

공장새마을운동의 효율적인 추진방향

—능률과 인간위주의 경영합리화 관점에서—



沈 兩 求

(서울大 經營大 教授)

金 植 鉉

(서울大 經營大 教授)

郭 秀 一

(서울大 經營大 副教授)

1. 서 론

1) 연구목적

능률화 원리와 인간화 원리의 조화를 통한 공장새마을운동의 정착 및 추진방향의 제시

2) 연구범위

(1) 인간화 원리의 적용

- (가) 노사협의제
- (나) 인간관계의 개선제도
- (다) 경영내의 의사소통
- (라) 복지후생제도
- (마) 교육훈련
- (바) 기타 인사제도

(2) 능률화의 원리적용

- (가) 재무관리제도
- (나) 생산 및 품질관리제도
- (다) 판매관리

3) 연구방법

120개의 표본 기업체에 대하여 질문지를 배부하여 이를 회수하고 11개 기업체를 현장 면담조사하여 자료를 수집하였음. 질문지 조사는 1기업 1 질문지를 원칙으로 했으며 최고 경영자가 직접 응답토록 하였음. 따라서 본 연구의 기본자료는 기업체의 경영 책임자의 의견을 토대로 한 것임.

- (1) 질문지를 회수하여 유효하게 사용한 표본기업체의 총수—70개 기업체
- (2) 위 표본기업의 규모별 분포
(10명~99명)—4개 기업체
(100명~499명)—18개 기업체
(500명~이상)—48개 기업체
- (3) 위 표본기업의 업체별 분포
섬유류—8개 기업체
식품류—4개 기업체
기계류—6개 기업체
전자 전기제품류—10개 기업체
중화학 제품류—12개 기업체
잡화류 제조업—14개 기업체
건설업—8개 기업체
기타—8개 기업체
- (4) 위 표본기업의 시장별 분포
내수업체—21개 기업
내수 및 수출업체—31개 기업
수출전업—18개 기업

2. 연구결과의 요약

1) 종합결론

- (가) 전반적으로 공장새마을운동은 능률화 원리를 중심으로 운영되고 있다.
- (나) 인간화 원리가 도입되어 상당히 진척되고 있으나 아직도 소극적인 경향을 보이고 있다.

* (본 연구는 재단법인 산학협동재단의 연구자금을 지원받아서 시행한 것임.)

(다) 기업의 규모·관리지향성 및 환경에 따른 차이가 있다.

(라) 새마을 운동의 기본정신을 생산공장과 기업조직에 적용하기 위한 실천성있는 철학과 행동강령, 조직과 기법 및 사업활동에 관한 체계적인 연구와 지침이 수립되어야 하겠다.

2) 공장 새마을운동의 정신 및 실천 원리에 관한 실태

개별적인 구호를 가진 기업이 $\frac{2}{3}$ 내외이다. 그 내용은 다양하며 대체로 「생산」과 「근로」를 표방하는 능률 위주의 경향을 현저하게 나타내고 있다. 또 「경영가족주의」, 「노사공영」과 같은 구호도 많이 나타나고 있다.

공장새마을운동은 생산조직에서의 공동체 형성운동이라 본다면 그것을 실현하기 위한 기본정신과 실천강령에는 생산능률의 측면뿐만 아니라 협동생산의 결과가 구성원의 공익으로 귀속된다는 보다 합리적인 협동조직의 원리와 그것을 정착시킬 수 있는 방법이 도입되어야 한다고 판단된다.

그러기 위해서는 공장새마을운동에 관한 체계적인 이론적 뒷받침과 실천조직의 합리화가 요청된다.

3) 공장새마을운동의 필요성에 대한 인식

필요성에 대해서는 높은 긍정적 반응을 보이고 있다. 또 노사협조의 필요성에 대해서도 동일한 반응을 보이고 있어서, 양자간의 상관성이 높다고 판단된다. 이점을 여타의 요인과 관련시켜 볼 때 공장새마을운동과 노사협조체제가 조직적인 연관성을 맺도록 제도상로나 실천과정상으로 충분히 검토되어야 할 것으로 판단된다.

4) 공장새마을운동의 조직실태

공장새마을운동의 조직이 관리조직체계와 일치하는 경우가 대부분이며 회의조직의 활용도가 높게 나타나고 있다. 노사협의 조직의 보급율도 높으나 양조직은 이원적으로 운영되고 있다. 공장새마을운동의 조직이 관리조직단위와 일치한다는 것은 그것이 생산성 향상 운동을 강조한 것과 높은 상관성이 있는 것으로 판단된다.

노사협의 기구는 고정처리기구로 활용하는 예가 많으며 공장새마을운동과 유기적으로 연관시킨 예는 적은 것으로 나타나고 있다. 이점과 관련하여 판단하건데, 공장새마을운동이 노사협조 조직으로 발전하기 위해서는 보다 근로자들의 이익을 반영할 수 있게끔 노사협의 조직을 활용하도록 유도할 필요성이 요청되고, 또 이를 위한 제도적 조정 방안이 강구되어야 할 것으로 판단된다.

5) 공장새마을운동의 사업실태

공장새마을운동의 구체적인 전개사업은 기업의 일상적 수행업무를 대상으로 하여 특정한 목표, 즉 품질개선, 원가절감, 작업환경개선과 같은 방향에 따라 개선하는 활동이 많다. 그외 복지시설의 운영, 새마을회(금고), 자연보호와 같은 비사업적 성격의 사업도 경영자 주도적이며 실시과정에서 중립원과의 협의를 거치는 소극적 참가의 방법을 취하고 있다. 임금문제와 같은 근로자들의 이해와 직결되는 사업을 협의하는 경우는 적다. 노사협의 조직을 통해서 고정(불평)처리기능을 수행하는 소수의 기업이 있으나 대개의 경우 생산과정에서 제기되는 제반문제점과 함께 불평처리 기능은 관리 감독과정을 통하여 해결하는 것으로 판단되고 있다.

6) 규모별 제약조건의 평가

대체로 규모가 클수록 생산직 우대, 교육훈련 복지시설, 새마을금고, 재무관리제도, 품질관리, 설비관리 분야에서 적극적인 시책을 펴고 있으며, 그 성과에 대한 평가도 높게 나타나고 있다. 반면에 조직내의 의사소통은 규모가 커질수록 문제가 있는 것으로 나타나고 있다. 이와 같은 결과는 기업의 규모가 클수록 재정적 능력, 경쟁조건, 규모효율면에서 유리하기 때문이라 해석되며, 반면에 규모가 작을수록 새마을운동과의 유관사업의 도입정도는 낮으나 기업내의 의사소통이 원활한 것은 소규모의 이익에서 나온 것으로 해석될 수 있다. 따라서 규모별 공장새마을운동의 사업선택의 판별 기준을 정하여 규모별 취약점의 보완과 이점의 활용을 기하여 보다 효율적인 운동의 확산보급을 기할 수 있을

것으로 판단된다.

7) 업종별 제약조건의 평가

전반적으로 인사시책분야에서는 기계·중화학 분야의 기술집약적인 업종이 시책도입 결과, 효과가 높은 것으로 나타나고 있다. 반면에 경영분석 품질관리등 재무 및 생산분야의 관리수준은 노동집약적인 섬유제품, 식품, 전자기기류에서 높은 경향을 보이고 있다. 이와 같은 원인은 경쟁조건과 자금여유 상태와 밀접한 관계가 있지 않느냐 생각된다. 원칙적으로 이와같은 조건이 허용하는 상황에 있는 기업이 공장새마을운동을 추진하는데 유리하다고 볼수는 있으나 불리한 조건을 극복하는 것이 오히려 경영성과를 높히는 전제가 된다는 점을 고려한다면 이들 조건이 불리한 기업에서의 공장새마을운동의 필요성은 더욱 높다고 생각할 수도 있다. 본 업종별 분석에 있어서도 노동집약적 산업의 경우에는 오히려 인사노무시책을 합리화하는 것이 경쟁상의 애로를 장기적으로 타개하는 전략이 될 수 있다고 판단하였다.

8) 시장별 제약조건의 평가

본연구에서는 조사대상업체를 내수(內需), 내수(內需) 및 수출(輸出), 그리고 수출전업의 3종으로 나누어서 그 시책과 성과 특징을 비교하여보았던 바 다음과 같은 경향을 보이고 있었다. 첫째 인사시책에 있어서는 기술우대, 사내 의사소통, 고정채리, 훈련의 분야에 있어서 내수업체가 시책 도입수준과 성과에 있어서 상대적으로 높게 나타나고 있었다. 재무관리 역시 마찬가지로였으며 단지 생산관리 분야에 있어서는 품질관리 등의 면에서 수출업체가 월등히 높은 수준을 나타내고 있다. 이러한 결과는 수출업체가 생산면을 강조하면서도 종업원의 인간적인 면에 상대적으로 신경을 쓰지 못하는 능률지향적 경향을 나타내는 것으로 평가된다.

또 본연구에서는 조사대상기업을 시장경쟁수준에 따라 독과점, 약간 경쟁적, 심한 경쟁의 세집단으로 나누어 각각의 시책차이를 평가해 보았다. 그 결과는 역시 인사재무면에서는 경쟁정도가 낮을수록 높은 시책도입성향을 나타내고

경쟁적일수록 생산관리에 치중하는 경향을 나타내고 있음을 알 수 있었다.

9) 경영목표지향성에 따른 시책차이의 평가

경영자의 경영전반의 관점에서 경영목표의 강조성향에 따라서 ㉑ 이익지향 ㉒ 시장지향 ㉓ 인사지향 ㉔ 생산기술지향 ㉕ 사회책임지향의 5가지 유형으로 구분하여 그 시책을 비교하였던 바 전반적으로 사회책임지향성을 표명하는 기업이 모든 시책의 도입율에 있어서 높은 수준을 나타내고 있으며, 다음이 이익지향성 기업이며, 셋째가 시장지향성 기업군의 순이다. 이에 비하여 인사지향성 기업과 생산기술지향성 기업은 전반적 시책도입율이 떨어지는 것을 볼 수 있었다. 따라서 외부지향성 기업군이 내부지향성 기업군보다 시책도입율이 높음을 알 수 있다. 또한 경영의 지향성과 동일분야 시책의 상관성은 거의 없는 것으로 나타나고 있다. 단지 이익지향형이 재무분석기법의 활용도가 높게 나타나고 있으나 인사지향형 기업의 인사노무시책 도입율과 효과는 상대적으로 가장 낮은 것으로 나타나고 있으며, 생산기술지향형의 기업이 생산관리문분보다 인사·노무시책부문지표의 상대적 수준이 높은 것으로 나타나고 있다. 이와 같은 경향은 문제성이 있는 부분을 개선하기 위한 정책적 강조를 하는 방향에서 반응을 보인 결과가 아닌가 판단된다.

