

2008년 1532호 81년 12월

— 96 —

바아나드 組織理論의 經營學史的 小考

裴 聖 鉉

『目 次』

I. 序 論	1. 바아나드 組織理論의 歷史的 背景
II. 經營學史의 一般的 考察	2. 바아나드 人間觀에 서의 歷史性
1. 經營學史의 意義 및 對象	3. 바아나드 組織均衡論에 서의
2. 經營學史 研究의 接近方法	歷史性
III. 바아나드 組織理論의 歷史性	IV. 結 論

I. 序 論

바아나드 組織理論의 經營學史的 조감을 위해서는 먼저 經營學史의 一般的인 考察이 필요하다. 經營學과 經營學史의 關係가 밝혀져야 經營學史의 論議가 가능하기 때문이다. 물론 經營學 그 자체의 연구와 經營學의 歷史的研究, 즉 經營學과 經營學史 研究와의 관련이 일반적인 의미에서 前者가 企業活動에 관한 一般法則의 解明을 시도하는데 대해, 後者는 過去로부터 現在에 이르기까지의 經營學의 生成과 發展을 더듬어 보고 各 學說 내지 學派의 個別的 特性(또 時代的 特性)을 歷史的으로 밝히는데 있는 것으로 이해된다면 經營學과 經營學史와는 전혀 無關係한 것이 아니고 一應 別個의 研究課題를 가지는 것으로 파악할 수 있다⁽¹⁾. 그러한 觀點에 입각할 때 經營學史를 이해함이 없이도 經營學 自體의 研究는 그런대로 가능한 것은 사실이다. 뿐만 아니라 經營學은 歷史 自體가 跟고 나라와 時代를 달리하면서 問題와 方法의 論議도 달랐기 때문에 經營學史를 統一的으로 접근해가기도 어렵다. 이러한 이유들은 經營學史 自體를 輕視하는 결과를 초래했다. 그러나 經營學史는 經營學의 科學的 體系化의 前提로서 經營學史의 일반적 고찰을 한 다음 바아나드(Barnard, C.I.)의 組織理論을 學史的 觀點에서 論議하려 한다.

바아나드는 傳統的 組織理論에서 近代的 組織理論으로의 轉換의 過程에서 經濟學의 케인즈 革命에 비유되어 經營學에서의 바아나드革命이라 할 만큼 組織理論에서의 그의 영향력은 지대한 것이다. 그러나 이러한 친사에 대해 批判의 소리도 많다. 여기서는 이러한 바아나

筆者：서울大學校 附設 韓國放送通信大學 經營學科 助教

(1) 雲嶋良雄, 經營管理學の生成, 同文館, 1977, p. 10.

드의 組織理論을 重點的으로 소개하지는 않을 것이다. 經營學史의 前提가 經營學說의 歷史性, 法則性, 因果性 등을 밝히는데 있다고 前提하고 바아나드組織理論의 學史的 體系化를 위한 前提로서 몇 가지 점에서 部分的인 解明에 그칠 것이다. 學史的 觀點에서의 考察은 물론 方法論을 제시하고 그 方法論에 맞추어 충실하게 解明해나가야 될 것이다. 그러나 여기서는 後述하는 綜合的인 研究方法의 立場에 충실하도록 노력하였으나 體系的으로 始終하지 못하였기 때문에 어느 한 方法을 내세울 수는 없다.

여기서는 우선 經營學史의 一般的 考察을 행한 다음 계속하여 組織理論의 歷史性, 그리고 그의 一慣된 주요한 觀點인 組織과 個人에 있어서의 人間觀을 論하고, 마지막으로 組織均衡論에서의 歷史性을 解明 한다.

II. 經營學史의 一般的 考察

1. 經營學史의 意義 및 對象

「하나의 科學의 歷史는 科學 그 자체이다」라는 有名한 고토의 말처럼 經營學을 體系的으로 공부하기 위해서는 우선 그 經營學의 歷史, 즉 經營學史를 이해하는 일부터 다져져야 한다⁽²⁾.

學問이 生成 · 發展해가면 자연히 歷史가 形成되고 그 歷史의 蕎積이 進行됨에 따라 현재 學問의 歷史를 고찰하려는 學問, 즉 學史가 생기게 된다. 學史研究라고 하는 것은 말하자면 學問의 發展에서 생겨나는 菲연적인 產物이다⁽³⁾. 經營學史도 經營은 물론 經營 각각의 部門에 대하여 先人們의 귀중한 研究가 있다. 우리는 他人이 연구한 것을 안다는 것은 未來의 對應策의 전제이기도 하다. 더욱이 經營學史를 無視하고 기존에 연구된 問題를縮小再生產하거나 하나의 學說만을 盲信하는 잘못된 行動을 범하지 않기 위해서도 經營學史를 經營學의 전제로 하여야 한다⁽⁴⁾.

특히 經營學은 企業의 實踐理論의 解明을 前提로 해서 生成되어졌다는 觀點에서 볼 때 斯學이 얼마나 많은 先學들의 노력에 의해 그 理論의이며 實踐의 內容이 飛躍的으로 精密化되어 왔으며, 企業의 合理的 運用을 위해서 얼마나 중요한 役割이 연출되어 왔었는가를 歷史的으로 더듬어 보는 일 自體가 매우 중요한 經營學研究의 한 方法일 수 밖에 없다. 그

(2) 山本安次郎, 經營學研究方法論, 丸善株式會社, 1975, p. 163.

韓叢泳, 經營經濟學史를 中心한 文獻史的 考察, 經營論集, 제 12권, 2호, 1978, 서문내 경영연구 소 p. 1.

(3) 田中照純, 經營學史研究の意義, 對象, 方法, 立命館經營學, 第 18 卷 第 2 號, 1979, p. 17.

(4) 山本安次郎, *op. cit.* p. 163.

여기에 經營學史는 經營學史임과 동시에 스스로 經營學의 하나의 研究方法으로서의 意味도 지닌다고 일컬어지는 緣由가 바로 여기에 있게 되며, 그러한 意味에서는 經營學의 歷史的研究는 매우 중요하다고 할 수 있다. 따라서 經營學의 起源, 成立, 發展(學說의 對立), 論爭 등의 動向을 理解한다는 것은 經營學史의 研究課題임과 同時에, 그것이 곧 經營學 그 自體의 性格을 決定하는 것으로도 간주될 수 있으며, 결국 經營學史가 經營學 그 自體라고 喝破해도 한낱 過言만은 아닐 것이다⁽⁵⁾. 여기서는 經營學과 經營學史와의 關係를 좀더 解明함으로서 經營學史의 意義를 밝혀보고자 한다.

經營學과 經營學史와의 관계는 일반적으로 學史手段說⁽⁶⁾이 인정되고 있다. 예컨대 「원리學說史研究는 그 자체가 目的이 아니고 원리구축을 위한迂迴의 生產의 手段이고 中間生産物이다」라든지 「일반적으로 學史와 學 그 자체와의 관계에 대하여 學史가 學 그 자체의 建設을 위한 것이 자각되지 않는다면 學史의 存在理由는 없어지게 된다」. 이와 같이 經營學史研究가 가지는 가장 중요한 의의는 過去學說 내지 學派를 들이켜봄으로써 經營學의 現狀을 明確히 하고, 그리하여 企業의 實踐理論의 解明이라고 하는 課題를 이행하는데 相應하는 理論體系를 확립하는 동시에, 經營이 나아가야 할 정당한 方向을 분명히 하는데 있다고 말하지 않으면 안된다⁽⁷⁾. 그것은 經營學史研究를 經營學의 理論的 確立의 手段으로서 이해하는 입장에 지나지 않는 것이다. 이처럼 經營學史研究는 자기 目的으로서 維持하는 것이 아니고, 經營學의 建設을 위하여서만 學史의 存在意義를 찾을 수 있다고 말할 수 있을 것이다.

그러나 學史手段說이라고 하여도 단순한 手段이나 過程이 아니고, 동시에 존재하는 몇 개의 대체적 수단 중의 하나도 아니며, 필수불가결한 手段이나 過程으로서 存在해야 한다. 이를테면 經營學은 經營學史라는 菲연적인 過程을 經過하지 않고는 실현될 수 없는 것이다⁽⁸⁾. 經營學의 實踐的側面은 經營學史의 輕視可能性을 제공해준다고 하더라도 經營學史는 經營學 그 자체에 내포되고 있기 때문에 이를 經營學研究의前提로 하지 않으면 안되며, 經營學史에서 分離되어 절대적으로 독립하여 존재할 수도 없다.

결국 經營學 그 自體의 研究와 經營學의 歷史的研究, 즉 經營學과 經營學史의 研究와의 關聯은 대단히 密接하며, 經營學의 研究는 經營學史의前提的研究를 바탕으로 해서 비로소 科學的으로 體系化될 수 있다고 볼 수 있다. 이와 같은 觀點에서 볼 때 우리는 숨페터

(5) 韓羲泳, *op. cit.*, pp. 1-3.

(6) 田中照純, *op. cit.*, p. 19

(7) 雲鶴良雄, *op. cit.*, pp. 10-11.

(8) 田中照純, *op. cit.*, pp. 19-20.

의 學史研究의 重要性⁽⁹⁾이나 歷史主義⁽¹⁰⁾의 말을 빌리지 않더라도 經營學의 科學的 體系化의 前提로서 經營學史의 意義와 重要性을 이해할 수가 있는 것이다. 이와 같이 經營學史의 意義가 解明되었다면 다음에는 經營學史의 研究對象을 어떻게 파악할 것인가가 解明되어야 한다. 研究對象의 범위와 한계를 명확히 하는 것은 經營學史의 研究方法論의 解明을 용이하게 하기 때문이다.

