

## 기업조직과 조직행동

정 양 은

서울대학교 심리학과

경쟁자본주의하에서의 가부장적 제도기업이 독점자본주의하에서 조직기업으로 탈바꿈하면서 개인보다는 조직에 대한 관심이 강조 되었다. 조직기업에서는 직무규정에 의해서 기업활동을 구성하는 폐쇄체제이론이 먼저 도입되었으나 그 경직성 때문에 기업활동을 역할수행에 의해서 구성하는 개방체제이론으로 대체되었다. 개방체제의 조직은 인간적 조직의 성격을 지니며 창조적 기업문화가 강조되는 조직이다.

### I. 기업과 기업의 주체

기업은 이윤을 추구하고 이윤을 극대화하려고 노력하는 경제활동이라 정의된다. 즉 기업활동은 부를 창출하는 활동이다. 따라서 기업은 그가 갖는 거동 가능한 모든 물적 및 인적인 자원들을 효율적으로 총동원하려고 한다. 이같은 기업활동을 수행하는 주체는 시대의 흐름에 따라 여러가지 형태로 변천하였다. 가장 초보적인 기업활동은 개인에 의해 이루어졌다. 그러나 규모가 확대됨에 따라 여러 사람이 협동하는 집단이 기업활동을 하게 된다. 그리고 오늘날의 현대기업은 기업체라는 거대조직에 의해 기업활동이 수행되고 있다. 물론 현재에도 이들 다양한 모든 형태의 기업활동주체들이 공존하여 상호 보완적으로 부의 창조라는 경제활동을 진행시켜서 사회나 국가의 발전에 공헌하고 있다. 그러나 근대 산업사회가 형성되기까지의 기업체의 발전이 개인에서 집단으로, 그리고 집단에서 거대조직으로 순차적으로 발전하였음을 엿볼 수 있다.

개인이 기업의 주체가 되는 경우에는 제도나 조직의 문제는 제기될 수 없다. 그러나 기업활동이 집단

이나 거대조직에 의해 이루어질 때에는 기업에 고유한 경제활동 이외에 사람들이 집단을 형성할 때 필수적으로 야기되는 제반 사항들이 기업활동에 개입하게 된다. 그리하여 이같은 인간집단 형성에는 문제에 효율적으로 대응하지 못하면 집단적 기업활동이나 조직적 기업 활동이 성공을 거두지 못하게 된다. 개인이 기업활동을 하는 경우를 제외하면 우선 여러 사람이 상호 협력하고 보완하여 하나의 집단으로서 기업활동을 하는 경우를 생각할 수 있다. 기업집단이 소규모의 경우에는 기업집단의 성원들이 가족의 일원과 같은 공생관계(symbiotic relation)를 유지하여 집단적인 기업활동을 한다. 그러나 기업 집단의 규모가 커지면 단순한 공생관계로서는 집단이 유지될 수 없고 따라서 그 집단에 적절한 제도가 도입된다. 이 때 기업집단이 채용하는 제도는 가부장적인 성질을 갖기 쉽다. 그러나 기업제도가 가부장적인 경우에는 그 기업집단을 기업조직이라 할 수 없다. 왜냐하면 가부장적 제도를 갖는 기업 집단이 의형상으로는 조직집단처럼 보일지는 모르지만 실제로 이루어지는 기업활동은 가부장인 그 집단을 대표하는 개인 또는 소수의 개인들의 자의적인 결심

에 의해 수행되기 때문이다.

기업집단이 가부장적인 체제를 갖고 있는 한 그 자체 한계에 부딪치게 마련이다. 즉 기업의 규모가 커지고 산업활동이 다양해지면 기업집단의 크기가 증가하게 되고 가부장인 개인이나 소수의 개인들의 의사만으로는 기업 집단을 효율적으로 가동시켜 기업활동을 할 수 없게 되기 때문이다. 그리하여 오늘날 날의 거대기업에서는 기업의 대표자를 포함하는 어떤 개인이나 개인들에 의해 기업활동이 이루어지는 것이 아니라 비인칭적인 기업조직 자체가 기업활동을 한다. 따라서 가부장적인 체제를 갖는 기업집단과 조직체로서의 기업집단은 구별되어야 한다. 본인은 전자를 제도적기업이라 부르고 후자를 조직적 기업이라 부르고 싶다. 이 두 종류의 기업은 명확하게 구별된다. 즉 제도적기업속에 있는 제도는 가부장적 속성을 지니고 있으므로 지배와 복종의 관계의 위계적 질서의 표현이며 조직적기업속의 제도는 기업체내의 직무의 분화와 직책상의 위계질서의 표현이다. 따라서 조직적기업속에 있는 제도는 어떤 개인의 자의적 질서에 의해 가동되는 것이 아니고 미리 마련되고 논리적으로 일관성있게 구성되어진 업무수행규약(prescription)에 의해 운영된다.

