

우리나라 企業經營에 있어서의 從業員相互作用「시스템」*

崔 鍾 泰

<차 례>

- I. 接近 方法論
- II. 從業員「相互作用 시스템」의 設計
- III. 近代行動科學의 管理모델
- IV. 韓國 企業經營에서의 「오리엔테이션」

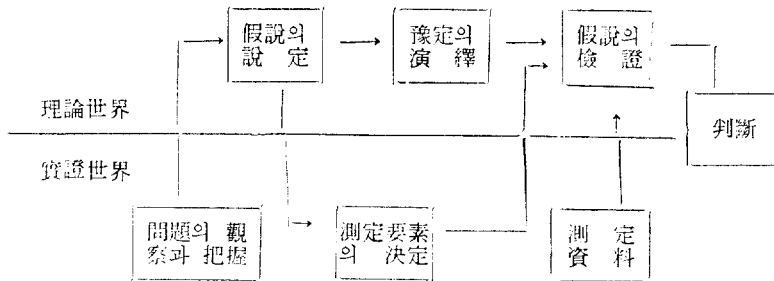
I. 接近方法論

實踐科學으로서의 經營學은 그 立證過程에 있어서 實證的인 調査는 大端히 重要하다. 뿐만 아니라 理論的인 研究도 또한 뒤따라야 하겠다. 假說에 대한 立證에 즈음하여 實證的인 調査는 恒常 論理的인 展開와 더불어 이루어진다. 그 어느 것이라도 우리는 소홀히 해서는 안되겠다. 너무 觀念的이고 抽象的이며 또한 形而上學的인 立證만으로 經營學은 發展할 수 없듯 充分한 理論的인 뒷받침이 없이 지나치게 實證的인 調査에 及及한 나머지 論理的인 演繹이 없게 되며 심지어는 商業的 實證調査(Commercial-Empirical Research) 乃至는 似而非的 實證調査(Pseudo-Empirical Research)가 되어서도 아니된다. 觀察이나 分析을 통해서 假說을 세우고 그것을 具體的인 實證的 調査를 통해서 檢證하는 歸納的인 方法에서도 「比較」, 「分析」, 「判斷」, 「抽論」, 「概念 形成」에 論理的인 바탕이 있어야 함은 두말할 나위도 없겠다. 그럼으로써 그 調査는 보다 더 垂直的인 깊은 研究가 될 수 있겠고 여기 찢끔 저기 찢끔 하는 式的 研究를 避할 수 있으리라 생각된다.

要컨데 理論的 研究와 實證的 研究의 相互交流은 餘他科學과 더불어 經營學에서 끊임없이 이루어져야 한다.

筆者：嶺南大學校 商經大學 助教授

※ 本小考는 「Alexander von Humboldt」 研究「프로젝트」의 一環으로서 實證的 部門의 一部分이 되겠다. 本小考의 理論的 部門에 該當하는 것은 「Theoretische Grundlage der Entwicklung des betrieblichen Mitwirkungssystems」의 論題로 서울 大學校 商科大學 韓國經營研究所, 經營論叢, 第 7卷 4號에 發表되었다.

理論과 實證의 研究와의 關係¹⁾

本小考는 韓國企業經營의 「相互作用시스템」에 대한 「論題」의 研究過程에 所要되는 理論的 側面提示의 하나로 限定되겠고 從業員「相互作用시스템」을 設計하고 또 두가지 假說을 提示함과 同時에 이에 대해 批判을 받음으로써 次期 實證的乃至 現論的 研究에 보다 옳바른 結論에 到達코자 하는데 그 目的이 있다. 그 方法은 記述論的 「아프로치」(Descriptive Approach)의 意思決定學派의 立場에서 보았기에 問題點을 中心으로 한 關聯學科의 統合的 方法(Interdisciplinary Approach)에 立脚하였다.

지금까지 意思決定的 「아프로치」는 主로 數學的인 「모델」을 使用하여 展開시킨 「規範的 意思決定理論」이 支配的이었지만 여기서는 事實적으로 記述分析하고 그것을 論理的으로 體系化하는 「記述的 意思決定論」에 立脚하여 그 過程에 있어서 經營學의 實證的 規範性(Praktisch-Normative Disziplin)²⁾을 찾으려고 努力하고자 한다. 그러나 이는 決코 數學的 「모델」을 中心으로 한 規範的 意思決定論의 重要性을 조금도 過少評價하는 것은 아니며 다만 지금까지 意思決定的 「아프로치」에 等閒視되어 온 記述的 方法論³⁾을 부각시키는데 있고 이 兩者가 相互作用함으로써 더욱 發展할 수 있다는 點을 말하고자 하는데 있다.

意思決定的인 分析過程에서 그 焦點은 「意思形成의 實行」(Willenbildung Durchsetzen)에 두고자 한다. 때문에 첫째, 問題點 即 目標를 포착하는 「問題提起過程」(die Anregungsphase)이며 둘째, 그 問題解決을 위한 「探求過程」(Suchphase)이 되겠고 마지막으로 意思를 實行시킬 수 있도록 하는 「適正對象形成過程」(Optimierungsphase)⁴⁾으로 볼 수 있겠다.

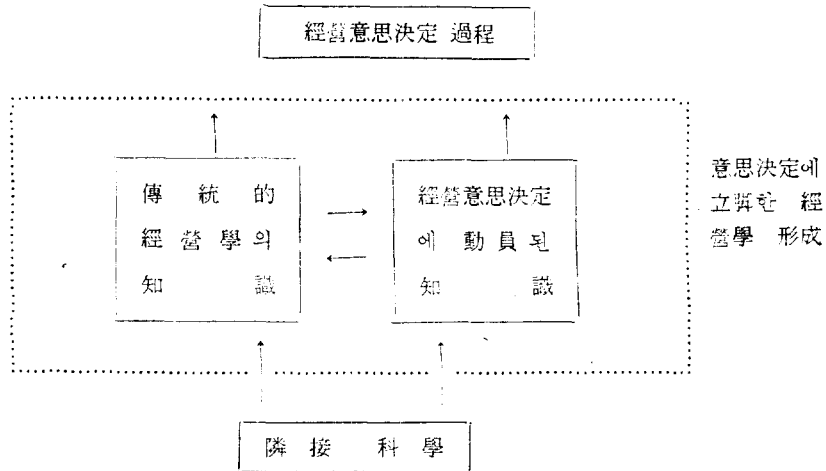
1) 다음 資料에 의하여 作成한 것임 : A.A. Thompson, *Economics of the Firm-Theory and Practice*, Englewood Cliffs, 1973, p.6.

2) W.Kirsch, H. Meffert, *Organisationsteorien und Betriebswirtschaftslehre*, Wiesbaden, 1970, S.11 參照.

3) E. Heinen, Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre in: G. V. Kortzfleisch (Hrsg.), *Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziel der Betriebswirtschaftslehre*, Berlin, 1971, S.21-34 參照.

4) E. Heinen, *Grundlage betriebswirtschaftlicher Entscheidungen*, Wiesbaden, 1971, S.21.

「인터디시플리나리 아프로치」
(Interdisciplinary Approach)



本考小에서는 企業經營 特히 우리나라에 있어서 「相互作用 시스템」을 問題로 삼아 그것을 設計하고, 探求過程에 있어서 主로 行動科學中心의 「近代管理 모델」과 比較하여 檢討하며 마지막으로 適正對策形成過程에 있어서 우리나라 企業經營의 事情을 참작하는 意味에서 두가지 假說 즉 「社會文化的」(Acculturation) 및 「制度的」(Legitimitätesgestaltung) 「오리엔테이션」을 提示하고자 한다.

Ⅱ 從業員 「相互作用시스템」의 設計

1. 「相互作用시스템」의 動態

가. 「經濟·技術시스템」對 「社會시스템」

生産과 販賣를 通하여 그의 經濟的인 成果를 이룩 하므로서 그 「시스템」⁵⁾을 維持發展시켜야 하는 企業에 있어서 어떻게 하면 「經濟·技術시스템」(Economic Technological System)과 「社會시스템」(Social System)을 統合(Integration) 시키고 「시뮬레이션」(Simulation) 해나가야 할 것인가? 하는 問題가 擡頭된다. 이는 곧 「社會시스템」을 어느 程度까지, 어떻게 「經濟·

5) 個人「시스템」, 「集團 시스템」, 組織「시스템」 및 社會「시스템」으로 區分한다면 企業은 人間·機械「시스템」으로서 組織「시스템」에 該當한다: C.C. Lundberg, Toward Understanding Behavioral Science by Administrator, in: W.T. Greenwood (Edit.), *Management and Organizational Behavior Theories*, Cincinnati, Ohio, 1965, pp. 51~60 參照.

技術시스템]에 統合시킬 수 있는가? 가 되겠다.

恒常「企業의 社會시스템」과 「經濟·技術시스템」사이에는 相互 對立되어 갈등을 자아내는 곳이기도 하다. 하지만 그의 合現性問題와 人間問題는 서로 對立된 位置에 놓여 있거나 또는 동떨어진 領域으로 나누어 생각해서는 안되겠다. 二元論的이며 靜的인 組織觀⁶⁾보다도 一元論的이며 動的인 組織觀 即「相互作用」에 依한 올바른 「시스템」的 組織觀의 確立이 必要하다. 統一된 行動 「시스템」으로서의 企業은 人間·機械의 複合「시스템」(Men-Machine System)⁷⁾이 되므로 그 人間「시스템」의 中樞的인 役割은 個人的 行爲가 아닌 集團行爲 곧 社會行爲로서 企業의 社會시스템을 形成한다. 이를테면 企業에 있어서 人間行動의 決定的인 點은 組織上 行爲에 있으므로 個人은 集團속에서 小集團이든 大集團이든 結合되고 그 속에서 行動을 하게 된다. 여기서 看過할 수 없는 것은 企業을 다만 「技術 시스템」으로 보아 그의 職務分配에 相應한 人間關係를 規定지워서 企業의 人間形式을 오로지 技術的 或은 機械的인 觀點에서 보고 統制해서는 안된다는 事實이다. 그렇다고 해서 同窓會 學會 在鄉軍人會와 같이 하나의 親睦團體나 自由意思團體의 立場에서 보아서도 아니 되겠다. 企業은 「經濟·社會·技術·시스템」의 複合的 立場에서 어디까지나 目標와 그 成果에 強制性⁸⁾을 띤 하나의 成果社會임을 認識해야 한다. 또 企業의 「社會시스템」을 단순한 個個人的 從業員을 集合시킨 「합」의 概念으로 생각해서는 아니 되며 多樣한 有機的關係를 가진 複合的 「社會 시스템」인 「乘」의 概念 $\Sigma(a, b, c, d \dots)$ $\Sigma(a+b+c+d \dots)$ ⁹⁾으로 보아야 되겠다. 그러므로 그것이 잘못될 경우에는 한 사람의 힘보다 못한 負의 作用을 나타내게 된다고 믿어져 그 關係는 다음과 같이 表示할 수 있다.

$$\Sigma(a \cdot b \cdot c \cdot d \dots) \geq \Sigma(a+b+c+d \dots)$$

나. 規範的 構造 對 行動的 構造

從業員의 「相互作用 시스템」을 파악하기 爲해서는 單紙히 從業員의 心理, 學識, 排別等과 같이 統計的인 羅列만을 할 것이 아니라 企業의 目標達表의 「社會 시스템」이 다른 「시스템」과 어떻게 形成되는 가를 보아야 할 것이다. 「相互作用 시스템」의 正確한 把握은 「經營 시스템」의 有機的 關係를 土持로 파악한다는 것을 意味하겠다. 여기에 企業의 行動的 規範은 構造的 規範의 現解를 要求하고 또 그 融合되어 가는 過程을 알아야 겠다. 構造的 規範은 目標를 向

6) 傳統的 組織理論은 여기에 屬한다.

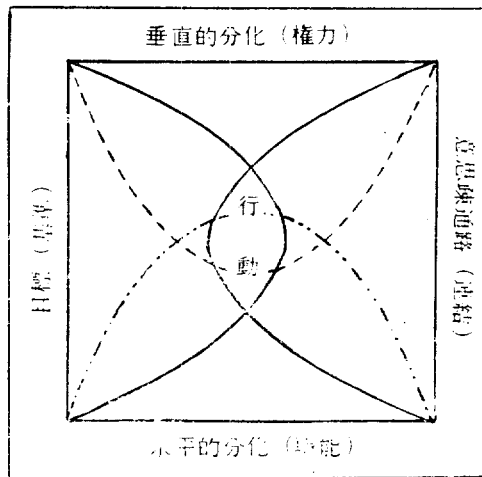
7) A. Chapanis, *Man-Machine Engineering*, Belmont, Calif, 1965, pp. 15~16 參照; S. Young, *Designing a Behavioral System*, in: P.P. Schoderbek (edit.), *Management System*, New York, 1967, pp.137~142 參照.

8) E. Guteberg, *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, Wiesbaden, 1958, S.18~20 參照.

9) Ermanski, *Theorie und Praxis der Rationalisierung*, 1928; 東城只雄, 合理化的理論と實際, 東京, 1930, 9面; 金鏞共, 經營學原論, 서울(博英社), 1973, 287面 中에서.

