

# 非公式組織에 대한 人間關係論的 檢討

姜 濱 口

<目 次>

- I. 序 論
- II. 合理化와 人間關係論
- III. 非公式組織 認識의 必要性
- IV. 非公式組織 展開의 論理
- V. 非公式組織의 機能
- VI. 非公式組織과 情況의 論理

## I. 序 論

19世紀 以來 自由主義를 基盤으로 한 資本主義經濟가 점점 加重해온 壓力은, 企業家들에게는 競爭과 資本蓄積을 強要하는 反面, 勞動販賣者層에 對하여는 勞動 그 自體의 實質과 產業勞動者들 生活의 모든 樣相을 變貌케 하여 여기에 勞動에 關한 諸問題가 점차 提起되어온 것을 볼 수 있다.

資本主義自體도 自然資源과 人的資源의 無反省的濫費의 時代를 벗어나기 위해서 새로운 方向으로 變化하기 시작한 것을 볼 수 있다. 이렇게 第1次產業革命이 進行되는 期間中에는 使用者側의 勞動力에 對한 態度는 勞動力의 無制限한 消費에 있어서 그 勞動力의 消耗에는 全然 無關心했던 것인데, 19世紀 末葉부터는 勞動力도 自然資源과 마찬가지로 無盡藏한 것이 아니고, 高率의 費用을 招來할 수 있다는 것이 認識되기 始作함과 同時에 勞動者集團들 自身도 勞動市場에서의 勞動價値守護 및 勞動衛生등에 關한 保障을 얻기 위하여 組織化하기 始作하였으며, 勞動者保護의 社會의 必要性은 社會立法등을 出現케 하였다. 이에 따라 勞動團體들은 企業內部에서도 점차 制度的性格을 지니게 되었다.

企業의 角度에서 보더라도, 個人的利益追求에 依해서만 움직이던 古典的企業家들 代身에, 組織·調整·技術등의 經營問題에 더 關心을 置重하는 有給經營者의 出現을 볼 수 있다. machinisme의 急速한 發展이라든가 (所謂 第2次產業革命), 이에 따르는 組織 技

術의 必然的複合性, 産業集中의 諸傾向은 19世紀末 以後의 企業問題의 重要性和 內容을 점차 膨脹 提高케 하여 企業 乃至는 經營의 經濟學은 經濟科學內에서 그 *autonomie*를 획득함과 同時에 他社會科學部門들을 動員하여 大經營의 機能을 묘사 설명하고 經營의 技術과 經營內 社會에 關한 理論을 展開함에 이르렀다.

經營學은 이렇게 資本主義經濟의 歷史의 所產으로서 生成되어온 比較的 새로운 學問이라 할 수 있다. 즉 이 資本主義經濟는 歷史적으로 여러가지 發展段階를 經由하는 過程에서 資本主義經濟에 固有한 諸矛盾에 直面하여, 그때마다 出路를 찾기 爲한 資本家들의 努力으로 오늘의 經營學이 成長되어 온 것이라 할 수 있다. 또한 獨占資本主義가 確立된 現代에서도 其實 經營學은 그 內容이 점점 더 豊富해가며 오히려 現今의 中心의 學問으로서 注目을 받는데, 이는 資本主義經濟의 矛盾이 오늘날 아직도 依然히 存在하고 이를 解消하기 爲하여 資本·使用側이 그 對策을 講究해야하는 實情을 說明해주는 것이라 할 수 있겠다.

한 經濟體制下에서 그 歷史的 發展過程과 더불어 生成한 이 經營學, 特히 美·佛 兩國에서 傳統을 갖는 經營管理論가운데서 經營組織에 關한 問題는 比較的 큰 比重을 占하고 있다. 組織없이는 經營이란 있을 수 없고, 組織이 있음으로써 經營을 生成케 하는 基本的 動力이 있는 것이므로 組織은 經營에 있어서 中軸의 概念의 하나라고 할 수 있다. 그런데 經營學을 論議할 경우, 그 主體로서 우리가 認識하는 것은, 獨占體에로까지 發展하고 現代의 資本主義經濟體制를 直接 擔當하는 大規模의 營利企業이라 할 수 있다. 이러한 企業을 單純히 組織 構造의 視點에서 觀察한다면 거에게는 二重의 構造가 있음을 認識하게 된다. 卽 營利를 目的으로 하는 以上, 제일 먼저 어떤 形態로든 價値를 創出해나가는 하므로, 이러한 價値創出에 必要한 技術的 職能的 組織構造를 갖게 되는 것이다. 具體적으로 본다면, 機械의 配列등을 中心課題로하는 生産組織이라든가, 管理를 爲한 分業體系로서의 經營管理組織과 같은 問題가 提起된다.

그러나 가령 經營管理組織의 構成要因이라고 할 수 있는 職位 또는 地位에 關하여 그 機能을 擔當하는 것은 人間으로서의 從業員이다. 따라서 技術的 職能的 組織과 同時에 거기서 勞動하는 從業員을 中心으로하는 社會的組織이 構成됨을 잊어서는 안 될 것이다. 經營管理組織은 이러한 두개의 側面을 지니면서 展開되는 것이다. 따라서 生産能力이 점차 擴大되어가는 過程에서는 단지 價値生産을 위한 機構로서의 職能的 分業體系의 發展만이 促進되는 것이 아니라, 同時에 그 內部에서 社會的生活을 하고 있는 經營內社會人으로서의 從業員을 中心으로한 自生的組織의 發展도 또한 促進된다고 할 수 있다.

現代는 管理의 時代라고도 한다. 特히 他社會科學의 援用은 管理가 人間의 社會心理的 側面에까지 浸透할 수 있게하고 있다. 이러한 趨勢에 비추어 從業員의 自生的組織으로서의 非公式組織(informal organization)이 作用하는 機能을 分析 檢討하고 이를 經營管理 體系內에 配合시키려는 試圖는 無意味하지 않을 것이다. 이러한 意味에서, 本論稿에서는 經營組織의 問題를 從來의 組織構造論으로서 보다는 오히려 그 特有的 領域 卽 人間關係 論과의 相互關聯下에서, 自生的組織으로서의 非公式組織이란 立場에서 展開하려고 한다. 다만 우선 注意해들 것은 어떠한 觀點에서 經營組織의 檢討가 行해지든 間에 그것이 經營學의 問題인 限, 組織自體의 檢討가 아니라 그 經營에 있어서의 組織이 어떠한 形態를 取하건 間에 항상 經營技術로서 取扱되어야 한다는 點이다. 價値生産을 爲하여 合目的의 分業體로서의 職能的構造 즉 公式組織은 勿論, 여기서 檢討하려는 非公式組織의 경우에도, 그 例外가 決코 아닌 것이다. 그러므로 本論稿의 檢討는 어디까지나 經營學의 立場에 서야 한다는 것과 社會學이나 心理學등의 分析이 아닌것을 留意해야 할 것이다.

## II. 合理化와 人間關係論

그 本質面에서 볼때 經營技術은 資本의 剩餘價値創造의 性格을 充分히 反映하면서, 따라서 剩餘價値의 源泉인 勞動力에 對處하는 機構를 中心으로 하여 發展해온 것으로 볼 수 있다. 그러므로 現在의 管理體系中에서도 對勞動者問題를 中心課題로 하는 勞務管理는 經營技術이 지니고 있는 特質을 集約하여, 그 本質을 明瞭하게 描寫한 것으로 解釋할 수도 있다. 따라서 現代社會에서의 勞務管理의 重要性을 檢討하려면 그 歷史가 資本과 勞動 間의 끊임없는 對立의 連續이었다는 것을 認識하는 것이 重要하다. 再言하면, 勞務管理의 技術進展의 各段階에서 勞動者가 어떻게 이에 對處하였는가를 觀察해야 한다. 가령 例를 든다면, 「科學的 管理法」의 祖上으로서 美國 經營學에서 큰 役割을 한 F.W. Taylor가, 本來 人間으로서 갖는 各勞動者의 主觀的 諸要因에는 全然 無關心狀態였고 오직 資本을 爲하여만 有用 便利한 「科學」을 考案하여 이를 普遍化시킴으로써 勞動強化를 制度化하려고 하였던 「科學的 管理法」에 對하여 美國의 勞動組合들이 激烈한 反對를 展開했던 것을 들 수 있다. 그런데 其實은 이러한 反抗이 經營技術을 促進시킨 結果를 招來한 것도 注意해야 할 것이다. 卽 人間要素에 關한 科學들은 社會的 肉體의 心理的 諸機能에 關한 知識들을 土囊로 하여 生産能率과 人間으로서의 作業者에 對한 尊重을 調整하면서 最適의 解決策을 講究하게 된 反面, 「科學的 管理法」의 경우, 「人事管理」의 경우, 그리고 「人間關

係論」의 경우등, 各段階에서 勞動團體에 依하여 行해진 資本·使用側에 對한 讓步도 增大해 갔음을 볼 수 있다.<sup>(1)</sup> 卽 人間關係의 段階에서는 勞動者가 갖고 있는 從業員으로서의 意識을 除去하고 勞資協調를 主張함으로써 勞動者에게 經營協調 乃至는 經營者의 立場의 幻想을 갖게도 한 것이다. 이렇게 함으로써 勞資對立을 解消시키고 勞動者의 企業에 對한 歸屬感을 惹起시키며 그의 貢獻度를 높일 수가 있었다. 그러므로 人間關係論을 中心으로 하는 現代의 勞務管理는 그렇게 함으로써 現代企業의 目的에 가장 忠實하게 奉仕하는 것으로 볼 수 있으며, 더우기 이것이 資本家들의 單純한 經驗으로서가 아니라, 客觀的인 科學으로서 行해졌다는 事實에 現代의 意義가 있다고 할 수 있다.

