

顧客觀

趙錫俊
(副教授)

1. 序

組織論이傳統적으로組織內部의問題에만그의關心을기울여왔음은周知의事實이다.近來에와서組織과環境의問題를다루게되었지만그것도社會的與件과組織의關係,組織對organization의關係만을다루었지,組織의顧客으로서의個人이나集團에대한取扱은比較的等閑視하여왔다.더우기organization이顧客을다루는態度와行動을많이支配하게되는organization의對顧客觀은거의取扱되지않았다.여기에顧客觀이란organization이顧客인人間을어떤內容의人間으로보는가하는데대한根本的思考方式을말한다.換言하면organization이對顧客關係에있어서어떤人間model을適用하는가하는問題이다.筆者が아는範圍內에서는O.F.White의兒童對成人model이거의唯一한例같이보인다.

그런데組織論이몇가지人間觀을갖고있는것은잘알려져있는事實이다.이런人間觀의如何에따라서organization의management方式도全然相異하게構成돼왔다.그런데이들人間觀이organization內部의構成員에대한것이기는하지만,이로부터類推하여organization外部의environment속에있는顧客에대한人間觀의model로使用할수도있을것이다.

筆者は이런點에着眼하여顧客觀의model을organization理論의類型속에서찾아서構成해보자고생각하는바이다.이것이成功하면적어도現在까지의이方面的稀少한理論에대한보탬이될것은틀림없다.

2. 組織員에대한人間觀

Theory X對Theory Y:二元的人間觀

Theory X는科學的management와行政management理論에서使用的人間觀이고, Theory Y는主로人間關係論에서使用的人間觀이다.兩者的內容은다음과같다.

(1) Theory X의人間觀

Theory X는다음과같은人間觀에立脚하여있다.即사람이란그의根本性格이계으로고따라서일하기를싫어하며,責任지는것을좋아하지않고,오로지安定을追求하며,새로운挑戰을좋아하지않는다.또한相互協調도하지않고爲他的으로行動하는일은없

다. 사람은 根本的으로 나쁜 面이 많으며, 그들의 動機는 천한 것이 많고 또 利己的으로 行動한다.

Theory X 는 이와 같은 人間觀에 立脚하였기 때문에 個人은 受動的인 存在로 取扱되고, 他面으로 組織은 一方의 指示와 細密한 監督을 하고, 個人的 主觀的 條件만 充足시켜 주고, 루틴化에 의한 統制를 하여야 한다고 생각하였다. 그리고 個人은 生產性의 極大化를 위하여 組織이 定하여 준 生產條件에 適應해야 하는 存在로 看做되었다.

(2) Theory Y의 人間觀

이에 대하여 Theory Y 는 다음과 같이 생각하였다. 作業이란 苦痛스러운 것이 아니며, 休息과 마찬가지로 自然스러운 것이며, 人間이 物理的, 社會的 環境에 挑戰하는 여러 方法中의 하나이다. 사람은 自己表現과 自制의 機會를 參與를 通해서 發見만 한다면, 大部分의 人們들은 自己行動의 方向을 스스로 定하고 自制할 能力이 있으며, 따라서 責任 있는 行動을 한다.

人們들은 物質欲만 있는 것이 아니고, 心理的, 社會的인 欲求를 更 重視하며, 作業속에서 이런 欲求充足의 機會를 發見하고 挑戰을 느낀다. 그리고 利己的으로만 行動하는 것이 아니고, 같은 社會內의 他人을 위하여 行動하기도 한다.

Theory Y 는 以上과 같은 人間觀에 立脚하였기 때문에 組織內의 權威源을 多元的으로 보고, 細密한 감독보다 一般的 감독을 主張하고, 作業에 多樣性을 부여하고, 非公式組織을 重視하였다.

3. Theory X의 組織觀에의 影響

Theory X 와 Y 는 위와 같은 人間觀 때문에 組織運營에 있어서 가장 基本的 問題에 屬하는 權威와 役割의 特定性等을 다루는 態度에 있어서 다음과 같은 差異가 생긴다.⁽¹⁾

Theory X

- (1) 權威는 上官으로부터 部下들에게 單線으로 흘러야 한다.
- (2) 監督은 세밀하여야하고 統率範圍은 좁아야 한다.
- (3) 個人은 社會의 孤立者로 간주 되고 作業의 組織化에 있어서, 그의 主觀的 條件만이 重視되어야 한다.
- (4) 作業은 루틴화되어야 한다.

