

<事例>

M 書籍株式會社

金 植 鉉

1. 背 景

M 書籍株式會社は 1952 년에 “文敎部가 著作權을 가진 初等國定敎科書 參考用圖書 其他 必要한 圖書의 翻刻, 發行, 販賣 및 이에 附帶한 事業 一切을 經營함을 目的으로” 設立되었다.

M 社は 設立當時 政府가 主動이 되고 全國 私學財團에서 共同出資하여 創立을 보았으며 이후 몇 차례의 增資를 거쳐서 현재의 資本金은 7,000 萬원이다. 出資의 比率은 政府가 51 % 國內의 私學財團이 49%로서 실질적으로 政府가 支配하고 있는 企業體이다.

M 社は 앞서 目的에서도 본 바이지만 設立趣旨가 義務敎育用 初等國定敎科書의 廉價 및 適時供給에 있으므로 營利會社가 아닌 國策會社의 하나이다. 따라서 政府가 株式의 過半數를 所有하여 會社運營의 責任者는 사실상 政府가 任命하며 餘他的 非常任任員(理事)들은 出資한 私學財團에서 參與하고 있다. 형식적으로 私法上的 會社로서 獨立된 法人格을 가지고 있으나 大株主로서 政府(文敎部)가 主要業務에 관한 承認權限을 保有하고 있다. 즉 定款에 의하여 定款의 變更, 常任理事 常任監事의 任免, 敎科書價格의 決定, 每事業年度의 事業計劃 및 收支豫算, 決算, 損益金處分 등은 監督官廳인 文敎部の 承認을 얻게 되어 있으며 실제로는 이상에 列擧한 것은 主要事項에 不過하며 其他 文敎部の 報告事項 및 承認事項 등은 隨時로 發生할 수 있다.

<資料 1>

(1) 設立 및 資本金

(가) 設立년월일 1952 年 7 月 15 日

(나) 設立目的

文敎部가 著作權을 가진 初等國定敎科書, 參考用圖書, 其他 필요한 圖書의 翻刻 發行

筆者: 서울大學校 商科大學 附設 韓國經營研究所 研究員, 서울大學校 商科大學 助敎授.

本事例는 實在企業을 對象으로 한 것이나 提示된 資料와 叙述內容은 筆者가 事例作成目的에 비추어 編輯 提示한 것임

販賣 및 이에 附帶한 事業一切을 經營함을 目的으로 함.

(다) 設立經緯

1952년 3월 7일 國務會議에서 私立教育財團인 文教財團으로 하여금 國定教科書發行會社를 創立하여 國定教科書翻刻 發行 및 販賣權을 一任하기로 決意됨에 따라 全國 71個 私學財團이 農地補償金中에서 3,000,000 원(當時 30億圓)을 出資하여 本會社를 設立함.

(라) 資本金(1968년 2월 현재)

① 資本金總額 68,968,000 원

② 株式

(ㄱ) 發行할 株式의 總數 137,936 株

(ㄴ) 發行한 株式數 137,936 株

③ 一株의 金額 500 원

④ 資本金의 變遷內容

1952. 7. 第1回拂込 1,500,000 원

1954. 4. 第2回拂込 1,500,000 원

1958. 2. 第1回增資 8,400,000 원

政府出資(印刷機械株式化) 11,900,000 원

1961. 6. 第1次資產再評價積立金資本轉入 11,184,000 원

1963. 8. 第2次資產再評價 및 諸積立金資本轉入 34,484,000 원

(5) 出資比率 및 株式分布狀況

政府 51% 1名 70,448 株(35,224,000 원)

私學財團 49% 67名 67,488 株(33,744,000 원)

(2) 工場統合

政府의 經營合理化를 위한 本社, 工場統合方針에 따라 1965년 2월 28일 本社가 永登浦 工場으로 移轉統合 하였고 兩工場完全統合을 위하여 施工中이던 增築工事が 竣工되어 1967년 9월 1일 龍門洞工場을 本社로 移轉統合함.

<資料 2>

M 書籍株式會社定款

<第2條> 本社は 文教部가 著作權을 가진 諸學校 教科用圖書, 教授參考用圖書, 其他 必要한 圖書의 翻刻, 發行 販賣 및 이에 附帶한 事業一切을 經營함을 目的으로 한다.

<第5條> 本會社의 株主는 政府, 教育 또는 教化事業을 經營하는 財團法人에 限한다.

- <第17條> 定期株主總會는 매년 2월에, 臨時株主總會는 必要에 따라 代表理事社長이 召集한다.
- <第18條> 株主總會의 議長은 代表理事 社長으로 한다. 但 代表理事社長이 有故時에는 理事 副社長이, 理事 副社長이 有故時에는 常務理事가 代理한다.
- <第19條> 本會社の 株主가 株式 1株에 대하여 1個의 議決權을 가진다. 但 監査의 選任方法에 있어서는 發行株式의 總數의 100分의 3을 超過하는 數의 株式을 가진 株主는 그 超過하는 株式에 關係서는 議決權을 行使하지 못한다.
- <第21條> 株主總會의 決議는 法令에 別段의 規定이 없는 경우를 除外한 이외에는 出席한 株主의 議決權의 過半數로써 決定한다 但 可否同數인 때에는 議長이 決定한다.
- <第24條> 本會社の 理事는 10名 以內, 監事는 3名 以內로 한다.
- <第25條> 本會社の 理事 및 監事는 다음의 1에 該當한 者中에서 株主總會에서 選任한다.
1. 本會社の 株式 20株以上을 所有한 株主인 法人의 代表者
 2. 本會社와 特殊關係가 있는者
- <第26條> 理事의 任期는 2년 監事의 任期는 1년으로 하되 再選重任도 無妨하다.
- <第28條> 理事會의 의결은 理事中에서 會社를 代表할 代表理事社長, 理事副社長, 專務理事 1名, 常務理事 若干名을 選任한다. 但 株主總會에서 이를 選定 할수도 있다. 必要에 의하여 監事中에서 常任監事 1名을 둘 수 있다.
- <第29條> 代表理事社長은 理事會의 議長이 되며 本會社를 代表하고 社務一切을 統轄한다. 理事副社長은 代表理事 社長을 補佐하고 專務理事 및 常務理事는 本會社の 日常業務를 管掌한다. 代表理事社長이 有故時에는 理事副社長이, 理事副社長이 有故時에는 專務理事의 順으로 그 職務를 代理하고 代表理事社長, 理事副社長, 專務理事가 모두 有故時에는 代表理事社長이 指名한 常務理事가 그 職務를 代理한다.
- <第30條> 監査는 本會社の 會計를 監査하여 株主總會時에는 그 意見を 陳述하여야 한다.
- <第31條> 監査는 理事會에 出席하여 그 意見を 陳述할 수 있다. 但 議決權은 없다.
- <第32條> 理事會는 理事全員으로 構成하며 本會社の 業務執行에 관한 事項을 決議한다. 理事會는 代表理事社長이 이를 召集한다. 理事會의 決議는 理事全員의 過半數로 한다. 但 可否同數일 때에는 議長이 決定한다. 理事會의 決議事項은 文教部長官에게 報告하여야 한다.

<第34條> 本會社理事會의 決議로써 顧問 및 相談役 若干名을 둘 수 있다.

<第41條> 다음 事項은 文敎部長官의 承認을 받아야 한다.

1. 定款의 變更
2. 常務理事 常任監事의 취임
3. 敎科書 價格의 決定
4. 每事業年度의 事業計劃 및 收支豫算과 決算損益金處分
5. 文敎財團 聯合會 또는 文敎財團法人에 대한 寄附

<第42條> 本定款에 規定이 없는 事項에 대해서는 商法, 其他法令의 定하는 바에 의한다.

2. 販 賣

M社는 원래 設立目的이 國民學校의 敎材의 出版이며 販賣對象은 全國에 散在하고 있는 國民學校兒童들이다. M社는 이들의 敎科書를 適時에 適量을 最低價格으로 供給하는 것이 M社의 使命이다. 따라서 M社의 販賣는 一般企業體와 마찬가지로 競爭關係는 찾아 볼 수 없는 完全獨點性을 띠고 있다.

K社의 販賣는 競爭은 없으나 實際 需要의 豫測에 있어서 隘路는 있다. 즉 需要者인 就學兒童에 대한 統計値는 正確히 얻을 수 있으나 實際 學期마다 敎科書를 購入하는 數는 就學兒童數와 一致하지 않는다. 따라서 年 2회의 供給期에 대비해서 需要豫測을 해야 한다. 現在 M社에서의 需要豫測은 M社의 供給課에서 이를 擔當하는데 그 計劃은 豫算計劃과 確定計劃으로 區分된다. 豫算計劃은 各種 豫算의 年度初計劃의 基準値로서 豫算作成上 부득이, 根據로 하여야 할 需要豫測値이며 이는 就學兒童數의 增加를 年2.3%로 보고 이를 前年度의 需要値에 더하여 作成하는데 이와같이 算定된 豫算上의 需要豫測値는 事實上 M社의 生産部의 豫備生産計劃의 根據値로 利用된다. 왜냐하면 生産部內의 生産計劃에 따르는 各種費用支出의 豫備生産活動이 注文部數確定以前에 施行되어야 할 뿐만 아니라 M社의 印刷能力上 總供給部數를 印刷하기 위해서는 確定計劃以前부터 生産作業을 하지 않으면 안되기 때문이다.

