

기업경영과 인간

- 기능론적 관점에서 본 -

김 원 수*

〈目 次〉

I. 머리말	IV. 기업경영과 인간
II. 기업개념사상의 이유와 비합리성	(1) 기업경영의 의의
(1) 기업개념사상의 이유	(2) 의사결정의 의의와 중요성
(2) 기업개념 배제의 비합리성	(3) 기업의사결정구조와 그 변화
III. 기능론적 관점에서 본 기업의 특성	(ㄱ) 기업의사결정구조의 의의
(1) 행위실체로서의 기업의 특성	(ㄴ) 기업의사결정구조의 변화동향
(2) 기업에 대한 사회적요구	V. 맺는 말-의사결정의 귀결
(3) 기업의 사회적역할	
(4) 기업활동의 본질적 의의	

I. 머리말

경영학을 포함하는 모든 학문이 의식의 체계인 과학일 수 있는 첫째의 조건은 명확한 연구 주제, 즉 실제의 세계에서 도출된 기술(記述)되고 분류된 명확한 연구대상을 가져야만 한다는 것이다. 연구대상이란 연구의 초점이 되는 현실세계의 사물(事物) 내지 현상의 집합을 말한다.([20] p.17)

그러면 경영학의 연구대상은 무엇일까? 우리는 그것은 경영이라고 서슴없이 유추(類推)할 수 있을 것이다. 왜냐하면 대다수의 학문은 모두가 학(學)이라는 용어앞에 그 연구대상의 명칭을 붙여 예컨대, 경제학·정치학·물리학·생물학등과 같은 그 학문의 명칭을 정하고 있기 때문이다.([64] pp.9-10)

경영학의 연구대상은 자연 무엇이나 하는 문제를 여기서는 논지로 하지만 왜 경영학이 되었는지 경영학의 연구대상 규정의 경과를 살펴보기로 하자.

미국 및 독일의 경영학자들은 서로 다른 길을 걸어 대상규정을 하게 되었다는 견해가 있

* 서울대학교 경영대학 명예교수

다. 즉 초창기의 독일의 경영경제학자들은 경제학으로부터 독립되는 새로운 학문의 연구대상은 무엇이며 그것이 무엇이야만 할 것인가 하는 문제의식에서 대상규정에 관한 다양한 고찰을 시작하였었다. 그러나 미국의 경우에는 실무가나 컨설턴트와 같이 실무론적인 연구경향을 강하게 가지는 사람들이 경영학연구를 시작하였으므로 연구대상의 규정과 같은 문제의식은 크게 대두되지는 않았으며, 최근에 이르러서야 비로소 이러한 철학적 문제가 다루어지게 되었다([79] p.6)고 한다.

독일의 경우, 이미 1930년대 쾨프루그(Schonpflug, F)는 대상규정의 미흡함을 논하였었다([28] p.13) 쾨프루그 이전에는 두사람의 경영학자만이 대상규정의 문제를 경영경제학의 결정적인 문제로 보아 이를 그들의 경영학체계의 중심에 두었었다. 두 학자 중 닉크리트슈(Nicklisch, H.)는 경영학의 연구대상을 경영¹⁾으로 보고 이의 최고의 동일성 원리를 경제성 개념에서 찾았으나 다른 한 사람인 리거(Rieger, W.)는 기업을 연구대상으로 규정하고 동시에 이익성으로서 이의 궁극의 동일성 원리로 보았었다.([99] 99.31-32)

지벨(Sieber, E. H.)에 의하면 당시의 독일의 경영경제학계에는 대상규정상 근본적으로 다음과 같은 대립되는 두가지의 견해가 있었다(cf. *ibid.*, p.8)고 한다.

- ① 경영 또는 경영경제로 보는 견해
- ② 기업 또는 기업경제로 보는 견해

이러한 두 견해에 대한 학계에서의 지지세력의 분포를 보면 ①이 우세하고 ②가 열세이었다. (*ibid*)

미국의 경우에는 테일러의 과학적관리 이후 조직체의 공통되는 기업내부에서 이어지는 관리일반(management in general)이라는 기업행동과정이 경영학 연구의 주된 대상이 되었다([83] [43] p.263)

〈표 1〉 연구대상의 규정-한국과 일본문헌상의

① 경영으로 규정한 문헌	[42] p.18, [51]p.17 [44]p.51 [44]p.53, [45]p.17, [35]p.19, [43]p.51, [95]p. [37]p.51
② 경영경제를 규정한 문헌	[46]p.1, [50]p.17, [39]p.13, [40]p.13, [36]p.47, p.50, [53]p.20
③ 기업으로 규정한 문헌	[36]p.36, [76]p.237, [80]p.19, [104]p.2

자료원: [58][61]p.156에 의함

1) Management가 아닌 조직체로서의 Betriebs이다.

경영학의 두 원류국인 독일과 미국에서의 경영학 연구성과를 이입한 학문후발국인 한국과 일본의 학계에도 이러한 연구동향은 동일한 영향을 미쳐 <표 1>에서 보는 바와 같은 연구대상의 규정을 하게끔하여 연구대상의 불명확화를 초래하고 있다.

한국과 일본학자들이 한 대상규정상으로는 다음과 같은 영향이 있음을 발견할 수 있었다.

첫째, 경영과 경영경제를 동의어로서 대체적으로 사용하고 있다([36]p.47 및 p.50 [83] p.38)

둘째, 경우에 따라 한편에서는 연구대상을 기업으로 규정하였다가([36]p.36) 다른 한편에서는 경영 또는 경영경제를 이중적으로 규정하여(ibid, p.47 및 p.50) 논란을 일으키고 있다.

어떻든 한국과 일본에서도 경영을 연구대상으로 규정한 문헌이 많은데, 왜, 기업개념은 경영학의 연구대상에서 배제되게 된 것일까?

II. 기업개념사상의 이유와 합리성

(1) 기업개념사상의 이유

그러면 왜 기업개념이 독일 경영학 연구상으로 서상(徐象) 내지 배제되게 되었을까? 독일의 경영경제학상으로는 다음과 같은 두가지 이유 때문에 기업과 경영의 두 개념중 경영이 선택되어 경영경제학으로 체계화되었기 때문이다([79] p.9)

첫째로는 영리학(이윤학, progitlslehre)이라는 비난을 퍼붓는 경제학으로부터의 독립.

둘째로는 경제학과는 다른 독자적인 대상 규정을 할 필요성

둘째와 관련하여 볼 때 영리조직체로 규정되는 자본단위 내지 자본조직체란에 입각한 대상 규정으로는 경제학으로부터의 독립은 물론 영리학 즉 사리(私利)의 학문이라는 비난에서 벗어날 수 없었기 때문이다. 왜냐하면 경영학의 선사(先史)인 상업학이나 경제학상의 기업이론(firm theory)에서는 기업이란 이윤을 추구하여 행동하는 자본조직체를 그 연구대상으로 하여 그 체계가 이미 확립되어 있었기 때문이다(cf ibid p.18)

(2) 기업개념배제의 비합리성

그러면 이윤추구중심의 기업개념을 사상 내지 배제한 것은 과연 합리적일까?

현대사회에서 기업은 사회가 필요로 하는 생활자원인 상품이나 서비스를 생산·공급하여 소비대중의 생활수준의 창출·유지·향상이라는 사회적기능 내지 역할을 수행하고 있다.

이러한 의미에서 볼 때 기업이란 단순한 영리조직체만은 아니며 엔조프가 지적하였듯이 그

것은 행위주체로서의 환경요구충족조직체(E.S.O. environmend serving organizations) 일 것이다.([1] p.8).

그런데 종래 학문인식상으로 경영학의 전사로서의 의의를 가지는 상업학의 경우 기업은 자본조직체관에(cf[64] pp.64-68) 입각하여 영리조직체로 인식되기 마련이었고 또한 경영학에 앞서 체계화된 경제학의 경우에도 기업은 이윤극대화를 유일의 행동기준으로 하는 경제단위로 파악하고 제도적 전제조건을 넘어서 어느 시대에도 어느 사회에서도 자본주의적 경제체제하에서는 공통의 성격과 행동적 특징을 가지는 것으로 다루어져 왔었다([87], pp.3-4). 그러므로 경영학상으로도 기업은 자본조직체=영리조직체관에 입각하여 기업을 자본소유자와 동일시하는 기업 소유자설에 따른 기업인식이 이루어지고 이론이 전개되어 왔음에도 일반적이었다.

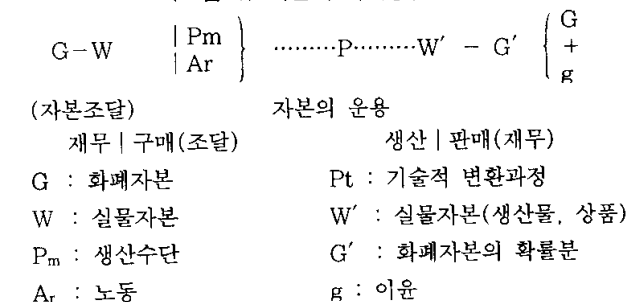
그런데 이러한 기업인식은 기업의 자본적 소유구조론적 내지 재산소유전적 입장에서 편향하여 인식되는 것으로서 이론서는 현실면에서 동태적으로 기능을 수행하는 기업의 본질적 특성을 이해하기는 어렵지 않을까? 왜냐하면 경영학연구상 동태 기업성장과 관련된 기업인식이 물질과 중심이었음을 지적하고 정보관 및 에너지관과 같은 다른 시점(視點)이 있음도 지적되고 있기 때문이다.(cf[88][94] p.272)

이는 곧 특정의 연구대상을 인식하는 데에는 여러 가지의 다양한 관점 내지 패러다임이 있음을 시사해주는 것이다.

기업은 다음에서 보듯이 기본적으로 목적달성을 위해 활동(operation)을 수행하는 행위실체로서의 조직체인데 기업을 자본적 시각, 소유구조론적 내지 재산소유권적 시각에서 자본조직체로 인식하게 되면 기업이 경제발전의 주역으로서 수행하는 다양한 기능 내지 활동적 측면에서의 특성을 인식하기 어렵다는 인식상의 한계가 있기 마련이다.

자본조직체관을 위하는 마르크스는 자본의 운동 즉 자본의 자기증식과정을 <그림 1>과 같

<그림 1> 자본의 자기증식과정



자료 : [1593] p.478에 의함

이 나타내었다. 이에서 보면 인간의 노동성고가 축적되어 물화(物化)된 가치의 일반형태인 화폐형태를 취하는 자본이 투입되어 그것이 구매 또는 조달을 통해 실물자본으로 전화(轉化)하고 노동자가 생산의 기술적변환과정에서 생산수단인 노동설비(=공장, 건물)속에서 노동요구(=기계나 공구)를 사용하여 노동대상(=원재료)에 노동을 투입하여 생산이 이루어져 새로운 가치가 부가된 실물자본으로서의 상품이 생산되고 그것이 마케팅(=판매)활동을 통해 판매되어 이윤이라는 잉여가치가 창출된다고 보고 있다. 이처럼 기업을 자본조직체란에 따라 인식되면 기업활동은 추상적인 자본가치의 순환과정으로 인식되고 재무관리상의 자본조달 및 자본운용과정으로 한정적인 이해를 하게 되기 쉽다. 협동활동인 인간활동을 통해 수행되는 다양한 기업활동과 관련되는 인식을 제대로 할 수 없다.

뿐만 아니라 기술혁신의 성과로서 이룩된 무인공장의 경우처럼 만약 로봇만으로 생산활동이 수행된다면 경영학체계속에서 인간노동과 관련되는 인적자원관리 내지 인사관리는 고찰할 수 없게 되고 설계관리의 문제만이 부각된다는 인식상의 제약이 따르지 않을까?

이 글은 위와 같은 시각(視覺)에서 목적달성을 위한 환경적응과정에서 기업활동을 수행하는 행위주체로서의 특질을 가지는 조직체로서의 기업을 기능론적 관점에서 인식하고 이를 바탕으로 기업에서 기업자원의 일부로서 기업활동을 수행하는 구체적 인간과의 관련을 살펴보고자 하는 것이다.

바나드는 닛크릿슈와 마찬가지로 조직론의 기초로서 인간의 문제를 이루었다([74]p.9)

Ⅲ. 기능론적 관점에서 본 기업의 특질

(1) 행위실체로서의 기업의 특징

그렇다면 기업의 본질을 기능(機能)²⁾론적 시점과 관련시켜 이해하려면 기업을 어떤 패러다임에 따라 인식해야 할 것인가.

그것은 <표 2>의 여지 기업인식패러다임인 기업관중 기업을 노사 및 기타 이해관계자(Stakeholder)집단의 협동에 의해 광의의 가치의 창출·부가가치창출을 하는 생산을 효율적으로 수행하기 위해 조직화되어 독자적인 조합이 허용되는 행위실체로 인식하는 협동적 생산실체안이 가장 바람직하다.

2) 기능은 행위주체인 기관이 수행하는 활동의 집합이며, 기업전체로 볼 때에는 전략적으로 기업행동이라 한다. 따라서 기업활동이란 기업기능의 단위기능이다.

〈표 2〉 기업관의 종류

1. 기업도구설	① 자본조직체관(기업소유자설) ② 노동조직체관
2. 기업주체설	① 기업공동체관 ② 기업동료체관 ③ 기업형성체관 ④ 협동적생산실체관

자료: cf [28] [64] pp.64-65

왜냐하면 기업은 부가치로서의 이익이라는 기업목적을 달성하기 위하여 〈표 3〉에서 보는 바와 같은 다양한 기업활동을 〈표 4〉에서 보는 기업자원을 투입하여 수행하고 있는데 이 기업활동을 매개로 하여 〈표 5〉에서 보는 바와 같은 다양한 사회적요구를 충족하여 주어 사회적역할을 수행하고 있는데 앞서 본 바와 같은 재산권적 시각에 따른 기업인식패러다임으로는 이와 같은 기업의 목적과 사회적역할 나아가서 기업의 활동을 인식하기는 어렵기 때문이다.

기업은 기업활동의 수행시에 투입되는 기업자원³⁾을 조달하고 이를 구조화하거나 유동화시켜 조직구조를 형성하고 이를 바탕으로 기업활동을 수행하게 된다.

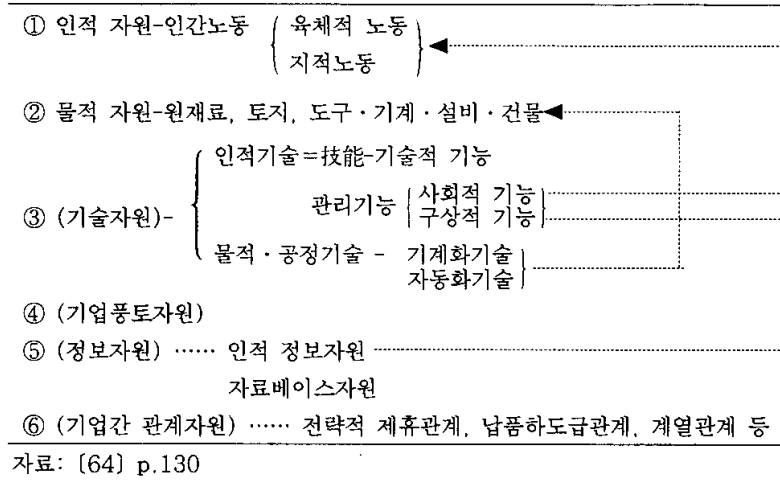
〈표 3〉 기업활동의 내용

1. 과정적 활동	① 구매(조달) ② 생산 ③ 마케팅
2. 요소관련 활동	① 인사 ② 재무
3. 연결관련 활동	① 정보관련활동(사무·회계·통계 포함)
4. 통합관련 활동	① 경영관리활동

(자료 : [64] p.167에 의함)

3) 경영자원이라고도 한다.

