



인간의 경영자원화 조건

인간은 경영자원

경영학의 세계에서는, 인간은 그 옛날부터 재료, 자금과 함께 3대 경영자원의 하나로 여겨지고 있다. 연구자를 본보기로 하지 않더라도, 실무자들 역시 인간이 경영자원이라고 하는 것은 묵시리에 양해된 사항이었다.

그러나 현실의 세계에서는 어떻게 되는가? 불경기가 되면 기업수입은 감소하고, 지출의 삭감을 염두에 둔 긴축경영이 영위된다. 위로는 설비투자, 연구개발비부터 시작하여 아래로는 접대비, 여비/교통비, 소모품비 등에 이르기까지 긴축경영이 펼쳐진다. 최근에 최후의 아성인 인간에게까지 감축대상의 범위가 확대되고 있는 것은 주지의 사실이다.

구체적으로는 조기퇴직권고, 신규채용억제, 임금동결, 관리직 지명해고 등의 현상들로 나타나고 있다.

인간에 대한 「학대」는 물질적 학대를 본보기로 하지 않더라도, 정신적 학대도 수단을 달리하거나 도구를 달리하여 행하여지고 있는 것이 현실이 아닐까? 이러한 현상을 눈으로 대하고도 인간이 중요한 경영자원으로서 다루어지고 있다고는 도저히 생각할 수 없는 일

이다. 다른 한편으로 인간의 측면에서도, 부품취급을 당해도 어쩔수 없는 행동이나 행위가 많이 발견되는 것도 사실이다. 본고에서는, 인간이 경영자원이기 위한 조건을 조직과 인간의 양면에서 살펴보고자 한다.

경영자원에 있어서 인적자원의 포착 방법

경영자원

자원이라고 하는 단어에는 원래 「재화 등을 생산해 내는 근원이 되는 요소」라는 의미가 있다. 영어의 resource에도 「근원이 다시 부활하고, 일어나다」라는 의미가 있다.

경영에 있어서 자원이란 생산활동을 영위하고, 가치를 부가시킨 제품이나 서비스를 만들어내는 과정에 필요한 제요소인 것이다. 전통적으로 사람, 재료, 자금 이외에 최근에는 정보, 기술, 문화 등 눈에 보이지 않고 만질 수 없는 요소도 경영자원으로 인지되고 있다. 이들 경영 제자원은 어떠한 형태로 소비되든지 「물건」을 만들어내는 활동을 지원하게 된다. 더구나 그 경영 자원은 기업의 내부에 축적되어 있는 자원만이 소비되는 것은 아니라, 환경에 존재하는 일반적인 자원도 소비의 대상이 된다.

인적자원

경영자원중에도 특히 인적자원은,

- ① 주관가치를 지니고 있고,
- ② 의사결정능력을 지니고 있고,
- ③ 학습효과를 기대할 수 있고,
- ④ 창조성을 발휘할 수 있는

등 고유한 특성을 갖추고 있다. 달리 표현하면, 다른 경영자원이 의사를 지니지 않는 무기질자원인데 비하여, 인적자원은 능동적인 의사를 가진 유기질자원이다. 인적자원은 다른 경영자원을 통괄하고, 또 환경과의 관계에서 일정한 한계치를 의식하고 행동할 수 있는 유일한 경영자원이다.

Drucker는 인적자원의 기본 능력을 다음의 세 가지로 설명하고 있다. 즉, ① 조정(coordinate), 결합(integrate), 판단(judge), 창조(imaginate)하는 능력, ② 인적자원의 담당자인 인간자체 스스로 자신의 능력을 개발하고 이용하는 능력, ③ 인적자원 그 자체가 성장/발전을 촉진하고, 조장하는 능력의 세 가지이다.

경영자원을 기업의 전속자원이 아닌, 사회나 국가의 틀을 초월한 환경자원의 범주에서 고려하는 것이 앞으로 더욱 필요해 질 것이다. 그러한 의미에서 인적자원의 역할이 종전보다도 한층 더 중요해지고 있다.

