

김정은 시대 북한의 사회주의기업책임관리제 연구*: 경영관행의 제도화를 중심으로

황주희**

- I. 서론
- II. 제도변화와 사회주의 기업소 경영관리
- III. 관행의 제도화와 ‘사회주의기업책임관리제’
- IV. 관행의 선택적 제도화 특징
- V. 결론

국문요약

본 연구는 시장경제적 요소를 도입한 북한의 ‘사회주의기업책임관리제’ 등장 맥락을 신제도주의적 관점에서 관행의 제도화로 규명한다.

‘사회주의기업책임관리제’는 북한 당국이 공식과 비공식의 이중구조를 관행의 포용과 배제를 통해 시장의 허용범위를 새롭게 규정한 규칙이다. 다음과 같은 관행은 포용되었다. 즉, 재무관리 측면에서, 기업소는 자산 임대, 타인자산 활용, 계획 외 생산 등을 통해 경영자금을 자체조달하였다. 생산운영관리 측면에서, 기업소는 계획과 무관한 생산조직을 구성하고 품질검사를 통해 비공식 생산을 생산실적화하였다. 인적자원관리 측면에서, 지배인은 당비서 및 노동자의 고용과 해고를 통해 경영하기 쉬운 환경을 조작하고 자체적으로 인재를 양성하였다. 이 같은 관행은 『기업소법』(2015)의 계획권, 재정관리권, 가격제정권·판매권, 생산조직권, 제품개발권, 품

질관리권, 관리기구·‘로력조절권’, 제품개발권, 품질관리권 안에서 포용되었다.

관행의 포용과 배제를 통한 제도화는 일련의 특징을 지닌다. ‘보통 기업화’ 추구 원칙에서 9대 경영권 범위 내 비즈니스, 지배인 중심의 기업 지배구조, 재산권의 ‘경영상 관리권’ 범위 안에서 관행 등을 제도로 포용한다. 연성 예산계약 개선 원칙에서, 연성보조금, 연성과세, 연성 행정가격 책정 등을 개선하는 관행은 허용하였다. 재정수입 극대화 원칙에서, 거래비용 축소, 이익 극대화, 자산 규모 파악이 가능한 관행은 제도화하였다. 반면, ‘생산수단의 국가 소유’를 침해하는 관행은 배제한다.

본 연구는 북한의 기업소 경영활동 원리를 이해하고 변화하는 북한을 조망하는 자료로써 의미가 있다.

주제어: 김정은, 북한, 경제, 기업, 경영, 사회주의기업책임관리제, 신제도주의

* 본 연구는 저자의 박사학위 논문 “김정은 시대 북한의 ‘사회주의기업책임관리제’ 연구: 경영관행의 제도화를 중심으로”의 일부를 수정 및 보완한 것임을 밝힙니다.

** 고려대학교 공공정책연구소 북한통일연구센터 객원연구위원, btbt0509@gmail.com

I. 서론

북한은 2014년 5월 ‘사회주의기업책임관리제’를 발표하고 2019년 헌법 개정을 통해 기존 ‘대안의 사업체제’를 삭제하고 ‘사회주의기업책임관리제’를 명시하였다. 이 ‘사회주의기업책임관리제’는 김정은 시대에 발표된 북한의 새로운 기업 관리 방법으로 공장, 기업소, 협동단체들이 실질적인 경영권을 가지고 생산과 관리를 수행하는 내용을 골자로 한다.¹ 변화된 기업경영 방식에 따라 국내에서도 기업소에 관한 연구가 진행되었다. 첫째, 정책적 관점에서의 기업소 연구,² 둘째, 행태적 관점에서의 기업소 연구,³ 셋째, 제도적 관점에서 기업소 연구⁴ 넷째, 경영적 관점에서 기업소 연구이다.⁵

북한 기업소와 관련된 기존 연구는 제도적인 관점에서 추가적인 연구과제를 제시한다. 선행연구는 현상을 조망하는 경향이 있어서 ‘사회주의기업책임관리제’가 무엇인지 내용적인 측면에 집중한다. 반면, 김정은 시대 기업소 제도변화가 어떻게 북한에서 수용될 수 있었는지에 대한 분석이 미비하다. 이는 북한의 ‘사회주의기업책임관리제’ 관련 문헌에 대한 접근성이 제한되어 있었기 때문일 것이다. 더불어 국내의 북한 연구는 북한 정부의 내생적인 시도, 조건을 조망하는 연구보다는 변화의 원인을 외생적 충격, 시장 실패, 위기, 불안정화에 따르는 새로운 시스템의 부상으로 설명한다.⁶ 북한의 경제개혁 조치는 비교적 완만하고 점진적으로 이루어진 게 특징인데, 이러한 경우 제도변화의 원인으로서 내부적 요인이 중요하다.⁷ 본 논문에서는 이 내부적 요인 중 하나로 시장의 관행에 주목한다. 다음으로

¹ 근로자 편, “(상식) 사회주의기업책임관리제,” 『근로자』, 제7호 (2015), p. 49.

² 이석기 외, 『김정은 시대 북한 경제개혁 연구』 (세종: 산업연구원, 2018); 김영희, “김정은 집권이 후 기업관리운영체제 변화 연구,” 『KDB북한개발』, 봄호 (2018), pp. 79~128; 박기찬, “북한의 기업관리 정책에 나타난 개혁성 변동에 관한 연구,” 북한대학원대학교 박사학위논문, 2020; 추석용, “북한의 사회주의기업책임관리제에 관한 연구,” 동국대학교 박사학위논문, 2023.

³ 임강택, 『북한 경제의 비공식(시장)부문 실태 분석: 기업활동을 중심으로』 (서울: 통일연구원, 2013); 박영자 외, 『북한 기업의 운영실태 및 지배구조』 (서울: 통일연구원, 2016).

⁴ 백명숙·김성배, “사회주의기업책임관리제 도입의 인과 메커니즘에 관한 연구,” 『한국정책학회보』, 제30권 제4호 (2021), pp. 165~194.

⁵ 이영훈, “사회주의기업책임관리제하의 북한 기업소의 경영활동 분석,” 『현대북한연구』, 제25권 2호 (2022), pp. 130~181.

⁶ Marc Schneiberg, “Combining New Institutionalisms: Explaining Institutional Change in American Property Insurance,” *Sociological Forum*, vol. 20, no. 1, March (2005), p. 94.

북한의 시장화, 비공식 경제와 관련한 논의는 ‘돈주’ 중심으로 진행되어 왔기 때문에 기업소를 행위의 주체로, 기업소 운영에서의 관행을 정리할 필요가 있다. 이에 본 연구는 북한 기업소 경영을 위해서 진행되었던 모든 관행이 제도화된것인가? 기업소 운영에 있어서 어떠한 관행들이 제도화되었는가? 그 특징은 무엇인가? 이상의 질문을 바탕으로 포용과 배제를 통한 기업소 경영 관행의 제도화를 중심으로 제도의 형성과 변화를 기업소 경영관리 차원에서 규명하고자 한다.

내용분석 측면에서 경영적 시각을 활용한다. ‘사회주의기업책임관리제’의 골자는 경영권의 확대이며 이는 기업개혁의 성격을 가진다. 결국 중요한 것은 ‘어떻게 기업소를 경영하는가?’이다. 즉, 경영학적 시각으로 ‘사회주의기업책임관리제’의 내용을 분석할 필요가 있다. 경영학은 보편적으로 생산관리, 조직(인사)관리, 회계학, 재무관리, 마케팅, 정보시스템(MIS) 등 주요 기능을 중심으로 6가지로 분류된다. 본 연구에서는 북한 기업경영 실정을 고려하여 재무관리, 생산운영관리, 인사자원관리의 측면에서 기업경영 제도가 어떻게 변화하였는지 확인한다.

방법론적 측면에서 관행의 제도화 과정을 관행의 포용과 배제의 상호관계를 통해서 설명한다. 고전 사회주의는 전체의 평등을 체제의 구심점으로 두기 때문에 부의 편중을 배척한다. 따라서 사회주의 계획경제의 틀을 고수한 상태에서 기업소 경영관행의 제도화는 생산수단의 국가소유 대원칙에 따라 기본적으로 생산수단에 대한 사적 소유와 관련한 관행은 배제하고 기업소 경영의 효율성을 제고시키는 관행은 수용한다. 이 경우 기업소 경영에서 관행의 배제는 통일적이며 원칙적이지만 관행의 포용은 기업소 경영방식에 따라 다양하게 관찰된다. 따라서 본 연구에서는 관행의 포용을 중심으로 한 관행의 제도화에 초점을 맞춘다.

이 논문은 연구방법론으로 첫째, 신제도주의 이론을 활용하여 북한 기업소 제도 변화를 분석한다. 둘째, 북한의 공식문헌을 활용한 문헌연구방법을 수행한다. 이를 위해서 『로동신문』, 『경제관리』, 『근로자』, 『북한법령집』 및 북한에서 출판한 1차 자료를 충분히 활용한다. 셋째, 인터뷰 연구방법을 활용한다. 북한 경제의 관행을 파악하기 위해서 선행연구의 북한이탈주민 인터뷰 면접조사를 인용하고 필요에 따라 북한이탈주민 인터뷰 면접조사를 수행한다. ‘사회주의기업책임관리

⁷ 본 연구는 북한의 제도변화의 4가지 조건을 기본 가정으로 전제한다. 첫째, 김정은 체제는 제도를 변화시킬 수 있는 힘을 유지하고 있다. 둘째, 내부적 경영관행의 변화가 제도로부터 얻을 수 있는 장기적인 편익을 변화시켜 제도변화를 수반했다. 셋째, 김정은 체제는 기존과는 다른 대안적인 제도가 체제에 더욱 유리한 분배상태를 가져다줄 수 있다고 판단했다. 넷째, 제도를 변화시키는 데 수반되는 문제들을 김정은 체제가 통제할 수 있다고 인식했다.

제'가 발표된 2014년 이후의 실정과 관련해서는 기업소 지배인 또는 기업소 관련 고위관료 출신 북한이탈주민의 수가 적어서 증언에 대한 대표성과 신뢰성에 한계가 있어 보인다. 그럼에도 불구하고 북한이탈주민 면접조사는 북한의 기업소 경영관리 현실을 반영하는 중요한 자료로서 그 가치가 있다고 할 것이다.

이하 제2장은 이론적 논의로 구성된다. 북한의 기업소 경영관리 제도변화를 설명하기 위한 이론적 틀로서 신제도주의 개념을 적용한다. 이때 신제도주의는 역사적 제도주의, 합리적 선택 제도주의, 신제도주의 경제학 등을 절충적으로 반영한다. 또한 관행의 제도화를 설명하기 위한 개념으로 경영학의 재무관리, 생산운영관리, 인적자원관리를 중심으로 사회주의 기업관리의 원형을 검토한다. 사회주의 기업소 제도변화를 관행의 배제와 포용으로 유형화한다. 이상의 이론적 고찰을 바탕으로 본 논문의 분석틀을 제시한다. 제3장에서는 계획경제 붕괴로 1990년대 이후 생겨난 기업소 경영관리 활동별 비공식 관행을 '사회주의기업책임관리제'에서 확대된 기업소의 경영권을 중심으로 고찰하고 비공식적 관행의 제도화를 규명한다. 제4장은 북한의 기업소 경영관리 관행이 제도화되는 원칙을 유형화한다. 결론에서는 연구내용을 정리하고 연구성과와 한계점 도출 및 향후 연구과제를 제안한다.

II. 제도변화와 사회주의 기업소 경영관리

본 장에서는 이론적 고찰을 위해서 신제도주의와 제도변화, 사회주의 기업소 경영관리 제도, 관행의 포용과 배제를 설명한다.

1. 신제도주의와 제도변화

본 연구에서는 합리적 선택 제도주의를 중심으로 신제도주의 경제학을 절충적으로 수용하여 제도를 이해하고자 한다. 본 연구는 김정은 시대 기업소 경영관리 제도변화를 분석하는 데 있어서 기본적인 단위를 '국가'로 상정하고 북한이 체제유지를 추구하는 합리적인 '행위자'라고 가정한다. 따라서 본 연구에서는 김정은 시대 기업소 경영관리 제도변화 현상을 북한의 선호, 의도, 선택이 결집(agggregation)한 것으로 해석한다.

여기서 합리성 개념은 목적 달성과 연계된 ‘수단’적 개념으로 이해한다. 이는 합리적 선택이론의 ‘도구적 합리성’으로, 본 연구에서는 북한이라는 독재국가가 체제유지를 위해 효율적인 방법을 강구한다고 가정한다. 노스(North)는 제도가 사회적으로 항상 효율적일 수 없으며 제도는 새로운 규칙을 창안하는 제도 주창자의 이익에 부합하도록 만들어진다고 보았다.⁸

본 연구에서 북한의 경영관리 제도변화를 합리적 선택 제도주의와 유사한 과정으로 접근한다. 첫째, 북한은 제도변화를 통해 경제제도의 딜레마를 해결했다. 공식적인 활동을 통해서만 기업소 의무를 수행할 수 없는 상황에서 기업소가 시장을 활용한 비공식적 활동을 통해 효용의 극대화를 추구하며 시장행위를 영위하는 데 반해 북한의 기업소 경영관리 제도는 이러한 현실과 괴리가 존재했다. 어떤 형태로든 사회주의 경제관리 제도의 변화가 필요했고, 북한은 이러한 딜레마를 해결하기 위해 김정은 시대 기업소 제도를 변경하였다.

