

# 企業行動科學과 經營시스템理論

金 鏞 洪

## <目 次>

- I. 序 言
- II. 시스템과 行動의 本質
- III. 企業行動科學의 發展과 그 特徵
- IV. 經營시스템理論의 發展과 그 特徵
- V. 結 語

## I. 序 言

企業行動科學은 行動科學의 方法을 適用하여 現代的인 企業行動을 說明하고 豫定할려고 하는 最近 經營學 研究의 動向이다.<sup>1)</sup> 近代組織論에 의하면 企業의 行動은 企業에 關聯되어 있는 人間의 行動이므로, 人間行動을 研究하는 行動科學의 方法論이 近代組織論에 援用되는 것은 當然한 일이다.<sup>2)</sup>

傳統的 經營學의 管理原則이 經驗에서 抽出되고 一般化되었다고 할지라도, 實際에 適用하는 데 있어서, 例外가 많고 또 그 原則 그 自體가 變更되기 쉽고, 하나의 參考基準으로서의 뜻밖에 가지지 못한다는 批判을 받고 있다.<sup>3)</sup> 原則 或은 眞理라고 하여 例外가 全然 認定되지 않는다면, 또 永遠無窮토록 不變이라야 된다면 할 수는 없다 하더라도 그것이 너무 甚하면 참다운 科學으로서 認定받기 어렵다. 이것을 Soft Science라고 한다.

여기에 대하여 自然科學의 原理와 같이, 事物의 諸關係를 正確히 說明하고 이것을 豫定할 수 있는 科學을 Rigid Science라고 하고, 우리의 經營學은 아직도 이 段階에 이르지 못한다고 본다.

企業行動科學은 아직도 Soft Science의 段階에 머물고 있는 傳統的인 經營學의 水準을 Rigid Science의 段階에 까지 이끌어 올리고자 하는 강한 意志를

筆者：嶺南大學校 教授

1) J.W. Mc Guire, *Theories of Business Behavior*. 1964. p. 2.

占部都美, 「企業行動科學」, 東京, 鹿島研究所出版會, 1968, 1面.

2) 占部都美, 前掲書, 9面. 「近代 管理學의 展開」, 東京, 有斐閣, 1971, 55面.

C.I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard Univ. Press., 1956, p. 67.

3) E. Dale, *Great Organizers*, McGraw Hill, 1960,

占部都美, 前掲 「企業行動科學」, 14~15面.

內包하고 있다.

한편 企業環境의 눈부신 變化, 企業行動과 環境과의 사이의 複雜한 相互作用 및 企業活動의 多岐化・高度化에 따라 企業經營에 있어서의 構造變革과 行動革新이 要請되고 있다. 그런데 構造革新과 行動革新을 實現하기 위해서는 거기에 대한 強한 意欲과 아울러 思想과 技術이 必要하다. 이러한 要請에 副應하기 위하여 生産要素를 物的 觀念으로 直接 取扱하는 생각이나 行爲가 우리들 人間活動中에서 相對的으로 減少되고 그대신 生産要素들이 서로 結付되는 「構造」가 「論理」를 取扱하는 생각이나 行爲가 차지하는 部分이 漸次로 增大되어 가는 것이 現代社會의 動向이다.

즉 눈에 보이는 Hard인 것에서, 눈에 보이지 않는 Soft인 것으로 人間活動의 重點이 移行되고 있는 것이 事實이다. 이 Soft한 것에 대한 理論이 바로 시스템 理論이고, 이것이 또한 經營學의 뚜렷한 動向의 하나로서 나타나고 있다.<sup>4)</sup> 즉 企業經營에 있어서 勞動, 施設, 原材料 또는 資本과 같은 生産要素들을 中心으로 하는 從來의 思考方式이나 管理技術에서 脫皮하여, 그러한 Hard한 것이 가지는 「構造」나 그러한 것을 支配하는 「論理」를 取扱하는 새로운 Soft한 思考方式이나 管理技術을 體系化하려고 한다.<sup>5)</sup>

이와 같이 오늘날 經營學의 動向으로서 企業行動科學理論과 시스템 理論이 큰 潮流를 形成하고 있다.

그런데 企業行動科學理論은 Soft인 것에서 脫皮하려고 하는데 대하여, 시스템 理論은 Soft인 것으로 指向하려고 한다. 그러므로 이 兩 理論의 사이에 있어서는 一見 相反되는 關係가 있는 것 같기도 하다. 그러면 果然 이 사이에 어떠한 關聯이 있는가. 이 兩 理論의 關聯에 대해서는,

- 1) 서로 같은 것이다.
- 2) 서로 密接한 關聯을 가지고 表裏의 關係가 있다.
- 3) 서로 全然 關係가 없다.
- 4) 서로 排他的인 否定的인 關係가 있다.

등등의 見解를 가질 수 있다. 이 중에 어느 見解가 옳은가를 밝히는 것이 이 小考의 目的이다. 그리고 이것을 밝히는 것은 이 兩 理論을 健全하게 發展케 하는 데에 도움이 되리라고 본다.

이것을 檢討하기 위하여 다음에 차례로 시스템과 人間行動의 本質的 關係를 考察하고, 兩 理論의 發展過程과 그 特徵을 살핀다. 그리고 兩者의 사이에 얼마나 깊은 關係가 있는가를 檢證하고자 한다.

또 아울러 우리나라 經營學의 發展을 위하여 이 兩 理論을 어떻게 適用시켜야 하겠는가에 대한 展望을 行하고자 한다.

4) 松田武彦, 「經營システム」, 東京, ダイヤモンド社, 1973, 1~2面.

5) 同上書, 1973, 2面.