Theory Y

- (1) 權威는 公式的 및 非公式的 源으로부터 發生하여 上向의, 下向의, 橫的으로 흐른다.

(1) D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, New York. McGraw-Hill, 1960, pp. 33-57

또 이들 權威源도 이를 장려 한다.

(2) 監督은一般的이며 統率範圍는 넓다.

(3) 職務가個人의全人性을認定하면,個人은主觀的存有과同時에社會的,心理的存有로써行動할수 있다.

(4) 作業은多樣性을 주고 어느程度의技能과判斷力を必要로 하는意味 있는 것 들이다.

그런데 Theory X 와 Y의 이런立場은 그의提示者인 McGregor뿐만 아니라, 다른學者들도類似한概念들을 갖고組織을研究하였다.

가. 役割의 特定性理論

Theory X 와 Theory Y의理論을包含하여 이들 모든學者들은 그理論展開에 있어서二元的立場을提示하였다. 그리고 이런二元論은 하나의連續線上의兩極을表現하는概念으로서使用되었다.

이제便宜上이들을 한묶음으로整理提示하기 위하여役割의特定性(Specificity)이라는連續線에依하여 높은特定性과 얕은特定性의二元的模型에所屬시키고,各學者가提示한概念을 D.F.Hickson의整理를 벌어서여기에分類提示키로 한다.⁽²⁾

組織論者	높은 特定性	얕은 特定性
Weber	官僚的	카리즈마의
Barns Stalker ⁽³⁾	機械的	有機的
Barnes ⁽⁴⁾	閉鎖體制	開放體制
Whyte ⁽⁵⁾	公式的(Formalized)	融通的(Flexible)
Hage ⁽⁶⁾	높은 公式化(Formalization)	얕은 公式化
Crozier ⁽⁷⁾	루-틴化	不確實性
Gordon과 Becker ⁽⁸⁾	特定化된節次	非特定化

(2) P.F. Hickson, "A Convergence in Organization Theory," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 11, No. 11, Sept. 1966, p. 227

(3) T. Burns and G.M. Stalker, *The Management of Innovation*, London, Tavistock, 1961

(4) L.B. Barnes, *Organizational Systems and Engineering Groups*, Boston, Harvard Business School, 1960

(5) W.F. Whyte, "Incentives for Productivity: The Bundy Tubing Company Case," *Applied Anthropology*, Vol. 7 (1948), pp. 1-16.

(6) J. Hage, "An Axiomatic Theory of Organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 10, No. 2 (Dec. 1965), pp. 289-320

(7) M. Crozier, *The Bureaucratic Phenomenon*. London, Tavistock, 1964

(8) G. Gordon and S. Becker, "Changes in Medical Practice Bring Shifts in the Patterns of Powers," *The Modern Hospital*, Vol. 102, (Feb. 1964), pp. 89-91

Thompson ⁽⁹⁾	過多特定化 (over specification)	構造의 완성 (structural looseness)
Litwak ⁽¹⁰⁾	웨버의	인간관계
Janowitz ⁽¹¹⁾	支配, 操縱	兄弟的(Fraternal)
Frank ⁽¹²⁾	잘 定義된 (well-defined)	덜 定義된 (under defined)
Simon	프로그램화	非프로그램화
Presthus ⁽¹³⁾	構造化된 認知의 場 (structured perceptual field)	非構造化
Bennis ⁽¹⁴⁾	習慣	問題解決
Taylor	作業의 科學的 決定	個人에 의한 주먹구구
Fayol		
Urwick	責任 · 明瞭한 規定	個人에 의한 支配
Brech	明白한 權限과 責任	不確實한 役割關係
Brown		
Likert ⁽¹⁵⁾	權威主義的	參與的
Argyris ⁽¹⁶⁾	合理的 組織	自己實現(Self-Actualization)

以上의 여러 學者 가운데서도 Taylor, Fayol, Urwick, Brech 및 Brown 等의 傳統的인 科學的管理 및 行政管理理論家들과 Weber 는 役割의 높은 特定性을 主張하는 者들이다. 換言하면 明白한 命令系統 및 責任系統의 樹立과 함께 役割內容의 明白하고 詳細한 規定은 組織內에서의 混亂을 防止할 수 있고, 따라서 業績水準을 提高시킬 수 있다고 主張한다.