經營學의 研究對象은 가장 소박하게 經營學 그 自體라든가 經營學의 歷史라고 말할 수도 있다. 그러나 그것은 根本的인 해명일 수 없고 또한 사태를 일보도 전진시키지는 못한다. 그러면 科學으로서의 經營學史의 궁극적인 研究對象은 무엇인가? 그것은 經營學의 全體的인 發展史 중에 관철되어 있는 經營學說의 歷史的 運動法則에 불과하다. 經營學은 결코 정지하고 있는 것은 아니고, 그 자체가 不斷히 發展을 계속하는 運動體이다. 어떤 經營學(理論)이 일정한 시대에 생겨나면 그것이 나중에 발전하게 되고 곧 소멸하여 버린다. 그리고 나면 그것에 대신하여 새로운 學說이 나타난다. 이 새로운 學說도 또한 동일한 運動을 전개한다. 이와 같이 經營學說은 차례차례로 生成·發展·消滅·反復하면서 全體로서의 轉化移行하여 간다. 그러나 그와 같은 운동은 결코 無秩序하게 행해지는 것이 아니고, 일정한 動機 내지 原動力에 의하여 야기되고 그 가운데 規則的인 關聯(法則性)을 관통하면서 展開되어 간다. 이 運動의 法則性이야말로 科學으로서의 經營學史의 궁극적인 研究對象⁽¹¹⁾으로 생각되어진다.

2. 經營學史 研究의 接近方法

經營學史 研究方法論은 經營學 自體의 歷史가 質으로 해서 아직 主導的인 研究方法論이 形成되지 못하고 있다. 뿐만 아니라 經營學의 다양한 實踐的側面에 더하여 時代와 場所를 달리하면서 起源 性格이 다르고 문제와 방법도 다르게 발전해오고 있다. 이와 같은 결과는 經營學說의 多樣性을 초래하게 하고 經營學說의 多樣性은 經營學史의 統一的 파악을 어렵게 하고 있다.

그러나 經營學史의 研究方法論은 그 自體가 구체적으로 진개되는 經營學史의 內容에 깊이 관계된다고 볼 때 이는 樣式을 規定하고 또한 具體的인 內容은 실제로 方法論을 具現하게 되는 것이다. 따라서 經營學史의 方法論 研究의 약점은 그대로 經營學史의 內容上의 不充分性으로 되어 나타나고 있다⁽¹²⁾. 반대로 經營學史의 方法論을 깊이 추구하는 것은 보다 科

(9) 崔文煥, 經濟學史, 日新社, 1972, pp. 13-14.

(10) 金光雄, 社會科學研究方法論, 博英社, 1976, p. 10, pp. 32-36.

(11) 田中照純, *op. cit.*, pp. 23-24.

(12) *Ibid.*, p. 18.

學의인 經營學史 展開를 可能하게 한다. 여기에서 經營學史 研究의 方法論의 必要性을 강조하는 것은 바로 그와 같은 이유에 의하는 것이다. 經營學史의 研究方法論은 대체로 論者에 따라 다르나 文獻史, 問題史, 方法論史 및 綜合的 接近方法의 4가지가 方法이 있을 수 있다.

우선 가장 보편적으로 연구되고 있는 方法은 文獻史的 研究方法이다. 文獻史的 研究方法이란 經營學史를 주로 過去의 文獻을 中心으로 데서 追求하고자 하는 一連의 接近方法을 가리킨다. 즉 文獻史的 經營學史에 있어서는 過去에 나타난 比較的 比重이 큰 先學들의 重要한 著書와 論文 등을 年代順으로 배열, 그 文獻考證을 통해서 이들 文獻의 内容을 概說, 나아가서 文獻上인 共通點에 따른 學史的 時代區分을 特徵지우게 하는 手段이 駆使되는 것이 그 대부분의 경우이다. 文獻史的 經營學史는 주로 先學들의 著書나 論文을 (따라서 人物과 學說을) 年代順으로 配列한 回顧的 記述을 그 核心으로 하고 있기 때문에 諸學說相互間에 있어서의 理論的 發展의 關聯을 內而的으로 해명하는 것은 그 中心課題가 될 수 없어 二次的인 意義만을 지니게 되며, 따라서 企業의 實踐理論으로서의 充分한 經營學의 理論體系를 확립한다는 未來志向의in 經營學史 研究의 使命은 달성되기가 어렵다는 批判이 있다 해도 아직까지는 文獻史的 接近方法이 經營學史 研究의 典型이자 그 大部分의 경우⁽¹³⁾ 이라고 까지 주장하기도 한다.

그러나 이러한 文獻史에 대한 批判은 상당히 근본적인 문제에 관하여 提起되고 있어 말하자면 經營學說의 展示場 같은 혹은 時代의 그림과 같은 이러한 타입의 研究方法은 經營學史의 意義로서 輕視될 수는 없으나 그 自體가 결코 궁극적인 經營學史의 양식은 아니라고 주장한다⁽¹⁴⁾. 또한 後述하는 方法史的 接近方法에 이르기 위한 不可缺한 準備作業으로서 文獻史的 接近方法과 다음의 問題史的 方法이 인용되고 있다⁽¹⁵⁾. 나아가서 經營學史도 社會科學인 이상 일정의 必然的인 因果關係로서의 法則性을 추구하고 발견하고 해명하는 것에 진정한 의미의 科學이 되지 않으면 안된다. 그러나 經營學史의 研究對象에서 論한 바와 같이 經營學史의 研究對象을 단순한 經營學의 歷史라고 하는 것과 같은 規定에 그친다면 거기에는 文獻史로서의 經營學史만으로도 충분하다고 말할수도 있다⁽¹⁶⁾.

한편 經營學史에 있어서의 問題史的 研究方法이란 過去와 現在에 있어서의 主要한 内容을 그것이 成立하게 된 歷史的 背景과의 관련하에서 선택해서 各學說의 價值를 歷史的 動機로 소급해서 판정하고자 하는 일련의 接近方法을 가리킨다⁽¹⁷⁾. 즉 실제에서 파생된 經營

(13) 雲嶋良雄, *op. cit.*, pp. 16-17.

(14) 三戶公, 經營學史, 世界書院, 1975, pp. 3-4.

(15) 雲嶋良雄, *op. cit.*, p. 25.

(16) 田中照純, *op. cit.*, p. 32.

(17) 雲嶋良雄, *op. cit.*, pp. 17-18.

學的인 諸問題를 각기 時代別 特徵으로서 整理, 이와 함께 그러한 時代의 特徵으로서의 背景下에서 이루어져야 했던 各學說의 潮流와 內容을 관연시켜 問題史의으로 파악하고자 하는 經營學史 研究의 한 手段이다. 이러한 研究方法에 의할 때 各學說의 상호간을 관통하는 內面의 發展의 관연이 그러한 學說들의 成立을 요청하게 한 歷史的 背景을 기초로 해서 統一的(問題史的)으로 파악될 수가 있다고 해서 흔히 諸學說의 단순한 回顧記述의 考察에만 始終되기가 쉬운 文獻史的 方法보다도 더 幅闊은 研究方法이라고 일컬어지기도 한다.

그런데 問題史的 接近方法에서는 그 學史의 研究의 源泉으로서 비단 著書나 論文과 같은 學術的 文獻뿐만 아니라 각종 營業帳簿, 會社定款 등一切의 業務用資料까지도 動員되기가 보통이므로 經營學史의 幅闊은 追跡이 可能하다고 하지마는 아직 量的인 研究面에서 충분한 發展을 이루지 못하고 있는 것이 그 實情이다⁽¹⁸⁾. 그것은 問題史의 手法이 단순히 過去의 主要學說에 대해서 고찰해야 할 뿐만 아니라, 그와 함께 그러한 主要學說의 背景이 되는 經濟社會와 企業에 관한 史的 考察도 併行해야 하는 막중한 작업이 뒤따라야 하기 때문이다. 더구나 問題史로서의 經營學史에 있어서는 各學說의 評價가 자칫 相對主義化(이것도 좋고 저것도 좋다는 식)하는 傾向이 짙기 때문에 특정한 歷史段階에서 成立된 각종의 個別的 理論이 지니는 歷史的 意義를 확정함에 그치게 되는 危險性이 있기도 하다⁽¹⁹⁾.

다음에는 方法論史 企業의 實踐理論으로서 經營學의 理論體系를 확립하기 위한 基礎研究로서는 무엇보다도 먼저 이제까지의 主要學說의 「方法」에 관한 內面의in 責任의 관연을 파악해 보는 것이 先決問題라는 입장이다. 美國 經營管理學史에 있어서의 쿤츠(Koontz, H.)가 1961年「經營管理理論의 정글」에서 제기한 이러한 方法論의 立場은 오늘날의 經營管理學의 올바른 研究를 위해서는 理論을 제각기 개별적으로 이해하기 보다는 하나의 統合된 理論體系로 묶어서 統一的으로 파악하는 것이 보다 더 效率的일 것이라는 觀點에서 經營管理學史 固有의 研究方法으로서는 응당히 「方法論史로서의 經營管理學史」가 등장되어야 한다는 力說에서 비롯된다. 결국 方法論史의 經營學史란 經營管理學에 관한 主要學說의 研究方法에 관한 充分한 含味와 經營管理學의 研究方法에 있어서의 內面의 發展을 해명하고자 하는 노력에서 緣由되는 經營學의 새로운 接近方法의 하나라 할 수 있지만, 經營管理學 自體에 있어서의 方法論의 고찰이 아직도 이렇다 할 만한 比重의 業績의 出現으로 連結될 만큼 풍성하지 못하다고 할 수 있다⁽²⁰⁾.

그러나 部分的으로 사이몬(Simon, H.A.)은 쿤츠에 의한 經營學에 있어서 諸學派를 統合

(18) 韓叢泳, *op. cit.*, p. 6.

(19) 雲鵠良雄, *op. cit.*, p. 19.

(20) 韓叢泳, *op. cit.*, p. 7.

한 理論體系에 정면으로 반대하여 「科學은 整然한 청사진이나 상세한 道路案內圖 및 集權的 計劃에는 소용이 되지 못한다. 그러기 때문에 科學은 재미있는 것이다」라고 주장하여 方法論의 多元性을 強調⁽²¹⁾한다던지 혹은 배일리(Bailey, K.D.)의 群型論⁽²²⁾에 의한 主要組織理論의 變數들이 동시에 綜合的으로 考察되어야만 組織理論의 研究와 發展에 기여할 수 있다고 하고, 이를 통하여 현재 組織研究가 낮은 파라다임(paradigm)狀態의 研究方法論上의 個人主義 狀態에서 벗어나려 하는 示圖도 이러한 脈絡에서 파악될 수 있다.

