

行動科學的 組織理論의 展開

李 榮 鎬

<目 次>

- | | |
|-----------------------|--|
| I. 序 言 | 2) Herbert A. Simon |
| II. 既存 組織理論의 特質 | 3) Chris Argyris |
| 1. 傳統的 組織理論의 特質 | 4) Abraham H. Maslow |
| 2. 人間關係論의 組織理論의 內容 | 5) Douglas M. McGregor |
| 3. 人間關係論의 限界와 批判 | 6) Rensis Likert |
| III. 行動科學的 組織理論의 展開 | 7) Frederick Herzberg |
| 1. 行動科學과 組織理論 | IV. 結論：行動科學的 組織理論의 批判
2. 行動科學的 組織理論의 內容 |
| 1) Chester I. Barnard | 과 展望 |

I. 序 言

1950 年代 後半 이후, 우리는 人的資源管理(Management of Human Resources)에 관한知識과 技法의 輻輳現象을 보았다. 이것은 間接的으로는 經濟發展을 위하여 人的要因이 物的要因에 끗지 않게, 아니 보다 더 중요하다고 認識되어 組織成員의 能率向上과 土氣振作을 통한 生產性向上을 기해 보자는 努力의 集約이요, 보다 直接的으로는 同年代에 있어서 行動科學의 本格的인 發展으로 人間問題를 보다 깊이 있고 實證的으로 考察하게 된 現象을 反映한다고 볼 수 있다.

우리 나라에도 行動科學의 導入은 日淺하나마 行動科學研究所가 생길 정도로 이 分野의 사람들의 關心을 모으고 있는 것은 사실이나 行動科學의 接近法이 經營一般管理論에 특히 經營組織論에 導入된 것은 몇몇 短篇의著述들이 있을 뿐, 아직도 紹介段階에 머물고 있다.

本稿에서는 이러한 行動科學의 發展이 既往의 組織理論에 어떻게 吸收되어 하나의 흐름을 形成하고 있는 가를 史的으로 또는 組織諸理論의 展開順序에 따라 그 內容을 보고자 한다. 論理展開의 一貫性을 위하여 筆者は 組織理論을 ① 傳統的 組織理論, ② 人間關係

論的 組織理論 그리고 ③ 行動科學的 組織理論으로 나누어 三分法을 쓰도록 한다.⁽¹⁾

傳統的 組織論에 代表되는 人間不在의 組織觀이 人間의 機構에 대한 奉仕者로서의 認識傾向에 抱持를 가하였다. 이 이론의 批判의 하나로서 등장한 것이 人間關係論의 立場에 선 組織論이다. 組織을 人間의 손에 되돌리려고 桃戰한 人間關係論은 人間을 組織의 中心에 두어 손(手)보다도 마음(心)을 重視하였다. 그러나 人間關係論은 人間의 社會的・心理的 欲求의 充足이 곧 바로 生產性에 直結된다는 생각을 낳게도 했으니, 이것은 所望스러운 일이나 現實과는 乖離가 있다. 이제 傳統的 組織論과 人間關係論의 基本假定에 대하여 行動科學的 組織論의 先驅者들이 새로운 桃戰을 하고 있는 것이다.

이와 같은 組織論의 展開는 보는 角度에 따라서 여러가지 방법으로 分하여 볼 수 있겠다. Dwight Waldo는 주로 行政學의 見地에서 30년대까지支配한 ① 古典 혹은 正統理論(classical or orthodox theory of organization), 20년대 후반의 「호손」實驗에서 根源을 찾을 수 있으며 人間關係論이 大宗이 되는 ② 新古典理論(neoclassical theory), 그

(1) 日本人事院管理局의 後藤敏夫도 筆者와 같은 三分法을 擇하고 있으며 그는 그 나름대로 組織論의 系譜를 다음과 같이 보고 있다.

<組織論의 系譜>

傳統的 組織論

- Henri Fayol
- Frederick W. Taylor
- Lyndall Urwick
- Luther Gulick
- Max Weber

人間關係論的 組織論

- Elton Mayo
- F.J. Roethlisberger
- W.J. Dickson
- G.C. Homans
- A. Zaleznik

行動科學的 組織論

- Chester I. Barnard
- Herbert A. Simon
- Chris Argyris
- Douglas M. McGregor
- Rensis Likert

cf. 後藤敏夫, “組織への挑戦——組織の変革と行動科學”帝國地方行政會刊, 1970, p. 26.
한편 Haynes 와 Massie는 McGregor를 人間關係論學派에 Max Weber를 行動科學學派의 鼻祖로 보고 있어 다소 見解差異를 보이고 있다. cf. W.W. Haynes & J.L. Massie, *Management*, 1961, p. 3.

리고 ③ 現代理論(modern theory)으로 나누고 있다.⁽²⁾ Vroom과 Deci는 組織의 모티베이션方法을 中心으로 ① 職務滿足을 重視하여 組織成員 全體에게 無條件補償(unconditional rewards)을 제공하는 家父長的 接近(paternalistic approach), ② 個人的 賃金刺戟의 條件附報償制(conditional rewards)에 의한 Taylor式 科學的 管理方法(scientific management method), 그리고 McGregor, Likert, Maier 와 Hayes의 參加的 經營方法(participative management method) 등의 세 가지를 들고 있다.⁽³⁾ 한편 國內의 姜應五教授는 傳統的組織論과 近代組織論의 二分法을 指하고 있고 近代組織論의 方法論으로 ① 行動科學의 approach, ② 意思決定論의 approach 와 ③ 시스템論의 approach 를 들고 있다.⁽⁴⁾

그러나 本稿에서는 前半部에 傳統的組織論과 人間關係論의 組織理論의 特質을 概括하고 각각의 功罪를 批判한 다음 주로 行動科學的 組織理論을 行動科學과 관連시켜서 그內容을 學者別로 알아 보고자 한다.

끝으로 行動科學的 組織論에도 批判을 가하고 앞으로의 展望을 함으로써 結論에 대하고자 한다.

II. 既存 組織理論의 特質

1. 傳統的 組織理論의 特質

傳統的 理論의 가장 큰 特質은 組織을 職務와 權限의 合理的인 配分體系라고 보고 職務를 맡고 있는 人間보다 職務 그 自體의 機構를 보다 重視한 점이다. Gulick의 POSDCORB

(2) Dwight Waldo, "Theory of Organization: Status and Problems," from Amitai Etzioni, *Readings on Modern Organizations*, Prentice-Hall, Inc., 1969, pp.8-26. 本論文은 Waldo가 1963年 New York에서 美國政治學協會의 年次大會에서 행한 演說文이다. 여기서 말하는 現代理論은 주로 行政學의 理論模型으로 ① Herbert A. Simon의 decision making model, ② William G. Scott 와 Mason Haire의 general systems theory, ③ Max Weber의 bureaucracy model 등을 말한다.

(3) Victor H. Vroom & Edward L. Deci(ed.), *Management & Motivation Selectes Readings*, Penguin Books, 1970, pp.11-15.

(4) 姜應五, “近代經營組織論”, 서울, 博英社, 1971, pp.11-29 參照, 그런데 姜教授의 說明中 “近代組織論의 하나의 중요한 方法論의 기초를 이루는 行動科學(Behavioral science)의 起源은 이 初期의 人間關係論에서 구할 수 있는 것이다.”(p.14)와 “行動科學과 行動諸科學은 같은 것이 아니다.”라는 部分은 다소 飛躍이 있는 듯하다. 行動科學의 起源은 역시 1913年の J.B. Watson이 提唱한 行動主義心理學派(behaviorism school)에서 구해야 될 것이며 다만 經營管理論의 내지 組織論의 立場에서 人間關係論이 후에 G.C. Homans 등의 小集團理論(small group theory)으로 發展되어 兩者가 先後 密接한 관계를 갖고 理論이 展開된 것은 사실이다. 姜教授는 한편으로 “人間關係論도 行動科學의 部類에 들어오는 것”(p.23)으로 보고 있으나, 다른 한편에선 兩者的 接近法을 애써서 또 隨別하려고 하고 있다(p.24). 行動科學의 定義와 領域에 대해서는 後述된 부문 참조 바람.

는 이것을 잘 表現했다고 볼 수 있다.⁽⁵⁾ 組織이 먼저 存在하고 이에 대해 充員(staffing)을 한다. 이 경우 充員의 基準은 組織 즉 職務의 配分體系가 先行하는 한, 당연히 業務遂行能力이 된다.

따라서 傳統的 組織理論에서는 最適의 業務遂行能力을 가진 사람을 選別, 教育하는 人事管理와 組織管理가 區別되는 상태, 즉 POSDCORB의 S가 分離되어 組織management와 人事management가 分離된 것은 단지 兩部門의 專門化만을 意味하는 것이 아니고 당시 人事의 組織에 대한 從屬을 意味한다. Taylor式의 科學的 人事management는 科學的 management法이 作業을 分析하여 標準動作을 決定하면 各種의 테스트를 이용하여 人間을 分析하고 데이타하는 것을 過信한다. 그러나 科學的 人事management의 가장 큰 잘못은 그러한 테스트 尊重의 科學主義에 있는 것이 아니라 그 背後의 人間觀에 있다고 볼 수 있다.

즉, Taylor의 差別的 成果給制(differential piece-rate system)에서 볼 수 있듯이, 첫째, 人間은 本質的으로 經濟的 刺戟에 의하여 動機化되고, 그 經濟的 收獲을 最大로 하려는 行動을 한다. 둘째, 組織 속에 個人은 組織을 構成하는 하나의 道具로 보아 人間은 本質的으로 組織에 의하여 管理되고, 動機化되고, 統制되는 被動的 存在로서 자신의 行爲를 積極的으로 한다든지, 組織에 影響을 미치는 行爲를 할 수 없다. 셋째, 組織의 目標와 個人的 目標 사이에는 原則的으로 對立과 相剋이 있을 수 있다고 보고, 組織은 經營的인 觀點에서 規定되어 經營에 대하여 좋은 것은 組織成員에 대해서도 좋은 것으로 본다. 이상에서 본 것이 傳統的 組織論의 세 가지 假定의 人間觀이다.

Drucker도 傳統的 組織論에 대해 盲點(blind spots)을 指摘, 批判하고 있다.⁽⁶⁾ 첫째, 최대의 能率을 올리기 위해 한 作業을 그것의 가장 간단한 部分動作으로 分析해야 한다면 作業을 일련의 個人的 動作으로 나누어서 가급적 각 동작을 각 개인이 수행하도록 作業組織을 짜야 한다는 점이다. 「이는 그릇된 論理이다. 分析의 原理와 行動의 原理를 混同한 것이다. 分解하는 것과 組立統合하는 것은 別個의 일이다.」 다시 말하여, 職務가 分析되므로써 最善으로 遂行된다는 것은 졸렬한 工學論(wretched engineering)에 지나지 않는다.

