

# 企業文化·勞使關係의 適合性과 組織有效性的 關係

— 濟州地域 企業體를 中心으로 —

姜 永 淳\*

## 目 次

- I. 序 論
- II. 企業文化와 勞使關係의 關聯性
- III. 企業文化와 勞使關係類型의 檢討
- IV. 實證研究의 設計
- V. 實證分析
- VI. 要約 및 示唆點

## I. 序 論

인적자원관리분야 연구는 목표지향성을 갖는데 그 지향성의 종착점은 역시 조직유효성의 달성이라 할 수 있을 것이다. 이는 과정의 중요성을 간과한 것은 물론 아니지만 인적자원관리의 주체가 경영자로 옮겨가면서, 그들에게 결과를 직시할 수 있는 조직유효성은 매력적인 주제이고 또 관심이 대상이 아닐 수 없다. 그간 조직유효성을 달성하기 위한 방안의 연구는 크게 미시적·부분적 관점과 거시적·총체적 관점에서 행해져 왔다. 이중 기업문화와 노사관계의 연구는 거시적·총체적 관점에서 이루어진 것이다. 그러나 후자의 연구는 제 환경요인 분석, 구성요소간의 유기성, 문화인류학적 지향성 등으로 인해 연구 결과의 명료성·일반성은 상대적으로 더 약한 편이다.

\* 제주전문대학 경영과 전임강사.

이러한 평가에도 불구하고 후자의 관점에서 기업문화 및 노사관계에 관한 연구가 활발히 이루어 지고 있는 데, 그 이유는 실무적 필요성에 밀착되어 있기 때문이다. 즉 기업문화를 '종업원의 공유된 가치체계'로 보아 조직전체를 목표지향적 방향으로 유도할 수 있는 수단으로 활용코자 하고, 노사안정은 기업의 생산성과 직결된다는 측면에서 경영자의 관심이 고조되고 있다.

그러나 아직까지 기업문화와 노사관계는 개별적 차원에서 연구되고 있으며, 양자의 관련성 내지 적합성에 대한 심정적 단서는 있지만 양자의 적합관계를 실증연구한 결과는 아주 미약한 형편이다. 따라서 본 연구에서는 그간의 연구성과들을 검토한 후, 기업문화와 노사관계를 유형화하여 양자의 적합성이 조직유효성에 미치는 영향을 검증하고자 하는데 그 목적이 있다. 연구방법은 문헌연구와 설문을 통한 실증연구를 병행하였다.

## II. 企業文化와 勞使關係의 關聯性

문화란 그 사회구성원이 공유한 규범, 이념 및 가치체계로 복잡한 사회거락을 매개하고 규제함에 의해 모든 사회제도 형성의 토대가 되고 이에 따른 제도는 운영에 있어서 안정성을 갖게 된다. 따라서 노사관계의 안정화는 제도형성을 토대로 한 국가의 문화요소가 어떻게 잘 반영되고 있는냐에 달려 있다고 해도 과언이 아니다.

이처럼 기업문화와 노사관계가 밀접한 관련성을 갖고 있으리라는 심정적인 단서는 여러 곳에서 찾아볼 수 있지만 실제로 이들간의 관련성을 구체적으로 탐색한 연구는 찾아보기 힘들다. 기업문화와 노사관계의 상호관련성은 기업문화가 노사관계에 영향을 미칠 것이라는 관점과 그 반대로 노사관계가 기업문화에 영향을 미칠 것이라는 관점에서 탐색할 수 있다. 원론적 의미에서 이들 양자의 관점을 모두 포괄할 때 상호관련성의 본연적 성격을 탐색할 수 있겠지만 본 연구에서는 전자의 관점, 즉 기업문화가 노사관계에 영향을 미칠 것이라는 점에서 그 관련성을 연구할 생각이다. 이는 한국기업의 현실을 돌이켜 볼 때 기업문화가 나름대로 오랜 기간을 통해 형성되어 온 반면에 노사관계는 극히 최근에 와서야 자율성과 노사대등성을 토대로 정상적인 모습을 찾아가고 있다는 점, 현실의 기업경영에서 노사관계보다는 기업문화가 보다 포괄적인 관점에서 취급되고 있다는 점을 고려하기 때문이다.

노사관계에 대한 일반적인 문화의 영향력은 노사관계의 비교연구에서 많이 논의되어 왔다. 즉 국가마다 독특한 노사관계의 관행 및 성격을 설명함에 있어서 문화적 특수성이 강조되었다. 그러나 이러한 노사관계에 대한 비교연구에 있어서 문제점은 실제로 가치 및 문화가 노사관계에 미치는 영향을 검토하기보다는 노사관계상의 차이를 문화적 차이에 귀인시키고 있다는 점이다.<sup>1)</sup> 또한 국가별 노사관계의 차이는 어느 정도 설명해 주지만, 특정 국가내에서 나타나는 기업조직간 노사관계의 차이를 설명하지 못하고 있다. 이러한 면에서 기업문화와 노사관계의 상호관련성을 살펴보기 위해서는 일반적 문화보다는 기업문화 자체에 초점을 둘 필요가 있다.

기업문화가 노사관계에 영향을 미칠 것이라는 근거는 기업문화의 기능적인 측면에서 찾아볼 수 있다. 일반적으로 기업문화는 기업의 사명 및 목표, 수단 등에 대한 구성원의 합의를 기초로 외부환경에 대한 적응과 생존을 가능케 하고 내부적으로 통합을 이루게 한다.<sup>2)</sup> 이 중 노사관계와 직접적으로 관련된 기업문화의 기능은 내부적 통합의 측면에서 찾아볼 수 있다. 즉 기업문화는 공유된 가치와 일면을 통해 구성원간 갈등의 소지를 줄여주며 협동심을 유발시켜 준다. 또한 구성원간 커뮤니케이션을 촉진시킬 뿐만 아니라 상호 이해의 폭을 넓혀 주며 조직에 대한 몰입감을 증대시켜 줄 수 있다.<sup>3)</sup> 이러한 내부적 통합을 도모하는 기업문화는 노사간 이해의 폭을 넓혀줌으로써 원활한 노사교섭과 노사관계를 도모시켜 준다.<sup>4)</sup>

노사관계에 있어 기업문화의 기능은 직접적인 당사자의 가치 및 행동특성을 규정지음으로써 발휘된다. 이 때 강조되는 요인이 이데올로기이다. 기업문화에 있어 이데올로기는 태도와 행위를 연결시켜주는 구성요인으로 주목받고 있다.<sup>5)</sup> 즉 관련당사자들의 공유하고 있는 사상과 신념으로서의 이데올로기는

- 
- 1) A. Ahiauze, "Culture and Workplace Industrial Relations in Nigerian Study", *Industrial Relations Journal*, Vol.15, 1984, pp. 53-55.
  - 2) E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, California: Jossey-Bass, 1985, pp. 49-84.
  - 3) V. Sathe, *Culture and Related Corporate Realities*, Homewood, IL: Rechar-Irwin, 1985, pp. 25-31.
  - 4) E.H. Schien, op. cit., pp. 23-48.
  - 5) A.M. Pettigrew, On Studying Organizational Culture, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, 1979, pp. 570-581.

노사관계시스템을 운영하는 데 필요한 틀을 형성시키고 관련당사자들이 이를 수용하게 만드는 기반이 된다.<sup>6)</sup> 이러한 면에서 기업문화는 이데올로기를 통해서도 노사관계에 반영된다.

그러나 노사관계에 있어 기업문화의 기능을 위와 같이 일률적으로 규정짓는 데는 다소의 위험이 따른다. 왜냐하면 하위문화 또는 구성요소간의 일치여부, 공유된 문화의 내용 또는 방향에 따라 노사관계에 대한 기업의 기능이 달라질 수 있기 때문이다.

기업문화는 원칙적으로 기업내 전체구성원에 의해 공유되는 것이 되어야 하겠지만 실제의 기업문화에 있어서는 항상 그런 것이 아니다. 특히 조직의 경영자층이 강조한 지배적 경영문화와 하위 구성원들이 지니고 있는 노동문화와의 일치여부는 노사관계에 있어 문화의 기능을 결정한다. 경영문화와 노동문화의 불일치가 항상 역기능적 결과를 야기시키지는 않으나, 많은 경우 노사관계에 있어 부정적 결과를 야기시킬 수 있다.

