

韓國 中小企業을 위한 經營・技術
指導事業의 效率化 方案(中)

崇田大學校 工科大學 教授
張 英 基※

A Study for Improving the Managerial and Technological
Consultancy for Korean Medium Industries.

Chang, Young-gi

◁ 目 次 ▷

- IV. 中小企業銀行과 國際聯合 開發機構(UNDP)
의 經營・技術 指導 共同事業의 概要
— case study —
1. 中小企業銀行에 대한 技術報告書
가. 60年代初 韓國中小企業의 現況
나. 韓國中小企業體의 工業技術水準 向上方
案
다. 現場指導部에 관한 提案
- V. 經營・技術 指導事業의 展望과 效率化를 위
한 提言.

라. Mitchell 報告書의 評價

앞에서 要約해 본 「미첼」報告書의 內容중에서 특히 注目하여야 할 점은 다음과 같다.

- (1) 製造現場에서의 管理技術 指導의 強調
(2) TLO 制度를 통한 여러 專門機關과의 有機的인 協助
(3) 外國人 專門家의 主任務의 要員訓練

(1) 技術을 크게 나누어 固有技術과 管理技術로 보는 것은 엄밀한 學問的인 分類는 아니지만 一般的인 認定을 받고 있다. 固有技術이란 機械工場에서 鑄造, 鍛造, 切削과 같은 工作技術, 化學工場에서의 反應에 관한 化學技術, 鑛山에서의 採鑛技術과 같이 各種工業에 各己 “固有”하다는 뜻으로 붙여진 이름으로 自然法則의 工學的 應用法을 말한다. 이에 대하여 管理技術이란 固有技術을 效率的으로 實現시키기 위한 環境條件의 設計 運營 改善 등을 다루는 것으로 固有技術에 比해서는 適用範圍가 넓고 따라서 같은 原理・原則을 業種・業體에 구애없이 共通的으로 活用할 수 있다. 具體的으로 말하여 産業工學(Industrial engineering)이나 勞動科學 등이 이에 속한다. 그리고 이 報告 生産管理技術士(工場管理)

書에서 企銀이 遂行하여야 할 診斷指導分野로서 勸告하고 있는 것은 簿記 原價計算과 같은 經營管理 技法(마케팅 分野는 事業 後期에 追加토록 勸告)과 더불어 品質向上과 品質管理, 作業研究分野이며 派遣될 外國人 專門家의 擔當分野도 이 分野에 限定되어 있다. 특히 報告書에서는 수시로 産業工學 分野의 指導를 強調하고 있음은 妥當한 勸告로 생각된다.

그러나 共同事業을 要請하게 된 背景에서 보았듯이 企銀이 원한 것은 中小企業體에게 各種 固有 技術을 現場에서 傳授 또는 指導하려는 것이었으나 이것은 처음부터 잘못된 생각이라고 아니할 수 없다. 설사 技術指導要員은 產業界에서 一時特採하여 確保한다 하더라도 그 많은 專門分野를 모두 網羅할 수 없으며 또한 技術蓄積의 缺餘, 研究·試驗設備 未備, 金融機關 幹部에 의한 技術의 올바른 理解의 困難性등은 이후에 보듯이 技術指導를 無力化시키고 말것이다.

그러나 이것은 설사 技術研究를 主業務로 遂行해 온 어떤 技術研究機關일지라도 모든 業種에 걸치는 全分野의 技術指導를 施行하려고 할 때에 該當되는 眞理일 것이다. 예컨대 現在의 KIST와 같은 綜合技術研究所라 할지라도 방대한 中小企業의 業種과 또 各業種에 속하는 個個企業體가 갖는 技術水準이나 保有施設의 特徵에 맞추어 惹超되는 問題點의 現實的인 解決方案을 주어진 診斷期間內에 解決해 나가는 것은 物理的으로 不可能하지 않다 하더라도 그러한 研究所의 運營은 經濟的으로 극히 非效率的인 構想이 될 것이다.

따라서 中小企業에 대한 固有技術의 診斷指導는 各己 專門研究分野와 實績(歷史와 經驗)을 갖춘 많은 獨立된 研究所(大學包含)가 該當問題別로 有機的으로 動員되어야 한다. 이 報告書가 TLO의 媒介를 통하여 既存技術研究機關의 協助를 얻어 이미 國內에 蓄積되어 있는 技術을 活用하도록 主張한 것은 이미 先進國에서 過去經驗을 통하여 얻은 叡智인 것으로 짐작되며 앞으로도 充分히 參考되어야 할 基本方向으로 생각한다.

(2) 「밋첸」報告書에서 새로이 紹介하고 있는 TLO 制度의 要點을 다시 되풀이하면 아래와 같다.

