

博士學位論文

이중몰입과 과업수행과의 관계에서  
협력적 노사관계의 조절효과



濟州大學校 大學院

經營學科

崔榮根

2010年 2月

# 이중몰입과 과업수행과의 관계에서 협력적 노사관계의 조절효과

指導教授 高 富 彦

崔 榮 根

이 論文을 經營學 博士學位 論文으로 提出함

2010年 2月

崔榮根의 經營學 博士學位 論文을 認准함

審査委員長 經營學博士

金 熙 哲

委 員 經營學博士

金 炯 吉

委 員 經營學博士

姜 淳 熙

委 員 經營學博士

金 貞 希

委 員 經營學博士

高 富 彦

濟州大學校 大學院

2010年 2月

# The Moderating Effects Analysis on Cooperative Labor-Management Between Dual Commitment and Task Performance

Young-Geun Choi  
(Supervised by Professor Bu-Eon Ko)

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the  
Doctor Degree of Business Administration

2010. 2.

This thesis has been examined and approved.

Dissertation director, Hee-Cheol Kim, Dept. of Int'l Trade

.....  
Hyoung-Gil Kim

.....  
Soon-Hie Kang

.....  
Jung-Hee Kim

.....  
Bu-Eon Ko

..... 2010. 2.

Date

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION  
GRADUATE SCHOOL  
CHEJU NATIONAL UNIVERSITY

# 목 차

<b>I. 서론</b> .....	1
1. 문제제기 .....	1
2. 연구목적 및 방법 .....	4
3. 연구의 구성 .....	5
<b>II. 이론적 배경</b> .....	7
1. 이중몰입 .....	7
1) 이중몰입의 개념과 구성 .....	7
2) 조직몰입 .....	14
3) 노조몰입 .....	31
4) 이중몰입의 측정 .....	53
2. 이중몰입의 선행변수 .....	60
1) 조직특성 .....	60
2) 노조특성 .....	95
3. 협력적 노사관계의 조절효과 .....	114
1) 협력적 노사관계의 개념 .....	114
2) 협력적 노사관계의 결정요인 .....	118
3) 협력적 노사관계의 효과 .....	121
4. 과업수행 .....	122
1) 과업수행의 개념 .....	122
2) 과업수행의 구조 .....	123
3) 과업수행의 특성 .....	125
<b>III. 연구모형과 가설설정</b> .....	128
1. 연구모형 .....	128
2. 가설설정 .....	129
3. 변수의 조작적 정의 및 측정 .....	140
1) 선행변수 .....	140
2) 매개변수 .....	144
3) 협력적 노사관계 .....	145
4) 과업수행 .....	146



4. 조사설계 .....	147
1) 설문구성 및 조사방법 .....	147
2) 자료의 분석방법 .....	148
<b>IV. 실증분석 .....</b>	<b>149</b>
1. 표본의 구성 .....	149
2. 측정도구의 신뢰성 및 타당성 .....	150
3. 변수간 상관관계 및 모형의 적합도 .....	156
1) 변수간의 상관관계 .....	156
2) 모형의 적합도 .....	157
4. 가설검증 .....	161
1) 조직특성과 이중몰입의 관계 .....	161
2) 노조특성과 이중몰입의 관계 .....	162
3) 이중몰입의 매개효과 .....	163
4) 협력적 노사관계의 조절효과 .....	169
5. 주요개념의 인구통계학적 특성 .....	172
6. 분석결과의 요약 .....	177
<b>V. 결 론 .....</b>	<b>183</b>
1. 연구결과의 요약 .....	183
2. 연구의 시사점 .....	185
3. 연구의 한계 및 향후 연구 .....	188
참고문헌 .....	190
설문지	

## 표 목 차

<표 II-1> 연구동향에서 나타난 주요변수 분류 .....	14
<표 II-2> 조직몰입에 대한 주요 개념 .....	18
<표 II-3> 조직몰입의 유형 .....	24
<표 II-4> 조직몰입의 선행변수와 결과변수 .....	30
<표 II-5> 노조몰입 구성요인 요약 .....	36
<표 II-6> Gordon et al.,(1980) & Fullagar(1986) 노조몰입 요인 비교 .....	39
<표 II-7> 노조몰입 구성요인 외국 연구동향 .....	40
<표 II-8> 노조몰입 구성요인 국내 연구동향 .....	42
<표 II-9> 노조몰입 요인분석 주요 연구결과 .....	49
<표 II-10> 이중몰입 연구동향에 의한 측정방법 분류 .....	58
<표 II-11> 기존 이중몰입 연구의 측정척도 및 분석 방법 .....	58
<표 II-12> 직무특성 구성의 개념 .....	69
<표 II-13> 조직공정성이론의 분류 .....	72
<표 II-14> 조직공정성의 개념 정리 .....	73
<표 II-15> 절차공정성에 관한 연구동향 .....	80
<표 II-16> 기존연구의 노조참여 유형 .....	101
<표 II-17> 노조참여에 대한 연구동향 종합 .....	104
<표 II-18> 협력적 노사관계에 대한 주요 개념 .....	117
<표 III-1> 설문지 구성 .....	147
<표 IV-1> 자료의 구성 .....	149
<표 IV-2> 분석도구의 타당성(탐색적 요인분석) .....	153
<표 IV-3> 분석도구의 신뢰성 및 타당성 .....	155
<표 IV-4> 주요개념의 상관관계행렬 .....	156
<표 IV-5> 연구모형의 적합지수 .....	157
<표 IV-6> 조직특성과 조직몰입의 영향관계 .....	161
<표 IV-7> 조직특성과 노조몰입의 영향관계 .....	162
<표 IV-8> 노조특성과 조직몰입의 영향관계 .....	162
<표 IV-9> 조직특성과 조직 및 노조몰입의 영향관계 .....	163
<표 IV-10> 조직특성과 과업수행관계에서 조직몰입의 매개효과 .....	164
<표 IV-11> 조직특성과 과업수행관계에서 노조몰입의 매개효과 .....	166
<표 IV-12> 노조특성과 과업수행관계에서 조직몰입의 매개효과 .....	167
<표 IV-13> 노조특성과 과업수행관계에서 노조몰입의 매개효과 .....	168
<표 IV-14> 협력적 노사관계의 조절효과 .....	170

<표 IV-15> 협력적 노사관계의 조절효과 .....	171
<표 IV-16> 조직특성 및 노조특성의 인구통계학적 특성별 차이 .....	174
<표 IV-17> 조직 및 노조몰입, 과업수행 및 협력적 노사관계의 인구통계학적 특성별 차이 .....	176
<표 IV-18> 조직특성 및 노조특성과 조직 및 노조몰입간의 영향관계 .....	179
<표 IV-19> 조직몰입 및 노조몰입의 매개효과 .....	180
<표 IV-20> 협력적 노사관계의 조절효과 .....	181
<표 IV-21> 조직특성 및 노조특성의 인구통계학적 특성별 차이 .....	182
<표 IV-22> 조직 및 노조몰입, 과업수행 및 협력적 노사관계의 인구통계학적 특성별 차이 .....	182



## 그림목차

<그림 I-1> 연구 흐름도 .....	6
<그림 II-1> 분류접근법을 이용한 이중몰입 측정 .....	55
<그림 II-2> 잠재적 동기지수 .....	65
<그림 II-3> 직무특성이론의 모형 .....	66
<그림 II-4> 계획된 행동이론(theory of planned behavior) .....	100
<그림 II-5> 협력적 노사관계의 체계 .....	116
<그림 III-1> 연구모형 .....	128
<그림 IV-1> 조직 및 노조특성과 조직 및 노조몰입, 과업수행간 경로도 .....	159
<그림 IV-2> 조직 및 노조특성과 조직 및 노조몰입, 과업수행 간 경로 및 경로계수 ·	160
<그림 IV-3> 협력적 노사관계의 조절효과 .....	170
<그림 IV-4> 협력적 노사관계의 조절효과 .....	171

# ABSTRACT

## **The Moderating Effects Analysis on Cooperative Labor-Management Between Dual Commitment and Task Performance**

Young-Geun Choi

Department of Business Administration

Graduate School

Cheju National University

Supervised by Professor Bu-Eon Ko

Recently, many management scholars tend to put emphasis on the aspect of commitment including organizational commitment, defined as an individual's attachment to the organization and the job in terms of an employee's attitudes toward the organization. Since organizational commitment is considered to help expect perceived task performance(achievement)well, there have been growing demands to study further on organizational commitment.

Furthermore, lots of scholars show their interests in the study on cooperative labor-management relations, but unlike actively conducted researches on the matter in the foreign countries, there have been only a few studies conducted by researchers in Korea, if any, in a limited range. Besides, it is true that not enough studies have been done which try to make efforts to improve employees' performance practically by identifying the relationship of dual commitment with organizational characteristics(job characteristics, organizational

justice, and job satisfaction) and labor characteristics(union participation, union justice, and union satisfaction)in the public and private sectors, which leads to the satisfaction of internal customers.

In addition, most studies on dual commitment have been related to the antecedents and consequences of dual commitment and the studies dealing with the mediating or moderating effects are quite insufficient at the present. In case that dual commitment may affect significantly a result variable, it is possible to consider dual commitment important as a mediating factor. However, the very question - Is dual commitment really considered important as a mediating factor - has not been properly identified so far.

In this respect, this study was conducted with a randomly selected sample of 590 labor union members from the public and private sectors in the region of Jeju and the purpose of this study is to identify the structural relationship respectively among organizational characteristics, union characteristics, dual commitment(organizational commitment and union commitment), and task performance and to reveal the degree of impacts of cooperative labor-management relations in the structural relationships and the directions, and to disclose the structural relationship of antecedents and moderating factors of dual commitment to the organization.

The results of positive analysis of this study are summarized as followings.

Firstly, of organizational characteristics, organizational justice and job satisfaction have a positive effect on organizational commitment but the effects of job characteristics on organizational commitment are not insignificant, thereby, partially selected. It indicates that subjective job characteristics and organizational characteristics have more dominant and stronger impacts than any other factor in determining organizational commitment.

Secondly, organizational characteristics have no effects on union commitment, so do union characteristics on organizational commitment.

Thirdly, among union characteristics, union participation and satisfaction have positive effects on union commitment, but union justice are not significant, so the hypothesis that union characteristics affect union commitment is partially adopted.

Fourthly, in the impacts of organizational and union characteristics on task performance, organizational commitment and union commitment play a role as a partial mediator.

Fifthly, cooperative labor-management plays a role as a partially moderating variable influencing the relationship between union characteristics and union commitment, and has a fully moderating effect on the relationship between union commitment and task performance.

Considering the results above, this study indicates several implications as followings.

First of all, since organizational characteristics are shown to influence organizational commitment, the degree of organizational commitment is likely to be higher, as members in the organizations have more interests and pride and are more satisfied at their jobs. In the end, it is required to make strategies for improving job satisfaction, for which it is necessary to raise awareness about pay and additional welfare system and improve existing system.

Secondly, the more dissatisfied employees are at their jobs, the more committed they are to the labor union. The factors which cause employees to complain about their jobs are wage level, relations with co-workers, and promotion system.

Thirdly, as union participation and union satisfaction have an impact on union commitment, it is necessary for labor unions to provide union members with various promotional activities for better understandings and build up the



systems which allow members to speak up their various opinions, leading to more active and arbitrary commitment of members to the unions.

Fourthly, this study is to identify the relationships of influential power of commitment; organizational characteristics→organizational commitment→task performance, union characteristics→union commitment→task performance, which doesn't mean that characteristics of organization and union affect directly the task performance. It implies that raising the level of commitment, defined as an important strategic concept in management, allows organizations' members to perform their tasks effectively.

Fifthly, the higher cooperative labor-management, a moderating variable, is, the bigger the effects of union justice on union commitment are. Thus, it is required to institutionalize the systems such as all sorts of pay, welfare, bonus, and promotion systems equally on the basis of input and output of workers, and members' opinions should be considered in determining personnel system,

Sixthly, this study may contribute to the clarification of studies on dual commitment and is meaningful in that it divides the subjects of this study into governmental (public)institutions and private businesses in Jeju.

Finally, as establishing cooperative labor-management relations has a great effect on task performance as a moderating effect, it is necessary to make every effort to establish cooperative labor-management relations such as creating cooperative atmosphere and partnerships between them.

This study, however, reveals several limitations as followings. Firstly, sample selecting is confined to one specific area as the subjects of this study was selected from union members of the governmental institutions and private businesses in Jeju area. For the results of the study to be more persuasive, it should be extended to wider areas.

Secondly, this study only employs job characteristics, organizational justice, and job satisfaction as organizational characteristics and union participation,



union justice, and union satisfaction as union characteristics. In the future study, it is required to adopt far more variables for obtaining its objectivity.

Thirdly, if dual commitment is possible, multi-commitment is also possible. Further studies should be done on multi-commitment.

Next, as the circumstances are rapidly changing, the longitudinal study on this subject is needed to be done together.

Finally, it is our future assignment to embody the new course of study proposed by this study through the positive research. Also, in the future study, it is necessary to expand the range of subjects and employ systematic and reliable methods and draw more generalized results which integrate all possible variables, as a result, helpful for task performance substantially.



# I. 서론

## 1. 문제제기

21세기 기업 환경은 예측할 수 없을 정도로 빠르게 변화하고 있고, 그러한 환경에 직면한 기업들에게 의사결정과 변화에 대한 조직전체의 순발력 있는 대응은 무엇보다도 중요하다. 따라서 급변하는 경영환경 속에서 기업 조직들의 신속한 학습과 변화에 대한 적절한 대응은 기업의 생존을 위해 필수 불가결한 것이다.

기업들은 경쟁력 확보를 위하여 신기술 개발, 경영의 효율성 제고를 통한 원가절감, 고객만족의 최우선 등 다양한 변화를 강구하는 주변 환경에 적극 대처할 수 있는 새로운 경영기법의 개발을 위하여 노력하고 있다. 특히 지속적인 경쟁력은 기업의 환경변화에 적극 대처할 수 있는 유능한 인력의 개발과 확보에 달려있다. 이에 기업들의 자기기업 특성에 맞는 독창적인 인적자원관리체계를 개발·운영함으로써 지속적인 경쟁우위 확보를 위한 적극적인 수단으로 이용하고 있다. 이러한 경영환경 속에서 기업들이 가장 중요하게 고려해야 하는 사항은 조직의 목표달성과 밀접한 관련이 있는 몰입에 대한 문제, 즉 조직구성원들이 어떻게 자신이 속한 조직과 자신이 수행하는 직무에 대해 적극적이고 긍정적인 태도를 갖게 되는가에 대한 부분이다. 조직구성원이 추구하는 태도로서 직무만족, 공정성 그리고 조직이 추구하는 목표로서 조직몰입에 대한 연구가 활발하게 이루어지고 있는 이유가 여기에 있다.

최근의 경영학자들은 개인이 조직에 대한 태도에서 개인이 조직에 얼마나 애착심을 가지는지의 지표인 조직몰입과 자신이 수행하는 직무에 대한 애착을 나타내는 조직몰입 등 몰입의 측면을 중요시하는 경향을 나타내고 있다(신유근, 1985). 조직몰입은 지각된 직무성과 등을 잘 예측해줄 수 있기 때문에 조직몰입에 대한 연구의 필요성이 더욱 커지고 있는 것이다(Aranya, Kushnir & Valency, 1986). 몰입에 대하여 관심을 가지는 이유는 조직몰입이 그 결과변수들 중 하나인 성과에 매우 유의한 영향을 미치는 요인들과 높은 정(+)의 상관관계를 갖고 있기 때문이다.

최근 들어 통합적 협약을 통한 노사 간 협력의 필요성에 대한 사회적 요구가 확

대되고 있다. 우리나라는 1987년 6·29선언과 1997년 IMF 외환위기를 계기로 노사관계에 큰 변화가 있었지만, 현재 우리나라 노사관계 수준은 대립적 노사관계와 협력적 노사관계가 공존하고 있는 수준이라 볼 수 있다. 즉 지난 20년간의 노사관계는 양적인 면에서나 질적 측면에서 제자리걸음을 하고 있는 실정이라고 할 수 있다 (김상호, 2007).

우리나라의 경제는 과거 1960, 1970년대 절대 빈곤을 벗어나려는 국민의 열망과 노력에 힘입어 빠른 속도로 경제성장을 실현할 수 있었다. 그러나 이면에는 그동안 억눌렸던 근로자의 욕구가 1987년 6·29선언 이후 한꺼번에 분출되면서 이익분쟁과 권리투쟁으로 일관하는 대립과 갈등, 투쟁 등 극심한 노사분규를 겪게 되었다. 이로 인하여 우리경제는 노동생산성을 상회하는 임금인상과 노동시간 단축, 고용시장 경직화, 원자재가격 상승 등 고비용·저효율체제가 장기화되면서 기업도산이 속출하고 구조조정에 따른 실업률이 상승함으로써 경제 불황과 사회불안이 계속되어 왔다. 그 후에 노사관계가 점차 안정을 되찾는 듯하다가 1997년 IMF 외환위기와 IMF 구제 금융을 받으면서 비롯된 금융부분 개혁, 공기업 민영화, 기업의 구조조정 및 노동시장의 유연화에 따른 비정규직의 증가, 경제의 양극화와 사회 양극화로 인한 부익부 빈익빈 현상의 가속으로 노사관계가 다시 불안정해지는 상황에 처하게 되었다.

근로자에게 불리한 노동환경에서 노사 간의 갈등과 불신이 불식되지 못한 채 일부 대기업노조의 과격한 파업으로 인하여 국내외 투자의 위축과 해외 이전을 가속화하는 요인으로 작용하였다. 그 결과 우리나라의 노동단체의 활동은 외국인이나 투자자들에게 과격하고 투쟁적인 모습으로 비쳐져 2006년도 스위스의 국제경영개발원(IMD)의 세계경쟁력 연감에 공개된 조사에서 조사대상국 61개국 중 38위라는 낮은 평가를 받았는데 그 주요 원인의 하나가 잦은 노사분규와 적대적 노사관계로 지적되고 있다.

따라서 국가경쟁력의 대외경쟁력을 높이기 위해서는 노사관계 개선이 필요함을 알 수 있다. 글로벌시대 기업의 경쟁력은 이윤극대화 뿐만 아니라 노사관계가 중시되고 있음을 고려할 때 노사 협력은 아무리 강조해도 지나치지 않다고 할 수 있다 (노동부, 2007).

현재, 이명박 정부가 들어선 이후에 전국공무원노동조합의 민주노총 가입, 복수노

조 허용, 노조의 전임자 임금 미지급 등 정부와 노동자간의 문제는 대립을 넘어 갈등의 국면으로 접어들고 있는 실정이다. 이는 노동운동의 약화와 노동조합 조직구성원의 혼란을 가져올 것으로 예상되므로 노사관계의 새로운 관계정립이 필요할 것으로 사료된다.

이미 외국에서는 노사관계의 안정만이 기업의 국제경쟁력 회복의 지름길이라는 인식하에 노동조합이 오히려 임금인상을 억제하면서 노조원의 고용 목표를 더욱 중요시하는 경향이 나타나 지배적인 흐름으로 자리잡고 있다(김수곤, 1991).

또한, 협력적 노사관계에 대한 연구가 많은 학자들로부터 관심을 끌고 있다. 주요 연구내용을 살펴보면 적대적 노사관계를 벗어나기 위한 방안모색(Guest & Peccei, 2001), 공동의사결정에 관한 연구(Rubinstein, 2000), 협력적 노사관계를 유도하기 위한 실험적 프로그램들에 관한 연구(Kochan, Kats & McKersie, 1986), 근로자 삶의 질 향상 프로그램, 이익분배제도 등에 관한 연구(Rubinstein, 2000), 협력적 노사관계의 효과에 관한 연구(Katz, Kochan & Gobeile, 1983) 등이 있다. 이와 같이 협력적 노사관계에 대한 외국의 활발한 연구 성과와는 대조적으로 우리나라에서는 이러한 연구 실적이 미미한 실정이다. 이와 관련된 대부분의 연구도 파업성향(문옥륜·이기호, 1991)이나 노사분규의 형태나 특성, 노사분규의 발생원인 등을 규명하거나(박재호, 1991), 노동조합 내에서 노조지도자의 개인적 속성(신광영·박준식, 1990)과 직무만족, 애착도와 노조몰입관계(남철식 외, 2004; 홍성애, 2005; 손태용, 2007), 노사관계 분위기 노조관련 변수, 노조만족과 노조몰입(김정환, 1994; 허재영, 2000; 김시운, 2001; 안상윤, 2007) 등 한정된 범위의 연구에 머물고 있다. 이와 같이 파업성향이나 노사분규 발생 원인을 규명한다든가 노조몰입이나 조직몰입의 선행변인을 규명하는 연구와 조직몰입과 직무만족, 그리고 노조몰입과 직무만족 각각에 관한 연구는 어느 정도 이루어졌다. 그러나 공공부문, 민간부문을 대상으로 조직특성(직무특성, 조직공정성, 직무만족)과 노조특성(노조참여, 노조공정성, 노조만족)이 이중몰입과의 관계를 밝힘으로써 내부고객 만족으로 이어져 실무적 업무발전을 꾀하려는 연구는 부족한 실정이다.

더욱이 이중몰입에 관한 연구들은 주로 이중몰입의 선행요인(Magenau & Martin, 1981; Magenau, Martin & Peterson, 1988; Fink, 1992; Firestone & Pennell, 1993; 이성만, 2000; 이기은·박경규, 2002; 고현철, 2004; Lee, 2004), 결과요인(Bluedoen,

1982; Futrell & Parasuraman, 1984; Mathieu & Zajac, 1990; Iverson, 1992; Meyer & Allen, 1993; Sommer, 1995; Jaros, 1997; 이기은, 2000; 이성만, 2000; 최우성, 2004)과 관련된 연구들이 대부분이고 선행요인과 결과요인에서 매개효과(김종철, 2009), 조절효과에 대한 연구들은 매우 부족한 실정이다. 또한, 이중몰입이 결과변수에 중요한 영향을 미친다고 가정할 때 이중몰입이 매개요인으로서 매우 중요한 요소라고 할 수 있는데 지금까지의 연구에서는 이중몰입이 매개요인으로서 중요한 요인인가에 대한 문제가 제대로 규명되지 않고 있다.

따라서 본 연구는 공공부문, 민간부문 노동조합 조합원을 대상으로 각각의 조직 특성, 노조특성, 이중몰입, 과업수행간의 구조적 관계에서 협력적 노사관계를 규명하고자 한다.

## 2. 연구목적 및 방법

본 연구는 조직특성(직무특성, 조직공정성, 조직만족), 노조특성(노조참여, 노조공정성, 노조만족)과 이중몰입(조직몰입, 노조몰입), 과업수행간의 구조적 관계를 밝히고, 또한 구조적 관계에서 협력적 노사관계에 따라 영향정도와 관계방향이 달라지는지를 파악하는데 목적이 있다. 연구의 목적을 구체화하면 다음과 같다.

첫째, 이중몰입의 선행연구를 정리해 보면 조직몰입, 노조몰입을 구분할 필요가 있다. 그리고 이중몰입 선행연구 고찰을 통해 선행연구에서 구조환경 변수에 대한 연구가 미흡하고, 일부 연구는 이중몰입 측정에서 몰입도 측정방법과 선행요인 구분이 불명료한 방법론상 혼선이 있기 때문에 몰입관련 연구동향을 바탕으로 조직특성의 영향요인(직무특성, 조직공정성, 직무만족)이 조직몰입과 노조몰입에 어떤 영향을 미치는가를 살펴보고자 한다.

둘째, 노조조직은 주체의 조직 동원, 목적 의식성에 크게 의존하고 있는 사회운동 조직이라는 특성을 갖고 있는데, 이에 대해 주체의 행위자요인이 객관적인 구조요인을 극복하거나 활용할 수 있는지를 살펴보는 것은 이론적으로나 정책적으로나 의미 있을 것이다.

셋째, 조직특성, 노조특성과 과업수행간의 영향관계가 조직몰입과 노조몰입에 의



해 영향을 받는지를 규명한다.

넷째, 협력적 노사관계를 지향하기 위해서는 노사 간의 인식전환과 인적자원관리 시스템과 같은 관리시스템의 변화와 함께 이러한 당사자들의 행동과 태도에 영향을 미치는 조직문화의 개선도 고려해야 할 것이다. 그러므로 조절변수인 협력적 노사관계가 노조몰입과 과업수행 간 관계에서 관계강도나 관계방향을 조절하는 역할을 하는지를 규명함으로써 이론적 측면과 실무에서의 노사관리 시사점을 도출해 보고자 한다.

한편, 본 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌적 연구방법과 실증적 연구방법을 병행하였다. 먼저 문헌적 연구방법을 위해 국내외의 여러 연구자들의 연구와 연구동향 결과를 고찰하여 이론적 근거를 제시하였다. 실증적 연구방법은 연구동향을 토대로 연구모형과 연구가설을 설정하여 이를 검증하는 과정을 거쳤으며 조사방법은 노동조합 조합원들의 조직과 노조에 대한 태도측정을 위하여 설문지법을 활용하였다.

### 3. 연구의 구성

본 연구는 전체 5개의 장으로 구성된다. 장별 주요내용은 다음과 같다.

제1장은 서론부분으로 연구의 배경, 목적과 연구방법 및 구성을 제시하였다.

제2장에서는 이론적 배경으로 조직몰입과 노조몰입에 대한 이론적 고찰과 연구동향을 살펴보고, 매개변수인 이중몰입인 조직몰입과 노조몰입에 대한 개념적 고찰과 함께 선행변수인 조직특성(직무특성, 조직공정성, 직무만족)과 노조특성(노조참여, 노조공정성, 노조만족), 그리고 조절변수인 협력적 노사관계와 결과변수인 과업수행에 대해 관련된 문헌을 검토하였다.

제3장은 연구 설계 부분으로 연구모형과 가설을 설정하고, 이를 검증하기 위해 각 변수의 조작적 정의, 설문구성 및 조사방법에 대해 설명하였다.

제4장에서는 조사 자료의 실증분석으로 기초분석, 측정도구의 신뢰성 및 타당성 분석, 그리고 연구변수들의 상관관계를 분석하고, 이를 통해 얻어진 결과를 토대로 가설에 설정된 구성개념 간 상관관계 및 영향관계에 대하여 분석하고, 인구통계학

적 특성에 따른 차이가 통계적으로 유의한지를 검증하였다.

제5장에서는 연구결과의 요약과 이론적 배경에 의한 실증분석 결과의 다른 시사점을 도출하고, 본 연구가 지니고 있는 한계점과 향후 연구방향을 알아보았다.

<그림 I-1> 연구 흐름도



## Ⅱ. 이론적 배경

### 1. 이중몰입

#### 1) 이중몰입의 개념과 구성

##### 가) 이중몰입의 개념 및 연구방법

이중몰입(dual commitment)에 대한 관심은 목표가 서로 상반된 요구를 하는 2개 이상의 조직에 속한 한 개인이 동시에 속해 있을 수 있는가 하는 점에서 비롯되었다. 즉 1950년대에 있어서 상반된 요구를 하는 대표적인 두 조직으로서 기업과 노동조합이 관심의 초점이 되었고, 이 두 조직에 동시에 속해 있는 노동자가 이 두 조직에 대하여 어떤 몰입정도를 보이고 있는가에 대한 연구가 이중몰입 연구의 시초가 된 것이다(Stagner, 1954).

이중몰입(dual commitment)은 조직연구에 있어 사회학을 비롯하여 심리학, 경영학, 행정학 등의 사회과학분야에서 높은 관심의 연구대상이 되어 왔다. 이중몰입의 연구는 1950년대 노동조합운동이 맹위를 떨치던 시대적인 배경 하에서 기업차원 노사관계의 문제를 진단하고 그 개선방향을 모색하기 위한 정책적인 필요에 의해 등장하였다(김동원, 1998; 정연양, 1991). 그 이후 미국 내 다양한 학문분야에서 이중몰입의 개념적 타당도와 선행 및 결과요인들을 규명하기 위한 매우 다양한 실증분석이 이루어져 왔다.

국내에서도 1980년대 말 이래 대립적인 노사관계의 풍토가 고착화됨에 따라 이러한 노사관계의 문제점을 심층적으로 진단하기 위한 하나의 분석개념으로서 이중몰입에 대한 연구가 축적되기도 하였다(정연양, 1998).

이중몰입의 개념에는 조직몰입과 노조몰입에 대한 정의가 그대로 적용된다고 볼 수 있다(강제상 등, 1999). 초기의 이중몰입에 대한 연구에서는 몰입이라는 용어보다는 충성(loyalty, allegiance)이라는 용어가 보다 보편적으로 사용되기도 하였으나, 1980년대 이후에는 조직몰입 및 노조몰입에 대한 연구를 바탕으로 이중몰입 연구가



수행되어 왔다. 이중몰입에 대한 개념은 몰입을 측정하기 위한 도구를 무엇으로 선택하느냐에 따라 크게 달라질 수 있을 것이다(강제상 등, 1999). 따라서 이중몰입에 대한 연구는 구성원의 조직과 노조에 대한 몰입을 동시에 가질 수 있는가의 문제에 관한 관심이다.

### (1) 이중몰입의 개념

이중몰입은 이론적으로나 현실적으로나 다양한 형태, 즉 조직과 직무, 회사와 노조, 회사와 가족, A조직과 B조직 등, 두 존재에 대한 동시몰입으로 나타날 수 있다. 그러나 특별한 개념 규정이 없는 경우 이중몰입은 통상 회사와 노조에 대한 동시몰입을 뜻한다. 이중몰입과 관련해서는 대체로 용어가 통일되어 있거나 때로는 동시몰입이라는 용어도 사용하고 있다(이지만·신동엽, 2003). 그러나 특별히 개념상 차이가 있다고는 보이지 않는다.

이중몰입이 가능하다면 다중몰입도 가능할 것이다. 이와 관련해서 조직 내외부에 있는 여러 집단에 대한 다양한 동일시가 다중몰입(multiple commitment)을 가져오며 다중몰입은 서로 조화를 이룰 수도 있으나 충돌 가능성도 있다(Reichers, 1985)는 연구가 있다. 다중몰입은 그 복잡성 때문에 연구를 통해 밝혀내기가 쉽지 않다(윤종인, 2004).

초기의 이중몰입에 관한 연구에서는 이중몰입을 기업과 노동조합 두 조직 모두의 존재, 목적, 전반적 정책을 수용하는 것으로 정의(Dean, 1954; Purcell, 1954; Kerr, 1954; Stagner, 1954)하였다.

이중몰입은 조직구성원이 조직과 노조에 몰입하는 것으로 정의되기도 하며, 노조와 사용자에 대한 호의적인 태도로 정의되기도 한다. 또 조직과 노조에 대하여 긍정적인 태도를 보여주는 구성원이 높은 비율로 정의되기도 한다(Beauvais, Scholl & Cooper, 1991).

Gordon & Ladd(1990)은 이중몰입은 회사와 노조 모두의 존재에 대한 평조합원의 집단적인 믿음이라고 보았다. 즉 조직에 대한 몰입이 동시에 나타나는 경우를 이중몰입이라고 하며, 조직과 노조 양쪽에 대하여 역할 갈등 없이 두 조직에 대하여 높은 몰입을 보이고 있는 상태라고 정의할 수 있다.

이상과 같이 이중몰입은 어떤 구성원이 기업과 노동조합 모두에 대해서 그 구성원 자격을 유지하고 싶어 하고, 그 구성원인 것을 자랑스럽게 여기며, 그 조직을 위해 일상적인 책임감을 다하고 있고, 그 조직의 가치와 신념이 개인의 가치 및 신념과 일치하고 있으며, 그 조직을 위하여 특별한 활동을 수행할 의사가 있다는 것으로 정의될 수 있다.

## (2) 이중몰입의 이론적 배경

이중몰입은 측정문제와 밀접한 연관을 갖는다. Porter et al.,(1979)은 구성원의 도덕적 몰입을 강조하는 측정도구를 개발·사용하였으며, Ritzer & Trice(1969)는 계산적 몰입을 강조하는 측정도구를 개발하였다. 또한 많은 연구자에 따라 서로 다른 측정도구가 사용되어 왔으나, 조직몰입에 관한 측정도구로는 Porter et al.,(1979)의 도구가 보편화 되어가는 추세에 있으며, 노조몰입의 측정도구로는 Porter et al.,(1979)의 조직몰입과 평행되는 것으로 Gordon(1987)에 의해 개발된 것이 사용되어 지고 있다(Gorden & Ladd, 1987).

Porter et al.,(1979)에 의하면 몰입된 구성원은 그의 조직의 성원자격을 유지하고자 하는 강한 희망을 보이며, 조직의 가치와 목표가 내재화 되어 있고, 조직을 위하여 특별한 노력을 기울이려 한다고 한다. 즉 경제적 교환이 아니라 동일시·내재화 등에 의하여 조직몰입이 발생한다는 것이다. 그에 따라 최근의 연구에서는 구성원의 이중몰입을 Porter(1979)의 방법으로 측정하고 Gordon(1987)의 방법으로 노조몰입을 측정하여 양자를 비교·정의하는 경향이 많아지고 있다. 한편 이중몰입의 이론적 배경의 하나로서 역할이론을 제시한 것은 Angle & Perry(1989)였다. 그들은 특별히 역할갈등의 개념을 이용하여 이중몰입을 설명하고자 하였고, 이중몰입은 직접 측정할 수 있다고 주장하면서 6항목으로 된 스케일을 개발하기도 하였다(Angle & Perry, 1986).

이중몰입에 대해 단일한 독자적인 개념구성으로 설정할 수 있다는 시각과 회사몰입과 노조몰입이라는 두 개의 상이한 개념 범주들 간에 나타나는 상호관계로서 이해하려는 것이 타당하다는 입장이 경쟁적인 형태로 제기됨으로써 그 분석 개념의 활용에 대한 적잖은 혼란을 야기하고 있다(이병훈·유제민, 2002).

이중몰입에 대한 접근방법을 인지부조화 이론, 역할갈등이론, 사회교환이론으로 구분하면 다음과 같다(이재암, 2005).

첫째, 인지부조화 이론(cognitive dissonance theory)에 입각한 이론은 이중몰입을 회사와 노동조합의 관계가 긍정적일 때 가능하다고 보면서, 두 조직에 대한 긍정적 인 지각을 이중몰입으로 파악하고 있다. 또한 Newton & Shore(1992)도 노조가입의 결정요소를 도구성과 이념(또는 가치관)으로 설정하고 이 두요소간의 불일치는 심리적 긴장을 야기하게 되고 이로 인하여 노조에 대한 애착과 이탈 중 하나를 선택하게 된다고 주장한다.

둘째, 역할갈등이론(role conflict theory)에서, Ketz & Kahn(1983)은 상이한 역할을 기대하는 경우에 역할갈등이 발생하며 따라서 조직에서 수행하고자 하는 역할과 실제로 수행하는 역할 간에 일치성이 높을수록 조직에 몰입하게 된다는 것이다. 즉 개인이 조직에서 수행하는 역할과 노조에서 수행하는 역할이 다를 경우 역할갈등의 증가로 몰입도 감소한다고 보고 있는 것이다(Reichers, 1985).

Stagner & Rosen(1965)은 노조원의 역할과 회사 구성원의 역할을 구분하기 보다는 하나의 단위(Unit)로 그들의 작업 환경을 지각하는 구성원의 경향에서 발생하는 현상을 이중몰입으로 정의하고 있다. 기존의 연구들에서는 역할갈등이 이중몰입에 부정적 영향을 미친다고 보고 있다.

셋째, 인간은 이익을 추구하는 존재로서 모든 사회행위를 경제적 교환관계로 파악한다고 전제하고 주어진 상황에서 지출하는 비용이나 투자액에 비하여 어느 정도의 보상과 가치가 교환되는지를 계산하여 이득이 있어야 행동을 하는데, 사회학적 시각에서 보고 있는 사회교환 이론(social exchange theory)에 의하면 회사와 노조에 대한 이중몰입을 회사와 노조 간의 교환관계의 만족으로 지각하고 이를 반영하는 변수들과 높은 관계가 있다고 주장하고 있다(김정원, 2001).

### (3) 이중몰입의 연구동향

#### ① 영향요인에 관한 연구동향

지금까지 이중몰입에 관한 연구에 있어서 이중몰입에 영향을 미치는 변수를 찾으려는 연구들이 많이 있었다. 그 동안 이중몰입의 독립변수로 생각해온 변수를 열거

해 보면, 개인적 특성을 나타내는 인구 통계학적 변수, 조직 및 기업의 특성, 노사 관계의 질, 직무만족, 조직에의 참여정도, 외부시장의 시장임금, 실업률, 작업과 관련된 경험, 직무범위 및 직무스트레스, 직무성과 및 결근율 등 다양하며 어느 정도의 관련은 모두 있는 것으로 나타나고 있다.

Martin et al.,(1984)의 연구에서 개인적 특성 변수를 제시한 여러 변수 중에서 자녀 수, 근속기간, 연령 등이 조직몰입과 긍정적 관계를 보였고, 소득수준, 결혼유무 등은 노조몰입에 부정적 관계를 나타냈으나, 이들 변수들이 이중몰입에는 별다른 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

Schriesheim & Tsui(1980)의 연구에서는 4개 회사를 대상으로 조직몰입과 노조몰입 관계를 살펴보았다. 3개 회사에서는 0.70에서 0.14사이의 통계적으로 유의한 상관을 보였다. 1개 회사에서는 0.60의 강한 정(+)의 상관을 보였다. 이러한 결과는 이중몰입은 보편적이라기보다는 회사별 차별성을 확인한 것이다.

Magenau & Martin(1981)의 연구에서 조직몰입과 노조몰입 사이에 다소 약한 상관관계가 있는 것으로 나타났고, 직무만족은 조직몰입과 정(+)의 관계를, 노조몰입과는 부(-)의 관계로 나타났다. 하지만 이와 달리 Larson & Fukami(1984)의 연구에서는 직무결과가 노조몰입, 조직몰입에 대해서 모두 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다.

Fukami & Larson(1982)의 연구에서는 조직몰입과 노조몰입간의 상관은 0.27( $p < 0.001$ )이었으나, 노사관계특성에 대한 근로자들의 지각을 통제하고 상관을 산출한 결과가 이 두 변수간의 상관은 통계적으로 유의하지 않았다. 또한 직무 및 역할과 관련된 변수로서 직무범위와 직무스트레스를 선정하였는데, 두 변수 모두 조직몰입과는 상당한 관계를 보여주었으나 노조몰입과는 별다른 관계를 보이지 않았다.

Conlon & Fukami(1984)는 직무만족을 이중몰입에 대한 잠재적 매개변수로 간주하고 연구를 실행한 결과 이전의 조직몰입과 직무만족에 관한 연구에서와 같이 양자사이의 관계가 뚜렷이 정(+)의 관계를 나타남을 밝혔다.

Angle & Perry(1986)는 노조몰입과 조직몰입의 이중몰입을 규명하기 위하여 노사관계 분위기와 노조원의 노조활동 참여수준의 2가지 변수를 사용하여 협력적 노사관계 분위기와 이중몰입의 관계에 노조원의 노조활동 참여수준은 조절변수로 영향을 발휘한다는 결과를 보여주었다. 즉 협력적인 노사관계 분위기는 이중몰입에

정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미치고 있어 노사가 서로 갈등적인 경우의 구성원들은 인지부조화로 인해 이중몰입이 어렵지만 서로 호의적 관계일 경우에는 구성원들이 이중몰입을 한다는 것을 증명하였다.

Magenau, Martin & Peterson(1988)은 일반 노조원과 노조간부의 노조몰입, 조직몰입의 차이 및 이중몰입과의 관계 등을 살펴보았고, 선행요인으로 인구통계요인, 개인적 특성, 사용자 특성, 노조특성, 직무관련 특성 등과의 관계를 조사했고, 노사관계 분위기의 특성, 높은 직무만족, 노조의 합리적 의사결정과정<sup>3</sup>이 이중몰입에 미치는 효과를 확인했다.

Lee(2004)는 국내의 자동차제조회사 노동조합원으로부터 수집한 자료를 분석하여 이중몰입의 존재여부 및 조직몰입과 노조몰입의 선행변수를 탐색하고자 시도하였다.

## ② 결과에 관한 연구동향

이중몰입의 영향에 관한 연구는 거의 찾아보기 힘든데 이는 지금까지의 연구들이 대부분 이중몰입의 결정요인을 찾는데 치중하고, 이중몰입의 결과변수에 대한 탐구는 미흡한 실정이다.

Guest & Dewe(1991)는 10개국 노동자의 몰입관련 프로젝트의 하나로 영국 전자산업 노동자의 자료를 수집·분석하여 영국적 노사관계의 특징 그리고 그와 관련된 노조 및 조직몰입, 이중몰입에 관한 연구를 수행하였는데, 연구결과 참여, 커뮤니케이션, 개인적 성장과 발전 등 직무관여와 관계가 있는 종속변수들이 이중몰입과 낮은 상관관계를 보여 이중몰입의 영향력을 밝혔다.

Derry & Iverson(2005)은 협력적 노사관계의 선행변인과 결과변수를 탐구하기 위하여 은행의 노동조합원을 대상으로 조사를 실시하여 조직몰입은 지적 수준의 생산성 향상에 긍정적인 영향을 미쳤으며 노조에 대한 충성심은 낮은 수준의 이직률과 관계가 있었음을 나타냈다.

Cohen et al.,(2005)은 기존의 이중몰입에 관한 연구가 조직몰입과 노조몰입이 다차원임에도 불구하고 주로 단일차원으로만 접근하였음을 지적하고, 이중몰입의 구성요소인 노조몰입과 조직몰입을 다차원의 개념으로 접근하여 분석된 결과를 기존의 단일차원 가정 하에 얻은 결과와 비교하였다. 연구결과 지금까지 이중몰입 연구



에서 단일차원 개념의 몰입 측정도구만을 사용한 것은 이중몰입과 관련된 상당히 가치 있는 정보를 손실했을 가능성이 높다는 결론을 내렸다.

조영대·이재규(1997)는 전자관련 업체를 대상으로 노동자의 동시몰입과 직무성과간의 관계에 관하여 연구를 진행하여 조직몰입은 직무성과에 정(+)<sup>의 영향을</sup> 노조몰입은 부(-)<sup>의 영향을</sup> 미침을 밝혔다.

박호환 등(1999)은 노조와 회사에 대한 이중몰입이 경영혁신 참가의사에 미치는 영향에 관한 연구를 통하여 이중몰입이 경영혁신참가의사에 유의한 영향을 미치고 있음을 실증적으로 밝혀냈다.

### ③ 연구동향 종합

이중몰입에 대한 연구동향을 다음과 같이 종합할 수 있다(유병홍, 2008).

첫째, 많은 연구들이 이중몰입을 독자 구성으로 인정하고 실증을 통해 확인하고 있다.

둘째, 이중몰입 발현 여부를 검토한 연구결과를 보면 이중몰입이 나타나는 경우가 그렇지 않은 경우보다 많다.

셋째, 공공부문과 민간부문을 비교할 때 2부문 다 이중몰입이 나타나는 경우가 그렇지 않은 경우보다 많다. 또한 민간부문에 견주어 공공부문에서 이중몰입이 나타나는 빈도가 더 높다. 그러나 한 연구 안에서 공공부문과 민간부문 이중몰입을 직접 비교 연구한 사례는 찾아보기가 어렵다.

넷째, 이중몰입 측정과 관련해서 측정방법, 그 장단점에 대해 다양한 연구동향들이 축적되어 있으나 구성개념과 측정방법 연계, 몰입도 측정과 몰입결정요인 측정방법 구분 등 미흡한 점이 있다.

다섯째, 변수 중에서 개인특성변수, 직무와 역할관련 변수는 상대적으로 연구가 많이 이루어진 편이다. 그러나 그와 달리 구조환경변수에 대해 주목할 필요가 있다는 문제 제기는 많으나 실제 연구는 노사관계 분위기에 집중되어 있다.

여섯째, 노사관계 분위기변수와 관련해서 이중몰입은 노조와 고용조직간 협력관계가 나타나는 곳에서 강하게 나타난다는 연구가 다수 있으나 일반화하기는 어렵다.

### ④ 연구동향에서 나타난 주요변수 분류

Gordon & Ladd(1990)는 이중몰입을 노동자 특성, 두 변수사이 관계, 상황에 따라

나타나는 현상으로 개념 규정하고 있다. 이는 이중몰입 특성을 개인수준, 직무와 역할수준, 구조 환경수준에서 종합적으로 접근해야 함을 시사하고 있다. 연구마다 조금씩 접근을 달리하고 있으나 대체로 변수는 개인특성 변수, 직무와 역할관련 변수, 구조환경 변수로 나누어진다. 이는 달리 말하면 개인수준, 조직수준, 구조환경 수준에서 나타난 변수라고 말할 수 있다. 연구동향에서 나타난 주요 변수 분류를 살펴보면 다음과 같다(유병홍, 2008).

<표 II-1> 연구동향에서 나타난 주요 변수 분류

연구자	변수
Fukami & Larson(1984)	개인특성 변수, 직무와 역할관련 변수, 작업경험 변수
Fullagar & Barling(1991)	인구 변수, 조직/직무관련경험 변수, 노조관련경험 변수
Gallagher & Clark(1989)	인구 변수, 작업관련경험 변수, 노조 변수, 노사관계분위기 변수
Jung-Won Kim & Rowley(2005)	인구 변수, 직무(회사)관련 변수, 노조관련 변수, 노사관계분위기관련 변수
Magenau et al.,(1988)	개인특성 변수, 노사관계특성 변수, 노조특성 변수, 사용자특성 변수, 작업관련특성 변수
Martin et al.,(1986)	개인적 특성, 역할관련 특성, 작업경험, 구조적 특징
Sherer & Morishima(1989)	고용인특성, 외부시장, 노사관계
김동원(1998)	독립변수 : 노사관계와 역할갈등 통제변수 : 인구통계학적 변수, 직무 및 역할관련 변수, 노동조합관련 변수
김정원(2001)	직무관련 특성, 노조관련 특성, 노사관계분위기
소광섭(1996)	개인적 특성, 직무만족, 조직구조, 역할갈등, 근무여건, 노조만족, 노조참여
윤홍우(1997)	독립변수 : 인구통계학적 변수, 직무 및 역할관련 변수, 노동조합관련 변수, 노사공동통제 변수 조절변수 : 노사관계분위기
이병훈·유제민(2002)	응답자의 개인속성변인, 직무관련 변인, 조직관리 변인, 인사관리 변인, 노조관련 변인, 노사관계분위기

자료 : 유병홍(2008), “이중몰입의 새로운 연구 방향 모색: 공공부문, 민간부문 비교연구를 중심으로,” 산업관계연구, 제18권 제2호, 1-35.

## 2) 조직몰입

### 가) 조직몰입의 개념

조직몰입에 대한 정의는 사회학, 종교학, 정치학 등 연구자들 나름대로의 입장에서 개념을 정의하려는 경향으로 보편화된 정의가 내려져 있지 않다. 몰입은 사회학적 배경에서 출발한 용어로서(표용태·이흥기, 2004) 거래 당사자들 간의 관계 지속

성에 대한 묵시적 또는 명시적 서약이다(Dwyer, Schurr & Oh, 1987).

기존 마케팅 문헌에서 몰입에 대한 선행연구는 주로 고객의 기업에 대한 몰입에 초점이 많이 맞춰졌지만 몰입은 조직 경영자들에게도 중요한 주제이다(Tushman & O'Reilly, 1997).

조직몰입(organizational commitment)이란 자신이 속해있는 조직에 대한 개인의 감정적 반응(Cook & Wall, 1980)이다. 이용기 등(2006)은 조직몰입을 조직에 대한 종업원의 일체감, 몰입, 충성도의 상대적인 강도라고 정의했으며, 조직몰입은 조직에 대한 개인의 동일시의 상대적 척도, 즉 한 개인이 자기가 속한 조직에 얼마나 일체감을 가지느냐로 정의할 수 있는데 종업원들의 행동과 의도를 예측하는 중요한 변수로 여겨진다(Mowday, Steers & Porter, 1979).

많은 학자들이 조직몰입을 각기 다르게 정의하여 왔으며(Ritzer & Trice, 1969; Becker, 1960), 가장 일반적이고 널리 수용되고 있는 조직몰입 개념 중 하나를 제시하고 있는 Porter(1979)와 그 동료들은 조직몰입 특성을 조직 목표와 가치에 대한 신념과 수용, 조직을 위해 상당한 노력을 하려는 자발성, 조직성원으로 남아 있으려는 강한 욕구를 의미한다고 정의하고 있다(Porter, Steer, Mowday & Boulian, 1974; Mowday, Steers & Porter, 1979). 즉 조직몰입이란 개인이 조직과 동일시하고 공헌하는 것에 대한 상대적인 강도를 나타낸다. 개념적으로 조직몰입은 다음과 같은 3가지 요소들로 특징지어 질 수 있다.

첫째, 조직의 목표와 가치를 굳게 믿고 받아들인다.

둘째, 조직을 대신해서 많은 노력을 기꺼이 보인다.

셋째, 조직의 구성원 자격을 유지하려는 강한 욕구(Mowday, Porter & Steers, 1982)이다.

Buchanan(1974)은 조직몰입을 개인과 조직의 심리적 결속의 형태로 정의하고 3가지 요소로 접근하였고, 이에 대하여 구체적으로 언급하였다. 간단히 정리하면 조직의 목표나 가치관을 자신의 것으로 수용하는 동일시와 자신의 업무나 역할에 대한 개인의 심리적 투입 및 관여로서의 일체감, 그리고 조직에 대한 애착심으로서의 충성심 등이다.

개인과의 통합이라는 관점에서 경영자나 조직행위론자들로부터 관심을 받기 시작한 조직몰입은 개인의 조직에 대한 성향을 나타내고 이해하는 개념이다(Angel



& Perry, 1981). 나아가 직무에 관한 반응 이상의 조직에 갖는 애착을 나타내는 광범위한 자기표현이기도 하다. 즉 자신이 속한 조직의 가치를 내재화하여 한 조직에 대해 적극적으로 개입하는 것으로, 조직을 자신의 정체성과 동일시하거나 충성의 표현으로 볼 수 있다(Mowday & Poter, 1982).

조직몰입은 종업원, 관리자, 소유주, 조직단위 그리고 조직의 다른 이해관계 당사자들 간의 신뢰를 향상시키며(Harvey & Brown, 1992), 상사와 부하간의 관계를 좋게 하고 조직풍토를 개선시키는 것은 물론 조직몰입이 강할수록 조직개발, 성장, 그리고 생존이 강화되고 조직목표 달성 및 안정성에 이바지하며(이용기 등, 2006), 긍정적인 직장경험으로서 직장에서 주관적인 복리에 기여하는 것으로 여겨진다(Cook & Wall, 1980). 특히 갈수록 조직 내에서의 변화가 빠르고 변화의 규모도 커지고 있어 경영자들은 종업원들에게 더 높은 몰입을 유도하기 위해 부단히 노력하고 있다(Lok & Crawford, 2001).

조직몰입에 대해 많은 학자나 연구자들은 조직구성원의 직무에 대한 태도 못지않게 조직에 대해 가지는 태도에 깊은 관심을 보이고 있다. 이것은 조직에 대한 애착도를 나타내 주는 지표가 되며 인적자원관리 측면에서도 중요한 부분이 되게 때문이다. 이는 직무만족이라는 지표보다 구성원이 조직에 대해 얼마나 애착심을 가지고 헌신하려는 의사가 있는가를 보는 지표가 성과, 이직, 결근 등을 결정하는 변수로서 의미가 있는 것으로 조직몰입에 대한 관심이 높아졌기 때문이다.

조직몰입은 조직차원에서 몰입이라고 한다면 조직구성원 개인차원과 조직차원의 목표달성을 일치시키기 위한 것으로 본다. 조직몰입에 대한 개념이 많은 측면으로 정의되어 있어 조직몰입에 관한 개념을 파악하는데 혼돈을 초래할 수 있기 때문에 Morrow(1983)는 조직몰입 개념을 조직에 대한 충성심으로 정의하였다.

일반화된 조직몰입과는 달리 다양한 형태로 구성된 것으로 한 가지의 원인에 의해 결정되는 태도가 아니라 여러 가지의 다양한 심리적 상태를 기초로 나타날 수 있다는 다양한 형태의 조직몰입에 대한 연구는 Meyer & Allen(1984)의 연구에서 찾아볼 수 있다. 그들은 조직에 대한 정서적 애착, 조직과의 동일시 그리고 조직관여로 대표되는 태도적 조직몰입(Mowday, Steers & Porter, 1979; Porter, Crampon & Smith, 1976; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974)과 행위의 중단으로 인하여 발생하는 부수적 보수의 상실을 고려한 이해 손실 계산적인 조직몰입(Becker,

1960; Farrell & Rusbult, 1981; Hrebiniak & Alutto, 1972; Ritzer & Trice, 1969), 그리고 조직에 근속하여야 한다는 의무적 규범으로서의 조직몰입(Prestholt, Lane & Methews, 1987; Schartz, 1973; Schwartz & Tessler, 1972; Wiener, 1982; Wiener & Vardi, 1980) 등 3가지 견해를 통합하여 조직몰입 3요소 모형개념을 발전시켰고, 이를 측정할 수 있는 측정척도를 개발하였다. 계속된 연구에서 Meyer & Allen(1991)은 조직몰입을 태도적 몰입과 행동적 몰입으로 구성되었다는 기존의 주장(Mowday, Porter & Steers, 1982)을 반박하면서 조직몰입을 조직구성원들이 조직을 떠나지 않도록 만드는 조직과 구성원 사이의 심리적 유대라고 정의하였다. 하지만 이런 심리적인 유대는 3가지의 형태를 갖는다고 하면서 정서적 몰입, 거래적(유지적, 계속적) 몰입과 규범적 몰입의 서로 구별되는 조직몰입에 의해 언급되었다.

조직몰입의 개념에 대하여 합의된 정의는 없지만 대부분의 연구자들은 조직몰입이 조직의 성과, 이직, 결근율 감소에 긍정적인 영향을 준다는 사실을 인정한다(Steers, 1977). 학자들의 이론적인 개념을 정리하면 <표 II-2>와 같다.

따라서 본 연구에서는 Porter, Steers, Mowday & Boulian(1974)이 제시한 몰입의 정의에 근거하여 조직몰입은 자신과 현재 맡고 있는 직무간의 관계에 관한 구체적인 신념을 바탕으로 현재 직무에 몰두하고 있는 정도로 정의한다.

