

自律的 動機附與論 小考

李 根 熙

I. 問題의 提起

오늘날, 특히 國集競爭力이라는 問題가 강력히 대두되고, 경우에 따라서 는 不況이 深刻化됨에 따라서 企業人에 대한 自律的인 動機附與 또는 自己 啓發의 重要性이 크게 提起되고 있는 것이 사실이다. 그러면 이와 같은 自律的 動機附與란 어떤 課題를 가지고 있어야 할 것인가가 먼저 究明될 수 있지 않으면 아니 될 것이다.

첫째로 自律的 動機附與의 本質이란 무엇인가에 대한 檢討가 있어야 할 것이다. 自律的 動機附與란 人間個人으로서의 理想的인 人間像의 完成을 目標로 하는 一聯의 過程을 가리키는 것이라고 생각하고자 하는 것이며,

둘째로는 보다 구체적으로 自律的 動機附與를 目標와 意欲과 그리고 主體性의 受容態勢 등 세가지로 나누어서 檢討해 볼 필요가 있을 것이라고 생각한다.

自律的 動機附與에는 반드시 무엇인가의 目標가 있어야 한다. 이 目標라 는 것은 自己의 理想像에 대한 完成이라고도 생각할 수가 있는 것으로서, 價値觀이라든가, 態度라든가, 個性이라든가, 能力開發과 같은 많은 問題들 을 포함하고 있는 領域이라고도 생각할 수가 있다.¹⁾

意欲이란 自身의 理想像을 향해서 이루어야 할 일상적인 努力過程이 중시 되지 않으면 아니 된다는 것으로서, 意欲의 對象으로 되는 것은 業務의 達成이라든가, 다른 사람들과의 커뮤니케이션이라든가, 문헌을 調査한다든가 하는 것과 같이 넓은 關心에 支援될 수 있는 好奇心이라든가 探求心 등이 절대적인 條件을 形成하게 될 것이다.

1) M. Haire, *Psychology in Management*, McGraw-Hill, 1956.

마지막으로 主體性을 受容하는 方式으로서는 業務라든가, 經驗이라든가, 讀書과 같은 것도 있을 것이며, 다른 사람들에 대한 評價라든가 그밖의 갖가지의 것으로서 자기 자신의 成長을 위해서 糧食으로 될 수 있는 情報이 있을 것이지만 그저 聽取해 본다면, 知識으로서 알고 있다는 것만으로서, 힘이 될 수는 없는 것으로서, 恒常的으로 自身の 價値觀이라든가 知識이나 經驗에 비추어서 批判的으로 受容해야 하는 일이 무엇보다도 소중하다는 것이다. 또 역의 경우로서는 지난날의 자기 자신을 反省해 보는 일도 있을 수 있을 것이며 혹은 갖가지 있을 수 있는 情報에서 보다 융통성이 있도록 創造的으로 受容할 수 있는 경우도 있을 것이다.²⁾

항상 의문을 가지고 事實에 대처할 수 있는 사람들은 이상과 같이 批判的으로, 反省的으로, 혹은 評價的이며, 創造的으로 受容할 수 있을 것이라고 생각되는 것이다.

自律的 動機附與의 態度로서는 이상과 같이 探求的·評價的·創造的 思考가 중요한 것이기는 하지만 讀書라든가 經驗과 같은 日常的인 디스커션으로서는 임기적인 것으로 限界性을 가지기가 쉽다는 것이다.

짧은 생애인 것이므로 하나의 經驗을 分析하고, 評價하여 새로운 計劃이나 行動과 結合시키어 갈 수 있는 過程이야말로 金후의 비즈니스맨이 갖추어야 할 바라고 생각되는 것이며, 이것이 바로 自律的 動機附與인 것이라고 생각된다.

II. 自律的 動機附與와 能力의 基本構造

1. 自律的 動機附與의 思潮

옛날에는 한낱 배운 것을 일생 동안 잘 지키기만 한다면 큰 착오없이 충분히 일을 해 낼 수가 있었다. 이와 같은 사실은 所有經營體制 下에 있어서의 成行管理方法에서도 찾아 볼 수 있었던 것이다. 이 경우에는 指揮命令에 의해서 모든 것이 지배되었던 것이므로 創意的 欲求라는 것은 本質的으로 許容될 수 있는 발판도 없었던 것이며, 또 그러한 필요성에 대해서 누구도

2) T. W. Harrell, *Industrial Psychology*, Rinehart & Company, 1958.

자각하는 바가 없었던 것이다.

그러나 生産技術의 革新이라든가 管理技術의 革新이 혁신체제에 따라서 종래의 方法만으로써는 企業의 存續可能性이 減少되지 않을 수 없게 되었다. 다시 말하면 企業의 成長原因으로 될 수 있는 技術革新이 進展하게 됨에 따라서 企業의 從事者들은 미지의 領域에 대한 學習을 소홀히 할 수 없게 되는 것은 너무나도 당연한 歸結일 수 밖에 없는 것이다.³⁾

가령 貿易이라는 것이 國際的視野에서 展開됨에 따라서 意思疎通을 위한 外國語 習得의 必要性이 나타났으며, 또 組織이 擴大됨에 따라서 각종 價値觀을 갖춘 사람들과 接觸하지 않으면 아니되었으므로 대화 능력의 重要性이라는 문제도 提起되기에 이른 것이다.

