

# 포오렐의 情況의 法則에 대한 考察

沈 昞 求

## 目 次

- 1. 序 論
- 2. 管理의 科學化
- 3. 命命·權限의 非人間化
- 4. 機能의 統合體로서의 經營
- 5. 情況의 推移와 全體의 思考로서의 管理
- 6. 結 論

### 1. 序 言

科學的管理(scientific management)는 經營規模의 확대와 自由競爭의 격화에 따라 産業合理化의 요청이 絶叫된데서 生成된 것으로, 所謂 테이러·시스템(Taylor system)이라고 불리워지고 있다. 그러면 먼저 이 시스템이 眞正한 의미에서 科學化된 管理이었던 것인가에 대하여 考察하여 본다.

아마 專門의 知識에 관한 用語가운데서 歷史上 이 用語처럼 曲解되고 惡意的으로 解釋된 用語도 찾아보기 힘들 것이다. 브레크(Brech, E.F.L.)는 「科學의 管理는 그 本質에 있어 資本家 經營者 그리고 勞動者의 양쪽에 있어서의 完全한 精神革命을 內包하고 있는 것이다」(註1)라고 단정하고 있다. 여기의 精神革命(the great revolution)이란 1912年 美國下院特別委員會(the Special Committee of the House of Representatives to Investigate the Taylor and Other System of Shop Management)에 있어서의 테이러의 證言에서 주장된 것으로, 그 첫째는 勞資鬭爭主義로부터 勞資協調에의 精神의 態度的 革命이고, 둘째는 傳統的 因習으로부터 科學에의 精神의 態度的 革命을 말하는 것이다. 그러면 이

(註 1) Brech, E.F.L., Management—It's nature and significance, London, 1952. (同國內譯書 經營管理原理 P.198.)

精神革命은 정말 테이러가 주장한 바와 같이 科學的 管理 혹은 테이러·시스템의 本質을 뜻하는 것인가.

精神革命의 첫째 내용인 勞資協調主義는 科學的 管理의 實시에 의하여 그 實現을 보고져 하는 理念이라는 점에서 볼 때, 결코 科學的 管理 그 自體의 本質이 아니고 別個의 것임을 의미한다. 둘째 내용인 傳統主義로부터 近代의 科學主義에의 轉換은 合理化·能率化를 指向하는 科學的 管理의 前提條件을 形成하는 것이라고 볼 수 있다. 그러나 그 內容도 科學的 管理의 一般의 前提條件은 될 수 있어도 그 自體의 本質을 의미하는 것은 아니다.

하지만 테이러는 앞서 말한 두 主義 즉 「어떠한 經營에 있어서든지 管理者와 勞動者 양쪽의 精神의 態度에 있어 될 수 있는 데까지 最大의 生産을 實現하기 위하여 協動할 義務와 意見 그리고 傳統的이고 個人的 知識에 대신하여 正確한 科學的 知識을 채용하지 않는다면 科學的 管理는 존재할 수 없다고 한다」(註2) 즉 管理는 勞使양쪽이 다 같이 수궁할 수 있는 客觀的 法則 또는 科學에 기초를 두고 營爲되어야 한다는 것이다. 이 주장이 經營管理의 발전에 不朽의 功績을 남겼다는 것은 자명한 事實이기는 하지만 테이러가 주장한 이러한 管理의 科學化와 科學과는 區別되어야 한다.

테이러는 그의 論文 「工場管理論」(Shop Management)에 있어 高賃金과 低勞務費를 결합시키는 것이 科學的 管理의 目標을 달성하는 길이라고 하여 다음의 네가지 原則을 지적하고 있다(註3)

(註2) Taylor's Testimony Before the Special House Committee, P.31.

(註3) Taylor, F.W., Shop Management, N.Y. and London, 1911, PP.63~64.

**1. 高率의 하루의 課業(a large daily task).**

各勞動者는 그 地位의 高低를 불문하고 매일 明確히 定하여진 課業이 있어야 하며, 이 課業은 周到하고 完全히 결정된 明確한 것이어야 하고 쉽사리 해치울 수 없어야 한다.

**2. 標準的 諸條件(standard conditions)**

各勞動者의 課業은 完全한 하루의 作業量이어야 하며 동시에 그 課業이 그들에게 確實히 完遂될 수 있도록 標準的 諸條件과 諸裝置가 제공되어야 한다.

**3. 成功한 경우의 高賃金支給(high pay for success)**

責任課業을 完成한 경우에는 高賃金의 支拂을 保護하여야 한다.

**4. 失敗한 경우의 損失負擔(loss in case of failure)**

課業을 完成하지 못한 경우에는 勞動者는 이로 인하여 發生한 損失을 確實히 負擔하여야 한다.

以上の 네가지 原則은 모두 各勞動者의 매일의 課業이 中心으로 되어 있는 것이므로 課業管理의 原理에 포섭될 수 있으며, 이 原理를 확립하는데 그 기초가 되는 作業의 科學에 관련이 된다고 볼 수 있다. 테일러는 管理의 科學化의 근거를 勞動者의 「공정한 하루의 作業量」 즉 課業에 두고, 課業標準을 科學的으로 설정하여, 이에 의하여 賃金を 決定하므로써 組織的 怠業의 原因을 제거하는데에 비로소 科學的 管理가 확립된다고 한다. 다시 말하면 그는 課業을 科學的으로 決定하기 위하여 時間動作의 연구인 「作業의 科學」(the science of laboring)을 확립하고, 더 나아가서 이 作業의 科學에 기초를 둔 時間動作의 연구에 의하여 科學的으로 決定된 課業基準을 기초로 하여 실시하는 管理 즉 課業管理(task management)의 體系를 전개하였다.(註4)

課業管理와 作業의 科學의 확립은 테일러의 獨創的인 卓見에 의한 業績으로 最高의 評價를 받을만한 것이다. 그러나 管理를 科學化하기 위하여 확립된 科學이 管理의 科學이 아니고, 作業의 科學이었다는 점은 作業의 科學이 經營管

理의 原理를 構成할 수 없는 애로에 부딪히는 困難한 점이 있다. 이것은 마치 機械의 科學이 經營의 科學으로 될 수 없는 것과 똑 같은 성질인 것이다. 따라서 管理의 科學은 經營管理의 業務에 있어 經營管理에 特有한 科學的인 原理를 適用하는데 있을 것이다. 셸돈(Oliver Sheldon)이 지적하는바와 같이 管理의 科學(science of management)과 管理에 있어 使用되는 諸科學(those science which management employs)의 구별(註5)에 의한다면 作業의 科學은 管理에 있어 使用되는 諸科學의 단지 一部에 지나지 않는다. 테일러의 科學的 管理가 作業의 科學에 그 근거를 두고 있으므로 眞正한 의미에서의 科學的 管理라고는 할 수 없을 것이다.

그런데 이제까지 말한바의 科學的 管理의 기초로서 作業의 科學에 그 근거를 두지 않고 다른 새로운 法則 즉 情況의 法則(the law of the situation)을 설정하여 眞正한 科學的 管理의 실시를 통해서 管理의 科學化를 해명하여 보려는 견해를 제시하는 論者인 포오렐(Mary Parker Follet)가 있다. 그 論者는 「科學的 管理의 지대한 諸貢獻의 하나는 命令의 非人間化이며 一見地에서 보면 사람들은 科學的 管理의 本質을 가리켜서 情況의 法則을 찾아내려는 試圖라고 여길 수 있을 것이다. 科學的 管理下에 있어서는 管理者나 勞動者나 할것 없이 兩者가 모두 情況의 法則이란 命令에 服從하게 된다」(註6)라고 解釋하였다. 그러던 情況의 法則이란 무엇을 의미하며 또한 科學的 管理의 기초가 되는 管理의 科學이 될 수 있는 것인지의 여부에 대하여 考察하여 보기로 한다.