<표 II-2> 조직몰입에 대한 주요 개념

연구자	내용
Becker(1960), Sheldon(1971) Herbiniak & Alutto(1972) Herbiniak & Alonso(1973)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 개인의 조직에 근속하는 동안 부수적 투자에 의해 활동의 연속선상에서 많은 이해관계가 얽혀 구속되는 상태이다.</li> <li>· 조직몰입은 조직 내 잔류와 관련된 보상과 비용에 의하여 결정되며, 이러한 보상과 비용은 근속의 장기화에 따라 증대한다.</li> </ul>
Kanter(1968)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 사회시스템(조직)을 위해 노력하려는 의지 또는 조직에 대한 충성심 및 애착이다.</li> </ul>
Brown(1969)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 구성원의 의식과 관련이 있고 개인의 현재 지위를 반영하는 것이며, 특별한 예측 잠재력이 있어서 성과, 직무 동기, 조직에 대한 공헌 등의 조직성과 변수의 예측을 가능하게 하며, 동기유발 요인들의 차별적인 적합성을 제시하는 것이다.</li> </ul>
Buchanan(1974)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 조직의 목표 및 가치관과 관련된 조직의 역할이다.</li> <li>· 조직의 그 자체에 대한 열렬한 정의적 애착이다.</li> </ul>
Kiesler & Sakumura(1966) Salancik(1977) O'Reilly & Caldwell(1980)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 조직몰입은 의도적이고, 명백하고, 반복할 수 없는 행동을 개시한 후 개인이 그 행동에 속박되는 것이다.</li> </ul>
Porter, Crampton & Smith(1976) Steers(1977), Bartol(1979) Mowday, Poter & Steers(1979, 1981) Stumpf & Hartman(1984)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 조직몰입은 개인이 조직과 관련된 정체성을 가지며, 조직의 목표와 가치를 위하여 노력할 때 이루어진다.</li> <li>· 조직의 이익을 확대하려는 의지, 조직에 남으려는 강한 희망이다.</li> </ul>
Allen & Meyer(1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 정신적 몰입은 매력 소속감, 감정, 즉 조직에 대한 종업원의 감정적 유대나 애착이다.</li> <li>· 거래적 몰입은 경제적인 손익관계 모색이다.</li> </ul>
Gupta & Taylor(1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 외재적인 보상 기대하는 계산적 측면으로 목표의 일치와 같은 윤리적 측면이며 많은 노력하는 행동적인 측면이다.</li> </ul>
Mayer & Schoorman(1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 조직에 대한 긍정적·애착적 입장을 반영하는 정서적 몰입과 유사한 개념의 가치몰입 및 계산적 몰입과 거래적 몰입으로 구별한다.</li> </ul>
Chen & Francesco(2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 조직몰입이 높은 구성원은 성과에 대해서 높은 보수, 승진, 수당 등의 외적 보상을 받는 한편 조직몰입의 내적 보상도 받을 수 있다.</li> </ul>

자료 : Reicher, A.E.(1985), "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", Academy of Management Review, 10, 467.

조경훈(2008), "윤리적 리더십이 조직몰입과 직무몰입에 미치는 영향." 인하대학교 대학원, 박사학위논문.

구원원(2005), "조직문화 유형과 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구," 용인대학교 대학원, 박사학위논문.

#### 나) 조직몰입의 구성요인

조직몰입을 구성하는 요인의 유형은 다양하게 정의되고 있다. Kanter(1968)는 조직몰입의 유형을 근속몰입, 응집몰입, 통제몰입 등의 3가지 종류로 구분하였다.

근속몰입은 조직구성원이 조직에 계속 남아서 헌신하겠다는 것을 말하며, 이는 조직을 이탈함으로써 과거의 개인적 희생이나 투자가 매우 커지기 때문에 조직을 이탈하지 않으려고 하는 것이다. 응집몰입은 집단의 응집력을 강화하기 위한 의식이나 사회적 유대관계의 단념 등으로 인해 조직에 대해 가지는 사회적 관계에 대한 애착을 개발하기 위하여 인간은 여러 가지 활동을 하게 되는데 그 노력이 결국 응집몰입을 높이게 된다는 것이다. 통제몰입은 조직가치관의 관점에서 과거 규범 또는 자아 개념을 바람직한 방향으로 행위를 형성하는 조직의 규범에 대한 애착을 말한다. 이는 조직의 규범과 가치에 적합한 행위를 하도록 중요한 지침을 제시해 주며, 일상적 행동에 있어서 그러한 규범에 의하여 영향을 받는다는 구성원의 믿음이 있을 때 존재하게 된다.

Etzioni(1978)는 조직체의 방향에 순응하는 구성원의 모델을 기초로 조직몰입의 유형을 도덕적 몰입, 산술적 몰입, 소외적 몰입으로 분류하였다. 도덕적 몰입은 조직의 목표와 가치관의 내재화에 기초한 긍정적 성향을 말하며, 산술적 몰입은 효익과 보상의 합리적 교환관계에 기초한 낮은 성향을 말하며, 소외적 몰입은 착취적인 관계에서 볼 수 있는 부정적인 성향을 말한다.

Staw & Salancik(1977)는 사회심리학적 접근법과 행위론적 접근법 관점에서 태도몰입과 행위몰입으로 구분하였다. 즉 태도가 행위를 결정한다는 이러한 구분은 태도가 행위를 유발하며, 행위는 다시 태도를 강화한다는 자기강화 주기관점에서 이해된다. Becker(1960)는 계산적 몰입측면을 강조한 반면, Porter et al.(1974)은 정의적 측면을 강조하였다. 이에 따라 두 입장의 상호보완적 관점에서 조직몰입의 구성요인을 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입으로 구분하였다. 정서적 몰입은 조직에 대한 직원의 감정적 애착과 조직을 동일시하는 경향을 말하며, 유지적 몰입은 구성원이 조직을 떠남으로써 발생하는 비용으로 인한 몰입을 말하며, 규범적 몰입은 구성원이 조직에 남으려는 의무감을 말한다.

Angel & Perry(1981)는 조직몰입은 조직구성원이 조직에 남으려는 욕구인 근속몰입과 조직에 대하여 자부심을 가지며 조직목표를 수용하고 조직을 위해서 노력하는 의사를 가진 상태인 가치몰입 등의 2가지 유형으로 나누었다.

Angle & Perry(1981)는 조직몰입을 몰입되는 양상에 따라 유지적 몰입과 가치몰입(value commitment)으로 나누었다. 이러한 조직몰입에 대한 개념을 정의해 보면

다음과 같이 3가지로 구분할 수 있다. 첫째, 조직을 위해 많은 노력을 기울이려는 구성원들의 의욕, 둘째, 조직에 계속 남아 있고자 하는 강한 욕망, 셋째, 조직의 목표와 가치에 대한 수용 등이 3가지 유형의 조직몰입은 정서적 몰입(affective commitment), 유지적 몰입(continuance commitment), 규범적 몰입(normative commitment)을 지칭하는 개념으로써 Meyer & Allen(1991)의 다차원적인 입장에서 조직몰입의 구성요인을 정의하면 정서적 몰입은 스스로 원하기 때문에 몰입하는 행동으로써 조직의 가치를 수용하고, 이를 가지는 종업원은 자신과 조직의 목표나 가치와의 동일시 또는 관여 등으로 얻어진다. 유지적 몰입은 조직을 떠나면서 발생 가능한 비용에 대한 개인적인 인식에 기초하여 조직에 계속해서 머물려는 경향을 말한다. 즉 계속적 몰입은 지금까지의 활동을 그만둠으로써 투자해온 것을 잃게 되거나, 이직과 같은 대안의 이용가능성이 보이지 않기 때문에 나타나는 몰입을 말한다. 규범적 몰입은 종업원이 조직에 대하여 느끼는 도덕적 의무감으로 회사에 충성하고 의무를 성실히 수행해야 한다는 내재적 가치관이며, 조직의 목적이나 이익을 위하는 방향으로 행동하도록 압력을 가하는 내적인 규범체계를 의미한다. 이 세 가지 의미의 조직몰입의 개념을 좀 더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

#### (가) 정서적 몰입

정서적 몰입(affective commitment)은 개인과 조직의 동일한 가치관을 소유하고 있다는 사실에 기초를 둔 심리적 상태로서 개인의 욕구에 기초를 두고 있으며, 자신이 속해 있는 조직에 대해서 애착과 자부심을 느끼는 정서적 애착이며(Allen & Meyer, 1996), 구성원들은 조직의 목표와 가치를 수용하는 조직동일시(identification with), 그리고 조직목표 달성에 전념하려는 조직관여(involverment in)가 결합된 심리적 상태를 말한다. 정서적 몰입도가 높은 구성원은 자기 자신이 원해서 조직에 계속적으로 남아 있다고 볼 수 있다. 조직구성원의 조직에 대한 감정적 충성의도, 애착 및 조직멤버십을 유지하려는 욕구나 관여된 상태로 정의할 수 있다(김원형, 1995).

또한, 조직구성원 자신이 변경 불가능한 직무에서 스스로 몰입의 태도를 보일 때 나타나는 것으로 이러한 현상은 조직구성원의 이해 타산적인 요인보다 심리적인 태도 과정을 강조하는 것이다. 이러한 측면에서 McGee & Ford(1990)는 조직에 대한 친화



성이라고 하였으며, Buchanan(1974)은 조직의 목표와 가치에 대한 정서적 애착정도로 설명하였다.

정서적 몰입은 조직구성원이 충성심, 호의, 따뜻함, 다정함, 행복감, 유쾌함 등의 감정을 통하여 조직에 대해 개인적으로 느끼는 심리적 애착의 정도로써 조직에 대하여 열정과 충성심을 스스로 행사하려는 의지이다(Kanter, 1968). 이러한 애착심은 조직과의 동일시 감정으로 조직에 대한 자긍심이나 조직과 연계를 맺으려는 욕망 등의 감정이다(O'Reilly & Chatman, 1986). 이때 몰입은 개인특성과 조직 및 직무관련 특성, 그리고 직무경험으로부터 나타난다. 조직 내에서 욕구가 충족되거나 자신들의 기대에 부합하는 경험을 쌓아온 종업원들은 그렇지 않은 종업원들보다 조직에 대하여 더 강한 심리적 애착을 가지려는 경향을 보인다(김종우, 1999; 윤상돈, 2006).

정서적 몰입은 자신이 직무에 몰두할 때 즐거움을 느끼는 것으로 표현될 수 있다. 그렇기 때문에 조직구성원은 조직의 목표달성에 참여하는 양상을 띠게 된다.

한편, Kline & Peters(1981)는 인간행동은 의욕, 행위의 공개정도와 연관되어 있으며, 자기행동에 집착하는 심리적 의무감으로 정의하였다.

이러한 차원의 정서적 몰입의 의미를 보면, 첫째는 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 둘째는 조직을 위해 노력을 기울이려는 의지, 셋째는 조직의 구성원으로서 계속 남아있으려는 강한 욕구 등 3가지 요인으로 구성된다.

Steers(1982)에 의하면 정서적 몰입은 직무만족 보다 구성원 이직현상을 잘 설명해 주는 경우가 많으며, 조직몰입도가 높을수록 직무성과가 커질 확률이 높아서 조직몰입이 조직효과에 유익한 지표가 된다고 하였다. 또한 정서적 몰입은 참여라는 수단을 통하여 발생되기도 하므로 조직목표를 조직구성원이 인지하고 일치시키는 과정이 중요하다고 본다.

Steets & Porter et al.(1979)은 정서적 몰입을 조직에 대한 구성원들의 태도로 보지 않고 구성원들이 조직과 동일시하고 공헌하는 것에 대한 상대적인 강도를 나타내는 것이라고 하였다. 특히 조직구성원이 조직 내에서 다른 구성원들과 직무에 대한 동일감과 친분을 나누는 과정 등은 정서적 몰입과 관련이 있음을 알 수 있다.

이와 같이 여러 학자들이 설명한 정서적 몰입은 조직구성원이 조직을 위해 노력을 기울이겠다는 의지로 표현된다.

(나) 유지적(계속적, 거래적) 몰입

유지적 몰입(continuance commitment)이란 조직구성원이 조직을 떠나지 않고 계속 조직에 남아 있고 싶어 하는 성향의 원인을 어떤 조직에 머물러 있는 것이 떠나는 것보다 많은 이득이 있기 때문이라는 내용을 의미하는 것이다. 다시 말하면 장기간 근무했기 때문에 만약 조직을 떠나게 되면 손해가 될 것이라는 뜻에서 직장을 바꾸게 되면 자기가 받게 될 손실을 염려하는 것이기도 하다. 즉 종업원이 조직구성원으로 남아 있겠다고 느끼는 개인적 경험의 정도를 말한다. 몰입의 감정적 측면보다는 재산적인 측면을 고려한 관점이다(김원형, 1995).

조직을 떠나는 비용이 조직에 남아있는 비용보다 높기 때문에 생기는 몰입으로 손실과 이익을 분석해 몰입한다는 게 특징이다. 장기 근속하려는 의사를 가질수록 조직에 투자를 많이 하고 충성하게 되므로 근속기간이 길수록 유지적 몰입은 커진다.

이러한 몰입은 조업원이 조직을 떠나면 잃게 될지도 모르는 축적된 투자나 여러 가지 이해관계 요소들을 인지하거나 또는 조직에 남는 것과 비교할 만한 대안이 불확실할 때 형성된다(Becker, 1960).

Hrebiniak & Alutto(1972)는 조직몰입을 시간 경과에 따라 발생하는 부분적 투자 또는 투자에 있어서 개인과 조직 간의 거래나 변경이 있으면 그 결과 손해가 발생하는 구조적 현상으로 표현했다. 이러한 학자들의 견해로 보아 유지적 몰입은 조직에 대해 투자한 부분 때문에 조직을 떠나지 않으려고 하고, 만약 조직을 떠나게 되면 본인이 손해를 보게 된다는 것이다.

유지적 몰입은 외부적인 보상에 기초하여 태도나 행동을 받아들이는 심리적인 상태로서 개인이 조직에 들인 투자를 잃지 않기 위한 필요성에 의해서 조직에 남아 있는 것이다. 유지적 몰입은 이직으로 인한 비용부담의 관점에서 조직몰입을 보는 것이다. 즉 그 동안의 근속으로 얻은 Becker(1960)의 부수적 보수, 예를 들면 누적된 연금, 퇴직금, 조직 내에서의 사회적 명성 등을 유지하기 위하여 즉 이직과 관련된 비용을 인지하기 때문에 계속 근속한다는 심리적 상태를 말한다. 유지적 몰입도가 높은 구성원은 자기 자신의 필요에 의해서 조직에 계속적으로 남아 있다고 볼 수 있다. 이러한 다른 형태의 조직몰입이 조직 내에서 구성원이 형성할 수 있는 구성원의 태도와 행동에 각기 다른 관계를 맺고 있다는 점에서 그 중요성을 찾아볼 수 있

다(Allen & Smith, 1987; Meyer & Allen, 1984; Meyer, Paunonen, Gelletly, Goffin & Jackson, 1989; O'Reilly & Chetman, 1986; Vandenberg, 1994).

특히, 가치의 일치와 외면적 보상의 중요성을 강조하고 있는 정서적 조직몰입과 유지적 조직몰입은 직무의 내면적 요소와 직무의 외면적 요소에 각각 강한 관계를 나타내고 있는 것으로 밝혀졌다(Bobocel, Meyer & Allen, 1988).

또한, 다른 형태의 조직몰입을 소유한 사람은 직무를 수행하여 얻을 수 있는 직무 만족의 형태에서도 차이가 있다는 것을 보여주었다. 이렇게 내면적인 요소들을 중요시 여기는 사람들은 외면적인 요소를 중요시 여기는 사람들 보다 결근과 이직의 경향이 낮은 것으로 나타났으며(Meyer & Allen, 1991; O'Reilly & Chetman, 1986; Vandenberg, 1992), 내면적 요소를 중요시하는 정서적 조직몰입의 소유자는 유지적 조직몰입의 소유자에 비하여 조직에서 요구하는 이상의 노력을 하며, 조직을 위하여 희생하는 경향이 있는 것으로 나타났다(Randall, Fedor & Longenecker, 1990).

정서적 몰입이 조직에 대한 감정적 애착으로부터 나오게 되는 자발적 몰입인데 반해, 유지적 몰입은 조직과의 관계에서 이익과 손실의 합리적 계산에 의해 나타나는 비자발적 몰입이다(Allen & Meyer, 1990). 정서적 몰입은 스스로 원하여 몰입하는 행동이기 때문에 조직성과에 긍정적 영향을 미치지만, 유지적 몰입은 종업원들이 자신의 신분을 유지하기 위해 요구되는 최소한의 노력만을 하기 때문에 조직성과에 부정적 영향을 미칠 수도 있다.

#### (다) 규범적 몰입

규범적 몰입(normative commitment)은 조직구성원이 조직에 머물러 있어야 되겠다는 의무감에 기초로 한 것이다. 즉 가족과 친지 등의 관계 때문에 개인이 조직과 만족한 관계를 유지해야 한다는 의무감에 기초를 두고 있는 심리적 상태이다.

규범적 몰입은 정서적 몰입과 마찬가지로 조직에 긍정적이지만, 의무감이나 다른 사람의 압력에 의해 조직에 남아있으려는 것으로 외부적 요인에 의해 몰입이 생긴 것이므로 정서적 몰입에 비해 덜 중요한 것으로 간주된다.

Angle & Perry(1986)는 규범적 몰입을 조직구성원이 조직에 남아있고 싶어하는 욕망으로 구성원이 조직에 대하여 자긍심을 느끼고 조직의 목표를 수용하며, 조직



을 위해 헌신하고 노력하려는 의사를 갖고 있는 것으로 정의 했다.

Mowday et al.,(1982)은 이러한 측면에서 조직 입장에서 조직구성원들의 높은 조직몰입 수준은 결국, 이직 또는 성과측면에서도 조직의 목표추구에 유익할 수 있다고 하였다.

또한, 규범적 몰입은 직무몰입과 같이 조직몰입과 결근율, 이직율과의 관계는 부(-)의 상관관계로서 개인의 조직몰입 정도는 이직률을 예측하는데 있어서 직무만족보다 이직의 예측변인으로서 더욱 유용한 것으로 나타난다. 이것은 조직몰입이 직무만족에 비해 조직전체에 대한 개인의 전반적인 반응을 나타내기 때문이라고 할 수 있다.

Wiener(1982)의 주장에 따르면 몰입을 조직의 목표와 이해에 부합되게 행동하는 내면화된 규범적 압력의 총체라고 정의하였고 따라서 규범적 몰입도가 높은 구성원은 자신은 도덕적 기준에 의해 행동해야 한다고 믿는다. 즉 도덕적 의무감 때문에 계속 근무한다는 심리적 상태를 말한다. 규범적 몰입도가 높은 구성원은 도덕적 의무감 때문에 현재의 조직에 계속적으로 남아 있어야 한다고 생각한다.

<표 II-3> 조직몰입의 유형

연구자	몰입유형	개념
Kanter (1968)	근속몰입	조직에 투여한 노력과 희생으로 인해 조직을 떠나는 것이 비용이 많이 들거나 불가능한 상황에서 조직의 성공을 위한 노력이다.
	응집몰입	집단의 응집력을 강화하기 위한 의식이나 사회적 유대관계의 단념 등으로 인해 조직에 대해 가지는 사회적 관계에 대한 애착이다.
	통제몰입	조직가치관의 관점에서 과거의 규범 또는 자아개념을 바람직한 방향으로 행동하려는 조직규범에 대한 애착이다.
Etzioni (1975)	도덕적 몰입	조직의 목표와 가치관의 내재화에 기초한 긍정적 성향이다.
	산술적 몰입	효능(benefits)과 보상의 합리적 교환관계에 기초한 낮은 성향이다.
	소외적 몰입	착취적인 관계에서 볼 수 있는 부정적 성향(예 : 감옥 등)이다.
Staw(1977) Salancik (1997)	태도몰입	다양한 요인들에 의한 조직과의 강한 동일시 또는 조직에의 심취(조직행위론적 접근법)를 말한다.
	행위몰입	조직에 대한 종업원의 감정적 애착, 조직과의 동일시를 말한다.
Angel & Perry(1981)	근속몰입	조직구성원이 조직에 남으려는 욕구이다.
	가치몰입	조직에 대한 자부심을 갖고 조직목표를 수용하고 조직을 위하여 노력하는 의사를 가진 상태이다.
Allen & Meyer(1991)	정서적 몰입	조직에 대한 종업원의 감정적 애착, 조직과의 동일시이다.
	계속적 몰입	종업원이 조직을 떠남으로 인해 발생하는 비용으로 인한 몰입이다.
	규범적 몰입	조직에 남으려는 의무감이다.

자료 : 구연원(2005), “조직문화 유형과 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구,” 용인대학교 대학원, 박사학위논문.

## 다) 조직몰입의 연구동향 및 특징

### ① 조직몰입 연구동향

조직몰입에 관한 연구들은 매우 다양하게 진행되어 왔다. 그 중 조직몰입에 관한 여러 연구들은 학자들마다의 조직몰입에 대한 조작적 정의의 차이에 따라 개념화, 연구모델, 연구대상, 연구방법, 조직특성 등의 차이를 보이고, 이에 따라서 매우 다양한 연구가 진행되어 졌다(Allen & Mayer, 1990).

김성국(1997)의 조직몰입 선행변수 연구결과 연령과 근무기간이 길어질수록, 역할 갈등과 역할 모호성이 적을수록, 분권화 되어 있을수록 조직몰입이 높은 것으로 정리되었으나 이러한 견해가 모두 같게 나타나는 것은 아니며 모두 다르게 적용되는데 그 이유는 학자들마다 정의가 다르고, 개념화, 연구모형, 연구대상, 연구방법, 조직특성 등이 상이하기 때문에 매우 다양한 연구가 이루어진다(Mowday et. al., 1982).

Mowday, Poster & Steers(1982)의 연구에서 공정성과 조직몰입간의 반응구조에서 조직몰입은 조직과 조직구성원 사이에서 상호성원칙의 관계를 보인다고 하였다. 이는 조직구성원이 조직에 몰입을 보이면 조직은 구성원에게 몰입의 표시로 경제적, 정신적으로 보상되어 지는 것이다. 즉 조직의 목표와 가치에 대한 신념과 수용, 조직목표 달성을 위한 자구노력 의지, 조직의 구성원으로 남아있으려는 욕구로 구성된다고 주장하였다.

또한, 조직몰입의 영향요인에 대한 연구는 미국을 중심으로 연구되어 왔다. 그런데 이들 연구들은 직무의 특성, 조직 구조적 측면, 그리고 인력 관리적 측면에 중점을 두는 연구로 구분할 수 있다.

먼저, 직무의 특성에 중점을 두는 연구는 직무에서의 책임성과 자율성이 증대되면 조직몰입의 정도는 증대된다는 측면을 강조한다.

둘째, 조직 구조적 측면을 강조하는 연구는 조직내의 의사결정의 정도가 분권화 될수록 조직구성원의 조직몰입 정도가 증대된다는 것을 강조한다(Morris & Steers, 1980; Decotiis & Summers, 1987).

셋째, 인력 관리적 측면을 강조하는 연구는 조직에 대해 사회적 안정감이 높고, 개인이 조직에 투자한 시간인 연령이 많을수록, 교육정도가 높을수록 조직에 대한 애착심과 이해력이 증대되어 조직몰입의 정도가 증대된다는 것을 강조하고 있다

(Goodsell, 1985; Bruning & Snyder, 1983; Koch & Steers, 1978; Petti et al., 1989).

Parasuraman & Slutto(1984)는 경로분석을 통한 직무관여가 조직몰입의 선행변수임을 발견하였다. Alexander & Rudeman(1987)의 연구는 절차공정성은 조직몰입과 상사에 대한 신뢰변수를 설명하는데 유의한 영향력을 갖고 있다는 것을 나타낸다. 실증분석을 통한 개인의 특성과 직무특성, 작업환경 변수가 조직몰입에 영향을 주며 작업경험이 가장 큰 변인임을 주장했다.

Mathieu & Zajac(1990)은 조직몰입의 선행요인으로 개인특성, 역할상태, 직무특성, 집단-리더관계, 조직특성 변수를 조직몰입과 상관관계가 있는 변수로 하고 동기, 직무만족을 조직몰입의 결과변수로 하여 직무성과를 제시하였다.

또한, 조직몰입의 결과변수에 관한 연구들에 있어서 Mowday et al.,(1982)은 조직 전체 목적달성에 대한 구성원의 조직몰입도가 조직에서 근무 중인 근로자의 직무에 대한 노력에 영향을 미칠 것이며 이러한 근로자의 노력은 직무성과에 영향을 미칠 것이라고 주장한다.

Mowday, Porter & Steers(1979)는 조직에서 조직구성원의 근무성과와 조직몰입간의 관계에 대하여 명확한 상관관계는 나타나지 않았지만 많은 학자들이 조직몰입의 결과변수로서 직무성과를 주장하였으며, 조직몰입은 조직 구성원이 직무에 쏟는 노력이 직무성과에 어느 정도 영향을 미칠 것이라고 기대할 수 있다.

Steers(1997)의 조직몰입모형은 심리적 접근방법으로 작업경험을 독립변수로 설정한 모형을 만들었다. 조직몰입의 영향요인에 대하여 크게 인적특성(연령, 성별, 교육수준, 근속년수, 성취욕구강도, 친애욕구 등), 직무특성(자율성, 다양성, 과업 정체성, 선택성, 상호작용의 기회, 피드백의 양 등), 작업경험(소속집단의 조직에 대한 태도, 조직의 신뢰성, 기대 실현 등)의 3가지 유형으로 제안하였다. 조직몰입에 대한 각 선행변인 유형들을 다중회귀 분석한 결과 개인적 특성, 직무특성, 직무경험 모두 높은 다중상관계수를 나타냈다. 동시에 조직몰입과 결과변수로서의 조직에 계속 남고 싶은 욕구와 이직 등과 유의한 상관관계, 또는 근무성과의 양과 정(+)의 상관관계를 보여 주었다.

Brooke et al.,(1998)은 조직 분권화가 높을수록 개인이 의사결정에 참여할 가능성이 높아지고, 개인에게 동기부여가 되어 조직몰입 수준이 높아진다고 주장하였다.

또한 최근의 연구들에서도 조직 분위기, 의사결정 참여 등이 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Robert, Coulson & Lawrence(1999)의 연구에서는 판매원의 공정성에 대한 지각은 조직몰입에 영향을 미치며, 분배공정성이 절차공정성 보다 더 중요하게 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

기업시민의식과 조직몰입의 관계에 대한 연구에서 Peterson(2004)은 기업시민의식과 조직몰입은 기업의 사회적 책임이 중요하다고 믿는 종업원들에게서 더욱 강력한 연관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 윤리적 갈등이 줄어들수록 조직몰입이 증대되는 것으로 나타났으며, CSR의 4가지 차원 중에서는 윤리적 차원이 경제적, 법적, 박애주의적 책임보다 조직몰입에 훨씬 더 큰 영향을 미친다는 것을 실증적으로 증명했다.

배성현·김미선(2006)은 연구에서 윤리전담 조직 활동을 통해 직원들이 업무상 직면할 수 있는 윤리적 딜레마로 인한 갈등이 감소해 직원간 보편적인 도덕적 가치가 확산된다고 했다.

Jaramillo et al.,(2005)은 경찰 공무원을 대상으로 조직 내에서 법집행에 대한 스트레스와 조직몰입과의 영향력을 연구한 결과 역할갈등, 역할모호성, 상사지원, 그룹 결속력, 승진기회, 직무만족의 요인이 조직몰입과 관련이 있는 것으로 나타났고 이로 인한 이직의도와도 관련이 있는 것으로 나타났다.

조직공정성도 중요한 변수다. 공정성이 높아지면 조직에 대한 정서적 몰입행동이 증가된다(Meyer & Smith, 2000). 조직몰입은 이직 의도와도 관련이 있다.

Chen & Stockdale(2003)의 연구에 따르면 정서적, 규범적, 계속적 몰입은 이직 의도를 잘 예언해 주고 있음이 확인되었다.

조직몰입의 선행요인중 하나로 꼽히는 것이 조직문화이다(Lok & Crawford, 2001). 조직문화는 특히 성과와 몰입과 같은 분야에서 조직의 기능에 상당한 영향을 미친다(Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982).

직무만족은 조직몰입에서 특히 중요한 변수다. 조직몰입과 이직에 대한 연구에서는 몰입에 대한 선행변수들의 효과가 직무만족을 통해 매개된다(Iverson & Roy, 1994; Price & Mueller, 1981; Williams & Hazer, 1986).

한편, 우리나라의 경우는 미국의 영향을 받아 1990년대 들어 조직몰입에 대한 연구가 시작되었다. 먼저 최창현(1991)은 중앙부처의 공무원들을 대상으로 조직몰입의

영향요인을 탐색하였다. 이 연구에 의하면 조직몰입에 가장 유의미한 영향요인으로 직무만족 변수를, 차 순위 영향변수로서 통합의 정도를 밝히고 있으며, 나아가 조직의 구조가 집권화 될수록 직무만족과 조직몰입을 감소시킨다는 점과 권위주의적 태도는 조직몰입에 직접적인 영향을 미치지 않는 점을 밝히고 있다.

조경호(1993)는 철도청과 노동부 소속 공무원들을 대상으로 조직몰입의 영향요인을 탐색하였다. 이 연구에 의하면 조직몰입에 가장 유의미한 영향요인으로 인정감과 존경심을 밝히고 있으며, 경직된 조직구조는 조직몰입에 대해 부(-)의 영향을 미침을 밝히고 있다. 이어 계속된 연구(1997)에서는 국가직 및 지방직 공무원을 대상으로 조직몰입의 영향요인을 탐색하였다. 이 연구에 의하면 공직몰입에 대한 가장 큰 영향 변수로서 직무의 자기 개발성을, 차 순위 영향변수로 역할의 불분명성과 사회적 인정감이 영향을 미친다는 것을 밝히고 있다. 한편, 직무의 만족과 조직몰입은 정(+)의 관계가 있음을, 직무의 일상성은 공직몰입에 부(-)의 영향을 미침을 밝히고 있다. 그리고 박대식(1999)은 정부출연 연구기관 연구원들의 직무만족과 조직몰입과의 상관관계를 탐색하였다. 이러한 연구 결과들은 조직몰입의 차이에 의한 행동을 예측하는 데 도움을 준다. 즉 조직몰입의 정도의 차이는 구성원의 불성실한 업무태도와 이직 현상에 크게 영향을 주며, 더 나아가 조직의 성과에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(Benknoff, 1997).

우선 개인적 특성요인으로 성별, 연령, 학력, 근속년수, 직급, 직무관련 수학여부 등이 연구대상이 되는데, 이러한 특성요인은 연구자 및 연구대상에 따라 서로 상반되는 결과가 나타나는 등 일관성이 거의 없다는 점이 지적된다(김태원·박철민, 2003).

정용갑·하호욱·손태용(2003)은 리더십유형이 병원 조직구성원의 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구에서 조직몰입의 영향요인에 대한 회귀분석 결과 조직성과에 영향을 미치는 조사대상자의 인구사회학적 특성은 연령이 높을수록 조직몰입에 유의한 영향을 미쳤으며, 카리스마, 상황적 보상에 대한 리더십을 발휘할수록, 지적 자극에 대한 리더십을 발휘하지 않을수록 조직몰입이 증가하였다고 보고 있다.

이라나(2003) 조직공정성과 조직몰입의 관계에 관한 연구에서 상호작용공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 다중회귀분석을 실시한 결과, 상호작용공정성이 분배공정성보다 조직몰입에 대해 높은 영향력을 지닌 변인임이 들어났다.



민계홍(2007)은 외식업체 조직가치가 종사원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보았는데 결론은 조직가치와 직무만족과 조직몰입에 관한 영향은 구조모형 분석을 통해 조직가치는 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 조직몰입에 미치는 조직가치의 영향력도 정(+)의 영향을 나타냈다.

김성국(2003)은 조직몰입과 결근율 및 이직률은 부(-)적인 상관관계를 나타낸다. 또한 개인의 조직몰입 정도는 이직률을 예측하는데 있어서 유용한 요인으로 나타나며, 조직몰입은 직무만족에 비해 조직 전체에 대한 개인의 반응을 나타내기 때문이라고 설명한다.

조직몰입에 영향을 미치는 요인으로 직무만족의 다양한 측면을 조사한 조동규 등의 연구에서는 과업만족, 승진만족, 동료만족, 상급자만족, 보수만족이 제시되었다. 이 연구에서 조동규 등은 공무원들의 조직몰입은 과업자체에 의해서 가장 큰 영향을 받고, 그 다음이 상급자 요인과 동료관계 요인에 의해서 영향을 받으며, 보수요인은 가장 적은 영향을 미치는 것으로 조사되었다(조동규 등, 2004). 다시 말하면 과업자체가 전공, 지식, 기술을 잘 활용할 수 있으며 업무내용이 다양하고 과업이 중요할수록 조직몰입도가 높은 것으로 조사되었다. 또한 상급자가 부하에 대하여 관심이 있으며 업무에 대한 지식 및 부하에 대한 리더십이나 친밀감을 표시할수록 조직몰입도가 높다고 조사되었다. 그리고 상위직의 승진 기회의 정도가 많고 승진이 공정히 이루어질수록 조직몰입도가 높다는 결과가 나타났다(조동규 등, 2004).

정명숙·김광점(2006) 감정노동과 상사의 감성지능이 간호사의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구결과 감정노동의 수준이 높을수록 직무만족과 조직몰입이 낮은 것으로 나타났으며 이는 연구동향(안준수, 2003; Rutter & Fieding, 1988; Adelman, 1989; Abraham, 1999)과 일치한 결과를 나타냈다. 또한 리더의 감성지능이 높을수록 구성원의 직무만족 및 조직몰입의 수준이 높게 나타났다.

## ② 연구동향에 나타난 특징

조직몰입은 다른 몰입에 비해 상대적으로 많은 연구가 이루어졌으며 성과와 관련한 연구(Angle & Perry, 1981; Porter et al., 1974; Steers, 1977)가 다수 있다. 몰입 개념은 초기에 많이 사용하던 OCQ 1차원 구성 개념에서 점차 Allen & Meyer(1990)가 제시한 3차원 구성개념으로 세분화되어 연구가 진행되고 있다. 연구 초기에 통



칭하여 사용하던 조직몰입이란 용어도 연구가 진행됨에 따라 회사몰입과 노조몰입 등으로 개념을 좀 더 세부적으로 정의하여 사용하고 있다. 또한 공공부문과 민간부문 비교연구도 다수 이루어지고 있다(유병홍, 2008).

#### 라) 조직몰입의 선행변수 및 결과변수

조직몰입은 조직구성원의 이직현상을 예측하는데 직무만족 보다 유용한 변수로 활용될 수 있다고 입증되었다. 또한 Mowday, Porter & Dubin(1974)의 연구에 따르면 조직몰입도가 높은 구성원이 낮은 구성원보다 보다 높은 실적을 보인다고 하였다. 따라서 조직몰입은 조직의 효과성을 측정하는 지표로서 유용성이 인정되고 있다. 많은 연구자들이 조직몰입의 선행변수와 결과변수에 대해 연구를 수행하였다. 이를 정리하면 <표 II-4>와 같다.

<표 II-4> 조직몰입의 선행변수와 결과변수

연구자	선행변수	결과변수
Steers (1977)	개인욕구(성취욕구, 연령, 교육수준), 직무특성(과업정체성, 피드백, 선택적 상호작용), 작업경험(집단태도, 조직신뢰성, 개인의 중요성)	근무의사, 근속욕망, 참가, 조직구성원 유지, 직무성과
Mowday (1982)	개인특성변수, 역할관련특성변수, 구조관련특성변수, 작업환경특성변수	근속욕망, 근속의사, 참가, 유지, 직무노력
Stevens (1987)	개인특성변수, 역할특성변수, 조직환경 특성변수	조직에의 근속의사, 혹은 이탈의사
DeCottis & Summer(1987)	개인적 특성, 조직구조, 조직풍토, 조직과정	모티베이션, 회피행동, 직무성과
Mathieu & Zajac(1990)	개인특성, 역할특성, 직무특성, 집단/리더관계, 조직특성	타인의 보고에 의한 직무성과, 산출물 측정에 의한 직무성과, 전직의사, 참석, 지각, 전직
Chusmir (1988)	욕구만족, 작업-직무만족, 작업몰입, 직무몰입, 역할스트레스, 개인/조직 목표일치	조직몰입
Brown (1996)	작업경험, 역할요인, 조직요인, 개인요인	조직몰입의 발달, 조직몰입의 재평가

자료 : 박종혁(2005), “호텔 종사원의 이중몰입에 관한 연구: 조직몰입과 경력몰입을 중심으로,” 경기대학교 대학원, 박사학위논문.

### 3) 노조몰입

#### (1) 노조몰입의 개념

우리나라에서 일반 조합원들이 노동조합의 활동이나 운영에서 참여도나 지지도가 낮다는 것은 일반적인 사실이다. 이렇게 볼 때 노조몰입은 노동조합의 활동에서 매우 중요한 의미를 지닌다고 할 수 있다. 노동조합 파위의 지표로 간주되어온 노조조직률은 노조파위가 실제 발휘된 것으로 볼 수 있는 스트라이크 활동과 유의적인 상관관계가 나타나지 않음으로써 노조파위의 지표에 의심을 불러일으키게 되었다. 노조몰입이라는 개념의 사용은 조합원들을 노조에 결집시키고 단결시키는 노조운동의 토대이자 출발점이라 할 수 있다. 이와 같이 노조몰입에 관한 연구는 노동조합 조직의 역량(capacities)을 증가시키고 조합원의 이해를 도모할 수 있게 한다는 점에서 매우 깊은 의미를 갖는다고 할 수 있다.

노조몰입(union commitment)의 개념은 바라보는 시각에 따라 달라질 수 있으나 대체로 조직몰입(organization commitment)의 병행개념으로 파악되고 있다. 이는 노조몰입이라는 개념자체가 조직몰입이라는 개념정의 이후에 몰입의 대상을 노조로 바꿔 연구를 시도했다는 점에서 노조몰입에 대한 개념은 조직몰입의 개념을 그대로 노조라는 대상으로 적용한 것으로 파악하는 것이다.

노조몰입에 관한 초기연구는 1935년 Wagner법이 미국의회를 통과하고 1940년대와 1950년대 초에 미국노동운동이 급속하게 확산되면서 노사관계의 구조적인 갈등 관계가 노동조합과 사용자에 대한 태도, 즉 충성심에 미치는 영향과 상호간의 관계의 영향에 대한 연구로 시작되었다(Dean, 1954).

노조몰입에 관한 체계적인 연구는 Gordon et al.,(1980)이 과거에 진행되었던 노조몰입에 대한 연구의 틀에서 벗어나 새로운 정의를 내리고 노조몰입 수준을 측정하기 위한 척도를 개발하여 사용함으로써 본격화되었다. 이들의 연구는 조합 몰입수준을 측정하기 위해 체계적으로 시도한 연구로서 노동관계와 산업 및 조직심리학의 발전에 크게 기여한 연구로 평가받고 있다.

Gordon et al.,(1980)은 몰입을 조직에 대한 개인의 구속으로 정의한 산업 및 조직심리학자들의 개념적 접근방법을 이용하여 노동조합 몰입척도를 개발하였고,

Porter et al.,(1974)의 조직몰입의 정의와 유사하게 정의되고 있다. 실제로 조합몰입을 측정하는 48개 설문항목 중 20개는 조직몰입을 측정하는데 사용된 척도 중에서 노동조합으로 바꿔 이용하고 있다. 이에 따라 Gordon et al.,(1980)은 노동조합몰입을 노동조합에 대한 긍정적이고 적극적인 성향으로 정의하고 있다.

Gordon et al.,(1980)의 연구이후 노동조합 몰입연구는 크게 조합몰입의 구성요인, 결정요인과 같은 다양한 측면과 그 결과를 다룬 연구로 구분되어 행해지고 있다.

Purcell(1954), Dean(1954), England(1960) 등의 초기의 연구는 주로 사업장 중심의 노사문제에 대한 미시적 접근방법으로서 노조와 사용자에 대한 이중충성(dual allegiance)에 대하여 논의되었다(Stagner, 1954). 그러나 1960년대를 지나면서 학자들의 관심에서 멀어지게 되었다(Strauss, 1977).

Purcell(1954)은 Chicago에 위치한 Swift & Company의 노동조합원에 대하여 회사와 노동조합에 대한 태도조사를 실시하였다. 그 결과 노동조합원의 73%가 노동조합과 회사 양측 모두에 우호적인 태도를 보였으며 11%의 노동조합원만이 회사에 대하여 부정적 혹은 중립적 태도를 보였다. New York에 위치한 3개 공장의 노동조합원의 태도를 조사한 Dean(1954)도 노사관계 갈등의 수준에 관계없이 노동조합원의 회사에 대한 우호적인 태도는 노동조합에 대한 우호적인 태도와 관련성이 있다는 점을 지적하면서 이중 충성심의 가능성을 주장하였고, 일부 학자들(Barkin, 1950; England, 1960; Kornhauser, Sheppard & Mayer, 1956)은 회사와 노동조합의 상반된 목표로 인하여 노동조합원은 회사와 노동조합 양측에 충성할 수 없다는 주장을 펴기도 하였다.

이러한 역사적 배경을 바탕으로 발전된 노조몰입은 ‘노동조합에 대한 긍정적인 태도와 노동조합활동에 적극적으로 참여하고자 하는 성향’으로 정의될 수 있으며 노동조합의 활동을 예측할 수 있는 변인으로 가장 많이 활용되고 있는 개념이다.

즉 노조몰입은 구성원들이 노조에 대하여 느끼는 감정적인 애착을 의미한다. Gordon, Philpot, Burt, Thompson & Spiller(1980)의 노조몰입이란 노조에 대한 충성, 노조에 대한 책임, 노조를 위해 일하려는 자발성, 노조일반에 대한 믿음으로 이루어 졌다는 견해가 널리 받아들여지고 있다. 즉 노조에 남아 있기를 바라며, 노조를 위하여 기대되는 이상의 노력을 보여주며, 노조의 목표를 받아들이는 것이라고 정의하고 있다. 이러한 노조몰입에 대한 정의는 노조원들이 노조의 목표와 가치에

대하여 동일시하고 내면화하는 정도를 나타내고 있는 것이다. 이러한 노조몰입은 조직 내에서 구성원이 겪는 사회화를 거쳐서 발전될 수 있으며 노조에 대한 태도에 많은 영향을 미치고 있는 것으로 나타나고 있다(Fullagar, McCoy & Shull, 1992; Fullagar, Gallagher, Gordon & Clark, 1995; Gordon, Philpot, Burt, Thompson & Spiller, 1980).

결국, 노조몰입은 노조에 대한 충성, 노조에 대한 책임, 노조를 위해 일하려는 자발성, 노조일반에 대한 믿음으로 이루어졌다는 견해(Gordon, Philpot, Burt, Thompson & Spiler, 1980)가 널리 받아들여지고 있다.

노조는 조합원 참여와 동원을 중요하게 여기는 조직이므로 노조와 노조지도부로서는 노조몰입을 형성하는 요소가 무엇인가는 중요한 관심사이다(Gallagher & Clark, 1989; Gordon et al., 1980; Tetrick, 1995). 그런데 특정 노조조직에 대한 몰입과 노조 일반에 대한 몰입은 서로 다를 수 있다(Sverke & Kuruvilla, 1995).

따라서 노조몰입은 다음과 같은 몇 가지 이유에서 매우 유용한 개념이라고 할 수 있다.

첫째, 노조몰입은 조합원의 충성, 노조목표에 대한 신념, 노조에 헌신하려는 의지 등 조합원의 내적인 상태와 매우 밀접하게 연관되어 있다. 따라서 영향력을 나타내는 노조결성과 같은 외적인 기준과 함께 내적인 기준이 될 수 있다.

둘째, 노조몰입은 조합원의 노조활동 상태를 이해하고 그 원인을 파악하는데 유용한 개념이다.

셋째, 노조몰입의 척도개발은 최근까지 부진했던 노사관계에 대한 심리적인 연구를 활성화하는 계기를 마련할 수 있다(박점열, 2005).

본 연구에서는 노조몰입을 노동조합활동에 대한 긍정적이고 적극적인 태도 또는 성향으로 정의하고, Gordon et al.,(1980)의 노조몰입의 노조몰입척도를 참조하여 노조몰입의 선행변수와 매개변수로서의 역할에 대하여 연구하고자 한다.

## (2) 노조몰입의 구성요인

노조몰입의 구성요인은 연구한 학자들에 따라 개념상 정의와 구성요인의 영향력이 상이하다. 또한 노조몰입을 구성하는 요인은 조직과 구성원의 특성에 따라 서로

다른 관계를 가지며 각기 다른 결과를 낳기도 한다.

#### (가) 구성요인

노조몰입을 독립된 개념으로 측정해 보려는 노력은 Gordon et al.,(1980)의 연구로 이어졌으며 이들은 나름대로의 노조몰입척도(commitment to the union scale)를 고안하였다. 이들은 태도적인 몰입이 행동으로 이어질 수 있다는 접근방법을 사용하였으며, 노조몰입을 ‘조직에 대한 개인의 구속’으로 정의한 산업 및 조직심리학자들의 개념적 접근방법을 참조하여 노동조합몰입척도를 개발하였기 때문에 노조몰입은 Porter et al.,(1974)의 조직몰입의 정의와 유사하게 정의하였고, 실제로 조합몰입을 측정하는 48개 설문항목 중 20개는 조직몰입을 측정하는데 사용된 척도 중에서 단지 회사를 노동조합으로 바꿔 사용하고 있다. 이들이 노조몰입을 측정하는 도구를 실증적으로 분석한 결과로서 노조몰입은 상호 독립된 4가지 요인으로 구성되어 있다는 것을 발견하였다. 따라서 4가지 요인을 살펴보면 다음과 같다.

##### ① 노동조합에 대한 충성심

노동조합에 대한 충성심(loyalty to the union)은 조합몰입의 구성요인 중 조합을 이해하는데 가장 중요한 요인으로 인식되고 있다. 이 요인은 조합원 신분에 대한 자부심( 긍지)과 조합원의 이해를 추구하는 조합의 수단성(도구성)에 대한 인식이라는 두 가지 측면으로 구성되어 있다. 이는 조합에 가입한 조합원이 자부심을 가지며, 조합을 통해서 제반문제를 해결하려는 조합원의 수단성에 대한 인식으로 두 가지를 내포하고 있다. 조합의 수단성은 조합에 가입함으로써 개인에게 귀속되는 이익이 많을 것이라고 인식하는 정도를 의미하고, 조합의 수단성에 대한 구성원의 인식은 조합에 대한 만족과 조합 활동에 대한 참여의 정도를 설명하는 가장 중요한 요인으로 간주된다. 즉 노조수단성은 계산적 몰입(calculative commitment)을 나타내며 교환이론으로 설명이 가능하다고 볼 수 있다. 노동조합에 대한 충성심은 노조몰입의 구성요인중 노동조합을 이해하는데 가장 중요한 요인으로서 기존 연구에서도 노조몰입이 개념을 설명하는 요인 중 노조몰입에 대한 설명력이 가장 높은 요인(Fullagar,



1986)이며 표본과 시간의 경과에 따라서도 가장 안정적인 요인으로 나타나고 있다.

## ② 노동조합에 대한 책임감

노동조합에 대한 책임감(responsibility to the union)은 조합원으로서 하여야 할 일상적인 의무와 책임을 완수하겠다는 책임의식을 의미한다. 즉 노동조합의 이익을 지키기 위해 조합원으로서의 일상적인 의무와 책임을 수행하려는 의사의 정도를 의미하고 있다. 이는 노조원에게 요구되는 일상적 책임을 성실히 수행하고 노조의 이익을 지키기 위해 단체협약(안)을 준수하는가를 살피는 등의 책임을 갖는 것이다. 이 요인은 조합을 위해 노력할 의사와 함께 조합을 위해 행동할 태도(행동의도)를 나타내고 있다.

## ③ 노동조합을 위해 노력할 의사

노동조합을 위해 노력할 의사(willingness to work for the union)는 노동조합을 위해 노력할 의사와 함께 조합을 위해 행동할 태도(행동의도)를 나타내고 있고, 또한 노동조합을 위해 노력하려는 의지 요인은 노동조합을 위해 특별활동을 하거나 조합원으로서 주어진 의무 이상의 노력을 기울일 의사를 의미하기도 한다.

이 요인은 조직에 몰입한 개인이 조직을 위해 상당히 많은 노력을 하고 조직에 봉사를 제공할 의사가 되어있다는 Porter & Smith(1976)의 몰입개념과 일치하며, Schneider(1985)는 조직구성원에게 일상적으로 요구되어지는 의무와 책임 이상을 위해 노력하려는 의욕이 몰입의 주요한 요소임을 밝히고 있다. 이러한 몰입요소가 커질수록 노조효과성에 필요한 일상적 책임을 수행할 가능성은 커진다.

## ④ 노동운동이념에 대한 믿음

노동운동이념에 대한 믿음(belief in unionism)이란 노동조합의 목표와 이념에 대한 노조원의 신념의 수준을 의미하며, 가장 해석하기 어렵고 가장 논란의 여지가 많은 요인으로 Porter & Smith(1976)의 조직몰입의 개념을 조직의 가치·목적에의



신념으로 정의한 것과 일치한다. 앞의 3요인이 단위노동조합에 대한 애착의 정도를 나타내는 반면, 이 요인은 노동운동이념에 대한 믿음의 정도를 나타낸다는 점에서 차이가 있다. 그리고 이것은 Etzioni(1961)의 도덕적 몰입과 유사한 의미를 갖는다.

이상에서 살펴본 바와 같이 Gordon et al.,(1980)은 노조몰입에 대한 과거의 연구 틀에서 벗어나 노조몰입에 대한 새로운 정의를 내리고, 노조몰입을 측정하기 위한 새로운 측정도구를 제시하였지만 조직몰입의 기본개념의 틀을 벗어나지 못했다는 측면에서 한계를 보이고 있다. 노조몰입의 구성요인 중 노조에 대한 책임감이라는 새로운 개념을 제외하고는 Monday et al.,(1982)이 조직몰입의 특성이라고 제시하였던 기본적인 틀을 그대로 사용하고 있다. 노조에 대한 충성심은 노조에 남아 있으려는 욕구(Porter, Crampon & Smith, 1976)와 조합원으로서 자부심(Fullagar & Barling, 1989)을 나타내는 것으로 조합원으로서 자격을 유지하려는 욕구와 흡사한 개념인 반면에 노동조합을 위한 노력과 노동운동에 대한 믿음은 조직을 위한 자발적인 노력과 조직의 가치를 믿고 수용한다는 조직몰입의 특징을 그대로 사용하고 있다.

<표 II-5> 노조몰입 구성요인 요약

구 성 요 인	주 요 내 용
노동조합에 대한 충성심 (loyalty to the union)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조합원 신분애 자부심</li> <li>• 조합원의 수단성에 대한 인식 : 조합에 가입함으로써 개인에게 귀속되는 이익이 많을 것이라고 인식하는 정도</li> <li>• 조합에 대한 만족과 조합 활동에 대한 참여의 척도</li> </ul>
노동조합에 대한 책임감 (responsibility to the union)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 노동조합의 이익을 지키기 위해 일상적인 의무와 책임을 수행하려는 의사의 정도</li> <li>• 조합을 위해 노력할 의사와 함께 조합을 위해 행동할 태도</li> </ul>
노동조합을 위해 노력할 의사 (willingness to work for the union)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 노동조합을 위하여 특별활동을 하거나 조합원으로써 주어진 의무이상의 노력을 기울일 의사</li> </ul>
노동운동이념에 대한 믿음 (belief in unionism)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 노동운동이념에 대한 믿음의 정도</li> </ul>

자료 : 논자 재정리

## (나) 구성요인에 대한 연구동향

### ① 해외연구

노조몰입의 구성요인에 대한 Gordon et al.,(1980)의 후속연구는 노조몰입 측정도구의 개념적 타당성을 재검토하고 검증하는데 주안점이 모아졌다. 이들 연구들은 Gordon et al.,(1980)의 4요인설을 지지하거나 아니면 2요인, 3요인, 5요인설 등 다양한 모형을 제안하는 연구로 이루어졌다.

Ladd et al.,(1982)은 Gordon et al.,(1980)의 노조몰입척도(scale of union commitment)에 대한 신뢰도와 타당성을 검증하기 위하여 사무직조합원(전문직 n=334, 비전문직 n=426)들에게 설문조사를 실시하여 Gordon et al.,(1980)과 같이 4가지 요인이 추출되었다. 따라서 이 구성개념의 일반화 가능성이 높은 것으로 나타났다. 2요인과 4요인에 비해서는 적지만 조합에 대한 책임감과 노동운동이념에 대한 믿음요인은 내적 일관성과 구성개념 타당성의 문제로 조합에 대한 충성심과 조합을 위해 노력할 의사 2요인만이 조합몰입의 구성요인이라고 주장하고 있다.

Fullagar(1986)는 남아프리카공화국의 생산직조합원을 대상으로 노조몰입의 구성요인을 분석한 결과 노동조합에 대한 충성심, 노동조합에 대한 책임감, 조직과 일에 대한 충성심, 노동조합 가치관에 대한 믿음, 노동조합의 수단성에 대한 인식 등 5요인 모형을 추출하였다.

Friedman & Harvey(1989)는 노조몰입 4요인설을 주장했던 Gordon et al.,(1980)의 연구동향에서 사용한 탐색적 요인분석 대신 확인적 요인분석을 활용하는 방법으로 노조몰입의 2요인을 추출하여 노동조합에 대한 태도와 의견, 노조에 대한 우호적 행동의도로 명명하였다. 이는 기존의 노조몰입 4요인설과는 상반되며 그들은 노조몰입 2요인이 실용적인 측면에서 더 유용하다고 주장하였다.

Thacker, Fields & Tetrick(1989)은 노조몰입에 대한 4요인설과 2요인설에 대한 비교검증을 처음으로 시도하였다. 연구결과 확인적 요인분석을 통하여 Gordon et al.,(1989)의 노조몰입 4요인이 2요인보다 더 현실적으로 부합됨을 증명하였다. 특히 연구동향에서 탐색적 요인분석이 활용되었음에 비하여 확인적 요인분석방법을 활용함으로써 연구의 방법론 발전에 기여하였다.

노조몰입 2요인설이 Friedman & Harvey(1986)에 의하여 주장된 이래 노조몰입의 4요인설과 2요인설은 경쟁적으로 발전하였다. Klandermans(1989)는 2요인 해법을 주장하였고, 이와 마찬가지로 확인적 요인분석방법을 사용한 연구 중에서도 Friedman & Harvey(1986)는 2요인 해법을, Thacker, Fields & Tetrick(1989)은 4요인 해법을 주장하고 있다.

Mellor, Kuruvilla & Sverke(1993) 또한 2요인 해법모형이 적절하다고 주장하고 있다. 2요인 해법모형을 주장하는 학자들은 2요인 해법의 조합몰입의 구성요인을 전적으로 결정하다고 주장하지는 않지만 조합몰입을 측정하는 설문항목의 단순명료화와 적은 수의 구성요인이 필요하다고 제안하고 있다.

