

# 「드러커」의 經營思想에 관한 小考

玄 鶴 淳 \*

目	次
I. 序 論	V. 企業과 産業社會
II. 「드러커」의 生涯	VI. 企業經營의 基本原理
III. 企業의 本質과 利潤動機	VII. 結 論
IV. 企業의 性格과 構造	

## I. 序 論

우리 나라에 「드러커」의 經營理論을 紹介하고, 또한 그의 著書를 翻譯 出版하여 普及하기 始作한 것도 10餘年이 지나서 그의 이름은 우리에게 널리 알려져 있는 사람 중의 하나이다.

周知하는 바와 같이 「드러커」(Peter T. Drucker)는 지난 50年間に 新聞社의 經濟擔當記者로서, 「콘설턴트」로서, 大學教授로서 多様な 職業을 거치는 동안 풍부한 경험을 쌓았으며, 또한 많은 著述과 寄稿를 통하여 讀者에게 強力한 說得力을 주고 있다. 그는 大學生時節에 法律學을 工夫하였고 社會活動과 관련하여 經濟學, 社會學, 政治學, 經營學 등 소위 社會科學 全般을 폭넓게 工夫하였으며, 오랜 歲月에 걸쳐 이룩한 文明의 傳統과 成長期를 지난 資本主義가 가져오는 모순이 숨막힐 정도로 充만해 있는 「유럽」을 떠나 美國으로 건너간 후 著書를 통하여 古典派의인 假定的 바탕이 되었던 經濟人의 社會는 무너졌다고 認識하였으며, 이에 대신하는 것으로서 所有者가 아닌 專門經營者에 의해 支配되는 産業社會의 到來를 밝힘과 同時에, 社會와 政府 및 企業 그리고 個人을 中心으로 이 四者 關係 안에서 「매니지먼트」의 本質과 課題를 밝히려 하고 있다.

\* 經營學科 教授

學者에 따라서는 「드러커」의 經營學의 見解가 學問的으로 缺陷이 있다고도 하고, 또는 그를 學者라기 보다는 「저널리스트」로 評價하는 사람도 있으나, 反面에 經營問題에 관한 그의 思想이나 理念을 높이 評價하는 學者도 많은 것이다. 한편 美國을 비롯한 日本 등 工業先進國家의 企業家 들에게 產業社會를 支配하고 있는 經營者의 社會的 責任 내지 倫理 같은 經營理念과, 創造와 變革을 그 임무로 하는 經營者의 本質을 強調하고 이를 認識시키는 데 크게 寄與해 온 것이다.

이러한 「드러커」에 대해 그의 思想 내지 理念을 客觀的으로 究明하여 올바른 認識을 함과 同時에 그가 주는 教訓이 무엇인가에 대해 考察해 보고자, 이 論文은 序論에 뒤이어 먼저 「드러커」의 生涯를 살펴본 후 이어서 그가 주장하는 企業의 本質과 利潤動機를 檢討해 보고, 이와 관련된 企業의 性格과 構造論을 살펴보며, 또한 企業과 產業社會의 理論 및 企業經營의 基本原理를 考察해 보고 끝으로 要約 및 結論을 맺는 順序로 論述을 展開해 보려고 한다.

## II. 「드러커」의 生涯

世界的인 經營學者로서 만이 아니라 새로운 高度產業社會의 經營思想家로서도 유명한 Peter F. Drucker는 1909年 「오스트리아」의 首都 「비인」에서 政府官吏의 아들로 태어났다. 그가 高等學校를 卒業할 때 까지는 「비인」에서 學校教育을 받았으나 그후 獨逸에서 大學教育을 받았다.

「드러커」가 獨逸에서 大學教育을 받을 때 大學生으로서 學問에만 專念하지는 않았다. 그가 「함부르크」大學校 法科大學에 在學하면서 「함부르크」의 貿易會社에 勤務를 하였으며, 또한 뒤이어 「프랑크프르트」의 銀行으로 勤務處를 옮김에 따라 「프랑크프르트」大學校로 學校를 옮기기까지 하였다. 그러나 1929年 美國 「뉴우욕」證券市場이 瓦解되는 余波를 받아 勤務處인 銀行이 破産함에 따라 그는 銀行員이 되지 滿1년이 못되어 職場을 잃게 되자 다시 「프랑크프르트」에 있는 新聞社의 經濟擔當記者가 되기도 하였다. 그는 職場生活을 하면서도 大學의 學問研究에 많은 努力을 기울여서 法律學 탐독에 몰두하였으며 특히 國際法에 대한 많은 關心을 가졌고, 社會學 經濟學 政治學 哲學 등에 이르기까지 社會科學 全般을 두루 研究하였으며, 1931년에는 「프랑크프르트」大學校에서 國際法擔當教授의 指導로 法學博士의 學位를 받았다.

1933年 봄에 「히틀러」가 政權을 장악하자 히틀러의 政治體制를 信賴하지 않던 「드

러커」는 獨逸을 떠나 그의 先祖들이 「홀란드」로부터 건너와 오래동안 定住한 바 있는 英國으로 건너가게 된다. 英國으로 移住한 그는 經濟相談役으로서 活動하였다. 처음 一年間은 大保險會社의 經濟相談役이 되었고, 그후 英國을 떠날 때까지 三年間은 銀行의 經濟相談役이 되어 活動하였는데, 經濟相談役으로서 活動하는 期間에 그는 經濟史와 英國法 및 英國의 法制史 등을 깊이있게 研究하여 雜誌나 新聞 등에 많은 글을 쓰기도 하였다. 「드러커」는 企業體의 經濟相談役으로서 活動하기를 願하는 同時에 大學에서 學問하는 學者가 되기를 願하였다. 그러나 이러한 두 가지 希望이 同時에 이루어지기란 英國社會에서는 不可能한 것이었다. 그러나 英國社會와는 달리 美國社會에서는 이 두 가지 希望이 容易하게 이루어 질 것이라고 생각한 그는 1937年 4月 「유럽」의 銀行과 信託會社의 一團의 駐美 經濟相談役 및 英國에 있는 新聞社의 駐美經濟主筆이라는 身分으로 3個月前에 結婚한 婦人과 함께 美國으로 건너가게 된다.

美國으로 移住하게 되자 駐美特派員의 本職을 遂行하면서 한편으로는 「뉴욕」市の 가까운 거리에 있는 작은 大學에서 一週日 중 하루를 經濟學과 經濟史의 講義를 擔當하게 되어 英國에서 바라던 두 가지 兼職生活의 希望을 처음으로 이루게 된다. 그가 美國으로 건너간 뒤 文明의 傳統과 成長期를 지닌 資本主義가 가져온 유럽社會의 모순을 分析해 보고, 大量生産方式을 基盤으로 하는 美國 産業社會의 發展過程을 觀察해 보고나서 近代文明批判書라고 할 수 있는 “The End of Economic Man”이란 最初의 著書를 1939年에 出版하였다.

「드러커」가 大學教授를 本職으로 하기 始作한 것은 1942年 부터인데, 이 해에 그는 「베닝턴」大學 (Benington College)의 教授가 되어 주로 政治學 및 哲學講義를 擔當하였다. 그는 大學教授가 되고 나서도 教授로서 自己가 講義를 擔當하고 있는 哲學이나 政治學의 研究에만 몰두하지를 못하였다. 그는 1949年까지 약 7年동안 「베닝턴」大學에 在職하였는데 이 期間에 그는 「컨설턴트」로서 政府의 일에 從事하는 한편 産業이나 企業의 問題 또는 金融問題와 企業의 組織 및 經營方針 問題에 關心을 두고 研究活動도 이分野로 集中하기에 이르렀다. 그리고 그는 1943年에 「제네럴 모터스」會社 (General Motors Corporation)로부터 經營組織問題에 대해 研究해 달라는 초청을 받고 「제네럴 모터스」會社에서 「컨설턴트」活動의 體驗은 그의 研究關心을 완전히 現代産業으로 돌리게 함과 동시에 經營學者로서의 眞面目을 發揮할 수 있는 機會가 되어서, 1942年에 出版한 두 번째 著書인 The Future of Industrial Man에 이어 1946년에는 그의 세번째 著書인 The Concept of the Corporation을 出版하였다. 그에 의하면 이 冊은 「제네럴 모터스」會社의 「컨설턴트」로서의 體驗과 研究에 의한 成果라고 하는 동시에 또한 自己로

서는 최초의 經營學書 ( management book ) 라고 말하고 있으며, 1939年의 The End of Economic Man 과 1942年의 The Future of Industrial Man 등 두 卷의 著書는 政治學書 ( political books) 라고 불리워질 수 있는 性質의 것이라고 말하고 있다.