反面에 Likert 와 Argyris 는 McGregor 와 함께 合理的 構造에 대하여 反旗를 들고, 葵은 特定性을 主張하며, 그 理由로서 後者가 組織內에서의 個人的 自己實現, 職務에 대한 一體

-
- (9) V. A. Thompson, "Bureaucracy and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 10, No. 1 (June 1965), pp. 1-20
 - (10) E. Litwak, "Models of Bureaucracy Which Permit Conflict," *American Journal of Sociology*, Vol. 67, No. 1 (1961), pp. 177-184
 - (11) M. Janowitz, "Changing Patterns of Organizational Authority; The Military Establishment," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 3, No. 4. (March 1959), pp. 473-493
 - (12) A. Gunder Frank, "Administrative Role Definition and Social Changes," *Human Organization*, Vol. 22 (winter 1963-4), pp. 238-242
 - (13) R.V. Presthus, "Toward a Theory of Organizational Behavior," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 3, No. 1 (June 1958), pp. 48-72
 - (14) Warren G. Bennis, "Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 4, No. 3 (Dec. 1959), pp. 259-301
 - (15) R. Likert, *New Patterns of Management*, New York, McGraw-Hill, 1961
 - (16) C. Argyris, *Integrating the Individual and the Organization*, London, Taristock, 1964

意識과 滿足感等을 提高시키고, 따라서 組織의 業績水準도 오르기 때문이라고 한다. Barnes는 開放體制가 個人的 自律性을 더 많이 確保하여 주고, 閉鎖體制보다 더 높은 業績을 나타낸다고 한다. 換言하면 Likert, Argyris, Barnes, McGregor 等은 얇은 特定性이 個人的 動機刺戟을 위하여 有利하다고 본다.

또한 Barnes와 Stalker, 그리고 Thomposn, Frank, Bennis, Hage 等은 얇은 特定性이 組織에 適應ability을 賦與하고, 組織內에서의 刷新作用을 더 많이 誘發한다는 點을 強調한다. 反面에 Preisthus 나 Bennis 와 Stalker 等은 役割의 얇은 特定性下에서는 個人은 上官으로 부터의 具體的인 指示에만 依存할 수 있는데서 부터 오는 不安全感을 갖게 된다고 하며, Crozier, Gordon 와 Becker, 그리고 Litwak 等은 얇은 特定性은 同時에 더 많은 權力(裁量權)을 意味하며, 이것은 나아가서 役割間의 葛藤을 造成한다고 한다.

이제 우리는 組織이 그속에 諸役割에 관하여 얇은 特定性을 賦與했을 때에 이를 가리켜 融通性構造(flexible structure)를 갖고 있다고 부르고, 높은 特定性을 賦與했을 때에 이를 가리켜 硬直性構造(rigid structure)를 갖고 있다고 부를 수 있을 것이다.

各構造의 長短點을 보면 다음과 같다.

硬直性構造：混亂은 防止(秩序의 維持)되나 個人的 動機刺戟, 組織員들에 의한 刷新等을 바라기 困難하다. 個人들의 不安全感과 役割間의 葛藤이 적다.

融通性構造：個人의 動機刺戟, 組織員들에 의한 刷新等은 活潑하나, 個人的 不安全感, 役割間의 葛藤이 많고, 秩序의 維持가 困難하다.

나. 兩型의 共通性(目的과 手段의 關係)

우리는 앞에서 Theory X와 Y 또는 硬直性構造理論과 融通性構造理論의 差異點만을 提示하였다. 事實一般的으로 學者들은 이런 差異點들에 關하여 더 많은 關心을 기울여 왔다.

그런데 우리는 兩者間에 重要한 共通點이 있는 것을 指摘하지 않을 수 없다. 이것은 學者들의 一般的인 위 傾向에 대한 警覺心을 일으키기 위해서 뿐만 아니라, 後述하고자 하는 Theory Z 와 Y 間의 가장 重要한 差異點이 되기 때문이기도 하다.

便宜上 우리는 Theory X 를 科學的管理의 理論, Theory Y 를 人間關係의 理論이라고 부르기로 한다. 事實 이렇게 불러도 큰 모순은 없는 것이다.

