

北韓 國營企業소의 管理運營體系

1993. 12

金台鎰

(北韓研究室 責任研究員)

民族統一研究院

○ 이 報告書는 民族統一研究院의 研究計劃에 依據한 自體
研究 結果임.

○ 收錄된 內容은 統一問題研究 및 政策開發의 參考資料로
提供되는 것으로 刊行處의 意見을 반드시 反映하는 것
은 아님.

民族統一研究院 北韓研究室

후

약

이 연구는 북한 ‘國營企業所’의 관리운영체계를 企業管理의 效率性이라는 관점에서 분석하려는 것이다.

分析의 範圍는 북한의 사회주의 건설이 시작된 시점에서부터 최근까지로 하되 초점은 1980년대 이후에 둔다.

北韓은 해방 직후 일본인 및 친일부르조아가 소유하고 있던 기업소를 국유화하는 것을 시작으로 1950년대 후반까지 주요 생산수단을 사회화하였다. 그리고 북한은 국유화한 企業所를 중앙집권적으로 관리운영할 수 있는 제도적 장치를 만들었으며, 이를 위하여 국가의 생산부문별 指導機構와 計劃體系를 수립하였다.

이 시기 국영기업소의 관리운영체계는 ‘支配人唯一管理制’였다. 그것은 국가에 의해 임명된 지배인이 모든 권한과 책임을 가지고 국영기업소를 관리운영하는 제도를 말했다. 지배인은 국가의 계획을 집행하는 대리인이었다.

북한에서 ‘支配人唯一管理制’와 같은 강력한 중앙집권적 기업관리체계를 만들었던 이유는 첫째, 생산수단의 사회주의적 개조를 위해서는 중앙 정치권력이 기업소를 효율적으로 장악할 수 있는 지도체계가 필요했기 때문이다. 둘째, 소련이 본격적인 사회주의적 개조와 중공업 우선정책을 추진할 때 그러했던 것처럼 중공업 우선정책을 효율적으로 추진하기 위해서 중앙집권적 기업관리체계가 필요했기 때문이다. 셋째, ‘支配人唯一管理制’는 아직 생산능력이 낮고 관리요원도 부족한 사회주의 건설의 초기 단계에서는 공업을 관리운영하는 데 필요한 것이었기 때문이다.

그러나 이와 같은 ‘支配人唯一管理制’는 사회주의 혁명과 사회주

의 건설이 진전됨에 따라 변화하는 새로운 환경·조건에 맞지 않게 되었다. 첫째, 생산관계가 사회주의적으로 개조됨으로써 인민경제의 全部門에서 사회주의적 생산관계가 專一的으로 지배하게 되었다. 둘째, 전후 경제를 복구 건설하고 사회주의 공업화의 기초를 쌓아가는 과정에서 공업의 규모가 빠른 속도로 확대되고 각 부문간, 부문 내부간의 생산, 기술적 연관이 매우 복잡하고 다양해졌다. 셋째, 지배인 유일관리제는 官僚主義的 要素가 많아서 생산자대중의 창조력이 잘 반영되지 않았다.

이런 문제점 때문에 북한은 1960년대 초, 기업관리체계를 크게 바꾸었다. 1961년 12월 김일성이 대안전기공장에 현지지도를 하고 그 경험을 종합하여 ‘大安의 事業體系’라고 하는 경제관리 방식을 제시하였다. 大安의 事業體系란 한마디로 경제관리에서 群衆路線을 구현한 것이었다.

‘大安의 事業體系’는 역시 중앙집권적 계획체계를 기초로 하는 것이었다는 점에서 以前과 크게 다를 바 없었다. 그러나 ‘大安의 事業體系’가 제시하는 기업관리 방식의 가장 중요한 특징은 한마디로 ‘群衆路線’이라고 할 수 있다. 그것은 첫째, 생산현장을 중시하자는 것이었다. ‘大安의 事業體系’는 국가가 중앙집권적으로 기업을 관리하되 위로부터 일방적으로 계획을 강요하지 말고 계획의 수립 및 집행과정에서 생산현장의 요구와 사정을 충실히 고려하자는 것이었다.

둘째, ‘大安의 事業體系’는 工場黨委員會를 최고 지도기관으로 하는 집체적 지도체계였다. 공장당위원회는 해당 기업소를 집체적으

로 관리운영하고, 그 결과에 대해 최종적으로 책임을 지고 있었다. 공장당위원회는 모든 경영활동을 집단적으로 지도하며 정치사업을 앞세우고 생산자대중의 참여를 동원하여 제기된 경제과업을 수행하였다.

셋째, ‘大安의 事業體系’는 생산에 대한 통일적이며 집중적인 지도를 하였다. 이를 위하여 공장, 기업소에 기사장을 참모장으로 하는 ‘工場參謀部’를 만들었다. 기사장은 참모회의를 운영하여 계획화사업, 기술발전, 기술준비, 생산지도, 설비관리, 동력관리 등 생산과 관련한 모든 문제들을 집체적으로 토의하고, 생산과정에서 제기되는 문제들에 대한 해결책을 세웠다.

넷째, ‘大安의 事業體系’는 資材도 ‘위에서 책임지고 생산현장까지 현물로 날라다 주는’ 중앙집중적 자재공급체계를 갖추고 있었다. 자재공급을 일원화하여 생산에 필요한 자재를 중앙에서 직접 보장한다는 것이었다.

다섯째, ‘大安의 事業體系’는 기업소의 노동자들과 그들의 가족들에게 필요한 생활용품들을 기업소가 직접 책임지고 공급, 관리하는 통일적 後方供給體系를 가지고 있었다.

그러나 1960년대 초에 만들어졌던 ‘大安의 事業體系’는 1970년대에 들어와서 그 기본틀을 유지하는 가운데 조금씩 변화하기 시작했다. 이와 같은 변화는 1980년대 이후 계속되었다. 변화의 주요 방향은 기업소의 자율성을 보다 강조하는 것이었다. 북한은 국영기업소의 독립채산제, 물질적 인센티브와 成果給을 점점 더 강조해갔으며, 기업소의 관리운영에서 당의 역할을 조금씩 축소해갔다.

이러한 변화는 첫째, 북한경제의 규모가 커지고 구조가 복잡해짐으로써 국가가 중앙집권적으로 계획, 관리하기가 점점 더 어려워졌기 때문이다. 국가가 모든 기업소의 생산을 一元的, 細部的으로 계획하고 그것에 필요한 자금과 자재를 공급하는 경제관리 방식은 더 이상 효율적이지 못했다.

둘째, 이러한 변화는 1960년대 북한경제의 실패에 대한 대응이다. 북한경제는 1950년대에 고도의 성장을 달성해 왔으나 1960년대에는 성장의 속도가 현저히 낮아졌다. 이에 대응하는 방법의 하나로 북한은 1970년대 이후 기존의 경제관리 방식을 조금씩 바꿀 수 밖에 없었다.

그러나 이와 같은 기업소 관리운영방식의 변화는 우리가 ‘改革’이라고 부르는 수준에는 미치지 못하고 있다. 북한의 기업소 관리운영방식은 여전히 비효율적이다.

첫째, 計劃作成體系에서, 북한의 기업소 관리운영은 다소간의 분권화에도 불구하고 기본적으로 中央集權的 計劃에 의해 유지되고 있다. 이러한 체계하에서 각 기업소들은 계획의 목표달성 여부를 기준으로 성과를 평가받기 때문에 가능하면 자신이 가지고 있는 생산능력을 적게 보고하여 목표를 적게 잡으려고 한다. 그래야만 그것을 쉽게 초과 달성할 수 있기 때문이다. 뿐만 아니라 이러한 체계는 경제의 규모가 커지고 질적 구성이 복잡해진 조건에서 그 운영비용이 높아지고 효용성이 줄어들 수 밖에 없다.

둘째, 意思決定體系에서, 북한의 기업소는 黨委員會를 중심으로 한 집체적 지도로 이루어져 있다. 집체적 지도체계는 1980년대 이

후 黨委員會에서 지배인과 기사장, 당비서의 역할분담이 보다 분명해짐으로써 결과적으로 당의 비중이 줄어들게 되었다. 그러나 이러한 변화가 기업소에 대한 국가통제의 分離를 의미하는 것은 아니었다. 企業所에 대한 국가의 통제와 그에 따른 효율성의 한계는 如前했다.

셋째, 生産管理體系에서, 북한은 생산에 대한 통일적이며 집중적인 지도체계와 자재공급체계를 만들어 운영하였다. 그러나 이와 같은 체계에도 문제가 있었다. 이와 같은 체계하에서 각 企業所들은 生産에 필요한 자재를 미리, 필요한 양보다 더 많이 확보해두려고 애를 쓴다. 이렇게 됨으로써 한편에서는 資材가 남아도는데 다른 한쪽에서는 그것들이 턱없이 모자라는 현상이 나타나기도 했다.

넷째, 資金 및 會計管理體系에서, 북한은 1980년대에 들어와 獨立採算制를 강화했다. 이것은 물질적 인센티브와 기업소의 자율성을 보다 중요시하려는 것이었다. 그러나 이와 같은 정책에도 불구하고 북한 기업소의 경영활동에 대한 책임은 궁극적으로 국가가 지고 있었기 때문에 북한에서는 우리가 흔히 말하는 예산의 낭비, 즉 ‘軟性豫算制約’ 문제가 나타날 수 밖에 없다.

다섯째, 勞動力의 供給體系에서, 북한은 노동력의 동원과 배치를 국가가 맡아서 했다. 이 때문에 노동자들이 그 결과에 불만을 갖는 경우가 많았으며, 전문성이 결여되어 노동생산성이 저하되는 현상이 나타났다. 그리고 노동력 수급에서 不均衡이 만성화되고 機動性이 떨어지는 문제가 생겼다.

여섯째, 勞動에 대한 報酬體系에서, 북한은 1980년대 이후 노동

자들에 대한 物質的 誘引制度를 강화했다. 그러나 이것은 政治道德的 刺戟을 기본으로 하는 가운데 물질적 유인을 결합하는 것이었다. 정치도덕적 자극은 노동의욕을 提高하는데 제한적 효과만을 얻을 뿐이었다. 그리고 북한의 물질적 유인제도는 그 차이가 크지 않았으며, 중앙집권적 계획경제하에서의 物質的 誘引制度는 오히려 공장, 기업소 내에서 관리자와 노동자들이 談話하여 국가예산을 낭비하거나, 노동자들 사이에 무임승차와 같은 기회주의적 행동을 낳는 경우가 많았기 때문에 그 실효성이 크지 않았다.

북한 기업소의 관리운영체제는 1980년대 이후 조금씩 변화하고 있지만, 그 변화는 북한 기업소의 생산성을 향상시키는데 일정한 한계를 가지고 있었다. 그것은 북한 기업소가 중앙집권적 계획의 기본틀 위에서 관리운영되는 한 피할 수 없는 것이다.

社會主義的 計劃原理로부터 생산수단의 사적 소유를 기초로 한 자본주의적 시장경제원리에 따라 기업을 관리운영하기 시작한 국가들이나, 아니면 중국과 같이 사회주의적 계획원리의 틀을 기본적으로 유지하는 가운데 자본주의적 경제관리 방식을 도입하는 어쭙로치에도 문제가 있기는 마찬가지이다. 그러나 다른 사회주의 국가들보다 훨씬 더 制限的 變化만을 추구하는 북한 기업소 관리운영체제의 效率性은 그만큼 훨씬 더 制限的일 것이다.

앞으로 북한의 변화는 이와 같은 한계를 극복하기 위하여 보다 적극적으로 기업소의 관리운영체제를 개선해 나갈 것이다. 개선의 방향은 기업소에 지금보다 훨씬 더 자율성을 부여하고, 물질적 인센티브를 강조하는 것이 분명하다. 물론 그러한 개선은 북한경제

의 개혁, 개방 속도와 방법과 밀접한 관련을 가지면서 이루어질 것이다. 북한은 1990년대에 들어와서 ‘나진·선봉자유경제무역지대’를 설치하고 외국자본과 기술을 유치하는 ‘選擇的 開放’을 실시하고 그에 부응하는 ‘制限的 改革’을 추진하고 있다. 북한은 적어도 이 선택적 개방지역 내에서는 기업소의 관리운영 방식에 제한적 개혁을 실시할 것이나 그 밖의 지역에서는 기존의 중앙집권적 계획관리체계를 그대로 유지하는 가운데 ‘計劃機制의 改善’을 시도하는 정도의 변화를 보일 것이다.

目 次

第 I 章 序 論	1
1. 研究 目的	1
2. 研究 方法	4
第 II 章 ‘大安의 事業體系’ 形成의 歷史的 背景	6
1. 國家 形成과 生産手段의 社會化	6
2. 中央集權的 經濟管理體系의 樹立	10
가. 生産部門別 指導機構의 專門化	11
나. 中央集權的 計劃體系의 樹立	13
다. 財政金融 및 資材管理體系	16
3. 國營企業所의 管理運營體系	17
가. ‘支配人唯一管理制’	17
나. 獨立採算制	18
다. 國營企業所의 勞動行政體系	21
라. 勞動者들의 政治思想的 動員體系	22
4. ‘支配人唯一管理制’의 限界	23

第 III 章 國營企業所의 管理運營體系(1) 29

- 1. 計劃作成體系的 變化 29
 - 가. 生産現場을 重視하는 計劃體系 29
 - 나. 中央集權的 計劃體系的 強化 30
 - 다. 1970年代 以後의 分權化 32
- 2. 國營企業所 內의 意思決定體系 35
 - 가. 企業管理에서 黨委員會의 集體的 指導 35
 - 나. 工場黨委員會의 構成과 運營 38
- 3. 生産管理體系 40
 - 가. 生産에 對한 統一的이며 集中的인 指導 40
 - 나. 資材供給體系 43
- 4. 資金 및 會計管理體系: 獨立採算制 45
 - 가. 獨立採算制 45
 - 나. 聯合企業所의 ‘二重獨立採算制’ 48

第 IV 章 國營企業所의 管理運營體系(2) 52

- 1. 勞動力의 供給體系 52
 - 가. 勞動力의 動員 52
 - 나. 勞動力의 配置 57
 - 다. 勞動力의 組織化 62
- 2. 勞動에 對한 報酬體系 64
 - 가. 勞動報酬制의 原則 64

나. 勞動報酬制의 形態	67
3. 勞動規律과 統制	72
가. 思想教養事業을 통한 勞動規範의 確立	72
나. 勞動規律과 統制	77
第 V 章 結 論	79
參考文獻	86

第 I 章 序 論

1. 研究 目的

이 연구는 북한 ‘國營企業所’의¹⁾ 관리운영체계를 企業管理의²⁾ 效

1) 북한에서 ‘기업소’란 독자적으로 경영활동을 조직·진행하는 경영 단위를 말한다. 기업소는 공장, 광산, 탄광, 조선소 등과 공통성을 가지면서도 구별되는 개념이다. 기업소가 독립적 재산에 기초하는 ‘경영단위’를 가리키는 것이라면 공장, 광산, 탄광, 조선소 등은 ‘생산의 조직기술적 단위’를 의미한다.

사회주의 기업소는 여러 가지 기준에 따라 다양한 유형으로 나누어진다. 소유형태에 따라 ‘국영기업소’와 ‘협동단체기업소’, 관리기관의 소속에 따라서 ‘중앙기업소’와 ‘지방기업소’, 규모에 따라서 ‘대규모기업소’와 ‘중소규모기업소’, 사회적 재생산과정에서 차지하는 위치에 따라 ‘생산기업소’와 ‘유통기업소’로 나누어진다. 여기에서 생산기업소는 생산부문에 따라 다시 ‘공업기업소’, ‘농업기업소’, ‘건설기업소’ 등으로 나누어진다. 이 가운데 공업기업소는 노동대상, 생산물의 용도, 생산과정의 공통성 등에 따라서 다시 ‘채취공업기업소’와 ‘가공공업기업소’, ‘중공업기업소’와 ‘경공업기업소’ 등으로 나누어지며, 생산형에 따라서 ‘대량생산기업소’, ‘묶음식생산기업소’, ‘개별생산기업소’ 등으로 나누어진다. 사회과학원경제연구소, 「경제사전 1」 (평양: 사회과학출판사, 1970), p. 322.

2) 북한에서 ‘기업관리’란 기업소에서 이루어지는 생산 및 경영활동에 대한 모든 조직지휘기능을 말한다. 북한에서는 사회주의기업관리를 관리의 대상에 따라 노력관리, 설비관리, 자재관리, 재정관리 등으로 나누며, 관리의 경제적 내용에 따라 계획작성, 생산조직과 지휘, 생산보장, 기술발전, 생산 및 재정 총화, 재정통제, 노동행정, 후방

率性이라는 관점에서 분석하려는 것이다.

企業所는 북한 경제체제의 중요한 結節點(nodal point)이다. 북한에서 기업소는 국가의 중앙집권적 계획에 따라 사회적 생산과 관리과정을 지휘하는 경영조직의 기층단위이다. 기업소는 국가계획의 큰 테두리 안에서 자본, 자재, 설비, 노동력, 기술 등을 구체적으로 결합하여 나름대로 상대적 자율성을 지닌 경영활동을 수행한다. 뿐만 아니라, 기업소는 국가적 수준의 경제계획을 수립하는데 필요한 기초자료를 제공함으로써 거꾸로 국가의 경제계획 결정과정에 영향을 미치기도 한다. 생산수단의 사회화에 기초한 中央集權的 命令經濟體制를 채택하고 있는 북한에서 기업소의 관리운영은 국가경제 전체의 발전을 좌우하는 문제이다.³⁾

이 때문에 북한은 국가 형성과정 초기부터 企業管理의 效率性에 대해 계속 정책적 관심을 기울여왔다. 기업관리의 효율성은 북한 사회주의 경제체제의 성장잠재력을 결정하는 가장 기본적인 요인 가운데 하나였기 때문이다.

북한은 사회주의 건설과정에서 여러 차례 기업관리체제를 바꾸어 왔다. 변화의 가장 중요한 초점은 언제나 기업관리에서 國家-企業-勞動者의 관계를 어떻게 설정하느냐? 즉 경영능률과 생산성

공급 등으로 구분한다. 위의 책, p. 322.

3) 자본주의 기업과 사회주의 기업의 차이에 대한 체계적 비교는 다음을 참조하시오. Michael Burawoy and Janos Lukacs, "Mythologies of Work: A Comparison of Firms in State Socialism and Advanced Capitalism," *American Sociological Review*, vol. 50 (December 1985), pp. 723~737.

을 높이기 위해서는 국가가 기업관리에 어느 정도 개입해야 하며, 기업관리자와 노동자의 관계는 어떻게 설정해야 하느냐는 것이었다. 북한의 기업관리체계는 기본적으로 蘇聯과 中國의 영향을 받았다. 그러나 북한은 꾸준히 자신들의 주객관적 조건에 맞는 기업관리방식을 모색해 왔다. 북한의 기업관리체계는 초기에 강력한 중앙집권적, 획일적, 정치이념적 방식을 강조하는 것이었다. 그러나 점차 자율적, 분권적, 경제적 방식을 강조하는 방향으로 변화해 왔다. 國家의 經濟管理 主導라는 기본원칙에는 변함이 없었으나, 국가-기업-노동자 관계의 세부적 내용에는 상당한 변화가 있었다.

이 연구는 이와 같은 북한 기업소의 관리운영체계의 변화 추이를 살펴보고, 그러한 변화가 왜 필요했는지, 변화의 성과는 무엇인지를 분석하면서 현재 북한이 채택하고 있는 기업소 관리운영체계의 효율성을 평가하려는 것이다.

이와 같은 연구는 첫째, 北韓經濟의 成長潛在力을 파악하는데 도움을 줄 수 있다. 북한경제의 성장잠재력을 결정하는 요인으로는 국제적 노동분업구조가 제공하는 기회, 북한의 군사안보적 환경, 국가전략 엘리트들의 정치경제적 선택 등 여러 가지가 있다. 여기에서 분석하려는 企業管理의 效率性도 그러한 요인들 가운데 하나이다. 북한 기업관리체계의 효율성에 대한 분석은 북한경제의 강약점을 잘 드러내 보여 줄 것이다. 둘째, 이 연구는 북한의 經濟改革 方向을 구체적으로 展望하는데 도움을 줄 수 있다. 북한은 사회주의경영의 합리화와 노동생산성의 향상을 위해 오래전부터 관련 제도와 관행을 개혁해 왔다. 그와 같은 개혁과정을 분석함으로써

써 북한이 앞으로 무엇을 선택할 것이며 그 성과가 어떨지에 대한 구체적 전망을 가질 수 있을 것이다. 셋째, 이 연구는 남북한 경제협력 및 경제공동체 건설에 대비한 政策課題를 모색하는데 도움을 줄 수 있다. 남북한이 경제협력을 하기 위해서는 서로 다른 경제관리조직의 운영원리에 대한 이해가 있어야 한다. 북한의 기업관리체계에 대한 연구는 이에 유용한 판단의 근거를 제공할 것이다. 넷째, 이 연구는 한민족공동체 형성 비용을 산출하는데 필요한 참고자료로서 도움을 줄 수 있다.

2. 研究 方法

이 연구는 北韓 國營企業所의 계획작성체계, 기업소 내의 의사결정체계, 생산관리체계, 자금 및 회계관리체계, 노동력의 공급체계, 노동에 대한 보수체계, 노동규율과 통제 등을 社會主義企業管理論의 관점에서 분석하려고 한다.⁴⁾

分析의 範圍는 북한의 사회주의 건설이 시작된 시점에서부터 최

4) 소련에서 사회주의 기업 연구는 ① 조직론적 연구(1917~1920년대), ② 계획론적 연구(1930년대), ③ 조직·계획론적 연구(1940~1950년대 전반), ④ 기업경제학적 연구(1956년 이후)를 거쳐, ⑤ 관리론적 연구(1970년대 이후)로 발전해 왔다. 관리론적 연구는 관리원칙, 관리기능, 관리방법, 관리체계, 관리의 주체와 객체, 관리기술, 관리요원, 관리효율 등의 문제를 규명하는데 관심을 두고 있다. 社會主義經營學會 編, 「社會主義企業經營論」(京都: 法律文化社, 1987)의 第4章 ソ連における社會主義經營研究の展開 참조.

