

企業家機能의 本質에 관한 考察

金 元 銖

目 次	
I. 序 言	
II. 企業에 관한 諸 考察	
1. 企業의 概念과 類型	
2. 企業의 始源의 形成과 運營過程	
3. 企業意思決定過程의 分析	
4. 企業家意思決定과정과 그 變化	
5. 企業家の 負荷機能	
6. 企業의 進化和 企業意思主體의 多極化	
III. 企業家機能의 經營者에 의한 分擔	
1. 企業家機能의 始源의 分擔過程	
2. 企業家機能의 本質	
3. 本質의 企業家機能의 代位過程	
VI. 結 言	

I. 序 言

本小稿는 經營學上 論難의 對象이 되고 있는 經營學上의 主要概念인 企業과 經營 내지 管理에 관한 보다 截然한 差別的認識을 하기 위한 前提로서 먼저 企業이라는 認識對象의 機能의 意思主體가 擔當하는 機能의 屬性의 內容과 機能遂行過程 및 이의 經營者에의 分擔過程을 分析的인 視角에서 檢討하여 보고자 試圖하는 것이다. 事實 오늘날 企業家に 代位되어 近代企業의 實質의 支配者로서 크로즈·업(close up)되고 있음과 아울러 그의 社會的 責任까지도 云謂되고 있는 現代의 經營者의 擡頭는 往往 企業家和 經營者의 概念的 混同은 勿論 그 機能의 性格面에 있어서도 首肯할 만한 論理의 根據가 提示되지 못한 채로 受容되고 있는 듯한 感이 없지 않은 것이다.

이와 같은 觀點에서 現代의 經營者가 如何한 過程을 거쳐 企業家に 代位되었으며 그 機能의 特性이 무엇인가 考察하여 봄으로써 于今 定立되지 못한 채 相對主義的인 混亂을 거듭하는 經營者의 本質의 性格에 관한 概念的 接近을 試圖하기 위한 序說의인 整地作業의 一環

著者: 서울大學校 商科大學 附設 韓國經營研究所 研究員, 서울大學校 商科大學 助教授

으로 삼고자 하는 것이다.

一般的으로 볼때 企業을 흔히 資本主義體制關聯의 特殊歷史概念으로 認識하는 까닭에 이와 經營과의 異同 내지 差異에 관한 論議가 이루어지고 있는 듯한 感이 없지 않은데, 그것은 本質概念을 忘却한 채 特殊體制關聯의 現象形態를 本質形態로 觀念上 錯覺을 하고 있는 데에서 緣由하는 것이 아닌가 싶다. 換言한다면, 時代 내지 體制超越的인 一般 내지 普遍概念으로서의 企業보다는 本質의 歪曲 내지 偏倚形態로서의 特殊歷史的 概念의 把握에 學究的 努力의 殆半이 存在論的 制約下에 이루어져 왔다는 結果가 아닌가 생각되는 것이다.

이와 같은 意味에서 本稿은 먼저 企業概念을 從來의 體制關聯의 特殊歷史的 形態로서의 企業으로 보지 않고, 本質的으로 人間의 社會經濟生活와 關聯을 가지는 體制 내지 歷史超越的 存在로서의 本質的 企業概念을 認識하고 이러한 假說을 前提로 하여 먼저 企業의 概念的 定立과 類型的 檢討를 하고 企業이 始源的으로 形成運營되는 過程을 分析함으로써 企業意思主體의 意志性이 企業活動過程에 作用함을 把握한 後, 그 意志性이 形成되는 過程을 통하여 本質的 意思의 類型을 抽出하고 이러한 意思決定이 이루어지는 패턴 내지 模型을 통하여 意思決定時의 考慮條件의 變容을 檢討한다.

이와 같은 作業을 통하여 始源的 企業家가 擔當遂行하던 機能의 原型을 類推把握하고 企業이 進化되어 감에 따른 企業意思主體의 多極化現象을 檢討함으로써 企業家機能의 本質的 패턴의 把握을 위한 準備的作業을 試圖한다.

다음 이와 같은 諸 考察을 前提로 企業家가 擔當遂行하던 機能의 分擔的 代位過程 즉 餘他企業主體에 의한 企業家機能의 分擔過程을 考察하고자 한다. 이와 같은 考察을 통하여 現代經營者에 의한 企業家機能의 代位的 負荷의 機能의 根據를 摸索하고자 하는 것이다.

이와 같은 考察의 立脚點은 企業이란 本質的 存在이며 이는 時代 내지 體制關聯的으로 進化해 나가는 것이라는 觀點에서 諸 現象의 背面에 伏在하는 時代的 環境과의 關聯을 問題意識化하여 보려는 데에 있는 것이다.

이와 같은 立場에서 認識을 한다면 商業學이 私經濟學 個別經濟學 商業經營學 나아가서 經營經濟學으로 發展의 解消를 하게 되는 過程에서 多岐하게 論難되었던 企業과 經營概念에 관한 時代的 特殊制約性을 類推할 수 있는 可能性을 把握함과 아울러 나아가서 그것을 企業과 經營 내지 管理에 관한 概念的 接近을 위한 모멘트로 삼을 수 있으리라고 생각되는 것이다.

事實上 지나친 常識論的인 論議인것 같기는 하나 오늘날 企業과 經營 나아가서 管理와의 明確한 概念區別조차 제대로 이루어지지 않고 있는 現實은 經營學의 體系의 發展을 위

해 不幸한 일이라 할 수 없다. 例컨대 우리는 흔히 企業經營 또는 經營管理란 用語를 無批判的으로 美國語에서 온 Business Management 또는 Business Administration에 대한 譯語로 慣用하고 있음을 보는데 이러한 경우에는 다음과 같은 論理的 矛盾을 犯하고 있다고 하지 않을 수 없다.

첫째 Business에 대하여 企業 또는 經營이라는 相異한 概念 내지 用語가 混用됨으로써 兩者를 同義概念視하겠금 하는 誤謬를 犯하고

둘째 Management 또는 Administration에 대하여 經營과 管理라는 相異한 概念 내지 用語를 混用함으로써 경우에 따라서는 經營과 管理를 同義概念視하겠금 함으로써 企業, 經營 나아가서 管理 三概念間의 混沌을 惹起시키고 있음을 알 수 있는 것이다.

물론 前者의 경우 즉, 企業과 經營의 異同에 관한 論難이 많음을 想到할때 兩者를 一義的으로 다르다고 斷定할 수는 없으며 經營을 經濟的 立場에서 經濟組織體로 보는 경우에는 企業과 代替的으로 使用할 수는 있는 것이나 그와 같은 경우에는 적어도 兩者間의 代替使用의 妥當性을 뒷받침할 수 있는 論理的 根據에 대한 理解가 必要한 것이다.⁽¹⁾ 또한 後者의 경우에도 經營을 技術的 概念으로 볼때에는 代替使用할 수 있으나 同一한 反論이 생길 수 있을 것임은 물론이다.

뿐만 아니라 英語의 Administration과 Management에 대하여도 適譯의 用語가 없어 概念的 區別을 하지 못하게 하는 弊端도 一般化되고 있는 것이다.⁽²⁾

따라서 韓國의 經營學術語上 이와 같은 混用이 無批判的으로 慣行되는 以上 經營學의 發展이란 可期할 수 없으며 實踐의으로도 企業者와 經營者의 異同에 관한 混亂이 惹起될 뿐만 아니라 나아가서는 이들이 負荷하는 機能把握面에 있어서도 混亂을 免치 못할 것 같다.

이와 같은 면에서도 企業家와 經營者에 대한 明確한 概念的 認識이 이루어지지 않으면 안 되며 이를 위하여는 企業家機能의 本質的 屬性에 관한 解明이 存在論的인 立場 즉 知識의 存在拘束性이라는 觀點에서 歷史的 相對性을 前提로 하여 이루어지지 않으면 안되리라

(1) 例컨대, 體制關聯의 特殊概念으로서의 企業을 概念하고 이와 經營과의 關係를 다음과 같이 說明하는 경우도 있다. “企業의 活動內容은 生産이고 目的은 大體로 營利追求에 있으므로 資本主義經濟라는 特殊歷史的인 現實的 經營은 個別資本의 運營體인 企業과 同一物이라고 보게 된다. ……다만 資本主義社會에서는 그와 같은 經營이 企業의 말을 쓰고 있는데 不過하다” (蘇眞德, 新版『經營學原論』, 1965, p.39. 參照)

(2) 英語 使用國에서도 이러한 用語使用의 混亂이 惹起되고 있다. (cf. Brech, E.F.L., Management; Its Nature and Significance, 3rd. ed., 1953, chap. IV. “The Terminology Problem,” p.33 ff.)

생각된다.⁽³⁾

II. 企業에 관한 諸考察

1. 企業의 概念과 類型

1) 企業概念의 定立

企業이란 前述한 바와 같이 資本主義의 經濟體制와 關聯을 가져 營利性을 選擇原理로 하는 概念으로 規定됨이 一般的인 事實이다. 그러나 이와 같은 概念規定에 의하면 公企業이나 協同組合과 같은 經驗對象을 認識對象으로 包括할 수 없는 難點이 있음은 勿論 統制段階下에서 部分的으로나마 社會화된 企業이나 國有國營企業은 勿論 社會主義體制下的 企業을 包括的으로 認識할 수 없게 됨은 勿論이다.⁽⁴⁾ 이와 같은 意味에서 一般 내지 普遍的 概念 즉 時代 내지 體制無關聯의 存在로서의 企業의 概念, 換言한다면 보다 廣範한 經驗對象을 認識對象으로 包括할 수 있는 企業概念의 定立이 要請되지 않을 수 없게 되는 것이다. 이와 같은 企業을 本質의 企業 즉 時代 내지 體制와의 關聯下에 歪曲된 形態로 現象化되지 않고 오히려 이들 現象形態의 背面에 不變하게 實在하는 것으로서의 企業이라고 한다면 이에 대한 假說的 概念定立⁽⁵⁾은 다음과 같이 要約할 수 있다.

(3) 이와 같은 考察의 立場은 知識社會學의 方法을 援用하고자 하는 것인데 그것은 곧 人間이 “이런 社會의 事實의 意味 즉 本質을 理解하는 것은 先驗的意識이 아니라 內在的意識 즉 社會의 으로 規定되고 社會의 으로 特殊化되고 社會의 으로 充實된 一定한 社會秩序속에서 生活하면서 一切의 社會的 事實을 그것에 의해 理解하는 것” (Stark, W., The Sociology of Knowledge, An Essay in Aid of a Deeper Understanding of the History of Idea, 1956, 同日譯書, p. 33)이라는 立場에서 學說과 그것의 變化를 그것이 生成하였으며 그것이 代表하고 있는 集合의인 集團과 典型的인 全體의 情況과의 密接한 關聯下에서 理解하려고 하는 것이다. (cf. Mannheim, K., Ideology and Utopia, Engl. ed., 1952, p. 156.) 換言한다면 知識과 存在와의 關係를 分析하려는 것이다 (cf. ibid, p. 237). 이와 같은 立場에서 考察한다면 獨逸經營學의 發展過程에서 多岐한 企業概念이 생길 수 있는 可能性을 示唆받을 수 있다. 그러나 이러한 理解方法에만 依存한다면 知識 즉 [學問]과 存在와의 歷史的 因果關係는 一應 理解할 수 있으나 오히려 이때문에 歷史的 相對主義에 陷沒할 危險이 없지 않으며 이의 理解를 통한 發展의 契機가 있을 수 있다. 이와 같은 面에서 知識의 存在拘束性을 認識함과 아울러 知識의 發生의 根源을 밝히므로써 知識을 現在를 據點으로 한 行爲의 모멘트로 보는 立場에서 이를 經營經濟學研究에 援用하려는 試圖가 있다. (池內信行, 『經營經濟學의 反省』, 1958, pp. 86~88) 이는 理論을 理論의 平面에서만 보아오던 從來의 慣行을 떠나 理論을 그 發生의 根源에 되돌아올려 그 性格을 먼저 理解하고 그 다음 거기서부터 理性에 立脚하여 再出發하는 것”(同上書, pp. 23~24)이라 한다.

(4) 經營概念의 導入은 營利原則의인 企業概念의 狹隘性에서 脫却하기 위한 努力의 結果라 할 수 있으며, 이에서 從來의 企業概念의 體制關聯性과 概念의 未完性을 窺知할 수 있는 것이다.