## Ⅱ. 시스템과 行動의 本質

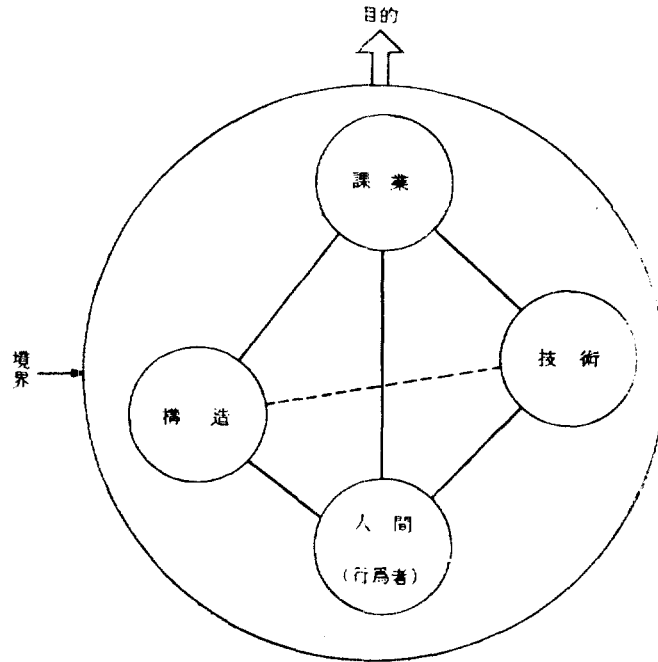
### 1. 시스템의 變數와 人間行動

經營組織은 많은 變數를 가지고 시스템이라고 생각하고, 그 變數로서 적어도 다음 4가지를 識別할 수 있다고 한다.<sup>6)</sup>

- 1) 課業(task)……이것은 組織의 存在理由 그 自體이고, 더욱 많은 Sub task로 細分된다.
- 2) 行爲者(actor)……人間의 行動이다.
- 3) 技術(technology)……여기에는 機械裝置에서부터 시작되어 computer나 作業測定의 技術까지 包含된다.
- 4) 構造(structure)……communication의 시스템, 權限의 시스템, 作業 흐름의 시스템을 包含한다.

그런데 시스템의 目的은 課業遂行을 통하여 達成되므로 이 4가지 變數는 課業을 頂點으로 하는 正三角錐로서 다음 第Ⅱ-1圖와 같이 나타낼 수 있다.

〈第Ⅱ-1圖〉 시스템의 變數와 目的과의 關係



6) H.J. Leavitt, "Applied Organization Change in Industry: Structural, Technical and Human Approaches" in W.W. Cooper, H.J. Leavitt and M.W. Shelly Jr. (eds), *New perspectives in Organization Research*, 1962  
 松岡磐木, 「經營組織」, 東京, ダイヤモンド社, 1970, 16~17面.

4 經營學研究

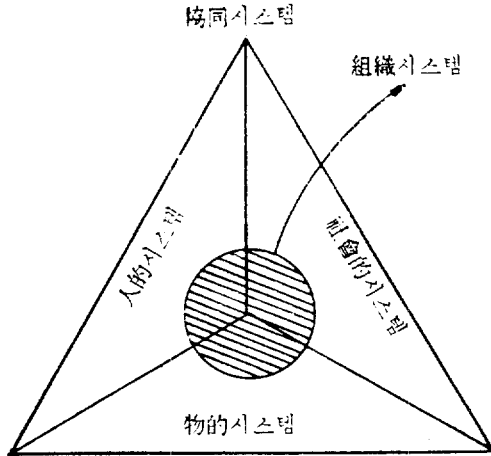
여기서 이 네가지 變數가 密接하게 相互依存 關係에 있다고 하는 것을 알 수 있다. 그리고 人間 및 人間行動이 시스템의 모든 것을 決定한다고 볼 수 없다 하더라도 얼마나 重要的 位置에 있는가 함을 알 수 있다.

2. 組織의 本質과 시스템

C.I. Barnard는 組織을 「集團이 아니고, 協同의 關係이며, 그것은 人間 相互作用의 시스템」,<sup>7)</sup> 「2人 또는 그 以上の 人間の 意識의으로는 調整된 行動 또는 諸力의 體系」<sup>8)</sup> 「人間の 行動으로서 이룩되는 시스템」<sup>9)</sup> 또는 「간단한 것이나 복잡한 것이나 간에 恒常 調整된 人間行動의 客觀의 시스템」<sup>10)</sup>이라고 한다.

그리고 組織은 하나의 시스템이지만 協同시스템의 部分시스템이다. 協同시스템은 組織시스템 外에 物的 시스템(Physical System)(技術的 構造에 該當한다), 人的 시스템(Personal System), 社會的 시스템(Social System)로서 形成된다. 組織은 協同시스템의 中核的인 시스템이다.<sup>11)</sup> 지금 이 關係를 그림으로 表示하면 다음 第 II-2圖와 같다.<sup>12)</sup>

〈表 II-2圖〉 協同시스템에 있어서의 組織의 位置



Barnard는 組織의 概念에서 人間集團의 概念을 捨象하였다. 그러나 組織에 貢獻하고 또 誘因을 받는 個人의 集團은 人的 시스템을 形成하여, 協同 시스템의 一部를 이룩한다.

3. 社會와 人間

經營은 組織이고 組織은 다음 第 II-1表에서 보는 바와 같이, 하나의 社會라고 볼 수 있다.<sup>13)</sup>

Barnard에 의하면 formal 組織은 社會的 行動이 行해지는

具體的인 社會的 過程이고 하나의 社會的 單位로서 認識된다. 따라서 組織의

7) C.I. Barnard, *ibid.*, p. 68. 占部都美, 「近代管理學の展開」, 54面.

8) " *ibid.*, p. 72. " , 同上書, 54面.

9) " *ibid.*, p. 77. " , " , 55面.

10) " *ibid.* p. 94. " , " , 56面.

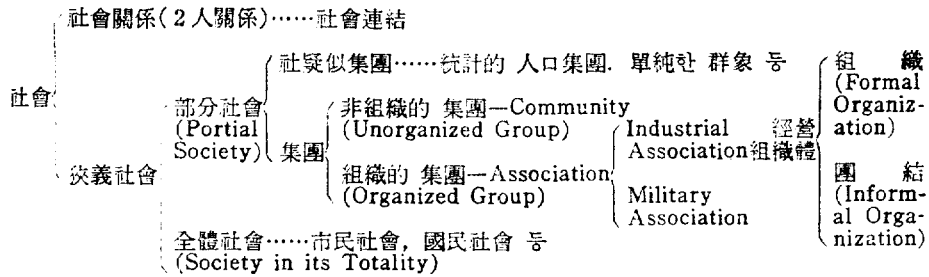
11) " *ibid.* p. 240. " , " , 56~57面.

12) 占部都美, 同上書, 59面.

13) 松岡啓木, 前掲書, 14面, 144面, 139~144面, 148~154面.