3. 이론적 고찰

1) 새마을운동의 기본정신과 실천원리

공장새마을운동의 기본정신은 새마을운동의 기본정신인 근면, 자조, 협동정신에 바탕을 두고 있다.

근면은 생산적인 노동활동을 말한다. 인간의 생활은 휴식과 노동으로 구성되며 이 양자의 중간지대에 반노동 반휴식의 상태가 있다. 그중 노동의 성향과 구성이 높다는 것은 그만큼 생산적인 업적을 가능하게 하는 원천이 된다. 노동이 생산적이기 위해서는 그것이 구체적인 생산적 목표를 가진 목표지향적인 것이어야 한다.

전통사회에서는 사회조직이 생산지향적이라기보다 소비지향적이고, 소수의 생산노동에 다수의

유한인력이 기생하여 소비생활을 하는 것이 특징적이다. 또 사회의 지배적 풍조는 육체노동을 천시하고 노동의 귀천관념이 지배하는 것이 특징이다. 정치적 민주주의와 산업조직이 지배하는 사회에서는 노동의 귀천의식이 소멸되고 기능적 역할과 노동시장의 수급에 따라 보수가 결정되므로 전통적인 노동천시관은 파괴되기 마련이다. 우리나라는 이와 같은 기준에서 볼 때 주요한 전환기에 처해 있으며 노동의 기능적 생산성의 제고를 위해서 생산적 목표의 명확화와 노동의 효율화를 위한 숙련도의 제고, 기능의 개발이 요망되는 시점에 있다.

생산적 노동의 효율화를 위해서는 노동목표의 명확화만으로 충분한 조건이 되는 것은 아니다. 노동의 강요성이 배제되고 자율성을 높여서 감독비용의 절감, 노동성과의 질적 고도화와 노동의 정착화, 그리고 장기적 노무계획에 입각한 근로조건을 개선한 노동의 적극적인 동기화가 요망된다. 새마을운동의 기본 정신인 자조정신은 생산목표지향적인 근면정신을 자율적 동기화 원리와 조화시킬 때 비로소 달성 가능한 것이다.

이와 같은 자율성 제고의 조건을 충족시키기 위해서는 다음과 같은 두가지 조건이 충족되어야 한다. 이 두가지 조건이란 보상의 공정성과 결정에의 참가이다. 보상은 대체로 경제적 보상이 기본적이라고 일컬어지고 있다. 보상은 노동의 대가로서 특정적으로 노동제공자에게 귀속되어야 한다는 것이다. 다른 하나는 목표의 결정 또는 직무의 지배와 보상의 결정에 있어서 담당자의 결정참가가 이루어져야 한다는 것이다. 그런데 보상의 특정적 귀속의 공정성 판단기준인 지불 능력과 필요성의 기준, 양자가 모두 기본적으로 상대적인 것이며 절대적인 것은 없다. 문제는 당사자가 그것을 어떻게 받아들일느냐에 달려 있다. 즉 공정성의 인지(認知)에 있으며 이는 근본적으로 인지자가 가지는 평가기준과 평가정보의 내용과 수준에 달려 있다. 그러므로 자발성의 기본이 되는 것은 결정참가에 있는 것이다. 참가에라도 참가자의 능력과 의사에 따라 한계가 있는 것이지만, 기본방향은 가능한 수준에서 참가제도의 활용에 의한 공정성의 확보와, 목표의식의 명확화로 근면의 생산지향성을 다시 자발성

으로 보강함으로써, 노동의 효율화를 기대할 수 있는 것이다.

새마을운동의 마지막 기본정신은 협동이며 협동은 개개의 인간능력을 확대하여 노동의 생산성, 인간적 귀속성, 성과 배분의 증대등의 원천이 된다. 근면정신이 인간활동의 생산적 목표지향성이란다면, 자조정신은 자발적동기화라 할 수 있고, 협동정신은 목표의 확대활동이라 할 수 있다. 개개인의 활동이 생산적일 수 있으나 협동을 통하여 보다 높은 생산적 목표의 설정과 실현이 가능해진다. 이와 같은 협동이 가능해지기 위해서는 단위사회(집단)의 공동체적 의식에 바탕을 둔 목표개발이 요구되며 이들 목표의 달성경험과 그 성과의 특정적 귀속경험이 충족되어야 한다. 이와 같은 협동의 기본정신은 개개인의 참여를 통하여 이루어질 때 가장 쉽게 형성될 수 있는 것이며 협동조직의 지휘자는 조직의 잠재적 욕구와 능력을 개발하되 이를 참가적 방법으로 실행하는 것을 기본으로 해야된다.

새마을운동은 농촌에서 적용될 때에는 그 바탕이 대등한 참가와 협업적 노동과정을 통하여 성과를 높이고, 성과의 귀속이 참가자에 특정적으로 귀속되어 그 과정이 명확히 이해될 수 있고, 이런 경험이 누적되는 과정을 통하여 농촌의 생산조직을 공동사회적 원리로 효율화하는 방향으로 발전되어 왔다. 이점에서 특히 중요한 것은 자생적 지도자의 개별적 성공경험이 가지는 설득력이 높았다는 점을 우리는 알고 있다.

이런 점에서 볼 때 농촌새마을운동은 농촌의 기존 공동체적 기반위에 기능적 분업과 협업조직을 도입하여 생산적 노동의 촉진과 그 성과의 배분 그리고 참가적 과정을 통한 생산적 목표의 누적적 개선을 통한 공동체기반의 강화를 그 주 내용으로 하고 있다. 따라서 우리는 농촌에서 먼저 전개된 새마을운동에서 자생적 공동체의 원리를 자생적 지도자의 지도력에 크게 의존하면서 발전시킬 수 있었던 운동의 초기 양상에 특히 주목하여야 할 것이다.

2) 농촌과 공장에서의 새마을운동의 공통점과 차이점

농촌에서의 새마을운동과 공장의 새마을운동

은 그 기본정신에서는 공통적이라 할 수 있다. 그러나 운동의 바탕이 되는 조직기반의 차이가 있으므로 운동의 효과적 전개과정에 있어서 전략상 차이가 있어야 한다고 본다.

먼저 농촌에서의 새마을운동은 비조직적 기반을 바탕으로 이를 조직화하는 과정을 거친다. 즉 개별적인 생산수단의 소유와 이에 따른 노동계획, 노동활동, 성과귀속의 원리를 협동과정을 통해서 계획하고 실천하는 국면에서도 상부상조를 하여 보다 합리화하는 조직과정 즉 새로운 협동과정을 의식적으로 도입하는 데서 효과적인 업적을 기대하는 것이다. 또 조직화의 중심은 대체로 자생적 지도자가 성공경험을 전시하고, 그것을 모형을 기술과 정보를 전파하며 대등한 입장에서 자발적으로 참가한다. 이런 과정이 결과적으로 농촌에서의 공동사회적 기반을 강화하고 합리화하는 결과를 낳게 되기를 기대하고 또 그런 성과를 거두고 있다고 보는 것이다.

이에 비하여 기업조직은 고용조직과 기준의 위계적 협동화의 원리를 기반으로 하고 있으며 하향적 평가체제에 의한 위계적 지휘체통을 근간으로 하고 있으므로 상향적 의사소통을 기반으로 하는 새마을운동의 기본성격과는 근본적으로 상충되는 면이 있음을 고려하지 않으면 안된다. 즉 기업관리 조직은 위에서 결정된 목표의 하향적 전달과 그 세분화과정을 거쳐서 집행되는 것을 전통적 원리로 받아들여 현재까지 우리나라 기업에서도 일반적으로 실시되는 것을 볼 수가 있다. 또 위계조직에 의한 하향적 인사평가와 감독과정을 거치며 관리자의 선임은 조직의 상층부에서 결정하는 원리에 따르는 것이 원칙으로 되어 있다. 따라서 자생적 지도자가 반드시 위계조직상의 지도자가 된다는 보장은 없는 것이다.

이와 같은 조건에서 하향적 지도체제에 의존하던 경영자의 사고가 상향적 의사소통의 적극화에 적응이 용이하지 않은 경우를 예상할 수 있다. 심리적인 저항 이외에도 사업적인 긴급결정 사항이나 상향적 의사소통능력의 부족과 같은 경우를 예상할 수가 있다. 특히 기업환경의 변동이 심한 경우에나, 학력수준이 낮은 근로자를 포용하는 경우에는 더욱 그러할 수 있다. 그러나

공장새마을운동의 기본은 참가적 경영의 일종이므로 상하중횡의 의사소통을 위한 협의를 통해 직무책임 당사자의 자기결정과 이에 따른 책임감의 증대, 직무흥미의 고양, 협동체제를 지향하는 것이므로 상향적 의사소통을 적극화하지 않으면 안된다. 따라서 경영자는 기본사고의 변화와 함께 상향적응적 및 상향변경적 조치도 강구해야 한다.