Gordon et al.,(1980)의 연구 이후 노동조합몰입의 구성요인에 관한 연구는 4요인 해법(four-factor solution)을 재검토하고 타당화 하는데 주안점이 주어졌다. 즉 크게 4요인 해법을 지지하거나 아니면 보다 단순명료한 2요인 해법(two-factor solution)을 제안하고 있다. 먼저 Gordon et al.,(1980)이 밝혀낸 조합몰입의 각기 다른 4요인 해법모형(four orthogonal factor model)은 다양한 표본을 대상으로 실시된 연구들에 의해 지지되고 있다.

Sverke & Kuruvilla(1995)는 노조몰입의 4요인과 노조몰입척도가 주류를 이루는 노조몰입의 연구에서 가치중심성과 도구중심성의 노조몰입 2요인 구조를 추출하였으며, 상대적으로 가치중심성이 더 큰 영향을 미친다고 주장하였다.

Robinson(1998)은 "union commitment; an adaptation of Meyer & Allen's(1991) tripartite conceptualization of Organizational commitment"라는 그의 연구에서 Meyer & Allen(1990)의 3가지 몰입에 근거한 노조몰입을 측정하는 척도를 개발하고 평가 하였는데 4가지 요인모텔(정서적 노조몰입, 유지적 노조몰입-개인비용, 유지적 노조몰입-선택의 부족, 규범적 노조몰입)이 내적일관성을 가지고 변별력과 구성타당성을 지니는 것으로 검증되었다. 따라서 노조몰입은 조직몰입과는 다른 개념으로 접근가능하며, 4가지 요인모텔은 노조몰입 연구에 유용하다고 볼 수 있다.

Sjoberg & Sverke(2001)는 Sverke & Kuruvilla(1995)의 연구에 이어 노조의 도구성과 이념이 노조몰입에 미치는 영향에 대하여 두 차례에 걸쳐 종적연구를 실시하여 노조몰입의 도구성과 이념 등 하위 2요인 개념이 지지하였고, 하위 2요인의 내적 일관성 및 신뢰도 또한 확인하였다.

2요인설의 종적연구는 노조몰입의 도구성과 이념 등 하위 2요인 개념의 시간적 안정성이 증명되었다고 주장한 Klandermans(1989)의 연구와 구조조정 경험과 노조몰입의 관계를 분석한 Mellor(1990)의 연구, 그리고 Sverke & Kuruvilla(1995)로 이어지며 노조몰입의 하위 2요인설이 주장되었다.

Bayzit, Hammer & Wazeter(2004)는 미국 북동부 지역 297개 교원노동조합조합원(n=4,641)과 노조간부(n=479)를 대상으로 Friedman & Harvey(1986)의 단축형 노조몰입척도 20문항을 활용하여 조사하였으며 충성심, 책임감, 자발성 3요인이 지지되었다고 주장하였다.

이상과 같이 연구동향을 종합적으로 살펴보면 노조몰입의 2요인설과 4요인설, 혹은 3요인설이 대립적인 주장들이 제기되었으나, 지금까지의 대부분의 연구에서 활용된 빈도 측면에서 Gordon et al.,(1980)의 노조몰입의 4요인설이 압도적 우위를 보이고 있다(Bayazit, Hammer & Wazeter, 2004).

<표 II-6> Gordon et al.,(1980) & Fullagar(1986) 노조몰입 요인 비교

Gordon et al.,(1980)	Fullagar(1986)	비고
노동조합에 대한 충성심(union loyalty)	노동조합에 대한 충성심(union loyalty)	동일
노동조합에 대한 책임감 (responsibility to the union)	노동조합에 대한 책임감 (responsibility to the union)	동일
노동조합을 위해 헌신하려는 의지 (willingness to work the union)	-	제외
노동조합 이념에 대한 신념 (belief in unionsm)	노동조합에 대한 신념(belief in the union)	변형
-	조직과 업무에 대한 충성심 (organization/work loyalty)	신규
-	노동조합의 도구성에 대한 지각 (perceived union instrumentality)	신규

자료 : 김상호(2006), “조직몰입과 노조몰입이 조직 및 노동조합시민행동에 미치는 영향에 관한 연구,”  
 숭실대학교 대학원, 박사학위논문.

<표 II-7> 노조몰입 구성요인 외국 연구동향

연구자	설문 항목	구성 요인	국가	표본 수	응답률 (%)	조사 대상	분석 방법	구성요인			
								1	2	3	4
1. Gordon et al.,(1980)	48	4	미국	1,377	40	화이트 칼라	EFA	충성심	책임감	의사	믿음
2. Ladd et al.,(1982)	47	4	미국	783	38	엔지니어/기술자	EFA	충성심	책임감	의사	믿음
3. Gordon et al.,(1984)	48	4	미국	2,160	40	엔지니어/기술자	EFA	충성심	책임감	의사	믿음
4. Friedman & Harvey(1986)	48/37/30	2	미국			Gordon(1980)참조	EFA/CFA	태도/견해	행동의도		
5. Thacker et al.,(1989)	26	4(1)	미국	402	88	생산직	CFA	충성심	책임감	의사	믿음
6. Tetrick et al.,(1989)	29	4	미국			Thacker(1989)참조	CFA	충성심	책임감	의사	믿음
7. Thacker et al.,(1991)	26/26	4/4	미국/스웨덴	559/121	85/46	생산직/사무직	CFA	충성심	책임감	의사	믿음
8. Kelloway et al.,(1992)	13	3	캐나다	925	34	생산직/사무직	CFA	충성심	책임감	의사	
9 .Kuruvilla & Sverke(1993)	10/10	2/2	스웨덴/미국	1,914/1,088	66/45	전문직/우체부	CFA	태도/견해	행동의도		
10. Mellor et al.,(1994)		4	미국	665	24	사무직/기술직	EFA	충성심	책임감	의사	믿음

자료 : Sverke & Kuruvilla(1994)에서 재구성.

주 : ① EFA = 탐색적 요인분석, CFA = 확인적 요인분석

② 충성심 = 노동조합에 대한 충성심, 책임감 = 노동조합에 대한 책임감, 의사 = 노동조합을 위해 노력할 의사, 믿음 = 노동운동이념에 대한 믿음, 수단성 = 노동조합의 수단성에 대한 인식

③ 태도/견해 = 노동조합에 대한 태도와 견해, 행동의도 = 친노동조합적인 행동의도

④ Klandermans(1989)는 5요인을 추출하였지만 5개 요인에 대해 명명하지 않은 대신 처음 2요인에 대해서만 명명함

⑤ Sherer & Morishima(1989)은 Gordon, Phipot, Burt, Thompson & Spoller가 제안한 4요인을 확인하였지만, 4요인을 합한 측정치(단일측정치)도 사용할 수 있다고 함

## ② 국내연구

국내에서의 노조몰입척도에 대한 연구로는 Gordon et al.,(1980)의 척도를 수정·보완한 Ladd et al.,(1982)의 노조몰입척도를 국내 현실에 부합되도록 다시 수정하여 제조업체에 종사하는 기능직조합원(n=588)을 대상으로 노조몰입을 조사한 어윤태(1989)의 연구가 있다. 연구결과 Gordon et al.,(1980)의 유사한 4가지 요인을 추출하였다.

김기석·성영신·김철민(1989)은 사무직과 생산직 근로자를 대상으로 노조에 대한 가치관, 직무만족도, 노조몰입을 측정하였다. 그 결과 응답자들은 직무만족이 낮고,



노조의 힘이 강하다고 평가할수록 노조에 대한 몰입수준이 더 높아짐을 발견하였다.

박재호(1991)는 경북지역에 소재한 2개의 기업의 조합원을 대상으로 노조몰입척도를 분석한 결과 노조충성심, 조직 및 업무에 대한 충성심, 노조에 대한 책임감, 자발적 의지, 도구성의 5가지 요인을 제시하였다.

서재현·이진규(1993)는 노조몰입과 조직몰입의 구성타당도를 검증하기 위하여 노조가 일반화 되어있는 서비스업에 종사하는 2개 회사의 조합원(n=196)을 대상으로 연구하였다. Gordon et al.,(1980)이 주장한 4가지의 요인 중에서 노조에 대한 책임감 요인을 제외하고 노조에 대한 충성심, 노조에 대한 자발적 참여, 노조에 대한 믿음 등 3가지의 차원만을 사용하여 분석한 결과, 3개의 요인들이 모두 내적일관성을 보였다고 주장하였다.

김정환(1995)에 의하면 노동조합에 대한 충성심, 노동조합에 대한 책임감, 그리고 노동조합을 위해 노력할 의사는 특정조직에 대한 태도를 반영하는데 비해 노동운동이념에 대한 믿음은 특정조직을 넘어선 노동운동이념에 대한 인식을 평가한데에 따른 것이기 때문에 노동운동이념에 대한 믿음요인을 제외한 3가지 구성요인을 제안하였다.

윤홍우(1997)는 화이트칼라 노동조합원을 대상으로 이중몰입에 관한 연구에서 직장과 노조의 이중몰입 결정요인으로 인구통계학적변수(성별, 연령별, 학력별, 결혼여부, 근속연수), 직무 및 역할관련변수(직무관련요인, 역할관련요인), 노동조합관련변수(노조만족), 노사공동통제변수(노사협력프로그램)로 설정하여 노사관계분위기를 조절변수로 설정하였다. 연구 결과 노조몰입과 내재적 직무만족, 역할관련 요인과는 정(+)의 상관관계가 임금, 상사와의 관계, 의사소통과 같은 외재적 직무만족과는 부(-)의 상관관계가 있는 것으로 연구되었다.

윤영삼(2005)은 부산지역 보건의료노동조합의 조합원을 대상으로 한 연구에서 노조에 대한 충성심, 노조에 대한 책임감, 노조를 위한 활동 의지, 노조에 대한 규범적 몰입, 노조에 대한 수단적 몰입 등의 5요인으로 구분하여 연구하였으며, 측정하고자 하는 설문문항이 요인분석결과와 대체로 일치되어 개념적으로 타당성이 있음을 확인하였다.



<표 II-8> 노조몰입 구성요인 국내 연구동향

연구자	표 본	요 인	분석결과
어윤태(1989)	생산직(n=588)	충성심, 리더십, 신념, 행동규범	4요인 추출
박재호(1991)	제조업(n=399)	노조충성심, 조직충성심, 책임감, 자발성, 도구성	5요인 추출
서재현 외(1993)	서비스직(n=196)	충성심, 자발성, 믿음	3요인 확인
김정환(1995)	제조업(n=873)	충성심, 책임감, 자발성	3요인 제안
윤영삼(2005)	병원(n=192)	충성심, 책임감, 활동의지, 규범적 몰입, 수단성 몰입	5요인 추출

자료 : 논자 재정리

### (3) 노조몰입의 연구동향

#### (가) 연구동향

##### ① 해외연구

Ladd, Gordon, Beauvais & Morgan(1982)은 Gordon et al.,(1980)이 주장한 노조몰입척도(scale of union commitment)의 신뢰도와 요인구조의 타당도를 검증하기 위하여 미국 남부지방의 대규모 시설관리회사의 노조원의 전문직(n=334)과 비전문직(n=426) 노동조합원을 대상으로 노조몰입척도의 검증을 시도하였다. 표본 집단은 모두 미국 남부지방의 대규모 시설관리회사의 노동조합원이며 노동조합 간부의 협조 하에 설문조사를 실시하였다. 노조몰입척도 48개 문항 중 47개 문항을 활용하여 자료를 수집하였고, 연구 자료의 분석결과에서 4요인이 추출되었으며 Gordon et al.,(1980)의 연구동향결과와 매우 유사한 결과를 얻었다. 특히 전문가 집단과 비전문가 집단 모두에서 동일한 4요인이 추출되었으며 연구동향의 표본 집단인 비전문직 사무보조원과 직업특성을 달리하는 전문직과 비전문직을 표본 집단으로 선정하여 조사한 결과에서도 동일한 결과를 얻었기 때문에 노조몰입 4요인과 노조몰입척도의 일반화 가능성을 주장하였다.

그 후 Fullager(1986)는 Ladd et al.,(1982)의 연구에서 노조몰입척도를 활용하여 남아프리카의 백인(n=104)과 흑인 기능직(n=98) 노동조합원의 노조몰입에 대한 설문조사를 실시한 결과에서 노조몰입의 5요인으로 노동조합에 대한 충성심, 노동조합에 대한 책임감, 조직과 업무에 대한 충성심, 노동조합에 대한 신념, 노동조합의 도구성에 대한 지각 등을 추출하였다. 특히 백인과 흑인 노동조합원으로 구분하여 노조몰입도의 차이검증을 한 결과에서 유의한 차이가 없음을 지적하면서 노조몰입의 요인구조와 측정척도의 일반화 가능성을 확대시켰다.

Freidman & Harvey(1986)는 노조몰입 4요인을 주장했던 Gordon et al.,(1980)이 수집하여 분석하였던 연구 자료를 연구동향에서 사용하였던 탐색적 요인분석 대신 확인적 요인분석을 활용하는 방법으로 노조몰입의 하위차원으로 2요인을 추출하였으며 노동조합에 대한 태도와 의견, 노동조합에 대한 우호적 행동 의도로 명명하였다. 이는 Gordon et al.,(1980), Ladd et al.,(1982) 그리고 Fullagar(1986)로 이어지는 노조몰입 4요인설과는 상반되는 주장이었으며 노조몰입의 2요인설은 요인이 쉽게 판별되고 간편하여 실용적면에서 더 유용하다고 주장하였고, 이 후 노조몰입 4요인설과 2요인설은 발전적 논쟁을 거듭하였다.

그러나 지금까지의 대부분의 연구에서는 노조몰입 4요인설이 상대적으로 더 많은 지지를 받고 있으며 노조몰입척도와 관련된 연구에서는 제4요인인 노동조합의 이념에 대한 신념을 질문하는 문항이 제외된 개정된 노조몰입척도의 구성타당도가 더 높다고 주장하였다(Kelloway, Cetano & Southwell, 1992).

노조몰입 4요인설과 노조몰입 2요인설에 대한 비교 검증이 Thacker, Fieds & Terick(1989)에 의하여 처음 시도되었다. 그들은 미국 중서부 대규모 공공시설관리 회사의 기능직 노동조합원(n=465)을 대상으로 8개월 간격으로 2회에 걸친 설문조사를 분석한 결과에서 노조몰입 4요인이 노조몰입 2요인보다 더 현실적으로 부합되었음을 증명하였다. 특히 대부분의 연구동향에서는 탐색적 요인분석이 활용되었음에 비하여 확인적 요인분석 방법을 활용함으로써 노조몰입 연구의 방법론 발전에 기여하였고 부정의문문 문항이 분석결과와 연구모형과의 적합도에 부정적 영향을 미쳤음을 지적하여 노조몰입척도의 부정의문문 문항에 대한 문제 가능성을 처음 제기하였다. 차후 연구에서는 부정의문문 문항을 긍정의문문으로 개정할 것을 제안하였다.

노조몰입 4요인과 노조몰입척도에 대한 종적 안정성과 신뢰도에 대한 검증이

Tetrick, Thacker & Fieds(1989)에 의하여 시도되었다. 그들은 노조몰입척도 48개 문항 중 29개를 선택하여 미국 중서부지방의 시설관리회사의 노동조합원(n=208)을 대상으로 8개월 간격으로 설문조사를 2회 실시하였으며, 확인적 요인분석으로 두 자료를 분석한 결과에서 Gordon et al.,(1980)의 노조몰입의 4요인과 동일한 요인이 추출되었다.

노조몰입의 요인구조와 측정도구인 노조몰입척도의 일반화를 위한 노력의 일환으로 북미와 아프리카 등 일부 지역에 국한되어 있던 연구대상을 유럽으로 확대시키는 시도를 Klandermans(1989)가 주도하였다. 그는 남아프리카의 기능직 노동조합원의 노조몰입을 조사한 Fullagar(1986)의 연구결과가 네덜란드의 기능직 노동조합원에게서도 적용되는지를 실증적으로 연구하고, 노동조합탈퇴의도에 미치는 선행변인으로 노조몰입도와 노동조합만족도의 영향을 비교할 목적으로 네덜란드의 노동조합원(n=128)을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

노조몰입을 측정하기 위해서는 Liebowitz(1983)가 노조몰입척도를 개정한 51개 문항 중 미국과 네덜란드의 노사관계 환경이 상이하어 단순적용이 불가능한 14개 문항을 제외한 37개 문항, 그리고 노동조합활동 참여를 측정하기 위해서는 6가지 노동조합활동 참여 형태, 즉 노동조합총회 참석, 노동조합 관련 토의참석, 노동조합 관련 교육훈련참가, 산별노동조합 행사참가, 노동조합 가입권유, 무급 노동조합 간부로서의 봉사 등 과거의 노동조합 활동참여 여부를 질문하였고, 노동조합 만족도와 노동조합 탈퇴의도 여부는 각각 1개의 설문으로 연구 자료를 수집하였다. 탐색적 요인분석 방법을 활용하여 연구 자료를 분석한 결과에서 연구동향의 결과(Friedman & Harvey, 1986)와 유사한 2요인이 추출되었다. 즉 노동조합에 대한 충성심, 노동조합을 위해 헌신하려는 의지로 설명되었다.

Klandermans(1989)는 노조몰입의 2요인설을 지지하였다. 또한 다중회귀분석 결과에서는 노조몰입 하위요인 중 노동조합에 대한 충성심이 노동조합 탈퇴의도의 가장 영향력이 강한 부(-)적 선행변인임을 확인하였다.

노조몰입도 측정이 개인적 수준에 국한되었던 기존의 연구를 조직 수준으로 확대하려는 노력이 Mellor(1990)에 의하여 시도되었다. 그는 20개 문항으로 구성된 Friedman & Harvey(1986)의 단축형 노조몰입척도를 활용하여 노동조합원의 과거의 조직 구조조정 경험과 노조몰입의 관계를 조사하였다. 즉 개인적 수준의 선행변

인 중심의 연구에서 조직수준의 선행변인이 개인의 노조몰입에 미치는 영향을 조사 연구한 최초의 연구였다. 미국 북서부 공업지역의 노동조합원 총 555명으로부터 조사 자료를 수집하였다. 자료 분석결과에서 노동조합에 대한 태도와 의견이 노동조합에 대한 우호적 행동의도 모두가 노동조합원의 조직 구조조정에 따른 감원의 경험과 정(+)적 상관관계를 보였다.

Stagner & Rosen(1965)은 노동조합원은 사용자와의 개인적인 협상이 노동조합 조직의 협상보다 비효율적이라고 판단하기 때문에 노동조합에 몰입하게 된다는 것이다.

Morrow & McElroy(2006)는 조직정의의 관점에서 노조몰입 요인 중 가장 대표적인 요인인 노조에 대한 충성심과 노조의 도구성의 관계를 미국의 4개 철도회사 승무원(n=451)을 대상으로 조사하였다. 조사결과 노조의 성과, 즉 분배적 정의는 노조에 대한 충성심과 부(-)의 상관관계를 보였으나 노조의 조직절차, 즉 절차적 정의는 노조에 대한 충성심에 유의한 정(+)의 관계를 보였다고 주장하여 절차적 정의가 노조몰입에 더 큰 영향을 미친다고 주장하였다.

노조몰입 2요인설이 Friedman & Harvey(1986)에 의하여 주장된 이래 조직몰입 4요인설과 2요인설은 서로 경쟁적으로 발전하였다. 이러한 경쟁적 주장을 비교 검토하고, 노조몰입의 구성타당도와 요인구조를 검증하기 위하여 Kelloway, Cetano & Southwell(1992)은 2회의 연구조사를 실시하였다. 제1차 연구에서는 Gordon et al.,(1980)의 30개 설문과 Friedman & Harvey(1986)의 20개 설문을 활용하여 대학교의 행정직과 기술직 노동조합원(n=229)과 항공사 승무원 노동조합원(n=551)을 대상으로 노조몰입에 관한 자료를 수집하여 분석하였다. 두 표본 집단 모두에서 부정의문문을 제외한 노조몰입 4요인 연구모형의 적합도가 가장 높았고 이를 근거로 제 4요인인 노동조합의 이념에 대한 신념 요인을 제외한 3요인을 포함한 13개 문항을 선정하였다. 제2차 연구에서는 제1차 연구에서 선정된 단축형 노조몰입척도에 대한 요인구조와 구성타당도를 확인한 결과에서 제1차 연구를 지지하는 결과를 얻었고, 이를 근거로 단축형 노조몰입척도를 후속연구에서도 계속 활용할 것을 주장하였다.

한편, 노조몰입 4요인과 노조몰입척도가 주류를 이루는 노조몰입 연구에 Fishbein & Ajzen(1975)의 이성적 행동이론과 함께 Sverke & Abrahamsson(1993)의 노조몰입에 대한 합리적 접근을 통합하여 발전시킨 노조몰입과 참여의 모형이 Sverke &

Kuruvuilla(1995)에 의하여 새롭게 주장되었다.

Gordon et al.,(1980)이 노조몰입척도와 4요인구조를 발표한 이후 발표된 19개의 연구를 분석한 결과 약 절반 정도의 연구만이 4요인구조를 지지하였고, 여타의 연구결과는 2요인 혹은 3요인을 주장하였다. 이러한 연구결과의 일관성 부족의 문제를 해결하기 위한 새로운 이론적 접근이 필요함을 주장하였고, 기존의 노조몰입의 개념을 대치하는 새로운 개념으로 통합이론에 의한 노조몰입과 참여의 모형을 주장하였다. 이 모형을 증명하기 위하여 Sverke & Kuruvuilla(1995)는 스웨덴의 노동조합원 1,486명을 대상으로 가치중심의 노조몰입은 Sverke & Sjoberg(1994)의 9개 문항 그리고 도구성중심의 노조몰입은 Fishbein & Ajzen(1975)의 태도에 대한 정의를 기반으로 독자적으로 개발한 7개 문항 등을 활용하여 측정하였다. 이를 분석한 결과 가치중심성과 도구중심성의 노조몰입의 2요인구조가 지지되었으며, 특히 가치중심성이 상대적으로 더 큰 영향을 미친다고 주장하였다.

Sverke & Kuruvuilla(1995)의 노조몰입과 참여모형은 노조몰입의 개념에 관한 연구보다는 노동조합활동참여와 노조몰입의 관계를 분석하고 설명하는 근거로 활용되었다(Sverke & Sjoberg, 1995).

Sjoberg & Sverke(2001)는 Sverke & Kuruvuilla(1995)의 연구에 이어 노동조합의 도구성과 이념이 노조몰입에 미치는 영향에 대한 종적 연구를 위하여 두 번에 걸친 연구를 시행하였는데 제1차 연구에는 스웨덴의 생산직 노동조합원 1,486명으로부터 조사 자료를 수집하였고, 제2차 연구는 18개월 후에 이루어졌으며 제1차 조사에 응답한 노동조합원에게만 설문지를 배포하여 1,170명이 참여하였다. 노조몰입은 Sverke & Kuruvuilla(1995)의 16개 문항을 활용하여 측정하였으며 연구결과에서 노조몰입의 도구성과 이념 등 하위 2차원의 개념의 지지되었고, 하위 2차원의 내적일치 신뢰도가 확인되었다고 주장하였다. 또한 종적 연구결과 분석에서도 노조몰입의 도구성과 이념 등 하위 2차원의 개념의 시간적 안정성이 증명되었다고 주장하여 Friedman & Harvey(1986)로부터 시작하여 네덜란드 노동조합원의 노조몰입을 연구한 Klandermans(1989) 구조조정 경험과 노조몰입의 관계를 분석한 Mellor(1990), 그리고 Sverke & Kuruvuilla(1995)로 이어지는 노조몰입의 2하위 차원설을 주장하였다.

노조몰입척도가 1980년에 발표된 이래로 지난 2세기 동안 노조몰입에 대한 연구



가 지속되었으나 아직도 분석기법의 선택과 활용, 표본 집단과 측정척도의 선정 등과 관련된 연구조사방법론의 문제점이 있음을 지적하지 않을 수 없다. 이러한 문제의 근본적 원인을 규명하고 차후 적절한 연구조사방법론과 이론적 연구모형 검증방법을 찾기 위해 Bayazit, Hammer & Wazeter(2004)는 문제점으로 지적되었던 3가지 문제를 집중적으로 연구하였다. 3가지 문제는 첫째, 노조몰입척도에 포함된 부정의문문 문항에 대한 문제. 둘째, 표본 집단의 문제. 셋째, 다중차원의 자료수집과 개인수준의 분석으로 인한 문제점 등이었다.

노조몰입척도의 부정의문문은 응답자의 부주의한 일관성과 같은 오류를 피하기 위하여 고안되었으나, 실제로는 응답자의 부정의문문에 대한 이해와 주의 부족이 응답결과의 내적일치 신뢰도의 문제를 야기하였다. 이러한 문제의 가능성은 이미 Thacker, Fields & Tetrick(1989), Kelloway, Cetano & Southwell(1992)에 의하여 지적된 바 있다.

Bayazit, hammer & Wazeter(2004)는 이러한 문제를 실증적으로 검증하기 위하여 미국 북동부지역 297개 교직원노동조합 노동조합원(n=4,641)과 노동조합간부(n=479)를 대상으로 Friedman & Harvey(1986)의 20개 문항의 단축형 노조몰입척도(SUC)를 활용하여 조사 자료를 수집하였다.

분석결과에 의하면 일반 노동조합원과 노동조합 간부의 차이에 관한 분석에서 두 집단 간의 유의한 차이를 발견할 수 없었으며 근속년수에 따른 비교에서도 별 다른 차이가 발견되지 않았으나, 노동조합에 대한 충성심 문항 중 노동조합의 공헌에 대한 평가는 신규가입 노동조합원이 응답하기에는 적절하지 않다는 점이 발견되었다. 남녀 성별차이에서는 노동조합의 충성심에 대한 남성의 평균값이 여성보다 유의하게 낮은 수준이었으며, 노동조합을 위해 헌신하려는 의지와 노동조합에 대한 책임감은 남성 집단이 월등히 높은 수준이었다. 이러한 분석결과를 바탕으로 향후 노조몰입 연구에 다음의 7가지 유의점을 고려할 것을 제시하였다.

- ① 노동조합의 이념에 대한 믿음 문항을 노조몰입척도에서 제외하여야 한다.
- ② 부정의문문 문항을 긍정의문문으로 교체하거나 응답방법을 개선하여야 한다.
- ③ 노동조합 상황과 노동조합활동 참여수준에 관한 자료를 수집하여야 하며 별도의 설문으로 노동조합간부의 노조몰입이나 노동조합의 역할에 대한 몰입을 측정할 필요가 있다.



- ④ 노조몰입에 미치는 영향력을 통제하기 위해서는 노동조합원의 성별, 근속기간에 대한 자료를 수집하여야 한다.
- ⑤ 개인수준의 가설 검증시 데이터의 계층화는 필연적임을 주지하여야 한다.
- ⑥ 개인수준 혹은 횡적 가설 검증전에 노동조합원 신분이 원인이 되는 노조몰입 수준의 차이를 미리 계산함으로써 조사결과의 비독립성 수준을 검토하여야 한다.
- ⑦ 단위 간 변량이 유의하다면 비록 미비하더라도( $ICC < 0.05$ ), 연구자는 이를 이론적 모형뿐만 아니라 추정모형에서도 명확히 밝혀야 한다.

현재까지의 노조몰입의 개념과 측정척도에 대한 연구를 종합적으로 검토하면 Gordon et al.,(1980)의 노조몰입이 4요인설과 노조몰입척도가 일반적으로 지지되었고, Friedman & Harvey(1986)으로부터 제기된 2요인설은 제한적으로 지지되었다.

노조몰입은 노사관계를 파악하는데 중요한 지표임에도 불구하고 국내에서는 아직까지 표준화된 측정척도가 개발되지 못하였고, 연구자마다 노조몰입척도를 각기 번역하여 측정척도로 허용하고 있다.

이와 같이 노조몰입에 대한 과학적 연구와 측정은 Gordon, Philpot, Burt, Thompson & Spiller(1980) et al.,이 노조몰입척도(scale of union commitment)를 발표한 이후라고 할 수 있으며, 그 후에 이루어진 대부분의 연구도 이들의 연구에 대한 검증 수준이었다.

이상과 같이 노조몰입에 대한 연구동향을 종합적으로 볼 때 크게는 노조몰입의 2요인설과 4요인설, 혹은 3요인설이 대립적 견해를 보이고 있다. 그러나 실질적으로 연구에 활용된 노조몰입의 개념과 측정척도는 Gordon et al.,(1980)의 주장이 빈도면에서 볼 때 압도적 우위를 보였다.

본 연구에서 고찰한 노조몰입의 요인구조에 대한 주요 연구목록을 정리하면 <표 II-9>와 같다.

<표 II-9> 노조몰입 요인분석 주요 연구결과

연구자	연도	요인 I	요인 II	요인 III	요인 IV	요인 V	비고
Gordon, Philpot, Burt, Thompson, Spiler	1980	노동조합에 대한 충성심	노동조합에 대한 책임감	노동조합을 위해 헌신하려는 의지	노동조합의 이념에 대한 신념		
Ladd, Gordon, Beauvais, Morgan	1982	노동조합에 대한 충성심	노동조합에 대한 책임감	노동조합을 위해 헌신하려는 의지	노동조합의 이념에 대한 신념		
Fullagar	1986	노동조합에 대한 충성심	노동조합에 대한 책임감	조직과 업무에 대한 충성심	노동조합에 대한 신념	노동조합의 도구성에 대한 지각	남아프리카
Friedman, Harvey	1986	노동조합에 대한 태도와 의견	노동조합에 대한 우호적 행동의도				
Thacker, Fields, Tetrick	1989	노동조합에 대한 충성심	노동조합에 대한 책임감	노동조합을 위해 헌신하려는 의지	노동조합의 이념에 대한 신념		2요인설과의 비교연구
Tetrick, Thacker, Fields	1989	노동조합에 대한 충성심	노동조합에 대한 책임감	노동조합을 위해 헌신하려는 의지	노동조합의 이념에 대한 신념		중적 안정성 검증
Klandermans	1989	노동조합에 대한 충성심	노동조합을 위해 헌신하려는 의지	직업몰입	노동조합에 대한 책임감		1차 요인분석 해석
Klandermans	1989	노동조합에 대한 태도와 의견	노동조합에 대한 우호적 행동의도				2차 요인분석 해석
Thacker, Tetrick, Fields, Rempel	1991	노동조합에 대한 충성심	노동조합에 대한 책임감	노동조합을 위해 헌신하려는 의지	노동조합의 이념에 대한 신념		미국과 캐나다의 비교연구
Kelloway, Cetano, Southwell	1992	노동조합에 대한 충성심	노동조합을 위해 헌신하려는 의지	노동조합에 대한 책임감			
Sverke, Kuruvilla	1995	가치 중심의 몰입	도구성 중심의 몰입				
Sjoberg, Sverke	2001	가치 중심의 몰입	도구성 중심의 몰입				스웨덴
Bayazit, Hammer, Wazeter	2004	노동조합에 대한 충성심	노동조합을 위해 헌신하려는 의지	노동조합에 대한 책임감			
어윤태	1989	노조충성심	노조에 대한 신념	노조 리더십 동기	노조원의 행동규범		
박재호	1991	노조충성심	조직 및 일에 대한 충성심	노조에 대한 책임감	자발적 의지	도구성	

자료 : 김상호(2006), “조직몰입과 노조몰입이 조직 및 노동조합시민행동에 미치는 영향에 관한 연구,”  
 숭실대학교 대학원, 박사학위논문.

## ② 국내연구

국내에서의 노조몰입 측정척도에 대한 연구를 위하여 어윤태(1989)는 제조업체의 노조원(n=568)을 대상으로 조사하였다. Gordon et al.,(1980)의 노조몰입척도를 재검증한 Ladd, Gordon, Beauvais & Morgan(1982)의 28개 문항을 27개 문항으로 수정·보완하여 연구자료를 수집하였다. 27개 문항을 주성분분석(PCA) 방법으로 요인 분석한 결과 4개 요인이 추출되었으며 4개 요인이 전체변량의 41.9%를 설명하였다. 그리고 제1요인을 노조 충성심, 제2요인을 노조에 대한 신념, 제3요인을 노조리더십 동기 그리고 제4요인을 노조원의 행동규범으로 명명하였으며 Gordon et al.,의 연구와 유사한 결과를 얻었다.

박재호(1991)는 2개의 제조업 생산직근로자(n=399)를 대상으로 노조몰입, 사회화과정, 노조활동참여, 직무만족, 노조가치관을 측정하였다. 노조몰입척도를 요인분석한 결과 노조, 조직 및 업무에 대한 충성심, 노조에 대한 책임감, 노조를 위한 자발성이 구성의 요인으로 추출되었다. 또한 노조에 대한 만족도가 높을수록, 노조참여도가 높을수록, 그리고 임금, 관리방식, 복리후생에 대한 불만이 클수록 노조에 더 많이 몰입하는 경향을 보여주었다. 그리고 남자가 여자보다 더 노조에 몰입하는 것으로 나타났으나 연령, 결혼유무, 근무연한 등은 의미 있는 차이를 보여주지 못했다.

김정환(1996)은 노조몰입의 결정요인을 탐구하기 위하여 국내 7개 노동조합의 조합원(n=873)을 대상으로 노조몰입척도의 15개 문항을 활용하여 자료를 수집하여 분석한 결과에서 비공식적 사회화에 대한 만족이 노조몰입의 가장 큰 영향을 미치며 그 다음으로는 공식적 사회화에 대한 만족, 노사협력프로그램에의 노동조합의 참여, 노동조합의 일상생활에 대한 만족, 노동조합의 민주적 의사결정제도에 대한 만족, 그리고 내재적 직무만족 순으로 노조몰입 증대에 영향을 미쳤다고 주장하였다. 특히 비공식적 및 공식적 사회화가 노조몰입에 미치는 영향은 Fullagar, Gallagher, Gordon & Clark(1995)에 의해서도 주장된 바 있다.

박종득(1996)은 공무원을 대상으로 기대, 현실의 부조화가 노조몰입에 미치는 영향을 살펴본 결과 보수수준, 근무환경, 능력발휘 기회 등 기대, 현실의 부조화가 크면 클수록 노조몰입 정도가 커진다고 하였다.

구본장(1999)은 노조원의 노조몰입도가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에서

노조몰입이 높은 사람이 직무만족이 높고, 노조활동과는 정(+)의 상관관계를 형성하는 것으로 나타났다. 또한 노조활동에 대한 인식이 긍정적일수록 노조에 대한 몰입도가 높은 것으로 나타났다.

김정인·박영호(2000)는 노조몰입에 대한 영향요인을 연구하기 위하여 9개 기업 노조원(n=357)을 대상으로 조사하였다. 조사결과 노조의 도구성이 노조몰입의 주요 예측변인이라고 주장하였다. 이는 노조원과 노조의 관계가 경제적 교환을 기초한 관계임을 뜻하며 홍콩의 소방서 노조원을 대상으로 한 Chan, Snape & Redman(2004)의 연구결과와 일치하였다. 반면, 직무만족은 생산직 종업원의 노조몰입에는 영향을 미쳤으나 사무직 종업원의 노조몰입에는 영향을 미치지 못하였다고 주장하였다.

이철기(2004)는 직무만족, 노동조합의 지원과 노동조합의 도구성이 노조몰입에 미치는 영향에 관한 연구에서 구미지역의 제조업 및 사무직 노조원(n=1,482)을 대상으로 조사하였다. 조사결과 노조몰입은 노조의 지원, 노조의 도구성, 그리고 직무만족 정(+)의 상관관계를 보였으며 회귀분석 결과에서도 노조의 지원이 노조의 도구성이나 직무만족보다 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 연구는 지금까지 노조몰입연구에서 노조수단성이 노조몰입의 주요한 설명변수로 간주되어 왔으나 지각된 노조지원이 노조수단성에 비해 노조몰입을 보다 더 잘 예측하게 하는 선행변수임을 주장하고 있다. 이는 조합원의 몰입에 관한 일부 연구(Kochan et al., 1979)에서 주장해 온 경제적 관점 보다 사회적 관점이 보다 설명력이 높다는 것을 확인하는 결과로 해석된다.

박점열(2005)은 노조참여와 노조만족은 노조몰입에 유의미하게 긍정적인 영향을 미친다고 보았다.

홍성애(2005)는 노조몰입의 결정요인에 대한 연구를 위하여 대학병원의 노조원(n=222)을 대상으로 조사하였다. 조사결과 노조활동에 대한 만족, 동료의 노조에 대한 인식, 노사관계분위기가 노조몰입과 유의한 정(+)의 상관관계를 보였으며 노조활동에 대한 만족도가 가장 영향력이 있는 결정요인이라고 주장하였다. 이러한 결과는 노조의 도구성, 즉 경제적 교환관계가 노조몰입에 영향을 미치는 것으로 해석되었다. 특히 동료의 노조에 대한 인식이 노조몰입에 영향을 미친다는 점은 Klandermans(1986)의 상호작용이론으로 설명될 수 있으며, 집단주의 성격이 강한 조직문화를 반영하였다고 볼 수 있다.

김동배 등(2007)은 근로자참여는 노조참여와 노조몰입에 정(+)의 효과를 미치며, 근로자참여와 노조몰입에 업무발언권이 부분적으로 부분 매개하는 관계로 분석되었으며, 무노조 사업장의 경우에는 근로자 참여가 노조의 수요를 줄이는 노조 대체효과가 있다는 주장을 하였다.

박재춘(2009)은 일반직공무원(n=958)을 대상으로 한 공무원참여와 노사관계에 대한 실증연구에서 공무원참여 중 간접참여가 노조몰입에 긍정적 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 즉 공직사회에서의 노조몰입에는 공무원들의 직접참여보다는 노동조합(공무원직장협의회)을 통한 간접참여가 더 직접적인 영향력을 준다고 주장하였다.

#### (나) 연구동향에 나타난 특징(유병홍, 2008)

##### ① 노조몰입 연구 부족

노조몰입은 회사몰입에 견주어 연구된 바가 적다(Gordon et al., 1980; 백종섭, 2006; 홍성애, 2005). 이에 대해 김준곤(1995)은 노사관계에 관하여 연구해온 심리학자들이 노조몰입 분야 연구에 너무 소홀해 왔었다고 지적하고 있다. 우리나라에서 노조몰입에 관련된 연구가 적은 데는 추가로 다음과 같은 이유도 고려할 수 있다. 첫째, 우리나라에서는 오랜 기간 노조활동이 불온시 되어 왔고 민주화 이후에도 법제도 정비가 급한 상황에서 개인수준, 심리적 접근까지는 관심이 미치지 못하고 있기 때문이다. 둘째, 노조몰입에 대해서는 노조에서 일차적으로 관심을 기울여야 하지만 우리나라 노조들은 1980년대 말과 1990년대 초 노조합법화와 인정, 1990년대 초중반 노동법 개정, 1990년대 후반기 이후 구조조정 대응 등으로 인해 개인차원, 심리차원 문제까지 관심을 갖기 힘들었다.

##### ② 회사몰입과 노조몰입의 이질성과 동질성 논란

조직몰입, 회사몰입, 노조몰입 차이는 용어상 차이를 넘어서서 이론적 전제로서 회사와 노조 사이 동질성을 강조할 것인가 아니면 질적 차이를 강조할 것인가 하는 차이를 저변에 깔고 있다. 물론 측정도구가 회사몰입은 Porter et al.,(1974)의 축약



본으로, 노조몰입은 Gordon et al.,(1980)으로 모아지는 경향(Gordon & Ladd, 1990)이 있어 결과적으로 크게 문제가 되지 않는다고 할 수 있으나 노조와 회사를 같은 조직으로 볼 것인가 아니면 성격을 달리하는 조직으로 볼 것인가 하는 문제는 여전히 남아 있다. 이는 몰입에 대한 연구 이전에 노조와 회사 사이 조직으로서 동질성과 이질성에 대한 연구를 통해 보완되어야 할 것이다.

### ③ 노조몰입 공공부문과 민간부문 비교연구 부재

노조몰입과 관련해서 공공부문과 민간부문을 비교 연구한 사례는 찾기 어렵다. 이는 당연한 결과일 수 있다. 사용자가 공공인가 민간인가 하는 차이가 노조몰입에 영향을 미치는 것은 이론적으로나 현실적으로나 직접적인 관계를 찾기 어렵고 또한 복잡한 경로를 거쳐 일정한 영향을 미치는 것을 알아낸다고 해도 그 정책적 의미가 명확하지가 않아 흥미를 끌기 어렵기 때문이다.

### 4) 이중몰입의 측정

이중몰입에 대한 측정은 많은 연구자들에 의해서 다양하고 복잡한 양상을 띠고 있다. 그러나 이는 단지 측정도구와 관련한 기술적인 문제가 아니라 이중몰입 구성개념에 대한 접근방식 차이에서 나타나는 것이므로 구성개념과 측정방법을 함께 고려하여 종합적으로 접근해야 한다. 또한 이들 접근법은 몰입도 측정방법과 몰입결정요인 측정방법을 구분하지 않고 혼재해서 접근(Bemmel, 1995)하거나 단지 기술적인 면에서 측정방법을 분류하고 있어 개념구성과 어떤 관계를 갖고 있는가를 밝히지 못하고 있다. 이런 문제점을 극복하기 위해서는 첫째, 이중몰입 개념구성과 측정방법을 연결시키고, 둘째, 몰입도 측정방법과 몰입결정요인 측정방법을 구분할 필요가 있다. 이러할 때 측정방법 분류가 단지 기술적인 차원에 머물거나 측정방법 분류가 혼재되는 것을 피할 수 있을 것이다. 또한 이후 연구 방향에서도 몰입도 측정과 몰입결정요인 측정방법을 구분하는 것이 필요하다.

Barling et al.,(1990)은 노조와 회사조직 성격으로 볼 때 평행모형보다는 분화모형이 적절할 것이고 서로 다른 선행요인들에 주목하는 것이 적절할 것이라고 지적하



여 이런 접근법이 단지 측정기술상 문제가 아니라 노조와 회사조직 성격 차이를 배경으로 깔고 있음을 명확히 하고 있다.

초기 이중몰입 연구는 과학적 기반 없이 그 방법론에 있어서 많은 문제가 있었다. 그것은 그때까지의 연구가 구성원들과의 대화를 통한 비공식적 보고형식이었고, 그 분석에 있어서 정확성이나 신뢰성에 대한 검사도 없이 연구가 진행되었기 때문이다. 이 후 설문지를 이용한 연구방법이 동원되었으나 문제가 모두 해결된 것은 아니었다. 실제로 학자에 따라 서로 다른 측정척도를 사용하였기 때문에 연구결과의 일반화에도 상당한 문제가 있었다(홍성선, 2002).

이중몰입의 측정에 있어서는 분류접근법, 차원접근법, 단일측정 접근법을 비롯해 최근에는 이 3가지 접근법의 방법론상의 한계로 인해 평행모델을 이용하여 이중몰입의 공통결정요인을 규명하는 접근방법이 대두되고 있다(윤홍우, 1997). 이중몰입의 측정과 관련하여 많은 접근에도 불구하고 아직 완전한 것은 나오지 않는 실정이며(박호환 등, 1999), 선행요인을 밝히는데 최근 평행모델이 주로 사용되고 있다.

#### ① 분류접근법(classification method)

분류접근법은 회사몰입과 노조몰입을 설문지를 이용하여 각각 측정한 다음 평균, 최빈값, 중앙값 등의 기준치에 따라 전체 연구대상을 4등분한 후 집단별로 비교하는 것을 주된 내용으로 하고 있다. 분류접근법은 가장 단순하고 명확하게 나타나며, 여러 범주에 속하는 사람 수 변화를 아는 데는 유용하지만 일방적으로 몰입하거나 이중몰입이 없는 집단을 고려 범주에서 조차 배제시키고 노조몰입과 조직몰입 사이 관계의 힘을 보여주지 못하는 한계를 갖고 있다(김정원, 2001). 분류접근법을 사용한 이중몰입에 관한 연구는 회사몰입과 노조몰입이 높은 집단만을 이중몰입이 존재하는 집단으로 정의하고, 이 집단이 다른 집단과 어떠한 다른 특성을 가지고 있는가를 비교한다. 즉 분석 기본단위로 개인에 초점을 두고 있다. 이는 <그림 II-1>과 같이 노동자의 회사몰입과 노조몰입을 각각 측정한 후 중앙 기준치에 따라 몰입을 높음과 낮음으로 양분하여 전체 노동자를 회사몰입과 노조몰입에서 집단별로 네 등분한 다음, 각 집단별 특성을 파악하는 방법이다(Cohen, 2005; 김동원, 1998). 이런 분류접근법의 주요 관심사는 조사대상자들의 유형을 구분하고, 각 유형별 상대빈도

를 살펴보면 나아가 4집단 간의 차이를 비교·분석하는 것이며, 이러한 분석방법으로 ANOVA, 판별분석 등이 있다. 이러한 접근방법은 최근에 거의 이용하지 않고 있는데 이는 각각의 몰입도를 고 집단, 저 집단으로 구분하는 기준을 평균, 최빈값, 중앙값이 이용되고 있는데 이 중 어느 것을 적용해야 하는가에 대한 확고한 근거가 없다. 즉 어느 기준을 적용하는가에 따라 각 유형별 구성원의 수와 조합이 다르게 분류되기 때문에 최종 연구결과가 다르게 나올 수 있으며, 샘플크기의 차이가 큰 경우 이러한 가능성은 더욱 커진다.

<그림 II-1> 분류접근법을 이용한 이중몰입 측정

		노조몰입	
		회사몰입 강	이중몰입 강
회사몰입	고		
	저	이중몰입 약	노조몰입 강
		저	고

자료 : Gordon, M.E. & Ladd, R.T.(1990), "Dual Allegiance Renewal, Reconsideration, & Recantation," *Personnel Psychology*, 46.

박종혁(2005), "호텔 종사원의 이중몰입에 관한 연구: 조직몰입과 경력몰입을 중심으로," 경기대학교대학원, 박사학위논문.

## ② 차원접근법(dimensional approach)

차원접근법은 이중몰입을 회사몰입과 노조몰입의 복합개념으로 접근하는 방법 중 하나로서 몰입도를 측정하는 방법이다. 이중몰입을 구성원의 조직몰입 측정치와 노조몰입 측정치간의 상관관계로 측정한다(김동원, 1998). 노조몰입과 조직몰입간에 정(+)<sup>2</sup>의 상관관계가 높으면 이중몰입이 존재한다는 것이다.

그러나 Gordon & Ladd(1990)가 지적하듯이 정(+)<sup>2</sup>의 상관관계는 이중몰입이 높은 집단과 낮은 집단을 구분해 주지 못하는 약점이 있다. 또한 Gallagher et al.,(1988)은 노조몰입과 조직몰입의 절대수준이 상관계수에 반영되지 않으므로 이해관계가 일치하지 않거나 이중몰입의 본래 의미가 왜곡된다고 지적하였다. 그렇지만 두 몰입 간 관계를 명확하게 보여주기 때문에 이중몰입 연구에서 가장 많이 사용된 연구 방법이다(김정원, 2001).

### ③ 단일측정법(single scale method)

단일측정방법은 이중몰입에 대한 설문지를 개발하여 직접 이중몰입을 측정하는 접근방법이다. 이 방법은 근본적으로 이중몰입을 하나의 의미 있는 현상으로 파악하는 데 그치지 않고 독립된 개념으로 규정하고 있다(Jeong, 1990). 단일측정방법을 도입한 Angle & Perry(1986)는 6개 항목으로 된 설문을 자신들이 개발하여 직접 이중몰입을 측정하려고 한 방법인데, 이것은 주로 역할 갈등이나 역할 모호성을 중심으로 설문이 구성되어 있어, 이중몰입의 원래 개념에서 벗어나 있다. 그 외에 Martin et al.,(1984)은 노조몰입과 회사몰입의 합으로, Gallagher et al.,(1988)은 노조몰입과 회사몰입의 곱으로 측정하고 있으나, 척도상의 문제와 원래 데이터의 의미가 상실되는 문제점을 가지고 있다. 이들이 개발한 설문항목 내용의 대부분은 노조와 회사 양측 모두에 몰입될 가능성을 단순히 역할갈등에 대한 낮은 지각의 결과로 해석하고 있다. 비록 단일측정방법은 이중몰입의 정의에 대한 구체적인 언급 없이 역할갈등이 낮은 상태만이 이중몰입이 있다고 가정하는 문제점을 가지고 있고(윤홍우, 1997), 또한 구성개념과 그 차원들에 관련된 논란을 여전히 해결하지 못하고 있기는 하지만(김정원, 2001), 단일측정방법을 통해 이중몰입을 직접적으로 측정할 수 있는 가능성을 제시함으로써 이중몰입에 대한 이해를 높이는 데 공헌하고 있다(홍성선, 2002).

그러나 최근 조직몰입의 측정에서는 Porter et al.,(1974)의 척도가, 노조몰입에는 Gordon et al.,(1980)의 척도가 사용되는 경향이 점점 증대하고 있다.

### ④ 직접측정법(direct measure approach)

이중몰입을 회사몰입, 노조몰입과는 다른 독자개념으로 접근하는 경우로서 Angle & Perry(1986)가 대표적이다. 개인의 이중몰입을 단일 구성개념으로 보고, 이중몰입을 회사몰입, 노조몰입과 다른 별도 측정도구를 통해 측정하고 있다. 그러나 이 접근법에 대해서는 구성개념과 그 차원들에 관련된 논란이 있다(Beauvais et al., 1991).

#### ⑤ 평행모델(parallel model)

Fukami & Larson(1984), Jeong et al.(1990)은 이중몰입에 대한 기존 연구가 갖고 있는 방법론상의 문제를 비판하고, 그 대안으로서 평행모델을 이용한 방법론을 제시하고 있다.

평행모델은 여러 종속변수를 예측하는 회귀분석모형에서 동일하거나 유사한 독립변수들로 회귀식을 구하고, 이들 회귀계수들을 비교하여 특정 독립변수가 종속변수들의 공통결정요인인지를 밝히는 모형이다(김동원, 1998). 즉 노조몰입과 회사몰입을 측정하는 두 개의 회귀방정식으로 설정하고 노조몰입과 회사몰입 양쪽에 유의한 영향을 주는 독립변수를 찾아내는 방법이다(Fukami & Larson, 1984). 현재 이중몰입 연구에서 많이 사용되는 측정방법으로, 이 방법은 이중몰입의 결정요인을 찾는 데 주목적이 있고, 이중몰입의 크기는 측정하지 못하는 약점이 있다. 따라서 이 방법을 이용하여 이중몰입의 결과변수를 연구하는데 한계가 있다.

#### ⑥ 분화모형(divergent model)

측정방식은 평행모형과 기본적으로 같다는 점에서 평행모형으로 통칭할 수 있다. 그러나 여기에서는 회사몰입과 노조몰입의 선행요인이 다르다는 점에 주목한다는 점에서 평행모형과 차별성을 보인다. 사용자와 노동조합에 대한 몰입 결정요인이 서로 다르다는 것을 보여주는 연구동향이 다수 있다(Deery et al., 1994; Fukami & Larson, 1984; Fullagar & Barling, 1991; Jung-Won Kim & Rowley, 2006; Martin et al., 1986; Sherer & Morishima, 1989).

#### ⑦ 부수현상(유병홍, 2008)

이중몰입을 독자적인 형태로서 인정하지 않고 부수적인 현상으로 파악하는 경우이다. 만약 이중몰입이 부수적인 현상이라면 이론적으로나 정책적으로나 큰 의미가 없을 것이다. 예를 들면 이중몰입을 좋은 노사관계의 결과, 더 근본적인 조직현상의 부산물(Gordon & Ladd, 1990)이라고 보는 경우가 그러하다. Biles(1974)도 이중몰입

을 사용자몰입과 노조몰입의 단순한 종합으로 보고 있어 독자성보다는 부수현상으로 파악하고 있다. 이에 대비되는 경우로서 이중몰입은 단순한 부수현상이 아니고 (Johnson et al., 1999), 독자적인 구성(Bemmel, 1995)이라고 보는 경우이다. 이중몰입 자체가 독자적인 연구 대상으로서 의미가 있는 경우는 후자의 경우이며, 이중몰입 선행연구는 대부분 후자의 견해를 따르고 있다.

<표 II-10> 이중몰입 연구동향에 의한 측정방법 분류

연구자	측정방법 분류
Beauvais et al.,(1991)	분류적 접근법, 상관관계 측정법, 단일측정법
Bemmel(1995)	몰입도 측정방법 : 분류적 접근법, 차원접근법, 복합측정법, 직접측정법 몰입결정요인 측정방법 : 복합 또는 직접측정법, 평행모형
Jung-Won Kim & Rowley(2005)	분류적 접근법, 차원적 접근법, 직접측정법, 평행모형
김동원(1998)	분류적 접근법, 차원적 접근법, 평행모형
김정원(2001)	분류적 접근법, 차원적 접근법, 직접적 접근법, 평행모형

자료 : 유병홍(2008), “이중몰입의 새로운 연구 방향 모색: 공공부문, 민간부문 비교연구를 중심으로,” 산업관계연구, 제18권 제2호, 1-35.

