組 織 의 基 礎 理 論 硏 究

——Barnard-Simon의 組織理論을 中心으로——

羅 雄 培

<目 次>

머 릿 말
Ⅰ. Barnard-Simon 組織理論의 位置와 性格
Ⅱ. 組織의 成立과 그 槪念
Ⅲ. 組織의 諸要素
Ⅳ. 意思決定의 理論
Ⅴ. 影響力의 理論
Ⅵ. 均衡의 理論
Ⅶ. 非公式組織의 理論
Ⅷ. 管理者의 職能
Ⅸ. 結 論

머 릿 말

20世紀에 들어서 資本主義經濟의 눈부신 發展은 數많은 大規模企業體의 出現을 그 特徵으로 하고 있다. 이 企業들은 複雜한 制度的 環境의 制約밑에서 끊임없이 事業活動을 展開하고 있다. 이러한 事業活動을 끊임없이 展開하여 가기 위하여서는 事業活動을 有效하고 能率的으로 하게 하는 特殊한 性質의 活動을 必要로 한다. 이 活動이 오늘날 經營管理라고 불리우는 것이다. 다시 말하면 複雜한 構造 및 關係로 이루어진 巨大한 企業을 繼續的인 事業體로서 움직이고 있는 것은 經營管理의 活動이다. 이 經營管理는 19世紀 後半 以後부터 形成되기 始作한 하나의 科學的 思考體系이며 새로운 技術의 發展을 土臺로한 大規模企業의 成長은 經營管理의 活潑한 硏究를 促進하였고 20世紀 特히 그 後半을 歷史上 「管理時代」라고 부를만큼 顯著한 發展을 보이고 있다.

이러한 經營管理의 科學的 諸原則은 단지 企業에만 通用할 수 있는 것은 아니다. 그것은 一定한 目的을 가진 人間의 協同行爲 卽 모든 類의 組織에 通用할 수 있는 것이다. 다시말하면 組織이 있는 곳에 管理가 있고 따라서 組織의 發展과 管理의 發展은 不可分의 關係에 있다고 할 수 있다. 現代가 「管理時代」라고 할 경우 그것은 곧 組織時代임을 意味하는 것이다.

오늘날의 組織時代의 特徵은 大規模經營을 그 背景으로 하여 經營組織의 合理化와 民

主化의 要求가 매우 強力할 뿐 아니라 그組織의 再編을 必要로 하며 또 새로운 組織形態의 登場을 促求하고 있다는 事實이다. 눈부신 技術革新을 土臺로 한 經營의 大規模化는 한편으로 組織內에서의 業務關係나 人間關係를 複雜하게 하였고 管理者와 從業員間의 空間的 社會的 心理的 距離感을 增大시키고 意思決定에 있어서 摩擦矛盾을 激化시키는 原因이 되었다. 다른 한편으로는 組織에 있어서의 人間의 個性, 人間性및 民主性을 박탈하고 勞使關係의 對立을 激化시켜왔다.

이러한 事實들은 大規模化가 組織問題의 直接的인 地盤이며 새로운 時代에 맞는 새로운 組織의 合理化 및 民主化를 必然的으로 促進하고 있는 것이라고 생각된다. 事實이 이러한 組織問題의 解決이 經營의 死活을 左右한다고 보고 새로운 組織的努力을 試圖하는데 그치지 않고 보다 크게는 轉換期에 선 資本主義의 더 한층의 繁榮을 위한 社會改革의 問題와 關聯하고 있음을 看過할 수 없다.

따라서 本稿에서는 組織理論의 展開와 劃期的인 業績을 남긴 Barnard의 組織理論을 中心으로 하고 그 一部를 더욱 發展시킨 Simon의 組織理論을 檢討批判함으로서 오늘날의 組織의 問題點과 그 解決의 실마리를 찾아보려고 하는 것이다.

Ⅰ. Barnard-Simon 組織理論의 位置와 性格

Barnard 및 Simon의 組織理論의 具體的 內容을 檢討하기 前에 美國에 있어서의 經營組織理論의 展開過程을 考察하므로서 Barnard-Simon의 組織理論의 位置와 性格을 먼저 明確히 하는것이 必要하리라고 믿는다.

經營組織에 관한 理論이 形成되기 始作된 것은 一般的으로 19世紀 後半에서 20世紀初에 걸쳐 「科學的管理法」을 主張한 F. W. Taylor에서 비롯되었다고 認定되고 있다.(1) Taylor의 「科學的 管理法」 또는 "Taylor System"이 새로히 登場하게 된 것은 技術革新으로 因한 企業規模의 急速한 擴大에 따라서 생긴 工場의 合理的 能率的運營이라는 時代的 要請에 適應하기 위한 것이었다.(2) 이를 契機로 하여 지금까지의 經驗的 및 直感的管理方式은 明確한 計劃과 統制의 理念에 基礎를 둔 科學的管理方式에로 새로운 轉換을 보였으며 大規模經營을 基盤으로 한 管理運動으로 急速히 擴大 展開되었다. 그러나 Taylor 및 그 追隨者들의 科學的管理로 個個 勞務者들의 能率發揮를 위하여 課業을 基準으로

(1) 近代經營管理論의 起源을 Taylor가 아니고 C. Babhage의 "On the Economy of Machinery and Manufactures, 1882"에 두는 說도 있으나 (例를 들면 R. Villers) 여기에서는 經營管理論의 展開에 있어서 直接的으로 큰 影響을 준것은 Taylor에서 비롯되었다고 생각되므로 그로부터 出發한다.

(2) Taylor의 主著書로는 "Shop Management, 1903" "The Principles of Scientific Management, 1910"

하는 客觀的 合理的인 協同行爲의 計劃的統制를 그 內容으로 하고 있었다. 卽 具體的으로는「企劃的制度」,「職能組織」,「職能的職長制度」,「指導票制度」等의 課業組織에 重點을 둔 것이었다. 따라서 그것은 經營組織形成의 基礎를 마련한 것이었으나 課業相互間의 關聯 및 調整이나 協同作業에 있어서의 人間集團의 統合問題에 관한 組織自體의 原理는 硏究되지 않았다.(3)

또한 課業에 人間을 適應시키는 問題에 관하여는 自然科學的 工學的 이었고 心理學的 生理學的考察은 欠乏되어 있었다. 따라서 經營組織을 人間의 面에서 보면 人間 乃至 組織構成員은 組織에 있어서 하나의 生產道具로서 取扱되었다. 卽 Taylor는 課業의 客觀的 科學的把握의 段階에 머물렀으며 課業과 人間의 組織의 問題는 本格的으로 論議되지 않았다.

따라서 1920年代 以後에 들어서면서 協同行爲를 有效하게 하기 위하여 管理階層을 包含한 經營全體의 觀點에서 合理的組織形成 卽 課業의 集團化와 그 相互關係나 調整의 合理化가 必然的으로 擡頭하기 始作하였다. Fayol은 이에 대한 先驅的 業績을 提示하고 있었으며 Urwick, Mooney 및 Reiley의(4) 硏究가 이에 크게 寄與하였다. 이들은 課業의 組織 特히 課業間의 調整과 相互關聯을 中心으로 하여 組織理論을 展開하고 組織自體의 諸原則을 解明하는데 注力하였다. 卽「協同의 原則」,「階層制의 原則」,「職能化의 原則」等이 그 具體的 內容이었다.

그러나 勞動의 物理的諸條件을 整理하고 計劃部門과 執行部門을 나누어 課業과 責任을 平等히 分配하고 또 調整의 原理를 適用하였으나 그것만으로는 組織中의 人間은 道具이며 톱니바퀴에 不過하였다. 이와같이 組織을 構成하는 人間面을 捨象하고는 近代的 經營에 있어서 協同으로서의 經營組織의 問題는 完全히 解明할 수 없었으며「經營管理의 科學化」는 그 第二段階에서 必然的으로「組織의 人間的側面」의 解明을 中心으로 하여 試圖될 수 밖에 없었다.

Follet, Mayo一派 Barnard의 硏究가 이에 對應하는 것이었다. 卽 課業間의 關係와 人間相互의 關係는 密接不可分의 關係에 있으며 人間關係의 基礎가 없이는 組織은 그 具體的인 效果를 얻을 수 없다는 認識이다.

職務의 體係化라는 組織過程에서도 人間關係가 影響하는 바가 매우 크다는 認識이 널리

---

(3) Taylor가「課業에 대한 個人의 適應 乃至 調整」에 全然 無關心하였던 것은 아니었으나 基本的으로는 여전히 經濟人的前提에 있었다.

(4) H. Fayol, Administration Industrielle et Générale, 1916.
J.D Mooney and A.C. Reiley, Onward Industry, 1931.
J.D. Mooney, The Principles of Organization, 1954.
L.F Urwick, The Element of Administration, 1956.
Ditto, The Pattern of Management, 1956.

普及된 것은 Mayo 一派에 힘 입은바 크다. Mayo, Roethlisherger 및 Whitehead 等은 Western Electric Co. 의 Hawthorne 工場에서 1927年 以來 比較的 長期間에 걸쳐 實證的 硏究를 하고 이를 土臺로 하여 勞動者 管理者 그리고 勞動者와 管理者와의 關係도 包含하여 거의 人間의 問題 全部에 걸쳐 從來의 觀念 및 假定을 打破하는데 寄與하였다.[5] 卽 公式組織에 대하여 人間의 社會的 情感(social sentiment)을 中心으로 形成되는 非公式組織의 存在, Morale, 動機 또는 指導性의 問題를 本格的으로 論議하였다. 人間關係論 以前에는 個人은 自己의 利益을 確保하도록 行動하는 「經濟人」의 前提에서 다루어졌던 것을 經濟的인 것보다 社會的 心理的인 要因을 重視하고 있으며 또 個人은 論理的으로 思考한다는 假定에 대하여도 오히려 非論理的인 思考의 重要性을 내 세우고 있다. 이런點에서 Mayo 一派의 人間關係論은 지금까지의 人間의 一面的인 解釋을 보다 全面的인 認識으로 變換시키려고 하는 것 이었다.

그러나 人間關係論은 非公式組織 내지 集團을 中心으로 하고 있으나 그것은 課業 내지 職務를 中心으로 하고 있지않다. 協同하려는 積極的 動機는 課業 내지 職務를 中心으로 하고 있음에도 不拘하고 人間關係論에서는 이 點이 充分히 理解되지 않았다. 더욱이 組織化된 人間의 集團은 單純히 個人의 延長이 아니라는 事實을 認識하고 있지 않으며 또한 問題의 非經濟的 社會的要因을 重要視 하는 나머지 經濟的要因을 輕視하는 缺陷에 빠지고 있다.

따라서 管理者 및 勞動者 내지 兩者의 關係라는 單純한 人間關係가 아니고 오히려 組織一般에 있어서의 組織과 個人의 相互作用으로서 人間行爲의 本質을 究明할 것을 必要로 하였다. 이와같은 組織에 있어서의 人間行爲의 本質的 問題를 解明하는데 있어 하나의 先驅的 業績을 쌓은 것이 Barnard와 Simon의 組織理論이다. 이렇게 볼때 Barnard의 硏究는 그의 多年間의 經驗을 土臺로한 組織理論의 새로운 方向에의 試論的 硏究이며 그 一層의 深化가 Simon에 依해서 이루어진 것이다.

Barnard가 그의 主著 *The Functions of the Executive* 에서 究明하려고 한 根本問題는 「組織의 一般的特徵」이었다. Barnard는 個人은 왜 組織을 構成하며 組織속에서 個人은 組織目的을 위하여 協同할때 어떠한 問題가 생기며 또 組織의 活動을 有效하고 永續的인 것

(5) H.C, Metcalf and L. Urwick, ed., Dynamic administration, the Collected Papers of Mary Parker Follet, 1941.
C.I. Barnard, The Functions of the Executive, 1938.
그리고 Mayo 一派의 主要著書로는
E. Mayo, The Human Problems of an Industrial Civilization, 1933.
E.J. Roethlisherger and W.J. Dikson, Management and the Worker, 1939.
E.J. Roethlisherger, Management and Morale, 1941.
T.N. Whitehead, Leadership in a Free Society: A Study in Human Relation Based on an Analysis of Present-Day Industrial Civilization, 1931.

으로 하기 위하여 管理者가 하여야 할 管理職能은 어떠한 것인가를 그의 經驗을 土臺로 하여 論述하려는 것이었다. 이러한 組織의 本質的問題는 그 重要性에도 不拘하고 充分히 解明되지 못 하였다고 Barnard는 指摘하고 있다. 卽 過去 社會學者 心理學者 經營學者 政治學者 및 歷史學者들은 組織의 表面上의 特徵을 敍述하는데 그쳤으며 組織의 根底에 있는 調整이나 意思決定의 過程(processes of coordination and decision)을 解明하고 있는 것은 드물었고 더욱이 公式組織이 社會生活의 매우 重要한 特徵이며 社會自體의 構造面이라는 것이 올바로 認識되지 않았다는 것이다.(6) 여기에서 Barnard는 지금까지 比較的 詳細히 硏究되어온 民俗 政治構造 制度 動機性向本能等 社會硏究의 一般理論과 이에 關聯하는 大衆의 行動과의 사이를 連結하는 組織의 一般理論을 展開하려고 意圖한 것이었다.

이러한 組織의 一般理論을 展開함에 있어서 Barnard는 個人을 한편으로는 自由選擇의 意志를 가지며 다른 한편으로 生物的 心理的 社會的制約을 받는 것으로 把握하고 있다. 이러한 個人이 制約을 克服하기 위하여 組織을 形成하며 이 組織에 參加함으로서 個人行動은 必然的으로 組織目的과 一致하는 一側面을 가지나 한편으로는 依然히 個人的側面을 가지며 그 目的도 追求한다. 따라서 어떻게 하면 個人으로 하여금 組織을 위하여 有效하게 協同할 수 있게 할 것인가 하는 問題에 恒常 當面한다.

그리하여 Barnard의 組織理論은 個人을 出發點으로 하여 組織과 個人의 相互作用으로서 人間行爲의 本質을 究明하려 하고 있는 것이다. 이것은 人間의 合目的的 建設的諸活動이 公式組織에 依해서 크게 支配되고 있다는 事實을 認識한데서 意圖된 것이며 이點 組織化된 人間의 集團을 單純히 個人의 延長으로 보는 Mayo 一派의 缺陷을 克服하고 있다.

이와같이 組織과 個人의 相互作用으로서의 人間行爲의 本質을 究明하려고 할때 Barnard가 發見한 것은 從來의 法律學的 經濟學的偏見에 의하여 社會的過程의 一側面을 지나치게 強調하므로서 組織의 一般理論展開를 크게 沮害하였다는 事實이었다. 따라서 그는 이러한 偏見을 克服하고 모든 組織의 共通된 諸特質을 찾어내려고 하고 있으며 그의 硏究對象에 經濟的組織뿐 아니라 宗敎的 政治的組織까지도 廣範圍하게 포함하고 있다.