**2. 管理의 科學化와 그 要件**

포오렐에 의하면 經營管理의 科學化의 문제를 管理의 專門化 또는 職業化와 관련시켜서 다루고 있다. 職業(profession)이란 용어는 두가지의 뜻이 있는데 첫째는 科學의 기초이고 둘째는 奉仕의 動機를 내포하는 것(the word "profes-

(註5) Sheldon, O., The Philosophy of Management, 1923, PP.49~50.

(註6) Metcalf, H.C. and Urwick, L., ed., Dynamic Administration, the Collected Papers of M.P. Follet, London, 1957, P.59.

(註4) Taylor, F.W., The Principles of Scientific Management, N.Y. and London, 1913, PP.117~118.

sion" connotes for people a foundation of science and a motive of service)이라고 한다. (註7) 즉 職業을 確證된 知識體의 기초에 立脚하는 것이며, 이 知識은 利己의 目的보다 利他的 奉仕에 그 重點을 두고 있는 것이라고 한다. 그리고 더 나아가서 論者는 經營管理가 점차적으로 科學化되고 있는 여러 가지 징조로서 다음과 같이 네가지의 事實을 들고 있다.

첫째 科學的 管理의 發展이란 것으로 이것은 初期段階를 넘어 作業技術(technique of operation)뿐만이 아니라 管理技術(technique of management)에도 關心을 表明하게 되었다.

둘째 專門化된 管理 혹은 職能化된 管理(specialized management or functionalized management)를 발전시키려는 경향이 증대하고 있으며 또한 대부분의 經營에 있어 최근 管理의 職能化가 確立되어가는 과정에 있다. 즉 現實的으로 각종의 서로 다른 類型의 문제를 다루는데 있어 각기 類型에만 適應되는 專門的 知識이 필요하다는 것이 일반적으로 요망되고 있는 실정이다. 그래서 현재 職能的 管理가 만족할만한 단계에까지는 진보되지는 못하고 있지만, 경우에 따라서는 專門知識을 필요로 하는 特殊問題에 대해서는 그 專門家의 채용이 이루어지고 또 計劃部같은 것도 창설되고 있다.

셋째 獨斷的 權限이 축소하여 가고 있는 사실인데, 이것은 科學的 方法에 대하여 많은 價値를 인정하는 확실한 하나의 징조이다. 그 이유는 오늘날 權限은 所管業務에 관하여 훌륭한 知識이 있고 그 知識을 援用하는데 있어서도 훌륭한 熟練을 쌓고 있는 사람에게 賦與되는 경향이 많아지고 있다. 즉 一定한 地位의 尊嚴을 대상으로 그 權限이 集中되고 또 賦與되지 않는 것이다.

넷째 管理 그 自體만이 經營의 基本的 要素라고 認識하게 된 사실로서 이것이 뜻하는 바는 管理者 또는 經營者가 經營에 있어서 基本的 要素이고 또 그들의 손에 건전한 管理의 成敗가 대부분 달려있는 것이지 銀行家도 株主도 아니라는 것이며, 또 어떠한 變化가 일어나든지 가령 企業의 所有者가 바뀌어 그것이 個人資本家

나 國家나 勞動者의 그 어느 部類에게 所有되든 간에 管理만은 持續的으로 營爲되어야 할 것이므로 管理는 經營의 永久的인 하나의 機能(a permanent function of business)이라는 것이다. (註8) 經營管理의 科學化의 징조로서 以上 네가지를 指摘하고 그 가운데에서도 특히 셋째의 獨斷的 權限의 축소경향을 강조하고 중요하게 생각하여 이것이야말로 眞正한 科學的 管理(a truly scientific management)의 發展의 실마리가 된다고 주장하고 있다. 論者는 이러한 眞正한 科學的 管理가 무슨 이유로 오늘 날 그렇게도 切實히 要請되고 있는지에 대하여 이것을 歷史的이고 社會的인 現實의 變遷에의 必然的인 適應으로 理解하고 다음과 같이 말하고 있다. ① 現今이야말로 自然的 資源開發의 時代는 지났으며 또 그 亂用을 제거하고 그 有用한 이용을 위하여 能率的인 管理가 중요한 役割을 하지 않으면 아니 될 시대이라는 것. ② 격심한 경쟁 ③ 勞動力의 부족 ④ 人間關係의 윤리(the ethics of human relations)이라는 觀念의 확대 ⑤ 經營이란 能率的인 활동을 통하여 어느 의미에서 公共的 奉仕의 責任을 지고 있는 것이라고 보는 觀念의 成長등은 眞正한 科學的 管理를 발전시키는 契機가 되고 있다고 한다. (註9)

다음에 論者는 經營管理를 더욱 科學化하는데는 무엇이 갖추어져야 하는가에 대하여 말하고 있다.

첫째 科學的 管理方法을 經營管理全體에 대하여 適用하여야 한다는 것이다. 經營管理는 生産과 分配를 위하여 知識을 필요로 하는 技術的인 측면과 經營從事者를 어떻게 하면 公正히 能率的으로 다룰 수 있는가의 知識을 필요로 하는 즉 有效한 協働으로서의 人間的인 측면이 있는데, 전자는 科學化될 수 있는 것으로 一般적으로 認識되고 있으나, 후자에 대하여는 이것을 科學化한다는 것은 도저히 不可能한 것이라고 생각하는 경향이 있다고 한다. (註10) 이에 관련되는 말을 쉐튼에 의해서 들어 보면 「일반적으로 經營管理는 두가지의 主要素 즉 物財의 측면과 人間的인 측면을 다루고 있는데 物財의 측면

(註8) Ibid., PP.117~122.

(註9) Ibid., P.122.

(註10) Ibid., P.123.

(註7) Dynamic Administration, PP.117~132.

에 대하여는 科學的 管理의 적용이 可能하지만 人間的인 측면을 그 적용이 不可能하다.」(註11) 또 「人間에 대하여 科學的 原理를 적용하려는 것은 아무런 소용이 없는 것이다.」(註12) 「費用 輸送·作業의 科學은 있을 수 있지만 協動的 科學은 있을 수 없다.」(註13)라고 斷言하고 있다. 그러나 포오렐은 이와같은 견해에 대하여 논박하고 技術的인 측면뿐만 아니라 人間的인 측면도 반드시 科學化되어야 한다고 다음과 같이 주장한다. 즉 「産業에 있어서 人間關係를 연구하는 이유는 協動的 科學(a science of cooperation)이 있을 수 있다고 믿고 있기 때문인 것이며, 이에 緣由해서 協動은 單純히 好意라든가 親切의 문제가 아니고, 무른 이러한 것에 기초를 두어야 할 것은 두말할 나위도 없지만 더욱 중요한 것은 實驗을 때루리하고 이것을 비교하여 그 結果를 풀링(pooling)함으로써 協動的 方法을 計劃하고 創案하지 않고서는 成功할 수 없다. 어떻게 하여 協動할 것인가를 學習하는 것이야말로 다른 어떤 것보다도 가장 重要的 것이라고 생각한다.」(註14)라고 말하면서 技術을 다루는 것과 人間을 다루는 것과는 물론 서로 다른 態度가 필요한 것이지만 同一한 것을 學習할 수 있는 점이 있다고 한다.