인적자원에 관한 고유의 기능중의 하나인 창조성에 대하여 약간의 검토를 부가해 보고자 한다. 「創」이라는 단어의 왼쪽 부수에 있는 「倉」은 상처입는 것을, 또 오른쪽 부수 「刀」는 칼(刀)을 의미한다. 따라서 創이라는 단어는 칼로 상처를 내는 것을 의미함을 알 수 있다. 다음의 造는 「필요한 것을 준비하고 만들다」라는 의미를 나타낸다. 창조 전체의 의미는 「칼로 상처를 내고 필요한 것을 준비하라」는 것이 된다. 이것을 현대적인 말로 바꾸게 되면 사람이 물건과 자금, 기술, 정보 등 종합적으로 편성된 무언가를 준비한다는 의미가 된다.

우리들이 주장하는 창조성은 기독교에서 이야기하

는 창조주인 하나님에 의해서만 실현되는 창조가 아니고, 주위의 지혜를 모아서 무엇인가 작은 것이라도 새로운 시도를 깊이 생각하는 인간에 의해 실현가능한 창조라고 생각하고 싶다. 처음에는 비록 다른 사람으로부터 배운다든지 흉내낸다든지 하는 것일지라도 그것을 기초로 하여 결국 무언가를 만들어낼 가능성이 있다. 학문도 과거의 지적 체계에 주석을 더하여, 자신 나름의 평가를 하면서, 다음 시대에 무언가 새로운 의미를 전달한다든지 제창한다든지 하는 것으로 구성되어 간다고 생각할 수 있다. 창조를 본래의 시각이나 방향을 다시 바꾸어, 새로운 시점을 주입하는 행위라고 본다면, 천재나 신이 아닌 누구라도 창조활동에 참여할 수 있다. 인적자원은 그러한 창조공부를 하는 동시에 경영체자의 유효한 활용을 생각하는 유일한 자원이다. 더욱이 어떤 사람이라도 그러한 업무를 담당할 수 있다는 것이다.

전통적 인적자원

전통적 경영관리론에서 보는 인간

18세기 중엽 영국의 면공장에서 일어난, 수공업으로부터 기계공업으로의 생산방식의 변혁은 노동의 고유한 개념이나 노동자와 경영자의 분리 등의 관점에서 혁명적이라고도 말할 수 있는 변혁을 초래하였다.

먼저 노동의 개념은 혼자서 모든 공정을 끝내고 생산하여 완성한 생산품을 판매하는 가내공업적 「만물상」의 시대를 끝내고 특정 작업에 특화시킴으로써, 번거로운 작업에서 벗어나 한 업무에 전념할 수 있도록 하였다. 분업화가 진행됨에 따라 합리성과 생산성, 능력의 향상을 지향하는 환경이 마련되었다. 다음으로 노동자와 자본가의 분리는 고용된 사람과 고용하는 사람들이 별도의 인격을 갖는 것을 의미한다. 다시말하면, 임금의 극대화를 목표로 하는 노동자의 논리와 자본의 극대화를 목표로 하는 자본가들이 언제나 충돌하는 현상을 만들었다.

경영관리론의 세계에서는 프랑스인 Fayol이 「산업 및 일반관리」를 저술하고 관리의 일반원칙을 제창하였다. 관리원칙은 14가지에 달하고 있다. 그러나 그 밑바탕에 흐르고 있는 것은 계획을 세우는 것을 중심으로 한 관리기능과 계획된 일을 실행하는 집행기능의 분리이다. 기업의 상층관리자에게 요구되는 능력은 계획을 중심으로 한 관리능력이고, 하위층에 요구되는 능력은 전문집행능력이라는 것이 명백해졌다.