이와같은 Barnard 組織理論의 性格은 그의 理論을 展開하는 여러 過程에서 明確히 될 것이다.

上述한 Barnard 組織理論의 性格은 Simon에 있어서도 대체로 妥當하다. 勿論 Barnard가 管理者로서의 오랜 經驗에서 公式組織의 管理過程은 廣範圍하게 論述하고 있음에 比하여 Simon은 本來 行政管理에 興味를 가졌으며 이러한 그의 目的을 成就하기 위하여 그의 公式組織의 經驗을 考慮하고 있으므로 다 같이 組織의 基礎理論을 確立하려고 하면서도

(6) C.I. Barnard, The Functions of the Executive, pp. 8~9.

問題의 取扱態度와 論述內容에 있어서 若干의 差異는 있으나 두 사람의 中心問題는 매우 흡사하다. 이것은 Simon이 스스로도 認定하고 있듯이 Barnard의 理論에 크게 刺戟되어 그의 理論을 出發點으로 한데서 온 當然한 歸結이며 Simon의 主著 *Administrative Behavior*의 前文을 Barnard에 依賴하였음도 이에 基因하는 것으로 생각된다. 特히 Simon은 組織과 管理組織을 特徵지우는 것은 意思決定의 過程이라고 보고 組織에 있어서의 個人의 意思決定의 過程을 中心問題로 다루고 있으며 Barnard는 Simon의 著述이 組織 및 管理過程의 決定의 性質 決定에 있어서의 價値的 要因 및 事實的要因에 관한 論述이 明確하고 一般的이라는 點에서 높이 評價하고 있다.(7)

Ⅱ. 組織의 成立과 그 槪念

個人을 出發點으로 하여 組織과 個人의 相互作用을 究明하는 Barnard는 從來에 組織理論의 發展이 沮害된 것은 組織槪念의 混亂에도 그 一因이 있는 것으로 보고 組織을 定義함에 있어서 特히 愼重히 하고 있다. 組織의 槪念을 究明하는데 있어서 Barnard는 왜 個人은 組織을 構成하여 協同하려고 하는가 하는 問題를 먼저 提起한다.

또한 그것은 當然히 個人을 어떻게 把握하느냐의 問題에 當面하게 된다. 따라서 Barnard 理論에 있어서 人間의 特性이야말로 基本的 公準을 이루고 있는 것이다. Barnard는 人間의 重要한 特徵을 다음과 같이 들고 있다.(8)

(1) 活動(activity)이다. 그중 容易하게 觀察할 수 있는 側面이 行爲(behavior)이며, 어떠한 사람이라도 行爲를 하지 않는 사람은 없다.

(2) 個人의 行爲는 心理的 要因의 結果다. 心理的 要因(psychological factors)은 個人의 經歷을 決定하고 또한 現在의 環境과의 關聯에서 個人의 現象을 決定하고 있는 物的 生理的 社會的要因의 結合物 合成物 또는 結果를 意味한다.

(3) 個人은 選擇力 決定能力 및 自由意思를 갖고 있다. 그러나 人間의 選擇力은 物的 生理的 社會的要因의 制約을 받음으로 自然 限界가 있다.

(4) 目的을 設定한다. 이것은 意志力을 實行할 수 있게끔 選擇條件을 制限하는 것이다. 이와같이 볼때 Barnard는 個人을 「經濟人」이라고 할 때와 같이 抽象的인 人間으로서가 아니고 되도록 具體的인 人間으로 把握하고 있음이 注目된다. 卽 肉體를 가진 生物的 人間으로 볼 뿐 아니라 心理的 要因에 의해서 움직이고 社會的相互作用 속에 있는 人間으로 보고 있다. 또한 周圍의 物的 環境에 살며 그 制約을 받는 것으로 생각하고 있는 것이다. 다시 말하면 個人은 그 自身이 肉體를 갖고 一種의 生物的能力을 갖지만 同時에 各

(7) H.A. Simon, Administrative Behavior, Foreword by C.I. Barnard.
(8) Barnard, Ibid., pp. 13~15.

自 充足시키고저 하는 欲望 動機를 갖고 또 外部의 物的 社會的要因에 의해서 制約을 받는 것으로 보기 때문에 多面的이며 全體의 狀況(total situation) 속에서 制約받는 것으로 把握하고 있는 것이다. 이와같이 個人은 動機에 의해서 行動을 하고 限定된 選擇力과 自由意思를 갖는고로 行動에 대하여 目的을 設定할 수 있다. 그러나 이 目的은 여러 制約으로 말미암아 容易하게 達成할 수 없다. 이때 數人이 協同하므로서 各自의 肉體的能力 心理的能力의 限界를 넓힐 수 가 있다. 그리하여 個人은 協同하게 되며 協同體系를 이룸으로서 諸制約의 一部를 克服하고 選擇의 範圍를 擴大할 수 있으며 目的을 達成하는 것이 可能하게 된다. 따라서 協同體系 卽 組織이 成立한다.

여기에서 注目하여야 할 것은 Barnard는 그의 組織理論을 展開함에 있어서 協同體系(cooperative system)와 組織(organization)이라는 相異한 두가지 槪念을 使用하고 있다는 點이다. 卽 協同體系를 「적어도 하나의 明確한 目的을 위해서 2人 以上의 個人이 協同하므로서 特定의 秩序 있는 關係下에 놓여 있는 物的 生物的 個人的 및 社會的構成要素의 複合體」[9] 라고 定義한다. 따라서 協同體系는 物的環境에 關聯된 差異 社會的環境에 關聯된 差異 個人에 關한 差異 其他 可變要素 等으로 해서 多樣性을 갖게 된다. 이와같이 協同體系內에서 抽象해 내는 하나의 共通的側面을 組織이라고 부른다. 卽 「組織」은 意識的으로 調整된 個人의 活動이나 諸力의 體系」로서 定義한다.[10] 이 定義에 의하여 Barnard는 物的環境 社會的環境에 依據하는 具體的協同體系에서 볼 수 있는 多樣性을 모두 組織에 있어서 外部的性格을 갖는 事實이나 要因으로 追放한다. 이 結果 孤立된 것으로서의 組織은 協同體系의 一側面인 同時에 모든 協同體系에 共通되는 一側面인 것이다.

特히 Barnard는 흔히 組織을 共通의 目的을 達成하기 위하여 協同하는 사람의 集團으로서 定義하는 것은 實際로는 組織槪念을 曖昧하게 하고 矛盾과 混亂으로 이끌 것이라는 것을 指摘하고 있다.[11] 그는 그 理由로서 첫째 經營組織을 例로 들 경우 組織에의 參加者는 普通 經營者와 從業員은 생각하고 있으나 特定의 경우에는 株主나 消費者 및 原材料供給者 等이 經營組織에의 參加者로서 생각될 수 가 있다. 이때 經營組織에 貢獻하는 것은 株主의 資本提供이라는 行爲 또는 消費者의 商品購入이라는 行爲다. 그러나 이 行爲의 機關인 株主 및 消費者는 끊임없이 變化하기 때문에 組織의 構成要素를 具體的인 사람의 集團이라고 생각할 수 는 없다는 것이다. 둘째의 理由로 具體的인 사람은 단지 하나의 組織뿐 아니라 多數의 組織에 屬하고 있는 것이 普通이다. 따라서 組織을 사람의 集團으로서 規定하고 組織의 構成要素로서 具體的인 사람을 생각하게 되면 特定의 組織의

(9) Barnard, Ibid., p. 65.
(10) Barnard, Ibid., p. 73.
(11) Barnard, Ibid., pp. 67~72.

本質은 理解할 수 없게 된다고 말한다.

이와같이 Barnard는 그의 組織의 定義에 있어 物的 個人的 社會的諸要素를 外部的인 것으로 除去하였을 뿐 아니라 더 나아가서 組織은 二人以上의 個人이 行하는 活動의 單純한 集會體가 아니며 이들의 活動力 乃至 諸力이 調整되어 하나의 體系를 形成하는 것 卽 組織을 構成하는 活動 乃至 諸力이 組織에 있어서 相互依存關係에 있어야 한다는 것을 意味하고 있다. 이러한 調整은 一定의 目的을 向하여 그것을 達成하려고 數人이 論理的思考를 하므로서 이루어진다.

이와같이 Barnard는組織을「物的手段의 體系」,「사람의 集團」,「人間關係」또는「組織圖나 政策方針 또는 諸種의 手續規程의 體系」라는 定義를 버리고 高度로 抽象化한 組織槪念을 使用하고 있다.

이와같은 組織槪念의 協同體系에서의 抽象은 組織의 一般的 特質을 究明하려는 科學的 硏究에 있어서 매우 有益한 것이다. 왜냐하면 이렇게 하므로서 組織에 包含된 諸要素를 有效하게 硏究할 수 있고 다른 具體的 體系와의 사이의 關係를 有效하게 定式化할 수 있기 때문이다. 그러나 Barnard는 一時的 協同이나 明確히 意圖하고 있는 目的을 갖지 않은 協同 卽 非公式組織은 一旦 考慮外로 하고 있으며 따라서 때때로 協同體系라는 用語는 公式組織과 同義語로 쓰이고 있다.

Simon은 Barnard와 같은 協同體系의 槪念을 使用하고 있지 않으며 組織의 槪念에 대하여 細密한 論述을 하고 있지 않으나 Barnard와 마찬가지로 組織槪念에 대한 誤解가 組織構造分析을 困難케 하고 沮害한 一因임을 指摘하고서 그 槪念을 高度로 抽象化 하여서 使用하고 있다. 卽 Simon은 組織을「人間集團에 있어서의 意思疏通(communication) 및 其他 關係의 複雜한 樣式(pattern)」[12] 이라고 定義하고 있다. 이 樣式이 그 集團의 構成員에게 그의 決定을 左右하게 될 情報 假定目的 및 態度 等을 마련하여 주고 그 集團의 다른 構成員이 무엇을 할 것이며 그가 말하고 行動하는데 대하여 어떻게 反應할 것인가를 豫測할 수 있게 한다.

이와같은 Simon의 定義는 Barnard에 比하여 보다 廣範圍한 것으로 생각된다.「意思疏通이나 其他關係의 樣式」이라고 할때 이것은 반드시 意識的인 目的을 가진 公式組織에 있어서의 關係뿐 아니라 非公式組織의 關係도 包含하는 것으로 解決된다.

Ⅲ. 組織의 諸要素

組織을「意識的으로 調整된 人間의 活動이나 諸力의 體系」라고 定義한 以上 組織은 協同하려고 서로 意思疏通을 하는 사람들이 있음으로 해서 비로소 成立한다. Barnard는 ①

(12) Simon, Ibid., p. 16.

貢獻 또는 協同하려는 意思(willingness to serve or cooperate) ② 共通의 目的(common purpose) ③ 意思疏通(communication)을 組織構成의 必要充分條件으로 보고 組織의 三要素라 부르고 있다.

1. 組織의 目的

組織은 一定한 共通目的을 達成하기 위한 體系다. 따라서 組織에 目的이 없다면 協同自體가 아무런 意味도 갖지 못 할 것이다. Barnard는 「目的을 갖는 것이 必要하다는 것은 體系 調整 協同이라는 言語自體 속에 이미 暗示되어 있다」[13]고 말하고 있다. 그리하여 各 個人의 組織目的을 受諾한다는 것은 同時에 協同意欲이 생기는 것 이라고 보고있다.

여기에서 Barnard가 밝히려고 한 것은 協同目的에는 協同하는 사람의 觀點에서 보아 組織目的(organization purpose)과 個人的動機(individual motive)가 있으며 이 兩者는 明確히 區別되어야 한다는 것이다. 대개의 경우 個人的動機는 內的 個人的 主觀的인 것이며 組織目的은 外的 非個人的 客觀的인 것이다. 모든 組織의 構成員은 組織目的에 貢獻하면서 同時에 個人的欲望을 또한 追求하는 二重人格(dual personality)을 갖고 있다. 따라서 構成員이 그의 主觀的인 個人的目的에 대하여 合理的으로 行動하는 때는 構成員은 個人人格(individual personality)을 갖고 있는 것이며 組織目的에 대하여 合理的으로 行動하고 手段을 合理的으로 選擇할 때 그는 組織人格(organization personality)을 갖는 것이다.

이러한 組織目的과 個人的動機는 相互關聯性을 맺고 있을때도 있으며 組織目的을 達成하므로서 個人的目的을 達成할 수 있는 때도 있다. 그러나 두가지 人格에서 생기는 活動이 一致한다는 것은 드물다. Barnard는 「組織의 目的이 唯一의 重要한 個人的動機가 되거나 또 될 수 있는 것은 特殊한 條件밑에 있는 家庭이나 集團的 宗教的組織에서만 있을 수 있다」[14]고 말 하므로서 組織目的과 個人的動機의 不一致가 때때로 조직의 崩壞現象까지 일으킬 수 도 있다고 본다.

이點 Simon도 같은 分析을 하고 있으며 組織의 原動力의 增大는 組織人格을 強化하므로서 할 수 있으며 이 組織人格의 強化를 위하여는 먼저 組織의 社會的 및 客觀的인 目的이 充分히 認識될 必要가 있다고 본다. 構成員은 이 組織目的에 대하여 合理的인 手段을 選擇하므로서 組織의 一部分이 되는 것이다.[15]

이와같은 組織目的을 效果的으로 達成하는데 있어서 專門化(specialization)에 크게 依存하고 있다. Barnard는 「專門化란 第一義的으로는 目的의 分析 卽 全體目的을 보다 먼 目

(13) Barnard, Ibid., p. 86.
(14) Barnard, Ibid., p. 89.
(15) Simon, Ibid., p. 64.

的에 대한 手段인 中間目的 乃至 細部目的으로 分析하는 것」[16] 이라고 하고 있다. 卽 組織에는 恒常 「目的—手段의 體系」[17](means-end hierarchy)가 存在한다. 協同의 第一次的인 段階에서는 專門化는 사람의 差異 協同의 狀態 및 組織技術의 發明과 革新에 依存하고 있다. 그러나 協同이 이 段階를 넘어서 다시 계속되면 諸 要因이 獨立要因으로서 完全히 消滅하는 것은 아니지만 組織의 連續的反作用이 目的人間 物的環境에 作用하여 이 모든 것을 專門化를 完成시키는 手段으로 變化시킨다.

