

韓國綜合貿易商社의 經營狀況에 대한 說問調査



趙 東 成
(서울大 經營大 助教授)

1. 머리말

本 調査는 韓國綜合貿易商社에 대한 實態分析의 하나로서 이루어진 것이며 總 10개의 綜合商社중 高麗貿易을 제외한 9개 商社를 대상으로 하고 있다. 이들 9個 商社는 指定順序에 따라 다음과 같다:

三星, 雙龍, 大宇, 國際, 曉星, 半島, 鮮京, 錦湖, 現代.

설문조사에 대해 대부분의 종합상사가 적극적으로 협조해 주었음에도 불구하고 한 두 회사가 응답하지 않음으로써 애초의 의도대로 상사별 분석이 시도되지는 못했다.

또한 시간 및 비용문제로 인하여 표본수가 충분치 못함에 따라 본 설문지 조사 결과에 대한 有意性의 限界가 나타난다. 따라서 본 조사는 분석내용에 대한 무역상사의 대체적인 반응을 파악했다는 데서 그 의의를 찾아야 할 것이다.

2. 조사대상

	설문지 배부	설문지 회수
최고 경영층	18매(各商社當 2매)	10
중간 관리층	27매(" 3매)	17
사원층	45매(" 5매)	29
(합 계)	90매(" 10매)	56

3. 조사기간

1981년 3월 2일~1981년 4월 18일

4. 조사방법

각 상사의 담당자에게 계층별로 설문조사대상을 요청, 무작위로 추출해 줄 것을 요청하였으며 회수된 설문지의 내용분석에 있어서는 항목별로 백분율을 적용하였다.

5. 분석결과

<문 1> 조직형태

- ①설문: 우리 회사를 제외한 다른 종합상사 중 가장 바람직한 조직형태는()종합상사의 것이라 생각되며 그 이유는()때문이다.
- ②답변: 이 문제는 각 회사의 응답자의 수가 서로 다르므로 통계적 처리를 할 수는 없으나 대체로 가장 바람직한 조직 형태로서 삼성>대우>선경 등을 꼽고 있다.
- ③분석: 삼성의 조직형태가 바람직하다고 보는 이유로는

- 1) 人事管理가 잘 되어 있다.
- 2) 업무가 효율적으로 분화되어 있다.
- 3) 상·하급자간의 상호 견제가 가능하다.
- 4) 회사에서 프라이드(pride)의식을 고취시켜준다.
- 5) 미래지향적이면서도 현실적인 감각으로 조직을 운영한다.
- 6) 업무체제가 일원화되어 있다.
- 7) 횡적교류가 가능하다.
- 8) 책임 한계가 분명하다(책임과 권한을 동

시에 위양).

- 9) 인력투자에 과감하다(인력개발을 위한 과감한 투자).
- 10) 개인별 인사고과에 의한 성과급을 지급한다.
- 11) 관리부서가 체계화되어 있다.
- 12) 공정한 조직이다(정실배제).

: 대우의 조직형태가 바람직하다고 보는 이유로는,

- 1) 그룹에서 주도적 역할을 한다.
- 2) 세일즈 오리엔티드(sales-oriented)되어 있다.
- 3) 진취적이다.
- 4) 새로운 일에 잘 성공할 수 있는 조직이다.

<문 2> 종합상사의 規模

①설문 : 나는 우리회사가 앞으로 규모가

- 1. 더 커져야 효율적으로 운영되리라 생각합니다.
- 2. 더 작아졌으면 효율적이 되리라 생각합니다.
- 3. 지금과 같은 수준이 좋을 것 같습니다.

이유 :

②답변 : (단위 : %)

	관리층	사원층	평 균
1	81	70	75
2	—	—	—
3	19	30	25

③분석 : 종합상사의 규모는 더 커져야 한다는 것이 지배적이다. 이러한 생각은 상위관리층으로 올라갈수록 더 커진다는 것을 알 수 있다. 구체적으로 그 이유를 보면,

- 1) 영업부문이 더 커져 활성화되어야 한다.
- 2) 안목면에서 소규모 무역회사나 다들 바가 없다.
- 3) 인원이 더 많아져야 한다.
- 4) 중공업 제품수출을 육성하려면 규모가 더 커야 한다.
- 5) 해외진출을 활발히 하자면(해외조직에 대한 원활한 지원을 위해서) 더 큰 규모가 요구된다.