그는 美國으로 건너간 이후 大學教授로서, 또한 企業體의 「콘설턴트」로 活動하면서 그에게 있어서 美國이라는 새로운 社會가 資本主義體制로서 當面한 두 가지 問題인 즉 技術的 側面에 있어서의 大量生産의 問題와 産業社會的 側面에 있어서의 勞使對立의 問題를 合理的이며 發展의 克服해야 하는 새로운 社會秩序를 確立해야 한다고 생각하고, 이 새로운 秩序維持의 擔當者를 經營者로 보고 經營者가 産業社會의 合法的인 統治者가 되어야 한다고 主張하였다. 그러기 위해서는 對立關係에 있는 勞動組合을 經營者의 「파트너」 ( partner ) 化하여 社會의 決定的, 代表的, 自主的인 制度가 된 大企業의 經營者가 産業社會의 새로운 支配者가 되었다라고 밝히는 그의 네번째 著書인 The New Society 가 1949년에 出版되었는데, 그는 이 The New Society로서 經營學的 世界觀이 일단 確立된 것으로 볼 수 있으며, 그 이후로는 그의 關心이 産業社會의 秩序維持 擔當者인 經營者에게로 쏠리게 된다.

「드러커」는 大學教授 보다는 企業體의 「콘설턴트」의 活動에 많은 時間을 할애해야 할 뿐만 아니라 子女의 教育問題 등으로 인하여 1949년에 「베닝턴」大學의 教授職을 辭任하고 New York 에 가까운 Mantclair 로 住居地를 옮긴 후 1950년부터 New York 大學校 經營大學院에서 經營學 講座를 擔當하는 教授로 就任하게 된다. 그리고 1971년부터는 「캘리포니아」주에 있는 「클레어몬트」大學으로 자리를 옮겨 지금까지 大學院講義를 담당해 오고 있다. 그가 New York 大學校로 옮긴지 몇년 후에는 거의 每年 半年間은 休暇를 얻었으며 특히 休暇中에는 「콘설턴트」의 일에 몰두하여 美國이라는 나라의 企業經營의 實態를 廣範하고도 깊이있게 研究하여 「드러커」 經營學的 確立에 努力하였는데, 그 成果라고 할 수 있는 것이 그의 다섯번째 著書인 1954년에 出版된 The Practice of Management 인 것이다. 그는 이 著書에서 美國의 經營者들에게 가능한 한 自由市場 안에서 스스로의 危險負擔으로 왕성한 事業意欲을 가져 創造力과 合理主義의 思考를 바탕으로 積極적 經營活動의 수행을 強調함으로써 美國의 産業社會는 그 活動의 性格을 잃음이 없이 維持 내지 發展되어 갈 것이라는 그의 信念을 잘 나타내고 있는 것이다.

한편 「드러커」의 관심이 産業社會의 秩序維持 擔當者인 經營者에게만 있는 것이 아니라 現代社會의 本質과 將來의 展望이라고 하는 文明論的인 問題에도 많은 관심을 가져 그의 여섯번째 著書인 America's Next Twenty Years (1955) 와, 일곱번째 著書인 Landmarks of Tomorrow, a Road Map to the Next Period in History (N.Y., 1957) 및

여덟번째 著書인 Gedanken für die Zukunft, (Düsseldorf, 1959) 등에서 來日을 위한 思想的 方向을 잘 나타내고 있는 것이다.

美國뿐만 아니라 世界의 많은 經營者들에게 헤아릴 수 없는 영향을 준 「드러커」는 著書와 講義 및 寄稿로서만 有名하지 않고, The International University of Social Studies 및 The Italian Management Association 으로부터 最高 名譽인 金메달을 받았으며, University of Windsor 의 Assumption 으로부터 基督教文化메달을 받았고, Pace College 및 日本 大學 으로부터 名譽博士學位를 받았으며, 1963 年度에는 The American Management Societies 의 The Wallace Clark Award 賞의 受賞者로 選定되는 등 그의 다채로운 受賞經歷은 그의 名聲이 世界的으로 알려졌음을 立證하여 주고 있으며, 따라서 그는 단순한 經營學者일 뿐만 아니라 또한 단순한 「콘설턴트」만도 아니라는 그의 眞面目이 있음을 알 수 있을 것이다.

### Ⅲ. 企業의 本質과 利潤動機

「드러커」는 産業社會의 決定的, 代表的, 自主의 制度야 말로 企業을 일으키고 운영 하는 것이며, 따라서 企業은 産業的 企業이어야 한다고 생각하고 있다. 더구나 이러한 産業社會는 大量生産革命에 의해 社會가 産業化하는 곳에 成立하는 것으로 보고, 이 産業社會는 産業革命으로부터 비롯되는 社會의 産業化를 그 바탕으로 하고 있으며, 특히 美國의 경우 社會의 産業化는 「포드」自動車會社의 T型 自動車 製造에서 처음으로 나타난 것이라고 이해하고 있다. 그리고 企業은 大量으로 生産된 製品과 聯關하여 企業의 目的을 設定하고 있는 것이다.

企業이 무엇인가를 理解하려면 그 目的부터 認識해야 한다고 「드러커」는 주장하고 있는데, 그는 企業의 目的을 企業이 社會의 한 機關인 이상 企業自體에 있는 것이 아니라 企業을 機關으로 하고 있는 社會속에 存在하는 것으로 생각하고 있으며, 따라서 企業의 目的에 대해서 有效한 唯一의 定義는 오직 顧客의 創造 (the creation of a customer)<sup>1)</sup> 라고 주장하고 있는데, 여기서 顧客은 市場이라고도 할 수 있으므로 말을 바꾸어 表現하면 企業의 目的을 市場의 創造 (the creation of a market) 라고도 할 수 있는 것이다.

「드러커」의 見解에 의하면 市場은 神이나 自然 또는 經濟的 諸力에 의해서 創造되는

1) P.F. Drucker, The Practice of Management, 1954, p.37.

것이 아니고 經營者의 努力에 의해서 創造되는 것이라 하고 있다. 經營者의 努力에 의해서 顧客에게 欲求 充足의 수단이 提供되기 이전부터 顧客은 一般的으로 어떤 欲求를 느끼고 있었을지는 모르지만, 새로운 商品의 開發이나 廣告活動 및 販賣員의 販賣促進活動 등을 통해 經營者의 努力이 顧客의 欲求를 有效需要로 전환시킬 때 비로소 市場이 創造되는 것이며, 이와 같은 市場 즉 顧客을 創造하는 努力이야말로 經營者에 의한 企業活動이라고 생각하고 있다. 따라서 그는 企業이 무엇인가를 決定해 주는 것은 어디까지나 顧客이라고 주장하고 있다. 왜냐하면 顧客만이 企業이 提供하는 商品이나 用役을 購買하려고 함으로써 企業은 經濟的 資源을 富로 전환시켜 이를 商品化하는 것인데, 이 商品을 購入하기 위해서 代金을 支拂하려고 하는 것은 顧客일 뿐이며 顧客 이외에는 아무도 없기 때문이다. 그리고 企業의 장래와 成功에 있어서 第一義인 重要性을 갖는 것은 經營者의 價値判斷이 아니라 오히려 顧客의 價値判斷이라고 「드러커」는 주장하고 있다. 왜냐하면 顧客이 價値가 있다고 생각하는 것이 決定的인 重要性을 갖는 것이므로 顧客이야말로 企業이 무엇이며, 또한 무엇을 生産할 것이며, 그 企業이 成長 發展할 것인가 아닌가를 決定해 줄 수 있기 때문이다.