둘째, 북한은 ‘사회주의기업책임관리제’라는 제도변화를 통해 ‘게임의 규칙’을 부분적으로 변경했다.⁹ 김정은 시대 북한의 이러한 사회적 딜레마를 해결하기 위해서 새로운 게임의 규칙을 만들었는데 이것이 ‘사회주의기업책임관리제’이다. 이 제도는 시장과 기업 간의 상호작용 패턴에 질서를 확립했다. 따라서 본 연구에서는 ‘사회주의기업책임관리제’와 관련한 법, 규정 등 공식적 차원의 제도에 초점을 맞추고 그 안에서 관행을 확인한다.

결국 본 연구에서 제도란 당국의 의사결정에 영향을 미치는 공식적·비공식적 제약요인으로 정의한다. 본 연구에서 제도는 북한 시장과 기업소의 비공식적 협력적 관행을 합법적으로 가능하게 하는 한편, 이를 강제하는 법을 포함하는 일종의 규칙을 의미한다.

셋째, 북한은 제도변화를 통해 좀 더 합리적인 제도를 구축하였다. 즉, 기업소 관행의 제도화를 통해 현실과 제도의 괴리를 일정 부분 해소하고 제도의 합리성을 제고하였다. 본 논문에서 ‘기업소 관행의 제도화’란 오랜 기간 비공식적 제도로 행해오던 관행이 국가기구에 의해 공식적 규칙으로 포용되는 과정으로 정의하고자 한다. ‘비공식적 제도’라 함은 북한 주민들이 공식적 규칙이 부재한 상황에서

⁸ 더글러스 C. 노스 지음, 이병기 옮김, 『제도·제도변화·경제적 성과』 (서울: 한국경제연구원, 1996), p. 33.

⁹ 노스(North)는 제도(institution)를 사회에 적용되는 게임의 법칙(the rules of game)으로 정의한다. 위의 책, p. 13.

자발적인 합의를 통해 생겨난 암묵적인 규범을 의미한다.

넷째, ‘사회주의기업책임관리제’는 북한 당국의 의식적인 설계의 결과였다. 현재 북한에는 성질이 다른 2개의 제도가 공존하고 있다. 하나는 북한 주민들이 시장을 활용하기 위해서 스스로 만든 비공식적 제도이다. 또 다른 하나는 당국의 공식적인 제도이다. 공식적으로 계획경제의 틀은 변함이 없었으나 실질적으로 경제를 운영하는 것은 시장경제적 성격이 강한 비공식적 제도가 되었다. 합법적으로는 기업소 운영이 불가능한 상황에서 기업소는 지표달성을 위해서 불법행위에 가담하게 된다. 합법적으로 운영하면 궁핍해지고, 비법적으로 경영하면 윤택해지는 아이러니가 발생한다. 이 같은 딜레마를 해결하고자 북한은 제도를 의식적으로 설계하였다. 이러한 성격의 정책이 2002년 7.1경제개선 관리조치, 그리고 2014년에 발표된 ‘사회주의기업책임관리제’이다. 이 정책들은 엄밀하게 말해서 전통 사회주의에서는 구현될 수 없는 성격의 것들이다. 따라서 당국은 비공식 제도와 공식적 제도를 적절하게 수용하여 새로운 제도를 설계해야 했다. 동시에 북한 기업소의 비공식적 경영관행 그 자체는 근 30여 년 동안 사회적 상호작용을 통해 자발적인 합의(voluntary agreement)를 통해 만들어진 것으로 전체 편익을 증진하는 방향으로 진행되어 왔다고 볼 수 있다. 따라서 관행을 일부 수용한 북한의 기업소 경영관리 제도는 일부분 북한의 전체적인 편익을 증진하기 위한 목적으로 의식적으로 선택되어 만들어진 것이라고 설명할 수 있다.

마지막으로 북한 당국은 제도변화를 통해 경제의 불안정성과 불확실성을 줄이고 균형상태에 도달하고자 하였다. 북한은 기업소 경영제도를 만듦으로써 균형에 도달하려고 시도했다. 제도는 변화에 관련된 거래비용이 제도변화로부터 얻게 되는 편익보다 클 경우 제도가 지속되는 속성을 견지한다. 쉬프슬(Shepsle)은 이를 ‘균형제도(equilibrium institution)’로 정의했다. 버거(Berger)와 럭크만(Luckmann)은 ‘제도화’란 행위의 의미가 공유됨으로써 사회적인 질서가 만들어져 가는 과정으로 정의한다.¹⁰

본 연구는 제도변화를 “기존의 제도가 변화하는 상황에서 새로운 제도가 형성되는 과정”¹¹으로 정의하고 제도변화를 ‘대체’라는 개념보다는 ‘변형’이라는 개념으로 해석한다. 즉, ‘사회주의기업책임관리제’는 기존 기업소 경영관리 제도의 변형으로 인식한다.

¹⁰ 하연섭, 『제도분석』 (서울: 다산출판사, 2016), pp. 90; pp. 118~119.

¹¹ 위의 책, p. 279.

노스(North)에 의하면, 제도변화는 점진적인 과정을 보이는 것이 일반적인데 그 이유는 비공식 제도는 급격하게 변화할 수 없기 때문이다. 비공식적 규칙은 반복된 인간의 상호작용을 조정하기 위해서 생성된다. 즉, 관행이나 행동양식과 같은 비공식적 제약 요인들 때문에 제도변화가 점진적일 수밖에 없다. 노스(North)는 경제 주체가 불확실성을 줄이기 위해서 이미 만들어진 제도나 관행에 의존하여 선택과 행위를 하는 경우가 크다고 지적한다. 본 연구에서도 이러한 노스(North)의 주장을 수용한다.¹²

나이트(Knight)는 제도변화의 조건으로 4가지를 제시한다. 첫째, 전략적 행위자들이 제도를 변화시킬 힘을 가지고 있다고 판단해야 한다. 둘째, 외부적 환경의 변화가 제도로부터 얻을 수 있는 장기적인 편익을 변화시켜야 한다. 셋째, 현재와는 다른 대안적인 제도가 자신에게 더욱 유리한 분배상태를 가져다줄 수 있다고 판단해야 한다. 넷째, 제도를 변화시키는 데 수반되는 집합적 행위의 문제를 자신들 스스로 해결할 수 있어야 한다.¹³ 이를 본 연구에 적용하여 제도변화의 조건을 설명하면 첫째, 김정은 체제는 제도를 변화시킬 힘을 유지하고 있다. 둘째, 내부적 경영관행의 변화가 제도로부터 얻을 수 있는 장기적인 편익을 변화시켜 제도변화를 수반했다. 셋째, 김정은 체제는 기존과는 다른 대안적인 제도가 체제에 더욱 유리한 분배상태를 가져다줄 수 있다고 판단했다. 넷째, 제도를 변화시키는 데 수반되는 문제들을 김정은 체제가 통제할 수 있다고 인식했다. 본 연구에서는 이러한 제도변화의 4가지 조건을 기본 가정으로 전제하고 북한 제도변화의 동인을 내부적 요인, 관행으로 접근하였다.

본 연구에서는 제도주창자가 국가이기 때문에 제도형성과 변화를 이해하기 위해서는 국가의 편익을 고려해야 한다고 주장한다. 정치적 제도화란 정치와 관련된 조직과 절차들이 가치와 안전성을 확보해 나가는 과정이다. 정치적 제도가 사회적 동원(social mobilization)이나 경제개발에 상응하지 못할 때 정치적 제도에 지연(lag)이 발생하고 정치적 불안정이 만연되며 정치적 퇴화로 이어질 가능성이 높기 때문이다.¹⁴ 본 연구에서도 제도화를 경제현실의 불일치로 인한 정치적 불안정성을 극복하고 안전성을 확보하는 과정으로 인식한다. 여기에서는 국가의 편익을

¹² 더글러스 C. 노스, 『제도·제도변화·경제적 성과』, pp. 70~79; 하연섭, 『제도분석』, p. 210.

¹³ 하연섭, 『제도분석』, p. 149.

¹⁴ Samuel P. Huntington, *Political Order in Changing Societies* (New Haven, London: Yale University Press, 1968), pp. 4~7.

‘체제안정’으로 보고 북한이 제도를 변화시킴으로써 ‘체제안정’에 수반되는 비용이 적다고 판단될 때, 사회적 충격을 완화하는 방향에서 점진적으로 제도를 변화시킨다고 본다. 즉, ‘사회주의기업책임관리제’는 북한이 의식적으로 체제안정을 극대화하기 위한 수단으로서 도입되었다고 볼 수 있다.

일반적으로 정책결정은 규칙과 법을 만들고 변화시키는 과정인 경우가 많은데, 이렇게 되면 정책결정 과정이 제도형성과 제도변화의 과정이라고도 볼 수 있다. 정책변화를 통해 비공식적 제도가 바뀔 뿐만 아니라 이렇게 변화된 관행이 당연한 것으로 여겨질 경우에는 정책이 제도변화로 바로 연결된다.¹⁵ 본 연구에서는 김정은 시대의 ‘사회주의기업책임관리제’는 북한의 기업소 경영관리 운영방식을 근본적으로 변화시키는 정책이기 때문에 제도변화로 바로 연결된다고 가정한다. 따라서 본 연구에서는 북한 주민들 사이의 ‘시장의 관행’을 비공식적 제도로 정의하고 ‘사회주의책임관리제’를 ‘공식적 제도’로 정리한다. 본 논문에서는 협동단체를 제외하고 기업소의 경영관리 제도를 살펴봄에 공장, 기업소, 기업체를 ‘기업소’로 통칭한다.

2. 사회주의 기업소 경영관리 제도변화와 관행의 포용과 배제

경영학에서 재무관리란 넓은 의미로 자금의 흐름을 관리하는 것이다. 좁은 의미로 재무관리는 회사 자금의 조달·운영·계획·통제 등을 포함하여 자금운용 계획을 수립하는 것을 말한다. 본 연구에서의 재무관리란 좁은 의미의 재무관리를 의미한다. 재무관리의 목표는 기업가치의 극대화, 자기자본가치의 극대화, 경영자 이익의 극대화에 있다.¹⁶

생산운영관리란 생산량, 생산시설 배치, 생산일정 등을 통제하고 최신의 생산기법을 도입하여 효율적으로 생산하는 것을 의미한다. 즉, 생산운영관리란 원자재가 투입되고 생산물이 나오기까지의 전 과정을 관리하는 것으로 공정관리, 재고관리, 품질관리로 구분된다. 구체적으로 생산량의 예측, 생산공정의 관리, 생산시설의 배치와 사용, 적정 재고량의 유지 등이다.¹⁷

경영학에서 인적자원관리란 인사관리로 기업경영 활동을 위해 ‘사람’을 중점적

¹⁵ 하연섭, 『제도분석』, pp. 278~279.

¹⁶ 박정식 외, 『현대재무관리』, 제8판 (서울: 다산출판사, 2015), pp. 4~5.

¹⁷ 임창희, 『경영학원론』 (경기: 라온, 2021), pp. 199~203.

으로 관리하는 것을 말한다. 인적자원관리는 직무를 평가하고 설계하는 직무관리, 필요한 인력을 모집하고 선발하는 확보관리, 인력에 대한 교육·훈련, 승진·경력 등을 관리하는 개발관리, 인사고과를 다루는 평가관리, 임금과 복리후생에 관한 보상관리, 근무 배치·전환, 근로시간 및 안전과 같은 근무환경 등을 포함하는 유지관리, 이직과 고용조정을 포함하는 방출관리 등의 활동이 포함된다. 기업이 인사관리를 하는 목적은 기업의 경제성, 수익성, 효율성 등을 포함하는 생산성의 향상과 종업원이 갖는 욕구와 기대 등 근무 만족도 향상을 위해서다.¹⁸

사회주의기업책임관리제는 이러한 일반 경영학의 시각으로서 조망이 가능하다. 본 연구에서 재무관리, 생산운영관리, 인적자원관리의 측면에서 기업경영 관행을 확인한다.

