

大經營體에서의 人間關係

趙 鍾 九

<忠南大學校教授>

(I)

大經營體—특히 大産業經營體—는 경제발전을 위해 지대한 역할을 하고 있으므로 國民經濟에서 차지하는 비중도 또한 막중하다. 이러한 經濟發展을 적극적으로 추진하는 大經營體는 人間的組織의 측면을 지니고 있다. 결국 經濟發展은 인간의 적극적이며 능동적인 참여에 의해서만이 이룩된다는 말이 된다. 물론 인간이 모임으로서만 經濟發展이 저절로 이루어진다는 것은 아니다. 企業經營에 요구되는 諸要素가 확보되어야 하며 이 諸要素를 有效適切히 결합함으로써 所期의 성과를 거둘 수 있는 것이다. 이것은 또한 인간의 結合能力에 의해서 이루어지는 것이다. 그러므로 인간은 經營活動에 있어서 절대적이며 불가결의 요소이다.

이와 같이 인간은 집단 또는 조직에 소속하여 일정한 지위에서 활동하며 일정한 역할을 담당하면서 生의 欲求를 충족시키고 있는 것이다. 그러므로 인간은 社會集團과 社會的 조직을 전제적인 배경으로 활동하게 되는 것이다. 大經營體란 다수의 인간으로 구성되고 있는 조직체이다. 거기에는 여러 집단 즉 從業員集團, 監督者集團 그리고 管理者集團이 있어서 상호 작용하면서 社會諸關係를 형성하고 있다. 이 諸關係는 경영체의 규칙과 規程 그리고 직무에 의하여 이루어지는 경우와 개인적이며 인간적으로 결합되는 경우로 나눌 수 있다. 흔히 前者는 外制的 組織(formal organization)이라 하고 後者는 自生的 組織(informal organization)이라 불리워지고 있다.

大經營體에 소속하여 産業活動을 하고 있는 인

간들은 인생의 귀중한 시간을 바치며 勞力을 제공하여 대가로써 생활에 필요로 하는 소득을 얻게 된다. 말하자면 그들은 그곳에 인생을 바친다 해도 과언은 아니다. 그들은 各己 集團에서 經濟的 행위를 할 뿐더러 인간적인 만족과 인간적인 존엄을 요구하는 情緒에 의해 활동하려고 한다. 그들은 경영체 안에서 기본적으로는 組織體에 귀속되어 상호작용에 의한 관계를 맺으면서 한편 經營體의 外制的 조직과는 관계없이 인간적으로 마음으로 통하는 사람들끼리 새로운 집단을 형성하고 상호 관계를 맺고 있다. 이것은 보통 「人間關係」라 일컬어진다. 그런데 廣義의 「人間關係」는 職務에 의한 것, 즉 外制的 組織上的 관계와 自生的 組織上的 관계로 大別할 수 있는바 전자는 組織上에서 그 관계를 쉽게 파악할 수 있으나 후자는 표면상 쉽게 알아낼 수 없는 관계인 것이다. 이렇게 쉽게 알아낼 수 없는 관계가 經營體에서 重要視되는 狹意의 인간 관계(human relations)인 것이다.

그러면 이 인간 관계가 어떻게 하여 중요시되었고, 중요하게 다루어지지 않으면 안 된다는 것을 살펴보기로 한다. 단순한 인간 관계란 인간이 存在하기 시작한 社會生活에서 비롯되었다 할 수 있다. 그러나 産業社會가 형성된 이후로 人間問題는 좀 樣相이 달라지게 되었다. 구체적으로 이 人間關係의 중요성을 인식하게 된 것은 1927년 5월에서부터 1932년 5월까지(실제로는 1924년 11월에서 시작됨)에 걸친 장기적이며 龐大한 호—선實驗(Hawthorne Experiments)의 결과라 할 수 있다. 이 실험은 시카고(Chicago)교외에 있는 西部電氣會社(Western Electric Com-

