

# 북한 기업의 행동 패턴 : 비교 경제 체제론적 접근<sup>1)</sup>

양문수(LG경제연구원 부연구위원, 경제학)

## 1. 머리말

사회주의 경제에서 기업은 기업 운영에 관한 의사 결정권을 가지고 있지 않으며, 중앙의 계획 당국으로부터의 지령·명령을 실행·집행하는 수동적 존재에 불과하다고 이야기된다. 그러나 이는 ‘제도2)상으로’ 혹은 ‘공

---

1) 이 글은 필자가 『아시아經濟』, 1999년 7월호에 발표한 “北朝鮮の企業の行動様式：舊ソ連・東歐の企業との比較の視點から”를 대폭 수정·보완한 것이다.

2) ‘제도’를 어떻게 개념 규정할 것인가에 대해서는 다양한 견해가 있을 수 있다. 이 글에서 말하는 제도는 공식적 규칙뿐 아니라 비공식적 규칙, 순응 절차, 표준화된 운영 관행, 행위자들 간의 관계적 성격까지 포함하는 이른바 ‘신제도론적 개념’과는 거리가 있다. 오히려 공식적인 규칙, 조직, 기구 등을 지칭하는 ‘구제도론적 개념’에 가깝다. 달리 말하면, 이 글에서 제도는 현실과 대비되는 개념이다. 북한을 설명하는 이론적 틀로서의 신제도론의 유용성 여부는 이 글의 고찰 범위를 넘어선다. 이 글은 현실의 세계에서 북한의 기업이 공식적인 규칙과는 거리가 먼, 때로는 공식적인 규칙을 위반하는 행동들을

식적으로' 그렇다는 것에 불과하다. '현실적으로'는, 혹은 '실제로'는 그렇지 않다. 구 소련, 동구, 중국 등의 경험이 보여주는 것은 기업이 제도대로 또는 정책 당국의 의도대로 움직이지 않았다는 것이다. 그리고 이는 사회주의 경제 시스템이 제대로 기능하지 않았던 주된 원인의 하나이다. 사실 사회주의 경제가 시스템으로서 제대로 기능하고 있는지 여부는 거시적 차원보다는 미시적 차원에서 극명하게 드러난다고들 한다. 그래서 기업은 사회주의 경제 연구에서 빼놓을 수 없는 분야이다. 그럼에도 불구하고 북한의 기업에 관해서는 연구가 거의 이루어지지 않고 있는 실정이다. 물론 그 이유는 자료 및 정보의 극심한 부족에 있다.

이 글에서는 주로 1980~1990년대에 북한의 국유 기업의 운영 실태를 파악한 후 기업이 어떠한 행동 패턴을 보이고 있는지 몇 가지 개념적 틀로써 정리해 보고자 한다. 이 글에서 말하는 '기업 행동'이란 제도상에서 아니라 현실에서 기업이 나타내는 행위를 가리킨다. 이는 국가가 기업을 움직이려고 하는 제도·정책에 대해 기업이 나타내는 반응이기도 하다. 따라서 이 글은 경제 주체로서의 정부와 기업의 관계가 어떠한가 하는 문제와도 관련되어 있다. 그리고 이 글의 주된 문제 의식은 북한의 현재의 경제난에 대한 이해의 지평을 넓히는 것이다.

이 글에서는 자료 및 정보의 부족을 메우기 위해, 북한에서 한국으로 넘어온, 이른바 탈북자(脫北者)의 증언을 이용하기로 한다(<표 1> 참조). 필자는 탈북자 중에서 기업 활동과 관련된 일을 한 적이 있는 20명을 선정해, 그들을 대상으로 1998년 3월, 인터뷰 조사를 행한 바 있다. 이와 함께 김일성의 연설·담화를 수록한 『김일성저작선집』, 『사회주의 경제 관리 문제에 대하여』를 보조 자료로 이용하기로 한다. 이것들에는 거시 및 미시 경제 운영상의 문제점에 대한 김일성의 불만과 비판이 여기저기 실

---

하고 있음을 보이고, 이 행동들을 어떠한 개념적 틀로 정리할 것인가에 주안점을 두고 있다.

<표 1> 인터뷰 탈북자의 인적 사항

	연령 <sup>1)</sup>	탈북 시기	주요 경력	주된 거주지역
A씨	35	1994. 6.	제철소 노동자	함경북도
B씨	53	1996. 8.	광산 노동자, 건재 공장 노동자	함경남도
C씨	31	1995. 12.	담배 농장 농장원	함경북도
D씨	54	1994. 2.	트랙터 공장 직장장, 광산 기계 공장 작업 반장, 기술 고문	평안북도, 자강도
E씨	54	1988. 5.	사회 안전부 외화 부장, 노동당 산하 무역 회사 사장	평양
F씨	30	1997. 3.	건재 공장 노동자	함경남도
G씨	36	1997. 3.	시(市) 행정경제위원회 지도원	평안남도
H씨	40	1995. 2.	농업 과학원 연구사, 군(郡) 협동농장경영위원회 지도원	양강도
I씨	63	1995. 3.	화학 공장 참고장	평안북도
J씨	35	1995. 9.	중기계 공장 노동자	평안남도
K씨	40	1996. 1.	일용품 공장 지배인 <sup>2)</sup>	함경북도
L씨	45	1994. 7.	정무원 산하 무역 회사 과장	평양, 강원도
M씨	30	1996. 7.	목재 화학 공장 자재 인수원, 군(郡) 자재 공급소 지도원	평안남도
N씨	25	1997. 5.	신발 공장 노동자	함경남도
O씨	31	1996. 5.	합영 회사 노동자, 군(軍) 무역 회사 과장	함경북도
P씨	27	1995. 10.	수력 기계 공장 노동자	평안남도
Q씨	30	1996. 7.	벽돌 공장 자재 인수원	개성
R씨	57	1997. 5.	운전수, 경노동 직장 지도원	평안북도
S씨	35	1994. 2.	차수리 공장 노동자, 합영 회사 노동자	평안남도
T씨	35	1994. 8.	발전소 건설 사업소 노동자, 전기 기구 공장 노동자	자강도

\* 주 : 1) 연령은 1998년 4월 1일 현재.

2) 북한에서는 공장, 기업소의 최고 경영자를 '지배인'이라고 부른다.

려 있어, 단편적이지만 북한의 현실을 이해하는 데 좋은 자료로 이용될 수 있다.<sup>3)</sup>

이 글은 기본적으로 북한 사회주의 경제에 대한 비교 경제 체제론적 접근을 취한다. 아울러 1980~1990년대의 북한의 기업 행동<sup>4)</sup>을 본격적인 경제 개혁 이전의 구 소련·동구의 기업과 비교 고찰하는 어프로치를 취한다. 이들 나라의 본격적인 경제 개혁 이전 시기를 어떻게 볼 것인가에 대해 여러 가지 견해가 있을 수 있으나 이 글에서는 구 소련의 경우 1965년의 이른바 코시긴 개혁 이전의 시기로, 동구의 경우 나라에 따라 조금 다르나 대체로 1950년대 중반 혹은 1960년대 이전 시기로 보기로 한다. 방법론적으로는 구 소련·동구의 기업 행동을 설명하는 모델이 북한에 어느 정도 들어맞을 것인지를 살펴보고자 한다. 구체적으로는 바게이닝 모델(bargaining model)이 북한을 어느 정도 설명할 수 있을 것인가, 설명할 수 있다면(혹은 없다면) 그 이유는, 또 그 의미는 무엇인가를 고찰하는 것이다.

- 
- 3) 이 점을 강조하고 있는 연구로는 김연철, “북한의 산업화과정과 공장관리의 정치, 1953~70”(성균관대학교 대학원 정치외교학과 박사학위 논문, 1996)을 참조
  - 4) 보기에 따라서는 성격이 판이할 수도 있는 1980년대와 1990년대를 한데 묶어 고찰 대상으로 한다는 것은 무리가 있을지도 모른다. 그럼에도 불구하고 이 글에서 고찰 시기를 1980~1990년대로 한 것은 두 가지 이유가 있다. 첫째, 인터뷰 탈북자들의 수, 탈북자들의 기억력 등으로 인해 1980년대와 1990년대를 명확하게 구분해서 논의를 전개하는 데 한계가 있다. 둘째, 1980년대와 1990년대 사이에는 단절성도 존재하지만 연속성도 분명히 존재한다. 예컨대 1990년대의 지속적인 마이너스 성장, 극심한 식량난, 자재난, 공장 가동률의 극단적인 하락은 1990년대가 상당히 ‘특수 상황’인 듯한 인상을 줄지도 모른다. 그러나 1980년대는 1990년대보다 정도가 덜했을 뿐 이러한 문제들은 다 가지고 있었다. 흔히 이야기되듯이 북한의 경제난은 1990년대 이전부터 존재했으며, 탈북자들도 이 사실을 강조하고 있다. 식량난도 1980년대부터 시작되었다. 그리고 기업 행동과 관련된 중요한 요인인 자재난은 후술하듯이 1970년대 중반 내지 후반부터 시작된 것으로 보인다. 후술할 기업 환경의 중요한 요소인 ‘주식 폰드’, ‘기업 레벨의 자력 경쟁’도 1970~1980년대에 등장해 1990년대까지 이어진 것이다. 요컨대 1980년대와 1990년대를 구분해서 논의를 전개하는 것이 보다 바람직한 것은 사실이나 한데 묶어서 논한다고 해서 심각한 문제가 발생할 정도는 아니라는 것이 이 글의 입장이다.

