

# 조직(회사)몰입과 노동조합몰입을 통한 노사관계안정도의 평가

정연양

중앙대학교 경영대학 부교수  
(yjeong@cau.ac.kr)

.....

노사관계는 한 기업의 인적자원관리 수준을 종합적으로 평가할 수 있을 뿐만 아니라 기업의 생산성이나 경쟁력과 밀접한 관계를 가지고 있다. 세계적인 초우량기업은 대부분 협력적인 노사관계를 유지하고 있으며, 우리나라 기업들도 1987년 6.29선언 이후 노사관계가 기업 경쟁력을 높이는데 가장 중요한 요소로 이해하고 있다. 그러나 한 기업의 노사관계 수준이 어느 정도인가를 판단할 수 있는 연구가 거의 없었고, 노사관계에 영향을 주는 요인들이 너무 많아 기업간 노사관계의 안정도를 평가하여 서로 비교하는데 어려움이 많았다. 본 논문에서는 노동조합이 결성되어 있는 기업에서 구성원들이 회사에 대해 가지는 조직몰입(회사몰입)과 노동조합에 대해 가지고 있는 조직몰입(노조몰입)의 상관분석을 이용하여 노사관계의 수준을 판단하는 방법을 제시하고 있다. 회사몰입과 노조몰입은 결정요인에 있어서 일부를 공유하고 있을 뿐만 아니라, 회사입장에서 보면 조직관리와 인사관리를 통해 노사관계를 관리할 수 밖에 없기 때문에 실무차원에서도 활용할 수 있는 가능성이 높다. 연구 결과 인사조직관리에 대해 만족의 정도가 높을수록 회사몰입은 높게 가지고 노조몰입은 낮은 것으로 나타났다. 그리고 회사몰입과 노조몰입간의 상관계수가 양(+)으로 높을수록 노사관계가 안정되어 있고, 음(-)으로 높을수록 노사관계가 불안정한 것으로 나타났다. 본 연구의 결과를 종합하면 의식조사를 통해 측정된 회사몰입과 노조몰입의 상관분석을 통해 노사관계안정도를 평가할 수 있으며, 우리 나라 기업의 경우 그 상관계수가 음(-)으로 나타나 협력적인 노사관계보다 대립적인 노사관계가 보편적인 것으로 생각된다.

.....

## I. 머리말

1987년 6.29선언 이후 우리 나라 기업들의 노사관계관리는 새로운 전기를 맞이하게 되었다. 우선 양적 측면에서 단위노동조합의 수는 1987년 6월 30일에 2,725개에서 1989년 12월 31일 7,883개로 189.3%나 증가했고, 노동조합원의 규모도 같은 기간에 105만명에서 193만 2,000명으로 84.0%로 증가했다(박기성·박덕재, 1990). 이러한 변화를 통해 노동조합은 기업내에서 과거와는 달리 커다란 영향력을 행사하게 되었다. 그 결과 노사관계는 노동조합이 주도하게 되었고, 기업들은 노사관계를 안정시키기 위해 경영혁신을 포함

한 모든 가능한 노력을 경주하기 시작했다. 정부의 갑작스런 6.29선언으로 기존의 틀이 무너져버린 노사관계는 1987년부터 노사분규를 폭발적으로 증가시켰다. 한국노동연구원의 통계에 의하면 1986년에 276건에 불과하던 노사분규가 1987년 3,749건, 1988년 1,873건, 그리고 1989년 1,616건으로 늘어나 전국의 기업들에게 안정된 노사관계의 중요성을 인식시키는 계기가 되었다. 다행히 1990년부터 노사분규는 다시 6.29선언 이전의 추세를 되찾게 되었지만, 1987년에서 1989년까지의 노사분규의 원인에서 임금인상이나 근로조건 개선과 관련된 내용이 대부분을 차지하여 기업의 인건비 부담을 크게 증가시켰다.

6.29선언 이후 사용자들이 노동조합과 종업원들

을 이해하는 자세에서 많은 변화가 있었다. 6.29 선언 이전에는 대부분의 기업에서 인사조직관리의 중요성을 간과하고 있었으며, 노사관계도 사용자가 주도하는 일방적인 성격을 가졌었다. 그러나 6.29 선언 이후에는 노사관계가 쌍방적이고 대등한 구도로 바뀌었을 뿐만 아니라, 인적자원을 효율적으로 관리하는 것이 기업의 경쟁력을 높이는 데 가장 핵심적인 과제로 부각되었다. 최근 신인사제도로 통칭되는 기업내 인사조직관리를 통한 경영혁신 노력들은 이러한 맥락에서 이해될 수 있다.

6.29선언이 계기가 되어 기업들에게 불어닥친 일련의 변화는 장기적으로 볼 때 기업으로 하여금 관리적 측면에서 과거의 관행으로부터 벗어나 국제적 기업으로 면모를 일신할 수 있는 기회를 제공해 주었다. 6.29선언이 없었다 하더라도 시기와 강도의 차이가 있을 뿐 노사간의 갈등은 합리적인 인적자원관리와 기업의 경쟁력강화를 위해 반드시 겪어야만 했을 것으로 생각된다. 그러나 기업들이 노사관계를 안정시키고자 하는 열망에 비해 구체적인 방법에서는 충분한 연구가 없었다. 경제학자들이 중심이 되어온 노사관계전문가들은 노사관계를 지나치게 기업외부의 제도적 관점에서 접근하여 기업내부의 관리적 측면을 무시하였다. 그들은 산업구조 조정, 경기의 좋고 나쁨, 정부의 정책, 재야 노동단체들의 움직임 등에 의존하여 한국기업들의 노사관계를 진단하고 처방하여 왔다. 임금문제만 하더라도 지금까지 주로 임금수준에만 집착하여 왔을 뿐 임금의 관리적 측면, 특히 임금의 동기부여적 성격과 관리상의 유연성 문제는 뒷전으로 밀려나 있었다.

기업외부의 환경적인 요소도 중요하겠지만 노사관계를 인사조직관리를 통해 안정시켜야 한다는 것은 노동조합의 설립목적과 활동을 보면 쉽게 이해

할 수 있다. 노동조합의 주된 설립목적은 사용자로부터 조합원의 권익을 보호하는 것이고, 특히 보수와 관련된 임금관리와 신분에 관한 승진·해고관리에서 부당한 처우를 받지 않으려는데 있다. 지난 10여년 동안 발생한 노사분규의 원인을 보면 임금인상 및 체불, 근로조건 개선, 해고, 부당노동행위, 휴폐업 및 조업단축 등이 대부분을 차지하고 있다. 한국노동연구원이 발표한 통계자료를 보면 노사분규가 가장 심했던 1987년의 경우 전체 3,749건의 노사분규 중 임금 및 신분과 관련된 내용이 3,351건에 달해 대부분을 차지하고 있다. 노동조합의 설립목적이나 노사분규의 원인을 볼 때 기업내 노사관계의 안정은 인사조직관리의 향상을 통해 해결되어야 한다는 것은 매우 당연한 것이다. 인사조직관리는 개인과 조직의 관계를 관리하는 것이므로 개별구성원이 자기가 소속된 조직에 대해 가지는 조직몰입(organizational commitment)을 통해 노사관계를 안정시킬 수 있는 대안을 마련하는 것은 상당히 바람직하다고 할 수 있을 것이다. 즉 개인이 회사에 대해 가지는 조직몰입과 노동조합에 대해 가지는 몰입(노동조합몰입)의 결정요인을 살펴보고, 노동조합몰입과 인사조직관리 만족도간의 관계를 연구하여 노사관계를 안정시키기 위한 대안을 제시할 수 있을 것이다.

본 논문은 실증조사를 통해 조직몰입과 노동조합몰입이 어떤 특성을 가지고 있는지를 인사조직관리 만족도와와의 관계를 통해 조명해보고, 기업별로 노사관계의 수준을 비교할 수 있는 노사관계 안정도지수를 찾는데 그 목적이 있다. 따라서 본 논문은 조직몰입과 인사조직관리 만족도의 관계, 노동조합몰입과 인사조직관리 만족도의 관계, 그리고 노사관계 안정도의 세 부문으로 구성되어 있다.

## II. 조직몰입의 중요성과 이론적 배경

### 조직몰입의 중요성

조직구성원이 조직에 대해 가지는 몰입(organizational commitment)은 조직을 연구하는 학자와 조직관리를 담당하고 있는 실무자들이 가장 많은 관심을 가져온 주제 중의 하나이다. 그 이유는 구성원이 가지는 조직몰입의 정도가 조직관리의 효율성 정도를 나타내 주는 가장 보편적인 개념일 뿐만 아니라 조직구성원들의 행동을 예측할 수 있는 사전지표로 활용될 수 있기 때문이다. 일반적으로 조직몰입도가 높은 구성원들은 직무성과가 높고 근속년수가 길며 결근률·이직률·근무태만의 정도가 낮은 것으로 나타나고 있어서 성과조직인 기업에서 구성원들의 조직몰입도를 높이는 것은 인사조직관리의 효율화와 경제적인 측면에서 매우 중요한 의미를 가진다(Marsh & Mannari, 1977; Mowday, Poter, & Steers; 1982).

최근 몇년 동안 주요 관심사가 되어 온 근로자들의 근로의욕 감소도 결국은 조직몰입도가 낮아졌다는 것과 일맥상통한 내용이 된다. 근로의욕의 감소는 기업의 생산성을 떨어뜨리는 원인이 될 수 있으며, 국가차원에서는 국제경쟁력으로 연결될 수 있기 때문에 기업으로서는 종업원들의 근로의욕이나 조직몰입도를 높이기 위해 여러 각도에서 노력을 하고 있다. 하지만 정작 종업원들이 회사에 대해 가지는 몰입의 정도를 높일 수 있는 방법에 대해서는 주먹구구식 판단이나 상식적인 추론에 의지하고 있을 뿐 과학적이고 체계적인 실증적 연구가 부족한 실정이다. 어떠한 조직이라도 구성원의 조직에 대한 몰입도를 높이기 위해서는 우선 조직몰입에

영향을 주는 변수들이 어떤 것인지를 밝힌 후 조직의 여건을 고려하여 구체적인 정책을 펴 나가야 할 것이다. 여기에 대해서는 미국을 비롯한 여러 나라에서 학자들이 이미 많은 연구를 해왔다. 그러나 우리나라 기업의 인사·조직관리 관행과 사회·문화적 관습이 외국과 다른 점이 많아서 다른 나라의 연구결과를 직접 적용하기에는 현실적으로 많은 어려움이 있다.

### 조직몰입의 정의

조직몰입의 개념(construct)에 대해서는 학자들 간에 많은 차이점을 보이고 있다. 조직몰입이 조직구성원들의 심리적 상태를 이해하는 중요한 개념으로 인식되면서 서로 연구분야가 다른 여러 집단의 학자들이 나름대로의 정의를 제시해 왔다. 따라서 조직몰입에 대하여 한마디로 정의를 내리기가 어려울 뿐만 아니라 기존연구들의 결과를 종합하여 이해하는 데도 어려움이 따르고 있다(Mowday, Porter, & Steers, 1982; Reichers, 1985).