A. Etzioni, *Modern Organizations*, Prentice-Hall, Inc., 1964.

〈第Ⅱ-1表〉 社會形態表



考察에 있어서는 社會學的 및 社會心理學的 方法이 適用된다.<sup>14)</sup> Simon에 의하면 「管理의 諸問類는 社會心理學的의 問題이고, 管理의 科學은 管理의 社會學(Sociology of administration)이다」라고 말한다.<sup>15)</sup>

社會는 複數의 人間으로서 構成된다. 그러므로 社會論과 人間論은 表裏의 關係에 있다. 人間은 社會에 의하여 形成되고, 또 社會는 人間에 의하여 形成된다.<sup>16)</sup> 社會시스템을 理解하기 위해서는 人間을 理解하여야 하고, 人間을 理解하기 위해서는 社會시스템을 理解하여야 한다.<sup>17)</sup>

그리고 社會가 人間에 의하여 形成된다고 할 때, 그 內容을 分析해 보면 人間 行動임을 알 수 있다. 또 社會現象은 行爲者의 表出을 통해서 비로소 實在性을 가진다.<sup>18)</sup>

그런데 人間行動이 形成되고, 維持되고 消滅되고 또 變動되는 現象은 社會的 Context에 강한 影響을 받는다. 즉 混亂된 社會環境은 混亂된 個人 및 行動을 낳게하고, 安定된 社會環境은 安定된 個人 및 行動을 낳는다. 安定된 行動型도 社會 Context가 不安해지면 이것을 維持할 수가 없다. 또 行動의 結果 주어지는 報酬와 같은 社會的 Context가 消滅되면 個人의 行動도 一般的으로 消滅된다. 그리고 行動의 變動은 消滅과 形成의 複合으로 이루어진다.<sup>19)</sup>

### Ⅲ. 企業行動科學의 發展과 그 特徵

#### 1. 企業行動科學의 範圍

##### 1) 「意思決定論的 行動科學」說

이 說에 있어서는 企業行動科學(Behavioral Science of the firm)이 行動科

14) 占部都美, 前掲 「近代管理學의 展開」, 34面.

15) 同上. H.A. Simon, *Administrative Behavior*, Macmillan, 1957. p. 253.

16) 松岡磐木, 前掲書, 145面.

17) John H. Kunkel, *Society and Economic growth—a Behavioral Perspective of Social Change*, Oxford University Press, 1970. 加藤昭二譯, 「行動社會學と 經營發展—社會變動への一視點」, 東京, 勁草書房, 1974. 13面.

18) Charles K. Warriner, "Group are Real: A Reaffirmation", *American Sociological Review*, 21. 1956, p. 554. 加藤昭二, 前掲書, 16面.

19) 加藤昭二, 前掲書, 62~66面.

## 6 經營學研究

學的經營學의 一分野를 이룬다고 본다.

行動科學的經營學이라 함은 近代의 科學方法論의 立場에 서서, 그리고 또 關聯된 여러 科學을 綜合하는 接近方法을 取하는 經營學의 總稱으로 傳統的經營學과 一應 區別된다.

行動科學的經營學은 事實의 觀察이나 分析에 의하여 一定한 假說을 세우고 假說에서 演繹하여 豫定을 行하고, 그 豫定이 事實이나 實驗에 의하여 檢證됨으로서 비로소 理論化를 行하는 記述科學(Descriptive Science)의 方法에 의하여 論理實證의 研究를 行하고 嚴密한 經驗的 檢證에 견딜 수 있는 理論의 構築을 志向한다.

그리고 또 人間行動에 관한 interdisciplinary approach에 의하여, 社會學 心理學, 文化人類學, 그 외 여러 科學의 境界線을 打破하여 人間行動 關係 理論을 널리 綜合 體系化한 이른바 行動科學을 經營學에 導入한다. 이러한 綜合化를 企圖하는 點에 있어서 從來의 經濟學的 經營學 或은 社會學的 經營學과 區別한다.

그런데 行動科學的經營學에는 發生的으로 보아 2가지 相異한 源泉이 있고 오늘날 또한 2가지 相異한 分野를 이루고 있다. 그 하나는 Mayo의 人間關係論을 源泉으로 하는 것이고, Rensis Likert, Abraham. H. Maslow, Fredrick Herzberg, Chris Argyris 등을 主流로 하는 理論과 人間關係論의 行動科學의 分野이다.

또 하나의 源泉은 Chester Irving Barnard, Herbert A. Simon의 近代 管理學 或은 近代組織學이고 意思決定論的 行動科學의 分野이다. 그런데 이 近代 組織論은 組織一般에 適用될 수 있는 理論이다. 이 理論을 一層 企業의 意思決定에 適合하도록 發展시킨 것이 企業의 意思決定論的 行動科學이겠는데 이 分野가 곧 企業行動科學이라고 본다.

이것을 表示하면 다음 第Ⅲ-1表와 같다.

〈第Ⅲ-1表〉 企業行動科學의 範圍表 A<sup>20)</sup>

行動科學的 經營學	}	初期人間關係論→人間關係論的 行動科學
		(Mayo, Roethlisberger) (Argyris, Likert)
經營學	}	意思決定論的 行動科學→企業行動科學
		(Barnard, Simon) (Cyert, March)

### 2) 「企業에 있어서의 行動科學」說

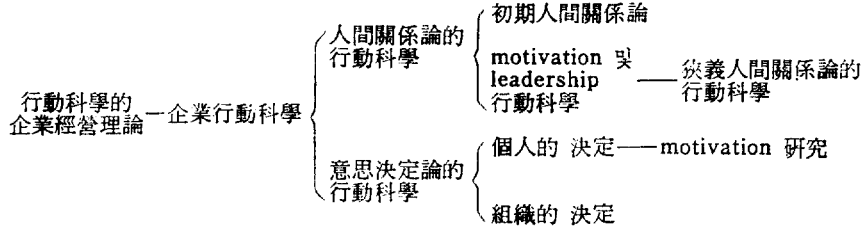
企業經營의 全分野에서 行動科學을 適用하는 理論을 企業行動科學으로서 보는 見解이고 筆者가 取하고자 하는 立場이다.<sup>21)</sup>

20) 西田耕三, 「企業行動科學의 基礎」, 東京, 自秘書房, 1969. 9~11面. 占部都美, 前掲 企業行動科學에 있어서도 이 說을 取하고 있는 것으로 認定된다. 2面, 11面.