〈표 4〉 기업자원의 종류



이와 같이 보면 기업의 본질을 사회적 역할 수행의 주체로서의 특성과 관련시켜 이해할 필요가 있는 것이다. 그렇지 않으면 기업의 본질을 올바르게 이해하기는 어렵기 때문이다.(cf[10] p.17)

그런데 전통적인 자유경제체제하에서는 재산권적 시각에 입각하는 기업소유자설에 따라 기업은 자본소유자의 소유물로 보기 마련이었고 물권자본주의하에서도 자본가인 주주에 의해 소유되는 것으로 인식되기 마련이었다. 따라서 우리가 보통 알고 있는 주주는 자신이 그 주식을 보유하고 있는 기업의 부분적 소유자는 믿고 그렇게 다루어져 왔다.(이러한 견해는 기업이란 설립멤버 및 참가자에 의해 설립된다고 보는 법률상의 기업인식 패러다임의 하나인 법규인지설에 입각하는 것이다. 이에 대립되는 법률상의 기업인식 패러다임으로는 법규조물 주설이 있는데 이는 기업이란 결국 국가에 의해 창출되는 것이며 또한 국가와 법은 사회가 창출한 것이므로 기업 또한 사회가 창출한 것으로 본다. 이를 따르면 기업은 사회의 결정, 행위에 따라 생겨난 것이므로 특별한 의무를 지게 되며 사회의 이익을 위해 창출되는 것이라는 설이다. 그러므로 기업이 공공선(公共善)에 반(共)하는 것이 되면 그 활동이 제한될 뿐만 아니라 내부변경이 이루어지고 필요하면 소멸되게도 할 수 있다는 견해이다([5] p.88)

(2) 기업에 대한 사회적 요구

기업이란 사회의 요구를 충족하기 위해 창설·운영되는 사회적기관 내지 사회적제도체이다. 드러커는 기업을 다음과 같은 존중적인 성격을 가지는 제도체로 보았었다([7] pp.54-6)

- ① 경제적 제도~재화나 서비스를 생산·공급하는 經濟的 機能을 수행한다.
- ② 통치적 제도~기업이나 생산기구에의 참가를 지배함으로써 시민생활에 대한 경제력을 가지며 동시에 기업내부에서의 권한관계에 입각하는 내부질서화, 즉 종업원에 대한 제조치와 같은 정치적 기능을 수행한다.
- ③ 사회적 제도~기업구성원에 대해 사회적 지위나 기능 및 역할의 제공과 같은 사회적 기능을 수행한다. 기업이 종업원의 사회적 욕구를 충족하여 주지 못하면 여러 가지 개인적, 사회적 불만족이나 긴장, 갈등 및 욕구불만 등이 생기기 쉽다.

이와 같이 오늘날의 기업은 경제시스템의 한 구성요소일 뿐만 아니라 정치·종교·교육 등의 기능을 부분적으로 내부화하여 사회시스템 그 자체의 구성요소로까지 비대화되고 있는 것이다. 사실상 기업이 여러 사람이나 집단의 협동시스템인 이상 실재면에서 단순한 경제적 제도 이상의 것이 될 수밖에 없다. 그런데 종래에는 기업은 경제적 제도로서만 인식하고 이를 다른 차원에서 인식하지는 못하였었는데, 왜냐하면 이러한 측면은 재화나 서비스의 생산과 공급, 이를 위한 생산요소의 투입·변환이라는 경제적 기능의 배후에 잠재하고 있는 요인이었기 때문이다. 사실상 종업원일반과 관련하여 볼 때 협동관계를 노동력과 임금의 교환이라는 계약관계로 환원시켜 기업과의 결합관계를 형성하여 왔었기 때문이다([52] p.213). 그러나 오늘날 기업의 종업원은 물론 소비자를 포함하는 여러 이해 관계자 집단의 기업에 대한 요구는 경제적인 것뿐만 아니라 사회적, 정치적, 문화적 측면 등 다양성을 가지고 있는 것이다.

<표 5>는 미국에서 1966년과 1973년에 해리스사가 실시한 기업이 사회문제와 관련하여 이러한 요구를 받고 있고 그것이 어느 정도 충족되고 있는가를 조사한 결과를 나타낸 것이다. 이 조사에서는 기업이 이러한 문제에 대해 리더십을 발휘할 것인가 아닌가 질문한 것이므로 회답을 유도하는 오류가 있을 수는 있으나, 1973년에는 기업의 능동적 노력의 필요성을 인정하는 비율이 15의 과대한 인구성장의 억제를 제외하고는 모두 50% 이상이 되고 있다.

그 중 경제적 기능에 속하는 2의 경제불황의 제거, 6의 빈곤의 일소, 7의 생활수준의 향상은 기업이 경제적 역할을 제대로 수행하면 달성될 수 있는 것이다. 그러나 1의 공기·수질오염 등의 제어는 생태적 환경 내지 지역사회와 관련되는 문제이며, 4의 사람들의 능력의 창조적 이용, 5의 인종차별의 제거는 기업활동상 고용·인사면에 대한 요구이며, 11의 고속도로 사고의 감소는 결합차를 중심으로 하는 소비자요구이고, 3의 도시재개발은 기업의 참가에 의한 효과적인 재개발의 방향을 기대하는 것이다.

〈표 5〉 기업에 대한 다면적인 사회적 변화와 그 변화

(단위 : %)

	1966년			1973년			1966년과 1973년의 비교	
	해야 한다	하여 왔다	격 차	해야 한다	하여 왔다	격 차	'해야 한다' 비율의 변화	격차의 변화
1. 공기·수질오염의 제어	69	35	-34	92	36	-56	+23	+22
2. 경제불황의 제거	73	75	+ 2	88	41	-47	+15	+49
3. 도시의 재개발	69	76	+ 7	92	60	-32	+11	+39
4. 사람들의 능력의 창조적 이용	73	65	- 8	85	41	-44	+12	+36
5. 인종차별의 제거	69	58	-11	84	50	-34	+15	+23
6. 빈곤의 일소	69	63	- 6	83	35	-48	+14	+42
7. 생활수준의 상승	43	61	+18	80	52	-28	+37	+46
8. 질병치료법의 발견	63	71	+ 8	76	47	-29	+18	+37
9. 자격있는 모든 자에의 대학 교육부여	71	65	- 6	75	40	-35	+ 4	+29
10. 범죄의 제어	42	57	+12	73	23	-50	+31	+38
11. 고속도로사고의 감소	50	29	-21	72	29	-43	+22	+22
12. 도덕기준의 향상	48	38	-10	70	21	-49	+22	+39
13. 전쟁의 위협의 감소	37	5	+32	63	18	-50	+13	+18
14. 정부의 번문옥례의 삭감	34	49	+15	57	11	-46	+23	+31
15. 인구의 과도한 성장의 억제	17	23	- 6	44	21	-23	+27	+29
16. 종교적 편견의 제거	37	34	- 3	63	28	-35	+26	+32

주 : Harris조사, 1966, 1973.

이에서 볼 때 사회는 기업에 대하여 광범한 사회적 기능, 나아가서 문화적 기능을 수행하여 주기를 요구 내지 기대하고 있음을 나타내는 것이다.

앞서 본 〈표 5〉에서 보면 미국의 국민이 기업에 대해 얼마나 다양한 기대를 하고 있으며 그것이 충족되지 않기 때문에 기업에 대한 사회적 비판이 이루어지고 있음을 나타내 주고 있다. 사실상 1973년의 경우 15의 인구의 지나친 성장의 억제를 제외한 나머지의 모든 사회문제에 대해 50% 이상이 기업이 리더쉽을 취해 주길 기대하고 있다.

이러한 여러 사회문제 중 2의 경제불황의 제거, 6의 빈곤의 일소 7의 생활수준의 향상은 기업의 고유의 경제적 기능 내지 역할이 효율적으로 수행될 때 해결될 수 있는 문제이나 다른 문제는 그렇지 않다.

1의 공기·수질오염의 제어는 지역주민을 중심으로 하는 환경 문제이므로 현대기업은 마땅히 이에 대응하여야 할 과제이며, 4의 사람들의 능력의 창조적 이용, 5의 인종차별의 제거는 기업의 고용 내지 인사방침에 대한 요구이다. 11의 고속도로사고의 감소는 소위 결합차문제

와 관련시키면 이해가 가며, 3의 도시재개발은 기업의 참가에 의한 효과적인 재개발의 방향을 기대하고 있는 것이라 할 수 있다. 그러나 이 이외의 항목에 대해서는 기업이 어떠한 방향으로 문제해결에 기여할 수 있고 어떻게 리더십을 발휘해야 할 것인지 명확하지는 않다 (ibid., pp.217~218).

그런데 이러한 여러 사회문제에 대해 기업이 리더십을 취해야 한다고 보는 비율은 1966년에 대비할 때 1973년엔 크게 늘어나고 있는데, 이는 바로 기업이 광범한 사회적 기능 내지 역할, 나아가서는 문화적 기능 내지 역할을 수행해야 한다고 기대하고 있음을 나타내는 것이다. 그런데 이러한 요구 내지 기대의 옳고 그름을 떠나서 그 기대가 현실적으로 충족되지 못하고 있다고 판단하고 있음도 격차비율이 커짐에서 엿볼 수 있다.

그렇다면 이러한 사회적 요구에 대해 기업은 책임을 지고 부응 내지 응답해 주어야만 할 것인가?

(3) 기업의 사회적역할

앞에서 보았듯이 기업은 환경 즉 사회의 요구를 충족하기 위한 조직체이고 기업이 사회적 요구를 충족하기 위해 기업활동을 통해 수행하는 사회적역할은 다음과 같은 두 가지이다 ([65] pp.137-138)

첫째 가장 중요한 역할은 수요와 공급을 이어주는 역할이며 이는 스펀터가 제시한 혁신(= 신결합)의 내용인 신생산방법과 신시장개발에 대한 기업의 새로운 역할이다.

개별기업의 입장에서 볼 때 시장이 확대되면 자신의 지위가 항상 변화하기 마련이다. 그 과정은 자기의 고유능력 내지 기업자원을 재검토하는 과정이며 또한 다른 기업과의 관계속에서 그것을 재형성하는 과정이다. 동시에 스스로가 생산한 재화와 서비스를 시장에 도입하기 위한 관계를 다시 구축해가는 과정이다. 이처럼 기업은 옛날의 틀 속에 머물고 있어서는 안 되며 다른 기관과의 협동을 통한 공존의 바탕이 되는 관계의 관리를 필요로 하는 것이다. 이러한 면에서 볼 때 앞으로 유통이 공급과 수요를 이어 주는 중요한 사회적인 조직요인으로서 그 중요성이 재평가되지 않을 수 없다. 왜냐하면 앞으로의 유통은 대량생산된 것을 효율적으로 대량판매하는 조직이 아니라 신제품의 개발에 의한 새로운 재화와 서비스에 대한 수요를 발견하고, 또한 수요자의 요구를 공급측에 전달하여 신제품개발을 촉진하는 매개자가 되어야 하기 때문이다. 이는 바로 혁신수행역할이다.

둘째, 이와 아울러 기업은 또 다른 중요한 사회적 역할을 수행해야 한다. 그것은 혁신성과를 그 구성원 사이에 어떻게 분배하는가 하는 문제이다. 자본제공자에 치우친 분배는 임금에

바탕을 두는 최종구매력을 부족하게 한다. 이때에는 생산성이 향상되어도 유효 수요가 부족하여 과잉투자가 되어 성장률은 저하되기 쉽다. 그러나 반면 임금인상이 지나치면 배당 내지 이윤을 감소시켜 투자유인을 낮추게 된다. 그러므로 공정한 방법에 의한 기대소득의 증대가 이루어져야만 하며 사람들 사이에 상호이득(win-win sum, positivesum)의 관계가 형성되어야만 한다. 이렇게 되면 제조기업의 경영자, 종업원, 유통, 마케팅에 종사하는 사람들, 그리고 금융, 서비스나 연구개발 등을 맡아 수행하는 모든 사람들의 소득이 늘어나고 이것이 창의력을 발휘하는 유인이 되고 나아가 그것이 최종적인 구매력의 바탕이 되는 것이다.

앞에서도 보았듯이 자본주의체제하에서 기업은 이윤극대화를 기업경영의 유일의 목적으로 하고 기업활동은 모두 이윤을 획득하려는 수단으로서 수행되는 것으로 보며 이는 자본가격 관점에서의 비용을 발생시키는 것이다.

그런데 기업경영면에서 이윤지향성이 지배적이 되면 어떻게 될 것인가? 이윤이 지배적인 목적이 되면 그것은 단순히 "우선시"하는 목적이 아니라 배타적인 것이 되기 쉽다. 이윤은 구체적이고 강력한 주장이지만 윤리는 아주 추상적이고 과정지향적인 것이므로 전자가 우리들의 의사결정을 쉽게 지배할수 있게 된다([25] p.179) 또한 이러한 이윤중시적 사고양식이 지배적이 되면 다른 이해관계자에 대한 배려를 하는 기업의 윤리적 규범은 장식물이 되거나 억압되기 마련이다(ibid, p.211)

이 때문에 이윤극대화이론에 대해 다음과 같은 수정론적인 여러 견해가 제시되고 있다 ([103] p.211)

- ① 회피가능한 위험을 생기게 하지 않고 또한 인격을 부당하게 침해하지 않는 범위 내에서 이윤을 추구한다.
- ② 이윤을 추구함과 아울러 사회적으로도 옳은 행동—사회적 문제를 시정한다—을 하도록 노력한다.
- ③ 삶을 유지·향상시키는(life-sustaining and enhancing) 재화와 서비스의 생산에 주력한다.
- ④ 소유자(주주)의 이익뿐만 아니라 다양한 기업의 이해관계자의 이익의 극대화를 도모한다.

이와 같은 이윤극대화론에 대한 수정론적인 견해가 제시되는 까닭은 기업은 이윤추구이외에도 여러 가지 사회적역할을 수행해야 함을 뜻하는 것이다([65] p.140)

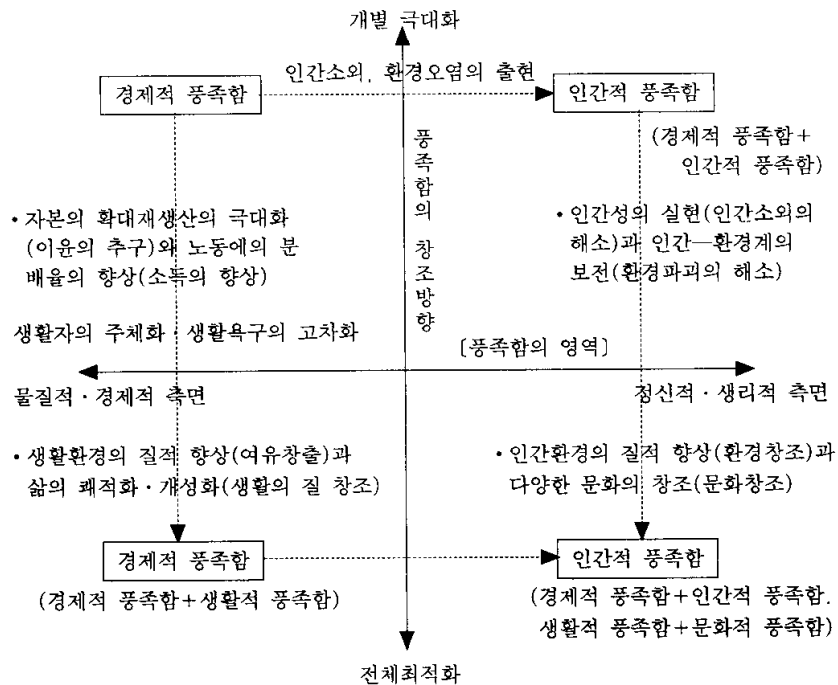
그러면 협동적 생산실체로서의 현대기업은 어떠한 경영원리에 따라 운영되어야만 할 것인가?

종래의 기업행동논리는 자본의 논리를 반영하는 이윤극대화(profit maximum)였으나 오늘날의 기업은 환경집단과의 신뢰성 있는 관계의 형성·유지를 위한 갈등의 극대화(friction minimum), 나아가서 가치창조의 극대화(value creation maximum)로 바뀌어지고 있다.