다음으로 기업문화의 내용 과 방향을 검토해야 한다. 비록 기업문화내의 하위문화, 즉 경영문화나 노동문화, 그리고 관리문화가 일치한다고 하더라도 그 일치된 기업문화가 어떤 내용과 방향을 갖고 있느냐에 따라 노사관계에 미치는 영향은 달라질 수 있다. 예를 들어 데이비스와 와이너(R.J.Davis & N. Weiner)는 이른바 경영자들이 강조하는 지배문화와 노동조합이 강조하는 조합문화와의 관계를 논의하고 있다. 그들에 따르면 일본과 같은 경우 상대방에 대한 높은 신뢰를 보이는 방향으로 지배문화와 조합문화가 적합관계를 유지하여 조화형 노사관계 패턴을 보이는 반면, 프랑스의 경우는 상대방에 대한 낮은 신뢰를 보이는 방향으로 지배문화와 조합문화가 적합되어 개발갈등형 노사관계 패턴을 보이고 있다는 것이다.<sup>7)</sup> 이는 결국 하위문화들이 일치된 기업문화라 하더라도 그 내용 또는 방향에 따라 노사관계에 미치는 영향이 다르다는 점을 시사해 준다.

이상에서 살펴 본 바와 같이 기업문화와 노사관계의 관련성은 일률적으로

6) J.P. Dunlop, *Industrial Relations System*, Southern Illinois Univ. Press, 1958. pp. 16-18.

7) R.J. Davis & N. Weiner, A Cultural Perspective on the Study of Industrial Relations, P.J. Forst, et. al. (eds.), *Organizational Culture* (Beverly Hill: Sage Publications), 1985. pp. 355-372.

규정짓기는 어렵다. 기본적으로는 기업문화의 기능을 통해 노사관계와 관련성을 갖고 있지만 기업문화의 존재양태, 즉 하위문화간의 일치여부와 일치된 기업문화의 내용 또는 방향에 따라 관련성의 실질적 내용이 변화될 수 있다는 것이다. 이처럼 기업문화가 노사관계에 미치는 영향에 대한 실증적 연구는 매우 미미한 형편이기 때문에 노사관계에 있어서 기업문화의 역할은 아직 검증되지 아니한 가설적 성격의 이론이라 할 수 있다. 따라서 구체적인 실증연구가 요망된다.

### Ⅲ. 企業文化와 勞使關係類型의 檢討

#### 1. 企業文化의 類型化

1980년대 들어서 활발히 시작된 기업문화연구는 짧은 역사에도 불구하고 많은 연구 성과를 거두고 있다. 특히 조직유효성과 관련해서는, 기업구성원들의 가치체계와 행동유형에 따른 특징적인 특성을 갖는 강한 기업문화가 조직유효성에 영향을 미칠 것이라는 믿음은 기업문화연구 초기부터 일반적 가정이었고 강한 기업문화는 조직유효성에 正의 관련성을 갖는다는게 최근의 연구결과들이다. 그러나 이러한 강한 기업문화가 제상황을 모두 고려한 후 조직유효성과의 관계에서 보편성을 띠지는 않는다. 이는 기업문화의 개념과 구성요소, 조직유효성의 평가기준 등에 대한 합의가 이루어 지지 않았기 때문이다.

따라서 특정 산업 혹은 기업에 적합한 문화유형을 찾는 작업이 활발히 이루어 지고 있는데 그 수단으로서 기업문화의 유형화 작업이다. 기업문화유형에 대한 선행연구들은 주로 단일차원의 분류와 다차원의 분류로 크게 나눌 수 있다.

세씨아(Sethia)와 글리노우(Glinow)는<sup>8)</sup> 보상시스템과 기업문화와의 상호관련성을 중심으로 다음과 같은 네가지 다차원적 기업문화유형을 제시하였다. 기업문화 유형으로 냉소문화(apatetic culture, 무능한 리더쉽을 행사하는 조직에 퍼져 있는 사기 저하와 냉소적 상태의 조직문화), 배려문화(caring culture, 리더들

8) N. K. Sethia & M. A. Von Glinow, *Arriving Cultures by Managing The Reward System*. 재인용, 朴魯允, "組織文化類型과 關聯變數의 關係에 관한 研究", 高麗大學校 博士學位論文, 1991. 6, pp. 60-64.

이 온건적 철학을 표현하는 기업문화), 강요문화(exacting culture, 성공지향적, 성과중시, 종업원경시의 조직문화), 통합문화(integrative culture, 종업원과 직무성과를 모두 중시하는 문화)를 들고 있으며, 보상시스템으로 금전적 보상, 직무관련 보상, 경력 보상, 지위차별화 보상을 들었다. 그들은 문화유형별로 보상시스템이 달리 나타남을 밝혔다. 예를 들어 냉소문화는 지위차별화 보상시스템이 높고, 배려문화는 경력 보상, 지위차별화가 높고, 강요문화는 직무관련 보상이 높고 금전적 보상이 다양하며, 통합문화는 금전적 보상, 직무관련 보상, 경력 보상이 모두 높은 것으로 나타나고 있다. 오우치(Ouchi) 거래비용을 처리하는 방법에 따라 시장문화(market culture), 관료제문화(Bureaucracy culture), 파벌문화(clan culture)로 단일차원의 기업문화유형을 제시하였다.<sup>9)</sup> 太晶媛은<sup>10)</sup> 조직문화와 조직유효성간의 상호관련성을 인정하면서, 임의적으로 조직문화유형이 조직유효성에 미치는 영향이 가설을 검증하였다. 조직문화유형으로는 해리슨(Harrison)의 분류를 토대로 권력문화, 역할문화, 과업문화, 인간문화를 두었고, 조직유효성 변수로 성장성, 유연성, 사회성, 사기 등을 선정하였다. 권력문화란 핵심인물이 시행하는 규칙·절차·통제가 존재하며 강한 리더쉽에 의존하고, 돈이나 지위에 대해 높은 가치를 부여하며 문화의 특징은 경쟁·도전으로 지각되는 문화형태를 말한다. 역할문화는 기능·직무전문화가 이루어 지고, 절차·규칙이 우세하며, 커뮤니케이션 절차와 규범이 명확하고, 개인의 특성이 무시되며, 규모의 경계를 강조하는 문화형태이다. 과업문화는 개인특성보다는 기술적 전문기술을 중시하는 팀 배경에서 활동하는 특성을 지니며, 반응속도·창조성·통합등의 면에서 성공하지만, 통제가 수월치 않은 문화유형이다.

그러나 기업문화유형을 선정할 때 유의해야 할 점은 조직을 둘러싼 국가 및 사회의 문화, 정치, 사법체제, 경쟁, 시장 등 거시환경외 조직역사, 업종, 규모, 조직특성 등을 고려한 적절한 유형화의 문제이다. 그간 우리나라에서 연구된 조직문화의 연구는 외국의 문화유형 분류를 그대로 답습하여 타 변수(예

9) W.G. Ouchi, Markets, Bureacracies, and Clans, *ASQ*, Vol. 25., 1980, pp. 129-141.

10) 太晶媛, "우리 나라 기업의 조직문화유형 및 조직유효성과 관련성 연구 : 조직구성원의 지각반응을 중심으로," 숙명여자대학교 박사학위논문, 1991, pp. 58-73.

컨데, 조직유효성)와의 관계를 검증한 경우가 허다하다. 이는 자칫하면 기업문화가 사회문화의 하위시스템인 점을 간과할 수 있다. 다행히 한편에서 한국적 기업문화 유형을 제시하는 연구가 진행되고 있는데, 그 성과를 보면 다음과 같다.

徐麟德(1986)은<sup>11)</sup> 종업원들의 현실에 대한 지각차원에 따라 동태적-정태적으로 구분하고, 성과측면의 행동차원에 따라 유지지향적, 활동지향적으로 양분하여, 친화적·진취적·보존적·합리적 문화로 한국 기업의 문화유형을 분류하였다. 친화적 문화는 집단적 행동을 통해 조직의 응집력을 높이려는 문화 유형이다. 진취적 문화는 통찰력에 의한 조직의 성장, 외향적 진출이 목적이고 도전적·자극적·기업가적·창의적이며, 첨단성을 강조하고, 정해진 규칙보다는 신속한 문제해결을 강조하는 문화 유형이다. 보존적 문화는 공식적 형태를 통한 질서유지를 목적으로 하고, 체계가 잘 잡혀 있고, 즉각적인 행동보다는 장기적 존속을 목적으로 하는 문화유형이다. 합리적 문화는 확실성의 추구, 목표지향적, 결과중시, 능력위주, 효율성, 생산성, 실리주의를 특성으로 하는 문화유형이다.

