

行動科學과 人事管理

金 植 鉉

I. 序 言

오늘날 行動科學(Behavioral Science)의 급속한 發達은 組織內的 人間管理에 관한 經營者의 傳統的 見解에 대해 새로운 觀點을 부여하게 되었다. 물론 종래의 經營者가 從業員의 採用·訓練·人事考課等에 관한 意思決定이나 職務記述書의 作成, 勞動生産性의 研究 등에 있어서 心理學 等の 隣接科學의 도움을 전혀 받지 않은 것은 아니나, 오늘날의 行動科學에서 얻은 理論이나 技法 및 觀點은 經營問題에 대한 隣接科學의 종래의 단편적인 도움에서 탈피하여 보다 體系적이고 包括적인 研究와 科學性의 附與를 可能하게 해 주었다는 데에 그 重要性이 있는 것이다.

經營組織은 共同目標를 指向하는 人間의 協同體系이며 이러한 組織은 단순히 靜態의 次元에서 다룰 것이 아니라 動態의 次元에서 把握해야 한다. 이러한 觀點에서 最近 企業에 있어서의 經營組織을 企業環境에 있어서 人間行動相互關係를 中心으로 理解하려는 研究가 活發히 전개되었고 이에 관한 研究成果도 「버나드」(C. I. Barnard)¹⁾ 「사이몬」(H. A. Simon)²⁾, 「아지리스」(Chris Argyris)³⁾, 「매스로우」(A. H. Maslow)⁴⁾, 「맥그레거」(D. M. McGregor)⁵⁾, 「리커트」(R. Likert)⁶⁾, 「허즈버그」(F. Herzberg)⁷⁾ 등의 一聯의 學者들에 의해 發表된 바 있다.

지난 수십년간 많은 心理學者나 社會學者에게는 어떻게 組織構造를 計劃할 것인가, 어떻게 集團間 葛藤問題를 解決할 것인가, 또는 어떻게 個人과 組織의 目標를 一致시킬 수 있을 것인가 하는, 보다 高次의 水準의 經營問題에 대

筆者：서울大學校 經營大學 副授教

- 1) C.I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Cambridge 1938.
- 2) H.A. Simon, *Administrative Behavior*, 2nd ed. New York, 1957.
- 3) C. Argyris, *Personality and Organization*, New York, 1959. C. Argyris, *Integrating the Individual and the Organization*, New York, 1964.
- 4) A.H. Maslow, *Motivation and Personality*, New York, 1954.
- 5) D.M. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, New York, 1960.
- 6) R.Likert, *New Patterns of Management*, New York, 1961, *The Haman Organization: Its Management and Value*, New York, 1967
- 7) F. Herzberg, *Work and the Nature of Man*, New York, 1966. F. Herzberg, et al, *The Motivation to Work*, 2nd ed. New York, 1966.

한 觀察과 研究의 要請이 두드러지게 많았던 것이다. 이러한 經營問題에 대한 새로운 接近은 經營者와 行動科學者 모두에게 상당한 刺戟이 되어 이 部門에 대한 特別調查研究과 諮問活動이 크게 擡頭되기 시작하였으며 이를 契機로 行動科學的 研究의 重要性이 經營의 모든 階層에서 쉽게 받아들여 지게 되었다. 이러한 行動科學은 傳統的으로는 단지 人間資源(human resources)의 活用に만 局限되었던 것이나 오늘날은 經營者의 또 다른 職務인 財務資源이나 市場情報의 活用に 까지도 그 潛在的 有用性이 높게 評價되고 있다.⁸⁾

現在로서는 行動科學 그 自體도 端緒에 올랐을 뿐 그 理論體系와 方法論의 統一性이 完成되어 있지는 않지만 行動科學의 어떤 分野에서는 理論의 進展이 급속하고 또 실제에 있어서도 그 研究業績이 많이 應用되고 있다. 行動科學의 性格規定에는 現在 여러가지 見解가 있으나 筆者는 그 實體를 일단 새로운 技法(new techniques)과 새로운 觀點(new insights)에 있다고 보고 行動科學的 研究의 技法과 觀點이 經營學에서의 人事管理制度에 미친 影響을 整理해 보고자 한다. 人事管理制度는 人事管理에 관한 人事哲學을 包含하여 人事의 公式的 實質的 管理行爲基準을 포괄한다. 本論에서는 行動科學的 研究一般과 特히 組織內에서의 行動科學的 研究의 成果가 人事管理의 새로운 觀點, 行爲基準 및 技法에 어떻게 影響을 미쳤는가에 대하여 筆者 나름대로의 文獻調査에 의하여 評價하려 한다. 먼저 行動科學의 概念과 特徵 및 生成契機를 살펴보고, 다음 行動科學의 主要研究業績이 人事管理制度에 미친 影響을 살펴보고, 마지막으로 行動科學이 人事管理制度에 미친 影響에 대한 앞으로의 展望을 考察하고 자 한다.

II. 行動科學의 性格

1. 行動科學의 概念

行動科學(Behavioral Science)이란 用語는 20~30年前 부터 쓰였으며 1950年代 美國의 Ford 財團이 그의 「個人行動과 人間關係」(Individual Behavior and Human Relations)에 관한 研究計劃을 表現하는 用語로서 이 말을 使用하자 갑자기 一般化되었으며 同 財團은 그후 6年間に 걸쳐 「行動科學計劃」(Behavioral Science Program)을 運營하였고 「록펠라」財團과 「카네기」財團도 막대한 원조를 계속하여 이 分野의 研究領域을 넓혀왔다고 한다.⁹⁾ 그러므로 行動科學이란 用語가 研究分野에서 처음 쓰인 것은 1950年代 초기에 Ford財團이 추진한 社會問題에 관한 行動科學的 研究가 처음이라고 볼 수 있다. 이

8) E.H. Schein, "Behavioral Sciences for Management", in J.W. Mc Guire(ed.), *Contemporary Management, Issues and Viewpoints*, New York, 1974, p. 17.

9) 金元卿編著, 「行動科學」, 1972, 서울.

研究計劃에 따르면 政治·社會·經濟·宗教의 各 分野에 대한 綜合科學的(interdisciplinary)인 研究를 하는 것이 그 취지이다. 즉 行動科學이라하여 行動의 指針이 되는 科學이라기 보다, 人間의 各種 行動의 原理를 理解하기 위한 汎科學的 研究方法을 動員한다는 것이 主內容이 되어 있었다.

行動科學이란 用語와 유사한 개념으로 1910年代부터 行動主義(behaviorism)란 개념이 나타났었다. 이것은 心理學에서 人間의 各種 行動메카니즘의 理論을 研究하는데 있어서 思辯的이며 實證을 곤란케하는 概念을 배격하고 人間의 外形的 行動만을 대상으로 人間心理의 메카니즘을 理解하자는 主張이었다. 다시 말하면 心理學의 研究方法에서 人間의 內部的 心理狀態를 직접 對象으로 할 것이 아니라 客觀的 行動만을 對象으로 하여 그것을 觀察하고 記述·測定하여 人間行動의 心理的 因果關係를 法則化하자는 見解였던 것 같다. 그러나 이러한 行動主義 心理學이 行動科學에 직접 影響을 주었던 지는 명확하지 않으나 論理的으로 類推한다면 行動科學은 새로운 說明體系를 얻는데 問題意識이 있었고 行動主義 역시 檢證의 客觀性에 關心을 둔 것이기 때문에 行動科學에 心理學의 참여가 있을 경우에 行動主義의 影響이 크게 作用하리라는 것을 알 수 있다.

요컨대 行動科學은 狀況의 人間行動에 관하여 客觀的인 方法으로 蒐集한 經驗的 證據에 의하여 立證된 일반적 法則을 확립하고 人間行動을 說明·豫測하는데 그 目的이 있다고 할 수 있다.¹⁰⁾ 人間行動은 그 動機·條件·樣態 등이 복잡다단하여 社會科學·人文科學 全般과 生物學등 自然科學의 一部가 모두 그 研究對象으로 하여 왔으며 이에 대한 法則的 理解를 一般化하려는 努力이 19C 이래로 集中되어 왔다. 그러나 이들 諸科學의 研究는 주로 現象(行動)을 代表하는 象徴的 記號(概念)를 設定하고 이들 象徴的 概念間의 關係를 論理的으로 說明하거나 實證하려 함으로써 行動에 관한 理論體系의 一般化를 시도하였으나 그 결과는 概念間의 論理性的의 維持 또는 實證可能性에 대한 制約으로 인하여 각각의 學問分野는 모두 獨自的인 概念體系를 갖음으로써 人間行動의 어떤 側面만을 說明하는 部分性을 내포할 수 밖에 없었다. 그결과 社會科學은 극단의 표현을 한다면 各自의 理論體系에 現象을 두드려 마치는 격이 되었고 같은 대상을 두고 다른 概念體系로 가지게 되었다. 이에 대하여 行動科學은 實在的인 人間行態의 現實的狀況을 있는 그대로 說明하고 예측할 수 있는 方法과 理論을 개발하려 한다. 따라서 各分科學의 概念과 理論을 綜合하는 경향이 있다.