## 2. 바게이닝 모델과 구 소련·동구의 기업

Berliner, Granick, Nove, Kornai<sup>5)</sup>에 의한 기존 연구<sup>6)</sup>에서 지적된, 구 소련·동구 기업의 특징적인 행동은 다음과 같이 정리할 수 있다. ① 계획 기관에 대한, 기업의 생산 능력의 과소 신고, ② 자재에 관한 과다 요구, ③ 기업 내 자재 썩이기 및 사장(死藏), ④ 수요를 무시한, 생산물 조합(組合)의 자의적(恣意的)인 선택, ⑤ 생산물을 수요 기업에 적기(適期)에 적량(適量)을 넘기는 데 대한 무관심, ⑥ 신기술 도입 및 개발 의욕의 결여, ⑦ 기업 간의 비공식적인 자재 거래, ⑧ 'tolkach'(기업에 의해 고용되어 기업을 위해 비공식적으로 자재를 조달하는 사람)의 활약 등이다. 이

- 
- 5) Joseph S, Berliner., *Factory and Management in the USSR*(Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1957); David Granick, 菊池敏夫·藤井壽夫譯, 『ソ連の經營者』(東京:論爭社, 1961); Janos, Kornai, *Economics of Shortage*(Amsterdam: North-Holland, 1980); Alec, Nove, *The Soviet Economy*, 3rd ed.(London: George Allen & Unwin Ltd, 1968).
- 6) 사회주의 기업의 행동 양식의 이론화에 관해서는 방대한 기존 연구가 존재한다. 이 글에서는 이들 연구 가운데 이른바 '최적화' 내지는 '최대화' 모델은 검토 대상에서 제외했다. 최대화 모델은 나름대로의 함의는 있으나 현실 적합성이 다소 떨어지기 때문에 이 글의 목적과는 다소 거리가 있다. 예컨대 자본주의 기업이 이윤을 최대화하려고(물론 이것도 현실 적합성의 면에서 문제점이 없는 것은 아니지만) 하는 데 비해 사회주의 기업의 경영자가 자신의 보너스를 최대화하려고 하는 정도는 그보다 훨씬 작다. 사회주의 기업은 '최대화'와는 다른 원리로 행동한다는 논의가 보다 현실 적합적이다. 이 글에서 검토하는 Berliner, Nove, Kornai의 논의가 그러한 범주에 속한다. Granick의 경우, 앞의 책에서는 최대화 논의를 펴고 있지 않기 때문에 이 글에서 검토했으나 David, Granick, "Institutional Innovation and Economic Management: The Soviet Incentive System, 1921 to the Present", in Gregory, Guroff & Fred V. Carstensen(eds.), *Entrepreneurship in Imperial Russia and the Soviet Union*(Princeton: Princeton University Press, 1983)에서는 이른바 본인-대리인 모델을 구 소련의 경우에 적용시켜 최대화 논의를 전개하고 있기 때문에 검토 대상에서 제외했다. 사회주의 기업의 '최적화', '최대화' 모델에 관해서는 Trever, Buck, *Comparative Industrial System: Industry under Capitalism, Central Planning and Self-Management*(London: MacMillan, 1982)을 참조.

러한 기업 행동은 표현의 차이는 있으나 상기의 선행 연구에서 공통적으로 지적되었던 현상이다.

다만 이러한 기업 행동의 유형화, 그것의 발생 원인 및 조건 등에 관해서는 연구자에 따라 설명하는 방법이 다르다. Berliner는 구 소련의 기업 행동을 안전 요인(safety factor), 가장하기(simulation), 영향력의 행사라는 세 가지 유형으로 정리했으며, 기업에 영향을 미치는 가장 중요한 결정이 기업의 대표자와 행정 기관, 공급 기업의 대표자 간의 직접적인 교섭에 의해 이루어진다고 지적했다. Granick은 구 소련의 계획 제도는 말단의 기업에게 교섭의 여지를 상당히 남기고 있으며, 경영자가 계획 목표를 달성하기 위해서는 규칙을 무시하고 위반하는 것은 어쩔 수 없음이 인정되고 있다고 주장했다. Nove는 기업 경영자가 가지는 사실상의 자율성과, 기업과 행정 기관 사이의 복잡한 상호 작용(complex interaction)을 강조했다. Kornai는 정부·기업 관계를 부모·자식 관계, 온정주의적(溫情主義的) 관계로 파악하고, 거기에서 연성 예산 제약(soft budget constraint)이라는 개념을 도출, 투자재에 대한 기업의 지칠 줄 모르는 수요 경향을 설명했다.

이러한 구 소련·동구의 기업 행동에 관한 기존 연구에 관해 中兼和津次는 ‘순종적인 행정적 부속물(공식적으로 그려지는 사회주의 기업)’, ‘바게이닝(내지는 서로 속이기)’, ‘연성 예산 제약(Kornai) 등 세 가지 모델로 나누어 정리했다.<sup>7)</sup> 실제의 사회주의 기업은 아마도 이러한 세 가지 성격을 다 가지고 있어 상황에 따라 정부에 따르거나, 속이거나, 울며 매달리기도 했을 것이라고 한다. 이러한 中兼和津次의 정리 방법에 따른다면 Kornai를 제외한, Berliner, Granick, Nove의 구 소련·동구의 기업 행동에 관한 설명의 많은 부분은 바게이닝 모델의 범주 안으로 들어올 수 있

---

7) 中兼和津次, 『中國經濟發展論』(東京: 有斐閣, 1999), pp. 249~251.

게 된다.

中兼和津次는 정부와 기업의 관계에 초점을 맞추고 있으나 필자는 그것에 덧붙여 기업과 다른 기업 또는 개인과의 관계도 포함시키고자 한다. 그렇게 함으로써 Berliner, Nove가 지적한, 기업 간의 비공식적인 자재 거래 및 talkach의 활약도 바게이닝 모델 안으로 끌어들이 수 있다. 즉, 中兼和津次가 말하는 바게이닝 모델을 필자 나름대로 확장시켜 또 하나의 바게이닝 모델로서 제시하고자 한다. 그리고 정부와 기업 사이에 행해지는 바게이닝을 '수직적(vertical) 바게이닝', 기업과 다른 기업 또는 개인과의 사이에 행해지는 바게이닝을 '수평적(horizontal) 바게이닝'으로 부르기로 한다.

그러면 바게이닝의 발생 원인과 조건, 바게이닝의 과정 등은 바게이닝 모델에 의해 어떻게 설명할 수 있을까. 바게이닝 모델은 사회주의 기업을 '자신'의 욕구를 가진 경제 주체로 간주하는 것으로부터 출발한다.

이러한 것은 이른바 경제 주체 간의 이해(利害) 관계의 불일치 내지는 '자극 비양립성(incentive incompatibility)'의 문제와 연결된다. 중앙의 계획 당국, 중간적 행정 기관, 경영자, 노동자는 각각 목적 함수가 다르다. 예를 들어, 경영자의 경우 목적 함수는 보너스 등 물질적 이익의 획득, 위신(신망)의 유지, 승진, 평온한 생활, 실패·처벌에 대한 위협의 축소이다. 그것은 전체 사회 또는 지도부의 이해가 반영되는 중앙의 목적 함수와는 상당히 다르며, 중앙이 경영자에게 요구하는 '애국심' 같은 것과는 상당한 거리가 있다.

한편 기업의 운영에 관한 제도를 보면, 기업 활동에 관한 의사 결정은 중앙 계획 당국의 손에 집중되어 있다. 이러한 의사 결정은 위로부터 아래로 명령·지령적인 형태로 전달된다. 제도적으로 보면 기업은 위로부터의 명령을 실행하는 수동적인 존재에 지나지 않게 된다. 이것은 Lenin이 구상한 바와 같이 계획 메커니즘에 의해 사회 전체를 '하나의 공장'과 같

이 운영하는 것이다. 그러나 이것은 극히 고도의 정보 처리 능력을 갖춘 제어 기구의 존재를 전제로 할 때에 비로소 가능한 것이다. 그러나 실제로 구 소련·동구 경제에 있어서는 이러한 전제가 존재하지 않았다고 할 수 있다. 구 소련·동구 경제가 처리되어야 할 정보량과 정보 처리 능력 사이의 심각한 불균형으로 고심한 것은 주지의 사실이다.

그러다 보니 국민 경제 계획이 비정합적(非整合的)으로 될 수밖에 없다. 중앙 계획 당국은 기업이 수행 가능하다고 사전에 판단한 결정(계획)만을 채택하는 것은 아니다. 동시에 중앙 계획 당국은 기업에 대해 계획 당국의 결정(계획)을 실행하는 수단, 특히 자재·설비의 보장에 대해 완전히 책임을 지는 것도 아니다. 따라서 기업이 자신은 언제나 실패(계획 미달성)의 위협에 처해 있다고 느끼는 것은 당연한 일이다.

반면에 실제로 기업이 스스로 의사 결정을 행할 수 있는 여지가 있다. 중앙 계획 당국이 '결정한다'고는 하지만 중앙에서 기업으로 내려오는 지령·명령(계획)의 기초가 되는 정보의 많은 부분은 기업으로부터 중앙에 올라가는 것이다. 기업은 자신에 관한 정보에 있어서 중앙보다 우위에 있다. 중앙은 기업에 관한 정보에 한해서는 어느 정도 기업에 의존할 수밖에 없다. 더욱이 중앙에서 기업으로 내려오는 각종 지령·명령은 때로는 애매 모호하거나 일관적이지 못하며, 심지어는 상호 모순되는 것도 있다. 기업이 '선택'을 할, 혹은 책략을 부릴 여지는 존재한다. 기업에 대한 정부의 지배력은 그만큼 약해질 수밖에 없다.

기업은 그러한 역관계(力關係)를 충분히 살려서 기업 환경을 자신에게 보다 유리한 방향으로 바꾸기 위해 노력한다. 그리고 기업이 끊임없이 중앙에 제출하는 정보를 왜곡해서 중앙을 속여가는 과정은 자신이 정보를 무기로 해서 교섭력을 확보·유지해 나가는 방편이기도 하다. 중앙이 기업에 관해 모르는 것이 많으면 많을수록 기업의 '힘'은 커지기 때문이다.

이렇듯 정부와 기업의 이해 관계가 다르고, 기업이 정부의 명령에 따르



기만 한다면 실패할 가능성이 큰 반면, 기업은 제도상의 상사(上司)인 정부에 대해 어느 정도 사실상의 자율성 내지 힘을 가지고 있는 상황에서 정부와 기업의 바게이닝이 시작된다.

그리고 정부와의 바게이닝에서도 해결되지 않았거나 해결될 가능성이 보이지 않는 경우에는 더이상 정부를 상대로 할 필요가 없기 때문에 기업은 스스로 다른 상대를 찾아 나서게 된다. 기업은 직접 다른 기업 또는 개인과의 교섭에 돌입한다. 자재의 조달이 대표적인 예이다. 기업에 필요한 자재를 국가가 보장할 수 없는 경우 기업은 직접 다른 기업 또는 개인과의 교섭을 통하여 해결할 수밖에 없기 때문이다.