이와같은 專門化는 數많은 單位組織을 形成한다. 보통 構成員은 이 單位組織에서 目的에 대한 手段의 合理的選擇을 한다. 따라서 組織에 있어서 個人의 決定의 基礎가 되는 目的은 特定의 制限된 것이며 따라서 決定의 條件은 制限되고 個人의 手段選擇의 合理性도 높아진다. 이와같이 組織의 專門化는 組織目的의 遂行을 위하여 手段과 目的의 體系에 따라 나눈 組織構造이며 組織目的에 대한 合理的手段選擇의 方法인 것이다.[18]

이와같이 Barnard나 Simon에 있어서 組織目的은 반드시 構成員이 갖는 最高目的 乃至 第一目的의 意味가 아니고 그들의 行動이 一定한 共通된 方向을 指向하고 있는 「目的—手段의 體系」를 意味하는 것이며 組織은 그 目的을 達成할 수 없을 때는 崩壞할 것이다. 그러나 組織이 永續하기 위하여서는 組織目的은 새로운 目的을 繼續 採擇하는 것을 必要로 한다. 卽 組織은 永續하기 위하여서 組織目的과 끊임 없이 變動하는 다른 客觀的 環境과의 사이의 對外的均衡을 維持할 것을 必要로 한다. Barnard는 이것은 組織의 有效性이라 부르고 있다.

2. 協同意思

組織은 各 構成員이 組織目的을 受諾하려는 協同意思(willingness to cooperate)가 없으면 成立할 수 없다. Barnard는 이 協同意思를 組織의 不可缺의 要素라고 보고 다음과 같이 叙述하고 있다.

「槪念上 個人 없이 組織은 있을 수 없다. 그러나 組織을 構成한다고 생각되는 것은 個人이 아니고 個人의 用役 行動 行爲 및 影響이라는 것을 우리는 強調하여 왔음으로 協同體系에 努力을 貢獻하려는 協同意思는 不可缺한 것이다」[19] 이 組織의 不可缺의 條件인 協同意思의 問題는 勤勞意欲 士氣(morale) 團體精神 團結心 組織力 等의 말로 論議되고 있다. 이러한 用語들은 漠然하기는 하나 自發的原因의 行動에 密接한 關聯을 갖고 있다. 그러나 管理者던 勞動者던 職能의 差異나 特殊性에 關係 없이 組織의 構成員으로서의 協同意思 없이는 組織의 참다운 構成員이 될 수 없다.

---

(16) Barnard, Ibid., p. 132.
(17) Simon, Ibid., p. 63.
(18) Simon, Ibid., p. 63.
(19) Barnard, Ibid., p. 83.

Barnard는 協同意思를 「貢獻 또는 個人이 어느 機會를 選擇하므로서 經驗 하거나 期待하는 滿足 不滿足과 比較하여 얼마만큼의 純滿足 또는 純不滿足이 있는가를 나타내는 것이다」라고 定義하고 있다.(20)

이 問題를 論理的으로 생각하면, 첫째로 協同의 機會가 個人的行爲와 比較하여 個人에게 어떠한 利益을 가져오느냐 안느냐는 것이며 둘째로 만일 利益이 있다면 그 利益은 다른 協同機會에서 얻는 利益보다 큰가 적은가 하는 것이다.

特이 Barnard는 組織에의 協同意思에 관한 顯著한 事實로서 다음의 두가지를 指摘하고 있는 것은 注目할만 하다.

첫째로 어느 特定의 公式組織에 協同하려는 意思의 強度는 個個人에 따라서 큰 差異가 있다. 매우 強한 協同意思를 가진 사람으로 부터 中立的 乃至 零일 경우와 나아가서는 非協力 憎惡 또는 敵對感을 갖는 사람도 있다. 最後의 部類에 屬하는 名目上의 構成員은 實質的으로는 組織에의 反抗者이다. 그런데 個人主義的인 近代社會에서 強한 協同意思를 갖는 構成員의 比率은 적다. 다음 어떠한 特定의 個人도 그 協同意思의 強度는 不變의 것이 아니며 반드시 斷續的이며 變化하고 있다. 이 두 命題에서 結論的으로 組織에의 協同者의 協同意思의 總體는 恒常 不安定하며 變動하고 있다는 것이다.

둘째로 組織의 生產力을 決定하는 하나의 重要條件인 協同意思의 強度는 各 構成員의 協同에 대하여 組織이 提供하는 誘因에 依存하고 있다는 事實이다.

Barnard가 後述하는 「誘因의 經濟」를 組織理論의 重要對象으로 삼고 있음은 이에 依據하는 것이다.

3. 意思疏通

共通目的達成의 可能性과 그 共通目的에 貢獻하는 動機가 되는 欲望을 가진 個人의 存在와는 協同的努力體系에 있어서 두개의 相對되는 極點이다.

Barnard는 「이 두개의 潛在的인 것이 動態的이 되는 過程이 意思疏通의 過程이다」라고 말하고 있다.(21) 共通의 目的이 一般에게 周知되어야 한다는 것은 當然한 것이며 이를 위하여서는 어떠한 方法으로든 意思疏通이 되지 않으면 안된다. 이러한 意思疏通의 體系는 組織活動에 있어서 重要한 役割을 한다. 特히 Barnard는 「無關心圈」(22)을 實現시켜 주는 客觀的權威의 維持는 組織에 있어서의 意思疏通體系의 運用如何에 依據한다」고 말하고 있다.(23) 왜냐하면 客觀的權威는 上層部에서 恒常 適切한 情報를 갖고 있는 경우에만 維持되기 때문이다. 卽 權威의 基礎인 上層部의 指示 命令이 權威를 가지려면 그들의 特別

(20) Barnard, Ibid., p. 85.
(21) Barnard, Ibid., p. 89.
(22) 이에 대하여는 組織의 「影響力의 理論」에서 記述한다.
(23) Barnard, Ibid., p. 174,

한 知識 및 判斷이 抽象的問題가 아닌 具體的인 組織行爲에 適用될 수 있는 것이라는 것이 널리 알려져 있어야 하기 때문이다. 다시말하면 意思疏通體系는 權威 있는 地位에 대하여 適切한 情報를 提供하고 命令을 하는데 適切한 便宜를 提供하여 준다.

만일 意思疏通體系가 矛盾되는 命令만을 傳한다면 權威는 受諾되지 않을 것이다. 따라서 Barnard는 「意思疏通體系를 公式組織의 永續的問題이며 有效性(effectiveness) 乃至 能率(efficiency) 卽 組織의 存續要因一에 관한 모든 實質的인 問題는 意思疏通體系에 달려 있다」[24] 고 하므로서 이 體系의 重要性을 強調하고 있다. 組織에 있어서 個人의 意思決定——上層部뿐 아니라 下層部의 決定도 包含한다——이 相互 矛盾되지 않도록 어느程度 같게 되는 것은 이 意思疏通의 效果的인 作用에 의한 것이다. Barnard가 非公式組織의 主要機能으로서 意思疏通의 機能을 들고 있는 理由도 여기에 있다.

Simon도 意思疏通體系의 機能을 여러곳에서 強調하고 있으며 더욱 詳細히 展開하고 있다. Simon은 「意思疏通은 決定의 前提가 組織의 一構成員에서 다른 構成員에게로 移轉하는 過程이다」라고 定義하고 있다.[25] 다시말하면 意思疏通은 組織의 影響力이 各 個人에게 移轉하는 過程이라고 할 수 있다. 이런 意味에서 意思疏通이라 할때 반드시 組織에 있어 上層部에서 下層部에로의 意思疏通에 限定되지 않는다. 疏通되는 事項이 命令과 같은 경우는 그러하나 그것이 報告와 같은 것일 경우는 反對의 方面으로 行하여 진다. 따라서 意思疏通의 過程은 「二路의 過程」(a two way process)[26]이다. 그뿐아니라 嚴密히 말하면 意思疏通은 上下뿐 아니라 左右로도 行하여진다.

特히 Simon은 權威라는 公式經路(formal channels)를 通하여 下達되는 命令과 같은 經路를 通하여 下達되는 情報는 現實組織의 總意思疏通網中에서 아주 적은 部分이라고 指摘하고 있다. 이點 Simon은 Barnard가 意思疏通經路를 權威經路와 同一視하므로서 그의 意思疏通體系理論이 매우 制約的이었던 點을 克服하고 있는 것이다.

意思決定機能의 專門化가 이루어지고 있는 것은 決定 center를 中心으로 하여 適切한 意思疏通經路의 發展에 힘입은 바 크다.

Simon은 모든 組織內에는 公式意思疏通體系가 意識的으로 잘 이루어져 있으나 組織內의 社會的關係에 土臺를 둔 非公式意思疏通網의 補完도 重要하다고 한다. 이 公式組織의 意思疏通方式인 公式意思疏通(formal communication)과 非公式組織의 意思疏通方式인 非公式意思疏通(informal communicalion) 사이에는 極히 密接한 關係가 있다. 이 두가지 사이에는 相互 支持하는 關係뿐 아니라 때때로 어느程度 相互 矛盾對立의 關係를 갖는 경

(24) Barnard, Ibid., p. 176.
(25) Simon, Ibid., p. 154.
(26) Simon, Ibid., p. 154.

우도 있다. 後者의 顯著한 例로서 組織內部에 있어서 所謂 Cliques의 現象이 있다[27] 이것은 組織의 內部에서 一部의 사람들이 非公式組織을 만들어 그것이 組織의 目的과 다른 集團의 目的을 위하여 非公式 意思疏通體系를 利用하여 그 組織에 있어서 勢力을 차지 하려는 現象을 일으키는 것이다. 이러한 Cliques에는 흔히 이에 對立하는 Cliques가 생기며 이렇게 하여 組織全體의 意思疏通過程을 崩壞시키는 수도 있다.

意思疏通의 過程에 있어서 Cliques의 現象이나 其他의 對立現象이 나타나지 않더라도 組織의 規模가 擴大됨에 따라서 意思疏通의 過程은 加速度的으로 더욱 困難하여 진다.

이와같이 意思疏通의 過程은 現實의 組織 또는 將來의 組織研究에 있어서 重要한 過程임은 明白하다. 그것은 組織의 規模가 커감에 따라 더욱 困難하여 지는 것이다. 이 意思疏通이 잘 行하여지면 組織에 있어서 個人의 意思決定은 相互 矛盾되지 않는 意思決定 卽 調整이 이루어진다.

組織活動에 있어서 이 調整은 特殊한 경우를 除外하고는 自己調整(self-coordination)에 期待한다는 것은 不可能하다. 卽 組織全體에 걸친 行動計劃을 어느程度 세우고 이에 依據하여 各 個人에 대해서 각각 適切한 意思疏通이 이루어지고 또 各 個人이 이것을 받아드리는 것을 必要로 한다. 다시말하면 調整現象이 일어나려면은 다음과 같은 세가지 條件이 갖추어지지 않으면 안된다.

(1) 集團計劃의 樹立

(2) 組織의 構成員에 대하여 적어도 이 計劃中 각각 關係 있는 部分을 알리는 것.

(3) 構成員이 各自의 行動을 이 計劃方向으로 行하려는 意思를 갖고 있을것.

이러한 條件이 이루어지기 위하여서는 結局 影響力 特히 Barnard 및 Simon이 말하는 權威가 作用할 것을 必要로 하는 것이다.

Ⅳ. 意思決定의 理論

一定한 組織目的을 가지고 協同하는 個個人의 行動은 언제나 全體的統一性을 나타내고 있는 것은 아니나 組織되지 않은 人間의 集團에서 個個人이 取하는 行動과는 달리 그 行動에 하나의 統一的方向을 指向하는 側面이 있다. 이와같이 個人이 行動을 하기 위하여는 먼저 무엇을 하여야 할 것인가 하는 意思決定이 先行하여야 하며 모든 行動은 이 意思決定에서 비롯하고 있다. 따라서 이 意思決定의 理論은 組織理論의 中心問題의 하나가 되는 것이다.

組織理論에 있어서 個人의 意思決定의 問題를 無視할 수 없다는 것을 最初로 強調한 것이 Barnard였다. 卽 Barnard는 「個人行動에 비추어 組織行動을 特徵지우는 것은 決定行

(27) Simon, Ibid., pp. 161~162.

爲이며 이 決定過程의 記述은 個人의 경우보다 組織活動을 理解하는데 있어 相對的으로 보다 重要하다」고 하고 있다.[28] Barnard는 이 決定의 過程을 하나의 選擇의 過程으로 規定하고 있다. 卽 組織에 있어서 各 個人은 如何한 境遇에도 몇개의 代替可能한 行爲를 가지며 選擇의 過程을 거쳐 마침내 唯一의 行爲가 現實의 行動으로서 나타난다. 組織에 있어서 個人은 두가지의 決定行爲를 갖는다. 그 하나는 個人的 選擇의 問題로서 努力의 貢獻與否에 관한 當該人의 決定이다. 이 決定行爲는 매우 重要한 것이나 組織을 構成하는 努力體系의 外部에 있는 것이며 「誘因의 經濟」 및 「權威의 理論」에 關聯하는 것이다. 다른 하나는 個人的結果에 直接 또는 特定의 關係를 갖지 않으나 組織目的에 關係하는 決定行爲로 非個人的인 것이다. 後者는 直接的意味로는 個人이 하는 바가 많으나 그 意圖와 效果에 있어서는 非個人的이며 組織的이다. 이 組織目的에 依해서 支配받는 個人行爲卽 組織決定의 特徵은 個人決定이 無意識的 反應的임에 比해서 意識的 論理的이다.[29] Barnard는 組織決定의 解析的이며 論理的인 選擇의 過程만을 對象으로 하며 非論理的決定은 除外하고 있다.

이와같이 組織에 있어서 個人의 意思決定의 過程이 하나의 選擇의 過程이라고 볼 때 그것은 組織目的을 達成하기 위하여 目的과 다른 客觀的 環境과의 사이에 調整을 意味한다. 特히 Barnard에 있어서 個人的 主觀的 乃至 慾望의 表現이라고 생각되는 目的을 客觀的 事實로서 取扱하고 있는 것은 現在의 目的은 그 以前의 結果이며 새로운 決定이 行하여질 때 이미 그 決定의 客觀的一要素가 되고 있으며 特히 組織決定에 있어서는 決定이 問題가 될 경우 目的은 이미 旣定事實로 取扱된다는데 根據하고 있다. 이 目的은 다른 諸環境을 目的達成의 見地에서 評價하는 基準을 부여한다. 이와같은 基準으로 評價할 때 一切의 客觀的環境은 두가지로 나누어진다. 卽 그 하나로 目的達成에 있어 無關係이며 적어도 不變한다고 取扱될 수 있는 一聯의 諸要因이며 다른 하나는 明白히 目的達成을 助長하거나 妨害하는 事實을 包含하는 諸 要因이다. Barnard는後者를 J.R. Commons에 따라 「戰略的 要因」[30](strategic factors)이라 부르고 이 戰略的 要因을 識別하므로서 여러 代替可能한 方策中 하나를 選擇할 수 있다고 한다. 따라서 決定의 理想的過程이란 戰略的要因을 識別하는 것과 過去의 歷史 經驗 知識에 비추어 現在狀況下에서의 行爲의 將來의 結果를 豫想하고 이에 依據하여 目的을 再限定하거나 變更하는 것이라고 하고 있다.