## II. 제도적 기업과 경쟁적 자본주의의 대두

기업에서 조직개념을 도입한 것은 극히 최근의 일이었다. 원래 조직의 문제는 Max Weber(1864)에 의해 제기된 개념이다. 그는 정치제도를 3종으로 구분하여 모든 고급의 정치체제를 이 세가지 범주속에 소속시켜 분류하고 그 특징을 검토하였다. 그리하여 전통적 봉건군주제도와 카리스마가 지배하는 제도와 관료주의 조직에 따른 제도를 비교하였다. 이 세가지 정치제도중에서 전통적 정치제도나 카리스마적인 정치제도는 봉건 군주나 카리스마적인 지도자의 판단과 자의에 의해 지배되는 정치제도라는 공통된 특징을 갖는다. 이같은 제도 밑에서는 신하나 일반 국민은 군주나 영도자의 자의적 명령에 절대복종해야

한다. Weber는 이같은 지배와 복종의 제도를 철저하게 분석하였다.

이와는 반대로 관료주의 제도에서는 어느 누구도 자의적으로 각자의 직무를 수행할 수 없고 일정한 규정(prescription)에 따라야 한다. 이는 일국의 국가원수라 할지라도 예외가 될 수 없다. 그리하여 누구든 그 규정을 받아서는 직무상의 행위를 하면 실권이라는 규범을 받게되고 또 그 규정에 미달하는 직무수행을 하는 경우에는 대판의 문책을 받아야 한다. Max Weber는 이 관료주의적 정치체도가 가장 이상적인 정치체도라고 주장하였다.

정치체도가 완전한 관료제가 되기 위해서는 이들 직무규정을 가장 합리적으로 구성해야 한다. 이같은 체도가 확립되고 모든 정치적 직무자가 그 규정에 따라 각자의 소임을 다한다면 정치는 개인이 하는 것이 아니라 비인칭적인 직무규정에 의해 이루어진다고 할 수 있다. 따라서 정치제도에 있는 각 직책에 따르는 직무규정을 현실에 맞고 또 논리적으로 타당하게 상호 모순이 없도록 체계화하는 것이 관료제에서는 가장 중요한 과제이며 이것이 곧 조직의 문제인 것이다.

이같은 견해에 따르면 정치조직이란 개인들의 인간정신의 구성이 아니라 직책에 따르는 직무규정의 집합이라 할 수 있다. 이같은 Weber의 조직에 관한 사상은 그후 많은 사회과학자로 하여금 정치조직의 직무 규정을 합리화한 체계로 구성하려는 연구를 하게 하였으며 비단 이론적으로 조직연구를 추진시켰을 뿐만 아니라 실용적으로 현존하는 정치집단에서 각 직책을 담당하고 있는 사람들의 직무내용을 기술(job description) 하고 분석(job analysis)하는 연구를 자극하였다.

기업에서 Weber의 조직이론을 도입하게된 것은 정치조직에서 관료조직을 도입한 것과는 사정이 약간 다르다. 관료제에서는 군주제의 모순을 지양하는 데 앞으로서 관료조직을 도입했다. 그러나 기업에서는 그보다는 기업 자체가 다양화하고 대규모로 발전하게 됨에 따라 가부장적인 제도기업이 더이상 지령해

나갈 수 없었기 때문에 조적기업으로 전환하지 않을 수가 없었다. 기업활동의 주체가 개인에서 소수의 공생적인 관계에 있는 집단으로, 그 다음 소유주의 공장생산을 하는 가부장적인 제도기업으로 발전하고 급기야는 현존하는 거대기업으로 발전한 것은 경제사적인 발전과정이었다고 할 수 있다. 우선 개인기업이 집단기업으로 발전하게 된 것은 집단기업이 보다 생산성이 높고 기술의 분화가 생겨 본업의 필요성이 대두된 데 기인했다. 이에 대해 Adam Smith의 전통을 이어받은 고전경제학에서는 생산수단 즉 기술(technology)의 변화가 집단기업을 탄생하게 한 원인이라 설명한다. 이와는 반대로 조적 이론을 강조하는 경제학자들은 집단기업의 형성이 기술혁신보다는 시장기능실패(Market failure) 때문에 생기는 거래비용(transaction cost)의 과다지출을 줄이려는 데서 위계적인 기업집단이 생겼다고 주장한다(Williamson, 1975).

그 어느 경우이든 초기의 공생관계의 기업집단에서는 집단성원들이 임금노동력으로 그 기업집단에 참여하지는 않았다. Faber(1973)에 의하면 서구나 미국에서도 19세기 중엽까지 공생적인 소유모기업이 우세했다고 한다. 즉 19세기 중엽까지만 해도 임금노동력의 수는 전체노동력의 수의 절반도 채 되지 못했다. 그후 1890년에 이르는 40여 년간에 미국의 경우 공장생산제도가 급속하게 발달하여 임금노동력이 기업활동의 주축을 이루게 되었다. 그리하여 그 이전에 있었던 기업집단속의 공생관계가 가부장적 제도로 대체되었으며 경제사적 구분에서 보면 이 시기가 경쟁적 자본주의가 전성을 이룬 시기였다.

