

20세기 르네상스인 피터 드러커의 생애와 지식경영사상

이 재 규*

〈目 次〉

I. 서	1. 정치학자로서의 드러커, 경제인의 종말과 산업인의 미래
1. 문제의 제기	2. 기업의 개념
2. 연구의 목적과 범위 그리고 연구방법	3. 보이지 않는 혁명과 인간에 대한 관심
II. 유아기와 소년기(1909~1927)	V. 노년기 (1971~)
1. 유복했지만, 격동의 시대를 관찰한 어린 시절	1. 클레어몬트대학
2. 지적 분위기 속에서	2. 일본과 한국에 대한 관심
III. 청년기 (1927~1942)	3. 미래학자
1. 함브르크·프랑크푸르트·런던 시절 (1927~1937)	VI. 지식경영사상
2. 미국에서의 초기 생활 (1937~1942)	1. 프레드릭 테일러의 재평가
IV. 정치학자·경제학자·경영학자 (1942~1970)	2. 지식근로자와 지식생산성
	3. 지식경영에 대한 새로운 관점
	VII. 요 약

I. 서

1. 문제의 제기

일반적으로 어떤 학문분야에서 영향력있는 인물의 생애와 사상을 정리하고, 그 업적을 평가·비판하고, 그리고 논평을 가하는 것은 대체로 그가 죽은 후에, 그리고 그것도 상당기간이 지난 후에 시도하게 된다. 사회과학의 경우, 연구대상 인물에 관한 논의는 대체로 그가 주장한 학설이나 주장 그리고 연구 명제를 경험적으로 타당한지 실증하거나 또는, 예컨대, 상황변화에 따라 그의 학설과 주장에 대한 반론과 반증이 주된 연구 및 접근방법이다. 그렇지만 넓은 의미의 사회과학에서는 특히 철학·경제학·정치학·사회학·심리학 등은 해당 분

* 대구대학교 경영학과 교수

야 학자들의 사상은 물론이고 그들의 사상의 기저를 이룬 생애에 관한 연구는 오래 전부터 있어 왔다. 이와는 달리 경영학은 학문적 연원이 짧은데다(경영학의 연구자들은) 학자들의 가설·명제·주장을 통계적·수학적으로 증명하는데 주로 관심을 쏟아 왔기 때문에, 경영학의 발전에 주요한 영향을 끼친 인물의 생애 그 자체에 대한 연구는 사회과학의 타학문에 비해 매우 부족하다.¹⁾

그것은 조직행위론이나 인사관리와 같은 정성적인 학문분야(qualitative discipline) 마저도 정량적인 측정(quantitative measurement)을 시도하고 또한 강조하므로써 인문학과는 달리 경영학에서 인물연구는 회피되고 있는 분야라고 표현해도 좋을 만큼 관심을 끌지 못하고 있다. 그러나 학문의 발전이란 관점에서 어떤 학문분야에 중요한 전기(epoch)를 마련했거나 또는 특별한 사상(thoughts)으로 그 이후의 학문적 도약의 토대를 제공한 인물에 관한 연구는 경영학에서도 필요하다고 생각한다.

역설적으로, 경영학의 학문적 역사가 짧기 때문에 역사적 인물에 대한 논의와 정리는 경영학계에 있어 더더욱 관심을 기울여야 할 분야라고 생각한다. 그런 관점에서 피터 드러커(Peter F. Drucker)의 생애와 사상은 연구의 대상이 될 만한 충분한 가치가 있다.²⁾

2. 연구의 목적과 범위 그리고 연구방법

이 연구의 범위는 피터 드러커의 생애와 사상으로 한정한다. 드러커 자신의 생애가 20세기와 더불어 시작되었고 아직도 왕성하게 저술활동을 하고 있으므로 드러커의 생애, 저술활동, 그리고 컨설팅활동 그 자체가 시대의 관찰자(드러커 자신은 자신을 「시대의 방관자」라고 명명했지만)로서 그의 연구와 학문의 배경이라고 할 수 있다.

이 연구의 목적은 드러커의 생애를 연대기적으로 추적하고, 당시의 세계환경 그리고 그의 사상에 영향을 미친 인물과 사건을 서술하려는 것이다. 그러므로 이 연구의 방법은 연대기적 서술방식, 드러커의 학문적 문헌정리,³⁾ 인터뷰, 판단 및 비교방법이 되지 않을 수 없다.

1) 초기 경영학의 발달에 영향력을 끼친 인물들에 대한 가장 광범한 연구는 L. Urwick의 The Golden Book of Management, Newman Neame Ltd. (1956)가 대표적이다.

2) 가장 최근의 저서가 「Management Challenges for the 21st Century」(1999)(이 재규 역, 「21세기 지식경영」 한국경제신문사)이다.

3) 참고 문헌 참조

II. 유아기와 소년기(1909~1927)

1. 유복했지만, 격동의 시대를 관찰한 어린 시절

1) 제1차 세계대전(1914~1918)과 부모의 영향

드러커가 5세가 되던 해인 1914년 7월, 사라예보 사건을 계기로 오스트리아·헝가리 제국이 세르비아에게 선전 포고하자 전 유럽이 전쟁에 휘말려 들었고, 나중에 일본과 터키마저 참전함에 따라 세계대전으로 확대된 제1차 세계대전은 드러커가 9세가 되던 해인 1918년 독일의 항복으로 종전을 맞는다. 그 결과 당시 인구 6천만명 규모의 오스트리아·헝가리 제국이 붕괴되고 오스트리아는 지금과 같이 스위스 산록의 소규모 국가로 전락하고 만다.

드러커의 자서전이라고도 할 수 있는 「방관자의 모험」에서, 그는 자신의 집안 형편에 대해 다음과 같이 썼다. “확실히 1920년대 중엽의 빈의 기준에 비추어서 말하면, 우리집은 아주 부유했다.” 피터 F. 드러커는 1909년 11월 19일 오스트리아 수도 빈에서 출생했는데, 그의 부친 아들프는 오스트리아의 재무성 장관을 지냈고, 제2차 세계대전후 미국으로 이주한 뒤 노스캐롤라이나 대학의 교수로 봉직했다. 그의 모친 캐롤라인은 오스트리아에서 최초로 의학을 공부한 여성으로서, 특히 프로이트의 제자였다고 한다.

10세가 되던 1919년 드러커는 빈 김나지엄(Vienna Gymnasium)에 입학했다.

2) 대학 진학을 강조한 부친

대체적으로 당시의 유럽에서는, 특히 함부르크, 암스테르담, 바젤 같은 상업도시에서는, 그리고 그 정도가 그다지 심하진 않았지만, 오스트리아에서도 양가집의 가장 뛰어난 자식은 대학에 진학시키지 않는다는 전통이 남아 있었다. 도대체 진학할 필요가 없었던 것이다. 그들은 14세에 일하러 나갔다. 예를 들면 회계사무소에 근무했던 것이다. 그러나 드러커의 부친은 드러커가 대학에 진학하기를 강력하게 희망했다. “뉘니뉘니해도 우리 집안은 관리와 변호사와 의사의 가계였다. 또한 부친은 내가 상인으로서의 기지와 재능을 결여하고 있는 것은 아닌가 하고 생각하고 있었다. 그 점에서 부친은 정확했다. 요컨대 내게는 대학의 교수가 되라는 압력이 가해지고 있었다.”

사실, 드러커의 주위에는 대학교수가 많이 있었다. 아저씨나 사촌 그리고 또 다른 많은 친척들이 빈이나 프라하의 대학 그리고 스위스나 독일의 대학, 옥스퍼드나 케임브리지에서 법률·경제·의학·화학·식물학·미술사·음악을 강의하고 있었다.

3) 조지프 슈페터

드러커에게 영향을 준 사람들은 부모와 교사들 외에 오스트리아의 관리였던 부친과 교분을 맺고 있던 또다른 많은 오스트리아 관리들이었다. 그 가운데는 조지프 슈페터(Joseph Schumpeter, 1883~1950)가 있었다.

그 당시 오스트리아는 보호무역을 국시로 하고 있었다. 그러나 외국무역성은 공공연히 자유무역을 주장하고 있었다. 오스트리아는 본질적으로는 농업국가였으므로 (요즈음의 농업국가와 마찬가지로) 당연히 보호무역을 주장했다. 그러나 외국무역성은 공업화를 추진하고 있었다. 당시 드러커의 집에 자주 들렀던 재무성의 관리 헤르만 슈바르츠발츠 박사(별명 햄)는 결국 오스트리아의 재앙의 불씨가 되고 말았다. 제1차 세계대전 직후 1921년 여름 오스트리아의 화폐 크로네는 제1차 세계대전 전보다 그 가치가 1천분의 1로 하락했다. 6개월 후에 크로네가 전전 대비 1만분의 1로 가치가 떨어지자 그는 관청을 떠났는데, 햄의 후계자도 그와 마찬가지로 대실패로 끝났다. 오스트리아 제일의, 뿐만 아니라 아마도 유럽 제일의 경제학자이기도 했던 조지프 슈페터가 그 후임이었다. 그 당시 오스트리아의 정치가 여전히 사회주의자의 지배하에 있었고 공공지출의 삭감이 승인되지 않았기 때문에 슈페터 또한 1년 후에 각료직을 사임했다. 슈페터는 인플레이션은 경제이론이나 경제정책의 문제가 아니라 정치상의 결단의 문제라는 확신을 가지고, 동시에 자유세계에 과연 정치상 필요한 결정을 내릴 능력이 있는지 없는지 의문을 품은 채 사임했다.