3) 기업조직에서의 새마을운동

근대 기업조직은 기능적 분화를 바탕으로 기술적 생산성을 높이는 것을 그 원리로 하고 있다. 기능적 분화는 단위기능의 노동 숙련을 촉진하고 기계화를 가능하게 하며 따라서 일정품목의 동시 대량생산을 가능하게 한다. 사실 대량생산과 동시에 높은 정밀도, 품질의 균일성을 확보할 수 있는 것은 기능적 분화와 그것을 가능하게 한 표준화, 단순화의 결과이다. 이런 분업의 이익을 얻자면 무엇보다 협업의 능력이 있어야 한다. 말하자면 협력화의 능력에 따라서 분업의 발달이 제약을 받게 된다. 경영조직은 이와 같은 분업을 협업화하기 위하여 계층적인 위계조직이 형성되고 있다. 그러나 이런 위계조직의 필요성은 근본적인 것이지만 이에 의한 많은 비용을 수반하게 되고 때로는 분업의 이익을 크게 감소시킨다. 위계조직 그 자체의 비용만이 아니라 그것으로 인한 갈등, 소외 등의 현상이 나타나서 최근에는 위계질서의 병폐에 대한 활발한 논의가 전개됨을 본다. 따라서 근본적으로 위계적 통제를 전제로 하는 위계조직의 경제를 위해서도 구성원의 직무에 대한 애착과 자율적 근무정신의 배양, 분업단위간의 자율적 상호협조의 중요성을 생산조직의 경제성과를 위해서 뿐만 아니라 조직구성원의 인간적 행복과 직장생활의 인간화를 위해서도 불가결한 문제로 인식하는 것이 일반적인 경향이다.

우리나라는 아직도 공업화의 연륜이 짧고 한편에는 전근대적인 사회조직의 연속성이 존재하여 경제개발계획의 추진에 의한 급격한 공업생산조직의 발달과 사회조직의 합리화가 진행되고 있음에도 불구하고 아직도 생산조직에서의 근로성향, 작업규칙의 준수, 자율적 협동과 같은 점

에서 개선할 여지가 많은 것으로 판단된다.

선진제국에서는 흔히 작업과 관련된 성실한 작업자세와 규율생활을 종교적 계율의 영향과 관련시키는 것을 볼 수도 있으나 이는 근본적으로 작업조직에서 외계적으로 규정된 활동기준과 감독 및 상벌기준에 훈련을 받아서 형성되는 면도 있는 것이다. 각종 실증조사의 연구결과를 받아들인다면 이와 같은 두가지 면 즉 사회문화적인 생활습성과 생산조직에서의 훈련 및 통제의 영향은 상호보완적으로 작용했을 것으로 판단되며 그 결과는 오늘날 선진제국의 높은 생산성과 낮은 감독비용을 낳게 하여 그 결과 풍부한 물질생활의 바탕을 만들게 되었다고 볼 수 있다. 그러나 특히 영국이나 미국에서의 관리사를 검토하여 보면 위와 같은 조건에도 불구하고 노동의 조직생활의 자율성을 불신하여 계속적인 규제의 치밀화를 기도한 것이 큰 줄기를 이루고 있음을 본다. 그 결과는 타율적 동기에 더욱 의존하게 되고 그 과정에서 최소한의 책임성이 정착했다하더라도 새로운 불만을 낳게 하여 노사관계는 기본적으로 대립적 항쟁적 성격으로 발전하여 온 것을 볼 수 있다. 그 결과 생산조직의 관계는 엄격한 계약적 조건을 기준으로 정해지고 인간적인 유대관계나 개인이나 집단의 활동에서 인격적 표현으로서의 상호관계성이 희박해지는 경향이 두드러지게 된다.

우리나라에도 전통적으로 직업윤리정신이 존재했는지는 알 수 없으나 전통적으로 사회공동체적 유대의식이 존재해 왔고 또 그것을 근대적 생산조직의 협업원리로 재생 활용함으로써 외계적 관리 통제에 전적으로 의존하는데서 오는 조직생활의 비인격화와 불경제를 줄이고, 보다 적극적인 자율성 원리의 도입에 크게 기여할 수 있을 것으로 기대하는 것이다. 그렇게 함으로써 위계조직과 정밀한 통제규정에 의한 비자율적협업의 부작용을 최소한으로 줄이고, 이들 조직통제의 외계적 원리를 최소한으로 활용하면서 보다 자율적인 자기통제와 공동체 의식을 통한 협력과 생산성의 증대, 그리고 이에 따른 생산능률의 향상과 조직생활에서의 인격적 표현과 원활한 인간관계가 형성될 것을 기대할 수 있다고 보는 바이다.

이와같은 취지에서 공장새마을운동은 생산공장에서 공동체 원리의 도입을 통하여 자율과 자발적 직책수행, 능력개발과 활용을 위한 협동을 기도한다는 점에서 생산조직의 경제적 사회적 효율의 증대뿐만 아니라 인본주의적 경영원리를 실현할 수 있는 수단으로서 그 필요성이 인식될 수 있는 것이다.

4) 기업에 있어서의 새마을운동의 필요성

경영자는 기업의 거래자와의 거래에서 경제효율의 증대에 의한 경쟁력 향상에 의존하는 것을 기업경영의 기본으로 삼는다는 점은 널리 알려져 있다. 특히 종업원과의 관계는 상규적 일상적 관계에 있고 고용계약에 의한 임금의 지급과 그 댓가로서의 노동의 제공관계로 맺어져 있다. 이런 조건에서 노동의 자발성을 원리로 하지 않은 관리를 전적으로 사용한다면 많은 감독 비용과 비자발적 노동에 의한 낭비가 따르기 마련이다. 그 결과 거래효율은 떨어지게 된다. 그러므로 오늘날 조직과 인사관리의 기본 방향은 최소한의 타율과 최대한의 자율을 원리로 하는 관리체계의 확립을 지향하고 있는 것이다. 그 방법의 하나로서 자율성의 훈련과 설득을 강조하고 있으나 이런 방법도 상호 공통정신에 입각한 장기적이고 지속적인 체계적 조치가 아닌 일시적 방편에 의존하는 것으로는 효과를 기대할 수가 없다는 것이 일반적인 견해이다. 따라서 새마을운동의 공장조직에의 도입을 통한 공장조직에 적합한 공동체 형성의 기본정신 위에 각종의 협력사업을 전개 실천함으로써 관리의 효율화를 기할 수가 있으며, 기업경영의 원리를 우리 사회의 바탕인 공동체 원리와 조화시킴으로써 기업경영에 대한 사회적 저항을 최소한으로 줄이고 사회적 기관으로서의 기능을 명실공히 수행할 수 있다고 보는 것이다.

종업원의 관점에서 보아도 종업원이 생산조직에 참가한 것은 경제적 동기만이 아닌 하나의 인격체로서의 생활동기 전반과 관련을 가지는 것이다. 그들의 직장생활이 보람있고 업적이 나타날 때 능력개발과 보수의 증대가 실현될 뿐만 아니라 개인의 가정이나 사회관계가 원활할 수 있는 것이다. 이런 점에서 직장내에

서 자율과 협동에 의한 업적의 향상을 기하기 위한 조직적인 기회의 부여는 개개인의 기본적인 성격의 표현으로서 인식되는 것이다. 단지 종업원의 사고와 기능 그리고 그들의 경제적 사회적 지위에서 오는 제조건이 그들의 적극적 참여의사와 능력을 제약하고 있으므로, 이런 조건에서 경영자나 노동조직은 조건 개선이 개개인의 의지와 능력 그리고 실천행동에 달려 있다는 인식을 개발하고 경험을 통한 확신의 주입을 위한 조직적 노력을 수행할 필요가 생기는 경우가 있다. 그러기 위해서는 무엇보다 먼저 종업원의 자율을 위한 참가조직의 제도화가 요청되며, 그들이 경영자와 함께 인식할 수 있는 정보의 제공이 요청되고 능력개선과 실천력 개발을 위한 훈련개발이 요청되는 것이다.

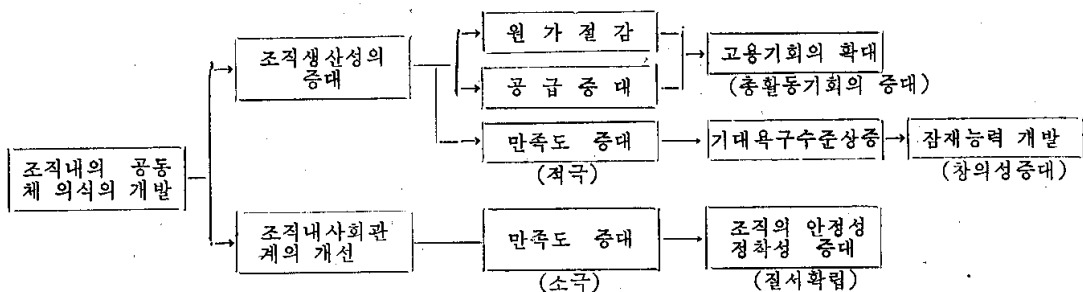
사회전반의 관점에서 보아도 기업조직은 경제생산의 기능 수행을 통해서 그 사회의 경제적 자원의 활용과 경제생활의 개선에 기간을 담당하는 조직이므로 기업조직의 효율은 한 사회나 국가의 경제적 번영의 바탕이 되는 것이다. 이런 기업조직의 효율은 궁극적으로 구성원의 능력과 협동에 의한 유효한 업적성취에 달려 있는

것이다. 기업조직은 분업적인 항상적 조직관계에 있으므로 기능적 분업을 바탕으로 한 협력관계의 효율은 공동체적 성격에 바탕을 둔 인간관계의 개선에 의해서 크게 영향을 받는다. 또 기업조직은 구성원의 주소득원천이며 생활의 대부분의 시간을 소모하는 장소로서 그들의 기능 성향을 결정하는 곳이기도 하다.

이런 여러가지 점에서 기업조직 내에서의 공동체적 유대의식의 개발과 활용은 생산조직의 효율뿐만 아니라 참가자의 인간성 회복을 통한 사회적 안정과 통합풍토를 기업내외에서 실현하는 주요경로가 되는 것이다.

한걸음 더 나아가서 기업의 효율증대는 장기적으로 고용의 증대를 낳게 되고 경제사회적인 기회의 확대를 가져온다. 또한 조직구성원의 성취도의 증대는 현실적인 요구와 기대의 증대를 가져와서 보다 발전적인 동기를 유발하고 생산지향적이며 자기개발적인 창의성을 촉진할 것이다. 한편 직장에서 인간관계의 원활화와 만족도의 증대는 조직의 안정성을 제고하며 이는 조직질서와 사회적 안정의 바탕이 된다.

이와 같은 관계를 요약, 도시하면 다음과 같다.