21) 西田耕三, 「企業行動科學의 基礎」에서도 45面에 있어서는 「企業이라고 하는 狀況下의 人間行動理論」을 「政治라고 하는 狀況下의 人間行動理論」에 대하여 「政治 行動科學」이라고 할 수 있는 것과 같이 이것을 「企業行動科學」이라고 할 수 있다는 뜻의 說明을 하고 있다.

이것을 表示하면 다음 第 Ⅱ-2表와 같다.

〈第 Ⅱ-2表〉 企業行動科學의 範圍表 B



즉 人間關係論的 行動科學을 企業行動科學의 範圍 안에 包含시키고자 하는 理論이다. 여기에는 다음과 같은 理由를 들 수 있다.

- 1) 企業行動科學을 「企業行動(意思決定)의 行動科學」이라고 생각하기 보다 「企業에 있어서의 여러가지 行動科學」이라고 생각하고자 한다.
- 2) 人間關係論的 行動科學에 있어서는 motivation 및 leadership 등이 研究對象이라고 보고 있으나<sup>22)</sup> motivation의 問題와 意思決定과는 無關할 수가 없다.

意思決定行爲는 個人的 決定과 組織的 決定의 두 가지로 나눌 수 있다. 個人的 決定은 motivation의 問題를 意思決定論的 立場에서 把握하려고 한다.<sup>23)</sup> 그리고 여기에 있어서는 어떻게 하여 formal 組織의 要求에 應하는 motivation 을 일으키느냐 함을 研究한다.<sup>24)</sup> 이것은 人間關係論的 motivation 研究를 革新하였다 하더라도 다 같은 對象의 研究임에는 틀림없다.

人間關係論的 行動科學은 初期人間關係論 그 自體가 아니라, 初期人間關係論은 informal 組織論이 中心이 되었다.<sup>25)</sup> 하지만은 人間關係論的 行動科學의 代表라고 알려지고 있는 C. Argyris의 理論은 依存的이 아닌 自立的인 人間假說로 하여 組織理論을 展開하고 있으며, 그 組織은 分明히 formal 組織을 意識하고 있다. 그리하여 formal 組織을 研究對象으로 하는 意思決定論的 行動科學의 代表的인 March 및 Simon 理論에 接近하고 있다.

이러한 理由로서 人間關係論的 行動科學과 意思決定論的 行動科學은 勿論 그 源流를 달리 할지라도 本質적으로 깊게 連結되어 있으므로 이것을 한 企業行動科學이라는 範圍안에 一括해서 考察할 수도 있으리라고 본다.

- 3) 意思決定論的 行動科學이 특히 企業에 適用되었다고 하여 이것을 企業行動科學이라고 한다 하나, 人間關係論的 行動科學이 또한 企業의 適用되어 發達할 수도 있다.

22) 西田耕三, 前掲書, 10面.

23) 吉原英樹, 「行動科學的 意思決定論」, 東京, 白桃書房, 1969, 9~10面.  
Barnard, *ibid.*, pp.187~188.

24) 占部都美, 「現代企業의 人間關係」, 東京, 白桃書房, 1971, 211面.

25) " , 前掲「近代管理學의 展開」, 42面.

## 2. 人間關係論的 行動科學과 人事管理

人間關係論的 行動科學은 第Ⅲ—2表에서 보는 바와 같이 初期 人間關係論과 motivation 및 leadership 研究를 主軸으로 하는 分野로 나눌 수 있다. 初期 人間關係論은 周知하는 바와 같이 Mayo 및 Roethlisberger를 源流로 하는 人間關係論인 바, 여기에 있어서는 行動科學으로서의 意識이 없었고 따라서 그 體裁를 充分히 갖추지 못하였다. 그러나 人間行動에 관한 初期의 研究라고는 할 수 있다.

이 初期 人間關係論을 發展시킨 것이 C. Argyris, R. Likert 등을 中心으로 하여 展開된 理論이다. 거기에서는 組織에 있어서의 motivation이나 leadership의 問題를 取扱하고 그 解明을 위하여 interdisciplinary approach를 取한다. 또 質問紙 調査法, 面接法 등 各種의 測定方法을 重視하는 研究方法에 의하고 實驗 및 現場檢證 등을 實施하기도 한다. 그러므로 여기에 있어서는 行動科學的인 意識과 體裁를 充分히 갖추어 있다고 볼 수 있다.<sup>26)</sup> 人間關係論的 行動科學을 狹義로 생각할 때는 이 分野를 뜻한다고 볼 수 있으며, 이것은 行動科學을 意識의으로 생각한 人間關係論의 分野라고 말할 수 있다.

이 分野의 代表的인 理論으로서 D. McGregor의 X理論과 Y理論, A.H. Maslow의 動機 5段階說, F. Herzberg의 動機의 滿足要因과 不滿足要因 理論, C. Argyris의 個人과 組織의 統合理論, R. Likert의 leadership의 類型 理論 등을 들 수 있다.

이러한 理論의 特徵은 初期 人間關係論이 「依存的인 人間」을 假說로 하여, 個人이 他人 或은 集團에 依存하고 또 從屬함으로써 formal 部門이나 informal 部門에의 所屬感을 滿足시키고 心理的 安定을 얻으려고 하는 것을 強調하는데 대해서 「自立的인 人間」을 假說로 하고 있는 데에 求할 수가 있다. 여기에 있어서는 精神的으로 成熟한 個人은 다만 所屬感으로서 滿足할 수 없고 獨立性과 自立性을 求하고 自己能力을 發揮하려고 한다.

初期 人間關係論에 있어서는 同僚間에 서로 人格的 접촉을 가지고 心理的으로 依存함으로써 安定을 얻으려고 하는 데에서 informal group가 發生한다고 본다. 그러나 Argyris는 informal group가 人間關係에의 依存을 求하는 從業員의 所屬 欲求에서 必然的으로 發生하는 것이 아니고, 依存보다도 獨立과 自立을 求하는 個人이 그것을 沮止 當했을 경우에 發生한다고 본다.<sup>27)</sup>

이러한 「自立的인 人間」을 前提로 하는 基本理念에서 具體的으로 나타나는 人事管理의 技法을 몇가지 들어 보기로 한다.

### 1) 職務擴大(Job Enlargement)

職務의 專門化는 從業員의 限定的이고 皮相的인 能力을 要求할 뿐이고, 自

26) 吉原英樹, 前掲書, 8面.

27) 占部都美, 前掲「現代企業의 人間關係」, 140~141面.