(가) 全國各地域에 中小企業體 200~250個業體當 1人的 技術連絡員을 常駐시킨다. 技術連絡員은 理工系 大學卒業 水準의 學歷을 가진 사람으로서 指導要員(consultant)의 初段階 職級(junior consultant)에 해당한다. 技術連絡員은 日常擔當業務를 통한 實務經驗과 1~2年間에 걸친 4週式 總 16週에 이르는 專門訓練을 통하여 經驗 豊富 有能한 指導役 또는 諮問役(senior consultant)으로 成熟되어 간다.

(나) 技術連絡員의 擔當業務

(業體把握과 信賴獲得)……擔當 業體와 日常的이며 緊密한 接觸과 紐帶를 維持하며 問題點 發生 등을 把握하여 指導를 勸誘.

(申請接受)……指導申請을 接受하고 眞正한 問題點이 무엇인가 豫備調査

(豫備調査)……問題點에 따라 該當專門分野가 무엇인가를 判斷하여 適合한 上級指導要員의 派遣을 要請한다.

(指導)……스스로가 指導possible한 問題에 대해서는 直接指導한다. 上級指導要員이 내린 解決方案을 理解하고 指導要員이 돌아간 후 事後指導를 擔當

(指導의 媒介)……該當問題點에 대한 定評 있는 研究機關을 가려내고 그 協助와 指導를 系統을

따라 要請한다.

(訓練實施)……職業訓練, 各種 세미나의 開催를 紹介하고 從業員 訓練에 대하여 助言한다.

(情 報)……技術 및 經營情報를 傳達하고 풀이해 주며 원하는 通信指導問題가 있으면 要請에 따라 代筆해 준다.

(融資援助)……融資의 妥當性을 檢討하고 金融機關에 스스로의 見解를 助言.

以上の 記述에 想像할 수 있듯이 TLO 制度는 자칫 慢性化되기 쉬운 診斷指導事業을 活性化시킬 수 있는 唯一한 方法이라고 생각된다. 예컨대 MIB·UNDP 共同事業 後期에서 經驗할 수 있었던 指導申請의 減少, 問題點의 잘못 把握으로 指導要員의 히트 出張, 他專門機關에서의 孤立과 指導分野의 縮少, 通信指導의 萎縮, 指導要員이 養成되지 못하고 減少된 點은 이 制度를 시초부터 導入運營하였다면 防止할 수 있었을 것이다.

그러나 한편 MIB·UNDP 共同事業에 한해서만 생각한다면 이 構想은 지나친 욕심이었다고도 보아진다. 즉 이 構想은 現場指導部가 後日 企銀에서 分離되어 全國的인 「中央現場指導所(National Extension Services Institute)」의 組織核心으로 發展한다는 前提에 서 있다. 그러므로 그 組織은 本部和 6個所의 地域指導所 그리고 企銀各支店에 TLO 를 配置하게 되어 1969年末까지 소요되는 指導要員은 諮問役 18名 指導役 80名 TLO 90名 計 188名이며 그외에 要員의 訓練을 맡을 講師 行政要員 등을 합하면 當時의 企銀本店 銀行員에 匹敵하는 人員數가 된다. 그러므로 어디까지나 金融業務가 基本이 되는 企銀으로서의 도저히 받아들일 수 없는 提案이랄 수밖에 없을 것이다.

또한 TLO 의 擔當業務중에서 가장 重要性을 띠는 여러 專門機關의 活動의 媒介와 協助는 善意만으로는 不可能하며 法的 뒷받침을 얻는(특히 이러한 研究機關이 대개 公立이기에) 「制度」가 確立되지 않고는 現實性이나 效果를 기대할 수 없는 것으로 當時로서는 時期尙早인 提案이라고 보아진다.

(3) 一般的으로 UNDP 가 支援하는 外國人專門家를 包含하는 開發事業에 있어서 外國人專門家の 職務는 相對國要員(counterparts)의 訓練과 養成에 있다. 그러나 韓國과 같이 比較的 教育水準이 높고 高等教育을 받은 高級人力中에서 要員이 選拔되는 狀況에서 보면 外國人專門家の 講義는 이미 授業을 받았거나 文獻을 통하여 理解할 수 있는 것으로 切實히 要求되는 것은 實際로 現場에서 應用하고 導入하여 效果를 確認하는 일이 된다. 그러나 外國人專門家は 現場에서 無力化되기 쉽다. 첫째, 言語의 障壁으로 意思疏通이 微妙한 部分에까지 이르지 못하고 둘째 材料, 機械, 技能에 이르기까지 標準化되어 있지 못한 材다가 自國에서는 經驗도 못한 것이 많기 때문이다. 따라서 다시 理論의 提示에 그치고 企業體와 要員에게 失望과 그리고 不信을 가져오게 한다. 이 共同事業을 위하여 來韓한 專門家도 몇가지 類型으로 나누어 볼 수 있는 바 頑強하게 職務를 내세워 現場에 나가기를 拒否하고 講義만 하는 者, 現場에서 實務訓練을 통한 要員養成을 肯定하고 現場에 임하나 實効性 있는 改善案을 提示못하는 者, 適切한 提案을 할 수 있는 者들이다. 특히 첫째 범주로 간주할 수 있는 專門家로서는 UNDP 事業에만 專門的으로 從事해 온 者가 많았으며 둘째 범주에 속하는 專門家로서는 自國에서도 診斷指導機關에 從事하던 사람이 많았음은 앞으로 外國人專門家を 招致하려고 할 때 參考가 될 것이다.

