

人事管理의 再認識

宋 泰 憲 譯

〈東洋세멘트 總務部長〉

譯者 註

우리나라 「經營學」의 역사는 日淺하다. 大學이 「經營學」을 獨立科로 설정한 것은 1955年 高大가 그 시초이었고 서울大學校가 經營大學院을 설립한 것은 1963年이니까 아직 고등학교를 채 卒業하지 못한 未成年이라고 할 수 있다.

그 중에서도 특히 「人事管理」는 國內企業에서 疏外當해 왔기 때문에 大學講議는 마치 카메라를 매고 안내원 것발을 따라 觀光 다니는 外國人 같은 處地에 있었다.

機械附屬品을 사고 管理하기 위하여는 「業務部」를 設置하고 돈을 꾸어 오고 稅金을 調節하기 위하여는 專擔 「常務理事」를 두지만 「사람」이라고 하는 附屬資財를 사고 管理하는 데에는 「勞務係」 하나로 충분하였던 것이다.

原資材나 기계부속 따위는 時勢가 날뛰기 일쑤이고 國際經濟의 영향을 받아 需給事情이 突變하기 때문에 原價管理上 「部組織」이 필요하지만 時勢變動이 완만하고 단순하며 供給資源이 명동거리에 넘쳐 흐르는 「사람」이라는 資源을 관리하는 데에는 들고(辭令簿), 나는(退職金計算支給) 기록이나 유지하는 정도의 「係組織」으로도 충분하였던 것이 事實이다.

그러나 「사람을 볼트·넛트보다 다루기 쉬운 資源」이라고 하는 생각이 果然 옳은 것인가. 임으로만 「人和團結」을 훈시하고 一對一로 面對할 때면 으레 「여러분의 工場」이라고 등을 두드리면서 종업원 第一主義를 구호로 삼는 한국의 國際的 「企業家」가 사실상의 사람 대접을 쇠조각인 볼트·넛트나 수포책 한 권보다 푸대접해서야 되겠는가.

여기 紹介하는 글은 이에 대한 적합한 대답 형식의 內容으로서 選定한 것이다. 韓國의 無名學徒 이름으로 曰曰否해야 코방쿠도 퀴지 않을 風土病을 감안하여 外國인 글을 소개하기로 한 것이다.

原著者 「増田米治」氏는 日本 勞動省에서 勞動經濟 擔當官吏를 역임하면서 大學에서 講議도 맡고 있는 實務와 理論을 겸한 사람이다. 原本은 經營學 전반에 관한 基礎理論을 일상적인 實務를 비유하면서 소개한 實務書 「經營實務」 副題 「매니지먼트」의 實際問題로서 여기에 소개할 부분은 第三部 經營技術의 新 展開중 第二章에 해당하는 人間關係 分野이다.

原著者가 이 글을 펴낸 것은 14년 전의 日本으로서 당시의 日本 企業界는 오늘날의 韓國 企業界보다 한 층 높은 수준의 經營理論을 도입하고 있었던 상황임을 참고로 말하여 둔다.

I. 觀念的 工場에서의 勞務管理

1. 눈에 보이지 않는 工場

“여러분은 항상 두 개의 工場을 管理하고 있다는 것을 잊어서는 안될 것입니다. 그 하나는

여러분의 눈에 보이는 工場입니다. 그러나 그것 이외에 또 한개의 工場, 즉 여러분의 눈에 보이지 않는 工場이 있으며, 그것이 곧 觀念的 工場 (Phantom Factory)입니다.”

全美國 製造業者協會 會長 배넷트씨가 總會 席 상에서 이렇게 연설을 시작했다. 모든 사람이 귀 를 기울이고 있을 때 그는 그의 연설을 계속했

다.

「이 觀念的 工場이란 것은 從業員들의 勤務意慾에 의해 그물의 눈과도 같이 얽혀져 있는, 눈에 보이지 않는 生産組織이며, 이것을 어떻게 管理하느냐에 따라서 여러분의 工場經營은 막대한 영향을 받게 되는 것입니다. 그러므로 이 觀念的 工場이야말로 여러분의 工場을 능률적으로 運營함에 있어 잠시도 소홀히 할 수 없는 중요한 工場인 것입니다」라고 했다.

2. 從業員이 바라는 5個條項

그리고 나서 그는 工場의 勤務意慾과 직결되는 문제로서 從業員들이 바라고 있는 다섯 가지 조목을 들었다.

첫째, 從業員들은 인간적인 待遇를 바란다는 것입니다. 從業員은 단순한 카본 페이퍼나 타이프라이터의 키이는 아닙니다. 그들은 독립된 자유성을 지닌 인간입니다. 그러므로 여러분은 工場 안을 자유로운 분위기로 만들어 그들을 인간적으로 대해야 할 것입니다.

둘째, 從業員은 自己 成長의 意慾을 가지고 있다는 점입니다. 사람에 따라서 그 才能과 생활의 흥미가 다르긴 하겠지만 그들은 직장 안에서 끊임 없이 성장하며 발전하고자 하는 意慾을 가지고 있는 것입니다. 언제까지나 똑 같은 일을 되풀이하고 있는 동안에 반드시 불만이 생기게 되는 것입니다. 이와 같은 그들의 희망을 받아들여서 적절한 處遇를 하는 것이 여러분의 책임인 것입니다.

셋째, 從業員들은 무엇을 달성하고자 하는 慾望을 가지고 있다는 사실이며, 무엇인가를 해낸다는 것은 인간적인 스타일이며, 삶의 보람인 것입니다. 그러므로 여러분은 항상 그들이 어떠한 것을 달성하고자 하는가를 잘 보살펴서 그것을 이루어질 수 있도록 할 일입니다.

네째, 從業員은 자기의 價値를 인정 받고 싶은 慾望을 갖고 있다는 것입니다. '나는 이 會社에 없어서는 안될 사람이다. 현재 上司는 나를 인정해 주고 있으며, 나도 이 會社에서 일하고 있음을 자랑으로 여기고 있다'라는 기분으로 일하고 싶다고 그들은 모두 원하고 있는 것입니다.