---

(28) C.I. Barnard, Ibid., pp. 186~187.

(29) Barnard는 組織決定에 無意識的 反應的인 行爲가 전연 包含되지 않는다고 하고 있지는 않다. 非公式組織에서 볼 수 있는 非論理的 過程이 公式組織에 있어 不可缺하며 組織에 있어 個人의 行爲는 慣習的 反復的일때가 많다는 것을 認定하고 있다. 다만 公式組織의 本質을 解明하기 위하여 論理的 決定만을 對象으로 하고 있는 것이다.

(30) Barnard, Ibid., p. 202.

그러나 여기에서 注目하여야 할 것은 Barnard는 이와같은 決定에 관한 責任은 意思疏通의 中心的地位에 있는 管理者에게 賦與하고 있으면서도 細部目的과 그에 따르는 手段에 관하여는 管理에 參加하지 않는 構成員의 決定에 總體的인 重要性을 두고 있다는 點이다.(31) 組織의 上層部는 問題를 發見하고 最後의 選擇을 하여 下部에 命令하는 것이 主要任務이나 具體的인 場所와 對象을 두고 무엇이 가장 有效한 方法인가를 明確히 찾아내는 것은 오히려 意思疏通體係의 末端에 가까운 곳에 있는 構成員이다. 따라서 決定을 最後的 選擇으로서가 아니고 決定의 諸過程을 包含하여 생각할 때 下部決定을 重要視 하는 것은 Barnard 理論의 特徵이다.

이와같이 Barnard는 個人決定과 組織決定의 差異를 強調하고 組織決定은 環境을 分析하고 目的에 맞는 戰略的要因의 選擇過程이라 보므로서 組織에 있어서 意思決定의 過程의 特徵을 重要視하고 있으나 目的과 諸環境에 關聯한 個人의 意思決定의 合理性에 관하여는 아무런 論證도 없다. Simon은 이 意思決定理論을 合理的選擇에 관련하여 더욱 發展시킴으로서 그의 組織理論의 主內容을 삼고 있다.(32)

Simon이 意思決定의 過程을 하나의 選擇의 過程이라고 보는데는 Barnard와 意見을 같이 하고 있다. 그러나 Barnard가 意思決定 乃至 選擇에 있어서 意識的 論理的인 行動만을 選擇의 對象으로 하였으나 Simon은 人間의 慣習이나 感情에서 생기는 無意識的 非論理的行動이 組織의 分析에 있어서 차지하는 重要性에 비추어 선택 卽 意思決定의 過程에 無意識的인것 非論理的인것도 包含하여 생각하고 있다.(33) 따라서 Simon에 있어서 意思決定은 公式組織과 非公式組織의 두개의 行動體系를 모두 包含하여 생각하고 있는 것이다.

意思決定의 過程에 있어서 數많은 代替可能行爲中에서 또하나의 選擇을 하는 때에 組織에 있어 各 個人은 무슨 基準에 依據하지 않으면 안된다. 이와같은 一聯의 基準을 Simon은 個人의 行動前提(behavior premises)라고 부르고 있다. 卽 모든 意思決定은 어느 一定한 目的을 指向하고 있다는 點에서 價値的側面(value aspect)을 갖고 있으며 目的에 適切한 行動을 取한다는 點에서 事實的側面(factual aspect)을 가지고 있다.(34) 다시 말하면 一定한 意思決定을 하는 直接의 目標는 그것이 手段이 되는 上位目的이 있음을 생각할 수 있는데 이것이 그 意思決定의 價値的前提(value premises)이다. 또 直接의 目的에 비추어 行動이 適切한가를 判斷하는데는 事實에 관한 많은 知識을 必要로 한다. 이 知識이 意

(31) Barnard, Ibid., p. 210.
(32) Simon은 그의 主著 "Administrative Behavior"에 "A Study of Dicision-Making Process in Administrative Organization"이란 副題를 붙이고 있다.
(33) Simon, Ibid., pp. 3~4.
(34) Simon, Ibid., pp. 45~60.

思決定에 관한 事實的 前提(factual premises)이다. 따라서 組織에 있어서 個人은 賦與된 價値的 前提에 의해서 定하여진 目的을 達成할 수 있게끔 事實的前提에 의해서 賦與된 手段을 結合하는 것이라고 생각할 수 있다.

이러한 組織에 있어서의 選擇過程은 論理的으로 다음과 같은 세 段階로 成立한다.[35]

(1) 모든 代替可能戰略(alternative strategies)을 갖고

(2) 各各의 代替可能戰略에 따라서 생길 모든 結果를 決定하고

(3) 이들 一聯의 結果를 比較評價하는 것이다.

이러한 順序에 의해서 個人이 自己에게 가장 큰 價値를 가져올 結果를 일으키는 行爲를 選擇한다면 그것은 合理的 選擇이 되는 것이다.

그러나 現實的으로 모든 代替可能戰略 또는 모든 結果를 안다는 것은 個人에게는 不可能하다. 卽 現實의 선택이 合理的인 選擇에서 遊離하게 하는 많은 制約的要因이 있다[36] 卽

(1) 知識이 不完全하다. 合理的 選擇이란 各選擇의 結果에 대한 完全한 知識을 前提로 한다. 그러나 實際的으로 行爲와 그 結果에 對한 知識은 매우 不完全하다.

(2) 行爲의 結果는 未來에 나타날 것이기 때문에 豫測하기 困難하다. 豫想하는 事態가 現實化된 事態와 크게 遊離되는 것은 日常 經驗할 수 있다.

(3) 合理的選擇은 모든 代替可能行爲中의 選擇을 必要로 하나 人間은 그 思考能力의 制限으로 代替可能한 모든 行爲를 檢討하는 것은 不可能하다.

따라서 Simon이 現實의 選擇過程이라고 생각하고 있는 것은 대체로 다음과 같은 構造를 갖는다. 卽

(1) 各 個人은 어떠한 行爲를 取하지 않으면 안될 狀況에 놓여 있으나 그중에서 取할 수 있는 代替可能行爲를 스스로 찾아내어야 할 경우가 많다.

(2) 各各의 行爲와 그 結果와의 關聯에 관하여 個人이 얻을 수 있는 情報는 不完全 하며 그것도 스스로 蒐集하지 않으면 안 될 경우가 많다.

(3) 結果가 가져올 價値에 관해서는 特定의 條件 卽 許容範圍(scope of behavior possibilities)가 滿足되지 않으면 안된다. 그 條件은 처음부터 明確한것도 있으나 選擇의 途中에 나타나는 것도 있다.

이와같은 경우 個人의 意思決定은 上述한 諸前提에서 論理的으로 誘導되는데 그것은 特定의 條件을 滿足하는데 따라서 實現可能한 行爲를 發見하여 그것을 選擇한다는 形式을 取한다. 卽 組織에 있어서의 個人의 現實의 意思決定은 行動으로서의 實現可能性(feasibil-

---

(35) Simon, Ibid., p. 67.

(36) Simon, Ibid., pp. 81~84.

ity)을 基準으로 하여 行하여진다. Simon은 이와같은 選擇도 一種의 合理的인 것이며 그 性格을 行動的인 合理性(behavioral rationality)이라고 表現하고 있다.

이와같이 合理性의 規範(norm of raltionality)과 떨어지는 行動的인 合理性을 낳게 하는 上述한 諸制約은 또한 個人의 선택의 心理的過程의 特徵을 說明하여 준다. 卽 個人의 合理性이란 心理的環境의 限度內에서 움직이며 結局 docility 記憶 習慣 等과 같은 要素를 媒介로 한 卽刻的反應의 過程에서 이루어지는 것이 많다는 것이다. 그러나 Simon은 이와같은 決定의 衝動은 보다 一般的인 目的을 이루는데 있어서는 統制할 수 있으며 個人의 決定은 잘 꾸며진 計劃으로 統合할 수도 있다고 본다.[37]

Ⅴ. 影響力의 理論

上述한바와 같이 組織에 있어서 個人이 어떠한 意思決定을 할 때 意思決定의 價値的 前提나 事實的前提의 적어도 一部分은 組織의 다른 部門으로 부터 疏通되고 當該 個人은 어떤 形式으로든 이것을 받아드리고 있다. 이런 意味에서 組織에 있어서의 어떠한 個人의 意思決定도 모두 어느程度는 合成된 意思決定이며 共同의 所產이다. 이와같이 組織에 있어서 個個人의 意思決定은 直接 또는 間接의 相互作用에 의해서 이루어지며 이를 基礎로 하여 組織活動이 이루어진다. Barnard는 이 意思決定에 있어서의 相互作用을 權威의 理論으로 展開하고 있으며[38] Simon은 이러한 相互作用의 過程을 明確히 敍述하는 것이 組織의 참다운 科學的硏究에 相應하는 것이라고 指摘하고 있다. 따라서 Simon은 組織의 影響力問題를 權威와 歸屬心(identification)의 두 問題로 나누어 心理學的 基礎위에 세우고 있다.[39]

1. 權威(Authority)

組織에 있어서 個人을 重視하는 Barnard 및 Simon 理論의 가장 뚜렷한 特徵을 나타내는 部分이 이 權威의 理論이다. 卽 Barnard는 權威를 「組織에의 貢獻者 卽 構成員들이 그들의 貢獻行爲를 支配하는 것으로 受容한 것으로서 公式組織에서 意思疏通의 性格을 갖는것」이라고 定義하고 있다.[40] 이것은 結局 어떠한 命令이 權威를 갖느냐 못갖느냐 하는 것을 決定하는 것은 受令者에 있으며 權威者 卽 發令者에 있는 것이 아니라고 하는 것이다. 다시 말하면 意思疏通體系를 形成하고 全體目的과 手段을 決定한다는 것은 그 體系의 中心 또는 上層部에서 할 것이나 그 決定이 上層部에서 發하여졌다는 事實만으로 해

(37) Simon은 組織의 影響力을 「行動前提의 一部를 組織에 있어서 한 個人 또는 集團에서 다른 個人 또는 集團에 傳達하는 能力」이라고 定義하고 있다.
(38) Barnard, Ibid., pp. 161~16.
(39) Simon, Ibid., pp. 11~16.
(40) Barnard, Ibid., p. 163.

서 그대로 權威를 갖고 下層部에 傳達되고 服從될 것이라고 생각할 수는 없다. 目的은 全體目的이든 細部目的이든 明確히 提示되어야 할 뿐 아니라 그들에게 受容되지 않으면 아무런 意味가 없다. 意思疏通體系의 上層部에 있는 사람이 權威를 갖기 때문에 目的이 下層部에 自動的으로 受容된다고 생각할 수는 없다. 오히려 命令을 權威 있는 것으로 受容할 때에 權威가 確認된다는 것을 強調한다. 一般의 經濟理論 또는 政治理論의 權威는 組織의 上層部에 當然히 賦與되어 있다고 하는데 反하여 Barnard는 組織을 構成하는 個人이 受容하였을 때에만 權威는 成立한다는 所謂 權威受容說을 展開하므로서 그의 個人重視의 思想을 다시 確認하고 있다.

흔히 組織의 中心的 地位에서 決定權을 가지고 組織의 構成員에 대한 除名 賞罰과 같은 外的 強制를 加하고 있으며 그것이 組織活動을 調整하여 가는데 必要하다는 事實로 해서 權威는 上層部에 부여되어 있는 것으로 생각하고 있으나 Barnard는 構成員인 個人이 이것을 受容하지 않는다면 事實上 그 命令이나 決定은 實行되지 않고 權威는 實效를 갖지 못하며 權威와 같이 보이는 假構(fiction)가 있을 뿐이라고 한다. 따라서 個人에 대하여 權威를 確立하기 위하여는 어떻게든지 그 사람의 同意를 얻는 것이 必要하다. Barnard는 命令을 權威있는 것으로 受容하는데 必要한 條件으로서 다음의 넷을 들고 있다.[41]

(1) 命令의 內容을 個人이 理解할 수 있고 또 理解한다.

(2) 命令의 內容이 組織目的과 矛盾되지 않는다고 믿는다.

(3) 命令의 內容이 自己의 個人的 利害와 兩立할 수 있다고 믿는다.

(4) 精神的으로나 肉體的으로나 命令에 服從할 수 있어야 한다.

그러나 實際로 모든 命令이 이와같은 네 條件을 具備한다는 것은 매우 어렵다. 그럼에도 不拘하고 現實的으로는 組織에 있어서 대개의 命令이 權威를 갖고 永續的인 協同의 確保가 可能하다. Barnard는 그 理由를 다음과 같이 들고 있다.

(1) 永續하는 組織에서 愼重히 發하는 命令은 前述의 네 條件을 대체로 具備하고 있다.

(2) 個個人에는 無關心圈(zone of indifference)이 存在한다. 個人은 그 圈內에서는 命令을 그 權威의 有無를 意識的으로 反問함이 없이 受容한다.

(3) 個人이 組織命令의 權威를 否定하게 되면 組織의 維持가 困難하게 되고 個人도 그 組織에서 利益을 얻을 수 없게될 것임으로 無關心圈內에 있는 命令에 관하여는 모두 그 權威를 維持하려고 하는 積極的態度를 갖게 된다. 그 結果 無關心圈의 安定性이 어느程度까지 維持된다. 만일 組織의 構成員이 그 組織에 있음을 자랑으로 알고 組織에서 利益을 받고 있을 경우에 그 無關心圈의 範圍는 擴大된다.

이와같이 Barnard는 無關心圈의 理論으로서 權威受容說을 뒷받침 하고 있다. 卽 本來

(41) Barnard, Ibid., p. 165.

權威는 受容될 때 비로소 成立하는 것이나 事實上 命令이 내릴 때 下位者들이 일일이 諸點을 考慮하여 權威의 有無를 問題로 하지 않는다. 때때로 命令中에는 實行할 수 없는 것이 있으나 實際로는 아무런 問題도 없이 받아드릴 수 있는 것이 많으며 個人은 日常 이러한 命令에 服從하고 特別한 경우가 아니면 命令이 어떠한 것인가에 比較的 無關心하다. 또한 個人이 組織命令의 權威를 否定하면 組織의 維持가 困難하게 되고 따라서 個人도 組織에서 利益을 얻을 수 없을 것임으로 無關心圈內에 있는 命令에 대하여는 모두 그 權威를 維持하려는 積極的態度로 나오게 된다고 하는 것이다.