그러면 기업이 창출·부가·제공하는 가치란 무엇인가? 종래 기업가치라 하면 경제적인 면에서 '투자자에게 있어서의 자산가치'나 '합병·취득(M&A) 등 기업을 매매할 때의 가치'로 보기 마련이었다. 그러나 기업이 창출·부가하는 가치는 이에 그치는 것이 아니다. 그것은 기업의 '경제적·사회적·문화적 존재의의'로 볼 수 있는 것으로서 사회의 다양한 주체와 다양한 영역의 충족함의 창조와 실현에의 공헌능력('충족함의 창출에 대한 도구성')으로 정의되는 것이다.

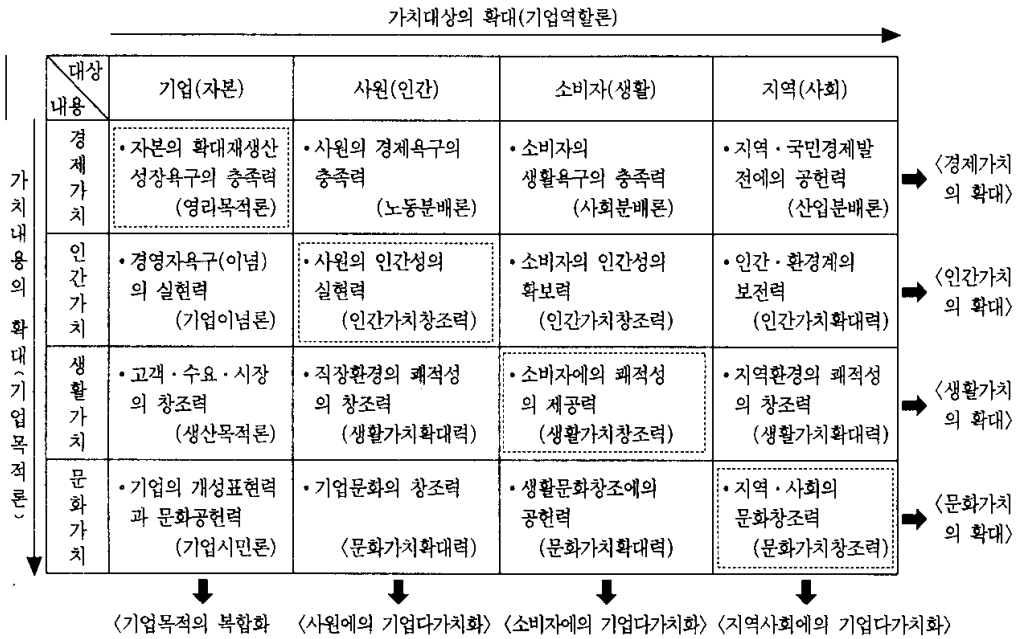
따라서 기업가치란 기업이해관계자의 요구의 충족능력이라 할 수 있는데 그러면 우리는 기업이 어떠한 가치를 제공해 주기를 기대하고 있는 것일까? <그림 2>는 기업이 창출·제공하도록 사회가 요청하는 가치와 이에 대응하는 기업의 사회적 역할의 확대를 나타낸 것이다. 따라서 기업은 <그림 3>에서 보는 바와 같은 여러 이해관계가 요구하는 다양한 가치를 창출·제공하지 않으면 안된다.

<그림 2> 기업가치영역과 사회적역할의 확대



자료 : [63] p.260

〈그림 3〉 기업의 다가치화 모델



자료 : [63], p.261.

기업이 이와 같은 여러 가치를 부가·창출·제공할 수 있으려면 기업은 상호작용을 능동적으로 수행하는 학습 시스템이 되어야만 한다. 왜냐하면 여기서 말하는 학습이란 상호작용 속에서 여러 가지 시행착오를 거듭하면서 실패와 성공의 경험을 토대로 하여 문제해결능력을 누적적으로 형성하여 가는 것이기 때문이다. 따라서 이때의 학습은 적응적 학습이 아니라 주체적·능동적인 학습이어야만 한다. 이들 기업이 적극적으로 환경에 작용하여 가면서 학습하는 과정이 바로 혁신(innovation)의 과정이며, 이 과정을 통해 기업과 환경은 학습에 의해 스스로 변혁되는 것이다.

기업을 학습 시스템으로 보면 기본적인 자원은 인적 자원과 관계의 두 가지이다. 학습을 할 수 있는 것은 인간이며 이들 개개의 인간이 서로 관계를 가지면서 기업이라는 조직 속에서 학습해 가는 것이다. 이때의 관계에는 기업 내부의 관계뿐만 아니라 외부와의 적극적인 관계도 포함되는 것이다.

스톤(Stone, C.D)은 기업에 대한 사회적요구가 고도화되자 기업의 사회적역할과 관련하여 〈표 6〉과 같은 내용의 기업의 바람직한 사회적역할과 관련한 태도를 제시하였다([31][19] p.617)

〈표 6〉 바람직한 기업의 사회적역할

1. 시민으로서의 기업
① (예컨대 이익을 얻으려고 법률을 위반할 수 있다 하더라도) 법을 지키는데 관심을 기울일 것
② 산업에 부과될 필요성이 있는 추가적인 규제수단에 관해 자사의 지배하에 없는 정보를 자발적으로 공개하여 법률의 형성을 조성할 것
③ 사기, 뇌물수수 및 이와 비슷한 일은 하지 않는다는 사회의 근본규칙에 유의할 것
④ 한 사람의 외국시민으로서 외국의 시민에 대해 예의바르고 또한 자국의 외교정책에 유해한 행위는 하지 말 것
2. 생산자로서의 기업
① 공정한 가격으로 안전하고 신뢰할 수 있는 제품을 지향할 것
3. 고용주로서의 기업
① 작업환경의 안전성에 관심을 가질 것
② 노동자의 정서적 행복(emotional well-being)에 관심을 가질 것
③ 차별을 하지 말 것
4. 자원관리자로서의 기업
① 부당하게 자원의 고갈을 조장하지 말 것
② 토지관리의 미학(美學)에 관심을 기울일 것
5. 투자대상으로서의 기업
① 투자자의 이익을 보호할 것
② 기업의 경영상태를 완전하게 또한 공정하게 공시(公示)할 것
6. 이웃사람으로서의 기업
① 오염에 관심을 가질 것
② 안전하고 소음이 없는 경영을 할 것
7. 경쟁자로서의 기업
① 불공정경쟁이나, 경쟁제한행위를 하지 말 것
8. 사회기획자(social designer)로서의 기업
① 신제품이나 신방법의 도입에 있어 혁신적이고 민감할 것
② 제작한 영화나 쇼(show) 또는 거기서 설정한 생활스타일 또는 생활양식이 우리들의 삶의 질에 영향을 미친다는 사실을 알고 그와 같은 영향에 관심을 기울이고 책임을 질 것

자료 : [31][19] p.617

(4) 기업활동의 본질적 의미

기업은 아주 단순화해보면 인간과 물질의 결합체이다. 기업에서는 기업목적의 달성과 사회적역할의 수행을 위한 수단으로서 기업활동이 수행되는데 기업활동(business operation)은 인간의 협동작업으로서 수행한다. 이러한 의미에서 기업활동은 인간집단의 활동이다. 그들

인간은 물질적인 변환을 단순히 기계로서 근육노동의 집적으로서 수행하는 것은 아니다. 인간이란 존재는 물리적인 활동을 하는 한편 반드시 정보처리에 의한 의사결정과 문제해결도 하며 나아가서는 학습을 하는 존재이며 또한 여러 가지 심리적인 반응도 하는 존재이다. 이렇게 보면 기업활동은 첫째 물적인 변환활동의 집합으로 볼 수 있으며 둘째로는 정보처리와 학습활동의 집합으로 볼 수도 있으며 셋째로 기업활동은 기업구성원의 심리적반응의 집합으로 볼 수도 있는 것이다([88][94] p.372)

이처럼 기업에서 수행되는 기업활동은 다면적인 측면과 관련되는 인간행동의 집합으로서 수행되는 것이며 인간은 창조적이며 능동적인 활동주체인 것이다.

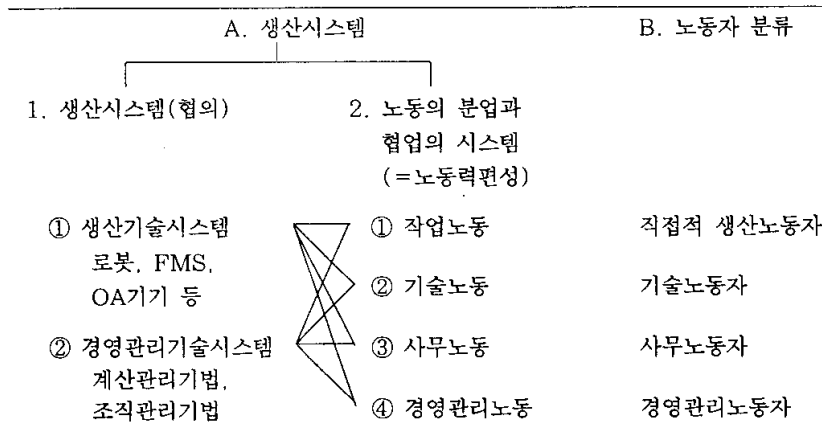
그런데도 종래 자본조직체관에 입각한 기업인식 패러다임하에서는 기업활동의 주역인 인간의 노동은 단순히 노동력상품관에 입각하여 물질적요소와 마찬가지로 하나의 종속적인 비용 요소에 지나지 않는 것으로 보아왔었다([64] p.133)

인간이 기업에서 수행하는 노동에는 다음과 같은 두 가지가 있다([16] p.3)

- ① 대상관련노동
- ② 경영관리노동

그런데 오늘날에는 소위 공장 또는 생산의 자동화(FA : factory automation)가 이루어져 <표 7>에서 보듯이 종래의 대상관련노동은 작업노동, 기술노동, 사무노동으로 전문화되고 분화되어 노동자의 종류도 직접생산노동자 이외에 기술노동자, 사무노동자 및 경영관리노동자로 나누어지며, 종래 블루컬러(blue color)와 화이트컬러(white color)로 구분되던 노동자계층이 분화되어 그레이컬러(grey color)계층도 생겨나고 있다.

〈표 7〉 생산시스템과 노동자 분류(공장 또는 기업레벨)



자료 : [64] p.134

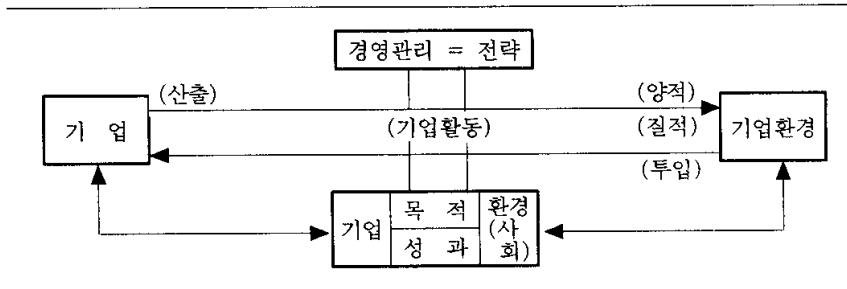
심지어 오늘날에는 지식노동자(knowledge labor)의 개념이 생겨 육체노동인 수작업(manual work)을 중심으로 하는 노동은 점차 변질되고 있다.

IV. 기업경영과 인간

(1) 기업경영의 의의

기업은 환경에 창조적으로 적응함으로써 기업목적의 달성과 기업경영성과를 거두어들인다. 그러기 위하여 여러 가지 기업자원을 조달 투입하여 기업활동을 수행한다. 기업의 환경적응모델은 <그림 4>와 같다. 이에서 보면

<그림 4> 기업의 환경적응 모델



(자료 : [32][13] p.137에 의함)

앞서 본 바 기업의 환경적응은 경영관리 활동에 의해 수행된다. 그런데 종래 경영관리⁴⁾란 일반적으로 관리(일반)로 보아 다음과 같이 정의되었다. 즉, "사람들을 통해서 또는 그들과 함께 일을 이룩하는 것"([21] p.67) 또는 "다른 사람을 통해 일이 이루어지게끔 하는 과정"([18] p.202)으로 이해되어 왔다. 그러나 이러한 관리의 정의는 오늘날 고전적인 정의가 되어 버리고 말았다. 왜냐하면 이는 관리를 "자신이 원하는 것을 다른 사람으로 하여금 하도록 한다."는 것으로 보고 있기 때문이다. 사실상 종래의 경영자는 명령권한을 가지고 사람들을 지휘통솔하는 사람이며 그 권한은 부하에 대해 하향적으로 행사되는 것이었다. 이러한 견해는 관리의 주체로서의 경영자와 객체로서의 종업원의 대립관계를 전제로 인식하는 것이었다. 그 까닭은 미국의 경영학의 시조인 테일러가 계획과 집행을 분리한 데서 비롯되었다. 그러므로 종래의 관리에 대한 정의는 지나치게 수직적 분업을 전제로 한 상사-부하간의 대인관계관리에 중점을 두어 권한을 바탕으로 하는 칙령적 내지 전체적 또는 관료적 관리에 입각하

4) 관리자가 수행하는 관리(administration)활동을 포함하는 광의의 개념이다.

여 내려진 것이었다.

그러나 오늘날에는 부하를 가지지 않는 관리자도 많이 있다. 예를 들면 제품관리자(product manager)는 하나의 제품과 관련하여 이의 개발, 시장에서의 도입 및 시장에서의 성과에 대해 책임을 지고 있는데, 그가 하는 일에 협력하는 사람들은 저마다 연구개발부, 제조부, 영업부 등과 같은 직능부문의 관리자의 부하들이며, 따라서 그는 원칙적으로 그들에 대한 명령권한을 가지고 있는 것은 아니다. 이처럼 비록 명령권한을 갖지 않고 또한 부하가 없더라도 그들이 다른 기업자원에 대해 가지는 지배력은 아주 크며, 기업에 대한 책임과 공헌도 아주 크다. 따라서 경영자가 특정의 기업자원에 대한 지배력을 가지고 있을 때 그것은 다른 사람에 대한 명령권한이 아니라 지식에 입각한 권한에 따라 기업자원을 배분·이용하는 것과 관련된 의사결정을 하고 이에 영향을 미치는 것이 이들의 본질적 직능이 되므로 관리의 정의도 달라지지 않을 수 없게 된다. 이러한 면에서 쿤츠 등은 관리의 정의를 관리자의 과업(task)과 관련시켜 "미리 선정된 목표를 달성하는 방향으로 집단내에서 일을 하는 개인의 성과가 유도되게끔 하는 환경을 설정·유지하는 것"이라 하고 있는데, 이는 민주적·참가적 관리의 입장에서 내려진 정의이다.

그런데 여기서 경영자가 가지는 기업자원에 대한 지배력의 바탕이 되는 권력(power)은 그들의 직무에 내재하는 다른 사람이 의존하도록 영향을 미칠 수 있는 지배력인데 이는 직위에 따르는 힘만으로는 얻을 수 없다. 왜냐하면 이러한 지배력은 특정의 직위에 앉는다고 하여 자동적으로 주어지는 것이 아닌데 그 이유는 다음과 같다((23) p.19).

첫째, 경영자는 자신의 공식적인 지휘·통솔하에 있는 사람들에게 항상 의존하고 있다.

둘째, 상사라고 하는 한 가지 이유만으로 부하들이 상사로부터의 모든 명령을 받아들이고 완전히 따르는 않는다.

따라서 기업자원에 대한 지배력의 행사에 의해 기업자원을 효율적으로 이용할 수 있는 의사결정권은 바로 이러한 경영자의 기업자원에 대한 지배력이 그 전제가 되는 것이다.

이처럼 관리의 개념을 의사결정으로 볼 때 종래에는 관리와 관련되는 의사결정은 모두 다음의 <표 8>에서 보듯이 그것이 전략적 결정, 관리적 결정 및 작업적 결정처럼 계층적으로 나누어지는 것으로 보지는 않았었고, 또한 경영관리상의 관리적 기능(administrative function)만 중점적으로 다루어 왔고, 혁신과 관련되는 전략적 계획은 무시 내지 경시되어 왔었기 때문인데 그 이유는 다음과 같다.