지금까지 조직몰입의 개념에 대한 연구중 가장 보편적으로 인정을 받고 있는 것은 Porter와 그의 동료들의 연구(Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974)이다. 그들은 조직몰입을 ①조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, ②조직을 위하여 열심히 노력하고자 하는 의지, ③조직의 구성원으로 남고자 하는 강한 욕구 등 세 가지 요소를 가지고 있는 개념으로 정의하고 있다. Porter와 그의 동료들은 이 세 가지 기본적인 의미를 바탕으로 하여 조직몰입을 측정하기 위한 설문들(Organizational Commitment Questionnaire; OCQ)을 개발하였으며 지금까지 여러 학자들에 의하여 사용되고 있다. 그러나 몇몇 학자들은 조직

몰입의 개념적 구성(dimensions)에 대하여 Porter 등과 다른 의견들을 내놓고 있다. 그들의 주장에 의하면 조직몰입은 위의 세 가지 의미가 아니라 태도(attitude)와 행위적 의도(behavioral intention)의 두가지로 구분하는 것이 보다 타당하다고 하였다(Kuruville, 1989; Thacker & Fields, 1989; Friedman & Harvey, 1986).

조직몰입의 개념적 구성에 대해서는 Etzioni (1961)와 Kanter(1968)도 각각 의미의 차이는 있지만 세 가지로 구분하여 제시하고 있다. 그러나 조직몰입을 얼마나 깊이 있게 세분하여 이해하느냐에 따라 개념적 구성이 다를 수 있기 때문에 단순히 숫자적 크기에 의미를 부여하는 것은 바람직스럽지 않고 다만 어떠한 관점과 입장에서 조직몰입을 이해하고 연구할 것인가에 대해 초점을 맞추는 것이 필요하다고 생각된다(Jeong, 1990). 한가지 주의해야 할 것은 조직몰입의 개념적 구성요소를 결정하기 위해 사후적인 요인분석(exploratory factor analysis)에 의존하는 것은 잘못된 접근이며, 사전에 이론적으로 구성요소의 수를 결정하여 이를 설문항목에 반영하여야 한다. 왜냐하면 사후적 요인분석의 결과는 설문항목의 구성과 응답자의 특성에 따라 다르게 나타날 수 있기 때문이다(정연양, 1996).

Salancik(1977)과 Becker(1960)도 나름대로 조직몰입을 잘 정의하고 있다. Salancik은 조직몰입을 개인의 행위와 관련하여 이해하고 있다. Salancik에 의하면 밖으로 표출되어 취소할 수 없는 조직과 관련된 행동이 개인으로 하여금 조직의 구성원으로 남게 하며 조직몰입을 갖게 한다는 것이다. Salancik의 조직몰입에 대한 정의는 개인의 태도가 행위를 결정한다는 일반적인 상식과는 달리 행위가 태도를 결정한다고 보고 있으나, 조직몰입을

결정해 주는 초기의 행위에 영향을 주는 요인이 무엇인가에 대한 언급이 부족하여 비판을 받고 있다.

Becker는 개인이 조직생활 중에 축적하게 되는 직무와 상관이 없는 여러 가지 이해관계요소들(side bets)이 조직구성원으로 계속 남게 하는 것을 조직몰입으로 정의하고 있다. 이해관계요소로 생각할 수 있는 것은 기업내에 여러 가지가 있다. 예를 들면 근속년수에 따르는 복지후생이나 조직에 특유한 기술을 보유함으로써 조직내에서 누릴 수 있는 좋은 처우는 이직을 하게 되면 잃게 되는 경우가 많은데, 이러한 요소들이 개인으로 하여금 조직을 떠날 수 없게 만들며 조직몰입을 높게 된다.

#### 조직몰입의 결정요인으로서 인사조직관리 만족도

조직몰입에 관한 지금까지의 연구를 보면 조직몰입의 정도를 결정하는데 직접 혹은 간접적으로 영향을 주는 선행결정요인(antecedents)을 찾는 연구와 조직몰입이 원인이 되어 나타나는 현상(consequences)을 밝히는 연구로 구분할 수 있으며, 주로 전자가 연구의 주류를 이루어 왔다. 앞에서 언급하였듯이 조직몰입은 개인이 소속하고 있는 조직에 대해 가지고 있는 정신적인 유대관계(psychological linkage)의 의미를 가지고 있기 때문에 기본적으로 여기에 영향을 줄 수 있는 모든 변수들은 선행결정요인이 될 수 있다. 이들 요인들은 특성에 따라 대체로 인구통계적 변수, 직무 및 역할과 관련된 변수, 그리고 조직의 제도 및 운영과 관련된 변수들로 구분할 수 있다. 이러한 선행결정요인들은 대부분 이론적으로나 논리적으로 조직몰입에 영향을 주는 변수로 실증연구를 통해 입증되고 있지만 조직의 성격, 연구자의 연구설계 및 모델, 연구표본집단들의 차이로 인해 연구문헌들간

에 조금씩 다른 결과를 보이는 경우도 있다(Morris & Sherman, 1981; Mowday, Porter, & Steers, 1982).

본 논문에서 연구대상으로 선택한 변수들은 나이·성별·학력·근속·결혼유무 등과 같은 개인적인 인구통계적 변수들과 임금·직무만족·복지후생·인사고과·승진·교육훈련·의사소통 등과 같은 인사조직관리 변수들이다. 이들 변수 중 인구통계적 변수, 직무만족, 의사소통 등은 비교적 많은 연구에서 고려되었지만 나머지 변수들은 조직이 일상적인 인사조직관리를 통해 구성원들에게 미치는 중요성에도 불구하고 충분히 연구되지 못하였다(정연양, 1992). 특히 임금을 비롯한 인사관리 변수들은 거의 고려되지 않았다.

인구통계적 변수들은 조직몰입의 선행결정요인 연구에 대부분 포함되어 있다. 이들 변수들이 연구된 논리적 근거로는 조직몰입이 개인과 조직간의 상호작용으로 나타나는 심리적 유대관계의 정도를 나타내고, 그 정도는 개인간에 차이를 보일 수밖에 없기 때문에 개인들을 차별화할 수 있는 변수들을 반드시 고려하지 않으면 안된다는 것이다. 선행연구에서 나타난 이들 변수들과 조직몰입의 관계는 연구들간에 다소 차이가 있지만 나이와 근속년수는 조직몰입과 양(+)의 상관관계를 가지고 교육수준은 음(-)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다(정연양, 1992; Angle & Perry, 1981; Conlon & Gallagher, 1987; Morris & Sherman, 1981; Morris & Steers, 1980 등). 나이와 근속년수가 조직 몰입에 영향을 주는 정도는 인사조직관리에 있어서 직무적인 요소가 인사조직관리의 핵심이 되는 외국의 기업보다 연공적인 요소가 근간을 이루는 우리 나라 기업에서 더 크게 나타날 것으로 생각된다. 교육수준은 대부분의 연구에서

조직몰입과 음의 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났지만 연구모델에 포함된 변수와 표본에 따라 양의 상관관계를 보이는 경우도 있었다. 결혼유무가 조직몰입과 가지는 관계에 대해서도 기존의 연구들이 일관성있는 결과를 보여주지 못하고 있다(Angle & Perry, 1981; Fukami & Larson, 1984; Morris & Sherman, 1981, Wetzel, Gallagher, & Bold, 1987). 우리 나라 근로자들을 대상으로 한 연구에서는 회귀분석 결과 고학력자가 저학력자에 비해 낮은 조직몰입을 보였고, 기혼자와 미혼자간에는 크게 의미있는 차이를 보여주지 않았다(정연양, 1992).

인사조직관리의 내용이 개별구성원과 조직과의 관계를 대상으로 하고 있기 때문에 인사조직관리의 각 부문에 대한 만족도는 조직몰입에 중요한 영향을 미칠 것으로 생각할 수 있다. 특히 임금관리와 승진관리에 관한 구성원들의 만족도는 기업의 인사조직관리에서 가장 중요한 영역으로서 기업실무자들의 관심사가 되어 왔다. 기본적으로 인사조직관리에 관한 만족도가 높은 구성원이 그렇지 못한 구성원에 비해 상대적으로 높은 조직몰입도를 보이게 될 것이며, 나아가서 높은 직무성과를 낼 것으로 판단할 수 있다(정연양, 1992). 그러나 인사조직관리에 대한 만족도가 조직몰입에 구체적으로 어떠한 영향을 주고 있는지에 관한 실증적 연구는 많지 않았다.

정연양(1992)이 3개 회사 5개 사업장의 1,608명의 근로자들을 대상으로 회귀분석한 결과에 의하면 내적 직무만족(intrinsic job satisfaction), 임금수준에 대한 만족도, 교육훈련의 효용성 정도, 신입사원교육, 임원진과 상사에 대한 만족도, 동료들과의 상호관계 등의 변수가 조직몰입 중 "회사에 대한 긍지"에 양(+)의 관계를 가지고 있는 것으로

나타났다. 조직몰입 중 “회사를 위해 노력하려는 의지”에 대해서는 임원진에 대한 만족도, 의사소통, 승진기회에 대한 만족도, 성과급제도를 선호하는 정도, 임금수준 만족도, 내적 및 외적 직무만족, 교육훈련의 효용성 등이 중요한 관계를 가지는 것으로 나타났다.

### 노동조합몰입의 개념

일반적으로 조직몰입은 기업조직을 대상으로 하여 연구되어 왔다. 그러나 넓은 의미에서 볼 때 노동조합도 기업과 같은 수준에서 이해해야 하는 조직이기 때문에 앞에서 설명된 조직몰입의 개념을 노동조합까지 확대하여 이해하는 것이 바람직하다고 보여진다. 다만 회사와 노동조합은 서로 성격을 달리하는 면이 많기 때문에 조직몰입을 결정하는 주요변수가 다르게 나타날 수 밖에 없다. 회사의 경우 조직몰입의 일반적 정의를 받아들이는 데 큰 문제가 없으나 노동조합에 대한 몰입(union commitment)은 아직 조직몰입에 비해 충분한 연구가 부족하다.