해 垂直的으로 또 水平的으로 分化되고 連結된다. 그 「目標」은 長期短期로서 「垂直的 分化」는 階層化로서, 「水平的 分化」는 職態化로서, 「連結」은 意思疎通 經路로서 各各 그 役割을 다하고 있다. 이를 體系的으로 理解하는 데는 무엇 보다도 近代 「시스템」 現論 特히 「사이베네틱」(Cybernetic)¹⁰⁾을 必要로 한다. 萬若 構造的 規範과 行動的 規範의 사이에 乖離가 생기면 全體의 目標과 部間的 目標와의 충돌, 公式的 集團과 理解集團間的 갈등을 超來케 되고 또 規範的 構造가 強力하면 閉鎖的이며 強制性을 띤 「시스템」이, 그 反對가 되면 開放的이고 自律的인 「시스템」이 될 것이다.¹¹⁾

規範的 構造와 行動的 構造¹²⁾



다. 技術發展 對 社會發展

여기서 또 하나 빼놓을 수 없는 것은 技術的 「카테고리」로 여겨진다. 「피델러」(F.W.Taylor)의 科學的 管現의 단계에 있어서는 「스톱워치」가 相互作用의 媒介體로서 利用되였지만 오늘날에는 「컴퓨터」가 그 役割을 擔當하고 있어 相互作用의 過程도 많은 變遷이 있었음을 말할 餘의도 없었다.¹³⁾ 비단 「컴퓨터」 뿐만 아니라 技術의 科學的인 發展과 그 活用은 人間·機械 「시스템」인 企業의 相互作用 「시스템」 變化에 重要한 要素로 되어 있다. 技術發展의 따른 「오도메이슨」 過程은 從業員의 適應이란 어려운 問題를 또한 隨伴했다.

10) A. Etzioni, *The Active Society—A Theory of Social and Political Processes*, New York, 1968, pp.131~305에서 이에 대한 說明이 附되어 있다.

11) F. Furstenberg, *Die betriebliche Sozialstruktur*, in: A. Mayer (Hrsg.), *Betriebspsychologie*, (Handbuch der Psychologie in 12 Bänden), Göttingen, 1970, S. 422~426 參照.

12) Furstenberg, *Soziologie-Hauptfragen und Grundlegungen*, Berlin-New York, 1971 p.54에 의하 作式한 記述.

13) H.J. Leavitt, *Applied Organization Change in Industry: Structural, Technical and Human Approaches*, in G.W. Dalton & Lawrence, P.R. (Edit.), *Organizational Change and Development*, Homewood, Illinois, 1970, p. 204 參照.

2. 「相互作用 시스템」의 設計

이미 說明한 企業經營의 相互作用動態를 考慮하여 그 「시스템」을 設計하고자 한다. 相互作用을 「마르크」(K.Marx)¹⁴⁾나 「다렌돌프」(R.Dahrendorf)¹⁵⁾와 같이 階級鬭爭으로 보지 않고 「파아손스」(T.Parsons)¹⁶⁾과 같이 「시스템」으로 보아서 展開시킨다.¹⁷⁾ 그러므로 샤르딩(P.T.Chardin)¹⁸⁾의 進化論의 오르가니즘(Organism)의 態度라고도 할 수 있겠다.

「시스템」設計의 出發點은 企業目標達成을 爲한 從業員의 「모티베이선」을 焦點으로하고 構造的 機能的(S-structure-Function) 「아프로치」方法¹⁹⁾을 取한다. 먼저 部門 「시스템」(Sub-System)으로는 從業員相互作用的 「規範的 構造」와 「技術領域」²⁰⁾을 勸案하여 企業의 「成果目標」(Objective: Ziel)와 모든 行爲를 制度的으로 뒷받침해주는 「公理的 道具」(Instrument: Instrumentarium)로 各 各 設定했다. 또 相互作用的 「行動的 構造」와 社會領域²¹⁾을 勸案하여 經營者의 「리더쉽」型態(Leadership style; Führungsstil)와 從業員의 「順應能力」(Adaptation ability; Anpassungsfähigkeit)을 設定했다.²²⁾ 이 部門 「시스템」의 各 各 構成과 이에 屬하는 主要要素들은 다음과 같이 들 수 있다.

從業員 「相互作用 시스템」의 構成要素

「相互作用 시스템」

部門 「시스템」	리더쉽 型態	順應 能力	成 果 目 標	公 理 的 道 具
主要要素	專 斷 的 型	教育水準 經 驗	全 體 的 目 標	賃 金 昇 進
	民 主 的 型	人 間 性 價 值 觀 等	部 門 的 〃	組 織 構 造 「공급단」 會 計 制 度 等

14) K. Marx, *Das Kapital*, Berlin, 1972.

15) R. Dahrendorf, *Soziale Klasse und Klassenkonflikt*, Stuttgart, 1959.

16) T. Parsons, *The Social System*, London, 1952.

17) F. Fürstenberg, *Die Sozialstruktur der Bundesrepublik Deutschland*, Opladen 1972, S. 12 參照.

18) O. Rabut, *Gespräch mit Teilhard de Chardin*, Freiburg, 1968.

李德根, 테이아르트 샤르딩의 세계관, 위관(문도출판사), 1971 Joseph Basile, *La formation Culturelle des Cadres et des dirigeants*, Verviers, 1965; 金秉濤譯, 人間回復의 經營學, 서울(카톨릭出版社), 1973, 82~87.

19) T. Parsons, op. cit. p. vii와 p. 4 參照.

20) 本稿 146—147面 參照.

21) 上 同.

22) 이에 對한 보다 상세한 內容은 筆者稿의 다음 論文 參照를 要望함. Jong-Tae Choj, *Theoretische Grundlage der Entwicklung des betrieblichen Mitwirkungssysteme*, 서울大學校 商科大學, 韓國經營研究所, 經營論集, 第7卷 4號.

萬若 人間中心으로 「리더쉽 形態」와 「順應能力」을 行爲者로 보고 「經營目標」와 「公理的 道具」를 狀況으로 본다면

$$A = f(l \cdot a) \text{이고}$$

$S = f(o \cdot i)$ 로 表示되겠다.

※ A: 行爲者(Actor)

S: 狀況(Situation)

行爲者로서 「리더쉽의 型態」는 相互作用의 先導的 刺戟이 되겠고 그 形態는 「專斷型」으로 부터 「民主型」에 이르는 사이에 여러가지의 具體的인 「모델」²⁴⁾이 있을 수 있겠다. 「順應能力」은 從業員의 人格, 教育, 經驗 等에 依하여 다른 「部門 시스템」들을 받아 들일 수 있는 學習過程이라 할 수도 있다. 經營에 賦果된 「成果目標」는 그 企業의 經濟的 成果와 直接 聯關을 맺고 全體的 目標와 部門的 目標, 長期的 目標와 短期目標를 設定하는데 있다. 끝으로 「公理的 道具」라 함은 相互作用을 充分히 支援해 줄 수 있는 모든 制度的 뒷바침을 意味한다. 이것은 賃金, 昇進制度를 비롯하여 「컴퓨터」와 같이 機械施設에 따른 制度도 包含시켰다. 생각컨대 從業員 「相互作用」은 항상 經營者의 「리더쉽의 形態」만을 들기 쉽겠다. 하지만 이것 만으로는 不足하고, 同時에 從業員의 受容態勢인 「順應度」, 企業의 當面課題인 「成果目標」, 制度的으로 뒷바침해 줄 수 있는 「公理的 道具」를 함께 有機的 「시스템」으로 생각하여야 될 줄로 믿는다.

III 近代 行動科學的 管理 「모델」

企業의 人間問題를 다루는 研究는 心理學 社會學 等의 領域에서도 이미 取扱되었다. 「호오돈」(Hawthorn) 實驗 以來 그의 研究는 꾸준히 進行되었고 近來에 이르러 行動科學의 發展과 더불어 刮目할 만한 進前을 보이고 있다. 經營管理의 소위 「強壓의 經營」(Management by Pressure)은 「人間關係論的 經營」(Management by Human Relations)을 거쳐 「人間資源的 經營」(Management by Human Resource)으로 代置되고 여기에 「目標經營」(Management by Objective) 또는 「自己統制와 統合의 經營」(Management by Integration and Self Control)이라는 概念이 登場했다.²⁵⁾ 이미 人間行動에 對한 心理學的 分析은 「프로이드」(S.Freud)를 비롯해서 많은 研究가 있었겠지만 企業經營과 直接的인 聯關을 가진 從業員의 相互作用課題는 오늘날 行動科學的 動機理論

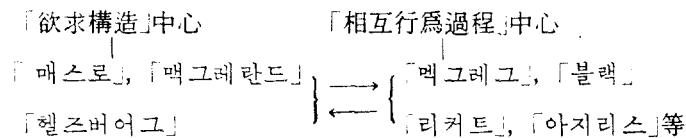
(24) 이의 상세한 내용은 다음 論文에서 볼 수 있다: Jong-Tae Chio, Motivation und Führungsstil-Eine Untersuchung des betrieblichen Führungsstils in Korea im Licht der Motivationstheorie, Dissertation in Linz/Österreich, 1971, S. 75~90.

25) J. Häusler, Der Führungsprozeß in der industriellen Unternehmung, in: R. W. Stör(Hrsg.), *Unternehmensführung auf neuen Wegen*, Wiesbaden, 1967, S. 66~67 參照.

W. Dworak, *Moderne Management-Konzeptionen, Neue Betriebswirtschaftliche Datenverarbeitung*, 22. Jg., Mai, 1969, S. 4 參照.

의 至大한 영향을 받고 있어 이에 對한 考察을 배놓을 수가 없겠다. 周知하는 바와 같이 近代行動科學은 關聯科學統合方法으로 特히 心理學과 社會學의 影響을 받았으며 人間行動에 對한 事實을 觀察하고 分析하여 假說을 세우고 豫定을 하며 또 그것을 檢證하는 方法論을 擇하고 있다. 그의 出發點에는 刺戟-反應型(Stimulus-Response-Schemas)²⁶⁾의 도움을 빌려 行動의 開放 「시스템」을 適用하여 欲求, 感情, 態度, 動機 및 行動 等の 過程을 解明한다. 따라서 投入-產出(Input-Output)概念에 의하여 刺戟-行動(Impulse-Behaviour)²⁷⁾를 생각할 수도 있겠다. 여기에 特히 心理學과 社會學의 支援을 많이 要請하게 된다. 心理學은 人間の 「欲求構造」를 中心으로 한 「動機誘發構造」의 說明에, 또 社會學은 「相互作用」 中心으로 한 「相互行動過程」說明에 各各 支援을 했다고 볼 수 있겠다. 「欲求構造」 中心으로 포착한 代表的인 「모델」로서는 「매스로우」(A.H.Maslow) 「맥그레랜드」(D.C.McClelland) 및 「헬즈버거」(F.Herzberg) 等を 들 수 있겠고 「相互作用」 中心으로는 「맥그레거」(D. McGregor), 「블랙」(R.R. Blake), 「리커트」(L.Likert), 「아지리스」(C.Agris) 等の 「모델」을 생각할 수 있겠다.

人間行動



「매스로우」(A.Maslow)²⁸⁾는 5단계의 欲求의 階層을 體系化시키고 滿足한 欲求是 더 以上 誘發要因이 못된다는 點과 더불어 上位段階의 欲求를(認定, 自我實現 等) 動機誘發에 즈음하여 強調했다. 그는 「맥그레랜드」나 「헬즈버거」와는 달리 動機誘發에 一般的인 欲求構造를 分析했다고 볼 수 있겠다. 「맥그레랜드」(D.C.McClelland)²⁹⁾는 「웨버」(M.Weber)의 宗教와 근면성을 假設로 삼은 成果動機(Achieve Motieve)를 確立시키고 經濟發展 및 企業家의 行爲의 特性을 分析했다. 즉 成果動機는 企業家의 資質과 함께 經濟發展을 시키는 原動力으로서 存在하며 또 一般人에게도 이를 形成 或은 誘發시킬 수 있다고 했다. 그 過程으로서는 長期的인 教育 以外에 目標의 設定, 「피드백」機能(Feed Back Function), 責任感意識의 高취 等の 短期的인 對策도 모색되었다. 그는 「매

26) F. Nasschold, *Systemsteuerung*, Stuttgart, 1971, S.11 比較.

27) H.G. Hicks, *The Management of Organization*, New York, 1967, p.242 參照.

28) B.K. Scanlan, *Führungstechnik für Manager*, (Titel der Originalausgabe 原名: *Result Management in Action*, Mass, 1969). Munchen 1969, S. 34~35參照

29) A.H. Maslow, *Motivation and Personality*, New York, 1970.

30) D.C.McClelland, *The Achieving Society*, Princeton, 1961.

스로]와 「헬즈버그」와는 달리 動機構造를 經濟發展과 結付시켰고 또 「複數欲求」(Prural Needs) 대신에 「單數欲求」(Single Need)인 成果欲求(Need for Achievement)를 測定道具로 삼았다는 것이 特異하다. 「헬즈버그」(F. Herzberg)³¹⁾는 그의 測定을 工場勤勞者³²⁾를 對象으로 했다. 즉 動機分析을 바로 企業에 直接 關聯을 지었다는 데 「매스로」나 「맥그레고」의 理論과는 또한 差 異가 있다고 할 수 있겠다. 매스로의 一般性を 企業으로 具體化시킨 點은 貢獻이 크다고 할 수 있겠다. 測定方法에 若干의 無理한 點도 있겠으나 그의 卓越한 動機測定法을 통해 조위 「衛生·動機」(Hygiene and Motivation)理論을 展開시켜 從業員動機誘發에 새로운 面을 주었다 할 수 있겠다.