中世封建社會와 같은 경우에는 무엇보다도 먼저 「知」라는 것을 尊重했고, 또 理想을 維持한다는 것이 優先되는 것으로 생각했다. 그러나 現代에 이르러서는 스스로 積極的인 問題點을 摘出發見해서 그것에 대한 解決策을 찾아내지 않으면 아니된다는 것으로서 積極性이 重視되는 事態에 이르게 된 것이다.

지난날과 같이 單純한 習慣的인 勤勉性이라든가 知的인 勤勉性이라는 레벨만으로써는 不充分한 시대가 된 것이 오늘날의 현실인 것이다. 이와 같은 사실은 어떤 特定한 技術을 保有한다는 것만으로는 不充分하다는 것이다. 비록 어떤 規則과 같은 것은 없지만 變化하는 狀況 속에서 발휘해 볼 수 있는 힘을 갖추는 일이야말로 現代의 企業關係者들에게 不可欠한 要素인 것이다.

바로 이것이 現代라는 時代的인 모습인 것이다. 變化하는 狀況 중에서도 소정의 條件 하에서 최대의 能力을 발휘할 수 있을 수 있는 潛在的인 可能性을 擴大하는 일이 중요하다는 것이다. 그러나 基本的인 「技術」이라든가 「知識」을 무시해도 좋을 것이라는 뜻은 결코 아닌 것이다. 成果를 만들어 내기 위해서는 일상적으로 基本的인 것은 반드시 필요하다는 것은 再論할 여지가 없을 것이다. 自律的 動機附與의 基本問題는 첫째로 이와 같은 「基礎的」인 것을 現實的으로 習得해 두지 않으면 아니된다는 것은 너무나도 당연한 일

3) 名取順一, 經學と心理, 日本商工財務研究會, 1959.

인 것이다.⁴⁾

그러나 자기 자신이 특정한 目標을 自律적으로 認識하고 그것을 實現하기 위해서는 모든 機會를 捉매에 逮어서, 그것을 實現하도록 努力해 본다는 것과 같은 마음가짐이 오늘날에는 不可欠한 것이다. 이와 같은 뜻에서 自律的 動機附與라는 것은 時代的인 思潮라고 하지 않을 수 없는 것이다. 이와 같은 時代的인 思潮를 受容할 수 있는 企業關係者를 現代는 要求하고 있다.

2. 能力의 基本構造

最近에 이르러서는 能力開發이라든가, 能力主義라는 用語가 크게 유행하고 있는 것이 사실이다. 그렇다면 能力이란 무엇을 뜻하는 것인가를 먼저 생각해 볼 필요가 있다. 가령 知識이 있다든가, 어떤 學校를 졸업했다는 것만으로 能力의 有無를 判定하고자 하는 것은 錯誤라고 하지 않을 수가 없는 것이다.

그것은 能力이라는 것은 좀 더 動態的인 立場에서 생각해볼 필요가 있다는 것이다. 能力의 中心部分에는 體質이라든가, 氣質이라든가, 性格과 같은 것이 있을 것이다. 이와 같은 것을 총칭하여 自我라고 생각해도 좋을 것이다. 그리고 그 外側에는 知的能力이라는 것이 있을 것이다. 그리고 또 그 外側에는 興味라든가 態度와 같은 外界와의 交流를 促進한다든가 抑制한다든가 하는 것이 있을 것인데, 이것은 그 사람의 柔軟性이라는 것과도 關聯될 것이다. 外部의 變化에 對應해 가는 調整機能을 達成해가는 것이 바로 이 柔軟性인 것이다.⁵⁾

사람들은 職場에서 하나의 技能라든가, 專門을 지니고 있는 것이기는 하지만 尙尙적으로 하나의 技能이라든가 專門만으로서는 一段有事時에는 不充分한 것이다. 따라서 그의 專門周邊에 있는 技能이라든가 學習이 반드시 필요하게 되는 것이다. 흥미를 가진다든가, 關心을 가진다는 것은 環境變化에 자주적으로 대처해 가기 위해서는 중요한 出發點으로 될 것이다.

비즈니스맨에게 있어서는 能力構造를 파악한다는 뜻에서는 자기 자신의

4) E. J. McCormick, *Human Engineering*, McGraw-Hill, 1957.

5) R. P. Calhoon, E. W. Noland and A. M. Whitehill, *Cases in Human Relations in Management*, McGraw-Hill, 1958.

