

인적 '가치창출'과 '인간가치' 창출: 경영의 철학적 기반*

배종석
고려대학교 경영학과 교수
(johngbae@korea.ac.kr)

본 논문의 목적은 경영학에 철학과 가치가 왜 중요한지 그리고 어떻게 통합되어 가야 하는지에 대한 기초작업을 하는데 있다. 이를 위해 이론적 기반으로 형식적인 측면에서는 자기실현적 예언을, 내용적인 측면에서는 인간역량관점을 제시하였다. 경영학도 철학적 기반의 선택에 따라서 결국 초기 관점이 현실화되는 자기실현적 예언의 성격을 지니고 있으므로, 초기에 어떤 철학적 기반을 가지느냐가 중요한 의사결정이다. 그리고 인간역량관점은 최근 증시되는 다양한 화두를 담아 내는 중요한 이론적 틀을 제공한다고 판단된다. 이런 맥락에서 경영학은 가치중립적이지 않고, 철학과 가치가 중요하다는 것을 설명하기 위해 5P 모델(철학, 원리, 관행, 사람, 성과)을 제시하고, 그 구성요소들을 설명하였다. 첫째로, 철학적 기반에 대해서는 존재론적 고민, 윤리적 기반, 인간본성에 대한 가정 및 인식론적 관점에서 간략히 설명을 하였다. 둘째로, 5P 모델에서 원리-관행-사람의 상호작용도 중요하데, 원리가 없는 관행의 도입은 방향성 없이 벤치마킹을 통한 동형화 현상이 될 가능성이 높기 때문이다. 또한 원칙 없는 행동은 방향성을 상실할 수밖에 없어서 한계가 있다. 마지막으로 5P 모델에서 바람직한 성과는 다차원성, 통약불가능성, 균형성 등의 특성을 가진다는 점을 제시하였다. 다음 절에서는 경영학의 두가지 경쟁적인 패러다임을 인적 '가치창출'(human 'value creation') 관점과 '인간가치' 창출('human value creation) 관점으로 구분하여 설명하였고, 경영학의 최근 경향은 후자에 속함을 설명하였다. 다음 절에서는 철학과 가치에 기반한 경영을 하면서도 지속가능한 경영시스템을 구축하기 위해 필요한 세가지 조건들을 설명하였는데, 그것은 (1) 최고경영자는 제도구축 역할을 해야 하고, (2) 전략도 가치에서 출발해야 하며, 그리고 (3) 사람관리 접근의 전환이 필요함을 설명하였다. 토론에서는 경영학과 인문학의 접촉점에 대한 논의를 한 후, 실무적인 시사점과 경영학 교육적 차원의 시사점을 논의하였다.

주제어: 경영철학, 인적 가치창출, 인간가치 창출, 인간역량관점(the capability approach), 인간본성, 경영 패러다임, 지속가능경영

I. 서론

철학자이면서 경영컨설팅을 하는 Tom Morris (1997)가 쓴 [If Aristotle ran General Motors (만약 아리스토텔레스가 GM을 경영한다면)]이라는 책이 있다. 이 책에서 그는 기업의 탁월성을 인간탁월성의 한 형태라고 주장한다. 이것은 자신이 하고 있는 일을 옳다고 생각하며 좋아하는 사람들에 의해

가능해진다. 그는 또한 주장하기를 이런 기업의 탁월성이 유지되는 것은 역시 사람에게 의해서인데, 이 사람들이 그들의 업무 속에서 인간경험의 네 가지 근본적인 차원인 지적, 심미적, 도덕적 및 영적 차원들을 존중하고 배양하는 문화에 의해 지지 받을 때 가능하다고 한다. 결국 기업의 탁월성은 사람의 탁월성이며, 이는 인간에 대한 근본적인 성찰에 대한 이해와 실행 속에서 가능해짐을 강조하는 것이다.

한국사회는 산업화와 민주화 과정을 동시에 비교

적 성공적으로 정착시킨 대표적인 나라 중의 하나다. 그것도 매우 빠르게 일구어낸 역사를 가지고 있다. 그로 인한 ‘급성장 후유증’은 아직도 우리 사회에 남아 있다. 여러 후유증 중에서도 본질과 가치추구에 대한 논의의 유보가 특히 두드러진다. 인간과 기업의 존재론적 설명, 기업이 어떤 사업을 왜 해야 하는지에 대한 사명론적 과제, 경영의사결정과 관련된 윤리적 판단, 경영의식에 대한 인식론적 이해 등과 같은 경영의 근본과 본질에 대한 다양한 철학적 질문들은 ‘선성장’과 ‘선경쟁력’ 확보라는 화두에 밀려 그 논의를 미루어 왔거나 외면하였다.

문제는 추상적 가치와 삶의 본질과 관련된 것들을 추구하려는 경향을 급작스럽게 맞이하게 되었다는 점이다. 즉 경영학과 경영현장에서 최근에 인문학에서나 다뤄질 수 있는 단어들이 영혼(Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010; Pfeffer, 2003), 사랑(Sisodia, Wolfe & Sheth, 2007), 공동체(Adler & Heckscher, 2006; Pfeffer, 2006), 행복(Fox, 2012), 인간(Pfeffer, 1998), 사회적 가치(Porter & Kramer, 2011) 등의 주제들이 대두되고 있다. 불과 얼마 전까지만 해도 경쟁력을 위해 핵심역량을 중심으로 한 ‘능한 기업’에 대한 관심이 집중되어 있었는데, 최근에는 위에서 언급한 근본에 대한 추구하고 관련된 ‘착한 기업’ 혹은 ‘바른 기업’에 대한 추구가 대두된 것이다.

이런 변화에 한국기업들은 그렇게 잘 준비되어 온 것이 아니다. 당황스러운 한국기업들이 이에 대해 대응하는 방식은 두 가지로 나타난다고 볼 수 있다. 그 하나는 한국기업 특유의 뚝심과 빠른 대응력으로 추상적 가치와 근본적 질문들에 대해서 조직적으로 ‘경쟁력을 위해서’ 추구하는 ‘수단적 접근(instrumental

approach)’을 하는 것이다. 예를 들면 기업의 사회적 책임 활동을 하면 성과가 좋아진다고 하니 기업이 도입하겠다는 입장을 견지하는 것이다. 또 다른 한가지 방식은 이에 대한 근본적 이해에 기반하여 시간과 비용이 들더라도 추상적인 내재적 가치(intrinsic value)를 수용하는 ‘규범적 접근(normative approach)’을 취하는 것이다. 물론 전자가 쉬운 방식이므로 더 많은 기업이 택하는 길일 수 있다. 그러나 그렇게 했을 때 바른 대응인지, 또 지속가능한 것인지 등에 대한 문제의식을 가지지 않을 수 없다.

경영학적 학문 관점에서 그렇게 잘 준비된 것은 아니다. 기업윤리 측면에서는 과목이나 학회가 있어서 계속 고민해왔지만, 경영의 철학적 접근 자체가 그렇게 한국에서 깊이 있게 다루어지지 않고 있다. 윤석철 교수의 [프린시피아 매네지멘타](1991)와 [삶의 정도](2011) 등에서 보여주듯이 개별적 시도가 없었던 것은 아니나, 학회차원에서 심도있게 다루어지지 못하였다. 외국에서도 이 분야가 그렇게 잘 정립되어 있지는 않으나 다양한 관련 전문서적들이 출판되어 최근 경향과 관련된 이슈들을 논의하고 있다(e.g., Clarkson, 1998; Koslowski, 2010; McCoy, 1985; Morris, 1997; Wren, 1972). 한편 전문학술지를 보면, 경영철학과 관련해서는 *Philosophy of Management*, *Philosophy of Social Sciences*, *Philosophy for Business* 등과 같은 것이 있다. 기업윤리와 관련해서는 *Business Ethics Quarterly*, *Journal of Business Ethics*, *Business Ethics: A European Review* 등이 있다.¹⁾ 한국의 경우도 단순히 관련변수를 포함한 실증 연구를 하는 것을 넘어서 경영학에 대한 비판과 경영교육이 가지는 한계를 고려한 경영학적 접근을 논

1) 물론 좀 더 광범위하게 사회과학 전반에서 살펴 보면, *Philosophy & Public Affairs*, *Economics and Philosophy*, *Journal of Social Philosophy*, *Journal of Political Philosophy* 등이 이러한 주제들과 관련 있는 저널들이다.

의하는 장을 확보하는 것이 필요해 보인다.

이런 맥락에서 본 논문은 다음과 같은 문제인식에
서 출발하였다. 경영학의 최근 변화와 경향들을 보
면 영혼에 대한 관심, 사회적 책임의 강화와 사회적
가치창출에 대한 관심, 착한 기업과 사랑받는 기업
에 대한 강조, 주주 자본주의에 대한 반성과 그것에
따른 기업이해 등 다양하고 새로운 제안들이 제시되
고 있다. 이런 경향들을 어떻게 평가하고 해석할지
에 대해 그렇게 잘 정리되어 있지 않다. 최근 경영학
패러다임에 대한 변화를 보다 근본적인 접근을 통해
해석할 수도 있고, 환경적 측면에서도 볼 수 있다.
본 논문의 문제인식은 최근 경영(학)의 변화에 대한
경영학 및 경영의 대응방식과 관련하여 환경에서 출
발하여 문제를 풀어가는 접근은 한계가 있다고 보고
경영의 근본 및 본질에서 출발할 필요가 있다는 점
을 부각시키려고 한다. 나아가 본 논문은 또한 여러
경영환경의 위기를 극복하고 경쟁력을 제고하기 위
한 시도는 어떠한지 하는지에 대해서도 논의해보고
자 한다. 이 논의 역시 앞에서 주장한 철학과 가치에
기반한 관점에서 접근하려고 한다.

따라서 본 연구의 목적은 이런 문제인식과 연결하
여 영속적 조직을 구축하기 위한 경영의 본질적 문
제를 고찰하는데 있다. 즉, 경영의 철학적 논의를 위
한 기초작업을 시도하는 데 그 목적이 있다. 이 목적
을 위해서 경영에 대한 정의를 나름대로 제시한 후,
그것에서 철학적 기반이 되는 부분이 어떻게 근본적
인 이슈들과 연계될 수 있을지를 논할 것이다. 앞서
설명한 새롭게 대두된 인문학적 주제들을 제대로 읽
어내는 것은 매우 어려운 과제이다. 본 연구에서는
'인적 가치창출'과 '인간가치 창출'이라는 두 관점으
로 대별하여 설명한 후, 최근의 경향은 '인간가치 창
출' 관점으로 파악될 수 있음을 설명할 것이다. 나
가 철학적 기반을 고려하면서 동시에 심한 환경변화

에 대응할 지속가능한 경영시스템을 구축하기 위한
조건들에 대해서 논의하려고 한다.

본 논문을 통하여 기여하고자 하는 것은 위의 연
구목적과 관련하여 다음과 같이 정리할 수 있다. 첫
째로 그 동안 인문학에 대한 관심의 고조와 경영학
에 변화가 필요하다는 주장들이 있어 왔는데, 본 연
구를 통하여 그 가교를 위한 기초적인 작업을 시도
하려고 한다. 왜 인문학 공부를 해야 하는지, 경영학
과는 어떻게 연결되어야 하는지를 잘 설명해주는
못하고 있는 실정이다. 인문학은 '인간에 대한 학문'
이며, 인간됨의 본질에 대한 교육을 통해 아레테
(Aretē, 탁월함)의 삶을 살게 하는 목적을 가지고
있다 (김상근, 2013). 본 논문은 이 점에 착안하여
이런 인문학을 경영학과 어떻게 연결시킬 수 있는
지에 대한 탐색적 시도를 하고자 한다. 이를 통해 향후
두 학문 전통간의 연계를 보다 효과적으로 시도할
수 있는 계기를 제공할 수 있을 것이다. 둘째로, 앞
에서 언급한 최근 대두되고 있는 다양한 새로운 주
제들을 어떻게 경영학에서 해석하고 평가할 지가 매
우 중요한 과제로 대두되었다. 이들 사조들을 따라
가는 것만이 능사는 아닐 것인데, 이에 대한 지혜로
운 판단과 대응이 요구되므로 본 논문은 이런 부분
에서 나름대로 기여를 하고자 한다. 마지막으로 환
경의 변화와 한국기업들의 경쟁력 제고를 위한 다양
한 방향의 모색이 요구되는 시점에서 어떤 관점에서
접근해야 하는지에 대한 시사점을 제공하려고 한다.

이런 연구목적을 이루기 위해 본 연구는 문헌연구
에 의존할 것이다. 다루는 주제와 내용의 성격상 문
헌리뷰는 가장 중요한 근간이 될 것이다. 다양한 관
련 문헌에 대한 검토, 해석, 평가 등이 있어야 일관
된 주장을 할 수 있을 것이기 때문이다. 본 연구에
포함될 문헌은 경영과 철학의 연계성을 시도한 문
헌, 자유주의, 공동체주의 및 공화주의 등과 관련된

정치철학 관련 문헌, 기존 경영학과 경영학 교육에 대한 비판적 시각과 관련된 문헌, 최근의 경영학 경향과 관련된 문헌 등이다.

본 논문의 구성은 우선 첫 파트에서 철학과 가치에 기반한 경영학의 기본틀을 철학적 기반, 원리, 관행,²⁾ 사람 및 성과라는 모델로 제시하려고 한다. 다음으로 경영학의 경쟁적 패러다임을 '인적 가치창출'과 '인간가치 창출'이라는 두 관점으로 정리하여 최근 경향을 해석할 것이다. 그런 후에 이런 철학적 기반과 가치에서 출발하여 지속가능한 경쟁력 있는 조직을 구축하는 방안에 대한 논의를 하려고 한다. 마지막 부분에서는 향후 연구와 실무를 위한 시사점들을 도출하고 앞에서 제시한 내용을 바탕으로 토론하려고 한다.

II. 철학과 가치에 기반한 경영학

이제 본 절에서는 경영학을 철학과 가치에 기반한 것으로 규정하고 그 틀을 제공하려고 한다. 경영에 있어서 두 가지 중요한 과제는 내적통합(internal integration)과 외적적응(external adaptation)이라고 할 수 있다 (Christensen, 1999). 내적통합은 조직 아키텍처에 해당하는 구조, 문화, 과정, 시스템 등과 같은 중요한 요소들 간에 정합성을 가지고 일정한 패턴을 가진 구성형태(configuration)를 가짐과 동시에, 구성원들이 이념과 가치 등에 의해 조직에 대한 정체감과 소속감을 갖게 되어 일관성 있는 태도와 행동을 표출할 수 있도록 해주는 기반이 될 것이다. 반면 외적적응은 경영환경의 변화

에 기업이 어떻게 잘 적응해가는가에 대한 것이다. 즉, 일반환경, 과업환경 등의 변화에 기업이 경쟁력을 갖추기 위해 혁신과 변화 등을 꾀하는 것을 의미한다. 이 두 가지는 모두 중요하다. 아무리 내적통합을 이루고 있어도 외부환경에 민감하게 적응해가지 못하면 도태될 가능성이 있을 것이다. 역으로 외부환경에는 민감하게 대응하지만 내적통합을 이루지 못하여 조직이 쉽게 와해되거나 일관되지 못한 정책 선택으로 인해 정책이나 관행간 갈등과 비적합성이 나타나 정체성을 상실할 가능성도 발생할 수 있다. 그렇기 때문에 경영변화의 문제를 외적적응으로만 규정할 수는 없을 것이다. 그럼에도 불구하고 많은 연구들은 내적통합보다는 외적적응에 집중하는 경향을 보여왔다. 따라서 본 연구는 경영의 근본에 기반한 핵심원리의 강한 작용과 관련된 내적통합 문제를 함께 고려하는 것이 중요하다는 인식에서 출발한다.

이런 맥락에서, 본 연구는 환경의 변화(기술, 시장, 일반적 환경 등)에서 출발하지 않고 근본적 이념에서 출발하려고 한다. 즉, 경영의 근본(대전제, 이념 혹은 철학적 기반)에서 핵심원리나 가치로 이어지고, 이것을 가지고 경영현실을 파악하는 것으로 이어지는 관점을 취하려고 한다. 본 연구에서는 경영에 대한 정의를 철학적 기반에서 연유된 원리에 연계된 관행을 구축하여 사람들이 바람직한 성과를 추구해가는 과정으로 파악하고자 한다. 다르게 표현하면, 철학적 기반에 영향을 받는 원리-관행-사람의 상호작용을 통해 바람직한 성과를 추구해가는 과정으로 경영을 개념화하고자 한다. 여기에서의 암묵적 가정은 경영의 근본, 즉 대전제나 철학적 관점이 이런 경영의 과정에 영향을 미친다는 점이다. 이런 점에서 본 연구의 기본틀은 철학적 기반(philosophical

2) 일반적으로 practice를 '제도'라고 말할 수 있지만, 본 논문에서는 institution을 '제도로 사용하기 때문에 practice는 '관행'으로 사용하고자 한다. 그러나 문맥 흐름상 큰 지장이 없는 경우에는 practice를 '관행' 혹은 '제도로 같이 사용하고자 한다.

base), 원리(principle), 관행(practice), 사람(people) 및 성과(performance)라는 다섯 가지 P로 시작하는 요소(5Ps)로 구성된다고 볼 수 있다(그림 1 참조). 따라서 최근 경영학의 변화를 철학적 기반의 변화로 파악하고, 어떤 연계성을 가지는지를 밝힐 것이다. 그런 후에 경영 패러다임이 바람직한 성과에 어떤 영향을 미칠 수 있는지를 논할 것이다.