(5) 이와 類似한 論旨은 「레만」(Lehmann, M.R.)의 著書에서 展開된 바 있다. 즉 “共同經濟的 觀點에서 본다면 經營의 任務는 언제나 生産이다. 즉 一般의 欲求充足에 어떠한 方法으로건 有用한 財貨의 生産내지 서비스의 提供이다. 個別經濟的 觀點에서 본다면 經營의 任務는 經濟主體 즉 어떤 方法으로건 經營에 利害關係를 가지는 人間集團의 所得이 되는 成果를 獲得

企業이란 人間の 欲求充足의 前提下에 遂行되는 經濟活動 즉 欲求充足可能物의 獲得과 利用이라는 兩大社會經濟機能中 分化된 生産機能에 特化한 經濟的 形成體라 할 수 있으며 이의 目的은 相互依存의인 二重의經濟目的 즉 消費者, 보다 企業關聯的으로 본다면 顧客의 欲求充足可能物의 生産과 아울러 企業參加者의 欲求充足可能物의 生産이라는 兩經濟目的을 達成함을 目的으로 하며 이의 形成은 企業主體가 社會經濟循環過程上 分化된 生産機能 내지 流通機能을 動因이야 어떻든 意識的 또는 無意識的으로 分擔하게 됨으로써 形成된다. 이와 같이 企業은 本質的으로 分化된 經濟機能을 擔當함으로써 社會的 生産을 통한 協同關係를 消費者 내지 顧客과 維持한다는 意味에서 分業社會關聯의 存在이며 따라서 體制無關聯의 存在라 않을 수 없는 것이다. 時代的으로 볼 때에도 이는 個體的 내지 共同體的 自足經濟의 崩壞 즉 社會的 分業의 形成과 때를 같이 하여 形成된 以後 現在까지 本質的으로 實在하고 있는 存在인 것이다. 따라서 企業이란 곧 二重의經濟目的構成體라 할 수 있으며 窮極的으로는 二重의 企業目的의 實現을 目標로 存立運營되는 것으로 이 目標의 一元的 表現은 長期的 利潤極大化라 할 수 있는데 이는 二重의企業目的의 調和的 達成 즉 消費大衆내지 顧客의 欲求와 企業參加集團의 欲求를 調和的으로 充足함에 의해 이루어질 수 있는 것이다.⁽⁶⁾

그러나 元來 有機的 組織體인 企業은 그것이 存立하고 있는 管理不能의性格을 가지는 社會經濟的 環境과 管理可能的 性格을 가지는 企業能力(business capacity) 또는 企業內的 環境의 狀況 내지 條件⁽⁷⁾을 前提로 企業目的을 達成하려고 하는 까닭에 이와 같은 兩環境의 狀況 내지 條件의 差異에 따라 時代 내지 體制關聯的으로 差別的 企業生態를 가지게 된다. 따라서 이러한 경우에는 本質的 企業目的과는 乖離된 偏向的 目的을 가진 企業生態가 顯現

함에 있다. 이러한 경우 經營이 참으로 共同經濟的 任務를 遂行하는 限 個別經濟的 經營目的은 적어도 繼續的으로 達成可能하다는 것이 밝혀지는 것이 重要하다. (cf. Lehmann, M.R., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 1928, p.37) 그러나 이 以後의 「레단」의 展開는 本稿와는 無關하다 (拙稿, 「마케팅機能에 관한 分析的研究 (序說)」, 서울大學校商科大學 韓國經濟研究所, 『經濟論集』 第 V 卷, 第 3 號, 1966, 9, pp. 15~27 參照)

- (6) 이와 같은 調和的達成은 결코 豫定調和論의 내지 倫理的, 基盤에 立脚한 것이 아니다. 이는 本質的 내지 體質的인 것으로서 經濟過程에 있어서의 人間の 對等的 參與가 秩序化되어 있는 本質的 社會的 經濟構成體의 경우에 可能함을 뜻한다. 그러므로 體制 내지 時代關聯的으로 이것이 歪曲될 수 있음은 勿論이다.
- (7) 外的環境의 管理내지, 統制不能性과 經營內的條件내지, 環境의 管理 내지 統制可能性은 暫定的인 것이며 環境適應手段의 革新은 環境改變可能性을 招來하기도 하며, (cf. Weimer, A. M., Business Administration, An Introductory Management Approach, rev. ed., 1962, p.76) 產業民主主義理念下에서는 經營手段要素로서의 人的要素의 管理 내지 統制不能性이 相對的으로 擡頭되기도 한다. 이러한 諸 要因의 相對的 性格은 企業適應方法 즉 生態를 差別化시키는 一要因이 된다.

하게 되기 쉬운 것이다. 例컨대 資本主義體制下에서는 個別經濟의 目的에 偏向한 企業이 一般化됨이 보통이며 社會主義體制關聯의으로는 社會經濟의 目的에 偏向한 企業이 一般化함이 보통이다.⁽⁸⁾

이와 같은 意味에서 本質의으로 企業이란 二重的 經濟目的의 達成을 意圖하여 社會經濟的으로 形成되는 經濟目的構成體이며 社會經濟的으로 分化된 生産 내지 流通機能을 專業的으로 擔當하는 社會經濟的 機關으로 概念하고자 한다.

2) 企業의 諸 類型

企業의 類型을 考察함에는 選擇基準이 提示되어야 하는데 本稿에서 採擇하고자 하는 區別을 위한 選擇基準은 企業이 手段的機能으로서 擔當하는 生産機能의 特性이다. 一般的으로 生産을 效用의 創造라고 規定할때 基礎的效用과 形態效用을 創造하는 生産機能에 特化한 企業과 所有效用 場所效用 내지 時間效用을 創造하는 流通機能에 特化한 企業으로 大別할 수 있다. 嚴密한 意味에서 볼때 流通機能은 經濟目的의 實現을 위한 欲求充足可能物의 獲得利用이라는 經濟事象을 補完助成하는 機能이므로 機能序列上으로 볼때 이는 生産 및 消費機能의 助成機能이라 할 수 있으며 生産은 消費를 위한 助成機能에 不外하다고 할 수 있다. 이와 같은 意味에서 企業이란 經濟의 本質的 事象인 欲求充足과의 關聯下에서 볼때 手段的機能에 特化한 것으로서 消費의 手段的 機能인 生産 내지 流通機能을 企業目的의 達成을 위한 手段機能으로서 分擔하고 있는 經濟目的構成體인 것이다.

이는 다음과 같은 二類型으로 大別된다.

a) 第1 類型의 企業~基礎的 效用(elementary utility)과 形態效用(form utility)을 創造한다는 意味에서의 生産機能과 程度の 差異는 있으나 流通機能을 擔當하는 所謂 生産의 企業을 總稱한다. 이도 또한 基礎的 效用을 創造하는 抽出企業등과 形態效用을 創造하는 製

(8) 拙稿, 前掲論文, 同前書, pp. 28~29 參照. 그러나 現實의으로 이와같은 極端的인 類型의 體制關聯의 企業만이 存在하고 있는 것이 아니라, 오늘날엔 보다 本質的인 調和的 目的企業에로의 接近傾向이 있음을 看取할 수 있다. 例컨대 資本主義體制關聯의 企業은 個別經濟의 目的 즉 營利目的에 偏向하므로써 社會經濟의 目的을 疎忽히 하였으나 오늘날 美國의 企業이 消費者指向的(consumer oriented), 顧客指向的(customer oriented) 내지 마케팅 指向的(marketing oriented)이라고 云謂되는 것은 社會經濟的 目的의 他律의이나마 意識의 重視의 歸結이라 할 수 있으며 (拙稿「市場調查論의 體系化方向」, 서울大學校商科大學, 韓國經濟研究所, 『經濟論集』, 第Ⅳ卷 第3號, 1965, 9, pp. 31~32 參照) 社會主義體制關聯企業은 元來 社會經濟의 目的에 偏向하였으나 蘇聯에서도 이미 오래前부터 모든 國家企業의 利益이 많으면 良好한 企業으로 評價되어오고 있었으며 (姜濱口, 「리베르만」論爭과 實際」同上『經濟論集』, 第Ⅴ卷 第1號, p. 99). 나아가서 「리베르만」(Liberman)은 企業從業員에 物質的인 인센티브를 割與하므로써 企業의 對社會的 機能을 가장 有利하게 遂行하도록 함이 좋다고 提案하고 있는데 (ibid p. 96) 그 方法은 利潤의 15 내지 25%를 留保하고 이 留保利潤中 40%를 獎勵金支給에 充當하도록 하고 있다 (ibid, p. 103).

造企業 등으로 分類할 수 있는데 後者は 주로 産業革命以後 顯著하게 擡頭된 企業類型이라 할 수 있다. 近代企業일수록 流通機能의 分擔度가 높아지며 심지어는 流通系列化를 통하여 消費에 近接하는 경우도 많다.

b) 第2類型의 企業~所有效用(possession utility) 場所效用(place utility) 내지 時間效用(time utility)을 創造하는 企業으로서 流通機能에만 特化한 企業이다. 企業의 始源的인 形態는 行商 내지 旅商과 같이 狹義의 生産機能이 分化하기 以前 生業의 剩餘生産物을 商品化한 것을 買取하여 轉賣함과 같은 始源的 企業으로서 成立되는 것이다. 獨逸의 經營經濟學의 母胎가 商業學(Handelswissenschaft) 내지 商業經營學(Handelsbetriebslehre) 이 었다는 點에 想到할때 第2類型의 企業이 第1類型의 企業보다 先行하여 時代的으로 分化하였음을 窺知할 수 있다.

다음 選擇基準을 所有權者의 員數와 關聯시켜 볼 때에는 다음과 같은 두가지 類型이 抽出될 수 있다.

① 單獨所有企業~個人企業의 경우와 같이 單一人에 의해 所有되는 企業形態로서 私有權을 前提로 企業의 經濟成果가 優先 配分된다.

② 共同所有企業~2人以上的 生産手段所有者가 存在하는 企業으로서, 이에는 다음과 같은 두가지 類型이 있을 수 있다.

i) 階層集團企業~이에 利害를 共通으로 하는 特殊階層이 集團的으로 企業을 所有하는 경우로서 例컨대 資本增殖을 目的으로 하는 株式會社, 共通的 經濟的利益을 集團적으로 增大하려는 企圖下에 形成되는 農民이나 勞動者의 協同組合등이 이에 屬한다.

ii) 全集團所有企業~擬制的이나 全集團 즉 國民이 所有하는 企業으로서 私有權의 部分的否定에 立脚하는 國有化企業, 國家目的實現을 위한 國有企業, 社會主義 내지 全體主義下의 國有企業등이 이에 屬한다.

2. 企業의 始源的 形成과 運營過程

이와 같은 經濟目的構成體로서의 企業이 始源的으로 形成되는 過程을 볼 때 거기에는 經濟的 目的構成體로서의 擬制的 機關의 意思를 代位的으로 形成하는 意思主體에 의하여 企業形成을 意圖하는 意思決定(decision making) 機能이 이루어져야만 하며 또한 그것이 企業의 實效的 成立을 뒷받침하는 投資行爲를 誘發하는 要因임을 看過할 수는 없다. 이들을 企業家라고 할 때 이들이 企業을 形成하려고 하는 意思는 어떠한 契機에 의해 誘發되는 것일까? 그것은 企業家가 個人的으로 가지고 있는 經濟目的以外에는 없으며 이러한 經濟的 動因은 能動的 企業主體로서의 企業家로 하여금 그것을 達成하기 위한 手段의 機能으로서의

生産機能을 意識的인건 無意識的인건 擔當하게 하는데 이는 곧 分化的 生産者로서의 企業家가 分化的 消費者와 暗默的으로 協同을 하려는 意思를 가지게 됨을 뜻한다. 그러므로 企業은 이미 始源的인 形成過程에서부터 經濟協同을 통한 社會關聯의 存在임을 알 수 있는 것이다. 이와 같은 觀點에서 本稿는 分業社會의 初期的 條件下에서 企業家가 暗默的으로 分化的 消費者와의 協同을 하려는 意思決定을 내리게끔하는 가장 基底의 動因은 一應 經濟的인 것이라고 假定하고 推論코자 한다.⁽⁹⁾ 人間이 企業家로서의 行爲를 한다는 것은 스스로의 經濟目的을 持續的으로 實現할 수 있는 迂廻의 내지 間接的 可能性에 대한 豫測에 立脚하는 것이며 이러한 經濟目的의 實現은 人間自身的 生活 내지 生存目的의 實現에 寄與하기 때문에 經濟行爲를 위한 意思決定을 하게 되는 것이다. 따라서 始源的 企業家가 企業形成을 하려는 意思決定을 하는 까닭은 迂廻의 方式에 의한 欲求充足物의 獲得 즉 經濟目的의 實現이 스스로의 生活 내지 生存目的에 寄與할 때에 이루어지는 것이므로 이의 基底의 動因은 企業家の 生活 내지 生存目的에서 誘導되는 것임은 當然하다.⁽¹⁰⁾

人間生活은 비단 經濟에만 限하는 것이 아니며, 政治, 文化, 社會生活등 本能의 生活과는 次元이 다른 生活도 營爲한다. 그러나 이는 人間の 生存을 뒷받침하는 經濟生活을 前提로 하지 않고서는 維持될 수 없는 경우가 많으므로 經濟生活이 餘他の 生活의 基礎가 된다고 할 수 있으며 특히 分業社會의 初期的 條件下에서는 이것이 가장 基本的인 生活領域임은 應當類推할 수 있는 것이다. 生活目的이 如何든 그것이 經濟的 欲求充足을 手段的으로 보아 前提로 하는 限 人間은 生活의 下部構造인 經濟生活에서 誘導되는 經濟目的의 實現 즉 迂廻의 方法에 의한 欲求充足의 獲得을 意欲하지 않을 수 없게 되는 것이며 이는 企業形成意思의

(9) 물론 다음과 같은 立場에서의 反論을 豫想할 수 있다. 즉, "The problem of motivation in cooperative endeavor has often been viewed in purely economic terms. Man was assumed to be an individualist who attempts to maximize his economic status. This highly abstract concept of man, although useful for certain kinds of economic analysis, is not an adequate basis for understanding organized human behavior." (Albers, H.H., "Organized Executive Action, Ddecision-making, Communication and Leadership, 1961, pp.5~6") 그러나 이러한 反論은 成熟된 條件下의 人間の 協同意思形成에 대한 歸納的結論이라 할 수 있다. 왜냐하면 例컨대 「바나드」(Barnard, C.I.)는 協同意思의 刺激要因으로서 物質的誘因, 個人的非物質的誘因, 作業條件, 理想의 充足, 社會的同質性, 習慣的作業條件이나 慣行에의 依據, 參加의 感情 및 團結의 狀況등을 들고 이 중에서 가장 重要한 誘因은 物質的誘因인데 그것이 最低生活水準을 넘는 範圍內에서는 餘他誘因이 作用하지 않으면 協同意思를 誘發하기 어렵다고 하고 (cf. Barnard, C.I., The Functions of the Executive, 1951, pp. 142~149) 物質的誘因 그 自體의 힘은 最低必要度가 充足된 後에는 大多數의 사람에게 있어 아주 限定된다고 하고 있다. (cf. ibid, p. 143) 그러므로 初期的 情況下의 企業家の 誘因은 物質的 誘因 즉 經濟的誘因이 強하있음은 一應 想定할 수 있는 것이다.

