碩士學位論文

企業文化와 勞使關係의 適合性 및 組織有校性과의 關係硏究

— 濟州地域 企業體를 中心으로 —

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

濟州大學校 行政大學院

行政學科 一般行政專攻

金 哲 龍

碩士學位論文

企業文化와 勞使關係의 適合性 및 組織有效性과의 關係硏究

– 濟州地域 企業體를 中心으로 –

指導敎授 韓 三 寅

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

濟州大學校 行政大學院

行政學科 一般行政專攻

金 哲 龍

1995 年 7 月

企業文化와 勞使關係의 適合性 및 組織有效性과의 關係硏究

— 濟州地域 企業體를 中心으로 —

指導敎授 韓 三 寅

이 論文을 行政學 碩士學位 論文으로 提出함.

1995 年 7 月 日

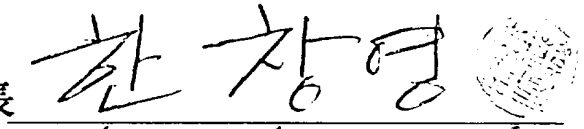
濟州大學校 行政大學院
行政學科 一般行政專攻

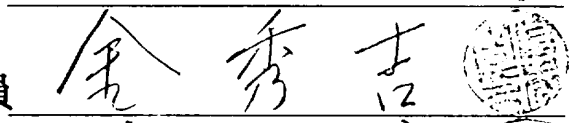
金 哲 龍

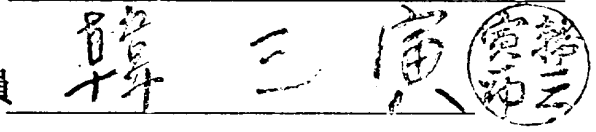
제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

金哲龍의 行政學 碩士學位 論文을 認准함.

1995 年 7 月 日

審査委員長 

委 員 

委 員 

目　　次

第 1 章. 序 論 1
第 1 節. 研究의 目的 1
第 2 節. 研究의 方法 및 範圍 2
第 2 章. 勞使關係·企業文化·組織有效性의 理論的 考察 4
第 1 節. 勞使關係의 理論的 考察 4
1. 勞使關係의 本質 4
2. 勞使關係의 影響要因 7
3. 우리나라 勞使關係의 特性 11
第 2 節. 企業文化의 理論的 考察 19
1. 企業文化의 槪念 및 構成要因 19
2. 企業文化의 影響要因 24
3. 韓國의 傳統文化的 特性과 企業文化 27
第 3 節. 組織有效性의 理論的 考察 34
1. 組織有效性의 槪念 34
2. 組織有效性의 性格 36
3. 組織有效性의 指標 37
第 3 章. 勞使關係와 企業文化의 相互關聯性 및 類型化 40
第 1 節. 勞使關係와 企業文化의 相互關聯性 40
第 2 節. 勞使關係와 企業文化의 類型化 43
1. 企業文化의 類型化 44
2. 勞使關係의 類型化 47

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

第 3 節. 濟州地域 勞使關係 및 企業文化의 特性 53
1. 濟州地域 勞使關係의 特性 53
2. 濟州地域 企業文化의 特性 61

第 4 章. 實證資料의 分析的 考察 65

第 1 節. 研究模型의 設定 65

第 2 節. 假說의 設定 및 變數의 操作的 定義 66
1. 假說의 設 定 66
2. 變數의 操作的 定義 66

第 3 節. 設問의 構成 및 測定方法 68
1. 設問의 構 成 68
2. 設問의 配布 및 調査期間 69
3. 測定方法 70

第 4 節. 假說의 檢證 70
1. 假說 1 檢 證 70
2. 假說 2 檢 證 77
3. 假說 3 檢 證 82
4. 假說 4 檢 證 85
5. 假說 5 檢 證 88
6. 假說 6 檢 證 90
7. 假說檢證의 要約 90

第 5 章. 結 論 94

參 考 文 獻 99

英 文 抄 錄 105

附 錄 109

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

表 目 次

〈표 1〉 濟州道內 勞動組合現況 58
〈표 2〉 濟州道內 勞動爭議의 類型別 解決現況 60
〈표 3〉 年度別 勞動爭議 原因 分析 61
〈표 4〉 說問의 構成 69
〈표 5〉 企業歷史別 企業文化類型의 知覺差異 71
〈표 6〉 最高經營者 類型別 企業文化類型의 知覺差異 72
〈표 7〉 業種別 企業文化類型의 知覺差異 74
〈표 8〉 企業規模別 企業文化類型의 知覺差異 75
〈표 9〉 企業構造別 企業文化類型의 知覺差異 77
〈표 10〉 企業歷史別 勞使關係類型의 知覺差異 78
〈표 11〉 最高經營者 類型別 勞使關係類型의 知覺差異 79
〈표 12〉 業種別 勞使關係類型의 知覺差異 80
〈표 13〉 企業規模別 勞使關係類型의 知覺差異 81
〈표 14〉 組織構造別 勞使關係類型의 知覺差異 82
〈표 15〉 企業文化類型과 勞使關係安定化와의 關係 83
〈표 16〉 企業文化類型과 組織專念度와의 關係 84
〈표 17〉 企業文化類型과 職務滿足과의 關係 85
〈표 18〉 勞使關係類型과 勞使關係安定性과의 關係 86
〈표 19〉 勞使關係類型과 組織專念度와의 關係 87
〈표 20〉 勞使關係類型과 職務滿足과의 關係 88
〈표 21〉 企業文化類型과 勞使關係類型의 相關性分析 89
〈표 22〉 企業文化와 勞使關係類型을 考慮한 組織有效性 分析 90

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

第 1 章. 序　　論

第 1 節. 硏究의 目的

'87년 6.29를 契機로 權威主義的 공업화 과정에서 潛在되어 왔던 勞動爭議原因이 일시에 噴出하기 시작하였다. 이 후 고조된 열기와 새로운 勞使關係로의 再編過程에서 심한 葛藤이 표출되어 우리나라 산업사상 최대의 勞使紛糾가 발생하고 勞動組合의 신설이 급증하였다.

노사분규의 發生件數를 보면 1977년부터 1986년까지 10년간 1,786건에 불과하던 것이 1987년 한해만 무려 3,749건, 1988년 1,873건, 1989년 1,547건으로 3년간 급증하는 樣相을 보였다. 1990년 322건을 정점으로, 1991년 234건, 1992년 235건, 1993년 144건등 분규의 수는 점차 줄어들고 있으나[1] , 이러한 노사관계의 安定化要因이 노사간의 내부적 葛藤緩和에서 비롯되기 보다는 外的環境의 지배를 받는 경향이 농후하다.

노사문제가 사회문제로 대두되면서 이와 관련된 수많은 연구업적들이 學界, 勞動界, 産業界에서 쏟아져 나왔다. 그러나 이러한 연구의 대부분은 분규원인을 다각적으로 糾明하고, 이에 대한 解決方案을 모색하고자 하는 處方的 性格이 강하다. 그러나 組織的 側面에서 조직의 結束力 弱化, 勞使間力學關係에 의한 對立, 生産性向上의 停滯등 기업 내부적인 제반 問題點을 여전히 노출하고 있다.

이러한 조직내부적 문제를 해결하고, 조직내 凝集力을 강화시켜 종업원의 滿足과 組織成果를 달성하고자 하는 巨視的 側面 硏究의 한 방향이 企業文化와 관련된 연구이다. 사실 기업문화란 10년전만 해도 생소한 용어였다. 1980년대에 들어와서 미국, 일본 등을 비롯한 선진국에서 급변하는 企業·內·外的 經濟環境에 適應하고 企業目標를 달성하기 위해서는 기존의 經營

1) 勞動部, 『勞動白書』, 各年號 (1979~1994).

戰略만으로는 효과적으로 대처할 수 없다는 인식하에 기업문화에 대한 요구가 普遍化되기 시작하였다. 이와 관련된 연구의 성과는 어느정도 檢證이 되고 있는 실정이다. 즉 강한 문화의 기업과 약한 문화의 기업사이에 종업원의 만족과 성과의 측면에서 有意的인 차이를 보인다는 것이다.

그러나 그간의 기업문화와 노사관계는 서로 分離되어 個別的으로 연구되어 왔다. 부분적으로 기업문화와 노사관계의 相互 關聯性에 대한 硏究가 몇 편 있으나, 이는 기업문화에 대한 從屬變數 혹은 有效性 測定變數로 勞使關係의 安定性을 활용하고 있는 실정이다. 따라서 엄밀한 의미에서 兩者의 結合關係의 實證的 硏究는 사실상 全無하다해도 과언이 아니다. 따라서 본연구는 기업문화와 노사관계를 統合的 觀點에서 硏究하고자 한다. 기업문화와 노사관계의 影響要因에 대한 현상을 파악하고, 이를 토대로 兩者間의 類型化를 시도하여 각 유형별 組織有效性과의 관계를 探索하고 , 兩者의 適合關係와 組織有效性과의 관계를 밝히고자 하는 데 그 目的이 있다.

본연구는 濟州地域의 주요 産業體를 대상으로 하고 있다. 생각컨대 企業文化란 社會文化의 下位槪念으로서 上位文化의 影響을 받기 때문에 국가간·지역간·산업간 차이를 보이게 된다. 특히 地方化時代의 到來와 함께 地域文化가 그 지역의 기업문화의 형성에 나름대로 影響力이 커질 수 밖에 없는 실정에서 특정지역에 한정된 특정 기업문화유형과 노사관계유형의 적합성과 조직유효성과의 관계에 관한 연구는 微弱하나마 기업발전의 戰略이 될 수 있다는 점에서 그 意義가 있다 할 것이다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

第 2 節. 硏究의 方法 및 範圍

硏究方法으로서는 理論的 根據를 밝히기 위한 文獻硏究와 面接을 통한 방문조사, 설문지를 통한 實證的 硏究方法 등을 竝行하였다. 문헌연구는 기업문화와 노사관계의 一般理論과 상호 統合的 理論을 國內外 文獻 및 硏究論文을 통해 考察하였다. 面接은 경험적인 기업문화와 노사관계 유형을 각

企業體의 擔當者를 방문하여 파악하였고, 이를 토대로 硏究模型을 설계하여, 假說을 설정하고 設問調査를 통해 이를 檢證하였다.

본 연구는 總 5章으로 구성되어 있다. 제 1 장은 序論으로서 연구목적과 연구방법을 다루었고, 제 2 장은 論題에 대한 理論的 考察로 노사관계 및 기업문화의 본질, 영향요인, 그리고 한국의 노사관계 및 기업문화의 특성 그리고 조직유효성을, 제 3 장은 노사관계와 기업문화의 相互關聯性과 類型化의 先行硏究를 이론적으로 검토하고, 硏究對象인 제주지역의 노사관계 및 기업문화의 특성을 고찰하였으며, 제 4 장은 硏究模型을 설정하고 硏究變數를 검증 가능하도록 操作化하였으며, 硏究假說을 설정하여 이를 檢證하였다. 제 5 장은 結論으로서 硏究結果를 정리하였다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

第 2 章. 勞使關係·企業文化 組織有效性의 理論的 考察

第 1 節. 勞使關係의 理論的 考察

1. 勞使關係의 本質

勞使關係(industrial relations)란 '勤勞者와 使用者와의 關係'라고 할 수 있는데, 이는 기업경영의 활동과정에서 兩者간에 형성되는 관계이며 生産(기업)目的에 統合되어 있는 관계이다. 또한 노사관계는 私的 關係이면서도 아울러 組織的·社會的인 關係로 설명된다. 노사관계는 生産關係의 한 형식인 것이다. 그런데 자본주의적 생산의 특징은, ① 생산활동에의 參與가 자유롭게 허용되어 있다는 것, ② 생산을 통한 利潤追求의 자유가 주어져 있다는 것, ③ 생산자 상호간에 競爭의 자유가 있다는 것이다.

콕스(Robert W. Cox)에 의하면, 노사관계는 근대산업사회 속에서 생겨나는 생산을 둘러싼 社會關係(social relations in production)이며 이 사회관계의 主要機能은 일자리의 규칙(rules for work places)을 결정하고 생산성과를 分配하는데 있다[2]고 주장하고 있다. 또한 던롭(J.T. Dunlop)에 의하면, 노사관계를 근로자·경영자 그리고 정부간의 複合體로 정의하고, 노사관계시스템은 사회시스템의 하위시스템이며 論理的으로는 경제시스템과 同列이 된다고 지적하고 있다.[3]

한편 노사관계는 勞使兩者의 시각에서 보았을 때 서로 相衝되는 二元的 特性을 보인다.

첫째, 經營 對 勞組의 關係, 그리고 經營者 對 從業員의 關係라는 二元的

2) R. W. Cox, "Approach to a Futurology of Industrial Relations," *International Institute for Labour Studies, Bullentin* (No.8, 1971), p. 141.

3) J. T. Dunlop, *Industrial Relations System* (Southern Illinois University Press, 1958), p. 382.

關係이다.[4] 前者는 이른바 '페이(pay)의 分配'문제를 다루는 단체교섭을 통한 문제해결의 장으로 노사간 대립이 불가피하며, 後者는 '페이(pay)의 增大'문제를 다루는 장으로 노사협의를 통한 협력의 장으로 노사간의 우호, 협력을 통해서 생산성을 향상시키고자 하는 노사관계이다.

둘째, 個別的 關係와 集團的 關係이다. 前者는 종업원 개인과 경영과의 관계로 취업규칙, 노동규약을 통해 규율하는 개별적 고용계약에 바탕을 두고, 後者는 노동조합과 경영과의 관계로 단체협약을 통해 규율하는 집단적 고용계약에 바탕을 두고 있다.

셋째, 經濟的 關係인 동시에 社會的 關係이다. 前者는 생산성 향상, 이윤증대 등 기업의 경제적 목적을 달성하기 위한 관계이며, 後者는 사람들의 집단활동이라는 토대위에서 맺어지는 사회 내지 인간적 관계를 형성한다.

넷째, 從屬關係와 對等關係이다. 노동자는 자기노동을 賣渡한 이상 그외의 이용과 처분은 당연히 사용자에 위임되며 사용자는 작업과정상 생산계획 및 지휘·명령권을 갖고 노동자는 이에 따를 수밖에 없는 종속관계에 놓이게 되나[5] 團體協約을 통한 고용조건의 설정과 운영면에서는 경영자와 대등한 관계에 놓이게 된다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

그러나 복잡한 노사관계의 개념은 간단한 설명만으로 이해하기 어렵기 때문에 노사관계의 개념을 성립시키게 된 요인과 사회·경제사적인 배경을 알아볼 필요가 있는 것이다. 이제 노사관계의 개념을 성립시키게 된 요인과 社會·經濟史的인 背景에 대하여 살펴보기로 한다.

1) 勞動組合의 發展

산업혁명 이후 工業化가 진전됨에 따라 근로자계급의 성숙과 산업민주주의의 발전으로 근로자계급은 量的·質的으로 成長·發展하였다. 특히 19세기

4) 李愚賢, "日本的 勞使關係에 관한 批判的 考察", 「勞動問題論集」 8輯, 高麗大學校 勞動問題研究所, 1986, pp. 2~3.

5) 金永澈, "産業社會와 勞使關係", 「勞使關係」 創刊號, 韓國勞使發展研究所, 1990, p. 89.

말 이후 취업인구 중 고용근로자는 그 양적인 비중을 확대하여 왔고 산업 및 직업상의 구성도 매우 다양하게 되었다. 이와 같이 근로자계급이 地位向上이나 狀態改善을 가져오게 된 것은 국가의 勞動立法과 社會公共政策의 역할도 생각할 수 있지만 노동운동의 寄與가 무엇보다도 컸다고 할 수 있다. 일찌기 사용자나 자본가에 從屬되어 고용·근로조건을 일방적으로 강요받던 근로자는 노동조합을 통하여 사용자나 자본가와 對等한 關係로까지 그 지위가 향상되어 産業民主主義의 발전을 보게 되기에 이르렀다.

2) 專門經營者 支配의 確立

사용자측의 체계로서 종래의 資本家 槪念으로는 다룰 수 없는 專門經營者라는 직업과 그 독자적인 職能의 발전이 있었다. 즉 소유와 경영의 분리 또는 經營者革命이라는 표현과 같이 자본소유자에 대한 전문경영자의 지배가 가능하게 된 것을 말한다. 이렇게 되기까지는 株式의 分散을 통한 대중화를 가능하게 하였던 株式會社制度의 역할이 컸다고 할 수 있다. 다만 이러한 현상은 대규모의 기업에서는 쉽게 찾아 볼 수 있으나, 중소기업에서는 소유와 경영이 未分離된 소유경영자 내지 고용경영자가 지배적이다. 또한 零細規模의 기업에서는 家業이라고 불리는 것이 어울리는 것과 같이 個人的·同族的 所有의 企業이 존재함을 볼 수 있다. 그렇지만 오늘날과 같은 高度의 산업사회에서 노사관계의 당사자로서 지도자적인 역할을 수행하는 것은 사용자측에서는 자본가가 아니라 경영자이고, 근로자측에서도 개개인의 근로자가 아니라 노동조합이라는 組織體인 것이다. 현대 노사관계가 勞動組合과 經營의 關係라고 불리우는 이유는 바로 이 때문이다. 그리고 이러한 관계를 통해서 이루어지는 노사관계에 대한 規則이나 慣行은 노동조합이나 전문적 경영자가 존재하지 않는 산업에도 여러 가지 형태로 파급되어 영향력을 행사하여 가게 된다.

3) 政府役割 및 介入의 增大

국민경제속에서 정부의 역할과 介入이 顯著하게 증대되었다. 여기에서 말하는 정부란 中央政府는 물론 지방자치단체나 國·公營企業, 그리고 중앙·지방정부에 의존하는 교육·의료·사회복지·연구기관 등의 公共서비스機關을 총칭한다.

政府는 산업노동 및 주변의 사회관계에 대한 입법이나 행정을 통하여 노사관계에 적용되는 制度的인 體系를 만들어 내고, 또한 국민경제의 운영이나 사회질서를 유지해 가는 입장에서 雇用問題·賃金決定·勞動爭議 등 일상적으로 발생하는 노동문제에 대해서 정책적인 유도나 직접적인 압력 및 영향력을 행사하고 있다. 특히 이러한 과정에서 정부는 일방적으로 국가경제의 성장을 이유로 자본가의 이익을 대변하고 근로자 농민 등 근로자계층의 이해관계를 소홀히 한다는 인식을 받기 쉽다.

노사관계에 있어서 정부의 또 다른 측면은 使用者로서의 政府이다. 정부는 스스로 사용자 내지 경영자로서의 입장과 자격을 가지고 일상적 운영에 관계하며 制度나 規則·慣行의 제정에서 지도자적 역할을 수행한다. 앞에서 살펴본 바와 같이 이 경우의 政府란 좁은 의미에서의 中央政府나 地方自治團體를 가리킬 뿐만 아니라, 각종의 행정관청이나 공공기업체·공사·공단 사업단 등의 準政府機關을 포함한다.

2. 勞使關係의 影響要因

각국의 노사 관계의 형태와 내용은 그 나라의 경제·기술·사회·문화·정치등 諸般 事情에 의해 좌우된다. 그러므로 우리나라 노사관계의 발전방향을 모색하려면 이러한 사정들이 노사관계의 形態와 內容을 규정할 때 어떠한 영향을 미치는 가를 살펴보아야 한다.

노사관계의 형태와 내용을 규정하는 요인을 企業內·外的 環境變數로 구분하여 살펴보면 다음과 같다.

1) 企業 外的 環境要因

던롭(J.T.Dunlop)이 지적한 바와 같이, 한 나라에 알맞는 노사관계의 확립을 위해서는 노사담당자를 둘러싸고 있는 社會文化 및 技術·經濟的인 環境要因의 吟味가 있어야 한다. 노사시스템은 기업의 서브시스템으로 파악되는 것이다. 그러므로 勞使시스템을 糾明하고, 현대사회의 체계·구조 및 기능에 대한 인식이 노사관계의 양상을 이해하는데 필요한 것이다. 왜냐하면 산업사회의 시스템의 차이에 따라 노사관계의 運用, 管理 및 법적인 해석이 현저히 다르기 때문이다. 따라서 노사관계의 발전을 위해서는 그 사회의 行動시스템이 지배하고 있는 精神風土와 더불어 그 사회의 실정에 알맞는 開發政策이 수립되지 않으면 안된다.

노사관계는 경영자와 근로자의 權利·義務의 關係로 볼 수 있고, 사회시스템은 인간집단내의 인간관계의 형성과 기능으로 파악된다.[6] 그러므로 노사관계는 산업사회의 중추적인 역할을 담당하고 있는 경영자와 노동자의 관계를 형성시키고 이를 규율하는 기능을 가진 시스템으로 나누어 볼 수 있다.

(1) 社會·文化的 環境

산업사회와 노사관계는 상호 밀접한 관련을 가지고 있는 바, 노사관계의 양상과 그 유형 및 개발대책을 유도하기 위해서는 사회시스템 類型을 먼저 살펴볼 필요가 있다.

이를테면 자본주의·사회주의·공산주의 체제로도 구분할 수 있겠고, 선진국·개발도상국으로도 구분할 수 있겠다. 또 單一社會와 多元社會로도 볼 수 있는 데, 여기에 따른 조직 시스템도 하나는 單一組織의 개념이고, 다른 하나는 多元的 組織 概念이 된다. 노사관계도 單一的 시스템과 多元的 시스템으로 구분할 수 있다.[7]

일반적으로 多元化 概念에 의한 행동시스템의 양식은 西歐의 개인주의적 正·反·合의 思考에서 유래된 것으로 여겨진다. 특히 東洋의 유교적인 合理

6) 石川流淳三, 『勞務診斷』, 教育出版社, 1976, pp. 339~390.
7) 崔鍾泰, 『현대노사관계론』, 經文社, 1991, p. 552.

主義는 "和"에 의한 단일적 개념이 서구사회 보다 강하기 때문에 여기에 기반을 둔 단일시스템의 인간관계형성의 주장은 우리나라를 비롯하여 동양사회에서 무시할 수가 없는 것이다.

西歐 先進産業社會에 있어서의 산업 분규는 항상 존재하고, 이를 민주주의적으로 조절하는 것이 가장 생산적인 방법이라고 하나 동양은 陰陽의 調和에 의한 "和"를 기반으로 하고 있음은 主旨의 사실이다. 그러므로 갈등은 좋은 것이며 이는 노출시켜야 한다는 서구사회와 반대의 의견을 가지고 있는 것이다.

요컨대 인간관계 형성에 있어서 동양과 서양은 서로 相異한 價値觀을 가지고 있는 것이다. 東洋的 人間關係는 이른바 陰陽의 調和에 의한 主從關係로 형성되어 있다고 할 수 있다. 그러므로 그 基底에는 "和"의 이념이 항시 도사리고 있는 것이다.[8]

社會組織의 形成도 그렇기 때문에 가족주의적 권위의식과 온정적 上下의 인간관계로서 그 상호작용을 이루고 있는 것이다.[9]

이와는 달리 西歐의 人間關係 시스템은 辨證法的 合理主義 思考에 의한 수평적 상호작용을 그 기반으로 하고 있기 때문에 동양의 것과는 대조적인 양상을 이루고 있다고 할 수 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

또한 全體社會에서 노사관계 당사자들 사이의 權力分配狀態도 노사관계에 어느정도 영향을 미치게 된다. 즉 당사자들이 전체사회에서 차지하는 명예, 지위 및 최고권위에 접근할 수 있는 정도 등이 노사관계를 형성하는 데 영향을 미친다.[10] 예컨데 사업장 레벨에서의 노사관계제도 또한 당해 사업장

---

8) Shin-Pyo Kang, "Toward a New Understanding of Culture of the East Asian, Chines, Korean and Japanese", *Journal of East & West Study*, Yonsei Univ., Vol III, No.1, 1974, pp. 317~319.

9) 崔鍾泰, "우리나라 企業經營에 있어서 從業員 相互作用시스템", 『韓國經營學會誌』 제3집, 1974, pp. 166~168.

10) 申建浩, "勞使慣藩과 勞使關係시스템에 관한 硏究", 博士學位論文, 中央大學校 大學院 1987, p. 26.

외부에 있는 상위사업장의 노사간 권력분배의 양상에 의해 영향을 받는다. 특히 勞動을 立法으로 보호하려는 추세를 보이고 있는 開途國에서는 전체사회의 권력 배분상태가 노사관계를 정하는데 있어 보다 큰 작용을 한다.

(2) 技術·經濟的 環境

각국의 노사관계를 특색 짓는 결정적인 요인으로 사회·정치·문화적 變數 외에 技術·經濟的 變數를 빼놓을 수 없다. 예를 들면 미국과 영국에서는 생산기술에 있어서 先發的 後進國이 勞動力 商品說을 야기시켜 고용의 시장원리가 확립되었으며 그 결과 산업별·직종별 노동조합의 결성이 촉진되어 단체교섭적 노사관계가 형성되었다. 독일과 일본에서는 생산기술의 後發的 先進性이 노동시장을 縱斷化시켜 고용의 공동체 원리가 노사관계 형성에 작용하게 되었고 그 결과 독일식 經營參加型 勞使關係와 일본 특유의 人間主義的 勞使關係가 확립되었다.[11]

또한 市場的 制約環境이 노사관계에 영향을 미칠 수 있다. 예를 들어 생산물의 差別化, 寡占, 獨占과 기업의 財務構造에 따른 諸條件들이 그것이다. 이러한 諸環境 여하에 따라 노사관계규칙들도 相異하게 나타난다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2) 企業 內的 環境要因

노사관계 이데올로기와 룰의 확립에 있어 企業內部的 經營變數를 고려해야 한다. 기업내부적 경영변수로는 여러가지를 들 수 있으나, 經營規模·生産業種·生産組織등 세가지가 중요변수가 되며 이를 자세히 살펴보면 다음과 같다.[12]

(1) 經 營 規 模

기업의 경영규모에 따라 노사관계 시스템은 달라야 한다. 왜냐하면 대기업과 중소기업은 사용자와 노동자 사이의 接觸形態와 經濟力면에서 많은 차이가 있기 때문이다. 따라서 경영규모에 따라 노사 시스템의 파워를 다르게

11) 占部都美,「企業の經營體制」, 1954, p. 259.
12) 崔鍾泰,「現代勞使關係論」, 經文社, 1991, pp. 573~574.

함으로써 중소기업의 보호와 경쟁력을 도모하는 측면을 고려해야 한다.

(2) 業 種

제철이나 탄광과 같은 勞動의 强化를 필요로 하고 작업환경이 좋지 못한 업종의 기업은 그렇지 않은 서비스 업종과 비교해 노사간의 파워 형성 체제가 달라져야 한다. 왜냐하면, 작업환경이 좋지 못한 업종의 경우는 노동쟁의의 변수도 높을 뿐만 아니라 한번 발생했다 하면 산업의 평화유지에 미치는 영향이 대단히 크므로 이에 대해서는 勞使協力體制를 위한 제도적 모색이 훨씬 강화되고 있는 실정이다.

(3) 組 織 形 態

동일한 規模와 業種이라 할지라도 생산조직이 機械中心으로 형성된 기업과 사람중심으로 형성된 기업 사이에는 노사관계의 양상이 달라지게 된다. 또한 組織形態면에 있어서 노사관계의 중요한 영향요소로서 經營과 所有의 分離를 들 수 있다. 경영과 소유가 일치하는 경우에는 노사간 對立意識이 강해지고 권력지향적 노사관계를 志向하게 된다. 그리고 경영과 소유가 분리되는 경우에는 人間指向的 勞使關係를 지향하게 된다는 것이 일반적인 인식이다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

기타 非公式 組織의 凝集力, 리더의 性向 등도 노사관계에 영향을 미친다.

3. 우리나라 勞使關係의 特性

한 나라의 노사관계는 여러가지 環境的 要因이 歷史的 變遷過程에 복합적으로 작용하여 정립된다고 볼 수 있다. 특히 우리나라의 경우 對立의 反目을 통해 점차 노사관계 환경이 개선·발전되어 왔다. 따라서 이후로는 우리나라 노사관계의 특성을 勞使對立의 史的 측면을 통해 살펴본 후 노사관계의 전반적인 특성을 검토하여 보고자 한다.