: 반면 지금의 수준을 유지하는 것이 좋을 것이라는 이유로는,

- 1) 양적확대보다 관리부분과 영업부분간의 균형을 증시해야 한다.
- 2) 현재 수준을 유지하면서 조직력을 강화

해야한다.

- 3) 향후 도약을 위해 착실히 준비해야 한다.

<문 3> 종합상사의 數와 規模

①설문 : 종합상사는 앞으로

- 1. 그 수를 줄이고 규모를 늘려야 합니다.
- 2. 규모에 관계없이 그 수를 늘려야 합니다.

이유 :

②답변 : (단위 : %)

	관리층	사원층	평 균
1	93	88	90
2	7	12	10

③분석 : 전반적으로 수를 줄여야 한다는 의견이다. 수를 줄여야 하는 이유로,

- 1) 과당경쟁의 폐해가 심하다(상사간의 출혈경쟁 말아야).
- 2) 종합상사가 되었다고 해서 다른 무역상사와 다를게 없다.
- 3) 육성초기부터 우리와 경제규모가 다른 일본의 종합상사 수와 비슷한 수를 지정하여 대부분의 종합상사, 특히 하위권의 종합상사는 기능이나 규모면에서 너무 빈약하다.

: 수를 늘려야 하는 이유로

- 1) 종합상사가 많아지면 경쟁적, 의욕적으로 판매하게 되므로 수출이 증대된다.
- 2) 기업의 내실만 기할 수 있다면 많을수록 좋다.

: <문 2>와 연결시켜 볼 때 數보다는 규모의 확대를 더 중요하게 생각하는 것을 알 수 있다.

<문 4> 종합상사의 數

①설문 : 우리나라의 종합상사의 수는

- 1. 많다고 봅니다.
- 2. 적다고 봅니다.
- 3. 적정하다고 봅니다.
- 4. 모르겠습니다.

이유 :

②답변 : (단위 : %)

	관리층	사원층	평 균
1	50	47	49
2	—	11	6
3	50	32	40
4	—	10	6

③분석 : 많다고 보는 이유는

- 1) 과열경쟁이 되기 때문이며
- : 적정하다고 보는 이유는
- 1) 이제 어느 정도 균형(9개)을 유지하는 것 같다.
 - 2) 정부의 합당한 지정요건을 갖춘 회사들 더 탈락시켜서는 안된다.
 - 3) 현상태를 유지하되 규모를 확대하고 정부가 적극적으로 지원해야 한다.
- : 전체적으로 종합상사의 수를 더 이상 늘리지는 말자는 의견이다.

<참고> <문 3>과 관련시켜 볼 때, <문 3>은 數와 規模 중 어느 것을 더 重視하느냐 하는 것을 묻는 것으로서 전반적인 의견이 數를 줄여서라도 規模가 커져야 함을 나타내는데 반해 <문 4>에서는 그러나 지금의 數도 비교적 적정한 것임을 나타내고 있다.

<문 5> 종합상사의 지정효과

- ①설문 : 우리 회사가 종합상사를 지정받지 않았다면
1. 지금보다 더 अच्छ게 발전했을 것이라고 생각합니다.
 2. 지금같이 큰 회사가 되지는 못했을 것이라고 생각합니다.
 3. 큰 변화가 없었을 것이라고 생각합니다.
- 이유 :

②답변 : (단위 : %)

	관리층	사원층	평균
1	7	15	15
2	80	65	63
3	13	20	22

- ③분석 : 종합상사로 지정받음으로써 더욱 발전하게 되었다는 의견이 가장 많다. 이러한 긍정적 응답은 경험이 많은 상위층이 더욱 실감있게 느끼는 것 같다.
- : 그럼에도 종합상사도 지정되었지만 회사의 발전에 큰 도움이 되지 않았다는 이유로는,
- 1) 무리한 실적위주로 피해가 크다.
 - 2) 경영기법이나 통제기법이 미숙한데도 너무 대형화됐다.
- : 종합상사의 발전에 도움이 된 구체적인 경우는
- 1) 목표의식, 경쟁의식이 생겼다.
 - 2) 종합상사를 중심으로 한 기업군(group)이 형성되었다.
 - 3) 그룹사의 일괄창구로서 집중적 販賣가

可能하게 되었다.