獨逸의 方法論史도 지금까지 4차의 方法論爭을 거쳐 왔으며, 특히 1960年代 以後의 獨逸 經營學界에서는 經營經濟學의 「現狀과 課題」라는 問題意識을 가지고 經營經濟의 「學史構想」 그 자체를 근본적으로 뜯어 고치고, 이러한 세로운 學史體系와 歷史的 立場에서 經營經濟學의 成立과 發展이 가지는 本質을 파악하려 하고 있다⁽²³⁾. 그러나 1976年 쿤(Kuhn, T)의 파라다임 變革의 理論⁽²⁴⁾, 다시 말해 歷史發展段階를 「前파라다임期—파라다임形成期—파라다임期—파라다임論爭期」라는 分類를 도입하여 기본적으로는 「認識進步 자체는 方法과 理論에 대한 영속하는 論議를 必要로 한다」라는 最近의 經營學의 本質論까지 論議되고, 1977年 「比較經營經濟學의 課題」를 論議하였으나 이러한 方法史에 의한 經營學의 「成立·發展」을 統一的으로 해명하기는 아직도 오랜 세월이 要求될 것이다⁽²⁵⁾.

마지막으로 이러한 文獻史, 問題史, 方法論史와 동일한 次元은 아니지만 經營學說을 생겨나게 한 時代의 諸條件을 분석하고 經營學 自體의 歷史的 運動性, 法則性, 因果性을 해명하고자 하기 때문에 綜合的 研究方法이라고 하는 接近方法도 있다. 綜合的 研究方法⁽²⁶⁾은 도대체 經營學이라고 하는 存在樣式을 現實社會에 있어서 人間實踐과의 結付 자체를 중시하고 經營學의 歷史的 發展法則을 해명하여 개개의 經營學說을 胚胎한 客體的 要因으로서 時代의 經濟的 構造나 社會的 背景은 물론 主體的 要因인 經營學者의 主體的 事項, 다시 말해 學者의 身分, 成長過程, 知識水準까지도 파악하여 學說成立의 普遍的, 一般的 原因과 個人의 特殊性까지도 파악하고자 하는 方法이다. 이 方法은 특히 學史의 歷史的 自律的 發展法則을 중시하기 때문에 헤겔(Hegel, G.W.F)의 辨證法의 論理로서 기본적 사상적 說明體系가 이루어진다. 좀더 구체적으로 언급하면 이러한 綜合的 研究方法을 취할 경우

(21) 鈴木英壽, 經營學說, 同文館, 1980, pp. vii-viii.

(22) 許哲夫, 組織理論의 群型論과 現代社會科學, 明知大學論文集, 第13集, 1978~79, p. 108, pp. 81-112.

(23) 中村常次郎外, 現代ドイツ 經營學說, 同文館, 1980, pp. 6-7.

(24) 金光雄, *op. cit.*, p. 84.

(25) 中村常次郎, *op. cit.*, pp. 7-11.

(26) 田中照純, *op. cit.*, pp. 25-32.

客體的 要因으로서 다음 2가지 점을 밝혀는 것이 주요한 課題가 된다.

첫째, 經營學이 자기를 둘러싸고 있는 여타의 構成部門과 相互作用하여 영향을 주면서 運動한다고 하는側面,

둘째, 經營學 스스로의 內的 모순을 原動力으로 하여 스스로 發展한다고 하는 측면이 각각 밝혀져야 한다.

前者는 經營學을 社會學, 哲學 등 그밖의 科學領域과의 具體的 相互關係 가운데 歷史的 으로 발전하여 가기 때문에 이를 해명하려는 經營學史 研究의 學際的 接近方法에 관한 문제가 되며 後者는 經營學史 研究의 辨證法的 解明에 관한 문제이다. 經營學은 비록 그것이 一時的으로 完成되는 自己完結的인 面을 나타낸다 하여도 반드시 内部에 固有의 理論的 모순을 가지고 있는 것이다. 그 經營學 内部에서 理論上의 矛盾이 動機가 되어 經營學은 쉬지 않고 運動을 계속하는 것이다. 예컨대 經營學說 A는 그 内部 固有의 理論的 矛盾을 가지고 있고, 그것을 극복하여 새로운 經營學說 B에 轉化하여 간다. 바로 學說 B는 A의 批判的 形態로서 된다. 그러나 그 B도 비록 완전한 外樣으로서 나타난다 하여도 곧 그 내부에 고유의 矛盾 b를 가지고 있는 것이 밝혀진다. 그리하여 새로운 矛盾 b가 상당한 原動力이 된다. 또한 새로운 矛盾은 말하자면 에너지로서 무한한 運動을 반복하여 가는 것이다. 이와 같이 客體的 要因으로서 經營學史의 自律的 運動性, 法則性, 因果性을 파악하고隣接 學問과의 學際的 方法에서 解明된 후에는前述한 主體的 要因이 解明되어야 하는 것이다.

이와 같은 經營學史 研究方法論에 관한 여러 觀點을 살펴보았으나 유일한 最善의 接近方法은 있을 수 없으며, 經營學의 實踐的側面은 어느 한 方法만으로 해결하는 것을 결코 허용하지도 않는다. 따라서 다음에 바아나드 組織理論의 經營學史의 解明을 위해서 여기서는 바아나드 자신의 主體的 要因을 把握한 다음 客體的 要因으로서의 歷史的 背景, 그의 人間觀, 組織均衡論에서의 歷史性을 규명하는 작업에만 한하여 論議한다. 이것은前述한 바와 같이 단지 바아나드 組織理論의 體系的 學史研究의 한前提로서만 提示하려고 한다.

III. 바아나드 組織理論의 歷史性

1. 바아나드 組織理論의 歷史的 背景

바아나드 組織理論의 經營學史의 位置를 解明하기 위해서는 主體的 要因과 함께 그의 理論이 形成되어 온 時代의 經濟的 背景을 밝혀야 한다.

바아나드는 哲學者인 와할아버지의 影響을 받았으며 Harvard大를 거쳐 1927年 ATT社의 뉴우저지주 社長으로 취임하였다. 哲學的 分위기에서 차라 그의 思想은 심오하고 難解하

다⁽²⁷⁾. 管理者로서 大恐慌을 거쳐 1938年 그의 主著「經營者의 機能」에서 思想이 具體化될 때까지의 社會經濟的 背景을 알아야 한다⁽²⁸⁾.

주지하는 바와 같이 1930年代는 資本主義가 體制的 危機에 직면한 大恐慌의 時期이다. 미국에서는 工業生產高가 1905~1906年の 水準에까지 후퇴하고 失業者의 餓餓行進, 工場스트라이크, 大衆農民運動 등 이른바 勞動不安, 社會不安이 심각화하고 있었다. 뉴딜政策이 심각한 위기에 대한 國家的인 對應策이었고, 이것을 계기로 하여 소위 福祉國家의 理念이 제시되었다. 이러한 위기의 시기에 바아나드의 主體的 要因으로서의 背景, 즉 經營者로서는 물론 뉴우저지주의 「緊急救濟本部」를 비롯하여 각종의 政府機關의 責任者도 역임하였다. 그의 몸소 체험에 기초하면서 「經營者는 무엇을 하여야 하는가, 어떻게, 왜 行動하는가」를 서술하는 것을 목표로 하였다.

그러나 바아나드는 그의 經營者の 職能을 그 자체로서 고립적으로가 아니고, 그 직능이 현실적으로 作用하는 協同의 場(後述하는 均衡論의 場理論에서 상술), 協同의 戰略的 構成要素인 人間存在에까지 눈을 돌리고 그것의 特性의 분석에서 출발하여 協同體系(cooperative system)와 公式組織(formal organization)에 관한 理論을 展開하고 그것을 기초로 하여 管理職能을 논하고 있다⁽²⁹⁾. 그 경우 그의 理論展開가 大企業의 經營者이고, 政治・行政의 責任者이기도 하다는 그의 地位와 經驗에서 오직 企業의 經營組織에 限하는 것이 아니고, 보다 널리 社會의 構造와 機能, 그것을 規定하는 것으로서의 위기적 상황 중에서 社會의 構造面으로서의 公式組織에 협조하게 보이는 「不穩定性」의 原因이 協同의 戰略的인 要因인 「人間問題」에 있다고 하는 생각에 서서 이것에 대한 認識을 결여하는 組織 및 管理의 既存理論의 限界를 비판함과 동시에 心理學이나 社會學이 전개하여 왔던 人間의 集團的 社會的行爲에 대한 研究結果를 도입하여 새로운 理論構成을 시도하였다.

이와 같은 經濟的 背景과 그의 主體的 要因의 대략적인 記述을 하였으나 좀더 구체적으로 그의 思想의 원류를 밝혀보기로 한다.

바아나드 組織理論의 形成에 중대한 영향을 준 思想에 대해서는 바아나드 主著「經營者の 機能」의 序文에서 잘 나타나 있는 바와 같이 다음 사항에 대해서 중점적으로 分析함으로써 바아나드 思想의 源流을 把握해 보고자 한다.

바아나드는 「종래의 社會科學 研究가 組織에서 內的인 힘의 構造의 調整과 意思決定過程

(27) 津田眞激, 人事勞務管理の思想, 有斐閣新書, 1979, pp. 144-145.

(28) 権泰吉, バーナード理論の批判, 組織科學, Vol. 9, 第3호, 1975, pp. 45-46.
篠原三郎, 片岡信之, 批判的經營學, 同文館, 1978, pp. 21-31.

(29) Tillett, A., Kempner, T. & Wills, G., *Management Thinkers*, Penguin Books, 1978, pp. 312-341.