특히 여기서는 人間關係論의 成立이, 公式組織에 있어서의 自生的組織 乃至는 非公式組織의 發見과 그 機能에서 始作한것을 記憶해야 할 것이다. 營利原則에 依하여 指導되어온 資本主義의 生産의 發展은, 한쪽에선 生産過程의 機械化를 促進함과 同時에 또 한쪽에서는 經營管理機構의 精密化를 促進시켰다. 이렇게 함으로써 從來의 豊富한 經驗을 集約하고 이를 制度로서 確立함으로써 營利活動을 좀더 誤差없는 方法으로 行할 수 있게 한 것이다. 이것을 所謂「合理化」<sup>(2)</sup> (rationalization)라고 할 수 있겠다. 資本主義經濟의 發展은 모든 面에서, 특히 現段階에서는 産業의 모든 分野에서 이 合理化를 急速히 推進시키고 있다. 그 가장 顕저한 例로서 技術革新을 들 수 있는데 특히 生産의 거의 全局面에 오토메이션화가 大幅의으로 實現되는 現代에서는 勞動自體도 또한 質的·量的으로 變化를 일으키게 된다. 따라서 作業의 機械化로 因하여 肉體勞動보다는 오히려 精神勞動이 中心이 되고 더구나 過度한 勞動強化가 계속적으로 實行되면 勞動者에게는 職業的으로 向上할 能力을 喪失케하고 또 勞動은 40 歲에서 이미 衰退하는 傾向을 보일 것이다.

오토메이션의 採用은 資本家間에도 激烈한 競争關係를 形成하여 結局 巨額의 資金을 動員케 하는 것인데, 이는 極히 限定된 範圍의 資本家들에게만 可能할 것이므로 거기서

(1) 小林勇 編 오토메이션과 勞動運動, p. 209를 引用하면서 이러한 現象을 說明할 수 있겠다. 「새로운 情勢下에서 勞動關係는 勞動提供時의 더 큰 規律性和 畫一性을 要求한다. 여기서 企業家와 勞動者間의 말하자면 精神的 關係의 必要가 생기는데 이것이 소위 人間關係의 條件이며 目的인 것이다. 그러나……이 精神關係가 存在하기 위한 前提條件은 勞動者側이 그들의 階級的 立場을 포기하는 것이며, 現在의 社會的 秩序를 容認하고 그들의 利益과 經營의 利益을 同一視하는 것이다. 즉 그것은 他方이 生産手段의 主人으로서의 至上的 地位를 갖는 것을 一方이 容認하는 것이다.」

(2) G.Friedman, *Problèmes Humains du Machinisme Industriel*, p. 22)에 依하면 合理化는 넓은 意味에서 生産物의 보다더 合理的인 生産과 供給을 爲한 提攜나 協約·科學的管理法에 立脚한 作業場의 技術의 整理, 勞動者와 그의 作業과의 相互의 適應등을 뜻하며, 合理化現象의 總括은 資本主義가 各歷史的 段階에서 갖는 새로운 모습들의 特徵的面들을 說明해 주고 있다고 한다.

생기는利潤도 또한 그 限定된 數의 資本家에게만 集中하는 現象을 惹起할 것이다. 그러나 資本家들에게 對한 이러한 影響은, 其實은 勞動者가 이 같은 オート메이션化에 依하여 받은 영향보다는 遠 甚大하고 적은 範圍의 것이라 할 수 있다.

卽 技術革新의 結果, 勞動도 質的으로 變化한다. 이로말미암아 從來의 方法으로는 全然 作業을 行할 수 없는 勞動者들의 再教育이 必要하게되며 이 再教育마저도 받지 못하는 勞動者는 結局 企業에서 脫落하여 勞動市場으로 放置될 것이다. 現今에 와서 中年層以上の 失職者들의 求職이 困難한 것도 여기에 原因이 있다고 할 수 있다. 이렇게되면, 再教育이나 勞動의 移動에 必要한 費用마저도 失業의 不幸과 함께 勞動者 自身들에 依하여 負擔하게 되는 것이다. 이러한 觀點에서 보면, 現代에 있어서도 資本主義經濟體制에서 發生하는 矛盾은 勞動者의 問題가 돼버리고 그 解決도 勞動者 스스로가 負擔하게 되는 傾向이 강한 것이다. 따라서 技術的으로도, 理論的으로도, 現在 가장 優秀한 體系를 갖고 있는 人間關係論이 遂行하는 役割과 任務는 크다고 할 수 있다.

이러한 人間關係論이 非公式組織의 問題와 不可分의 關聯을 갖고 있음은 周知의 事實로 되어있다. 卽 非公式組織에 關한 檢討는 同時에 現代의 勞務管理技術로서의 人間關係論의 檢討이기도 한 것이다. 이는 또한, 公式組織內에서 行하는 非公式組織의 機能을 認識하고 이를 어떻게 企業의 目的達成을 爲하여 有用하도록 하는가의 課題이며, 이를 위하여 여러가지 技術을 展開하는 것이다. 本稿에서 檢討할 非公式組織의 問題도 經營技術의 一環으로서 檢討됨으로써, 殊 合目的的인 機構의 一環으로서만 經營學의 問題로 될 수 있을 것이다. 이러한 觀點에서 非公式組織自體에 關하여 檢討하기로 한다.

### Ⅲ. 非公式組織 認識의 必要性

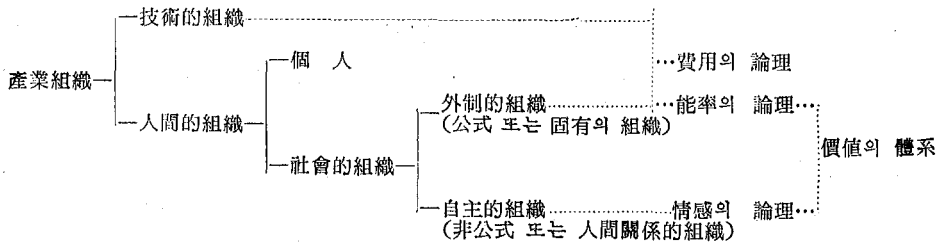
不可避하게 勞動者에게 失業의 恐怖를 지니게하고 勞動者集團의 貧困化를 招來하는 恐慌의 過程속에서 高次로 精密해지고 體系화된 經營技術은 管理의 時代라고 하는 現代에 와서 점점 그 重要性을 增大시키고 있다. 더우기 分化된 經營機能은 一方으로는 資本家 職能의 代行으로서의 經營管理職能 또는 經營意思決定職能을, 他方에서는 經營作業職能 또는 經營意思의 遂行職能을 發生케 한 것이다. 近代의 株式會社의 發達は 所謂 資本과 經營의 分離라고 불리우는 現象을 招來하였고 그 結果 資本家職能을 忠實히 代行하는 有給·雇傭經營者層을 出現케하여 同時에 經營內에서 特定人의 主觀에 依하여 直接 左右되지 않고 더 나아가 客觀的인 計算技術을 使用할 수 있는 經營管理機構를 마련하게 되었다. 經營

조직에 있어서의 공식조직은 이러한 機構로서 意義가 있다 할 수 있으며, 結果的으로는 傳統的資本家の 職能을 좀더 多數人들이 分擔함으로써 客觀的分業을 이루고 業務活動을 錯誤없게 더 完全을 期할 수 있는 經營制度를 可能하게 만든 것이다. 이렇게 分業이 廣範해짐과 同時에 客觀化될수록 거기서 活動하는 人間의 行動에는 不合理性이 없어지고 目的達成을 爲하여 最大限의 效果의 機能을 期待할 수 있음직한 것이다. 이러한 假定下에서, 經營管理職能의 擔當者 各自가 가장 忠實히 또 正確하게 自己職能을 遂行하기 爲해서는, 그 各自의 意思와는 全然 關係없이 客觀的計數를 使用하여 統制할 수 있는 標準에 依據하여 各自의 職務를 設定하는 것이 重要할 것이다.

그러나 아무리 合理的으로 또 科學的으로 設定된 職位라도 實際로 機能하는 것은 非合理的의 側面을 多分히 지니고 있는 人間인 것을 잊으면 안 될 것이다. 卽 資本家職能을 가장 忠實히 代行하기 爲한 分業體制로서의 經營管理組織 및 作業組織을 包含한 經營組織이 한편으로는 엄격한 責任과 權限에 依하여 規定된 職能構造體임과 同時에 거기서 生活하고 있는 從業員의 人間의 社會的組織이 있음을 認識해야 할 것이다. 그런데 固有의 經營組織은 從業員의 努力을 集約하고 가장 效率的으로 發揮하게 하는 分業體制이면서 거기서 生活하는 從業員이 갖는 人間의 諸要因을 拘束하고 組織이 設定한 目的에 對하여 必然的으로 그들을 適應 適合시키게 하는 性格을 갖고 있기도 한 것이다. 따라서 經營의 生産能力이 擴大될수록 점점 組織은 機構로서 精密한 것이 되며 人間性的의 顯저한 疎外를 招來하고야 말 것이다.

