

# 經營管理學史를 中心으로 한 文獻史的 考察(I)

韓 義 泳

《目 次》	
I. 經營管理學史 序說	生理論
II. 經營管理學의 生成과 發達	⑤ 「리카트」와 그의 「리아더쉽」理論
1. 科學的 管理運動時期의 經營管理論	⑥ 「브레이크·무우튼」과 그들의 「매니저리얼·그리드」理論
2. 人間關係論·組織論時期의 經營管 理論	(3) 管理過程論時期의 經營管理學
(1) 人間關係論의 擙頭와 그 影響	3) 現代經營管理學의 潮流
(2) 組織理論의 胎動과 그 展開	(1) 統一經營理論의 摸索
① 「버어나드」와 그의 組織論理	① 「매니지먼트·정글」과 「쿤쯔」의 統一理論
② 「사이몬」과 그의 組織의 意思	② 管理經濟學派와 그 統一理論 <企業理論派의 潮流로서의 制度學派>
決定論	「비브랜」과 『고잉 콘선』 「코몬즈」와 『굳·윌』 「버어리·민즈」와 『專門的經營者』 「버어나드」의 『經營者革命論』
(3) 其他 人間關係論의·組織論의 어프로 우치의 展開	③ 「드럭커」와 그 統一理論
① 「아지리스」와 그의 動機附與理論	(2) 現代經營管理學의 系譜와 그 向方
② 「맥그래거」와 그의 X理論·Y理論	
③ 「매스로우」와 그의 慾求段階說	
(以上 本號所載)	
④ 「허쓰버그」와 그의 動機賦與·衛	

## I. 經營管理學史 序說

가령 美國經營學이라고 일컬어지는 英字原名인 “business administration,” 또는 “management”가 便宜上 「經營管理學」이라고 呼稱될 수도 있다면, 經營의 經濟的인 側面을 그 同一한 研究對象(認識對象)으로 하고 있으면서도 經營經濟學(獨逸經營學)과는 전혀 다른 歷史를 지닌 것이 바로 經營管理學이라 할 수 있다. 비록 經營經濟學이 주로 經營의 客體로서의 商品生產(또는 用役의 創造)과 그 經營構造(Betriebsstruktur)에 經營學研究의 焦點을 集中시킨 客體的 觀點에 立脚한 經營經濟學이며, 美國經營學이 經營의 主體로서의 人間에

**筆者:** 서울大學 經營大學 經營研究所 研究員(所長), 서울大學 經營大學 教授

本稿는 經營學에 있어서의 世界의 兩大潮流인 獨逸經營學과 美國經營學을 주로 한 이론바 「文獻史的 經營學史」에 관한 研究의 一環으로써 매듭지어진 結果이다. 따라서 보다 具體的인 理解를 위해서는 本經營論集에 既掲된 『經營經濟學史를 中心으로 한 文獻史的 考察』(經營論集, 第12卷, 第2號, 1978年 6月)을 아울러 參照함이 매우 바람직할 것이다.

焦點을 맞추어 經營過程 가운데서 주로 管理作用을 中核的인 機能(function)으로 把握하는 主體的 觀點에 立脚한 經營管理學(Management)이라 할지라도, 經營의 經濟的인 側面이라 는同一한 研究對象을 追求하는 兩者的 歷史가 전혀 相違한 基盤위에서 이루어져 왔다는 점이 特記 할 만하다. 이것은 經營經濟學이 애초부터 經濟學으로부터의 獨立을 主張하고 나선 以來, 經營學獨自의 理論體系를 構築함에 專念해 온 데에 반해, 經營管理學은 애당초 學問의體系의 確立과는 아무런 關聯없이 다만 實際의 企業經營에서 빚어지는 問題의 解決을 위해 어떠한 合理的方法을 導入・驅使해야 하는가라는, 极히 實踐的이며 技術的인 問題를 一貫해서 追求해 왔었기 때문이다. 다시 말해서 經營經濟學을 形成시킨 獨逸人 自身이 理論的인 性向이 짙은 民族이며, 經營管理學을 生成시킨 美國人은 實際的인 性向이 짙은 人種으로서, 商業學이라는 오랜 傳統을 지닌 學問을 暫次로 體系的・理論的인 科學으로 集大成시켜나간 經營經濟學과는 달리 經營管理學은 美國에서의 大部分의 學風이 그령듯이 實踐的인 性向이 농후한 實用主義(pragmatism)에 立腳해서 實際의 必要에 따른 實踐的 處理라는 思考方式에서 生成되었기 때문이다.

따라서 오늘날의 經營學이 비록 理論的經營學과 實踐的經營學의 兩生的性格을 지닌 學問이라 하더라도 經營經濟學은 아무래도 理論的인 面이, 그리고 經營管理學이 實踐的인 면이 보다 強한 性格의 學問이라는 점에 제각기 兩大潮流로 구분되는 斯學의 特色이 있게 된다. 즉 獨逸에 있어서의 經營學的研究가 주로 大學教授를 中心으로 한 學者들에 의해 이룩되어 마침내 하나의 科學으로서 形成되어 왔다는 學風의 바탕과는 달리, 美國에 있어서의 그것은, 그 始初의 生成과 상당한 期間동안의 發展自體가 한결같이 學者 以外의 生產現場의 技師나 計算業務의 實務家등에 의해 이룩되어 왔다는 實務論의 基지 實際主義的氣風이 그 바탕에 깔려 있게 되는 것이다. 그러기에 美國의 經營學(經營管理學)의 始祖로 손꼽히는 「泰일러」(F.W. Taylor)나 「페이욜」(H. Fayol), 또는 「포드」(H. Ford)自身은 물론, 그 以後相當한 期間에 있어서도 오직 經營管理의 實際에 從事한 實務家들에 의해서만 斯學의 科學化가 試圖되었다는 事實이 곧 美國經營學의 歷史的特徵의 하나라 할 수 있다.<sup>(1)</sup>

(1) 그렇지 않아도 「쿤츠」(H. Koontz & C. O'Donnell)등은 「泰일러」나 「페이욜」以外에도 經營管理學의 今日까지의 發展에 貢獻한 사람들 중 學者가 아닌 實務家로 다음과 같은 著者와 그 著書를 例舉하고, 그 어느것도 經營管理學의 研究에 없어서는 아니될 對象으로 看做하고 있을 정도이다. (H. Koontz & C. O'Donnell, Principles of Management, McGraw-Hill, 1955, pp. 29-32)

Russell Robb, Lectures on Organization, 1910.

Oliver Sheldon, The Philosophy of Management, 1923.

Henry Dennis, Organization Engineering, 1931.

J.D. Mooney & A.C. Reiley, Onward Industry, 1931.

J.D. Mooney, Principles of Organization, 1917.

이처럼 美國經營學, 즉 經營管理學의 歷史的 生成과 發達은 獨逸經營學, 即 經營經濟學의 경우와는 對照的으로 그 實踐的性格의 탓으로 技術者나 技師, 또는 其他의 實務家들에 의해서만 全的으로 依存하는 바 크며, 獨逸經營學의 影響과는 아무런 關係도 없는 전혀 獨自의이며 實務的研究를 바탕으로 한 學問이라 할 수 있다. 그러나 제 아무리 美國經營學에 대한 實務家들의 個人的貢獻이 커다고는 하지만, 그 背景에는 美國經濟만이 지니는 近代的發展史, 따라서 그에 對應한 近代美國經營史의 特殊性과, 대략 다음과 같은 社會經濟的 特色이 있어서 그렇다는 사실을 看過해서는 아니된다.

① 우선 美國經濟가 19世紀 後半서부터 과감한 프론티어(frontier)精神과 豐富한 未開發資源을 利用해서 급속한 工業化과정을 거치면서 同世紀末에 트러스트(trust)時代를 出現시켰다는 事實이 美國經營學의 促進要因의 하나가 된다. 즉 企業規模의 擴大와 隨伴하여 自然發生的으로 合理的인 經營管理의 必要性이 增大됨과 同時에, 『冒險的事業으로 成功을 꿈꾸는 產業의 將帥(captain of industry)』보다도 合理的 經營管理의 實體를 밝히는 經營學의 知識이나, 그러한 知識을 지닌 專門經營者的 要求가 社會的으로 急增되어감에 따라 美國經營學의 發達이 自招되기에 이르렀다고 할 수 있다. 이 점이 美國經營學이 흔히 「經營者經營學」으로서의 性格을 지니게 되는 原因이 되기도 한다.

② 이러한 急速한 工業化의 過程에서 勞動力不足과 賃金壓力이 높아짐에 따라 勞動過程을合理化하며 賃金支拂를 節約하려는 必要性에서 이른바 科學的管理(scientific management)가 대두되기에 이르는 것이다. 한편 흐름作業方式등의 機械化가 促進됨에 따라 그것이 經營過程 가운데서 理論化되기에 이르기도 하는 것이다. 이러한 勞動力不足의 困局이나 高賃金支拂의 節約的 努力이 美國經營學의 生成을 위한 直接的 動機가 되었다고 볼 수 있다.

그런데 이러한 美國經營學의 發達, 즉 經營管理學史를 막상 云云하게 될 경우 그 起點을 어디에서 求해야 할지는 역시 獨逸經營學(經營經濟學)史의 경우처럼 論者에 따라 一様하지는 않다. 다만 獨逸經營學이 前史를 포함해서 400年 내지 500年, 그렇지 않을 경우 적어

Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938.

Chester I. Barnard, *Organization and Management*, 1952.

Lyndall Urwick, *The Elements of Administration*, 1913.

Lyndall Urwick, *Management of Tomorrow*, 1933.

Mary Parker Follett, *Dynamic Administration*, The Collected Papers of Mary Parker Follett 1944(edit, by H.C. Metcalf & L. Urwick)

Ordway Tead, *The Art of Administration*, 1954.

Paul Holden, L.S., Fish & H.L., Smith, *Top Management Organization and Control*, 1951.

(이 가운데서 마지막 「홀렌」(P. Holden) 등만이 「스탠포드」大學의 經營學教授이며, 그 모두가 한결같이 教授나 學者가 아닌 經營實務家들이 다.)

도 300年の傳統을 지니는 商業學 내지 商業經營學의 產業時代에 있어서의 科學化의 努力으로서 成立하게 되었다는 主張이 一般論인데 비해 美國經營學에는 거의 前史라는 것이 없으며, 美國產業資本時代에 있어서의 歷史的・社會的 必要에서 自然發生的으로 生成되었기 때문에 經營管理學史라면 그 近代史만이 問題가 된다고 할 수 있다. 이러한 觀點에서 볼 때 대략 19世紀 後半에서 부터 20世紀初에 걸친 時期가 바로 그 生成時點이라는 것이 一般論이다. 이처럼 美國經營學은 그 歷史는 매우 短이나 그 發展은 极히 急進的이어서 적어도 實踐的性格의 經營學이 云云되어질 경우 오히려 美國의 經營管理學이야말로 世界의 學界를 「리이드」하는 오늘날의主流的學問이라 일컬어질 정도이다. 어찌되던 經營管理學의 歷史的起點은 대체로 1850年代 以後의 產業革命, 특히 1861年의 南北戰爭 以後의 經濟發展을 基盤으로 한다고 看做됨이 一般的이다. 왜냐하면 美國經濟의 工業化는 南北戰爭後 19世紀 最後의 4半世紀에서부터 시작되어 各地에 大規模工場群이 出現하게 됨으로써 비로소 經營管理가 體系的인 바탕위에서 論議되기에 이르렀기 때문이다.

이렇듯 經營管理學의 歷史的始發點이 19世紀後半에서 찾아진다고 하더라도 진작 그 學史를 文獻史的으로나 問題史的으로 整理해서, 그 發達을 體系的으로 叙述한다는 것이 그리 容易한 일은 아니다. 그것은 經營管理學의 發達史의 內容이 대단히 多樣하며 또 豐富한 까닭으로 해서 어디서 어디까지가 과연 經營學의 研究의 範圍이며 限界인가가 그리 明確하지 않기 때문이다. 이 점이 바로 經營管理學 研究에 있어서의 美國的 特質이라 할 수 있지만, 그러는 가운데에서도 最小限 文獻史的 經營管理學史를 展開할 경우 대충 다음처럼 3期로 区分될이 보편적이다.

- ① 科學的 管理運動 時期의 經營管理論
- ② 人間關係論・組織論時期의 經營管理論
- ③ 經營管理過程 時期의 經營管理學

## II. 經營管理學의 生成과 發達

### 1. 科學的 管理運動時期의 經營管理論

——「泰일러」・「梅이어」・「포드」의 傳統的管理論——

南北戰爭을 契機로해서 美國經濟가 急速한 工業化過程을 밟게 되어 各地에 大規模工場群이 出現하게 됨으로써 工場制度의 確立과 함께 幼年期의 經營管理學, 換言해서 現代經營學으로의 集大成이 이룩되기 以前의 初期의 經營管理論이 비로소 대두되기에 이르렀다는

것은 自然發生의 現象이긴 하되 어느 面에서는 歷史的 必然이기도 하다. 前述한데로 美國에서의 西漸運動에 의해 大規模工場制度와 市場이 無限히 擴大되어 나가는 工業化의 急進趨勢가 잇달게 되지만, 그 發展過程이 公교롭게도 順調로운 것이 아니라 매우 複雜多端하였다는 歷史的 事實에서 經營管理論의 生成動機를 찾아 볼 수 있다고 하겠다. 즉 19世紀末에서 20世紀初에 걸쳐 出現하게 되는 大規模企業이 直面하게 된 許多한 難問題가운데에서도 美國東部의 工場發展이 需要에 미치지 못하고 있다는 상태는 고사하더라도, 工場經營上에 있어서의 美國 本來의 特色인 人種構成의 複雜性과 相對의 人口不足에 따르는 勞動問題를 비롯해서 擴張資金의 問題등을 위한 解決方案의 摸索이 合理的인 經營管理論의 대두와 直結되기에 이르기 때문이다. 그 가운데에서도 勞動問題는 經營管理의 深刻한 難題로 浮刻되기에 이르렀으며, 특히 당시의 美國企業에 擴散되는 涡中에 있던 이른바 組織的怠業(systematic soldiering)의 防止와, 이에 따른 勞動能率의 增進이 經營管理上 早速히 解決되어야 할 緊急한 課題의 하나가 되고 있었다.

大規模工場群의 出現과 함께 美國經濟의 工業化가 南北戰爭後 急速하게 發達되어 나갔다고는 하되 그當時의 工場管理는 舊態依然式으로 여전히 經驗과 直感에 의해서만 지탱될 뿐이었다. 이를테면 勞動賃金은 各 勞務者가 어려한 作業方法을 取하여 하루에 얼마나 作業을 하는가에 따라서(一日作業量에 따라서) 決定되며, 從來의 經驗에 비추어서만 그 위에 약간의 改良과 修正을 加해서 支拂될 뿐이었다. 오늘의 論者들은 이를 『절대로 되라는 식의 管理』라 해서 이른바 進行管理 대지 漂流管理(drifting management)라 일컫지만, 이러한當時의漂流管理에 따른 賃金制度가 결국 組織的怠業으로 直結되기에 이른 것이다. 왜냐하면 勞務者側에서 볼 때에는 주어진 일을 命令대로 하기만 하면 一定額의 賃金을 받게 되어 있음으로 能率을 올려 보겠다는 氣概도 없이 그저 適當히 하면 된다는 思考方式에 사로 잡히거나, 일(作業)의 量이 一定하므로 오히려 能率을 올리면 그 누군가가 失業하게 된다고 믿었기 때문이다. 더구나 설상가상적으로當時의 賃金은 能率給에 따른 賃金制度(piece-rate system)였기 때문에 能率을 올리면 高賃金이 얻어질 수는 있어 賃金收入이 많아지면 經營者側에서 오히려 賃率切下(rate cutting)를 劃策하는例가 많았으며, 결국 作業能率을 올린다는 것은 自己가 스스로 自己 목을 조르는 愚舉와 같다고 믿기조차 했기 때문이다.<sup>(2)</sup> 따라서 그들(勞務者)이 適當하다고 생각하는 水準에서 作業量을 抑制하는 慣行이 一般化되어 있어, 이러한 賃金制度와 그 一般化된 慣行이 組織的怠業의 原因이 되고 있었다고 할 수 있다.