一般的으로 行動科學은 그 方法論의 觀點에서 보면 客觀的實證對象을 科學的 測定方法을 통해서 연구한다는 협의의 범위에 한정할 수 있으나 실제 狀況의 行動의 說明과 豫測에 있어서 종래 社會科學이 實證的 方法을 동원하여 연

10) 金元卿 編著, 前掲書.

구한 업적을 綜合하는 것으로 그 범위를 擴大解析할 수가 있다.

2. 行動科學의 研究方法

人間行動은 대단히 복잡하며 그 「메카니즘」과 영향요인에 관한 一般理論은 아직 없다. 이러한 人間行動에 관한 綜合科學적이고 狀況的인 研究가 바로 行動科學이라고 할 수 있다.

종래의 生理學, 人文·社會科學의 各分科學은 生體의 物理·化學的 變化測定에 의하거나, 理念 내지는 構造에 관한 集合資料의 傾向值나 單純한 印象의 資料에 의하여 人間行動을 설명하려 하였다. 실제로 人間の 具體的 行動을 문제삼기 보다는 代表的 行動에 관한 一定法則을 思惟的으로 假定하는 경우가 많았고, 또한 現場資料에서 出發하기 보다는 論理的 演繹에 맞추어 資料를 선택하고 解析하는 경우가 많았다.

그런데 人間行動 그 自體를 對象으로 삼는다는 點에서 모든 관련 科學은 行動科學의 先驅가 될 수 있으나 現在 行動科學이라 할 수 있는 內容이 成立되기까지의 過程을 보면 實驗心理學에서 시작하여 臨床的인 社會心理學의 發達을 경유하여 文化人類學에 의한 實態의 綜合的 記述의 歷史를 거쳐서 行動科學의 實體가 이루어져 왔다. 그 결과 오늘날 行動科學은 여러 關聯分科學을 망라하지만 그 使用概念이나 方法에 있어서 이들 心理學 社會學 人類學의 內容을 綜合한 것 같은 印象을 준다.¹¹⁾ 그리고 또한 行動科學의 初期 및 發展期의 研究者가 이 分野에서 많이 나왔다는 것도 그러한 印象을 뒷받침해 주고 있다.¹²⁾

行動科學은 人間の 行動을 그 環境條件과 관련하여 具體的 行動의 原因을 經驗的 研究方法에 의하여 파악하려 한다. 行動科學의 重要領域은 人間行動의 內部的인 메카니즘과 人間行動이 發生하는 環境條件에 관한 것이다. 따라서 行動科學이 心理學 社會學 人類學과 가장 밀접한 關係를 가지는 것은 당연하다. 그러나 人間行動에 영향을 미치는 環境條件에 관해서는 經濟學 法學 政治學 歷史學 地理學 言語學 등의 人文社會科學全般의 分野에 있어서 모두 관심의 主對象이 되고 있다. 그러나 行動科學은 이들 分野의 獨自的인 概念과 理論體

11) M.S. Wadia, "Management Education and the Behavioral Sciences", *Advanced Management*, XXVI(Sept. 1961) pp.7~10.

12) cf. F.J. Roethlisberger and W.J. Dickson, *Management and the Worker*, Cambridge, 1939

W.F. Whyte, *Pattern for Industrial Peace*, New York, 1951.

L.R. Sayles, *Behavior of Industrial Work Group*, New York, 1958.

W.L. Warner and J.O. Low, *The Social System of the Modern Factory*, Yale University Press, 1947.

E.Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, 1933

13) B. Berelson and G.A. Steiner, *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings*, New York, 1964, pp.10~11.

系를 그대로 받아드리지 아니한다. 단지 具體的狀況에서 人間行爲의 說明에 도움이 되는 限 그 연구결과를 받아드린다. 또 行動科學特有的 實證的研究方法에 의하여 이들 分野의 假說들의 적합성 여부를 판단하여 이를 受容 또는 拒否한다. 따라서 餘他の 人文·社會科學과 行動科學의 差異는 本質的으로 그 研究對象의 狀況의特性和 研究方法의 差異에서 찾을수 있다. 따라서 既存 科學의 理論도 行動科學과 반드시 一致하지 않으나, 行動科學의 研究에 課題와 假說을 提供하는 重要한 源泉이 된다. 또 行動科學은 기존 科學의 方法과는 다른 方法에 의하여 기존 科學의 對象을 새로운 角度에서 研究한다. 예를들면 經濟學의 理論과는 다른 角度에서 經濟行爲에 관한 行動科學의 研究를 하게 된다. 「베렐슨」(Berelson) 등은 行動科學은 人類學, 心理學, 社會學의 諸科學을 지칭하는 것이보통이며, 獨自의 研究領域을 가지고 있다고도 보지만, 아직 歷史가 짧고 연구대상인 性格規定이 多樣하여 一律的이 아니다. 넓게보면 行動科學의 方法에 準한 研究의 歷史는, 50年~70年이며 人間行動에 대한 經驗的이고 體系的研究가 시작된 것은 19C 末부터이지만 이 分野에 行動科學的이라 할 方法論이 적용되기 시작한 것은 지난 數十年에 지나지 않는다고 한다.

「처치만」(C. W. Churchman)은 行動科學이 一切의 事前的觀念(a priori notion)을 갖지 아니하고 現象(行動)을 確認하고 行動의 存在와 機制 그리고 行動間 및 行動과 環境과의 關係를 있는 그대로 認識하려 한다는 點에 特徵을 부여하고 있다.¹⁴⁾

研究의 領域으로서 行動科學이 존립하는데는 적어도 2 가지의 基本的인 基準이 필요한데, 하나는 實在하는 具體的 狀況과 관련된 人間行動을 提供하는 것이어야만 하고 또 하나는 科學的 接近法을 적용해야 한다는 것이다.¹⁵⁾ 科學的인 接近法의 目的은 非個性的이고 客觀的인 方法으로 수집된 實證的 증거에 의하여 人間行爲에 관한 一般化를 시도하는 데 있다. 이러한 研究의 궁극적인 目的은 科學者들이 物理的 要因 혹은 生物學的 要因에 의하여 自然現象 또는 生物現象을 理解하고 說明하고 豫測하는 것과 同一한 意味에서 人間行爲를 理解하고 說明하고 豫測하려는 것이다.

요컨대 行動科學은 人間行動에 관한 보다 具體的이고 實證的인 說明이 可能한 假說을 開發하고 그것을 現場資料를 中心으로 檢證하려는 데서 그 特徵을 찾아 볼 수 있다. 최근에 와서는 行動科學의 研究範圍가 擴大하여 보다 包括的인 行動要因을 綜合하려 하고 있으며 따라서 資料源도 擴大되고 새로이 資料 획득방법이 開發되는 趨勢이 있다. 특히 統計的 集合資料 등 2次的 資料를 活用하는 趨勢도 크다. 또한 繼續에 관심을 두고 있는 行動科學者들은 여러가지 方法으로 現象을 說明할 뿐만 아니라 體系를 변화시키는 데 積極적인

14) C.W. Churchman, *The Systems Approach*, New York, 1968, chap., 12.

15) B. Berelson(ed.), *The Behavioral Sciences Today*, New York, 1963. p. 3.

태도를 취하기도 한다.¹⁶⁾ 다시말하면 오늘날의 行動科學者들은 社會體系를 研究할 뿐만 아니라 그 過程을 形成하는데 能動的으로 介入하고 있다. 그러나 變更擔當者로서의 이 새로운 역할은 行動科學者들에게 專門的인 問題와 組織的인 問題를 同一視하게 될 것인가 하는 딜레마에 빠지게 하고 있다.

이렇게 보면 行動科學의 方法論上的 特徵이 없어지는 것 같으나 대체로 다음과 같은 點에서 그 特徵을 몇 가지들 수 있을 것 같다.

첫째, 現場資料를 基礎로 한다.

둘째, 歸納的 方法을 使用한다.

셋째, 理念이나 制度보다 實在的인 人間 行爲를 대상으로 한다.