더 나아가서 포오렐가 강조하는 것은 人間關係의 연구에 있어 人間的인 측면과 技術的인 측면을 分離할 수 없다고 하면서, 쉴튼의 前述의 예를 인용하여 輸送에 있어 중요한 점은 關係者 사이에 있어서의 현명한 連絡이 잘 취하여지지 못하고 있는데 있는 것으로 經營에 있어 人間關係의 연구와 作業技術의 연구가 結付되지 않으면 아니 되며 人間關係를 다루는 방법은 生産에 영향을 미치며, 材料 運搬 機械의 維持도 一部는 人間關係에 關及되는 문제이라는 것이다.」(註15) 따라서 「經營管理를 더욱 科學化하는데 첫째로

필요한 것은 人間關係를 포함한 全體的 管理의 제문제에 대하여 科學的 方法을 적용하여야 한다.」고 하면서 그렇게 되기 위해서는 「테이러·시스템에 있어서의 作業者의 職務分析(the analysis of worker's jobs)에 相應하는 管理者의 職務分析(an analysis of manager's jobs)을 하지 않으면 아니 된다.」고 한다. 즉 作業上의 浪費뿐만 아니라 經營管理上의 浪費를 제거하려면 많은 調査와 實驗을 실시하고 또한 管理者의 職務分析을 통하여 偏見, 傳統, 進歩性없는 方法, 定例치기의 作業을 제거하여 管理의 職務에 대한 事實的 기초 즉 科學的 管理의 기초를 發見하도록 힘써야 한다.」(註16)

둘째로 經營管理의 科學化를 위하여 諸知識의 組織化를 확립하여야 한다고 한다. 그 이유는 「科學이란 精確한 知識의 體系이기 때문이며 科學的 方法은 ① 調査 ② 調査에 의해서 얻은 知識의 組織化의 두 부분으로 성립되는 것으로 ①의 調査의 중요성은 經營者에 의하여 인식되고 더욱 발달하였으나 ②의 調査의 結果를 組織化하는 方法은 일반적으로 輕視되는 경향이 있다. 즉 集積된 많은 훌륭한 結論에 대하여 또는 諸原理사이의 關係에 대하여 반드시 충분히 연구되지 않았던 것이다.」(註17) 이런 정도로는 불충분한 것으로 테이러·시스템의 일부분을 형성하고 있는 各作業者의 職務에 대한 標準·方法을 管理에도 적용하지 않으면 아니 된다. 실상 上層經營者에게 있어 勞動者뿐만이 아니라 管理者의 職能도 一般的 標準과 方法에 의하여 遂行될 수 있다는 것이 인식되어가고 있다.」(註18) 그리고 이와같은 시스템을 확립하려면 어찌거나 知識의 組織化에 의해서만 可能할 것이다.

以上은 經營管理의 科學化를 위하여 필요한 要件이라고 할 수 있는데, 여기에서 留意하여야 할 것은 科學的 管理가 단지 作業의 科學이란 견지에서 作業技術과 作業者의 職務分析만을 다루었는데 대하여 포오렐은 管理의 科學과 管理者의 職務分析을 강조하고 管理의 科學을 확립하려는 것이며 더 나아가서 管理의 技術뿐만 아니라 人間關係面까지 포함한 全體로서의 管理

(註11) Sheldon, O., Bulletin of Taylor Society, Vol., 8, No.6, December, 1913, P.211.

(註12) Sheldon, O., The Philosophy of Management (London, Sir Isaac Pitman and Sons, Ltd., 1923), P.36.

(註13) Ibid., P.35.

(註14) Dynamic Administration, PP.123~124.

(註15) Ibid., P.124.

(註16) Ibid., P.125.

(註17) Ibid., P.125.

(註18) Ibid., P.129.

에 科學的 方法의 적용의 가능성을 考究하고 있다. 특히 이 人間關係의 문제는 管理의 가장 중요한 것으로 규정하고 이것을 媒介로 하여 管理의 全體的인 면을 把握하려고 한다. 그 근거는 앞서 지적한 管理에 있어서의 獨斷的 權限의 축소경향에 두고 있고, 그 具體的 表現을 빌린다면 命令·權限의 非人間化이란 점에서 그 참 뜻을 엿 볼 수 있다. 다시 말하면 命令의 非人間化 즉 獨斷的 權限行使의 제거를 통하여 經營管理의 客觀的 科學的 原理를 확립하려는 것이다.

### 3. 命令·權限의 非人間化

經營管理의 客觀的 科學的 原理의 本質은 情況의 法則을 발견하는데 있으며, 이 문제는 命令授與의 客觀化를 達成하므로써 說明할 수 있다고 생각한다.

포오렐은 命令의 보수化와 命令하지 않는 경우의 두 極端을 避하는 方法으로는 命令을 非人間化(depersionalizing orders)하고 關係者全員을 統合하여 情況의 研究를 하며 또 그 法則을 찾아 내어서 法則에 服從하여야 한다고 한다. (註19) 즉 「한 人間이 다른 人間에게 命令을 授與할 것이 아니라 兩者가 일치하여 情況으로부터 命令을 받아야 한다. 만일 命令이 단지 情況의 一部分에 속한다고 하면 누가 命令을 주고 누가 命令을 받는가의 問題는 일어나지 않고 兩者가 다 같이 情況으로부터 命令을 받게 될 것이다」(註20)라고 말하고 있는데 이 점은 바로 科學的 管理에의 一大 貢獻을 이룩하고 있는 것이라고 볼 수 있다. 즉 「科學的 管理法에 있어서의 管理者나 勞働者나 할 것 없이 다 같이 이 法則에 服從하게 되기 때문이며, 우리의 課業은 어떻게 하여 사람들을 命令에 服從시킬 것인가에 있는 것이 아니라 特定한 情況에 統合하는 命令을 가장 좋은 방법으로 發見할 수 있는 공부를 하는데 있다. 命令이 發見만 된다면 使用者가 被使用者에 대해서 命令을 내릴 수 있는 바와 같이 被使用者도 使用者에게 命令을 내릴 수 있는 것이다」(註21) 그런데 「非人間化라고 하였

는데 실지는 두가지의 人間化의 문제가 있다. 人間은 相互關係를 가지고 있는 것인데 이 關係를 全體情況(whole situation)가운데에서 또는 全體情況을 통하여 관찰하여야 한다. 全體情況에 대해서 의미와 價値를 부여하는 關係로부터 人間의 相互關係를 분리한다면 健全한 相互關係를 이해할 수 없다. 人間과 情況과의 분리는 큰 弊害를 齎來할 것이다」(註22) 요컨대 使用者나 被使用者를 모두 非人間化하면 그 사이에는 越權도 없고 權限을 獨斷的으로 行使하는 危險도 제거될 수 있다. 그러나 管理에 있어 健全한 權限을 行使하지 않는다는 또 命令을 내리지 않는다는 하는 것은 아마 不可能한 것으로 命令·權限을 行使할 경우에는 어찌까지나 情況의 權限이어야 한다고 말한다. 포오렐은 情況의 法則에 기초를 두고 非人間化를 實現시키고 이 法則을 기초로 하여 理解된 具體的인 人間 또는 相互關係를 重要視하면서 情況의 權限 또는 內在의 權限을 시인하는데 命令의 근거를 두려고 한다.

포오렐은 또 命令의 非人間化를 標準業務와 關聯시켜서 말하고 있다. 즉 「命令이란 말은 점점 使用되지 않고 있다. 어느 工場에서는 二十二年間이나 命令이란 말을 쓰지 않는 곳도 있다고 한다……課業의 命令(work order)은 指令係에서 指圖書의 樣式으로 발행되고 있다. 이것은 調査에 의하여 발견되는 것으로 職長의 獨斷이 아니고 工場計劃의 本質的인 部分을 형성하고 있다. 命令의 根源은 先天的으로 이것이 私的인 最高管理者에 賦與된 것이 아니고, 課業 그 自體로부터 生成하여 나오는 것이다」(註23)라고 하면서 「命令이란 每日의 活動의 結果이며 活動으로부터 나오는 것이지 命令에서 活動이 나오는 것이 아니라」고 한다. (註24) 따라서 課業의 分析이 이루어지고 가장 能率的인 一定한 方法이 발견되면 이것보다 더 좋은 方法이 發見되기까지는 이 方法이 「課業의 規定」(rules for the job) 또는 標準業務로서 定型化되어 命令의 實體로 된다는 것이다. 命令에 관한 理論과 實際의 差異는 「넓은 理論에 의하면 指導者는 命令이

(註19) Dynamic Administration, P. 58.