근까지로 하되 초점은 1980년대 이후에 둔다.

이에 따라 이 연구는 제2장에서 ‘大安의 事業體系’ 形成의 歷史的 背景을 살펴 보고, 제3장에서는 북한 기업소의 관리운영체계 가운데 계획작성체계, 기업소 내의 의사결정체계, 생산관리체계, 자금 및 회계관리체계 등을 분석한다. 제4장에서는 북한 기업소의 관리운영체계 가운데 특히 노무관리 실태를 노동력 공급체계, 노동에 대한 보수체계, 노동규율과 통제 등의 측면에서 살펴볼 것이다. 이러한 분석을 기초로 제5장 結論에서 북한 국영기업소의 관리운영체계를 기업관리의 효율성이라는 관점에서 종합평가할 것이다.

第 II 章 ‘大安의 事業體系’ 形成의 歷史的 背景

북한의 경제관리체계는 1960년대 초에 등장한 ‘大安의 事業體系’로 정식화되어 있다. ‘大安의 事業體系’는 북한의 경제관리이론이 집대성된 경제관리체계이다.

이 章에서는 그것이 등장하게된 역사적 배경을 살펴보기로 한다. 북한에서는 해방 직후 프롤레타리아국가 형성과 함께 主要 生産手段의 社會化가 단행되었고, 중앙집권적 경제관리체계와 그것에 기초한 국영기업소의 관리운영체계가 만들어졌다. 그러나 이것이 사회주의 건설과정에서 문제점을 드러내자 북한은 1960년대 초에 이르러 새로운 경제관리방식인 ‘大安의 事業體系’를 정식화하였다.⁵⁾

1. 國家 形成과 生産手段의 社會化

북한의 企業所는 북조선임시인민위원회가 1946년 8월 「산업, 교통, 운수, 체신, 은행 등의 국유화에 관한 법령」을 공포하면서 국유화되기 시작했다. 이 법령의 주요 내용은 일본제국주의 및 민족반역자가 소유하고 있던 모든 기업소, 광산, 발전소, 철도운수, 체

5) 북한의 사회주의 경제계획과 관리체계에 대한 개관은 다음을 참조. 윤기중, 「북한의 사회주의 경제체제에 관한 연구」(서울: 국토통일원, 1976); 김창주, 「북한의 산업정책 및 시설현황」(서울: 국토통일원, 1984), pp. 3~25.

신, 은행, 상업 및 문화기관 등을 국가가 무상몰수한다는 것이었다.

북한의 國有化過程은 다른 사회주의 국가들의 경우와 비교해 볼 때 아주 신속한 것이었다. 소련에서의 국유화과정은 불세비키혁명이 성공하고 프롤레타리아정권이 수립된 이후에도 수차례의 단계를 거쳐서야 이루어질 수 있었고, 동유럽 국가들에서의 국유화과정 역시 수차례의 단계가 필요했다. 이에 비해 북한에서 국유화는 단 한 차례에 걸쳐 전격적으로 진행되었다. 국유화에 관한 법령이 실시된지 불과 몇달만인 1946년 12월에 국유화된 부문이 생산에서 차지하는 비중은 이미 工業總生産額의 72.4%에 이르렀을 정도였다.⁶⁾

북한은 일본제국주의 및 민족반역자가 소유하고 있던 주요 산업시설의 국유화와 함께 그 밖의 개인소유 기업에 대해서도 社會主義的 改造 作業을 추진하였다. 그 결과, 1949년까지 국가소유와 협동조합소유를 포함하여 생산수단이 사회화된 부문이 차지하는 비중은 공업총생산액의 90.7%로 증가하게 되었다.⁷⁾ 1958년에 오면 공공소유부문이 생산에서 차지하는 비중은 工業總生産額의 99.9%를

6) 사회과학원역사연구소, 「조선통사 (하)」 (평양: 로동신문출판인쇄소, 1958), p. 40. 국유기업화에 관한 법령에 의해 일본인 혹은 친일자본가가 소유하고 있던 1,034개가 되었는데, 이는 당시 전체 산업시설의 90% 이상에 해당하는 것이었다고 한다. 조선중앙통신사편, 「조선중앙년감 1949」 (평양: 조선중앙통신사, 1950), p. 73.

7) 산업의 공공 소유는 1946년 72.4%에서 1949년 90.7%로 증가한 반면, 사적 소유는 1946년 29.6%에서 1949년 9.3%로 축소되었다. 김일평, 「북한정치경제입문」 (서울: 한울, 1985), pp. 32~33.

차지하여 생산수단의 사회화는 거의 완성 단계에 다달았다.⁸⁾

북한은 어떻게 이처럼 짧은 기간에 생산수단의 사회화를 성공적으로 달성할 수 있었을까? 그것은 북한에서 진행된 독특한 國家形成過程의 特性 때문이었다.

첫째, 북한에는 생산수단의 사회화정책을 효과적으로 추진할 수 있는 프롤레타리아 정치권력이 확고하게 자리를 잡고 있었다. 북한에서 프롤레타리아 정치권력의 수립은 소련이라는 위로부터의 외생적인 힘의 지원을 받기도 했지만, 한편으로 인민위원회의 건설과 같은 밑으로부터의 內生的 힘에 의해 북한사회에 일찌기 효과적으로 뿌리를 내리고 있었다.

〈표 1〉 기업의 국영, 협동경영 및 사적 경영형태의 상대적 변화

(단위: %)

연 도	1956	1958	1960
생산량			
국가소유	89.9	87.7	89.7
조합소유	8.1	12.2	10.3
개인소유	2.0	0.1	-

출처: Joseph Sang-hoon Chung, *The North Korea Economy: Structure and Development* (Stanford, CA: Hoover Ins. Press, 1974), p. 61.

둘째, 북한에서는 이와 같은 일련의 조치에 저항할 수 있는 힘 있는 부르조아계급이 존재하지 않았다. 그들은 프롤레타리아 국가 권력의 수립과정에서 일찌기 ‘退出’했다.

8) 1958년에 오면 국가소유부문의 생산량이 공업총생산액에서 차지하는 비중은 87.7%, 협동조합 소유의 기업생산량이 차지하는 비중은 12.2%를 차지하여 생산수단의 사회화는 99.9%에 달했다.

허시만(Albert O. Hirshman)이 말하고 있는 것처럼, 일반적으로 국가의 개입에 대해 사회가 대응할 수 있는 방법은 충성(royalty), 저항(voice), 퇴출(exit) 등이 있는데,⁹⁾ 이 가운데 퇴출이란 사회가 국가의 개입에 부정적 감정을 갖는 동시에 국가에 대하여 맞대응할 수 있는 가능성도 희박할 때 선택된다. 즉 사회가 국가의 간섭에 반발하지만 그것을 거부할 수 있는 사회의 능력이 비관적일 때 이런 선택이 이루어진다. 퇴출에는 두 가지 유형이 있다. 하나는 문자 그대로 국외로 脱出하는 것이다. 다른 하나는 국내에서 정치에 관여하지 않고 도피하여 조용히 사는 隱遁이다.¹⁰⁾ 일제하 부르조아계급의 대부분을 차지하고 있던 일본인 부르조아들은 일제의 패망과 함께 그들의 소유재산을 모두 포기하고, 한반도를 탈출했다. 토착 부르조아계급은 일본제국주의에 의해 그 성장이 제약되었기 때문에 원래 힘이 없었다. 그나마 그들의 대부분은 북한에서 프롤레타리아 국가권력이 수립되고, 국유화가 시작되자 남한으로 탈출하거나 북한 내에서 은둔했다.

이와 같은 국가 형성과정의 독특한 성격이 북한으로 하여금 짧은 기간에 생산관계의 전면적 변화를 가능하게 했다. 소련이 치열한 계급투쟁을 통하여 프롤레타리아 국가권력을 수립하였던데 비

9) Albert O. Hirshman, *Exit, Voice and Royalty* (Cambridge: Harvard University Press, 1970).

10) 猪口 孝, 「國家と社會」(東京: 東京大學出版會, 1988); 타카시 이노구치, 이형철 역, 「국가와 사회」(서울: 나남, 1990), pp. 126~127.

해 북한은 이미 성공한 소련의 힘을 얻어 프롤레타리아 국가권력을 수립함으로써 그 과정을 단축했다. 이것은 ‘世界史的 時間의 效果’라고 할 수 있다. 이런 점에서 북한은 역시 소련의 도움으로 프롤레타리아 국가권력을 건설한 동유럽 국가들의 경험과 유사하다. 북한과 동유럽 국가들은 ‘占領共産主義’라는 동일한 역사적 유형에 속한다고 할 수 있다. 그러나 북한의 프롤레타리아 국가권력의 수립은 동유럽 국가들에 비해 훨씬 손쉬운 것이었다. 동유럽 국가들이 인민민주주의혁명 단계로부터 사회주의혁명 단계로 이행하는 과정에는 계급간의 갈등이 오랫동안 지속되었던 데 비해 북한에서는 일련의 사회주의적 변혁과정이 신속하고 순조롭게 이루어졌다. 그것은 앞서도 지적한 것처럼 북한에서는 프롤레타리아 정치권력을 수립할 수 있는 내생적인 힘이 형성되어 있었기 때문이었다.

2. 中央集權的 經濟管理體系의 樹立

생산수단의 사회화와 더불어 북한에서는 중앙집권적 경제관리체계가 수립되기 시작했다. 국가의 생산부문별 지도기구가 전문화되고 중앙집권적 계획 및 실행체계가 만들어졌다. 억압적 국가기구(repressive state apparatus), 이데올로기적 국가기구(ideological state apparatus)와 구별되는 ‘경제적 국가기구’(economic state apparatus)가 정비되었다. 국가권력과 독점자본의 융합, 즉 국가가 재생산과정에서 적극적으로 개입하는 國家獨占資本主義에서는 알튀세(Althusser)가

이분법적으로 제시한¹¹⁾ 억압적 국가기구와 이데올로기적 국가기구 외에 ‘경제적 국가기구’가 중요한 것과 마찬가지로 국가가 경제관리를 독점적으로 장악하고 있는 社會主義經濟에서도 ‘경제적 국가기구’의 수립은 대단히 중요하다.¹²⁾

가. 生産部門別 指導機構의 專門化

해방 직후, 중앙집권적 사회주의 기업관리체계가 성립되기 이전 단계에서 기업소 관리는 지방에 조직된 各道人民委員會의 商工業部들이 맡고 있었다. 各道人民委員會의 商工業部들은 일제와 친일자본가들로부터 접수한 기업소들을 보호하고 관리, 운영하였다.

공장, 기업소에는 工場管理委員會가 있었다. 工場管理委員會는 해방 직후의 혼란 상황에서 공업시설을 보호하고, 부흥·건설하기 위하여 조직된 것이었다. 그것은 노동자, 기술자, 사무원 대표 등으로 구성된 일종의 기업 자주관리기구 같은 것이었다.

이러한 기업관리체계는 北朝鮮臨時人民委員會가 생산수단의 국유화를 시작한 직후인 1946년 11월, 「국영기업장관리령」을 공포하여 국가에 의한 중앙집권적 기업관리체계를 수립하기 시작함에 따

11) Louis Althusser, *Lenin and Philosophy and Other Essays* (New York: Monthly Review Press, 1971), p. 143.

12) 국가독점자본주의에서 경제적 국가기구의 중요성을 지적한 다음의 글을 참조. 한국정치연구회 지음, 「한국정치론」(서울: 백산서당, 1989), pp. 52~53.

라 모두 중앙집권화된 계획과 지도, 지휘, 명령, 통제하에 들어 갔다. 各道人民委員會의 商工業部들은 전국적 범위에서 공업부문들과 기업소들 사이의 생산 및 소비의 연계를 보장할 수 없었기 때문에 중앙 수준의 관리기구를 필요로 하였다. 그래서 북한에서는 各道人民委員會의 商工業部가 공업을 지도, 관리하던 체계를 폐지하고 중앙에 행정 10국의 하나로 産業局을 만들고 여기에서 공업을 지도, 관리하도록 하였다. 産業局의 조직은 주요 생산부문별로 나누어져 전문화된 지도, 관리체계를 형성했다.¹³⁾

1948년 정부가 수립되자 이전까지 공업관리를 맡고 있던 産業局은 産業省으로 승격되었으며, 이 産業省은 1951년 중공업성, 화학·건재공업성, 경공업성 등으로 分化되었다. 한국전쟁 이후 사회주의 경제건설의 진전에 따라 국가의 중앙 공업관리기구는 한층 더 부문별로 專門化되었다.¹⁴⁾ 1950년대 말까지 국가의 공업관리기구는 다

13) 産業局에는 일련의 직능부서들과 함께 광업처, 전기처, 흑색금속처, 유색금속처, 화학공업처, 건재공업처, 경공업처 등을 두고 각 생산부문에 대한 생산기술적 관리와 지도를 모두 이들에 집중시켰다. 지방의 중소규모 국영기업소들은 産業局의 地方工業部 지휘하에 各道人民委員會의 商工業部가 맡아 지도, 관리하였다.

14) 1954년에는 전기성이, 1956년에는 석탄공업성이 각각 신설되었다. 한편 산업성에서 분화된 중공업성은 1955년 금속공업성으로 개칭되었다가 1956년에 금속공업성과 전기성으로 분화되었다. 이러한 과정을 거쳐 1958년에 오면 중앙 공업관리기구는 금속공업성, 석탄공업성, 기계공업성, 화학공업성(화학·건재공업성에서 개칭), 전기성, 경공업성, 동력화학공업성 등 7개 부서로 늘어났다. 서진영·이성봉, “북한 경제관리체계의 변화과정—공업부문을 중심으로—,” 서진영 편, 「현대 중국과 북한 40년(II)」 (서울: 고려대학

소간의 축소, 재편성 과정을 거치기는 했지만 부문별로 전문화되어 갔다.¹⁵⁾

이처럼 북한에서는 생산부문별로 전문화된 국가기구들이 중앙집권적으로 공업기업의 생산과 운영을 계획과 지도, 지휘, 명령, 통제하는 체계가 수립되었다. 국영공업부문이 확대, 발전하는데 따라 그에 맞게 생산부문별로 전문화된 공업지도체제도 끊임없이 改善되었다.

나. 中央集權的 計劃體系의 樹立

국영공업부문에 대한 국가의 직접적인 계획, 관리를 실시하기 위하여 북한은 또한 中央集權的 計劃體系를 세우고 이 체계에 따라 국영공업부문의 생산을 計劃化하는 제도를 만들었다. 生産部門別指導體系의 專門化만으로는 국가의 직접적인 계획 관리를 실현할 수 없었기 때문이다.

이에 따라 中央集權的 計劃을 위한 국가기구들이 점차 정비되어

교 아세아문제연구소, 1990), pp. 283~284.

15) 1959년에 중앙 공업관리기구는 금속공업성, 기계공업성, 동력·화학공업성, 경공업성 등 4개성으로 축소되었다. 高瀨淨 지음, 이남현 옮김, 「북한경제입문」 (서울: 청년사, 1988), p. 108. 그 후 1960년에는 금속공업성과 기계공업성이 중공업위원회로 통합되고 경공업성이 경공업위원회로 바뀌었다. 한편 지방공업을 발전시키기 위하여 1960년에 도경제위원회를 설치하고 중소규모의 경공업을 지도하게 하였다. 서진영·이성봉, “북한 경제관리체계의 변화과정,” p. 290.

갔던 것은 자연스러운 일이었다. 북한에서는 중앙집권적 계획화체계를 세우기 위하여 北朝鮮臨時人民委員會에 國家企劃局을 두고, 각 道人民委員會에는 企劃部를 두었으며, 시·군 인민위원회에는 企劃課를 만들어 정연한 계획체계를 확립하였다. 그리고 국영공업 부문에 대한 국가의 계획적 관리를 실현하기 위한 국가계획의 작성, 시달, 집행 제도를 만들고 국가계획의 집행을 위한 강한 규율을 세우는데 노력을 기울였으며, 국영공업부문의 생산과 기술의 발전 및 국가 계획화사업 경험의 축적에 따라 計劃指標들을 더욱 세분, 확대하고 그 數를 점차 늘어나갔다.

北朝鮮臨時人民委員會 시기에 계획업무를 맡고 있던 國家企劃局은 1948년 정부수립 이후 國家計劃委員會로 개편되었다. 國家計劃委員會는 생산, 재정, 노동, 행정, 분배, 자본축적, 소비, 연구개발, 해외무역 및 外援의 사용 등 모든 경제활동의 계획을 담당하는 국가기구였다.

북한 기업소의 계획수립과정은 중앙집권적 절차와 방법으로 이루어졌다. 그 과정은 대체로 다음과 같았다.¹⁶⁾

- (1) 黨이 한해 동안 달성해야 할 생산의 방향과 목표에 관한 거시적 지침인 ‘통제수자’를 국가에 제시한다.
- (2) 國家는 그것을 각급 기관으로 내려 보내고, 각급 기관들은 그것을 기초로 여러가지 여건을 감안하여, 계획초안을 작성한 후 그것을 상급기관에 제출한다.

16) 현승일, “북한 산업경영체계의 전개—해방이후 오늘날까지—,” 『통일논총』, 제5권 1호 (1985. 6), pp. 133~137.

- (3) 최종적으로 국가의 중앙기획부처인 國家計劃委員會가 계획초안을 취합하여 생산의 우선순위와 목표를 작성한 후, 그것을 黨 政治局에 제출한다.
- (4) 黨 政治局은 그것을 조정, 승인하여 다시 國家計劃委員會로 보낸다.
- (5) 國家計劃委員會는 그것을 내각에 제출하며, 내각은 그것을 심의·비준한 후 행정기관을 통해 각 企業所에 내려 보낸다.

여기에서 볼 수 있는 바와 같이, 中央集權的 計劃體系에서 지도적인 역할은 형식적으로 黨이 맡고 있었다. 사회주의 당-국가체제 (party-state system)에서 당이 경제정책의 결정과 집행에 지도적인 역할을 차지한다는 것은 새삼스러운 일이 아니다.

그러나 中央集權的 計劃體系에서 黨이 맡은 지도적인 역할은 형식적이었고 실질적인 책임은 國家에 있었다. 경제관리체계에서 黨의 역할은 ① 계획수립의 기본 원칙과 방향을 작성·제시하고, ② 정치사상적 지도를 담당하는 것이었을 뿐이고, 國家의 역할은 이와 같은 黨의 지도하에서 ① 계획의 구체적인 목표와 방도를 작성하고, ② 실질적인 관리와 지휘를 수행하는 것이었다. 계획의 구체적 내용은 정부의 國家計劃委員會와 省, 局에서 결정하도록 되어 있었다.¹⁷⁾

17) 이러한 당의 역할은 북한의 최고 의사결정기구라고 할 수 있는 조선로동당 중앙위원회 전원회의에서 경제문제 특히 공업문제에 대한 토의가 극히 적었던데서도 드러나는 것이다. 1946년 8월 31일 제1차 전원회의부터 1957년 12월 전원회의까지의 총의제는 61건이었으며, 이중 경제문제와 관련된 의제는 12건에 불과하였다. 그

다. 財政金融 및 資材管理體系

북한에서는 또한 國家財政金融體系를 세우고 국영기업소의 관리 운영에 필요한 자금을 공급하였다.¹⁸⁾

이를 위하여 북한에서는 우선 北朝鮮臨時委員會 財政局이 국가 종합예산을 편성하게 하고, 그것에 따라 국영기업소들에 관리운영 자금을 할당하며, 예산집행을 지도·통제하도록 하였다. 1946년 10월에는 中央銀行을 설립하고 거기에서 국영기업소에 대한 자금결제업무와 대부업무를 맡아하게 하였으며 그 과정을 통하여 국영기업소들의 경영활동에 통제를 실시하는 체계를 세웠다.

이와 함께 국영부문에서는 國家가 원료, 자재, 상품들의 도매가격, 노동자와 사무원들에게 지불하는 生活費 등을 결정했다. 그리고 새로운 재정금융체계를 세우기 위한 조치의 하나로 1947년 말에 貨幣改革을 실시하였다. 이로써 국영공업에 대한 국가의 계획적 관리를 실시하는데 필요한 재정적 토대를 마련했다.

국영기업소는 생산투자와 기업운영에 필요한 資金을 정부예산에서 배정받아 사용했으며, 資金이 더 필요할 경우에는 은행으로부터 융자를 얻어 이용할 수도 있었는데, 이 때에도 정부의 허락을

리나 1958년부터 1961년까지의 총의제 21건 중 경제관계 의제는 14건으로 급증한다. 서진영·이성봉, “북한 경제관리체계의 변화 과정,” pp. 285~287.

18) 허영익, 「공업에 대한 지도와 관리경험」 (평양: 사회과학출판사, 1987), pp. 7~26.

받아야 했다.

공업생산에 원료가 되는 資材도 정부가 공급했다. 國家計劃委員會와 省의 승인을 받아 局이 資材의 종류와 양을 결정하여 기업소에 배정하였다. 기업소는 배정받은 자재를 스스로 구입했다.

3. 國營企業所의 管理運營體系

가. ‘支配人唯一管理制’

북한은 “국영기업소들이 만들어졌을 때 그 관리운영 사업에는 일본제국주의자들이 식민지통치 시대에 남긴 낡은 질서와 방법의 잔재들이 남아있었으며, 이러한 낡은 관리질서와 방법의 잔재는 國營企業所들의 계획적 관리운영 질서의 확립을 저해하였다”고 했다.