여기서 現場資料란 흔히 第一次의 資料라고도 하며 人間行動에 관한 情報를 現場水準에서 行動當事者의 直接的인 反應으로 얻거나 그것을 관찰하여 얻는다는 뜻이다. 行動科學에서 많이 쓰는 研究方法으로서 臨床的인 實驗法은 統制된 狀態에서 人間을 實驗하여 人間의 反應 行爲에 관한 多角的인 現場資料를 蒐集하고 분석을 하는 方法이다. 이와 같은 方法은 實際狀況과는 다르다는 비판이 있으나 變數로서의 特定條件과 관련된 人間行爲의 客觀的인 觀察과 測定을 위해서 현재도 有用視되며 心理學者들에 의하여 많이 사용되고 있다. 事例研究는 實際的인 總合的인 狀況에서 發生하는 特定行動을 行動의 條件과 歷史를 연관시켜 해석하여 이와같은 多數의 事例에서 一般原理를 推論하려 한다. 그러나 이 方法 역시 資料의 恣意的인 選擇이란 위험이 따른다. 質問紙에 의한 方法, 面接에 의한 方法은 가장 활발히 使用된다. 그러나 이 方法에 의한 人間행동의 확인역시 實在과 表現間의 差異가 存在한다는 약점이 있다. 臨床心理學者에 의한 深層面接法은 이런 약점을 보완하지만 이것역시 反復的인 信賴性의 극복이 不可能하다. 시뮬레이션(simulation)의 方法은 實際狀況에서의 人間行爲에 目標을 주어 行動하게 한다는 點에서 臨床實驗의 統制된 條件과는 區分되며 이 方法도 흔히 쓰인다. 그외에 社會測定法(sociometry)에 의한 測定도 人間의 集團行爲에 대한 연구에 많이 쓰인다. 이상과 같은 各種 人間行動에 관한 第一次的인 現場資料는 基本的으로 行爲觀察 口頭 文字에 의한 特定個人의 反應을 基礎로 하며 이들을 統計的으로 處理하고 또 必要하면 2次資料와 연결시키는 方法을 취한다. 오늘날 行動科學은 人間行動의 一般原理를 그 條件과 연관시키기 위해서 광범하게 2次資料(통계와 같은)를 活用하며 他分野의 研究結果를 再檢證하여 活用하기도 한다.

Berelson 등은 行動科學의 研究方法을 研究過程이 公開的인 과정이 信賴性을 研究過程에서 確認할 수 있어야 하고 資料蒐集은 研究者의 主觀이 介入되지 않은 客觀的인 現象 그 自體여야 하며 研究結果는 再現(reproduction)가능해야 한다는 點을 강조하고 있다. 이와같은 條件은 어느 科學에서도 要求되는 것이

16) W. G. Bennis, "New Role for Behavioral Science", *Administrative Science Quarterly*, Sept., 1963, p.127.

지만 客觀性 있는 方法으로 現場狀況에서 얻는 資料를 重要視하는 行動科學의 實證性을 強調하는 것을 意味하기도 한다.

歸納的方法是 演繹的方法에 대치되는 말이며 科學一般에서 兩方法을 並用하는 것이 一般的이다. 그러나 行動科學에서는 現場資料에서 假說을 탐색하는 경우가 많으며 이와같은 경우가 순수한 歸納的 方法에 屬한다고 할 수가 있다. 그러나 기왕에 主張되고 2次資料에 의하여 實證된 假說도 行動科學에서는 現場資料에 의하여 再檢證하는 경우가 있다. 또 客觀的으로 檢證되지 않은 假說을 만들고 그것을 檢證하는 경우에도, 行動科學은 部分假說에 重點을 둔다는 점에서 本質的으로 歸納的인 것이 現在의 段階에서의 行動科學의 方法的 特徵인 것이다.

그렇다고 行動科學은 오직 部分的이며 狀況的인 個別假說의 檢證에만 關心이 있고 이들 諸假說을 統合하고 一般化하는 理論體系가 없는가 하면 그것이 아니다. 人間行動의 메카니즘과 行動의 各種 環境條件과의 關係에서 各己의 領域을 分類하고 이들 領域內 그리고 領域間에 존재하는 一般原理를 開發하는 것이 行動科學의 目的이기도 하다. 그러나 行動科學은 本質的으로 實在的行動과 그 環境條件과의 關係에 관심을 두는 것이기 때문에 固定的인 一般理論을 주장하지 않고 계속적으로 實在行動의 存在方式에 關하여 관심을 集中한다. 이런 의미에서 行動科學은 本質的으로 歸納的方法에 偏重하는 傾向이 있다.

行動科學은 實在的인 人間의 具體的狀況條件에서의 行動에 關心을 두며 이러한 狀況과 實證的으로 연관되지 아니한 人間行動의 當爲의 理念體系나 人爲的인 制度的인 水準에서 一律的으로 人間行爲의 原理나 法則을 主張하지 아니한다. 從來의 理想的인 人間 모형을 假定하고 이와 같은 人間の 모형적 特性을 같은 行爲를 대상으로 하는 社會科學의 方法은 人間模型의 設定段階에서 이미 不可避하게 어떤 當爲的인 理念이나 既存制度의 基準을 판단에 도입하게 된다. 行動科學은 이와같은 社會的인 人間模型의 導入을 배격하고 實在的인 多樣的인 行動을 대상으로 하여 人間行動에 影響을 미치는 理念이나 制度를 他要因과 함께 評價하는 方向을 취한다. 따라서 行動科學의 바탕에는 人間の 主體性性格을 강조하며 이런 前提위에서 理念 制度의 再評價를 結果的으로 可能하게 하는 것이다.

以上과 같은 行動科學의 方法論的 特徵은 그 研究結果에 있어서도 散發的인 것 하지만, 人間行爲의 모든 分野에서 새로운 假說을 檢證하고 그 結果를 蓄積하고 있다. 그 典型的인 要約이 1964년에 刊行된 Berelson & Steiner의 Human Behavior, -An Inventory of Scientific Findings-이다.

行動科學의 特徵과 關連하여 注意해야 할 것은 行動科學은 人間行動의 制約條件인 社會構造나 經濟·政治構造的인 側面보다 人間の 實際行動의 總合的인 狀況에 關心을 둔다는 點이다. 構造的인 側面은 人間行動에 影響을 주는 重要한 環境要因이므로 行動科學은 이와같은 構造的인 變因을 重要視하지만 特定 또는

複合의 構造內에서의 實際 行動의 樣態에 대하여 관심을 가진다. 따라서 行動科學은 人間行動의 構造形成에 대하여 더욱 관심을 가진다. 이點에서 行動科學은 構造決定論이 아니며 構造生成과 生態에 관하여 實際의인 人間行爲에 관한 資料를 中心으로 연구하는 것이다. 行動科學이 종래 一部 社會科學에서 支配하던 單純化된 模型과 社會構造의 次元에서 人間行動을 類推하는 方向과는 다른 點을 여기에서도 찾을 수 있다. 그러나 行動科學은 人間行爲에 대한 構造의 影響을 무시하는 것은 결코 아니며 그것을 行動科學의 方法에 立脚하여 그 實態의 影響과 또 實態만으로 構造의 形式과 變動을 把握하려 한다.

3. 行動科學의 生成契機

行動科學이란 用語가 公式으로 使用되기는 1950年代에 美國의 Ford財團의 支援하에 추진되어 발족을 보게 된 일련의 人間行動에 대한 研究計劃의 支援 프로그램에서 었다.¹⁷⁾ 이 研究는 당초에 「個人行動과 人間關係」라는 論題에서 출발하였으나 나중에 計劃이 확정될 때에는 行動科學프로그램으로 公式的으로 불리우게 되었으며¹⁸⁾ 이 計劃의 全體의 問題意識은 「人間福祉의 가장 重要한 問題는 民主의 社會의 領域안에 있으며 또 人間과 人間과의 關係 그리고 社會 組織에 있다」고 보았다. 이 目的을 위해 同 財團은 5個의 프로그램 領域을 제안했는데 이를 흔히 「5個의 計劃」(Program Five)이라고 한다. 이 5個의 計劃은 平和의 確立, 民主主義의 強化, 經濟의 強化, 民主社會에서의 教育, 그리고 個人行爲와 人間關係의 5個 領域이었다. 그 중에 政治學은 첫째와 둘째의 領域, 經濟學은 셋째의 領域, 그리고 나머지 領域중 다섯째의 個人行爲와 人間關係의 領域을 社會學·心理學·人類學이 맡게 되었다. 이 다섯번째 領域의 研究分野를 「行動科學」研究領域¹⁹⁾으로 命名한 것이다. 그 후에 이 研究領域에는 精神病理學·精神分析學·自然科學者도 함께 참여했다고 되어있다. 어쨌든 이 5가지 計劃은 人間行動에 관한 광범한 分野에 걸친 科學的 研究를 증

17) *International Encyclopedia of the Social Science*, Vol. II, p.45.

18) *Ibid*, p. 42.