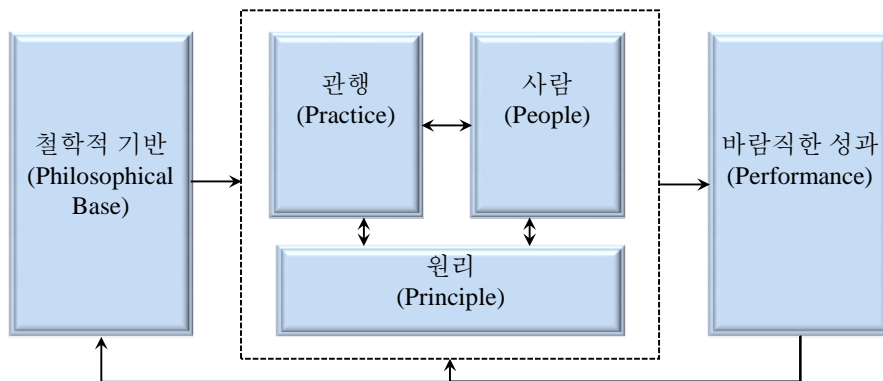
5P 모델은 크게 세 부분으로 나뉘어질 수 있는데, 결과로서의 성과와 그것을 이루어 내는 경영 시스템(원리, 관행 및 사람), 그리고 경영시스템의 기초가 되는 철학적 기반 등으로 구분해볼 수 있을 것이다. 이제 이 세 가지에 대해 간략히 논의한 후, 경영학 세부분야에 어떻게 적용될 수 있는지에 대해 다루려고 한다.

2.1 철학적 기반

경영학을 포함한 사회과학이 가치중립적이라고 주장하는 것은 이미 그 힘을 상실하였다. 가장 객관적이고 합리적 접근을 하며, 윤리와는 상관없는 학문

처럼 여겨지는 경제학도 사실은 가치 및 윤리와의 분리가 처음부터 있었던 것은 아니다. 시오노야 유이치(2006)는 [경제와 윤리]라는 책에서 경제와 윤리의 관계가 역사적으로 어떻게 변해왔는지를 네가지 단계로 구분하여 설명하고 있다. 첫번째 단계는 도덕적 경제의 시대로, 고대와 중세에 해당하며 윤리가 경제를 구속했다. 두번째 단계는 자유방임 경제의 시대인데, 근대에 해당하며 기존의 도덕규범을 추출하여 경제가 지배적인 상태였다. 19세기 중반부터 20세기에 걸쳐 나타난 세번째 단계는 계획통제 경제로서 규제없는 경제의 폐해를 극복하고자 국가가 개입하고 통제하는 시기를 다시 맞게 되었다. 이런 일련의 변화 이후에 제3의 길을 모색해야 한다고 주장한다. 이런 주장은 [자본주의 4.0]에서도 유사하게 언급된다(칼레츠키, 2011).

경영학에서도 마찬가지로이다. 경영 패러다임의 변화를 보면 경영에 규범적 성격이 강조되다가 사라지고 다시 등장하는 사이클을 보여주었다. 초기에 어떤 철학적 관점을 가지느냐에 따라서 경영 시스템의 성격은 매우 달라질 것이다. 이것은 자기실현적 예언으로 잘 설명이 된다. 자기실현적 예언이란 어떤



〈그림 1〉 경영의 기본틀로서의 5P 모델

상황에 대한 초기에 잘못 규정한 것이 특정 행위를 유발하고 그 행위가 원래 잘못된 개념을 사실로 만드는 그런 예측을 말한다 (Merton, 1948). 자기실현적 예언은 개인과 집단수준(Merton, 1948), 조직수준(Ferraro, Pfeffer, & Sutton, 2005), 국가수준(Wood, 1972), 심지어 글로벌 수준(Bae, 2012)에서도 발생할 수 있다. 이 논문에서 관심을 가지는 조직수준에서는 경영관행을 도입할 경우 흔히 일어난다. 예를 들면, 인간과 조직에 대한 가정에 따라 상이한 조직시스템을 설계할 수 있는데, 이런 초기의 가정은 예측된 행동을 상정할 수 있다. 그런데 실제로 도입된 시스템이 영향을 주어 나타나는 실제의 행동을 보면 예측된 행동과 일치하는 경향을 보이는데, 이렇게 되면 결국 초기의 인간과 조직에 대한 가정이 더 강화되는 과정을 거치게 된다(Bae, 2012; Ferraro et al., 2005).

그런데 본 논문에서는 사회과학에 속하는 경영학이라는 학문자체가 자기실현적 예언에 의해 설명될 수 있다는 것을 강조하려고 한다. 경제학과 인접학문에서 많이 사용되어지는 자기이익(self-interest) 추구라는 것도 사실 사회적으로 형성된 자기실현적 예언의 영향이라는 주장이 있다(Miller, 1999). 예를 들면, 경제학을 전공하거나 경제학을 배운 학생들은 그렇지 않은 학생들에 비해서 자기이익 추구 규범이 더 잘 형성되어 있어서 무엇이 적합한 행동 인지를 배운 것에 따라 행동하는 경향을 보이기 때문에, 보다 많이 무임승차자가 되거나 더욱 더 자기이익 추구 행위를 나타낸다는 것이다(Carter & Irons, 1991; Marwell & Ames, 1981; Miller, 1999). Ghoshal(2005)은 나쁜 이론이 좋은 경영 제도를 파괴한다고 주장하면서 Williamson(1975)의 거래비용이론을 신랄하게 비판한다. 그는 나쁜 이론이 되는 원인을 분석하면서, 우선 경영학이 물

리학을 모방하다가 협의의 실증주의적 접근을 하게 되었고, 특정 이념이 지배적이게 되면서, 이 두가지가 이중적 해석 과정을 가지게 되면서 자기실현적 예언에 빠지게 되었음을 설명한다. 특히 사회과학의 경우 연구대상인 사람과 사회가 가만히 있는 것이 아니라 초기 이념과 가정에 영향을 받기 때문에 움직이는 표적처럼 변하는데, 연구자는 이미 초기 이념에 의해 교육된 대상을 연구하기 때문에 결국은 원하는 결과를 얻게 되는 현상을 발견하게 된다. Ghoshal(2005)은 또한 극단적인 가정과 복잡한 현상의 부분적 분석에 기반한 과도한 진리 주장이 나쁜 이론을 가져오게 한다고 주장한다. Ferraro et al.(2005)도 같은 맥락에서 경제학과 Williamson(1975)의 거래비용이론 등이 사회과학에서 지배적인 이론으로 대두된 것은 자기실현적 예언의 결과라고 주장한다.

자기실현적 예언과 관련된 이상의 내용을 살펴보면, 사회과학은 초기에 어떤 철학적 기반을 견지하느냐에 따라서 이론과 그에 따른 관행의 도입이 영향을 받게 되고, 그로 인해 기대되는 예측된 행동과 관찰된 행동의 일치로 인해 초기의 철학적 기반이 강화되는 과정을 가지게 된다. 따라서 경영학도 철학적 기반의 선택에 따라서 경영학의 성격이 달라짐을 알 수 있다.

경영에 철학적 기반이 필요하다는 말은 매우 포괄적이다. 우선 철학이라는 단어는 어원상 “지혜의 사랑”이다. 철학의 영어단어 philosophy는 두개의 고대 그리스 어근에서 볼 수 있는데, 그것은 사랑(love of)을 의미하는 *philo*와 지혜(wisdom)를 의미하는 *sophia*의 합성어이다. 따라서 이것은 전인적인 사람에 관심을 가지고 이들에 대해 보다 근본적이면서 통합적으로 접근하는 것을 추구하는 것으로 볼 수 있다. 집을 짓는 것으로 비유하자면 아름답

고 기능적인 좋은 집이 오래 지속되도록 기반을 튼튼하게 다지는 것이라고 볼 수 있다. 경영의 철학적 접근이라고 할 경우 몇 가지 중요하게 고려되어야 하는 요소들이 있다. 그것은 기업의 존재이유에 대한 존재론적 고민, 기업경영과 관련된 윤리학적 기반, 인간본성에 대한 가정, 경영지식에 대한 인식론적 성격 등이다. 이런 주제 하나하나가 중요하고 긴 설명을 요하는 것들이라 모든 주제들을 충분히 하나의 논문에 담아낼 수는 없을 것이다. 따라서 본 논문에서는 향후 연구의 출발적 성격을 가지고 본 논문의 목적에 관련된 이슈 중심으로 전개해가려고 한다.

첫번째 이슈는 기업의 존재론적 고민이다. 기업이 존재하는 본질적인 목적은 인류의 삶을 보존하고 향상시키는 것이다(Collins & Porras, 1994). 기업의 존재론적 고민과 관련해서는 기업을 경제적 기관(economic institution)으로 볼 것인가, 아니면 사회적 기관(social institution)으로 볼 것인가의 대비에서 출발해볼 수 있다. 경제적 기관으로 개념화를 하는 입장에서는 Milton Friedman(1982)이 주장하듯이 기업은 이익추구의 수단이며, 주주에 대한 계약적 의무로서 이익을 극대화하는 것이 기업의 목적이다. 따라서 이 관점에서 보면 시장에서 경쟁력을 갖추기 위해서는 조직을 시장처럼 만들어야 한다. 반면 사회적 기관으로 개념화 하는 입장에서는 기업은 가진 재능을 발견하고 개발하여 활용할 수 있는 곳이고, 이해관계자와 사회적 맥락 속에서의 기업을 파악한다. 이 때는 '시장에서 경쟁력을 가지려면 조직은 철저히 시장과는 달라야 한다'는 입장을 견지한다.

둘째, 기업경영과 관련된 윤리적 기반에 대한 논의를 할 수 있다. 기업윤리와 관련된 철학적 사조는 매우 많고 다양하다. 예를 들면, 정의에 대한 여섯가지 이론³⁾(Lebacqz, 1986)이 그 중 하나이다. 기업윤리와 도덕과 관련된 다양한 책들이 있는데, 자본주의의 출발점으로 보는 국부론의 저자인 애덤 스미스의 도덕감정론(애덤 스미스, 1996)과 도날드슨의 저서(Donaldson, 1982), 그리고 대륙철학과 연계시킨 저서(Painter-Morland & Bos, 2011) 등이 있다. 여기서의 이슈는 칸트의 실천이성 비판에서 말하는 '우리가 무엇을 행해야 하는가?' 대한 질문과 관계된다. 인문학의 역사에서 살펴본다면 로마시대의 리더들이 갖추기를 원했던 윤리적이면서 선한 삶, 도덕적 삶의 의무 등과 연관이 있다(김상근, 2013).

셋째, 인간본성에 대한 가정에 관한 것이다. 이 논의에서는 인간의 개인성과 사회성의 조화, 인간의 가능성과 취약성의 조화 등을 함께 다룰 필요가 있다. 그리고 지나친 낙관주의나 비관주의적 관점에서 논의되던 것들을 인간의 역량측면, 동기측면, 그리고 관계성 측면을 함께 고려했을 때 어떻게 대별되는지, 이런 구분에 따라서 경영 패러다임은 어떻게 달라질 수 있는지 등에 대해 살펴볼 필요가 있다. 인간 취약성에 대한 수용여부, 합리성에 대한 수용여부, 개인성의 수용여부 등에 따라 매우 상이한 인간에 대한 인식론을 전개해갈 수 있다. 인간에 대한 가정에 대한 잠정적 결론은 인간의 다양한 차원의 개현이 이루어졌다는 점이다. 즉, 인간의 합리적 측면, 감성적 측면, 관계적 측면, 영적 측면 등이 지속적으로 추가되면서 더 통전적으로 설명되고 있다고 볼

3) Lebacqz(1986)는 정의와 관련된 철학적 및 신학적 관점을 여섯 가지로 분류하여 정리하면서 대표적인 인물 혹은 단체를 제시하고 있는데, 그것들은 공리주의(John Stuart Mill), 사회계약론(John Rawls), 자유지상주의의 소유권이론(Robert Nozick), 가톨릭 관점(The National Conference of Catholic Bishops), 개신교 관점(Reinhold Niebuhr), 그리고 해방신학 관점(Jose Porfirio Miranda) 등이다.

수 있다. 그러나 그 정도와 성격에 대한 부분은 대립적 입장이 여전히 공존하고 있다.

마지막 이슈는 경영지식에 대한 인식론적 차이에 대한 것이다. 노나카와 다케우치(1998: 59)는 서구 경영철학의 역사를 “지식의 과학적 견해에 대한 인간적 견해의 반복적인 도전의 역사”로 규정하고, 인식주체와 인식의 대상인 사물(객체) 사이의 데카르트적 이분법을 극복하고자 하는 노력이 반영된 것이라고 설명한다. 이들은 그런 후 일체성을 강조하는 일본의 전통과 서구전통이 상호보완적이 될 수 있음을 제시한다. 결국 주체가 대상을 수동적으로 받아들이는지, 주체의 능동적 참여가 있는지, 인식의 능력이 어떠한지 등에 따라서 논의가 매우 달라질 것이다. 다른 한편, 경영지식은 다른 학문의 지식과는 다른데, 가령 물리학과 같이 무기물을 다루는 경우는 인과적 설명(causal explanation)이 가능하고, 생물학과 같이 유기물을 다루는 경우는 인과적 설명과 기능적 설명(functional explanation)이 가능하며, 경영학과 같은 사회과학은 의도적 설명(intentional explanation)은 가능하지만 인과적 설명과 기능적 설명은 그렇게 확실하게 가능한 것이 아니며, 예술계통은 이들 세가지 설명이 모두 어렵다는 점을 지적하고 있다(Ghoshal, 2005). 그런데 이런 경영학을 자연과학처럼 다루게 되면 많은 왜곡이 일어날 수 있음을 지적한다. 따라서 경영지식에 대한 성격, 지식창출의 방식, 사람을 대상으로 할 경우의 이중적 해석 등 다양한 이슈들에 대한 논의가 필요하다.

2.2 원리, 관행 및 사람의 상호작용

원리, 관행 및 사람은 함께 묶어서 설명하려고 한다. 이 세가지 요소들이 어우러져 실체로서 제도조

직 혹은 기관(institution)을 이룰 것이다. 원리와 관행의 연결은 추상화 수준(level of abstraction)의 문제로 지침원리에 따라 관행의 도입이나 변경이 이루어진다고 보면 이 연결은 사람의 역량과 행동에 영향을 주는 경영시스템이라고 볼 수 있다. 원리와 사람의 연결로 보면 사람들의 태도와 행동에 영향을 미치는 가치의 문제이므로 경영문화와 관련이 된다.

여기서 원리는 핵심가치와도 관계되는데 경영의 방향성을 제시하는 지침이 된다. 경영에 적용될 보편적 원리 혹은 가치의 도출이 존재하는가? 이 논의 자체는 가치의 체계, 지배적 가치, 가치의 변화 등 다양한 까다로운 주제와 연계가 되어 어려운 과제이다. 그럼에도 불구하고 한가지 제안하고자 하는 것은 최근 한국에서 제시된 창조(creation), 책임(accountability), 배려(benevolence), 공의(justice) 및 신뢰(trust) 등의 원리이다 (배종석·박철·황호찬·한정화, 2010). 이런 다섯개 원리가 경영에 적용되는 방식은 크게 두가지로 나누어 설명할 수 있다. 한가지 방식은 이들 다섯개를 선별적으로 강조하는 방식이다. 가령 철학적 기반의 선택에 따라서 다섯가지 중에서 선택되는 원리의 조합이 달라질 수 있는 것이다. 예를 들면, 조직화 원리(organizing principle)로 제시되는 시장원리, 위계원리, 공동체원리(Adler & Heckscher, 2006) 등에 따라 선택되는 원리가 달라질 수 있다. 공동체 원리에 기반한 조직화 방향은 공동체주의 관점과 연계되는데, 주로 강조되는 가치는 배려(특히 호혜성), 신뢰 등이 될 수 있다. 반대로 시장원리는 철학적 기반으로 자유주의와 연계될 것인데, 이 경우는 창조(특히 자유), 책임 등이 핵심적인 가치로 사용될 수 있을 것이다(배종석·김민수·김양민·배종훈·오홍석, 2009). 경영을 위한 원리 적용의 두 번째 방식은 다섯 가지 원리를 동시에 사용하되, 원리의 성격

을 달리하는 경우이다. 예를 들면, 자유주의적 관점을 취하는 기업이라면, 창조에 포함되는 자유의 개념을 이사야 벌린이 제시한 '간섭 없음'을 의미하는 소극적 자유(negative freedom)의 개념(Berlin, 2002)으로 사용하고, 공화주의적 관점을 취하는 기업일 경우 창조의 원리에 포함되는 자유의 개념을 필립 페티이 제시한 '지배 없음'을 의미하는 비지배 자유(freedom as non-domination) 개념(Pettit, 1999)으로 사용할 수 있을 것이다. 이렇게 되면 다섯가지 핵심원리는 보다 보편적으로 사용 가능한 원리들이 될 수 있을 것이다.

관행(practice)은 위에서 논의된 원리에 따라 결정이 된다. 가령 성과에 따른 인센티브 제도는 공동체원리에 기반할 경우와 시장원리에 기반할 경우에 따라 매우 다르게 설계될 수 있다. 시장원리에 기반할 경우 공동체원리에 기반한 경우에 비해 개인성과에 따라서 차별화가 심하게 되도록 설계될 수 있다. 이런 개별제도들이 묶여서 하나의 인사시스템을 구성할 경우는 시장형의 경우 스타형, 공동체형의 경우 헌신형 등의 구성형태를 이룰 수 있을 것이다(배종석 외, 2009). 고용보장성도 달라지는데, 자유주의에 기반한 시장원리가 지배적인 경우는 노동시장 유연성을 추구하고 저성과자에 대한 관리가 있기 때문에 고용보장성은 제공되지 않지만, 공동체주의에 기반한 사람관리를 하는 경우는 강하게 제공하는 경향을 보이게 된다.