4) 할머니와 음악

드러커를 르네상스적 인물로 키운 사람은, 특히 음악과 교육 그리고 사회생활에서의 예의 필요성이라는 측면에서 영향을 준 사람은 그의 할머니였다. 드러커에 따르면, 젊은 시절 조모는 피아니스트였다. 클라라 슈만(Clara Schumann, 1819~96)의 제자로서 스승의 요청에 따라 몇 번 요하네스 브람스(Johannes Brahms, 1833~97)를 위하여 피아노를 친 것이 생애를 통해 최대의 자랑스런 추억이었다. 물론 당시는 양가의 자녀가 공개 연주가가 된다는 것은 흔한 일은 아니었다. 그렇지만 그녀는 남편이 타계하고 그녀 자신이 병상에 눕기 이전에는 자주 자선음악회에서 연주했다. 말려의 지휘하에 연주한 적도 있다. 드러커는 할머니에게 피아노와 음악을 배웠고 당시 유명했던 아르투르 슈나벨(Arthur Schnabel, 1882~1951)의 지도도 받았다고 한다.

2. 지적 분위기 속에서

1) 살롱과 도서관

드러커가 어린 시절부터 유럽 상류사회의 사교 및 지적 분위기 속에서 생활하게 되는데는 전술한 험의 처 게니아 여사가 운영하는 살롱에 초대되면서 부터였다. 그녀의 살롱에 출입하는 사람 가운데는 소설가 토마스 만(Thomas Mann, 1875~1955)이 있었다. “내가 그녀의 살롱에서 만을 만난 것은 16세 때였다. 만은 노벨상을 받기 수년 전이었는데, 그는 이미 대작가의 대열에 끼어 있었다. 게니아의 살롱에서는 누가 언제 「주역」이 될지 몰랐다. 내가 출연 자석에 최초로 앉은 것은 14, 5세 때의 일이었다. 그 당시 나는 「세계무역에서 파나마운하의 영향」을 조사하고 있었다. 개통한 지 10년 안팎이라 아직 아무도 손을 대지 않고 있었기 때문에 이에 대한 연구를 발표하였다.”고 회고하고 있다.

빈대학의 교수진 속에는 드러커의 삼촌과 사촌이 몇 명 있었으나 대학 도서관의 이용을 거절당하고 말았다. 그러나 대학 도서관은 이용할 수 없더라도 국립도서관에는 부친의 친구 트라운 트라우네크 백작이 있었다. 드러커는, 백작의 개인적인 손님으로 도서관에 출입하여, 백작의 집무실 옆의 작은 방을 사용해서 읽고 싶은 책은 뭐든지 자유롭게 읽을 수 있도록 쾌히 승낙해 주었다. 드러커는 매일 수업이 끝나면 그 길로 국립도서관으로 가서 법철학이나 사회학 책을 안심하고 읽을 수 있게 되었다.

2) 프로이트에 대한 추억

드러커의 부모 모두 프로이트(Sigmund Freud, 1856~1939)와 오랜 친지간이었다. 또 드러커의 모친은 부친과 결혼하기 훨씬 전부터 프로이트의 저서를 사 모으고 있었다 (지금도 드러커는 모친이 애장하고 있던 「꿈의 해석」, 1900년 발행의 초판본, 애석하게도 3백 51부 밖에 팔리지 않았던 초판본 중의 한 권을 보관하고 있다고 한다).

당시 빈의 의학계가 유대인인 프로이트를 수용하기 어렵다는 결론에 이른 것은 빈의 의학계 자체가 바로 유대인적이었기 때문이다. 프로이트에 대한 첫째 비판, 정신분석의 신봉자까지도 표명한 비판은, 그가 유대인 치료자로서의 기본적 윤리를 짓밟고 있다는 것이었다. 프로이트는 자선구제환자(무료환자)를 받아들이지 않았을 뿐만 아니라 프로이트는 “정신분석과 의사는 무료로 환자를 치료해서는 안된다, 아니 환자에게 충분히 치료비를 내게 하지 않는 한 치료효과를 거둘 수 없다”고까지 가르친 것이다. 이는 빈의 대다수 의사가 믿고 있던 유대 전통에 비추어서 말하면 두말할 필요도 없이 비도덕적인 것이었다. 그리고 프로이트는 “의사

는 환자에게 일체 동정심을 표시해서는 안된다. 환자 개인에게 인간적인 관심을 가져서는 안된다. 가령 의사가 환자를 인간적으로 취급하면 환자의 용태를 악화시키고 환자의 의뢰심을 조장하여 회복을 방해할 뿐이다"라고 주장한 것이다.

드러커는 산업사회의 우수한 지도자들, 예를 들어 프로이트와 마르크스 등은 환자나 노동자에게 "질문을 하지 않았다. 지시하거나 가르치기만 했다"고 지적하면서 「성과」에 대한 정의 그리고 쌍방향 의사소통의 필요성을 강조한 것은 프로이트에 대한 추억 때문이 아닌가 생각된다.

Ⅲ. 청년기 (1927~1942)

1. 함부르크·프랑크푸르트·런던 시절 (1927~1937)

1) 기업과 사회에 대한 관찰

드러커는 1927년 빈 김나지엄을 졸업하고, 그 해에 독일 함부르크대학 법학부에 입학했으며, 재학중 소규모 무역회사에서 3개월간 견습생으로 근무했다. 1927년이 다 저물어 갈 무렵, 견습서기로 취직한 지 4개월 만에, 직장생활 이후 드러커는 처음으로 크리스마스 휴가를 얻어 빈에 돌아왔다. 그런 드러커를 기다리고 있던 것은 주간지 「오스트리아 이코노미스트」(Austria Economist)의 신년 특집호의 편집회의에 나오라는 초대장이었다. 드러커는 열 네 달 무렵부터 그 잡지를 애독하고 있었으나 편집자와는 만난 일이 없었다.

당시 「오스트리아 이코노미스트」는 유럽에서도 이름있는 잡지였다. 창간 당초는 「런던 이코노미스트」(London Economist)를 모델로 하고 있었으나 차츰 경제, 비즈니스 뿐 아니라 국제정치, 과학, 기술의 각 분야까지 활기찬 이색적인 잡지가 되었다. 「오스트리아 이코노미스트」지의 창업자인 폴라니(Karl Polanyi, 1886~1964) 가문의 선조는 유럽의 「철도왕」이었다. 나중에는 미국과 유럽의 철도왕이 거의 예외없이 그랬던 것처럼, 그는 자신의 능력 이상으로 사업을 확장했다가 괴멸적 타격을 입고 1900년 경 파산의 비운 속에서 타계했다.

폴라니 가문은 (조상도 그리고 「오스트리아 이코노미스트」의 소유주도) 각각 자기가 목표 삼았던 위업을 달성할 수가 없었다. 그들 누구나 「사회에 의한 구원」이란 것을 믿었다. 그러나 이윽고 사회를 단념하고 사회에 절망했다. 「방관자의 모험」에서 드러커는 당시의 관찰을 다음과 같이 썼다. 「사회」 자체가 경우에 따라서는 부차적인 것이 될지도 모르며 나아가서는 사회의 조직이 궁극적으로는 중요치 않은 것이 되거나 문제가 안될지도 모른다는 것이다. 현재 소멸되어 가고 있는 「사회의 시대」에서 「오류없는 종교」가 부차적인 것이 된 것처럼, 「오

류없는 사회」- 나치가 등장할 무렵 - 란 개념이 여전히 폭을 넓히고, 그것을 탐구하려는 시도가 세계를 비판용, 자유의 완전한 상실, 자기파괴적 전쟁이라는 큰 소용돌이 속에 말려들어가게 하고 있다.”

이러한 드러커의 관찰은 나중에 사회가 지식사회가 되면서 개인의 자유와 창의 그리고 책임을 강조하게 되는 바탕이 된다.

2) 신문기자와 편집인 그리고 강사 시절

1929년 드러커는 프랑크푸르트 대학으로 이적했다. 재학중 독일의 오래된 어느 머천트뱅크의 증권 애널리스트로 취업했다. 이 머천트뱅크는 나중에 미국 월 스트리트의 주식중개업자의 유럽지점이 되었다. 증권 애널리스트로서의 드러커의 일은 1929년 가을의 뉴욕 주식시장의 붕괴와 더불어 끝났고, 드러커는 프랑크푸르트 제일의 발행부수를 자랑하는 「프랑크푸르트 게네랄 안짜이거」(Frankfurt General Anzeiger)의 금융기자로 채용되었다.