19) 당시 이 行動科學計劃의 基本性格은 대략 다음과 같은 7가지로 규정되어 질 수 있다. ①研究計劃이지 行動計劃이 아니다. ②科學的 方法을 쓰며 客觀性·檢證性·一般性을 重視하는 높은 學問的 水準을 維持한다. ③人間行爲에 관한 基本知識의 획득을 위한 長期的 시도이다. ④財團의 興味는 人間行動 그 自體에 있다 기 보다 오히려 人間의 必要에 봉사할 價値 있는 知識에 있다. 즉 社會問題와 必要에 응하는 것이어야 한다. ⑤종래의 科學領域에 구애됨이 없이 人間行動에 관한 科學的 知識의 획득에 目的이 있고 모든 分野의 모든 타당한 知識·技術·概念·洞察을 活用하는 綜合科學의 研究方法을 취한다. ⑥研究對象은 광범하게 잡으며 計劃의 目標은 왜 人間이 그와 같이 行動하는가 하는 行動原因의 理解에 있다. ⑦이 研究는 人間問題解決의 萬能의 方法을 기대하는 것은 아니며 다른 知識이나 判斷과 함께 人間問題의 理解와 解決에 科學的 원조를 제공하는 데 目的이 있다. (*International Encyclopedia of the Social Science*. Vol. II, pp.42~43)

대시키고 그것을 人間問題 解決에 活用케 하는 데 그 目的이 있었다.²⁰⁾

이러한 行動科學의 生成契機는 두가지로 說明할 수 있다. 하나는 人間行爲의 說明에 自然科學的 測定方法을 導入하려는 경향이며 다른 하나는 現實을 보다 새로운 觀點에서 理解할 必要性이다. 前者의 方法上的 源은 實驗과 測定에 의한 心理學의 科學的 研究의 試圖이며 後者の 現實的 要請은 19C末 이후 심가해진 社會問題에 관한 理論的 解明의 必要였다.

行動科學은 美國을 中心으로 발달하였는데, 美國의 知的風土는 實用主義, 道具主義를 그 背景으로 하고 있어서 어떤 Dogma도 배격하고 철저한 經驗的 理解와 操作主義的 概念化(理論)를 重視한다. 다시 말하면 美國의 知的風土는 具體的 狀況과 관련된 人間問題의 解決을 위한 操作手段으로서의 知識體系를 重視한다. 이와 같이 行動科學에 관한 體系的 研究의 主要契機는 모두가 現實問題를 打開하는 데 있었던 많은 實例가 이를 뒷받침하고 있다.

1920年代의 產業組織內外에 있어서 많은 問題 特히 勞動不安現象은 當時의 政策家, 經濟學者 그리고 社會科學者들이 이 問題를 심각하게 對應하지 않으면 안될 狀況을 만들었다. 그들은 특히 從來의 社會科學의 假定과 模型에 의한 社會現象의 說明에 限界를 느끼고 科學의 實證性의 強調를 하기 시작하였다. 새로이 實證的方法에 의한 社會現象의 研究는 數없이 行해졌으나 行動科學에 특히 影響을 많이 미친 先驅的인 研究는 「메이요」 「E. Mayo」等에 의한 產業組織에 있어서의 臨床的 研究였다. 보통 「호손」實驗이라 하는 이 연구는 社會科學의 研究方法에 새로운 方向을 提示했다. 그것은 社會現象에 대해서도 統制된 實驗的方法의 有用性을 立證한데 있으며 이와 같은 方法은 주로 現場資料를 中心으로 人間の 行動을 實態的 次元에서 說明하며 行動의 因果論에 관한 多樣한 資料에 의한 새로운 說明을 가능하게 해준데 있다. 「호손」실험은 명확히 抽象的 模型人이 아닌 實在人間의 具體的 狀況條件에서의 行態를 記述하여 實態的 社會關係의 形成과 그것이 人間行爲에 미치는 影響을 精確하게 分析하고 있다. 抽象的 模型人의 假定이나 構造決定的 思考와는 달리 實態的 行爲의 構造化過程을 研究함으로써 보다 현실적인 社會와 人間에 대한 概念을 定立하고 이를 基반으로 하여 人間關係의 갈등을 해소하고 예방할수 있는 操作手段을 發見하게 된다.

그러나 「호손」研究는 構造的 制約의 重要性을 認識하지 못한 弱點이 있었다. 이는 社會制度의 固着性과 그 變更要因이 構造的으로 決定된다는 點을 過少評價하였기 때문에 實態的 社會關係의 機能上의 限界를 認識하지 못한 點을 말한다. 그러나 方法論에 있어서 「호손」연구의 成果는 一般的 適用性이 있고 모든 社會關係狀況의 實態研究에 새로운 狀況的 心理主義的 研究를 促進시켰다. 以後의 小集團研究는 行動科學의 발전에 큰 기여를 하였으며 앞서 본바 社會測定法과 같은 方法이 開發되고 社會問題에 관한 集團過程을 통한 問題解決에 큰 期

20) Ibid, p.43.

待를 걸게 하였다. 社會制度的 決定要因에 관한 研究가 數없이 行하여 졌지만 2次大戰以後에 있어서는 小集團研究의 지속적인 發展과 함께 社會改善의 戰略 要因으로서의 「리더십」의 決定과 그 行態, 構造와 人間行動과의 關係等에 관한 行動科學의 方法에 의한 연구는 擴大되어 나가는 傾向이 있다. 前述한 Ford 財團의 研究計劃도 이와같은 새로운 社會狀況에 對應하기 위한 知的假定을 보다 現實의 次元에서 찾고 또 問題解決을 人間과 制度의 相互調整에서 發見하려 는데 그 契機가 있는 것임은 말할것도 없다.

Ⅲ. 人事管理에 미친 行動科學의 寄與

人事管理에 관한 理論은 企業의 人事問題의 解決을 위한 知的對應의 產物이 다. 그러한 人事管理에 관한 科學的 理論의 뒷받침은 많은 部分이 行動科學에 서 提供되었다 해도 過言이 아닐 정도로 오늘날 行動科學의 多樣한 研究業績이 人事管理의 內容 깊숙히 應用되어지고 있다. 또한 行動科學이 人事管理의 問題解決을 위한 理念的 制度的인 手段을 提供한 만큼 人事問題에 대한 眞摯한 問題意識이 行動科學의 發展에도 貴重한 契機를 提供했다는 點을 無視할 수가 없을 것이다. 「포드」財團의 副理事長인 「카롤」(T.H. Carroll)은 諸社會科學과 行動科學 및 經營學의 關係를 다음과 같이 나타낸 바 있다. “예측컨대 社會科學과 行動科學의 經營問題에 의 應用은 점점 더 增大해 갈 것이다. 지금 經濟學의 應用에 대한 有敎性은 이미 分명한 것이지만, 다른 社會科學, 특히 心理學·社會學·社會人類學의 應用은 이제 그 先發的 段階(pioneering stage)에 있다”.²¹⁾

行動科學者들은 今世紀에 들어서면서 부터 組織內의 人間問題에 대해 研究해 오기 시작했다. 그러나 研究된 問題의 性格은 作業者의 選拔·採用·檢査等의 問題에 초점을 둔 個人指向의 産業心理學에서 부터 管理樣式, 集團과 構成員의 作用方法, 集團相互間의 協同과 競爭, 그리고 組織이나 管理의 效率性에 대한 全體的 시스템分析(systems analyses)에 초점을 둔 組織心理學과 社會學으로 發展해 왔다.²²⁾

이와같이 行動科學이 人事管理의 問題에 미친 影響을 經營者의 人間 및 組織에 대한 觀點과 問題解決의 技法의 변화와 관련하여 4 段階로 나누어 考察해 보기로 한다.

21) T.H. Carroll, "A Foundation Expresses Its Interests in Higher Education for Business Management," *Journal of the Academy of Management*, Dec., 1959, p.163.

22) E.H. Schein, "Behavioral Sciences for Management," in J.W. McGuire (ed.), *Contemporary Management, Issues and Viewpoints*, Prentice-Hall, 1974. p.17.

1. 個人中心的 産業心理學的 發達

行動科學이 人事管理에 미친 影響의 始作은 19C초의 科學的 管理運動 (Scientific Management Movement)을 뒷받침한 産業心理學 (Industrial Psychology)의 寄與를 들 수 있다. 먼저 初期的 産業心理學이 科學的 管理運動에 미친 影響을 알아보기 위하여 科學的 管理運動의 內容을 살펴보기로 한다.