이와같은 Barnard의 權威理論을 繼承한 것으로 생각되는 Simon은 權威의 槪念에 있어서 스스로 認定하고 있듯이[42] 다소의 擴張은 있었으나 實質的으로 Barnard의 槪念을 그대로 使用하고 있다. 卽 Simon은 權威를 「他人이 意思決定을 하게끔 他人의 行動을 誘導하는 힘」이라고 定義하고 있다.[43] 따라서 이것은 權威를 發揮하는 사람과 그 影響을 받는 두 個人사이의 關係이며 이 關係를 Simon은 「權威關係」(authority relations) 또는 「勢力關係」(power relations)라고 부르고 있다. 이것은 上層者(superior)가 他人의 意思決定의 前提가 될 一定한 意思決定을 하여 이를 相對便에 傳達하고 그가 그것을 受容하였을 때 비로서 成立한다. 이點 Simon은 Barnard와 같이 權威受容說을 내 세우고 있다. 그러나 Simon은 한걸음 더 나아가서는 受容이라고 하는 것은 上層者로 부터의 意思傳達에 同意할 수 없는 경우라도 이것을 받아들이는 것을 意味하며 따라서 權威는 相對便으로 하여금 確信케 하려고 하지 않고 단지 그가 달가히 應諾하기를 要求하는 것이라고 생각하고 있다. 이와같이 Simon은 權威의 特徵은 受容할 때 受容者의 批判的能力이 弛緩 또는 停止하는데 있으며 다른 種類의 影響力 例를 들면 說得 또는 示唆와는 다르다고 말하고 있다.

두 個人이 上層者와 下層者(subordinate)의 關係에 있다는 그 事實만으로서 그들의 行爲의 全部 또는 大部分이 곧 權威의 遂行을 意味하지는 않는다. 오히려 上層者는 一定한 行爲를 權威로서 하게끔 하기보다 보통 說得이나 示唆로서 하기를 좋아한다. 이로서도 意見의 不一致가 있을 때에 限해서 權威에 의해서 決定하도록 하는 것이다.

그러나 構成員이 權威를 受容하는데는 一定한 受容範圍가 있다. 이 範圍를 Simon은 「受容圈」[44] (area of acceptance)이라고 부르고 있으며 Barnard의 所謂 「無關心圈」에 對應하는 것이다. 受容圈의 크기를 決定하는 諸要因을 考察하기 위하여 Simon은 다음과 같

(42) Simon, Ibid., p. 11.
(43) Simon, Ibid., p. 125.
(44) Simon은 이 受容圈의 槪念을 Barnard의 無關心圈에서 받아들인 것이나 Barnard는 이 無關心圈의 積極的 重要性을 별로 論議하고 있지 않음을 指摘하고 있다.
Simon, Ibid., p. 18, 133 參照.

은 네가지의 權威의 類型을 들고 있다.

(1) 信賴感에서 생기는 權威(authority of confidence)

(2) 歸屬心에서 생기는 權威(authority of identification) 個人은 그가 歸屬하는 集團이 決定한 것은 그 權威를 쉽게 受容한다.

(3) 賞罰權에서 생기는 權威(authority of sanctions)

(4) 合法性에서 생기는 權威(authority of legitimacy) 組織의 業務規則으로 定하여진 것은 批判檢討 없이 受容하기 쉽다.

이와같이 여러가지 類型의 權威가 있으나 거기에는 모두 賞罰權이 隨伴되어 있다. 따라서 Simon은 受容圈의 範圍는 賞罰權(sanctions)의 크기에 의하여 決定되는 것으로 보고 있다.[45] Simon은 賞罰權을 組織에 있어서 權威의 受容을 誘導하는 數많은 要素들이라고 보고 있으며 社會的賞罰(social sanction) 心理的差異, 目的, 職業과 經濟的保障사이의 關係 責任受諾의 回避 等을 들고 있다. 結局 이렇게 보면 Simon의 受容圈은 物理的 經濟的인 것뿐 아니라 社會的 心理的要因에 依存하고 있는 것이다.

이와같이 Simon은 權威——影響力——의 理論을 心理學的 基礎위에 세우고 있으며 더욱이 그의 政治學 및 行政學의 知識으로해서 이 領域에 있어서의 權威의 硏究와도 密接한 關聯을 맺고 展開하고 있다.[46]

이와 같이 決定되는 權威는 組織活動을 調整하고 個人의 意思決定을 組織目的에 一致시키는 重要한 機能을 하고 있다. Simon은 이 權威의 重要機能으로 다음의 세가지를 들고 있다.[47]

(1) 權威는 集團 또는 集團을 支配하는 사람들이 制定한 規範에 個人行爲를 一致하게 한다. 大部分의 社會機關은 權威體系로 構成되어 있으며 그 權威를 強制하기 위하여 一聯의 賞罰權을 갖고 있다. 國家가 그 가장 뚜렷한 例이나 敎會나 家庭도 같은 範疇에 들어간다.

(2) 權威는 高度의 合理性과 有效性을 갖는 意思決定을 可能하게 한다. 卽 權威體系의 戰略的地位에 專門家를 配置하므로서 達成할 수 있다.

(3) 權威는 調整을 可能케 한다. 調整은 設定된 目的을 위하여 集團의 모든 構成員이 相互 一致하는 意思決定을 하게끔 하는데 目的을 두고 있는 것이다. 權威에 의해서 組織의 모든 構成員의 活動을 支配할 수 있도록 意思決定의 機能을 集中시키는 것이 可能하게 된다.

---

(45) Simon, Ibid., pp. 130~133.

(46) Simon은 그의 權威理論을 展開함에 있어서 C.E. Meriam의 "political power"를 비롯하여 많은 政治學 行政學 및 社會學에 關한 著書를 引用하고 있다.

(47) Simon, Ibid., pp. 134~140.

上述한 바와같이 Barnard와 Simon은 權威는 組織活動을 效果的으로 調整하는 것으로 組織의 存續을 위하여 重要한 機能을 하는 것으로 생각하고 있으나 어디까지나 이 權威는 上層部에 當然히 賦與된 것은 아니며 下層部에서 受容하므로서 비로서 成立한다고 보는데 그 特徵이 있다.

2. 歸屬心(Identification)

權威가 影響力을 發揮하는 個人의 傳達力에 關係하는 것이라고 할때 歸屬心은 이것을 受容하는 個人의 受容力에 關係하는 것이다. 組織에 있어서 個人이 意思決定을 하는 때에 組織目的에 有利한 決定을 하려는 心理的環境을 意味한다. 그러나 Simon은 이 歸屬心을 影響力의 理論에서 權威의 理論과 함께 두 支柱를 삼고 있다.[48] Simon은 이 歸屬心을 定義함에 있어서 「個人이 意思決定을 할때에 그 行爲의 結果가 特定의 集團에 가져올 價値를 基準으로 하여 選擇을 한다면 그 個人은 그 集團에 대하여 歸屬心을 갖는다」[49] 고 한다.

個人이 어느程度 組織目的에 有利한 決定을 하려하는 現象은 當初에는 흔히 權威의 實現으로 個人에게 마련된 것이나, 漸次的으로 內部化하여 個人의 心理狀態가 外部로 부터의 衝擊이 없이도 組織目的에 一致하도록 되데서 생기는 것이다. 이 歸屬心은 個人의 意思決定을 組織目的과 合致하도록 하므로서 組織活動을 圓滑히 하는 重要한 機能을 한다. 그러나 또한 歸屬心은 個人으로 하여금 그 自身이 歸屬되어 있는 좁은 領域에만 妥當한 決定을 하게 하므로서 部門間의 競爭을 일으키는 等 組織目的 遂行에 不利한 影響을 주는 面도 있다.

이와같은 기능을 가진 歸屬心의 現象은 實質的으로 唯一하고 單純한 Mechanism으로 說明할 수는 없다. Simon은 이러한 歸屬心에 寄與하는 要素로서 다음과 같은 몇 가지를 들고 있다.[50]

(1) 組織의 成功에서 얻은 個人的利益이다. 組織價値에 立脚해서 行한 決定이 어느程度까지 非個人的인 것이긴 하나 組織에의 執着은 또한 個人的인 動機에서 생긴다. 卽 個人이 非個人的인 決定을 하려고 하는 것은 組織에 있으므로 해서 생기는 數많은 誘因 例를 들면 俸給 名譽 友情等 때문이다. 따라서 組織目的의 達成은 個人的動機를 充足시켜 주는 것으로 믿는다.

(2) 個人管理心理의 移轉이다. 이것은 組織의 構成員이 組織을 "나의" 것이라고 생각하는데 익숙해 진다는 것이다.

---

(48) Simon, Ibid., pp. 12~14. 198~219.
(49) Simon, Ibid., p. 205.
(50) Simon, Ibid., pp. 208~212.

(3) 注意의 集中이다. 한가지 맡은 일에 注意를 集中하게 됨은 特別한 代替可能行爲를 考慮할 수 없게 하고 視野를 맡겨진 目的에 限定시킨다. 이와같이 歸屬心은 意思決定의 環境을 이루는데 있어 하나의 重要한 Mechanism이 되어 있다.

Ⅵ. 均衡의 理論

Barnard와 Simon의 組織理論에서 또 하나의 重要한 問題로서 組織의 存續 내지 繁榮의 問題를 들 수 있다. 組織은 動態的으로 보면 恒常 組織化 解體 再組織化의 過程을 거치면서 存續하고 繁榮하고 또는 死滅한다.

組織의 存續은 構成員이 組織에 대하여 繼續的으로 貢獻하려는 協同意思에 크게 依存하고 있다. 따라서 構成員의 協同意思를 保障하는 것이 무엇인가 하는 問題가 提起된다. 이것은 構成員이 組織目的에 永續的으로 貢獻하려는 意思에 대하여 充分한 誘因을 提供할수있느냐 하는 組織의 對內的均衡(internal equilibrium)에 달려 있다. 한편 組織이 이와 같은 誘因을 提供할 수 있느냐 없느냐는 것은 協同意思 以外에 市況 生產技術 等 組織外的要素의 變化에 대한 組織의 對外的均衡(external equilibrium)에 依存하고 있다.

Barnard와 Simon의 理論에서는 特히 組織의 對內的均衡의 問題를 重要視하고 따라서 여기에서는 組織의 對內的均衡을 中心으로 考察한다.

1. 誘因(Incentives)

組織이 그 目的을 達하기 위하여는 構成員의 協同意思를 刺戟하기에 充分한 誘因을 提供할 수 있는 對內的均衡이 維持되어야 한다. 따라서 組織은 個人이 協同意思를 갖게끔 適當히 誘因하지 않으면 안된다. 特히 Barnard는 이 誘因에 관하여 比較的 詳細한 分析을 하고 있다.(51)

Barnard는 誘因을 「純滿足」(net satisfaction)(52)이라고 定義한다. 이 純滿足은 組織에 參與하므로서 받을 不利益을 超過하는 正의 利益이 있을 때 생길 것이므로 正의 誘引의 數와 強度를 增加시키거나 不利益의 數와 強度를 減少시키는 것이 必要하다.

組織에 있어서 誘因은 個人的動機와 密接한 關聯을 맺고 있으며 誘因의 作用方法 및 程度는 個人이 갖는 動機에 크게 依存하고 있다. 그러나 現實의 組織에 있어서 諸種의 誘因을 提供할 수 있는 能力은 一般的으로 限定되어 있다. 따라서 提供할 수 있는 誘引을 갖고 一定한 組織活動을 하기 위해서는 때때로 個人의 動機에 影響을 주어 이것을 어느 程度 變更시키는 것을 必要로 한다. 이와같이 組織은 그 組織活動을 存續시켜가기 위하여 한편으로 可能한 限의 誘因을 提供하고 다른 한편으로는 個人的動機를 어느程度

(51) Barnard, Ibid., pp. 139~160.
(52) Barnard, Ibid., p. 140.

변경시켜야 한다. Barnard는 前者를 「誘因의 方法」(method of incentives) 또는 「客觀的 誘因」이라고 하고 後者를 「說得의 方法」 또는 「主觀的 誘因」이라고 부르고 있다.(53) 대부분의 組織은 보통 이 두 方法을 함께 쓰고 있으나 産業上의 組織에 있어서는 誘因의 方法이 政治上 乃至 宗教上의 組織에 있어서는 主로 說得의 方法이 有效하다고 본다.

Barnard는 組織目的의 達成에 貢獻하는 個人의 協同意思를 刺戟하는 誘因으로서 다음과 같은 여러가지를 들고 있다.(54)

(1) 特殊誘因(specific inducement)

個個人에 適用되는 特定의 誘因으로서 다음의 네가지가 있다.

ㄱ. 物質的 誘因(material inducement)

여기에는 金錢 物品 等이 包含되며 이들 物質的誘因은 一定의 生活水準의 維持를 넘어서면 單獨으로는 無力할때가 많다. 例를 들면 金錢的收入의 增加는 個人의 社會的身分이나 個人的成長의 指標가 되기 때문에 效果가 있다.

ㄴ. 個人的非物質的機會의 提供(personal non-material opportunities) 名聲 特權 地位 等을 獲得하는 機會로 各個人을 協同시키기 위하여 매우 重要한 誘因이다.

ㄷ. 所望스러운 物的作業條件(desirable physical condition)

ㄹ. 理想의 滿足度(ideal benefictions)

이것은 個人的思想 乃至 理想을 組織이 滿足시켜 줄 수 있는 能力을 가르친다.

(2) 一般的 誘因(general incentives)

一般的으로 適用되는 誘引으로서 이에 屬하는 것으로 다음과 같은 네가지가 있다.

ㅁ. 共同體的 魅力(associational attractiveness)

이것은 社會的適合性(social compatibility)을 뜻한다. 人種的敵意 階級的反感 等은 他種의 誘因을 크게하지 않는 限 協同을 막는 傾向이 있다. 그밖에 人種 國籍 宗教 慣習 道德 社會的身分 教育等의 相違는 協同에 크게 影響을 준다.

ㅂ. 作業條件을 慣習的인 方法이나 態度에 適合시키는 것.

ㅅ. 參與機會의 擴大(the opportunity of enlarged participation)

一般的으로 다른 條件이 同一한 경우에는 大多數의 사람들은 그가 有益하며 效果的이라고 생각하는 大規模組織에 加入할 것을 願한다.

ㅇ. 親交의 狀態(condition of communion)

이것은 各 個人의 心的態度에 있는 相扶相助의 機會이며 調和的 一體的인 社會關係에서

---

(53) Barnard, 에 있어서 「說得의 方法」에 대한 說明은 별로 明確하지 못하다.
Barnard, Ibid., p. 149.

(54) Barnard, Ibid., pp. 142~149.

和樂의 느낌을 가질 수 있는 機會이다. 이 機會에 대한 要望은 所謂 非公社組織의 基盤이며 모든 公式組織은 그 組織活動의 圓滑한 遂行을 위하여 上述한 基盤에서 생기는 非公式組織의 存在를 必須的인 條件으로 한다.

以上의 協同에의 誘因중에서 物質的誘因과 作業條件만이 經濟的誘因을 意味하며 餘他의 것은 非經濟的 社會的誘因을 가르키고 있다.