이 시기에는 오늘날의 규모로 보면 비교적 소유주의 노동집약적인 공장생산이 왕성하여 임금노동력을 고용하여 기업주는 가급적 저렴한 생산단가로 수익을 올려 상대기업과 치열한 경쟁을 하지 않을 수 없었다. 특별히 생산수단이 전시대와 비교하여 발전했거나 변화한 것이 아니었으며 단지 소유주의 가내생산을 규모가 약간 커진 공장으로 전환시켜 생산하는 양식을 취했을 뿐이므로 생산비를 줄이고 가격경

쟁에서 비효우위를 갖기 위해서는 노동력을 착취하는 방법 이외에는 도리가 없었다. Karl Marx가 그의 "자본론"에서 자본주의를 비판하고 그 모순을 지적한 것도 이 경쟁적 자본주의의 현장을 목격하는데 근거한 것이다.

Hoffstaetter(1975)에 의하면 Marx의 근본 사상은 경쟁적 자본주의에서는 자본가가 인간적으로 악질이기 때문에 노동력을 착취하는 것이 아니라 그렇게 하지 않으면 자본가 자신이 망하지 않을 수 없기 때문에 착취한다는 것이었다 한다. 따라서 인간적으로는 선량한 자본가로 하여금 착취하는 사회악을 범하게 하는 자본주의란 제도는 소멸되어야 하고 말살되어야 한다고 주장했다. 확실히 가부장적 제도기업은 스스로의 모순에 빠졌으며 노동력의 동일성을 초래하여 노사의 계급적 대립을 조장했음을 부인할 수 없다. 경쟁자본주의에서 경쟁기업들 중 경쟁에서 패배한 기업은 소멸되거나 파산되고, 상대적으로 승리한 기업들은 합병과 통합(integration)을 통하여 팽창하였다. 그리하여 미국의 경우 경쟁적 자본주의 당시의 치열했던 동업기업들간의 경쟁이 점차로 쇠퇴해지고 1890년대에 이르러 그대신 독점 또는 과점 자본주의시대가 개막되었다.

### III. 독점자본주의의 형성과 폐쇄조적기업의 발달

Edwards(1975)의 보고서에 의하면 1890년대 이전의 기업은 비교적 규모가 적어 기껏해야 천명 내외의 종업원을 거느리는 기업체가 가장 큰 규모였다고 한다. 그러나 1890년 대에 들어서 현재와 같은 거대기업이 대두되어 기천명 내지는 기만명의 노동력을 수용하는 기업체가 속출하였다. 이같이 규모가 큰 기업들은 거의 특점적인 기업들로서 기업들간의 경쟁이 사라졌거나 동일업종이라 하더라도 기업간의 협력에 의해 경쟁을 회피하는 장치를 발전시켰다.

독점자본주의에서는 생산비용을 소비자에게 전가하면 되므로 임금노동력을 착취할 필요가 경쟁적 자본주의 시대처럼 절실하지 않게 되었다. 그대신 독

점자본주의의 거대기업은 비교적 소규모였던 전시대의 기업들이 경험하지 못했던 새로운 문제들에 직면하게 되었다. 즉 그 하나는 기업체가 거대해짐에 따라 종래와 같은 가부장적인 제도만으로는 기업활동을 뒷받침할 수 없게 된 것이다. 그리고 또 다른 하나는 경쟁적 자본주의 시기에 대두하기 시작한 노동운동을 거대 기업에서 흡수 해결하는 문제였다. 경쟁적 노동집약적인 자본주의 기업에서는 노동력이 동질화하여 사용자와 노동자라는 두가지 계층만이 존재했으므로 계급적인 분할이 명확했다. 따라서 노동계급에 속하는 사람들은 자본계급에 대항하고 기존체제를 타도하려는 혁명적인 계급의식을 발전시킨다. 이같은 계급의식을 해소해야 하는 속계가 독점자본주의의 발전에 필수적임은 두말할 나위도 없다. 그리하여 이 두가지의 당면과제를 해결하기 위해 거대기업들은 정치제도에서 발전시킨 관료제조직이론을 알다투어 도입하였다. Edwards 등에 의하면 미국이 독점 자본주의의 조직체제를 완성한 시기는 1890-1920년의 약 30년간이었다고 한다. 이를 독점자본주의의 거대기업들은 가부장적인 제도를 지양하고 기업내의 각 직책을 맡고 있는 개인들의 직무규정을 엄격하게 제정하여 개인적인 자의에 의해 기업활동이 좌우되지 않도록 노력하였다. 그것은 정량이 그 유명한 Taylorism을 탄생하게 하였다. Taylor는 기업체내에서 주어질 직무를 수행하는 데 가장 효율적인 시간을 측정하여 누구든 그 직책을 맡으면 미리 측정된 가장 능률을 올릴 수 있는 직무동작과 시간을 준수하도록 훈련받는다. 이것이 곧 과학적 관리법(scientific management)이다. 이 과학적 관리법과 병행하여 각 직책의 직무규정을 작성하기 위한 직무기술이나 직무분석을 하여 독점자본주의의 거대기업들은 흡사 직무규정의 조직에 의해 기업활동이 실현되는 것 같은 양상을 나타내었다. 오늘날 우리 나라에서도 은행과 같은 거대 기업에서는 행원 작자가 수행해야 할 직무 규정이 엄격하게 준수되고 있는 것은 조직적 기업의 표본이라 할 수 있다. 또한 독점 자본주의의 거대기업은 노동계급의 계급의식을