의 理解가 결여되고 그것이 社會研究의 一般理論과 大衆行動과의 연결이 완전하지 못하다. 이러한 결함은 組織의 一般的 特質에 대한 연구의 二大 防害要因으로 되었다. 그 하나는 國家와 教會의 本質에 관한 思想史 그 자체이고 거기에 內在하는 法律萬能主義이다. 다른 하나는 思想의 發展의 方向과 初期의 經濟理論의 形成에서 너무나 편의적으로 人間行動의 經濟的 側面의 과장이다. 아담 스미드나 그 후계자들의 經濟學 및 功利主義에 뿌리박은 唯物論의 哲學을 가지고 있는 純粹經濟理論은 ‘經濟人’ 범주의 강조에 시종하고 組織行動에서의 非經濟的 動機, 關心 및 知的過程에 대한 觀察을 익압하여 버렸다」고 하였다⁽³⁰⁾.

組織研究의 二大 방해요인 중에서 첫번째 要因인 國家와 教會本質에 관한 思想史 그 자체와 거기에 內在하는 法律萬能主義(legalism)에 대한 批判의思想은 에르ליך(Ehrlich, E)의 法哲學에서 다소간 의문이 해소된다고 하여 그의 영향을 받았음을 고백하고 있다. 좀더 구체적으로 살펴보면 19C 法思想이 政治組織 中心主義와 絶對國家體制에 의하여 깊이 규정되고 20C초까지 영향을 주었다. 自由法學의 旗幟하에 에르ליך하는 「살아 있는 法(Lebendes Recht)」를 주장하였다⁽³¹⁾. 당시 지배적이던 法實證主義에서 이탈하여 「現實의 살아 있는 規範의 탐구와 그것을 機軸으로 하여 法規의 分析을 지향하고, 法律學을 法規解釋의 속박에서 해방하여 法律學의 社會學化」를企圖하였다. 다시 말해 그는 「裁判規範인 法規와 行為規範인 살아 있는 法」을 대비하고 法規는 法的 紛爭의 비교적 드문 경우에만 작용하는 제2차적인 것인데 비하여, 살아 있는 法은 現實 일상생활을 질서있게 해주는 제1차적인 것이다. 에르ליך의 이와 같은 思想은 그때까지 바아나드가 이해할 수 없었던 組織의 規範을 解明하는데 좋은 道具가 되었다. 強制制裁가 아닌 社會的 規範이 오히려 국가의 죽은 法規보다 훨씬 잘 수행되고 이것은 組織의 行動規範을 보다 쉽게 설명해 주었다. 에르ליך하는 「社會는 上호작용하는 人間 諸團體의 總體이다」라고 규정하고, 이 단체는 고립된 抽象的 개인의 集合體가 아니고 「上호의 관계에서 특정의 規則을 그 行為로서 規定의인 것으로 승인하고 적어도 보통 때는 그에 따라 행동하는 다수의 人間」으로 파악하는 것이다.

社會, 즉 人間 諸團體의 總體에 있어서는 특정 때와 장소에서 작용하는 여러 힘의 작용의 소산으로서 規則이 社會的 事實로서 化한다. 이 規則이 추상적 命令 및 금지로서 團體構成員에 대하여 되면 그것은 規範이 되고, 일정의 形式과 內容을 갖게 된다. 그 內容은 團體의 構成과 그 經濟樣式에 의하여 菲연적으로 정하여지고 또한 變化한다. 規範은 이리

(30) Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*, 30th Annivesary edition, Harvard univ. press, 1971, Preface. pp. xxx-xxxii.

(31) 篠崎恒夫, バーナード組織論の方法論的系譜の一考察, 商學討究(小樽商大) 第27卷, 3~4號, 1977, pp. 188-189.

하여 團體의 内部秩序를 가지지만, 이 질서의 作用은 法 및 다른 社會的 여러 規範(習俗, 道德, 宗教, 常識)의 強制에 의하여 실시된다. 모든 規範 중에서 法規範은 그 内部秩序의 骨格을 이루고 團體組織의 가장 强力한 支柱가 된다. 그런데 살아 있는 法은 規範으로서의 측면에서는 主觀的 存在이지만 人間精神에 의하여 特定의 사실에 結合됨으로써 생긴 것이고, 이런 事實關係의 表現이다. 이 現實的 事實은 「法의 事實」이라고 불리어야 한다. 살아 있는 法은 法의 根源的인 形態임과 동시에 始源的 形態이다.

에르ליך의 이와 같은 「살아 있는 法」의 內容은 組織의 構成員으로서의 規範의 存在를 個個人의 동일한 뜻이 發生시킨 事實 그 자체가 「法」이라고 파악되고 있다. 法 以外의 社會規範도 強制力を 가지는 것과 같이 社會의 組織을 全部 規制할 수 있다는 점에서는 바아나드가 구하였다던 점과 강하게 結付되는 事實은 인정하여야 한다. 이러한 「살아 있는 法」思想은 그의 權限受容說(後述)과 接木된다. 왜냐하면 이와 같은 個個人의 集合인 團體나 組織에서 동일하게 받아들여졌을 경우 規範으로서 形成되어 종래에 이것은 그 組織 스스로를 自律的으로 統制해줄 수 있는 과정이 되며, 이러한 受容圈에 대한 基本思想은 權限에서도 동일한 理念을 가지게 되어 權限受容說로 나타나게 되는 것이다.

둘째의 組織研究에 대한 방해요인은 어떠한 사상적 배경이 있나를 살펴보면 바아나드는 그의 主著「經營者의 機能」日本語版 序文에서 스스로가 계승한 곳을 말하고 있다. 즉 「本書를 서술하고 論理을 展開함에 있어서는 뒤르켕(Durkheim, E.), 토니스(Tönnies, F.), 파레토(Pareto, V.), 파이슨스(Parsons, T.) 그밖의 많은 저작을 연구하여 기여한 바가 컷지만, 그럼에도 불구하고 本書의 實體는 個個人의 體驗과 觀察과 그것에 대한 오랫동안의 思索에서 생긴 것이다.」⁽³²⁾ 이와 같이 스스로 영향받은 思想의 흐름을 밝히고 있지만 좀더 구체적으로 밝히기 위해서 產業主義의 發展過程에서 社會 諸狀況을 설명⁽³³⁾한 다음 바아나드의 方法論的 系譜와 歷史性을 해명하도록 한다.

제 1의 產業主義 <離陸期>에는 英國에서는 아담 스미드에서 시작한 古典派 經濟學이 對應하고 벤덤을 포함한다. 프랑스에서는 생시몽(Saint-Simon,)에서 풍트(Comte, A.)에 이르는 흐름이 대응하고 있다. 제 2의 產業主義의 <成熟期>는 英國에서는 1850年경에 스펠서(Spencer, H.)에서 시작하는 社會進化論의 흐름이 있고, 그것은 미국서 썸너(Sumner, W.G.)와 베블렌(Veblen, T.B.)으로 되어 나타난다. 프랑스에서는 20C初에는 뒤르켕學派의 흐름과 대응한다. 제 3의 革新期는 미국에 의하여 주도된다. 그리고 그것은 최근의 수년간에 先進國의 技術革新의 선구이고 로스토우가 말하는 「高度大衆消費時代」에의 도입을

(32) 田杉鏡, 經營者の役割 一その職能과 組織, ダイヤモンド社, 1965, p. 5.

(33) 篠崎恒夫, *op. cit.*, pp. 178-181.

가져왔다. 이 革新은 1920年代의 準備期 중에 1929年 이후의 大恐慌을 중요한 轉期로 하여 2次 世界大戰에 의한 景氣上昇에 의하여 完成한다. 이 사이에 美國經濟는 뉴우딜政策을 시행함으로 해서 自體로부터의 體質이 改善되었다. 自由經濟는 종언하고 福祉國家의 理念이 대치되었다. 이것에 대응하여 經濟理論은 全面的인 케인즈革命의 세례를 받고 社會學上에서는 「새로운 社會學」의 諸動向이 차례차례 發生하였다. 스미드, 스펜서, 션너의 흐름인 個人主義의 系列과 한편으로는 생시몽, 풍트, 뒤르켕의 連帶主義 系列로 區分할 수 있다.

그런데 連帶主義의 그룹은 넓은 意味의 實證主義追求를 共通要素로 가지고, 종래의 經濟學의 모델로서는 파악될 수 없는 社會集團에서 個人的 行動과 關係의 分析을 하고 있는 것이다. 따라서 뒤르켕으로서의 直接의 論敵은 스펜서이지만 그 論敵을 거슬러 올라가면 스미드에 도달한다. 功利性을 구비한 行動으로서의 經濟的 行爲가 道德的으로 적정하다고 하는 스미드의 道德學과 經濟學이 오히려 社會情況에 눈을 돌린 뒤르켕으로 하여금 社會學의 이름하에 社會的 規制를 論하고 社會連帶를 論하게 하였다고 말할 수 있을 것이다⁽³⁴⁾.

이러한 問題意識은 파레토에서는 보다 分明하다. 「人間行爲의 決定的인 動機를 功利主義者는 効用의 極大를 追求하는데 있다고 말하지만, 人間行爲의 根源은 그렇게 合理的인 것 이 아니고 또한 恒常性이 있는 것도 아니다. 人間行爲를 결정하는 最後의 根源은 사람에 따라 千差萬別이고 또한 때에 따라서는 비상하게 變化하는 등의 非合理的인 일종의 本能的인 ‘心理狀態’에 있다. 따라서 그러한 人間行爲의 非合理的인 本能的인 主觀的인 動機를 研究한다고 하는 것은 經濟學으로는 不可能하며 이러한 人間追求의 路線은 直接的으로 바아나드에게 影響을 주고 있다」⁽³⁵⁾.