지금까지 연구에서 가장 많이 사용되어온 노동조합몰입의 개념은 Gordon과 그의 동료들이 제시한 내용이다(Gordon, Philpot, Burt, Thompson, & Spiller, 1980). Gordon과 그의 동료들은 노동조합몰입을 (1) 노동조합원으로 남고자 하는 강한 욕구, (2) 노동조합을 위해 노력하고자 하는 의지, 그리고 (3) 노동조합의 목적에 대한 신뢰를 가지고 있는 정도로 정의하였다. Gordon 등이 제시한 노동조합몰입의 개념은 Porter 등이 제시한 조직몰입의 개념과 거의 동일한 내용을 가진다. 그리고 그들은 이러한 개념을 가진 노동조합몰입을 실증적으로 노동조합충성도, 노동조합을 위한 노력의

지, 노동조합에 대한 책임감, 그리고 노동조합주의에 대한 신념의 네 가지로 측정될 수 있도록 설문 을 만들었다. Gordon과 그의 동료들이 제시한 네 가지 구성요인을 가진 노동조합몰입의 개념은 많은 연구에서 사용되어졌으나 그중 절반 정도만 유사한 결과를 보였으며, 나머지 연구에서는 요인구조(factor structure)가 다르게 나타났다. Gordon 등의 연구와 다른 요인구조를 보인 연구는 크게 두 가지 부류가 있다. 하나는 앞에서 설명한 조직몰입의 경우와 마찬가지로 태도몰입(attitudinal commitment)과 행위몰입(behavioral commitment)의 두가지로 보는 경우이다(Friedman & Harvey, 1986; Eaton, Gordon, & Keefe, 1992; Kuruvilla, 1989; Kuruvilla & Sverke, 1993). 다른 하나의 부류는 노동조합에 대한 충성도(태도몰입), 조합원으로서의 책임감(행위몰입), 노동조합을 위해 노력하고자 하는 의지(행위몰입)의 세 가지 구성요인으로 이해하는 것이다(Barling, Fullagar, & Kelloway, 1992).

이렇게 차이를 보여온 노동조합몰입에 대한 이해와 개념적 구성문제는 연구자들의 연구목적과 관점, 연구대상이 되는 표본에 따라 다른 결과를 보여왔다. 중요한 것은 개념을 구성하는 요인의 수는 깊이 있는 이론적 연구를 토대로 하여 결정되어야 하며, 결코 경험적으로나 사후적으로 결정되어서는 안된다는 점이다. 최근의 추세를 보면 노동조합몰입도 조직몰입과 마찬가지로 태도몰입과 행위몰입의 두가지로 이해하고 있다. 본 연구에서는 Gordon과 그의 동료들이 개발한 설문을 이용하였으며 Kelloway 등이 제시한 연구결과와 같이 노조에 대한 충성도, 조합원으로서의 책임감, 노조를 위한 노력의지의 세가지 구성요소로 나타났다. 노조를 위한 노력의지는 노조간부로서 일하고 싶은 의지를 내용

으로 하고 있기 때문에 조직몰입과의 개념을 비교하는데 어려움이 있을 것으로 판단하여 본 연구에서는 처음 두 가지 요인을 주로 활용하였다.

#### 노동조합몰입의 결정요인으로서 인사조직관리 만족도

선행연구들에 의하면 노동조합몰입에 영향을 주는 변수들은 여러 가지가 있는 것으로 나타나고 있다. Barling, Fullagar, & Kelloway(1992)는 노동조합몰입에 영향을 주는 변수로 성(姓)과 근속년수 등을 비롯한 인구통계적 변수, 개인적으로 가지고 있는 일에 대한 믿음, 리더십 및 조직 내에서 겪은 사회화(socialization) 경험, 직무만족 및 인사관리의 공정성 등 인사조직관리와 관련된 변수, 노동조합 조직 및 노사관계의 구조적 특성, 그리고 거시경제와 관련된 환경변수 등을 제시하였다. 이들 변수 중 본 논문에서 초점을 두고 있는 직무만족을 비롯한 인사조직관리에 대한 만족도 변수는 노동조합이 결성되어 있는 기업에서 구성원들이 회사와 노동조합에 대해 가질 수 있는 동시몰입에 관한 지난 40여년간의 연구에서 주요변수로 꾸준히 고려되어 왔다(Fukami & Larson, 1984; Gallagher, Fiorito, Jarley, Jeong, & Wakabayashi, 1988; Jeong, 1990).

인사조직관리와 관련된 변수 중 노동조합 몰입의 결정요인을 연구하는 논문에서 가장 많이 사용되어진 것은 직무만족변수이다. 직무만족은 노동조합 몰입 연구보다 근로자들이 노동조합의 결성을 원하는 이유가 무엇인지를 연구하는 논문에서 더 많이 사용되었다. 노동조합이 가지고 있는 본질을 고려할 때 조직 및 인사관리에 관한 불만이 높은 사람일수록 노동조합의 필요성을 상대적으로 크게 느끼는 것으로 나타나고 있다. Premack & Hunter

(1988)는 노동조합의 결성여부를 결정짓는 투표에 임금수준, 경제적 보상 및 작업조건과 관련된 외적 직무만족(extrinsic job satisfaction), 일반 조직관리에 대한 만족도 등이 중요한 변수로 작용한다고 주장하였으며, Barling, Fullagar, & Kelloway(1992)는 구성원들이 임금에 대해 느끼는 공정성(pay equity)도 노동조합의 몰입정도를 결정하는 주요변수로 제시하였다. 지금까지 발표된 여러 연구들의 결과를 종합하면 직무만족도가 낮은 사람이 노동조합의 필요성을 더 크게 느끼고 있다는 것이다. 직무만족도와 노동조합 결성여부를 결정하는 투표결과와의 관계는 노동조합 몰입도 연구에서도 동일한 관계를 보이는 것으로 나타났다. 이를 확대하여 적용해보면 인사조직관리 전반에 관한 만족도가 노동조합 몰입도와 음(-)의 상관관계를 가질 것으로 예상할 수 있다.

그러나, 인사조직관리 만족도와 노동조합 몰입도와의 관계는 노사관계의 수준에 따라 다르게 나타날 수 있다. 노사간의 대립적인 관계를 가정하고 있는 미국 기업들과는 달리 협력적 노사관계를 구축하고 있는 일본 기업들의 경우 인사조직관리에 관한 만족도가 높은 사람이 오히려 높은 노동조합 몰입도를 보이고 있다(Gallagher et al., 1988). 노사관계가 좋지 못한 기업에서는 인사 및 조직관리에 대한 만족도가 낮은 사람이 노동조합에 대해 높은 만족도를 보이게 되며, 이는 다시 노사간의 갈등을 증폭시키는 원인이 되어 노사관계의 악순환이 계속되게 할 수 있다. 따라서 인사조직관리 만족도와 노동조합 몰입도와의 관계를 근거로 하여 기업의 노사관계 수준을 평가할 수 있으며, 회사측이 협력적 노사관계를 구축하기 위해서는 인사조직관리에 대한 사원들의 불만이 노동조합에 대한 높은 몰입으로 이어지지 않게 선행적이고 적극적인

인사조직관리를 해야 할 것이다. 이렇게 노사관계를 인사조직관리와 연계시키는 것은 최근 미국기업들의 경영혁신 사례에서도 많이 나타나고 있다(이병남, 1995).

본 논문에서는 앞에서 언급하였듯이 인사조직관리에 대한 만족도 변수로 직무만족 이외에 임금·승진·교육훈련·의사소통·인사고과·임원 및 직속상사 등에 대한 만족도 변수와 노동조합 몰입도와와의 관계를 살펴보고 있다. 자료를 수집할 당시의 우리 나라 노사관계 수준이 낮은 상황을 고려하면 인사조직관리에 관한 만족도가 노동조합 몰입도와 음(-)의 상관관계를 보일 것으로 예상되며, 여러 기업들 중 상대적으로 노사관계가 안정되어 있는 기업의 경우 이러한 현상이 약하게 나타날 것으로 생각된다.

#### 노사관계안정도

단위기업의 노사관계가 어느 정도 안정되어 있으며, 어떤 지수를 사용하여 회사간에 비교할 것인가를 결정하기란 쉽지 않다. 노사분규가 어느 정도 심했는지, 파업으로 인한 노동손실일수가 몇일이나 되는지 등을 통해 노사관계의 안정도를 비교하기도 하지만 노사분규가 없는 기업들이 모두 같은 수준의 노사관계 안정도를 가진다고 보기는 어렵다. 한 기업의 노사관계가 어느 정도 수준에 와 있는가를 판단하는데 사용될 수 있는 기준은 여러 가지가 있다. 우선 회사측이 회사의 성과에 관한 정보를 노동조합측에게 정기적으로 제공하고 있는지 여부이다. 1997년에 개정된 우리나라의 근로자 참여 및 협력증진에 관한 법률은 제4조에서 대통령령으로 정하는 사업 또는 사업장을 제외하고는 노사협의회 설치 의무화하고 있다. 그리고 동시행령 제2

조는 상시 30인 이상을 고용하고 있는 사업 또는 사업장은 노사협의회를 두게 되어 있으며, 회사측은 노사협의회에서 근로자 대표에게 회사의 경영에 관한 정보와 자료를 설명하도록 하고 있다.

노사관계 안정도를 평가하는데 사용할 수 있는 다른 근거로는 노사간의 각종 현안 문제가 공식적인 고충처리절차를 거치지 않고 현장 차원의 인사노무관리를 통해 어느 정도 해결되고 있는지와 현장사원들의 의사결정에 대한 참여 정도를 지적할 수 있다. 우리 나라 기업들이 최근 진행하고 있는 신인사제도의 도입과 조직관리의 혁신을 살펴보면 현장 인사조직관리를 강화하고 사원들의 자발적 참여를 유도하는 내용이 핵심을 이루고 있다. 이는 많은 기업들이 노사관계의 수준 향상을 중요하게 생각하고 있다는 것을 의미한다. 이러한 지표들의 예로 현장관리감독자와 부하사원들과의 관계, 현장에서 모든 구성원들이 공유하고 있는 공동체 의식 등이 기업의 노사관계 수준을 평가하는데 사용될 수 있을 것이다. 그러나 이러한 자료는 높은 신뢰도를 가지기 어려울 뿐만 아니라 일반 연구자들이 수집하기도 쉽지 않다. 자료를 수집하더라도 각 기업들의 특수성을 통제하기 어려워 회사간에 서로 비교하기 어려울 것이다. 자료수집과 판단과정에서의 이러한 어려움 때문에 지금까지 노사관계안정도를 기업간에 비교하는 연구는 없었다. 본 논문에서는 의식조사를 통해 각 기업의 노사관계안정도를 비교하고자 한다. 노사관계안정도를 나타내는 지수로 근로자들의 조직몰입과 노동조합몰입간의 상관계수를 사용하고자 한다.

조직몰입과 노동조합몰입간의 상관계수는 1980년대부터 학자들이 근로자의 회사와 노동조합에 대한 동시몰입을 나타내는 지수로 사용해왔다(Angle & Perry, 1986; Fukami & Larson, 1984;

Schriesheim & Tsui, 1980). 이들은 동시몰입을 “근로자의 회사에 대한 몰입도 측정치와 노동조합에 대한 몰입도 측정치간의 높은 양(+ )의 상관관계”로 정의하고, 두 변수간의 상관계수 크기에 따라 동시몰입의 정도를 판단하였다. 그러나 이들이 사용한 상관계수는 이론적인 동시몰입의 개념을 충분히 표현하지 못하고 있을 뿐만 아니라 방법론적인 측면에서도 상당한 문제점을 가지고 있어서 동시몰입의 조작적 정의(operational definition)로 활용하기에는 적절한 지수가 되지 못하였다(정연양, 1991). 그러나 조직몰입과 노동조합몰입간의 상관계수는 두가지 이유로 해서 단위기업의 노사관계안정도를 나타내는 지수로 활용할 수 있다.