사람(people)의 경우 앞서 설명한 바와 같이 데카르트(DeCarte)의 이분법적 접근에 따라 주체와 객체로 분리하는 경향이 있다(노나카·다케우치, 1998). 본 논문의 모델에 따르면 관행에 영향을 받는 관리대상으로서의 사람이기도 하지만 원리를 도출하고 관행을 만들어가는 주체이기도 하다. 그럼에도 불구하고 앞서 설명한 원리와 관행과의 연관성을 고려한다면 인간

에 대한 가정, 요구되는 태도와 역량에 있어서 일정한 패턴과 방향성이 있어야 한다. 인간에 대한 인식론적 측면에서 보면 앞서 시장원리와 관련된 인간은 개인주의적, 낙관적, 이기적 존재로 규정할 수 있다. 반면 공동체원리에 기반한 접근은 관계적, 비관과 낙관 혼합적, 그리고 공동선도 추구하는 존재로 상정할 수 있다. 이 관점은 낙관과 비관을 동시에 수용하는 Nussbaum(2011)입장과 역동적 혹은 개발적 입장(dynamic/developmental view)을 취하면서 지속적인 갈등으로 묘사한 Etzioni(1996)의 입장과도 맥을 같이 한다.

2.3 성과의 재규정

경영은 바람직한 성과를 탁월하게 추구해가는 과정이다. 즉 경영은 성과차이를 추구하는 과정이다. 이것이 기업이론에서의 성과차이이론(theory of the firm performance difference)이다. 경쟁사보다 더 나은 성과를 추구해가기 위해 핵심역량을 통한 차별적 경영을 추구해가는 것이 경영의 핵심과제 중 하나이다. 성과차이는 물론 조직의 역량(organizational capability)에 의해서만 결정되는 것은 아닐 것이다. 경쟁사의 역량(competitors' capabilities)과 제도, 시장, 정부 등과 관련된 제도적 환경(institutional context)도 함께 영향을 미칠 것이다(cf., Barney, 1991; Porter, 1980).

그런데 경영의 근본을 논의할 때 중요한 것은 바람직한 성과의 개념화와 관련된 것이다. 경쟁사에 비해 상대적으로 더 나은 성과를 추구해야 하지만 어떤 성과를 추구해야 하는가에 대한 질문은 보다 근본적이다. 이런 맥락에서 최소한 세가지 조건들을 갖추는 것이 중요할 것이다. 첫번째 조건은 성과의 다차원성(multidimensionality)이다. 다양한 이해

관계자들이 생각하는 성과들이 함께 추구되는 것이어야 함을 내포한다. Sen이나 Nussbaum은 인간 역량관점(the capability approach)을 논의하면서 한 국가의 발전지표는 인당국민소득으로만 보아서는 안되고 다양한 삶의 질을 고려해야 한다고 주장한다. 인당국민소득으로만 보면 공리주의적 관점에 빠질 우려가 있다. 즉 지수는 올라가서 한 국가가 잘사는 것으로 보이지만, 그 내부를 살펴보면 부의 불평등이 존재하거나 개인의 역량이 전혀 개발되지 않거나 발전되지 않은 가운데 국가전체 소득만 향상되는 것을 발전으로 간주하는 오류를 범할 수 있다. 이와 마찬가지로 기업조직의 성과를 이익이나 주주가치 등으로만 보지 않고 다양한 차원을 포함시켜 논의하는 것이 중요한 이슈가 될 것이다. 두번째 조건은 이들 차원의 통약불가능성(incommensurability)이다. 이것은 다차원으로 도출된 성과의 각 차원들끼리 비교되거나 상쇄될 수 없음을 의미한다. 국가 차원에서는 인당국민소득을 높였다고 국민들의 삶의 질이나 행복수준을 낮춰도 되는 것은 아니다. 기업 차원에서는 이익이 많이 난다고 해도 직원의 행복수준이나 노동의 의미를 희생시켜서는 되지 않는다는 것을 의미한다. 마지막 세번째 조건은 균형성(balance)이다. 이것은 학습과 성장, 내부프로세스, 고객 및 재무적 차원이 균형을 이루어야 한다고 주장하는 균형성과표(balanced scorecard: BSC)에서 강조되어 왔다.

물론 이 논의는 여기서 끝나지 않는다. 이 세가지 외에 필요한 다른 조건들은 무엇인지에 대해, 그리고 바람직한 성과의 세가지 조건의 각 내용자체에 대해 더 논의가 필요하다. 가령, 다차원성이라고 했을 때 어떤 차원을 몇 가지로 도출하면 되는지, 균형성이라고 했을 때 어느 정도가 되면 균형인지 등과 같은 수많은 구체적인 실증적 이슈들이 있을 것이

다. 여기서 우선 중요한 것은 각 조건들을 추구하고 수용하는 것 자체이다. 이런 것들을 정하는 것 자체가 정치적 과정이고 또한 경영의 근본적인 것을 논의하는 출발이 될 수 있다.

2.4 경영의 5P 모델의 적용

경영의 5P 모델을 경영학 세부분야(예, 인사조직, 마케팅, 재무, 회계 등)에 어떻게 적용할 수 있는지, 그리고 이론의 검증을 위해 어떻게 실증적 분석을 진행할 수 있는지에 대한 설명을 덧붙이는 것은 중요할 것이다. 그러나 이런 시도를 함에 있어서 두 가지 정도의 주의는 요구된다. 첫째, 모든 경영학 세부분야가 이런 철학적 논의에서 동일한 수준으로 적용될 수 있는 것은 아닐 것이다. 인문학과 사회학에 더 근접하는 분야가 있고, 덜 연계된 분야가 있어서 철학적 논의의 적용 방식이나 정도는 달라질 것이다. 둘째, 실증분석을 함에 있어서 5P가 동시에 적용되는 방식은 아닐 것이다. 5P 모델의 다섯 가지 구성요소 중에서 일부가 적용되어 실증연구로 이어질 수 있을 것이다. 이런 전제하에서 몇 가지 적용가능성에 대해 논의해보고자 한다.

5P 모델을 인사조직 분야 연구에 적용한 사례는 쉽게 찾아볼 수 있다. 예를 들면, 배종석 외(2009)의 연구에서는 자유주의와 공동체주의의 패러다임을 가지고 기업이론, 지배구조, 사회적 자본 및 인적자원관리 등에 적용하여 논의하였다. 이것은 철학적 기반과 인간에 대한 인식에 따라서 경영 시스템이 어떻게 다를 수 있는지에 대한 것이므로 5P 모델과 연관성이 높다. 한편 정치철학 중 공화주의 이론을 가지고 기업의 경영과 지배구조에 적용한 연구(Bottomley, 2007; Manville & Ober, 2003)도 한 예가 될 수 있겠다. 그리고 뒤에서 설명되는

제도구축과 최고경영자의 리더십, 전략에 대한 접근, 사람관리 모델 등도 인사조직 분야에서 적용 가능한 주제들이다. 마케팅 분야 연구에서도 철학적 기반에 대한 논의는 Shelby Hunt가 쓴 책과 논문들에 잘 나타나 있다(Hunt, 1976; 1983; Hunt & Vitell, 1986). 규범적 이론(normative theory)과 실증적 이론(positive theory)의 구분을 통해 마케팅 연구의 과학철학적 의미와 연구방향을 제시한 측면이 부각될 수 있겠다. 특히 Hunt & Vitell (1986)은 도덕철학에서 중요한 두개의 규범적 윤리 이론인 의무론(deontological theories)과 목적론(teleological theories)을 설명한 후, 이 이론들이 마케팅 윤리의 실증적 이론에 반영되어야 함을 논의하였다.

철학적 논의는 사람과 연계된 인사조직과 마케팅 분야뿐만 아니라 정도의 차이는 있을지라도 재무나 회계에도 적용 가능할 것이다. 가령 주주중심 관점(shareholder approach)에 따른 관리방식과 이해관계자 관점(stakeholder approach)(Clarkson, 1995; Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984)에 따른 관리방식은 매우 상이하다. 따라서 이런 두가지 기업관은 경영 전반에 영향을 미치기 때문에 재무나 회계의 영역도 이런 관점에서 자유롭지는 못할 것이다. 어느 관점을 선택하느냐에 따라서 5P중 하나인 성과(performance)에 대한 정의가 다를 것이며, 책임 측면에서 누구에게 어떤 내용으로 기업이 책임을 져야 하는지에 대한 내용이 상이하다. 또한 자본비용의 성격, 사회적 책임 투자나 가치투자 등도 일정한 방향성이 포함된 재무적 이슈들이다. 회계 분야는 정보불균형을 없애고 객관성과 중립성을 강조하여 믿음만한 정보를 관련자들에게 제공한다는 측면에서는 비교적 가치로부터 자유로운 것처럼 보이지만 꼭 그렇지만은 않다. 세무회계, 재

무회계, 회계감사 등은 주주와 채권자와 같이 비교적 다양한 이해관계자들을 대상으로 정보를 제공한다. 그러나 관리회계는 경영자가 기업에 대해 어떠한 관점을 취하는가에 따라 정보의 초점이 달라질 수 있을 것이다. 예를 들어, 최근 지속가능 경영을 위한 경영전반에 대한 정보를 창출함에 있어서 균형성과표(BSC)의 활용이나 환경문제나 사회적 책임 등 다양한 경영영역들을 포괄하는 정보를 아우르는 측면이 부각될 수 있다. 이런 측면에서 보면 기업에 대한 관점과 전략적 방향성에 따라 정보의 성격과 범위가 달라질 여지가 있는 것이다.

이제 5P 모델을 어떻게 실증적인 연구에서 활용할 수 있을지에 대해 간단히 논의하려고 한다. 앞서 설명한 바와 같이 5P 모델의 요소들을 모두 포함하는 실증연구는 어렵기 때문에 필요한 부분들을 활용할 수 있을 것이다. 경영의 철학적인 두 패러다임으로 제시된 인적 '가치창출'과 '인간가치' 창출 관점을 활용하여 한국기업을 분석한 연구(Bae & Ok, 2012)가 실증연구의 예가 될 수 있을 것이다. 이 연구에서는 1980년대 초반에 사업을 시작하여 지난 30년간 생존한 77개 기업을 대상으로 '교육개발 정도'와 '인간가치 맥락'의 상호작용을 분석하였는데, 이 두 가지 변수가 함께 존재할 경우 생산성과 ROS(return on sales)가 높아짐을 보였다. 또한 두 철학적 관점을 활용한 시스템 비교나 혹은 경영원리의 선택에 따른 시스템의 구분, 그리고 이런 구분이 성과에 미치는 영향 등이 실증연구에 포함될 수 있을 것이다.

2.5 소결론

경영학도 여타의 사회과학과 마찬가지로 가치중립적이지 않다. 또한 환경결정론적 접근이 아니라 경영의 근본과 본질적 접근을 하는 것이 중요하다. 따

라서 경영학은 철학적 기반, 원리, 관행, 사람 및 성과라는 요소들이 상호작용하는 것으로 파악될 필요가 대두된다. 우선, 경영학에서 철학과 가치가 중요하다. 어떤 철학적 기반을 가지는가에 따라서 경영의 모습은 확연히 달라질 수 있다. 두번째로, 원리-관행-사람의 상호역할이 중요하다. 원리와 관행의 관계를 보자면, 원리가 없는 관행의 도입은 방향성 없는 벤치마킹을 통한 동형화 현상이 될 가능성이 높다. 원리와 사람의 관계를 보자면, 원리 혹은 가치의 공유가 없이는 공동선을 행할 공동체적 기반을 가지기가 어렵다. 세번째로, 바람직한 성과는 다차원성, 통약불가능성 및 균형성 등의 특성을 가질 필요가 있다. 이러한 경영의 5P 모델은 경영학의 세부분야인 인사조직, 마케팅, 재무, 회계 등에 적용될 수 있을 것이다.

III. 경영학의 경쟁적 패러다임

본 절에서는 우선 경영학의 경쟁적 패러다임으로 인간가치 창출과 인적 가치창출 패러다임으로 대별하여 설명하려고 한다. 그런 후, 최근의 경영학의 경향을 어떻게 해석해야 할 것인지에 대해 논의하려고 한다.

그 동안 경영 패러다임을 경쟁적 성격을 지닌 두 가지 유형으로 구분하여 제시한 여러 연구들이 있다. 가장 대표적인 논문은 Barley & Kunda(1992)의 규범적 접근과 합리적 접근의 구분이다. 이들에 의하면, 산업현장개량(1870-1900), 복지자본주의와 인간관계학과(1923-1955), 조직문화(1980년 이후) 등이 규범적 패러다임에 속하고, 과학적 관리

(1900-1923), 시스템 합리주의(1955-1980) 등이 합리적 패러다임에 속한다고 제시하였다. 이와 유사하게, Adler & Heckscher(2006)도 통제(control) 패러다임과 헌신(commitment) 패러다임으로 구분하고, 이것들의 반복이 있었음을 제시하였다. 통제 패러다임은 Barley & Kunda(1992)의 합리적 접근과, 그리고 헌신 패러다임은 규범적 접근과 유사하다. 통제 패러다임에 속하는 것은 단순통제, 과학적 관리, 시스템 합리화, BPR과 아웃소싱 등이고, 헌신 패러다임에는 후생업무, 인간관계, 직원참여 등이 여기에 속한다. 한편, 배종석 등(2009)은 자유주의 패러다임과 공동체주의 패러다임으로 구분하여 인사조직과 관련된 주제들인 기업 지배구조, 기업이론, 사회적 자본, 인적자원관리 등을 분석하였다. 한편, 정동일(2013)은 기술주의적 패러다임과 인본주의적 패러다임으로 구분하여 경영 패러다임의 흐름을 설명하였다.

이상의 연구들을 보면, 공통적으로 두가지 경쟁적 패러다임으로 구분하고 있다. 비록 개별적 이론적 틀이 조금씩 변화되었다 하더라도 기본적으로는 두 패러다임 중 어느 하나에 포함될 수 있음을 제시하고 있다. 사실 어느 연구의 틀을 사용하여도 큰 차이는 없겠으나 어떤 맥락에서 무엇에 더 초점을 두는가에 차이가 나타난다. 본 논문에서는 인적 '가치창출'(human 'value creation')과 '인간가치' 창출('human value' creation)이라는 두 축으로 개념화하여 재정리하고자 한다(cf., Bae & Ok, 2012).⁴⁾ 인적 가치창출이란 가치창출을 위해 인적자원을 활용한다는 측면이 강하다. 인간가치 창출은 인간의 기본적 가치에 대해 강조하는 접근이다. 이렇게 새로운 개념으로 구분하는 이유는 다음과 같다. 첫째

4) 여기에 사용된 인적 '가치창출'(human 'value creation')과 '인간가치' 창출('human value' creation)이라는 두 용어는 저자의 다른 논문(Bae & Ok, 2012)에서 이미 사용한 개념임을 밝혀둔다. 그러나 논문의 성격과 내용은 상이하다.

로, 인류사회의 모든 기관(institution)은 인류의 삶을 보존하고 향상시키기 위해 존재한다고 보면, 기업을 사람과 직접 연계시키면서 패러다임을 분류하는 것은 자연스럽다. 둘째로, 최근 인문학을 경영학과 연계시키는 다양한 시도와 요구가 있어왔다. 이런 맥락에서도 인간을 어떻게 대하느냐의 이슈를 보다 직접적으로 표현하는 패러다임 분류는 유익이 있다고 본다.

3.1 인적 '가치창출'(Human 'Value Creation')

패러다임

우선 첫번째 패러다임인 인적 가치창출은 사람을 통해 가치창출을 하는 것을 의미한다. 특정 그룹의 사람을 위해 다른 그룹의 사람을 수단으로 삼게되면 이는 불행한 일이다. 예를 들면, 고객의 가치를 창출하기 위해 혹은 주주의 가치를 극대화하기 위해 직원을 수단삼아 비인격적으로 대하면 이는 전체적인 맥락에서 인류를 위한 제도기관의 존재의미와는 거리가 있게 된다. 흔히 경영학, 특히 인적자원관리에서는 주류경제학에 기반한 노동경제학에서 많이 사용되는 이론인 인적자본(human capital) 이론에 대한 관심과 활용이 많았다. 그러나 Gary Becker는 대표적인 공리주의적 경제학자로 평가된다(Nussbaum, 2011). 인적자본 이론은 효용에 초점을 두고 있으며, 사람의 내적 가치보다는 수단적 측면에 더 초점을 둔다. 경영학은 그 동안 주류경제학에 많은 영향을 받아왔다. 이런 영향은 경제학에 기반한 기업이론(Demsetz, 1967; Grossman & Hart, 1986; Hart, 1989; Hart & Moore, 1990), 거래비용이론(Coase, 1937; North, 1990; Williamson,

1975), 대리인 이론과 계약이론(Alchian & Demsetz, 1972; Holmstrom & Milgrom, 1991; Jensen & Meckling, 1976), 인적자본이론(Becker, 1975) 등의 예에서 볼 수 있다. 이런 연구의 흐름은 결국 인적 가치창출의 패러다임에 빠질 씨앗을 배태하고 있다고 볼 수 있겠다.

그러면 이제 어떻게 인문학에서 '인적 가치창출' 패러다임 모습이 나타나 있고, 기업경영에서 이런 '인적 가치창출'의 모습은 어떻게 나타나고 있는지 다양한 예들을 통해 설명하고자 한다. 앞에서 설명한대로 모든 사회적 기관의 목적이 '인류의 삶의 보존과 향상'이라면 이 목적이 적용될 대상으로는 국가, 대학, 병원 등은 말할 것도 없고 기업도 예외는 아니다. 그런데 기관들이 이런 고상한 존재이유를 상실하고 고상하지 못한 목적을 추구하기도 하고, 혹은 이런 고상한 목적을 이루기 위해 수단을 정당화하기도 하여 궁극적으로는 고상한 목적을 무색하게 만들기도 한다. 가장 모순적인 사실은 특정 그룹의 인류의 삶을 피폐케 하는 것을 수단으로 다른 인류의 삶의 향상을 위해 노력하는 것이다. 우선 이런 맥락에서 인문학에서 자주 등장하는 '인적 가치창출' 패러다임에 해당하는 것을 이데올로기 관점에서 논의를 시작해보려고 한다. 구체적으로 설명하자면, 이데올로기의 형식적 특성과 내용적 특성에 따라 경영이 어떻게 달라지는가를 구분하여 논의를 하려고 한다. 이데올로기의 형식적 특성⁵⁾은 "목적이 수단을 정당화하고 수단이 목적을 왜곡하는 폐쇄적 순환구조"라고 할 수 있다(김용규, 2012: 2). 이데올로기가 형성되는 초기에는 고상한 목적에서 출발하기 때문에 많은 사람들이 수용하게 된다. 그 이후에 이런 고상한 목적을 성취하기 위해 수단을 정당화하는 단

5) 이데올로기와 관련된 이하의 내용은 김용규의 "이성의 등뼈: 이데올로기관 무엇인가", 오이코도메 세미나 발표논문(2012.11.8)으로부터 많은 도움을 받았음을 밝혀둔다.