(註20) Ibid., P. 59.

(註21) Ibid., P. 59.

(註22) Ibid., P. 60.

(註23) Ibid., P. 273.

(註24) Ibid., P. 273.

어떠한 것이든 간에 그 命令에 服從시킬 수 있는 사람이라고 생각되어 왔는데 반하여, 최근 실지에 있어서는 指導者란 命令이 情況에 統合되어 있다는 것을 示顯할 수 있는 사람이야 한다는 것이다. 이와같은 命令은 情況의 要求에 立却한 것이기 때문에 그 重要性이 있는 것이다.」(註25) 요컨대 「進步的 管理가 실시되고 있는 經營에 있어서는 命令은 情況이 요청하는 結果이며 標準에 관한 知識 또는 技術的 訓練으로 이해되어 가고 있다. 指導者가 사람들로 하여금 命令에 服從시킬 수 있는 것은 첫째로는 사람들이 옳은 方法으로 處事하기를 眞實로 하라고 더구나 指導者가 사람들에게 이와같은 方法을 敎示하기 때문이며, 둘째는 指導者 自身도 또한 이에 服從하고 있기 때문인 것이다」(註26)

이와같이 命令이 客觀的으로 규정된다고 하면 命令·權限의 獨斷은 스스로 해소될 것이다. 그러나 여기에서 문제로 되는 것이 있는데, 이것은 실물로서의 命令을 발하는 者와 命令을 받아 이에 服從하는 者와의 사이의 관계이다. 포오렐에 의하면 이 관계는 情況의 法則에 의하여 解決될 수 있는 것으로 생각하는데 즉 이 문제는 機能的 統合體로서의 經營의 諸要素 및 關係原理를 이해하므로써 明白히 알 수 있다고 한다.

#### 4. 機能的 統合體로서의 經營

포오렐은 統合의 이론을 人間關係의 문제 즉 組織理論의 기초로서 취급하고 있다. 이 이론은 組織論의 基本概念인 管理(control), 調整(coordination), 統一體(unity)등을 指導하는 基本原理인 것이다. 그러던 어떻게 하여서 이 統合을 實現할 것인가의 方法에 대하여 포오렐은

- (1) 意見差異의 解明
- (2) 意見差異, 鬭爭의 解明에의 先手

등을 들고, (註27) 다음에 統合을 妨害하는 要素로서는

- (1) 高度의 知性 銳敏한 知覺과 識別力의 缺如
- (2) 一般的인 生活方式이 사람으로 하여금 支配力의 行使를 習性化시켜, 統合이란 人間生活에 있어서 無意味하고, 스릴(thrill)이 없다고

생각하는 점.

(3) 鬭爭中의 核心問題를 活動의 提案으로 삼지 않고 오히려 지나치게 抽象的으로 理論化하는 점.

(4) 和解를 하려는 好意的 態도의 準備가 없는 점.

(5) 指導者의 不當한 操作.

(6) 統合에의 訓練不足.  
등을 들고 있다. (註28)

이 가운데에서 맨 끝의 統合에의 訓練不足을 빼놓고는 앞에서 말한 命令·權限의 非人間化란 題目에 있어 愼重한 暗示가 되어 있다고 생각되므로 이곳에 있어서는 言及하지 않고 다만 統合에의 訓練不足이란 점에 대하여 考察하고 本題目인 機能的 統合體로서의 經營에 대하여 論及하기로 한다.

포오렐은 일반적으로 人間社會의 生活 특히 企業經營者의 社會生活에 있어 眞率한 會議(genuine conference)를 통하여 共同으로 생각하는 方法(the art of cooperative thinking)을 習得하지 못하고 있으며 단지 事前에 計劃된 案件 또는 先入觀에 의한 結論을 強壓的으로 強行하려는 偏僻을 지니고 있는 사람이 殆半이라고 한다. (註29)

여기에서 포오렐은 統合에의 責任을 강조하면서 人間의 行動이 自身이 反應하고 있는 情況의 創造에 貢獻하고 이것은 또한 情況의 발전에 寄與하는 것이며, 人間은 發展하는 情況과 더불어 勞動하여야 하는 동시에 人間의 活動은 이 발전하는 情況가운데에 있어 이해되지 않으면 아니 된다고 한다 (註30) 바로 이것은 포오렐가 말하는 經營情況의 機能的 性格인 것이다. 그러던 이 經營情況의 機能的 性格에 대하여 더 具體的으로 논급함으로써 命令者와 被服從者사이의 關係를 명백히 하여 본다.

포오렐은 말하기를 「우리는 무엇에 대하여 服從할 것인가를 自問하여야 한다. 즉 그것은 다름 아닌 우리가 그 一部分이고 또 그것에 대하여 貢獻하고 있는 機能的 統一體(a functional

(註25) Ibid., P.275.

(註26) Ibid., PP.276~277.

(註27) Dynamic Administration, PP.36~44.

(註28) Ibid., PP.45~49.

(註29) Ibid., P.48.

(註30) Ibid., PP.48~49.

unity)에 대하여서만 服從할 수 있다」고 한다. (註31) 그러던 機能的 統一體란 무엇을 의미하는 것인가. 이것은 經營의 모든 部分이 단지 散發的으로 加算된 것이 아니고 調整되고 糾合되어 相互聯關性을 가지고 활동하는 作業統一體(wor-king unit), 機能的 全體(a functional whole), 統合體(integrative unity)를 의미하는 것이다. (註32) 이 곳에서 分派와 鬭爭(side and fighting)에 대신하여 統一과 合議(unity and conferring)의 問題를 고찰하면 勞使는 分派·鬭爭하든가 統一·合議하든가 하지 않으면 아니 된다. 우리는 分派·鬭爭을 제거하기 위하여 鬭爭의 태도를 一掃하려고 한다. 그러나 모든 의미에 있어 分派·鬭爭을 否定하는 것을 뜻하는 것이 아니고 統合體의 存立과 그 발전을 위하여 꼭 필요한 分派가 어느 의미에 있어 認定되고 있다. 즉 이것은 勞使協議會에 있어 全體로서의 經營에 대하여 무엇이 最善策인가에 관한 勞動者의 見地(the workers' point of view of what is best for the plant as a whole)와 또 部長會議에 있어 各部長은 단지 自己責任部門을 위하여 무엇이 最善策인가에 대한 것 뿐만이 아니라, 自己責任部門에서 본 經營에 있어서의 最善策(each superintendent of departments should consider, not merely what is good for his department, but the good of the business as viewed from his department)에 대하여 考慮하지 않으면 아니 된다는 것을 뜻하는 것이다. (註33) 이 맨 끝의 말인 各部長은 經營全體에 있어 무엇이 最善策인가를 고려하여야 하는데, 이것으로 그치지 않고 自己責任部門으로부터 보아 무엇이 經營體에 있어 最善策인가(what is good for the whole as seen from his department)에 대하여 留意하여야 한다. 요컨대 이러한 의미에서의 分派를 우리는 인정하는 것이다. (註34) 따라서 이 分派를 鬭爭의 分派(fighting sides)와 統合的 分派(integrative sides)로 구분을 할 수 있으며 전자는 敵對的인 反目 즉 善意表現의 發見이 아니고 自己防衛권을 위한 증들을 일으키는 것이고, 후

(註31) Ibid., P. 64.  
 (註32) Ibid., P. 71.  
 (註33) Ibid., P. 73.  
 (註34) Ibid., PP. 73-74.