이러한 難問題的情勢를 背景으로해서 1880年에 美國機械技師協會(The American Association of Mechanical Engineers; ASME)가 形成되면서 비로소 經營管理學 史上 처음으로 協同的인 바탕위에서 工場經營의 技術問題以外에도 勞動問題나 賃金問題등을 幅넓게 體系적으로 研究하는 努力이 대두되기 시작한 것이다. 文獻史的 觀點에서 볼 때 最初의 經營管理論의 業績은 그러한 意味에서 上記協會의 會長職을 맡은 「타운」(H.R. Towne, 1884~1924)

(2) 勞務者側의 이러한 對賃金觀이 소위 "lump sum theory"라 通稱된다.

이 1885年에 同協會誌에 發表한 「經濟家로서의 技師」<sup>(3)</sup>라 할 수 있다. 그 以後 이 論文에 刺戟된 여러 技師들이 활발한 研究를 展開하게 됨에 따라 經營管理論의 生成過程으로서의 開花期가 開幕되기에 이르는 것이다. 「타운」은 그의 論文에서 「이제부터의 技術者란 다만 工學的原理에만 依存할 것이 아니라 經濟家로서 財務的 考慮도 해야 한다」<sup>(4)</sup>고 喝破하고 주로 賃金制度의 改善을 主張하고 나선 것이다.

「타운」以外에 1885年의 同年에 發表된 「메트칼프」(H. Metcalf)의 論文<sup>(5)</sup>도 바로 賃金制度의 改善에 焦點을 둔 것이지만, 「타운」이나 「메트칼프」, 또는 그 以後의 「할세이」(F.A. Halsey)까지의 一貫된 經營管理的 思潮는 組織的 懈業을 일삼는 勞務者들의 作業의 合理化와 能率化를 指向하는 데에 있었으며, 바로 그러한 副期的 研究業績이 美國에 있어서의 이른 바 「能率增進運動」(The Efficiency Movement)의 發端과 直結되는 것이다. 다만 이러한 能率增進運動을 中心으로 한 許多한 研究들이 當時의 美國 產業界에, 처음으로 管理問題의 重要性을 認識시킨 데에 관한 貢獻은 多大하였다고는 하되, 이 運動이 現實的으로 舉論하게 한 中心問題는 주로 賃金支拂制度와 勞務費節約의 問題였었다는 점에서 勞務者의 組織的 懈業防止에 별다른 影響을 미치지는 못하였다. 다시 말해서 組織的 懈業의 根本的原因은 원래 賃金支拂制度의 不合理에 있던 것이 아니라, 標準作業量의 不明確에 있었으며, 그 以後 暫次 「能率增進運動」을 中心으로 한 諸研究의 限界를 反省하게 됨으로써 단순한 賃金問題를 超越한 세로운 觀點에서의 勞務者作業의 合理化가 試圖되기에 이른 것이다. 세로운 觀點이란 바로 標準作業量의 不明確에 있다고 보고 課業作業量, 즉 課業(task)을 時間研究(time study)나 動作研究(motion study)와 같은 科學的方法에 의해 設定해서, 이것으로써 懈業問題를 解決하고 能率을 增進시키고자 한 것이 바로 「테일러」(F.W. Taylor)의 科學的 管理(scientific management)이며, 「테일러·시스템」(Taylor System)이자 「테일러리즘」(Taylorism)이기도 한 것이다.

科學的 管理(Scientific Management)란 이제까지의 舊態依然式인 漂流管理(drifting management)에 對應한 合理的 管理의 表現으로써, 「테일러」에 의해 勞務者의 組織的 懈業이 비로소 止揚되어질 수 있게 되었다고 해서 흔히 그의 「科學的管理」가 오늘의 經營管理學의 始祖라고 일컬어지는 緣由가 있게 된다. 즉 文獻史的 經營管理學史의 立場에서는 어디까지나 「타운」(H.R. Towne)의 論文이 그 始初의 業績일지는 모르나, 「타운」의 主張이 實際的

(3) H.R. Towne, The Engineers as an Economist, Trans. ASMC, Vol. 7(1885~6).

(4) H.R. Towne, Ibid., p. 428.

(5) M. Metcalf, The Cost of Manufactures and Administration of Workshops, ASME, Vol. 7 (1885~6).

(實踐的)으로는 별다른 影響도 끼치지 못하였으나, 「泰일러」의 그것은 그 實際的인 影響이至大했을 뿐만 아니라, 또 實踐的 經營學으로서의 有效適切한 管理理論의 展開였다는 점에서 더욱 그러하다. 물론 實踐的 管理問題를 效果的으로 解決하는데 관한 管理理論의 展開는 결코 美國에서만의 일이 아니라, 이를테면 英國에서는 「泰일러」보다도 훨씬 그 以前에 發表(1832年)된 「바베팅」(C. Babbage)의 論文<sup>(6)</sup>도 없는 것은 아니나, 「바베팅」의 研究業績이 經濟學의 母國인 英國에서조차 크게 關心을 끌거나, 별로 影響을 미치지는 못하였다는 점에서(다만 그려한 先驅的 研究의 重要性을 否定할 수는 없다 하되) 가장 그 影響力이 커진 「泰일러리즘」이야말로 經營管理學의 原流로서 첫손 품을 수 밖에 없다.

하긴 그 以外에도 프랑스에서의 「페이욜」(H. Fayol)이야말로 經營管理學의 元祖라고 看做하고<sup>(7)</sup>, 『만약 프랑스의 「페이욜」의 業績이 「泰일러리즘」에 대한 熱狂에 의해서 隱蔽되지 않았더라면 管理理論의 歷史는 반드시 變遷해 나갔을 것이며, 또 一般管理原理는 보다 急速하게 發達했었을 것』<sup>(8)</sup>이라고 喝破할 정도의 「페이욜」의 業績도 없는 것은 아니다. 經濟學의 先進國이던 프랑스가 經營學에 관한 限 오늘날 그 停滯性과 後進性을 免치 못하고 있는 潛中에서도 唯一한例外를 形成하는 것이 바로 「페이욜」(1841~1925)뿐이며, 특히 그의 業績인 『產業 및 一般의 管理<sup>(9)</sup>』는 經營管理論의 古典이라 일컬어질 정도로 有名하다. 더구나 그는 그의 著書에서 最初로 「管管理」概念에 對하여 언급하여 『管管理란豫測 및 計劃(prévor)을 하고, 組織(organiser)하고, 指揮(commander)하고, 調整(coordonner)하며 統制(controller)하는 것』<sup>(10)</sup>이라고 못박은 대목은 오늘날의 管理概念의 基礎가 되고 있기 조차 하다. 그러나 經營管理學이라면 아무래도 美國이 그 主流며, 美國人에 의한 實踐的 經營管理理論의 最初의 主唱者라는 뜻에서 「泰일러」의 「科學的 管理」가 經營管理學의 始祖라고 看做됨이 一般的이다.

어찌되던 「泰일러」에 의한 두개의 主著인 「工場管理」<sup>(11)</sup>와 「科學的 管理의 原理」<sup>(12)</sup>(後에 「科學的 管理」라는 表題로 合本)<sup>(13)</sup>에서는 주로 組織의怠業을 防止하기 위한 賃金支拂方法

- (6) C. Babbage, On the Economy of Machinery and Manufactures, London, 1832.
- (7) H. Koontz (ed), Toward a Unified Theory of Management, 1959, p. 3.
- (8) H. Koontz & C. O'Donnell, Management, a Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions, 6th ed., McGraw-Hill, 1976, p. 39.
- (9) H. Fayol, Administration Industrielle et Générale, Paris, 1916.
- (10) H. Fayol, Ibid., pp. 5-7.
- (11) F.W. Taylor, Shop Management, 1903.
- (12) F.W. Taylor, Principles of Scientific Management, 1911.
- (13) F.W. Taylor, Scientific Management, N.Y., Harper & Brothers, 1947. (이 以外에도 「泰일러」의 重要業績으로는 흔히 다음의 2編이 더 追加되게 마련이다. (F.W. Taylor, A Piece Rate System, Being a Step Toward Practical Solution of the Labor Problems, 1895.; Taylor's Testimony before the Special House Committee, 1912.; F.W. Taylor, Scientific Management, 1947).)

을 中心으로 한 「科學的」(scientific)인 管理研究에 核心이 놓여져, 『勞務者에게는 높은 賃金을, 그리고 資本家에게는 낮은 勞賃費用을(hight wage and low labor cost)』이라는 열쇳 모순된 要求를 能率增進에 의해서 解決하려는 「科學的 管理法」(Scientific Management Method)이 結實되기에 이르는 것이다. 「泰일러」는 우선 勞務者의 一日의 正當한 作業量, 즉 課業(task)을 「科學的」으로 決定하기 위해 時間研究와 動作研究를 實驗的으로 實施·策定하였다. 또 賃率을 두개로 나누어 課業을 達成한 者에게는 높게, 그렇지 못한 者에게는 낮은 賃率을 適用시킴으로써 能率의 增進을 畏하였다. 다음으로 이러한 課業에 適合한 勞務者의 選擇方法, 教育訓練方法 등을 考案하였다. 더 나아가서 工場組織을 從來의 軍隊式組織(line organization)에서 徹底한 職能式組織(functional organization)으로 轉換, 職能的 職長制度(functional foremanship)을 채용해서 勞務者와 經營者가 제각기의 職分에 따라서 일하며 協同하게 하였다. 이것이 바로 그의 科學的管理法의 概要이며 또 그 真髓나 다름없다. 이러한 管理法의 根底에는 「課業」(task)概念이 있어 이를 「泰일러」自身이 課業管理(task management)라 呼稱했으나 後日 科學的管理法(scientific management method)이라 일컬어진다.

결국 「泰일러」의 研究業績은 첫째, 當時 놀랄 정도로 非能率的인 狀態로 放置되어 온 勞務者의 作業을 合理化하기 위한 「科學的 管理制度」의 案出과, 둘째로 이러한 管理制度를 基礎的으로 確立시키는 理論으로서의 「科學的 管理의 原理」를 解明하는데에 있었다고 할 수 있다. 이를 다르게 表現해서

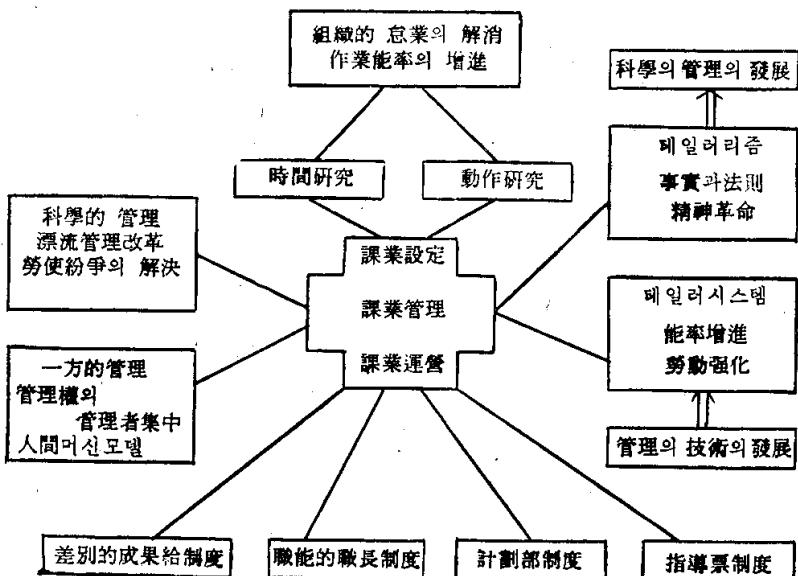
- ① 이른바 科學的 方法에 따른 標準(課業)의 決定과,
- ② 이를 達成하기 위해 必要한 여러가지 條件의 整備와,
- ③ 作業者에게 그 標準을 達成시키기 위한 統制方法의 設定,

을 그 內容으로 하고 있다고 할 수 있다.<sup>(14)</sup> 때마침 第一次 世界大戰이 勃發하게 되어 外國에서는 軍需生產 第一主義가 採擇되어짐으로써 이러한 「泰일러·시스템」이 急速히 普及되기 시작, 美國에서 뿐만 아니라 世界의 經營管理研究에 커다란 影響을 미치게 된다. 때문에 오늘날 「泰일러」의 墓碑名에도 「科學的 管理法의 아버지」라고 쓰여져 있듯이 「泰일러」의 「科學的 管理」가 美國經營學의 礎石으로서의 起源을 이루고 있다고 보는 見解에는 曰異論은 없다.

(14) 그렇지 않아도 「泰일러」는 그의 「工場管理」에서 科學的 管理制度를 確立하기 위한 基本原則을 다음의 4가지로 要約하고 있다. (F.W. Taylor, op. cit., pp. 63-64).

- ① 그날 그날의 作業을 設定할 것(a large daily task)
- ② 勞務者가 作業을 達成할 수 있겠음 工具 및 作業環境을 標準化할 것(standard conditions)
- ③ 作業을 達成했을 때에는 높은 報酬를 줄 것(high pay for success)
- ④ 作業을 達成치 못했을 때에는 損失을 줄 것(loss in case of failure)

&lt;圖 1&gt; 科學的 管理法의 體系



어쨌든 「泰日利」의 科學的管理法의 體系를 一目瞭然하게 表現한다면 바로 위의 그림과 같다.

우선 組織的怠業의解消, 따라서 作業能率의增進을 위해 時間研究(time study)와 動作研究(motion study)로 얻어진結果를 土臺로 課業(task)을 設定하여, 이론바 差別的成果給制度의確立下에서 그「課業을管理」(task management)하게 된다는 것이 그骨子이다. 課業management를 運營上合理化하기 위해서는 그具體的制度로서 소위企劃部制度(planning department system), 指導票制度(instruction card system) 및 職能的職長制(functional foremanship)가 提唱된다. 즉工場은經營者나工場長, 또는職長이라는「人」이나 혹은單一의職位에 의해서管理되는것이 아니라「企劃部」에 의해서管理되어야 한다는 것이다. 「企劃部」는計劃的管理業務를集中遂行함으로써 우선「매너지먼트」와執行(作業)을分離하며, 다음으로計劃的管理와執行的管理를分離한다.企劃部에는順序係, 指導票係, 時間·原價係, 工場訓練係(내지風紀係)의4名의書記職長이, 그리고作業現場에는着手係, 速度係, 整備係, 檢查係의4名의現場職長이있게되어있어, 도합8名의職能別職長에의한管理業務가執行된다. 「泰日利」의工場組織이機能別組織(functional organization)이라는理由가 바로 여기에있게된다. 上의企劃部制度와職能別職長制度에의해서作業management의支配權이完全히管理原則에集中하게되며, 勞務者は다만機械的으로管理者의命令에따라行動하는“살아있는機械”가될수밖에없는體制가確立되기에이른다. 이경우企劃部

와 現場을 連結하게 되는 것이 指導票(instruction card)이며, 이에 따라서 現場職長도 指導票의 指示대로 勞務者를 監督하게 되는 이른바 「監督勞務者的 職長」化가 되어 버린다.