이와 같이 Barnard는 協同意思를 刺戟하기 위하여 經濟的誘因과 함께 非經濟的인 여러 社會的誘因을 考慮하는 것이 必要함을 強調하고 있다. 協同에의 誘因으로서 經濟的誘因만을 限定하는 것은 窮極에 있어서는 「個人은 利己心의 追求를 위하여 論理的 合理的으로 行動한다」는 經濟人의 假定에 돌아가는 것이라고 말할 수 있다. 이와 같은 經濟的合理主義가 組織에 있어서 限定된 意味 밖에 가질 수 없다는 것은 Mayo 一派에 의한 Hawthorne 工場의 實驗에서도 明白히 나타나 있다.(55)

그러나 Barnard가 社會的誘因의 重要性을 強調함에 있어서 「生理的必要를 넘어서」 經濟的誘因이 갖는 效果는 弱하다고 한 것은 組織에의 모든 參加者에 妥當하다고 할 수는 없다. 例를 經營組織에서 들 경우 資本提供者의 協同에의 誘因은 利益配當金 利子 等의 經濟的誘因이 支配的이며 社會的誘因의 效果는 極히 限定된 것이라고 할 수 있다.

이러한 誘因을 說明함에 있어 Barnard는 사람은 各各 다른 誘因 또는 그 結合에 의해서 움직이며 時期가 다르면 그것은 또한 變動한다는 것이다. 人間은 自身이 갖는 慾望에 관하여 不安定하며 이것은 一部는 그들의 環境의 不安定을 反映한다. 또하나 Barnard가 注目한 것은 組織은 人間을 協同하게끔 할 수 있는 모든 誘因을 提供할 수는 없다는 點이다. 따라서 組織은 誘因을 提供하는 外에도 說得力으로 個人의 慾望을 變化시키는 것이 必要하다. 이 說得의 方法으로서 Barnard는 強制的인 諸條件의 創造와 機會의 合理化 및 動機의 敎導等 세가지를 들고 있으나 이에 관한 그의 敍述은 매우 簡單하여 理解하기 어려운 面이 적지 않으나 近來에 活氣를 띄우고 있는 指導力에 대한 硏究는 이 面을 解明하려고 努力하고 있다.

Simon은 基本的으로는 Barnard의 誘因理論에 依據하면서 그 위에 組織에의 各 參加者의 種類에 따라서 誘因을 分類하고 있다.(56) 卽 參加者를 顧客 從業員 및 企業家 또는 經營者의 셋으로 分類한다.

(1) 顧客에의 誘因은 組織目的 自體다.

(2) 從業員에의 誘因은 俸給 또는 賃金이라는 經濟的誘因과 「組織에서 그의 地位가 마

(55) F.J. Roethlisherger & W.J. Dickson, Management and the Worker, 1949 및 T.N. Whitehead, Leadership in Free Society, 1950 (5th printing) 參照.

(56) Simon, Ibid., pp. 112~117.

련한 身分이나 衿持」 또는 「그가 構成員인 作業集團과 그 와의 關係」 等 社會的誘因도 重要하다.

(3) 企業家 및 經營者에 가장 強한 誘因이 되는 것은 「組織의 規模와 擴張」이다. 이것을 Simon은 「保全價値」[57](conservation values)라고 부르고 있다.

이와같이 Simon은 參加者에 따라서 다른 誘因이 作用하는 것이며 要컨대 經濟的誘因과 社會的誘因의 配合이 各 組織參加者에 따라서 달라지는 것을 指摘하고 있다.

이와같이 Barnard나 Simon이나 모두 非經濟的 社會的誘因을 매우 重視하는 것을 特徵으로 하고 있다.

2. 組織의 均衡

組織이 存續하기 위하여서는 前述한 바의 여러 誘因을 提供할 수 있으므로서 비로서 可能하다. 卽 Barnard와 Simon은 組織의 均衡이 組織의 存續과 繁榮에 있어 不可缺의 要素라고 하고 있다.

Barnard는 이것을 「組織의 能率」[58]로서 다루고 있다. 卽 Barnard는 組織에 適用될 경우 「能率」의 意味는 個人的動機를 滿足시켜 組織活動을 抽出함으로서 組織活動의 均衡을 維持하는 것」이라고 말하고 있다. 組織의 不可缺의 要素는 個人的努力을 組織에 貢獻하려는 個人의 意思다. 組織의 生產力이 組織化 되지 않은 同數의 個人의 生產力의 總和보다 클 때 이것을 이룬 것을 個人의 協同意思이다. 따라서 組織은 各個人의 主觀的動機의 滿足과 兩立할 때 비로소 有續한다. 組織의 對內的均衡에 있어서 여러 사람의 個人主義的要求의 滿足을 問題로 하고 그것이 客觀的 社會的目的을 갖는 組織自體의 存續을 위하여 不可缺한 要件이라는 것은 Barnard와 Simon의 組織理論에서 個人重視의 또 하나의 特徵을 나타내는 것으로 매우 重要하다. 왜냐하면 組織理論은 한편으로 構成員의 協同主義를 強調하는 同時에 다른 한편으로는 協同主義와 個人主義와의 調和의 問題를 重要視 하지 않을 수 없기 때문이다. 組織에 있어서 各 個人은 全體에 貢獻하고 全體는 各個人에 貢獻하고 全體는 部分과 함께 發展하는 性質의 것이다. 이와같은 協同主義와 個人主義의 調和的結合은 組織에 있어서 中核的重要性을 갖는다.

한편 Barnard는 組織理論이 價値生產을 위한 協同組織의 理論인 동시에 必然的으로 生產된 價値의 配分過程의 理論을 包含하여야 한다고 한다. 卽 協同組織을 維持하기 위하여는 各 構成員의 協同意思에의 刺戟이 必要하며 繼續的인 協同에의 誘因으로서 價値의 配分問題가 取扱되기 때문이다. 어떠한 歷史 社會的環境에서도 價値生產을 위한 人間의 組織은 恒常 價値의 配分組織을 除外하고는 생각할 수 없는 것이다.

---

(57) Simon, Ibid., p. 117.
(58) Barnard, Ibid., pp. 57~59.

前述한 바와 같이 組織目的과 個人的動機가 兩立한다는 것은 結局 組織이 協同을 誘因하기 위하여 使用한 方法에 대한 支出과 그 結果 獲得할 수 있는 個人에서의 收入과의 均衡의 問題이다. Barnard는 이것을 「誘因의 經濟」 또는 「組織의 經濟性」의 問題로서 論議하고 있다.(59) 卽 組織經濟의 均衡을 期하기 위하여는 여러가지의 效用을 充分히 支配하고 交換하고 그에 의해서 組織을 構成하는 個人活動을 支配하고 交換할 수 있게 하는 것이다. 이것은 組織活動에 關聯된 모든 效用 卽 組織效用이 正數이어야 함을 意味하는 것이다. 이 組織作用은 組織自體의 行動體系에 의한 社會的인 評價이며 個人的인 評價의 總計는 아니다. 따라서 組織作用의 測定單位는 存在하지 않으며 唯一한 尺度는 組織의 存續이다. 組織이 成長하고 있으며 그것은 能率的이며 縮小期間中은 非能率的임을 나타내는 것이다.

다음 Barnard는 이 組織의 能率을 價値形成에 있어서의 組織의 能率과 價値配分에 있어서의 組織의 能率로 決定된다고 하고 있다.(60)

먼저 組織의 各 構成員은 組織이 提供하는 誘因과 交換으로 各種의 貢獻 例를 들면 資本 經營手段 勞動時間 等의 給付를 組織目的을 爲한 手段으로 提供한다. 組織은 이들 手段의 利用을 調整하므로서 組織目的을 達成하고 價値의 生產을 한다. 主體的意思決定過程으로서의 組織의 價値 創造力은 組織을 構成하는 異質的인 各部分構造의 同質化 卽 調整에 있다. 이 경우 主體的인 調整의 客觀的對象이 되는 것은 組織의 對外的要素인 技術的構造나 自生的인 人間關係構造다. 따라서 이 調整을 通하여 組織의 對外的均衡이 維持되고 組織의 價値의 最適形成이 이루어진다. 그러나 Barnard에 있어서 創造的能率 卽 價値形成에 있어서의 組織의 能率은 本來 技術的인것이 아니며 必要로 하는 것은 事物全體에 대한 感覺이며 永續的으로 部分을 全體에 從屬시키는 것이라고 主張한다. 따라서 Barnard에 있어서 價値形成을 위한 調整은 그 重要한 點에 이어서 知的인 것이 아니며 審美的 道德的인 것이다.

이와같이 하여 形成된 價値는 各 構成員에 대하여 繼續的인 協同에의 誘因으로서 配分된다. 그러나 誘因으로서의 配分의 源泉이 되는 價値는 限定되어 있다. 따라서 誘因은 各 組織參加者의 給付價値에 比例하여 配分되지 않으면 안된다.

Barnard는 「組織의 支出과 收入의 均衡은 最大의 經濟性의 維持 없이는 본래 維持할 수 없는 것이므로 誘因의 配分은 各 參加者의 貢獻의 價値와 有效性에 比例하지 않으면 안 된다」고 말하고 있다.(61) 卽 誘因은 組織에 있어서 費用이 들고 그 費用은 組織의 存續을 妨害하는 傾向이 있으므로 이러한 貢獻에 따른 差別的誘因의 維持는 當然하다.

---

(59) Barnard, Ibid., p. 153.
(60) Barnard, Ibid., p. 253.
(61) Barnard, Ibid., p. 160.

그리하여 Barnard는 組織의 能率을 「組織의 經濟性」이라고 부르고 있으며 그것은 한편으로 調整이라는 組織의 創造的要素와 다른 한편으로는 配分에 있어서의 適正主義에 의하여 決定되는 것으로 보고 있다. 勿論 Barnard에 있어서 配分되는 誘因은 賃金 俸給 利潤等 經濟的誘因 以外에 地位 身分等 社會的誘因도 組織에의 貢獻 또는 有效性에 따라 配分되어야 한다.

Simon은 組織은 均衡狀態에 있을때에 限해서 存續할 수 있다는 點에서 Barnard와 같은 位置에 서있다.(62) 卽 Simon은 組織이 參加者에 提供하는 誘因을 投入(input)으로 處理하고 그들의 貢獻으로 다시 産出(output)되는 誘因을 各 參加者들 사이에 分配한다. 따라서 한 參加者의 貢獻은 組織이 다른 參加者에 提供하는 誘因의 源泉이기 때문에 貢獻의 總計가 質量에 있어서 必要한 誘因을 供給하기에 充分할 때 組織은 存續하고 成長하며 그렇지 않으면 그것은 縮少되고 다시 均衡이 回復되지 않는 限 結局은 消滅되고 말것이라는 것이다. 따라서 Simon은 같은 費用이 드는 두개의 代替可能 行動中에서 組織目的에 보다 큰 利益을 가져올 것을 選擇하고 또 같은 利益을 가져올 때 費用이 적게 드는 行動을 選擇하는 것 다시말하면 組織能率의 基準에 따라서 組織活動을 行하는 것이 重要하다고 主張하고 있다. 組織은 組織의 意思決定을 能率의 基準에 따라서 行하므로서 誘因과 貢獻間의 均衡을 維持할 수 있고 이 均衡의 維持가 組織의 存續을 保障하여 주는 것으로 보고 있다.(63)

Ⅶ. 非公式組織(Informal Organization)의 理論

Barnard와 Simon은 모두 公式組織에 比하여 소홀하기 쉬운 非公式組織의 機能을 매우 重要視하고 있다. 卽 Barnard는 公式組織을 그의 理論展開의 主對象으로 삼고 있으면서도 따로히 一章을 두어 非公式組織의 性格 및 機能과 이의 公式組織과의 關係를 詳細히 論하고 있으며(64) Simon은 그의 組織理論을 廣範圍한 心理的基礎위에 세우려고 하고 있으므로 그의 組織理論 속에 그대로 包括되어 있다. 特히 Barnard의 非公式組織에 관한 理論은 公式組織과의 關聯을 가장 明快하게 分析한 先驅的 業績으로 認定되고 있다.(65)

個人은 어떤 特定한 公式組織과 아무런 關聯을 맺고 있지 않고 그 支配를 받지 않을 때에도 他人과 接觸하여 相互作用을 하고 있다. 이와같은 接觸이나 相互作用의 特徵은 어떠한 特別히 意識된 共同目的(joint purpose)이 없이도 생기며 繼續되고 反覆된다는 것이다. Barnard는 이와같은 特質을 가진 個人의 集團構成을 非公式組織이라고 부르고 있다.

(62) Simon, Ibid, pp. 110~122.
(63) Simon, Ibid., p. 122.
(64) Barnard, Ibid., pp. 114~123.
(65) Koontz and O'Donnell, Principles of Management, p. 285

이러한 接觸은 組織된 活動에 있어서는 偶然的일 수도 있으며 또는 어떤 個人的慾望이라든가 群衆心理에서 생길수도 있고 友愛的이거나 敵對的인 것에 의해서도 생길 수 있다. 그러나 그 起源이 어디에 있던 個人의 接觸 相互作用 또는 集團構成이라는 事實이 생기면 여기에 關與하는 個人의 經驗 知識 態度 및 感情에 변화를 가져온다. 이들 影響의 持續性은 記憶 經驗 및 社會調整 等의 諸能力의 作用에 의하여 心的狀態나 行爲慣習 속에 具體的으로 나타나 있다. 이런 諸能力이 具備되었기 때문에 限定된 人間相互間의 接觸에 의한 影響力일찌라도 오랜 時間이 흐르는 동안에 수많은 사람들의 無限한 相互作用의 連鎖를 通하여 廣範圍한 領域에 미칠 수 가 있는 것이다. 따라서 Barnard는 「非公式組織은 上述한 個人的接觸이나 相互作用의 結合이며 人間相互의 接觸에 의한 集團構成을 말한다」[66] 고 定義하고 있다.

이 非公式組織은 意識的으로 이루어진 公式組織의 過程과 比較하여 보면 無意識的인 社會過程에서 이루어지고 있으나 다음과 같은 重要한 影響力을 갖는다고 Barnard는 指摘한다.[67] 卽 Barnard는

(1) 非公式組織은 一定한 態度 理解 慣習 習性 制度를 確立한다. 이것은 一般社會學 社會心理學 및 社會人類學 等의 重要한 研究分野이다. 다만 Barnard가 여기에서 論述하려고 한 것은 公式組織의 過程에서 생기는 公式制度나 非公式組織에서 생기는 非公式制度와의 사이에 相當한 混同이 있으며 또한 이들은 相互間에 다른 것을 修正하려고 한다는 點이었다.

(2) 公式組織의 發生條件을 創造한다는 點이다. 非公式的인 結合關係가 公式組織에 앞서 存在할 前提條件이라는 것은 明白하다. 共通의 目的을 받아드리고 意思疏通이 이루어지고 協同意思를 일으키는 心的狀態를 造成하기 위하여서는 事前의 接觸과 豫備的인 相互作用이 必要하기 때문이다.