1) 우리나라 勞使關係의 歷史的 發展

抑壓的 政治構造의 撤廢와 사회의 諸般 民主化를 요구하는 1987년 6월의 대대적인 국민항쟁은 정부의 억압적 통치구조를 부분적으로 弛緩시키는 한편 노사관계에 있어서도 政府의 主導權을 撤廢하고 대신 資本家階級이 직접 그 役割을 담당하게 함으로써 노사관계의 획기적인 轉換點을 맞이하게 하였다. 따라서 여기에서는 노사관계의 강력한 政府主導期인 1987년 6월 以前과 使用者主導와 消極的 政府關與期인 1987년 7월 以後로 나누어 우리나라 노사관계의 發展背景과 性格變化過程을 살펴보고자 한다.

(1) 1987년 6월 以前의 勞使葛藤의 背景과 性格變化

1972년의 維新은 철저한 勞動運動彈壓의 출발점으로 보아 여기서는 維新以後를 중심으로 노사관계를 살펴보고자 한다.

1960년대의 노동운동은 국가의 강력한 통제로 인해 각 사업장 수준에서 정치적 차원보다는 經濟的 次元에서 일어났다. 그것은 일반근로자들이 미성숙하고, 상급노조들은 국가주도형으로 정착되어 이들과 遊離되었기 때문이다.[13]

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

그러나 1970년 벽두부터 전태일 焚身事件으로 그간의 노동운동의 樣相이 轉換되기 시작하였다. 즉 위로부터 官制化 되었던 노동운동이 종교계, 학생, 지식인의 지원에 의해 점차 옆으로부터의 운동이 등장하기 시작하였다. 이 운동은 초기에는 階級的 性格을 지녔다기 보다는 근로자들의 열악한 노동환경에 대한 人權回復性格이 강하였다. 그러나 1971년 國家保衛에 관한 特別措置法으로 단체교섭권과 단체행동권이 전적으로 억제되었고, 1972년 3월 국가비상사태하의 단체교섭등 調整事業處理要領에 의하여 노조활동을 무력화시키면서 정부가 紛爭調整業務를 떠맡아 노동자의 기본적인 권리는 더욱

13) 정초시,『파업행위 결정요인에 관한 실증적 분석』, 박사학위논문, 연세대학교 대학원, 1990, pp. 12~13.

制約되었다. 이로 인해 노조활동이 長期間 停滯됨으로써 노조지도부는 부패하고 御用化되어 갔으며 사용자의 專制的·家父長的 態度, 政府의 强壓的 姿勢로 인하여 노동자의 불만은 누적되어 갔다.

이러한 상황에서 노조활동은 官制下의 御用勞組와 勞組外部의 지원[14]을 등에 업은 민주노조활동으로 양분되어 왔으며, 민주노조활동은 정치적 성향을 內包하기도 하였다. 이러한 성향의 대표적 노사분규로는 1972년 동일방직 민주화 투쟁, 1973년 부산파이프·웨어챠일드·콘트롤데이타 노조결성투쟁, 1975년 YH사건, 1977년 동일방직 해고 반대투쟁 등이 있었다.

이와같이 주로 單位事業場을 대상으로 하여 기존 御用勞組의 민주화와 새로운 신규노조의 결성을 기본목표로 한 民主勞動運動은, 1970년대 노동운동의 실질적인 중심이 비활성화된 상층 노조조직으로부터 비록 소수이기는 했지만 종교단체등 외부지원을 받는 개별 지부 수준의 自主的 勞組로 옮겨지게 하는데 중요한 역할을 담당하였다. 그러나 이처럼 그 활동이 활성화되었다고 해서 70년대 노동운동이 기존의 法的·制度的 틀에서 벗어나는 정치적 노동운동으로 발전한 것은 결코 아니었다. 이들이 提起한 주요 이슈는 기본적인 근로조건의 개선과 임금문제가 대부분이었으며 외부의 지원세력들도 어떤 체계적인 對抗 이데올로기를 提供할 수 있는 수준이 되지 못하였다. 따라서 1970년대의 민주노동운동은 기본적으로 組合主義 運動路線에 입각한 經濟的 鬪爭에 국한되었다고 평가될 수 있을 것이다.[15]

또한 1970년대의 특징은 노동운동의 주체가 戰後 1세대와 女性勞動者들이 주류를 이루고 있었다는 점이다.

1979년 하반기 이후 전국적으로 번진 민주화 투쟁과 10.26사태를 계기로 노사분규는 대규모화 · 폭력화 경향을 띄게 되었다. 舍北炭鑛, 東國製鋼의 대형 분규가 그 한 예이다. 정부는 1980년 노사분규건수를 206건으로

14) 도시산업선교회, JOC, 크리스찬 아카데미선교회 등의 종교계를 중심으로 한 지식인 단체들은 권리증진과 노조결성에 관한 교육프로그램을 제공하기도 하였다.
15) 최장집, 「한국의 노동운동과 국가」, 열음사, 1988, pp. 174~175.

集計하였으나 후에 407건으로 집계되었다. 이는 전년에 비해 무려 4배나 높은 수치이다.[16]

1980년 新軍部에 의한 집권이후 노사관계법은 1980년 12월 國家保衛立法會에서 노동조합법이 또한번 바뀌면서 시련을 겪었다. 그 주요내용을 보면 근로기준법, 노동쟁의조정법, 노동위원회법이 바뀌고, 산업별 노동조합체제를 企業別 勞動組合體制로 변경하였으며, 조합활동에 있어서 당사자와 정당한 권한을 가진 자를 제외한 제 3者의 介入을 금지하였다. 이 법의 특징은 산업별 노조를 기업별 노조로 전환시킴으로써 노조의 기능을 현저히 약화시켰고, 노사당사자간의 관계를 무시하고 행정력의 개입을 법적으로 정당화시킴으로써 官主導型의 노사관계를 형성시킴과 동시에 노사협의회의 설치를 강제함으로써 대립적 측면보다는 一方的·協調的 側面을 강조하였고, 노사간의 단체교섭과 단체행동이 사실상 불가능하였으며, 葛藤을 潛在化시켜 일시적이고 강요된 산업평화를 유지하는데 급급하였다는 것이다.[17]

특히 1980년초반 국가의 勞動彈壓過程은 각 부문의 노동운동 세력에게 국가권력의 反勞動的 實體에 대한 체험적 각성과 아울러 지금까지와 같은 개별기업단위의 지극히 협소한 조직을 통한 경제투쟁만으로는 결코 기존의 階級力關係에 영향을 미칠 수 없음을 自覺케 하였다. 따라서 소박한 의미의 組合主義的 목표조차 달성하기 어려운 억압적인 노동정치구조가 계속될 수 밖에 없다는 중요한 認識의 轉換을 불러 일으키게 되었다. 이러한 반성은 바로 80년대의 노동운동이 노동자계급의 政治意識化를 위한 노력을 그 중심적 실천과제로 삼게되었던 주요 계기를 형성하였다. 이에따라 1980년대에는 지난 시절과 비교하여 보다 계급적이고 정치적인 노동운동이 擡頭되는 특징을 갖게 되었다.

먼저 1980년대 노동운동의 主體面에서 볼 때 1970년대와는 달리 戰後

16) 朴來榮, 『韓國의 勞使紛糾』, 대한상공회의소, 1990, p. 46.
17) 金植玄, 『우리나라 勞使對立의 本質과 韓國的 勞使關係確立方案』, 大韓商工會議所, 1989, pp. 39~40.

世代를 주축으로 하는 2세대 노동자들과 중화학공업의 급성장에 따라 중화학공업부문 대규모 사업장의 男性勞動者들의 비중과 역할이 크게 증대되었다. 특히 1985년 4월 대우자동차 부평공장에서의 임금투쟁은 비록 그 자체가 경제주의적·조합주의적인 非連帶鬪爭이었지만, 차후 대규모 사업장들이 지역적인 노동운동에 있어서 파급효과 가 클 수 있음을 보여주었다.[18]

또한 이시기의 노동운동의 특징은 학생운동출신들이 '僞裝就業者'로 노동운동에 뛰어드는 한편, 勞動夜學 활동도 활발하게 전개되는 양상을 띠었다. 그 결과 사업장내 노조를 중심으로 한 현장역량의 강화를 강조하는 小그룹 活動이 광범위하게 전개되었으며[19], 單位勞組 통제에 대하여 동일지역에 위치한 여러 사업장의 근로자들이 連帶罷業을 일으킨 爭議方式의 변화를 가져왔다.[20]

이처럼 1980년대 전반기는 객관적으로 어려운 여건 속에서도 自主的인 民主勞組를 결성하려는 움직임과 함께 노동자계급의 정치의식화가 일정하게 진전되기도 하였지만, 전반적으로 아직도 孤立的·分散的이며 組合主義的인 운동형태를 극복하지 못한 시기였다.

1984년 이후 總選과 국제적 행사를 앞두고 국가권력이 취한 制限的 宥和局面은 또한번 노동운동의 양상을 바꾸어 놓는 계기가 되었다. 1985년 6월 대우어페럴의 '노조간부석방', '노동법 개정' 등의 요구로 비롯된 구로연대투쟁은 비록 공권력에 의해 무산되었지만 최초의 조합간 連帶罷業鬪爭으로, 요구내용이 전체 노동자 집단의 보편적 이익을 표현하는 政治鬪爭으로 발전하였다.[21] 그 결과에 鼓舞되어 서울노동운동연합이 결성되어 선도적인 정

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

18) 정성기, "80년대 한국노동운동의 전개와 과제", 『사회경제평론』 제 1집, 한울, 1990, pp. 156~157.

19) 이종오,"80년대 노동운동론 전개과정의 이해를 위하여"; 한국기독교산업개발원, 『한국노동운동의 이념』, 정음사, 1990, pp. 223~224.

20) 이상철, "한국노동운동의 지역적 특성, 1987~1990 ; - 포항, 울산, 마산 ,창원지역의 비교-", 박사학위논문, 서울대학교 대학원, 1991, p. 36.

21) 정성기, 전게 논문, p. 160.

치투쟁양상을 띠게 되었다. 그러나 「서노련」은 노동조합의 일상적인 경제투쟁을 지나치게 輕視함으로써 오히려 노동자 大衆으로부터 그 기반을 상실하는 한계를 드러냈다.

따라서 1987년 6월 이전의 노사분규는 1970년대의 經濟主義的·組合主義的 限界를 인식하고 그들의 사회적 계급상승을 요구하는 政治的 性向을 띠고 나아가 노동자들의 政治的인 意識化를 어느 정도 진전시키는 학습효과를 가져왔다.

(2) 1987년 6월 및 그 以後의 勞使葛藤의 背景과 性格變化

1987년 6월의 대대적인 國民抗爭은 노사관계에 있어서 국가의 統制裝置를 부분적으로 弛緩시키는 효과를 가져오게 되었고 대신 사용자의 역할이 한층 증대 되었다. 즉 1987년 10월 제 6공화국 헌법이 국민투표로 확정됨에 따라 11월에 들어서 근로기준법·노동조합법·노동쟁의조정법·노사협의회법이 각각 개정되었으며, 12월에는 남녀평등고용법이 제정되고, 근로기준법 시행령이 개정되었으며, 1988년 4월에는 노동조합법 시행령과 노동쟁의조정법 시행령·노사협의회법 시행령이 각각 轉向的으로 개정되기에 이르렀다.

1987년 6월 이후의 勞使關係 背景의 변화를 보면

첫째, 勞動組合의 組織 및 組合員數의 飛躍的 增加[22] 와 기존의 상당수 勞組組合長의 更迭로 민주노조로 탈바꿈하게 되어 노사간 실질적인 力學關係를 형성할 수 있는 기틀을 마련하게 되었다.

둘째, 노동자의 노동운동에 대한 自覺이 크게 진전되어 억압되었던 權利意識도 크게 진작되었다.

셋째, 중화학공업 및 대기업의 생산직 남성근로자들에 의해 전개된 노동운동은 점차 그 範圍를 확대하여 管理·事務·專門技術職·言論·外國資本

22) 1987년 6월 31일 현재 조합수는 2,725개, 조합원수는 1,050,201명이나 1988년 12월 31일 현재의 조합수는 6,142개, 조합원수는 1,707,456명으로 크게 증가하였음을 알 수 있다.
박기성·박덕제, 「한국의 노동조합」, 한국노동연구원, 1989, p. 38.

企業 및 敎師등 화이트칼라 근로자들에게 까지 확대되면서 당연한 權利活動으로 인정되게 되었다.

넷째, 임금인상과 더불어 전개된 근로자의 권리투쟁은 근로자에게 自信感을 鼓吹시킴으로써 意識的 次元에서 중요한 변화를 가져오게 되었다.

이러한 배경의 변화로 인해 1987년 6월 이후의 勞使葛藤의 性格도 그 이전과는 다른 모습을 보이기 시작하는데 이를 보면 다음과 같다.

첫째, 노사분규의 大型化 趨勢이다.[23] 이시기의 노사분규는 대기업 노조를 중심으로 일어나고 이는 社會性·波及性을 띠어 노사분규가 대형화하는 현상을 보였다.

둘째, 단위노조 차원의 고립적 쟁의에서 連帶的[24] 으로, 경제적 요구중심에서 제도개선 요구의 결합으로 紛糾樣相이 변하였다.[25]

셋째, 노동자의 의식변화로 인해 노동조합의 政治的 性向이 강하게 대두되었다. 1988년 하반기부터 노동운동의 質的 發展을 가로 막는 노동법 개정을 강하게 요구해 오다가 드디어 1990년 1월 全國勞動組合協議會(全勞協)가 정식 출범하였다. 「全 勞協」은 출범과 더불어 전국 노동조합의 5.8%, 조합원 총수의 8.6%가 가입하여 정치적 의미를 갖는 최초의 전국적 단위의 노조조직으로 탄생하게 되었다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2) 우리나라 勞使關係의 特性

이상의 歷史的 敎訓을 통해 우리나라 노사관계의 전반적 특성을 論者이

23) 1988년 말부터 국가의 통제가 다시 강화되면서 노사분규가 어느 정도 진정국면에 접어든 1990년 이후의 노사분규의 사업규모별 양상을 보면 1990년 1,000인 이상 사업장의 노사분규는 전체 332건 중 50건으로 15.5%를 차지하고 있으나 1991년의 경우 전체 234건 중 49건으로 전체의 20.9%를 차지하고 있다.

24) 1987년 마산·창원지역 노동조합총연합결성 등 지역별 노동조합협의회가 결성되어 89년 7월에는 전국 17개 지역으로 확산되었다.
박준식, "한국사회의 노동운동과 국가정책", 동서연구 3권, 연세대학교 동서문제연구원, 1990. p. 154.

25) 이상철, 전게논문, p. 37.

主觀的 判斷에 의해 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 巨大勞組의 힘의 增大이다. 우리나라의 한해동안의 노사관계양상은 대기업에서 출발하여 중소기업으로 파급되는 傳播的 樣相을 보여주고 있다.

둘째, 勞組間 相互連帶의 强化 및 政治力의 增大이다. 동일 업종간 노조의 連帶强化 및 타기업 분규에 있어 거대노조는 국가권력의 개입에 있어 정치적 탄압이란 이유로 간접적 지원을 강화하는 양상을 보이고 있다.

셋째, 勞使間의 不信의 存在이다. 傳統的 家父長的 勞使關係를 지향해온 사용자측은 노동조합을 협력의 대상이 아니라 打倒의 對象으로 인식하여 왔고, 노동조합 역시 鬪爭的 性向이 濃厚하여 근대적 의미의 노동조합확립이 결여되어 왔다. 따라서 자본가로서의 사용자와 勢의 結集으로서의 노동조합은 상호불신을 축적해 올 수 밖에 없었다.

넷째, 勞動觀의 缺如이다. 비단 우리나라 뿐만 아니라 開途國의 경우 단체교섭이 공업화 촉진에 걸림돌이 된다는 정치지도자의 시각이 있어 왔다. 즉 노동조합은 생산을 저해하는 동시에 소비를 증대시켜 경제불안정을 助長하고 나아가 자원이나 재산을 낭비하여 자본형성을 저해한다는 것이다. 하지만 노동운동이 노사의 진정한 합심을 가져와 노사협조에 의한 생산성 향상으로 勞使의 共存共榮, 기업발전, 국민경제의 번영을 초래하고, 분배·교환 및 사회의 공정을 기하여 자본주의 체제를 福祉志向的인 것으로 전환시켜주며, 노동조합은 각종 압력단체와 더불어 정부와 기업이 癒着된 專制權力에 대한 對抗力으로 작용하여 민주주의발전에 기여하고, 근로자의 지위향상을 중심으로 人間化를 촉진시키는 肯定的인 面을 아울러 가지고 있다.

다섯째, 노동조합의 지나친 牽制原理라는 認識이다. 즉 노동조합이 경영자와 대항할 수 있는 힘의 사용을 지나치게 견제와 균형의 원리로만 인식하고 있다. 이로인해 노조는 事事件件 경영층과 대치상태에서만 흥정하는 양상을 보이고 있다.

여섯째, 經營者의 政府依存性이 여전히 存在하고 있다. 산업화시기에 정

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

부의 보호하에 성장해온 우리기업의 경영자들은 노동문제에 있어 능동적 대처보다는 정부의 개입에 의한 해결이라는 보호우산아래서 安住하려는 性向을 보이고 있다.

第 2 節. 企業文化의 理論的 考察

1. 企業文化의 槪念 및 構成要因

1) 企業文化의 槪念

文化에 대한 定義는 학자 및 학문에 따라 다르지만 한 사회의 구성원들이 공유하고 있는 價値, 信念, 理念, 慣習, 規範, 傳統, 象徵體系, 知識技術體系 등을 지칭하는 것으로서 그 문화권에 속한 인간의 행위에 영향을 미치는 규칙들에 대한 가장 巨視的인 槪念으로 정의할 수 있다.[26] 이러한 문화의 개념은 전통적으로 거시적인 사회체계를 분석단위로 하는 인류학·사회학 등에서 연구되어 왔으며, 이러한 거시적인 문화의 관념을 사회체계를 구성하고 있는 보다 微視的인 組織의 水準에 적용시킨 것이 企業文化의 개념이다. 즉 企業文化란 人類學·社會學의 문화개념과 組織理論의 조직개념이 結合된 槪念인 것이다. 그러므로 社會文化的 觀點에서 볼 때 기업문화는 한 조직체의 구성원들이 모두 共有하고 있는 價値, 信念, 理念, 慣習, 規範, 傳統, 그리고 知識과 技術 등을 포함한 綜合的인 槪念으로서 조직구성원과 조직체 전체의 행동에 영향을 주는 기본요소라고 할 수 있다. 그러나 기업문화에 대한 정확한 개념은 학자들의 관점과 연구 초점에 따라 약간의 차이를 보인다. 대표적인 정의를 보면 다음과 같다.[27]

26) D.Light, and S.Keller, *Sociology*, New York:Alfred A.Knopf, 1975, p. 82.
27) 丁仁敍,"企業文化類型과 組織有效性의 相互關聯性 硏究", 博士學位論文, 朝鮮大學校 大學院, 1992, pp. 12~13.

①데니슨(R. J. Denison)의 見解

"기업문화란 조직의 핵심적인 정체성을 형성하는 일련의 가치, 신념, 행동 패턴이다."

②새트(V. Sathe)의 見解

"기업문화란 사회구성원들이 보편적으로 공유하고 있는 일련의 중요한 이해이다. 公有된 중요한 理解란 공유된 思想, 공유된 言語, 공유된 行爲, 공유된 感情으로 해석된다."

③턴스톨(T. S. Tunstall)의 見解

"기업문화란 각 조직의 독특한 신념, 원칙, 관습, 가치체계, 행동규범 및 사업을 하는 방법의 집단"

④젤니넥(M. Jelinek)의 見解

"기업문화란 각 조직의 신화, 패러다임, 공유의 의미체계, 고유의 조직구성원의 가치판단의 틀"

⑤패티그르우(A. M. Pettigrew)의 見解

"기업문화는 상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 전통 등 조직의 총체적 개념의 원천"

⑥브라운(R.H. Brown)의 見解

"기업문화는 종업원의 행동을 지배하는 비공식적인 규범과 가치의 잠재적 세트"

⑦野中郁次郎의 見解

"기업문화는 조직구성원의 태도, 의견, 행동에 공통의 양식 내지 형을 공여하는 조직의 가치"

⑧加護野忠男의 見解

"기업문화는 조직의 구성원들에게 공유되어 있는 가치관, 행동규범, 신념"

⑨李學鍾 敎授의 見解

"기업문화는 조직의 구성원들이 공유하고 있는 가치관과 신념, 이념과 관습, 규범과 전통 그리고 지식과 기술 등을 포함한 종합적인 개념으로서 조

제주대학교 중앙도서관

직구성원과 조직전체의 행동에 영향을 주는 기본요소"로 定義하고 있다.

이상의 기업문화에 대한 학자들의 見解를 綜合하여 살펴 볼 때 기업문화는 조직의 戰略的 展開의 促進 또는 沮害要因으로서 중요한 의미를 갖고 있으며 연구목적 및 접근방법의 차이에 따라 槪念定義에 다소의 차이를 내포하고 있음을 알 수 있다.

기업문화의 정의는 학자들에 따라 크게 두가지 觀點에서 定義되고 있는데, 하나는 共通된 價値 信念으로서의 문화이고 다른 하나는 이야기·言語·意識·禮式으로서의 문화이다.[28]

前者의 경우, 李學鐘교수는 기업문화를 한 조직체 구성원이 모두 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념과 관습, 규범과 전통, 지식과 기술을 포함한 종합적인 개념으로서 조직구성원과 조직체 전체의 행동에 영향을 주는 기본요소라 하고 있다.[29] 後者의 觀點의 학자를 보면 Z이론의 저자 오이치(W.Ouchi)는 기업문화를 조직의 기본가치와 신념을 구성원들에게 전달하는 상징, 의식, 신화의 체계로 정의하고 있다.[30] 그러나 여기에서는 기업문화를 조직구성원이 공통적으로 생각하는 방법(思考方式), 느끼는 方向(愛情) 또는 行動하는 패턴(行爲)의 體系로 이해하고자 한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2) 企業文化의 構成要因

기업문화의 요소에 대한 見解도 학자들마다 相異해서, 기업문화를 분석하는 데 있어서 무엇을 해야 되는지에 대한 통일적 견해가 이루어지지 못하고 있는 것이다. 이에 대한 주요 학자들의 견해를 살펴보면 다음과 같다.

샤인(E.H.Schein)은 조직생활을 영위해 나가는 가운데 반복적으로 행해져옴으로써 오히려 당연한 것으로 여겨지는 內面의 基本假定을 기업문화라

28) 朴魯允, 「기업문화유형과 상관변수의 관계에 관한 연구」, 박사학위논문, 고려대학교 대학원, 1991, p. 15.
29) 이학종, 「기업문화론」, 법문사, 1991, p. 23.
30) 朴魯允, 전게논문, p. 14.

고 보고, 그 구성요소로서 조직의 핵심적 任務, 目的, 手段 測定制度 및 節次, 修正戰略, 공동의 言語 및 槪念領域, 集團의 境界, 權力體系, 同僚關係, 賞罰體系와 理念 등을 포함했다[31].

파스케일(T. Pascale)과 에토스(R. S. Athos) 그리고 피터스(T.J.Peters)와 워터만(R.H.Waterman)은 일본기업과 미국 우량기업에 관한 연구를 통해 기업문화의 구성요소로서 다음의 7가지를 들고 있다.[32]

첫째 목표달성을 위한 企業資源의 割當計劃으로서의 전략, 둘째 기업체의 戰略을 수행하는데 필요한 틀로서의 구조, 셋째 기업체 경영의 意思決定과 일상운영에 틀이 되는 시스템, 넷째 간부들의 出身經歷, 다섯째 구성원들을 이끌어 나가는 전반적인 組織管理 스타일, 여섯째 중요직위 담당자 및 기업 전체의 能力, 일곱째 기업체의 구성원들 모두가 공동으로 소유하고 있는 價値觀과 信念 그리고 전통가치와 기업목적등 企業體의 共有價値 등이 그것이다.

딜(J. S. Deal)과 케네디(R. Kennedy)는 기업문화가 그 조직의 사업환경, 가치, 영웅, 의식 및 의례, 문화적 네트워크가 어떠한가에 따라서 달라진다고 한다. 즉 그들은 事業環境이 기업문화를 형성시켜 주는 가장 중요한 결정요인이라고 한다. 그 기업이 환경에 여러가지 방법으로 잘 대처해 나가는 것이 바로 그 기업의 문화형태인 것이다. 價値는 조직의 기본적 개념이고 신념이므로 기업문화의 핵심을 이룬다. 그런데 강한 기업문화를 가진 기업에서는 풍부하고 복잡한 가치관을 구성원들이 공유하게 된다는 것이다. 또 이와 같은 가치가 인격화되어 조직내 타인의 可視的인 역할모형으로 나타난 것이 英雄이다. 강한 기업문화는 많은 영웅을 길러낸다. 의식 및 의례는 조직내에서 행해지고 있는 체계적이고도 계획된 일상적인 의식으로써

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

31) E.H.Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Califonia:Jossey-Bass, 1985, p. 51.

32) E.H.Schein, Coming to a New Awarness of Organizational Culture, *Sloan Management Review*, Winter, 1984, pp. 3~7.

조직구성원들에게 기대되어지는 行爲樣態를 暗示해 준다. 강한 기업문화는 구성원들이 따라야 할 일상적 行爲類型을 많이 제시해 준다.[33]

또 기업문화는 위와 같은 가치와 영웅들의 神話들이 어떠한 의사소통의 통로를 통해서 전달되어지는가에 따라서 달라진다.

새드(V.Sathe)는 문화를 解讀하는 데는 다음의 3가지 기준이 중심을 이룬다고 함으로써 기업문화가 대개 어떤 요소를 중심으로 형성되는가를 암시해 주고 있다.[34]

첫째, 創業主 및 後繼者의 背景이다. 창업주 및 후계자의 배경 및 인격을 이해한다면, 기업문화의 내용에 대한 주요한 단서를 찾을 수 있다.

둘째, 조직내의 역사상 겪었던 중요한 事件, 위기에 대처한 反應 및 그로 인한 敎訓 등이다. 문화란 학습을 통해서 進化되어 나가는 것이므로 조직내에서 일어난 중대한 문제에 대한 처리방식은 곧 그 조직의 기본적 가치관을 드러낸다. 그와 같은 심각한 위기를 吟味해 봄으로써 어떤 가치가 더 중요시되고 있는가를 재발견할 수 있게 된다.

셋째, 組織속에서의 反文化이다. 조직속에서 거부되는 反文化를 이해함으로써 그 조직 문화의 경계를 밝혀낼 수 있고 따라서 그 조직의 문화를 알 수 있는 것이다. 어떤 특정행동을 하는 사람이 왜 그 문화에서 離脫者로 간주되며 또 조직은 그러한 사람에게 어떻게 대처해 나가는가를 吟味해 봄으로써 특정조직의 문화를 읽을 수 있는 것이다.

지금까지 살펴본 바와 같이 기업문화의 구성요소에 대해서는 주장하는 사람에 따라서 그 열거하는 항목과 요소구분의 기준이 서로 같지 않다. 즉 샤인은 기업문화에서 어떠한 내용들이 暗默的으로 內包되어 있는가를 중심으로 구성요소를 파악했다. 딜과 케네디는 기업문화의 결정요인을 중심으로

33) A.R.Cohen et. al., *Effective Behavior in Organizations*, Richard D.IRwin, Inc., Illinois, 1884, p. 73.

34) V.Sathe, *Culture and Related Coperate Realities*, Homewood, IL.: Rechard-Irwin, 1985, pp. 19~20.

하고 있으나 좀 더 분석적으로 보면 그 구성요소에는 사업환경과 가치문화적 Network와 같이 문화의 決定要因 뿐만 아니라 오히려 문화의 表出形態인 영웅, 의례 및 의식 등도 포함하고 있다. 한편 새드는 순전히 문화의 형성요인을 중심으로 하고 있고 파스케일과 에토스 그리고 피터스와 워터만은 비교문화적 관점에서 조직이 서로 相異하게 나타나는 組織特性을 기업문화의 구성요소로 보고 있다.