1931년 프랑크푸르트 대학에서 법학박사 학위를 취득했다. 드러커는 신문 편집자로서의 일 외에도 또 한 몫의 일이 더 있었다. 드러커는 함부르크와 프랑크푸르트 대학의 법학부에 시간강사의 직을 두고 있었다. 1931년에는 국제공법의 박사학위를 취득했는데, 그 무렵에는 이미 친한 사이가 되어 있던 국제법 담당의 병약한 노교수 대역으로 법학부 강단에도 섰던 것이다.

3) 런던시절 (1933~1937)

1933년 드러커는 영국의 런던으로 건너가 런던의 보험회사 및 은행에 근무했다. 1934년 기록상 처음으로 드러커는 일본과의 접촉으로 베링턴 아케이드(Barrington Arcade)에서 일본회화전을 감상했다고 한다. 1937년 도리스 슈미트(Doris Schmidt)와 결혼했다 (그후 4명의 자녀와 6명의 손자녀를 두었다).

드러커는 학문적인 일을 원했지만 단순한 학자가 되는 것을 원하지는 않았다. 그리하여 그는 학문과 실무라는 두 개의 희망을 충족시키는 것이 영국에서는 불가능한 데 반하여 미국에서는 이것이 용이하다고 생각하여 1937년에 미국으로 건너갔다. 이때 그는 유럽의 은행 및 신탁회사의 일단(一團)의 주미 이코노미스트 및 영국 신문사의 주미 경제 주필이라는 직함을 동시에 갖고 있었다.

2. 미국에서의 초기 생활 (1937~1942)

1) 교육자로서의 출발, 그리고 교육관

드러커는 1939년 뉴욕교외 브롱크스 빌에 있는 사라 로렌스 여자대학(Sara Lawrence Women College)에서 시간강사 자격으로 1주일에 그것도 하루씩, 경제학과 통계학을 가르치는 것 뿐이었으나, 드러커는 교수생활이 즐거워 앞으로도 계속하고 싶다고 생각했다. 그러는 동안 하버드대학과 프린스턴대학으로부터도 강의 권유가 왔다. 결국 드러커는 1942년 버몬트에 있는 소규모 여자대학인 베닝턴대학(Bennington College)의 전임교수가 되었다. 드러커는 주로 철학, 정치, 종교를 강의하는 한편 정부의 자문위원으로서 정부의 일을 맡기도 했다. 그는 1949년까지 7년 동안 이 대학에 근무했는데, 이 동안에 자문위원으로서 주로 다룬 문제는 산업과 기업의 문제였고, 나아가 금융문제에서부터 조직문제와 경영방침의 문제까지 발전하였으며, 연구상의 관심도 이에 집중되었다.

그는 1950년 이후 뉴욕대학교 경영대학원 교수로서 또 컨설턴트로서 산업과 기업의 문제에 관심을 기울였고, 이것이 그의 연구에 많은 도움을 주었다. 컨설턴트로서의 일의 영역은 점차 국제적으로 되어 그의 명성은 세계적인 것으로 되어 있었다.

드러커는 “참다운 교사. 참다운 교육학자에게는 됴됨이가 나쁜 학생도 없거니와 됴됨이가 미련한 학생도 없고 게으른 학생도 없다. 있는 것은 오로지 좋은 교사나 엉터리 교사나 하는 것뿐이다.”라고 쓰고 있는데, 이런 교육관은 어릴 때 빈의 교사들로부터의 배움과 추억에서 큰 영향을 받았다.

2) 저널리스트

(1) 자유기고가

1943년경에는 드러커는 이미 명성이 있는 자유기고가가 되어 있었는데, 「하퍼즈 매거진」(Harpers Magazine)에 정기적으로 기고하고 있었고 (1940년부터 25년 이상에 걸쳐 그 잡지에 가장 많이 기고한 사람은 드러커로서, 매년 짤막한 논문 5, 6편을 게재하였다). 또한 「하버드 비즈니스 리뷰」(Harvard Business Review)에 십여편의 논문을 기고했는데, 그 가운데 몇 편은 맥킨지 상(Mckinsey Award)을 받았다. 뿐만 아니라 드러커는 월간 애틀랜틱(The Atlantic Monthly)과 같은 잡지에 자주 기고했으며, 1975년부터 1995년까지 월 스트리트 저널에 칼럼을 고정 기고했다. 그 무렵 드러커는 신문 이외에 집필활동도 시작하고 있었다.

(2) 헨리 루스 및 토마스 왓슨과의 만남

「타임」지의 창간자 헨리 루스(Henry Luce, 1898~1967)가 1930년에 창간한 격주간 경제지 「포천」(Fortune)은 이미 미국의 기업이나 경제에 대한 기사작성 방법 및 보도의 방향을 완전히 바꾸고 있었다. 「포천」의 미국 기업에 대한 이른바 「회사이야기」는 오늘날 「철저히 조사한 저널리즘」으로 알려져 있는 수법을 개척했다. 또한 「회사이야기」 이상으로 장기간에 걸친 공헌이라 할 수 있는 「포천식」 그래픽스, 「포천식」 일러스트레이션, 특히 독자 취향에 맞춰 디자인한 광고는 현대풍의 시각에 의한 인식이라는 것을 처음으로 미국인의 일상적인 체험으로 해 주었다. 드러커의 저서 「경제인의 최후」가 1939년 봄에 출판되자 루스로부터 자필 편지가 왔다. “당신의 책을 읽고 큰 감명을 받았다. 책에 대해 의견을 나누고 싶다”는 내용이었다. 그 이후 드러커는 「타임」, 「포천」 등에도 기고하고 편집에도 관여했는데, 그리는 동안 IBM의 창업자 토마스 왓슨 1세(Tomas Watson Sr.)와도 만났다.

3) 기업에 대한 컨설팅

(1) GM에 대한 컨설팅 활동

드러커가 GM으로부터 GM의 조직을 연구하기 위해 초빙된 것은 1943년이었고, 또한 이해에 드러커는 미국 국적을 취득했다. 그가 진정한 경영학자로서의 역량을 발휘하게 된 것은 이때부터이다. 그의 회고에 따르면 “아닌 밤중에 홍두깨격이었지만 그것은 나로서는 무척이나 바라던 권유였다. 2년쯤 전에 썼던 「산업인의 미래」속에서, 나는 「기업」은 「산업사회」를 구성하는 「제도」로 되었으며, 이 제도 안에서 통치자 즉 경영자는 통치(즉 경영)의 원리를 확립하고 아울러 개개의 성원(成員)에게 신분과 기능을 갖게 해야 된다고 결론을 내렸었다. 그 당연한 귀결로서, 나는 대기업의 내부를 조사해야 할 필요성을 통감하고 있었다. 그러나 나는 그때까지 대기업은 고사하고 어떤 대조직에서도 일한 적이 없었다. 그래서 어떻게든 조사를 할 수 있는 회사를 사방으로 알아봤으나 결국 헛수고로 끝나고 말았었다.”

드러커는 대기업에 관한 이런 부적절한 과제를 떠맡는 것이 그 당시 고루한 학계 (특히 정치학계와 경제학계)의 눈밖에 날 수도 있음을 알았지만, 드러커는 그 일을 하고 싶은 정도가 아니었다. 가히 열광적이였다. 그는 대기업이 산업사회에서 가장 중요한 기관(institutions)이 되었다는 것을 이미 결론 내리고 있었으므로, 그것이 어떻게 작동되고 있는지 이해하고 싶었던 터였다.

(2) 마샬플랜 참가

마샬플랜은 제2차 세계대전 후 유럽경제 부흥을 위한 미국의 원조계획으로서, 1947년 6월 미국의 국무장관 조지 마샬(George C. Marshall, 1880~1959)에 의해 입안되어 1948년부터 1952년까지 4년동안 지속되었다. 제2차 세계대전 종전직후 마샬플랜을 추진하는 과정에 드러커는 마샬 장관의 특별고문(special adviser) 역할을 했다. 드러커는 1947년 민간인 신분으로 마샬플랜의 지도를 위해 프랑스·영국·이태리·벨기에·서독을 순방했다. 당시 마샬의 지도력에 대한 관찰을 근거로 다음과 같이 리더십에 있어 「카리스마」의 허구를 지적했다.

“참다운 지도자는 「카리스마」로 지도하지 않는다. 이를테면 그것이 선전하는 자가 날조한 것이 아니라도 카리스마 따위는 매우 수상쩍은 것이다. 참으로 역량있는 지도자는 근면과 헌신으로 지도한다. 그는 모든 것을 장악하려고 하지 않고 팀을 만든다. 그는 능숙한 책략으로 다스리지 않고 성의로 다스린다. 참다운 지도자는 영리한 것이 아니라 순수하고 성실하다.”

