

<書 評>

John B. Miner, Mary Green Miner:  
Personnel and Industrial Relations

—A Managerial Approach—

(2nd edition 1973, The Macmillan Co.)

金 植 鉉

[ I ]

이 책은 이미 1969년에 初版이 發刊되어 그 새로운 體系에 대한 注目을 받았던 上級水準의 人事管理 教科書이다. 1973년에 基本體系는 維持하면서 內容을 大幅 補完하여 改正版을 내었다. 補完部分은 特히 最近에 時時刻刻으로 새로이 개발되는 人事管理技法과 研究成果이다(追加된 部分은 本書의 序文에 明細가 나와 있다).

이 冊의 基本性格은 「시스템」研究의 方法을 人事管理全般을 體系化하는데 活用한 것이라 하겠다.

종래의 人事管理論의 體系는 1920年代에 發刊된 O.Tead의 「人事管理論」以後 構造上으로 거의 變化없이 現在에까지 이르고 있다. 그것은 다름 아닌 人事管理職能의 過程體系 즉 雇傭, 配置, 評價, 訓練, 賃金, 厚生福利 그리고 勞使關係와 같은 人事業務를 一連의 段階的 活動過程으로 파악하여 그 하나하나의 管理原則, 節次 그리고 關聯技法을 敘述한 것이었다. 단지 勞使關係는 著者の 觀點에 따라 全體系의 前 또는 後部에 적절히 配置한 것을 볼 수 있다. 이와 같은 體系는 典型的인 業務의 先後過程에 따른 것이기 때문에 構成體系로서 合理性을 갖인 것으로 볼 수도 있다. 왜냐하면 發生過程의 先後에 따라 全般的인 體系를 파악하는 方法도 構成原理로서 理解의 편이를 돕기 때문이다.

그러나 單純한 業務의 先後關係에 의한 구성원리만으로는 全體構成의 相互關係를 파악하는 最善의 것이 될 수가 없다. 이에 더하여 全體의 總合原理에 의한 構成體系의 確立이 先

筆者: 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 副數授.

行될 必要性을 이 分野를 전공하는 사람들은 누구나 느꼈을 것으로 짐작된다.

이와 같은 要請에 따른 것이 2次大戰後 특히 1950年代 後半以後에 出版된 美國產 教材에서 흔히 볼 수 있는 새로운 體系化試圖에 잘 나타나 있다. 그것은 종래의 過程의 體系에 앞서 全體를 貫流하는 原理를 강조하는 部分을 앞에서 강조하여 상대적으로 많은 紙面을 이 部分에 할애하는 경향에서 잘 나타나 있다. 그 典型的인 例가 비교적 初步的인 教科書에 속하는 Flippo의 Principles of Personnel Management(初版 1961)의 내용이다. 이 冊은 앞서 말한 人事管理職能過程의 體系에 計劃, 組織, 指揮, 統制의 管理過程의 體系를 人事管理體系에 追加하여 叙述하고 있다. 이 方法에 따르므로써 Flippo는 人事計劃, 人事管理組織, 人事指揮 그리고 人事統制 등의 問題를 다루어 人事管理全般을 結合하는 觀點을 發展시키려 시도하고 있는 것같이 보인다. 그 뿐 아니라 人事職能의 本來的인 責任組織인 「라인」部門의 人事活動을 重要視하는 契機를 發見하려고 하고 있다. 또 비교적 上級教科書에 屬하는 Piogors & Myers의 Personnel Administration—A Point of View & a Method—(1973년 第7改正版發行, 初版은 1956年)에서 人事哲學의 문제, 人事管理環境의 문제, 組營組織과 組營者開發 문제, 一線管理者의 問題 등을 다루고 人事管理全般을 통합하는 方針 意思疎通問題 등을 비교적 상세히 다루고 있다. Piogors & Myers는 특히 狀況의 思考(situational thinking)라는 part에서 人事管理的 思考와 技法을 具體的인 問題解決에 當면하여 어떻게 適用하여 制度化하느냐 하는 어려운 問題를 取扱하여 全般的 聯關思考와 實際에 適合한 思考의 方便을 提示하고 있다.