이러한 先行硏究들을 종합하여 볼 때, 기업문화가 매우 包括的이고 總體的인 槪念이기 때문에 개념상의 통일이 이루어지지 않을 뿐만 아니라 기업문화의 구성요소에 대한 견해도 매우 다양함을 알 수 있다. 그러나 대체로 조직 구성원들이 조직과 환경과의 관계를 어떻게 전개하고 인간활동과 인간관계에 대해서는 어떠한 價値意識을 갖고 있는지가 기업문화의 기본성격을 형성하는 데 있어서 매우 중요한 역할을 한다는 것을 알 수가 있다.

2. 企業文化의 影響要因

기업문화에 영향을 미치는 요인으로 가장 많이 분류되는 기준은 內的 環境要因과 外的 環境要因을 들 수 있다. 일반적으로 내적 요인들은 어느 정도 관리층에서 통제가능한 것들이며, 외적 요인들은 그 통제의 가능성이 없거나 매우 稀薄한 것이다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

1) 內的 環境要因

흔히 문화의 主體的인 要因은 인간 자체라고 말한다. 즉 조직내의 인간이 기업문화를 創造하는 것이다. 그렇기 때문에 다음과 같은 점이 현재 기업문화의 특성을 나타내는 주요한 內的 環境要因이 된다.

첫째, 創業主 혹은 最高經營者의 리더쉽이다. A.M.Pettigrew(1979)와 J.Schwartz & A.L.Davis(1981) 등은 경영자가 기업문화를 형성한다고 했다.[35] 따라서 최고경영자 혹은 창업주가 종업원에 대해 가지는 인식 및

35) A.M.Pettigrew, On Studying Organizational Culture, *Administrative Science Quarterly* Vol.24, 1979, pp. 572~573.

조직목적, 규범, 역할과 관련하여 갖고 있는 價値, 態度 등을 이해하는 것이 필요하다.

둘째 常同的인 態度이다. 기업이 특정 전문직을 가지고 있는 집단으로 구성되어 있을 때 그들의 직업의식 때문에 생기는 상동적인 태도가 기업문화를 결정하는 경우가 많다.

셋째, 종업원들의 年齡과 性의 分布이다. 일반적으로 평균연령계층이 낮으면 조직활동이 활기차고 모험적이며, 평균연령계층이 높으면 업무처리가 능숙하나 보수적이며 모험을 기피하는 경향이 강하다. 또 성의 분포에 따라서 기업문화 형성에 차이가 나므로[36] 앞으로 사업계획에 따라 연령과 성의 분포를 조정해야 한다.

넷째, 종업원들의 敎育과 知識의 정도로서 이는 職務遂行의 尺度가 된다. 기업문화는 종업원들의 지식과 능력수준에 따라 문화형성을 위한 기능이 달라지게 되고, 종업원이 자신의 직무에 대한 평가에서 결과되어지는 유쾌한 또는 긍정적인 감정상태인 직무만족에 따라 기업문화의 영향강도가 달라지게 된다[37]

다섯째, 組織의 構造 역시 종업원의 行動類型과 價値體系에 많은 영향을 미친다. 기업문화는 보통 複雜性, 公式化, 集權化와 같은 3가지 요소로 구성되며 조직규모에 따라 결합되는 정도가 서로 상이하기 때문에 기업문화의 형성에 따른 促進 또는 制約이 주어진다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2) 外的 環境要因

기업을 둘러싸고 있는 외부환경요인은 기업문화의 주축인 종업원들의 가치체계와 행동유형에 많은 영향을 주고 있다.

기업의 외적 환경요인으로는 經濟的 環境, 市場狀況, 競爭關係, 地域的·社

36) G.Hofstede, et. al., Measuring Organizational Culture, *Administrative Science Quarterly*, Vol.35. 1990. pp. 273~326.

37) 朴乃會, 『組織行爲論』, 博英社, 1991, p. 101.

會的 環境이 포함될 수 있으나 直接的으로 종업원들이 받아들이는 중대한 외부요인은 다음과 같이 설명할 수 있다.

첫째, 기업이 製造·販賣하고 있는 製品이나 서비스이다. 제품이나 서비스를 구매하는 고객들의 욕구와 기대가 종업원들의 행동을 제약한다. 최근 顧客滿足을 지향하거나 標榜하는 기업들이 늘고 있는데 이는 기업의 체질이 바뀌고 있음을 알려주며 기업문화의 변화를 招來한다.

둘째, 급격한 市場與件의 變化이다. 이는 종업원들의 근무시간을 조정하게 만들어 생활여건을 바꾸어 놓을 수 있다. 기업의 미래방향은 소비자가 추구하는 방향을 따라가거나 이를 先導할 수 있어야 하며 기업문화도 이에 적응하여 형성되어야 한다.

셋째, 製品의 壽命週期이다. 기술의 급격한 발전에 따라 기업들의 주력제품의 수명주기가 점점 짧아지고 있어 종업원들의 행동에 영향을 주게 되는데 다양화되지 않은 시장과 수명주기가 긴 제품을 가진 기업은 개인의 특성이 무시되고 질서와 규칙이 강조되며 豫測과 標準化가 중심을 이루는 役割文化가 형성된다.

넷째, 政府規制의 統制와 緩和措置 등이다. 기업에 대한 정부의 역할은 여러가지로 제시되고 있으나 대개 規制者的 役割, 支援者的 役割, 規則制定者的 役割로 구분된다.[38] 근래에 시장개방 정책에 따라 기업간의 자유경쟁체제를 유도하는 과정에서 기업들의 대응전략이 바뀌고 있으며 顧客志向的이고 革新志向的인 企業文化를 추구해야 할 것이다.

다섯째, 資源의 調達可能性이다. 유류파동 때처럼 특정자원을 활용하고 있는 기업이 자원부족사태를 겪을 때 기업목표, 전략 또는 경영방침의 수정이 불가피하다.

이와같이 기업문화가 그 조직을 둘러싼 내적, 외적 환경요인에 의해 영향

38) 신유근·임종원·조동성, "한국기업관의 정립과 전개방향(1)", 경영논집 16권, 서울대학교 경영연구소, 1982, p. 14.

을 받는다는 靜態論的 見解가 지배적이긴 하지만 최근엔 기업문화의 형성이 기업의 의도적 행위와 환경과의 전략적인 상호작용으로 형성될 수 있다는 動態論的인 見解도 크게 제기되고 있다.[39] 특히 한국 기업문화의 外部影響 요인을 파악하기 위해서는 한국의 전통사회가 당면했던 사회·정치·문화적 환경을 살펴봄으로써 가능하다 하겠다.[40]

3. 韓國의 傳統文化的 特性과 企業文化

기업문화는 資本主義的 産業化 過程에서의 산업·기술·조직특성 등 산업화 요인의 영향을 받으면서도 그 기업이 속한 국가 내지 문화권의 고유한 문화적·사회적 특성을 반영하고 있으며, 사회·문화적 특성과 조직특성은 서로 떼어서 생각할 수 없는 관계에 있다. 이같은 관점에서 韓國의 社會·文化的인 特性이 경영관리에 미치는 영향에 대한 연구가 진행되어 왔고[41] 최근에도 사회·문화적 특성이 한국기업의 經營管理와 經營理念에 미치는 영향연구가 있고[42] 또 企業倫理와 企業文化와의 관계[43], 한국의 民族性과 경영관리와의 관계[44], 儒學思想과 經營倫理와의 관계[45] 등을 論議한 연구가 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

39) 최종태, 전게서.
40) 서인덕, 「한국기업의 조직문화유형과 조직특성간의 관련성 연구」, 박사학위논문, 서울대학교 대학원, 1986, pp. 71~79.
41) 최종태, 전게논문.
황일청, 『한국 경영관리방안의 발굴』, 대한상공회의소, 1982.
신유근, 『한국기업의 특성과 과제』, 서울대학교 출판부, 1987.
42) 송기철, "한국경영론 서설", 『경영논총』, 32집, 고려대학교 경상대학, 1989, pp. 56~68. 김정석, "한국기업의 경영이념에 관한 연구", 『인사관리연구』 15집, 한국인사관리학회, 1991, pp. 23~54.
43) 우재현, "한국의 기업문화와 기업윤리", 『정신문화연구』 37호, 1989, pp. 8~26.
44) 이기윤, "우리의 민족성과 경영행동", 『산업과 경영』 27권, 연세대학교 산업경영연구소, 1990, pp. 42~58.
45) 김기윤, "경영윤리와 유학사상", 『경영논총』 35집, 고려대학교 경영대학, 1991, pp. 101~121.

한국의 기업문화에 영향을 미친 요인으로 地理的·歷史的·政治的 環境 등을 들 수 있으나 여기서는 이같은 환경하에서 생성된 전통문화적 특성을 중심으로 살펴본다.

1) 傳統文化的 特性

傳統은 많은 것을 의미한다. 가장 사실에 가깝고 기본적인 뜻은 단순히 물려받은 것 또는 遺産이라고 표현하며 과거로부터 현재로 전래되거나 물려받은 모든 것을 뜻한다고 하겠다. 이는 물려받은 것이 어떤 특수한 형태, 내용이며 물질적 또는 문화적 貢獻을 했는가에 관한 설명을 필요로 하는 것은 아니다. 決定的인 基準은 인간의 행동에 의해 창조되었다는 사실, 思想과 상상력을 통해 이루어졌고 한 세대에서 다른 세대로 전래되어 왔다는 것뿐이다. 進步的 見解를 갖고 있는 사회과학자들은 전통이 퇴보와 그 保守性과 연관성을 갖고 있기 때문에 전통을 등한시하거나 憎惡했다. 그러나 전통의 탁월성과 그의 심오한 영향력은 너무 크기 때문에 전적으로 무시할 수 없는 것이다.[46]

그리고 문화는 反復過程을 통해 安定性을 갖게 된다. 같은 반응과 같은 행위선택이 여러 사람에 의하여 반복적으로 이루어지는 가운데 定型化되고, 정형화된 문화가 어느 정도 유지되면 전통이 되고 이러한 전통은 결국 같은 문화권내에서 생활하는 구성원들에게 일종의 當爲體系라고 믿게 된다.[47]

傳統이라고 할 때에는 거기에 가치판단이 개재되어 있다. 즉 傳承되어 온 모든 것이 아니고 그 가운데 가치있다고 판단하는 것만을 전통이라고 한다. 그러한 의미에서 비록 여러 세대에 걸쳐 전승되어온 것이라고 하더라도 先代가 또는 선임자가 해오던 대로 수동적으로 따를 뿐인 慣行이나 慣習은 그 가치에 대한 적극적·긍정적 판단이 따르지 아니하는 한 전통이라고 할 수 없는

46) E.Shils, 김병서 · 신현순 譯, 『전통』, 대우학술총서 번역 51, 민음사, 1992. pp. 20~24.

47) 이상우, "문화전통과 통일의 과제", 『문호전통과 사회의 발전』, 미원문화재단 창립 20주년 기념 학술심포지엄, 1991, p. 140.

것이다.[48]

결국 인간은 자신들의 전통에 물만을 품어도 전통 없이는 生存할 수 없다. 이 말은 전통이 항상 어느 곳에서도 강인하다는 뜻이 아니고, 전통을 반대하는 압력이 어느 곳이나 다 동일하다는 것도 아니다. 따라서 미래에 있어서의 傳統의 狀況은 아직 일어나지 않은 어떤 사건을 예견하는 것만큼 어려운 것이라 하겠다.

이같은 전통의 개념을 밑바탕으로 하여 한국의 傳統的 社會文化的 特性을 살피는 데는 우선 그 근간이 되는 한국인의 사회심리구조에 대한 이해가 필요하다. 한국 사회에서의 가족이란 모든 생활의 기본 단위로서 가족을 떠난 개인을 생각할 수 없다. 이같은 家族中心은 血緣關係를 중시여기고 家族·家門 등으로 표현되는 다른 1차적 집단으로 연장되어 「家」의식과 序列意識의 강조와 함께 家父長 中心이라는 특색이 나타나며 가족적인 생활양식이 原初集團인 가족 이외의 사회생활에까지 영향을 미치면서 社會的 行爲規範을 형성시키게 된다.

결국 자신의 獨自的 信念이나 태도는 자신이 소속된 原初集團의 集團信念과 동시에 작용되는데[49] 혼자 살아도 「우리집」이라는 언어체계에서 이같은 集團意識을 알 수 있다. 그런가 하면 자신이 소속된 원초집단에 대한 승격방어요구가 일어나고 집단동료들의 도움을 받게될 경우 그 도움에 대한 비중을 크게 해석하며, 의사소통 과정에서 상대방의 脾胃를 고려해 우회적 어법을 사용하는 것에서 원만한 인간관계를 통한 원초집단과 자신의 통합을 보이려는 共同體의 心理構造를 살필 수 있다.

지금까지 발표된 다른 硏究文獻에서도 한국인의 평균적인 가치관이나 공동체의 심리구조가 가족단위로 형성·발전했고 家父長的 家族制硏究가 대표적인 특징으로 나타나고 있다.[50] 특히 愼侑根은 한국전통문화의 중심적 특

48) M.Redin, "The Transformation of Organizational culture, in Forst, P.J. et. al.(eds.), *Organizational Culture*, Beverly Hills, Calif., 1985, pp. 13~22.
49) 이규태, 『한국인의 의식구조』 상권, 문리사, 1977, pp. 87~137.
50) 신유근, 『한국의 경영』, 박영사, 1992, pp. 172~179.

성을 가족체계에서 발견할 수 있다고 지적하면서 이 전통적 가족생활의 특징이 企業特性에 投影되어 있다고 주장했다. 여기서 지적된 전통문화의 특성은, ①長子優待不均等相續, ②排他主義, ③年功序列主義, ④家長의 權威와 和, ⑤아랫사람의 服從心과 從屬心등 5가지로 나누었고 이를 기업에 대응시켜 長子爲主의 企業繼承, 閉鎖的 權力構造, 屬人的 人事政策, 家父長的 리더쉽, 上向的 意識構造 등을 한국기업의 특성으로 가정하여 實證調査를 하였다.

또 愼侑根은 한국 기업에서 보편적으로 찾아볼 수 있는 기업문화의 중심적 특성을 유교적 가치의식과 대가족제도 및 집단공동체 생활이라는 측면에서 파악하고 이를 家風的 企業文化로서 설명했다. 여기서 가풍적 기업문화로 특징지어지는 한국의 기업문화 형성에 영향을 미치는 요인은 크게 외부환경적 요인과 기업내부적 환경요인으로 구분했다.

외부환경적 요인으로는, ①忠孝를 중심으로 한 儒敎精神, 대가족제도에서 연유한 規範과 行動, 單一民族精神과 水田耕作中心의 農本的 文化의 전통이 아직도 일반 사회문화 및 기업문화의 특성을 낳게 하는 전통문화적 요인, ②성장 제일의 국가이데올로기와 급속한 産業化를 추진했던 政府政策, 단순노동력의 과잉공급과 노동이동을 제한하는 終端的 市場構造, 산업화과정에서 일본의 生活共同體原理의 영향에 따른 社會經濟的 要因 등을 들 수 있다.

企業內部的 要因으로는 소유경영자들이 인력의 효율적 활용을 위해 전통적인 근면, 성실, 노동관 강조, 家業에서 기업으로 전환하는 산업화 과정에서 家訓的 創業理念의 지속, 강력한 所有經營體制를 바탕으로 소유경영자의 權威와 意圖의 反映, 일반구성원들의 傳統文化的 價値의 受容 등을 들 수 있다.

그러면 여기서 찾고자 하는 전통문화의 내용과 그 특성은 무엇인가. 그동안 발표된 문헌을 중심으로 전통가치, 즉 佛敎와 儒敎의 가르침과 이에 따

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

른 개인의 사고와 행위 그리고 집단적 사회관계에서 나타나는 행위특성을 보면 다음과 같다.[51]

첫째, 農耕文化의 影響으로 共同體意識, 緣故主義, 勤勉性, 順應性向, 無血文化, 適當主義를 들 수 있다.

둘째, 儒敎로부터 많은 영향을 받은 權威主義, 序列意識, 排他主義, 禮優思想 그리고 높은 교육열이 그것이다.

셋째, 전통적인 社會階級構造가 상향욕구와 士農工商의 직업관을 특징으로 하고 있다.

넷째, 歷史的 特性으로부터 강인한 생명력, 현재중시의 사고, 結果主義, 同質意識과 平等思想을 낳았다.

다섯째, 군대경험, 巫俗信仰과 深原性의 부족, 情의 民族情緖가 영향을 끼쳤다.

이상의 특성들은 한국의 전통문화와 한국인의 의식구조형성에 영향을 미친 대표적인 根源要素라 할 수 있을 것이다. 여기서 나타난 共通行爲 특성은 그 나름대로 역사가 있고 각 시대가 보여준 사회의 질서유지와 발전 또는 정체에 영향을 미쳐 긍정적 부정적 역할을 했던 것이다. 이러한 전통문화의 統時的 特性에도 불구하고 그 구체적 내용은 시대상황의 변화에 따라 끊임없이 변경·조정될 수 있다. 다만 그 전통이 현 사회에서 어떻게든 기능하고 있다고 믿어지는 한 쉽사리 변경되기 어렵다고 하겠다.[52]

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2) 韓國 企業文化의 中心的 特性

지금까지의 논의를 바탕으로 전통문화가 오늘의 企業經營에 얼마나 肯定的으로 또는 否定的으로 작용하고 있는가를 알아보는 것이 중요하다. 傳統文化의 繼承이라 할 때는 이는 단순히 과거의 것만을 유지한다는 의미가 아니라 좋은 것은 살리고 나쁜 것은 버리며, 西歐文化의 좋은 점을 받아들여

51) 삼일컨설팅그룹, 「한국기업의 성공조건」, 매일경제신문, 1992, pp. 165~212.
52) 김문조, "전통과 사회변동", 「한국사회의 발전과 문화」, 나남, 1987, pp. 67~68.

우리 것으로 만들어가며, 이 과정에서 東·西 어느 문화에도 없었거나 무시되어 왔던 새로운 요소를 발굴하는 것을 말한다.[53] 즉 오늘의 기업경영은 우리의 전통문화가 그대로 移植되는 것이 아니고 변형되고 있거나 또 사회·경제적 환경의 요인과 혼합되고 있으며 많은 경우 西歐의 제도나 관행과 複合的으로 작용해 긍정적·부정적 영향을 미치고 있기 때문이다. 전통문화는 결국 기업문화와의 관계에 있어서 不可分的이며, 따라서 기업문화의 형성에 영향을 미치게 된다.

모든 기업은 각각의 企業이 지니고 있는 特性이 있다. 이러한 특성이 어떻게 변화되고 관리되느냐에 따라 독특한 기업문화가 創出되고 기업의 優秀性을 創造하는 바람직한 기업문화가 이루어질 것이다.

기업문화는 단일 요인에 의해 이루어지는 것이 아니라 기업의 構造, 戰略, 管理體制 등의 要因이 複合的으로 작용하여 형성되는 것이다. 또한 어느 한 순간에 이루어지는 것이 아니라 기업의 年輪에 따라 역사적으로 학습·전달·축적의 과정을 거치는 시스템이다. 따라서 기업문화는 조직구성원과 그 환경과의 안정적인 연계성이 지속되는 동안에는 계속해서 기능적인 가치를 갖게 되지만 외부환경이 변하면 기업의 대응전략이 달라지고 지금까지 아무런 의문없이 수용되어 왔던 價値體系와 行動類型은 환경변화에 따라 제기되는 조직의 문제를 해결하는데 비효과적일 수 밖에 없다.[54]

바람직한 기업문화란 바로 이같은 조직의 문제를 해결하는 强한 文化이며 이러한 긍정적 문화특성이 나타나는 강도에 비례하여 조직의 職務遂行은 향상된다. 강한 문화는 共有하고 있는 信念 및 價値가 많을수록, 넓고 고루 영향을 미칠수록, 상대적 중요성이 분명할수록 잘 형성되며 기업에 미치는 강도 또한 크게 된다.[55]

優秀企業의 기업문화 특성을 管理側面과 內容側面에서 살펴보면 분명하게

53) 신유근(1992), 전게서, p. 450.
54) 서인덕, 전게논문, p. 47.
55) V.Sathe, op. cit., pp.12~13.

다른 기업의 특성과 구별된다.[56] 管理側面에서 볼 때 우수기업은 기업이념의 분명한 설정, 提示와 實踐, 可視化됨으로써 전사원이 내적으로 공유된 구심점을 형성할 뿐만 아니라 기업의 비전과 꿈을 미래상으로 분명히 제시하여 구성원들에게 꿈과 희망을 갖게 한다. 內容側面에서도 우수기업들은 대규모 기업이면서도 소규모 조직단위로 分化를 이루어 창의와 자율이 존중되도록 하고, 모든 구성원들이 의사결정이나 행동에 있어서 최상의 指向價値로 삼을 수 있는 共有價値를 명백히 하여 전사원에게 전달하고 실천되도록 한다.

그러면 한국기업문화의 中心的 特性은 어떻게 나타나는가.

일반적으로 산업화가 어느정도 진전되거나 기업의 규모가 커지는 경우 가족경영방식은 사라지고 합리적인 규칙과 룰이 지배하는 近代的 經營方式이 나타난다. 그러나 한국의 경우는 기업의 狀況的 特性이 달라졌음에도 불구하고 산업화초기의 가족적 경영방식이 지속되고 기업을 하나의 家族으로 보는 특성이 유지되고 있다.

한국 기업문화의 중심적 특성을 가족적 경영방식에 따른 시스템적 접근법을 기초로 하여 볼 때 價値構造, 集團構造, 位階構造의 세가지 하위시스템으로 나눌 수 있다.[57]

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

여기서 價値構造란 한국 기업의 구성원들이 공유하는 內在的 價値意識이며, 集團構造란 조직에서 행동하는 집단구성원의 특성을 말하고, 位階構造는 구성원 상하간이나 구성원과 조직간의 수직적 관계로서 구성원이 윗사람에 대한 복종심, 집단에 대한 종속심, 상급자의 행동방식이 포함된다.

人間重視의 家族的 企業文化란 전통적인 인간중심사상이 기업경영에 적용되어 사람이 중요한 경영자원이며 기업을 가족으로 보는 인간적 경영을 지

56) 백삼균, "경영혁신의 일환으로서 문화경영의 필요성과 원리", 『노사관계연구』 2권, 서울대학교 노사관계연구소, 1991, pp. 239~243.
57) 신유근, 『한국의 경영』, 박영사, 1992, pp. 460~462.

향하고 있음을 의미한다. 集合主義와 名分主義的 行動方式은 전통적으로 血緣을 중시하는 대가족제도의 특징과 사회공동체 생활원리가 기업특성에 반영된 것으로 볼 수 있다. 그리고 상하간 位階秩序의 중시는 강력한 가부장권에 기초한 대가족제도의 특징에서 나타나는 垂直的 社會構造 및 연장자에 대한 복종, 비공식적 상하관계를 낳게 한다.

이외에도 李學鍾은 한국기업문화를 연구함에 있어 우선 한국 기업의 可視的 文化特性을 지적하고 실증적으로 한국 기업의 경영이념과 전략, 조직관리 및 리더쉽, 그리고 문화적 배경을 중심으로 한국의 기업문화 특성을 살펴본 바 있다.[58]

그러나 황일청은 이같은 傳統文化가 企業發展에 긍정적이든 부정적이든 많은 影響力을 행사했고, 기업의 산업화 과정에서 어느 단계까지는 매우 긍정적인 영향을 미치더라도 그 이상의 단계에서는 오히려 부정적인 요소로 나타날 수도 있다고 보았다.[59]

第 3 節. 組織有效性의 理論的 考察

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

1. 組織有效性의 槪念

조직유효성의 개념은 그 속성상 학자들간에 合意된 結論을 내리지 못하고 있다. 硏究의 目的에 따라 매우 多樣하게 논의되므로 "조직유효성의 정글"이라고 불리기도 한다.[60] 일반적으로 조직유효성이라는 것은 조직이 얼마나 잘되고 있느냐, 조직이 건전하게 발전하느냐 등을 가리키는 말로서 조직의

58) 이학종, 「조직문화론」, 법문사, 1989, pp. 106~139.
59) 황일청, "문화전통과 기업문화", 「문화전통과 사회발전」, 미원문화재단 창립 20주년기념 학술심포지엄, 1991, pp. 220~230.
60) Miles, R. H. Macro Orgamizational Behavior. Santa Monica, CA. :Goodyear Publishing, 1980, p. 56.

成果를 評價하는 기준이다. 이는 곧 조직이 그 目標를 達成하는 정도로서[61] 조직체와 환경과의 適合性으로 파악되기도 하고[62], 경제·기술적 유효성과 정치적 유효성의 組合産物이며[63], 환경으로부터 稀少하고 價値있는 資源을 獲得할 수 있는 조직체의 能力으로서 去來地位를 의미하고 있다[64].

특히 P.E.Mott(1972)는 조직유효성이란 조직이 생산활동에 적응하기 위한 조직력을 발휘하는 능력이라며, 효율적인 조직은 유사한 다른 기업보다 더많이 산출하고, 더 나은 품질의 제품을 생산하며, 조직내부의 문제와 외부환경에 적절히 대응한다는 多元的인 槪念接近을 시도했다[65]

崔種泰는 현대 기업을 社會·經濟시스템으로 파악하고, 경영 조직을 사회시스템에 요청되는 인간적 기준과 경제시스템에 요청되는 기술·경제적 기준에 따라 조직유효성도 人間的 側面의 有效性과 技術·經濟的 側面의 有效性이 이루어져야 한다고 했다.

愼侑根은 조직의 目標는 量·質·時間 및 費用의 觀點에서 검토·설정되며 이렇게 설정된 目標의 達成程度를 조직유효성으로 보고 이는 組織成果(organizational performance)와 類似한 槪念으로 보았다.[66]

이관희·김채겸은 조직유효성이란 조직이 적정 목표를 설정하고 주어진 자원의 여건 속에서 얼마나 그 目標를 成就했는가에 대한 정도라고 주장했다.[67]

이러한 조직유효성에 대한 개념적 기준은 전체적인 조직 또는 조직의 한

61) Etzioni,A.Modern Organization. Englewood Cliffs, N.J. :Prentice-Hall, 1964, p. 8.
62) Pennings,J.M. "The Relevance of rhe Structural-Contingency Model for Organizational Effectiveness." ASQ. Vol.20. 1975, p. 393.
63) Katz,D. & R.L. Kahn. The Social Psychology of Organizations. N. Y. :John Wiley & Sons. 1976. p. 170.
64) Seashore,S.E. and E. Yuchtman. "Factorical Analysis of Organizational Effectiveness." ASQ. Vol. 12. December 1967, p. 377.
65) Mott,P.E. The Characteristics of Effective Organizations. N.Y. :Haper & Row. 1972, p. 17.
66) 신유근, 「조직행위론」, 다산출판사, 1983. pp. 620~621.
67) 이관희·이채겸, 「조직경영의 이론과 실제」, 박영사, 1986. p. 34.

단위의 價値判斷에 많은 영향을 미치게 된다. 이러한 조직유효성의 개념들을 살펴보면 크게 두가지로 나누어 설명할 수 있다.

첫째, 조직유효성은 組織目標에 대한 能力이다. 이 능력은 조직구성원들의 협동적 체계로서 목표를 중심으로 조직시스템을 인식하고 유지하는 정도이다. 長期的인 觀點에서 조직은 어느 정도의 에너지를 축적하여 개선된 技術과 成長을 維持하려 하기 때문에 短期的 觀點의 목표인 收益과 長期的 觀點의 목표인 生存이 均衡을 이루는 것이 유효성의 維持라 하겠다.

둘째, 外的環境에 대한 適應의 變化 등에 따라 조직행동을 適應시켜 나가며, 조직구성원의 職務成果·動機誘發·리더쉽 등에 따라 조직은 적절한 意思決定·變化의 受容·葛藤의 最小化를 추구해야 한다.

이러한 관점에서 본 연구에서는 조직유효성을 "조직구성원들의 협동적인 價値體系와 행동유형을 통해 조직의 유지·생존을 위한 조직의 量的·質的 目標를 達成하는 정도"로 새기고자 한다.