계획적 관리운영 질서의 확립을 저해하는 낡은 관리질서와 방법의 잔재를 극복하기 위해서는 국영기업소들의 관리운영 사업에 국가의 중앙집권적 지도가 철저히 미치게 하는 것이 필요하였다. 이러한 요구를 실현하기 위해서 북한은 국가가 임명한 支配人이 企業管理運營의 모든 권한을 갖게 하고 그가 기업관리운영의 결과를 국가에 책임지게 하는 제도를 세웠다. 이렇게 하여야 낡은 기업관리 질서와 방법에 뿌리를 두고 있는 무책임하고 무규율적인 현상을 비롯한 온갖 낡은 악습을 없애고 국가와 인민의 이익에 맞게 국영기업소들에서 계획적인 관리운영 질서를 확립해 나갈 수 있다는 것이 북한의 주장이었다.¹⁹⁾

이렇게 해서 등장한 경제관리체계가 바로 ‘支配人唯一管理制’이다. ‘支配人唯一管理制’하에서 기업소의 運營은 국가의 관리와 지휘하에 있는 支配人을 통해 이루어졌다. 기업소 내에서 기업운영에 관한 가장 중요한 권한과 책임은 어디까지나 지배인 한 사람에게 있었다. 支配人은 국가의 대리인이었다. 지배인의 임명은 國家에 있었고, 지배인의 일은 국가의 지시를 기업소 내에서 충실히 수행하는 것이었다. ‘支配人唯一管理制’는 기업소에 대한 국가의 중앙집권적인 통제를 효율적으로 실현하기 위한 수단이었다.

나. 獨立採算制

북한에서는 국영기업소들을 계획적으로 관리, 운영하기 위하여 처음부터 국영기업소들에서 獨立採算制를 실시하도록 하였다. 獨立採算制는 국영기업소들의 계획적 관리운영방법이며, 경영활동 결과에 대한 물질적 관심성의 원칙에 기초하고 경리운영에서 가치법칙의 형태적 이용을 전제로 하는 기업관리 운영방법이다. 즉 獨立採算制는 한 기업소가 자신의 공장에서 생산한 상품에 생산원가 및 이익금을 계산하여, 그것을 다른 국영기업소나 국영상점에 판매함으로써 수입과 지출의 회계를 독립적으로 하도록 한 제도를 말한다.²⁰⁾

19) 이상산, “북한의 경제관리체제에 관한 연구” (연세대학교 경영대학원 석사학위논문, 1981), pp. 44~45.

20) 독립채산제의 원리와 운영에 대해서는 다음 논문을 참조하십시오.

이 제도는 국영기업소들의 生産手段을 국가가 소유하고 있는 조건에서 실시되는 관리운영방법이며 국가의 계획적 지도와 통제 밑에서 실시되는 經理運營 方法이다.

북한의 설명에 따르면, 국가의 계획적 지도와 통제를 강화하면서 국영기업소들에 독립채산제를 실시하게 되는 것은 생산경영활동과 경리운영에서 일군들과 근로자들의 책임성과 생산의욕을 높이며 기업관리를 합리화하고 국가에 더 많은 이익을 가져오도록 하기 위해서이다.²¹⁾

국영기업소들은 단일한 국가소유의 기업소들인 것만큼 국가가 매개 기업소들의 생산경영활동과 관리운영을 직접 맡아 예산제로 관리할 수 있다. 그러나 사람들의 머리 속에 낡은 사상 잔재들이 남아있는 과도기에 국가가 국영기업소들을 豫算制로 관리, 운영하면 일군들과 근로자들이 국가에만 의존하면서 높은 책임성과 생산의욕을 가지고 생산경영활동과 경리운영의 개선을 위하여 열심히 노력하지 않을 수 있다는 것이 북한의 설명이다.

그러므로 과도기에는 국가가 생산수단과 자금을 국영기업소들에 맡기고 경리운영에서 상대적 독자성을 부여하며 국가계획의 수행과 경영활동 결과에 대하여 국가 앞에 물질적으로 책임지게 하며

지해명, 「북한의 국영기업·협동농장 관리제도와 인센티브구조」 (서울: 한국개발연구원, 1993).

21) 김명렬, 「사회주의하에서 물질적 관심성과 가치법칙의 올바른 리용에 관한 주체의 경제리론」 (평양: 사회과학출판사, 1986)의 제8장 독립채산제에서 '물질적 관심성과 가치법칙의 리용'을 참조.

가치법칙과 같은 경제적 공간을 옹계 이용하는 것이 필요하게 된다. 국영기업소들을 이러한 방법으로 管理運營하여야 기업소 일군들과 근로자들의 책임성과 생산의욕을 높일 수 있으며, 기업관리를 합리화하고 절약제도를 강화할 수 있으며, 모든 국영기업소들을 이익을 내는 기업소로 만들 수 있다는 것이다.

독립채산제의 규정은 1946년 「國營企業場管理令」에서 이미 사용되었으며, 그 후에도 국가자산의 낭비방지와 국가자금수요를 충족시키기 위해서 독립채산제를 강화하자는 논의가 계속되었다.²²⁾

그러나 이와 같은 獨立採算制가 기업소의 자율성을 의미하는 것은 아니었다. 독립채산제의 최종 회계단위는 국가 중앙행정기관의 局이었기 때문에 局이 경영 성과에 대한 책임과 권한을 가지고 있었다. 이 시기에서 獨立採算制는 각 기업이 국가예산계획에 따라 기업의 회계규정을 준수하도록 하는 규정이었다. 1950년의 국영농장 및 1952년의 국영기업 獨立採算制에서도 같은 의미로 쓰였다.²³⁾

22) 1952년 전시중 개최된 각도인민위원회 산업부장 및 국영기업 지배인회의에서 행한 김일성의 연설(「김일성저작집 2」(평양: 조선로동당출판사, 1979), pp. 565~566), 그리고 1954년 3월 당 중앙위원회 총회보고 등에서도 독립채산제 확대, 강화의 논의가 발견된다. 지해명, 「북한의 국영기업·협동농장 관리제도와 인센티브구조」, p. 8.

23) 지해명, 「북한의 국영기업·협동농장 관리제도와 인센티브구조」, p. 4의 주 3.

다. 國營企業所의 勞動行政體系

북한은 국영기업소들의 성격에 맞는 인민적인 노동행정 질서를 세워야 생산과 관리에서 주인다운 태도를 가지게 하고 그들의 건국열의와 애국적 창발성을 높이 발양시킬 수 있었으며 企業管理運營을 계획적으로 해나갈 수 있다고 하였다.²⁴⁾

북한에서 勞動力은 국가의 중앙집권적 계획과 관리하에 놓여 있었다. 해방 이후 1954년까지는 기업소의 장이 직접 노동자를 채용했다. 그 때문에 노동자들은 비교적 직장 이동이 용이했다. 그러나 한국전쟁 이후부터 노동력은 국가의 엄격한 통제하에 들어갔다. 國家計劃委員會에서 노동계획을 통해 경제의 각 분야에 필요한 노동자의 수를 결정하면 勞動省이 이를 배당, 집행했다. 국가는 국영기업소들이 노동법령과 국가가 제정한 노동행정 질서에 따라 우선 노동력 수급계획을 정확히 세우고 필요한 노동력을 국가기관을 통해 받아쓰며, 노동력의 유동을 방지하도록 하였다.

또한 勞動法令과 국가가 제정한 노동행정 질서에 따라 국영기업소들은 출퇴근 질서와 교대 질서를 확립하고 480분 노동시간을 엄격히 지키며 노동보호안전을 갖춘 기초 위에서 노동자들에게 일을 시키는 노동규율을 만들어갔다. 국가는 국영기업소들이 노동법령에 따라 적절한 休暇制度를 실시하고, 다양한 社會保險制와 社會保障制度를 실시하도록 하였다. 이와 함께 국영기업소들에서 탁아

24) 리창근, 「로동행정사업경험」 (평양: 사회과학출판사, 1989), pp. 5~

소, 유치원을 비롯한 문화후생시설을 충분히 갖추고 주택과 합숙을 건설하는데 관심을 돌리도록 하였다.

국가는 賃金도 결정했다. 국가는 국영기업소들로 하여금 노동의 量과 質에 따르는 勞動支拂制度를 세우도록 하였다. 노동법령에 기초하여 제정된 노동지불제도에 따라 성별과 연령에 관계없이 같은 노동을 했을 때는 같은 보수를 주며 계획수행과 작업의 질에 따라 노동자들에게 賃金を 주도록 했다. 賃金은 국영기업소들이 국가가 제정한 定額支拂制와 都給支拂制를 적절히 배합하여 실시하며, 都給支拂制를 적용할 때는 그 가능성을 구체적으로 따져보고 정확히 실시하도록 하였다.

라. 勞動者들의 政治思想的 動員體系

북한에서는 국영기업소들을 계획적으로 관리운영하기 위하여 노동자들의 사상, 문화수준을 높이기 위한 교육교양체계를 세워 그들 속에서 思想總動員運動과 增産競爭運動을 벌이도록 하였다. 이것은 생산과 기업관리에서 생산자대중을 적극 조직 동원하기 위한 중요한 사업의 하나였다. 이 사업은 노동자들의 사상, 기술, 문화수준을 높임으로써 그들의 노동에 대한 열의와 애국적 창발성을 높이고, 생산과 기업관리에 그들을 조직 동원하려는 것이었다.

이에 따라 북한에서는 국영기업소들에서 우선 黨團體와 勤勞團體別로 사상교양체계를 세우고 학습회와 강연회 등을 운영하면서 당원은 당조직에서, 직맹원·민청원·여맹원은 각기 자기 조직에

서 組織生活을 통해 사상적 단련을 하도록 하였다. 또한 노동자회관과 직장선전실을 꾸리고 그것을 거점으로 사상교양과 문화사업을 적극 진행하도록 하였다.

이것은 기업소들이 정치적, 이데올로기적 動機誘引으로써 노동력을 동원했다는 것을 의미한다. 이 시기의 노동력 동원은 전반적으로 이데올로기 강화, 의식 강화에 의존하는 것이었다. 물론 물질적 動機誘引을 전혀 무시한 것은 아니었다. 이 시기에도 노동력의 양과 질에 따라 노동자들에게 임금을 차등 지급하는 방법을 채택했다.²⁵⁾ 그러나 기본적으로 이 시기의 動機誘引 정책은 정치적, 이데올로기적 동기유인에 의존하는 것이었다.

4. ‘支配人唯一管理制’의 限界

‘支配人唯一管理制’와 같은 강력한 중앙집권적 기업관리체계는 소련의 「기업장 단독 책임제」나 일찌기 중국에서 보였던 ‘黨委員會 集團指導下에서의 工場長 責任制’와 기본적으로 같은 형태에 속

25) 국가는 1948년 12월 「내각결정 196호」를 채택, 노동자의 임금을 노동의 질에 따라 8등급으로 나누었다. 이를테면 중공업분야와 위험한 일에 종사하는 노동자는 7급과 8급에 속했으며 대부분의 다른 노동자는 5급과 6급에 속했다. 한국전쟁중에는 이것이 유명무실하다가 전후에 다시 差等賃金制가 당에 의해 강조되었다. 1956년부터는 작업반 단위로 초과생산에 대한 보너스제가 실시되었다. 보너스는 최소한 임금액의 15%였고, 20%를 훨씬 웃도는 경우도 많았다.

하는 것이었다.²⁶⁾ 왜 이 시기에 이러한 관리체계가 필요했을까? 여기에는 다음과 같은 요인들이 지적될 필요가 있다.

첫째, 생산수단의 사회주의적 개조를 위해서는 중앙 정치권력이 기업소를 효율적으로 장악해야 했으며, 기업관리에서도 능률적인 지도체계가 필요했기 때문이다. 다음은 이 문제에 대한 북한 자신의 설명이다.

국가와 인민의 이익에 맞는 계획적 관리운영질서의 확립을 저해하는 낡은 관리질서와 방법의 잔재를 극복하기 위하여서는 국영기업소의 관리운영사업에까지 국가의 중앙집권적 지도가 철저히 미치게 하는 것이 필요하였다. 이러한 요구를 실현하기 위하여서는 국가가 임명한 지배인이 기업관리운영의 전권을 가지게 하고 그가 기업관리운영의 결과를 국가 앞에 책임지게 하는 제도를 세워야 하였다.²⁷⁾

둘째, 중공업 우선정책을 효율적으로 추진하기 위해서 중앙집권적 기업관리체계가 필요했기 때문이다. 즉 북한이 사회주의적 개조와 중공업 우선정책을 수행하기 위해서는 중앙집권적이고 수직적인 경제관리체제가 필요했다는 것이다. 중앙집권적 관리체제는 國家的次元에서 중요하다고 생각되는 부문에 집중적으로 자원을 투자하고 사회를 개조할 수 있는 것이 사실이다. 이와 같은 것은 소련이 본격적인 사회주의적 개조와 중공업 우선정책을 취할 때

26) 高瀨淨 지음, 이남현 옮김, 「북한경제입문」, p. 119. 주 23을 참조하십시오.

27) 허영익, 「공업에 대한 지도와 관리경험」, p. 20.

나타났던 현상이기도 하다.

셋째, ‘支配人唯一管理制’는 아직 생산능력이 낮고 관리 요원도 부족한 사회주의 건설의 초기 단계에서는 공업을 관리 운영하는데 필요한 것이었기 때문이다. ‘支配人唯一管理制’는 공업의 관리 운영에서 경제기술적으로 뛰어난 관리, 기술 요원에게 기업관리를 맡김으로써 기업을 일사불란한 지휘하에 효율적으로 관리할 수 있도록 하기 때문이다.

그러나 이와 같은 ‘支配人唯一管理體系’는 사회주의 혁명과 사회주의 건설이 진전됨에 따라 사회주의 건설의 새로운 환경, 조건에 맞지 않게 되었다.

첫째, 생산관계가 사회주의적으로 개조됨으로써 인민경제의 전 부문에서 사회주의적 생산관계가 전일적으로 지배하게 되었다. 이에 따라 생산관계의 사회주의적 개조를 효과적으로 추진하기 위해 채택되었던 ‘支配人唯一管理制’는 더 이상 존재 이유를 가질 수 없었다.²⁸⁾

둘째, 戰後 경제를 복구 건설하고 사회주의 공업화의 기초를 쌓

28) 생산관계의 사회주의적 개조가 완성됨으로써 인민경제의 모든 부문에서 사회주의적 경리형태가 유일적으로 지배하게 되었다는 것이다. 사회주의적 경리형태의 유일적 지배는 사회의 모든 성원들을 사회주의적 근로자로 만들고 모든 근로자들이 생산관리의 참다운 주인으로 되게 하였으며 그들 사이의 관계를 공동의 목적과 이상을 실현하기 위하여 투쟁하는 주인들 사이의 관계로 전환시켰다. 사회주의적 경리형태의 유일적 지배는 또한 인민경제의 모든 부문에서 사회주의 경제법칙이 작용하게 하였으며 그 작용 범위와 심도가 공업부문에서 더욱 폭넓고 깊어지게 하였다.

아가는 과정에서 공업의 규모가 빠른 속도로 확대되고 각 부문간, 부문 내부간의 생산, 기술적 연관이 매우 복잡하고 다양해졌던 것이다. 지배인이 혼자서 모든 권한과 책임을 가지고 기업을 관리하는 ‘支配人唯一管理制’는 규모가 커지고 구조가 복잡화, 세분화, 전문화되는 조건에서 적합하지 못했다.²⁹⁾

그리고 셋째, ‘支配人唯一管理制’는 관료주의적 요소와 이기주의적 요소가 많아서 생산자대중의 창조력이 잘 반영되지 않았다. ‘支配人唯一管理制’하의 기업경영은 생산자대중들과의 협의나 그들의 결정 참여는 철저히 배제된 가운데 위계적 질서를 통한 명령체계에 의존했다. 그리고 종적 위계조직에 의한 지휘만이 강조되었으므로 생산조직들 사이의 횡적 협조가 잘 되지 않았다. 이와 같은 조건들은 생산자대중의 자발성과 열성이 발휘되기 어려운 것이었다. 김일성은 이렇게 말했다.

“지난날의 공장관리체제는 … 관료주의적이며 개인주의적인 요소가 남아 있습니다. 위에서 아래로 내려가 도와주는 것이 아니라 관료주의적으로 호령만 하였으며 직장 사이에는 <너면 너고 나면 나다>하는 개인리기주의적인 경향이 있었습니다. 그렇기 때문에 낡은 사업체계에서는 노동자들의 적극성과 창발성을 제대로 발양시킬 수 없었으며 사람들은 무사분주하기만 하고 생산에서는 큰 성과를 올릴 수 없었습니다.”³⁰⁾

29) 북한에서는 전반적 공업생산규모와 공장, 기업소들의 생산능력이 대단히 커지고 기술장비가 대단히 강화되었다. 또한 새로운 공업 부문들과 공장, 기업소들이 수많은 건설되었고 공업부문들 사이, 공장, 기업소들 사이의 연계도 다양해졌으며 밀접해지고 복잡해졌다.

이와 같은 새로운 환경조건에 맞게 공업을 관리 운영하자면 무엇보다도 社會主義 經濟制度의 本性和 大規模 經營에 부합되도록 計劃性과 統一性을 강화하는 한편, 공업의 관리 운영에서 群衆路線을 관철하여 근로대중의 광범한 참가를 보장함으로써 그들의 집체적 지혜와 창발성에 의거하여 공업을 관리 운영할 필요가 있었다.

이에 따라 1960년대 초, 북한의 기업관리체계에 큰 변화가 일어났다. 그것은 ‘大安의 事業體系’라고 불리는 기업관리체계의 등장이다. ‘大安의 事業體系’는 김일성 주석이 1961년 11월 말부터 12월 초까지 진행된 조선로동당 중앙위원회 제4기 제2차 전원회의 확대회의에서 사회주의 제도의 본성에 맞게 경제지도와 기업관리를 개선하기 위한 방향과 방도를 제시하고, 뒤이어 1961년 12월 대안전 기공장에 10일간 머무르면서 현지지도를 하고 그 경험을 종합하여 제시한 경제관리방식이라고 한다. 김일성 자신의 설명에 따르면, ‘大安의 事業體系’란 한 마디로 경제관리에서 균중노선을 구현한 것이다.³¹⁾

30) 김일성, “대안의 사업체계를 더욱 발전시킬데 대하여,” 「사회주의 경제관리문제에 대하여 (2)」 (평양: 조선로동당출판사, 1970), p. 424; 이병희, “북한의 산업관리체계에 관한 연구—대안사업체계를 중심으로—” (경희대학교대학원 행정학과 박사학위논문, 1990), p. 81.

31) “한마디로 말하여 대안체계란 경제관리에서 균중노선을 구현한 것입니다.…” 「김일성저작집 18」 (평양: 조선로동당출판사, 1982), p. 505.

1960년대 이후 북한의 기업소 관리운영체계는 ‘大安의 事業體系’에 기초하는 것이었다. 물론 이것은 북한경제의 내외적 요구에 따라 조금씩 변화하였다. 다음 章에서는 ‘大安의 事業體系’와 그 변화양상을 분석해본다.³²⁾

32) 대안의 사업체계에 관한 연구논문으로 다음을 참조. 이병희, “북한의 산업관리체계에 관한 연구.”

第Ⅲ章 國營企業所의 管理運營體系(1)

1. 計劃作成體系의 變化

가. 生産現場을 重視하는 計劃體系

‘大安의 事業體系’가 제시하는 기업관리방식의 가장 중요한 특징은 生産現場의 중시였다.³³⁾ ‘大安의 事業體系’는 국가가 중앙집권적으로 기업을 관리하되 위로부터 일방적으로 계획을 강요하지 말고 계획의 수립 및 수행과정에서 생산현장의 요구와 사정을 충실히 고려하자는 것이었다. ‘大安의 事業體系’에서는 생산계획의 수립이 企業所에서부터 시작되었다.³⁴⁾ 그것은 以前과 다른 변화였다.

- (1) 各 企業所가 다음해의 생산종류와 목표를 설정하여 省에 제출한다.
- (2) 省은 그 계수를 조정하여 國家計劃委員會에 제출한다.
- (3) 國家計劃委員會는 黨 政治局의 승인을 얻어 기업소에 할당

33) “대안체계의 기본정신은 간부들과 근로자들이 한덩어리가 되며 간부들이 책상에 앉아서 지시하고 명령하는 것이 아니라 아래에 내려가서 생산자들과 사업하며 그들을 직접 도와주는 데 있습니다.” 「김일성저작집 18」, p. 505.

34) 현승일, “북한 산업경영체계의 전개,” pp. 137~141.

할량을 확정한다.

- (4) 확정된 할당량은 省을 통해 企業所로 다시 보내진다.
- (5) 企業所는 할당량에 대한 구체적 작업안을 세위 局에 보고한다.

‘大安의 事業體系’는 생산현장의 사정을 충실히 파악할 수 있도록 국가 관리기구들 사이에서도 다소간의 分權化를 실시했다. 이를테면 기업관리를 직접 담당하던 실질적인 생산계획의 담당 부처가 종래의 國家計劃委員會로부터 局으로 이양되었다.

지방기업소에 대한 정부의 통제에서도 分權化가 이루어졌다. 종전까지는 지방기업소들이 중앙의 省과 局에 직속된 것이 많았으나 1961년 ‘大安의 事業體系’를 채택하면서 地方人民委員會에 새로 地方經濟委員會를 설치하여 지방기업소들을 관할하도록 했다.³⁵⁾

나. 中央集權的 計劃體系의 強化

1960년대 후반에 와서 북한의 계획작성체계는 다시 중앙집중화의 방향으로 나아갔다. 기업에 관한 국가의 통제가 더욱 강화되었

35) 이와 같은 변화는 1950년대 말에 이미 시작되고 있었다. 북한은 1958년 6월 조선로동당 중앙위원회 총회 및 1959년 8월 당 중앙위원회 확대 당무위원회에서 지방공업관리체계를 확립하기 위하여 공업관리체계를 개혁하도록 하는 결정을 내렸다. 이에 따라 중앙의 공업관계성을 줄이고 지방공업을 발전시키기 위하여 1960년에 도경제위원회를 설치하고 중소규모의 경공업을 지도하게 했다.