19C 초의 科學的 管理運動의 內容이 되었던 課業의 設定, 動作研究, 時間研究, 標準作業條件의 研究, 賃金制度의 改善 等に 基本的 知識과 技法을 제공했던 것은 個人中心的 産業心理學이었으며, 그 결과 經濟學的인 假定과 結合하여 「데일러」나 「포드」類의 人事哲學 및 採用·選拔·訓練 等に 있어서의 課業(task) 中心의 人事管理制度, 그리고 職務記述과 作業者 動機調査等에 있어서의 人事測定技術을 導入하는 契機가 된 셈이다.

그런데 個人的인 作業能率을 올리는 研究는 作業者自身の 利益을 增大시킬 수 있다는 假定에도 불구하고, 初期心理學者들의 作業能率에 관한 研究는 結果的으로 作業者의 福祉를 向上시키는 것 보다는 經營者의 利益을 더 많이 增大시킨다 하여, 특히 時間研究나 動作研究에 대한 抵抗이 많아 當時 産業心理學을 經營者의 앞잡이 노릇을 하는 學問이라고 까지 呼稱되었다. 이와 같은 非人間化의 價値觀이 結果的으로 産業體의 合理的 經營에 阻害因素가 된다는 사실을 점차로 알게 되었다. 따라서 産業에 있어서의 人間外的 條件을 分析하여 改善하는 것 만으로는 産業經營의 合理化가 이루어 질 수 없고 人間內的인 條件을 고려해야 한다는 立場이 産業心理學의 새로운 問題로서 대두되게 되었다. 사실 初期의 産業心理學은 個別作業者의 生産性向上에서 시작되었으며 그 結果로 제기된 生産能力의 “個人差에 관한 心理學”(The Psychology of Individual Differences)은 人間이 그의 잠재력이 組織에서 最大限度까지 발휘될 수 있도록 人事를 選拔하고, 檢査하고, 開發하고, 配置시킴으로써 人間과 職務를 一致시키는 指針을 제공하게 되었다. 동시에 個人差에 관한 心理學은 역시 人間의 精神과 肉體의 能力과 限界에 맞도록 機械와 職務를 設計하는 觀點을 제공하게 되었다.²³⁾

그러한 結果로 그후 職務分析, 作業測定, 時間研究, 動作研究 等に 초점을 둔 産業工學(industrial engineering)과 作業者와 職務, 作業者와 作業者, 그리고 作業者와 社會 間의 相互作用을 포괄하는 産業社會學(industrial sociology)의 研究가 점차 活氣를 띠게 되었던 것이다.

2. 産業社會學 및 社會心理學的 發達

作業과 作業者 動機에 대한 初期의 研究는 個人的 經濟人모델 의에서 세워

23) W.F. Bernthal, "Contribution of the Behavioral Science Approach" in M. S. Wadia(ed.), *The Nature and Scope of Management*, 1966. p.234.

졌다. 즉 産業工學者가 職務를 적절히 考案할 수 있거나, 經營者가 正當한 個人的 誘因(incentive)要素를 제공한다면 生産性은 극대가 될 수 있다는 것이었다. 이러한 가정에서 産業心理學者는 選拔과 訓練의 個人志向의 哲學에 의해 이 研究를 도왔다. 이러한 研究結果는 오늘날 “古典的 經營理論”이라고 불리우는 데 그 內容은 다음과 같다.²⁴⁾ 즉 作業配置方法과 作業者모티베이션의 研究, 管理者의 監督限界適正化, 命令의 一元化, 라인과 스템機能의 明確한 區分, 權限과 責任의 同等性 等에 관한 모든 組織原則을 포함하였다.

그러나 이러한 個人的 濟經人모델의 假定을 1920年代의 「호손실험」(Hawthorne Experiment)의 研究와 함께 産業社會學者들이 처음으로 作業과 作業者 關係의 性格에 대한 綿밀한 調查를 시작했을 때부터 심각한 도전을 받기 시작하였다. 즉 초기의 傳統的 經營에서는 作業의 專門化와 經濟的 誘因 시스템에 강조를 두는 일종의 “直觀的 心理學”(intuitive psychology)내지는 “個人差의 心理學”(the psychology of individual differences)에 기본을 두었지 人間을 社會의 存在(a social being)로는 전혀 認識하지 않았는데, 「버나드」(C.I. Barnard)의 著書 「經營者의 役割」²⁵⁾에서 영향을 받고, 또한 同時에 「메이요」(E. Mayo)와 그의 研究팀의 非公式組織(informal organization)의 發見에서 強化된 社會시스템으로서의 企業觀 내지는 人間關係시스템으로서 組織觀은 以前の 傳統的 假定의 前견을 없애는 데 큰 공헌을 남기게 되었다.

社會學者들은 이제 工場으로 관심을 돌리고 거기에서 觀察技法(observational technique)을 使用하여 資料를 모으기 시작한 것이다. 여기에서 그들이 발견한 事實은 作業者들은 다른 作業者들과 밀접한 關係를 形成하려는 경향이 있으며 또한 이같은 集團關係(group relations)는 作業에 重要한 影響을 미친다는 것이었다.

「호손」實驗의 例를 들면, Western Electric Co.의 호손工場의 生産作業者들은 우선 各방의 地域的 配置에 따라 非公式 集團化가 形成되고 있었고²⁶⁾ 일단 이러한 集團들이 形成되면 이들은 여러가지 規範을 만들었다. 會社에서는 集團의 正規生産量을 기준으로 賃金を 支拂했는데 記錄을 보면 日日生産單位가 變動이 없음을 나타내었다. 그리하여 觀察者들은 作業者들이 어느 날은 超過生産을 하여 그 중의 얼마를 남겨두었다가 어떤 理由로 인해 生産量이 미달된 날 이것으로 보충한다는 事實을 發見하였다. 또한 作業者의 生産量은 會社側에 의해 個人的 能力과 賃金體系를 반영하는 것으로 假定되어 있었다. 그러나 觀察者는 그 集團은 “하루 賃金 만큼만의 하루의 作業”(a fair day's work

24) H. Koontz & C. O'Donnell, *Principles of Management*, 3rd, Ed., New York, 1964.

25) C.I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938.

26) F.J. Roethlisberger and W.J. Dickson, *Management and the Worker*, Harvard University Press, 1939.

for a fair day's pay)이라는 規範을 갖고 있었으며, 個人作業者의 生産量은 個人的 能力보다 集團意識(group membership)과 보다 밀접한 關係를 가지고 있다는 사실을 발견하게 되었다. 또한 會社에서는 各 集團에 品質管理를 위한 檢査人을 두었는데 만일 이 檢査人이 集團의 어떤 規範에 도전하거나 그들 行動을 報告하려는 위협이 있을 때는, 이 集團은 檢査는 通過하나 나중에 망가져 버리는 方式으로 設備를 파괴하는 方法을 發見하여 사보타지(sabotage)를 함으로써 檢査者로 하여금 그들의 集團에 協力하도록 만들고 있었다.

이와 같은 產業內의 作業者行爲에 대한 그위의 研究들은 「호손」研究의 發見을 반복적으로 확인해 주는 것이었으며, 그리고 “人間本性”(human nature)에 대한 相異한 一聯의 假定을 만들어 내었고 또한 人間關係 研究를 人間管理로 發展시켰다. 社會學者나 心理學者는 모두 組織의 官僚制的 形態와 科學的 管理法의 非人間的 側面을 공격하기 시작하였으므로 各 產業體에서는 앞을 다투어 人間本性에 대한 研究와 教育計劃이 이루어졌다. 즉 職工長은 그들의 作業者를 보다더 잘 理解하는 方法을 배웠으며, 또한 어떻게 하면 作業者間的 集團을 認定하고 그 非公式的 組織을 活用할 것인가를 배웠으며, 그리고 作業者의 職務의 側面에서의 意思決定에 어떻게 하면 그 作業者를 개입시킬 수 있으며 그 作業者의 上官이 아닌 동료가 될 수 있을 것인가 등에 關心을 기울이게 되었던 것이다.

요컨대 人事管理에 人間關係運動(Human Relations Movement)을 導入하게 한 契機를 만들어 준 것은 產業社會學과 社會心理學의 影響으로 볼 수 있으며 이것들은 「호손」實驗을 통하여 職長內 集團 내지는 社會關係의 重要點을 認知하고 그 形成과 課業成果에 미치는 影響 「메카니즘」을 理論的으로 說明하여 줌으로써 人間中心의 人事哲學과 이를 위한 各種技法을 人事管理에 導入하게 하는 데 寄與하게 되었다.