(10) 이와 같은 思考의 萌芽는 「디트리히」(Dietrich, R.)에 의해 이루어졌음이 「쾨프루흐」(Schönpflug, E.)에 의해 指摘되고 있다고 한다. 즉 그에의하면 "人間の 經濟生活의 原理는 人間の 本質에서 抽出되어야 하는 것"이라 하고 있다(市原季一, 『ドイツ經營學』, 1960, p. 42 參照).

動因이 되지 않을 수 없는 것이다. 따라서 始源의 企業家は 欲求充足可能物의 一般의 形態로서의 利潤의 獲得을 動因으로 하여 始源의 企業形成을 하게 되며 이러한 動因은 企業家에게 長期的 持續的 目的實現手段으로서의 企業形成意思決定과 아울러 이를 통한 企業目的의 合理的 達成을 위한 繼起的 意思決定을 誘發하게 하는 것이다. 따라서 企業의 始源의인 形成은 企業家에 의한 企業形成意思決定을 前提로 하며 이러한 意思決定은 곧 個別經濟目的의 具體的 實現可能性에 대한 豫測을 통해 이루어진다.⁽¹¹⁾ 價值計算的으로 볼때 企業家の 目的은 利潤의 獲得이며 이는 企業家에 의한 具體的 手段의 選擇과 이의 活用に 의한 結果로서 얻게 되는 收益에서 이의 實現을 위해 投入된 費用을 控除한 後에 實現되는 것이다. 그런데 企業家가 選擇하는 本質的 手段은 分化的 消費者가 願하는 欲求充足可能物의 生産과 販賣이므로 利潤은 欲求充足可能物의 販賣를 통해 還流되는 收益과 이 欲求充足可能物의 生産 및 販賣에 費消된 投入額과의 差額으로 把握되는 것이다. 따라서 企業이 一定計算期間中 受入하여야 할 價額은 投入額과 企業家の 欲求를 充足할 수 있는 利潤額을 合算한 것이다. 그런데 收益은 欲求充足可能物의 販賣에 의해 齊來되는 것이므로 販賣는 應當 投入額과 利潤額을 合算한 額을 補償할 수 있는 것이어야만 한다. 그런데 販賣額은 販賣對象인 欲求充足可能物의 數量에 單價를 乘하여 計算되는 것이므로 數量과 單價의 相乘積은 곧 投入額과 費用額을 合算한 額을 補償할 수 있는 것이어야만 하는 것이다. 이에서 미루어 企業目的의 達成되려면 投下費用과 利潤의 實現이 可能하여야 하며 이는 販賣額 즉 販賣價格과 製品 數量의 相乘積과 같아야만 한다는 等式이 成立됨을 알 수 있다.⁽¹²⁾ 이에서 볼 때 企業의 對 消費者 戰略手段은 價格과 製品數量인데, 本質的 企業의 경우에는 價格操作을 통한 販賣額增大는 意圖하지 않으며 다만 分業原價(cooperation cost) 및 革新原價(innovation cost)⁽¹³⁾ 등을 包含하는 正常費用의 取得만을 目的으로 하는 까닭이다. 따라서 企業의 主된 戰略方向은 市場開拓의 方向임을 알 수 있으며 이는 곧 「드러커」(Drucker, P.F.)가 提示하는 바와 같은 顧客의 創造(creation of customer)와 軌를 같이 하는 것이다.⁽¹⁴⁾ 그런데 顧客의 創造는 企業目的의 達成을 위한 手段에 不過하다.

(11) 目的과 意思決定의 關係는 本稿「企業意思決定過程의 分析」參照

(12) 이는 다음과 같이 要約될 수 있다. $R - C = Pr$, $R = C + Pr$ 그런데 $R = S$, $S = Pu \times Q$, $\therefore (C + Pr) = (Pu \times Q)$ 가 成立된다. ($R = 收益$ $C = 費用$ $Pr = 利潤$ $S = 販賣$ $Pu = 單位價格$ $Q = 製品數量$).

(13) 分業原價(cooperation cost)는 協同에 대한 代價로서의 機會原價이며 革新原價는 創造의 適應을 成遂한 協同의 努力에 대한 費用報償이다.

(14) Drucker, P. F., The Practice of Management, 1945, p. 37. 그러나 그는 이를 企業家機能으로 認識하고 있음에 留意하여야 한다.

그러면 이와 같은 顧客의 創造는 如何히 可能한가? 顧客은 企業의 生産物 즉 自身을 위한 欲求充足可能物을 欲求充足 즉 消費라는 經濟目的의 達成을 위해 購買한다. 그러므로 企業이 顧客을 創造 즉 市場을 擴大하려면 欲求充足可能性の 體現物인 製品에 不斷한 革新的 努力을 傾注하지 않으면 안되는데 이러한 製品革新은 欲求와 欲求充足可能物間의 適合性에 관한 企業家の 意思決定 즉 外的 環境條件에의 內的能力 내지 手段의 條件間의 創造의 適應可能性에 관한 豫測이 이루어지지 않으면 안되는 것이다. 이와 같이 하여 一應 計測된 外的環境의 定性的 내지 定量的 條件에 適應하는 手段系列의 選擇에 관한 繼起的인 意思決定이 뒤따라 이루어지고 이를 基礎로 하여 未來의 活動過程에 관한 計劃이 成案되고 이에 의한 計劃의 執行過程이 合目的的으로 統制되므로서, 企業의 運營過程이 이루어지며 有機體로서의 企業은 存立하게 된다.

以上에서 본 바와 같이 始源的인 企業家の 根源의 機能은 抽象的으로 볼 때 意思決定이며 이는 自身의 生活目的에서 抽出된 經濟目的을 實現하기 위한 것이며 換言한다면 自身의 欲求의 迂廻的 充足을 動因으로 하는 것이다.

3. 企業意思決定過程의 分析

前述한 바와 같이 企業은 經濟目的 構成體로서 企業家라는 人間이 迂廻的 欲求充足目的下에 經濟的 協同을 하고자 設立한 手段의 機關이다. 그러므로 이는 人間을 떠나서는 存立할 수 없는 것이다. 흔히 企業을 資本的 組成體로 보아 人間の 意志性을 無視하는 立場을 取함이 보통인데 資本은 스스로 生動하는 것이 아니며 企業意思主體의 意思決定을 前提로 하는 合目的的 配慮에 따라 目的體現體로서의 企業에 投下되고 또한 이에 따라, 人的 物的 技術的 要素로 具體的으로 轉化運用되는 企業手段의 一般的 내지 包括的 形態概念에 不外한 것이다.

따라서 企業의 意思決定過程의 分析에 앞서 企業의 意思決定主體가 누구인가 明確히 밝히지 않으면 안된다. 企業의 意思決定主體는 前述한 바와 같이 企業家라고 云謂되는 人間이며 그에 의해 形成決定되는 意思는 前述한 바와 같이 始源的 企業의 形成과 運營過程을 積極的으로 規制하므로 이 意思決定主體는 企業의 能動的主體라 않을 수 없는 것이다. 그러면 果然 能動的 企業意思主體에 의한 어떠한 意思決定이 어떻게 이루어짐으로서 始源的 企業이 形成되게 되는가, 그 意思決定過程을 分析하여 보고자 한다.

企業家が 始源的으로 企業을 形成하고자하는 까닭은 前述한 바와 같이 企業家라는 人間이 가지는 보다 廣範한 生活目的에서 誘導되는 것이며 目的은 언제나 이를 達成함에 必要한 手段의 選擇을 必要로 한다.

그런데 意思決定이란 意思決定者가 當面하고 있는 問題의 解決을 위하여 換言하면 目的 (goals)이나 혹은 그가 強調하고 있는 目標을 達成함에 가장 有效한 統制可能手段系列로서 選擇한 行動過程⁽¹⁵⁾이므로 意思決定을 하려면 目標을 明確히 認識하지 않으면 안된다. 왜냐하면 우리가 願하는 것이 무엇인가를 안다면 우리는 그 手段을 보다 正確하게 選擇할 수 있으며 또한 非生産的 手段을 選擇하는 無用한 努力을 함이 없이 選定된 目標을 正確히 達成할 수 있게 될 것이기 때문이다.⁽¹⁶⁾

이와 같은 면에서 볼때 人間이 經濟機能擔持者로서의 企業家가 되려면 이에 相應하는 經濟目的의 達成에 의해 充足되는 生活目的이 있지 않을 수 없다. 따라서 普遍의 人間이 企業에 參與한다는 것은 間接的 欲求充足可能物 즉 利潤의 獲得可能性을 生活目的實現의 手段으로서 選擇하는 경우에 이루어지므로 認識限界를 經濟的生活로 좁히면 一應 經濟人 (homo economicus)으로서의 企業家인 人間을 想定할 수 있으며 이들은 個別經濟目的의 達成을 企業目標로 設定하지 않을 수 없게 되는 것이다. 그런데 “意思決定은 一般的으로 目標과 手段 兩面에 巨한 考慮를 包含하는 것이며 그 目的은 이를 達成하기 위하여 選擇한 手段에 具現化되는 것”이므로⁽¹⁷⁾, 企業家は 이러한 經濟目的의 達成을 위한 手段으로서 分化的 消費者를 위한 欲求充足可能物의 生産과 流通을 手段으로서 選擇하게 되는 것이다. 그러나 이러한 抽象的 手段의 達成可能性은 明確하지 않으므로 이를 目標로 한 手段의 選擇에 관한 意思決定이 다시 이루어지지 않으면 안된다. 이에 따라, 企業目的은 具體的으로 手段機能인 生産의 量과 質을 規制하는 業種과 規模로 釐案되게 되는 것이다. 이에 의하여 企業은 明確한 活動方向과 規模를 갖추게 된다. 그런데 이러한 具體的인 意思決定을 하려면 企業家は 먼저 分化的 消費者의 欲求를 充足할 수 있는 生産物의 合目的의 生産可能性을 事前에 決定하지 않으면 안된다. 왜냐하면 企業家の 意思決定은 單獨的 欲求充足行爲를 위한 것이 아니라, 消費者와의 協同的 欲求充足行爲를 통하여 스스로의 經濟目的을 達成하려 하는 까닭이다. 그러므로 企業家は 결코 內的條件의 一方的인 考慮에 의해 製造可能品을 만드는 것이 아니라, 企業生産物을 통한 消費者欲求의 充足을 통한 目的達成을 意圖하므로 內的 條件은 勿論 環境의 條件에 관한 考慮도 아울러 하지 않으면 안된다. 따라서 企業生産物에 體現하게 되는 欲求充足可能性은 곧 環境條件에의 手段系列을 통한 創造的 適應可能性의 豫測過程에서 具現化되지 않으면 안되며, 이는 스스로의 個別的 經濟目的을 實現할

(15) Jones, H.H., Executive Decision Making, 1957, p. 5.

(16) cf. ibid, p. 7.

(17) Albers, H.H., op. cit., p. 203

수 있는 水準에서 이루어지는 것임은 勿論이다.

이와 같은 豫測下에 企業家は 投資를 함으로써 始源的인 企業形成機能을 遂行하게 된다. 다음 企業家は 投下된 資金을 物的, 技術的 및 人的資源의 形態로 轉化하고 이를 人間的 勞働을 中心으로 結合함으로써 欲求充足可能物로 轉換하는 過程에 관한 意思決定을 하지 않으면 안된다. 이는 要言한다면 企業活動의 合目的的 執行過程과 關聯되는 管理意思決定으로서 이에는 機能적으로 보면 生産 販賣 財務 人事 事務等 機能遂行에 관한 意思決定, 構成要素面에서 보면 人的資源 物的資源 및 技術的資源의 合目的的活用に 관한 意思決定이 된다.