둘째, 企劃을 遂行으로부터 分離시킴을 가장 重要한 信條의 하나로 여기는 點이다. (『divorce of planning from doing』 as one of its cardinal tenets) 企劃業務는 遂行業務와

(5) cf. Luther Gulick and L. Urwick, *Papers on the Science of Administration*, 1937, p. 15ff. 組織化에 있어 最高管理層의 機能을 7 가지로 보아 그 頭文字를 表示한 것으로 구체적 내용은 ① Planning(企劃), ② Organizing(組織化), ③ Staffing(充員), ④ Directing(指揮), ⑤ Coordinating(調整), ⑥ Reporting(報告), ⑦ Budgeting(豫算編成) 등이다.

(6) Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, Harper & Brothers, 1954, pp. 282—286.

다르다는 것을 發見한 것은 Taylor 의 매우 가치있는 卓見이다. 우리가 업무를 수행하기 전에企劃을 많이 할수록 일은 보다 쉬워지고, 보다 能率의이고 또 보다 높은 生產性을 갖게 된다는 점을 강조한 것은 어느 의미에서 스텁·윗취를 통한 時間 動作研究보다 美國의 產業發展에 훨씬 더 큰 寄與를 하였다고 할 수 있다. 그러나 그렇다고 해서 職務分析에 있어서의企劃과遂行의 分離가 곧企劃家와遂行者가 다른 두 사람이어야 된다는 것을 뜯해선 안 된다. 全產業界가 두 개의 階級 즉 무엇을 할 것인가를決定하고, 業務內容을決定하고, 作業速度와 律動과 動作을 정하고, 또 다른 사람을指示命令하는 小數人과指示받은 대로 일을 하는 多數로 나누어 짐을 뜯하는 것은 아니다.企劃과遂行은同一業務의 別個部分이지, 別個의 職務는 아니다. (separate parts of the same job, but not separate jobs)

한편 McGregor 는 傳統的으로 默示的으로 이해되고 있는 傳統的인 理論을 X理論이라고 부르고⁽⁷⁾ 그 내용은 ① 經營은 生產企業의 諸要素——貨幣, 材料, 設備, 人間——를經濟的 目的을 위하여 組織化하는 責任을 진다. ② 人間에 대하여는 經營은 이들의 努力을指揮하고, 이들에게 動機를 주고, 이들의 行動을 統制하고, 이들의 行爲를 組織의 必要에 적합하도록 修正하는 過程이다. ③ 이러한 經營의 적극적인 關與가 없으면 人間은組織의 要求에 대하여 受動的이며 나아가 抵抗的일 것이다. 따라서 인간은 說得되고, 賠償받고, 罰를 받고, 統制되고, 이들의 行爲는指示되어야 한다고 보았다. 이러한 傳統的理論의 根底에는 다음과 같은 人間觀이 假定되고 있다:

④ 보통 人間은 天性的으로 게으르고 될 수 있는대로 일을 하지 않으려고 한다. (by nature indolent)

⑤ 그는 野望이 없고, 責任을回避하고, 指導받고자 한다. (lacks ambition, dislikes responsibility, prefers to be led)

⑥ 그는 先天으로 自己中心的이고, 組織欲求에 無觀心하다. (inherently self-centered, indifferent to organizational needs)

⑦ 그는 天性的으로 變化에抵抗的이다. (by nature resistant to change)

⑧ 그는 속기 쉽고, 明智하지 못하여, 엉터리와 선동가에 잘 속는다. (gullible, not very

(7) Douglas M. McGregor, "The Human Side of Enterprise," in Adventures in Thought and Action, Proceedings of the Fifth Anniversary Convocation of the School of Industrial Management, Massachusetts Institute of Technology, 1957, pp. 23-30. 本引用은 3년後에 The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill book Co., N.Y., 1960에서 X理論의 내용을 簡略하게 3가지로 정리하기 以前의 것이었다. Y理論은 行動科學的 組織理論에서 紹介하겠다.

bright, the ready dupe of the charlatan and the demagogue)

이러한 傳統的 理論의 方法論은 外部統制制度(external control system)를 形成하는 것으로 人間의 作業動機化는 報償과 制裁(reward and punishment)가 그의 作業成果와 直接的으로 關聯을 갖고 있다는 假定을 內包한다. 이와 같은 動機化方法은 心理學者들이 말하는 效果法則(Laws of Effect) 또는 再強化의 原理(Principle of Reinforcement)에 根據를 갖는다. 즉 이것은 한 人間이 취한 行動이 報償을 받았다면 同行動은 反復되고 伸長될 것이다, 만약 無視되고 行動後에 罰를 받았다면 同行動은 反復될 가망성이 적다는 것을 뜻한다. 많은 實證的 研究가 上記命題를 立證하고 있는 것이 사실이나 다음과 같은 두 가지 限界가 있다.⁽⁸⁾

첫째, 外部統制制度로서는 人間의 수많은 欲求를 다룰 수가 없으며 특히 Maslow의 表現인 自尊과 自我實現(self-esteem and self-actualization) 같은 高次元의 欲求를 포괄하지 못한다.⁽⁹⁾ Tannenbaum의 實證研究가 立證하듯이 社會的 欲求(social needs)와 관연을 갖는 賞罰은 非公式組織의 統制下에 있다.⁽¹⁰⁾

둘째, 外部統制制度는 作業成果를 客觀的으로 評價・測定할 수 있는 방법에 의존하고 있다. 生產이나 販賣를 받고 있는 下層勞動者層에 있어서는 可能할 수도 있으나, 스텔의 職務 또는 管理職에 있어서는 業務의 相互 關聯性 때문에 成果를 한 개인의 努力에서 구하는 것은 매우 어렵거나 不可能한 일이다. 게다가 市場의 惡條件이라든지 勞使紛糾가 擔當者의 行爲와 그의 業績의 結果와의 關聯性을 減少시키기 쉽다.

이와 같이 傳統理論에서는 人間을 全人格的 存在로 보지 않고 組織에 從屬되고, 組織에 의해 強制되고 組織에 奉仕하는 말하자면 組織을 靜態的인 機構로 보고 있다. 이것을 人體와 比喻하여 例를 든다면 解剖學의 接近으로서 生理學의 考察이 缺如되고 있다.⁽¹¹⁾ 機構 그 自體는 어여한 다이나믹한 면을 갖고 있지 않으며, 다이나믹한 面은 個人が운데 있다. 組織을 動態的으로 보지 않으면 組織을 構成하는 人間의 內面의in 面을 알 수 없다.

(8) cf. Robert L. Opsahl and Marvin D. Dunnette, "The Role of Financial Compensation in Industrial Motivation," *Psychological Bulletin*, Vol. 66, 1966, pp. 94—118.

Basil S. Georgopoulos, Gerald M. Mahoney and Nyle W. Jones, "A Path-goal Approach to Productivity," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 41, 1957, pp. 345—53.

(9) A.H. Maslow, "A Theory of Human Motivation," *Psychological Review*, Vol. 50, 1943, pp. 370—96에서 5 단계의 欲求體系(needs hierarchy)를 말하고 있다.

(10) Arnold S. Tannenbaum, "The Group in Organizations," *Social Psychology of the Work Organizations*, Wadsworth, 1966, Chapter 5.

(11) 生理學의in 面을 重視한 사람들은 J. Ioteyko 女史나 J. Amor 같은 사람을 들 수 있다. 이들의 연구 결과는 「勞動科學」이라고 부르며 후에 人間工學(human engineering)으로 發展된다. cf. 金相榮, 金光洙, 「管理學原論」博英社, 1971, pp. 29—32.

人間과 斷切된 機構論으로서의 組織論은 이런 의미에서 組織을 바로 다를 수 없다고 본다. 組織을 社會構造로서 보고 組織의 中心에 人間의 集團을 놓은 것은 Mayo로부터 시작된 호손實驗을 거친 人間關係論者들이다.

2. 人間關係論的 組織理論

人間關係論的 組織理論은 有名한 Elton Mayo의 수차례 결친 호손實驗으로부터 出發한다. 따라서 同實驗에서 얻은 結論을 다음과 같이 整理, 要約해 보는 것은 意義 있는 일이라 하겠다.

1) 產業에 있어서 人間의 生產性을 左右하는 것은 物理的 環境의 諸條件, 休憩時間 또는 賃金 같은 物的・非人間的 要因이 아니라, 從業員이 會社나 同僚나 上司에 대하여 품은 感情, 氣分, 態度와 같은 非合理的인 그러나 어디까지나 人間의 要因이다.

2) 從業員은 一般的으로 自身이 定着해 있는 곳에서 그곳의 業務遂行을 위하여 자신이 重要하다는 느낌을 가질 수 있는 人間的 環境을 찾고 싶은 강력한 欲求를 갖고 있어서, 그렇지 못할 경우 失望과 不安을 느끼고 自發的인 勤勞意欲을 持續的으로 가질 수 없다.

3) 따라서 이들의 勤勞意欲의 持續的인 高揚을 기하기 위해서는 무엇보다도 이들이 同僚 또는 上司와 形成하는 人間關係, 즉 이들의 人間的 環境을 이들이 内心의 滿足과 安定感을 갖도록 造成함으로써만 이들의 生產能率도 確保할 수 있다.

한편 Mayo의 同僚인 Roethlisberger는 企業의 社會的 構造에 대하여 그의 著書「經營과 勤勞意欲」에서 다음과 같이 말한다. ⁽¹²⁾

1) 어떠한 經濟活動도 그 基盤에는 社會組織과 關聯을 갖고 있어 그 自體를 別個로 하여 다를 순 없다.

2) 近代的 經營에는 人間協力의 問題를 輕視하고, 生產 내지 技術에 관한 技術的 問題에 의하여 모든 것이 解決된다고 생각하는 傾向이 있다. 그 결과, 人間協力이란 무엇보다도 個個人의 經濟的 關心에 呼訴함으로써 사람들을 協力시킬 수 있다고 본다.

3) 그러나 現代의 產業은 多數의 職場集團에 의해 構成되어 있어 이들 集團內部의 個個人 또는 다른 集團에 속해 있는 個個人은 각자 獨自的 行動樣式에 의하여 社會關係에 있어서 많은 差異를 示現한다. 즉 각職務는 그 自身의 社會的 價值와 社會的 地位를 지니고

(12) F. Roethlisberger(野田一夫譯), “經營과 勤勞意欲” ダイヤモンド社 (1964) 그가 말한 集團에 대해 Harvard大學의 Homans는 集團의 概念을 圖式化했는데 集團을 여러 要素들의 相互關係의 社會體系라고 생각하여 이 社會體系는 外部體系와 內部體系를 가지며 兩者는 相互依存하고 있다고 한다. cf. G.C. Homans, *The Human Group*, New York: Harcourt, Brace and World Inc., 1950.

있다.