한편, 일부 제도 연구자는 국가의 흥망성쇠에 있어서 포용적 정치·경제 제도의 중요성을 강조한다. 대표적으로 에쓰모글루(Acemoglu)와 로빈슨(Robinson)은 제도가 한 국가의 빈부 문제에 중요한 영향을 미친다는 사실을 다양한 사례를 들어 논증하였다. 이 연구에서 ‘포용적(inclusive) 경제제도’는 사유재산권 보호, 법의 공정한 적용, 계약과 교환의 자유, 경제행위의 자유를 보장하는 게임의 규칙이 공정하고 개방적인 경제제도를 말한다. 이것의 반대 개념은 ‘배타적’ 또는 독점적 경제제도로 소수 계층이 기회를 독점하고 경제참여에서의 적절한 보장이 시스템적으로 결여된 기회가 부재한 제도를 의미한다. 이러한 경제제도를 고집하는 이면에는 포용적 제도가 가져오는 창조적 파괴, 독점권 상실, 이권 상실 등 소득과 권력의 재분배를 경계하는 면이 존재한다.¹⁹ 이러한 배타적 경제제도가 포용적 경제제도로 변환을 시도할 때, 어느 정도로 포용할 것인가에 대한 갈등에 직면하게 된다. 이 같은 갈등은 사회주의국가의 기업개혁을 통해 기업경영의 방식을 수정할 때 잘 나타난다.

사회주의를 표방한 국가들은 1980년을 기점으로 변화에 직면한다. 소련 및 동구 사회주의 국가들은 체제전환을 진행했고 중국과 베트남은 사회주의를 고수한 채 개혁개방을 추진했다. 이는 사회주의 경제체제 자체가 가지는 경제구조적 문제를 대변한다. 이 경향은 기업경영에도 동일하게 관찰된다. 사회주의 국가들의 공

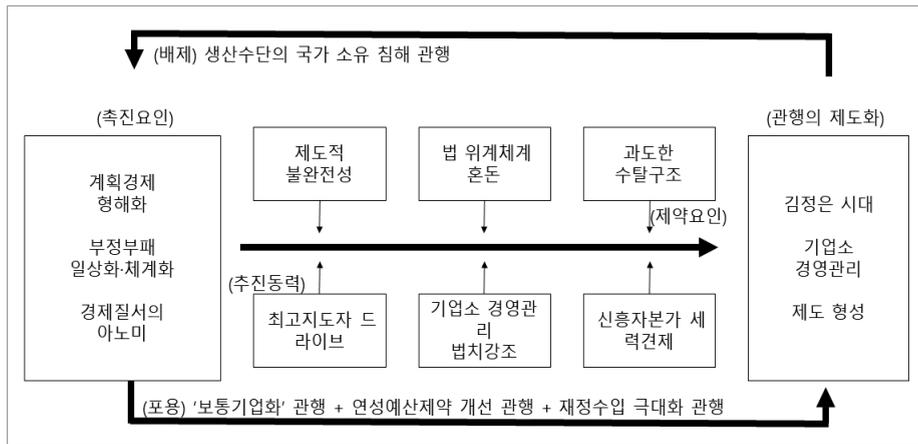
¹⁸ 최중락, 『경영학』 (서울: 상경사, 2021), pp. 236~278.

¹⁹ 대런 에쓰모글루 지음, 최완규 옮김, 『국가는 왜 실패하는가』 (서울: 시공사, 2012), 재인용: 임반석, “제도 관점에서 본 북한과 베트남의 경제성과 비교,” 『한국동북아논총』, 제83호 (2017), p. 125.

통점은 체제전환 여부에 상관없이 기업개혁을 진행한 것이다. 대부분의 사회주의 국가들은 체제전환 이전에 자유경제나 임대경제와 같은 기업개혁을 추진했다. 이는 사회주의적 소유와 경영의 분리로, 사회주의 계획경제체제의 기업경영 방식으로는 생산성을 보장할 수 없다는 위기 인식에서 기인한다.²⁰ 사회주의 국영 기업들은 사회주의 체제하에서 시간이 경과함에 따라 생산성 향상을 위해 비공식적으로 자본주의적 운영방식을 경영에 도입하기 시작하였고 이것이 제도화되는 패턴을 보여 왔다.

사회주의 국가의 기업경영방식 수정은 기업소 경영관리 제도변화의 중요성에 합의하고 기업소 운영에 있어서 관행의 배제와 포용의 상호작용을 통해 제도화하는 과정으로 볼 수 있다. 이때 관행의 포용이란, '비공식적으로 기업소가 행해오던 관습적 경영관리 규칙이 국가의 정책에 의해 공식적으로 보장되는 것'을 의미한다. 관행의 배제란, '비공식적으로 기업소가 행해오던 관습적 경영관리 규칙을 국가가 정책적으로 보장하지 않고 불법적 행위로 규정하는 것'을 뜻한다. 따라서 배제와 포용의 대상은 '비공식적으로 기업이 행해오던 경영관행'이 되며 배제와 포용의 수단은 국가기구에 의한 정책적·법적 장치가 된다. 관행의 배제와 포용의 상호작용을 통한 해결은 국가의 계획경제에 따른 비효율성과 비전문성이라는 국가실패를 일정 부분 해소하고 동시에 관행의 제도화에 따른 기업소 경영관리 재구성을 통해 관행의 무질서와 시장의 비대화를 어느 정도 제한할 방법이 된다.

〈그림 1〉 김정은 시대 기업소 관행의 제도화 전개모형



²⁰ 조규진, 『사회주의기업의 분석』 (서울: 두남, 2010), pp. 199~210.

Ⅲ. 관행의 제도화와 ‘사회주의기업책임관리제’

본 장에서는 기업소가 1990년대 이후 비공식적 시장경제활동을 영위하는 동안 수행했던 비공식적인 관행들을 기업소 경영관리 활동을 중심으로 ①재무관리, ② 생산운영관리, ③인적자원관리로 구분한 후 북한이탈주민 인터뷰를 통해 관행을 확인하였다. 이후 ‘사회주의기업책임관리제’의 경영권과 관련된 정책, 규칙, 규율을 통해 관행의 제도화 내용을 파악한다.

1. 재무관리 관행의 포용

가. 1990년대 이후 기업소 재무관리 관행

기업소의 재무관리 관행이란, 기업소가 자본을 어떻게 조달했느냐의 문제다. 기업소는 부족한 자본을 마련하기 위해서 기업소 자산을 대여하거나 타인자산을 활용하였다. 기업소 자산을 활용한 대표적인 자금조달 관행은 임대업이다. 돈주와 같은 자산가에게 기업소 건물의 일부를 대여해주고 그 수수료를 받는 형식이다. 보통 돈주들은 건물을 임대해서 사업을 하는데, 이때 기업소에서 송배전소와 전력수급 부서에 뇌물을 주고 돈주들이 전기를 사용할 수 있도록 편의를 봐주며, 때에 따라서 기업소의 노동자를 고용할 수 있도록 조치해 준다. 이때 계약서는 따로 작성하지 않고 한 달에 한 번씩 정해진 금액을 외화로 수금하는 형식으로 운영한다고 한다.²¹ 이런 관행은 국영상점에서도 발견된다.²² 한편, 기업소 차량과 같은 등록자산을 임대하여 자금을 마련하는 것도 일반적인 현상이다. 등록자산 임대는 지배인과 돈주 간 직접거래로 진행되기 때문에 중간에 뇌물을 줘야 하는 대상이 없다. 이 방식은 가장 간편하게 기업소에 현금을 조달할 수 있기 때문에 지배인에게 가장 선호되는 방식이다.²³

타인자산을 활용한 대표적인 예는 돈주를 통해서 자재조달이나 기업 운영에 필요한 급전을 마련하는 것이다. 이 과정에서 일부는 계약서(확인증, 각서 형태)를 작성해서 교환하기도 한다. 돈주가 이자를 받고 돈을 빌려주기도 하고 이자 없이

²¹ 평양 기업소 종사자 A씨 인터뷰 (2022.10.12.)

²² 양문수, “북한 국영기업의 관리·운영 실태와 평가,” 『캠코리뷰』, 제1권 제3호 (2014), p. 67.

²³ 평양 기업소 종사자 A씨 인터뷰 (2022.10.12.)

투자만 하는 경우도 있는데, 북한에서는 대부와 투자의 경계가 모호한 특징이 있다.²⁴ 투자는 보통 건설업에서 자주 보이는 관행이다. 국가가 건설이 필요한 자금과 자재를 공급하지 않는 조건에서 기업소는 그 부분을 돈주로부터 조달하고 그 대가로 매매용 아파트 일정량을 제공한다. 2000년대에는 돈주가 기관·기업소의 명의를 빌려서 아파트를 건설하고 돈주들이 기업소에 아파트의 일정량을 제공하는 형식으로 변화하였다.²⁵

한편, 8.3 인민소비품 정책은 북한 기업소 경영에 새로운 관행을 만들어 냈는데, 그중 하나가 ‘8.3 입금(8.3 노동자)’이다. 이는 매월 기업소에 일정액을 지불하고 출근하지 않아도 되는 것을 말한다. 이러한 관행은 기업소 경영자금을 창출하는 또 다른 통로가 되었다. 돈주는 일반 근로자보다 더 많은 돈을 지불하기 때문에 지배인은 돈주가 많을수록 편하게 경영자금을 확보할 수 있다.²⁶

기업소의 가격제정권과 판매권은 기업소의 생산물 판매를 통한 자본조달과 연결된다. 관행적으로 기업소에서 계획외 생산품을 판매할 때는 주로 시장가격을 적용하여 지배인이 결정하거나 소비자와 가격흥정을 통해 결정하는 것으로 파악되었다.²⁷ 1994년도 이후에는 실제 행표거래가 의미가 없어지고 암시장 가격을 기준으로 현찰이나 현물로 가격이 결정되었다. 기업소는 계획화된 공급선외에 계획화되지 않은 기업, 비공식 부분까지 생산된 제품을 처분하였다. 원칙적으로는 기업 간 거래에서 화폐 사용이 금지되었으나 기업소가 제품을 ‘판매’하거나 ‘구매’할 때, 기업소는 가격을 매개로 하여 기업소와 기업소, 기업소와 개인 등 자발적인 거래 형식을 활용하였다.²⁸ 즉, 기업소에서 가격을 제정하고 판매하는 형태가 이미 통용되던 경영관행이었다.

2002년 7.1조치로 기업이 계획 외 제품을 생산할 수 있도록 자율성을 부과했다. 공식적으로 계획 외 제품생산이 가능해졌지만, 이것이 관행으로 분류되는 이유는 기업소가 계획 외 생산을 비공식적으로 처리하고 기업소의 비자금으로 활용

²⁴ 김기현, “북한 화폐경제 변화 연구,” 『김정은 시대 북한의 변화』(서울: 선인, 2019), p. 56; 이석기 외, 『2000년대 북한의 산업과 기업』(서울: 산업연구원, 2010), p. 207; 양문수, “북한 국영기업의 관리·운영 실태와 평가,” p. 69.

²⁵ 홍민 외, 『북한 변화 실태 연구: 시장화 종합 분석』(서울: 통일연구원, 2018), p. 240.

²⁶ 청진 기업소 종사자 B씨 인터뷰 (2022.10.7.)

²⁷ 이석기 외, 『2000년대 북한의 산업과 기업』, p. 208; 청진 기업소 종사자 B씨 인터뷰 (2022.10.10.); 위의 인터뷰.

²⁸ 이석기, “북한의 1990년대 경제위기와 기업지배구조의 변화,” 『비교경제연구』, 제11권 제1호 (2004), pp. 153~154, p. 158.

하기 때문이다. 기업소에서 직접 판매하는 형식은 8.3 인민소비품을 가장하여 추가로 생산된 생산품을 합법적으로 처분하는 방법이 있고, 기업소에서 암암리에 주문계약을 직접 받아서 판매하는 방식이 있다. 간접 판매는 기업소 간 거래를 통해서 이루어지거나 생산만을 하고 유통은 돈을 통해 진행하는 방식이 존재한다.²⁹

나. 김정은 시대 기업소 재무관리 관행의 포용

기업관리 측면에서 북한이 가장 중요하게 평가하는 것이 바로 계획권이다.³⁰ 계획권은 계획을 수립할 수 있는 권한이다. 기업의 계획지표 설정권한은 계획화 4대 요소(노동력, 설비, 자재, 자금)를 어떻게 분배할 것인가에 대한 것이다. 기업은 계획과제로 해야 할 일을 계획하며 이는 숫자로 계획지표에 반영된다. 이때 계획지표는 법적 성격을 가진다.³¹ 계획권은 ‘주문계약’을 허용하는데, 주문과 계약을 통한 계획작성은 수요와 공급에 기초한다. 북한은 이 같은 주문계약을 합리적인 방법이라고 평가한다.³² 기존의 관행을 합리적으로 평가한 것과 같다. 기업들이 계약을 통해 유통할 수 있는 물자에는 기업소 지표로 생산한 원료, 연료, 자재, 설비, 부분품, 교류 몫, 기업체가 여유로 가지고 있는 물자 등이 포함된다. 반면 국가 계획으로 공급된 중앙지표 물자나 고정재산으로 등록된 국가적 통제품들은 주문과 계약이 불가하다.³³ 주문과 계약 형태가 활성화되면서 최근에는 기업소가 단위의 이익 추구를 위해 중앙지표 기업체들의 계약 단위를 우선시하지 않는 현상도 생기기 시작한 것으로 나타났다.³⁴

재정관리권은 국가 납부 몫을 제한 기업소의 자체 총당금을 기업소가 생산경영 활동과 종업원 생활 보장에 이용할 수 있는 권한이다.³⁵ 재정관리권을 행사하기

²⁹ 평양 기업소 종사자 A씨 인터뷰 (2022.10.12.)