해소하기 위해서는 조직적기업으로 전환해야 했다. 노동계급은 동질적일수록 계급의식을 고취시키기 쉽다. 같은 사회 계급에 속한다는 의식은 동조와 공감을 불러일으켜 기하급수적으로 계급의식을 조장시킨다. 따라서 거대기업들은 노동계급을 다원화할 필요를 느낀다. 이를 위해서는 주종관계 또는 노사관계의 계급적 분할 보다는 직책상의 직무규정에 따라 조직상의 위계를 설정하여 다원적인 계층으로 분리하는 것이 효율적이다.

Piore(1975)에 의하면 실제로 미국 기업들은 이를 위해 입사창구(port of entry)를 통제하고 승진사다리(career ladder)를 장치함으로써 노동계급을 다원적이고 이질적인 여러 계층으로 분할하는 계층화(stratification)를 이룩하려고 노력했다. 그리하여 노동력이 내적 노동시장(internal labor market)의 승진으로 노동계급에 직책상의 신분적(status)인 구별이 생기는 계층적 구성을 하게 되어 노동력의 이질화를 촉진 시켰다.

이와같은 과정에서 반항적이고 체제부정적이며 혁명이론적인 계급의식(class consciousness)은 신분의식(status consciousness)으로 대체되어 계급의식은 그만큼 확산작용을 일으켜 희석되게 되었다(Nochtel, 1975).

따라서 오늘날의 거대기업들은 현물시장(spot market)에서 언제나 대체 노동력을 공급받거나 정력 직원을 입사시키는 입사 창구를 점점 더 제한하고 있다. 이같은 방법으로 독점자본주의의 거대기업들은 조직 이론을 도입하여 개인이 기업활동을 하는 것이 아니라 조직이 기업활동을 함으로써 거대조직을 효율적으로 가동시키는 동시에 노동계급의 계급의식을 희석시켜 기업이 노동운동의 갈등을 극복하는 데 성공하였다.

#### IV. 개방조직의 도입과 인간중심의 기업조직

독점자본주의가 처음 채택한 관료주의적인 조직이론은 메첸체제의 조직이론이다. 메첸 체제이론은 조

직자체의 구성이론에 지나지 않으며 조직이 존재하고 위치하는 환경적인 맥락을 고려에 넣지 않는 조직이론이었다. 조직을 둘러싼 환경에 변화가 없고 안정된 조직에서는 폐쇄체제로서의 조직이론에 따라 구성된 조직체가 기능적으로 작용하여 성과를 올릴 수 있다. 따라서 폐쇄체제를 취하는 조직들은 가급적 환경적 영향이 조직에 미치지 않도록 단절하거나 환경영향이 변화를 일으키지 않고 일정하게 작용하도록 조절해야 한다. 그렇지 않으면 조직의 폐쇄체제는 와해되기 때문이다. Weber의 관료주의의 폐쇄조직체제의 이론은 원래 정치조직을 염두에 두고 발전시킨 조직이론이었다. 국경을 폐쇄하거나 왕래를 제한하는 경우 정치조직의 환경은 그렇게 극적인 변화를 하지 않으면 폐쇄체제를 실천적으로 장기간 유지할 수도 있다. 실제로 오늘날 정치적인 폐쇄체제를 채택한 국가들에서는 엄격한 체계경계(system boundary)를 제한하여 외래적인 환경의 영향을 제한하고 있다. 이런 예들을 우리는 공산주의 이데올로기에 의한 폐쇄체제를 유지하는 국가들 사이에서 엿볼 수 있다. 정치적 폐쇄체제는 이데올로기가 서로 다른 국가들과의 사이의 경계를 제한할 뿐만 아니라 같은 이데올로기를 갖는 국가들 사이에서도 상호영향을 제한한다. 왜냐하면 폐쇄체제는 약간의 외부환경변화의 변화에 대해서도 민감하게 체계내의 모순이 부각되고 표출되기 때문이다. 현재 중국의 정치적 폐쇄체제에서 이같은 사실들이 관찰될 수 있다. 공산주의 이데올로기가 아무리 정당하고 많은 대중의 공감을 불러일으킨다 하더라도 그것이 필연적으로 폐쇄체제의 정치조직을 도입하여야만 실천가능한 이데올로기라면 조직이론의 전제에서 보아 그 이데올로기를 실행하는 정치조직은 환경변화의 변화에 따르는 영향을 지지하고 제한하는 능력을 상실할 경우 와해되고 소멸될 수밖에 없을 것이다.