2. 組織有效性의 性格

조직의 성과나 결과를 평가하기 위한 조직유효성의 기준을 마련하고 그동안 제시된 有效性 理論間의 合意点을 찾아내려는 노력이 學界나 實務界에서 지속되어 왔다. 특히 조직연구자들은 모든 조직은 성공을 위해 노력하고 있고, 성공해야 한다고 假定하면서 외적 세계에 대한 지식의 확장보다는 지금까지 연구되어온 조직행위이론에서의 조직구성원의 성격특성에 따라 조직내의 環境, 組織變數, 組織有效性 등에 대한 연구의 필요성을 느끼고 있다.[68]

이러한 조직의 목표 달성 정도를 나타내는 조직유효성은 다음과 같은 屬性을 지닌다.

---

68) 김용구, "조직분석에 있어서 개인변수 연구현황과 조정변수로서 자부심, 통제위치의 역할에 대한 연구" 「산업과 경영」 제28권 제2호, 연세대학교 산업경영연구소, 1991, pp. 83~89.

첫째, 組織有效性은 槪念이 아니라 構造의 水準이라는 것이다. 즉 개념처럼 객관적 사상을 관찰함으로써 구체화되거나 이론적 영역을 설정하는 것이 아니라 나타나는 現像이나 成果를 파악하는 꾸밈새이다.

둘째, 조직유효성은 組織理論에 있어서 多次元的인 接近法을 통해 制限된 領域에서 설명된다는 것이다. 조직은 일반적으로 複數의 領域에서 존재하고 운영되는데 조직을 어떻게 파악하는가라는 조직관점에 따라 그 성격이 다르며 판단기준이 다르게 된다.

셋째, 조직유효성은 組織槪念을 떠나서는 說明될 수 없다는 것이다. 조직이론의 발전에 따라 조직의 개념화가 변화되고 있으므로 組織槪念化의 受容性 여부는 그 조직현상에 대한 정확성을 추구하기 보다는 개념화의 完全性을 토대로 판단되었다.

3. 組織有效性의 指標

조직유효성이란 從業員 目標(employee objective)와 組織水準의 目標(organizational objective)를 結合한 개념이다. 그런데 아직까지 종업원 목표와 개인목표간의 相關性을 증명하지 못하고 있다. 이것은 개인의 만족과 성과사이에는 媒介變數들이 존재하는 데도 원인이 있지만, 滿足 및 成果測定에 문제가 있기 때문이다. 이는 조직유효성변수의 도입 및 측정이 그만큼 난해하다는 것을 입증해 주고 있다.

이러한 원인으로 R.M.Steers(1975)는[69] 構造的 妥當性 缺如(범주의 문제), 基準의 安全性의 缺如 (시간의 문제), 多基性(다변수간에 모순과 갈등), 測定의 正確性 缺如, 變數의 一般化의 어려움, 理論과의 連繫性 缺如, 分析水準의 問題 등을 들고 있다.

그런데 그간에 조직유효성 指標에 대한 개발은 무수히 이루어 졌고 지금

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

도 그 연구가 각계에서 진행되고 있다. 이러한 지표를 兩分化하면 主觀的 指標와 客觀的 指標로 나눌 수 있으며 評價基準도 單一基準(하나의 유효성 지표)에 의한 평가와 複合基準(2이상의 유효성 지표)에 의한 평가로 나눌 수 있다.

客觀的 指標로는 생산성(poductivity)(실제의 산출자료), 수익율(profitability), 매출액(sales volume), 시장점유율(market share ratio), 이직(separation ratio)·결근률(absence ratio) 등을 들 수 있고, 主觀的 指標는 만족도(satisfaction), 근로생활의 질(QOWL), 몰입도(commitment), 조직분위기(organizational climate), 적응성 등 다수의 지표가 있다. P.A.L.Evans는[70] 복합기준에 의한 평가방식을 통해 평등한 인간관계(equity human relations), 경쟁적 성과(competitive performance), 혁신과 유동성(innovation and flexibility), 기업 통합(corporate integration), 다국적 기업(multinational corporation)의 경우 등을 들고 있다.

그러나 유효성지표가 그 타당성을 인정받으려면 上述한 問題點을 개선하는 외에 평가기준은 되도록 신뢰성을 높이기 위해 複合基準을 선정하고, 客觀的 基準과 主觀的 基準을 동시에 담고 있는 변수를 개발하며, 아울러 그 나라의 전통적 특성은 물론 산업적 특성을 고려하여 고유의 유효성 지표를 개발해야 한다. 실제로 만족과 몰입도는 외국에서는 測定 妥當性이나 信賴性이 높지만 한국의 입장에서는 이들 指標들은 구성원들의 일이나 직장생활에 대한 중간정도의 태도를 나타내는 것으로 연구되고 있다.

上記한 基準을 토대로하여 나름대로 한국 실정에 맞는 유효성 지표를 제시하면 다음과 같다. 組織維持 指標로는

첫째, 組織專念度 指標이다. 이는 직무만족과 몰입을 대체할 수 있는 지표로 조직목표에 대한 강한 신뢰 및 애착, 조직을 위하여 열심히 노력을 쏟

70) P.A.L.Evans, The Strategic Outcomes of Human Resource Management, *Human Resource Management*, *Vol. 25, No. 1*, 1986, pp. 149~166.

을 의지, 조직의 성원의식을 유지하기 위한 강한 욕망 등으로 構成되어 진다.

둘째, 組織一體感 指標이다. 한국 기업구성원의 독특한 특성으로 볼 수 있는 신바람, 흥, 한과 같은 情緖狀態를 말한다.

셋째, 勞使協力 指標이다. 노사협력이란 노사관계 안정화의 개념과 직결되는 것으로 기업의 상황적 요소와 노사간의 신뢰, 노사협력에 대한 확고한 태도 등의 人間的 要素에 의해 결정된다.[71] 특히 노사협력의 지표는 客觀的 指標인 고충처리(grievance) 요구건수, 파업 발생수, 작업손실일수, 문제해결을 위한 노사협의 건수와 더불어 노사갈등(conflict), 勞勞葛藤, 勞使信賴 등 主觀的 指標를 상호관련성을 증명한 후 同時에 사용 할 수 있다.

넷째, 勤勞生活의 質 指標이다. 근로자는 자기 가정에서와 마찬가지로 직장에서도 완전한 성인이라는 것을 경영자가 인식함으로써 근로자로 하여금 그가 가정과 직장에서 별 차이가 없도록 民主的 價値를 누릴 수 있도록 해야 한다. 이러한 근로생활의 질을 측정하는 도구로는 크게 企業內的인 構造的 變數와 社會的인 變數가 이용된다. 특히 우리나라의 경우 근로자들이 사회성(구성원과의 관계, 사회적 지위, 직업에 대한 편견 등)과 타인으로부터 認定을 받으려는 욕구가 강하다. 따라서 근로생활의 지표로 내부적인 參與問題와 사회적 가치에 대한 認知度(구성원들이 느끼는 기업의 사회적 이미지와 사회적 책임, 고객지향적 활동과 신뢰성 등)등을 변수에 포함시키는 것이 바람직하다.

組織成果에 대한 指標로는

첫째, 成長性 指標로 매출액 증가율, 노동생산성 증가율 등을 들 수 있다.

둘째, 收益性 指標로 수익증가율이 있다.

셋째, 革新性 指標로 서비스 개선(서비스업체의 경우), 교육훈련의 성과 등을 들 수 있다.

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

第 3 章 .勞使關係와 企業文化의 相互關聯性 및 類型化

第 1 節. 勞使關係와 企業文化의 相互關聯性

기업문화와 노사관계는 기업의 經營시스템을 구성하는 중요한 下位시스템이다. 기업문화와 노사관계는 보는 관점에 따라 領域은 다르지만 구성원에 의해 만들어지고 동시에 구성원들의 價値意識과 行動에 반영된다는 共通性을 지니고 있다.

기업문화와 노사관계가 밀접한 관련성을 갖고 있으리라는 心情的인 단서는 여러 곳에서 찾아볼 수 있지만 실제로 이들간의 관련성을 구체적으로 探索한 연구는 찾아보기 힘들다. 이는 기업문화나 노사관계에 대한 個別的인 硏究조차도 어렵기 때문이다. 실제로 기업문화와 노사관계의 관련성을 탐색하는 과정에서 여러가지 방법론상의 문제점들이 제기될 수 있지만, 이와 관련된 연구가 한국기업경영의 현실에서 절실히 요청되고 있다는 問題意識에서 본 연구는 출발하고자 한다.

제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

기업문화와 노사관계의 相互關聯性은 기업문화가 노사관계에 영향을 미칠 것이라는 관점과 그 반대로 노사관계가 기업문화에 영향을 미칠 것이라는 관점에서 탐색할 수 있다. 원론적 의미에서 이들 兩者의 觀點을 모두 포괄할 때 상호관련성의 本然的 性格을 탐색할 수 있겠지만 본 연구의 후속 연구에서는 前者의 觀點, 즉 企業文化가 勞使關係에 影響을 미칠 것이라는 점에서 그 關聯性을 硏究할 생각이다. 이는 한국기업의 현실을 돌이켜 볼 때 기업문화가 나름대로 오랜 기간을 통해 형성되어 온 반면에 노사관계는 극히 최근에 와서야 自律性과 勞使對等性을 토대로 정상적인 모습을 찾아가고 있다는 점, 현실의 기업경영에서 노사관계보다는 기업문화가 보다 包括的인 觀點에서 취급되고 있다는 점을 고려하기 때문이다.

노사관계에 대한 일반적인 文化의 影響力은 노사관계의 比較硏究에서 많이 논의되어 왔다. 즉 국가마다 독특한 노사관계의 慣行 및 성격을 설명함에 있어서 문화적 특수성이 강조되었다. 그러나 이러한 노사관계에 대한 比較硏究에 있어서 문제점은 실제로 價値 및 文化가 노사관계에 미치는 영향을 검토하기보다는 노사관계상의 차이를 文化的 差異에 歸因시키고 있다는 점이다.[72] 또한 국가별 노사관계의 차이는 어느 정도 설명해 주지만 특정 국가내에서 나타나는 기업조직간 노사관계의 차이를 설명하지 못하고 있다. 이러한 면에서 기업문화와 노사관계의 상호관련성을 살펴보기 위해서는 一般的 文化보다는 企業文化 自體에 焦點을 둘 필요가 있다.

기업문화가 노사관계에 영향을 미칠 것이라는 근거는 기업문화의 機能的인 側面에서 찾아볼 수 있다. 일반적으로 기업문화는 기업의 使命 및 목표, 手段 등에 대한 구성원의 합의를 기초로 外部環境에 대한 適應과 生存을 가능케 하고 내부적으로 통합을 이루게 한다.[73] 이중 노사관계와 직접적으로 관련된 기업문화의 기능은 內部的 統合의 側面에서 찾아볼 수 있다. 즉 기업문화는 공유된 가치와 일면을 통해 구성원간 葛藤의 소지를 줄여주며 協同心을 유발시켜 준다. 또한 구성원간 커뮤니케이션을 촉진시킬 뿐만 아니라 상호 이해의 폭을 넓혀 주며 조직에 대한 沒入感을 증대시켜 줄 수 있다.[74] 이러한 內部的 統合을 도모하는 기업문화는 노사간 이해의 폭을 넓혀 줌으로써 원활한 勞使交涉과 勞使關係를 圖謀시켜 준다.[75]

노사관계에 있어 기업문화의 기능은 직접적인 當事者의 價値 및 行動特性을 규정지음으로써 발휘된다. 이때 강조되는 요인이 이데올로기이다. 기업문화에 있어 이데올로기는 態度와 行爲를 연결시켜주는 構成要因으로 주목받고 있다.[76] 즉 관련당사자들의 공유하고 있는 思想과 信念으로서의 이데

72) A.Ahiauze, "Culture and Workplace Industrial Relations in Nigerian Study", *Industrial Relations journal*, Vol.15, 1984, pp. 53~55.
73) E.H.Schein, op. cit., pp. 49~84.
74) V.Sathe, op. cit., pp. 25~31.
75) E.H.Schien, op. cit., pp. 23~48.

올로기는 노사관계시스템을 운영하는 데 필요한 룰을 형성시키고 關聯當事者들이 이를 수용하게 만드는 기반이 된다.[77] 이러한 면에서 기업문화는 이데올로기를 통해서도 노사관계에 반영된다.

그러나 노사관계에 있어 企業文化의 機能을 위와 같이 일률적으로 규정짓는 데는 다소의 위험이 따른다. 왜냐하면 下位文化 또는 구성요소간의 일치여부, 공유된 문화의 내용 또는 방향에 따라 노사관계에 대한 기업의 기능이 달라질 수 있기 때문이다.

기업문화는 원칙적으로 기업내 전체구성원에 의해 共有되는 것이 되어야 하겠지만 실제의 기업문화에 있어서는 항상 그런 것이 아니다. 특히 조직의 경영자층이 강조한 支配的 經營文化와 하위 구성원들이 지니고 있는 勞動文化와의 一致與否는 노사관계에 있어 문화의 機能을 결정한다. 경영문화와 노동문화의 불일치가 항상 逆機能的 結果를 야기시키지는 않으나, 많은 경우 노사관계에 있어 부정적 결과를 야기시킬 수 있다.

다음으로 기업문화의 內容 과 方向을 검토해야 한다. 비록 기업문화내의 하위문화, 즉 經營文化나 勞動文化, 그리고 管理文化가 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 支配文化와 노동조합이 강조하는 組合文化와의 관계를 논의하고 있다. 그들에 따르면 일본과 같은 경우 상대편에 대한 높은 신뢰를 보이는 방향으로 支配文化와 組合文化가 適合關係를 유지하여 調和型 勞使關係 패턴을 보이는 반면, 프랑스의 경우는 상대편에 대한 낮은 신뢰를 보이는 방향으로 지배문화와 조합문화가 적합되어 開發葛藤型 勞使關係 패턴을 보이고 있다는 것이다.[78] 이

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

77) J.P.Dunlop, op. cit., pp. 16~18.
78) 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.

는 결국 하위문화들이 일치된 기업문화라 하더라도 그 내용 또는 방향에 따라 노사관계에 미치는 영향이 다르다는 점을 示唆해 준다.

이상에서 살펴 본 바와 같이 기업문화와 노사관계의 관련성은 일률적으로 규정짓기는 어렵다. 기본적으로는 기업문화의 기능을 통해 노사관계와 關聯性을 갖고 있지만 기업문화의 存在樣態, 즉 下位文化間의 一致與否와 일치된 기업문화의 內容 또는 方向에 따라 관련성의 실질적 내용이 변화될 수 있다는 것이다.

이상에서 볼 때 기업문화와 노사관계의 適合關係를 探索하기 위해서는 무엇보다도 올바른 類型化의 設定이 필요하다 하겠다.

第 2 節. 勞使關係와 企業文化의 類型化

類型化는 크게 두 가지 의의를 갖는다.

첫째, 이러한 유형화를 통해 한 地域 企業의 企業文化, 한 지역 기업의 勞使關係의 중심적 특성을 探索해 볼 수 있다는 점이다. 즉 어떤 유형의 기업문화 또는 노사관계가 한 지역 기업에서 가장 많이 나타나고 있는가를 알아봄으로써 그 대표적인 특성을 규명해 보는 것이다. 이러한 점에서 企業組織間 比較水準을 포함하면서도 지역간, 국가간 비교가 가능할 수 있도록 類型化의 軸이 설정되어야 한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

둘째, 기업문화의 유형화, 노사관계의 유형화를 바탕으로 類型間의 適合性 또는 適合關係를 探索해 볼 수 있다는 점이다. 기업문화와 노사관계의 유형화에 있어서는 각각의 고유한 특성을 반영하면서도 이들 유형화간에 긴밀한 상호관련성이 존재할 수 있도록 해야 이를 통해 개념적 수준에서의 적합관계여부를 가늠해 볼 수 있다.

1. 企業文化의 類型化

코세크(E.E.Kossek)는 강한 기업문화와 약한 기업문화의 기업사이에 인적자원관리 혁신이 다르게 나타난다고 주장하였다. 즉 강한 문화의 기업은 인적자원관리관행에 있어서 革新性과 持續性을 띤다고 주장하였고[79], 뉴멘(M.Newman)은 보상체계, 커뮤니케이션등 인적자원관리 慣行要素들이 조직문화의 强度(ton), 폭(pace), 性格을 결정한다고 하여[80] 그 因果關係를 설명하였으나 한방향만을 증명하였을 뿐 반대방향에 대한 검증은 이루어 지지 않았다.

세시아와 글리노우(N.K.Sechia & M.A.V.Glinow)는[81] 조직문화유형으로 冷笑文化(apathetic culture, 무능한 리더쉽을 행사하는 조직에 퍼져있는 사기저하와 냉소적 상태의 조직문화), 配慮文化(caring culture, 리더들의 온건적 철학을 표현하는 기업문화), 强要文化(exacting culture, 성공지향적, 성과중시, 종업원경시의 조직문화), 統合文化(integrative culture, 종업원과 직무성과를 모두 중시하는 문화)를 내세웠다. 예를 들어 냉소문화는 지위차별화 보상시스템이 높고, 배려문화는 경력보상·지위차별화가 높고, 강요문화는 직무관련보상이 높고 금전적 보상이 다양하며, 통합문화는 금전적 보상·직무관련보상·경력보상이 모두 높은 것으로 나타나고 있다. 한편 太晶媛[82]은 조직문화와 人的資源管理慣行間에 상호관련성을 인정하면서 임의적으로 조직문화유형이 인적자원관리관행에 미치는 영향이 相異할 것이라는 가설을 검증하였다. 이때 조직문화유형으로는 權力文化, 役割文化, 課業文化, 人間文化를 두었다. 類型別 特性을 보

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

79) E.E.Kossek, op. cit., pp. 85~86.
80) M.Newman, *Compensation*, Business Publication, Inc., 1987, p. 17.
81) 박노윤, 전게논문, pp. 60~64.
82) 太晶媛, "우리나라 企業의 組織文化類型 및 組織有效性과 關聯性 硏究 ; 組織構成員의 知覺反應을 中心으로", 박사학위논문, 숙명여자대학교 대학원, 1991, pp. 58~73.

면 權力文化는 핵심인물이 시행하는 규칙·절차·통제가 존재하며 강한 리더쉽에 의존하고, 돈이나 지위에 대해 높은 가치를 부여하며 경쟁·도전으로 지각되는 문화형태이다. 役割文化는 기능·직무전문화가 이루어 지고, 절차·규칙이 우세하며, 커뮤니케이션 절차와 규범이 명확하고 개인의 특성이 무시되며 규모의 경제를 강조하는 문화유형이다. 課業文化는 개인의 특성보다 기술적 전문기술을 중시하는 팀 배경에서 활동하는 특성을 지니며 반응속도·통합 등의 면에서는 성공하지만 통제가 수월치 않은 문화유형이다. 人間文化는 구성원간의 수평적· 수직적 커뮤니케이션이 원활하고 협력적 직무수행의 의지가 강하며 구성원간의 화합을 강조하는 문화유형이다.

그러나 기업문화를 선정할 때 유의해야 할 점은 조직을 둘러싼 국가 및 사회의 문화, 정치, 사법체제, 경쟁, 시장 등 巨視環境와 組織歷史, 業種, 規模, 組織特性 등을 고려해야 한다. 그간의 우리나라에서 연구된 조직문화의 연구는 외국의 문화유형 분류를 그대로 답습하여 他 變數(예, 인적자원관리, 조직유효성)와의 관계를 검증하고 있다. 이는 앞의 類型區分의 전제조건을 무시하거나 누락시키는 오류를 범할 수 있다. 다행히 한편에서 韓國的 企業文化類型을 제시하는 연구가 진행되고 있는데 그 成果를 보면 다음과 같다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

徐麟德(1986)[83]은 종업원들의 현실에 대한 知覺次元에 따라 動態的-靜態的으로 구분하고, 成果側面의 행동차원에 따라 維持志向的, 活動志向的으로 양분하여 친화적, 진취적, 보존적, 합리적 문화로 한국 기업의 문화유형을 분류하였다. 親和的 文化는 집단적 행동을 통해 조직의 凝集力을 높이려는 문화유형이며, 進取的 文化는 통찰력에 의한 조직의 성장, 외향적 진출이 목적이고 도전적, 자극적, 기업가적, 창의적이며 첨단성을 강조하고 정해진 규칙보다는 迅速한 問題解決을 강조하는 문화 유형이다. 保存的 文化는 공식적 형태를 통한 질서유지를 목적으로 하고 체계가 잘 잡혀있고 즉각적

83) 徐麟德, "한국企業의 組織文化類型과 組織特性間의 關聯性 硏究", 박사학위논문, 서울대학교 대학원, 1986, pp. 68~69.

인 행동보다는 長期的 存續을 목적으로 하는 문화유형이며, 合理的 文化는 확실성의 추구, 목표지향적, 결과중시, 능력위주, 효율성, 생산성, 實利主義를 특성으로 하는 문화유형이다.

丁仁敍(1992)[84]는 經濟的 合理性과 社會的 合理性을 縱軸, 秩序志向性과 創造志向性을 橫軸으로 하여 2차원적으로 문화유형을 4가지로 구분하였다. 位階的 役割志向文化는 조직내의 위계질서가 명확하고 의사소통이 표준화된 절차에 따라 이루어지며 서열과 질서를 중시하는 문화이며, 統制的 權力志向文化는 권한이 상부로 집중되어 있고 성과와 능률을 지향하며, 종업원의 순응을 강조하는 문화유형이다. 後援的 人間志向文化는 개인적 가치, 자율적 통제, 협의에 의한 의사결정, 구성원간의 상호협력성을 중시하는 문화유형이고, 信賴的 目標志向文化는 조직전체의 목표, 공유된 가치와 행동,신념을 중시하며 팀웍을 강조하는 문화유형이다.

愼有根(1991)[85]은 위 연구와는 달리 국가간·기업간 비교연구적 관점에서 유용한 모델을 제시하고자 하였다. 그는 기업문화가 궁극적으로 지향하는 목표와 관련해 종축을 共同體重視와 個人重視로 나누고 목표에 이르기 위한 과정 및 수단으로 他律主義와 自律主義로 나누어 4가지 기업문화 유형을 제시하였다. 家風的 企業文化는 개인보다는 공동체를 중시하며, 조직구성원은 자율성보다는 타율적 행동성향을 보이는 기업문화이고, 未成熟 企業文化는 추구하는 목적은 개인주의적 성향이 강한데 조직구성원은 오히려 타율적 행동성향을 보이는 과도기적 문화유형이다. 「We-I」型은 자율주의에 기초하면서도 넓은 의미의 공동체중시의 기업문화를 추구하는 형으로 집합적으로는 「우리」의식이 강하면서도 행동주체로는 자율적 특성을 갖는 문화유형이고, 「I-I」型은 자율적 기초 하에 개인주의적 특성의 문화유형으로 構成員의 自律性과 創意性, 개인의 권익을 重視한다.

---

84) 丁仁敍, 前揭論文, pp. 56~57.

85) 愼有根, "韓國 企業文化와 勞使類型의 適合關係", 『經營論集』 25권 3호, 서울대학교 經營硏究所, 1991, pp. 48~52.

이러한 研究成果는 국가적 차원의 조직문화의 유형을 이해하는데 도움을 주고 있다. 그러나 한 나라의 조직문화는 한 산업의 조직문화에 영향을 미치지만 이는 巨視環境特性만을 고려한 것이므로 한 산업의 조직문화유형으로 구분하기에는 무리가 따른다. 따라서 연구대상에 따라 적합한 조직문화유형은 內的 特性도 함께 고려하여 정밀한 현상분석을 실시한 후 유형화시키는 노력이 선행되어야 한다.

2. 勞使關係의 類型化

노사관계의 틀은 企業의 體質的·狀況的 要素와 최고경영자의 勞組觀, 종업원의 質的·量的 要素에 의해 결정된다.[86] 이러한 요소들이 복합적으로 작용하여 한 기업의 노사관계의 전체적 특성이 부각되는데 이는 노사관계의 類型으로 파악될 수 있다. 그런데 노사관계의 유형은 기업문화와는 달리 다음과 같은 단순한 분류가 보편화되어 있다.

1) 勞使關係의 歷史的 發展過程에 따른 類型

현대의 노사관계를 본다면, 경영자는 단순한 개인으로서의 근로자와 관계를 가질 뿐만 아니라 동시에 노동조합과의 관계도 가지지 않으면 안되는 노사관계의 二重性을 발견할 수 있다.[87] 이러한 성격을 띤 노사관계는 초기의 일방적인 家父長制 家族中心의 終身雇用的 性格에서 근대 자본주의사회의 발달과 더불어 自由勞賃運動이 출현함에 따라 노사관계는 가족관계로부터 탈피하였으나, 企業家의 가혹한 전제에 의한 지배를 면치 못하게 되었다. 이에 대해 賃金勤勞者는 방어수단으로서 노동조합을 결성하여 기업가에 대해서 보다 강력한 조직의 힘을 빌어서 自己防禦를 도모하려고 하였다. 이는 당시 勞使雙方의 이해는 서로 相反되는 것이므로 자기의 이익보전을 위해서

86) 宋秉植, 前揭論文, pp. 11~12.
87) S. H. Slichter, *The Changllenge of Industrial Relations* (New York : Cornell University Press, 1947), pp. 1~12.

상대방에 대하여 힘에 의한 지배를 할 수 밖에 없다는 것을 믿고 있었기 때문이다. 그러나 이것은 자본주의사회의 영속적인 발전을 저해함은 물론 궁극적으로는 자본주의사회의 존속에까지 중대한 위협을 주는 요인이 되는 것이므로 이들의 對立關係의 緩和를 위하여 경영자와 종업원간의 상호신뢰와 존경의 정신을 기르고 勞使關係의 民主化를 이룩해야 할 것이다.

이와 같이 노사관계는 그 시대와 사회에 따라서 각각 독특한 段階를 거치면서 발전하여 왔다. 즉, 노사관계는 18세기 중엽에 시작된 영국의 산업혁명 이후 오늘날까지 추진되어 온 工業化 過程을 배경으로 하여 成立된 것이다. 따라서 노사관계는 공업화의 진전 속에서 정치적·경제적·사회적 여건의 변동과 더불어 여러 段階的 特徵을 나타내게 된다. 노사관계의 歷史的 發展過程을 단계적으로 살펴보면 다음과 같다.[88]

① 專制的 勞使關係 : 전제적 노사관계는 대체로 19세기 중엽까지 존재하였던 단계로서, 자유로운 資本市場이나 近代的 勞動市場이 성립되지 못하였으며 그 결과 기업도 所有者에 의한 經營을 하기 때문에 獨裁的 性格을 띠고 있는 것이 일반적이다. 한편 노동력도 아직 농촌에서 완전히 분리되지 않았을 뿐더러 고용은 주로 연고모집이나 빈민자를 구제하는 형태로 이루어졌으며, 근로조건은 사용자의 일방적인 의사로 결정되었다. 이 당시의 노사관계는 절대명령과 철저한 복종 및 隷屬關係만이 있을 뿐 근로자의 권리나 人間的 要素란 생각하기도 어렵기 때문에 이러한 노사관계를 '絶對的 勞使關係'라고도 부른다.

② 溫情的 勞使關係 : 자본주의적 생산의 발달과 함께 定着勤勞者가 증대해 감에 따라 專制的 勞使關係로서는 근로자의 협조를 얻을 수 없고 생산성이 떨어지게 되는 단계에 이르면 사용자도 이에 대응하여 근로자에 대하여

88) C. Kerr, J. T. Dunlop, F. Harbison and C. A. Myers, *Industrialism and Industrial Man* (Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1960), p. 131.
李海炳外, 『노사관계론』, 형설출판사, 1988, p. 11.
朴運盛, 『현대노사관계론』, 형설출판사, 1989, pp. 33~36.

주택·음료·의료 등 家父長的 溫情主義에 입각한 福祉厚生施設 및 制度를 마련하게 된다. 이러한 사용자의 사상은 封建領主가 농민들의 충성에 대한 보상으로서 그들의 복지에 대하여 책임을 진다는 封建的 傳統을 반영하는 것이며, 근로자는 사용자가 베푸는 은혜에 보답함으로써 노사관계는 순조롭게 유지될 수 있다고 생각하였다. 즉, 어느 정도의 인간접촉을 통해 家族主義的 社會關係가 형성되고, 그 결과 전제와 은혜, 충성과 비자주성이라는 家父長的 溫情主義 關係가 나타난다. 이는 19세기 초기 영국의 오웬(Robert Owen) 이후로 볼 수 있게 되었으며, 거의 1세기에 걸쳐서 일반화 되었던 노사관계의 형태이다.