3. 本格的 行動科學的 研究의 發達

「리커트」(R. Likert)²⁷⁾나 「플레쉬먼」(E. A. Fleishman)²⁸⁾과 같은 產業心理學者들은 職務나 生産에 대한 것 보다는 人間에 대한 關心에 초점을 두는 概念들을 開發시켜 나갔으며 그러한 關心은 人間の 士氣를 높여 주므로 반드시 보다 높은 生産性의 利益이 있을 것이라는 假定을 내세웠다. 이와같은 初期의 行動科學者들의 도움으로 人間에 대한 傳統的인 非個性的 觀點은 오히려 過度할 정도의 個性的 觀點으로 急變하게 되었다. 이러한 가운데 名實共히 行動科學者라 불리우는 一團의 臨床研究家들에 의한 課業과 人間の 統合에 대한 試

27) R. Likert, *New Patterns of Management*, New York, 1961.

28) E. A. Fleishman, "Leadership Climate, Human Relations Training, and Supervisory Behavior, *Personnel Psychology*, Vol. 6 (1953), pp.205~222.

圖가 이루어 지기 시작하였다. 여기에는 公式組織과 人間の 相互適應을 同時에 強調하는 哲學과 技法이 開發導入되었으며, 小集團 뿐만 아니라 集團相互間의 問題解決, 目標에 의한 人間の 統合等에 대한 方法이 提示되었다. 또한 흔히 組織開發, 組織變更 等の 方法으로 대표되는 새로운 技法도 開發되었다. 이러한 行動科學的 研究가 미친 영향을 여러 學者들의 研究結果를 통해 살펴 봄으로써 人事管理의 行動科學的 側面을 理解할 수 있을 것이다.

(1) 人間關係와 社會技術體系의 研究

1930年代와 1940年代에 支配하고 있던 “人間關係運動”(Human Relations Movement)은 大規模組織內에서의 個人的 役割에 대한 價值觀과 重要한 概念 및 研究調查結果를 남겼는데 이에 대한 哲學的 價值體系는 「리커트」(R. Likert), 「맥그레거」(D.M. McGregor), 「아지리스」(C. Argyris) 등의 著書에 具體적으로 나타나 있다. 이들은 모두 人間の 能力과 潛在力을 어느정도 信用할 수 있는 어떤 理論에 대한 必要性을 發見하였던 것이다.

「맥그레거」의 견해는 그의 代表的 著書 「企業의 人間の 側面」²⁹⁾에서 명확히 나타나고 있다. 즉 人間을 근본적으로 受動的·否定的 觀點으로 보는 X理論과 人間을 근본적으로 能動的·肯定的으로 보는 Y理論을 假定하고 있다. X理論에 따르면, 人間은 게으르고 自己追求의이며 단지 經濟的 誘因에 의해서 動機를 부여받을 수 있으며, 또한 組織目標를 向해 自發적으로 일하려 하지 않기 때문에 經營者에 의해 統制되어야만 한다는 것이다. 여기에 대해 Y理論을 따르면, 人間은 自己指揮와 自己統制의 能力이 있음으로, 만약 自己內部的 存在欲求와 職務에서의 價值가 一致하며, 肉體的·經濟的 安定을 위한 自己的 基本的 欲求가 만족될 수 있다면, 人間은 自己的 努力을 組織의 努力과 統合시킬 수 있을 것이라는 것이다. 여기에서 「맥그레거」의 主要論點은 많은 作業者들의 行動이 傳統的으로는 X理論의 假定에 들어 맞는 것이지만 그러한 行爲는 學習된 行爲(learned behavior)이지 결코 固有的 人間本性(human nature)은 아니라는 것이다.

그 동안의 行動科學者들의 研究結果를 보더라도 人間本性은 Y理論에 보다 一致한다는 것을 發見할 수 있으며 또한 作業者들을 보다 創意的으로 다루려고 시도했던 研究들에서 이 점에 대한 確證을 잡을 수 있으며 그러한 研究에 대한 아주 긍정적인 반응도 發見할 수 있다.³⁰⁾

한편 「아지리스」는 그의 著書 「퍼스낼리티와 組織」³¹⁾에서 未成熟—成熟理

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

30) F. Lesieur, *The Scanlon Plan*, New York, 1958. R. Likert, *ibid*.

W. F. Whyte, *Money and Motivation: An Analysis of Incentives in Industry*, New York, 1955.

31) C. Argyris, *Personality and Organization*, New York, 1957.

論³²⁾으로 個人이 成熟하는 過程을 7가지의·變化단계로 파악하였는데 이 變化는 連續的이며 모든 個人은 未熟한 幼兒의 極에서 성숙한 成人의 極으로 나아가는 傾向이 있음을 나타내고 있다. 이와같은 傾向은 個人이 많은 社會的·自我的 欲求를 가짐을 의미한다. 이러한 個人이 갖는 社會的·自我的 欲求에는 個人的인 價値와 自己尊重, 創造的인 일에 自己를 관여시키는 기회, 종업원으로서 소속되어 있는 集團에 높은 수준의 價値로 공헌하고 있다는 느낌, 그 공헌이 認定되는 것, 자기에 관계되는 計劃·意思決定·執行에 참여하는 機會, 獨立心의 欲求등을 포함한다. 요컨대 現代產業組織에서의 個人은 강한 自己實現의 欲求를 갖음을 나타내고 있다. 또한 「아지리스」는 그후에 發刊된 또 다른 그의 著書 「個人과 組織의 統合」³³⁾에서 많은 行動科學者들의 見解를 더욱 지지하는 立場을 취하고 있는데 그는 組織이 構成員을 위하여 하나의 “信賴할 만한” 관계를 제공해야 한다고 주장한다. 그의 견해에 따르면 傳統的인 組織은 人間의 成長과 自己實現을 제약한다는 것이다. 그러므로 「아지리스」는 個人的 欲求와 公式組織의 要請과의 不一致의 惡循環을 근본적으로 해결하기 위해서는 前述한 未成熟-成熟理論의 假定에서 成人과 같이 되려는 個人을 組織에 새롭게 投入하고, 依存性和 從屬性을 강요하는 종래의 公式組織構造를 개편하여 리더십을 民主的·參與的·從業員中心的으로 바꾸며, 그리고 集團의 參加·相互作用·凝集性的 充實을 기하여야 한다는 주장을 펴고 있다.

그리고 「리커트」는 組織에 있어서 하나의 中心的 命題로서 構成員들간의 協同的 關係의 概念을 적용한 “相互作用-影響”(interaction-influence)體系를 주장한다.³⁴⁾ 이것은 作業集團의 效率의 發展은 반드시 大規模 組織에 있어서 다른 集團과 연관되어 있음을 말하는 것이다.

지금까지 살펴 본 人間關係의 研究方法의 실제적 弱點의 하나는 人間이 수행하고 있는 課業(Task)과 이 課業에 관련된 組織體系(Organization Structure) 및 技術(Technology)을 망각하는 傾向이 있다는 것이다. 그래서 美國의 「호만스」(G. Homans), 「화이트」(W. Whyte), 「아렌스버그」(C. Arensberg)와 英國의 「트리스트」(E. Trist)와 「라이스」(K. Rice)와 같은 社會學者들은 “社會-技術的 體系”(socio-technical systems)의 概念으로 이끄는 一聯의 研究

32) 未成熟狀況 成熟狀況

- ① 受動的→能動的
- ② 依存的→獨立的
- ③ 限定的→多樣的
- ④ 不規則的→持續的
- ⑤ 短期的→長期的
- ⑥ 從屬的→對等내지 優越的
- ⑦ 自己意識의 缺乏→自己意識 및 自己統制

33) C. Argyris, *Integrating the Individual and the Organization*, New York, 1964.

34) R. Likert, *New Patterns of Management*, New York, 1961, *The Human Organization*, New York, 1967.

를 시작했다. 이러한 社會—技術的 體系的 概念은 課業의 本質과 그 課業을 수행하는 作業者間에 形成되는 人間關係의 本質 사이에는 不可缺의 關係가 있음을 明白히 하려는 努力이었다. 다시말하면 한 環境內에서 形成되는 人間關係는 技術·文化·組織體系·具體的 作業條件에 의해 決定되어진다는 것이다. 「호손」研究에서 나타난 集團들도 방의 配置와 職務의 性格을 반영한다는 것이 확증되었다. 한편 「트리스트」(E. Trist)가 行한 研究를 보면,³⁵⁾ 技術進步에 따른 採鑛機械의 새로운 導入으로 採鑛方式이 바뀔에 따라 作業者間的 社會體系(social structure)가 파괴되고 또한 석탄生産量은 감소되는 현상을 가져왔다. 이것은 새로이 導入된 採鑛機械에 의한 採鑛方式아래서는 各 作業者가 흩어지고 社會的 접촉(social contact)이 어렵게 되자 傳統的 方式아래에서 조성되어 온 밀접한 相互關係는 점차 감소되었기 때문이다. 여기에서 발견된 것은 作業者들은 이같은 밀접한 相互關係가 파괴되는 것을 좋아하지 않는다는 사실과 地下의 탄광에서 일하는 긴장감이 이 새로운 方式에서는 해소될 수 없다는 사실이었다. 따라서 광부들은 자기들이 하고 있는 作業에 대한 의미를 상실하게 되어 그 결과 生産性은 낮아지고 보다 큰 不注意와 장비보존의 소홀이 나타났던 것이다.