<문 6> 종업원의 수 : 임원의 수

①설문 : 우리회사는

1. 종업원수에 비해 임원이 너무 많다.
2. 종업원수에 비해 임원이 너무 적다.
3. 적정하다.
4. 기타()

②답변 : (단위 : %)

	관리층	사원층	평균
1	50	15	31
2	13	5	8
3	37	80	61

- ③분석 : 어느 면으로나 임원의 수가 적지는 않은 것이 사실이다. 그러나 사원층이 관리층에 비해 임원수가 적정하다는 의견을 많이 내세운 것은, 사원들이 임원의 수를 승진의 기회와 연결시키기 때문이라고 풀이할 수 있다.

<문 7> 효율 : 결과

①설문 : 우리회사는 (효율, 결과물) 더 중요시합니까

②답변 : (단위 : %)

	관리층	사원층	평균
효율	19	29	24
결과	81	71	76

- ③분석 : 효율을 중시하느냐, 결과를 중시하느냐는 회사 마다의 경영철학내지 경영이념에 달린 것이지만 전반적으로 수단, 방법을 가리지 않고 결과만을 지향하는 것으로 나타나 있다. 이는 실적 위주의 종합상사 경영과도 관련시켜 볼 수 있다.

<문 8> 기획실의 역할

①설문 : 우리회사의 기획실은 기업의 계획과 통제에 있어(중요한, 별로 중요하지 않은) 역할을 합니까.

②답변 : (단위 : %)

	관리층	사원층	평 균
중 요 합	44	29	35
중요하지않음	56	71	65

③분석 : 우리나라 종합상사에 있어 기획실은, 적어도 아직까지는, 별로 중요한 역할을 하지 못하는 것 같다. 그러나 관리층으로부터 점점 그 중요성을 인식하고 그 업무를 신중히 여기고 있음을 알 수 있다.

〈문 9〉 계획

①설문 : 종합상사에 있어 “계획”이란 업무는(중요하다고, 별로 중요하지 않다고) 생각되며, 우리회사에서는 적절한 계획과 이에 따르는 통계가(실시되고 있습니다, 아직 안되고 있으나 조만간 실시될 것입니다, 그런 생각할 여유도 필요도 없다고 생각됩니다).

②답변 : (단위 : %)

	관리층	사원층	평 균
중 요 합	100	100	100
중요치않음	—	—	—
실 시 될	25	38	32
조만간실시될	75	52	62
여 유 없 음	—	10	5

③분석 : “계획”이란 업무가 중요하다는 것은 모든 사람이 절감하고 있다. 그런데 설문조사 결과, 동일상사에서 수집된 응답지 가운데서도 우리회사에서는 계획 및 통계업무가 행해진다고 응답하는가 하면, 또 어떤 응답지에 그렇지 않다고 대답한다. 이는 계획이란 업무의 모호성에도 기인하나, 아직 일반적으로 계획의 개념이나 방법 등을 잘 모르기 때문이라고도 볼 수 있다. 이왕에 계획의 중요성을 인식하고 있는 바에야 계획의 조속한 실시와 이에 대한 교육이 따라야 할 것이다.

〈문 10〉 업무계획의 범위

①설문 : 우리회사는 (업무계획을 너무 자세히 짜서, 일관된 업무계획이 없어 오히려) 좋습니다.

②답변 : (단위 : %)

	관리층	사원층	평 균
자세한	36	64	52
없 는	64	36	48

③분석 : 이 설문에 대한 응답은 조직 각 계층의 특징을 잘 반영할 것이라고 보인다. 즉 아직 업무에 익숙치 않은 사원층에서는 일정한 업무계획의 범위를 원하고 있으며 관리층에서는 위양받은 권리와 책임하에 자유롭게 활동하길 바라는 것이다. 따라서 상위층으로 올라갈수록 업무의 자율성을 부여하고 하위층에 내려갈수록 목표를 정확히 설정해 주는 것이 바람직하다.

〈문 11〉 그룹창구의 역할

①설문 : 우리 종합상사가 속한 그룹의 대표적인 생산제품이나 산업은()이며 이 분야는 우리 회사 수출에 있어 여태까지(중요한, 별로 관계없는) 역할을 해 왔고 앞으로(중요해지리라, 별로 관계없는 업종이 되리라)생각됩니다.