무엇을 達成해내지 않으면 안될 것인가, 組織人으로서 무엇을 期待하고 있는가 등에 대한 自問自答이 필요한 것이다. 그것에 의해서 現在의 確認과 將來에 達成해내야 할 能力開發의 프로그램의 形成되지 않으면 안된다는 것이다.⁶⁾

技術關係에 從事하고 있는 사람들이 組織의 運營이라든가 部下의 指導, 커뮤니케이션 등에 대해서 學習을 계속한다는 것은, 보다 完成될 수 있는 自己形成에 필요한 不可欠한 課題로 되어야 할 것이다. 事務的 擔當者이든 營業的인 擔當者이든 간에, 나의 專門은 이것뿐이라고 단정하는 것은 속단이라고 하지 않을 수 없는 것이다. 能力構造라는 것은 廣大하고도 풍부한 것으로 되어 있는 것임에도 불구하고 자기 자신의 視野를 좁혀가는 사람도 있다는 것이다.

創造力の 開發과 같은 것은 인제나 쉬지 않는 自己開發의 日常化와 그것의 蓄積에서 비롯되는 것이라고 생각될 수가 있는 것이므로 스페셜리스트라는 것은, 좀더 깊이 있게 考察할 수가 있어야 하는 동시에, 좀더 廣大한 可能性을 찾아 볼 필요가 있다는 것이다.

III. 自律的 動機附與의 技法

1. 自律的 動機附與의 接近法

앞에서는 能力이란 무엇인가에 대해서 構造的으로 고찰해 보았다. 그러면 그것을 다시 機能面에서 생각해 본다면 다음의 세 가지로 나누어서 考察해 볼 수가 있다.

그것은 첫째 意思決定能力인 것이며, 둘째는 對話能力인 것이고, 셋째는 創造性이라는 것이다.⁷⁾

(1) 意思決定能力

意思決定能力이란 많은 代替案들 중에서 採用해야 할 行爲를 選擇할 수 있는 能力인 것이다. 그러기 위해서는 豫測力이라든가 洞察力은 물론이고, 評價力까지도 필요하게 되는 것이다. ① 무엇이 문제인가, ② 어떤 代替案

6) 一橋學會, 新しい經營理論と經營技術, 春秋社, 1960.

7) E. C. Bursk, *Human Relations for Management*, Harper, 1956.

이 있을 수 있는가, ③ 어떤 代替案이 最善의 것인가, 등과 같은 側面에서 錯誤없이 대처해 갈 수 있는 能力을 開發하는 것이 중요한 것이다.

(2) 對話能力

對話能力向上에의 어프로치는 기본적으로는 인간을 探知·理解한다는 것과 같은 노력의 프로세스를 말하는 것이다. 相對를 알고 나를 알자는 것이다. 따라서 「말」을 重視한다든가 態度나 熱意까지도 重要視된다는 것이다. 對話의 過程을 통해서 自己變容까지도 가능하게 된다는 것이다. 따라서 좀처럼 解決될 수 없는 問題들도 뜻밖의 豫想以外的 곳에서 解決되는 경우도 있다는 것이다.

對話能力 向上의 努力은 냉정한 狀況判斷이라든가 意思決定과도 相關될 것이다. 組織人으로서 상사나 부하나 동료 등과의 커뮤니케이션 하에서 언제든지 상대방의 입장이라든가, 중요한 眼前課題등에 대한 理解가 없이는 원활하게 展開될 수가 없을 것이다. 오히려 對話를 하면 할수록 問題가 복잡하게 되어서 경우에 따라서는 감당할 수 없는 큰 問題로도 된다는 것이다.

(3) 創造性

創造性이라는 것은 아주 어려운 것이라고 생각하는 것이 一般的 傾向이다. 단순히 記憶力에만 의존하는 것과 같은 두뇌의 使用方式이 아니라, 보다 快適性 있는 여유 속에서 柔軟한 思考에서 可能性을 찾아보자는 것이다. 定型의인 것으로부터 벗어나서 보다 넓은 동태적 考察을 해낸다는가 模倣을 한다는가 하게 될 것이다. 創造的活動의 基礎라는 것은 일상적으로 問題意識과 課題로 되는 많은 周邊知識이 없어서는 아니될 것이다.

以上과 같은 세 가지의 어프로치는 비즈니스맨으로서 당연히 갖추어야 할 基本事項인 것이며, 이와 같은 사실은 一般的인 인간으로서의 입장에 있어서도 같은 것이라고 볼 수 있다. 이들 세 가지의 어프로치는 서로가 복잡하게 관련되면서 우리들의 能力開發을 促進하고 있는 것이라고 믿어진다. 따라서 自律的 動機附與를 위해서 이들 세 가지의 어프로치는 重視되어야 하는 것이라고 믿는 것이다.⁸⁾

8) E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Harvard University Press, 1933.

2. 自律的 動機附與의 目標設定

作業現場에서 일하고 있는 사람들은 業務와의 관계에서 많은 知識이나 技術技能을 習得을 할 수 있게 된다. 그것은 學校에서 배우던 것보다는 구체적이면서도 現實的으로 適應性이 있는 것이 보통이다. 이와 같은 사실에서도 理解될 수가 있는 것처럼 사람들은 職場에서 얻을 수 있는 體驗을 통해서 自己自身을 鍛練해 가는 것이라고도 생각해 볼 수 있다.