資本主義經濟體制, 特히 歐美各國의 數 많은 工場에 浸透되어 盛行했던 Taylorism은 生産關係뿐만 아니라, 人間 그 自體까지도 合理化하려는 傾向이 強했다. 그리고 이러한 傾向은 그 目的으로 한바의 所期의 成果에 反하여, 能率의 低下, 勤勞意慾(morale)의 減退등의 一聯의 現象을 發生케 하고 使用者側을 當황케도 하였다. 이러한 人間性疎外의 現象은 結局은 生存의 意義마저도 人間에게 喪失케 하는 것이다. 또한 市場의 激烈한 競爭關係는 生産過程 및 管理過程의 機械化를 促進하는 反面 決코 人間性疎外의 傾向을 緩和시킨 것이 아니었다. 非公式組織의 存在가 認識되고 그 機能이 重要視되기 시작한 것도 이러한 要因이 있었기 때문이라고도 할 수 있다.

이리하여 廣義의 經營組織이 한편으로는 技術的側面을 갖고 있는 것과 同時에 또 한편으로는 社會心理的側面을 갖는다는 것이 明白해졌는 데 參考로 그 相互關係를 적어보면 다음과 같다.<sup>(3)</sup>



元來 近代的大規模組織이 技術的側面과 社會心理的側面과를 明確히 區分할 수가 없다고 하지만, 美國에서의 傳統的인 管理論에서 거의 全的으로 檢討되어 온 것은 技術的問題를 檢討하는 經營管理組織이었고 經營組織의 問題는 經營管理의 實踐과 不可分한 關聯이 있었다고 할 수 있다. 換言하면 經營管理의 合理的遂行을 爲한 手段으로서 必要한 經營管理組織의 實際的構成단이 美國經營學의 傳統的組織論이었다. Taylor가 強調한 科學的管理法이 이러한 傳統的 源泉이었음은 勿論이다. Taylor는 이러한 뜻에서 美國經營學이 管理技術論으로 確立하는데 큰 役割을 한 것인데, 그러나 그의 主張의 全部를 그대로 無批判的으로 받아들일 수는 없는 것이다.<sup>(4)</sup> 가령 科學的管理에 對한 勞動組合의 激烈한 反撥에서도 볼 수 있듯이 거기에는 數 많은 批判받을 點들이 있는 것이다. 特히 여기서 指摘해야 할 批判으로서 는 Taylorism이 人間關係의 觀點을 全然 考慮치 않고 모든 問題를 機構의 問題로서 乃至는 合理化의 對象으로서 取扱 解決하려고 한 點들을 들 수 있다.

이러한 通說에 對한 反論도 勿論 있다.<sup>(5)</sup> 이 反論에 依하면 Taylorism은 오히려 勞動者의 態度를 重視하였기 때문에 科學的인 「差別的成果給制度」(differential rate system of piece-work)등에 依하여 높은 生産意慾과 勞資協力이 形成 可能해졌다고 하는데, 그러기 爲해서는, 卽 經營에 있어서의 職能構造로서의 組織機構가 客觀的 科學的으로 充分히 그 機能을 發揮하기 爲해서는, 그것이 非人格化되고 論理的으로 이루어지기만하면 될 것이다. 따라서 이러한 假定下에서는 經營內의 集團들은 上部經營層에 依하여 決定된바의 所與의 目的을 그대로 받아들이고, 이 目的을 實現하기 爲하여 委讓된 責任과 權限이 各階層에서 活用되고, 그속에서의 人間의 活動은 恒常 合目的的이어야하며 또한 엄격한 統制

(3) Roethlisberger and Dickson, *Management and the Worker*, 1939, pp. 563~564. 占部都美, 近代經營學, p. 163, 尾高邦雄, 産業에 있어서의 人間關係의 科學, p. 102.

(4) G. Friedman은 「……設備과 勞動力의 卽刻的인 成果를 增加시키기 爲한 方法들의 더세련된 體系에 不過한 것을 科學(科學的管理法을 指稱함) 이라고하는것 잘못이었다」(ibid., pp. 57~58)라고 말함으로써 Taylorism의 科學性 自體를 否認하고 있다.

(5) 特히 森五郎, 經營勞務管理論, 4 訂版, p. 307.

의 對象이 될 것이다. 따라서 人間의要素에는 全然 考慮를 할 餘地가 없게된다. 이렇게 公式組織이 機構의으로 精密化함에 따라 非人格化의 度가 強해지고 未來에 發生할 諸問題의 處理에 關해서도 人間의 感情의要因은 排除될 것이다. 그 結果 分業體制로서의 機能 이 正確해지고 經營目的의 最適한 達成이 期待될 것이 아닌가? Taylor가 指向했던 方向도 바로 이러한 뜻에서였던 것 같다.

그러나 「처음부터 情感의 人間의 理解의 一切의 바탕이나 發現이 不可能한 狀態下에서 어떻게 經營內의 構成員이나 勞務者들에게서 必要한 密接하고도 眞心에서 일어나오는 協調를 求할 것을 希望할 수 있을까」<sup>(6)</sup> 이러한 現象은 組織이 大規模化될수록, 資本主義 經濟體制가 차츰 高度化할수록, 또는 技術革新의 影響下에 資本主義의 生産의 諸關係가 복잡해질수록, 生産·管理 機構의 精密化만으로는 解決할 수가 없는 諸問題들이 漸增하리라는 것을 意味한다.

이렇게 가령 經營管理職能의 機能을 檢討할 경우 技術的·生産的 職能의 構造體로서 構成되는 公式組織의 檢討를 行함과 同時에 같은 次元에서 職能擔當者로서의 從業員 個個人에게 있어서 自主的 自生的으로 展開되는 非公式組織의 檢討를 行함이 重要할 것이다. 또한 後者が 前者內에서 어떻게 形成되며 機能하고 있는가를 明白히 해야할 것이다. 또한 經濟的合理主義에 立脚하여 自身の 利益만을 目的으로하여 行動하는 所謂 經濟人으로서의 人間觀을 바탕으로 展開되어온 傳統的管理論은 諸種의 矛盾을 內包해온 것을 볼때 現代企業에서 生活하고 協同하는 勞働者가 決코 自己의 利益을 最大로 하는 것만을 基準으로 하여 行動하는 것이 아니라는 것도 明白해진 것이다. 이러한 事實의 發見에 直接的契機가 된 것이 1927年부터 1939年까지의 12年間에 걸쳐 Western Electric Co.의 Hawthorne 工場에서 實行된 實驗이었다는 것은 周知의 事實이다.

이 實驗의 參加者였던 Roethlisberger와 Dickson에 依하면<sup>(7)</sup> 그들이 經營內의 觀念的 組織의 體系로서 設定하였던 3論理 (logic of cost, logic of efficiency, logic of sentiments)中 能率의 論理는 各構成員을 「經濟人」으로 봄으로써 經濟的誘因에 依하여서만 그 協同的 意思를 자극하는 價值規準을 말하며, 그例로 各個人間의 協同을 촉진시키기 위한 刺戟賃金 支拂制度를 들 수 있다. 그런데 이 論理의 原則에 依하여 作業者들이 肉體的能力의 可能한 限度까지 能率을 올려 所得을 더 높이려고 努力할 것이 豫測되었으나 實際는 그렇지 못

(6) G. Friedman, *ibid.*, p. 57.

(7) *ibid.*, pp. 562~565.



했다는 것이다. 즉 公式組織이 作業者들 스스로에 의하여 自生的으로 形成된 潛在的·非公式的 組織과, 또는 能率의 論理가 情感的 論理와 衝突하였다는 것이다. 이 情感的 論理(또는 非論理的態度)를 檢討하면서, Hawthorne 實驗의 第4段階였던 「뱅크」配線觀察實驗室(bank wiring observation room)에서 發見한 것은 作業者들이 能率의 論理의 結果인 새로운 經濟的組織에 同化되지 않고, 오히려 他構成員들과의 社會的·有機的 關係內에서 머물고 다음으로는 自己가 所屬된 集團을 爲하여 經濟機能을 갖기를 願하는 것이었다. 따라서 社會的·心理的 人間要因의 極히 廣範圍한 諒解에 依하여 經營을 構成하는 社會的 構造를 保存하는 것이 人間關係論에 있어서의 實際的任務라고도 할 수 있다.