需要豫測의 確定計劃은 供給開始 約 3個月前에 注文書가 集計되므로서 確定需要部數가 策定된다. 注文部數는 供給課의 各地方事務所에서 供給人을 通하여 蒐集되는 注文書에 根據를 두므로 豫算計劃에 비하여 精確한 편이나 그 性格上 時期가 生産期間과 重複되지 않을 수 없으므로 每學期分生計開始以前에 集計될 수가 없는 不便이 따른다. 豫備計劃 대 確定 供給部數와의 比較를 해보면 平均 5% 내지 10%의 差異를 나타내고 있으며

<表 1> 豫備 및 確定生産計劃差異例 (單位 %)

年 度 種 類	1967		1968	
	1 學 期	2 學 期	1 學 期	2 學 期
活 版	2.53	12.63	20.43	2.94
음 쇄	2.31	12.69	12.75	-4.72

差異의 程度는 점차 擴大하는 傾向을 보이고 있다.

이와같은 격차는 다시 實供給部數와 注文部數間에도 差異가 發生하므로써(대개 1~2% 內外) 供給에 차질을 가져오거나 또는 不必要한 資金의 固定化를 갖어 와서 原價上昇을 招來하거나 한다. 그런데 M社의 경우 해마다 上記豫測差異는 대개 豫測值가 實需要值에 未達하는 것이어서 供給差跌을 나타내고 있다.

M社의 供給組織은 本社의 總務部所屬의 供給課가 있으며 그밑에 供給係 및 製品係와 5 個 地方供給事務所를 두고 있다. 供給係의 業務는 ① 教科書의 需給計劃 및 需給部數의 調整 ② 供給豫算의 編成 ③ 教科書의 供給 및 記帳 ④ 供給人의 指定 및 監督 ⑤ 教科書代金 收納檢算 ⑥ 地方供給事務所의 管轄 等이며 製品係의 業務는 ① 製品의 包裝 및 發送 ② 荷造用資材의 需給計劃 ③ 荷造運送 및 運賃의 調査 調整 等이다. 地方供給事務所는 ① 教科書의 受注 및 供給 ② 管内供給人의 指導監督 및 實態調査 ③ 教科書의 檢收保管 ④ 教科書代金の 收納檢算 ⑤ 輸送運賃의 支給 等으로 되어 있다.

本社 供給課의 業務는 年 2 回의 供給期以外에도 代金收納 需給計劃 豫算編成 供給人關係業務로 業務가 平準化되지만 地方事業所의 業務는 供給時期에 集中되는 傾向이 있으며 本社供給係에서는 計劃과 執行業務를 擔當하고 있어 需要豫測 發送計劃 등에서 면밀한 計劃을 세우지 못하고 있는 實情이다. 특히 供給豫測의 差跌 내지 遲延은 生産計劃과 供給量의 適時確保에 差跌을 갖어 오게 되고 그 결과는 施設利用度(操業度)低下와 超過勤務로 인한 原價高를 招來하므로 이 점을 고려할때 供給課는 대단히 중요하며 현재의 業務分擔內容 業務遂行方法上 現場部署에서 計劃과 執行을 擔當하는 것을 調整할 必要가 있지 않나 생각된다. 특히 需要豫測의 正確성과 時期는 M社의 運轉資金의 節約과 操業度의 年間平準化를 위한 合理的 生産計劃에 必須不可缺한 것이다.

M社의 教科書供給價格은 自體에서 決定하는 것이 아니라 文教部에서 決定하게 되어 있다. 물론 M社에서 原價資料를 根據로 適正供給價格案을 提示하면 文教部는 이를 査定하는 것으로 되어 있으나 國民學校 教科書는 義務教育用이므로 無償配分하는 原則의 目標을 文教部는 計劃하고 있으며 그 原價審査는 相當히 社會의 注目을 끄는 問題로 登場하고 있

다. 특히 1960年以後 M社發行教科書의 供給價格과 原價에 영향을 주는 主要物品의 價格指數를 비교하여 보면 다음과 같다. <表 2 參照>

<表 2> 教科書生產有關品目物價指數

區 分	年度別	1960	61	62	63	64	65	66	67
教科書價格		11.42	11.74	11.23	11.99	12.66	12.66	12.66	17.00
同指數 (關係物價)		100	102	98	104	110	110	110	150
總指數		100	113	124	149	201	221	238	259
印刷用紙		100	118	121	138	194	225	232	246
電力料		100	154	175	171	188	220	249	273
工業藥品		100	101	97	140	242	250	258	271
染 料		100	117	122	180	312	332	328	320

* 韓銀調查月報 全國都賣物價指數表 參照

이와같은 價格上昇率의 格差은 文敎部에서 教科書價格의 引上을 認定하지 않고 있기 때 문이다. 따라서 M社는 1965年以後 계속적인 赤字를 示顯하고 있으며 그 赤字는 文敎部가 政府豫算으로 補填을 하는 것이 原則으로 되어 있다.

<表 3> 教科書供給實績

年度別	1 學 期	2 學 期	計	前年度對比
年 部	部	部	部	部
1952		5,909,093	5,909,093	
1953	7,609,069	7,467,010	15,076,079	
1954	10,631,342	8,441,236	19,072,578	+3,996,499
1955	12,911,588	9,230,204	22,141,792	+3,069,184
1956	13,577,749	9,267,445	22,845,194	+ 703,432
1957	11,584,840	6,693,225	18,278,065	-4,567,129
1958	8,689,478	5,469,185	14,159,663	-4,119,402
1959	11,562,208	7,730,209	19,292,417	+5,133,754
1960	12,266,588	7,889,912	20,156,500	+ 864,083
1961	12,063,200	7,415,218	19,478,418	- 674,082
1962	17,959,917	10,433,266	28,393,183	+8,914,765
1963	16,926,056	12,942,012	29,868,068	+1,475,885
1964	22,118,245	14,328,673	36,446,918	+6,577,850
1965	23,397,456	14,705,510	38,102,966	+1,656,048
1966	26,148,632	16,176,655	42,325,287	+4,222,321
1967	25,894,959	16,536,858	42,431,817	+ 106,530
計	233,341,327	160,635,711	393,635,038	

3. 生 產

M社의 主製品은 國民學校 各學年 1·2學期用 「국어」 「산수」 「사회생활」 「자연」 「음

약]「미술」의 6個分野에서 總 60種類와 그외에 4學年 以上用「실과」 「지도」를 合하여 모두 64個品目이며 이들은 定規的으로 年 2회 當該 學期開始以前까지 生産해서 一제히 配本하게 되어 있다. 需要部數는 年年히 增加하며 이에 따라서 生産도 해마다 增加하는 傾向을 보이고 있다. <表 3·4 參照>

<表 4> 教科書生産實績

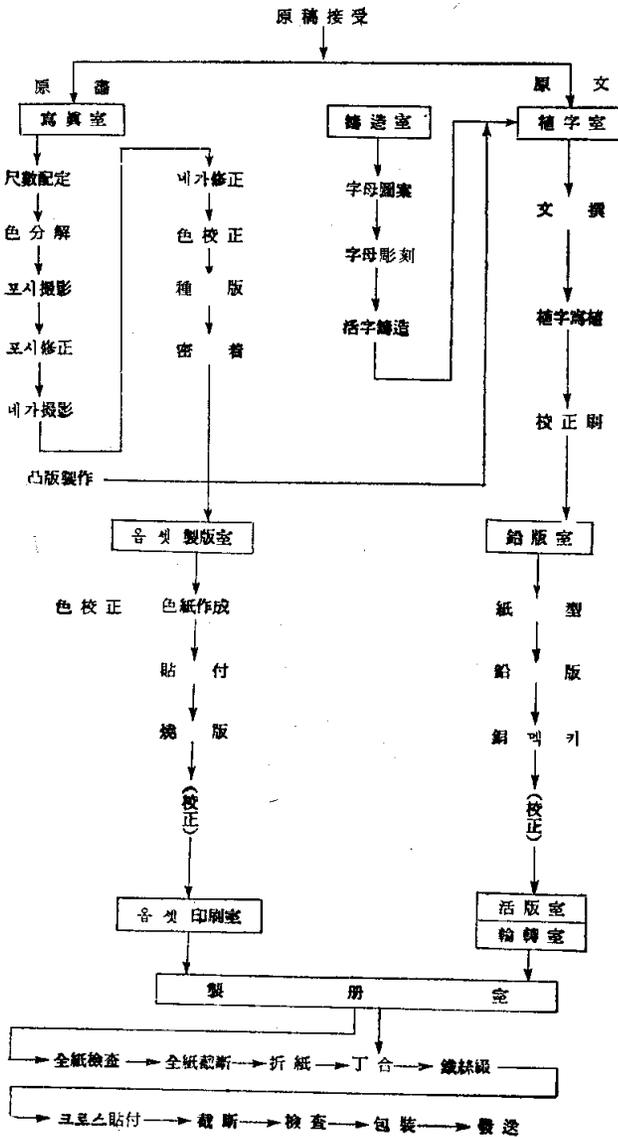
年 度	1 學 期	2 學 期	計	前年度對比
文教書籍에 서 引 渡	部 720,677	部 140,150	部 860,827	
1952年		5,875,169	5,875,169	
1953	7,059,324	7,835,400	14,894,724	
1954	10,410,921	8,667,755	19,078,676	+ 4,183,952
1955	13,504,960	9,703,050	23,208,010	+ 4,129,334
1956	14,237,900	9,174,950	23,412,850	+ 204,840
1957	11,287,500	6,697,000	17,984,500	- 5,428,350
1958	8,470,745	5,266,800	13,737,545	- 4,246,955
1959	11,286,900	7,933,900	19,220,800	+ 5,483,255
1960	12,723,650	7,733,330	20,456,980	+ 1,236,180
1961	12,447,400	7,409,050	19,856,450	- 600,530
1962	17,419,140	10,481,900	27,901,040	+ 8,044,590
1963	16,817,750	12,981,430	29,799,180	+ 1,898,140
1964	22,403,300	14,330,300	36,733,600	+ 6,934,420
1965	23,315,400	14,672,670	37,988,070	+ 1,254,470
1966	26,152,300	16,643,000	42,795,300	+ 4,807,230
1967	26,296,500	16,348,350	42,644,850	- 150,450
計	234,554,367	161,894,204	396,448,571	