이상과 같은 근거에서 생산조직내의 공동체 의식의 개발을 위한 공장새마을운동의 필요성을 본 조사에서 특히 노사협약의 필요성에 대한 반응과 연관시켜 보면 노사협약의 필요성에 대한 적극적 반응이 높는데 대하여 현실적인 공장새마을운동의 적극성은 이를 따르지 못하고 있음을 볼 수 있다. (<표 4-1> 참조)

그러나 양자의 경향치는 비슷하게 나타나고 있어서 전자를 위한 후자의 보다 적극적인 도입이 요청됨을 알 수 있다. 특히 공장새마을 운동에 대한 적극성은 아직도 그 관심도에 비하여 미흡

한 상태에 있음을 알 수가 있다. 이와같은 현상은 공장새마을운동의 추진 역사가 아직 일천한 데도 원인이 있겠으나 운동전개 과정에서 방법상의 문제점이 있는 것으로 이해되며, 이점에 관해서 이하에서 검토하기로 한다.

5) 기업조직에서의 새마을운동의 실천기법 체계

기업에 있어서 공동체 의식을 개발하기 위해서는 협동의 경험이 누적되어야 하고, 이와 같은 협동의 경험은 자조정신에 기반을 둔 참가적 결

정을 통하여 동기화되며, 참가적 결정은 다시 생산 목표지향적일때 객관적인 성과를 얻어서 기업의 자원증가가 가능하게 된다. 따라서 기업에서의 새마을 운동은 일차적으로는 새마을정신의 근본이 되는 근면의 생산성 원리를 생산적 고용 조직에 적응적으로 해석하여, 모든 차원에서 목표형성과 조정에 관심을 두어야 하고 그것이 궁극적으로는 경제적 성과로 연결되도록 의식적으로 조작해야 할 것으로 판단된다. 특히 기업의 조직 규모가 클수록 개별참가자의 목표지향성이 유의하게 조정되지 않으면 개인목표와 조직목표의 마찰, 조직목표의 불명확화가 흔히 발생할 수가 있다.

그런 경향을 극복하기 위해서는 조직의 모든 구성원이 각종 기간(장단기, 년, 분기, 월, 주, 일)의 조직 활동 목표를 갖는다는 원칙을 철저히 해야 할 것이다. 이들 목표체계는 일차적으로 조직 활동목표와 자기개발 목표로 구분되어야 하고, 조직의 관리적 위에 있는 모든 구성원은 부하의 능력양성목표를 조직목표안에 포함시키도록 해야 한다. 이 점은 후술하는 집단과정을 거쳐서 개별 목표가 형성되겠지만 궁극적으로는 개인 단위의 자기목표가 조직기능상으로 명확히 되어야 한다는 점을 강조하는 것이다. 일반적으로 조직상의 상위 직위일수록 기업목표와 유관한 개별목표 의식이 명확하며, 하위로 내려갈수록 그런 의식이 약하거나 있더라도 조직목표와의 합리적 관련성이 낮은 것이 보통이다. 이런 현상은 기업조직에서 직접부문일수록 높고 간접부문일수록 낮을 가능성이 높다. 또 직무의 자기 지배성이 높고 기술적 업무일수록 높고 그반대의 경우에는 낮을 수 있다. 또 이런 현상을 개인적 성향이거나 과거의 개인적 훈련이 좌우하는 것으로 판단하여 개인적 적응과 선발·배치 과정에서의 조정에 전적으로 의존해야 하는 것으로 생각하는 것이 보통이다. 물론 어느 한계에서는 이런 면이 있으나 원칙적으로 이와 같은 성향은 조직생활의 경험에서 얻어지고 변경 개선될 수 있는 것이다. 최소한의 능력요인을 갖춘 자를 선발·배치한 다음에는 그들이 조직과정에서 합리적인 목표설정을 위한 능력과 성공 경험을 개발하는 것이 근면 정신을 기업에 도입하는

기본방법이 된다. 그러기 위해서는 모든 계층의 감독자는 목표를 부하에게 일방적으로 줄 것이 아니라 부하가 목표결정을 스스로 하도록 계속적인 자극과 지도를 해서 자기 책임의 의식을 개발하도록 해야 할 것이다. 그러기 위해서는 관리자 자신의 목표의식이 명확해야 할 것은 물론이다. 기업조직에서 새마을운동의 두번째 원리인 자조정신을 확립하기 위해서는 보상제도의 정당성과 공정성이 확립되어야 하며 그것이 근본적으로 참가적 결정과정을 통하여 실현된다는 점은 앞서 본 바와 같다. 자발적 동기화를 위해서는 기업목표의 달성이 기여자 자신의 이익이 된다는 보장이 있어야 한다. 그러기 위해서 경영자는 기업성과가 어떻게 사원의 보상과 연관되고 있는가 하는 계획을 명확히 하고 그것에 대한 납득을 얻어내야 한다. 모든 사원들은 그들의 보상의 상대적 공정성에 관한 주관적 판단을 하면서도, 객관적 조정능력을 가지고 있어서 주관과 객관은 상당한 정도로 적응하는 경향이 있다는 연구가 선진국에서 나와있다. 후진국의 경우에는 하층노동의 보상수준이 절대적으로 낮고 사회적보수기준의 객관적인 표준화가 되지 않아서 주관성이 강하게 나타날 가능성이 높다. 그러나 실제 생계비의 최저 보상수준과 보상기준의 객관화에 관한 참가적 실험과정을 거친다면 개인의 보수 공정성 의식은 크게 제고될 가능성이 있다. 필요보수의 충족을 위한 연공요인의 고령과 능력요인의 객관적 평가기준을 명확히 하여 보수의 차별화를 한다면 개인의 수용도와 적응도가 높아질 수 있는 것이다. 최저기준에 관한 결정에 있어서, 그리고 능력요인의 객관성에서 실험력이 부족한데 문제의 핵심이 있는 것이다. 따라서 보상원칙과 그 근거자료를 명확히 알리는 작업이 선행되어서 조직활동의 성과가 어떻게 기여자 또는 집단에게 귀속되는가 하는 원리적 과정을 이해시켜야 한다.

이와 같은 객관적 기준과 방침의 명확화만큼 자조정신을 기르는데 중요한 것은 자기결정의 원칙이다. 앞서 보아온 목표의 결정을 포함하여 보상기준과 원칙의 결정에 있어서도 참가적 방법의 응용으로 수용도를 높힐 때 자조적 책임감을 고양시키는 효과가 나타난다. 보상시스템은

근본적으로 조직구성원의 평가를 전제로 하는 것이므로 이 평가기준에 대한 설득력은 기준의 과학성만이 아니라 합의성에 의존하는 것도 그 때문이라 하겠다.

기업조직에 있어서 새마을 운동의 제3원리인 협동원리를 도입하기 위해서는 공식적 위계권한을 최소한으로 활용하고 집단결정의 과정을 최대한 활용해야 한다. 개개인의 소아적 목표의식을 탈피시키기 위하여 대면과정에서 목표조정과 또 상위목표에 관한 광범한 인식을 하게끔 하여야 한다. 협동조직은 소집단과정과 그 연쇄에 의한 집단화 원리를 최대한 활용해야 하고 이를 위한 적절한 지도능력이 발휘되어야 한다.

목표시스템과 보상시스템의 형성·운영과정에서 조직내의 집단화 과정의 활용방법은 여러가지가 있으나, 이상적으로는 공식조직 단위와 일치하는 소집단 단위를 기준으로 집단화 과정을 거쳐야 한다. 집단화 과정의 본질은 근본적으로 집단토론과 합의이다. 집단토론 과정은 집단지도자의 지도방법에 크게 의존하므로 집단지도자의 지도능력의 훈련이 중요시된다. 이상적인 집단지도자는 권위주의자가 아니라 민주적 지도자라는 것은 널리 알려지고 있다. 민주적 지도자의 지도원리는 결코 방임주의가 아닌 과업목표와 인간목표의 조화를 기할 수 있는 원리를 말한다. 따라서 공식적 단위와 일치하는 집단단위에서의 집단화 과정을 효과적으로 형성하기 위해서는 공식조직의 각종 감독자의 집단지도능력이 개발되어야 하고 또 실천되어야 한다. 집단화 과정에서는 항상 목표의식을 가지고 개방적 토론을 하여야 하며 합의된 공동목표가 명확하고 각자의 공동목표와의 관계가 명백히 되어야 한다. 이상적으로는 적어도 목표형성에 관한 한 개인단위에 이르기까지 목표가 명확히 되도록 집단과정을 유도해야 한다. 이와 같은 과정을 거침으로써 보상제도를 포함한 제도의 수용도가 극대화되고 목표에 대한 기여의욕의 정도가 높게 나타난다. 협동원리의 실천을 위한 집단화 과정은 단기적이며 한정적인 활동목표에 주의를 집중시키는 것이지만, 조직전체의 목표와 조건에 관한 충분한 이해와 연관을 시킬때 그리고 장기적

인 목표와 연관을 시킬 때 보다 효과적으로 이루어진다.

이상과 같이 근면, 자조, 협동의 원리를 기업조직에 적용하게 되면 모든 수준에서의 목표의식의 명확화와 자기결정 그리고 보상체계에 대한 합의와 집단화 과정의 조직에의 확산의 형식으로 구조화되며, 그 결과는 능률과 인간성장이 동시에 이루어져서 인본주의(人本主義) 경영의 원리를 적용하는 결과를 가져온다. 따라서 공장새마을운동의 기본원리는 인본주의적인 것이지 결코 능률만을 직접적으로 강조하는 것이 되어서는 안된다고 보는 것이다. 인본주의 경영은 경영의 본질을 인간의 창의와 근면 그리고 자발적 협력에 두며, 경영의 성과도 이에 좌우된다고 보며, 이런 원리의 적용은 조직의 모든 구성원에 확대되어야 한다고 보는 사고이다. 이때 가장 중요한 역할을 하는 것은 집단화 과정에서 지도자의 사고와 능력이라 하겠다.

4. 실태조사결과의 분석

1) 공장새마을운동의 현황과 필요성

공장새마을운동은 외형적인 것보다 실제 운동 전개에 있어서 어느 정도로 적극적인 추진을 하고 있는가 하는 것이 무엇보다 중요하다. 왜냐하면 공장새마을운동의 성공은 현단계로서는 자연발생적 운동이라기 보다는 적극적인 주도에 의한 의욕 고취와 지도가 요청되는 운동이기 때문이다. 설문지에 대한 반응에 의하면 대체로 의욕적인 상황으로 반응이 나타나고 있으나 아직도 수동적, 형식적인 실시가 많음을 알 수 있다.