丁仁紱(1992)는<sup>12)</sup> 경제적 합리성과 사회적 합리성을 중축, 질서지향성과 창조지향성을 횡축으로 하여, 2차원적으로 문화유형을 4가지로 구분하였다. 위계적 역할 지향 문화는 조직내의 위계질서가 명확하고, 의사소통이 표준화된 절차에 따라 이루어지며, 서열과 질서를 중시하는 문화이다. 통제적 권력지향 문화는 권한이 상부로 집중되어 있고, 성과와 능률을 지향하며, 종업원의 순응을 강조하는 문화유형이다. 후원적 인간지향 문화는 개인적 가치, 자율적 통제, 협의에 의한 의사결정, 구성원간의 상호협력성을 중시하는 문화유형이다. 신뢰적 목표 지향 문화는 조직전체의 목표, 공유된 가치와 행동, 신념을 중시하며, 팀워크를 강조하는 문화유형이다.

愼侑根(1991)은<sup>13)</sup> 위 연구와는 달리 국가간, 기업간 비교 연구적 관점에 유용한 모델을 제시하고자 하였다. 그는 기업문화가 궁극적으로 지향하는 목표

11) 徐麟德, "韓國企業의 組織文化類型과 組織特性間의 關聯性 研究," 서울대학교 博士學位論文, 1986, pp. 68-69.

12) 丁仁紱, "企業文化類型과 組織有効性的의 相互關聯性에 관한 研究," 朝鮮대학교 博士學位論文, 1992, pp. 56-57.

13) 愼侑根, "韓國 企業文化와 勞使類型의 適合關係," 『經營論集』 25권 3호, 서울대학교 經營研究所, 1991, pp. 48-52.

와 관련해서 종축을 공동체 중시와 개인 중시로 나누고, 목표에 이르기 위한 과정 및 수단으로 타율주의와 자율주의로 나누어 4가지 기업문화 유형을 제시하였다. 가풍적 기업문화는 개인보다는 공동체를 중시하며, 조직구성원은 자율성보다는 타율적 행동성향을 보이는 기업문화이다. 미성숙기업문화는 기업문화가 추구하는 목적은 개인주의적 성향이 강하지만, 조직구성원은 오히려 타율적 행동성향을 보이는 과도기적 문화유형이다. We-I형은 자율주의에 기초하면서도 넓은 의미의 공동체 중시의 기업문화를 추구하는 형태로 집합적으로는 [우리]의식이 강하면서도 행동주체로는 자율적 특성을 갖는 문화유형이다. I-I형은 자율적 기초하에 개인주의적 특성의 문화유형으로, 구성원의 자율성과 창의성, 개인의 권익을 중시한다.

이러한 연구성과는 국가적 차원의 조직문화의 유형을 이해하는 데 도움을 주고 있다. 그러나 일국의 조직문화는 한 산업의 조직문화에 영향을 미치지만 이는 거시환경 특성만을 고려한 것이므로, 한 산업의 조직문화유형으로 구분하기에는 무리가 따른다. 따라서 연구대상에 따라 적합한 조직문화 유형은 내적 특성도 함께 고려하여 정밀한 현상분석을 실시한 후 유형화하는 노력이 연구자에 의해 선행되어야 한다.

## 2. 勞使關係의 類型化

그간의 노사관계에 대한 연구는 노조 유무별 노사안정과의 관계, 노사협력 방안 등에 대한 연구가 주류를 이룬다. 그간의 연구성과를 검토해 보면 노조의 유무보다는 협력적인 노사관계가 노사안정에 기여한다고 볼 수 있다.

협력적 노사관계란 노사관계의 안정화 개념과 직결되는 것으로, 기업의 체질적, 상황적 요소와 상호간의 신뢰, 노사협력에 대한 확고한 태도 등의 인간적 요소에 의해 결정된다.<sup>14)</sup> 한편 노사관계는 '생산에 대한 협력'과 '배분에 대한 대립'의 양면성을 지니고 있다. 이러한 협력 및 대립적 측면의 정도를 살펴보기 위해서는 노사관계를 유형화할 필요가 있다. 그런데 노사관계의 유형은 기업문화와는 달리 단순한 분류가 보편화되어 있다. 즉 발전단계별 구분(예컨대, 전제적·온정적·완화적·민주적 노사관계)과 성격적 구분(예컨대, 절대

14) 宋秉弼, "經營參加制度에 관한 實證的 研究: 韓國上場企業의 勞使協議制度를 中心으로," 韓南大學校 博士學位論文, 1987, pp. 11-12.

적·가부장적·친권적·경쟁적·투쟁적 노사관계)으로 양분화 되어 있다. 한편 신유근(1991)은<sup>15)</sup> 노사관계의 목표가 조화의 논리를 따르는가 갈등의 논리를 따르는가, 수단으로 문제해결방식이 권위적인가 민주적인가에 따라 4가지로 노사관계를 유형화하였다. 가부장적 노사관계는 노사간 이해를 목적으로 하지만, 사용자 측의 일방적이고 권위적인 방식에 의해 노사갈등을 해결하려는 유형이다. 강압적 노사관계란 갈등의 논리에 입각해 노사가 각기 개별적으로 이익을 추구하되 일방적, 권위적 문제해결 방식을 취하는 노사관계 유형이다. 공동체적 노사관계는 노사간 상호 이해관계가 있는 이슈에 대하여 노사 양측이 관심사의 중요성과 차이점을 인정하고, 민주적인 문제해결 방식으로 통합적인 해결책을 강구하는 화합 민주적 노사관계이다. 경쟁적 노사관계는 노사간의 갈등을 수용하되, 동시에 노사가 민주적이고 대등한 입장에서 상호교섭해 나가는 경쟁적 노사관계이다. 박준식(1991)은<sup>16)</sup> 우리 나라 중공업 대기업의 노사관계 분류기준을 노조의 전투성, 제도화된 의사소통 수단, 노사관계에 대한 기업의 주도성에 두고, 노사관계 유형을 3가지로 유형화하였다. 협조형은 노조가 기업의 엄격한 통제를 벗어나지 않으며, 노조활동은 기업체 내부에 국한되고, 노사관계에 대한 기업의 주도성이 높은 형이다. 교섭형은 노조가 기업의 통제로부터 상대적으로 자유롭고, 노사간 의사소통의 수단으로 단체교섭이 많이 활용되며, 실리성을 강조하는 형이다. 대립형은 노사관계에 있어 기업과 대등한 입장에 있으며, 기업조직의 통제를 벗어난 강력한 자율적 노동조직의 성립을 전제로 나타나는 노사관계의 유형이다.

이처럼 노사관계의 특성과 인적자원관리 관행의 관계에 대한 연구는 단순한 노조의 유무만을 통해서만 인적자원관리의 혁신과의 관계를 명확히 파악하기 어려울 뿐만 아니라 과오를 범할 수도 있다. 노사협력의 정도를 파악할 수 있는 유형화된 모델로 접근하는 것이 유용할 것이다.

### 3. 組織有效性的의 測定基準

조직유효성에 대한 이론적 개발을 하거나, 실천적 기준을 제공하기 위해서

15) 신유근, 전제논문, pp. 53-56.

16) 박준식, "중공업 대기업에서 노사관계 유형에 관한 비교연구 : 철강, 자동차, 조선산업의 세 기업을 중심으로," 연세대학교 박사학위논문, 1991, pp. 35-38.

는 신뢰할 만한 측정이 이루어져야 한다. 이런 조직유효성의 측정을 통해 조직의 성과가 높은 수준에 도달하기 위한 조직의 내부활동을 검토할 수 있으며, 다른 조직과의 비교를 통해 목표달성을 위한 더 나은 관리의 지침을 제공할 수 있다.<sup>17)</sup>

그런데 그간에 조직유효성 지표에 대한 개발은 무수히 이루어졌고, 지금도 그 연구가 각계에서 진행되고 있다. 이러한 지표를 양분화하면 주관적 지표와 객관적 지표로 나눌 수 있으며, 평가기준도 단일기준(하나의 유효성 지표)에 의한 평가와 복합기준(2개 이상의 유효성 지표)에 의한 평가로 나눌 수 있다.