다.

기업관리방식의 중앙집중화는 生産計劃部門에서 가장 두드러지게 나타났다. 북한은 1964년 생산계획에 있어서의 ‘一元化’ 조치를 취하고, 1965년 ‘細部化’ 조치를 취했다. 一元化란 1960년대 초, 局과 기업소 수준에서 실질적인 계획이 이루어지던 것을 다시 國家計劃委員會로 하여금 각 기업소에 할당할 생산계획을 一元的으로 작성케 한다는 것이었고, 細部化란 國家計劃委員會가 미세한 물품에 대한 생산의 계획까지를 細部的으로 마련하기로 한 것을 말한다.

‘一元化 細部化’ 計劃에서는 國家計劃委員會가 계획의 최종결정권을 행사하기 위하여 생산계획안이 중앙으로 올라오는 통로를 二重으로 장치했다. 하나는 종래와 같이 企業所 → 局 → 省 → 國家計劃委員會의 통로였고, 새로운 하나는 이것과는 별도로 國家計劃委員會의 직속 기관으로 地方計劃委員會들을 만들어서 이들이 어떤 기업소가 감당할 수 있는 생산계획을 별도로 작성하여 國家計劃委員會에 제출하도록 했다. 그리고 國家計劃委員會는 이중통로로 올라온 계획을 검토하여, 목표를 결정하고, 省 → 局 → 企業所로 생산쿼터를 배정했다.³⁶⁾

中央集權化는 지방산업에도 적용되었다. 1965년 많은 中小 地方 企業所들을 中央企業所로 지위를 바꾸어 해당되는 省의 직접 통제

36) 중앙 및 지방생산관리기구에 대해서는 다음을 참조. 김기득, 「북한의 생산관리에 관한 연구」 (서울: 국토통일원, 1974), pp. 38~46.

하에 두는 한편, 나머지 지방기업소들은 전부 경공업성 아래 일괄 배치했다.

이와 같은 새로운 중앙집권화 현상은 첫째, 金一의 부수상 취임 등 1960년대 초반의 ‘紅派’ 득세에 힘을 입고 등장한 것이었다. 둘째, 그것은 1960년대에 들어와서 국방·경제병진 노선을 추진하면서 방위산업에 많은 투자를 기울이기 시작한 북한의 경제정책 변화와 무관하지 않다.³⁷⁾

다. 1970年代 以後의 分權化

북한 기업소의 계획작성은 1970년대에 들어와서도 여전히 ‘一元化 細部化’ 計劃에 따라 국가가 중앙집권적으로 추진하였다. 그러나 다소간 分權化 방향으로의 변화가 있었다.

이 시기에는 계획작성에서 企業所의 역할이 보다 더 강조되었다. 기업소는 정부가 계획을 세우기 前 그것에 기초가 되는 計劃案을 세울 때, 그리고 정부가 계획을 확정된 後 그것의 實踐計劃을 세울 때 핵심적인 역할을 했다.

- (1) 企業所의 計劃部가 생산계획안을 작성하여 당공장위원회의 승인을 얻은 후 국가의 局에 제출한다.
- (2) 企業所에서 올라온 생산계획안은 局과 省을 거치면서 조정

37) 현승일, “북한 산업경영체계의 전개,” pp. 141~147.

되어 國家計劃委員會에 제출된다.

- (3) 國家計劃委員會는 統制計數를 결정하여 黨 政治局의 승인을 얻은 후 내각에 다시 보내진다.
- (4) 국가가 이에 따른 계획의 구체적 指數를 작성하여 企業所에 전달한다.
- (4) 企業所는 생산의 구체적 실행계획을 세워 다시 省에 보고하고 생산활동을 시작한다.³⁸⁾

이와 같은 것들은 그 이전과 비교하면 분명한 변화였다. 그러나 기본적으로는 中央集權的 一元化, 細部化 計劃의 틀을 벗어난 것이 아니었다. 기업소가 생산계획에서 보다 비중있는 역할을 하게 되었으나 여전히 계획에 관한 결정적 권한은 國家에 있었다. 따라서 여기에는 여러가지 문제점이 내재되어 있었다. 문제점은 사회주의 경제체제에서 일반적으로 나타나는 것이기도 했다.

첫째는 ‘機關本位主義’ 경향이다. 앞에서 살펴본 것처럼 중앙집권적 계획체제를 유지하는 가운데 생산계획의 일부를 기업소에 맡긴 결과, 이들이 조직내부의 談合을 형성하여 가급적이면 생산목표를 낮게 잡아 일을 편하게 하려는 현상이 나타난다. 각 기업소들은 자신들의 생산능력을 숨기려는 경향이 있다는 것이다. 왜냐하면 각 기업소들은 자신들의 생산능력을 낮추어 보고함으로써 생

38) 장종록, “공업기업소 계획화에서 과학성을 보장하기 위한 몇가지 문제,” 「경제연구」 (1974), pp. 31~39; 현승일, “북한 산업경영체계의 전개,” pp. 150~151에서 인용.

산목표를 작게 부과받게 되어 쉽게 일을 할 수 있기 때문이다. 그리고 생산목표가 낮으면 그것을 초과달성하기가 용이하여 초과달성분에 대한 정치적 물질적 보상을 받을 수도 있기 때문이다. 이것을 가리켜 '機關本位主義'라고 하는데, 이것은 북한 기업소의 생산성을 저하시키는 주요한 요인의 하나이다.

둘째, 중앙집권적 계획경제는 일정한 규모까지는 효용성을 가지지만 經濟의 規模와 質的 構成의 複雜性이 어느 정도 수준까지 커지게 되면 비용이 높아지고 효용성이 줄어들 수 밖에 없다. 북한에서도 이와 같은 문제가 나타났다.

경제의 규모가 커지고 질적으로 복잡해지게 되면 국가의 계획과 통제가 현실과 동떨어져 추진되는 일들이 많았다. 이를테면 중앙에서 각 기업소의 生産能力을 정확히 파악하지 못하여 과도한 생산목표를 설정하는 경우가 있다. 그럴 경우 그 기업은 부과된 할당량을 달성하기 급급하여 질이 떨어져 사용할 수 없는 제품을 생산하는 경우도 나타났다. 그리고 細部化計劃에 의해 생산의 미세한 부문까지 중앙에서 통제했기 때문에 생산현장에서는 누락과 과부족 현상이 일어났다. 어떤 공장에서는 자재와 자금이 모자라 조업이 중단되는 곳이 있는 반면 동시에 다른 한쪽에서는 물자가 남아돌아 낭비가 되는 공장도 있었다.

2. 國營企業所 内の 意思決定體系

가. 企業管理에서 黨委員會의 集體的 指導

‘大安의 事業體系’의 특징 가운데 하나는 기업소의 관리운영을 黨工場委員會를 중심으로 한 集團管理體制로 추진하였다는 것이다. 물론 이전에도 黨工場委員會라는 조직이 있었으나 실질적으로는 지배인이 유일한 책임과 권한의 소유자로서 기업을 관리했다. ‘大安의 事業體系’에 와서 黨工場委員會는 기업소의 최고의사결정기관으로서 기업소의 생산과 관리활동에 대해 최종 책임을 지게 되었다.³⁹⁾

‘大安의 事業體系’의 요구에 따라 모든 공장, 기업소들에서는 工場黨委員會가 관리, 운영, 생산을 통일적으로, 집단적으로 지도하였다. 工場黨委員會의 집단적 지도가 강조되었던 것은 다음과 같은 이유 때문이었다.

첫째, 工場黨委員會의 집단적 지도를 통하여 생산과 관리에서 생산자대중들이 공장, 기업소의 일을 자기 일처럼 생각하는 주인의식을 갖게 하려고 하였다. 즉 생산자대중들의 자발적 노동의욕과 창의성을 높이려고 하였다.

둘째, 工場黨委員會의 집단적 지도는 공장, 기업소의 운영에 黨의 통제를 효과적으로 관철시키는데 유용하였다. 黨이 목표를 설

39) 박영근 외, 「주체의 경제관리 이론」 (평양: 사회과학출판사, 1992), pp. 81~89.

정하는데 있어서, 그리고 설정된 목표를 공장, 기업소들이 충실히 수행하도록 하기 위해서, 즉 공장, 기업소들이 黨의 정책적 요구에 맞게 사업을 올바르게 하나갈 수 있도록 하기위해서 工場黨委員會가 필요하였다.

공장, 기업소에 대한 工場黨委員會의 집단적 지도는 실제로 이와 같은 취지를 달성하기 위한 방향으로 진행되었다.

첫째, 工場黨委員會는 黨의 정책적 요구를 관철시키기 위해서 중요한 문제의 제기와 결정을 集體的 討議過程을 거치도록 하였다. 집체적 토의과정을 통하여 黨의 요구가 무엇을 의미하는지, 그것을 어떻게 관찰할 것인지에 대한 생산자대중의 지혜를 모으고 참여의식을 고취시켰다. 工場黨委員會는 黨의 경제과업을 생산자대중들에게 주지시키고, 공장당위원회의 위원들을 동원하여 그것을 수행하기 위한 방법을 생산자대중들과 토의하게 하고, 거기에서 나온 의견을 공장당위원회에서 종합적으로 검토하도록 하였다. 생산계획의 작성과정을 보면 그러한 현상을 발견할 수 있다.⁴⁰⁾

- (1) 企業所의 계획부가 생산품목, 비생산품목에 대한 계획초안과 계획에 대한 일반적 지침을 작성하여 기업소내의 각 職場으로 내려보낸다.⁴¹⁾
- (2) 각 職場에서는 기업소 계획부요원들과 직장 간부들로 구성되는 ‘직장맞물림 검토회’를 열어 계획이 생산요소들간에 통

40) 현승일, “북한 산업경영체계의 전개”, pp. 150~151.

41) 職場이란 작업장의 단위를 말한다.

합을 이루고 있는지 여부를 결정한다.

- (3) 그리고 이것은 각 직장의 소속원이 모두 참여하는 '직장군중토의'에 붙여져 새로운 기술의 적용 가능성, 생산작업과 생산성제고 및 생산단위들 간의 조정 등에 관해 토론한다.
- (4) 토의결과에 기초하여 기업소의 계획부가 생산계획안을 작성한다.
- (5) 생산계획안은 지배인, 부지배인, 기사장, 부장들, 다른 주요 일꾼들로 구성되는 '공장맞물림검토회'에 넘겨져 조정, 통합, 최종수정의 과정을 거친다.
- (6) 최종계획안은 당공장위원회의 승인을 받아서,
- (7) 局에 제출한다.
- (8) 이것을 省이 조정하고,
- (9) 國家計劃委員會가 통제수자를 결정한다.
- (10) 그 다음 당 정치국의 승인을 거친 후, 내각이 계획의 구체적 지수를 작성하여⁴²⁾ 기업소에 전달하면, 기업소는 구체적 생산계획을 세워 다시 省에 보고하고 생산활동을 시작한다. 한편, 기업소에서는 계획부 - 직장맞물림검토회 - 직장군중토의 - 계획부 - 공장(기업소) 맞물림검토회 - 당공장위원회의 순서를 거쳐 생산계획을 확정한다.

둘째, 工場黨委員會는 토의, 결정된 사항이 제대로 실행되도록

42) 이것도 흔히 統制指數라고 한다.

세부적인 계획을 수립하고 적절한 역할분담이 이루어지도록 도왔다. 그리고 黨의 경제과업 수행에서 각자가 맡은 일에 책임감을 가지도록 지도하였다.

나. 工場黨委員會의 構成과 運營

공장당위원회는 우선 당에 대한 충성심이 높고 생산자대중들로부터 신망을 얻고 있는 黨員들로 구성되었으며, 그밖에 행정관리자들, 노동자들, 기술자들, 특히 중요한 부문의 생산현장에서 일하는 핵심노동자들과 기술자들을 網羅하였다. 그렇게 하여 공장당위원회가 당원들을 움직이고 당원들이 모든 생산자대중들을 움직일 수 있도록 하였다.

공장당위원회가 당의 경제과업을 성공적으로 추진하기 위해서 북한에서는 支配人, 技士長, 黨秘書가 적절히 역할을 분담하고 기업관리운영 문제에 대해 서로 긴밀히 협의하도록 했다. 이들이 각기 자기 위치에서 맡은 임무를 책임있게 수행함으로써 기업관리운영의 모든 사업이 하나로 통일되어 종합적으로 풀려나가게 하자는 것이었다.

支配人은 경제행정사업을 맡았다. 지배인은 행정조직사업을 하면서 기업관리운영의 모든 사업을 지휘하였다. 技士長은 공장의 설비 상태, 노동자들의 기술기능 수준, 생산계획수행 상황 등을 점검하면서 생산을 직접 지도하였다. 黨秘書는 공장당위원회의 각 부서들과 공장안의 당조직들, 근로단체조직들을 통하여 종업원들의

정치조직생활을 지도하였다.⁴³⁾

1960년대에 공장당위원회는 黨秘書가 중심이 되어 운영하였다. 그러나 점차 支配人, 技士長, 黨秘書가 각기 역할을 분명히 나누어 가지게 되었다. 이는 과거에 비해 黨秘書의 역할이 축소되는 것을 뜻했다.

이와 같이 ‘大安의 事業體系’가 제시하는 집단적 리더쉽과 생산 대중의 참여에 의한 결정작성은 공장, 기업소 관리 운영에서 보다 높은 자발성과 창의성을 불러 일으키기 위한 것이었다. 그러나 이것은 문제를 가지고 있었다. 橫的 競爭이 없는 중앙집권적 계획경제하에서의 집단적 리더쉽은 아무도 책임을 지지않으려는 현상을 낳기 쉽다. 그리고 그것은 合意 導出의 어려움 때문에 적극적이고 도전적인 선택을 하기 어렵다.

‘大安의 事業體系’하에서 기업소 내의 의사결정체계는 역시 국가에 의해 기본적으로 움직여졌다. 북한 기업소의 의사결정체계는 1980년대에 들어와서 支配人, 技士長, 黨秘書의 역할분담이 강조되었다. 이것은 기업의 행정경제사업으로부터 黨을 어느 정도 분리했다는 것을 의미한다. 이것은 효율성이라는 점에서 발전적이었다. 그러나 이것은 기업으로부터 國家를 분리한 것은 아니었다. 支配人은 여전히 정부에 종속된 代理人에 지나지 않았다. 支配人의 임

43) “... 공장당위원회에서는 간부들과의 사업, 당원들과의 사업, 노동자들과의 사업에 힘을 돌리며 일군들에 대한 당정책교양을 강화하고 근로자들의 창조적 적극성을 높이는데 가장 큰 관심을 돌려야 할 것입니다.” 「김일성저작집 15」 (평양: 조선로동당출판사, 1981), p. 373.

무는 ‘經營’이 아니라 ‘行政’이었다. 이러한 의사결정구조는 여전히 비효율적이었다. 기업의 의사결정구조가 효율성을 가지려면 중국에서 처럼 黨을 행정으로부터 분리해야 할 뿐만 아니라 기업으로부터 행정을 분리해야 한다.⁴⁴⁾

3. 生産管理體系

가. 生産에 대한 統一的이며 集中的인 指導

‘大安의 事業體系’는 생산에 대한 통일적이며 집중적인 지도를 요구하였다. 이것을 강조하는 북한의 주장은 다음과 같다.

현대적 기술에 기초하고 있는 대규모 사회주의생산에서 계획화사업, 기술지도, 생산과정의 지도는 생산에 대한 지도에서 필수적인 요인이며, 그것이 통일적인 과정으로 진행되어야 생산에서 높은 성과를 이룩할 수 있다. 그리고 생산에 대한 통일적인 지도는 기술을 아는 사람이 종합적으로 틀어쥐고 집중적으로 진행하여야 성과있게 실현된다.⁴⁵⁾

이러한 이유에서 북한에서는 공장, 기업소에 기사장을 참모장으로

44) 이근, “1979~1989년간 중국의 국가기업관리 및 소유권제도 개혁에 관한 일고찰,” 「경제학연구」, 제38집 제2호, pp. 423~442; Lee, Keun, “The Chinese Model of the Socialist Enterprises: An Assessment of its Organization and Performance,” *Journal of Comparative Economics*, vol. 14, no. 3 (Fall 1990), pp. 386~400.

45) 허영익, 「공업에 대한 지도와 관리경험」, pp. 80~81.

로 하는 ‘工場參謀部’를 만들고 그것을 통하여 생산을 통일적이며 집중적으로 지도하고 있다. 공장, 기업소에서는 계획과, 생산지도과, 기술과, 공무동력과들로 ‘工場參謀部’를 구성하고 기사장은 이러한 부서들을 장악하면서 생산을 통일적으로 지도하였다. 참모장인 기사장 밑에는 그의 일을 보좌할 수 있는 부기사장들을 두도록 하고 필요한 경우에는 부기사장이 생산지도과장이나 기술과장, 공무동력과장을 겸하게 하였다.

技士長을 참모장으로 하는 ‘工場參謀部’는 생산지도와 함께 자재공급, 후방공급사업, 노동행정사업과 같은 전반적인 기업관리운영 사업을 조직 지휘하였다. 기사장은 參謀會議를 운영하여 계획화사업, 기술발전, 기술준비, 생산지도, 설비관리, 동력관리 등 생산과 관련한 모든 문제들을 집체적으로 토의하고, 제기되는 문제들에 대한 해결책을 세웠다. 기업소 참모회의는 일주일에 한 차례씩 정기적으로 소집되었으며, 생산과정에서 당장 풀어야 할 어려운 문제가 생겼을 때는 현장에서 移動參謀會議를 진행하도록 하였다. 이러한 과정을 통해서 생산지도에서 집체성을 보장하고 있을지도 모를 기사장의 主觀主義와 獨斷을 극복할 수 있게 했다.

工場參謀部の 기능은 다음과 같았다.⁴⁶⁾ 첫째, 工場參謀部는 ‘計劃化事業’을 수행했다. 계획작성사업은 생산지도에서 가장 중요한 기능의 하나였다. 참모부가 생산계획을 바로 세우는가 못세우는가에 따라 공장에 부과된 생산과제가 정확히 수행되는가 못되는가 하는

46) 허영익, 「공업에 대한 지도와 관리경험」, pp. 80~95.

것이 좌우되었기 때문이다. 工場參謀部는 지배인, 기사장들이 계획화 사업을 직접 장악하여 계획작성 방향도 제시해주고 군중토의사업도 책임지고 조직 지도하며, 계획 초안을 종합하고 완성하여 그것을 대중에게 알려주는 사업에 이르기까지의 사업 전반을 조직 진행하도록 하였다.

工場參謀部는 계획화사업에서 群衆路線의 原則을 관철하기 위해서 계획을 반드시 생산대중과 토의하여 세우도록 하였다. 그것은 생산자대중이 생산의 구체적 현실을 누구보다도 잘 알고 있기 때문이라는 것이었다. 생산의 직접 담당자인 生産大衆은 생산과정에 드는 노력과 설비, 자재의 이용실태와 그것들의 결합상태를 구체적으로 가장 정확하게 알고 있을 뿐만 아니라 생산의 효과성을 최대한 높일 수 있는 예비와 가능성, 그 동원 방법을 누구보다도 잘 알고 있는 것이 사실이다.

둘째, 工場參謀部의 기능 가운데 또 하나 중요한 것은 생산에 대한 기술적 지도이다. 工場參謀部는 설비관리, 기술교육, 기술혁신을 책임지고 있었으며, 기간별 생산계획에 따라 그것을 달성하도록 생산조직을 지휘하고 있었다. 工場參謀部의 지도일꾼들은 직접 생산현장으로 내려가 노동자들과 같이 일도 하고 토론을 하면서 생산현장에서 제기되는 문제를 풀어나가면서 생산과제를 성과있게 진행했다.

工場參謀部의 기능에서 볼 수 있는 것처럼 북한의 공장, 기업소 관리운영에서는 기술전문가로서 생산에 대한 책임을 맡고 있는 技士長의 역할이 강조되고 있다. 이것은 북한의 기업운영이 기술합

리성에 의해 움직여지고 있다는 징표라고 봐도 좋다. 과거에 기사장은 공장당위원회 내에서 지배인을 단순히 보좌하는 역할을 했을 뿐이다.

나. 資材供給體系

資材를 누가 책임지고 어떤 방법으로 공급하는가 하는 것은 생산계획을 달성하는데 가장 중요한 원칙적 문제이다. 현대적 대규모 생산은 수많은 원료, 자재를 소비하므로 그것을 원만히 공급하지 않고서는 공장, 기업소들에서 생산의 정상화도 보장할 수 없고 맡겨진 計劃課題도 성과적으로 수행할 수 없기 때문이다.⁴⁷⁾

공장, 기업소들에서 자재공급사업은 생산을 담당하는 사람들이 직접 나서서 하게 되면 생산에 지장을 받게 되기 때문에 ‘大安의事業體系’는 業務副支配人과 그 밑에 있는 資材供給部署들이 책임지고 자재를 현물로 생산현장까지 날라다 주는 자재보장 사업을 진행하게 하였다.

자재를 ‘위에서 책임지고 생산현장까지 현물로 날라다 주는’ 자재공급체계를 세우기 위하여 북한에서는 그것을 수행할 기구를 만들도록 했다. 가공공업부문의 공장, 기업소들에서는 業務副支配人을 두고 그 밑에 자재공급과, 판매과, 운수과 등의 조직을 만들었다. 이와 같은 자재공급기구를 통하여 가공공업부문의 모든 공장,

47) 高瀨淨 지음, 이남현 옮김, 「북한경제입문」, pp. 114~115.

기업소에서는 원자재와 보조자재, 반제품과 부속품들을 생산현장까지 현물로 내려다 주는 사업을 진행하였다.

북한에서는 공장, 기업소들에 새로운 資材供給體系를 세우면서 무엇보다도 자재공급계획을 생산계획에 맞물려 세부적으로 세우도록 하였다. 그리고 資材를 책임지고 생산현장까지 현물로 날라다 주는 것은 물론 날라다준 자재를 합리적으로 이용하도록 指導, 統制하는 것에도 관심을 기울였다.