그러나 Barnard가 보다 強調한 것은 非公式組織은 어느程度의 公式組織이 存在하지 않으면 永續도 發展도 할 수 없다는 點이다. 그 理由中의 하나는 人間이 接觸을 繼續함에 따라서 慾望이나 關心이 같다는 것을 認識하는데서 오는 結果이다. 慾望이나 關心이 物質的인 것이며 社會的인 것이 아닐 경우에는 結合이나 協同을 낳게할 수도 있으나 또 利害의 對立 敵對關係 및 組織의 解體를 일으킬 수 도 있다. 慾望이나 關心이 物質的인 것이 아니고 社會的일 때——卽 相互作用이라는 社交를 위한 社會인 경우——일지라도 結合關係를 維持하기 위하여서는 明確한 目的에 대하여 어느程度는 行爲가 集中되지 않으면 안된다는 데는 다름이 없다.

---

(66) Barnard, Ibid., p. 115.
(67) Barnard, Ibid., p. 116.

元來 人間은 무엇인가를 하게끔 特徵지워지고 있는 것이며 社會的滿足을 얻기 위하여는 어떠한 行爲目的이든가 具體的인 行爲對象을 恒常 必要로 하고 있다. 그리고 個人은 本質的으로 어떠한 희생을 支持하고서라도 社會的인 統合感(sense of social integration)을 維持하려는 慾望을 가지고 있다. 또한 合目的的인 協同은 人間의 論理的能力이나 科學的能力의 主된 發散處이며 그 能力의 主된 源泉이기도 하다. 合理的行爲는 主로 合目的的協同行爲이며 主로 여기에서 合理的行爲를 하는 個人의 能力이 생기는 것이다.

이러한 諸理由로 해서 小規模의 永續的 非公式組織이나 大規模集合體에는 恒常 相當히 많은 公式組織이 存在한다. 이 公式組織이야말로 社會의 明確한 構成素材이며 이에 의해서 個人的結合關係가 一貫된 繼續性을 갖게 되는 支柱이기도 하다. 따라서 社會는 公式組織에 의하여 構成되고 公式組織은 非公式組織에 의하여 活氣를 띠우고 調整되는 것이다. 만일 公式組織이 全혀 없다면 完全한 個人主義의 狀態 및 無秩序의 狀態가 될것이다.

Barnard는 이와같이 公式組織은 非公式組織에서 發生하고 非公式組織을 維持發展시키는데 不可缺한것이나 일단 公式組織이 作用하기 始作하면 그것은 非公式組織을 創造하고 또 必要로 한다고 主張한다. 管理者들이 自己組織內에 存在하는 非公式組織의 廣範圍한 影響 態度 및 動向을 否定하거나 無視하는 경우가 있으나 公式組織 또는 特定의 活動과 關聯하여 생기는 個人의 接觸에는 附隨的인 相互作用이 반드시 따르는 것이다.

Barnard는 公式組織內에 必然的으로 發生하는 非公式組織은 다음과 같은 세가지의 重要한 機能을 갖는다고 指摘하고 있다.[68]

(1) 意思疏通 卽 非公式意思疏通(informal communication)의 機能을 한다.

(2) 貢獻意思와 客觀的 權威의 安定과를 調整하므로서 公式組織의 結合性을 維持한다.

(3) 完全한 個人이라는 感覺(sense of personal integrity) 自尊心의 感情 및 自主的選擇이라는 感情을 維持한다. 特히 非公式組織의 相互作用은 賦與된 非個人的目的이나 組織的으로 表明된 權威에 의해서 意識的으로 支配받고 있는 것이 아니므로 그 相互作用은 明白히 選擇의 特徵을 가지며 個人的인 態度를 強化하는 機會를 많이 提供하고 있다.

Barnard는 非公式組織의 「同機能은 公式組織을 破壞할 것이라고 생각되는 경우가 많으나 個性의 分裂傾向을 갖는 公式組織의 影響에 대하여 個個人의 個性을 維持하는 手段으로서 이것을 重要視 하여야 한다」[69]고 말하고 있다.

非公式 組織은 公式組織을 發生시키고 또 公式組織은 大規模의 非公式組織 또는 社會的組織이 必要하며 公式組織은 또한 非公式組織을 通하여 直接 發展하나 公式組織이 일단 確立되면 거기에 非公式組織이 생기고 이 非公式組織은 公式組織의 運營에 必要하다

(68) Barnard, Ibid., p. 121.
(69) Barnard, Ibid., p. 122.

는 것이다.

이와같은 公式組織과 非公式組織의 關係는 Follet, E. Mayo, T.N. Whitehead, F.J. Roethlisberger 等 組織의 人間的側面을 強調하는 諸學者들에 의해서 硏究되어 왔으나 「產業組織의 生產層에 관해서만 그點이 明確히 硏究되어 온 데 不過하다」[70]고 Barnard는 말하고 있다.

한편 Simon도 非公式組織을 隨伴함이 없이는 公式組織도 效果的으로 活動할 수 없다고 하고 있으며 非公式組織의 重要機能을 非公式意思疏通機能에 두고 있음은 이미 指摘한바 있다.

Ⅷ. 管理者의 職能

Barnard의 組織理論에 있어서 管理者는 組織의 維持發展을 위한 中心的인 役割을 하는 것으로 크게 重要視 되고 있다. 卽 Barnard는 管理者의 職能을 組織의 一部로 規定하고 따라서 그것은 變化하고 또 變化되는 狀況밑에서 組織의 對外的 및 對內的均衡을 維持하고 組織을 維持 發展시키는데 있다고 본다.

Barnard는 管理者의 職能을 다음의 세가지로 나누어 考察한다.[71]

(1) 意思疏通體係를 發展시키고 維持하는 것이다. 왜냐하면 意思疏通은 人間을 媒介로 하여 비로소 成立하며 管理者는 恒常 그 體系의 中心部를 占하게 마련이기 때문이다. 이러한 意思疏通體系의 維持發展이라는 管理者의 職能은 職位의 配列 卽 「管理職位」(executive position)와 職位에의 사람의 配置 卽 「管理職員」(executive-personnel)의 表裏關係에 있는 두 側面을 結合하는 것이다. 어느 側面이나 相互管理問題의 戰略的要因이며 하나가 주어지면 다른 하나는 여기에 맞추어 調整되지 않으면 안된다. 이 調整이 管理職能의 中心問題다.

이 職位의 問題는 配置의 問題이며 單一組織 및 集團組織의 地理的 時間的 社會的 및 機能的 專門化의 問題이다. 다음 職員의 問題는 職位의 發展과 關聯하여 사람의 選擇 誘因의 提供 構成員의 昇格解雇 等 職員의 問題이며 이것이 組織에 必須인 意思疏通體系를 維持하는 本質이 된다.

管理職能은 公式意思疏通體系의 維持發展 뿐 아니라 또한 非公式 意思疏通體系가 될 非公式組織을 確保하여야 한다. Barnard는 非公式組織의 主要機能을 意思疏通에 두고 있음은 이미 指適한 바 있다. 卽 非公式組織은 意思疏通手段을 發展시키므로서 公式決定의 必要性을 적게하고 不利한 影響力을 極少化 한다든가 公式責任 機構에 一致하는 有利한 影響

(70) Barnard, Ibid., p. 122의 footnote 參照.
(71) Barnard, Ibid., pp. 215~233.

力을 促進하는 것이다. 이러한 非公式組織을 維持하는 一般的方法으로는 個人間에 調和를 이루도록 一般條件을 維持할 수 있게끔 運營하는 管理者를 選擇 昇進시키는 것이다.

(2) 組織의 素材를 構成하는 個人活動의 確保를 促進하는 것이다. 이것은 個人을 組織에 協動하도록 誘因하는 것과 誘因한 뒤에는 그의 活動을 誘導하는 것의 두가지 主要部分으로 나뉜다. 이에 대한 Barnard의 理論은 그의 誘因 및 權威의 理論에서 詳細히 檢討하고 있다. 管理職能으로서는 이러한 方法들을 行動意欲의 維持 誘因機構의 維持 抑制 監督 檢査 敎育 및 訓練機構의 維持 等 具體的으로 다루어 질 뿐이다.

(3) 組織의 目的을 定式化하고 規定하는 것이다. 이것은 組織의 構成員에게 널리 分散된 職能이며 그중 보다 總括的인 部分이 管理者의 職能이 될 뿐이다. 이로 因해서 組織의 運營에서 當面하는 가장 重要한 困難 卽 下層者에게 全體目的 다시 말하면 主要決定을 알게 하여 언제나 그 線에 따라서 細部決定을 一貫性 있게 하는 것이 必要하며 上層者는 遊離하기 쉬운 末端構成員의 具體的狀況 및 特殊決定을 언제나 理解하는 것이 必要하다. 大綱目的을 定式化 하고 그것을 다시 規定하는 職能은 銳敏한 意思疏通體系 解釋上의 經驗 推測 및 責任의 委任 等을 必要로 한다.

上述한 바와 같이 管理職能은 便宜上 여러가지로 區分할 수 있고 또 組織의 職能化의 基般을 이루나 決코 具體的으로 따로히 存在하는 것은 아니다. Barnard는 管理職能을 組織活動의 一過程으로 보며 組織을 떠나서 組織의 外部에 管理者의 職能은 있을 수 없으며 組織을 通하여 비로소 遂行할 수 있다는데 그의 理論의 特徵이 있다. 이것은「自由롭고 創意力이 있고 冒險的인」企業家 또는 管理者의 創造的機能을 重要視 하고 있는 Schumpeter의 理論과는 極히 對照的이다.[72] 卽 管理者의 職能은 組織의 一部로서 組織의 對外的 및 對內的均衡을 圖謀하므로서 組織을 維持 成長시키는데 있다. 그러나 組織의 均衡을 維持하는 管理過程은 理論的인 것이 아니며 審美的 道德的인 것이다. 따라서 Barnard는 이 過程遂行은 適合性(fitness)의 感覺 適切性(appropriate)의 感覺과 責任能力을 具備한 管理者의 指導力에 의해서만 이루어 질 수 있다고 한다.

이 指導力의 問題는 集團關係의 硏究에서 자주 論議되는 問題이며 그 硏究方法에는 두가지가 있다. 그 하나는 指導者의 素質에 着眼하여 指導力을 發揮하기 위하여서는 어떠한 素質이 必要한가를 論하는 것이며 다른 하나는 指導者와 그 下層者와를 하나의 集團關係로 보고 指導力은 一定狀況에서 어떠한 關係에 있을때 가장 效果的으로 發揮할 수 있는가를 硏究하는 것이다. Barnard는 前者의 觀點에 서 있으며 指導者는 活動力 決斷力 說得力 및 責任感과 知識 等 素質과 能力에 있어서 뛰어나야 한다고 생각한다. 指導力이

(72) J.A. Schumpeter, The Theory of Economic Development, pp. 64~90.

있으므로 해서 비로서 共通的인 理解를 얻을 수 있다는 信念 成功할 것이라는 信念 個人的動機가 結局은 充足될 것이라는 信念 및 個人目的 보다 共通目的이 優先하여야 할 것이라는 信念을 갖게하여 永續的인 協同이 이루어질 수 있다는 것이다.

이와같이 Barnard는 組織의 有效的 能率的인 協同을 達成하는데 있어 指導者의 素質과 能力에 크나큰 比重을 주고 있다. 그러나 아무리 指導者의 素質이 뛰어난다 해도 絕對的인 것은 바랄 수 없으며 그 作用도 狀況에 따라서 差異가 생길 수도 있다는 것을 看過하고 있는 것 같다.

Ⅸ. 結　　論

——Barnard-Simon 理論의 意義——

지금까지 Barnard와 Simon의 組織理論의 特質을 部門別로 究明하여 왔다. 이제 結論的으로 Barnard와 Simon 組織理論이 가지는 意義를 論述하려고 한다.

첫째로 Barnard와 Simon은 組織理論을 하나의 社會科學理論으로서 確立하려는 一貫된 努力을 試圖하였으며 이點 從來의 方策論的領域을 完全히 벗어나고 있다. Barnard는「協同體系의 科學이란 存在하지 않았다. 社會科學의 發展은 物理學 또는 數學이라고 불리우는 科學보다 훨씬 뒤 떨어져 있다. 이 原因의 하나는 人間關係의 要因으로서 또 研究題目으로서 知的過程 및 心理的過程이 잘못 強調되어온 結果인 것 같다」(73)고 指摘하고 그의 組織理論에서는 이러한 過誤를 是正하고 人間關係의 知的過程 및 心理的過程을 組織과의 相互 關聯下에서 把握하므로서 하나의 社會科學理論으로 確立하려는데 目標를 두고 있다. 卽 協同體系 및 組織問題에 完全히 科學的으로 接近하는 것만이 管理技術의 有益한 道具를 提供하고 管理方策과 協同一般의 進步에 寄與할 수 있으리라 고 믿고 있다. 따라서 Barnard의 組織理論은 그의 오랜 經驗위에서 組織의 理論을 樹立하고 이를 基礎로 하여 方策論의 過誤를 是正하는데 寄與하려는 참다운 實踐的 理論이다. 卽「그의 組織理論은 組織의 Sein에 관한 法則的認識이며 組織에 對處하는 Sollen을 求하는 것이 아니었으며 그것은 組織의 實踐을 過誤 없이 하기 위한 理論的知識을 賦與하려는 것 이었다」(74)

Barnard에 의하면「科學의 機能은 過去의 現象 事件 狀況을 說明할 수 있는 것이며 科學의 目的은 特定의 事項 效果 및 狀況을 만들어 내는 것이 아니고 知識이라고 불리는 說明을 만들어 내는 것이다」(75)라고 하고 있다. 이것은 結局 어떠한 組織이라도 共通의 諸特質이 있으며 이 諸特質을 究明하는 것이 참다운 組織理論이라고 보는데 根據하고 있는 것이다. 그의 組織槪念이 協同體系에서 高度로 抽象化하게 된 것도 組織의 科學理論을 確

(73) Barnard, Ibid., p. 290.
(74) 馬場敬治, Barnard의 組織理論과 그 批判, 美國經營學 上卷 p.24.
(75) Barnard, Ibid., p. 291.

立키 위한 基礎道具를 마련코저 하는데 있었다.