科學的管理의 理論이 組織의 目的具現의 手段으로서 使用되었음은 周知의 事實이다. 이것을 企業의 경우에 보면 企業의 目的인 利潤追求의 極大化를 위하여 科學的管理의 理論이 開發되었던 것이다.

그런데 人間關係論에 대해서는 그것이 上張하는 參與, 下意上達, 民主的 指導, 權限의 委任, 職員의 福祉나 滿足感의 充足等의 價值觀 때문에, 마치 科學的管理는 利潤追求의 手段이나, 人間關係論은 이들 諸價值追求의 手段인것 같이 誤導되었던 것이다.

그러나 人間關係論의 理論도 企業의 境遇에는 利潤追求 또는 利潤極大化의 手段으로서 開發되었던 것이다. 따라서 企業主 또는 資本家의 이런 動機充足을 위하여 人間關係論이 不適切할 때에는 이들은 언제든지 人間關係論을 破棄할 態勢를 갖고 있었고 또 實事上 그런 行動이 容納될 수 있었던 것이다. 이같은 企業의 경우와 마찬 가지로 他組織들도 自己組織이追求하는 目的을 極大化하기 위하여 人間關係論을 使用하였던 것이다. 우리는 人間關係論의 上記 諸價值가 너무나 美化된 나머지 그에 혼혹 되어서, 그가 가진 實體를 忘却하여서는 안된다. 例를 들어 經營者가 會社自體의 利益을 위하여 事前에 必要한 決定을 하여 놓고, 自己의 影響力を 利用하여 部下들에게 마치 意思決定에 參與한 것과 같은 환각을 일으킴으로써, 더욱 勞動力を 착취한 것이 人間關係論의 實體였었던 것이다.

以上을 要約하면 科學的管理의 理論이나 人間關係論이나 兩者 함께 會社 利潤極大化 또는 組織目的極大化라는 目標를 위한 手段의 機能을 하였다고 할 수 있다. 따라서 Theory X 나 Theory Y 또는 硬直性構造나 融通性構造의 理論은 함께 利潤追求의 手段으로서 構想된 것들이며, 利潤極大化의 方法論에 있어서 學者에 따라 Theory X를 내세우기도 하고 Theory Y를 主張하기도 하였다.

3. Theory Z

여기에 Theory Z라고 하는 것은 Theory X와 Theory Y에 對應하는 人間觀으로서 最近에 나온 一連의 管理哲學을 가리키며, 內容이 아직 뚜렷하게 凝結되어 共認된 것은 아니나, 그럼에도 不拘하고 個人으로서의 組織員의 價值를 元來의 組織目標 뜻지 않게 強調하는 點에서는 이 領域內의 各 理論들에서 共通的으로 發見할 수 있는 特徵이라고 할 수 있다.

이제 Theory Z 領域內의 各 理論을 要約하여 살펴 보기로 한다.

가. 混合模型(mix model)

Chris Argyris에 의하면 이 混合模型의 要點은 다음과 같다.⁽¹⁷⁾

첫째로 組織과 個人을 對等한 그리고 같은 內容의 有機體로 看做하고, 兩者에 共通되는 特性을 5~6個 選定한다.

둘째로 各 特性을 다시 바람직한 狀態와 바람직 하지 못한 狀態의 連續線上에 놓고 이를 尺度化한다. 이 경우 바람직한 狀態란 組織이나 個人이 함께 自己實現(Self-Actualization)을 할 수 있는 狀態를 말한다. 아무튼 이 結果로 組織과 個人은 이 共通尺度에 의하여 6個 連續線上의 어떤 位置에 있는가를 判別할 수 있게 된다. 셋째 他面으로는 組織은 目標達成, 内部體制維持, 外部環境에의 適應度等의 세가지 分野에서 產出을 낸다. 또 投入으로는 個人的心理的「에너지」의 量을 생각 하며, 尺度上의 바람직 하지 못한 側에 갈 수록 心理的「에너지」

(17) Ibid.

지」의 消耗量이 많고, 바람직한 側으로 갈 수록 消耗量이 적은 것으로 看做한다. 以上 模型에 의하여 投入의 量과 產出의 量을 比較하여 그 組織의 效果性을 알 수 있다는 것이다.