②답변 : (단위 : %)

	관리층	사원층	평 균
중 요 한	94	100	97
관계없는	6	—	3
중요해질	93	90	91
관계없는	7	10	9

③분석 : 그룹의 대표제품은 종합상사 수출에 지대한 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 바꾸어 말하면 그룹의 대표제품이 없이 종합상사가 버틸 수는 없다.

〈문 12〉 계열회사와의 관계

①설문 : 계열회사나 방계회사가 있으므로 해서 대체로

1. 그들이 주로 이득을 봅니다.
 2. 우리가 주로 이득을 봅니다.
 3. 서로 공생합니다.
 4. 상호간의 발전에 도움이 안됩니다.
- 이유(보충설명) :

②답변 : (단위 : %)

	관리층	사원층	평 균
1	12	10	11
2	—	13	7
3	88	67	77
4	—	10	5

③분석 : 共生한다는 의견이 가장 많다. 공생한다고 생

각하는 이유는

- 1) 당사는 물량안정공급으로 시장기반을 구축할 수 있고
- 2) 계열사는 지속적인 주문생산으로 안정가동유지가 가능하기 때문이다.

: 상호간의 발전에 도움이 안된다고 생각하는 주된 이유는 계열사가 부실하기 때문이라는 것이다.

〈문 13〉 그룹과의 관계

①설문: 우리 종합상사와 그룹을 놓고 볼 때, 상호간의 발전에 도움이 된 것은 사실이지만,

1. 우리회사가 그룹의 성장에 기여하였던 바가 더 큰 것 같습니다.
2. 그룹으로부터 도움 받은 바가 더 많은 것 같습니다.

②답변: (단위: %)

	관리층	사원층	평균
1	75	76	76
2	25	24	24

③분석: 종합상사가 그룹의 성장에 기여한 바가 더 크다고 보는 사람이 더 많은데 그 이유는 종합상사설립을 계기로 종합상사가 중심점이 되어 효율적으로 확대되었는데 반해, 종합상사가 그룹으로부터 받은 혜택은 그다지 눈에 띄지 않기 때문인 것으로 보여진다.

〈문 14〉 해외근무

①설문: 나는 해외조직에

1. 나가서 근무하고 싶습니다.
2. 무슨일이 있어도 나가고 싶지 않습니다.
3. 조건만 좋다면 나가 근무할 계획을 갖고 싶습니다.

②답변: (단위: %)

	관리층	사원층	평균
1	31	52	43
2	—	—	—
3	69	48	57

③분석: 모든 사원이 해외에서 한번쯤 근무해 보고 싶어한다. 다만 나이가 많아지고 직급이 올라갈수록 신중을 기하는 경향을 볼 수 있다.

〈문 15〉 해외조직이 수출에 미치는 영향

①설문: 해외조직은 우리 회사의 수출에

1. 지대한 영향을 미칩니다.
2. 별로 하는 일이 없습니다.
3. 일없이 비용만 없었습니다.

②답변: (단위: %)

	관리층	사원층	평균
1	76	81	79
2	24	19	21
3	—	—	—

③분석: 설문조사에 의하면, 해외조직이 수출에 미치는 영향이 크다는 것은 명확하다.

〈문 16〉 해외지사의 정보활동

①설문: 현재 우리회사의 해외지사는 정보활동에 있어

1. 보잘것 없습니다.
2. 나름대로 필요한 일을 수행합니다.
3. 매우 중요한 역할을 합니다.

②답변: (단위: %)

	관리층	사원층	평균
1	31	33	32
2	63	66	65
3	6	—	3

③분석: 해외지사는 정보활동에 있어 비교적 적절한 업무를 수행한다고 볼 수 있으나 결코 만족스럽지는 못함을 알 수 있다. 보다 적극적이고 체계적인 정보활동이 요구된다.

〈문 17〉 해외지사의 수

①설문: 우리 회사의 해외지사 수를

1. 더 늘여야 한다고 생각합니다.
2. 더 줄여야 한다고 생각합니다.
3. 현재의 수가 좋습니다.