뒤르켕은 스미드의 分業을 축으로 하는 道德的 世界가 私企業의 無制限한 自由競爭, 無規制狀態로 인하여 과괴되고 人間疎外를 초래케 하여 社會가 個人에 대하여 아무리한 有効한 規制를 주지 못하는 아노미狀態로 빠져들게 했다고 인식하고 이러한 狀態를 機械的 連帶라 불렀다⁽³⁶⁾. 機械的 連帶는 外部에서 個人을 구속하는 特性을 가지며, 有機的 連帶는 專門化, 分業, 相互依存에 의하여 特徵지워진다. 이러한 狀態에서 정상인 狀態의 축, 즉 有機的 連帶로의 회복을 人間의 自由에서 구하고 있다. 그는 自由를 義務(바아나드에서는 責任)를 존중하는 自由를 정당한 자유라고 해석한다⁽³⁷⁾. 이러한 義務를 중시한 自由의 概念은 바아나드의 協同體에서 個人的 責任은 權限보다 우선한다는 責任優先說⁽³⁸⁾에 귀착한다.

(34) *Ibid.*, pp. 182-183.

(35) *Ibid.*, p. 183.

(36) 루이스 A, 코자지음, 憲鍾慶·朴明圭 옮김, 社會思想社(上), 一志社, 1978, pp. 204-205.

(37) *Ibid.*, pp. 185-186.

(38) 飯野春樹, バーナード 責任優先説について, 商學論集(關西大學), 第19卷 第5~6號, 1975, pp. 1-27.

파레토가 非合理性을 가진 人間의 問題를 다루는 人間追求의 路線은 바아나드에게 직접적으로 영향을 주고 토니스의 전체적複合體인 게젤샤프트(Gesellschaft)와 뒤르詈의 아노미(anomie) 개념에서 일관되는 것은 機械的連帶에서의 人間疎外 문제이다. 이러한 人間疎外에 대한 처방은 바아나드에서는 協同體에서 해결하려 하며, 이러한 協同體의 存續根據로서 組織에서의 個人的道德性이 강조되고⁽³⁹⁾, 이러한 道德性의 강조는 개인의 權限보다 責任이 先行한다는 責任優先說로 나타나는 것 같다. 나아가서 바아나드는 이러한 道德性을 창조하기 위해서 리이더쉽(leadership)을 중시한다. 그는 道德性의 創造가 곧 리이더의 管理的能力에 달려 있다고 보기 때문이다⁽⁴⁰⁾. 이러한 過程에서 모든 役割은 커뮤니케이션이 축을 이루고 있다. 그리하여 커뮤니케이션이 바아나드理論의 核心을 이룬다고까지 주장되기도 한다⁽⁴¹⁾.

2. 바아나드 人間觀에서의 歷史性

바아나드의 궁극적인 課題는 「管理者의 役割이 무엇인가」하는 組織에서의 人間行動樣式의 規明이었다. 따라서 個人과 組織, 協同의 擴大와 個人的發展⁽⁴²⁾과 같은 바아나드의 人間觀이 그의 組織理論 解明에 중요한 부분이 된다. 여기서는 그가 포착한 「個人과 組織概念」의 歷史性을 다음 두 가지 점에서 검토한다. 첫째 個人概念과 市民社會, 둘째 經濟人批判의 觀點에서 검토하기로 한다.

1) 바아나드에 있어서의 個人

바아나드는 人間을 「個人의 地位」와 「人間의 特性」의 二重的 存在로서 파악한다. 그 개인은 한편에서는 「過去 및 現在의 物的・生物的・社會的 要因인 無數한 힘과 物을 구체화하는 단일의 독특하고 독립된 전체를 의미한다」⁽⁴³⁾이고, 동시에 그 個人은 人間의 特性으로서 「(a) 活動 내지 行動, (b) 그 背後에 있는 心理的 要因, (c) 일정한 選擇力, (d) 그 결과로서의 目的」⁽⁴⁴⁾을 가지는 것이다. 人間은 일면에서는 物質・生物的인 有機體이고, 「 다른 人間有機體와 관계를 가지지 않고는 그 機能을 행할 수 없다」는 社會的 存在이지만, 다른 면에서 고립화된 個人으로서는 目的을 가지고 「心理的 要因」이나 選擇力에 기인하여 행동하는 屬性을 가지는 것이라고 포착한다. 다시 말하면 바아나드는 人間을 「過去 및 現在

(39) 飯野春樹監譯, Barnard C.I. 稿, Business Moraleの基本的情況, 商學論集, 제17권, 제5~6호, 1973, pp. 51-77.

(40) 鈴木英壽, *op. cit.*, p. 132.

(41) 平雄之, バーナード理論における Communication, 組織科學, Vol. 9, No. 3, 1975, pp. 23-33.

(42) Barnard, C.I., *op. cit.*, p. 296.

(43) *Ibid.*, p. 13.

(44) *Ibid.*, p. 13.

의 物的, 生物的, 社會的 要因」의 合成物로서 畏異함으로써 인간의 自然的, 社會的 諸要因의 普遍化(社會化) · 被規定性의 측면을 畏異하고, 心理的 要因 決定力에 따라 人間의 個別性, 自由意思力의 側面을 보려 하였던 것이라 생각된다. 이것이 의미하는 것같이 바아나드는 자체의 人間像을 한편에서는 「人間行動을 보편적인 諸力의 表現으로 설명하고, 個人을 오직 受動的인 것으로 본다」—「決定論」—는 입장, 다른 한편에서는 「選擇의 自由나 意思의 自由를 인정하고, 個人을 獨立的인 存在」로 한다—「自由論」—는 입장의 兩面을 받아들였던 것이다⁽⁴⁵⁾. 때문에 바아나드가 포착한 人間像是 自然的 · 社會的 諸要因의 合成物로서의 社會性 · 被規定性(制約)을 가지지만, 選擇力 · 心理的 要因에 기인하여 具體的 行動 · 個別化된 個人으로서 포착하는 것 같다. 그리고 後者の 「人間의 特性이야말로 이 책의 基本的인 公準」⁽⁴⁶⁾으로서 부쳐지고, 다음에 보는 바와 같이 協同體系에 들어가는가 아닌가를 선택한다. 다시 말하면 管理職能의 本質을 解明하는 열매로서 생각하고 있다. 이와 같이 일정한 制約에 기인하여 自由意思力を 가지는 個性的 個人이라는 人間像是 오직 歷史的 特徵을 捨象한 추상적인 개념일 것이다⁽⁴⁷⁾.

그러나 바아나드는 市民社會에서의 社會關聯性에서 疏外된 假想的인 自立의 個人을 畏異하고, 그 社會性과 個別性을 오직 現상면에서 畏異한 것으로 머물고 있다. 왜냐하면 바아나드는 協同體系와의 關係에서 인간을 다음과 같이 말하고 있다. 「이 책에서는 特定한 協同體系 參加者로서의 人間을 순수하게 機能的 側面에서 協同의 局面으로 간주한다. 인간의 노력은 그것이 協同的인 한에서는 非人格化되고, 거꾸로 말하자면 社會化된다. …中略… 어떤 특정한 組織의 밖에 있는 것으로서의 人間은 物的 · 生物的 · 社會的 要因의 獨特하게 個人化된 것이고, 限定된 정도의 選擇力を 가지는 것으로 간주한다. 이와 같이 兩側面은 시간적으로 兩者擇一的인 것은 아니다. …中略… 兩者는 協同體系에서는 항상 共存한다」⁽⁴⁸⁾

여기서는 앞서의 바아나드의 人間의 兩側面, 즉 「物的 · 生物的 · 社會的 諸力의 合成物」로서의 측면이 協同體系內에서 「機能的 存在」로서, 다른 방면의 人間의 特性이 「組織의 外」에서 「個人差의 側面」으로 전개되어 있는 것은 말할 것도 없다. 바아나드는 個人을 協同體系內에서 機能的 存在로서 「非人格的인 活動體系의 일부에 불과하다」고 하고, 그런 의미에서 「非人格化」되고 社會化된다고 畏異하고 協同體系의 밖에서 비로소 「個人化」한다. 「協同體系에서 고립하여 그것과 對立」하고 「특정의 協同體系에 들어가는가 아닌가를 선택」하

(45) 宮崎信二, 現代經營學における「個人と組織」—バーナード理論を中心に一, 立命館經營學, 제 17권, 4號, 1978, p. 99.

(46) Barnard, C.I., *op. cit.*, p. 15.

(47) 宮崎信二, *op. cit.*, p. 99.

(48) Barnard, C.I. *op. cit.*, pp. 17-18.

는 것이다. 그런 의미에서 協同體系內(의 組織)에서는 個人은 「社會化」되지만 항상 非人格化되고, 거기서 「協同意慾」은 「극기」, 人格的 行動의 自由의 포기, 人格的 行動의 非人格化」를 의미하고, 協同體系의 밖에 있어 개인은 協同體系에 대립하고 고립된 「個人」으로서의 存在, 貢獻意慾에 관하여서는 「現代社會에서 多數의 사람은 항상 마이너스의 측에 있다」⁽⁴⁹⁾라고 바아나드는 파악하고 있다. 이러한 意味에서 協同體系內에는 社會化 非人格化된 活動의 體系로서 파악되고, 그것과 대립·소외된 것으로서 個人이 位置하고 있다. 「個人과 組織」은 對立하여 個人은 協同體系에의 參加의 意思決定에서 自由로운 選擇力を 가지지만 協同體系內에서는 「非人格」=「克己·人格的 行動의 自由의 포기」가 된다. 그리고 거기서는 人間은 組織人格과 個人人格을 동시에 가진 二重人格으로서 存在하는 것이다.

2) 經濟人批判의 歷史的 意味

바아나드는 스미드 등이 理念으로 한 「經濟人」을 비판하여 組織理論에 적합한 새로운 人間像을 定立하고 있으며, 經濟人 批判에서 야말로 바아나드 人間像의 歷史的 意味를 발견할 수 있다. 바아나드는 經濟人觀에 대하여 다음과 같이 서술하고 있다.