<표 II-11> 기존 이중몰입 연구의 측정척도 및 분석 방법

연구자	측정척도(a)	분석방법(b)
Ketz(1949)	CC와 UC=기업과 노조의 목표수행에 대하여 특정되지 않은 항목 수	T: 범주설정의 기준이 명확하지 않음
Gotlieb & Kerr(1950)	CC=산업과 일반여론에 대한 분산투표 UC=노조에 대한 태도 4항목 척도	D: r=0.74
Dean(1954)	CC=단일항목 UC=단일항목	T: CC와 UC의 반응을 자의적으로 2계층으로 구분
Purcell(1954)	CC와 DC는 모두 면접을 통해 평가	T
Stager(1954)	CC와 UC는 기업, 노조에 대한 태도를 묻는 구조화된 면접으로 측정	D: r=0.01에서 0.16에 이르는 6가지 결과
Kornhauser, hepard & Hayer(1956)	CC와 UC=기업과 근로자집단의 정치적 주장에 대한 신뢰측정의 단일항목	T: 49%가 노동자 집단에 대하여 신뢰, 4%만이 양쪽에 모두 신뢰
Soidman, London, Karsh & Tagliacozzo(1958)	CC와 UC모두 면접으로 평가	T: 자의적 방법으로 7집단으로 나눔, 그중 1집단이 동시몰입
England(1960)	CC=근로자태도 3중감사척도 UC=Uphoff & Dunnet에 조주의 일반척도와 지역노조의 일반척도	D: -0.05에서 -0.27까지의 상관관계가 나타남(p<0.05)
Shriesheim & Tsui(1980)	4표본에서는 Derber 척도사용 2표본에서는 Porter 척도사용	D: 6개 r이 0.1에서 0.77까지 나타남.
Martin(1981)	CC와 UC는 모두 Stgner 등의 4항목 척도	T: 6개 범주로 나눔. 두 집단에서 동시몰입 현상이 발견됨.
Dalton & Todor(1982)	CC와 UC= Porter 등의 척도	D: r=0.08(ns)
Fukami & Larson(1982)	CC=Buchanan(1974)의 척도 6항목과 Alutto 등(1973)의 척도 6항목 UC=Gordon 등 (1980)의 척도에서 발췌한 10항목	D: r=0.27(p<0.001)



연구자	측정척도(a)	분석방법(b)
Martin, Magenau & Prterson(1982)	CC=Porter 등의 4항목 UC=Gordon 등의 3항목 DC=표준화된 CC와 UC값의 합	D: r=0.11(ns) S: CC+UC
Gallagher(1984)	CC=Porter 등(1976)11항목 UC=Schriesheim & Tsui(1980)척도	D: r=0.03(p<0.01)
Fukami & Larson(1984)	CC=Buchman(1974) 6항목 Ritzer와 Trice(1969)에 의해 개발되고 Alutto, Hreviniak 및 Alonso (1973)에 의해 수정된 6항목 UC=Gordon 등 (1980)척도에서 발췌한 10항목	P
Thacker & Rosen(1986)	CC=Porter 등(1974)의 척도에서 발췌한 9항목 UC=Gordon 등(1980)의 척도에서 발췌한 23항목	D: r=0.03 T: 각 척도의 중심점을 기준으로 나눔
Angle & Perry(1986)	DC=5항목 척도 CC=Mowday 등(1979)의 OCQ 15항목 척도 UC=4항목 척도	D: r=0.30(p<0.001) S: a=0.71
Conlon & Gallagher(1987)	CC=Porter 등(1974)의 척도에서 발췌한 11항목 UC=CC와 평행되는 11항목 척도	D= 0.22(p<0.001)
Magenau, Martin & Perterson(1988)	CC와 UC=Martin & Pelerson(1987)각 3항목	T: CC와 UC 각 척도 중간점 구분 D: r=0.07(p<0.1)
Jeong(1990)	CC=Porter 등(1974)의 척도에서 발췌한 8항목 UC=Gordon 등(1980)의 척도에서 발췌한 12항목	P
Beauvais, Scholl & Cooper(1991)	CC=Mowday 등(1949)의 15항목 UC=Gordon 등(1980)의 척도에서 발췌한 27항목 DC=Angle & Perry(1986) 5항목	T: 7점 척도 중에서 중간점 구분 D: r=0.12(표본) =0.10(표본2)(ns) S: a=0.51(표본1) a=0.44(표본2)(ns)
Fields & Thacker(1992)	CC=Porter 등(1974)의 척도에서 발췌한 9항목 UC=Gordon 등(1980)의 척도에서 수정한 Thaker 등(1989)의 척도 19항목	D: r=1차 개입, 2차 개입 4개 요인 중 노조충성심만 p<0.01

자료 : 조영대와 이재규(1997), “근로자의 동시몰입과 직무성과간의 관계,” 인사관리 연구 제20호 2권, 한국인사관리학회.

이재암(2005), “이중몰입에 대한 조직신뢰의 영향,” 경원대학교대학원, 박사학위논문.

주 : a - CC(직장몰입) = Compy commitment, Company, Allegiancem Organization Commitment

UC(노조몰입) = Union commitment, Union Allegiance

DC(이중몰입) = Dual Commitment

b - D : 차원적 접근방법, T : 분류적 접근방법, S : 단일척도 접근방법, P : 평행모델 접근방법



## 2. 이중몰입의 선행변수

### 1) 조직특성

조직은 어떤 목적이나 활동을 위해 두 사람 이상의 개인이나 집단을 구성하여 공동목적을 위해 구성된 집단이라고 할 수 있다. 조직은 조직 나름대로의 특성을 지니고 있으므로 그 조직의 특성을 파악하는 것이 중요하다. 즉 개인이 지니고 있는 특성과 마찬가지로 조직도 특성을 알게 되면 그 조직의 구성원의 행위와 태도, 행동, 조직 활동 등을 알 수 있다.

조직특성(Organizational characteristics)에 대한 개념을 정의해 보면 Brown(1947)은 조직은 기업 목적을 위해 협조적인 노력이 가장 중요하므로 효과적인 목적을 달성할 수 있도록 직무와 구성원간 제반 관계를 명백히 해야 한다고 하였고(Brown, 1947), Allen(1958)은 사람들이 목적을 달성하기 위해 효과적으로 협조해 나갈 수 있도록 편성하고 책임과 권한을 명백히 하고 위양하여 목적을 위해 서로 상호관계를 형성하는 것이라고 정의했다(Allen, 1958).

조직특성은 최고경영자로부터 하부직원에게 이르기까지 조직의 구성원들 스스로가 직무수행을 통해 축적한 경험과 노하우에 따라 조직문화로서 나타남으로 조직전체가 추구하는 목표와 방침, 그리고 조직구성원 등에 의하여 형성된다고 할 수 있다(Fried & Ferris, 1987). 그러므로 조직특성은 조직구성원들이 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념, 학습, 규범, 전통, 지식, 기술 등을 포괄적으로 포함하는 개념이라고 정의 할 수 있다.

또한, 조직특성은 인간 활동의 상호작용 속에서 지속적으로 창출 및 창조되고 상호작용에 의해 형성되는 복합적인 통제 매개체라고 할 수 있다. 즉 기업의 조직특성은 직무나 과업수행의 보고체계이자 조직업무 내에서의 권한을 이루는 관계이고 이러한 조직구조는 조직목표를 달성하기 위한 노력을 개개인이 하는 것보다 조직화되어 조직구성원들이 함께 직무를 수행함으로써 보다 많은 것을 성취할 수 있다는 조직논리를 바탕으로 하여 조직구성원의 행동을 지시하고 조절하기 위한 것을 목적으로 한다(Moorhead & Griffin, 1992).

Narver & Sletten(1990)의 연구에서는 기업의 조직특성을 환경, 조직구조, 최고경

영자 특성, 부서간 역학관계 등 네 가지 차원으로 나누어 설명하고 있다(이용기, 1996). 즉 이들의 연구에서는 조직특성 중 조직구조의 차원을 집권화, 공식화, 분권화, 보상시스템 등으로 구분하였으며 최고경영자 특성의 차원을 변화의 수용성과 위험회피 성향으로 구분하였고 부서간 역학관계의 차원을 부서간 갈등과 부서간 연계로 구분하였다(Narver & Sletner, 1990).

Terry(1960)는 조직이란 목적달성을 위해 필요한 제반활동을 나열하여 그 활동을 위해 사람들을 배정하고, 물질적인 요소를 준비하여 개인에게 위양하는 일이라고 하였고(Terry, 1960), Etzioni(1964)는 조직특성을 일정한 환경 속에서 특정한 목표달성을 위해 일정한 구조를 형성하는 사회적인 현상이라고 제시했으나(Etzioni, 1964), Schein(1965)은 조직 공통의 목적을 달성하기 위해 일과 직능을 분리하여 책임과 권한을 일부 계층에게 부여하여 여러 사람의 활동을 조정하는 것이라고 역설하였다(Schein, 1965).

조직특성의 영향요인은 고용관리로서 기술변화와 시장경쟁 변화, 경영전략 변화, 조직구조 등의 변화로 인해 조직구성원이 조직에서 요구하는 직무수행에 필요한 사항이나 역할기대, 조직의 규범과 가치 등에 대한 요인으로서 개인의 성과나 행동에 대한 피드백으로 보고 있으나(Morrison, 1983), Greenhalgh & Rosenblatt(1984)는 개인이 조직에 대한 탐색의 주된 요인은 미래 상황에 대한 불확실성을 감소시키기 위해 조직의 경영환경 변화에 대응과 예측, 통제해야 한다고 하였다. 이러한 조직특성의 영향요인은 조직구조변화에 따른 고용불안에 영향을 미치고, 또한 경영환경변화의 주된 요인은 보상에 대한 의미를 가지고 있다.

조직특성 영향요인으로는 조직의 공정성을 들 수 있으나 조직의 공정성 중에서도 분배의 공정성을 말하며 이는 임금이나 승진 등에 대한 공정으로 Adams(1963)는 구성원은 직무수행을 위해 투입으로 인해 조직으로부터 분배되는 반대급부가 불공정한 것으로 인지하는 경우 불공정에 대한 시점을 요구하는 방향으로 동기유발이 된다는 것이다(Adams, 1963).

이 밖에도 학자에 따라 견해 차이가 있으나 서로 상통하는 요인을 중심으로 볼 때 Stevens & Beyer et al.(1978)은 조직규모, 노동조합의 존재, 통제의 폭, 관리 층의 비율 등을 제시하였고(Stevens, Beyer & Trice, 1978), Fukami & Larson(1984)은 보상의 공정성, 상사와 부하·동료간 우호성 관계를 제시하였으나(Fukami &

Larson, 1984), 그 외에도 고용보장성과 참여기회, 직무만족 등을 들 수 있다. 이러한 과정은 조직특성의 핵심적인 영향요인이 되는 것을 알 수 있다.

따라서 본 연구에서는 조직특성(Organizational characteristics)에 대한 개념을 조직구성원들이 목적을 달성하기 위해 효과적으로 협조해 나갈 수 있도록 편성하고, 또한 책임과 권한을 명백히 하고, 위양하여 목적을 위해 서로 상호관계를 형성하는 것이라고 정의하고, 조직특성의 영향요인으로는 개인특성(연령, 성별, 교육수준, 근속, 성취욕구, 친애욕구 등), 보상보장, 상사와 부하·동료간의 관계, 고용보장, 참여가치, 조직명성, 조직의 규모, 조직구조, 노동조합의 존재, 최고경영자의 특성, 작업경험, 권한의 집중도, 의사결정참여 정도, 교육훈련, 조직문화, 서비스리더십, 환경, 부서간 역학관계, 조직으로부터의 지원, 집권화 정도, 분권화 정도, 공식화 정도, 직무특성, 직무만족, 조직공정성, 근무여건 등 수없이 많으나 본 연구에서의 조직특성의 주요 영향요인으로 직무특성, 조직공정성, 직무만족을 대상으로 연구하고자 한다.

#### (1) 직무특성

##### (가) 직무특성의 개념 및 연구동향

직무설계전략의 역사적 발전과정에서 살펴볼 때 직무특성에 의한 직무설계 전략은 시기적으로 1960년대 이후 직무충실화의 필요성으로 나타난 이론이다. 직무특성 모델이 나오기까지 이에 기초를 제공한 연구동향으로는 Turner & Lawrence(1965)의 연구이고, 이를 뒷받침한 연구가 1967년과 1968년에 직무설계 전략에서 직무수행자의 행동반응을 조절하는 것이 사회문화적 요인이라고 밝힌 Blood & Hulin(1967)의 연구이다.

직무특성이론은 직무설계 이론을 근거로 한 Herzberg(1966)의 직무충실화의 기초로 현재 수행하고 있는 직무의 변화를 시도하기 위해 새로운 개념을 도입하고 있다. 이 이론은 종업원들에게 어떤 직무가 적합하고 일할 수 있는 의욕을 유발시키는가, 또는 어떤 직무가 종업원에게 높은 동기를 부여할 수 있는가, 하는 방안을 제시하고 있다.

직무특성에 관한 연구는 주로 직무분석을 위한 자료로 활용되고 있으며, 직무를

담당하는 조직구성원의 심리상태 진단을 통해 동기유발이나 직무의 만족감 및 조직 몰입 등을 살펴보기 위하여 연구되어 왔다.

Turner & Lawrence(1965)는 최초로 직무특성에 관한 연구를 수행하였다. 이들은 조직구성원의 직무만족과 결근율에 영향을 미치는 직무요소가 무엇인지에 대해 조사한 연구를 통하여 복잡하고 도전적인 직무를 선호한다는 것을 발견하였고, 직무가 복잡하고 도전적인 속성을 가지려면 직무다양성, 자율성, 책임감 등이 있어야 한다고 주장했다(배성현, 2001).

Turner & Lawrence(1965)의 연구를 뒷받침한 연구가 1967~1968년에 이루어진 Blood & Heloin(1967)의 연구이다. Blood & Heloin(1967)은 직무확대와 직무만족이 작업자의 배경에 따라 영향을 받는다고 주장하였다. 그리고 문화적 요인이 직무특성에 대한 직무수행자의 행동반응을 결정하는데 중요한 역할을 한다고 지적하였다. 또한 일에 대한 가치와 성취에 대한 가치를 지닐수록 보다 복잡한 직무에 적극적으로 반응하게 되며, 종업원들이 규범으로부터 소외되어 있다면 복잡한 직무에 부정적으로 반응하게 될 것이라고 주장하였다.

이와 같이 Blood & Heloin(1967)의 연구는 Turner & Lawrence(1965)가 밝힌 문화적 배경의 중요성을 더욱 뒷받침해 주고 있다. 따라서 Turner & Lawrence(1965)의 연구는 그 이전까지 명확하지 않았던 직무특성에 대한 구성원의 지각을 특성화 하였고, Hackman & Lawler(1971)의 연구는 직무특성모델의 이론적 토대를 이루었다.

Hackman & Lawler(1971)는 Maslow의 욕구계층이론(1973)과 Vroom의 기대이론(1960)에 기초하여 종업원의 직무가 의미 있고 가치 있다고 생각할 때 높은 만족과 성과를 얻게 된다고 주장하였다. 이들은 직무에 관한 연구에서 기능다양성, 과업 정체성, 자율성, 직무에 대한 피드백 등 4개의 직무특성에 초점을 두었다. 또한 성취감, 개인의 성장욕구와 같은 고차원적 욕구의 만족을 위한 욕구강도를 새로운 변수로 채택하였다. 이들 직무특성이 잘 갖추어진 직무라면 긍정적인 반응을 보일 것이며, 고차원적 욕구를 충족시키려는 성향이 강할수록 동기부여 수준과 직무만족이 높아지게 된다는 것을 발견하였다. 그러나 직무특성은 직무만족에 직접 영향을 미치지 않고 종업원의 특성지각에 영향을 주고 이것이 다시 종업원의 직무만족과 성과에 영향을 준다고 주장하였다. 그러므로 Hackman & Lawler(1971)는 작업자의 성장욕구를 충족시켜주는 방향으로 직무를 설계하여야 작업자의 만족 및 성과를 높일

수 있다고 보고 직무에 따른 작업동기모델을 개념화하였다.

Hackman & Oldham(1976)은 Turner & Lawrence(1965)와 Hackman & Lawler(1971)의 연구를 바탕으로 실제의 조직현장에서 널리 사용되고 있는 직무특성모형을 제시하였다. 이들의 직무특성모형은 직무특성과 직무태도와의 관계, 욕구와 직무태도와의 관계가 일관성이 없다는 연구결과에 기초하여 직무특성과 직무태도(동기, 만족, 성과)의 관계가 개인차에 의해서 결정된다는 일종의 상황이론이다.

직무특성(job characteristics)이란 일반적으로 직무를 수행함으로써 개인에게 직무에 대한 의미감, 책임감, 결과에 대한 인지 등을 느끼게 하는 기능다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 피드백을 의미하는 것으로 ‘핵심직무차원(core job dimensions)’이라고도 보았다(Hackman & Oldham, 1980). 즉 직무특성은 조직구성원의 태도와 행동은 물론 성과에 영향을 미치게 된다. 조직구성원이 담당하고 있는 직무의 특성에 따라 흥미를 느껴 동기가 부여되고 직무에 만족하며 성과를 높일 수 있지만, 그 반대의 직무를 담당하게 되면 직무에 대한 불만을 느끼고 일의 성과도 오르지 않으며 결국 그 조직을 이탈하려고 한다(김호정, 1989).

결과적으로 Hackman & Oldham(1976)의 직무특성모형은 3가지의 주요부분, 즉 핵심 직무차원과 중요 심리상태, 개인적결과 및 작업상의 결과로 이루어져 있다.

#### (나) 직무특성 모형(JCM)

Hackman & Oldham(1975, 1976, 1980)이 직무특성모형(JCM : job characteristics model)을 제시한 이후 이에 대한 실증연구와 관련된 유사연구는 30년 동안 200여개에 달하고 있으며, 이러한 연구결과는 직무설계와 직무배치 등의 실제 경영관리에 유용하게 이용되고 있다.

Hackman & Oldham(1975)이 직무특성모형에서 제시한 바에 따르면 5개의 핵심직무특성(기술다양성, 직무정체성, 직무중요성, 자율성, 피드백)이 종업원의 주요한 심리상태에 긍정적인 영향을 미치고 이는 종업원의 만족과 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. 즉 핵심직무특성이란 개인에게 직무에 대한 의미감, 책임감, 결과에 대한 인지감 등을 느끼게 하는 요소로서 제시하였으며, 이런 요소의 증가를 통해 개인은 직무에 대한 내재적



충실화를 경험하게 되고 이는 직무만족과 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것이 직무특성모형의 이론적 틀이다. 이러한 핵심직무특성과 주요 심리상태, 그리고 개인의 만족 및 성과간의 관계는 개인특성요인과 상황요인에 의해 조절될 것이라고 예측하였는데, 대표적인 조절변수로 개인의 성장욕구강도로 제안하였다.

Hackman & Oldham(1975)은 직무특성이론을 발표하면서 5가지 특성이 서로 어떻게 작용하고 동기부여를 하는지 공식을 통해 제시하였다.

잠재적 동가지수(motivating potential score : MPS)를 측정하기 위해 핵심적 직무를 분석하면서 종합적으로 단일 지수로 나타낸다.

잠재적 동가지수 <그림 II-2>가 높은 직무는 직무상에서 의미와 보람을 경험하는 세 가지 요인(기술다양성, 직무정체성, 직무중요성)중에서 한 가지 요인은 높은 점수를 받아야 하고 동시에 자율성 및 피드백 점수가 높으면 동기유발과 직무수행성적, 직무만족이 긍정적으로 영향을 받게 되어 결근율이나 이직률이 감소될 것이라고 직무특성모형에서 제시하였다.

<그림 II-2> 잠재적 동가지수

$$\boxed{\text{잠재적 동가지수}} = \frac{[\text{기술다양성} + \text{직무정체성} + \text{직무중요성}] \times \text{자율성} \times \text{피드백}}{3}$$

자료 : 이충연(2009), “민간 경비원의 직무특성이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구,” 동국대행정대학원, 석사학위논문.

또한, 이 모형에서는 Hackman & Lawler(1971)의 연구에서 제시되지 않았던 ‘과업 중요성’ 변수를 새로이 추가하여 5가지 핵심직무차원을 완성하였다. 이 모형은 핵심적 직무특성(core job characteristics), 중요 심리상태(critical psychological states), 결과(outcomes), 조절변수(moderators) 등 4개의 요소로 구성되어 있다. 이 모형은 산업 및 조직 심리학의 역사상 가장 많은 연구가 이루어진 모형으로 인정받고 있다(Muchinsky, 2005). 이 모형을 이용한 200여개의 연구에 대하여 메타분석을 이용하여 분석한 Fried & Ferris(1987)는 직무특성이 존재하지만 불분명한 면이 있고, 핵심적 직무특성과 중요 심리상태는 처음 설정한 가정처럼 강한 관계가 아니며, 모델에서 제시한 개인별 동기수준은 직무특성과 관련되어 있다고 보고하였다.

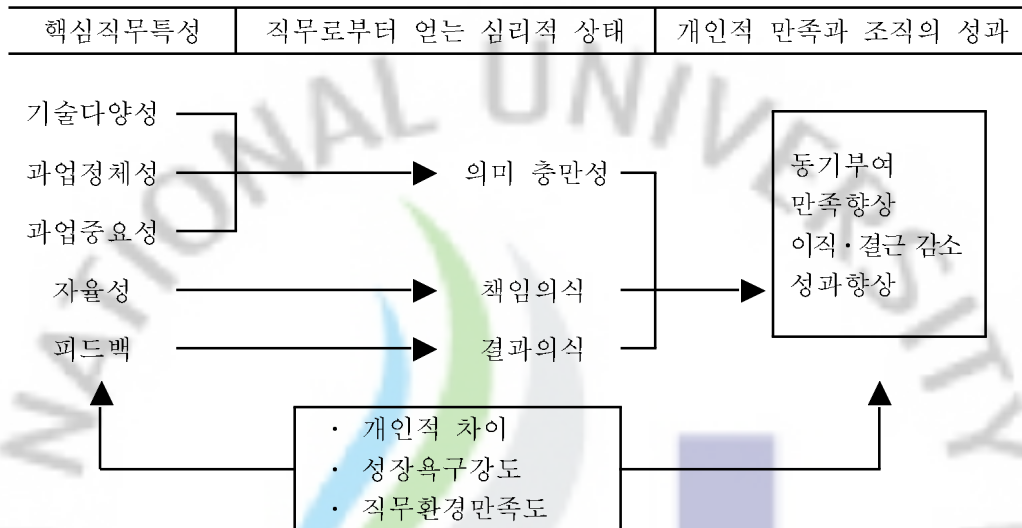
그러나 Morgeson & Campion(2003)은 직무설계 이론은 대부분은 육체노동을 통



하여 제품을 생산하는 제조업 중심의 조직과 관련이 되어 있으므로 서비스를 제공하는 지식 중심의 조직과 관련된 것이 아니라는 점을 경고하였다.

이러한 직무특성이론을 도식화 하면 <그림 II-3>와 같다.

<그림 II-3> 직무특성이론의 모형



자료 : J.R. Hackman & G.R. Oldham(1976), "Motivation through the design of work : Test of a theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4, 250.

(다) 직무특성 구성

Hackman & Oklham(1975)은 직무의 특성이 직무수행자의 성장욕구수준에 부합될 때 직무가 그 직무수행자에게 보다 큰 의미와 책임감을 주고 이로 인해 동기유발의 측면에서 긍정적인 성과를 얻게 된다는 개인의 성장욕구수준의 조절효과를 제시하였다.

다섯 가지 핵심직무 요인 중 기술다양성, 직무정체성, 직무중요성은 작업에 대한 의미를 경험하는데 있어 매우 큰 영향을 미친다. 또한 자율성은 작업의 경과에 대한 인식은 작업자가 직무로부터 받게 되는 피드백의 양에 따라 직접적으로 영향을 받게 된다. 직무특성 요인에 대해 구체적으로 살펴보면 다음과 같고, 이 중 본 연구에서는 직무자율성과 영향력(과업중요성)에 대해 연구해 보고자 한다.

### ① 기술다양성

개인이 직무를 수행하면서 필요로 하는 여러 가지 기술과 재능을 사용하는 다양한 활동들이 요구되는 정도를 의미한다. 많은 연구들에서 사람들은 대부분 자신들의 기능을 테스트하거나 사용함으로써 환경을 탐색하거나 조작하기도 하고 또 효과에 대한 느낌을 얻기도 한다는 사실이 밝혀졌다. 따라서 직무를 수행하는데 있어서 개인의 기능이나 자질이 충분히 활용되거나 발전될 수 있다면 작업에 대한 의미를 경험하는데 있어서 물질적인 내용은 크게 영향을 미치지 않는다.

또한, 기술다양성을 높이기 위해서는 직무확대가 실시되어야 한다. 기술다양성이 높은 직무일수록 직무의 폭이 넓어지며, 성장욕구가 높은 사람일수록 다양성이 높은 직무를 선호한다.

### ② 직무(과업) 정체성

직무가 요구하는 전체 단위의 완성정도를 의미하는 것으로 직무가 시작부터 끝까지 전체 작업 중에서 차지하고 있는 범위의 정도를 말한다(Hackman & Oklham, 1975). 즉 분명한 성과를 가지고 직무를 처음부터 끝까지 하는 것을 말한다.

사람들은 직무의 어느 한 부분을 책임지는 것보다는 완전한 작업단위로서 직무전체를 수행할 때 직무를 보다 의미 있는 것으로 지각하게 된다. 즉 직무는 완전성이 높을수록 의미가 커지며 개인에게 완성감을 느끼게 한다.

### ③ 직무(과업) 중요성

개인이 수행하는 직무가 다른 사람들의 작업이나 생활에 실질적인 영향을 미치는가의 정도를 의미한다. 일반적으로 사람들은 자신의 직무결과가 다른 사람들의 육체적 또는 심리적 상황에 실질적인 행복감이나 안전에 대한 영향을 주었다는 사실을 인식할수록 그렇지 않은 경우보다 자신의 직무에 대해 더 많은 의미를 부여하게 된다. 그러므로 개인의 일이 조직내 또는 사회에 기여하는 정도가 중요한 일일수록 의무감을 느낀다.

#### ④ 자율성

개인이 자신의 직무일정의 계획을 세우거나 직무를 수행하는 절차를 결정하는데 있어서 개인에게 주어지는 자유, 독립성, 재량권을 가지고 있는 정도를 의미한다. 직무수행자의 자율성이 높게 직무가 설계되어 있다면 직무성과는 상사나 작업절차 방식의 측면보다는 작업의 노력이나 창의성, 그리고 의사결정 등에 더욱 의존하고 있는 것으로 간주될 것이다. 따라서 자율성이 많이 부여된 직무일수록 책임감을 크게 느낀다.

#### ⑤ 피드백

개인이 수행한 직무의 성과가 그 효과성 여부에 대하여 직접적이고 명확한 정보를 얻을 수 있는 정도를 의미한다. 즉 직무수행자가 직무를 수행하는 과정에서 자신의 작업결과에 대해 직무자체, 상사, 동료, 하급자 등으로부터 정보를 얻는다면 피드백 효과를 기대할 수 있다는 것이다. 이는 개인이 수행한 직무에 대한 결과를 알게 해 준다.

또한, 피드백은 개인이 인지하는 상황의 불확실성을 제거해 주는 역할을 한다. 그러므로 피드백이 수행되지 않을 경우에는 피드백을 추가하려는 행동을 보이게 된다.

Steers & Spencer(1977)의 조직구성원의 성취동기를 강조하는 연구에 의하면 직무의 자율성, 다양성, 피드백, 과업의 명확한 규정 등은 조직몰입과 중요한 관계가 있는 변인으로 설명하고 있다. 특히 직무특성 중 자율성, 피드백, 다양성을 많이 보유할수록 직무의 만족과 조직몰입 수준을 높게 하여 이직률 등을 감소시킨다는 것을 증명하였다.

<표 II-12> 직무특성 구성의 개념

직무특성	개 념
기술다양성	직무를 수행하는데 있어 요구되는 기술의 종류가 얼마나 여러 가지 인가이다.
과업정체성	직무의 내용이 하나의 제품이나 서비스를 처음부터 끝까지 완성시킬 수 있도록 구성되어 있는가, 아니면 제품의 어느 특정 부분만 만드는 것인가이다.
과업중요성	개인이 수행하는 직무가 조직 내 또는 조직 밖의 다른 사람들의 삶과 일에 얼마나 큰 영향을 미치는가이다.
자율성	개인이 자신의 직무에 대하여 개인적으로 느끼는 책임감의 정도이다.
피드백	직무자체가 주는 직무수행성과에 대한 정보의 유무이다.

자료 : 김용성(2005), “직무특성과 직무불안이 조직몰입과 노조몰입에 미치는 영향에 관한 연구,” 울산대학교 대학원, 박사학위논문.

## (2) 조직공정성

조직공정성(Organizational justice)은 조직 내에서 실시되고 있는 모든 제도 및 각종 의사결정이 어느 정도 공정하게 실시되고 있는가에 대한 조직구성원의 지각을 의미한다(Niehoff & Moorman, 1993). 조직공정성은 절차공정성과 분배공정성, 상호작용공정성으로 구분되는데 분배공정성이란 의사결정의 과정을 거쳐 최종적으로 지급되는 임금, 승진, 조직 내에서의 인정 등의 결과물에 대한 분배와 관련하여 조직구성원들이 느끼는 공정성의 지각정도를 의미하며, 절차공정성은 보상이 결정되는데 사용된 수단에 대해 지각된 공정성을 의미한다(Folger & Konvsky, 1989; 강정원, 2006).

상호작용공정성은 절차를 수행하는 동안 그들이 받게 되는 설명, 공손함, 정직, 최선을 다하는 노력, 공감 같은 의사소통의 질을 말한다. 절차공정성이 의사결정 프로세스 합리성으로 구조적인 측면이라면 상호작용공정성은 대체로 의사결정과 그 결과의 집행 및 보상의 과정에서 겪게 되는 인간적 교감에 대한 인지 정도로 정의된다(Folger & Konvsky, 1989).

현대인의 대부분은 한 조직의 일원으로 소속되어 있다. 그 속에서 개인은 개인의 욕구를 충족시키기 위하여 자신의 장점을 조직에 제공하고, 조직은 조직의 입장에

서 우수한 인적자원을 유인하고, 구성원들이 높은 성과를 낼 수 있도록 동기를 유발시킨다.

초기의 공정성 연구는 Homans(1961)에 의해 시작되었다. 그는 교환관계에 있어 당사자 개개인은 자신이 들인 비용과 투자에 상응하는 보상을 받을 때 비로소 공정함을 느끼게 된다고 주장하면서 분배공정성이란 개념을 최초로 소개하였다. 조직 내에서의 구성원들이 중시하는 제한된 자원의 배분을 어떻게 실행하여야 공정할 것인가에 대한 심리학적인 관점에서 공정성 개념을 설명하였다. 하지만 이러한 공정성 개념은 일반적인 사회 작용에서의 공평성 또는 형평성의 기준을 발견하기 위한 것이지 기업조직의 기능에 완전히 초점을 맞추어 제시되어진 것은 아니다. 즉 공정성은 자기 자신의 보수를 최대화시키려는 개인적 경향성과 자원을 적절하고도 공평하게 분배하려는 사회적 단위들의 요구사이의 갈등의 결과로서 나타나는 하나의 원리라고 볼 수 있다. 정의와 호혜주의의 규칙들이 갖는 중요성에 대한 고려는 그 뿌리가 오래되었지만, 하나의 사회심리학적 전형으로 공정성에 관한 본격적인 연구는 Adams(1963)가 공정성 이론을 제시하면서 시작되었다(Adams, 1963).

Adams(1963)는 사회교환관계에서 개인은 자신의 투입과 관련하여 자신의 경제적 산출이 다른 사람의 투입에 대한 경제적 산출의 비율과 일치할 때, 자신의 산출이 공존하다고 판단한다고 한다. 따라서 불공정은 교환관계에서 인지된 자신의 투입과 산출의 비율이 자신과 관련된 타인의 인지된 투입 대 산출의 비율과 불일치할 때 발생한다. 불공정에 대한 인지는 결과적으로 불만족과 균형을 맞추려는 행위이다. 공정성 이론은 교환의 대상 중 일방, 쌍방 모두가 불공정을 인지하는 경우가 있다.

초기에는 사회교환이론에 근거해 투입과 비교한 분배결과의 형평을 중심으로 한 분배공정성의 문제를 주로 다루었으나 최근 연구에서는 이미 이루어진 결과보다는 과정과 절차가 어떠한지에 대한 관심으로 절차공정성에 대한 문제가 더 비중 있게 다뤄지고 있다. 절차공정성에 대한 연구가 확장됨에 따라 상호작용공정성의 개념이 절차공정성의 개념에서 분리되어 하나의 독립적인 개념으로 발전하게 되었다(Bies & Moag, 1986).

Bies & Moag(1986)는 기존의 절차공정성이 조직 내에서 공정성의 문제가 실제로 나타나고 있는 사회적 맥락 또는 상황을 소홀히 다룸을 지적하면서 공식적 절차와 상호작용공정성의 두 차원으로 구분될 수 있음을 주장하였다.



조직공정성은 조직 내에서 조직구성원들이 경험하게 되는 다양한 상호교환적 행위의 공정성 지각의 차원들을 반영하기 위해 도입된 개념이다(박종주·류지원, 2006). 조직공정성은 구성원들에게 노력에 상응하는 공정한 보상으로 이어질 것이라는 기대감을 주고, 자신의 업무에 대한 긍정적 행동을 촉진시키는 계기가 됨은 물론 조직성과를 높이는 결정적 역할을 한다는데 그 중요성이 매우 크다. 일반적으로 조직의 구성원들은 자신이 공정하게 처우 받았다고 지각할 경우 자신들의 작업 및 보상, 상급자 및 조직에 대해 긍정적인 태도를 갖는다고 볼 수 있다(Moorman, 1991).

Beugre(1998)는 조직공정성에 대한 연구가 중요한 이유로 3가지를 들고 있다. 첫째, 공정성은 사회의 현상으로 모든 삶과 사회 또는 조직에 침투되어 있으며, 둘째, 조직의 가장 중요한 자산이 인력인데 공정성이 일들의 몰입, 신뢰, 성과, 이직과 같은 태도와 행동에 영향을 미치기 때문이다.

셋째, 보다 교육받은 인력을 지향하기 때문에 이들 인력이 직장에서 존중과 존엄하게 처우될 뿐 아니라 더 나은 직무를 요구하기 때문에 조직공정성의 연구가 중요하다고 제시하고 있다(김명현, 2006).

Greenberg(1990, 1997)는 조직공정성을 작업장에서의 공정성의 역할을 서술하고 설명하는 것으로 정의하고 있으며, 다른 한편으로 조직 내에서 공정성에 대한 사람들의 인식으로도 정의하고 있다.

조직에서 공정성에 관한 의문은 조직 환경의 여러 곳에서 아직도 제기되고 있는 실정이라는 점을 지적하고, 조직공정성이론의 유형화를 시도하였다(Greenberg, 1987; 백유성, 1994). 그는 조직공정성이론의 유형화를 위하여 두 개의 독립된 차원을 선택하고 이들 두 차원의 조합에 따라 조직이론을 네 가지 유형으로 분류하고 있다.

<표 II-13>와 같이 Greenberg(1990, 1997)는 불공정(injustice)을 시정하려는 노력과 공정성을 달성하려는 노력여하에 따라 반응적-순향적 차원으로 구분하고, 공정성의 결과인 배분의 공정성과 배분과정에 사용된 절차의 공정성에 따라 내용-과정차원으로 구분하여 이러한 두 차원의 매트릭스를 기초로 조직공정성이론의 유형화를 시도하고 있다(백유성, 1994).

<표 II-13> 조직공정성이론의 분류

구 분		내용 - 과정차원	
		내 용	과 정
반응/ 순향 차원	반응	반응-내용이론 예) equity theory (Adams, 1965)	반응과정이론 절차적 공정성이론 (Thibaut & Walker, 1975)
	순향	순향내용이론 예) 공정성 판단이론 (Leventhal, 1976, 1980)	순향과정이론 예) 할당선호이론 (Leventhal, Karuza & Fry, 1980)

자료 : Greenberg, J(1987), "A Taxonomy of Organizational Justice Theories," *Academy of Management Review*, 12(1), 10.

Alexander & Ruderman(1987), Folger & Konovsky(1989), Frywell & Gordon(1989) et al.,의 연구에서 이러한 이론의 틀을 정립하는데 도움이 되는 많은 연구결과를 제시하였다. 이처럼 1980년대 후반에 이르러 공정성의 개념이 조직공정성이라는 개념으로 확대되었다. 이는 기업 내 인적 자원의 활용에 관심이 쏠리기 시작하면서 경영자로 하여금 다양한 인사제도나 의사결정 상황에 대해 조직구성원이 어떻게 반응을 보이게 될 것인가에 대한 호기심을 갖게 만들었기 때문이다.

조직공정성연구에서 Eskew(1993)는 의사결정결과와 의사결정이 이루어지는 과정, 의사결정자의 부하들에 대한 처우에 관한 것으로 크게 분배공정성과 절차공정성 및 상호작용공정성으로 조직공정성을 구분하였으나 Greenberg(1993)는 상호작용공정성을 대인관계 공정성과 정보공정성으로 구분하였다. 분배공정성은 보상의 크기를 결정하기 위하여 사용하는 수단과 관련되며, 절차공정성은 보상의 크기를 결정하기 위하여 사용한 수단과 관련된다(Folger & Greenberg, 1985). 그리고 상호작용공정성은 의사결정의 집행에 있어 조직의 대리인인 상사가 기업 종사자들에게 제공하는 정보의 양과 대하는 태도와 관련된다(Bies & Moag, 1986).

이상과 같이 공정성 이론에서 출발한 조직공정성에 대한 연구는 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성으로 확장되어 오면서 최근에 이루어진 많은 연구들은 세 가지 공정성 개념의 독립성을 인정하고, 조직 내의 다양한 변수들에 대한 개별적 또는 결합적 효과를 인식하고자 하는데 초점을 두고 있다(류지원, 2005).

조직공정성의 개념을 간단하게 정리하면 <표 II-14>와 같다.

<표 II-14> 조직공정성의 개념 정리

구분	분배공정성 (distributive justice)	절차공정성 (procedural justice)	상호작용공정성 (interactional justice)
개념	임금만족, 승진 등과 같은 분배와 직접 관련된 보상의 공정성에 대한 인지를 말한다.	분배결과의 의사결정과정에서 사용된 절차 및 정책상의 공정성에 대한 인지를 말한다.	의사결정과정에서 상사가 보여주는 대인적 처우의 공정성에 대한 인지를 말한다.
개념적 차이	결과에 대한 만족	시스템에 대한 만족	과정에 대한 만족

자료 : Greenberg, J.(1990), "Organizational Justice : Yesterday, Today, and Tomorrow," *Journal of Management*, Vol. 16, 405.

지금까지 이루어진 조직공정성에 대한 연구들은 분배공정성과 절차공정성의 두 영역에 초점을 맞추어 왔다. Fryxell & Gordon(1989)은 분배공정성은 결과 측면, 절차공정성은 시스템 측면과 관련 있음을 입증하였고(이러나, 2003), Leventhal(1976, 1980)의 모형에 의하면 사람들은 자신의 당면한 환경에 부합되는 공정성 규범들을 수용함으로써 공정한 배분 결정을 얻고자 한다. 즉 절차공정성은 분배공정성의 형성과 유지를 위한 필요선행조건이라고 밝혔다.

Folger(1987) 또한 절차공정성에 대한 지각이 분배공정성 지각에 영향을 미친다는 점을 제시하였다.

조직공정성의 유형을 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성으로 구분되는데, 좀 더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

(가) 분배공정성

분배공정성(distributive justice)의 정의와 관련하여 Tyler(1994)는 분배공정성을 조직에 대한 개인의 기여와 비교해서 조직으로부터 공정한 보상을 받고 있는지를 인식하는 정도로 정의하고 있으며 Folger & Konovsky(1989)는 분배공정성을 구성원들이 조직으로부터 받는 보상의 총량이 그들의 회사에 대한 기여와 비교했을 때 얼

마나 적절한가에 대한 지각 정도로 정의하였다. 반면에 Greenberg(1990)는 분배공정성을 의사결정의 과정을 거쳐 최종적으로 지급되는 임금, 승진, 조직 내에서의 인정 등과 같은 결과물에 대한 배분과 관련하여 조직구성원들이 느끼는 공정성의 지각 정도로 정의하였다. 따라서 분배공정성은 조직구성원들이 받는 보상이 업무와 관련된 기여와 비교해서 공정하게 보상 받는다고 믿는 정도라고 할 수 있다. 즉 조직으로부터 받는 보상 등의 결과물 자체에 대한 지각된 공정성을 말한다.

분배공정성은 조직이 분배하는 보상의 양과는 관련이 없고, 보상과 비교해서 투입량이 공정하게 분배되는가를 비교하는 것이다. 따라서 적은 자원을 가진 조직에서 분배공정성이 높게 나타날 수 있고, 많은 자원을 가진 조직에서 분배공정성이 낮게 나타날 가능성도 있다(Price & Muller, 1986).

Homans(1961)에 의해 처음 소개된 분배공정성 개념은 Adams(1965)의 형평이론(equity theory)을 통해 보다 정교해짐으로써 공정성에 대해 본격적으로 연구 할 수 있는 토대를 마련하였다. Adams(1965)는 Homans(1961)의 분배정의연구, Stouffer(1949)의 상대적 박탈감 연구, Festinger의 사회비교(1954)와 인지부조화이론(1957) 등 기존 연구결과들의 토대 위에서 형평이론을 제시하였다.

Adams(1965)는 공정성이론(또는 형평이론 : equity theory)을 통해 직접적 교환관계에 있는 사람들의 공헌과 보상의 크기에 대한 비교의 개념으로 접근하였다(Adams, 1965).

공정성이론은 분배공정성에 대한 심리학적 이론을 체계화 하였는데 사람들은 자신의 투입/결과를 비율이 타인의 투입/결과의 비율과 같다면 형평을 경험하게 되고, 비율이 서로 상이하다면 불형평을 경험하게 된다. 이때 개인들은 불형평을 변화시키고자 자신이나 타인의 투입이나 결과를 실질적, 인지적으로 조정하고자 행위적(과업수행의 변경) 반응이나 심리적(작업결과의 인식) 반응을 보이게 된다는 것이다(Adams, 1963).

이후 형평이론에서의 투입과 결과에 대한 정량화가 가능하게 됨에 따라 조직행동에 관한 연구에서 빠질 수 없는 이론이 되었으며, 그 후 이를 검증하는 많은 연구들에 더욱 정교한 이론으로 발전하였다.

Leventhal(1980)의 모형에 의하면 종업원들의 과업수행이 중시될 때는 형평원칙이 선호되고, 집단 내의 갈등을 막고 종업원들 간의 융화와 만족을 높게 유지하기를 바랄 때는 평등원칙이 선호된다고 보았다(공호근, 1996).

또한, Walster et al.,(1978)은 Adams의 이론에서 발견되는 문제점들을 보완하고 이론을 더욱 확장시키는 수정이론을 제시하였다. 그들은 사람들이 불공정하게 대우 받았다고 느낄 때 어떤 반응을 보일 것인가에 대해 관심을 가지고 기본적으로 상이한 형평회복방법, 즉 실제적 형평회복과 심리적 형평회복으로 구분하고 있다. 실제적 형평회복이란 투입과 결과자체를 조정하여 형평을 회복하는 방법이고 심리적 형평회복은 현실을 인지적으로 왜곡함으로써 형평을 회복하는 방법이다. 이들은 결국 불공정성을 임금에 대한 반응으로 살펴보았는데, 임금에 대한 불공정성의 인식으로 인한 심리적 긴장과 함께 과소지급의 경우 분노를, 그리고 과다지급의 경우 죄책감을 느끼게 된다고 하였다. 이와 같이 그들은 개인의 이익 극대화, 형평원칙의 근원으로서의 사회에 대한 강조, 다양한 관계들에서의 불균형에 대한 반응의 강조 등을 결합한 논리적으로 연관된 명제를 발전시키고자 노력하였다.

Lerner(1977) & Mowday(1984)는 공정성 원칙만이 유일한 분배원칙이 아님을 강조하고 형평, 균등, 필요원칙의 세 가지의 분배원칙을 제시하였는데, 여러 상황에 모두 적합한 분배원칙은 존재할 수 없으며, 사회구성원들이 서로를 어떤 관계로 지각하느냐에 따라 분배원칙이 다르다고 주장한다. 즉 공정성 그 자체가 이익을 극대화시킨다는 생각은 착각이라고 주장하면서 공정성 동기모형(justice motive model)을 제안하였다. 그들은 여러 상황에 모두 알맞은 단 하나의 분배원칙은 존재하지 않으며, 조직구성원들이 서로를 어떤 관계로 지각하느냐에 따라 분배원칙이 각기 다르게 작용한다고 주장하였다(주영중, 2004).

분배공정성은 이처럼 1960~70년대에 공정한 임금 분배나 작업과 관련된 보상과 관련하여 많은 관심과 주목을 받았고 조직구성원들의 행동을 이해하는 측면에서 큰 도움을 주었다. 그러나 1980년대에 들어오면서 분배공정성과 관련된 많은 연구들의 한계로 인하여 분배공정성만으로 모든 것을 완벽하게 설명함에 있어 한계에 직면하게 되었으며, 임금 계획이나 임금 협상 그리고 고충처리에 관한 문제를 어떻게 관리되고 있는지에 대한 의문이 생겨나면서 그 의미가 조금씩 후퇴되고 말았다. 그 결과 조직이론가들은 의사결정이 이루어지기까지의 규칙 및 절차 과정에 대한 공정성을 다루는 절차공정성에 관심을 가지게 되었다. 따라서 사회적 교환관계에 있어서 의사결정이 이루어지기까지의 절차와 규칙에 관한 부분이 간과된 점에 관심을 가지고 다른 분배원칙이 존재할 가능성이 논의되기 시작하였다.



위에서 살펴본 바와 같이 Adams의 형평성이론, Leventhal의 공정성 판단모델, Homans의 분배공정성이론과 Leventhal et al.,의 분배선호이론을 분배공정성과 관련된 이론이라고 할 수 있다(Adams, 1995; Leventhal et al., 1980).

#### (나) 절차공정성

분배공정성에 대한 연구는 조직구성원들의 행동을 이해하는데 중요한 개념적 틀을 제시해 주었다. 그러나 분배공정성은 조직의 의사결정이 이루어지기까지의 절차, 규칙, 기준에 대해 관심을 가지지 않았기 때문에 분배결과에 상관없는 만족, 불만족 행위에 대해서는 설명이 어려웠다. 즉 분배공정성이 사회적 교환관계에 있어서의 공정성을 평가할 수 있는 유일한 근거가 아니라는 것이다. 개인 또는 조직구성원은 분배 결과뿐만 아니라 그러한 결과를 가져온 의사결정의 절차에 대해서도 공정성을 느끼게 된다. 또한 공정성 절차에는 의사결정을 목표로 하는 절차에만 국한되는 것이 아니라 존중이라든가 정중함 등 실제로 의사결정과 상관없는 절차의 공정성도 포함된다(Folger & Konovsky, 1989).

절차공정성에 대해 Leventhal(1980)은 결과를 획득하는데 사용된 기준이나 과정을 공정하다고 지각하는 정도라고 정의하고 있으며, Folger & Greenberg(1985)는 절차공정성을 의사결정이 이루어진 과정에 대해 지각된 공정성으로 정의하였다. 그리고 Folger & Konovsky(1989)는 절차공정성을 보상배분 결정을 위해 활용되는 절차나 규칙에 대해 지각된 공정성이라고 정의하였다.

절차공정성(procedural justice)은 개인의 보상을 결정하는데 이용되는 절차 및 정책들에 대해 지각된 공정성을 의미한다. 즉 절차공정성은 결과의 분배에 대한 의사결정이 도출되는 과정 혹은 방식에 대해 지각된 공정을 의미하는 것이다.

1970년 초 공정성지각과 관련하여 결과중심적인 분배공정성 뿐만 아니라 과정 중심적인 절차공정성에도 관심을 기울이게 만든 중추적인 역할을 한 두 학자는 사회심리학자인 Thibaut & Walker(1975)이다. 이들은 2가지 통제유형에 의한 가상의 분쟁해결절차에 대한 반응을 비교하였고, 과정통제(process control)는 재판진행과정에서 증거를 제시하고 변론을 벌이는 동안 행사할 수 있는 통제를 말하며, 결정통제(decision control)는 결과의 판정에 영향을 미칠 수 있는 통제를 의미한다. 최종

적 결정과 관련해서 과정통제는 간접적인 영향력 행사와 관련되어 있는 반면, 결정 통제는 직접적인 영향력행사와 관련되어 있다고 볼 수 있다. 연구 결과는 재판진행 과정에 당사자들이 통제력을 갖는 절차를 더 공정하다고 생각하는 것이다. 이 후 과정통제가 공정성 지각에 미치는 영향, 갈등문제에 직면한 당사자들의 반응에 절차와 결과가 미치는 영향, 선화하는 절차가 갈등정도에 따라 달라지는지 등에 관한 연구들이 계속 이어졌고, 사람들이 결정결과보다 과정에 대한 통제를 더 중시한다는 결과를 보이고 있다.

한편, Leventhal(1976)은 결과를 획득하는데 사용된 기준이나 과정을 공정하다고 지각하는 정도라고 절차공정성의 개념을 정의하면서 결과나 과정에 대한 선호는 분쟁당사자들의 지배적 동기구조에 따라 다를 수 있다고 하였다. 즉 과정에 상관없이 결과만 유리하면 된다고 믿는 사람들은 결정통제를 선호하는 반면, 결과가 어떻든 결정과정의 공정한 규칙을 중요시하는 사람은 과정통제에 더 의미를 둔다고 하였다.

이와 같이 그는 절차의 평가는 결과 자체의 공정성 지각에 결정적인 영향을 미친다고 주장하였으며, 또한 그는 공정한 절차는 산출과 독립적일 수 있으며, 개인들은 주어진 상황에서 그들이 바라는 목적을 성취할 가능성이 높은 절차나 규칙을 선호한다는 배분선호이론을 제안하면서 다음과 같은 절차공정성의 6가지 공정성 원칙을 제시하였다(주영중, 2004).

- ① 시간이나 개인에 대한 일관성(consistency) : 의사결정권자나 시점이 변해도 일관성이 있을 것
- ② 편파배제(bias suppression) : 이기심이나 섭입견 등 편견을 배제할 것
- ③ 정보의 정확성(accuracy) : 반드시 정확한 정보에 근거할 것
- ④ 결정의 수정가능성(correctability) : 잘못된 의사결정을 수정할 수 있을 것
- ⑤ 대표성(representativeness) : 관련된 모든 사람들의 관심사항을 대표할 것
- ⑥ 윤리성(ethicality) : 절차가 공유된 윤리 기준에 부합할 것 등 조직공정성의 6가지 결정요인을 제시하면서 분배의 결과 보다 절차가 더 중요할 수 있다는 것을 말하고 있다.

1980년대에 와서 여러 학자들은 기존의 공정성 이론으로는 설명되지 않은 다양한 조직의 주위환경에서 공정성에 대한 의문을 제기하기 시작했다. 즉 어떤 결정이었

는가 보다는 어떻게 결정되었는가를 다루게 된다. 그러한 문제를 설명하기 위하여 절차공정성에 관심을 갖게 되었다(Folger & Greenberg, 1983; Greenberg & Folger, 1985; Greenberg & Tyler, 1987).

Mowday, Porter & Steers(1982)는 공정성과 조직몰입간의 관계에 있어서 조직몰입은 조직과 조직구성원 사이에서 상호성원칙(principle of reciprocity)의 관계를 보인다고 하였다. 이는 조직구성원이 조직에 몰입한 상태를 보이면 조직은 조직구성원에게 몰입의 표시로써 경제적 및 정신적 표시를 보여준다는 것이다.

중재재판 절차를 사람들이 가장 선호한다는 연구들이 속출하는 가운데 Leung(1986)은 문화에 따라서 선호하는 절차가 달라질 수 있음을 보여주었다. 그는 개인주의 가치가 팽배한 서양에서는 승자와 패자가 확실히 결정되는 중재재판 결과가 선호되지만, 집단주의, 화합 등의 가치를 갖는 동양에서는 당사자들이 서로 조금씩 양보하는 조정절차가 선호된다는 사실을 발표했다. 그 밖에 Tyler(1989)가 절차공정성에 대한 개념정립을 다시 한번 시도하면서 의사결정과정의 특성뿐만 아니라 의사결정자가 보여주는 중립성의 정도(neutrality), 의사결정자의 의도에 대한 신뢰의 정도(respect)를 발견하였다.

Lind & Tyler(1988)는 절차공정성의 비판적 평가와 개념적 통합을 위한 연구에서 개인실리모형(self interest model)과 집단가치모델(group value model)을 제시하였다. 개인실리모형에 의하면 사람들은 모두가 자기 자신이 앞으로 얻게 될 결과에 관심을 갖고 있기 때문에 절차에 대해 통제를 하려고 할 것이며, 일부분이라도 자기 자신이 원하는 결과를 가져오리라는 믿음이 있을 때 절차공정성 인식을 제고하게 된다는 것이다.

집단가치모형은 자신의 통제가 의사결정자에게 효과적인 영향을 끼치지 못하더라도 통제 자체가 지니는 가치 표현적 요소로 인해 절차공정성 인식을 제고할 수 있다는 것이다. 즉 사람들은 집단이나 조직과의 관계를 중요하게 생각하므로 자신의 의견 제시를 통제의 수단으로서가 아니고 집단을 이루는 구성원들 사이에 좀 더 나은 관계를 도모해 나가는 것으로 여긴다는 것이다.

Greenberg(1986)는 인사고과의 공정성에 영향을 미치는 요인들을 연구하였고, 그 결과 7가지 요인들을 발견하고, 그 중에서 5가지(① 평가 전의 의견 개진, ② 쌍방향적 의사소통, ③ 평가에 대한 격려 및 반박능력, ④ 비평가자에 대한 평가자의 인지

정도, ⑤ 일관적인 기준의 적용)는 절차공정성에 대한 관심에 기초한 것으로, 2가지(성과에 기초한 평가, 평가에 기초한 임금 및 승진의 추천)는 분배공정성에 대한 관심에 기초한 것으로 구분했다.

MaFarlin & Sweeney(1992)는 은행원들을 대상으로 한 연구에서 분배공정성이 절차공정성 보다 임금만족이나 직무만족과 같은 개인적 결과를 더 잘 설명해 주고 절차공정성은 조직몰입이나 상사에 대한 신뢰와 같은 조직수준의 결과변수에 더 큰 관련성이 있음을 확인하였다(문지영, 2006).

김명언과 김현정(1992)은 절차공정성의 결정 요인을 다음과 같이 제시하였는데 ① 객관성 : 다양하고 적절한 정보에 근거한 의사결정, ② 일관성 : 사람과 시간에 걸쳐 일관적으로 적용되는 정도, ③ 의사반영 : 개인의 의견 제시가 허용하는 정도, ④ 개인적 감정으로 의사결정 하지 않는 정도, ⑤ 권력남용 억제 : 인맥, 지연, 학연 등의 영향이 배제된 정도의 5가지가 그것이다.

전통적인 공정성 연구는 주로 분배공정성에 많은 관심을 가졌지만, 분배과정상의 절차에 대한 공정성은 구성원들의 전반적인 공정성 지각에 상당한 영향을 미치게 된다는 것이다. 이러한 절차공정성은 다시 분배를 위한 절차 과정이 존재하는지 여부에 관한 것, 즉 절차공정성과 분배과정에서 공정하게 대우를 받는지에 대한 것과 상사와의 관계를 제고하는 상호작용공정성을 포함하고 있다(Moorman, 1991; Niehoff & Moorman, 1993).

최근의 절차공정성에 대한 다양한 연구 결과, 예컨대 임금만족(Foleger & Konovsky, 1989), 조직시민행동(Moorman, 1991), 인사고과(Korsgaard & Roberson, 1955) 등의 상황 하에서 절차공정성의 효과를 검토한 연구들에서는 절차적 문제가 단지 법적 상황이나 분쟁해결 상황에만 국한되지 않는 보편성을 지닌 중요한 문제임을 보여 주고 있다. 또한 절차의 문제가 단순히 절차의 공식적, 구조적 측면에 한정되지 않고 절차가 실행되는 과정에서의 사회적 상황과 밀접한 관계가 있음을 제시하고 있다.