이 같은 '수평적 바게이닝'은 실제로 시장 경제에서 판매자(seller)와 구매자(buyer) 사이에 이루어지는 바게이닝과 닮은 면이 있다. 그것은 정부의 허가 없이 기업 간에 행해지는 자재 거래가 비공식적이거나 불법적인 영역, 즉 계획 경제 영역의 외부에서 행해지고 있고, *tolkach*의 활약이 암시장(black market)과도 깊이 관련되어 있다는 점을 고려하면 어느 정도 설명될 수 있으리라 생각된다.

### 3. 북한의 기업 환경과 경영자

#### 1) 기업 환경: 경영자의 제약 요인

다음으로는 기업 행동의 환경적 요인을 살펴보자. 이는 바로 뒤이어서 검토하는 경영자의 '목적'과 함께 고찰할 필요가 있는 경영자의 '제약 요인'이기도 하다.

제도면에서 북한의 기업 관리 제도는 기업 운영에 관한 주된 결정이 중앙에 집중되어 있으며, 계획 관리 기구가 위계적(位階的)인 성격을 지니고 있어 의사 결정이 명령·지령적인 형태로 위로부터 밑으로 전달되는 점에 비추어볼 때 기본적으로 구 소련의 그것과 같이 집권적인 시스템이라 할 수 있다.

다만 ‘집권화의 정도(degree of centralization)’<sup>8)</sup>의 면에서는 차이가 있을 수 있다. 집권화의 정도에는 여러 가지 척도가 있으나 여기서는 중앙이 배분하는 생산재의 수에 의해 간단히 검토하기로 하자. Eckstein에 의하면 중국에서는 경제의 집권적 관리의 최성기(最盛期)에도 300~400종을 넘지 않을 정도의 재료·설비가 중앙 계획 당국이 배분<sup>9)</sup>하는 이른바 ‘통일 분배’에 따르고 있었다. 그에 비해 1950년대의 소련에서는 그 수가 1,500종이나 되었다.<sup>10)</sup> 또한 佐藤經明에 의하면, 1972년 현재 소련의 계획 대상 품목 수는 약 8,600종이며 그 중에서 중앙의 계획 당국, 즉 연방 고스프랑(Gosplan)이 관여한 것은 약 1,900종이나 되었다고 한다.<sup>11)</sup> 그렇다면 북한은 어떠한가.

무엇보다도 ‘계획의 일원화’와 함께 1964년부터 도입된 ‘계획의 세부화’ 정책에 주목할 필요가 있다. 이는 말 그대로 될 수 있는 한 세부적으로 계획화한다는 것인데, 따지고 보면 계획 지표(指標)의 계획 대상 품목의 대폭적인 증가에 다름 아니다. 즉 그때까지 내각의 성(省)의 차원에서 행해졌던 비(非)폰드 물자<sup>12)</sup>에 대한 계획화는 그 이후 국가계획위원회의 임

8) 북한 사회주의 경제 체제의 특성을 논할 때 ‘집권화의 정도’는 매우 중요한 축의 하나를 이룬다고 필자는 본다. 이에 대해서는 별도의 글을 통해 필자의 생각을 발표할 예정이다.

9) 국가계획위원회의 지도하에 국가물자총국이 배분 계획을 작성, 관리한다.

10) Alexander, Eckstein, *China's Economic Revolution*(London and New York: Cambridge University Press, 1977), pp. 134~135.

11) 佐藤經明, “ソ連の經濟制度”, 野村一雄編, 『社會主義經濟論講義』(東京: 青林書院新社, 1975), pp. 65~66.

무로 되었다. 또한 김일성은 1965년 9월 23일의 연설에서 다음과 같이 말한 적이 있다. “어떤 동무들은 세부 계획화를 하려면 계획 지표가 만여 종이나 된다고 하면서 좀 주저하는 것 같은데 …… 우리들은 계획 지표가 만 종이 아니라 몇만 종이 된다고 하더라도 세부 계획화를 하여야 하겠습니까.”<sup>13)</sup>

더욱이 김일성은 1969년 7월 2일에 행한 어느 연설에서 ① 국가계획위원회가 작성한 통제 숫자 안에 대해 당 중앙위원회 정치위원회에서 중요한 몇백 가지 품목의 목록을 토론하고, ② 내각은 적어도 3,000~5,000종의 제품의 통제 숫자에 대한 결정을 채택해야 하며, ③ 국가계획위원회는 내각이 비준한 통제 숫자에 따라 3만 종이든 5만 종이든 혹은 10만 종이든 구체화할 수 있는 한 구체화해 통제 숫자의 전개된 부표를 작성해야 한다고 지시했다.<sup>14)</sup> 또한 강일천(姜日天)에 따르면 1960년대에 공업 부문에서는 지구(地區) 계획 기관에 위탁된 계획 지표가 약 340개인 데 비해 중앙 계획 기관에 의해 결정된 계획 지표는 1만 1,000개에 달했다고 한다.<sup>15)</sup>

따라서 북한에서는 중앙이 배분하는 생산재의 수가 적어도 5,000종을 넘을 것으로 추측된다. 구체적으로 어느 정도인지는 알 수 없지만, 그 수가 중국은 말할 필요도 없고 구 소련보다도 많을 가능성이 있다. “국가계획위원회 일부 일꾼들은 비폰드 물자는 어느 나라에서도 계획화하는 데가 없다고 하는데, 다른 나라에서 하지 않는다고 하여 우리도 하지 말아야 할 까닭이 없다고 생각합니다”<sup>16)</sup>는 김일성의 발언으로부터도 그 가능성을

12) 예를 들어 나사, 볼트, 너트, 밸브, 베어링 등.

13) 『사회주의 경제 관리 문제에 대하여 3』(평양 : 조선로동당출판사, 1970), 209쪽.

14) 위의 책, 597~599쪽.

15) 姜日天, “朝鮮社會主義建設の現段階における獨立採算制の強化について(中)”, 『月刊朝鮮資料』, 2月號(1987), 68쪽.

16) 『사회주의 경제 관리 문제에 대하여 3』, 208쪽.

엿볼 수 있다. 그리고 필자가 만난 탈북자들의 말에 의하면, 계획의 세부화 방침은 현재도 계속되고 있으며, 중앙이 배분하는 생산재의 수는 “헤아릴 수 없을 정도”라고 한다. 따라서 단정적으로 말할 수 없지만 북한의 지도부는 중국은 물론 구 소련보다 집권도가 강한 집권제를 추진했을 가능성이 크다.

이와 함께 북한 기업의 중요한 환경 요인으로서 1970년대 이후의 북한 지도부의 몇 가지 특징적인 경제 운영 방식을 지적할 필요가 있다. 첫째, 우선도 혹은 우선 순위를 전면에 내세운 경제 운영 방식이다. 여기에는 두 가지 방식이 있다. 즉, ① 현행(現行) 계획(예컨대 연간 계획)의 편성 및 수행 과정에서 우선도를 전면에 내세우는 것, ② 현행 계획이 실시되고 있는 도중에 최고 지도자의 의사에 의해 중점 과제가 갑자기 등장해 다른 어떤 것보다도 우선적으로 수행되는 것이다. 이는 종종 ‘계획의 무시’적 정책을 수반한다는 점에서 주목할 만하다.

이와 관련된 것이 1970년대 혹은 1980년대부터 등장한 ‘주석(主席) 펀드’<sup>17)</sup>인데 이는 일종의 자재 공급 우선 순위를 말한다(탈북자 E씨).<sup>18)</sup> 즉 우선도를 전면에 내세운 경제 운영 방식을 자재 공급의 면에서 뒷받침하는 것이다. 주석 펀드 이외에도 지시분, 1.5%,<sup>19)</sup> 정무원 지시분 등이 있다. “강재의 예를 보자. 연간 생산량이 어느 정도다라고 한다면 그 중 몇

17) ‘펀드’라는 말은 러시아어 фонд를 조선어 발음대로 표기한 것으로 보인다. 필자가 접할 수 있었던 공식 문헌에서는 국민 소득은 축적 펀드와 소비 펀드로 구성된다는 등등의 설명은 보였으나 ‘펀드’ 그 자체에 대한 설명은 발견할 수 없었다. 한편 중국의 경우, ‘펀드’는 “일정한 목적을 위해 사용되도록 예정된 사회적 총생산물의 일부”로 정의된다. 북한도 이 정의에서 크게 벗어나지 않을 것 같다. 『경제사전 2』(평양: 사회과학출판사, 1985), 84, 504쪽; 小島麗逸編, 『中國經濟統計·經濟法解説』(東京: 아시아經濟研究所, 1989), p. 146.

18) 이하 특별히 명기하지 않는 한 탈북자의 증언은 필자와의 인터뷰 내용이다.

19) 어떤 특정 제품을 생산하는 공장에서 그 품목의 생산량의 1.5%를 김정일 예비 펀드로 따로 놔두었다가 상부의 지시가 있을 때 공급한다는 의미임.

퍼센트인가 몇십 퍼센트는 김일성이 마음먹은 대로 움직일 수 있는 물량으로 된다. 그것이 주식 펀드이다. 그것을 김일성이 가장 중요한 고리라고 생각하는 곳에 공급한다.”(탈북자 D씨) 탈북자들의 증언을 종합해 보면 주식 펀드가 공급되는 곳, 다시 말하면 북한 지도부에게 우선 순위가 높은 부문은 군사 산업, 중요한 중공업, 이상화 분야,<sup>20)</sup> 중요한 수출 산업, 김일성이 현지 지도한 공장 및 농장이다. 물론 구체적인 우선 순위는 시기에 따라 조금 달라질 수 있다.

둘째, 북한은 구 소련보다도 빈번히 또 지속적으로 대중 운동을 전개했는데, 1970년대 이후에는 기업의 계획 목표 달성의 앞당기기 위해 ‘속도전’이라는 형태의 대중 운동이 종종 전개되었다.

셋째, 북한의 지도부는 1970년대 이후 경제 상황이 악화되는 가운데 지방과 기업에 대해 ‘자력갱생’을 강하게 요구했다. 즉, 생산에 필요한 원료와 자재, 나아가서는 식량, 소비재까지 중앙에 의존하지 말고 ‘자력갱생’의 혁명 정신을 발휘해서 자체적으로 해결하도록, “중앙으로부터 자재를 공급받지 않아도 반드시 계획을 수행한다”는 각오를 가지고 계획 수행에 임할 것을 요구했다. ‘자력갱생’은 1950년대부터 존재했으나 1970년대 이후의 그것은, 여태까지 중앙이 공급해 주던 것을 일부 또는 전부를 공급 중단하고 지방이나 기업이 자체적으로 해결하라고 요구한다는 점에서 종래의 것과 확연히 구별된다.