공장새마을운동과 가장 긴밀한 관련을 가지는 활동영역은 노사협의기구이다. 이상적으로는 공장새마을운동의 조직이 노사협의기구의 주체가 되는 것이다. 이와같은 점에서 노사협의 제도의 필요성을 질문하였던 바, 90%에 가까운 응답이 그 필요성을 적극적으로 인정하고 있었다. 이점은 특히 본 조사의 질문지를 경영자가 직접 응답하였다는 점을 감안하면 주목할 만한 사실이라 판단된다.

〈표 4-1〉 공장새마을운동의 현황과 필요성(%)

1-1. 貴社의 공장새마을운동은 어느정도 적극적으로 전개되고 있습니까? (%)

(가) 아주 의욕적이다	(14.7)
(나) 의욕적이다	(30.9)
(다) 보통이다	(26.5)
(라) 수동적이다	(13.2)
(마) 무관심하다	(1.5)
(바) 아직 시작하지 않았다	(13.2)

1-2 貴社에서는 노사간에 협의를 위한 제도의 필요성을 느끼고 계십니까? (%)

(가) 절대 필요하다	(33.8)
(나) 필요성이 있다	(51.5)
(다) 있으나 없으나 장·단점이 있다	(11.8)
(라) 필요성이 없다	(2.9)
(마) 절대 불필요하다	(0.0)

2) 공장새마을운동의 정신과 실천원리

공장새마을운동의 기본정신은 새마을운동의 기본정신인 근면, 자조, 협동이라 할 수 있다. 그러나 개별 공장에서 새마을 운동을 보다 효율적으로 추진하기 위해서는 보다 개성있는 도입원리를 구상하여 그 실천효과를 높일 수가 있다.

질문지의 응답을 보면 별도의 실천구호를 가진 기업이 과반수를 차지하고 있는데 그중 특히 의식변화를 유도하기 위한 일반적 성격을 띤 구호가 두드러지게 나타나고 있다.

예를들면, 「공장을 내집같이」, 「하면 된다」와 같은 내용이 가장 많고, 다음이 「원가절감」, 「생산성 증대」, 「고객서비스」와 같은 구체적인 경영활동 목표를 들고 있다. 실제 채택하고 있는

〈표 4-2〉 공장새마을운동의 정신과 구호

2-1 공장새마을운동을 하고 있다면 그 실천구호가 있습니까? (%)

(가) 있다	(54.3)
(나) 없다	(46.7)

2-2. 공장새마을운동이 성공을 거두기 위해선 어떤 측면에 중점을 두어야 한다고 생각하십니까? (%)

(가) 응답(내용생략)	(74.3)
(나) 무응답	(25.7)

실천구호와 의중에 있는 실천구호를 비교해 보아도 양자가 모두 정신적인 개혁을 주장하는 예가 가장 많고 지도자의 목표설정, 실천조직, 성과배분의 순으로 나타나고 있어서 양자의 차이를 찾아볼 수 없었다.

3) 공장새마을운동의 조직

공장새마을운동의 추진을 위해서는 운동의 주도층이 구심적 역할을 해야 하고 이상적으로는 기업조직의 책임있는 지위에 있는 사람들이 주도적인 역할을 수행하여야 한다고 본다. 이런 점에서 본 조사에서 나타난 결과는 공장책임자급 이상의 관리직이 주도하고 있다는 반응이 80% 이상 나타나고 있어서, 공장새마을 운동의 조직이 거의 공식 관리조직기구와 일치하고 있음을 알 수가 있다.

또 노사협의제 조직은 85%가 가지고 있으며, 노사협의 조직의 운영단위 역시 75%가 회사 전체 또는 공장단위로 되어 있다. 그러나 현장조사 자료에 의하면 공장새마을운동과 노사협의 조직의 유기적 결합이 잘되어 있지 않음을 확인할 수 있었다.

〈표 4-3〉 공장새마을운동의 조직

3-1. 貴社의 공장새마을운동은 어느계층에서 주도하고 있다고 생각하십니까? (%)

(가) 최고경영자	(27.3)
(나) 일반관리자	(30.3)
(다) 공장책임자	(24.2)
(라) 종업원	(18.2)

3-2. 貴社에는 노사간의 협의를 위한 조직이 있습니까? (%)

(가) 있다	(84.8)
(나) 없다	(15.2)

3-4. 노사협의의 실제운영단위는? (%)

(가) 직장 부서단위	(24.2)
(나) 공장단위	(36.4)
(다) 전체 회사단위	(39.4)

4) 공장새마을운동과 유관사업

공장새마을운동의 사업이란 기업조직의 특성

에 비추어 생산성 향상과 종업원 복지사업 그리고 환경정화사업으로 크게 나눌 수가 있다. 조사결과는 이들 사업의 모든 분야에서 그 실시도가 높은 것으로 나타나고 있다. 즉, 품질관리 61.7%, 교육훈련 86.4%, 복지시설 6종이상 71.4%, 고정처리 84.4%, 새마을금고 74.3%의 실시율을 나타내고 있다.

〈표 4-4〉 공장새마을운동의 사업실태

4-1. 새마을금고 (%)	
유	(74.3)
무	(25.7)
4-2. 고정처리 (%)	
실시	(84.4)
미실시	(15.6)
4-3. 복지시설 (%)	
가) 5종이하	(28.6)
나) 6~9종	(42.9)
다) 10~14종	(25.7)
라) 15종 이상	(2.8)
4-4. 환경개선 (%)	
하고있다	(70.0)
없다	(30.0)
4-5. 교육훈련 (%)	
적극적	(84.4)
소극적	(13.6)
4-6. 품질관리(담당부서) (%)	
있다	(61.7)
없다	(38.3)
4-7. 설비관리 (%)	
실시	(65.6)
부분실시	(28.1)
미실시	(6.3)

5) 공장새마을운동의 사업성과

공장새마을운동의 성과를 본 운동을 적극적으로

로 도입 실시하고 있는 기업과 그렇지 않은 기업으로 나누어서, 본조사의 결과로 나타난 조직내 성과요인별로 비교한 결과 다음 〈표 5-1〉와 같은 차이를 나타내고 있었다.

먼저 전반적으로 공장새마을운동을 적극적으로 도입 실시하고 있는 기업의 성과는 그렇지 않은 기업에 비하여 양호한 성과를 보이고 있다.

노사협의제의 효과도 공장새마을운동을 적극적으로 실시하는 기업이 4.0 대 3.3으로 실시하지 않은 기업에 비하여 높은 수준으로 나타나고 있다.

양자의 차이가 비교적 현저하게 나타나고 있는 기업성과 항목으로는 노사협의제를 포함하여 생산기술직간의 의사소통, 조직내에서의 상하간의 의사소통, 종업원 상호신뢰의 수준 등이었고, 기술직 우대와 종업원 만족도, 조직통제 등은 그렇게 크게 차이가 나지 않는 것으로 나타났으며 社内·社外 교육훈련에 대한 회사의 지원 정도는 오히려 공장새마을 운동을 실시하고 있지 않은 기업이 더 높은 수준으로 나타났다.

이와 같은 것을 구체적으로 살펴보면, 생산·기술직간의 의사소통은 3.7 대 3.0, 조직내에서의 상하간의 의사소통은 4.0 대 3.1, 종업원 상호신뢰는 4.0 대 2.6으로 공장새마을운동을 도입·실시하고 있는 기업이 그렇지 않은 기업에 비하여 비교적 높은 수준을 나타냈으나, 사무직에 대한 기술직 우대는 3.4 대 3.1, 종업원 만족도는 3.7 대 3.2, 조직통제는 3.6 대 3.1로 앞의 항목들에 비하여 크게 차이가 나지 않는 것으로 나타났다. 그러나 社内·社外 교육훈련에 대한 회사의 지원정도를 나타내는 교육훈련에 있어서는 3.9 대 4.1로 오히려 공장새마을운동을 도입·실시하고 있지 않은 기업이 도입·실시하는 기업보다 더 높게 나타나서, 교육훈련에 있어서는 공장 새마을운동과 아무런 관계가 없는 것으로 나타났다.

재무관리와 생산관리 면에 있어서도 〈표5-1〉에서 보는 바와 같이, 일반적으로 공장새마을운동을 도입·실시하고 있는 기업이 그렇지 않은 기업에 비하여 양호한 성과를 나타내고 있는 것으로 분석되고 있다.

〈표 5-1〉 공장새마을운동을 효과적으로 추진하는 기업(A)과 그렇지 않은 기업(B)사이의 성과 차이 분석

항목	A (71.4%)	B (28.6)%
1 노사협의제의 실시결과	4.0	3.3
2 기술적 우대	3.4	3.1
3 생산·기술직간의 의사소통	3.7	3.0
4 上下間의 상호신뢰정도	4.0	3.1
5 종업원의 상호신뢰와 협조정도	4.0	2.6
6 종업원 만족도	3.7	3.2
7 교육훈련	3.9	4.1
8 조직통제	3.6	3.1
9 원가계산제도의 관리에의 효율적 이용정도	60.9	37.5
10 회계업무와 현금출납업무의 분리	83.3	70.0
11 정기적인 경영분석	76.2	90.0
12 설비에 대한 사전관리	68.0	50.0
13 독립된 품질관리부문	68.0	40.0

- 註 1. 「아주 만족한다」를 5점으로 「불만이다」를 1점으로 하여 평가했을 경우의 평균치
2. 「기술적우대」를 5점으로 「사무적우대」를 1점으로 하여 평가했을 경우의 평균치
3. 「항상 원활하다」를 5점으로 「원활하지 않다」를 1점으로 하여 평가했을 경우의 평균치
4. 「서로 신뢰한다」를 5점으로 「서로 신뢰하지 않는다」를 1점으로 하여 평가했을 경우의 평균치
5. 「강하다」를 5점으로 「약하다」를 1점으로 하여 평가했을 경우의 평균치
6. 「작업·직무자체의 흥미」, 「자신의 능력개발 기회」, 「임금·봉급」, 「승진의 기회」, 「직장의 분위기」, 「작업환경 및 지원」, 「공정한 능력 및 업적평가」, 「직장의 안정성」등 8개 문항에 대하여 「만족한다」를 5점으로, 「불만이다」 1점으로 하여 얻은 평균치
7. 社內·社外 교육훈련에 대한 회사의 지원정도를 5등급으로 척도화하여 얻은 평균치
8. 「정책의 일관성」, 「의사소통 경로」, 「종업원 참여정도」, 「명령체계」등의 각 항목에 대하여 5단계 척도에 얻은 평점의 평균치
9. 원가계산제도가 관리에 효과적으로 이용되고 있다고 응답한 회사수의 %
10. 회계업무와 현금출납업무의 분리 기업수의 %
11. 자산 부채 순손익 등에 대한 주기적(매년, 반년, 분기 등) 경영분석을 실시하는 기업의 %
12. 모든 설비에 대해 사전에 사고방지를 하는 기업 %
13. 독립된 품질관리 부문을 가지는 기업의 %.