그런데 從業員을 단순히 「經濟人」으로서만 대하는 것은 그릇된 생각이나 또 「人間關係的 勞動者」로만 보는 것도 正確하지 않을 것이다. 이 두개의 人間像은 經營學에서는 하나로 보아야 할 것이다. 經營學이 그 體系中에 人間의 問題를 考慮하게 됨으로써 所謂 近代經營學이 시작되었다고도 하는데, 이 近代的經營學에서의 人間像은 經濟學에서 傳統的인 經濟人으로서의 人間像을 否定하는 것이 아니라 오히려 이를 「社會的動物」로 規定한 人間關係的 人間像에 依하여 補正된 것이라고 할 수 있다. 그 意義는 단적으로 組織에서의 非公式組織의 機能을 積極적으로 認識하여 經營管理職能의 合理的遂行에 즈음하여 重要な 要因이 안 될 수가 없다는 것에 있다. 그 結果 從來의 經營管理에서는 公式組織을 構造적으로 精密化함으로써만 모든 問題를 解決하려던 것에 對하여, 從業員 個個人的 人間性을 그 대로 經營管理의 體系속에서 發揮시켜서 이를 하나의 制度로서 經營目的의 遂行을 爲한 手段으로하려는 努力이 行해지게 된 것이다. 經營管理에 있어서의 人間關係論이 바로 그것이라고 할 수 있다. 이렇게 해서 非公式組織의 問題가 經營學의 問題로서 檢討되고 또 그 重要性을 점차 增加시켜온 意義가 있는 것이라고 할 수 있겠다.

#### IV. 非公式組織 展開의 論理

Mayo 學派中の 한 사람인 Roethlisberger 는 企業에 關하여 새로운 認識을 해야함을 強調한 後 다음과 같이 說明하고 있다. 「産業은 經濟的現象인 同時에 또 社會的現象이기도한 것이다. 産業企業體는 단순히 經濟的 目的의 遂行을 爲한 組織인 것뿐만 아니라 同時에 또 거기서 勞動하는 사람들의 希望과 抱負등의 表現을 모색하고 있는 人間の組織體이기도하다.」<sup>(8)</sup> 이렇게 Mayo 를 中心으로 行해진 實證的 研究의 成果는 從來의 管理論의 思考

(8) Roethlisberger, *Management and Morale*, p. 32.

的限界를打破하고, 특히 經營內에서 生活하는 人間像을 새로운 視角에서 所謂「經營內 社會人」으로 認識함으로써 經營學에 새로운 領域을 展開해온 것이다.

이 새로운 認識은 經營管理職能을 가장 合理的形態로 遂行함에 있어서 機構로서의 公式組織의 整備와 함께 各職能擔當者의 人間性을 管理目的의 범위에서 充分히 活用함으로써 公式組織이 必然적으로 招來할 人間性疎外の 惡現象을 오히려 人間性的 補正에 依한 組織觀 自體의 修正에 依하여 回避하게 하는데에 그 意義가 있다 할 것이다. 그러므로 Roethlisberger의 말과 같이 企業을 人間的組織으로 보고 從業員 相互關係에서 發生되는 社會的組織을 內包하는 것으로 생각할 必要가 있었던 것이다. 上記 圖示에서도 보는 바와 같이 이 人間的組織體는 個人과 社會的組織體로 構成되며, 이 後者は 公式組織과 非公式組織으로 區分되고 있는데, 여기서 檢討하려는 非公式組織은, 특히 從業員 各自가 人間으로서 갖고 있는 感情을 그대로 反映함으로써, 經營內的 社會的組織을 規制하는데에 重要的 要因을 이룬다. 이렇게 組織에 있어서의 人間性的 問題를 意識적으로 檢討하려는 경우 특히 個人이나 人間的 立場이나 理解를 明白하게 해주는 것이 必要해진다. 要컨대, 極히 當然한 일이나, 經營職能을 合理的으로 實踐하기 위한 分業體制로서 構成되어 있는 公式組織의 職位가 個人各自의 意思에 左右됨이 없고, 客觀的統制가 可能的 形態에서 設定되었다고 하더라도, 그 設定된 職位가 역시 感情的·非論理的 要因에 依하여 行動을 하는 人間에 依하여 機能됨을 잃어서는 안 될 것이다.

從業員의 管理論과는 다르게 經營組織을 人間組織으로서 새로운 角度에서 檢討하여 所謂 人間關係論을 確立한 Mayo와 그 學派의 業績을 否認할 수는 없다. 그러나 그 分析이 너무 一方에만 偏重했다고 批判하는 論者도 있다.<sup>(9)</sup> 卽 經營者진 從業員이전間에, 그들은 人間關係論에서는, 特定の 職能者도 아니며 利害鬭爭의 對立關係도 아니고, 단지 感情的 論理에 따라서 行動하는 特定の 側面의 人間으로서 取扱된다. 이러한 意味에서 人間關係 研究는 經營의 全體의 情況에 作用하는 諸要因中的 하나로서의 人間關係를 取扱한 것에 不過하다는 것이다. 卽 職場에서 現實적으로 作業者의 態度에 영향하는 要因은 그가 屬하는 職場의 自生的集團의 價値規準에만 限定되는 것이 아니라는 것이다.

어떻든 經營內 人間組織을 檢討하고 그 社會的機能을 認識할 경우, 역시 非公式組織 및 檢討가 中心問題일 것이다. 그리고 이 경우 自生的集團이 그 固有의 社會的 價値決定 및 評價의 機能을 지니고 있음을 잃어서는 안 될 것이다. 그리고 또한 情感的 論理에 立脚한

(9) G. Friedman, *ibid.*, pp. 319~323, 占部都美, *ibid.*, pp. 340~342.

非公式組織이 極히 客觀的이며 論理的인 費用의 論理와 能率의 論理를 바탕으로 하는 公式組織과 同一하게 또는 그 以上으로 重要的 意義를 갖고 機能을 遂行하고 있음을 認識해야 할 것이다. 왜냐하면 非公式組織의 가장 基本的要素인 情感은 極히 不確定한 또 不安定한 것이지만 그것이 그의 主體에게는 흔히 絕對的眞理로서 作用하고 日常의 行動의 基礎가 되기까지 하기 때문이다.

「經營內社會人」으로서의 從業員 各自의 經營의 行爲 및 그 生産能率을 相當히 엄격하게 規制하고 있는 이 非公式組織은, J. D. Reynaud의 定義를 빌리면 다음과 같다.<sup>(10)</sup>

즉 「非公式組織은 그 關係가 直接的이고 個別的인 各個人의 比較的 小規模인 集團에서 생기는 社會的結合關係의 構造體이며, 公式組織에 依하여 規定되지 않고 오히려 그 그늘에서 自然發生的으로 存在하는 組織을 말한다.」 그리고 이러한 特質을 갖는 非公式組織을 經營管理技術의 一環으로서 認定하는 것은, 經營管理過程의 機械化에 應하여 점차 人格性을 喪失케 함으로써 생기는 여러가지 惡現象을 從業員 各自가 솔직하게 그 主觀 乃至 感情을 反映케 하는 非公式組織의 活用に 依하여 解決하도록 努力해야 한다는 것이다.

公式組織은 本來 經營管理를 爲한 合目的的手段이고 따라서 그 主體는 經營者 乃至는 企業自體에 있다고 할 수 있으므로 公式組織內에 있는 從業員에게는 이는 上部層에서 주어진 것에 不過하다. 더구나 이는 엄격한 拘束을 同伴하는 規制的·外制的 組織인 것이다. 이에 對하여 非公式組織은 그 構造面에서나 目的의 面에서나 公式組織과는 全然 相異하고 從業員自身을 主體로 自然發生的으로 展開되는 말하자면 民主的組織이라 할 수 있다. 그리고 資本主義的 生産關係內에서 生活하는 勞動者의 人間的側面을 生産機構의 틀 안에서 認識하고 勞資間의 協調的精神의 前提를 이룩하려는 努力이 經營內社會人으로서의 勞動者相互間에 共通으로 意識되고 自生的으로 展開되는 側面に 非公式組織의 機能을 發見하는데에 經營的觀點이 있다고 할 수 있겠다. 즉 經營目的의 遂行을 爲하여 非公式組織의 機能을 管理技術안에 配合하여, 그 展開論理로서의 情感의 論理를 經營學의 立場에서 再檢討하고, 本質的으로는 相異하더라도 費用의 論理, 能率의 論理와 同等한 位置에 놓을 必要가 있다는 것이다.

이러한 經營學의 活용을 爲해서는 우선 經營組織 自體의 認識을 檢討해야 할 것이다. 이점에 關하여 Roethlisberger는 이렇게 強調하고 있다.<sup>(11)</sup> 「經營組織은 가령 그것이 論理

(10) *Traité de Sociologie du Travail II* 中, "Structure et Organisation de Entreprise II", pp. 93~74.

(11) *ibid.*, pp. 55~56.

의은 아닐지라도, 社會的으로 秩序化된 人間生活을 形成하고 있다. 또한 그 內部에 있는 個個人의 行動과 態度를 社會慣習에 依하여 統制, 規定하고 있다. 이러한 組織은 단순히 能率의인 社會生活을 助長하는 것뿐만 아니라, 거기서 生活하는 사람들에 對하여도 精神的 安定感을 주고 있다. 그러므로 그 組織들의 崩壞는, 構成員間에 不安感을 惹起시키지 않을 수 없는 것이다.」 즉 如斯한 非公式組織의 體系에 있어서, 가령 非成文的이라 할지라도 固有한 社會的 價値評價가 展開됨으로써 그것이 生産關係에 重要な 機能을 擔當·遂行하는 것은 明白한 것이다. 이것이 特히 生産過程의 能率 및 勤勞意慾(morale)에 그대로 反映되고 特有한 拘束關係로서 機能함을 實證한 것이 Hawthorne 實驗이었다고 할 수 있다.