「社會的 行爲에서 우리들은 「經濟人」이라고 부르는 축면을 도출해내는 것은 有用하다고 하지만, 스미드나 그 後繼者들에 의하여 효과적으로 구성되고 상당히 發達한 諸理論은 특정한 社會的 過程——그 중에서 經濟的 要因은 오직 한 축면에 불과하다——에 대한 觀心을 억압하고 經濟的 關心만을 과도하게 強調한 것이다. 그것과 같이 功利主義에 뿌리박은 唯物論哲學을 가지고 있는 純粹經濟理論중에서 動機라는 것에 적당한 고찰을 위하여 社會的 行動중에 感情的·生理的 過程과는 別個로 知的 過程이 차지하는 지위를 일반적으로 잘못 생각하였다. 오늘날 수많은 사람의 사상에서는 人間은 經濟人이고 經濟的 이외의 屬性은 약간만 가지고 있다. …中略… 나는 組織중에서 어떻게 行動하면 효과적일까 하는 것을 전부터 알고 있었지만 훨씬 뒤에야 經濟理論과 經濟的 關心——必要不可缺한 것이지만——을 第二의 地位로 후퇴시킴으로 해서 비로소 組織과 거기서의 人間行動이라는 것을 이해하기 시작한 것이다」⁽⁵⁰⁾.

이를 정리하면 첫째는 바아나드가 염두에 둔 「經濟人」이라 함은 스미드 등이 理念으로 한 18C의 人間像이고 內容上으로는 人間은 「經濟的 關心」에 기인하여 행동한 것으로 파악되고 있다는 것, 둘째는 바아나드가 「經濟人」을 비판하여 얻은 人間像是 앞서서 본 人間의 特性에서의 人間行動을 規定한 要因으로서 「經濟的 關心은 제 2의 地位」로 후퇴시키고 「非經濟的인 動機 關心」 또는 「知的 過程」을 제1의 地位로 設定한 것이다. 그런 의미에서 18C

(49) *Ibid.*, p. 84.

(50) *Ibid.*, Preface, pp. xxx-xxxxi

의인 個人的 원장에 그 人間行動에서의 心理的 意思決定이 가지는 意義를 強調한 것이라고 이해할 수 있다⁽⁵¹⁾.

人間의 特性에서 人間行動을 규제하는 요인으로서 經濟的 關心을 제 2의적인 것으로 위치를 부여하고 非經濟的인 動機·心理的 要因·意思決定力を 重視하였던 것이다. 이 人間行動의 心理的인 힘 등이 바아나드의 組織 管理에서 中心的 問題가 되는 것이다. 바아나드個人이 協同體系에 參加할 것인지의 여부를 선택한다. 이 선택은 (a) 그때의 目的慾求, 衝動 (b) 그 사람에 의하여 利用可能하다고 인식되는 個人的 外의 다른 機會에 기인한다. 「組織은 이들의 範疇 中의 하나를 統制하든가 영향을 주므로써 個人的 行爲를 修正하는 結果가 생긴다.」 이런 것들을 신중하게 고려하여 전문적으로 統制하는 것이 管理職能의 本質이다」라고 前者の 「目的·慾求·衝動」=「動機」는 人間의 特性의 「心理的 要因」을 바꾸어 말한 것이고, 後者は 「選擇力」·意思決定의 問題로서 규정된 것이다. 그런 의미에서 바아나드로서는 協同體系에 參加하는 人間行動의 規定要因이 「經濟的 決定」이 아니고 「動機」·「意思決定」의 문제가 중심으로 되고 이들을 「統制」·「影響」·「修正」하는 것이 管理者의 本質的 職能이라고 생각하고 있는 것이다⁽⁵²⁾. 예컨대 企業組織과 勞動者와 企業에의 「協同意慾」의 확보가 오직 賃金이 아니고, 勞動者의 「慾求·衝動·慾望」이 第一義의 問題로서 규정되고 「動機」가 중심으로서 생각되는 것이다. 이와 같이 人間行動에서 「經濟的 關心」이 아니고 「慾求·衝動·慾望」이 第一義의 問題로 되는 것은 客觀的으로는 勞動市場·生產財市場 등에서 自動調整機構의 붕괴——그 상징으로서 大恐慌——에 의하는 것이지만 人間의 心理的 要因·意思決定이 중요한 人間行動의 要因으로서 문제가 되는 것은 거기에 經濟合理主義로는 해결되지 않는 人間行動의 문제가 存在하고 있었기 때문일 것이다. 그것은 經濟合理主義로는 分析·解決할 수 없는 것——즉 勞動者의 不平不滿이고 勞動組合의 組織的 抵抗이며 社會全體의 社會不安 등의 문제도 포함하는 것——일 것이다.

그렇지만 資本主義 社會의 疎外된 人間像을 보는 바아나드로서는 그것들은 人間行動一般에서 「慾求·衝動·慾望」으로서 超歷史的·抽象的인 것으로서 나타나는 것이다. 그러나 동시에 바아나드는 바로 이것들의 「慾求·衝動·慾望」, 나아가서는 意思決定을 統制하고 영향을 줄 것을 管理職能의 本質로서 파악한 것이다. 다시 말하면 바아나드는 개인의 「慾求·衝動·慾望」의 統制를 「公式組織의 安全=社會構造의 安定을 위한 戰略的 要因으로 파악하고, 이것을 公式組織의 管理者와 管理職能의 課題라고 세기한 것이다⁽⁵³⁾. 이와 같은

(51) 宮崎信二, *op. cit.*, pp. 105-106.

(52) *Ibid.*, pp. 108-109.

(53) *Ibid.*, pp. 109-110.

「慾求・衝動・慾望」의 統制로서 바아나드는 道德性 問題를 제시하고 있다⁽⁵⁴⁾. 그는 道德을 個人道德과 組織道德으로 구분하고 개인에 있어서의 道德이란 「人格的인 여러 힘, 즉 개인에 내재하고 있는 일반적 안정적인 性向이고 그와 같은 性向과 일치하지 않는 直接적이고 특수한 慾望・衝動 또는 關心을 禁止・統制 또는 修正하고, 그것과 일치하는 것은 이것을 強化하는 경향이 있다」⁽⁵⁵⁾라고 한다. 다시 말하면 바아나드에 있어서의 道德은 개개인의 私的 行動準則(a private code of conduct)라고도 말할 수 있는 것이다. 그는 계속해서 組織道德은 사람들의 協同關係가 지속화되므로 組織道德이 創造되는 것이라고 본다. 그렇지만 現代社會를 支配하는 大規模 協同組織과 個人은 원리적으로 物象化=疎外의 體制를 기본으로 하기 때문에 이미 언급한 바와 같이 한편에서 非人格的인 組織機構 일반으로서, 다른 한편에서는 組織에서 疏外된 個性的으로 행동하는 個人 일반으로서 나타나고 兩者는 本來의으로 對立하는 것이 自然的인 것으로서 現象하는 것이다. 바아나드의 個人과 組織은 바로 그러한 문제이고 거기에서 人間은 그 社會에서 疏外되어 있기 때문에 個性的 個人이고, 그 社會의 諸關係(經濟法則)가 불안하리 만치 「慾求・衝動・慾望」의로 主體의 個人인 것이다⁽⁵⁶⁾. 그것이 歷史的이라는 것은 말할 것도 없을 것이다⁽⁵⁷⁾. 바아나드理論을 現代社會에서 組織疎外의 歷史的인 特징이 반영되고 있는 歷史的 理論으로서 파악함으로서 바아나드 組織理論이 現代의 組織政外의 構造를 해명함에 있어서 중요한 의미를 가진다고 할 수 있다.

3. 바아나드 組織均衡論에서의 歷史性

지금까지 바아나드 組織理論의 歷史的 背景, 人間觀에서의 歷史性을 찾아보았다. 여기서는 마지막으로 그의 組織觀에서의 歷史性을 人間關係論과의 比較를 검토함으로 해서 간접적으로 歷史發展의 法則을 解明하려고 한다. 특히 組織理論중에서 主要部分 均衡理論의 근본적 概念形成背景을 해명하여 人間關係論과의 歷史性을 검토할 것이다.

모든 論者들은 人間關係論과 바아나드 組織理論의 차이를 인정하면서도 兩者간에는 일정한 連續性, 즉 後者에 의한 前者の 繼續性에 관한 관점은 각 論者에 의하여 다르다. 이러한 兩者的 連續性, 繼續性에 대하여는 認識 把握 基準에 따라 (a) 內容的側面, (b) 方法論的側面, (c) 이데올로기的側面으로 區分해서 파악할 수 있으나⁽⁵⁸⁾, 여기서는 좀더 兩

(54) 坂井正廣, バーナード理論における道徳の問題, 組織科學, 東京, 1975, p. 17.

(55) Barnard, C.I., *op. cit.*, p. 261.

(56) 工藤達男, 經營組織の學說研究, 中央經濟社, 1979, p. 75.

(57) 宮崎信二, *op. cit.*, p. 110.

(58) 比較 觀點에 따라

(a) 內容的側面: ① 公式組織과 非公式 組織 二元論 ② 慾求充足과 目的 達成結合論
③ 心情的 人間關係 ④ 社會의 均衡論 ⑤ 協同作用原因

(b) 方法論的側面: ① 非合理主義 ② 主體者意識의 重要性 ③ 人間關係 복잡화 認識

者의 각각의 課題·概念을 구체적으로 들어서 連續性·繼續性이 표면적인가를 밝히고 바아나드理論의 近代的 組織理論의 近代性의 意味를 밝히고 組織均衡論 自體의 歷史性을 해명하기로 한다.

人間關係論과 바아나드組織理論에 있어 繼續性과 相異性 分析을 위한 變數로는 여러 가지 있을 수 있겠으나 다음 각각에 의하여 파악할 수 있을 것이다.

첫째, 非公式組織의 再發見과 관련하여 企業支配論理 内지 基準

둘째, 權限의 所在의 向方

마지막으로 이 過程이 해결되면 組織均衡論 自體의 歷史的 根源을 밝혀야 할 것이다.

1) 企業支配論理와 權限의 所在

호오손實驗의 結果가 人間關係論으로서 理論화되고, 그 以後 「科學的 管理」는 非公式組織의 公式理論化를 지향하고, 환인하면 非公式의in 諸關係를 内포하는 組織을 全體로서 「管理」하는 方向으로 향하게 되었다고 해석할 수가 있다.