2. 各國 技術振興事業 實態 視察 報告書

中小企業銀行은 UNDP 와의 共同事業을 앞두고 先進國과 開發途上國에서 實施하고 있는 中小企業을 위한 指導事業의 現況과 問題點을 韓國의 立場에 서서 研究하여 企銀이 遂行할 經營技術 指導事業에 反映시키고져 視察團을 派遣하였다. 이 視察團은 企業指導業務擔當理事, 次長, 및 調査役으로 構成되어 滿 3個月 동안 印度, 英國, 美國, 日本 등을 訪問하면서 各國 政府의 中小企業育成政策에 관한 說明을 듣는 한편 中小企業 經營技術 指導機關을 찾아 政府의 育成政策의 一環으로 實施되고 있는 細部業務와 業務에 隨伴되는 問題點을 實際의 側面에서 研究하고 報告書를 提出하였다. 이 報告書에서 建議된 事項을 要約하면 다음과 같다.

가. 指導事業의 內容

指導事業의 內容은 現場指導, 研修, 經濟調查, 圖書發刊, 製品 展示場 運營, 試驗研究所, 圖書室 등으로 構成되는 것이 바람직하다.

現場指導는 指導要員으로 構成된 指導班을 工場現場에 派遣하여 問題點을 究明하고 適切한 改善案을 立案하고 그 導入을 支援하는 것이다.

中小企業經營主, 監督者, 從業員 등에 대한 職級別 또는 部門別 講習會의 開催는 現場指導를 補完하기 위하여 必要하다.

經濟調查는 指導에 대한 適正業種, 適性地域에 관한 調查와 事業主가 企業을 新規로 시작하는 데 필요한 資料를 提供하기 위한 調查 또는 中小企業者가 원하면 市場에 대한 調查遂行을 말한다.

圖書發刊은 最新技術이나 經營管理技法에 대한 知識傳達보다 指導事業을 널리 弘報하고 紹介하는 데 目的이 있다.

製品展示場은 中小企業의 優秀製品을 展示하고 指導의 結果 向上된 製品品質을 보임으로써 이것 역시 指導事業을 알리는 데 目的이 있다.

外國의 例에서 볼 때 中小企業에 대한 技術指導事業은 試驗研究所의 支援을 받지 않고는 成功을 期約하기 困難을 알 수 있는 바 國際機關에 試驗所設置에 必要되는 外貨援助를 申請함으로써 商品設計, 製造工程研究, 原資材와 完製品의 分析·試驗, 新 原料의 開發, 燃料問題의 解決등이 遂行되어야 할 것이다.

나. 指導要員의 資格

指導效果를 높이기 위해서는 무엇보다도 指導要員의 資質과 機動성이 問題되는 바 專門知識 以外에 周圍環境에 適應하는 融通性, 敏感한 六感, 豐富한 想像力, 不屈의 鬪志와 忍耐力, 研究心 등이 要求된다.

指導要員은 一般指導役(Generalist)과 特殊技術役(Specialist)로 構成되는 바 一般指導役은 經營全般에 대하여 知識과 經驗이 많고 診斷에 대해서도 經驗이 많은 者로서 大學課程을 마친 후 7年 以上의 實際經驗을 가져야 한다. 特殊技術役은 하나의 固有技術이나 2~3個部門의 管理技術에는 專門家

이나 實際診斷經驗은 一般指導役보다 적은 者로서 大學卒業後 3~4年의 實際經驗을 가진 者이다.

指導要員은 항상 一般經濟動向, 業界動向, 國內外 技術發展에 관한 動向에 대하여 研究하는 동시에 業界의 權威者, 大學教授, 成功한 中小企業者 등을 招聘하여 討論會와 講習會를 가짐으로써 自身の 再教育에 힘 써야한다.

다. 指導方法

診斷指導는 2~3人으로 編成된 指導班에 의해서 豫備診斷, 本診斷, 報告書作成, 事後指導의 順序로 進行되는 것이 一般의이다.

指導申請은 서울, 釜山에 設立될 指導 센터나 企銀各支店長을 통해 接受된다. 指導 센터에서는 依頼書를 檢討하여 一般指導役을 派遣하여 豫備調査를 施行하고 本指導의 必要與否, 本指導의 範圍 등을 決定하여 센터에 報告하면 센터는 本指導에 필요한 人員을 配置하고 班을 編成하여 現場指導에 들어가게 된다.