IV. 정치학자·경제학자·경영학자(1942~1970)

1. 정치학자로서의 드러커, 경제인의 종말과 산업인의 미래

베닝턴대학에서는 드러커가 공부하고 싶은 과목을 자유로이 선택하여 연구하고 가르칠 수 있었다. 강의과목으로는 정치이론·미국정치·미국사·경제사·철학·종교 등이 있었다. 얼마 후, 미국정치학협회가 드러커의 처녀작 「경제인의 종말」(1939)의 가치를 인정하여 드러커를 그 협회의 정치이론 연구위원으로 선출해 주었다. 그런 탓으로 드러커의 학자로서의 출발은 어쨌든 순조로웠다. 드러커는 최초의 본격적인 저서 「경제인의 종말」에서 나찌즘의 근원과 유럽의 리버럴리즘과 휴머니즘의 전통이 쇠퇴하는 근원, 이 양자의 분석을 시도해 보았다. 이 저작의 구상이 싹튼 것은 그보다도 몇 년 전, 정확히 말하면 1933년에 히틀러가 독일의 정권을 장악한 직후였다.

그는 또 이 일이 있기 수년 전부터 과거가 아니라 미래에 대한 저서, 궁극적으로는 히틀러는 패배한다는 전제하에서 전후에 있어서의 정치적·사회적 통합의 가능성을 추구하는 저작을 구상하여 1940년에는 만반의 준비를 끝내고 드디어 그 집필에 착수할 단계에 도달해 있었다. 이 저서는 그후 2년만에 「산업인의 미래」라는 표제로 출판되었는데, 드러커는 그 속에서 사회가 바야흐로 조직사회(드러커는 「자본주의 이후의 사회」에서 조직사회를 피고용자사

회·자본주의 이후의 사회로 명명했다)라는 방향으로 향하고 있다는 것, 제2차 세계대전 후에는 그러한 조직내부에 있어서의 개인의 신분과 기능과 시민권의 문제 및 그러한 조직의 통치문제가 중심적인 문제가 된다는 것을 남보다 앞서 지적했다. 「산업인의 미래」는 오늘날에는 거의 상식화 되어있는 생각, 즉 기업조직은 경제적 조직이자 사회적 조직이라는, 즉 「공동체 겸 사회」라는 생각을 개진한 최초의 저서였다. 이 저서는 또한 여러 가지 조직체의 경영에 대해 드러커가 관심을 가지는 데 그 밑바탕이 된 저작이며 내게 경영연구에의 착수를 가능케 한 저작이기도 했다.

뿐만 아니라 이 저작은 수년 뒤 GM의 초청으로 그 톱 매니지먼트의 구조와 기업방침의 분석에 종사하는 계기가 되기도 했고, 이 분석에서 경영에 대한 드러커의 최초의 저서 「기업의 개념」이 탄생한 것이다.

2. 기업의 개념

1) 1940년경 경영에 대한 개념은 없었다

경영(management)은 오늘날 이미 친숙한 단어로서 우리들의 일상생활에 깊숙이 자리잡고 있는데도 불구하고, 연구의 대상으로서 그리고 직업의 대상으로서는 그 역사가 짧은 것을 생각하면 매우 놀라운 일이 아닐 수 없다. 그러나 사실 1943년 피터 드러커가 당시 미국 최대의 자동차 회사인 GM의 경영정책과 조직구조를 연구하기 시작했을 때, 그는 (그의 말을 그대로 옮기면) “지금 우리가 경영이라고 부르고 있는 그런 것과 관련된 책이나 논문 또는 그 외의 것들이 아쉽게도 너무나 없었다”고 말했다. 겨우 있는 것이라곤 대개가 공장의 운영 방법이나 판매원 관리 그리고 재무관리에 관한 구체적인 내용뿐이었다. 개념으로서 경영은 그때까지도 정의되고 있지도 않았다. “진정코 당시 거의 모든 경영자들은 자기 자신이 경영을 실천하고 있다는 사실을 인식하지 못했다.”

당시는 매니지먼트에 관한 저서의 독자층, 즉 매니저층이라는 것조차 존재하지 않는 듯했다. 대부분의 경영자(manager)가 자기가 매니지먼트(management)를 실천하고 있다고는 생각하지 않았다. 일반대중도 부자가 어떻게 돈을 벌었는가에 대해서는 관심이 있었으나 「매니지먼트」 따위의 말은 들어본 적도 없었다. 그러므로 조직이나 구조, 경영자의 육성, 직공의 우두머리나 중간관리직의 역할 등에 대한 무언가 깊고 까다로운 테마로 책을 내어본들 읽힐 것 같지 않았던 것이다.

2) 사이비 경제학자로 매도된 드러커

「기업의 개념」(1946)은 발간과 동시에 크게 히트하여 몇 번이나 판을 거듭했고 여전히 지금까지 많은 사람에게 의해 읽혀지고 이용되고 있다. 그러나 당시 드러커의 여러 친구 학자들은 책을 내는 편이 좋겠다는 확신을 갖고 있었던 것은 아니었다. 그들은 대체로 “자네는 경제학자 내지는 정치학자로서 장래가 유망시되고 있네. 그런데 기업을 정치나 사회의 한 제도로써 다루는 책을 쓴다면 경제학자나 정치학자로서도 자네에게 플러스가 될 건 없지 않은가.”하고 드러커에게 충고했다.

친구들이 예상했던대로 「기업의 개념」에 대한 「아메리칸 이코노믹 리뷰」(American Economic Review)의 서평은 「미시 경제학」이 아닌 비즈니스 방면의 책에 당혹하여, “가격의 이론이나 희소자원의 배분문제에 대한 통찰이 결여되어 있다”고 비판했다. 「아메리칸 폴리틱얼 사이언스 리뷰」(American Political Science Review)의 매우 동정적인 서평마저 “이 유망한 젊은 학자는 그가 지닌 재능을 더욱 진지한 과제에 경주하길 바란다.”라는 말로 끝을 맺었다. 1950년경, 드러커가 뉴욕대학에 봉직하고 있을 때, 이미 노경에 접어들어 이름을 떨치고 있던 루드비히 폰 미제스(Ludwig von Mises, 1881~1973)도 뉴욕대학에서 교편을 잡고 있었다. 그들은 자주 만나고 있지는 않았다. 그러나 심지어 미제스마저도 드러커를 배교도(背敎徒), 즉 진짜 경제학에 등을 돌린 놈으로 간주하고 있었기 때문이지만, 가끔 같은 엘리베이터를 탔을 때 그는 드러커를 돌아보고 힐책하는 말을 했다고 한다.

3) 찰스 윌슨 및 알프레드 슬론과의 만남

(1) 찰스 윌슨

드러커가 만난 사람 가운데 매우 특색있는 인물 가운데 하나가 GM의 사장 찰스 E. 윌슨(Charles E. Wilson)이었다. 그는 GM에 대한 드러커가 조사를 끝낸 후에도 접촉해 준 유일한 GM의 간부였다. 윌슨은 알프레드 슬론(Alfred Sloan)의 뒤를 이어 GM의 최고경영집행자가 되었다(그후에도 슬론은 여전히 GM의 회장직에 머물러 있었다). 윌슨과의 접촉은, 그가 아이젠하워 정권의 국방장관을 지낸 4년간에도, 회수는 줄었으나, 여전히 계속되었다.

「매니지먼트」와 「산업 질서의 가치」라는 두 가지 과제에 대한 드러커의 연구 중에서 「자치적인 공장공동체」(autonomous factory community)와 “종업원이 책임감을 가져야 한다”는 생각은 가장 중요하며 또한 독창적인 것이라고 생각된다. 그러나 경영자측에서 보면 이런 생각은 「경영자의 대권을 침해하는 것」으로 여겨져 배척하고 싶어진다. 한편 노동조합 측에서도 정면으로 반대했다. 그 까닭은 그들에겐 적으로 싸울 상대로서 분명히 눈에 보이는 「보스」 또는 경영주의 존재가 필요하다고 생각했기 때문이다.

미국에서 소득보장제도나 자치적 공장공동체에 대한 생각이 점차 퍼져나간 것은, 당시로선 이단적이라고도 할 만했던 드러커의 생각을 월슨이 적극 받아들여 주기 때문이었다. 1935년에 이미 GM은 사원을 위한 연간임금보장제도를 추진시키고 있었다.

(2) 알프레드 슬론

제2차 세계대전 무렵, 포드 자동차가 심각한 경영난으로 허덕이자 슬론은 매우 동정했다. 1944년에 헨리 포드의 아들 에드셀이 죽자 급격히 몰락해가는 포드 자동차를 구제할 수 있는 사람은 경험도 없고 대학을 중퇴한 26세의 손자인 헨리 포드2세밖에 없는 듯했기에 슬론은 몹시 걱정했었다 한다. 드러커는 "사실인지는 알 수는 없으나, 몇 사람으로부터 들은 바로는, 슬론은 GM의 거래은행이었던 J.P. 모건이나 모건 스텐리와 협력하여 필요한 경우에는 재건도상의 포드에게 살아 남기 위한 자본을 제공하는 신디케이트를 설립하였다고 한다."고 썼다.