첫째 이유는 노사관계가 기업내 노동조합과 회사간의 관계를 내용으로 하고 있고 조직몰입과 노동조합몰입간의 상관계수는 이러한 관계를 잘 표현해 주고 있다는데서 찾을 수 있다. 노사관계가 좋지 않다는 것은 인사조직관리를 중심으로 한 회사의 전반적인 경영에 대해 근로자들의 불만이 높고, 이러한 불만을 해소하기 위해 노동조합 활동을 강화하는 것을 의미하기 때문이다. 이렇게 되면 조직몰입이 낮은 사람은 노동조합에 대한 몰입을 높게 가지게 되고 전체적으로 노사관계는 갈등적인 현상을 보이게 된다. 다시 말해 노사관계가 불안정하면 조직몰입과 노동조합몰입간의 상관관계는 높은 음(-)의 상관계수를 보이게 될 것이다. 반면 노동조합과 회사간의 정상적인 관계가 협조적이면 근로자들은 동시에 회사와 노동조합에 높은 관심을 가지게 되고, 갈등구조에서와는 달리 회사의 이해가 노동조합의 이해와 일치하는 것으로 보게 된다. 이런 상황에서는 근로자의 조직몰입과 노동조합몰입간의 상관관계는 높은 양(+ )의 상관계수를 보이게 된다. 일본기업의 경우 대부분 + 0.5에서 + 0.8

사이의 상관관계를 보여 음(-)의 상관관계를 보인 우리 나라와 대조적인 현상을 보여주고 있다(정연양, 1991; Jeong & Gallagher, 1993).

다른 이유는 조직몰입과 노동조합몰입간의 상관계수를 기업간에 노사관계안정도를 비교하는 지수로 사용하는데 있어서 방법론상으로 별다른 문제가 없다는 점이다. 우선 조직몰입과 노동조합몰입은 의식 조사를 통해 측정되기 때문에 노사분규와 같은 표면적인 노사갈등이 없는 기업들간에 노사관계안정도를 서로 비교할 수 있다. 뿐만 아니라 상관계수가 두변수간의 관계를 나타내는 통계치이므로 노사관계안정에 관한 설문이 가질 수 밖에 없는 조직의 특성으로 인한 비교상의 어려움을 해소할 수 있다.

이러한 두 가지 이유에 근거하여 본 논문에서는 근로자의 조직몰입과 노동조합몰입간의 상관계수를 통해 노사관계안정도를 판단하고 이를 기업간에 비교할 수 있는 지수로 사용하고자 한다. 다만 본 논문에서는 정상적인 노사관계에 대해 근로자들이 느끼는 정도에 대한 평균값을 함께 사용하고 실험적으로 우선 제조업만을 대상으로 하여 비교하고자 한다.

### III. 가설의 설정

본 논문의 핵심이 되고 있는 연구 내용은 인사조직관리 만족도가 조직몰입 및 노동조합몰입과 가지는 관계를 밝히고, 조직몰입과 노동조합몰입간의 상관관계를 통한 노사관계안정도를 평가하고 기업간에 비교하는데 있다. 따라서 다음의 네 가지 가설을 설정하고 상관분석과 회귀분석을 통해 검증하기로 한다.

[가설 1] 인사조직관리 만족도는 조직몰입과 양(+)의 관계를 가질 것이다.

인사조직관리 만족도 변수에는 임금 및 복지후생, 인사고과, 직무만족, 임원진과 직속상사 만족도, 의사소통, 교육훈련, 승진, 입사초기의 사회화 과정에 관한 변수가 포함되어 있다. 인구통계적 변수(나이, 성별, 학력, 결혼유무, 근속년수)와 평상시의 노사관계도 조직몰입을 분석하는 회귀분석모델에 포함되어 있으나 통제변수(control variable)로 사용되었기 때문에 가설에서는 제외하였다.

[가설 2] 인사조직관리 만족도는 노동조합몰입과 음(-)의 관계를 가질 것이다.

앞에서도 언급하였듯이 여기에는 노사관계수준이 조절변수(moderating variable)의 역할을 할 수 있다. 노사관계가 안정되어 있는 기업에서는 인사조직관리 만족도 변수가 노동조합몰입과 양(+)의 관계를 가질 수 있으나, 노사관계가 서로 대립적이고 갈등적인 기업에서는 두변수간의 관계가 음(-)으로 나타날 것이다. 본 논문에 사용되어진 자료의 수집년도(1993)와 우리 나라 기업의 노사관계수준이 전반적으로 갈등적이고 대립적인 상황을 고려할 때 두 번째 가설로 인사조직관리 만족도가 노동조합몰입과 음(-)의 관계를 가질 것으로 판단된다. 이는 인사조직관리에 대한 만족도가 낮아 노동조합에 대한 몰입이 높게 나타남을 의미한다.

[가설 3] 조직몰입과 노동조합몰입간에는 음(-)의 상관관계를 가질 것이다.

조직몰입과 노동조합몰입간의 관계는 앞에서 이

미 설명하였듯이 기업단위의 노사관계안정도를 나타내는 지수로서 사용될 수 있다. 물론 두 변수간의 상관관계만으로 노사관계안정도를 충분히 설명하기는 어렵지만 정보수집과 기업간 비교의 용이성을 고려할 때 실무적으로 상당한 의미를 가질 수 있다고 판단된다. 노사관계수준을 기업간에 서로 비교한 자료가 없기 때문에 조직몰입과 노동조합몰입간의 상관관계가 노사관계안정도를 나타내는 지수로 적절한지의 여부를 증명할 수는 없다. 그러나 다행스럽게도 본 논문에서 연구대상이 되는 표본기업들이 단일그룹에 소속되어 있어서 그룹차원의 노사관계 전문가들이 내부적으로 평가하고 있는 순서와 상관관계의 크기를 비교해 보기로 한다.

[가설 4] 조직몰입과 노동조합몰입간의 상관계수는 노사관계가 협력적이고 안정적 일수록 양(+)으로 크게 나타나고, 반대로 노사관계가 갈등적이고 불안정 할수록 음(-)으로 크게 나타날 것이다.

이 가설은 [가설 3]을 보다 구체화한 내용으로 조직몰입과 노동조합몰입간의 상관관계는 노사관계안정도 혹은 수준에 따라 다르게 나타나는지의 여부를 내용으로 하고 있다. 이 가설은 두 조직에 대한 몰입도가 음(-)으로 높게 나타날수록 노사관계안정도가 낮고, 반대로 양(+)으로 높게 나타날수록 노사관계안정도가 높은 것으로 판단하기 위한 가설이다. 앞에서 논의한대로 서로 다른 회사의 노사관계수준을 비교할 때 두 변수간의 상관계수가 음이나 양으로 같은 부호를 가지더라도 음으로 절대치가 클수록 노사관계가 불안정하고 양으로 절대치가 클수록 노사관계가 안정적일 것으로 기대된다.

## IV. 연구방법

### 설문의 내용 및 방법

본 연구에서 사용하고 있는 설문의 내용은 인사 관리, 조직관리, 노사관계, 그리고 응답자의 개인적인 사항을 포함하였다. 각 부문별 설문항목은 대부분 각 분야에 대한 선행연구자들이 이미 사용한 것들을 우리말로 번역하여 사용하였으며, 일부항목들은 필자가 이론적 배경과 방법론적인 절차를 고려하여 만들어 사용하였다. 조직몰입의 경우 Porter 등이 개발한 15개항의 조직몰입설문(Organizational Commitment Questionnaire)을 사

용하였으며, 노동조합몰입은 Gordon 등이 1980년에 개발한 설문중 17개 항목만을 선별하여 사용하였다. 직무만족에 대해서는 미네소타 대학에서 개발한 설문(Minnesota Satisfaction Questionnaire)을 임금 및 작업환경 항목들을 제외한 후 사용하였다. 그리고 임금만족도의 경우 Heneman (1985)의 Pay Satisfaction Questionnaire 를 주로 사용하였다. 그 이외의 설문들은 주로 Gallagher 등(1988)이 사용한 항목을 우리의 실정에 맞추어 수정·보완하여 사용하였다. 구체적인 설문분야와 항목수를 보면 <표 1>에 정리된 바와 같다. 본 논문에서는 이들 항목중 일부분을 사용하였다.

<표 1> 설문분야와 항목수

분 야	항 목 수	분 야	항 목 수
A. 인사관리		C. 노사관계	
임금관리	20	노조에 대한견해	10
인사고과	17	노조몰입도	17
직무관리	17	노조참여도	7
승진관리	13	노조만족도	11
교육훈련	8	노사간의 협력	6
근속의사	4	노조특성	5
임원/직속상사만족도	18	평상시노사관계	5
초기 사회화	8	합 계	61
합 계	105		
B. 조직관리		D. 개인적 특성	
의사소통	9	나이	1
동료관계	8	성별	1
조직몰입도(회사)	16	학력	1
조직문화	10	근속	1
합 계	43	결혼유무	1
		근무부서	1
		직급	1
		합 계	7
		총 계	216

설문항목들은 개인적 변수(인구통계적 변수)들을 제외하고는 대부분 리커트(Likert)의 동의(그렇다)/반대(그렇지 않다) 5점 척도를 사용하였다. 그리고 설문조사의 결과는 요인분석(factor analysis)을 하였고 단순가중평균법을 사용하여 의미있는 요인별 변수를 위한 값을 계산하여 사용하였다.

### 설문조사의 시기와 대상

설문조사는 1993년 7월~8월사이 사업장을 방문하여 계층별 구성원을 대상으로 하여 면담한 후 그 결과를 토대로 설문항목을 구성한 다음 1993년 9월에 실시하였다. 설문조사는 6개 제조회사를 대상으로 하였고, 직급별·부서별 인원수를 고려하여 표본수를 선정하였다. 다만 직급별로 상위직에 속하는 사람은 표본비율에서 벗어나 될 수 있으면 많은 사람을 포함하도록 하였다. 그러나 종업원 의식조사의 특성으로 인해 임원층은 제외하였다.

인력규모에 따라 배포된 설문지 부수는 회사별로 서로 다르게 하였다. 배포설문지 총 11,800매중 10,136매가 회수되어 85.9%의 높은 회수율을 보였다. 회수된 설문지도 응답을 하지 않은 항목이 있었고, 노사관계와 관련된 항목은 노조원이 아닌 경우 제외된 사람도 있어서 연구주제별로 최종표본의 수는 각기 다르게 나타났다. 그러나 연구주제에 따라 통계분석 과정에서 가능하면 많은 응답자가 포함되도록 배려하였다.