「相互行爲過程」中心으로 본 領域에서 「맥그레거」(D. McGregor)³³⁾는 「매스로」의 欲求 5段階를 基盤으로 해서 人間否定的인 X理論과 肯定的인 Y理論을 展開시켰다. 그는 傳統的인 經營은 X理論에 立脚해서 命令과 統制에 依한 管理가 行해 갔지만 時代에 要求되는 새로운 經營은 Y理論에 立脚하여 目標의 統合과 自己統制가 이루어 적야 한다 하므로서 새로운 經營哲學을 提示하였다. 「블랙」(R. R. Blake)³⁴⁾은 「머튼」(J. S. Mouton)과 함께 「管理格子」(Managerial Grid)의 道具를 빌려 多型의 經營形態를 狀況에 따라 選擇할 수 있도록 하는 圖面을 주었다. 即 生産中心型의 9.1型和 從業員中心型의 1.9型 그리고 가장 理想的으로 이 兩者를 統合시킨 9.9型에 이르기까지는 $81(9 \times 9 = 81)$ 의 모형을 생각할 수 있겠다. 가장 理想的인 9.9型으로 指向함에는 그 狀況에 따라 選擇할 수 있는 여러 可能性을 提示하였다. 따라서 이 點에 있어서는 너무 理想的으로만 흘러버린 「맥그레거」의 Y理論에 比해 現實性を 겸비한 具體性を 表示했다고 할 수 있겠다. 리커트(L. Likert)³⁵⁾는 그의 「시스템」과 더불어 「參加經營」(Participative Management)의 「모델」을 提示하여 그 가운데 「集團意思決定」(Group Decision Making)과 함께 「支持關係」(Supportive Relationship)을 強調함으로써 「目標과 參加經營」에 依한 「自我統制」를 組織過程(Organization Process)에서 잘 나타내었다. 이 以外에도 「아지리스」(C. Agiris)³⁶⁾의 「믹스-모델」(Mix Model)을 비롯해서 「해리」(M. Haire) 「달턴」(G. W. Dalton), 「로렌스」(P. R. Lawrence), 「러윈」(K. Lewin) 등의 相互

31) Herzberg, Mausner & Snyderman, *The Motivation to Work*, New York, 1967.

32) Pittsburgh 地域의 Accountant와 Engineer 200名이 調査對象이었다. Herzberg Mausner & Snyderman, op. cit., p. 32~33 參照.

33) D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, New York, 1960.

34) R. R. Blake & Mouton, J. S., *The Managerial Grid*, Houston, Texas 1964

35) R. Likert, *New Patterns of Management*, New York 1961 & *Human Organization*, New York, 1967.

36) C. Agiris, *Integrating the Individual and the Organization*, New York, 1964.

「모델」 相互關係

	消極的 面	理 論	積極的 面	
專制的 經營	下位欲求	「메스토」	上位求求	民主的 經營
	支配動機	「맥그레란드」	成果動機	
	衛 生	「헨즈버어그」	動 機	
	X 理論	「맥그레그」	Y 理論	
	9.1 「리더」型	「블 랙」	9.9 「리더」型	
	專制經營 (「시 스템」I 或은 II)	「리크트」	參加經營 (「시스템」IV)	

作用理論들을 볼 수 있겠다.

實로 近代行動科學의 管理「모델」이 傳統的인 管理「모델」例컨데, 「웨버」(M.Weber)³⁷⁾ 「테일러」(F.W.Taylor)³⁸⁾ 「페올」(H.Fayol)³⁹⁾ 「무니」(J.D. Mooney)⁴⁰⁾ 쿤츠(H.Koontz)⁴¹⁾ 「오도넬」(C.Odonell) 「호이엔」(R.Höhn)⁴²⁾ 等에 비해 從業員相互作用에 새로운 側面을 던져주었다. 傳統的인 「모델」은 主로 「뷰로크라시」(Bureaucracy) 立場에 서서 作業過程의 標準化, 職務記述의 確定等의 行爲를 마련하는데 그의 努力을 傾注했지만 行動科學의 「모델」은 個人 그 自體를 또한 關心의 領域으로 보고 「自我形成과」 「自我實現」에 重點을 두었기 때문에 職務分配 或은 專門化보다 有機的인 「팀」(Team)을 造成하는데 焦點을 두었다. 따라서 前者는 「라인·스텝」(Line-Staff) 委員會, 協議會, 等과 같은 構造的 組織에 力點을 두는데 비해 後者는 參加原則 (Participative Principle)에 立脚한 「集團로열리티」(Group Royalty)에다 두고 「動機피라미드」를 強調하고 있다. 이와같이 傳統的 相互作用 모델은 委任의 原理(Delegation Principle)에 依한 合理的 乃至는 法學的 思考가 豊厚하다. 그러기 때문에 항상 賞罰制度와 金錢的인 刺戟을 相互作用의 求心點으로 하는데 反하여 行動科學的 「모델」은 支持關係 (Supportive Relationship)의 原理에 依한 社會, 心理學的 見解를 鑒쳐 自我實現 및 自我統制를 「퍼서내리티」(Personality) 開發과 더불어 展開시킨다.

現代社會의 意識構造 變化는 相互作用에 무엇보다도 當事者 「雙方의 認定」

37) M. Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen, 1972.

38) F.W. Taylor, *Scientific Management*, New York, 1964.

39) H. Fayol, *General and Industrial Management*; 古部都美, 近代經營管理論, 東京(タイヤキョド社), 昭和三十七年, 63~96面중에서.

40) J.D. Mooney & Reiley. A.C., *Onward Industry*, New York, 1931.

41) H. Koontz & O'Donnell. C., *Principles of Management*, New York, 1964.

42) R. Höhn & Böhme, G, *Der Weg zur Delegation von Verantwortung im Unternehmen*, Bad Harzburg, 1969.

(Gegenseitige Anerkennung)이 要求되었고 部下와의 關係는 「부르크라시」(Bureaucracy)의 權威에서 脫皮되어 同僚的 對話속에서 이루어 져야 된다. 相互作用의 機會는 部下를 監視하고 判斷하는 態度에서는 얻기 어렵다. 特히 技術의 發展이 현저한 오늘날과 같은 狀況에서는 職務記述書를 비롯한 文書的인 方法으로는 急激히 變하는 職務의 內容을 다 담을 수가 없다. 이제 個人의 服從과 忠職을 要하는 公式的인 傳統的 統制方法에는 限界가 왔고 다른 角度로서 即 自律의이며 創意的인 方法으로 自己를 둘러싸고 있는 「시스템」의 體質強化를 爲해 노력하는 包括的인 概念이 要請된다. 이에 從來의 傳統的인 「모델」을 넘어선 近代行動科學的인 「모델」의 適用이 要請된다고 하겠다. 行動科學理論과 자리를 함께한 近代 「매네지먼트」理論은 分權化된 組織構造에서 「參加經營」(Participative Management)를 必須要素로 삼고 「職務擴充」(Job-Enlargement) 或은 「職務充實」(Job-Enrichment)⁴³⁾를 통해서 自己滿足의 目標設定과 自己統制의 길을 또한 밝혀주고 있다. 滿足感을 가질 수 있도록 職務와 그 目標設定을 해주는 것은 곧 自律的인 責任感과 이로 인한 成果動機를 誘發시키는 길이 된다고 믿고 있다.

다시 생각컨대 斷切의 時代에 處해 있는 오늘 社會 即 急激한 動的變化를 超來케한 人間社會, 그 속의 「리더쉽」을 비롯한 「相互作用시스템」은 단연 變遷을 가져오기 마련이다. 從業員의 責任感과 「이니시아티브」 없이는 從業員의 相互作用을 期할 수 없고 相互作用 없이는 그 企業은 經營體質을 強化할 수가 없다. 參與를 다만 公式的인 組織의 分權構造에만 求한다고 할 것 같으면 이는 곧 「形式的 相互作用」(Pro-forma-Mitwirkung)에만 그치고 實質的인 成果動機는 찾을 수 없다. 從業員의 欲求를 포착하여 企業의 成果에 이바지 할 수 있도록 體制를 갖추는 것을 결코 소홀히 해서는 아니 되겠다.

合理的인 實踐 「모델」의 限界性때문에 技術論的 經營學에는 批判이 增加一路에 있다. 學問的으로 人間을 오로지 活用할 수 있는 하나의 公式的인 技術面으로만 다룬다면 「이데오르기」的인 方向支援의 결핍을 모면할 수 없고 經營은 「카리스마」的 意思決定者에 의해서 操縱되거나 或은 官僚主義的 利害平準 作業에 의하여 行해지기 마련이다. 決코 人間을 하나의 꾸며낸 「픽션」(Fiction)으로 볼 것이 아니라 自然에 의해 賦與된 實存 그대로를 보아야 할 것이다. 그러므로 經營學發展에 心理學的 및 社會學的인 知識이 要請된 是當然한 일이 되겠다. 現代社會科學은 企業活動을 하나의 소위 「相互作用프로세스」로 보고 그 가운데 欲求構成中心으로 본 主觀的인 動機와 狀況中心으로 본 客觀的인 要求와의 關係로 보고 있다. 이러한 觀點은 經營學의 意

43) R.N. Ford, "job enrichment lessons from AT&T," *Harvard Business Review*, January-February, 1973.

44) P.F. ドラツカ, 斷絶の時代(原名: P.F. Drucker, *The Age of Discontinuity*) 東京, 1969 参照.

思決定「모델」形成에도 이루어져야 하겠다. 적어도 다음 두 가지를 즉 主觀的인 條件이 實際적으로 目標達成에 可能하겠는가? 또 어떻게 組織變更 乃至는 構造的 變更을 하겠는가? 를 究明함에는 그 主觀的 欲求와 客觀的 與件이 提示 되어야 하겠다. 實로 目標達成의 裏面에는 반드시 成果動機를 形成해주는 相互作用의 뒷받침이 있어야 한다. 成果動機誘發없이 는 目標와 計劃은 虛實에 차우치고 「龍頭蛇尾」格이 되어 버린다. 事實 지금까지 經營學이 그의 實踐的인 應用方法과 「모델」을 驅使함에 너무 合理的 決定行爲 提示에 及及했었고 그 意思決定「모델」을 실제적으로 具現化시키는 行動的 過程에 있어 遂行者인 從業員의 相互作用은 恒常 소홀히 取扱되었다. 어떤 意思決定「모델」을 形成함에 는 반드시 그것이 實現性이 있는가 或은 없는가 하는 것이 檢討되어야 할 것이다. 이를테면 그 「모델」은 意思決定의 論理的인 體質을 갖출 뿐만 아니라 實現可能性이 있어야 함으로 意思決定過程에 있어 「모델」 「實現性」이라는 命題를 尙상 査定해야 하겠다. 「코스트」(Cost)라는 問題가 뒤따르겠지만 意思決定「모델」開發에는 葛藤(Conflict)을 克服할 수 있고 同意를(Consensus) 形成시킬 수 있는 措處가 반드시 있어야 겠다.⁴⁵⁾

Ⅲ 韓國企業經營에서의 「오리엔테이션」

1. 社會文化的 「오리엔테이션」

가. 概 說

社會文化的인 「오리엔테이션」을 從業員 「相互作用시스템」과 關聯을 짓고 그의 東西洋의 各特質을 보고자 한다. 아울러 近代行動科學의 「모델」이 우리나라 企業經營의 適用에 대하여서도 考察코져 한다.

管理의 普遍性強調⁴⁶⁾는 臣視的(Macro)⁴⁷⁾ 或은 合理的 動機構造⁴⁸⁾의 實現性에서 찾을 수 있겠다 하지만 「파이슨스」(T.Parsons)⁴⁹⁾가 指適한바와 같이 人間行動의 規範性과 그 變化의 理解에는 社會文化「시스템」을 對象으로 받아 드려야 하겠다. 卽 모든 社會는 相異한 社會文化的인 特質을 가지고 있으므로 社會科學은 生活「시스템」의 進化에 對한 一般理論에 발을 맞추어 社會와 文

45) F.Fürstenberg & Kirsch, W., Hat die Betriebswirtschaftslehre ausgeent?, *Wirtschaftswoche*, Heft 8, 1963, S. 57~58. 參照

46) H.Koontz는 다음論文에서 管理의 普遍性을 強調했다. Harold Croonin, 管の普遍について P. ドランカ, W. ニューマン他著(高宮晋教授記念論文集), 經營管理の新展開, 東京, 昭和47年, 87~105面 中에서.

47) A.Etzioni, op. cit., pp. 19~36 比較.

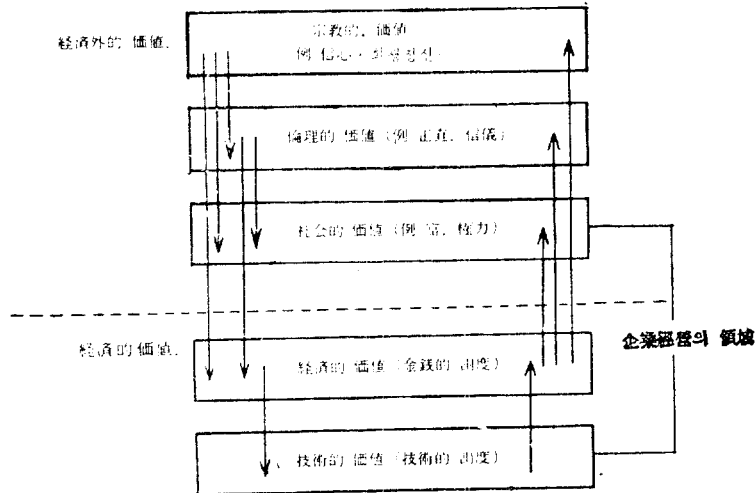
48) M.Weber 를 빌려 4가지型의 動機構造를 보던 感情的 動機構造, 傳統的 動機構造, 價值合理的 動機構造, 目的的 動機構造로 볼 수 있다: F.Fürstenberg, *Grundfragen der Betriebssoziologie*, Köln, 1964, S. 64 參照.

49) T.Parsons, *Das Steysm moderner Gesellschaften*, a.a.O., S. 12.