4) 各 產業은 物理的 構造와 함께 社會的 構造를 갖고 있다. 經營者에 의해 導入된 어 떠한 技術的 變化도 物理的 位置는 물론 社會의 位置에까지 영향을 미칠 가능성이 있어 이와 같은 社會的 變化的 可能性은 產業社會內部의 個個人 내지 集團의 社會的 安定을 학 상 위협하게 된다.

5) 經營者는 經營體의 社會的 構造를 明確하게 理解하지 못한 結果 종종 組織을 論理的 으로 調整하는 것이 바로 그대로 社會的 協力を 불러 일으킬 수 있다고 誤解된다. 이러한 오해로부터 발생되는 混亂은 產業社會內部의 上層과 下層間 내지는 다른 集團間의 원활한 콤뮤니케이션을 妨害하는 것이 된다.

以上에서 본 組織에 있어서 人間的 要素를 강조한 人間關係論의 立場을 綜合 要約하면 다음과 같다.

1) 從業員의 生產性은 適性, 知能, 體力에 左右된다기 보다도 그의 社會的 技能과 社會의 適應에 의하여 決定된다.

2) 非經濟的인 報酬와 制裁는 從業員의 行動에 큰 影響을 주고, 經濟的인 刺戟計劃의 効果를 두드려지게 制限한다. 즉 公式的으로 정해진 集團高賃金과 같은 刺戟方式에도 불구하고 集團內의 自生的 集團規範(group norm)에 同調하는 組織의 慵懶이 發生하는 등 集團의 價值와 習慣은 經濟的 價值보다도 重視된다.

3) 從業員은 個人으로서는 經營의 規制나 誘因에 反抗하지 않으나 集團의 成員으로서는 反抗한다. 個人的 行動은 集團의 規範에 同調하므로 個人的 行動을 變化하고자 생각하면 먼저 그가 屬해 있는 集團의 行動樣式을 變化시키는 것이 重要하다.

4) 公式的 組織中에는 強固한 非公式組織이 發生한다. 非公式組織은 自生的 集團으로 非公式的인 리더쉽이 있다. 이를 리더는 經營側으로부터 一定한 權限을 부여 받은 사람이 아님에도 불구하고 至大한 統制力を 갖고 있다.

5) 權威의 리더쉽보다도 民主的 리더쉽이 從業員의 士氣를 高揚시키는데 效果가 있다. 이와 같이 人間關係論의 立場은 企業의 組織을 職務와 權限의 配分體系라고 보기 보다는 職場에 形成되어 있는 人間集團을 重視하고 技術的 構造보다도 社會的 構造에 注重을 갖는다. 技術的 構造로서의 組織은 實은 社會的 構造로서의 人間集團과 二重構造를 갖고 있는 것이다. 人間關係論에서 出發하여 人間을 단지 勞動力의 提供者로서가 아니라 心理的, 社會的 欲求를 갖는 全人格的 存在로서 보고 人間行動의 心理 혹은 人間集團의 社會理論을 究明하고자 하는 研究가 많은 社會心理學者에 의하여 행해지고 있는 것도 사실이

다. 예컨대 Moreno는 集團成員相互間의 嫌好關係, 즉 心理的 選擇, 拒否의 關係를 찾아내어 社會測定論(sociometrie)의 理論을 完成하였다. 즉 小集團內의 人間關係와 成員相互間의 感情關係를 客觀的 方法으로 表示하려는 人間關係研究의 한 方법이다.⁽¹³⁾ 또 Lewin을 중심으로 하는 學者들은 小集團의 構造와 機能, 形成과 解體의 過程을 實驗的으로 追求하여 그 力動的인 側面을 分析하려는 集團力學(group dynamics)를 發展시켰다.⁽¹⁴⁾ 集團內의 成員의 行爲는 相互影響을 줄 뿐만 아니라 集團全體로서는 하나의 均衡關係로서 이해할 수 있다. 集團全體의 立場에서 보면 集團에 대한 部分的 變化 또는 刺戟은 集團內 전체의 內部關係에 영향을 미치게 되는데, 그러한 理解方法은 均衡理論的 思考方式에서 由來하는 것이다. 집단내의 構造를 力學的 均衡關係를 理解하여 集團에서의 成員의 行爲와 集團全體로서의 機能의 動態를 결정하는 것이 무엇인가를 해명하려는 社會心理學의 한 연구분야가 集團力學이다.

3. 人間關係論의 限界와 批判

組織을 비로소 動態的으로 본 人間關係論도 그 나름대로 弱點을 갖고 있어 萬病의 靈藥은 되지 못하는 것 같다. 人間關係論에 대한 여러 批判이 이를 말해주고 있다.

첫째, 批判은 Bendix 와 Fisher의 見解인데 Mayo의 주장을 懷古的이며 保守的이라는 점이다.⁽¹⁵⁾ 즉 人間關係論은 人間社會의 對立抗爭은 近代社會의 痘弊의 徵候이며 產業社會의 經營者의 管理的 進步에 의하여 알맞는 協力機能이 發揮된다면 私的인 協力에 의해健全한 社會를 이룩하는 것도 不可能하지는 않으며 단지 傳統的 基準에 의한 自發的 協力과 調和를 주장한다. 이 批判에 의하면 호손 實驗의 結論이 工場內의 非公式集團의 協力

(13) cf. J.L. Moreno, *Who shall Survive?* Beacon House, N.Y., 1953.

J.L. Moreno, "Foundations of Sociometry: An Introduction," *Sociometry*, Feb., 1941. 사회측정에서 사용하고 있는 分析用具中에는 成員相互間의 關係를 親密, 選擇, 反撥 또는 拒否를 기초로 해서 表示한 sociogram이나 이를 관계를 集計한 關聯表 sociometrix를 작성하여 집단내에 형성되는 人間關係를 視覺 혹은 數量的으로 표시하게 된다. 이와 같은 수법을 經營組織에 導入하여 經營組織內에 形成되는 分派(cliques) 혹은 自生的 組織의 構體的 내용을 알 수 있으며 士氣量 測定할 수 있다.

(14) K. Lewin, *A Dynamic Theory of Personality* (trans. by D.K. Adams & K.E. Zener), New York: McGraw-Hill, 1935.

K. Lewin, *Field Theory in Social Science*, New York: Harper, 1951. Lewin의 集團力學은 場의 理論(field)이라고도 하는데 이는 實存的心理學(existential psychology) 중에서 人間의 全體環境을 강조하는 形態心理學(Gestalt psychology)의 一分派인 품全體環境中에서 한 개인이 자신을 느끼는 個人的 혹은 心理的 環境(phenomenal field라 함)을 문제로 하는 理論을 특히 場의 理論이라 한다. 集團力學의 重要한 概念으로서는 集團行爲의 基準, 集團目標 그리고 集團의 凝集力を 들 수 있다. cf. Dorwin Cartwright & Alvin Zander, *Group Dynamics—Research & Theory* (3rd ed.), Harper & Row, 1968.

(15) R. Bendix and L. Fisher, "The Perspectives of Elton Mayo," in A. Etzioni(ed.), *Complex Organizations*, New York: Holt, Rinehart, 1961, pp. 113-26.

的 態度是 傳統的 基準에 支配되는 原始社會나 中世社會의 調和와 同一視하여, 現實의 民主主義社會에 있어서는 個人的 選擇의 自由를 認定해 주고 團結의 自由를 確保해 주려 한다면, 勞使의 對立抗爭은 不可避하다. 中요한 것은 모든 衝突을 避하는 것이 아니고 社會의 共通目的이라는 寫은 視野로 볼 때, 抗爭의 社會를 容認하는 一定限度가 있을 수 있다고 생각한다. 즉 人間關係論에서는 產業社會에서 相違하고 相衝되는 集團價值를 인정하지 않고 있지만, 全體的 調和가 아니고 局限된 對立中에 社會의 進步가 期待되는 것이라고 본다.

둘째, Mills 와 Sheppard의 見解인데 人間關係論은 經營者的 觀點에 입각하고 있다는 意見이다. 勞動者의 協力的 態度와 높은 土氣(norale)는 重視하지만 이는 結局 그와 같은 상태가 經營者에 대해 有利하겠기 때문이다. 이와 같은 經營政策은 溫情主義的 粉飾을 한 Taylorism이다. 또 Mayo 式 主張에는 非論理的인 行動을 하는 것은 勞動者뿐으로 經營者는 항상 論理的 行動을 한다는前提가 있는데 이것도 經營者에 偏向되고 있는 點을 나타낸다. 이 批判에 따르면 心理的 動機에 의해서 움직이고 社會的 規準에 拘束되어 있는 것은 從業員이나 經營者를 막론하고 共通된 것으로, 이것은 오히려 人間關係論의 視角에서 接近할 必要性을 強調하는 것이라고 보아야 할 것이다.⁽¹⁶⁾

셋째, Dunlop의 의견으로, 人間關係論은 個個의 企業의 内部에 視野를 限定하며 勞動組合의 存在를 無視하고 從業員을 非公式集團의 成員으로서만 보고 있다고 한다. 호손 實驗이 행해졌던 30年代 初期는 美國에 있어서 勞動組合의 運動이 极히 低調한 때이고 Western Electric 會社는 勞務管理에 지대한 관심을 갖고 福利厚生施設 등에 호손工場의 從業員들이 勞動組合員으로서의 의식이 강하지 않았다고 추측할 수 있지만 勞動組合은 經營의 勞使關係의 한 當事者로서 그것이 갖는 社會的 行動의 基準은 經營內에 있어서 勞動者의 行動에 중대한 影響을 미칠 수 否定할 수 없다. 이 批判은 이후 勞使關係論에 관한 人間關係論的研究를 추진하는 기초가 되었다.⁽¹⁷⁾

넷째, Parker 와 Brown 等의 批判으로 人間關係論의 基本的인 理論的, 方法論的인 脆弱性을 들고 있다. 즉 대부분의 연구는 理論的 發展이 아니고 實驗的이었으며 小集團의 對人關係(inter-personal relations)를 주로 다루었다는 점이다. 즉 企業이 社會的 시스템으로서 限定的이나마 概念化되고 分析되었으나, 대체로 組織的이고 別度의인 分析이 소홀히 되었다. 作業集團의 行爲를 적절히 說明하려면 조작적인 내지 制度的인 要因의 영향을 인

(16) 後藤敏夫, 前揭書 p.115에서 引用.

(17) cf. J.T. Dunlop, *Industrial Relations System*, New York: Holt, 1958.

식해야 한다. 그렇지 않으면 特定한 發見이 他部門과의 관련이 없이 一般化될 위험성이 있다. ⁽¹⁸⁾

다섯째, Sayles 의 의견으로 人間關係論的 組織論에서는 監督과 管理의 社會的 指導技術과 관련하여 自生의 非公式組織을 重視한데 대하여 組織內의 社會關係는 技術과 分業에 의해서 여러 作業集團으로 나누어진다고 생각한다. 그는 作業集團을 다음의 4종류로 나누었다. ⁽¹⁹⁾

① 無關心集團(apathetic groups)——예컨대 未熟練勞動者들로 不平活動이 적고, 分明한 리더쉽이 없고 自體內의 團合(internal unity)도 거의 없다. 管理者側面에서 보더라도 協同의이 못되고 生產性이 높지 못하여 勞組活動에도 적극적이 아니다.