객관적 지표로는 생산성(실체의 산출자료), 수익률, 매출액, 시장점유율, 이직률, 결근율 등을 들 수 있고, 주관적 지표로는 만족도, 근로생활의 질, 몰입도, 조직분위기, 적응성 등 다수를 들 수가 있다. 한편 에반스는<sup>18)</sup> 복합기준에 의한 평가방식을 통해, 인적자원관리의 성과로, 평등한 인간관계, 경쟁적 성과, 혁신과 유동성, 기업 통합(다국적 기업의 경우)을 들고 있다.

그러나 스테어스(Steers)는<sup>19)</sup> 이러한 조직유효성의 측정기준은 다음과 같은 문제점을 내포하고 있다고 주장한다.

① 구조적 타당성 결여 : 어떤 기준이 유효성의 범주에 들어갈 것인가 하는 일치된 견해가 없어, 통일된 전체로 통합되거나 일치된 여러 변수의 강점에 기초한 추상적 개념에 머무르고 있다.

② 기준의 안전성 결여 : 평가기준이 시간의 경과에 따라 비교적 불안정하여, 한 시점에서 유효한 평가기준이 다른 시점에서 부적절하거나 오도될 수 있다.

③ 시간적 관점 : 이미 달성된 어떤 기간의 유효성과 결과는 다음 기간의 경영층에게 필요한 의사결정의 투입요소가 된다는 시간적 차원에 따른 차별적 기준을 주장하기도 하지만, 이 문제를 성공적으로 해결한 유효한 모델은 미흡하다.

④ 多基性 : 유효성의 기준이 다변수일 경우 설득력을 갖는 모델이 되기도

17) 신유근, 『조직행위론』, 다산출판사, 1983, p. 624.

18) P.A.L. Evans, The Strategic Outcomes of Human Resource Management, *Human Resource Management*, Vol. 25, no. 1, 1986, pp. 149-166.

19) R. M. Steers, "Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness," *ASQ*, Vol. 20, 1975, pp. 551-555.

하지만, 변수들 간의 모순과 갈등을 낳을 수 있다.

⑤ 측정의 정확성 : 유효성 측정은 정확하고 일관성 있게 특성을 나타낼 수 있도록 계량화해야 하나, 그 개념의 방대성과 복잡성으로 어려운 과정이다.

⑥ 일반화 : 한 기업에서 사용된 평가기준을 다른 기업에 어떻게 일반화시킬 수 있는냐는 문제이다. 대기업의 수익성, 시장점유율과 같은 평가기준이 비영리단체나 공동단체에는 적합하지 않은 기준이 될 수 있다.

⑦ 이론적 적합성 : 유효한 모델 설정이 어떤 목적을 달성하며, 미래행위에 대하여 어떤 지침을 제공하여, 조직의 행위나 구조에서 나타나는 다른 변수들에 따라 영향을 미치는지를 고려해야 한다.

⑧ 분석수준 : 조직의 거시적 차원에서 유효성을 파악하고자 할 때, 개인의 행위와 조직유효성과의 통합성 등 중요한 관계를 무시하고 있다.

그러나 유효성 지표가 그 타당성을 인정받으려면, 상술한 문제점을 개선하는 외에, 평가기준은 되도록 신뢰성을 높이기 위해 객관적 기준과 주관적 기준을 동시에 담고 있는 변수를 개발하며, 아울러 그 나라의 전통적 특성은 물론 산업적 특성을 고려하여 고유의 유효성 지표를 개발해야 한다. 실제로 만족과 몰입도는 외국에서는 측정 타당성이나 신뢰성이 높지만, 한국의 입장에서는 구성원들이 일이나 직장생활에 대한 중간정도의 태도를 나타내는 것으로 연구되고 있다.<sup>20)</sup>

이러한 기준을 모두 만족시키기에는 미흡하지만, 나름대로 우리 실정에 맞는 유효성 지표를 제시하면 다음과 같다.

① 조직일체감 지표이다. 이는 직무만족과 몰입을 대체할 수 있는 지표로 조직목표에 대한 강한 신뢰 및 애착, 조직을 위하여 열심히 노력을 쏟겠다는 의지, 조직의 성원 의식을 유지하기 위한 강한 욕망 등으로 구성되어 진다.

② 조직일체감 지표이다. 한국 기업구성원의 독특한 특성으로 볼 수 있는 신바람, 흥, 한과 같은 정서적 상태를 말한다.

③ 노사협력 지표이다. 노사협력이란 노사관계 안정화의 개념과 직결되는 것으로 기업의 상황적 요소와 노사간의 신뢰, 노사협력에 대한 확고한 태도 등의 인간적 요소에 의해 결정된다.<sup>21)</sup> 특히 노사협력의 지표는 객관적 지표인

20) 신유근, "인적자원관리 이론개발 및 실제적용을 위한 연구방법", 「인사조직연구」 제1권 1호, 인사조직학회, 1992, p. 22.

21) 宋秉軾, 前掲論文, pp. 11-12.

고충처리(grievance) 요구건수, 파업 발생수, 작업손실일수, 문제해결을 위한 노사협의 건수와 더불어 객관적 지표인 노사갈등(conflict), 노조갈등, 노사실회 등 상호관련성을 증명한 후 동시에 사용할 수 있다.

④ 근로생활의 질 지표이다. 근로자는 자기 가정에서와 마찬가지로 직장에서 완전한 성인이라는 것을 경영자가 인식함으로써, 근로자로 하여금 그가 가정과 직장에서 별 차이가 없는 민주적 가치를 누릴 수 있도록 해야한다. 이러한 근로생활의 질을 측정하는 도구로 크게 기업 내적인 구조적 변수와 사회적 변수가 이용된다. 특히 우리나라의 근로자들은 사회성(구성원과의 관계, 사회적 지위, 직업에 대한 편견 등)과 타인으로부터 인정을 받으려는 욕구가 강하다. 따라서 근로생활의 지표로 내부적인 참여문제와 사회적 가치에 대한 인지도(구성원들이 느끼는 기업의 사회적 이미지와 사회적 책임, 고객지향적 활동과 신뢰성 등) 등을 변수에 포함시키는 것이 바람직하다.

또한 상기한 주관적 지표와 상관성 분석 등이 선행되어야 하겠지만, 객관적 지표로 능률성은 매출액 증가율, 노동생산성 증가율, 수익증가율, 이직률 등을 들 수 있으며, 유연성으로는 서비스 질 향상(서비스업체의 경우), 교육훈련의 성과 등을 들 수 있다.

본 연구에서는 아직까지 주관적 지표와 객관적 지표간의 상관성을 검증해 내지 못하고 있기 때문에 주관적 지표인 조직일체감과 직무만족, 노사안정을 만들 유효성 지표로 선정하였다.

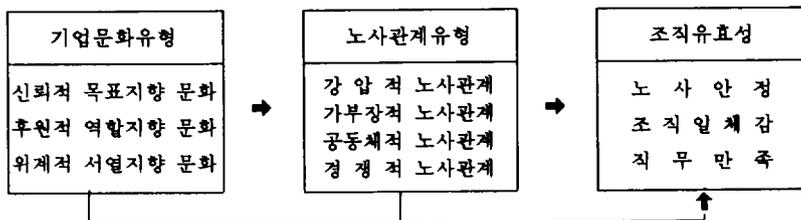
## IV. 實證研究의 設計

### 1. 研究模型의 設定 및 變數의 操作的 定義

#### 1) 研究模型 및 假說의 設定

본 연구의 모형은 <그림 1>에서 보는 바와 같이 기업문화유형과 노사관계유

<그림 1> 연구모형



형간의 관련성, 노사관계유형과 조직유효성간의 관계, 노사관계유형에 기업 문화유형을 추가한 후 조직유효성간의 관계를 분석하기 위해 설정되었다.

위 연구모형을 구체화 하면 다음과 같은 가설이 설정된다.

