

經營管理와 人間의 問題

東洋세멘트 李 時 鎬

<內 容>

- 一. 序 言
- 二. Taylor System과 人間의 問題
- 三. 人事管理와 人間의 問題
- 四. Ford System과 人間의 問題
- 五. 人間關係論과 人間의 問題
- 六. Automation과 人間의 問題
- 七. 結 言

一、序 言

美國 하버드 經營大學院 教授 N.S.B Gras는 그의 「經營과 資本主義」에서 「經營發展段階說」의 紹介를 試圖한바 資本主義란 資本을 使用함으로써 生計를 세워가는 制度라고 定義하고 資本主義組織을 ① Pre-business, ② Private business, ③ Public business로 類型을 짓고 資本主義制度로서는 ①私經營以前의 資本主義 ②私經營制度下의 資本主義 ③公經營制度下의 資本主義 = 共產主義的 資本主義로 段階를 設定하고 있으며 이러한 類型 및 段階의 基準을 「그라스」는 經營(Business)에 두고 있다.

그리고 「그라스」가 主要對象으로 取扱하고 있는 것은 前者 即 「私經營資本主義」의 段階로서 여기서 이를 다시 ① Petty Capitalism ② Mercantile Capitalism ③ Industrial Capitalism ④ Financial Capitalism ⑤ National Capitalism으로 分類함으로써 經營을 基準으로 하여 「유니크」한 段階說을 展開하고 있다. 또한 「經營」의 出現은 經營者의 出現을 意味하며 經營者를 私經營

資本主義의 担当者로 보고 있다. 『그라스』가 指摘하는바 『指導者』로서의 個人 = 『經營者』는 全制度를 움직이는 基本要素이며 各段階에 対応하여 小資本家, 定住商人, 産業資本家, 金融資本家, 政治家 및 行政官으로 登場하였다고 한다. 다만 여기서는 이에 따르지 않고 一般的 經營管理 組織에 있어서 經營과 人間과 集團에 對한 思考를 記述하고자 한다.

二、Taylor System과 人間의 問題

近代的 經營管理의 諸原則이 形成된 第一의 時期는 Taylor System 또는 科學的管理라고 稱하는 體系化의 時期에서 特徵지을수 있을것이다.

America 經濟의 初期成長은 所謂 南北戰爭의 終止期에서 20世紀에의 初頭に 이르는 時期인 것이며 當時의 사람들로 하여금 發展이 無限의 可能性을 갖는것을 認識시킬 程度로 急速한 進歩와 發展을 達成하였다.

한편 當時의 社會思想은 『스펜서』가 말하는 論理에 支配되고 있었다고 볼수 있으니 卽 生在을 爲한 鬪爭에 重點을 두는 『말사스』와 成功을 爲해서는 德의 函養이 必要하다고 보는 『스마일스』 및 進化論을 부르짖는 『다윈』 등의 諸觀念의 總合으로서 『스펜서』의 觀念이 普及되었다.

이러한 觀念下에서는 經營者는 成功者이고 勞動者는 敗殘者 이어서 經營者와 勞動者 따르는 사람과 따름을 받는사람과의 區別이 생기는 것은 適者生存의 例證이라고 說明되게끔 되었고 同時에 成功者인 經營者에게는 그人格이 重要하게 理解되고 經營의 宗教的 使命까지 強調하는 思想까지 登場하게 되었다.

이러한 觀念은 成功을 얻을수 없었던 大多數를 納得시키는 것은 아니었다.

當時 이들사람들에게 주어진 答은 成功의 機會는 各人 平等히 주어졌다고 하는것이며 만일 이것이 眞實이라면 어떻게 하여서 이 成功의 機會를 取할 수 있을까 하는것이 当然 많은 사람들의 關心事가 되었으니 여기에서 展開된것이 19世紀末에서 20世紀 初頭에 걸쳐서의 所謂 「新思潮運動」이다. 要約컨대 이는 「精神은 힘이다」라고 하는 것을 強調하는 것이라 할수있을 것이다.

經濟的 意味에 있어서 成功이란 精神이 가지는 힘에 依存하는 것이기 때문에 萬一 成功을 얻고자 바라는 사람이라면 그는 그것에 對하여 全精神을 기울이지 않아서는 아니된다.

이 時期의 이상할 程度의 經濟發展에 影響된 社會思想의 特徵은 各人の 「德의力」乃至 精神의 힘에 依한 成功의 獲得이라고 하는것을 中心으로 하는것이고 그것에 對한 個人의 努力의 禮讚이라고 볼수 있다.