가장 뚜렷한 차이를 보이고 있는 항목은 원가계산제도의 관리에의 효율적 이용 정도와 독립

된 품질관리부문 등인데, 원가계산제도가 관리에 효율적으로 이용되고 있다고 응답한 기업의 백분율(%)이 공장새마을운동을 도입 실시하고 있는 기업의 경우에는 60.9%, 그렇지 않은 기업의 경우에는 37.5%로 나타나고 있으며, 독립된 품질관리 부문의 존재유무에서는 독립적으로 존재한다고 응답한 기업의 비율이 각각 68.0%, 40.0%로 나타나고 있어 비교적 큰 차이를 나타내고 있다.

그밖에 회계업무와 현금출납업무의 분리 정도나 설비에 대한 사전 관리에 있어서는 각각 83.3 대 70.0, 68.0 대 50.0로, 공장새마을운동의 도입·실시하고 있는 기업이 그렇지 않은 기업에 비하여 비교적 높은 수준을 나타내고 있으나, 정기적인 자산·부채·순손익 등에 대한 경영분석의 실시정도를 나타내는 경영분석 항목에 대해서는 오히려 79.2 대 90.0으로 공장새마을운동을 도입 실시하고 있는 기업이 그렇지 않은 기업에 비하여 낮은 수준을 나타내고 있었다.

조사 대상기업의 일반적인 현황을 질문지 자료의 정리를 통하여 검토하면 다음과 같다.

먼저 경영상의 애로사항을 직능별로 질문하였던 바 이에 대한 반응은 〈표 5-2〉에 나타난 바와 같다.

〈표 5-2〉 경영상의 애로

(1) 생산

貴社の 생산 관리상에 주된 애로사항에 체크표를 해 주십시오.	(%)
(가) 생산설비 미비	29.7
(나) 人力의 적시공급곤란	10.8
(다) 원료의 확보곤란	43.2
(라) 품질 향상의 어려움	10.8
(마) 기타	5.4

(2) 판매

貴社の 마케팅 관리상에 있어 주된 애로사항에 체크표를 해 주십시오.	(%)
(가) 시장개척	19.4
(나) 가격의 경쟁	45.2
(다) 유통경로의 혼란	16.1
(라) 제품의 진부화	9.7
(마) 기타	9.7

(3) 재무

貴社의 재무관리에 있어 주된 애로사항에 체크표를 해 주십시오 (%)	
(가) 운전자금의 부족	31.6
(나) 자금조달의 어려움	47.4
(다) 과다한 부채비율	13.2
(라) 높은 이자율	2.6
(마) 배당압력	2.6
(바) 기타	2.6

(4) 인사

貴社의 인사관리면에서 애로사항이 있으면 다음 사항 중 어디에 있습니까? (%)	
(가) 임금인상 압력	38.1
(나) 노사협조의 곤란	2.4
(다) 기능공 확보의 어려움	40.5
(라) 직무간 책임·권한의 불명확	11.9
(마) 상하간의 의사소통의 어려움	7.1
(바) 기타	0.0

생산관리에 있어서는 원료, 인력, 설비의 순위로 나타나고 있으며, 판매에서는 가격경쟁, 시장개척, 유통경로의 혼란의 순이며, 재무관리에 있어서는 자금부족이며, 인사관리에서는 기능공 확보의 곤란, 임금인상의 압력, 직무책임체제의 도입 등의 순으로 나타나 있어서 일반적인 예상과 일치하고 있다. 그러나 이와 같은 전반적 평가는 기업조건을 고려하지 않은 것이므로 일반화하기는 어려운 것으로 판단된다.

본 조사에서는 공장새마을운동의 목표 설정과 사업활동의 중점을 요구하는 관리분야의 문제점을 파악하기 위하여 이와 같은 사항을 포함시킨 것이므로, 이와 같은 직능영역별 문제점은 새마을운동의 활동목표와 조건양성에 고려해야 할 것으로 판단된다.

다음으로 생산관리의 구체적 현황과 문제점의 파악을 위한 질문회답의 결과를 정리한 것은〈표 5-3〉과 같다.

이에 따르면 가동중단의 원인으로 기계고장이 대단히 높은 수준(66.7%)으로 나타나고 있어서 설비의 유지정비관리가 대단히 중요한 문제점으로 나타나고 있다. 설비의 예방수선은 하고 있는

것으로 보이지만 이와 같은 결과가 나타나는 것은 설비의 노후화 또는 설비의 질이 문제가 아닌가 판단된다. 품질관리에 관해서는 QC써어클의 활용도가 높고(31.6%), 독립된 품질관리부서를 가지고 있는 기업이 60%이상이며, 이 분야에 대한 관심이 대단히 높은 것으로 나타나고 있다. 품질관리를 위하여 중요하다고 생각하는 요인에 관해서는 종업원의 품질의식, 기계설비의 개선, 기술수준 등의 순으로 나타나고 있어서 설비와 인적요인을 동시에 중시하고 있음을 알 수가 있다. 따라서 품질개선을 위해서는 시설의 개선과 유지·관리 그리고 품질의식의 개발이 특히 새마을운동성과에 관련된 중요한 활동목표로 강조되어야 할 것으로 판단된다.

〈표 5-3〉 생산관리

貴社의 생산설비들은 항상 정상적으로 가동되고 있습니까? (%)

(가) 자주 중지된다	0.0
(나) 때때로 중지된다	12.5
(다) 일반적으로이다	68.8
(라) 정상이상으로 가동되고 있다	18.7

생산설비가 가동이 중지되는 경우에 그 원인은 대부분 무엇입니까? (%)

(가) 기계의 고장	66.7
(나) 수요의 부족	6.1
(다) 기술자 부족	0.0
(라) 기능공 부족	6.1
(마) 원료 부족	21.2

貴社는 모든 설비에 대하여 사전에 사고방지로 위해 수선을 하고 있습니까? (%)

(가) 그렇다	65.6
(나) 부분적으로 그렇다	28.1
(다) 그렇지 못하다	6.3
(라) 기타	0.0

貴社에 있어 제품의 품질향상은 누가 주도적으로 행하고 있습니까? (%)

(가) 최고 경영자	18.4
(나) 일반 관리자	26.3
(다) 공장장	18.4
(라) QC써어클	31.6
(마) 기타	5.3

貴社는 독립된 품질관리 부문이 있습니까? (%)

- (가) 있다 61.8
- (나) 없다 20.6
- (다) 없지만 만들 예정이다. 17.6

貴社에서는 품질향상을 위하여 다음 어떤 것이 가장 중요하다고 생각하십니까? (%)

- (가) 기계설비의 개선 22.2
- (나) 기술수준의 향상 17.5
- (다) 품질관리체도의 확립 15.9
- (라) 종업원의 품질의식을 높임 22.2
- (마) 원료의 정선 9.5
- (바) 작업 및 제품의 표준화 12.7
- (사) 기타 0.0

다음 재무관리의 현황을 보면 원가계산제도의 도입율은 100%에 이르고 있으나 표준원가 계산제도는 15%정도 밖에 도입되고 있지 않고 그 효과에 대해서는 높은 긍정적 반응을 나타내고 있다. 경영분석의 실시정도도 높게 나타나고 있으나 질문지에서 그 구체적인 방법은 알아보지 못하였다. 전반적으로 재무관리에 관한 관심도가 높다고 인식되며, 능률화를 위한 공장새마을운동의 효율화를 위해서는 재무관리적 목표치의 활용이 특히 요망된다고 판단된다. 특히 원가계산제도에서는 가능하면 표준원가계산제도를 도입하여 현장능률화의 활동목표로 활용하고 경영분석의 결과는 전반적 능률목표의 기준으로 활용할 여지가 많은 것으로 판단된다.

마지막으로 인사관리 활동에 관해서 보면 기술직과 사무직의 처우에 대한 반응은 차이가 없다가 반(48%)정도이고, 기술적 우대가 37%정도인

데비하여 사무직 우대는 15%로 나타나서 기술직우대의 비중이 높은 것으로 판단할 수 있다. 특히 기술직우대의 영역은 임금, 훈련개발, 복지후생에서 나타나고 있다. 기술직과 사무직간의 의사소통은 대체로 원활한 편이며 조직내의 의사소통도 전반적으로는 비교적 원활한 것으로

<표 5-4> 재무관리

貴社에서 택하고 있는 원가계산제도는? (%)

- (가) 개별원가계산제도 26.5
- (나) 종합원가계산제도 58.8
- (다) 표준원가계산제도 14.7
- (라) 기타 0.0

貴社에서는 원가계산제도가 관리에 효과적으로 이용되고 있습니까? (%)

- (가) 아니요 10.0
- (나) 그저 그렇다 33.3
- (다) 예 56.7

貴社는 정기적으로 경영분석을 실시하고 있습니까?