계가 올 수 있다. 기업이 사회에 더 좋은 제품과 서비스를 제공하여 사회를 윤택하게 하기 위해 시간외 노동(overtime work)을 하는 것이 정당화되는 것이 간단한 예라고 볼 수 있다. 그런데 시간이 지나면서 시간외 노동을 통해 더 많은 수익창출이라는 목적으로 전환되면서 끝없는 경쟁의 틀 속에서 벗어나지 못하는 경우가 이런 이데올로기적 성격으로 설명될 수 있을 것이다. 이 내용을 가정의 입장에서 보면, 가정의 행복을 위해 열심히 일하는 가정을 상정해 볼 수 있다. 아리스토텔레스(2009)는 [정치학]에서 사람들이 '훌륭한 삶'을 추구하지 않고 단순한 생존을 추구하거나 물질적 향락에 집중하다 보면 모든 기술을 재산획득 기술로 전환하고, 재산획득이 목적이 되고 나머지 모든 것은 이 목적의 수단이 됨을 지적하였다. 일이라는 수단은 가정의 행복이라는 목적을 위한 정당한 기제가 되지만, 일단 열심히 하여 저력을 상실하게 되는 상황에서 결국 가정의 행복은 더 멀어지는 현상도 동일한 관점으로 설명될 수 있다. 이 경우 돈벌이 그 자체에 정당성이 부여되면 이것이 목적이 되어 모든 수단을 동원해 이 목적을 이루어가는 노력을 기울이게 되고, 결국 개인의 건강이나 가족의 행복은 소원해지는 현상이 나타나게 된다(김용규, 2012).

이러한 이데올로기적 성격은 문학, 인문학, 철학 등에서, 심지어 경영현장 속에서 지속적으로 나타나고 있다. 예를 들면, '레미제라블'에서 장발장을 잡으려고 쫓아 다니던 자베르는 형무소에서 점을 치던 어머니와 죄수였던 아버지 사이에서 태어난 자였다. 그는 불법자와 법의 변두리에 있던 사람들을 일찍부터 접하면서 마침내 법을 어긴 자를 단죄하고 정의를 위해 법의 수호자로서의 역할을 담당한다. 그러나 자베르는 불행히도 감정없는 법 수호를 위해 애쓰다가 결국은 장발장의 선의에 갈등하고 지나간 삶

에 대한 슬픈 회한을 가진다. 다른 문학작품의 예를 들면, 러시아의 문호 도스토예프스키(F. Dostoevskii, 1821~1881)의 작품 중 그의 마지막 장편 소설 [카라마조프의 형제들]에 등장하는 <대심문관>도 '그리스도를 위해 그리스도를 화형 시키려는' 자기 정당화 안에서 이성이 이데올로기화 되는 과정을 보여준다(김용규, 2012).

이런 이데올로기화는 도구적 이성을 비판한 호르크하이머의 저술에서도 잘 드러난다. 교통사고를 낸 운전자가 범정에 섰을 때, 재판장이 이성적으로 운전했는지를 질문한다면 그 의미는 "운전자가 자신과 다른 사람의 생명과 재산을 보호하기 위해, 그리고 법률을 지키기 위해 그가 할 수 있는 모든 것을 했는지"를 묻는 것이다(호르크하이머, 2006: 24). 이에 대한 대답으로 '나는 신호등을 충실히 지켰을 뿐'이라고 주장하는 것은 교통법이 존재하는 전체적 맥락을 이해하지 못하고, 실천이성이 마비된 도구화된 이성만 남은 상태를 여실히 보여준다(김용규, 2012). 정치철학자이며 여류 작가였던 한나 아렌트(2006)는 그녀의 책 [예루살렘의 아이히만]에서 독일의 유대인 학살에 가담하였던 아이히만의 재판과정에 대한 목격담을 기술하면서 그가 지극히 평범함 사람이라는 점에 놀라며 '악의 평범성(the banality of evil)' 개념을 제시하였다. 아이히만은 "나는 괴물이 아니다. 나는 그렇게 만들어졌을 뿐이다"라고 주장하였다(아렌트, 2006: 343). 큰 국가조직의 일원으로서 명령에 복종했을 뿐이라는 주장이다. 작가도 그에 대해 언급하기를 "그는 결코 인류의 살인자가 되기를 바라지 않았다. 그의 죄는 그의 복종에서 나왔고, 복종은 덕목으로 찬양된다"라고 적고 있다(아렌트, 2006: 343). 결국 이 경우에도 한 개인이 전체 속에서 윤리적 이성의 작동이 마비된 전적 무사유의 상태에서 이성이 도구화되고 맹목적이 되었음을

보여주고 있는 것이다.

이런 이데올로기화는 기업의 경영현장에서도 쉽게 발견된다. 포드사의 소형 자동차인 핀토(Pinto)는 1970년대에 가장 잘 팔린 모델이었다. 그런데 뒤에서 충격을 가하면 쉽게 연료탱크가 폭발하는 결함을 안고 있었다. 이로 인해 500명 이상의 목숨을 잃었다. 그런데도 리콜을 하지 않고 계속 판매를 하였다. 그 이유는 가스탱크 안전장치를 부착하는 것보다 사망과 화상에 배상을 해주는 것이 경제적으로 더 이익이라는 결론 때문이었다(Sandel, 2009). 이는 지극히 공리주의적인 의사결정의 사례로 회자되고 있다. 그런데 이 사례에서 당시 리콜책임자였던 자는 회상하기를 본인은 당시 법적인 측면과 도덕적인 측면에 대한 구분을 하지 못했고, 당시에는 잘 인지하지 못하였던 포드사에서 훈련된 그 “독특한 포드 관점(distinctive Ford perspective)”에 따라 의사결정을 했기 때문에 회사의 이익에 치중된 결정을 큰 갈등 없이 하게 되었다고 한다(Werhane, 1999: 56). 특정 상황에 대해 그 상황의 다양한 차원이 있다는 것을 알고 여러 관점을 고려해서 도덕적 판단과 평가를 할 수 있는 “도덕적 상상력(moral imagination)”이 있어야 하는데, 이것의 부족이 가져오는 경영의 폐해는 참으로 크다고 할 수 있다(Werhane, 1999: 5). 최근 많이 연구되고 있는 전략적 인적자원관리도 수단화 되는 것과는 거리가 있는 것처럼 보이지만, 미묘한 차이로 동일하게 사람을 수단화할 여지를 갖고 있다. 즉 전략적 인적자원관리가 잘못하면 사람을 통해 가치창출을 더 잘하자는 오류에 빠지는 위험을 안고 있는 것이다.

이들 문학작품, 저술 및 경영현상에서 보듯이 공통적으로 이성이 도구화되고 이데올로기화 된 내용을 담고 있다. ‘교통법규를 따랐을 뿐’, ‘상사의 명령에 복종했을 뿐’, ‘포드사의 관점에 영향을 받았을

뿐’이라는 것들이 모두 윤리적 판단을 하지 못하고 이성이 도구화된 사례들이다. 이렇게 이데올로기의 형식적 특성 측면에서 살펴보았을 때 조직이나 전체가 개인의 이성을 마비시키고 도구화 하는 위험성으로 나가는 경향성을 지니고 있는 것으로 보인다.

이데올로기의 내용상의 특성에 따라서 경영이 어떻게 영향을 받는지를 보면 크게 두 가지 방향에서 한계를 드러낸다고 볼 수 있다. 그 하나는 이성의 타율성과 도구화의 경향인데, 이것은 전체주의와 공리주의적 영향과 연계된다고 볼 수 있다. 이 한계는 앞서 설명한 인적 가치창출 패러다임과 맥을 같이 한다. 이것은 형식적 측면에서 나타났던 한계와 매우 흡사하다. Ghoshal(2005)은 잘못된 이론이 좋은 경영체도를 파괴하는 현상을 주장하였다. 이데올로기의 내용상 특성에 따른 분석에서 드러날 수 있는 두번째 한계로는 너무 개인화되고 공동선(common good)이 무시되면서 파편화 되어 간다는 점이다. 이 경우도 경영에 부정적으로 나타날 수 있다. 이것은 지나친 낙관주의와 르네상스 및 인문주의자들의 극단적 관점들에서 드러나는 이성에 대한 무한한 신뢰와 연계된다. 이 낙관론은 인간의 이성과 자유선택 측면에서 그러하지만 이들의 동기나 태도는 자기이익과 기회주의 등으로 특징지어진다. 이런 측면에서 Ghoshal(2005)과 Ferraro et al.(2005)도 문제 제기 한 바와 같이 시장 같은 고용관계가 형성되면 신뢰형성이 어렵고 거래적이며 계약기반 관계가 구축되고, 함께 공존하면서 이룰 수 있는 협업적 시너지 창출은 어렵게 된다(Adler & Heckscher, 2006).

3.2 ‘인간가치’ 창출(‘Human Value’ Creation)

패러다임

두번째 패러다임은 인간가치의 창출을 강조하는

관점이다. 기업이 존재하는 것 자체가 인류사회를 위한 것이라면, 당연히 기업경영의 모습 자체가 인간 가치를 더 높이는 방향이 되어야 한다는 관점이다. 이 관점에 의하면 직원들에게 진정한 정의의 제공은 모든 사람들이 가진 천부적 자질을 잘 개발하여 그것들을 충분히 발현하도록 장을 제공하는 것이다. 경영자의 역할 중 가장 중요한 것은 사람들의 역량 개발과 발현을 시켜주어 일을 통해 자신의 정체성이 드러나도록 하는 것이다.

이에 대해서는 앞서 인용한 Morris(1997)의 인간경험의 본질적인 네가지 차원으로 설명될 수 있는데, 그것은 (1) 진리(truth)를 지향하는 지적 차원(intellectual dimension), (2) 미(beauty)를 추구하는 심미적 차원(aesthetic dimension), (3) 선(goodness)을 목표로 하는 도덕적 차원(moral dimension), 그리고 (4) 통일성(unity)을 지향하는 영적 차원(spiritual dimension) 등이다. 이런 접근은 시공간을 초월한 보편적인 인문학적 성찰의 기본정신인 “탁월함의 추구를 통해 진선미(眞善美)의 삶을 사는 것”과 맥을 같이 한다(김상근, 2013: 30).

이런 맥락에서 이제 이 관점을 경영학과 연결시키려고 시도한 Morris(1997)의 네가지 차원을 간단히 정리하면 다음과 같다. 첫번째, 지적 차원에서는 우리의 지성을 강조하고, 개인이 가진 아이디어와 진실성이 중요하다. 진리는 “사물이 존재하는 방식을 가장 잘 대응시켜주는 현실의 지도화(mapping of reality)”이다(Morris, 1997: 25). 진리가 존중되는 환경이 되어야 사람이 존중 받는 작업장을 만들 수 있게 되고, 진실 속에서 진정한 관계를 형성하게 되면 각자가 가진 아이디어와 지식을 자유롭게 교환하는 것이 가능해진다. 이런 진리가 보장될 때 정보가 자유롭게 흐르고 지식이 쉽게 공유되며, 파

트너십이 형성되고 시너지 창출이 되는 상호작용을 보장하는 협업적(collaborative) 관계 형성이 가능해진다(Morris, 1997). 두번째, 심미적 차원에서는 경영의 아름다움을 구조화된 활동들 안에서 사람들이 자신의 잠재력을 최대한 개발하고 발현하는 데서 찾는다. 즉, 경영의 아름다움은 “인간이 성장하고 번영하며, 삶을 충만하게 영위할 수 있게 해주는 관계와 활동들의 구조를 창출하고, 유지하고, 개선하는 기술(art)”이다(Morris, 1997: 100). 이것은 각자가 원래 가진 천부적 자질을 충분히 발현할 수 있는 사회적 구조를 가지고 그 속에서 충분히 의미 있게 일하게 하는 것과 연계된다.

세번째 차원인 도덕적 차원은 적합한 개인의 개발과 다른 사람을 선하게 대우하는 것이며, 이것은 도덕의 세계에서 두가지 차원, 즉 내적 측면과 외적 측면을 의미한다. 즉 내면적으로는 잘 개발되어 품성을 가지는 것과 관련되고, 외면적으로는 다른 사람과의 선한 관계를 형성하는 것을 의미한다. 이것은 칸트의 철학적 사상과 관계될 수 있다. 칸트는 도덕과 관련 있는 실천 이성을 도구로 여기지 않고 순수 실천이성으로 여긴다(칸트, 2002). 즉 이성을 도구로 여기는 가언명령이 아니라 아무 조건이 없는 정언명령이 도덕적 명령이 된다고 보고, 이 맥락에서 인간을 목적으로 대하라는 공식을 내세운다(Sandel, 2009). 칸트의 주장에 따르면, “인간은 물건이 아니고, 그러니까 한낱 수단으로 사용될 수 있는 어떤 것이 아니며, 오히려 그의 모든 행위에 있어 항상 목적 그 자체로 보아야 한다”(칸트, 2005: 148). 이것은 경영의 영역에서 수많은 의사결정과 연계되고, 경영을 통해 접하는 사람들과의 관계에서 지속적으로 대두되는 문제를 풀어가는 열쇠가 된다. 여기서 그치지 않고 도덕적 선을 이루고 인문학적 의무를 수행하기 위해서는 보다 적극적인 차원에서 우리가 가진

기술, 노동, 재능을 함께 나누는 것이 필요하다(김상근, 2013). 이것이 키케로(1989: 31)가 그의 책 [의무론]에서 주장하는 도덕적 선인데, 그는 “공동의 이익을 위해 항상 그것을 중심문제로 생각하고 서로 간의 의무를 교환해야 하며, 때에 따라 기술, 노동, 재능을 주고 받음으로써 인간사회를 인간과 인간의 결속을 공고히 하도록 해야 한다”고 주장하였다. 이것은 기업을 공동체로 개념화할 경우 필요한 “상호공헌의 윤리(the ethic of interdependent contribution)”와 상통하는 주장인데, 이 윤리는 집단적 목적(collective purpose)에 대한 공헌과 타인의 성공에 대한 공헌이 존재해야 함을 요구한다(Adler & Heckscher, 2006: 39).

마지막 네번째 영적 차원은 두가지 측면이 있는데, 하나는 깊이(depth)이고 다른 하나는 연결성(connectedness)이다. 깊이는 우리가 관여하는 모든 것의 표면적으로 드러나 있는 모습 이면에 있는 의미와 중요성의 깊이를 볼 줄 아는 것을 의미한다. 가령 일반적으로 천하게 여겨지는 업무를 깊은 의미를 가지고 접근하는 경우가 여기에 속한다. 호텔 청소를 하지만 영혼을 담아 직무에 임하는 ServiceMaster 직원의 경우(Pollard, 1996)나 혼을 담아 남성복을 판매하는 The Men's Wearhouse 직원의 경우(O'Reilly & Pfeffer, 2000)가 여기에 속한다. 영적 차원의 두번째 내용은 연결성인데, 이것은 “생각과 행동, 신념과 감정, 자신과 타인, 인간과 인간 외 세상, 만물과 그 근원 간의 친밀한 통합과 일치성”을

의미한다(Morris, 1997: 179). 그러므로 이것은 내가 세상에서 의미있는 일을 통해 남에게 유익을 줄 수 있는 존재라는 인식을 더해주며, 다양성 속에서 통일성을 가져오며, 연합을 추구하지만 개인의 독특성이 존중되며, 다양한 업무 속에서 내가 할 일을 찾게 해주고, 기업의 경우는 사회와의 관계 속에서 존재감을 찾는 것과 연결된다(Morris, 1997). 이와 유사하게 Pfeffer(2003)는 경영에서의 영성 추구는 다음 네가지 차원의 가치와 연계됨을 제시하였다. 첫째, 흥미로운 일의 제공인데, 이로 인해 사람들이 배우고 개발하고 유능감을 갖도록 해준다. 둘째, 의미있는 일의 제공인데, 이는 목적의식을 갖게 해준다. 셋째, 관계성과 동료들과의 긍정적인 사회적 관계이다. 마지막 네번째로, 통합된 삶을 살 수 있는 능력인데, 이것은 업무상의 역할과 나머지 역할과의 관계가 일치됨을 의미한다. 이런 네가지 차원이 강조되고 실현될 때, 기업에서의 영성이 이루어진다고 볼 수 있다. 또한 이런 맥락에서 고객에게 호소하는 것이 마케팅 3.0이라고 볼 수 있다(Kotler et al., 2010).