經營者의 理念은 바로 이러한 觀点의 産物에 지나지않으며 Taylor System은 이러한 背景下에 形成된 것이라 볼수 있다. 그것은 Taylor System이 人間의 行動에 關한限 當時의 一般的인 觀念과 다른것은 아니라는 것으로서도 明白함이니 人間은 그 自身의 利益을 追求하고 그의 繁榮을 最大로 하려고 行動함을 前提로 하고 있음을 볼수 있음과 同時에 Taylor System이 科學 及 科學的 思考를 重視하는 것도 「精神은 힘이다」라고 하는 新思潮運動과 全히 同一한 方向에 있다고 하는것으로도 明白하다.

한편 Taylor System은 勞動者 經營者 및 兩者의 關係에 對해서 從來와는 全히 다른 解釋을 하고 있음을 볼수 있다. 當時의 經營者와 勞動者의 區別은 生存競爭 乃至 適者生存의 結果로서 생긴것이

라고 본것이 事實이나 Taylor System에서는 勞動者의 價値는 이점에서 決定되는것이 아니고 그 諸原則 即 여러가지의 Test에 根拠를 둔 現在의 能力과 이能力 發展의 可能性에 依해서 評價해야 할것을 主張하고 있다.

經營者에 對해서도 Taylor System에서는 成功에 根拠를둔 經營者의 權限을 認定하지 않고 科学 乃至 科学的 思考에의 接近을 強調하고 있다. 換言하면 Taylor System은 그때까지의 經驗的 乃至 直觀的 問題의 處理에 對해서 特히 經營管理에 있어서의 人間의 問題에 對하여 合理的 및 科学的 處理方法을 提供하였으며 勞動者에 對한 問題의 重點은 勞動者 및 作業에 關한 하나의 体系的인 思考方向을 表示하였으니 作業에 唯一最善의 方法을 確立하려고 하는 所謂 **「作業의 科学」**을 志向하는 進路를 開拓함으로써 時間 및 動作研究를 비롯하여 一連의 諸原則은 이러한 方向確立에의 必須的 手段이었다.

이러한 點에서 Taylor System이 일으킨 貢獻은 確實히 높이 評價되어야 할것이라고 할수 있으나 그 생각과 方法에 있어 반드시 完全한 것은 아니다.

Drucker는 이점에 對해서 다음과 같은 批判을 加하고 있다.

그에 依하면 Taylor System에는 적어도 2個의 盲點이 있다고 하는 것이니 그 하나는 技術에 關한 것이고 한편 理念에 關한 것이다. 왜냐하면 그는 分析이라고 하는것과 行動이라고 하는것과를 混同하고 있기 때문이며 科学的 初期에는 分類乃至 分析이라고 하는것이 必要하나 그것은 分類乃至 分析된 對象中 그 自身の 本質에 對하여 아무것도 提示하지 않는것이다. Taylor System이 그러한 混同을 招來한것은 人間과 機械를 同一視한데 基因한다고 볼수있다. 이러한 批判은 Friedmann에 依하여서도 指摘되고 있다.

한편 Taylor System에서는 企劃과 實行의 區別를 強調하고 있으

나 P.F. Drucker은 여기에도 批判을 加하고 있다.

이 兩者가 相異하다고 하는것을 兪見한 것은 確實히 Taylor System의 功績이 明確하나 作業의 分析에 依하여 이 兩者가 分離되기는 하였으며 企劃하는 사람과 實行하는 사람이 別個의 人間이 要만 한다는 것은 主張할바없다. 이는 同一 職務의 두개의 部分이며 別次의 職務는 아니기 때문이다. 여하한 作業도 이두 要素를 同時의 隨伴하지 않고서는 效果的으로職務를 遂行할 수 없기 때문이다. Taylor System에서는 勞動者가 個人的으로 取扱되는 것은 그의 諸原則에 依해서도 明白하나 이러한 境遇 經營者의 Leadership이 要될된다.

革新된 制度가 確立된뒤 그 成否는 經營者의 能力과 熱意 或은 權限에 依存되기도 하고 科學 乃至 科學的 思考의 尊重이라는 것은 經營者의 責任이며 이러한點이 Drucker에게는 Taylor System의 理念의 根底에는 America의 傳統的思想인 神權政治의 思考方式이 溫存하고 있다고 主張하는 所以가 있는 것이다.

Taylor System은 그 普及의 過程에 있어서 勞動組合과의 對立을 一見함으로써도 이의 批判點을 窺할수 있다.