文敎部에서 教科書原稿의 內容이 決定되면 이를 引受받아서 그대로 組版, 印刷 製本하는 것이다. 國民學校教科書는 그 體制가 特殊하여 M社는 政策的으로 自體의 鑄字, 製版, 組版, 印刷, 製冊等 生産全過程의 全體 施設을 갖추고 있으며 自家工程을 이용하는 것을 原則으로 하고 있다. 그러나 施設容량의 면에서 「옵셋」印刷 施設은 不足하며 工程單位間的 施設能力이 均衡을 이루지 못하여 「옵셋」印刷은 1/3以上을 外注에 依存하고 있다. 그 反面에 鑄字, 組版, 製版工程은 教科書의 內容訂正이나 改定이 없는限 教科書製作에 관한 作業은 거의 없는 實情이다. 이와같은 閑散期에 組版現場은 市中受注에 應하고 있으나 工場의 位置가 市中에서 멀고 또 市中組版業界의 競爭이 甚하여 相當한 受注努力을 한다해도 組版 施設의 充分한 稼動은 힘든 實情이다. 따라서 대부분의 組版施設과 人力은 稼動을 하지 못하고 있으며 間間이 受注가 되면 作業을 하여 稼動實績은 大體로 50%以下에 머무르고 있다. 그러나 教科書內容改編의 경우에는 組版部署도 大端히 分주하게 된다.

M社의 教科書生産의 工程은 다음 <圖 1>과 같다.

M社의 施設現況은 다음 <表 5>와 같다. 現在의 施設은 一部 最新機械도 있으나 半數 以上이 老朽化한 것이어서 生産計劃과 實績間의 差跌이 큰 편이며 이와같은 差跌은 生産 計劃의 不徹底에도 基因하는 바가 크다. 왜냐하면 M社의 生産은 教科書의 供給時期가

<圖 1> 生産工程現況



<表 5>

主要施設一覽

(가) 印刷施設

機 械 名	規 格	臺 數	備 考
輪 轉 機 活 版 印 刷 機	菊全自動單色	2	
	〃	2	
	菊全手動單色	1	
	〃 (停止圓筒式)	2	
	4・6 半手動單色	1	
計		8	
음 쇄 印 刷 機	菊全自動高速度單色	1	
	4・6 全自動 2色	5	
	4・6 全自動單色	2	
	4・6 全手動單色	1	
	4・6 半手動單色	2	
計		11	

(나) 製冊施設

機 械 名	規 格	臺 數	備 考
丁 合 機	自動(16丁)	1	
	〃 (15丁)	1	
	〃 (10丁)	1	
	〃 (8丁)	1	
	計		4
折 紙 機	菊全自動(4折)	4	
	20p自動(4折)	1	
	菊全手動(4折)	2	
	菊全半手動(3折)	2	
	10p手動(2折)	4	
	4p手動(2折)	4	
計		17	
鐵 絲 綴 機	自動 2點綴	4	
크 로 一 二 機	自動	5	
三 方 截 斷 機	自動(書籍用)	1	
截 斷 機	手動(全紙用)	4	
計		5	

(다) 製版施設

機 械 名	規 格	臺 數	備 考
西獨製暗室用製版攝影機	自動	1	
〃 카메라(濕版用)		1	
다 스투 카메라		1	
計		3	

<表 6> 1968年度 月別 生産計劃 對實績率 (單位 %) (單位 %)

學期 月 種類	1 學期 分						2 學期 分						
	8	9	10	11	12	1	2	2	3	4	5	6	7
活 版 音 쇄	×	81.18	113.20	161.65	89.30	124.57	73.25	32.86	83.84	103.55	99.71	96.73	
		45.31	100.50	106.80	106.50	103.77	98.30	×	91.73	115.33	105.77	110.72	×

(×은 계획실적 모두 없음)

<表 7> 1958年度 施設稼動計劃 (單位 %)

學期 月 種類	1 學期 用						2 學期 用						
	8	9	10	11	12	1	2	2	3	4	5	6	7
活 版 音 쇄	13.4	60.4	62.7	60.4	93.1	69.8	23.7	9.0	68.1	95.5	76.9	75.8	6.6
		88.8	111.0	111.0	114.6	114.6	95.1		107.5	103.5	111.2	106.8	

<表 8> 月別機械別勤務現況 (1967.9~1968.5) (單位 : 시간)

機械別	9		10		11		12		1	
	勤務時間	機械고장	勤務時間	機械고장	勤務時間	機械고장	勤務時間	機械고장	勤務時間	機械고장
輪 轉	476	12.5	651	10.3	993	13.1	812	85	8,223	23.0
活 版	677	19.3	1,097	45.3	154.3	22.5	1,139.0	6.0	1,332	8.1
音 쇄	228.15	87.4	5,409	74.2	5,779	99.3	1,772.3	92.3	5,593	42.0
丁 合	375.4	4.0	1,099	15.0	1,505	15.4	1,203.3	22.3	1,382	20.4

機械別	2		3		4		5	
	勤務時間	機械고장	勤務時間	機械고장	勤務時間	機械고장	勤務時間	機械고장
輪 轉	167.3	3.3	601.3	16.4	8,637	17.3	721	15.4
活 版	39.9	1.0	1,615	5.3	1,366	6.0	1,068.0	6
音 쇄	4,473	51.0	4,689.4	80.3	5,649	80.1	5,661.0	64.5
丁 合	1,217.4	2.3	854	4.0	1,380	9.3	1,205.0	7.2

년 2회에 集中되어 있으므로 이 時期에 맞추어 施設 및 人員을 年中平準化하므로써 適切한 稼動率을 維持하도록 計劃하지 않으면 超過勤務時間이 많아지고 이는 原價高의 原因이 된다. 따라서 면밀한 計劃이 필요하지만 實際 生産計劃은 년간 豫備需要豫測에 의하여 一但 豫算計劃을 세우고 다시 受注計劃에 의하여 調整하게 되어 있으므로 實際生産計劃의 遂行에 있어서 技術의 問題點이 많다. 그중 가장 어려운 隘路가 不意의 故障 資材調達의 非圓滑 그리고 人員의 不足(勤怠關係)이다. 따라서 供給時期가 臨迫하면 稼

勤率이 높아지고 夜間勤務를 하는 것이 보통이며 그 以外의 時期에는 一般作業者는 正常 勤務時間에도 遊休時間을 갖는 경우가 많다. 이와같은 年中稼動時間의 不均衡은 生産部의 人員뿐만 아니라 補助部門의 人員까지 待期해야만 하기 때문에 費用面에서 큰 損失을免치 못하게 된다. 「옵셋」印刷室의 예를 들어 보면 「옵셋」印刷室이 日 24 時間勤務하므로서 正規 時間外에 電氣室 鐵工室 「옵셋」製版室의 人員의 日平均特勤時間이 延約 400 時間에 달하는 것을 볼 수 있었다. 施設稼動率의 不均衡은 不可避한 面도 있으나 生産計劃의 正確性, 事故의 減少 資材供給의 圓滑等으로 相當히 減少될 수 있을 것이다.

<表 9> 1967年度用 國定教科書 生産區分

總印刷量	種類別印刷量		期別印刷		主 產 機 關 別 內 譯						
			數	量	當社印刷		外注印刷		業務代行印刷*		
				R	%	R	%	R	%	R	%
R 714,726	옵셋印刷期	R 487,823	1 期	312,158	64.0	168,974	54.1	102,606	32.9	40,578	13.0
			2 期	175,665	36.0	114,010	64.9	24,150	13.7	37,505	21.4
			小計	487,823	100	282,984	58.0	126,756	26.0	78,083	16.0
	活版印刷	R 227,533	1 期	130,007	57.1	102,190	78.6			27,817	21.4
			2 期	97,526	42.9	78,218	80.2			19,308	19.8
			小計	227,533	100	180,408	79.3			47,125	20.7
	計	R 714,726	1 期	442,165	61.9	271,164	61.3	102,606	23.2	68,395	15.5
			2 期	272,561	38.1	192,228	70.5	24,150	8.9	56,183	20.6
			小計	714,726	100	463,392	64.8	126,756	17.7	124,578	17.5