「빌러즈」(R. Villers)는 「테일러」의 管理論을 크게 다음과 같은 6개原則으로 要約하였다.<sup>(15)</sup>

(1) 時間研究의 原理(time study principle) : 모든 生產作業에 時間研究를 適用해서 모든 作業에 標準時間을 設定한다.

(2) 成果給制의 原理(piece-rate principle) : 賃金은 生產高에 比例하는 것으로서 賃率은 時間研究에서 얻어진 標準에 따라서 定한다.

(3) 計劃과 作業의 分離의 原理(seperation of planning from performance principle) : 經營者는 計劃의 職能을 담당하고 勞務者가 담당하는 作業을 援助한다. 計劃은 時間研究나 動作研究 또는 其他科學的으로 얻어진 正確한 資料에 따라서 設定한다.

(4) 作業의 科學的方法의 原理(scientific methods of work principle) : 經營者는 勞務者의 作業方法을 研究하여, 最善의 方法을 科學的으로 定해서 勞務者를 訓練한다.

(5) 經營統制의 原理(managerial control principle) : 例外原則<sup>(16)</sup>에 따라, 또는 科學的, 標準과의 比較를 通해서 經營統制를 行한다.

(6) 職能의 管理의 原理(functional management principle) : 職能別 組織에 따라서 管理의 專門化를 行한다.

그러나 이처럼 「테일러·시스템」이 제 아무리 科學的管理라 하더라도 歷史的 限界에서 오는 여러가지 問題들이 있게 된다. 우선 무엇보다도 그 對象領域이 全般的인 經營管理가 아니라 工場管理나 生產管理, 또는 勞務管理에 지나지 않는다는 事實以外에도, 人間觀이나 組織觀이 단순히 機械的이며, 勞務者個人만을 보고 전혀 勞動組合을 잊어버리고 있다는 등의 許多한 批判가운데에서도 특히 다음과 같은 諸點이 論難의 對象이 되고 있다고 할 수 있다.

① 經營管理論의 接近方法에서 볼 때 經營管理論의 出發點인 「테일러」의 科學的管理는 一種의 "engineering approach"라 할 수 있어, 비록 經營學研究의 出發點이긴 하되 그 全體的·統一的 把握이라는 觀點에서는 距離가 멀다. 즉 經營管理論의 올바른 接近方法이란 經營者の 管理職能을 中心으로 하는 全體的 觀點, 따라서 "executive approach," 또는 "functional approach"에 의할 때 비로소 斯學의 올바른 研究上 真價가 發揮되어질 수 있기 때문이다.

② 「테일러」는 그의 管理法을 「科學的」이라 呼稱하였으나, 總括的이며 高次元的으로는 오히려 非科學的인 이기도 하다. 이를테면 「테일러」에 있어서는 統制의 方法이 이론과 差別의 成果給制度(differential piece-rate plan)에 있었으며,當時의 常識으로는 勞務者는 다만 賃

(15) R. Villers, *The Dynamics of Industrial Management*, 1954, p. 108.

(16) 例外原則(exception principle)이란 「테일러」가 主張하는 組織論上の 原則이며, 上層經營者が 모든 權限을 自己手中에 集中시키게 됨으로써 빚어지는 多量의 雜多한 일에 곤욕을 치르지 않게 하기 위해 「루틴」의 權限은 될 수 있는대로 下層의 監理層에 委讓시켜, 다만 例外의in 事項에 대한 決定權 또는 監督權만을 保有한다는 原則을 뜻한다.

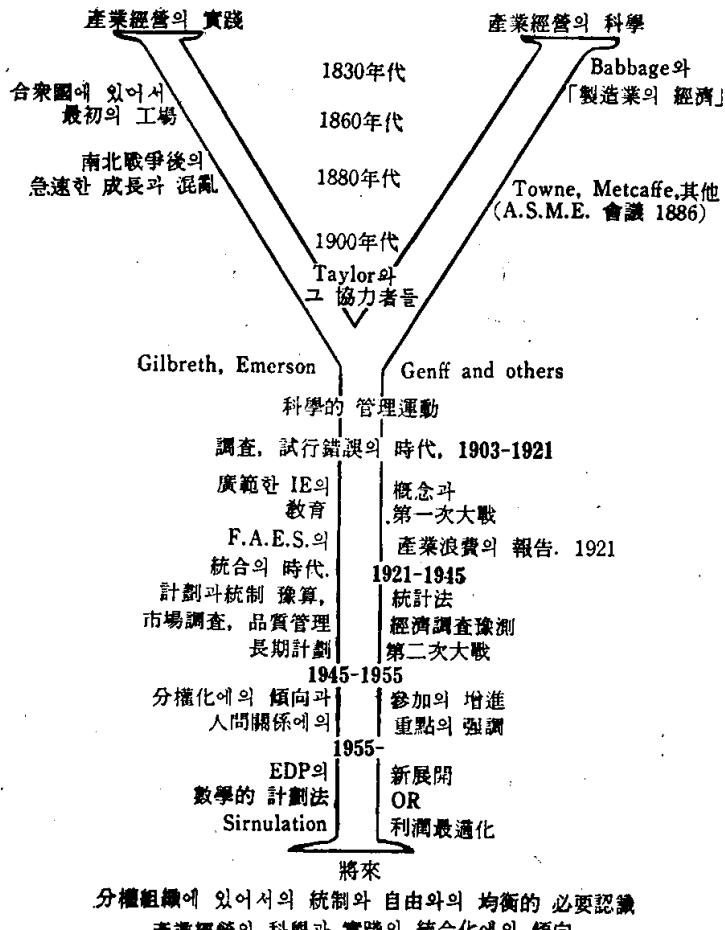
金錢을 目的으로해서 일하는, 單純한 「賃金의 노예」라고 看做되고 있었다. 그러나 後日의 人間關係論이나 組織行爲論이 指摘하는 바와 같이 人間은 일만 하는 機械가 아니라, 金錢以外의 其他 여러가지 慾求에 의해서 움직이는 感情的 動物이기 때문에 단순히 課業에 따른 作業量의 設定이란 오히려 非科學的이다. 이처럼 「테일러리즘」은 人間의 心理的・社會的 侧面에 作用하는 「리이더쉽」(leadership)에 관한 問題意識이 전혀 없었다.

③ 또 「테일러」는 주로 工場의 第一線 勞務者와, 이를 監督하는 職長으로 形成되는 作業 現場, 즉 組織의 最下層 部分에 焦點을 두어 거기에서의 能率向上을 問題로 삼았을 뿐, 이를 勞務者群(職場)相互間의 關聯과 機能間의 調整이라는 組織의 上層부 내지 全體의 管理 機能에 관해서는 전혀 言及이 없었다. 따라서 「테일러」의 科學的管理는 組織의 最下層部分의 作業을 合理化하기 위한 課業管理制度와, 그前提로서의 作業方法에 관한 技術論(technology)에 不過하다.

대충 이러한 諸點 내지 問題意識의 限界가 있다 하더라도 從來의 經驗이나 直感에만 依存하는 標流管理에서 이처럼 體系의이며, 마치 第2의 產業革命을 達成했었다는 정도로 까지 높이 평가되는 科學的管理法을 提唱한 「테일러」의 思考나 業績은 經營管理學史上 劍期的인 意義가 큰 것만은 確實하다. 그러기에 「빌러즈」(R. Villers)는 애써 다음과 같은 系譜(<圖 2>참조)를 그리면서 까지 產業經營(industrial management)의 實際(實踐)와 理論(科學)의 架橋的 役割을 다한 것이 바로 「테일러」와 그 後繼者들에 의한 科學的管理運動(scientific management movement)이라 強調하고 있을 정도이다. 사실 美國經營學, 다시 말해서 經營管理學은 비록 前述한 바와 같은 歷史的 限界성이 있다 하더라도 「테일러」의 科學的管理가 根幹이 되어 그 以後 줄곧 傳統的인 管理論의 始初의 元祖로서 生成・發展되어 왔으며, 오늘의 美國經營學은 그 發展過程에서 여러가지 不備點을 補完시켜가면서 暫次 그 學問性 내지 科學性을 高揚시켜 왔다고 할 수 있다. 그렇지 않아도 美國經營學史를 읊바르게 把握하기 위해서는 科學的 管理의 傳統을 繼承한 經營管理論(學)을 中心으로 追跡・研究할 필요가 있다는 것은 바로 오늘의 一般的인 常識論이기도 하다.

이 「테일러・시스템」(Taylor System)의 原理나 그 思考는 그후 數많은 후계자들에 의해 繼承되었으나, 특히 그 가운데에서도 「포드」(H. Ford)에 의해 이른바 「포드・시스템」(Ford System)으로까지 비약되기에 이른다. 즉 「테일러・시스템」을 바탕으로 해서 더욱 開發된 「포드・시스템」은 能率向上을 時間研究나 成果給制와 같은 人爲的인 方式에만 의존한 것이 아니라, 더 나아가서 自動的인 機械의 움직임을 總合的으로 研究함으로써 「콘베이어・시스템」(conveyer system)에 의한 大量生產方式을 통한 能率向上과 直結시킨 것이다. 그도 그럴

〈圖 2〉 科學的管理



資料 ; R. Villers, Dynamic Management in Industry, 1960, p. 14.

것이 「테일러」는 組織的怠業의 防止에는 어느 정도貢獻하게 되었을지는 모르되 그 以後經營與件이 工場規模의 巨大化, 急進的인 機械化 및 強力한 勞動組合의 出現등으로 말미암아 急變되자 모든 與件을 充足시키는 「시스템」으로는 더 以上 흡족치 못하였기 때문이다.

원래 技師出身이며 初代 포드自動車會社의 設立者겸 經營者였던 「포드」의 「시스템」은 그原理를 「테일러·시스템」에 두되 大量生產을 能率的으로 이룩하기 위한 前提條件으로서 流作業(flow work)에 있어서의 單一製品의 原則(the principle of a single product)과,

이를 具顯시키는 手段으로써 제품의 표준화(standardization of product)가 그 核心이 되고 있다. 즉 大量生產을 위한 基本要件으로서는

- ① 製品의 標準化
- ② 部品의 規格化
- ③ 機械나 工具의 特殊化
- ④ 作業의 單純化

를 들어, 良質廉價品의 大量生產을 強調한 것이다. 그 以外에도 「포드」는 後日 「포디즘」(Fordism)이라 일컬어지는 經營思想을 이렇게 要約하기도 한다. 『經營이란 大衆에 대한 奉仕의 機關(instrument of service)이며, 이 奉仕는 곧 大衆의 生活水準의 向上을 意味한다.』 그러기 위해서는 「低價格과 高賃金」(low prices and high wages)의 原理의 適用으로써 大量生產에 따른 良質廉價의 商品이 企業에 의해 供給되어야 마땅하다. 그리고 이 奉仕의 原理는 결코 利潤 그 自體를 否定하는 것은 아니며, 다만 궁극적인 企業目的으로써의 利潤追求를 否定할 뿐 奉仕의 結果로써 얻어지는 利潤이란 經營活動의 당연한 報酬이다.』<sup>(17)</sup>

이러한 「테일러리즘」(Taylorism)이나 「포디즘」(Fordism)이 經營管理學史上 始初의 源流로서의 意義가 컼던 것과 함께 그러한 時點에 때를 맞추어 美國의 各大學에 처음으로 商學部 내지 經營學部가 設置되기 시작하면서 名實共허 美國經營學의 基礎로서, 그리고 向後의 發展을 위한 斯學의 制度의 基盤으로써 貢獻하게 되었다는 劇期的인 事實도 特記될 만하다. 이를테면 1881年에는 "Pennsylvania"大學에, 1898年에는 "Chicago"와 "California"大學에, 1900年에 "Wisconsin"과 "New York"大學에 각各 商學部가 두어 졌으며, 1902年에는 "Harvard"大學에 經營大學院(business school)이 設置되기에 이르러 美國經營學의 學問의 發展의 中心이 形成되었다고 할 수 있다. 이는 마치 獨逸에서 19世紀 後半에 있어 商科大學設置運動이 現代의 意味에서의 獨逸經營學의 成立發展의 계기가 되었던 것과 怡似하다. 그렇지 않아도 經營學이 學問의 으로 成立되기 위해서는 社會的・客觀的條件 以外에도 그 學問의 研究의 中心이 되는 主體的條件도 必須의 일진대 이처럼 大學에서의 主體的條件도 完備되기에 이르렀다는 점에서 19世紀 後半에서 20世紀 初頭에 이르기까지의 時點이 美國에 있어서의 經營管理學의 學問으로서의 生成的 胎動期라 할 수 있겠다.

19世紀末葉, 즉 1880年代에서 1890年代를 經營管理學의 生成期로 보는 見解는 대략一般的의라 할 수 있지만, 그 以後의 期學發展에 따른 段階說에 있어서는 각기 論者에 따라 다르다. 이를테면 「빌

(17) H. Ford, Today and Tomorrow, 1926 pp. 37-152.

러즈」(R. Villers)는 앞서의 그림에서처럼 5段階說이며, 「 Hicks」(H.G. Hicks)나 「리커트」(R. Likert)<sup>(18)</sup>는 4段階說이다.

가령 「 Hicks」<sup>(19)</sup>에 의할때 第1段階은 1880年以前의 「前科學的管理」의 時期며, 이른바 漂流管理時代에 해당한다. 第2段階은 1880年~1930年으로서 「科學的管理」의 時期가 바로 그것이다. 第3段階은 1930年~1950년의 「人間關係管理」의 時期며, 第4段階가 1950年以後의 現代라는 것이다.

## 2. 人間關係論・組織論 時期의 經營管理論

비록 科學的管理法(scientific management methods)의 創始者로 알려진 「泰일러」(F.W. Taylor)의 이른바 「泰일러·시스템」(Taylor System)이나 「포디즘」(Fordism), 즉 「霍頓作業」에 의한 組織方式의 創案者로 일컬어지는 「포드」(H. Ford)의 「포드·시스템」(Ford System)이 經營管理學(美國經營學)의 生成的 起源으로 看做되어지길 하되, 그것은 어디까지나 生產過程, 그것도 機械勞動過程의 勞動科學的研究를 基礎로 한 能率研究에 지나지 않았다는 점에 관해서는 이미 前述했던 대로이다. 다시 말해서 「科學的管理運動時期」의 經營管理論은 주로 工場管理나 作業管理의 科學化(技術의合理化)에 관한 實踐的理論을 中心으로 한 것이어서 아직도 總體的인 觀點에서의 經營全般에 관한 實際와 理論의 學問일 수는 없었다. 물론 第一次世界大戰의 勃發에 즈음하여 「泰일러·시스템」이나 「포드·시스템」이 美國에서뿐만 아니라 全世界的으로 普及되어 軍需品을 비롯한 其他商品의 大量生產과 그 能率化에 貢獻한 바 커다란 것은 사실이다. 그러나 그것은 어디까지나 一種의 "engineering approach"에 의한 一線勞務者의 能率을 向上시키는데 焦點이 두어졌으며, 人間을 다만 機械視해서, 機械가 아닌 感情의 動物로서의 人間의 心理的·社會的側面을 輕視해 온 微觀的인 經營的 理論에 不過했었다는 점도 이미 指摘한 대로이다.