첫째, 처음으로 관리가 비롯되었을 때 갑자기 형성된 대규모의 인적 조직을 어떻게 조직하고 구조화하고 지휘할 것인가 하는 방법에 대해서만 주로 관심을 기울였기 때문이다. 따라서

혁신은 19세기의 발명가와 같이 개인이 혼자서 수행하는 일이거나 혹은 연구개발과 같은 기술적인 일로만 보았다.

그런데 종래 경영자가 환경적응과 관련하여 수행하는 기업활동인 management는 관리일 반이라 하여 경영자와 모든 활동을 총괄하는 의미로 보았었다. 그러나 의사결정론의 연구가 진전됨에 따라 관리대상이 되는 업무에는 일상업무와 혁신업무의 차이가 있고 이에 대응하는 의사결정유형에도 <표 8>과 같은 차이가 있다고 인식하게 되어 경영과 관리개념이 분화하게 되었다.

<표 8> 관리대상업무의 성격과 의사결정의 유형

업무의 유형	사이론	셀즈닉	앤소프	앤소니	경영관리	
혁신업무	비정형적 결정 (nonprogrammed decision)	임계적 결정 (critical decision)	전략적 결정 (strategic decision)	전략적 계획 결정 (strategic planning decision)	전략관리	경영
일상업무	정형적 결정 (programmed decision)	일상적 결정 (routine decision)	관리적 결정 (administrative decision)	관리통제적 결정 (management control decision)	업무관리	관리
			업무적 결정 (operational decision)	업무통제적 결정 (operational control decision)		

자료 : [60] p.662

그 결과 일상업무의 관리는 업무관리(operations management)로 혁신업무의 관리는 전략관리(strategic management)로 나누어 연구가 전개되었다. 그리하여 오늘날엔 전자에 대한 집행동력이 수행하는 관리를 관리(administration), 후자에 대한 최고경영층에 의한 관리를 경영(management)으로 구분하고 양자를 통합하여 경영관리로 부르기도 한다([64] pp.661-662)

이렇게 보면 기업경영이란 기업이 기업목적의 달성을 위해 수행하는 기업활동이 효율적으로 수행되도록 경영자에 의해 수행되는 기업활동의 수행과정이라 할 수 있다.

기업에서 기업활동을 수행할 때 활용되는 자원에는 <표 4>에서본 바와 같은 여러 가지가 있는데 이중 가장 중요한 자원은 인적자원 내지 인간자원이다.

인적자원(human resource)이란 바로 인간으로서 이들을 기업에서 노동을 제공하여 일(work)을 하는 가장 기본적인 구성요소이다. 이들 인간이 수행하는 노동은 앞에서 보았듯이

크게 대상관련노동과 경영관리노동의 두가지이다. 그런데 기업의 인적자원에 의해 형성되는 조직구조는 크게 경영관리계층과 작업계층으로 나누어지는데 전자는 경영관리노동집단이며 후자는 대상관련노동집단인 협의의 종업원집단⁵⁾이다.

이 두가지 집단중 어느 집단이 기업의 경영주체일까 이를 인식하는 패러다임에는 전원경영자론과 일부경영자론의 두가지가 있다([64] pp.538-540)

산업민주주의나 인간평등사상을 전제로 한다면 인간은 어떠한 일을 하건 모두 자주적이고 평등하다는 점에서 모두를 경영주체로 볼 수 있다. 이러한 입장은 전원경영자론을 주장하는 입장이다. 이러한 주장은 분권제에 의한 자기통제(self control)를 할 수 있는 자주적인, 즉 자유롭고 주체적인 인간인 노동자로 하여금 스스로 동기유발을 하도록 하려면 이들에게 최대한의 책임을 지도록 하고 이들로 하여금 실질적인 관리자화시키는 것으로 보는 것이다([77] p.43, p.79). 드럭커는 이러한 노동자를 책임을 지는 노동자(responsible worker)라 하였는데([9] p.304) 이는 바로 자아실현의 요구를 충족하여 줄 수 있는 것이다([54] p.213).

예컨대 사회주의기업의 자주관리기업구상은 이러한 입장에서 주장되는 것이며, 독일 노동자의 경영참가도 이와 일맥상통하는 것이다.

그러나 기업이 구체적, 현실적으로 성립하려면 목적달성을 위한 수단적 구성체로서의 기업을 의식적으로 설립·운영하려고 하는 어떤 구체적인 인간의 목적의식적인 기도 또는 아이디어(idea)가 있어야만 한다. 사실상 이러한 기도 또는 아이디어가 없다면 기업의 여러 구성요소가 일사불란하게 통합된 하나의 전체로서 구조화되어 기업 속에 자리잡고, 나아가서 기업활동이 통일적으로 수행될 수 있도록 하여 주지는 못할 것이다. 따라서 경영주체란 모든 인적 요소로 보기는 어려우며, 이를 보다 좁은 의미로 해석하여야만 할 필요성이 있다. 이러한 입장에서 볼 때 기업을 구성하는 인적 요소 중에서 적어도 대상관련 노동자집단을 기능론적인 의미에서 기업의 경영주체로 보지 않고, 그 중에서 가장 본질적인 경영관리기능, 즉 기업을 구성하는 여러 가지 구성요소를 체계적, 통일적으로 조직화하여 실제로 기업목적이 달성되게끔 기업활동이 수행되도록 지휘·통제하는 가장 핵심적인 기능을 수행하는 사람 또는 집단을 경영주체로 볼 필요가 있다. 이러한 주장은 기업의 인적 요소와 물적 요소, 즉 자본과 노동을 결합하는 조직자로서의 전문경영관리층만을 경영주체로 보는 일부경영자론을 주장하는 입장이다.

이러한 경우 노동자의 주체성이 반드시 부정되는 것은 아니며([101] p.79), 이들 경영자는 경영권을 가진다고 본다(ibid., p.80). 여기서 말하는 경영권이란 지휘, 감독, 통제와 같

5) 광의로는 노동자와 아울러 경영자와 관리자 모두를 포함한다.

은 관리권한처럼 위임되거나 수용됨으로써 형성되는 것이 아니라 경영자가 경영자라는 것 자체에 바탕을 두는 권한인데((102) p.176), 나라마다 경영권사상의 바탕이 되는 경영권의식이 다르다. 미국의 경우에는 주로 능력의식에 입각하나 소유권의식도 강하며, 서구제국의 경우에는 특히 소유권의식에 그 바탕을 두며, 일본의 경우에는 동양적인 덕치주의사상을 수반하는 상위자의무의식(nobles obligé) 내지 엘리트의식(elite complex)에 입각하고 있다(cf. ibid., pp.175-180).

일부경영자론은 경영관리기능을 전담하는 권한과 책임, 즉 경영권을 가진 경영자만을 경영자로 보는 견해로서 노동자 및 투자가와는 다른 존재로 보는 것이다. 따라서 이들 전문경영자는 기업자체의 입장에서 자본가나 노동자와는 다른 기업 그 자체의 목적을 달성하기 위한 제3의 사회계층, 즉 경영관리계층으로 보는 것이다(cf. [101] p. 78).

(2) 의사결정의 의의와 중요성

인적자원중 경영관리노동을 수행하는 자가 광의의 경영관리계층을 형성하는데 이들 경영자가 수행하는 경영관리활동의 본질은 무엇일까? 그것은 한 마디로 말하면 바로 의사결정이다.

물론 경영관리노동의 투입비중은 경영관리계층의 지위에 따라 다르다. 따라서 하위층으로 내려갈수록 그 비중은 줄어든다.

미국의 경영학의 시조로 불리는 테일러(Taylor, F.W.)는 하향식관리(top down management) 패러다임의 바탕이 된 계획과 집행의 분리개념을 전제로 2의 과학적관리체계를 구축하였다. 따라서 작업노동자나 하위층은 상위층의 지위·감독을 받아야 한다고 보았었다. 그러므로 그들을 의사결정이 중심이 되는 계획결정과정의 참여가 허용되지 않았었다.

그러나 인간관계의 변화로 새로이 대두된 상향식관리(bottom-up management) 패러다임에 입각하는 참가적관리방식인 목표관리(MBO, management by objective)는 인간의 능동성과 창조성을 시인하는 인간관을 바탕으로 하는 것으로써 여기서는 노동자에 의한 참가적의사결정을 예산설정과 관련시켜 동기유발적 예산설정(motifinational budgeting)으로 체계화하고 있다.

독일의 의사결정지향경영경제학의 제창자인 하이넨(Heinan, E)의 문하생인 디텔(Dietel, B)=뮐러(müller, P)=바더(Barder, P.)는 관리론의 학설사적 연구를 통해 관리론의 연구 성과를 “종래의 관리론”과 “최근의 관리론”으로 나누고 종래의 관리론을 그들이 의거한 인간관에 따라 <표 9>와 같이 나누고 있다([6][17] pp.45-92).

〈표 9〉 관리론의 분류 - 인간관계 따른

(1) 기계적 인간관에 의한 접근방법		
① 과학적관리법	② 관리원칙론	③ 관료제이론
(2) 사회적 인간관에 입각한 접근방법		
① 인간관계론	② 인간행동론	
(3) 사회과학적으로 기초지워진 인간관에 입각한 접근방법		
① 근대적조직이론	② 기업행동이론	

자료 : [83][93] p.258)

이는 곧 종래 생산요소의 하나로서 다루어지던 인간에 대한 인식패러다임이 변형되어 수동적 존재로부터 능동적·주체적 존재로 인식이 바뀌게 되었음과 아울러 기업에 있어서의 인간의 능동성과 창조성을 시인하는 방향으로의 인간관의 변혁이 이루어져 왔음을 시사하여 주는 것이다.

의사결정론을 체계화한 사이몬의 정보처리패러다임이 의거한 인간관도 기계론적인 것인데 이는 인간 또는 조직의 구성원은 기본적으로 제한적합리성을 가져 소여의 전제의 제약하에 논리적·합리적으로 행동하는 의사결정자 내지 정보처리자로 보는 것이다. 따라서 그에게는 인간이 본래적으로 가지고 있는 창조성을 조직적으로 창발(創發)시키는 시점(視點)이 결락되고 있다고 비판된다. 그러므로 인간이 기본적으로 가지고 있는 가능성·창조성을 기본으로 하는 인간관에 입각한 조직이론의 확립이 필요하다고 한다([86] p.21) 그리하여 인간의 사고의 과학화를 시도한 뉴웰과 사이몬의 연구는 인지과학상 하나의 새로운 연구의 흐름을 형성하긴 하였으나 그들의 연구는 인간의 마음(mind)의 수리적 표현에 대한 철학적 비판은 차치하더라도 다음과 같은 중요한 문제점이나 한계가 있다고 한다(ibid. p.20).

첫째 뉴웰과 사이몬의 정보처리접근법은 인간의 사고상의 "문제의 발견"은 무시하고 단순히 "주어진 문제의 해결"만 도모하고 있다. 그들의 방법은 문제공간의 정의에서 출발한다. 즉 해결해야 할 문제, 초기상태, 목표상태 및 목표상태에 이르는 모든 가능한 계류(係留)상태가 명확히 정의되어 있지 않으면 안된다. 그리하여 문제해결은 이와 같이 정의된 문제공간에서의 탐색에 의해 이루어진다. 그러나 보통 문제는 주어진다기보다 오히려 인간의 다양한 경험이나 커밋먼트(몰입 : committment)속에서 발견되는 것이다.

둘째 그들의 접근방법상으로는 목표달성이전의 "가치관"을 고려할 수 없다는 것이다. 즉 그들의 연구는 초기상태로부터 목표상태에 이르기까지의 합목적적인 탐색과정에 관해 기술(記述)한 것이다. 이러한 문제는 가치전제와 사실전제를 분리하여 가치전제를 다루지 않는 사이

문의 기본적 관점에서 생기는 문제이다.

위에서 본 바와 같이 사이몬은 인간은 인지능력의 한계를 가진다는 인간관에 입각하여 조직체에 있어서의 의사결정의 과학화를 시도하였다. 이 때문에 그는 사실을 가치와 구별하여 가치의 세계를 사상하고 있고 그가 주목한 것은 인간의 사고과정의 논리적 측면이고 또한 조직체에서의 의사결정의 논리적인 측면이다. 그러나 일상적인 현상으로서의 의사결정과정상에서 이루어지는 대다수의 정신작용은 “비언어적 세계”의 것이라 할 수 있다. 그것은 바나드가 말하는 “비언어적 정신과정”이나 “행동지(行動知)의 세계이며 포라니가 말하는 암묵지(暗默知)의 세계”이다. 이러한 비언어의 세계 암묵지의 세계를 사상함으로써 사이몬은 정보와 지식의 철저한 형식화를 시도하였다. 바나드가 사이몬의 수학적의사결정모델에 위화감을 느낀 이유도 이 점에 있었고 논리적정신과정과 아울러 비논리적정신과정을 중시한 이유로 여기에 있었던 것이다([86] p.20-21).

바나드는 사이몬과는 달리 의사결정에 있어 각 개인의 행동지 및 의사결정자의 능동적 정신의 역할을 중시하고 조직체에 있어서의 가치창조적 측면과 관련하여 조직체의 도덕적측면을 강조하고 있다(ibid, p.38). 이는 곧 조직체에 있어서의 윤리적인사결정의 필요성을 시사하는 것이 아닐까? 그것은 사이몬이 사상한 가치전제의 부활 내지 복권의 필요성을 시사하는 것이라 할 수 있다.

의사결정이란 행위의 선행변수로서 이는 행동을 하기 위한 결단(決斷)을 내릴 수 없는 문제상황(problem situation) 즉 결정불능상황(conflictual situation)에 당면하였을 때 여러 목표나 수단 대안 중에서 어느 하나를 선택·결정하는 것이다.

앞에서 보았듯이 사이몬은 행동주체가 다음과 같은 3가지 조건에 의해 자신의 모든 행동을 통합적인 형식으로 구조화할 수 있을 때 객관적 합리성이 있는 의사결정이 이루어진다고 본다([29][86] p.12).

- ① 의사결정에 앞서 파노라마(panorama)와 같이 대체적인 선택지(選擇肢)를 개관할 것
- ② 각 선택지에 따라 생기는 복잡한 제결과를 모두 고려할 것
- ③ 모든 대체적인 선택지에서 하나의 행동을 선택할 수 있는 가치체계를 가지고 있을 것

그리하여 그는 의사결정을 이끌어내는 결정전제로서 사실전제와 가치전제를 구별하였으나 가치전제는 사상(捨象)하고 사실전제에 입각한 논리적인 의사결정과정만을 주로 추구하였었다.

그러나 실제의 행동상 객관적합리성은 다음과 같은 3가지 점에서 확보되기 어렵다고 한다([86] p.12).

- ① 지식의 불완전성
- ② 예측의 어려움
- ③ 행동가능성의 범위=합리성 확보의 어려움

따라서 사이몬의 이론은 완전한 합리성에 입각하여 최적화행동을 한다는 “경제인”가설이 아니라 제한된 합리성에 입각하여 만족화행동을 한다는 “관리인” 가설⁶⁾에 입각하고 있다.

앞에서 보았듯이 그는 가치전제와 사실전제를 구별하고 가치전제를 사상하였으나 1983년의 저서에서는 “전제없이 결론은 없다”([30][86] pp.13-14)고 하여 양전제의 통합을 시사하고 있다. 사실적명제는 관찰 가능한 세계와 그 동향에 관한 언명이다. 사실적명제는 그것이 진실인가 허위인가를 테스트를 통해 결정할 수 있다. 그러나 의사결정은 사실명제 이상의 그 무엇이다. 그것은 “명령적”인 성질을 가져 하나의 미래에 생길 사태를 다른 것에 우선하여 선택하고 그 선택된 사태를 지향하여 행동을 하게끔 하는 역할을 수행한다. 그러므로 의사결정에는 사실적 내용과 아울러 윤리적 내용도 포함되고 있다. 왜냐하면 의사결정과정은 여건이 되는 윤리적 전제에서 출발해야만 하기 때문이다([86] p.14).

그러면 경영자가 수행하는 의사결정의 유형으로는 어떤 것이 있는가?

종래 의사결정의 유형은 학자들에 따라 <표 10>에서 보듯이 다양하게 구분되어 왔다.