다섯째, 從業員은 무슨 일에든지 공헌하고 싶다는 意慾을 지니고 있다는 사실이며 누구나 인간인 이상 자기가 하는 일이 會社에서 뿐만 아니라 사회를 위해서도 공헌할 수 있는 길이 되기를 원하는 것은 당연한 일입니다. 이와 같이 무엇을 이 세상에 남기고자 하는 意慾을 충족시키는 것이 여러분의 의무인 것입니다.

이 베넷트씨가 말하는 觀念的 工場이야말로 人間關係의 본질을 잘 표현한 말이다.

또 다른 한 가지 제너럴·훗즈 會社의 클라렌스 會長의 말을 들어 보기로 하자.

“우리들은 사람의 시간을 돈을 주고 살 수 있습니다. 일정한 장소에 여러 사람의 육체를 묶어서 살 수도 있습니다. 더욱 숙련된 筋肉勞動을 시간당 또는 하루에 얼마씩 따져서 살 수도 있습니다. 그러나 우리들은 이 사람들에게서 열심을 살 수는 없습니다. 創意力과 誠實性도 살 수가 없습니다. 정신, 마음 그리고 혼을 집중하는 것도 살 수는 없는 것이지만 이와 같은 것들은 우리들 經營者들이 반드시 획득하지 않으면 안되는 것입니다. 쉽게 말하면 이것이 바로 기업체 내에서의 經營者와 從業員과의 人間關係인 것이며, 生産機構에서의 인간성의 부활인 것입니다. 더욱 구체적으로는 從業員이 직장에서의 개인 혹은 집단으로서의 만족감이란가 勤務意慾과 같은 社會心理의인 면에서의 人間相互의 관계를 가리키는 것입니다. 그리고 이것은 어디까지나 經營者와 從業員과의 관계이기 때문에 소위 勞使關係와는 일단 구별되어야 할 것입니다. 技術的으로나 機械的으로나 産業的으로나, 더욱더 진보된 국민으로서의 美國人들은 이 生産性의 유력한 근원이 되는 인간의 일하려는 의사의 탐구에 더욱 깊은 관심과 노력을 경주해야 할 것입니다.”

3. 人間關係란

이상과 같은 두 가지 연설에서, 人間關係란 무엇인가 하는 것은 대략 이해가 되었을 줄이나 다음으로는 美國에서 人間關係의 표본이 되어 있는 「케이스·데이비스」著 「企業에 있어서의 人間關係」에서 그의 정의를 보기로 하자.

「人間關係란 從業員 개개인이 경제적 심리적 사회적 만족을 얻으면서 협동하여 생산적으로 일할 수 있는 직장 環境을 조성하고, 그 속에 從業員들을 전체적으로 융합시키는 일이다.」

또 美國에서는 經營者와 勞動組合과의 관계를 勞使關係라고 말하여, 人間關係와는 뚜렷이 구별하고 있으며 賃金, 勞動時間 그 밖의 기본적인 문제는 勞使의 團體 交渉에 의하여 해결하고 人間關係와는 별도로 취급하고 있다. 그리하여 이 두 개를 총합한 것으로서 産業關係(Industrial Relation)라는 용어가 쓰여지고 있는 것 같다.

II. 勤勞意慾과 人間關係

1. 호오손 工場의 實驗

人間關係에 관한 문제가 美國에서 본격적으로 취급되게 된 動機가 된 것은 예의 「호오손 리서치」이다.

1924 년에서 1932 년에 걸쳐 Western Electric 會社의 호오손 工場에서 일련의 實驗이 행해졌던 것이다. 第一의 實驗은 <照明도가 作業에 미치는 影響>을 조사한 것으로 從業員을 두 개의 그룹으로 나누어 實驗했다.

A組는 照明도를 일정하게 해 놓고, B組에서는 점점 照明도를 높여 갔다. 그랬더니 B組 쪽에서는 밝아져 갈수록 生産高가 증가되었으며, 이것은 예상에 들어 맞은 셈이었다. 그런데 뜻하지 않은 것은 A組 쪽에서도 똑같이 生産高가 높아져 갔다는 사실이다. 이것은 어찌된 일인가? 그래서 이번엔 B組 쪽의 照明을 점점 어둡게 해 보았다. 그랬더니 또다시 놀란 것은, 이번에도 역시 生産高는 점점 높아져 간 것이다. 이 實驗에 의하여, 人間の 勞動에는, 무엇인가 물질적 조건 이외의 것이 개재한다는 것을 알게 되었다. 그리하여 호오손 工場에서는, 1927 년부터 第二의 <組立作業에 관한 實驗>을 시작했다.

이번엔 6명의 少女를 한 그룹으로 하여 평소와 같은 그룹을 짜서 각각 좁고 긴 벤취에 한 줄로 세워 繼電器를 만드는 작업을 시켰다. 그리하여 賃金形態를 都給制로 바꾸기도 하고 휴식 시간을 길게 하기도 하고 茶果를 지급하기도 하

는 등 여러가지로 연구하여 勞動條件을 개선하며 되도록 生産能率을 높여 놓고는 갑자기 본래의 조건으로 되돌려 보았다. 작업조건이 나빠졌으므로 生産高가 갑자기 줄어들 것이라고 예상했던 것이 뜻밖에 이번에도 生産은 반대로 대단히 증가된 것이다. 여기서 여러가지로 조사한 결과 實驗室에 監督者가 없는 데서 오는 해방감과 그들의 보건의 노동조건에 대한 經營者側의 친절 한 배려가 그들의 작업에의 협력적 태도를 현저하게 높였다는 사실을 알게 된 것이다.

2. 非公式組織

계속하여 세번째 순서로 面接計劃이 실시되었다. 이것은 약 2萬 1千名の 從業員 한 사람 한 사람에게 대하여 모두 행하여졌는데, 요새 말하는 <態度調査>라는 것으로서 그 결과 다음과 같은 일이 밝혀졌다.

① 勞動者의 행동은 감정과 동떨어져서는 이해할 수 없다는 점.

② 감정은 위장할 수 있다는 점.

③ 감정은 그 사람의 전체적 상황에 비추어 비로소 이해할 수 있다는 점. 그리하여 인간의 행동은 結局 제각기 놓여진 개인적 사정에 의하여 좌우된다는 사실을 알게 되었다.