③ 緩和的 勞使關係 : 산업혁명이 이루어진 19세기 말기에는 근대적인 기업형태로서 有限會社나 株式會社가 보편적으로 보급됨으로서 경영의 규모도 확대되고, 특히 테일러(F.W. Talyor)의 科學的 管理法이 등장 하는 등 經營合理化의 진전을 보게 되었다. 한편 노동에 있어서도 고용의 정착과 전문화, 숙련의 객관화 내지 사회화가 실현되고 아울러 近代的 勞動市場이 형성되어 갔다. 이러한 노동력의 사회화와 집중화는 橫斷的인 職業別 勞動組合(craft union) 또는 초기공장위원회 등이 형성되었음에도 불구하고 아직 근로자측의 힘이 미약하여 종래의 專制와 溫情的인 關係를 약간 緩和시키는 데 그치고 말았다.

④ 抗爭的 勞使關係 : 항쟁적 노사관계는 사회주의적 변혁에 직면한 시기에서 일시 나타났던 노사관계의 형태이다. 예컨대, 소련(1917년 2월~11월)과 독일(1918년 혁명~1919년 바이마르 헌법제정) 및 프랑스·이탈리아(제2차세계대전 이후~1947년 경영위원회 성립)에서 나타났는데, 이는 격화된 階級鬪爭이 개별경영에서 전제되고 근로조건의 결정도 實力行使로서 결정되는 노사관계의 형태이다. 따라서 경영사회의 지위나 태도도 모두 노사의 주도권 획득을 둘러싼 對立抗爭的인 性格을 띠고 있다.

⑤ 民主的 勞使關係 : 1929년의 세계대공항 이후 資本의 集中과 獨占이

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

현저하게 진전되어 기업의 경영규모가 확대된 결과, 소유와 경영이 분리되고 專門經營者가 핵심적인 역할을 담당하게 되며 經營者團體의 組織化가 일반화된다. 또한 기계화와 표준화의 발달은 미숙련근로자와 청소년·부녀근로자를 참여시킴으로써 産業別 勞動組合(industrial union)의 출현을 가져 왔다. 이러한 노사관계는 국가마다 정치적·경제적·사회적 조건에 차이는 있으나 언제나 勞動關係法을 전제로 하게 되며 근로조건을 결정하는 團體交涉過程에서 勞使는 對等한 社會的 地位를 인정받게 된다. 따라서 민주적 노사관계의 정립을 통하여 産業民主主義 理念의 형성이 가능하게 되는 것이다.

2) 이데올로기에 따른 勞使關係의 類型

커어(Clark Kerr)는 독특한 경제·정치제도, 문화적 전통, 민족성, 내부적 제문제 등으로 인하여 國家別 勞使關係가 相異하다고 주장하며 勞使關係形態를 이데올로기(ideology)에 따라 分類하고 있다.[89]

① 絶對的 勞使關係 : 이는 근로자의 임금 및 근로조건이 사용자측의 일방적 의사에 의하여 이루어지는 노사관계로서 소련을 비롯한 공산주의 국가에서 볼 수 있는 대표적인 형태이다. 공산국가에 있어서의 노동조합은 공산당기관이므로 사용자인 國家가 絶對的 權限을 가지고 일방적으로 결정하는데 服從하는 것이다.

② 親權的 勞使關係 : 이는 독일의 노사관계에서 실례를 찾아볼 수 있는데, 노동조합이 근로조건을 共同 決定함으로써 기업의 노사관계가 가족관계와 같이 유지되고 있는 형태이다. 이 형태도 사용자가 강력한 권한을 가지고 있으나 그 기초가 되어 있는 것은 사용자가 근로자의 임금, 근로조건 등을 공정하고 성실하게 개선해 주고 근로자도 직무에 대하여 책임과 충성심을 가지고 협력하는 것으로서 노사쌍방이 다 같이 信義와 誠實로써 義務를

89) 崔鍾泰, 前揭書, p. 152.
金振穆, 「勞使關係論」, 法文社, 1983, p. 28.

다하고 있는 관계이다.

③ 階級闘爭的 勞使關係 : 이는 프랑스의 노사관계에서 실례를 찾아볼 수 있는데, 노동조합은 사용자와 생활감정을 전혀 달리하는 異質的 集團이며 일반적으로 노사관계가 절대적이라고 할 수 있다. 프랑스의 노동조합은 그 출발 당시부터 계급투쟁적 색채가 농후하였던 전통이 오늘날에도 남아 있으며, 이것은 민족·문화적 요소에서 오는 것이라고 생각된다. 이는 노동조합이 신디칼리즘(syndicalism)에 영향을 많이 받아 노동운동 전체는 물론 개별기업에서도 계급투쟁적 활동을 전개시키는 것이다.

④ 競爭的 勞使關係 : 이는 '勞使對等型'이라고도 하는데, 노사가 서로의 입장을 인정하고 노사간의 모든 문제를 對等한 關係에서 交涉 및 調整을 통하여 해결하는 유형이다. 다소간의 차이가 있으나 노사간에 기본권리와 그 책임을 서로 존중하면서 대등한 입장에서 교섭하는 영국과 미국 등에서 볼 수 있는 형태이다.

3) 勞使關係의 圓熟性(質)의 程度에 따른 勞使關係의 類型

자본주의의 진전에 따라 노사관계는 자본주의적 노사관계로부터 민주적 노사관계로 발전한다는 것은 이미 上述하였다. 그러나 民主的 勞使關係도 노사 쌍방의 원숙성의 정도에 따라 그 질을 달리하며, 또한 시기나 장소에 따라서도 그 내용이 달라질 수 있다. 노사관계의 質에 따라 勞使關係의 形態를 分類하면 다음과 같다.

① 正面對決(open conflict)型 : 경영자들이 노동조합과 정면대결하고 그들에게 전혀 양보를 하려고 하지 않는 태도는 오늘날의 노사관계에 있어서는 극히 드문 일이다. 그러나 제2차세계대전 이전에는 이와 같은 태도는 흔히 있었던 일로서 이러한 경우 노동조합은 경영자들의 經營權을 근본적으로 무시하려고 하며, 또한 極端的인 行動을 취하였다.

② 武裝休戰(armed truce)型 : 경영자측은 勞動組合을 認定하고 있기는 하나 마지 못해서이며, 노사관계는 힘과 힘의 對立關係에 있다. 그렇다고

정면대결을 하는 것은 아니며, 團體交涉을 투쟁의 수단으로 생각한다. 이것이 초기의 각 기업에서 많이 볼 수 있었던 형태이며, 이때의 經營者의 노동조합에 대한 哲學은 정면대결과 비슷하다고 할 수 있다.

③ 勞使調和(working harmony)型 : 이는 武裝休戰型보다 조금 완숙된 단계에서 볼 수 있는 형태로서 노사가 서로 상대방을 尊重하고, 妥協한다는 현실적인 입장을 취한다.

④ 勞使協調(union-management cooperation)型 : 이는 노사 쌍방은 서로 상대방을 존중하고 또한 共同問題를 解決하기 위하여 상대방의 協力을 얻으려고 한다. 정면대결은 극도로 억제되고 서로 協助關係를 증진시키려고 노력한다. 예컨대, 단체교섭에서 문제가 해결되지 않는 경우에는 파업이란 수단에 의지하기보다는 제3자인 仲裁者에게 이것의 처리를 부탁한다. 또 하나의 방법은 근래에 와서 인기를 얻고 있는 共同勞使委員會를 구성하여 상호 관심사에 대한 공동연구를 하는 것 등이다.

이상과 같이 노사관계의 여러 形態를 검토하였는데, 여기에서 가장 바람직한 노사관계란 '勞使協助型'이라고 할 수 있다. 이 형태는 상당한 정도의 産業平和를 유지하게 되는데, 노사 쌍방은 상대방의 體制를 認定하고 상호관계가 公正하다고 信賴하면서 일반국민에게 해독을 주지 않는 것 등을 그 주된 요소로 한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

한편 愼侑根[90]은 노사관계의 目標가 調和의 論理를 따르는가 葛藤의 論理를 따르는가, 手段으로 問題解決方式이 權威的인가 民主的인가에 따라 4가지로 노사관계를 유형화시켰다. 家父長的 勞使關係는 노사간 이해를 목적으로 하지만 사용자측의 일방적이고 권위적인 방식에 의해 노사갈등을 해결하려는 유형이며, 强壓的 勞使關係란 갈등의 논리에 입각해 노사가 각기 개별적으로 이익을 추구하되 일방적·권위적인 문제해결방식을 취하는 노사관계유형이다. 共同體的 勞使關係는 노사간 상호이해관계가 있는 이슈에 대하

90) 신유근(1992), 전게서, pp. 53~56.

여 노사 양측이 관심사의 중요성과 차이점을 인정하고 민주적인 문제해결방식으로 통합적인 해결책을 강구하는 화합민주적 노사관계이고, 競爭的 勞使關係는 노사간의 갈등을 수용하되 동시에 노사가 민주적이고 대등한 입장에서 상호교섭해 나가는 경쟁적 노사관계이다. 박준식(1991)[91] 은 우리나라 重工業 大企業의 勞使關係 紛糾基準을 노조의 전투성, 제도화된 의사소통 수단, 노사관계에 대한 기업의 주도성에 두고 노사관계유형을 다음 3가지로 類型化하였다. 協助型은 노조가 기업의 엄격한 통제를 벗어나지 않으며, 노조활동은 기업체 내부에 국한되고, 노사관계에 대한 기업의 주도성이 높은 型이고, 交涉型은 노조가 기업의 통제로부터 상대적으로 자유롭고, 노사간 의사소통의 수단으로 단체교섭이 많이 활용되며 實利性을 강조하는 型이며, 對立型은 노사관계에 있어 기업과 대등한 입장에 있으며, 기업조직의 통제를 벗어난 강력한 자율적 노동조직의 성립을 前提로 나타나는 노사관계의 유형이다.

第 3 節. 濟州地域 勞使關係 및 企業文化의 特性

1. 濟州地域 勞使關係의 特性

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

1) 濟州地域 勞使紛糾展開過程

濟州地域 勞動運動의 母體라 할 수 있는 賃金勞動者는 일본의 경제침략 이후 본격적으로 형성되었다고 볼 수 있다. 따라서 여기서는 이때를 起點으로 제주지역 노동운동의 歷史的 特性을 살펴보고자 한다.[92]

3·1운동으로 싹트기 시작한 勞動組織은 지하에서 성장·발전해 나갔으나 노동쟁의 등 사회운동은 제주지역에서도 나타나기 시작하였다. 1920년대 말

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

92) 제주노동상담소 일하는 사람들, 「제주경제와 지역노동실태」, 새길, 1992, pp.239~249.
濟州道, 「濟州道誌」, 1993, pp. 1337~1340.

山地港 제네스트(50여명)의 노동쟁의 사건이나 1930년에 東亞通航 조합결성과 1932년의 海女抗爭, 1930년 전후로 나타난 지하노동단체인 革友同盟, 1932년을 고비로 일본에서 노동운동을 경험한 제주출신 운동가들이 관련된 農民組合運動 등이 대표적인 事例이다.

농민운동과 海女抗爭은 일본 收奪에 항의하면서 벌어진 민족운동과 맥락을 같이했다. 특히 해녀항쟁은 行政과 水産면에서 새로운 轉機를 마련했고 경제적 수탈에 대한 지속적 저항이었으며, 제주지역에 권익보장을 위한 자주적 민족운동을 촉진시켰다. 또한 이와 관련된 혁우동맹은 항일운동이 기폭제가 되었다. 이를 계기로 裸潛業의 수산업법상 인정되고, 급기야 1950년 2월 23일 韓國裸潛業組合으로 발전했다. 1961년 2월 해녀출신을 중심으로 사단법인 韓國裸潛協會가 해녀권익단체로 발돋음 했고, 이를 母體로 1963년 3월 11일 裸潛權益擁護會가 발족되었다. 이는 다시 3년후 韓國水産潛業擁護會로 개칭되었다.

光復直後 남노당계열인 朝鮮勞動組合全國評議會 濟州支部가 조직되면서 좌익노동단체인 노동청년동맹, 한국노동자자활연맹전국조합회, 全國勞動組合總同盟, 노동청년동맹 등의 제주지부가 설립되었다. 이 이후에 반공우익노동단체인 大韓獨立促成勞動總聯盟(大韓勞總)이 全評組織의 타도를 목적으로 1946년 3월 10일에 창립되었다. 이때 좌익의 선동으로 제주버스회사 종업원 50여명이 8시간 노동제 및 임금인상을 내걸고 파업에 돌입, 도내 여객교통이 한동안 마비되기도 하였다. 이 영향으로 山地港자유노동자들도 全評타도를 위해 일부 가세하였다. 全評을 주도했던 남노당간부들은 대중성에 기초한 지도체제를 확립치 못해 1948년 5월 自滅하고 말았다.

美軍政期에는 1945년 12월 8일 법령(제 3호)으로 노동보장 및 노동쟁의 해결을 목적으로 노동조정위원회법을 공포하여 각도에 조정위원회를 두도록 하였다. 그러나 실제 道勞動調整委員會는 1947년 6월 18일 구성되었다. 제주도 당국은 "임금 기타 근로조건 유지를 관철하기 위한 노동자의 단체로서

순수한 경제투쟁의 목적하에 자율적으로 조직된 노동조합으로서 본래 노선대로 행동한다면 左右를 막론하고 援助할 것이며 이러한 노조는 등록하라"고 公告했다. 이날 아동노동법령이 발전적으로 해소되고 미성년자노동보호법의 새로운 발동으로 12세 미만의 미성년자가 비로소 취업금지케 되었다.

일제기 이후 山地港에서 선박작업을 해왔던 노동자들은 광복직후 여객선 화물 하역부 10여명은 濟州埠頭作業團을, 일반화물선하역부 10여명은 港灣作業團을 구성하여 대한노총제주분회로 흡수되었다. 한편 운송근로자들은 濟州荷牛馬車共同運送組合을 조직하면서 1947년 3·1 기념식때 군중소요에 대하여 경찰발표에 항의한 전도적 파업운동을 합동노조로 참가하였다.

1953년 勞動關係法의 시행으로 인하여 대한노총 제주도연맹은 동년 7월에 부두노조, 체신노조, 전매노조분회, 한전노조분회 등을 관할하는 노총도협의회로 재발족하였다가, 1961년 5·16군사혁명으로 전국노조가 해체될 때까지 대한노총자유연맹 제주도협의회에 존속되었다.

제주도내의 순수한 노동쟁의로는 1961년 4월에 부두노조의 노임인상을 요구했던 파업투쟁을 들 수 있다. 이는 全國自由勞聯 各種荷役勞賃引上鬪爭委員會의 전국운동의 일환이었다. 당국의 노임인상을 고려하겠다는 확약으로 파업을 중지하고 官需貨物荷役作業을 개시하여 노임인상을 관철시켰던 것이다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

1965년 8월 19일에 全國化學勞組 濟州酒精支部는 工員 25명이 集團解雇에 항의하여 조합원 90명이 連坐爭議行爲를 벌여 동년 9월 4일에 노사간 합의로 타결한 바 있다. 그러나 1968년 12월 2일에 다시 임금 100%인상 요구로 노동쟁의가 발생하자 支給合意로 종결하였다.

1966년 1월 17일에는 부두노조의 怠業등 橫暴에 대한 개선책을 강구해 달라는 商工業者 1백90명 연명의 진정서가 제출되었다. 이를 계기로 同年 9월 6일에 全國聯合勞組濟州道支部, 11월 25일에는 荷役協會가 재편성되기도 하였다.

1946년 3월에는 8시간 근무제 및 인금인상을 내걸고 罷業爭議를 벌였던 제주버스회사의 노사분규가 1967년 9월에 再演되었다. 全國自動車勞組濟州道支部는 시외버스회사가 임금인상 및 8개 조항의 근로조건 개선을 요구했으나 원만한 노사합의가 이루어지지 못하자 쟁의행위를 일으켜 賃金引上을 관철시켰다.

非制度圈 운동으로는 全國敎職員勞動組合 濟州道支部의 결성을 들 수 있다. 초기운동으로는 1960년 6월 29일에 문교부장관의 교원노조해체령에 대한 제주시교사조합회원 1백30명의 데모사건이었다. 同年 8월 13일에 濟州道敎員勞組聯이 일시 결성되기도 하였으나, 5·16군사혁명으로 무산되기도 하였다. 그러다가 최초의 움직임으로 1989년 5월 27일에 全敎組濟州支部가 재발족되었고, 1990년 3월 17일 제 1차 정기총회를 개최하여 全敎組合法化 및 敎員民主化, 解雇組合員 生計對策 등의 과제를 내걸고 在野 民主勢力과 連帶를 강화해 나갔다. 전교조운동은 1991년 11월 ILO가 한국의 공무원, 교사 등의 노조결성권 허용 등을 촉구함으로써 크게 鼓舞되기도 하였다.

1970년 3월 3일에 大韓看護協會 濟州道支部는 간호사를 注射行爲에 대한 법적 보호를 내걸고 怠業에 돌입하여 간호사의 權益擁護에 크게 기여하였다.

言論勞組聯은 한동안 비제도권운동으로 배척받기도 하였으나, 마침내 합법화의 기틀을 마련하여 1988년 9월 7일에 濟州文化放送株式會社勞動組合이 결성되었고, 동년 9월 9일에 濟州新聞社勞動組合이 결성되었으며, 1989년 5월 15일에는 漢拏日報社勞動組合과 1990년 6월 14일에는 濟民日報社勞動組合이 결성됨으로써 언론출판부문에서는 5개조합에 조합원 3백22명의 규모로 성장하였다.

근래 일어난 새한病院勞動組合紛糾는 국내최장기(2백 9일) 투쟁이며, 노동조합을 瓦解시킬 목적으로 위장폐업하였다고 노조측이 不當勞動行爲救濟申請을 하였으나 棄却되고 사업체도 재기하지 못한 사건으로 유명하다. 전국연합노동조합연맹새한병원노조는 새한병원을 상대로 1988년초 노조를 와

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

해시킬 목적으로 위장폐업하였다고 不當勞動行爲救濟申請을 제주지방노동위원회에 제출하였다. 새한병원은 진료과목 10개과목에 병상 70개 규모의 종합병원으로 1987년 10월 20일에 조합원 30명의 노조결성을 계기로 경영자측이 조합해산 慫慂問題로 紛糾가 발생하자, 雇傭醫師 5명이 1987년 12월 30일 일괄사표를 내고 원장은 同日字로 제주시보건소에 병원폐업신고를 하면서 병원허가를 반납해 버렸다. 濟州地方勞動委員會는 이를 인정하고 사업의 주체가 없으니 노동위원회규칙(제32조 제1항 제5호)의 규정에 의하여 1988년 3월 9일 救濟申請을 棄却하였다.

한편 근래에 와서 제주지역노사분규는 사실상 호텔勞組(예, 1994년, 하이얏트 호텔의 노사분규)와 運輸勞組가 主導하는 양상을 보이고 있다. 특히 운수노조의 경우 1993년 총 쟁의 신고건수 53건 중 48건을 차지하여 제주지역 勞使紛糾의 核으로 떠오르고 있다.[93]

2) 濟州地域 勞動組合現況

韓國勞總 濟州道地域本部 傘下의 會員組合은 〈표 1〉에서 보는 바와 같이 173개 組合에 11,639명의 組合員을 거느리고 있다. 또한 전체 근로자의 68.1%가 노동조합에 가입하고 있어 비교적 높은 組合加入率을 보이고 있다. 이는 90년말 현재보다 總組合數는 14개, 조합원 수는 1,000여명이 늘어난 숫자이며 제주지역 근로자들의 노조가입율은 점차적으로 증가하고 있는 추세이다. 이는 제주지역 근로자들이 사용자와의 pay의 分配協商에 대해 個人的 交涉力의 限界로 인한 勞組 交涉力 필요성의 절감을 단적으로 보여주고 있다.

93) 제주도 지방노동위원회 노동쟁의 신고자료.

濟州道內 勞動組合現況

〈표 1〉 (1994년 1월 현재)

구 분		조합수(개)	피근로자		조합가입률(%)
			근로자수(명)	조합원수(명)	
도·시·군 신고 조합	항운	1	819	819	100
	선원	4	2,741	1,265	46.2
	보험	1	97	57	58.8
	관광	15	2,518	813	32.3
	화학	12	452	240	53.1
	출판	5	564	323	62.3
	연합	16	994	619	57.3
	자동차	26	2,116	1,801	85.1
	택시	33	2,916	2,407	82.5
	소계	113	17,533	12,125	69.1
노동부 신고 조합	전력	6	755	635	84.1
	우편통신	5	944	900	95.3
	연합	2	623	409	65.7
	항운	1	122	122	100
	담배인삼	3	44	39	88.6
	금융	21	1,524	1,284	84.3
	보험	15	419	278	66.3
	출판	1	155	124	88.0
	소계	54	4,586	3,781	82.4
합	계	173	17,079	11,639	68.1

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

資 料 : 韓國勞動組合 總聯盟濟州道地域本部提供. 1994.

3) 濟州地域 勞使關係의 特徵

노사관계의 특징을 단편적으로 살펴볼 수 있는 것은 역시 勞使紛糾의 分析을 통해 가능할 것이다. 일반적으로 노사분규는 대부분 勞動關聯法 關係, 個別的 勞使關係, 集團的 勞使關係로 분류될 수 있다. 1987년을 起点으로 본다면, 그 이전은 산업재해의 개인적 보상절차가 복잡하여 근로자들은 産災處理도 제대로 받지 못하였으며 보상금액도 얼마되지 않았다. 1987년을 계기로 제주도내 노조조직은 量的으로 많아졌으나 임원개선 정도의 형식상 모임이 대부분이었다. 그 이후 조합체제를 통한 조직적인 문제제기와 복지분야의 勞使協議로 勞動環境은 많이 改善된 편이다.

다만, 임금·퇴직금·개별해고 등 個別的 勤勞關係 및 産業災害分野의 새로운 법적 판단요구나 근로자의 權利 주장이 많아진 것이 특징이다. 1991년을 기준으로 도내 근로자들의 陳情事件은 1백22건으로 1990년 대비 26%, 告訴·告發事件은 32건으로 39%가 각각 증가해 최근 노사문제와 관련한 근로자들의 權利意識이 크게 높아진 것으로 분석되고 있다. 특히 진정사건 1백22건 중 임금, 퇴직금 등과 관련된 금품관련사건이 91건으로 전체의 75%나 차지하고 있다. 또한 고소·고발사건 중에는 노조법관련 10건 외에 법적용이 곤란한 부당사건들도 일부 포함되어 있다. 濟州地方勞動事務所는 위 42건을 검찰에 송치하고 금품관련진정사건 91건에 임금, 퇴직금 등 근로자 1백21명분 6천4백1만2천원을 청산·조치하였다.[94] 최근 노동쟁의의 原因別 分析을 보더라도 〈표 3〉에서 보는 바와 같이 임금과 관련된 쟁의가 1992년 8건(총 25건), 93년 45건(총 53건), 94년 7건(총 12건)으로 그 비중이 상당히 높게 나타나고 있다. 또한 최근 새로운 文民政權의 탄생을 계기로 다시 단체협약과 관련된 集團的 勞使關係가 점차 增加되는 경향을 보이고 있다.

이를 綜合的으로 살펴 보면 1987년 정치적 혼란기의 勞動爭議는 〈표 2〉

94) 제주도 지방노동위원회 제공.

와 〈표 3〉에서 보는바와 같이 41건에서 그후 점차 감소하는가 하였으나 1991년 한해 일시적 감소를 제외하고는 政權 交替期인 1992년을 기점으로 다시 증가하고 있다. 특히 文民政府 출범 첫해인 1993년도는 노사분규가 전국적으로 극심했던 1987년과 비교해 보더라도 무려 12건이나 증가하여 제주지역의 노사문제는 그 심각성을 대변해 주고 있다. 이는 아직까지 노사분규가 정치적 압력에 의해 상대적 분출과 잠복을 반복하고 있음을 보여주고 있다. 따라서 제주지역의 노사관계는 아직까지 당사자간의 成熟한 交涉力을 확보하지 못하고 있다 해도 과언이 아니다. 또한 紛糾解決方式도 자체해결에서 法制的 側面에 의한 公式的 解決方法에 의한 방안이 점차 늘고 있어 노사간의 신뢰도가 상당히 낮음을 단적으로 보여주고 있다.

특히 제주지역에는 기업규모가 작은 사업장이 대부분이다. 따라서 勞組組織이 미치지 못하고 있거나 노조가 구성되어 있더라도 활동이 微弱하여 단체교섭의 경험이 충분히 축적되지 못했을 뿐만 아니라 이러한 상황하에서 과연 공정한 勞使協議가 실현될 수 있을지는 의문이다. 따라서 同種業種間 相互連帶를 통한 단체 및 개별분쟁이 확대될 가능성이 濃厚하며, 아직도 단체교섭과 노사협의회의 機能分擔이 명확히 이루어지지 않고 있어 노사 상호간 葛藤發生率은 높아질 전망이다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

〈표 2〉 濟州道內 勞動爭議의 類型別 解決現況 (단위:건)

유형별 \ 년도별	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
행정지도 및 자체해결	41	16	10	9	1	10	13
알 선 조 정		3	9	-	1	10	10
중 재 재 정		3	3	3	2	5	30
기 타		1	-	-	1	-	-
노동쟁의건수(合)	41	23	22	12	5	25	53

資 料 : 濟州道地方勞動委員會 提供, 1994.

〈표 3〉 年度別 勞動爭議 原因 分析

(단위:건)

년도 \ 분규원인	신 고 건 수	임 금 인 상	단 체 협 약	근 로 조 건
1992	25	8	15	1(기타 1건)
1993	53	45	8	-
1994	12	7	5	-

資 料 : 濟州道地方勞動委員會提供, 1994.

2. 濟州地域 企業文化의 特性

1) 傳統文化的 特性

제주지역의 傳統文化的 特性은 外來觀光客의 大量流入과 情報通信 및 매스미디어의 발달에 따른 文化的 衝突의 緩衝 등으로 육지부의 문화가 상당부분 흡수된 複合文化를 형성하고 있다. 그러나 육지부와는 다른 祭祀 및 相續類型, 한국의 전통적인 대가족 제도와 대조되는 核家族的 特性, 그리고 性別分業의 형태에서 가계 경제의 운영까지 女性이 보이는 主導的 役割 등은 濟州文化의 特殊性을 이루는 양식이다.[95]

특히 社會文化的으로 排他的 意識이 行態間 차이를 보이고 있다. 특히 도시화와 대중교육 및 대중매체의 보급에 따라 제주사회는 급속히 육지의 支配文化와 同化되는 현상을 보이고 있으나, 이의 實行에는 상당히 보수적·소극적 기질을 보이고 있다. 예를 들어 자녀들이 육지인과 결혼하는 것은 크게 반대하지 않는 의식을 보이면서도 실제로 결혼 행태에서는 90%이상이 제주인과 결혼하고 있다는 사실이다.[96] 따라서 제주도민은 本道의 固有文化와 外來文化의 結合으로 형성된 多元性, 進步的 意識, 保守的 意識의 共存 및 육지부와 차별되는 主人意識이 높은 共存的 意識을 보이고 있음을 알

95) 이기욱, "환경과 제주문화", 「탐라문화」 13호, 제주대학교 탐라문화연구소, 1993, p. 74.
96) 濟州道, 前揭書, 1993 p. 1219.