이유:

②답변: (단위: %)

	관리층	사원층	평균
1	94	91	92
2	—	—	—
3	6	9	8

③분석: 해외지사의 수는 늘여야 한다는 것이 지배적이다. 그 구체적 이유는,

- 1) 시장확대를 위하여

- 2) 시장다변화를 위하여
- 3) 경험적으로 새로운 시장의 개척은 지사 설립이 필연적이므로
- 4) 현재의 수로는 세계 시장침투가 어렵었으니까
- 5) 시장개척을 위하여
- 6) 원자재를 효율적으로 구매하기 위하여 등을 들고 있다.

〈문 18〉 해외근무기간

①설문 : 해외근무기간은

1. 1년이 적당하다고 생각합니다.
2. 2년 이하가 적당하다고 생각합니다.
3. 2년 이상은 해야 한다고 생각합니다.
4. 기타()

②답변 : (단위 : %)

	관리층	사원층	평 균
1	—	—	—
2	6	15	.11
3	94	85	89

③분석 : 해외근무를 위해서는

출국준비 6개월
현지적용 6개월
영업가능 2~3년
입국준비 6개월 정도가 소요되므로 준비기간, 적응기간 등이 상쇄되려면 적어도 3~4년은 근무해야 한다. 그러나 4년 이상은 절대 넘기지 말아야 한다는 의견도 있었다.

〈문 19〉 해외지사의 인원수

①설문 : 해외지사는

1. 그것이 1인지사라 할지라도 큰 역할을 수행합니다.
2. 적어도 어느 정도의 규모를 갖추어야 한다고 생각하며, 그 수는 최소()명은 되어야 한다고 봅니다.

②답변 : (단위 : %)

	관리층	사원층	평 균
1	20	10	14
2	80	90	86

③분석 : 해외지사는 최소한의 규모는 갖추어야 하는 것으로 나타난다.

1인지사의 경우, 관리의 효율성을 기할 수 없

는데, 예를 들어 현지 바이어를 만나야 하는 데도 지사사무소를 비울 수 없으므로 판매 기회를 놓치는 경우도 생긴다.

: 인원이 적어도 2명은 되어야 한다는 사람이 13%, 인원이 적어도 3명은 되어야 한다는 사람이 57%, 그 이상이 30%를 차지한다.

: 이로 미루어 지역마다 특성이 있겠지만 해외 지사가 효율적으로 운영되기 위해서는 최소 3명은 되어야 한다고 생각된다

〈문 20〉 정부와 종합상사

①설문 : 정부에서는 종합상사를

1. 잘 지원해주는 셈입니다.
2. 별로 도와주지 못하고 있다고 생각합니다.
3. 지정요건이라는 틀에 넣어, 오히려 상사의 발전을 저해한다고 생각합니다.

②답변 : (단위 : %)

	관리층	사원층	평 균
1	25	21	23
3	50	47	49
3	25	32	29

③분석 : 종합상사 제도를 만든 것이 정부이나 일반적 인 생각과는 달리 종합상사가 정부로부터 별 도움을 받지 못하는 것으로 나타난다

〈문 21〉 언론과 종합상사

①설문 : 신문이나 방송은 종합상사를

1. 옹계 보도한다고 생각합니다.
2. 실제보다 좋게 보도한다고 생각합니다.
3. 실제보다 나쁘게 보도한다고 생각합니다.

②답변 : (단위 : %)

	관리층	사원층	평 균
1	13	19	17
2	13	29	22
3	73	52	61

③분석 : 종합상사의 직원들은 대체로 언론이 종합상사를 옹계 보도하지 못하는 것으로 보고 있다. 이러한 경향은 상위층으로 갈수록 더한데 이는 종합상사에서 오래 근무할수록 종합상사의 좋은 점을 더욱 더 느끼기 때문이라고 볼 수도 있으나, 그것보다는 상위경영층이 사원층보다 회사에 대한 애착이 크고 따라서 이를 감싸고 보호하려는 데서 나온 것이라고 보는 것이 더 타당할 것이다.

〈문 22〉 여론과 종합상사

- ①설문 : 우리 나라의 수출창구인 종합상사의 사원으로 생각할 때
1. 여론에 신경쓸 필요가 있다고 봅니다.
 2. 여론은 반드시 옳은 것이 아니므로 신경쓸 필요가 없다고 봅니다.

②답변 : (단위 : %)

	관리층	사원층	평 균
1	69	86	78
2	31	14	22

- ③분석 : 대체로 종합상사는 여론에 신경을 쓰고 있음을 알 수 있다. 사원층이 여론에 더 신경을 쓴다는 것은 그들이 아직 초년병으로서 회사에 대한 소속감보다는 객관적 평가를 더 중요시함을 반영하는 것으로 생각된다.