人間關係論에서 社會的 組織을 구성하는 非公式組織은 感情의 論理에 의하여 公式組織은 費用과 能率의 論理에 의하여 주도된다. 따라서 企業의 兩者의 論理에 의하여 주도된다고 하지만, 이 두 가지 組織을 統合하는 論理 内지 基準은 적어도 人間關係論에서는 생각되지 않았다. 오직 感情의 論理에 기인하는 모티베이션을 채택한 결과로서 公式組織이 지지된다고 하는 입장에 서게 된다라고 해석이 된다. 그것은 「組織的 非合理的」인 行動의 「組織的合理化」를 지향하는 것이라고 하여도 어디까지나 非公式의 組織이라고 하는 非合理的인 組織에 偏向한 論理 그 자체인 것이고, 非公式의 組織을 公式的 組織의 論理에 포섭하는 思考는 아니다⁽⁵⁹⁾. 이에 대하여 바아나드는 企業을 支配하는 기준으로서 公式的組織의 運營基準으로 有効性을 채택하고 非公式組織의 運營基準으로서 能率性을 채용·구분한다. 個人動機의 滿足程度인 能率性이 組織目標達成程度인 有効性을 포섭한다고 하는 입장, 다시 말하면 意思決定力を 가진 個人人格이 組織에서의 出入自由를 갖고 있기 때문에 組織構成員個個人의 合目的的 行動을 誘因하는 經營管理를 전개할 수 있다는 論理, 다시 말하면 非公式組織 지향의 公式組織論을 주장하고 있다.

權限의 所在 問題에 대하여 바아나드組織理論에서는 앞에서 말한 바와 같이 公式組織으로서 非公式組織을 포섭하고 있다. 그러나 非公式의 組織에 대해 동등한 地位는 아니더라

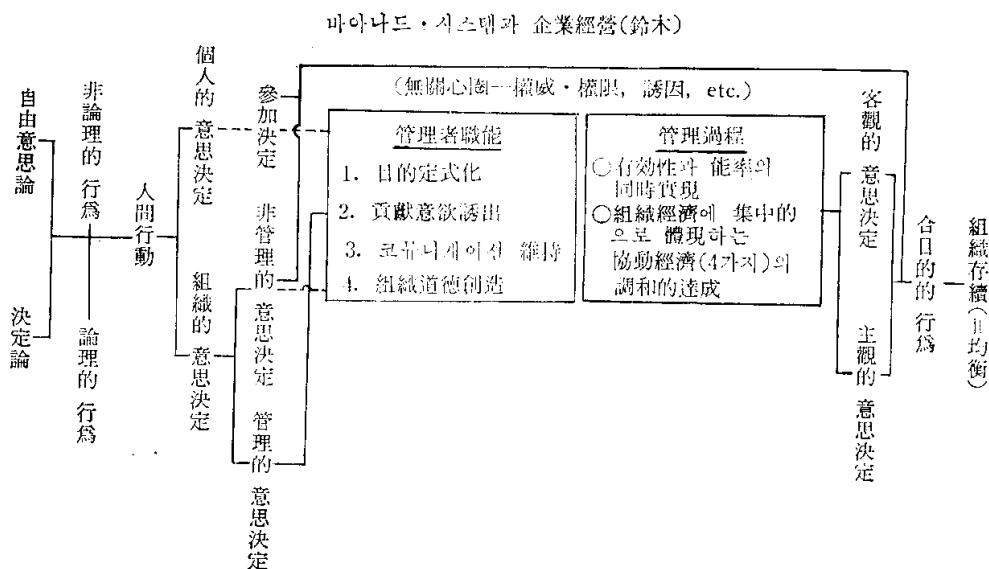
④ 社會學的 觀點 ⑤ 行動科學的 方法 ⑥ 主體의 論理

(c) 이데올로기 側面: ① 勞使協調의 經營者 觀點

등의 여러가지 視角에서 比較할 수 있다. (鈴木幸毅, 組織均衡論について, 駒澤大學經營學部研究紀要, 제 9 호, 1979, pp. 24-27)

(59) 鈴木幸毅, 組織均衡論について, 駒澤大學經營學部研究紀要, 제 9 호, 1979, p. 31.

도 고려된다는 것은 그 자체로서 權限行使에 대한 不確實性을 증대시켜 주는 結果가 되었다. 그러나 人間關係論에서는 非公式組織에 대하여서만 관심을 둘으로써 權限에 대한 具體的인 分析은 문제될 수 없었다. 이에 대하여 바아나드 組織理論은 호오손實驗과 그 결과에서 인식하고 그 理論을 구성하였는지는 분명하지 않지만 傳統的 組織理論에서의 上位權限說을 비판한다. 여기에前述한 당시의 法律萬能主義의 權限을 비판하고 權限所在의 多樣性, 權限行使의 不確實性, 權限源泉의 受領者側의 反應과의 關聯性을 주장한다. 이러한 權限受容說은 權限自體의 主觀的側面과 權限이 수용되는 客觀的側面을 동시에 인정하고 있는 것이다⁽⁶⁰⁾. 權限體系는 無關心圈(圖 參照)을 제시함으로써 上位權限行使와 權限受容에 의한 權限의 「外面的 行爲」를 결부시키는 개념을 제시한다. 다시 말하면 한편에서는 自由意志을 가지는 人間의 個人的意思決定力を 理論적으로 관철하고, 다른 한편에서는 客觀的權威의 安定性을 확고히 하는 公式組織理論을 전개하고 있다.



2) 均衡論의 系譜

마지막으로 社會的 均衡의 의미가 人間關係論과 바아나드의 組織均衡論에서 어떠한 關係를 나타내주며, 그의 連續性, 繼續性, 相違性은 무엇인가?

(60) 田代義範, バーナードの組織理論, 商學論集, 西南大學論集, 第2卷, 제 4 호, 1975, pp. 55-62.
 Wolf, W.B., *The Basic Barnard*, Cornell Univ., 1974, pp. 82-90.
 Barnard, C.I., *op. cit.*, pp. 161-184.
 Barnard, C.I., pp. 167-170.

「19C에 있어서 均衡論의 最初의 形態는 ‘運動’에 대한 形而上學的 見解의 한 分派로 나타났다. 꽁트, 스펜서, 뒤르께 등이 그 代表者이었다. 이들에 의하면 현상 일반 즉 社會에서 停止는 ‘正常的인 狀態’로 간주하고, 運動은 오직 一時的인, 우연적인, 교란적인, 의미를 가지는 것에 불과하다고 하였다. 運動의 原因은 社會 그 자체의 内部의 모순에 있는 것이 아니고, 오직 外面的으로 對立하는 相違한 諸力이 均衡을 잃는 점에 있다고 하였다. 때문에 均衡을 회복하는 것이 社會를 正常의 狀態로 돌아오게 하는 이유라고 보았던 것이다. 때문에 이러한 종류의 社會的 均衡論이 “階級鬪爭의 調整”을 解明하는 目的이나 또는 여러가지 社會現狀 說明에 이용되어 왔던 것은 우연한 일은 아니다」⁽⁶¹⁾. 메이요(Mayo, E), 뢰슬리스버거(Roethlisberger, F.J)는 오직 傳統的 社會均衡을 위해 非公式組織을 중시함으로써 대처하자는 것뿐이었다.

人間關係論에서 「社會的 均衡」을 管理課題와의 관련으로 본다면 아래와 같이 表示할 수 있다. 이것을 바아나드 組織均衡과 비교하여 보면 表面的 類似性을 발견할 수 있지만 統合基準, 즉 企業主導理念과 權限理論을 볼 수 없기 때문에, 실질적 내용은 相違性이 많다.

組織均衡	對外的 均衡——目的實現——公式組織의 管理課題 對內的 均衡——動機賦與——非公式組織의 管理課題
------	---

바아나드 組織均衡論은 본질적으로 「社會均衡論」이고 모티베이션의 편향을 수정하고 있다는 점, 또는 人間關係論으로서는 主體의 문제는 그 理論 중에서 명확하게는 規定되지 않는데 비하여 組織均衡論에서는 意思決定論⁽⁶²⁾에서 명확히 위치한다는 점, 「人間과 人間과의 關係」라고 하는 社會集團의 均衡의 問題는 內的 均衡(狹義)의 일부로서만, 다루어지고 있는 점, 나아가서는 個人論→協同體系論→組織論→管理論이라고 하는 구성을 취하고 있는 점에서 組織均衡論은 「社會的 均衡論」으로서 人間關係論보다도 많은 것을 내포하고 있다고 할 수 있다⁽⁶³⁾.

바아나드의 組織均衡論은 上記의 「社會的 均衡論」에서 유추된 개념이다. 社會的 均衡論이란 일반적으로 集團生活을 구성하는 복잡한 諸條件, 諸變數가 역학적으로 균형된 상태에 있는 것을 의미하는 概念이다. 集團行動(바아나드에서는 協同體系의 行動)이 集團目標로 지향하고 있는 한 構成員간에 組織化的 意味가 작용하고 힘의 대립 긴장이 저하하고 있는, 말하자면 완전한 靜的 均衡狀態에 있는 것으로 간주된다. 그러나 현실의 集團生活에서는 行動의 基準, 集團規範의 완전한 의미에서 固定化는 생각될 수 없다. 구성원간의 相互作用

(61) 山田坂仁, 技術と經營, p. 267, in 鈴木幸毅, *op. cit.*, p. 33.

(62) 鈴木幸毅, バーナード システムと 企業經營, 駒澤大學經營學部研究紀要, 제10호, 1980, p. 63.

(63) 鈴木幸毅, 組織均衡論について, *op. cit.*, pp. 33-34.

에는 항상 여러 가지 힘의 대립 긴장이 발생하고 있다. 이러한 긴장은 그 잠재적 에너지가 일방적으로 소멸하든가, 일방에서 他方을 극복하든가, 또는 戰爭 긴장의 顯在化의 결과 새로운 均衡狀態로 再構成함으로써 終局的으로는 항상 긴장지하에로 향하는 경향을 가진다. 이와 같은 動態的 均衡의 過程으로서 組織의 解體, 再組織化 또는 構造變化, 일반으로 集團生活의 現狀의 變化가 설명되는 것이다⁽⁶⁴⁾.