<표 10> 의사결정의 유형 (I)

챌들러	사이몬	샬즈닉	앤소프	앤소니
전략적 결정 (Strategic decision)	정형적 결정 (Programmed decision)	임계적 결정 (strategic decision)	전략적 결정 (strategic decision)	전략적 계획결정 (strategic planning decision)
전술적 의사결정 (tactical decision)	비정형적 결정 (nonprogrammed decision)	관리적 결정 (administrative decision) 업무적 결정 (operational decision)	관리적 결정 (administrative decision) 업무적 결정 (operational decision)	관리통제적 결정 (management control decision) 업무통제결정 (operational control decision)

(자료 [64] p.709)

그러나 오늘날엔 일반적으로 <표 11>에서 보듯이 두가지의 유형으로 나누어짐이 일반적이다.

6) “경영인” 가설이라고도 한다.

〈표 11〉 의사결정의 유형 (II)

- | |
|---|
| <p>① 전략적의사결정 : 정형적(programmed), 구조적(structured)인 성격을 가지는 의사결정이다</p> <p>② 업무적의사결정 : 비정형적 비구조적인 성격을 가지는 의사결정이다.</p> |
|---|

(자료 : [56] pp.13-14)

(3) 기업의사결정구조와 그 변화

ㄱ) 기업의사결정 구조의 의의

그러면 기업에서의 의사결정은 어떤 구조하에 이루어지고 있으며 그 구조는 어떻게 변화되고 있는가?

자본주의체제하에서의 대표적인 기업형태인 주식회사의 경우 기업의 경영의사결정은 주주총회와 이사회가 한다. 원래 의사결정권한은 출자자(=주주)와 결의기관인 주주총회가 최고 권한을 가졌었으나 현대의 주식회사는 대규모화하여 주식소유도 고도로 분산화되었으므로 주주총회의 의사결정은 형식적인 것이 되어 실질상의 기업의사결정은 이사회가 담당하게 되어 있다. 이는 선진자본주의제국에 공통적인 현상이어서 법률상으로도 이사회에 권한이 확대되어 주주총회의 그것은 축소되는 경향이 있다. 그러나 주주의 권리나 이익이 경시되거나 무시되는 것은 아니다([91] p.0).

이사회에 본래의 기능은 수탁기능(trustee ship)이었으나 그것은 출자자인 주주의 이익을 옹호·증진하는 것이다. 이사회에의 구성원인 이사는 주주총회에서 선임되는데 출신별로 보면 주주 또는 주주이익의 대표자, 학식경험자 내지 지역대표 또는 기업내부에서의 승진자로 나누어진다. 이처럼 이사의 출신이 다양한 이유는 오늘날의 기업은 단순히 주주의 이익만 옹호·증진할뿐만 아니라 수많은 기업의 이해관계자의 요망이나 능력을 기업경영면에 반영할 필요가 있기 때문이다. 기업은 직접적으로는 주주의 사적행위(자기 재산의 기업에의 출자)에 의해 형성된 것이지만 기업자체는 그 활동의 측면(생산한 재화나 서비스의 사회에의 공급)에서는 물론 인재나 자금의 활동의 측면(광범한 사회로부터의 인재의 고용이나 자금의 조달)면에서도 사회전반과 밀접한 관계를 가지고 있기 때문이다. 특히 미국에서 널리 활용되는 사회이사제도도 기업의무의 학식경험자나 지역대표를 이사회에 참여시킴으로서 회사와 사회사이의 의사소통을 촉진하고 회사경영의 안정화를 의도하는 것이다(ibid, pp.9-10).

기업에서의 의사결정구조는 기업지배와 관련하여 볼 때 버리와 민츠는 이사선임을 할수 있는 힘의 행사([4]p.70)로 보고 있고 고든은 "경영자를 선·해임할수 힘의 소유"([15] p.40)로 받고 있는데 이는 곧 기업에서의 의사결정기능의 수행자의 선임과 관련지워 이해하고 있

음을 시사하는 것이며 이어나 경영자의 선임은 소유를 대변하는 주주총회나 이에서 위임된 이사회에 의존하는 것이므로 이러한 인식의 배후에는 재산소유권적인 시각에서의 과업인식이 이루어지고 있음을 알수 있다.

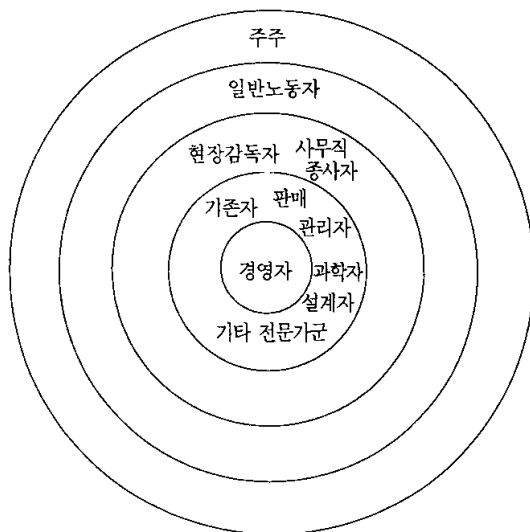
이에 대해 갈브레이드는 1967년에 저술한 "신산업국가"([12])에서 현대의 대기업의 집단 의사결정기구를 테크노스트럭처(technostructure)로 이름 부친다. 그는 장기적인 관점에서 볼 때 경제의 지배력은 생산요소와 결합하여 제생산요소간을 이동한다고 본다. 지배력은 먼저 토지 내지 토지소유와 결합하여 공업의 발흥(勃興)을 하나의 계기로 하여 회소가치를 가지는 자본 내지 자본소유로 이행하였다. 그는 지배력은 한계적공급이 가장 비탄력적인 생산요소와 결합한다는 명제에서 자본의 자기조달을 가능하게 한 단계에서 기업이 가장 필요로 하나 입수하기 어려운 생산요소로 이행하게 된다고 한다. 그것은 "현대의 산업기술이나 계획화가 필요로 하는 다양한 기술적 지식, 경험 내지 기타 재능을 가진 사람들의 결합"으로 보고 그것은 "현대공업기업의 지도자의 지위로부터 아래로는 일반노동자에 이르기 직전의 하위지위에 걸친 아주 많은 사람들이나 다양한 재능을 포괄하는 것에 지배력이 생기게 되었다"고 한다. "기업을 이끄는 지성 즉 기업의 두뇌를 형성하는 것은 이들 광범위의 집단이나 경영층은 아니라 하고 집단의사결정에 참여하는 모든 사람 또는 그들이 형성하는 조직"을 테크노스트럭처 즉 집단의사결정기구라 한다([66][92] p.230)

갈브레이드는 테크노스트럭처 개념은 두가지로 사용하고 있는데 그 구별이 명확하지 않다. 경우에 따라서는 경영자와 같은 집단에 속한다고 보기도 하고 다르다고 보기도 한다(ibid., p.232)

갈브레이드는 자본가가 지배권을 장악한 기업은 그들의 극대이윤추구의 수단이 되는데 이들 "기업가적 기업(entrepreneurial corporation)"이라 하고 테크노스트럭처가 지배권을 획득하여 대규모로 복잡한 기술을 이동하여 성장을 목적으로 하는 기업을 성숙기업(mature corporation)으로 구분한다. 그리하여 성숙기업의 집단적의사결정주체로서의 테크노스트럭처의 동기유발요인(motivation factor) 즉 조직에 참가한 개인이 개인적 목표를 배척하고 조직체목표를 추구하도록 하는 유인(incentive)에는 ① 강제 ② 금전적유인 ③ 공명(共鳴, resonance) ④ 적합(conformity)의 4가지가 있는데 조직구성원은 이 요인중 어느 하나 또는 몇 개의 요인의 조합에 의해 이 조직에 참가하여 조직행동에 공헌하게 된다고 한다(ibid p.231)

테크노스트럭처는 성숙기업의 합리적의사결정기구로서 공명이나 적합에 의해 자기목적을 실현하려는 기업지도 집단인데 그 구성은 <그림 5>와 같다.

〈그림 5〉 테크노스트럭처의 구성



자료 : [66][92] p.231에 의함

테크노스트럭처가 기업의 지배력을 확립·유지하여가려면 주주가 만족하는 수준의 수익을 확보하여야만 한다. 그래야만 주주의 간섭을 배제하고 의사결정의 자주성을 확보할 수 있게 된다. 주주가 만족하는 수준의 수익을 확보한 다음에는 가능한 한 최대한의 이윤추구활동을 반드시 하지는 않으며 오히려 판매를 기준으로 한 성장목표를 채택한다. 그것은 사회목표로서 국민적합의도 얻기 쉽고 테크노스트럭처의 공명도 확보하기 쉽기 때문이다. 또한 성장은 테크노스트럭처의 지위나 사회적 명가를 높여주며 나아가 조직확대에 의한 직위의 증가, 성진, 승급기회의 증대나 사회적세력의 강화도 가능하게 하여준다. 테크노스트럭처는 자신의 이익에 합리하는 행동목표를 설정하고 의식적으로 이 목적을 강화하려 한다([66][92] pp.230-231).

성숙기업이 발전함에 따라 그것은 국가와 결합된 보다 대규모의 관리복합조직(the larger administrative corporation)이 되어 이것이 현대사회의 중추부를 형성하여 사회전체에 대해 다대한 영향을 미친다고 한다. 그리하여 이러한 단계에 이른 국가를 갈브레이드는 신산업국가(new industrial state)라 한다.

ㄴ) 기업의사결정구조의 변화동향

기업경영의사결정면에서의 세계적인 변화동향을 보면 종업원의 경영참가를 들수 있다. 특히 독일의 경우 1951년에 석탄산업과 철강업의 대기업에서는 종업원대표 및 노동조합대표의 최고경영회의(7)에의 참가가 실현되었다. 그 후 이 제도는 다른 산업분야에도 확대되어 1976

년에 공동결정법이 제정되어 종업원 2천명 이상의 주식회사, 주식합자회사, 유한회사 등에 적용되었다((91) p.10).

이와 같은 종업원의 최고경영의사결정에의 참가는 유럽의 다른 나라에서도 흔히 볼 수 있는 일이다.

일본의 경우 내부이사의 대부분은 종업원출신이다. 그러므로 일본의 경우 종업원의 최고의 사결정기관에의 참가가 실현되고 있다는 견해도 성립될 수 있다고 한다. 그러나 일본의 기업은 노사관계가 안정적이어서 노사협조에 의해 급속한 성장이 실현된 배경으로는 내부이사중심의 최고경영층구조를 지적할 수 있다. 그러나 일본기업의 최고경영층에 대해서는 “기업행동의 신속성과 통일성면에서는 강점이 있으나 반면 타자로부터의 체크(check)기능이 약하므로 발상·시점(視點)의 협약화 및 반사회적 행동을 하기 쉽다는 약점도 있다”는 비판도 있다((90) p.211).

정치가에의 뇌물제공이나 불법헌금문제, 주주나 소비자의익증진의 무시, 환경보전등 오늘날의 기업에 요구하는 사회적 책임의 문제 영역은 아주 다양한데 이러한 문제에 적절히 대응하려면 일본의 최고경영층은 새로운 경영이념을 확립하고 의사결정구조의 구조변혁이 요구된다고도 한다((91) p.12).

V. 맺는 말-의사결정의 귀결

기업의 성장·발달 및 쇠퇴여부는 궁극적으로 기업경영상의 의사결정주체인 경영자가 수행하는 전략적의사결정에 의존한다.

기업에서 합리적·윤리적인 전략적의사결정이 이루어져 효율적인 기업활동이 수행되어 사회적역할을 다하면 <표 12(1)>에서 보는 바와 같은 긍정적인 사회적성고가 이룩되어 성장·발전하게 된다. 그리하여 기업은 국민의 생활수준의 향상, 고용기회의 증대 등을 통해 경제적공헌을 하고 지역사회의 발전과 복지향상에도 이바지하며 국가활동의 재정적인 기반을 제공하는 담세주체로서의 역할과 아울러 여러 가지 사회복지활동을 통해 일반사회에도 공헌을 하며 나아가서 비단 국내경제사회뿐만 아니라 수출활동을 비롯한 국제기업활동을 통해 국제경제사회에도 큰 공헌을 하게 되는 것이다((106) pp.6-12).

그러나 <표 12(2)>에서 보는 바와 같은 부정적인 사회적결과를 생기게 하는 기업활동이 수행되면 부정적인 사회적성고가 생겨 기업은 사회적비판을 받지 않을 수 없게 된다.

7) 경영방침의 결정기관으로서 미국이나 일본의 이사회에 해당한다((81) p.10).

〈표 12〉 기업의 사회적성과의 내용

(1) 긍정적 측면	(2) 부정적 측면
① 경제성장의 원동력	① 공해의 발생
② 풍요한 생활의 유지	② 새로운 빈곤의 발생
③ 임금소득의 상승	③ 농림수산업의 쇠퇴
④ 신제품의 개발	④ 불필요한 욕구의 유발
⑤ 유용한 제품의 보급	⑤ 물가상승
⑥ 가격의 안정유지	⑥ 관리되는 사회의 형성
⑦ 고을배당의 실시	⑦ 삶의 보람의 좌절
⑧ 고용기회의 증대	⑧ 정치와의 유착
⑨ 인간능력의 개발	⑨ 하도급기업의 지배
⑩ 국제적 진출과 기업확대	⑩ 과정에 의한 기업지배

자료 : [85] p.325

한국의 경우 경제위기와 관련하여 이를 유발한 주된 원인을 미국의 워싱턴포스트지는 재벌 총수의 무모한 전횡과 야망때문이라고 다음과 같이 지적하고 있다.([70] p.26).

“기업을 봉토(封土)로 여기면서 전횡(專橫)을 부리는 한국재벌총수들의 전근대적 경영이 한국경제위기의 근본원인이다”

이와 같은 의사결정을 가능하게 한 요인은 무엇일까? 그것은 한국기업집단의 지배구조의 특수성에서 찾고 있다.

한국기업집단의 지배구조의 특징은 소유집중도가 선진국보다 상대적으로 높다는데 있다(〔97〕 p.190-191). 이는 한국기업집단의 소유와 경영의 미분리현상을 시사하는 것으로서 이는 소유자 가족이 기업경영에 직접 참여하여 일상적인 회사운명을 하고 있다는 점을 시사해주는 것이다.

이처럼 한국에서의 기업소유구조는 오히려 하여금 독단적경영을 할수 있게끔 하여 주는 소유구조하에 있음을 시사해주는데 왜냐하면 “재벌총수들이 탈세등 불법적인 방법을 통해 비자금을 조성하여 정치권에 제공할 수 있었던 것도 다수의 소액주주들의 권익을 무시한채 소유주주가 특단적으로 기업을 운영할 수 있었던 것도 기업지배구조 때문에 가능했”(〔68〕 p.13) 또한 이와 같은 지배관행이 가능했던 것도 “한국재벌특유의 소유·경영형태에서 출발하고 있으며 재벌총수에게 지나치게 편중된 재벌의 소유구조는 오히려 전권전횡(全權專橫)체제를 가능하게 하고 있다. 수백억원대의 비자금을 불법적으로 조성하고 또 이를 마음대로 유출해 정경유착의 수단으로 사용할 수 있었던 것은 바로 미국의 대기업과는 판이한 이러한 총수 1인지배체제 때문이었다”(〔98〕 p.3).

〈표 13〉 부정적인 사회적성과를 생기게 하는 기업행동의 예

(1) 기업경영	
① 기업의 사물화	② 기업의 폐쇄적·내밀적 경영체제
③ 일방적 이윤추구	④ 경쟁제한행위와 경쟁질서 파괴
⑤ 매점·매석·투기	⑥ 기업지배력의 강화
(2) 기업환경	
⑦ 공해의 발생, 환경보전에의 무관심	⑧ 소비자권익의 무시
⑨ 소비자물가 상승	⑩ 사회경시
⑪ 지역사회경시	⑫ 법률위반행위
(3) 경영자	
⑬ 인간성(humanity)의 결여	⑭ 기업가정신의 결여
⑮ 경영이념의 부재	⑯ 경영윤리와 부재
⑰ 사회적 책임의식의 결여	⑰ 탈세·독직 행위
(4) 생산	
⑱ 산업재해·사고	⑳ 직업병
(5) 마케팅	
㉑ 결합·유해상품의 판매	㉒ 부당표시
㉓ 강압적 판매방법	㉔ 과대광고
㉕ 의존효과	㉖ 불공정거래행위
㉗ 자원낭비형 모델변경과계획적 구식화	㉘ 애프터 서비스의 결여
(6) 재무	
㉙ 분식결산	㉚ 채고리배당
(7) 인사	
㉛ 노사부쟁의빈발	㉜ 부당노동행위

자료 : [85] p.325

그러면 위와 같은 집권적의사결정은 무조건 비합리적인 것일까? 미국의 전기 및 전자업체인 GE의 잭 웰치회장이나 컴퓨터회사 IBM의 루이스거스터회장 등 세계적인 최고경영자(CEO)등도 독단경영을 한다([70] p.26).