이같이 비교적 환경조건들이 안정된 정치 조직에서조차 폐쇄체제적인 조직이 유지되기 어려운데 하물며 끊임없이 변동하고 적동하는 환경영향속에 처해 있는 기업조직은 폐쇄 체제로서는 살아남기 어렵

다는 것이 곧 알려 지기 시작했다. 즉 폐쇄체제로 기업체를 조직하기 위해 기업체내의 모든 직책에 대한 직무규정을 철저하게 논리적이고 일관성있게 조직화하려고 한 조직학자들의 노력이 그다지 큰 성과를 올리지 못하였다. 그리하여 조직이론가들 사이에서 폐쇄체제로서의 기업 조직을 개방체제로 전환해야 한다는 주장이 대두되었다. 기업조직은 그가 처해있는 환경과 끊임없는 교섭을 해야 하고 서로 조직화하려는 생각에는 커다란 오류가 있었던 것이다. 직무분석에 의해 빈틈없이 꾸며진 직무규정을 철저하게 고수하는 것은 오히려 기업조직을 경직화하고, 변천하는 환경에 적응하는 능력을 감소시키는 결과를 초래하게 된다. 따라서 개방체제로서의 기업조직은 외부의 영향이 변화하면 수동적으로 그 변화를 수용할 뿐 아니라 능동적으로 대처해야 한다. 이같은 역동적이고 적극적인 활성화된 기업조직은 조직내의 직책들의 직무규정에 의해 이루어지는 것이 아니라 기업조직에 있는 사람들의 개인적인 능력에 근거하지 않을 수 없다.

그런데 인간의 능력은 직무기술이나 직무규정과 같이 성문화하고 규정화할 수 있는 성질의 것이 아니다. 폐쇄체제로서의 기업 조직에서는 인간을 가급적 기계적인 직무 행동을 하도록 하는 도구적인 존재가 되기를 요구하는데 반하여 개방체제에서는 기업체를 인간들이 집합하여 기업활동을 하는 사회 조직으로 이해하려고 한다. 그리하여 직무 규정(prescription)에 대처하는 개념으로서 역할 또는 역할수행(role performance)이란 개념이 도입된다.

즉, 기업조직내의 개인은 각자가 맡은 직무를 수행할 뿐만 아니라 조직내에서 그가 업무상 접촉하는 모든 사람들이 그에게 기대하는 바에 부응하도록 행동해야 한다는 것이다. 접촉하는 모든 사람들이 그에게 요구하는 기대를 역할기대(role expectation)라 한다. 따라서 개방체제로서의 기업 조직의 성원들은 직무규정에 따른 직무수행에 덧붙여 역할기대에 따르는 역할수행을 해야 한다. 그런데 역할기대는 기대하는 각자의 자의적이고 임의적인 의사

에 의해 결정되는 것이므로 일률적으로 규정할 수 없다. 가령 직무규정을 충실히 하는 사람이라는 그의 상사는 그 부하직원이 예외법절을 지킬 것을 기대할 수도 있다. 그러나 모든 상사가 동일하게 그런 기대를 하는 것은 아니다. 따라서 개방체제로서의 기업조직에서는 직무규정에 의해서라기보다 오히려 역할 수행에 의해 기업활동이 이루어진다고 할 수 있다.

## V. 개방조직 기업에서의 직무와 인간관계

기업조직이 폐쇄체제에서 개방체제로 전환하게 된 계기로 제공한 연구가 소위 Hawthorne 연구이다. 이 연구는 본래 폐쇄체제로서의 기업조직에서 생산성을 제고시키는 조건들을 찾아내려는 목적에서 시행된 연구였다. 즉 생산성을 높이기 위해 가장 적절한 작업장면의 조건들, 예를 들어 가장 적절한 조명이나 온도 또는 통풍과 습도와 같은 물리적 조건들보다는 조직내의 인간관계가 훨씬 더 민감하게 생산성을 제고하거나 저하시키는 요인으로 작용한다는 것을 발견했다. 일견 보기에는 가장 좋지 못한 물리적 조건에서라도 조직내의 인간 관계가 바람직하면 가장 적절한 물리적 조건에서 보다 훨씬 생산성이 높았다. 이같은 효과를 Hawthorne 효과라 한다. 이 연구가 발표한 결과 폐쇄체제로서의 기업 조직을 지칭했던 Taylorism이 비판되기 시작했다. Taylorism은 기업조직내의 직무를 가급적 세분하여 단순작업들의 집합으로 환원할 수 있다. 그리고 단순작업을 반복하면 더 능숙해져서 작업능률이 향상 된다고 생각했다. 이같은 사실을 탈기술화(deskilling)라 한다. 일관작업을 하는 조립공장에서 종업원들 중 어떤 사람은 하루 8시간 부풀의 응접을 계속해야 한다. 그리하여 그들은 눈을 감고라도 나사못을 정확하게 꼽을 수 있고 정교하게 응접할 수 있게 되며 작업성능을 올릴 것이라 생각되었다. 그러나 Hawthorne 연구 이후 기업 조직에 종사하는 사람들은 단순히 생산도구나 직무수행기계가 아니라 인간이며 하루종일 배