<표 II-15> 절차공정성에 관한 연구동향

연구자	주요 내용
Thibault & Walker(1975)	절차공정성의 연구에 최초로 기여, 소송절차와 같이 통제력을 갖는 절차에 대해 더 공정하게 지각한다는 결과를 보임
Leventhal(1976)	일관성, 편견억제, 정확성, 수정가능성, 대표성, 윤리성의 6가지 원칙을 절차공정성의 평가기준으로 제시함
Mowday, Porter & Steers(1982)	직무에 몰입된 종업원이 조직에서 덜 이탈한다는 결과를 보임
Beteman & Organ(1983)	관리감독에 있어서 만족이 조직시민행동과 강한 관련이 있음을 밝힘
Tyler(1985)	절차공정성을 정치적 행동의 영역으로 확장하여 정권에 대한 신뢰가 절차공정성과의 영향관계를 파악함
Greenberg(1986)	평가 정의 의견개선, 쌍방향 의사소통, 평가에 대한 격려 및 반박능력, 비평가자에 대한 평가자의 인지 정도, 일관적인 기준을 적용함
O'Reily & Chetman(1986)	절차공정성과 자발적 행동의 영향관계를 파악함
Martin(1987)	재정서비스 회사 직원을 대상으로 절차공정성에 대한 연구를 실시한 결과 종업원의 태도와 절차공정성 간의 관계를 밝힘
Folger & Bies(1989)	합리성, 정보, 적시성, 책임성, 의사소통, 구조의 통합성
Tyler(1989)	의사결정자가 보여주는 중립성의 정도, 의사결정자의 의도에 대한 신뢰성의 정도, 의사결정자가 결정과 관련된 사람들의 권리를 존중하는 정도
Tyler & Lind(1992)	조직이나 회사에 마련된 절차가 구성원 개인의 위상이나 가치를 긍정적으로 잘 반영할 경우 공정함을 인식하고 그 반대의 경우든 불공정함을 인식함
김명언과 이현정(1992)	객관성, 일관성, 의사반영, 윤리성, 권력남용 억제

자료 : 류지원(2005), “공무원의 조직공정성 지각이 조직유효성과 행정서비스 품질에 미치는 영향 연구,” 원광대학교 대학원, 박사학위논문.

#### (다) 상호작용공정성

최근 들어 절차공정성의 사회적인 측면으로 상호작용공정성(interactional justice)에 대한 연구가 이루어지고 있다. 절차공정성의 사회적인 측면이란 조직 시스템의 인간적



인 측면으로, 경영진들의 공정성의 수령자들에 대해 행동하는 방법을 의미하며, 이러한 절차공정성의 사회적 측면은 상호작용공정성으로 명명되었다(Bies & Moag, 1986).

상호작용공정성을 절차공정성과 다른 개념으로 파악할 것인지에 관해서는 많은 논란이 있으나 최근의 연구들에서는 의사결정을 위한 절차적 공정성과 절차의 실행 과정에서 나타나는 대우와 관련되는 상호작용공정성을 질적으로 다른 속성을 지니고 있으며, 그 효과 또한 다르다는 것을 보여주고 있다(Greenberg, 1990; Ambrose, Harland & Kulik, 1991).

상호작용공정성은 의사결정과정에서 상사로부터 받는 대인적 처우의 공정성에 대한 인지라고 할 수 있다.

초기의 연구들에서 절차공정성과 분배공정성이 각기 독립적이라는 주장이 강하였다. 그러나 절차공정성과 관련하여 조직구성원들의 공정성지각에 있어서 규정된 공식절차의 측면을 의미하는 공식절차 공정성보다는 절차가 실제로 시행될 때 나타나는 상사와 부하간의 상호작용과 의사소통 측면을 가리키는 상호작용 공정성이 보다 중대한 영향을 미치며, 따라서 상호작용 공정성이 공식절차 공정성보다 더 중요한 요소라는 주장이 있다.

Leventhal, Karuza & Fry(1980)는 상호작용공정성이 절차공정성의 새로운 하위차원이라고 주장한다. 이후 Bies & Moag(1986), Tyler & Bies(1990)는 절차공정성내에서 공식절차와 상호작용의 두 차원에 대해서 새로운 개념으로 접근하고 설명하고 있다. 여기서 공식적 절차란 보상분배 등의 중요한 결정이 공정하게 내려질 수 있도록 하는 공식적 절차가 존재하는지의 여부를 가리키며, 상호작용공정성이란 설정된 절차가 실제로 시행될 때 발생하는 상사와 부하간의 의사소통에서의 공정성을 가리킨다. 다시 말해서 공식절차가 시행되거나 설명될 때에 부하가 상사로부터 공정한 대우를 받는가를 의미한다.

최근의 연구에서 상호작용공정성에 대한 연구가 새롭게 도입되고 있는데 그 이유는 절차공정성에 대한 중요성이 강조되면서 절차공정성의 하위개념으로서가 아닌 절차공정성과 구별하여 연구할 필요성이 제기되고 있기 때문이다(Bies & Shapiro, 1987; Bies & Moag, 1986; Tyler & Bies, 1990; Moorman, 1991).

이들에 따르면 상호작용공정성은 설정된 절차를 실제 실행할 때 발생하는 상사와 종업원간의 의사소통의 공정함을 지각하는 것을 의미한다는 것이다. 이들 상호작용

공정성 연구에서 절차공정성의 지각이 조직의 절차들과 이들 절차들을 수행하는 방법에서 기인한다고 주장하고 있다.

Moorman(1991)은 분배, 절차, 상호작용공정성 가운데 상호작용공정성만이 종속변수에 대한 예측력을 가지고 있는 것으로 나타났다고 하였고, 절차공정성과 상호작용공정성의 구분 하에 이직과의 관계를 검토한 Aquino et al.,(1997)의 연구에서도 두 변수간의 역할이 서로 다름을 제시하고 있다.

Bies(1987)는 Leventhal, Karuza & Fry(1980)가 제시한 절차공정성 6가지 구성요소를 세분화하여 새로운 조직공정성의 항목으로 상호작용공정성을 제시하면서 자원을 할당하는 의사결정의 합리성이 얼마나 명확하고 적합하게 당사자에게 설명되는가, 의사결정을 책임지고 있는 사람이 당사자들을 얼마나 존엄과 존경을 가지고 대우하고 있는가 하는 정도에 의하여 직원들의 상호작용공정성 인식이 영향을 받는다고 말하고 있다.

Bies & Moag(1986)는 일찍이 처우의 질에 관한 비공식적인 측면을 상호작용공정성으로 개념화하였는데 그들은 절차공정성이 공정성 문제가 실질적으로 구체화되는 맥락 또는 시점을 소홀히 다루고 있음을 비판하였다. 즉 절차공정성이 절차라는 고정된 측면만을 다루고 있어, 실제로 설정된 하나의 절차가 시행될 때의 핵심 현상인 두 사람간의 상호작용(의사소통)의 측면이 간과되었음을 지적하였다. 이들은 '절차→상호작용→결과'라는 공정성의 3단계 도식을 제시하면서 중간단계인 상호작용의 중요성을 주장하였다. 만일 의사결정자가 결정 절차 및 과정에 대한 정보를 자신에게 친절하게 설명해 주고 상호작용과정에서 인격적이고 공손하게 대우하고 존중해 준다면 자신에게 중요한 가치를 부여하고 소속집단 및 조직의 중요한 구성원으로 간주하는 것으로 받아들인다(류지원, 2005). 따라서 의사결정과정에서 절차공정성도 중요하지만 절차를 공정하게 적용하는 것, 즉 상호작용과정에서 공정성을 기하는 것이 구성원들에게 큰 영향을 미친다고 볼 수 있다.

Leventhal(1980)은 절차공정성 인식이 결과적으로 분배공정성 인식에 영향을 미친다고 제안하였다. 그는 절차적 요소의 공정성에 대한 사람들의 평가는 최종보상 분배의 공정성지각에 영향을 미치므로 만약, 절차가 공정하게 보여진다면 행위 그것이 불이익이 될지라도 최종 분배는 받아들여 질 것이라고 주장하였다.

한편, Greenberg & Lind(2000)는 상호작용공정성을 조직공정성에 대한 최근의 그

리고 가장 강력한 발견중의 하나로 제시하면서, 상사로부터 위엄 있고 존중받는 것이 구성원들에게 공정하게 처우 받고 있다는 느낌에 강한 잠재력을 지니고 있다는 것을 지적하고 있다.

결국 상호작용공정성은 조직이 의사결정과정을 수행하는 동안 조직구성원들이 얼마나 인간적 대우를 받는가가 조직구성원들의 호의적인 태도와 행동에 영향을 준다는 데에 의미가 있는 것이다.

이후 Greenberg(1990, 1993)는 상호작용공정성을 결정을 통보해주는 사람이 조직구성원에게 얼마나 인격을 존중하고 정중하게 대하는가에 관련된 대인공정성과 결정을 통보해주는 사람이 절차 또는 결정의 근거에 대해 솔직한 자세로 시기적절하게 설명해주었는지에 관한 정보공정성(informational justice)으로 구분하였다.

Colquitt(2001)은 Greenberg(1990)의 연구결과에 따라 상호작용공정성을 대인공정성과 정보공정성으로 나누어 제시하였다. 이처럼 현재는 조직공정성을 분배공정성, 절차공정성, 대인공정성, 정보공정성의 4가지 차원으로 구분하기에 이르렀고, 이들 4가지 차원은 조직구성원의 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등에 각기 서로 다른 고유한 영향을 준다고 주장하고 있다(Colquitt, 2001; Colquitt et al., 2001; Roch & Shanock, 2006).

그러나 조직공정성의 유형에 대한 구분이 늘어나는 만큼 과연 각 조직공정성이 서로 다른 요소인가의 문제가 대두되고 있으며, 최근 그 논란의 하나는 상호작용공정성이 대인공정성과 정보공정성이라는 두 차원의 조직공정성으로 구분 되는가에 대한 것이다.

Cohen-Charash & Spector(2001)는 대인공정성과 정보공정성은 서로 다른 유형의 조직공정성이 아니라 상호작용공정성을 구성하는 하위 구성 요소로 보아야 한다고 주장하고 있다. 그러므로 Colquitt(2001)의 연구결과와 같이 조직공정성이 분배공정성, 절차공정성, 대인공정성, 정보공정성의 4가지 요소로 구별되는가에 대한 연구가 요구된다.

그러나 공정성이론에서 출발한 공정성에 대한 개념화는 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 등으로 확장되어 오면서 최근에 이루어진 대부분의 연구들에서는 3가지 공정성 개념의 독립성을 인정하고 조직 내에서 다양한 결과변수에 대한 개별적 또는 결합적 효과를 인식하고자 하는데 초점을 두고 있다. 따라서 본 연구에서

는 공정성에 대한 개념을 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성으로 정의하고 이를 대상으로 연구해 보고자 한다.

### (3) 직무만족

#### (가) 직무만족의 개념

직무만족(job satisfaction)의 사전적인 정의는 직무에 대한 태도의 하나로 개인의 직무나 직무경험의 평상시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태를 말할 수 있으며, 개인의 직무만족은 직무에 대한 태도 중에서도 경영의 관점에서 특히 중요하고, 가장 오랜 연구의 역사를 지니고 있다. 또한 일반적으로 직무조건에 대한 정서적인 반응으로 표출되며 만족은 감정적 반응이기 때문에 개념적 의미는 정신적인 과정인 추론을 통해 파악 가능한 것으로 본다(신재기, 1999).

직무만족에 관한 최초의 연구자인 Hoppock(1935)은 직무만족을 자신은 직무에 만족한다고 말하게 하는 원인이 되는 심리적, 생리적, 환경적 상황의 조화라고 정의하였다. 만족이란 감정적 반응이기 때문에 개념적 의미는 상당히 주관적이고 다차원적이기 때문에 복잡한 상관관계를 나타내고 연구자의 관점에 따라 다소 다르게 정의된다(신재기, 1999).

일반적으로 직무만족은 직무를 통해 획득하거나 경험하는 욕구충족이며, 구성원 자신의 평가체제에 따라 상이하게 나타난다. 이는 곧 자기 자신의 직무에 대해 갖는 특정한 태도로서 직무에 대한 정서적인 반응이라고 볼 수 있다.

직무만족의 개념은 연구자에 따라 다양하게 정의되고 있다. 이같은 현상은 주로 학자들 간에 직무만족에 영향을 미치는 요인들에 대한 관점이 서로 다르고, 직무만족의 측정을 위해서 사용하는 방법, 내용, 대상이 다르기 때문이다.

Smith(1955)는 직무만족을 각 개인이 자기 직무와 관련하여 경험하는 모든 감정의 총체 또는 이러한 모든 감정의 균형 상태에서 기인된 일련의 태도라고 정의하고, 만족과 같은 긍정적 반응뿐만 아니라 불만족과 같은 부정적인 정서 반응까지 주요한 요인으로 지적하였다.

조직성과의 한 자료로써 직무만족은 조직 운영의 관점에서 특히 중요하다. 그

래서 이에 대한 연구도 오래된 역사를 지니고 있다. 이렇게 직무만족의 조직의 원활한 운영에 중요기준이 될 수 있었던 것은 직무만족은 조직구성원의 측면에서 그것이 인간의 가치관에 중요한 부분이고, 조직의 입장에서 본다면 직무만족이 직무성과를 유발하기 때문에 중요하며 직무에 긍정적인 반응을 지닌 사람은 조직을 호의적으로 대하게 되어 조직 내부에서 더욱 원만한 인간관계를 형성하며 이직률과 결근율 등의 감소를 가져와 결론적으로 생산성을 향상시키는 요인으로 작용하기 때문에 중요한 것이다. 그러나 여러 연구를 통해서 직무만족과 직무성과 사이에는 관계가 없다고 판정되어 이 방면에 대한 연구가 중단되었다가 일반적으로 직무만족과 직무성과 사이에는 절대적인 상관관계는 없지만 대체로 긍정적인 관계로 나타났다는 Vroom(1960)의 연구결과를 통해 이에 대한 연구가 재고되어야 함이 제기되었다.

Porter & Lawler(1986)는 직무만족을 실제로 얻은 보상이 정당하다고 인정되는 수준을 충족하거나 보상의 가치수준을 초과한 정도라고 정의하였고, 이후 직무만족은 종업원이 직무를 향하여 긍정적인 감정의 지향을 표현하는 정도라고 정의된다(Smith, 1969).

Tiffin & McCormick(1965)은 직무만족이란 직무로부터 경험했거나 유래된 욕구 충족의 강도로 각 개인의 가치체계에 따라 상이한 형태라고 하였다.

Bently & Rempel(1982)은 주어진 직무상황에서 집단의 목표를 성취하기 위해서 개인이 표현하는 직접적 관심과 열의라고 하였다.

Locke(1976)는 직무만족이란 직무에 대한 정서적인 태도의 하나로서 구성원 자신이 자신의 직무나 직무경험을 평가한 결과에서 얻어지는 만족감이나 즐겁고도 긍정적인 정서 상태라고 하였다.

Alderfer(1972)는 한 개인이 직무에 대하여 가지는 일련의 태도이며 직무 또는 과업수행 결과로 충족되어지는 유쾌한 정서 상태로 정의하면서 인간의 건강과 안전, 귀속, 존경, 성장 등 제반 욕구의 차원에서 설명되어 진다고 하였다.

이와 같이 직무만족의 개념은 매우 광범위한데, 그것은 영업직원이 보상과 실현, 만족 혹은 좌절과 불만족을 내포하고 있는 직무 그 자체 및 작업환경 상의 모든 특성들을 포함하고 있기 때문이다(Churchill, Ford & Walker, 1974). 이에 대해 Brown & Peterson(1993)은 직무만족을 개념화하는 데에는 관리자, 직무, 급여수준,



발전기회, 동료, 고객에 대한 만족 등을 포함하는 여러 가지 측면들을 고려해야 한다고 주장하고, 직무만족의 8가지 특성들에 대한 측정항목을 개발하였다.

Walker, Churchill & Ford(1997)는 산업재 영업에서의 동기와 성과에 대한 개념적인 모델을 통해서 직무만족에 관해 다음과 같이 설명하였다. 만족은 크게 내재적 만족과 외재적 만족, 두 가지 유형으로 나누어진다.

내재적 만족은 영업직원이 자신의 직무로부터 얻어 내부적으로 전달되는 보상과 관련된다. 예를 들면 업무 그 자체에서 느끼는 만족, 개인적인 성장과 성취를 위한 기회로 인해 느끼는 만족 등을 말한다.

외재적 만족은 영업 직원에게 주어지는 외부적으로 전달되는 보상과 관련된다. 즉 급여, 회사 정책 및 지원, 관리, 동료, 승진기회, 고객 등으로부터 느끼는 만족을 말한다. 자신의 직무를 통해 얻게 되는 영업직원의 만족은 역할 지각에 의해서 영향을 받는다. 직무에서 상당한 갈등이나 불확실성을 경험한 영업직원은 그렇지 않은 영업직원에게 비해 만족을 덜 느끼는 경향이 있다.

영업직원의 직무만족 수준은 실행하기 위한 자신의 동기부여에 영향을 미칠 가능성이 있다. 하지만 만족과 동기부여의 관련성은 간단하지도 않고 이해하기 쉽지도 않다.

또한, 직무만족의 특징을 살펴보면 다음과 같다(김성국, 1994).

첫째, 직무만족은 직무에 대한 정서적 반응이다. 따라서 이는 자기성찰을 통해서만 이해될 수 있다.

둘째, 직무만족은 원하는 것과 실제 간의 격차이다. 따라서 직무만족은 상당히 주관적인 개념인 것이다. 직무만족에 영향을 미치는 요인은 조직전체, 작업환경, 직무내용, 개인 등으로 나타낼 수 있다.

직무성과와 직무만족과의 긍정적인 관계가 몇몇 연구들에서 보고되고 있다. (e.g, Babukus, Cravens, Johnston & Moncrief 1999; Babin & Boles 1998; MacKenzie, Podsakoff & Ahearne 1998). 하지만 이 두 변수들 간의 관계는 그다지 강력한 관계가 아니라는 증거들도 있다(Behrman & Perreault 1984; Brown & Peterson 1993; Singh, Goolsby & Rhoads 1994).

영업직원 개인의 성과나 태도, 행동이 기업의 성과에 중요한 영향을 미친다는 중요성에 기인하여 이들의 성과나 태도 및 행동 간의 관계 즉, 직무성과와 직무만족, 조직몰입, 이직 등의 관계를 다루는 많은 연구들이 있다(Brown & Peterson 1993;

Churchill et al., 1985).

Magenau & Martin(1981)의 연구에서 직무만족은 조직몰입과 정(+)의 관계를, 노조몰입과는 부(-)의 관계로 나타났다. 하지만 이와 달리 Larson & Fukami(1984)의 연구에서는 직무결과가 노조몰입, 조직몰입에 대해서 모두 정(+)의 관계를 갖은 것으로 나타났다.

Conlon & Fukami(1984)는 직무만족을 이중몰입에 대한 잠재적 매개변수를 간주하고 연구를 실행한 결과, 이전 조직몰입과 직무만족에 관한 연구에서와 같이 양자 사이의 관계가 뚜렷이 정(+)의 관계를 나타남을 밝혔다.

Fukami & Larson(1984)은 직무 및 역할과 관련되는 변수로서 직무범위와 직무스트레스를 선정하였는데, 두 변수 모두 조직몰입과는 상당한 관계를 보여 주었으나 노조몰입과는 별 관계를 보이고 있지 않았다.

조경호(1993)는 직무만족을 조직구성원들에 의해 지속되는 특정 태도로 직무에 대한 감정적 변화이며, 전통적으로 조직생활에서 느끼는 효용변수로 인식되기도 한다고 하였다.

이수진(1994)은 개인의 직무 및 물리적·사회적 차원에서 직무환경에 대한 태도와 느낌의 총체적 만족도로써 개인이 직무와 관련하여 경험하게 되는 유쾌한 감정적 상태로 정의하고 있다.

이현정(1994)은 직무만족은 조직의 원활한 운영을 평가하는 중요한 기준이 되어 오고 있으며 가장 오랜 역사를 지니고 있는 분야 중의 하나이며, 직무만족을 하나의 명확하게 정의하기는 어렵지만 구성원의 행위나 언어적 표현을 통해 추론 가능하며 그 개념정의에 있어서 다양한 견해들이 있다고 정의하였다.

신유근(1994)은 경영학적 관점에서 직무만족은 조직구성원들의 조직에 대한 태도의 하나로 인식하며 한정된 의미로 직무 그 자체에 대한 만족을 나타낸다. 반면에 임창희(2004)의 연구에서는 직무만족의 의미는 직무라는 한정된 개념에 국한되지 않고 조직 안에서 자신의 위치에 대한 만족, 조직 안에서의 인간관계에 대한 만족, 수입 또는 지위 등과 같은 보상에 대한 만족 등까지 포함하는 넓은 개념으로 설명하였다.

전용득(1999)은 개인의 태도와 가치, 신념과 욕구 등의 충족 수준이나 정도에 따라 종업원이 직무와 관련하여 갖게 되는 호·불호의 감정적 상태라고 정의하고 있다. 직무만족이란 종업원이 자신의 직무와 관련된 임금, 승진기회, 작업조건 등 근

로조건에 의하여 얼마나 만족하는가 하는 감정적 느낌이다.

박우순(2003)은 직무만족은 개인이 업무에 대하여 가지는 전체적인 인상이나 평가인 동시에, 업무에 대한 개인의 비교적, 구체적인 느낌을 말한다고 하였다. 따라서 직무만족은 감정적 인지적 요소로 구성될 뿐만 아니라 긴장도와 일관성에도 다양하므로 여러 가지 측면에서 설명될 수 있다.

이상에서 살펴본 학자들의 견해를 종합하면, 직무만족이란 조직구성원 자신이 맡은 직무에 만족하는 정도로 개인의 심리적 기초에 바탕을 두고 있다고 할 수 있을 것이다. 즉 자신이 수행하는 직무의 내용, 역할에 따른 욕구충족 결과를 평가하여 얻는 기쁨, 정서 등의 총체적인 감정 상태라고 정의할 수 있다. 이때 그들이 느끼는 감정적 반응이 긍정적이면 직무만족, 부정적이면 직무불만족의 상태가 된다. 또 이러한 직무만족은 순수 주관적인 개념이기 때문에 자신이 직무에서 느끼는 주관적인 판단이 유쾌함 또는 긍정적인 감정과 같은 정서적인 반응으로 직무기능을 수행하는 것이라고 할 수 있다.

구체적으로 살펴보면, 직무만족에 관한 정의는 크게 2가지로 나누어 볼 수 있다. 직무만족을 성취감과 보상, 변화 등의 인지 수준에 따르는 것을 만족으로 보는 입장, 직무만족을 원하는 것과 실제와의 차이로 이해해야 한다는 정의와 직무만족을 직무에 대한 개인의 감정, 신념, 태도와 관련된 심리적 상태로 보고 직무만족을 직무에 대한 개인의 정서적 반응으로 이해해야 한다는 정의이다. 전자는 조상의 측면을 강조하였고, 그에 반해 심리적 측면을 간과함으로써 비판되어지며, 후자는 심리적 측면을 중시한 반면 보상적인 측면을 외면한 경향이 비판받고 있다. 직무만족의 개념은 요인을 바라보는 다양한 관점에 따라 많은 견해가 나타날 수 있으며, 각각의 연구에 알맞은 방식으로 정의되고 사용되어 진다.

#### (나) 직무만족의 중요성

직무만족이란 한 개인이 직무와 관련된 감정적 태도(McCormick & Ilgen, 1980)로서 직무에 대한 평가 또는 직무 경험에서 발생하는 즐겁거나 긍정적인 감정상태(Locke, 1976)이다. 이러한 직무만족은 동기나 기타 개인 행위 변수들과 마찬가지로 성과의 선행변수로 볼 수 있는 측면이 있는가 하면, 엄연한 행위적 성과의 한 구성

요소로도 볼 수 있다. 후자의 견해에 따르면 직무만족은 개인행위의 각 요인들과 같은 차원에서 언급되기 보다는 이러한 요소들의 행위성파로서 다루어져야 할 것이다. 직무만족이 어떤 면에서 원활한 운영 평가기준이 되며, 중요한 관심의 대상이 되는지 조직내부의 입장과 조직의 입장에서 직무만족에 대한 중요성을 다음과 같이 설명할 수 있다(윤권중, 2008).

#### ① 조직구성원(개인)의 입장

첫째, 조직구성원의 삶의 가치판단적인 면에서 볼 때 중요하다. 직장은 생계를 유지하는 소득원천의 주요 수단일 뿐만 아니라 직무수행의 성과로부터 나오는 성취감으로 생활의 만족을 얻는 곳이기도 하다. 따라서 최소한의 인도주의적 입장에서 보더라도 삶이 보다 유쾌하고 즐거운 삶이되기를 누구나 바랄 것이다. 이런 점에서 일 자체나 직장생활을 통하여 만족할 기회가 없다면 삶의 기쁨을 맛볼 수 없을 것이다. 그러므로 조직구성원이 느끼는 직무만족은 조직이 사회에 대하여 가지는 사회적 책임의 범주로 강조되고 있다.

둘째, 직무만족은 정신건강 측면에서 중요하다. 정신건강의 면에서 사람들은 불만스러우면 그것이 전이효과(spill-over effect)를 가져와 그와 관련이 없는 다른 부분의 생활도 불만스럽게 보는 경향이 있다. 직장생활에 불만족을 느끼는 사람은 가정생활이나 여가활동, 나아가 삶 자체에 대한 불만으로 정신건강에 커다란 부작용을 가져오는 경우를 흔히 볼 수 있다.

셋째, 직무만족은 신체적인 건강에도 영향을 미친다. 신체적 건강에서 보면 직무불만족은 스트레스를 증대시켜 개인의 신체적 건강뿐만 아니라 정신적인 건강에도 나쁜 영향을 미치게 한다. 즉 직무불만족에 의해서 발생하는 정서상태의 부적응 변화는 생리적, 심리적 스트레스를 쌓이게 하여 고혈압, 동맥경화, 소화불량 및 각종 정신질환을 유발한다. 직무만족을 느끼는 사람이 직무불만족인 사람보다 수명이 길다는 연구결과도 있다.

## ② 조직의 입장

첫째, 자신의 직무생활에 긍정적인 감정을 지닌 사람은 외부사회에서 자기가 속해 있는 조직을 호의적으로 이야기하고, 조직내부 및 조직 외부에서도 원만한 인간관계를 형성한다고 본다. 이는 좋은 의미에서 공중관계(PR)기능을 표현하는 것이라 할 수 있다. 그로 인해 일반대중이 그 조직에 대해 호감과 함께 긍정적인 관점에서 바라보게 되어, 신입사원의 충원이 활발히 이루어지며, 조직 활동의 합법성과 목적을 이룰 수 있다.

둘째, 직무만족은 조직구성원의 직무성과에 직접적인 영향을 미친다. 자신의 직무에 만족할수록 그러지 못한 사람들보다 직무수행에 보다 적극성을 갖고 효율적이고, 사리 깊게 직무를 수행하게 된다고 볼 수 있다.

셋째, 직무만족이 합법성의 획득과 조직유효성을 높일 수 있다. 사람은 외부사회에 대하여 자기가 속해있는 조직을 호의적으로 이야기하게 되므로 대외적으로 조직을 홍보하게 된다. 이런 기능은 일반대중이 그 조직에 호감을 갖게 되어 종업원의 충원이나 조직의 활동에 대한 합법성의 획득과 조직유효성을 높일 수 있다.

넷째, 조직의 입장에서 볼 때 조직구성원이 자기가 맡은 직무에 높은 만족감을 갖게 되면 근무의욕이 향상되어 이직률과 결근율이 감소되고, 이에 따른 생산성 증가의 효과도 얻을 수 있어 직무성과를 높일 수 있다. 이는 행복한 직원이 직무에 대해 더 효율적이고 적극적일 것이라고 생각하고 있는 것이다.

이상과 같이 직무만족은 조직구성원의 입장뿐만 아니라 조직의 입장에서든 사기와 일상적 생활만족에 영향을 미치고 직무성과를 향상시켜 조직의 목표달성에 기여하는 등의 많은 중요성을 가져다준다.

### (다) 직무만족의 연구동향

직무만족에 영향을 주는 변수에 관해서 학자들 사이에서 대단히 많은 논의와 연구동향이 있지만 과연 어떤 요인들이 얼마만큼 직무만족에 영향을 주고 있는가를 명확하게 규명한다는 것은 대단히 복잡하고 어려운 과제가 아닐 수 없다. 이것은 직무는 하나의 실체가 아니며 과업, 역할, 책임, 상호작용, 유인체계 및 보상의 복잡



한 구조로 이루어져 있기 때문이다(Albanese & Van Fleet, 1983).

다른 조건이 동등할 경우 교육수준이 높은 종업원일수록 직무만족은 낮게 나타난다는 것으로 입증된 바 있다. 이는 고학력자들이 상위 준거집단을 형성하고 있기 때문이며, 고학력자들은 대체적으로 사회적 지위 위치를 높게 형성하고 있기 때문이다. 이는 경영자는 일반 관리자보다 더 만족하게 되며, 일반 관리자들은 하위직의 종업원들보다 더 만족한다는 것이다(Porter & Laeler, 1965).

직무태도 중에서 경영의 관점에서 중요하고 가장 오랜 연구주제 중 하나가 개인의 직무만족에 관련된 것이다(정영미, 2005).

직무만족과 관련된 연구는 직무만족과 관련 있는 요인에 대한 연구와 직무만족을 독립변수로 한 연구, 그리고 종속변수로 한 연구로 나눌 수 있다. 직무만족을 독립변수로 한 연구는 종속변수로 직무성과, 조직유효성, 조직몰입 및 이직 의도, 조직시민행동 및 노조, 몰입 등(Shore & Martin, 1989; Steers, 1977)과 관련된 연구가 대부분이다.

Andrew & Kenneth(1989)는 조직성원과 기관사이의 다양한 선로를 일치시키는데 더 낮은 할인율을 가진 형태의 일관성을 유도하는 보상계획이 보너스계획으로서 직무만족에 영향을 준다고 하였다.

기업윤리경영에서도 종업원들의 직무만족은 중요한 주제다. 세일즈맨의 도덕적인 가치판단과 직무성과에 관한 연구에서 직무만족과 도덕적인 가치판단 사이에는 긍정적인 관계가 있는 것으로 밝혀졌다(Charles & Thomas, 1996)). 또한 세일즈매니저의 규칙 모델에 있어 신뢰, 직무만족, 성과에 관한 연구에서도 조직의 윤리적인 환경에 대한 신뢰도가 증가할수록 종사원의 직무만족도가 높아졌다(Rich, 1997).

마케팅 근로자의 윤리적인 근무풍토에 대한 인식 연구에서도 종사원의 직무만족도는 조직이 윤리적이라고 믿을 때 더욱 높게 나타났다(Babin, Boles & Robin, 2000).

기업의 윤리적 풍토와 직무만족, 조직몰입, 이직 의도와 관련된 연구에서 윤리 풍토는 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치며, 조직몰입은 다시 이직 의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(Schwepker, 2001).

직무만족 관련 요인에 대한 연구에서 학자들은 각기 다양한 요인을 제시하고 있다. 다음에 기술되고 있는 직무만족의 결정요인에서 좀 더 자세하게 알아본다.

## ① 두 요인이론(위생요인, 동기요인)과 직무만족

Hertzberg(1968)는 사람들이 직무에 불만족을 느낄 때에는 그들이 일하는 환경이 문제가 되었으며, 반면에 그들의 직무에 만족을 느낄 때에는 직무 그 자체와 관련을 갖고 있다는 것을 증명하였다. 환경과 관련된 요인을 위생요인(hygiene factors)이라고 하였는데, 이에 속하는 것은 회사의 정책과 관리, 감독, 작업조건, 개인 상호간의 관계, 임금, 보수, 승진, 지위, 안전 등이다.

위생요인이란 사람들의 직무에 대한 불만족을 예방할 수 있는 환경적인 조건이라는 의미에서 위생요인을 불만족요인이라고도 한다. 한편 직무 자체와 관련된 요인을 동기요인(motivators)이라고 하였는데 이에 속하는 것은 성취감, 인정감, 도전감, 책임감, 성장과 발전, 자아실현 등이다. 이 요소들은 사람이 보다 나은 만족과 성과를 가져오도록 동기부여 하는데 효과적이기 때문에 만족요인이라고도 한다. 동기요인의 특성은 이러한 요인이 충족되지 않아도 불만은 없지만 일단 충족되면 만족에 적극적인 영향을 줄 수 있고 일에 대한 적극적인 태도를 유도할 수 있다는 것이다.

두 요인이론에 의하면 구성원을 동기부여 시키기 위해서는 일단 어느 정도 위생요인을 충족시켜 준 다음에 동기요인에 주의를 기울이는 것이 효과적이다.

## ② 직무만족과 공정성

McFarlin & Sweeney(1992)는 직무만족이 절차공정성보다 분배공정성의 영향을 더 받는다고 하였지만, Colquitt et al.,(2001)의 연구결과에서는 시스템 관련 결과면에서는 절차 공정성의 영향력이 더 크고, 개인 관련 결과면에서는 분배 공정성이 더 우세한 것으로 나타났다.

이에 대해 정범구·김경재(1997)에서도 분배공정성 보다 절차공정성의 영향이 더 크게 나타났고, 서용원(2002)도 분배공정성이 우세하게 영향력 있게 나타난 것은 봉급만족 뿐이라고 이야기하고 있다. 이러한 연구 결과를 볼 때 직무 만족에는 분배공정성 보다 절차공정성이 영향력을 크게 나타낸다.

### ③ 직무만족의 측정

직무만족이 그 성격상 매우 광범위한 특징을 갖기 때문에 이의 측정에 대해서도 다양한 의견들이 제시되었다(Brown & Peterson 1993; Hartline & Ferrell 1996; Peterson & Wilson 1992; Steers 1984). 이학식·김효순·정주훈(2000)은 영업사원의 직무만족과 관련된 기존 연구들을 토대로 그 측정과 관련된 세 가지 연구흐름을 제시하였다.

이들의 분류에 따르면 첫째, 다양한 특성들에 대한 부분만족도의 합(summation)으로 직무만족을 측정하는 방법이다(Brown & Peterson, 1993; Steers 1984). Brown & Peterson(1993)은 직무만족을 개념화하는 데에는 관리자, 직무, 급여수준, 발전기회, 동료, 고객에 대한 만족 등을 포함하는 여러 가지 측면들을 고려해야 한다고 주장하였고, 직무만족의 8가지 특성들에 대한 측정항목을 개발하였다.

이들의 주장과 같은 맥락에서 Steers(1984)는 직무만족도를 직무, 보상, 관리자, 승진, 동료의 5가지 측면에서 살펴볼 수 있으며, 이러한 5가지 특성들의 부분만족도에 의해 직무만족도가 결정된다고 하였다.

둘째, 직무만족을 전반적으로 측정하는 것이다(Peterson & Wilson, 1992).

Brown & Peterson(1993), Steers(1984)가 다양한 특성의 부분만족도 합을 통해 직무만족을 측정하고자 했던 것과 다르게 Peterson & Wilson(1992)은 전반적인 직무만족의 측정을 주장하였다.

이들은 각각의 특성에 대한 부분만족도를 측정할 경우 응답자들이 호의적인 방향으로 편향되어 응답하는 경향이 있음을 지적하고, 직무만족에 대한 전반적인 평가를 측정할 것을 주장하였다.

마지막으로 부분만족도의 평균으로 직무만족을 측정하는 것이다. Hartline & Ferrell(1996)은 부분만족도를 측정할 경우에도 응답자들의 편향이 그리 크지 않음을 주장하고, 부분만족도 항목들의 평균값으로 직무만족을 측정하는 것이 바람직하다고 주장하였다.

#### (라) 직무만족의 결정요인

직무만족은 개인의 정서적 반응과 관련된 개념으로 객관적 실체가 아닌 개인의 직무에 관련된 과업, 상호작용, 책임, 보상, 역할 등의 변수와 복잡하게 상호 관련되

어 있으므로 직무만족의 결정요인을 규명하기가 매우 어렵고, 또한 상당 부분은 공통되고 있다는 것도 알 수 있다.

직무만족과 관련해서 연구된 변수들은 많지만 직무만족을 결정짓는 요인들이 무엇이며, 또한 어떤 과정을 거쳐서 직무만족이 결정되는지를 해명할만한 이론들은 적다(한덕웅, 1985).

학자들간에 직무만족에 관한 일관된 정의가 내려지지 않은 것과 마찬가지로 직무만족에 영향을 미치는 결정요인에 대해서도 이견이 많다. 이는 직무만족을 연구하는 학자들이 서로 다른 개념적 정의 하에 다양한 측정방법으로 수행했기 때문이며 또한 연구대상이 상이한 관계로 연구대상이 되는 개인의 특성과 조직의 특성이 상이하게 반영되었기 때문이다. 이런 연유에서 선정대상, 지역, 연구방법, 시간 등에 따라 학자마다 다양한 연구결과를 제시하여 왔던 것이다(방하남, 2000; 신유근, 1985; 이기철, 1998; 이현정, 1995).

Ginzbbberg(1951)는 Maslow(1973)의 욕구단계이론을 기초로 하여 경제적 급여와 명성, 목표달성과 특별한 활동에서 얻는 기쁨과 만족, 그리고 사회적·환경적·부수적 만족 등이 직무만족에 영향을 주는 요인이라고 제시하였다.

Vroom(1960)은 직무만족의 요소로 회사, 경영당국, 승진기회, 작업내용, 상급자, 금전적 대우, 작업환경, 동료들을 요소로 들었고, Smith(1955)는 일, 감독, 임금, 승진, 동료 등을 직무만족관련 요인으로 제시했다.

Locker(1976)는 지금까지 많은 연구자에 의하여 연구되었던 직무만족의 요인을 종합하여 대표적인 직무만족의 결정요인을 직무자체, 임금, 승진, 인정, 작업조건, 복지후생, 상사의 관리방식, 동료관계, 회사의 경영방침 등 9개 요인으로 체계 있게 분류하였다.

Werniment(1966)는 직무만족에 영향을 미치는 요소로 내재적 요소와 외재적 요소로 구분하며 내재적요소로는 인정, 성취, 직무 그 자체, 발전, 책임의 5개요소이고, 외재적요소로는 임금, 회사정책, 기술적 적합성, 대인관계, 작업조건의 5개 요소를 들고 있다.

Locke(1976)는 직무만족 영향요인을 작업 또는 상태, 즉 직무요인과 인간요인인 행위자로 구분했다. 직무요인에는 직무, 임금, 승진, 인정, 작업조건, 부가 급부 등 6가지, 인간요인으로는 자기 자신, 감독, 동료관계, 회사와 관리를 제시했다.

Steers(1977)는 직무만족을 직무의 상이한 측면들에 대한 태도의 복합으로 보고, 직무의 주요 요소를 업무, 급여, 승진기회, 감독, 동료 작업자로 보아 이에 대한 태

도가 직무만족을 구성하는 것으로 인정하고 있다.

신두범(1987)과 김규정(2000)은 보수, 귀속감, 승진, 개인의 가치인정, 건강, 근무여건, 집단목적의 통일성, 참여의식, 안정감 등을 직무만족 요인으로 결정하였다. 오석홍(2000)과 박연호(2001)는 보수, 담당직무, 신분안정, 인간관계, 작업환경, 감독자의 성격, 승진과 발전의 기회, 조직의 사회적 지위 등을 들고 있다.

최근에는 개인의 성향이 새로운 직무만족에 영향을 미치는 중요한 요인으로 각광 받고 있는데, 이러한 개인 성향적 접근법은 개인의 감정적 성향이 직무만족에 지대한 영향을 미치는 것으로 보는 접근법이다. 예를 들면 동일한 조건의 직무환경에 있는 근로자들이라 할지라도 근로자가 긍정적 성향을 가지고 있으면 직무에 대한 만족도가 높게 나타나고 부정적 성향을 가지고 있으면 직무에 대한 만족도가 낮게 나타난다는 것이다(고종욱, 1999; 김정수, 2005; Robbins, 2003).

연구동향의 결과를 종합해 보면, 직무만족을 결정하는 주요 요인으로는 직무 그 자체, 자율성, 업무량, 인간관계, 보상, 승진기회, 작업조건, 성취감, 인정 등이 있다는 것을 알 수 있다.

## 2) 노조특성

노조관련 행동지향성 등 노사관계 현상을 설명하는데 있어서 노조특성이 관련되는 점이 체계적이고 실증적으로 검토되지 못했다(Fiorito & Hendricks, 1987).

노조특성은 다차원적인 개념으로서 여러 특성차원을 갖고 있다(Fiorito & Hendricks, 1987). 조합원의 노조몰입과 노조관련 행동지향성에 영향을 미친다고 알려진 노조특성으로서 많은 노조특성차원들이 제시되었다. 즉 이념적 지향, 노조의 정치몰입, 연대성, 노조간부의 지도성(지도력), 민주성, 공개성, 노조교육(시스템성, 관리성, 행위성), 노조 수단성(도구성), 노조의 힘(정부관련 힘과 근로조건 개선 힘), 노조활동 참가, 노조의 공정성, 노조만족, 노조직책보유 경험, 공식적·비공식적 사회화경험, 동료들의 노조에 대한 태도, 노사관계 분위기, 노조 근무년 수, 노조의 의사결정과정, 노조가치관 등으로 정리 될 수 있다.

이 중에서 노조의 정치몰입과 연대성은 이념에, 공개성은 민주성에, 노조의 힘은 노조 수단성에 포함시킬 수 있다고 보여 진다. 또한 노조활동참가와 노조직책보유



경험은 노조활동 참가기회의 제공이라는 노조특성에 포함시킬 수 있다.

본 연구에서는 노조몰입에 영향을 미치는 노조특성의 주요 영향요인으로 노조참여, 노조공정성, 노조만족을 대상으로 연구해 보고자 한다.

## (1) 노조참여

### (가) 노조참여의 개념

우리나라의 헌법(제33조)에서는 노동3권인 단결권, 단체교섭권, 단체행동권을 보장하고 있다. 노조에 가입하는 행위나, 노조가입을 권유하는 행동, 노조유인물을 발행하거나 읽는 행위, 노조원을 교육시키는 행위, 노조인정 투표(미국의 사례) 등은 단결권에 해당한다. 그리고 노사협약에 참가하는 행위, 임금과 근로조건에 대한 교섭 및 성과급교섭에 참가하는 행위와 집단적 고충처리를 제기하는 행위 등은 단체교섭권에 해당한다. 아울러 사용자를 대상으로 요구나 주장을 관철시키기 위해 벌이는 파업 등의 집단적 행동은 단체행동권에 해당한다. 노조활동 참여는 이 3가지 노동권 모두에 해당한다.

따라서 우리나라의 법적 체계상으로는 노동3권이 모두 노조참여의 대상이 될 수 있다. 이와 같은 사실들을 통해 우리나라에서는 노사관계를 규율하는 법체제가 노사간의 집단 간 관계차원을 전제로 하여 규정되어 있다는 점을 알 수 있다.

그러나 심리적, 행동적 관점에서 노조참여에 대한 연구는 이런 법적 구분과는 일치되지 않는다. 즉, 심리적 행동적 관점은 주로 개인을 사용자 조직 내의 구성원으로 보고 노사문제를 다룬다. 이러한 연구경향은 구미의 연구에서 비롯되는데, 노조참여에 대한 초기 연구들에서는 노조참여의 개념이나 정의에 대한 관심은 높지 않았다(Kelloway et al., 1993). 노조참여에 대한 이러한 심리학적 연구는 노조원을 조직 속에 편입된 조직인으로 보고, 이에 대한 심리 연구를 하는 경우가 일반적이었다. 또한 이 관점에서 이루어진 노조참여에 대한 초기연구는 구성개념의 일관성이 없고 경험적인 증거가 부족하다고 지적되어 왔다. 즉 참여에 대한 구성개념이 정적이며, 구성원들을 이분법적으로 취급한다는 문제와 함께, 개인은 능동적 아니면 수동적인 사람으로 취급되었고, 시간에 따라 변하는 구성원의 태도는 고려되지 못했다.

다는 점이 지적되었다(Barling et al., 1992).

무엇보다도 노조참여의 정의를 둘러싸고 가장 중요하게 대두된 의견 차이는 노조참여가 행동을 의미하는 것인지, 태도를 의미하는 것인지에 대한 부분이었다. 일반적으로 많은 연구자들이 노조참여라는 용어를 노조활동에 대한 참여를 나타내는 것으로 사용하여 행동의 의미를 강조하여 왔다(Glick, Mirvis & Harder, 1977; Hoyman & Stallworth, 1987; Newton & Shore, 1992). 그러나 일부 연구자들은 참여를 순수한 행동차원에서만 보지 않고 태도와 행동을 포함하는 관점, 행동의도를 포함하는 관점과 같이 노조참여의 정의나 개념을 다르게 내리는 연구들도 발견된다. 최근의 연구자들인 Sjoberg & Sverke(2001)도 노조활동에 대한 기존문헌을 종합하면서 노조참여를 노조를 대표하여 활동하는 것으로 정의하고 있다. 이와 같이 노조참여가 노조활동에 시간을 소비하는 것을 필요로 하는 행동적 구성체라는 관점에 대해서는 다수의 연구들이 일치된 견해를 보이고 있다(박래효, 2004). 즉 참여에 태도를 포함하는 관점, 행동의도를 포함하는 관점과 같이 연구자에 따라서는 노조참여의 개념이나 정의를 다르게 내리는 경우들도 자주 발견된다.

따라서 본 연구에서는 노조참여를 노조원이 노조가 추구하는 목적을 수용하고, 이를 달성하기 위해 노조활동에 참여하는 행동으로 정의하고, 노조참여의 구성요인과 연구동향들을 살펴보고자 한다.

#### (나) 노조참여의 구성요인

노조참여의 정의가 다양하듯이 구성요인 문제 역시 매우 다양하다. 가장 일반적인 행동관점에서 접근하는 연구들 중에 McShane(1986)은 노조활동 유형에 따라 3가지 형태의 노조참여를 확인하였는데, 첫째, 임원선출에 입후보하거나, 노조간부직책을 유지하거나 위원회에 종사하는 것과 같이 집행부에 참여하는 경우, 둘째, 파업찬반 투표, 승인, 또는 불승인투표, 계약비준투표, 노조선거와 같은 투표에 참여하는 행위, 셋째, 노조집회참석과 관여하는 행위 등으로 구분된다.

Fullagar & Barling(1989)은 노조참여에 대해서 행동의 강도를 기준으로 하여 공식적인 참여와 비공식적인 참여로 구분하고 있다. 공식적인 참여는 노조가 효율적·민주적으로 운영되기 위한 필요행동으로서 선거에 대한 관여, 집회참석, 고충제

기, 위원회의 위원으로 종사하는 것 등이 포함된다. 비공식적 참여는 노조의 존립에만 필요한 노조지지행동을 보여주는 행위를 의미한다.

Nicholson(1981)은 노조참여를 행동적 관여와 심리적 관여로 나누어, 참여에 태도 요인을 포함시켰다. 하지만 행동이 태도의 결과로서 나타난다는 점을 고려할 때 인과적으로 연결된 요인을 하나의 구성개념으로 포함시키는 것은 문제가 있다.

Klandermans(1986)의 연구는 적극적(Active) 참여와 수동적(passive) 참여로 구분하였는데, 수동적 참여는 지원적 태도이고 구성원의 참여가 최소가 되는 행동으로 노조 존립에 꼭 필요한 저도로서만 참여하는 것이라고 보았고, 적극적 참여는 참여가 행동으로 나타나는 것으로서 파업에 참여하거나 노조집회에 참여하는 것을 의미하며, 노조간부로서 활동하는 것들이 해당된다.

Cohen(1993)은 노조참여를 능동형과 수동형으로 구분하고 수동형으로는 노조몰입, 전투적 태도, 파업성향 등을 들었고, 능동형으로는 의사결정 참여, 노조 일상 활동 참여, 집행부 참여 등 노조참여의 개념을 다차원설을 주장하였다.

Kelly(1994)는 노조참여와 관련하여 참여의도에 주목하였다. 이 관점은 행동의도가 실제적으로 행동의 선행요인으로서 중요하게 다루어져야 한다는 입장으로 이론적 배경은 Fishbein & Ajzen(1975)의 합리적 행동이론에서 기인된다. 합리적 행동이론(theory of reasoned action)은 행동의도가 태도보다 행동에 더 가깝게 선행되기 때문에 실제적으로 행동을 더 잘 예측할 수 있다고 보는 관점이다.

Park et al.,(1995) 노조참여를 지원적 참여, 부정기적 참여, 행정적 참여 등 3차원 척도를 제안하였다. 지원적 참여는 다른 노조원을 지원하는 비공식적 노력을 의미하고, 부정기적 참여는 특정한 노조행사에 부정기적으로 참여함을 의미하며, 행정적 참여는 노조리더십과 일치하는 공식적 참여를 의미한다(김영두 등, 2006).

박래효(2004)는 노조참여 유형에 대하여 노조를 방문하여 참여활동사례를 수집한 결과, 현장위원활동, 일상회의 참석, 결의행사 참석, 항의집회 참석, 투표참여, 조합위로 방문, 조합지침 선전, 조합원 설득활동참여, 투쟁리본달기, 준법투쟁, 중식거부, 농성, 시위, 파업참여, 파괴행위, 피켓팅, 노조교육 참가, 노조결성 참가, 노조문화행사 참여, 고충제기 등 많은 항목으로 분류하였다. 그리고 노조참여의 모습은 노조가 추구하는 목적과 상황에 따라 다양하게 나타날 수 있으며, 각 사업장내 노사관계 관행과 맥락에 따라 조합원들에게 직각되는 강도가 다를 수 있다고 주장하고, 참여

의 외적 형태만으로 분류하는 것보다는 노조에 대한 관여의 강도가 중요하다는 관점을 지지하였다. 즉 그러한 행동을 처음 시도하는 사업장의 경우에 노조원들이 지각하는 의미나 심리적 효과는 다를 것이다. 마찬가지로 투표행위도 노조가입 결정에 대한 투표부터 파업 찬반투표(찬반투표도 중요한 이슈와 가벼운 이슈)까지 다양한 투표종류가 있고, 각각의 상황에 따라 노조원들이 투표참여시에 지각하는 심리적 상태는 달라질 수 있다.

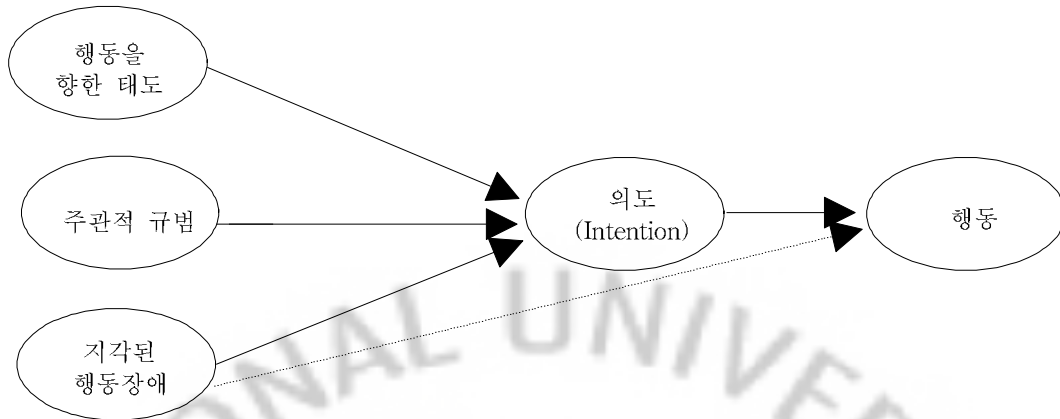
또한, 외양상으로는 다르게 보이는 모습이지만 심리적으로는 같은 맥락이나 효과를 갖는 참여들도 있다. 가령 노조원들이 교섭 결정안에 대해 투표하는 행동과 교섭요구안 관철을 위해 집회에 참여하는 행위는 심리적으로 유사하게 지각되어 효과 차이를 구분하기 어려울 수도 있다. 이런 경우 외관상 나타난 모습만을 가지고 참여를 다르게 구성 개념화하는 것은 옳지 않을 수 있다.

한편, 참여자 개인 특성에 따라서도 노조참여에 대하여 지각하는 심리적 효과의 차이가 다를 수 있다. 가령 동일한 파업집회라 하더라도 노조활동에 대한 주변의 시선 때문에 마지못해 눈치를 보며 참석하는 경우와 노조주의에 대한 확고한 신념에 따라 적극적으로 참여하는 사람들은 심리적 상태가 다르고 그에 따른 후속적 행동도 다를 것이다. 적극적인 참여자는 파업의 지속참여, 불법행위가담 등과 같은 극단적 활동에 참여할 것이 예상될 수도 있다.

이와 같은 사실들을 고려할 때 참여의 외적 형태만으로 노조참여를 유형화하여 구분하는 것도 문제를 내포할 수 있다. 즉 참여에 대한 정의에는 참여에 대한 심리적 강도의 개념이 중요한 것이고, 참여의 외양만으로 참여유형을 구분하는 것은 적합하지 않다고 볼 수 있다.

노조참여를 참여의도로 연구하더라도 노조참여행동을 예측하는데 타당하다는 이유는 Ajzen(1991)의 계획된 행동이론에 의거한다. Ajzen(1991)은 행동의도와 행동에 대한 이러한 관계를 <그림 II-4>에서와 같이 나타냈다. 이 이론에 따르면 행동의 주요 결정요인은 태도와 함께 행동을 수행하려는 의도가 중요한데, 행동 의도는 태도와 주관적 규범이라는 두 요인에 의해 결정된다. 태도는 그 행동에 대한 지각된 결과, 즉 그 행동에 대해서 호의적으로 평가하거나 비호의적으로 평가하는 정도다.

<그림 II-4> 계획된 행동이론(theory of planned behavior)



자료 : Icek Ajzen, B. L. Driver(1992), "Application of Theory of Planned Behavior to Leisure Choice," *Journal of Leisure Research*, Vol. 24, No.3, 207-224.

주관적 규범이란 특정 행동을 하거나 하지 말라는 사회적 압력에 대한 지각이다. 행동유발 과정은 신념이나 확률 및 기대 등의 인지적 요소들에 대해 호의적이거나 비호의적인 평가가 반영된 태도라는 요인에 의해 일차적으로 영향을 미친다. 이 태도는 주관적 규범 및 지각된 행동통제 요인 등과 함께 행동의도에 영향을 미친다. <그림 II-4>에서 알 수 있는 바와 같이 행동을 가장 잘 설명해 줄 수 있는 근접요인은 행동의도다. 따라서 노조참여는 참여에 대한 의도와 크게 다르지 않다고 볼 수 있다.