以上에서 본 바와 같이 企業家は 먼저 스스로의 生活目的에서 經濟目的을 手段으로 選擇하고 다시 그 經濟目的의 持續的, 迂廻的充足을 위해 企業形成을 手段으로서 選擇하게 된다. 다시 企業目的의 達成을 위하여 企業家は 欲求充足可能物의 生産이라는 手段을 具體적으로 選擇함으로써 企業의 活動方向과 規模를 定立하게 된다. 이는 곧 豫測機能이다. 다시 이를 目標로 하여 이의 達成手段에 관한 選擇이 具體적으로 時間的 要因과의 考慮下에 이루어지게 되는데 이는 前述한 바와 같이 管理意思의 決定인 것이다.

이와 같이 連續繼起的으로 企業家意思是 最頂點에 있는 目標의 達成을 위하여 보다 具體的이며 實現可能한 手段을 選擇하고 다음 이 手段을 目標로 하여 이의 達成을 可能하게 하는 手段을 順次的으로 選擇하게 되는 것이다. 따라서 “目的은 이를 達成하고자 하는 手段에 具現化되지 않으면 안된다.”⁽¹⁸⁾

이와 같이 最初의 目的은 勿論 그 以後 選擇된 手段을 目的視하고 手段을 選擇하는 過程은 곧 手段—目的連鎖(means-end chain)를 形成하는 것으로서 이 概念은 다만 意思決定을 考察하는 하나의 方法 즉 窮極的目標에 到達하기 위해 必要한 모든 段階를 確認하기 위한 整然한 形式으로 이들 諸決定을 關聯지우는 方法에 지나지 않는 것이다. 따라서 明確히 짜여진 手段—目標連鎖의 경우 바로 그 다음에 이루어지는 選擇段階는 다음과 같은 性格을 가진다.

- (1) 前段階의 達成을 위해 利用可能한 最適手段
- (2) 바로 뒤에 있는 後段階의 目標
- (3) 各 段階는 前段階의 結果를 齊來시킬 것으로 믿고 있는 原因(cause)
- (4) 各段階에서 期待되는 結果는 바로 다음에 있는 原因에 의해 이루어짐.

(18) ditto.

(5) 各段階는 이미 形成된 하나의 意思決定.

따라서 手段—目的連鎖는 達成되지 않으면 안되는 一連의 目標를 時系列的 順序(chronological sequence)에 따라 配列한 것에 지나지 않으며⁽¹⁹⁾ 이는 이미 決定된 累昇의인 高次目標의 連續의 系列로서 各目標는 別途의 보다 高次段階에 依存하는 것이다.⁽²⁰⁾

以上에서 본 바와 같이 企業家가 機能 내지 活動遂行의 前提로서 遂行하는 意思決定은 窮極의目標를 達成하기 위한 最適手段의 繼續的 連續的選擇이며, 이는 곧 目的의 手段으로의 解釋過程이라 할 수 있는 것이다.

4. 企業家意思決定패턴과 그 變化

企業家의 意思決定은 前述한 바와 같이 個別經濟目的을 達成하여 주는 手段으로서의 社會經濟目的의 具體的實現可能性 즉 定性的 定量的 欲求의 豫測을 前提로 하므로 먼저 需要欲求의 制約的 構造를 나타내는 企業諸環境과 이에 適應하는 手段構造인 企業能力 兩面의 考慮下에 이루어진다. 왜냐하면 大多數의 意思決定은 人間의 計劃보다는 諸環境의 힘에서 생기는 것인 까닭이다.⁽²¹⁾ 그러므로 本質的 企業의 適應方式은 兩考慮要因間의 均衡點 내지 適合點을 把握 내지 豫測하는 것이다.

그런데 初期的條件에서는 環境改變의 手段의 開發이 이루어지지 않았었기 때문에 오늘날과 같이 環境에 作用을 미쳐 이의 改變을 통한 創造의 내지 革新的 適應은 企圖되지 않았고 다만 所與의 環境 즉 統制不能의環境條件에 統制可能한 手段으로 適應하는 것이 一般的 適應패턴이었다. 그러므로 環境과 手段間의 均衡 내지 適合關係는 變動的인 環境의 諸條件에 의해 一義的으로 規定되기 마련이었다. 따라서 初期的 條件下의 企業家의 豫測의 主要內容은 欲求制約環境의 未來 一定期間內에 거치게 될 變動의 把握이었으며 이를 통하여 企業目的의 達成은 可能하였다. 따라서 企業家의 意思決定패턴은

$$\text{手段} = f(\text{環境})$$

과 같이 된다.

이제 手段構造를 機能關聯的으로 把握한다면 이 適應패턴은 다음과 같이 바꿀 수 있다. 機能은 活動(operation)으로 把握되므로 環境適應은 具體的으로

$$\text{手段(生産 販賣 財務 人事 其他)} = f(\text{環境})$$

또한 手段構造를 資源(resource)關聯的으로 본다면 適應패턴은 다음과 같이 된다.

(19) Jones, H.H., op. cit., p. 16.

(20) cf. ibid, pp. 15~16.

(21) Albers, H.H., op. cit., p. 203.

手段(人的資源, 物的資源, 技術的資源)=f(環境)

이와 같이 變動的인 環境의諸條件을 所與의 與件으로 受諾하지 않을 수 없었던 初期의條件下에서의 企業家の 主機能은 統制可能手段의 適應可能性을 前提로 한 獨立變數의인 環境條件의 豫測에 있었다. 勿論 이와 같은 條件은 本質의패턴의 경우에만 妥當하며 特殊時代的 條件下의 企業家の 意思決定이 반드시 環境의 諸條件의 充分한 考慮를 前提로 한 豫測이었다고는 할 수 있을지 疑問이다. 그러나 嚴密한 意味에서 볼때, “企業家에게 있어 「豫測을 하느냐」(forecast) 혹은 「豫測을 않느냐」(not forecast) 어느쪽이건 選擇을 할 수는 없는 것으로 實上 大多數의 경우 豫測을 않다는 것은 危險한 種類의 豫測 즉 諸條件이 그다지 變化하지 않다는 豫測을 함을 意味한다.”⁽²²⁾ 따라서 企業家가 環境의諸條件을 考慮하지 않고 意思決定을 한다는 것은 環境의 諸條件을 暗默의으로 不變이라는 假定下에, 豫測을 하였음을 示唆하는 것이다.

그러나, 社會의 發達과 함께 從來 物的 및 技術의 手段과 같이 統制可能手段으로서만 考慮되어 왔던 人的資源이, 制度的保障 내지 民主意識 및 生活水準등의 向上으로 漸進的으로 強制的 내지 機械的生產性向上을 위한 管理可能對象으로서의 被動的協同主體의 性格을 脫却하여 獨立變數의인 能動의性格을 가지게 됨으로써 이의 一義的管理可能性이 弱化되어 手段系列의 考慮條件에도 變化가 생기게 되었다. 즉 從來 人間은 單純한 經濟機能의存在로 取扱되어 왔었으나 오늘날엔 그것의 管理不可能性 내지 困難性이 一般的으로 指摘됨과 아울러 諸資源間의 結合에 있어 人的要素의 自發의 主導의 性格이 強調되고 있는 것이다. 例컨대 從來 生產性向上에 顯著한 寄與를 한 「테일러」(Taylor, F.W.)의 管理體系는 그가 人間行動에 관하여 行한 지나치게 單純化된 假定에 立脚하여 이루어지고 있는 것⁽²³⁾이라 指摘되고 있으며 또한 初期의 科學的 管理의 先驅者들은 機械와 人間의 生産能力을 極大化함에 있어서의 科學的技法의 重要性을 強調하고 있는데 이들의 人間行爲에 관한 概念은 “烏合之卒의 假定(rabble hypothesis)”과 經濟人概念에 立脚하는 것으로⁽²⁴⁾이와 같이 社會가 個人的 烏合이라는 생각은 政治 및 經濟理論에 許多히 暗示되고 있다고 하고⁽²⁵⁾ 이러한 管理知識은 人間이 協同하려고 하는 範圍內에서만 有用하며 最良의 方法 및 技術的 過程은 人間の 協同없이 좋은 成果를 거둘 수 없는 것이라 指摘되고 있다.⁽²⁶⁾

(22) King, E.R., "Analysis and Forecasts of Company Sales" The American Statistician, June-July, 1952, p. 5.

(23) Albers, H.H., op. cit., p. 20.

(24) ibid, p. 23.

(25) cf. Mayo, E., The Social Problems of an Industrial Civilization, 1945, pp. 34~56.

(26) Sheldon, O., The Philosophy of Management, 1923 p. 35.

이와 같은 면에서 볼때 企業目的達成의 手段의 要素로서의 人間은 餘他資源과는 달리 企業活動過程上 能動的主導性을 가지는 것이다. 그러면 이와 같은 人的要素의 變數化의 可能性은 어떠한 存在論的인 意義를 가지는가? 「바나드」(Barnard, C.I.)는 “經濟理論과 經濟의 利益은 비록 必須不可缺한 것이라 하더라도 이를 第2次的인 地位에 追放하지 않는 限 組織內의 人間의 行爲를 理解할 수 없었고, 理事會의 構成員은 勿論 最末端의 人間에 이르기까지 그들의 行動의 基盤에는 經濟的인 것은 勿論 非經濟的인 動機 利害 및 過程도 있음을 알았다는 事實⁽²⁷⁾을 指摘하고 있다. 그러나 經濟生活이 人間의 餘他生活의 下部構造임을 想定할때 어느 程度의 生存水準의 經濟的充足이 이루어진 然後에야 비로소 其他 誘因이 作用할 수 있는 것이다.⁽²⁸⁾ 事實 生存水準의 維持가 急迫한 人間에게 있어 文化的 내지 藝術的 價値 또는 矜持나 精神的滿足은 追求될 수 없는 것이며 따라서 始源的인 人間의 執行 勞動者로서의 企業에의 參與는 오늘날과 같은 物質的 誘因以外的 強力한 誘因의 作用이 있었다고 想定할 수는 없는 것이다. 換言한다면 手段의 要素로서의 人間의 企業에의 參與는 生存水準의 維持를 위한 手段의 獲得이라는 意味에서 經濟的 내지 物質的 誘因의 作用으로 勞動力을 商品化하게 됨으로써 이루어진다고 할 수 있는 것이다. 그러므로 이들은 元來 企業의 機械的 管理對象으로서의 被動的主體에 지나지 않았었으나 成熟社會로 轉移함에 따라, 이들은 漸進的으로 能動的主體化하여 마침내는 下述하는 바와 같이 意思決定主體인 企業家와 對等한 階序의位置를 集團의 내지 社會的으로 確保하게 됨으로써 管理不能의 資源化하고 企業家의 意思決定上 獨立變數의 影響을 미치게 되는 것이다.⁽²⁹⁾ 이와 같이 하여 成熟의 分業社會의 企業의 適應方式은 環境과 人的資源의 管理不能 내지 不完全管理可能的 狀況을 前提로 하는 手段의 要素의 選擇이 되어 複雜化하게 된다.

또한 近代에 이르던 革新과 技術의 進步의 結果 環境의 次元에 影響을 미치는 活動이 可能하게 되어 環境을 單純한 所與의 條件으로 보지 않고 不完全하나마 어느 程度 이의 改變可能性을 前提로 하는 適應패턴을 取하게 되기도 한다. 近代企業이 販賣促進 및 公衆關係에 積極的인 까닭은 이의 活用을 前提로 한 適應方式을 取하는 까닭이다. 例컨대 “同業協會(trade association)를 통하여 特定業種에 有利한 立法이 이루어지도록 努力할 수도 있으며 그들이 選出한 政府內의 代表를 통해 有利한 法律의 制定이나 혹은 不利한 法規가 制

(27) Barnard, C.I., op cit., p. xi.

(28) cf. ibid, p. 143.

(29) 例컨대, 勞動組合을 통한 雇傭安定, 失業手當의 支給등은 勞動供給을 硬直化시키므로써 代替的雇傭을 통한 生産性向上을 不可能케 하기도 하고, 혹은 物質的 誘因의 一定手當 支給水準 以下에서의 作用을 無力化하게 할 수도 있는 것이다.

定되지 않도록 할 수도 있으며 또는 對象市場에 變化를 惹起케 할 廣告나 販賣促進政策을 實施할 수도 있는 것이다.”⁽³⁰⁾

以上에서 본 바와 같이 企業家의 意思決定의 패턴은 本質적으로 環境의 次元의 狀況 내지 變化에 대한 正確한 認識을 前提로 하는 것인데 그 까닭은 企業이 分化的經濟機能을 擔當하는 機關이기 때문이다.