그런데 왜 한국의 재벌총수는 비판의 대상이 되는가? 그 이유는 어디에 있을까 그것은 재벌총수를 정점으로 하는 기업의 의사결정기구의 부실때문이 아닐까?

〈표 14〉는 한국기업경영자의 부정적인 경영관행을 예시한 것이다. 이와 같은 비윤리적인 의사결정행동을 할수 있는 이유는 무엇일까?

경제학의 사조인 애덤 스미드는 자본주의에 의해 제기되는 윤리적문제는 다음과 같은 5가지로 보았었다([33] p.6).

첫째, 분업을 중심으로 하는 생산확대에 의한 풍요는 그것을 생산한 사람의 정신을 빈곤화

〈표 14〉 한국기업경영자의 부정적인 경영관행의 예

①	충북상호신용금고의 대주주이자 대표이사인 소유경영자는 610억원의 금융사고를 일으켜 미국으로 도주했다((49) p.1).
②	소액주주의 이익은 아랑곳 않고 총 2천 4백억원의 회사돈을 뇌물로 갖다 바친 1인지배하의 30대 재벌총수(소유경영자)의 경여관행((69) p.4)
③	93년 금융실명제 실시이후 상장기업의 대주주는 실명제를 회피하기 위해 내부정보를 흘려 주가를 올려 차명으로 처분하고 주가가 내리면 본인명으로 매입하여 매수·합병(M&A)방어를 하는 증권거래상의 조직행위((42) p.3)
④	극동그룹회장은 부실계열사인 국제종합건설에 계열사인 동서증권의 1천여억원의 자금의 불법지원으로 기소되었다((72) p.19).
⑤	리비아대수로건설로 이미지가 높아진 동아건설의 전회장은 공사대금을 과대계상하여 거액을 해외에 유출했다((48) p.23).
⑥	신화그룹 회장은 회계조작으로 1,700여억원을 대출받아 구속기소 되었다((47) p.23).
⑦	대농회장은 탈세 및 재산해의도죄로 출국금지되고 가족이 자금추적을 받았다((73) p.A150).
⑧	장은증권의 퇴직금 부당지급과 관련하여 전사장과 노조위원장인 업무상배임혐의로 구속됐다(ditto)
⑨	10여개 재벌기업 총수와 경영진이 해외에서 거액의 자금을 조성해 부동산을 사거나 국내로 반입해 환투기를 하다 다시 해외로 빼돌린 혐의로 수사가 개시되었다((71) p.3).
⑩	청구회장이 비자금으로 빼돌린 공금을 정치권에 제공한 사건
⑪	기아그룹계열사인 (주)기산의 사장을 지낸 현역의원이 130억원대의 비자금을 조성하여 정치권에 제공한 사건(ditto)
⑫	한국통신실장급간부가 안기부간부의 중용으로 1억원을 대선자금으로 제공한 사건(ditto)
⑬	경성그룹이 특혜지원금 759억원을 받고자 10억 7천만원의 로비자금을 제공한 사건(ditto)
⑭	도로공사 전사장이 고속도로 광고물 설치와 관련해 2천 5백만원을 수뢰한 사건(ditto)
⑮	한국컴퓨터공업중앙회가 마음대로 컴퓨터프로그램 심의 위원을 선정·해임할수 있도록 규정을 바꾸는 과정에서 혁연의원을 대상으로 로비활동을 한 사건(ditto)

시킬 것이다.

둘째, 풍요는 도시를 생기게 하고, 이 도시는 가격을 고정화시키고 경쟁을 저해하는 담합을 하고자 하는 상인의 집회장소가 되어 공익을 해치기 쉽다.

셋째, 부자와 유명인이 누리는 특권과 선망은 그들의 도덕(virtue)에의 몰입 수준을 약화시킨다.

넷째, 정부가 악을 생기게 할 수 있다.

다섯째, 독점적인 기업행동을 일삼는 대규모 기업과 관련되는 문제가 생길 수 있다.

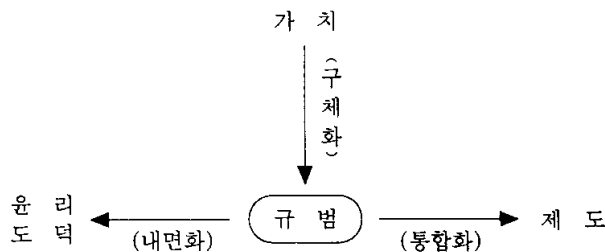
이처럼 애덤 스미스가 우려했듯이 자본주의 체제하의 인류사회에서는 여러 가지 윤리적 문제가 생기기 마련이다. 이 때문에 현대사회에서의 위기상황은 특히 기업경영상의 도덕적 위기 때문이라고도 한다. 이러한 윤리적문제가 도덕적해이를 가져오게 한 원인이 아닐까?

라이시는 미국산업의 정체(停滯)의 한 원인이 바로 이기주의의 만연 즉 도덕성의 결여에 있음을 밝혔었고([64] p.104-105) 우리나라의 경우에도 근간의 경제위기의 원인이 도덕적 해이에 있다고 지적되고 있다([38] p.1 및 p.3).

오늘날 인류가 당면한 3대 위기는 핵, 환경 및 정신붕괴=도덕적·윤리적위기라 한다([65] p.3). 도덕적해이는 바로 정신붕괴위기를 반영하는 것이며 그것은 도덕적가치를 인지·선택하고 판단기준으로 활용할 수 있는 의사결정주체인 인간의 감성지능(EI, emotional intelligence)의 약화 때문이다. 감성지능은 충동억제능력, 동기유발능력, 타인과의 감정공유능력 및 인간관계능력 등을 포함하는 인간의 특성인데 이는 가치의 인지·선택활용능력이라 할 수 있다.

가치는 <그림 6>에서 보듯이 도덕의 바탕이 되는 것이다. 가치는 규범의 상위에 자리잡는 가장 기본적인 사고양식이며 가치가 구체화되어 규범을 생기게 한다. 규범이 내면화되어 윤리나 도덕이 생기며 생활영역에 따라 기능별로 통합된 규범이 제도가 된다([65] p.53).

<그림 6> 가치·도덕·규범 및 제도의 관계



자료 : [65] p.53

이렇게 볼 때 도덕이란 우리가 선택한 가치이며 이의 원점은 타인에 대한 배려(配慮)와 자율규제(自律規制)이다([81] p.174).

가치는 의사결정의 가치전제나 되는 것이다.

도덕적 위기를 벗어나려면 기업의 의사결정주체의 인지적 윤리수의 향상이 이루어져야만 한다. 왜냐하면 결국 이러한 위기는 몰윤리적의사결정의 귀결에서 생기는 것이기 때문이다.

인간의 유리수준은 <표15>와 같은 인지적윤리발달(CMD, cognitive moral development)의 관계별로 발전되며 그 수준이 높아지려면 의사결정주체의 윤리의식의 변혁이 이루어져야만 한다.

<표 15> 인지적 도덕발달과정

단 계	옳은 일과 실행이유
단계 1 이질적 도덕성	수준 1 : 전통 이전 수준 벌에 의해 뒷받침된 규칙위반의 회피, 권력의 수준이 옳음을 결정 자신의 이익 고수와 타인에의 적용, 자신의 이익과 합치시에만 규칙을 준수하며 옳음은 등가 교환과 공정거래에 의하여 규정
단계 2 수단목적과 교환	
단계 3 대인상호간의 기대, 관계, 교환 및 동조성	수준 2 : 전통 수준 다른 사람의 역할기대에 대응하는 틀에 박힌 선한 행동의 실행, 신뢰, 충실성, 충족의 중시, 황금률의 신뢰, 다른 사람의 입장에 대한 고려 사회, 집단 및 제도체에의 공헌, 합의된 의무와 책무에 합치, 시스템 관점의 유지와 이익 파괴의 회피
단계 4 사회적 일치와 시스템 유지	
단계 5 사회계약 및 개인권리	수준 3 : 전통 이후 수준 규칙은 사회적 계약이기 때문에 개선, 그러나 다수의견과 관계없이 비관련적 가치의 무시, 법률과 의무는 전체 효용의 합리적 결정에 입각함. 복지와 권리가 보장됨. 자율적 윤리원리가 옳음을 결정, 법률과 사회적 의무는 그와 같은 원리와 합치될 때 유용함. 개인은 의사결정시에 모든 사람의 존엄성을 중시하며 신념에의 개인적 몰입을 가짐.
단계 6 보편적 윤리 원리	

자료 : [14] p.57

<표 16>은 인간의 실수(human error)에 기인하는 사고의 비율을 나타낸 것이다. 이에서 보면 인간의 실수(human error)가 주된 원인이 되는 사고의 비율은 전체사고의 약 70~90%에 이른다고 한다([100] p.33).

여기서 말하는 에러(error) 즉 실수란 어떤 목적이 있고 이에 대응하는 인간의 반응이 이에서 벗어나 있다는 의미가 내포된 것으로서 과제수행의 성적이라는 가치적 관점에 입각한 표현이다(ibid., p.52).

예컨대 인간이 항공기의 조종장치를 조작하여 안전운항과 같은 소정의 목적을 달성한다고 할 때, 환경인 조종실 내의 계기판의 지시내용과 같은 필요한 정보를 읽고 이를 인지하여 조종간의 조작과 같은 필요한 행위를 한다고 할 때 만약 인간인 조종사의 실수로 인해 사고

〈표 16〉 인간의 실수에 기인하는 사고의 비율

분 야	사고 비율	발표자	연 도
	90% 이상	Allen	1975
구조물사고	78%(800건)	Hauser	1979
	66%(287건)	前田	1983
로봇트사고	45%(18건)	杉本	1979
화학공장사고	60%이상	林 臨	1979 1980
석유화학컴비아트화재폭발	45~65%(48건)	고압가스보안협회 보안정보센터	(1978~1982)
위험물공장화재	50%(1270건)	上原	1985
제조업사고	40%이상	노동청안전연감	1984
항공기사고	70~80%	笠松 黑田	1979 "
		Rnbinstein	1979
항공기·선박 발전소사고	70~90%	Panaher	1980
		Billbgs	1981
의료사고	80%이상(16건)		1980
자동차사고	90%이상	稿本	1979

자료 : [100] p.34

가 생겼다면 이러한 문제는 인간의 인지와 행위(performance)와 관련되는 문제이다(ibid p.36) 인간이 행하는 행위와 이 행위를 유도하는데 필요한 정보의 추출과정인 인지는 밀접한 관련을 가지고 있는데 만약 인간의 환경의 오인지(誤認知)나 오작동(誤作動)이 원인이 되어 사고가 발생하였다면 기계에 책임이 있는 것일까 아니면 인간에 책임이 있는 것일까? 이를 판정하기는 쉽지 않다. 왜냐하면 기계의 성능과 그것을 조종하는 인간에 요구되는 기능(技能) 사이에는 상쇄관계가 있어서 인간측의 기능에 과부담(過負擔)이 강요되는 경우도 있겠고 또한 인간의 의식이나 주의의 안전성도 그다지 강하지 않기 때문일 수도 있다([100] p.35).

그런데 인지-행위(performance)과정은 동일개체내에서 이루어지는 불가분의 관계를 가지는 두가지 활동인데 전통적으로 인지의 문제는 감각, 지각, 기억, 사고와 같은 제영역에서 연구되었고 반면 행위문제는 학습의 영역에서 연구되어 왔다. 그러나 1960년대에 「인지심리학」이라는 연구시좌(研究視座)가 생긴 이후 인지문제는 위의 제영역을 통합하는 형식으로 연구가 진행되어 왔다고 한다(ibid., p.36).

일반적으로 철학의 세계에서는 행위는 인식의 하위에 있어서 인식만큼 중요하지 않다고 보

는 풍조가 있다. 또한 인식과 행위는 별도의 연구영역을 구성하는 것으로 간주(看做)되고 있고 심리학상으로도 전통적으로 양자는 다른 연구영역을 형성하여 지각이론은 행위와 관련없이, 행위가론은 지각과는 관련없이 구축되어 왔다고 보고 있다(ibid., p.37).

그러나 실제상 행위주체로서의 인간이 수행하는 행위와 행위의 유도에 필요한 정보의 추출 과정인 인지는 밀접한 관계를 가져 불가분의 것이라 생각되며 인지와 행위는 동일개체내에서의 활동이므로 어느 의미에서 표리일체의 것으로 볼 수도 있다(ditto).

그런데 앞서 본 바와 같이 양자를 분리하여 다루는 연구전통에 비추어 볼 때 동일한 개체내에서 이루어지는 인지-행위과정의 통합적 인식은 어렵지 않을까 한다. 왜냐하면 환경의 인지에서 바로 목적지향적인 행위로의 과정적 연결을 유추하기는 어렵기 때문이다. 이의 해결을 위한 하나의 가설적 시도는 인지-행위과정의 매개변수로서 행위의 선행변수인 의사결정개념의 도입이 아닐까한다.

노만에 의하면 인간의 에러 즉 실수에는 다음과 같은 두가지가 있다고 한다([26] pp.1-15, [100] p.43).

① 오판(誤判, mistake) : 의도자체가 부적절하기 때문에 생기는 실수로서 비적절한 선택을 해버리거나 상황을 오인(誤認)하거나 필요한 사항을 고려하지 않았기 때문에 생기는 것이다.

② 과실(過失, slip) : 인간이 의도하지 않은 행위를 하였을 때 생기는 실수로서 다시 말하면 그다지 의식하지 않고 자동적으로 한 행위가 정신을 차려보면 다른 일을 하고 있거나 옆길을 들어서 버리는 것과 같은 실수이다. 일상적으로 생기는 실수는 이러한 것이다.

그러면 <표 13>의 여러 가지 기업의사결정 주체의 관행적 행동은 실수일까 아니면 의도적인 것일까?

종래 태도는 인지, 감정, 행동의 3가지 요소로 구성된다고 보아 태도는 태도대상에 대한 감정적수업 요소로서 느낌에 속한다고 보았었다([11] p.364). 그러나 오늘날에는 태도의 결정요인은 <그림 7>에서 보듯이 인간의 특정의 태도대상에 대한 종합적인 평가는 개인의 대상물에 대한 신념 내지 느낌에 의해 규정된다고 보고 있고 의도는 태도에 의존하며 의도가 행동을 유발하려면, 호의적인 태도가 형성되어야 한다고 한다(cf [34]9[2] pp.315-334).

일지기 사이몬은 "윤리적명제가 합리적인사결정에 도움이 되려면 평가의 기초가 되는 목적의 가치가 명확하고 제목적달성의 가능성의 판단을 할수 있어야 한다"고 하였다. 의사결정에는 윤리적명제가 포함되며 가치판단이 실천적으로는 중요한 요소가 된다는 점([741] p.57)에 미루어 본다면 의도적이라는 것은 의사결정주체의 가치판단의 결과이다.

만약 <표 13>의 물윤리적인 관행이 의도적이었다면 그것은 그와 같은 결정을 할 의사결정 주체의 가치판단의 결과이다.

가치판단 또는 가치평가한 인식주체인 인간이 특정의 대상에 대해 의미를 부여하는 주관적 인식작용이다([65] p.50). 이때 그 기준이 되는 것이 바로 가치체계 내지 가치규범이다.

그러므로 의사결정자의 윤리적 의사결정의 수준이 높아지려면 그들이 가치판단을 통한 의사결정을 할 때 그들이 의거하는 가치기준이 높아져야만 한다. 그러면 어떤 가치가 보다 바람직하고 서열이 높은 것일까?