³⁰ 전학선, “계획화사업을 개선하는것은 우리 식 경제관리방법확립의 중요 요구,” 『경제관리』, 제4호 (2016), p. 14.

³¹ 계춘봉, “사회주의기업책임관리제에서 경영권의 본질적 내용,” 『경제관리』, 제3호 (2016), p. 39; 한영주, “기업체들에 부여된 실제적인 계획권의 본질적 내용,” 『경제관리』, 제1호 (2017), p. 16; 리영옥, “사회주의기업책임관리제의 특징,” 『경제관리』, 제4호 (2019), p. 27; 김명금, “확대된 계획권의 중요내용,” 『경제관리』, 제1호 (2018), p. 15.

³² 김진화, “새 기술개발과 도입을 위한 련관단위들의 계획작성방법,” 『경제관리』, 제3호 (2016), p. 43.

³³ 김진향, “계획화에 의한 주문과 계약체결방법,” 『경제관리』, 제2호 (2016), p. 21.

³⁴ 장명식, “기업체들에서 주문과 계약단위및 형태를 바로 설정하자면,” 『경제관리』, 제1호 (2017), p. 43.

위해 기업소는 첫째, 현물지표별 계획의 초과 수행, 새로운 제품 및 서비스 개발 등을 통해서 수입을 확대하여 재정을 확보해야 한다. 이때 기업소는 국가의 법, 규정, 기준, 승인 절차에 따라 재정관리를 진행하고 경영수입에서 경영지출을 보상하고 남는 소득을 국가의 법, 규정에 따라 국가납부 몫과 기업소몫으로 분배해야 한다. 둘째, 기업소는 판매 수입 발생 시, 국가납부금을 납부하고 소득의 분배에서 국가 이익을 먼저 보장해야 한다. 마지막으로 기업소는 실리 보장 원칙을 견지하여 경영 손실을 제거하고 수익성을 지향해야 한다.³⁶ 한편, 기업소는 ‘사회주의 기업책임관리제’하 자체 결정으로 ‘노동보수원천’을 정하고 노동에 대한 보수를 지불한다.³⁷ 이는 기존의 관행을 수용하는 동시에 ‘노동보수지불목표’를 세우고 ‘인민경제별 1인당 월 최저노동보수목표’를 제시하여 최저임금을 규정한 것으로 해석된다. 석탄공업부문 18만 5,000원, 금속공업부문 16만 1,000원, 화학공업부문 15만 5,000원, 전력공업부문 14만 8,000원 등이다.³⁸

북한은 ‘사회주의기업책임관리제’를 실시하는 중요한 문제 중 하나로 기업들이 가격제정권을 가지고 국가가 정한 가격제정 원칙에 따라 기업소 실정에 맞게 생산된 생산물의 가격과 판매가격을 정하고 판매하는 것이라고 강조한다.³⁹ 기업소에서 계획 외 생산을 할 경우 그 가격은 보통 기업소 지배인이 시장시세를 참고하여 결정하였다. ‘사회주의기업책임관리제’에서는 이러한 가격을 책정하는 관행에 더하여 그 기준을 제시한다. 기업소에서 자체로 정하는 가격은 기업소지표, 국가지표, 지방지표 등이 적용되어야 하며 해당 제품의 특성과 유통조건이 적용되어야 한다. 특히 제품의 규격, 품위, 등급 및 제품의 포장조건에 따라 가격을 차별적으로 정해야 한다. 가격에 의한 경제계산은 기업소 판매와 수입 등 기업소의 수지관계를 포함하여 기업소 사업의 질을 종합적으로 파악할 수 있게 한다.⁴⁰ 더불어 국가 공급계획에 따른 자재와 제품은 국가가격을 적용하고 자체로 구입한 자재와 제품은 수요자와 합의하고 국가가격기관에 등록된 가격을 적용한다. 이때 등록가격은 수매가격을 포함한다. 생산자가 상품을 수요자 기업소에 배송했을 경우 합의가격

³⁵ 계춘봉, “사회주의기업책임관리제에서 경영권의 본질적 내용,” p. 39.

³⁶ 백영선, “재정관리권을 행사하는데서 나서는 기본요구,” 『경제관리』, 제3호 (2016), pp. 23~24.

³⁷ 리영옥, “사회주의기업책임관리제의 특징,” p. 27.

³⁸ 이석기 외, 『김정은 시대 북한 경제개혁 연구』, p. 78.

³⁹ 계춘봉, “사회주의기업책임관리제에서 경영권의 본질적 내용,” p. 39.

⁴⁰ 한세일, “기업체들에 부여된 가격제정권의 경제적내용,” 『경제관리』, 제3호 (2017), pp. 28~29.

에 수송비를 합산하여 소매가격을 정하는데, 이때 소매가격은 판매지역의 지역시장 가격보다 낮아야 한다. 상업기업소가 상품을 넘겨받아 판매하는 경우 합의가격에 규정된 비율의 상업부가금을 붙인다.⁴¹

판매권은 기업소가 경영활동을 독립적으로 이행하는 데 있어서 주요한 권리로 자체적으로 판매하려는 제품의 품목을 선정할 수 있게 한다. 기업소는 생산정상화 몫으로 생산해야 하는 제품, 기업소가 자체적으로 생산한 제품, 계획초과분, 종업원용소비품, 수입상품 등을 자체로 선정하고 판매할 수 있다. 실질적으로 기업소가 계획 외 생산을 위해서 관행적으로 진행하던 판매방식이다. 기업소에서 제품을 판매할 때는 주문계약에 따라 유통하거나, 상업기관 및 주민을 대상으로 직접 판매가 가능하며 주문송달 판매, 월부판매, 이동판매, 상품전시회를 통한 판매 등 여러 가지 방법을 선택할 수 있다. 최근 북한은 전자결제카드에 의한 판매를 적극 권장하고 있으며 기업소에서도 전자결제 카드에 의한 판매 방법을 도입하고 있는 추세이다.⁴²

2. 생산운영관리 관행의 포용

가. 1990년대 이후 기업소 생산운영관리 관행

생산조직과 관련하여, 기업소에서 관행적으로 계획 외 생산을 하기 위해서는 이를 위한 조직구성이 요구되었다. 따라서 지배인은 계획 외 생산을 위한 조직을 별도로 구성하고 이 조직의 운영 방법을 결정하는 역할을 했다. 또는 지배인이 생산자금과 생산 자재를 마련하기 위해서 기업소 내부 조직을 변경하기도 하였다.⁴³

제품개발관리 관련하여, 8.3 인민소비품이 허가되고 기업소 평가 기준이 생산량에서 생산액으로 바뀌면서 기업소에서는 공장 명칭, 계획지표와는 무관하게 자체적으로 제품을 선택하여 생산하는 관행이 굳어졌다. 이것을 관행으로 칭하는 이유는 계획지표는 주되는 생산이고 8.3은 부가되는 생산이었는데, 이것이 역전하는 상황이 빈번했기 때문이다.⁴⁴

품질관리와 관련하여, 북한 기업소에서 생산되는 제품은 품질감독기관의 품질

⁴¹ 김영철, “기업소들에서 합의가격은 어떻게 제정하는가,” 『경제관리』, 제3호 (2016), p. 26.

⁴² 김철수, “기업체들에 부여된 판매권의 본질적 내용,” 『경제관리』, 제3호 (2019), p. 45.

⁴³ 청진 기업소 종사자 B씨 인터뷰 (2022.10.7.)

⁴⁴ 위의 인터뷰.

검정통지서를 통해 제품생산을 허가받아야 한다.⁴⁵ 품질감독사업에는 공정감독, 제품검사, 품질검정, 공증시험사업 등이 해당한다.⁴⁶ 품질검사를 받지 않거나 규격에 미달한 제품은 생산실적으로 평가하지 않는다.⁴⁷ 즉, 생산실적 평가에서 품질검사는 필수적이다. 이에 기업소는 품질검사를 조작하여 비공식적 생산을 생산실적으로 둔갑하여 직매점과 같은 국영기업에 판매하는 관행이 존재하였다.⁴⁸

나. 김정은 시대 기업소 생산운영관리 관행의 포용

생산조직권은 기업소가 노동력, 설비, 원료, 자재 등을 이용하여 제품을 생산하는 권한이다. 기업소의 생산조직은 기업소의 생산 목적을 달성하기 위한 것으로⁴⁹ 기업이 자체적으로 생산조직형태와 방법을 선택하여 생산을 확대할 수 있다.⁵⁰

제품개발권은 새 제품을 개발하는 권한이다.⁵¹ 북한은 관행적으로 계획 외 생산을 자체적으로 지정했는데, 이러한 관행이 제품개발권으로 포용 되었다. 북한에서 새 제품 개발은 현존 제품의 색깔, 형태 등 개선, 제품의 기술적 특성 지표 개선, 재설계를 통한 제품의 질 특성 지표개선 등을 포함한다. 결국 기업소의 새 제품 개발은 본질에 있어서 품질개발이라고 할 수 있다. 북한은 기업소의 새 제품 개발 활성화를 위해 전문 과학 연구기관, 대학과의 사업적 연관체계 구축을 강조한다.⁵²

품질관리권은 새 제품의 규격을 자체로 정할 수 있는 권한이다.⁵³ 북한에서 품질 관리는 개발설계, 생산단계, 판매단계로 나뉜다. 개발설계에서는 소비자의 요구를 고려하여 품질수준을 결정하고 생산단계에서는 최소비용으로 최량품을 보장하며 판매단계에서는 소비자에게 제품을 홍보하고 결함을 개선하여 제품의 질을 제고한다.⁵⁴ 한편, 북한 당국은 기업소의 품질을 통제하기 위해서 국제 품질 경

⁴⁵ 「제품생산허가법」(2006), 제3장 제17조(제품생산허가신청문건의 작성), 제18조(제품생산허가신청문건에 대한 확인)

⁴⁶ 「품질감독법」(2015), 제1장 제2조(품질감독사업의 정의), 제28조(품질확인서의 발급)

⁴⁷ 「내화물관리법」(2012), 제27조(내화물에 대한 품질검사)

⁴⁸ 평양 기업소 종사자 A씨 인터뷰 (2022.10.23.)

⁴⁹ 지영희, “새 기술, 새 제품의 개발은 지식경제시대 공장, 기업소생산조직에서 나서는 중요한 문제,” 『경제연구』, 제4호 (2018), p. 28.

⁵⁰ 계춘봉, “사회주의기업책임관리제에서 경영권의 본질적 내용,” p. 39.

⁵¹ 위의 글.

⁵² 지영희, “새 기술, 새 제품의 개발은 지식경제시대 공장, 기업소생산조직에서 나서는 중요한 문제,” pp. 28~29.

⁵³ 계춘봉, “사회주의기업책임관리제에서 경영권의 본질적 내용,” p. 39.

영 시스템 표준인 ISO 9000 계열 규격에 따르는 국가규격을 제정하고 기업소 제품의 품질보증 활동을 진행하고 있다. 북한은 품질에 따라 인센티브와 패널티를 부과하면서 기업소의 품질관리권을 통제할 것을 추진하고 있다. 기업소들이 질 좋은 제품을 생산했을 때는 상금을 부여하고 질이 낮은 제품을 생산한 것에 대해 벌금을 부과하는 등의 규정과 상금과 벌금의 규모 등을 고려하여 규범을 제정할 것을 권고하고 있다.⁵⁵

3. 인적자원관리 관행의 포용

가. 1990년대 이후 인적자원관리 관행

‘사회주의기업책임관리제’ 이전에는 원칙적으로 기업 운영에 필요한 인력 규모를 당국에서 규정하고, 인력을 배치했다.⁵⁶ 그러나 실질적으로 북한 기업 운영에 있어서 필요한 경우 상급기관에 로비를 통해서 배치된 인력을 교체하는 등 사실상 해고를 하는 것으로 파악되었다. 북한의 기업소는 정치사업을 하는 당비서와 행정일꾼인 지배인이 존재한다. 기업소 내 당원이 30명 미만이면 무급 당비서가 배치되어 세포비서 겸 행정일꾼을 겸한다. 따라서 행정적으로 지배인 산하에 소속되어 무급 당비서는 지배인보다 권한이 약하다. 이에 기업소 지배인은 상부 기관에 뇌물을 주고 기업소 내 당원을 30명 이하로 조절하였다. 지배인이 무급 당비서를 교체하고자 할 때는 기업소의 직제를 조절해서 당비서를 사실상 해고한다.⁵⁷

기업소에서 노동자는 배치되기 때문에 기업소가 직접 고용하는 것은 불가하다. 그러나 관행적으로 희망하는 노동자를 배치받기 위해서 상급 기관에 로비하고 결과적으로 원하는 노동자를 고용하게 된다. 다른 기업소의 기술자를 데리고 오려면 직제를 변경해서 일반 노동자로 위장하여 데려온다.⁵⁸

인재 관리와 관련, 이전 시기에는 ‘노동정량 제정소’에서 각 기업소의 특성에 맞게 기술 서비스(영접공, 선반공, 수리공 등), 업무서비스(창고, 자재인수원 등), 후방서비스(후방경리일꾼 등) 등 비생산 직제의 인원을 결정하여 기업소에 통지했다. 실질적으로 기업소 운영에 있어서 비생산직이 더 필요할 수 있는데, 정해진

⁵⁴ 박금주, “품질관리란 무엇인가,” 『경제관리』, 제1호 (2018), p. 13.