- (가) 제대로 실시하지 못했다 3.0
- (나) 가끔 필요하면 실시한다 12.1
- (다) 매년마다 실시하고 있다 27.3
- (라) 반년마다 실시하고 있다 6.1
- (마) 분기마다 실시하고 있다 51.5

나타나고 있다. 문제점이 있다면 명령계통에 치중하고 종업원의 제안이나 건의 또는 참가가 권장되는 정도가 상대적으로 낮은데 있음을 알 수 있다. 또한 고정불평처리에 대해서도 공식적으로도 전혀 실시하지 못하는 기업이 15%로 나타나고 있다. 그러나 사실상 이와 같은 수준이상으로 고정처리에 관해서는 문제점이 있는 것으로

<표 5-5> 인사관리

다음사항에 있어서 기술직과 사무직에 대한 처우는 어느편이 더 좋습니까?(%)

	기술적이 더욱좋다	기술적이 조금좋다	차이없다	사무적이 조금좋다	사무적이 더욱좋다
가) 임금	24.2	45.5	21.2	6.1	3.0
나) 개발·훈련 지원	18.2	39.4	30.3	9.1	3.0
다) 직장의 안정성	11.4	14.3	60.0	11.4	2.9
라) 승진기회	18.2	15.2	48.5	12.1	6.1
마) 작업환경	8.8	2.9	55.9	23.5	8.8
바) 복지·후생·혜택	15.2	9.1	69.7	3.0	3.0
	(15.8)	(20.8)	(48.0)	(10.9)	(4.5)

기술직과 사무직 사이의 상호커뮤니케이션은 원활합니까?(%)

(가) 항상 원활하다	23.5
(나) 비교적 원활한 편이다.	38.2
(다) 보통이다	23.5
(라) 비교적 원활하지 못한 편이다	11.8
(마) 원활하지 않다	2.9

다음 사항들에 대하여 貴社의 경우 어떻다고 생각하십니까?(%)

	그렇다	약간 그렇다	보통이다	약간 그렇지 않다	그렇지 않다
(가) 목표가 뚜렷하고 정책이 일관적이다	37.5	21.9	31.3	3.1	6.2
(나) 의사소통은 공식적 경로를 통한 하향적이다.	21.2	21.2	30.3	12.1	15.2
(다) 의사결정시에 종업원의 제안이나 건의 또는 참가가 권장된다	30.3	18.9	30.3	21.2	0.0
(라) 명령체계가 일원화되어 있고 직무의 중복이 없다	25.0	12.6	31.3	28.1	3.1
(마) 의사소통이 빠르다	32.3	12.9	48.4	6.5	0.0
	(29.6)	(17.9)	(34.0)	(13.6)	(4.9)

貴社의 고정(불명)처리제도는 어떠합니까?(%)

(가) 효과적으로 실시되고 있다	25.0
(나) 어느정도 실시되고 있다	59.4
(다) 앞으로 실시할 계획이다	3.1
(라) 필요하다고 생각되나 아직 계획은 없다.	12.5
(마) 필요를 느끼지 못했다.	0.0

貴社에서 현재 상사·부하사이의 상호 신뢰하는 정도는 어떻다고 생각하십니까?(%)

(가) 서로 신뢰한다	20.6
(나) 비교적 신뢰하는 편이다	50.0
(다) 보통이다	23.5
(라) 비교적 신뢰하지 못하는 편이다	2.9
(마) 서로 신뢰하지 않는다	2.9

종업원 사이의 상호신뢰와 협조하는 분위기는 어느정도입니까?(%)

(가) 강하다	20.6
(나) 조금 강한 편이다	23.5
(다) 보통이다	47.1
(라) 조금 약한 편이다.	2.9
(마) 약하다	5.9

다음 사항에 관하여 貴社 종업원의 만족도는 어느정도일 것이라고 생각하십니까?(%)

	만족한다	조금 만족한다	보통이다	조금 불만이다	불만이다
(가) 작업·직무자체의 흥미	24.2	27.3	39.4	9.1	0.0
(나) 자신의 능력개발기회	26.5	32.6	29.4	11.8	0.0

(다) 임금·봉급	11.8	17.6	41.2	26.5	2.9
(라) 승진의 기회	15.2	27.3	39.4	18.2	0.0
(마) 직장의 분위기	27.3	30.3	21.2	18.2	3.0
(바) 작업환경 및 지원	17.1	40.0	28.6	14.3	0.0
(사) 공정한 능력 및 업적평가	17.6	29.4	50.0	2.9	0.0
(아) 직장의 안정성	35.3	32.4	29.4	2.9	0.0
	(21.5)	(29.1)	(36.0)	(12.7)	(0.7)

다음 시설이나 제도중 貴社에서 갖추고 있는 것은?(%)

(가) 의료시설	(48.6)	(나) 요양소	(8.6)	(다) 구내매점	(48.6)
(라) 식당	(85.7)	(마) 통근버스	(65.7)	(바) 휴게실	(62.9)
(사) 저축보험	(77.1)	(아) 공제제도	(62.9)	(자) 목욕실	(65.7)
(차) 도서실	(48.6)	(카) 종업원회관	(25.7)	(타) 사택	(32.9)
(파) 체육관	(17.1)	(하) 기숙사	(48.6)	(거) 연금제도	(28.6)

貴社 종업원의 사내·사의 교육훈련에 대하여 어느정도 회사에서 지원하고 있습니까?(%)

(가) 종업원 자신의 개발을 위한 모든 교육훈련을 지원한다	20.5
(나) 업무에 관계되는(직접·간접) 교육훈련만을 선별·지원한다	52.3
(다) 회사의 계획적인 교육훈련만을 지원 실행한다	13.6
(라) 관련 참고서적을 적극 구입하여 열람토록 지원하고 있다	11.4
(마) 현업무 작업을 수행하는 과정에서 스스로 필요한 기술지식을 습득하도록 하고 있으며, 초기 오리엔테이션 이외에는 특별한 교육을 하지 않는다	2.3

작업능률 향상을 위하여 어떤 방법이 최선이라고 생각하십니까?(%)

(가) 임금인상	19.7
(나) 감독철저	3.0
(다) 오락·후생·복지시설 개선	7.6
(라) 공평한 작업부과 및 지도	18.2
(마) 인간관계 개선	33.3
(바) 사내교육 훈련 강화	18.9
(사) 기타	0.0

로 판단된다. 상하간의 신뢰관계와 획적인 협조와 신뢰분위기는 양호한 것으로 판단하고 있으며, 종업원의 만족도에 관해서도 비교적 양호한 것으로 나타나고 있으나 상대적으로 불만수준이 높은 것은 저임금으로 보고 있어서 역시 경영자도 저임금수준에 대해서 예민하다는 것을 알 수 있다. 종업원을 위한 복지시설의 도입율은 펍 높은 수준을 나타내고 있으며 교육훈련에 대한 관심도도 높게 나타나고 있다. 작업능률의 향상을 위해서는 인간관계개선을 가장 중요시하고 있는 것이 특이하다. 이는 경영자의 관점이라고 할 수도 있으나 일반이론에서 임금과 인간관계

는 능률과 직결되지 않는다는 견해와는 상반되고 있다. 공평한 작업부과 및 교육훈련과 관련시켜 판단하여야 할 것으로 생각된다.

6) 규모별 제약조건의 평가

조사대상기업의 반응을 규모별로 분류하여 그 차이를 보았던 바, 결과는 <표 6-1>와 같이 나타나고 있다. 종업원 10명~99명의 소규모, 100명~499명의 중규모, 그리고 500명 이상의 대규모간의 차이는 예상한대로 규모의 이익과 장애요인을 잘 반영하고 있다. 소규모기업에서는 의사소통 특히 사무계통과 기술계통간의 의사소통이

〈표 6-1〉 규모별 반응의 차이(긍정적 반응의 %)

종업원 10~99명	51.7	80.0	52.0	40.0	70.0	60.0	73.8	3.3	80.0	0.0	0.0	60.0	37.5	25.0	40.0
100~499명	63.3	72.0	71.6	82.0	84.0	78.0	86.5	47.3	18.0	25.0	63.3	66.0	70.0	57.5	24.0
500명 이상	65.7	72.0	64.0	70.0	74.0	68.0	69.0	54.0	36.0	52.5	50.0	80.0	75.0	65.0	56.0
	기술적 우대	기간의 사소통 사부계	전반적 의사	불평 처리	상 하 간 의 신	중 간 의 원 신 상 하 도	전 반 적 인 만	복 지 시 설 도	훈 련 에 대 한	마 음 금 고 출 자	원 가 관 리 의	경 영 분 석 실	가 동 율	설 비 관 리 도	품 질 관 리 수

원활한데 비하여 대기업에서는 복지시설의 충족도와 재무 생산관리의 합리화수준이 높게 나타나고 있으며 대체로 중규모에서 만족도 신뢰관계 불평처리등의 수준이 높게 나타나고 있다.
(2 요약부분 참조)

7) 업종별 제약조건의 영향

업종별 분류는 섬유류, 식품류, 기계류, 전자·전기제품류, 중화학제품류, 잡화류, 건설업 및 기타로 나누었다. 기술우대의 정도는 역시 중화학제품류가 가장 높고 잡화류가 가장 낮게 나타나고 있으며, 기타 의사소통, 고정(불평)처리, 신뢰관계, 만족도와 같은 사항에 있어서도 기술집약적 산업에서 오히려 높게 나타나고 있어서, 생산성과 관련된 보상능력 뿐만 아니라 구성원들의 성분과 직업적 만족과도 연관이 있지 않은가

생각된다. 그러나 무엇보다도 중요한 것은 이들 업종의 생산성과 관련된 지불능력과 희망적 전망이 작용하지 않았는가 판단된다. 복지시설 수준은 업종간에 있어서 큰 차이를 보이고 있지 않으나 기계류 건설업이 낮은 것으로 나타나 있고 훈련에의 관심은 건설업이 상대적으로 낮은 것으로 나타나고 있다. 새마을금고 도입율은 섬유류가 가장 높고 식품류가 가장 낮은 수준이며, 재무관리 특히 원가관리의 효과가 섬유류에서 93.3%로 월등히 높은 수준으로 나타나고 있는데 비하여 기계류에서 33.3%의 낮은 수준을 나타내고 있다. 기타는 70.0% 정도의 수준에서 큰 차이가 없다. 생산관리에 있어서는 설비 및 품질관리에 있어서 기계류 업종이 높은 수준이며 섬유류에서 품질관리에 많은 관심을 나타내고 있는 것으로 나타나고 있다.