다른 한편으로, 美國에서 Taylor가 과학적 관리법을 확립한 것도 페올과 비슷한 시기인 20세기 초반이었다. 테일러는 공장근로자를 대상으로 과업관리를 도입하였다. 구체적으로는 과업에 표준시간을 설정하고, 능력에 맞게 시간급에 차이를 두는 차별성과급제도를 채용하였다. 관리는 과학적이지 않으면 안된다고 하여 노동자의 작업집행 상황을 시간연구나 동작연구의 분석방법을 이용하여 요소작업으로 분할시켜 소요시간에 측정하였다. 미숙련 노동자도 소정의 성과를 올릴 수 있는 구조를 만든 공적은 높이 평가되고 있다. 자동차 등의 자동생산방식의 과정이 되었다.

기업의 논리와 근로자

페올과 테일러로 대표되는 전통적 관리론에서는 의지나 동기가 낮은 미숙련 근로자들을 공장의 생산현장에서 어떻게 효율적으로 일하게 할 것인지, 기업으로서 소정의 성과를 얻을 수 있을 것인지가 최대의 관심사였다. 이를 위하여 작업의 표준화, 분업화, 단순화, 합리화를 통하여, 효율, 능률, 생산성 등의 향상을 어떻게 실현시킬 것인가에 연구의 중심이 있었다고 말할 수 있다.

이러한 도식에 따른다면, 기업측 이익추구의 논리에 대하여 근로자측은 육체를 시간으로 파는 반대급부로서 임금을 받는다는 육체소비의 논리가 저변에 흐르고 있다고 생각된다. 그러한 것을 상징하는 현상으로, 테일러시대의 육체노동자는 「고릴라(gorilla man)」라 불려진 적도 있었다. (Reitel, 1918). 또 40세를 넘은 머

의사결정능력과
문제해결 능력, 문제창조능력,
고유의 가치의식이나 존재감을
보유하고 있는 인간을
경영자원으로
보는 것이다.

리가 희끗희끗한 노동자는 쓰지 않는다는 낙인을 찍어 고용의 대상으로부터 제외되었다는 기록도 남아 있다.

전통적 관리론의 세계에서는 인간은 생산요소의 하나이며, 또한 의식이나 감정, 가치를 지니지 않은 생산도구나 부품으로 취급되고 있다고 할 수 있다. 적어도 우리들이 여기서 주장하는 인적자원으로서의 취급은 받아들이지 않았던 것은 아닐까? 동서양을 막론하고, 시대의 차이를 넘어 이러한 인간관리의 방법이 기업에서 통용된다는 사실에 눈을 돌릴 필요가 있다고 생각한다.

근대적 인적자원관리

근대적 경영관리론에서는 인간을 특정한 일에 밀어붙이는 듯한, 끝이 차례로 뾰족해지는 듯한 피라미드식의 폐쇄형 구조를 부정한다. 의사결정능력과 문제해결능력, 문제창조능력, 고유의 가치의식이나 존재감을 보유하고 있는 인간을 경영자원으로 보는 것이다. 이하에서는 조직측의 논리와 인간측의 논리 특히 근대적 인적자원론의 방법을 검토하여 보자.

조직의 논리

① 개인과 조직과의 대등성

개인은 조직의 종속물이 아니고, 대등한 관계이다. 개인이 조직에 대한 멸시봉공하는 자기희생 의식은 인적자원을 단순한 도구로서 마모시켜버리기 때문에 좋아하지 않는다.

② 다른 기능과 다른 재능을 인정하는 기업문화

조직을 하나의 색이나 냄새로 통일하는 것은 金太郎 飴(킨타로야메 - 어느 단면을 잘라도 속모양에 키타로의 얼굴이 똑같이 그려져 있는 일본의 옛)와 같은 모노컬처를 형성하는 것이 되어, 개성이 없고, 존재감이 없는 인간집단을 대량으로 떠맡는 것이 된다. 모자이크와 같은 형태와 색의 서로 다른 다양한 가치를 인정하는 개인이 존재감을 주장하면서 전체로서 의미있는 그림을 만들어내는 것이 중요하다.