## 2) 경영자의 목적

북한의 기업 행동을 고찰하기 전에 먼저 기업 운영의 실질적인 담당자

---

20) 정치 선전 목적의 각종 기념비적 건물의 건설.

이며 책임자인 경영자의 목적에 대해 간단히 살펴보기로 하자. 실제의 기업 운영은 경영자의 목적에 의해 영향을 받는 경우가 적지 않기 때문이다.

북한에서 기업 경영자는 모두 당원이며, 더욱이 일종의 특권 계층이다. 특권층과 일반 주민과의 큰 차이의 하나는 공급되는 소비품, 이용할 수 있는 서비스 등의 양과 질이 크게 다르다는 것이다. 또한 특권층 내부에서도 직위에 따라 차이가 있다. 따라서 경영자에게 현 지위의 유지는 큰 관심사이다.

그러나 현 지위의 유지는 결코 간단한 문제가 아니다. 대규모 기업의 최고 경영자는 당 중앙위원회 비서국의 비준 대상이다. 그들에 대해서는 기업의 당 위원회가 매일 보고하도록 되어 있다. 거기에 덧붙여 매월, 매 분기에 ‘당 생활 총화’, ‘조직 생활 총화’를 열어 개인 자료에 의해 평가한다. 약점을 잡히면 큰일나기 때문에 경영자는 기업 운영에 혼신의 노력을 다한다.

“자재, 에너지가 충분히 공급되고, 노동력, 기술이 완비된 조건에서 계획이 달성되지 않았다고 하자. 그것은 공장 지배인, 당 비서의 책임이다. 당연히 검열에 붙여진다. 그리고 이유를 조사하여 그 결과에 기초해 지배인, 당 비서에 대한 처분 수준(경고, 엄중 경고, 면직, 좌천, 혁명화<sup>21)</sup>) 등이 결정된다.”(탈북자 E씨). 어떠한 형태이든 공장 지배인에 대한 처벌이 자주 행해진다. 그렇기 때문에 계획 목표 달성을 위해서는 규칙 및 법률을 위반하는 것은 다반사이고, 그에 따른 처벌의 위험도 무릅쓰는 경우도 적지 않다는 게 탈북자들의 일치된 증언이다

---

21) 일종의 강제 노동.

## 4. 북한의 기업과 생산, 자재 공급, 재무 관리

### 1) 계획 편성과 기업

북한에서는 기업을 평가하는 기준이 계획 수행 실적이 아니라 계획 수행률이다(탈북자 B씨, D씨). 적은 계획을 받으면 계획을 달성하기 쉽게 마련인데도 적은 계획이라 하더라도 일단 계획을 달성하면 칭찬을 받는다. 따라서 기업은 예비를 확보하기 위해 자신의 생산 능력을 조금이라도 축소해서 보고한다.

기업측의 생산 능력 과소 신고 경향을 정부가 모를 리 없다. 그래서 공장이 제출한 생산 계획을 행정 기관이 심사하는 과정에서 공장의 실태를 파악하기 위해 행정 기관의 관계자가 직접 공장에 온다. 그들은 공장측이 여분의 생산 잠재 능력이 있는데도 계획 숫자를 적게 받기 위해 생산 능력을 낮게 보고하고 있지는 않은가 조사한다. 그러나 “상부로부터 실태 조사를 하기 위해 온 사람은 아무리 전문가라고 하더라도 우리들보다 공장의 실태를 정확히 알 수 없다”(일용품 공장 지배인 출신의 탈북자 K씨)고 한다. 이에 대한 정부의 대응은 일반적으로는 전년도 실적보다 약간 증가한 수준에서 정부가 자의적으로 과제를 설정하는 것이다. 이것은 전년도 실적을 절대로 밀돌지 않는다는 의미에서 ‘래칫(ratchet) 원칙’이라고 불린다.

자재 및 설비의 과다 요구 현상도 보인다. 광산 기계 공장에서 근무한 적이 있는 탈북자 D씨는 “우리 공장의 경우 실무자가 자재 사용 계획을 작성해 지배인에게 보고하면 지배인은 필요 자재 신청량을 적어도 10~15% 늘리도록 지시했다. 여유를 확보하기 위해서이다”라고 증언한다. 이에 대해 정부는 어떻게 대응하는가. 기업에서는 필요한 원자재량을 과다

요구하는 경향이 있기 때문에 중앙에서는 이것을 조금이라도 삭감하려고 하는 경향을 보인다(탈북자 E씨).

“국가 계획 기관 일군들은 될수록 보장은 적게 해주면서 많은 것을 생산할 것을 요구하고, 생산자들은 될수록 많은 것을 보장받으면서 생산은 적게 하려고 합니다”라는 김일성의 비난·비판이 계속해서 등장한 것<sup>22)</sup>은 이 문제가 북한 체제 내에 뿌리박혀 있다는 것을 시사한다.

따라서 계획 편성 과정은 정도의 차는 있을지언정 기업과 정부의 교섭을 수반하는 것이라고 할 수 있을 것이다. 기업과 중앙 계획 당국의 교섭은 생산 수준의 결정뿐만 아니라 계획 지표, 즉 생산 품목의 선택을 둘러싸고도 행해진다. 기업은 쉬운 지표를 받고자 노력한다. 특히 자재 확보가 어려운 지표를 받으면 매우 고생을 하기 때문에 기업은 그러한 지표는 될 수 있으면 피하려고 한다(감광지 제조 공장에서 근무한 적이 있는 탈북자 I씨).

중앙과 기업의 교섭을 고찰할 때 중간 행정 기관, 기업 내 당 조직의 입장도 고려할 필요가 있다. “시(市) 행정경제위원회의 지방공업부 계획과는 연간 계획을 총화해 내년도 계획을 받기 위해 도(道) 행정경제위원회에 간다. 그때 뇌물이 될 만한 것을 잔뜩 가지고 간다. 일종의 로비 활동이다. 그러면 도는 뇌물을 많이 가져온 시·군에 대해서는 보다 적은 계획을 주고, 그렇지 않은 시·군에게는 계획을 많이 준다.”(탈북자 G씨). 이것은 하부 행정 기관이 기업을 대신해 상부 행정 기관과의 교섭에 임한 예이다. 행정 기관은 기업에 대한 감독 기관으로서의 임무를 가지고 있으나 감독 기관을 평가하는 기준과 기업을 평가하는 기준이 같은 이상, 즉 양쪽 다 기업의 계획 달성 정도에 의해 평가를 받는 만큼 이 같은 현상은 불가피하다.

---

22) 『사회주의 경제 관리 문제에 대하여 3』, 196~197, 600쪽 참조



기업 내 당 조직, 특히 당 비서도 기업에 대한 감독자로서의 역할을 수행하는 데 한계가 있다. 지배인, 당 비서는 매월 시·군당(黨)에 가서 '실적 총화'를 한다. 계획을 달성하지 못한 기업은 경영자도 당 비서도 질책을 받는다(탈북자 I씨, K씨). 지배인과 당 비서는 마찰을 빚을 가능성이 크고, 또 실제로도 마찰이 적지 않으나 기업의 계획 목표 달성 자체에 대해서는 이해 관계가 일치한다(탈북자 K씨).

## 2) 생산과 기업

다른 사회주의 국가와 마찬가지로 북한에서 기업이 달성해야 할 계획 지표 가운데 가장 중요한 지표는 생산 관련 지표이다. 여기에는 수량적인 척도인 품목별 생산량(현물 계획)과 화폐적 척도인 총생산액(현금 계획)이 있다.<sup>23)</sup> 그런데 기업의 생산 계획의 수행 상황은 주로 총생산액에 의해 평가되었다.<sup>24)</sup> “현물 계획을 달성하지 않으면 상부로부터 추궁을 받지만,

- 
- 23) 필자가 면담한 탈북자들은 전자를 ‘지표별 계획’, 후자를 ‘액상 계획’이라고 부르고 있었다.
- 24) 국민 경제의 관점에서 보면 현금 계획보다 현물 계획이 더 중요하다는 것을 북한 지도부가 몰랐을 리는 없다. 사실 김일성은 현물 계획에 의해 기업 실적을 평가해야 한다고 누누이 강조했다. 그러나 실제로는 현금 계획에 의해 기업 실적을 평가하는 경우가 더 많았던 것 같다. 왜 그랬을까. 이유는 명확하지 않다. 다만 다음의 두 가지 정도는 생각해 볼 수 있다. 첫째, 계획의 세부화와의 관련성이다. 계획 대상 품목이 너무 많다보니, 즉 기업이 달성해야 할 품목별 생산량이 지나치게 세분화되어 있다보니 기업이 모든 과제를 달성하기는 불가능에 가깝고, 따라서 행정 기관이나 당이 기업 실적을 평가할 때 ‘어쩔 수 없이’ 현물 계획보다는 현금 계획을 중시했을 가능성이 있다. 둘째, 1970년대부터 사회 전체에 자재 부족 현상이 점차 뚜렷해지면서 현물 계획에 의한 기업 평가의 의미가 조금씩 퇴색되기 시작한 것이 아닐까 한다. 즉, 국가가 계획대로 자재를 공급해 주지 못하는 상황에서 기업에게 생산량 목표를 달성하라고 다그치는 데에는 한계가 있기 때문이다. 사실 극심한 자재난을 겪게 되는 1990년대에 들어서면 명백하게 현금 계획이 우선시되고, 기업은 현물 계획의 달성에는 거의 관심을 기울이지 않게 되었다고 탈북자들은 전한다.

현금 계획이라도 달성하면 처벌은 받지 않는다. 그러니까 기업은 금액 계획의 달성에 보다 큰 힘을 쏟는다.”(탈북자 D씨)

그 때문에 기업은 총생산액 목표를 달성하기 위해 제품의 사이즈, 스타일, 색, 품질 등을 자의적으로 결정하게 된다. 수요는 고려하지 않은 채 생산하기 어려운 품목은 보다 적게, 쉬운 품목은 보다 많이 생산하게끔 제품의 조합(組合)을 조작하는 것이다. 탈북자 K씨는 “우리 공장의 경우, 생산 품목은 50가지를 넘었다. 그 가운데 무엇을 생산할 것인가는 개별 품목의 가격이 좌우한다. 수요는 적어도 가격이 높은 품목을 골라 그것을 집중적으로 생산했다”고 한다. 탈북자 J씨가 전하는, 자신이 근무했던 중기계(重機械) 공장의 상황도 별반 다르지 않다.