드러커는 어느 날 슬론에게 "이런 말단직 인사 하나에 자그마치 4시간이나 걸렸습니다."라고 질문했다. 그러자 그의 대답은 이리했다. "우리들이 인사 결정에 4시간 걸렸다면 과오를 범한 뒤의 처리에는 4백시간이 걸릴 것이오. 그런데 내겐 도저히 그럴 시간은 없소." 라고 설명하는 것이었다. 그리고 슬론은 옛날부터 지켜온 중요한 물을 강조하였다. "자기의 후계자, 는 결코 자기가 선택하지 말라. 그렇게 하면 자기와 똑같은 사람이 뒤를 잇게 되고 결국 그런 후계자는 쓸모 없는 사람이다."라는 것이었다.

3. 보이지 않는 혁명과 인간에 대한 관심

1) 보이지 않는 혁명, 연금기금 사회주의

현재 미국에는 사기업의 연금이 수십만 건이나 있다. 드러커가 예상했던 대로 문제는 있었으나, 이 연금기금에 의하여 미국경제는 통제되고 있고, 또 연금기금은 (1992년 말 기준) 미국의 대기업과 중규모 기업의 주식과 채권 가운데 2분의 1을 소유하고 있다. 그다지 멀지 않은 장래에 이 연금기금의 투자를 통하여 종업원이나 그 대표자는 연금기금 이사회에서도 큰 발언권을 가지게끔 되어 경영권을 장악하게 될 것이다. 가령, 마르크스주의가 미국에 뿌리박을 기회가 있었다 하더라도, 그것은 대공황과 더불어 소멸하고 말았다. 마르크스주의의 교의(教義)를 따르는 사람들은, 대공황이 미국인에게 「계급의식」을 가지게 하고 「프롤레타리아트」를 발생케 하여 「혁명적 상황」을 표출시킬 것이라고 주장했다.

그러나 현실에 있어서 대공황은 그 반대의 작용을 했다. 대공황이 있기 전의 시대에는 미국에도 프롤레타리아트와 혁명분자가 상당수 있었던 것이 사실이다. 미국의 노동자들이 혁명

을 일으키지 않은 것은 그들이 연금기금을 통해 기업을 지배할 수 있게 되었기 때문이다. 미국의 노동자가 자신들의 연금을 재투자하여 기업의 주주가 된다는 것은 미국은 논리적으로 사회주의가 되었다는 것을 의미한다(이 문제에 대해서는 「보이지 않는 혁명—연금기금 사회주의의 도래」(1976) 및 「자본주의 이후의 사회」(1993) 참조).

2) 인간에 대한 관심

(1) 리커트와 허쯔버그

월슨은 종업원의 직무와 공장공동체 문제에 특히 관심을 가지고 있었다. “미국에서는 육체 노동자의 생산성을 끌어올려 임금을 높여줌으로써 그들을 중산계급이 되게 하는 데 성공했다고 당신은 말하지만, 이번에는 그 육체노동자를 생산 담당자로서뿐만 아니라 유능한 시민으로도 육성해야 되오. 그 의미를 생각해 보지 않겠소?”라고 월슨은 말했다.

월슨의 이런 제안에 대해 여러 학자들로부터 연구제안을 받았는데 그 결과, 월슨과 드러커의 생각이 전적으로 옳았음이 증명되었다. 그후에도 산업심리학에서 규명하게 된 문제, 즉 이를테면 미시건대학의 랜시스 리커트(Rensis Lickert)의 시스템 IV이론, 혹은 프레드릭 허쯔버그(Frederick Herzberg)의 「인간은 왜 노동하는가」 등의 분석 결과가 모두 연구제안을 통해서 입증되었다.

(2) 매슬로우와 맥그리거

사람 그 자체 그리고 인적자원관리만큼 전통적인 기본적 가정을 (비록 대부분은 무의식적이긴 하지만) 충실하게 따르는 경영분야도 없다. 그리고 이 분야만큼 가정과 현실이 그토록 서로 다르고 완전히 비생산적인 분야도 없다.

“세상에는 사람을 다루는 단 하나의 올바른 방법이 있다 - 혹은 적어도 있어야만 한다.” 이 가정은 인적자원관리에 관한 모든 저서나 논문에 사실상 밑바탕이 되고 있다. 이것에 관해 가장 자주 인용되는 저서는 더글러스 맥그리거(Douglas McGregor)의 「기업의 인간적 측면」(The Human Side of Enterprise, 1960)이다. 이 책은 경영자들은 사람을 다루는 데는 X이론과 Y이론 두 가지 가운데, 다시 강조하여, 단 두 가지 가운데 하나를 채택해야 한다고 하면서, 그 가운데서도 Y이론만이 건전한 방법이라고 단언했다. 이 책보다 조금 앞서 1954년도에 출판된 「경영의 실제」(The Practice of Management)에서 드러커 또한 이와 비슷한 주장을 했었다.

그 후 몇 년이 지나자, 아브라함 H. 매슬로우(Abraham H. Maslow, 1908~1970)는 그의 저서 「에옵시치언 경영」(Eupsychian Management, 1962) - 1995년도 「매슬로우

은 매니지먼트」(Maslow on Management)로 재간행 - 에서 맥그리거와 드러커는 오류를 범했다고 공박했다. 매슬로우는 서로 다른 사람들은 "서로 다른 방법으로 다루어야 한다"고 단정적으로 주장했다. 드러커는 즉각 매슬로우의 이론에로의 전향자가 되고 말았다. 매슬로우가 제시한 증거가 너무나 압도적이기 때문이었다. 그러나 드러커는 오늘날까지도 몇 안되는 사람들만 매슬로우의 주장에 귀를 기울여 왔다고 생각하고 있다.

V. 노년기 (1971~)

1. 클레어몬트대학

드러커는 뉴욕 대학의 경영대학원(New York University's Graduate School of Business, 1950~1970)을 끝으로 뉴욕을 떠나 (그가 주장하는 대로 지식사회의 한 측면이 이동사회인 것과 같이), 1971년부터는 지금까지 캘리포니아 클레어몬트 대학원(Claremont Graduate School)에 계속 봉직하고 있다. 1987년 클레어몬트 대학은 경영대학원의 명칭에 드러커의 이름을 붙여 경영대학원의 명칭을 Peter F. Drucker Graduate School of Management로 바꾸었다.

드러커는 최고경영자들에 대한 컨설턴트로서 타의 추종을 불허하는 명성을 누리고 있다. 지난 50여년 동안 전세계적으로 최우수 기업의 최고경영자들은 드러커에게 조언을 구하고 또한 받아들이고 있다. 그 점은 정부의 정책입안가들이나 비영리 부문의 지도자들도 마찬가지다. 드러커는 미국, 벨지움, 체코, 일본, 스페인, 스위스, 그리고 영국의 많은 대학들로부터 명예박사 학위를 수여받았다.

2. 일본과 한국에 대한 관심

1) 드러커에게 배운 일본

드러커는 1959년 처음으로 일본을 방문하여 「경영의 지평선」이라는 제목으로 일본의 주요 기업에 대해 순회강연을 하고, 일본의 수목화와 채색화를 최초로 구입하였는데 이것은 드러커의 일본화 수집활동의 계기가 되었다. 일본은 제2차 세계대전후 드러커 뿐만 아니라 에드워드 데밍(Edward Deming), 조지프 주란(Joseph Juran) 등 많은 미국인 경영학자들을 초청했다.

일본측 기록에 따르면,⁴⁾ 드러커는 1959년이래 여러 차례 일본을 방문하였다. 1960년 방

4) 1993년 10월 25일 「자본주의 이후의 사회」 일본어판 발간기념 강연자료

일하여 강연을 가졌고, 1962년에는 동경의 고서화 가게에서 처음으로 일본 선화(禪畵)를 감상했으며, 이 해 드러커는 America Management Society로부터 공로상을 받았다. 1964년 4번째 방일하여 순회강연을 했고, 1966년에는 일본 정부로부터 「산업경영의 근대화 및 日·美 친선에 기여」한 공로로 일본정부 훈3등 서보상(勳三等瑞宝賞)을 받았다. 1967년 America Management Association으로부터 테일러 키(Taylor Key) 메달을 받았다. 1969년 방일시에는 「새로운 경영의 탐구」라는 주제로 동경에서 강연을 했다.

1989년 「New Reality」의 일본어판 출판기념으로 방일하여 「새로운 현실 - 다가올 지식 사회에 어떻게 대응할 것인가」라는 주제로 도쿄 및 오사카에서 5차례 강연을 가졌고, 「80세 생일축하파티」에 참석했다.

1990년 방일하여 「격동의 시대 - 21세기의 도전」이라는 주제로 도쿄와 나고야에서 강연했다. 1993년 10월 25일 기록상 15번째 방일하여 「자본주의 이후의 사회」 일본어판 출판기념으로 도쿄와 교토에서 강연했다. 드러커는 강연에서 "지금 일본은 등대가 없다"고 지적하였다. "과거 일본은 일억인구가 다함께 먹고살자, 그리고 미국을 따라잡자는 2개의 등대가 있었다. 그러나 미국을 능가하는 경제강국이 된 일본은 지금 등대가 없다"고 하였다 (이 강연 전후부터 일본은 거품경제가 꺼지고 깊은 불황에서 빠져 나오지 못하고 있다).