5. 企業家의 負荷機能

以上에서 본 바와 같은 企業에 있어서의 意思決定過程과 그 패턴의 分析에 미루어 所有經營者는 始源의 企業의 形成과 運營過程을 통해 企業目的을 實現하고자 세가지 類型의 意思決定을 함을 알 수 있다. 前述한 바와 같이 企業家가 企業의 實質의 形成을 뒷받침하는 投資行爲를 決定지우는 意思決定을 하는데 이러한 投資行爲는 企業家의 持續的, 迂廻的 欲求充足可能物의 獲得可能性에 관한 具體的인 方向과 規模에 관한 意思決定을 前提로 하는 것이므로 前述한 投資行爲에 관한 意思決定에 先行하여 持續的 迂廻的 欲求充足可能物 즉 利潤의 獲得可能性에 관한 豫測이라는 意思決定을 이에 앞서 遂行하지 않으면 안된다. 그런데 이러한 意思決定은 前述한 바와 같이 外的環境과 內的能力條件間의 創造的 내지 革新的 適應可能性에 관한 豫測이므로 이것이 보다 具體적으로 이루어지려면 環境의 諸條件의 考慮下에 統制可能한 管理可能手段의 適切한 選擇과 配合(mix)을 통한 目的實現過程에 관한 意思決定이 이루어지지 않으면 안된다. 換言한다면, 어떠한 欲求充足可能物을 어느만큼 언제 어떻게 어디서 生産販賣할 것인가 하는 合目的的 具體的 活動過程에 관한 事前的豫測이라는 意思決定이 이루어지지 않으면 안되는 것이다. 이러한 意思決定은 흔히 管理意思라 불리워지며 이는 環境의 條件을 前提로 한 手段的要素의 選擇配合에 의해 이루어지므로 企業믹스(business mix)라 할 수 있으며, 특히 時間的次元에 重點을 둔 實行計劃에 관한 意思決定이다.

그런데 以上에서 본 바와 같은 세가지의 意思決定은 所有經營者의 경우, 單一人에 의해 遂行되나, 그와 같은 意思決定은 前述한 바와 같이 繼起的으로 手段—目標連鎖關係에 놓여 있으며 또한 그와 같은 意思決定의 波及效果는 저마다 相異하지만 原型의 所有經營者라는 企業主體의 觀點에서 平面的으로 볼 때 이는 企業家의 負荷機能이라 認識할 수 있는 것이다. 이와 같은 면에서 볼 때 企業家機能은 各 意思決定의 屬性에 對應하여 다음과 같은 세가지로 나눌 수 있다.

(30) Weimer, A.M., op. cit., pp. 76~77.

(1) 投資機能(investment function); 이 機能은 前述한 바와 같이 企業의 實質的 形成을 實效化하는 手段行爲로서 이루어지는 投資行爲이며, 이는 下述하는 豫測機能에 隨伴하는 企業危險(business risk)을 意欲으로 負擔하고자 함으로써 遂行되는 것이다. 이와 같은 企業形成機能은 持續的 欲求充足可能物의 獲得이라는 期待可能性에 의해 誘發되는 機能이며 이러한 機能의 遂行없이는 下述하는 諸意思決定의 實效化 즉 執行은 이루어질 수 없는 것이다.

(2) 豫測機能(forecast function); 豫測機能은 企業目的의 現實的 具體的 解釋機能으로서 이에 따라 企業의 性格과 規模가 確定되어 下述하는 意思決定을 規制하는 틀(framework)을 形成한다. 換言한다면, 抽象的인 意味에서의 二重的企業目的 즉 長期的考慮下의 利潤의 特定豫測期間內에 있어서의 實現過程을 具體的인 手段과 規模로 轉化시키는 機能으로서 一般의 目的을 具體적으로 定立시켜준다. 前述한 바와 같이 本質的企業은 公衆受容도가 높은 製品을 生産함으로써 企業目的을 達成하려는 것이므로 이 機能은 定性的으로는 製品의 品質과 製品系列에 關聯되는 機能과 그 受容規模를 決定하는 機能으로 大別된다. 換言한다면 이는 環境과 內的能力間의 創造的 適應可能性에 관한 意思決定이며 이에 따라 前述한 企業形成機能도 制約을 받게 마련이다.

(3) 管理機能(management function); 管理機能은 豫測機能에 의하여 具體적으로 解釋定立된 企業目的의 達成을 위한 諸活動이 經濟合理的으로 執行되도록 하기 위하여 遂行되는 機能으로서 換言한다면 “어떤 共通目標을 향한 個人集團의 努力의 引導 統制”⁽³¹⁾를 하기 위한 意思決定이다. 그러므로 이는 前述한 豫測機能에 立脚하여 遂行되는 企業形成機能을 통해 實效화된 企業의 持續的 活動을 合目的的으로 遂行하기 위해 이루어지는 機能으로서 資源關聯의으로 보면, 一般的手段形態인 資本을 具體的인 人的 物的 및 技術的 資源으로 轉化하고 이의 合目的的 結合過程을 통한 欲求充足可能物의 具體的 生産과 流通을 成遂케 하기 위한 것이며 機能關聯의으로는 諸企業活動의 合目的的 遂行과 關聯된다. 이러한 機能을 통하지 않고서는 결코 企業目的의 合理的 達成이 不可能한 것이다.

그런데 이와 같은 推論은 企業內部에 이미 近代企業의 경우와 같은 協同이 이루어지고 있다는 立場에서 이루어진 것이다. 즉 手段의 配合過程 즉 企業活動의 執行過程에는 所有 勞動力이 投下되지 않는다는 意味에서의 勞動者와 이들의 作業을 統制하는 管理業務의 分離

(31) Newman, W.H., Administrative Action, The Techniques of Organization and Management, 1951, p. 4.

를 前提로 하는 것이다.⁽³²⁾

그러므로 自體勞動을 投下하는 個人企業의 경우라면 企業家は 上述한 세가지 意思決定機能以外에도 管理意思에 의해 決定된 目的의 具體的 實現過程에 媒介的으로 勞動을 投下하는 機能 즉 執行機能도 아울러 擔當하고 있음을 알 수 있는 것이다.

6. 企業의 進化和 企業意思主體의 多極化

經濟社會의 發達과 經濟規模의 擴張은 純粹한 單獨企業으로서의 個人企業의 存立을 不適하게 만듦으로써 이러한 小規模 企業은 資本의 集中과 結合을 통하여 大規模化過程을 밟게 된다. 例컨대 트럭都賣商(truck jobber)의 경우와 같이 單一人이 一臺의 貨物自動車로서 小賣店에 商品을 都賣하면서 專業的으로 賣買業務에 從事하거나, 혹은 獨立的 職匠이 作業場을 가지고 原材料를 求得하여 製品注文에 의해 製作販賣하는 경우에는 企業活動過程 즉 目的達成을 위한 合目的的 活動過程에는 他人의 勞動을 통한 協同을 必要로 하지 않는다. 換言한다면 手段의 要素로서의 人的要素는 所有經營者の 自體勞動에 의해 充足된다. 그러나, 企業의 大規模化는 企業目的達成을 위한 手段의 資源의 規模를 擴張시키는데 企業家の 自體勞動만으로 不足한 경우에는 徒弟나 혹은 見習工의 形式으로서의 人的資源 즉 勞動力의 補充이 이루어지기도 하며 이 過程에의 協同의 參與의 代價로서의 賃金에 대한 合議가 이루어 짐으로써 執行的 勞動者가 企業에 參與하게 되어 能動的 主體로서의 企業家에 대하여 受動的 主體로서의 性格을 지니게 되는 것이다. 이와 같은 勞動者의 集團이 적은 경우 이들의 管理活動은 企業家の 單純한 直覺에 의해서도 效果的으로 이루어질 수 있다. 즉 그 集團의 各 成員은 企業家로부터 對人的으로 指導를 받을 수 있다. 그러나 産業革命以來의 生産規模의 擴大 즉 勞動者의 增大는 勞動者와 이들의 活動의 統制를 分離시킴으로써⁽³³⁾ 自體勞動을 執行過程에 投下하면서 管理活動을 擔當하던 企業家は 執行的 過程에서 撤收케 되고 前述한 三機能 즉 意思決定機能에만 專念케 됨으로써 目的達成을 위한 契機的機能으로서의 意思決定機能과 이의 執行機能은 分化하게 되어 同等한 生物의 存在인 企業家和 勞動者에 各各 分擔됨으로써 企業內에 機能의 階序化(functional hierarchy)가 形成되게 되어 支配와 服從이라는 機能의인 權力構造가 形成된다. 따라서 企業家は 同一한 生物의 基礎를 가지는 勞動者를 그 自身이 具體的으로 達成하고자 解釋한 目的의 達成을 위한 執行過程에서의 從屬의 내지 被支配의 協同을 確保하기 위하여는 應當 意思決定內容의 被

(32) cf. Koontz, H. & O'Donnel, C., Principles of Management, An Analysis of Managerial Functions, 1959, p. 5.

(33) cf. ditto.

動的企業主體에의 傳達(communiation) 機能도 負擔함은 當然한 歸結이라 할 수 없다.⁽³⁴⁾ 그런데 前述한 바와 같이 이러한 個人企業으로서는 成長하는 經濟社會에 資本面이나 經營能力面에서 適應할 수 없어 集團企業이 形成하게 되는데 이러한 企業主體의 多極化를 機能分擔과 關聯시켜 볼 때, 合名會社는 全社員이 三機能을 共擔하는 共同企業의 形式이며 合資會社는 投資機能만을 擔當하는 有限責任社員과 投資는 勿論 豫測 및 管理機能을 아울러 擔當하는 無限責任社員으로 構成되므로 이는 個人企業이 資本의 制約을 벗어나기 위한 進化形態라 볼 수 있으며 株式會社의 경우에는 投資株主와 經營株主로 區分되듯 經營株主는 三機能을 모두 擔當하고 投資株主는 投資機能만 擔當하고 있다. 그러므로 如何한 形態의 企業이건 이와 같은 三個機能은 반드시 遂行되는 것이므로 이는 可謂 企業家機能의 原型이라 할 수 있는 것이다.

이와 같이 企業이 進化하여 오는 동안 그러던 果然 모든 企業의 意思主體는 企業所有者만으로 形成되어 있었는가? 『구텐베르히』(Gutenberg, E.)는 經營의 意思決定主體의 構成에 따라 意思決定原理를 다음과 같이 分類하고 있다.⁽³⁵⁾

(1) 單獨決定의 原理(Prinzip der Alleinbestimmung)

a) 企業家(Unternehmer)에 의해 決定되는 企業; 이를 單極構造의 經營이라 하며 이 企業者는 所有(Eigentum)와 管理(Geschäftsführung)를 兼擔한다.

b) 企業家和 管理者에 의해 決定되는 企業; 이를 複極構造의 經營이라 하며 資本主義後期에 들어 所有를 前提로 하지 않고 管理만을 專擔하는 管理者가 企業意思形成에 參與하는 型態로서 管理者를 第2型의 企業者라고도 하고 있다. 여기에서는 管理者의 意思決定上의 優位가 是認되고 있다고 한다.

또한 이러한 構造는 公有經營이나 社會화된 經營에도 存在한다고 하는데 公有經營이란 私有權의 一般的 承認을 前提로 하는 社會에서 例外的 存在로서 國家나 公共團體가 所有하는 經營이며 社會화된 經營이란 所有權의 一部 또는 全部의 否定을 前提로 하는 社會의

(34) 이러한 分野는 經營學研究上 看過되어온 領域인데, 企業意思傳達의 本義는 一方的인 有意義 情報價値의 發散이 아니라 受取者(receiver)의 同調의 協同을 可能하게 하는 說得的인 것이다. 그러므로 受取者의 狀況이 커뮤니케이션의 效果를 左右할 수 있는 것이다. 例컨대 勞動者가 企業의 機能權力構造上 物的資源과 같이 純粹被支配對象이면 企業意思是 命令과 같이 強制的 傳達可能性이 制度的으로 保障되나 오늘날과 같이 勞動者의 民權意識과 協同의 地位가 높아지면 이러한 傳達形式으로서는 企業目的의 合理的 達成을 위한 意思傳達이 效果的으로 이루어지지 않는 경우도 있을 수 있다. 그러나 本稿에서는 一應 이러한 問題를 考慮하지 않기로 한다.

(35) Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftlehre, Band I, Die Produktion, 1951, S. 364 ff. 高田馨, 「經營意志形成의 問題— Gutenberg의 所說—」, 日本經營學會編, 『經營學의 再檢討』 1955, pp. 85~88 參照.

經營이다.

(2) 共同決定原理(Prinzip der Mitbestimmung)

a) 經營構成員全體에 의하여 決定되는 企業; 企業家 管理者外에 從來 管理對象이었던 勞働者가 意思形成에 參與하는 경우로서 共同決定權이 經營活動의 全域에 걸칠때 最大가 된다.

b) 國民代表 즉 國民全體가 直接 企業生産과 利害關係를 가지는 企業; 公共利害關係의 代表者가 決定하는 企業, 이러한 企業은 社會化의 原理나 혹은 적어도 經營活動의 廣範한 部分領域에 걸친 社會化原理를 認定하는 經濟體制下의 企業이다. 이러한 企業에서는 上述한 公共利害代表者가 委員會를 形成하는데 그 代表者는 보통 生産者 및 消費者中에서 選出되며 當該産業部門의 特殊事情에 밝은 代表者가 追加된다. 이에는 社會化所有企業 내지 公共所有企業이 이에 該當한다.

c) 計劃地位(Planungsstelle)가 決定하는 企業

① 私有權認定體制下에서는 計劃地位는 經營의 國家管理 내지 自己管理機關으로 作用하며 所有權者와 計劃地位는 一致하지 않는다.