立的인 人間의 意慾을 弱화시키고 心理的 成功感을 얻는 것을 沮害한다. 그러므로 職務를 擴大함으로써 從業員이 보다 많은 能力을 使用하게 되고, 그 遂行에 더욱 困難을 느끼겠지만, 오히려 自己實現의 要求를 充足케 하고 單調感을 줄이고 心理的 成功感을 얻게 하여 滿足感을 充足케 할 수 있다. 그럼으로써 作業者의 職務에 대한 冷淡, 無關心 및 怠業을 減少시키고 生産性을 向下시킨다.<sup>28)</sup>

職務擴大는 肉體的 能力의 擴大와 精神的 能力의 擴大를 생각할 수가 있다. 擴大의 範圍에 대해서는 너무 細分된 分業을 類型別로 體系別로 一括하는 方法을 取하게 되겠으며 그 段階에는 여러 가지가 있으리라고 생각된다. 그러나 이 職務擴大가 다만 從業員에 대한 單純한 勞動의 過重한 負擔을 뜻하는 것이 아님은 勿論이다.

職務擴大는 職務의 내용을 擴大하는 것이며, 人間을 職務에 適應시키는 것이 아니고, 個人의 特定한 興味나 技能에 職務의 目標을 適應시키는 것이다.<sup>29)</sup>

### 2) 參加的 leadership (participative leadership)

初期 人間關係論에 있어서도 이른바 參與意識을 強調한다. 그러나 거기에 있어서는 管理者가 그 自身の 意見에 따라서 行하되, 部下의 抵抗을 抑制하기 위하여 그 意見을 操作하는 하나의 手段으로서 部下에게 決定에 參與하였다고 느끼게 하는 데에 不過하였다. 그러나 여기 있어서는 그 參加가 形式的인 參加가 아니고 眞實한 參加라고 한다. 眞實한 參加는 그 決定을 實質的으로 管理者 個人으로부터 集團—管理者와 部下의 集團—에 옮기는 것을 뜻한다.<sup>30)</sup>

그러나 參加的 leadership는 放任的 leadership이어서는 안되고, 또 個人의 自己實現의 要求와 關係가 없는 決定을 從業員 集團에 決定하게 할 것이 아니고 管理者 自身이 行하여야 한다.<sup>31)</sup>

### 3) 個人과 組織의 統合

占部教授는 Argyris가 「自立的인 人間」의 要求와 formal 組織의 要求와의 사이에 非兩立性을 指摘하고, 그 對立과 矛盾에 대하여 永遠히 未解決의 問題를 남겼다고 말하고 있다.<sup>32)</sup>

그러나 個人과 組織이 深刻한 對立을 나타내는 것은 그 組織이 不健康하기 때문이라고 본다. 人間이 살아 있는 시스템인 것 같이 人間이 이룩한 組織도 또한 살아 있는 시스템이라고 생각한다. 그리하여 Argyris는 2個의 有機體의 統合이라는 課題의 解決을 發展시켰다.

28) C. Argyris, *Personality and Organization*, New York, Harper. 1957. p. 180.  
占部都美, 同上書, 1973面.

29) H.M.F. Rush, *Behavioral Science*, NICB. 1969, 大田充 譯, 「行動科學」, 東京, 日本能率協會, 1970, 63面.

30) Argyris, *ibid.*, p. 147~148, p. 152. 占部都美, 前掲「現代企業의 人間關係」158面.

31) Argyris, *ibid.*, p. 195. 占部都美, 同上書, 178面.

32) 占部都美, 前掲「現代企業의 人間關係」, 202面.

그리고 이 解決을 위해서는 formal 組織이나 個人이나 다 같이 變化하여야 한다고<sup>33)</sup> 말한다. 그런데 이 變化를 要求하는데 있어서 兩者가 다 같이 最適化를 志向하더라도 妥協으로서 어느 程度 滿足할만한 狀態에서 그쳐야 한다고 본다.<sup>34)</sup>

### 3. 意思決定論의 行動科學의 生成과 그 基礎的 諸 假說

#### 1) 意思決定過程과 組織

Barnard에 의하면 모든 協同 시스템의 共通的인 側面으로서 組織을 抽出할 수 있다. 그리고 그 組織은 여러 사람의 意識的으로 調整된 活動이나 諸力의 시스템인데 이 意識的이고 論理的인 行動에 先行하는 것이 意思決定의 過程이므로 組織이라 함은 意思決定의 시스템이라고 본다.<sup>35)</sup> 그리하여 組織構造의 基礎에는 各職位에 配分된 意思決定의 相互作用이 있다.<sup>36)</sup>

Barnard는 客觀的 領域으로서 目的과 環境의 2가지를 든다. 한편에 있어서 一定한 目的이 있고, 또 다른 한편에 目的達成을 制約하고 혹은 促進하는 物理的, 經濟的, 社會的 環境이 있다. 이 目的과 環境 사이의 關係를 調節하는 것이 意思決定의 機能이다. 이 調節은 環境 혹은 目的을 變化시킴으로서 達成된다. 그러므로 意思決定의 過程은 다음 두가지 Process의 相互作用의 過程으로서 進行된다.

1) 目的 分析의 process……目的을 特定的이고 部分的인 目的으로 分解하여 精緻化한다.

2) 環境 分析의 process……目的 分析에 對應하면서 거기에 關聯된 環境分析을 보다 더 具體的으로 行하고 精緻化하는 process이다.

이러한 두 가지 process는 서로 feed back의 作用을 받으면서 進行하고 目的과 環境 사이의 gap을 매우도록 意思決定이 行해진다.<sup>37)</sup>

Barnard의 意思決定論의 方法論의 特色은 다음과 같이 要約할 수 있다.<sup>38)</sup>

1) 行動科學的 概念이다.

2) 過程志向的 approach이다.

3) 限定된 選擇能力의 假說을 가진다.

4) 記述科學의 立場을 取한다.

그러나 Barnard의 理論을 意思決定論의 行動科學의 源流라고 할지라도 이 分野의 萌芽的인 限界를 가진다.

이 限界를 克服하여 그 理論을 一層 發展시키고, 그 方法論的 基礎를 確立하

33) Argyris, *ibid.*, pp. 146~147. 大田 充譯, 前掲書, 60面.

34) 同上.

35) 吉原英樹, 前掲書, 11面.

36) 同上書, 12面.

37) " , 12~13面.

38) " , 19面.