以上과 같은 混合模型의 意圖는 個人과 組織의 尺度上의 여려 가지 位置의 組合關係와, 組織의 效果性을 比較하여, 心理的「에너지」의 消耗를 적게 하고, 心理的 成功의 經驗을 多이 주는 組織이 더 效果的일 것이라는 것과, 또 그런 組織의 型態는 有機體로시의 元來의 特徵을 所有한 組織일 것이라는 것을 證明하는데 있다.

이 模型이 過去의 人間關係論과 明白히 다른 것은 個人도 組織과 함께 成長하여 自己 實現을 할 수 있어야, 한다고 하여 個人과 組織을 對等한 位置에 놓고 理論을 展開시킨다는 것이다. 그러나 個人과 組織과의 統合關係에 있어서 Argyris가 바라는 가장 效果的인 組織 또는 尺度上 最適의 關係란, 個人에게 가장 많은 心理的 欲求充足을 주는 組織이며, 이런 組織은 同時에 가장 높은 生產性을 올릴 수 있는 組織일 것임으로 結局은 人間關係論의 主張에 되돌아 가게 된다.

나. 科學的 態度人間

Bennis는 앞으로의 經營은 官僚的 人間, 人間關係的 人間, 심지어 組織과 個人的 成長의 調和보다 한결음 더 나아가서 科學的인 態度를 가진 人間 即 真理를 探究하는 人間, 모든 일에 假說的으로 생각하며, 實驗的으로 臨하는 人間을 要求한다고 한다.

이런 探究型의 人間은 그의 忠誠心이 真理探究에 있고, 따라서 Gouldner의 Local과 Cosmopolitan 中에서 後者에 屬하는 型이라고 한다.⁽¹⁸⁾

그리하여 組織은 마치 科學研究組織과 같은 諸特色을 가져야 한다고 한다. 例를 들면 意見發表 및 反對할 수 있는 自由, 人間에 대한 尊敬이 支配하며, 모든 形態의 全體主義, regimentation 等이 排除된다. 그리고 理解의 追求, 普遍主義, 科學의 權威만을 認定하는 것, 同僚霧團氣, 自己利害의 超越等의 雾團氣를 心要로 한다.⁽¹⁹⁾

다. 自由放任型

Lundstedt는 Lewin, Lippit, White 等의 實驗에서의 自由放任型으로 부터 Theory Z의 可能性을 모색하고 있다.⁽²⁰⁾ 그에 依하면 여러 가지 非組織的인 社會活動도 때로는 順機能을 遂行한다고 하며, 그 例로 作業後의 點心時間中에 自發的으로 生成하게 形成되는 集團을 들고, 이 集團活動은 同時에 組織目的의 遂行을 위하여는 도움이 된다고 한다. 또 「리크리에이

(18) A. Gouldner, "Locals and Cosmopolitans: Towards an Analysis of Latent Social Roles," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 2, No. 1 (1957), pp. 281-306

(19) Warren G. Bennis, *Changing Organizations: Essays on the Development and Evolution of Human Organization*, New York, McGraw-Hill, 1966

(20) Sven Lundstedt, "Consequences of Reductionism in Organization Theory," *P.A.R.* Vol. XXXII, No. 4 (July, Aug, 1972), pp. 328-333

손」活動은 때로는 無政府狀態와 같지만, 個人的欲求를 充足시켜주며, 또 다른 作業들은 엉성하게 組織된 狀況속에서 오히려 더 좋은 結果를 낳는다고 한다. 後者の 例로 實驗室, 大學等을 들고 있다.

라. 팔호人(Parenthetical man)

A.G. Ramos는 Theory X의 人間을 作戰人(operational man), Theory Y의 人間을 反應人(reactive man)이라 부르고, 第三의 人間型을 팔호人이라 부르고 있다.⁽²¹⁾

팔호人은 理性을 代表하는 人間으로 ego를 自己의 内部世界 및 環境으로 부터 區別할 줄 아는 사람이다. 換言하면 自己와 環境을 떠나서, 이들을 客觀的으로 檢討할 수 있는 能力의 所持者이다. 그는 個人 및 社會生活에 관하여 理知에 立脚한 價值觀의 信奉者이다. 그리고 美國과 같이 物質的으로 풍요한 社會에서는 이런 型의 사람을 物質的 動機에 의하여 刺戟시킬 수는 없으며, 오히려 社會的 參與機會의 擴大, 職場을 通한 人生意義의 發見, 個性表現機會의 擴大等을 通하여 動機刺戟되어야 한다고 한다.