화의 基本的 繼續性을 認定해야 한다. 人間의 人格形成에 文化的 「오리엔테이션」이 主要한 要素임에 對해서는 이미 文化人類學에서 立證을 하고 있으므로 “文化는 「퍼스내리티」 形成에 影響을 미치고 또한 그렇게 形成된 「퍼스내리티」는 組織構成에 影響을 주어 組織行動으로 表現되는 指導性도 社會文化的 差異를 갖지 않을 수 없다.”⁵⁰⁾

이러한 文化社會的인 「오리엔테이션」이 經營管理에 있어서도 所要되는 것이 라고는 이미 많은 學者들⁵¹⁾이 指適하고 있으며 韓國企業에 있어서도 經營管理과 社會文化的인 要素와의 사이에는 서로 密接한 關係가 있다는 結論은 本小考에 앞서 發表⁵²⁾된 內容에서도 指適되고 있다. 마찬가지로 從業員 「相互作用시스템」을 올바르게 이해하기 위해서도 社會文化 人類學的인 側面의 研究가 또한 있어야 할 것이다. 생각컨대 「相互作用시스템」은 宗教的 倫理的 價値에 둔 特定價値秩序의 理解위에 있어야 하겠고 또 그의 支配的 指導性의 要求를 把握하여야 하겠다.⁵³⁾ 이를테면, 社會文化的인 背景을 理解하는 것은 곧 指導形態 (Leadership Style)을 쉽게 포착할 수 있어 새로운 「相互作用시스템」 開發의 試行錯誤의이며 유토피아的인 革命的 생각을 避할 수 있다.

價値秩序의 階層⁵⁴⁾



50) 정종진, 한국적 사회풍토가 요구하는 경영자상, 한국산업은행, 경영지도 시리즈, 제93호, 3면.

51) E.Gutenberg, Über japanische Unternehmungen, Wiesbaden, 1960.

M.Y.Yoshino, Japan's Managerial System, Cambridge, Mass., 1968.

F.Fürstenberg, Hat die Betriebswirtschaftslehre ausgedient?, Wirtschaftswoche, Heft 8, 1973.

B.F.Hoselitz, Wirtschaftliches Wachstum und Sozialer Wandel, Berlin, 1969等.

52) 정종진, 上揭書; 權丙卓, 李朝末期의 農村織物手工業研究, 慶大博士學位論文, 1969等.

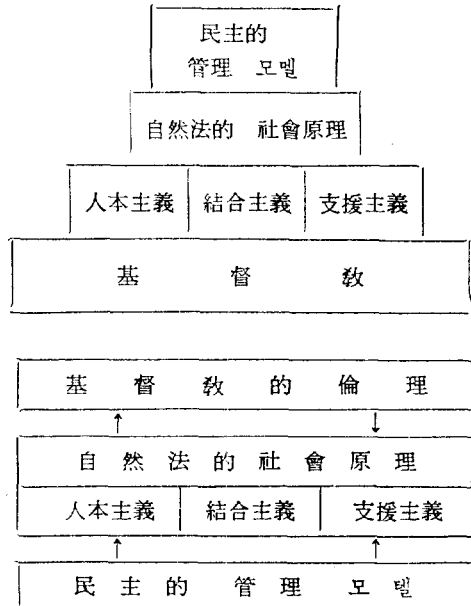
53) R.R.Blake & Mouton, J.S., *Verhaltenspsychologie im Betrieb*(原名: The

社會文化가 組織行動에 미치는 影響을 研究하는 데는 여러가지의 「아프로치」가 있겠으나 여기에서는 앞에서 提示한 圖表의 內容을 中心으로 西洋과 東洋 아울러 韓國의 社會文化的 「오리엔테이션」을 考察해보고자 한다. 東洋의 人間價値形成은 西洋의 것과 差異가 있겠고 이러한 差異를 理解하기 위해서는 東洋의 宗教와 思想的인 背景을 檢討하지 않으면 안되겠다. 要컨데 西洋의 基督教中心의 社會文化와 東洋의 儒教 佛教 道教 特히 儒教 中心의 社會文化圈의 比較⁵⁵⁾는 곧 社會文化的인 「오리엔테이션」이라 할 수 있겠다.

나. 基督教的 社會原理

西洋은 基督教的 文化的 社會이다⁵⁶⁾. 基督教의 倫理를 그 社會의 밑바탕으로 하고있다. 基督教에서는 神에 對한 믿음인데 比해 儒教는 現世中心의 國家에 對한 믿음이 되겠고⁵⁷⁾ 前者는 個人主義의이며 그의 倫理의 中心點은 神과 人間인데 比해 後者는 全體主義의이고 그의 倫理는 社會와 人間 或은 國家와 人間 換言하면 個人的 利益을 항상 全體安寧에 從屬시켜서 생각한다. 基督教의 倫理를 밑바탕으로한 社會原理는 主로 自然法을 基盤으로 했고 그것을 體系化 해보면

西洋의 基督教的 倫理와 民主的 官理「모델」



Managerial Grid, Houston, Texas, 1964), Düsseldorf, 1969, S. 26 參照.

54) G.V.Kortzfleisch, *Der Club-of-Rome-Bericht und, die Auschluss-projekte, gemeinwirtschaft*, Wien, Heft 5, 1973, S. 15에 依據作成하였음.

55) M.Weber, *Die Wirtschaftsethik der Weltreligion*, in: E.Taffé(Hrsg.), *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*, Band 41, Heft 2, 1915 參照.

56) T.Parsons, *Das System der moderner Gesellschaften*, a.a.O., S.9 und 43.

「人本主義」「結合主義」「支援主義」로 볼 수⁵⁷⁾ 있겠다.

다음 節을 바꾸어 名原則에 대한 보다 具體的인 檢討를 해보겠다.

1) 人本主義(Das Personprinzip)

이 原理는 모든 組織에 있어서 人間은 中心이다 에서 出發한다. 그 人間에 對는 個人性과 社會性을(Die Person in ihrer Individual-und Sozialnatur als Grund und Ziel der Gesellschaft); 平等性과 忍耐性(Gleichheit und Toleranz)을 認定해야 한다. 換言하면 人間의 存在(Dasein)는 個別存在(Alleinsein)로서의 個人性과 共同存在(Mitsein)으로서 社會性的의 雙極(Zweipoligkeit)에서 그의 人格을 伸張시켜야 한다는 原理가 되겠다.⁵⁸⁾

이를테면 個人存在란 創造의 因果律로서 自己洞察과 「이니시아티브」의 權利를 行使한다 하지만 그 自身은 社會存在의 過程을 통해 生活하므로 그의 存在는 個人的 本性과 社會的 偶有性的의 兩極속에서 完成되는 것이다. 비록 共同體의 價値形成을 통해서 自己存在 意義를 充足시키지만 어디까지나 自主的이며 自己責任的인 存在를 認識해야 한다. 그러므로 「大我를 爲해 항상 小我를 희생시켜야 된다」는 東洋的 理念과는 差異가 있게 된다.

또 人間은 다같이 平等하다는 것을 이 原理에서 말해준다. 血統的 職業的 精神的 및 性格的 差異는 어디까지나 偶有的이지 本質的인 것이 못되며 人間의 價値判斷에 實體가 못된다. 人間은 누구든지 自己人格은 神의 모상에 의해서 파괴시킬 수 없는 價値를 지니고 있기 때문에 모든 人間은 「平等」하다는 것을 항상 생각하여야 한다. 또 「平等 原理」에는 항상 「自由 原理」위에 생각하여야 된다고 한다. 「平等」과 「自由」사이에는 얼핏 생각해서 모순을 자아낼 수도 있다고 하겠으나 「自由」의 概念을 明確히 함으로써 이에 對한 誤解를 풀 수가 있을 것으로 믿어 진다. 그것은 「自由」란 決코 放縱을 意味하지는 않으며 반드시 秩序속의 行爲로 보아야 한다는 것이다.⁵⁹⁾

뿐만아니라 人類의 平等을 認定하는 것은 곧 「忍耐」에 對한 內容을 包含하고 있다는 것이다. 「忍耐」란 相對方의 人間的 價値를 認定한다는 것이되며 人間은 다같은 價値를 가졌다는 「存在論的 平等價値觀」에 따라 「忍耐」의 價値觀을 導出케 한다. 여기에 소위 「相方 認定」(gegenseitige Anerkennung)이란 것을 確固히 해준다. 내가 重要하니 相對方도 나만큼 重要하고 그의 行爲에 對해서는 항상 「忍耐」의 態度를 가져야 한다. 그렇지 않는 조금한 行爲는 自身만을 생각하고 相對方을 無視하는 것이 됨을 意味한다는 것이다. 人本主義는 西洋의 市民生活을 자아내어 身分的 社會生活과는 다르게 했고 또 강한 集

57) F.Klüber, *Grundriß der Katholischen Gesellschaftslehre*, Regensburg, 1970, S. 43~60 參照.

J.Höfner, *Christliche Gesellschaftslehre*, Butzon & Bercker, 1968, S. 39~51參照.

58) F.Klüber, a.a.O., S. 44~45 參照.

59) J.Höfner, a.a.O., S. 27~33 參照.

團이 그의 「파워」(Power)에 의하여 모든 것을 支配하는 全體主義와도 다르게 했다.⁶⁰⁾

近代行動科學的「모델」역시 그 基礎를 「人間的 個人성과 社會性」「平等」과 「忍耐」를 主軸으로 삼는 人本主義「이데오로기」에 두고 「雙方의 認定」(Gegenseitige Anerkennung) 「相互作用」課題아래 「모티베이션」의 諸問題點을 찾고 있다고 믿어 진다.

2) 結合主義(Das Solidaritätsprinzip)

結合 或은 團結의 觀點에서 人間的 社會성을 모색해야 한다. 結合의 原理는 個人과 社會가 連結되어 있다는 連結의 原理가 되겠다. 人間은 社會 속에 던져져 있어 누구든지 社會全體秩序 樹立에 責任을 져야 하며 社會 역시 個人에 對한 責任을 져야 한다. 形而上學的인 相互作用의 秩序에서 볼 때 個人과 社會는 서로 責任성을 가지고 個人은 社會라는 全體에 對해서, 그 全體인 社會는 構成要因이라는 個人에 對해서 相互奉仕의 倫理的인 結合을 맺고 있다.⁶¹⁾

더 明確히 理解하기 위해서는 社會의 概念과는 그의 主要特性을 알아야 하겠다. 즉 社會란 共同目標遂行을 하는 人間的 連續的인 結合을 意味하므로 本質體는 아니지만 意味體로서 또 秩序體로서 意義를 가진다. 連結의 過程에 있어서 어떤 社會이든 그의 構成員의 個人的인 能力을 最大로 發揮할 수 있도록 해야 겠고 또 그것은 社會의 目標인 共同安寧과 함께 이루어져야 한다.⁶²⁾

여기에 우리는 또한 社會의 權限을 認定해야 한다는 것이다. 社會權限을 通해 共同安寧의 實行을 하고 各個人의 意志를 通合할 수 있기에 모든 構成員은 社會權限의 支援을 얻어 目標을 遂行할 수 있어야 하며 경우에 따라서는 不當한 自己 個人的 意志는 社會權限에 따라 變更시켜야 한다. 그러나 어디까지나 社會權限의 根據는 共同安寧에 있어야 한다.

3) 支援主義(Das Subsidiaritätsprinzip)

支援主義의 出發點은 人間 個人성에 둔다. 이 原則은 個人的 役割을 모든 活動의 求心點으로 보고 個人機能을 社會形成에 부각시킨다. 따라서 自己存在 自我實現 및 自己責任을 土臺로 하며 人間自然성에 따라 精神的으로 肉體的으로 各者의 모든 能力을 다 發揮하여 自己 固有的 意義와 人格을 形成토록 한다. 이리하여 人間은 各自 自己에게 부과된 일을 自己能力의 限度까지 自身이 遂行하고 社會는 이를 오로지 뒷받침 해 주는 補助的인 즉 支援이 되어야 한

60) J. Messner, *Die Soziale Frage*, Tunsbruck, 1964, S. 61~63 參照.

F. Klüber, a.a.O., S. 48~50 參照.

61) J. Höffner, a.a.O., S. 39~40 參照.

F. Klüber, a.a.O., S. 51~53 參照.

62) F. Klüber, a.a.O., S. 52~54 參照.

J. Höffner, a.a.O., S. 41~47 參照.

O. V. Nell-Breuning, *Baugesetze der Gesellschaft*, Freiburg, 1968, S. 29~45 參照.

다.⁶³⁾ 社會는 構成員 各者가 自己의 「이니시아티브」와 固有의 能力을 充分히 發揮시키도록 하는 自立行爲에 助力을 하는 役割을 하여야 하며 그것을 支配하고 機能을 마비시키는 結果가 되어서는 決코 않된다는 原理이다. 故로 이 原則은 ① 個人에 對해서는 自己能力의 發揮와 옹호를 ② 社會에 對해서는 그 活動이 過熱이 되어 個人의 「이니시아티브」를 阻止시켜서는 않되고 어디까지나 뒷받침의 役割을 해야 한다는 것을 提示 해 주고 있다⁶⁴⁾

위에서 본 바와 같이 「人本主義」에서 演繹된 「支援의 原則」은 또한 社會生活의 普遍性을 基低로 함으로써 人間의 組織生活에서 다음과 같은 規範을 提示한다. 즉 社會秩序에서는 모든 生活이 「밑」에서부터 始作되며 「위」에서부터는 始作되어서는 않된다. 이를위해 모든 社會領域에서 個人的인 能力의 展開를 前題로 自己決定 自己實現의 機會를 주어야 하겠고 이는 곧 意思決定에 모두 參與시키는 共同意思決定⁶⁵⁾의 確立과 「支援의 原則」의 밑바닥 에는 恒常民主主義의 思考가 흐르고 있음을 나타내어 준다.⁶⁶⁾

近代行動科學의 管理「모델」도 意識的 或은 無意識的으로 이러한 社會原理를 거울로 삼아 組織構成員의 「相互作用」의 問題를 다루었다. 勿論 그 方法論은 이미 言及한 바 있듯이 記述的 歸納法으로 形而上學의 方法論에 맞서 現象的인 問題를 포착해서 展開시켰다.