〈표 7-1〉 업종별 반응의 차이(긍정적 반응의 %)

섬유류	68.3	65.0	70.0	46.0	70.0	66.0	63.3	48.3	86.0	32.5	93.3	66.0	70.0	57.5	80.0
식품류	61.7	50.0	52.0	80.0	70.0	70.0	52.5	66.7	74.0	12.5	66.7	80.0	100.0	62.5	50.0
기계류	70.0	80.0	65.2	86.0	60.0	46.0	80.8	31.3	80.0	32.5	33.3	80.0	75.0	75.0	66.0
전자전기류	62.7	68.0	66.4	84.0	64.0	60.0	53.0	60.0	80.0	15.0	75.3	84.0	55.0	50.0	40.0
중화학제품류	82.7	74.0	68.8	80.0	84.0	74.0	71.3	58.7	72.0	20.0	76.7	60.0	67.5	57.5	30.0
잡화류	56.3	74.0	53.6	78.0	78.0	80.0	33.3	48.7	78.0	25.0	76.7	52.0	65.0	65.0	46.0
건설업	78.3	76.0	67.2	30.0	70.0	60.0	63.8	40.0	58.0	20.0	76.7	66.0	75.0	70.0	56.0
기타	4.60	96.0	92.0	76.0	96.0	86.0	94.5	40.0	80.0	20.0	43.0	50.0	70.0	57.5	76.0
	기술적 우대	기간의 사소통 사부계	전반적 의사	불평 처리	상 하 간 의 신	중 간 의 원 신 상 하 도	전 반 적 인 만 족	복 지 시 설 도	훈 련 에 대 한	마 음 금 고 출 자	원 가 관 리 의 효 과	경 영 분 석 실	가 동 율	설 비 관 리 도	품 질 관 리 수

8) 시장별 제약조건의 평가

시장별 제약조건은 첫째, 내수업체 내수및 수출, 수출전업의 3분류에 의한 대비를 했던 바 인사관리적 시책은 전반적으로 내수업체가 현저

히 높은 수준을 나타내고 있으며, 재무관리 역시 내수가 수출업체에 비하여 높은 수준을 보이고 있으며, 생산관리 부문에서는 역으로 수출업체의 수준이 높은 것으로 나타나고 있다. (〈표 8-1〉 참조)

〈표 8-1〉 시장별 반응의 차이(I)(긍정적 반응의 %)

내수업체	76.7	80.0	84.0	86.0	64.0	74.0	85.5	54.7	84.0	25.0	90.0	96.0	70.0	57.5	46.0	
내수및수출업체	67.7	80.0	64.8	70.0	70.0	88.0	70.3	50.7	74.0	25.0	90.0	78.0	67.5	67.5	52.0	
수출업체	65.0	70.0	66.0	80.0	76.0	70.0	74.5	45.3	76.0	25.0	50.0	40.0	82.5	55.0	80.0	
	기술적우대	기술·사무사계	간통의의사	전소통의사	불평처리	상회간의신	중간의신뢰도	전도의만족	복입지시실도	관심도에대한	마출금고출	원과관리의효	경시도의실	가동율	설비관리의도수	품질관리의수

시장별 제약조건을 독과점, 약간경쟁적 및 경쟁적이란 세가지 특성에 따라 분류하여 반응의 차이를 비교하였던 바 〈표 8-2〉와 같이 나타나고 있다. 전반적으로 인사관리와 재무관리분야

에서는 독과점의 정도가 높을수록 높은 특점을 하고 있는데 비하여, 생산관리 분야에서는 경쟁적인 기업이 현저히 높은 특점을 나타내고 있다.

〈표 8-2〉 시장별 반응의 차이(II)(긍정적 반응의 %)

독과점	67.7	76.0	62.8	80.0	80.0	72.0	74.5	60.0	76.0	25.0	93.3	78.0	70.0	47.5	40.0	
약간경쟁적	67.0	82.0	73.2	76.0	80.0	74.0	79.8	40.0	74.0	20.0	46.7	78.0	70.0	57.5	46.0	
경쟁적	65.0	50.0	65.2	56.0	70.0	64.0	69.0	50.0	70.0	25.0	76.7	68.0	75.0	70.0	60.0	
	기술적우대	기술·사무사계	간통의의사	전소통의사	불평처리	상회간의신	중간의신뢰도	전도의만족	복입지시실도	관심도에대한	마출금고출	원과관리의효	경시도의실	가동율	설비관리의도수	품질관리의수

9) 경영목표지향성에 따른 차이

조사기업의 반응을 반응자가 표시하는 기업경영의 전반적 목표지향성에 따라 분류하여 차이

를 보았던 바 그 결과는 〈표 9-1〉과 같이 나타나고 있다. 이에 대한 해석은 요약부문에서 이미 한 바 있으므로 여기서는 생략하기로 한다. (2장 8절 참조)

〈표 9-1〉 경영목적지향성에 따른 차이(긍정적 반응의 %)

이익지향	67.7	70.0	63.6	60.0	72.0	62.0	69.5	47.3	74.0	27.5	80.0	72.0	70.0	60.0	52.0	
시장지향	41.3	74.0	58.4	66.0	72.0	82.0	69.8	48.6	66.0	25.0	57.5	92.0	75.0	62.5	54.0	
인사지향	38.0	78.0	71.6	70.0	80.0	46.0	75.0	44.7	68.0	20.0	63.3	62.0	67.5	62.5	38.0	
생산기술지향	39.3	66.0	62.8	66.0	74.0	72.0	66.0	47.3	76.0	22.5	66.7	68.0	70.0	57.5	38.0	
사회책임지향	74.3	88.0	83.2	86.0	88.0	82.0	85.0	22.3	76.0	10.0	90.0	86.0	77.5	70.0	46.0	
	기술적우대	기술·사무사계	간통의의사	전소통의사	불평처리	상회간의신	중간의신뢰도	전도의만족	복입지시실도	관심도에대한	마출금고출자	원과관리의효	경시도의실	가동율	설비관리의도수	품질관리의수

5. 결 론

본 결론에서는 앞서 요약부문에서 정리한 내용의 중복을 피하면서 본 연구를 전체적으로 다시 정리 평가하고 또 본 연구의 결과로 얻어진 몇몇 건의를 하는데 중점을 두려고 한다.

본 연구는 공장새마을운동의 전개에 있어서 능률화의 원리와 인간화의 원리를 조화있게 도입하여 장기적인 기업발전과 종업원의 인간적 성장을 추구하기 위한 기초조사의 성격을 띤 것이었으며, 따라서 경영관리 전반에 걸친 실태조사를 바탕으로 하려 했다. 그러나 실제 질문지의 회수율이 낮고 또 성의있게 회답한 유효회답을

이 낮아서 충분한 조사를 하지 못하였다. 따라서 본조사의 결과는 결코 통계적 해석으로 이해할 수는 없으며 단지 사례적 해석으로 평가하여야 할 것이다. 그러므로 본 연구의 내용은 일반화를 한 것이 아니라 사례적 실태의 요약으로 평가하여야 할 것이다.

본 연구는 공장새마을운동의 이론적 뒷받침을 위하여 새마을운동의 기본원리인 근면, 자조협동의 논리를 농촌과 공장 상황의 차이를 평가한 위에 공장의 고용기술 및 조직적 조건을 고려하여 어떤 방향으로 해석하고 정리해야 할 것인가에 대하여 특히 관심을 가지고 이를 위하여 이론적 고찰을 시도하였다. 그 결과 공장새마을운동의 원리로서 생산적 목표지향성 참가결정에 의한 적극적 동기화, 그리고 집단과정의 활용에 의한 협동체제의 구축을 유도하고 이에 따른 실천기법으로서는 목표관리제도, 공정한 배분원리, 집단과정의 협력체제화를 위한 조직개발의 기법을 원용한 내용을 제안하였다.

실태조사의 결과에 의하면 필요성의 인식도가 높은 것으로 나타났고, 실천구호는 가족주의적 정(情誼)원리의 도입이 제창되고 있으며, 조직상으로는 공장새마을운동과 노사협의 조직의 유기적 연관성이 낮은 것으로 나타났고, 공장새마을사업은 한정된 경영의 특화사업으로 발전하고 있음을 알 수 있었다. 또한 실태자료를 전반적으로 검토한 결과 생산 제무 인사관리활동 영역에서 중점적으로 새마을사업의 목표 및 과정상으로 고려해야 할 문제점이 제시되었다. 또 조사대상업체의 규모, 업종, 시장, 목표지향성에 따

른 실태의 차이를 보았던 바 기술적 상황적 조건에 따라서 공장새마을사업의 중점을 달리해야 한다는 점을 알게 되었다.

따라서 본 연구의 결과 공장새마을운동의 확산과 정착에 있어서 전반적으로 권고할 기본방향은 다음과 같이 요약할 수 있다고 판단된다.

첫째, 공장새마을운동을 능률화 일변도의 직접적 능률향상에만 치중할 것이 아니라 인간화의 원리를 기축으로 하여 참가적인 방법으로 능률 목표 뿐만 아니라 평가와 보상체계에 대한 합의 과정을 거치는 원칙을 따를 것.

둘째, 공장새마을운동의 전개조직은 기업내의 계층조직과 공식조직단위 위주로 할 것이 아니라 노사협의 조직을 활용하여 장기적으로 노사관계의 조화있는 안정화의 기반을 조성하는데 관심을 가질 것.

셋째, 공장새마을운동에 새로운 경영기법으로 비교적 정형화된 목표관리에 의한 목표설정과 평가제도, 공정배분원리에 의한 임금관리제도, 집단화과정을 조직에 확산하는 정형기법인 조직개발(OD) 기법의 적극적인 보급을 통하여 이 운동을 보다 기술적으로 합리화할 것.

넷째, 기업의 규모, 업종, 지역, 시장, 경영자의 특성에 따른 공장새마을운동의 중점을 달리하는 전략을 활용할 것.

다섯째, 개별기업의 전반적 및 부분적인 문제점을 상기 기법과 조건을 고려하여 철저히 분석 평가하여 개별기업의 특유한 문제점을 해결하기 위한 장단기 계획을 수립하고 이에 바탕을 둔 개성있는 운동으로 전개할 것.