② 变덕形集團(erratic groups)——예컨대 自動車組立勞動者들로서 쉽게 不平活動을 惹起시키지만 그들의 의양의 目的과는 一貫性이 없는 行動으로 表現된다. 리더쉽은 보통 中央集中的이며 生產活動은 바람직하지 못하나 勞組가 특히 組織段階에서 활발하다.

③ 戰略的集團(strategic groups)——예컨대 鎗接工 같은 核心集團으로 不平活動이 가장 激發하고, 그들의 이익을 위해서 계속적으로 一貫하여 合理的으로 壓力を 가한다. 매우 높은 수준의 自體內의 團合으로 勞動活動에도 적극적이며 生產性은 비교적 좋은 편이다.

④ 保守的集團(conservative groups)——예컨대 裁斷士나 機材擔當者들로서 가장 安定的이며 內部團結이 잘 되어 있고 經營者立場에서 가장 滿足스러운 集團으로 생각되는데 特定한 不平을 조정하려고 限定的인 壓力を 가하여 勞組活動에는一般的으로 활발하지 않다.

여섯째, Drucker 는 주로 人事管理問題로서 人間關係論은 科學的 人事管理의 機械論의 人

(18) S.R. Parker, R.K. Brown, J. Child, M.A. Smith, *The Sociology of Industry*, London: George Allen & Unwin, 1967, pp. 108—109. Parker 의 批判에 대해서 George C. Homans 는 社會의 모든 行爲를 이해하기 위해서는 概念的 定立으로서 마치 經濟學에서 基礎經濟學(elementary economics)을 이해하는 것이 필요한 것과 같이 基礎的 社會行爲(elementary social behavior)를 考察할 필요가 있다고 한다. cf. George C. Homans, "Small Groups," in *Behavioral Science, The Voice of America, Forum Lectures*, pp. 115—121.

이와 같은 小集團의 행위를 研究하는데 Talcott Parsons 같은 社會學者는 다음의 5개의 概念水準을 정하고 그 각각에 대해 또 下位體系(subsystem)를 設定하고 있다.

概念次元

下位體系

- | | |
|-----------------|----------------------------|
| 1. 行爲(behavior) | 相互作用體系(interaction system) |
| 2. 感情(emotions) | 集團感情(group emotion) |
| 3. 規範(norms) | 規範的體系(normative system) |
| 4. 目的(goals) | 技術的體系(technical system) |
| 5. 價値(values) | 實行體系(executive system) |

cf. Talcott Parsons and Edward A. Shils (eds.), *Towards a General Theory of Action*, Cambridge, Mass. Harvard University Press, 1951, pp. 3—29, 53—76.

(19) L.R. Sayles, *Behavior of Industrial Work Groups*, New York: Wiley, 1958, pp. 7—40.

間觀을 배격하고 人事管理가 專門家의 職務가 아니고 經營擔當者의 職務인 것을 認識했다고는 인정하지만 몇 가지 批判을 하고 있다. 人間關係은 잘못된 概念을 打破하는데는 성공했지만 새로운 概念을 수립하는데는 成功하지 못했다고 본다.⁽²⁰⁾ 그 理由는 ① 恐怖心을 除去하면 勞動에 대한 動機化는 자연히 이루어진다는 생각을 한다. 공포심이외에 사람에게 動機造成할 수 있는 방법이 없다고 생각한 때에는 공포심을 제거하는 것은 의미있고 또 人間은 본래 일하려는 意志를 갖고 있지 않다는 잘못된 假定을 打破하는데에는 重要한 역할을 담당했다고 말할 수 있으나, 잘못된 動機化 方法을 제거하는 것만으로는 충분하지 못하다. 이에 대신 할 적극적인 動機造成이 필요한데 人間關係論은 명확한 解答을 주지 못했다. ② 人間關係論이 인간 대 인간의 관계와 非公式集團을 중심으로 생각하여 個人의 心理學的 考察에 偏向되어 있어 人間의 作業과의 關係가 매우 輕視되었다. 즉 積極的인 動機化는 어디까지나 일과 職務를 중심으로 생각하지 않으면 안 되는데 人間關係論에서는 개개인 勞動者の 態度, 行動, 能率은 그의 동료와의 관계로 결정된다고 보아, 그 勞動者가 어떤 職務에 종사하고 있는 가는 문제로 삼지 않았다. 「행복한 勞動者야 말로 能率이 높은 生產의인 勞動者」(the happy worker is an efficient and a productive worker)라는 名言은 半面의 真理에 不過하며 企業의 任務는 抽象的인 행복을 創造하는 것이 아니고 항상 具體的인 商品을 生產하고 販賣하는 것이다. 따라서 勞動者는 추상적인 것에서만 만족할 수는 없다. 人間의 社會性을 강조한 人間關係論은 조직에 있어서의 人間關係는 개인적인 인간관계의 연장과는 다른 즉 個性間의 相衝以上의 權限, 理想과 理解의 衝突이라는 “政治的인 側面”(political sphere)을 갖고 있는 점을 인정하려고 하지 않았다. ③ 人間關係論은 企業의 經濟的 側面을 거의 考慮하지 않았다. 예컨대 人間關係論은 「勞動者에게 責任感을 부여한다」「노동자에게 重要感(feeling of importance)을 부여한다」는 등을 많이 강조했지만 이렇게 되기 위한 실체적인 經營政策은 不在하였다. 이러한 사실은 말썽꾸러기 어린이를 달래는 시럽처럼(soothing syrup for fractions children) 勞動者들의 作業과 經營政策에 관한 非合理的이고 感情의인 抵抗을 쉽게 설명해버리며 經營者가 하는 일은 무엇이든지 正當化시키는 새로운 Freud 式의 家父長制(new Freudian paternalism)로 轉落될 危險性도 있다.

以上에서 우리는 여러 學者의 人間關係論의 組織論에 대한 비판을 살펴 보았다. 그러나 이와 같은 批判을 했다고 해서 곧 人間關係論을 排斥해야 한다는 것을 의미하는 것은 아-

(20) Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, New York: Harper & Brothers, 1954, pp.. 278—279.

니다. 다만 人間關係論을 Drucker의 말대로 “完成된 建物은 아니다. 建築에 필요한 土臺 중의 하나에 불과하다. 이 土臺 위에 上部構造는 이제부터 건축되지 않으면 안 된다. 이 上部構造의 건설에는 人間關係論보다도 高次的인 理論이 必要하다.”⁽²¹⁾ 그런데 現제로서는 人間關係論의 上部에 소위 行動學科의 理論이 構築되고 있다고 볼 수 있다.⁽²²⁾

III. 行動科學的 組織理論

1. 行動科學과 組織理論

傳統的 組織理論과 人間關係論의 組織論은 大量의 點에서 正反對의 立場을 나타낸 것이라고 볼 수 있다. 「能率의 論理(logic of efficiency)」와 「感情의 論理(logic of sentiments)」의 對峙는 兩者의 相違를 잘 표현하고 있다. 그러나 兩者를 祖先로서 代辦하는 Taylor와 Mayo 등 어느 누가 옳은가를 말하는 것은 용이한 일이 아니다. 우리는 科學的 管理法을 導入하여 生產性의 向上을 거둔 企業의 實例를 알고 있거나와 또 人間關係論의 理論도 비단 호손實驗의 記錄에서 뿐만이 아니고 많은 實證的 研究에서 그 正當性을 證明하고 있으며 尚今도 Harvard大學을 중심으로 一學派를 形成하고 있는 것도 周知하는 바다. 兩理論은 각기 一面만을 강조하고 있는 것으로 보고 兩者의 思考方式을 統合하는 것은 어느 한편에 치우친 것보다 生產性을 보다 더 高揚시킬 수 있다고 봄은妥當性을 갖는다.

兩者는 그 對立的인 立場에도 不拘하고 「組織目的達成」과 「從業員의 滿足」을 同前에 達成하려고 하는 點에서는 똑같이 樂觀의이었다고 볼 수 있다. 傳統的 組織論에서는 能率이 높은 組織을 당연히 從業員에게 행복을 가져다주며 人間關係論은 經營者가 직장에 있어서 人間集團의 存在를 인정하고 組織에 參加的이고 民主的인 리더쉽의 수단을 講究하면 종업원의 만족과 조직목적의 달성을 동시에 달성될 수 있다고 생각한다. 그러나 본래 개인으로부터 특정한 활동을 抽出하여 組織의 統合을 기하고 전체로서의 一體性을 保持하려는 組織側의 要請과 이에 대해 다양한 活動을 統合하여 자기의 個性的인 一體性을 保持하려는 個人側의 要請과는 矛盾되기 쉬우며 이의 結合은 결코 쉬운 일이 아니다.

이와 같은 문제에 대해 組織側에서 諸機能을 分析하는 방법에 의하지 않고, 逆으로 個人이 왜 組織을 構成하며 조직 속에 個人을 協同시키려는 경우에 어떠한 문제が 發生하는

(21) *ibid.*, p. 280.

(22) 이상의 여러 人間關係論批判을 綜合한 듯한 견해로 Baumgartel이 있다. 그는 ① too concerned with feelings, ② too groupy, ③ too soft and easy, ④ no conflict ⑤ manipulative인 점을 들고 있다. Howard Baumgartel, "Too much Concern with Human Relations?", Amitai Etzioni (ed.), *op. cit.*, pp. 49—53.

가 또 組織의 活動을 有效하고 永續的으로 하기 위하여 經營者는 어떠한 管理機能을 遂行해야 하는 것일까 따위의 연구가 있을 수 있으며 이러한 연구를 하는 學者들의 理論을 이른바 新理論派⁽²³⁾ 혹은 行動科學的 理論이라고 부른다.

그러면 行動科學이란 도대체 어떤 학문인가? 行動科學(Behavioral Science)이란 名稱은 Ford 財團이 그의 研究프로젝트 가운데 「個人行動과 人間關係」(Individual Behavior and Human Relations)를 便宜上 表現한 用語로서 이 말을 사용하자 갑자기 일반화되고 同財團은 그후 6년간에 걸쳐 「行動科學計劃」(behavioral science program)을 운영하였다. 그 經緯로 보아 본래 엄밀한 定義를 갖지 않은대로 普及된 것으로 생각된다. 따라서 現今에 이르기까지 行動科學의 內容에 대해 各學者間에 完全한 의견의一致를 보고 있지 않다.