쉐러는 우리가 가진 가치의 서열을 다음과 같은 원리에 따라 구분하였다([82] pp.84-85).

“최고의 가치는 가장 영속적인 가치이며 최저의 가치는 가장 변하기 쉬운 가치이므로 우리가 어떤 사람을 그 인격으로서의 정신적 위대함 때문에 사랑하는 경우에는 그 사람의 젊음이나 아름다움과 같이 변하기 쉬운 성질에 입각하여 사랑하는 경우보다 더 영속성이 있는 것이다.”

특정의 가치가 사람에게 만족을 주면 줄수록 그만큼 그 가치의 서열은 높아진다. 그러므로 우리가 맛있는 음식을 먹으면 만족하지만 그것보다는 도덕적인 죄를 저지르지 않았거나 인생관의 기본적인 문제를 해결하였을 때 더 큰 만족을 얻는다. 다시 말하면 도덕적 정상성—마음의 밝음—과 관련된 가치 또는 우리들에게 만족을 주는 것과 같은 내면의 가치는 맛있는 음식이 주는 육체적 만족의 가치보다 서열이 높은 것이다.

근대 이전의 철학자들은 가장 높은 가치를 종교적 가치로 보고 다음이 윤리적 가치 및 심미적 가치로 보았으며, 사회학적 가치나 생물학적 가치 및 경제학적 가치는 서열이 낮다고 보았다. 그러나 근대에 이르러 니체는 가치의 서열을 바꾸어 최고의 가치를 생명의 생물학적 가치에 두려고 하였는데, 이는 국민이나 인종의 생물학적 가치에 두려고 하였는데, 이는 국민이나 인종의 생물학적 가치에 지나친 중요성을 부여하여 나치스의 민족이론이나 일본의 제2차 세계대전중의 정신운동에 큰 영향을 미쳤다. 니체와는 달리 경제적 가치를 부당하게 강조한 사람은 마르크스였다. 그는 경제야말로 역사를 움직이는 유일의 원인이라 하였다. 인간 생활상 경제적 가치가 중대한 역할을 수행하기는 한, 그렇다고 하여 경제적 가치가 최고의 가치가 되는 것은 아니다.

그런데 가치 중에는 사람들이 이상주의(idealism)를 지향하게끔 하는 <표17>과 같은 가치가 있다.

그러면 이들 의사결정주체가 이상사회를 지향하는 가치이념을 경영이념화하도록 할 수는

〈표 17〉 이상주의를 지향하게 하는 경우의 예

① 정직성	⑧ 공정성
② 가 족	⑨ 자존심
③ 성실성	⑩ 충성심
④ 성취(달성)	⑪ 사 랑
⑤ 신 용	⑫ 종 교
⑥ 신뢰성	⑬ 근 면
⑦ 타인의 존경	

자료 : [93] p.46에 의함

없는 것일까? 제도의 정비에 의해야 할 것인가? 아니면 행위주체의 의식의 개혁에 의존해야 할 것인가?

종래 경영윤리에 대한 대다수의 관심은 금전적 문제에 집중되었다. 기업의 행동기준은 기본적으로 자기이익의 추구하고 관련되는 규칙절차의 문제와 증대된 자산의 분배책임에 관한 복지국가가 제정한 규정이었다. 사실 충분한 정도의 즉각적인 현금보수 같은 규범을 가진 사람들, 실효적인 학력, 그리고 직장에서 평생 같은 집단내에서 비슷한 일을 하리라는 기대 등은 팀워크(teamwork)나 생산성 향상을 자극하는 충분한 유인이 되었다. 그들은 사회가 허용하는 범위 내의 행동을 하기 마련이었다. 그것은 ① 경쟁상대방이 모두 도리를 어기지 않는 사람들이었으며, ② 분배의 원천인 파이(pie)가 컸고 더욱 증가하였기 때문이며, ③ 행정·입법부의 상황도 비교적 기업에 호의적이었기 때문이었다. 그 결과 생산자를 믿고 구매할 수 있다는 자유시장의 인도적인 성질도 대체로 확립될 수가 있었다([25], pp.17- 18).

비록 숨막힐 정도의 확일성, 계층적 사회 시스템에 대한 굴복적인 복종 및 최근에는 시장에 대한 반응도의 감퇴와 같은 정신적인 저하경향이 엿보이기는 하나, 일반적으로는 사회적 허용범위 내의 행위에 의해 성공의 동기를 유발하는 방법으로서 비공식적인 문화 메커니즘이나 공식적인 지배·통제에 의존할 수 있었으며, 또한 이윤을 구동개념으로 이용할 수 있었다. 경영자들은 비공식적으로 기업의 경영방식에 대해 의문을 가질 수 있었고, 또한 세상도 기업이란 그런 것이라고 이해하고 있었다.

1980년대 초 환경오염, 소비자의 피해 및 해외에서의 뇌물제공과 같은 스캔들에 대한 기존의 대응방식은 사내의 관리 메커니즘을 강화하거나 법률을 제정하거나 기업(회사)의 윤리규정을 설정하는 정도로 그쳤으며, 문제해결의 기본 패턴은 자기이익과 자사이익지향적이었다.

그러나 이러한 대응을 가능하게 하였던 기업환경은 1970년대 이래로 붕괴되고 1990년대에는 거의 소멸되고 있다. 많은 산업에서의 경기후퇴 및 강력한 경쟁상대의 다극화에 의해

종래와 같은 즉각적인 수익의 획득이 어려워지고 있다. 규모축소, 흡수합병, 노동력의 과잉이 동성과 같은 것이 종신고용에 따르는 환상을 모두 파괴하였고 균질성이나 동일한 가치 시스템도 사라졌다. 반면 노동력은 국제화되고 다인종화되고 양성화경향이 강해지고 입법분야에서는 수입할당량에서 약물검사에 이르는 모든 기업활동에 관한 기준이 재검토되고 있다. 학교는 오랜 동안 가치에 관한 교육을 포기하여 왔으므로 자유시장을 신봉하는 대통령조차도 미국의 가치위기를 언급하고 보다 친절하고 부드러운 국민이 되도록 바라고 있다. 예를 들어 근면성과 회생정신면에서 볼 때 미국의 개인저축률은 1973~1987년에 10% 이상에서 2% 이하로 낮아졌다. 결국 제어된 탐욕(controlled greed)이라는 자유시장의 기풍을 제어할 수 없게 되고 있다. 즉각적 보수가 쉽게 실현되지 않게 되자 시장 내에서의 사람들 사이의 결속은 급속히 소멸되었다. 최고경영층과의 개인적 접촉이나 의사소통(communication) 등 옛부터 활용되던 리더십의 방법도 기업이 거대화되고 지리적으로 분산됨에 따라 거의 시대에 뒤떨어지게 되었다([80], pp.19-20).

이러한 상황은 다음과 같은 두 가지 이유에 의해 더욱 악화되었다(ibid., p.20).

첫째, 기업소유자의 잦은 변경으로 말미암아 전통이 소멸되었다.

둘째, 기술진보가 널리 파급됨에 따라 노동이 더욱 비인격화되었다.

그 결과 최고경영층과 최하위자의 임금격차가 너무 커진 것이 사람들 사이의 거리를 더욱 멀게 하고 노동자로 하여금 분노의 감정을 키워 주고 있다. 그러므로 노동자는 기업에 대해 충성심을 발휘하지는 않으며 고객을 더 잘 대우해 주지도 않게 된다.

이와 같은 환경변화는 비단 경제적인 면뿐만 아니라 기업이나 기업관계자의 도덕적 능력에도 영향을 미친다. 기술이나 재무의 복잡화는 보다 많은 부정(不正)의 기회와 은닉장소를 만들어 내었다. 그 결과 오늘날과 같은 생존(survival)경쟁적인 양상을 띠고 있는 환경하에서는 사리를 도모하거나 부정을 저지르는 것을 정당화하는 것과 같은 자기제일주의적 기업윤리가 만연되고 게임(경쟁) 감각 또는 타인에의 무관심이 당연히 생기게 되며 모든 수준에서의 기업활동에 대한 신뢰요인이 침식된다. 이러한 환경하에서 자기이익만을 동기유발요인으로 하여 다른 가치관은 도외시하는 대응원리로는 도덕적으로나 경제적으로 성공하기 어렵다. 1980년대에는 물질적으로 벼락부자적인 경박한 정신이 출현했고, 그 정신은 개개의 기업이나 시장에 자기파괴를 가져오는 신용실추를 초래하였음을 우리는 보아 왔다. 이는 또한 많은 경영자에게 정체위기(identity crisis)를 가져왔다. 이러한 위기의 극복은 자율규제와 사후적인 행정규제만으로는 해소되지 않는다. 왜냐하면 미국의 경우 1980년대의 증권업계의 도덕구조가 밝혀져 부정을 저지른 증권회사는 혹독한 사회적 비판을 받았고 윤리기준의 향상이

시급한 과제로 제기되었다. 그와 같은 비판을 받게끔 한 환경변화는 소유권이나 리더십 패턴의 극적이고 급격한 변화보다 개인주의적 가치관을 가진 노동력의 다양화, 복잡성이 증대되어 많은 은닉장소를 제공해 버린 거래절차, 사업활동영역의 세계화와 급격한 변화, 업무내용이나 양의 변화 등에 대한 법적 규제의 강화 등이다([25], p.22).

많은 증권회사는 세상뿐만 아니라 자기자신도 속이고 있었다. 왜냐하면 이러한 상황하에서는 불가피하게 따르기 마련인 개인의 도덕기준의 저하에 주의를 기울이지 않았기 때문이다.

이처럼 경쟁환경이나 사회환경이 변했으므로 도덕의 근본기준이나 자본주의 사회의 가장 중요한 목적을 유지하려면 기존의 자기이익 모델로는 도덕적 성과나 업적을 확대하기는 어려우며, 오히려 이 모델은 기업의 존속·유지(生殘)라는 이유 때문에 자기자신밖에는 생각하지 않는 소위 생존윤리(survival ethics)로 불리는 것의 정당화를 위해 악용되어 내가 살기 위해서는 규칙을 어기자는 소리가 높아져 수습할 수 없는 상황에 이르게 되기 쉬운 것이다(ibid., p.24).

따라서 기업윤리는 정직·신뢰·가치창조·공정 및 자기희생과 같은 것을 포함하는 윤리적 제 가치를 기본전제로 하는 개명적 자기이익 모델을 중심으로 재편성되어야만 할 것이다.

그들은 어떠한 유형의 인간이길래 앞서 본바와 같은 의사결정과 행동을 하게 되는 것일까? 내쉬에 의하면 “경영자를 포함한 대다수의 인간은 성자도 아니고 악마도 아니라 한다. 그들은 모두 정상적인 범위 내에서 윤리적 본능을 가지고 있고 그것이 왜곡되어 있다고 생각하지는 않는다. 그러나 그들이 선량한 의지를 가졌다고 하여 나쁜 행동(惡行)에서 자동적으로 면역이 되어 있다고 하기는 어렵다. 도덕적 본능은 적대적이고 복잡한 상황하에서도 항상 유지될 수 있을 정도로 강한 것은 아니라 하고([25], p.xiii)”. 아우슈비츠에서의 대학살에 가담한 나치친위대의 평균적인 나치 당원의 인간상을 레비의 분석결과를 인용하여 다음과 같이 밝히고 있다([24]·[25], p.6).

“그들은 우리와 비슷한 옷을 입고 있는 평균적인 인간이며 평균적인 지성을 가지며 평균적으로 사악(邪惡)했다. 즉, 예외적인 인간을 제외하면 그들은 괴물도 아니며 우리와 비슷한 얼굴모습을 하고 있다. 그러나 그들은 잘못된 교육을 받아 왔다. 그들은 대부분 근면한 부하이코 직원이었고, … 대다수는 무관심했다. 또는 징벌을 두려워했고 좋은 직장경력을 쌓으려 하였고 지나치게 순종하기 마련이었다.”

그리하여 놀라운 사실은 자행한 자가 잔학한 악마도 아니고 사회비적합자도 아니며 다른 상황하에서라면 분명히 우리들이 일반적으로 말하는 선량한 시민에 속하는 보통사람이었다는 점을 지적하고, 역사나 발달심리학에서 지적하듯이 어떤 집단이건 그 구성원이 개인적으로

아무리 선량하다 하더라도 개인적으로는 결코 하려고 생각조차 하지 않는 부도덕한 함정에 바칠 수 있음을 밝히고 있다.

이와 같이 인간에게는 잠재적 타락의 가능성이 항상 있기 마련인데, 기업과 관련된 비윤리적 행위를 한 사람들의 대다수는 본질적으로 정직한 사람들이었다([27], p.31)고 하는 보고도 있는 것이다.

이와 같이 그들 의사결정자는 대다수가 선량한 인간인데도 왜 윤리적 딜레마에 빠져들게 되는가 <표 18>은 우리가 흔히 당연하기 쉬운 윤리적 딜레마를 예시한 것인데 이러한 도덕적문제는 우리에게 도덕상의 경계를 넘느냐 아니냐 하는 선택을 요구하는 것이다.

<표 18> 윤리적 딜레마의 예

-
- ① 탐욕
 - ② 보고나 통제절차상의 은폐나 허위의 신고
 - ③ 사람들을 현혹하는 제품이나 서비스의 설명
 - ④ 체결한 계약의 취소나 구실로 발뺌하는 따위
 - ⑤ 하위자의 업무수행상 거짓말을 하지 않으면 안되게 하는 것과 같은 방침의 제정
 - ⑥ 기업실체를 위태롭게 할 만한 자기판단의 과신
 - ⑦ 상황의 악화에 따른 즉각적인 기업에의 비충성
 - ⑧ 저품질(低品質)
 - ⑨ 직장에서 사람들에게 굴욕을 주거나, 진부한 형식(stereotype)의 광고에 의해 사람들에게 주는 굴욕
 - ⑩ 그것이 반윤리적이고 불공평하다고 생각되는데도 불구하고 권위에 맹목적 복종을 하는 것
 - ⑪ 기업에서의 의무를 넘어서 자기권력의 확대(이해상반관계, 즉 경쟁기업의 임원이 되는 것과 같은 행위)
 - ⑫ 편애(偏愛)
 - ⑬ 가격조작
 - ⑭ 업무수행상 무지(無知)한 사람이나 무력한 사람을 희생시킨다.
 - ⑮ 기본적 권리의 억압, 즉 여론, 선택, 개인적 관계의 억압
 - ⑯ 실제로 반윤리적인 사건이 생긴 경우, 명확한 발언을 하지 않음.
 - ⑰ 가족을 무시하거나 개인적 욕구의 무시
 - ⑱ 안전성이 의문시되는 제품에 관한 의사결정
 - ⑲ 환경이나 종업원 또는 회사의 자산에서 가져온 것을 제대로 돌려 놓지 않음.
 - ⑳ 필요한 지원을 얻고자 계획의 이점(利點(이점))의 고의적인 과장
 - ㉑ 편견, 성적 차별, 인종차별 등의 문제가 생길 수 있는 영역에 대한 주의를 게을리 함.
 - ㉒ 기업의 유력자들의 환심을 사려는 직무의 훌륭한 수행
 - ㉓ 다른 사람을 희생으로 하는 승진
 - ㉔ 자신의 잘못을 상쇄시킬 정도로 파괴적인 행동을 할 사람의 승진
 - ㉕ 기업의 다른 부문과의 협동의 실패—적개심
 - ㉖ 사업상의 이유로서 고의로 침묵을 지키고 종업원을 속인다.
 - ㉗ 확실한 증거가 있는데도 불성실한 상대방과 제휴를 한다.
 - ㉘ 부정행위에 대하여—의식적 또는 무의식적으로—책임을 회피한다.
 - ㉙ 시간이나 금전의 낭비로 이어지는 직권의 남용이나 단순한 향수(享受(향수))
 - ㉚ 합법적 수단에 의한 공공(公共)의 정책과정의 부패유도
-

자료 : [25], pp.11-13.

끝으로 “광주리숙의 사과가 모두 썩은 것은 아니다”라는 말이 있는데 이것은 윤리적인 면에서 조직체와 개인간의 관계를 나타낼 때 쓰이는 말이다.