2) 일본화와 한국의 예술에 대한 관심

1979년에는 산장 컬렉션 전(山莊 collection)을 뉴욕 시어티 등 5개 전시장에서 개최했고, 클레어몬트 대학과 인접해 있는 포모나 대학(Pomona College)에서 동양미술강좌 과목의 강사에 취임하여 1985년까지 강의했다.

1986년에는 「드러커 컬렉션 수묵화 명작전」을 도쿄·오사카·나고야 등지에서 4차례 전시회를 가졌고, 「변하는 세계경제와 일본의 영향」이라는 주제로 도쿄·오사카·샌다이 등지에서 5차례 강연을 했으며 77세를 기념하는 「喜壽 축하파티」를 가졌다.

1992년 말 필자가 드러커 자택을 방문했을 드러커는 "내가 후회할 만한 것이 있다면 그것은 40년 전부터 한국의 도자기를 수집하지 못했다는 것입니다. 한국의 도자기는, 고려시대의 청자로부터 이조백자에 이르기까지 모두, 세계 최고의 완벽한 도자기인 동시에 세계에서 가장 위대한 예술적 보물 가운데 하나입니다."라고 했는데 이는 과장이 아니다. 1998년말 드러커를 만났을 때, 최근 그는 남미의 도자기를 수집한다고 했으며, 우리는 많은 시간을 미술관과 관련한 이야기를 나누었다.

3) 한국에 대한 관심

드러커는 한국동란이 끝난 후 (1954년 경으로 추측됨), 미국 정부의 요청에 따라 한국의 교육문제를 점검하기 위해 처음으로 우리 나라를 방문했고, 1977년 두 번째로 방문하여 세계중소기업대회에서 주제를 발표했다.

필자는 드러커를 개인적으로 1992년, 1993년, 1997년, 그리고 1998년 말 네 번 만났다. 3번은 미국 클레어몬트 자택에서 그리고 한번은 일본(1993)에서 만났다. 드러커는 「자본주의 이후의 사회」의 한국인을 위한 서문에서 다음과 같이 썼다. “역사에 기록된 것 가운데 한국전쟁 이후 40년 동안 한국이 이룩한 경제성장에 필적할 만한 것은 아무것도 없습니다.

이러한 성과에 내가 한몫(물론 조금이지만)을 했다는 것을 나는 자랑스럽게 생각합니다. 1950년대와 1960년대 뉴욕대학의 대학원(그리고 1970년대 이후에는 클레어몬트 대학)에 있을 때, 나는 해마다 뛰어난 많은 한국의 학생들을 나의 클래스에서 가르쳤습니다. 졸업 후 그들은 대부분 귀국해서 우수한 교육자가 되었고, 유능한 경영자가 되었으며, 그리고 훌륭한 정부관료가 되었습니다. 과거에는 어떤 나라도 나라 바깥(특히 미국으로부터)에서 얻을 수 있는 교육자원을 이렇게 현명하게 이용한 적이 없었습니다. 교육에 대한 투자로부터 그렇게 풍성한 수확을 거두었던 나라는 한국밖에 없었습니다.”

이제 어느 나라든지 국가가 생산을 주도하고, 애국심을 동원하는 것은 곧 한계에 부딪친다. 나라 사랑만으로는 금방 지친다는 뜻이다. 애국적 사회주의 쿠바처럼 하나의 신화(神話)이다. 뿐만 아니라 드러커는 첨단경쟁시대에는 성실만으로는 곤란하다고 지적한다.

자본과 노동의 역할이 끝나고 지식이 주요한 생산요소가 되는 지식사회 그리고 지식경제학에 있어서 경제정책은 케인지안의 소비(유효수요정책)나 오스트리아학파의 투자가 아니라 지식의 적용이 가장 우선되는 정책 즉, 경영자에 의한 지식의 응용정책이어야 한다. 이것이 부존자원이 없는 우리 나라에 주는 시사점은 매우 크다.

3. 미래학자

20세기 초엽부터 말엽까지 살아오는 동안에 드러커는 20세기를 (제1차 세계대전, 대공황, 제2차 세계대전, 한국전쟁, 일본의 부흥, 이라크사태, 베를린 장벽의 붕괴, 인종분쟁 등) 여러 가지 형태로 체험했다. 그리고 드러커가 접촉한 (이 논문에서 일부 언급한) 인물들은 20세기의 여러 측면을 대표하는 사람들이며 20세기의 의미를 체험했던 인물들이므로 그들을 통해서 드러커는 20세기를 관찰해 온 셈이다.

드러커 박사는 1989년 「새로운 현실」에서 소연방의 해체를 예언하여 세상을 놀라게 했으며, 이후, 사실은 그전부터 여러 매스컴에서는 그를 마치 「미래학자」로 취급하고 있다. 그러나 드러커는 예측(forecast)이나 예언(predict)이라는 단어를 좋아하지 않는다. 그러나 드러커야말로 다가올 미래사회에 대한 책들(「단절의 시대」(1969)·「새로운 현실」(1989)·「자본주의 이후의 사회」(1993)·「미래의 결단」(1995)·「21세기 지식경영」(1999) 등)을 쓰기에 가장 적합한 사람이라 하지 않을 수 없다.

비록 예언이라는 단어를 싫어하지만 드러커는, 미래의 세계의 모습에 대해 “범세계주의(globalism)·지역주의(regionalism)·종족주의(tribalism)는 급속하게 새로운 국제정치체제, 즉 새롭고도 복잡하고 그리고 전례가 없는 정치구조와 정치체제를 창조하고 있다. 수학적으로 표시하면 자본주의 이후의 사회(일명 지식사회, 피고용자사회, 연금기금 사회주의, 노동자 없는 공산주의, 개인자본가가 없는 자본주의 등)는 각기 다른 방향으로 향하는 세 가지 벡터(vector)를 갖는다. 그러나 세 가지 벡터를 갖는 벡터 방정식은 불안정하며 예측할 수 없으며 그리고 하나의 해답만 갖고 있는 것이 아니다”라고 지적한다.

VI. 지식경영사상

1. 프레드릭 테일러의 재평가

1) 지식을 작업에 적용한 테일러

드러커는 과학적 관리법의 아버지 프레드릭 테일러(Frederick W. Taylor, 1856~1915)를 다음과 같이 재평가했다. “지적역사(知的歷史)에 있어 테일러보다 더 큰 영향을 준 인물은 거의 없었다. 그리고 테일러만큼 의도적으로 왜곡된 사람도 없었으며, 또한 한결같이 잘못 인용되고 있는 사람도 없다(P. F. Drucker, Harper, 1993, p.68; 이재규역, 한국경제신문사).⁵⁾ 살아 있을 때 테일러는 무시당했다. 왜냐하면 그때까지 어느 누구보다도 지식인들 사이에 일·작업·노동을 경시하는 풍조가 가시지 않았고 (이는 드러커 자신이 조상들이 일하지 않는 관습을 관찰한 결과이다), 삼으로 모래를 푸는 일은, 테일러가 발표한 가장 대표적인 작업분석인데, 그 당시 「교육받은 사람」(educated people)에게, 그 일이 중요하든 아니든 간에, 탐탁하게 여겨질 일은 아니었다. 죽은 후 테일러는 억울했다. 왜냐하면, 그후 역사는 그가

5) 테일러에 관한 신뢰할 수 있는 전기는 Charles D. Wrege & Ronald J. Greenwood가 쓴 Frederick W. Taylor: The Father of Scientific Management, Myth & Reality, Richard D. Irwin, 1991. 이 최초이다.

옳았고 그 당시 지식인들이 틀렸었다는 것을 증명하였기 때문이다.”

그러나 테일러에 대한 악평의 대부분은, 정확하게 말하면, 지식(knowledge)을 작업연구(work study)에 적용하였기 때문에 받은 것이었다. 지식을 작업연구에 적용하는 것은 그 당시 노동조합에게는 금기였다. 노동조합은 미국 역사상 테일러에 대하여 매우 잔혹한 인격 말살운동을 전개하였다. 드러커는 “간혹, 다윈·마르크스·프로이트가 「현대세계를 창조한 삼위일체」로 인용되고 있다. 만약 이 세상에 정의라는 것이 있다면, 마르크스는 빼고 테일러를 대신 집어넣어야만 한다”고 테일러를 재평가 했다.

2) 지식의 의미의 변화

지식이 미래 사회의 핵심 생산요소가 되는 근거를 검토할 필요가 있다. 「지식사회」(knowledge society)라는 용어를 지어낸 드러커는 지식사회에서는 「지식」이 가장 핵심적인 생산요소가 된다고 주장하고 있다. 지식이 이렇게 중요성을 얻게 된 것은 지식의 의미가 달라졌기 때문이다. 지식의 발전은 3단계를 거쳤다.