그러므로 새로운 技術이 導入되었을 때에는 반드시 前述한 要因이 認知됨과 동시에 이 社會的 要因을 다루는 새로운 종류의 訓練計劃이 樹立되어야만 그 새로운 技術은 그 優秀性을 충분히 발휘할 수 있다는 것을 알 수 있다. 다른 産業에서의 여러가지 研究에서도 이와 同一한 結果가 확인되었으며 課業(또는 技術)과 人間要因을 同時에 고려할 必要性이 강조되었다. 그 어느 한가지만을 고려하게 되면 生産性問題나 士氣問題의 解決에 失敗한다는 것이다.

組織에서의 個人的 經濟人모델의 假說이 과도하게 單純化되었던 것과 마찬가지로 이제 역시 社會人모델의 假說도 과도하게 單純化되었음이 증명되었다. 그러므로 行動科學의 強調點은 점점 作業自體의 性格으로 옮겨가고 있으며, 더우기 人間の 熟練·能力·才能을 利用하면서 人間の 기본적 欲求를 만족시키기 위한 作業에 대해서는 어떤 정도의 潛在力이 있어야 하는가 하는 데로 그 강조점이 옮겨가고 있다. 즉 人間이 다른 作業者들과 接觸하려고 하는 欲求는 단지 부분적인 것이며, 人間은 역시 天性的으로 意味있고 貢獻의인 作業을 要求하고 있는 것이다. 이러한 사실은 「매스로우」(A. Maslow)³⁶⁾, 「맥그레거」(D.M. McGregor)³⁷⁾, 「아지리스」(C. Argiris)³⁸⁾, 「허즈버즈」(F. Herzberg)³⁹⁾ 등에 의해 研究되고 主張되었다.

35) E.L. Trist, et al., "Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-getting", *Human Relations*, Vol.4(Feb. 1951), pp.1~38.

36) A. Maslow, *Motivation and Personality*, New York, 1964.

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

38) C. Argiris, *Integrating the Individual and the Organization*, New York, 1964.

39) F. Herzberg, et al., *The Motivation to Work*, New York, 1959.

요컨대 人間關係運動은 이제 고 關心이 職務擴大와 職務充實化, 그리고 作業計劃에의 보다 많은 作業者의 參與로 옮겨가고 있다는 것을 알 수 있다. 그러므로 人間關係訓練은 여전히 보편적으로 실시되고 있지만 그 計劃內容은 經營者들이 단순히 人間에 關係 보다 많은 關心을 갖도록 하는 것으로부터 社會—技術的 組織體系內에서의 課業과 人間의 欲求가 무엇인가를 分析하는데 도움을 주는 것으로 변화되고 있다.

(2) 小集團의 研究

技術體系가 복잡해진 組織에서는 相異한 專門家들에 의한 分業이 이루어져야 하는 데, 이는 반드시 이러한 專門家들의 作業을 調整하고 統合할 수 있다는 前題가 뒤 따라야 한다. 이와 같은 專門家들에 의한 分業의 統合問題는 단순한 技術體系에서는 용이하게 다룰 수 있다. 즉 權限階層의 길이가 短縮된 組織에서의 經營者는 스스로 生産·財務·마케팅 部門에서의 情報를 수집함으로써 아주 훌륭한 意思決定을 해 낼 수 있을 것이다. 그러나 복잡한 技術體系에서는 經營者 스스로가 이러한 모든 問題를 파악할 수가 없으며 더우기 意思決定에 필요한 모든 情報를 處理할 수가 없게 되었다. 물론 컴퓨터에 의한 經營情報시스템의 도움을 받아 효율적 情報處理가 가능하지만 經營者 自身이 완전히 파악할 수 없는 技術的 專門性이 포함된 問題에 대해서는 단순한 技術體系에서와 같은 經營者 스스로의 훌륭한 意思決定을 기대하기가 어려워진 것이다.

따라서 組織은 여러가지 情報를 얻기 위해 數個의 組織特性을 代表하도록 構成된 集團에 의한 集團會合(group meeting)을 통해서 이러한 모든 問題를 취급하는 意思決定機構(decision mechanism)에 의존하는 傾向이 점점 增大해 갔다. 그러므로 集團의 營理者는 여러가지 意思決定 樣式 中的 한 가지를 선택해야 했는데 그 意思決定 樣式이란, 예를 들면, 단지 듣고만 있다가 決定하는 文法, 그 集團이 선택한 代替案들을 내놓는 方法, 그 集團에게 완전히 決定權限을 위임하는 方法등이 있을 수 있다. 營理者는 결국 이러한 方法으로 集團을 利用하여 意思決定過程의 도움을 얻어야 했다.⁴⁰⁾

이와같은 集團意思決定過程을 보다 效率的으로 만들고 經營者들이 組織內에서 效率的 리더십을 발휘하는 데 도움이 되는 方法들의 開發은 특히 集團動學(group dynamics)이 專門家인 行動科學者들에 의해 이루어졌는데 이러한 集團動學의 研究에서 부터 小集團(small group)理論이 나왔다. 「마이어」(N.R. F. Maier)는 그의 著書 「人間關係의 原理」⁴¹⁾에서 小集團에서의 民主的 리더

F. Herzberg, *Work and the Nature of Man*, New York, 1966.

40) R. Tannenbaum and W.H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern," *Harvard Business Review*, Vol.36(March, 1958), pp.95~101.

41) N.R.F. Maier, *Principles of Human Relations*, New York, 1952.

십의 利用事例를 開發하였으며 또한 「탄넨바움」(R. Tannenbaum)은 共著인 「리더십과 組織」⁴²⁾에서 感受性訓練을 開發함으로써 集團動學概念을 經營問題 解決에 應用하려고 하였다. 그외에도 集團動學의 研究結果는 「쉬인」(E.H. Schein),⁴³⁾ 「마일즈」(M. Miles)⁴⁴⁾ 등에 의해 發表된 바 있다.

이전의 作業者 集團에 관한 初期的 研究에서는 作業者 相互間의 人間關係로 구성되는 非公式시스템의 部分을 다루었는데, 이제는 集團動學을 研究하는 行動科學者들에 의하여 그 強調點이 問題解決과 意思決定을 위한 公式組織 機構로서의 集團으로 옮겨졌다. 다시말하면 集團은 作業者 現象(worker phenomenon)이라기보다는 오히려 管理의 道具(management tool)로서 利用되 었으며 行動科學者와 經營學者들은 組織效率性的의 增大를 위한 集團의 役割에 보다 더 많은 觀心을 두게 되었다.

한편 이와같은 추세가 계속됨에 따라 機能的 集團間의 競爭問題가 인식되게 되어, 經營者는 統合方法으로서의 生産工學(production engineering)이나 「프 르덕트·팀」(product team)과 같은 보완적 代案을 開發해 내었다. 이는 한 製 品管理者(product manager)아래 모든 機能을 갖는 代表者를 포함하는 것이었 다. 그러므로 여러가지 事例를 통하여 效率的인 共同作業方法을 배우고 組織 構成員의 全體의 訓練에는 行動科學者의 도움을 필요로하는 새로운 集團들이 강조되어 졌다. 그러나 그러한 새로운 集團化가 불가능하거나, 새로운 競爭水 準의 發生으로 全體組織이 파괴적이 되리라 생각되는 경우에 대해서도 行動科 學者들에 의해 集團間 葛藤과 그 改善에 대한 研究가 이루어 졌다.⁴⁵⁾

(3) 組織體系의 研究

지금까지는 行動科學者가 經營上位階層에서 認知한 個人이나 集團問題의 解 決에 도움을 주어왔던 役割에 대해 보아왔다. 그러나 經營學 分野에 있어서 行動科學의 보급이 더욱 進진됨에 組織問題에 까지 그 研究범위가 넓혀져서 組織의 體系나 設計에 대한 많은 理論이 나오고 또한 相異한 產業에 있어서 의 效率的 또는 非效率的 企業에 대한 수많은 實證的 研究가 行해 졌다. 그러 한 研究結果는 대부분 課業形態와 그 企業이 처해 있는 環境의 作用에 따라 組織體系의 效率性이 변화된다는 것을 나타내었다. 하나의 例를 들면 상당히

42) R. Tannenbaum, I.R. Weschler, F. Massarik, *Leadership and Organization*, New York, 1961. 또한 感受性訓練이 經營問題해결에 미친 影響의 研究는 C. Argiris의 *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*, 1962에 잘 나타나있다.