⁵⁵ 강설모, “제품의 질에 따라 상벌을 옳게 적용하자면,” 『경제관리』, 제1호 (2018), p. 43.

⁵⁶ 박영자 외, 『북한 기업의 운영실태 및 지배구조』, p. 22.

⁵⁷ 평양 기업소 종사자 A씨 인터뷰 (2022.10.12)

⁵⁸ 위의 인터뷰.

인원 이상을 배치하면 규정 위반이다. 그래서 기업소는 자체적으로 인원을 더 배치하여 쓰고 ‘노동정량 제정소’에서 검열이 들어오면 허위로 보고한다. 기술 인력이 필요한 경우 기업소 자체적으로 사람을 뽑아서 기술을 교육한다. 이같이 기업소가 인재 양성에 투자하는 것도 원칙적으로 불법으로 관행으로 존재하였다.⁵⁹

나. 김정은 시대 기업소 인적자원관리 관행의 포용

관리기구와 노력조절권은 기업의 생산규모, 기업의 현대화, 정보화 수준에 맞게 관리기구와 노동자를 늘리거나 줄일 수 있는 권한이다. 북한은 경제규모가 확대되면 새로운 부서들이 형성되면서 생산구조의 변화를 동반하는데, 복잡해지는 생산조직의 변화가 생산기술 공정에 부정적 영향을 주기 때문에 기업관리 기구조직과 그 구성원에게 책임과 권한을 정확하게 분담하는 것이 기업소 경영의 무질서를 방지하는 최선책으로 설명하고 있다.⁶⁰ 그러나 현실적으로 기업소에 계획 외 생산을 허용하면서 기업소별로 다양하고 복잡하게 파생되는 기업관리 기구조직, 노동자 구성변화를 북한 당국이 개별적으로 계획, 관리하는 것이 불가능하다. 이에 따라 북한 당국이 관리기구와 노력조절권을 기업소에 이양하면서 기업소의 책임과 관리의 의무를 더욱 강조한 것으로 풀이된다.

기업소에서 관리기구 조절권을 이용하기 위해서 권고되는 사항은 첫째, 관리기구에 영향을 주는 요인 파악 둘째, 관리기구의 부서, 직제 합리적 설정 셋째, 직능을 명확히 설정 넷째, 경영활동 결과에 대한 책임과 권한을 합리적으로 분담하는 것이다. 경영활동 결과에 대한 책임을 부서와 직제가 지게 된다.⁶¹ 최근에는 근로자들의 담당책임제를 시행하여 기계설비, 토지, 시설물 등에 대한 재산관리를 진행하고 있는 것으로 나타났다.⁶²

노력조절권은 기업의 생산규모, 기업의 현대화, 정보화 수준에 맞게 노동자를 늘리거나 줄일 수 있는 권한이다. 북한은 국가적인 표준노동정량 기준으로 기업소

⁵⁹ 위의 인터뷰.

⁶⁰ 최철주, “기업체들에서 기구체계를 정비하는 것은 경제사업의 효율을 높이고 경영활동을 원활하게 해나가기 위한 필수적요구,” 『경제관리』, 제3호 (2019), p. 39. pp. 9~10.

⁶¹ 리병국, “기업체들의 관리기구조절권을 옹계 리용하는데서 나서는 문제,” 『경제관리』, 제1호 (2017), pp. 16~17; 한성기, 『사회주의경제관리기구체계와 그 개선완성에 관한 리론 연구』(평양: 김일성종합대학출판사, 2016), pp. 106~107.

⁶² 김송근, “국가의 경제조직자적기능을 강화하고 우리 식 경제관리방법을 전면적으로 확립하는 것은 경제강국건설의 중요방도,” 『근로자』, 제1호 (2019), p. 39.

의 노동력 규모를 규정하는데, 여기에 기업소는 자체의 실정에 맞게 노동정량을 제정할 수 있다. 따라서 기업소는 자체적으로 노동자를 입·퇴직시키거나 기술기능 급수를 정할 수 있다.⁶³

인재관리권은 인재 육성을 통해 생산과 경영활동에 참가할 수 있게 하는 권한이다.⁶⁴ ‘사회주의기업책임관리제’하에서 인재관리권 행사는 인재 양성을 통해 기업소의 과학기술 개발역량을 확대하는 데 그 목적이 있다. 이에 따라 과학기술 보급실 운영사업을 진행하여 자료를 보급하고 경영전략을 도입하는 데 주안점을 두고 있다. 또한 단위 기술공 등을 선발하여 대학 위탁교육을 지원하고 과학자, 기술자의 경우는 박사원 교육을 지원하도록 하고 있다.⁶⁵

종합하면, 김정은 시대 ‘사회주의기업책임관리제’는 북한이 시장 확대가 위협이 아니라는 것을 학습한 결과로 관행의 포용과 배제를 통해 시장의 허용범위를 새롭게 규정한 규칙이라고 볼 수 있다. <표 1>은 ‘사회주의기업책임관리제’의 관행의 제도화 내용을 정리한 것이다.

<표 1> ‘사회주의기업책임관리제’의 관행의 제도화

	관행	제도화
재 무 관 리	자체자본조달	계획권(제31조) - 자체의 실정에 맞게 현실적인 계획 수립 - 수요기관, 기업소, 단체와 주문계약 체결 - 자체로 계획 및 실행
	① 자기자산 활용 - 건물·차량 임대	재정관리권(제38조) - 경영자금 주동적으로 마련·리용·확대재생산 - 부족한 경영활동자금은 은행 대부, 주민유휴화폐 자금 동원이용
	② 타인자산 활용 - 돈을 통한 대부 - 8.3 입금	
③ 계획 외 생산 - 계약 단위 외 판매 - 주문계약 판매 - 돈주 통한 위탁판매	가격제정권·판매권(제39조) - 가격제정원칙·방법, 구매자의 수요·합의조건 고려, 자체로 생산물 가격제정·판매 - 반송제품(낮은 품질)은 기업소가 책임	

⁶³ 계춘봉, “사회주의기업책임관리제에서 경영권의 본질적 내용,” p. 39.

⁶⁴ 위의 글.

⁶⁵ 고영남, “기업체들에서 인재관리권을 행사하는데서 나서는 중요한 문제,” 『경제관리』, 제3호(2019), p. 38.

	관행	제도화
생산운영관리	① 계획 외 생산 조직 구성 - 기업내부 조직변경	생산조직권(제32조) - 생산조직을 합리적으로 구성 - 생산공정관리 조직 - 수요·공급 원칙에 따라 생산조직 도입 - 원료, 자재 등을 보장 받고도 생산계획 미달 시 기업소가 책임
	② 계획생산 < 계획 외 생산 - 공장 명칭, 계획지표와 무관한 생산 확대	제품개발권(제34조) - 규격화, 표준화 준수 - 새로운 기술 및 제품개발 추진
	③ 품질검사를 통한 생산실적 등급	품질관리권(제35조) - 수요자의 요구, 과학기술발전추세, 제품의 질제고 등 품질 제고전략 수립 및 집행 - 품질관리체계인증·개별적 제품에 대한 품질인증 사업 진행, 국가규격 준수
인적자원관리	지배인 우위 환경 조성	관리기구·로력조절권(제33조) - 로력자원을 합리적·효과적으로 리용
	① 기업소 내 당원 30명 미만으로 조절	- 기술경제적지표 갱신, 종업원 기술기능 수준 제고 - 기준에 기초, 자체실정에 맞게 관리 부서들을 통합·정리 - 일꾼들의 직능, 책임, 한계 지정 - 기업소 간 고용관계 발생 시 등록 질서 준수
	② 실질적 당 비서, 노동자 고용 및 해고	인재관리권(제36조) - 인재의 교육 지원 - 공장대학, 공장고등기술전문학교, 통신 및 야간교육망 등 교육체계 수립 - 기술자·전문가·기능공 등 체계적 양성
③ 비생산직제 임의적 조절 - 계획 외 생산을 위한 인재양성		

출처: 북한 『기업소법』(2015) 참고하여 저자 작성

IV. 관행의 선택적 제도화 특징

기업소 경영을 위해서 진행되었던 모든 관행이 제도화된 것은 아니다. 기업소 운영에 있어서 어떠한 관행들이 제도화 되었는가? 그 특징은 무엇인가? 본 장에서는 이상의 질문을 중심으로 북한의 기업소 경영관리 관행이 포용과 배제의 과정을 통해 제도화되는 데 있어서 경영적 측면에서 그 특징을 분석한다.

1. ‘보통 기업화’⁶⁶ 추구

‘보통 기업화’ 원칙을 설명하기 위해서는 기업경영이라는 기초적인 질문으로 돌아갈 필요가 있다. 경영이란 무엇인가? 일반적으로 경영(management)은 효율을 목표로 투입과 산출의 과정을 관리하는 것으로 조직에 투입된 자원을 잘 활용하여 양질의 산출물이 나오도록 계획하고 필요한 조직을 구성하여 활동을 진행하면서 결과를 검토하고 통제하는 것이라고 할 수 있다. 기업활동이라고 불리는 비즈니스(business)는 제품과 서비스를 생산하고 판매하여 이윤을 창출하는 활동으로 이윤은 비즈니스의 근본 동기이다. 여기서 비즈니스를 주도하는 사람이 경영자(manager)다.⁶⁷

보통 기업화 추구 원칙은 첫째, 9대 경영권 범위 안의 비즈니스 관행은 포용한다. 김정은 시대 기업소 경영의 정의는 실질적으로 일반 비즈니스의 개념과 일맥상통한다. ‘사회주의기업책임관리제’의 주된 특징은 기업소의 경영권을 확대한 것이다. 이는 기업소 이윤 극대화에 용이한 제도적 환경을 조성한다. 북한의 기업소는 무엇을 ‘경영’하는가? 페올(Fayol)은 필수적인 경영활동을 구매와 판매를 포함한 상업활동, 자금조달과 운용과 같은 재무활동, 재산 및 종업원을 보호하는 안전(보호)활동, 재무제표, 원가계산 회계활동, 제조와 가공과 같은 기술활동, 이들 각각에 대한 계획, 조직, 지휘, 조정 통제 등 운영관리활동으로 분류한다.⁶⁸ 북한의 기업소 경영관리의 확대된 경영권은 일반 비즈니스의 필수적인 경영활동에 부합한다. 북한의 기업소는 자체적으로 기업을 경영하여 이윤을 창출하고 세금(국가납부 몫)을 납부하고 종업원의 월급을 보장한다. 이것이 김정은 시대 북한이 지향하는 기업소의 활동으로 ‘보통 기업화’라고 표현할 수 있다. 이러한 경영방식은 향후 기업소의 빈익빈 부익부 현상을 초래할 수 있다.

둘째, 재산권의 ‘경영상 관리권’ 범위 안에서 관행을 포용한다. ‘사회주의기업책임관리제’는 생산수단에 대한 사회주의적 소유에 기초한 실제적인 경영권을 가진다고 설명한다.⁶⁹ 즉, 기업소는 국가소유재산에 대한 ‘경영상 관리권’을 가진다. 이 ‘경영상 관리권’은 코르나이(Kornai)의 분류에 따라,⁷⁰ 기업소에 순소득에 대

⁶⁶ 본 연구에서 ‘보통 기업화’란 북한이 사회주의 기업경영 방식을 법 개정 혹은 해석의 변경을 통해 자본주의 기업경영 방식을 도입하여 기업을 경영하려고 하는 여타의 시도를 의미한다.

⁶⁷ 임창희, 『경영학원론』, pp. 20~21.

⁶⁸ 위의 책, p. 26.

⁶⁹ 김철, “사회주의기업책임관리제를 바로 실시하는데서 나서는 중요한 문제,” 『근로자』, 제8호(2018), p. 38.

한 권리와 기업 통제권에 해당하는 재산권 일부를 이양한 것으로 해석된다. 결국 재산권의 허용범위에 따라 기업소의 독립성이 제한된다.