本指導는 企業體에 選定된 管理者나 技術者와 共同으로 遂行된다.

本指導가 끝나면 指導班은 報告書를 企業體와 센터에 提出한다.

報告書는 本診斷結果에 관한 報告書, 診斷進行狀況에 관한 報告書로 區分할 수 있다.

事後指導는 本指導가 끝난 1年後에 施行되어 勸誘된 改善策의 導入與否, 問題點, 效果 등을 測定한다.

라. 指導料

外國에서는 指導에 소요되는 資金은 政府補助金으로 充當되고 있다.

企銀에서 施行되는 指導事業도 初期에는 無料로 施行되나 조속히 名目上的 指導料라도 받도록 하여야 할 것이다. 이는 값을 支拂한 것에 대하여 價値를 認定하는 人間의 性向이나 擔當指導要員에 責任感을 주어 指導의 質的向上을 期할 수 있기 때문이다.

마. 指導와 融資

때에 따라서는 技術改善에는 資金供給이 先行되어야 하며 앞으로 이 問題가 擡頭될 것이다. 外國의 경우 金融援助와 技術援助를 有機적으로 連結시킴으로써 이 問題를 解決하고자 努力하고 있다. 이러한 外國의 政策이 參照되어야 할 것이다. (例: 英國에서 Rural Industries Loan Fund에 대한 融資申請時에는 반드시 Rural Industries Bureau의 技術分析書가 添付되어야 한다. 佛蘭서에서는 “指導事業 資金 融資法”에 의하여 指導機關으로부터 技術指導를 받거나 從業員의 訓練을 위한 資金을 위하여 償還期間 50年 年利 5%의 長期融資를 얻을 수 있다.)

바. 他指導機關과의 協力

企銀은 모든 種類의 指導를 담당할 能力을 갖출 수 없는 것이므로 大學이나 工業研究所, 診斷機關과 協助를 하여야 하며 이를 위해서 各機關, 業界, 中小企業者 代表로 構成된 協議委員會를 設置하는 것이 바람직하다.

또 企銀의 事業計劃에는 外部技術陣을 活用하기 위한 用役費가 計上되어야 한다.

사. 外國人專門家에 대한 審査

共同事業에 從事할 外國人專門家の 技術水準과 能力이 事業推進에 미치는 影響이 클 것이므로 銀行으로서의 ILO에서 推薦된 專門家에 대하여 現地の 韓國大使館을 통하여 適格與否의 調査를 할 필요가 있다.

아. 海外派遣

事業計劃에 따르면 4年間に 12名의 海外研修가 可能한 바 中小企業에 대한 育成政策과 指導事業의 오랜 歷史를 가진 歐州地域과 日本에 대한 派遣가 要望된다.

자. 報告書의 提案에 대한 評價

企銀이 診斷指導事業의 重點을 固有技術指導에 두고자 努力한 것은 視察報告書의 題目서부터도 알 수 있다. 視察團은 4個國에 걸치는 長期間의 視察을 통하여 앞으로 施行될 指導事業에 대한 構想을 勾勒했다. 「밋첼」報告書가 企銀의 共同事業을 過大設計한 데서 오는 非現實性으로 인하여 指導事業을 올바르게 展開할 수 있는 貴重한 勸告가 담겨 있었는데도 불구하고 結局은 視察團에서 얻은 構想이 現實化되는 것을 後日에 볼 수 있다.

다음에 이 報告書에 나타난 提案中에서 問題가 되는 것을 指摘코자 한다.

(1) 試驗研究所의 運營

이미 論述한바와 같이 企銀이 中小企業의 全業種을 網羅하는 固有技術指導를 試圖하려 한 것은 基本方向에 있어서 잘못된 것이었으나 視察團은 印度의 SISI 視察에서 많은 感銘을 받고 技術指導를 效果있게 施行하기 위해서 附設試驗所의 設置를 強調하고 UNDP 支援을 통하여 試驗設備의 導入을 計劃하고 있다.

印度에 있어서 中小企業에 대한 技術指導는 Central Small Industries Organization 傘下의 Small Industries Institute(SISI)와 Extension Centres에 依해서 實施되고 있다고 한다. 「1964年末現在 4個의 總括區와 各州(17個州)에 SISI가 1個式과 全國적으로 60個 extension centres가 設立되어 있다.……各州에 있는 SISI에는 實驗實習所를 附設하고 있으며 中小企業者는 언제든지 SISI의 實習場을 使用할 수 있게 되어 있다.……試驗實習所와 共同施設場에는 대개 工作機械, 金屬 및 鑄物試驗機械, 熱處理 및 熔接施設, 機械試驗器, 電氣鍍金, 商品設計, 模型製作, 金型·治具·固定具 등이 備置되었으며 化工部門에서도 試驗實習에 必要한 機械과 藥品을 備置해 놓은 實驗室이 있다.」

「SISI와 Extension Centres의 業務를 略述하면

技術指導	經營診斷	技術·經營訓練
經濟調査	情報媒介	一般指導

등이 있는바 1964年度 業績을 集計한 것을 보면 아래와 같다.