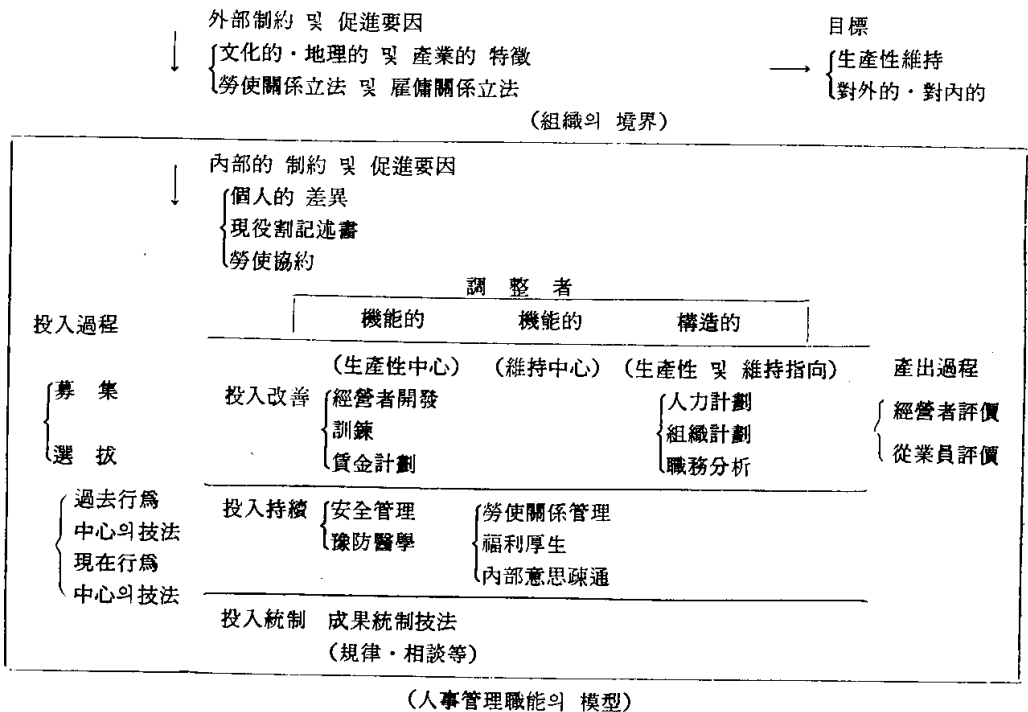
위와 같은 例에서 보듯이 보다 全般體系的인 그리고 問題解決的인 思考能力을 키우면서 個別狀況의 理解와 個別技法의 핵심把握을 소홀히 하지 않는 叙述體系에 대하여 현재까지도 계속적인 努力이 경주되고 있으며 여기 소개하는 Miner & Miner의 體系는 그것을 一步 前進시킨 內容이 있는 점에서 우선 그 內容을 소개하고 성격을 규명하여 보고자 한다.

## [ II ]

이 冊은 全體를 7개의 部分(part)으로 나누고 있다.

첫째 部分(part)인 「人事管理的 性格과 生成」에서는 그 內容을 人事管理的 役割과 人事管理的 歷史的인 發展 그리고 人事職能의 模型(model)으로 나누어 특히 全般的 體系構成에 關하여 著者의 案을 提示하고 있다. 여기서 그의 特異한 見解만을 보면 다음과 같다. 그는 人事管理的 目標를 크게 둘로 나눌 수 있다고 명확히 한다. 즉 하나는 生産性目標

(productivity goal)이고 다른 하나는 維持目標(maintenance goal)이다. 이 兩目標는 組織의 成功을 위해서는 모두 중요하며 前者는 中戰부터 중요시되어 있으나 後者는 2次大戰 以後의 새로운 人事觀의 生成 그리고 環境의 變化에 기인한다고 보고 있다. 組織의 維持란 企業의 統合行動에 대한 對外的·對內的 壓力에 의하여 일어나는 긴장을 어느 水準에서 解消, 適正化하여 組織의 分烈을 最少化하므로써 조직의 存續을 確保하는 機能이며 이 分野에 대한 연구는 近來 行動科學의 研究業績에 크게 힘입고 있다는 점을 강조한다. 이에 비하여 生産性目標는 組織의 產出을 極大化하기 위한 從前의 人事管理體系의 發展內容을 그대로 認定하면서 그 測定 및 促進施策을 보다 多樣하게 導入하고 있다. 人事管理模型은 이 冊의 一般的인 構成體系이면서 성격상 人事管理에 問題解決的인 戰略의 開發을 目標로 하는 하나의 研究方法으로 提示하고 있다. 模型의 內容을 圖示하면 다음 그림과 같다.