그러나 經營內에서 生活하는 人間을 社會的動物로서 認識하고 情感의 論理를 經營學的 立場에서 承認하고 그럼으로써 經營體에 對한 理念을 根本的으로 變革시킨 結果 管理技術을 發展시켰다는 事實을 가지고, 勞動者의 人間的權利든가, 人間으로서의 個性尊重的 面에서 平等하고, 共同의 目的과 感情에 依해서 結合된 人間的結合體의 發展을 人間關係論이 念頭に 둔 것이라고 斷定하기는 어려울듯 하다. 果然, Hawthorne 實驗에서의 分析은 勞動者의 人間的 權利를 對象으로 했었다기 보다는 오히려 從業員들의 職位나 地位에 依據한 經營內에서의 그들 相互關係에 重點을 두었었기 때문이다. 그러므로 Hawthorne 實驗이 目標로 했던바는 經營學的 人間關係論에 依하여 從業員들을 經營體에 結合 또는 同化시키고, 經營內에서의 協同의 實效를 獲得하는데 있었다고 할 수 있고, 人間關係의 實質的인 限界線도 바로 여기에 있는 것으로 보인다.

資本主義의 生産關係의 複雜化·精密化의 度는 非人格化傾向이 強할수록 한층 더 促進된다고 볼 수 있다. 더구나 技術革新에서 結果되는 大量生産의 發展은 單純하고도 反復의 性格의 作業을 계속 發生케하므로 勞動者가 既往에 習得했던 熟練을 全然 無用之物로 만들어버린다. 이 現象은 勿論 一切의 人格을 否定하게 되므로, 勞動者에게는 이미 機械의 部分品의 存在로서 生存하는 것만이 許用될 것이다. 이미 Taylor system 의 段階에서는 強調되었던 이러한 現象은 모든 分野에 機械化, 오토메이선화가 強力히 推進되고 있는 現代先進社會에서 더욱 顕著해질 性質의 것이다. 이러한 趨勢에 비추어보면 非公式 組織의 經營의 管理를 課題로하여 展開되고 있는 人間關係論의 固有한 意義는, 그의 限界線에도 不拘하고 社會的 役割의 面에서 極히 크다고 할 수 있다.

그러나 G. Friedman 은 다음과 같이 이 點에 關하여 指摘하고 있다.<sup>(12)</sup> 「이 人間關係論 述

(12) *ibid.*, p. 370.

動을 더 以上 肯定的으로 推進시킨다면, 즉 새로운 賃金支拂의 方法, 利益配當 參與, 經營 協議會에의 參加라든가 其他 諸形態의 經營參加를 企圖한다면, 賃金과 資本關係에 依하여 特徵지어져있는 資本主義의 産業生産體系의 變革의 轉換點 乃至는 他形態의 制度를 豫測 케하는 그 內部的 軋투를 意味하는 것이 아니겠는가?」 結局 人間關係論이 指向하는 바는 勞動者를 經營內 決定機能에의 參加없이 (即 本質의 讓步없이) 組織的·技術的·社會的 集團體인 企業에 結合 統合시키기 위한 가장 有效하고 唯一한 方法을 모색하는 것이겠다. 廣義로 봐서 經營管理職能이 資本家職能 乃至는 그 代行이라 할 수 있다면, 勞動者를 主體로 하여 그들의 自生的組織으로서 展開되는 非公式組織도 어디까지나 資本이 資本으로서 機能하기 爲한 한 手段으로 認識되고 檢討되는 것에 지나지 않을 것이다. 即 非公式組織의 問題를 技術心理學, 産業心理學, 勞動社會學등의 問題 또는 領域에서가 아니라 經營學의 問題 또는 領域에서 認識하려고 하는 것의 意義는 그것이 經營目的達成을 위한 手段으로서 檢討되어야하고 特定の 利害集團으로서의 經營者가 人間關係政策의 主體라는 것을 認識해야 한다는 事實에서 發見된다.

## V. 非公式組織의 機能

經濟人으로서 뿐아니라, 社會的動物로서도 認識되는 從業員은, 그 傳統의 信念 및 思想을 不文律的 拘束關係로서 機能하는 非公式組織에 反映시키고 있으며, 經營者가 그것을 全然 無視하든가, 無關心한 行動을 하는 경우에는 豫期치 못할 強烈한 反撥에 當面하여 非生産의 效果를 發生시킬 수 있다. 그런데 元來 公式組織의 內部에서, 各種各색의 要因에 依하여 縱橫으로 編成되는 이 非公式組織은 決코 統一의인 것이 아니며 또 確定되고 明白한 形態를 隨伴하여 나타나는 것도 아니다. 公式組織이 組織圖에 表示되는 것이라면, 非公式組織은 그러한 規制性이 全然 없다. 그러면서도 經營組織의 檢討가 公式組織뿐 아니라 非公式組織에 까지 미치고 從來의 組織觀을 變更하고 人間關係論이 成立된 가장 基本的要因은, 오토메이션의 段階까지 發展한 生産過程의 機械化와 그에 따르는 管理機構의 非人格化에 있겠고, 그 結果인 管理技術의 高度化는 組織 그 自體의 質的變化를 招來하는 것이다. 그 結果, 經營管理上의 問題로서 課業의 問題, 課業에 個人을 調整하는 問題, 課業을 配當하고 相互關聯을 하는 問題, 그리고 더 나아가 集團을 集團으로서 鼓舞하는 問題등이 存在할 것이다. 그리고 이 局面이 經營에 있어서 重要的 問題이면서도 그 解決은 極히 어렵고 복잡한 것이다.

生産過程과 經營管理組織의 機械化가 發展함에 따라, 또 分業體制가 精密化하면 할수록 資本主義經營으로서의 現代企業의 指導原則인 營利性이 한층 더 銳利하게 貫徹되는 것은 이미 明白하다. 따라서 經營組織構造論의으로는 우선 職務遂行上 必要한 責任과 權限을 規定하는 것이 重要하다. 그리고 그러한 責任과 權限의 體系를 經營組織內에 엄격히 貫徹 시킴으로써 經營的規律을 保持하고 從業員의 勞動을 가장 合目的的으로 集約할 수가 있다. 그런데 원래 組織을 構造的으로 생각하여 經營者의 觀點에서 行할 경우, 그 精密化는 그렇게 困難한 것은 아닐 것이다.

오히려 그 過程에서 重要視되는 問題는 엄밀한 機構으로써 設定된 公式組織의 內部에서 人間이 어떠한 行爲를 할 것인가이다. 公式組織의 內部에 導入되는 變化때문에 항상 不安定한 狀態에 놓일 경우 特히 組織에 있어서의 人間行爲의 檢討는 重要할 것이다. 그리고 經營組織을 內的으로나 外的으로나 均衡을 保持하게 하면서 發展시키기 爲하여는 組織內의 人間行爲를 基本的으로 規定하고 있는 非公式組織을 正確히 認識하고 그 機能을 適切한 形態로 有效하도록 努力할 必要가 있다.

가령 「人間은 組織內에서 先天的으로 非公式에 對한 渴症을 갖고 있다」라고 強調하는 J.D. Reynaud 는 이 非公式組織의 세가지 機能을 다음과 같이 說明한다.<sup>(13)</sup>

(1) 모든 組織은 公式的으로 許用된 것보다 더 自由롭고 單純한 構成員相互間에서의 情報의 交換과 關係形成을 必要로 하고 있다.

(2) 이 構成員들의 motivation 은 相互間的 直接的인 接觸과 또 特히 公式的形態의 外部에서 強調될 수 있고 現實化될 수 있다.

(3) 非公式的關係는 組織의 規制의 要求를 對抗하는 自己保護와 防禦의 手段이다.

Barnard 는 同一한 觀察에서 이 세가지 機能을 다음과 같이 說明한다.<sup>(14)</sup> 「公式組織에 있어서 非公式組織의 不可缺한 機能의 하나는 傳達機能이다. 또 하나의 機能은, 貢獻意慾과 客觀的權威의 安定과를 調整함으로써 公式組織의 結合性을 維持하는 機能이다. 第3의 機能은, 完全한 個人이라는 感覺, 自尊心의 感情 및 自生的選擇이라는 感情을, 維持하는 것이다. 非公式組織의 相互作用은, 附與된 非個人的目的이든가 組織的으로 表現된 權威에 依해서는 意識的으로 支配되고 있지 않음으로써, 分明히 選擇에 依하여 特徵지워지고 있으며, 그러므로 個人的態度를 強化하는 機會가 많이 提供되는 것이다. 이 機能은 公式組織의 破壞를 招來하는 것으로 생각되게 될 경우가 많겠으나, 個性의 分裂傾向을 갖는

(13) *ibid.*, pp. 74~75.

(14) *The Function of the Executive*, pp. 74~75.