다. 儒敎的 社會原理

東洋思想의 主抽을 이루고 있는 것은 佛敎 道敎 儒敎라 할 수 있겠다. 佛敎는 「無我」에서 道敎는 「無爲自然」⁶⁷⁾에서 儒敎는 「天命」에서 各各 求心點을 求했다.⁶⁸⁾ 過去의 韓國文化도 思想的으로 佛敎的인 것과 儒敎的인 것으로 形成되어 있었다. 그리고 한편 韓國國民의 意識構造의 밑바닥에는 「샤머니즘」이 뿌리 깊이 박혀 있는 것이다. 儒敎思想에 젖어서 살아온 사람은 勿論, 佛敎나 基督敎를 信俵하는 사람중에도 無意識속에 「샤머니즘」에 사로 잡혀 있는 수가 많다. 두 말 할 필요도 없이 우리의 文化遺産은 大部分이 佛敎文化와 儒敎的인 思想과 文物의 所産이다. 特히 儒敎思想은 近世에 있어서 韓民族의 思想으로서 儒家들에게 새겨 졌고 家庭倫理 國家倫理로서 實踐되어 오는 사이에 國民의 日常生活이 全般的인 影響을 미치므로서 倫理的인 面이나 생각하는 面이 儒敎的인 것으로 되어 왔다. 그러므로 전형적인 一般社會生活은 儒敎的인 되어 버렸고 社會原理는 儒敎가 擔當하였다.

63) O.V.Nell-Breuning, a.a.O., 77~118 參照.

64) F.Klüber, a.a.O., S. 54~57 參照.

65) O.V.Nell-Breuning, a.a.O., S. 119~114에 이의 實際應用에 대한 仔細한 內用이 있음.

66) F.Klüber, a.a.O., S. 57~60 參照.

J.Höffner, a.a.O., S. 48 參照.

67) 老莊의 哲學的 思考에서 나왔다. 道敎는 「長生不死」를 또한 많이 主張했다.

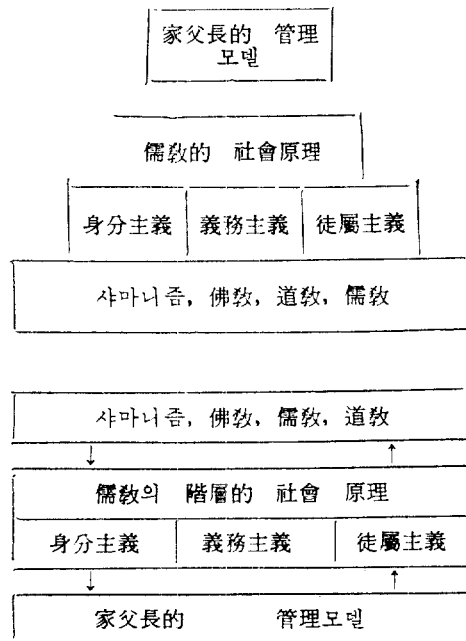
68) 蔡義順, 東洋史概論, 서울(高麗出版社), 1961, 10面 參照.

69) 紀元後 1392年~1910年.

李氏王朝⁶⁹⁾는 社會形成의 公式的 「이데오르기」로 洙子中心의 「네오 콘푸시아니즘」(Neo-Confucianism)을 삼은 以來 儒敎는 繼續뿌리 깊게 우리나라 社會에 土着했다. 儒敎의 價値形成은 基督敎의 것과는 달리 現世에다 두어⁷⁰⁾ 孝悌 忠信을 主로한 日常生活의 實踐道德을 完成함에 努力하고 仁으로서 모든 道德을 一貫하는 最高理念을 삼아 修身齊家治國平天下를 이룩할 수 있는 自質함양을 시켰고, 善惡에 對한 一般的 倫理觀 以外에 禮를 通한 命令과 統制의 階級的인 社會를 形成하였다. 그러나 禮學派의 禮의 지나친 崇尚과 重視는 形式的인 儀禮에만 사로 잡혀서 儒敎의 根本精神과는 크게 관계가 없는 技藝의 禮論의 是非가 되풀이 되었으며 特히 李朝後期의 우리나라에서는 이른바 禮訟이라는 鬭爭으로 까지 擴大 되어 감으로써 적지 않은 流弊도 남겼던 것이다.⁷¹⁾

儒敎의 社會原理와 社會文化的 「오리엔테이션」을 體系化시켜 보면 다음과 같다.

東洋의 儒敎의 倫理와 家父長的 管理「모델」



70) Ministry of Culture and Information, *Facts about Korea*, the Republic of Korea, Seoul/Korea 1970, p.23 參照.

W·E. Biernatzki, S.J., *The Significance of the Family in Korean Culture*, in: Chapter III, Symposium Seungang Univ., Seoul/Korea 1969. pp.18-20.

71) M.Y.Yoshino, *Japans Management*(原名: *Japan's Managerial System*, Cambridge, Mass., 1968), Dusseldorf, S.24 參照.

1) 身分主義

유교의 실천도덕에 있어서 기본이 되는 綱目은 三綱五倫이다. 綱은 父爲子綱 君爲臣綱 夫爲婦綱, 五倫은 父子有親, 君臣有義, 夫婦有別, 長幼有序, 朋友有信이다. 三綱은 父子 君臣 夫婦간의 지킬 뉘는 道理를 말한 것이고 五倫은 父子사이에는 親愛, 君臣사이에는 義理, 夫婦사이에는 分別, 長幼사이에는 次序, 朋友사이에는 信義가 있어야 한다는 것이다. 어느 것이나 社會生活의 人間關係 질서를 보인 것이고 또 階層的인 秩序를 말하고 있다. 父子사이, 君臣사이, 夫婦사이, 長幼사이에는 모두 垂直的인 關係를 表示해 주고 있어 儒敎 實踐道徳 5가지 중 4가지가 바로 階層的인 社會를 형성시켜 주는 內容이라 할 수 있다. 父子사이에는 孝를 通해 子息은 어버이에게 順從을 다하여야 하며 그 順從은 絶對的인 것이다. 結婚한 이들도 繼續해서 아내와 함께 어버이를 섬겨야 하고 아내보다 항상 優先的으로 생각하여야 한다.⁷²⁾ 이와 같은 關係는 君臣과의 사이에도 마찬가지로 忠의 概念으로 다스린다. 아내 역시 남편에게 絶對적으로 順從을 해야 하며 남편의 從屬이 되어야 한다. 심지어 아내에게 있어서도 마찬가지로 신하가 임금에게 하늘이라 생각하고 하늘의 뜻을 어기지 않는다는 君臣의 關係가 적용이 된다. 뿐만 아니라 나이 많은이는 젊은이 보다 항상 優位이고 젊은이는 年長者를 爲해 讓步를 해야한다. 마찬가지로 家庭에 있어서 尊위의 兄은 손 아래 동생보다 앞선다. 이와같이 儒敎는 家庭뿐만 아니라 一般社會에서도 絶對的인 順從과 敬畏心을 불러 일으켜 家庭에서는 어버이, 國家에서는 임금에 對한 絶對的인 權威와 敬畏心은 다른 社會階級에도 類推適用케 하여 엄격한 身分制變의 社會를 形成케 했다. 近世 李氏王朝는 儒敎의 힘을 빌려 社會秩序를 確立하고 그것은 身分的인 엄격한 權威主義를 確立함으로써 이룩하였다. 科擧制變를 통한 及弟, 士農工商의 職業別 階級, 「兩班」 「상놈」의 身分的인 階級等은 그의 한 例가 되겠다.⁷³⁾

이렇게 身分을 通하여 社會를 엄격히 다스려 가는 傳統的인 韓國社會에서는 下等身分의 갈등은 뚜렷이 나타나지 않았다. 「天命」이란 思想과 함께 宿命的으로 생각했고 오히려 支配階層의 權威를 絶對적으로 받아들였다. 오늘날에 이르기까지 우리 社會의 人間關係는 身分的인 權위를 밑바탕으로 垂直的으로 形成되어 있어 歐美에서 볼 수 있는 人本思想을 밑바탕으로 한 水平的關係는 보기가 어렵다. 마찬가지로 企業經營에 있어서도 人間組織의 形成이 垂直的인 밑바탕을 이루고 있다. 垂直的인 階層과 職位를 되도록 많이 만들어 이에 經

72) 李相佰(震檀學會), 韓國史(近世後期篇), 서울, 乙酉文化社, 1969, 442 面 參照.

73) Hong Sung-Chick, The Intellectual and Modernization, A Study of Korean Attitudes, Social Research Institute, Korea Univ., Seoul/Korea 1967, S.70 參照.

74) C.N.Goldberg, 「양반, 상놈과 인류학자」, 全國人類文化學會, 1973年, 秋季 發表論文 參照.

74) W.E.Biernatzki S.J., op. cit., pp.19~20 參照.

歷이나 學歷에 따라 賦與하고 最終承認에 中間階層을 많이 거쳐야 한다. 組織에 몸을 담고 있는 모든 構成員은 해당하는 職位를 받드시 가지고 있으며 또한 嚴格히 區別하고 있다. 그의 職能과 責任에 대해서는 아주 模糊하지만 職位의 表示는 뚜렷하여 身分의 權威主義에 對한 欲求를 잘 나타내어 주고 있다.

2) 義務主義

傳統的인 社會에서 儒敎는 嚴格한 身分社會의 權威的統制와 이의 服從을 要求토록 하여 社會人間關係를 契約的이 아닌 相互本分을 지키는 義務的인 性格을 形成토록 했다. 여기에 우리는 「思」「義理」「人情」「體面」等⁷⁵⁾의 概念을 생각할 수 있다. 이러한 本分の 義務感은 個人的 權利나 欲求를 具體的으로 考慮치 않고 個人 或은 集團을 꼭 각여진 人間關係網으로 連結시켰다. 義務性은 위로는 임금과 國家로 부터 시작해서 父母, 兄弟, 스승, 親友, 同僚 및 部下에 이르기까지 생각할 수 있고 그의 具體的인 實施는 身分에 따라 또 狀況에 따라서 差異가 난다. 이런 點에서 西歐的인 思考로서는 하나의 「白紙」 概念으로도 생각할 수 있겠다.⁷⁶⁾ 이를테면 「義理」나 「體面」이라는 속에 具體的인 것을 모두 提示치 않고도 다 집어 넣어 생각할 수가 있다.

먼저 人間關係의 本分の 하나로 「恩」을 들 수 있겠다. 이 思想은 傳統的 社會에서 대단히 重要視되어 人間活動에 항상 뒤따라 다녔던 것이 되기도 한다. 人間은 「恩」을 베풀 줄도 알아야 하고 그 「恩」에 對해 感謝할 줄도 알아야 한다는 것이 되겠다. 社會生活에서 「恩」은 주로 윗사람이 아랫사람에게 例컨대 주인이 머슴에게, 先生이 學生에게, 熟練工이 見習工에게 베푸는 過程에서 일어난다. 그러므로 이는 好意라든가 或은 同情心의 必然으로 行하는 것이 아니고 윗사람이 取해야 할 하나의 當然한 態度로 보는 것이므로 윗사람은 아랫사람에게 베풀고 아랫 사람은 윗사람에게 그에 對한 感謝를 表示해야 한다. 勿論 받드시 윗사람과 아랫사람 사이에만 일어나는 것은 아니다.

다음으로는 「恩」의 思想과 더불어 베풀을 수 없는 것은 「義理」의 思想이겠다. 事實 傳統社會에서 「義理」를 베풀으면 人間關係의 모든 本分을 베풀는 것이라할 만큼⁷⁷⁾ 중요한 位置를 차지하고 있다. 「義理」는 「恩」과 密接한 關係를 가지고 있어 「恩」에 대한 憵음으로 「義理」의 概念을 그 逆으로도 생각할 수 있다. 뿐만 아니라 「義理」라는 白紙概念속에 具體的인 狀況속에 있는 個人

75) M.Y.Yoshino, a.a.O., S.26~30.

Jong-Tae Choi, Führungsstil und Motivation, a.a.O., S.140參照.

F.Furnbtseerg, Grundzüge japanischer Unternehmensführung, in: *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, Band 179, Heft 1/1966, Stuttgart, S.43參照.

76) M.Y.Yoshino, a.a.O., S.26 比較

77) Chitoschi Yanaga, *Japanese People and Politics*, New York, 1956, p.58參照.

의 本分을 理解할 수 있다는 點에서는 義理라는 廣意속에 恩도 생각할 수 있겠다. 「義理」는 特定身分만 지켜야 하는 것이 아니고 모든 國民이 다 지켜야 하는 것이며 비록 白紙概念이라 할지라도 그 社會가 一般的으로 꼭 지켜야 할 秩序와 關聯이 지워져 있다. 따라서 「義理」는 法律的인 것이 아니겠고 어디까지나 그 社會의 風習 傳統 習慣의 것을 담고 있다.