NICB(The National Industrial Conference Board)에 의하면 行動科學이란 社會的 狀況 혹은 文化的 狀況에 있어서 人間行動의 體系的研究로서 心理學, 社會學, 文化人類學, 社會經濟學, 政治學, 言語學 그리고 教育學을 포함하는 學問分野로 보고 있다.⁽²⁴⁾

行動이란 人間의 内部的欲求에 의해 動機化되고 外界로부터의 誘因에 刺戟되어 일정한 反應을 불러일으키는 過程이라고 한다면 이는 종래 心理學의 分野로 되어 왔었다. 그런데 社會學도 個人主義的, 機能主義的, 分析主義의 觀點에 입각한 경우에는 社會現象을 終局的으로는 個人行動에 까지 還元하지 않으면 안 되므로 社會學과 心理學의 統合을 꾀하는 社會心理學의 分野가 생기게 된 것도 이 까닭이다.

行動科學은 形而上學의 思辯을 排斥하고 經驗科學으로서 自然科學的 實證主義를 目標로 하여 美國의 實用主義(pragmatism)에 입각한다고 보면 좋다. 以上에서 行動科學의 概念을 素描했거니와, 이제 經營에 있어서 行動科學의 課題는 무엇인가를 알아 보자. 經營學中 經營社會學(혹은 產業社會學)이나 經營心理學(혹은 產業心理學)의 研究는 經營組織論과 함께 行動科學的 接近이라고 볼 수 있다.

(23) 社會學의 組織理論에 서는 Chris Argyris를 中心으로 한 行動理論을 新人間關係論(neo-human relations theory)이라고 부르고 있는 것 같다. 이는 行動科學者들의 一部가 後期人間關係論에서 出發했음을 表現한 것이라고 볼 수도 있다. 또 現代 人的資源管理理論(Modern Human Resource Management Theory)라고 불리 MHRM이라고 줄여서 表記하는 사람도 있다.

(24) 한편 Berelson은 學問文化를 4大別하고——物理科學, 生物科學, 社會科學, 人文科學——그 중 社會科學은 人類學, 經濟學, 歷史學, 政治學, 心理學, 社會學의 6개 分野를 들면서 行動科學과 社會科學은 區別됨을 力說한다. 行動科學에서는 人類學, 心理學, 社會學中 生理心理學, 考古學, 技術的인 言語學 그리고 形質人類學을 마이너스하고 社會地理學, 精神醫學의 一部, 經濟學, 政治學, 法律學의 行動的인 部分을 풀러스한 것이라고 본다. B. Berelson and G.A. Steiner, *Human Behavior*, New York: Harcourt, Brace & World, 1964, pp. 12-13. B. Berelson and G.A. Steiner, "Introduction to the Behavioral Sciences," in *Behavioral Science*, The Voice of America, Forum Lectures, pp. 1-9.

一般的으로 經營이라는 것은 複數人을 協同시켜서 이들의 行動을 통하여 經營目的을 達成하는 것으로 본다면 그것은 複數行動의 組織化의 過程이라고 볼 수 있다. 經營組織論에 있어서 行動科學的 接近의 中心課題는 組織化된 複數行動이 個人行動과는 다른 어떠한 特性을 갖고 있는가를 說明하는 것과 그와 같은 複數行動의 組織화가 어떠한 機構에 의하여 維持되는가를 說明하는 두 가지로 나누어 볼 수 있다. 前者は 「組織內行動의 理論」 (Theory of Organizational Behavior)이라고도 말할 수 있으며 後者は 「管理行動의 理論」 (Theory of Administrative Behavior)이라고 부를 수 있겠다.⁽²⁵⁾

組織內行動의 理論은 다음의 領域을 問題로 한다.

① 個人的 動機 혹은 欲求의 分析；個個人行動의 基礎가 되는 것은 動機 또는 欲求이다.⁽²⁶⁾ 人間은 为 勞動하는가？ 人間은 무엇을 求하려고 職業活動을 하는가？ 人間은 어떠한 職業環境을 바라는가？ 人間은 어떠한 勤務條件을 要求하는가？ 를 解明하는 것이다.

② 協同體系를 形成하는 것의 分析；組織內行動은 他人과의 協同이 要求된다는 점에 있어서 순수한 個人行動과는 다르다. 職場集團의 内部에는 一定한 行動의 規範, 콤뮤니케이션 내지는 相互作用의 型, 一定한 集團感情이 成立하고 있어 個個人의 行動을 制約한다. 이들은 協同體系를 維持시키기 위한 必要條件이다.

③ 權限體系에 의한 統制의 分析；組織內行動은 個人行動과 달리, 組織側으로부터의 制度의 權限을 받는다. 權限이란 무엇인가？ 意思決定의 權限은 어디에 있는가？ 職務命令과 受容의 關係 등이 解明되어야 한다. 組織側으로부터 정해진 여러가지 規則은 受容되어야 하지만 전혀 盲目的인 服從이 要求되어선 안 된다. 거기에는 一定範圍에 있어서 투쟁적인 관계와 競爭的인 관계를 포함한다. 이른바 勞使關係나 昇進 등의 問題가 여기에 포함된다.

④ 組織目的의 分析；經營組織의 目的是 利潤追求 즉 高能率에 의한 生產活動의 遂行에 있다고 여겨왔다. 그러나 經營組織은 經濟組織인 동시에 人間組織이다. 一定한 欲求를 갖는 人間은 組織에 참여함으로써 그의 欲求充足을 기대하므로 그의 欲求가 充足되지 않는다면 經營組織은 長期的인 存續을 기하기가 힘들다.

(25) 後藤敏夫, 前揭書, pp. 123—126.

(26) 有機體와 環境과의 力動的인 聯關係를 가리키는 一般的인 用語로서의 動機化(motivation)概念의 下位概念으로 欲求, 衝動, 動機 등이 있다. 人體組織의 生理的인 均衡이 깨지면 均衡을 回復하려는 行動이 일어나는데 이러한 現象을 W.B. Cannon은 恒常性(Homeostasis)라고 불렀는데 이때 有機體에서의 不均衡의인 緊張狀態를 欲求, 衝動, 動機라고 말한다. 이들을 區分해보자면, 우선 欲求(need)란 有機體內의 어떤 被刺戟性을 말하고, 衝動(drive)은 行動觸發의 直接的인 動因을 말하며 이들은 主觀的으로는 欲望 혹은 愛着의 形態로 體驗되며 이렇게 選擇的으로 志向된 欲求內容을 動機(motive)라고 말한다. cf. 高永復, “社會心理學”, 서울, 民潮社, pp. 29—32.

管理行動의 理論은 다음의 領域을 문제로 한다.

① 意思決定；管理行動中에서 가장 중요한 것은 實施過程에 先行하는 選擇 혹은 決定의 過程이다.

② 前提的 事實의 確認 또는 情報；目的達成을 위해 가장 適切한 手段을 選擇하기 위해 서는 完全한 事實의 確認을 구하지 않으면 안된다. 不完全한 情報은 不確定의 要素를 갖는데, 특히 集團의 規範, 流行, 習慣, 傳統 혹은 意思決定者의 態度와 같은 要因이 作用하기 쉽기 때문이다.

③ 價值基準의 設定；手段이 合理的인가 그렇지 못한 가를 주어진 目標와 관係하여 判斷한다. 또 目標選定에는 보통 價值의 問題가 同伴된다. 따라서 意思決定은 價值基準의 設定이 前提된다. 예컨대 經營目的에 符合되는 價值는 經營過程의 經濟化라는 一面에만 局限되지 않고 人間化的 價值도 無視하지 않는 것을 말한다.

2. 行動科學的 理論의 內容

經營組織에 대하여 行動科學的 接近으로 究明한 理論家는 꽤 많지만 그 代表의 學者의 所論을 알아 보자.

(1) Chester I. Barnard⁽²⁷⁾

"共通目的을 達成하기 위해 自進하여 貢獻하고자 하며, 相互間에 意思를 傳達하고자 하는 사람들이 있는 경우에 組織이 생긴다."라고 말한 Barnard는 組織의 構成要素를 ① 共通의 目的 ② 貢獻意欲 ③ 콤뮤니케이숀의 셋으로 보았다.

共通의 目的是 活動의 結果로서 期待되는 將來의 狀態이지만 個人的 動機와는 區別된 客觀的인 것이다. 이 組織의 目的是 다만 組織을 構成하는 사람들에 의하여 傳達되고, 그들에게 理解, 受容되는 것이 必要하다. 이러한 思考方式에 의하면 一般으로 權限이나 命令은 이를 받아들이는 側에서 受容됨으로써 成立한다고 생각한다. 즉 權限의 源泉은 上位者에게 있는 것이 아니고 下位者の 受容에 있다는 權限受容說을 말함이다. 여기서 말하는 受容이란 組織目的이 모순됨이 없이 그 전체가 個人的 利害關係와 一致하여 精神的으로나 肉體的으로 順從함을 말한다. 따라서 目的과 受容과 貢獻意欲과는 同時的인 것이다. 貢獻意欲은 個人主義의 觀點에서 있는 것으로 個人的 選擇, 個人的 滿足, 不滿足과 關聯되어 있다. 콤뮤니케이숀은 共通의 目的과 貢獻意欲의 兩者를 연결하는 것으로 이들을 同化하는 動的인 過程이다.

(27) C.I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938 and 1956, passim.

組織의 存續을 위해서는 「有効性」과 「能率」을 達成하는 것이 必要하다고 Barnard 는 강조한다. 그가 말하는 有効性과 能率의 개념은 獨特한 것으로서一般的으로는 代替的으로 사용되지만 Barnard 에 있어서는 區別되어야 한다. 즉 有効的인 것이지만 非能率의인 경우도 있고, 能率의이지만 非有効의인 경우도 있는 것이다. 協同的 努力의 有効性은 協力體系의 目的達成에 關聯하여 體系의 要求라는 觀點에서 구해져야 한다. 能率은 個個人의 動機의 만족에 관連된다. 協同體系의 能率은 그 構成員으로서 努力を 提供하는 各個人의 能率이 合成된 것이므로 各個人의 觀點에서 보아야 한다. 個個人이 자기 行위에 의해 그의 動機가 만족된다고 생각하면, 協同的 努力を 계속하고 그렇지 못한 경우에는 계속되지 않는다. 이것은 均衡의 能力 즉 協同體系를 繼續시키기 위해 滿足과 負擔을 均衡시키는 것이라고 볼 수 있다.

從業員의 努力を 組織에 财獻시키기 위해서는 그의 個個人的動機를 滿足시키는 것이 必要하지만 그 誘因은 物質的, 金錢的 誘因으로서는 不充分하며 非經濟的인 要因이 必要하다. 非經濟的 誘因으로는 個個人의 非物質的 誘因(社會的 地位, 威信, 内지 權力), 理想의 達成感, 社會的 接觸上의 魅力(人種, 階級, 習慣, 道德, 社會的身分, 教育程度 等의 點으로 社會的 接觸이 個個人에 대하여 適合한 것), 보다 中요한 일의 遂行에 參與하는 機會(自己가 속해 있는 經營體의 活動이 갖는 社會의 重要性 때문에 개인이 自己의 業務에 대하여 품는 滿足感), 그리고 新로운 交際을 얻는 機會등을 들 수 있다.