네번째로 <捲線作業에 관한 觀察>이 행해졌는데, 이것은 捲線工, 납땀공, 檢査工 등 세 職種の 그룹으로 나누어서 집단적 작업을 할 때 무엇인가 그들의 행동을 규제하는 것이 있을 것인가 하는 것이 이 관찰의 목적이었던 것이다. 그리하여 다음과 같은 사실을 알게 되었다.

① 지나치게 能率을 올리면 그로 인하여 賃率이 떨어지게 된다고 해서 말을 듣고

② 지나치게 能率을 낮추면 詐欺꾼이라는 말을 듣게 되고

③ 監督者에게 알리면 密告者라는 말을 듣게 되며

④ 檢査工이 檢査工으로서의 책임을 다하면 좋게 보이질 못한다.

이 관찰 결과로 개인적 사정 이외에 그룹을 단결시키고 구속하는 어떤 非公式의 組織이 존재한다는 사실이 밝혀진 것이다.

이상과 같은 수십년간에 걸친 상세한 실험 결

과 다음과 같은 결론이 나오게 된 것이다.

① 從業員의 勤勞意慾은 그들이 지니고 있는 감정에 의하여 좌우된다.

② 이러한 감정은 오로지 각자의 개인적 사정에 따라 다르다.

③ 그리고 그가 소속하고 있는 집단내의 사회적 사정에 의하여 제약된다.

3. 人間關係의 좋지 못한 事例

人間心理란 실로 복잡한 것이다. 그러면 人間關係에 있어 호감을 주는 것이 얼마나 從業員의 勤勞意慾에 영향을 미치는가를 美國에서 있었던 몇 가지 구체적 事例를 들어 보기로 하자.

美國의 어느 工場에서 새로운 賃金率을 적용시키기로 했다. 그런데 이 新賃金率이 勞動者의 수입을 더하게 함에도 불구하고 勞動者들은 그것에 반대하여 분쟁을 일으켰다. 이것은 會社側이 勞動者들의 감정을 무시하고 新賃金率을 내려 밀었기 때문이었다. 그리하여 현장 監督者나 勞動組合의 의견을 듣고 여러가지로 의논한 끝에 겨우 문제의 해결을 보았다.

또 다음과 같은 事例도 있다. 美國의 어느 被服工場에서는 철저한 分業化로 장기간 生産能率을 올려 왔다. 그런데 그것도 점점 한계점에 이르렀기 때문에 이번엔 한 사람의 여공에게 전체의 공정을 一貫作業으로 시켜 보았더니 生産能率이 대단히 올랐다. 이것은 被服을 혼자서 지어 낼 수 있다는 완성의 기쁨이 여공의 勤勞意慾을 북돋우었던 것이다.

다음엔 반대로 人間管理의 방법을 그르친 예로서, 美國의 어느 化學工業會社에서, 독재적인 前社長을 대신하여 인텔리인 근대적 감각을 지닌 그의 아들이 二代社長이 되었다. 그는 민주적인 思考方式으로 從業員의 의견과 고충을 그때 그때 살피기도 하고 “社長室 문은 항상 從業員에게 열려져 있다”라고 선언했다. 이것은 하급 직원들에게 평판이 좋았지만 중간층인 課長이나 部長들이 점점 들뜨게 되어 그들의 불만이 커졌다. 결국엔 會社 전체의 組織이 원만히 운영되지 못하게 되어 經營의 不振狀態를 초래하게 되었다.

III. 人間關係 管理의 方法論

1. 네 가지 人間關係 方策

「人間關係의 사고를 연구 실시하기 위해서는 우선 그 組織의 확립이 필요한 것으로서 美國의 大會社에서는 항상 이 점에 힘을 기울이고 있다. 특히 人間關係의 第一線 實施機關인 監督者에 대하여 그것을 위한 광범한 권한을 부여하고 있음은 우리들이 많이 배워야 할 일이다.

다음으로는 會社가 세운 人間關係計劃이 아무리 훌륭한 것이라 하더라도 이것을 실시하는 管理者側에서 진심으로 그 정신과 방법에 대하여 충분한 이해를 갖지 않으면 실제의 효과를 볼 수가 없는 것이다. 그래서 특히 全國에 많은 工場과 支店을 가진 大會社인 경우엔 통일적이고도 총체적인 計劃에 의한 教育訓練에 주력하고 있는 것이다.

또 그 實施 方法은 제각기 독자적 방법이 취해지고 있으나, 공통적으로 말 할 수 있는 점은 人間關係는 經營者와 從業員과의 상호 신뢰와 이해 위에 이루어지고 있다는 사실이다. 그리하여 의사 소통(Communication)과 經營參與(Participation)가 그것을 위한 중요한 골자를 이루고 있다」라고 日本 生産性本部의 「人間關係 專門視察團 報告書」는 말하고 있다. 결국 人間關係의 方法論으로서 다음 세 가지 점이 지적되고 있다.

- ① 人間關係의 管理組織의 확립
- ② 監督者에 대한 총합적 教育 訓練의 實施
- ③ 經營者와 從業員간의 意思 疎通
- ④ 從業員의 經營 參與

2. 一線 監督者(Foreman)의 教育訓練

美國에서는 監督者가 原價 管理나 生産管理의 第一線 責任者가 되어 있다는 것은 앞에서도 말했지만, 그들은 勞務管理의 경우에도 마찬가지로 그 큰 支柱가 되는 것이다. 특히 人間關係의 管理에 있어서 監督者의 役割은 그들과 從業員 사이의 접촉이 직장의 분위기를 좌우하여 從業員의 勤勞意慾에 직접 영향을 끼친다는 의미에

서 극히 중요시되고 있다. 그래서 美國에서도 監督者에 대한 教育訓練이 철저히 행해지고 있지만 여기에 Western Electric 社의 경우를 예로 들어 보면, 그 講座의 목표를 監督者(Foreman)의 指導能力 신장에 두고 있다.