일 단일한 작업만 되풀이하면 오히려 권태를 느껴 작업능률이 저하된다는 점이 주목되기 시작했다. 또한 폐쇄조직의 기업체에 종사하는 사람들이 그들의 직무수행에 보람과 의미를 갖지 못하고 따라서 사기의 저하를 초래하게 되는 것은 당연하다. 그들은 기업체에서 어떤 의미있는 일을 하고 있다고 자각할 수 없다. 하루종일 나사못만 꼽는 사람이 자신의 직무가 나사못을 꼽는 일이라고 자랑할 수 없음은 당연하다. 이런 상황이 곧 Marx가 지적한 제품에 대한 소외 또는 직무에 대한 소외(alienation)현상을 초래하게 하였다. 그리하여 Taylorism에 의한 직무세분화는 오히려 생산성을 저하 시킨다.

개방체제로서의 기업조직에서는, 따라서 직무나 작업을 세분하지 않고 오히려 의미 있는 단위로 통합하여 작업하게 하려는 운동이 전개되었다. 이같은 운동이 소위 직무 충실화(job enrichment) 또는 직무확대(job enlargement) 운동이다(Lawler, Hackman & Kaufman, 1978). 예를 들어 한사람이 자동차 엔진을 전체적으로 조립하게 한다. 그는 자신이 조립한 엔진이 훌륭하게 가동될 때 보람을 느낄 것이고 또 세계에서 가장 좋은 자동차엔진을 만든다는 자부심과 보람을 갖게 된다. 뿐만아니라 작업을 세분했을 때 발견하지 못했던 결함이나 개선되어야 할 점들이 하나의 엔진 전체를 조립하는 과정에서 발견되어 새로운 know-how를 개발하는 창조적인 기쁨도 맛볼 수 있는 기회가 주어질 수 있다.

이같이 기업조직이 폐쇄조직에서 직무규정을 중요시하던 경향이 개방조직에서 다시 인간중심의 조직으로 전환되게 되었다. 미국의 경우 그 시기는 대략 제2차 세계대전 이후였다고 할 수 있다. 이 당시 독일에서 망명해온 일단의 유대인 사회심리학자들이 소집단의 인간관계에 관한 연구를 수행하여 그 결과가 널리 학계에 알려지기 시작했다. 소위 리더쉽의 연구를 필두로 하여 작업 동기에 관한 연구들이 성행하였으며 집단역학의 여러 측면들이 학문적인 관심으로 부각되었다. 이 행동과학적 연구결과는 개방체제로서의 조직의 여러 측면을 보강하는 훌륭한 이

론적 근거를 제공하였다. 그리하여 행동과학의 연구 결과를 실제로 기업조직에 적용하여 기업조직을 활성화하고 개방체제로서의 기업조직을 발전시키는 것을 목적으로 하는 여러가지 조직개발의 기법들이 발달하여 오늘날 모든 기업들이 이들 기법들을 채용하고 있는 실정이다.

## VI. 조직문화의 제문제

개방체제로서의 기업조직도 몇가지 문제가 있다. 독점자본주의의 거대기업이 폐쇄체제로서 복부규약에 의해 운영되는 경우에는 기업조직의 규모가 커져더라도 그에 상응하는 복부규약의 체계만 완전하게 마련하면 기업활동을 효과적으로 수행할 수 있었다. 그러나 개방체제로 전환하게 되면서 기업 조직은 이 직무규정보다는 조직성원들의 인간적인 능력에 의존하여 기업활동을 하게 된다. 이 경우 기업조직의 규모가 커지면 개인들의 능력을 단일한 거대기업조직으로 조직하거나 성문화하기 어렵다. 뿐만 아니라 변화무쌍하고 불확실성이 충만한 환경영향이 끊임없이 작용하고 있는 기업환경속에서 살아남기 위해서는 기업조직이 단순히 환경영향에 적응하는 능력만을 개발해서는 안되며 한걸음 더 나아가 기업조직이 능동적으로 작용하여 환경의 영향을 바람직하고 생산적인 방향으로 변화시키고 개발해야 한다. 이를 위해서는 단순한 적응과정이 아니라 창조적인 기업활동이 요구된다. 이같이 기업조직이 처해 있는 환경태락을 기업 스스로가 변화시키고 조종하는 과정을 전략과정(strategic process)이라 한다. 그리하여 개방체제로서의 기업조직이 갖는 문제들을 해소하기 위해 오늘날의 독점 자본주의의 거대 기업들은 새로운 조직체제를 갖추고 있다. 그 하나는 다원적 독립 사업부구조(multidivisional structure)를 취하는 것이다(Chandler, 1966). 즉 거대 기업의 기업활동을 어느 정도의 크기를 갖는 사업단위로 분할하여 그 사업단위를 독립적으로 운영하는 독립사업부조직으로 분할하는 것이다. 가전제품회사에서 냉장