생산 과제 수행과 관련하여, 지적해야 할 또 하나의 기업 행동은, 자신의 생산물을 다른 수요 기업에 제때, 또는 정해진 양(量)을 공급하는 데 대한 무관심이다. 북한에서는 이를 ‘협동 생산 규율의 위반’이라고 부른다. 1969년 6월 30일의 연설에서 김일성은 어느 제련소에서의 동(銅) 생산이 부진했기 때문에 전선, 전동기의 생산이 타격을 받은 예와 어느 기계 공장이 크랭크축을 공급해 주지 않았기 때문에 트랙터 생산이 차질을 빚은 예를 들었다. 김일성은 “일부 사람들은 협동 생산 규율의 준수를 경시하고 있다”며 “나라의 전반적인 경제 관리는 어찌 되었든, 자신의 기업의 생산 계획만 달성하면 그만”이라는 태도를 강도 높게 비난했다.<sup>25)</sup> ‘협동 생산 규율의 위반’에 대한 김일성의 비난은 그 이후에도 계속해서 이어진다.<sup>26)</sup>

---

25) 『사회주의 경제 관리 문제에 대하여 3』, 544~546쪽.

26) 1977년 7월 19일의 김일성의 연설, 『사회주의 경제 관리 문제에 대하여 5』(평양: 조선로동당출판사, 1983), 123~125쪽 참조.

### 3) 자재 공급과 기업

북한의 기업에게 최대의 고민은 자재 공급 문제라는 것이 탈북자들의 일치된 증언이다. 물론 다른 사회주의 국가들도 사정은 마찬가지이다.

기업이 취하는 행동으로서 먼저 지적해야 할 사항은 자재의 꺼안기, 기업 내 비축 및 사장(死藏)이다. 북한에서는 현재 쓰고 있지 않거나, 앞으로 쓸 예정이 없거나, 혹은 쓸 예정이나 3개월 이내에는 쓰지 않는 자재는 국가에 반환하도록 되어 있다. 그렇게 하지 않으면 법적으로 문제가 된다. 그러나 “자기 물건을 돌려줄 사람이 어디 있겠는가. 정말로 고생해서 가져온 자재인 만큼, 다른 사람에게는 결코 간단히 넘겨주지 않는다”(탈북자 K씨)는 게 현실이다.

북한의 기업이 항상적이라고 할 만큼 보다 빈번히 부딪히는 상황은 자재 부족이다. 북한의 자재난을 이야기할 때 첫째, 1960년대에는 자재가 그다지 부족하지 않았다는 것, 둘째, 사회주의권이 붕괴한 1990년대 이전에도 북한에는 심각한 자재난이 존재했었다는 것을 강조할 필요가 있다.

탈북자 I씨, D씨는 1960년대에는 자재가 그다지 부족하지 않았다고 말하고 있다. “1960년대는 연간으로 보면 자재 공급은 100%에 가까웠다. 다만 편파성이 있었다. 월초 혹은 전월 말에 자재가 확보되어야 하는데, 어떤 때는 15일에, 어떤 때는 20일에 한꺼번에 들어오곤 했다.”(탈북자 D씨) 그러다 보니 월말은 언제나 초비상이다(탈북자 I씨). 탈북자들의 경험에 의하면 자재 부족을 피부로 느끼기 시작한 것은 대체로 1970년대 중반 혹은 후반부터이다. 탈북자 D씨는 “1970년대 중반부터 자재 공급 계획이 미달되었다. 내가 1973년부터 1978년까지 일했던 어느 트랙터 공장은 76년부터 강제 공급량이 줄기 시작했다”고 말했다. 또 탈북자 C씨는 “내가 일했던 어느 협동 농장은 1979년까지 농약이 공급되었으나 1980년 이후 농약이 전혀 공급되지 않았다”고 했다. 사실 북한 경제가 본격적으

로 내리막길을 걷기 시작한 것도 이 시기이다. 소비재 부족을 반영, ‘공급 카드’가 등장해 소비재에 대한 배급제가 크게 확대된 것도 이 시기를 전후한 때이다(탈북자 I씨, R씨, N씨). 앞에서 이야기한 ‘주식 펀드’도, ‘기업 레벨의 자력 갱생’도 이 시기를 전후해 등장한 것이다.

자재 부족에 대한 기업의 대응은 크게 보아 두 가지가 있다. 이른바 ‘계획선(計劃線)’, 즉 해당 기업에 대해 자재를 공급하도록 국가 계획에 의해 지정된 기업으로부터 자재를 조달하는 것과 계획선 이외의 루트를 통하여 즉, 국가 계획에 의해 지정된 자재 공급 기업 이외의 기업이나 암시장에서 자재를 조달하는 것이다.

첫째, 원래의 공급선을 통한 해결의 경우를 보자. 탈북자 B씨는 자신이 근무했던, 종업원 수만 명의 어느 광산의 예를 소개했다. “전국에 세 군데 출장소라는 것을 설치했다. 출장소 하나에 25명 정도 될까. 출장소의 기본 임무는 자재 확보이다. 출장소 직원은 그 지역에 상주하면서 국가로부터 지정된 자재 공급 기업에 얼굴을 내밀고 뇌물을 바치기면서 자재를 얻는다.” 국가 계획에 의해 자재 공급이 보장된다 하더라도 지정된 공급 기업으로부터 자재를 얻기 위해서는 뇌물을 바치지 않으면 안 된다. 그렇게 하지 않으면 필요한 시기에 필요한 양을 얻지 못했다(탈북자 D씨).

탈북자 G씨의 증언은 공급 기업측의 입장을 이해하는 데 도움이 된다. “소공구(小工具) 공장이 자재를 구하러 강제 공장에 갔다고 하자. 강제 공장도 자재가 모자라니까 생산량이 부족하다. 국가 계획에는 어디어디에 제품을 공급하는지 정해져 있으나 어차피 모든 수요를 충족시켜 주지는 못한다. 어느 공장에 물건을 넘겨줄 것인지는 공장 지배인의 결심에 달려 있다. 자기 자신과 이해 관계가 걸려 있거나 자신에게 뇌물을 바치는 공장에게 물건을 건네주는 게 당연하다.” 물론 행정 기관이 공급 기업에 대해 누구에게 제품을 주도록 명령하는 경우도 있다. 따라서 행정 기관 쪽에도 뇌물을 바치고 로비 활동을 전개하는 것도 당연한 일이다.

이러한 뇌물의 재원(財源)을 마련하는 방법은 여러 가지이다. 그 중의 하나가 이른바 ‘이중 장부’이다. “지배인과 부기장(簿記長)이 마음이 맞으면 이중 장부를 만들 수 있다. 물론 이렇게 조달한 자금을 자재 확보를 위한 뇌물의 재원으로 썼다 해도 검열 때 적발되면 처벌받는다. 나도 조금 이중 장부를 가지고 있었다.”(탈북자 K씨)

둘째, 원래의 공급선 이외의 루트를 통한 해결을 보기로 하자. 먼저 생각할 수 있는 것은 기업 간의 비공식적인 자재의 거래이다. 공장장 출신의 탈북자 K씨는 “기본적으로 물물 교환 관계이다……. 예컨대 내가 이번 달의 계획을 달성하려고 마음먹고 있는데 베어링이 없다고 하자. 그러면 예비 베어링이 있음직한 공장장에게 전화를 한다. 베어링 몇 번, 몇 번을 달라. 공장장끼리는 통한다. 물론 베어링을 받았으면 우리 공장의 제품을 주지 않으면 안 된다”<sup>27)</sup>라고 말했다. 또 탈북자 I씨는 “우리 공장에 남는 자재는 다른 공장과 교환한다. 우리 공장에서는 남는 자재가 다른 공장에서는 모자랄 수 있기 때문이다. 물론 그 역도 성립한다. 우리 공장에 남는 자재를 어느 공장이 필요로 하고 있는가, 또 우리 공장이 필요로 하는 자재를 어느 공장이 가지고 있는가 하는 것은 자재 인수원이 여기저기 돌아다니면서 알아본다”라고 증언하였다.

그리고 행정 기관과의 교섭이든 다른 기업과의 교섭이든 가능한 한 면식이 있는 사람을 찾으려고 한다. 단골을 만드는 것이 무엇보다 중요하게 된다. “계획선보다는 인맥선(人脈線)이 명맥선(命脈線)”이라는 탈북자 G씨의 말은 시사하는 바가 크다.

다음으로, 구 소련에서 ‘tolkach’라는 이름으로 알려져 있던 자재 조달 전문가에 대해서 알아보자. 결론적으로 말하면, 북한에도 적지 않은 수의 tolkach가 존재한다. 북한의 기업 내에서 ‘자재 인수원’이라고 불리는 사람

27) “귀순자 쟁점대담 5”, 『통일한국』, 6월호(1996), 87쪽.

은, 모두는 아니지만 상당수는 *tolkach*로 보아도 무방하다.

그들은 어떻게 해서 물건을 조달하는가. 먼저 공장에서 훔치거나 빼돌린 자재 및 설비를 생각할 수 있다. “자전거 공장이 있다고 하자. 자재 인수원이 그 공장의 종업원을 부추긴다. 그러면 종업원은 자기 공장의 타이어, 스포크, 베어링을 훔쳐나와 그에게 팔아넘긴다.”(탈북자 G씨) 또 다른 방법은 이른바 ‘뺨’을 이용하는 것이다. 달리 말하면 영향력의 행사이다. 화학 공장의 자재 인수원 출신인 탈북자 M씨는 “북한에서는 화차 한 대(화차를 1회 사용할 권리)를 얻는 게 매우 힘들다. 나는 1년에 화차 석대를 공장에 갖다 주고 1년 내내 놀았다. 그래도 배급도 월급도 전부 받는다. 내 장인이 어느 지방의 철도관리국 과장이었다”고 한다. 그는 다른 공장의 자재 인수원에게 몇 차례 화차를 제공한 적이 있다고 말했다. 결국 그도 *tolkach*였다고 볼 수 있다. 그런데 그보다도 전문적으로 중개를 하는 사람들도 있는데, *tolkach*의 가장 발달된 형태로 볼 수 있다.