「指導能力」이란 타인과 함께 타인을 통하여 일을 해 내는 能力인 것이며, 구체적으로는

- ① 책임을 지고 활동하는 능력
- ② 타인과 함께 협력하여 일하는 능력
- ③ 部下에 대하여 能率적으로 일을 시키고 만족감을 주는 능력인 것이다.

이러한 관점에서 Group(集團)을 통하여 일을 해 내는 職務를 책임있게 수행하려면 어떠한 태도를 취해야 할 것인가를 연구하게 하는 教育訓練計劃도 마련되어 있다.

3. 技巧보다는 태도를 중시

태도란 것이 특히 중요시되고 있는 것은 人間關係가 말하자면 현장에서의 監督者和 部下와의 人間적인 접촉을 통하여 성립되기 때문이며, 그런 경우에 중요한 것은 部下와 접촉하는 요령 등 단순한 技巧로서가 아니고 그 자신의 태도에 달려 있다고 한다. 이와 같은 점에 대하여 Western Electric 社의 Manual(便覽)에서는 태도란 어떠한 것인가를 다음과 같은 비교에 의하여 밝히고 있다.

① 溫厚, 親切, 友誼, 寬大——이와 같은 人間성은 중요하지만, 그 때와 장소에 의하여 이것이 적당히 나타나도록 고려하지 않으면 안 된다.

② 道德的·倫理的情熱——이것도 人間關係에 필요하지만, 이와 같은 선량한 의도만으로서는 충분하지 못하며, 일을 수행하는 것이 필요한 것이다.

③ 사람을 다루는 方法(Gesture) 및 要領——組織의 상하에 대하여 처세를 잘 한다든지 타인을 잘 움직이게 하는 技巧도 최소한도 필요하지만 그것보다도 중요한 것은 자신의 태도인 것이다.

④ 일정한 原理原則——부하를 통솔함에 原理原則이란 있을 수 없는 것이다. 상황은 복잡하여 一律的·機械적으로 이를 처리하기는 어려운

것이다.

⑤ 柔軟, 懷柔, 讓步——이러한 방법도 중요하지만 사람이 일하는 동기는 복잡하여 從業員에게 만족을 줄 수 있는 高度 생산을 획득함이 목적이라는 점을 항상 염두에 두지 않으면 안 되는 것이다.

人間關係 管理의 열쇠가 단순히 사람을 다루는 技巧도 아니며 또는 人間적인 인격만도 아니며 이것이 고도의 생산 달성이라는 목적과 결합되어 있다는 점에 그 어려움이 있는 것이다.

4. J社의 訓練 코스

참고로 Johnson 社의 監督 訓練 計劃을 보면 다음과 같은 사항에 대하여 한시간 반씩 15~20 코스가 주어져 있다.

- ① 監督者의 임무와 책임
- ② 勤勞意慾과 人間적 동기
- ③ 조직의 原則
- ④ 意思 疎通
- ⑤ 新規 從業員의 編入
- ⑥ 부하에 대한 訓練의 責任
- ⑦ 命令 및 指示의 傳達
- ⑧ 부하의 矯正 및 向上
- ⑨ 부하의 Trouble 취급
- ⑩ 부하와의 協議, 相談
- ⑪ 個人 評價
- ⑫ 合議 指導
- ⑬ 自己 改善
- ⑭ 專門 課目(人事, 品質管理, 生産技術, 安全, 衛生 등의 전문적 과정)

완전한 監督者가 된다는 것은 대단히 힘든 일이지만 그런대로 제 구실을 할 수 있는 監督者가 된다면 20~30명의 부하를 거느리고 高額의 俸給을 받는 會社의 훌륭한 중견 간부의 자격이 충분한 것이다.

IV. 意思疎通(Communication)과 人事 相談(Counselling)

1. 社內報로 業績을 公表

Kodak 사진會社에서는 社內報의 한쪽 귀퉁이

<表-1> 經營狀態의 社內報

項 目	金 額 (\$)
總 收 入	2,771,300
販 賣 및 써 비 스	2,771,300
總 費 用	2,691,300
賃 金 · 其 他	1,405,300
福 利 厚 生 費	100,900
稅	137,700
原 材 料 · 動 力 費	1,020,800
減 價 消 却 費	26,700
純 利 益	80,000

1958년 6월 당사 경영 상태는 다음과 같이 여러분들의 협력으로 순조로운 향상을 계속하고 있습니다.

에 自社의 經營狀態를 從業員 전체에게 철저히 주지시키기 위해 欄을 설치하여 위의 표와 같은 數字를 매월 공표하고 있다. 이것을 보고 『우리 會社는 제대로 되어가고 있구나! 이대로 간다면 연말 「보너스」는 작년보다 훨씬 많아지겠지?』라고 從業員들은 생각하게 될 것이며 그들은 더욱 더 生産에 힘쓰게 된다는 것이다. 從業員에 대하여 자기 會社의 運營方針이나 營業成績에 대한 정보나 지식을 끊임없이 제공하고, 또는 반대로 從業員들로부터 그들이 會社에 대하여 무엇을 희망하고 있는가? 또 그들이 어떠한 사회적 혹은 개인적인 번민을 하고 있는가를 들어서 그 해결에 협력해 주고 있다.

이렇게 하여 經營者側과 從業員側과의 상호 이해와 意思疎通을 도모함이 美國에서의 人間關係에 있어서의 勞務管理의 기본이 되어 있으며 이것을 「意思疎通」이라 한다.

意思疎通의 방법엔 두 가지가 있다. 그 하나는 經營者의 생각과 방침을 從業員에게 알리는 것 즉 「上意下達의 方法」이고 그 둘째는 거꾸로 從業員의 생각과 의견을 經營者가 아는 「下意上達의 方法」이다. 앞서의 社內報 등은 「上意下達의 方法」에 속한다. 美國의 大會社에서는 從業員에 대한 Communication 이 실로 철저히 이행되고 있다.