는데 가장 큰 貢獻을 한 것이 Herbert A. Simon이다. 그는 傳統的 管理論을 批判하고 또 最適化를 追窮하는 經濟人모델이 現實의이 아님을 指摘한다. 그리하여 組織影響力의 理論을 展開하고 또 選擇의 mechanism을 밝힌다.<sup>39)</sup>

그러나 이러한 Barnard 및 Simon의 理論, 즉 近代 組織論은 企業·非企業을 不問하고 모든 組織에 適用될 수 있는 一般組織論이었다. 이것이 經濟的 意思決定에 固有한 理論으로서 不充分한 點에 限界가 있다. 이 限界를 克服하는 理論으로서 Richard M. Cyert 및 James Gardner March 등의 「企業의 行動理論」이 發展하게 된다.<sup>40)</sup>

## 2) 基礎的 諸假說

意思決定論의 行動科學에 있어서는 制限된 合理性, 滿足基準, 組織 Slack, 不確實回避, 學習에 의한 合理性 追窮의 假說이라는 5가지 基礎概念으로써 現實的인 意思決定을 說明하고자 한다. 이 中에 있어서도 가장 基礎적인 것이 制限된 合理性의 假說이고, 또 여기에서 誘導되는 滿足基準의 假說이다. 그리고 또 이것이 이 小考에서 가장 關聯이 깊은 問題이다. 그러므로 여기에 있어서 이 2가지 假說에 대하여 若干 자세한 檢討를 加하기로 한다.

### (1) 制限된 合理性의 假說

企業은 認識上 혹은 環境上의 制約으로서 完全히 合理的 意思決定을 行한다는 것은 現實的으로 不可能하다.

Simon은 사람이 모든 代替案 혹은 各代替案의 모든 結果를 안다는 것은 分明히 不可能한 일이라고 한다.<sup>41)</sup> 그러면 現實에 있어서 企業이 完全히 合理的인 意思決定에 到達할 수 없는 理由는 무엇일까.

여기에서 있어서는 大別하여 2가지 制約要因이 있다. 하나는 意思決定을 行하는 主體로서의 企業側의 要因이고, 또 하나는 企業이 意思決定에 있어서 考慮하여야 할 環境側의 要因이다.

企業側 要因으로 볼 때, 現實적으로 人間은 意思決定에 의하여 客觀的인 合理性에 到達하기 위한 不可缺한 意思決定能力, 즉 目標設定能力, 代替案의 探求能力, 代替案 結果의 豫想能力, 評價選擇能力 등에 있어서 全知全能할 수가 없다. 그러므로 여기에 있어서 合理性의 追窮이 制限된다. 現實의 人間의 情報蒐集 處理能力의 限界에서 일어나는 制約은 「合理性에 대한 認識的 制約 (Cognitive limits on rationality)」라고 말한다.<sup>42)</sup>

39) H.A. Simon, *Administrative Behavior*, Macmillan, 1947. 2nd., 1957. *Models of Man*. 1957. "Theories of Decision Making in Economics and Behavioral Science", *American Economic Review*. Vol. 49, No. 3, June 1959. pp. 257~262. 吉原英樹, 前掲書, 25~55面.

40) R.M. Cyert and J.G. March, *A Behavioral Theory of The Firm*. 1963.

41) Simon, *ibid.*, p. 67. 西田耕三, 前掲書, 109面.

42) J.G. March & H.A. Simon, *Organizations*, Wiley, Chapman, 1958, Chap. 6. 西田耕三, 前掲書 109面.

여기에 대해서 環境側 要因은 「합리성에 대한 環境的 制約(envIRONMENTAL limits on rationality)」라고 부를 수 있다. 環境은 大體로 正確한 豫測이 不可能한 不確實性인 경우가 많으므로 意思決定의 合理性이 이 때문에 또한 相當히 制約된다.

그러하여 사람은 意思決定에 의하여 合理性을 追窮하지마는 現實的으로는 客觀的 合理性에 到達할 수는 없다. 現實的으로는 그가 가지고 있는 限定된 情報의 範圍內에서 「最良」의 代替案을 選擇할 수 있는데 不過하고 그것은 主觀的인 合理性인 뿐이다. 이것을 여기에 있어서도 制限된 合理性(bounded rationality, limited rationality)라고 한다.

## (2) 滿足基準의 假說

企業의 意思決定은 滿足基準에 따라서 行해진다. 企業이 意思決定할 때의 選擇基準으로서 最適基準(Optimal criterion)과 滿足基準(Satisficing criterion, Satisfactory standard)이 있다. 傳統的 企業理論에 있어서는 利潤極大化의 理論을 假定한다. 利潤極大化라든가 成本의 最小化라든가 하는 경우의 極限 概念은 一般的으로 最適化라고 생각되고 있다. 그런데 이러한 最適基準이 成立되기 위해서는 다음 3가지 條件이 充足되어야 한다.

- 1) 複數의 代替案의 効用을 測定할 수 있는 共通的인 尺度가 있을 것.
- 2) 모든 代替案이 發見될 수 있을 것.
- 3) 모든 代替案의 結果가 正確하게 推定 可能할 것.

그러나 이와 같은 條件이 이루어진다고 하는 것은 거의 不可能하다. 이것은 위의 制限된 合理性의 假說에서 이미 檢討한 認識的 環境的 制約이 있기 때문이다.

그러므로 企業의 現實에 있어서는 滿足基準에 의하여 行動한다고 본다. 滿足基準이라 함은 滿足할만한 代替案을 選擇하도록 要求하는 選擇基準이다. 여기에서 滿足할 수 있는 代替案이라 함은 March 및 Simon에 의하면 다음 2가지 條件이 充足되는 代替案이다.<sup>43)</sup>

- 1) 滿足할 수 있는 最低限의 代替案을 記述할 수 있는 基準 즉 目標水準이 必要하다.
- 2) 그 代替案이 이러한 基準의 모든 것과 合致하거나, 혹은 上廻하여야 한다.

經濟人的 모델은 極限值 및 最適化를 目的으로 하지마는 管理人的 모델은 滿足化를 目的으로 한다. 그러므로 모든 可能的 代替案을 檢討하지 않더라도 또 代替案의 結果 推定도 目標水準과 比較할 程度의 正確性만 있으면 된다.