그러나 여기에서 看過되어서는 아니될 重大事는 自身の 이와 같은 體驗의 蓄積이 臨機的인 것으로 되어서는 아니된다는 것이다. 따라서 合理的으로 設定된 目標를 향해서 뜻있게 나가지 않으면 아니 된다. 그런데 이와 같은 目標를 너무 어렵게 생각하거나 그것은 우리들의 손에는 닿지 않는 것이라고 敬遠하는 일이 있어서도 아니될 것이나, 目標란 우리들의 周邊에 있는 先輩들 속에서도 능히 찾을 수 있고, 또 찾아야 하는 것이므로 굳이 哲學的인 思索을 해야 할 필요는 없는 것이다.⁹⁾

① 業務를 제대로 잘 處理해 주고 있다고 생각되는 先輩도 있을 것이며, ② 問題를 훌륭히 解決해 내고 있는 先輩도 있을 것이고, ③ 人間的으로 尊敬받을 수 있는 先輩도 있을 것인데, 이들 속에 바로 나의 目標가 있을 것이므로 그것을 찾아내고 그것을 自己自身の 目標로 設定하자는 것이므로 目標設定을 지나치게 高次的인 것으로 敬遠해서는 아니된다. 그러나 다음과 같은 몇 가지에 대해서는 깊은 配慮가 있어야 한다.

- ① 積極的으로 일을 處理하고 있다.
- ② 知識을 널리 구하고 있다.¹⁰⁾
- ③ 自制力이 강하다.
- ④ 研究意欲이 旺盛하다.
- ⑤ 恒常 相對方의 立場에 선다.

이상과 같은 特性을 갖춘 사람들이야말로 우리들이 배워야 할 사람들인 것이다. 좋다고 생각되고, 옳다고 생각되는 일은 주저없이 導入하고 조금이

9) U. Davis, *Human Relations in Business*, McGraw-Hill, 1957.

10) 拙著, 安全管理學, 增補版, 創知社, 1979.

라도 具體的으로 實踐케 옮기도록 힘쓰지 않으면 아니된다.

그런데 目標을 너무 廣大하고 高次的인 것으로 設定하기 보다는 短期間의 努力으로 達成될 수 있는 程度의 것이 바람직스러운 것이다. 또 目標設定은 自己自身에 適合한 것이 아니면 아니된다. 嚴正하고 솔직한 心情에서 나의 過去經驗을 反省해 보고, 이것이라면 達成될 수 있을 것이라는 정도의 것으로서 興味를 가질 수 있는 것을 選擇해야 할 것이다.

目標達成의 方法論으로서의 갖가지 아이디어를 素出해서 하나의 方法이나 自身の 過去方式에 執着하지 않는 方式이 바람직스러운 것이다. 人間은 本來가 怠慢性이 있고 또 執念의인 側面이 있는 것이므로 어떤 사실에 執着되 기쉬운 것이 보통이다. 自己自身에게 무엇이 보다 合理的인 것인가에 대해서 冷徹하게 判定해 보지 않으면 아니된다. 그리고 일단 効率的인 것이라고 생각된 目標라고 생각된다면, 이제는 다른 어떤 相關問題에 사로잡히지 말고, 그것을 貫徹해야 한다는 意志가 필요하게 된다.¹¹⁾ 애를써서 目標을 設定하고 나서도 다시 주저하는 일은 좋지 못할 것이다.

自律的인 動機附與라든가 能力開發에 있어서는 이상과 같이 반드시 逐行 하고야 말 것이라는 信念을 가지고 推進해 가지 않으면 아니된다.

IV. 機會의 活用に 의한 自律的 動機附與

1. 機會의 活用

스스로 目標을 設定하고, 그것을 위한 努力을 계속해가는 사이에는 많은 機會가 닥치게 마련이다. 가령¹²⁾

(1) 偶發的 契機

힘써 努力을 傾注하고 있는 사이에 자신에게 意識되지 못했던, 중요한 힌트가 생기는 경우가 있으면, 이것은 勞動의 結果로서 스스로 解決의 方策으로 될 수 있는 것이므로 그 進展에 대해서 配慮가 있지 않으면 아니된다.

11) D. McGregor, The Staff Function in Human Relations, *The Journal of Social Issues*, Summer 1948.

12) A. H. Brayfield and W. H. Crockett, Employee Attitudes and Employee Performance, *Psychological Bulletin*, September 1955.

(2) 協力的契機

힘써 努力하고 있는 사람에 대해서는 누가 보더라도 理解를 할 수 있게 된다. 이럴 때에는 생각지 못했던 第三者의 協力이 생긴다든가, 이제까지 돌보아주지 않던 사람들도 크게 理解하고 協力해 주는 경우가 있는 것이므로 好意에 의한 迎接이 필요하다는 것이다.