43) E.H. Schein & W.G. Bennis, *Personal and Organizational Change Through Group Methods: The Laboratory Approach*, New York, 1965.

44) M. Miles, *Learning to Work in Groups*, New York, 1959.

45) R.R. Blake & J. S. Mouton, "Headquarters Field Team Training for Organization Improvements," *Journal of American Society of Training Directors*, 1962.

不安定하고 예측할 수 없는 環境에서의 課業은 복잡한 意思決定權限을 高度로 擴大되고 機能的으로 組織된 企業體보다 프로젝트·덤과 같은 측면적 調整體系를 보다 많이 使用하는 分權化된 組織體系의 企業體에서 가장 效率的으로 다루어지고 있다는 것이다.⁴⁶⁾

이러한 대부분의 理論의 핵심은 組織을 環境과 相互作用하는 全體시스템으로 보아야 한다는 것이며 또한 시스템의 觀點에서 적용되어야 한다는 것이다.⁴⁷⁾ 즉 이는 環境變化에 따른 타당한 情報의 획득능력과, 이러한 새로운 情報의 획득을 위한 內部變化의 능력, 그리고 이미 이루어진 變化위에 타당한 피드·백(feedback)을 보다 잘 이룰 수 있는 능력을 要求하는 것이다.

이와같이 行動科學者들은 組織體系와 設計에 대한 理論과 그 研究方法을 開發했을 뿐만 아니라, 組織의 人間的·非公式的 過程에 效率的으로 介入하여 組織을 도움으로서 組織成果의 向上을 위한 方法들을 開發하였다. 요컨대 行動科學은 이제 人間關係 내지는 管理樣式의 變化뿐만 아니라, 組織體系·賃金制度·組織文化의 變化를 통한 人間資源의 보다 效率的인 利用에 대한 시스템적 觀點으로 그 影響領域을 넓혀가고 있다. 이러한 광범위한 접근법은 최근 소위 組織開發(Organization Development)이라는 것으로 發展되어져가고 있다. 「백하드」(R. Beckhard)는 이를 行動科學의 知識을 利用하여 組織過程에서의 計劃된 媒介活動을 통하여 組織의 效率性和 健全성을 증대시키기 위한 計劃的·全體組織의 努力이며 이는 最高經營層에 의해 이루어 지는 것이라고 설명하고 있다.⁴⁸⁾ 또한 「베니스」(W. Bennis)는 組織開發이란 變化에 대한 反應으로서, 急變하는 技術·市場·挑戰 그리고 變化 그 自體에 잘 適應할 수 있도록 組織의 態度·價值觀·信念·構造등을 變化시키는 복잡적·교육적 戰略이라고 설명한다.⁴⁹⁾

이와 같은 組織開發의 分野는 최근에 나타난 것으로 아직까지 잘 定義되고 있지는 않지만, 이는 주로 行動科學的 概念과 方法에 근거를 두고 있으며 또한 組織을 全體시스템의 觀點에서 보아 組織過程과 體系에 建設的으로 介入하여 그 組織의 長期的 效率성을 提高하려는 것으로 理解할 수 있다. 물론 相異한 組織開發研究者間에 이 分野에 대한 어떠한 특수한 方法에 대해서는 얼마간의 見解의 差異가 있을 수 있다.

46) G.W. Dalton, P.R. Lawrence, J. W. Lorsch, *Organization Structure and Design*, 1970.

47) E.H. Schein, *Organizational Psychology*, 2nd Ed., New York, 1970, Likert, *The Human Organization: Its Management and Values*, New York, 1967,

48) R. Beckhard, *Organization Development: Strategies and Models*, Massachusetts 1969, p.9.

49) W. Bennis, *Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects*, Massachusetts, 1969, p.2.

요컨대 組織開發은 「人間에 의한 變化의 管理」에 대한 研究方法인데 이것은 단순한 個人의 向上이 아니라 個人·集團·組織, 특히 주로 集團의 相互關係를 강조하며 여기에는 여러 특수한 方法과 技法을 內包하고 있다.

「로렌스」(P.R. Lawrence)와 「로쉬」(J.W. Lorsch)는 組織開發의 接近方法에 있어서 시스템 指向的 研究(system oriented treatment)를 제안하고 그 開發領域을 個人과 組織, 集團對 集團, 組織과 環境의 세 범주로 나누어 설명하고 있다.⁵⁰⁾

이러한 組織開發의 구체적 方法은 일반적으로 教育訓練에 의한 方法과 「컨설팅」(consulting)에 의한 方法으로 나누어 볼 수 있다. 教育訓練에 의한 方法의 代表的인 것으로서는 感受性訓練(sensitiviey training)이나 「매네지리얼·그리드」(managerial grid)⁵¹⁾ 訓練등이 있고 「컨설팅에 의한 方法으로는 內部の 專門家 또는 外部的 專門家와 協力하여 그의 指導아래 調査나 「피드백」(feedback)을 실시하는 것인데 상황에 따라서는 教育이나 指導等 여러가지 方法을 綜合하여 使用하고 있다.

그런데 「쉬인」(E.H. Schein)은 이러한 方法들을 세분하여 調査「피드백」方法, 「덤」開發과 訓練方法, 職務擴大와 職務充實化⁵²⁾ 「프로세스·컨설팅」의 다섯가지 方法으로 整理하고 있다.⁵³⁾

이와 같은 組織開發問題는 行動科學者들이 최고경영층이 당면한 企業問題나 組織戰略의 問題에 참여함으로써 認識되기 시작한 것으로서 오늘날은 그 本格的인 試圖가 이루어 지고 있으며 특히 注目을 받고 있는 것은 環境要因의 影響에 관한 研究이다. 이는 政治·社會·經濟·技術的 環境要因 等の 差異에 따른 人事哲學 및 制度와, 技術의 妥當性評價 및 選擇問題를 中心으로 한 比較研究論的 方法이다. 또한 環境要因의 差異는 環境要因의 變動에 따른 組織의 適應問題를 다룬다. 이때 人事管理活動은 全體가 하나의 시스템으로서 環境에 適應하는 것으로 理解된다. 따라서 環境의 變化는 同時의 人事管理內부 시스템의 變化를 要求할 것이다. 이와 같이 最近의 行動科學은 人事管理 全體 시스템의 構成, 構成單位間的 相互關係, 그리고 各單位內에 있어서의 適應方法等에 대한 體系化的 試圖에 많은 知識과 技法을 제공해 주고 있다.

Ⅳ. 結 論

行動科學은 沒理念的 操作主義의 基盤위에 實證的·歸納的 方法에 의한 새

50) P.R. Lawrence & J. W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Press, 1967.

51) R.R. Blake & J.S. Mouton, *The Managerial Grid*, 1964.

52) 職務擴大(Job Enlargement)와 職務充實化(Job Enrichment)에 대한 상세한 說明은 F. Herzberg의 *Work and the Nature of Man* (1966),에 나타나 있다.

53) E.H. Schein, "Behavioral Sciences for Management," in J.W. McGuire (ed.), *Contemporary Management, Issues and Viewpoints*, 1974, pp.25~26.

로운 假說의 開發과 檢證을 指向하고 있다. 따라서 비록 그 發達契機는 주로 美國을 中心으로 한 先進國에 特有한 狀況에서 當面한 問題解決을 위하여 發達한 것이기는 하지만 그 方法論에서 秀麗한 成果는 先進國의 歷史的 經驗에 기반을 둔 餘他 社會科學의 理論에 비하여 오늘날 韓國의 人事管理가 當面한 問題의 解明에 보다 도움이 된다고 본다. 왜냐하면 方法에 있어서 經驗的이며 歸納的이므로 현재 활발히 연구되고 있는 社會—技術體系의 研究 그리고 比較시스템論的 研究成果는 相異한 人事管理의 主體와 客體 그리고 環境要因의 影響을 고려한 人事哲學, 人事制度와 人事技法의 選擇에 판단기준을 제공할 것이 기대되기 때문이다.

오늘날 韓國企業에 있어서 人事管理는 經營者 地位의 正當化 問題, 人事시스템의 性格의 再規定과 같은 어려운 問題點들이 있다. 그런데 行動科學에 의한 現場研究의 必要性에 관한 認識이 企業側에서 아직 喚기되고 있지 않으며 또 企業人의 觀點에서 有用한 現場研究를 수행할 만한 行動科學者의 數도 充分하지 않은 實情이다. 그러나 行動科學의 總合시스템的 研究方法을 導入하게 된다면 人事管理의 相對的 重要性에 대한 認識을 提高시킬 수 있는 좋은 契機가 될 것은 自明한 事實이다.