바로 이러한 未完된 歷史的 限界를 補完해 나간 것이 곧 오늘의 美國經營學이자 現代經營管理學의 生成過程이지만, 이러한 生成過程을 段階史의 으로 考察할 때 그 첫 補完의 經營管理論이 1930年以後 「메이요」(E. Mayo), 「레스리스버거」(F.J. Roethlisberger) 등을 中心으로 해서 展開된 人間關係論(human relations) 및 「버어나드」(C.I. Burnard), 「사이몬」(H.A. Simon) 등을 中核으로 해서 主張되어 온 새로운 意味에 있어서의 組織論 내지 行動科學論(behavioral science)이라 할 수 있다. 물론 1930年以前, 즉 1920年代를 前後에서도 「泰일러」의 人間을 機械視한, 오직 能率向上을 為主로 한듯한 科學的 管理에 대한 反省이 전혀 없었던 것은 아니다. 우선 「泰일러·시스템」의 承繼者로 自他가 共認하는 「포드」自身도 企業에 있어서의 勞務者의 人間性을 重視해서 企業의 目的의 利潤追求至上主義에 있는 것이

(18) R. Likert, New Patterns of Management, 1961.

(19) H.G. Hicks, The Management Organizations, 1967, p. 327

아니라 勞務者 福祉를 包含한 「社會奉仕」에 있다고 喝破했을 정도이다. <sup>(20)</sup>

특히 後日 制度學派의 巨頭로 指稱되는 「고몬즈」(J.R. Commons)는 그의 「인더스트리얼·  
군월」<sup>(21)</sup>에서 처음으로 「군월」(good will)理論을 앞세워 勞資間의 對立·抗爭의 解消를 위  
한 相互依存의 協力關係를 強調하기도 한 것이다. 그에 의할 때 『『군월』은 集團間(勞資間)  
에서 生成되어오는 互惠主義(reciprocity)的 精神이며, 이론바 「繼續體(going concern)」의 魂  
이어서 集團間의 秩序나 統制, 또는 그 基準이 이 互惠精神없이는 지켜질 수 없는것』<sup>(22)</sup>이  
라고 力說되며, 『『군월』이자 互惠精神은 絶對로一方的인 支配를 뜻하는 것이 아니라 相互  
의 양보(mutual concession)를 意味한다』<sup>(23)</sup>고 덧부쳐진다. 다시 말해서 制度로서의 經營,  
즉 繼續體로서의 經營에 있어서의 能率向上이란 使用者나 經營者の一方的인 處置에 의해  
이루되는 것이 아니라 勞使相互間의 社會 全體에 있어서의 立場의 相互理解에서 비롯된다는  
것이다.

이러한 美國人自身들의 業績以外에도 英國의 「셀돈」(O. Sheldon), 「로운트리」(B.S. Ro-  
untree)등의 強調나, 佛蘭西에 있어서의 「윌보아」(J. Wilbois), 「베눅삼」(P. Vanuxem)등  
의 力說, 더나아가서는 獨逸의 「아베」(C. Abbe), 「라태나우」(W. Rathenau)등의 主張은  
「데일리리즘」의 反省을 促求한 美國人 以外의 代表的인 例라 할 수 있다. 이를테면 「셀돈」  
(O. Sheldon)은 그 著書에서<sup>(24)</sup> 大量生產體制下에 있는 企業에 있어서 感情의 動物로서의  
勞務者의 人間性을 重視하는 바탕위에서의 經營의 合理化를 主張하면서, 이러한 問題의 調  
和의 解決을 志向하기 위해서는 먼저 企業目的 내지 經營管理目的의 具體的 把握이 必須的  
이라고 強調한 것이다. 사실 「데일리」나 그 以前의 「페이욜」에 의해서 그 發展의 基礎가 마  
련된 經營管理論은 企業目的에 관한 具體的인 解明에는 전혀 言及이 없었기 때문에 아직도  
實踐科學으로서의 充分한 理論體系를 確立할 수는 없었던 것이다. 다시 말해서 經營理論이  
어느 意味에서 「目的論」으로서의 科學的(學問的) 自律性을 갖기 위해서는 무엇보다도 企業  
目的에 관한 具體的 考察이 있어야 함과 同時에, 明確化된 바탕 위에서의 企業目的과의 關聯  
에 있어서 各種의 管理技術의 評價와 그 體系化가 이룩되어야 함이 原則인 것이다. 그렇지  
않아도 때마침 일어난 第一次世界大戰은 軍需生產의 能率的 遂行을 위해 各種의 生產管理  
의 諸制度를 飛躍的으로 發展시켰을 뿐만 아니라 戰時中에 있어서의 勞動力 不足과 戰後  
에 있어서의 民主化 思潮를 背景으로 해서 勞務者의 人格을 重視하는 새로운 管理制度가

(20) H. Ford, Today and Tomorrow, op. cit., 1926, pp. 37-152.

(21) J.R. Commons, Industrial Goodwill, N.Y., 1919.

(22), (23) J.R. Commons, Industrial Goodwill, Ibid., p. 19.

(24) O. Sheldon, The Philosophy of Management, London, 1924.

發展되기에 이르렀지만, 이러한 各種管理制度를 올바르게 活用하고 經營的 生產의合理化를 有效的인 것으로 하기 위해서는 무엇보다도 먼저 이러한 諸制度가 有益하게 貢獻하게 된 企業目的과의 關聯에 있어서 各種管理制度의合理性이 判斷되어, 이를 全體로서의 經營活動가운데에 올바르게 定位시키는 일이 要請되어져야 마땅한 것이었다. 특히 戰後에 있어서의 強力한 勞動組合의 대두로 勞務者의 人間的 立場을 強調해서 勞務者가 단순한 機械的인 勞動力으로서가 아니라 오히려 살아 있는 人格的 存在로써 取扱되기를 원하는 분위기가 무르익어 가기도 한 것이다. 더구나 勞動組合의 대두는 자칫 勞資의 對立을 激化시켜 經營管理의 圓滑한 遂行을 困難하게 하는 事態를 誘發시킨 것이다.

이럴 때에 즈음하여 「셀돈」은 이러한 經營管理의 困難性을 打開하기 위해서는 무엇보다도 먼저 企業目的에 관한 根本的인 反省이 있어야 한다고 啓破하고, 이제까지의 能率向上一邊倒, 즉 企業의 营利動機에 代身하는, 勞務者를 包含한 企業構成員 및 社會全體의 福祉를 志向하는 「社會奉仕의 動機」(motive of research to the community)만이 企業目的으로서 再確認되어야 한다고 強調한 것이다. 이러한 「셀돈」의 主張을 지지하는 背景으로서는 當時의 民主化의 思潮를 업고 表面化되기에 이르른 「企業의 社會的 責任」에 관한 主張이나 當時 暫次 世人의 耳目을 끌기 시작하던 株式會社에 있어서의 「出資(所有)와 管理(經營)의 分離」에 관한 主張등이 있었던 것을 잊어서는 아니 된다. 어찌되면 「셀돈」이 企業目的으로서 「極大利潤」에 대신하여 「社會奉仕動機」를 앞세웠다는 것은 經營管理學史上 劇期의 인轉換點으로 看做되어야 마땅하다. 다만 그러한 社會奉仕動機가 具體的으로는 무엇을 뜻하는지에 관한 明確한 提示가 없었다고는 하더라도.

이렇듯 「셀돈」(O. Sheldon)이나 「코몬즈」(J.R. Commons), 혹은 其他 많은 論者들의 努力에 의해 1920年代를 前後해서 一應 그 理論的 體系를 補完한 「目的論」으로서의 經營管理論은 1930年代以後 더욱 새로운 內容的發展을 이루게 된다. 앞에서도 指摘한 대로 勞務者の 能率을 向上시키기 위해서는 「黛일러」의 科學的 管理가 多大한 成果를 거둘 수 있었지만, 그 反面 勞務者를 機械視함에서 오는 勞資間의 對立과 갈등, 作業標準이나 賃金을 經營者가一方의으로 決定함에서 오는 勞動者側의 반발, 勞動組合의 強化에서 빛어지는 經營管理上의 隘路點등은 科學的管理運動一邊倒의 推進에 커다란 警鐘을 울리는 性質의 것이었다. 특히 英國을 中心으로 해서 第一次世界大戰中 軍需生產의 能率을 높이기 위해 勞動醫學이나 疲勞에 관한 研究가 活潑하였을 때 『勞務者란 賃金(金錢)만으로 움직이는 機械가 아니라 疲勞에 의해서 能率의 低下가 빛어지는, 肉體를 가진 하나의 人間』이라는 結論이導出된 以後 새로운 意味에서의 科學的인 經營管理란 賃金뿐만 아니라 感情이나 關心과 같

은 心理的 條件과, 他人과 集團과 같은 社會的 條件에 의해 크게 影響되는 人間을 그 對象으로 해야 한다고 力說되기야 이른 것이다.

사실 企業이란 어느 면에서는 資本, 設備, 機械, 原材料, 製品등의 合理的 組合에 의한 物的・技術的 시스템이라고 말할 수 있으며, 다른 한편으로는 여러 階層의 人間群, 즉 勞務者, 管理者, 經營者등에 의해서 構成된 機能分擔의 人的・社會的 시스템이라 할 수 있다면, 이 人的・社會的 시스템, 따라서 組織이라는 이름의 企業構成體가 그러한 物的・技術的 시스템으로서의 企業을 管理하게 된다고 볼 수 있다. 그런데 그 當時의 管理論에 있어서는 經營者나 管理者가 일에 관한 命令을 내리고, 그에 對應한 보수만 준다면 그대로 服從하게 될 人間만을 對象으로 한 組織을 그 前提로 하여 왔었다. 그렇지 않아도 當時의 經營管理論(經營學)뿐만 아니라 當時의 經濟學 自體도 다만 賃金만을 위해 일하는一面의 人間觀을 그 前提로 하여 왔었으며, 보다 具體的인 經營에 있어서의 人間의 問題, 특히 人事管理나 組織管理에 있어서의 人間問題, 더 나아가서는 組織에 있어서의 人間關係등이 소홀히 다루어질 수 밖에 없었다. 이러한 새로운 人間關係의 側面에 焦點을 두어 科學的인 實驗을 통해 經濟的 條件뿐만 아니라 心理的 條件이나 社會的 條件에 의해 影響되는 多面의 人間像을 把握한 代表的인 論者들이 바로 「호손」實驗(Hawthorne Experiments)으로 有名한 「메이요」(E. Mayo)와 「레스리스버거」(F.J. Roethlisberger)등과 그一派, 그리고 그들의 人間關係論(human relations approach)이며, 더 進一步해서 그러한 人間關係論의 側面의 人影響과 그 补完의 結果로서 近代의 人間觀을前提로 한, 一定한 共通目的의 達成을 志向하는 組織에 관한 理論, 다시 말해서 組織을 構成하는 人間에 대한 새로운 見解를 表明한 「버어나드」(C.I. Burnard)나 「사이몬」(H.A. Simon)등과 그一派, 그리고 그들의 組織理論(organizational theory)이라 할 수 있다.

### (1) 人間關係論의 檻頭와 그 影響

——「메이요」一派의 人間關係論——

「호손」實驗(Hawthorne Experiment)이란 一名「호손」調查(Hawthorne Research)라고도 일컬어지며, 「하바드」(Harvard)大學의 「메이요」(F. Mayo)教授가 中心이 되어 「레스리스버거」(F.J. Roethlisberger), 「호만즈」(G.C. Homans)등이 協力한, 「시카고」郊外의 「웨스턴」電氣會社(Western Electronic co.)의 「호손」工場에서 1927年부터 約 5年間에 걸쳐 實施된 一連의 實驗에 관한 呼稱을 뜻한다. 이 實驗은 이른바 「양키・시티」調查(Yankee City Research)<sup>(25)</sup>와 더불어 人間關係의 2大調查로 손꼽히며, 經營管理에 있어 人間關係를 重視하는

(25) 「양키・시티」調查(Yankee City Research)란 「메이요」(G. Mayo)一派의 「호손」調查(Hawthorne

理論으로서의 人間關係論의 急速한 發展을 促求하는 契機가 되었다는 점에서 그 意義가 크다. 人間關係論은 그 후 계속 많은 實驗的研究를 거듭해서 오늘날 經營管理論에 있어서 뿐만 아니라 널리 社會科學의 諸方面에 커다란 影響을 미치고 있다. 더우기 近年에 와서는 이 研究가 人間行動의 科學的 研究라는 觀點에서 곧잘 行動科學(behavioral science)이라 고도 불리어진다.

要컨대 1930年代를 前後해서 實施된 經營에 있어서의 人間關係(human relations)의 實驗研究를 基礎로해서 人間關係論(human relations approach)이 展開되기에 이르렀다는 觀點에서 「메이요」가 中心이 된 「호손」實驗은 그 以後 美國經營學의 理論的 發展에 커다란 貢獻을 하게 된다. 즉 1930年代에 접어들면서부터 從來의 實踐的 經營管理論은 現代的인 意味에서의 理論的 經營管理學으로서의 新時代를 形成하기에 이르는 것이다. 다시 말해서 그것은 人間關係論의 擡頭를 契機로 한 人間認識의 深化 내지 人間觀의 變化라는 觀點에서 特徵지 어지며, 「泰일러」의 孤立的・經濟一面的 人間觀에서 「메이요」의 社會的 人間觀에의 變化를 뜻하는 것이다. 또 그것은 「호손」實驗을 通過 얻어진 結果를 土臺로 在來의 傳統的組織論, 즉 公式的 組織(formal organization)理論을 超越한 非公式的 組織(informal organization)理論(이른바 人間關係的 組織論이라고도 別稱되는 理論)이 人間關係論의 前面에 構築되는 契機가 되기도 한다.<sup>(26)</sup>

그런데 人間關係論이란 실은 「호손」實驗에 의한 失敗의 產物에서 緣由되어진 理論이라는 데에 그 「아이로니컬」한 生成的 歷史를 엿볼 수 있어 興味롭다. 왜냐하면 「호손」實驗은 1924年에 시작된 「照明實驗」에 失敗하게 됨으로써, 다시 말해서 그 以前에 「泰일러」(F.W. Taylor)나 「길브레스」(F.B. Gilbreth)등에 의해 主張된 勞務者에 관한 假設(즉 勞務者는 人間關係와는 아무런 關聯도 없는, 마치 機械와 같은 存在로써 賃金이나 其他의 物的 報酬에 의하여 刺戟되는 「經濟人」이라는 假設)의 正當性을 立證하는데에 失敗하게 됨으로써, 그 後 數年에 걸쳐 되풀이된 實驗과 調查의 結果로 새로 導入된 理論이 바로 人間關係論이기 때문이다. 「메이요」(E. Mayo)를 中心으로 한 이른바 「하바드・그룹」(Harvard group)에 의해 約 10年間에 걸쳐 實施된 「호손」實驗은 몇개의 段階로 나누어서 考察할 수 있으나, 그 중 몇개의 主要한 段階는 다음의 4가지로 要約된다.<sup>(27)</sup>

---

Research)와 더불어 人間關係論의 兩大調查의 하나로 손꼽힌다. 「양키・시티」란 美國의 「뉴・잉글랜드」(New England)地方에 있는 小都市의 假稱이며, 여기서 「시카코」大學의 人類學者인 「워너」(W.L. Warner)를 中心으로 한 研究陣에 依해 1930~1935年間에 걸쳐 人間關係論의 調查가 實施되었다고 해서 「양키・시티」調査라 일컬어진다.

(26) 公式(的)組織을 가령 成文的・外面的・制度的이라고 表現한다면 非公式的組織을 그에 반해 自生的・內面的・現實的이라고도 할 수 있다.