이와 같은 노력에도 불구하고 북한에서는 資材供給에 여러 가지 문제를 안고 있었다. 그것은 중앙집권적 계획경제체제가 가질 수밖에 없는 필연적인 문제였다. 이를테면 各 企業所들은 생산에 투입할 자재를 필요 이상으로 과도하게 요구하여 창고에 쌓아두는 현상이 나타나서 어떤 공장, 기업소에는 資材가 남아도는 반면, 어떤 공장, 기업소에서는 그로 인해 자재공급이 부족하게 되는 현상이 나타났다. 각 기업소는 자재가 모자랄 때를 생각해서 당장 필요하지도 않은 자재를 신청하거나 필요한 양 보다 훨씬 많은 양의 자재를 확보해두는 현상이 일어났다. 이와 같은 일은 중앙집중화에서 비롯되는 組織的 不均衡 현상의 하나이다.

4. 資金 및 會計管理體系: 獨立採算制

가. 獨立採算制

북한에서는 공장, 기업소들을 ‘大安의 事業體系’에 기초하여 관리, 운영하면서 기업관리를 합리화하기 위해 獨立採算制를 실시하고 있다. 북한은 공장, 기업소들에서 獨立採算制를 실시하는 것을 사회주의의 과도적 특성과 관련해서 설명하고 있다.

독립채산제는 기업소의 경영활동 결과에 대한 물질적 관심성의 원칙에 기초하며 경리운영에서 가치법칙의 형태적 이용을 전제로 합니다. 독립채산제는 사회주의사회의 과도적 경제범주이며 앞으로 공산주의사회에 가서는 필요없게 될 것입니다. 사회주의사회에서는 독립채산제를 바로 실시하여야 생산자들의 생산의욕을 더욱 높이고 기업소의 경영활동을 합리화할 수 있습니다.⁴⁸⁾

과도적 사회인 사회주의 사회에서는 사람들의 머리 속에 낡은 사상의 잔재가 남아 있으며, 生産力 發展水準이 능력에 따라 일하고 수요에 따라 분배할 수 있을 정도에 이르지 못하고 있기 때문에 독립채산제와 같은 것이 필요하다고 북한은 주장했다. 獨立採算制는 기업관리를 사회주의 사회의 특성에 맞게 합리화해 나가며, 생산자들의 생산의욕을 높이기 위해서 필요하다는 것이었다.⁴⁹⁾

48) 「김일성저작집 28」(평양: 조선로동당출판사, 1984), p. 125.

49) 북한은 또한 과도적 사회인 사회주의 사회에서는 商品貨幣關係도

獨立採算制란 社會主義 國營企業所들에 경영상 상대적 독자성을 부여하고, 경영활동 결과에 대해 물질적 인센티브를 적용하며, 관리 운영에서 가치법칙의 형태적 이용을 전제로 하는 제도였다. 독립채산제는 原價, 價格, 利潤과 같은 가치공간을 이용하는 것이었다. 사회주의 독립채산제하에서 상대적 독자성을 가지고 있는 국영기업소들 사이에 거래되는 機械設備나 資材들은 상품은 아니지만 商品的 形態를 띠며, 가치법칙도 內容的으로는 아니지만 形式的으로는 적용되었다.

독립채산제는 경영활동에서 정치도덕적 자극(political and moral incentive)과 물질적 자극(material incentive)을 적절히 결합시키려는 것이었다. 북한은 정치도덕적 자극과 물질적 자극의 문제를 이렇게 말한다. 북한의 주장을 요약하자면 이렇다.⁵⁰⁾

“경영활동에서 정치도덕적 자극을 강화하는 것은 사회주의경제제도의 본성적 요구이며 공장, 기업소들이 높은 생산성과를 이룩하기 위한 기본 조건이다. 사회주의경제제도에서 생산발전을 힘있게 추동하는 결정적 요인은 생산과 관리의 주인인 근로자들의 혁명적 열의이다. 따라서 공장, 기업소들이 생산과 경영활동에서 높은 성과를 이룩하기 위해서는 사회주의제도의 본성에 맞게 생산과 관리의 주인인 근로자들의 주인다운 태도를 가지고 혁명적 열의를 내어 일하도록 정치사업을 앞세우고 정치도덕적 자극을 강화하여야 한다.

정치, 도덕적 자극을 기본으로 하면서 또한 물질적 자극을 옹계 결합

남아 있으며 가치법칙도 내용적으로 뿐만 아니라 형태적으로 작용하게 된다고 한다.

50) 박영근 외, 「주체의 경제관리론」, 제2장 제4절 ‘정치도덕적 자극과 물질적 자극의 옹계 결합’을 참조하시오.

시켜야 한다. 과도적인 사회인 사회주의사회에서 공장, 기업소 일군들과 근로자들이 경영활동 결과에 대하여 물질적 관심을 가지게 하여야 일하지 않고 남의 덕에 살아가려는 낡은 사상의 잔재를 없애고 그들의 생산의욕을 높여 생산발전을 다그칠 수 있으며 경영활동도 개선해 나갈 수 있다.”

북한은 이 두 가지를 올바르게 결합해야 한다고 말한다. 경영활동에서 전자를 강조하고 후자를 소홀히하면 생활비 지불에서 平均主義를 조성하게 되고, 후자를 지나치게 강조하면 利己主義를 조장하기 때문에 이 양극단의 편향을 잘 극복하는 것이 필요하다는 것이었다.

그러나 정확히 말하자면, 정치도덕적 자극과 물질적 자극의 결합에 대한 북한의 원칙은 ‘政治道德的 刺戟을 끊임없이 強化하는데 기본을 두고 物質的 刺戟을 그에 적절히 結合시키는 것’이었고, 독립채산제 역시 그와 같은 원칙 위에서 만들어졌다.

북한에서는 1970년 이후 국영기업소의 獨立採算制가 再強化, 制度化되었다. 기업소들간의 거래는 상품 거래의 형태로 이루어졌으며, 기업소들은 收入과 支出을 독립적으로 계산했다. 기업소는 資金을 독자적인 판단에 따라 사용하고, 利潤의 일부를 기업소 자체의 목적을 위해 사용할 수 있는 재량권을 보다 많이 가지게 되었다.⁵¹⁾

51) 김명렬, 「사회주의하에서 물질적 관심성과 가치법칙의 올바른 리용에 관한 주체의 경제리론」(평양: 과학, 백과사전출판사, 1986); 리기성, 「주체의 사회주의경제학의 법칙과 범주 1」(평양: 사회과

獨立採算制를 강화한 것은 기업에 물질적 인센티브를 주어서 생산성을 높이려는 것이었다. 企業內 利潤留保를 허용한 것은 그것의 가장 중요한 내용이라고 할 수 있다. 利潤留保率은 1980년대 중반에 들어와서 급상승했다. 이것은 기업관리체계의 분권화와 일치한다.

나. 聯合企業所의 ‘二重獨立採算制’

북한에서는 1970년대 중반부터 聯合企業所를 조직하고 거기에서 ‘二重獨立採算制’를 실시하였다. ‘二重獨立採算制’는 새로운 독립채산제 형식이었다.⁵²⁾

‘二重獨立採算制’는 연합기업소 단위로 독립채산제를 실시하면서 연합기업소에 속하고 있는 공장, 기업소들도 각각 독립채산제로 운영한다는 것이었다. 그것은 국가의 中央集權的 計劃管理의 原則하에 연합기업소의 자립성과 책임성을 어느 정도 보장하면서 다른 한편으로, 연합기업소의 統一的 指導管理의 原則下에 각 공장, 기

학출판사, 1992); ——, 「주체의 사회주의경제학의 법칙과 범주 2」(평양: 사회과학출판사, 1992).

52) 연합기업소를 기본 단위로 도입한 이유를 간단히 말하면, 공업의 규모가 한층 커지고 과학기술의 급속한 발전과 함께 부문간, 지역간, 기업간의 생산연관이 복잡다양해져서 이같은 변화에 맞도록 사회적 생산조직과 관리운영 방법을 찾겠다는데 있다. 이태욱, “북한의 공업관리체계,” 「북한연구」, 제3권 제1호(1992 봄), pp. 47~51.

업소의 독자성과 창발성을 적극 발양시키려는 것이었다.

聯合企業所는 국가계획기관의 指導 밑에 노동력과 설비, 資材와 자금을 비롯하여 생산의 제 요소들을 구체적으로 검토하면서 自體로 計劃을 세웠다. 그리고 聯合企業所는 산하 공장, 기업소들에 계획과제를 제시해 주었다. 물론 연합기업소가 산하 공장, 기업소들에 직장과 작업반에 계획과제를 줄 때는 산하 공장, 기업소들의 상대적 독립성을 인정하였다.

聯合企業所의 경영활동에 대한 평가는 ‘計劃’을 ‘生産成果’와 대비하는 것이었다. 연합기업소 산하 공장, 기업소에 대한 평가 역시 개별 공장, 기업소들의 計劃實行과 經營活動 結果를 놓고 내려졌으며, 여기에 연합기업소의 계획실행과 경영활동에 이바지한 정도를 배합하여 내리는 것이었다.

경영활동 결과에 대한 평가를 기초로 政治道德的 인센티브와 物質的 인센티브를 부여하였다.

첫째, 연합기업소 산하 기업소들에 대한 정치적 보상으로는 ‘3대 붉은기’와 근위칭호를 비롯한 ‘명예칭호’를 수여하며 모범적인 사실들을 널리 소개 선전하는 것 등이 있고, 연합기업소들 사이의 사회주의 경쟁에서 승리한 연합기업소에 대해서는 조선로동당 중앙위원회, 조선민주주의 인민공화국 중앙인민위원회, 정무원 공동순회 우승기, 정무원순회 우승기, 조선직업총동맹 중앙위원회 순회우승기 등을 수여하기도 한다. 이와 함께 연합기업소는 공장, 기업소 사이, 직장, 작업반 사이 또는 개인 사이의 사회주의 경쟁을 널리 조직하고 그에 대한 정치적 보상을 해주고 있다.

둘째, 물질적 보상은 ‘노동보수제’와 ‘기업소기금’이 이용된다. 노동보수제에는 생활비, 장려금, 상금 등이 있다. 생활비, 장려금, 상금 등을 통하여 기업소 집단들과 노동자들의 생산의욕을 장려하고 일꾼들과 노동자들의 생활을 보장하고 있다.

북한에서는 독립채산제를 직장, 작업반에까지 심화시키기 위해 ‘職場, 作業班別 優待制’를 실시하고 있다. ‘직장, 작업반별 우대제’는 그 성원들로 하여금 집단주의 정신을 발휘하여 생산활동에 적극 나서도록 하게 하려는 것이다. 직장, 작업반에 보내진 우대상금은 직장, 작업반에서 집체적으로 매개 성원들의 작업결과를 점수로 평가한 기초 위에서 개별적 근로자들에게 분배하도록 하고 있다.

이처럼 북한의 기업소 관리운영은 1980년대 이후 獨立採算制를 강화하는 방향으로 나아갔다. 기업소는 과거에 비해 상대적으로 독립성을 가지고 있었다.

그러나 企業所는 여전히 국가경제기관의 한 부분이었다. 獨立採算制는 국가의 중앙집권적, 계획적 관리원칙에 철저히 의거해야 했다. 그것은 국가의 유일적 계획에 따라 경영활동을 진행하며 국가의 중앙집권적 지도와 통제 밑에 계획수행의 모든 경영활동을 복종시킨다는 것을 말했다. 인민경제의 기본 생산경영단위인 독립채산제 기업소들에서는 국가의 유일적인 계획에 따라 生産經營活動을 진행하며 국가가 요구하는대로 계획을 수행하는데 모든 생산경영활동을 복종시켜야 사회주의 경제가 계획적으로, 균형적으로 발전하게 되며 높은 속도로 발전하게 된다고 북한은 보고 있었다.

그래서 북한에서는 독립채산제의 강화에도 불구하고 궁극적으로는 국가가 기업소의 경영활동에 대한 책임을 지고 있었다. 기업소의 경영에서 이윤이 남으면 그 일부를 기업소 내에 남겨 쓰도록 했으며, 손해가 나면 국가가 보전해 주었다. 이 때문에 북한은 사회주의 국가 일반들이 겪고 있는 軟性豫算制約(soft budget constraint)에 직면하지 않을 수 없다.⁵³⁾

53) ‘연성예산제약’이란 사회주의 국영기업들이 경영에 적자를 보면 국가가 그것을 보전해주는 정책때문에 자기 기업의 수지타산을 중요하게 생각하지 않게 되는 현상을 말한다. J. Kornai, *The Socialist System: The Political Economy of Communism* (Princeton: Princeton University Press, 1992), pp. 140~144.

第Ⅳ章 國營企業所의 管理運營體系(2)

1. 勞動力의 供給體系

가. 勞動力의 動員

勞動力을 최대한으로 동원하는 것은 사회주의 경제건설에서 가장 중요한 과제의 하나이다. 노동력과 자연자원의 투입 증대를 통하여 양적 성장을 달성하려고 하는 外延的(extensive) 經濟發展戰略에서는 노동력의 효율적 동원이 특히 중요하다.

이 때문에 북한에서는 노동능력을 가진 모든 사람들을 생산과정에 이용하기 위한 勞動力 動員體系를 만드는데 많은 힘을 쏟았다. 「조선민주주의인민공화국 사회주의로동법」은⁵⁴⁾ 노동연령을 남자 16세부터 60세까지, 여자 16세부터 55세까지로 규정하고 있는데, 북한은 이와 같은 노동력 자원을 경제부문별 수요에 맞추어 계획적으로 동원한다. 노동력 자원의 기초가 되는 북한의 연령별 인구현황은 다음과 같다(<표 2> 참조).

54) 북한은 1946년에 발표된 로동법령을 집행하는 과정에서 이룩한 성과를 법적으로 공고히하고, 로동행정사업을 더욱 개선하며 사회주의 로동생활에서 견지해야 할 원칙과 요구를 밝히는 「조선민주주의인민공화국 사회주의로동법」을 1978년 4월 최고인민회의 제6기 제2차회의에서 채택하였다. 리창근, 「로동행정사업경험」, p. 28.

이 인구들 가운데서 북한은 社會主義 勞動法에 따라 노동할 나이가 된 16세 이상의 사람들을 해마다 수십만명씩 경제과정에 조직적으로 투입하고 있다. 새로 경제과정에 투입되는 노동력은 고등중학교를 비롯한 각급 학교들에서 정규적인 교육을 받은 사람들

〈표 2〉 북한의 연령집단별 인구 현황(1986년 말 현재)

연 령	총 수	남 자	여 자	성 비
0(유아)	387,300	198,423	188,877	105.1
1 ~ 3	1,204,785	613,739	591,046	103.8
4 ~ 5	923,078	470,713	452,365	104.1
6 ~ 15	4,400,204	2,235,540	2,164,664	103.3
16	544,355	264,536	279,819	94.5
17 ~ 54	9,817,072	4,286,768	5,530,304	77.5
55 ~ 59	574,469	222,639	351,830	63.3
60 ~ 89	1,197,352	415,227	782,125	53.1
90 ~ 99	11,436	2,874	8,562	33.6
100 이상	49	7	42	16.7
계	19,060,100	8,710,466	10,349,634	84.2

주: 1) 연령분류는 북한이 편의에 따라 정한 것임.

2) 성비는 여자 100명에 남자가 차지하는 비중을 말함.

3) 16세는 의무교육을 마치고 노동력에 포함되는 나이임.

출처: Nicholas Eberstadt and Judith Banister, *North Korea: Population Trends and Prospects* (Washington D. C.: Center for International Research U. S. Bureau of the Census, July 11, 1990), p. 65. 이 통계표는 Nicholas Eberstadt가 1990년 5월 25일 평양의 중앙통계국 관리로부터 인용허가를 받은 것임.

이다. 북한에서는 의무교육인 고등중학교를 졸업하는 나이가 대체로 16세이다. 고등중학교를 마친 사람들은 바로 경제과정에 투입

되거나 아니면 전문학교, 대학교 등의 고등교육기관, 혹은 군복무를 마친 후 경제과정에 투입된다.⁵⁵⁾

북한의 勞動力 動員政策에서 주목해야 할 하나는 女性勞動力을 사회주의 건설과정에 참가시키기 위한 노력이다. 「조선민주주의인민공화국 사회주의로동법」 제31조는 “국가는 여성근로자들이 사회적 노동에 적극 참가할 수 있도록 온갖 조건을 보장한다. 지방정권과 해당 국가기관, 기업소, 사회협동단체는 여성들이 일하는데 편리하게 탁아소, 유치원, 아동병동, 便宜施設을 꾸려야 하며 직장에 나가지 못하는 여성들이 희망에 따라 일할 수 있도록 가내작업반, 가내협동조합 등을 조직하여야 한다.”고 지적하고 있다.⁵⁶⁾

이와 같은 규정처럼 북한에서는 여성들의 노동력을 효과적으로 이용할 수 있는 조건을 만들기 위해서 工業施設의 장소 배치, 家事勞動의 社會化, 여성들에게 유리한 여러 가지 노동보호시설의 제공 등의 정책을 취했다.

북한은 여성뿐만 아니라 노약자, 노동적령기가 넘은 사람들도 노동능력이 있으면 생산과정에 동원할 수 있는 방법을 모색했다.⁵⁷⁾

55) 북한의 교육체계에 대해서는 고려대학교 평화연구소 편, 「북한교육의 조명」(서울: 법문사, 1990); 김형찬 편, 「북한의 교육」(서울: 을유문화사, 1990)을 참조하시오.

56) 김일성, 「사회주의경제관리문제에 대하여 (5)」(평양: 조선로동당출판사, 1983), pp. 228~243.

57) 북한은 노약자들의 노동력도 사회주의 건설에 활용하기 위해 생활필수품직장, 가내작업반, 가내편의 등을 조직하였다. 이와 같은 것들은 사회주의 기초 건설을 위한 5개년계획 시기에 들어서면서부터 전국적 범위에서 조직되었으며, 특히 1980년대에 들어와 보

이러한 勞動力動員의 結果를 우리는 다음의 <표 2>에서 확인할 수 있다. <표 3>은 북한의 경제활동인구의 추이를 보여주고 있다. 북한인구에서 취업률은 점점 더 늘어나서 1988년에 오면 북한의 경제활동인구는 전체 인구의 45.2%에 이르고 있다.

<표 4>는 북한의 16세 이상 직업별 인구(1986~1987)를, <표 5>는 북한의 직업별 인구구성 비율(1960~1987)을 보여주고 있다. 이 통계표에서 볼 수 있듯이 북한에서는 여성노동력의 경제활동참가가 대단히 활발하다는 것을 알 수 있다.

<표 3> 북한의 경제활동인구 추이

(단위 : 천명)

연 도	인 구(A)	경제활동인구(B)	B / A (%)
1970	13,892	5,908	42.5
1975	15,853	6,812	43.0
1980	18,025	7,838	43.5
1985	20,385	9,084	44.6
1988	21,895	9,891	45.2

출처 : 어수봉, “북한의 노동정책과 남북한노동력 교류협력,” 한국개발원 편, 「남북한경제협력」 (서울: 한국개발원, 1992), p. 352.

가능한 많은 사람들을 노동활동에 참가시키려고 하는 노력에도 불구하고 북한의 勞動力 動員은 항상 문제를 안고 있었다. 사

다 더 널리 진행되었다. 가내작업반에서의 노동에 대한 보수는 노동시간에 관계없이 수행한 작업량에 따라 지불하였다. 가내작업반원들은 공장, 기업소의 생산을 협조하고 보충해주는 한편 재활용품을 가공하여 여러 가지 일용잡화를 생산, 인민들의 생활용품을 공급하고 있다.

〈표 4〉 북한의 16세 이상 직업별 인구

(1986년과 1987년)

	1986			1987		
	계	남 자	여 자	계	남 자	여 자
국영기업노동자	6,830	2,990	3,840	7,135	3,134	4,001
공무원, 사무원	2,060	855	1,205	2,103	879	1,224
농 민	3,141	1,350	1,836	3,167	1,312	1,855
협동기업노동자	110	41	69	112	42	70
합 계	12,141	5,191	6,950	12,517	5,367	7,150

주: 여기에는 노인, 은퇴한 사람, 노동능력이 없는 사람까지도 포함되어 있고, 군인은 제외되어 있음.

출처: Eberstadt and Banister, *North Korea: Population Trends and Prospects*, p. 135.

회주의 건설 초기에 북한은 만성적인 노동력 부족에 시달렸다. 북한의 노동력부족에 대한 문제는 북한에 관한 여러 연구에서 지적된 바 있다. 1976년의 한 연구는,⁵⁸⁾ 북한에서는 한국전쟁으로 인한 인구의 대량남하와 사망으로 인력이 부족하여 經濟發展에 큰 장애가 되었으며, 심각한 노동력부족이 오랫동안 계속되고 있다는 사실을 지적하고 있다. 그리고 1983년의 한 연구도⁵⁹⁾ 북한은 상대적으로 노동력이 부족한 국가이며, 노동력부족 문제는 점점 더 심각

58) Vreeland, Nena, et al., *Area Handbook for North Korea* (Washington D. C.: U. S. Government Printing Office, 1976), pp. x, xi, 53.

59) Joseph Sang-hoon Chung, "Economic Planning in North Korea," in Robert A. Scalapino, and Jun-yop Kim, eds., *North Korea Today, Strategic and Domestic Issues* (Berkeley, CA: University of California, Institute of East Asian Studies, Center for Korean Studies, 1983), p. 178.

해지고 있다고 지적하고 있다. 北韓의 勞動力 不足은 젊고 왕성한 양질의 노동력이 국방부문에 투입되고 있다는 사실에 기인하는 바도 크다.