公式組織의 영향에 對하여, 各者의 個性을 維持하는 手段으로서 생각되어야 할 것이다。」  
以上을 다시 檢討하면, 非公式組織은 傳達手段(또는 情報交換과 關係形成의 自由), 結合  
手段(組織內 構成員의 motivation: 第1次的組織으로서의 非公式組織은 自身이 目的을 造  
成하는 않아도, 組織이 부과하는 目的이 一般的으로 受諾되는 程度에 따라 그 目的達成  
을 爲한 motivation을 強化한다고 볼 수 있다), 및 個人的完成의 保護手段(從業員의 自我  
의 安定, human dignity의 維持에의 欲求에 根據를 두면서, 作業態度·作業遂行에 對하  
여 規範을 設定함으로써 作業을 過度하게 많이 하거나 적게 하는 것을 禁止하는 抑制의 結果  
를 招來한다. 이 「抑制」는 經營側의 規則을 變更시키더라도 作業集團으로서의 有效한  
機能을 圖謀함으로써 全體의 生産性을 提高할 수 있다)等으로서 公式組織의 有效한 運營  
을 爲하여 必要하다는 것을 強調하는 것이다. 이런 뜻에서 그 經營內에서 發生하는 諸種  
問題의 解決에 非公式組織이 갖고 있는 이러한 機能을 援用하고, 積極으로 人間性을 復  
活시키기 위한 試圖로서 가령, (a) 從業員 各自의 家庭內 및 職場에서의 不平의 處理制度,  
(b) 創意·研究·發見을 장려하고 自主성과 經營參加의 意識을 提高하기 爲한 提案制度,  
(c) 意思疏通을 促進하기 위한 社內報, (d) 人間關係나 勤勞意慾을 調査하기 爲한 態度調  
査(集團統制의 抑制의 性格이 強하면 勿論 經營側이 從業員 個個人의 그것을 測定하기  
가 困難은 할 것이다), 等의 諸經營의 技術이 展開되게 되는 것이다.

以上의 檢討에서, 經營組織이 同時에 人間組織體라는 事實은 必然的으로 管理過程에서  
의 人間管理의 問題가 重要視됨을 말해주는 것이다. 그리고 여기서의 課題는 非公式組織  
의 機能을 活用하여 個個人의 勞動을 合目的으로 集約하여 가장 有效한 協同의 體系를  
造成하는 것이다.

技術의 生産機構라는 經營組織의 側面에서 보면, 機械化促進은 그속에서 生活하는 人間의  
모든 條件을 一律으로 規定해버리는 傾向을 強하게 하며, 그 結果, 人間의 機械에의 部  
分品化, 非人格化, 身分的階層化 등으로 個性의 疎外現象을 發生케 해온 것이다. 그리고  
個性의 疎外過程이 進行됨에 따라서 人間性의 復活과 그 活用の 問題가 擡頭하게 되었으  
므로 그 直接的要인이었던 組織의 精密化를 오히려 더 可能하게 할 수 있다. 또는 單純  
한 生産能力의 所有者로서의 物的要因에 不過했던 人間에 對한 認識에서, 生命있는 全體  
로서의 人間에 對한 認識으로의 發展은, 恐慌을 겪으면서 難關을 經由해온 資本家에게 새  
로 展開되고 있던 經營技術의 前提로서 登場한 것이다. 特히 經營組織이 갖는 固有한 社  
會的 價值評價機能을 積極으로 認識하고 이를 管理技術內에 吸收하려는 人間關係論은  
上記의 資本의 性格을 가장 銳利하게 反映하는 經營技術의 하나였다. 그럼으로써 從來의

管理의 範圍를 擴大하고 人間의 精神的·心理的 側面에까지 管理의 概念을 침투시켜온 것이 人間關係論이 招來한 큰 成果였다고 할 수 있다. 그러므로 經營에서의 管理領域의 擴大를 爲해서는 從來의 經營學에다 醫學·心理學·社會學 등의 成果를 積極적으로 援用하는 것이 問題가 되었고, 이를 應用科學(經營心理學, 經營社會學, 勞動社會學 등)은 管理의 時代라고 하는 現代에 와서 그 存在價値가 매우 큰 것이다.

全體로서의 人間의 認識으로까지 管理領域을 擴大한 事實은 組織이 內的 外的 均衡을 維持하면서 發展하기 爲하여 當然히 必要로 했던 것이다. 그 結果, 非公式組織의 機能의 活用을 中心으로 展開되는 人間關係論에서는 特히 例를 든다면 組織內的 集團이 갖는 感覺的 平衡機能을 積極적으로 利用하고, 管理階層 下部에 leader를 中心으로 하는 多數 小集團을 造成함으로써 精神的·感性的 安定을 圖謀하고 勤勞意慾을 經營目的의 遂行을 爲하여 誘導하는 것이 重要な 課題가 된 것이다.

經營組織뿐 아니라, 모든 近代의 組織이라는 것은 勞動이나 行動, 生活樣式 또는 支出과 消費의 習慣 등을 一律化하는 傾向을 갖는 것 뿐 아니라, 組織內的 構成員들의 思考라든가 信念까지도 拘束하여 一律化하는 傾向이 있다. 더구나 現實의 生産機構의 展開는 作業에 從事하는 사람들의 意思 및 人間性과는 全然 無關係로 進行되지 않을 수 없다. 市場에서의 激烈한 資本主義의 競爭關係는 當該企業에게 이러한 點에 關한 妥協한 妥協을 許用치 않는다. 그럼에도 不拘하고 모든 從業員의 生産活動이 物質的 誘因보다는 오히려 人間으로서의 本能이든가, 潛在的 思考든가에 依하여 規定되고 拘束되고 있음을 잊어서는 안될 것이다. Mayo도 말하고 있듯이<sup>(15)</sup> 「가령 人間이, 그 作業의 事情을 充分히 納得하고 일할 수가 없는 경우, 結局 機械와는 다르게, 嫌惡를 느끼면서도 일하지 않을 수는 없다. 이것이 人間의 本性이다. 協力하려고 하는 이세상의 모든 意志를 가지고서도, 그는 自己에게 漠然하게 조차도 發見할 수 없는 目的을 向하여 언제까지라도 계속하여 일한다는 것은 困難하다. 따라서 産業의 方法이 知的으로 되면 될 수록 점점 이를 實施에 옮기는 경우 困難에 봉착하는 것이 된다」.

Taylor의 科學的 管理法는 人間의 問題를 無視한 點에 限界가 있었다. 그 때문에 機械化가 發展하고 生産關係의 非人格化가 심해질수록 科學的 管理法는 여러가지 矛盾에 直面하고 날카로운 反撥을 받아야 했다. 여기서 Taylor의 後繼者들도 生産過程에 있어서의 人間的 要素의 重要性을 認識하고 그가 遂行하는 機能에 注目하기 시작했던 것이다. 그리

(15) *The Human Problems of an Industrial Civilization*, 1933, p. 123.



고 가령 Hawthorne 實驗에서도 보듯이 그들은 生産高에 直接 영향을 끼치고 있는 肯定的要因과 否定的要因들을 分別하기에 이룰 것이다. 이러한 現象은 새로운 經營學의 潮流를 發生케 하고, 傳統的管理論에서 認識되었던 思考上的 限界를 打開하고 公式組織과 非公式組織間에 相互密接한 補充關係를 이룸으로써 한층 더 合目的的인 管理體系를 構築한 것이라고 볼 수 있겠다.

元來, 非公式組織을 단지 一個의 社會的價值體系를 意味하는 自生的組織으로서만 認識하고 그 觀點에서의 機能을 檢討하는 것만으로는 充分치않을 것이며, 何等 經營學의 觀點에서의 檢討라고 할 수는 없겠다. 왜냐하면, 公式組織이건 非公式組織이건 間에 그것이 어디까지나 經營學의 問題로서 論해지기 위해서는 단순한 現狀分析의 인것 뿐아니라, 항상 資本의 目的에 對하여 合目的的의이어야 하기 때문이다. 換言하면, 公式組織의 경우는 勿論, 非公式組織의 경우에 關係서도 그것이 所與의 經營目的인 最大利潤實現을 爲하여 充分히 活用됨으로써 비로소 經營技術로서의 非公式組織의 存在가 認識되는 것이다. 生産技術이건, 經營技術이건, 그것이 資本主義生産關係에 依하여 規定되는 技術인 以上, 항상 資本의 價值增殖에 結付되어있음을 잊지말아야 할 것이다.

技術革新은 産業의 모든 分野에 多樣한 영향을 미치게 되는데, 비록 技術革新이 뒤늦고 社會의 經濟的背景이 發展途上의 初期段階에 있는 우리나라 産業도 決코 그 例外는 아닐 것이다. 더구나 우리나라에서의 企業은 極히 家族的集團이라는 特徵때문에 人的組織面에서 後進성이 濃厚하므로, 經營管理過程에서의 人間的側面的 認識과 그 積極的인 活用은 重要한 意義가 있다고 할 것이다.