(3) 기회를 잡는다

어떤 기회든지 솔직하게 受容할 수 있는 寬容이 필요하게 된다. 意志라는 것만을 내세워서 拒否하는 것과 같은 것이 뜻밖에도 많은 것이 人之常情이다. 自律的 動機附與란 理想的인 人間像에 대한 努力의 過程 속에서 언제든 謙虛하기 쉬운 것이므로 理性을 갖추지 않으면 아니되는 것이다.

(4) 기회와 努力者

어떤 期間이 經由하게 되면 人間 누구나가 焦燥하게 마련이다. 이런 때에는 아주 危險한 것이 사실이다. 기회는 스스로 努力하는 사람에게만 찾아올게 되는 것이다. 오히려 스스로 自己 自身을 信賴하고 차분한 노력에 의해서 目標達成의 階段을 蓄積해가는 일이 바람직스러운 것이다.

(5) 쓸데없는 것의 受容

目標을 設定했다면 아무리 작은 것이라도 浪費·無理한 것이 있다면 그것을 排除하고 迅速하게 目標에 到達해 보고자 하는 것이 사람들의 一般的 傾向이다. 그러나 복잡한 人生航路라는 것은 그토록 긴밀하고 目標에 도달하게 되는 것은 아니다. 그런데 때로는 쓸데없는 것이라고 생각되는 것들 중에도 有意義的인 것이 있다는 것이다. 더구나 좋은 일에는 初期에 많은 실패가 반복되는 경우가 있으므로, 이와같은 過程 속에 次期發展의 契機가 될 수 있는 것도 있는 것이므로 浪費·無理가 있다고 생각되던 큰 마음으로 一步後退, 二步前進의 용기를 가져야 할 것이다.

기회는 無償으로 다른 사람들로 부터 받는 것이 아니라 스스로 研鑽을 걸쳐서 그것을 획득해 낼 수 있는 飛躍의 발판으로 삼아야 할 것이다. 눈을 크게 뜨고, 조용히 自己의 努力을 쌓아가는 길만이 기회를 살리는 것이라고 믿어지는 것이다.

2. 讀書에 의한 自己啓發

한 人間의 生涯라는 것은 참으로 짧은 것이다. 經驗이라는 것도 限定된 것이다. 이러한 制限 속에서 우리들의 尊貴한 人生을 보람있게 보내지 않으면 아니되는데, 이와 같은 생각에서 讀書은 아주 보람된 方法論의 하나라고 생각된다. 自律的 動機附與를 위해서 良書選擇의 몇 가지 방법을 간추려 본다.¹³⁾

- ① 스스로 冊房에 가서 充分히 檢對해 본다.
- ② 古典的인 圖書를 選擇한다.
- ③ 書評을 參考로 한다.
- ④ 專門家나 先輩와 相議해 본다.
- ⑤ 新刊書에 注意를 배운다.

이와 같은 사실에 특히 주의해 본다. 그리고 自己 돈으로 買入하는 일이 중요하다.

讀書의 方法으로서는 여러 가지가 있을 것이다. 早讀·精讀 등과 같은 것이 그 代表的인 讀書方法이다. 따라서 먼저 다음과 같은 일에 주의할 필요가 있다.

- ① 어떤 것이 쓰여 있는가.
- ② 著者는 무엇을 말하려 하는가.
- ③ 어떤 도움이 있을 것인가.

등에 대해서 吟味해야 한다는 것이다. 이와같은 質問에 充分한 解答을 줄 수 없다면 讀書에 따르는 價値란 있을 수가 없다. 自己 自身에게 필요한 인포메이션이 그 책 속에서 얻어지지 않는다면 讀書의 必要性이나 價値는 없다.

- ① 正確하게 읽는다.
- ② 要點을 파악한다.
- ③ 批判的으로 理解하고 自己意思를 附加해 본다.

등과 같은 노력은 讀書條件인 것이다. 책을 읽는다는 것은 다른 사람과 對話한다는 것과 같은 것이므로 잘 理解한다면 당연한 일이며, 자기 자신에 피가 되고 살이 되어야 한다. 이와 같은 사실은 결국 우리들의 行動이나 態度的 變化를 促進하는 것이라고 생각된다. 讀書란 이와 같이 엄격한 것임을 銘記

13) 名取順一, モラル・サーヴェイ, 經營と心理, 日本商工財務研究會, 1959.

해두지 않으면 아니된다.¹⁴⁾

단순히 趣味라든가 시간을 보내기 위해서 誦讀할 경우는 別問題로 하고, 노트·메모·카드 등에 중요한 部分을 記錄해두는 것은 有效한 方法인 것이며 경우에 따라서는 반드시 필요한 것이다. 생애에 한 卷이라도 좋은 것이므로 참된 愛讀書을 가지고 싶다는 것이다.