그러나 지금 북한이 직면하고 있는 노동력동원 문제의 성격은 그와 正反對의 것이다. 오늘날 북한에서는 산업시설의 노후와 에너지부족으로 산업활동이 현저히 위축되어 있기 때문에 노동력의 공급이 오히려 過剩狀態에 있다고 할 수 있다. 많은 노동자들이 형식적으로는 고용상태에 있으나 실질적으로는 潛在的 失業狀態에 있다. 과거의 소련, 동구 사회주의 국가들의 경우와 마찬가지로 노동력에 대한 수요와 상관없이 노동자들의 고용을 해결해주어야 한다는 문제를 北韓 社會主義體制는 안고 있다.

나. 勞動力의 配置

社會主義 經濟部門들 사이에, 그리고 부문 내부 단위들 사이에 노동력을 균형있게 배치하며, 모든 노동력을 적재적소에 배치하는 것은 노동력의 효과적인 이용을 위해 필요불가결한 일이다. 이 때문에 북한에서는 국가가 모든 권한과 책임을 지고 勞動力을 配置한다.

해방 이후 1954년까지 북한에서는 각 기업소의 장이 직접 노동자를 채용했다. 그래서 비교적 직장이동이 용이했다. 그러나 한국 전쟁이 끝나고 사회주의 건설이 본격적으로 시작되면서 노동력은 정부의 엄격한 통제하에 들어 갔다. 노동력의 배치는 勞動省의 주

관이었다. 노동력의 배치는 우선 國家計劃委員會에서 노동계획을 통해 경제의 각 분야에 소요될 노동자의 수를 결정하면 勞動省이 그것을 집행하는 방식으로 이루어졌다.⁶⁰⁾

국가가 노동력을 완전히 장악하여 동원하고 이동시키는 방법은 그 이후 한층 강화되었다. 1960년대 후반에 들어와 북한은 전국의 노동력을 각 省이 일괄적으로 직접 장악하는 ‘풀 시스템’ 조치를 취했다. 모든 노동인구는 빠짐없이 각 省의 노동자명단에 등록해야 했으며 각 省으로부터 직접 임금과 배급을 받았다. 이와 더불어 일반인에게도 1966년에 주민등록제가 강제되어 移住가 극도로 제한되었다. 누구든 임의로 이주를 했을 때는 자신의 주민등록을 변경할 수 없었으며 식량배급을 탈 수 없었다.⁶¹⁾

〈표 5〉 북한의 직업별 인구구성 비율

(1960~1987년)

구 분	1960	1963	1986	1987
국영기업노동자	38.3	40.1	56.3	57.0
공무원, 사무원	13.7	15.1	17.0	16.8
농 민	44.4	42.8	25.9	25.3
협동기업노동자	3.3	1.9	0.9	0.9

주: 1960년에는 군인들이 포함된 것 같으나, 1980년대에는 군인이 제외되어 있음.

출처: Eberstadt and Banister, *North Korea: Population Trends and Prospects*, P. 139.

60) 이때 생산직 노동자는 각 지역인민위원회 노동부로부터, 그리고 사무원은 각 지역인민위원회 사무부로부터 직장배정을 받아서 취업했다. 현승일, “북한 산업경영체계의 전개,” p. 136.

61) 위의 논문, p. 143.

위의 <표 5>는 노동력의 부문별 배치현황을 보여주는 것이다. 사회주의 산업화의 진전과 함께 농민의 비율은 줄어드는 반면, 국영기업 노동자의 비율은 현저히 늘어나고 있다는 것을 알 수 있다.

그러나 이와 같은 勞動力 配置는 큰 문제를 가지고 있었다. 가장 큰 폐단은 중앙에서 어느 기업소의 노동자를 다른 기업소로 옮겨놓기 때문에 전문성이 저하된다는 점이다. 예컨대 1966년 철광석이 모자란다는 이유로 요성기계공장에서부터 600명의 기술자를 다른 곳으로 옮겨놓고 그 이듬해에 같은 숫자의 신인들을 이 공장으로 보냈다. 또 다른 폐해는 중앙의 省에서 지방 어느 곳에 몇명이 필요한가라는 정확한 생각없이 노동력을 배정한 관계로 시골의 어떤 상점에는 지배인, 부지배인, 層관리인, 관리인보 등 수십명이 빈둥빈둥 놀면서 봉급만을 타는 형편이었다.⁶²⁾ 이러한 문제 때문에 1960년대 후반부터 노동력의 배치는 국가의 유일적 지도하에 도, 시, 군 노동행정기관들이 책임을 지고 각 지역실정에 맞도록 배치하는 방식으로 바뀌어졌다. 모든 노동능력을 가진 사람이 학교를 졸업하면 우선 정무원이 도별로 배치하고, 또 다시 道人民委員會가 가정성분, 사상, 학업성적, 재학중의 정치활동 참가실태 등을 고려하여 시, 군 및 부서 배치를 한다.

북한에서 노동력을 배치하는데 중요하게 고려하는 사항의 하나는 生産部門과 非生産部門 사이의 均衡에 관한 것이다. 북한에서는 생산부문의 노동력을 우선적으로 늘여서 경제발전 수준을 높이

62) 위의 논문, p. 147.

면서 그에 맞게 과학, 교육, 문화, 보건, 상업유통 등과 같은 비생산부문의 노동력을 정한다는 원칙을 가지고 있다. 그리고 생산부문 안에서도 基本生産部門과 補助生産部門, 直接部門과 間接部門 사이의 부문별 특성을 고려하여 노동력의 균형있는 배치를 해야 한다는 원칙을 가지고 있다.⁶³⁾

북한에서 노동력을 배치하는데 중요하게 고려하는 또 다른 하나의 사항은 노동자들의 能力이 최대한으로 발휘될 수 있도록 노동력을 적재적소에 배치하는 일이다. 북한은 경제활동의 부문과 생산공정의 특성을 전체적으로 점검하여 勞動力의 需要를 파악하고, 노동력의 양과 질적 구성 - 즉 노동자들의 나이, 체질, 기술기능 수준별 인원수를 구체적으로 파악하여 수급에 맞추어 노동력을 배치한다. 노동력의 배치기준을 과학적으로 만들기 위하여 북한은 생산공정별, 설비별, 작업장별, 노동력의 수요와 질적 구성을 규정한 노동력 배치기준표를 공장, 기업소의 직장을 단위로 작성하도록 하고 있다.

이와 같이 북한은 노동자들의 소질과 능력에 맞게 노동력을 合理的으로 配置함으로써 노동자들이 긍지와 영예감을 가지고 일할 수 있도록 한다고 주장해 왔다. 그러나 북한에서 勞動力의 配置는 여전히 많은 문제를 안고 있다. 첫째, 가장 중요한 문제는 국가에

63) 예를 들면 탄광, 광산과 같은 채취공업부문에서는 갭 안에서 일하는 노동력과 갭 밖에서 일하는 노동력의 비중을 7:3으로 한다든지, 수산부문에서는 해상작업의 특성을 감안하여 해상 노동력과 육상 노동력의 비중을 8:2로 하는 것 등을 말한다.

의한 노동력의 배치에 대해 노동자들이 不滿을 가지는 경우가 많다는 것이다. 그 이유는 무엇보다 국가에 의한 노동력의 배치가 노동자들의 희망과 기호에 맞지 않는 경우가 많다는 데 있다. 북한에서도 勞動條件이 職種, 地域에 따라 差異가 많이 나며, 그에 따라 社會的 評價도 다르다. 職業威信의 差異가 존재한다.⁶⁴⁾ 이 때문에 상대적으로 노동조건이나 사회적 평가가 좋지 못한 직종, 지역에 배치된 노동자들은 불만을 가지는 경우가 많다. 좋은 곳에 배치되기 위하여 권력과 정실, 부정한 거래 등 비합리적 수단을 동원하는 경우가 많기 때문에 노동자들의 불만은 크다.

둘째, 노동력의 배치가 노동자들의 능력, 적성, 기술수준 등에 의해 이루어지지 않고 숫자만 맞추어보내기 때문에 전문성이 발휘되기 힘들고, 따라서 勞動生産能率을 올리기 어렵다.

셋째, 전문 지식과 기술을 가진 사람들이 적합한 자리에 배치되지 못하고 자기 전공과 다른 분야에 근무하게 되거나 현장에서 먼 상급기관에 근무하게 되는 등 人力의 配置가 效率的이지 못하다.

넷째, 공장, 기업소에서는 生産工程의 合理的 改善을 통하여 一人當 勞動生産能率을 높이려고 하기보다는 자기 작업장에 노동자를 더 많이 배정받아 생산량을 높이려는 방법을 쓰는 경우가 많다. 그래서 어떤 곳에는 必要 以上으로 노동력이 많은가 하면 어떤 곳에서는 노동력의 공급이 모자라는 경우가 생긴다.

64) 서재진, “통일한국의 계급문제: 통일이 북한주민의 직업적 위신의 변화에 미칠 영향을 중심으로,” 「통일한국의 새로운 이념과 질서의 모색」 (서울: 한국정치학회, 1993), pp. 113~116.

다섯째, 북한에서는 國家의 勞動力 需給計劃에 따라 모든 노동 능력을 가진 사람들을 일정한 직장에 배치하기 때문에 제도적으로 실업자가 생길 수 없다. 그대신 노동력의 수급에 '機動性'이 없다. 가령 어떤 기업소에서 일시적으로 노동력이 남는다 하더라도 노동자들을 내어보낸다거나 쉽게 다른 기업소로 주지 못한다.

노동력을 국가가 중앙에서 배치함으로써 나타나는 이와 같은 문제는 다른 사회주의 국가들이 겪은 일반적 현상들이며, 이점에서 북한도 예외는 아니다.

다. 勞動力의 組織化

노동력을 효과적으로 이용하기 위해 북한에서는 출퇴근, 작업교대, 노동시간 이용 등 勞動規律을 강화하고, 노동력을 효과적으로 조직하기 위한 생산조직과 노동력조직을 개선하는 여러 가지 방안을 강구하고 있다. 생산수단과 노동력을 올바르게 결합시키는 일은 노동자들이 각자의 소질과 능력을 최대한으로 발휘하게하여 노동의 생산능률을 극대화하는 방법이기 때문이다.

北韓勞動法에 의하면 노동시간은 1일 8시간(노동강도, 작업조건 등에 따라 6~7시간으로 조정, 3명 이상의 자녀를 가진 여성은 6시간)으로 규정되어 있으나 8시간학습이 實習 등의 名目으로 시행되고 있어 總勞動時間은 1일 10~12시간으로 추정된다.⁶⁵⁾

65) 「조선민주주의인민공화국 사회주의 노동법」 제33조는 “국가는 근로자들의 노동생활조직에서 8시간 일하고 8시간 쉬고 8시간 학습

〈표 6〉 북한주민의 기본 일과

기	상	06:00-06:10	주부는 05:30에 기상, 아침식사 준비
출	근	06:50-07:00	주부 출근시 유아를 탁아소에 맡김
독	보	07:00-07:30	정기강연회(07:00-09:00)가 있는 날 (수, 목)은 생략
작	업	07:30-08:00	준비
오	전	08:00-12:00	작업 주부 유아 수유 30분
점	심	12:00-13:00	주부 유아 수유 30분
오	후	13:00-19:00	작업 주부 13:00-18:00 유아 수유 30분
강	습	19:00-22:00	주부 18:00-19:00
회,	강		
평	회		
귀	가	22:00-23:00	주부 19:30 20:00 (주부는 퇴근시 탁아소에 가서 유아 찾음)

출처: 김학준, 「남북의 생활상」 (서울: 박영사, 1986), p. 185.

북한은 생산조직과 노동력조직을 개선하는데 있어서 作業班⁶⁶⁾ 합리적으로 조직하는 것이 중요하며, 작업반을 합리적으로 조직하는데는 그 형태와 규모를 적절히 정하는 것이 중요하다고 강조하였다.

작업반의 형태는 生産工程들과 노동자들 상호간에 이루어지는 노동과정에서의 연계가 잘 이루어질 수 있도록 조직하였다. 작업반의 규모는 집단생활의 거점이며 생산단위로서의 사명과 역할을 원만히 수행할 수 있게 설정하도록 하였다. 그리고 작업반의 형태와 규모를 규정하는데는 특히 작업반의 인원수를 정확히 규정하는

하는 원칙을 철저히 관철한다”라고 지적하고 있다.

66) 作業班은 노동자들 속에서 직접 작업을 조직하고 집행하는 가장 기초적인 사업단위이다.

것과 함께 노동력의 質的 構成狀態를 고려하도록 하였다. 오랜 경험을 가진 노동자들과 새로 들어온 노동자들, 숙련노동자들과 기능이 낮은 노동자들을 옹기 배합하여 상호 지도협력하도록 하였으며 정치적 역량관계와 작업반장의 지도능력 등을 참작하여 作業班의 形態와 規模를 정하도록 하였다.⁶⁷⁾

이렇게 작업반을 합리적으로 조직하고 운영함으로써 북한은 노동시간을 효과적으로 이용하고, 기업관리에 광범한 생산자 대중을 참가시키고 기계설비, 원료, 자재를 절약하고 생산과정에 모든 역량을 동원하여 노동생산능률을 높이려고 했다.

2. 勞動에 대한 報酬體系

가. 勞動報酬制의 原則

북한의 勞動報酬制는 노동의 양과 질에 따라 분배하는 社會主義 分配原則에 기초하고 있다. 즉 '勞動에 의한 分配'이다. 노동에 의한 분배란 노동자들에게 - 사회의 물질적 부를 창조하는데 이바지한 만큼 - 일한 것만큼, 번 것만큼 분배해주는 것이다.

북한은 이러한 社會主義 勞動報酬制의 필요성을 다음과 같이 들고 있다.⁶⁸⁾

67) 리창근, 「로동행정사업경험」, pp. 75~91.

68) 위의 책, pp. 92~119.

첫째, 사회주의사회에서 노동의 양과 질에 따라 분배를 실시해야 하는 것은 노동자들의 머리속에 아직 낡은 사상잔재가 남아있기 때문이다. 사회주의사회에서는 아직 일을 적게 하고도 보수를 많이 받으려는 경향이 완전히 없어지지 못하고 있다. 이러한 낡은 사상잔재를 없애고 모든 노동자들이 노동에 성실히 참가하도록 하자면 노동에 의한 분배를 실시하여야 한다.

둘째, 노동에 의한 분배를 실시해야 하는 것은 노동자들 속에서 일하지 않고 남의 덕에 살려는 낡은 사상을 뿌리뽑고 노동에 대한 공산주의적 태도를 키워나가며 노동자들의 생산의욕과 기술기능수준을 높이도록 자극을 강화하고 노동과정에서 소모된 그들의 힘을 정확히 보상하고 생산활동을 보장하기 위해서이다.

셋째, 노동에 의한 분배를 실시하는 것은 또한 사회주의사회에서 중노동과 경노동, 농업노동과 공업노동, 육체노동과 정신노동 등 노동의 본질적 차이가 남아있기 때문에 노동조건과 노동강도에 차이가 있게 됨으로 소모된 노동력을 충분히 보상하자면 노동의 차이에 상응한 분배를 실시해야 하기 때문이다.

북한은 노동의 양과 질에 따른 分配의 차이를 분명히 두는 정책을 실시하였으나 기본적으로는 노동에 의한 분배몫의 지나친 차이를 줄이는데 힘을 기울였다. 북한은 이 문제를 다음과 같이 설명했다.⁶⁹⁾

사회주의 사회에는 아직 노동의 본질적 차이가 남아있다. 경제의 각 부문과 직종들 그리고 작업의 종류에 따라 노동지출의 차이가 있게 되며, 같은 종류의 작업이라도 기술장비 수준을 비롯한 생산조건에 따라 노동강도와 노동생산성에서도 차이가 있게 된다. 노동에서 본질적 차이가 남아 있고 사람들이 노동과정에서 지출하는 힘도 서로 다른 조건에

69) 위의 책, pp. 92~119.

서 경제부문들, 직종들 사이, 그리고 같은 직종안에서도 여러가지 작업들 사이에 노동보수의 차이를 두지 않을 수 없다.

그러나 노동자들사이에 노동보수의 차이가 크면 인민생활을 전반적으로 향상시킬 수 없게 된다. 이 때문에 북한에서는 노동에 의한 분배물의 차이를 줄이기 위해 국민소득의 체계적인 성장을 도모하는 한편, 각기 다른 부문, 직종에서 일하는 노동자들의 실질 수입의 차이와 생활조건, 생활수준에서의 차이를 줄이려고 했다. 이를 위해서 북한에서는 노동자들의 노동보수 비율을 합리적으로 조절하여 각기 다른 부문, 직종에 종사하는 노동자들의 수입을 고르게 높이도록 했다. 북한은 모든 노동자들의 생활비를 전반적으로 올리면서 특히 낮은 생활비를 받는 노동자들의 노동보수를 더 빨리 올려 생활비 수준에서의 차이를 점차 줄이도록 하였다.

다음은 북한의 직종별 임금체계이다(<표 7> 참조). 이것은 노동

<표 7> 북한의 계층별 임금

(단위: 북한원)

구 분	직 책	보 수
당, 정기관	○ 당, 정무원 부장	300-350
	○ 정무원 부부장급, 도인민위원장급	250-300
	○ 도인민위 부위원장 및 군인민위원장급	170-200
공장, 기업소	○ 특급기업소 지배인	250-300
	○ 1-2급 기업소 지배인 및 기사장	150-200
노동자, 사무원	○ 광부, 제철, 제련공	90-100
	○ 일반기계공, 운전기사	75-80
	○ 일반노동자	70-80
	○ 사무원	60-70
편의시설기관 종사자	○ 여관, 식당, 이발소, 상점 등	50-80

출처: 통일원, 「북한개요 92」 (서울: 통일원, 1992), p. 286.

의 질에 따라 보수를 지불하되 그 차이를 많이 나지않게 하려는 북한의 의도를 보여 주고 있다.

나. 勞動報酬制의 形態

노동보수의 기본형태는 ‘生活費’이다. 생활비는 북한에서 국가가 노동자들에게 노동과정에서 소모된 육체적 및 정신적 힘을 보상하고 생활을 보장하도록 하기 위하여 사회총생산물의 일부를 그들이 지출한 노동의 양과 질에 따라 화폐형태로 지불하는 사회주의적 노동보수제의 基本形態이다.⁷⁰⁾

북한은 노동에 따른 분배를 하기 위해서 노동자들이 지출한 노동의 양과 질을 정확히 評價하고, 그에 따라 분배를 똑바로 실시하기 위하여 각기 다른 경제부문과 직종들 사이에 여러 가지 노동보수 형태들을 적용하였다. 북한이 적용하고 있는 勞動報酬 形態는 다음과 같다.

70) 북한에서는 국가가 중노동과 경노동, 유해노동과 무해노동, 기능노동과 무기능노동의 차이, 그리고 해당작업의 기술적 복잡성과 정밀성, 노동조건, 해당공업부문과 작업이 사회주의 건설에서 차지하는 위치와 중요성 등을 고려하여 노동자들에게 지불할 생활비를 등급화하고 그 기준을 서로 다르게 규제하도록 하였다. 생활비등급제를 정확히 실시하기 위하여 북한은 생활비표와 그것을 철저히 적용하기 위한 수단으로서의 생활비 기능등급 사정기준표, 그리고 부문별 노동자 직종 및 기능등급표를 만들어서 적용하였다.

都給支拂制

生活費의 지불형태는 ‘都給支拂制’와 ‘定額支拂制’로 나누어진다.

먼저 ‘都給支拂制’는 가장 기본적인 생활비지불 형태이다. ‘都給支拂制’는 노동의 양과 질을 정확히 평가할 수 있는 부문에 적용하는 것으로서, 여기에는 個人都給支拂制, 班都給支拂制, 直接 또는 間接 都給支拂制 등 여러 가지 형태가 있다.

첫째, 個人都給支拂制는 각 노동자들의 작업결과를 정확히 평가하고 그들에게 일한 것만큼, 번 것만큼 생활비를 지불하게 함으로써 노동의 양과 질에 따르는 분배를 철저히 실시하고 모든 노동자들을 노동에 자발적으로 성실히 참가할 수 있게 했다. 그러나 개인도급지불제는 노동자들 상호간에 서로 돕는 집단주의 정신을 높이 발양시키는데 지장을 줄 수 있으므로 북한에서는 개인도급지불제를 적용하는 경우에 노동자들을 집단주의 정신으로 교양하는데 특별한 관심을 돌리도록 하였다.

둘째, 班都給支拂制는 작업반 성원들 상호간에 서로 돕고 도와주는 집단주의적 정신을 발양시키는데 우월성을 가지고 있으나 각 노동자들이 지출한 노동의 양과 질을 정확히 평가하는데는 일정한 제한성이 있다. 북한에서는 이러한 한계를 보완하기 위한 여러 가지 방법과 수단들을 찾는데 관심을 기울이고 있다.

셋째, 북한에서는 작업반 또는 개별적 노동자들에게 부과된 노동정량수행결과를 평가하는 방법에 따라 直接都給支拂制 또는 間接都給支拂制를 적용하고 있다.⁷¹⁾

定額支拂制

‘定額支拂制’는 ‘都給支拂制’와 함께 북한에서 널리 적용되고 있는 生活費의 중요한 형태이다. 정액지불제는 작업한 노동시간에 따라 생활비의 크기를 결정하는 생활비 지불형태이다.