2. 公正한 人事管理 方針

새로운 사원이 입사하면 그는 인사부장으로 부터 한 묶음의 팸플렛을 받게 된다. 이것은 그 會

社의 사업내용에 관한 것으로부터 人事管理方針, 직장의 안전, 衛生, 賃金, 退職年金, 年次休暇, 醫療苦衷處理 등 전반에 걸친 것이며, 친절히 그들 전반에 걸친 기초적 안내까지도 첨부되어 있다. 신입 사원은 이것을 보면 자기들에게 어떠한 특전이 주어져 있는가? 또 이 會社에서는 어떠한 사업을 하며 어떠한 경영 상태에 놓여져 있는가를 일목 요연하게 알 수가 있는 것이다. 그리고 대개의 회사에는 명확한 人事管理方針이 마련되어 있어 그것이 人間關係的 勞務管理의 뒷받침이 되고 있다. 이제 Western Electric 會社의 「人事管理 方針」을 보면 다음과 같다.

① 從業員은 그 職務에 응하여 타당한 給與를 받는다.

② 적당한 노동 시간과 작업 환경의 안전을 유지한다.

③ 가능한 한 雇傭의 안정을 도모한다.

④ 從業員의 能力에 적응하는 職務 배치를 한다.

⑤ 昇進의 기회를 확보한다.

⑥ 從業員의 개인적 災害에 대한 지원과 보조에 힘쓴다.

⑦ 從業員의 儉素 · 貯蓄을 장려한다.

⑧ 福利厚生 활동에 대한 원조를 한다.

⑨ 會社의 이익과 從業員의 복지에 관계 있는 사항에 대하여 자유로운 意思疎通의 권리를 부여한다.

⑩ 일상 업무는 友愛精神으로 수행한다.

人間關係라고 하지만 단순한 勞務管理 技術만이 아닌, 이러한 민주적이고 공정한 人事管理 方針의 뒷받침이 없으면 참된 효과를 발휘하지 못한다는 것이다. 그래서 機構面에서도 일반사회에 대한 P.R 部와 人間關係部가 밀접하게 연결되어 있는 것이 보통이어서 經營의 사회적 책임과 從業員에 대한 인간적 대우가 일체화한 이념으로 되어 있는 것이다.

3. 人事相談(Counseling)과 退職面談

下意上達의 方法으로서 Counseling 의 방법이 활용되고 있다. 美國의 大會社에서는 專屬 Counselor(人事相談係)가 설치되어 있는 곳도 있다. 그 목적은 다음과 같다.

첫째로 會社의 정책이나 監督 방법에 대한 從業員의 태도를 안다는 것.

둘째로 從業員에게 자기의 의사를 자유롭게 표명할 수 있도록 배려하는 것.

「人事相談은 번민이 있는 사람 또는 실망에 찬 사람을 취급하는 人間關係의 영역인 것이다. 자기의 생각을 발표하기 쉽도록 해 주고 심경을 숨김 없이 털어 놓게 하기 위한 人事相談의 방법으로서

① 상대방이 말하는 것을 잘 들어 줄 것.

② 무엇이든지 기탄없이 말할 수 있도록 해 주는 것이 가장 중요하다. 이것을 효과적으로 행하기 위해서 人事相談係는 관대하여 사람의 말을 잘 받아 들일 수 있는 사람이어야 하며 비평적이어서는 안된다」라고 D. 에디슨社의 案内書에 써어져 있다. 즉 人事相談의 효과는

① 從業員의 실망을 덜어 준다.

② 번민하고 있는 문제를 명확히 하는 것.

③ 해결 방법의 발견 등이며 이로써 從業員의 사기를 측정함과 동시에 그들의 실망이나 번민을 제거하여 사기를 높여 주는 심리적인 효과가 있는 것이다.

J. Johnson 社에서는 退職面接이란 방법을 쓰고 있다. 退職者와 면접하여 그들에게서 지금까지 마음에 품고 있던 불만이나 감상 등을 듣는 것이다. 退職者 쪽에서는 이왕 그만 두는 것이니까 평소엔 못했던 말도 다 털어놓기 때문에 同社에서는 이 退職面接은 대단히 효과가 있다고 말하고 있다.

<參考資料>

<Western Electric 會社의 人事方針 10 憲章>

從業員과의 관계

타인의 일을 지도할 책임이 있는 從業員에 대하여, 본문은 會社의 從業員 관계에 관한 방침을 더욱 완전히 이해하여 줄 것을 목적으로 하고 있으며 이 모든 규정을 실행하는 여러분이 책임과 會社의 全部門에 걸쳐 계속 일률적으로 실행하기 위하여 채택되는 방법에 대하여 주의를 환기하고 있다. 人事部는 會社의 幹部나 監督者에 대해 從業員을 다루는 방법에 관하여 권고하고 원조하기 위해 설치되어 있으나 全從

業員과의 일상 관계에 있어 方針의 효과를 거두는 책임은 여러분에게 달려 있다. 從業員과의 올바른 관계는 會社의 성공에 없어서는 안 될 요인중의 하나이며, 會社의 方針은 공정한 정신으로 從業員을 대우한다는 從業員 스스로의 확신에 기초를 두지 않으면 안된다. 그 方針이란 다음과 같은 것이다.

① 이루어진 서비스에 대하여 充分히 그 代價를 치를 것. 全從業員의 기록이 정기적인 심사를 받을 경우, 여러분의 責任은 給與率이 공정하게 조정되어 있는가를 확인하는 것이다. 보상은 재능·책임·서비스 기간과 발전 能力에 따라 生計費, 일반 經濟條件과 동일지역에서의 他會社가 동일 직종에 지급하는 賃金에 타당한 배려가 있어야 한다.

② 합리적인 작업 시간과 안전한 작업 조건을 유지할 것.

作業場·倉庫·事務所·食堂·休憩室 등의 시설을 적절 편리하게 설비 유지하여 從業員의 복지를 이룰 수 있도록 특히 주의를 기울여야 한다는 것이다. 作業時間·休暇·醫療 서비스와 결근시의 지급에 대하여 주의 깊은 고려가 있어야 할 것이다.

③ 事業條件과 일치하게 계속적인 雇傭을 제공할 것.

事業經營에는 안정된 작업과 변함없는 雇傭이 제공되도록 끊임없는 노력을 기울여야 한다. 減員을 피할 수 없을 경우엔 勤續 期間이 긴 從業員을 確保하도록 配慮할 것이며 增員하게 되는 경우에는 前從業員에게 優先權이 주어져야 한다. 從業員의 勤務記錄은 繼續維持해야 한다.