“그들은 어느 공장의 자재 인수원으로 이름만 걸어놓고 있다. 그들은 1년 내내 공장에 출근조차 하지 않는다. 그 공장이 필요로 하는 자재를 필요로 하는 양만큼 1년에 한 번 갖다 주면 그걸로 끝이다. 그래도 그들은 1년 내내 출근한 것으로 되고, 배급도 월급도 전부 받는다. 그들은 무엇보다 안면이 넓은 사람들이다. 경찰, 검찰을 비롯해 여기저기에 ‘뺨’을 가지고 있다. 그들은 다수의 공장을 상대로, 때로는 개인을 상대로 일한다. 내가 살던 Y군(郡)에는 그런 사람이 열 명 정도 있었다.”(탈북자 M씨)

#### 4) 재무 관리와 기업

북한의 독립 재산제는 제도상으로는 오래 전부터 실시되어 왔고, 1980년대 중반에 강화·확대되었다. 그러나 독립 재산제가 도입되더라도 형식

에 그친 경우가 많았다. 탈북자 E씨에 의하면, 독립 재산제 기업으로 지정이 되더라도 국가의 여러 가지 제한 조치로 인해 실제로는 독립 재산제가 아닌 경우가 적지 않았다고 한다. 예를 들면, 기업의 은행 구좌와 국고는 형식상 별개의 것이 되어 있으나 실제로는 기업의 은행 구좌에 들어 있는 돈을 국가가 마음대로 쓸 수 있도록 했다는 것이다.

탈북자들의 증언을 종합해 보면 1980년대 말 혹은 1990년대 초부터 북한에 독립 재산제가 본격적으로 실시된 것으로 보인다.<sup>28)</sup> 이에 따라 재정적인 면에서 북한의 기업 환경은 크게 달라졌다.

중전의 예산제하에서는 기업이 이윤을 내더라도 국가가 그 돈을 가져갔다. 물론 적자가 나더라도 국가가 메워준다. 기업 운영 자금도 한도가 정해져 있다. 기업 입장에서는 계획을 달성하지 못하나 달성(또는 초과 달성)하나 재정적인 면에서 별 차이가 없다. 그러나 독립 재산제로 되면 상황이 달라진다. 북한에서 독립 재산제는 기본적으로 기업이 벌어들인 이익금의 처분을 둘러싼 것이다. 즉, 독립 재산제의 경우 계획 초과 달성분에 대해서는 이윤을 기업이 독자적으로 보유·처분할 수 있는 권리를 갖는다. “계획을 130% 달성했다고 하자. 100%분에 대해서는 이윤을 국가가 가져간다. 나머지 30%분에 대해서는 자재비, 전기료 등 제반 비용과 거래 수입금<sup>29)</sup> 등을 제하고 나면 순수 이윤이 남는데, 이것이 공장의 소

28) 이 사실은 아직까지 북한측 문헌에서는 확인되지 않고 있다. 두 가지 가능성이 있다. 첫째, 필자가 만난 탈북자들의 증언의 신뢰성 내지는 대표성에 문제가 있을 가능성이 있다. 둘째, 북한은 1984~1985년에 독립 재산제 강화의 차원에서 <국영 기업소 독립 재산제에 관한 규정>(이하 <규정>)을 제정, 공포했다. 그러나 이는 얼마 지나지 않아 유야무야되었을 가능성이 크다.[小此木政夫編, 『北朝鮮ハンドブック』(東京:講談社, 1997), 302~305쪽에서도 이러한 가능성을 지적하고 있다] 그런데 탈북자들이 전하고 있는 1980년대 말 혹은 1990년대 초부터의 독립 재산제는 내용면에서 <규정>의 그것과 크게 다르지 않다. 그렇다면 북한 당국이 1980년대 말 혹은 1990년대 초부터의 독립 재산제의 실시를 공식화한다는 것이 오히려 부답스러울 수도 있었다는 추측도 가능하다.

29) 일종의 간접세로, 다른 사회주의 국가의 거래세에 해당한다.

유로 된다. 대단한 것이다. 국가 입장에서는 ‘더하는 것 너 먹어라’는 식이다.”(탈북자 K씨)

탈북자 L씨의 증언은 이 같은 변화를 잘 보여준다. “내가 근무했던 어느 무역 회사의 강원도 지사<sup>30)</sup>는 1989년까지 예산제였으나 1990년부터 독립 채산제로 되었다. 그리고 90, 91년은 계획을 120% 달성했다. 그래서 종업원에게 보너스로 상품(텔레비전, 옷감, 자전거 등)을 주었다. 또 기업 내 운영 자금이 더 확보되자 수산 쪽에 더 투자했다. 배 한 척을 추가 구입했다.”

은행 거래에도 큰 변화가 생겼다. “이달에 무언가 생산하려고 생각하고 있는데 돈이 없다고 하자. 그러면 은행에서 빌릴 수밖에 없다. 그런데 은행에서 돈 빌리기가 매우 어렵다. 그래서 뇌물을 쓴다. 은행과의 관계가 좋지 않으면 기업은 살아 남을 수가 없다. 은행도 돈이 없으니까.”(탈북자 K씨) 한다. 적어도 1960~1970년대에는 은행에서 돈 빌리기가 그렇게 어렵지는 않았다고 한다.

그래서 1990년대에는 북한에도 기업의 ‘사망’이라는 것이 생겼다고 탈북자들은 전한다. “물론 기업이 도산하는 것은 없다. 사회주의이니까. 공장이 생산을 일체 중단하고 그 상태가 지속될 뿐이다.”(탈북자 D씨) 어느덧 국가는 모든 기업의 생존을 보장할 수 없게 되었다.

---

30) 이 무역 회사는 강원도를 비롯한 4개 도에 하나씩 지사(支社)를 가지고 있었고, 각 지사는 모두 수산 기지를 꾸리고 있었다.



## 5. 바케이닝 모델과 북한의 기업

바케이닝 모델은 북한의 기업 행동을 설명할 수 있을까. 있다고 한다면 어느 정도 설명이 가능할까. 우선 앞에서 밝혔듯이 사회주의 기업 행동에 대해 ‘순종적인 행정적 부속물’, ‘바케이닝’, ‘연성 예산 제약’이라는 세 가지 모델을 설정할 수 있음을 상기할 필요가 있다.

먼저 1980년대 말 혹은 1990년대 초부터 독립 재산제가 본격적으로 실시됨에 따라 ‘연성 예산 제약’ 모델에 의해 설명되는 부분은 적어졌다고 할 수 있다. 그 이전에는 사실상 예산제가 압도적이었던만큼 기업이 적자가 나더라도 국가가 메워주었다. 기업에게 있어서 예산은 어느 정도 ‘소프트(soft)’화되어 있었다. 그러나 1980년대 말 혹은 1990년대 초부터는 상황이 크게 변했다. 많은 경우, 기업이 살아남을 것인가 죽을 것인가는 기업 자신의 손에 달려게 되었다. 이에 따라 예산은 그만큼 ‘하드(hard)’화되었다고 할 수 있다.

‘순종적인 행정적 부속물’ 모델에 의해 설명되는 부분은 다소 있다. 첫째, 기업이 행정 기관 혹은 당 조직에 의한 직접적인 명령이나 강제에 의해 움직이는 경우이다. “북한에서는 김일성, 김정일과 직접 관련된 것은 철저히 통제·감독을 한다. 빈틈이 없다”고 한다. 그 좋은 예가 주식 펀드의 생산이다. “주식 펀드의 생산의 명령이 떨어지면, 기업은 능력이 모자라더라도 무슨 수를 써서 이행하지 않으면 안 되고, 또 실제로 그렇게 한다. 주식 펀드의 생산 명령을 이행하지 못하면 당 비서, 공장장, 더욱이 담당 직장장까지 당장 모가지이다”(탈북자 G씨)는 상황이다.

둘째, 우선도가 높은 산업, 특히 군사 산업이다. 군사 산업에는 자금·자재·기술·인력이 최우선적으로 공급되고, 그 대신에 통제·감독도 철저히 이루어진다. 그러니까 바케이닝의 가능성이 극히 적다. “계획 수행물

에 대한 검열을 보자. 민수 부문에 대해서는 계획 목표 미달성에 대해 ‘승인’은 하지 않으나 ‘목인’을 할 경우가 있다. 때로는 뇌물도 통한다. 그러나 군수 부문에 대해서는 ‘목인’이나 ‘용화’가 전혀 없다. 군사제일주의이니까.”(탈북자 D씨)

이렇듯 북한의 기업 행동이 ‘순종적인 행정적 부속물’ 모델에 의해 설명되는 부분이 있다고 하더라도, 이미 앞에서 보았듯이 북한의 기업 활동의 기본 축인 계획 편성, 생산, 자재 공급과 관련되는 활동은 기본적으로 정부와 기업 사이에 행해지는 수직적 바게이닝, 기업과 다른 기업 또는 개인과의 사이에 행해지는 수평적 바게이닝에 의해 설명된다고 할 수 있다.

기업의 생산 능력 과소 신고, 자재의 과다한 요구, 국가의 래칫(ratchet) 원칙 등 이른바 계획 교섭(plan bargaining)은 북한에 널리 퍼져 있다. 수요를 무시한 생산물 조합의 자의적인 선택, 생산물을 수요 기업에 적기에 적량을 넘기는 데 대한 무관심도 자주 눈에 띈다. 특히 자재 공급과 관련된 기업 활동은 거의 대부분이 바게이닝에 의해 이루어지고 있다. 계획선을 통한 행정 기관·타 기업과의 교섭, 계획선 이외의 루트를 통한 기업 간 교섭, 그리고 그를 위한 인맥·뇌물의 활용, 로비 활동, *tolkach*의 대군(大軍) 같은 것이 없으면 기업의 운영은 불가능하게 되었다.