勿論 이러한 滿足基準 原理에 의한다 할지라도 可能하다면 最適基準에 따라 行動하게 된다. 그러나 그 最適은 企業이 蒐集한 情報의 範圍內에 있어서 最適을 求하는 것이고 따라서 그것은 主觀的 最適基準에 不過하다. 滿足基準

43) March and Simon, *ibid.*, p.140. 西田耕三, 前掲書, 113面.

이 最適基準이 아니라는 것은 客觀的 最適化를 求하는 最適基準이 아니라는 뜻이다.

그러나 그렇다 할지라도 滿足基準에 의할 때 彈力性 있는 行動을 하게 되는 것은 事實이다.

#### IV. 經營시스템理論의 發展과 그 特徵

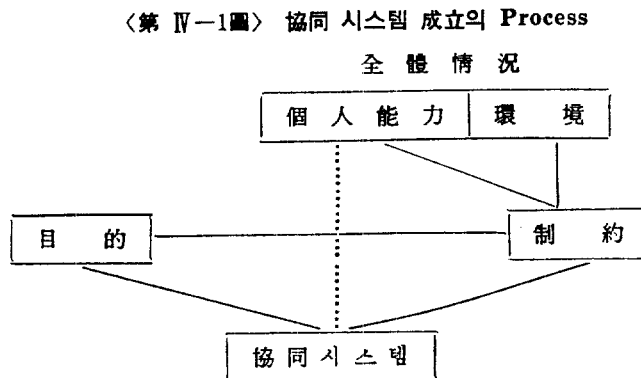
##### 1. 協同 시스템 成立의 Process

Barnard 組織論의 基本的 假說로서 協同시스템(System of Cooperation)의 概念의 本質을 論한다. 組織이 協同시스템의 中心임은 이미 檢討하였다.<sup>44)</sup> 組織 및 經營管理의 機能은 組織과 協同시스템의 關聯으로서 誘導된다. 協同시스템의 生成過程을 밝히는 것은 이의 本質을 究明하고 또 이 小考에서 提起된 問題의 解決에 接近하는 실마리가 된다.

組織에는 選擇이나 意思決定에 있어서 限定된 自由意思를 가진 個人이 있다. 一定한 目的을 達成하려고 하는 意思를 가지고 合理的으로 行動하는 個人의 行動이 組織의 前提이다. 그런데 「目的」의 앞에는 반드시 「制約」이 있다.

目的과 制約과의 사이의 距離를 克服하기 위하여 企劃的인 意思決定을 行한다. 그리고 制約을 克服하는 것이 目的을 達成하는 手段이다.<sup>45)</sup>

지금 이 關係를 그림으로 表示하면 다음 第 IV-1圖와 같다.



個人的 能力은 다만 肉體的 能力 뿐이 아니고 知覺의 能力, 判斷力, 意思決定의 能力 등을 包含한다. 制約은 個人的 能力과 環境的 條件 등 여러 가지 要因으로 이룩되는 全體情況(total situation)의 統合的 結果이다.

人間은 하나의 目的을 達成하기 위하여 全體情況에 接近하는 경우, 全體情況을 構成하는 部分中에서 變化시킬 수 있는 制約的 要因을 選擇하고 그것을

44) 第 II-2圖 참조.

45) Barnard, *ibid.* p. 24. 占部都美, 前掲「近代管理學의 展開」, 47~48面.

變化시킴으로서 制約을 克服할 수가 있다.

## 2. 經營시스템 理論의 生成과 發展

### 1) 生成

企業經營의 시스템化 導入이 要請되고 있는 理由를 다음과 같이 分析할 수 있다.<sup>46)</sup>

#### (1) 經營課題의 急激한 增大

現代 企業經營에 要請되고 있는 課題는 經營의 成長, 國際化的 促進, 公害問題 등으로 具體的으로 나타나는 새로운 社會的 責任 등으로 急激하게 增大하였다.

#### (2) 資源調達の 展望

그런데 課題는 急激하고 있는데 不拘하고 經營이 利用할 수 있는 資源의 供給은 그 增加의 템포가 느리다.

#### (3) 課題와 資源의 Gap의 增大

課題가 急増하는 比率만치 資源의 供給比率이 높지 못하고 그보다 낮은 必然的인 結果로서 그 Gap이 벌어지게 된다. 여기에서 이 Gap을 어떻게 메우는 가 하는 問題가 나타나고, 그러기 위해서는 資源의 보다 有効한 活動이 必要하게 된다.

#### (4) 機會概念에 의한 資源의 活用

實績概念에 의하여 從來와 같은 課題의 遂行, 혹은 過去 實績의 趨勢를 단순히 延長하는 方法으로는 이 Gap을 메울 수가 없다.

여기에 대해서 새로운 環境變化에 따라 일어나는 機會를 迅速하게 捕擇하여 機敏하게, 從來의 實績概念을 脫皮하여 새로운 構想으로서 活用하는 機會概念이 必要하게 되었다.

#### (5) 計劃理性에 의한 課題達成

機會概念에 의하여 課題를 達成하는 데에는 資源의 보다 効果的인 活用을 위한 意思決定 및 그 波及效果 등을 全體로서 把握해야 한다. 그러기 위해서는 이른바 計劃理性에 따라야 한다. 이 計劃理性은 從來의 計劃이 다만 部分計劃의 단순한 線上에 不過했던데 대하여, 部分計劃 全體를 綜合하는 統一概念과 또 그 相互間的 關係를 把握하는 科學的 手法이 要請된다. 이 要請에 應하고자 하는 것이 經營시스템理念이다.

### 2) 經營시스템理念의 分析

經營시스템理念은 시스템의 思考에서 出發한다. 이 시스템의 思考의 內容을 分析해 보면 다음과 같다.<sup>47)</sup>

#### (1) 個의 相互關聯

全體가 많은 個의 集合으로 이루어지고 또 個 相互間에 獨特한 關聯이 있고,

46) 松田武彦, 前掲書, 5~8面.

47) " , " , 8~10面.

그것이 固有의 關係를 가지고 活動하고 있는 事實을 認識하였을 때, 시스템의 으로 평가하고 있다고 말할 수 있다.

(2) 全體와 個의 固有關係에 있어서의 個의 評價

特定한 價値觀에서 個의 作用이 全體의 價値에 얼마나 影響을 미치는가를 評價한다.

(3) 個間比較에 의한 重點識別

個와 全體와의 사이에 있어서 個의 重要性에 대한 評價가 이루어졌으므로, 그 個의 重要度の 順位에 관한 情報를 얻게 된다.