④ 從業員에게 그 能力에 가장 適合한 일을 시키도록 할 것.

從業員이 最大限으로 發展할 수 있고 有用한 機會를 活用할 수 있는 일을 각 사람이 맡을 수 있도록 考慮되어야 한다. 從業員이 처음 雇傭될 때, 일의 割當에 크게 注意를 기울여서 必要하던 여러 가지 일을 試驗의으로 시켜보도록 함이 좋을 것이다.

⑤ 各自가 會社의 業務를 통하여 發展할 수 있도록 指導할 것.

缺員이 생겼을 때에는 會社에 在籍中인 從業員이 優先權을 가진다. 各從業員은 自己의 일과 會社 全體의 일과의 關聯을 理解하여 일과 經驗의 多樣性과 發展을 위해 訓練이 提供되어야 한다.

會社 밖에서 教育의 機會를 얻고자 願하는 從業員에 대하여 情報과 報告가 있어야 할 것이다.

⑥ 必要할 때에 從業員을 援助할 것.

從業員 福祉 計劃의 目的과 範圍를 充分히 理解하여 病이나 事故로 일할 수 없게 되었을 때에 援助해 주고 退職金을 支給하는 것이 必要하다. 그밖에 危急할 때를 위해 貸與資金을 認定해야 할 것이다.

⑦ 節制와 儉約을 獎勵할 것.

여러분은 部下에게 節制와 儉約을 獎勵함에 必要한 株式購入計劃이나 그밖의 方法을 알려 주어 興味를 가질 수 있도록 해 줄 責任이 있다. 住宅의 購入이나 建設, 銀行 融資의 利用, 保險計劃, 그밖의 個人的인 資金問題에 대하여 從業員이 情報나 相談을 希望할 때에는 斯界의 專門家와 接觸할 수 있는 기회를 마련하여 주어야 한다.

⑧ 社交·運動, 그밖의 Recreation 活動에 協力할 것.

施設을 提供하여 이런 種類의 組織화된 活動費用의 一部를 負擔하며 會社에 있는 施設을 더욱 잘 活用시켜 獎勵하여야 한다.

⑨ 從業員 自己의 복지나 會社의 關心 있는 問題에 대하여 幹部와 自由로이 議論할 수 있는 權利를 각 從業員에게 줄 것.

여러분이 指導하고 接觸하는 사람들에게, 自己의 福祉와 會社가 關心 있는 問題에 대하여 여러분이나 會社의 幹部와 의논할 것을 希望할 경우엔 同情과 偏見 없는 考慮를 아끼지 않는다는 確信을 갖게 하는 것은 여러분의 責任인 것이다.

⑩ 友愛精神으로 日常의 일을 遂行할 것.

會社가 發展함에 따라 점점 人間的인 配慮가 要請된다. 規程·標準·前例 등은 會社의 規模가 커감에 따라 必要하게 되지만 그것들을 管理하는 精神은 公正하고 또 好意的이어야 하는 것이다. 禮儀는 社外의 사람을 대할 때와 똑같

이 組織內에서도 重要한 것이다. 非能率과 無關心은 許容되지 않으며 각 部分에 있어 會社 일 에 충실하고 열렬한 關心을 갖도록 하는데 監督者의 努力이 加해져야 한다.

V. 經營參與와 集團決定

1. 從業員의 自發的 協力

「사람은 外部로부터의 變化나 批判에 대하여는 反抗하지만, 만일 自己 自身이 自進하여 變化하든가 自己 批判을 하게 되면 이것을 탓하지 않는다는 心理的 傾向을 갖고 있다. 이와 같은 人間心理를 살려서 일을 하는 것이 經營者의 職責인 것이다」라고 마사추세츠 工科大學의 무어 助教授는 말하고 있다.

人間關係의 勞務管理에서 經營參與라는 것이 重要視되고 있는 것은 이러한 觀點에서이다.

經營參與라는 것은, 소위 經營參加와는 달라 經營權이나 勞動權의 對立關係나 團體協約과 直結된 것은 아니고 生産의 建設的인 方向에 있어서 經營者의 Initiative로 上下 關係에 있어서 從業員의 의사를 經營에 반영시키는 것을 말한다.

무어 助教授가 말하는 것과 같이

“人間心理”는

① 改善을 願한다.

② 組織의 一員이 되고자 한다.

③ 무엇에든지 寄與하고자 한다.

라는 性向을 지니고 있기 때문에 勞務管理에 臨하여 強制的으로 위로부터 일을 시키는 것이 아니고 職場에서 積極的으로 Idia 나 計劃을 짜 내게 하고 이것을 점점 經營에 反映시켜 간다면 從業員의 自發的 協力を 기대할 수 있으며 勤勞意慾도 대단히 높아진다는 것이다.

2. 集團결정의 방법

經營參與를 具體的으로 實施하기 위한 技術은 集團活動技術(Group Action Technique)이라 불리우며 勞使委員會, 職場委員會, Junior Board, 複層經營(Multiple Management)이라는 制度的인 것에서부터 Group會議라든가 集團討論과 같은 非公式的인 것까지 있다. 더우기 Junior Board

라는 것은 青年重役會와 같은 것이며, 複層經營이라는 것은 會社의 役員만이 아니고 從業員代表로 構成된 役員會도 같이 參加하여 經營方針을 定한다든가 하는 方法을 말한다. 여기에서 다루어지는 問題는 앞서도 말한 바와 같이 團體交涉의 對象이 되는 基本的인 勞使間의 問題는 除外되고 技能工養成計劃, 作業評價計劃, 職場訓練計劃, 安全管理計劃, 提案制度 등의 設定과 같이 오로지 生産現場에 直接連結된 事項에 限한다.

또 經營參與를 잘 하기 위해서는

① 下部에 責任을 지게 할 것.

② 經營에 관한 情報를 끊임 없이 알리는 것이 重要하며 (Drucker), 더우기 다음의 여러가지 點을 考慮해야 한다.

① 問題의 解答을 이미 알고 있을 경우에 集團決定의 方法을 使用해서는 안된다.