또 傳統的인 社會는 「恩」乃至는 「義理」라는 比較的 公式的인 性格을 띤 本分以外에 「人情」이란 自然的인 本分이 있는 것이다. 즉 階層에 依하여 嚴格히 다스리는 傳統社會는 人間의 感情을 人類愛에 附屬토록 하는 「人情」思想을 뒤따르게 했다. 公式的인 社會 規範으로서는 다스릴 수 없는 갈등들을 「人情」을 통해서 自律的으로 規制토록 권장했다. 이런 點에서 「人情」은 다른 義務的인 것들과는 그 性格을 달리하고 있다.⁷⁸⁾

마지막으로 「體面」이란 것을 생각하지 않을 수 없다. 「體面」이란 것이 우리들 생활에 뿌리깊게 박고 있다는 것은 實感할 수 있다. 「체면을 위해서 이 정도는 해야지」「내 體面좀 세워달라」「남의 얼굴을 보아서도……」하는 말을 흔히 들을 수 있다. 이는 또한 「羞恥」의 概念과 더불어 생각할 수 있다. 「體面」을 못살리면 그것은 곧 「羞恥」가 되겠고 또 「義理」를 못지켜도 마찬가지겠다. 「羞恥」는 個人的으로 뿐만 아니라 團體的으로도 볼 수 있으며 團體的인 것은 「家門」과 直結되기도 한다.

3) 從屬主義

支援主義와 달리 傳統的인 韓國社會에서는 階層權威로 다스리는 全體主義에 立脚한 從屬主義(Subordinationsprinzip)의 性格을 띄웠다. 勿論 이는 人爲的인 階級主義의 全體主義와는 전혀 틀리겠고 儒敎의 傳統的인 家族中心의 것이 되겠다. 즉 傳統的인 社會에서는 社會構成員으로서 認定單位로는 「個人」이 아닌 「家族」이다. 그 家族은 核家族이 아닌 大家族으로 族閥를 이루고 있으며 가족의 一員은 그 家族集團의 社會的 役割에 最大로 俸仕할 의무를 지니고 있다. 例컨데 結婚을 두고 볼 때 婚因을 맺는 것은 當事者가 아닌 「家門」對 「家門」이다. 그러기에 「시집간다」「장가든다」「出家外人」이라는 말이 나온다. 이는 婚姻을 決定하는 것은 「家門」을 代表하는 어른들이고 當事者들은 다만 이에 따를 다름이기 때문이다. 말을 시집보내면 일단 家族의 構成員에서 나간 것으로 생각하고 「죽어도 그집(媪家)귀신이 되어야 한다」라는 概念이 서게 된다.⁷⁹⁾

여기에 看過할 수 없는 重要한 概念은 바로 家門이라 할 수 있겠다. 社會의 活動細包로서 「家門」은 生理的 單位로서 뿐만 아니라 社會的 單位로서 全體的인 役割을 한다. 韓國의 家族制度는 家門과 더불어 理解할 수 있으나 이 家

78) M.Y.Yoshino, a.a.O., S.27~28 參照.

79) Jai-Seuk Choi, A Study of the Korean Family, Seoul, Min-Jung So-Gwan, 1966, S.238~239, in: W.E.Biernatzki, op. cit., p.19 參照.

門속의 構成員은 반드시 모두 血緣의인 關係가 있어야 되는 것은 아니다. 家門이 家族制度와 더불어 모든 社會生活의 總括이 되는 고로 國家形成에도 마찬가지로 생각해서 家庭이 곧 國家라고 보고 임금은 國家 모든 家門의 家長이라고 생각한다. 이러한 家門의 「시스템」속에서 儒敎의인 嚴肅한 家父長的 權威와 子女들이 지켜야 할 義務를 形成케하고 모든 家族들은 自己 家族上 地位를 序列속에서 가지게 된다. 卽 家族構成員들은 모두 家門의 從屬의인 關係를 가지게 된다. 家門에 있어서는 아버지와 자녀들, 남편과 아내 사이는 일방적인 支配와 服從의 關係로 되어 한편에서는 權利行使만 다른한편은 오로지 義務만 지키는 것으로 되어 있다. 여기에는 雙方이 같은 權利와 義務를 가져서 交互作用하는 것이 아니고 一方의 權利行使에 대한 雙方의 受容이라는 義務로서 「一方通行」의 組織構造를 가지고 있다.⁸⁰⁾

以上과 같이 傳統社會는 그 基礎는 儒敎에 의한 家族制度에다 두고 社會를 全體主義體制로 形成시켰다. 모든 社會生活은 集團과 連結를 맺고 個人의 自由는 생각지 않았다. 恒常 大我를 앞세우고 小我는 이에 從屬으로 보았다. 고로 取해야 할 行動의 모든 判斷의 基準을 그 集團을 爲해 옳은 것인지 또는 나쁜 것인지 에다 두게 된다. 다른 한편 各構成員은 自己가 그 集團에 屬하고 있다는 歸屬感을 뚜렷이 表示할 뿐만 아니라 나아가서는 이를 通過해서 自身의 認定感을 누리고 있다. 이로 因해 各構成員은 어느 集團에 歸屬되고 있는가를 뚜렷이 表示해야 하고 所屬된 集團의 目的과 團結을 위해서 노력을 아끼지 않아야 한다. 萬若 다른 集團에 대해서 敵對視하는 態度를 取하지 않으면 自己 集團에서 不信을 받게 되고 疏外당하게 된다. 모든 意思決定은 그 集團의 最高 代表者에 의해서 行해지고 그것은 곧 實踐에 옮겨져야 한다. 集團에 對한 服從은 곧 그 集團의 代表者에 對한 順從으로 表示되고 集團에 대한 從屬은 곧 그 代表者의 從屬으로 具體的으로 表現되어 代表者에 對해 갖은 忠誠을 다하여야 한다.

또 傳統社會에서는 이러한 全體主義的 從屬關係를 維持해 나가는데 各構成員들의 融和를 이룩해야 되기 때문에 「和」의 概念을 大端히 重要視했다. 特別히 儒敎에서 「樂」을 重要視한 點은 이를 잘 表示해 주고 있다. 集團의 從屬을 具現化 시키기 위해서는 構成員의 和를 強調하고 그것을 위해 그 集團의 指導者는 努力을 傾注해야 한다.⁸¹⁾ 그러기 때문에 指導者로서의 能力기준이 西洋에서 보는 것과 달리 「리더」의 個性과 成就의 能力보다도 一般的이고 集團의 融和를 잘 하는 者를 要求했다.

以上 諸般儒敎的 社會原理에서 家父長的 專制型을 볼 수 있겠고 이는 經營管理의 「이데오르기」에도 마찬가지로 身分의이고 義務的이며 從屬主義的인 것을 要請하였다고 하겠다. 이러한 基礎위에 소위 終身雇傭制, 年功序列形의 昇

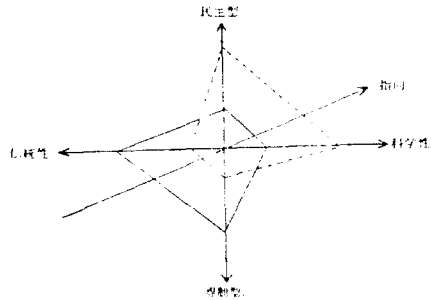
80) W.E.Biernatzki S.J., Op. cit., 27 參照.

81) E.Gutenberg, Über Japanische Unternehmungen, a.a.O., S.19~20 比較.

進昇給制度, 放閥主義(Nepotismus)⁸²⁾, 地緣主義(Localismus), 階層的組織構造, 命令과 統制에 의한 垂直的 人間關係, 意思決定的 稟議制度, 家父長的 專制的 「리더쉽 스타일」等 歐美와는 相異한 傳統的인 管理「이데오르기」 「리더쉽 스타일」 「시스템」을 理解할 수 있다고 믿어진다.

라. 變遷過程의 「리더쉽 스타일」

傳統的인 「管理 이데오르기」는 社會變遷과 더불어 轉換의 길을 걷고 있다. 歷史의 變遷에 따라 三國時代는 新羅의 統一過程을 거쳐 高麗, 李氏王朝를 形成케 했고 近世李氏王朝는 1910年 韓日合併으로 그의 終末을 告하게 되었다. 1945年 日帝로부터 解放은 社會變化에 새로운 局面을 形成케 했고 第一共和國은 그후 6.25사변을 거쳐 第二共和國, 第三共和國에 이르게 되었다. 發展一路의 産業化와 技術의 高度化는 더 많은 勞動力을 필요하게 했고 또 從來傳統的 家父長的 專制的 管理形態의 機能은 차츰 그 効力을 잃게 했다. 새로운 社會에 要請되는 指導型에는 傳統的인 權威로서는 充足시킬 수 없고 그보다 現狀況에 適合한 目的的이고 流動的이며 專門的인 것이 必要되었으며 이는 自己 統制와 自我實現의 欲求를 充足시켜주는 民主型的 指導型으로 要請되었다



資料: Alfred Degelmann, Führungsstile, in: *Management Enzyklopädie*, 2. Band München, 1971, S. 1180.

이點은 枝棄의 實證的 調査에 不過하겠으나 「헬즈버거그」(F. Herzberg) 方法論을 利用하여 大邱市內 6個企業體의 從業員 163名을 對象으로 測定을 한 筆者의 實證的 研究⁸³⁾에서도 알 수 있었다. 即 從業員은 經營者의 새로운 「리더쉽-스타일」을 要請하였다. 이를테면 動機測定에서 從業員의 意識構造에는 「賃金」以外에 「認定」 「目的達成」 「監督者의 才能」 「從業員間의 人間關係」 「責任」等을 바라고 있어 소위 「專斷的 管理型」을 排際하고 「民主的 管理型」을 要請함을 알 수 있었다.

82) 이에 對한 具體的인 研究는: 崔鍾泰, 韓國企業經營에 있어서의 Nepotism에 관한 研究, 韓國經濟學會誌 「經濟學會研究」, 第15輯, 1967. 146~173面.

83) Jong-Tae Choi, Führungsstil und Motivation, a.a.O., S. 209~267參照.

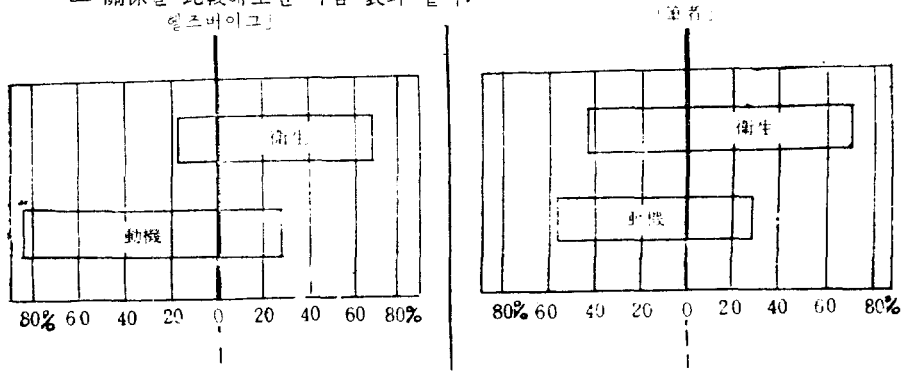
動機測定綜合表

1	認 定	18.7%	8	責 任	7.5%
2	賃 金	15.3%	9	作業條件	5.9%
3	監督者の 才能	10.9%	10	作業自體	3.6%
4	目的達成	10.6%	11	職務安全	2.0%
5	昇進問題	8.1%	12	私 生 活	1.4%
6	人間關係	8.0%	13	職 立	0.5%
7	企業政策 및 管理	7.6%			
合 計		100%			

(몇가지 實證的 調查에서 얻은 結論)

- a) 主要要因으로서는 「認定」「賃金」「目的達成」「監督者の 才能」「責任」「從業員間的 關係」「企業政策 및 管理」「作業條件」等이다.
- b) 積極的 要因(Positive Factors)은 「認定」「目的達成」「責任」「昇進可能性」等이고 消極的 要因(Negative Factors)은 「監督者の 才能」「賃金」「從業員間的 關係」「企業政策 및 管理」「作業條件」「安全」「職位」「作業自體」「私生活」等이다.
- 3) 本調査의 結果를 「헬즈버어그」(F.Herzberg) 및 「마이어」(M.S.Myers) 調査와 比較해 보면 「衛生要因」(Hygiene-Factor)와 「動機要因」(Motivation-Factor)의 差異를 發見할 수 있다. 換言하면 「헬즈버어그」 및 「마이어」의 「不滿足要因」들이 本調査에는 「滿足要因」으로 「滿足要因」들이 「不滿足要因」으로 나타난 것들이 있다. 例컨대 「認定」「目的達成」의 要因은 本調査에 있어서는 消極的 態度에도 영향을 주었고 마찬가지로 「賃金」「企業政策 및 管理」는 積極的 態度에도 영향을 많이 주었다.

그 關係를 比較해보면 다음 表와 같다.



職務滿足을 자아낸 모든 要因 職務不滿足을 자아낸 모든 要因 職務滿足을 자아낸 모든 要因 職務不滿足을 자아낸 모든 要因

- d) 特記 할만한 것은 「賃金」은 賃金水準이 低位에 있고 또 教育水準이 낮은 從業員

에게는「消極的 態度」뿐만 아니라「積極的 態度」에도 重要的 影響要因으로서 登場하였다.

e) 헬즈버어그나 마이어 調査와 比較해 볼 때 本調査에서는「賃金」의 要因이 主要하게 나타난 바 이 點으로 미루어 보아도 우리나라 企業의 低賃金水準의 一面을 보여주고 있다.

f) 要因間에는 서로 密接한 聯關은 가지고 있으나 特히「認定」과「責任」,「昇進」과「昇進可能性」,「賃金」과「企業政策 및 管理」,「監督者の 才能」과「從業員 相互關係」는 다른 要因보다도 더 密接한 關係를 보여주고 있다.