### 평균, 표준편차, 신뢰도

〈표 2〉는 본 연구에 포함된 변수들의 평균, 표준편차, 신뢰도에 관한 내용을 포함하고 있다. 인구통계적 변수에 속하는 나이, 성별, 학력, 결혼유무,

근속년수를 제외한 다른 변수들은 리커트의 5점 척도로 측정되었기 때문에 중앙값이 3이 된다. 중앙값에 맞추어 각 변수들의 평균치가 어느 정도에 위치하고 있는지를 이해하면 만족도의 수준을 알 수 있다. 평균치가 클수록 만족도 수준이 높고 작을수록 만족도 수준이 낮음을 의미한다. 직무의 중요성과 노동조합몰입(조합원 책임)만 3.5를 상회하였고, 그 다음으로 조직몰입(태도), 내적직무만족, 평상시의 노사관계, 교육훈련효과, 직속상사만족도 등이 3.2보다 높게 나타나 높은 만족도를 보였다. 반면에 임금수준만족도(2.28)·인사고과 피드백(2.49) 등은 2.5에도 못미쳐 가장 만족도가 낮았으며, 임금제도의 이해·인사고과 공정성·의사소통·교육훈련제도·승진기회·승진체계 등도 2.8이하의 낮은 만족도를 보였다.

각 변수들의 신뢰도를 보면 인사고과 피드백( $\alpha = .60$ )·승진체계( $\alpha = .62$ )·입사이후 상사(동료)의 도움( $\alpha = .68$ )은 0.7이하의 비교적 낮은 수준을 보였다. 신뢰도가 낮다는 것은 측정상의 일관성이 낮거나 오류가 높다는 것을 의미하므로 경우에 따라서는 연구결과를 왜곡시킬 수도 있다. 그러나 본 연구에서는 그 정도가 심각하다고 볼 정도는 아니다.

### 통계분석 방법

본 연구에서 주로 활용된 통계분석 방법은 Pearson 상관분석과 회귀분석이다. 상관분석은 두 변수간의 관계를 내용으로 하고 있기 때문에 각 인사조직관리만족도 변수들이 조직몰입 및 노동조합몰입과 가지는 순수한 관계를 나타내주지 못한다. 이러한 점을 보완하기 위해 표준회귀분석을 사용하였다. 표준회귀분석을 사용한 이유는 모델에 사용

〈표 2〉 주요 변수들의 평균, 표준편차, 신뢰도

변 수 명	기 호	평 균	표준편차	신뢰도 <sup>1)</sup>
조직몰입(태도)	FOCOM1	3.44	0.72	0.87
조직몰입(행위)	FOCOM2	3.07	0.68	0.83
노동조합몰입(충성도)	FUCOM1	2.85	0.72	0.80
노동조합몰입(조합원 책임)	FUCOM2	3.63	0.71	0.76
임금수준 만족도	FPBEN1	2.28	0.70	0.86
임금제도의 이해	FPBEN2	2.68	0.87	0.76
복지후생 만족도	FPBEN3	3.04	0.84	0.73
인사고과 공정성	FPE1	2.73	0.81	0.81
인사고과 피드백	FPE2	2.49	0.83	0.60
내적 직무만족	FJM1	3.29	0.82	0.84
직무의 중요성	FJM2	3.91	0.70	0.74
직속상사 만족도	FMSUP1	3.21	0.77	0.90
임원진 만족도	FMSUP2	2.85	0.76	0.85
의사소통	FCOM	2.71	0.69	0.84
교육훈련 제도	FTR1	2.76	0.78	0.83
교육훈련 효과	FTR2	3.23	0.83	0.73
승진기회	FPROM1	2.51	0.65	0.73
승진체계	FPROM2	2.59	0.77	0.62
입사이후 상사(동료)의 도움	FESOC	2.97	0.86	0.68
노사간 협력	FCUCO	3.05	0.82	0.84
노동조합 만족도	FUSAT	2.90	0.78	0.91
평상시의 노사관계	FUMR	3.28	0.76	0.87
나이	AGE	32.02	6.72	
성별(남=0, 여=1)	SEX	0.15	0.36	
학력(중졸이하=1, 고졸=2, 전문대=3, 대졸=4, 대학원졸 이상=5)	EDUC	2.84	1.07	
결혼유무(미혼=0, 기혼=1)	MART	0.68	0.47	
근속년수(단위 :년)	KYR	7.32	4.81	

\* 노동조합과 관련된 변수들은 조합원들만 응답하게 되어 있으므로 표본의 크기가 4,551명에서 4,757명까지 서로 다르게 나타났다. 나머지 변수들은 8,133명에서 10,043명까지로 나타났다.

1) Cronbach's alpha( $\alpha$ )

된 독립변수들간의 회귀계수를 서로 비교하여 어느 변수가 조직몰입이나 노동조합몰입과 상대적으로 더욱 밀접한 관계를 가지는지를 알기 위해서이다. 또한 의식조사가 회사간의 차이를 통제해 주지 못하

기 때문에 이러한 문제를 극복하기 위해 회귀분석에서는 회사별로 다섯개의 dummy 변수를 설정하여 포함시켰다. 그러나 노사관계안정도는 조직몰입과 노동조합몰입간의 상관분석만을 사용하였다.

## V. 연구의 결과

### 1. 조직몰입과 인사조직관리 만족도와의 관계: (가설 1)

개인이 회사에 대해 가지는 몰입도는 개인과 조직간의 관계에 관련된 모든 요소의 영향을 받아 결정된다. 인사조직관리의 각 분야에 대한 만족도는 그러한 요소들 중에서도 가장 중요한 부류에 속한다고 할 수 있다. 왜냐하면 인사조직관리의 내용이 개인과 조직간의 관계를 대상으로 하고 있기 때문이기도 하고, 인사조직관리를 통해 노사관계를 안정시키는 것이 현재 한국기업들이 처한 입장이기 때문이다. 인사조직관리 분야별 만족도와 조직몰입의 관계에 대한 연구는 신인사제도라는 이름으로 많은 기업들이 진행하고 있는 인사제도 개선에 크게 도움을 줄 수 있다. 인사제도 개선의 궁극적인 목적이 조직몰입의 증대와 동기부여를 통한 생산성 향상에 있기 때문에 인사조직관리 만족도와 조직몰입의 관계에 관한 연구는 인사제도를 개선하는 과정에서 각 부문별 비교우위를 정하는데 결정적인 기여를 할 수 있다. 본 연구에서는 주로 상관분석과 회귀분석 결과를 중심으로 인사조직관리 만족도와 조직몰입의 관계를 살펴보기로 한다.

〈상관분석을 통해 본 조직몰입과 인사조직관리 만족도와의 관계〉

앞에서 이미 언급한 대로 인사조직관리 만족도는 속성상 개인이 회사에 대해 가지는 조직몰입과 높은 상관관계를 가질 것으로 예상할 수 있다. <표 3>의 내용은 이러한 예상을 잘 반영해주고 있다. 조직몰입중 태도 측면에 대해서는 직무를 통한 성

취감을 나타내는 내적 직무만족이  $r=.541$ 로 가장 높은 상관계수를 보였고, 그 다음으로 임원진 만족도( $r=.440$ )·인사고과 공정성( $r=.428$ )·의사소통( $r=.420$ )·직속상사 만족도( $r=.407$ ) 등이 .40을 상회하는 상관계수를 보여 다른 변수들에 비해 높게 나타났다.

한편 조직몰입의 행위적 속성에 대해서는 태도몰입의 경우와는 상당히 다른 내용을 보여주고 있다. 우선 전반적으로 상관계수의 크기가 태도몰입에 비해 다소 높게 나타났다. 이는 인사조직관리 만족도가 조직을 위해 열심히 노력하고자 하는 의지를 보여주는 행위몰입에 큰 영향을 주는 것으로 잠정적인 결론을 내릴 수 있게 해준다. 행위몰입과 인사조직관리 만족도간의 보다 정확한 관계는 상관분석보다는 회귀분석의 결과를 통해 알 수 있겠지만 상관분석만으로도 개략적인 흐름은 파악할 수 있다. <표 3>에 나타나 있듯이 내적 직무만족( $r=.540$ )·인사고과 공정성( $r=.525$ )·임원진 만족도( $r=.519$ )·의사소통( $r=.511$ ) 등은 상관계수가 0.5를 상회하여 행위몰입과 아주 높은 상관관계를 보였다. 직속상사 만족도( $r=.461$ )·임금수준 만족도( $r=.460$ )·교육훈련제도( $r=.421$ )·승진기회( $r=.402$ ) 등도 상당히 높은 상관관계를 보여 행위몰입의 주요한 결정요인이 될 수 있음을 알 수 있다.

개인적 변수들과 조직몰입의 관계도  $p < .01$  수준에서 유의한 상관관계를 보였다. 하지만 상관계수의 크기는 비교적 낮았으며, 나이·학력·근속년수가 높을 수록 높은 행위몰입을 보였다. 그리고 남자가 여자보다 기혼자가 미혼자보다 높은 행위몰입을 보이고 있다. 평상시의 노사관계는 순수한 인사조직관리 분야가 아니지만 태도몰입( $r=.251$ )과 행위몰입( $r=.265$ ) 모두와 비교적 뚜렷한 상관관계를 보였다.

〈표 3〉 조직몰입과 주요 변수간의 상관계수

변 수	조직몰입(태도)	조직몰입(행위)
AGE	.240	.208
SEX	-.063	-.062
EDUC	.030	.073
MART	.120	.098
KYR	.202	.168
FPBEN1	.372	.460
FPBEN2	.294	.334
FPBEN3	.321	.370
FPE1	.428	.525
FPE2	.250	.365
FJM1	.541	.540
FJM2	.399	.311
FMSUP1	.407	.461
FMSUP2	.440	.519
FCOM	.420	.511
FTR1	.350	.421
FTR2	.363	.354
FPROM1	.328	.402
FPROM2	.214	.327
FESOC	.343	.387
FUMR	.251	.265

\* 모든 상관계수는  $p < 0.01$  수준에서 유의함

\*\* 표본의 크기는 상관계수에 따라 다소 차이가 있으나 가장 작은 경우가 9,015 이었다.