그러므로 顧客은 企業의 基礎인 同時에 企業의 存續 發展을 뒷받침하여 주는 것이며, 또한 顧客만이 雇傭을 보장할 수 있는 것이고, 顧客의 欲求를 充足시켜 주기 위해서 社會는 企業에게 經濟的 資源의 活用을 委託하고 기대하는 것이라고 「드러커」는 주장하고 있는 것이다.

그리고 그는 企業은 顧客을 創造하는 것이 目的이기 때문에 이를 위한 企業의 基本的 機能을 「마케팅」과 革新이라고 생각하고 있다. 「마케팅」은 企業의 독특한 基本的 機能으로서 「마케팅」活動을 하지 않은 教會나 軍隊, 學校나 國家 등 다른 人間組織과 企業을 區別하여 어떤 組織이건 商品이나 用役に 관한 「마케팅」을 통해서 目的을 달성하는 것은 모두 企業이라고 할 수 있으며, 「마케팅」活動이 없거나 그것이 단지 附隨的인 活動을 하는 組織은 어느 것이나 企業이 아니라고 주장하고 있다. 그러나 企業은 「마케팅」活動 하나만으로는 生存해 나갈 수 없기 때문에 企業의 第二의 基本的 機能으로서 革新이 요구된다고 하고 있다. 革新이란 보다 經濟的이고 보다 改良된 商品과 用役의 提供을 말하는 것으로서 企業活動이 改善되는 것으로서 換言하면 質적으로 向上시키는 革新은 어느 企業에서나 必要하다는 것이다.

以上과 같은 企業의 本質觀을 갖고 있는 「드러커」는 企業의 利潤動機에 대해서도 特異한 理論을 展開하고 있는 것이다. 一般的으로 企業이 무엇이나는 질문에 대해 經營者들은 “利潤을 追求하는 組織이다”라고 대답할 것이며, 또한 大部分의 經濟學者들도 限界

生産費와 限界收益으로 表現되는 最大利潤의 追求를 企業의 目的으로 생각하고 이러한 觀點에서 企業活動을 說明하려는 經濟理論, 즉 모든 企業의 基本目的이 利潤의 極大化에 있다는 根本적인 前提 위에 세워져 있는 經濟理論은 그 妥當性을 갖지 못하고 있는 것이며 이것은 企業의 經濟的 行爲를 說明하기 위해 古典派 經濟學者들이 前이상 創案해 낸 것이라고 「드러커」는 이해하고 있다.

그에 의하면 企業의 本質을 論議함에 있어서 利潤과 收益性을 먼저 다루고 있는 것은 올바르지 못한 것이라고 하고 있다. 왜냐하면 利潤이란 企業活動의 原因이 아니고 結果이기 때문이며 利潤이란 「마케팅」活動과 革新 및 生産性을 向上함으로써 얻어진 產物이라고 하여 企業에서의 利潤은 目的으로서의 利潤이 아니라 企業이 顧客 創造的인 企業 本來의 活動을 한 結果 얻어진 것이 利潤이며 동시에 利潤은 企業活動의 成果를 測定할 수 있는 尺度이기도 하다는 생각을 하면서 그는 利潤追求를 企業의 使命이나 目的으로 設定하는 見解를 否定하고 있는 것이다. 왜냐하면 利潤을 追求하는 動機는 언제나 個人的인 것이기 때문에, 企業의 營利는 결코 個人的 營利가 아니며, 個人的 利潤動機와 企業의 利潤動機는 嚴格히 區別되어야 한다고 주장하면서 企業活動에 있어서는 個人的 動機로서의 利潤追求를 否定하고 있다.

결국 營利를 目的으로 한다던지 利潤을 極大化하려고 한다든가 하는 것은 企業의 目的을 說明하는데 아무런 소용이 없을 뿐만 아니라, 오히려 利潤의 本質에 대한 誤解와 産業 社會의 가장 해로운 弊病의 하나라고 지적할 수 있는 利潤에 대한 敵意를 깊게 한 主된 原因이 되어 왔다고 하면서, 「드러커」는 오늘날의 企業에 있어서 利潤만을 強調한다는 것은 企業의 存續自體를 위태롭게 할지도 모를 지점까지 經營者를 誤導해 가는 것이라고 警告하고 있다.

그런데 「드러커」는 個人的 選好에 의한 利潤動機를 否定하는 反面에 企業利潤은 企業의 客觀的 必要 때문에 반드시 必要한 것이라고 주장함으로써 營利主義의 內面的 變質을 理解시키려 하고 있다. 그에 의하면 企業利潤에 그 自體의 存在合理性을 否定하는 見解를 갖고 있는 것이 아니라 오히려 企業에 있어서 利潤은 그 企業의 存續을 위한 必要物 (a necessity of survival)이며,<sup>2)</sup> 뿐만 아니라 利潤을 획득한다는 것은 企業의 社會的 責任에 대해 중요한 과제 중의 하나가 되는 것이라고 說明하고 있다.

企業이 社會에 대해 제일 먼저 손꼽히는 責任은 利潤을 얻으면서 活動하는 것이다. 그리고 成長과 發展과 變化가 認定되는 社會의 特유한 機關으로서의 企業은 富의 創造와 富의

2) cf. P.F. Drucker, The Practice of Management, 1954, p.271.

生産을 擔當하고 있기 때문에 이러한 事業의 수행에 불가피하게 뒤따르는 危險을 보충할 「프리미엄」을 마련해야 하며 이 프리미엄의 유일한 源泉이 바로 利潤인 것이라고 「드러커」는 주장하고 있다.<sup>3)</sup> 또한 그에 의하면 經營者는 經濟活動의 危險을 相殺하기 위해서 必要한 適正利潤을 획득하여 企業에서 資源을 利用한 富의 創造의能力 즉 富의 生産能力을 增大시켜 이를 통해 社會의 富를 增大시켜야 하는 責任이 있는 것이라고 강조하고 있다. 그런데 이러한 責任은 絶對的인 것이며 결코 포기할 수 없는 責任이라는 것이다. 왜냐하면 社會는 企業과 같이 存在하는 것이며, 企業이 適正한 利潤을 生産하지 않는다면 社會는 貧困에 빠지고 말 것이다.<sup>4)</sup> 이와같이 社會의 存立은 企業의 適正한 利潤에 의존하기 때문에 企業은 適正한 利潤을 얻으면서 活動하지 않으면 안되는 것이다.

그런데 「드러커」는 이 適正利潤을 必要最低利潤 또는 最低必要利潤이라는 用語로 說明하고 있는데, 企業이 存續하는데 必要로 하는 適正利潤의 범위를 다음과 같이 세 가지로 보고 있다.

첫째는 企業自體의 未來의 危險을 補償하는데 充分한 利潤으로서 代替費用, 陳腐化費用, 市場危險費用, 不確實性費用 등이고, 둘째로는 社會的 費用을 負擔하는데 充分한 利潤으로서 教育費나 防衛費 같은 租稅와 公課金이 포함되며, 셋째로는 장래의 事業擴張을 위한 資本을 만드는데 充分한 利潤으로서 自己金融과 外部資本의 調達을 용이하게 하는데 必要한 費用 등을 포함하고 있다.

이상과 같은 理論을 綜合해 볼 때 「드러커」가 생각하고 있는 適正利潤이라고 하는 것은 社會的으로 認定받을 수 있는 從業員과 經營者에 대한 賃金負擔額과 企業의 維持에 必要한 減價償却金額 및 借入金에 대한 利子支給額, 그리고 銀行貯蓄金利를 하회하지 않은 配當金과 革新에 必要한 研究開發費用 및 租稅 公課金 그리고 必要한 社內留保額 등을 포함한 水準의 利潤이라고 할 수 있다.

#### IV. 企業의 性格과 構造

「드러커」는 企業을 近代的인 産業社會의 代表的인 制度로서 把握하려고 하고 있다. 그에 의하면 企業에는 三重的 性格이 있다는 理論을 展開하고 있는데 企業의 三重性格(the

3) cf. P.F. Drucker, The New Society, 1949, p.52.