* 業務代行分은 M社 以外의 市中 印刷會社에서 生産한 것이며 外注가 아님

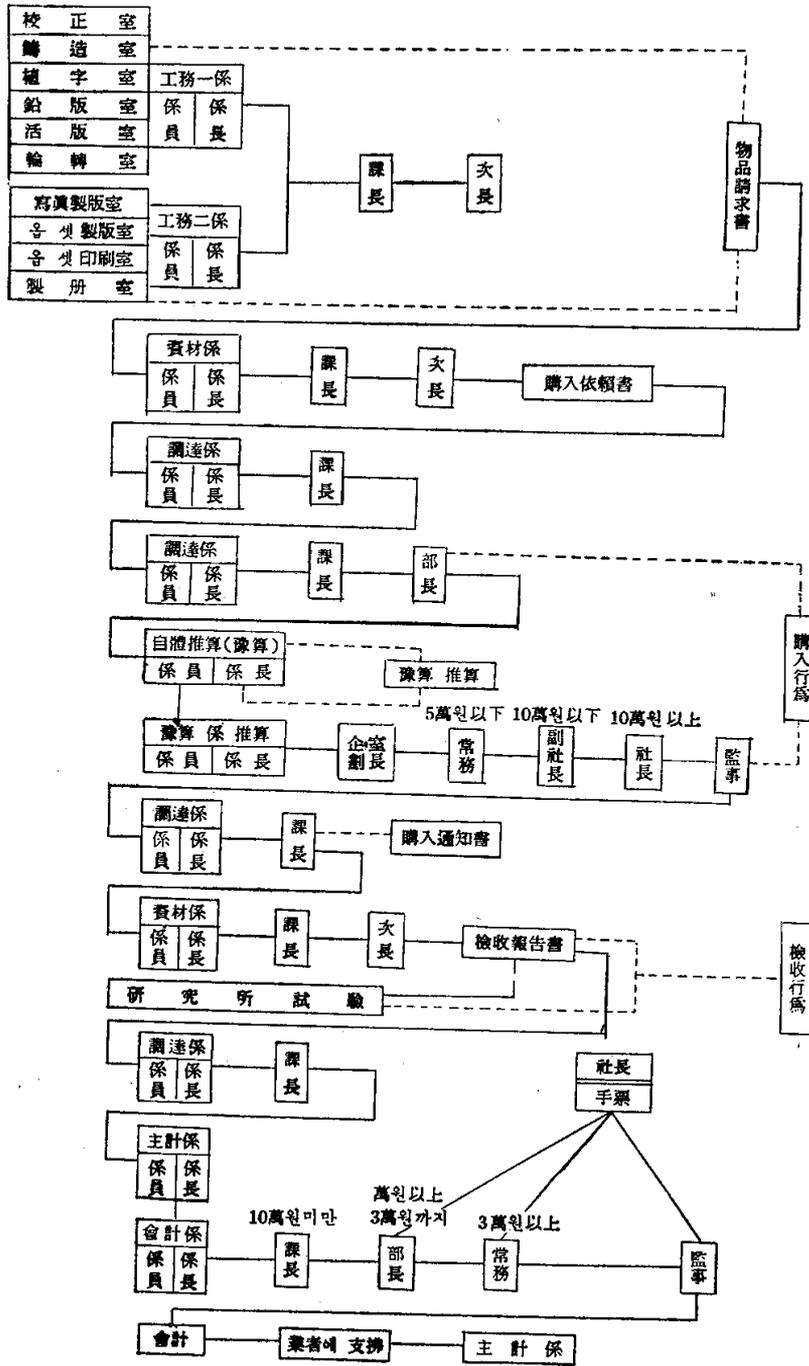
3. 購 買

M社의 購買資材는 主材料인 印刷紙類와 印刷用잉크類와 其他 消耗材料가 있다. 主資材는 특히 印刷能率에 영향을 미치는 바가 크므로 M社에서 個體의 規格과 品質基準을 가지고 있으며 이들 資材의 購買量은 대단히 크고 原價構成에서 차지하는 比率도 크므로 價試驗格과 品質面에서 엄격한 管理가 必要하다.

따라서 資材購買에 있어서 定期的인 市場調査에 의하여 價格을 豫定하며 競爭入札方式에 依하여 購買를 하고 있다. M社의 印刷技術研究所는 資材 品質 標準를 정하고 資材의 性能檢査를 擔當한다.

資材의 所要量은 生産計劃에 의하여 결정되며 M社는 材料費가 製品原價에서 차지하는 比率이 30% 以上일 뿐만 아니라 資材中 特히 紙類가 차지하는 비율은 대단히 크다. 따라서 M社의 경우 資材市況에 따라서 購買時期를 적절히 잡는다면 大量購買를 하므로서 얻는 利益은 대단히 클 수가 있다. 그러나 M社는 資金事情의 乏迫으로 인하여 購買上의

<第2圖> 物品購買節次



利益을 얻기가 어렵게 되어 있다. 즉 년 2회의 定期販賣로 인한 資金의 停滯와 價格의 非現實인 原價以下의 査定, 그리고 損失補償의 遲延등으로 인하여 適期의 經濟量購買가 어려울 뿐만 아니라 大部分의 購買는 相當期間의 外上購買 方式을 취하므로써 不利한 價格을 감수하고 있는 實情이다.

이와같이 商品代金の 回收, 資金의 大量停滯란 條件等은 不可避하다 하더라도 材料의 質의 査定이 철저하지 못하여 印刷途中에 破紙率이 높아지거나 印刷의 鮮明度等이 不實하여 문제가 나는 경우도 있게 된다. K社의 購買業務는 生産部 資材課에서 生産計劃에 따라 必要量을 總務部 調達係에 依賴하면 調達係에서 購買하여 資材係에서 이를 檢收하게 되어 있다. 이때 調達係에서는 購買時期와 條件에 대하여 會社의 財務事情을 고려하여야 하므로 豫算上의 調整을 위하여 企劃管理室을 경유하여야 하게 되어 있다.

4. 財 務

M社는 1965년 教科書價格을 原價以下의 水準에서 査定하므로 인하여 1967年末에 이르기까지 總累計 3億원 以上の 損失을 보았고 대부분은 政府에서 이를 補償을 하게 되어 있고 또 하여 왔으나 이와같은 價格査定問題로 인하여 M社의 財政的乏迫性은 大端히 심한 편이다.

M社는 그 事業性格上 원래 資金의 回轉이 년 2회의 代金回收를 通하여 이루어지게 되어 있으면서 한편 龐大한 固定施設을 維持하고 이들을 年中 稼動하여야 圓滑한 供給活動을 할 수 있게 되어 있으므로 資金의 停滯性이 대단히 크다고 할 수 있다. 이와같은 資金의 停滯를 解決하는 方途는 根本的으로 價格의 引上내지 適正價格確保, 또는 資本의 增資에 의한 固定 및 運轉資金의 自己資本化하던가 또는 他人資本 또는 延拂에 依存하는 方途만 이 있을 것이다. M社는 價格의 決定權도 없을 뿐만 아니라 資本의 增資도 圓滑하지 않아 銀行融資와 資材代의 延拂方式에 크게 依存하고 있는 實情이다. 특히 融資內譯은 短期資金에 集中되어 있으며 이는 資金의 回轉이 늦은데서 오는 不可避한 결과이며 教科書價格의 非現實인 査定과 缺損補償의 지연으로 인하여 資金乏迫이 加重하였기 때문이다. M社의 경우 年年히 增加하는 需要에 따르기 위해서는 施設의 擴充도 不可避하며 이를 위해서 自體資金의 積立도 必要하기 때문에 원칙적으로 原價의 構成項目에서 減價償却費와 함께 일정한 施設投資資金의 積立을 考慮할 必要가 있다. 그렇지 않을 경우 施設代替資金만을 自體積立으로 하고 施設增加는 資本增加에 의하는 方途를 생각할 수가 있을 것이다. M社는 現在 融資에 動員할 수 있는 擔保資產의 고갈로 인하여 더 이상 융자를 할 수 없는 狀態에 處해 있다. 기타 財政狀態는 參考表와 같다.

對借對照表 (1963~1967)

<表 10>

(單位：千圓)

	1963	1964	1965	1966	1967
流動資產	240,593	358,513	387,256	557,116	515,197
固定資產	117,179	144,051	154,722	180,666	255,605
移延計	17,895	17,845	21,133	34,660	45,866
當期損失金			44,920	127,550	154,859
移越缺損金期末殘額				34,771	
總資產	375,666	520,409	610,033	943,766	971,528
流動負債	206,805	311,019	204,748	656,228	666,151
(借入金 89,000)	(89,000)	(80,000)	(190,000)	(287,000)	(248,200)
固定負債	795	20,000	16,400	11,000	4,000
充當金	32,461	39,068	54,679	142,560	12,055
資本	68,968	68,968	68,968	68,968	68,968
剩餘金	66,636	81,353	65,237	134,175	139,352
資本合計	135,604	150,321	134,205	203,143	208,320
總負債與資本	375,666	520,409	610,033	943,766	971,528
生產部數	34,692,328	34,060,100	31,585,700	46,791,150	42,837,300
流動比率	1.15	1.15	0.96	0.85	0.77
純運轉資本	33,789	47,493	-15,492	-79,111	-150,954
有形固定資產增加	47,550	26,874	10,670	5,743	47,009

<表 11>

比較損益計算書

(單位：千圓)

科 目	1964	1965	1966	1967
教科書賣出金	425,409	434,365	487,287	697,363
副產物收入	8,143	8,672	12,643	11,931
教科書換入額		526	548	
純賣出額	433,552	442,511	499,382	709,294
期初製品在庫額	2,792	7,815	6,363	13,485
教科書評價損		1,153	1,645	124
當期製造原價	390,391	438,802	575,753	915,560
期末製品在庫額	7,817	6,363	13,485	133,715
賣出原價	385,366	439,101	566,986	795,206
賣出總損益	48,186	3,410	△67,604	△85,912
役員給與料	2,249	2,790	2,790	3,590
給手當	8,824	8,084	8,837	11,585
諸手當	7,779	10,007	10,376	16,060
雜給	180	789	832	1,377
從業員退職金	885	3,196	3,917	1,988
福利厚生費	148	220	1,196	1,549
旅費交通費	363	648	868	1,123
通信費	123	188	226	234
雜具費	182	169	280	230