pany)의 호—선工場(Hawthorne Plant)에서 實施되었으며 당시 이 공장의 從業員數는 무려 3萬名이었고 60개 국적자로 구성되어 있었다. 호—선실험이 시작되었던 1920년대에는 好景氣를 누렸음에도 불구하고 勞動能率은 그다지 높지 않았다. 그러면 어떠한 因子가 勞動能率에 영향을 미치는가에 실험의 초점이 두어져 착수한 것이 照明實驗(1924年 11月~1927年 4月)이었다. 이 照明實驗은 조명이 높아지면 作業能率도 따라서 상승할 것이라는 가정을 檢證코자 했던 것이나 실패하였다. 그리하여 生産高를 증가시키는 것은 作業時間, 賃金 또는 작업의 物的條件보다 더 중요한 것이 있다고 인정하게 되었다.

이에 이어서 第2段階인 繼電器組立實驗(1927年 5月~1932年 8月)에서는 休憩時間의 증감이 작업능률에 어떠한 경향을 미치는가를 알아내는 것이 그 취지이었다. 그런데 이 실험에서도 作業時間, 集團成果給制의 物的條件이 작업능률에 미치는 영향보다는 女工들의 기분의 변화와 태도가 중요하다는 것이 발견되었다. 第3段階의 실험(1928年 9月—1930年 3月)은 면접 「프로그램」으로서 監督을 개선하기 위한 계획으로 출발하였다. 이 「프로그램」이 실시된 결과 作業集團에는 自生的 집단과 비공식의 「리더쉽」이 성립되고 있었다는 것이 나타났다. 第4段階의 配電器卷線 실험은 앞선 단계의 실험을 구체적으로 해명하고자 하였다. 여기에서는 회사의 조직권에 나타나지 않은 自生的 조직이 형성되어 이것이 구체적인 作業能率에 영향을 미치는 중요한 요인이 되어 거기에는 여러 無形의 규율이 지배하고 있다는 것이 발견되었다.

위와 같은 호—선 실험의 결과 첫째로 生産能率을 좌우하는 요소에는 作業時間이나 作業設備과 작업의 물리적 환경과 같은 物的·非人間的의 요소 외에 작업과 作業同僚, 監督者를 대하는 또한 회사 전체를 대하는 종업원의 態度, 感情, 價値判斷과 같은 人間的·非合理的의 요소가 있는 바 자주 後者の 편이 前者보다도 영향력이 크다는 것이며, 둘째로 그러한 태도와 감정의 내용과 방향을 결정하는 요소중의 하나는 從業員들이 그 가운데에서의 人間關係의 특질에 의해서 이루어

진다는 것을 명백하게 해명하였다.

(II)

그러면 外制的 組織에 영향을 미치는 人間關係가 어떻게 하여 형성되는가를 살펴보는 것은 중요한 意義가 있다고 생각된다. 첫째 무엇보다도 동일한 경영체에서 같이 일을 하고 있다는 것이 중요한 계기를 마련해 주는 것이다. 우리나라 俗談에 「이웃 四寸」이란 말이 있듯이 사람은 만나야 애기도 되고 情도 들게 되는 것이다. 그렇다고 만나는 사람마다 다 情드는 바는 아니로되 人間關係가 형성되는 계기는 성숙해진다. 인간관계는 반드시 좋게만 형성되는 것이 아니라 나쁘게도 이루어지는 것이다.

그러면 인간관계가 형성되는 要因을 살펴보면 다음과 같다.

1. 先天的 要因

- 1) 國籍關係 우리나라에서는 보기 드문 일이지만 호—선실험이 실시되었던 당시의 호—선工場에서의 종업원은 무려 50개국의 國籍을 가진 사람으로 구성되어 있었다. 國家와 民族의 배경을 같이하는 사람들끼리 自生的集團을 형성하게 되었던 것이다. 이들은 民族感情, 言語, 生活習慣 등의 공통화로 쉽게 人間關係를 형성하게 되는 것이다.
- 2) 血緣關係 「피는 물보다 진하다」는 속담처럼 핏줄로 맺어진 관계는 特殊社會關係이다. 특히 우리나라와 같이 不信風潮가 진한 사회에 있어서는 企業經營에 있어서 經營者의 능력도 중요한 사항이되 相互信賴라는 가치관에서 가족회사를 설립하고 있는 경우를 우리 주변에서 쉽게 발견할 수 있다. 예를들면 外制的 조직에서는 社長, 副社長, 專務가 自生的 조직에서는 兄弟之間의 관계인 경우이다.
- 3) 年齡 연령층이 自生的 집단을 형성하게 된다. 예를 들면 30代니 40代니 50代니 하는 경우이다. 일본의 경우에는 明治組, 大正組 그리고 昭和組에 의해 형성되는 것이다.