4) P.F. Drucker, The Practice of Management, 1954, pp.386 ~ 387.



triple Personality of the enterprise )은 또한 企業의 三重機能( the three-fold function of the enterprise )이라고 表現하고 있다. 端的으로 말하면 企業은 同時에 하나의 經濟的, 統治的, 社會的 制度를 이루는 것으로 理解하고 있다.<sup>5)</sup>

첫째로 企業의 經濟的 機能에 관해서는 이를 經濟制度로 理解하고 있는데, 經濟制度로서의 企業에 있어서 제일 먼저 指摘될 수 있는 重要的 特質은 集團的이라고 할 수 있는 것이다. 즉 企業의 生産은 集團的 協同的인 生産을 이룩하는 것으로서 企業內的 諸集團의 組織이 生産者를 이루는 것이며 經營者나 勞動者가 個別的인 立場에서는 生産者로서의 意義가 없다는 것이다. 그리고 또 한가지의 特質은 企業은 必然的으로 巨大하고 長期的인 資本投資가 必要하다는 것을 指摘하고 있다. 오늘의 投資가 바로 生産的인 機能을 發揮할 수는 없는 것이다. 왜냐하면 그 投資가 生産的인 機能을 發揮하기 위해서는 相當히 긴 期間이 必要하기 때문이다. 따라서 그 投資가 生産的인 機能을 發揮하기 始作한 후에도 投資分을 回收하기 까지에는 어느 정도 長期間에 걸쳐 生産을 繼續하지 않으면 안되는 것이며 이는 物的 生産施設 내지 物的 生産組織이나 販賣組織에 관해서는 더없이 명백한 것이지만 이에 국한하지 않고 그것은 人間組織에 關해서도 같은 妥當性이 있다는 것이다. 즉, 人間組織도 또한 巨大한 投資資本이 生産的인 되기위한 것처럼 長期間을 要求하는 것이라고 하고 있다. 또 한가지의 經濟的 制度로서의 企業의 特質은 未來指向의 性格을 갖고 있음을 指摘하고 있다. 企業은 産業化된 産業社會에 存立하고 있지만 이 産業社會의 時間單位는 前近代의 産業經濟의 時間單位와는 다르게 理解하고 있다. 現在( Present )란 한 순간, 1日, 또는 1年이라고 하는 短期的인 것이 아니라 長期的인 것으로 理解하려 하고 있다. 환언하면 景氣變動의 一期間이나 또는 企業施設의 物理的 耐用年數의 期間이 現在를 이루는 것으로 「드러커」는 생각하고 있는 것이다. 그는 또한 産業의 生産에 있어서 未來가 現在와 함께 重要的 要因으로 생각하고 있다. 즉 産業經濟에 있어서 現在는 항상 未來의 要求에 焦點을 맞추지 않으면 안된다는 것이다. 그러므로 企業은 當然히 長期的 未來指向의 性格을 갖게 되는 것이다. 이와 같이 企業은 巨大한 長期的 投資를 必要로 하며, 長期的 未來指向的인 集團的 協同的 生産組織體로서의 經濟制度를 이루고 있는 것이다.

둘째로 企業은 統治的 機能을 遂行하고 있다는데 「드러커」는 이를 統治的 制度( governmental institution )로서 理解하고 있다. 그에 의하면 企業은 不可避의 또는 必然的으로 統治的 機能을 遂行하고 있다고 주장하고 있으며, 이에 대한 첫번째 特質은 企業이 市民의 生活維持에 대한 權利를 장악함으로써 統治的 制度를 이룬다는 것이다. 생각컨대 個

5) cf. P.F. Drucker, The New Society, 1949, p.50.

人은 生産的 組織에 의하지 않는다면 生産에 關與할 수 없다는 것이다. 그런데 生産組織에 들어가는 것에 대한 權利를 장악하고 있는 것은 企業인 것이며 여기서 企業은 市民이 生活를 維持하는 것에 대한 權利를 스스로 장악하는 셈이 되는 것이다. 더구나 市民이 生活를 維持하는 것에 대한 權利를 스스로 장악하는 主體는 그것이 무엇이라고 하던 항상 스스로 政治的 支配를 이루는 것에 있어서는 의문의 여지가 없다는 것이다. 여기서 기업은 언제나 統治的 政治的 機能을 다하고 있음을 理解하게 되는 것이다. 그러므로 企業은 항상 統治的 制度를 이루는 것이라고 주장하고 있다. 이에 관해서 우리는 失業者에 대한 것을 想起해 볼 必要가 있을 것이다. 勤勞者가 失業者로 전락할 때 그들은 社會的 效用으로부터 絶緣되어 社會的 地位 또는 社會的 自尊心을 喪失하여 實質的으로는 市民權을 거의 喪失하는 것과 같은 結果가 된다는 것을 注意하지 않으면 안되는 것이다. 그러므로 失業의 長期化는 바로 市民權의 剝奪을 意味하게 되는 것이다.

統治的 機能의 遂行에 대한 두번째 特質은, 企業은 그 内部組織에 있어서도 統治가 이루어지고 있다는 것이다. 端的으로 말하면 産業的인 生産組織은 權限과 服從, 따라서 權力關係에 기초를 둔 内部秩序를 要請하게 되는 것이며, 企業의 權限은 正規的 統治機能을 다하는 것이라고 「드러커」는 주장하고 있다. 그의 주장에 대한 內容을 좀 더 具體的으로 살펴보면, 企業의 權限은 立法機關과 같이 企業内에서의 個人的 行動에 관한 것이나 또한 紛爭의 調整에 관한 規則을 制定하는 것과, 또한 司法機關과 같이 企業은 社内の 規則 違反者에게는 減俸이나 解雇와 같은 處罰을 할 수 있는 것이며, 또한 企業은 行政機關과 같이 從業員의 生活이나 社會的 經濟的 地位에 影響을 미칠 수 있는 決定을 하고 方針을 定하는 것이다. 그리고 企業은 그 從業員에게 무엇을, 언제, 어디서 行하여야 한다는 것을 指令하는 것 등은 바로 企業의 内部組織을 統治하는 것으로 理解할 수 있다는 것이다.

그리고 企業의 이와 같은 統治的 性格은 勞使間의 鬭爭에 있어서 明確하게 나타나고 있다. 이 鬭爭은 從業員의 忠誠에 관한 鬭爭에 있어서 뚜렷하게 드러나고 있다. 더구나 忠誠의 問題는 바로 統治的 制度의 問題와 다를 바가 아니라는 것이다. 왜냐하면 忠誠은 統治的 權限의 基礎를 이루는 것이다.<sup>6)</sup> 어쩌면 統治者는 被統治者의 利益에 있어서 그 權限을 行使하지 않으면 안되는 것이다. 그런데 企業의 經濟的 業績과 統治的 權限과의 사이에는 根本的인 分裂이 나타나는데 이 分裂이 勞動組合을 成立케 하고 또한 勞動組合의 機能을 規定하게 되는 것이다. 그러나 經營者와 勞組가 鬭爭狀態에 있어서 共存하게 될 때에는 從業員을 永久히 分裂된 忠誠(split allegiance)에 괴로워 하지 않을 것이다.

6) cf. P.F. Drucker, The New Society, 1949, p. 46.

세째로 企業의 社會的 機能에 관해서는 社會的 制度로서 理解하고 있다. 여기에서 社會的 機能이란 勞動者의 欲求 즉 人間的 欲求를 充足시키는 것을 意味한다. 이와 같은 社會的 機能을 다하는 것은 企業의 重要한 機能이라고 勞動者들은 생각하고 있다. 그런데 勞動者들은 그들이 社會的 地位 및 社會的 機能에 대한 欲求의 充足을 그들의 經濟的 欲求의 充足 보다도 重要하게 여기고 있다는 것이 여러가지의 研究에 의해 명백하게 밝혀지고 있다. 그리고 여기서 말하는 社會的 地位 및 社會的 機能은 關係, 所屬, 同一化 (identification), 調和에 관한 이야기로 理解하고 있다.