科 目	1964	1965	1966	1967
消 耗 品 費	336	486	656	929
諸 稅 公 課	3,503	3,597	591	315
賃 借 料	133	451	690	340
減 價 償 却 費	577	802	915	1,414
修 繕 費	447	473	322	444
車 輛 維 持 費	939	1,224	1,118	1,806
支 拂 利 子	2,550	2,891	3,584	1,013
支 拂 保 險 料	474	450	259	222
機 密 費	900	900	900	900
廣 告 宣 傳 費	725	618	754	1,024
印 刷 費	364	343	402	505
包 裝 運 送 費	4,626	5,711	10,190	10,988
燃 料 費	264	216	376	392
會 議 費	132	200	388	997
接 待 費	994	1,141	2,025	2,547
使 用 料 費	722	822	1,292	1,527
雜 費	972	1,662	3,143	3,930
調 查 研 究 費				235
一 般 管 理 費 計	39,421	48,078	56,927	67,266
營 業 損 益	8,765	△44,668	△124,631	△153,178
有 價 證 券 利 子	211	213	111	100
受 入 利 子	54	78	109	55
貸 貸 料	120	96	120	17
雜 收 入	8,334	1,934	4,087	5,526
營 業 外 收 益	8,713	2,321	4,437	5,698
教 科 書 評 價 損	907	1,196	1,765	268
寄 贈 教 科 書	1,343	64	74	238
雜 支 出	946	1,313	5,618	6,874
營 業 外 費 用 計	3,196	2,573	7,457	7,380
當 期 純 損 益	14,288	△44,920	△127,551	△154,860

<表 12>

製造原價報告書

(1967년 1월 1일~1967년 12월 31일)(單位: 圓)

科 目	金 額	備 考
I. 當 期 製 造 費 用	754,266,000	(當期完成製品明細)
材 料 費	375,715,000	1. 67年 1期用 26,296,500部
勞 務 費	133,579,000	2. 67年 2期用 16,348,350"
經 費	154,793,000	3. 68年 1期用 16,955,200"
外 注 加 工 費	90,179,000	4. 其他 5,000"
		計 59,605,050部
II. 期 初 在 工 品	241,429,000	
III. 期 末 在 工 品	80,135,000	
IV. 當 期 製 品 製 造 原 價	915,56,000	I + II - III

<表 13>

資金不足額算出表(1968年度)

(單位: 圓)

資 金 的 用 途		資 金 的 源 泉	
科 目	金 額	科 目	金 額
固 定 資 產	232,000,000	自 己 資 本	206,000,000
68/1期教科書生產資金	525,000,000	政 府 的 缺 損 補 償	202,000,000
68/2期教科書生產資金	(316,000,000)	不 足 資 金	803,000,000
施 設 擴 充 資 金	252,000,000		
缺 損 金	202,000,000		
計	1,211,000,000	計	1,211,000,000

<表 14>

1968年 第1學期用教科書生產資金所得額

(생산부수 26,680,000부)

(1967. 8.1현재) (單位: 圓)

소 요 자 금		월 별 소 요 자 금						
구 분	금 액	8 월	9 월	10 월	11 월	12 월	1 월	2 월
재 료 대	240,454,000	71,938,900	21,620,400	43,933,800	40,917,700	62,043,200		
주 재 료	210,658,000	66,335,000	16,374,000	38,296,000	36,816,000	52,837,000		
보 조 재 료	13,032,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	1,000,000	6,032,000		
소 모 재 료	16,764,000	3,063,900	3,246,400	3,637,800	3,101,700	3,174,200		
노 무 비	81,760,000	9,600,000	14,750,000	9,600,000	13,860,000	14,750,000	9,600,000	9,600,000
경 비	29,750,000	4,050,000	4,050,000	4,050,000	4,050,000	5,450,000	4,050,000	4,050,000
의 가	79,770,000			3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	67,770,000
공 리	44,152,000	5,366,000	7,186,000	5,366,000	8,316,000	7,186,000	5,366,000	5,366,000
인 건 비	23,852,000	2,446,000	4,286,000	2,446,000	5,416,000	4,286,000	2,466,000	2,446,000
경 비	20,300,000	2,900,000	2,900,000	2,900,000	2,900,000	2,900,000	2,900,000	2,900,000
지 불 이 자	49,539,000	10,278,000	4,061,000	3,538,000	10,104,000	4,168,000	3,538,000	13,852,000
합 계	525,425,000	101,232,900	51,667,400	69,487,800	80,247,800	96,597,200	25,554,000	100,638,000
교 과 서	74,428,336	74,428,336						
판 매 수	60,000,000			10,000,000	15,000,000	20,000,000	15,000,000	
의 상 미	231,476,000	15,938,900	20,620,400	42,933,800	39,417,700	31,343,200		81,222,000
입 미	159,520,664	10,865,664	31,047,000	16,554,000	25,830,000	45,254,000	10,554,000	19,416,000
부 록								

<表 15>

年度別生產資金調達狀況表

(單位: 千圓)

區 分	生 產 部 數	所 要 資 金	不 足 資 金 調 達 內 譯				
			銀 行 借 入 金 充 當 額	供 給 人 金	不 足 資 金	其 他	支 拂 利 子
62 1期	17,420,000部	182,234	100,000		82,234		6,167
// 2期	10,482,000//	105,003	55,000		50,003		2,325
63 1期	16,818,000//	187,870	103,424	26,589	57,857		4,309
// 2期	12,981,000//	121,209	105,390	15,819			4,449
64 1期	22,415,000//	272,473	121,892	49,352	101,229		8,063
// 2期	14,208,000//	160,710	90,677	31,652	38,381		3,933

年度	區分 期別	生産部數	所要資金	不足資金調達內譯				
				銀行借入金充當額	供給人金 先受	不足資金	其他	支拂利子
65	1"	23,315,000	316,189	120,300	63,700	85,176	47,013	12,598
	2"	14,672,000	201,873	96,450 (146,000)	32,080	73,343		8,078
66	1"	26,112,000	384,000	190,000 (49,300)	62,000	176,000		25,593
	2"	16,643,000	238,000	180,000 (116,000)	20,000	168,700	50,000	18,863
67	1"	26,296,000	436,000	287,000 (144,200)	60,000	260,000		34,186
	2"	16,348,000	257,000	250,200	24,000	88,800		28,291

註：銀行借入金中 () 內數字는 缺損充當殘額으로서 實際生産資金에 投入된 金額임

<表 16>

財務分析表

區分	比率名	公 式	比		備 考
			'66 (12. 31)	'67 (9. 30)	
活動性 支給能力	流動比率	流動資産/流動負債×100	84.9%	71.0%	①定價不引上으로 인한 繼續된 는 缺損示顯으로 資金事情은 極 度로 惡化되고 信用의 低下로 長 期信用의 求得이 困難하여 時急 한 生産資金의 調達は 短期負債 에 依存할 수 밖에 없어 流動性 은 惡化되고 있다. ② 原來의 過少한 自己資本은 大部分 固定資産에 投入되어 있 어 自體運營資金의 缺乏에 依한 負債增加로 支給能力은 全無한 狀態이다.
	當座比率	當座資産/流動負債×100	7.0"	7.6"	
	現金比率	現金預金/流動負債×100	5.5"	1.8"	
	流動負債比率	流動負債/自己資本×100	323.0"	196.5"	
	固定負債比率	固定負債/自己資本×100	41.5"	32.4"	
	負債比率	負債總計/自己資本×100	364.6"	228.9"	
收益性	總資本收益率	純利益/總資本×100	△13.5"	△18.3"	教科書의 價格은 定價査定機關 인 文敎部에 依해 1964年度 價格 에 固定됨으로써 教科書販賣收入 은 投下된 生産原價의 回收에도 不足하여 繼續缺損이 示顯되고 있다.
	自己資本收益率	純利益/自己資本×100	△62.8"	△60.2"	
	賣出額總利益率	賣出總利益/賣出額×100	△13.5"	△13.9"	
	賣出額純利益率	純利益/賣出額×100	△25.5"	△22.3"	
安定性	固定比率	固定資産/自己資本×100	88.9"	112.8"	固定資産은 自己資本으로 充當 되어 있으나 自己資本의 餘裕가 없어 自體의 運營資金이 全無한 狀態이다.
	固定長期適合率	固定資産/長期資本×100	62.8"	85.1"	
資本利用 및 活動性	總資本回轉率	賣出額/總資本	0.5回	0.8回	缺損의 示顯으로 資本의 利用 度는 低下되고 缺損을 政府에서 補償하여도 利潤이 없으므로 實 質的 自己資本의 維持가 困難 하며 教科書賣出時期가 學期別로 年 2회에 限定되어 回轉率을 考 慮할 수 없고 他企業에 比해 營 業活動에 對한 自體資本이 더욱 많이 必要하게 된다.
	自己資本回轉率	賣出額/自己資本	2.5"	2.7"	
	在庫資産回轉率	賣出額/在庫資産	6.1"	4.2"	
	받을債權回轉率	賣出額/받을負債	63.0"	25.3"	