勞動組合의 反對理由를 指摘하면 ①Taylor System은 勞動者를 單純한 生産道具라고 생각하는 한편 ②公正性의 決定에 있어서도 勞動者의 兪言을 否認하면서 經營者만의 判斷에만 依存하며 ③勞動에 對한 態度는 極히 非科學的임을 볼수 있고 ④勞動者의 正直이나 公正을 無視함으로써 産業上의 不安을 激化한다고 보고 있다.

Taylor System이 所謂 科學的 管理라는 名稱下에서 當時의 經營者들에 依해 全히 利潤追求를 爲한 手段으로 惡用되었다 하더라도 勞動組合(Trade Union)의 이에 對한 反對는 深刻한 批判點이 아닐수 없다.

三、人事管理의 人間의 問題

第1次 大戦을 契機로 America 에 人事管理가 成立했던것은 戰爭에 따른 動員問題도 있지만 다른 理由는 Taylor System에 對한 勞動組合의 反對 또는 批判에 있다고 하는 것은 極히 明白하다.

Daugherty가 指摘하는 바와 같이 人事管理는 戰前의 Taylor System乃至 科學的 管理가 産業에 있어서의 人間의 問題 或은 人間的 要素를 無視한데 對한 反面으로 展開되었던 것이다.

특히 第1次 大戦의 經驗은 能率增進이나 原価引下問題는 技術的인 問題임과 同時에 人間的인 問題이고 實際 能率的인 方法이라도 勞動者의 協力없이는 何等의 效果도 얻을 수 없음을 우리에게 周知시키고 있다.

이러한 意義를 가지고 成立한 人事管理는 그 原則을 人間의 性質 및 그 構成 要素에 關한 知識에 準다고 特徵짓고 있으며 이點D. Yoder가 人事管理는 人間工學에 벗어나지 못한다고 說破한것은 極히 妥當하다.

20年代에 流行했던 人事管理는 그 方法에 있어서 福利厚生施設의 充實에 重點을 두고 있음을 볼수 있다.

이같은 傾向은 當時의 經營者의 溫情主義의 理念에 依한 것이라할 수 있는바 그 問題點의 하나는 福利厚生施設의 充實 換言하면 勞動者에게 經濟的 滿足을 주려는 것은 當時 人事管理에 있어서 勞動者는 일한다는 것을 苦痛이라고 생각하며 그로 하여금 일하게 할려면 經濟的 刺戟이 必要하다고 보았기 때문이며 한편 人事管理는 勞動者에게 經濟的 滿足을 附與함으로써 勞動組合을 結成하지 않는다고 생각한 結果에 不過하며 이점 人事管理 亦是 Taylor System의 主張과 같은 路線을 따른다고 断定할 수 있다.

P.F. Drucker 는 人事管理에 關해서 세가지 點에서 批判하고 있는 바 ①첫째 人事管理가 人間은 本來 일한 意思를 지니고 있지 않다고 하는 것과 ②人事管理를 所謂 專門家의 職務라고 한 것 ③人事管理는 紛爭을 未然에 防止한다고 하는 單只 消極的意義밖에 지니고 있지 않음을 提示하고 있다.

結局 20年代의 人事管理는 그 運命을 招來치 않을수 없었고 다만 經營者에 對하여 새로운 問題의 展開를 提供하였고 人間工學으로서의 人事管理는 人間의 性質 및 그 構成要素에 關한 知識의 蒐集에 功했다 할것이다.

産業에 있어서 人間의 問題는 이時期에 大量生産의 原則의 確立에 依하여 또다른 새로운 樣相을 보이게 되었다. Ford-System의 展開가 바로 그것이다.

四、Ford System과 人間의 問題

Ford System에 있어서의 大量生産의 原則은 Taylor System의 諸原則의 一層高度의 發展이라고 볼수 있다. 이는 標準化로서의 Ford가 展開한 單純化(Simplification), 標準化(Standardization) 專門化(Specialization)의 方向이 그러하다.

Ford는 Conveyor System을 利用함으로써 作業의 原則을 實現하는데 成功하였고 그 System의 確立으로서 製品의 原価를 低減하고 勞動者에게 高賃金을 주었으나 同時에 人間의 問題에 對하여는 從來와 다른 問題를 提起하고 있음을 볼수 있다.

Ford System에 있어서 勞動者는 高度의 分業下에 놓이게 된다.

例로서 從來 한사람에 依한 Motor의 組立을 84工程에 依한 組立으로 했던 것으로 볼수 있듯이 Conveyor System의 採用은 移動하는 作業對象에 對하여 作業하기 爲해서는 作業自体가 細分化되어야

하는 同時에 勞動者는 結局 一人一作業下에 強制된다.