따라서 勞動者의 主要한 欲求는 企業에 있어서의 勞動者의 市民權에 대한 欲求를 이루는 것으로 해석할 수 있는 것이다. 그것은 또한 勞動者 사이에 良好하고 親密한 集團關係에 대한 欲求와 또한 上司와의 사이에 良好한 關係에 대한 欲求 및 進歩에 대한 欲求에 이어 그 중에서도 특히 人間的인 認定을 받으려는 것에 대한 欲求와 社會的 滿足 및 信望의 滿足에 대한 欲求 등으로 把握되고 있는 것이다. 그리고 勞動者에게 賃金은 말할 必要도 없이 重要한 것이나 勞動者의 欲求上의 地位에서 반드시 높은 것은 아닌 것으로 理解하고 있다. 더구나 이러한 問題는 企業에 있어서의 職場社會에 대한 問題임을 認識하지 않으면 안되는 것이다. 즉 기업은 産業社會에 있어서 特徵的이며 代表的 社會單位로서의 職場社會를 안고 있는 것이다. 職場社會는 企業의 一部分인 것이며 그리고 職場社會는 從業員들에 의해 붙들게 되며 그들의 社會的인 抱負와 所信을 達成하기 위한 代表的 決定的인 社會라고 생각되는 것이다. 그런데 從業員 各者의 社會的 地位와 社會的 機能 등에 대한 欲求는 매우 強列한 것이므로 이것이 充足되지 않을 때에는 深刻하게 個人的 또는 社會的 不滿과 緊張 및 失意를 招來케 하여 企業의 모든 社會的 組織을 毀損하게 되는 것이라고 「드러커」는 주장하고 있다.

以上과 같은 「드러커」의 企業의 三重的 性格論은 企業에 있어서 나타나는 機能에 관해서 理解되는 機能論的 歸結이라고 할 수 있을 것이다. 그런데 「드러커」에게는 이와 같은 機能論的 側面 以外에 構造論 側面이 있는 것으로 생각되는 것이다. 그에 의하면 企業에는 두 가지 別個의 制度 (two distinct institutions) 를 갖고 있다는 것이다. 즉, 職場社會는 企業안에 지니고 있는 것이며 이것은 企業이 社會안에 지니고 있는 것과 같은 것이다. 그러나 企業이 政府에 의해 創造되지 않은 것과 같이 職場社會도 企業에 의해 創造된 것은 아니라는 것이다. 職場社會의 存立은 企業의 必要와 目的에 依存하지는 않은 것이며 그것은 人間으로서의 從業員의 必要와 目的에 의존하는 것이다. 그러므로 經營者는 職場社會를 만들어 낼 수도 또한 廢棄할 수도 없는 것이다. 職場社會는 各 企業에 있어서 自然發生的이거나 또는 抑制되지 않은 것이라고 「드러커」는 주장하고 있다. 이와 같이 그는

企業과 企業이 안고 있는 職場社會는 두 가지 別個의 制度라는 것을 強調하고 있는데 이것은 企業의 機能에 관한 見解가 아니라 企業의 社會的인 存在構造에 관한 洞察이라고 할 수 있을 것이다. 한편 「드러커」는 企業의 利害와 從業員의 利害가 다른 利害라고 하는 事實을 表現하는 原理가 必要하다고 하고 있다. 이것은 그 性格에 있어서 다른 것인데, 즉 企業은 한결같이 經濟的인 것이나 從業員은 政治的인 것 經濟的인 것 그리고 社會的인 것 등이 混合된 것인데, 여기서 支配的인 것은 社會的인 것이라고 주장하고 있다. 그리고 企業은 財貨의 生産을 注視하는데 비해 從業員은 주로 市民으로서의 地位와 機能의 向上에 注視하는 것처럼 그 方向에 있어서도 다르다는 것이다. 이와 같이 두 개의 다른 利害 내지 目標가 企業의 다른 制度를 만들어 내고 있음을 注意하지 않으면 안된다. 그래서 企業은 同時에 두 개의 分離된 別個의 諸機能을 達成하지 않으면 안되는 것이기 때문에 企業은 二元論的 基礎 위에 組織하지 않으면 안된다고 「드러커」는 주장하고 있는데 이것을 企業의 二重構造論的 側面이라고 할 수 있는 것이다.

## V. 企業과 産業社會

「드러커」는 企業을 하나의 制度(an institution)로 理解하고 있는데, 더욱이 그에 의하면 企業은 美國에 있어서의 私有와 獨自的 管理의 會社形態나, 英國에 있어서의 國有化 産業인 政府會社의 形態, 그리고 完全한 政府所有와 政府管理의 經濟體制인 蘇聯에 있어서의 「트러스트」形態 등이 있는데, 이러한 것과는 관계없이 모두 同一한 制度를 이루는 것이며, 産業社會가 資本主義, 社會主義, 파시즘, 또는 共產主義 등 어느 것에 의하여 組織되었다 하더라도 이런 것과는 관계 없이 産業社會의 中心的 制度는 같으며 보이고 같으며 行動하며, 또한 마찬가지로 決定이나 困難함이 나타나는 것이라고 주장하고 있다.

端的으로 말한다면 「드러커」가 理解하고 있는 企業 내지 産業的 企業은 社會體制와는 關係없이 즉 社會體制를 超越해서 存立하는 産業社會의 制度로서 把握되고 있음을 注意하지 않으면 안된다. 더구나 「드러커」에 의하면 이와 같은 産業的 企業은 自律的인 制度이며 그에 따른 機能에 의해 自己의 法則과 理論的 根據를 갖고 있다고 한다. 企業은 國家의 創造物이 아니며 또한 企業의 權力은 株主 내지 다른 어떤 所有者로부터의 委任에 의한 것이 아니라는 것이다. 事實 企業에 대한 支配는 所有者로부터의 分離가 거의 完全한 것이고 企業의 機能은 本質的으로 國家의 支配를 超越하며, 또한 政治的體制나 政治的 信念에 있어서 急激한 變動에 의해서도 크게 影響을 받지 않는다. 企業은 약 500년에 걸쳐 우리 社

會에 存立하게 된 最初의 自律的 局地的制度(the first autonomous local institution) 이라고 한다. 이와 같은 企業은 모든 産業國에 있어서 決定的 代表的 自主的인 制度로서 나타나어 온 것으로 理解하고 있다.<sup>7)</sup>

이에 대한 內容을 좀 더 具體的으로 檢討해 보면 「드러커」가 企業 또는 産業的 企業이라는 이름으로 불리워지고 있는 것은 大企業인 것이며,<sup>8)</sup> 이러한 企業은 數的으로 그리 많다고 할 수 없는 것이다. 여기에서 企業의 決定的 性格이라 함은 經濟社會에 대한 그 影響力이 大企業에 의해서 決定的으로 미칠 수 있는 것이기 때문에 企業이 産業社會에 있어서 決定的이라는 性格을 理解할 수 있다는 것이다. 社會의 大多數 사람들은 결코 産業的 企業에서 活動하고 있는 것은 아니다. 그럼에도 불구하고 大多數 사람들의 生活은 産業的 企業에 의해서 支配되고 있으며 그들은 産業的 企業에 대한 供給者로서 또는 需要者로서 나타나고 있는 것이다. 특히 商品의 價格政策이나 다른 經濟政策의 方向은 産業的 企業에 의해 左右되며, 또한 社會의 賃金水準은 産業的 企業의 決定에 影響을 받는 것인데 이와 같은 것은 바로 企業의 決定的 制度的 性格을 나타내는 것이다.