이상의 철학적 논의를 잘 반영하는 접근이 인간역량접근(the capability approach)이다. 인간역량 접근은 경제학자 Amartya Sen(1985, 2009)과 정치철학자 Martha Nussbaum(2011) 등이 주장한 관점이다. 이들에 의하면, 인간역량(capability)⁶⁾이란 한 개인이 “무엇인가를 할 수 있고 무엇이 될 수 있는 어떤 것(what a person is able to do

6) 본 논문에서 사용한 '인간역량'이라는 단어는 경영학에서의 '조직역량'과 구분시키기 위해 사용하였다. 인간역량관점은 실제로 경영의 조직역량 관점과는 다른 점이 있다. Ulrich & Lake(1990: 40)는 조직역량을 “구성원들로 하여금 조직특정적 역량을 창출하도록 영향을 주며, 경영이 변화하는 고객과 전략적 필요에 적응하게 하는 내부 구조와 과정을 구축할 수 있는 경영 능력”이라고 정의하였다. 이 정의에서는 결국 조직구성원인 사람의 역할은 다분히 수단적(instrumental)으로 파악될 수 있는 여지를 가지고 있다. 왜냐하면 인간의 내재적 가치를 강조하는 것보다는 고객과 전략적 필요에 적응해가도록 조직적 역량을 갖추는데 더 초점을 두고 있다고 볼 수 있기 때문이다. 인간역량관점은 또한 효용기반 관점(the utility approach)이나 재화기반접근(the commodity approach)(i.e., John Rawls(1971)와 주류 경제학)과도 구분된다. 특히 Sen(2009)은 평등적 자유주의자로 분류되는 John Rawls(1971)의 정의론이 소득과 부와 같은 기본적 재화(primary goods)에 너무 초점을 맞추고 있다고 비판한다.

and to be)”으로 정의할 수 있다(Nussbaum, 2011: 18). 역량은 또한 실질적 자유(substantial freedom)로서, 선택하고 행동할 수 있는 기회들의 조합이라고 정의할 수도 있다. 이것은 “인간적 삶을 영위하기 위해 필요한 최소한의 능력, 그리고 자신의 의지에 따라 자신이 원하는 바를 선택할 수 있는 능력”을 의미한다(곽준혁, 2010: 276). 이 관점에서는 인간에 대한 인식을 스토아 학파의 평등한 인간존엄성(human dignity) 정신과 아리스토텔레스의 인간 취약성(human vulnerability) 사상을 결합한 것으로 파악한다(Nussbaum, 2011).

또한 인간역량은 다양한 기능들의 조합(combinations of functionings)을 성취할 수 있는 능력을 의미한다. 여기서 기능(functionings)은 한 개 혹은 그 이상의 인간역량들의 적극적인 실현이라고 할 수 있다(Nussbaum, 2011). 즉, 기능이란 다양한 행하는 것과 되는 것이라고 볼 수 있다. 예를 들면, ‘충분한 영양분을 공급받는 것’, ‘자존감을 가지고 있는 것’, ‘인간존엄성을 지키는 것’, ‘좋은 아빠가 되는 것’ 등이다. 인간역량과 기능간의 비교를 드러내 주는 좋은 예는 금식하는 사람과 굶는 사람의 비교이다. 이 두 경우 기능은 같으나 역량은 다르다고 볼 수 있다. 즉 영양분 섭취가 되지 않는다는 기능 측면에서는 동일하나, 금식은 밥을 먹을 수 있는 자유로운 선택이 가능하기 때문에 인간역량을 갖췄다고 볼 수 있으나, 굶고 있는 사람은 그런 자유로운 선택이 주어지지 않으므로 인간역량이 갖춰지지 않았다고 할 수 있다(Nussbaum, 2011).

인간역량은 한 개인에 내재하는 훈련된 혹은 개발된 능력과 성격특성을 나타내는 내적 역량(internal capabilities)과 이 내적 역량이 실제 실현되는 맥락이 함께 작동한 결과인 결합역량(combined capabilities)이라고 볼 수 있다(Nussbaum, 2011: 21-23).

이 측면에서 흔히 경영학에서 사용되는 내적 역량에 한정된 개인 역량과는 구분된다. Nussbaum(2011: 2-6)은 이런 개념들을 설명하기 위해 인도의 한 여성인 Vasanti를 사례로 들고 있다. 이 여성은 30대 초반이며, 영양부족으로 키가 작고, 도박과 알코올 중독에 빠진 남편이 있으며, 가정폭력에 시달리고 자녀는 없다. 이 여성은 친정이 너무 가난하여 친정으로 되돌아갈 여건이 되지 않는다. 사회경제적으로는 성차별이 심하고, 교육시스템의 문제가 있어 여성이 교육받을 기회가 적고, 고용기회는 더 어렵다. 또한 GDP 성장과는 아무런 상관이 없는 개인의 문제를 안고 있다. 이 여성의 경우 무엇을 하거나 될 수 있는 실질적 자유를 갖지 못했다는 점에서 인간역량을 갖추지 못한 상태라고 할 수 있다. 결국 SEWA (Self-employed Women’s Association)의 도움으로 자립하여 자신의 인생을 계획하고 통제할 능력을 향상시킬 수 있었고, 본인 인생의 다양한 길들을 선택할 수 있고 미래를 계획할 수 있는 존재임을 확인할 수 있게 되었다. 이 여성의 경우 글을 읽고 교육을 받으며, 또한 사회에서 실질적으로 한 인간으로 살아갈 수 있는 여건들을 마련해주는 것이 인간역량을 갖추게 해주는 길이다.

Sen(2009)과 Nussbaum(2011)은 인간역량 관점을 정의(justice)의 문제와 연결시킨다. 사회에서 한 개인이 역량을 갖추지 못하는 것 - 역량이 없거나 역량을 발휘할 수 있는 여건이 갖춰져 있지 않은 것 - 을 정의롭지 못한 것으로 규정하였다. 따라서 모든 인간이 자신이 가진 천부적 역량을 개발하여 내적 역량을 갖추게 하는 것과 그 역량을 가진 개인들이 실질적으로 무엇을 행하고, 무엇이 되는 자유를 가지도록 여건을 만들어 주는 것이 정의를 이루는 길인 것이다. 기회는 많은데 내적 역량을 갖추도록 도움을 받지 못하는 경우도 정의롭지 못하고, 역량이

있으나 기회를 가질 수 있는 사회적 여건을 갖추지 못한 경우도 정의롭지 못한 것이다.

물론 이런 인간역량관점은 사회전체 혹은 정치적 인 입장에서 논의를 전개하지만, 이것을 기업경영에서도 충분히 적용할 수 있다. 내적 역량을 갖추는 것은 기업에서 흔히 제공하는 교육훈련을 통해서 가능하다. 또한 그런 역량을 갖춘 사람들이 자기 역량을 발휘할 수 있는 기회를 제공하는 것은 매우 중요한 경영자의 과제이다. 인간역량관점을 기업경영에 적용해보면 몇 가지 유익이 있다. 첫째로 사람관리와 연계했을 때 그 초점을 효용(utility)에서 인간존엄과 삶의 질로 전환할 수 있다. 둘째로 인간역량을 수단적 역할(instrumental role)에서 내재적 가치(intrinsic value)를 중시하는 역할로의 전환이 가능해진다. 이 관점에서 보면 사람은 목적이 아닌 수단이다. 세번째로 인간가치가 상호 대체될 수 없는(incommensurable) 다차원성(multidimensionality)을 지니고 있다고 간주된다.

3.3 최근 경영학 패러다임의 해석

이제 최근 경영 패러다임의 변화를 어떻게 해석할 것인가의 문제를 논의하려고 한다. 우선 최근 경영학에서 전개되는 논의의 경향부터 정리하는 것이 필요하겠다. 인간, 공동체, 행복, 영혼, 사랑 등의 단어들 들으면 마치 인문학의 주제처럼 들린다. 그러나 이런 단어들은 이미 경영학의 다양한 학자, 저술, 저널 등에서 회자되는 것들임을 서론에서 설명하였다. 보다 구체적으로 예를 들어 설명해보면, Harvard Business Review 2012년 1월호에서 다른 주제가 '행복(happiness)'이었다. Harvard 경영대학원의 Michael Porter(Porter & Kramer, 2011) 교수는 CSV(creating shared value)를 통

해서 사회적 가치에 대한 논의를 하였다. Rajendra Sisodia 교수 등이 저술한 [Firms of Endearment] (Sisodia et al., 2007)가 우리말로 [위대한 기업을 넘어 사랑 받는 기업으로]라고 번역되어 있다. 마케팅의 구루 Philip Kotler 교수의 저서 [Marketing 3.0] (Kotler et al., 2010)의 부제는 [From Products to Customers to the Human Spirit]라고 되어 있어서, 인간의 영혼을 언급한다. 그리고 Jeffrey Pfeffer 교수의 [The Human Equation] (Pfeffer, 1998)에서의 '사람우선(people first)' 관점이나 Charles Heckscher와 Paul Adler 교수의 [The Firm as a Collaborative Community] (Heckscher & Adler, 2006)라는 저술은 인간과 공동체에 대한 관점을 제공해주고 있다.

이러한 주장을 하는 일련의 저술들과 논문들은 이전과는 근본적으로 다른 이념적 틀을 제공한다고 생각한다. 이런 주제들은 최근에 논의되는 새로운 자본주의에 대한 열망과 무관하지 않을 것이다. 이런 맥락에서 볼 때, 위에서 언급한 새로운 주장들을 어떻게 문화적 및 역사적 맥락 속에서 풀어낼 것인가의 과제가 있다. 본 논문에서는 최근 이런 경영학의 변화를 앞서 설명한 '인간가치 창출' 패러다임의 대두로 해석하고자 한다. Adler & Heckscher(2006)는 통제 패러다임과 헌신 패러다임의 진보적 반복에서 가장 마지막으로 제시한 담론을 1990년부터 시작된 BPR과 아웃소싱으로 제시하고 있다. 그래서 본 논문에서는 그 이후의 사이클이 다시 대두되었다고 보고, 21세기에 들어와서 강조되는 현재의 특징을 본질담론이라고 규정하고자 한다. 왜 본질담론인가? 작금의 주제들은 영혼, 사랑, 행복, 공유 등 인간본질과 관련된 인문학적 질문들과 관련된 주제들이라고 생각된다. 인문학이 추구하는 기본가치는 진리, 선함, 아름다움, 즉 진선미(眞善美)이고, 던지는

질문은 '나는 누구이고 어디로 가는가?', '우리는 무엇을 행해야 하는가?', '우리 사회는 어떻게 지속가능한가?', '나는 어떤 아름다움의 흔적을 남길 것인가?' 등과 같은 탁월한 삶을 위한 진선미와 관련된 것들이다(김상근, 2013). 또한 인간의 영혼과 영성을 다루면서 전체성 속에서의 개인 및 조직을 다룰 뿐만 아니라 깊이와 의미를 추구하는 질문들을 던지는(Pfeffer, 2003) 측면에서도 본질과 연계된다고 할 수 있겠다. 이런 답론은 결국 앞서 설명한 인간역량관점에서 선명하게 드러난다. 인간역량관점이 정의론과 연계되고, 개인의 천부적 역량의 개발과 발전과 관계되며, 일을 통해 본인의 삶의 의미와 존재를 드러내기 때문에 보다 본질에 가까운 질문들과 연계된다고 볼 수 있다. 이런 측면에서 최근의 답론을 본질답론이라고 부를 수 있을 것이다.

3.4 소결론

본 절의 내용을 종합하면, 우선 경쟁적 패러다임의 성격과 관련하여 역사적으로 전개된 경영학 패러다임을 대별하면 결국 경영은 인간가치의 창출과 인적 가치창출 모델의 반복이라고 잠정적으로 결론 내릴 수 있다. 최근 패러다임을 해석해보면, 최근의 변화는 인간가치 창출의 패러다임에 가깝다. 그리고 이 관점의 핵심내용은 앞서 설명한 인간역량관점으로 이해될 수 있겠다. 인간가치 창출은 결국 인문학의 이해와 맞물려 있다.

IV. 가치에 기반한 경영시스템 구축

앞서 주장한 철학적 기반과 가치의 강조는 결국 경영전반에 적용이 되어야 의미가 있다. 지속적인 환경변화 속에서 지속가능 경영을 할 수 있는 몇 가지 조건들을 제시하려고 한다. 계속 변하는 환경하에서 지속적으로 경쟁력을 창출할 수 있는 그런 시스템을 가치에 기반하여 구축한다는 것 자체가 어렵다. 그럼에도 불구하고 세 가지 조건들에 대해 논의를 전개해 보고자 하는데, 첫째는 제도구축(institution building)과 최고경영자의 역할과 관련된 것이고, 둘째는 전략적 접근의 관점 전환과 관련된 것이며, 셋째는 사람관리 접근의 변화이다. 세 가지의 공통점은 철학적 기반과 가치의 역할이 제대로 반영된 경영이 되어야 한다는 점이다. 이 세 가지 영역, 즉 제도, 전략 및 사람이 경영의 모든 영역을 포괄하지는 않지만, 상당히 중요하고 의미 있는 역할을 충분히 담고 있는 주제들이라고 판단된다.

4.1 제도구축(Institution Building)과 최고경영자의 역할

철학적 기반 위에서 지속가능한 좋은 경영 시스템을 구축하기 위한 첫번째 조건은 제도구축에 있다. 일반적으로 제도(institution)⁷⁾라도 할 때, 조직으로서의 제도가 있고 비가시적인 관행이나 규범 등을 지칭하는 것으로 구분될 수 있다(시오노야 유이치, 2006). 모든 조직이 제도(institution)가 되는 것은 아니다. 조직을 제도화 시킨다는 가장 중요한 의

7) Institution의 번역이 쉽지 않은데, 제도라고 볼 수 있지만, 제도는 조직도 포함되고 그 조직에 적용되는 관행이나 관습 등도 포함된다. 전자의 경우, 즉 조직으로서의 제도는 흔히 기관으로 번역되기도 한다. 우리가 교육기관 등을 설명할 때 사용되고, 후자는 결혼제도(the institution of marriage)라고 표현할 때 사용된다. 본 논문에서는 때로는 기관, 때로는 제도 등으로 같이 사용하려고 한다.

미로 볼 수 있는 것은 당면한 직무의 기술적 요건을 넘어서 “가치가 스며들게(*infuse with value*)” 하는 것이다(Selznick, 1984: 17). 제도적 정체성 감각을 가지고 공동체의 이상을 실현하려면 가치가 목표보다 더 중심에 있거나 최소한 같은 수준이 되어야 한다(Selznick, 1992). Selznick은 이어서 목적이 너무 좁거나 보다 수단적이면 두터운 제도화나 공동체를 세우는데 더 큰 저항이 있을 것이라고 설명한다. 그는 제도화하는데 사용되는 다양한 방식도 제시하고 있는데, 예를 들면 회원 혹은 직원의 까다로운 채용, 강한 유대관계나 동맹의 구축, 특별한 언어의 창조, 정책의 실행 과정에서 나타난 개인이나 집단에 대한 다양한 헌신 등이 여기에 속한다.

그러나 도덕적 관점에서 보면 무엇이 제도화되느냐에 따라서 긍정적일 수도 있고 부정적일 수도 있다(Selznick, 1992). 기업을 어떤 기관으로 보느냐는 두가지로 대별되어 주로 설명되는데, 하나는 경제적 기관(*economic institution*)이고 다른 하나는 사회적 기관(*social institution*)이다(Ghoshal & Bartlett, 1997). Ghoshal & Bartlett(1997)에 의하면 기업을 경제적 실체로 보면 기업은 가치 점유(*value appropriation*)에 경영의 초점이 있고, 사회적 기관으로 파악할 경우 고객과 사회를 위한 가치창출(*value creation*)에 관심을 기울인다. 이들은 또한 전자의 경우 제로섬 게임을 하며 전통적 전략이론에 기반하여 경영하게 되고, 후자의 경우는 포지티브 섬 접근을 하고 비시장적 성격을 지닌 경영접근을 한다고 주장한다. 기업이론 관점에서 보면 전자는 경제학적 혹은 자유주의적 관점에서의 기업이론(e.g., Hart, 1989; Hart & Moore, 1990)에 속하고, 후자는 사회학적 관점 혹은 조직역량적 관점에서의 기업이론(e.g., Conner & Prahalad, 1996; Ghoshal & Bartlett, 1997)

이라고 볼 수 있다(배종석 외, 2009; 배종석·김영신·이수진, 2011).

이렇게 두 가지로 분류해놓고 보면, 전자는 인적 가치창출 패러다임과 연계가 되고, 후자는 인간가치 창출과 더 잘 연계되는 경향을 보인다. 본 논문의 전체적인 맥락에서 보면 여기서 강조하고자 하는 것은 사회적 기관을 염두에 둔 것이다. 왜냐하면, 경제적 기관에서도 가치가 있고 제도구축이 어느 정도 있지만, 기본적으로는 공동선의 추구나 가치추입이라는 측면에서 보면 옅은 제도화(*thin institutionalization*)일 가능성이 높다. 따라서 이 경우 사실 조직설계가 그렇게 많이 요구되지 않는다. 재무적 통제, 시장형 조직, 혹은 성과주의 인사 등에서 나타나듯이, 경제적 기관으로 파악을 할 경우는 가격이 조정하는 시장적 메커니즘이 작동만 하면 되므로 제도구축에 그렇게 많은 심혈을 기울이지 않아도 조직이 작동될 수 있다. 반면에 사회적 기관의 경우 두터운 제도화(*thick institutionalization*)가 되는데, 핵심가치를 공유하고 그것이 실제로 기능하는 방식이 될 가능성이 높기 때문이다. 또한 사회적 기관으로 파악을 하여 구축을 하려고 하면 매우 많은 고려사항이 존재하고, 일관되고 지속가능한 모습이 되려면 오랜 시간에 걸친 제도화 과정을 거쳐야 한다.