수 있다.[97]

제주지역은 육지부에 비해 상대적으로 男·女 隔離意識이 낮고, 핵가족 선호경향에서 볼 수 있듯이 전통적으로 民主的 形態 意識도 적지 않게 나타나고 있다. 또한 守分知足意識으로 자기분수를 지키고 남의 것을 탐내지 않는 형평의 의식도 내재하고 있다. 즉 다른 사람보다 잘난 것도 없지만 못날 것도 없다는 自尊的 意識이 존재하고 있다. 한편 제주도민은 緣故主義的 出世意識과 不信意識이 주목할 만큼 높게 나타나고 있으며 검소한 의례의식과 직장에서의 平等觀이 강한 것으로 조사되고 있다.[98]

제주지역은 또한 共同體意識이 상당히 강한 것으로 나타나고 있다.[99] 冠婚喪祭시 지역주민의 적극적인 협력과 같은 마을, 같은 동내, 이웃간의 생활은 친족관념속에서 영위된다. 흔히 이웃의 부모벌의 어른은 '삼촌'으로 호칭되고, 자식벌이 되는 연소자는 '조카'라는 호칭이 어색함 없는 것이 이를 잘 설명해 주고 있다.

2) 企業文化的 特性

한편 제주지역의 기업문화에 관한 연구는 거의 없으나 金善務의 硏究[100]에 의하면 企業組織構成員들은 성실성·책임감·정직성·동료애·공손 등의 가치관을 우선시 하고 있으며, 組織生活에서는 신뢰감·우의·협동심·조직지향성·협조성 등을 바라며, 社會生活에서는 인간관계, 집단 단결력 등을 바라고 있는 것으로 나타나고 있다.

특히 組織에서는 年功序列主義, 아랫 사람의 복종심을 요구하고 있는 것으로 나타나고 있다. 이를 人口統計學的으로 세분해 보면 年齡別로 나이가 들수록, 職業別로는 사무직 종사자들이 기술직 종사자들보다 더 保守的인

97) 김항원, "제주도 주민의 정체성에 관한 연구", 박사학위논문, 서울대학교 대학원, 1990, pp. 227~228.
98) 濟州道, 前揭書, pp. 1225~1226.
99) 김항원, 전게논문, p. 228.
100) 金善務, "企業文化와 組織有效性에 관한 硏究", 碩士學位論文, 濟州大學校 經營大學院, 1992. pp. 73~96.

것으로 타나나고 있다. 특히 제주지역 經營層은 상당히 보수적인 성향을 갖는 것으로 나타나고 있다. 業種別로 살펴보면, 제조, 전기, 건설업체들이 대체적으로 權威主義的 組織構造를 형성하고 있고, 방송· 숙박· 여행· 금융· 보험회사 등 서비스업은 상대적으로 덜 권위적인 것으로 나타나고 있다.

또한 組織特性에 있어서 여성들이 남성들 보다 더 참여적·개방적이며 年齡別로 살펴보면, 전반적으로 연령이 높을수록 개방적·참여적 성향이 강한 것으로 나타나고 있으며, 職種別로 보면 사무직 종사자들이 기술직 종사자들보다 더 개방적· 참여적인 것으로 나타나고 있다. 職位別로 살펴보면, 일반사원들이 최고관리층보다 더 폐쇄적이고 소극적인 경향을 보여주며, 業種別로 살펴보면 방송, 숙박, 통신과 같은 서어비스업이 조직특성에서는 폐쇄적·소극적이며 제조, 전기, 건설업은 개방적이고 참여적인 성향을 갖는 것으로 조사되었다.

특히 金善務는 企業文化를 價値體系를 중심으로 연구하였다. 여기서 가치체계를 4가지로 구분하였는데, 價値의 明確性은 기업의 가치가 구성원들에게 공통의 방향감각과 일상행위의 지침이 될 수 있도록 분명하고 명확하게 구체적으로 제시되는 정도를 말하며, 價値의 合意性은 기업의 가치가 구성원들에게 얼마만큼 합의되고 공유되고 있는가 하는 것이다. 또 價値의 象徵性은 기업의 가치를 표현하는 언어나 의례, 제품 등을 말하고, 價値의 受容性은 기업의 내적·외적 환경변화에 대한 적응력을 의미하는 것이다.

전체적으로 제주지역의 기업문화는 價値의 象徵性을 상대적으로 높게 추구하는 문화인 것으로 나타나고 있다. 즉 대외적 이미지의 표현과 사회적 인정을 상당히 강조하고 있다. 또한 價値의 明確性도 상징성보다는 상대적으로 덜하지만 비교적 높게 추구하는 것으로 나타나고 있다. 즉 업무의 확실한 分掌과 規律과 規則의 준수 등 상당히 構造主義的 文化를 형성하고 있다.

이는 급변하는 환경변화에 제주지역의 기업문화가 動態的으로 대응하기에는 상당히 부적절함을 단적으로 보여주고 있다. 특히 經營層의 경우 價値의 合意性을 상대적으로 높게 認知하고 있는 반면 勤勞者들은 象徵性과 明

確性에 대한 認知度가 높게 나타나고 있다. 이는 경영층의 화합과 단결된 힘을 추구하는 경영층의 의도가 근로자에게까지 제대로 전달되지 못하고 있음을 단적으로 보여주고 있다. 즉 커뮤니케이션상의 소음이 많으며 勞使間에 合一된 文化形態를 보여주지 못하고 있다.

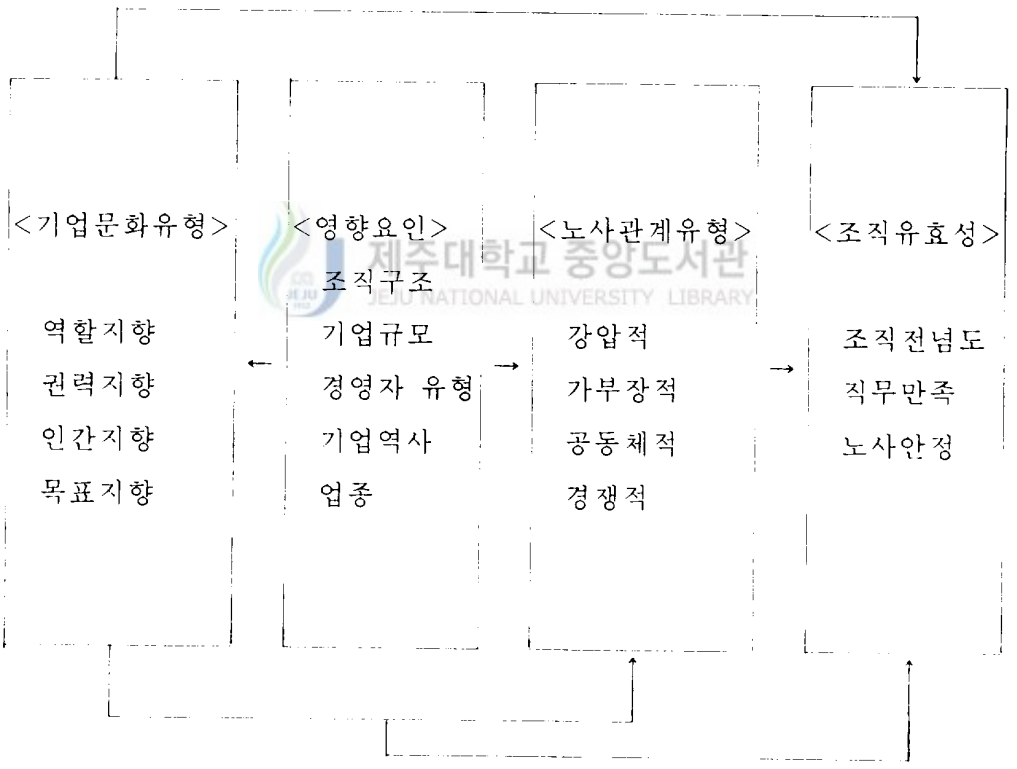
제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

第 4 章. 實證資料의 分析的 考察

第 1 節. 研究模型의 設定

본 연구는 影響要因별 企業文化와 勞使關係類型의 差, 企業文化類型과 組織有效性變數와의 관계, 勞使關係類型과 조직유효성변수와의 관계, 기업문화와 노사관계 유형의 相互關聯性 그리고 기업문화와 노사관계유형의 結合이 組織有效性과의 관계를 分析하기 위한 것으로 이를 위한 實證的 研究模型은 〈그림 1〉과 같다.

〈그림 1〉 研 究 模 型



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

第 2 節. 假說의 設定 및 變數의 操作的 定義

1. 假說의 設定

上記한 研究模型을 토대로 研究目的에 부합되는 다음 6가지 研究假說을 設定하였다.

가설 1. 影響要因別(기업규모, 업종, 역사, 경영자 유형, 조직구조)로 企業文化類型에 대한 종업원의 知覺度는 差異를 보일 것이다.

가설 2. 영향요인별로 勞使關係類型에 대한 종업원의 지각도는 차이를 보일 것이다.

가설 3. 企業文化類型에 따라 組織有效性은 차이를 보일 것이다.

가설 4. 勞使關係類型에 따라 組織有效性은 차이를 보일 것이다.

가설 5. 企業文化類型과 勞使關係 類型間에는 相互關聯性을 보일 것이다.

가설 6. 企業文化類型과 勞使關係類型을 고려하면 組織有效性은 더욱 높게 나타날 것이다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2. 變數의 操作的 定義

實證的 研究를 위하여 설정된 變數들은 크게 4가지 群으로 이루어져 있고, 이들을 연구목적에 맞게 검증 가능하도록 나름대로 定義하면 다음과 같다.

1) 企業文化 類型

① 役割指向的 企業文化 : 상하관계, 직무범위의 한계에 따라 권한이 명확하고 의사소통과 업무의 흐름이 표준화된 규칙과 절차에 따르며 질서를 중시하는 사회적 합리성이 강조되는 문화유형

② 權力指向的 企業文化 : 최고경영층이 모든 활동을 통제하고 결과적 목

표달성을 위주로 성과·능률에 의존하는 문화유형으로 구성원들은 비체계적인 지시에도 무조건 순종하는 특징을 갖는다.

③ 人間指向的 企業文化 : 인간존중을 바탕으로 개인을 중시하는 자율적 통제체제로 상하간 상호협의에 따라 업무적 의사결정을 하고 개인의 능력개발을 위해 스스로 적극적이며 협조적 친근감이 있는 문화유형이다.

④ 目標指向的 기업문화 : 조직의 공유된 행동신념이 개인보다 팀웍을 중시한 협조적 지향성을 갖는 문화유형으로 회사의 목표에 따르는 것을 강조한다.

2) 勞使關係 類型

① 强壓的 勞使關係 : 雇傭條件의 결정 등이 전적으로 사용자의 일방적, 專制的 방법에 의하여 결정되며, 태도에 있어서도 절대적 命令과 隷屬만을 강조하는 노사관계 유형

② 家父長的 勞使關係 : 노사관계는 기본적으로 전제적 관계에 있음에도 불구하고 어느 정도 人間的 接觸을 통하여 家族主義的 社會關係가 성립되어 있는 노사관계 유형

③ 共同體的 勞使關係 : 동양적인 조화의 논리와 산업사회에서의 민주성의 논리에 따르는 노사관계로 노사간 상호이해가 있는 이슈에 대해서 노사 양측이 관심사와 차이점을 인정하고 民主的 問題解決方式으로 통합적 해결을 강구하는 노사관계

④ 競爭的 勞使關係 : 노사갈등을 수용하되 동시에 노사가 민주적이고 대등한 입장에서 相互交涉해 나가는 노사관계 유형

3) 影響變數

① 業種 : 제주지역의 특성상 公企業과 私企業으로 구분하고 사기업중에서도 제주지역의 대표적인 업종인 언론기업, 호텔기업, 운수업으로 구분하였다.

② 規模 : 常時從業員 300명을 기준으로 양분하였다.

③ 組織構造: 의사결정의 집권, 분권화를 기준으로 하였다. 測定指標는 규칙 및 절차의 제정, 예외적 업무처리 결정, 예산편성의 재량권 정도를 5점 척도화 하였다.

④ 歷史 : 設立된지 10년 이하인 기업과 11-20년, 그리고 21년 이상인 기업으로 나누었다.

⑤ 經營者類型 : 최고경영자의 신분을 所有經營者, 雇傭經營者, 專門經營者로 나누었다.

4) 組織有效性 變數

① 組織專念度 : 개인과 기업목표의 일체감, 대외적 전파력, 가정과 기업가치의 동일감, 기업목표달성을 위한 일시적인 個人目標 犧牲意志를 말한다.

② 職務滿足 : 구성원들이 자기 직무에 대한 성취욕구와 평가·보상의 公正性, 직무자체의 多樣性, 직무 適合性, 能力發揮程度를 말한다.

③ 勞使安定 : 동종업체와 비교된 勞使葛藤정도에 대한 認知度, 勞勞葛藤에 대한 인지도를 말한다.

第 3 節. 設問의 構成 및 測定方法

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

1. 設問의 構成

본 연구의 자료수집은 設問誌를 통해 이루어 졌다. 影響要因 중 組織構造와 관련된 항목과 企業文化, 勞使關係의 항목 그리고 組織有效性 測定項目은 모두 리커트(R.Likert)의 5점 척도를 가지고 총 55개 항목으로 구성하고, 기타 영향변수인 企業規模, 經營者類型, 企業歷史, 業種 등은 4개 항목으로 名目尺度 혹은 比率尺度化 하여 〈표 4〉와 같이 구성하였다.

〈표 4〉 說 問 의 構 成

구 분		항 목
영향요인	조직구조	1,2,3,4,5,6
	기업역사	56
	경영자유형	57
	업종	58
	기업규모	59
기업문화	역할지향적 기업문화	7,8,10,11,13,14
	권력지향적 기업문화	15,18,21,22,23
	인간지향적 기업문화	9,18,12,16
	목표지향적 기업문화	17,19,20,24,25
노사관계	강압적 노사관계	38,39
	가부장적 노사관계	26,27,37
	공동체적 노사관계	30,31,32,33,34,36
	경쟁적 노사관계	28,29,35,40,41
조직유효성	노사관계 안정성	53,54,55
	조직전념도	44,45,46,47,50,51
	직무만족	42,43,48,49,52

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2. 設問의 配布 및 調査期間

설문의 配布 및 回收現況을 보면 도내 공기업과 사기업을 대상으로 이루어 졌는데 이중 공기업 3개 업체, 사기업 6개업체를 선정하였다. 私企業도 업종별 분화를 위해 특급호텔 1개업체, 언론업 1개업체, 운수업 4개업체를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 運輸業을 4개업체로 선정한 이유은 주 조사대상이 택시업체이고 이들 업체들이 규모면에서 상대적으로 작아 다른 私企業과의 표본집단의 수의 상대적 균형을 위해서 였다.

총 400매의 설문을 배포하여 이 중 248매를 회수하였고 응답이 불성실한

27매 설문지를 제거하여 221매의 설문을 가지고 分析하였다.

設問配布는 1995년 4월 20일부터 30일까지 11일간에 걸쳐 論者가 직접 대상업체를 訪問하여 배포·회수하였다.

3. 測定方法

측정방법은 개인용 퍼스널 컴퓨터를 이용하여 사회과학 통계처리 프로그램인 SPSSPC+패키지(Ver.5.0)를 이용하였다. 統計的 技法은 영향요인별 기업문화와 노사관계의 知覺差는 ANOVA(분산분석)을 실시하였고, 기업문화와 勞使關係의 各各의 類型과 組織有效性間의 관계는 回歸分析을, 기업문화와 노사관계유형의 상호관련성은 相關關係分析, 그리고 노사관계와 기업문화를 동시에 고려한 조직유효성과의 관계는 位階的 重回歸分析을 실시하였다.

第 4 節. 假說의 檢證

1. 假說 1 檢證

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

1) 企業歷史別 企業文化類型의 知覺差異檢證

기업역사별 기업문화유형의 지각차는 모두 $p<0.01$수준에서 통계적으로 有意的인 차이를 보이고 있다. 21년이상 歷史를 지닌 기업이 타 기업에 비해 역할지향적 기업문화, 인간지향적 기업문화, 목표지향적 기업문화에 대한 지각도 높게 나타나고 있다. 반면 權力志向的 기업문화와 관련해서는 11년 이상 역사의 기업이 그 이하의 기업보다 높게 지각되는 것으로 나타나고 있다. 이는 10년 이하의 기업은 모두 택시운수업으로 이들은 사실상 근무지가 경영자의 統制不能環境下에 있기 때문에 상대적으로 경영자의 권력이 미치지 못하는 까닭으로 여겨진다.

綜合的으로 제주지역의 기업문화는 기업역사가 오랠 수록 상당히 複合的인 文化形態를 보이고 있음을 알 수 있다. 이는 기업의 價値體系가 명확히 이루어지지 않고 있으며, 靜態的 文化가 아니라 상황에 따라 기업문화의 可變性을 內包하고 있음을 뜻한다.

企業歷史別 企業文化類型의 知覺差異

〈표 5〉

구 분	역 사	N	Mean	F 값	S
역할지향문화	10년이하	38	3.2526	8.5174***	0.0003
	11-20년	40	3.3150		
	21년 이상	124	3.7823		
인간지향문화	10년 이하	37	3.2095	6.5863***	0.0017
	11-20년	41	2.9024		
	21년 이상	125	3.3760		
권력지향문화	10년 이하	39	2.9231	5.2929***	0.0057
	11-20년	41	3.3317		
	21년 이상	125	3.3088		
목표지향문화	10년 이하	38	3.3684	6.6546***	0.0016
	11-20년	40	3.2750		
	21년 이상	124	3.6097		

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

*p〈 0.1 **p〈 0.05 ***p〈 0.01 (본연구는 0.05이하를 유의한 수준으로 채택)
P : Probability, N : Number of cases, F값 : F Ratio(집단간 분산/집단내 분산), S : Signification.

2) 最高經營者類型別 企業文化 類型의 知覺差異의 檢證

기업의 최고 경영자 유형의 차이에 따라서도 기업문화유형에 대한 종업원의 지각차가 〈표 6〉에서 보는 바와 같이 통계적으로 p〈0.01 수준에서 有意的인 차이를 보이고 있다. 즉 專門經營者에 의해 경영되고 있는 기업이 소유경영자에 의해 경영되는 기업보다 역할,권력,인간,목표지향적 기업문화에 대한 지각이 높게 나타나고 있다. 이는 전문경영자가 기업경영에 있어 상당히 多方面的 接近을 試圖하고 있음을 알 수 있으며, 또한 所有經營者의 경우는 자신의 목표에 종업원들이 순응을 상대적으로 강조하기만 하고 전반적으로 기업경영에 대한 價値哲學의 不在를 단적으로 보여주고 있다.

最高經營者類型別 企業文化類型의 知覺差異

〈표 6〉

구 분	경 영 자	N	Mean	F 값	S
역할지향문화	전문경영자 소유경영자	180 34	3.7400 3.0000	23.5945***	0.0000
인간지향문화	전문경영자 소유경영자	180 35	3.3264 2.9929	5.7288**	0.0176
권력지향문화	전문경영자 소유경영자	181 36	3.2873 2.8944	10.0947***	0.0017
목표지향문화	전문경영자 소유경영자	179 35	3.5888 3.2057	13.8661***	0.0003

* p〈0.1 ** p〈0.05 ***p〈0.01

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

3) 業種別 企業文化類型의 知覺差異 檢證

업종별 기업문화유형에 대한 지각도는 〈표 7〉에서 보는 바와 같이 모두 $p<0.01$수준에서 통계적으로 有意的인 差異를 보이고 있다. 役割志向的 企業文化의 경우 公企業이 여타 기업보다 지각도가 아주 높게 나타나고 있다. 이는 공기업의 경우 전통적 관료성으로 인해 상하관계의 명확성, 표준화된 작업절차등 構造主義的 특성이 여전히 만연되어 있음을 보여주며 앞으로 전개될 지방자치시대에 있어 지역적 자율성에 의한 動態的 環境變化에 대응할 능력이 현재의 공기업문화로는 문제가 있음을 내포하고 있다.

호텔業의 경우, 역할지향적 기업문화와 목표지향적 기업문화가 타 기업문화에 비해 상대적으로 높은 이유는 서비스 업무에 있서 직무의 철저한 분화가 이루어져 있고, 서비스 질에 관한 사내 목표가 상당히 강조되기 때문인 것으로 여겨진다. 그러나 對顧客 직접 인적서비스를 지향하는 호텔의 경우 인적서비스의 특징을 십분 발휘하기 위해서는 인간지향적 문화의 확대가 오히려 바람직할 것으로 여겨진다.

言論業의 경우 권력지향적 기업문화와 목표지향적 기업문화가 상대적으로 높게 나타나고 있다. 이는 言論媒體의 오랜 권력지향적 관행의 표현이기도 하며 항상 자율적 직무환경하에서도 기사에 대한 强迫觀念으로 인한 타사와의 경쟁적 의식이 상당히 높게 지각되고 있는데 그 원인이 있다고 본다.

〈표 7〉 業種別 企業文化類型의 知覺差異

구 분	기 업	N	Mean	F 값	S
역 할 지향문화	공 기 업	139	3.8906	16.6932***	0.0000
	언 론 기 업	24	3.1205		
	호 텔 업	18	3.4000		
	운 수 업	34	3.0000		
인 간 지향문화	공 기 업	140	3.3732	2.9653**	0.0330
	언 론 기 업	24	3.0833		
	호 텔 업	17	3.2352		
	운 수 업	35	2.9929		
권 력 지향문화	공 기 업	140	3.2643	3.6644**	0.0132
	언 론 기 업	24	3.4167		
	호 텔 업	18	3.2667		
	운 수 업	36	2.8944		
목 표 지향문화	공 기 업	139	3.6029	5.3609***	0.0014
	언 론 기 업	24	3.6333		
	호 텔 업	17	3.4000		
	운 수 업	35	3.2057		

제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

*p〈 0.1 **p〈 0.05 ***p〈 0.01

運輸業의 경우 目標指向的 文化가 相對的으로 높게 나타나고 있는 원인은 앞에서도 언급한 것처럼 종업원의 직무에 대한 경영자의 통제가 불가능하며 따라서 일일 社納額등 특정 결과에 대해서만 통제를 하는데 그 원인을 찾아 볼 수 있다.

4) 企業規模別 企業文化類型의 知覺差異 檢證

기업규모별 기업문화의 유형차이는 〈표 8〉에서 보는 바와 같이 역할지향적기업문화와 인간지향적 기업문화만이 통계적으로 有意的인 差異를 보이고 있다. 役割志向的 企業文化의 경우 300인 이상의 大企業이 중소기업에 비해 지각도가 높게 나타나고 있다. 이는 제주지역의 대기업의 경우 표준화된 업무절차를 강조하는 구조주의적 특성을 지니고 있으며 動態的 環境에 대응할 수 있는 조직적 특성을 지니고 있지 못함을 보여준다. 반면 中小企業의 경우 目標指向的 文化가 상대적으로 더 높게 나타나고 있다. 이는 중·소규모의 기업의 경우 종업원의 결집된 힘을 바탕으로 한 단기목표달성에 경영자의 노력이 집중되고 있음을 보여주고 있다. 중소기업은 後術할 인간지향적 기업문화가 상대적으로 낮은 것에서도 알 수 있듯이 종업원의 개인적 목표의 달성보다는 集團目標의 達成을 강조하고 있다.

企業規模別 企業文化類型의 知覺差異

〈표 8〉

구 분	기업규모	N	Mean	F 값	S
역할지향문화	300인 미만 300인 이상	89 123	3.2697 3.8699	28.6933***	0.0000
인간지향문화	300인 미만 300인 이상	89 123	3.1575 3.3801	4.9083**	0.0278
권력지향문화	300인 미만 300인 이상	90 124	3.1667 3.2758	1.3129	0.2532
목표지향문화	300인 미만 300인 이상	89 123	3.5663 3.5008	0.6737	0.4127

*p〈 0.1 **p〈 0.05 ***p〈 0.01

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

人間志向的 企業文化의 경우는 정도의 차이는 있지만 大企業이 지각도가 높게 나타나고 있다. 이는 絶對値에서 높은 것은 아니지만 상대적으로 대기업의 관리자들이 종업원과의 인간적 유대관계에 관심을 보이기 시작하는 증거이기도 하다.

그러나 總體的으로 제주지역의 기업문화는 기업규모별로 역할지향과 목표지향성을 강조하고 있는 構造主義的 特性을 지니고 있다.

5) 組織構造別 企業文化類型의 知覺差異 檢證

조직구조별 기업문화유형의 지각차는 〈표 9〉에서 보는 바와 같이 모든 유형에서 유의적인 차이를 보이고 있다. 分權化된 조직의 경우 역할지향적 기업문화유형과 목표지향적, 인간지향적 기업문화유형에 대한 지각이 상대적으로 높게 나타나고 있다. 이는 權限의 委讓과 더불어 따르게 되는 자율성 부여가 下位從業員까지 미치지 못하고 있으며, 표준화된 업무에만 자율권을 부여하는 過渡期的 형태의 조직문화적 특성을 내포하고 있다.

반면 集權化된 조직의 경우 통계적으로 $p < 0.05$ 수준에서 권력지향적 기업문화유형에 대한 지각도가 상대적으로 높게 나타나고 있다. 즉 집권화된 조직의 경우 상층부에 의사결정권한이 집중됨으로 인해 상당히 권력지향성이 높은것으로 여겨진다. 그러나 목표지향적 문화유형 역시 절대치(3.4100)는 높게 나타나고 있어 課業目標達成에 上司의 노력이 집중되고 있음을 보여주고 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

〈표 9〉 企業構造別 企業文化類型의 知覺差異

구 분	조직구조	N	Mean	F 값	S
역할지향문화	집 권 화 분 권 화	60 97	3.0533 3.9402	49.5097***	0.0000
인간지향문화	집 권 화 분 권 화	60 97	3.1292 3.3892	4.8070**	0.0298
권력지향문화	집 권 화 분 권 화	62 96	3.4065 3.1458	4.8847**	0.0286
목표지향문화	집 권 화 분 권 화	60 96	3.4100 3.6125	4.4145**	0.0373

*p〈 0.1 **p〈 0.05 ***p〈 0.01

2. 假說 2 檢證

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

1) 企業歷史別 勞使關係類型의 知覺差異 檢證

기업역사별 노사관계유형의 지각차를 보면 모든 노사관계유형이 p〈0.01 수준에서 有意的인 차이를 보이고 있다. 强壓的 勞使關係의 경우 11-20년 사이의 기업이 가장 높게 지각하는 것으로 나타나고 있으며,그 다음으로 21년 이상 기업으로 나타나고 있다. 특히 10년 이하의 역사를 가진 기업은 강압적 노사관계를 별로 지각하지 못하는 것으로 나타나고 있는 반면 競爭的 勞使關係類型에 대한 知覺度는 높게 나타나고 있다. 이는 본 조사에서 10년 이하의 기업의 경우 표본 집단이 모두 택시운수업으로 구성되어 있고, 전술한 제주지역 노사분규에 있어 택시운수업이 차지하는 比重 및 노동자들의 단결력에서도 살펴보았듯이 勞使間 역학관계가 균형을 이루고 있기 때문이다.

〈표 10〉 企業歷史別 勞使關係類型의 知覺差異

구 분	역 사	N	Mean	F 값	S
강 압 적 노사관계	10년이하	37	2.9324	8.0129***	0.0004
	11-20년	41	3.7073		
	21년 이상	126	3.5079		
경 쟁 적 노사관계	10년 이하	37	3.7135	15.6999***	0.0000
	11-20년	40	2.8600		
	21년 이상	123	3.0927		
가부장적 노사관계	10년 이하	39	3.0000	8.2580***	0.0004
	11-20년	41	2.5447		
	21년 이상	125	3.0853		
공동체적 노사관계	10년 이하	37	2.9946	5.0051***	0.0076
	11-20년	40	2.4300		
	21년 이상	125	2.6816		

*p< 0.1 **p< 0.05 ***p< 0.01

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

家父長的 勞使關係는 11-20년사이의 기업이 가장 낮게 지각하고 있어 제주지역의 오랜 역사의 기업은 과거의 노사관행이 현재까지 지속되는 樣相을 보이고 있다. 共同體的 勞使關係는 10년이하의 기업이 상대적으로 높게 지각하는 것으로 나타나고 있지만 이는 상대적 수준에 불과하고 〈표 10〉에서 보는 바와 같이 절대적 수준에서는 상당히 낮게 나타나고 있다.