이어서 産業的 企業은 經濟社會의 代表的 制度라고 하는 性格에 대해 살펴보면 「드러커」는 産業的 企業은 우리가 살고 있는 社會의 秩序의 參된 象徴을 이룩하는 것으로 생각하고 있다. 즉 産業的 企業의 内部的 秩序 및 内部的 諸問題는 이러한 企業과 直接的으로 關係가 없는 사람들에 의해서도 産業社會의 特徵的인 秩序를 이루고 있는 것으로 생각하고 있을 뿐만 아니라, 産業的 企業은 個人的 社會觀을 規定하는 것이라고도 할 수 있다는 것이며 또한 産業的 企業은 社會秩序의 參다운 原理를 明確히 나타내는 것이라고 생각하고 있다. 産業的 企業에 의해 形成되는 構造와 더불어 産業的 企業의 諸問題에 대해서 볼 수 있는 解決은 同時에 또한 産業社會의 構造와 解決을 決定하는 것이므로 여기서 우리는 企業이 널리 社會의 거울이 되고 있음을 깨닫지 않으면 안되는 것이다. 그러므로 이것이 産業社會에 있어서 企業은 代表的 性格을 뜻하는 것이라고 하고 있다.

한편 「드러커」가 産業的 企業의 自主的 制度 或은 自主的 性格으로 理解하고 있는 것은, 企業은 社會體制的 相違, 다시 말하면 社會의 組織方法의 相違와는 關係없이 存在하는 것을 뜻하고 있다. 産業的 企業은 産業的 生活의 必要 때문에 나타난 것이지 政治的 組織의 基礎를 이루는 所信이나 原理에 따라 나타난 것은 아니라는 것이다.<sup>9)</sup> 企業은 自律的인 制度이며 所有者가 누구이건 간에, 企業은 그 權力이나 機能을 所有者의 動機나 目

7) P.F. Drucker, The New Society, 1949, p.27.

8) P.F. Drucker, The Practice of Management, 1954, pp.227 ~ 24.

9) P.F. Drucker, The New Society, 1949, p.34.

的이나 權利로부터 받아들인 것은 아니며, 또한 企業은 그 構造나 目標나 目的을 社會의 政治的 내지 法律的 組織으로부터 받아들인 것은 아니라는 것이다. 企業은 그 自身の 性質을 갖고 있는 것이며 또한 그 自身の 存在의 法則에 따르는 것으로 理解하고 있다.

歴史的으로는 오늘날의 企業이 지난날에 있었던 商社 (firm)의 繼承者이며, 法律的으로는 企業이 國家의 創造物인 法律的 擬制 이외의 아무것도 아니라는 것이다. 그렇지만 그 性質 및 機能에 있어서 企業은 企業自身の 것으로 생각하고 있다. 그러므로 이와 같은 企業의 自主의 性格은 所有와 支配의 分離에 의해서 證明되는 것이라고 「드러커」는 주장하고 있다. 그런데 이와 같은 所有와 支配와의 分離는 단지 美國의 自由企業에서 認定하는 事實만을 指摘하는 것이 아니라 英國의 國有化 된 企業에서도 마찬가지로의 事實을 볼 수 있는 것이다. 그것은 法律的 所有者인 國家의 支配를 무조건 받아들이는 것이 아니라 國有化 된 企業의 方針, 決定, 行動의 類型은 必然的으로 企業指向的으로 되고 있으며, 한편 이러한 企業의 自主의 性格은 蘇聯에 있어서도 마찬가지로 認定해야 한다고 주장하는 것이 「드러커」인 것이다.<sup>10)</sup>

以上과 같은 理論이 「드러커」가 理解하고 있는 企業의 決定的, 代表的, 自主의 制度로서의 特質을 要約하고 있는 것이다. 「드러커」가 理解하고 있는 大企業이 社會의 經濟問題에 대해서 決定的인 影響을 미친다는 것이나 또한 代表的인 制度라는 問題에 대해서는 우리도 肯定할 수 있는 것이다. 즉 오늘날의 社會가 經濟를 基底로 하고 있으며 이를 樞軸으로 해서 形成되고 있기 때문이다. 어찌면 經濟에 대해서 決定的인 作用을 미치게 하는 企業의 原理는 同時에 必然的으로 經濟를 基底로 하고 이를 樞軸으로 해서 形成되는 社會의 原理와 密接한 關聯을 갖는 것으로 理解할 수 있는 것이며, 또한 企業은 社會의 縮圖版이라고도 할 수 있으므로 이러한 意味에서는 企業이 決定的, 代表的 制度라고 주장하는 「드러커」의 見解에 肯定할 수 있는 것이다.

그러나 「드러커」가 주장하는 企業의 自主의 制度로서의 特質에 대해서 이를 肯定하기에는 問題點이 있는 것이다. 왜냐하면 企業의 自主의 制度라고 하는 것은 企業이 社會體制와는 關係없이 獨自의 原理에 의해 自立하는 것을 뜻하고 있는데 이를 肯定하려면 企業의 代表的 制度로서의 特質을 否定하지 않을 수 없는 것이다. 그 理由는 企業이 社會의 代表的 制度로서 把握되기 위해서는 企業과 社會와의 사이에 密接하고 相互依存的인 關係가 있지 않으면 안되는 것이기 때문에 企業의 原理와 社會의 原理가 無關하다는 것을 認定할

10) P.F.Drucker, The New Society, 1949, chap.2 The Enterprise in Modern Society, pp.27 ~ 37.

수 없기 때문이다. 또한 企業은 社會에 從屬함과 同時에 社會에 君臨하는 것으로서 이는 代表的이고 決定的인 社會의 한 制度라고 할 수 있는 것이다. 이는 또한 社會의 信念 價値 및 希望이 企業을 拘束하고 있음을 뜻하는 것이며 企業은 이 信念, 價値 및 希望에 따라 行動함에 있어 成功이나 失敗하는 程度에 따라서 우리 社會의 成功 또는 失敗가 決定될 수 있다는 것을 뜻하는 것이다.

그런데 「드러커」가 理解하고 있는 産業社會라는 用語에 대해서 우리가 注意를 기울이지 않으면 안된다. 그는 自由産業社會와 奴隸産業社會의 區別을 認定할 수 있다는데,<sup>11)</sup> 自由産業社會에 대해서는 우리가 資本主義라고 해서 傳統的으로 생각해 온 것과는 明確하게 다르다는 것이며, 또한 傳統的인 社會主義라고 해서 생각해 온 것과는 현저하게 다르다는 것이다. 自由産業社會로서의 産業社會는 資本主義 및 社會主義의 彼岸에 存在하는 것으로서 이는 兩者를 超越한 새로운 社會<sup>12)</sup> 라고 하고 있으며, 그리고 「드러커」는 이러한 自由産業社會가 美國에 있어서 存續하고 또한 世界的으로 發展하기를 期待하고 있는 것이다. 이와 같은 自由産業社會가 美國的인 資本主義企業의 發展에 의해서 把握되는 企業의 原理에 即應하는 與件에서 하나의 社會體制로 理解하고 있음에 留意해야 할 것이다.

그리고 「드러커」가 말하는 이른바 産業社會의 經濟的特質에 대해서도 注意를 기울여야 하는데 그는 이 産業社會의 經濟를 産業經濟라 부르고 있으며 前産業社會의 經濟를 商業經濟라고 하여 區分하고 있다. 그런데 商業經濟에 있어서의 經濟單位는 個人이지만 産業經濟에 있어서의 經濟單位는 多數人的 協同組織과 巨額의 固定資本을 안고 있는 企業에 의해서 이루어지고 있다는 것이다. 또한 商業經濟에 있어서의 經濟活動은 一般的인 交換에 의해서 나타나는 商去來인 것인데 비해, 産業經濟에 있어서의 經濟活動은 長期間에 걸친 生産에 의해 이루어지는, 즉 人的 物的資源의 大組織에 의해 운영되는 規則的인 長期的인 生産過程에 의해서 이루어지는 것이기 때문에 「드러커」는 大企業에 의한 長期的 持續性을 그 特質로 理解하고 있는 것이다.

11) P.F. Drucker, The New Society, 1949, p.16 and cf. Conclusion: A Free Industrial Society, pp.337 ~ 352.

12) P.F. Drucker, The New Society, 1949, p.351.

## VI. 企業經營의 基本原理

「드러커」가 理解하고 있는 企業은 大量生産의 原理에 基礎를 두고 産業化된 自由産業 社會의 決定的, 代表的, 自主的 制度로서 認識하고 있는데, 이러한 企業에 있어서의 經營 問題는 어떻게 생각하고 있으며, 또한 그 經營의 特質은 무엇에 基礎를 두고 있느냐와 企業을 運營하는 經營者에 대해 어떠한 생각을 하고 있느냐를 檢討해 볼 必要가 있을 것이다.