노조참여의 정의는 태도, 행동, 의도 등의 개념을 어떻게 포함시키느냐의 여부에 따라 다양하게 정의될 수 있다. 아울러 노조참여의 정의 문제는 그 개념정의와 함께 심리적 구성요인들과, 행동의 강도, 유형 등을 함께 고려하여야 하는 특성을 갖는다. 이러한 복잡한 사유로 인해 아직까지 노조참여에 대한 명확하고 통일된 정의를 찾기는 어렵다. 기존에 연구된 노조참여의 유형에 대한 내용들을 정리하면 다음 <표 II-16>과 같다.



<표 II-16> 기존연구의 노조참여 유형

연구자	노조참여의 정의/ 유형	세부내용
Nicholson (1981)	(1) 행동적 관여- 적극적 참여 (2) 심리적 관여 - 태도상의 애착	강인형, 표준, 문제형, 소외형
McShane (1986)	(1) 집행부 운영 참여 (2) 노조투표에 참여 (3) 노조 집회 참석	
Klandermans (1986)	(1) 적극적 참여 (2) 수동적 참여	(1) 노조가입, 노조몰입, 노조탈퇴 (2) 노조지위보유, 노조의사결정참여 (3) 노조활동 참여 (4) 파업 참여
Fullagar & Barling (1989)	(1) 공식적 참여 (2) 비공식적 참여	
Cohen (1993)	(1) 수동적 참여 (2) 능동적 참여	(1) 노조몰입(union commitment) (2) 의사결정에의 참여 (3) 노조활동에 대한 참여 (4) 노조집행부 업무수행 (5) 파업경향(propensity to strike) (6) 태도적 호전성
Sjoberg & Sverke(2001)	노조를 대표하여 활동하는 것	

자료 : 박래호(2004), “노동조합원의 노동조합 참여에 관한 연구: 상대적 박탈감과 사회경제성 및 집단 효능감의 효과,” 전남대학교대학원, 박사학위논문.

(다) 노조참여에 대한 연구동향

노조참여에 대한 초기의 연구는 대부분 적극적인 노조주의자의 유형이 존재하는가의 여부를 확인하고 어떤 사람이 노조에 더 참여할 가능성이 많은가, 그들이 왜 노조에 참여하는가를 연구하는데 초점이 주어졌다. 즉 이 시기의 노조참여 연구는 노조에 참여하는 이유가 노조원 개인에게 특성이 있다는 성향에 대해 초점이 맞추어져 있었다고 볼 수 있는데, 이는 상황보다는 개인의 행동성향과 책임을 중시하는 미국적 문화배경과 맥을 같이 하는 것이라 볼 수 있다(Moris & Peng, 1994).

Gordon et al.,(1980)은 노조활동에의 참여는 특히 노조를 위해 노력할 의사와 노조에 대한 책임감의 강력한 예측요인이 된다고 하며, 노조선거에의 참여, 노조유인물과 단체 협약의 숙지와 노조몰입은 통계적으로 유의한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타나고 있다.

노조참여에 대한 심리적 연구가 일어나던 초기에는 노조활동가의 사회적 특성과 동기를 발견하고 기술하고자 하는 것이었으며, Fosh(1981)에 따르면, 이와 같은 미국의 초기 연구는 매카니즘과 냉전의 풍토에 의해 조장되었고 노조에 적극적으로 참여하는 사람이 사회선동가, 공산당 동조자인지 아니면 투철한 시민의식을 더 많이 가진 사람인지를 확인하고자 한 것으로 볼 수 있다(Barling et al., 1992). 하지만 최근에는 심리적 및 사회적인 분석을 통해서 노조원의 심리행동을 분석하는 방법들이 많이 활용되고 있다.

Cohen(1993)은 노조참여에 대한 연구의 분류방식을 좀 더 체계화 하였는데, 그는 노조참여는 개인에게 참여기회가 열려 있고, 그러한 기회를 사용할 능력이 존재하며, 그렇게 할 의향이 있을 경우 참여할 것이라는 Klandermans(1986)의 주장을 이어 받아 노조참여는 참여의 가용성(availability)과 동기(motivation)라는 2가지 이론적 근거에 따라 일어난다고 주장하였다.

Cohen(1993)의 참여유형은 참여의 원인에 대해 기존에 개인 심리적 차원에서 다루는 부분을 상세히 다루었다.

Fuller & Hester(2001)는 노조몰입과 노조참여의 관계에 영향을 미치는 경제적 교환관계와 사회적 교환관계를 비교 연구하였다. 경제적 교환관계를 대표하는 노조도 구성보다는 사회적 교환관계를 대표하는 노조지원에 대한 지각이 노조몰입과 노조참여에 더 강한 영향을 미쳤다고 주장하였다.

박종구(2001)는 노동운동에 적극적으로 참여하는 노조활동가의 특성을 연구한 논문에서 부당하거나 잘못된 상황을 민감하게 지각하고 이를 해결하기 위해 행동하는 성향이 두드러지며, 노사관계를 근본적으로 갈등적인 관계로 인식하고 있으며 관리자나 동료조합원을 비롯한 관계집단에 대해 부정적인 태도를 갖고 있다고 주장하였다. 또한 성격특성에서 정의감과 노조의 이념에 대한 신념이 노조참여를 가장 일관성 있게 예측하는 결정요인이라고 주장하였다.

Metochi(2002)는 사이프러스의 3개 공기업 조합원들에 대한 개인수준 연구를 통해 조합원이 노조참여 의사를 결정하는데 미치는 리더십 관계를 검토하였다. 노조참여에 영향을 미치는 요인들로는 노조충성도, 노조구성, 대립의식, 집단주의 등이 존재하며, 리더십은 이 요인들을 참여의사로 연결시키는데 매개 역할을 한다고 주장하였다.

Fullagar, Gallagher, Clark & Carroll(2004)은 노조몰입과 노조참여의 관계에 대한 중

적 연구동향에 이어 10년 간격으로 종적연구를 실시하였다. 입사초기의 노조몰입은 10년 후의 노조몰입과 10년 후의 비공식적 노조참여와 같은 비공식적인 자발적 참여를 예측하였다고 주장하였다.

Redman & Snape(2004)는 조합원의 노조참여에 기본적인 이론적 배경과 매카니즘에 대한 연구를 위하여 영국 북동부 소방서 조합원(n=210)을 대상으로 Klandermans(1986)의 노조참여의 3가지 이론과 경제적, 사회적 교환이론 그리고 노사관계가 노조참여 의도와 정서적 노조몰입 관계에 미치는 영향을 연구하였다. 연구결과에서 노사관계는 노조몰입과 노조참여 의도에 아무런 영향을 미치지 못했으며 노조참여는 일반조합원 행동, 집단 행동참여, 노조간부 선거의 입후보 등의 하위 3개 차원으로 구성된 다중차원임을 주장하였다. 정서적 노조몰입은 그 자체가 단결된 노조에 대한 우호적 신념과 도구적 몰입이었다고 주장하였다.

김영두·김승호(2006)는 노조참여에 영향을 미치는 요인으로는 노사관계분위기, 직무만족도, 성별, 집단주의적 성향, 리더십 등을 제시하고 노사관계분위기가 협력적이라고 느낄수록, 직무만족도가 높을수록 조합원의 노조참여는 저하되는 경향이 있고 노조간부들이 효과적인 리더십을 지닐수록 노조참여는 고양되는 것으로 주장하였다.

이와 같이 노조참여의 구성요인이나 영향요인들에 관한 연구들과 변수들은 수없이 많지만 노조몰입을 노조참여의 주요 영향요인으로 보고 있다.

<표 II-17> 노조참여에 대한 연구동향 종합

구분	연구자	연구내용
동기모형	Spinrad(1960)	노조참여가 직무상황을 풍부하게 하고 대인간 영향력 및 지위를 위한 수단을 제공
	Stauss(1977)	직무만족은 노조참여와 정적 관계, 적극적인 노조원이 직무만족이 높음
	Chacko(1985)	직무불만족이 노조참여의도와 정적 관계
	McShane(1986)	직무관여와 외재적 보상은 노조충성과의 부적 관계
	Fullager & Barling(1989)	직무소외는 노조에 대한 충성도와 정적관계
	Bacharach et al.,(1990)	노조참여는 조직운영의 문제를 나타내는 징후
	Cohen(1993)	직무만족, 역할갈등, 자율성, 승진기회와 노조참여간의 관계
	김기석, 성영신, 김철민(1989)	직무만족도 수준이 낮을수록 노조몰입도가 높아짐
	김준곤(1992)	직무, 임금불만족과 리더의 행동이 노조가입 야기
	정연양(1998)	인사제도 불만이 노조몰입도를 높임(노조몰입연구)
이영면, 나영민(2001)	노동조합 가입이 이직성향을 낮춤	
경제모형	Glick et al., (1977)	노조활동의 기능성과 지각된 노조의 영향력이 노조참여 원인
	Strauss(1977)	노조참여는 노조가 참여에 합당한 결과를 가져다주어야 유지
	Fullagar & Barling(1989)	지각된 노조도구성은 노조참여에 직접 영향을 미치고, 노조충성심의 조절변인으로 작용하며, 노조몰입에 영향을 미친다.
	Wheeler et al., (1991)	임금수준과 노조 도구성 지각은 노조참여와 관련됨
	김기석 등(1989)	노조의 힘이 세다고 지각할수록 노조몰입도가 높음
	김명언 등(1998)	노조대표의 단체교섭 효과가 높다고 지각할수록 노조몰입증가
사회화모형	Nicholson et al.,(1981)	개인, 부모의 정치적 동감, 계급의식, 사회에 대한 이미지 등이 노조참여와 관련됨
	Gordon et al.,(1984) Martin(1986)	의미 있는 타자가 미치는 영향이 사회화를 촉진
	Lahuis et al.,(2001)	평등지향성이 친노조 태도형성과 자발적 노조참여에 영향
	Hwee Hoon Tan(2002)	노조참여는 노조친성 동료, 노조지도자, 가족구성원 및 민주당체와의 개인적 접촉에 의해 높아짐
	김기석, 성영신, 김철민(1989)	관계에 대해 급진적 가치관을 가질수록 노조원들이 노조에 몰입하는 경향이 높게 나타남
구조모형	Perline & Lorenzo(1970)	조직의 크기, 리더십, 지각된 통제와 노조참여간의 관계
	Anderson(1978)	환경요인들, 노조의 관료적 구조, 선거와 의사소통
	Cohen(1993)	조직의 크기와 노조참여간의 관계
	Cantor et al.,(1986)	남성이 노조참여가 높음
	Klandermans(1986)	생산직이 노조참여가 높음
	Hoyman et al.,(1987)	인구통계학 특성요인들은 노조참여에 차이가 거의 없음
	McShane(1986)	교육수준은 노조참여와 정적으로 관련됨
	이영면, 나인강(2000)	남성이 여성보다 가입성향이 높고, 연령, 학력은 주요 결정요인이 아님
	김기석, 성영신, 김철민(1989)	근로자의 연령, 학력, 경제수준에 따른 노조몰입도의 차이는 없음.

자료 : 박래효(2004), “노동조합원의 노동조합 참여에 관한 연구: 상대적 박탈감과 사회경제성 및 집단 효능감의 효과,” 전남대학교대학원, 박사학위논문.

## (2) 노조공정성

### (가) 공정성의 개념

노사 간의 다툼, 즉 파업의 기조에 깔려있는 속성은 상호간의 불협화음이며 이 불협화음의 원인은 상호간의 목적, 현상에 대한 판단, 기대, 비교의 과정과 결과 속에서 '공정'에 대한 판단의 차이가 있기 때문이다.

즉, 공정성이란 비슷한 상황에서 자신 또는 특정집단에 대한 대우가 다른 사람, 타 집단과 비슷하게 이루어질 때 공정성이 있다고 생각한다. 다시 말해서 불공정이라는 것은 동일한 상황에서 다른 사람, 타 집단 간에 다르게 대우될 때, 노동자들은 불공정함을 느끼게 되는 것이며 이러한 불공정함을 공정하게 만들기 위한 노력을 기울이게 되는 것이다.

공정성에 대해서는 Homans(1961)의 저서 『Social Behavior』에서 기원을 찾을 수 있다. 그는 개인이 자신의 노력에 상응하는 보상을 받을 때 비로소 공정함을 느끼게 될 것이라고 주장하면서 분배공정성이란 개념을 최초로 소개 하였으며, 그 후 사회심리학분야에서 이에 대한 많은 연구가 이루어져왔다.

초기의 연구는 주로 분배공정성 차원에서 이루어져 왔으며 개인은 자신에게 돌아온 결과를 각자의 기대수준에 비추어 평가하거나 분배규범의 공정성으로 평가 한다는 것이다(김명언 · 이현정, 1992).

Robbins(2000)는 노동자 자신들의 직무에 있어서 투입한 양과 산출의 비율을 비교되어질 수 있는 대상을 찾아 그들이 투입한 양과 얻어낸 양에 대한 비율을 비교하여 결과치가 타인과 동등하다고 지각하게 되면 비로소 공정하다고 말한다. 그러나 반대로 다른 노동자들과의 비교에서 동등하지 않다고 지각 한다면, 즉 다른 노동자들보다 낮게 보상받고 있거나 혹은 높게 보상받고 있다고 지각하게 될 때 불공정함을 느끼게 되며 노동자들은 이런 불공정함을 수정하여 공정하게 만들려는 경향을 보인다고 하였다.

그러나 최근 들어 사람들은 결과보다는 과정에 보다 많은 관심을 두고 있으며 사회적 경험이나 관계성에 대한 평가는 사회적 상호작용의 형태에 의해 영향을 받는다는 주장이 대두되고 있다. 즉 특정경험에 대한 개인의 반응을 결정하는데 형식이



나 절차의 공정성 여부의 판단이 중요한 영향을 미친다는 것이다. 이는 결과에 주안점을 둔 연구에서 설명 할 수 없었던 부분에 대한 설명을 가능케 한다.

공정성의 속성은 특정집단과의 상황과 존립목적에 따라 달라진다. 생산성 향상을 목적으로 하는 기업조직은 그 목표 달성을 위해 생산성과 공헌을 투입요소로 한 보상을 중요시하는 공정성의 속성을 가지고 있지만, 노동조합 조직은 조합원간의 질투나 상대적 박탈감을 피해야 하며 집단의 응집력을 강화해야 하기 때문에 투입, 성과에 관계없이 평등을 기본으로 한다는 속성을 가지고 있다.

공정성은 상대적인 비교를 통해 이루어진다는 속성을 가지며, 어떤 대상을 비교집단으로 하는가에 따라 공정성 판단이 달라지며 이러한 판단은 이해당사자간의 갈등과 대립을 유발하게 된다.

이원덕(1991)의 연구, 그리고 황일청·손태원·이문선(1988)의 연구에 의하면 응답자들이 선정하는 비교대상은 그 범위가 다양하며 자신의 보수보다 낮은 사람이나 기관을 대체적으로 비교대상을 삼지 않았다는 사실이 보고되었다.

이와 같이 공정성에 대한 속성은 판단집단이 처한 상황이나 목적 그리고 특정집단이 선정하는 비교집단에 따라 달라지며 그러한 판단의 차이에 따라 상호 노사관계는 대립과 갈등이 유발된다고 할 수 있다.

#### (나) 공정성이론에 대한 연구동향

지금까지 공정성의 가치를 인정하는 연구자들은 만약 노동자 스스로가 공정하게 보상(임금, 승진, 근로조건 등)받고 있다고 믿는다면, 노동자들은 작업과 작업결과 및 감독자에 대한 긍정적 태도를 지니게 될 것이라고 믿고 있다.

특히 절차공정성, 분배공정성 및 다양한 조직변수들 간의 관계를 입증했던 Greenberg(1990), Alexander & Rutherford(1987), Folger(1986) 등의 연구들은 이를 뒷받침해 주고 있다(Moorman, 1991).

그러나 공정성이론은 결과론적인 측면의 연구로서는 한계를 가지고 있다. 이러한 문제점으로 인해 결과론적인 보상에 초점을 두는 연구에서 어떻게 보상이 결정되는가에 더욱 중요한 초점을 맞추는 절차적 공정성에 관심이 집중되고 있다.

노동자들 또한 보상결과 보다는 그 보상이 이루어지는 과정, 즉 절차적인 공정성

에 비중을 더욱 크게 두고 있다.

#### ① 분배공정성에 대한 연구동향

분배적 공정성에 대한 연구는 Homans(1961), Adams(1965), Deutsch(1975), Leventhal(1976), Greenberg(1976) 등 많은 학자들에 의해 연구되었다.

Homans(1961)에 의해 소개된 분배공정성 개념은 Adams(1965)에 의해 보다 정교해짐으로써 공정성에 대해 본격적인 연구 토대를 마련하였다.

Adams(1965)의 공정성이론에 따르면 교환관계에 있는 인간은 자신의 투입(inputs)과 자신의 결과(outcomes or rewards)와의 비율을 선정된 비교대상인 타인의 투입과 결과와의 비율을 비교하여 과대보상(overpaid)된 것으로 지각되는 경우에는 불공정한 것으로 판단하여 죄의식을 느끼게 되고, 과소보상 받았다고 지각하는 경우에는 분노를 느낀다. 따라서 공정성이론에서 고려해야 할 사항은 투입, 산출, 투입과 산출 간의 관계, 그리고 개인과 타인이다.

결국, Adams(1965)의 공정성이론은 사람들이 자신의 투입과 그 결과를 비교대상인 타인의 투입/결과와 비교함으로써 자신이 공정하게 대우받고 있는지를 평가하게 된다는 것이다. 즉 자신의 투입/결과의 비율이 타인의 투입/결과 비율과 같다면 공정성을 경험하게 되고 비율이 서로 상이하다면 불공정성을 경험하게 된다. 이때 개인들은 불공정성을 만족한 상태로 변화시키고자 자신이나 타인의 투입이나 결과를 실질적, 인지적으로 조정되고자 행위적(직무수행의 변경) 반응이나 심리적(작업결과의 인식) 반응을 보이게 된다는 것이다.

Walster(1976) 등의 수정이론에서는 불공정을 경험한 사람들이 나타내는 반응은 실제적 공정회복(투입과 결과를 조절하여 공정을 회복하는 방법)과 심리적 공정회복(현실을 인지적으로 변형함으로써 공정을 회복시키는 방법)으로 구체화하였고, 형평이론의 적용범위(대상)를 확대시킴으로서 Adams(1965)의 이론을 보완하고 확장시켰다.

한편, Greenberg(1976)는 보상이나 자원의 불공정한 배분에 대한 사람들의 반응에 초점을 둔 공정이론은 반응적 내용이론(reactive-content theory)이라 할 수 있고, 반면 공정한 성과배분을 위해 사람들이 어떠한 행위를 할 것인가에 관심을 둔

Levethal(1976, 1980)의 공정성 판단모형은 선행적 내용이론(proactive content theory)이라 할 수 있다.

Levethal(1976, 1980)의 모형에 의하면 사람들은 자신이 직면한 상황에 적합한 공정성규범(justice norm)들을 채택함으로써 공정한 배분결정을 얻고자 한다. 특정 공정성규범에 의해 특정목표가 촉진된다는 사실은 관리적 배분결정을 예측하고 설명하는데 매우 유용하다고 할 수 있다. 그러나 Levethal(1997)은 모든 상황에 적합한 유일한 배분원칙은 존재할 수 없으며, 공정성 그 자체가 이익을 극대화시킨다는 생각은 착각이라고 주장하면서 공정성 동기모형(justice motive model)을 제안하였다. 이모형에 따르면 배분결정에 대한 공정성의 지각은 개인의 관점에 따라 혹은 집단 내 인간관계에 따라 상이할 수 있다고 보았다.

Adams(1965)의 반응적 접근과 Levethal & Lerner(1997)의 선행적 접근은 모두 성과분배의 공정함에 초점을 두었다는 점에서 일반적으로 분배공정성이라 불린다. 이들 개념들은 임금분배나 작업관련 보상과 관련하여 1960년대와 1970년대에 걸쳐 많은 주목을 받아 왔지만 1980년대에 들어와서는 분배공정성과 관련된 연구동향이 불공정에 의해 유발되는 다양한 반응들을 구체화시키지 못하였다는 점과 다양한 조직환경 등에 적용시키지 못하였다는 점에서 그 인기를 상실하게 된다. 이에 공정성 이론의 일반화 가능성에 대한 강한 의문이 제기되기 시작하였다(Greenberg, 1990).

조직이론가들은 의사결정 규칙이나 과정에 대한 공정성을 다룬 절차공정성이란 이슈에 관심을 갖고서 많은 연구(Folger & Greenberg, 1983; Greenberg & Folger, 1985; Greenberg & Tyler, 1987)를 하게 되었다.

## ② 절차공정성에 대한 연구동향

절차적 공정성이란 결과(outcome)를 결정하는데 사용된 수단(means)에 대하여 지각된 공정성(perceived fairness)을 말한다(Folger & Konovsky, 1989).

절차적 공정성이 분배적 공정성으로부터 구분하여 제시되는 이유는 사람들이 결과 혹은 대응에 대한 공정성 판단여부와 관계없이 과정 혹은 절차에 대해서도 공정성 여부를 지각한다는 사실에 기인한다(Alexander & Ruderman, 1987).

절차적 공정성에 중요한 계기가 된 연구는 1990년대 초의 Thibaut & Walker(1975)의

연구로써 사람들로 하여금 공정성 지각과 관련하여 결과 중심적인 분배공정성 뿐만 아니라 과정 중심적인 절차공정성에도 관심을 기울이게 하였다. 이들은 분쟁당사자에게 있어서 절차에 대한 통제력(process control)과 의사결정 내용에 대한 통제(decision control) 2가지를 변수로 하여 정의 판단에 어떠한 차이가 있는가를 살펴 보았다.

한편, Leventhal(1997)은 절차적 공정성을 판단하게 하는 요소를 밝히는데 연구의 초점을 맞추었다. 절차공정성 개념을 본격적으로 조직상황에 적용하여 그 중요성을 밝힌 연구는 Greenberg & Folger(1986)의 연구라 할 수 있다. 그들은 절차공정성에 대한 개념정립과 함께 절차공정성이 다양한 조직행위 측면을 설명해 줄 수 있는 현상임을 규명하고자 하였다.

또한, Tyler(1989)가 절차공정성에 대한 개념정립을 다시 한번 시도하면서 의사결정과정의 특성뿐만 아니라 의사결정자가 보여주는 중립성의 정도(neutrality), 의사결정자의 의도에 대한 신뢰의 정도(trust), 의사결정자가 결정과 관련된 사람들의 권리를 존중하는 정도(respect)를 발견하였고, 국내에서도 김명언과 이현정(1992)이 주요사건 기술법(critical incident technique : CIT)에 의해 수집된 인사 및 업무에 대한 306개의 사례를 분류하여 국내 상황에 적합한 7가지 공정성 평가기준을 발견하였다.

Lind & Tyler(1988)의 연구에서는 절차공정성에 대한 비판적 평가와 개념적 통합을 위한 다양한 시도가 등장하였다. 그들은 절차공정성의 효과가 발생하는 이유를 Thibaut & Walker(1975), Leventhal(1980)의 개인실리모형과 Tajfel(1969, 1978)의 집단가치모형을 통해 설명하고 있다. 개인실리모형에 따르면 사람들은 기본적으로 자신에게 돌아올 결과에 관심을 갖고 있기 때문에 절차에 대한 통제(발언)를 가하려 할 것이며, 그로 인해 부분적으로나마 자신에게 유리한 결과를 가져오리라는 믿음이 있을 때 절차공정성 인식을 제고하게 된다는 것이다(Greenberg & Folger, 1983). 반면 집단가치모형에 의하면 자신의 통제(발언)가 의사결정자에게 유효한 영향력을 발휘하지 못한다 하더라도 통제 자체가 지니는 가치표현적 요소로 인해 절차공정성 인식을 제고할 수 있다는 것이다(Tyler, 1987).

절차공정성의 개념화를 위한 또 다른 접근방법은 절차공정성을 세분화하는 것으로서 Bies(1986)와 그의 동료들(Bies & Moag, 1986; Tyler & Bies, 1990)은 절차공정성

이 공식절차와 상호작용의 두 차원으로 구분될 수 있음을 주장하였다(Moorman, 1991). 여기서 공식적 절차(formal procedure)란 보상배분 등의 중요한 결정이 공정하게 내려질 수 있도록 하는 공식적 절차가 존재하는지의 여부를 가리키며, 상호작용 공정성(interaction justice)이란 설정된 절차가 실제로 시행될 때 발생하는 상사와 부하간의 의사소통에서의 공정성을 가리킨다. 즉 공식절차가 시행되거나 설명될 때에 부하가 상사로부터 공정한 대우를 받는가를 의미한다.

특히 Bies & Moag(1986)는 기존의 절차공정성 연구가 조직 내에서 공정성의 문제가 실제로 나타나는 사회적 맥락 또는 상황을 소홀히 다루고 있음을 지적하면서 상호작용 공정성이라는 차원을 최초로 제안하였다(Moorman, 1991).

### ③ 분배공정성과 절차공정성간의 관계

Scheppard & Lewicki(1987), Greenberg(1986) et al.,은 절차공정성과 분배공정성이 독립적인 요소가 강하다고 주장하였다. 이들은 사람들이 두 개념을 별개의 것으로 지각하고 또한 조직구성원들에게도 각기 상이한 영향을 미친다는 사실을 발견하였다. 특히 Gordon & Fryxell(1989)은 절차공정성 지각은 조직의 시스템 측면과 그리고 분배공정성은 결과(output) 측면과 관련이 있음을 입증하였다.

Folger(1986)는 조직공정성 연구에서 분배공정성과 절차공정성들이 상호 독립적인 개념으로 다루어질 수는 없음을 강조하고자 준거인지이론(reference cognition theory : RCT)을 바탕으로 조직공정성의 개념을 통합하는 새로운 접근방법을 제안하였다. 이에 따르면 공정성에 대한 반응은 크게 2가지 유형, 즉 결과를 얻기 위해 사용될 수도 있었던 절차에 대한 신념으로부터 나오는 분노반응(reaction of resentment)과 상대적 결과 그 자체로부터 나오는 만족반응(reaction of satisfaction)으로 구분할 수 있다.

Folger & Martin(1986)에 의해 행해진 실험실 연구에서도 피험자들은 정당화되지 않은 절차를 사용하였을 때는 분노를 느꼈으나, 정당화된 절차를 사용하였을 때는 비록 불만족한 결과가 주어지더라도 분노를 느끼지 않는다는 사실을 발견함으로써 준거인지이론(RCT)을 지지하고 있다. 노동자들은 기회비용적 관점에서 현재의 결과와 보다 공정한 절차를 사용함으로써 얻을 수 있었을 긍정적인 결과를 비교한



후, 결국 결과가 나쁘고 절차가 불공정할 때 가장 큰 분노를 느끼게 되며 절차가 공정하다면 분배공정성을 낮게 인식하더라도 분노를 덜 느끼는 것으로 나타났다. 따라서 분배공정성과 절차공정성간에는 밀접한 상관관계가 있다고 볼 수 있다.

#### (다) 노조상황에서의 절차공정성

절차공정성은 일반적으로 구조적 요소(절차적 정의)와 상호작용요소(상호작용 정의)로 구성되어 있다.

절차적 정의는 조직에서 사용되는 공식적 의사결정 절차가 공정한 정도를 의미한다(Leventhal, 1980).

Leventhal(1980)은 절차적 정의를 평가하기 위해 6개의 규칙, 즉 일관성, 개인적 편견의 억제, 정확성, 교정성, 대표성, 윤리성 등을 사용했다. 상호작용 정의는 조직 내 절차가 아니라 그러한 절차가 실행될 때 조직의 비공식적인 개인상호 간의 처우(informal and interpersonal treatment)에 대한 판단을 의미한다(Bies & Moag, 1986).

조직처우의 예로는 정직성, 예의, 존중, 공손함 그리고 의사결정 절차에 대한 설명 등이 속한다. Folger & Cropanzano(1998)에 따르면 상호작용 정의는 조직을 대표하는 행위자들이 도덕적으로 합당한 행동을 하는 정도와 관련되며, 이러한 도덕적 행동은 다른 사람들의 복리를 염두에 둔 의도적 행동이다.

절차적 정의와 상호작용 정의는 여러 상이한 조직상황에서도 일반화될 수 있다. 사용자와 노조 간에 있어서도 특정한 프로세스(성과평가와 노조의 세부규칙이나 고 정처리의 변경 등)에는 어느 정도 차이가 있지만 양 조직에 있어서 절차 및 상호작용 정의를 평가하기 위한 기초는 거의 같다.

Tyler et al.,(1997)은 생산 및 비생산 조직에 대한 연구에서 ‘모든 조직상황에서 사람들은 정의를 판단할 때 다양한 이슈를 고려하는 복잡한 윤리적 추론자’임을 주장하면서 절차적 정의에 대한 Leventhal(1980)의 폭 넓은 관점을 지지하고 있다. 뿐만 아니라 Tyler et al.,(1996)은 작업조직, 가족, 정부 및 학교 등과 다양한 조직에서 조직당국자들의 대인관계 처우의 질이 조직에 대한 존경의 판단에 중요한 영향 요인임을 발견했다. 또한 절차적 정의의 기준을 다루었던 Tyler et al.,(1997)에 대한 연구에서와 같이 작업과 고용관련 이슈에 대해 공통적인 관심을 가지고 있고 구성

원이 중복되는 사용자 및 노조 조직 내에서 절차적 정의와 상호작용 정의를 판단하는데 유사한 기준을 가질 수도 있다.

### (3) 노조만족

노동조합에 대한 만족과 노동조합에 대한 몰입은 모두 노조와 관련된 태도이지만 무차별적으로 사용되는 경향이 있다(Gallagher, Kuruville & Wetzel 1993). 그러나 노조에 대한 만족과 노조몰입간의 관계는 직무만족과 회사몰입간의 관계와 유사한 것으로 파악할 필요가 있다. 몰입을 태도로 인식할 때 일반적으로 직무만족 개념은 조직몰입 개념과 상이한 것으로 인식된다(Mowday, Porter & Steers, 1982).

개념으로서의 몰입이 조직에 대한 일반적인 정서적 반응이라는 보다 일반적인 개념인데 비해, 직무만족은 직무의 특정 측면 또는 자신의 직무에 대한 개인의 반응이라는 차이가 있다. 또한 조직몰입은 시간이 경과할 경우 천천히 그리고 일관성 있게 개발되는 보다 안정된 개념인데 비해 직무만족은 작업환경의 구체적인 측면(예를 들면 임금, 감독 등)에 대한 일시적인 반응이라는 점에서 차이가 있다. 노동조합과 연관된 태도인 노조에 대한 만족과 노조몰입간의 관계 또한 직무만족과 회사몰입간의 관계와 마찬가지로 파악된다. 즉 두 태도간의 중요한 구분은 노동조합 몰입이 비교적 장기간에 걸쳐 개발 되는 노조에 대한 동일시를 반영하는 반면, 노조에 대한 만족은 노조의 성과(임금이나 부가급여와 같은 구체적이고 유형의 산물)에 대한 보다 평가적이고 단기간의 현상이라는데 있다(Gallagher, Kuruville & Wetzel, 1993).

노조만족과 노조몰입간의 실증적인 차이분석은 Klandermans(1989), Kuruville & Wetzel(1993)에 의해 행해졌다. 이들에 의하면 노조 몰입과 노조만족은 별개의 구성 개념이며, 중복되는 요인도 있지만 결정요인과 결정요인의 영향력은 다르다고 한다.

노동조합의 기능은 임금과 근로조건 향상을 위해 노력하는 경제적 기능과 노사간의 교섭을 통하여 분쟁을 조정하고, 관계법령, 제도, 세제, 사회보험제도, 기타 정부의 정책 등이 근로자와 노동조합에 유리하도록 활동하는 정치적 기능, 그리고 조합이 기금을 조성하여 조합원의 후생복지 향상을 위하여 활동하는 공제적 기능이 있다. 이러한 노동조합의 활동에 만족이 높을수록, 조합의 의견수렴과정과 노조 내 민

주적절차 등에 대한 만족이 높을수록 노조몰입도 높아질 것으로 가정한다.

노조에 대한 만족은 노조수단성에 대한 만족과 노조 일상 활동에 대한 만족으로 나누어 볼 수 있다. 노조수단성은 노조몰입과 함께 노조관련 태도 및 믿음의 연구에 있어서 가장 주목 받아온 개념 중의 하나이다. 노조수단성은 기본적으로 개인과 조직 간의 관계에 있어서 경제적 교환(economic exchange)의 관점에서 설명된다(이철기, 2004). 노조의 수단성은 이러한 노동조합의 기능 중 경제적 이익을 얻는데 지각된 능력을 의미하며(Fuller & Hester, 2001), 노조에 대하여 계산적이고 실용적인 관계를 맺는 것으로써 노조가입을 통해 지불하는 비용과 이익에 대한 인지적 평가에 기초를 두고 있다(Newton & Shore, 1992).

노조수단성의 개념을 종합하면 노조에 참여함으로써 얻게 되는 보상과 관련된다 고 할 수 있다.

노조내부의 일상 활동에서 의사결정이나 의사소통이 원활하지 않을 경우 조직의 목표를 효율적으로 달성할 수 없다. 의사소통은 집행부와 조합원 사이에 이루어지는 정보와 의견전달을 뜻하며, 의사소통에 대한 만족이나 노조집행부와 조합원간의 원활한 의사소통은 노조몰입에 영향을 미칠 수 있다. 의사소통이 간접적이고 제한될 때 조합원들은 고립감을 느끼고 조직적 지원이 미미하다고 생각한다(윤정구, 2001).

조합원들이 노조의 의사결정에 자신의 의견이 반영될수록 노동조합참여가 증가하지만, 노조간부들이 독선적일수록 노조몰입이 감소한다는 점을 밝히고 있다. 조직구성원이 조직에 몰입하기 위해서는 구성원이 의사결정에 참여하거나 노조와 의사소통을 할 수 있는 기회를 제공하는 것이 매우 중요하다(Magenau et al., 1988).

Gordon et al.,(1980)의 연구에 따르면 노동조합에 대한 만족과 조합몰입간의 관계는 노조만족은 노조에 대한 충성심을 제외한 나머지 구성요인과는 통계적으로 유의하지 않다고 한다. 그 이유로 그들은 노조에 대한 충성심은 노조에 대한 만족(노동조합의 수단성에 대한 만족)과 직접적인 연관이 있는데 비해 노조에 대한 태도가 낱게 되는 반응의 유형은 노조몰입의 다른 구성요인에서는 불확실하다는 점을 들고 있다. 예컨대, 조합에 대한 불만족은 노조활동에 대한 적극적 참여에서 소극적 참여에 이르기까지 크게 상반되는 참여적 경향을 보일 수 있으며, 개인적 특성(예를 들면 성취욕구, 의사결정 참여욕구 등)에 따라 조절될 수 있다는 것이다(Glick, Mirvis

& Harder, 1977; 김정한, 1994).

그러나 국내연구에서는 김정한(1995), 김시운(2001), 김영두·김승호(2006) 등의 연구에서 노조만족과 노조몰입은 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

### 3. 협력적 노사관계의 조절효과

#### 1) 협력적 노사관계의 개념

협력적 노사관계의 개념을 설명하기 위해서는 먼저 노사관계란 무엇인가에 대하여 살펴보아야 한다. Dunlop(1958)는 노사관계란 노동관계의 직접 당사자인 근로자와 경영자, 그리고 정부를 포함하여 노·사·정의 상호관계로 정의하였고, Keer, Harbison & Myers(1960)는 단순히 근로자와 사용자 및 사회관계의 총체 의미라고 정의하였으며, Lester(1961)는 근로자조직과 경영자간 뿐만 아니라 정부의 행동을 포괄하는 노동의 모든 영역을 포함하는 것으로 정의하였다.

또한, Mills(1990)는 노동조합과 사용자단체와의 관계 및 산업평화를 유지하기 위한 노사 간의 대등한 조직적인 집단관계로 정의하였다. 이창규(2004)는 일반적 의미로 노동조합과 기업의 관계인 동시에 노조간부와 기업 경영자의 관계로 정의하였고, 최종태(2005)는 노사가 중심이 되어 국가가 관여하며 노동시장 및 직장을 매개로 대등하게 맺어지는 관계로 정의하였으며, 김영재(2005)는 고용자와 피고용자와의 관계로 보는 경우와 사용자와 노동조합과의 관계로 나누어 정의하였다.

노사협력(union-management cooperation)의 정의는 학자에 따라서 보는 견해가 약간씩 다르다. Nadler(1989)는 노사협력을 노사 간의 문제해결을 위하여 두 당사자가 함께 일하는 동시에 상호 이득이 되는 변화를 유도하는 것으로 정의하고 있으며, Cooke(1985)은 기업과 노동자가 각각 노동관계로부터 가능한 한 많은 것을 분배 받기를 원한다는 전제하에 노사협력이란 노사 모두 작업성과에 대한 책임을 공유하고 작업성과의 전체적인 크기를 증가시켜 당사자에게 분배될 수 있는 생산성, 노동자 생활의 질을 증가시키려는 노력으로 정의하고 있다.

노사협력관계의 연장에서 Cohen-Rosental & Burton(1993)은 노동조합과 경영자

가 함께 일할 수 있는 적어도 한 개 이상의 공동목표를 설정하고 이 목표를 달성하기 위한 방안을 공동으로 모색하는 것으로 정의하고 있다.

즉 협력적 노사관계는 노사당사자가 분배 측면에서의 대립적 관계를 극복하고 상호공동 이익의 추구를 목표로 하여 상호신뢰와 존중을 바탕으로 한 무한의 협력을 함으로써 기업의 가치와 경쟁력을 제고 하고, 근로자의 삶의 질과 만족도를 향상시킴을 목적으로 하는 관계라고 할 수 있다.

한편, 노사 간의 갈등상황을 전제로 하여 노사협력에 대한 정의를 내리고 있는 학자로서는 Lawler & Drexler(1978)가 있다.

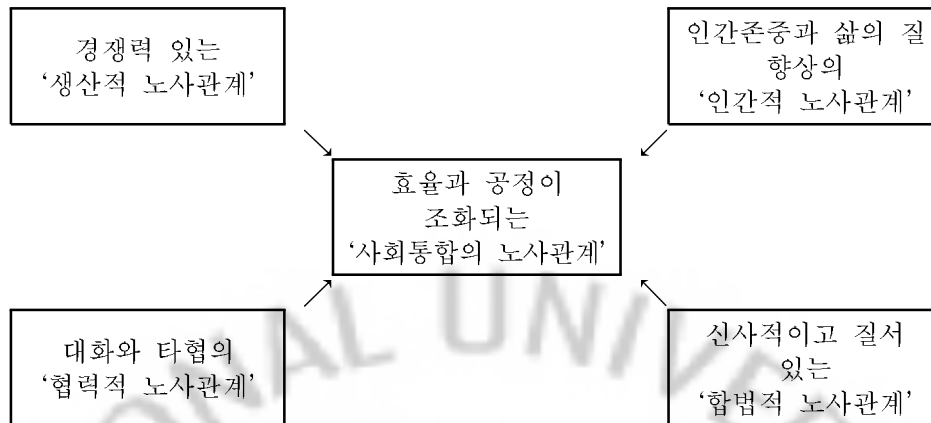
이러한 노사협력제도가 지향하는 목표는 생산비 절감, 생산성 향상, 제품의 질 향상, 불량률 감소, 조직 효과성 향상 등과 같은 경영자 지향적인 목표에서 근로조건 개선, 노동생활의 질 향상 등 구성원의 경제적 사회적 지위향상과 같은 구성원 지향적인 목표까지 다양하다(Dyer & Kochan, 1997).

진오삼(1997)은 노사관계 패러다임의 변화란 동일한 사물에 대한 관점이 변화하는 것으로 관점의 변화에 따라 그 대응방향이 완전히 달라질 수 있다고 하였다. 즉 노동조합 및 최고경영자의 기업 내 노사관계를 보는 눈을 바꾸어 과거와는 다른 노사관계가 전개될 수 있기 때문에 노사관계의 패러다임은 매우 중요하다고 할 수 있다(배무기, 2006).

손유미(2001)는 다음의 협력적 노사관계 모형을 바람직한 노사관계의 모습으로 제시하며, 기업과 국가의 경쟁력을 강화하면서 다른 한편으로 사회계층간의 격차와 차별을 완화하는 효율과 공정의 조화가 이루어지는 사회통합의 노사관계가 바로 우리나라 경제가 원하는 것이라고 언급하고 있다.



<그림 II-5> 협력적 노사관계의 체계



자료 : 손유미(2001), "바람직한 노사관계의 모습," 한국노동연구원, 47.

Deery & Iverson(2005)은 협력적 노사관계는 노사 모두 협력을 통하여 자신의 상대적 효용이 증가할 것이라고 인지할 때 추구된다고 하였다. 즉 협력을 통해 얻을 수 있는 이익이 대립적 관계로 얻을 수 있는 이익보다 클 때 노사 모두 협력적 관계를 선택한다는 것이다. 이를테면 사용자는 노사협력을 통해 종업원의 직무태도를 향상시켜 기업의 효율성이 증가하는 이득을 얻을 수 있으며, 노동자의 경우 근로생활을 통한 보람의 증가 및 고용의 안정을 기대할 수 있다.

김상호(2007)는 한국의 노사관계는 개선점을 찾아 변화를 모색해야 할 시점이라고 지적하고 있다. 더불어 노사관계에 대한 개선 없이는 국가 경쟁력의 수준은 계속해서 하락할 수 있다고 지적하고 있다. 또한 여기서 말하는 이상적인 노사관계란 현대적 의미에서 상호합의를 이루는 협력적 노사관계 형태라고 할 수 있다(윤종익·안관영, 2008).

김강식(2008)은 노사관계 관리의 정의를 노사협력으로 접근하여 기업의 목적을 달성하고 생산성 향상을 통한 배분원천의 확대를 위해 생산 활동의 담당자인 노동자의 적극적인 협력을 확보하도록 하고, 다른 한편으로는 이러한 노사협력의 결과로서 창출된 경영성과의 배분, 즉 임금인상과 기타 근로조건 개선 등에서 양자의 이해가 조정되어 가능한 대립과 분쟁이 발생하지 않도록 안정적인 노사관계를 유지 관리하는 것이라 하였다.

또한 종래의 대립적 노사관계를 안정적이고 협력적인 노사관계로 유도하고 발전

시켜 나가는 관리활동을 통해서, 미시적 차원에서는 기업의 생산성 향상을 통한 성과증대와 기업의 유지·발진을 이룩하고 동시에 성과의 공정한 배분과 노동의 인간화와 노동자들의 보람 있는 근로생활을 실현함으로써 궁극적으로는 노사협력을 통한 노사의 공존공영과 경영민주화를 달성하고, 거시적 차원에서는 산업평화의 유지와 국가경제발전에 기여하는 것으로 정의하였다.

1940년대 후반부터 1990년대 중반까지 미국을 중심으로 발전해온 협력적 노사관계의 개념을 정리하면 아래의 <표 II-18>과 같이 정리해 볼 수 있다(김동원, 2005).

<표 II-18> 협력적 노사관계에 대한 주요 개념

연구자	노사협력에 대한 주요 개념
Dale(1949)	노사간의 공동의 이익과 관련한 영역에서 상호 신뢰하에 단체교섭과 별도로 설치되는 협력기구를 통해서 이루어지는 정보의 교환부터 결정에 이르는 과정이다.
Harbison & Coleman(1951)	생산의 단위비용을 절감하고 생산성을 증가시켜 기업의 경쟁적 지위를 향상시키기 위한 공동의 활동을 통해 형성된 노사관계
Nadler et al.,(1980)	노사간의 문제해결을 위해 두 당사자가 함께 일하는 동시에 상호이득이 되는 변화를 유도하는 것이다.
Schuster(1984)	조직의 주요목적을 달성하기 위한 방향으로 근로자들의 이해관계, 헌신 및 노력을 형성하기 위한 시도의 일환으로 노사공동의 구조적 개입을 기반으로 하는 모든 프로그램이다.
Cooke(1985)	기업과 노동자가 각각 노사관계로부터 가능한 많은 것을 분배받기를 원한다고 전제하고, 노사협력은 당사자 모두가 작업성과에 대한 책임을 공유하고 작업성과의 전체적인 크기를 증가시켜 당사자에게 분배될 수 있는 생산성, 근로자 생활의 질을 증가시키려는 노력이다.
Nadler & Hanlon(1989)	노사간의 문제해결을 위해 두 당사자가 함께 일하는 동시에 상호이득이 되는 변화를 유도하는 관계이다.
Cohen, Rosenthal & Burton(1993)	노동조합과 경영자가 함께 일할 수 있는 적어도 한 개 이상의 공동목표를 정의하고, 이 목표를 달성하기 위한 방안을 공동으로 모색하는 관계이다.
Roberts(1993)	적이 아닌 협력체로서 합의의 영역을 확대하고, 공동의 목표를 향해 노력하기 위한 노사공동의 노력들. 협력체의 개념은 전통적인 단체교섭절차와 구별되는 협력적 프로그램들로 구성된다.
박관규(2000)	근로자의 삶의 질을 향상시키고 기업의 경쟁력을 향상시키기 위하여 노사가 공동목표를 향하여 공동 노력하는 관계이다.

자료 : 김성무(2008), “노사협력의 효과성에 영향을 미치는 요인에 관한 연구,” 경기대학교 대학원, 박사학위논문.

## 2) 협력적 노사관계의 결정요인

고용불안을 해소하고 조직의 성장발전과 조직구성원들의 일자리 보장이라는 목표를 동시에 달성하기 위해서는 노사 간의 협력이 필수적이라고 할 수 있다. Kochan & Dyer(1976)는 조직개발이론에 기초하여 노사 간의 관계를 대립적인 관계에서 협조적인 관계로 변화시키기 위한 모델을 제시하였는데, 여기서 노사협력이 이루어지기 위해서는 변화를 위한 자극, 즉 노사협력프로그램의 설치가 필요하다는 점을 강조하고 있다. IMF체제 이후 노사 고충분담이란 대명제하에 우리나라에서도 노사 간에 협조적 파트너십을 통한 노사공동선 만들기가 한창이다. 이러한 노사공동선을 달성하기 위해 기업현장에서 실제적으로 활용하고 있는 구체적인 프로그램이 바로 노사협력프로그램이다. 최근 들어 많은 기업들에서 노사 공존과 기업경쟁력을 높이기 위한 전략의 일환으로 구성원들이 기업의 경영의사결정과정에 참여할 수 있는 기회를 부여 해주는 각종 노사협력프로그램을 설치, 운영하고 있다. 이 중 대표적으로 많이 사용되고 있는 노사협력프로그램으로는 구성원 참여(employee involvement; EI), 품질분임조(quality circles; QC), 근로생활의 질 향상 프로그램(quality of work life; QWL program), 이익분배제도(gainsharing), 이윤분배제도(profit-sharing) 등이 있다. 이외 노사협력에 관한 교육훈련 및 노사협의회와 같은 제도적 측면도 노사협력의 성공을 위한 중요한 요인으로 간주되고 있다(Eeton, 1994; Kochan & Osterman, 1994; Lawler & Mohrman, 1985; 김영교, 1996; 지광수, 1998).

바람직한 노사관계는 노동자(노동조합), 사용자(경영자), 또는 정부 어느 한 쪽의 일방적인 노력만으로 이루어질 수 없음은 당연한 사실이다. 왜냐하면 노사관계는 쌍무적인 관계로서 사측뿐 아니라 노조나 노동자들이 어떠한 자세로 경영자 측을 인식하고 행동하느냐에 의해 그 성격이 규정될 수 있기 때문이다. 외국 및 한국기업의 노사관계의 성공사례에서도 볼 수 있듯이 경영자측이 노동자들을 위하여 전력을 다하여 노력하면, 노동자들도 이에 상응하는 노력을 경영자 측에 제공함으로써 노사화합의 분위기가 조성되어 이전에 찾아볼 수 없었던 참여·협력적인 생산적 노사관계가 구축됨을 보았다.

1960년대 이래 우리나라 노사관계 정책의 기초는 대립적 노사관계에서 협력적 노사관계로 전환시키기 위하여 단체교섭권과 단체행동권을 유보하면서 노사협의제의

정착을 즐기치게 추진해 왔다. 그럼에도 불구하고 노사분규와 노사불안의 상존을 고려해 볼 때, 단체교섭의 중요성은 더 이상 간과할 수 없게 되었다. 따라서 앞으로의 한국노사관계는 시장원리를 기반으로 삼고 단체교섭과 공동체원리를 기반으로 한 노사합의제를 균형적, 상호보완적으로 발전시키는 방향으로 전개하여야 할 것이다. 이를 위해서는 무엇보다도 노사관계 당사자들의 역할 변화가 시급하다. 제도나 정책 등에서의 변화나 혁신도 물론 중요하지만 이에 못지않게 실질적인 당사자들의 인식이나 태도, 그리고 행동의 변화 또한 중요하다. 왜냐하면 아무리 좋은 제도가 있다 할지라도 이를 수행할 당사자들의 인식이 바로서지 않고서는 긍정적인 결과를 기대하기 어렵기 때문이다. 따라서 실질적인 노사협력의 효과성을 달성하기 위해서는 제도(예: 노사협력프로그램, 교육훈련, 노사협의회 등)의 개선뿐만 아니라 노사관계 당사자별 태도의 개선이 필요하다.

#### (1) 개방적 의사소통 및 정보공유

최근 초일류 기업으로 성장하고 있는 외국 기업들에게 있어서 노사관계의 주된 흐름은 산업별 차원보다는 개별기업 차원에서의 노사협조가 점점 증대되어 가는 추세에 있다. 이는 작은 정부, 규제완화로 특징 지워지는 개방화시대에서의 기업의 생존여부는 전적으로 기업의 판단과 행동에 의해 좌우될 수밖에 없는 시대적 상황의 산물이라고 할 수 있다.

지난 IMF시대의 경제위기를 경험한 한국경제가 무한경쟁의 파고를 뒤로하고 국제경쟁력을 확보하여 실질적인 선진국대열에 진입하기 위해서는 노사협조에 바탕을 둔 안정적인 노사관계를 구축하기 위한 사용자 측의 노력이 그 어느 때보다 절실히 요구된다.

참여·협력적인 생산적 노사관계의 구축을 위해서는 사용자 측의 경우 개방적 의사소통과 노조와의 정보공유를 위한 노력에 박차를 가해야 할 것이다. 이외에도 노사협력 효과성에 영향을 미칠 수 있는 사용자 측의 태도나 행동변수로 보다 다양한 변수들을 예측해 볼 수 있겠다.

노사간 커뮤니케이션 이라함은 최고경영층의 경영기본사상과 기업목표에 대한 노사간의 의사소통 구조를 의미한다. 즉 기업은 경영정보에 대한 노조 및 사원들의

건전한 관심과 이해력을 제고하고 정보의 일관성 유지를 통해 의사소통의 개방적 구조를 마련하는 한편, 상사와 부하간, 부서간, 부문간 의사소통을 확대하는 노력이 선행 되어야 한다. 이러한 노력은 노사간 신뢰회복과 노사협력을 위한 경영의 가장 기본적이고 핵심적인 요소가 된다(Deery & Iverson, 2005).

노사협력은 노사관계에 있어 사용자 측의 태도나 행동 측면과도 밀접한 관련성이 있다(Voos, 1989). 따라서 사용자 측은 기업경영에 관한 각종 정보를 가능한 한 많이 노동자들에게 제공하여야 할 것이다. 경영정보의 제공은 노동자의 자발적인 참여와 신뢰를 이끌어내는 첩경이기도 하거니와 노동자 경영참가의 전제조건이기도 하다.

## (2) 노사협력프로그램의 설계 및 운영에 대한 노조의 참여

노사협력프로그램에 대한 노조의 참여와 관련하여 일부 노조지도자들은 노사협력 프로그램으로 인해 구성원들의 조직몰입이 증대된다는 점과 이 프로그램이 노조회 피전략의 일환으로 사용될 수 있다는 점 때문에 위협감을 느끼게 되어 결국 노사관계가 악화될 수 있음을 지적하고 있다.(Verma & McKersie, 1987; Voos, 1989).

이에 반해 Eeton & Voos(1992)는 노조와 근로자의 관심사가 실질적으로 중요하게 다루어지는 것이 보장되는 경우 노사협력프로그램에 노조가 참여함으로써 조합원의 권익을 보호하고 생산성을 향상시킬 수 있음을 보고하고 있다. 이와 유사한 맥락에서 Drago(1988)도 노조가 경영의사결정에 참여하는 기회가 증가할수록 품질관리분임조의 생존율이 증가하게 됨을 주장하였으며, Kochan et al.,(1984)도 품질관리분임조에 노조가 참여하는 경우 품질관리분임조의 성과를 향상시킨다고 보고하고 있다.

Verma(1989) 역시 노동조합이 노사협력프로그램에 대해 공동후원자로 참여할 때, 노동조합의 권익에 보탬이 되거나 최소한 부정적인 결과는 야기되지 않는다는 주장을 제기하였다. 이 같은 구성원 참여 프로그램은 초기에는 비노조 사업장을 중심으로 활발히 도입되었으나 지금은 노조가 결성된 사업장에도 활발히 도입되고 있다.

Kochan, McKersie & Chalykoff et al.,(1986)의 연구에서는 구성원이 생산과 품질에 관해 토의할 수 있는 프로그램을 가진 업체가 노조가 결성된 사업장에는 56%,



그리고 비노조 사업장에는 67%임을 밝히고 있다. 495개의 대기업을 대상으로 조사를 실시한 Delaney, Ichiowski & Lewin(1989) et al.,의 연구에서는 노조가 결성된 사업장의 49%, 비노조 사업장의 44%가 구성원 참여프로그램을 가지고 있음을 보고하였다. 포춘(Fortune) 1,000대 기업에 대한 회계감사원의 연구를 토대로 조사한 Eeton & Voos(1992)도 노조가 결성된 회사의 79%와 노조가 결성되지 않은 회사의 61%가 참여프로그램을 가지고 있음을 보고하였다.

구성원 참여프로그램은 치열한 시장경쟁에서 살아남기 위해 생산직 구성원을 기업의 전략적 목표와 직접적으로 연결시키려는 기업노력의 일환으로 볼 수 있으며 (Verma & McKersie 1987), 이는 구성원에게 회사 및 회사의 전략적 목표에 일체감을 갖도록 해줄 뿐만 아니라 나아가 생산성 향상, 경쟁력 증대, 기술력 상승과 같은 목표를 달성하는데 도움을 제공해 주는 것으로 보고되고 있다(Lischeron & Wall, 1975; Orr & Blumberg, 1977).