첫째 단계는, 지식은 인간의 내부에만 있었다. 고대 중국의 현인들이 도(道)를 닦는다거나 소크라테스가 “너 자신을 알라”라고 했을 때, 지식은 자신의 내면을 향한 것이었다.

둘째 단계는, 지식이 인간의 내면을 충실히 하는 것이 아니라, 지식이 기술과 도구로 변환된 것이다. 그것이 곧 산업혁명(industrial revolution)이다. 산업혁명의 결과, 증기기관·엔진·자동차 등이 개발되고 노동생산성을 엄청나게 향상시켰다. 이를 드러커는 생산성 혁명(productivity revolution)이라 명명했다. 이때부터 지식은 인간의 내면이 아니라 인간의 생활을 향상시키기 위해 외부로 활용되는 것을 기준으로 그 중요성을 평가받게 되었다. 이 당시의 지식의 의미는 오늘날에도 여전히 대부분 사람들에게 기술(technology)이 의미하는 바 그것이며, 또한 기술학교에서 배우는 것들이다. 1881년 테일러는 최초로 지식을 작업 연구와 시간 연구에 적용하였고, 그리고 작업을 과학화하였다.

지식의 발전 단계의 마지막 단계는, 지식이 다른 지식들과 결합한 때부터이다. 이를 드러커는 경영혁명(management revolution)이라 명명했다. 지식이 다른 지식들과 결합하여 (응용되어) 새로운 지식을 창출하게 되면서 (창의성이 중요하게 된 이유이다), 인류는 또 한번 폭발적인 생산성 향상을 앞두고 있는 것이다.

3) 테일러의 작업 및 시간 연구의 현대적 의의

테일러의 연구와 업적은 오늘날에도 유용하다(P. F. Drucker, 1976, pp.23~27). 드러

커는, “오늘날 우리가 해야 할 것은 테일러를 매장하는 것도 아니고, 테일러를 다시 찬양하는 것도 아니다. 그것은 우리가 테일러로부터 배워야 한다는 것이다. 그것은 테일러가 거의 10여년 전에 육체 노동과 육체 근로자에 대해 했던 것(시간연구·과업연구 등)을 오늘날의 지식근로자(knowledge worker)와 지식작업(knowledge work)에 대해서도 똑같이 해야 한다는 것을 의미한다”고 주장한다.

2. 지식근로자와 지식생산성

1) 지식작업과 관련한 연구의 학문상 현위치

드러커는 경제사회가 산업경제사회(industrial economy)에서 지식경제사회로 전환하고 있음을 관찰한 최초의 사람들 가운데 하나이고, 또한 그것이 경영자의 과업에 미칠 영향을 탐구한 사람이다. 사실, 그는 1969년 「단절의 시대」에서 처음으로 지식근로자(knowledge workers)에 대해 쓰기 시작했는데, 모든 경영학자들이 그런 것은 아니지만 그 당시는 아직도 대부분의 학자들이 육체근로자(manual workers)의 생산성향상에만 관심을 기울이고 있을 때였다.

지식근로자 생산성(knowledge worker productivity)에 대한 연구라는 관점에서 1999년 현재의 우리는, 육체근로자 생산성(manual worker productivity)이라는 관점에서, 한 세기 전인, 1893년 테일러가 과업관리·작업연구·시간연구 등 경영컨설턴트 생활을 시작할 시기와 거의 비슷한 위치에 서 있다. 그러나 그것에 대해 연구해야 할 필요가 있다는 것을, 그 당시와는 달리 확고하게, 인식하고 있는 것이 100년 전과는 차이점이라고 할 수 있다.

2) 지식근로자의 생산성을 결정하는 요소와 방법

드러커에 따르면, 지식근로자의 생산성을 높이기 위해서는 다음과 같은 요소를 고려할 필요가 있다. 첫째, 지식근로자 생산성을 향상하기 위해서는 먼저 다음과 같이 질문해야 한다. “과업이 무엇인가?” 육체근로자의 생산성을 향상하기 위해서는 「기존의 과업」을 잘 수행하는 「방법」(how)이 중요했지만, 지식근로자의 생산성을 향상하기 위해서는 「과업(what)의 결정」, 그 자체가 중요하다. 둘째, 그것은 지식근로자 생산성의 향상에 대한 책임을 개별 지식근로자에게 부과하도록 요구한다. 지식근로자는 자기 자신을 스스로 관리해야만 한다. 그들은 「자율성」(autonomy)을 가져야만 하고 또한 「책임」(responsibility)을 져야만 한다. 셋째, 「지속적인 혁신」(continuing innovation)은 지식근로자의 작업의, 과업의, 그리고 책임의 한 부분이어야 한다. 육체작업의 경우, 계획·지시·감독하는 사람과 실제로 작업하는 사람

은 구분되어 있기 때문에 육체근로자는 (시킨대로 하면 되고) 실질적인 혁신에 대한 책임을 지지 않았다. 넷째, 지식작업은 「지속적인 배움」(continuous learning)과 「지속적인 가르침」(continuous teaching)을 지식근로자의 한 속성으로 포함해야 한다. 다섯째, 지식근로자의 생산성은 「산출량」(quantity)뿐만 아니라 「품질」(quality)도 똑같이 중요하다. 여섯째, 지식근로자 생산성을 향상하기 위해서는 지식근로자를 「비용」이 아니라 「자산」으로 인식하고, 확보·유지·보상해야 한다. 이런 요구사항들은 육체근로자의 생산성을 증가시키는데 필요한 것과는 거의 정반대이다

3. 지식경영에 대한 새로운 관점

1) 지식경영에 대한 새로운 전제의 필요성

드러커는 최근 저서 「21세기 지식경영」에서 다음과 같이 지적한다. “어제까지 유효했던 전제가 갑자기 의미가 없어지고 다른 것으로 대체되는 것이 오늘날 현실이다. 기업경영에서도 상황은 마찬가지다. 그럼에도 불구하고 1930년 경영에 관한 연구가 시작된 이래 학자, 평론자, 기업가들은 70년이 지난 지금도 여전히 몇 가지 종류의 「경영」에 대한 전제를 당연한 것으로 받아들이고 있다. 경영에 관한 7가지 전제는 적어도 80년대 초반까지는 상당히 타당성을 확보해 왔다. 그러나 오늘날 이러한 전제는 모두 낡은 것이 되어 버렸으며 더 이상 쓸모 없는 것이 되어 버렸다. 오늘날 이 같은 전제를 바탕으로 한 이론은 현실과 커다란 괴리현상을 빚어내고 있으며 지식경영을 수행하는데 심각한 장애요인으로 작용하고 있다. 현실이 이러한 전제와는 정반대로 돌아가고 있기 때문이다.”

드러커는 테일러 이후의 과학적 관리법과 교육훈련에 대한 경영의 역할을 「회사의 개념」에서 정리했고, 1954년 「경영의 실제」, 1974년 「경영: 과제, 책임, 실제」 등 많은 경영관련 저서를 통해 산업사회의 경영이론을 체계화했다. 그러나 1980년대 말 산업사회의 종말과 더불어 지식사회·정보사회가 도래함에 따라 새로운 지식경영 패러다임(knowledge management paradigm)이 필요하다고 주장한다. 그것이 바로 「21세기 지식경영」에서 제시한 전통적 경영의 7가지 오류를 바로 잡으려는 시도이다. 「21세기 지식경영」에 대해 워렌 베니스(Warren Bennis)는 “이 책은, 내일의 중심적인 경영과제에 대해, 우리 시대 가장 비중있는 경영학자의 새롭고도 혁신적인 아이디어 그리고 통찰을 담고 있다”고 썼다.

2) 전통적 경영의 7가지 오류

첫 번째 오해는 “경영은 기업 전유물이다.”라는 것이다. 오늘날 전문가뿐만 아니라 일반사

람도 「경영」이라고 하면 그 대상으로 「기업」을 떠올린다. 그러나 기업경영은 경영의 일부에 지나지 않는 것이며 국가경영 등 다른 경영과 기본적으로 차이점이 없다.

두 번째 오해는 “조직에는 최적 조직구조가 반드시 있다.”는 것이다. 19세기 경영에 관한 연구는 기업, 정부, 상비군 등 대규모 조직이 나타나면서 시작했다. 그후 조직에 관한 연구는 하나의 전제 즉 “조직에는 유일한 최적 구조가 있다”는 인식에 집착해 왔다. 현실의 변화에 따라 “유일한 최적 조직구조”는 끊임없이 변할 수밖에 없다.

세 번째 오해는 “단 한가지 올바른 인적 자원관리 방법이 있다.”는 것이다. 이러한 생각은 인력관리에 관한 거의 모든 이론의 전제가 되어 왔다. 이 전제는 조직을 위해 일하는 모든 사람은 그 조직에 생계와 경력을 전적으로 의존하는 풀 타임 종업원이라는 생각을 바탕으로 하고 있다. 그것은 모든 사람이 특별한 기술이 없이 시키는 일만 하는 존재라는 전제를 깔고 있다. 그러나 이러한 전제는 오늘날 지식근로자에게는 더 이상 성립되지 않고 있다.