이런 사회적 제도 구축으로서의 두터운 제도화는 “시간을 알려주지 말고 시계를 만들어 주라(*clock building, not time telling*)”라는 문구와 맥을 같이 한다(Collins & Porras, 1994: 22). 비전기업들의 대표적인 사례는 3M이다. 이 회사에서 42년간 경영에 참여했던 윌리엄 맥나이트(William McKnight)는 개인적으로 그렇게 잘 알려지지 않았지만 철저히 3M이 사회적 기관이 되도록 제도화에 힘을 쏟은 경영자로 소개되고 있다. 자신을 드러

내지만 기업을 제도화 시켜내지 못하는 많은 카리스마적 리더와는 대조적이며, 이런 경우 개인 경영자가 떠나면 기업이 별 것 아닌 것이 되는 경우가 많다. 비전기업을 세워왔던 최고경영자들의 가장 위대한 창조는 탁월한 아이디어, 신제품, 이를 사업에 연결시켜 성공한 것, 기업을 성장시킨 것, 돈을 많이 번 것 등이 아니라 '회사 그 자체'와 그것이 상징하는 것이었다(Collins & Porras, 1994: 23).

Ghoshal & Bartlett(1997)은 최고경영자의 역할이 자원배분자에서 제도적 리더가 되어야 함을 강조하였다. 즉 최고경영자의 경우 제도화를 위한 리더십 발휘가 가장 중요하다는 것이다. 부가가치 할 수 있는 기본 방향은 전사적으로 방향감각, 헌신, 도전을 창출하고 실행되도록 강구하는 것이다. 이들은 또한 이런 리더십을 통한 제도구축의 중요한 활동과 과제로 다음의 몇가지를 제안한다. 첫째, 기존에 존재하는 가정(assumptions)에 도전하면서, 동시에 기회의 지평을 넓히고 성과기준을 확립해가는 것이다. 둘째, 협력과 신뢰를 지원하기 위한 규범과 가치들을 제도화시키는 활동이다. 세번째는 고상한 기업 목적과 포부를 창출하는 것이다. 이러한 활동들은 어떤 사업을 할지, 무슨 전략을 세울지, 자원을 어떻게 배분할 지 등과 같은 과업과는 거리가 있다. 보다 지속가능하고 영속적 기관을 구축하기 위해 잘 보이지는 않지만 중요한 가치 및 규범과 연계된 제도화에 집중할 것을 요구하는 것이다.

4.2 전략의 전통적 접근과 가치기반 접근

철학적 기반에 따른 접근을 하면서 지속가능 경영 시스템 구축을 위한 두 번째 조건은 전략에 대한 접근의 변화이다. 전통적인 전략의 개념에서는 철학과 가치가 개입될 여지가 많지 않았다. 스탠포드 경영

대학원의 O'Reilly & Pfeffer(2000) 교수는 전략에 대한 전통적인 관점과 가치기반 관점을 비교하면서, 가치기반 관점의 이점에 대해 다양한 사례를 설명한 바 있다. 이들에 의하면, 전략에 대한 전통적인 관점은 [전략] → [기능 전략] → [핵심성공요인] → [조직 정합성 확보] 등의 과정을 거친다.

전략은 어떤 사업을 가지고 어떻게 경쟁할 것인지에 관심을 가지고 의사결정을 해 나간다. 전략이 도출되면 다음으로는 다양한 경영의 개별기능들(인사, 재무, 생산, 마케팅 등)의 기능전략이 도출된다. 다음으로 이런 전략들의 수행을 위해 어떤 직무가 수행되어야 하는지 결정한 후 핵심성공요인이 무엇인지를 도출하고, 각 관행과 기능들간의 정합성을 가지는지 점검하여 경쟁력을 확보하고 유지하려고 한다. 이 때 최고경영자들의 역할은 정합성을 점검하고 도출한 전략대로 수행되는지를 점검하는 것이다. 이런 전통적 관점에서 전략을 이해하면 철학과 가치가 경영시스템에 적용될 여지가 많지 않다.

전략에 대한 가치기반 접근을 할 경우 그 과정은 [근본적인 가치와 신념의 선택] → [가치를 반영할 제도의 설계] → [제도를 가지고 핵심역량 구축] → [가치와 일치하는 전략도출과 역량의 활용]이라는 과정을 거친다. 우선 기업이 지니고 있는 기본원칙과 믿고 있는 신념에 대한 선택을 한다. 다음으로 이런 가치들을 반영하고 구현할 경영 관행들을 설계하여 도입한다. 다음으로 이런 관행들을 핵심역량 구축을 위해 활용하여 경쟁사보다 고객을 위해 더 잘 할 수 있는 것이 무엇인지를 지속적으로 파악해간다. 마지막으로 가치와 일치하는 전략을 도출하고 역량을 새롭게 독특한 방식으로 경쟁에 활용한다. 즉 주어진 역량으로 경쟁사가 쉽게 모방하지 못하는 방식으로 창출할 수 있는 가치를 만들어 가는 것이다. 이때 최고경영층은 기업의 핵심가치와 문화를

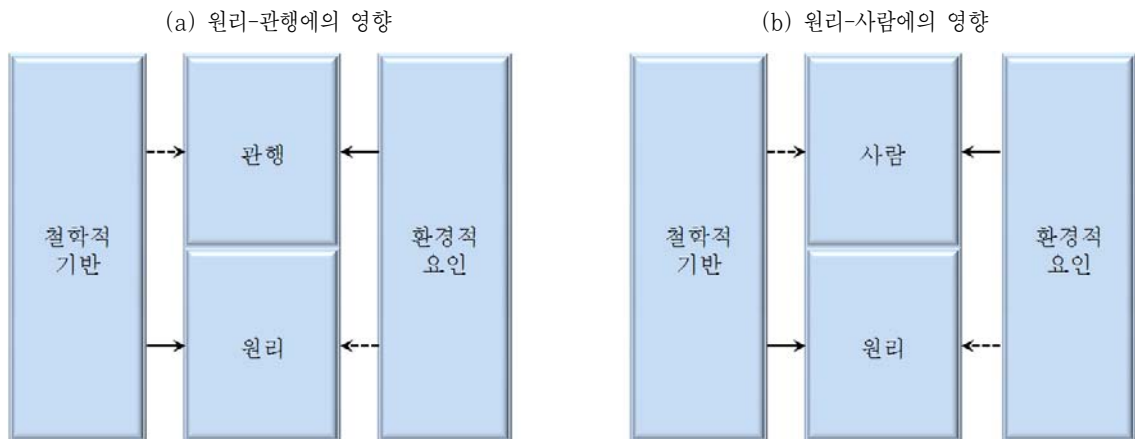
관리하는 역할을 하는 것이다. 이렇게 접근하면 철학과 가치가 경쟁전략에도 잘 반영되고 일관된 경영 시스템을 구축해갈 수 있게 된다.

그러면 가치기반 전략을 수행할 때, 철학적 기반과 외부환경요인이 가치(혹은 원리)를 통해 경영시스템에 어떤 방식으로 영향을 미치게 해야 하는가의 이슈가 대두된다. 이에 관해서는 <그림 1>에서 제시한 것을 관행과 사람으로 구분하여 설명하려고 한다. 우선 원리-관행이 철학적 기반과 환경적 요인에 어떤 방식으로 영향을 받는가에 대해 논의하려고 한다. 환경변화가 있을 때 그것에만 따르다 보면 환경결정론적인 접근을 하게 되어 일관된 철학적 방향성을 가지기 어렵게 된다. 이런 경우 근본적인 질문들이 없게 되고 방향감각의 상실로 이어질 가능성이 있다. 그렇기 때문에 과제는 환경의 변화에 민감하게 적응(external adaptation) 해가면서도 내적통합(internal integration)을 유지하는 것이 중요하다. 이때 이 두가지 영향력을 어떤 방식으로 담아내는가의 문제가 대두된다. 보편적 관점에서는 환경

과 상관없는 일관된 적용을 강조하지만, 상황이론적 접근에서는 환경변화에 민감하게 대처할 것을 강조하는데, 이 둘은 함께 고려되어야 할 것으로 이해될 수 있다. 이런 내용들이 <그림 2>에 정리되어 있다.

원리-관행의 측면을 먼저 고려해보면, 철학적 기반이 원리에는 직접적이고 강한 영향력이 작동하게 하고, 관행에는 간접적이고 약한 영향력을 가지게 한다. 다음으로 환경적 요인은 역으로 관행에는 직접적인 강한 영향이 미치도록 하고, 원리에는 간접적인 약한 영향력이 미치도록 설계하는 것이다(Wright, 1998; 배종석, 2012). 이 주장은 Collins & Porras (1996)의 주장과 맥을 같이 한다. 이들은 환경에 대한 민감한 대응을 해야 하지만 핵심이념은 유지하는 것이 중요함을 주장하였다.

이것은 원리-사람의 경우도 동일하다. 즉, 철학적 기반이 원리에는 직접적이고 강한 영향력이 작동하게 하고, 사람에는 간접적이고 약한 영향력을 가지게 한다. 다음으로 환경적 요인은 역으로 사람에는 직접적인 강한 영향이 미치도록 하고, 원리에는 간



주: 실선은 직접적이고 강한 영향을 의미하고, 점선은 간접적이고 약한 영향을 의미함

<그림 2> 철학적 기반과 환경적 요인의 경영시스템에의 영향

접적인 약한 영향력이 미치도록 설계하는 것이다. 이를 위해서는 사람의 존재지향성과 직무지향성의 구분이 필요해진다(배종석, 2012). 존재지향성이란 자신의 정체성과 관련해서 기본적인 기질(traits)과 성격, 그리고 성품이 포함된다. 이런 사람의 존재적 측면은 원리에 직접 연계되도록 하는 것이다. 반면, 직무지향성은 어떤 일을 수행하는 것과 관련되는데, 여기에는 주어진 것으로는 적성(aptitude)이 있고, 개발되는 것은 역량이 있다. 이런 직무지향적 역량들은 환경에 따라 변해가도록 하는 것이다. 즉 사람의 직무지향성 측면에서 보면 환경이 바뀌어 업무의 성격이 바뀌면 그것을 잘 수행할 수 있는 역량을 개발하고 바꿀 필요가 생긴다. 요약하면, 존재와 직무를 구분하여 사람이 자신의 철학적 기반과 가치관을 유지하면서도 환경에 잘 적응하는 방식으로 작동하게 할 수 있다.

4.3 사람관리 접근의 전환

철학적 기반에 따라 지속 가능한 경영을 위한 세 번째 조건은 사람관리 방식의 전환이다. 설명한 철학적 기반에 따른 사람관리 방식은 세가지 측면에서 차이를 가져온다고 볼 수 있다. 첫째는 전인적 인간에 대한 상징이고, 둘째는 인간역량적 분업에 대한 접근이며, 그리고 마지막으로 공동체 기반 시스템의 구축이다.

첫번째 접근은 모든 조직 구성원들을 전인적으로 대하는 접근에 대한 요구이다. 이것은 두 가지 방식으로 설명될 수 있는데, 그 하나는 인간의 각 영역에 한정되지 않는 전체성에 대한 수용과 활용이다. 사람의 '손(hand)'만 활용하는 기업이 있고, 지식기반 경제하에서 사람의 '머리(head)'만 빌리는 경우도 있으며, 때론 사람의 '마음(heart)'만 요구하여 충성

심과 헌신을 요구할 수 있다. 전인적으로 접근한다는 것은 이런 모든 것들을 다 가진 한 인격체로 대우한다는 점이다. 따라서 단순히 '손'만 빌리거나 '머리'와 관련된 지식의 문제만이 아니라 삶에 대한 진정한 통찰력을 전심과 열정으로 추구하는 '마음'이 함께 따라야 한다(Morris, 1997). 사람관리와 연계해서 설명해보면, 어셈블리 라인에서 일하던 통제형의 경우 '손'만 빌리는 모델이었고, 한국의 가부장형은 '마음'만 빌리던 모델이며, 시장형 사람관리나 극단적 성과주의 혹은 스타모델은 지식이나 역량을 강조하면서 '머리'를 강조하였다. 그러나 철학적 접근을 하는 것은 이런 것들의 어느 하나에 한정되기보다는 전인적 접근을 요구한다. 물론 업무수행 시 특정 시점에서 어느 하나가 더 활용될 수는 있지만 어느 하나도 배제되지 않는 것이 중요하다. 전인적 접근을 위한 또 다른 방식은 이들을 다 인정한다고 하더라도 이들이 낮은 수준으로 활용되는 것을 지양하고 개인들이 지닌 자질을 충분히 발휘할 수 있는 조건을 갖추는 것이 중요하다는 점이다. 따라서 이 두 가지를 종합하면 인간의 모든 기능들을 충분히 발휘하는 방식으로의 전환을 요구하는 것이다.

둘째로, 업무분담 측면에서 효율적 분업을 지양하고 인간역량분업을 지향해야 한다는 점이다. 효율적 분업은 전체적인 효율성을 높일 수 있지만 분업의 형태는 별로 상관하지 않는 방식이다. 효율이 높아지고 성과가 좋아진다면 위의 첫번째 측면에서의 조건을 갖추지 못한다고 하더라도 상관없다는 입장이다. 효율적 분업은 기계적 분담과, 업무중심 사고, 자신의 역량과 잘 맞지 않는 연결 등의 특징을 가지고 있으며, 본인 역량이 최대한 발휘되지도 않으며 전체 조직의 목적에 부합하는 부분적 역할을 하는데 그치는 특징을 가지고 있다. 이렇게 되면, '각자의 몫을 각자에게' 돌려주는 방식이 도출되지 않는다.

또한 정의롭지 못한 방식이 도출될 수도 있다. 고대 시대에 귀족들을 위해 노예들이 희생당한 것이 옳지 않다면, 오늘날 고용에서도 특정 그룹을 위해 다른 그룹이 희생되어서는 안 될 것이다. 가령, 고객과 주주를 위한 가치창출을 위해 직원들이 희생되는 경우이거나, 특정 직원들의 전인적 대우를 위해 특정 직원들의 희생이 있어서도 되지 않을 것이다.

그렇다면 인간역량적 분업은 무엇인가? 이것은 한마디로 앞서 설명한 인간역량 관점에 입각한 분업을 의미한다. 모든 개인이 자기 역량을 모두 개발하고 그것을 발현할 수 있는 조직 맥락(organizational context)을 구성해주는 것을 의미한다. 이것은 협업적 공동체 모델에서 나타나는 유기적 분업(organic division of labor)과 맥을 같이 한다(Adler & Heckscher, 2006). 이 때 분업화된 업무의 조정은 의식적 협업(collaboration)을 통해 가능해진다. 이러한 분업은 각자가 받은 자질과 재능을 충분히 개발하여 최대한 활용하고, 이를 통해 조직에서 혹은 사회에서 의미 있는 삶을 영위하도록 해주는 역할을 한다. 분업은 되어 있지만 전체와 연결되어 있으며, 사회가 이상적으로 기능하는데 필요한 구조, 즉 완미(完美)의 구조 속에서 제 역할을 차지하는 것과 연계된다. 물론 이 제안은 고정적 신분론과 관계되는 것은 아니다. 플라톤이 이상국가가 유지되기 위한 조건으로 “각자의 덕목을 실천하고 자신의 위치를 지키는 것이 중요”하다고 하여 신분의 고착화가 엿보이는 것(김상근, 2013: 44)과는 거리가 있는 제안이다. 왜냐하면 유기적 분업 혹은 인간역량적 분업은 각자가 천부적 자질이 충분히 개발되고 발현되는 장을 제시하여 개방적이며 실질적 자유로움을 누리는 것과 관련되기 때문이다(Nussbaum, 2011).

세번째 차원은 공동체기반 인적자원관리의 구축이

다. 이것은 시장형이나 관료형이 가지는 한계 때문이기도 하다(Adler & Heckscher, 2006). 즉 시장형이나 관료형으로는 내적통합과 외적적응을 동시에 이루기 힘들 뿐만 아니라, 개인성(individuality)과 사회성(sociality)을 동시에 추구하기가 어렵다. 또한 시장형은 지식창출에 강하고, 관료형은 지식공유 및 활용에 강하지만 이 두 가지에 모두 강한 형태는 협업적 공동체형이라는 것이다(Adler & Heckscher, 2006). 뿐만 아니라 앞의 두 유형으로는 앞서 설명한 철학적 기반의 다양한 요구들을 동시에 추구하기가 어려워진다. 즉 전인적 접근이나 인간역량적 분업 자체가 공동체기반 시스템에서 가장 잘 드러난다. 공동체적 접근을 할 경우 고용보장은 강하고, 인재전쟁은 조직건강에 해로울 수도 있으니 주의해서 접근하고, 훈련과 개발을 광범위하게 제공하며, 인센티브 강도는 약하다고 볼 수 있다(배중석 외, 2009).

4.4 소결론: 지속가능한 경영을 위한 조건들의 종합

지금까지 설명한 세가지 내용들은 결코 별개의 내용이 아니라 모두 상호연계된 주장들이다. 일관된 주장은 환경의 변화를 무시하지 않고 시장에서의 경쟁을 염두에 두면서 어떻게 철학과 가치가 반영되게 할 것인가의 문제였다. 철학과 가치의 강조는 경영 전반에 적용되어야 한다. 이 맥락에서 세가지를 제안하였다. 첫째는 최고경영자의 주요 역할이 제도조직 구축(institution building)이라는 점이다. 그러나 최고경영자가 견지하고 있는 경영철학과 핵심 가치가 무엇이냐에 따라 경제적 기관(economic institution)을 구축할 수도 있고 사회적 기관(social institution)을 구축할 수도 있을 것이다. 두번째는 전략도 기업전략에서 출발하여 기능전략으로 이행하고 이들간의 정렬을 강조하던 전통적 접근에서 가치

기반 전략으로 전환할 필요가 생긴다. 환경의 변화와 상관없이 기업이 견지할 신념과 가치에서 출발하여 관행과 역량을 구축해가는 방식이 철학과 가치를 중시하는 본 논문의 큰 흐름과 맥을 같이 한다고 볼 수 있다. 한편, 경영철학과 환경은 동시에 경영시스템에 영향을 미치는데, 원리-관행을 한축으로, 원리-사람을 다른 축으로 생각했을 때, 철학적 기반은 원리에 더 직접적이고 강하게 영향을 미치고, 환경은 관행이나 사람의 역량에 더 강하고 직접적인 영향을 미치게 된다. 그러나 철학적 기반과 환경은 궁극적으로는 직접적이든 간접적이든 원리, 관행 및 사람에 영향을 미치게 된다. 철학적 기반은 원리를 통해 결국 관행과 사람에 영향을 주게 된다. 셋째, 사람관리 접근의 전환도 필요한데, 이것은 구성원의 전인적 대우, 인간역량적 분업 및 공동체기반 인적자원관리로 나누어 설명을 하였다.