4) 性別 男女의 性別에 의하여 自生的 집단이 생기게 된다. 요즘처럼 開放時代에 있어서는 男女가 혼동하여 하나의 小集團을 형성하는 경우도 있지만 대개의 경우 性別에 의하여 自生的 조직이 형성되게 된다.

5) 성격의 일치 및 불일치 성격의 차이가 自生的 집단을 형성하는 요인이 된다. 「類類相從」이라는 말처럼 성격이 융화되는 사람들끼리 모이게 되는 경우이다.

2. 經營外的 要因

1) 同鄉關係 우리나라에서는 자주 地緣이라는 말로 표현되는 것으로 고향을 같이 하는 사람들끼리 自生的 集團을 형성하게 된다. 慶尙道출신이니 全羅道출신이니 하는 경우이다. 同鄉이라는 것은 地方色에 대한 相互理解와 故鄉消息을 전하면서 들으면서 고향을 그리워하는데서 쉽게 통하게 되는 것이다.

2) 恩顧關係 과거에 恩顧를 베풀어 주고 받은 것이 인연이 되어 自生的 집단이 형성되는 것이다.

3) 同窓關係 같은 學校의 동기라든가 선배의 관계가 自生的 집단을 형성하는 요인이 되는 것으로 우리나라에 있어서는 상당한 상호작용을 하고 있다. 會社內에서 또는 工場內에서 小同窓會를 연다든가 하는 경우이다.

4) 學歷·教育程度 같은 학교의 동창은 아니라 하더라도 大學出身은 大學出身끼리 高等學校 출신은 高等學校 출신끼리 통하게 되는 것이다. 知的水準도 문제가 되겠지만 自尊心이나 教育정도의 차이로 따로 따로 自生的 집단이 생기게 된다.

5) 住居의 接近 住居가 가까이 있으면 出退勤을 같이 한다든가 하여 자주 接觸交涉할 기회가 생기게 된다. 이렇게 됨으로써 自生的 관계가 형성되게 된다. 經營體에서 의 여러 정보가 이런 루트를 통하여 들어 오게 마련이다.

6) 宗教關係 基督敎를 신봉한다든가 佛敎를

믿는다든가 하는 경우에 새로운 人間關係를 형성하게 된다. 더구나 같은 敎會나 聖堂에 나가는 경우에는 이런 관계를 촉진하게 된다.

7) 趣味·娛樂·嗜好 취미가 같아든가 娛樂를 같이 즐긴다든가 함으로써 자주 접촉교섭을 하게 된다. 이러한 가운데 親熟한 사이가 人間關係를 이루게 된다. 退勤後 한잔 함으로써 여러가지 人間の 深層心理가 통하게 되어 상호이해의 深度가 높아지게 된다. 바둑을 둔다든가 撞球를 한다든가 하여 人間の 거리가 좁혀지기도 한다.

3. 經營內的 要因

1) 작업의 유사 外制的 조직상 작업을 같이 하는 가운데서 人間關係가 형성되는 것이다. 작업이 유사하다는 것은 그것에 종사하는 사람들의 素質과 관심사가 일치한다는데서 상호관계가 쉽게 맺어지는 것이다.

2) 作業場所의 同一 작업이 동일하지 않다 하더라도 작업의 성질상 같은 장소에서 작업하는 사람들은 접촉교섭을 하게 되는 기회가 많아진다. 이러한 가운데 親熟度가 높아져 상호관계가 두터워지게 된다.