〈문 23〉 종합상사의 보고서 제출의무

- ①설문 : 정부의 각 관서에 제출하는 보고서는
1. 형식적인 내용이며, 그나마 보고회수가 너무 적습니다.
 2. 형식적인 내용을 쓸데없이 많이 제출합니다.
 3. 알찬 내용들을 제출하나 그 보고회수가 너무 적습니다.
 4. 알찬 내용들을 제출하나 업무에 지장을 줄 정도로 그 회수가 적습니다.

②답변 : (단위 : %)

	관리층	사원층	평 균
1	7	5	6
2	79	65	71
3	—	5	3
4	14	25	19

- ③분석 : 보고서는 그 내용이 어떻든 우선 너무 많은 의견이 지배적(2항+4항 : 90%)이다. 그중에서도 내용이 형식적이라는 의견이 훨씬 더 많으며 상위층이 그런 현상을 더 실감하는 것으로 나타난다.

〈문 24〉 종합상사의 스태프

- ①설문 : 우리 회사에는 자문을 구할 수 있는 고문과 같은 스태프 조직이(있으며, 없으며) 그들은 실제(큰 도움이 됩니다, 별 도움이 안됩니다).

②답변 : (단위 : %)

	관리층	사원층	평 균
있 다	60	45	51
없 다	40	55	49

- ③분석 : 자문을 구할 수 있는 스태프가 있는 종합상사가, 없는 종합상사보다 더 많은 것으로 나타났다. 그런데 스태프가 있다고 응답한 관리층의 응답자가 60%인데 반해 사원층의 응답자가 45%인 것으로 미루어 사원층은 자문스태프가 있는지를 모르거나 거의 이용을 못하는 경우가 많다는 것을 알 수 있다.
- : 자문을 구할 수 있는 스태프가 있다고 응답한 응답자 가운데 81%가 도움이 된다고 응답하였으며 19%는 별 도움이 안된다고 응답하였다. 이로 미루어 자문스태프가 있기만 하다면 업무에 도움이 된다는 것은 명확하다. 다만, 수준 높은 어드바이스, 모든 사원이 쉽게 접근할 수 있는 스태프의 구성 등은 종합상사가 해결해야 할 문제이다.

〈문 25〉 종합상사의 권력관계

- ①설문 : 우리 회사에는 여러 부서와 과가 있는데 그중 가장 권력(power)이 있는 과는 ()과라고 생각합니다.

②답변 : (단위 : %)

	평 균
관리·기획과	40
금융·경리과	33
영업부서	27

- ③분석 : 상사의 전반적인 운영과 앞으로의 계획을 말는 이른바 기업의 머리라고 할 수 있는 관리·기획부서 등이 가장 힘있는 부서로 나타났으며, 그 다음이 돈을 쥐고 있는 금융부서가, 그 다음이 현장에서 뛰는 영업부서(특히, 상사의 주종품목을 다루는 영업부서)가 힘있는 부서로 나타나 있다. 그러나 상사마다 조직체계가 다르고 경영이념, 전략이 다르므로 일률적으로 말하기는 힘들다. 예컨대 대우는 영업부서가, 삼성은 관리부서가, 선경은 금융·예산부서가 가장 권력이 있는 과로 나타나 있다.
- : 설문지 중 인사과를 지칭한 응답자가 한명도 없었다는 것은 상사가 정실에 워매인 경영이 아닌 비교적 공정한 경영을 하고 있음을 말해

준다고 본다.

<문 26> 종합상사의 인사이동

①설문 : 우리 회사는 인사이동이 비교적(찾아서, 없어서) (불만입니다. 만족합니다.)

②답변 : (단위 : %)

	관리층	사원층	평 균
찾아서	87	50	75
없어서	13	50	25
불 만	93	60	77
만 족	7	40	23

③분석 : 인사문제에 대해서 만족하는 사원보다 불만족한 사원이 훨씬 많은 것으로 나타났다. 이것은 인사이동의 경험이 많은 관리층에서 더욱 심한 것으로 나타나 인사문제에 만족한 관리층은 거의 없는 것으로 보인다. 인사이동에 대한 불만은 정제된 조직에서보다 불안정한 조직(인사이동이 잦은 조직)에서 더욱 큰 것이어서 인사이동이 잦아 불만인 사원이 가장 많은 것으로 나타났다.