② 完全社會化體制下에서는 國家가 企業의 所有者이며 同時に 最高計劃의 權威者이므로 計劃地位와 國家地位는 一致한다.

以上에서 본바와 같은 企業意思決定主體의 構成面에서 본 企業의 意思主體의 多極化의 現象은 存在論의 類推를 통한 企業家機能의 經營者에 의한 分擔的 代位過程을 考察할 수 있게 하는 하나의 契機가 된다.

Ⅲ. 企業家機能의 經營者에 의한 分擔

1. 企業家機能의 始源의 分擔過程

前述한 바와 같이 單一人으로 形成되는 始源의 企業에 있어서의 企業의 能動의 主體는 企業家뿐이었으므로 그가 企業에 代位하여 遂行하는 機能은 生活目的에서 演繹된 經濟目的의 手段—目的 連鎖의 意思決定機能과 이의 持續의 達成을 뒷받침하는 補完機能으로서의 企業形成 즉 投資機能 및 目的實現을 위한 意思決定의 執行機能, 즉 勞動機能의 세가지였음을 보았으며, 이는 要約한다면 意思決定機能(豫測, 投資 및 管理意思決定)과 意思執行機能으로 大別할 수 있는 것이다. 이와 같이 單一人에 의해 統合遂行되던 機能中 意思執行 내지 達成機能은 企業規模의 擴大 내지 特化로 因하여 企業家로부터 離脫되어 被動的 企業主體로서의 勞働者가 企業家の 能力을 補完하는 形態로서 分離代位되게 되고 다시 나아

가서 産業革命以來의 企業의 大規模化는 企業目的의 合理的 達成을 위한 多數勞動者의 協同의 努力의 齊合化(coordination)를 위한 努力 즉 管理活動과 執行的 作業活動을 分化하게 하여 勞動者에 의한 自己勞動의 自體管理가 止揚되게 된은 前述한 바와 같다. 그러므로 企業이 大規模化하여 作業過程이 個人的 單純勞動에 의하여 그 執行이 不可能한 狀態 즉 協同의 作業이 普遍化하는 段階에서의 企業家機能은 應當 이를 指揮統制하기 위한 上位職能으로서의 意思決定機能에 의해 限定制約되게 마련이다.

다음으로 企業家の 세가지 意思決定機能中, 目的의 合理的 達成을 前提로 하는 管理意思決定機能이 企業家の 補助의 立場에 있는 管理者에 委讓된다. 그 理由는 管理領域의 擴大와 複雜化라는 內的條件도 重要하나 오히려 成長의인 企業環境의 動態的 變化의 複雜性과 多樣性 때문에 이에의 動態的 創造의 適應을 위한 企業目的의 具體的 解釋 내지 翻案機能 즉 豫測機能이 더욱 重要하여짐에 따른 結果라 할 수 있다. 왜냐하면 이것만이 企業의 長期的 持續의 存立을 前提로 한 企業目的의 達成을 可能하게 하는 本質的 機能이며 管理機能은 다만 上述한 豫測機能 즉 中間目標(intermediate objective)의 達成을 위한 手段—目標連鎖에 包括되는 第1段階의 手段—目標連鎖에 지나지 않는 意思決定 즉 手段의 選擇行爲이므로⁽³⁶⁾ 이는 自律의 내지 獨立的 意思形成이 아니라, 目的 내지 政策制約의인 手段系列에 대한 作業過程中心의 意思決定인 까닭이다.

이와 같은 意味에서의 管理者는 企業目的에 대한 介意없이 具體적으로 翻案된 目的을 前提로 이의 達成을 人的 物的 技術的 諸手段要素의 目的合理的 選擇配合을 통하여 이룩하기만 하면 되는 것이므로, 翻案된 目的 즉 創造의 내지 革新的 適應을 위한 事前的 意志의 決定過程 즉 政策에 變更이 없는 限 이는 常例業務化하는 性格을 가진 企業活動過程에 관한 手段—目的連鎖中의 모든 意思決定 즉 計劃을 內包하는 것인 까닭이다. 따라서 이들은 다만 所與의 與件과 慣行에 따라 反復의인 行爲을 할 따름이다. 이와 같은 性格의 管理者는 흔히 行爲代理者로서의 支配人이나 商業使用人의 活動內容에서 찾아 볼 수 있으며 이들은 企業家の 指示에 의해 勞動者를 指揮하여 所定の 製品을 反復 製造販賣하게 되는 것이다.

이와 같이 하여 企業參加集團內에는 또 다른 階序化(hierarchy)가 機能的으로 形成되게 되고 人的要素의 機能的差異를 통한 權限과 責任의 分化가 二重的으로 이루어지게 된다.

(36) cf. Jones, M.H., op. cit., pp. 15~19.

2. 企業家機能의 本質

以上에서 본 바에 따르면, 적어도 同一한 生物的存在인 人間이 經濟的 協同을 위한 複合的 構成體로서의 企業에 機能階序의 으로 勞動者 및 管理者로서 參與하게 되는 段階에 이르면 企業家の 機能은 投資機能과 豫測機能만을 保有하게 되는데 이 중에서 가장 本質的인 機能은 豫測機能이라 할 수 있다. 왜냐하면 投資機能은 企業家の 持續的 迂廻的 欲求充足을 實效化하기 위한 手段의 機能에 不外한 까닭이다. 그러므로 手段의 一般的 形態로서의 資本은 嚴密한 意味에서 볼 때 企業意思의 實效化를 위한 必要條件이나 이의 投下만으로서 企業目的이 自生的으로 成遂되는 것이 아니라 반드시 能動的 企業意思主體에 의한 意思와 이의 實現을 위한 努力이 뒤따르지 않는 限 成遂될 수 없는 까닭이다. “事實 經濟過程이 運動하게 되는 能動的契機란 産業社會의 人間的 要素인데, 人間이 利用할 수 있는 資源의 性格은 不變(constant)이며 變化하는 것은 오직 人間的 要因뿐이다. 즉 이러한 物을 어디에 利用할 수 있는가 하는 洞察力과 理解力만이 發展하는 것이다. 機械設備에 생기는 變化는 人間的 要素에 있어서의 變化의 表現이며 物의 事實의 未來의 變化는 人的要素의 變化를 통하여서만 비로소 可能的한 것이다.”⁽³⁷⁾ 라고指摘되듯 人間이 能動的 企業主體로서 遂行하는 機能은 目的 實現을 所與의 環境의 및 手段의 情況下에 創造的으로 具體化하려는 企業家の 意思形成 즉 豫測機能에 있지 않으면 안되며 이것이야말로 企業家の 本質的 機能이라 할 수 없는 것이다.

따라서 이러한 豫測機能은 創造的 내지 革新的 性格을 가지기 마련이다. 그런데 「슈페터」(Schumpeter J.A.)는 企業家の 創造的인 意思過程이 經濟發展의 契機이며 利潤은 이와 같은 經濟發展過程에서만 發生한다고 하고 企業家の 創造的 機能은 新發明의 利用, 原材料의 新供給源이나 新販路의 開拓 내지 生産過程의 再編成과 같은 新結合 내지 革新機能에 있다고 規定하고 이러한 新結合을 遂行하는 것이 企業이며 이 新結合의 遂行을 機能으로서 擔當하는 個人을 企業家라 하고 있다.⁽³⁸⁾ 그러나 그는 革新機能을 다만 企業家に 의한 內的인 意志의 變化 즉 手段의 要素의 創造的 選擇配合面만을 強調하고 있음으로서 環境의 側面的 變化 즉 需要變化나 景氣變動 또는 生産技術上的 變化와 같은 情況에 대한 適應過程은 無視하고 있다고指摘되고 있는데⁽³⁹⁾ 이와 같은 缺陷은 豫測機能이 環境的 要因과 手

(37) Veblen, T., The Place of Science in Modern Civilization, 1951, p. 71. 勿論 이와 같은 歸結은 going concern을 中心으로 하는 現實歸納的 結論이나, 前近代의 企業家도 이와 같은 能動的 行爲主體이 있음은 當然하다.

(38) Schumpeter, J.A., The Theory of Economic Development 1934, p. 74.

(39) 占部都美, 『近代經營學』, 1957, p. 182 參照.

段的 要因間의 創造的 適合 내지 均衡可能性⁽⁴⁰⁾에 관한 意思決定으로 보는 경우에는 回避될 수 있다. 왜냐하면 企業家は 恒時 環境의 情況에 대하여 手段要素系列의 選擇配合을 통한 創造的 내지 革新的 適應可能性을 事前的으로 考慮함으로서 비로소 意思決定을 하기 때문이다.

3. 本質的企業家機能의 代位過程

企業은 單一意思主體에 의해 經營되는 個人企業으로부터 大規模化過程을 밟아 會社企業으로 進化하게 되고 나아가서 高度資本主義段階에는 資本會社인 株式會社가 一般化하게 된다. 그런데 前述한 바와 같이 初期의 條件下에서의 企業家は 投資家이며 同時에 管理者임과 아울러 勞動者로서 個人企業을 經營하였으나, 企業의 成長과 더불어 企業家は 投資機能과 豫測機能만을 擔當하게 되는 것이다. 그러나 오늘날 經營者革命(managerial revolution)이라는 말이 云謂되듯 經營者가 企業의 能動的 主體化하고 심지어 經營者의 社會的責任까지 云謂되는 까닭은 무엇일까? 그것은 社會經濟的 存在로서의 企業의 能動的 主體로서의 機能을 經營者가 擔當遂行한다는 機能의 論據가 없는 限 正當化될 수는 없는 것이다. 이와 같은 觀點에서 以下에서는 本質的 企業家機能의 經營者에의 代位過程을 高度會社인 株式會社를 中心으로 考察하고자 한다.

株式會社와 같은 物的會社企業의 成立은 個人企業의 資本的制約에서 오는 大規模企業에의 不適性を 카버(cover)하기 위해 考案된! 一種의 企業形態라는 點에서 찾아볼 수 있으며 이의 意思決定은 資本과 比例關係에 놓여 있는 議決權保有者 즉 株主에 의해 이루어지며 이러한 意思決定의 執行은 株主總會에서 選任된 理事가 行하므로 株式會社에 있어서의 本質的機能의 擔當者는 株主임을 알 수 있다. 따라서 初期株式會社의 株主는 投資機能과 豫測機能을 兼擔하며 執行機關으로서의 理事는 管理機能도 兼擔하는 것이다. 一般的으로 볼 때 資本家的 企業理論에서는 三機能을 兼擔하는 企業家를 “機能資本家”라 하여 生産過程에 있어 剩餘價値를 造出함으로써 資本의 法則을 實現하는 어떤 種類의 主體의 機能을 擔當하는 사람이라고 보며 이러한 경우 所謂 無機能資本家は 投資株主와 같이 生産過程의 指

(40) 이와 같은 創造的 내지 革新的 適應可能性은 곧 環境適應을 위한 手段選擇에 관한 意思決定인데 이의 類型으로서는 다음과 같은 세 가지를 들 수 있다. (cf. Weimer, A.M., op. cit., p. 77)

- a) 環境順應의 意思決定~經濟, 社會, 政治의 諸環境에 企業活動을 適應시키는 것으로서 이는 受動的適應方法이라 할 수 있다.
- b) 環境逆行의 意思決定~既存의 趨勢에 反對되는 企業活動을 遂行하는 것으로서 環境의 要因을 無視 내지 輕視하는 適應方法이다.
- c) 環境改變의 意思決定~程度의 差는 있으나 環境의 變化를 이르게 하고 이에 適應하는 方式으로서 이는 能動的適應方法이라 할 수 있다.

揮에서는 離脫하여 “機能資本家에 의해 造出된 剩餘價值에서 그 一部를 利益配當金으로서 受取할 따름이라 한다. 따라서 機能資本家에게 있어 企業의 所有와 經營은 一致하며 그는 生産過程에 있어 資本法則을 實現하는 主體的 機能者라고 생각됨에 反하여 無機能資本家は 단지 資本을 所有할 따름으로서 直接 資本의 增殖過程에는 參加하지 않는 사람을 뜻한다고⁽⁴¹⁾한다. 이와 같은 立言을 吟味하여 볼 때 所謂 機能資本家란 目的達成을 위한 手段을 選擇配合하여 企業活動을 執行하는 過程을 指揮하는 管理機能을 擔當하는 사람을 指摘하며 無機能資本家란 다만 投資機能만을 擔當하는 사람을 말하게 된다. 따라서 이에 따르면 豫測機能의 擔當者가 누구인가 明確하지 않으며 機能資本家は 管理機能의 擔當과 關聯하여서만 認識되고 있다. 그러나 前述한 바와 같이 企業家の 本質의 機能이 豫測機能이라는 立場에서 본다면 議決權을 가지는 株主가 株主總會를 통하여 意思決定過程에 參與하므로써 豫測機能을 遂行하는 以上 이들을 一義의으로 無機能資本家라고 할 수는 없는 것이다. 왜냐하면, 所謂 投資株主와 經營株主의 올바른 區分은 그들이 遂行하는 機能的 觀點에서 다루어져야 할 問題인 까닭이다. 이와 같이 생각한다면 적어도 初期의 株式會社 특히 그것이 發起設立된 경우 創業者集團이 모두 執行機能을 除外한 意思決定機能을 兼擔하고 있었을 것임은 當然하다. 그러나 株式의 分散이 廣範圍하게 이루어짐에 따라 企業意思決定機關으로서의 株主의 豫測機能의 遂行이 技術의 내지 現實의으로 不可能하게 됨과 아울러 投資額에 比例하는 豫測機能의 分擔이 少額投資主에게는 事實上 無意味하여 아무런 誘因이 없게 되므로써 少投資機能資本家は 豫測機能의 遂行過程에서 離脫하고 다만 그들에게 配分되는 投資收益의 比率 즉 利廻率에 關心을 가지게 되어 實質의으로 投資株主로 轉落하게 된다. 그리하여 豫測機能은 少數의 機能資本家에게 集中留保되게 되는 것이라 봄이 보다 合理的인 것이다.