자는 統合體를 예상하고 그 가운데에 있어 이해되는 것으로 全體의 統合的 部分을 형성하는 것이다. 그러므로 전자를 제거하고 후자인 全體의 統合的 部分이라는 見地에서 全體를 보는 統合的 分派 즉 鬭爭이 目的이 아니고 合議를 前提로 하는 分派를 論제로 삼지 않으면 아니 된다. (註35)

經營情況 즉 機能的 統一體는 전술한 바의 統合的 分派의 集合責任(collective responsibility) 또는 連帶責任(joint responsibility)을 필요로 한다. 이와 같은 責任의 所在을 묻는 경우 우리는 다음 두가지의 責任을 들어 보고 그 性質을 알아 보아야 한다. 즉 하나는 經營全體에 있어서의 우리의 職能에 대한 責任(being responsible for our function in the whole)이고 또 하나는 經營全體의 職能에 대한 責任(being responsible for the whole)이다. (註36) 이 두 責任가운데에서 첫째의 責任에 대하여서는 過去로부터 오늘 날까지 많은 관심을 가지고 연구되었으나, 둘째의 責任에 대하여는 輕視되어 온 감이 있다. 포오겔은 「우리는 종종 職能理論이라고 불리워진 것 즉 個人이 자기에게 가장 適合한 것을 할 수 있도록 分業하는데 대하여 즐거움을 느껴 왔다. 이르 말미암아 우리는 우리의 責任이 經營全體가운데의 特殊部分을 良心의으로 그리고 成功的으로 遂行하는 것으로 그치는 것이 아니고 우리는 經營全體에 대하여서도 동시에 責任이 있다는 것을 잊기 쉽다. 經營은 모든 사람이 이와 같은 責任을 느낄 수 있도록 組織되지 않으면 아니 된다.」(註37) 첫째의 責任을 分權責任(decentralized responsibility) 혹은 個人責任(individual responsibility)이라고 부르며 둘째의 責任을 集權責任 혹은 連帶責任이라고 부른다. 예를 들어 말하면 한 가정에 있어서 夫婦는 각기 다른 義務를 지니고 있기는 하나 이에 附加하여 오히려 이것을 手段으로 하여서 그 가정이 그 社會에 最大의 奉仕를 하지 않으면 아니 되는 것이다. 社會의 奉仕에 대한 共同責任感(a sense of joint responsibility)으로부터 우리

(註35) Ibid., P. 74.  
 (註36) Ibid., P. 80.  
 (註37) Ibid., P. 80.

나오는 것보다 勞動을 尊貴하게 하는 것은 없을 것이다. 이와같은 두가지의 責任이 존립하는데 있어 機能的 統一體를 理解할 수 있는 것이다. 集權責任과 分權責任은 各者를 어느 정도까지 相互浸透시킬 것인가의 문제는 있지만 이 兩責任은 相合되어야 하고 또는 그 以上으로 同一事物의 兩側面인 것이며, 어떻게 하여서 部分의 創意를 培養하고 동시에 集權化의 利益을 얻을 것인가는 經營管理의 연구에 있어 중대한 문제가 아닐 수 없다. 요컨대 機能的 統一體로서의 經營 즉 經營情況下에 있어서 經營에의 從事者는 各己 한편으로는 各自에게 割當된 職能을 良心的으로 遂行하여 나갈 分權責任이 있는 동시에 다른 한편으로는 이와같은 職能의 見地에서 經營全體의 문제를 고려하는 集權責任을 가지고 있다.

이와같은 견지에서 볼 때 必然的으로 發生하는 문제가 있으니 그것은 經營管理의 職能이 現實的으로 어느 層에 의하여 擔當되고 있는가 하는 것이다. 여기에 있어 留意하여야 할 것은 「勞動者는 自己의 課業을 遂行하는데 있어 慎重한 思料(considerable discretion)를 하지 않으면 아니 된다. 그들이 이와같이 하지 않는다면 그 課業은 達成될 수 없는 것이기 때문이며, 이와같은 思料의 缺如에 대하여는 대단히 嚴重한 監督이라 할지라도 尙且하여 나갈 수 없는 것이다.」(註38) 이 사실은 무엇을 뜻하는 것이냐 하면 管理한다는 모든 것이 단지 管理者 혹은 經營者에 의하여서만 遂行되고 있는 것이 아니고 勞動者들도 때때로 管理하고 있다는 것이다. 그 예로는 「勞動者가 計劃에 스스로의 判斷을 援用하는 때에는 언제나 아마 管理하고 있는 것일 것이다. 만일 勞動者에게 課業이 부여되고 더구나 그것을 어떻게 處理할 것인가를 결정하지 않으면 안된다면 아마 그것은 管理하고 있는 것이다. 勞動者가 어떤 종류의 管理도 하지 않고 있다면 經營를 遂行하여 나가기란 不可能한 것이다.」가령 僅少한 것일지라도 大部分의 사람이 무엇인가의 管理能力(managing ability)을 가지고 있다는 것을 認定하지 않으면 아니 된다. 그리고 各者가 지니고 있는 것이 그의 실제 業務에 援

用할 수 있도록 機會를 주지 않으면 아니 된다. 모든 管理者가 創意, 創造力, 組織하고 執行하는 能力을 가지고 있다고 한다면——물론 그들은 가지고 있는 것이지만——이와같은 姿質을 전연 가지고 있지 않은 勞動者는 없는 것이다.」(註39) 여기에서 우리는 管理하는 것과 管理되는 것과의 區別이 대단히 不明瞭하다는 것을 認知하지 않을 수 없는데, 이것은 본래 管理하는 것 自體가 相互浸透의인 性質을 가지고 있는 것이라는 事實을 이해하지 않으면 안된다는 것을 의미하는 것이다. 결국 가장 有效한 管理에 있어서의 責任은 部分間的 統合은 두말할 나위도 없거니와 部分과 全體와의 관계에 대한 哲學的 견지에 立脚하여 그것도 靜態的인 것이 아니고 動態的인 즉 形成되어 가고 있는 全體와의 관계에서 이해됨으로써 그 性質을 알 수 있을 것이다. 또 連帶責任은 經營管理와의 關係하에서 이해되어야 할 責任이기도 하다.

포오렐은 責任論에 대하여 傳統的인 學說을 批判하면서 그 錯覺하고 있음을 지적하고 있다. 웹(S. webb)의 窮極權限(ultimate authority), 셸든(O. sheldon)의 政策의 最終決定과 最高管理(final determination and supreme control) 등은 우리가 普通 最終責任(final responsibility)이라고 부르는 것이다. 이 責任은 經營管理에 있어 매우 重要視하는 것의 하나이나, 앞서 말한 바의 機能的 統一體로서의 經營이란 견지에서 볼 때 그 意義는 그다지 큰 것이 못된다. 그 이유는 「經營者의 결정은 一過程에 있어서의 一要素」에 지나지 않기 때문이며 「우리가 더욱 연구하지 않으면 아니 될 것은 最終의 段階가 아니고 決定의 成長 혹은 責任의 累積(the growth of a decision, the accumulation of responsibility)」(註40) 이기 때문이다.

오늘날 經營에 있어 가장 根本的인 觀念은 職能의 觀念이다. 各從業員은 모두가 經營의 一職能 혹은 그 一部分을 遂行하고 있다. 이와같은 職能을 遂行하여 가는데 相應하여 責任과 權限이 부여되는 것으로 經營組織에 있어서의 職能과 責任 그리고 權限은 分割할 수 없는 (the

(註39) Ibid., PP. 85~86.