GTC가 점차 본체도에 오르게 되니 조직의 안정을 통해 사원의 사기를 높여도록 해야겠다.

(단위 : %)

	찾 아 서	없 어 서
불 만	61	15
만 족	12	12

: 인사이동에 대한 의견은 상사별로 비슷한 경향을 보이는데 예컨대 금호, 대우, 선경 등은 찾아서 불만이라는 의견이 지배적이고 반도, 삼성 등은 없어서 불만이라는 의견이 많다.

<문 27> 퇴근시간

①설문 : 나는(월급을 조금 내리더라도 저녁에 일찍 퇴근했으면, 늦게까지 일하더라도 월급을 더 올려주었으면) 좋겠습니다.

②답변 : (단위 : %)

	관리층	사원층	평 균
일 째	57	58	58
늦 게	43	42	42

③분석 : 종합상사의 직원들은 하루에 절반이상을 상사 건물내에서 지내므로 상사가 곧 그들의 인생

이라는 말도 과언은 아니다. 그 상사원들이 월급을 어느 정도 희생하더라도 일찍 퇴근하기를 바라는 경향은 어쩌면 당연한 것인지도 모른다. 그러나 이러한 생각은 나이가 들수록 점점 흐려져 전무이상급에서는 100%, 부장이 상급에서는 80% 이상이 늦게 일하더라도 월급을 더 받고 싶다는 의견을 나타내고 있다.

<문 28> 상사원의 앞날에 대한 개인적 조망

①설문 : 나는 내가 이 회사에서 별 사고 없이

1. 근무한다면 앞날이 보장된다고 생각합니다.
2. 근무한다면 앞날이 어떻게 될지는 모르는 일이라고 생각합니다.

②답변 : (단위 : %)

	관리층	사원층	평 균
1	38	38	38
2	62	62	62

③분석 : 사람들은 미래에 대한 불안감을 가지고 있다. 이러한 불안감을 없애주면 상사원의 사기가 훨씬 고양(高揚)되리라고 본다. 장래에 대해 불안하게 생각하는 상사원이 압도적으로 많은 종합상사에서 창조적이며 패기있고 열의있게 활동하기를 바라는 것은 무리일 것이다.

<문 29> 상사원의 진급에 대한 의견

①설문 : 내가 회사내에서 빨리 진급하려면

1. 두드러지게 일을 잘 해야 합니다.
2. 눈에 띄지 않는 것이 순탄하게 진급하는 길입니다.
3. 연공서열이므로 뛰여 봤자 소용없습니다.

②답변 : (단위 : %)

	관리층	사원층	평 균
1	88	57	70
2	6	33	22
3	6	10	8

③분석 : 두드러지게 일을 잘해야 빨리 진급할 수 있다는 의견들을 많이 가지고 있다(특히 중간관리층에서는 거의 100%)는 것은, 좋은 면으로 생각할 때 상사원들이 열심히 땀 수 있는 근원이 되기도 하지만 나쁜 면을 생각할 때 상사원들간의 협조에 의한 업무수행보다는 눈에 보이지 않는 경쟁의식으로 인한 조직의 불안요소가 된다는 점을 감안해야 한다. 조직에

있어 사원간의 경쟁심 고취 못지않게 중요한 것이 사원간의 상하급자간의 질서이기 때문이다.

<문 30> 상사원의 조직에의 애착도

①설문 : 나는 이 종합상사에서

1. 평생동안 근무하고 싶습니다.
2. 그룹내 다른 회사로 옮겼으면 좋겠습니다.
3. 전연 다른 회사로 옮겼으면 좋겠습니다.

②답변 : (단위 : %)

	관리층	사원층	평 균
1	58	61	60
2	25	6	13
3	17	33	27

③분석 : 상사원들은 비교적 자신들의 직장에 대해 만족하고 있는 것을 알 수 있다. 그러나 근소한 차이지만 사원층보다는 관리층이 더 많이 직장을 옮기고 싶어한다는 점을 유념해야 할 것이다.

: 직장을 옮기는 경우, 젊은 사원층이 전연 다른 회사로 옮겨가길 바라는 사람들이 많은데 반해, 관리층의 경우 그룹내의 다른 회사를 잘 알고 있기 때문이기도 하겠지만 조금 더 안정을 찾기 위해서라도 그룹내의 회사로 옮겨가길 바라고 있다.