그래서 북한에도 세 가지 모델 가운데 바게이닝 모델에 의해 설명되는 부분이 가장 많다고 할 수 있을 것이다. 특히 민수 부문의 기업은 그럴 것 같다.<sup>31)</sup> 왜 그런가. 첫째, 북한도 경제 주체 간의 이해 관계의 불일치 내지는 ‘자극 비양립성’의 고민을 안고 있었다. 김일성이 적어도 1960년대부터 “국가의 법질서와 규칙에 위반해 국가와 인민의 이익을 쪼먹는 낡은 자본주의 사상”이라든지 “다른 사람은 국가 계획을 달성하든 안 하든, 국

---

31) 그렇다면 군수, 민수 가릴 것 없이 북한 내 모든 공장에 대해 철저히 통제·감독을 한다면 기업의 바게이닝 행동은 많이 사라질 게 아니냐는 이야기가 나올 수 있다. 그러나 아무리 북한이라고 해도 당 및 행정 조직이 모든 공장을 철저히 통제·감독하는 데에는 물리적으로 명백한 한계가 있다.

가 재정은 어떻게 되는 자신의 부문, 지역, 기업만 계획을 달성하면 그걸로 그만이라는 기관 본위주의(機關本位主義), 지방 본위주의” 등의 ‘반(反)혁명적 사상 요소’를 지적해 지속적으로 비판한<sup>32)</sup> 것은 바로 이 같은 상황의 반영이다.

둘째, 북한도 처리되어야 할 정보량과 정보 처리 능력 사이의 심각한 불균형으로 고심했기 때문이다. 김일성이 반복해서 “계획 당국의 가장 주된 결함은, 인민 경제의 어떤 부문에 어떤 종류의 생산 설비가 얼마만큼 있고, 그 생산 능력이 어느 정도인지를 확실히 모르면서 과학적인 검토도 하지 않고 경제 지도를 하는 것”이라고 지적·비판한<sup>33)</sup> 것도 바로 이 같은 상황의 반영이다. 그래서 북한에서도 기업이 정부의 명령에 따르기만 한다면 실패할 가능성이 큰 반면, 기업이 정부에 대해 어느 정도, 사실상의 자율성 내지 힘을 가지고 있는 상황에서 정부와 기업의 바게이닝이 행해진다.

북한의 기업 행동의 많은 부분이 바게이닝 모델에 의해 설명된다고 하면 그 의미는 무엇일까. 첫째, 바게이닝에 의한 계획화의 위험성은 국가의 이익에 상관없이 자신의 기업이나 개인을 위해 계획을 자의적으로 조작할 수 있는 공간을 제공한다는 것이다. 따라서 국가의 자원 배분의 의사 결정에 있어서 개인적 요소가 많이 들어가고 상당한 양의 자원이 국가의 의도에 반(反)하는 방향으로, 즉 계획되었던 자원 배분과는 다른 방향으로 배분된다는 것이다.

둘째, 계획 편성 단계에서는 중앙이 세우는 국가 계획의 부정합성, 부정확성이 더욱 커진다. 예컨대 기업이 생산 능력을 은폐했기 때문에 중앙 계획 당국은 생산 목표가 어느 정도 과소 책정인지 과다 책정인지 잘 모른다. 자재 공급 계획의 경우도 마찬가지이므로 어떤 기업은 자재가 남지

32) 『사회주의 경제 관리 문제에 대하여 3』, 266, 544~546쪽 참조

33) 『김일성저작선집 6』(평양: 조선로동당출판사, 1974), 404쪽 참조

만 다른 기업은 모자랄 수 있다. 그래서 국가 계획의 기본적 부문인 생산과 자재 공급 간의 부정합성이 커진다. 더욱이 계획의 실행 단계로 넘어가면 어떤 기업(예컨대 A)에서의 수요를 무시한 생산물 믹스의 자의적인 선택, 생산물을 수요 기업에 적기에 적량을 넘기는 데 대한 무관심, 자재의 사장, 더욱이 공장의 자재·설비·제품의 절도 및 횡령 등이 다른 기업(기업 A의 생산물을 공급받아 자신의 투입물로 사용하게 되어 있는 기업)의 계획 목표 달성의 실패를 초래할 수 있다. 그것은 또 제3, 제4의 다른 관련 기업에 계속 과급되는 ‘보급의 연쇄 반응’ 혹은 ‘생산 애로의 연쇄 반응적 확대’에 의해 증폭된다.<sup>34)</sup>

“1989년 말부터 1990년 초에 걸쳐 일어난 일이다. 간척지에 물을 공급하기 위해 전국적으로 수로 공사를 하도록 지시가 내려졌다. 그런데 좀처럼 진척되지 않았다. 이유를 조사해 보았다. 구조물 공사 쪽이 문제였다. 사람은 충분했는데 그들은 손을 놓고 놀고 있었다. 시멘트, 강재가 공급되지 않았기 때문이었다. 시멘트 공장에 가서 이유를 추궁했다. 그런데 시멘트는 많이 생산되어 쌓여 있는데 수송이 이루어지지 않았다. 수송 쪽에 가서 조사했더니 그들은 화차가 모자란다고 대답했다. 화차 제조공장에 가서 조사했더니 그들은 금액 계획은 달성했는데 현물 계획은 달성하지 않았다. 즉, 화차 대신에 수레, 국수 기계로 금액 계획을 달성했다. 강재가 부족하니까 적은 원료로 가격이 비싼 것을 골라 생산했다는 것이었다. 강재 공장에 가서 강재를 생산하지 않은 이유를 따졌더니, 그들은 석탄과 광석이 공급되지 않았기 때문이라고 대답했다. 왜 석탄과 광석을 생산할

34) 물론 바케이닝의 긍정적 측면이 없는 것은 아니다. 예컨대 기업 간 자재의 비공식 거래는 계획 경제의 경직성을 보완해 주는 경제 시스템의 ‘윤활유’ 역할을 수행하기도 한다. 그러나 이는 기업 간 비공식 거래가 공식 거래보다 꽤 적을 때의 이야기이다. 북한처럼 기업 간 비공식 거래 규모가 공식 거래와 맞먹거나 오히려 더 커져버리면, 더욱이 현물 계획보다 현금 계획이 우선시되어 생산 품목 선택에 있어서 기업의 자의성이 개입될 여지가 커지면 바케이닝의 부정적인 측면이 긍정적 측면보다 훨씬 많게 된다.

수 없었던가. 전기가 없었기 때문이다. 왜 전기를 생산할 수 없었던가. 석탄이 없었기 때문이다.”(탈북자 H씨)

1990년대의 북한에는 이 같은 예가 무수히 존재한다고 탈북자들은 전한다. 다만 이 부분은 좀 더 자세히 볼 필요가 있다.

예컨대 어떤 기업소가 어떤 제품을 만드는 데 A, B, C, D라는 네 가지 자재가 필요하다고 하자. 그런데 사회주의 경제의 기업은 자신의 제품을 생산하는 데 필요한 원자재, 부품을 국가 계획에 의해 다른 기업으로부터 공급(배급)받게 되어 있다. 이때 A라는 자재는 전량(100%) 공급받았으나 B라는 자재는 70%, C라는 자재는 40%, D라는 자재는 20%밖에 공급받지 못하는 경우가 있을 수 있다. 그렇다면 이 기업은 아마 당초 계획의 20% 정도밖에 제품을 생산하지 못할 것이다. 아울러 이 기업에서는 A라는 자재는 80%가, B는 50%가, C는 20%가 써보지도 못한 채 사장(死藏)되고 만다.<sup>35)</sup> ‘수평적 바게이닝’을 통해 원자재를 비공식적으로 추가 조달한다 하더라도 자재의 종류별로 모자라는 분만큼 구할 수 있다는 보장이 없다. 자재난이 빚어지고 있는 시기에는 더욱 그렇다. 생산량은 계획에 비해 가장 적은 비율이 공급 내지는 조달된 그 원자재의 공급률 내지는 조달률에 맞춰질 수밖에 없다는 사실은 변함이 없다. 위의 예에서라면 강제공장의 경우가 그러할 것이다. 또 화차 공장의 예에서처럼 계획된 품목과 다른 품목을 생산하면, 그 계획된 품목을 공급받기로 되어 있던 기업의 생산량은 더욱 하락한다. 이렇듯 자재 부족이 더 심각한 자재 부족을 부르는 ‘자재 부족의 확대 재생산’이 빚어지고 있는 것이 북한의 현실이다.

---

35) M. Ellman은 램프를 만드는 공장의 예를 들어 이 같은 사실을 설명하고 있다. M. Ellman, 中兼和津次·佐藤經明譯, 『社會主義計劃經濟』(東京: 岩波書店, 1982), p. 55 참조

## 6. 맺음말

이상의 고찰로부터 북한의 기업 행동 양식을 정리하면 다음과 같다.

북한의 기업 행동도 전부는 아니지만 많은 경우, 바게이닝 모델, 즉 수직적 바게이닝과 수평적 바게이닝에 의해 설명 가능하다. 이것은 북한의 기업 행동과 구 소련·동구의 기업 행동의 공통점으로 지적될 수 있다. 이러한 공통점의 원인으로서, 당연한 것이겠지만, 북한과 구 소련·동구가 공통적으로 도입·운영했던 집권적인 기업 관리 시스템 및 그 시스템이 공통적으로 안고 있던 결함, 즉 경제 주체 간의 이해 관계의 불일치와 그 이해 관계 조정의 어려움, 처리되어야 할 정보량과 정보 처리 능력 사이의 심각한 불균형이 지적될 수 있다.

한편 북한의 기업 행동과 구 소련·동구의 기업 행동의 다른 점으로서 는 다음 두 가지를 생각할 수 있다. 첫째, 1980~1990년대의 북한은 1960년대보다, 또 본격적인 경제 개혁 이전의 구 소련·동구보다 바게이닝, 특히 수평적 바게이닝이 보다 광범하고 빈번히 행해질 가능성이 있다는 것이다. 다음과 같은 증언으로부터도 그 가능성을 엿볼 수 있다.