(註40) Ibid., P. 146.

(註38) Ibid., P. 85.



three inseparable) 三位一體의 인 관계에 있는 것이다. (註41) 責任과 權限을 이와같이 이해한다면 「社長이 責任과 權限을 委任한다」(the president delegates authority and responsibility)는 오늘날까지 一般的으로 認定되어 온 觀念은 그 意義가 없다고 보아야 한다. 즉 社長이 權限과 責任을 委任한다는 思考方式은 所有者 혹은 最高執行者(社長)가 全權限에 대한 權利를 가지고서 그 가운데의 一部分을 委任하는 것이 有益하다는데 그 근거를 가지고 있는 것이다. 그러나 社長이나 全般管理者라 할지라도 自己가 擔當하고 있는 職能以上으로 權限을 가질수 없는 것으로 權限은 組織計劃의 職務에 속하고 이와 더불어 存立하는 것이다. 組織計劃은 情況의 法則에 따라 機能的 統一體의 요청에 의하여 客觀的으로 설정되는 것이고, 이와같이 客觀的으로 설정된 職能으로부터 自生하는 責任 혹은 權限은 擔當者의 主觀的인 견지에서 다른 사람에게 委任될 수 없는 性質의 것이다. (註42)

職能에 따라 責任 혹은 權限이 客觀的으로 규정되고 分散되고 있는데 그러던 經營組織에 있어 어떻게 現實化하고 있는가에 대하여 포오델는 다음과 같이 지적하고 있다.

① 管理의 專門化, 各部門의 政策 및 方法은 그 部門에 대한 專門知識이 필요하며 最高經營者보다도 이와같은 知識人에게 責任이 分擔되게 되었다.

② 計劃部門은 管理의 用具에서 管理의 一部 즉 職能化된 管理의 一部로 移行하고 있다. 그 理由로는 어느 라인의 職員(some line official)에 있어 그의 決定의 기초가 되는 資料를 단지 제공하여 주는데 지나지 않는 스태프職員(staff official)은 없을 것이다. 그의 職務는 스태프地位로서 調查計劃이나 結果의 제출에 있어서는 助言이 따르고 公開的으로 또는 結論가운데 그의 意見이 충분히 反映되는 것이 常例이다. 가령 그 職員이 命命은 내리지 않더라도, 즉 보통의 의미로서 權限을 行使하지는 않더라도, 그는 命命을 내리고 部下職員과 직접 接觸함으로써 그들에게 영향을 주는 라인職員과 똑 같이 現實

的으로 영향을 미치고 있는 것이다.

③ 一般方針과 部門方針과의 관계에 있어서의 最終責任의 중요성이 없어지고 있다.

④ 問題의 發生한 곳에서 스스로가 해결하는 경향이 있다. 分權化는 最終責任의 중요성을 弱화시키는 요소로 되고 있다. (註43) 이와같은 責任의 分散은 管理職能의 累積的인 遂行을 經營組織에 있어 現實化할 수 있는 수단인 동시에 最終責任의 意義를 輕減시키는 것이라고 볼 수 있다. 또한 포오델는 最終責任의 重要性의 觀念이 解消되고 있는 證據로서 다음과 같은 점을 강조하고 있다. 「管理에 관한 책에 있어 生産管理者는 部門方針을 經營方針에 從屬시켜야 한다고 한다. 그러나 나는 이에 贊成하지 않는다... 生産管理者는 部門方針을 經營方針에 從屬시켜서는 안된다. 그는 部門方針에 의하여 一般方針에 貢獻하도록 하여야 한다. 그리고 部門方針이 貢獻할 수 있는 方針임을 認知하지 않으면 아니 된다. 生産管理者의 方針이 貢獻할 수 있는 方針인지 아닌지의 如否는 그의 主要한 테스트이다.」(註44) 「部門管理責任者는 部門을 否定할 것이 아니라 部門을 相互關聯시켜야 하며 部門方針은 一般方針으로 알려져 있는 統合的 部分이 아니면 안된다.」(註45) 「各種의 部門方針은 一般方針을 형성하면서 一般方針에 의하여 영향을 받고 있는 것이다. 이것은 一見 모순된 것같이 들리지만 그러나 내가 아는 가장 眞實한 事實인 것이다.」(註46) 그리고 셋째의 項目에서 말한바의 「一般方針을 指導하는 것과 같이 販賣方針과 生産方針이 一般方針에 貢獻하고 있음을 깨달을 때에는 우리는 最終的인 것 그리고 絕對的인 것의 領域이란 觀念을 벗어나고 있는 것이 될 것이다.」(註47)

요컨대 管理職能의 分權化 즉 責任의 分散化의 進歩는 一般的으로 그 意義가 크다고 생각하여 왔던 最終責任에 대하여 하나의 錯覺이었다는 것을 認識시키게 되었고, 이와같은 分權 및 集權의 相互關聯 혹은 相互浸透下에서 그 責

(註41) Ibid., P. 147.

(註42) Ibid., PP. 148~149.

(註43) Ibid., PP. 152~154.

(註44) Ibid., PP. 91~92.

(註45) Ibid., P. 301.

(註46) Ibid., P. 195.

(註47) Ibid., P. 154.

任이 이해된다면 그 責任의 範圍가 사람에 대한 責任이라기보다는 職務에 대한 責任을 重要視하게 된다는 것은 두말할 나위가 없을 것이다. 이것은 포오렐의 職能中心의 思考方式에서 우려나오는 必然的 歸結이라고 생각될 수 있다.

이상으로 經營本質觀으로서의 機能的 統一體를 解明하고 또한 그 發展性を 論證하여가며 이 원리가 情況의 法則에 立脚하여 설정된 것이기 때문에 命令은 그 實體의인 내용에 變質된 것은 물론이려니와 그 授與의 방식에 있어서도 變質되지 않을 수 없을 것이다.

### 5. 情況의 推移와 全體의 思考로서의 管理

經營管理는 客觀的인 情況의 法則에 의하여 營爲되므로서 合理的이고 科學的이라할 수 있다. 이것은 機能的 統一體로서의 經營의 요청에 의한 것이다. 여기에서 機能的 統一體가 어떠한 성질에 의하여 이해되는가를 고찰하여 본다. 機能的 統一體로서 이해되는 情況은 全體的 思考에 의하여 究明하여 얻을 수 있는 全體情況(total situation)(註48)이다. 全體情況이란 단지 多數要素를 援用한다는 것이라고 일반적으로 認知되고 있는 것이나 실상은 全體란 단순한 각요소들의 集計가 아니고 그 性格 혹은 本質을 말하는 것이다.(註49) 그러면 統一體를 創造하는 全體情況의 性質은 어떻게 하여 형성되는가. 그것은 經營의 각부분이 調整된 相互活動을 통하여 하나의 勞動單位體(working unit) 또는 하나의 統合體로 되어 이것이 發展的인 進化統合體(progressively evolving unities)로 前進하는데 있어 형성되는 것이라고 할 수 있다.