技術職員の 工場指導	334, 153件
生産技術 및 生産工程에 관한 相談	257, 066

經濟調査	160,561
新規事業創設에 관한 指導	141,494
技術 및 貿易關係訓練	12,354
經營講習指導	9,753
商品設計 및 製圖에 관한 指導	2,277
市場調査報告	218
模型製造 기타	212
業種別事業展望調査報告	138
全印度事業展望豫測報告	127
地域別調査報告	95」

斷片的이나마 위에 적은 視察結果를 통하여 印度의 SISI가 韓國의 工業研究所에 該當하는 것을 짐작할 수 있다. 現在에 있어서조차 서울의 工業標準試驗所를 除外하고 各道の 工業研究所(또는 振興院)의 設備規模가 滿足치 못함을 생각할 때 오직 人員과 事務所 및 什器程度로 業務를 遂行할 수 있는 TLO 制度조차 導入못하는 現實에서 「指導를 效果있게 施行하기 위해서 附設試驗所의 設置」가 꼭 必要한 技術指導를 한낱 金融機關이 試圖하려는 것은 逆說的인 提案이라고 밖에 볼 수 없다.

(2) 他機關과의 協力

이 報告書는 中小企業에게 援助를 提供하는 機關間에 協調關係가 缺如되어 있어 中小企業에 대한 各種援助의 效果의 低下를 招來하고 있음을 指摘하고 있다. 이를 是正하기 위해서 企銀에 UNDP 支援으로 試驗研究所가 設置될 때까지 當分間 工業研究所나 어떤 工科大學과 協助할 수 있는 길을 摸索 할 것과 「各機關, 業界, 中小企業者로 代表된 協議委員會를 設置하며 委員會設置의 目的은 企銀이 指導事業을 遂行하는데 必要한 協調를 얻고 業界의 意見を 들어 指導事業을 널리 認識시키고 各種援助를 調整」하는 일이라고 하고 있다. 또한 「事業計劃에 研究費(外部機關에 대한 用役費를 말함)를 別途로 計上하여 必要하면 用役을 委託하도록 말하고 있다.

이러한 막연한 提案은 또한 企銀의 指導事業을 中心으로 他機關은 이를 擁立하도록 發想된 것이었으므로 결국 實現을 못보았다. 이러한 協助關係의 維持運營은 TLO 制度를 살림으로써 가장 現實的으로 解決할 수 있다고 생각된다.

(3) 指導와 資金供給

企銀이 技術指導事業을 遂行하는 過程에서 반드시 中小企業主들이 技術改善에는 資金供給이 先行되어야 한다고 主張할 것을 豫見하고 있고 中小企業의 技術改善과 資金間에는 不可分の 關係가 있음을 認定하면서 外國에서는 金融援助와 技術援助를 有機적으로 連結시킴으로써 이 問題를 解決하고자 努力하고 있음을 實例를 들어 說明하고 있다. 그 중에서도 融資申請時指導所의 技術分析書를 添加시켜 그 結果에 따라 貸付를 拒否하는 實例(英國 Rural Industries Loan Fund)와 有料診斷指導에 必要한 資金을 長期低利로 融資해 주는 實例(佛蘭西, 앞에서 引用)를 들어 앞으로 考慮할 價値가 있다고 말하고 있다.

實際로는 企銀의 事業期間 동안 融資와 指導는 엄격히 區分되어 相互間에 어떤 關係도 갖지 않았

다. 이것은 어떤 確固한 基本方針과 信念의 結果였다기보다는 融資承認의 權限을 가진 支店長과 本支店審査部의 權限侵害에 대한 斷乎한 抵抗의 結果였다고 보아지나 실제로 한번 일어났던 事例를 통하여 指導와 融資를 連結시키려는 理想論의 提案이 실제로는 實効가 없다는 것을 實證할 수 있었다.

다만 佛蘭西의 實例와 같은 有料診斷指導를 받기 위한 長期抵利融資는 後述하는 바와 같은 民間診斷專門機關의 獎勵策이 施行될 때 考慮해 볼만한 事項이겠으나 쫓기는 融資財源이나 緊縮政策을 감안할 때 가까운 將來를 통하여 이것 역시 實現의 可能性은 극히 희박하다하지 않을 수 없다.