이렇게 보면 Barnard 는 人間을 統率함에 있어 知的이고 技術的인 能力이 매우 重要함을 認定하지만 그러나 知的, 技術的 能力의 偏重이 能事が 아니며 오히려 잘못된 結果를 가져올 危險性도 있음을 강조한다. 즉 意思決定에 있어서의 果斷性, 說得力, 知的 能力, 活力 등이 중요하지만, 相對方의 見解와 關心을 理解하고 個個人의 숨은 欲求까지를 알아내는 感覺이 必要함을 力說한다.

(2) Herbert A. Simon⁽²⁸⁾

組織을 人間集團內部의 콤뮤니케이숀과 人間의 複離한 役割의 體系로서 파악한 Simon 은 「行動하다」와 「決定하다」를 同一視할 정도로 組織活動中에 意思決定過程을 重視한다. Gulick 가 水平的 專門化를 강조한데 反하여 Simon 은 從業員과 監督者와의 意思決定職務의 分業 즉 垂直的 分業을 강조한다.

그는 傳統的 組織理論이 金科玉條로 삼고 있는 組織原則에 대해 다음과 같이 批判한다.

- ① 우선 일의 專門化가 이루어질수록 組織의 能率이 增大된다는 專門化의 原則에 대하여

(28) H.A. Simon, *Administrative Behavior*, New York: McMillan, 2nd ed., 1957, Chap. 1-6.

反問한다. 場所에 의한 專門化와 機能에 의한 專門化 중에서 어느 것을 選擇할 것인가 유일한 답이 있는 것이 아니다. 문제는 「專門化한다」는 그 自體에 있는 것이 아니고 어떤 特定의 方法으로 專門化하느냐에 있다. ② 命令統一의 原則은 專門化의 原則과는 矛盾된다. 왜냐하면 命令을 받는 해당 라인部門에서는 專門的인 知識이나 技術을 다른 部處에서 구해야 하므로 그곳으로부터의 職能의 權限(functional authority)을 認定하고 職能的인 監督을 받기 때문이다. ③ 階層制에 있어서 統制의 範圍를 줄여야 組織의 能率이 增大된다 는 監督幅(span of control)의 원칙과 階層의 數를 最少로 해야 管理能率이 높아진다는 階層縮小화의 原則과는 矛盾이다. 따라서 傳統的 組織論者들이 말하는 3人, 5人 혹은 11人 은 明確한 諭據가 없는 麻術的인 數字(magic number)라고 酷評한다. ④ 部門化의 原則도 内部的인 矛盾을 안고 있다고 指摘한다. 왜냐하면 部門化의 基準이 되고 있는 ① 目的, ② 過程, ③ 顧客, ④ 場所는 組織에 있어 서로 競合하는 基盤으로서 그중 어느 하나에 의한 區分을 하여도 나머지 세 가지의 區分에 의한 利益을 牺牲하지 않으면 第四의 區分의 利益을 確保할 수 없기 때문이다. 또 이 네 개의 部門化 基準 중에서 어느 것이 特定狀況에 適用되는지에 관하여 아무런 指針을 보여 주지 않고 있다. 따라서 古典的인 組織原則을 마치 「될 성실은 나무는 떡잎부터 알아본다」와 「大器는 晚成」이라는 俗談이 矛盾인 것처럼 格言(proverbs) 以上의 것이 되지 못함을 Simon은 指摘한다.

組織의 問題에서 가장 중요한 것은 그 組織中의 各成員이 어떠한 意思決定을 하며 이들 意思決定은 또 成員들에게 어떠한 영향을 주는가를 說明하는 것이다. 組織의 効果的인 意思決定은 雙方的인 組織內의 콤뮤니케이숀을 媒介로 하여 비로소 可能하다.

組織의 構成員은 組織이 그들에게 提供해준 誘因과의 交換으로 組織에 貢獻한다. 이러한 意味에서, 組織은 誘因과 貢獻의 均衡體系이며 組織의 均衡은 協力を 導出하려는 能力에 依存한다. 또 사람들의 集團의 活動이 어느 정도까지 組織化되는가는 그들이 그 組織에 參加하는 것에 의함과 이들의 意思決定과 行動이 어느 정도 影響을 받는 것을 허용함에 의해 결정된다.

(3) Chris Argyris⁽²⁹⁾

Argyris는 人間의 퍼스널리티와 公式組織의 基本的인 固有의 特質을 分析하여, 健全한 個人의 欲求와 公式組織의 要請과의 사이에는 適合性의 缺如가 있다고 한다. 그가 세운 人間의 퍼스널리티는 다음과 같다.

(29) C. Argyris, *Personality and Organization*, New York: Harper & Row, 1959, pp. 36—47 and *passim*.

① 幼兒와 같은 受動의 狀態에서 成人으로서의 能動性이 높은 狀態로 發達하는 傾向이 있다.

② 幼兒와 같이 他者에 依存하는 狀態로부터 成人으로서 相對的인 獨立의 상태로 발달하는 경향이 있다.

③ 幼兒와 같이 여러 가지 방법으로 行動할 수 없는 상태에서 成人으로서 많은 여러 가지 방법으로 行動할 수 있게 발달한다.

④ 幼兒가 常規를 벗어난, 偶然的인, 좁은 瞬間的인 興味밖에는 갖고 있지 못하는 상태에서 깊이있는 흥미를 가질 수 있게 발달하는 경향이 있다.

⑤ 幼兒와 같이 時間的 展望이 짧은 現在 中心에서부터, 成人으로서 時間的 展望이 긴 過去와 未來에 의해 影響을 받는 상태로 발달하는 경향이 있다.

⑥ 幼兒로서 家庭과 社會에 있어서 從屬的인 位置에서, 자기 동료에 대하여 對等한 혹은 支配的인 位置를 點하려는 要求를 갖도록 發達하는 경향이 있다.

⑦ 幼兒로서 自己에 대한 認知의 缺如에서 자기 행동에 대하여 충분한 그리고 기술적인 統制를 하여 誠實感과 自己價值를 발달시키는 傾向이 있다.

이와 같은 傾向은 個人이 많은 社會的, 自我的 欲求를 가짐을 意味한다. 個人이 갖는 社會的, 自我的 欲求에는 個人的인 價值와 自己尊重, 創造的인 일에 자기를 關與시키는 手段, 從業員으로서 소속되어 있는 集團에 高價值의 貢獻을 하고 있다는 느낌, 그의 공헌이 認定되는 것, 자기에 관계되는 計劃, 意思決定, 執行에 參加하는 機會, 獨立心의 欲求 등을 포함한다. 요컨대 現代產業社會의 個人은 강한 自己實現의 欲求를 갖고 있다.

Argyris는 또 大部分의 經營者와 管理者는 非公式組織의 活動을 公式組織에 有害한 것으로 보고⁽³⁰⁾ 이들은 ① 公式組織構造, ② 命令的 리더쉽, ③ 管理上의 統制의 세 가지 手段으로 非公式活動에 對抗해 왔다고 말한다. 그러나 根本的으로 個人의 欲求와 公式組織의 要請과의 不一致의 惡循環을 解決하기 위해서는 오히려 ①前述한 가정에서 成人과 같이 되고자 하는 個人을 조직에 새롭게 投入하고 ② 依存性과 從屬性을 강요하는 종래의 公式組織構造를 개편하고 리더쉽을 民主的이고, 參加的이고, 從業員中心的으로 바꾸며, ③ 集團의 參加, 相互作用, 凝集性의 充實을 기함으로써 可能하다고 주장한다.

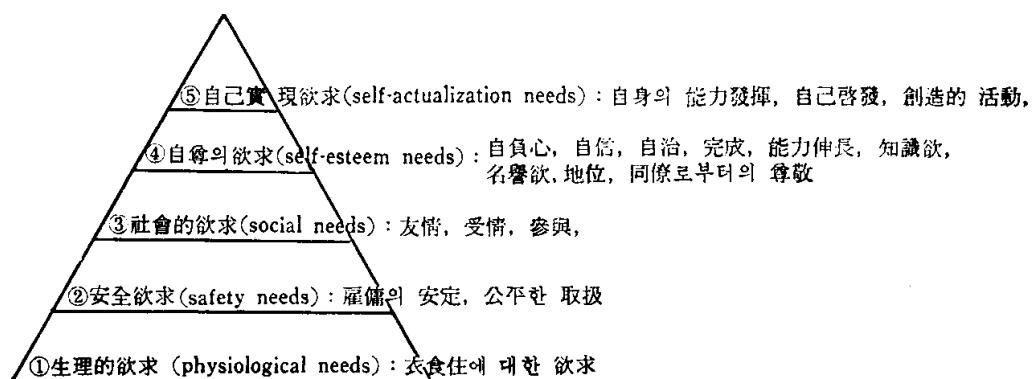
(4) Abraham H. Maslow⁽³¹⁾

Maslow의 人間動機化理論(theory of human motivation)은 人間行爲에 관한 다음 세 가

(30) 非公式組織의 公式組織에 대한 役割을 公式組織의 合理的 活動에 「플러스」가 되는 好機能的 또는 補充的(eufunctional or complementary)인 役割과 「マイ너ス」가 되는 逆機能的(dysfunctional)인 役割로 나누어서 봐야 할 것이다.

지 命題로 要約할 수 있다. ① 人間은 欲求하는 存在로서 항상 무엇인가를 願하며 더욱 더 願한다. (Man is a wanting being—he always wants, and he wants more) ② 滿足된 欲求는 더 以上 行爲의 動機要因이 되지 못한다. (A satisfied need is no more a motivator) ③ 人間의 欲求는 일련의 欲求體系를 이룬다. (Man's needs are arranged in a series of needs hierarchy)

세 번째 命題인 欲求體系는 다음 삼각형에서 볼 수 있듯이 5개의 欲求段階를 가지며 낮은 水準에서 높은 水準으로 欲求가 移行되며 이를 「배(腹)에서 머리(腦)로」(from belly to brains)라는 表現으로 나타낼 수 있겠다.



따라서 개인의 行爲는 주어진 개인의 欲求體系에 外部로부터의 刺激에 의해서 行爲를 낳는다는 刺激——個人欲求——行爲의 3 단계로 集約되지만 이에는 다소 修正을 가할 필요가 있다. 왜냐하면 人間의 行爲를 欲望——行爲로 단순화시켜서 現實에 적용시키기에는 人間의 行爲動因이 複雜多端하기 때문이다. 즉 類似한 行動은 相異한 欲求와 관연을 가질 수 있으며, 相異한 行動도 類似한 欲求를 反映할 수 있기 때문이다. 또 行爲란 欲望에 의해서만 決定되는 것이 아니고, 環境, 知識, 過去의 經驗, 社會規範, 義務, 理想, 態度, 防衛機制(defense mechanisms)⁽³²⁾ 등에 의해서도 영향을 받기 때문이다.