: 최고경영자들은 상사를 떠나고 싶어하는 직원이 반(4:6)에 이른다는 점을 간과해서는 안 될 것이다.

<문 31> 종합상사의 여사원

①설문 : 우리회사에는 여사원이

1. 쓸데없이 많습니다.
2. 나름대로 일이 있다고 생각합니다.
3. 후사한다고 생각합니다.

이유 :

②답변 : (단위 : %)

	관리층	사원층	평 균
1	13	25	20
2	87	55	69
3	—	20	11

③분석 : 여사원들은 단순한 보조업무를 할 수 있기 때문에 나름대로의 일이 있다고 보는 의견이 가장 많다. 특히 비교적 자유롭게(부담없이) 여

직원들을 이용할 수 있는 관리층에게 있어 여사원들은 적절한 보조활동을 하고 있음을 알 수 있다.

여사원이 쓸데없이 많다고 지적한 응답자들은

- ① 카피·걸, 엘리베이터·걸 등 필요없는 인원이 있으며
- ② 타자 등 일거리를 여사원에게 맡긴 남자사원들은 빈둥대며 논다.
- ③ 월급수준이 비슷해서(하는 일은 다른데) 기분 나쁘다는 등의 의견을 보이고 있다.

<문 32> 종합상사 사원의 업무에 대한 적정성

①설문 : 나는 나의 일이 내 능력에 비추어

1. 힘겹다고 생각합니다.
2. 능력이하의 일을 시킬 때가 많아 언짢습니다.
3. 적절한 일을 합니다.

②답변 : (단위 : %)

	관리층	사원층	평 균
1	—	10	6
2	47	45	46
3	53	45	49

③분석 : 능력이하의 일을 한다는 사원들이 거의 반에 이른다는 것은 사원들을 적재적소에 배치하지 못했다는 의미도 되고 인력을 낭비하는 것이 라고도 볼 수 있다. 특히 관리층에서도 능력이하의 일에 대해 불만을 갖고 있는 상사원이 거의 반이나 된다는 것은 돌이켜볼 문제이다.

<문 33> 대학시 전공의 영향

①설문 : 나는 학교 다닐때 (상경계, 비상경계)를 전공했으며 학교에서 배운 것이,

1. 쓸모 있다고 생각합니다.
2. 별로 쓸모없다는 생각이 듭니다.

②답변 : (단위 : %)

		관리층	사원층	평 균
상경계	쓸모있다	100	82	89
	쓸모없다	—	18	11
비상경계	쓸모있다	69	60	67
	쓸모없다	31	40	33

③분석 : 상경계를 나와봤자 직장에 가면 일을 새로 배워야 하므로 마찬가지로 라는 이야기들을 많이 하지만 실제로는 상경계를 전공했다는 사실만으로

로도 자신감을 갖게 된다는 것을(사원층82%) 알 수 있다. 더구나 상위층으로 진급함에 따라 전공을 훨씬 유용하게 활용하고 있음을 알 수 있다.

〈문 34〉 상사원의 외국어능력

- ①설문 : 나는 외국과 밀접한 관계를 가지고 있는 우리 회사에서 근무하며 나의 언어능력이
1. 매우 부족함을 느낍니다.
 2. 큰 불편이 없습니다.

②답변 : (단위 : %)

	관리층	사원층	평 균
1	66	55	60
2	33	45	40

③분석 : 종합상사에 근무하는 상사원 중 언어능력의 부족을 느끼는 사원이 더 많다는 것은 언어교육의 필요성을 실감케 해준다. 이때, 언어능력이 부족함을 느끼는 관리층이 사원층보다 더 많다는 사실은 새로 입사한 젊은 상사원들이 좋은 시스템하에서 열심히 공부한 결과라고 해석할 수도 있고 아직 외국어가 부족한 것을 절감할 기회를 갖지 못한 것으로도 풀이할 수 있다. 이것은 더욱 심층적인 조사를 하면 알 수 있겠지만 여하튼 외국어 능력이 부족하다고 생각하는 상사원이 더 많다는 것은, 외국과의 긴밀한 관계를 갖고 있는 무역상사로서는 심각한 문제이다.