V. 토론과 시사점

5.1 경영학과 인문학의 연계

최근 경영학에 인문학의 내용을 접목시켜야 한다는 주장이 강하게 대두되고 있다. 개인적으로 이 주장은 대단한 발전이라고 생각한다. 그런데 가장 우려되는 부분은 인문학의 탈인문학적 적용, 즉 인문학의 수단적 활용이 대두된 점이다. 바람직한 방향은 대학교육을 거치는 동안 인문학적 소양이 쌓여서 그것을 경영에 활용하는 접근이 필요한데, 우리는 그런 과정이 부족하니 단번에 이미 경영자가 된 사람들에게 인문학을 주입시키는 경향이 있다는 점이다. 그것도 단기간에 주입시켜 인문학적 소양이 있

어야 좋은 경영자가 된다는 관점하에 매우 수단적으로 활용하려는 경향이 있다. 이런 경향은 결국 인문학의 본래 취지인 사람과 삶의 본질을 살리고 사람을 사랑하는 방향과는 거리가 먼 접근을 하게 되어 결국 탈인문학적 결과를 초래할 우려가 있는 것이다. 이것은 지속가능한 방향이 아니라고 판단된다. 따라서 보다 장기적이고 인문학적인 접근을 회복하는 것이 중요한 과제라고 생각된다.

이런 문제인식하에서, 인문학(특히 철학적 접근)은 경영학에 다음과 같은 중요한 역할을 한다. 우선 경영이 인간의 본질과 목적에 연계되어 있음을 보게 하는데 도움을 준다. 즉, 인간의 근본적 주제에 관심을 갖게 해준다. 인간의 존재론적, 사명론적, 윤리적, 인식론적 측면에서의 통합된 시각을 갖게 해주고, 따라서 인간의 인간됨을 더 잘 드러내주는 역할을 해준다. 본 연구에서는 '인간가치'라는 주제로 통합을 시도하였다. '인간가치' 창출 관점이 인문학에 기반한 접근이며, 이것이 결국 지속가능한 경영 시스템에도 도움이 된다는 점을 강조하였다. 둘째, 이렇게 접근함으로써 보다 적극적인 행복의 추구에 다가가도록 돕는다. 행복에 대한 세가지 철학적 이해가 있는데, 그것은 (1) 쾌락으로서의 행복(happiness as pleasure), (2) 개인적 평안으로서의 행복(happiness as personal peace), 그리고 (3) 성취해가는 어떤 것에 참여하는 행복(happiness as participation in something fulfilling) 등이 그것이다(아리스토텔레스, 2011; Morris, 1997). 앞의 두 관점은 소극적인데 비해 세번째 것은 적극적 행복론이다. 앞서 설명한 철학적 논의들은 세번째 행복론과 관계가 있다. 이것은 앞서 설명한 인간역량관점과 맥을 같이 하는데, 개인의 천부적으로 부여 받은 역량을 잘 개발하고 그것을 발현하여 사회 속에서 남에게 유익을 끼치는

의미 있는 삶을 일을 통해 영위해가도록 촉진시킨다. 셋째, 인문학과 철학은 기업과 경영이 본질을 지향하도록 만드는 근본적인 기반과 추진력을 제공해 준다고 볼 수 있다. 이익이 되면 하고 아니면 그만두는 정도의 실용적 접근이 아닌 보다 근본적인 힘을 가지고 지속적으로 수행할 수 있는 동력을 제공하는 것이다. 그리고 환경의 불확실성과 경영상의 시련이 있다 할지라도 이런 어려움을 극복하고 가치를 지키며 정도에서 벗어나지 않을 힘을 제공해줄 것이라고 생각된다. 이런 세가지 방향은 인문학이 가졌던 원래의 목적(김상근, 2013)과 밀접하게 연계된 것이라고 할 수 있다.

인문학이 기본적으로 철학적 기반과 본질을 지향하도록 돕는다면, 구체적으로 어떻게 접근해야 하는지 더 정리할 필요가 있다. 몇 가지 기본적인 제안을 하려고 한다. 첫째, 인문학과 철학적 접근의 기본정신에 대한 공유를 가지는 것이 중요하다. 앞서 설명한 바와 같이 인문학의 기본정신이 “탁월함의 추구를 통해 진선미의 삶을 사는 것”(김상근, 2013: 28)이라고 할 때, 이런 기본정신을 좀 더 구체적인 역사적 인물과 연결시켜 설명하면 다음과 같다(김상근, 2013: 31).

내가 과연 누구인지, 진실로 나 자신의 본질을 깨닫고자 노력했던(眞) 그리스의 서사시인 호메로스, 이성적 판단을 통해 도덕적인 삶의 의무를 강조했던(善) 로마의 철학자 키케로, 그리고 위대한 아름다움의 흔적을 남기면서(美) 미래의 기준이 되었던 르네상스의 천재 예술가 미켈란젤로 ... 이들이 바로 우리를 진정한 인문학 세계로 인도하는 안내자입니다.

인문학을 이렇게 이해한다면, 경영학은 이런 기본적인 인문학적 정신에 대한 깊은 이해에서 출발해야 한다. 그런데 경영학이 기본적으로 시장에서 경쟁하

는 기업에 대한 연구이기 때문에 본질과 이상보다는 실용적이고 현실적 주제에 대한 고민을 많이 한다는 것을 감안할 때 의도적인 연결에 대한 노력이 없이는 접목이 어려울 것이다.

둘째, 사람들의 의식화가 필요하다. 의식화의 내용은 인문학의 기본정신과 본질에 대한 이해, 기업의 존재론적, 윤리적, 사명론적, 인식론적 이해가 포함될 것이다. 의식화는 기업의 모든 직급의 사람들에게 필요하다. 우선 최고경영자의 철학과 생각이 바뀌지 않으면 기업을 바꾸기 어려울 것이다. 한국 기업들의 경우 단기성장을 하여 세계적 기업이 나오긴 했지만 역사에 족적을 남길 고상한 경영철학과 품격 있는 경영시스템의 구축을 통해 경쟁력이 아닌 존경 받는 기업의 등장은 아직 이르지 못하였다. 그 다음으로는 아래의 직급들에게도 동일하게 의식화가 필요하다. 최고경영자들이야 인문학을 고민할 경영이슈도 많고 필요성도 느낄 수 있지만 낮은 직급의 사람들에게는 사치일 수 있다. 따라서 각 직급별로 인문학에 대한 이해, 필요성, 접근방식 등이 다를 수 있으므로 직급교육이나 리더십 교육과 연계하여 보다 체계적인 큰 그림을 그려나갈 필요가 있겠다. 그리고 이를 이루는데 있어서 가져야 하는 태도는 장기적인 관점에 기반하여 단기업적을 위해 수단적으로 적용하려는 노력보다는 긴 안목을 키울 수 있는 지속적인 지원이 요구된다.

마지막으로는 구체적인 제도화가 필요하다. 인문학적 사고와 성찰의 방식이 의식에서 끝나지 않고 지속가능하려면 조직이 도입하는 각종 제도와 프로세스에 반영이 되어야 한다. 인문학이 더 잘 스며들 수 있는 경영의 제도화가 가능할 것이다. 가령 시장형 인적자원관리 시스템을 구축하여 날마다 성과를 요구하고 그런 단기성과에 따라 연봉과 고용이 결정되는 조직의 경우는 자기성찰과 본질에 대한 고민을

하기가 더 어려울 수 있다. 이 과정은 결국 경영자의 몫이다. 아무리 경영자들이 인문학자와 인문학 서적을 통해 도움을 받는다고 해도 경영현장에서 그것을 반영하여 경영시스템을 구축하고 사람을 관리하고 고객을 위한 가치를 창출하는 과정은 결국 경영의 문제이다. 이 제도화 과정이 온전히 이루어지지 않을 경우는 인문학은 자기만족에 그칠 뿐이다. 인문학적인 고민을 하는 구성원들을 담아낼 그릇을 잘 만들어가는 과정이 제도구축(institution building)의 핵심이요, 경영자의 중요한 역할일 것이다.

5.2 연구의 시사점

본 논문의 주제는 경영의 지속가능성을 위한 철학적 관점에 대한 것이다. 제목에서 밝힌 바와 같이 인적 '가치창출'(human 'value creation')과 '인간가치' 창출('human value' creation)의 두 관점을 대비해서 설명을 하였다. 본 연구에서는 이 두 관점의 철학적 기반에 대해 비교 설명을 하고 최근 대두되고 있는 주제들이 후자의 관점과 연계됨을 논의한 후 지속가능성과 연계시켰다.

한편, 본 연구의 내용이 경영학과 한국경영의 지속가능성과 관련해서 어떤 함의를 가지는지를 간략하게 설명하려고 한다. 본 연구는 경영학과 경영의 근본과 관련된 철학적 기반에 대해 설명하여 이론과 경영현상을 해석하는 토대를 제공한다는 데에 의의가 있을 것이다. 위의 철학적 토대는 결국 현재의 경향과 미래의 방향성을 논의하는데 도움이 될 수 있다고 판단된다. 특정 패러다임을 수용하는 것이 가지는 이점과 한계가 무엇인지를 더 분명하게 함으로써 경영이론과 경영현상의 위치를 파악하고 지향하는 방향성이 무엇인지 판단하는 기준을 제공해줄 수 있을 것이기 때문이다. 또한 본 연구의 주제와 내용은

경영학 연구가 다른 사회과학과 우리 사회의 정책적 방향에 기여하여 사회적 영향력(social influence)을 제고할 수 있는 근거를 제공해줄 수 있다고 판단된다. 경영학회와 경영학 연구가 주로 분석수준이 기업과 산업수준에 머물다 보니, 우리 사회에서 차지하는 기업과 경영의 역할이 증대했음에도 불구하고 그 영향력이 미미한 것이 현실이다. 이에 본 연구는 그런 맥락에서 연결고리를 찾을 수 있는 기여를 어느 정도 할 수 있을 것으로 기대한다.

나아가 본 연구가 경영의 지속가능성과 어떤 연계성이 있는지를 세가지 측면에서 설명할 수 있다. 첫째, 경영의 지속가능성은 경영의 근본, 즉 경영의 철학적 기반과 연계된다고 생각된다. 경영학을 포함한 모든 사회과학은 학문의 대전제가 분명히 존재한다고 볼 수 있다(Ghoshal, 2005; Ghoshal & Moran, 1996). 환경의 변화에 따라서 단순히 제도를 바꾸고 경영기법을 바꾼다고 해서 혹은 세계적 표준이 될 최상의 관행(best practices)을 벤치마킹한다고 해서 성과가 좋아지거나 지속가능해지는 것은 아닐 것이다. 이런 관점은 환경결정론적일 수 있으며, 선행적 의사결정을 할 수 있는 경영자의 역할을 매우 축소시켜버릴 것이므로, 경영자체의 의미가 한정될 수밖에 없게 된다. 따라서 본 연구는 경영의 근본에 대해, 특히 철학적 기반에 대해 강조하였다. 이런 측면은 현재 한국기업들이 안고 있는 근본적인 문제해결에도 도움이 될 수 있다. 한국 기업들은 이제 글로벌 경쟁력을 갖춘 경우도 많고 이익을 많이 남기기도 하였다. 그러나 이런 경제적 성공과 품격 있는 정신적 역량은 그 격차가 더 벌어졌다고 생각된다. 이제 이런 맥락에서 인문학적 사고의 확대를 통해 그 격차를 줄이는 과제가 있다고 판단된다. 두번째 연계성은 사람을 보는 시각과 관계된다. 경영을 논의하면서 사람에 대한 논의를 빼놓을 수 없을 것이다.

특히 앞서 설명한 인간, 사랑, 공동체, 영혼, 책임, 신뢰 등의 주제들은 사람과 사람이 모인 사회에 대한 내용들이다. 따라서 본 연구에서는 단순히 과거의 '사람을 통한 경쟁우위' 등과 같은 관점을 넘어서 다각적인 인문학적 논의를 시도하였다. 특히 노벨경제학 수상자인 Amartya Sen과 최근 각광을 받고 있는 정치철학자 Martha Nussbaum이 주장하는 인간역량관점(the capability approach)을 응용하여 논의하였다. 마지막으로 지속가능한 경영시스템을 구축하기 위해 최고경영층의 제도구축, 전략을 가치기반으로 접근하는 것, 제도와 사람을 원리에 연동시킬 뿐만 아니라 철학과 환경의 영향을 받는 기체의 이해, 그리고 사람관리를 철학과 가치에 기반하여 조정하는 것 등은 중요한 실무적 시사점을 준다고 생각된다.

5.3 경영학교육 측면의 시사점

국내 대기업의 어떤 CEO가 경영학과 출신들은 4-5년 일 잘하고, 그 다음은 경제학과 출신이 잘하고, 중간간부 이후가 되면 법대출신이 잘하고, 임원이 되면 인문학 전공 출신이 일을 잘한다는 말을 했다고 전해 들었다. 충분히 공감할만한 주장이라고 생각된다. 처음 취업할 때의 장벽은 비경영대생들이 더 높겠지만 일단 생존을 하면 이후에는 인문학적 상상력을 가진 자가 유리하다는 함의가 있을 것이다. 그저 기능적이고 몇 년 지나면 진부해질 지식들만 가르치는 전공으로 남으면 사회적 리더십을 길러내는데 실패할 가능성이 클 것이다. 따라서 각 경영대학의 경영학 전공에 경영철학적 접근을 할 필요가 있을 것이다. 사실 대학교육이 인문학에 치중하고 실무적인 것은 기업에 가서 배우는 분업이 되면 더 바람직할 수 있는데, 대학은 몇 년 있으면 사라질 직

업교육에 치중하고 기업은 거꾸로 인문학을 교육하는 이상한 교육 분업이 형성된 것이 현재 한국사회의 모습이다. 이런 문제인식을 공유하게 되면 대학의 본질과 기업의 본질에 대한 이해가 깊어지고, 각 기관(institution)의 목적(telos)이 더 분명해져 바람직한 역할분담이 되지 않을까 생각된다.

그리고 경영학회나 인사조직학회에 경영철학 분과가 있어서 지속적으로 이런 경영의 근본에 대한 고민과 논의가 이루어져야 한다고 생각한다. 아시아적, 혹은 한국적 전통사상과 경영의 접목, 한국기업들의 성공이면에 있는 한국인의 에토스와 정신세계를 발굴하여 이론화하고, 이것을 다시 경영현장에 접목하는 노력들도 함께 고려되어야 할 것이다.

그 동안 기업윤리와 사회적 책임에 대해 지속적인 논의를 해왔고 또한 많은 호응을 얻어왔다고 생각된다. 그러나 이것으로 부족하다고 생각한다. 여기서 더 나아가 경영철학의 분야가 형성되어야 한다고 생각한다. 철학에서는 현상학, 인식론, 존재론, 사명론 등 다양한 질문과 관점에서 기업과 경영현상을 분석할 수 있는 틀을 제공해준다. 그러나 윤리는 철학전체의 틀 속에서는 한 분야에 불과한 것이다. 더군다나 윤리학 자체도 효용기반 윤리학, 의무기반 윤리학, 덕성기반 윤리학 등 다양한 철학적 패러다임에 따라서 다른 결론에 도달할 수 있다(Baron, Pettit & Slote, 1997). 따라서 '기업윤리가 있는 것이 좋다'라는 표현은 모든 경영학자가 합의할 수 있는 유일한 주장이 될 수 있는 것이 아니다. 따라서 단순히 경영학 커리큘럼에 기업윤리과목 하나 더 추가한다고 경영학이 바뀌고 만족할만하다고 평가하는 것은 한계가 있을 것이다.

이런 맥락에서 경영철학이 경영학 연구, 교육, 학회활동에 한 분야가 되어 지속적인 발전이 있어야 할 것이다. 학회에서 분야가 생기고, 각 경영대학에

인문학과 연계된 과목의 개설이나 경영철학 과목의 신설 등이 필요할 것이다. 그렇지 않으면, 우리는 기업의 본질과 사람의 본질에 대한 이해가 부족한, 몇 년간 일 잘할 사람을 키우는 역할에 머무르지도 모른다.

VI. 결론

이제 본 연구의 요약과 연구의 한계점 및 향후 과제에 대해 설명을 함으로 결론을 맺고자 한다. 본 연구는 경영의 철학적 기반을 제시하려고 시도하였다. 본 연구의 내용을 요약하면 다음과 같다. 사회과학에 가까운 경영학의 이론들은 대전제가 존재한다. 기업현장의 경영도 마찬가지로 근본적인 이념에 기반하고 있다고 볼 수 있다. 대전제, 혹은 철학적 기반은 하나가 아니라 복수가 존재한다. 본 연구에서는 인적 '가치창출'(human 'value creation')과 '인간가치' 창출('human value' creation)로 대별하여 논의를 전개하였다. 위의 두 관점에 따라서 정치철학적 패러다임, 인간에 대한 가정, 바람직한 성과의 정의 등이 달라지므로, 이들에 대한 이해가 필요함을 제시하였다. 최근 경영학의 경향들은 위의 두 관점 중 인간가치 창출을 강조하는 방향으로 전개된다고 볼 수 있다. 인간적 가치, 사회적 가치, 공동체 가치가 특히 부각되고 있음을 볼 수 있는데, 이런 것들의 의미와 해석을 시도하였다.