(31) cf. A. H. Maslow, "A Theory of Human Motivation," in Heckman and Huneryager (eds.), *Human Relations in Mgt.* Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1960, pp. 122—144.

(32) 防衛機制란 心理學用語로서 개인이 자기의 커풀레스上의 葛藤을 해소하고자 하는 攻擊行動以外의 代償的 行動을 Freud가 defense-mechanism이라 불렀다. 그 내용으로는 同一化(identification), 抑壓(repression), 置換(displacement), 昇華(sublimations), 投射(projection), 合理化(rationalization), 逆反應(reaction formation), 補償(compensation) 등을 들 수 있다. cf. Louis Kaplan, *Fundamentals of Human Behavior*, New York: Harper & Row Brothers, 1965, pp. 224—245.

(5) Douglas H. McGregor⁽³³⁾

McGregor의 見解는 Maslow의 欲求體系說에 입각하여 X理論과 Y理論이라는 두 가지의 相反된 人間觀을 定立함으로써 나타난다. X理論은 傳統的 組織理論에서 다루었으므로 여기서는 Y理論을 中心으로 보고자 한다.

① 일에 心身을 바치는 것은 人間의 本性이며 이것은 노는 것과 休息하는 것과 같다. 보통의 人間은 生理的으로 일을 싫어 하지 않는다. 條件如何에 따라서 일은 滿足感의 源泉이 될 수도 있으며 懲罰의 源泉도 될 수 있으므로, 그 條件에 따라 自發的으로 일을 하기도 하며 그렇지 않을 수도 있다.

② 外的인 統制와 威脅만이 企業目標達成으로의 努力を 불러일으키는 手段은 아니다. 사람은 자신이 맡은 目標의 수행을 위해 自己指示(self-direction)와 自己統制(self-control)를 할 수 있다.

③ 獻身的인 目標達成의 寄與는 그것을 達成하여 얻는 報酬의 結果이다. 自我의 欲求와 自己實現의 欲求의 滿足이라는 最大의 報酬가 企業目標達成을 위한 努力의 直接的인 產物로 얻어질 수 있다.

④ 보통 人間은 適合한 條件下에서는 스스로 責任을 받아들일 뿐만 아니라, 責任을 追求한다. 責任回避, 野望의 缺乏, 安全第一과 같은 것은 대체로 體驗的으로 얻어진 것이고 人間 本來의 質性은 아니다.

⑤ 企業內의 問題를 解決하고자 비교적 高度의 想像力を 駆使하며, 재간과 創意性을 행사할 수 있는 能力은 一部의 사람에게만 屬해 있는 것이 아니고 大部分의 사람에게 分配되어 있다.

⑥ 現代의 企業에 있어서는 日常 從業員의 知的 能力은 오직 部分的으로만 利用되고 있다.

이상의 前提는 人間性에 관한 새로운 經營哲學이며 동시에 傳統的인 組織理論에 대한 批判이기도 하다. 이와 같은 人間觀에 立脚하여 從業員이 企業의 目標를 달성하는 方向으로 努力を 傾注함으로써 自身도 最大의 自己目標達成으로 이끄는 經營方法은 「目標에 의한 管理」(management by objectives)라고 보고,⁽³⁴⁾ McGregor는 그 内容으로 다음 4 가지

(33) Douglas M. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill, 1960, pp. 47—48.

(34) 이 概念은 Drucker로부터 採用된 것 같다. Hicks는 이와 類似한 概念으로 「結果에 의한 管理」(management by results). Peter Drucker, *op. cit.*, pp. 121—136. Herbert G. Hicks, *The Management of Organizations*, New York: McGraw-Hill, 1967, p. 261.

의 段階的 戰略을 들고 있다. 그것은 ①一般的 職務要件의 解明, ②一定期間에 대한 特定目標의 設定, ③目標期間中의 管理方式으로 企業과 個人의 目標가 統合될 수 있도록 하는 自己指示와 自己統制, ④業績評價로서의 自己評定 등이다.

(6) Rensis Likert⁽³⁵⁾

Likert는 自己가 所長으로 있는 Michigan 大學校 社會科學研究所의 過去 數年間의 研究에서, 輝灿 높은 業績을 올리고 있는 管理者의 一般的인 管理方式은 그렇지 못한 管理者의 그것과는 相異하다고 結論지었던 바, 그 內容은 다음과 같다.

① 當該組織의 各構成員은, 다른 成員에 대하여, 上級者에 대하여, 일에 대하여, 組織에 대하여, 일과 관계있는 사실에 대하여, 好意的인 態度를 갖는 것이支配的이다. 다시 말해서, 組織과 일에 대한 好意的인 態度는 安易한 滿足이 아니고 組織 내지 組織의 目的과 자기를 一體視하는 態度로서 組織의 目的을 達成하는 일에 극히 意欲的이다. 그 結果, 達成目標는 높고 業績의 達成이 設定된 目標에 未達한 경우에는 항상 遺憾스럽게 생각한다.

② 組織과 그 目的에 대하여 이와 같이 강력히 動機化된 協力的 志向은 組織에 重要한 影響을 줄 수 있고 또 協力的이고 友好的인 態度를 潛在的으로 同伴할 수 있는 모든 主要한 動機化의 諸力은 効果的으로 活用함으로써 얻어질 수 있다. 信賴란 근본적으로 他人의 時間을 산다든지, 組織體에 있어서의 組織原理, 調整原理로서의 統制와 權威를 使用하는 經濟的 動機에만 依存하는 것이 아니다. 自我의 動機, 安全動機, 創意, 新로운 經驗에 대한 欲求와 같은 動機는 全面的으로 사용될 수 있고, 그 効果는 누적적으로 높아져 好意的인 態度를 낳을 수 있다.

③ 組織體는 緊密히 編成된 一定한 目標를 追求하고 있는 社會의 集團이다. 이 社會의 集團은 成員間의 集團에 대한 높은 忠誠心(loyalty)과 上司와 部下間의 好意的인 態度와 信賴에 의하여, 作業集團을 結合함으로써 成立된다. 그와 같은 社會의 集團으로서의 組織體에는 他人에 대한 感受性과 比較的 높은 水準의 對人關係의 技能, 諸集團의 相互聯關의 協力 등이 存在한다.

④ 組織體의 業績을 測定함은 上部로부터의 統制(superimposed control)를 위한 것이라기 보다는 오히려 自己指導(self-guidance)를 위해서 사용된다. 敵對的인 것이 아니고 協力의이며 好意的인 態度를 가져오고 또 決定에 參加하여 热中시킬 수 있는 動機를 結合하

(35) Rensis Likert, *New Patterns of Management*, New York: McGraw-Hill, 1961, Chapter 5 and 8, *passim*.

는 것은 指導過程(leadership process)에 있어서 定石의 方法의 하나이다.

오컨데 Likert 는 從業員을 단지 「機械의 齒車」(cogs in a machine)로서 보다도 「人間」(human beings)으로 취급하는 것이 組織內 여러 階層에 있어서 部下의 態度와 動機造成에 至大한 關聯을 갖고 있다고 말한다.

그 밖에 Likert 理論의 몇 가지 概念을 알아 보자. 組織 속의 두 개의 集團을 연결하는 機能을 「連結핀의 機能」(linking pin function)이라 부르고, 연결핀이란 組織內의 두 개의 集團에 동시에 속해 있는 個人을 말하고 그는 어느 集團의 長인 동시에 어느 集團의 部下인 사람이다. 즉 그를 통하여 上向・下向의 콤뮤니케이숀이 이루어지는 水路(channel)로서, 組織의 目的과 目標의 情報의 流れ가 이루어지고, 政策과 實施方法이 傳播되며, 變化의 解釋者로서의 役割이 이루어진다.

다음으로 「支持關係의 原理」(principle of supportive relationship)란 組織體 속의 人間이 자신의 經歷, 價值, 欲求, 期待와의 關聯에서 組織의 여러 相互作用과 人間關係 가운데 자기가 支持를 받는다는 實感을 갖는 일, 즉 人間으로서의 尊嚴性을 自覺하고 自信을 갖도록 組織體의 리더쉽이나 그 밖의 方法을 最大限으로 勤員함을 말한다.

最近에는 組織體의 行動시스템을 原因變數, 媒介變數, 結果變數의 相互關係라는 모델로 表現했다.⁽³⁶⁾ 이 경우 原因變數란 監督方式, 組織構造, 經營方針 등 組織의 管理的 努力에 의하여 變化되고 修正될 수 있는 것을 가리키고, 媒介變數란 從業員의 動機化, 忠誠心, 業績達成의 目標, 콤뮤니케이숀 등 行動시스템의 內的狀況을 表現한 것이며, 結果變數란 成果, 業績을 表現한 것으로 生產性, 賣上高, 利益額 등이다.

(7) Frederick Herzberg⁽³⁷⁾

行動科學의 理論中 가장 特色이 있고 새로운 理論中의 하나가 Herzberg 의 「動機兩分論」이다. 從業員의 態度를 研究하여 動機化에 積極的으로 寄與하는 要因을 發見하기 위하여 諸要因(factors)——從業員態度(attitudes)——効果(effects)間に 直線的인 關係가 있음에 着眼, F-A-E Complex 라는 研究體系를 세워 實證的인 연구를 進行시켰다. 그 結果, 從業員態度의 要因을 滿足要因(satisfiers)과 不滿足要因(dissatisfiers)으로 區分하였다.

滿足要因이란 消極的으로 종업원의 不滿을 解消할 뿐 적극적인 作業態度를 가져오지 못

(36) R. Likert, *The Human Organization: Its Management and Value*, New York: McGraw Hill, 1967, Chaps. 2, 3, 4, 7.

(37) F. Herzberg, *Work and the Nature of Man*, New York: The World Publishing Co., 1966, passim.

F. Herzberg, B. Mausner, and B.B. Snyderman, *The Motivation to Work*, New York: John Wiley Sons, 2nd ed., 1966, Chap. 6 and passim.

하는 것으로 ① 會社政策과 運營, ② 監督, ③ 備給, ④ 對人關係, ⑤ 作業環境을 들고 있는데, 이들은 모두 作業이 이루어지고 있는 環境과 관계있는 것이다. 의학에서 말하는 「豫防的」과 「環境的」이라는 意味에서 이들을 「衛生要因 혹은 保存要因」(hygiene factors or maintenance factors)이라고 부른다.

滿足要因이란 動機化에 적극적으로 寄與하여 作業滿足을 가져다 주는 것으로 ① 成就, ② 認定받음, ③ 職務自體, ④ 責任, ⑤ 昇進 등이며 이들만이 보다 高次의인 業務遂行과 努力を 한 수 있게 하는 真正한 動機要因(real motivators)이다. 이들 要因은 모두 作業 그 自體와 관련을 갖는 것이다. 따라서 Herzberg는 「衛生要因을 強調하는 사람」(hygiene seeker)은 真正한 만족을 줄 수 없기 때문에 管理職에 任命되어서는 안 되고, 人事部도 두 部分으로 나누어서, 外部의인 卫生要因을 充足시키는 部分과 內的 動機化를 實際로 刺戟하는 部分으로 區分하는 것이 좋다고 勸告한다.