「드러커」에 의하면 企業을 經營한다라고 하는 것은 市場을 開拓하고 技術革新을 通해서 顧客을 創造하는 것이라고 要約하고 있다. 그런데 그는 企業活動을 分析해 보면 企業을 經營한다는 것은 항상 그 性格이 企業者的이 아니면 안된다고 하는 것이 명백하다고 한다. 그것은 官僚的인 業務도, 行政的인 業務도 아니며, 또한 企業을 經營한다고 하는 것은 適應的인 業務가 아니라 創造的인 業務가 아니면 안된다는 것이다. 經營者는 經濟的 諸條件에 受動的으로 適應하는 것이 아니라 오히려 經濟的 諸條件을 變革하고 더 나아가 새롭게 創造하는 것이 많으면 많을수록 經營者는 보다 많이 企業을 經營하는 셈이 된다는 것이다. 즉 「드러커」는 企業을 經營함에 있어서는 本質的으로 創造的이며 革新的인 것을 強調하고 있다. 그래서 이것은 바로 自由産業社會의 企業에서 볼 수 있는 經營의 特質을 이루는 것으로 理解하고 있다.

그런데 같은 産業社會라고 規定할 수 있는 것에서도 「드러커」가 말하는 이른바 奴隸 産業社會에서 볼 수 있는 企業에 있어서는 이와 같은 創造的이거나 革新的인 企業經營을 認定할 수 없다는 것이다. 그러므로 「드러커」가 理解하고 있는 企業은 自由産業社會에 있어서만이 存在하는 것임을 우리는 認識하지 않으면 안될 것이다. 그런데 이와 같은 自由 産業社會의 企業을 經營함에 있어서는 하나의 原理가 要請되는 것이라고 하면서 「드러커」는 이것을 經營의 基本原理 ( a philosophy of management )라고 表現하고 있다. 이 經營의 基本原理가 무엇을 뜻하는 것인가에 대해 살펴보면 「드러커」는 다음과 같이 論述하고 있다.

오늘날 企業이 必要로 하고 있는 것은 個人이 힘을 발휘하고 責任을 다할 수 있는 領域을 최대한으로 넓히고, 동시에 各者의 비전과 共同目標을 부여하여 「팀워크」制度를 수립하며 個人의 目標과 共同福利와의 사이에 調和를 도모하는 經營原理인 것이다.

그러한 原理는 目標設定과 自己統制에 의한 經營의 原理인 것이다. 그것은 企業全體의 利益을 각 經營擔當者의 目標로 삼게 한다. 그것은 外部로부터의 統制를 배제하고 보다 嚴格하고 正確하며 效果的인 内部로부터의 統制를 하게 한다. 經營擔當者가 어떤 行動에 대한 意慾을 가지는 것은 다른 사람으로부터 要求하거나 說得받기 때문이 아니고 事業의 目標가



그 行動을 要求하기 때문이다. 經營擔當者는 다른 사람이 원해서가 아니고 그 自身이 해야 할 일을 自身이 決定하기 때문에 行動한다. 다시 말하면 自由로운 意思로서 行動하는 것이다.

以上과 같은 「드러커」의 주장을 검토해 보면 그가 理解하고 있는 經營의 基本原理는 内部로부터의 統制를 實施하는 目標과 自己統制에 의한 經營이라고 要約할 수 있을 것이다. 더욱이 그는 目標과 自己統制에 의한 經營을 業務水準의 低下나 統制의 결여를 옹호하는 것으로 잘못 理解해서는 안된다고 하면서 目標과 自己統制에 의한 經營이 가져온 가장 큰 공헌은 支配에 의한 經營을 自己統制에 의한 經營으로 代置할 수 있도록 하는 데 있는 것이다라고 하면서, 이것은 人間活動 및 人間行爲 내지 人間的動機에 따른 概念에 基礎를 두고 있는 것으로 理解하고 있는 것이다.

특히 「드러커」는 企業 經營에 있어서 外部로부터의 統制 및 上部로부터의 統制 내지 外部 혹은 上部로부터의 統制를 實現하는 經營을 몰아대는 經營 (management by drives) 혹은 危機에 의한 經營 (management by crisis) 이라 부르면서 上位者가 企業活動의 特定部門에 대해서 危機에 있음을 強調하여 下位者의 努力을 改善하려는 方法에 의한 經營인 危機에 의한 經營은 必然적으로 다른 部門에 해를 끼치는 結果를 가져오기 때문에 이에 對應하는 方法으로서 모든 經營者가 각각 自己의 目標을 自主적으로 決定하며 決定된 目標을 達成하기 위해 努力하는 目標에 의한 經營을 주장하고 있는 것이다. 특히 모든 經營者의 目標을 決定하는 것에 관해서는 그 上位者가 最終적으로 決定한 目標에 대해 承認하거나 否認하는 權利를 留保하고 있는 것은 말할 必要도 없지만, 目標을 展開하고 그것을 設定하기 위해 努力하는 것을 經營者의 第一次의 責任이라고 하는데서 그 特質을 發見하지 않으면 안되는 것이다.

目標란 外部 내지 上部로부터 一方的이며 어거지로 되는 것이 아니라, 自主적으로 内部로부터 展開되어 設定되는 것으로 「드러커」는 理解하고 있다. 또한 그는 經營擔當者의 目標은 단순히 個人으로서의 經營者의 慾求를 초월하여 事業의 客觀的 必要를 반영하는 것이기 때문에 적극적으로 사업의 목표달성에 全力을 경주하여야 한다라고 말하고 있는데, 換言하면 經營者가 自主적으로 決定하는 各種의 目標은 上位者에 의해서가 아니라 企業의 客觀的 必要를 根據로 해서 全體적으로 統一될 수 있는 것을 豫想할 수 있는 것이 바로 目標에 의한 經營이라고 해석할 수 있을 것이다.

經營者가 目標을 自主적으로 決定하는 것은 이와 같은 企業의 客觀的 必要에 의해서 이루어지는 것이므로, 이에 대한 上位者의 承認 또는 否認도 또한 同一하게 企業의 客觀的 必要에 의해서 행하여 질 때 經營의 本質的 意義를 찾아볼 수 있다는 것에 注意를 기울이

지 않으면 안된다고 「드러커」는 말하고 있다. 또한 그는 여러 곳에서 經營의 客觀化의 必要性을 強調하고 있으며 企業의 客觀的 必要가 直接的 또는 間接的으로 經營의 根據임을 指摘하면서, 所有者의 個人的 受任者로서의 經營者라고 하는 概念은 業務의 客觀的 責任에 基礎를 두어 權限을 所有하는 經營者라고 불리우는 概念으로 바뀌놓은 것이라고 주장하고 있다.<sup>13)</sup> 그러므로 오늘날의 企業은 經營者—企業을 指導하고 運營하는 機關—를 要請하고 있는 것이 企業의 特質이라고 할 수 있는 것이며 이는 企業의 客觀的 必要에 의해 規定되는 것이고, 經營者의 性質, 職能 및 責任은 언제나 委任에 의한 것이 아니라 業務에 의해 規定되는 것이라고 하고 있다.

이와 같이 「드러커」는 企業經營에 있어 經營者의 重要性을 強調하면서 企業의 決定이나 행동은 다름아닌 經營者의 決定이나 行動이며, 만일 企業에서 經營者를 分離한다면 아마도 企業自體는 無意味한 존재가 될 것이라고 주장하고 있다. 이어서 그는 經營者의 重要性에 대해 다음과 같이 論述하고 있는 것이다.