하지만 主觀的 欲求와 客觀的 興件은 附合 되지 않고 그 過程에 相互作用은 乘離가 생긴다. 다른 한편 質問紙法으로 20名의 大邱市內 經營者의 從業員動機誘發에 對한 意識構造를 調査했다. 「責上는 從業員의 ‘모티베이션’을 위하여 다음 要因中 어떤 要因이 重要하다고 생각하십니까? 그에 대한 序列을 表示해 주십시오」라는 形式을 取한 方法이었다. 그 結果를 集計해본 바 다음 表와 같았다. 여기에 아직「賃金」을「모티베이션」의 絶對的인 要因으로 들고 있다. 「모티베이션」에 “돈이면 다 된다.”(mit Geld ist alles zu erreichen)고 생각하고 從業을 自己의 從屬物로 생각하는「專斷的인 管理型」의 자세가 아직까지

모티베이션 優先順位

順 位	要 因	%
1	賃 金	36.7
2	昇 進	9.4
3	昇進可能	9.1
4	目的達成	7.8
5	職務安定	6.9
6	認 定	6.7
7	責 任	4.4
8	私 生 活	4.0
9	職 位	3.3
10	從業員人間關係	2.9
11	監督者の 才能	2.7
12	作業條件	2.4
13	作業自體	2.2
14	企業政策 및 管理	2.1
	合 計	100.0%

가지지 않고 있다.

여기에 傳統社會의 價値觀과 現代社會의 새로운 價値觀 사이에 갈등이 생긴다. 다윗 잘못하면 試行錯誤의인 方法을 繼續 자아내게 되고 激心한 競爭社會에서 脫落되기 쉽다. 「民主主義的 經營方式」 「參加的 經營方式」이 要請된다손치드라도 갑자기 社會文化的 「오리엔테이션」이 틀리는 歐美式 經營管理 「모델」을 그대로 옮길 수가 없다함은 두말할 나위도 없겠다. 傳統社會의 價値가 무엇이며 이것이 어떻게 새로운 要請에 迅速 正確하게 마찰 없이 옮길 수 있겠는가 하는 것이 또한 重要한 課題가 되겠다. 「專制主義」에서 「民主主義」, 「獨制的 經營」에서 「參加的 經營」이라고 單純히 말할 수는 있겠으나 그 移行過程에서는 반드시 傳統의인 固有性을 把握해야 겠고 그것을 어떠한 形態의 過程에 밟아서 옮겨야 할 것인가 알아야 할 것이다. 구태여 「웨버」(M. Weber⁸⁴⁾의 말을 빌리지 않는다 하더라도 企業經營에 있어서 「專制的 經營」或은 「獨裁的 經營」을 생각할 때 우리는 여러가지 型態를 생각할 수 있겠다. 이를테면 家父長的 專制型(Patriarchalischer Führungsstil), 카리스마的 專制型(Charismatischer Führungsstil), 君主的 專制型(Autokratischer Führungsstil), 官僚的 專制型(Bürokratischer Führungsstil), 및 軍隊的 專制型(Militärischer Führungsstil) 等⁸⁵⁾을 들 수 있다. 여기에 지금 우리가 當面한 專制型은 어떠한 것이며 그 特質은 무엇인가를 明確히 把握하므로써 거기에 適合한 對策을 講求할 수 있는 것이다. 民主主義的 「모델」을 向함에 家父長的 專制型에서 向하는 길과 官僚的 專制型에서 向하는 길은 아주 다르고 거기에 必要한 武器도 틀린다. 이미 言及한 바 있듯이 企業이란 自由意思의 集團이 아니라 成果를 위하여 堅固히 朶겨진 目的的 集團인 고로, 드라커(P.F. Drucker)⁸⁶⁾의 말을 빌릴 필요도 없이 「百의 知識보다 하나의 成果」가 더 重要하다는 것을 또한 銘心해야 하겠다. 從業員 相互作用에 經營成果없는 民主主義型은 하나의 「빛 좋은 개살구」 격이 되고 「그림의 떡」이 되어 버린다. 마찬가지로 企業의 人力資源活用의 知識에 즈음하여 經營學은 社會學이나 心理學에서 支援을 많이 받지만 어디까지나 企業의 經濟的 技術的 「시스템」의 바탕을 생각해서 받아 들이지 않으면 안된다.

2. 制度的 「오리엔테이션」

우리나라經營의 特質中 하나를 制度的인 礎받침 없는 「사람」中心의 經營이라 하였다.⁸⁷⁾ 換言하면 制度的 「오리엔테이션」이 없는 經營이라고도 할 수 있겠다.

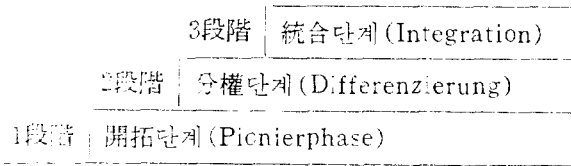
84) M. Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, a.a.O., S. 122~176.

85) E. Witte, Führungsstile, in: *Handwörterbuch der Organisation*, Stuttgart, 1969, S. 595~602.

86) 마이메드社編. *ドラッカー經營名言集*, 東京, 昭和 42年, 17~18面.

87) 黃炳岐, “우리나라 經營의 特質과 體質改善의 方向”, 韓國經營學會誌 「經營學研究」, 第1輯, 1971, 13~14面.

經營組織의 發展段階에 對해 여러 發表가 있겠지만 和蘭教育研究所(Nederland Paedagogisch Institut)에서 發表한 3단계로 두고 보면 우리나라의 大部分 經營組織體는 아직 第2단계⁸⁸⁾도 제대로 完成치 못했다고 할 수 있겠다.



축 웨버(M. Weber)가 말하는 소위 理想的 官僚主義(Idealtypische Bürokratie)도 아직 植立못한 段階이고 個人的인 色彩가 지극히 強하며 아직 體制가 完備되지 않은 家族主義的 經營組織을 대개 形成하고 있다. 偏狹的 調查이기는 하지만 筆者가 調查한 韓國企業經營의 族閥主義(Nepotismus)⁸⁹⁾에서도 이를 如實히 證明해 주었다. 大邱市를 中心으로 한 63個 企業體를 對象으로 調査한 結果 82%나 經營層에 네포티즘(Nepotism)을 取하고, 이 中에서 顯著하게 「네포티즘」이 作用하고 있는 企業體가 61%나 되었다. 注目을 끄는 것은 「네포티즘」을 取한 論據點의 여러가지중 「信賴性」이란 것을 대단히 強調하고 있다는데 있다. 「네포티즘」을 取하고 있는 企業體의 70%以上이 이를 主張하고 있다. 말하자면 親戚을 登用하는 것이 有利하다는 點中에서 親戚은 「믿을 수 있다」는 論據를 強調하고 있는 企業體가 많다는 것이다. 이는 外部에 經營의 秘密(例: 財務上, 營業上)을 漏說치 않는다는 點도 있겠으나 그것보다도 企業內部에 있어서 親戚은 從業員의 不正을 막을 수 있고 監督者가 있으나 없으나 熱心히 努力한다는 點을 더 큰 理由로 내세우고 있다. 이는 先進諸國의 經營管理體制와 比較의 볼 때 우리나라 企業의 虛弱性을 잘 表現해 주고 있다. 이를테면 先進國의 經營管理體制는 그 만큼 科學的이고 合理的인 體制를 갖추고 있어 各職務間의 獨立採算과 牽制組織이 確立되고 從業員의 怠慢과 不正은 組織自體가 못하도록끔 되어 있는데 反하여 우리나라에서는 아직까지 無能한 管理體制로 그만큼 不正과 怠慢의 幅이 넓어 不正을 막는 것을 큰 問題

88) Nederlands Paedagogisch Institut, Entwicklungsgesetzmässigkeiten in Organsation (215-syl AB/LR, Übersetzung MH/KVP) am NPI-Seminar, Mai 1971 in Österreich.

89) Blake의 段階說에 依하던 第5段階에 屬하는 것이 되겠다: Robert R. Blake, Warren E. Avis und Jane S. Mouton, *Corporate Darwinism—An Evolutionary Perspective on Organizing Work in the Dynamic Corporation*, Houston, Texas, 1966.

90) R. Mayntz, Max Webers, Idealtypus der Bürokratie und die Organisationssoziologie, in: *Bürokratische Organisation*, hrsg. von R. Mayntz, Köln-Berlin 1968. ; M. Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, 4. Aufl., Tübingen 1936, 1. Halbband, S. 125~130; 2. Halbband, S. 559~587.

91) 崔鍾泰, 韓國企業經營에 있어서의 Nepotism에 관한 研究, 前掲書.

로 삼고 있는 것이다. 그러기에 最高經營層은 이를 위해서 막연히 믿을 수 있다 하여 親戚을 登用하여 많은 副作用을 자아내고 있다.

先進諸國의 經營體는 分權段階에서 統合段階의 問題를 다루고 있다. 分權段階에서 專門化와 더불어 制度的인 確立에서 오는 個人의 創意성과 「이니셔티브」의 損失의 回復을 위해 努力하고 있다. 여기에 발맞추어 近代行動科學의 管理모델도 그 빛을 보기 시작했다. 그러므로 近代行動科學의 管理 「모델」은 그 歷史的인 背景이나 또 內容으로 보아 第二段階에서 오는 모순 點의 克服을 重點的으로 다룬 것이 되겠다. 우리나라는 아직 分權化 단계의 모순 點을 體險치도 않고 바로 第3단계의 理論的 「모델」에 突入한다고 하면 자칫 잘못하면 經營에 있어서 마치 制度的인 뒷받침은 없어도 되고, 오로지 人間의 個人中心의 活動에 求하는 飛躍이 있을 수도 있겠다. 勿論 오늘날과 같은 斷切의 時代에 經營體制發展의 方向點을 반드시 歷史的인 繼續性에 맞추어 一段階에서 二段階, 二段階에서 三段階로 해야 한다는 것을 意味하는 바는 決코 아니다. 다만 現在에 우리의 狀況을 事實대로 把握하여 우리에게 맞는 豫想 「모델」을 만들어야 하겠다는 데 있는 것이다. 경우에 따라서는 三段階인 統合段階에서 提示된 「모델」을 받아들인다 하더라도 반드시 갖추어야 할 制度的인 뒷받침을 考慮하여 가면서 해야 한다고도 할 수 있겠다. 하지만 制度的인 뒷받침(例컨데 情報制度의 確立으로서의 企業會計와 其他 資料處理制度)에 대해서는 近代行動科學의 「모델」에서 具體的인 提示를 해주지 않았다는 것을 指摘해두고 싶다.

Das betrieblichen Mitwirkungssystem in der koreanischen Unternehmens- führung*

Dr. Jong-Tae Choi

Das Ziel dieser Untersuchung ist es, durch eine Analyse der Unterschiede bzw. der Beziehungen zwischen Ost—asiatischem und westlichem Führungsmodell im Betrieb sowie durch Formulierung eines idealen Mitwirkungssystems im Betrieb, zur Modernisierung der Führungspraktiken in Korea im Leistungsvollzug beizutragen.

Mit der zunehmenden Industrialisierung ist die Aufgabe der Unternehmensführung auch hoch aktuell geworden. In den letzten Jahren sind unzählige Unternehmen in Korea rasch gewachsen, tragen aber immer noch das alte Kleid und sind im alten Führungssystem geblieben. Angesichts der komplexen Entwicklung der Umwelt wird es augenfälliger, daß die traditionellen Führungsideologien und —praktiken an Bedeutung verlieren. Das traditionelle Mitwirkungssystem ist immer weniger mit einer Umwelt zu vereinen, die sich zunehmend verändert. Die Veränderungen in den Sozial— und Wirtschaftsverhältnissen haben viele der Elemente ausgehöhlt, die die traditionelle Führungsideologie und —praxis getragen und lebensfähig gemacht haben. Die Unternehmensführung muß Mittel und Wege suchen, ihr Unternehmen den dynamischen Gegebenheiten anzupassen, denn sie begegnet vielen grundsätzlichen Schwierigkeiten. Zu den typischen Problemen gehören z. B. die folgenden:

*: Dieser Aufsatz ist der zweite Teil eines Berichtes im Forschungsauftrag der Alexander von Humboldt-Stiftung. Für Anregung und Unterstützung meiner Forschungsarbeit in der Bundesrepublik Deutschland sei an dieser Stelle den Herren Professoren Dr. Gert v. Kortzfleisch und Dr. Eduard Gaugler, Dr. Friedrich Fürstenberg und Dr. Michael Hofmann sowie der Alexander von Humboldt-Stiftung mein besonderer Dank ausgesprochen.

Verfasser: Prof. für Betriebswirtschaftslehre, Yeungnam Universität, Taegu/Korea

—Wie soll das Führungssystem mit den schnellen technologischen und sozialen Veränderungen fertig werden?

—Wie soll ein Führungssystem aufgebaut werden, das in der Konkurrenz Situation auf Neuerungen flexibel und zweckmäßig reagiert?

—Wie soll das Führungssystem die richtigen Beziehungen mit anderen Körperschaften bzw. mit der Regierung in einer hoch industrialisierten Gesellschaften finden?

—Wie soll das Führungssystem auf die wachsenden Möglichkeiten eines internationalen Marktes reagieren?

Mit anderen Worten, werden die folgenden Anforderungen erwartet:

—Wie soll das betriebliche Mitwirkungssystem die richtige Integration zwischen Socio.- und Eco.- Techno.- System des Unternehmens bewirken?

—Wie soll das Mitwirkungssystem auf die Harmonie zwischen dem institutionellen Bezugsrahmen und dem Interaktionsgefüge einwirken?

—Wie soll das Mitwirkungssystem auf die Anpassung der Mitarbeiter in den schnellen technologischen Veränderungen einwirken?