이와 같은 意味에서 볼때 所有의 分散은 意思決定機能의 集中을 齊來하며 이에서 所謂 少數支配(minority control)의 可能性을 窺知할수 있게 되는 것이다. 그러나 이러한 少數支配는 반드시 投資額에 比例하는 것이 아니며 高度分散에 따라 相對的으로 적은 所有集中이나 其他의 法制의 手段(legal devices) 例컨대 無議決權株나 議決特權株의 發行 또는 投票信託 등을 통한 支配可能性을 낳게 하는 것이다.⁽⁴²⁾

이와 같이 하여 特定 少數의 機能的 資本家에게 留保된 豫測機能 즉 政策樹立機能은 株

(41) 占部都美, 前掲書, p. 179.

(42) cf. Berle A.A. & Means, G.C., The Modern Corporation and Private Property, 1936, pp. 72

主總會의 存立意義를 無意味하겠금 하지 않을 수 없게 하여 이에 代位되는 豫測機能擔當機關으로서의 理事會(取締役會)를 成立시키는 契機가 되는 것이다. 勿論 이와 같이 企業家機能이 어떤 機能主體로부터 다른 機能主體에 轉移하게 되는 까닭은 讓渡하는 機能主體가 그 機能을 遂行함이 非合理的이거나 혹은 不可能하기 때문인데 一般的으로 企業家機能의 移行過程은 非合理的인 때문에 이루어지는 것이라 생각된다. 즉 企業의 成長과 더불어 機能의 水平的 내지 階序的 分化가 이루어지므로써 어떠한 機能의 遂行에 專門的 知識과 能力 내지 技術이 必要하게 되기 때문에 機能의 主體의 代位現象이 생기게 되는 것이다.

美國의 理事會(board of dicretors)의 構成패턴을 보면 다음과 같은 셋으로 나눌 수 있다고 한다.⁽⁴³⁾

- a) 理事全員이 專任의 有給役員인 경우
- b) 少數의 專任經營擔當者以外에 全理事가 社外에서 選任된 重役인 경우
- c) 社內出身의 專任理事와 社外理事가 비슷한 경우

그런데 管理 내지 執行機能이 原來 豫測機能 및 投資機能과 함께 癒着的으로 遂行되다가 分化되었다는 事實을 勘案할때 理事會의 初期的 構成패턴은 應當 專任理事 즉 經營株主만으로 構成되었을 것임은 明確하다. 그런데 漸進的으로 管理業務의 比重이 높아지고 複雜專門化하게 됨에 따라 이들 經營株主는 前述한 바와 같이 管理業務를 專門管理者에게 委讓하게 되는 것이다. 그런데 前述한 바와 같이 豫測機能은 環境의 諸條件과 手段의 諸條件의 創造의 내지 革新的 適應可能性의 把握이며 同時에 企業目的을 具體的 내지 實體的 手段構造의 性格과 規模를 테두리 지우는 規制의 準據範圍를 決定지우는 것이므로 이 機能의 合理的遂行을 위하여는 적어도 環境의 諸條件의 變動方向과 規模 및 이의 改變可能性에 대한 明確한 認識과 아울러 이에 創造的으로 適應할수 있는 管理可能手段의 狀況과 利用限界등에 관한 認識을 할 수 있는 能力이 있지 않으면 안된다. 그러므로 이 機能의 遂行은 管理可能手段構造의 合目的的 活用過程에 專念하는 專門的 管理者가 一般的으로 보다 合理的으로 豫測機能을 遂行할수 있는 可能性이 있게 된다. 왜냐하면 資本主義社會에 있어서는「슈페터」(Schumpeter J.A.)가 指摘한 바와 같이 주로 手段的 構造의 革新過程을 통한 環境適應이 一般的이므로 이러한 手段構造의 專門的 管理者가 留保의 機能擔持者인 企業家보다 더 適合한 까닭이다. 이와 같이 하여 專門的 管理者는 豫測機能을 分擔的으로 代位하게 되고 大多數의 非專門的 企業家は 投資株主化하게 되거나 혹은 經營者로서의 專門的 適格要件

(43) Blair, W.T., Appraising the Board of Directors, Harvard Business Review, Mar., 3. 1950, 野田 信夫, 新版『企業의 近代的經營』, 1956, p. 104.

이 있는 경우에는集團의意思決定主體의 한 멤버가 되기도 하는 것이다. 그러나美國의 경우經營擔當者가實際上理事會의過半數를占하고 있다는事實⁽⁴⁴⁾은 이와 같은豫測機能의經營者에의移行過程을實證하는 것이라 않을 수 없는 것이며, 또한美國의大多數의典型的大企業의 경우理事會에서實質的인主導權을 잡고 있는 것은經營擔當者集團이라는結論이 내려짐과 아울러「구텐베르히」(Gutenberg E.)도管理者의意思決定上의優位를是認하고 있는데⁽⁴⁵⁾ 이는 이러한事實을 뒷받침하는積極的證據라 않을 수 없는 것이다.

이와 같이近代의企業에 있어서의目的解釋機能 즉豫測機能은機能資本家가擔當하다가,職業的經營者(professional manager)인非資本家에게分擔의으로代位되므로所有經營者로서의企業家は投資株主化하게 되는데 이는經營株主의機能의陳腐化(functional obsolescence)의結果라고推斷할 수도 있는 것이다. 왜냐하면經營者는豫測과管理機能에特化한技能의人間인 까닭이다. 따라서 반드시特定集團利益을調和的으로遂行할責務를질必要는 없다. 그것을 만약 그들이 진다면本質的企業家機能 즉豫測機能을擔當하는機能主體이기 때문이다. 왜냐하면豫測機能은企業目的 즉社會的의目的과個別的의目的의調和的達成을 위한具體的手段의選擇配合를可能하게 하는테두리(frame work)를決定하여주는機能이며 이는곧企業參加者의欲求充足을多面的으로可能하게 하는가장本質的機能인 까닭이다.

그런데 이와 같은本質的企業家機能은비단經營者에게만分擔的으로代位되는 것이 아니라産業民主主義의理念下에서는勞働者,社會化過程에서는國民代表,統制段階나,社會主義體制下에서는計劃地位도參劃分擔하게 되어企業家機能의多極的分散化가 이루어져企業의所有關聯의概念은後退치 않을 수 없게 되고 오히려企業의協同社會의概念接近이現實理解의捷徑이 되지 않을 수 없게 되는 것이다.

IV. 結 言

오늘날經營者가企業의實質的支配者로서君臨하고 있음이一般的으로首肯되고 있음에도于今그것에 대한論理的根據가提示되지 못한感이 없지 않다. 「번함」(Burnham, J.M.)은 이를生産手段의接近의支配(control over access)를 통해經營成果의配分過程에서優先的待遇를 받는所有者에代位되는經營者의革命的代位를主張하고 있으나⁽⁴⁶⁾生

(44) cf. Gordon, R.A., Business Leadership in the Large Corporation 1948, 同日譯書, p. 30.

(45) cf. ibid, p. 137 및 p. 154. Gutenberg, E., a.a.O., S. 364.

(46) cf. Burnham, J., The Managerial Revolution, 1941, p. 94

產手段의 所有가 아닌 接近의 支配만으로 企業의 實質의 主體化할 수는 없는 것이다. 왜냐하면 經營者가 擔當하는 機能이 企業家の 그것과 같다는 機能의 意味에서의 論據가 提示되지 않는 限 이는 결코 正當化될 수 없는 것이라 생각되기 때문이다.

이와 같은 觀點에서 本稿는 在來의 傳統的 企業觀을 떠나 經濟的目的體現體로서의 企業概念을 定立하고 存在論의인 思惟形式을 빌어 始源의 企業의 形成 및 運營過程의 分析을 통하여 企業家가 負荷하였던 機能은 意思決定과 執行이라는 두가지 機能임을 把握하고 企業意思決定過程의 分析을 통하여 그것은 企業이 體質的으로 體現하고 있는 目的의 實現을 위한 手段—目的連鎖의 繼續的過程임을 把握하였다. 그 結果 執行機能이 分離된 段階에서의 企業家機能은 投資, 豫測 및 管理意思의 決定임을 把握함과 아울러 意思決定과 連帶는 環境의 諸條件과 手段의 條件의 創造의 適合可能性의 把握에 있음을 考察하였다. 그 다음 이와 같은 機能의 擔當者인 企業家가 企業의 進化에 따라 오늘날 多極化現象을 나타내고 있음을 考察함으로써 企業家機能의 本質을 究明하기 위한 豫備的作業을 進行시켰다.

이와 같은 豫備的考察을 통하여 把握한 諸結果를 前提로 企業家の 負荷機能인 漸進적으로 代位되어 가는 過程을 밝히 企業家の 本質的機能은 創造의 革新的 適應可能性을 把握하는 豫測機能에 있음을 論證하고 이 機能의 經營者에의 分擔의 代位過程을 밝힘으로써, 近代에 있어 이러한 機能의 實質的 擔當者가 經營者임을 밝히고자 하였다.

이와 같은 考察의 結果 企業의 所有權을 齊來케 하는 投資機能은 결코 企業家の 本質的機能인 아니며 그것은 다만 企業目的의 達成을 實效化하는 手段의 一般의 形態로서의 資本의 投下에 不外한 것이며, 오히려 豫測機能의 擔當遂行이 從來의 企業家利潤의 優先的 配分の 論據일 수 있음을 想定케 하여 주는 데 왜냐하면 豫測機能이야말로 革新可能性을 위한 前提的 作業인 까닭이다. 그런데 人間의 意志性이 企業生動의 主軸이나 人間의 機能의 階序化는 產業權力構造를 形成하여 同一한 生物的存在인 勞動者를 被支配者化함으로써 對等的協同이 아닌 階序的協同을 強要하여 產業身分社會를 顯現시키게 되어 人間의 機械的從屬手段化가 이루어 지게 하였으나 社會의 發展과 함께 產業民主主義의 一般化는 이러한 傳統的產業社會의 崩壞를 促進함으로써 企業의 支配 및 被支配라는 權力構造의 理解보다는 오히려 對等의 人間의 立場에서의 勞動者의 企業家機能分擔現象이 생기고 있는 同時代의(contemporary) 產業社會 특히 企業社會의 協同社會의 概念의 定立과 이를 前提로 한 接近이 現實理解의 一般的方法化하고 있음을 看取할 수 있다. 오늘날의 經營社會學 내지 組織論의 研究의 大成은 產業社會에서 沒却되어 온 受動的企業主體의 對等的地位에의 還元과 人間의 條件에서 疎外當해 機械化되었던 產業의 人間의 人間隊列에의 復歸 즉 機能階序의 身分關係에서 脫却된 人間의 르네상스(Renaissance)의 結果라 할 수 있는 것이다.

<Summary>

The Essence of Entrepreneurial Function and the Role of Manager.

*Won-Soo Kim**

1. Preface

Modern manager is now regarded as an essential leader of a business enterprise and he has taken over the position of entrepreneur in the industrial society. As P. F. Drucker has noted, we now talk about the "responsibilities of management" rather than the "responsibilities of capital". The term "management and labor" has generally replaced "capital and labor" in the business bibliography.

The discussion of management's public responsibility today tends to begin with the consideration of management as a leader in business enterprise.

It was not, however, disclosed by business students why business manager has become the real leader of business. Did he get his position through "Managerial Revolution"? If then, what is his weapon to facilitate such revolution? It seems that the clear-cut answer for these argument would be given by understanding of his functional burdern. In these sense, the purpose of this article is to find out what should be the essential entrepreneurial function and clarify how and why this function was transferred to the manager.

In a sense, I am intending to apply a frame of thought which had been developed in the field of the "Sociology of Knowledge." This approach is to analyze the relationship between the knowledge of a certain age and the corresponding environmental conditions, which seemes to have a critical influence to the thought of student of the age. And thus we could recognize the historical relativity of knowledges and sciences. Because human being always understands the meaning, namely the essence, of certain social facts, not with his a-priori consciousness but his immanent cosciousness which had been socially framed, specified and filled. They are living in a certain social order and understand all of social facts under the frame of such a social order. We may call this approach as an ontological thinking.