『형법』(2015) 제2절의 경제관리 질서를 침해한 범죄 제114조는 “개인이 기업 및 영업활동을 하여 대량의 리득을 얻은 경우에는 1년 이하의 로동단련형에 처한다. 앞항의 행위가 정상이 무거운 경우에는 2년 이하의 로동교화형에 처한다”고 규정되어 있다. 이 조항은 2015년 개정되면서 법명이 ‘비법적인 영업죄’에서 ‘개인의 기업 및 영업죄’로 변경되었다.⁷¹ 이는 개인의 기업활동, 영업활동이 사회적으로 증가했다는 것을 간접적으로 증명한다. 사유재산이 허락되지 않은 북한에서 민간기업의 사업 규모는 한계가 존재하지만, 선행연구를 통해 북한 주민의 기업 및 영업활동은 북한의 일반적인 관행인 것이 확인됐다.⁷² 이렇게 개인의 기업 및 영업활동은 관행임에도 불구하고 제도화될 수 없다. 북한이 실질적 사유화를 제도적으로 인정하는 것은 북한 체제 정체성과 결부된 문제이다. 북한에서 사회적으로 실질적 사유화가 존재하더라도 제도적으로 사회주의적 소유의 기본 틀에 훼손되는 사유화는 인정될 수 없다. 이외에도 관행에서 국가의 소유권에 대한 재산권에서 관리권의 범주를 넘어서거나 국가재산을 침해한 관행은 제도에 편입되지 못하며 “사회주의 경제 질서”를 침해한 범죄로 분류된다.

셋째, 지배인 중심 기업 지배구조 관행을 포용한다. 일반적으로 국민경제(national economy)는 가계(household), 기업(firm), 정부(government)의 세 경제 주체로 구성되어 있다. 이와 달리 정부의 통제가 중요한 통제경제(command economy)에서는 당국이 계획으로써 인위적으로 시장을 통제하기 때문에 경제 주체에서 정부의 역할이 주가 된다.⁷³ 그러나 ‘사회주의기업책임관리제’는 당국의 역할을 축소하고 기업소의 자율성을 확대한 조치로 경제 주체로서 기업의 역할을 확대한 조치로 해석된다.

⁷⁰ 코르나이(Kornai)는 국유기업의 명목적 소유자는 국가로 공식 이데올로기에 따라 ‘전 인민’(the whole of the people), 혹은 ‘전 사회’(the whole of society)의 소유로 분류했다. 그리고 국가 소유 국유기업의 재산권을 ①국유기업 순소득에 대한 권리 ②국유기업 양도·이전의 권리 ③국유기업 통제권(관리, 의사결정, 감독 등 재산의 활용)으로 구분한다. Janos Kornai, *The Socialist System: The Political Economy of Communism* (New Jersey: Princeton University Press, 1992), pp. 62~74.

⁷¹ 박정원, “2016년 북한 법전(증보판)의 내용과 특징 분석,” 『북한법연구』, 제17호 (2017), p. 439.

⁷² 윤인주, “북한의 사유화 현상 및 동학에 관한 연구: 시장을 매개로 한 사적 부문의 확장을 중심으로,” 고려대학교 박사학위논문, 2013, p. 171.

⁷³ 이준구·이창용, 『경제학원론(제6판)』 (고양: 문우사, 2020), pp. 16~24.

일반적으로 경영자는 조직목표 달성을 위해 계획, 조직, 지휘, 통제 등의 경영활동에서 의사결정을 내리고 구성원의 활동을 조정하는 권한과 책임을 진다.⁷⁴ 북한의 기업소 경영과 관련된 의사결정은 행정경제사업을 담당하는 지배인의 역할로 ‘계획의 일원화·세부화’가 형식화된 이후 지배인이 실질적인 기업소의 경영자라고 볼 수 있다. ‘사회주의기업책임관리제’에 명시된 기업소 경영권은 결국 지배인의 권한을 강화한다. 이는 기존의 관행에서 지배인의 역할을 인정하는 조치이다. 이에 따라 당국은 기업에 대한 외부 감독기관의 감독과 통제가 효과적으로 이루어지지 않는 내부자 통제 경향⁷⁵을 개선하기 위해 통합경영정보체계 ‘대안2.0’⁷⁶ 등을 도입하여 기업소 관리의 과학화 정보화를 강조하고 경제사업에서 ‘수자(디지털) 중시기풍’을 조성하고 있다. ‘수자중시’는 “모든 경제사업을 구체적인 계산에 기초하여 진행하는 것”이며 ‘수자중시기풍’은 “모든 경제사업을 과학적인 타산에 기초하여 실리적으로 하는 것이 일군들의 사업풍조로 되게 하는 것”을 의미한다. 북한은 경제실태를 객관적인 숫자로 파악하고 이에 따른 경제의 합리적 지도리, 환경관리, 과학기술보급, 경영예측, 경영결심채택지원, 경영전략작성, 종합적 관리 기능 부, 관리의 중요성을 강조한다.⁷⁷

2. 재정수입 극대화

첫째, 거래비용을 낮추는 관행을 포용한다. 거래비용은 교환되는 것의 측정 가능한 비용(measurement costs)과 정보를 획득하기 위한 시간, 뇌물, 집행에 의한 손실 등 측정이 불가능한 비용으로 구성된다.⁷⁸ 이 거래 비용이 증가하면 사회적 이익이 축소되며 거래비용이 감소하면 교환과 분업이 활성화되어 사회적 이익이 증가한다. 거래를 촉진하고 경제적 성과를 제고하기 위해서는 거래비용을 감소하는 것이 중요해진다. 특히 국가에 의해 강제되는 제도는 불확실성을 줄이고 질서를 유지하게 하여 교환과 협력을 가능하게 한다.⁷⁹ 제도는 측정 비용과 집행비용

⁷⁴ 임창희, 『경영학원론』, p. 28.

⁷⁵ 이석기, “북한의 1990년대 경제위기와 기업지배구조의 변화,” p. 154.

⁷⁶ 김일성종합대학 경제학부에서 개발한 국가표준 통합경영정보체계로 프로그램으로 생산계획, 기술관리, 생산관리, 노력관리, 품질관리, 고정자산관리, 유동자산관리, 전력관리, 판매관리, 원가관리, 재정회계관리, 인재관리, 지식관리, 운수관분들로 구성돼 있다고 한다. 통일의메아리에 따르면, 대안 2.0은 전국 150여 개 공장, 기업소에 공급되었다. 강진규, “북한 150여 개 기업, 통합경영정보체계 ‘대안2.0’ 도입,” 『NK경제』, 2020.1.27.

⁷⁷ 지경설, “경제사업에서 수자중시기풍수립의 본질,” 『경제연구』, 제3호 (2020), pp. 15~16.

⁷⁸ 더글러스 C. 노스, 『제도·제도변화·경제적 성과』, p. 115.

을 반영하는데 이 비용이 커질수록 교환 당사자는 공식적인 제도 보다는 비공식적인 제약을 의존하여 교환을 진행하며 극단적인 경우 공식적인 교환은 전혀 일어나지 않는다.⁸⁰

사회주의기업책임관리제 이전 시기 기업소 경영관리 제도는 측정비용과 집행 비용이 점차 증가하여 교환행위의 중심이 제도 밖에서 관행적으로 진행되었다. 이 같은 현상은 점차 극단적으로 진행되어 북한에서 공식적인 교환이 미미한 수준으로 진행되기 시작했다. 기업소는 국정가격보다는 시장가격으로 교환하기를 선호하며 기관·기업소에 판매하기보다는 개인에게 판매하기를 선호한다. 시간이 지날수록 거래비용은 더욱더 확대되면서 관행이 만연화되기 시작하였다. 이는 결과적으로 대안의 사업체제로 대표되는 북한의 기업소 경영관리 방법과 현실과의 괴리를 확대한다. 이에 따라 갈등은 증폭되고 북한이 계획경제를 유지하고 감독하고 집행하는 비용을 더욱 증가된다. 공식경제가 사장되면 될수록 거래비용은 정비례한다. 따라서 ‘사회주의기업책임관리제’로의 제도변화는 오히려 거래비용을 감소시키면서 공식경제를 활성화한다. 제도와 현실의 괴리도 감소시킨다. 즉, ‘사회주의기업책임관리제’라는 새로운 규칙은 제도 주창자인 북한 당국의 이익에 부합하게 되면서 거래비용을 줄이는 관행은 제도로 포용한다.

둘째, 기업소의 이익 극대화 관행을 포용한다. 인센티브는 경제적 성과의 기본적인 결정요인이다. 인센티브가 조정기제가 되면 자연스럽게 경제적 성과에 집중하게 된다.⁸¹ 이윤 극대화 원칙이 사회주의 공식제도로 포용되면서 ‘사회주의기업책임관리제’는 지배인에게 기업소의 경제성과 확대의 동인으로 작동한다. 기업소의 재정이 확대는 곧 북한 당국의 재정 확대로 연결되기 때문에, ‘사회주의기업책임관리제’는 기업소의 이익을 극대화하는 관행은 제도로 포용한다. ‘사회주의기업책임관리제’는 관행으로서 개인 자본가에게 허용하였던 임대경영⁸²과 관련된 경영형태는 배제한다. 대신 ‘사회주의기업책임관리제’는 경제주체로서 기업소의 활동 범위를 확대한다. 예를 들어 계획 외 생산에 제한이 없어졌기 때문에, 기업소가 개인 자본가에게 임대를 주지 않고 기업소 자체적으로 사업을 추진할 수 있게

⁷⁹ 김광수, “노스의 경제사 이론체계와 인지적 제도주의,” 『국제경제연구』, 제13권 2호 (2007), p. 185.

⁸⁰ 더글러스 C. 노스, 『제도·제도변화·경제적 성과』, p. 114.

⁸¹ 위의 책, p. 277.

⁸² 자본이 없는 기업소가 돈주에게 기업소 경영을 대신하게 하고 수익금을 받는 관행 또는 기업소 건물의 일부를 돈주에게 임대해주고 수익을 창출하는 관행을 말한다.

되었다. 지배인은 기업소 자산을 활용해서 할 수 있는 사업이 많아지고 이를 통해 벌어들이는 수입을 돈주와 공유하지 않고 온전히 기업소가 취할 수 있는 이점이 있다. 즉, 돈주와 같은 개인 자본가와 지배인이 공생관계에서 경쟁관계로 재편된다. 이로써 개인 자본가의 성장 속도를 줄인다. 이는 결과적으로 북한 당국의 재산권을 보호한다.

셋째, 자산규모 파악이 가능한 관행은 포용한다. 북한 ‘사회주의기업책임관리제’의 주문계약에 대한 인정과 ‘주민유휴화폐’ 동원 이용, 생산물의 가격제정권과 판매권 등 경영권을 확대한 조치는 상당 부분 비법의 합법화 성격을 가지는데, 음성적인 거래를 양성화시키는 것을 의미한다. 기존에는 생산물 판매가 기업소에 정해진 ‘수요자기관, 기업소, 단체’에만 허용되었지만, 사회주의기업책임관리제 하에서 기업소는 ‘수요자기관, 기업소, 단체’를 대상으로 자유롭게 판매할 수 있다. 다만 이러한 거래를 모두 은행을 통해서 진행하도록 규정했기 때문에 기업소는 이중장부 작성 항목이 줄어들고 북한 당국은 이전 시기보다 자금 흐름을 더욱 정확하게 파악할 수 있게 된다. 북한이 재정수입을 확대하고 관리 할 수 있는 시장화를 위해서는 자금의 흐름을 확인할 수 있어야 한다. 관행의 제도화 역시 이 같은 목적 지향성을 갖는다.

자금공급에서 ‘주민유휴화폐’를 인정한 것은 기업소가 시장을 통한 자금차입을 인정한 것으로 이 정책이 활성화될 경우 공식 경제 내 현금의 양을 증가시킴과 동시에 북한 당국은 어떤 돈주가 어디에 자금을 투자하는지 등 돈주의 정체, 자금 규모 등을 파악할 수 있다. 추가로 북한 당국은 ‘유휴외화자금’을 추진하고 있다.⁸³ 이는 ‘주민유휴화폐’와 마찬가지로 시장의 외화 확보와 동시에 외화 보유 규모를 파악할 수 있게 한다. 북한 당국은 기업소의 재정공개를 추진하는데, 명목상으로는 “생산자대증으로 하여금 재정관리의 주인으로서의 역할을 더 잘 수행할 수 있게 한다.”고 표현한다. 그 방법으로 기업소 직장, 작업반단위의 현물지표별 생산계획 실행정형을 숫자적으로 밝히고 판매계획 수행정형, 소득계획, 국가예산 납부 계획 실행, 생활비자금, 상금, 기업소기금 적립규모, 기업체 기준설정 유동재산 보유현황 등을 공개할 것을 요구한다.⁸⁴ ‘사회주의기업책임관리제’는 기존의 관행 중 기업소 자금의 규모를 파악할 수 있는 관행은 제도로 포용하는데, 이러한 경향은 제도가 순환하면서 보다 명확해질 것으로 보인다.

⁸³ 리룡일, “외화예금 및 대부계획의 본질적 내용,” 『경제연구』, 제4호 (2020), pp. 53~54.