3. 文章에 의한 自己啓發

오늘의 企業關係者에게는 리포트라는 것이 필요하다. 무엇인가를 文章으로 나타내 보는 일이란 그토록 쉬운 일은 아니다. 따라서 文章에 의한 自律的 動機附與라는 것은 自身の 能力을 立證시킬 수 있는 絶好의 契機가 된다는 것이며, 이를 위해서는, 다음 몇 가지 사실을 유의하지 않으면 아니된다.¹⁵⁾

(1) 題目の 決定

테마를 결정한다는 것은 흔히 理解되고 있는 사실이기는 하지만, 막상 어떤 問題에 부딪치게 되면 그것이 힘든 경우가 있고, 또 테마에는 呼訴力이 있지 않으면 아니된다.

(2) 인포메이션을 수집한다

테마에 따라서 集中的으로 關聯情報을 蒐集한다는 것은 技術的으로 상당히 어려운 것이다. 따라서 책·新聞·雜誌나 專門家 등과 協議해서 필요한 인포메이션을 빠짐없이 찾아 내야 한다.

(3) 評價를 해 본다

蒐集한 인포메이션을 評價해 보는 일도 중요한 일로서, 어떤 인포메이션에 어떤 價値가 있고 또 무엇을 証明하기 위해서 필요한 것인가를 評價해내지 않으면 아니된다.

(4) 草案을 作成해 본다

文章作成에 있어서는 그 骨字의 草案을 作成해 보는 일이 중요하다. 처음부터 本文章으로 突入하게 되면 꼭 있어야 할 것을 놓치고 마는 경우도 있는 것이므로 草案에 대한 習慣을 갖출 필요가 있다.

14) T. J. Luck., *Personnel Audit and Appraisal*, McGraw-Hill, 1955.

15) W. E. Henry, *Executive Personality and Job Success*, *American Management Association, Personnel Series*, No. 120, 1948.

(5) 清爽를 한다

이상과 같은 結果에서 비로소 文章의 作成에 들어가야 한다. 自身이 생각하고 있는 바를 정리하고 필요한 데이터를 活用해서 文章化하지 않으면 아니 된다. 그리고 처음에는 짧은 文章을 作成해서 習熟이 된 후에 긴 文章으로 옮기어가도록 하는 것도 하나의 방법일 것이다.

이와 같이 文章을 만든다는 것은 곧 自己의 생각을 整理해 본다는 것으로서, 이제까지 不確實한 것이 文章作成에 의해서 아주 다른 正確한 論理의 境地로 들어가게 될지도 모른다.

4. 共同協議에 의한 自己啓發

어떤 企業이든, 어떤 集團이든 會合이나 會議이 자주 열린다. 그러나 概觀하면 內容이 있는 會議은 적고, 자칫하면 形式的인 것이 되기 쉽다. 따라서 會議을 主催하는 사람들은 적어도 다음과 같은 事實에 留意할 필요가 있다.¹⁶⁾

(1) 傳達會議

傳達會議인 경우에는 事전에 充分히 資料를 整理하고 順序的으로 說明해야 하며, 이 때에는 반드시 質問을 받을 수 있도록 時間을 編成할 필요가 있다.

(2) 討議會議

討議會議일 때에는 關係者들에게 事전에 連絡하고 무엇을 어느 程度나 討議하고, 싶은가를 明確하게 依賴해서 參加해 주도록 할 필요가 있는 것이다.

(3) 問題解決會議

問題解決會議에 대해서는 解決해야 할 問題를 明示해서 活潑한 토의를 구할 수가 있도록 하고, 특히 民主的으로 全員이 討議에 參加한다는 뜻에서 各者의 意見을 모두 聽取한 다음에 討議에 들어가는 것도 중요하다. 이 경우에는 다른 사람의 意見을 평하는 일은 있어서는 아니되며, 參加者에게 公平한 機會를 주고, 그것을 잘 整理해서 論點을 조절해 내지 않으면 아니된다.

16) L.R.Gaiennie, Organization Control in Business, *Journal of Applied Psychology*, October 1954.

그리고 參加者의 입장에서는 무엇 때문에 필요한 會議인가를 사전에 理解하고, 또 다음의 몇 가지를 준비하는 일이 중요하다.

- ① 自己가 알고 있는 事實이나 인포메이션을 整理하고 나서 參加한다.
- ② 경우에 따라서는 參考支獻이나 데이터, 過去의 實績이나 現狀의 問題點을 整理해 둔다.
- ③ 發言은 要點을 整理하여 포인트를 말한다.
- ④ 自信을 가지고 理想論이 아닌 現狀을 被歷한다.
- ⑤ 質問에는 성의껏 對答한다.
- ⑥ 相對方의 說明을 慎重히 聽取한다.
- ⑦ 意見이 틀린다고 해서 感情的으로 되어서는 아니된다.
- ⑧ 메모나 노트를 반드시 整理해 둔다.

이상과 같은 것이 중요한 것이나 會議은 自律的 動機附與를 위한 最善의 場인 것이며, 會議은 出席者의 協力에 의해서 人間的成熟度를 完成시킬 수 있는 契機가 되어야 한다.