3) 勤續年數의 類似 勤續年數는 경험과 숙련도와 관계가 있는 것으로 熟練工은 熟練工끼리 未熟練工은 未熟練工끼리 쉽게 결합되는 것이다. 古參은 古參끼리 新參은 新參끼리 새로운 人間關係를 형성하게 된다.

4) 派閥關係의 배경 이미 經營體에 존재하고 있는 派閥에 흡수되어 그 파벌이 비대해지는 경우이다. 세상이 다 아는 바와 같이 某國營企業體에서 社長과 副社長간에 알력이 생긴 일이 있었다. 말하자면 社長派와 副社長派간에 파벌이 생긴 것으로 추종자들은 대개의 경우 이 파벌에 끼게 되는 것이다.

5) 重大問題에 대한 立場과 見解를 같이 하는 경우 經營體에는 언제나 새로운 문제가 생기게 된다. 조그마한 문제에서부터 經營體의 운명을 가름하는 심각한 문제에 이르

기까지 各種多樣的 것이다. 여하간 어느 것이든지 해결되어야 하는 것이다. 특히 중대한 문제의 해결에 대한 意思결정단계에 있어서 견해와 입장을 같이 하였을 경우 同志的 紐帶로서 인간관계를 맺게 되는 것이다.

위에서 人間關係형성의 諸要因을 살펴보았다. 그런데 위에서 열거한 한가지 요인에 의해서만 인간관계가 형성되는 경우는 드물고 대개 여러 요인이 복합되어 상호관계가 형성된다고 보아야 한다.

(Ⅲ)

앞에서 살펴본 바와 같이 인간이 多數가 모여 집단과 조직을 이루면 거기에는 반드시 자연발생적으로 여러 관계가 얼키고 설킬 소집단이 생기게 마련이다. 그러면 이러한 소집단이 경영자에 의해 어떻게 받아들여지느냐가 또한 문제로 제기된다. 經營者가 좋게 생각하든 나쁘게 여기든 自生的 조직이 발생하는 것을 막을 길은 없다. 다만 그것을 좋은 방향으로 이끌어 나가는 방법만 있을 뿐이다. 그러면 여기에서 인간관계라는 것을 왜 등한시하였는가를 살펴보기로 한다. 그 원인으로서 다음의 諸點을 지적할 수 있다.

第1로는 경영자들이 경영 또는 管理라는 것에 성의가 없었다는 것이다. 대다수의 경영자들이 高利潤을 획득하는데 열중한 나머지 경영이라든가 管理라는 것이 하나의 인간지도를 포함한다는 것을 등한시하였다. 有効適切한 人間指導가 오늘날에는 민주적인 지도가 되며, 社會的 技能(social skill)의 습득과 실시가 얼마나 중요한가를 自覺하지 못하였다.

第2로는 經營者도 學者도 機械, 設備, 製造工程과 같은 기술적 조직만을 중시하였다는 것이다. 바꾸어 말하면 技術的 조직만을 정비하여 합리화하면 經營目的의 거의 전부는 달성할 수 있다고 생각하였으며 이것에 대해서 勞働者는 단지 그 속에 투입되어야 하는 勞動力이거나 단지「機械」의 감시자로서만 평가되는 것이 일반적인 思考方式이었다.

第3으로는 앞에 것과 관련을 지어서 經營者나

학자는 勞働者라는 것을 抽象的으로 또는 일정한 既成觀念—즉, 예를 들면 서로 떨어진 生物學的 개체로서 또한 功利的 打算的인 「經濟人」으로서—에 의하여 생각하는 경향이 있었다는 것이다. 그들은 현실적으로 언제나 일정한 人間關係에 있어서 느끼며 의욕하며 행동한다는 것 또한 그들의 행동의 실제적인 동기는 결코 단지 賃金획득과 같은 단순한 것이 아니라는 사실이 충분히 이해되는 일이 없었다.