③ 과정중시의 평가

「결과중시」라는 인적자원의 관리는 행동을 모두 숫자로 평가받는 영업맨과 관리자와 같이 「1회용」을 전제로 한 관리가 될 위험성이 있다. 인적자원이 가치증식에 공헌한다고 말하는 가설을 세운다면, 모양새는 개의치 않고 숫자를 추구하는 초라한 인간이 아니라, 숫자가 뒤에 붙어오는 것과 같은 과정을 중시하는 꿈이 있는 인간을 관리의 대상으로 하는 것이 가능할 것이다.

④ 일에 놀이의 주입

인적자원에 자유로운 발상과 제안, 그 위에 더 넓은 견지에서 사물을 보기 위하여, 일을 하는 동시에 융장성(冗長性)이나 曖昧性, 異質性 등을 체험하는 「놀이」의 부분을 틀에 넣는 것이 중요하다. 모노컬처로부터는 새롭고 기이함이 풍부한 아이디어가 생겨나지 않는다. 일하는 도중에 퍼스컴으로 전자게임을 즐기는 임원의 이야기를 들은 적이 있다. 이것이야말로 「놀이」의 주입이다.

⑤ 일에서 「무엇을」과 「왜」의 반복

생산현장이나 판매현장에서는 「어떻게」 많이 팔 것인가, 「어떻게」 효율 좋게 만들 것인가에 초점이 모아져 있다. 효율, 능률, 생산성, 단순성, 합리화, 표준화 등

으로 대표되는 그러한 표어는 사고방식이 「어떻게」라고 하는 방법에 집약되어 있다. 인적자원에 있어 중요한 것은 「어떻게」의 전제가 되는 「무엇을」 혹은 「왜」를 고려하는 장을 만드는 것이다. 「왜」를 반복함으로써, 본질론을 전개하는 것이 가능해지고, 때로는 「어떻게」의 작업을 하지 않는 것도 가능해진다. 고도 성장시기의 일본의 기업은 끊임없이 「어떻게」라는 논의를 계속했다는 인상을 받는다. 인적자원은 본래 가치창조에 깊게 관련되어 있고 먼저 「왜」를, 다음에 「무엇을」 그리고 「어떻게」라는 순서로 경영자원의 활용방법을 검토해야 하는 것은 아닐까.

개인의 논리

① 인적자원의 의도적 진부화 추진

인적자원이 어떤 때에 지극히 유효하게 기능한다고 하여도 차례로 진부화되어버린다고 하는 법칙으로부터 벗어날 수는 없다. 조직측에서 조기에 감가상각해 버리기 이전에 자기 스스로 낡은 자원을 버리고, 재생할 수 있는 용기를 가지는 것이 중요하다고 생각한다. 자기 행동을 항상 반성하고, 학습하여 고치는 겸허함과 용기가 요구된다.

② 상호의존을 의식한 전문성의 발전적 보유

Barnard는 자신이 담당하는 전문분야의 직능은 상호의존을 의식함으로써 비로서 의미를 갖는다고 한다. 전문분야를 현상유지로서 보유하려고 하면 방어본능이 전면에 나타나 주위와 연동성을 가지는 것이 불가능해진다. 결국 존재감이 없는 존재가 되고 만다.

바다에 사는 불가사리의 예를 들어 연동성의 의미를 생각해 보자. 불가사리는 보통 5개의 손가락이 누구의 명령도 받지 않고, 각각 독립적으로 행동하고 있다. 그러나 보식행동을 취할 경우, 최초로 먹이를 잡은 손이 다른 손에 신호를 보내고, 5개의 손이 연동해서 보식활동에 들어가는 것이다. 또 적으로부터 도망치는 경우에도 마찬가지이다. 상황이 걸린 문제에 직면했을 때, 불가사리에게서 볼 수 있듯이 각각의 전문분야를

연동시켜 전체로서 행동을 취할 수 있도록 평소부터 여력을 남겨두는 것이 중요하다. 즉 전체를 의식한 각자의 활동이 얼마나 중요한가 하는 것이다.