[가설 1] 기업문화유형에 따라 노사관계유형에 미치는 영향이 다를 것이다.

[가설 2] 노사관계유형에 따라 조직유효성에 미치는 영향이 다를 것이다.

[가설 3] 노사관계유형에 기업문화유형을 추가할 경우 노사관계유형만을 고려했을 때보다 조직유효성에 미치는 영향은 더 커질 것이다.

## 2) 變數의 操作的 定義

실증적 연구를 위해 선정된 변수를 다음과 같이 정의한다.

### (1) 企業文化類型

기업문화는 전술한 바와 같이 한국적 제특성을 고려한 적절한 유형화가 이루어져야 한다. 본 연구에서는 가장 최근에 한국적 기업문화를 유형화한 정인서의 연구를 토대로 신뢰적 목표지향문화, 후원적 역할지향문화, 위계적 서열지향문화로 구분하고자 한다. 신뢰적 목표지향문화는 조직전체의 목표·공유된 가치와 행동·팀웍을 강조하는 문화유형이다. 후원적 역할지향문화는 개인적 가치·협이에 의한 의사결정·구성원간의 협력을 중시하면서도 직무와 관련해 권한과 책임을 명확히 하는 문화유형이다. 위계적 서열지향문화는 조직내 위계질서가 명확하고, 서열과 질서를 중시하는 문화유형이다.

### (2) 勞使關係類型

노사관계유형은 신유근의 분류에 따라 강압적, 가부장적, 공동체적, 경쟁적 노사관계로 구분하였다. 가부장적 노사관계는 노사간 이해를 목적으로 하지만, 사용자 측의 일방적이고 권위적인 방식에 의해 노사갈등을 해결하려는 유형이다. 강압적 노사관계란 갈등의 논리에 입각해 노사가 각기 개별적으로 이익을 추구하되 일방적·권위적 문제해결 방식을 취하는 노사관계 유형이다. 공동체적 노사관계는 노사간 상호 이해관계가 있는 이슈에 대하여 노사 양측이 관심사의 중요성과 차이점을 인정하고, 민주적인 문제해결 방식으로 통합적인 해결책을 강구하는 화합 민주적 노사관계이다. 경쟁적 노사관계는 노사간의 갈등을 수용하되, 동시에 노사가 민주적이고 대등한 입장에서 상호 교섭해 나가는 경쟁적 노사관계이다.

### (3) 組織有效性

① 조직일체감 : 신유근은 한국적 정서를 감안한 흥, 신바람 등을 조직유효

성변수로 활용할 것을 제안 하였다. 여기서는 흥, 신바람, 직장에 대한 긍지, 애착과 관련된 항목을 5점 척도화 하였다.

② 노사안정 : 동종업체와 비교한 노사갈등의 인지도, 노조간부에 대한 신뢰도, 노노갈등의 정도와 관련된 항목을 5점 척도화 하였다.

③ 직무만족 : 직무만족변수는 직무에 대한 자율성, 피드백 정도, 직무개발 능력의 정도, 자신의 직무에 대한 긍지, 타인의 직무에 대한 평가의 인지도와 관련된 항목을 5점 척도화 하였다.

## 2. 研究의 設計 및 測定方法

설문의 배포 및 회수현황을 보면 제주도내 공·사기업 총 9개 업체를 대상으로 이루어 졌으며 사기업은 비교적 규모가 큰 특1급관광호텔, 언론업, 운수업 등 6개 업체를 대상으로 이루어 졌다. 공기업은 도내의 대표적인 3개 기업을 선정하였다.

설문은 총 350매의 배포하여 이 중 251를 회수하였고 응답이 불성실한 30매 설문지를 제거하여 221매의 설문을 가지고 分析하였다.

設問配布는 1995년 5월 15일부터 25일까지 11일간에 걸쳐 대상업체를 訪問하여 배포·회수하였다.

측정방법은 복합항목과 관련된 조직유효성 변수는 설문내용에 대한 신뢰도를 검증하기 위한 방법으로 크론바하알파(Cronbach's alpha) 계수를 계산했으며, 여러 변수들 중 가장 관련성이 깊은 개념을 살펴보기 위한 타당성 검증 방법으로는 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 또한 연구가설의 검증을 위해 다중회귀분석(multi-regression analysis)을 실시하였다.

자료의 통계처리를 위해서는 SPSSPC+ (Ver. 3.1) 통계패키지를 활용하였다.

# V. 實證分析

## 1. 變數에 대한 妥當性 및 信賴性 檢證

신뢰성이란 둘 이상의 관찰자가 각기 관찰해서 동일한 결과를 얻을 수 있는 정도로, 즉 비교가능한 독립된 측정방법에 의해 대상을 측정하는 경우 결과가

비슷하게 되는 것을 의미한다. 이는 측정결과에 오차가 들어있지 않은 정도, 즉 변량에 대한 체계적인 정보를 반영하는 정도를 나타낸다. 신뢰성 측정방법은 타 방법들이 시간, 인력, 비용등의 단점으로 인해 내적일관성에 의한 신뢰도 검증방법을 채택하였다. 일반적으로 사회과학분야에서는 알파계수가 0.6 이상이면 비교적 신뢰도가 높은 것으로 보고 있다. <표 1>은 조직유효성에 대한 복합설문의 신뢰성을 측정한 것인데 노사안정을 제외하고는 모두 신뢰성 계수(Cronbach's alpha)가 0.6이상으로써 비교적 높은 신뢰도를 보이고 있다. 다만 노사안정변수는 신뢰성계수가 0.5456으로 기준치 0.6보다 약간 낮은 신뢰성을 보이고 있다.

<표 1> 조직유효성에 대한 신뢰도 검증

변 수	Alpha 계수
조 직 유효 성	0.5456
노 사 안 정	0.8057
조 직 일 체 감	0.6273
직 무 만 족	

타당성이란 측정하고자 하는 것을 실제로 측정해 내는 정도를 나타내는 것으로 그 평가방법에 따라 내용타당성, 기준에 의한 타당성, 개념타당성 등 3가지로 나눈다. 본 연구에서는 요인분석을 통해 개념타당성을 입증하고자 하였다. 즉 기업문화와 노사관계유형의 관련요인들을 구성하는 변수들 각각의 유효성을 고려함으로써, 신뢰도를 향상시키고 각 변수들의 설명력을 높일 수 있는 변수를 추출하고자 요인분석을 실시하였다.

요인분석에서 요인패턴 행렬을 계산하고 공통요인으로 추출된 요인들이 차별적 개념을 나타내는가를 검증하기 위해 각 요인과 변수와의 상관행렬을 계산하고 <표 2>와 <표 3>으로 제시하였다. 요인분석의 초기 추출방법으로는 주성분분석(principal component)을 사용하였고, 회전방식으로는 직각회전방식 중 Varimax 기법을 채택, 고유치(eigen value)가 1.0이상인 것은 분석에 이용하였다. Varimax후의 요인적재량(factor loading)은 <표 2>과 <표 3>에 나타나 있다. 요인의 해석은 일반적인 관례에 따라 0.40이상의 부하점수(loading score)를 갖는 변수를 의미있는 것으로 하여 선정하였다.