第1段階；그 첫段階의 實驗이 「照明實驗」(experiments on illumination)으로서, 「照明의 質과 量이 勞務者의 能率에 미치는 關係」의 解明이 그 骨子였다. 그當時 作業能率에 관한 研究는 疲勞의 問題에 크게 置重되었으며, 「메이요」와 그一派는 疲勞에 影響을 미치는 諸要因중의 하나로 照明을 꼽고, 實驗을 통해 適當한 照明度를 찾아내려고 했었다. 그러나 一例로 照明을 어둡게해도 作業能率이 低下하지 않는다는 意外의 結果를 얻게되어, 이번엔 攪亂的 要因을 除外한 狀態에서의 疲勞의 問題를 追跡하고자 第2段階의 實驗을 行하였다.

第2段階；이른바 「리레이組立實驗」(relay assembly test)이라고 일컬어지는 電話用繼電器組立試驗으로서 6名의 女工을 한 實驗室에 넣어서 여러가지로 作業條件을 變更시켜 보았다. 作業條件으로는 이를테면 賃金制度, 休憩, 輕食支給, 作業時間의 短縮등이 例舉될 수 있지만, 이 중 女工에게는 가장 有利하다고 생각되는 條件을 除外해도, 能率이 低下하기는 커녕 오히려若干 上昇하기까지 하였다. 이터한 實驗現象의 理由로써 꺼집어 낸 「메이요」의 分析結果는

- ① 實驗室內에서는 友好的인 분위기가 조성되었다,
- ② 實驗에 協力하는 會社側의 部長으로부터 이 實驗에 會社가 큰 期待를 갖고 있다고 說得되어 女工들이 自己일을 자랑스럽게 여기게 되었다,
- ③ 實驗室內에는 監督者가 없었으며, 女工自身이 責任感을 느꼈다.
- ④ 6名의 女工間에는 共同의 意識과 協力的인 態度가 生成되어져, 특히 그 중의 一名이 非公式의 「리이더」가 되어 同僚間의 連帶感을 높이게 했다,

등이었으며, 이는 바로 物的 作業條件보다도 이러한 感情的인 心理的 條件이 더 能率에 크게 影響을 미치게 된다는 表現과도 같은 것이었다.

第3段階와 第4段階；第3段階의 「面接實驗」(interviewing program)과 第4段階의 「뱅크配線觀察」(bank wiring observations)에서는 비로소 勞務者의 能率이 他人 또는 同僚의 集團에서 여러가지 影響을 받게 된다는 것이 밝혀졌다. 특히 「뱅크」配線職場의 觀察(作業條件를 變化시키지 않고 있는 그대로의 모양을 觀察)에서는 職場에서 같이 일하는 同僚間에는 非公式의 「룰」(行動基準)이 存在하며, 이 「룰」에 反하면 同僚視하지 않는다는 非公式의 制裁에 의해 이 「룰」이 「맹부」의 行動을 規制하고 있었다는 事實이 確認되었다。<sup>(28)</sup>

물론 이러한 「룰」을 가지고 勞務者의 行動을 規制하고 있던 것은 會社가 定한 公式의 組織 내지 集團이 아니며, 그것은 作業, 關心, 住居, 故鄉, 學校, 趣味등을 共通으로 하여 自然的으로 發生하는 非公式의 集團(非公式組織)이었다. 즉 個人이나 集團으로부터 影響받는다는 것은 人間에게는 社會의 要因이 作用한다는 것을 意味하는 것이다.

결국 이러한 長期的인 實驗에 의해 人間은 經濟的 條件뿐만 아니라 心理的・社會的 條件에

- 
- (27) 그 結果는 「메이요」나 「레스리스버거」에 依해 公刊되었으며, 그들의 重要한 業績으로는 각각 다음의 몇 가지가 有名하다.
- E. Mayo, *The Human Relations of an Industrial Civilization*, McMillan 1933.  
E. Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Harvard Univ. Press, 1945.  
E. Mayo, *The Political Problems of an Industrial Civilization*, N.Y., 1948.  
F.J. Roethlisberger & W.J. Dickson, *Management and Worker*, Harvard Univ. Press, 1930.  
F.J. Roethlisberger, *Management and Morale*, Harvard Univ. Press, 1950.
- (28) 그 「룰」이란 대략 다음과 같은 것이 있다.
- ① 너무 일해서는 안된다.
  - ② 너무 일하지 않아도 안된다.
  - ③ 同僚를 고자질해서는 안된다.
  - ④ 주제넘는 일을 해서는 안된다.

의해서도 그 行動이 影響되는 多面的 存在라는 思考方式이 定立되기에 이른 것이다. 이것이 곧 人間關係論이 지니는 가장 基本的인 命題며, 그 以後 勞務者의 能率, 즉 生產性을 높이기 위해서는 단순히 賃金制度에 依存하는 것뿐만 아니라 人間의 多面的 慾求의 滿足에도 의존되어야 한다는 점이 強調된 것이다.<sup>(29)</sup> 하긴 이들 慾求의 그 모두가 반드시 完全히 充足되어진다는 일은 거의 있을 수 없으나, 사람이란 이들 慎求에 대해서는 그래도 어느 정도의 期待를 가지게 마련이다. 그 期待水準에 가까운 狀態에서 充足되어지면 滿足을 느끼며, 生產性의 向上에 이바지하게 된다. 이러한 狀態를 높은 「모랄」(勤勞意慾)이라 일컬으며, 따라서 이들 慎求를 充足시킨다는 것이 바로 일하게 하는 動機賦與와 直結되며, 또 그것이 곧 人間關係論에서의 眞髓라 할 수 있다. 바로 여기에 人間關係論이 一名「모랄」의 理論 (morale theory)이나 動機賦與理論(motivation theory)이라고도 別稱되는 緣由가 있게 된다.

어찌되던 「메이요」를 비롯한 「레스리스버거」등 「하버드·그룹」에 의한 「호손」實驗以來 約 20年間 人間關係論은 마치 一種의 流行처럼 많은 研究가 계속되었으며, 또 實際로 많은 企業에서 그 成果가 攝取되기에 이른다. 다만 이러한 過程에서 留意되어야 할 것은 人間關係論의 研究의 重點이 그 初期와는 달리 점차 個人的 心理에서 集團의 社會心理學的 側面, 또는 社會學的 側面으로 옮아가고 있었다는 事實이다. 즉 그러한 研究上의 추세는 「호손」實驗이 원래 第一線 勞務者에 대한, 주로 小數의 人間으로 構成된 小集團을 對象으로 하여 行해진 것이지만, 그 후 똑같은 人間觀을 管理者나 經營者에 대해서도 확장할 수가 있다는 것 이 理解되고 主張되기 시작한 以後, 人間의 基本的 慎求가 올바른 意味에 있어서는 같은 人間인 管理者나 經營者에게도 똑같이 適用될 수 있으리라 믿어졌기 때문이다. 그 結果로 人間關係論의 主要한 結論인 動機賦與理論이 第一線의 人事管理의 改善에 有用한 것 뿐만 아니라 人間의 큰 集團인 經營組織에도 큰 影響을 미치게 될 것이 豫想되어, 初期에는 職場內의 公式·非公式의 小集團 中心이었던 研究가 暫次로 大規模의 公式組織에 있어서의 人間의 行動에 重點이 옮겨져가는 추세가 빚어진 것이다. 이와 同時に 人間關係論은 주로 集團

(29) 「메이요」와 그 以後의 研究를 합해서 要約한다면 人間의 基本的 慎求에는 다음과 같은 것이 包含되어 있다고 한다.

- ① 生理的 慎求 내지 生活維持의 慎求
- ② 安定 및 安全의 慎求
- ③ 集團의 내지 社會의 慎求(集團을 만들고, 그 속에서 認定받고 싶다는 慎求)
- ④ 自我의 慎求 내지 自主性의 慎求(自己의 能力이나 努力を 公平하게 認定받고 싶다. 作業 가운데서 그 어떤 自主性를 發見하고 싶다. 自己만의 努力으로 일을 完成하고 싶다는 등의 慎求)
- ⑤ 自己實現의 慎求(사람이란 원래 伸張시킬 수 있는 潛在力を 가지고 있으므로 그 能력을 實現하며 活動하고 싶다는 慎求. 다시 말해서 向上이나 成長의 慎求. 이 慎求는 複雑 후에 認識되었음.)

에 있어서의 人間行動을 解明하는 科學이라는 觀點에서 人間關係(human relations)論이라 는 名稱에 대신해서 곧잘 行動科學(behavioral science)이라는 呼稱도 즐겨 쓰여지기 까지 하는 것이다.<sup>(30)</sup>

要컨대 人間關係論(혹은 行動科學)의 出現은 이른바 科學的 管理論에 대한 反動에서이며, 말하자면 「안티테제」(Antithesis)라 할 수 있다. 論者에 따라서는 科學的管理가 人間을 전혀 無視하지는 않았다고 하더라도 最小限 人間을 輕視하는 바탕 위에서 機械化나 合理化自體를 重視해서 物的 環境의 整備에 그 比重을 두어 온 것만은 틀림없다. 그러나 物的 環境 내지 物的 施設이란 오직 人間勞動의 手段이나 舞臺로써의 意味에서 그 意義가 크며, 人間이 自發的으로 일하게 될 때에만 그려한 物的 施設의 優秀性도 빛나게 마련이다. 때문에 「메이요」나 그 一派가 「테일러」나 그 後繼者들에 대한 反動으로써 人間問題나 「모랄」問題의 重要性을 強調하기에 이른 것도 當然하다고 할 수 있다. 다만 「테일러」自身이 極端의이었던 것처럼 「메이요」自身도 極端의이었던 것이 그 批判對象으로서 종종 指摘되어지는 것이다.

이를테면 「테일러」의 科學的 管理法이 人間을 輕視하는 바탕위에서 지나치게 機械的이거나 物質的인 데 비해 「메이요」의 人間關係論은 人間을 重視하는 바탕위에서 지나치게 心理的이며 感情的이었던 점, 또 前者가 公式組織을, 그리고 後者가 非公式組織을 지나치게 重視했었다는 점, 더 나아가서는 兩者가 共히 產業社會에서의 勞動組合의 役割을 전혀 考慮하지 않았다는 점 등이 그 지나친 共通點의 하나로 손꼽혀지기가 例事이다. 물론 非公式의 人 人間關係의 重要性이 理解되지 않는 것은 아니로되 그것은 어디까지나 公式的인 人間關係와의 關聯에 있어서이다. 또 「테일러」의 影響力이 너무도 强大했기 때문에 이를 批判하고 矯正하기 위해서 「메이요」가 多小 極端의이었다고 해서 非難할 性質의 것은 못된다 하더라도, 經營管理가 經營管理로서 有効하게 作用하기 위해서는 管理者와 勞務者, 指導者와 從業員, 公式과 非公式이 마음으로부터 協同하며, 人間要素와 物的 要素가 調整・統一되어야 하는 법이다. 이처럼 「테제」(These)와 「안티테제」(Antithesis)는 「신테제」(Synthesis)를 必然的으로 要求하게 되며, 이러한 要求에 副應한 것이 바로 「버어나드」(C.I. Burnard)나 「사이몬」(H.A. Simon)등에 의해 새로 開發・展開되는 近代組織理論(modern organization Theory)이라 할 수 있다.

(30) 물론 이러한 傾向은 人間關係論을 應用한 各種技法이 企業經營에 導入되는 頻度가 끊임이자, 人間關係論이라는 名稱이 마치 勞動組合의 攻勢를 피하기 위한 經營의 具體的인 技法인 것 같은 印象을 주게 된다는 두려움을 抑制하려는 意味에서 일부러 行動科學이라는 呼稱을 앞세운 듯하며, 또 行動科學이라면 그 研究의 주된 內容이 매우 科學的일 것이라는 印象을 주게 된다는 考慮에서 緣由되어진 일인지도 모른다.

## (2) 組織理論의 胎動과 그 展望

### ① 「버어나드」와 그의 組織理論

이미 앞에서도 언급이 있었듯이 「태일러」(F.W. Taylor)의 科學的管理(scientific management)는 실은 一定한 管理組織을 前提로 하고 있었다. 즉 科學的管理의 4原理는 말하자면 管理組織의 4原理였으며, 科學的管理法 以前의 漂流管理가 直系(軍隊式)組織(line organization)에 立脚하는 것이며, 이하한 組織은 「作業의 組織」으로서는 不適當하다고 해서 科學的管理에서는 職能的 職長制에 의한 機能組織(functional organization)이 導入되었다. 마찬 가지로 「페이욜」(H. Fayol)의 管理方式도 一定한 管理組織에 立脚하는 것이었으며, 그의 管理學說도 다름아닌 一種의 組織學說이었다. 물론 「페이욜」은 「태일러」와는 달리 進一步해서 이론바 直系參謀組織(Organisation linéare avec Efat-major; line-staff organization)을 主張하긴 했어도 그 모두가 公式的 組織(formal organization)을 土臺로 하고 있었던 점에서는 마찬가지였다. 다시 말해서 그들의 古典的 管理學說은 同時에 古典的 組織理論이었으며, 그들 以前의 漂流管理時代에 있어서의 라인組織의 批判者이거나 革新組織의 提案者이기도 했다.

또 「태일러」나 「페이욜」以後의 人間關係論도 실은 「레스리스버거」(E.J. Roethlisberger)가 主張하는대로 「人間關係論의 組織論」이며, 다만 公式的 組織을 批判한 바탕위에서의 非公式的 組織(informal organization)이 그 基盤이 되는 것이었다. 즉 「메이요」, 「레스리스버거」의 非公式的 組織理論(人間關係論)의 提唱에 의해서 「태일러」나 「페이욜」의 (公式的)組織論이 傳統的 내지 古典的인 것으로 물러나는 契機가 된 것이지만, 人間關係論 역시一方의이며, 어느 면에서는 極端的인 組織理論이라는 批判을 免치 못하였다는 점에 관해서도 이미前述한 대로이다. 이러한 過程的 涡中에서 새로운 組織理論이 胎動, 展開되기 시작하여, 보다 次元이 높은 組織理論의 展開에 따라 經營管理學 自體도 새로운 段階를 거치기 시작하는 것이다. 그것은 대략 1930年代를 起點으로해서 1950年代 以後에 더욱 明確한 形態를 갖추게 되었다고 할 수 있다.

물론 새로운 組織理論의 胎動은 벌써 그 以前의 時點에서 散見되어지지 않던 것은 아니나, 『1930年代 末葉頃에 組織理論에 있어서의 傳統主義에 대한 反逆이 現出되어, 이 反逆은 여러가지 源泉, 갖가지 運動, 혹은 가지각색의 學派에서 出現하게 된다. 그러나 그들은 서로가 批判的이지만, 단 하나의 觀點에서만은 共通의이었다. 즉 組織에 관한 이제까지의 傳統的概念은 좁으나 좁은 性質의 것일 따름』<sup>(31)</sup>이라는 指摘대로 1930年代 末葉이 그 올바른

(31) J.M. Pfiffner & F.P. Sherwood, Administrative Organization, N.Y., 1960, p. 96.

意味에서의 胎動期라 할 수 있다. 그것은 바로 1938年이며, 經濟學에 있어서의 「케인즈」혁명처럼 經營學에 있어서의 「버어나드」革命이라고도 일컬어지는, 「벨」(Bell)전화 회사의 社長이며 「록펠러」(Rockefeller)財團의 理事長이기도 한, 「버어나드」(C.I. Burnard)의 「經營者의 役割」<sup>(32)</sup>이 出版된 劃期的인 時點이기도 하다. 그러나 「버어나드」理論이 實際的으로 影響力を 지니기 시작하는 것은 1947年에 「사이몬」(H.A. Simon)의 「經營行動」,<sup>(33)</sup> 특히 그 第2版이 1957年에 出版되면서이며, 「버어나드」理論과 「사이몬」理論이 「버어나드=사이몬」理論으로써 널리 알려지기 시작한 以後부터이다. 사실 「버어나드=사이몬」理論은 組織均衡理論, 社會的시스템理論, 機械理論, 意思決定理論, 傳達理論, 行動科學理論등의 主張을 包含한 점에서는 이제까지의 傳統的인 組織理論에 一大革命을 가져올만큼 劃期的인 것이었다.