經營者는 企業에 생동하는 活氣를 불어넣는 「다이내믹」한 존재이며, 經營者의 資質과 實踐力이 그 企業의 成功과 存在를 決定하여 준다. 그리고 經營者가 오늘날의 社會에 뚜렷하고 指導的이며 불가결한 機關으로서 나타난 것은 우리 社會의 歷史에 있어서 획기적인 事實이다. 今世紀에 접어들어 이래로 經營者 만큼 급속도로 새로운 基本的 機關, 새로운 指導的 機關으로 나타난 예는 거의 없었다. 人類의 歷史에 있어서도 하나의 機關이 이처럼 필요불가결한 존재로 입증된 일은 드물 뿐더러, 또한 이처럼 별다른 반대나 논쟁을 치루지 않고 이루어진 일도 드문 것인데, 經營者는 西歐文明이 존속하는 한 産業社會의 本質적이며 支配的 機關으로서 존속할 것이다. 뿐만 아니라 모든 自由世界의 國家들은 經營者의 能力, 技術, 責任感에 그의 앞날을 전적으로 걸고 있다고 「드러커」는 주장하고 있다.

## VII. 結 論

以上에서 「드러커」의 經營思想에 대한 基本的 見解를 概觀하여 보았는데 이를 要約해 보면 그가 理解하고 있는 企業은 現代의 社會 즉 産業社會에 있어서의 決定的 代表的 그리고 自主的 制度를 이루는 것이며, 또한 이를 産業的 企業이라고도 하고 있는데 이는 具體的으로 大企業을 일컫고 있는 것이다.

이러한 大企業은 數的으로 많지 않으나 經濟社會에 대한 그 影響力은 대단한 것이어서 企業에 있어서의 決定은 産業社會의 움직임에 決定的 作用을 하고 있다고 해서 이를 決定

13) P.F. Drucker, The Practice of Management, 1954, p.117.

的 制度라 함과 同時에 企業의 特質로 認識하고 있다. 그리고 企業의 内部的 諸問題는 同時에 産業社會의 特徵的인 秩序 및 重大問題를 象徵하며, 企業은 社會의 거울을 이루고 있어서 社會의 代表的 制度라고 하고 있다. 또한 企業은 社會體制 즉 社會組織方法의 相違에 관계없이 企業自身의 存在의 法則에 따라 行動하며, 美國이건 英國이건 企業의 方針, 決定, 行動의 類型은 必然的으로 企業指向的이기 때문에 이를 企業의 自主的 制度로 認識하고 있다.

그리고 「드러커」는 이러한 企業들의 經營目的은 顧客의 創造에 두고있기 때문에 이를 顧客創造主義라고 말할 수 있는데, 그는 企業에 있어서 營利主義 내지 營利原則을 否定하고 있는 것이다. 「드러커」가 營利原則을 否定하는 理論을 檢討하여 보면 세 가지로 要約할 수 있는데, 첫째는 個人的인 動機로서의 營利 내지 個人的 營利原則을 企業의 原則으로서 理解하는 것에 대한 否定을 뜻하는 것이며, 둘째는 利潤의 追求를 企業目的으로 理解하는 것에 대한 否定을 뜻하는 것이고, 셋째로는 利潤極大化의 原則으로서의 營利原則을 否定하는 것이다.

그런데 「드러커」의 企業目的으로서 提示하는 顧客의 創造와 「포오드」의 企業目的論인 公衆에 대한 奉仕는 같은 뜻을 가진 類似性을 띠고 있어서 「드러커」의 顧客創造主義를 一名 「네오·포오드리즘」이라고도 하는데, 「드러커」가 주장하는 顧客의 創造 내지 市場의 創造가 뜻하는 것은 企業目的으로서 形成을 指向하는 市場은 特定企業에 대한 特殊市場인데 반해서, 「포오드」가 公衆에 대한 奉仕로서 形成하려는 市場은 特定企業에 대한 市場으로서의 特定市場 내지 顧客이 아니라 오히려 一般的인 市場이라고 할 수 있는 것이다. 그러므로 이러한 뜻에서 본다면 「포오드」의 企業目的은 보다 社會的이라 한다면 「드러커」의 企業目的은 보다 企業的이라고 理解할 수 있을 것이다.

「드러커」가 顧客創造主義를 提唱함에 있어서 그 根據를 企業의 客觀的 必要에서 찾고 있는데 비해, 「포오드」의 奉仕主義를 主張함에 있어서는 그 根據를 企業의 法則에서 찾고 있는 것이다. 兩者는 모두 主觀的 個人的인 要求로서가 아니라 客觀的 法則的인 要請을 받아들이고 있는 것이다. 그러나 「포오드」의 경우에 있어서는 奉仕主義가 왜 企業의 法則을 이루는 것인가에 관한 論證을 찾아볼 수 없으며, 그는 奉仕主義가 企業의 法則을 이루는 것이라는 것을 단지 直觀的으로 把握한 것에 불과한 것이다. 그러나 이에 반해서 「드러커」의 경우에 있어서는 顧客創造主義가 企業의 客觀的 必要에 의해서 이루어진 것임을 解明하기 위한 理論을 展開하고 있는데, 이는 企業의 構造에 관한 「드러커」의 制度論的 分析에서 찾아볼 수 있는 것이다.

한편 「드러커」는 企業의 二重的 構造와 三重的 性格을 주장하고 있는데, 그에 의하면

企業은 經濟的 構造 내지 經濟的 制度와 社會的 構造 내지 社會的 制度의 二重構造 내지 制度를 內包해서 存立하는 것이라고 하고 있으며, 여기서 이른바 企業內的 社會的 構造와 社會的 制度를 「드러커」는 職場社會라고 하고 있다. 또한 그는 企業의 三重的 性格으로서, 첫째는 巨大한 長期的 投資와 함께 長期的 未來指向의인 集團的 協同的 生産 組織體로서의 經濟的 機能을 다하는 經濟的 制度로서의 性格이며, 둘째는 종업원에게 就業의 機會를 提供해 주는 主體로서 그들에게 企業內에서 立法 司法 行政의 權力을 行使하는 統治的 制度의 性格이고, 셋째로는 勞動者의 慾求를 充足시켜 주는 社會的 機能을 다하는 社會的 制度로서의 性格을 提示하고 있다.

그리고 「드러커」는 企業經營의 基本原理를 經濟的 諸 條件에 受動的으로 適應하는 것이 아니라 能動的으로 變革하고 새롭게 創造해야 하며, 個人的 目標과 共同福利의 調和를 圖謀해야 하고, 이를 위해 目標의 設定과 自己統制에 의한 經營이라고 하고 있으며, 특히 經營者는 西歐文明이 존속하는 한 産業社會의 支配者로서 存續할 것임을 強調하고 있다.

以上과 같은 「드러커」의 經營思想을 檢討해 볼 때 營利主義에 바탕을 둔 利潤追求를 企業目的으로부터 排除하면서 다른 한편에서 이 利潤은 企業에 있어서 必要不可缺한 企業活動의 成果를 測定하는 尺度라고 주장하는 것은 理論的인 缺陷이 있는 것이라고 指摘하지 않을 수 없는 것이다.

그러나 「드러커」는 단순한 經營學者가 아니며 産業社會를 보는 偉大한 洞察力과 「스케일」이 큰 表現力 및 뛰어난 「센스」로 企業의 能率과 利潤極大化 만을 追求해 온 지난날의 經營理論에서, 産業社會의 支配者로 또는 指導的 機關으로서의 經營者에게 革新과 變革을 통해 未來社會를 創造하는 것이 企業을 經營하는 核心的인 課業이 되어야 함은 물론 經營者가 갖는 社會的 責任의 重大性을 強調한 것은 높이 評價해야 할 것이다.

우리 나라에서도 學者에 따라서는 文化와 傳統 및 價値觀을 달리하고 있는 「드러커」의 美國的인 經營理論과 實踐方法을 받아들이는 것에 異議를 提起할 수도 있겠지만 韓國企業이 國際化를 서두르는 現時點에서 「드러커」의 思考하는 바를 注視하는 것은 得이 많은 것이라는 데 異議를 提起하기 힘들 것이다. 또한 産業社會의 發展과 安定에 寄與해야 할 우리 나라의 經營者들도 「드러커」의 經營理念은 實踐해야 할 經營思想으로 認識되는 것이며, 이의 實踐은 自由世界의 모든 經營者들의 當面課題라고 말할 수 있을 것이다.