區 分	比 率 名	公 式	比		備 考
			'66 (12. 31)	'67 (9.30)	
資 本 配 分 및 構 成 比 率	固定資產構成比率	固定資產/總 資 本×100	19.1%	34.3%	總資本의 大部分은 他人負債로 構成되어 있으며 繼續되는 缺損으로 資本配分은 더욱 惡化되고 있어 自己資金의 調達과 缺損의 止揚으로 資本構成狀態의 改善이 時急하다.
	流動資產構成比率	流動資產/總 資 本×100	59.1"	32.4"	
	固定負債構成比率	固定負債/總 資 本×100	8.9"	9.9"	
	流動負債構成比率	流動負債/總 資 本×100	69.5"	59.8"	
	負債 構 成 比 率	負債總計/總 資 本×100	78.5"	69.6"	
	自己資本構成比率	自己資本/總 資 本×100	21.5"	30.4"	
收 益 對 費 用	收 支 比 率	總 費 用/總 收 益×100	125.3"	122.1"	投 下 된 生 產 費 用 을 回 收 할 수 있는 定 價 의 現 實 化 가 時 急 히 要 請 되고 있다.
	營 業 比 率	營 業 費 用 /營 業 收 益 × 100	124.9"	121.7"	
	賣 出 原 價 率	賣 出 原 價 /賣 出 額 × 100	113.5"	113.9"	

M社의 財務組織은 總務課所屬의 經理課에서 事後會計와 帳票保存 그리고 出納業務를 擔當하며 豫算과 原價計算은 企劃管理室에서 擔當하며 事後會計와 豫算 및 原價計算을 위해서 費用關係書類는 二重發行이 되고 있으며 經理課와 企劃管理室의 財務業務分割로 인한 計數調整의 混亂과 書類上複雜化等の 문제가 생기는 예가 많음을 본다.

5. 人 事

M社는 人力에 관한 具體的 計劃을 갖고 있지 않다. 뚜렷한 雇傭計劃이 없이 現場部署에서 經驗的으로 必要한 人員이 缺員이 되면 그때 그때 上申하여 雇傭하는 實情이다 事務員의 경우에는 반드시 必要한 人力이 業務量과 質에 의하여 定하여지는 것이 아니라 組織部署別 運營經驗과 그때 그때의 必要業務의 發生에 의하여 定해지고 있으며 때로는 不必要한 人員도 採用하여 補職을 하고 業務를 造出하는 예가 없지 않다. 이점은 現場勞務職에서도 마찬가지이다.

現場勞務 및 技能職은 대개 現場에서 雇傭하여 上申하고 있으며 특히 印刷業界에 求人難의 傾向이 있어 現場勞動의 移動이 점차 심하여 감에 따라 長期雇傭對策이 必要한 實情이다. 事務職의 경우에도 定期公開募集에 의하여 採用된 人員의 退職率이 심하며 最近에는 定期公開募集을 中斷하고 있다. 이는 非公開採用에 더욱 依存하게 하는 傾向을 낳게 하고 그 결과 會社業務에 適合한 人力을 計劃的으로 採用 養成하는 것을 더욱 困難하게 만 들고 있다.

勞動移動은 管理層에도 甚하여 5年以上 勤務한 監督者級の 退職率이 높으며 이는 무엇 보다도 社內昇進의 展望이 없을뿐만 아니라 他企業體에 非하여 報酬率이 낮는데 基因한다. 中間 및 上位管理層에 外部雇傭이 많은 위에 會社의 資金事情의 乏迫과 報酬에 관한 政府統制等으로 社內展望이 좋지 않은 외에 外部雇傭機會가 많아지기 때문에 유능한 人材

等들은 머물려고 하지 않는 傾向이 있다. 그외에 M社의 業務의 性格은 變化와 創意를 發揮할 機會가 적은 편이므로 이와같은 條件위에서 將來의 經營改善을 위해서는 業務의 分擔組織의 改善과 관련하여 適正한 質과 數의 人力을 確保하기 위해서는 賃金, 職務, 昇進制度, 社員評價制度 등의 面에서 雇傭條件의 基礎를 整備하여 適正人力을 長期的으로 雇傭할 計劃이 서야 할 것이다.

最近에는 現場技能工들의 離職率이 심하여 生産에 支障을 갖어오는 例가 許多히 나타나며 또 한편으로는 植字部門과 같은 遊休人力의 活用, 生産計劃의 改善으로 時間外 勤務時間의 減少에 의한 人件費의 節約等 人事的인 業務와 관련된 管理的改善施策이 要請되고 있다.

그러나 무엇보다 根本的인 것은 最高經營層에 대한 人事가 監督官廳의 政治的인 配慮에 많은 영향을 받아왔고 社內人事問題가 內部的인 業績이나 能力評價의 公式的인 基準(예를 들면 勤務評定制度가 M社에는 없다)에 의한 昇進制度없이 不合理한 外部의 영향을 많이 받아 왔으며 經營責任者는 監督官廳의 信任이 없는한 所信것 積極的인 經營責任을 遂行할 수 없는 實情이다. 따라서 最高經營層에 대한 人事政策上的 原則이 制度的으로 確立되어 政治的인 配慮보다 制度的評價基準에 의하여 人事交替가 이루어 지도록 해야 할 것이며 이와 아울러 社內 人事制度의 確立에 의하여 人事的인 環境의 安全을 期하여야 할 것이다. 이와같은 條件위에서 經營責任者의 社內人事權을 規定하도록 하는 點도 고려해야 할 것이다.

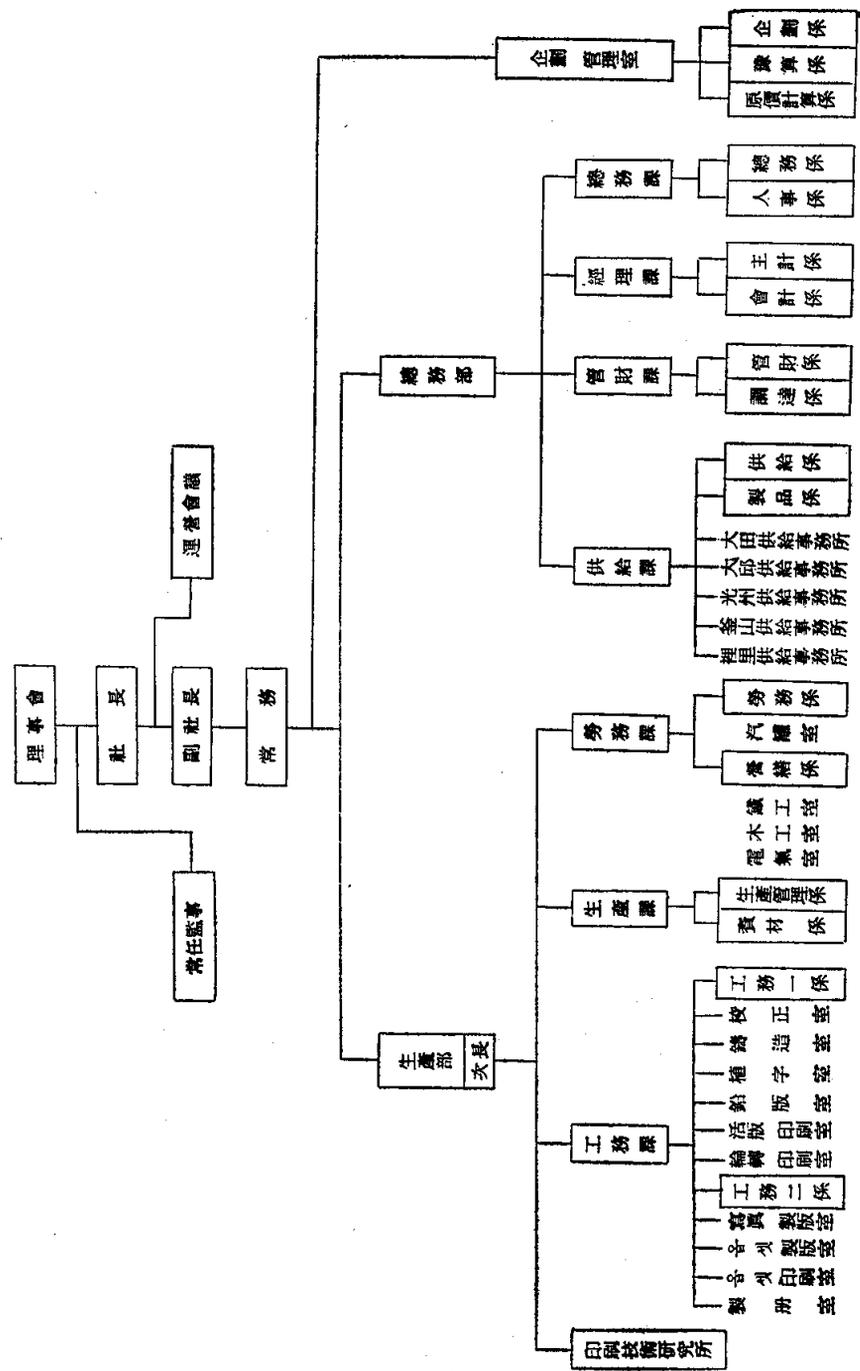
<表 17>

工務職, 技術職 月別退社現況

(1968년 1월~6월)

區 分		1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月
總 在 籍 數		366	383	382	377	372	382
所 屬 別	植 字 室			1			
	鉛 版 室	1	1				
	輸 轉 室				1		
	寫 真 室					1	
	製 版 室			1			
別	平 版 室			1	2		2
	製 册 室			2	2	2	5
職 位 別	研 究 所			1			
	室 長	1	1	2		1	
	班 長			2	3	2	2
	工 員			2	2		5
合 計		1	1	6	5	3	7

〈圖 3〉組織機構圖



6. 組 織

M社の 管理組織은 組織圖에서 볼 수 있는 바와 같이 社長—副社長—常務理事의 最高經營組織 밑에 2部 1室 7課 1研究所 및 17係로 構成되고 있으며 業務分掌의 內容은 <資料 3>과 같다.