이 그림에 나타난 모든 要素는 이 冊의 構成部分이며 또 이 要素들의 諸關係를 규정하는 模型은 그대로 이 冊의 體系를 만들고 있다. 그림에서 보는 바 이 模型은 기본적으로 요즘 經營學의 體系化에 활발히 도입되고 있는 「시스템」理論의 基本模型을 그대로 따르고 있다. 이 體系는 投入과 產出의 關係를 中間調整者(mediator)에 의하여 규정하려하는 體系이며 이

中間調整者의 實體와 그 作用內容을 명확히 하는 것을 基本 성격으로 하고 있다. 數多한 人事施策活動의 相互關係가 各活動의 性格이 명확히 된 위에 體系化되어 調整者의 機能이 밝혀지므로써 그것이 投入 및 產出과 어떤 역할을 하는가 하는 것을 밝힐 수 있다는 點에 이 體系의 效用이 認定되는 것이다. 投入을 募集과 選拔로 하고 產出을 經營者와 從業員의 評價活動으로 規定하며 其他 人事管理의 諸活動을 縱軸에 投入改善, 投入持續, 投入統制 그리고 橫軸에 生産性指向의인 機能, 維持指向의 機能 그리고 兩者를 모두 指向하는 構造的 側面的 matrix로 된 基準에 따라 各各의 活動이 시스템의 調整者로서 수행하는 役割性格을 부여하고 있다. 이와 같은 投入→調整→產出의 시스템이란 組織單位의 black box가 人事管理全般의 目標인 生産성과 維持目標을 指向하여 行爲하도록 black box 內部體系인 各活動이 目標指向의으로 調整되어야 한다는 觀點에서 本書의 시스템을 理解해야 할 것이다. 다시 이와 같은 시스템은 人事管理活動全般을 규제하는 外部 및 內部的 制約 및 促進의 諸要因 (internal and external constraints and facilitators)의 영향을 받는 것으로 되어 있다. 第3章에서는 이상과 같은 「시스템」全般의 體系와 構成因子의 概念 및 相互關係에 대해서 概括的으로 說明하고 있다.

第2部는 第1部에서 確定된 體系中 人事管理의 意思決定의 制約要因 및 促進要因에 대하여 하나하나 例를 들어 說明하고 있다. 먼저 內部的인 要因에 대해서는 個人的 差異(individual differences)에서 個人과 集團水準에서의 差異性을 認定하면서도 個人的 性向判斷의 指標로서 集團의 分類基準의 有用性을 認定하고 있다. 즉 性, 年齡, 地域 및 人種的 差異와 職業別 差異性에 관하여 說明하고 있다.

說明의 基本內容은 上記 諸要因에 따른 個人的 能力, 性格의 差異가 統計的으로 實證되고 있음을 강조하고 있다.

外部的 要因으로는 文化的·地理的 및 產業的 要因과 雇傭條件 및 勞使關係에 관한 法律的 制約條件에 대하여 그 具體的인 內容과 이와 같은 諸要因의 영향과 克服 乃至 活用方法에 도 言及하고 있다.

第3部 「役割記述와 役割行爲」에서는 個個人的 產出(output)을 評價하는 方法에 대하여 고찰하고 있다. 먼저 組織과 人力計劃의 方法에 대한 개략적 소개와 職務分析 經營者評價 및 從業員考課制度에 대하여 비교적 상세한 說明을 하고 있다. 특히 經營者評價部分에서는 人事評價의 基本性格에 따른 分類를 하고 새로운 方法을 많이 要約 소개하고 있다.

第4部 選拔에서는 投入의 評價를 주로 다루고 있다. 3章으로 구성된 이 部에서 먼저 選

拔의 論理와 募集過程을 다루고 있으며 選拔의 論理에서는 心理學的 模型의 基本型을 소개하여 選拔檢査의 論理를 明快하게 思考하는데 도움이 되고 있다. 13章에서는 面接과 個人背景 즉 過去의 資料를 통한 個人의 確認에 관련되는 技法을 다루고 있으며 14章에서는 檢査法에 대해서 비교적 상세히 설명하고 있다.

第5部에서는 投入—產出調整者 中에서 주로 生産性目標指向的인 管理活動을 다루고 있다. 15章 經營者開發, 16章 技能訓練, 17章 金錢補償, 18章 安全保健管理 그리고 19章 活動統制로 구성되며 各章이 基本的인 諸理論模型의 소개와 典型的 技法을 實證的인 資料를 뒷받침하여 소개하고 있다. 특히 마지막 活動統制는 人事管理成果를 직접 나타내는 「라인」部署의 活動成果의 確認과 分析 그리고 矯正行爲의 諸原理에 관하여 설명하고 있다.