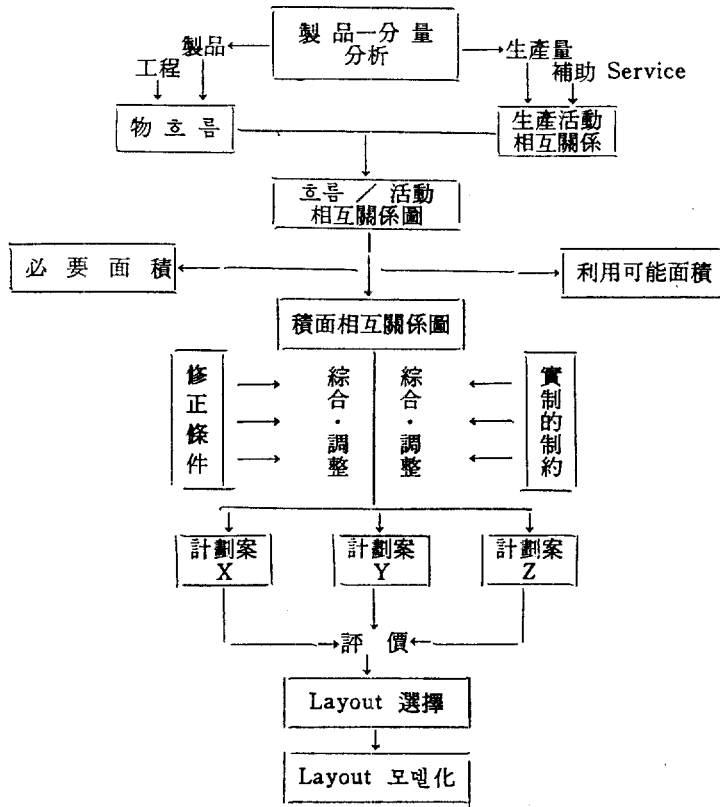
(4) 重點配分에 의한 資源의 有效利用

이러한 順序에 의하여 制約된 資源을 重點的으로 配分할 수 있게 된다. 즉 重點主義에 의한 制約資源의 有效 配分에 到達할 수 있게 된다.

이것을 要約해 볼 때, 集合性·關聯性·目的追窮性·環境適應性이라고 말할 수 있다.<sup>48)</sup>

3) Production Management System의 適用 例

<第 IV-2圖> SLP의 基本的 Pattern



48) 松田武彦, 前掲書, 82面.

## (1) Layout Planning

Richard Muther가 開發한 SLP(Systematic lay out planning)의 基本的 pattern을 들어 보면 第IV-2圖와 같다.<sup>49)</sup>

여기에 있어서 相互關聯에 얼마나 注力하고 있는가 함을 알 수 있다. 또 이 Layout에 있어서는 最適計劃을 세우는 것보다도 滿足基準에 의하여 可及的 最善의 計劃案을 求하는데 重點을 둔다.<sup>50)</sup>

## (2) 製品開發 過程

製品開發過程에 있어서 最適化를 目標로 하는 OR的 決定理論을 有効하게 利用하기 어렵고, 主觀的 判斷力에 의한 滿足化를 對象으로 한다.<sup>51)</sup>

## V. 結 語

企業行動科學과 經營시스템理論의 關係를 檢討하였다. 企業行動科學 및 經營시스템理論의 內容을 分析하기도 하였으나, 거기에 있어서도 이 關係를 究明하는데에 必要한 範圍內에 그치기로 하였다. 檢討한 結果를 要約하고, 여기에 관한 筆者의 見解를 들어보면 다음과 같다.

1. 行動科學理論에 있어서 “Soft Science→Rigid Science”라고 할 때의 Soft는 原則이라 하더라도 例外가 많고 變更이 많다는 뜻이고, 시스템理論에 있어서 Hard→Soft라고 하는 Soft는 構造的인 것 或은 理論的인 것을 뜻한다. 그러므로 이 兩者에 있어서는 서로 아무 關聯이 없다.
2. 企業行動科學과 經營시스템理論은 같은 分野라고는 할 수 없을지라도 兩者 密接한 關聯을 가지고 있다. 經營이라는 對象을 하나는 個로부터, 그리고 또 하나는 全體로부터, 表裏의 關係를 가지고 接近하고자 하는 關聯을 가지고 있다.  
個는 全體에 의하여 이루어지고, 全體도 또한 個에 의하여 이루어진다.
3. 企業行動科學과 經營시스템理論은 서로 排他的으로 研究될 것이 아니라, 서로 補完的으로 研究되어야 한다.
4. 兩者의 基本原理에 있어서 特別 制限된 合理性 및 滿足基準의 假說은 共通性을 가지고 있다.
5. 오늘날 經營學이 機能別로 細分되어 많은 發展을 보이고 있고, 우리 나라의 經營學도 이의 例外는 아니다. 그러나 細分된 分野와 分野와의 사이를 連結하는 基礎理論으로서 이 企業行動科學과 經營시스템理論이 發展

49) 松田武彦, 前掲書, 104面.

R. Muther, *Systematic layout planning*, Richard Muther & Associates, 1961.

50) 松田武彦, 前掲書, 106面.

51) 同上書, 92~93面.

되어야 한다고 생각한다. 그럴 때에 있어서도 이 兩理論이 서로 補充的으로 發展되어 나가야 하리라고 본다.

6. 우리 나라에 있어서도 이와 같은 研究의 方法 및 그 成果는 充分히 適用될 수 있다고 생각한다.

예컨대, interdisciplinary approach를 위하여 文化人類學研究 成果의 援用으로 우리 나라의 特殊한 社會觀·倫理觀을 土台로 하는 經營理念의 研究가 開拓되어야 한다고 생각한다.<sup>52)</sup> 또 職務擴大의 하나로서 이루어지는 目標管理(management by object)도 우리 나라에 있어서 充分히 適用될 수 있는 餘地가 있다고 생각한다.<sup>53)</sup>

(附記: 1975. 6. 14. 韓國經營學會 1975年度 第1回研究發表會에서 發表한 論文을 補充하였다.)

---

52) 拙稿, 「個人과 組織의 統合을 위한 行動科學의 研究」(嶺大論文集, 第8輯, 社會科學篇, 1975), 63~64面 參照.

53) 拙稿 「目標管理의 可能性 및 人事考課와의 關聯性研究」(嶺大經營研究所, 「經營論叢」第6輯 1970), 1~10面 參照.