어쨌던 「버어나드」가 傳統的 經營管理論이 人間性을 無視한 "organization without people"의 理論이며, 또 人間關係論이 公式組織의 問題를 輕視한 "people without organization"의 理論인데 비해 兩者를 總合한대에 그意義를 찾아 볼 수 있으며, 따라서 그가 從來의 것과는 다른 近代的 組織理論(modern organization theory)을 確立시켰다는 점에서 「近代組織理論의 아버지」로까지 呼稱지는 緣由가 있게 된다. 물론 「버어나드」理論에는 그 側面에서 直接의 影響을 미친 것이 人間關係論이어서 그런지 그의 組織理論 自體도 一般的이며 抽象的인 面이 없지 않으나, 從來의 傳統的 組織理論을 비단 經營組織에 限定하지 않고 一般組織論에까지 확대, 상당한 部分에서 體系化한 것이 그 特色으로 아로 새겨진다. 이는 예 당초 「버어나드」가 自己自身의 體驗에서 經營者 내지 管理者の 役割의 解明, 즉 새로운 차원에서의 經營管理論을 確立하기 위해서는 傳統的인 組織管理理論과 人間關係論의 組織理論을 總括한 一般的인 組織理論이 必要했기 때문이다. (「버어나드」理論은 그 内容이 매우 풍부하며, 論理도 엄밀하다고 할 수 있으나, 그 内容이나 文體에 있어서는 그다지 理解하기 쉬운 性質의 것만은 아니다.)

그런데 「버어나드」의 主著인 「經營者의 役割」은 經營理論(協動體系論)과 組織理論, 그리고 管理理論의 소위 3層構造理論(人間論까지를 合하면 4層構造理論)으로 形成되어진다고 볼 수 있으며, 그 가운데에서도 그의 管理理論은 특히 現代經營管理理論의 真髓와 直結되고 있다는 점에서 매우 括目的이다. 즉 「버어나드」에 있어서는 그의 組織理論은 바로 管理理論의 基礎며, 또 그의 管理理論은 이르바 組織論의 管理學에의 길잡이로서 管理本質論, 管理過程論, 管理責任論으로 構成되며, 管理의 技術的 局面(合理性)과 倫理的 局面(非合理性)

(32) C.I. Burnard, *The Functions of the Executive*, Harvard Univ. Press, 1938.

(33) H.A. Simon, *Administrative Behavior*, N.Y., McMillan, 1947.

과의 統一으로써의 行爲的・主體的觀點이 앞세워지고 있다고 할 수 있다. 「버어나드」는 그의理論에서 우선 共通의 目的을 위해서 意識的으로 調整된 物的, 生物的, 社會的 諸力의 體系(system), 이를테면 具體的인 企業과 같은 것을 協動體系(cooperative system)라 부르고, 그 가운데서 物的, 生物的 諸要因을 捨象하여 共通的을 위해 調整된 複數의 사람들의 行動의 「시스템」(體系)을 組織(公式組織)이라 定義한다.<sup>(34)</sup> 또 組織에 대해서는 이를 構成하는 各部分을 單位組織(unit organization)이라 하고, 大企業의 組織을 特別히 複合組織(complex organization)이라 명명하지만, 어느 경우의 組織에 있어서도 사람들의 活動을 調整하는 專門機能을 지닌 者를 "executive"라 呼稱한다.

이처럼 「버어나드」의 理論은 사람들의 活動을 「시스템」(system)으로 보고 組織 參加者와, 또 單位組織間의 關聯과 그 調整을 重視하기 때문에 이른바 社會시스템學派에 속하는 理論으로 看做되기도 하지만(사실 後日의 經營시스템論에 미친 影響力은 크다), 그의 理論上特色은 어디까지나 上記한 總合的・近代的組織理論에 있으며, 나아가서 調整活動 理論이 다름아닌 經營管理 理論이나 마찬가지라는 뜻에서 組織論과 經營管理論과를 總括한데에 있다고 보아야 옳을 것이다. 이제 그러한 意味에서 「버어나드」理論을 간추려 「協動體系와 組織」, 「公式組織의 3要素」이라는 2가지 觀點에서 集約할 수 있다면 각각 다음과 같이 說明될 수도 있다고 하겠다.

#### 〈協動體系와 組織〉

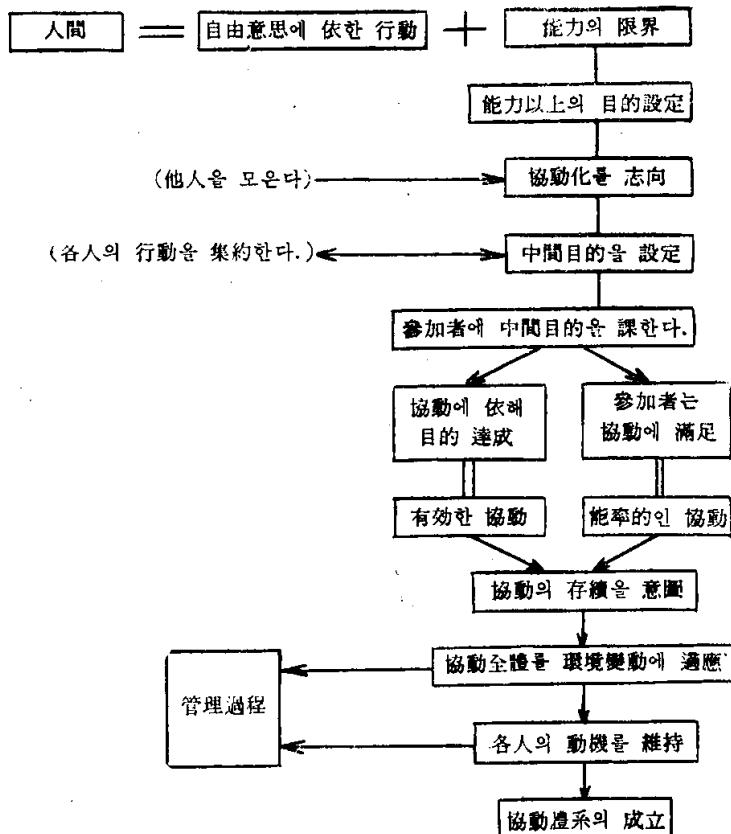
個人은 自由意思에 따라 決定・選擇을 할 수 있는 主體的인 人間이긴 하되, 個人的 能力에는 限界가 있어 그 限界를 넘어서는 目的을 達成하고자 할 경우 그 個人은 他人과 協動할 수 밖에는 없다. 이 때 各個人의 '活動이' 지리멸렬해지지 않도록 中間目的을 設定해서 이를 各個人에 賦課시키면서 各個人의 活動을 總括, 全體的으로 達成시켜나가야 할 必要가 있게 된다. 그러나 協動目的과 個人目的은 반드시 一致한다는 保障은 없다. 보통 協動目的의 達成에 따라서 各參加者에게 그 利益이 分配되지만, 그 경우에라도 個人目的이 充足되어 진다는 保障은 없다. 따라서 協動에 의해 協動目的을 達成했을 경우 이 때의 協動을 「有效的」(effectiveness)이라 하고, 協動에 의해 個人이 自己의 動機를 充足시켰을 경우 그 때의 協動을 「能率的」(efficiency)이라 表現한다. 다만 이때 協動이 대단히 有效的이며, 協動目的이 完全히 達成되어진다 하더라도 協動目的 그 自體가 協動의 環境에 照鑑해서 전혀 無意味한 것이어서는 협동체계가 존재하지는 않는다. 또 意味가 있는 協動目的이 達成되어도

(34) 따라서 「버어나드」는一般的인 意味에서의 組織을『2人以上의 사람들에 依해서 意識的으로 調整된 活動 내지 諸力의 體系』라 定義하기도 한다. (C.I. Burnard, The Functions of Executive, op. cit., p. 73).

協動의 參加者가 協動活動에서부터 아무런 滿足도 얻지 못한다면 그 協動은 體系(system)를 形成하지 못하고 崩壞하게 된다. 때문에 協動體系가 存續되기 위해서는 環境變動에 適應的・有意義的인 協動目的을 設定하며, 參加者の 協動에 대한 意慾을 確保하는 過程을 必要로 한다. 이것이 바로 管理過程이다.

이러한 協動體系의 成立을 간추려 說明한다면 다음의 그림과 같아질 수 있으며, 이처럼 「비어나드」가 말하는 協動體系란 協動過程의 相互依存의인 모든 要因을 包含한 體系라고 할 수 있다. 즉 「協動體系」란 具象的인 實體 그 自體인데 대해 「組織」이란 그러한 協動體系에서 實體의인 物的・生物的・社會的・個人的多樣性을 捨象한, 「非人格의인 活動이나 諸力의 體系」라는 抽象의인 關係 그 自體인 것이다. 다시 말해서 現實의 組織體가 「協動體系」(cooperate system)며, 그러한 協動體系 가운데의 中核體系에 해당하는 것이 「組織」(organization)이라는 抽象概念이라는 것이다.

〈圖 3〉 協動體系의 成立



### 〈公式組織의 3要素〉

「비어나드」가 말하는 抽象的인 概念으로서의 「組織」이 成立하기 위해서는 活動의 主體인 人間의 貢獻意慾(willingness to contribution)이 不可缺하며, 다음으로 그러한 貢獻意慾에 따라서 各者가 提供하는 活動을 總括하는 共通目的(common purpose)이 必要하며, 더욱 나아가서 各者의 活動이 제각각이 되지 않도록 各者에게 目的을 傳達(communication)해야 한다는 것이다. 이 ① 共通目的 ② 貢獻(協動)意慾 ③ (意思)傳達이 이르바 公式組織의 3要素며, 적어도 組織이 存在하기 위해서는 이러한 3要素는 必要不可缺하다는 것이다. 그런데 이러한 3要素의 單純한 集合이 單位組織(unit organization)이라 일컬어지며, 보통 單位組織은 簡單한 傳達體系밖에 없기 때문에(傳達機能의 限界에서 考慮할 때 기껏해야 10名程度의 活動體系에 지나지 않기 때문에) 大規模의 協動體系를 研究하기 위해서는 그다지 有用한 體系가 아니라는 것이 「비어나드」의 主張이다. 따라서 보다 體系의in 組織理論의 展開를 위해서는 大企業의 複合組織(complex organization)이 必要해지며, 이에 따라 우선 複合組織의 概念 規定부터 잊달게 된다. 즉 複合組織은 單位組織의 複合體라 할 수 있지만, 複合組織의 경우에는 ① 특히 傳達機能을 專擔하는 管理組織이 獨立하게 된다, ② 3要素의 内容이 複雜해진다는 特徵이 있게 된다는 것이다.

이제 그러한 複合組織에 있어서는 組織의 3要素가 어떻게 複雜化하는가를 살펴 본다면 대략 다음과 같아진다고 할 수 있다.

#### ① 目的의 定式化

複合組織의 最終的인 目的是 多數의 中間目的이 얹히고 혼한 가운데서 수립된다. 中間目的은 複合組織을 構成하는 單位組織(實體上에 있어서는 下位部門등에 該當)에 할당되며, 單位組織의 活動의 方向을 規定한다. 따라서 最終的인 目的을 어떻게 分割하는가, 즉 組織活動을 어떻게 專門化해 나가는가, 中間目的을 單位組織의 目的으로써 어떻게 認定시키는가는 協動體系의 有效性(目的達成能力)에 커다란 影響을 끼치게 된다.

#### ② 誘因의 經濟

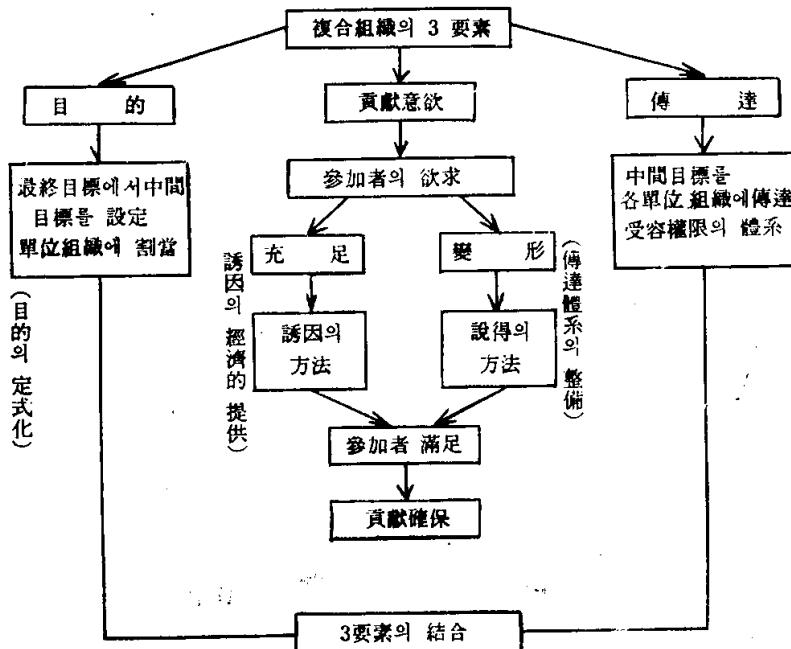
複合組織에 있어서의 貢獻意慾은 誘因(incentive)의 經濟로써 생각되어진다. 즉 個人이 貢獻意慾을 가지고 自己의 活動을 組織에 提供하느냐 아니냐는 組織이 個人에 提供하는 誘因의 크기에 따르게 된다. 個人은 우선 貢獻과 誘因과를 比較해서 組織에 參加하느냐 아니냐를 決定하게 된다. 한편 組織은 經濟的으로 個人的 貢獻을 確保하고자 한다. 다시 말해서 組織은 되도록 적은 經濟的支出로 되도록 많은 貢獻을 確保하고 싶은 것이다. 때문에 組織은 個人的 慾求를 滿足시키기 위해 誘因을 提供(誘因의 方法)할 뿐만 아니라, 個人을

說得해서個人의慾求를 다른形態로變化시켜參加者の貢獻을確保(說得의方法)한다. 誘因과貢獻과의均衡을組織의內的均衡(internal equilibrium)이라해서複合組織이存續하는必要條件이된다. 組織의存續에는 그以外에도外的環境의變化에대해서組織을適應시킨다는組織의外的均衡(external equilibrium)도必要하다.

### ③ 傳達體系

複合組織에서는多數의人間이貢獻意慾에따라前述한대로活動을提供하지만,多數의人間의活動이제각각이되어서는아무런意味도없어진다.때문에多數의參加者에게中間目的을割當해서最終의in組織目的에따라各參加者的活動을秩序있는것으로規制하게된다.그러기위해서는各參加者들에게中間目的을確實하게傳達할수있는體系가정비되어있어야한다.複合組織에있어서의이러한傳達은결국權限關係(命令을내리고이를받는다.)의問題로歸着되어진다。「벼어나드」는바로傳統의in權限(權威)授與說에대신해서이러한權限(權威)受容說을展開하는것이다.