상기의 논의를 미루어 볼 때, 노사협력프로그램의 설계 및 운영에 대한 노조의 참여는 노사협력 효과성 달성에 중요한 요인이 될 수 있을 것으로 예측된다.

### 3) 협력적 노사관계의 효과

협력적 노사관계의 효과는 일반적으로 노사협력이 의도한 목표가 달성되는 정도라고 볼 수 있다. 그러나 노사협력이 지향하는 목표는 생산비 절감, 생산성 향상, 제품의 질 향상, 불량률 감소, 조직유효성 향상 등과 같은 경영자 지향적인 목표에서 근로조건 개선, 노동생활의 질 향상 등 구성원의 경제적·사회적 지위향상과 같은 구성원 지향적인 목표에 이르기까지 다양하다(Kochan & Dyer, 1976; Schuster, 1983; Eeton, 1994).

Nadler et al.,(1980)의 연구에서는 작업의 질 향상, 조직기능의 향상, 노사협력프로그램의 전반적 성공으로 노사협력프로그램의 유효성을 측정하고 있다. Ketz et al.,(1985)은 조직유효성, 즉 노동의 효율성, 제품의 질로서 유효성을 측정하고 있다. 노사협력프로그램의 성공에 영향을 미치는 요인에 대하여 많은 연구를 행한 Cooke(1989, 1990, 1992)은 생산성 향상, 제품의 질 향상, 조합원과 감독자의 관계 향상으로 노사협력프로그램의 유효성을 측정하고 있다. 이와 같이 학자마다 척도를

달리하여 협력적 노사관계의 효과 혹은 성공을 측정해 왔다.

이와 같이 관련 연구동향들 간 성과변수 측정에 활용된 척도가 달라서 이들 간의 직접적인 비교는 어려울 수 있겠지만, 노사협력의 효과성에 관한 기존연구들의 결과를 종합적으로 분석해 볼 때, 주로 구성원의 사기와 직무만족, 구성원과 감독자간의 관계, 노사관계 분위기, 근로조건 개선, 회사와의 일체감 등과 같은 ‘사회·심리적 사항’과 제품의 질, 생산성 등과 같은 ‘생산과 관련된 사항’ 등으로 파악되고 있음을 알 수 있다(Juravich Harris & Brooks, 1993).

국내 연구 가운데 김영교(1996)는 생산성 향상과 제품의 질 향상 등을 한데 묶고 기업의 경쟁력 향상, 구성원의 사기와 직무만족 향상, 근로조건 개선, 의사결정에 관한 구성원의 참여증대, 회사와의 일체감 증대 등과 같은 항목은 ‘구성원의 사회·심리적 지위향상’이라는 변수로 묶어서 노사협력프로그램의 유효성을 측정하였다. 뿐만 아니라 김영교(1996)의 연구에서는 협조적 노사관계 관련변수, 즉 노사협의회 기능, 노사협력프로그램의 설계와 운영에 대한 노조의 참여, 경영층의 노사협력 프로그램에 대한 몰입 및 노사협력에 대한 교육훈련의 양 등이 2가지 형태의 노사협력프로그램 유효성에 유의한 영향을 미치고 있음을 보고하였다.

#### 4. 과업수행

##### 1) 과업수행의 개념

최근 과업수행(task performance)에 대한 다차원적인 접근이 시도되고 있다 (Campbell, 1990; Borman & Motowidlo, 1993; Motowidlo & Ban Scotter, 1994; Conway, 1999; Befort & Hatstrup, 2003). 과업수행은 조직구성원들이 조직의 목표와 관련하여 취하는 일련의 활동을 반영한다는 행동적 개념이다. 즉 과업수행은 행위 그 자체이며, 특정 행위의 결과를 의미하는 것이 아니라는 점에서 생산성, 수익성, 경제성의 개념과 구분된다. 최근 이러한 과업수행이 다차원적 접근이 시도되면서 과업수행(task performance), 맥락수행(contextual performance), 적응수행(adaptive performance)을 하나의 포괄적 모형을 통합하는 이론들이 제시되고 있다.

Campbell(1990)은 미 육군의 지원을 받아 수행한 신병선발 및 배치에 대한 연구에서 나타난 성공적인 수행성과와 관련된 요인들 가운데 과업숙련성, 의사소통, 감독숙련성, 경영 및 관리 등과 같은 요인은 과업수행과 밀접한 관련성을 지니고 있는 반면, 노력지속, 규율엄수, 동료와 팀의 업무수행촉진 등의 요인은 전통적으로 직무수행의 범주에 포함시켜 왔던 활동과는 거리가 있는 것이다.

Compbell(1990)의 연구는 과업수행을 다차원적 개념으로 구성된 포괄적 모형으로 접근하는 연구를 촉발하게 하였다. 즉 Compbell(1990)의 모형에서 과업능력요인은 기술된 역할행동과 보다 깊은 관련성을 지니고 있는데 비하여, 다른 요인들은 앞서 제시한 역할 외 행동의 범주에 속하는 다양한 행동들과 보다 밀접한 관련성을 지니고 있다.

그러나 과업수행에 대한 초기의 연구들은 대부분 직접적인 직무활동인 과업수행에 한정되었다. 과업수행이란 조직의 목표달성과 직접적으로 관련된 행동이며, 조직 내에서 이루어지는 핵심적인 변환 및 유지활동에 직접적으로 기여하는 행동이다. 즉 조직구성원들이 수행하는 활동에 대한 숙련도를 말한다.

과업수행에 대한 측정도구는 Williams & Anderson(1991), Befort & Hettrup et al.,(2003) 서구에서 개발된 척도가 활용되어 왔으나, 최근 서구의 측정척도를 개선하여 우리나라에 적용하는 변별력 있는 척도들이 개발되고 있다. 김도영, 유태용(2002)은 과업수행을 측정할 수 있는 6개의 측정문항을 개발하였다.

이러한 문항들은 자신이 수행하는 과업을 얼마나 잘 하고 있는지를 나타내는 것으로 '내가 맡은 업무를 항상 정확하고 깔끔하게 처리한다', '처리한 업무의 질은 탁월하다', '맡은 업무를 잘한다는 소리를 부서 사람들로부터 자주 듣는다' 등으로 구성되어 있다. 또한 이경근(2005)은 종합병원의 간호사 직무를 대상으로 한 6가지 항목의 과업수행 측정도구를 개발하였다.

## 2) 과업수행의 구조

Borman & Motowidlo(1993)는 수행성과의 구조를 과업수행성과(task performance)와 맥락수행성과(contextual performance)의 2차원적 구조로 제시하였다.

과업수행성과는 개인의 자신의 또는 조직의 목표를 달성하기 위해 기여한 노력과

결과를 의미하는 것으로 이 개념은 오래전부터 조직의 가장 큰 관심사 중 하나였다. 조직이 궁극적으로 추구하는바 역시 조직의 성과이다 보니 자연스럽게 조직은 보다 적은 비용으로 보다 많은 성과를 얻고자 하게 되었고 경영자들의 일차적인 관심은 조직의 성과와 직결되어 있는 조직 내 구성원들의 과업수행성과 직결되어 있다.

Motowidlo & Scotter(1994)에 의하면 과업수행은 2가지 범주를 포함한다고 하였는데, 첫째, 조직이 생산하는 재화나 서비스로 원자재를 직접적으로 변화시키는 활동들로 구성된다. 소매점에서 상품을 판매하는 활동, 제조공장에서 생산기기를 작동시키는 활동, 학교에서 학생들을 가르치는 활동, 병원에서 수술하는 활동 등이 그 예가 된다.

둘째, 과업수행 범주는 원자재의 지속적인 공급, 완성품의 배분, 중요한 계획의 제공, 조정감독 스텝기능 등과 같은 기술적 핵심활동을 지원하고 유지하는 활동 등이 포함된다. 따라서 과업수행은 조직의 기술적 과정을 실행하거나 조직의 기술적 요구를 지원하고 유지하는 방식을 통하여 조직의 기술적 핵심영역과 직접적 관련 상을 지니고 있다(이경근, 2005). 과업수행과 관련된 활동은 대부분 공식적인 직무기술서를 통하여 규정된 역할로 구체화된다.

반면, 맥락수행성과는 기술적 핵심영역이 효과적으로 기능하도록 하기 위해 보다 광범위한 조직적/사회적/심리적 환경을 지원하는 활동이다(Motowidlo & Scotter, 1994). 또한 맥락수행성과와 관련된 행동은 주로 자유 재량적이므로 과업수행성과와 맥락수행성과는 엄연히 구분되어야 한다.

Carnevale(1995)은 신뢰는 업무와 관련된 중요하고도 실질적인 정보의 개방적 교환, 개방적 의사소통과 교류를 강화하여 과업수행은 물론 조직몰입을 강화한다고 주장하였다. Lewicki et al.,(1996)은 신뢰가 직무만족, 조직몰입과 함께 과업수행에 중요한 영향을 미치는 결과를 발견하였다.

서재현(2005)은 국내의 다양한 조직을 대상으로 한 연구에서 조직신뢰가 구성원들의 역할 내 행동(직무수행)에 긍정적 영향을 미치는 것을 확인하였다.

### 3) 과업수행의 특성

조직의 과업수행이란 본질적으로 정보처리활동이다. Galbraith(1977)에 의하면 조직에서 이루어지는 정보처리활동의 목적은 불확실성을 감소시키기 위한 것이다. 여기서 불확실성은 과업을 수행하는데 필요한 정보와 실제로 제공되는 정보의 차이에 의해 결정된다. 과업수행에 필요한 정보가 적절히 제공되면 불확실성이 감소하게 되고 결과적으로 조직의 성과도 향상될 수 있게 된다.

Tushman & Nadler(1978)는 불확실성을 유발하는 요소를 하부단위 조직의 과업 특성, 하부단위 조직의 과업환경, 단위 조직 간의 상호의존성으로 나누었다. 이러한 요소를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 하부단위 조직의 과업특성은 하부단위 조직의 과업자체가 불확실성을 갖는 것을 말한다. 예를 들면 과업의 복잡성과 상호의존성은 불확실성의 요소로 작용하여 복잡성과 상호의존성이 낮은 과업은 미리 계획할 수 있으므로 정보처리요구가 최소가 되는 반면, 복잡성과 상호의존성이 높은 과업은 미리 계획할 수 없으므로 정보처리요구가 커지게 된다.

둘째, 하부단위 조직의 과업환경은 조직을 오픈시스템(open system)으로 규정하고 있기 때문에 하부단위 조직의 외부적 요소로서 작용한다. 환경의 불확실성에 영향을 주는 차원은 많지만, Duncan(1972)이 발견한 정적(stetic)/동적(dynamic) 차원이 인지된 불확실성에 중요한 역할을 하므로 하부 조직 단위에 정적인 환경보다는 동적인 환경과 변화하는 환경에서 보다 많은 불확실성에 직면하게 된다.

셋째, 단위 조직 간의 상호의존성은 단위 조직 간에 과업이 서로 의존관계가 없으면 정보처리의 양이 적어지는 반면, 단위 조직 간의 과업이 연계되어 있으면 수행하는 과업상에서 연관되어 있는 단위 조직 간에서는 정보처리의 양이 증가하게 된다. 이로 인해 단위 조직 간의 과업이 상호의존성이 높을수록 불확실성이 높아지게 된다.

Simon(1960), Gorry & Scott Morton(1971) et al.,은 과업을 구조적 또는 비구조적 과업으로 구분하였다. 구조적(structured) 과업은 일상적이고 반복적인 일로서 업무 처리를 위한 규칙이 있기 때문에 이를 따르기만 하면 문제가 해결되는 경우이고, 비구조적 과업은 문제를 해결하기 위한 알고리즘이나 규칙 등이 발견되지 않았거나



불충분한 경우로서 의사결정자가 그 대책을 미리 마련하기가 쉽지 않은 경우이다. 이 경우 의사결정자의 판단이나 직관에 의존해야 하는 경우가 생긴다.

MacCrimmon & Taylor(1976)는 의사결정의 차원을 불확실성, 복잡성, 그리고 갈등의 세 가지 차원으로 분석하여 불확실하고 복잡하며 갈등을 많이 일으키는 과업일수록 비구조적인 과업으로 보고 있다.

Perrow(1967)는 과업을 특정한 대상물을 변화시키기 위해 도구 및 기계장치를 활용하거나 또는 아무런 도움 없이 그 대상물에 대해 개인이 행하는 모든 활동으로 정의하고 과업을 예외성과 분석가능성의 두 차원으로 구분하였다.

Withey et al.,(1983)의 예외성과 분석가능성에 관한 기존의 6가지 과업측정치를 분석, 종합하여 과업의 예외성과 분석가능성을 측정할 수 있는 타당성이 높은 새로운 측정도구를 개발하였다.

Thompson(1967)은 과업을 수행함에 있어 조직 구성원간의 상호의존성 정도에 따라 과업의 특성을 집합적(pooled), 순차적(sequential), 그리고 상호적(reciprocal)의 의존성으로 구분하고, 과업의 상호의존성 정도에 따라 조직구조 및 조정방식이 달리 결정된다고 보았다.

Van de ven & Ferry(1980)는 과업 특성으로 난이도(difficulty)와 다양성(variability)을 살펴보았다. 과업의 난이도는 조직 단위에서 수행되는 업무(work)의 분석가능성(analyzability)과 예측가능성(predictability)을 말한다. 이 구성개념(construct)을 처음 언급한 March & Simon(1958), Perrow(1967)는 '접하게 되는 업무 자료(raw materials)나 목표(objects)의 특성을 이해하는 능력'이라고 하였다. 과업이나 문제에 직면했을 때 개인이 수행하는 절차에 대한 분석가능성과 예측가능성에 초점을 둔 것이다. 업무의 분석가능성은 앞으로 생길 업무를 진단하는 방법을 명확하게 이해하는 것이고, 과업 단계들의 순서에 대한 성과를 미리 쉽게 결정하는 것이 업무에 대한 예측가능성이다. 과업의 분석가능성과 예측가능성은 검색 절차의 일상적이고 프로그래밍되어 있는 정도, 과업 난이도의 연속성 정도, 우연과 짐작에 의존하는 정도를 가리킨다.

과업의 다양성은 업무특성 가운데 직면하게 되는 예외성(number of exception)으로 정의된다.

Perrow(1967)는 예외상황에 대해 익숙하게 혹은 생소하게 인식하는 정도를 포함하

지만, Van de ven & Ferry(1980)는 난이도와 다양성에 대한 정의를 혼동되는 것을 막기 위해 다양성에 대한 정의에 업무 목표의 숙지를 포함한다. 그 대신에 다양성을 앞으로 생길 업무 자료나 목표에 대해 인지하는 다양성으로 국한한다.

상호의존성이란 문제 해결을 위해 상호작용하는 정도를 의미하는 것으로 과업의 상호의존성이란 과업이 조직내부 혹은 타 조직과 관련되는 정도를 의미한다.

Sanders & Courtney(1985)는 상호의존적인 과업이 다른 조직구성원들과 서로 얽히게 만들고, 과업 완성을 위해서 타인의 도움을 요구한다고 하였다. 그들은 자신의 할당된 과업을 완성하기 위해 타인과 독립적으로 일하는 정도와 자신의 일을 수행하기 위해 동료들을 만나는 정도로 동료들과의 상호작용 하는 정도를 측정하였다.

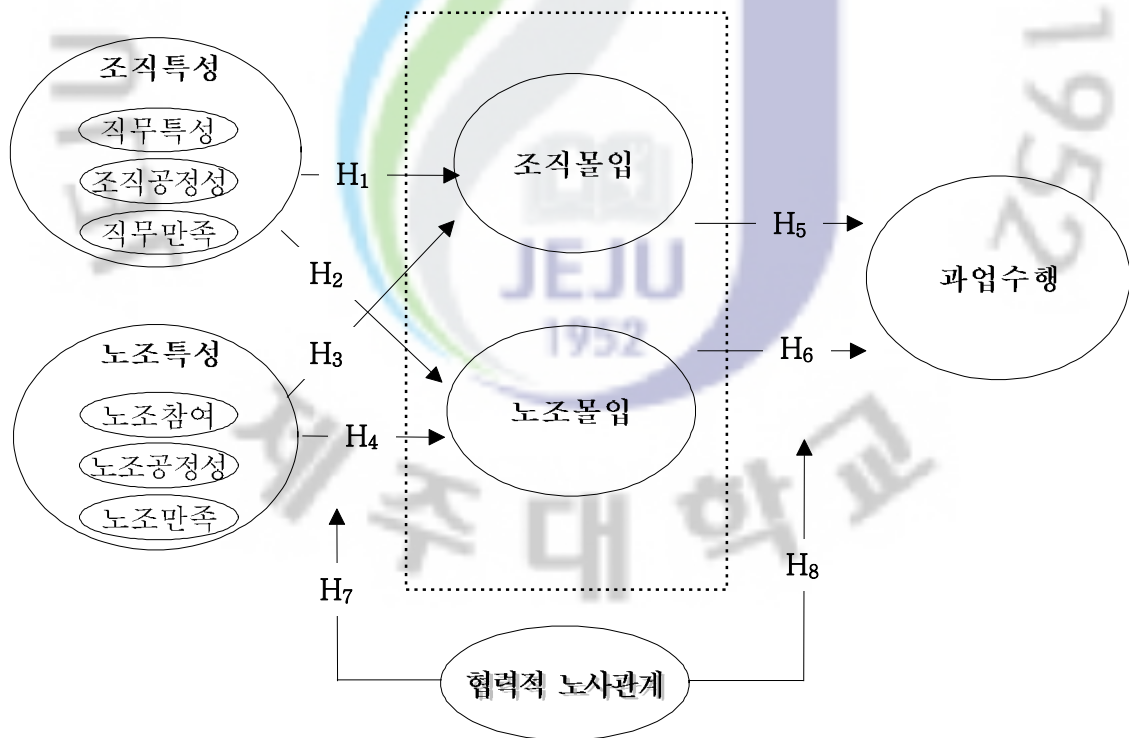
이상과 같이 과업의 특성은 Simon(1960)의 구조화 개념 이후 다양하게 전개되었음을 알 수 있다.

### Ⅲ. 연구모형과 가설설정

#### 1. 연구모형

본 연구모형은 조직특성(직무특성, 조직공정성, 직무만족)과 노조특성(노조참여, 노조공정성, 노조만족)이 조직 및 노조몰입(이중몰입)에 미치는 영향을 규명하고, 과업수행에 미치는 영향에서 조직 및 노조몰입이 매개역할을 하는지 그리고 협력적 노사관계에 따라 영향정도나 관계방향이 달라지는가를 파악하기 위하여 문헌연구를 통해 다음과 같은<그림 Ⅲ-1> 연구모형을 설정하였다.

<그림 Ⅲ-1> 연구모형



## 2. 가설설정

연구모형에 나타난 주요 변수들에 관한 가설을 기술하면 다음과 같다.

개념적으로 직무특성의 영향에 대한 합리성은 동기부여 개념에 근거한다. 직무특성의 영향에 초점을 둔 이론가들은 직무특성들이 고차원욕구의 만족을 갈망하는 구성원들의 내재적 동기를 강화할 환경을 구축할 수 있다고 주장해 왔으며 특히 이러한 개인들은 그들이 기술다양성, 자율성, 과업정체성에 대해 높은 수준으로 경험하는 직무를 잘 수행할 때 의미 있는 개인적 만족을 얻을 수 있다고 말한다. 즉 개인이 이러한 차원들에 대해 높은 수준으로 지각되는 직무를 더 열심히 더 잘 수행할 수록 그들은 더 큰 만족과 몰입을 지각할 것이라는 것이다.

직무에 높은 수준의 기술다양성, 자율성 및 과업정체성을 부여하게 되면 그러한 특성들이 작업으로부터 경험되는 의미감을 고양시켜주기 때문에 높은 수준의 내재적 동기부여가 일어나게 된다(Ilggen & Hollenbeck, 1991).

직무특성에 대한 이전 연구에서 우리는 직무특성이 구성원의 행동적, 심리적 직무 성과에 유의하면서 선형적인 영향을 준다는 것을 알 수 있다.

Hunt et al.,(1985)의 연구에 의하면 자율성은 조직몰입에 유의한 관계가 있음을 밝혔고, Methieu & Zajac(1990)은 직접적인 관계에 추가하여 자율성이 조직몰입을 통해 간접적으로 직무만족과 성과에 영향을 준다고 밝혔다. 또한 Ramaswami, Agarwal & Bhargava(1993)의 연구에 의하면 기술다양성 및 자율성과 조직몰입사이의 상관계수가 각각 0.14, 0.34로 나타났으며 Glission & Durick(1988)은 다양한 직무기술을 소유한 사람이 직무몰입이 더 크다고 주장하였다. 따라서 이와 같은 논의를 바탕으로 직무특성과 조직몰입에 관한 가설을 설정하였다.

또한, 직무특성과 노조몰입간의 선행연구를 살펴보면 Hackman & Oldham(1974)의 핵심직무특성이 직무만족과 조직몰입에 정도의 차이는 있지만 대체적으로 유의한 정(+)의 상관관계를 보이므로 핵심직무특성이 노조몰입과도 관련이 있을 것이라고 추정할 수 있다. 그리고 Loher et al.,(1985) & Spector(1986)의 연구에서는 모든 핵심직무특성이 직무만족과 높은 상관관계를 보이지만 그 중에서도 자율성이 특히 가장 큰 관계를 갖는 것으로 나타났다.

한편 국내에서 이루어진 연구에서도 안근석(1986), 양용주(1986), 조계숙(1991), 홍

경옥(1995) 등은 5가지 핵심직무특성은 각기 직무만족과 높은 정(+)의 상관관계가 있음을 보여주었다.

조직공정성과 조직몰입의 상관관계에 대해서 이수광(2007), 이창욱(2006), 서철현 등(2005), 윤정현 등(2005), 고정욱 등(2005)에서 조직 구성원의 공정성에 대한 인식이 조직몰입에 중요한 선행변수임을 입증하였다. 또한 분배공정성과 절차공정성, 상호작용적 공정성 관계는 상호간에 연관성을 가지고 있으면서 조직몰입에 대하여 각기 독립적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 기존의 연구동향 결과를 통해 볼 때(Methieu & Zajac, 1990; Mowday, Porter & Steers, 1982; Randal, 1990; Mayer & Allen, 1984; O'Reilly & Chetmant, 1986) 조직공정성은 직무만족 등 조직유효성변수에 영향을 미치는 것으로 알려지고 있다.

McFarlin & Sweeney(1992)의 선행연구 결과를 살펴보면 첫째, 절차공정성과 분배공정성은 모두 조직성과변수에 유의한 영향을 미치며 둘째, 절차공정성은 분배공정성보다 역할 행동에 대한 평가, 조직몰입도와 같은 조직유효성 변수에 더욱 유의한 선행 변수임을 알아냈다. 아직 논란의 여지가 남아 있으나 지금까지의 연구결과들을 종합해 보면 절차공정성의 인지가 분배공정성보다 조직몰입도, 신뢰, 그리고 권한의 합법성과 같은 시스템이나 기구들에 대한 각 조직구성원의 평가에 더 큰 영향을 미치며, 분배공정성의 인지가 절차공정성의 인지보다 이타주의 행동이나 이직 의도 등과 같은 개인적인 성과변수에 더 큰 영향을 미친다는 것이 입증되고 있다(임준철, 윤정구, 1998; 윤석호, 2004; Alexander & Ruderman, 1987; Folger & Greenberg, 1985; Folger & Konovsky, 1989; Fryxell & Gordon, 1989; Greenberg, 1987; Konovsky et al., 1987; Lind & Tyler, 1988; McFarlin & Sweeney, 1992; Weick, 1966; Weick & Nasset, 1968).

서재현(1998)의 조직공정성과 조직몰입에 관하여 실증연구 결과에 따르면 조직공정성이 조직몰입의 발전에 영향을 미친다는 사실이 다시 확인되었으며 특히 분배공정성이 유지적 몰입에 강한 영향을 미치고 있다는 사실이 드러났다.

이와 같이 조직원들의 공정성 인식은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 따라서 이와 같은 연구동향 결과를 토대로 조직공정성과 조직몰입에 관한 가설을 설정하였다.



직무만족은 구성원들의 직무에 관한 태도로서 직무에서 얻게 되는 욕구의 충족에 대한 반응이며 이는 동료들 간의 관계, 직무자체에 대한 만족, 일에 대한 보람 및 성취감 등으로 측정된다. 즉 각 구성원 자신이 직무와 관련하여 경험하는 모든 호·불호의 총화 또는 이러한 호·불호의 균형 상태에서 기인된 일련의 태도라고 정의될 수 있다(Smith, 1955).

직무만족과 조직몰입은 서로 유사하면서도 다른 개념으로 인지되어 왔으며 많은 연구에서 직무만족은 조직몰입과 강하게 연관되어 있는 것으로 나타났다(Iverson & Roy, 1994; Price & Mueller, 1981; Williams & Hazer, 1986; Methieu & Hamel, 1989).

직무만족과 조직몰입은 연구 내용에 따라서 각각 선행요인이 되기도 하고 결과요인이 되기도 하며, 상호 인과적 관계로 보기도 하는 등 양자의 인과적 방향에 대한 이론적 논쟁이 지속되고 있다.

직무만족은 직무나 직무 환경에 대한 감정 상태인데 비해 조직몰입은 장기적인 근속 의사, 조직에 대한 정서적 애착 등을 포함해 구성원의 조직에 대한 광범위한 개념이다.

직무만족을 조직몰입의 선행요인으로 보는 관점(Good, Sisler & Gentry, 1988; 박대식, 1999)은 직무만족이 일시적인데 비해 조직몰입은 광범위하고 장기적이며 이직의도와 더 관련이 있다고 가정한다.

Williams & Hazer(1986)는 기존의 연구들이 직무만족과 조직몰입의 관련성을 간과했으며, 이러한 요인들의 선행변수를 검증하려는 시도들이 개념적 방법론적인 한계를 겪었다고 지적했다. 연구 결과에 따르면 개인적 조직특성과 직무만족, 그리고 직무만족과 몰입 간에 연관관계가 있는 것으로 나타났다.

세계적으로 전문직이 확산되고 있는 가운데 대표적인 전문적인 공인 회계사들을 대상으로 한 조직몰입과 이직의도의 선행요인에 대한 연구에서 직무만족은 전문 직업인의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

특히, 전문직의 조직에 대한 몰입은 조직이 구성원들을 촉진시켜주고 전문직업인의 가치와 행동을 재확인해 줄 때, 즉 직무만족을 높여주는 정도까지 가능한 것으로 나타났다(Aryee, Wyett & Min, 1991).

직무만족과 조직몰입에 대한 연구에서도 직무만족은 조직몰입과 유의한 관계가

있었다(Riggs & Knight, 1994).

국내에서 직무만족과 조직몰입에 대해서 이루어진 연구에서도 직무만족과 조직몰입은 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났는데 특히 직무만족은 감정적 몰입에 큰 영향을 미치는 것으로 확인되었다(최구룡, 1996). 조직몰입과 유사한 개념인 직장몰입과 관련한 연구에서는 직무만족과 직무관여가 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다(조영대, 1994).

외식업 종사자들을 대상으로 하는 연구에서도 직무만족이 높은 조직원일수록 조직몰입이 높은 것으로 나타났다(이규만, 2006). 이 연구에서는 심리적 계약위반과 관련해서 조직몰입에 대한 직무만족의 매개효과를 검증했는데 측정 결과 심리적 계약위반은 조직몰입에 직접적으로 영향을 미치기도 하고, 직무만족을 통해서 조직몰입에 영향을 미치기도 하는 것으로 나타났다.

호텔 종사원을 대상으로 하는 연구에서도 직무만족이 직장 몰입에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(조영대·김정애, 2009).

이상의 연구결과를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H<sub>1</sub> : 조직특성(직무특성, 조직공정성, 직무만족)은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

H<sub>1-1</sub> : 직무특성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

H<sub>1-2</sub> : 조직공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

H<sub>1-3</sub> : 직무만족은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

일반적으로 조직몰입은 기업조직을 대상으로 하여 연구되어 왔다. 그러나 넓은 의미에서 볼 때 노동조합도 기업과 같은 수준에서 이해해야 하는 조직이기 때문에 조직몰입의 개념을 노동조합까지 확대하여 이해하는 것이 바람직하다고 본다.

다만, 회사와 노동조합은 서로 성격을 달리하는 면이 많기 때문에 조직몰입을 결정하는 주요변수가 다르게 나타날 수밖에 없다. 회사의 경우 조직몰입의 일반적 정의를 받아들이는데 큰 문제가 없으나 노동조합에 대한 몰입은 아직 조직몰입에 비해 충분한 연구가 부족하다.

노조몰입을 독립된 개념으로 측정하려는 노력은 Gordon, Philpot, Burt, Thompson &

Spiller(1980)의 연구로 이어졌으며 이들은 이들 고유의 노조몰입 척도를 고안하였으나 이들의 연구는 조직몰입의 기본개념의 틀을 벗어나지 못하고 있었다.

그러나 Robinson(1998)은 “Union Commitment: An Adaptation of Meyer & Allen’s(1991) Tripartite Conceptualization of Organizational Commitment”이라는 그의 연구에서 Meyer & Allen(1990)의 3가지 모델에 근거한 노조몰입을 측정하는 척도를 개발하고 평가하였는데 4가지 요인모델이 내적일관성을 가지고 변별력과 구성타당성을 지니는 것으로 검증되었다. Hackman & Oldham(1975)의 직무특성모형에서 제시된 5가지의 핵심직무특성과 직무만족의 관계에 대한 연구동향들은 대부분이 두변수간에 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 밝혀졌다.

Sims & Szilagyi(1979)는 기술다양성은 직무자체에 대한 만족과 그리고 피드백은 감독과 승진에 대한 만족과 특히 높은 상관관계를 보이며, 그 밖의 직무특성은 외적 보상요인보다는 내적 보상요인과의 관련성이 더 큰 것으로 밝혀냈다. 그리고 Loher et al.,(1985)과 Spector(1986)의 연구에서는 모든 핵심직무특성들이 직무만족과 높은 상관관계를 보이지만 그 중에서도 자율성이 특히 가장 큰 관계를 갖는 것으로 나타났다.

한편, 국내에서 이루어진 연구에서도 안근석(1986), 양용주(1986), 조계숙(1991), 홍경옥(1995) 등은 5가지 핵심직무특성은 각기 직무만족과 높은 정(+)의 상관관계가 있음을 보여주었다.

연구동향에서 Hackman & Oldham(1974)의 핵심직무특성이 직무만족과 조직몰입에 정도의 차이는 있지만 대체적으로 유의한 정(+)의 상관관계를 보이므로 핵심직무특성이 노조몰입과도 관련이 있을 것이라고 추정할 수 있다. 따라서 이와 같은 연구동향 결과를 토대로 가설을 설정하였다.

노조몰입에 관한 초기 연구들은 조직몰입의 측정수단에서 ‘조직’ 대신에 ‘노조’를 사용하였고(Colon & Gallagher, 1987; Martin, Mageneau & Peterson, 1982), 때로는 조직몰입을 측정하기 위하여 사용하였던 문항들을 그대로 사용하기도 하였다(Fukami & Larson, 1984).

노조몰입을 독립된 개념으로 측정해 보려는 노력은 Gordon et al.,(1980)의 연구로 이어졌으며, 이들은 나름대로의 노조몰입척도를 고안하였다.

Megenau & Martin(1981)은 직무만족은 조직몰입과 정(+)의 관계를 보이고 노조

몰입과 이중몰입과는 관계가 없지만, 결과는 조직몰입과는 예상대로 정의 관계가 나타났고, 노조몰입과는 부(-)의 관계로 나타났다.

이와는 달리 Larson & Fukami(1984)의 연구에서는 직무성고가 노조몰입, 조직몰입에 대하여 모두 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 따라서 이와 같은 연구동향 결과를 토대로 가설을 설정하였다.

직무만족을 외재적 직무만족과 조합몰입간의 관계를 분석한 대부분의 실증연구에서는 부(-)의 관계를 갖는 것으로 나타나고 있다(Schreisheim, 1980; Kochan, 1979). 특히 Fukami & Larson(1984)은 임금수준의 만족도와 노조몰입과의 관계는 통계적으로 유의한 부(-)의 관계를 가지는 것을 보여준다.

Kochan(1979)은 외재적 직무불만족은 구성원이 자신의 근로조건이 부적절하게 관리되는 것으로 인식하거나, 근로조건이 절대수준이 수용할 수 있는 어떤 기준 또는 수준(예를 들어 최저임금, 주당 기준근로시간)이 낮게 되면 노조몰입이 증가하는 현상을 나타낸다고 할 수 있으며, Morishima(1988)도 역시 조합원과 비조합원간의 임금격차 또는 과소임금의 인식과 같은 임금불공정성은 친노동조합태도 및 노동조합 가입과 통계적으로 유의한 정(+)의 관계가 있다고 한다.

Conlon & Gallagher(1987)는 내재적 직무만족과 노동조합몰입도간에는 통계적으로 유의한 정(+)의 상관관계가 있다는 것을 보여줬다. 그리고 Gordon et al.(1980)은 내재적 직무만족은 조합에 대한 충성심과는 유의한 정(+)의 관계를 가지고 있다.

이상의 연구결과를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H<sub>2</sub> : 조직특성(직무특성, 조직공정성, 직무만족)은 노조몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H<sub>2-1</sub> : 직무특성은 노조몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H<sub>2-2</sub> : 조직공정성은 노조몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H<sub>2-3</sub> : 직무만족은 노조몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

근로자의 경영참여는 근로자의 의사결정참여, 노조(근로자)의 경영계획 수립 참여, 종업원 제안제도 참여, 설비 및 기술도입 계획 참여, 노사협의회 참여 등을 들 수 있다. 선행연구들은 이러한 경영에 대한 근로자 참여가 노조가입이나 노조몰입에

직접적인 영향을 미치는 것으로 주장하고 있다. 근로자들의 의사결정에 대한 직접 참여는 자신의 직무에 대하여 자율성을 제고하여 직무상의 흥미유발이나 성장욕구 충족에 도움이 되며, 의사결정참여를 통해 자신에게 편리하고 적합한 직무방식을 만들어내기 때문에 직무만족을 전반적으로 제고할 수 있다.

Hoell(2004)은 종업원참여제도가 노조몰입에 미치는 영향은 노조몰입에 부(-)의 영향을 미친다고 주장하였다. 그러나 박재춘(2008)은 공무원참여와 노조몰입간의 유의적 정(+)의 관계가 있음을 주장하였다. 즉 공직사회의 참여와 발언이 강화되면 조합원들의 노조몰입 역시 높아진다는 것이다.

기존의 연구동향에서 일반적으로 노조참여는 노조몰입과 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 가설되어 있다. 노조참여와 노조몰입과의 관계는 몰입에 대한 Salancik의 접근방법으로 설명될 수 있다. 그는 조직에 대한 개인의 몰입은 자기 자신의 이전의 행동에 의해 결정된다고 한다. 이 주장에 따르면 노조참여는 노조몰입과 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것으로 기대된다. 즉 노조활동에 보다 많이 참가하는 근로자들이 그들의 행동과 태도간의 일관성을 유지하기 위해 노조에 보다 몰입된다는 것이다.

기존의 연구동향 결과들을 보면 이 두 변수의 관계에 대한 가설은 지지 받고 있다(Gordon, Philpot, Burt & Spiller, 1980).

Martin et al.,(1986)의 연구에서는 조직몰입과는 부(-)의 관계가 나타났으며, 노조몰입과는 정(+)의 관계가 나타났다(Martin, 1986). Magenau et al.,(1988)의 연구에서는 조직몰입과 관계는 나타나지 않았으나 노조몰입과는 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

Thacker, Fields & Barclay(1990)의 연구에서도 노조참여와 노조몰입간에 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 노조활동과 조직몰입간에는 부(-)의 관계가 기대되지만 실제로 두 변수 간에는 아무런 유의적인 관계가 발견되지 않는다. 노조활동 참여가 반드시 조직몰입을 감소시키지 않으므로 두 변수간의 논리적 인과관계는 나타나지 않는다.

노동조합에 대한 만족과 조합에 대한 몰입은 모두 조합과 관련된 태도이지만 무차별적으로 사용되는 경향이 있다고 한다. 그러나 조합에 대한 만족과 조합몰입간의 관계는 직무만족과 조직몰입간의 관계와 유사한 것으로 파악할 필요가 있다.



Klandermans(1989) & Kuruvilla, Gallagher & Wetzal(1993)에 의해 조합만족과 조합몰입간의 실증적인 차이분석이 행해졌는데, 이들에 의하면 조합몰입과 조합만족은 별개의 구성개념이며, 중복되는 요인도 있지만 결정요인과 결정요인의 영향력은 다르다고 하였다.

engineer집단과 technician집단의 노조몰입을 비교연구 한 Gordon et al.,(1984) & Klandermans(1989)는 노조조합에 대한 만족이 노조몰입의 하위척도중 노조충성심과 정(+)의 상관관계가 있다고 주장하였으며, 노조만족과 노조몰입은 노조탈퇴의도에 대해 33%의 설명력을 가지고 있다(Klandermans, 1989)고 하였다.

Mellor(1990)는 노조만족은 노조몰입과 정(+)의 상관관계가 있으며, 직장만족보다 높은 상관관계를 보인다(Mellor, 1990)고 하였다. 그러나 Johnson(1992)의 연구에서는 노조만족은 노조몰입과 관계가 없는 것으로 나타났다(Johnson, 1992).

Jeong(1990)의 연구에 의하면 스웨덴과 캐나다의 표본 모두 노조만족과 노조몰입간에 통계적으로 유의한 상관관계를 나타내고 있고, 노조몰입과 노조만족간의 상관계수는 노조몰입이 어떤 하위차원으로 사용되느냐에 따라 달라진다고 하였다.

국내 연구로는 김정한(1994), 이령희(1995), 김시운(2001), 김옥수(2006) 등의 다수의 선행연구에서 노동조합 만족과 노조몰입 수준과는 정(+)의 관계가 있다고 주장하고 있다. 따라서 이상의 연구결과를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H<sub>3</sub> : 노조특성(노조참여, 노조공정성, 노조만족)은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

H<sub>3-1</sub> : 노조참여는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

H<sub>3-2</sub> : 노조공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

H<sub>3-3</sub> : 노조만족은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

H<sub>4</sub> : 노조특성(노조참여, 노조공정성, 노조만족)은 노조몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H<sub>4-1</sub> : 노조참여는 노조몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H<sub>4-2</sub> : 노조공정성은 노조몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H<sub>4-3</sub> : 노조만족은 노조몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

조직몰입은 조직특성과 노조특성 등과 같이 독립변수(선행변수) 분류되는 경향이 많으나 최근에는 독립변수와 종속변수사이에서 매개변수역할을 한다고 파악되어지고 있다. 이에 본 연구에서는 조직몰입을 매개변수로 설정하였다.

조직몰입은 조직에 대한 구성원들이 자기가 속한 조직 및 조직목표에 대해 일체감을 느끼고 조직구성원으로 계속 남아 있으려는 태도를 말한다. 즉 종업원 개개인이 자신의 조직에 대하여 느끼는 일체감의 정도를 의미하며(Allen & Meyer, 1990; Lawler & Yoon, 1993, 1996; Mueller, Wallace & Price, 1992; Yoon et al., 1994), 조직에 대한 충성도를 의미하는 것이다(Price & Mueller, 1986).

조직몰입이 높을수록 조직의 목표를 성취하고자 하는 노력, 역할 내 행동(과업수행), 이타주의를 포함한 조직시민행동은 높아지고 결근율 및 이직 의도는 줄어든다(Becker, 1992; Methieu & Zajac, 1990; O'Reilly & Chetman, 1986).

조직몰입과 과업수행과의 관계는 사회적 교환관계 관점에서 설명된다. 개인과 조직의 관계는 상호 호혜적이어야 하며, 서로의 혜택이 비용보다 클 때 조직에 대한 긍정적인 태도가 형성되고, 조직이 제시하는 목표 달성을 위해 노력을 기울인다(차동욱, 2004). 따라서 구성원은 조직에 대한 몰입이 높을 때 작업장에서 자신의 능력을 발휘해 과업수행에 기여하고자 한다(Mowday, Porter & Steers, 1982). 이미 다양한 연구에서 조직몰입이 조직의 목표 달성을 위한 노력과 성과에 대해 긍정적인 효과가 있음을 확인해 왔다(Meyer et al., 2002; Rousseau, 1997).

Rogg et al.,(2001)은 미국내 동일산업의 351개 중소기업을 대상으로 한 연구에서 구성원의 조직몰입, 협력, 고객지향이 고객만족에 긍정적인 효과를 미친다는 결과를 제시하였다. 따라서 직접 고객과의 접촉을 통해 서비스를 전달하는 구성원의 조직몰입이 높을수록 조직의 목적과 목표달성을 위한 서비스 제공 노력과 역할 행동의 적극성이 높아질 것이고, 서비스를 제공받는 고객의 만족이 높아질 것으로 예상할 수 있다.

O'Reilly & Chatman(1986)은 친사회적 역할 외 성과의 선행변수로서 조직몰입의 차원을 중요시하는데 초점을 맞추었다. 82명의 대학직원의 응답에 근거한 첫 번째 연구에서 회귀분석을 통해 동일시는 조직을 위한 조직시민행동(OCBO)에 유의한 예측인자가 될 수 있음이 밝혀졌고, 162명의 졸업생과 MBA학생을 사용한 두 번째 연구에서도 내재화와 동일시는 조직을 위한 조직시민행동(OCBO)의 유의한 예측인

자임을 밝혔다(Williams & Anderson, 1991).

Moorman, Niehoff & Organ(1993)의 상관관계분석에서는 감정적 몰입과 조직시민행동의 5개 하위차원 간에는 모두 정(+)<sup>2</sup>의 상관관계가 존재하였으며, 계속적 몰입과 조직시민행동의 5개 하위차원 간에는 스포츠맨십과 양심적 행동간에만 정(+)<sup>2</sup>의 상관관계가 존재하는 것으로 나타났다. Williams & Anderson(1991), Smith, Organ & Near(1983)의 연구에서도 조직몰입이 조직시민행동에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

국내의 김남현, 박봉규, 송경수(1999)의 연구와 이문선·강영순(2000)의 연구에서도 조직몰입이 조직시민행동에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났고, 서재현(2003)의 연구에서도 상사신뢰와 조직시민행동 간에 팀몰입과 조직몰입의 간접적인 영향력이 나타났다.

조직시민행동은 조직의 동료들을 기꺼이 도와주고 조직의 목표와 가치를 공유하며, 협동하고, 자발적으로 봉사하는 일련의 행동을 의미하는데, 이는 조직에서 과업수행을 위해 요구되는 공식적 역할을 초월하여 개인이나 집단, 그리고 조직의 성과를 증진시키려는 모든 자발적 행동을 포함한다고 할 수 있다.

조직의 성장과 발전을 위해서는 구성원들의 자발적인 참여와 환경에 대한 유연성 확보를 위해 구성원 각자의 가치관과 태도의 변화가 요구되는 것이다. 공공부문에 있어서도 신자유주의 경쟁논리 하에서 공공부문이 직면한 것은 경쟁체제로의 전환으로 조직혁신, 조직의 효율성 제고와 외부 환경변화에 대한 변화관리가 중요시되면서 조직시민행동에 대한 관심이 증대되고 있다(김현태, 2002).

김상효(2006)는 노조몰입 요인 중 노동조합에 헌신하려는 의지요인이 미미하지만, 조직시민행동과 유의한 정(+)<sup>2</sup>의 관계를 보였다고 주장하였다. 이러한 결과는 노동운동이 경영에 반드시 부정적인 효과만을 가져오는 것이 아니라는 것이다. 이러한 관점은 노조몰입과 조직몰입의 통합모형에서 발전될 수 있다는 점에서 연구모형의 의미가 있다고 주장하였다.

이상의 연구결과를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H<sub>5</sub> : 이중몰입은 조직특성과 과업수행 간 영향관계에서 매개역할을 할 것이다.

H<sub>5-1</sub> : 조직몰입은 조직특성과 과업수행 간 영향관계에서 매개역할을 할 것이다.

H<sub>5-2</sub> : 노조몰입은 조직특성과 과업수행 간 영향관계에서 매개역할을 할 것이다.

H<sub>6</sub> : 이중몰입은 노조특성과 과업수행 간 영향관계에서 매개역할을 할 것이다.

H<sub>6-1</sub> : 조직몰입은 노조특성과 과업수행 간 영향관계에서 매개역할을 할 것이다.

H<sub>6-2</sub> : 노조몰입은 노조특성과 과업수행 간 영향관계에서 매개역할을 할 것이다.

협력적 노사관계를 형성하고 있는 기업일수록 경영성도가 높을 것으로 예측하고 있다. 기존 연구들의 결과에서 노사협력이 경영성도에 영향을 주는 것으로 나타났다(Ketz, Kochan & Gobeille, 1983; Norworthy & Zabala, 1985; Deery & Iverson, 2005). 노사협력이 생산성과 효율성에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타나고 있으며 (Voos, 1987; Pearlstein, 1988; Boyle, 1986; Wagar, 1997), 또한 결근, 지각, 이직을 감소시키는 것으로 나타났다(Guest, 1979; Goodman, 1980; Siegel & Weinberg, 1982; Harrison & Martocchio, 1998).

Fox(1973)는 급진적 집단(radicalist) 이론에서 노사 간의 목표가 이견이 적어서 서로 협력적인 노사관계보다 대립적인 노사관계에 있을 때 노조는 목표의 달성을 위해 투쟁해서 쟁취하고자 하기 때문에 노조에 더 몰입한다고 했다.

김기석, 성영신, 김철민(1989)의 연구에서도 노조와 회사측의 이견이 적은 협력적인 노사관계보다 상대적으로 이견이 많은 대립적 노사관계가 노조몰입도가 높게 나타났다.

이상의 연구결과를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H<sub>7</sub> : 협력적 노사관계는 노조특성과 노조몰입 간 영향관계에서 조절역할을 할 것이다.

H<sub>8</sub> : 협력적 노사관계는 노조몰입과 과업수행을 조절역할을 할 것이다.

### 3. 변수의 조작적 정의 및 측정

#### 1) 선행변수

##### (1) 조직특성

##### (가) 직무특성

직무특성에 대한 연구 Hackman & Oldham(1976)이 제시한 직무특성이론은 핵심 직무 특성차원, 중요 심리상태, 개인 및 조직성과의 3부분으로 구성하였으며, Hackman & Oldham은 1976년 1980년에 이르러 더욱 심도 있는 연구를 하여 구성변인을 기술 다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 환류로 구성하였다.

국내연구로는 김호정(1989)이 번안하여 사용하였으며, 최근에는 최상필(2006)이 재구성하여 사용하였으며, 이를 본 연구에서 조직특성에 맞게 재구성하여 사용하였다. 조직특성 변수 중 직무특성 영향요인으로 직무자율성(Breaugh, 1985)과 영향력(Mottaz, 1981) 등으로 설문문항은 총 4개의 문항으로 구성, 리커트 5점 척도(1점; 전혀 그렇지 않다. 5점; 매우 그렇다)를 이용하여 측정하였다.

##### ① 직무자율성

직무자율성이란 직무계획을 세우거나 직무를 수행하는 절차를 결정하는데 있어서 작업자에게 허용된 자유, 독립, 재량권의 정도를 의미한다. 즉 직무자율성은 작업수행방법, 일정계획 수립, 그리고 작업 기준 등을 결정하는데 개인에게 주어진 재량권의 정도로 정의될 수 있다.

직무수행자의 자율성이 높게 직무가 설계되어 있다면 직무성과는 상사나 작업절차방식의 측면보다는 작업의 노력이나 창의성, 그리고 의사결정 등에 더욱 의존하고 있는 것으로 간주될 것이다. 따라서 자율성이 증가하면 작업자는 일의 결과에 대해서 더 많은 개인적 책임감을 느끼게 되고, 작업결과에 대한 개인적 책임을 기꺼이 수용하게 될 것이다.



본 연구에서는 Hackman & Oldham(1975), Breugh(1985)의 연구에서 사용된 항목 중에서 작업방법에 대한 자율성, 작업일정계획에 대한 자율성, 작업 기준에 대한 자율성을 바탕으로 3문항에 대하여 측정하였다.

## ② 영향력

영향력은 개인이 담당하는 직무가 조직의 목표에 기여하는 정도로 정의 할 수 있다. 본 연구에서는 Mottaz(1981)가 개발한 항목 중 1문항에 대하여 측정하였다.

### (나) 조직공정성

본 연구에서는 조직공정성을 독립변수(선행변수)로 선정하여, 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성으로 측정한다.

분배공정성은 구성원 개개인이 자신이 노력에 대하여 상대적으로 얼마나 적절한 보상이 주어지는가에 대한 개별적 인식의 문제를 의미한다. 따라서 Price & Muller(1986)가 개발한 평가에 대한 일관성과 공정성 등 2문항에 대하여 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

절차공정성은 분배의 결정이 이루어지는 절차에 있어서 좌우된다는 것을 의미한다(Leventhal, 1980). 즉 보상이나 의사결정이 이루어지는 절차나 과정이 얼마나 공정한가에 대한 구성원의 지각을 의미한다. 본 연구에서는 이들 항목은 Leventhal, Karuza & Fry(1980) et al.이 개발한 자신의 의견제시, 피드백 등 2가지 문항에 대하여 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

또한, 상호작용공정성은 대인관계에서의 처우문제, 절차의 구조적인 문제와 다르며 절차가 실제로 시행될 때 나타나는 상사와 부하간의 상호작용과 의사소통 측면이 중요한 요소라는 것을 의미한다(Bies & Moag, 1986). 즉 절차를 수행하는 동안 그들이 받게 되는 설명, 공손함, 정직, 최선을 다하는 노력, 공감 등과 같은 의사소통의 질을 의미한다. 이들 항목에 대하여 Moorman(1991)이 제시하고 이철기와 이광희(2007)가 번역해서 사용한 항목들에 대하여 공정한 대인적 처우가 이루어지는 정도로서 리커트 5점 척도(1점; 전혀 그렇지 않다. 5점; 매우 그렇다)를 이용하여 측정하였다.

## (다) 직무만족

직무만족이란 종사원이 조직 내에서 자신의 직무를 수행하면서 얻게 되는 긍정적 심리상태(최철수, 2001)로 조직구성원들이 일하는 직무와 조직에 대한 평가에 반영된 애정적 반응 또는 조직구성원들이 직무를 수행해 나가는 과정에서 개인의 욕구가 어느 정도 충족되고 있는가에 대한 구성원들의 지각으로 구성원의 직무에 대한 긍정적인 지향의 정도를 말한다.

본 연구에서는 직무만족을 자신의 업무에 대해 느끼는 전체적이고 주관적인 평가로 정의하고, 업무에 대해 느끼는 단일차원으로 접근하면서 Smith, Kendall & Hulin(1969)에 의해 개발된 JDI로서 산업심리학 분야에서 널리 사용되고 있는 척도와 Brayfield & Rothe(1951), Hackman & Oldham(1980)이 측정척도, 그리고 Davison & Cooper(1983)가 직무만족을 측정하기 위해 개발된 척도를 김정인(1977)이 우리나라 실정에 맞게 번안한 척도를 참조하였다.

Schriesheim & Tsui(1980)가 개발한 측정지표를 사용하여 ① 현재 맡고 있는 직무자체, ② 다시 시작해도 현재의 업무를 담당할 의향, ③ 친한 동료에게 현재 업무를 권유할 의향 등 3가지 측면에 대한 만족의 정도를 리커트 5점 척도(1점; 전혀 그렇지 않다. 5점; 매우 그렇다)를 이용하여 측정하였다.

## (2) 노조특성

### (가) 노조참여

노동조합참여의 정의를 둘러싸고 다양한 논의들이 있어 왔으나 일반적으로 노동조합참여에 대한 참여를 나타내는 것으로 사용하여 행동의 의미를 강조하고 있으며, Fuller & Barling(1989)의 행동의 강도를 기준으로 하여 공식적 참여와 비공식적 참여로 구분하고 있다.

본 연구에서는 노조원이 노조가 추구하는 목적을 수용하고 이를 달성하기 위해 노조활동에 참여하는 행동으로 정의하였다.

김영두(2006) 등의 문항을 참조로 하여 노조에 대한 관심으로 온라인, 오프라인

유인물 읽기 및 파업, 쟁의 참여 등 3문항에 대하여 리커트 5점 척도(1점; 전혀 그렇지 않다. 5점; 매우 그렇다)를 이용하여 측정하였다.

#### (나) 노조공정성

노조공정성도 조직공정성과 마찬가지로 보통 분배공정성, 절차공정성, 상호작용적 공정성의 3가지로 분류한다.

분배공정성은 노조원 개개인이 자신이 노력에 대하여 상대적으로 얼마나 적절한 보상이 주어지는가에 대한 개별적 인식의 문제를 의미한다. 따라서 Price & Muller(1986)가 개발한 평가에 대한 일관성과 공정성 등 2문항에 대하여 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

절차공정성은 분배의 결정이 이루어지는 절차에 있어서 좌우된다는 것을 의미한다(Leventhal, 1980). 본 연구에서는 Leventhal, Karuza & Fry(1980)가 개발한 자신의 의견제시, 피드백의 2가지 문항에 대하여 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

또한 상호작용적 공정성은 대인관계에서의 처우문제, 절차의 구조적인 문제와 다르며 절차가 실제로 시행될 때 나타나는 상사와 부하간의 상호작용과 의사소통 측면이 중요한 요소라는 것을 의미한다(Bies & Moag, 1986).

Moorman(1991), Niehoff & Moorman(1993)이 개발한 의견존중, 편견배제, 솔직성, 의사결정 사항 등에 대한 설명 등과 같은 4가지 항목에 대하여 리커트 5점 척도(1점; 전혀 그렇지 않다. 5점; 매우 그렇다)를 이용하여 측정하였다.

#### (다) 노조만족

노조에 대한 만족은 노조의 성과에 대한 보다 평가적이고 단기간의 반응으로 정의된다. 노조만족에 대한 변수는 보통 노조활동, 의견수렴, 근무여건 개선, 복지증진, 직장안정 등 노조의 수단성에 대한 인식과 고충해결, 의견청취, 홍보활동 등 노조의 일상 활동에 대한 문항으로 구성되었다.

본 연구에서는 Verma(1989)가 사용한 16개 문항 중 노조만족 등 노조충성 3개 문항에 대하여 리커트 5점 척도(1점; 전혀 그렇지 않다. 5점; 매우 그렇다)를 이용하

여 측정하였다.

## 2) 매개변수

### (1) 조직몰입

조직몰입은 조직의 목표 및 가치관에 대한 강한 신뢰 및 수용, 조직을 위하여 노력을 아끼지 않으려는 의사, 조직의 성원으로 남으려는 강한 욕구 등을 말한다 (Mowday, 1979).