5. 健康管理에 의한 自己啓發

最近에 이르러서는 특히 비즈니스맨의 健康管理가 強調되고 있다. 健康管理의 方法에 대해서는 많은 論議나 解說과 啓蒙이 있는 것이 사실이지만 一般적으로 다음과 같은 事實을 생각해 볼 필요가 있다.¹⁷⁾

- ① 먼저 自己身體의 特性을 알아내는 일로서, 精神的·肉體的으로도 個性이 있는 것이므로 어느 정도의 일에 疲勞가 오는가, 어떤 食事が 좋고, 量은 어느 정도가 適切한 것인가를 個個人이 잘 알아서 日常 管理해야 할 것이다.
- ② 過勞는 처음부터 禁物인 것이나, 積極적으로 身體를 트레이닝하는 일이 중요하다. 특히 趣味를 살리는 스포츠는 心身의 健康에 最上의 것이다.
- ③ 時間의 區別에 의한 콘트롤에 의한 生活維持는 多忙中 특히 필요한 留意事項이다.
- ④ 自身の 조용한 時間을 가지는 일도 중요한 것이나, 특히 중간 이상의

17) S. D. Hoslott, *Human Factors in Management*, Harper, 1951.

사람들에게는 필요한 것으로서 精神活動에 리듬이 있다면 健康과 安定性을 同時에 維持될 수 있을 것이다.

⑤ 身體의 變化에 특히 유의하고 體重變化, 食事內容의 變化, 疲勞感의 頻度 등에 充分히 配慮해야 한다.

⑥ 최근에는 이른바 季節病 등이 激增하고 있는 것이므로 유의할 필요가 있다.

이상과 같은 健康管理은 專門家의 立場에서 提起하는 것이라고 보기 보다는 비지니스맨의 健康은 누구에게 있어서도 唯一至上의 價値를 가진 自律的 動機附與의 課題인 것이다. 이와 같은 常識的인 사실이 셀프·콘트롤이라는 意志에 의해서 自己 啓發에 힘써야 한다.

6. 時間創造에 의한 自己啓發

사람은 누구나가 하루에 24時間의 時間을 가지고 있다. 自己啓發에 대한 時間을 가지고는 싶지마는 바빠서 제대로 되지 않는다는 사람들이 많이 있다. 時間이란 「있는」 것이 아니라 「만드는」 것이라고 생각한다면 時間에 대해서 다른 考察을 하지 않으면 아니된다.¹⁸⁾

- ① 짧은 時間이라도 徹底히 集中해 본다.
- ② 不必要한 時間은 除去해 버린다.
- ③ 事前에 計劃을 면밀히 한다.
- ④ 우스리로 쪼개진 時間이라도 有效하게 활용한다.
- ⑤ 1개년 單位, 1개월 單位, 1주일 單位, 1일 單位 등과 같이 해야 할 일을 명확히 하고, 그에 대한 事前準備를 合理的으로 한다.

이상과 같은 배려는 현대를 살고 있는 사람들에게 있어서는 不可欠한 것으로서 특히 유의해야 할 事項들이다.

하루의 時間을 어떻게 活用하고 있는가에 대해서 反省해 보아야 한다. 아침 食事前의 5分에서 10分程度는 극히 貴重한 時間이다. 아침에 20分이나 30分 정도 일찍 일어나는 것은 訓練과 習慣에 의해서 쉽게 할 수 있는 일이다. 귀가 후의 10分 정도라든가, 저녁식사 후의 30分정도 등은 별로 생각하

18) E. J. McCormick, *Human Engineering*, McGraw-Hill, 1957.

고 있지 않은 여유시간이다. 이런 餘裕時間을 무턱대고 낭비해 버린다는 것은 대단히 아쉬운 일이다.

朝夕의 通勤時間을 讀書에 사용하는 경우는 극히 드문 것이 사실이다. 여러 가지 與件이 어쩔 수 없는 경우도 있지만 10年이고 20年을 한결같이 通勤時間을 放置한다는 것은 再考의 餘地가 있다.

時間은 創造하는 것임을 銘心해야한다. 日常活動을 좀 더 輕快하고 豊富하게 하기 위해서는 時間을 効率化하는 것이 무엇보다도 所重한 것이다. 約束을 지키는 일도 時間을 重視하는 것으로부터 시작할 것이다. 시간이란 자기만의 것이 아니라 많은 사람들과 關聯되고 있으며, 또 社會를 構成하는 중요한 要因의 한가지로서의 機能을 담당하고 있는 것은 企業人이라면 누구에게도 理解되지 않으면 아니될 소중한 것이다. 시간이란 存在하고 있는 사람들에게 필요한 것이다.

V. 結 論

사람은 教育을 필요로하는 唯一한 動物이라고 哲學者 칸트가 指摘하고 있듯이, 어린이들은 다른 동물들보다는 弱體라는 것이다. 그러나 「생각할 수 있다」는 獨自의인 能力도 있다. 自律的 動機附與라는 뜻도 결국은 自己自身이 찾아야 하는 理想像을 追求해가는 努力의 過程에서 찾아 볼 수 있다.