〈圖 4〉 公式組織의 3要素



## ② 「사이몬」과 그의 組織的 意思決定論

이처럼 傳統的組織論에 있어서는 組織의 上位者가 命令의 權威를 지니고 있다는 思考方式을 앞세움에 反해 「버어나드」의 새로운 組織論에 있어서는 命令의 權威가 생겨나는 것은 部下가 그 命令을 受容(納得)하기 때문이라고 갈파하는 것이다. 이 때 命令의 內容의 合理性, 즉 意思決定의 問題도 重要하지만, 바로 이 部分이 그 후 「사이몬」(H.A. Simon)에 의해 繼承되어 詳細히 展開되기에 이르는 것이다. 어찌되던 「버어나드」가 組織參加者の 永續的 인 協動意慾을 重視하게 되는 것은 1935年의 美國에서의 「뉴딜」(New Deal), 더 나아가서는 「와그너」法(Wagner Law)이 施行되면서 勞動組合運動이 活撥해 지기 시작했었다는 歷史的 背景에 그 理由가 있게 된다. 그럴수록 組織의 存續을 위해서는 參加者の 協動이 매우 重要해질 수 밖에 없었다는 당시의 經營者의 痛感에서 線由된 「協動意慾」의 強調만 하더라도 實상 그러한 組織參加者の 協同意慾을 確保하기란 그리 容易한 노릇만도 아니다. 비단 參加者の 慾求를 滿足시킬 뿐만 아니라 上位者가 廣義의 說得에 의해서 部下의 態度를 協力的으로 改變하는 方法도併用된다고 主張하는 것이 「버나드」며, 바로 이것이 上位者の 「리이더쉽」(leadership)인 것이다. 다시 말해서 「메이요」의 人間關係論은 「리이더쉽」에도 注目은 했지만, 이를 經營管理論 가운데 하나의 理論으로 定着시킨 것은 「버어나드」의 業績이며, 더 나아가서는 「사이몬」의 業績이기도 한 것이다. 당시 「카네기」工大의 教授였으며, 1978年度 「노벨」經濟賞 受賞者이기도 한 「사이몬」은 흔히 「버어나드」의 理論의 「프레임워크」(frame work)를 계승해서 組織理論을 「리이더쉽」理論面에서 再構成한 張本人인 것처럼 錯覺되는 일이 많으나, 그의 主著인 「經營行動」<sup>(35)</sup>의 副題인 「管理組織에 있어서의 意思決定 過程의 研究」가 가리키듯 그의 理論의 中心點은 어디까지나 意思決定論에 놓여 있다고 보아야 지당하다. 이미 앞에서도 언급이 있었던 대로 人間關係論에서 發端된 「人間行動의 科學的研究」는 그 以後 줄곧 오늘에 이르기까지 行動科學 내지 行態科學(behavioral science)이라는 學際的인 性格의 獨立科學(interdisciplinary science)으로 까지 발달해 나가면서, 비단 經營學分野에 있어서 뿐만 아니라 널리 社會科學의 諸分野에 까지 커다란 影響을 미치고 있지만, 그 당시만 하더라도 「人間行動의 科學的研究(行動科學)」는 대략 두개의 方向에서 展開되어 왔었으며, 그 하나의 方向이 人間關係論 以來의 主題인 「意慾」(morale)내지 動機賦與(motivation)와 「리이더쉽」(leadership)의 理論이며, 또 그 하나의 方向은 바로 「버어나드」理論에서 비롯되는 「사이몬」의 意思決定論인 것이다. 이 때 前者は 쉽게 表現해서 어떻게 해야 動機賦與를 통해 勞務者の 「モ랄」을 높이며 「리이더쉽」을 行해야 하는가에 焦點이 두

(35) H.A. Simon, Administative Behavior, op. cit., 1947.

어지며(一種의 規範科學), 後者는 現實의 經營 내지 組織가운데서 어떻게해야 合理的인 意思決定이 行해지는가를 解明(一種의 記述科學)하는 데에 있다고 할 수 있다.

이러한 오늘날의 行動科學의 先驅的 役割을 擔當한 「사이몬」이 비록 後日에 있어 「컴퓨터」의 利用과 함께 管理科學(management science)이나 「시스템」科學(system science)쪽으로 기울어지는 경향이 짙어졌다고는 하되, 적어도 그 初期에는 「버어나드=사이몬」理論이라는 表現이 가리키듯이 理論의 構成이나 그 展開面에서 「버어나드」의in 色彩가 농후한 것은 사실이었다. 다만 「사이몬」이 組織理論을 意思決定概念을 中心으로하여 再構築하였다는 점에 그 特色을 찾아 볼 수 있는 것이다. 그런데 「사이몬」은 그의 組織的 意思決定理論을 주로 ① 意思決定의 過程에 관한 理論(theory of decision-making process) ② 組織에 서의 影響力의 理論(theory of organization influence) ③ 組織的 均衡理論(theory of organizational equilibrium)이라는 3大 觀點에서 대략 다음과 같이 說明하고 있다.

#### 〈組織的 意思決定論〉

個人은 行動을 일으키기 以前에 어떤 行動을 일으켜야 하는가에 대해서 自己의 意思를決定하게 된다. 이를 意思決定(decision making)이라 한다. 이 意思決定은 어떤 目標를 設定해서 이에 따른 여러가지 代替案과 그 結果를 想定, 그 가운데서 가장 바람직한 結果라고豫想되는 것만을 선택한다는 식으로 行해진다. 즉 意思決定에는

- ① 全 代替的戰略을 舉論하며
- ② 이를 結果를 推定해서
- ③ 그 結果를 比較한다,

는 3段階가 包含된다. 그런데 이러한 意思決定이 실은 ① 選擇하기 위한 諸結果의 완벽한 知識과豫側은 實제행동에 있어서는 部分的인 것일 뿐이며, ② 結果를 評價하기 위한 經驗的 感覺은 不充分하며, ③ 더구나 그 當事者에 있어서는 實行可能한 代替的 行動 가운데서想定될 수 있는 것은 極小數에 不過하기 때문에, 客觀的이며 合理的으로 行해지기가 現實問題로서도 不可能하다. 그래서 「사이몬」은 意思決定의 主體로써 이른바 「管理的 人間」을 내세우게 된다.

「사이몬」은 經濟學에서 描寫하기를 잘하는, 極大基準으로써 行動하는 經濟人(economic man)에 대해서 複雜한 모든 狀況을 思考함이 없이 問題에 關係하는 特定狀況만을 思考하는 人間「모델」을 設定해서 이를 管理的 人間(administrative man)이라 呼稱한다. 이러한 「管理的 人間」의 個人이 組織에 參加해서 組織의 構成員으로써 意思決定을 行하게 되므로, 그

意思決定의 合理性을 확장시켜 組織에 대해서 必要한 行動을 確保하는 것이 必要해진다. 여기서 「사이몬」은 다시 組織의 影響力理論을 생각해 내는 것이다. 즉 意思決定過程의 始點은 意思決定前提(decision premises)라고 일컬어지는 領域이며 정보를 積蓄하는 段階이므로 組織은 構成員의 意思決定前提에 여러가지 影響을 미치게 된다. 그러한 影響樣式에는 그 때마다 構成員의 外部로부터 制度的節次에 따라 주어지는 影響, 즉 ①「權威」와 ②「傳達」이 있으며, 이에 대해 教育訓練등을 通해서 構成員의 內面의 心理的領域에 미리 「셋트」(set)시켜 놓는 影響, 즉 ③「能率의 基準」과 ④「組織忠實性과 一體化」가 있게 된다.

① 權威(authority): A의 決定이 그대로 B의 行動이 되는 경우, 즉 A의 決定이 B의 受容圈(他人의 決定을 스스로 受容하는 범위)에 들어가 있는 경우에 B는 A의 決定을 受容했다고 規定한다. 그런데 A, B間의 意見의 不一致가 있게 되면 A는 B에 대해 「最後의 말을 할 權利」가 주어진다. 다시 말해서 이는 「他人의 行動을 左右하는 意思決定의 權力」이며, “authority”(權威)라고 定義되어진다. 특히 A, B가 上司와 部下의 關係에 있으면 B는 A의 權威에 服從하기 쉬어지는 것이 보통이며, 安定의 受容의 體系(system)를 形成하는 基礎가 된다.

② 傳達(communication): 이는 「形式的으로는 組織內에 있는 構成員으로부터 他의 構成員에게로 意思決定의 諸前提를 전하는 過程」이라 定義된다. 이 傳達에는 ④ 命令·情報·助言등을 意思決定「센터」에 傳하는 것과 ⑥ 意思決定「센터」相互間에 決定內容을 傳하는 것의 두 가지 경우가 있게 된다. 意思決定「센터」相互間의 傳達體系가 그 機能을 잘 發揮하게 된다면 意思決定機能을 專門化할 수가 있게 된다. 그런데 公式組織에는 公式傳達體系가 반드시 存在하지만 통상 이것만으로는 不充分하기 때문에 非公式傳達體系가 그 不足을 補充하고 있다.

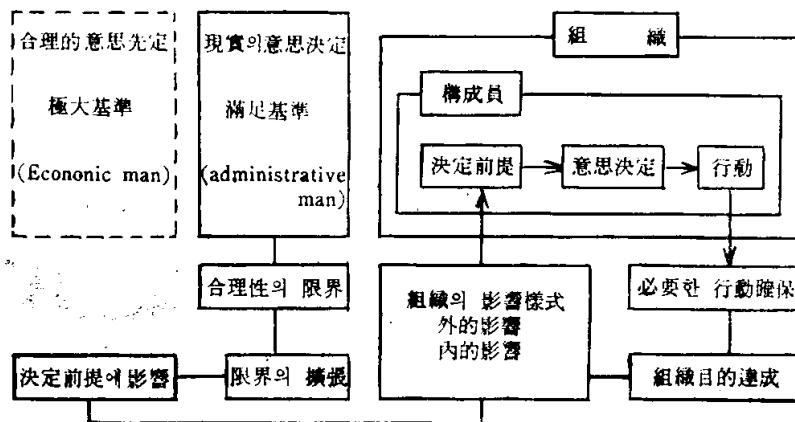
③ 能率의 基準(criterion of efficiency): 「能率의 基準」이란 「限定된 資源을 利用해서 最大의 結果를 낳는 代替案을 선택하는 것」으로 規定된다. 이 基準이 構成員의 心理的 內面에 미리 「셋트」되어 그 構成員이 意思決定하는 段階에서 效果의 으로 影響하게 된다면 組織이 일일이 그 때마다 指示하지 않아도 組織으로서는 能率의 行動을 確保할 수가 있게 된다.

④ 組織忠實性과 一體性(organizational loyalty and identification): 通常의 으로는 個人目的과 組織目的은 一致하지는 않는다. 때문에 教育研修, 說得, 說明등을 通해서 個人目的이 組織目的이 되도록 納得시키게 된다. 이러한 狀態를 「忠實」나 「忠誠」이라 하지만, 個人이 組織에 一體化하면 할수록 個人目的과 組織目的과의 不一致가 적어지며, 組織에 대한 忠實性이 發揮되어지기가 쉬워진다. 그런데 一體化는 「組織內의 意思決定을 支配하는 價值指標로써 個人이 自身의 目的에 대신해서 組織의 目的을 택하게되는 過程」이라 說明되어진다.

이렇듯 組織의 構成員은 이러한 여러 가지 様式의 影響을 받고 意思決定하며 行動하고 있다고 할 수 있다. 어느 組織이 택하는 行動은 多數의 構成員의 意思決定이 合成되는 過程(process of composite decision)을 거쳐 生起된다. 따라서 組織은 마치 各構成員의 意思決定이 얹히고 섞힌 「넷트·워크」(net work)인 것처럼 看做되어져야 한다는 것이 「사이몬」의 主張이다. 결국 그러한 意味에서는 그의 「組織的均衡의 理論」이 그 後續打로 登場하게 마련이며, 各構成員으로 하여금 組織의 影響力を 甘受하게 하기 위한 諸條件의 검토가 잇따라

르게 된다. 이와 함께 意思決定機能을 어떻게 配分하는가에 관한「組織의 解剖學」(anatomy of organization)과, 構成員의 決定에는 어떠한 影響過程이 있게 되는가에 관한「組織의 生理學」(physiology of organization)이 또한 생각되어져야 한다고 덧붙여지는 것이다.

〈圖 5〉 組織的 意思決定



이렇듯 「사이몬」은 한마디로 表現해서 組織을 成立시켜 存續시키는 條件이 곧 “management”라는 意思方式을 앞세워 그 條件의 中心이 되는 것이 바로 「組織的 意思決定論」이라 喝破하는 것이다. 따라서 個人이 組織에 參加해서 그 일원으로서 行하는 組織的 意思決定은 情緒的 反應보다도 認知的・合理的的反應(선택)을 보다 意味있는 組織內行動의 局面으로써 把握하고자 하는 것이다. 同時に 各者の 組織的 意思決定은 傳統的(科學的)管理論, 또는 經濟學에 있어서 그 前提가 되고 있는 超合理的 經濟人(economic man)을 非現實的인 것이라 해서 이를 排除하는 것이다. 그 대신 制約된 合理性, 곧 情報蒐集能力의 限界와 計算能力의 限界下에서 主觀的・合理的으로 선택하게 되는 行動特性이 強調되며, 組織이 提供하는 貢獻과의 比較에 있어서 組織에 參加하는 人間行動이 描寫되어지는 것이다. 이러한 初期의 「버어나드=사이몬」은 그후 「사이몬」自身에 의해 單獨的으로,<sup>(36)</sup> 혹은 共同作業에 의해<sup>(37)</sup> 더욱 精緻化되기에 이르는 것이다. 다만 「사이몬」을 筆頭로 한 오늘날의 組織的 意思決定論派는 그 理論이나 體系에 있어 반드시 一樣의이라고는 할 수 없으며, 오히려 組織 内部에 있어서의 問題解決의 意思決定을 重視하는 潮流와 組織과 外部環境과의 關係 問題를 解決하는 意思決定을 重視하는 潮流로 大別되어 질 수 있으리 만큼 그렇게 複雜하다고도 할 수 있다.

(36) 이를테면 H.A. Simon, Public Administration, N.Y., A.A. Knopf Inc., 1950.

(37) 이를테면 H.A. Simon & J.G. March, Organization, N.Y., J.W. & Sons Inc., 1958.

### (3) 其他 人間關係論的・組織論의 「어프로우치」의 展開

이처럼 1930年代를 前後해서 胎動・展開되기 시작한 人間關係論을 為始해서 人間의 行動을 主題로 한 組織理論等이 오늘날 經營管理論에 있어서 뿐만 아니라 行動科學이라는 學際的인 獨立領域에서 까지 널리 消化되기 시작하는 것은 文獻史的으로 볼 때 1950年代 後半頃부터라 할 수 있다. 왜냐하면 人間關係論이나 組織論, 더 나아가서는 行動科學에 포함되는 諸問題가 許多한 論者들에 依해 追求되었으며, 또 여리가지 實驗的研究를 通해 理論的體系化에의 努力이 結實된 業績들이 비로소 그려한 時點에서 부터 쏟아져 나오기 시작했기 때문이다. 비록 그러한 努力의 方向이 人間關係論에서 線由한 動機附與理論(motivation theory)의인 것이거나 「리이더쉽」理論(leadership theory)의인 것이건, 혹은 意思決定論(decision making theory)의인 組織論에 놓여 있건, 또는 더 廣範한 뜻에서의 行動科學(behavioral science)의인 組織論에 두어졌건, 그 一貫된 共通點은 어디까지나 組織에 있어서의 人間行動을 中心으로 한 組織論, 다시 말해서 組織이 곧 管理(management)라는 觀點에서의 經營管理論의 體系化 내지 그 再編成을 뜻한다고 할 수 있다. 그러한 意味에서 許多한 論者가운데에서도 그 比重이 比較的 큰 것으로 믿어지는 「아지리스(C. Argyris), 「맥그레거」(O. McGregor), 「매스로우」(A.H. Maslow), 「허츠버그」(F. Herzberg), 「리커트」(R. Likert), 「브레이크·무우튼」(R.B. Elcke & J.S. Mouton)와 그들의 理論을 간추려 보면 다음과 같다.