即 勞動者는 細分化된 作業에 對하여 一工程을 担当할 뿐이며 作業의 量과 節冊가 確定되고 短期間에 熟練을 獲得할 수 있는바 이 熟練은 반드시 高度의것일 必要는 없게 되었다.

Ford System에서는 熟練勞動者를 中心으로 하는 作業보다 半熟練 또는 不熟練勞動者를 中心으로 하는 作業에도 轉形이 可能하였으니 이는 從來의 熟練은 一層 機械 乃至 設備에 移轉되었고 極端으로 Ford System은 機械 乃至 設備가 中心이며 勞動者는 오히려 그 附屬品에 存置케 되었고 作業에 對한 勞動者의 主体性은 漸次 喪失되어가고 있었다.

뒤에 '도이쓰'에 依하여 所謂 'Takt System'이 考案되고 作業에 對한 勞動者의 主体性을 確保함으로써 大量生産의 實을 얻으려고 한것도 Ford System에서 人間을 機械 또는 設備의 一部라고 認識하게 까지 到達한데 對한 補完努力이 아닐 수 없다.

Ford System에 있어서의 이러한 作業特徵은 勞動者의 肉體的 疲勞를 輕減하는 反面 同時에 勞動者의 精神的 疲勞를 增大케하는 結果를 招來한다.

細分化된 作業은 그의 單純性때문에 勞動者는 單調感을 免할 수 없는 同時에 그에게 附荷된 作業은 製品完成 過程에 있어서 工程의 一部이며 全体와의 關聯도 認識할 수 없다.

이같은 狀況下에서 勞動者의 人間性은 考慮될 수 없으며 그 結果는 Ford System이 갖는 必然的인 產物이다. 이는 바로 經營者로서의 Ford의 思考方式에 依한 것으로 Ford의 經營者 理念은 그가 主張하는 經營原理에도 나타나 있듯이 그의 經營者로서의 實踐은 獨裁者的인 것이었고 經營者를 所有者의 延長 乃至 代辯者로 認識하였고 勞動者는 指導받는 것에 滿足하고 있으며 思考하는 것에 興味없는 存在로

斷言하고 있다.

이點 그의 獨裁者로서의 面目이 表現되고 있는바 뒤에 그의 事業이 破産에 直面하게 된 理由의 하나도 여기에 있다 할수 있을 것이다.

이點에서 P.F. Drucker는 Ford System을 다음과 같이 批判하고 있다.

一人一作業 乃至 一人一動作을 中心으로 하는 Ford의 思考方式은 그의 成功에도 不拘하고 人間으로서의 勞動者의 作業의 意味를 正當하게 理解하고 있다고 볼수 없으며 人間の 作業組織 機械에 依한 作業의 組織으로서 不適當하다고 보고 이는 自動車라는 特殊産業에서만 成立할 수 있는 것인 同時에 一人一作業, 一人一動作의 思考方式을 適用할 수 있는 것은 모두 機械化가 可能하며 機械化되어야만 한다는것을 認識하였기 때문이다.

作業에 關하여 人間과 機械를 組織化한다는 것은 2個의 原則 即 機械化의 原則과 統合의 原則이 必須要件으로 登場하고 있음을 비로소 究明하였다.

機械化의 原則과 統合의 原則은 作業의 組織的 分析에 基因하며 要素動作의 論理的인 排列에 依하여 作業의 組織化를 마련하며 個個의 要素的 動作의 改善을 主眼으로 하고 있는 諸點에서 共通하고 있는 同時에 重要한 點에서 相連하고 있다.

前者가 作業을 迅速 正確히 遂行하는 機械의 特質을 利用하여 作業을 機械化하는데 對하여 後者は 많은 要因으로 하나의 全体를 形成하여 判斷하고 計劃하여 하나의 變化시킬 수 있는 人間の 能力을 活用하기 爲하여 作業의 統合을 行하는 것이다.

오늘날 必要한 것은 위의 두가지 原則을 明確히 區別할 수 있는 同時에 이 兩者를 綜合적으로 適用함에 있다.

五、人間關係論과 人間의問題

人間關係論 特히 E. Mayo 一派의 人間關係論이 큰 意義를 가지는 것은 Hawthorne Research 에 있어서 發見된바 産業에 있어서 重要한 人間의問題는 事業의 目的을 達成하기 爲하여 여하히 人間의 協同을 確保할 것인가에 있다.