4. 顧客觀과 Theory X, Y

앞에서도 말한 바와 같이 O.F. White, Jr.는 組織員이 아닌 顧客에 대하여 兒童對成人模型을 提示하고 있다.⁽²²⁾

그에 依하면 傳統的인 官僚制의 人間觀은 顧客을 兒童으로 보는 것이며, 이에 대하여 顧客을 成人으로 보는 思考方式이 心要하다고 提唱한다. 그리고 顧客을 兒童으로 보는 方法은 權威主義的 指導型에 있어서의 部下觀에 適用된다고 한다.

參考로 兒童의 心理構造를 보면 다음과 같은 特色을 갖고 있다. 첫째 無力感, 둘째 抽象化能力이 적고 따라서 모든 關係를 私的關係化하는 傾向, 셋째 將來의 目標를 위하여 現在의 欲求를 抑制하기 힘든 것, 네째 他人的 役割을 行使하기 힘들고 따라서 그의 行動을 說明하기도 힘든 것, 다섯째 自己는 代價를 支拂하지 않고도 自己欲求만은 充足할 수 있으리라고 期待하는 傾向等이 있다.

따라서 그는 大規模組織을 對하면 두려워 하고, 그의 非人格的 運營을 私的 關係에 의하여 說明하려고 하고, 復雜한 手續節次에 대하여 分개하게 되고, 組織이 「써-비스」의 代價支拂을 要求하면 이를 不快하게 생각한다.

反面에 成人心理를 가진 사람은 官僚制를 두려워 하지 않으며, 他人에 대하여 非人格的으

(21) Alberto Guerreiro Ramos, "Models of Man and Administrative Theory," P.A.R., Vol. XXXII, No. 31 May-June 1972) pp. 241-246

(22) Orion F. White, Tr., "The Dialectical Organization: An Alternative to Bureaucracy," P.A.R., Vol. XXIX, No. 1 (Jan. Feb., 1969), pp. 25-31

로 行動할줄 알므로, 官僚制의 非人格的 取扱을 理解하며, 正當한 代價의 支拂을 期待하며 自己自身의 性格에 대하여 客觀的 立場에서 檢證할 수 있다고 한다.

White, Jr.는 오늘날의 組織은 顧客을 成人과 같이 다루어야 하며, 그러기 위해서는 組織自體도 非階序的이며, 役割은 機能에 의하여 平等的으로 分配되고, 權威關係는 水平的이고, 役割의 內容도 明白히 規定되지 말고, 心要에 의하여 融通의으로 規定될 것이며, 모든 決定은 위에서가 아니라 水平的으로 連結된 集團에 의하여 이루어 지고, 同質性 보다는 異質性을 장려하여야 한다고 한다.

나아가서 그는 顧客의 要求事項이 變化하면 그것과 組織의 要求事項間의 不一致와 葛藤이 생기며, 위와 같은 融通의 意思決定過程을 거쳐서 組織과 顧客要求間의 새로운 「레벨」에서의 綜合이 이루어지는 過程을 反復하는 辨證法的 節次가 이루어 진다고 보고, 이런 非官僚的 組織을 辨證法的 組織(dialectical organization)이라고 부른다.

그런데 以上과 같은 內容의 White, Jr.의 顧客觀의 理論은 이것을 다른 角度에서 檢討하면 마치 Theory X 와 Y의 경우와 大同小異하다고 할 수 있다. 特히 兒童模型의 경우에는 그自身이 이것은 官僚制模型이라고 하여 明白히 Theory X에 該當함을 是認하고 있다. 成人模型은 마치 對顧客關係에 있어서의 人間關係論과 類似하면서 部分的으로는 Theory Z의 要素도 內包하고 있다.

5. 顧客觀의 새로운 構想

가. 顧客觀의 三型

우리는 以上에서 顧客觀의 兒童型은 Theory X의 人間觀과 같고, 成人型은 Theory Y의 人間觀과 같다고 하였다. 그런데 第三의 顧客觀으로서 Theory Z의 것인 것이 追加로 構想될 수 있다고 생각한다. 特히 Theory Z 속에서도 科學的 態度人, 理知의 人間, 知識의 人間을 내세우는 人間觀은 單純한 成人型과는 다르다고 생각한다.