第4로는 경영내 「組織」이라 하면 먼저 기술적 조직을 생각하며 다음으로 제도상의 外制的 조직을 생각할 뿐이라는 것이다. 自生的 조직은 거의 무시하는 것이 보통이었다. 이것은 經營者들이 經營이나 管理에 열성이 없었다는 것에 귀착한다. 自生的 조직이란 內在的, 不可視的인 조직이므로 피상적인 관찰자에게는 존재하지 않는 것같이 보이기 때문이다. 때때로 이 존재에 주의를 기울이는 경우에도 經營者들은 이것을 經營 목적의 실현에 妨害的 요소로만 취급하는 것이 통상이었다.

第5로는 學者側에서 하나의 공식적 견해가 있어서 이것이 사람들의 관심을 더욱 自生的 조직에서 멀리하는 역할을 하였다. 이 公式的 견해란 다음과 같다. 즉, 합리적인 近代的大經營體의 내부에는 모든 사람 對 사람의 관계는 「非人格化」되어 거기에서 일하는 사람은 모두 「自己疏外」의 결과 단지 수량 또는 기계의 齒車로 事物化된다는 것이다. 이 견해에 따르면 거의 근대적 大經營體에 관한 한 거기에는 인격적인 人間關係나 自生的 조직도 거의 존재할 수 없게 된다는 것이다. 이러한 견해가 얼마나 과장이라는 것은 근대적 大經營體의 내부생활을 경험한 바 있는 사람들에게는 용이하게 지적될 수 있는 것이다. 거기에는 自生的 조직이 존재하지 않는다는 것이 아니라 단지 기술적 및 外制的 조직이 일층 정비되어 명확화되는 정도에 따라 그것이 점점 더 배경 가운데 후퇴하여 외부로부터는 용이하게 알아 볼 수 없게 되는 것이다.

마지막으로 우리나라와 같이 失業者가 過剩된 상태에서는 노동자의 人格의 존중이라든가 人間の 단축에 대해서 經營者들은 신경을 별로 쓰고

있지 않는 경향이 있다. 더구나 勞働者들이 인간관계를 형성한다는 것은 經營者와의 독립적인 관계에 놓이는 것같이 錯覺을 일으키기 쉽다. 이 勞働者들의 人間關係를 높은 차원에서 經營目的의 효율적인 실현을 위하여 선용한다는 것은 經營體의 유지 발전에 긴요한 과제임에 틀림없다. 그런데도 이 문제를 過少評價하는 것 같다. 왜그런가 하면 이것은 經營者가 既成觀念—예를 들면 「당신이 아니더라도 다른 사람들이 얼마든지 있다」—에 사로잡혀 있기 때문이 아닌가 생각된다.

(IV)

經營體에는 반드시 人間關係가 형성되게 마련인데 이 인간관계를 經營目的의 효율적인 달성으로 誘導하여 협력체계를 확립하는 것이 經營管理上 가장 중요한 과제로 등장하게 된다. 말하자면 「사실대로의 人間關係」에서 「바람직하고 좋은 人間關係」로 개선시키는 것을 經營者는 항상 염두에 두어 계획하고 실천하고 통제를 하여야 되는 것이다. 이것을 보통 人間關係管理制度라 부른다. 人間關係를 개선한다는 것은 무엇보다도 人間 상호간의 接觸交涉, 理解增進, 人格尊重 및 人間的 滿足에 있다고 집약될 수 있다.

다음에서 몇가지 人間關係를 개선하기 위한 기술을 알아 보기로 한다.

1. 個人接觸制度

大經營體에 있어서는 본사와 공장이 멀리 떨어져 있는 경우가 많다. 특히 洋灰業界는 두드러진 경우이다. 本社職員과 工場從業員은 서로 만날 기회가 없다고 해도 과언은 아니다. 각각 單位에만 국한되어 접촉하는 기회를 잃게 되므로 여기에서부터 원활히 意思疏通이 되어야 한다. 이것은 組織化와도 관계가 있는 것으로 경영체의 最高意思가 전달되는 單位마다 접촉교섭이 개인적으로 인격적으로 이루어져야 하는 것이다.