2) 最高經營者類型別 勞使關係類型의 知覺差異 檢證

최고경영자 유형별 종업원의 노사관계유형의 지각차는 〈표 11〉에서 보는 바와 같이 강압적 노사관계와 경쟁적 노사관계가 통계적으로 유의적인 차이

를 보이고 있다. 專門經營者에 의해 경영되는 기업의 종업원들은 강압적 노사관계에 대한 지각이 높게 나타나고 있는 반면, 所有經營者에 의해 운영되는 기업은 경쟁적 노사관계가 높게 나타나고 있다. 이러한 이유는 조사 대상기업중 소유경영자에 의해 운영되는 기업은 모두 운수업이기 때문이며 이는 업종별 특성과 無關하지 않다. 이러한 점에서 볼 때 제주지역의 전문경영자들의 노동관은 상당히 硬直되어 있으며 노동조합에 대한 근본적인 불신을 含蓄하고 있다.

〈표 11〉 最高經營者類型別 勞使關係類型의 知覺差異

구 분	경 영 자	N	Mean	F 값	S
강 압 적 노사관계	전문경영자 소유경영자	182 34	3.5165 2.8529	14.8137***	0.0002
경 쟁 적 노사관계	전문경영자 소유경영자	176 36	3.1216 3.4611	6.0785**	0.0145
가부장적 노사관계	전문경영자 소유경영자	181 36	3.0092 2.8796	0.8373	0.3612
공동체적 노사관계	전문경영자 소유경영자	180 34	2.7333 2.7824	0.1041	0.7473

*p< 0.1 **p< 0.05 ***p< 0.01

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

3) 業種別 勞使關係類型의 知覺差異 檢證

업종별 노사관계유형의 지각차는 〈표 12〉에서 보는 바와 같이 강압적 노사관계와 경쟁적 노사관계만이 유의적인 차이를 보이고 있다. 强壓的 勞使關係에 대한 지각은 公企業이 가장 높게 나타나고 있으며 그 다음 호텔업, 言論業順으로 이어지고 있고, 운수업이 상대적으로 낮게 나타나고 있다. 운

수업이 낮은 이유는 앞에서 설명한 바와 같다. 특히 강압적 노사관계에 있어 公企業이 私企業에 비해 상대적으로 높게 나타나는 것은 공기업의 관료적 특성의 존재와 오랜 노조불인정관행으로 인한 경영층의 對勞組 비판적 측면을 대변해 주는 것으로 여겨진다.

〈표 12〉 業種別 勞使關係類型의 知覺差異

구 분	기 업	N	Mean	F 값	S
강압적 노사관계	공기업	141	3.5816	6.0377***	0.0006
	언론기업	24	3.2708		
	호텔업	18	3.3333		
	운수업	34	2.8529		
경쟁적 노사관계	공기업	138	2.9913	9.0169***	0.0000
	언론기업	23	3.5478		
	호텔업	16	3.6250		
	운수업	36	3.4611		
가부장적 노사관계	공기업	140	3.0548	1.2975	0.2762
	언론기업	24	2.9722		
	호텔업	18	2.7222		
	운수업	36	2.8796		
공동체적 노사관계	공기업	139	2.6993	0.9489	0.4179
	언론기업	24	2.7083		
	호텔업	18	3.0333		
	운수업	34	2.7824		

*p〈 0.1 **p〈 0.05 ***p〈 0.01

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

반면 競爭的 勞使關係에 대한 지각은 호텔業, 言論業, 運輸業이 높게 나타나고 있는 반면 공기업은 낮게 나타나고 있다. 즉 제주지역의 私企業은 비교적 공기업에 비해 노사관계가 상당히 轉向的 수준으로 가고 있지만, 노사간의 pay의 분배에 있어 協力과 調和보다는 對立과 競爭的 樣相을 보이고 있다.

4) 企業規模別 勞使關係類型의 知覺差異 檢證

기업규모별 노사관계유형의 지각차는 〈표 13〉에서 보는 바와 같이 강압적 노사관계와 경쟁적 노사관계에서 p〈0.01 수준에서 통계적으로 有意的인 차이를 보이고 있다. 强壓的 勞使關係는 300인 이상의 大規模 企業에서 지각도가 높게 나타나고 있는 반면, 競爭的 勞使關係는 300인 미만의 中小企業에서 오히려 높게 나타나고 있다. 이는 표본상 300인 이상의 상당수 업체가 공기업으로 구성되어 있기 때문으로 여겨진다.

〈표 13〉 企業規模別 勞使關係類型의 知覺差異

구 분	기업규모	N	Mean	F 값	S
강 압 적 노 사 관 계	300인 미만 300인 이상	88 125	3.2102 3.6080	9.8435***	0.0019
경 쟁 적 노 사 관 계	300인 미만 300인 이상	88 121	3.3818 3.0033	13.5330***	0.0003
가 부 장 적 노 사 관 계	300인 미만 300인 이상	90 124	3.0037 2.9812	0.0442	0.8337
공 동 체 적 노 사 관 계	300인 미만 300인 이상	88 123	2.8250 2.6537	2.4244	0.1210

*p〈 0.1 **p〈 0.05 ***p〈 0.01

제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

5) 組織構造別 勞使關係類型의 知覺差異 檢證

조직구조별 노사관계 유형의 차이를 보면 〈표 14〉에서 보는 바와 같이 경쟁적 노사관계를 제외한 노사관계유형에서 통계적으로 유의적인 차이를 보

이고 있다. 分權化된 組織의 경우 家父長的 勞使關係와 共同體的 勞使關係에 대한 지각이 상대적으로 높게 나타나고 있는 반면 集權化된 組織의 경우 강압적 노사관계에 대한 지각이 높게 나타나고 있다. 따라서 조직의 분권화가 노사관계에 있어 상당히 轉向的으로 轉換하는 요인으로 작용할 수 있음을 보여주고 있다.

〈표 14〉 組織構造別 勞使關係類型의 知覺差異

구 분	조직구조	N	Mean	F 값	S
강 압 적 노사관계	집 권 화	61	3.6311	4.5704**	0.0341
	분 권 화	96	3.2917		
경 쟁 적 노사관계	집 권 화	60	2.9967	2.6542	0.1035
	분 권 화	95	3.1979		
가부장적 노사관계	집 권 화	62	2.6720	15.0994***	0.0002
	분 권 화	96	3.1632		
공동체적 노사관계	집 권 화	62	2.3226	23.3991***	0.0000
	분 권 화	95	2.9305		

*p〈 0.1 **p〈 0.05 ***p〈 0.01

제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

3. 假說 3 檢證

1) 企業文化類型과 勞使關係安定化와의 關係

기업문화유형과 노사관계안정성과의 관계는 〈표 15〉에서 보는 바와 같이 통계적으로 有意的인 差異를 보이고 있지는 않다. 따라서 기업문화유형이 노사관계의 안정성과는 무관하다는 결론을 내릴 수 있다. 그러나 權力志向的 企業文化類型은 노사관계안정화의 沮害 要因으로 작용하고 있음을 주목

할 필요가 있다. 역할지향적 기업문화나 목표지향적 기업문화, 인간지향적 문화도 통계적으로 노사관계의 안정화에 肯定的인 影響을 미치고 있지 못하는 것으로 나타나고 있다.

〈표 15〉 企業文化類型과 勞使關係安定化와의 關係

구 분	B	β	t - value	S
역할지향문화	0.12902	0.11564	1.796	0.1236
인간지향문화	-0.02536	-0.13654	-0.324	0.7460
권력지향문화	-0.15495	-0.02491	-1.962	0.0511
목표지향문화	0.15724	-0.14320	1.546	0.0740
Constant 2.71632 F - value 2.87074* R Square 0.05304 Signification. 0.0241				

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

* p〈0.1 ** p〈0.05 ***p〈0.01

B:回歸係數, β:母集團의 偏回歸係數, S:Signification, Constant : 상수
R Square : 決定係數, F-value : 誤差分散과 說明된 分散의 比

2) 企業文化類型과 組織專念度와의 關係

기업문화유형과 조직전념도와의 관계를 문화유형별로 보면 〈표 16〉에서 보는 바와 같이 모두 25%의 설명력(R^2, 결정계수)[101] 으로 役割志向文化와 權力志向文化는 p〈0.05수준에서, 人間志向的 文化와 目標志向的 文化는 p〈0.01수준에서 통계적 유의성을 보이고 있다. 이중 권력지향적문화는 조

101) 결정계수 R²는 독립변수가 종속변수를 얼마나 잘 설명해 주는가를 나타낸다.

직전념도의 沮害要因으로 등장하고 있으며, 그외의 문화유형은 조직전념도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 특히 목표지향적문화유형이 조직전념도에 가장 큰 영향을 미치고 있으며 인간지향적 문화유형도 상당한 영향을 미치고 있다.

따라서 조직유효성 변수 중 종업원의 조직전념도를 높여 종업원의 維持目標를 높이기 위해서 관리자들은 종업원에게 조직목표의 명확한 제시와 이에 대한 이해를 구할 필요가 있으며, 목표달성 과정에 있어서 종업원에 대한 人間的 配慮가 중요함을 보여주고 있다.

〈표 16〉 企業文化類型과 組織專念度와의 關係

구 분	B	β	t - value
역할지향문화	0.12899	0.14707	2.083**
인간지향문화	0.21712	0.21972	3.224***
권력지향문화	-0.15665	-0.14386	-2.321**
목표지향문화	4.02254	0.30393	4.597***
Constant	1.53891		
R Square	0.25464		
F - value	17.42339***		

* p<0.1 ** p<0.05 ***p<0.01

제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

3) 企業文化類型과 職務滿足과의 關係

全般的으로 기업문화유형과 직무만족과의 관계는 〈표 17〉에서 보는 바와 같이 人間志向的 文化를 제외하고는 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있지는 못한 것으로 나타나고 있다. P<0.1수준에서 인간지향적 문화가 직무만족과 유의한 차이를 보이고 있다.

이는 종업원과의 인간적 紐帶關係를 重視하고 자율적 통제하에 상호간 협력과 협의를 통해 업무적인 의사결정을 하는 조직문화유형이 직무만족에 영향을 주고 있음을 나타낸다.

〈표 17〉 企業文化類型과 職務滿足과의 關係

구 분	B	β	t - value
역할지향문화	0.08170	0.09858	1.250
인간지향문화	0.12665	0.13525	1.781*
권력지향문화	3.148331E-03	3.0160E -03	0.044
목표지향문화	0.15789	0.12624	1.706
Constant	1.91299		
R Square	0.07349		
F - value	4.06490*		

* p〈0.1 ** p〈0.05 ***p〈0.01

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

4. 假說 4 檢證

1) 勞使關係類型과 勞使關係安定性과의 關係

노사관계유형과 노사관계안정성과의 관계는 〈표 18〉에서 보는 바와 같이 21%의 설명력으로 强壓的 勞使關係는 p〈0.05수준에서, 競爭的 勞使關係는 p〈0.01수준에서 통계적으로 유의한 결과를 보이고 있다. 경쟁적 노사관계유형은 노사관계안정에 아주 肯定的인 影響을 미치고 있는 것으로 나타나고 있으며, 반면 강압적 노사관계유형은 노사관계안정을 沮害하는 요인으로 나타나고 있다. 그리고 가부장적 노사관계나 공동체적 노사관계는 노사관계안정화에 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타나고 있다.

따라서 노사간의 힘의 균형은 勞使安定의 沮害要因으로 작용하는 것이 아니라 오히려 노사간의 교섭에 있어 상호간의 인정을 통한 성실교섭으로 이어져 노사안정에 기여할 수 있음을 보여주고 있다.

〈표 18〉 勞使關係類型과 勞使關係安定性과의 關係

구 분	B	β	t - value
강압적노사관계	-0.15218	-0.18927	-2.548**
가부장적노사관계	0.01259	0.01270	0.169
공동체적노사관계	-0.01482	-0.01575	-0.172
경쟁적 노사관계	0.36009	0.35888	4.514***
Constant 2.52925 R Square 0.21484 F - value 13.81821***			

* p〈0.1 ** p〈0.05 ***p〈0.01

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2) 勞使關係類型과 組織專念度와의 關係

노사관계유형과 조직전념도의 관계는 〈표 19〉에서 보는 바와 같이 22%의 설명력으로 共同體的 勞使關係는 p〈0.05수준에서, 家父長的 勞使關係는 p〈0.01수준에서 유의적인 결과를 보이고 있다. 공동체적 노사관계와 가부장적 노사관계가 조직전념도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이중에서도 상대적으로 가부장적 노사관계가 더 큰 영향을 미치고 있다. 또한 경쟁적 노사관계나 강압적 노사관계는 통계적으로 유의한 결과를 보이고 있지는 않고 있다. 그러나 강압적 노사관계는 조직전념도와 負的(-)인 관계에 놓여 있다.

즉 家父長的 勞使關係와 공동체적 노사관계를 형성하고 있는 기업의 조직 전념도가 상대적으로 높은 것은 둘다 최소한의 종업원의 개인적 요소에 대한 관심과 배려가 있으며, 이는 구성원들이 기업에 계속 머무르고 자긍심을 갖게하는 요인이 되고 있음을 알 수 있다. 특히 노조의 존재를 인정하지 않으려 하고 일방적이며 절대적인 명령과 종업원의 복종만을 강조하면 기업에 대한 전념도는 상대적으로 弱化됨을 알 수 있다.

〈표 19〉 勞使關係類型과 組織專念度와의 關係

구 분	B	β	t - value
강압적 노사관계	-0.07322	-0.09265	-1.249
가부장적노사관계	0.21569	0.22090	2.934***
공동체적노사관계	0.19331	0.20848	2.278**
경쟁적 노사관계	0.06350	0.06434	0.814
Constant 2.49775 R Square 0.22179 F value 14.32114***			

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

* p〈01. ** p〈0.05 ***p〈0.01

3) 勞使關係類型과 職務滿足과의 關係

노사관계유형과 직무만족도와의 관계는 〈표 20〉에서 보는 바와 같이 타 유형들과 상호관련성을 보이고 있지는 않으나 競爭的 勞使關係가 10%의 설명력으로 p〈0.1수준에서 상대적으로 직무만족에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타나고 있다. 즉 노사대등의 관계가 직무에 대한 자율권을 높여주고 자신의 의견이 노조 혹은 상사에 의해 반영될 토양이 마련됨으로써 종업원들의 職務滿足度가 높아짐을 推論할 수 있다.

〈표 20〉 勞使關係類型과 職務滿足과의 關係

구 분	B	β	t - value
강압적 노사관계	5.41500E-03	7.108E-03	-0.090
가부장적노사관계	0.10329	0.10999	1.371
공동체적노사관계	0.10046	0.11266	1.152
경쟁적 노사관계	0.16217	0.17058	2.014*
Constant 2.10402 R Square 0.10898 F - value 6.17653***			

* p〈0.1 ** p〈0.05 ***p〈0.01

5. 假說 5 檢證

기업문화유형과 노사관계유형의 相關關係分析을 보면 〈표 21〉에서 보는 바와 같이 權力志向的 企業文化類型과 强壓的 勞使關係는 p〈0.01수준에서 상호관련성이 있는 것으로 나타나고 있다. 즉 기업문화에 있어서 하향적 커뮤니케이션과 목표달성 및 능률향상을 강조하고, 구성원들의 자율권을 억제하는 권력지향적 문화유형의 기업은 경영자에 의한 일방적 그리고 힘의 우위에 의한 노사관계와 상호 관련성을 보이고 있다.

家父長的 勞使關係類型은 p〈0.01수준에서 역할지향적 기업문화, 인간지향적 기업문화 그리고 목표지향적 기업문화유형과 상호관련성이 있음을 보여주고 있다. 특히 이중에서도 인간지향적 기업문화유형과 높은 상관관계를 보이고 있다. 이는 가부장적인 노사관계가 경영자에게 힘이 있고, 힘의 우위에 따른 배려적 차원의 노사관계이므로 때로는 종업원의 개인적 문제에

관심을 가지면서도 과업달성측면에서는 목표지향성과 목표달성과정에 있어 자율권을 통제하고, 권한을 명확히 하여 구성원의 집중력을 높이려는 기업문화와 연관성을 지니고 있음을 보여주고 있다.

또한 共同體的 勞使關係類型은 p〈0.01수준에서 역할지향적 기업문화, 인간지향적 기업문화, 목표지향적 기업문화와는 正的(+)인 상관관계를 보이고 있으나 권력지향적 문화와는 負的(-)인 상관관계를 보이고 있다. 특히 역할지향적 문화와 상대적으로 상관관계가 높은 것으로 나타나고 있는데, 협력과 합의에 의한 노사문제 해결을 추구하는 공동체적 노사관계에 있어서도 노사간의 역할의 명확화와 자율에 따른 책임의 분명성을 강조하고 있음을 보여주고 있다. 그리고 경쟁적 노사관계는 기업문화유형과 상호관련성을 보이고 있지 않다.

〈표 21〉 企業文化類型과 勞使關係類型의 相關性 分析

유 형	역할지향기업문화	인간지향기업문화	권력지향기업문화	목표지향기업문화
강압적 노사관계	-0.090	-0.0091	0.4636***	-0.0258
가부장적노사관계	0.3945***	0.4072***	-0.1502	0.2869***
공동체적노사관계	0.3552***	0.3138***	-2.2328***	0.2161***
경쟁적 노사관계	0.1411	0.1598	0.0499	0.1648

* p〈0.1 ** p〈0.05 ***p〈0.01. (각 칸의 수치는 상관계수를 나타낸다.)

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

6. 假說 6 檢證

기업문화와 노사관계유형을 고려한 조직유효성과의 관계는 位階的 重回歸分析(Hierachical Multiple Regression)을 실시하였다. 기업문화유형과 노사관계유형을 개별적으로 고려했을 때의 설명력은[102] 앞의 표에서도 살펴보았지만 〈표 22〉에 나타난 바와 같다. 〈표 22〉에서 보는 바와 같이 企業文化類型과 勞使關係類型을 개별적인 독립변수로 했을 때 보다 同時에 고려할 경우 決定係數인 R Square 값이, 노사관계안정은 설명력이 27%, 조직전념도는 28%, 직무만족은 13%로 높아짐을 알 수 있다.

〈표 22〉 企業文化와 勞使關係類型을 考慮한 組織有效性 分析

독립변수 / 종속변수	기업문화유형	노사관계유형	기업문화+노사관계유형
	R Square	R Square	R Square
노사관계안정	0.05304	0.21484	0. 27068
조직전념도	0.25464	0.22179	0. 28214
직무 만족	0.07349	0.10898	0. 13219

제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

7. 假說檢證의 要約

앞에서 밝힌 바와 같이 본 연구의 연구가설의 檢證 結果를 要約하면 다음과 같다.

첫째, 「영향요인별(기업규모,업종,역사,경영자 유형,조직구조)로 기업문화에 대한 종업원의 지각도는 차이를 보일 것이다」라는 가설 1의 검증결과는

102) 설명력은 다수의 독립변수(기업문화 및 노사관계의 각각의 유형)를 투여했을 경우 각각의 종속변수(노사안정, 조직전념도, 직무만족)를 얼마나 설명하는 가를 나타내는 정도이다.

다음과 같다.

企業歷史別로 보면 역할지향적 문화와 인간지향적 문화 그리고 목표지향적 문화는 21년 이상의 기업이, 권력지향적 문화는 11년 이상의 기업이 타 기업에 비해 상대적으로 종업원의 지각도가 높게 나타나고 있다. 最高經營者類型別로 보면 전문경영자가 경영하는 기업체가 역할·인간·권력·목표지향적 문화에 대한 종업원의 지각도가 소유경영자가 경영하는 기업에 비해 상대적으로 모두 높게 나타나고 있다. 業種別로보면 역할지양적 문화는 공기업이 상대적으로 높고, 인간지향적 문화·권력지향적 문화는 운수업이 상대적으로 낮으며, 목표지향적 문화는 공기업과 언론기업이 상대적으로 높게 나타나고 있다. 企業規模別로 보면 300인 이상의 대기업이 역할·인간.권력지향적 문화에 대한 종업원의 지각도가 높게 나타나는데 비해, 中小企業은 目標指向的 文化가 높게 나타나고 있다. 組織構造別로 보면 분권화된 조직은 역할·인간·목표지향적 문화가, 집권화된 조직은 권력지향적 문화가 높게 나타나고 있다.

둘째, 「影響要因別 노사관계유형에 대한 종업원의 지각도는 차이를 보일 것이다」라는 가설 2의 검증결과를 보면

企業歷史別로 보면 강압적 노사관계는 11-20년 사이의 기업이 타기업에 비해 상대적으로 종업원의 知覺度가 높게 나타나고 있는 반면, 경쟁적노사관계는 10년이하의 기업이 상대적으로 높게 나타나고 있다. 또한 공동체적 노사관계와 家父長的 勞使關係는 10년이하나 21년 이상의 기업이 11-20년 사이의 기업보다 종업원의 지각도가 높게 나타나고 있다. 그러나 전반적으로전근대적 수준에 머물고 있는 것으로 나타났다. 最高經營者의 類型別로 보면 전문경영자가 경영하는 기업의 경우 강압적 노사관계가, 소유경영자가 운영하는 기업의 경우 경쟁적 노사관계가 상대적으로 높게 나타나고 있다. 業種別로 보면 강압적 노사관계는 운수업이, 경쟁적 노사관계는 공기업이 타기업에 비해 종업원의 지각도가 낮게 나타나고 있다. 企規模別로 보면 300인이상 대기업의 경우 강압적 노사관계가, 300인 미만의 중소기업의 경우 경쟁적 노사관계가 상대적으로 높게 지각되고 있다. 組織構造別로 보

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

면 分權和된 조직은 가부장적·공동체적 노사관계가 높게 나타나고, 集權化된 조직은 강압적 노사관계가 높게 나타나고 있다.

셋째, 「기업문화유형에 따라 조직유효성(노사안정, 조직전념도, 직무만족)은 차이를 보일 것이다」라는 假說 3은 다음과 같은 결과를 얻었다.

기업문화유형과 勞使安定은 상호관련이 없고, 역할·인간·목표지향적 문화는 組織專念度에 긍정적 영향(특히 목표지향적 문화가 가장 크게 영향을 미침)을 미치고 있으며, 권력지향적 문화는 부정적 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 職務滿足과의 관계를 보면 人間指向的 文化가 상대적으로 긍정적 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

넷째, 「노사관계유형에 따라 조직유효성은 차이를 보일 것이다」라는 가설 4의 검증결과는 다음과 같다.

勞使安定과의 관계를 보면 강압적 노사관계는 노사안정에 부정적 영향을 미치고, 경쟁적 노사관계는 긍정적 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 組織專念度와의 관계는 가부장적 노사관계와 공동체적 노사관계가 긍정적 영향을 미치고 있다. 職務滿足과의 관계는 경쟁적 노사관계가 상대적으로 긍정적 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

다섯째, 「기업문화유형과 노사관계유형간에는 상호관련성을 보일 것이다」라는 가설 5의 검증결과를 보면

强壓的 勞使關係는 權力志向的 企業文化類型과, 家父長的 勞使關係와 共同體的 勞使關係는 役割·人間·目標志向的 企業文化와 相互關聯性이 있는 것으로 나타나고 있으며, 權力志向的 企業文化와 共同體的 勞使關係는 逆의 관련성을 보이고 있다.

한편 李種萬의[103] 강원지역의 기업문화와 勞使關係意識에 대한 연구를 보면, 노사 공동책임의식은 강한 기업문화[104]와 상호관련성이 있는 것으로

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

103) 李種萬, "企業文化가 勞使關係意識에 미치는 影響에 관한 硏究", 석사학위논문, 상지대학교 경영대학원, 1990.

104) 공유의 정도가 높은 것으로 기업문화요인에 대한 구성원들이 편차가 적을 수록 강한 문화이다.

나타나고 있다. 따라서 공동체적 노사관계가 구성원들에게 기업문화에 대한 共有意識을 높일 수 있음을 類推할 수 있다.

여섯째, 「기업문화와 노사관계유형을 고려하면 조직유효성은 더욱 높게 나타날 것이다」라는 가설 6의 검증결과를 요약하면 다음과 같다.

重回歸分析結果 기업문화와 노사관계의 유형을 개별적으로 고려했을 때보다 동시에 고려했을 경우, 獨立變數가 從屬變數를 설명해 주는 決定計數인 R^2값이 높게 나타나 기업문화와 노사관계유형을 동시에 고려하는 것이 組織有效性을 더욱 높일 수 있음이 검증되었다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

第 5 章. 結　　論

企業文化와 組織有效性과의 關聯性에 대한 연구 역사는 짧지만 많은 학자들에 의해 실행되어져 왔고 어느정도 연구성과도 立證되고 있다. 또한 노사관계에 대한 실증적 연구도 상당한 多作이 쏟아져 나온 것도 사실이나 아직까지 기업문화와 노사관계는 서로 分離되어 硏究되어지는 실정이다. 따라서 본 연구는 이러한 점을 감안하여 統合的 觀點에서 濟州地域에 한정된 특정 企業文化類型과 勞使關係類型의 適合性과 組織有效性의 關係를 考察해 보았다.

그리하여 먼저 노사관계와 기업문화의 影響要因을 파악하고, 이를 토대로 각각의 類型化를 시도하였으며, 각각의 유형이 組織有效性에 미치는 영향을 檢證하였다. 그리고 한단계 더 나아가 기업문화와 노사관계의 相互關聯性과 이들의 適合關係가 個別的인 경우보다 얼마나 조직유효성과의 관계를 잘 說明하여 줄 수 있는 지를 檢證하였다.

본 연구에 설정된 6가지 硏究假說은 모두 檢證 되었고 그 分析結果를 要約하면 다음과 같다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

첫째, 影響要因別로 조직문화와 노사관계유형에 대한 從業員의 知覺度가 差異가 있을 것이라는 假定하에 이를 검증하였다.

먼저 企業文化와 관련하여 企業歷史別로 보면 역할지향적 문화와 인간지향적 문화 그리고 목표지향적 문화는 21년 이상의 기업이, 권력지향적 문화는 11년 이상의 기업이 타 기업에 비해 상대적으로 종업원의 지각도가 높게 나타나고 있다. 이는 10년이하의 기업이 勤務地가 경영자의 통제불능한 환경하에 있는 운수업이기 때문인 것으로 여겨진다. 最高經營者類型別로 보면 전문경영자가 경영하는 기업체가 역할·인간·권력·목표지향적 문화에 대한 종업원의 지각도가 소유경영자가 경영하는 기업에 비해 상대적으로 모두 높게 나타나고 있다. 즉 전문경영자가 기업경영에 있어 多方面的 接近

을 시도하고 있으며, 소유경영자는 종업원의 順應强調와 기업경영에 대한 경영자의 價値哲學의 不在를 보이고 있다. 業種別로보면 역할지향적 문화는 公企業이 상대적으로 높고, 인간지향적 문화·권력지향적 문화는 運輸業이 상대적으로 낮으며, 목표지향적 문화는 公企業과 言論企業이 상대적으로 높게 나타나고 있다. 이는 公企業의 構造主義的 特性과 運輸業의 結果에 의한 統制性, 호텔業의 人間志向性의 弱化, 言論業의 競爭的 意識 등을 단적으로 나타내고 있다. 企業規模別로 보면 300인 이상의 大企業이 역할·인간·권력지향적 문화에 대한 종업원의 지각도가 높게 나타나는데 비해, 中小企業은 목표지향적 문화가 높게 나타나고 있다. 따라서 중소기업이 열악한 경영환경으로 인해 개인적 목표달성보다는 단기목표달성에 집착하고 있음을 보여주고 있다. 組織構造別로 보면 分權化된 조직은 역할·인간·목표지향적 문화가, 集權化된 조직은 권력지향적 문화가 높게 나타나고 있다. 특히 분권화된 조직은 표준화된 업무에만 자율권을 부여하는 과도기적 형태를 보이고 있는 것으로 나타났다.