고 독립 사업부(Refrigerator Division), TV 독립 사업부(TV Division)등으로 분할하여 냉장고 사업이나 TV에 관한 기업활동은 해당 사업부에서 전적인 책임과 권한을 갖고 수행하게 하는 조직이다. 이같이 거대기업이 단위적인 독립사업부로 세분됨으로써 보다 기동력이 있는 기업활동을 할 수 있고 타 사업부로부터 얻을 수 있는 역기능적인 영향을 배제할 수 있는 것이다. 이와 같은 조직상의 변화는 필연적으로 독점자본주의의 거대 기업의 통일성이나 일체감에 저해 작용을 하게 된다는 것을 예측할 수 있다. 아무리 독립사업부라 하더라도 동일 기업조직에 속해 있는 한 거기에는 어떤 의식적인 유대가 있어야 한다. 그리고 개방체제로 기업조직을 이해할 때에는 각각의 기업조직이 갖는 특색이나 본질이 고려되지 않는 결과를 초래한다. 현실적으로 모든 거대기업 조직들은 개방체제로 편성된다 하더라도 기업 조직간에는 각각의 특색이 있다. 따라서 동일한 환경에 처한다 하더라도 각 기업조직이 대처하고 적응하며 전략적으로 작용하는 양상이 기업조직에 따라 다르다. 이같은 각 기업체가 갖는 본질적인 특색을 Pondy (1979)는 기업문화(organizational culture)라고 했다. 기업문화는 직무규정처럼 성문화할 수는 없지만 역할 기대속에 반영되어 모든 조직성원들이 당연한 것으로 이해하는 공통된 행동패턴이다. 거대기업들은 개방체제에서 기업문화에 따르는 기업 조직을 함으로써 기업의 소유특점은 상대적으로 감소해가며 모든 기업들은 공기업으로 전환하여 국민대중이 모두 주주로서 참여하는 조직으로 변하고 있다. 즉 기업이 독점 자본가의 소유였던 것이 기업문화에 따르는 기업조직에서는 대중이 소유하는 대중자본의 또는 고용된 전문경영인이 기업을 운영하는 경영자본주의(management capitalism)로 이해하고 있는 것이 현실이다.

## VII. 기업조직과 인간

이상과 같은 기업조직의 경제사적인 변천을 배경

하여서만이 비로소 개인과 기업조직과의 관계를 정당하게 정의시켜 이해할 수 있다. 즉 기업의 주체가 개인에서 시작되어 공생 관계의 집단으로 옮겨가고 다음 가부장적인 제도를 도입한 제도기업의 형태로 발전하여 공장생산의 기업형태를 취하게 되었다. 개인이 기업의 주체가 되는 경우는 완전한 시장기능이 자동가능한 상황이다. 이때 기업가로서의 개인은 자신의 기술함상과 노력에 의해 기업활동을 성공시킬 수 있다. 전통적인 근로자의 가치관이 성공적인 개인 기업가의 모델이 될 수 있다. 그러나 시장기능이 충분하게 작동하지 못하고 수요와 공급의 균형이 이루어지지 못하면 분업상태의 집단기업이 성립된다. 이 경우 초기에는 개인은 도제나 고용인으로서 기업주와 공생 관계를 맺게되어 기업집단을 형성한다. 그리고 기업집단의 성원 각자는 강한 감정적 유대를 조성하여 일생동안 유지한다. 따라서 공생관계의 기업집단이 발전하여 공장생산을 하는 제도기업에서는 고용주와 임금노동자는 이해가 대립되는 관계를 갖게 되고 가부장적인 제도에 의해 통제된다. 따라서 피고용자들은 고용주의 절실에 주종관계가 아니지만 일반적으로 확충해야 한다. 만약 이해 고용주의 절실에 불복하는 사람은 그 기업집단에서 이탈되어야 하며 또 이탈되기를 강요당한다. 물론 이해 고용주와 피고용자 사이에는 공생관계에 있었던 것과 같은 감정적인 유대는 없다. 따라서 고용주에 대한 반감과 증오가 피고용자들 사이에 팽배하게 된다. 그리하여 혁명적인 계급의식을 조성한다. 이같은 계급의식을 발달시키지 못하는 피고용자들은 반전하여 고용주의 절실에 무조건 복종(comply)하고 순종하는 행동과 태도를 발전시킨다.

가부장적인 제도 기업이 특정 자본주의의 대기업으로 발전하여 조직적 기업 집단이 형성되고 조직이론이 기업에 도입됨에 따라 개인과 조직의 문제가 제도 기업에서와 다른 양상으로 부각되기에 이른다. 즉 폐쇄 조직으로서의 관료제 조직이론이 도입되어 기업주의 개인적인 절실에 의해 기업 활동이 수행되는 것이 아니라 모든 조직 성원들이 집행하는 직무