<표 2> 기업문화유형의 요인분석

변 수	후원·역할	신뢰·목표	위계·서열	Communality
상사에 대한 신뢰	0.82931	0.01631	-0.04113	0.71931
부하직원에 대한 의견수렴	0.78522	0.00108	-0.04191	0.69669
권한·책임의 명확성	0.69241	0.15801	0.00196	0.60521
상사와 부하간의 의사소통	0.59921	0.43533	0.14112	0.60508
규율과 규칙의 수용	0.54059	0.21648	0.11205	0.67411
동료간의 의사소통	0.07856	0.76673	0.11805	0.64504
제안 및 능력개발 강조	0.15074	0.69628	0.13099	0.53815
조직목표달성에 대한 의지	0.09958	0.66896	-0.06552	0.63512
업무관련 모임 참여	0.04331	0.60938	-0.16185	0.53060
상사의 직권과 통제강조	-0.11530	-0.02424	0.80098	0.67437
상하간의 서열성	0.03466	0.09142	0.76406	0.68098
상사에 대한 복종	0.29424	0.05479	0.61793	0.58614
Eigenvalue	4.02922	1.86360	1.59634	

<표 3> 노사관계유형의 요인분석

변 수	경쟁적	가부장적	공동체적	강압적	Communality
근로조건의 노사공동결정	0.79204	0.29185	0.10315	0.02202	0.72364
대등한 단체교섭	0.74396	0.24712	0.26970	-0.03841	0.68875
노동조합의 자주성	0.73510	-0.22452	0.02713	-0.07657	0.59737
단체교섭과 노조활동의 인정	0.61963	0.29637	0.06698	0.21082	0.52071
단체교섭요구시 성실주의	0.61879	0.29661	0.34942	-0.15691	0.61759
종업원 제안에 대한 관심	0.10250	0.76457	0.11573	0.02539	0.60912
종업원 고충에 대한 관심	0.18153	0.64420	0.35201	0.02763	0.57256
노사문제시 경영층의 독단	-0.46573	-0.50117	-0.11972	0.25768	0.54880
종업원에 대한 온정	0.33010	0.43012	0.34553	-0.14994	0.41335
노조의 경영권 침해 불허	0.39388	0.39441	-0.24647	0.17286	0.40113
경영참여제도 활성화	0.02992	0.16569	0.80022	0.10577	0.67989
노사간 신뢰성 증시	0.19071	0.44659	0.67451	-0.04001	0.69239
경영자의 권위외식 심화	-0.19122	0.05921	-0.57606	0.28411	0.45264
파업이 처우개선의 수단	-0.03742	-0.30291	0.07029	0.79750	0.73411
종업원에 신의·충성 강조	0.04110	0.24714	-0.17880	0.73297	0.63199
Eigenvalue	5.47487	1.63700	1.34225	1.04175	

기업문화 유형에 대한 요인은 3개 요인이 유효성의 차원으로 채택되었고, 이들 3개 요인은 총분산의 57.2%를 설명해 주고 있다. 설명력이 60%에 못미치는 이유는 원래 자료의 처리 결과 보여 준 요인은 5개였으나 이들 요인들을 변수를 검토해 본 결과 상호 이질적인 속성으로 구성되어 있어 부득이 이 요인을 제거시킬 수밖에 없었다. 요인적재량에 따라 요인을 묶어본 결과 요인 1은 '후원적 역할지향문화', 요인 2는 '신뢰적 목표지향문화', 요인 3은 '위계적 서열지향문화'로 명명하였다.

노사관계 유형에 대한 요인은 4개 요인이 채택되었다. 이들 4개 요인은 총분산의 59.3%를 설명해 주고 있다. 이 역시 설명력이 60%에는 약간 비치지 못하고 있다. 채택된 4개 요인 중 요인 1은 '경쟁적 노사관계', 요인 2는 '가부장적 노사관계', 요인 3은 '공동체적 노사관계', 요인 4는 '강압적 노사관계'로 각각 명명하였다.

## 2. 假說의 檢證

### 1) [가설 1]의 검증

기업문화와 노사관계유형간의 관계는 다중회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 4>에 나타나 있다. 경쟁적 노사관계유형의 경우 약 3%의 낮은 설명력을 지니고 있으며 위계적 서열지향문화만이 경쟁적 노사관계에 負의 영향을 미치고 있는 것으로 나타나고 있다. 따라서 명확한 위계질서와 서열·질서를 강조하는 문화유형이 약할 수록 경쟁적 노사관계가 형성될 수 있음을 보여주고 있다.

가부장적 노사관계유형의 경우 전체적으로 약 28%의 높은 설명력을 보이고 있으며, 이중 후원적 역할지향문화가 14.7%의 설명력과 0.0000의 유의수준에서 가부장적 노사관계에 가장 큰 영향을 미치고 있다. 다음으로 신뢰적 목표지향문화는 9.5%의 설명력과 0.0000의 유의수준에서 영향을 미치고 있으며, 반면에 위계적 서열지향문화는 약 4%의 설명력으로 가부장적 노사관계에 負의 영향을 미치고 있다. 즉 권한과 책임을 명확히 하면서도 구성원의 협력·협의를 의한 의사결정 등 개인적 가치를 중시하는 문화유형과 조직전체의 목표·공유된 가치와 행동·팀웍을 표방하는 문화유형은 가부장적 노사관계형성에 긍정적 영향을 미치고 있는 반면, 명확한 위계질서와 서열·질서를 강조하는 문화유형은 오히려 부정적 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

공동체적 노사관계유형에는 <표 4>에서 보는 바와 같이 후원적 역할지향문화만이 영향을 미치고 있으며, 강압적 노사관계유형은 전술한 2가지 노사관계 유형에 부정적인 영향을 미치는 위계적 서열지향문화가 정적 영향을 가장 많이 미치고 있으며, 후원적 역할지향문화도 약간의 영향을 미치고 있다

<표 4> 기업문화가 노사관계유형에 미치는 영향

노사관계유형	단계	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	R <sup>2</sup>	t-value	Sig.
경쟁적 노사관계	1	위계적 서열지향	-0.17312	0.06983	-0.17225	0.02967	- 2.479	0.0140
	상수 -3.97437E-03		F-value 6.14569					
가부장적 노사관계	1	후원적 역할지향	0.38622	0.06539	0.38456	0.14789	5.906	0.0000
	2	신뢰적 목표지향	0.32215	0.06449	0.30759	0.24241	4.996	0.0000
	3	위계적 서열지향	-0.19576	0.06060	-0.19477	0.28016	-3.230	0.0014
상수 -0.01031, -0.19477, -0.02483		F-value 25.81658 Sig. 0.0000						
공동체적 노사관계	1	후원적 역할지향	0.21104	0.06918	0.21037	0.04426	3.051	0.0026
상수 -9.62677E-03,		F-value 9.30730						
강압적 노사관계	1	위계적 서열지향	0.32061	0.06732	0.31905	0.10116	4.756	0.0000
	2	후원적 역할지향	0.18929	0.06612	0.18819	0.13654	2.863	0.0046
상수 3.171851E-03, 4.040750E-03.		F-value 15.81331 Sig. 0.0000						

2) [가설 2]의 검증

(1) 노사관계와 조직일체감간의 관계분석

노사관계유형과 조직일체감간의 회귀분석결과는 <표 5>에서 나타난 바와 같다. 독립변수가 투입됨으로써 종속변수의 전체 설명력은 22.7%로 비교적 높게 나타나고 있으며, 유의수준도 0.0000으로 의미있는 결과를 보이고 있다.

이중 가부장적 노사관계가 11.3%의 설명력으로 0.0000의 유의수준에서 조직일체감에 가장 큰 영향을 미치고 있다. 그 다음으로 경쟁적 노사관계가 약

6%의 설명력과 0.0001의 유의수준에서 조직일체감에 영향을 미치고 있다. 공동체적 노사관계는 5.3%의 설명력과 0.0003의 유의수준에서 순차적으로 종속 변수인 조직일체감에 영향을 미치고 있는 것으로 나타나고 있다. 즉 사용자측의 力의 관계에서 절대적 우의를 지니고 있으면서도 노사간 상호 이해를 목적으로 하는 노사관계가 조직일체감에 가장 큰 영향을 주며, 다음으로 노사간의 갈등을 수용하되, 동시에 노사가 민주적이고 대등한 입장에서 상호교섭해 나가는 노사관계유형, 그리고 노사간 상호 이해관계가 있는 이슈에 대하여 노사 양측이 관심사의 중요성과 차이점을 인정하고, 민주적인 문제해결 방식으로 통합적인 해결책을 강구하는 화합형의 노사관계 순으로 조직일체감에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

이 결과는 많은 학자들이 우리나라 문화유형에 적합한 노사관계유형으로 공동체적 노사관계를 추천하는 것과는 상당한 차이를 보이고 있다. 그 원인은 아무래도 제주지역의 문화적·기업 현실적 특성에서 연유된 것으로 보인다. 먼저 제주지역의 문화적 특성으로 배타적 의식의 행태간 차이이다.<sup>22)</sup> 즉 제주도민은 외래문화의 유입에 동화되면서도 이의 실행에는 상당히 소극적·보수적 기질을 보이고 있으며, 연고의식 및 연고출세의식의 강하며, 주인의식이 높은 공존적 의식을 보이고 있다. 또한 제주지역은 주종 기업이 관광업 등 서비스업으로 이루어져 대기업적 노사관행의 정착이 어려운 반면 운수업을 비롯한 중소기업에서 상당한 노사갈등을 체험한 경험도 아울러 갖고 있다. 따라서 노사간 불신의 벽을 높으면서도 사안에 따라 협력과 대립을 반복하고 있다. 따라서 극단적 보수성과 혁신성이 업종에 따라 나타나고 있음을 알 수 있다.