#### ① 「아지리스」와 그의 動機賦與理論

우선 「아지리스」(C. Argyris)는 그의 初期의 主著 「個人과 組織」<sup>(38)</sup>에서 組織에 있어서의 人間行動과 그 動機賦與를 中心 「테마」로 삼고 있는데, 그의 理論은 대략 다음과 같이 展開되어진다.

組織에 參加하는 個人은 均衡된 個人性(personality)을 實現하기 위해 다른 慾求와 함께 자기의 潛在能力을 實現하고, 그 能力を 育成・發揮시켜보고 싶다는 自己實現의 慾求를 지니게 마련이다. 그런데 公式組織은 그 目的을 實現하기 위해서는 作業의 專門化, 組織構造의 階層化, 命令의 一貫性, 管理統制의 限界라는, 이른바 組織原則에 따라서 構成・活動하게 된다. 때문에 그 公式組織은 個人の 行動에 制限을 加하고, 個人の 自己實現을 妨害하며, 慾求 不滿을 빚게 한다. 그러한 個人の 慾求 不滿, 따라서 거기서 빚어지는 生產能力의 低下를 防止하기 위해 公式組織은 經營方針의 절저, 計劃이나 標準의 設定, 管理統制의 강화 등과 強壓的인 「리이더쉽」과 같은 諸方法을 實施하고자 하게 된다.

(38) C. Argyris, Personality and Organization, Harper, 1957.

그러나 그러한 諸方法의 實施는 도리어 個人에게 對立感을 이르키게 하거나 자주성의 상실을 빚게 함으로 組織目的의 達成에는 쓸모가 없는 것이 되어 버린다. 그래서 經營者는 勞務者의 心理나 社會的 相互作用의 重要性을 理解하게 되면서 人間關係的인 諸方策을 導入하고자 試圖하지만, 그렇다고해서 勞務者가 그러한 諸方策에 반드시 뒤따라 올 것이라는保證은 없다. 이를테면 決定參加를 시켜도 積極的인 參加가 없으며, 「코뮤니케이션」의 促進에 努力해도 귀를 기울여주지 않고, 좋지 못하다고 느끼면 제대로 報告도 하지 않는 일이 非一非再할지도 모른다. 「아지리스」는 이러한 人間行動의 非有効性에 대한 解決策으로 사람들을 積極的으로 參加시킬 수 있는 動機賦與와 獨裁的인 「리이더쉽」대신에 現實의 狀況에 따라서 彈力的으로 行하는 現實中心의 參加의 「리이더쉽」밖에 없다고 갈파하는 것이다. 물론 以上과 같은 理論의 展開를 위해 「아지리스」는 從來의 많은 實驗結果를 수시로 利用하고 있기는 하지만, 具體的인 動機賦與나 「리이더쉽」의 用例를 現實의 經營組織의 側面에 대해서는 거의 抽象的인 思考方式만을 앞세워, 現實的으로 택해지고 있는 具體的이며 彈力的인 組織構造나 經營管理의 方法을 抽象化시키고 있다는 점이 바로 그의 理論構成의 弱點이 되고 있어, 말하자면 未結論狀態의 動機賦與理論이라 할 수 밖에 없다.

「아지리스」는 그 후에도 數많은 研究業績을 남기고 있지만, 역시 그 태반이 未結論狀態의 理論構成과 展開로 始終하고 있다는 느낌뿐이다. 그 가운데에서도(上記한 「個人과 組織」에 있어서의 論理가 매우 單純하며 抽象的이었던 것을 自認하면서) 組織의 問題에 새로 「시스템즈·어프로우치」(systems approach)를 導入한 「個人과 組織과의 統合」<sup>(39)</sup> 이 오히려 前著보다도 効果的인 理論의 「프레임 워크」(frame work)를 提供하고 있다고 할 수 있다. 여기서 우선 個人과 그 努力이라는 組織에의 「인풋」(input)에 대해서는 個人이 自己의 能力과 環境으로부터의 影響을 올바르게 評價하며, 自己責任·自己統制를 할 수 있을 때 心理的成功感을 얻게 되며, 나아가서 心理的「에너지」(意慾이나 「모랄」)가 增大한다고 주장한다. 또 그러한 心理的成功感은 個人的 努力에서 뿐만 아니라 組織側에서 그 個人에 自己의 목표나 수단을 決定하는 기회를 줄 때(이를테면 「目標에 依한 管理」) 얻어질 수 있다고도 지적한다. 즉 個人이란 不變·固定的인 것이 아니라 感受性訓練(sensitivity training)이나 其他の 組織努力에 依해 어느 정도까지는 改變되어진다는 것이다.

또 組織의 「아웃풋」(output)은 통상적으로는 組織의 有效性이라는 말로 表現되지만 여기서는 「시스템즈·어프로우치」를 導入하게 된다. 즉 組織은 그러한 觀點에 立脚할 때

① 몇개의 部分으로 構成되며

(39) C. Aggysis, Integrating the Individual and the Organization, N.Y., 1964.

- ② 이들 部分의 相互作用을 通해서 自己를 維持하지만, 그것은
- ③ 各部分의 相互關聯, 即 內部「시스템」의 維持와
- ④ 外部環境에의 適應을 하면서
- ⑤ 特定目的을 達成하고자 하는 것으로 보게 된다. 더구나 이들 ③④⑤라는 中核的 活動은
- ⑥ 過去·現在·將來에 걸친 넓은 時間的 展望 속에서 行해지는 것

이 要求되어진다는 것이다. 그리고 이들 6개의 次元의 각각에 대해서 從來의 研究가 여러 가지 意味나 效果를 갖는 것을 發見하고, 이것들을 總合·實驗한 바탕위에서 行動科學的 組織理論을 完成하고자 한 것이 이 「個人과 組織과의 統合」이라 할 수 있다. 다만 이 著書는 아직도 最終的 結論에 到達하고 있지 않음을 著者 스스로 認定하고 있으나, 前著보다도 상당한 部分에서 效果的인 理論的 構成을 앞세운 것만은 확실이다.

## ② 「맥그레거」와 그의 X理論·Y理論

組織의 行動科學, 특히 動機賦與와 「리더쉽」에 있어서 「아지리스」가 이처럼(具體的인 現實的인 用例의 提示없이 다만 抽象的으로라도) 그 理論的 體系化에 상당한 努力を 기울인 데 反해 「맥그레거」(D. McGregor)는 오히려 이 分野에 있어서의 成果를 經營管理의 具體的이며 實踐的인 方策으로 總合하는데에 重點을 둔 論者라 할 수 있다. 즉 「맥그레거」는 그의 「企業의 人間的 側面」<sup>(40)</sup>에서 우선 傳統的 人間觀과 새로운 人間觀을 動機賦與라는 觀點에서 比較해서 前者를 X理論(X theory), 後者를 Y理論(Y theory)이라고 表現하는 說明形式를 취하는데서 부터 시작한다. 그는 從來의 많은 經營者나 管理者가 暗默的으로 지니는 經營管理에 있어서의 人間 本性에 관한 人間觀은 흔히 다음과 같은 것이라고 規定짓는다.

- ① 人間은 원래 일하기를 싫어 한다.
- ② 스스로 責任지기를 싫어하고 指示받기를 좋아 한다.
- ③ 組織의 問題를 解決하는데 創意力を 發揮할 만큼 能力を 갖고 있지 못하다.
- ④ 따라서 組織目的을 위해서는 사람들에게 强制, 管理, 處罰등을 加할 必要가 있다.

이러한 人間觀을 X理論이라 呼稱하고, 그러나 이러한 思考方式은 반드시 옳다고는 할 수 없다고 덧붙인다.

오히려 人間關係論의이거나 行動科學의인 研究에 따르면

- ① 條件如何에 따라서는 일하는 것이 苦痛이 아니라 도리어 滿足을 가져다 준다,
- ② 外的强制가 없어도 組織目的을 위해서는 自己自身을 統制할 수 있다,
- ③ 自主性의 滿足이나 自己實現이라는 報償(動機賦與)이 있으면 組織目的의 獻身이 있

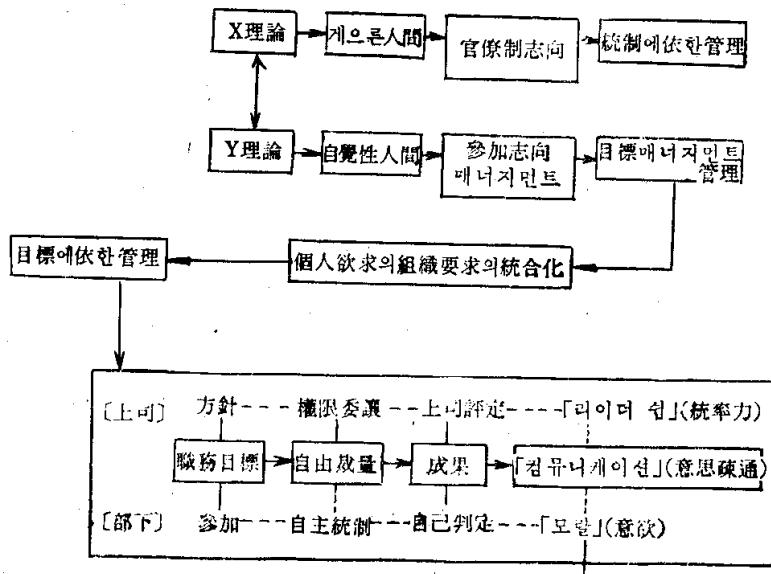
(40) D. McGregor, The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill; 1960.

게 된다.

④ 보통의 人間이라도 條件에 따라서는 責任을 갖고 行動하게 된다,  
고 갈파하는 것이다. 이러한 正反對格의 思考方式을 Y理論이라 呼稱하고, 이러한 思考方式이야말로 人間關係論이나 行動科學이 그동안 實證해 온 人間觀이라는 것이다. X理論에서는 주로 低次元의 人間慾求에, Y理論에서는 高次元의 人間慾求에 着眼하고 있다고 할 수 있으며, 高次元의 慾求를 지니는 人間에 대해 低次元의 慾求充足 밖에 못 시키는 것과 같은 管理를 實施한다면 從業員은 일에 대한 意慾(土氣)을 잃어 버리고 만다는 것이다.

그렇다면 어떻게 해야 人間의 高次元의 慾求가 充足되는 管理가 實施되어질 수 있으며, 個人을 組織目的을 위해 自己統制하며, 自己責任下에서 協力하게 할 條件(動機賦與)은 무엇인가. 「액그래거」는 Y理論이 바로 그러한 條件의 基礎가 된다고前提하고, 具體的으로는 사람들이 組織目的을 위해서 努力하게 되며 그것이 同時に 個人的慾求充足, 특히 自主性의 慾求와 自己實現의 慥求를 充足시킬 수 있는 것과 같은 狀況, 즉 組織目的과 個人的 이익이 統合(integration)되는 狀況(條件)을 만드는 데에 있다고 主張하는 것이다. 따라서 個人과 組織의 統合化야말로 그가 主張하는 動機賦與 理論의 骨子며, 이를 組織에 있어서의 統合의 原理라 일컫는다. 다만 그러한 組織目標와 個人目標의 統合化를 위해 이제까지 여

〈圖 6〉 X理論 · Y理論과 「매니지먼트」



의 가지 方法이 模索·實施되어 있으나 아직까지도 그 완벽한 것은 얻지 못하고 있다.

一例로 앞에서와 같은 그림도 바로 그러한 예의 하나며, Y理論的 人間觀을 前提로해서 目標管理를 導入, 命令이나 強制的 統制 없이 管理를 實施하고자 試圖해 본 그림이다.

### ③ 「매스로우」와 그의 慾求段階說

組織을 構成하는 個人的 動機賦與와 「리이더쉽」에 관한 理論의 展開에 있어 「아지리스」나 「맥그레거」와는 달리 個人이 가지고 있는 慾求의 內容을 주로 해서 組織理論을 展開하는 論者에 「매스로우」(A.H. Maslow)가 있다. 그는 그의 研究 業績인 「動機賦與와 個人」<sup>(41)</sup>이라는 著書에서 人間의 慾求란 여러가지 階層으로 形成되며, 각각의 慎求階層이 充足됨에 따라 다른 段階의 慎求가 人間行動을 決定한다고 假定하였다. 우선 그는 이른바 「人間慎求 5段階說」을 내세워 그 각각을 다음과 같이 說明하고 있다.

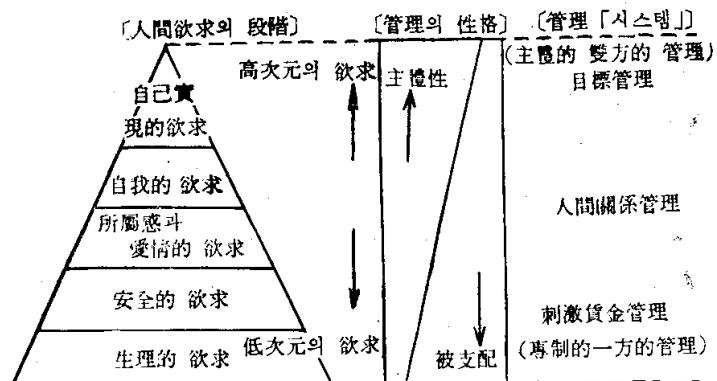
① 生理的 慎求(physiological needs) : 人間의 基本的 慎求로서 生存을 위한 基礎的인 慎求이다. 이를테면 飲食, 住居, 睡眠, 性, 排泄등의 慎求와 같다.

② 安全的 慎求(safety needs) : 일단 生理的 慎求가 어느 정도 充足되면 그 다음 段階의 慎求로서 身體的인 危害로부터 安全해지고 싶다는 慎求이다.

③ 所屬的・愛情的 慎求(belongingness and love needs) : 그 다음의 段階로서 集團의 一員으로 彙屬(affiliation)되어지고 싶다는 慎求이며, 他人과 함께 있다는 所屬感을 맛보고 싶다는 慎求이다. 이에는 사랑을 주며, 그리고 받고 싶다는 쌍방의 慎求도 包含된다.

④ 自我的 慎求(esteem needs) : 所屬感이 充足되는 다음 段階의 慎求로서 自尊心과 他人의 尊敬을 받고 싶다는 慎求이다. 그런데 尊敬의 慎求에는 먼저 個人的인 價値, 適切性能力에

〈圖 7〉 人間慎求의 段階와 管理



(41) A.H. Maslow, Motivation and Personality N.Y. Harper, 1964.

대한 慾求가 있으며, 다음으로 尊敬, 承認, 地位등의 慾求가 있게 된다.

⑤ 自己實現的 慾求(self-actualization needs) : 모든 慎求가 充足되면 마지막으로 自己自身的 能力を 마음껏 發揮하고 싶다는 慎求가 일어난다.

「매스로우」에 의하면 人間의 慎求는 이렇듯 段階의이지만 그 以外에도 個人的의 發達과 成熟過程에 따라서 暫次로 高次의 慎求로 移行하게 된다는 것이다. 그런데 低次의 慎求가 充足되지 못하는限 高次의 慎求로 移行해서는 안된다고 主張하기도 한다. 또 한번 充足된 慎求는 이미 行動의 動機賦與 要因이 되지는 못한다는 것이다. 어쨌든 「매스로우」의 人間 慎求의 5段階에 對應해서 管理의 性格 및 管理「시스템」의 變化狀況을 나타낸다면 앞페이지의 <圖 7>과 같아진다고도 할 수 있다. (次號에 繼續)