따라서 이와 같은 現狀說明을 지향하는 均衡理論은 社會體系를 所與로서 그것을 구성하는 諸要因의 相互依存的 諸關係에서 이루어지는 시스템이라고 規定하고 이와 같은 社會의 諸量·變數의 相關的인 函數關係를 기술하고 그 靜學의 安定과 動學의 變化의 諸條件을 밝히는 것을 目的으로 하는 理論이라고 하여 파레토, 파아슨스, 레빈(Lewin, K) 등에 의하여 연구되고 있었다⁽⁶⁵⁾.

이와 같은 均衡理論에서 이용된 개념은 뉴우톤(Newton)의 古典力學이고, 均衡過程은 古典力學의 集團理論으로서 해명되고 이때에 있어서 古典力學을 모델로 하는 「場의 理論」이 원용되고 있는 것으로 생각된다⁽⁶⁶⁾. 즉 「場의 理論」은 社會科學, 특히 心理學에 있어서 사용되고 그 心理學에 있어서 「場의 概念은 力學的으로 構造를 가지는 空間, 物理學에서의 電磁場이나 重力場 등의 「場」의 類推適用概念이고 부분의 變化가 전체의 構造를 변화시키는 것 같은 특질을 가지고 설명하는 概念作用이다. 이 개념을 사용할 때 비록 知覺은 知覺場의 事象으로 생각되고, 시각적으로는 지각되었던 것의 集合은 現象的 場으로 간주하고, 이 場에서 일정 방향을 가지고 나누어 場의 一部分에 變化가 생기면 새롭게 나누어진다고 하는 것이다. 또한 Gestalt 心理學에서는 場의 힘은 가장 均衡이 취하여진 상태로 號한다고 가정하고, 레빈에 따르면 場의 記述은 要求 등의 개념을 사용하여 現象的 行動的 場을 기술하고 數學的 體系에 대응시키는 試圖도 있다.

이러한 場의 概念 내지 理論이 社會的 均衡 내지 均衡理論의 구축에 있어서 유효한 것은 명백할 것이다. 그리고 社會的 均衡論 내지 均衡理論을 이어받고 그 理論을 전개하고 있는 바아나드는 「組織概念의 解釋에 즈음하여 「重力場」, 「電氣場」에 대한 이론과 「人力의 場」이 「組織」이고, 이 變化에 의하여 「관련하는 모든 現象이 유효하게 說明된다.」⁽⁶⁷⁾고 하는 것에서 분명한 것과 같이 場의 理論 내지 概念에 의하여 組織均衡論을 論述하는 것이라 할 수 있다.

(64) *Ibid.*, p. 35.

(65) *Ibid.*, p. 35.

(66) Barnard, C.I., *op. cit.*, pp. 75-76.

(67) 鈴木幸毅, *op. cit.*, pp. 36-37.

IV. 結論

우리는 바아나드 組織理論을 解明하기 위한 前題로서 經營學史에 대한 一般的 考案을 하였다. 經營學史는 經營學의 科學的 體系化를 위한 手段으로서 經營學史가 요구된다고 보는 것이 타당할 것이다. 따라서 經營學史 研究方法은 經營學 研究의 方法이 되는 것이다.

經營學史 研究接近方法은 文獻史, 問題史, 方法論, 그리고 綜合的 研究方法이 제시되었다. 이중 어느 한 方法이 유일한 최선의 방법이 될 수도 없으며, 經驗科學으로서의 多樣한 實踐的 側面은 經營學理論을 統一的으로 파악하기 힘들게 하고 있다. 때문에 本考에서는 綜合的 研究方法과 관련하여 파악하려고 노력하였으나, 歷史發展法則을 구체적으로 분석하지 못하여 綜合的 研究方法論을 내세울 수는 없다.

本考에서는 우선 바아나드의 經營者로서의 主體的 要因과 組織理論의 歷史的 背景을 통해 바아나드 組織理論이 形成되었던 系譜와 歷史性을 밝혔다. 여기서는 콩트, 토티스, 뒤르켕을 거치면서 그의 일관된 관심이 人間疎外의 概念이었다. 이러한 人間疎外에 대한 처방으로 人間의 自由, 즉 責任이 優先한 自由에서 구하고 있으며, 드디어 協同體系의 理論으로까지 發展해가는 것이다. 協同體系內에서는 바아나드는 世界大恐慌時의 大企業의 管理者로서 經驗이 管理者의 主體的 役割을 강조하는 企業主導의 理念으로까지 발전한다. 그리고 바아나드의 一慣된 關心이었던 人間에 대한 關心은 역시 個人人格과 組織人格으로 二重의 人格性을 과학적으로써 組織內에서의 個人과 組織의 對立과 疏外를 보았다. 그러나 이러한 二重人格的 人間觀도 「經濟人 批判」에서 뚜렷한 歷史的 意味를 발견할 수 있다. 그것은 아담 스미드流의 無制限한 自由競爭으로는 더 이상 보이지 않는 손에 의한 自動調整機構의 役割을 하지 못하는 社會를 본 것이다. 그리하여 經營者의 主體者로서의 役割이 강조되는 것이다.

마지막으로 組織均衡論에서의 歷史性에서는 傳統的 組織理論인 人間關係論과의 連續性, 相違性을 企業主導理念과 權限所在에서 해명하였다. 여기에 더하여 바아나드의 組織均衡論에서는 「均衡」의 歷史的 意味를 보았다. 뉴우톤의 古典力學에서 비롯된 「場의 理論」은 바아나드 組織理論에 들어오면 「여러 人間의 相互關係의 場」, 즉 「人力의 場」으로 變身하고 만다.

이와 같이 本考에서는 몇가지 점에서 바아나드 組織理論의 歷史性을 論議하였다. 이러한 歷史性은 바아나드란 時代의 子를 태어나게 한다. 바아나드란 時代의 子는 곧 歷史의 產物이며 이는 情況 그 자체를 超越할 수 없다는 意味가 될 것이다.

〈參 考 文 獻〉

1. 韓義泳, 經營經濟學史를 中心으로 한 文獻史的 考察, 經營論集, 제XII권 제 2 호, 서울 대 經營研究所, 1978. 6.
2. 許哲夫, 組織理論의 群型論斗 現代社會科學, 明大論文集 13集, 1978~1979.
3. 韓義泳, 經營管理學史를 中心으로 한 文獻史的 考察(I), 經營論集, 제13권 제 1 호, 서울대 經營研究所, 1979. 3.
4. C.I. Barnard著, 崔炳龍譯, 經營者의 機能, 博英社, 1978.
5. 崔文煥, 經濟學史, 日新社, 1972.
6. 韓國生產性本部, 組織의 運營斗 管理, 1974.
7. 루이스 A. 코자著, 慎錦廬, 朴明圭 옮김, 社會思想社, 一志社, 1978.
8. 金光雄, 社會科學研究方法論, 博英社, 1976.
9. 田中照純, 經營學史研究の 意義, 對象, 方法, 立命館經營學, 제18권 2호, 1979.
10. 篠崎恒夫, バーナード 組織論の 方法論的 系譜의 一考察, 商學討究(小樽商大), 제27권 34호, 1977.
11. 鈴木幸毅, バーナードミステムと 企業經營, 駒澤大學經營學部 研究紀要, 제10호 1980.
12. 鈴木幸毅, 組織均衡論について, 駒澤大學 經營學部 研究紀要, 제 9 호, 1979.
13. 鈴木幸毅, 意思決定の 組織理論, 駒澤大學 經營學部 研究紀要, 제 4 호, 1974.
14. 宮崎信二, 現代經營學における「個人と組織」—バーナード理論を中心に— 立命館經營學 제17권 9호, 1978.
15. 田代義範, バーナードの 組織理論, 商學論集, 西南大學論集, 제 2 권 제 4 호, 1975.
16. 飯野春樹, バーナード 責任優先説について, 商學論集(關西大學), 제19권 제5~6호, 1975.
17. 飯野春樹, 回想の バーナード(Ⅲ), 商學論集(關西大學), 제18권 제 3 호, 1973.
18. 飯野春樹, バーナードの 理論, 商學論集(關西大學), 제20권, 3~4~5, 1975.
19. 飯野春樹, C.I. Barnard 稿, 商學論集(關西大學), 제20권 제 1 호, 1975.
20. 飯野春樹 監譯, C.I. Barnard, 技能, 知識, 判断, 商學論集(關西大學), 제22권 제 5 호, 1977.
21. 飯野春樹, Business Moraleの基本的 情況, 商學論集, 제17권 제5~6호, 1973.
22. 組織科學 バーナード特集, Vol. 9, No. 3, 1975.

- (1) 山本安次郎, バーナード理解の鍵
- (2) 坂井正廣, バーナード理論における道徳の問題
- (3) 川端久夫, 組織均衡論の解體
- (4) 権泰吉, バーナード理論の批判
- (5) 平雄之, バーナード理論における Communication
- 23. 山本安次郎, 經營學研究方法論, 丸善株式會社, 1975.
- 24. 雲嶋良雄, 經營管理學の生成, 同文館, 1977.
- 25. 三戸公, 經營學史, 世界書院, 1974.
- 26. 篠原三郎, 片岡信之, 批判的經營學, 同文館, 1978.
- 27. 工藤達男, 經營組織の學說研究, 中央經濟社, 1979.
- 28. 中村常次郎・鈴木英壽・小島三郎, 現代ドイツ經營學說, 同文館, 1980.
- 29. 鈴木英壽, 經營學說, 同文館, 1980.
- 30. 北野利信, 經營學說入門, 有斐閣新書, 1980.
- 31. 津田眞激, 人事勞務管理の思想, 有斐閣新書, 1979.
- 32. 田杉競, 經營者の役割—その職能と組織, ダイヤモド社, 1965.
- 33. Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*, 30th anniversary edition, Harvard Univ. Press, 1971.
- 34. Tillett, A., Kempner, T. & Wills, G., *Ménagement Thinkers*, Penguin Books, 1978.
- 35. Wolf, W.B., *The Basic Barnard*, Cornell Univ., 1974.