2. Some considerations on Business Enterprise.

(1) The essential pattern of business enterprise may be hypotheticlly defined as

* Research member, of the Institute Management Research.
Assistant Professor, Collage of Commerce, Seoul National Univ.

a socio-economic organization which would be formed by the decision-making of promotor-entrepreneur. They have anticipated that the return on investment is sufficient enough to satisfy his own economic want, and that is obtainable through the performance of production and marketing of other's want-satisfying goods.

Thus we can find that a business man performs production and marketing function as a means of getting revenue from consumer. Consumers are a differentiated economic subject. Business revenue comes from the sales of its products, so that what business endeavors to get revenue is fulfilled by the efficient performance of these functions. In this sense, we may understand that business has to produce goods or services which consumers are to consume and must earn some profit margin that can be able to satisfy the entrepreneurial want.

For the entrepreneur, production and marketing of goods and services are not his ultimate objective, but it is only a translated means for his ultimate objective. He aims to obtain want-satisfying materials for his own want, not for consumer's.

But he cannot earn that directly, because the division of labor and specialization is generally prevailed. At last, he decides to get his own want-satisfying material in a round-about way. In other words, in order to get his own want-satisfying materials, he produces goods and sells them to other. The general pattern of want-satisfying materials could be expressed as a profit margin in terms of monetary unit. Profit margin is a universal and general type of want-satisfying material.

Now, we could understand that business enterprise is formed through the purposeful or tacit intention of entrepreneur to cooperate with differentiated consumer. It might, therefore, be defined that the business enterprise is an organization of cooperation which is done by producer with consumer, namely customer.

(2) When we think about the initial formation of a business enterprise, we could not deny that the business enterprise could not be established without the carrying out of decision-making function by entrepreneur. Why they decide to form a business? Why they have a will to cooperate with consumer, whether it is conscious or not. The economic cooperation is usually derived by economic interest, especially in a stage of the lower satisfaction of human wants. For the

entrepreneur, the economic interest means a possibility to be able to get a profit margin and it compels him to bear the production and marketing function. This economic interest, instinctive or not, is derived by his general life, which is not only economic but cultural and social, etc..

The economic aspect of life itself is necessary as well as a foundation of other life. Without the consuming of goods, human being could not sustain any kind of his life.

Therefore, in the process of business formation, human willingness to earn profit plays a vital role and his willingness becomes the essential function of entrepreneur. These initial decision seems to be derived by the intention of round about satisfaction of his own want.

(3) Decision is a course of action chosen by the decider as the most effective means at his disposal for achieving the goal or goals he is currently faced to solve the problem that is bothering him. Consequently, the goals become embodied in the means employed to achieve them. Therefore, once he see his goals and describe them, some appropriate means of furthering them will usually come to mind, if and only if he knows what he wants, he can choose his means more accurately, and do not waste effort on unproductive means; he shoot at a selected target.

Why human being becomes a functionalistic entrepreneur and for what purpose they make up their mind to form a business? They establish economic institution for the purpose of the attaining their economic objective. In other words, their economic decision would be made up with the hope of acquiring want-satisfying materials. As has been stated, profit margin is a general pattern of want-satisfying materials expressed in monetary term.

Decisions generally involve a consideration of both means and ends, and ends become embodied in the means. An entrepreneur selects a some specific means to achieve his economic objective. In business decision, the selected means is production and marketing in abstract term. But with the production and marketing as an abstract concept, entrepreneur could hardly understand how these function would be practised in specific quality and quantity. They have, in turn, made up their mind to find or forecast these categories or a frame of business operation for the fulfilment of the business objective and their anticipation. Here, we can see that entrepreneur has to forecast the creative, and innovative adaptability in the series of controllable means to their changing

conditions. This forecast will induce to invest capital, and a business enterprise is materialistically formed. And then they must decide what kind and how much of production factors should be selected, prepared, arranged, and mixed under the execution process. This is a management decision for the control of production factors.

In these sense, the translation of ends into means is a continuous process and we could find that serial decision is made for the attainment of ultimate business goals, and such decision about means becomes again ends, in turn, for the next decision in connected series of decisions. They framed a means-end chain.

A means-end chain is simply a way of viewing the decisions we have already made: a way of connecting them up in an orderly pattern to make sure that all the steps necessary for reaching our objectives are included.

In these sense, decision making as a entrepreneurial function should be a continuous and serial selection of best means for the attainment of ultimate end. In other words, It is a serial process of translating the abstract and ultimate end into the more concrete and specific means.

(4) Decisions does not evolve from the plan of man which is relevant to a employing controllable means, but from the force of circumstances which entrepreneur could not control. Business decision always made up on the balance of business environment and business capacity. Therefore, entrepreneur must forecast what is the best creative, and innovative adaptability of controllable means to its circumstances. Here, we may develop a tentative model for the adaptation pattern of business decision. At the earlist days, it seems that entrepreneur always have passively adapted to its environment. The adaptation pattern might be as follow;

$$M=f(E) \text{ (M: mean. E: environment.)}$$

In a functional basis, business means is composed of production, marketing, procurement, personnel, finance, office work, etc. The adaptation pattern would be specified as follow in regard to its functional or operational aspect.

$$M, (Pd, Mr, Pc, Ps, F, O)=f(E). \text{ (Pd: production, Pc: procurement, F: finance, Mr: Marketing, Ps: personnel, O: officework)}$$

These operations or functions can be done by mixing up business resources

available. Business resources are composed of human, physical and technical resources. The adaptation pattern might be specified again as follow with regard to resource aspect.

$$M(H.P.T.)=f(E). \quad (H: \text{human } P: \text{physical } T: \text{technical})$$

Under the passive pattern of business decision, entrepreneur is only to try to forecast the change of environment for the running of his business.

In modern times, however, situations are drastically changed. Traditionally, human resources were considered and treated like a physical resources and it is assumed that they would be managed at will. But, in a developed society, it is often pointed out that "the scientific management pioneers emphasized the importance of scientific techniques in maximizing the productive capacities of machines and men, their concepts of human behavior were strongly founded in the rabble hypothesis and the concept of economic man." It implies that human being is a rational thinker driven by only economic inducements. But, C.I. Barnard asserts that he did not understand human behavior in organizations until he had relegated economic theory and economic interests to a secondary (though indispensable) place, and he found that non-economic motives, interests, and processes, as well as economic, are fundamental in behavior of the boards of directors as well as the rank and files.

What does it mean? It might be possible to make an analogy. First, human resources were considered as a complete controllable business means, but it becomes an imperfect controllable one for the modern entrepreneur. Second, human resources have restored their leading position in the operational process. Because the knowledge of management is useful only to the extent that people are willing to cooperate, and the best methods and technical processes will not give good results without cooperation. And thus, the pattern of business decision is changed dynamically, and entrepreneur could not help, to some extent, considering the human situations as an independent determinant in his forecasting process.

It is evidenced by C. I. Barnard that there are some inducements which make a man to cooperate willingly. It is no doubt that most of the people are willing to cooperate for the material or pecuniary inducements, especially they are in the situation of the lowest standard of livings. But, in the level above the lowest standard of living, it is evident that another inducements such as personal, nonmaterialistic inducements, ideal benefactions,

social compatibility, feeling of participants, condition of communion, etc., have to be given them in order to instigate their cooperative willingness.

It may strengthen a hypothesis developed by ontological thinking. In an economy oriented by poorly satisfied society, human behavior is usually motivated by economic drive, but in a well-satisfied society, human behavior is activated by other inducements, as well as economic one.

An innovation and technical progress in the field of means enable an entrepreneur to have an opportunity to change his environment through well devised business operations. Through his trade association, for example, he may be able to secure legislation that is favorable to his line of business. By working through his elected representatives in government, he may obtain favorable laws or prevent the establishment of unfavorable regulations. He may be able to institute advertising and sales policies that will cause a change in the market in which he is operating.

Consequently, the pattern of business decision is changed once again. For the modern business manager, an environment is considered to some degree to be the one which has a imperfect controllable feature. Moreover, imperfect controllability in human resources, frequent and rapid innovation of resources and technique, all of these facts have made the function of forecast more difficult and complex.

(5) As a result of this discussion, it may be concluded that an initial entrepreneur of one-man-business had to bear two different types of function: one is decision making function and the other is execution function. The former function is divided into three type of sub-function:

1. investment function
2. forecast function
3. management function

In an one-man-business, for example such as a truck jobber, the entrepreneur performs integrately these four differentiated function. This small scale business was, however, inefficient to meet in developing of large scale economy and widened trade area, so that more efficient type of larger scale business has been evolved.

Now, let's remind again that an entrepreneur is a decision maker of business.

In a contemporary business, the number of entrepreneur as a decision maker, have increased progressively, and the entrepreneurial group of a modern business becomes multipolar one. E. Gutenberg has studied the

phenomenon of multipolar aspect of entrepreneur group as a decision maker. He categorizes the principle of decision-making according to the difference of the composition of its group as follows:

1. Principle of single decision-making
 - a. business in which decision is made by owner only
 - b. business in which decision is made by owner and manager
2. Principle of cooperative decision making.
 - a. business in which decision is made by owner, manager and laborer
 - b. business in which decision is made by national representatives
 - c. business in which decision is made by planning board

With this fact, we can find that the entrepreneurial function is now borne by investor as well as other peoples, and manager, laborer, and national representatives (represents the public interest) are eventually become a member of decision-making group in modern business, and they perform the function of forecast through participating in shop committee or Betriebsrat.

3. Divisional undertaking process of entrepreneur function.

In an one man business, such as a truck-jobber, all the decision making functions were integratedly borne by owner, and even execution functions were done by his own effort. But, evolving of cooperative business has effectuated the delegation of initially integrated entrepreneurial function. First, the execution function was delegated to the employed laborer. This group of employed laborers is so small that its management can be effectively undertaken through the simple intuitions of leadership. Each member of the group can be directed personally, but after Industrial Revolution, along with the growth of specialization and the increasing size of firms, large number of persons are working together and their activities must be coordinated toward the attainment of comany objective, and managerial problem becomes the key to success or failure of the group. In the other hand, the separation of the worker from control over his work and his metamorphosis from a member of a intimate group to a member of a large group of specialists have atlered and complicated the job of management. And thus, secondly, management functions delegated to the professional manager.

In this stage. entrepreneur who was formerly owner-manager, came to hold two different functions. Then we can see that three different functional

position is set in hierarchical order. It may be called as a functional hierarchy. Even though all human being were same anthropological existence, because of their different performing function, they were orderly framed into the functional mechanism with hierarchical relationship of command and obedience. As management function is a lower means to fulfil the forecast function and execution function, in turn, is lower means to fulfil the management function, so they could be framed in a business means-end chain.

Now, we have to define what is the essential entrepreneurial function. That is forecast function; a function to find out the possibility of the creative and innovative adaptability of means to a changing environment. It is composed of continual innovative selection courses of means corresponding to its environmental conditions, under the willingness of entrepreneur. Investment function seems, therefore, to be a complimentary function which would be induced by the result of forecast function.

This essential entrepreneurial function is originally performed by owner of business, and the meeting of stockholders functions initially as a mechanism of decision making in joint stock company. Since the vote for decision is in proportionate to the amount of investment, it is of no concern and hardly possible for the small amount investor to participate and takes a role of decision making in a situation of wide dispersion of stock. Hence, they become a shareholder and their forecast function is centered in the hand of a few managing shareholders.

The frequent and rapid change and innovation both in the environmental forces and the factors of business means have, however, made the forecast function more complicated and specialized task. Managing shareholder has formed the board of directors, and functionally substitute it with the meeting of stockholder. But as has been stated, since the task of forecast becomes more and more complicated and specialized, they realized the importance of the participation of executive manager as a member of board of directors, and it has been practised. Their specialized knowledge and functional ability and the keen insight into the dynamic situation of business means have well qualified the executive manager as a best bearer of forecast function. In America, it has been evidenced that they becomes functionally the real leader of business through performing the forecast function more rationally.

4. Conclusion.

Managerial revolution is explained, by Burnham J.M., as a result of the separation of control over access from control over preferential treatment in distribution. Essentially, it is doubtful that only control over access instead of ownership enable manager to become a powerful leader of business society. Because production instrument is only a part of production factor and it constitutes physical and technical resources. If there is no entrepreneurial and operational willingness of man, does the other two business resources can automatically be mixed up and produce something? In these sense, it is true that they are utilized by man as an auxiliary element in operational process.

As has been stated, however, human resources except entrepreneur considered strictly on a functional basis, as an element of perfect controllable means. Even they have a same physiological function as a human being, but they are compelled to subdue industrial hierarchy and they are forced to make their cooperation with entrepreneur, not in the relation of equal position but in hierarchical obedience. And thus it effectuates the mechanization of human being.

But, according to the development of society and prevailing of industrial democracy, traditional industrial society is gradually break down into the modern democratic society and the phenomenon of bearing of entrepreneurial function by labor is advented in well-developed capitalistic society.

As a conclusion of these discussion based upon ontological approach, we may define that the preferential treatment in distribution for the investor is not justified by his investment but by his performance of essential entrepreneurial function. Now we may answer to the question why professional manager becomes real industrial leader and with this hypothetical conclusion we may understand why we have to approach the business as a cooperative system. It is a result of liberation of man from machine and material and Renaissance of human being from the burial in the functional hierarchy in industrial society.