3. MIB · UNDP 共同企業指導事業 運營計劃

Mitchell 報告書에서 建議된 事業內容은 이미 指摘된 바와같이 非現實의인 面도 內包하고 있어서 결국 UNDP 에 대한 支援申請過程에서 修正을 보게 되었다. 즉 共同事業期間은 4年으로 短縮되었고 6個所의 地域指導 센터와 TLO 制度 導入은 企銀의 現存店舖의 相談窓口를 活用하는 것으로 變更되어 事實上 TLO 制度는 削除되었다. 이러한 變更을 담은 支援申請書는 UNDP 管理理事會에서 承認되었고 1966年 10月에는 ILO 事業團長으로 F. Bowles 氏가 來韓하여 運營計劃書를 起草하여 1967年 8月에 이 運營計劃書는 商工部, 企銀, UNDP, ILO 의 代表者에 의하여 署名됨으로써 共同企業指導事業은 시작을 보았다.

이 計劃書에 나타난 指導事業 內容은 다음과 같다.

가. 目 的

企銀이 1962年 企業指導部의 組織과 더불어 施行해온 中小企業의 育成發展을 위한 診斷指導事業이 純經營面만의 指導로서는 所期の 成果를 올리기 어려움을 痛感해 오던차 UNDP 의 支援下에 外國專門家와 共同으로 企業指導事業을 工業技術面에 까지 擴充하여 中小企業의 生産性向上, 原價節減, 品質向上을 돕는 데 있다.

나. 事業當事者

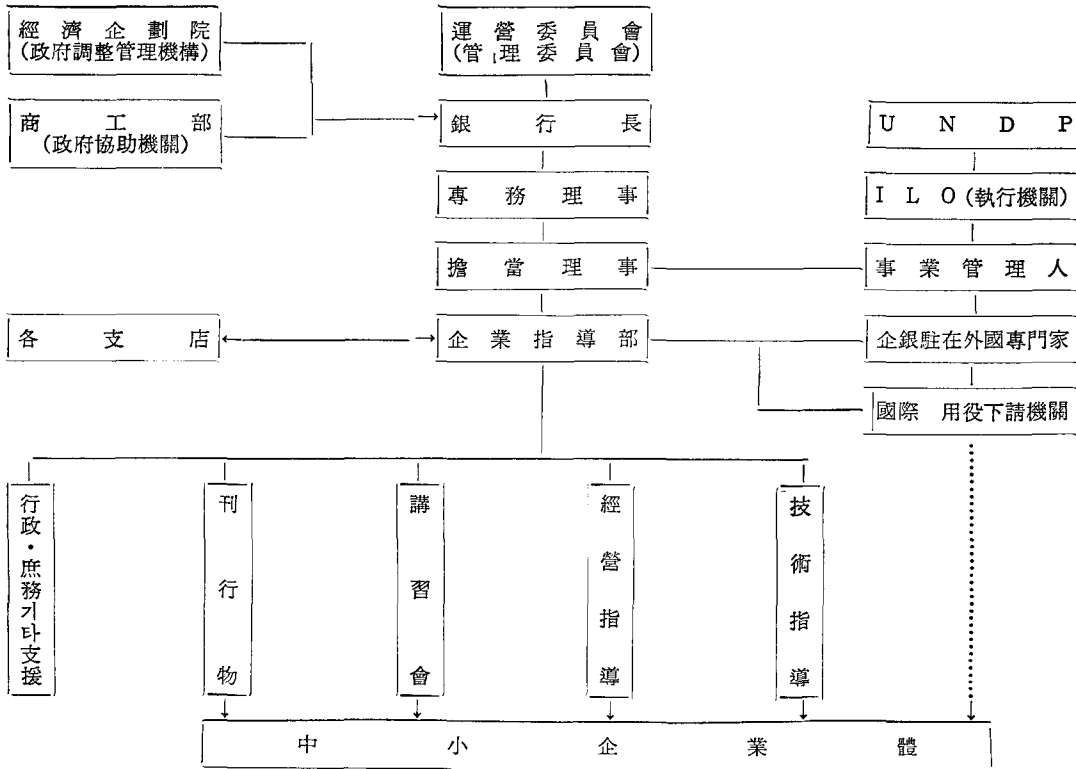
이 事業의 當事者는 政府를 代表하는 商工部, 外國專門家に 소요되는 豫算을 負擔하는 UNDP 및 事業의 執行을 擔當하는 ILO 등 3者로 構成되며 企銀은 政府의 代行機關의 役割을 맡고 있다.

다. 事業機構

事業遂行에 있어서는 企銀을 代表한 擔當理事와 執行機關인 ILO 를 代表한 事業管理人(團長)이 共同으로 協議決定하는 바에 따라 企業指導部와 企銀駐在 外國專門家들이 提携하여 指導에 임하게 되며, 商工부는 政府機關으로서 政策的인 監督 및 支援을 供與케 되며, ILO 는 執行機關으로 事業의 實際的인 企劃 및 執行을 擔當하며, 企銀運營委員會는 管理委員會로서 事業의 主要事項을 諮問 및 調整의 役割을 한다.