⁸⁴ 김은주, “기업체들에서 재정공개를 실속있게 진행하자면,” 『경제관리』, 제4호 (2019), p. 42.

3. 연성예산제약 개선

사회주의 경제적 실패의 원인으로 분석되는 요인 중 하나가 연성예산제약(soft budget constraint) 문제이다. 이는 사회주의 계획경제의 구조적 문제로 국영기업 지출이 예산제약을 초과했을 때, 기업의 적자를 중앙정부에서 해결한다. 제도적으로 기업의 적자경영을 외부 도움을 받아 해결하면서 생기는 방만한 기업경영 현상은 사회주의 기업 경영관리에 있어서 발생하는 고질적인 문제다. ‘사회주의 기업책임관리제’는 연성예산제약⁸⁵을 개선하는 원칙하에 기업의 독립성 확대, 세금·신용거래 확대, 가격제정권 등 관행을 제도화하고 있다.

첫째, 연성보조금(soft subsidy) 개선 관행을 포용한다. 연성보조금은 국영기업이 보조금 총액을 늘리기 위해 진행하는 협상을 이야기하는데, 기업은 초과 지출을 메우려고 더 많은 보조금을 반복적으로 요구한다. 이때 보조금의 양은 협상의 대상이 된다.⁸⁶ ‘사회주의기업책임관리제’는 당국이 기업소에 경영권을 부여하고 기업소는 자체적으로 경영전략을 세우고 기업활동을 독자적으로 진행할 것을 요구한다.⁸⁷ 기업소에 재정관리권을 행사할 수 있도록 조치하고 기업소가 스스로 자금을 조성할 것을 허용했다. 이러한 관행이 제도적으로 들어올 수 있던 것은 연성보조금 문제를 개선하기 때문이다. 기업소의 초과 지출은 국가의 보조금 없이 기업소가 스스로 해결해야 하며 이에 대한 책임 역시 기업소에 있다. ‘사회주의기업책임관리제’로 인해 독립채산제로 운영되는 기업소는 최초 투자금을 제외하고 국가의 지원을 받지 못하게 되었다. 즉, 기업소에 공급하는 국가 보조금을 철폐했다. 같은 맥락에서 예산제로 운영되었던 기업을 독립채산제로 변경하고 있다. 따라서 국가 보조금은 더 이상 협상의 대상이 되지 못한다. 이로써 북한 당국은 보조금을 통한 기업의 방만한 경영 문제를 해결할 수 있으며 기업소에 공급해야 하는 보조금에 대한 부담을 줄일 수 있다. 이에 더해 기업경영 문제 해결은 기업소의 효율성 확대로 이어진다. 북한은 ‘사회주의기업책임관리제’를 근로 인민대중이 생산수단, 경영관리, 경제관리의 실제적인 주인이 되는 사회주의경제관리의 근본

⁸⁵ 코르나이(Kornai)는 이 연성예산제약의 형태를 ①연성보조금(soft subsidy), ②연성과세(soft taxation), ③연성신용(soft credit), ④연성행정가격책정(soft administrative pricing)으로 유형화했다. 본 연구에서는 북한에서 사례를 찾아보기 어려운 연성신용을 제외하고 연성예산제약을 다룬다. Janos Kornai, *The Socialist System: The Political Economy of Communism*, pp. 140~142.

⁸⁶ 위의 책, p. 140.

⁸⁷ “조선로동당, 제7차대회에서 한 당중앙위원회 사업총화보고,” 『로동신문』, 2016.5.8.

원리라고 포장하고 경제강국 건설에서 전환적 국면을 열어나가기 위한 결정적 요인이라고 강조한다.⁸⁸ 이로써 김정은 시대 새로운 기업소 경영관리 정책은 국가의 의무였던 국가기금을 통한 기업 운영, 근로자 보수 지급, 근로 환경조성, 노동기본권 보장 등을 기업소의 의무로 전가했다.

둘째, 연성과세(soft taxation) 개선 관행을 포용한다. 연성과세는 국유기업이 국가에 지불해야 하는 순수입금액(세금)을 깎는 것이 가능하면 할수록 더 연성이 되는 것을 말한다. 이때는 세금이 협상의 대상이 된다.⁸⁹ 북한의 국가예산수입은 거래수입금, 국가기업이익금, 협동단체이익금, 서비스료수입금, 감가상각금, 부동산사용료, 사회보험료, 재산판매 및 가격편차수입금, 기타수입금으로 이루어 지는데, 거래수입금과 국가기업이익금이 기업소가 납부하는 세금과 같다.⁹⁰ 거래수입금은 기업소의 생산품을 판매할 때 일정금액을 국가에 납부하는 일종의 간접세이며 국가기업 이익금은 국영기업소 이윤 중 기업소순소득을 제외한 나머지를 납부하는 일종의 직접세이다.⁹¹ 북한은 2000년대부터 기업소 지표를 액상지표로 변경하고 이를 처리하지 못한 지배인은 경제범으로 취급하여 10일 구류하는 등 강경하게 처리한다.⁹² 북한은 2000년대부터 기업소 납부금을 법정과제로 하여 기업소의 형편을 봐주는 등 납부금이 협력 대상이 되지 않도록 제도를 변경하였다. 한편, ‘사회주의기업책임관리제’는 불법을 일부 합법화하면서 납부금의 의무를 더욱 확대했다. 이는 기존의 돈을 고이던 관행을 세금화한 것으로 볼 수 있다. 예를 들어, 북한은 기업소에 무역과 합영·합작권을 허용하여 기업소의 대외 경제 활동을 확대하고 기업소에 외화납부 의무가 추가했다.⁹³ 당국은 또한 기업소의 경영실적이 확대될수록 기업의 납부 몫을 확대하고 ‘사회적 과제’를 추가적으로 부과하는 등 기업소를 통한 국가예산수입을 확보하고 있다.

셋째, 연성 행정가격 책정(soft administrative pricing) 개선 관행을 포용한다. 고전 사회주의 경제에서 가격은 행정적으로 정해진다. 이때 국영기업은 최대한 비용을 가격에 포함시키도록 노력한다. 가격이 정해지면 기업은 품질을 낮추거

⁸⁸ 김승근, “국가의 경제조직자적기능을 강화하고 우리 식 경제관리방법을 전면적으로 확립하는 것은 경제강국건설의 중요방도,” p. 39.

⁸⁹ Janos Kornai, *The Socialist System: The Political Economy of Communism*, p. 142.

⁹⁰ 『국가예산수입법』 제1장 제2조.

⁹¹ 최창용·임을출, 『북한 세금제도와 국가-주민 간 신뢰관계』 (서울: KDI SCHOOL, 2020), p. 6.

⁹² 청진 기업소 종사자 B씨 인터뷰(2022.10.7.)

⁹³ 리룡일, “국가외화수입계획작성에 나서는 문제,” 『재정금융』, 제4호 (2019), p. 16.

나 단가가 더 낮은 자재로 대체하거나 일부 마감처리를 생략하여 정해진 생산량을 충족한다.⁹⁴ 제품의 질이나 소비자의 만족보다 정해진 양적 지표를 충족하는 것에 그치게 된다. 마찬가지로 지난 시기 북한의 기업소 경영관리 정책에서는 기업소가 ‘사회순소득’(잉여가치)을 발생하지 않아도 생산을 지속했다. 기업평가에서도 이 ‘사회순소득’은 상대적으로 덜 중요했다.⁹⁵ 따라서 제품의 질, 소비자의 욕구보다는 생산량을 달성하는 것이 기업소 제1의 목표였다. 그러나 기업소가 계획 외 생산을 통해 자금을 확보하면서 판매량을 확대하기 위해서 합리적 가격, 품질, 소비자 욕구가 중요해지기 시작했다. 이러한 관행은 생산물의 가격제정권과 판매권(제39조)과 제품개발권(제34조), 품질관리권(제35조)으로 포용되었다. 이를 통해서 북한은 연성 행태가격 책정의 문제를 피해 갈 수 있으며 결과적으로 소비자의 니즈에 충족되는 경쟁력 있는 제품을 기업소가 생산할 수 있게 기여한다.

V. 결론

본 논문은 ‘사회주의기업책임관리제’라는 시장경제적 요소를 대폭적으로 도입한 정책이 등장할 수 있었던 맥락을 신제도주의적 관점에서 관행의 제도화로 규명하였다.

‘사회주의기업책임관리제’는 제도주창자로서의 국가(북한)가 공식제도와 비공식 제도의 이중적인 구조를 수렴하기 위해서 관행의 제도화를 통해 시장의 허용 범위를 새롭게 규정한 규칙이다. 재무관리의 측면에서, 1990년대 이후 기업소는 기업소의 자산 임대, 타인자산 활용, 계획과는 무관한 생산 등을 통해 자체적으로 경영자금을 조달하는 관행이 발달하였다. 생산운영관리 측면에서, 기업소는 관행적으로 계획 외 생산을 위한 조직을 구성하고, 공장 명칭과 계획지표와는 상관없는 제품을 생산하였으며 품질검사를 활용, 비공식적 생산을 공식 생산실적으로 둔갑하여 판매했다. 인적자원관리 측면에서, 지배인은 관행적으로 상급기관에 로비를 통해 당 비서를 포함한 노동자의 고용과 해고를 조절하면서 지배인이 경영하기 쉬운 환경을 마련하고 계획 외 생산을 위해서 자체적으로 인재양성에 투자하기

⁹⁴ Janos Kornai, *The Socialist System: The Political Economy of Communism*, p. 142.

⁹⁵ 김기현, “북한 화폐경제 변화 연구,” p. 70.

도 하였다. 이 같은 관행은 『기업소법』(2015)의 계획권, 재정관리권, 가격제정권·판매권, 생산조직권, 제품개발권, 품질관리권, 관리기구·노력조절권, 제품개발권, 품질관리권 안에서 포용하였다.

북한의 ‘사회주의기업책임관리제’는 현실을 적극 수용한 김정은 시대 새로운 기업소 경영관리 제도이지만 모든 관행이 제도화된 것은 아니다. 본 연구에서는 북한의 비공식적 관행의 선택적 제도화 특징을 유형화했다. 첫째, ‘보통 기업화’ 원칙이다. 이 원칙에 따라 북한은 ①9대 경영권 범위 비즈니스 관행, ②재산권의 ‘경영상 관리권’ 범위안에서 관행, ③지배인 중심 기업 지배구조 관행은 제도로 포용하면서 공식적인 경영관리체계를 새롭게 재정립하고 있다. ‘사회주의기업책임관리제’는 무엇을, 어떻게, 왜, 경영하는지에 대한 근본적인 물음에 대한 답을 ‘보통 기업화’에서 찾고 있다. ‘사회주의기업책임관리제’에서 기업소는 자체적으로 기업을 경영하여 이윤을 창출하고 세금(국가납부 몫)을 납부하고 종업원의 월급을 보장한다. 이것이 김정은 시대 북한이 지향하는 기업소의 활동으로 ‘보통 기업화’라고 표현할 수 있다. 따라서 북한이 『기업소법』(2015)에서 명시한 9대 경영권 범위안에서 비즈니스 관행은 제도로 포용한다. 북한이 실질적 사유화를 제도적으로 인정하는 것은 북한 체제 정체성과 결부된 문제로, 제도적으로 사회주의적 소유의 기본 틀을 훼손하는 사유화는 인정될 수 없다. 관행도 ‘경영상 관리권’에 해당하는 재산권의 범위안에서만 제도로 편입되었다. 이외 관행에서 국가의 소유권에 대한 재산권에서 관리권의 범주를 넘어서거나 국가재산을 침해한 관행은 제도에 편입되지 못하며 “사회주의 경제 질서를 침해한 범죄”로 분류된다.⁹⁶ 돈주의 자본으로 기업소가 운영되면서 경제주체에서 기업의 역할을 돈주가 일부 대체하게 되었다. 그러나 북한은 실질적인 사유화를 인정하지 않고 돈주의 기업화, 개인의 기업활동을 법적으로 인정하지 않는다. 북한의 시장경제가 관리할 수 있는 시장이 되기 위해서는 돈주의 성장을 컨트롤할 수 있어야 하며 기업을 운영하는 주체가 돈주가 아닌 지배인이 되어야 하는 것이다. 이는 기업소의 정상화 현상으로 해석된다. 둘째, 연성예산제약 개선의 원칙이다. 이 원칙에 따라, ①연성보조금, ②연성과세, ③연성 행정가격 책정을 개선하는 관행은 제도로 포용한다. 연성예산제약은 사회주의 국가의 고질적인 문제로 사회주의 경제 실패의 주요 원인으로 대표되고 있다. ‘사회주의기업책임관리제’는 연성예산제약을 개선하는 원칙에서 기업

⁹⁶ 북한 형법(2022) 제5장에서는 사회주의경제를 침해한 범죄를 명시한다.