Wie soll nun ein Mitwirkungssystem der Mitarbeiter unter Berücksichtigung aller dieser Gesichtspunkte aufgebaut werden? Das Mitwirkungssystem das Wirkungsvoll sein will, sollte auf die Strukturen und Funktionen des Unternehmenssystems zugeschnitten sein. Man sollte für die Erreichung des Zieles des betrieblichen Mitwirkungssystems vom Ansatz der Systems-Betrachtungsweise ausgehen. Diese Systems-Betrachtungsweise kann dargestellt werden, wie folgt.

$$M=f(s)$$

$$M=f(f_s \cdot a \cdot z \cdot i)$$

$$\frac{dM}{dt} = \frac{d}{dt} f(f_s \cdot a \cdot z \cdot i)$$

oder

$$S_M = f_M(f_s \cdot a \cdot z \cdot i)$$

$$S = \sum_n S_M$$

$$S = \sum_n f_M(f_s \cdot a \cdot z \cdot i)$$

$$\frac{ds}{dt} = \frac{d}{dt} \sum f_M(f_s \cdot a \cdot z \cdot i)$$

Wenn wir den Faktor "Führungsstil" als "Aktor" und die anderen

Faktoren als "Situation" sehen:

$$M=f(f_s \cdot a \cdot z \cdot i)$$

$$A=f(f_s)$$

$$S=f(a \cdot z \cdot i)$$

$$\therefore M=f(A \cdot S)$$

S: System (Unternehmen)

M: Mitwirkungssystem

f_s : Führungsstil

a: Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter

z: Ziel des Unternehmens

i: Instrumentarium zur Bedienung (z.B. Lohn, Beförderung, Organisationsstruktur usw.)

Dadurch empfiehlt sich, die traditionellen Ideologien und Praktiken der Unternehmensführung zu ändern, um den komplexen Anforderungen einer sich ändernden Umwelt gewachsen zu sein. Der künftige Erfolg des Industriesystems in Korea hängt in hohem Grade davon ab, wie gründlich und schnell das Mitwirkungssystem die Lücke zwischen früheren Praktiken und der gegenwärtigen Realität schließen kann, und ob es ihm gelingt, noch einmal Ideologien, Strategien und Praktiken zu entwickeln, die einer sich verändernden Umwelt adäquat angepaßt sind.

In manchen Fällen besteht aber eine große Unsicherheit, wo und wie die Probleme angepackt werden sollen. Es soll jedoch in dieser Situation nicht versucht werden, ein neues "Management-System" von hochentwickelten westlichen Ländern einfach aufzunehmen, um den Anforderungen der modernen Unternehmensführung in Korea gerecht zu werden. Wir stellen hier daher die zwei Ansätze dar, wie folgt:

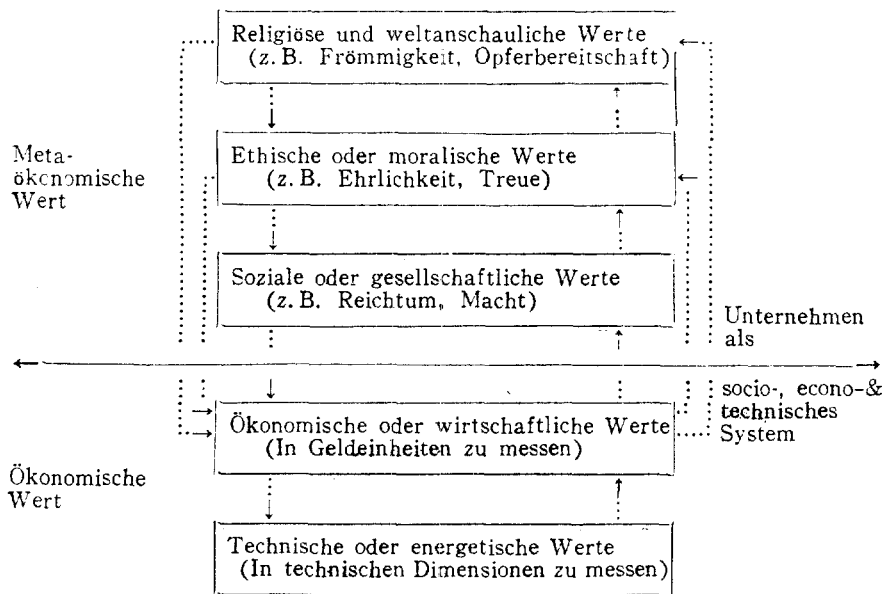
1) Soziale und kulturelle Orientierung:

Das Zusammentreffen dieser Unterschiede in Sozialstruktur, Wirtschaft und Wertvorstellungen hat bedeutsame Konsequenzen. Viele politische bzw. soziale Maßnahmen, die seinerzeit höchst fruchtbare Resultate in den westlichen Ländern gehabt haben mögen, können auf die Probleme heutiger östlicher Länder nicht angewandt werden. Alle allgemeinen Behauptungen über Modelle und Strategien des wirtschaftlichen Wachstums werden erschwert. In diesem Sinn ist die Untersuchung über asiatische Akkulturation in Vergleich mit der

amerikanischen bzw. europäischen zur Findung des koreanischen Mitwirkungssystems der Mitarbeiter wichtig. Für die Wirksamkeit des optimalen Mitwirkungssystems müssen soziokulturelle Faktoren berücksichtigt werden. Betroffen sind nämlich Personen unterschiedlichste soziokultureller Prägung.

Jedes Mitwirkungssystem wird mit bestimmten Wertordnungen verbunden sein, die zum Teil in religiösen, ethischen und moralischen Vorstellungen begründet sind und daher die Überzeugung der Person hinsichtlich der Frage, welche dominierende Führungsart wünschenswert ist, darstellen. Der Hintergrund der kulturellen Normen- und Wertsysteme als notwendige Information für das bessere Begreifen eines konkreten Führungsstils sollte von der Mitwirkungstheorie aufgezeigt werden. Eine erfreulich realistische Einschätzung der Notwendigkeiten und Möglichkeiten der Erneuerung des Mitwirkungssystems zeichnet sich auf der Basis des traditionellen Bezugsrahmens - also ohne gleich utopisch revolutionären Charakter anzunehmen - ab.

Verhältnis zwischen ökonomische und meta-ökonomische Wert

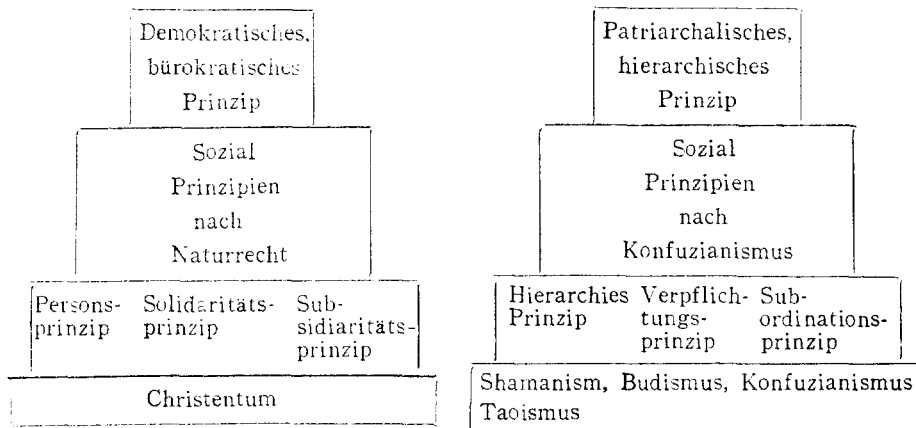


Es wird zum Beispiel eine interessante Parallele zwischen Christentum und der Ideologie Asians, die hauptsächlich unter dem Einfluß des Konfuzianismus entstand sichtbar. Eseres hat im Glauben an Gott und letzteres im Glauben an die Nation seine Wurzeln.

Vergleich zwischen ostlichen und westlichen Mitwirkungssystem

**Westlich: individualistisches
Mitwirkung**

**Asiatisch: kollektivistisches
Mitwirkung**



Christentum und Naturrecht war der Kern der sozialen und kulturellen Komponenten in den modernen westlichen Ländern. Das Christentum war individualistisch, der Mittelpunkt seiner Ethik waren Gott und der Mensch. Nach dem Naturrecht sind die wichtigsten Sozial-Prinzipien das Personprinzip, das Solidaritätsprinzip und das Subsidiaritätsprinzip. Das Personprinzip betont die Person in ihrer Individual- und Sozialnatur als Grund und Ziel der Gesellschaft, sowie Gleichheit und Toleranz. Das Solidaritätsprinzip gründet auf der Sozialnatur der Person und begründet ein Wesensmerkmal der Gesellschaft. Das Subsidiaritätsprinzip gründet auf der Individualnatur der Person und bildet die Grundlage für Demokratisierung und Mitbestimmung in der Gesellschaft.

Mittelpunkt der Ethik Asiens sowie Koreas waren Staat und Mensch, oder Gesellschaft und Mensch, mit anderen Worten, die asiatische Ethik versucht die individuellen Interessen dem gemeinsamen Wohl unterzuordnen. Im Osten ist somit eine Werteinstellung erkennbar, die im krassem Gegensatz zur theoretischen Ausrichtung des Westens steht. Dieser Unterschied kann sowohl in der Gegenüberstellung westlicher und östlicher Philosophie studiert werden. Korea wie Japan hatte, wie bereits erwähnt, für die Errichtung und Aufrechterhaltung einer starren Gesellschaft eine brauchbare Ideologie im Konfuzianismus gefunden. Nach den konfuzianischen Sozial-Prinzipien

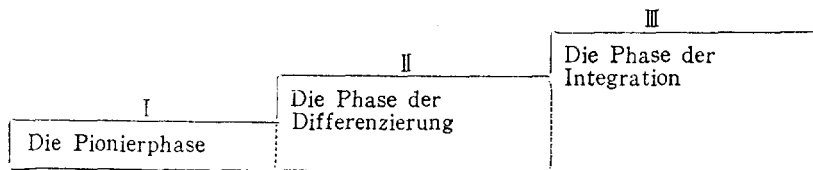
gibt es im Gegensatz zu den christlichen Sozial-Prinzipien das hierarchische Prinzip, das Verpflichtungsprinzip und Subordinationsprinzip. Das hierarchische Prinzip betont die Hierarchie in den sozialen Beziehungen der Gesellschaft. So ist die konfuzianische Philosophie hauptsächlich an der korrekten Einhaltung der sozialen Beziehungen innerhalb einer hierarchisch orientierten Gesellschaft interessiert, und bezeichnenderweise entwickelten die Mitglieder jedes Kollektivs einen starken Sinn für Solidarität. Das Verpflichtungsprinzip bestimmt die Formen der persönlichen Beziehungen, die nicht auf einen Vertrag, sondern auf Verpflichtungsgefühle—“Oen” Konzeption: Wohltätigkeit, “Eiri” Konzeption: Schuldigkeit, “Injung” Konzeption: menschliches Gefühl und “Chaemyun” Konzeption: Gesicht usw. gründen. Das Subordinationsprinzip betont Gehorsam, Selbstaufopferung und Harmonie innerhalb des Kollektivs.

Der Unternehmer in Korea ist stark vom Habitus eines kollektivistisch orientierten Patriarchen bestimmt. Die Bedingungen für das Realisieren des Patriarchats im Licht der Motivation sind die Existenz eines Patriarchen und die Duldung seines Führungsanspruches durch die Geführten, habituelle Pietätsbeziehung und Fürsorgekalkül. Das Mitwirkungssystem im Sinn der traditionellen, kollektivistischen Auffassung betont Treue und Pflichterfüllung gegenüber der Gruppe, Harmonie und Zusammenarbeit unter den Gruppenmitgliedern, und nicht die Funktionen und Verantwortlichkeiten Einzelner. Es muß hier jedoch erwähnt werden, daß dieser kollektivistischen Orientierung in keiner Weise die Methode des “Group-Management” oder “Participative Management” zugrunde liege, welches aus der “Akzeptionstheorie” der Autorität in der Organisation abgeleitet wird. Es ist festzuhalten, daß die patriarchalische, auf Familientradition gegründete Führungsideologie eine gut überlegte und vernünftige Reaktion seitens der asiatischen Unternehmensführung auf die sozialen und wirtschaftlichen Spannungen war, denen sie sich gegenübersehen.

2) Systems-Orientierung (Legitimierungsprozeß)

Wie oben erwähnt, scheint in Korea die älteste Form des Managers, nämlich der patriarchalische Herrscher, welcher Unternehmensführer ist, immer noch am weitesten verbreitet zu sein. Der Grund der Autorität hat sich zwar im Lauf der Zeit etwas geändert, der Wesenzug ist

jedoch geblieben. Der "Boss-Typ" ist in Korea mit langen Traditionen der Gründerzeit, sowie mit einer stark verwurzelten Unternehmerromantik verbunden. Es ist daher für jede Organisationstheorie von fundamentaler Bedeutung, daß das Wesen der Abhängigkeitsverhältnisse verstanden und in Betracht gezogen wird. Auffallend ist hier, daß diese Gegebenheiten, den Protektionismus (z. B. begünstigt durch Nepotismus, Regionalismus, politische Partei usw.) in der Betriebsführung, insbesondere in der Personalpolitik, stark fördern. Dies wurde besonders deutlich durch unserer Motivation und Nepotismus-Forschung in der Kyungpuk-Provinz. Wenn man dieser Tatsachen auf Grund der Unternehmensevolutionstheorie von NPI (Niederlands Paedagogisch Institut) auswertet, wird man sagen können, daß die Evolutionsstufe der koreanischen Unternehmen noch nicht voll die zweite Phase (die Phase der Differenzierung) erreicht haben.



Die Bedeutung des "Strukturdenkens" bzw. der Konzeption "Management by System" für die Unternehmensführung ist daher unterstreichen. Selbstverständlich ist hier nicht einer Überbetonung der formalen Struktur das Wort geredet. Ohne ein gewisses Maß an Eigenverantwortlichkeit und Initiative, läßt sich in der heutigen Zeit das Betriebsgeschehen nicht mehr optimal durchführen.