“자재가 그다지 부족하지 않았던 1960년대에도 기업이 자재를 비축, 사장시킨다든지 당국의 허가 없이 다른 기업과 자재를 교환한다든지 하는 게 있었다. 그러나 1980~1990년대보다는 훨씬 적었다.”(탈북자 I씨)

“1960년대에는 ‘뺨’이나 ‘뇌물’을 이용해서, 특히 불법적으로 자재를 조달하는 일은 거의 없었다는 이야기를 나이 든 직장 선배들로부터 들었다.”(탈북자 M씨)

“내가 근무했던 어느 건재 공장은 1985~1986년경 공식적인 보급 계획 달성률은 60~70%에 불과했다. 나머지 30~40%는 ‘자체 해결’<sup>36)</sup>했다.”(탈북자 F씨)

“나는 어느 공장을 1991년부터 4년간 경영했는데, 그 동안 국가로부터 자재를 공급받은 것은 극히 일부이다. 거의 대부분을 ‘자체 해결’했다.”(탈북자 K씨)

앞에서 이야기했듯이 북한의 지도부는 구 소련·동구보다 집권도가 강한 집권제를 추진해 왔을 가능성이 높다. 그렇게 되면 중앙의 정보 처리 부담이 더 늘어나고, 사회 전체의 처리되어야 할 정보량과 정보 처리 능력 사이의 심각한 불균형은 더 커질 가능성이 크다. 그래서 국가 계획의 부정합성이 더욱 커진다. 북한과 같이, 어느 한도를 넘어선 과도한 집권화를 추진하면 계획 경제 자체가 하나의 ‘의제적(擬制的)인 것’에 지나지 않게 된다.

거기에 박차를 가하는 것이 ‘주식 폰드’, ‘속도전’, ‘기업 레벨의 자력 갱생’과 같은 것이다. 국가 계획에 의한 자재 공급분은 주식 폰드보다 우선 순위가 낮은 것이므로 기업에게 있어 국가 계획이라는 것은 보다 ‘의제적인 것’으로 된다. 속도전을 할 때 기업이 계획 목표를 앞당겨 달성하기 위해서는 계획분 이상의 자금·자재·노동력을 확보하지 않으면 안 된다. 그래서 그것들의 조달을 둘러싸고 지역 간, 부문 간, 기업 간에 경합이 벌어지는데, 이는 당연히 ‘힘’의 논리에 의해 지배된다. 그런 상황 속에서 국가는 기업에 대하여 ‘자력 갱생’, 원료·자재의 ‘자체 해결’을 강하게 요구해 왔다. 그러나 국가 계획이 계획대로 집행되지 않는다. 특히 우선도가 낮은 부문, 힘이 없는 부문은 그렇다. 대표적인 것이 경공업과 농업이다. 결국 그들은 비공식 영역에서 반(半)합법 내지는 불법적으로 자재를 조달할 수밖에 없다. 여기에서 수평적 바게이닝이 더욱더 확대되게 된다.

둘째, 바게이닝의 광범한 존재 및 확대에도 불구하고 ‘순종적인 행정적

---

36) 공식적인 생산 재시장이 존재하지 않는 상황에서 기업이 ‘자체 해결’하는 것은 비공식적으로 자재를 조달하는 것, 특히 수평적 바게이닝이 주된 방법이 되지 않을 수 없다.

부속물'로서의 기업 행동, 즉 상부의 명령에 복종하는 행동 양식은 약해지지 않고 여전히 남아 있다는 것이다. 김일성, 김정일과 직접 관련된 것이나 군수 산업의 경우가 그러하다. 이것은 다른 사회주의 국가에서는 볼 수 없었던 김일성·김정일 부자(父子)의 세습 체제의 구축, 이들 부자의 절대 권력 및 그들을 정점으로 하는 일원적(一元的) 정치 체제의 안정성, 그리고 극단적인 경제난과는 비교가 되지 않을 정도로 강인한 정치 체제와 깊은 관련성을 가지고 있다. 1990년대에 민수 공장의 가동률은 매우 낮았으나(10~30%), 군수 공장은 상당 정도 정상 가동하고 있었다는 게 탈북자들의 일치된 증언이다. 이러한 민수와 군수의 극단적인 언밸런스는 구 소련·동구에서는 볼 수 없었던 것이었다.

그러면 이 같은 북한의 기업 행동에 대한 논의가 북한 경제 연구에 시사하는 바는 무엇인가. 첫째, 바게이닝(특히 수평적 바게이닝)의 광범한 존재 및 확대는 북한의 중앙 집권적 계획 경제가 제대로 기능하고 있지 않다는 것을 극명하게 보여주는 것이다. 둘째, '바게이닝' 모델과 '순종적인 행정적 부속물' 모델의 병존은 북한의 극심한 식량난과 무기 수출(혹은 핵개발 의혹)의 병존에 대한 미시적 설명이기도 하다.

셋째, 현재 북한의 극단적인 물자 부족과 자재난에 대해 이때까지는 주로 사회주의권 붕괴에 의한 무역의 급격한 위축, 극심한 외화난 등과 같은 거시적인 요인만 지적되어 왔다. 그러나 북한의 극단적인 자재난은 미시적으로 보면 앞에서 살펴보았던 여러 가지 기업 행동에 의한 낭비와 비효율, 과도한 비용에도 원인이 있지 않을까 생각된다. 특히 어떤 기업의 이 같은 행동에 의해 다른 기업의 계획 목표 달성의 실패가 초래되어 그것이 제3, 제4의 다른 관련 기업에 계속 파급되는 '보급의 연쇄 반응' 혹은 '생산 애로의 연쇄 반응적 확대', 자재 부족이 더 심각한 자재 부족을 부르는 '자재 부족의 확대 재생산'이 빚어지고 있는 것에 주목할 필요가 있다. 북한 경제난의 원인이자 상징적 현상이기도 한 '자원 고갈'은 자원



이 고갈되어 가는 과정을 경제 체제의 실제 움직임과의 관련지어 살펴봄으로써 보다 체계적으로 이해할 수 있지 않을까 생각된다.

## 참고문헌

- 김연철, “북한의 산업화과정과 공장관리의 정치, 1953~1970”(성균관대학교 대학원 정치외교학과 박사학위 논문, 1996).
- 한국비교경제학회 편, 『비교경제체제론』(서울 : 박영사, 1997).
- 사회과학출판사, 『경제사전 1, 2』(평양 : 사회과학출판사, 1985).
- 『김일성저작집』, 각권(평양 : 조선로동당출판사).
- 『김일성저작선집』, 각권(평양 : 조선로동당출판사).
- 『사회주의 경제 관리 문제에 대하여』, 각권(평양 : 조선로동당출판사).
- M. Ellman, 中兼和津次·佐藤經明譯, 『社會主義計劃經濟』(東京 : 岩波書店, 1982).
- 小此木政夫編, 『北朝鮮ハンドブック』(東京 : 講談社, 1997).
- 姜日天, “朝鮮社會主義建設の現段階における獨立採算制の強化について(中)”, 『月刊朝鮮資料』, 2月號(1987).
- 木崎翠, 『現代中國の國有企業 : 内部構造からの試論』(東京 : アジア政經學會, 1995).
- 木村光彦, 『北朝鮮の經濟 : 起源・形成・崩壞』(東京 : 創文社, 1999).
- D. Granick, 菊池敏夫·藤井壽夫譯, 『ソ連の經營者』(東京 : 論爭社, 1961).
- P. R. Gregory & R. C. Stuart, 吉田靖彦譯, 『ソ連經濟 : 構造と展望』(東

- 京：教育社, 1987).
- 小島麗逸編, 『中國經濟統計・經濟法解説』(東京：アジア經濟研究所, 1989).
- 田島俊雄解説・記録, “黑龍江省元縣營工場期技師との面談記録”, 『中國研究月報』, 3月號(1980).
- 中兼和津次, “中國：社會主義經濟制度の構造と展開”, 岩田昌征編, 『經濟體制論 第IV卷 現代社會主義』(東京：東洋經濟新報社, 1979).
- , 『中國經濟發展論』(東京：有斐閣, 1999).
- 中村靖, 『計畫經濟のミクロ分析』(東京：日本評論社, 1992).
- 野村一雄編, 『社會主義經濟論講義』(東京：青林書院新社, 1975).
- W. Brus & K. Laski, 佐藤經明・西村可明譯, 『マルクスから市場へ』(東京：岩波書店, 1995).
- 盛田常夫, 『體制轉換の經濟學』(東京：新世社, 1994).
- 梁文秀, “北朝鮮の企業の行動様式：舊ソ連・東歐の企業との比較の視點から”, 『アジア經濟』, 第40卷 第7號(1999).
- , “北朝鮮の經濟開發：經濟低迷メカニズムの形成と展開”(東京大學學院經濟學研究科 博士學位請求論文, 1999).
- Berliner, Joseph S., *Factory and Management in the USSR*(Cambridge, Mass. : harvard University Press, 1957).
- Eckstein, Alexander, *China's Economic Revolution*(London and New York : Cambridge University Press, 1977).
- Gregory, Paul R. & Robert C. Stuart, *Comparative Economic Systems* (Boston : Houghton Mifflin. 1980).
- Kornai, Janos, *Economics of Shortage*(Amsterdam : North-Holland, 1980).
- , *The Socialist System : The Political Economy of Commu-*

- nism*(Princeton : Princeton University Press, 1992).
- Nove, Alec, *The Soviet Economy*, 3rd ed.(London : George Allen & Unwin Ltd., 1968).
- Richman, Barry, *Industrial Society in Communist China*(New York : Random House, 1969).

〈Abstract〉

## Behavioral Patterns of North Korean Enterprises : A View of Comparative Economic Systems

Yang Moon Soo(LG Economic Research Institute, Economics)

The purpose of this paper is to distinguish the characteristics of the behavior of North Korean enterprises in the 1980s~1990s.

Most behavior of North Korean enterprises can be interpreted using the “bargaining model” as in vertical bargaining(bargaining between government and enterprise) and horizontal bargaining(bargaining between one enterprise and another enterprise, and between an enterprise and an individual). This common phenomenon for enterprise behaviors is applicable to North Korea, the Soviet Union, and Eastern Europe.

Frequent bargaining, especially horizontal bargaining increased in frequency and became more widespread in North Korea in the 1980s through the 90s when compared to the Soviet Union and Eastern Europe. This occurrence is closely connected with the higher degree of

centralization of North Korea than of the Soviet Union and Eastern Europe, as well as North Korea's characteristic methods of economic management after the 1970s, such as the "President(Joo-suk)'s fund", "Speed war(Sok-do-jun)", and "Self-reliance" in the enterprise level.

Planning through bargaining can be risky in that the increase in inconsistency of national plans is unavoidable and a great deal of resources can be distributed contrary to the central authority's intention. Furthermore, it is quite necessary to give adequate attention to the "magnified chain reaction of production bottleneck" and "expanded reproduction of shortages." Consideration of these aspects will deepen one's understanding of the extreme shortage currently visible in North Korea.

Key Words : North Korea, Enterprise Behavior, Bargaining Model, Shortage.