2. 理解增進

勞務者 상호간에, 勞務者와 감독자와의 사이에, 勞務者가 회사에 대한 또한 경영자에 대한 이해도가 높아야 한다. 이해도가 낮고 더욱 오해를 한다는 것은 그것이 작든 크든 人間關係 개선을

위한 沮害 요인이 된다. 오해라는 것은 앞에 말한 바와 같이 接觸交涉이 원만히 이루어지지 않고 이로 인한 意思疏通이 잘 안될 뿐더러 曲解하는 경우이다. 오해란 무서운 病的 현상으로 한번 고정되면 정당한 말이 통하기 어렵다. 오해란 각자의 지위와 역할에 따라 생기는 것으로 경영 목적에 대해서 다른 의미와 價値觀을 갖게 되는 것이다. 인간에게는 「개구리가 올챙이 시절을 모른다」는 俗談처럼 「내가 그 지위에 있을 때는 그러지 않았는데」라고 흔히 말하여 입장이 바뀔에 따라 過去之事를 忘却의 세계로 돌리는 습성이 있다. 또한 인간은 시간의 흐름에 따라, 상황의 변화에 따라 變質하므로 완전한 이해를 한다는 것은 어려운 일이다. 그러나 오해의 씨앗은 제거하여야 되는 것이다. 인간은 복잡하면서도 단순한 존재이다. 人間的 문제는 해결되려면 쉽게 해결되고 복잡하게 되려면 점점 복잡의 度를 加速하게 한다. 무엇보다도 인간적 滿足과 인격적 尊重이 誤解解消의 근원적인 대책이라 할 수 있다.

3. 參與意識의 昂揚

인간은 각각 그에게 알맞은 課業이 맡겨지기를 바라고 있다. 이것은 單純한 경제적 欲求에서 뿐만 아니라 사회적 欲求란 면에서도 이해될 수 있다. 인간은 일정한 地位와 역할을 기대하면서 거기에서 職務에 대한 만족과 성취욕을 누리려 한다. 그렇게 함으로써 자기 周邊에서 社會的 인정을 얻게 된다. 종업원은 昇進하기를 원한다. 그것은 經濟的 보수를 더 획득한다는 의미도 있지만 社會的 威信과 參與機會가 많아지기 때문이다. 호—선實驗에서도 밝혀진 바와 같이 작업자들이 중요한 결정에 참가할 수 있다는 기분이 마음으로부터의 一體感을 일으켰다는 것이다. 또 하나의 예를 들면 어느 女工이 식당의 管理者에게 食事메뉴의 개선을 요청한 바 있었다. 얼마 지난후 그 女工은 管理者에게 食事메뉴 개선에 대하여 감사하였다 한다. 그런데 사실상은 메뉴를 개선시키지 않았다. 실질적으로는 女工의 의견이 聽取되었다는데 불과하며 女工은 자기 마음으로부터 만족을 느꼈던 것이다. 이와 같이 인간은 자기 의견이 받아들여졌다는 태

만족하는 경우가 있다. 인간은 合理的인 존재가 못되며 價値判斷을 社會的 과거와 社會的 현재를 연결시키며 상황의 변화에 따라서 내리게 되는 것이다. 그렇다고 經營者가 이 인간의 弱點만을 노려 逆利用하려는 管理方式을 채택한다는 것은 현명치 못한 일이다.

4. 歸屬意識의 鼓吹

從業員은 자기가 소속하고 있는 經營體에 歸屬意識을 갖는다는 것은 무엇보다도 중요한 일이다. 그러므로 경영체는 生産性을 높일 수 있

기 때문이다. 經營體는 종업원이 그 생의 많은 부분을 바치며 生의 의욕을 느끼는 場所이기도 하다. 從業員이 歸屬意識을 느끼게 되는 것은 經營風土와 經營者의 자세에 달려 있다 할 수 있다. 經營體가 어느 개인의 獨占物이 아니며 하나의 제도로서 존속하며 社會的 책임을 다할 수 있어야 하는 것이다.

이 외에 여러 가지 在來의인 人間關係 개선의 諸制度가 있으나 이것은 教科書에 맡기기로 하고 이만 줄인다.

祝 發 展

韓 國 洋 灰 株 式 會 社

社 長 鄭 英 基