第6部에서는 投入—產出調整者 中에서 주로 組織維持指向的인 諸活動과 技法을 配置하고 있다. 20章에서는 勞使關係, 21章에서는 從業員의 福利厚生, 22章에서는 社內意思疎通을 설명하고 있다. 各章은 풍부한 資料를 뒷받침으로 一般的인 管理動向의 소개와 管理的 觀點에서 判斷에 適合한 方向으로 敘述하고 있으며 社內意思疎通에서는 社內커뮤니케이션의 諸技法의 內容과 그 活用方法을 비교적 상세히 소개하고 있다.

마지막 第7部 「人事管理者와 人事職能」은 人事 및 勞使關係職業의 現況, 專問家의 條件, 研究動向에 대한 소개와 展望을 하여 學習者의 判斷과 연구에 도움이 되도록 배려하고 있다.

### [ III ]

本書의 性格을 그 長點의 側面에서 나열하면 다음과 같이 생각할 수 있을 것 같다.

첫째, 全體的인 構成이 相互關聯的인 體系로 되어 있다는 점이다. 이 點은 人事的인 事象의 聯關性의 理解를 위해서는 가장 중시해야 할 문제이기도 하다. 相互關聯性이 명확하고 또 構成單位의 概念規定이 明確하기 때문에 全體的인 파악이 용이하다.

둘째, 各構成單位活動의 原理的인 理解를 돕는 방향에서 정리하고 또 그것을 뒷받침하는 根據로서 研究의 結果로 얻어진 客觀的 資料를 豊富히 제시하고 있다는 점이다.

셋째, 各種 單位活動을 위한 有效한 技法을 새로운 경향을 포함하여 풍부하게 提示하고 있다는 點이다. 그 설명은 비교적 독자가 이해할 수 있는 최대한의 설명을 하려 하였으나 경우에 따라서는 技法들이 너무 복잡한 것을 요약했기 때문에 本書의 내용만으로는 事前 지식의 缺乏이 없는 한, 理解가 어려운 부분이 있다. 그러나 이들을 소개할 때에는 그 原典의 出

處를 정확히 밝히고 있기 때문에 보다 깊은 연구를 위한 紹介로서의 가치도 인정된다.

넷째, 各章마다 마지막에는 「의사결정을 위한 戰略」의 관점에서 부분을 전체와 연관시킨 解析을 하여 단지 개념과 기법의 이해나 객관적인 연구에 그치지 않고 문제 해결적인 의사 결정에 도움이 되는 사고의 方向을 제시하고 있다.

以上과 같은 적극적인 특징에도 불구하고 이 책은 그 의도하는 바 著者の 목적이 충분히 이루어지지 못하고 있는 면을 지니고 있다.

첫째, 저자가 의도한 「시스템」의 범위가 人事管理의 部分活動의 상호 연관성에 중점을 두었기 때문에 環境要因의 考慮를 充分히 하지 못한 점이다. 그의 시스템의 體系에는 對內的·對外的 制約 및 促進要因이란 條件要因을 導入하고 있으나 叙述內容으로 보아 全體體系에서의 位置가 明確하지 못하다.

둘째, 시스템 自體가 外部要因을 고려한 開放體系로 展開하였다더라면 外部要因의 영향에 관한 資料를 보다 充分히 고려하여 導入할 수 있었을 것이고, 보다 廣範한 經驗과 研究를 정리 紹介하고 또 應用할 수 있었을 것이다. 本書에서도 對外的 制約要因으로 導入된 部分이 있으나 實際 人事活動의 各單位에서는 이 점이 거의 고려되어 있지 아니하다.

셋째, 이 冊의 著者の 背景에서 유래된 것으로 보이는데 너무 心理學的인 接近에 치중하고 있어 人事管理의 經濟의 性格 기타 社會構造의 性格을 소홀히 하고 있는 점을 지적할 수 있다. 이 점은 參考資料의 註記에서도 명확히 나타나는 바 대부분이 心理學的 연구의 결과를 인용하고 있다.

대체로 이상과 같은 몇 가지 不滿에도 불구하고 이 책은 현재까지 발간된 人事管理全般 理論의 어떤 것보다도 特異하면서 그 管理思考開發의 및 教育開發의 面에서 有用한 體系를 갖추고 있는 것이다. 특히 종래의 人事管理理論이 多樣한 관리활동의 個別領域에서 理論과 技法을 상호관련 지으면서 體系化되게끔 展開되지 못한 問題點을 극복하는데 進一步한 점을 認定해야 할 것 같다.

初步的인 人事관리 교재를 일독한 研究指向의 學徒나 또 人事문제의 體系的 思考를 학습하려는 管理者들에게 좋은 參考書가 될 것으로 믿는다. 讀者가 만일 心理學을 전공한 사람이면 더욱 쉽게 一讀할 수 있을 것이다.