의 독립성, 세금, 신용거래 등을 확대하는 관행을 제도화하고 있다. 이는 연성예산 제약 문제를 해결하기 위한 북한의 노력으로 해석된다. 셋째, 재정수입 극대화 원칙이다. 이 원칙에 따라 ①거래비용 절감, ②기업소의 이익 극대화, ③자산규모 파악이 가능한 관행은 제도로 포용한다. 기존의 대안의 사업체제로 대표되는 북한의 기업소 경영관리 방법은 제도와 현실과의 괴리를 확대한다. 이에 따라 기업소 경영이 음성화되고 북한이 계획경제를 유지하고 감독하고 집행하는 비용을 더욱 증가시킨다. 공식경제가 사장되면 될수록 공식경제를 유지하는 거래비용은 정비례한다. 따라서 ‘사회주의기업책임관리제’로의 제도변화는 오히려 거래비용을 감소시키면서 공식경제를 활성화한다. 지배인의 입장에서는 기업소 자산을 활용할 수 있는 사업이 많아지고 이를 통해 벌어들이는 수입을 돈주와 공유하지 않고 온전히 기업소가 취할 수 있는 이점이 있다. 즉, 돈주와 같은 개인 자본가와 지배인은 공생보다 경쟁하는 관계로 재편된다. 이는 결과적으로 북한 당국의 재산권을 보호한다. 북한이 재정수입을 확대하고 관리 할 수 있는 시장화를 위해서는 자금의 흐름을 확인할 수 있어야 한다. 관행의 제도화 역시 이 같은 목적 지향성을 갖는다.

‘사회주의기업책임관리제’는 북한의 기업소 경영관리 정책의 역사상 새로운 정책이지만, 사회에서 이미 용인되어 시행되던 것으로 기업소 지배인에게는 내용상 친숙한 정책이다. 비공식적 행위가 규제로 잘 반영되었다는 것은 다시 말해서 기업소의 일탈적인 경영방식에 대해 당국이 제대로 파악하고 있다는 것을 말한다. ‘사회주의기업책임관리제’는 제도주창자가 이중적인 구조를 보여주는 관행을 포용하기 위해서 새롭게 만든 게임의 규칙이다. 북한은 제도변화에 있어서 경제개혁의 사회적 충격을 줄이는 방법의 하나로 관행의 제도화를 선택하였다. 이때 북한은 모든 관행을 제도로 포용한 것이 아니며 ‘생산수단의 국가의 소유’를 침해하는 관행은 배제한다. 북한은 변화하는 환경에 적응하면서 시장을 포용하는 계획의 재정립을 통해 기업소의 경영방식을 개선하고 있다. 제도는 과거와 미래를 연결한다. 사회주의 기업소 경영관행의 동태성을 파악하는 것은 향후 북한 경제변화 방향의 실마리를 제공할 것이다.

본 연구는 ‘사회주의기업책임관리제’로의 제도변화를 제도주의 관점에서 조망한다는 점에서 학문적 의의가 있다고 하겠다. 더불어 비공식적 관행이 제도화되기까지의 과정을 관행의 포용과 배제로 설명하고 북한의 기업소 운영을 경영적 측면으로 분석한 점 등이 연구의 의의라고 볼 수 있다. 본 논문은 정책적으로 향후 남북 교류협력을 추진 할 때, 북한 기업의 이해를 위한 기초자료를 제공할 것으로 기대

된다. 실용적인 측면에서 본 논문은 북한의 기업소 경영에 있어서 작동 원리를 이해하고 변화하는 북한을 조망하는 자료가 될 것으로 보인다.

본 연구는 다음과 같은 한계를 갖는다. 먼저 북한 기업소 유형별 분석은 진행하지는 않았다. 다만 북한 기업소의 제도변화를 일반화하여 전체적 흐름을 조망하고자 했다. ‘사회주의기업책임관리제’로 인해 새롭게 재편된 북한 경제 질서에 대한 연구와 새로운 제도가 정착되면서 의도하지 않았던 결과(unintended consequences)에 대한 연구, 신제도주의 경제학의 거래비용을 중심으로 한 사회주의기업책임관리제 도입 메커니즘에 대한 분석을 후속과제로 남겨둔다.

■ 제출: 5월 7일 ■ 심사: 5월 26일 ■ 채택: 5월 30일

참고문헌

1. 단행본

- 국가정보원 편. 2020. 『北韓法令集. 上』. 서울: 국가정보원.
 _____ . 2020. 『北韓法令集. 下』. 서울: 국가정보원.
 대런 애쓰모글루 지음. 최완규 옮김. 『국가는 왜 실패하는가』. 서울: 시공사, 2012.
 더글러스 C. 노스 지음. 이병기 옮김. 『제도·제도변화·경제적 성과』. 서울: 한국경제연구
 구원, 1996.
 박영자·조정아·홍계환·현인애·김보근. 『북한 기업의 운영실태 및 지배구조』. 서울: 통
 일연구원, 2016.
 박정식·박종원·조재호. 『현대재무관리』. 제8판. 서울: 다산출판사, 2015.
 이석기·권태진·민병기·양문수·이동현·임강택·정승호. 『김정은 시대 북한 경제개혁
 연구 - '우리식경제관리방법'을 중심으로』. 세종: 산업연구원, 2018.
 이석기·김석진·김계환·양문수. 『2000년대 북한의 산업과 기업』. 서울: 산업연구원,
 2010.
 이준구·이창용. 『경제학원론(제6판)』. 고양: 문우사, 2020.
 임강택. 『북한 경제의 비공식(시장)부문 실태 분석: 기업활동을 중심으로』. 서울: 통일연
 구원, 2013.
 임창희. 『경영학원론』. 경기: 라온, 2021.
 정영철·김기현·김동엽·변학문. 『김정은 시대, 북한의 변화』. 서울: 선인, 2019.
 조규진. 『사회주의기업의 분석』. 서울: 두남, 2010.
 최중락. 『경영학』. 서울: 상경사, 2021.
 최창용·임을출. 『북한 세금제도와 국가-주민 간 신뢰관계』. 서울: KDI SCHOOL,
 2020.
 하연섭. 『제도분석』. 서울: 다산출판사, 2016.
 홍민·오경섭·정은이·한기범·양문수·차문석·전영선·김보근·박희진·최은주. 『북한
 변화 실태 연구: 시장화 종합 분석』. 서울: 통일연구원, 2018.
- Huntington, Samuel P. *Political Order in Changing Societies*. New Haven.
 London: Yale University Press, 1968.
- Rhodes, R. A. W. SARAH A. Binder and BERT A. Rockman. *The Oxford
 Handbook of Political Institutions*. New York: Oxford university press,
 2006.

2. 논문

- 강설모. “제품의 질에 따라 상벌을 옹계 적용하자면.” 『경제관리』. 제1호, 2018.
- 계춘봉. “사회주의기업책임관리제에서 경영권의 본질적 내용.” 『경제관리』. 제3호, 2016.
- 고영남. “기업체들에서 인재관리권을 행사하는데서 나서는 중요한 문제.” 『경제관리』. 제3호, 2019.
- 근로자 편. “(상식) 사회주의기업책임관리제.” 『근로자』. 제7호, 2015.
- 김광수. “노스의 경제사 이론체계와 인지적 제도주의.” 『국제경제연구』. 제13권 2호 2007.
- 김명균. “확대된 계획권의 중요내용.” 『경제관리』. 제1호, 2018.
- 김선화. “새 기술개발과 도입을 위한 련관단위들의 계획작성방법.” 『경제관리』. 제3호, 2016.
- 김승근. “국가의 경제조직자적기능을 강화하고 우리 식 경제관리방법을 전면적으로 확립하는것은 경제강국건설의 중요방도.” 『근로자』. 제1호, 2019.
- 김영철. “기업소들에서 합의가격은 어떻게 제정하는가.” 『경제관리』. 제3호, 2016.
- 김은주. “기업체들에서 재정공개를 실속있게 진행하자면.” 『경제관리』. 제4호, 2019.
- 김진향. “계획화에 의한 주문과 계약체결방법.” 『경제관리』. 제2호, 2016.
- 김철. “사회주의기업책임관리제를 바로 실시하는데서 나서는 중요한 문제.” 『근로자』. 제8호, 2018.
- 김철수. “기업체들에 부여된 판매권의 본질적 내용.” 『경제관리』. 제3호, 2019.
- 리룡일. “국가외화수입계획작성에 나서는 문제.” 『재정금융』. 제4호, 2019.
- _____. “외화예금 및 대부계획의 본질적 내용.” 『경제연구』. 제4호, 2020.
- 리병국. “기업체들의 관리기구조절권을 옹계 리용하는데서 나서는 문제.” 『경제관리』. 제1호, 2017.
- 리영옥. “사회주의기업책임관리제의 특징.” 『경제관리』. 제4호, 2019.
- 박금주. “품질관리란 무엇인가.” 『경제관리』. 제1호, 2018.
- 박기찬. “북한의 기업관리 정책에 나타난 개혁성 변동에 관한 연구.” 북한대학원대학교 박사학위논문, 2020.
- 박정원. “‘2016년 북한 법전(증보판)’의 내용과 특징 분석.” 『북한법연구』. 제17호, 2017.
- 백명숙·김성배. “사회주의기업책임관리제 도입의 인과 메커니즘에 관한 연구.” 『한국정책학회보』. 제30권 제4호, 2021.
- 백영선. “재정관리권을 행사하는데서 나서는 기본요구.” 『경제관리』. 제3호, 2016.
- 양문수. “북한 국영기업의 관리·운영 실태와 평가.” 『캠코리뷰』. 제1권 제3호, 2014.
- 윤인주. 『북한의 사유화 현상 및 동학에 관한 연구: 시장을 매개로 한 사적 부문의 확장을 중심으로』. 고려대학교 박사학위논문, 2013.
- 이석기. “북한의 1990년대 경제위기와 기업지배구조의 변화.” 『비교경제연구』. 제11권 제1호, 2004.

- 이영훈. “사회주의기업책임관리제하의 북한 기업소의 경영활동 분석,” 『현대북한연구』, 제25권 2호, 2022.
- 임반석. “제도 관점에서 본 북한과 베트남의 경제성과 비교.” 『한국동북아논총』, 제83호, 2017.
- 장명식. “기업체들에서 주문과 계약단위및 형태를 바로 설정하자면.” 『경제관리』, 제1호, 2017.
- 전학선. “계획화사업을 개선하는것은 우리 식 경제관리방법확립의 중요 요구.” 『경제관리』, 제4호, 2016.
- 지경설. “경제사업에서 수자증시기풍수립의 본질.” 『경제연구』, 제3호, 2020.
- 지영희. “새 기술. 새 제품의 개발은 지식경제시대 공장. 기업소생산조직에서 나서는 중요한 문제.” 『경제연구』, 제4호, 2018.
- 최철주. “기업체들에서 기구체계를 정비하는것은 경제사업의 효율을 높이고 경영활동을 원활하게 해나가기 위한 필수적요구.” 『경제관리』, 제3호, 2019.
- 추석용. “북한의 사회주의기업책임관리제에 관한 연구.” 동국대학교 박사학위논문, 2023.
- 한세일. “기업체들에 부여된 가격제정권의 경제적내용.” 『경제관리』, 제3호, 2017.
- 한영주. “기업체들에 부여된 실제적인 계획권의 본질적 내용.” 『경제관리』, 제1호, 2017.

3. 기타자료

『로동신문』.
『NK경제』.

- 청진 기업소 종사자 B씨 인터뷰 (2022.10.7.).
평양 기업소 종사자 A씨 인터뷰 (2022.10.12.).
평양 기업소 종사자 A씨 인터뷰 (2022.10.23.).

Abstract

A Study on North Korean Socialist Enterprises Management System in the Kim Jong-un era: Focusing on the institutionalization of management practices

Hwang, Joohee

The socialist enterprises management system is a new system created by the state as an advocate for the institutionalization of practices aimed at converging the dual structures of formal and informal systems. In terms of financial management, the practice of raising an enterprise's management funds on its own was developed by companies through asset rental, the utilization of other people's assets, and increased production. In terms of production operation management, enterprises typically formed an organization for unplanned production, produced their own products regardless of the factory name and planning indicators, and used quality inspections to disguise informal methods as their official production performance. In terms of human resource management, managers routinely lobbied higher-level institutions to control the employment and dismissal of workers, establish an environment that makes it easy for managers to fulfill their roles, and to invest in human resources development for unplanned production. This practice was included as a system through the 「Enterprise Business Act」.

However, not all practices that have been conducted around enterprise management have been institutionalized. The North Korean socialist enterprises management system was developed with a series of characteristics through the institutionalization of the inclusion and exclusion of certain enterprise practices. North Korea is re-establishing certain concepts, such as an official economic management system through the inclusion of nine business practices within the scope of management rights, practices within the “management rights” of property rights, and the practice of manager-centered enterprise governance. The practices of improving soft subsidies, soft taxation, and soft administrative pricing were all included as a unified system. The practices of reducing transaction costs, maximizing enterprise profits, and identifying asset size were institutionalized.

Key Words: North Korea, Kim Jong Un, economic reforms, socialist economic management, socialist enterprise management system