IV. 結論：行動科學的 理論의 批判과 展望

지금까지 우리는 古典的 組織理論의 職務中心, 人間關係論의 組織理論의 人間中心인 데 대하여 行動科學的 組織論은 人間의 動機 혹은 欲求의 分析으로 始作하여 組織目的으로의 駐向 努力を 하도록 動機化하여 組織目標와 個人目標를 一致시킴으로써 自我의 欲求 또는 自己實現欲求라는 最大的 報酬를 約束하는 組織을 理想型으로 힘을 알았다.

그러한 組織의 理想의인 管理者를 McGregor는 Y理論管理者(Theory Y manager), Likert는 集團參加型인 第四시스템管理者(System 4 manager)⁽³⁸⁾ 그리고 Blake와 Mouton은 (9,9)管理者⁽³⁹⁾ 또는 팀管理者(9,9 manager or team manager)로서 表現하고 있거나 외 이들의 大體의인 內容을 大同小異하여 相應된다고 볼 수 있다.

이와 같은 行動科學的 理論도 그 自體로서의 限界와 批判의 餘地가 없을 수는 없다. 一般的으로 「너무 抽象的」이다, 「너무 理論的」이다, 「너무 柔軟」하다 또 「運用의이 못된다」 등으로 表現되지만, 그 구체적인 批判을 다음에서 알아 보기로 한다.

(38) cf. R. Likert, op. cit. 그는 組織體의 管理시스템을 4 가지 類型 즉 System 1 (獨善的 專制型), System 2 (溫情的 專制型), System 3 (相談型), System 4 (集團參加型)으로 區分하였다. System 1과 2는 X理論管理와 흡사하다.

(39) Blake와 Mouton의 經營座標論(managerial grid)도 行動科學的 組織論에 속한다고 보겠으나 本稿에서는 다루지 않았다. 縱軸에 人間指向의in 정도, 橫軸에는 生產指向의in 정도를 각각 10등분여하 그중 특히 (9,1)管理型은 task management라고 볼 수 있어 X理論型과 통하며 (9,9)管理型은 team management로서 Y理論型과相通한다고 보면 좋다. cf. Robert R. Blake and Jan S. Mouton, *The Managerial Grid: Key Orientations for Achieving Production through People*, Houston: Gulf Publishing Company, 1961, passim.

첫째, 一次的인 欲求滿足으로 일 그 자체를 너무 강조했다는 점이다. 아직도 많은 사람은 業務밖에서(off, not on the job) 만족을 구하고 있으며, 특히 勤務時間이 줄고 餘暇가 느는 추세를 생각할 때 더욱 그러하다.

둘째, 行動科學의 理論을 結果的으로 從業員에게 보다 많은 權限을 주어 管理者와 相對的으로 權限이 均等하게 하려는 勢力均等化論(power equalization)인데, 이것은 좋은 일도 못되며 非現實의이다.⁽⁴⁰⁾ 이 批判에 대해서는 McGregor가 그의 遺稿⁽⁴¹⁾에서 答하고 있다. 즉 그는 影響力의 去來的 形態(transactional forms of influence)가 片務的인 것(unilateral ones)보다 効率的인 것은 異論의 餘地가 없다고 보며 문제는 “power”를 어떻게 보느냐에 달려 있다고 말한다. 이것을 傳統的이고 機械論的인 「受動의인 人間對象에 대한 힘」이 아니고 「보다 낳은 成果를 產生하기 위한 諸種의 影響」이라고 보면 權限이 均等化된 것이 아니고 管理者와 從業員 모두에게 다같이 增大된 것이라고 봐야 한다고 應答한다.

셋째, 行動=f(사람, 환경)⁽⁴²⁾이라는 公式에서 出發한 行動理論의 動機理論은 個人間의 差異를 無視하고 一般的 意味에서의 人間本性에 관한 研究이므로 本質的인 弱點을 갖는다. 그것은 當然한 이야기이다. Erich Fromm도 指摘하듯이 상당수의 사람은 너무 많은 自由에 당황하며 不安을 느낀다.⁽⁴³⁾

넷째, James A. Lee의 批判으로⁽⁴⁴⁾ 行動科學의 理論은 이를 주장한 學者들이 본 몇몇 西歐式 現代企業을 제외하고는 아직도 제대로, 아니 전혀 適用되지 못하고 있는 實情이다. 왜냐하면, 行動理論은 經營의 行動變化를 要求하고 있는데, 이것은 주로 文化的 變化에 대한 函數關係에 있기 때문이다. 文化와 社會의 變化는 대체로 ① 技術變化(technological changes), ② 經濟的 變化(economic changes), ③ 家庭(family), ④ 教育의 變化(educational changes) 등의 네 가지 要因에 左右된다. 그런데 이들 네 요인은 모두 企業의 管理者가 直接的으로 統制할 수 없는 것들이다.

그러나 우리가 行動理論에 대하여 ① 管理者들만이 意識的으로 變化하여 組織의 行爲

(40) George Strauss, "Some Notes on Power-equalization," in Harold J. Leavitt(ed.), *The Social Science of Organizations*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963, p. 50f.

(41) Douglas McGregor, *The Professional Manager*(C. McGregor and W.G. Bennis eds.) New York: McGraw-Hill, 1967, p. 94ff.

(42) Kurt Lewin의 公式으로 $B=f(P, E)$ 또 $P=f(I, E)$ 로 表示된다. 但 $B=$ Behavior $P=$ Person, $E=$ Environment 와 $P=$ Performance $I=$ Individual, $E=$ Environment 등으로 表示된다. cf. Kurt Lewin, *Field Theory in Social Science*, New York: Harper & Row, 1951.

(43) Erich Fromm, *The Sane Society*, New York: Holt, Rinehart & Winston, 1955, p. 318.

(44) James A. Lee, "Behavioral theory vs. reality," *Harvard Business Review*, March-April 1971, pp. 20—36.

를 변화시킬 수 있다는 생각을 버리고, ② 行動理論家들이 말하는 時間보다는 輝선 더 오래동안, 또 완만히 組織의 變化가 이루어지는데 왜냐하면 行動變化에는 全體的인 文化的背景이 바뀌어야 하기 때문이라는 것을 감안한다면, 行動理論은 아직도 우리에게 行動의變化와 組織의 革新과 같은 高次의 組織問題에 많은 示唆와 解答을 준 것을 否認할 수 없을 것이다.

이렇게 볼 때, 行動科學的 組織理論은 아직도 理論開發과 實證的研究의 素地가 많다고 보아야 할 것이다. 個人의 欲求와 動機分析의 결과인 個人行動理論으로부터, 앞으로의 行動理論은 組織體의 行動理論으로서 力點이 가해질 것이다. 이렇게 되면 集團으로서의 組織을 行動시스템과 管理시스템으로 보아서 behavioral approach 와 system approach 와를 절충하는 研究方法이 바람직 할 것이다. 그러나, 어떻게 되든, 實驗, 觀察, 測定의 定量的 인 方法을 써야하기 때문에 企業家의 創造的 機能과 價值問題와 같은 定性的인 側面이 소홀히 될 위험은 尚存하다고 봐야 할 것이다.

參 考 文 獻

- 姜應五, 「近代經營組織論」, 서울, 博英社, 1971.
金相榮, 金光洙, 「管理學原論」, 서울, 博英社, 1971.
金元卿, 「行動科學」, 서울, 博英社, 1972.
金化中, “企業組織에서의 成就動機開發의 意義”, 「經營論集」第Ⅳ卷 第3號.
高永復, 「社會心理學」, 서울, 民潮社, 1964.
蘇眞德, 「增補 經營學原論」, 서울, 普文閣, 1972.
李聖淳, “經營管理論에 있어서의 行動科學의 方法”, 「經營論集」第Ⅰ卷 第2號.
鄭良殷, “產業經營의 心理學의 考察”, 「經營論集」第Ⅱ卷 第2號.
鄭鍾鎮, 「人事管理」, 서울, 法文社, 1969.
田彬 競, 「近代經營と人間關係」, 東京, 有信堂, 1961.
後藤 敏夫, 「組織の挑戦——組織의 變革と行動科學」, 東京, 帝國地方行政學會, 1971.
Allen, Louis A., *Management and Organization*, McGraw-Hill, 1958.
Cartwright, D. and Zander, A.,(ed.), *Group Dynamics Research and Theory* New York: Harper & Row, 1968.
Dale, E., and Michelon, L.C., *Modern Management Methods*, Penguin Books, 1969.
Drucker, Peter F., *The Practice of Management*, New York: Harper & Brothers, 1954.
Etzioni, Amitai,(ed.) *Readings on Modern Organizations*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1969.
Gist, Ronald R.(ed), *Readings:Marketing and Society*, Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1971.
Hicks, H.G., *The Management of Organizations*, New York: McGraw-Hill, 1967.
Kolensnik, Walter B., *Educational Psychology*, McGraw-Hill Book Company, 1963.
Koontz, Harold and O'Donnell, Cyril, *Principles of Management*, McGraw-Hill, 1955.
Lee, James A., “Behavioral theory vs. reality” *Harvard Business Review*, Vol. 49, No. 2.
Markin, Rom J., *The Psychology of Consumer Behavior*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc.,

- 1969.
- McGregor, Douglas, edited by Caroline McGregor and Warren G. Bennis, *The Professional Manager*, McGraw-Hill, 1967.
- Mills, Theodore M., *The Sociology of Small Groups*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc., 1967.
- Mischel, Theodore(ed.), *Human Action-Conceptual and Empirical Issues*, New York: Academic Press, 1969.
- Moore, Wilbert E. and Cook, Robert M., *Readings on Social Change*, Englewood Cliffs N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1967.
- Parker, S.R., Brown, R.K., Child, J. and Smith, M.A., *The Sociology of Industry*, London: George Allen and Unwin LTD. 1967.
- Pigors, Paul, Myers, Charles A. and Malm, F.T., *Management of Human Resources*, McGraw-Hill, 1964.
- Pigors, Paul and Myers, Charles A., *Personnel Administration*, McGraw-Hill, 1969.
- Smith, Henry Clay, *Psychology of Industrial Behavior*, McGraw-Hill, 1955.
- Stogdill, Ralph M., *Individual Behavior and Group Achievement-A theory The Experimental Evidence*, New York: Oxford University Press, 1959.
- Vroom, Victor H. and Deci, Edward L.,(ed.), *Management and Motivation*, Penguin Books, 1970.
- Yoder, Dale, *Personnel Management and Industrial Relations*, Prentice-Hall, Inc., Maruzen Co., LTD. 1962.