이와같이 組織理論을 하나의 科學理論으로 確立하려는 意圖는 Simon에 있어서 더욱 強烈하였다. 卽 Simon은 組織의 構造와 運用에 관한 有效性의 科學的分析을 위한 基礎가 될 適切한 言語와 槪念上의 道具를 만들어내고 이를 使用하여 組織의 科學的分析 卽 組織의 科學理論을 確立하려고 意圖하고 있다.(76) 特히 Simon의 組織理論은 組織에 있어서의 人間行動에 관한 一般原則을 確立함에 있어서 科學的實證主義에 立脚한 最初의 本格的 組織理論임이 指摘되고 있다.(77) 卽 Simon의 理論은 組織에 있어서의 人間行動에 관한 一般原則을 獲得하기 위하여 때때로 쓰이는 經濟的 一般化의 段階를 벗어나서 操作的意義가 있는 假說을 檢證 可能한 形으로 提供하여 그 實證的硏究를 通하여 組織理論을 確立하려는 科學的實證主義를 指向하고 있다. 이 實證理論의 展開로서 비로서 이미 經驗한 行動뿐 아니라 아직 經驗하지 못한 未來의 行動도 豫測說明할 수 있는 것이며 이點 Simon의 理論은 Barnard의 理論을 능가하고 있다.

둘째로 이와같은 組織의 社會科學을 樹立하려는 Barnard와 Simon은 當然히 그들의 硏究對象으로 經濟的 組織뿐 아니라 非經濟的組織 卽 政治的 宗敎的組織 等을 모두 包含시키고 있다. 卽 組織의 目的이 經濟的인 것이나 非經濟的인 것이나를 莫論하고 거기에 營爲되는 協同體系를 問題로 삼고 있다. 따라서 Barnard와 Simon은 과거의 人間行動의 經濟的側面을 強調한 「經濟人」으로서의 前提를 脫皮하고 人間行動의 非經濟的側面을 理解하므로서 비로서 참다운 組織에 있어서의 人間行動의 本質 卽 「組織에 있어서의 調整 및 個人의 意思決定過程」이라는 組織과 人間의 相互作用의 體系를 理解할 수 있다고 믿고 있는 것이다.

그러나 이와같이 組織一般을 對象으로 하므로서 Barnard나 Simon은 다 같이 오늘날 經營組織의 重要한 一側面인 技術的側面을 捨象하고 있으며 企業經濟特有의 機能과 組織化라는 問題를 論外로 하고 있다. 이點 그들의 理論의 限界點임에 틀림없다. 다만 이것은 組織一般의 本質的問題를 對象으로 하는데 있어 不可避하게 惹起된 現象이다. 그렇다고 해서 그들의 組織理論이 오늘날의 經營組織의 本質을 解明하는데 있어 아무런 도움이 되지 않으리라고 速斷하는 것은 잘못이다. 그것은 組織의 基礎理論이므로 組織의 一形態인 經營組織의 分析에도 有效한 役割을 하게 될 것이다.

끝으로 Barnard와 Simon의 組織理論은 個人을 出發點으로 하여 徹底한 個人重視의 見地에서 組織問題를 追求하여 왔다. 個人은 그들의 여러 制約 要件을 克服하기 위하여 協同하여 일단 組織을 形成한 以上 그 動機의 如何를 莫論하고 적어도 行動의 樣式에 있어

(76) Simon, Ibid., p. 14.
(77) 松田武彦, Simon의 組織理論, 美國經營學 上卷, p. 114.

서 一定의 標準化된 形으로 豫測可能한 組織人格을 갖게 된다. 그러나 現實的으로 個人이 取하는 行動은 반드시 標準化된 行動과 一致하는 것은 아니다. 從來의 組織理論이 그 半世紀以上의 研究成果에도 不拘하고 現實의 組織運用에 대하여 充分한 貢獻을 하지 못한 原因은 이點에 대한 認識의 錯誤에 基因하는 것이다. 個人은 組織의 構成員으로서 行動할 때 如何히 하더라도 機械의 構成要素의 하나인 톱니바퀴와 같을 수 는 없으며 또한 有機體를 構成하고 있는 하나의 細胞와 같을 수 도 없다는 認識, 이 認識이야말로 Barnard와 Simon이 새로운 組織理論을 展開하는 첫 段階를 이룬 것이다. 이와같은 認識에서 研究를 展開함에 따라 먼저 問題가 되는 것은 個人을 어떻게 把握할 것이냐 하는 것이며 따라서 個人의 特性은 그들의 理論의 基本的公準이 되고 있는 것이다. 이와같이 個人重視의 見地로 이미 論述한 바와같이 權威誘因 및 組織의 均衡問題를 旣存理論과는 색다른 特徵을 갖게 하였으며 또한 公式組織뿐 아니라 非公式組織의 機能을 重要視한 理由이기도 하다. Barnard는 그의 著書의 마지막을 다음과 같은 말로 끝 맺고 있다. 卽「이 研究의 根底에는 人間의 生에 內在하는 심각한 逆說과 感情의 對立을 包含하고 있다. 自由와 不自由 支配와 被支配 選擇과 被選擇 誘因과 誘因拒否의 困難 權威의 起源과 權威否定의 困難 獨立과 從屬 個性의 育成과 個性의 喪失 目的設定과 強制的인 目的變更決定에 당해서의 諸制限의 探究 特定의 것을 探究하면서도 全體와의 關聯의 維持 指導者의 發見과 指導力의 拒否 現實支配의 希望과 보이지 않는 것에 의한 支配 이것이 이 研究에서 叙述한 社會에 있어서의 人間의 이야기다」

「이와같은 研究는 最終的으로는 信仰의 宣言을 必要로 한다. 나는 사람들로 하여금 自由롭게 協同할 수 있게 하는 自由意思를 가진 人間의 協同力을 믿는다. 또 協同을 選擇할 때에만 完全한 個人的發展을 얻을 수 있으며 各自가 選擇에 대한 責任을 認識하므로서 個人的 및 協同的行爲의 보다 높은 目的을 낳게 될 人間의 社會에 加入할 수 있다고 믿는다. 協同의 擴大와 個人의 發展은 相互 依存的인 現實이며 그사이 適切한 比率 卽 均衡이 人類의 福祉를 向上시킬 必要條件이라고 믿는다. 그것은 社會全體 및 個人에 관해서 보면 主觀的이므로 이 比率이 어떠한 것이어야 하는가는 科學으로 解明할 수 없다고 믿는다. 그것은 哲學과 宗敎의 問題다」(78)

이와같이 Barnard와 Simon의 組織理論은 組織의 本質을 무엇보다도 組織構成員 個個人의 行動과의 關聯下에서 問題로 하고 있으며 特히 Barnard의 理論은 이 方向에로의 組織理論의 發展을 위한 先驅的業績으로서 이미 古典으로서의 位置를 차지하고 있다.

이미 組織理論을 이러한 方向으로 더욱 發展시켜 가고 있는 數많은 研究가 出現하고 있

(78) Barnard, Ibid., p. 296.

다. Zaleznik, Argyris, Whyte[79] 等의 組織理論이 모두 이 方向에로의 새로운 功績을 쌓아 올리고 있는 것이다. 이들은 모두 組織內의 人間行動을 理解하기에 힘쓰고 있으며 적어도 組織은 生命을 갖고 活動하는 現實 그대로 理論的分析의 對象을 삼고 여기에서 얻는 結論을 그대로 具體的인 組織運營의 指針 내지 方策으로서 活用하려는 應用科學에로 指向하고 있다. 이와같이 새로운 組織理論이 人間行動을 問題로 할 때 必然的으로 社會科學과의 提携를 必要로 한다. 組織理論은 이제 人間行動을 究明하려는 社會科學의 하나로 보다 完全한 理論體系를 確立하려고 하고 있다. 이것이 이루어지는 날 組織理論은 人間社會에 內在하는 각가지 矛盾과 對立을 解決하고 보다 높은 人類福祉를 向上시키는데 크나큰 寄與를 하게 되리라고 믿는다.

筆者 서울大學校商科大學 專任講師
서울大學校商科大學
韓國經濟研究所 研究員

(79) C. Argyris, Personality and Organization——The Conflict between System and the Individual, 1957. W.H. Whyte, The Organization Man, 1956.
A. Zaleznik의 組織에 관하여는 坂本藤良의 "組織의 基礎—Zaleznik의 所說을 中心으로 하여—" 組織論研究, pp. 316~346 參照.

<Summary>

A Study of the Basic Theories about Administrative Organization

— Considering the Organization Theories of Banard-Simon —

Woong-Bae Rha *

Foreword

Twentieth century has been characterized by large-scale enterprises. These enterprises need effective management. And this management is closely related to organization of the enterprises. The importance of organization is growing day by day in this complicated society. Therefore, I am going to consider today's problems of organization, considering Banard-Simon's theories.

I. Situation and Characteristics of Banard-Simon's Organization Theories.

The theories about administrative organization began with F.W. Taylor in the period between the latter half of 19th century and the beginning of 20th century. With Taylor's "Scientific Management" or "Taylor System", experimental and insitutive method of management changed into scientific method of management which is based on scheme and control. But he did not pay attention to the principles of organzation in the point of the problem of human group. Man was treated as tool by him.

In 1920's Fayol, Urwick, Mooney and Reiley tried to explain the principles of organization itself. But they also lacked by human side of organization. Man was a mere tool to them also.

Follet, Mayo and Banard conquered this defect. Mayo, Roethlisberger and Whitehead contributed new concepts to the study of organization such as informal organization against formal organization, morale, motive and leadership, etc. On the bases of these early theories, Banard and Simon achieved pioneeric study in explaining elementary problems of human behavior in organization.

Banard tried to bring light on general characteristics of organization in his

* Instructor of Business Management, College of Commerce, Seoul National University.
Research Member of the Institute of Economic Research, Seoul National University.

"The Functuions of the Executive". His theory begins with individual and tries to investigate the element of human behavior in mutual actions between organization and individual. He also treats organization very widely, even religional or political organization.

Simon's theory is very similar to Bamard's. The only difference is that he is especially interested in public administration.

II. Formation of Organization and its Concepts.

Banard is very careful in difining organization. He begins with the consideration of man and presents two concepts; "cooperative system" and "organization". His organization is an abstractive concept and not a group. Simon is not so careful in defining organization but he also has an abstractive concept", a complicated pattern of communication and other relations in human group.

III. Elements of Organization.

1. Purpose of organization: There are organization purpose and individual method in cooperative purpose. These two purposes often go against each other and may lead to the destruction of organization. Organization must keep balance with organization purpose and objective surroundings to exist.

2. Willingness to cooperate: Organization can not stand without willingness to cooperate of its members. This willingness is always changeable and its intensity depends on the incentives given by organization.

3. Communication: Probability of achievement of common purpose and individual with desire to contribute to it are two poles. The process that these two potential elements become active ones is the process of communication. Authority can be kept with this communication and the coordination among organization members can be achieved with influencial power, especially authority.

IV. Theory of Decision-Making.

The members of organization have general tendency in their behavior. And decision-making must come before behavior, and so decision-making in organization is one of basic problems. Banard paid much attention to this decision-making. He regards it as an action of selecting. He especially attaches much importance to lower decision. Simon has a similar view, but he considers the unconscious element and the illogical element, and so shows a wider view. He

also indicates that rational selection is very difficult.

V. Theory of Influencial Power.

The decision-making of individuals in organization is made by direct or indirect mutual action among members of organization.

1. Authority: Theories of Banard and Simon are especially characterized by this theory of authority. According to Banard, authority of a command depends on receiving men, not on the commanding men. He shows four conditions that are necessary for a command to have authority. Though a command can not satisfy all these conditions, it has authority because of zone of indifference. Simon extends Barnard's theory of authority. He says that authority is a power which induces other's decision making. There is a relation between the exercising men and the exercised men. He calls it "authority relations" or "power relations". He explains "area of acceptance", kinds of authorities, "sanctions" and the functions of authority.

2. Identification: This means mental circumstance to make decisions of individuals favourable to organization purpose. Simon explains its definition and several contributing elements.

VI. Theory of Equilibrium.

Organization is always in the act of organizing, dissecting and reorganizing. Cause of continuance of organization is willingness to cooperate, which depends on internal equilibrium, which depends on external equilibrium.

1. Incentives: Barnard defines it "net satisfaction". This net satisfaction appears when gains increase or losses decrease. This is closely related to individual motive. Therefore it sometimes needs to change individual motives. "Method of incentive" and "method of persuation" are all necessary. Banard shows various kinds of incentives, too. He considers not only economic incentives but also non-economic incentives. Simon classifies incentives according to participators. He classifies participators into customer, employee and an enterpreneur or manager. Both Banard and Simon lay great importance on non-economic, social incentives.

2. Equilibrium of organization: Banard and Simon say that equilibrium of organization is the element indispensable to continuance and prosperity of organization. Banard regards this as efficiency of organization. This efficiency of

organization consists of one in value formation and the other in value distribution. Simon regards incentives given to participators by organization as input, and says that the incentives "output" by their contribution are distributed again among participators.

VII. Theory of Informal Organization.

Barnard and Simon lay much importance on the functions of informal organization, which is apt to be overlooked. Informal organization is group formation which continues and repeats without any special conscientious joint purpose, according to Banard. He defines, "Informal organization is union of individual contacts or mutual actions, and group formation through human contact with one another". This informal organization, though consciously made, has many influencial powers. But he emphasizes that informal organization can neither continue nor progress without formal organization. Society consists of formal organizations, and formal organization is refreshed by informal organization. On the other hand, formal organization, once formed, creates and needs informal organizations. Informal organization has important functions in formal organization.

VIII. Functions of the Management.

The Management is considered to exercise principal roles to maintain and improve organization in Banard's theory. He classified management's functions into following three kinds. 1. To maintain and improve communication system. He needs to maintain informal organization for this function. 2. To secure individual actions which forms materials of organization. 3. To define and formalize organization purpose.

Banard claims that administrator must do his functions as a part of organization and needs leadership with sense of adoptability and appropriateness and ability of responsibility. He says that leader has activeness, decisive ability, persuasive ability, sense of responsibility and knowledge. He puts too much importance on leader's ability.

IX. Conclusion.(Significance of Theories of Banard-Simon)

Firstly, they tried to establish organization theory as a social science. Banard indicated that too much emphasis on mental and psychologic process delayed

the progress of social science. He tried to correct this error with his organization theories. He intended to find out common characters of organization. Simon was more anxious to establish organization theory as a scientific theory. He tried to do that with making jargons and conceptional tool useful for scientific analysis of validity about structure and operation. Simon's theory is regarded as first real organization based on scientific positivism in establishing general principles of human behavior.

Secondly, they include not only economic organization but also non-economic organization such as political, religional organization as their study object. Therefore, they seem to overlook technical side of organization and functions and organization specific to a business economy.

Lastly, their organization theory puts much importance on individuals. This point is the element that makes their theory entirely different from theories of their predecessors.

In the conclusion of his book, Banard emphasized importance of cooperation and concluded that the proportion between the enlargement of cooperation and the progress of individual can not be explained by science, but it is the question of philosophy and religion.

On the base of this classical theory, number of scholars are trying to establish more complete organization theory to slove many contradictions and oppositions existing in human society.