그것은 日常業務에 대한 마음가짐, 다시 말하면 오늘의 자기 자신을 충분히 活用해가는 것이 내일에 대한 可能性을 開拓하는 길이라고도 할 수 있다. 언제든지 現狀을 탈피하고 보다 좋은 것을 創造해야 한다는 것이야말로 自律的 動機附與의 사람의 마음가짐일 것이다.

물론 옛날과는 달라서 자기만의 생각만으로서도 適用되는 것은 아니지만 自己自身을 會社의 業務속에 融和시키고 또 자기의 생각하는 바를 修正해 갈 수 있는 柔軟性이 필요하다는 것이다.

몇번이고 自己를 反省해 가는 過程에서 自己 나름대로의 技能을 가지고 技術을 修習해서 부하에게 傳授할 수 있도록 되어야 한다는 職場에는 對話하기 힘든 상대도 없는 것은 아니지만 企業人으로서의 自律的 動機附與에

의해서 국민의 明瞭化를 이룩하지 않으면 아니된다. 스스로 積極的인 자세에서 주위를 理解시킬 수 있다면 나는 물론이고 모든 課題는 우리들 스스로를 위해서 달성될 것이다.

지금 자기 자신에게 있어서 중요한 課題란 어떤 것인가에 대해서 恒常 探求할 수 있는 問題意識의 形成이 요구된다.

參 考 文 獻

- [1] 拙 著 安全管理學, 創知社, 1979.
- [2] 一, 人間工學, " 1977.
- [3] 一, 作業管理, " 1977.
- [4] 一, 隨筆經營哲學, 韓國工業經營學會, 1978.
- [5] 名取順一, 經營と心理, 日本商工財務研究會, 1959.
- [6] 一, モラール・サーヴェイ " 1959.
- [7] 一橋學會編 新しい經營理念と經營技術 春秋社, 1960.
- [8] Brayfield, A. H. and W. H. Crockett, Employee Attitudes and Employee Performance, *Psychological Bulletin*, September 1955.
- [9] Bursk, E. C., *Human Relations for Management*, Harper, 1956.
- [10] Calhoon, R. P. and E. W. Noland and A. M. Whitehill, *Cases on Human Relations in Management*, McGraw-Hill, 1958.
- [11] Davis, K., *Human Relations in Business*, McGraw-Hill, 1957.
- [12] Gaiennie, L. R., Organization Control in Business, *Journal of Applied Psychology*, October 1954.
- [13] Haire, M., *Psychology in Management*, McGraw-Hill, 1956.
- [14] Harrell, T. W., *Industrial Psychology*, Rinehart & Company, 1958.
- [15] Henry, W. E., Executive Personality and Job Success, *American Management Association, Personnel Series No. 120*, 1948.
- [16] Hoslott, S. D., *Human Factors in Management*, Harper, 1951.
- [17] Luck, T. J., *Personnel Audit and Appraisal*, McGraw-Hill, 1955.
- [18] Mayo, E., *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Harvard University Press, 1933.
- [19] McCormick, E. J., *Human Engineering*, McGraw-Hill, 1957.
- [20] McGregor, D., The Staff Function in Human Relations, *The Journal of Social Issues*, Summer 1948.

A CONSIDERATION ON GRANTING AUTONOMOUS MOTIVATION

by

Geun-Heui Yi

Today, the problem of international competition has been strongly appeared and as the deflation is deep occasionally, it is sure that granting autonomous motivation of businessman or importance of self-development is proposed especially.

Then, which subject is included in granting autonomous motivation as that? We must study about that subject first.

First, we should study about essence of granting autonomous motivation. Granting autonomous motivation is the course of accomplishment of ideal human individually.

Secondly, we will divide that into goal, desire and positive attitude subjectly and will study about those respectively.

Contents of this theory are as below.

1. Proposal of problem
2. Basic structure of granting autonomous motivation and ability
 - 2-1 Consideration of granting autonomous motivation
 - 2-2 Basic structure of ability
3. The method of granting autonomous motivation
 - 3-1 Simulation of granting autonomous motivation
 - 3-2 Establishment of subject on granting autonomous motivation
4. Granting autonomous motivation by utilization of opportunity
 - 4-1 Utilization of opportunity
 - 4-2 Self-development by reading
 - 4-3 Self-development by writing
 - 4-4 Self-development by discussion
 - 4-5 Self-development by control of health
 - 4-6 Self-development by making the time

5. Conclusion

This theory will be developed by classification as above.

Reflecting many times and experiencing a skill for himself, he should teach his men the skill.

There are some men not to be able to talk with, but a businessman should make his surroundings cheerful with granting autonomous motivation.

If he understands the men of his surroundings with his positive attitude, all tasks of him will be achieved.

Formation of question consciousness that he can study always, is needed on which is the important task in himself.