이는 이미 Taylor System과 人事管理가 그의 目的으로 取扱한 것이 없으나 『호손 리써취』에 依하면 이러한 目的을 爲하여 勞動者의 社会的 欲求에의 滿足을 強調함에 있다.

實로 Mayo 一派는 勞動者를 그의 同僚와 함께 集團的으로 다룬 同時에 經營者에 對하여도 分析의 方向을 提示함으로써 勞動者의 分析 要具 그 自体는 經營者의 分析에도 適用할 수 있음을 強調하고 있다. 왜냐하면 經營者도 人間으로서 勞動者와 마찬가지로 언제나 論理的으로 思考하며 行動한다고 斷言할 수 없는 것과 같다.

人間으로서의 勞動者는 本來 協同의活動을 願하는바 經營者로서의 任務는 그러기 爲한 組織的 環境을 整備 卽 勞動者의 Team-Work 을 確保함에 있다할 것이다.

이점에 Mayo 一派는 그의 基本原則으로서 意思의 疎通, 組織内部에 의 均衡과 勞動者와 作業과의 調整을 基本原則으로 하고 있다.

人間關係論의 主張에도 不拘하고 『벵딕스』는 여전히 經營者間의 傳統的 經營者 資質에 對한 信仰이 있음을 指摘하고 全体主義의 威脅에 對하여 人間關係論의 研究가 主要한 意義를 가진다고 主張하는 反面 人間關係論이야 말로 勞動者를 壁없는 世界에로 돌아넣으려는 全体主義의 威脅을 意味한다고 主張하는 R. Junk 의 見解가 있음

도 볼수 있다.

六、Automation과 人間의 問題

第二의 産業革命 乃至 技術革命의 段階의 새로운 認識이 「만호드」나 「부라운」이 指摘하는 新技術의 段階의 進歩를 우리는 알수 있다.

이러한 Automatiom이 勞動者에 주는 影響은 다음에서 指摘하듯 明白하다.

即 그하나 는 Automation은 勞動者의 勞動을 徹底하게 排除하는 同時에 從來에 볼수 없는 以上の 熟練을 勞動者에게 要求하며 끝으로는 勞動者로 하여금 尙大한 設備에 처하여 一層의 緊張을 強要하고 있다는 것이다.

勞動者에 強要하는 이러한 不利條件에 反하여 Automation은 從來에 찾을 수 없던 有利한 條件을 볼수 있으니 勞動條件의 一般的인 向上과 改善의 可能性을 볼수 있으며 作業의 強制가 排除되며 勞動者의 이제 까지 分離되었던 肉體勞動과 精神勞動을 統一함으로써 勞動의 內容 및 그의 程度가 上昇함에 따라 賃金を 引上하고 勞動時間을 短縮함으로써 勞動環境의 變化의 可能性을 保有할 수 있는 것이다.

從來의 技術進歩 以上으로 勞動者를 排除하는 傾向을 가진 Automatiom에 있어서 새로운 段階에 対応하는 勞動者의 再訓練, 再教育이 要求되며 配置轉換의 問題도 獎勵되어야만 할 점이며 이러한 意味에서 automatiom을 第二의 産業革命 即 社會革命이라는 表現을 아끼지 않고 있다.

Automation은 所謂 Cybernetics의 理論에 그의 中核을 이루는 Feed-Back Control의 原理로서 스스로의 行動의 結果를 調査하고 그 可否에서 未來의 行動을 修正하는 것을 意味하는바 이는 바로 經營管理의 原理와 並行하는 것으로 여기에 Top Management의 強化를 必要로 한다.

이러한 經營管理의 高度化와 精密化에 따라 보다 많은 權限과 責任이 集中하는 同時에 各部門의 責任의 增大에 따라 權限의 分散化를 隨伴하는바 Automation의 經營管理 問題의 中心은 經營者에 歸着한다. Automation이 高度의 技術發展 段階라 할지라도 經營者의 思考 및 判斷까지를 排除할 수는 없는 것이다.

七、結 言

現代企業은 새로운 經營과 한편 새로운 勞動者를 要求하고 있다. 이는 그것이 서로 對立的인 것에서가 아니라 兩者의 協同에 依하여 비로소 企業 經營 效果를 期待할 수 있기 때문이다. 이것이 바로 새로운 事態에 應하는 새로운 問題의 解決 方向이라고 하여도 無放하다.

現在는 發展의 進行途上에 있는 段階이며 經營者 및 勞動者側에 있어서 뜨거운 마음과 冷徹한 頭腦로 慎重한 事態分析과 認識이 必要한바 있다.