最高層의 經營組織中 理事會는 政府가 過半數의 株式을 所有함으로 理事選任을 支配하고 있고 그결과 監査를 除外한 常任理事陣의 任免은 實質的으로 政府의 意思에 左右되고 있는 實情이다. 最高層의 各職位中 副社長과 常務理事는 평소에 거의 專擔職務가 없으며 各部長도 參席하는 運營會에 參與하고 形式的인 書類經由의 役割을 擔當할 뿐이었다. 이와같은 點은 改善의 餘지가 있으며 이들 定款에 規定된 職位도 管理責任을 分擔함으로서 有效하게 活用할 方途를 研究할 必要가 있을 것이다. M社の 경우 事業의 規模와 性格上 管理組織의 階層이 社長→副社長→常務→部長→課長→係長의 6階層은 過度한 階層化인것 같으며 이와 관련하여 係單位 部署 組織도 過度히 細分化되어 있음을 볼 수 있다. 그 原因은 管理職位의 造出에 의한 昇進機會를 만든다는데 오히려 그 意義를 찾고있는 感마저 있다. 各現場部署 特히 事務系統의 係單位組織에서는 係長의 任務가 실제로는 係員과 區別되기 힘든 處가 많았고 또 係員 1인에 係長이 있는 部署가 數個處가 되었다. 昇進機會를 위하여 組織職位를 造出하는 경우 그 得失을 考慮해 볼 문제이다.

그의 外에 M社の 組織은 全般的으로 部署의 設定과 業務의 配分方式에서 無理한 點을 나타내고 있다. 即 部課의 組織을 너무 單純化하여 人事, 庶務, 經理, 會計, 管財(單純한 業務인) 購買, 販賣를 總務部에 所屬시킨 것과 管財係와 購買係를 管財課에 所屬시킨 點等은 業務의 性格上 無理한 點을 찾아 볼 수 있다. 이 點은 生産部에서는 현저히 나타나고 있지 아니하지만 勞務課의 경우 現場勞務課를 두려고 한 나머지 組織階層平準化를 위해서 勞繕係를 勞務課에 所屬시키지 않을 수 없게 된것 같으며 M社の 경우 施設補修는 正常操業度維持를 위해서 대단히 重要함으로 現場에 直近하던가 獨立된 部署로 되어야 할 만큼 專門의 配慮가 必要한 업무이다. 生産管理係는 現場生産의 短期調整計劃을 위해서 不可缺한 部署이며 이는 全般管理가 아무리 치밀하더라도 M社の 生産部門의 性格上 必要한 組織單位이다. 資材課가 生産部署에 所屬하고 있는 理由는 需要資材의 現場適合化를 위해 資材檢收機能 在庫管理 그리고 印刷準備를 위한 資材의 事前處理(紙類의 경우 습도 조절 절단)業務가 必要하기 때문이다. 또한 總務部에서 擔當하고 있는 職員의 人事管理業務와 生産部 勞務課擔當의 現場人力의 管理業務의 分割도 그 合理性을 評價해 보아야 할 것이다. M社は 作業場이 本社와 同一建物內에 位置하고 있으므로 이들 업무를 分割하

여 別個의 部署에서 擔當시킬 必要가 있는가는 考慮해야 할 문제이다. 各各 長短點을 갖는 것이므로 이點 M社의 內部條件을 考慮하여 두드러진 利點이 없으면 統合하여 單純化시킬 必要가 있을 것이다.

M社의 組織問題中 가장 중요한 것은 計劃業務를 現場에 어느程度 委讓할 것이며 또 어느정도 中央管理스텝을 活用할 것인가 하는 問題이다. 現在 M社는 實質적으로 監督官廳에서 要求하는 豫算業務以外에는 거의 全部 現場에 委讓하고 있는 實情이다 現場에서는 日常業務와 겹쳐서 餘裕時間을 利用하는 경향이 많으며(生産管理係를 除外하고) 專門인 計劃方法을 導入하여 치밀한 豫測을 하지 못하고 있다. 그러나 M社의 事業性格과 生産條件을 고려할때 計劃의 科學化가 갖아올 效果는 原價面과 能率面에서 대단히 큰 것으로 짐작된다. 왜냐 하면 遊休施設의 活用計劃, 精確한 需要豫測과 生産能力의 把握을 早期에 함으로써 年中 施設과 人力의 稼動率을 높임으로서 人件費의 절약과 固定費의 回收가 促進될 수 있으며 적절한 資材在庫 및 資金計劃에 의한 原價切減等이 可能할 것이다.

M社의 企劃管理室은 職制上 內部統制制度의 運營을 擔當하는 部署이지만 實際로는 M社의 性格上 不可缺한 業務인 監督官廳에 대한 報告業務의 執行機關化되고 있는 實情이다. 企劃管理室은 職制上 企劃係, 豫算係, 原價計算係로 構成되며 企劃係는 當社業務의 全般計劃과 監督機關에 대한 報告資料의 정비 그리고 內部監查機能을 擔當하며 豫算係는 期間豫算編成을 그리고 原價計算係는 教科書價格查定의 基準資料로서 原價計算資料의 集計 業務를 各各 分擔하고 있다. 이들 企劃管理室의 機能은 監督官廳과의 關係를 專擔하게 되므로 全般計劃이나 內部統制制度의 運營보다 오히려 外部報告 資料整備에 置重하며 M社 全般의 總合運營計劃은 監督官廳이 M社의 現況把握에는 도움이 될지 몰라도 M社 自體의 各部署業務의 統制上 有用性은 극히 적은 것이었다.

現在의 內部統制 機能은 豫算執行時에 모든 書類가 企劃管理室을 經유하게 되어 있으나 實際 原價나 會計資料는 經理課와 企劃室間에 同一項目에 대해서도 差異가 發生하여 어떤것이 正確한 資料인지 分別하기 힘든 경우가 있다. 大部分의 內部計劃業務는 現場部署에 委讓되어 있어서 專門인 計劃技法은 거의 活用되고 있지 아니하며 現場部署에서 慣例적으로 하는 方法을 답습하고 있는 實情이다 現場部署에 計劃業務를 委讓함은 좋은 側面이 있다. 即 現場事情에 即應하는 計劃의 作成과 臨機應變의 適應이 容易하여 現場管理者에게 管理主導權을 보다 많이 줌으로서 現場中心의 經營이 可能한 面이 있는 것이다. K社의 경우 原價와 能率의 合理性에 대한 客觀적이고 科學적인 判斷은 대단히 중요하여 이를 위해서는 中央管理「스텝」에 의한 科學적인 標準設定과 이에 의한 統制가 要請되며

全般計劃의 正確性和 全社的 調整의 圓滑化란 면에서 綜合管理의 強化가 가지는 利點도 또한 생각할 수가 있다. M社의 경우 現場管理者들은 대개 管理和 執行을 二重的으로 擔當하여 管理制度의 科學化에 있어서 制度的整備와 科學的 管理方式의 利用도가 낮은 편이다.

M社는 事業의 性格上으로 一般企業體와는 달리 製品의 供給이 完全獨點인 위에 製品의 價格決定은 監督機關의 査定을 받게 되어 있는 公共性을 띤 企業이므로 비록 그 負擔이 國民學校 兒童이 되던 또는 國庫負擔이 되던 간에 適正한 能率과 費用의 合理性에 根據를 둔 負擔이 되지 않으면 안된다 이와같은 면에서 M社의 業務活動의 合理化를 위한 各種 科學的인 指標의 設定과 이에 의한 計劃化와 統制를 하는 것은 企業體의 發展을 위해서 그리고 監督官廳의 合理的인 監督을 위해서도 不可缺한 것이다. 이와같은 點이 組織上으로도 考慮될 뿐만 아니라 販賣, 生産, 財務, 人事, 等 管理全般에 걸쳐 反映되어야 하며 監督官廳인 文教部로서도 이와같은 合理的統制와 함께 最少限의 管理的與件을 만들어 주어야 할 것이다.