<표 5> 노사관계유형이 조직일체감에 미치는 영향

조직유효성변수	단계	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	R <sup>2</sup>	t-value	Sig.
조직일체감	1	가부장적	0.25249	0.04943	0.33676	0.11341	5.108	0.0000
	2	경쟁적	0.18558	0.04793	0.24692	0.17483	3.872	0.0001
	3	공동체적	0.17290	0.04645	0.23022	0.22738	3.723	0.0003
상수			3.61857, 3.61718, 3.61796,	F-value 19.81582		Sig.0.0000		

22) 제주도, 『제주도지』, 1993 참조

(2) 노사관계와 직무만족간의 관계분석

직무만족을 종속변수로하여 분석한 결과는 <표 6>에서 보는 바와 같이 전체적 설명력은 10.3%로 조직일체감보다는 낮은 설명력을 보이고 있으며, 독립변수의 영향력도 차등을 보이고 있다. 직무만족에 영향을 미치는 독립변수로 3가지 노사관계유형이 나타나고 있는데 이를 분석해 보면 다음과 같다.

먼저 경쟁적 노사관계가 5.6%의 설명력과 0.0005의 유의수준으로 직무만족에 가장 큰 영향을 미치고 있으며, 다음으로 가부장적 노사관계, 공동체적 노사관계 순으로 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 이는 조직일체감과는 달리 노사간의 갈등을 수용하되, 동시에 노사가 민주적이고 대등한 입장에서 상호 교섭해 나가는 노사관계형이 직무만족에 가장 큰 영향을 미치고 있음을 보여 준다.

<표 6> 노사관계유형이 직무만족에 미치는 영향

조직유효성변수	단계	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	R <sup>2</sup>	t-value	Sig.
직무만족	1	경쟁적	0.17205	0.04892	0.23854	0.05690	3.517	0.0005
	2	가부장적	0.12394	0.04825	0.17190	0.08645	2.569	0.0109
	3	공동체적	0.09498	0.04793	0.13168	0.10379	1.982	0.0489
상수 3.18230, 3.18233 3.18252,			F-value 7.83632		Sig.0.0001			

(3) 노사관계와 노사안정간의 관계분석

노사안정을 종속변수로 하고 노사관계유형을 독립변수로 한 회귀분석 결과 <표 7>에서 보는 바와 같이, 노사안정에는 경쟁적 노사관계와 공동체적 노사관계만이 영향을 미치는 변수로 나타나고 있다. 전체적인 설명력은 16.3%로 나타나고 있으나, 경쟁적 노사관계가 이중 14.4%의 설명력을 보이고 있어 타 변수에 비해 노사안정에 상당한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 반면 공동체적 노사관계는 1.5%의 설명력을 증대시키면서 노사안정에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

<표 7> 노사관계유형이 노사안정에 미치는 영향

조직유효성변수	단계	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	R <sup>2</sup>	t-value	Sig.
노사안정	1	경쟁적	0.37294	0.06345	0.37977	0.14423	5.878	0.0000
	2	공동체적	0.13342	0.06292	0.13585	0.16268	2.121	0.0352
상수			3.05973,	3.05999,	F-value 19.81748		Sig.0.0000	

3) [가설 3]의 검증

여기서는 '노사관계와 조직유효성과의 관계'는 단순회귀분석을 '노사관계유형에 기업문화유형을 추가한 후 조직유효성과의 관계'는 다중회귀분석을 통해 비교해 봄으로써 [가설 3]을 검증하고자 한다.

개별 조직유효성변수를 종속변수로 하고 개별 노사관계유형을 독립변수로 했을 때 종속변수의 설명력을 나타내주는 결정계수(coefficient of determination)인 R<sup>2</sup>는 前항에 제시하였고, 앞으로 제시할 <표>들에도 나타나고 있다. 개별 조직유효성을 종속변수로 하고 개별 기업문화유형과 개별 노사관계유형을 독립변수한 결정계수는 <표 8, 9, 10>로 나타내었다. 또한 단순히 R<sup>2</sup>값만을 비교하면 그 효과가 단순히 변수의 증가에 의해 높아질 수도 있기 때문에 수정결정계수(adjusted coefficient of determination)의 값도 함께 살펴보았다. 한편 독립변수들간의 상호관련성이 높으면 독립변수와 종속변수간에 진정한 관계를 밝히기 어렵기 때문에 독립변수(즉, 노사관계유형과 기업문화유형)간 상관성을 보이는 변수는 본 검증에서 제외시켰다.

(1) 노사관계유형에 기업문화유형을 추가한 후 조직일체감과의 관계

기업문화유형을 추가하기 전, 노사관계유형과 조직일체감과의 관계에서 나타난 R<sup>2</sup>값과 Adjusted R<sup>2</sup>(이하 AR<sup>2</sup>로 표기함)값은 <표 8>에 나타난 바와 같이 가부장적 노사관계는 각각 11.3%와 10.9%이고, 공동체적 노사관계는 5.3%와 4.9%로 나타나고 있다.

이와 비교해 노사관계유형에 기업문화유형을 추가했을 때 종속변수인 조직일체감을 설명해주는 R<sup>2</sup>값과 AR<sup>2</sup>값도 <표 8>에 나타나 있다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

먼저 가부장적 노사관계에 후원적 역할지향문화를 추가할 경우 추가전 보다 R<sup>2</sup>와 AR<sup>2</sup>값은 각각 약 1.1%와 0.7%가 증가했고, 신뢰적 목표지향문화를 추가할 경우는 추가전 보다 R<sup>2</sup>값과 AR<sup>2</sup>값이 각각 약 9%와 8.5%가 증가하였다. 따라서 가부장적 노사관계에 신뢰적 목표지향문화를 추가할 경우 가부장적 노사관계만을 고려할 경우보다 조직일체감에 더 큰 영향을 주고 있으며, 후원적 역할지향문화를 추가할 경우도 조직일체감을 증대시키는 데 기여할 수 있음을 증명하고 있다.

또한 공동체적 노사관계에 후원적 역할지향문화를 추가할 경우도 추가전 보다 R<sup>2</sup>값과 AR<sup>2</sup>값이 각각 3.5%와 3.2%가 증가하여, 공동체적 노사관계만을 고려할 경우보다 후원적 역할지향문화를 적합시켰을 경우 조직일체감을 증대시키는 데 기여하고 있음을 알 수 있다.

〈표 8〉 노사관계유형에 기업문화유형을 추가할 경우 조직일체감에 미치는 영향

독립 변수	종속 변수					
	노사관계만을 고려할 경우 R <sup>2</sup>	노사관계 고려 AR <sup>2</sup>	기업문화를 추가할 경우 R <sup>2</sup>	기업문화를 추가할 경우 AR <sup>2</sup>		
조직일체감	가부장적	0.11341	0.10906	후원·역할	0.12436	0.11551
				신뢰·목표	0.20233	0.19427
	공동체적	0.05341	0.04877	후원·역할	0.08934	0.08014

(2) 노사관계유형에 기업문화유형을 추가한 후 직무만족과의 관계

기업문화유형을 추가하기전 노사관계유형과 직무만족과의 관계분석 결과는 〈표 9〉에 나타난 바와 같다. 기업문화유형을 추가하기전 노사관계유형이 직무만족에 미치는 영향은 가부장적 노사관계와 공동체적 노사관계 순으로 열거되었다. 추가전 R<sup>2</sup>값과 AR<sup>2</sup>값을 보면 가부장적 노사관계는 각각 약 3%와 2.5%, 공동체적 노사관계는 1.7%와 1.3%로 나타나고 있다. 이와 비교하여 노사관계유형에 기업문화유형을 추가했을 경우 R<sup>2</sup>값과 AR<sup>2</sup>값의 변화양상을 보면 다음과 같다.