## VI. 非公式組織과 情況의 論理

經營組織이건, 其他種類的의 組織이건間에 現代社會에서 存在하고 있는 組織體는, 그 內部에서 어떤 形態로든 社會組織이 展開되는 것은 이미 明白하다. 그리고 그 當該主體가 역시 各己 所期의 目的을 達成키 위한 合目的的 組織體인 것을 잊어서는 안되겠다. 이러한 組織體 內部的 社會組織은 한쪽으로는 公式組織, 또 한쪽으로는 非公式組織에서 構成된다고 했다. 그리고 公式組織은 勿論, 여지껏 本論稿에서 檢討의 中心이었던 非公式組織도, 항상 當該主體가 達成해야 할 目的에 依하여 規制되고 方向지워지고 또는 共通의 目的에 對하여 貢獻하기 위하여 經營內에 位置되고 그 限度內에서 存在를 許用받는 것에 不遇하다. 이렇게, 公式組織 및 非公式組織에 關하여 檢討해야 할 것은 數없이 많으면서도, 특히 注意해야 할 것은 雙方的 組織이 相互密接한 關聯을 가지고, 다 같이 社會組織

을 規定하는 것이면서도, 그 展開論理는 本質的으로 相異하다는 事實이다. 이미 明白한바 같이, 公式組織의 展開論理는 費用의 論理와 能率의 論理인데 對하여 非公式組織의 展開論理는 感情의 論理다. 그러므로 再組織의 展開論理도 本質的으로 相異함은 明白하다. 따라서 지금 이를 經營的 觀點에서 檢討하려고 할때, 두개의 組織의 展開論理를 全然 同一次元에서 檢討한다면, 이는 誤謬를 犯하는 것이 될 것이다. 換言하면, 아무리 努力해도 感情의 論理와 能率의 論理 및 費用의 論理를 同等하게 代置시킬 수는 없는 것이다. 그럼에도 不拘하고, 公式組織은 勿論 非公式組織이라 할지라도 그것이 同一目的에 對하여 機能하도록 規定되고 있는 事實은 否定할 수가 없는 것이다.

또 한편에서 생각해 보면, 經營組織을 完全히 合目的的인 構造로서 規定하게 되는데, 그 展開論理가운데 異質的인 것이 內包된다면 便宜한 일이 아닐 것이다. 特히 非公式組織의 展開論理인 感情의 論理를 公式組織의 展開論理로서의 費用의 論理 및 能率의 論理와 同一次元에서 檢討하고 또한 이를 同質的인 것으로 하지 않으면 안되게 된다. 이 要請에 應하기 위하여는 우선 經營體의 目的自體부터 새로히 認識하지 않으면 안되게 된다. 그리고 그러한 前提에 基礎를 두고 經營組織의 展開論理를 統合하고 一元化하려고 한것이 所謂 情況의 論理(logic of situation)이며 經營의 情況의 理解(situation understanding)라고 할 수 있다.

이미 言及한바와 같이 Roethlisberger는 企業이 갖는 社會的側面을 積極的으로 認識하고 그 觀點에서 企業의 目的을 規定하고 있다. 그런데 거기서는 傳統的인 利潤獲得이라는 經濟的目的과 더불어 從業員의 人間으로서의 本來的欲求를 滿足시킨다는 社會的目的이 意圖되고 있기도 한 것이다. 企業이 이러한 經濟的目的과 社會的目的을 意圖하는것이라면, 當然히 그 直接的擔當者인 經營者도 이 두개의 目的實現을 위해서 努力해야할 것이다. 卽「첫째로는 그는 商品을 生産하고 이를 販賣함으로써 利益을 實現해야할것이고 둘째로는 거기서 일하는 사람들 및 集團을 效果的으로 協力하게하지 않으면 안된다」.<sup>(16)</sup> 從來의 傳統的의 管理論에서는 特히 經濟的目的의 實現에 關한 檢討만이 中心問題였다. 그러다가 經營에 있어서의 固有의 人間問題가 認識되면서부터는, 營利原則에만 이끌려 經營的目的만을 活動의 目標로 삼는다는것이 從業員의 反撥을 誘發시킴으로써 逆效果를 招來함을 實證한하게 되어 勞使共通의 立場에서 協同體系를 이루고자하는 所謂 共同體의 理念이 생기게 된 것이다. 그리고 勞働者로서가 아니라, 共通의 立場에 있는 人間으로서의 從業員에게 協力を 求하게 된 것이다. 따라서 여기서 規定된 두개의 目的은 決코 相互 無關係한것이 아니다. 勞

(16) Roethlisberger, *ibid.*, p. 33.

動者와 그들의集團을 協同케하는 것은 어디까지나 經濟的目的에 對해서이며, 그것외의것은 資本主義 經營으로서의 現代企業에서는 決코 許用되지 않는다는 것을 잊어서는 안되겠다.

이러한 勞使協調를 前提로하면서 勞動者로 하여금 經濟的目的達成을 爲하여 協力케 하려면 우선 그들 集團이 갖는 여러가지 機能을 活用하면서, 管理階層의 根柢에서부터 協力體系를 造成해나가야 할것이다. 이를 爲해서는 組織內에서의 人間行動의 評價基準의 設定이 必要할것이다. 이 人間行動은 Roethlisberge의 所論에서 보던 基本的으로 두가지로 分類된다. 즉 業績과 能率等에 關한 一定한 抽象的論理나 基準에 따르는 個人의 行動公式 組織에서 規定된 人間行動이며, 能率의 論理와 費用의 論理를 評價體系로하는 個人的評價가 附與된(있는것),과 社會的으로 容認되고 있는 一定한 行動의 規律·規範에 따르는 個人의 行動(非公式組織內에서의 人間行爲로써 發現되고, 情感的 論理에 따라서 社會的 評價가 附與되는것)으로 兩分된다. 그리고 本質的으로 相異하는 이 兩評價體系를 同一次元에 놓고 統合하기 爲하여 主張된것이 所謂 情況의 論理인것이다.

또 經營을 한 社會的秩序라는 觀點에서 보던 對外的均衡과 對內的均衡의 問題가 存在하게 되는데 特히 Roethlisberger가 注目하는것은 對內的均衡의 問題였다. 그리고, 이를 積極的으로 維持하기 위해서 從來의 經濟人으로서의 人間觀을 오히려 社會的動物로 認識하게 된 것이며 그 結果 經營內部에서 展開되는 이 社會的動物의 行動을 理解하기 위한 具體的論理로서 感情의 論理가 擡頭한 것이다. 이 感情은 또한 個人的感情과 社會的感情으로 分離되는데 여기서의 檢討의 中心課題인 後者は 前者에 優先하며 이를 規定하고 있다는 것이다. 따라서 이에 依하면, 社會的感情을 中心으로한 經營自體의 內部情況 즉 經營情況(勿論 個人的感情은 이에 統合된다)에 根據를 두고 人間行動의 情況의 評價가 行해지는것이다.

이 情況의 評價에 依해서 形成되는 情況의 論理는 非合理性·非論理性을 內包하면서도 合理性·論理性을 갖는것으로서 確立되는 것이며, 經營에서의 人間行動의 內面的把握에 그 目標이 있다고 할 수 있겠다.

그러나 여기서 注意해야 할 것은, 이러한 立場은 經營에서의 人間問題만을 取扱한다는 特定·限定된 前提下에서만 妥當하다는 것이다. 즉 經營의 全體的思考下에서는 經營의 全體的情況을 構成하는 것은 社會的情況뿐이 아니라, 經營의 技術的·經濟的 情況도 그 一部分인 것이다. 따라서, 情況의 理解가 重要視되는 Roethlisberger의 理論中에서, 全體的情況에 對한 一部分을 形成하는데 그치는 社會的情況만이 問題가 되고, 그 中에서도 經營에

서 어떻게 中樞의 重要性을 갖기도하는 固有의 組織概念(즉 公式組織)이 輕視되는 것은 그 理論의 不完全에서 오는 缺陷을 보여 주는 것일 것이다.

여하튼 全體의 情況의 觀點에서는 上記의 人間關係는 經營의 全體의 情況을 構成하는 하나의 部分的要素에 不過하다는 것을 認識해야 할 것이다. 아울러 資本主義라는 歷史的 社會的 環境을 考慮에서 除外한다면 經營의 人間關係的 檢討는 역시 完全할 수는 없겠으며, 그 結果, 이러한 情況의 論理에 依해서 展開되는 것이 經營에 있어서의 社會的技術인 것을 잊어서는 안될 것이다.

## VI. 結 語

以上에서 우리는 우선 經營組織이 갖는 固有의 社會的機能을 認識하고 그 前提로서 非公式組織이 갖는 役割을 檢討해 왔으며, 元來 非公式組織이 經營의 職能的 構造關係로서의 公式組織과는 相異하게, 어디까지나 從業員自體를 主體로 하여 그 自主의 社會的 關係를 中心으로 展開해야 함을 밝혔다. 그러면서도, Hawthorne 實驗以後, 이 非公式組織에 現實로는 從業員의 生産意慾을 直接的으로 左右하고 固有한 社會的 價值決定機能을 갖는다는 것을 確認함으로써 그것이 公式組織과 同一序列의 關係인가 혹은 오히려 그것보다 더 重要視하게 된 것이다. 經營에 있어서의 情況의 評價, 情況의 論理의 意義가 이를 明白히 하고 있는 것이다. 이렇게해서 人間關係論을 中心으로 한 經營學(또는 近代經營學)이 展開되어 온 것이며, 傳統의 管理體系內에 人間性問題를 提起하고 人間疎外의 問題를 合目的의으로 可能한 範圍內에서 人間性復活을 圖謀하고 活用함으로써 解決하려는 努力이 展開되어 온 것이다. 따라서 非公式組織의 機能에 反映되는 從業員 個個人的 個性을 可能한 限 活用하는 諸技術과 이를 內包하기 위한 새로운 經營理念이 重要視되는 것이다. 本論稿의 檢討도 결국 經營組織의 社會的側面을 中心으로 하고 그 속에서 個性의 發現이 現代企業에서 갖는 意義를 明確히 하려고 한 것으로 볼 수 있다.