또한 勞使關係와 관련하여 企業歷史別로 보면 공동체적·경쟁적·가부장적 노사관계는 11-20년 사이의 기업이 타기업에 비해 상대적으로 종업원의 지각도가 낮게 나타나고 있는 반면, 경쟁적노사관계는 10년이하의 기업이 상대적으로 높게 나타나고 있다. 그러나 全般的으로 前近代的 水準에 머물고 있는 것으로 나타났다. 最高經營者의 類型別로 보면 專門經營者가 경영하는 기업의 경우 강압적 노사관계가, 所有經營者가 운영하는 기업의 경우 경쟁적 노사관계가 상대적으로 높게 나타나고 있다. 특히 제주지역의 전문경영자의 勞動觀은 상당히 경직되어 있으며 노동조합에 대한 불신이 여전히 높은 것으로 여겨진다. 業種別로 보면 강압적 노사관계는 運輸業이, 경쟁적 노사관계는 公企業이 타기업에 비해 종업원의 지각도가 낮게 나타나고 있다. 이는 공기업의 관료적 특성이 만연과 對勞組의 비판적 인식을 보여주고 있다. 또한 私企業도 노사간 분배의 문제에 있어서는 調和보다는 대립적 양

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

상을 띠고있다. 企業規模別로 보면 300인이상 대기업의 경우 강압적 노사관계가, 300인 미만의 중소기업의 경우 경쟁적 노사관계가 상대적으로 높게 지각되고 있다. 組織構造別로 보면 分權化된 조직은 가부장적·공동체적 노사관계가 높게 나타나고, 集權化된 조직은 강압적 노사관계가 높게 나타나고 있다. 따라서 분권화가 노사관계를 전향적으로 전환시키는 요인이 될 수 있음을 보여주었다.

綜合的으로 제주지역의 企業文化는 기업 가치체계의 미흡 등으로 複合的인 文化形態를 보이고 있으며 公企業의 구조주의적 색채의 만연과 私企業의 인간관계적 문화특성이 미흡함을 알 수 있었다. 또한 택시운수업을 제외한 他企業이 勞使關係에 있어 後進性을 면치 못하고 있으며, 專門經營者의 對勞動觀 缺如, 公企業의 오랜 관료제적 특성으로 인한 對勞組의 不信感, 私企業의 지나친 分配問題의 對立 등이 문제로 나타나고 있음을 알 수 있었다.

둘째, 勞使關係와 企業文化類型別로 組織有效性의 差異가 있을 것이라는 假定하에 이를 回歸分析을 통해 檢證하였다. 그 결과 기업문화유형과 勞使安定은 상호관련이 없고, 역할·인간·목표지향적 문화는 組織專念度에 긍정적 영향(특히 목표지향적 문화가 가장 크게 영향을 미침)을 미치고 있으며, 권력지향적 문화는 부정적 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이러한 점에서 볼 때 종업원 參與의 不在와 일방적 順應을 강조하는 文化形態는 자질있는 종업원을 기업에 지속적으로 남게하기가 어렵다는 것을 보여주고 있다. 職務滿足과의 관계를 보면 人間志向的 文化가 상대적으로 긍정적 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 따라서 종업원간의 인간적 유대관계를 중시하고 자율적 통제하에 상호간 협력과 협의에 의한 문제해결방식이 종업원을 維持하는데 기여할 수 있음을 보여주고 있다.

勞使安定과의 관계를 보면 强壓的 勞使關係는 勞使安定에 否定的 影響을 미치고, 競爭的 勞使關係는 肯定的 影響을 미치고 있는 것으로 나타났다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

따라서 노사간의 힘의 균형은 상호인정을 통한 성실교섭을 유도할 수 있음을 보여준다. 組織專念度와의 관계는 가부장적 노사관계와 공동체적 노사관계가 긍정적 영향을 미치고 있다. 이는 종업원의 개인적 요소에 의한 관심과 배려가 종업원을 기업에 계속 머물게 하는 요인으로 작용하고 있음을 보여주었다. 職務滿足과의 관계는 경쟁적 노사관계가 상대적으로 긍정적 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 즉 노사대등의 힘의 관계가 직무에 대한 자율권을 높여주고 종업원의 의견이 반영될 토양이 마련될 수 있음을 나타냈다.

셋째, 企業文化와 勞使關係類型간에는 相互關聯性이 있을 것이라는 假定하에 이를 相關關係分析을 통해 檢證한 결과 强壓的 勞使關係는 權力志向的 企業文化類型과, 家父長的 勞使關係와 共同體的 勞使關係는 役割·人間·目標志向的 企業文化와 相互關聯性이 있는 것으로 나타나고 있으며, 權力志向的 企業文化는 共同體的 勞使關係와 逆의 관련성을 보이고 있다. 이것은 공동체적 노사관계가 구성원들에게 기업문화에 대한 공유의식을 높일 수 있음을 보여주고 있다.

넷째, 노사관계유형과 기업문화유형이 個別的으로 組織有效性에 영향을 미치기 보다는 兩類型의 結合關係가 組織有效性에 더 큰 영향을 미칠 것이라는 假定하에 이를 位階的 重回歸分析을 통해 檢證한 결과 兩者를 결합하였을 때 더 큰 說明力을 보이는 것으로 나타났다. 이것은 기업문화와 노사관계를 統合的 次元에서 硏究할 필요성을 示唆해주고 있다.

이상의 硏究結果를 綜合해보면 제주지역의 노사관계는 상당히 前近代性을 면치 못하고 있음을 알 수 있다. 전체적으로 상당히 强壓的 勞使關係(평균 3.4120)의 색채가 짙으며, 가장 바람직한 共同體的 勞使關係(평균 2.7411)는 아주 미흡한 수준에 머물고 있다. 强壓的 勞使關係는 前述한 바와 같이 조직유효성 향상에 부정적인 영향을 초래해 장기적으로는 능률저하로 이어질 수 있어 노사관계의 轉向的인 變化가 절실히 요구되고 있다.

또한 企業文化도 여러 문화양상이 혼합된 複雜한 樣相을 보여주고 있다. 이는 아직까지 제주지역의 기업문화에 대한 價値體系가 정립되지 못하고 있음을 말해 주고 있는 것이다. 全體的인 樣相은 役割志向的 企業文化(평균 3.3591)와 目標志向的 企業文化(평균 3.4970)的 색채가 상대적으로 높아 單純業務委讓을 통한 종업원의 단결력 확보와 단기목표달성에 경영자의 노력이 집중되고 있음을 알 수 있었다. 즉 보다 높은 차원의 職務의 質 向上을 통한 종업원의 滿足과 能率의 向上 努力은 여전히 부족한 것으로 조사되었다. 따라서 人間的 企業文化向上을 위한 경영자의 노력이 절실히 요구되고 있다.

그리고 企業文化의 定立을 통하여 勞使關係의 改善을 유도해 나가야 할 것이다. 앞에서의 검증결과에서도 살펴볼 수 있듯이 양자는 서로 분리되어 조직유효성에 영향을 미치는 것이 아니라 相互有機的으로 統合되었을 때 組織有效性에 肯定的 影響을 미칠 수 있다. 따라서 양자의 유기적 결합에 경영자의 노력이 집중되어야 한다. 그 방편으로서 기업의 內外的 環境과 관련하여 安定的 環境하에서는 人間志向的 企業文化와 共同體的 勞使關係의 結合을, 不安定한 環境하에서는 目標志向的 企業文化 혹은 役割志向的 企業文化와 共同體的 勞使關係의 結合을 지향해 볼 필요가 있다.

끝으로 본 연구는 標本의 分布가 공기업과 운수업을 제외하고는 특정 기업에 偏重되었다는 점과 濟州地域에 限定되어 있어서 本稿의 研究目的과 관련한 全國的 特性을 살피기에는 未洽하다는 限界를 지니고 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

參 考 文 獻

〈國內文獻〉

Ⅰ. 單 行 本

김문조, "전통과 사회변동", 『한국사회의 발전과 문화』, 나남, 1987.

金植玄, 『우리나라 勞使對立의 本質과 韓國的 勞使關係確立方案』, 大韓商工會議所, 1989.

金振穆, 『勞使關係論』, 法文社, 1983.

박기성·박덕제, 『한국의 노동조합』, 한국노동연구원, 1989.

朴乃會, 『組織行爲論』, 博英社, 1991.

朴來榮, 『韓國의 勞使紛糾』, 大韓商工會議所, 1990.

신유근, 『조직행위론, 다산출판사』, 1983.

———, 『한국기업의 특성과 과제』, 서울대학교 출판부, 1987.

———, 『한국의 경영』, 박영사, 1992.

이관희·이채겸, 『조직경영의 이론과 실제』, 박영사, 1986.

이규태, 『한국인의 의식구조』 상권, 문리사, 1977.

이학종, 『기업문화론』, 법문사, 1991.

———, 『조직문화론』, 법문사, 1989.

李海炳外, 『勞使關係論』, 螢雪出版社, 1988.

崔鍾泰, 『現代勞使關係論』, 經文社, 1991.

최창집, 『한국의 노동운동과 국가』, 열음사, 1988.

황일청, 『한국 경영관리방안의 발굴』, 대한상공회의소, 1982.

제주노동상담소 일하는 사람들, 『제주경제와 지역노동실태』, 새길, 1992.

濟州道, 『濟州道誌』 第 2卷, 1993.

勞動部, 『勞動白書』, 1979~1994年號.

제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Ⅱ. 論　文

김기윤. "경영윤리와 유학사상".『경영논총』 35집. 고려대학교 경영대학. 1991.

金善務. "企業文化와 組織有效性에 관한 硏究". 濟州大學校 經營大學院. 1992.

金永澈. "産業社會와 勞使關係". 『勞使關係』 創刊號. 韓國勞使發展硏究所. 1990.

김용구. "조직분석에 있어서 개인변수 연구현황과 조정변수로서 자부심. 통제위치의 역할에 대한 연구". 『산업과 경영』 제28권 제2호. 연세대학교 산업경영연구소. 1991.

김정석. "한국기업의 경영이념에 관한 연구". 『인사관리연구』 15집. 한국인사관리학회. 1991.

김항원. "제주도 주민의 정체성에 관한 연구". 박사학위논문. 서울대학교 대학원. 1990.

朴魯允.『企業文化類型과 相關變數의 關係에 관한 硏究』. 박사학위논문. 고려대학교 대학원. 1991.

朴運盛.『現代勞使關係論』. 螢雪出版社. 1989.

박준식. "중공업 대기업에서 노사관계 유형에 관한 비교연구 -철강. 자동차. 조선산업의 세 기업을 중심으로-". 박사학위논문. 연세대학교 대학원. 1991.

———. "한국사회의 노동운동과 국가정책". 『동서연구』 3권. 연세대학교 동서문제 연구원. 1990.

백삼균. "경영혁신의 일환으로서 문화경영의 필요성과 원리". 『노사관계연구』 2권. 서울대학교 노사관계연구소. 1991.

삼일컨설팅그룹. 『한국기업의 성공조건』. 매일경제신문. 1992.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

徐麟德. "韓國企業의 組織文化類型과 組織特性間의 關聯性 硏究". 박사학위 논문. 서울대학교 대학원. 1986.

송기철. "한국경영론 서설". 『경영논총』. 32집. 고려대학교 경상대학. 1989.

宋秉植. "經營參加制度에 관한 實證的 硏究-韓國上場企業의 勞使協議制를 中心으로-". 博士學位論文. 韓南大學校 大學院. 1987.

申建浩. 『勞使葛藤과 勞使關係시스템에 관한 硏究』. 博士學位論文. 中央大學校 大學院. 1987.

愼有根. "韓國 企業文化와 勞使類型의 適合關係". 『經營論集』 25권 3호. 서울대학교 經營硏究所. 1991.

———. 임종원 · 조동성. "한국기업관의 정립과 전재방향(1)". 『경영논집』 16권. 서울대학교 경영연구소. 1982.

우재현. "한국의 기업문화와 기업윤리". 『정신문화연구』 37호. 1989.

李種萬. 『企業文化가 勞使關係意識에 미치는 影響에 관한 硏究』. 석사학위논문. 상지대학교 경영대학원. 1990.

이기욱. "환경과 제주문화". 「탐라문화」 13호. 제주대학교 탐라문화연구소. 1993.

이기을. "우리의 민족성과 경영행동". 『산업과 경영』 27권. 연세대학교 산업경영 연구소. 1990.

이상우. "문화전통과 통일의 과제". 『문호전통과 사회의 발전』. 미원문화재단 창립 20주년 기념 학술심포지엄. 1991.

이상철. 『한국노동운동의 지역적 특성. 1987-1990 : - 포항. 울산. 마산 .장원 지역의 비교-』. 박사학위논문. 서울학교 대학원. 1991.

李愚賢. "日本的 勞使關係에 관한 批判的 考察". 『勞動問題論集』8輯. 高麗大學校 勞動問題硏究所. 1986.

이종오."80년대 노동운동론 전개과정의 이해를 위하여". 한국기독교산업개발원. 『한국노동운동의 이념』. 정음사. 1990.

정성기."80년대 한국노동운동의 전개와 과제" 『사회경제평론』. 제 1집.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

한울,1990.

丁仁敍,『企業文化類型과 組織有效性의 相互關聯性 硏究』, 博士學位論文, 朝鮮大學校 大學院, 1992.

정초시,『과업행위 결정요인에 관한 실증적분』, 박사학위논문, 연세대학교 대학원, 1990.

崔鍾泰, "우리나라 企業經營에 있어서 從業員 相互作用시스템",『韓國經營學會誌』제3집, 1974.

太晶媛,『우리나라 및 組織有效性과 關聯性 硏究 : 組織構成員의 知覺反應을 中心으로』 박사학위논문, 숙명여자대학교 대학원, 1991.

황일청, "문화전통과 기업문화",『문화전통과 사회발전』, 미원문화재단 창립 20주년기념 학술심포지엄, 1991.

〈外國文獻〉

Ⅰ. 單 行 本

제주대학교 중앙도서관

A. R. Cohen et. al., *Effective Behavior in Organizations*. Richard D.IRwin, Inc., Illinois, 1884.

C. Kerr, J. T. Dunlop, F. Harbison and C. A. Myers, *Industrialism and Industrial Man*. Cambridge, Mass : Harvard University Press. 1960.

D. Light, and S. Keller, *Sociology*, New York:Alfred A.Knopf, 1975.

E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Califonia:Jossey-Bass, 1985.

E. Shils, 김병서 · 신현순 譯,『전통』, 대우학술총서 번역 51, 민음사, 1992.

A. Etzioni, *Modern Organization*, Englewood Cliffs, N.J.

:Prentice-Hall. 1964.

J. T. Dunlop. *Industrial Relations System* . Southern Illinois University Press. 1958.

D. Katz & R. L. Kahn. *The Social Psychology of Organizations*. N. Y. :John Wiley & Sons. 1976.

M. Newman. *Compensation*. Business Publication. Inc.. 1987.

R.. H. Miles. *Macro Organizational Behavior*. Santa Monica. CA. :Goodyear Publishing. 1980.

P. E. Mott. *The Characteristics of Effective Organizations*. N.Y. :Haper & Row. 1972.

S. H. Slichter. *The Challenge of Industrial Relations*. New York. Cornell University Press. 1947.

V.Sathe. *Culture and Related Corporate Realities*. Homewood. IL.: Rechard-Irwin. 1985.

石川流淳三.『勞務診斷』. 教育出版社. 1976.

占部都美.『企業の經營體制』. 출판사 1954.

加藤讓治 外.『生産性の勞使關係』. 日本生産性本部. 1979.

關口功 外.『勞使關係講義』. 青林書院新書. 1981.

大河內一南.『勞使關係の史的發展』. 有斐閣. 1972.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Ⅱ. 論　文

A. Ahiauze. "Culture and Workplace Industrial Relations in Nigerian Study". *Industrial Relations journal*. Vol.15. 1984.

A. M. Pettigrew. On Studying Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly* Vol.24. 1979.

E. H. Schein. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*. Winter. 1984.

G. Hofstede. et. al.. Measuring Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly*. Vol.35. 1990.

P. A. L. Evans. The Strategic Outcomes of Human Resource Management. *Human Resource Management. Vol. 25. No. 1.* 1986.

J. M. Pennings. The Relevance of the Structural-Contingency Model for Organizational Effectiveness. *ASQ. Vol. 20.* 1975.

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.

R. M. Steers. Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness. *ASQ. Vol.20.* 1975.

R. W. Cox. "Approach to a Futurology of Industrial Relations." *International Institute for Labour Studies. Bullentin* No.8. 1971.

S. E. Seashore and E. Yuchtman. Factorical Analysis of Organizational Effectiveness. *ASQ. Vol. 12.* December 1967.

Shin-Pyo Kang. Toward a New Understanding of Culture of the East Asian. Chines. Korean and Japanese. *Journal of East & West Study*. Yonsei Univ.. Vol Ⅲ. No.1. 1974.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Summary

Relationship between Organizational Effectiveness, and Corporate Culture and Industrial Relations.

- Centered on Companies in Cheju -

Kim, Chul-yong

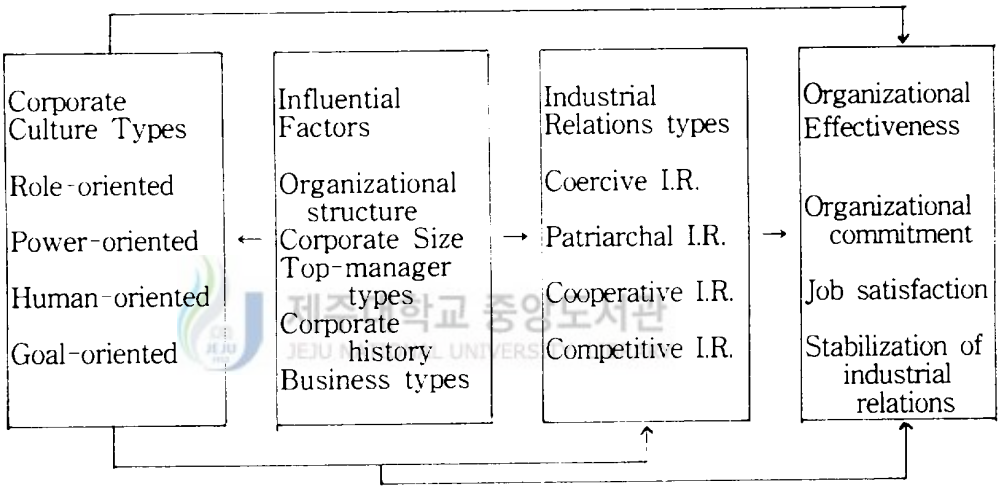
Graduate School of Public Administration
Cheju National University
Cheju, Korea
(Supervised by Professor Han,Sam-in)

Most of the studies about industrial relations have been limited in a method which investigate causes of conflicts diversely, and groupe for a means of settling. So, it has exposed many internal problems, like weakened power of unity, opposition out of the dynamical relations, and stagnation of productive capacity. The study which is connected with corporate cultures is one way that intends to solve the internal problem, and improves the organizational effectiveness by strengthening the inter-organizational cohesiveness. But the relationship

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

between corporate culture and industrial relations has been studied as two separated domains. This research intends to examine with united view. That is to say, the purpose of this research is to investigate the relationships between organizational effectiveness, and the corporate culture and industrial relations types.

The related models show as the following:



Documentation, interview, and questionnaire were used for this study. ANOVA was used for the verification of cognition between industrial relations types and corporate culture types which are varied by each influential factors types. And the connection between those and organizational effectiveness is revealed through the method, miltiple

regression. And the fit relation of those and organizational effectiveness is shown through hierarchical multiple regression.

The results of this research are summarized as follows:

First, the assumption that there are differences of recognition by labors in Cheju-do about corporate culture types which are varied by each influential factors types, and organizational culture types was verified. The multiple types of corporate culture in Cheju-do appear because of imperfectness in the value system of companies. Especially, it makes difficult the settlement of value system. The widespreadness of hierarchy, as in a public company, and the lack of the warm-hearted relationship among people in companies, have not avoided the underdevelopment of the relationship between employee and employer. And professional managers' lack of industrial viewpoint, the distrust to labor unions have been caused by bureaucratic characteristics in public companies. Therefore decentralization in structure of organization can make new stage of the relationship between labor and owner.

Secondly, the assumption that there are differences of organizational effectiveness verified. There is no correlation between corporate culture types and settlement of industrial problem. But human-oriented corporate culture influences on making labors work with concentration , on satisfying them to their works. In the connection between industrial

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

relations types and organizational effectiveness, there are several notable things. When the relationship goes in a competitive direction, there is good effect to the settling of industrial problems, and satisfying labors to their works. And to make people concentrate on their works, cooperative industrial relations and patriarchal industrial relations give much effects. Therefore oppressive relation gives bad influence on the organizational effectiveness relatively

Thirdly, there will be inter-relation between the type of corporate culture and industrial relations. As a result, oppressive industrial relations have intimate connection with power-oriented, and competitive industrial relations have connection with role-oriented corporate culture and human-oriented corporate culture

Fourthly, there will be larger effect when the types of industrial relations and corporate culture types are considered together to the comparing with organizational effectiveness, than considering only with a line of types.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

But this study contains some limitations like as follows.

First, the distribution of samples was made partially, to several specific companies.

Secondly, it is imperfect to examine the characteristics of this results to the wide range, because the samples are restricted to Cheju-do locally.

附　　錄

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

설 문 지

안녕하십니까?
바쁘신데 어려운 부탁을 드리게 되어 송구스럽습니다.
금번 저는 "기업문화와 노사유형의 적합관계가 조직유효성에 미치는 영향"에 관한주제로 연구를 수행하고자 설문을 하고 있습니다.
본 자료는 학술적 연구목적에만 사용할 것이오니 후학을 아끼는 마음에서 기탄없이 진술하여 주시면 고맙겠습니다.

1995년 5월

제주대학교 행정대학원 김철용 배상

다음은 귀하의 상사에 대한 일반적 의사결정과 행동에 관한 질문입니다. 귀하의 부서내에서 상사가 아래의 사항에 대해 어느정도 재량권을 갖고 있다고 생각하십니까. 해당난에 빠짐없이 ∨표하여 주십시오.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

	전혀 재량권이 없다	별로 재량권이 없다	그저 그렇다	약간 재량권이 있다	대우 재량권이 많다
1. 우리부서의 상사가 부서내의 예산결정에 관한 재량권은?					
2. 자기부서내의 성과평가에 대한 상사의 재량권은?					
3. 필요한 자재의 구입에 대한 상사의 재량권은?					
4. 예외적인 업무를 상사가 임의로 처리할 수 있는 재량권은?					
5. 부서내의 규칙과 절차의 제정에 대한 재량권은?					
6. 부서의 예산중 귀부서의 상사가 상급자의 승인없이 직접집행할 수 있는 정도는?	20% 이하	21-40%	41-60%	61-80%	81% 이상

다음은 귀사의 기업문화 진단요인에 대한 질문입니다. 해당난에 ∨표 하여 주십시오.

	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	그저 그렇다	약간 그렇다	매우 그렇다
7. 우리회사는 업무수행과 관련하여 사규나 규정집 대로 잘 따르고 있다.					
8. 부하직원들은 상사의 결정이나 판단을 매우 신뢰하고 있다.					
9. 나의 의견반영을 위해 상사와 자주 대화를 나눈다.					
10. 나는 업무와 관련해 새로운 아이디어나 제안을 자주 내놓고 나의 발전을 위해 스스로 능력개발을 하고 있다.					
11. 우리회사는 직위별,직무별 책임과 권한이 명확히 구분되어 있고 이에 따라 업무를 수행한다.					
12. 나는 회사내의 학교 선후배 또는 고향 선후배간의 모임에 자주 참가한다.					
13. 우리회사는 문서에 의해서 업무지시가 잘내려지며 엄격한 결재과정과 조직의 통솔,통제가 강하다.					
14. 상사는 부하직원들의 당면한 문제점을 잘 경청하려고 한다.					
15. 업무상 문제는 많은 구성원들이 의의를 제기하지 않고 상사의 판단에 무조건 따른다.					
16. 나는 업무나 개인적인 어려움을 동료하고 자주 이야기 하는 편이다.					
17. 나에게 직접적인 이익은 되지 않더라도 회 사내에서 모든 일을 부지런하고 성실하게 하는 편이다.					
18. 업무지시 절차가 실무담당자의 의견을 고려하지 않고 회사 방침에 따라 일방적인 경우가 많다.					
19. 회사동료들이 어떤 문제에 대해 공통적인 의견을 제시하더라도 나의 견해와 다를 때는 따를 수 없다.					
20. 업무능률 향상을 위해 성과급을 사용하는 것이 회사나 개인을 위해 도움이 된다고 생각한다.					
21. 회사에 적응하지 못하거나 불만을 갖고 이직하는 사람들이 자주 있다.					
22. 상사와 부하간의 서열의식이 대단히 강조된다.					
23. 상사는 직권과 통제로 부서를 이끈다.					
24. 인재육성을 위해서는 일정기간 단위로 직무순환이 이루어져야한다.					
25. 나는 회사의 유니폼,뱃지 등을 착용하는 것을 자랑스럽게 생각한다.					

다음은 귀사의 노사관계와 관련된 질문입니다. 해당난에 빠짐없이 ∨표 하여 주십시오.

	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	그저 그렇다	약간 그렇다	매우 그렇다
26. 우리회사의 경영층은 종업원에게 신의, 의리, 충성심 등을 요구하는 편이다.					
27. 경영층은 평상시 종업원의 고충에 관심을 갖는 편이다.					
28. 파업은 임금인상과 작업조건을 개선하는데 도움이 될 수 있다.					
29. 우리회사의 경영층은 단체교섭의 절차와 노동조합을 하나의 제도로 인정하고 있다.					
30. 우리회사는 노사가 근로조건을 공동으로 결정한다.					
31. 우리회사는 경영자와 근로자들 간의 의사소통이 잘 되고 있다.					
32. 우리회사는 종업원의 경영참여가 적절히 이루어 지고 있다.					
33. 우리회사의 경영층은 종업원의 제안에 관심을 갖는 편이다.					
34. 우리회사의 경영자들은 근로자들과 동고동락할 자세가 되어 있다.					
35. 우리회사는 노사가 대등한 입장에서 단체교섭이 이루어 지고 있다.					
36. 우리회사의 노동조합은 경영자의 기본적 권리(인사권 등)를 침해하지 않는다.					
37. 우리회사의 경영층은 종업원의 개인적 문제에 대해 온정을 베풀려 한다.					
38. 우리회사의 경영층은 종업원에 대해 권위의식이 강한 편이다.					
39. 우리회사의 경영층은 노사문제에 있어 독단적이며 강압적인 방법으로 해결하려 한다.					
40. 우리회사의 경영층은 노동조합의 단체교섭요구, 임금교섭요구 등에 성실히 응하고 있다.					
41. 우리회사의 노동조합은 회사 또는 외부의 간섭없이 자주적으로 운영되고 있다.					

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

다음은 귀하의 직무와 귀사에 대한 귀하의 생각에 관한 질문입니다. 해당난에 빠짐없이 ∨표하여 주십시오.

	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	그저 그렇다	약간 그렇다	매우 그렇다
42. 나는 내가 담당하고 있는 직무가 나의 적성에 맞다고 생각한다.					
43. 내가 담당하고 있는 직무는 단순하고 반복적인 직무이다.					
44. 나는 회사에 중요한 일을 수행하고 있다고 생각한다.					
45. 나의 가치관과 회사의 가치관은 동일하다고 생각한다.					
46. 나는 회사의 발전을 위해 최선을 다하고 있다.					
47. 나는 회사의 발전이 곧 나의 발전이라고 생각한다.					
48. 내가 담당하고 있는 직무는 나의 성장에 도움이 된다.					
49. 나의 직무성과에 대한 평가와 보상이 공정하게 잘 이루어 지는 편이다.					
50. 나는 회사를 나의 가정처럼 생각한다.					
51. 나는 친구나 이웃에게 이 회사가 일해 봄직한 직장이라고 자신있게 말할 수 있다.					
52. 내가 담당하고 있는 직무는 내가 갖고 있는 능력을 충분히 발휘 할 수 있는 직무이다.					
53. 우리 회사는 동종업체와 비교해 볼 때 노사갈등이 심한 편이다.					
54. 나는 우리회사의 노조간부를 신뢰한다.					
55. 우리회사는 동종업체와 비교해 볼 때 노동조합간부와 일반조합원사이에 갈등이 심한 편이다.					

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

56. 귀사의 설립역사는?

① 10년 이하 ② 11-15년 16-20년 ④ 21년 이상

57. 귀사의 최고경영자의 유형은?

①전문경영자 ② 소유경영자 ③ 고용경영자

58. 업종명

① 운수업 ② 호텔업 ③ 언론업 ④ 공기업

59. 귀사의 종업원 수는?

① 200인 이하 ② 201-299인 ③ 300인 이상

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

도움을 주신 모든분들께 감사드립니다.