북한에서는 도급지불제를 적용할 수 없는 작업, 즉 기준량을 제정할 수 없거나 직접 계산하기 힘든 작업이거나 작업수행의 질이 특별한 의의를 가지는 부문에서는 ‘定額支拂制’를 적용하도록 하였다. 이것은 작업한 노동시간과 기능등급에 따라 서로 다른 금액의

-
- 71) 북한에서는 직접도급지불제를 적용하는데 있어서도 노동정량수행에 대한 평가 방법에 따라 단일도급지불제와 누진도급지불제로 나누어진다. 단일도급지불제는 노동자들의 작업기준량 수행도에 관계없이 그가 실지 생산한 양에 따라 단일하게 고정된 도급단가에 따라 도급생활비를 지급하였다. 그러므로 단일도급지불제는 언제나 기준화할 수 있는 작업 즉 단일도급가를 결정할 수 있고, 생산의 결과를 정확히 계산할 수 있는 경우에만 적용될 수 있는 것이었다. 누진도급지불제는 노동정량의 100%까지는 생산한 생산량에 고정된 도급단가를 적용하도록 하였으며 100%가 넘는 생산량에 대해서는 누진적으로 올라가는 도급단가에 의하여 계산, 지불하는 방법을 말한다. 누진도급지불제는 특히 작업조건이 어렵거나 경제적으로 중요한 의의를 가지는 작업을 수행하는 노동자들 - 이를테면 탄광, 광산, 금속, 수산부문 등 - 을 비롯한 일부 중요부문에서만 실시하도록 하였다. 북한에서는 이밖에도 경제의 각 부문과 단위의 특성에 따라 조단위누진도급제와 조단위도급제를 실시하도록 했다. 조단위누진도급제에서는 노동정량을 조단위로 세분하여 주고 그 수행결과에 따라 누진도급생활비를 지불하였다. 조단위누진도급제를 실시함으로써 노동자들의 노동의욕과 노동생산능률을 높일 수 있었다고 한다.

생활비를 지불함으로써 노동에 의한 분배를 바로 실시할 수 있게 하려는 것이다.

追加的 勞動報酬

북한은 노동과정에서 지출된 노동의 양과 질을 정확히 평가하고 그에 따라 분배를 하기 위하여 기본노동보수와 함께 ‘追加的 勞動報酬’를 지불할 수 있도록 하였다.

노동보수지불에는 노동자들이 지출하는 육체적 및 정신적 힘의 차이와 일련의 특수한 조건 등으로 인하여 특별한 우대를 해줄 필요가 있기 때문이다. 이것은 북한이 조금이나마 物質的 刺戟을 인정하고 있다는 사실을 보여준다.

추가적 노동보수의 형태에는 賞金制, 獎勵金制, 加給金制 등이 있다. ① 賞金制: 기업소는 자신의 사업성과로부터 나온 이윤 가운데 국가가 설정한 비율에 따라 상금을 적립하였다가 경제계획을 완수 혹은 초과완수한다든지, 노동생산능률을 높여서 제품의 원가를 낮추고 원자재를 절약한 개별 노동자나 집단에 상금을 줄 수 있다. ② 獎勵金制: 이것은 공장, 기업소들의 생산경영활동에 직접 영향을 주는 기술경제적 지표들을 개선하도록 장려하기 위한 것이다. 장려금에는 생산계획을 넘쳐 수행한데 대한 장려금, 제품의 질을 높인데 대한 장려금, 설비이용율을 개선한데 대한 장려금, 원료 및 자재를 절약한데 대한 장려금, 노동정량을 높인데 대한 장려금을 비롯하여 여러 가지가 있다. ③ 加給金: 이것은 근무년한, 노동조건, 기술자격, 경제에서 해당 부문의 중요성을 비롯한 노동의 양

과 질이 직접 표현되지 않는 독특한 조건을 고려하여 해당부문 노동자들에게 지불된다.

노동에 대한 報酬는 노동의 動機를 불러일으키는 가장 중요한 요소이다. 그것은 노동에 대한 물질적 유인(material incentives)이다. 노동에 대한 물질적 유인은 노동의 양과 질에 따라 보수의 차이를 두는 방법으로 이루어진다. 사회주의 사회에서도 물질적 유인은 불가피하다. 북한에서도 노동에 대한 보수의 차이를 둔다든지 필요에 따라서 보너스를 지급하는 등 여러 가지 物質的 誘引 장치를 두고 있다. 그러나 북한에서의 물질적 유인은 생산성 향상에 문제를 가지고 있다. 그것은 첫째, 북한에서는 물질적 유인이 그다지 크지 않다. 그 이유는 우선 노동자들에게 분배할 물질의 總量이 크지 않기 때문이다. 그리고 경제활동에 공헌한 정도에 따른 보수의 차이를 크게 두지 않으려는 정책 때문이다.

둘째, 北韓의 勞動報酬制가 가지고 있는 또 하나의 문제는 노동자나 기업들이 자신들의 최고능력을 숨기려는 경향이다. 북한에서는 만일 어떤 해에 계획을 초과달성할 경우 다음 해의 계획에서 목표가 상향 조정된다. 따라서 노동자들은 그 다음 해에 더 많은 일을 해야 할 뿐만 아니라 초과수당을 타기가 그만큼 힘들어진다. 이런 메카니즘 때문에 노동자들은 자신들의 최고능력을 보이지 않으려고 하며, 적절한 수준에서 자신들의 성과를 조절하려고 한다.

셋째, 또 하나의 문제는 無賃乘車의 문제이다. 이것은 팀생산에 대한 개인의 공헌도를 측정하기 어렵다는 현실에서 발생하는 문제이다.

넷째, 사회주의 사회의 노동자들이 가지고 있는 평등주의적 경향도 물질적 인센티브의 실효성을 떨어트리는 요소이다. 평등주의를 요구하는 노동자들에 대해 기업관리자가 취하는 담합적이고 기회주의적인 태도 역시 성과에 따른 보상제도의 실시를 어렵게 한다.

3. 勞動規律과 統制

가. 思想敎養事業을 통한 勞動規範의 確立

북한은 물질적 유인과 함께 정치적, 도덕적 유인(moral incentives)을 강조하고 있다.⁷²⁾

북한에서는 勞動動機를 誘發하는데 있어서 노동자들에게 물질적 보수를 보장하는 한편 정치사상의식을 높이는 사상사업을 확고히 할 것을 요구하고 있다. 말하자면 政治道德的 刺戟과 物質的 刺戟을 결합하려고 한다.

문제는 이 두 가지를 어떻게 결합할 것인가라는 점이다. 북한에서는 '정치도덕적 자극을 앞세우면서 이에 물질적 자극을 옹계 배합해야 노동자들의 혁명적 열기와 창조적 자극성을 불러 일으킬 수 있게 된다'고 주장한다. 노동에 의한 분배는 정치도덕적 자극과 옹계 결합될 때 생산발전을 추동하며 노동자들 사이에서 놓고 먹

72) 리창근, 「로동행정사업경험」, pp. 41~64.

으려는 무임승차자를 없앨 수 있다는 것이다. 그렇기때문에 한편으로는 노동자들이 자기 노동의 결과에 대하여 이해관계를 가지도록 자극하여 생산열의를 높이면서, 다른 한편으로는 노동자들의 머리 속에 있는 낡은 사상이 싹트고 자라나지 못하도록 그들의 정치사상의식 수준을 높여야 한다는 것이다. 여기에서 중요한 것은 정치도덕적 자극의 중요성을 강조하면서 물질적 자극을 약화시켜서도 안되며 물질적 자극을 내세우면서 정치도덕적 자극을 소홀히 하면 안된다는 점이라고 한다.

思想教養事業의 목표는 모든 노동자들을 주체사상으로 무장시킨다는 것이다. 주체사상으로 무장하여야 노동자들이 모든 일에서 주인다운 태도를 가지고 자기 힘을 믿고 자기 머리로 사고하고 자력갱생의 혁명정신을 높이 발휘하여 모든 문제를 자체의 힘으로 풀어나가며 일을 찾아 성실히 하는 노동생활기풍을 소유할 수 있다는 것이다.

북한은 노동자들을 주체사상으로 무장시키기 위해서 ① 주체사상원리교양, ② 당과 수령에 대한 충실성교양, ③ 당정책교양, ④ 혁명전통교양 등을 실시하였다. 특히 혁명전통교양에서는 모든 노동자들이 항일유격대의 革命的 事業氣風과 生活氣風을 따라 배우도록 하였다. 여기에서 강조되는 것은 항일유격대원들이 어떤 명예나 보수를 바라고 어려운 일을 한 것이 아니라 오로지 위대한 장군 김일성과 조국, 인민의 행복을 위하여 몸을 바쳤다는 점이다. 북한은 노동자들도 이와 같은 정신을 배워야 한다고 강조한다.

⑤ 集團主義教養도 사상교양사업의 주요 내용이었다. 사회주의

사회는 집단주의에 기초하고 있다. 북한은 노동자들에게 <하나를 전체를 위하여 전체는 하나를 위하여>라는 집단주의 원칙에 기초하여 일하고 생활하도록 교양하였다. 북한의 사상교양사업의 내용에는 ⑥ 노동을 사랑하는 정신, ⑦ 사회주의헌법과 노동법, 노동규율 등도 있었다.

思想教養事業의 형식과 방법도 다양하였다. 북한에서는 해설선전, 담화, 독보, 정황에 따르는 노동선전, 실물을 통한 노동선전, 노동실적 공시판을 통한 노동선전, 노력혁신자추천등록모임, 속보, 영화, 소설, 예술소조활동, 방송을 통한 노동선전 등 여러 가지 형식과 방법으로 노동자들 속에서 노동에 대한 공산주의적 태도를 키우기 위한 사상교양사업을 진행하였다.⁷³⁾

북한에서 가장 강조하는 사상교양사업의 방법은 ‘모범따라 배우기’ 즉 模範에 의한 感化教養이다. 이것은 긍정적 모범사례를 찾아내어서 다른 노동자들을 감화시키는 방법이다. 특히 여기에서는 공산주의적 인간의 전형인 숨은 영웅들의 모범을 따라 배우는 일이 강조되고 있다. 이를 위하여 북한에서는 각종 영웅칭호수여, 훈장수여, 그리고 사회주의 노력경쟁운동을 벌여왔다. 이를테면 1940년대의 ‘증산돌격대운동’, 1950년대와 1960년대의 ‘천리마운동’, 1970

73) 북한에서는 이와 같은 노동선전사업을 고무하기 위하여 인민경제의 모든 부문들과 전국의 공장, 기업소들이 도, 시, 군 또는 연합기업소 단위로 노동선전 경연과 방식상학, 경험교환회, 협의회 등을 조직하도록 했다. 그리고 노동행정일군들과 경제지도일군들이 노동자들 속으로 들어가 격식과 틀에 구애없이 구체적 실정에 맞게 사상교양사업을 실시하도록 했다.

년대의 '3대혁명소조운동', '3대혁명 붉은기 쟁취운동', '속도전', 1980년대 말의 '200일전투', 1990년대의 '속도창조운동' 등 시기에 따라 다양한 사회주의 노력경쟁운동을 전개해왔다.

북한에서는 사상교양사업과 함께 노동에 대한 낡은 사상 잔재를 없애기 위한 사상투쟁을 강화하도록 했다. 낡은 사상 잔재란 이를테면 노동을 수치스러운 일로 여기며, 일하지 않고 놀고 먹는 착취자들을 부러워하며, 편안히 놀고 먹었으면 하는 생각들을 말하는 것이다. 북한은 이런 것들에 대하여 전격전, 집중공세, 섬멸전의 방법으로 사상투쟁을 벌였다.

북한의 사상교양사업은 勞動者로 하여금 물질적 보수를 바라고 일하는 것이 아니라 혁명과 건설의 주인된 높은 자각을 가지고 당과 수령을 위하여, 사회와 집단을 위하여 성실히 일하는 규범을 갖게 하려는 政治道德的 刺戟이었다.

그러나 이러한 政治道德的 刺戟은 개인의 행동과 노력을 유발하는데에 制限的 效果만 있을 뿐이며, 지배적인 동기유인은 되지 못한다. 정치도덕적 자극만이 계속될 경우에는 노동자들은 이 誘引에 민감하게 반응하지 않으며 자극의 效力은 減少된다. 이것은 물질적 자극처럼 강력한 효과를 가져오기 어려우며 단지 물질적 자극의 보완일 뿐이다.

勞動動機 誘引을 위해 정치도덕적 자극을 지나치게 사용할 경우 생겨나는 문제점은 적지 않다.⁷⁴⁾ 첫째, 정치와의 관련성이다. 과도

74) 이병희, "북한의 산업관리체계에 관한 연구-대안사업체계를 중심으로-", pp. 169~170.

한 규범적, 도덕적 힘의 행사는 독재적이며 권위주의 체제에서만 가능하다. 모든 사람이 자기의 경제적 이익을 희생하고 이념이나 공통의 가치 실현을 위해서 노력한다는 것은 정상적인 방법으로는 어렵다. 이념이나 가치는 權威主義的 統治當局에 의해서 설정되어야 하고 체제는 권위주의적인 단일의 이념으로 지탱되어야 하고, 이 이념은 끊임없이 재해석과정을 거쳐야 하며, 모든 국민은 권위주의 체제가 제시하는 가치관으로 교육되어야 한다. 異見을 억제하고 逸脫行爲를 처벌하기 위하여 모든 국민이 감시대상이 되어야 한다.

둘째, 특수성과 안정성의 결여다. 단일의 가치관이 지속되는 동안 효력을 발휘할 수도 있으나, 한 체제는 불가피하게 새로운 가치관을 발생시키는 요인이 수시로 나타난다. 소득증대에 따른 가치관의 변화, 외부로부터 문물의 유입, 정권의 교체, 카리스마적 지도자의 죽음과 새로운 지도자의 리더쉽을 위하여, 舊價値體系의 否認과 새로운 가치의 창조 등은 가치관의 변화의 요인이 된다. 따라서 규범통제는 극단적인 폐쇄체제하에서만 어느 정도 가능하다. 舊蘇聯과 東歐 社會主義 國家들에서도 경제가 발전하고 구조가 복잡해짐에 따라 규범적 도덕적 유인은 현저히 감소되는 경향을 보였다.

셋째, 경제적 합리성과 효율성을 저해할 수도 있다. 규범적 도덕적 방법에 크게 의존하는 경우, 전문가나 기술자 또는 관리전문가(즉 專)보다 대중동원 조작에 능숙한 사람(즉 紅)에게 보다 큰 권력이 주어지고 이들은 정치적으로 결정된 하나의 목표달성을 위하

여 資源을 動員하게 된다. 1970년 카스트로는 쿠바에 설탕 1,000만 톤 생산운동을 전개했고, 이 목표달성을 위해 전국적으로 모든 인적, 물적 자원을 동원하였다. 그결과 850만톤의 수확고를 올렸으나, 후에 카스트로 자신이 인정한 바와 같이 막대한 비용이 소비되었고, 여타 부분에 대한 무관심을 초래했다. 이러한 방법은 적어도 경제적인 측면에서는 合理性과 效率性を 결여한 것이라는 사실을 보여준다.

나. 勞動規律과 統制

북한에서는 교양사업과 함께 강한 노동규율을 세우며 일상적인 조직적 통제를 가하고 있다.⁷⁵⁾

노동규율과 통제를 위하여 북한은 모든 노동자들이 노동생활의 규범과 규정들을 잘 인지하도록 했다. 그리고 사회주의 노동생활 질서에 따라 勞動過程을 조직화하고 제도화하였다.⁷⁶⁾ 북한은 또한 노동생활 질서를 세우기 위해 노동규율을 강화했다. 노동규율은 노동자들이 集團勞動에서 반드시 지켜야 할 규범이며 준칙이다. 노동규율을 강화하기 위해서 북한에서는 노동자들에게 노동법과 노

75) 勞動規律과 統制란 사회주의적 노동생활원칙에 따라 제정된 규범과 규정의 요구대로 노동생활을 정규화, 규범화하는 것이다.

76) 이를테면 출퇴근 질서, 작업교대 질서, 작업총화 질서 등을 바로 세우고 그것을 지키도록 했다. 그리고 본보기단위를 잘 꾸리고 그 경험을 일반화하도록 했다.

동규율규정을 충분히 익히도록 교양하고 있으며, 그것을 어기는 것에 대해서는 강한 통제를 가했다. 統制에는 經濟的 統制, 法的 統制, 大衆的 統制 등이 있었다.

여기에서 흥미있는 것의 하나는 大衆的 統制이다. 북한에 따르면, 대중적 통제는 집단주의 원칙에 기초한 사회주의 사회의 본성에 맞는 가장 우월한 통제방법이다. 대중적 통제란 대중들이 노동단체들을 중심으로 노동규율규정과 규범의 내용을 스스로 익히고, 법규범과 규정들을 자율적으로 지키고, 규율을 어기는 것에 대해 투쟁하도록 하는 방법을 말한다.⁷⁷⁾

77) 북한에는 「조선직업총동맹」 등과 같은 노동단체가 있다. 북한의 노동단체는 기업 등에서 노동력을 최대한으로 동원하고 합리적으로 배치하여 효과적으로 활용하기 위한 勞動管理의 制度的 裝置이다. 노동단체는 당의 외곽조직이며, 근로대중들에 대한 통제조직이다. 당규약 제56조에 의하면, 근로대중들의 조직들은 광범한 근로대중의 정치조직이며 항일혁명투쟁의 영광스런 전통을 계승하는 당의 외곽조직이며 항일혁명투쟁의 영광스런 전통을 계승하는 黨의 外廓組織이라고 한다. 또한 그것은 광범한 대중의 사상교양조직이며 당과 대중을 연결하는 引傳帶이며, 당의 충실한 보조자이다라고 한다.

第 V 章 結 論

北韓은 해방 직후 일본인 및 친일부르조아가 소유하고 있던 기업소를 국유화하는 것을 시작으로 1950년대 후반까지 주요 생산수단을 사회화하였다. 그리고 북한은 국유화한 企業所를 중앙집권적으로 관리운영할 수 있는 제도적 장치를 만들었으며, 이를 위하여 국가의 생산부문별 指導機構와 計劃體系를 수립하였다.

이 시기 국영기업소의 관리운영체제는 ‘支配人唯一管理制’였다. 그것은 국가에 의해 임명된 지배인이 모든 권한과 책임을 가지고 국영기업소를 관리운영하는 제도를 말했다. 지배인은 국가의 계획을 집행하는 대리인이었다.

북한에서 ‘支配人唯一管理制’와 같은 강력한 중앙집권적 기업관리체계를 만들었던 이유는 첫째, 생산수단의 사회주의적 개조를 위해서는 중앙 정치권력이 기업소를 효율적으로 장악할 수 있는 지도체계가 필요했기 때문이다. 둘째, 소련이 본격적인 사회주의적 개조와 중공업 우선정책을 추진할 때 그러했던 것처럼 중공업 우선정책을 효율적으로 추진하기 위해서 중앙집권적 기업관리체계가 필요했기 때문이다. 셋째, ‘支配人唯一管理制’는 아직 생산능력이 낮고 관리요원도 부족한 사회주의 건설의 초기 단계에서는 공업을 관리운영하는데 필요한 것이었기 때문이다.

그러나 이와 같은 ‘支配人唯一管理制’는 사회주의 혁명과 사회주의 건설이 진전됨에 따라 변화하는 새로운 환경, 조건에 맞지 않

게 되었다. 첫째, 생산관계가 사회주의적으로 개조됨으로써 인민경제의 全部門에서 사회주의적 생산관계가 專一的으로 지배하게 되었다. 둘째, 전후 경제를 복구 건설하고 사회주의 공업화의 기초를 쌓아가는 과정에서 공업의 규모가 빠른 속도로 확대되고 각 부문 간, 부문 내부간의 생산, 기술적 연관이 매우 복잡하고 다양해졌다. 셋째, 지배인유일관리제는 官僚主義的 要素가 많아서 생산자대중의 창조력이 잘 반영되지 않았다.

이런 문제점 때문에 북한은 1960년대 초, 기업관리체계를 크게 바꾸었다. 1961년 12월 김일성이 대안전기공장에 현지지도를 하고 그 경험을 종합하여 ‘大安의 事業體系’라고 하는 경제관리 방식을 제시하였다. ‘大安의 事業體系’란 한마디로 경제관리에서 群衆路線을 구현한 것이었다.

‘大安의 事業體系’는 역시 중앙집권적 계획체계를 기초로 하는 것이었다는 점에서 以前과 크게 다를 바 없었다. 그러나 ‘大安의 事業體系’가 제시하는 기업관리 방식의 가장 중요한 특징은 한마디로 ‘群衆路線’이라고 할 수 있다. 그것은 첫째, 생산현장을 중시하자는 것이었다. ‘大安의 事業體系’는 국가가 중앙집권적으로 기업을 관리하되 위로부터 일방적으로 계획을 강요하지 말고 계획의 수립 및 집행과정에서 생산현장의 요구와 사정을 충실히 고려하자는 것이었다.

둘째, ‘大安의 事業體系’는 工場黨委員會를 최고 지도기관으로 하는 집체적 지도체계였다. 공장당위원회는 해당 기업소를 집체적으로 관리운영하고, 그 결과에 대해 최종적으로 책임을 지고 있었다.

공장당위원회는 모든 경영활동을 집단적으로 지도하며 정치사업을 앞세우고 생산자대중의 참여를 동원하여 제기된 경제과업을 수행하였다.

셋째, ‘大安의 事業體系’는 생산에 대한 통일적이며 집중적인 지도를 하였다. 이를 위하여 공장, 기업소에 기사장을 참모장으로 하는 ‘工場參謀部’를 만들었다. 기사장은 참모회의를 운영하여 계획화사업, 기술발전, 기술준비, 생산지도, 설비관리, 동력관리 등 생산과 관련한 모든 문제들을 집체적으로 토의하고, 생산과정에서 제기되는 문제들에 대한 해결책을 세웠다.

넷째, ‘大安의 事業體系’는 資材도 ‘위에서 책임지고 생산현장까지 현물로 날라다 주는’ 중앙집중적 자재공급체계를 갖추고 있었다. 자재공급을 일원화하여 생산에 필요한 자재를 중앙에서 직접 보장한다는 것이었다.

다섯째, ‘大安의 事業體系’는 기업소의 노동자들과 그들의 가족들에게 필요한 생활용품들을 기업소가 직접 책임지고 공급, 관리하는 통일적 後方供給體系를 가지고 있었다.

그러나 1960년대 초에 만들어졌던 ‘大安의 事業體系’는 1970년대에 들어와서 그 기본틀을 유지하는 가운데 조금씩 변화하기 시작했다. 이와 같은 변화는 1980년대 이후 계속되었다. 변화의 주요 방향은 기업소의 자율성을 보다 강조하는 것이었다. 북한은 국영기업소의 독립채산제, 물질적 인센티브와 成果給을 점점 더 강조해 갔으며, 기업소의 관리운영에서 당의 역할을 조금씩 축소해 갔다.