먼저 統合體를 創造하는 相互活動의 性質을 解明하여 보면, 여기에 A와 B와의 두 사람의 相互活動을 가정한다.(註50) 이 두사람의 活動이 相互作用을 한다는 경우 즉 A의 活動이 B의 活動에 作用하고 그리고 A의 活動作用에 의하여 影響을 받은 B의 活動이 다시 A의 活動에 作用한다는 것을 의미한다. 이것은 A의 最初의

自身の 活動이 그의 다음의 活動을 일으키고 있는 刺戟에 스스로가 參與하고 있음을 의미하는 것이다. 이것은 生理學上의 循環反應(circular response)과 같은 것이다. 모든 情況에 있어 우리 自身の 活動은 우리活動의 原因의 一部分을 형성하고 있는 것이며, 우리는 우리가 이것을 일으키게끔 한 刺戟에 대하여 反應하고 있는 것이다. 따라서 留意할 것은 A의 活動은 A와 B와의 사이의 交織의 機能(a function of the interweaving between A and B)이라는 것이다. 다만 여기의 交織의 機能이라는 것은 交織의 結果가 아니고 交織하고 있는 統一體(a unity which is the interweaving)를 말하는 것이다. 따라서 A의 活動이 A와 B와의 사이의 交織의 機能이라고 하는 것은 단지 諸部分이 各己 서로 간에 變化를 일어나게 하고 있다는 事實뿐만 아니라 創造되어 가고 있는 全體가 部分에 變化를 일어나게 하고 있는 것을 말하는 것이다.(註51) 이와 같은 견지에서 볼 때 「生産, 販賣, 財務, 人事의 여러 方針은 相互間 影響을 미치고 있다. 그러나 全般經營方針은 이들 여러 方針에 의하여 創造되고 있으나, 끝임 없이 형성되고 있는 중에 있어서도 生産, 販賣, 財務, 人事의 여러 方針에 影響을 미치고 있는 것이므로,……經營의 統合은 하나의 產物이 아니고 하나의 過程으로 理解되지 않으면 아니 된다」.(註52) 즉 「部分의 相互活動은 統一體를 創造하면서 部分을 變化시킨다」(註53)라고 포오렐가 말한 것은 바로 이상과 같은 의미와 내용을 갖는 것이라고 볼 수 있다.

이와 같이 變化하여 가는 가운데에서 部分은 서로 交織活動을 하고 여기에 있어 하나의 過程으로서의 統合 즉 全體가 형성되는데, 이것은 언제나 發展의 情況으로서 存立하고 있는 것이며 靜止狀態의 情況이 아니다. 일반적으로 社會的 過程은 相互作用, 統合作用, 發展作用의 세가지 側面이 있다 (social progress has the interacting, the unifying and emerging).(註54) 더구나 이 세가지의 作用은 하나의 過程에 있어 동시에

(註48) Dynamic Administration, P.191.  
(註49) Ibid., PP.191~192.  
(註50) Ibid., P.194.

(註51) Ibid., PP.194~195.  
(註52) Ibid., P.195.  
(註53) Ibid., P.194.  
(註54) Ibid., P.198.

發現되는 것이며 또한 그過程의 하나의 측면이기도 한 것이다. 이것은 情況이 變化함에 따라서 進歩的 發展的인 方針을 採用하여 새로운 情況을 創造하여 나가는 것을 의미하는 것으로 「機能的으로 關係하고 있는 것은 繼續的인 自己創造的 結合의 過程인 것이다」(註55)라고 포오렐가 지적한 것은 經營情況의 推移가 變化하고 發展한 가운데에 있어 進行되고 또한 이것은 더욱 새로운 經營의 全體情況을 創造하는 것을 의미하며 管理 그 自體도 이러한 過程에 있어 理解되지 않으면 아니 됨을 뜻한다. 즉 管理는 統一體의 理解를 하므로써 그 性質을 理解할 수 있다. 앞서 말한 바에 의하여 管理는 機能的으로 關係하는 것의 단순한 相互活動의 加算을 의미하는 것이 아니고, 相互作用을 통하여 眞正한 交織關係 혹은 相互浸透하여 統合을 形成하고 더욱 새로운 情況을 創造하는 發展作用이라고 할 수 있다. 우리는 또 이와같은 過程을 調整이라고 한다. 「調整이란 變化하는 것 즉 眞正한 調整은 調整되는 두 部分을 變化시키는 것」(註56)인 것이다. 이와 같이 變化·統合·發展過程을 거듭하여 가는 全體情況에 있어서의 管理의 客觀化는 調整에서 그것을 얻을 수가 있다. 그 이유는 調整은 統合體를 形成시키는 것이며 또한 交互活動가운데서 理解되기 때문이다. 이 管理와 調整은 統合體化의 過程으로 생각할 수 있으며, 이 統合體化의 過程가운데에서 機限은 發生한다. 따라서 모든 經營活動의 過程—管理와 調整—은 그 自身에 의하여 發展된 權限에 服從하게 된다. 이 때의 權限의 뜻은 물론 앞서도 말하듯이 外在的 獨斷的인 權限이 아니며 內在的인 情況의 法則에 立脚한 權限인 것이다. 여기에 있어 「管理가 統合體化의 過程內에서 發現하는 自己統制(self-direction by forming integrative unity)라고 하면 統合體化의 程度가 높으면 높을 수록 自己統制의 程度는 더욱 높아져서」(註57) 意識的 統合體를 강화하는 동시에 意識的 管理를 支配的인 方法으로 생각하게 되었다.

經營에 있어서의 이와같은 意識的 管理의 性

質에 대하여 포오렐는 다음 두가지 사실을 지적하고 있다. 즉 「(1) 管理는 人間에 의한 管理(man-control)보다도 오히려 事實에 의한 管理(fact-control)라고 理解되어 가고 있다는 점, (2) 中央管理(central control)는 賦課된 管理(a superimposed control)라기보다 오히려 多數의 管理의 相互關係(the correlation of many controls) 즉 集合管理(collective control)로 理解되어 가고 있다는 점」이다.(註58) 이 두가지의 內容을 갖는 意識的 管理는 情況가운데에 그 근거를 두는 權限 즉 調整가운데에서 發現되는 權限을 통하여 또는 이의 反作用에 의하여 調整을 高度化하고 일층 發展된 새로운 情況을 創造하는 것이어야 한다. 이 相互作用의 過程은 情況의 法則에 立却하므로써 眞正한 科學的 管理로서 客觀性을 갖게 된다. 즉 이와같은 情況의 法則에 立脚한 管理를 理解하는데 있어 포오렐는 組織의 四大基本原理를 들고 있다.(註59)

(1) 事件에 關係를 갖는 責任있는 사람의 直接的인 接觸에 의한 調整.

(2) 早期에 있어서의 調整.

(3) 情況內에 있는 모든 要素의 相互關係로서의 自己調整.

(4) 繼續的 過程으로서의 調整.

이들 諸原理는 管理의 기초이고 그 過程이며, 동시에 管理는 하나의 過程인 것으로 部分的 交織過程을 통하여 發生한 것이다. 이와같은 의미에서 調整은 統合體化에의 作用인 동시에 하나의 管理임을 이해할 수 있다. 또 이것은 統合體를 통하여 企業經營으로 하여금 自身의 活力을 生成시킬 수 있는 作用을 한다. 이와같은 自生的 管理는 어떤 強壓에 의하지 않는 것으로, 즉 經營組織體의 方針은 어떤 外部權威에 의하여 영향을 받는 것이 아니고 完全하지 않더라도 自主的이고 主體的인 統合化의 過程에 의하여 發生하는 變化에 따라서 調整되지 않으면 아니 된다. 요컨대 포오렐가 말하는 事實에 의한 集合管理는 全職能의 調整인 集合的 自己管理인 동시에 이것은 또 統合的인 情況가운데에 있어 이

(註58) Ibid., P. 295.

(註59) Ibid., P. 297.

Urwick, L.F., The Elements of Administration, 堀 武雄譯書 PP. 211~217.

(註55) Ibid., P. 200.

(註56) Ibid., PP. 193~200.

(註57) Ibid., P. 205.

해되어야 한다는 것이다.