〈회귀분석을 통해 본 조직몰입과 인사조직관리 만족도의 관계〉

앞에서 살펴 본 상관분석은 두 변수간의 관계를 나타내기 때문에 다른 변수와의 관계(multicollinearity)를 통제한 후의 관계를 보여주는 회귀분석을 하였다. 본 연구에서는 변수들 상호간의 영향력 정도를 서로 비교하기 위해 표준회귀분석(standardized regression analysis)을 실시하였다(Pedhazur, 1982). 〈표 4〉에 정리된 회귀계수들을 살펴보면 상관분석 결과와는 상당히 다른 양상을 보여주고 있음을 알 수 있다. 표준회귀계수

의 크기에 따른 중요도에서 보면 태도몰입의 경우 내적 직무만족( $\beta = .273$ )·임금수준 만족도( $\beta = .156$ )·나이( $\beta = .135$ )·직무의 중요성( $\beta = .127$ )·임원진 만족도( $\beta = .114$ ) 순으로 나타났다. 개인적인 변수를 보면 나이·성별·학력수준이  $p < 0.01$  수준에서 통계적 유의성을 보였으며 나이가 많을 수록, 학력이 낮을 수록, 그리고 남자보다는 여자가 높은 태도몰입을 가지는 것으로 나타났다. 회사간 차이를 없애기 위해 포함된 dummy 변수들을 보면 회사간에 상당한 차이가 있음을 알 수 있다. 행위몰입의 경우를 보면 내적 직무만족( $\beta = .252$ )·임금수준 만족도( $\beta = .190$ )·임원진 만

〈표 4〉 조직몰입 결정요인으로서 인사조직관리 만족도(표준회귀분석)

N = 5,621

변 수	태도몰입 (Attitudinal Commitment)	행위몰입 (Behavioral Commitment)
AGE	.135***	.109***
SEX	.082***	.061***
EDUC	-.069***	-.058***
MART	-.007	-.015
KYR	-.022	-.020
FPBEN1	.156***	.190***
FPBEN2	.015	.014
FPBEN3	.052***	.063***
FPE1	.053***	.102***
FPE2	.011	.076***
FJM1	.273***	.252***
FJM2	.127***	.051***
FMSUP1	.042***	.021
FMSUP2	.114***	.139***
FCOM	-.007	.018
FTR1	-.006	.008
FTR2	.074***	.039***
FPROM1	.029**	.033**
FPROM2	-.019	.021*
FESOC	.036***	.035***
FUMR	.088***	.073***
회사1	.029***	.028***
회사2	.002	.017*
회사3	.030***	.026***
회사4	.045***	.044***
회사5	.010	.012
R <sup>2</sup>	.460	.535

\* p &lt; 0.10, \*\* : p &lt; 0.05, \*\*\* : p &lt; 0.01

족도( $\beta = .139$ ) · 나이( $\beta = .109$ ) · 인사고과 공정성( $\beta = .102$ )의 순으로 나타났다. 개인적 변수들은 태도몰입의 경우와 유사하게 나타났으며, 나머지 변수들도 비록 관계의 정도에서 다소 차이를 보

였지만 전체적으로 비슷한 양상을 보였다. 회귀분석 결과를 보아 알 수 있듯이 인사조직관리 만족도를 높이는 것이 개인의 조직몰입을 높일 수 있으며, R<sup>2</sup> 값이 상당히 높은 것으로 미루어 중요성도

높음을 알 수 있다. 이러한 결과로 보아 인사제도 개선의 방향은 제도 그 자체보다 운용적 측면에 더 높은 비중을 두어야 하며, 인건비의 상승을 수반하지 않고도 합리적인 직무관리 등을 통해 구성원들의 회사에 대한 몰입을 높일 수 있는 방법들이 있음을 보여준다.

## 2. 노동조합몰입과 인사조직관리 만족도의 관계: (가설 2)

조합원들만이 응답한 노동조합 몰입도를 결정하는 주요 변수로는 당연히 노동조합 집행부의 조직관리 능력, 노동조합원의 노동조합에 대한 만족도, 노동조합과 조합원의 관계 등을 들 수 있을 것이다. 그러나 이러한 변수들은 노동조합의 집행부 입장에서 관심을 가질 수 있을 뿐 회사입장에서는 이렇다 할 만한 관리상의 노력을 투입할 수 있는 내용이 아니다. 지금까지 나타난 양상을 살펴보면 기업의 노사관계는 인사조직관리와 깊은 관계를 가져왔다. 노사관계가 불안정한 기업에서는 노동조합원이 회사의 인사조직관리에 대한 불만을 노동조합 활동에 적극적으로 참여함으로써 해소하는 경향이 강하게 나타났다. 이러한 현상이 심한 경우에는 회사에 불만을 가진 계층에서 노동조합 간부가 선출되는 수도 많았다. 일반적으로 노사관계가 협력적 구도가 아닌 갈등적 구조를 가지고 있을 때는 회사에 대한 불만이 노동조합에 대한 높은 관심으로 나타나는 경향이 짙다(Kochan, 1980). 본 연구에서는 조합원들이 인식하고 있는 평상시의 노사관계, 노사간의 협력정도, 그리고 노동조합 만족도 등 인사조직관리와 직접적인 관련이 없는 변수들이 포함되었다. 그러나 이들 변수들은 노동조합 몰입과 인사조직관리 만족도간의 관계를 회귀분석을 통

해 분석할 때 보다 높은 정확성을 기대할 수 있다.

### 〈상관분석을 통해 본 노동조합몰입과 인사조직관리 만족도의 관계〉

노동조합몰입과 인사조직관리 만족도와의 상관분석 결과는 〈표 5〉에 정리되어 있다. 표에서 알 수 있듯이 예측했던 바와는 다르게 인사조직관리에 대한 불만이 노동조합에 대한 조직몰입으로 연결된다고 보기는 어려웠다. 특히 태도몰입의 성격을 가지는 노동조합에 대한 조합원의 충성도는 인사조직관리 만족도와 양(+)의 상관계수를 보여 어느 정도 협조적 노사관계가 정착되어 있음을 알 수 있다. 기대했던 대로 노동조합 만족도·노사간의 협력정도 등은 노동조합에 대한 태도몰입과 매우 높은 상관관계를 보였다.

그러나 조합원으로서 책임을 다하겠다는 노동조합몰입의 행위적 측면은 비록 상관계수는 크지 않지만 음(-)의 방향으로 통계적 유의도를 가진 상관관계를 보인 경우도 많이 있었다. 이는 회사에 대한 불만을 많이 가진 조합원들이 노조의 각종활동에 보다 적극적으로 참여하는 경향이 있음을 의미한다. 다시 말해 인사조직관리에 대한 불만이 노동조합몰입(조합원책임)과 연계되고 있어 회사측에서 인사조직관리에 대한 만족도를 높이기 위한 적극적인 노력이 필요하다고 볼 수 있다. 〈표 5〉에서 보면 인사고과 피드백( $r=-.181$ ), 승진체계( $r=-.172$ ), 임금수준 만족도( $r=-.099$ ), 승진기회( $r=-.098$ ) 등이 다른 변수들에 비해 상대적으로 높은 음(-)의 상관계수를 보였다. 한 가지 특기할 만한 내용은 노조만족도( $r=.208$ )와 노사간 협력정도( $r=.199$ )가 노동조합에 대한 행위몰입(조합원 책임)과 통계적으로 의미있는 상관관계를 보였

〈표 5〉 노동조합몰입과 인사조직관리 만족도간의 상관관계

변 수	노조몰입(충성도)	노조몰입(조합원 책임)
AGE	.015	.084***
SEX	.061***	-.064***
EDUC	-.005	-.089**
MART	-.022	.065***
KYR	-.012	.057***
FPBEN1	.165***	-.099***
FPBEN2	.135***	.012
FPBEN3	.114***	.019
FPE1	.169***	-.082***
FPE2	.101***	-.181***
FJM1	.101***	.021
FJM2	.076***	.238***
FMSUP1	.140***	.002
FMSUP2	.179***	-.035**
FCOM	.174***	-.066***
FTR1	.157***	-.055***
FTR2	.148***	.078***
FPROM1	.136***	-.098***
FPROM2	.085***	-.172***
FESOC	.190***	.044***
FUMR	.178***	.072***
FCUCO	.454***	.199***
FUSAT	.565***	.208***

\*  $p < 0.10$ , \*\* :  $p < 0.05$ , \*\*\* :  $p < 0.01$

지만 노동조합에 대한 태도몰입(충성도)과 비교할 때 강도는 낮게 나타났다는 점이다.

〈회귀분석을 통해 본 노동조합몰입과 인사조직관리 만족도의 관계〉

〈표 6〉은 노동조합몰입과 인사조직관리 만족도간의 관계에 관한 회귀분석 결과를 보여주고 있다. 우선 노동조합에 대한 충성도를 보면 인사고과의 공정성( $\beta = -.056$ )과 내적 직무만족( $\beta = -.040$ )만이 각각  $p < 0.05$ ,  $p < 0.10$  수준에서 음(-)의 관계를 보였고, 나머지 인사조직관리 만족도 변수

들은 통계적으로 의미가 없거나 양(+)의 관계를 보였다. 이러한 결과는 적어도 태도적인 측면에서는 노동조합원들이 노사간의 관계를 협력적인 것으로 인식하고 있음을 알 수 있게 한다.

개인적인 변수와 노동조합몰입(충성도)의 관계를 보면 결혼 유무만을 제외하고 나머지는  $p < 0.10$  수준에 모두 의미있는 관계를 보였다. 나이가 많을수록, 학력과 근속년수가 낮을수록, 그리고 남자보다는 여자가 노동조합에 대해 높은 충성도를 나타냈다. 이러한 결과는 선행연구들과 거의 일치하고 있다.

그리고 노조만족도( $\beta = .403$ )·노사간의 협력정

〈표 6〉 노동조합몰입과 인사조직관리 만족도의 관계(표준회귀분석)

N = 2,273

변 수	노동조합몰입(충성도)	노동조합몰입(조합원 책임)
AGE	.072**	-.008
SEX	.048**	-.025
EDUC	-.031*	-.051**
MART	.023	.044*
KYR	-.166***	-.054
FPBEN1	-.007	-.105***
FPBEN2	.022	.021
FPBEN3	.007	.059***
FPE1	-.056**	-.088***
FPE2	.020	-.106***
FJM1	-.040*	-.041*
FJM2	-.002	.184***
FMSUP1	-.032	.070**
FMSUP2	-.009	-.024
FCOM	-.033	-.086**
FTR1	.011	-.068**
FTR2	.046**	.072***
FPROM1	.046**	-.045*
FPROM2	-.005	-.083***
FESOC	.046**	.062***
FUMR	.036*	.014
FCUCO	.249***	.178***
FUSAT	.403***	.131***
회사1	.049***	.148***
회사2	.123***	.090***
회사3	.115***	.090***
회사4	.055***	.001
회사5	.065***	.038
R <sup>2</sup>	.382	.209

\* p < 0.10, \*\* : p < 0.05, \*\*\* : p < 0.01

도( $\beta = .249$ )가 노동조합몰입(충성도)과 높은 관계를 가지고 있음을 알 수 있다. 한 가지 특기할 만한 내용은 회사간에 노동조합몰입(충성도)의 차이가 크게 나타나고 있다는 것이다. 노동조합몰입의 회사간 차이는 조합원 책임을 중심으로 한 행위적 측면에서 크게 나타났으며, 노동조합에 대한 충

성도와는 달리 조합원으로서 책임을 다하겠다는 행위적 측면은 인사조직관리 만족도와 음(-)의 관계를 보이는 변수들이 상당히 많았다. 〈표 6〉에서 알 수 있듯이 인사고과의 피드백( $\beta = -.106$ )·임금 수준 만족도( $\beta = -.105$ )·인사고과 공정성( $\beta = -.088$ )·의사소통( $\beta = -.086$ )·승진체계( $\beta = -.0$

83)·교육훈련제도( $\beta = -.068$ )등의 순서로 인사조직관리 만족도가 노동조합몰입(조합원 책임)과 통계적으로 유의한 음(-)의 관계를 보였다. 이는 태도적 측면과는 달리 조합원들이 행위적 측면에서는 아직도 노사관계를 대립적 구도로 이해하고 있으며, 인사조직관리와 관련된 불만을 노동조합 활동을 통해 해소하고자 하는 것으로 이해할 수 있다. 또한 단정하기는 어렵지만 인사조직관리의 전반적인 만족도 수준이 낮은 것으로 보아 회사측의 인사조직관리가 아직은 조합원의 신뢰를 얻지 못하고 있다고 판단된다. 이러한 상관분석 및 회귀분석 결과를 종합할 때 [가설 2]는 부분적으로만 검증되고 있다. 추가분석을 통해 본 바로는 노사관계의 수준이 상대적으로 높은 기업에서 인사조직관리에 대한 만족도 변수들이 노동조합몰입의 정도를 결정하는데 주요한 역할을 하지 못하고, 노동조합과 관련된 변수들이 주로 노동조합몰입도를 결정해주는 것으로 나타났다.