③ 상황과 환경으로부터의 명령수수

근대적 인적자원은 상사로부터 명령을 받고서 비로서 행동을 취하는 것이 아니라, 상황이나 환경으로부터의 지시에 따라 직무를 수행한다. 그때에 중요한 것은 자기의 이익을 위한 행동이 아닌 전체를 의식한 행동이 바람직하다. 경계를 초월하는 자신의 직무범위를 넘어 때로는 쓸데없는 곳에 참견도 하면서 의미있는 정보나 제안을 발신한다. 평소의 직무를 떠나서, 가상의 세계로 웅비하여, 그것으로부터 자신이나 주위를 재평가해보는 것이 가능해진다. 가치창조에 기여하는 인적자원의 진면목이 이것이다.

④ 누적적 책임수행

직무수행의 책임은 직위가 최상위인 사람에게 최종적으로 집약되는 것이 아니라, 관계자가 공동으로 누적적으로 갖는다. 임원회의의 의결결과에 대한 책임은 사장이 지는 것이 아니라, 의사결정에 참여한 임원전원이 공동으로 진다는 것과 동일한 논리이다. 공동책임은 자기책임이 누적된 것으로 누적적 책임이라고 말해지고 있다. (Follett, 1949). 누적적 책임을 맡은 개인은 책임을 다른 사람에게 전거시킬 수 없기 때문에 의사결정과 결정결과의 행동에는 상당한 각오와 자각, 능력이 요구된다.

맺는말

인간은 자신이 생각하는 것을 그만두는 때부터 쇠퇴가 시작된다. 또 평범한 인간을 선호하여 모집해 교육훈련을 하여온 기업도 붕괴의 과정을 밟는다. 왜냐하면 본고에서 주장한 「누가 의사결정을 해도 좋다」든가, 「누가 지시해도 좋다」, 「누가 솔선해서 움직여도 좋다」 등의 제안을 실제로 실천하기 위해서는 창조활동에 자주적으로 참여가능한 구성원이 직위나 연령의 차이를

인간은 자신이 지닌
무언가 가능한 것을
스스로 생각하고, 자신의 의사로
자기변혁, 자기창조를 수행하는
용기와 겸허함을 지니는
것이 필요할
것이다.

넘는 어느 곳이나 존재하지 않는다면 안되기 때문이다.

지금까지 日本 기업의 대부분은 전후의 경제성장을 지탱했던 우량기업이면 일수록, 일체감, 운명공동체, 一連托生(죽은 뒤에 극락에서 같은 연화대에 몸을 의탁한다는 의미로 잘잘못을 불구하고 행동과 운명을 같이한다는 뜻), 하나로 뭉친다는 등의 정신론이 강조되고, 의문이 있어도 의견이 다름을 이야기하는 것은 허용되지 않았다. 동질성이 높은 개인이 커다란 우산밑에서 따뜻하게 살았다고 할 수 있다. 그러나 몇년 사이에 일어나는 사회현상을 냉정하게 살펴보면, 인적자원으로서가 아니라, 기계의 부품으로서 취급을 받고 있다는 인상을 받는다.

인간은 본래 자신이 소속되어 있는 이런저런 조직속에서 어떤 존재감을 가지는 것이다. 책상위에 놓여있는 한자루의 펜이나 한송이의 꽃도 그 나름대로의 존재감을 주장하고 있다. 인간은 사회에 대하여 펜이나 꽃 이상의 자기주장을 해야만 하는 것은 아닐까. 무대에 선 인간은 스스로의 삶을 감독에게 맡겨버리는 것이 아니라, 인간은 자신이 지닌 무언가 가능한 것을 스스로 생각하고, 자신의 의사로 자기변혁, 자기창조를 수행하는 용기와 겸허함을 지니는 것이 필요할 것이다. 이것이 인적자원으로서 존재하기 위한 전제조건일 것이다. ♣ (신한종합연구소, 일본경제동향)