이와같이 포오렐은 調整의 本質을 理解하려면 統合을 통하여야만 可能하다고 한다. 우리는 4項에 있어 統合의 基礎와 統合에의 障害要因에 대하여는 이미 言及하였는데, 여기에서는 統合의 概念과 調整과의 關係를 본다. 紛爭(conflict)은 意見이라든가 利害의 差異(difference)에서 어느 곳에 있어서든지 發生하는 것으로 經營에 있어서도 事情은 같다. 그런데 이 差異에서 나타나는 紛爭 그 自體가 全部 좋은 것인지 혹은 나쁜 것인지의 性質을 다루는 것이 目的이 아니고 그 利用을 잘 한다면 오히려 이것은 發展의 실마리가 된다는 것이다. 紛爭의 處理方法으로서는 보통 세가지가 있다. 支配(domination), 妥協(compromise), 統合(integration)이 그것이다. 支配는 當事者の 한쪽이 상대방에 대한 完全한 勝利의 立場에 있게 되는 것이고, 妥協은 當事者들이 自己의 主張을 一部 讓步하여 참여하는 것이다. 이 두가지 方法은 그 處理가 比較的 쉬운 점이 있으나, 異論을 解決한다는 점에 있어서는 단지 一時的인 方便에 지나지 않고 長期的인 解決方法은 아니다. (註60) 말하자면 支配가 over인대 반하여 妥協은 balance라고 볼수 있는 것으로 兩者가 다 같이 힘의 對立關係에 있다. 이 狀態에서는 같은 異論이 再發할 機運이 많을 뿐이고, 어떤 새로운 價値의 創造도 없고 眞正한 해결도 기대할 수 없는 것이다. 그러면 眞正으로 異論을 長期的으로 解消시키는 것은 어떠한 것인가 포오렐은 統合이야말로 그 役割을 할 수 있다고 한다. 즉 「雙方의 要求가 統合된다는 것은 어느 편이든지 아무런 犧牲을 당함 없이 두 要求가 存立할 수 있는 곳을 얻는다는 方法으로 解決된다는 것을 뜻하는 것이다. (註61) 그리고 이 「統合만이 眞實로 安定을 가져올 수 있는 것이다. 그러나 이 安定이란 것은 어떤 靜止的인 상태를 의미하는 것이 아니다... 나는 단지 特定한 紛爭이 安定되면 다음의 紛爭이 一層 높은 水準에 있어 發生한다는 것을 의미하는데 지나지 않는다」. (註62) 따라서 「統合은

무엇인가 새로운 것을 創造하며 發展的인 情況을 形成・高度化하고 있다는 것을 認識하고 相互排他的인 二者擇一의인 情況 가운데에서 헤어나 오지 못하게 하는 思考方式을 버리도록 하는 것이 賢명한 것이다」. (註63) 말일 그런 思考方式에서 헤어나오지 못한다면 視野는 狹隘하여지고 活動은 制約을 받고 經營問題의 解決의 機會를 喪失하게 될 것이다. 그러므로 紛爭이란 利害關係者의 諸要求의 相互作用 가운데에 있어 형성되는 한 要因이며, 이것은 全體情況의 法則에 의하여 相互調整이란 過程을 거쳐 統合된다고 하는 것이다. 이와같이 支配나 妥協이 紛爭을 一時的으로밖에 解決할 수 없는 반면에 統合은 長期的으로 解決할 수 있다는 이 長期的인 見地는 經營管理의 科學化를 可能하게 하는 要素라고 볼수 있는 것이다.

### 9. 結 論

以上 우리는 포오렐가 主張하는 情況의 法則이 經營管理를 科學化하는데 있어 本質的인 原理임을 밝혔다. 女史가 經營管理를 하나의 職業(business management as a profession)으로 생각하고 經營을 하나의 制度(institution)로서 把握한 것은 産業 및 經營管理에 그 研究의 根據로 삼고 이제까지의 傳統的인 經營에 있어 痼疾化된 諸概念으로부터 脫皮하고 變貌하여 가는 産業社會의 現象을 洞察하려는데 그 意圖가 있음을 理解할 수 있다. 포오렐의 全體的인 論調는 특히 經營에 있어서의 廣範한 意味에서의 人間關係를 問題로 삼고 있는데 우리는 이 人間關係를 細分하여 作業上의 職能的인 人間關係와 勞使間의 人間關係의 두가지로 區分하여야 할 必要가 있다. 그 理由는 職能的인 人間關係는 直接的으로 作業과 關係되고 있어 能率的인 見地에서 統合의 可能性이 있을 수 있는 것이지만 勞使間의 人間關係는 서로 다른 次元에서 解決되어야 할 問題이기 때문에 區分하여 理解하는 것이 妥當하다고 생각된다. 그러나 포오렐은 이 兩人間關係는 統合의 原理 또는 情況의 法則에 의하여 一元的으로 解決될 수 있는 것이라고 생각하여 區分하지 않았을 뿐더러 同一한 性質의 人間關係로서

(註60) Ibid., PP.30~32.

(註61) Ibid., P.32.

(註62) Ibid., P.35.

(註63) Ibid., P.33.

다루고 있다.

우리는 職能의 人間關係만을 問題로 하여 포오렐의 機能的 統一體로서의 經營에 대하여 考察하면 女史의 長期的見地에서 이것이 活動의임을 理解할 수가 있다. 그러나 우리의 經營이 活動의인 것이며 靜止의인 것은 아니라고 하더라도 多數人間의 協助에 있어서는 언제나 秩序의 確立과 維持가 必要한 것이기 때문에 程度의 差異는 있으나 固定的인 組織과 制度가 存立하지 않을 수 없다. 여기에서 發生하는 職能에 대한 責任과 權限이 情況의 法則에 의하여 客觀化되고 非人間化된다 하더라도 그 範圍內에 있어 機能하는 人間은 程度의 差異는 있지만 固定的인 拘束을 받게 된다. 이와같은 固定的인 組織과 制度는 새로운 움직임에의 移行을 전혀 拒否하는 것은 아니지만 그렇다고 流動的으로 恒常 發展하고 있는 것은 아니다. 情況의 發展過程은 協同의 秩序와 維持를 위하여 꼭 必要한 것이며 언제나 靜止性・固定性和 活動性・流動性과의 統合가운데에 있어 理解되어야 한다. 이러한 秩序維持의 課題가 情況의 內面的要請 즉 經營의 論理가운데에 있어 다루어짐으로써 포오렐의 情

況의 法則이 職能의 人間關係에 대하여 妥當될 수 있는 것이라고 볼 수 있다.

요컨대 포오렐은 어떤 事態가 그와같이 되어 있음을 말하는 것도 아니고 그와같이 되어야 한다는 것을 말하는 것도 아니고 그 可能性을 말하고 있는 것이다. 그리고 그것은 實驗에 의하여 解得될 수 있는 것임을 밝히고 있는 것으로 그 理論은 實踐的 理論科學을 志向하는 것이다. 그러나 단순한 原理만을 追求하는 것이 아니고 長期的 見地에서 情況의 法則을 援用함으로써 經營 그 自體의 客觀化를 論證하고 管理는 經營 그 自體의 內面的要請에 있어 成立되므로써 客觀性이 賦與되어 經營管理의 眞正한 意味에 있어서의 科學化를 이룩할 수 있는 可能性을 提示하고 있는 것이다.

포오렐의 思想體系는 대단히 단편적인 것이고 그 體系가 거창하지도 않고 調密하게 體系化되지도 못하고 있지만 그 原理의 探究力이 대단히 날카롭고 깊으며, 오늘날의 企業에 있어 發生하는 問題의 解決策으로 그 基本的 意義와 價値가 크게 評價되고 있다.

(筆者 서울大學校 商科大學 助教授)