이러한 변화는 첫째, 북한경제의 규모가 커지고 구조가 복잡해

짐으로써 국가가 중앙집권적으로 계획, 관리하기가 점점 더 어려워졌기 때문이다. 국가가 모든 기업소의 생산을 一元的, 細部的으로 계획하고 그것에 필요한 자금과 자재를 공급하는 경제관리방식은 더 이상 효율적이지 못했다.

둘째, 이러한 변화는 1960년대 북한경제의 실패에 대한 대응이다. 북한경제는 1950년대에 고도의 성장을 달성해 왔으나 1960년대에는 성장의 속도가 현저히 낮아졌다. 이에 대응하는 방법의 하나로 북한은 1970년대 이후 기존의 경제관리방식을 조금씩 바꿀 수밖에 없었다.

그러나 이와 같은 기업소 관리운영방식의 변화는 우리가 ‘改革’이라고 부르는 수준에는 미치지 못하고 있다. 북한의 기업소 관리운영방식은 여전히 비효율적이다.

첫째, 計劃作成體系에서, 북한의 기업소 관리운영은 다소간의 분권화에도 불구하고 기본적으로 中央集權的 計劃에 의해 유지되고 있다. 이러한 체계하에서 각 기업소들은 계획의 목표달성 여부를 기준으로 성과를 평가받기 때문에 가능하면 자신이 가지고 있는 생산능력을 적게 보고하여 목표를 적게 잡으려고 한다. 그래야만 그것을 쉽게 초과달성할 수 있기 때문이다. 뿐만 아니라 이러한 체계는 경제의 규모가 커지고 질적 구성이 복잡해진 조건에서 그 운영비용이 높아지고 효율성이 줄어들 수 밖에 없다.

둘째, 意思決定體系에서, 북한의 기업소는 黨委員會를 중심으로 한 집체적 지도로 이루어져 있다. 집체적 지도체계는 1980년대 이후 黨委員會에서 지배인과 기사장, 당비서의 역할분담이 보다 분

명해짐으로써 결과적으로 당의 비중이 줄어들게 되었다. 그러나 이러한 변화가 기업소에 대한 국가통제의 分離를 의미하는 것은 아니었다. 企業所에 대한 국가의 통제와 그에 따른 효율성의 한계는 如前했다.

셋째, 生産管理體系에서, 북한은 생산에 대한 통일적이며 집중적인 지도체계와 자재공급체계를 만들어 운영하였다. 그러나 이와 같은 체계에도 문제가 있었다. 이와 같은 체계하에서 각 企業所들은 生産에 필요한 자재를 미리, 필요한 양보다 더 많이 확보해두려고 애를 쓴다. 이렇게 됨으로써 한편에서는 資材가 남아도는데 다른 한쪽에서는 그것들이 턱없이 모자라는 현상이 나타나기도 했다.

넷째, 資金 및 會計管理體系에서, 북한은 1980년대에 들어와 獨立採算制를 강화했다. 이것은 물질적 인센티브와 기업소의 자율성을 보다 중요시하려는 것이었다. 그러나 이와 같은 정책에도 불구하고 북한 기업소의 경영활동에 대한 책임은 궁극적으로 국가가 지고 있었기 때문에 북한에서는 우리가 흔히 말하는 예산의 낭비, 즉 ‘軟性豫算制約’ 문제가 나타날 수 밖에 없다.

다섯째, 勞動力의 供給體系에서, 북한은 노동력의 동원과 배치를 국가가 맡아서 했다. 이 때문에 노동자들이 그 결과에 불만을 갖는 경우가 많았으며, 전문성이 결여되어 노동생산성이 저하되는 현상이 나타났다. 그리고 노동력 수급에서 不均衡이 만성화되고 機動性이 떨어지는 문제가 생겼다.

여섯째, 勞働에 대한 報酬體系에서, 북한은 1980년대 이후 노동자들에 대한 物質的 誘引制度를 강화했다. 그러나 이것은 政治道

德的 刺戟을 기본으로 하는 가운데 물질적 유인을 결합하는 것이었다. 정치도덕적 자극은 노동의욕을 提高하는데 제한적 효과만 있을 뿐이었다. 그리고 북한의 물질적 유인 제도는 그 차이가 크지 않았으며, 중앙집권적 계획경제하에서의 物質的 誘引 制度는 오히려 공장, 기업소 내에서 관리자와 노동자들이 談話하여 국가예산을 낭비하거나, 노동자들 사이에 무임승차와 같은 기회주의적 행동을 낳는 경우가 많았기 때문에 그 실효성이 크지 않았다.

북한 기업소의 관리운영체제는 1980년대 이후 조금씩 변화하고 있지만, 그 변화는 북한 기업소의 생산성을 향상시키는데 일정한 한계를 가지고 있었다. 그것은 북한 기업소가 중앙집권적 계획의 기본틀 위에서 관리운영되는 한 피할 수 없는 것이다.

社會主義的 計劃原理로부터 생산수단의 사적 소유를 기초로 한 자본주의적 시장경제원리에 따라 기업을 관리운영하기 시작한 국가들이나, 아니면 중국과 같이 사회주의적 계획원리의 틀을 기본적으로 유지하는 가운데 자본주의적 경제관리 방식을 도입하는 어쨌든 문제점이 있는 마찬가지이다. 그러나 다른 사회주의 국가들보다 훨씬 더 制限的 變化만을 추구하는 북한 기업소 관리운영체제의 效率性은 그만큼 훨씬 더 制限的일 것이다.

앞으로 북한의 변화는 이와 같은 한계를 극복하기 위하여 보다 적극적으로 기업소의 관리운영체제를 개선해 나갈 것이다. 개선의 방향은 기업소에 지금보다 훨씬 더 자율성을 부여하고, 물질적 인센티브를 강조하는 것이 분명하다. 물론 그러한 개선은 북한경제의 개혁, 개방 속도와 방법과 밀접한 관련을 가지면서 이루어질 것

이다. 북한은 1990년대에 들어와서 ‘나진·선봉자유경제무역지대’를 설치하고 외국자본과 기술을 유치하는 ‘選擇的 開放’을 실시하고 그에 부응하는 ‘制限的 改革’을 추진하고 있다. 북한은 적어도 이 선택적 개방지역 내에서는 기업소의 관리운영 방식에 제한적 개혁을 실시할 것이나 그 밖의 지역에서는 기존의 중앙집권적 계획 관리체계를 그대로 유지하는 가운데 ‘計劃機制的 改善’을 시도하는 정도의 변화를 보일 것이다.

參 考 文 獻

1. 單行本

- 고려대학교 평화연구소 편. 「북한교육의 조명」. 서울: 법문사, 1990.
- 高瀨淨 지음. 이남현 옮김. 「북한경제입문」. 서울: 청년사, 1988.
- 고승효 지음. 김한민 옮김. 「북한사회주의 발전연구」. 서울: 청사, 1988.
- 김기득. 「북한의 생산관리에 관한 연구」. 서울: 국토통일원, 1974.
- 김명렬. 「사회주의하에서 물질적 관심성과 가치법칙의 올바른 리 용에 관한 주체의 경제리론」. 평양: 과학, 백과사전출판사, 1986.
- 김일성. 「김일성저작집 2」. 평양: 조선로동당출판사, 1979.
- . 「김일성저작집 15」. 평양: 조선로동당출판사, 1981.
- . 「김일성저작집 18」. 평양: 조선로동당출판사, 1982.
- . 「김일성저작집 28」. 평양: 조선로동당출판사, 1984.
- . 「사회주의경제관리문제에 대하여 (2)」. 평양: 조선로동당 출판사, 1970.
- . 「사회주의경제관리문제에 대하여 (5)」. 평양: 조선로동당 출판사, 1983.
- 김일평. 「북한정치경제입문」. 서울: 한울, 1985.
- 김창주. 「북한의 산업정책 및 시설현황」. 서울: 국토통일원, 1984.

- 김형찬 편. 「북한의 교육」. 서울: 을유문화사, 1990.
- 리기성. 「주체의 사회주의경제학의 법칙과 범주 1」. 평양: 사회과학출판사, 1992.
- . 「주체의 사회주의경제학의 법칙과 범주 2」. 평양: 사회과학출판사, 1992.
- 리창근. 「로동행정사업경험」. 평양: 사회과학출판사, 1989.
- 박영근 외. 「주체의 경제관리 이론」. 평양: 사회과학출판사, 1992.
- 사회과학원경제연구소. 「경제사전 1」. 평양: 사회과학출판사, 1970.
- 사회과학원역사연구소. 「조선통사 (하)」. 평양: 로동신문출판인쇄소, 1958.
- 윤기중. 「북한의 사회주의 경제체제에 관한 연구」. 서울: 국토통일원, 1976.
- 조선중앙통신사 편. 「조선중앙년감 1949」. 평양: 조선중앙통신사, 1950.
- 지해명. 「북한의 국영기업·협동농장 관리제도와 인센티브구조」. 서울: 한국개발연구원, 1993.
- 타카시 이노구치. 이형철 역. 「국가와 사회」. 서울: 나남, 1990.
- 한국개발연구원 북한경제연구센터. 「북한의 인구동향과 전망」. 서울: 한국개발연구원, 1991.
- 한국정치연구회 지음. 「한국정치론」. 서울: 백산서당, 1989.
- 허영익. 「공업에 대한 지도와 관리경험」. 평양: 사회과학출판사, 1987.
- 社會主義經營學會 編. 「社會主義企業經營論」. 京都: 法律文化社,

1987.

猪口 孝. 「國家と社會」. 東京: 東京大學出版會, 1988.

Althusser, Louis. *Lenin and Philosophy and Other Essays*. New York: Monthly Review Press, 1971.

Chung, Joseph Sang-hoon. *The North Korea Economy: Structure and Development*. Stanford, CA: Hoover Ins. Press, 1974.

Eberstadt, Nicholas. and Banister, Judith. *North Korea: Population Trends and Prospects*. Washington D. C.: Center for International Research U. S. Bureau of the Census, July 11, 1990.

Hirshman, Albert O. *Exit, Voice and Royalty*. Cambridge: Harvard University Press, 1970.

Kornai, J. *The Socialist System: The Political Economy of Communism*. Princeton: Princeton University Press, 1992.

Nena, Vreeland. et al., *Area Handbook for North Korea*. Washington, D. C.: U. S. Government Printing Office, 1976.

2. 論文

서재진. “통일한국의 계급문제: 통일이 북한주민의 직업적 위신의 변화에 미칠 영향을 중심으로.” 「통일한국의 새로운 이념과 질서의 모색」. 서울: 한국정치학회, 1993.

서진영 · 이성봉. “북한 경제관리체계의 변화과정 - 공업부문을 중

- 심으로 -." 서진영 편. 「현대 중국과 북한 40년(Ⅱ)」. 서울: 고려대학교 아세아문제연구소, 1990.
- 이근. "1979~89년간 중국의 국가기업관리 및 소유권제도 개혁에 관한 일고찰." 「경제학연구」, 제38집 제2호.
- 이병희. "북한의 산업관리체계에 관한 연구 - 대안사업체계를 중심으로 -." 경희대학교대학원 행정학과 박사학위논문, 1990.
- 이상산. "북한의 경제관리체계에 관한 연구." 연세대학교 경영대학원 석사학위논문, 1981.
- 이태욱. "북한의 공업관리체계." 「북한연구」, 제3권 제1호 (1992 봄).
- 장종록. "공업기업소 계획화에서 과학성을 보장하기 위한 몇가지 문제." 「경제연구」, (1974).
- 현승일. "북한 산업경영체계의 전개 - 해방이후 오늘날까지 -." 「통일논총」, 제5권 1호 (1985. 6).
- Burawoy, Michael. and Lukacs, Janos. "Mythologies of Work: A Comparison of Firms in State Socialism and Advanced Capitalism." *American Sociological Review*. vol. 50 (December 1985).
- Chung, Joseph Sang-hoon. "Economic Planning in North Korea." in Scalapino, Robert A. and Kim, Jun-yop. eds. *North Korea Today, Strategic and Domestic Issues*. Berkeley, CA: University of California, Institute of East Asian Studies, Center for Korean Studies, 1983.
- Lee, Keun. "The Chinese Model of the Socialist Enterprises: An

Assessment of its Organization and Performance.” *Journal of Comparative Economics*. vol. 14, no. 3 (Fall 1990).

◎ 發刊資料目錄 案內 ◎

〈세미나시리즈〉

- 91-01 轉換期の 東北亞 秩序와 南北韓 關係
- 91-02 岐路에 선 北韓의 經濟社會: 實相과 展望
- 91-03 北韓體制的 變化: 現況과 展望
- 92-01 南北和解·協力時代, 우리의 座標와 課題
- 92-02 북한의 權力構造와 金일성 이후 政策方向 전망
- 92-03 北韓의 核問題와 南北韓 關係
- 92-04 韓半島 周邊4國의 對北韓政策
- 92-05 轉換期の 南北韓關係: 現況과 展望
- 93-01 統一理念으로서의 民族主義
- 93-02 北韓 核問題: 展望과 課題
- 93-03 中國의 改革·開放
- 93-04 北韓開放에 대한 周邊4強의 立場
- 93-05 南北韓 關係現況 및 94年 情勢 展望

〈研究報告書〉

- 91-01 第2次大戰後 新生國家의 聯邦制度 運營事例
- 91-02 北韓聯邦制案의 分析 및 評價
- 91-03 美國聯邦制 研究: 歷史的 發展過程을 中心으로

- 91-08 韓半島 非核地帶化 主張에 대한 對應方向
- 91-09 東西獨 事例를 통해 본 南北韓關係 改善方案: 정상회담
과 기본조약체결 사례 중심
- 91-10 國際的 平和保障 事例研究
- 91-11 在野統一案 研究
- 91-12 蘇聯의 東北亞政策 變化와 東北亞秩序 改編: 1990年代 東
北亞秩序 豫測(Ⅰ)
- 91-13 北韓體制的 實相과 變化展望
- 91-14 「한민족공동체」具體化方案 研究: 社會·文化·經濟 交
流·協力 中心
- 92-01 統一獨逸의 分野別 實態 研究
- 92-02 中國의 改革·開放 現況과 展望: 北韓의 中國式 改革·開
放모델 受容 可能性과 關聯
- 92-03 美國의 對韓半島政策: 韓國安保와 南北韓 統一問題를 중
심으로
- 92-04 日本의 國際的 役割增大와 東北亞秩序: 1990年代 東北亞
秩序 豫測(Ⅱ)
- 92-05 1992年度 統一問題 國民輿論調查 結果
- 92-06 軍備統制 檢證 研究: 理論 및 歷史와 事例를 中心으로
- 92-07 北韓住民의 人性研究
- 92-08 國際社會에서의 南北韓間 協力方案 研究
- 92-09 日本의 對韓半島政策
- 92-10 러시아聯邦의 對韓半島政策

- 92-11 東北亞 經濟協力の 發展方向
- 92-12 統一獨逸의 財政運用 實態研究: 統一關聯 財政政策 中心
- 92-13 南北韓 國力趨勢 比較研究
- 92-14 南北韓 社會·文化共同體 形成方案: 社會·文化的 同質性
增大方案 中心
- 92-15 北韓의 權力엘리트 研究
- 92-16 東北亞 新國際秩序下에서의 韓半島 統一基盤 造成方案
- 92-17 南北韓 經濟共同體 形成方案
- 93-01 1993年度 統一問題 國民輿論調查 結果
- 93-02 金日成著作 解題
- 93-03 日本의 對北韓政策
- 93-04 中國의 改革·開放 加速化와 東北亞秩序: 1990年代 東北
亞秩序 豫測(IV)
- 93-05 中·臺灣關係의 現況과 發展方向
- 93-06 美國 클린턴 行政府의 東北亞政策과 東北亞秩序 變化:
1990年代 東北亞秩序 豫測(III)
- 93-07 東北亞 地域에서의 多者間 安保協力體 形成展望과 對應策
- 93-08 獨逸統一後 東獨地域에서의 私有化政策 研究
- 93-09 對北 投資保護 및 紛爭解決方案 研究
- 93-10 脫冷戰期 北韓의 對中國·러시아 關係
- 93-11 北韓 軍事政策의 展開樣相과 核政策 展望
- 93-12 北韓의 人權實態 研究
- 93-14 베트남 綜合事例 研究

- 93-15 金正日著作 解題
- 93-16 韓半島 軍費統制方案 研究: 유럽 軍費統制條約의 示唆點
과 관련하여
- 93-17 北韓 家族政策의 變化
- 93-18 主體思想의 理論的 變化
- 93-19 예멘 統一事例 研究
- 93-20 北韓 政治社會化에서 傳統文化의 役割: 北韓映畫分析을
中心으로
- 93-21 북한의 에너지 수급실태 연구
- 93-22 北韓 國營企業所의 管理運營體系

〈統一情勢分析〉

- 91-01 韓·蘇, 日·蘇 頂上會談 結果 分析: 韓半島 周邊情勢 및
南北韓關係에 미칠 영향을 중심으로
- 91-02 고르바초프 權力的 現況과 展望
- 91-03 李鵬 中國總理의 訪北 結果 分析: 韓半島 周邊情勢 및 南
北韓關係에 미칠 영향을 중심으로
- 91-04 第85次 國際議會聯盟(IPU) 平壤總會 綜合分析
- 91-05 中·蘇 頂上會談 結果 分析
- 91-06 北·日, 北·美關係 變化展望과 對策
- 91-07 北韓의 유엔加入宣言의 影響과 政策變化展望
- 91-08 美國의 東北亞 安保政策 基調와 最近動向
- 91-09 유고슬라비아의 民族葛藤과 聯邦解體 危機

- 91-10 中國의 對韓政策 展望
- 91-11 엘진의 러시아大統領 當選이 蘇聯國內情勢에 미칠 影響
分析
- 91-12 美·蘇의 對 東北亞政策과 東北亞 軍事秩序 再編 可能性
- 91-13 美·蘇 頂上會談의 結果 分析
- 91-14 戰術核 관련 부시 美大統領 宣言이 東北亞 및 韓半島安
保에 미치는 影響
- 92-01 부시 美國大統領의 아시아4個國 巡訪結果 分析: 南·北韓
關係와 관련하여
- 92-02 豆滿江地域開發計劃 發展方向
- 92-03 中國의 改革·開放 深化가 北韓에 미치는 影響
- 92-04 러시아聯邦의 改革과 韓·러關係 展望
- 92-05 東北亞情勢와 統一環境: 1992年 上半期
- 92-06 북방정책 이후 동북아정세와 한반도 통일환경
- 92-07 豆滿江地域開發計劃의 現況과 展望: 開發代案 및 法制度
中心
- 93-01 最近 러시아聯邦의 政局推移: 國民投票 結果를 中心으로
- 93-02 北韓 核問題의 展開過程 分析 및 展望
- 93-03 北韓의 對南動向 分析(1993.1~6)
- 93-04 「조국통일을 위한 전민족대단결 10대강령」과 北韓의 對南
政策
- 93-05 東北亞 多者間 安保協力體 構成展望과 南北韓關係
- 93-06 北韓의 對南動向 分析(1993.7~9)

- 93-07 中國의 核實驗이 國際 및 東北亞情勢에 미칠 影響
- 93-08 第5次 亞·太經濟協力體(APEC)會議를 계기로 본 亞·太
地域 協力の 發展方向
- 93-09 1993年 12月 黨 中央委 全員會議 및 最高人民會議
結果分析

〈世界主要事件日誌〉

- 91-01 世界主要事件日誌(1991. 4. 1 ~ 1991. 6. 30)
- 91-02 世界主要事件日誌(1991. 7. 1 ~ 1991. 9. 30)
- 91-03 世界主要事件日誌(1991. 10. 1 ~ 1991. 12. 31)
- 92-01 世界主要事件日誌(1992. 1. 1 ~ 1992. 3. 31)
- 92-02 世界主要事件日誌(1992. 4. 1 ~ 1992. 6. 30)
- 92-03 世界主要事件日誌(1992. 7. 1 ~ 1992. 9. 30)
- 92-04 世界主要事件日誌(1992. 10. 1 ~ 1992. 12. 31)
- 93-01 世界主要事件日誌(1993. 1. 1 ~ 1993. 3. 31)
- 93-02 世界主要事件日誌(1993. 4. 1 ~ 1993. 6. 30)
- 93-03 世界主要事件日誌(1993. 7. 1 ~ 1993. 9. 30)

〈年例情勢報告書〉

- 91 統一環境과 南北韓 關係 : 1991~1992
- 92 統一環境과 南北韓 關係 : 1992~1993

〈論 叢〉

統一研究論叢 創刊號(1992. 6)

統一研究論叢 第1卷 2號(1992. 12)

統一研究論叢 第2卷 1號(1993. 7)

統一研究論叢 第2卷 2號(1993. 12)

THE KOREAN JOURNAL OF NATIONAL UNIFICATION
vol. 1(1992)

THE KOREAN JOURNAL OF NATIONAL UNIFICATION
vol. 2(1993)

THE KOREAN JOURNAL OF NATIONAL UNIFICATION
special edition(1993)

〈資 料〉

92-01 統一 吳 北韓關聯 研究文獻目錄(國文篇)

92-02 統一 吳 北韓關聯 研究文獻目錄(外國語篇)

93-01 藏書目錄：單行本・研究報告書

93-02 藏書目錄：特殊資料

93-03 獨逸 統一條約 批准法律

北韓 國營企業소의 管理運營體系

研究報告書 93-22

發行處 民族統一研究院

編輯人 民族統一研究院 北韓研究室

서울 중구 장충동 2가 산 5-19

전화 : 237-9288, FAX : 232-5341

印刷處 오름시스템(주) 전화 : 273-7011

印刷日 1993년 12월

發行日 1993년 12월