(表 7)

MIB-UNDP 共同事業 機構



라. 事業豫算

事業期間인 4個年間に 쓰여질 總豫算規模는 當時의 圓貨換算率(270 : 1)로 計上하여 370,812千圓에 이르고 있다. 이와 같은 費用은 企銀과 UNDP가 各各 負擔하게 되는 바 그 內容은 表와 같다.

(表 8) 企銀負擔金明細

費 目	金 額
人 件 費	68,423千圓
事務器具・備品費	6,342
外部專門家活用 및 研究費	10,000
土地 및 建物費	30,639
기타 費用	24,099
外國專門家の 國內活動을 위한 積立金	(80,000\$)(註1)
總 計	161,103千圓

(註 1) 이 積立金은 圓貨 換算率이 變更되면 企銀 負擔金도 變更

(表 9) UNDP 負擔金 明細

費 目	金 額
專門家人件費	\$ 345,800
海外派遣訓練費	30,000
事務器具備品費	30,000
國際用役下請機關所要費	250,000
기타 國內運營費	40,000
小 計	695,800
ILO 自體經常費	76,500
UNDP 自體直接費	4,400
總 計	\$ 776,700

마. 事業要員

企銀에 駐在하면서 指導要員의 訓練과, 訓練의 一部로서 現場指導를 遂行할 外國專門家は Mitch-

ell 報告書에 담은 計劃보다 縮少되었고 그에 反하여 工業技術의 指導를 擔當할 國際用役 下請機關 所要費가 增額되었다. 마찬가지로 企銀 指導要員도 總(35)名으로 縮少되었는바 그 內容은 아래와 같다.

(表 10) 事業要員 構成

專門職內容	年度別	1966	1967	1968	1969	1970	總 計
事業 管 理 人(1人)	人一月數	3	12	12	12	—	人一月數 51
産業工學專門家	—	—	9	12	12	7	40
産業會計專門家	—	—	6	12	12	7	37
生産工學專門家	—	—	3	12	12	9	36
下請用役專門家 (各種工業技術)	—	—	20	30	30	20	100
國內指導要員 指導業務擔當理事	—	—	(1人) 12	(1) 12	(1) 12	(1) 12	(1) 48
上級指導要員	—	—	(3人) 27	(6) 60	(9) 96	(9) 105	(9) 288
指 導 要 員	—	—	(10人) 114	(18) 210	(25) 294	(25) 300	(25) 918

바. 事業內容과 指導分野

企銀이 종래 施行해오던 指導事業에 추가해서 現場指導가 強化됨으로써 共同指導事業의 內容은 아래와 같이 廣範圍하게 되었다.

- ① 現場診斷指導
- ② 産業訓練(講習會 開催)
- ③ 資料發刊

運營計劃에는 포함되어 있지 않으나 차후에 輸出雜貨의 品質向上을 위한 展示場의 開設과 維持 등이 遂行되었다.

強化된 現場指導 分野로서는 종래 施行해오던 經營管理 分野外에 아래와 같은 分野에 外國專門家가 招致됨으로써 重點이 놓이게 되었다.

(1) 適切한 組織 計劃 및 管理技法을 導入하여 中小企業體의 現運營方法을 改善하고 나아가서 開發 및 成長을 促進시키기 위한 經營方法의 改善.

(2) 現存企業體가 必要로 하는 作業方法, 工場配置, 運搬管理, 生産計劃 및 管理, 品質管理 등을 改善하고 이의 開發을 促進하는 産業工學 分野.

(3) 原價計算, 豫算統制, 原價分析和 基本的인 經營管理에 관한 適切한 技術을 導入하여 現運營管理를 改善하고 健全한 擴充을 期할 수 있도록 하는 原價計算分野

(4) 治具와 固定具, 安全裝備, 産業 디자인과 製造技術의 簡素化 등 改善된 生産補助手段을 導入 發展시키고 工場의 安全을 위한 裝備選定과 單純工具의 開發 등을 돕는 生産工學 分野

(5) 特定企業에 대한 現製造技法을 改善하고 이들 企業體의 開發을 促進시키기 위한 現代技術을

導入하는 製造技術 分野

(6) 市場調査 販賣促進 市場組織 販賣經路와 工業製品的 市場性を 擴大할 수 있는 包裝 디자인 등 適切한 技法을 導入하는 販賣管理 分野

(7) 中小企業體의 發展을 위한 新製品的 設計, 既存設計의 改善, 製品多樣化의 檢討, 技術協助에 대한 支援 등을 包含하는 製品的 開發 등

사. 指導要員의 訓練

指導要員의 資質 및 指導力量을 向上시키기 위하여 다음과 같은 方法에 의하여 要員의 訓練을 強力히 推進한다.