본 논문은 여러 측면에서 한계가 존재하며, 향후 연구에서 이런 한계들을 보완한 발전된 논의가 전개되어야 할 과제가 있다. 첫째로, 경영의 철학적 기반에 대해 존재론적, 인식론적, 윤리적 논의를 하였으나 아직 경영철학의 통합된 틀을 제시했다고 보기에 한계가 있다. 본 연구는 이런 방향으로 더 연구되

어야 하는 문제제기 수준일 것이다. 보다 깊이 있는 철학적 논의가 진행되는 것은 경영학에서 중요한 과제라고 보여진다. 다른 한편, 서구철학에 기반한 다양한 논의를 했는데, 아시아와 한국의 전통적 철학적 기반을 고려한 논의도 향후 더 연구되어야 할 것이다. 특히 서구철학에서 강조되어왔던 분석적 접근과 이원화 경향 등을 극복할 통합된 관점을 가지는 것은 중요한 과제라고 할 수 있겠다.

둘째로, 경영학과 인문학의 연계성에 대한 논의를 하였지만, 미해결된 이슈들이 아직 많이 남아 있다. 학문간 융합 가능성이 있는지, 어떻게 경영학자들이 철학이나 인문학에서 도움을 얻을 수 있는지, 학생들은 어떻게 미래의 경영리더로 성장함에 있어서 인문학의 관점으로 준비될 수 있는지 등에 대한 다양한 이슈들이 더 심층적으로 연구되고 논의될 뿐만 아니라 구체적인 실천방안들이 도출되어야 하는 과제들이 남아있다. 향후 연구에서는 이런 점들을 감안하여 문제제기 수준의 담론을 뛰어 넘는 대안들이 제시되어야 할 것이다.

셋째로 본 연구에서 경영학 전반에 걸친 철학적 기반의 필요성과 가치기반 접근에 대한 중요성을 강조하였으나, 경영학의 세부 영역(인사조직, 마케팅, 재무, 회계 등)에서 구체적으로 어떻게 접근해야 하는지에 대한 상세한 분석과 제안은 제시되지 않았다. 이것은 탐색적 성격을 지닌 본 논문의 범위를 넘어서는 것일 뿐만 아니라, 한 개인이 다루기에는 한계가 많은 것이므로 향후 연구 과제로 남겨야 될 것으로 보인다. 우선 본 논문에서 제시한 5P 모델과 기업에 대한 관점, 그리고 경영패러다임으로서의 인적 '가치창출'과 '인간가치' 창출 관점에 따른 경영학 세부분야의 접근이 어떻게 달라질 수 있는지를 논의하는 것이 필요할 것이다. 본 논문은 경영학 전반에 대한 논의를 하였지만 특히 전략과 인사조직 분야의

내용이 많은 것이 사실이다. 따라서 다양한 분야에서 어떻게 접근가능한지에 대한 논의가 요구된다. 둘째, 본 논의가 최근 대두되고 있는 보다 거시적 담론인 자본주의에 대한 논쟁 등을 포함하여 각 분야에 더 적합한 논의의 주제들과 연계를 시키는 시도가 필요할 것이다. 마지막으로 Hunt(1983)와 Hunt & Vitell(1986)이 논의한 바와 같이 규범적 이론과 실증적 이론의 연계, 그리고 처방적(ascriptive) 접근과 서술적(descriptive) 접근의 연계를 통한 경영학 연구의 전체적 이해를 높이는 작업이 요구된다.

마지막으로 시대사조의 변화와 경영의 외부환경의 변화가 극심한 시기에 경쟁력이 있으면서 지속가능한 경영시스템을 구축해야 하는 과제를 안고 있는 경영자들의 입장에서 보면, 날마다 매우 어려운 경영의사결정을 해야 하는데, 이런 맥락에서 본 논문이 보다 분명한 실무적 가이드를 제공했다고 보기는 어렵다. 한 측면에서는 경영자들이 보다 더 인문학적 식견과 통찰력을 가지고 경영에 임해야 하는 과제가 있지만, 다른 측면에서는 경영학자들이 경영현장을 따라가지 못하고 잘못된 이론(bad theory)과 관점을 제시하지는 않는지 점검해볼 필요도 있을 것이다(cf., Ghoshal, 2005).

참고문헌

- 곽준혁(2010), *경계와 편견을 넘어서: 우리시대 정치철학자들과의 대화*, 파주, 한길사.
- 김상근(2013), *인문학으로 창조하라: 아레테의 힘*, 서울, 멘토프레스.
- 김용규(2012), "이성의 등뼈: 이데올로기란 무엇인가," 오이코도메 세미나, 2012.11.8.
- 노나카 이쿠지로·다케우치 히로타카(장은영 옮김)(1998), *지식창조기업*, 서울, 세종서적.
- 막스 호르크하이머(박구용 옮김)(2006), *도구적 이성 비판: 이성의 상실*, 서울, 문예출판사.
- 배종석(2012), *인적자원론 (제2판)*, 서울, 홍문사.
- 배종석·김민수·김양민·배종훈·오홍석(2009), "경쟁적 패러다임과 인사조직연구: 자유주의와 공동체주의를 중심으로," *인사·조직연구*, 17, 2, 17-93.
- 배종석·김영신·이수진(2011), "시장우위 관점과 조직우위 관점의 상대적 이점: IT 서비스 산업의 인적자원관리 사례연구," *인사·조직연구*, 19, 1, 79-147.
- 배종석·박철·황호찬·한정화(2010), *기독교경영 JusT ABC*, 서울, 예영커뮤니케이션.
- 시오노야 유이치(박영일 옮김)(2006), *경제와 윤리*, 서울, 필맥.
- 아나톨 칼레츠키(위선주 옮김)(2011), *자본주의 4.0*, 서울, 컬처앤스토리.
- 아리스토텔레스(천병희 옮김)(2009), *정치학*, 고양, 도서출판 숲.
- 아리스토텔레스(강상진·김재홍·이창우 옮김)(2011), *니코마코스 윤리학*, 서울, 도서출판 길.
- 애덤 스미스(박세일·민경국 옮김)(1996), *도덕감정론*, 서울, 비봉출판사.
- 윤석철(1999), *프린시피아 매네지멘타*, 서울, 경문사.
- 윤석철(2011), *삶의 정도*, 서울, 위즈덤하우스.
- 임마누엘 칸트(백중현 옮김)(2002), *실천이성비판*, 서울, 아카넷.
- 임마누엘 칸트(백중현 옮김)(2005), *윤리형이상학 정초*, 서울, 아카넷.
- 정동일(2013), "새로운 경영 담론에 대한 해석: 철학적 관점에서의 경영," *한국인사조직학회 동계 심포지엄*, 2013. 1. 25.
- 키케로(허승일 옮김)(1989), *키케로의 의무론: 그의 아들에게 보낸 편지*, 파주, 서광사.
- 한나 아렌트(김선옥 옮김)(2006), *예루살렘의 아이히만*, 파주, 한길사.
- Adler, P. S. and Heckscher, C. C. (2006), "Towards

- Collaborative Community," In C. C. Heckscher and P. S. Adler (eds.), *The Firm as a Collaborative Community: Reconstructing Trust in the Knowledge Economy*, Oxford, Oxford University Press, 11-105.
- Alchian, A. A. and Demsetz, H. (1972), "Production, Information Costs, and Economic Organization," *American Economic Review*, 62, 777-795.
- Bae, J. (2012), "Self-fulfilling Processes at a Global Level: The Evolution of Human Resource Management Practices in Korea, 1987-2007," *Management Learning*, 43, 5, 579-607.
- Bae, J. and Ok, C. (2012), "Human 'Value Creation' and 'Human Value' Creation: The Capability Approach," *Academy of Management Conference*, August. 2012.
- Barley, S. R. and Kunda, G. (1992), "Design and Devotion Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse," *Administrative Science Quarterly*, 37, 3, 363-399.
- Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17, 1, 99-120.
- Baron, M. W., Pettit, P. and Slote, M. (1997), *Three Methods of Ethics*. Malden, Blackwell Publishing.
- Becker, G. S. (1975), *Human Capital*, New York, National Bureau of Economic Research.
- Berlin, I. (2002), *Liberty: Incorporating Four Essays on Liberty*, (ed. by H. Hardy), New York, Oxford University Press.
- Bottomley, S. (2007), *The Constitutional Corporation: Rethinking Corporate Governance*, Hampshire, UK & Burlington, VT: Ashgate.
- Carter, J. R. and Irons, M. D. (1991), "Are Economists Different, and If So, Why?," *Journal of Economic Perspectives*, 5, 2, 171-177.
- Christensen, C. (1999), "What is an Organization's Culture?," *Harvard Business Review*.
- Clarkson, M. B. E. (1995), "A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance," *Academy of Management Review*, 20, 92-117.
- Clarkson, M. B. E. (1998), *The Corporation and its Stakeholders: Classic and Contemporary Readings*, Toronto, University of Toronto Press.
- Coase, R. H. (1937), "The Nature of the Firm," *Economica*, 4, 16, 386-405.
- Collins, J. C. and Porras, J. I. (1994), *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York, HarperBusiness.
- Conner, K. R. and Prahalad, C. K. (1996), "A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism," *Organization Science*, 7, 5, 477-502.
- Demsetz, H. (1967), "Towards a Theory of Property Rights," *American Economic Review*, 57 2, 347-359.
- Donaldson, T. (1982), *Corporations and Morality*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Donaldson, T. and Preston, L. E. (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications". *Academy of Management Review*, 20, 65-91.
- Etzioni, A. (1996), *The new golden rule: Community and morality in a democratic society*. New York, Basic Books.
- Ferraro, F., Pfeffer, J. and Sutton, R. I. (2005), "Economics Language and Assumptions: How Theories can Become Self-fulfilling," *Academy of Management Review*, 30, 1, 8-24.

- Fox, J. (2012), "The Economics of Wellbeing," *Harvard Business Review*, 90, Jan-Feb, 78-83.
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, MA: Pitman.
- Friedman, M. (1982), *Capitalism and Freedom*, Chicago, IL, The University of Chicago Press.
- Ghoshal, S. (2005), "Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices," *Academic of Management Learning and Education*, 4, 75-91.
- Ghoshal, S. and Bartlett, C. A. (1997), *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management*, New York, HarperBusiness.
- Ghoshal, S. and Moran, P. (1996), "Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory," *Academy of Management Review*, 21(1), 13-47.
- Grossman, S. J. and Hart, O. D. (1986), "The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration," *Journal of Political Economy*, 94, 691-719.
- Hart, O. (1989), "An economist's perspective on the theory of the firm," *Columbia Law Review*, 89, 1757-1774.
- Hart, O. and Moore, J. (1990), "Property Rights and the Nature of the Firm," *Journal of Political Economy*, 98, 1119-1158.
- Heckscher, C. C. and Adler, P. S. (2006), *The Firm as a Collaborative Community: Reconstructing Trust in the Knowledge Economy*. Oxford, Oxford University Press.
- Holmstrom, B. and Milgrom, P. (1991), "Multitask Principal-agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design," *Journal of Law, Economics, and Organization*, 7(special), 24-52.
- Hunt, S. D. (1976), "The Nature and Scope of Marketing," *Journal of Marketing*, 40, 17-28.
- Hunt, S. D. (1983), *Marketing Theory: The Philosophy of Marketing Science*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Hunt, S. D. and Vitell, S. (1986). "A General Theory of Marketing Ethics," *Journal of Macromarketing*, 6, 5-16.
- Jensen, M. C. and Meckling, W. H. (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure," *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Koslowski, P. (2010), *Elements of a Philosophy of Management and Organization*, Heidelberg, Springer.
- Kotler, P., Kartajaya, H. and Setiawan, I. (2010), *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*, Hoboken, NJ, John Wiley & Sons.
- Lebacqz, K. (1986), *Six Theories of Justice: Perspectives from Philosophical and Theological Ethics*, Mineapolis, Augsburg Publishing House.
- Manville, B. and Ober, J. (2003), *A Company of Citizens: What the World's First Democracy Teaches Leaders about Creating Great Organization*, Boston, Harvard Business School Press.
- Marwell, G. and Ames, R. E. (1981), "Economists Free Ride, Does Anyone Else?," *Journal of Public Economics*, 15, 295-310.
- McCoy, C. S. (1985), *Management of Values: The Ethical Difference in Corporate Policy and Performance*, New York, Harper & Row, Publishers.

- Merton, R. K. (1948), "The Self-fulfilling Prophecy," *The Antioch Review*, 8, 193-210.
- Miller, D. T. (1999), "The Norm of Self-interest," *American Psychologist*, 54, 1053-1060.
- Morris, T. (1997), *If Aristotle Ran General Motors: The New Soul of Business*, New York, NY, Owl Books.
- North, D. C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, New York, Cambridge University Press.
- Nussbaum, M. C. (2011), *Creating Capabilities: The Human Development Approach*, Cambridge, MA, The Belknap Press of Harvard University Press.
- O'Reilly, C. A. and Pfeffer, J. (2000), *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Painter-Morland, M. and Bos, R. T. (2011), *Business Ethics and Continental Philosophy*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Pettit, P. (1999), *Republicanism: A Theory of Freedom and Government*, New York, Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (1998), *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (2003), "Business and the Spirit: Management Practices that Sustain Values," In R. A. Giacalone and C. L. Jurkiewicz (eds.), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, Armonk, NY, M.E. Sharpe, 29-45.
- Pfeffer, J. (2006), "Working Alone: Whatever Happened to the Idea of Organizations as Communities?," In E. E. I. Lawler and J. W. O'Toole (eds.), *America at Work: Choices and Challenges*, New York, Palgrave Macmillan, 3-21.
- Pollard, C. W. (1996), *The Soul of the Firm*, Grand Rapids, Zondervan Publishing House.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, New York, Free Press.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011), "Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth," *Harvard Business Review*, 89, 1, 62-77.
- Rawls, J. (1971), *A Theory of Justice*, Cambridge, MA, Belknap Press.
- Sandel, M. J. (2009), *Justice: What's the Right Thing to Do?*, New York, Farrar, Straus and Giroux.
- Selznick, P. (1984), *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Berkeley, University of California Press.
- Selznick, P. (1992), *The Moral Commonwealth: Social Theory and the Promise of Community*, Berkeley, CA, University of California Press.
- Sen, A. (1985), *Commodities and Capabilities*, Amsterdam, North-Holland.
- Sen, A. (2009), *The Idea of Justice*, Cambridge, MA, The Belknap Press of Harvard University Press.
- Sisodia, R. S., Wolfe, D. B. and Sheth, J. N. (2007), *Firms of Endearment: How World-class Companies Profit from Passion and Purpose*, Upper Saddle River, NJ, Wharton School Publishing.
- Ulrich, D. and Lake, D. (1990), *Organizational Capability: Competing from the Inside Out*, New York, NY, John Wiley & Sons.
- Werhane, P. H. (1999), *Moral Imagination and Management Decision Making*, Oxford,

- Oxford University Press.
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication*, New York, NY, Free Press.
- Wood, E. M. (1972), *Mind and Politics: An Approach to the Meaning of Liberal and Socialist Individualism*, Berkeley, University of California Press.
- Wren, D. A. (1972), *The Evolution of Management Thought*, New York, Ronald Press.
- Wright, P. M. (1998), "Strategy-HR fit: Does it Really Matter?," *Human Resource Planning*, 21, 4, 56-57.

Human 'Value Creation' and 'Human Value' Creation: Some Topics on the Philosophy of Business

Johngseok Bae*

Abstract

The purpose of this research is to provide the groundwork for the philosophy of business. The goal of the philosophy of business is to link business to basic philosophical values such as truth (the intellectual dimension), goodness (the moral dimension), and beauty (the aesthetic dimension). Philosophical paradigms and universal values are critical in the academic discipline of management, just as in other social science fields. Hence, assuming certain conceptions about human nature, as self-fulfilling prophecy predicts, leads to a tendency to adopt certain types of management arrangements that affect human behavior, eventually reinforcing the original conceptions about human beings.

The academic field of business is not value free. To emphasize the significance of philosophical stance and values in the business discipline, we provided the 5P model of business using five factors: philosophical base, principle, practice, people, and performance. First of all, with regard to philosophical base, we discussed ontological stance, ethical basis, assumptions about human nature, and the epistemological view. Second, the interplay between or among principle, practice, and people is also an important component of the 5P model. Principles provide guidelines for the adoption of management practices and for the behaviors of people. Finally, in the case of performance, three features are suggested: multidimensionality, non-commensurability, and balance. The nature of the 5P model differs according to different management paradigms.

Then we provided two competing management paradigms: human "value creation" and "human value" creation. The former means that firms utilize human resources for value creation. This view perceives human beings as an instrumental means for a purpose. The latter emphasizes

* Professor of Management, Korea University Business School.

human dignity as an end rather than as a means. We introduced the capability approach, suggested by various scholars such as Amartya Sen and Martha Nussbaum, as a major theory for the “human value” creation perspective. Recent management rhetoric contains themes from the humanities such as human beings, love, happiness, human spirit, community, social values, and responsibility. We refer to this current rhetoric as “discourse on the essential nature of management.” This recent management rhetoric is related to the “human value” creation perspective.

One critical issue is the sustainability of management systems when these systems are based on philosophy and principles. Three conditions are suggested for building up sustainable management systems: (1) the institution-building roles of top management; (2) a value-based approach to strategy; and (3) a shift in the approach to people management. First, institution building is related to “infusing with values.” Firms are perceived as social institutions. Second, the value-based approach to strategy starts with the selection of fundamental values and beliefs. Then, designing management practices that reflect those values and beliefs comes next, followed by building core capabilities that reflect these practices. The final stage is formulating a strategy that is consistent with the values. Third, in the case of people management, one critical issue is the capability-based division of labor, in which people develop and utilize their capabilities with substantial freedom.

Some discussion and implications are derived. In particular, methods for linking the management and humanities fields were discussed. In addition, we called for the introduction of philosophy of business divisions in academic associations.

Key words: Philosophy of business, human value creation, the capability approach, human nature, management paradigm, theory of the firm