<資 料 3>

業 務 分 掌

[企劃管理室]

<企劃係>

1. 基本運營方針 및 計劃樹立
2. 運營計劃進度的 審査分析
3. 運營管理에 대한 全般的 調查統計
4. 經營分析 및 比較
5. 重要施設 및 投資와 基本計劃樹立, 調整
6. 重要事業運營狀態의 綜合 및 報告
7. 定款, 職制, 諸規定의 制定 및 改廢
8. 制度 및 事務管理의 改善
9. 報告統制
10. 職務分析 및 定員策定
11. 提安制度
12. 內部監査 및 調查業務
13. 事務引繼 및 入札立會
14. 外部監査에 隨伴되는 處理 및 報告

15. 室內庶務

<豫算係>

1. 豫算編成指針樹立
2. 豫算의 綜合編成 및 配定과 調整
3. 各種豫算執行의 支出原因行爲에 대한 審査 및 統制
4. 豫算의 統制運營 및 報告
5. 資金計劃
6. 收支實態檢討
7. 收支 및 費用計劃에 대한 利益管理의 綜合檢討

<原價計算係>

1. 原價管理
2. 原價計算 및 報告
3. 定價 및 販賣費의 決定에 關한 事項
4. 教科書外注生產에 대한 價格決定 總務部

[總務課]

<總務係>

1. 株主, 株式, 株主總會에 關한 事項
2. 株式統計 및 動向調査
3. 理事會에 關한 事項
4. 重役用務에 關한 事項
5. 涉外接待 및 寄附行爲
6. 印章管守
7. 登記 및 訴訟(法人登記)
8. 文書受發統制 編綴 및 保管
9. 諸儀式行事
10. 圖書의 保管管理
11. 諸事務用 印刷用紙의 規格統制
12. 社屋警備(防火, 防犯)
13. 消耗品の 保管出納 및 購入計劃(管理費豫算)
14. 乘用自動車運行(버스除外)

15. 電話交換臺의 運用
16. 當直勤務의 指示 및 監査
17. 部內豫算에 關한 事項
18. 社內 他係에 屬하지 않는 事項

<人事係>

1. 人事制度의 調查研究
2. 人力 및 定員管理
3. 任免配置異動 및 昇進
4. 給與管理
5. 人事考課 및 考試
6. 勞務政策의 樹立(勞使間의 協定包含)
7. 休職 및 復職
8. 勤怠 및 服務規律
9. 褒賞 및 懲戒
10. 教育訓練 및 親睦
11. 給與諸手當 및 旅費計算(事務職) 및 統計
12. 兵事, 徵用 및 援護
13. 貯蓄組合 및 共濟會事務
14. 人事記錄, 統計保管
15. 豫算編成資料作成(管理職의 給與諸手當 및 旅費)
16. 其他 人事行政事務

[管財課]

<管財係>

1. 固定資産의 取得處分 및 管理
2. 固定資産의 減價償却(耐用年數의 決定包含)
3. 賃貸借 및 補償
4. 地上權設定 및 管理
5. 不動産의 登記
6. 資産再評價
7. 附保管理

8. 不動産 및 車輛에 對한 諸稅公課
9. 遊休資産不用品 및 廢品の 調査 및 處分
10. 工事入札 및 契約
11. 供給事務所營繕에 關한 統轄
12. 固定資産에 對한 當繕의 必要性檢討
13. 固定資産取得 豫算編成 資料作成
14. 電力, 用水 및 電話使用料의 檢討
15. 固定資産管理簿, 記錄保管
16. 其他 管財事務

<調達係>

1. 物動計劃
2. 購買資材의 價格 및 品質調査
3. 製造資材의 供給計劃 및 購入(輸入, 手續, 信用狀開設 通關包含)
4. 燃料 및 浦類購入
5. 荷造資材의 供給計劃 및 購入
6. 電氣 및 汽罐用品의 購入
7. 自動車 및 機械器具, 什器, 備品の 購入
8. 圖書 및 消耗品, 醫藥品の 購入(차트 프린트 除外)
9. 作業服購入
10. 購買入札 및 契約
11. 登錄業者의 選定 및 實態把握
12. 各種購入品目別統計
13. 其他 調達到 關한 事項

[經理課]

<主計係>

1. 經理帳簿의 記帳 및 保管
2. 資金調達 및 執行計劃
3. 融資 및 融資의 管理
4. 決算 및 財務諸表作成
5. 投資資産의 管理

6. 收支發藏金の 檢討
7. 利益處分案作成
8. 諸稅公課에 關한 事項
9. 傳票의 保管
10. 豫算編成 資料의 作成
11. 其他 主計事務

<會計係>

1. 現金出納 및 諸預金管理
2. 어음 및 手票發行
3. 有價證券의 取得, 運用, 保管 및 處分
4. 會計帳簿의 記帳 및 諸出證憑書의 審査保管
5. 源泉稅徵收 및 納付
6. 其他 會計事務

[供給課]

<供給係>

1. 教科書需給計劃 및 需給部數의 調整
2. 供給豫算編成
3. 教科書의 供給 및 記帳保管
4. 供給人의 指定 및 監督
5. 教科書代金收納檢算
6. 地方供給事務所의 管轄

<製品係>

1. 製品의 包裝, 保管 및 發送
2. 荷造資材需給計劃
3. 荷造運送 및 運賃의 調査調整
4. 不用品의 保管 및 出納

<供給事務所>

1. 教科書受注 및 供給
2. 管内供給人의 指導監督 및 實態調査
3. 教科書의 檢收保管

4. 教科書代金の 收納檢算
5. 輸送運賃의 支拂
6. 其他 本社에서 指示하는 事項

[勞務課]

<勞務係>

1. 勞務員의 人事內申
2. 勞務管理(就業規則)
3. 勞務費計算
4. 勞務員의 給與調整內申
5. 勞動法令上的 諸手續
6. 勞動調査 및 統計
7. 勞使關係
8. 福祉厚生
9. 安全保健管理 및 厚生施設管理
10. 公傷校助
11. 醫務室, 理容室, 食堂의 運營
12. 産災附保管理
13. 通勤버스 및 荷物自動車의 運行
14. 工場內의 清掃
15. 醫療品の 保管 및 購入申請
16. 消耗品の 保管出納 및 購入計劃 申請
17. 小額資金의 出納 및 保管
18. 汽罐 및 用水
19. 其他 工場內全般의 庶務

<營繕係>

1. 建物 및 構築物의 新增設 및 營繕工事に 관한 設計 施工監督(工事入札 및 契約은 管財課)
2. 固定資産(土地除外)의 自家補修(資本的支出은 管財課合議 및 顯末報告一般修理는 事後報告)

3. 機械器具 外注修理 및 備品道具의 製作(管財課合議 및 顛末報告, 小修理는 事後報告)
4. 電燈, 動力, 配電 및 自家發電
5. 木工 鐵工에 관한 事項
6. 木工, 鐵工, 電氣, 汽罐, 自動車, 機械補修用資材의 保管出納 및 購入計劃
7. 固定資產(土地除外) 別 修理臺帳 記帳整理
8. 各種 修理用資材受拂臺帳 記錄整理
9. 固定資產(土地除外) 補修, 豫算編成資料의 作成
10. 緊急을 要하는 修理用品의 購入(5000원 以下)
11. 其他 營繕에 관한 事項

〔生産課〕

<生産管理係>

1. 教科書의 生産計劃
2. 製造豫算의 編成
3. 製造에 對한 資材 人力, 期間의 計劃
4. 作業能率의 標準調查 및 統計
5. 作業實績의 統計分析
6. 製造能力 能率改善에 대한 研究
7. 印刷設備活用計劃
8. 原稿 原畫의 編修整備 및 準備
9. 原稿 原畫에 관한 對文教部協議 및 受拂保管
10. 教科書의 品質管理 및 改善
11. 作業指示 및 統制
12. 作業實績의 記錄 및 保管
13. 教科書의 外注
14. 外注加工教科書의 品質監督
15. 外部製版 및 組版 受託業務
16. 其他生産計劃에 관한 事項

<資材係>

1. 資材 및 用度品 其他의 檢收保管 및 出納

2. 出納資材의 記帳 및 對替整理
3. 貯藏品에 대한 合計處理
4. 資材의 標準單位 決定
5. 貯藏品의 在庫基準 및 調節

[工務課]

<工務 1 係>

1. 活版系統各室의 作業計劃 및 配定
2. 活版系統各室의 作業進行 및 指導監督
3. 活版系統各室의 所要資材의 請求
4. 活版系統各室의 統轄 및 調整
5. 作業條件의 改善
6. 校正의 確認과 指導
7. 作業工程表 및 作業日報作成
8. 其他 作業에 관한 事項

<工務 2 係>

1. 「음셋」 및 製冊系統 各室의 作業計劃 및 配定
2. 「음셋」 및 製冊系統 各室의 作業進行 및 指導監督
3. 「음셋」 및 製冊系統 各室의 所要資材의 請求
4. 「음셋」 및 製冊系統 各室의 統轄 및 調整
5. 各室의 作業條件의 改善
6. 製品檢査
7. 校正의 確認과 色想의 審議 및 指導
8. 作業工程表 및 作業日報作成
9. 其他 作業에 관한 事項

<校正室>

1. 組版物 및 印刷物의 校正

<鑄造室>

1. 字母原圖作成
2. 字母彫刻
3. 活字 및 「인텔」鑄造

<植字室>

1. 諸般文選
2. 諸般植字 및 寫眞植字

<鉛版室>

紙型 鉛版製作 및 紙型保管

<輪轉室>

輪轉印刷

<活版印刷室>

活版印刷

<「음식」印刷室>

「음식」印刷

<寫眞製版室>

1. 各種圖案 및 原版修正
2. 各種寫眞版 및 原版保管

<「음식」製版室>

「음식」製版 및 「정크」原版保管

<製冊室>

各室製冊 및 印刷物의 加工

<電氣室>

電燈, 勤力配電 및 自家發電

<汽罐室>

暖房 및 貯水

<鐵工室>

機械製作 및 修理

<木工室>

工器備品製作 및 物建構築物 備品の 修理

<守警室>

社屋의 警備(防犯, 犯火)

[印刷 技術 研究所]

1. 印刷技術向上을 위한 研究
2. 字體改良을 위한 研究
3. 作業能率向上을 위한 研究
4. 製品의 比較檢査 및 分析
5. 印刷資材의 檢査 및 分析實驗
6. 技術教育에 관한 事項