② 이미 決定된 것으로 단지 그 正當性을 나타내기 위한 目的으로 集團의 協力에 呼訴해서는 안된다.

③ 自己의 責任 회피를 위해 集團決定을 利用해서는 안된다.

④ 集團이 直接 關係있는 領域 以外의 일에 意見を 強制해서는 안된다(무어助教授).

3. 經營參與의 效果

經營參與를 活用했을 경우에 어떤 效果가 있는가? D·에디슨社에서는 1948년부터 1950년까지에 約 1,500名의 監督者 訓練을 行하고 監督者와 그 部下 사이의 經營參與에 힘썼다. 이 경우에 「最高經營層 ↔ 中間經營層 ↔ 下層經營層 ↔ 從業員」과 같은 方法으로 各階層間에 集團決定의 方法이 取해졌는데 그 一般的 效果로서 經營側에서는

- ① 勤勞意慾의 양양
- ② 生産 標準의 高度化
- ③ 品質의 向上
- ④ 經營에 대한 判斷의 正確
- ⑤ 監督者가 미처 發見할 수 없었던 諸事實에 대한 注意 喚起
- ⑥ 管理者 問題에 대한 健全한 思考方式이라

고 하는 點이 顯著하게 改善되었다.

또 一般從業員에 대하여는

① 問題의 決定에 의하여 滿足을 느낀다.

② 贊否 態度의 發表를 許容하며 承認해 준다.

③ 勞動組合의 集團的 壓力을 建設的으로 利用한다.

④ 強制를 느끼지 않고 不愉快한 일도 自進하여 한다.

⑤ 決定의 成功 여부에 責任을 느낀다.

⑥ 會社에 대한 歸屬感을 強하게 한다.

⑦ 各人의 權利가 認識된다.

⑧ 目標가 明確하여지고 進歩가 눈에 띄는 人間關係的 慾求를 滿足시키는 效果가 있었다라고 報告되어 있다.

이밖에 이런 事例도 있다.

A會社에서는 工場의 擴張 計劃을 세우는데 있어 監督者들에게 「새로운 工場建設의 場所나 그 工場에 配置될 監督者는 누가 適任者인가」라는 問題에 대하여 意見を 구했다. 그랬더니 監督者들은 共同 研究에 의해 새로운 敷地 및 그 配置 候補者 名簿를 提出했다. 또 工場設計에 대해서도 新工場으로 옮기게 될 候補者인 監督者들의 協力을 얻어서 이것을 자세히 檢討한 結果 新工場의 建設費가 많이 절감되었다.

B會社에서는 幹部 教育 計劃의 일환으로서 中堅幹部의 査定 評價計劃을 세우기로 했다. 最初엔 이것을 Consultant(經營上의 相談役)에게 委囑하기로 되어 있었던 것을 中堅幹部들에게 그 일을 맡겼더니 그들이 만든 기준은 外部에서 들여온 것보다도 더욱 嚴格한 것이었다.

C會社에서는 事務關係의 記錄·Report·書式·手續·器具에 대하여 集團決定의 方法을 取한 結果 많은 文書的 事務가 改良되어 事務量도 合理化되었다.

VI. 人間關係의 基盤과 背景

1. 美國의 人間關係의 基盤

Human Relation 만큼 새로운 經營技術로서 日本에 導入되고 있는 것은 없다고 해도 過言이 아닐 것이다.

그만큼 人間關係의 勞務管理는 日本에 普及되

어 있는 것이다. 그런 만큼 소위 「어깨 두드리기 戰術」이라고 하는 반감지 않은 稱號를 받고 있으며 總評系인 組合으로부터는 勞働者에게 企業意識을 侵透시켜 組合運動을 後退시키는 것이라고 원수처럼 評價하고 있다. 물론 이와 같은 勞働組合側의 反撥이나 非難에도 그들나름으로의 根據는 있다고 본다. 왜냐 하면 日本의 經營者中에는 아직 참된 人間關係의 意味를 理解하지 못하고 그 技術만을 利用하고 있는 傾向이 있기 때문이다. 美國에서 Human Relation 이 發達한 데는 그에 相應하는 歷史的인 背景이 있기 때문이며 이런 點을 먼저 잘 알아 둘 必要가 있는 것이다. Human Relation 視察團의 報告는 이 點에 대하여 세 가지 觀點에서 다음과 같이 說明하고 있다.

첫째 F. W. Taylor 의 科學的 管理法로부터 人間關係의 管理 轉換을 가져온 物的 基礎로서 美國의 生産技術體系의 大規模化, 高度化가 指摘된다는 것, 즉 人間을 生産組織의 一部로 取扱하는 方法에 대한 反省이며 生産機構에 있어서의 人間性의 復活인 것이다. 더욱이 Taylor System 이 어디까지나 經營方法, 手段의 테두리 안에서의 問題에 머무는데 대하여 人間關係는 美國經營者의 새로운 經營觀이나 社會觀의 一環으로 取扱되고 있다는 것이다.

즉 人間關係는 勞働者를 企業에 있어서의 從業員으로서만이 아니고 널리 社會의 一員으로 認定하는데 그 哲學的인 理念이 있다고 할 것이다.

둘째 美國 勞働者의 社會的 經濟的 地位의 強化라는 점이며 建國 以來의 勞働力의 不足이 産業의 高度化에 相應하여 勞働者에게 高賃金과 熟練工化, 知能工化를 招來함과 同時에 그들의 社會的·經濟的 地位를 끊임없이 높여갔던 것이다. 그리하여 勞働組合運動의 飛躍的 發展이 經營에 대한 勞働者의 思考方式과 態度를 變化시켜 經營者側에게 從來의 非人間的인 노무관리 政策에 대한 反省을 불러 일으키는 契機가 되었다는 것이다.

세째 美國에서의 傳統的인 民主主義精神을 들 수 있으며 個人의 人格과 自由의 尊重이란 것은 위로는 政治로부터 아래는 日常生活에 이르기까지 一貫하여 그 徹底를 기하고 있는 것이다.

즉 人間關係는 이와 같은 美國人의 良識에서 培養된 個人主義, 自由主義, 民主主義의 하나의 歷史的 發展인 것이며 그 가운데 美國의 産業 民主主義의 生活方式이 具現되어 온 것이라고 본다.