人間成長의 一般的인 過程에 따라서 兒童에서 成人으로 成長할 뿐만 아니라, 이에 더하여 特別히 많은 知識을 所有하고 科學的 態度로서 萬事를 分析的으로 考察하여 假說의 眼目으로 事象을 對하는 人間을 우리는 顧客의 第三型이라고 할 수 있을 것이다. 우리는 이런 顧客을 單純히 知識人(intellectual)이라고 부르기로 한다. 이 知識人은 成人+知識人이라는 點에서 單純한 成人와는 다른 것이다.

나. 三型의 時와 場所的 適用

(1) 場所

우리는 兒童型, 成人型, 知識人の 三種類의 顧客이 어떤 社會에서든지 場所(space)의 으로 그 社會의 各 集團別로 分布되어 있는 것으로 생각한다.

換言하면 各樣各色의 諸社會集團들은 大體的으로 以上의 三型에 의하여 分類될 수 있다고 생각한다. 따라서 이런 社會集團들이 行政에 대한 顧客의 關係에 있을 때에는 行政이 이들을 다루는 態度나 方法에 있어서도 差異가 있어야 하는 것이다.

例를 들어一般的으로 農村行政의 경우에는 兒童模型이 適切할 것이며, 都市行政에 있어서는 成人模型이 더 適切할 것이다. 勿論 이것은 農村住民과 都市住民이 그의 社會化의 背景이나 現在의 生活樣式에 差異에 있다는 것을前提로 한 것이다. 그리고 이들의 意識內容의 差異는 農村의 경우 더 官에 依存的이며, 正當한 代價支拂 없이 官의 惠擇을 받으려고 하고, 無力感이 더 많고, 都市의 경우에는 反對로 官에의 依存性이 적고, 官으로 부터의 惠擇에 대하여 正當한 代價支拂을 해야 한다는 期待를 갖고 있고, 無力感도 相對的으로 적은 데 있다. 아무튼 우리가 確實히 이야기할 수 있는 것은 거꾸로 都市行政에 兒童型을 그리고 農村行政에 成人型을 適用할 수는 없다는 것이다.

또 하나의 例로 知識人을 顧客으로 相對하는 行政에 있어서는 知識人型을 使用하지 않을 수 없다는 것이다. 知識人們에게 兒童型을 適用하는 것은 絶對로 不適切할 것이며, 심지어 成人型도 不足할 것이다.

知識人을 다루는 行政의 例는 大學人 또는 教育者들을 顧客으로 하는 文教行政, 藝術人, 言論人, 宗教教役者等을 顧客으로 갖고 있는 文化公報行政, 醫務에 從事하는 顧客을 갖고 있는 醫藥務行政等이 代表的인 것에 屬한다. 이들의 거의 모든 分野가 顧客集團別로 職業化된 分野이며, 따라서 이들은 職業規範에 第一次的으로 忠誠을 表示하며, 이것은 이들이 本質적으로는 Cosmopolitan이라는 것을 意味한다. 따라서 이들은 組織自體에 대한 忠誠은 第二次的인 것으로 看做한다는 것을 意味한다.

萬一 이들을 組織화한다면, 이것은 이들에게 兒童型의 顧客觀을 適用하는 것을 意味하며, 이경우 이들의 內心의 忠誠은 職業規範에 있고, 組織은 外形的 忠誠밖에 얻을 수 없을 것이다.

(2) 時

兒童型, 成人型, 知識人의 三型을 時(Time)에 適用하는 경우 다음과 같은 考察을 할 수 있다.

첫째로 社會의 發展過程이란 그 社會의 構成員들이 兒童型→成人型→知識人의 順序로 發展하는 것이라고 볼수 있다. 왜냐하면 兒童型일 수록 原初集團(Primary Group)內의 構成員들의 行動과 類似하며, 反對로 成人型→知識人型으로 갈 수록 合理性은 점차로 增加하기 때문이다.

그리고 이런 觀點에 立脚하여 하나의 社會全體를 觀察할 때에, 美國과 같은 社會는 그 構成員의 大部分이 成人型의 人間이고, 日本도 이에 類似하다고 생각한다. 이에 比하여 韓國과 같은 곳에서는 兒童型의 構成員이 많은 比重을 占하고 있고, 成人型은 적으며, 더우기

知識人型은 第一 적은 比를 차지하는 것으로 볼 수 있다. 勿論 아직도 傳統社會를 脫皮하지 못한 孤島의 部族社會와 같은 곳에서는 그의 構成員의 大部分이 兒童型이라고 생각할 수 있다.