먼저 가부장적 노사관계에 후원적 역할지향문화를 추가할 경우 R<sup>2</sup>값과 AR<sup>2</sup>값은 각각 3.2%와 2.2%로 나타나고 있다. 이는 추가전과 비교해 R<sup>2</sup>값은 0.2%증가한 반면 AR<sup>2</sup>값 약 0.25%감소하여 변수수의 증가가 R<sup>2</sup>값을 증대시켰음을 알 수 있다. 따라서 추가전과 비교해 유의한 차를 보이고 있지 않다. 반면

신뢰 · 목표지향문화를 추가할 경우 R<sup>2</sup>값과 AR<sup>2</sup>값은 추가전과 각각 약 4.9%와 4.3%가 증가하고 있어 가부장적 노사관계와 신뢰 · 목표지향문화를 적합시켰을 경우 직무만족을 증대시킬 수 있음을 알 수 있다.

한편 공동체적 노사관계에 후원 · 역할지향문화를 추가할 경우 추가전에 비해 <표 9>에서 보는 바와 같이 R<sup>2</sup>값과 AR<sup>2</sup>값이 각각 약 1%와 0.6%가 증가하며 미세하나마 양자를 적합시켰을 경우 직무만족을 증대시킬 가능성이 있다.

<표 9> 노사관계유형에 기업문화유형을 추가할 경우 직무만족에 미치는 영향

독립변수	종속변수					
	노사관계만을 고려할 경우 R <sup>2</sup>	노사관계 고려 AR <sup>2</sup>	기업문화를 추가할 경우 R <sup>2</sup>	기업문화를 추가할 경우 AR <sup>2</sup>		
직무만족	가부장적	0.02955	0.02482	후원·역할	0.03205	0.02232
				신뢰·목표	0.07855	0.06928
	공동체적	0.01738	0.01259	후원·역할	0.02664	0.01688

### (3) 노사관계유형에 기업문화유형을 추가한 후 노사안정과의 관계

기업문화유형을 고려하기 전, 독립변수인 노사관계유형이 종속변수인 노사안정을 설명하는 설명력 R<sup>2</sup>값과 수정결정계수인 AR<sup>2</sup>값은 <표 10>에서 보는 바와 같다. 먼저 경쟁적 노사관계의 R<sup>2</sup>값과 AR<sup>2</sup>값 각각 14.4%와 14%, 공동체적 노사관계는 약 1.9%와 1.4%를 나타내고 있다. 이에 비해 노사관계유형에 기업문화유형을 추가한 후 종속변수인 노사안정을 설명해주는 R<sup>2</sup>값과 AR<sup>2</sup>값은 <표 10>에 나타나 있다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

먼저 경쟁적 노사관계에 위계 · 서열지향문화를 추가할 경우 R<sup>2</sup>값과 AR<sup>2</sup>값은 각각 14.3%와 13.4%로 추가전에 비해 각각 0.1%와 0.6%가 감소하여 <표 4>에서 살펴본 바와 같이 위계 · 서열지향문화는 경쟁적 노사관계에 부정적 영향을 미치면서, 아울러 경쟁적 노사관계와 결합하였을 경우도 노사안정을 감소시키는 요인으로 작용하고 있다.

공동체적 노사관계에 후원적 · 역할지향문화를 추가할 경우 추가전보다 R<sup>2</sup>값과 AR<sup>2</sup>값이 미세하지만 각각 1.3%와 0.2%가 증가하여 양자를 적합시켰을 경우 조직일체감을 증대시킬 수 있음을 보여주고 있다.

<표 10> 노사관계유형에 기업문화유형을 추가할 경우 노사안정에 미치는 영향

독립 변수	종 속 변 수					
	노사관계만을 고려할 경우 R <sup>2</sup>	노사관계 고려 AR <sup>2</sup>	기업문화를 추가할 경우 R <sup>2</sup>	기업문화를 추가할 경우 AR <sup>2</sup>		
조직일체감	경쟁적	0.14423	0.14005	위계·서열	0.14297	0.13436
	공동체적	0.01853	0.01374	후원·역할	0.03105	0.01551

## VI. 要約 및 示唆點

본 연구는 그간의 기업문화와 노사관계의 연구성과를 분석하여 새로운 연구 모형을 제시하고 이를 분석·검증하는 내용으로 이루어 졌다. 그간의 기업문화와 노사관계의 연구는 개별적 차원에서 이루어 졌으며, 양자의 적합관계도 매우 미미한 차원에서 이루어 졌다. 또한 그나마 양자의 적합관계의 연구도 선형관계를 분석하거나, 단순한 상관성 차원에서 이루어져 조직유효성과의 진정한 관계를 밝혀내지 못하였다.

본 연구의 모형은 3가지 기업문화유형과 4가지 노사관계유형 그리고 3가지 조직유효성 변수를 두고, 기업문화유형과 노사관계유형간의 관계, 노사관계유형과 조직유효성간의 관계, 노사관계유형에 기업문화유형을 추가 한 후 조직유효성간의 관계를 검증하도록 설계되었다. 그 검증결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 기업문화유형과 노사관계유형간의 관계

경쟁적 노사관계와 관련해서는 위계적 서열지향문화만이 負의 영향을 미치고 있으며, 가부장적 노사관계와 관련해서는 후원적 역할지향문화, 신뢰적 역할지향문화순으로 正의 영향을, 위계적 서열지향문화가 負의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 공동체적 노사관계에는 후원적 역할지향문화만이 正의 영향을 미치고 있고, 강압적 노사관계에는 위계적 서열지향문화와 후원적 역할지향문화가 긍정적 영향을 미치고 있다.

둘째, 노사관계유형과 조직유효성간의 관계

조직일체감에는 가부장적 노사관계·경쟁적 노사관계·공동체적 노사관계순으로 正의 영향을 미치고, 직무만족에는 경쟁적 노사관계·가부장적 노사관계·공동체적 노사관계순으로 긍정적 영향을 미치고 있다. 노사안정과 관

련해서는 경쟁적 노사관계·공동체적 노사관계순으로 正의 영향을 미치고 있다.

셋째, 노사관계유형에 기업문화유형을 추가한 후 조직유효성과의 관계가 부장적 노사관계유형과 신뢰적 목표지향문화유형을 결합하였을 경우 부장적 노사관계유형만을 독립변수로 채택할 경우보다 조직일체감에 더 큰 영향을 미치고 있으며, 후원적 역할지향문화유형을 결합하였을 경우도 결합전보다 영향력이 큰 것으로 나타나고 있다. 또한 공동체적 노사관계유형에 후원적 역할지향문화를 결합할 경우도 결합전에 비해 조직일체감에 미치는 영향력이 증대된다.

가부장적 노사관계유형에 신뢰적 목표지향문화를 결합하였을 경우 가부장적 노사관계유형만을 고려할 경우보다 직무만족에 더 큰 영향을 미치고, 공동체적 노사관계유형에 후원적 역할지향문화를 결합할 경우도 결합전보다 직무만족에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

경쟁적 노사관계에 위계적 서열지향문화유형을 결합하면 조직일체감에 부정적 영향을 크게 미치며, 공동체적 노사관계유형에 후원적 역할지향문화유형을 결합하면 결합전보다 조직일체감에 미치는 영향력이 더욱 증대된다.

아울러 본 연구는 다음과 같은 시사점을 내포하고 있다.

첫째, 조직유효성에 영향을 미치는 노사관계유형이 제주지역의 문화적 특성 및 기업의 현실성을 상당히 내포하고 있다. 실질적으로 많은 연구들이 공동체적 노사관계를 우리나라의 문화적 특성에 걸맞는 유형으로 제시하고 있지만, 본 연구에서는 오히려 가부장적 노사관계나 경쟁적 노사관계가 조직유효성에 영향이 큰 변수로 작용하고 있다. 이는 전술한 바와 같이 혁신과 보수성이 공존하는 사회적 특성 및 업종별 특성에 기인한 것으로 사료된다.

둘째, 그간에 심정적 단서로 지지해 왔던 기업문화와 노사관계유형의 결합이 조직유효성을 증대시킬 수 있음을 시사해 주고 있다.

그러나 본 연구는 지역적 국한성과 산업별·업종별 특성을 고려하지 않았기 때문에 연구결과를 일반화하는 데는 무리가 있으며, 유형화도 기존 연구의 성과를 중심으로 이루어졌기 때문에 연구자간 시각차가 존재할 수 있다.