조직체는 다음과 같은 면에서 반드시 윤리적인 것은 아니다([55] p.226)

첫째, 조직에서 기술적인 합리화가 철저화되면 인간의 입장에서는 인간상의 소외되어 비합리적인 것이 되기 쉽다.

둘째, 조직체란 어떠한 목적에 대해서도 능률적으로 작용하나 그 자체로서 무엇을 목적으로 할 것인가 결정하기는 어렵다. 그러므로 조직의 최고위층에서 목적을 결정하고 그 메커니즘을 조종하는 사람은 조직에 속하지 않는다. 그러므로 누가 어떤 목적으로 그 조직을 지배·조종하는가 검토할 필요가 있다.

셋째, 조직 내부의 사람들은 전문화에 의해 시야가 좁아지고 전체의 목적이나 자신이 맡은 역할의 의의를 알기 어렵게 된다. 형식주의나 무책임은 여기에서 생긴다.

넷째, 아주 어려운 상황에 처하게 되면 자유로운 판단을 할 수 있는 여지마저 큰 짐이 되어 포기하게 되고 조직에 대해 전면적으로 동조하는 인간은 스스로 그 조직의 부품인 톱니바퀴가 된다.

다섯째, 동일한 조직체에 속하는 구성원 사이에 공통의 이해가 있는 경우에는 단결하여 서로 약점을 감싸 주어 외부에 대항하기도 하는데 이것이 조직(기업)이기주의이다.

이처럼 전체와 개인 및 개인상호간의 관계구조하에 형성되는 조직체는 필연적으로 인간관계의 이법인 윤리성을 갖추지 않을 수 없는 것이다.

조직체내의 개인은 단순히 무인도에서 혼자 살아가듯이 행동하지는 않는다. 역사가 시사하듯이 개인은 집단으로 통합된 행동을 할 때에는 혼자서 할 때와는 아주 다른 선택을 하게 된다. 미국의 월가에서 가장 칭찬받는 몇 사람이 고객의 이익에 어긋나게 내부정보를 악용하였다. 아마 집에서는 훌륭한 아버지였을 관리자가 미국전역에 있는 원자력발전소의 사고보고서를 조직적으로 변조하고 있었다. 대규모의 식품가공회사를 경영하면서 착실히 교회에 다니는 경영자는 자사의 농축사과 주스가 100% 화학합성물이라는 명확한 지적을 받고도 조사를 게을리하였을 뿐만 아니라 그후 연방식품의약국(FDA)의 추궁을 피하기 위해 그것을 팔아치워 버리려고 그 화학합성 카테일을 푸에르토리코로 선적해 버렸던 것이다(cf. [25], pp.46-41).

이는 개인행동으로서 윤리적 결정과 조직인으로서의 윤리적 결정이 다름을 시사하는 것으로서 그것은 바로 그들이 활동하는 직업윤리풍토인 기업윤리풍토의 집단역학(group dynamics)적인 영향 때문이다.

따라서 개인의 기업에서의 윤리적 행동기반인 기업문화의 일환인 기업윤리풍토의 구조적·제도적 개선이 이루어져야만 한다. 또한 기업의 윤리적 행동은 기업의 윤리풍토, 즉 윤리문화에서 비롯된다([813], p.81). 그러므로 윤리문화에의 몰입도(commitment)가 높은 윤리적 조직기반이 형성되어야 한다.

이에서 미루어 조직체를 포함하는 사회의 윤리수준의 향상을 위해서는 개인의 윤리의식수준의 향상과 아울러 미시적인 기업윤리풍토 나아가 거시적인 사회윤리풍토의 개선이 이루어져야 한다.

전자를 위해서는 가치교육의 성격을 가지는 도덕교육이 이루어져야 하고 또한 사회적 수준에서는 예컨대 이태리에서 전개된 마니포리해운동([67] p.1)과 비슷한 윤리향상 운동이 전개되어야만 하며 조직체 차원에서는 <표 19>에서 보는 바와 같은 9가지의 실천과제를 제시하여 일본에서 실천하고([89] p.4) 있는 도덕재무장 내지 윤리실천운동이 전개되어야만 하지 않을까?

<표 19> 윤리운동의 실천과제 - 일본

- ① 기업은 본업을 망각하고 토지나 주식투기로 수익을 올리는 것을 지양한다.
- ② 안이하게 행정과 밀착하여 편법이나 탈법을 노리지 말아야 한다.
- ③ 정치헌금의 창구를 일원화하여 음성적 정경유착을 단절해야 한다.
- ④ 현행 결산공고 이상으로 기업의 정보를 적극적으로 공개해야 한다.
- ⑤ 폐쇄적이고 음성적인 거래의 관행을 정상화해야 한다.
- ⑥ 지금보다 곱절로 소비자를 의식하고 중요시해야 한다.
- ⑦ 환경보전과 자원절약에 등한하지 말아야 한다.
- ⑧ 매사에 경제성·채산성보다 인간성·사회성에 비중을 더 두어야 한다.
- ⑨ 기업이 지역사회와 시민사회에 기여되고 조화되도록 협동체제를 갖추어 나가야 한다.

(자료 : [89] p.4)

이상에서 기업경영상 활동주체인 인간과 관련되는 문제를 살펴보았다.

학문이란 특정의 연구대상에 대한 이해를 할수 있게끔 하여주는 지식체제이다. 그런데 경영학연구상 중요한 비중을 차지하는 제연구동향이 이론전개상 공통적으로 취하고 있는 기본적인 시점(始點)은 다음과 같다고 한다([86] p.40)

첫째 인간의 가능성이나 창조성이 아니라 인간의 체능력의 한계에 주목하고 있다는 점

둘째, 인간을 정보참조자료서가 아니라 정보처리자로 보고 있다는 점

끝으로 환경의 변화에 대한 조직체의 주체적·능동적인 작용이 아니라 수동적인 적응을 중

시하고 있다는 점이다.

기업경영상 인간이 수행하는 역할은 지시만 따르는 소극적존재로 그치는 것은 아니다. 오늘날 기업에서 인간이 수행하는 가장 중요한 역할은 전략적의사결정을 통하여 혁신을 이룩하여 기업을 성장·발전시키는 주역으로서의 능동적존재로서의 창조적 역할이다. 이러한 면에서 기업에서의 인간요소를 단순한 육체노동의 수행자로 보아서는 안되며 그들은 지식·정보의 창조자인 지식노동자로 이해할 필요가 있고 이는 인간인식패러다임의 변혁의 필요성을 일깨워주는 것이다.

參 考 文 獻

- Ansoff H I(1979), Strategic Management, New York, John Wiley & Sons.
- Bar-Tal, D. & A.Kruglanski, Eds., The Social Psychology of Knowledge, New York, Cambridge University Press.
- Barnard, C.I.(1938), The Functions of The Executive, Cambridge, Mass., Havard Univ. Press.
- Berle A A & G C Means,(1932), The Modern Corporation and Private Property, New York, Mcmillan.
- De George, R.T.(1982) Business Ethics.(J.Tr), New York, Mcmillan.
- Dietel, B., P. Muller U.P.Barder(1978), "Elemente Einer Theorie Der Fuhrung," In [49]
- Drucker P F(1950), The New Society-The Anatomy of The Industrial Order, New York, Harper & Row.
- Drucker P.F.(1976), The Unseen Rrevolution -How Pension Fund Socialism Came to America-(J.Tr.), New York, Harper & Rows, 1976.
- Drucker P.F.(1977), Introductory View of Management, New York, Harper & Rwo.
- Enderle.G.Et.Al,Ed(1990), People in Corporations, Boston, Klower Academic.
- Engel J.E., R.D.Blackwell & P.W.Miniard(1995), Consumer Behavior, 8th Ed., New York, Dryden Press,.
- Galbraith, K(1967), The New Industrial society, Boston, Houghton Mifflin,

1968./c

- Gist R.R.Ed.(1974), Marketing and Society, Text and Cases, 2nd ed., The Dryden Press.
- Goolsby & S.D.Hunt, "Cognitive Moral Development and Marketing." J.O.M. Vol.56.JAN., 1992, PP.55-68
- Gordon, R A(1945), Business Leadership in the Large corporation(J.Tr.), New York, Brookings Institute
- Gutenberg, E.(1951), Grundlagen Der Betriebswirtschaftslehre, Bd 1, Die Produktion(J.Tr), Berlin..
- Heinen, E(hrsg.), (1078), Betriebswirtschaftsliche führungslere,??.
- Hicks H.G.Et.Al(1975), Business, an Involvement Approach, New York, Mcgraw-Hii.
- Hoffman.W.M. & J.M.Moore, Ed(1990), Business ethics - Readings and Cases in Corporate Morality, 2nd, Ed.
- Hunt S.D.(1983), Marketing Theory-The Philosophy of Marketing Science, Homewood, Il., Richard D. Irwin, Inc..
- Koontz H & C O'Donnel(1976), Management -A System and Contingency Analysis of Managerial Functions, 6Th.Ed., New York, Mcgraw-Hill.
- Koontz, H. Et.Al.(1984), Management, 8Th.ed., New York, Mcgraw-Hill Book Company.
- Kotter P.(1979), Power in Management, How to Understand, Acquire and Use It,(J.Tr.), New York, Amacom.
- Levi, P.(1986), The Drowned and Save, New York, summit Books
- Nash.L.L.(1990), Good Intentions Aside, A Managr's Guide to Resolving Ethical Problems, Havard Business school Press.(J.Tr).
- Norman, D.A.(1981), "Categorization of Action Slips," Psychological Review, 88.
- Ottoson, G.E.(1989) "Winning The war Against Corporate Crime" Ethios.2-4. Jan-Feb.
- Schonpflug.F.(1936), Unterschungen Uber Den Erkenntnisgegenstand Der Allgemeinen Und Theoretischen Betriebswirtschaftslehre Als Lehre Von Den

- Wirtschaftlichen Gebilden, C E Poeschel Verlag, Stuttgart
- Simon, H.A.(1976), Administrative Behavior, 3Rd Ed., New York, Free Press.
- Simon, H.A.(1983), Reason in Human Affair, Stanford University Press.
- Stone.C.D.(1990) "The Culture of The Corporation"
- Thorell, H.B.(1971), "Ecology in Marketing."
- Wilson, J.Q.(1989), "Adam Smith On Business Ethics," California Management Review, Fall.
- Zanna M.P. & J.K.Rempel,(1988), "Attitude: A New Look at an Old Concept,"
- 姜玟柱(1969), 經營學原論, 서울.
- 姜應五(1971), 現代經營學原論, 서울.
- 매일경제신문, 1998년 7월 23일자
- 文光千(1971), 新經營學原論, 서울.
- 朴運盛(1972)新經營學總論, 서울.
- 서울경제신문, 1995년 1월 28일자
- 蘇眞惠(1972), 經營學原論, 서울.
- 尹世巨, 晉倫鉉(1973), 新經營學原論, 서울.
- 李氣乙(1965), 經營學原論, 서울.
- 任翊淳(1969), 經營學原論, 서울.
- 鄭守永(1971), 新稿新經營學原論, 서울, 박영사.
- 한겨레신문, 1998년 6월 16일자
- 한겨레신문, 1998년 7월 7일자
- 한국경제신문, 1995년 7월 8일자
- 黃大錫(1970), 新稿新經營學原論, 서울, 박영사.
- 黃一淸(1964), 經營學原論, 서울.
- 岡本康雄(1982), 經營學入門, 上, 東京, 日本經濟新聞社.
- 古川榮一(1966), 新版經營學入門, 東京
- 今坂朔久(1974), MANAGEMENT革命, 東京, 中央經濟社.
- 吉原正彦(1987), "組織- 實在か假構か."
- 金元銖(1972), "기업과 경영의 개념적구별에 관하여 -하나의 가설적시론-", 서울대학교경영대학원, 경영학논문집, 1-1, 12월.

- 金元銖(1974), "경영학기초개념의 재검토," 서울대학교한국경영연구소, 경영논집, 8-1,3월.
- 金元銖(1978), 經營學原論, 全訂版, 서울, 經文社.
- 金元銖(1987), 入門, 經營學原論, 서울, 經文社.
- 金元銖(1989), 經營學論考, 서울, 文音社.
- 金元銖(1990), 現代企業論 -企業經營學序說-, 서울, 文音社, 1990.
- 金元銖(1993), 기업이미지管理論, -CI와 CC의시각에서, 서울, 經文社.
- 金元銖(1994), 新經營學原論, 서울, 經文社.
- 金元銖(1995), 經營倫理論, 서울, 서울大出版部, 1995.
- 對木隆英(1979), "新産業國家とテクノストラクチュア."
- 東亞日報, 1994년 11월 27일자
- 東亞日報, 1995년 11월 16일자
- 東亞日報, 1995년 11월 23일자
- 東亞日報, 1998년 4월 10일자
- 東亞日報, 1998년 5월 20일자
- 東亞日報, 1998년 6월 16일자
- 東亞日報, 1998년 7월 13일자
- 鈴木辰治(1992), 現代企業の經營と倫理, 東京, 文眞堂.
- 鈴木辰治(1992), 現代企業の 倫理と 經營者の 役割 "研究年報, '經營學' 53-3.1월"
- 本間幸作, 編(1959), 經營學, 東京.
- 三戶公(1977), 人間の 學としての 經營學, 東京, 産業能率短期大學.
- 三戶公(1983), 財産の終焉-組織社會の支配構造, 東京, 文眞堂.
- 西田耕三(1980), 1980 經營學者の考察, 東京, 白挑書房.
- 小高泰雄(1967), 經營學-課題と方法, 東京.
- 小林康夫, 船曳健夫編, (1996), 知のモラル, 東京, 東京大學出版會.
- 小林珍雄, H. ERLINGHAGEN編(1957), 社會の 倫理, 東京, 春秋社.
- 植木英治(1984), "HEINEN學派による管理學說の研究について."
- 植村省三(1979), "官僚制の問題とバード理論," 桃山學院大學, 經營經濟論集, 21-2,3,12月.
- 野田信夫(1975), 經營學, 東京, DIAMOND社.
- 野中郁次郎(1990), 知識創造の經營-日本企業のエビステモロジイ, 東京, 日本經濟新聞社.
- 宇澤弘文, 편(1995), 日本企業のダイナミム, 東京, 東京大學出版會

- 伊丹敬之(1987), “企業成長と物質觀, 情報觀, エナジイ觀,” 日本經營學會編, 情報化の進展と企業經營, 經營學論集 57, 東京, 千倉書房.
- 李圭泰, (1990) “企業倫理指數,” 朝鮮日報, 1990년 3월 28일자
- 一寸木俊昭(1983), 現代の經營組織, 東京, 有斐閣.
- 一寸木俊昭(1994), 經營學, -成熟, GLOBAL 段階の企業經營, 京都, ミネルバ書房
- 日本經營學會編, 日本經營學と日本的經營, 經營學論集 49, 東京, 千倉書房.
- 日本經營學會編(1984), 現代企業의 所有 支配, 經營學論集 54, 東京, 千倉書房.
- 日本經營學會編(1987), 情報化の進展と企業經營, 日本經營學會60週年記念特集, 經營學論集, 57, 東京, 千倉書房.
- 占部都美(1957), 近代經營學, 東京, 白桃書房.
- 占部都美(1980), 經營學辭典, 東京, 中央經濟社.
- 鄭光善編(1996), 21世紀韓國企業의 統轄體制, 서울, 서울大經營大證券金融研究所
- 朝鮮日報, 1995년 11월 17일자
- 酒井正三郎(1966), 經營學方法論, 東京.
- 中島義明, 太田裕彦(1998), フロンティア人間科學, ‘總合學’をめぐりて, 東京放送大學校育振興會.
- 中西寅雄, 銅島達編(1965), 現代における經營の理念と特質, 東京, 生産性本部.
- 中川敬一郎(1992), 比較經營史序説, 東京, 東京大學出版會.
- 池内信行(1964), 經營經濟學總論, 東京, 森山書店.
- 村田晴夫(1987), “管理における主體と構造-システムの解釋學へ向けて.”
- 通商産業省産業政策局(1977), 企業行動の問題點-産業と社會の調和ある關係を求めて, 東京, 通商産業調査會.