2. 日本에 適用시키려면

위에서 說明한 바와 같은 人間關係의 勞務管理를 社會的으로나 經濟的으로 전혀 基盤이 다른 日本에 適用시키려 할 때는 이와 같은 諸事情을 充分히 考慮하면서 慎重한 態度로 臨해야 한다는 것이다.

「Human Relation 視察團 報告書」에서는 이 點에 대하여 다음과 같이 권고하고 있다.

① 먼저 人間關係의 밑바탕에 있는 思考方式과 基本原理를 잘 理解하는 것이 重要하며 單純한 技巧나 方法論은 枝葉的인 問題인 것이다.

② 人間關係의 導入에 있어서는 經營者가 참으로 그 社會的 責任을 認識함과 同時에 勞働組合도 生産의 結果로서의 分配 鬭爭은 하지만 經營의 生産의 技能을 最高로 發揮하는 것이 勞使 共通의 問題라고 보는 立場에서 새로운 勞使協力體制를 만들어 가는 것이 必要하다.

③ 또 各企業의 固有한 事情과 참다운 必要性에 따라 行할 것이며 單純한 流行이나 模倣으로 하는 것은 오히려 위험한 일이다. 現實的으로는 美國에서도 그 導入方法이 千篇一律의은 아니다.

④ 人間關係는 人事管理分野에 그치지 않고 企業經營 全般에 關連되는 問題이기 때문에 總合的·計劃的·持續的인 것이 必要하지만 무엇보다도 最高經營者의 充分한 理解와 積極的인 態度가 없이는 中途에서 그치고 오래 持續되지 못할 우려가 있다.

3. 批判的인 見解

日本의 勞使間에는 아직 人間關係의 基盤이 없다고 하여 否定的인 見解를 가지는 傾向이 있다. 그 理由의 하나로 日本에서는 아직 人間關係 以前의 問題로서 機械나 設備의 前近代性을 脫皮함과 同時에 더욱 科學的이고 合理的인 經營管理方式을 導入하는 것이 先決問題이다.

두번째는 民主主義的인 社會意識의 缺如이다.

오래 傳統에서 培養된 美國의 民主主義와는 달리 日本에서는 먼저 民主的인 社會나 産業民主主義를 育成하는 것이 先決問題이다.

確實히 日本의 現狀을 보면 이와 같은 人間關係 否定論에는 相當한 根據가 있는 것 같다. 經營者가 從來의 前近代의인 勞務管理方式 위에 形式만의 人間關係를 가져다가 가장 安易한 勞務對策이라고 생각한다면 그것이야말로 지나친 판단 錯誤가 될 것이다.

〈參考資料〉

다음에 내용은 資料는 썩거미싱 會社가 美國의 大企業에서의 人事方針을 集約하여 16가지의 原則으로 만든 것이다.

〈썩거미싱社 “美國의 大會社에 있어서의 人事管理 16 原則”〉

① 管理制度가 모든 다른 人事慣例에 正直과 誠實의 特質을 줄만한 刺戟의 根源이 되기 위해서 人格과 道德의 높은 基準을 實行할 것.

② 美國 建國精神과 一致되는 人事管理의 原則을 文書化하여 각 從業員에게 알리고 여러가지 制度에서 果敢히 그 原則을 行動으로 옮길 것.

③ 便宜나 私利私用에 의하기보다도 높은 管理基準에 의하여 動機가 부여되는 좋은 指導를 할 것.

④ 權威·責任·計劃·統一·支配·意思疎通의 方法에 각각 影響을 미칠 만한 長期的인 基準에 合致되는 組織을 確立할 것.

⑤ 人事專門家에는 最高水準의 管理能力이 있는 者를 選任할 것.

⑥ 組織의 上部로부터 下部까지의 經營參與 (Participation)에는 相談과 說明의 方法에 의하여 滿足을 줄 수 있도록 實行할 것.

⑦ 從業員에게 그들의 利益에 影響을 끼치는 모든 일에 대하여 알려 줄 것.

⑧ 從業員이 恐怖心이나 보복심을 품지 않고 自己의 見解나 態度를 自由롭게 表現할 것을 獎勵할 것.

⑨ 自尊心과 威嚴에 呼訴할 수 있는 作業全體의 環境을 造成할 것.

⑩ 別로 不平을 할 수 없는 立場에 있는 監督者에게 同情的인 考慮를 할 것.

⑪ 雇傭의 保障과 計劃化.

⑫ 昇進의 機會를 부여할 것.

⑬ 知識·熟練·困難·責任 등의 要素에 의해 測定되고 業務와 地位에 따라 差異가 있는 公正한 賃金給與의 方針.

⑭ 위에서 말한 目的을 達成하며 各人을 援助하도록 計劃된 訓練制度

⑮ 個人別 評價를 從業員에게 잘 이야기 해 줄 것.

⑯ 友愛精神

増田米治 著 「經營實務」(1959. 東京 光文社) 第三部 經營技術의 新展開, 二. 人間關係 p. 188~212 에서 轉譯함.

〉近着外國圖書〈

● THE INDIAN CONCRETE JOURNAL, February 1973

- * Editorial: Aspects of ready-mixed concrete
- * Annexe to the Central Roadways Workshop at Allen Forest in Kanpur, S. Sur
- * National Conference on Tall Buildings: necessity for interdisciplinary planning of high-rise complexes
- * Design of reinforced concrete cellular steining for well foundations, N.V. Parthasarathi
- * Design and construction of reinforced concrete pedestal type foundation for turbo-generatoars of thermal plants, P.C. Nag and P.N.V. Iyengar

* A theory for the transmission length of prestressing tendons, D. Krishnamurthy

● THE INDIAN CONCRETE JOURNAL, March 1973

- * Experiences with large diameter bored piling, V.F. Pandey
- * Maximum pressures of granular materials in silos: 2, R.M. Garg
- * Bangalore uses concrete for buildings and roads
- * The use of epoxy resins for protection of concrete surfaces against cavitation damage, B.C. Syamala Rao and N.S. Lakshmana Rao
- * High strength reinforcing steel for road bridges, S.P. Chakrabarti