### 3. 노사관계 안정도(가설 3 & 4)

#### 〈평상시의 노사관계〉<sup>1)</sup>

본 연구에서는 아래의 5개 항목을 사용하여 조합원들이 평소에 느끼고 있는 노사관계를 측정하였다. 이 항목들은 이미 여러 학자들이 사용하였다(Fukami & Larson, 1984; Gallagher & Clark, 1989; Gallagher, Fiorito, Jarley, Jeong, & Wakabayashi, 1988). 항목을 구체적으로 보면 아래와 같다.

- ① 적대적이다/ 우호적이다
- ② 신뢰가 없다/ 서로 신뢰한다

- ③ 나쁜 관계이다/ 좋은 관계이다
- ④ 서로 공격적이다/ 서로 협력적이다
- ⑤ 비생산적이다/ 생산적이다

위의 항목들은 5점 척도로 측정하였고 다섯 항목을 단순가중치법을 사용하여 '평상시의 노사관계'라는 변수를 만들어 최종적인 지수로 삼았다. 이 항목들의 평균을 회사별로 비교하면 노사관계안정도를 회사간에 차별화할 수 있다. 그러나 의식조사의 성격상 각 회사별 특성이 다르고 더구나 개인간에 응답기준을 다르게 가지고 있기 때문에 평균치를 활용하는 것은 다소 정확성이 낮을 수 있다. 소속 회사에 상관없이 응답자들이 비슷한 기준을 가지고 있다면 비교기준으로 활용하는데 큰 문제가 없으며, 동일한 회사내 서로 다른 집단간에 비교하는데는 잘 활용할 수 있다. 본 연구에서는 동일그룹에 속하는 6개 회사를 표본으로 하고 있고 노사관계의 중요한 정책이 그룹차원에서 결정되기 때문에 회사간 차이를 평균을 통해 비교하는 것이 가능하다고 판단된다.

〈표 7〉에서 평상시 노사관계(FUMR)의 각 회사별 평균값을 보면 회사6→회사1→회사5→회사2→회사4→회사3의 순서로 나타났다. 본 연구의 대상이 된 여섯개 회사는 하나의 재벌그룹에 속해 있어서 그룹 차원의 노사관계 담당자들에게 〈표 7〉의 결과에 대해 문의를 하였다. 문의 결과는 그룹에서 평가하고 있는 노사관계의 안정도와 평상시의 노사관계는 순위에서 정확하게 일치한다는 것이었다. 그러나 의식조사의 속성을 고려할 때 그룹소속이 다른 회사들간에도 이 지수를 가지고 노사관계안정도를 비교할 수 있을 것인가는 보다 자세한 연구가 필요하다.

## 〈조직몰입과 노동조합몰입간의 상관관계〉

〈표 7〉에서  $r_1$  은 조직몰입(태도)과 노동조합몰입(충성도)간의 상관계수를,  $r_2$ 는 조직몰입(행위)과 노동조합몰입(조합원 책임)의 상관계수를 나타내고 있다. 조직몰입과 노동조합몰입간의 상관관계는 원래 근로자의 회사와 노조에 대한 동시몰입을 연구하기 위한 측정치로 활용되었다. 그러나 이 상관계수가 동시몰입의 측정치로서 적합하지 못하다는 연구가 있었으며, 오히려 노사관계의 안정도를 판단하는 지수로서 활용할 수 있다는 주장이 있었다(정연양, 1991). 상관계수를 이용하게 되면 의식조사의 평균값이 가질 수 있는 회사간 특성차이로 인한 해석상의 오류가 줄어들 수 있다. 왜냐하면 상관계수의 크기는 변수들의 평균값과 무관하고 두 변수간의 관계패턴을 서로 비교할 수 있게 하는 통계치이기 때문이다.

〈표 7〉의  $r_1$ 과  $r_2$ 를 비교해 보면 5순위에서 3순위까지 서로 다르게 나타나고 있으며,  $r_1$ 의 경우 FUMR과 정확하게 같은 순서를 보였다. 따라서 조직몰입과 노동조합몰입간의 상관계수와 평상시 노사관계에 대한 평균값을 종합하면 그 회사의 노사관계 안정도를 평가할 수 있다. 조직몰입과 노동조합몰입간 상관계수가 어느 정도면 과연 노사관계가 안정되어 있다고 볼 수 있을까? 이 질문에 자신있는 대답을 하기는 어렵다. 그러나 최소한  $r_1$ 과  $r_2$ 가 양(+)의 값을 가져야 하며, 상관계수의 절대치가 높을수록 협력적 노사관계가 정착되어 있다고 이해하면 큰 무리가 없을 것이다. 〈표 7〉에서 보면 회사5와 회사6이 여기에 속한다. 일본기업의 경우  $r_1$ 이 +0.5~+0.8의 값을 보여 노사관계의 안정도가 매우 높게 나타났다(정연양, 1991).

노동조합의 성격을 민주성·온건성·전문성·대

중성으로 표현했을 때 대중성을 제외한 나머지 세 가지 성격이 강한 노조일수록 노사관계 안정도가 높은 것으로 나타났다. 〈표 7〉에서 알 수 있듯이 회사간 순위가  $r_1$ ,  $r_2$ , FUMR간에 정확하게 일치하지는 않지만 상·하위 세계 회사 집단은 그대로 유지되고 있었다. 조직몰입(FOCOM1, FOCOM2), 노동조합몰입(FUCOM1, FUCOM2)의 평균치는 노사관계안정도 지수로 사용하기에는 부족한 것으로 나타났다. 한 가지 특기할 만한 내용은 노동조합 만족도(FUSAT)는 노사관계안정도와 순위면에서 반대로 나타났다. 노사관계 안정도가 가장 낮은 회사3의 경우 조합원의 노동조합 만족도가 가장 높게 나타났다.

회사몰입과 노동조합몰입간의 상관관계를 통해 볼 때 [가설 3]에 대한 결과는 표본회사에 따라 다소 다르게 나타났다. 우선 태도몰입의 경우 회사3과 회사4는 음(-)의 상관관계를 보였고, 나머지 회사들은 양(+)의 상관관계를 보였다. 그러나 행위몰입의 경우 회사5와 회사6만 낮은 양(+)의 상관관계를 보였고, 나머지 회사들은 정도의 차이는 있지만 음(-) 상관관계를 보였다. [가설 3]은 우리나라 기업의 노사관계 수준이 낮아 노사간에 대립적인 양상을 보일 것으로 생각하고 설정되었다. 결과를 보면 가설과는 상당히 다르게 나타났음을 알 수 있다.

[가설 4]는 노사관계의 수준에 따라 조직몰입과 노동조합몰입간의 상관관계가 다르게 나타날 것으로 설정하였다. 노사관계의 수준을 판단하는 기준으로 조직몰입과 노동조합몰입간의 상관계수를 평상시의 노사관계와 표본회사의 노사관계를 전담하는 그룹 담당자의 판단과 비교하였다. 〈표 7〉의 결과를 보면 알 수 있듯이 태도몰입의 경우 조직몰입과 노동조합몰입간의 상관계수는 평상시의 노사관계가 가지는 순서와 정확하게 일치하는 것으로 나

〈표 7〉 회사별 노사관계 안정도 비교(상관계수, 평균)

노사관계 특성	r <sub>1</sub>	r <sub>2</sub>	FUMR	FOCO M1	FOCO M2	FUCO M1	FUCO M2	FUSAT	노조의 민주성	노조의 온건성	노조의 전문성	노조의 대중성
회사1	.281***②	-.018③	3.31②	3.51②	3.13②	2.82⑤	3.74③	2.81⑥	3.25②	3.79①	2.52③	2.70⑤
회사2	.212***④	-.065④	3.03④	3.51①	3.15①	3.06②	3.91①	3.06②	3.14④	3.10⑤	2.48⑤	2.74④
회사3	-.134**⑥	-.262***⑥	2.59⑥	3.37⑥	2.90⑥	3.01③	3.79②	3.10①	2.93⑥	2.69⑥	2.43⑥	2.69⑥
회사4	-.075⑤	-.124**⑤	3.03⑤	3.45③	3.08③	2.90④	3.58④	3.00③	3.14④	3.31④	2.50④	2.82③
회사5	.215***③	.080①	3.24③	3.39⑤	3.05④	3.07①	3.56⑤	2.95④	3.28①	3.60③	2.58②	2.92①
회사6	.367***①	.050**②	3.43①	3.40④	3.04⑤	2.79⑥	3.53⑥	2.89⑤	3.19③	3.65②	2.63①	2.87②
전체	.267***	-.010	3.28	3.44	3.07	2.85	3.63	2.90	3.18	3.56	2.57	2.81

- r<sub>1</sub> : 회사몰입(태도)와 노조몰입(충성도)의 상관계수
- r<sub>2</sub> : 회사몰입(행위)와 노조몰입(조합원 책임)의 상관계수
- FUMR - FUSAT : 평균값(용어정의에 대해서는 〈표 5〉 참고)
- 노조의 민주성, 온건성, 전문성, 대중성(지지도)는 평균값으로 단일항목으로 측정되었음

타났으나, 행위몰입의 경우 다소 순위가 다르게 나타났다. 따라서 태도적 측면의 조직몰입과 노동조합 몰입간의 상관계수는 노사관계안정도를 평가하는 지표로 활용할 수 있음을 알 수 있다. 평상시의 노사관계는 의식조사를 통해 직접 측정하기 때문에 그룹소속이 다른 기업간에 노사관계를 서로 비교하는데 활용하기 어려운 점이 있을 수 있다. 왜냐하면 의식조사의 결과는 응답하는 사람이 가지고 있는 기준에 따라 다르게 나타나기 때문에 그 기준의 차이를 통제하지 못하면 서로 비교하는 자료로 활용할 수 없다. 하지만 조직몰입과 노동조합몰입간의 상관계수는 그룹소속이 서로 다른 기업간의 노사관계안정도를 비교하는데 의식조사가 가지는 방법론과 해석상의 어려움없이 활용할 수 있다.

## VI. 맺음말

본 논문은 세가지 내용을 연구목적으로 하고 있

다. 첫째, 조직구성원들의 인사조직관리 제반 부문에 대한 만족도가 회사에 대한 조직몰입과 어떠한 관계를 가지고 있는지를 밝히고, 둘째 이러한 인사조직관리 만족도가 노사관계에서 차지하는 관리적 측면의 중요성을 알아보기 위해 노동조합에 대한 조직몰입(노동조합 몰입)과의 관계를 분석하였다. 그리고 세번째 내용은 조직몰입과 노동조합몰입간의 상관분석을 통해 노사관계의 안정도를 기업간에 비교하는 것이었다. 이러한 연구목적에 위해 노동조합이 결성되어 있는 6개 제조회사를 대상으로 의식조사를 실시하여 이를 상관분석과 회귀분석을 이용하여 분석하였다.