규약에 의해 기업 활동이 수행되는 기업 조직이 형성된다. 따라서 제도 기업처럼 고용주의 명령에 일방적으로 복종하기를 강요당하지 않는다. 이같은 상황에서 가장 극적인 변화는 가부장적 제도 기업에 있었던 수직적 사고에서 수평적 사고로 이행하는 사고의 전환이다. 아무리 상사라 하더라도 직무상의 상사에 지나지 않으며 인간으로서서는 동등한 존재라는 생각이 폐쇄체제로서의 기업 조직에서 새롭게 대두되었다. 이는 사고의 혁명이며, 가치관의 일대 전환이다. 직장에서 상위직에 있는 사람의 지시에 따라 직무를 수행하지만 직장을 떠나서는 평등한 인간 대 인간의 관계라는 사고이다. 또한 폐쇄체제로서의 기업 조직에서는 각 직책을 맡은 사람은 그에게 부여된 직무 규정에 따라 직무를 수행하기만 하면 되었다. 개인의 입장에서 보면 기업 조직은 단지 생활을 유지할 수 있는 조건을 제공하는 근거일 뿐이고 인생의 기쁨이나 즐거움은 기업 조직의에서 즐거워야 한다. 즉 기업 조직내의 직무에 대한 소의 의식을 갖게되며 자신의 직장에 완전한 몰입을 하지 않고 부분 몰입(partial commitment)을 한다.

폐쇄 체제로서의 기업 조직이 개방 체제로 전환함에 따라 기업 조직에 참여하는 개인과 의식은 달라지게 된다. 기업 조직이 인간 중심으로 됨으로 말미암아 직장의 동료들간의 감정적인 유대가 형성되고 공식 조직이외의 수많은 비공식적인 자생집단(informal group)이 형성된다. 직장은 이전 단순히 직무를 수행하는 장소가 아니라 인간적인 교류를 하여 소속 의식을 얻고 안정감과 애정감 그리고 성취감을 얻을 수 있으며 자아 실현을 할 수 있는 터전으로 이해하게 된다. 각 개인의 창의적인 노력은 즉각적으로 기업 조직의 활성화와 발전에 공헌할 수 있다. 자신의 직무 수행에 보람과 행복감과 만족감을 얻음으로 하여 직무에 대한 소의 의식이 소멸된다. 따라서 개방 체제로서의 기업 조직은 개인인 조직 성원들이 자전하여 자신의 인간적인 성숙과 능력의 개발에 힘쓰게 된다. 이는 기업 조직의 요구에 의해 그렇게 되는 것이 아니라 기업 조직속에서 자



기 완성을 하고 자아 실현을 하려는 개인적인 욕구의 발로에서 자기 훈련을 발전 시키는 것이다. 그리하여 오늘날의 개방 체제적인 기업 조직은 기업 발전의 토대가 기업 성원 개인들의 인간적인 발전에 근거하고 있지만 환경과의 관계에서는 다만 환경에 기업 조직을 적응시켜 환경 변화에 효율적으로 대응하는 능력만을 요구할 따름이다. 그러나 기업 문화를 발전시키려는 기업 조직들은 보다 능동적으로 기업 환경에 작용하여 그 환경 영향을 유리하게 개혁하는 적극적인 인간상을 요구하고 있다. 이를 위해서는 기업 조직의 성원 개인들의 능력만으로는 불충분하며 기업 조직의 전체 성원들이 공통된 노력을 할 수 있는 기업 문화의 토대가 있어야 한다. 그리하여 오늘날의 기업 성원들은 자신의 능력을 최대한 발휘할 뿐만 아니라 창조적으로 기업 문화를 발전시켜야 하는 책무를 떠맡고 있는 것이다.

### 참고문헌

Chandler, A. D. Jr. (1966) *Strategy and structure*. New York: Doubleday & Company Inc., Anchor Books Edition.  
 Edwards, R., Reich, M., & Gordon, D. M. (1975). *Labor market segmentation*. London:

Heath and Company.  
 Hoffstaetter, R. (1975). What happened to the antitrust movement. In E. F. Cheit(Ed.), *The business establishment*. New York: John Wiley & Sons, Inc.  
 Lawler, E. E., Hackman, J. R., & Kaufman, S. (1973). Effects of job redesign: A field experiment. *Journal of Applied Social Psychology*, 3, 49-62.  
 Piore, M. (1975). On-the-job training in the dual labor market. I. A. Weber, et al., *Public-private manpower policies*. Industrial Relations Research Association, Madison, Wisconsin.  
 Pondy, L. R., & Mitroff, I. I. (1979). Beyond open system models of organization. *Research in Organizational Behavior*.  
 Wachtel, H. M. (1975). Capitalism and poverty in America: Paradox or contradiction? *American Economic Review*.  
 Weber, M. (1947). *Theory of social and economic organization*. New York: Oxford University Press.  
 Williamson, O. E. (1975). *Market and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.

## Business Organization and Organizational Behavior

Yang-Eun Chung

Seoul National University

As patriarchal institutionalized businesses under the competitive capitalism were transformed into organized businesses under the monopolistic capitalism, organizations in stead of individuals were emphasized. In organized businesses the closed system theory which explains business activities in terms of job prescriptions were adopted first, but, due to its rigidity, soon replaced by the open system theory which explains businesses in terms of role performance. The open system organization is a human-oriented organization in which creative business culture gets importance.