- (1) 外國專門家에 의한 訓練
- (2) 專門分野別 國內外 專門家에 의한 訓練
- (3) 서울所在 各大學 및 KPC의 設備와 用役을 利用한 訓練
- (4) 海外派遣訓練

	1967	1968	1969	計
上級指導要員	(2人) 12月數	(2) 12	(2) 12	(6) 36
指導要員	(2人) 6月數	(2) 6	(2) 6	(6) 18
計	(4) 18	(4) 18	(4) 18	(12) 54

아. 事業細部計劃

(1) 第1次年度(1967)

- (가) 既存企業指導課를 企業指導部로 擴大改編하고 指導要員을 確保訓練한다.
- (나) 事業開始와 더불어 매스컴과 刊行物을 통하여 中小企業者에 대한 積極的인 PR을 展開하는 一方 各種 指導圖書를 發刊한다.
- (다) 指導對象企業體를 京仁地區를 中心으로 하여 기타 釜山 大邱 大田 光州 4個都市所在 企業體中에서 選定하고 集中的인 指導事業에 着手한다.

(2) 第2次年度(1968)

- (가) 前年度 事業成果를 分析評價하여 指導事業의 方向 및 方法의 改善點有無를 檢討한다.
- (나) 指導要員을 補充하고 初年度와 同一한 訓練을 한다.
- (다) 指導對象企業體를 漸次 擴大選定하고 外國專門家와 共同으로 本格的인 指導事業을 遂行한다.
- (라) 年度末에는 釜山支部設置를 準備한다.

(3) 第3次年度(1969)

- (가) 指導要員을 더욱 補充하고 訓練시킨다.
- (나) 釜山支部를 設置後 要員確保와 同時에 執務를 開始한다.
- (다) 指導對象企業體를 全國적으로 擴大選定하고 前年度에 이어 계속 本格的인 指導事業을 遂行한다.
- (라) 下半期에 이르러서는 外國專門家들의 指導事業은 漸次縮少하고 企業의 指導要員만에 의한 自律的인 事業運營體制를 確立한다.

(4) 第4次年度(1970)

(가) 過去 3年間の 事業成果를 分析評價하고 以後 企銀指導要員만으로 指導事業 遂行可能 與否를 檢討한다.

(나) 下半年에 들어서면서부터는 外國專門家가 擔當해오던 모든 事務를 引受하고 外國專門家의 任務는 終結한다.

(다) 4年間の 事業에 대한 最終報告書를 作成 UNDP 와 韓國政府에 提出한다.

자. 指導事業方向의 變更

위에 적은 바와 같은 共同事業 運營計劃의 確定을 통하여 시초 Mitchell 에 의하여 提案된 事業方向은 크게 變更이 되었든바 要點을 간추리면 다음과 같다.

(1) 指導分野의 重點

Mitchell 報告書는 그 時點에 있어서 韓國 中小企業을 위하여 가장 指導가 요망되는 分野는 ① 簿記 ② 原價計算 ③ 品質管理 ④ 作業研究分野이며 차후에 마케팅分野가 追加되어야 한다고 보고 있다. 簿記나 原價計算을 除外한 기타 經營管理 分野는 比重이 낮으며 또한 이 分野에 대해서는 既存機關과의 協調에 의하여 解決하는 것을 勸告하고 있다. 또한 固有技術分野에 대해서도 言及이 없으며 도리어 TLO 制度를 통하여 既存機關(결국 工科大学이나 研究所)과 協調해 나가는 것을 示唆하고 있다.

그러나 運營計劃은 企銀이 遂行해 오던 經營管理 分野(財務管理, 勞務管理, 販賣管理, 稅務會計)에 追加해서 앞서 본 바와같은 ① 全般管理 ② 産業工學 ③ 原價計算 ④ 生産工學 ⑤ 製造技術 ⑥ 販賣管理 ⑦ 製品開發등 分野를 指導分野로 決定하고 있다. 특히 製造技術에 重點이 옮겨지고 있는 것을 外國專門家의 招致計劃으로도 알수 있다.

(2) TLO 制度의 廢棄

先進國에 있어서의 成功經驗이나 기타 機關과의 協調 그리고 診斷要員養成을 위한 가장 效果的方法으로서의 TLO 制度가 상당히 強調되어 勤告되었는데도 불구하고 運營計劃에서는 企銀店舖의 相談窓口를 活用한다는 實効性 없는 口實下에 完全히 廢棄되어 버렸다.

(表 11) 外國人專門家의 滞在月數

專 門 聯 內 容	Mitchell 報告書(註)	運 營 計 劃
事 業 管 理 人	60人一月	51
經營診斷專門家	60	—
産業工學 "	60	40
作業研究 "	48	
品質管理 "	48	—
産業會計 "	36	37
T L O "	36	—
마 케 팅 "	24	—
英 語 講 師 "	60	—
生 産 工 學 "	—	36
下 請 用 役 (各種工業技術)	—	100

(註) Mitchell 報告書의 事業期間은 5個年이며 確定된 事業期間은 4個年임.

지 혜 로 운 생 활 과 학
행 복 한 우 리 가 정