인사조직관리 만족도 변수들 중에는 직무를 통한 자아성취 욕구를 내용으로 하는 내적 직무만족도, 임금수준 만족도, 임원진에 대한 만족도, 인사사고과의 공정성 정도 등이 조직몰입과 밀접한 관계를 보였다. 이들 변수중 임금수준 만족도를 제외한 나머지 변수들은 직접적으로 인건비 상승을 초래하지 않고 관리상의 개선을 통해 조직몰입을 높일 수 있는 특성을 가지고 있다. 따라서 인사조직관리 만족

도의 향상→조직몰입상승→생산성 증가로 이어지는 기업의 인사조직관리는 관리상의 공정성과 합리성을 높이는 방향으로 이루어져야 함을 알 수 있다. 현재 많은 기업들이 추진하고 있는 인적자원을 대상으로 한 경영혁신은 신인사제도의 마련에만 초점을 둘 것이 아니라, 운영적 측면에서 개별구성원들의 인사조직관리에 대한 만족도를 높이는데 주안점을 두어야 할 것이다.

인사조직관리에 대한 만족도가 노동조합에 대한 조직몰입에 영향을 주는 정도를 보면 조직몰입과는 달리 그 정도가 낮은 것으로 나타났다. 노동조합몰입에 영향을 주는 노동조합의 관리와 관련된 변수들이 많이 있기 때문이다. 본 연구의 대상이 된 기업들은 노사관계가 매우 안정되어 있다고 널리 인정받아 왔지만, 노동조합몰입 중 조합원의 책임을 다하겠다는 행위몰입은 인사고과 피드백, 임금수준 만족도, 인사고과 공정성, 의사소통, 승진체계 등의 인사조직관리 만족도 변수와 통계적으로 의미있는 음(-)의 관계를 보였다. 이는 인사조직관리 중 인사고과와 승진을 중심으로 한 공정성을 높이는 것이 노사관계를 안정시키는 방법임을 알 수 있게 해 준다.

노사관계 안정도에서는 조직몰입과 노동조합몰입간의 상관계수를 지수로 활용할 수 있는지를 주로 살펴보았다. 평상시의 노사관계에 대해 종업원(동시에 노동조합원)들이 느끼고 있는 정도, 노동조합 만족도, 노동조합의 특성들과 비교한 결과에 의하면 조직몰입과 노동조합몰입간의 상관계수가 기업간 노사관계 안정도를 비교하는데 활용할 수 있는 것으로 나타났다. 노사관계 안정도에 대한 분석결과를 대상기업에 잘 알고 있는 노사관계 실무자들에게 문의했을 때 비교적 정확한 연구로 평가받았다. 그러나 제조업과 다른 업종을 비교할 수도 있

는지를 알아보기 위해서는 보다 많은 연구가 있어야 할 것으로 생각된다.

본 연구는 기업내에서 인사조직관리가 가지고 있는 중요성을 알아보기 위해 실증적 의식조사를 통해 살펴 보았다. 실증조사를 통한 연구가 기업측의 협조와 연구지원의 부족으로 인해 어려운 여건을 감안할 때 본 연구는 나름대로의 의의를 가진다고 생각된다. 그러나 한국기업의 실정에 맞는 설문지의 개발과 여러 산업을 대상으로 한 반복된 연구가 있어야 일반화된 추세를 찾을 수 있다. 특히 노사관계 안정도에 관한 부분은 실험적 연구의 특성을 가지고 있기 때문에 보다 많은 연구가 있었으면 한다.

## 참 고 문 헌

- 박기성·박덕제 (1989), 한국의 노동조합(I), 한국노동연구원.
- 이병남 (1995), 대전환 노사파트너십, 명진출판.
- 정연양 (1991), "근로자의 회사와 노동조합에 대한 동시몰입의 연구방법에 관한 연구," 한국노동연구, 한국노동연구원, 2
- \_\_\_\_\_ (1992), "조직몰입의 결정요인에 관한 연구," 한국노동연구, 3, 한국노동연구원.
- \_\_\_\_\_ (1996), "회사몰입의 구성요인에 관한 연구," 경영학논집, 중앙대학교 경영연구소, 22, 1
- 한국노동연구원 (1994), KLI노동통계.
- 한국노동정책정보센터 (1997), 노동관계법.
- Angle, H. L. and J. L. Perry (1981), "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- \_\_\_\_\_ (1986), "Dual Commitment and Labor

- Management Relationship Climates," *Academy of Management Journal*, 29, 31~50.
- Barling, J., C. Fullagar and E. K. Kelloway (1992), *The Union and Its Members: A Psychological Approach*, 1992, Oxford Univ. Press, New York.
- Becker, H. (1960), "Notes on the Concept of Commitment," *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Brown, M. E. (1969), "Identification and Some Conditions of Organizational Involvement," *Administrative Science Quarterly*, 14, 346-355.
- Buchanan, B. (1974), "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Conlon, E. E. and D. G. Gallagher (1987), "Commitment to Employer and Union: The Effect of Membership Status," *Academy of Management Journal*, 30, 151-162.
- Eaton, A., M. Gordon and J. Keefe (1992), "The Impact of Quality of Work Life Programs and Grievance System Effectiveness on Union Commitment," *Industrial and Labor Relations Review*, 45, 591-604.
- Etzioni, A. (1961), *Comparative Analysis of Complex Organizations*, Free Press., New York.
- Friedman, L. and R. J. Harvey (1986), "Factors of Union Commitment : The Case for a Lower Dimensionality," *Journal of Applied Psychology*, 371~376.
- Fukami, C. V. and E. W. Larson (1984), "Commitment to the Company and Union : Parallel Models," *Journal of Applied Psychology*, 69, 367~371.
- Gallagher, D. G. and P. F. Clark (1989), "Research on Union Commitment : Implications for Labor," *Labor Studies Journal*, 14, 52~71.
- Gallagher, D. G., J. Fiorito, P. Jarley, Jeong (1988), Y. and M. Wakabayashi, "Dual Commitment in Japan : Preliminary Observations," A paper Presented at the Annual Meeting of the Industrial Relations Research Association, New York.
- Gordon, M. E., J. W. Philpot, R. E. Burt, C. A. Thompson, and W. E. Spiller (1980), "Commitment to the Union: Development of a Measure and an Examination of its Correlates," *Journal of Applied Psychology*, 65, 479-499.
- Gordon, M. E. and R. T. Ladd (1988), *Dual Allegiance : Renewal, Reconsideration, and Recantation*, Unpublished Paper.
- Heneman, H. G. (1985), "Pay Satisfaction", in Rowland, K.M. & Ferris, G.R.(eds), *Research in Personnel and Human Resource Management*, JAI Press, Greenwich, CT, 115-139.
- Jeong, Y. (1990), "Determinants of Employees' Multiple Commitments to the Company and Union in Canada and Sweden: Parallel Models," Ph. D. Thesis, The University of Iowa.
- Jeong, Y. and D. G. Gallagher (1993), "Worker Commitment to Employer and Union Organizations: An Analysis of Dual Commitment in Korea," *Proceedings of the 2nd International Meeting of Decision Science Institute*.
- Kanter, R. M. (1968), "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities," *American Sociological Review*, 33, 499~517.
- Kochan, T. A. (1980), *Collective Bargaining and Industrial Relations*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois.
- Kuruvilla, S. (1989), "Three Essays On Union Attitudes," Ph. D. Thesis, The University of Iowa.
- Kuruvilla, S. and M. Sverke (1993), "Two Dimensions of Union Commitment Based on the Theory of

- Reasoned Action: Crosscultural Comparisons," *Research and Practice in Human Resource Management*, 1, 1-16.
- Marsh, R. M. and H. Mannari (1977), "Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study," *Administrative Science Quarterly*, 22, 57~75.
- Morris, J. and J. D. Sherman (1981), "Generalizability of an Organizational Commitment Model," *Academy of Management Journal*, 24, 512-526.
- Morris, J. and R. M. Steers (1980), "Structural Influence on Organization Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 17, 50-57.
- Mowday, R. T., L. M. Porter, and R. M. Steers (1982), *Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Academic Press., New York.
- Pedhazur, E. J. (1982), *Multiple Regression in Behavioral Research : Explanation an Prediction*, Holt, Rinehart and Winston., New York.
- Porter, L. M., R. M. Steers, R. R. Mowday, and P. V. Boulian (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, 59, 603~609.
- Premack, S. L., and J. E. Hunter (1988), "Individual Unionization Decisions," *Psychological Bulletin*, 103, 223-234.
- Reichers, A. R. (1985), "A Review and Re-conceptualization of Organizational Commitment," *Academy of Management Review*, 10, 465~476.
- Salancik, G. R. (1977), "Commitment and Control of Organizational Behavior and Belief," in B. M. Staw and G. R. Salancik(eds.), *New Directions in Organization Behavior*, St. Clair Press., Chicago, ILL.
- Schriesheim, C. A. and A. S. Tsui (1980), "Dual Commitment to Company and Union : Fact of fiction", *A paper presented at the 40th annual meeting of the Academy of Management*, Detroit.
- Sheldon, M. E. (1971), "Investments and Involvement as Mechanisms Producing Commitment to the Organization," *Administrative Science Quarterly*, 16, 142-150.
- Thacker, J. W. and M. W. Fields (1989), "The Factor Structure of Union Commitment: An Application of Confirmatory Factor Analysis," *Journal of Applied Psychology*, 74, 228~232.
- Wetzel, K., D. G. Gallagher and J. Bold (1987), "Organizational and Union Commitment of Part-time Employees," Proceedings of the 24th Annual Meeting of the Canadian Industrial Relations Research Association, Hamilton, Ontario.

## Evaluation of the Labor-Management Relations Level of an Individual Company Using Employees' Commitment Measures to the Company and the Union.

Yeon-Ang Jeong\*

### Abstract

The purpose of this paper is to develop a method of evaluating the labor-management relations level of an individual company using employees' commitment measures to the company and the union and apply it to Korean firms. The level of labor-management relations has been thought to be an important index to evaluate the productivity level and competitiveness of a specific firm. However, there has been few studies on this issue, and industrial psychologists have had difficulties in comparing labor-management relations levels among companies due to the lack of appropriate indices. In this paper correlation coefficients between employees' company commitment measures and their union commitment measures which have been developed in the dual commitment studies are used as an index to evaluate labor-management relations level. The high positive correlation coefficient represents good labor-management relations, whereas the high negative one represents bad relations. Four hypotheses are tested empirically, and the results show that correlational coefficients between company commitment measures and union commitment measures can be used as an index to evaluate labor-management relations levels. The company with good labor-management relations is proved to show a high positive correlation coefficient between the two commitment measures.

---

\* Associate Professor, College of Business Administration, Chung-ang University