資本主義經濟體制가 高度化하고 個個의 企業의 生産機構가 精密化될수록 거기서 生活하는 從業員의 人間性問題는 점점 더 重要視되어야 한다. 그 結果, 組織에서의 人間의 問題는 단지 經營學의 問題로서 뿐 아니라 社會學·心理學 그리고 其他의 勞動科學에 있어서 여러가지 形態로 學問의 對象이 되는 必然性이 있는 것이다. 또 經營學 中에서도 對勞動者問題를 直接 課題로 하는 勞務管理는 이러한 科學들의 成果를 積極的으로 援用하고 이 문제에 對處하게 된다. 그러나 여기서도 注意해야 할 點은 經營管理가 항상 資本의 目

的에 對하여 合目的的으로 機能하는 技術體系라는 것이다. 勞務管理도 결국 이 合目的的  
手段의 一環이라고 하면, 人間性的 問題를 檢討하는 경우에도 스스로 그 認識하는 態度와  
方向이 明確해지는 것이다. 社會學·心理學과는 다르므로, 本論稿의 分析이 非公式組織  
그 自體의 構造에만 머문다면, 이는 經營學이 지니는 엄격한 歷史性和 矛盾이 되겠기 때  
문이다.

{ 筆者 서울大學校商科大學  
韓國經濟研究所 研究員 }  
서울大學校商科大學 助教授

<Summary>

## **A Study on Informal Organization**

*Bin-Gou Kang \**

### **I. Introduction**

At the beginning of the 19th century, the entrepreneurs were forced by the pressure of liberal capitalism to engage in large-scale competition for markets and in a merciless fight for the accumulation of capital. But at the same time this pressure had fundamentally changed aspects of labour and life of industrial workers, bringing along innumerable labour problems.

During the first industrial revolution, the attitude of the employers towards their workers was characterized by ruthless and usurious exploitation. But by the end of the century they become aware that labour is not inexhaustible, that it is expensive. Moreover, workers get organized in order to defend their value at the labour market and the most elementary guaranties of working conditions. Social legislation became a necessity and has been developed ever since, and the formation of labour groups in enterprises was institutionalized.

Gradually managers and administrators begin to take care of organization, coordination and techniques of production, while the classical entrepreneur had only worked for his profit. The changed situation is marked by a growing autonomy of the problems of the enterprise that may actually be considered as an independant social system. The whole field of organization has become of great importance with the rapid development of mechanization and automation (second industrial revolution). In the science of management the problems of organization take a relatively large part as no enterprise would be able to survive

---

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

without it.

The structure of organization has a double character; the first being functional and technical, the second being social. This social structure has been gradually developing into an informal and spontaneous organization.

The function of informal organization shall be dealt with and integrated into the system of management in its concern with human relations. It is evident that these can be examined only as far as questions of management are related to them.

## **II. Rationalization and Human Relations Approach**

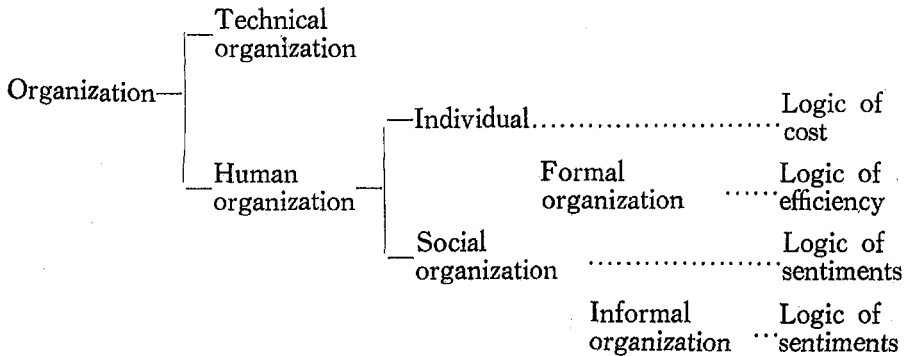
In a certain sense the techniques of management have become measures for solving problems of labour, the source of the surplus value of capital. The history of management consists of a continuous confrontation of capital and labour, and the development of capitalism can be traced back clearly. R.W. Taylor, for instance, who has played a great part in the history of scientific management (as its founder) wanted to rationalize and institutionalize the method of work by propagating his "science". This "science" relied exclusively on the ideal functioning of capital, but was not at all concerned with psychologic, human and sociologic problems of the workers. Therefore American labour groups were vigorously opposed to this movement of scientific management. This is why the theory of human relations in enterprise has been worked out and has become the central problem of labour management. This step marked the beginning of the modern management science.

It is particularly noteworthy that the human relations approach was based on the discovery that informal organization was existing and functioning and had sprung up spontaneously formal organization background.

## **III. The Necessity to Recognize Informal Organization**

Even if status and role are determined very scientifically by formal organi-

zation, their functions are actually assumed by human beings with their manifold irrational aspects. And formal organization implies that the workers must adapt to the proposed goals and at the same time restrictions of different human factors for the workers who have to accept the system of division of labour established for the only reason to make their efforts economically more efficient. Thus Taylorism that has penetrated into almost all great enterprises rationalizes not only production relations but also human beings. This depersonalization has consequently caused a draw-back in desired efficiency and a diminution of morale among the workers. As a result, the organization of enterprises has a technical and formal aspect on the one hand, and on the other a socio-psychologic aspect. The interrelation of the two aspects was defined in the following way by Roethlisberger.



Tight collaboration with the personal and voluntary cooperation of the workers that managers expect will be a vain desire as long as they refuse their sympathetic and human comprehension. Therefore it became necessary and natural to integrate human factors into the system of management in order to solve the problems of formal organization. The human relations approach thus was a historic necessity of capitalism.

#### IV. The Logic of Development of Informal Organization

After the "Hawthorne research works" the Mayo school stressed vigorously the human factors in order to unite more closely all individuals being part of



an enterprise that is considered itself a "social structure". A way had thus be shown how to avoid the negative consequences of depersonalization emerging from formal organization.

The Hawthorne research workers, however, limited their field of investigation and considered a single enterprise as a unit independent of other social currents that might be related. They fail therefore to recognize the great variety of human factors and the width of influence on the psychology and behaviour of workers in the factory.

Their merit, however, lies in their conclusion that the social factor exercises a great influence on the human factor. In order to assure the functioning of the organization it is necessary to place the logic of sentiments, the foundation of informal organization, at the same level or even at a higher level than the logic of cost and the logic of efficiency which would mean an integration of the useful function of informal organization.

In realizing the theory of human relations there are practical limits characterized by the fact that, in the optimal case, the worker can be integrated into the enterprise considered as a collectivity of organization and of technique. But it is not possible to form an association of men related by common aims and feelings, equal dignity and equal rights. If the movement proceeds further by radically changing the structure of the enterprise, by new ways of payment, by participation in benefits and direction, the system of industrial production defined by salariat and capital will change its direction and be penetrated by another system.

## V. Functions of Informal Organization

According to J.D. Reynaud<sup>(1)</sup> the informal organization answers three needs: 1) every organization needs easier and more liberal ways of information and relation between its members than officially provided for; 2) the motivation of

---

(1) *Traité de Sociologie du Travail*, tome II, "Structure et organisation de l'entreprise II", p. 74.

its members gets stronger in direct contact and preferably outside of official forms; 3) informal relations may serve as a protection from or a defense against the requirements of organization.

The development of the capitalist production system at a high level requires doubtlessly a growing indifference towards thoughts, feelings and humanities of workers. But it has been stated that man not only works as homo economicus, but also acts as a social being. It is by this fact that Taylorism has lost its impact. The human relations approach has discerned the positive and the negative elements of informal organization. With this knowledge the establishment of a more rational management system is no longer possible without taking in account the mutual interdependence of formal and informal organization in order to achieve a maximum benefit of capital.

## **VI. Informal Organization and the Logic of Situation**

The two kinds of organizations are inseparably interrelated and determined together the social organization, but they obey to logics completely different from each other. Therefore they cannot be examined in the same way, i.e., the logic of sentiments cannot be replaced by the logic of cost or the logic of efficiency. Nevertheless, there is no denying the fact that both, formal and informal organization, function for the same common aim. In order to answer this demand the logics of organization must be made into one, and that is where the logic of situation theory or of situation understanding takes its origin.

The aim of this logic of situations is the interior comprehension of human activities in management. The theory of human relations gets a new significance in this context as the individual and the social situation are considered at the same time so that the total situation might be more clearly understood. The logic of situation is, by the way, another social technique for management.