이리하여 韓國과 같은 나라를 發展시키는 方向은 兒童型의 顧客比를 즐리고 成人型과 知識人型의 顧客比를 增加시키는 것이라고 할 수 있다.

둘째로 이런 內容의 發展過程을 規律하는 가장 重要한 要素는 어떤 內容의 社會化過程을 社會構成員들에게 賦與하는가 하는 것이다. 이것은 다른 말로 하면 어떤 內容의 教育을 하는가하는 것을 意味한다. 그리고 이때의 教育中에서 勿論 公式教育이 가장 重要하지만, 非公式的이며 덜 體系化된 教育(例, Mass Com.)도 大端히 重要한 機能을 한다.

우리는 成人型과 知識人型을 그 社會에 있어서의 現代人(modern man)들이라고 할 수 있는데, 이런 現代人을 만드는 作用으로서 公式教育이 차지 하는 位置는 大端히 높은 것이다. 例를 들어 「하－바－드」大學의 Inkels 等이 行한 “近代化過程이 個人에 미치는 影響」에 관한 調查에서 사람으로 하여금 近代的人間이 되게 하는데 가장 重要한 機能을 하는 社會化過程으로서 첫째로 公式education을 들고 있고, 다음으로 職場生活의 經驗을 들고 있다. ⁽²³⁾ M. Armer 等이 「나이제리아」에서 行한 調查에서도 公式education이야 말로 사람을 近代化시키는 가장 重要한 獨立變數였다는 事實을 指摘하고 있다. ⁽²⁴⁾ 또 Ajiferuke 等은 M. Haire 等의 14個國家에 대한 比較管理調查 結果를 回歸曲線에 의한 相關分析을 하여 본 結果, 初等, 中等學校 在學生數의 人口對比가 國家間의 管理態度, 思考方式의 差를 說明하는 가장 重要한 變數로 나타났다고 하였다. ⁽²⁵⁾

이제 우리는 韓國 사람들이 얼마나 現代人 또는 近代的人間인가 하는데 대한 調查資料가 없기 때문에 이에 대한 直接的回答를 提示할 수는 없다. 그러나 여기에 具體的 統計數字를 表示할 必要도 없이 韓國人口의 教育水準이 解放後 急激히 上昇하였고, 그 結果로 現在 他後進國들에 比하여 相當한 高水準의 教育받은 人口를 갖고 있으며, 또 過去부터의 이런 傾向이 앞으로 繼續될 것임을 推定할 수 있다.

따라서 韓國과 같은 경우에는 他後進國에 比하여 兒童型의 顧客觀이 適用될 수 있는 分野가 좁으며, 成人型이나 知識人型의 比重이 높을 것이다. 뿐만 아니라 美國行政과 다른 點은 美國에서는 行政이 주어진 顧客型에 適應하는 機能을 主로 하는데 대하여, 韓國과 같은 開

(23) Alex Inkeles, "Making Men Modern: On the Causes and Consequences of Individual Change in Six Developing Countries," *American Journal of Sociology*, Vol. 75, No. 2 (Sept. 1969), pp. 208-225

(24) Michael Armer and Robert Yontz, "Formal Education and Individual Modernity in an African Society," *American Journal of Sociology*, Vol. 76, No. 4 (Jan. 1971), pp. 604-626

(25) Musha Ajiferuke and J. Boldewin, "Socioeconomic Indicators in Comparative Management," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15, No. 4 (Dec. 1970), pp. 453-458

發途上의 國家에서는 適應機能에 開發機能까지 함께 遂行하여야 하는 二重負擔을 行政이 지고 있다고 보아야 한다. 그리고 여기에 開發機能이란 行政이 兒童型→成人型→知識人型의 發展順序를 指向하여 後段階로 移行하도록 推進하여야 하는 것이다. 이 過程에서 教育 그것도 公式教育이야 말로 主된 手段으로 使用되어야 한다. 公式教育에 더 하여 Mass Com. 經驗의 賦與, 組織活動의 장려等을 通한 非公式教育이 隨伴된다면, 發展過程은 더욱 加速化될 수 있을 것이다.