네 번째 오해는 “기술과 시장에 대한 수요는 한 세트이다.”라는 것이다. 이 전제는 멀리 산업혁명까지 거슬러 올라간다. 1869년 세계 기업 사상 최초로 대졸과학자를 채용한 독일 지멘스그룹의 창시자 베르너 지멘스(Werner Siemens)가 이 전제를 활용한 대표적인 사례다. 이러한 전제에서 19세기 최대 발명품이라고 할 수 있는 기업연구소가 잇달아 생겨났다. 기업들은 연구소에서 자체 개발한 기술에 따라 기업들은 새로운 시장을 개척했으며 새로운 수요도 창출했던 것이다. 그러나 이 전제는 오늘날 통용되지 않고 있다. 이제 기업 자체의 연구소에서 개발한 기술만으로는 시장과 고객이 필요로 하는 제품을 만들어 낼 수 없는 상황이 벌어지고 있는 것이다 (심장병 약으로 임상 실험하던 「비아그라」가 발기부진 치료제로 등장한 것이 그 예다).

다섯 번째 오해는 “경영의 범위는 법적으로 규정된다.”는 것이다. 이러한 전제가 생겨난 것은 경영이라는 개념을 지휘명령을 토대로 생각했기 때문이다. 경쟁을 위해 기업이 규모를 키워 가면서 조직을 지휘명령하는 것이 곧 경영이라는 생각을 갖게 된 것이다. 그러나 오늘날에는 대등한 힘과 독립성을 가진 기업간에 진정한 파트너십 즉 전략적 제휴가 맺어지고 있다. 따라서 필요한 것은 경영의 범위를 수정하는 일이다. 경영은 모든 프로세스를 대상으로 해야 한다. 기업의 프로세스와 관련한 모든 외부기관을 대상으로 해야만 한다.

여섯 번째 오해는 “경영의 대상은 국경의 제한을 받는다.”는 것이다. 경영이론은 여전히 기업과 그 경영의 대상을 국경에 따라 구분된 국내 경제에 한한다는 점을 전제로 하고 있다. 그러나 오늘날 (다국적 기업이 아니라) 글로벌 기업에게는 국가는 비용을 유발하는 하나의 원가중심점(cost center)에 지나지 않는다.

일곱 번째 오해는 “경영은 조직 내부의 문제이다.”라는 것이다. 앞서 언급한 여섯 가지 전제가 오해라는 점에서 알 수 있는 대전제는 경영이 단순히 조직 내부의 문제가 아니라는 점이다. 경영은 조직 내부의 관리가 아니라 조직의 성과를 올리는 것에 초점을 맞추어야 한다. 조직의 성과는 조직외부에 나타나고 또한 평가받는데, 그것은 사회, 경제, 지역사회의 중심이 되고 있는 사회적 기관으로서의 조직(또는 기업)의 성과를 올리는 데 필요한 것이 곧 경영이기 때문이다.

VII. 요약

1909년 오스트리아 빈에서 출생한 드러커는 정치, 사회, 경제, 예술, 그리고 역사에 관심이 많은 남녀 명사들에 둘러싸여 성장했다. 어릴 때부터 예술과 고전문학, 그리고 법학교육을 받았지만, 사실상 그의 학문적 수업은 그가 만나는 사람들, 그리고 그가 수행한 업무들로 이루어졌다. 처음에 그는 프랑크푸르트에서 신문기자와 편집인으로 일했고, 그후에는 영국 런던으로 건너가 상업은행의 행원으로서, 그리고 마지막으로 미국에 정착한 뒤에는 대학교수가 되었다.

드러커는 1950년 하버드 비즈니스 리뷰(Harvard Business Review)에 “경영자는 경영을 해야 한다”(Management must manage)를 기고한 이래 오늘날까지 35회나 게재하였고, 경영학·경제학 관련 저서 또한 30여권에 이른다. 뿐만 아니라 일본화에 대한 평론집과 소설을 두권이나 썼다. 지금 그는 캘리포니아주에 있는 클레어몬트대학원 사회과학부 교수로 있으며, 집필활동을 계속하고 있다.

저명한 경제학자 케네드 볼딩(Kenneth Boulding)은 드러커를 평하여 「미국 사회의 제1급의 철학자」라고 말했는데, 그의 말대로 드러커는 철학자로서의 평가도 대단하다. 또 드러커 비영리재단의 최고경영자 겸 이사회장인 프랜시스 헤셀바인(Frances Hesselbein)은 “피터 드러커는 저널리스트로서의 명쾌한 감각, 경제학자로서의 예리한 분석능력, 그리고 폭넓은 역사적 안목을 지닌 할아버지와도 같은 느낌을 주는 사람이다. 유용하고도 통찰력 있는 드러커의 저서와 논문들을 읽는 것만으로도 드러커가 우리 사회에 끼친 공헌이 무엇인지 알 수 있다.”고 했다.

드러커 박사의 관심의 영역은 경제학·경영학·정치학·사회학·철학 등을 포함한다. 그러나 대상을 학문이라는 차원에서 논할 때는 그러하지만, 드러커의 지적 영역은 체르니(Karl Czerny, 1791~1857)의 음악기법에서부터 에도(江戸)시대의 일본화(日本畫)까지, 마크 트

웨인의 소설에서부터 유럽의 교육제도와 사회보장제도에까지 이른다. 그의 학문적 업적 즉 논문이나 저서는 그 깊이는 말할 것도 없고, 그 수에 있어서도 타의 추종을 불허한다. 따라서 드러커를 20세기의 마지막 르네상스적 인물이라고 해도 틀리지 않는다.

참 고 문 헌(드러커의 著作들)

경영부문 (15권)

- Drucker, P. F.(1999), Management Challenges for the 21st Century, Harper Business.
- Drucker, P. F.(1997), The Profession of Management, Harvard Business University Press.
- Drucker, P. F.(1992), Managing for the Future, E. P. Dutton.
- Drucker, P. F.(1990), Managing the Non-profit Organization, Harper Collins.
- Drucker, P. F.(1985), The Frontiers of Management, E. P. Dutton.
- Drucker, P. F.(1985), Innovation and Entrepreneurship, Harper & Row.
- Drucker, P. F.(1982), The Changing World of the Executive, Truman Talley Books.
- Drucker, P. F.(1980), Managing in Turbulent Times, Harper & Row.
- Drucker, P. F.(1977), Management Case Book, Harper & Row.
- Drucker, P. F.(1976), "The Coming Rediscovery of Scientific Management", The Conference Board Record, pp.23~27.
- Drucker, P. F.(1974), Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Harper & Row.
- Drucker, P. F.(1970), Technology, Management, Society, Harper & Row.
- Drucker, P. F.(1969), Preparing Tomorrow's Business Leaders Today, Prentice-Hall.
- Drucker, P. F.(1967), The Effective Executive, Harper & Row.
- Drucker, P. F.(1964), Managing for Results, Harper & Row.
- Drucker, P. F.(1954), The Practice of Management, Harper & Row.
- Drucker, P. F.(1946), Concept of the Corporation, John Day.

경제 · 정치 · 사회부문(15권)

- Drucker, P. F.(1995), *Managing in a Time of Great Change*, Truman Tally/Dutton.
- Drucker, P. F.(1993), *The Post Capitalist Society*, Harper Business.
- Drucker, P. F.(1992), *The Ecological Vision*, Transaction Books.
- Drucker, P. F.(1989), *The New Realities*, Harper & Row.
- Drucker, P. F.(1981), *Toward the Next Economics and Other Essays*, Harper & Row.
- Drucker, P. F.(1976), *The Unseen Revolution: How Pension Fund Socialism Came to America*, Harper & Row.
- Drucker, P. F.(1971), *Men, Ideas, and Politics*, Harper & Row.
- Drucker, P. F.(1969), *The Age of Discontinuity: Guide Lines to Our Changing Society*, Harper & Row.
- Drucker, P. F.(1959), *The Landmarks of Tomorrow*, Harper & Row.
- Drucker, P. F.(1959), *Gedanken für die Zukunft*, Econ.
- Drucker, P. F.(1957), *America's Next Twenty Years*, Harper & Row.
- Drucker, P. F.(1950), *The New Society*, Harper & Row.
- Drucker, P. F.(1942), *The Future of Industrial Man*, John Day.
- Drucker, P. F.(1939), *The End of Economic Man*, John Day.
- Drucker, P. F.(1933), *Friedrich Julius Stahl, Konservative Staatslehre und Geschichtliche Entwicklung*, Tübingen: Mohr

소설 및 일본화 평론집(3권)

- Drucker, P. F.(1984), *The Temptation to Do Good*, Harper & Row.
- Drucker, P. F.(1982), *The Last of All Possible Worlds*, Harper & Row.
- Drucker, P. F.(1979), *Adventures of Brush: Japanese Paintings*, 공저.