Meyer & Allen(1991)은 3가지 몰입영역으로 구분하여, 즉 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입을 측정하고 있고, Gordon et al.,(1980)의 문항을 참조하였다.

본 연구에서는 조직몰입을 측정하기 위해서 Allen & Meyer(1990)가 개발한 조직몰입척도 24개 문항을 Kenneth(1999)가 19문항으로 구성하여 측정하였는데, 이를 한국어로 번역하여 사용한 조직몰입척도를 사용하였고(오인근, 2003), 또한 Mowday, Poter & Steers(1982), 김기홍(2007)의 척도를 참조하여 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입의 각 척도별 4문항씩 12항목으로 구성하였다.

나는 이 회사(기관)에서 나의 여생을 보내는 것이 행복하다 등 정서적 몰입 4문항, 만일 내가 이직한다면 대안이 없다 등 유지적 몰입 4문항, 나는 이 회사(기관)에 많은 신세를 지고 있다 등 규범적 몰입 4문항에 대하여 리커트 5점 척도(1점; 전혀 그렇지 않다. 5점; 매우 그렇다)를 이용하여 측정하였다.

### (2) 노조몰입

노조몰입은 일반적으로 조직몰입에 개념적으로 의존하면서 다른 대상에 대한 똑같은 개념을 측정하고 있는가에 대한 노조몰입 구성타당성 검증의 시급성을 암시하고 있으나 노조에 대한 조합원의 적극적이고 긍정적인 성향으로 정의한다.

Gordon et al.,(1980)의 4요인 모형(노조에 대한 충성심, 노조에 대한 책임감, 노조에 헌신하려는 의지, 노조의 목표와 이념에 대한 신념)을 수용하였고, Robinson(1998)이 Meyer & Allen(1991)의 3가지 몰입에 근거한 노조몰입을 측정하는 척도를 개발

하였는데 이를 참조하였고, 또한 김준곤(1992)이 Ladd, Beauvais & Morgan(1982)이 개발한 노조몰입척도를 번안하여 개발한 것을 참조하여 본 연구의 측정도구를 만들었다. 그들이 실제 분석에 사용한 설문문항 중 11개 문항을 채택하여 측정하였다.

### ① 노조충성심

노조에 가입해 있는 것을 부끄럽게 여기지 않고 자랑스럽게 여기고 있으며, 동시에 노조에 가입함으로써 개인적 이득을 보고 있다는 느낌을 지니고 있음을 의미하며, 본 연구에서는 노조에 대한 자부심 등 4문항에 대하여 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

### ② 헌신하려는 의지

노조원에게 부과된 일상적인 의무 이상으로 특별한 활동을 수행할 의사로 정의하며, 본 연구에서는 노조활동 등 3문항에 대하여 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

### ③ 노조책임감

노조원에게 부과된 일상적인 의무를 수행할 의사가 어느 정도 있는가를 의미하며, 본 연구에서는 조합원의 의무와 책임 등 4문항에 대하여 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

## 3) 협력적 노사관계

노사협력은 보는 관점에 따라 학자들 간의 여러 견해들이 제시되고 있다.

본 연구에서는 노조와 경영자가 함께 일할 수 있는 적어도 한 개 이상의 공동목표를 설정하고 이 목표를 달성하기 위한 방안을 공동으로 모색하는 것으로 정의(Cohen-Rosenthal & Burton, 1993)하고자 한다.



또한, 선행연구의 고찰을 근거로 정보공유(Voos, 1989), 노사신뢰, 노사관계 향상프로그램 도입(Kunin, 1955), 노사협력 분위기(Ketz, Kochan & Gobeille, 1983; Angle & Perry, 1986) 등 5문항에 대하여 리커트 5점 척도(1점; 전혀 그렇지 않다. 5점; 매우 그렇다)를 이용하여 측정하였다.

#### 4) 과업수행

과업수행이란 조직의 목표달성과 직접적으로 관련된 행동이며, 조직 내에서 이루어지는 핵심적인 변환 및 유지활동에 직접적으로 기여하는 행동이다. 즉 조직구성원들이 수행하는 활동에 대한 숙련도를 말한다.

동료 간 과업수행관계는 작업집단의 한 구성원이 과업수행을 위해 집단 내 다른 구성원들과 형성하고 있는 교환관계를 질을 통해 평가되었다. 이를 위해 Seers(1989)가 개발한 척도중 이지우(1995, 2002)가 번역하여 사용한 측정도구를 활용하였고, Williams & Anderson(1991)이 개발한 측정도구와 Befort & Hatstrup(2003)이 서양에서 개발한 측정도구를 개선하여 우리나라에서 적용하도록 개발된 김도영과 유태용(2002)이 개발한 과업수행 척도 등을 만들어 측정하였다.

자신에게 주어진 과업을 얼마나 잘 하고 있는지, 과업수행의 질이 다른 사람과 비교하여 어느 정도인지에 대한 것으로, 과업수행은 이경근(2005)이 개발한 종합병원의 간호사 직무를 대상으로 6가지 항목의 과업수행 측정도구도 참조하였다. 이 척도들은 “나는 맡은 업무를 항상 정확하고 깔끔하게 처리한다는 말을 듣는다.”, “나는 내가 처리한 업무의 질은 탁월하다고 생각한다.” 등 직무성과와 “나는 동료 간 업무처리시 문제나 장애에 부딪치면 문제해결을 위해 같이 노력한다.” 등 동료관계 13문항에 대하여 리커트 5점 척도(1점; 전혀 그렇지 않다. 5점; 매우 그렇다)를 이용하여 측정하였다.

#### 4. 조사설계

##### 1) 설문구성 및 조사방법

표본은 조사의 편의상 임의추출 하였으며, 설문지는 2009년 4월 1일부터 5월 30일 까지 총 700부를 제주지역의 지방자치단체공무원, 대학교 공무원, IT업체, 금융업, 호텔서비스업, 한국중부발전소(주), 국민건강보험공단 등의 노동조합 조합원을 대상으로 설문지를 배부하였고, 이중 639부를 회수하여 불성실하거나 신뢰성이 낮은 설문지를 제외하여 총 590부가 실증분석에 이용하였다.

본 연구의 실증분석에 이용된 설문은 <표 III-1>에 나타난 바와 같다. 즉 직무특성, 조직공정성, 직무만족, 조직몰입, 조직신뢰, 노조 참여의도, 노조공정성, 노조만족, 노조몰입, 노조신뢰, 협력적 노사관계 및 인구통계학적 특성 등 14개 분야로 나누어 조사하였다. 인구통계학적 특성으로는 성별, 연령, 학력수준, 노조가입 여부, 조합원의 신분, 직종(근무처), 근속년수 등을 조사하였다.

<표 III-1> 설문 의 구성

측정변수	항목번호 및 내용	연구동향
조직특성	I. 직무특성	1~3 : 직무자율성 4 : 영향력(직무중요성) Hackman & Oldhan(1976), Breaugh(1985), Mottaz(1981), 김호경(1989), 최상필(2006)
	II. 조직공정성	1~2 : 분배공정성 3~4 : 절차공정성 5~8 : 상호작용공정성 Price & Muller(1986) Leventhal, Karuza & Fry(1980) Moorman(1991), 이철기·이광희(2007)
	III. 직무만족	1~3 : 업무에 대한 만족 Smith, Kendall & Hulin(1969) Schriesheim & Tsui(1980) Brayfield & Rothe(1951) Hackman & Oldham(1980) Davison & Cooper(1983), 김정인(1977)
	IV. 조직몰입	1~4 : 정서적 몰입 5~8 : 유지적 몰입 9~12 : 규범적 몰입 Gordon et al.,(1980), Allen & Mayer(1991, 1993) Mowday, Poter & Steers(1982) Kenneth(1999), 오인근(2003), 김기홍(2007)
노조특성	I. 참여의도	1~3 : 노조활동(참여) 김영두 등(2006)
	II. 노조공정성	1~8 : 노조공정성 Price & Muller(1986), Leventhal, Karuza & Fry(1980) Niehoff & Moorman(1993)
	III. 노조만족	1~3 : 노조충성 Verma(1989)
	IV. 노조몰입	1~4 : 노조 충성심 5~7 : 노조에 헌신하려는 의지 8~11 : 노조 책임감 Gordon et al.,(1980), Allen & Mayer(1991, 1993) Ladd, Beauvais & Morgan(1982), Robinson(1998) 김준곤(1992)
	V. 협력적 노사관계	1~5 : 회사와 노조의 관계 Voos(1989), Kunin(1955), Angle & Perry(1986) Ketz, Kochan & Gobeille(1983)
과업수행	VI. 과업수행	1~13 : 동료관계, 맥락수행, 직무성과 등 Williams & Anderson(1991), Angle & Perry(1986) Befort & Hettrup(2003), 김도영, 유태웅(2002), 이경근(2005)
인구통계학적 특성		1~7 : 일반적 사항

## 2) 자료의 분석방법

본 실증분석은 SPSS for Windows(Release 15.0)와 AMOS(Ver. 7.0)를 이용하였으며 구체적인 분석방법은 다음과 같다.

먼저, 자료의 인구통계학적 특성을 파악하기 위해 빈도분석(frequency)을 하였다.

둘째, 조직특성, 노조특성, 몰입도, 협력적 노사관계 및 과업수행 등 주요 분석도구의 신뢰성과 타당성 검증을 위해, 크론바하 알파값( $\alpha$ )을 이용한 신뢰도 분석(reliability)과 탐색적, 확인적 요인분석(factor analysis)을 하였다.

셋째, 조직특성 및 노조특성이 조직몰입 및 노조몰입에 미치는 영향, 조직 및 노조몰입의 매개적 역할 및 협력적 노사관계의 조절역할 등을 파악하기 위해서는 구조방정식 모형(structural equation model : SEM)을 통해 분석도구들 간의 통합적 영향을 분석하였으며 마지막으로 조직특성, 노조특성, 조직 및 노조몰입, 협력적 노사관계 등 개념 변수에 대한 인구통계학적 특성에 따른 집단 간 차이를 파악하기 위해, 성별 등 2집단간 차이검증에는 T-test, 연령 등 3집단 이상의 차이검증에는 Oneway ANOVA검증을 하였고, 분산분석시에는 Scheffee를 통한 사후검증을 하였다.

## IV. 실증분석

### 1. 표본의 구성

분석에 이용된 자료는 2009년 4월 1일부터 5월 30일까지 총 700부를 제주지역 정부기관(지방자치단체공무원, 대학교 공무원), 민간기관(IT업체, 금융업, 호텔서비스업, 한국중부발전소(주), 국민건강보험공단)의 노동조합 조합원을 대상으로 설문지를 배부하여, 이중 639부를 회수, 불성실하거나 신뢰성이 낮은 설문지를 제외하여, 총 590부가 실증분석에 이용하였고, 이들의 인구통계학적 특성은 <표 IV-1>에 나타난 바와 같다.

<표 IV-1> 자료의 구성

구분		빈도(명)	비율(%)
성별	남자	455	77.12
	여자	135	22.88
연령	20대	37	6.27
	30대	189	32.03
	40대	280	47.46
	50대 이상	84	14.24
학력	고졸이하	81	13.73
	전문대졸	184	31.19
	대졸이상	325	55.08
노조가입여부/ 신분	가입	590	100.00
	노조간부	86	14.58
	평조합원	504	85.42
근무처	정부기관	238	40.34
	민간업체	352	59.66
근속년수	5년 미만	71	12.03
	5-10년 미만	65	11.02
	10-15년 미만	151	25.59
	15-20년 미만	157	26.61
	20년 이상	146	24.75
계		590	100%

먼저 성별 구성비를 살펴보면, 전체 응답자 중 남성이 77.12%로 여성의 22.88% 보다 많이 구성되었으며 연령별로 보면 40대의 연령층의 구성비가 전체 응답자의 47.46%로 가장 많았고, 학력에 따른 구성비를 보면 대졸이상이 전체의 절반 이상인 55.08%를 차지하고 있다. 이들의 근무처는 지방자치단체 공무원이 31.02%로 가장 많은 비중을 차지하며, 이들 근무처를 정부(공공)기관과 민간업체로 나누어 보면 민간업체가 59.66%로 정부기관 근무자보다 다소 많이 구성되었다. 한편 응답자들의 근속년수를 보면 10년 미만의 응답자(23.05%)는 10년 이상 응답자들(76.95%)보다 상대적으로 적으며, 특히 10년~15년 미만(25.59%), 15년~20년 미만(26.61%), 20년 이상(24.75%) 등의 근속년수를 가진 응답자가 높은 비율을 차지하면서 대체적으로 고른 분포를 보인다.

## 2. 측정도구의 신뢰성 및 타당성

연구의 구성개념들이 조작적 정의를 바탕으로 다차원의 다항목으로 측정하고 있기 때문에 신뢰성과 타당성 분석이 필요하다. 본 연구에서는 SPSS를 통한 크론바하 알파값( $\alpha$ )과 구조방정식 분석프로그램인 AMOS를 통해 산출한 회귀계수 등을 이용하여 계산한 개념신뢰성(합성신뢰도 : composite reliability, construct reliability) 및 개념에 대해 각 지표가 설명할 수 있는 분산의 크기를 나타낸 평균분산추출값(average variance extracted : AVE)을 제시하였다.

타당성은 SPSS를 통한 탐색적 요인분석(EFA : exploratory factor analysis)을 거쳐 구조방정식모형분석용 프로그램인 AMOS에서 확인적 요인분석을 이용하여 검증하였다.

본 실증분석에서는 탐색적 요인분석을 통해 1차적으로 조직특성, 노조특성, 조직 및 노조몰입, 과업수행 그리고 조절변수로 사용된 협력적 노사관계 등에 대해 타당성을 검증하고, 가능한 적은 수의 독립변수에 의해 종속변수를 설명하고자 하는 간명원칙(배병렬, 2007)에 근접하기 위해 확인적 요인분석을 통한 총체적 타당성 검증을 하였다.

타당성 확보를 위해 직무특성, 조직공정성, 노조공정성, 조직몰입, 노조몰입, 그리



고 과업수행 요인들은 최초문항에서 SMC가 0.4이하이거나 적합도에 대한 기여도가 떨어지는 변수들은 제거되었다.

조직특성, 노조특성, 몰입도 및 과업수행의 탐색적 요인분석은 주성분분석(Principal Component Analysis)과 직각회전(Varimax) 방식을 통해 요인해석을 단순화 하였고, 선행연구에서의 요인구성을 고려하면서, 고유값(Eigen Value)이 1이상이고, 공통성이 0.4이상인 요인을 우선적으로 고려하였다. 또한 타당성 검증의 적정성을 보기 위해 변수 간 부분상관계수 값이 작은지를 검증하는 것으로 표본추출 적합검증 척도인 KMO의 값도 함께 제시하였다.

분석결과, <표 IV-2>에 나타난 바와 같이 조직특성 및 노조특성은 각각 3개의 요인이 추출되었고, 이중몰입(조직몰입, 노조몰입)은 2개의 요인 그리고 결과변수 및 조절변수는 각 1개의 요인이 추출되었다. 이들 요인들의 구성변수별 공통성(Communalities)은 최소 0.613으로 모두 0.4보다 훨씬 높게 나타나 적합하였으며, 고유치는 2.146~3.794로 모든 요인에서 1이상으로 나타났고, 총분산은 조직특성 76.6%, 노조특성, 74.7%, 이중몰입 72.3%, 과업수행 68.27%, 협력적 노사관계 76.56%로 모두 기준치 60%를 상회하고 있다. 또한 전체변수에 대한 표본 적합도를 나타내주는 KMO통계량이 조직특성은 0.862, 노조특성 0.903, 몰입도 0.826, 과업수행 0.863, 협력적 노사관계 0.884로 나타나 1에 근접하게 나타남으로써 요인분석에 적합하게 나타났고, 요인분석에서 변수들이 서로 독립적인지 아닌지를 파악하는데 이용될 수 있는 Bartlett의 검정에서도 조직특성( $\chi^2=3306$ ,  $df=45$ .  $p=0.000$ ), 노조특성( $\chi^2=3943$ ,  $df=55$ .  $p=0.000$ ), 몰입도( $\chi^2=2458$ ,  $df=28$ .  $p=0.000$ ), 과업수행( $\chi^2=1540$ ,  $df=10$ .  $p=0.000$ ), 협력적 노사관계( $\chi^2=2176$ ,  $df=10$ .  $p=0.000$ ) 등 모든 요인이 유의하게 나타났다.

조직특성에 대해 탐색적 요인분석을 한 결과, 솔직한 태도, 편견배제, 의견존중, 업무처리 설명, 업무담당 의향 등은 제1요인에 높은 요인적재량을 보였고, 제2요인에는 업무권유 의향 및 업무만족이 높은 적재량을 나타냈고, 제3요인에는 재량권, 독자수행, 자율성 등 3개 변수가 높게 적재되었다. 연구동향에서와 같이 제1요인은 '조직공정성'으로 명명하고, 제2요인은 '직무만족', 제3요인은 '직무특성'으로 각각 명명하였다.

노조특성에 대한 요인분석에서는 의견존중, 솔직한 태도, 업무처리 내용설명, 편견

배제, 피드백 제공 등은 제1요인에 높은 요인적재량을 나타냈고, 제2요인에는 파업/쟁의 참여, 적극 참여, 온/오프라인 읽기 등이 높은 적재량을 나타냈고, 제3요인에는 노조가입 권유의향, 노조 잔류의향, 노조활동 만족 등 3개 변수가 높게 적재되었다. 따라서 제1요인은 ‘노조공정성’으로 명명하고, 제2요인은 ‘노조참여’, 제3요인은 ‘노조만족’으로 각각 명명하였다.

이중몰입(조직몰입, 노조몰입)에 대한 요인분석에서는 고충도움, 조합원 책임, 위험부담 감수, 성공적 노조노력, 노조 자랑스러움 등은 제1요인에 높은 요인적재량을 나타냈고, 제2요인에는 강한애착, 소속감, 문제 동일화 등이 높은 적재량을 나타냈고, 따라서 2개요인 중 제1요인은 ‘노조몰입’으로 명명하고, 제2요인은 ‘조직몰입’으로 각각 명명하였다.

결과변수인 과업수행에 대한 요인분석을 한 결과 1개의 요인이 추출되었고, 분산은 68.27%로 나타났다. 이 요인의 구성변수는 업무처리 성과탁월, 업무수행 능력, 전문성 발휘, 업무의 질 탁월, 깔끔한 업무처리 등으로 이루어져 ‘과업수행’으로 명명하였다.

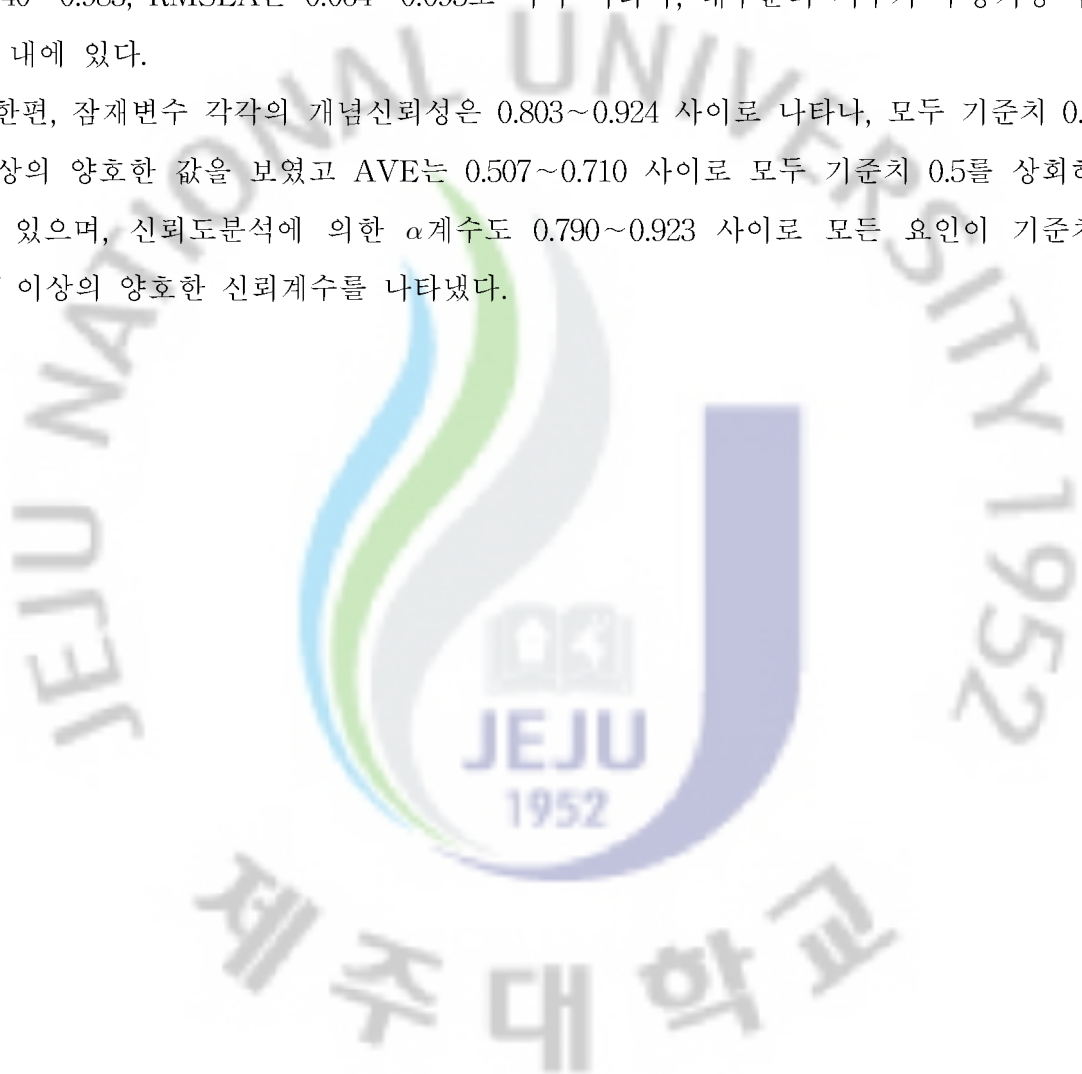
마지막으로 조절변수인 협력적 노사관계에 대한 요인분석에서도 과업수행에서와 같이 1개의 요인이 추출되었으며, 분산은 76.56%로 나타났다. 이 요인의 구성변수는 노사 간 공존공영, 노사 간 상호협조, 노사신뢰, 노사협력 프로그램, 정보공유 등으로 이루어져 있어 ‘협력적 노사관계’로 명명하였다.

<표 IV-2> 분석도구의 타당성(탐색적 요인분석)

구분	요인명	요인구성 변수	Factor Loading	공통성 (h <sup>2</sup> )	고유값	분산(%)	KMO & Bartlett검정
조직 특성	조직 공정성	솔직한 태도	0.887	0.833	3.109	31.09	KMO=0.862 $\chi^2=3306$ (df=45, p.=0.000)
		편견배제	0.857	0.786			
		의견존중	0.842	0.766			
		업무처리 설명	0.794	0.737			
		업무담당 의향	0.870	0.822			
	직무만족	업무권유 의향	0.848	0.760	2.317	23.17	
		업무만족	0.787	0.753			
	직무특성	재량권	0.857	0.800	2.234	22.34	
		독자수행	0.834	0.732			
자율성		0.752	0.671				
노조 특성	노조 공정성	의견존중	0.840	0.780	3.794	34.49	KMO=0.903 $\chi^2=3943$ (df=55, p.=0.000)
		솔직한 태도	0.836	0.772			
		업무처리 내용설명	0.830	0.789			
		편견 배제	0.818	0.719			
		피드백 제공	0.721	0.652			
	노조참여	파업/쟁의 참여	0.845	0.746	2.277	20.70	
		적극 참여	0.821	0.778			
		온/오프라인 읽기	0.738	0.601			
	노조만족	노조가입 권유의향	0.830	0.826	2.146	19.51	
		노조 잔류의향	0.823	0.831			
		노조활동 만족	0.654	0.723			
	매개변수 · 몰입도	노조몰입	고충도움	0.842	0.729	3.384	
조함원 책임			0.826	0.693			
위험부담 감수			0.820	0.677			
성공적 노조노력			0.817	0.680			
노조 자랑스러움			0.783	0.622			
조직몰입		강한애착	0.917	0.855	2.400	30.00	
		소속감	0.867	0.770			
		문제 동일화	0.866	0.757			
결과변수	과업수행	업무처리 성과탁월	0.886	0.785	3.413	68.27	KMO=0.863 $\chi^2=1540$ (df=10, p.=0.000)
		업무수행 능력	0.851	0.725			
		전문성 발휘	0.804	0.647			
		업무의 질 탁월	0.802	0.643			
		깔끔한 업무처리	0.783	0.613			
조절변수	협력적 노사관계	노사간 공존공영	0.888	0.789	3.328	76.56	KMO=0.884 $\chi^2=2176$ (df=10, p.=0.000)
		노사간 상호협조	0.858	0.736			
		노사신뢰	0.901	0.812			
		노사협력 프로그램	0.882	0.778			
		정보공유	0.845	0.714			

한편, 확인적 요인분석결과, <표 IV-3>에 나타난 바와 같이, 일부 지수를 제외한 대부분의 적합도 지수들은 모두 만족할 만한 값을 나타냈다.  $\chi^2$ 값은 초기 이용한 문항들을 이용한 모델보다 최종 이용한 모델에서 더 낮게 나타났으며 유의수준 5%에서 영가설은 기각되었다. 그러나 RMR은 0.010~0.030으로 나타났고, GFI는 0.910~0.980이며, AGFI는 0.878~0.947, CFI는 0.940~0.983, NFI는 0.922~0.979, IFI는 0.940~0.983, RMSEA는 0.064~0.095로 각각 나타나, 대부분의 지수가 수용가능 범위 내에 있다.

한편, 잠재변수 각각의 개념신뢰성은 0.803~0.924 사이로 나타나, 모두 기준치 0.7 이상의 양호한 값을 보였고 AVE는 0.507~0.710 사이로 모두 기준치 0.5를 상회하고 있으며, 신뢰도분석에 의한  $\alpha$ 계수도 0.790~0.923 사이로 모든 요인이 기준치 0.7 이상의 양호한 신뢰계수를 나타냈다.



<표 IV-3> 분석도구의 신뢰성 및 타당성

구 분		문 항 수	X <sup>2</sup>	d.f.	p.	X <sup>2</sup> /d.f.	RMR	GFI	AGFI	CFI	NFI	IFI	RMSEA	AVE	개념 신뢰도	ALPHA	
조직특성	직무특성	초기	4	543.1	87	0.000	6.242	0.034	0.872	0.823	0.910	0.895	0.910	0.094	0.540	0.822	0.817
		최종	3	124.7	32	0.000	3.897	0.027	0.960	0.931	0.972	0.963	0.972	0.070	0.605	0.820	0.815
	조직공정성	초기	8	543.1	87	0.000	6.242	0.034	0.872	0.823	0.910	0.895	0.910	0.094	0.579	0.916	0.915
		최종	4	124.7	32	0.000	3.897	0.027	0.960	0.931	0.972	0.963	0.972	0.090	0.705	0.905	0.904
	직무만족	초기	3	543.1	87	0.000	6.242	0.034	0.872	0.823	0.910	0.895	0.910	0.094	0.659	0.853	0.847
		최종	3	124.7	32	0.000	3.897	0.027	0.960	0.931	0.972	0.963	0.972	0.070	0.660	0.853	0.847
노조특성	참여의도	초기	3	567.5	74	0.000	7.669	0.033	0.861	0.803	0.913	0.901	0.913	0.106	0.582	0.803	0.790
		최종	3	200.4	41	0.000	4.887	0.030	0.943	0.909	0.959	0.950	0.959	0.081	0.582	0.803	0.790
	노조공정성	초기	8	567.5	74	0.000	7.669	0.033	0.861	0.803	0.913	0.901	0.913	0.106	0.647	0.936	0.936
		최종	5	200.4	41	0.000	4.887	0.030	0.943	0.909	0.959	0.950	0.959	0.081	0.675	0.912	0.910
	노조만족	초기	3	567.5	74	0.000	7.669	0.033	0.861	0.803	0.913	0.901	0.913	0.106	0.651	0.848	0.847
		최종	3	200.4	41	0.000	4.887	0.030	0.943	0.909	0.959	0.950	0.959	0.081	0.653	0.849	0.847
매개변수 (몰입도)	조직몰입	초기	12	2329.6	229	0.000	10.173	0.057	0.691	0.627	0.731	0.711	0.732	0.125	0.395	0.885	0.883
		최종	3	65.0	19	0.000	3.422	0.015	0.972	0.947	0.981	0.974	0.981	0.064	0.698	0.873	0.869
	노조몰입	초기	11	2329.6	229	0.000	10.173	0.057	0.691	0.627	0.731	0.911	0.732	0.125	0.522	0.923	0.920
		최종	5	65.0	19	0.000	3.422	0.015	0.972	0.947	0.981	0.974	0.981	0.064	0.601	0.882	0.882
조절변수	협력적 노사관계	초기	5	56.2	5	0.000	11.237	0.016	0.963	0.888	0.976	0.974	0.977	0.132	0.708	0.924	0.923
		최종	5	56.2	5	0.000	11.237	0.016	0.963	0.888	0.976	0.974	0.977	0.132	0.708	0.924	0.923
결과변수	과업수행	초기	13	526.7	65	0.000	8.104	0.024	0.951	0.791	0.885	0.871	0.885	0.110	0.480	0.923	0.922
		최종	5	31.7	6	0.000	6.343	0.010	0.980	0.939	0.983	0.979	0.983	0.095	0.606	0.884	0.882



### 3. 변수간 상관관계 및 모형의 적합도

#### 1) 변수간의 상관관계

본 실증분석에서의 구체적인 상관관계수 값은 <표 IV-4>에 나타난 바와 같이, 독립변수군인 조직특성은 조직몰입과 상당한 상관관계( $r=0.29\sim0.44$ )를 가지며, 반면 노조특성은 노조몰입과 높은 정(+의 상관관계( $r=0.57\sim0.70$ ))를 가지고 있다. 결과변수인 과업수행에 대해서는 독립변수인 조직 및 노조몰입을 보면 조직몰입( $r=0.36$ )과 노조몰입( $r=0.27$ )은 과업수행과 정(+의 약한 상관관계를 가진다.

한편, 조직특성 및 노조특성 중 직무특성( $r=0.33$ ), 조직공정성( $r=0.32$ ), 직무만족( $r=0.41$ ) 등은 과업수행과 약하지만 정의 상관관계를 나타낸 반면, 노조특성 중에서는 노조공정성( $r=0.32$ )만이 약한 정의 상관관계를 보였고, 조직몰입( $r=0.36$ )과 노조몰입( $r=0.27$ )도 다소 약한 정의 상관관계를 나타냈다. 또한 조절변수인 협력적 노사관계( $r=0.45$ )는 과업수행과 정의 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났다.

<표 IV-4> 주요개념의 상관관계행렬

구 분	독립변수						독립/종속 이중몰입		조절변수 협력적 노사관계	결과 변수 과업수행
	조직특성			노조특성			조직몰입	노조몰입		
	직무특성	조직공정성	직무만족	노조참여	노조공정성	노조만족				
MEAN	3.19	3.40	3.28	3.34	3.45	3.41	3.48	3.47	3.10	3.32
STDDEV	0.68	0.67	0.70	0.67	0.64	0.71	0.65	0.61	0.71	0.53
N	590	590	590	590	590	590	590	590	590	590
직무특성	1.00									
조직공정성	0.43	1.00								
직무만족	0.44	0.44	1.00							
노조참여	0.15	0.17	0.24	1.00						
노조공정성	0.19	0.29	0.29	0.43	1.00					
노조만족	0.10	0.14	0.22	0.51	0.65	1.00				
조직몰입	0.29	0.44	0.46	0.22	0.29	0.21	1.00			
노조몰입	0.13	0.20	0.19	0.60	0.57	0.70	0.25	1.00		
협력적 노사관계	0.31	0.45	0.37	0.16	0.32	0.24	0.33	0.28	1.00	
과업수행	0.33	0.32	0.41	0.17	0.32	0.19	0.36	0.27	0.45	1.00

## 2) 모형의 적합도

본 실증분석에 이용한 주요 변수 간 영향관계는 구조방정식 모형분석을 통해 검증하였다. 분석결과 <표 IV-5>에 나타난 바와 같이,  $\chi^2$ 값은 모형을 통해 재생된 공분산행렬과 원자료의 공분산행렬 사이에 차이가 없다는 영가설이 기각되었지만 다른 적합지수들에서 수용할 만한 수준으로 나타났다.

<표 IV-5> 연구모형의 적합지수

구 분	적합기준치	초기 모델		최종 모델		
		추정치	비교	추정치	비교	
절대적합지수	$\chi^2$	$\geq$ 임계치	6854.2	-	1097.6	-
	d.f.	-	1986	-	491	-
	p.	$\geq 0.05$	0.000	-	0.000	-
	$\chi^2/d.f.$	$\leq 3$	3.451	보통	2.235	수용
	RMSEA	$\leq 0.08$	0.065	수용	0.046	수용
	RMR	$\leq 0.08$	0.040	수용	0.033	수용
	GFI	$\geq 0.9$	0.686	-	0.902	수용
	AGFI	$\geq 0.9$	0.661	-	0.882	-
증분적합지수	PGFI	$\geq 0.5$	0.635	수용	0.745	수용
	NFI	$\geq 0.9$	0.747	-	0.916	수용
	IFI	$\geq 0.9$	0.806	-	0.952	수용
	RFI	$\geq 0.9$	0.735	-	0.904	수용
	CFI	$\geq 0.9$	0.806	-	0.951	수용
	RNI	$\geq 0.9$	0.806	-	0.951	수용
간명적합지수	TLI	$\geq 0.9$	0.796	-	0.944	수용
	PNFI	$\geq 0.5$	0.714	-	0.802	-
	PCFI	$\geq 0.5$	0.769	-	0.833	-
	Pretio		0.955	-	0.875	-
AIC	Smaller	7172.200	-	1305.6	-	

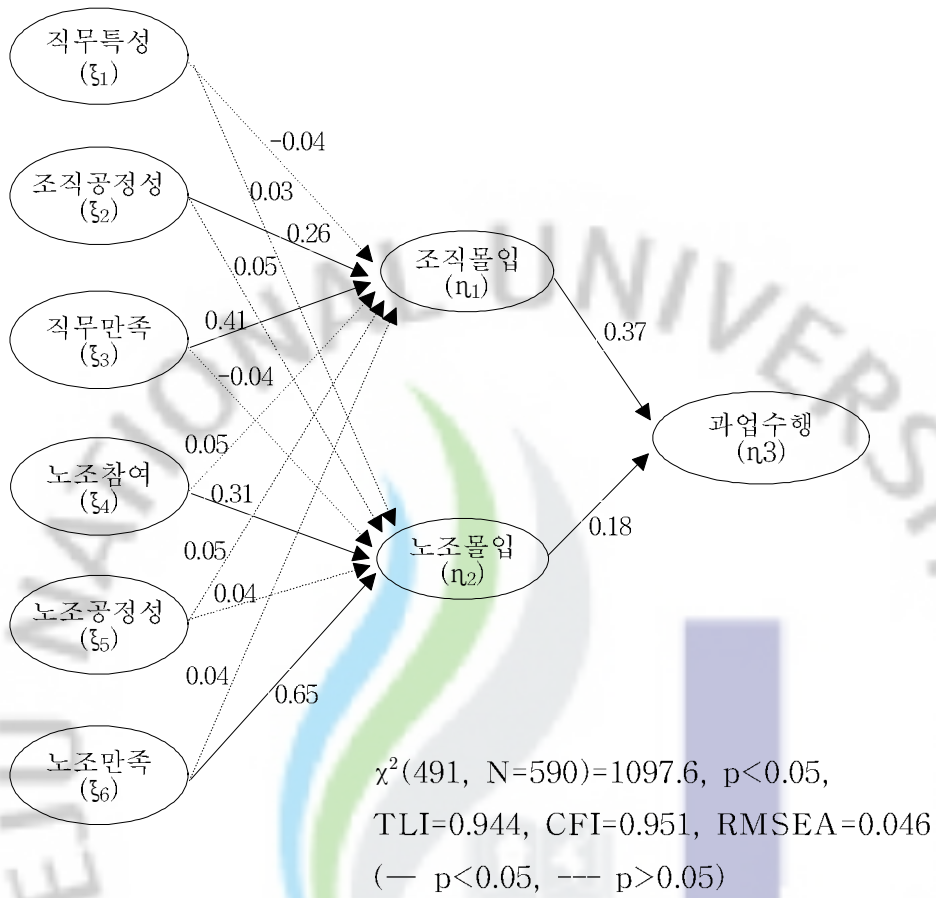
적합도지수로서  $\chi^2$ 값은 작을수록 적합도가 높지만 자유도가 큰 것이 간결성의 가치에서 볼 때 바람직하다. 그러나  $\chi^2$ 값의 차이가 유의수준 0.05에서 자유도가 1일 때  $\chi^2$ 값은 3.84(이학식·임지훈, 2007)이므로, 이 값을 상회한다면 자유도를 감소시킨 것보다 더 큰 가치가 있다면 의미가 있다. 이런 측면에서 본 연구에서는 초기모형의  $\chi^2_{0.05}(1986)=6854.2$ 에서  $\chi^2_{0.05}(491)=1097.6$ 으로 감소되었다. 이는 초

기모형보다 최종모형의 적합도가 개선되었고 모형 내 경로설정이 바람직함을 보여준다. 그럼에도 불구하고 검정통계량  $\chi^2$ 와 P값은 모형은 5%의 유의수준에서 자료와 차이가 없다는 귀무가설이 기각되어, 다른 적합도 지수들을 참조해야 함을 보여주었다. 이에 따라 다른 지수들을 살펴보면 다음과 같다.

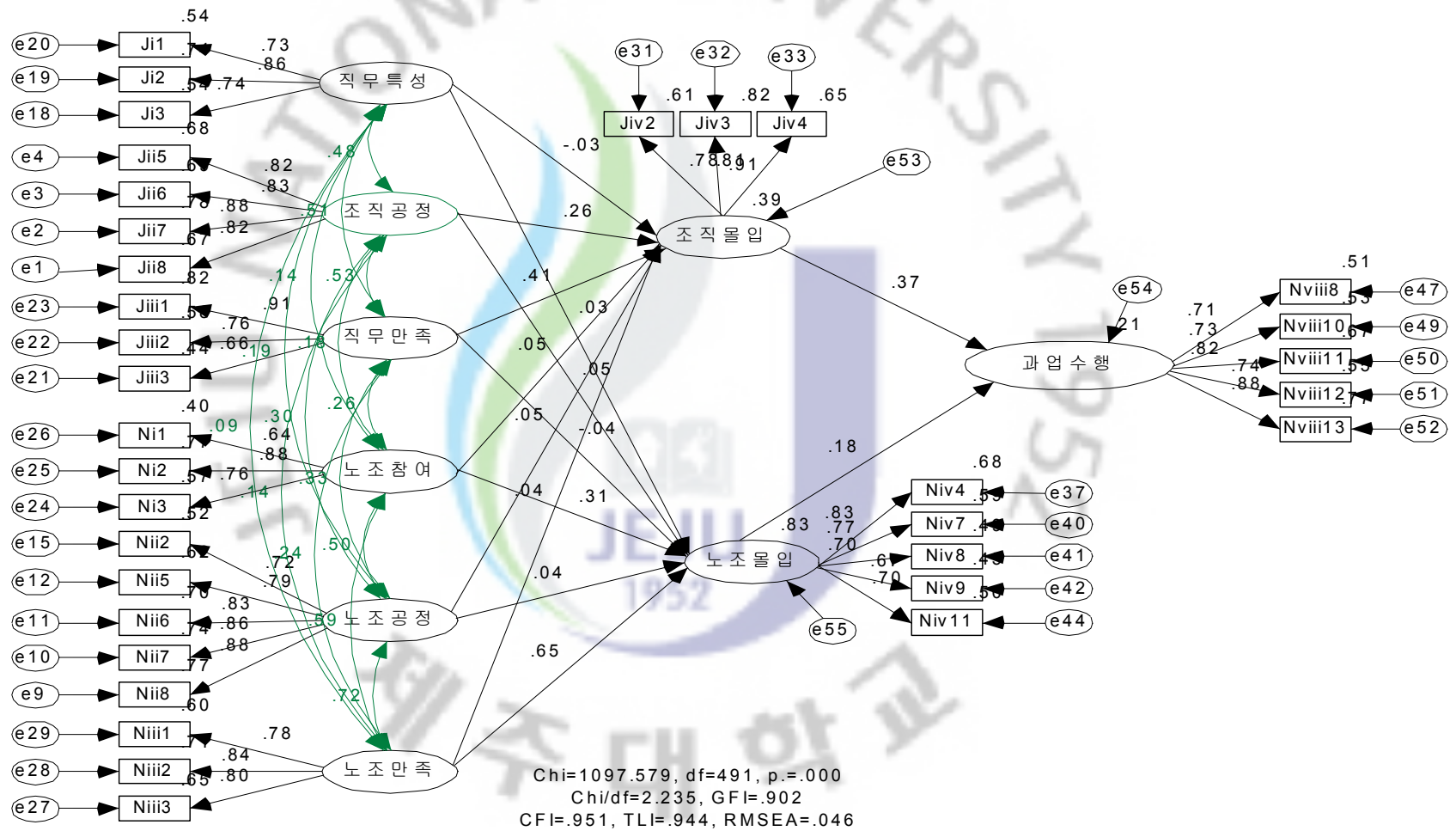
먼저 절대적합지수 중의 하나인 기초부합지수(GFI)는 초기모형에서는 0.686으로써 수용불가 상태이지만 수정모형인 최종모형에서는 0.902로 나타나 수용 가능한 수준으로 개선되었다. 증분적합지수 중 NFI는 수용불가 수준인 0.747에서 수용가능 수준인 0.916, CFI는 0.806에서 0.951로 모두 양호한 수준으로 개선되었다. 특히 표본크기에 민감하지 않고 모형의 간명성을 고려한 해석기준이 확립된 지수는 TLI와 RMSEA를 들 수 있는데(김주환·김민규·홍세희, 2009), TLI는 초기모델에서 0.796이던 것이 최종모형에서는 0.944로 개선되었고, RMSEA는 0.065에서 0.046으로 개선되어 다수의 지표에서 양호한 수준을 보여주었다.

즉, 초기모델은  $\chi^2(1986, n=590)=6854.2, p<0.05, TLI=0.796, CFI=0.806, RMSEA=0.065$  이고, 최종모델은  $\chi^2(491, n=590)=1097.6, p<0.05, TLI=0.944, CFI=0.951, RMSEA=0.046$  이므로, 본 연구에서 설정한 경로 및 신뢰성과 타당성이 확보된 구성변수들을 기초로 한 최종연구모형을 이용하여 가설검증을 하는데 무리가 없는 것으로 나타났다. 모형을 검증한 결과, <그림 IV-1>과 같이 도식화 할 수 있다.

<그림 IV-1> 조직 및 노조특성과 조직 및 노조몰입, 과업수행간 경로도



<그림 IV-2> 조직 및 노조특성과 조직 및 노조몰입, 과업수행 간 경로 및 경로계수





#### 4. 가설검증

##### 1) 조직특성과 이중몰입의 관계

<가설 1>은 직무특성, 조직공정성 그리고 직무만족도 등 조직특성이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는지를 검증하기 위한 것이다.

검증 결과, <표 IV-6>에 나타난 바와 같이, 조직특성 중 조직공정성(C.R=5.074,  $p < 0.001$ )과 직무만족(C.R=6.877,  $p < 0.001$ )은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치고 있지만, 직무특성(C.R=-0.683,  $p > 0.05$ )이 조직몰입에 미치는 영향은 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 따라서 <가설 1>은 부분적으로 채택되었다.

<표 IV-6> 조직특성과 조직몰입의 영향관계

가설	경로	주요경로(전체)	비표준화 회귀계수		표준화 회귀계수	C.R.	p.
			추정치	S.E.			
H <sub>1.1</sub>	Y <sub>11</sub>	직무특성 → 조직몰입	-0.033	0.048	-0.035	-0.683	0.495
H <sub>1.2</sub>	Y <sub>12</sub>	조직공정성 → 조직몰입	0.221	0.043	0.263	5.074	0.000***
H <sub>1.3</sub>	Y <sub>13</sub>	직무만족 → 조직몰입	0.402	0.058	0.408	6.877	0.000***

주) \*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$

<가설 2>는 직무특성, 조직공정성 그리고 직무만족도 등 조직특성이 노조몰입에 정(+)의 영향을 미치는지를 검증하기 위한 것이다.

검증 결과, <표 IV-7>에 나타난 바와 같이, 직무특성, 조직공정성 그리고 직무만족 등은 노조몰입에 영향을 미치지 않고 있다. 즉 직무특성이 노조몰입에 미치는 영향은 유의적(C.R=0.705,  $p > 0.05$ )이지 못하고, 조직공정성(C.R=1.345,  $p > 0.05$ ), 직무만족(C.R=-0.912,  $p > 0.05$ ) 역시 유의적이지 못한 것으로 나타났다. 따라서 <가설 2>는 기각되었다.

<표 IV-7> 조직특성과 노조몰입의 영향관계

가설	경로	주요경로(전체)	비표준화 회귀계수		표준화 회귀계수	C.R.	p.
			추정치	S.E.			
H <sub>2,1</sub>	Y <sub>24</sub>	직무특성 → 노조몰입	0.029	0.041	0.028	0.705	0.481
H <sub>2,2</sub>	Y <sub>25</sub>	조직공정성 → 노조몰입	0.049	0.036	0.052	1.345	0.179
H <sub>2,3</sub>	Y <sub>26</sub>	직무만족 → 노조몰입	-0.042	0.046	-0.038	-0.912	0.362

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

## 2) 노조특성과 이중몰입의 관계

<가설 3>은 노조참여, 노조공정성 그리고 노조만족도 등 노조특성이 조직몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는지를 검증하기 위한 것이다.

검증 결과, <표 IV-8>에 나타난 바와 같이, 노조참여, 노조공정성 그리고 노조만족 등은 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉 노조참여가 조직몰입에 미치는 영향은 유의적(C.R=0.893, p>0.05)이지 못하고, 노조공정성(C.R=0.816, p>0.05) 및 노조만족(C.R=0.513, p>0.05) 역시 유의적이지 못한 것으로 나타나, <가설 3>은 기각되었다.

<표 IV-8> 노조특성과 조직몰입의 영향관계

가설	경로	주요경로(전체)	비표준화 회귀계수		표준화 회귀계수	C.R.	p.
			추정치	S.E.			
H <sub>3,1</sub>	Y <sub>14</sub>	노조참여 → 조직몰입	0.040	0.045	0.048	0.893	0.372
H <sub>3,2</sub>	Y <sub>15</sub>	노조공정성 → 조직몰입	0.042	0.051	0.052	0.816	0.414
H <sub>3,3</sub>	Y <sub>16</sub>	노조만족 → 조직몰입	0.029	0.056	0.036	0.513	0.608

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

<가설 4>는 노조참여, 노조공정성 그리고 노조만족 등 노조특성이 노조몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는지를 검증하기 위한 것이다.

검증 결과, <표 IV-9>에 나타난 바와 같이, 노조참여와 노조만족은 노조몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치고 있으나, 노조공정성은 유의적인 영향을 미치지 않는 것

으로 나타났다. 노조참여가 노조몰입에 미치는 영향은 유의적(C.R=7.180,  $p<0.001$ )이고, 노조만족(C.R=10.646,  $p<0.001$ ) 역시 유의적이지만 노조공정성은 유의적(C.R=0.801,  $p>0.05$ )이지 못한 것으로 나타나 <가설 4>는 부분적으로 채택되었다.

<표 IV-9> 조직특성과 조직 및 노조몰입의 영향관계

가설	경로	주요경로(전체)	비표준화 회귀계수		표준화 회귀계수	C.R.	p.
			추정치	S.E.			
H4_1	Y <sub>21</sub>	노조참여 → 노조몰입	0.294	0.041	0.314	7.180	0.000***
H4_2	Y <sub>22</sub>	노조공정성 → 노조몰입	0.036	0.045	0.040	0.801	0.423
H4_3	Y <sub>23</sub>	노조만족 → 노조몰입	0.579	0.054	0.652	10.646	0.000***

주) \*  $p<0.1$ , \*\*  $p<0.05$ , \*\*\*  $p<0.01$

### 3) 이중몰입의 매개효과

본 연구에서는 조직특성과 과업수행의 관계에서 조직몰입이 매개역할을 하는지 <가설 5>와 노조특성과 과업수행의 관계에서 노조몰입이 매개역할을 하는지 <가설 6>를 파악하기 위하여 AMOS를 통하여 Baron et al.,(1986)의 접근법을 이용하였다.

#### (1) 조직특성과 과업수행관계에서 이중몰입의 매개효과

<표 IV-10>에 나타난 바와 같이, 직무특성이 조직몰입에 미치는 영향은 유의적(C.R=6.182,  $p<0.001$ )이었으며, 둘째, 직무특성이 과업수행에 미치는 영향도 유의적(C.R=7.113,  $p<0.001$ )이었고, 셋째, 조직몰입이 과업수행에 미치는 영향도 유의적(C.R=6.673,  $p<0.001$ )으로 나타났다. 또한 둘째 단계에서 직무특성이 과업수행에 미치는 영향( $\beta_2 = 0.354$ )은 셋째 단계에서의 영향( $\beta_3 = 0.263$ )보다 더 강하게 나타났고, 셋째 단계에서 직무특성(C.R=5.414,  $p<0.001$ )이 유의적임에 따라 조직몰입은 부분적 매개역할을 하고 있는 것으로 볼 수 있다.

조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향은 유의적(C.R=10.240,  $p<0.001$ )이었으며

조직공정성이 과업수행에 미치는 영향도 유의적(C.R=7.426,  $p<0.001$ )이었고, 조직몰입이 과업수행에 미치는 영향도 유의적(C.R=5.802,  $p<0.001$ )으로 나타났다. 또한 둘째 단계에서 조직공정성이 과업수행에 미치는 영향( $\beta_2 = 0.347$ )은 셋째 단계에서의 영향( $\beta_3 = 0.204$ )보다 더 강하게 나타났고, 셋째 단계에서 조직공정성이 유의적(C.R=4.070,  $p<0.001$ )임에 따라 조직몰입은 부분적으로 매개역할을 하고 있는 것으로 볼 수 있다.

직무만족이 조직몰입에 미치는 영향은 유의적(C.R=10.354,  $p<0.001$ )이었으며, 직무만족이 과업수행에 미치는 영향도 유의적(C.R=8.476,  $p<0.001$ )이고, 조직몰입이 과업수행에 미치는 영향도 유의적(C.R=4.043,  $p<0.001$ )으로 나타났다. 또한 제2단계에서 직무만족이 과업수행에 미치는 영향( $\beta_2 = 0.465$ )은 제3단계에서의 영향( $\beta_3 = 0.328$ )보다 더 강하게 나타났고, 제3단계에서의 직무만족이 과업수행에 미치는 영향이 유의적(C.R=5.721,  $p<0.001$ )임에 따라, 조직몰입은 직무만족과 과업수행간의 관계에서 부분적 매개역할을 하고 있는 것으로 볼 수 있다.

이에 따라 조직몰입에 따른 조직특성과 과업수행간의 영향관계가 다르게 나타남으로 조직몰입은 매개역할을 하며, 따라서 <가설 5-1>은 채택되었다.

<표 IV-10> 조직특성과 과업수행관계에서 조직몰입의 매개효과

단계	경로	비표준화		C.R.	p.	표준화 추정치	비고
		추정치	S.E.				
1	직무특성 → 조직몰입	0.282	0.046	6.182	0.000***	0.300	부분 매개
2	직무특성 → 과업수행	0.288	0.041	7.113	0.000***	0.354	
3	직무특성 → 과업수행	0.211	0.039	5.414	0.000***	0.263	
	조직몰입 → 과업수행	0.271	0.041	6.673	0.000***	0.316	
1	조직공정성 → 조직몰입	0.400	0.039	10.240	0.000***	0.478	부분 매개
2	조직공정성 → 과업수행	0.250	0.034	7.426	0.000***	0.347	
3	조직공정성 → 과업수행	0.147	0.036	4.070	0.000***	0.204	
	조직몰입 → 과업수행	0.257	0.044	5.802	0.000***	0.300	
1	직무만족 → 조직몰입	0.557	0.054	10.354	0.000***	0.543	부분 매개
2	직무만족 → 과업수행	0.361	0.043	8.476	0.000***	0.465	
3	직무만족 → 과업수행	0.275	0.048	5.721	0.000***	0.328	
	조직몰입 → 과업수행	0.187	0.046	4.043	0.000***	0.219	

주) \*  $p<0.1$ , \*\*  $p<0.05$ , \*\*\*  $p<0.01$

<표 IV-11>에 나타난 바와 같이, 직무특성과 노조몰입(C.R=2.805,  $p < 0.001$ ), 직무특성과 과업수행(C.R=7.113,  $p < 0.001$ ), 그리고 노조몰입과 과업수행의 관계가 유의적(C.R=5.557,  $p < 0.001$ )이고, 직무특성이 과업수행에 미치는 영향에서  $\beta_2 = 0.354 > \beta_3 = 0.318$ 이며, 제3단계의 직무특성과 과업수행이 유의적(C.R=6.574,  $p < 0.001$ )이므로, 노조몰입은 직무특성과 과업수행의 관계에서 부분적 매개역할을 하고 있는 것으로 볼 수 있다.

둘째, 노조공정성과 노조몰입(C.R=4.361,  $p < 0.001$ ), 노조공정성과 과업수행(C.R=7.426,  $p < 0.001$ ), 그리고 노조몰입과 과업수행의 관계가 유의적(C.R=5.187,  $p < 0.001$ )이고, 노조공정성이 과업수행에 미치는 영향에서  $\beta_2 = 0.347 > \beta_3 = 0.214$ 이며, 제3단계의 노조공정성과 과업수행이 유의적(C.R=6.455,  $p < 0.001$ )이므로 노조몰입은 노조공정성과 과업수행의 관계에서 부분적 매개역할을 하고 있는 것으로 볼 수 있다.

셋째, 직무만족과 노조몰입(C.R=4.769,  $p < 0.001$ ), 직무만족과 과업수행(C.R=8.476,  $p < 0.001$ ), 그리고 노조몰입과 과업수행의 관계가 유의적(C.R=4.473,  $p < 0.001$ )이고, 직무만족이 과업수행에 미치는 영향에서  $\beta_2 = 0.465 > \beta_3 = 0.414$ 이며, 제3단계의 직무만족과 과업수행이 유의적(C.R=7.802,  $p < 0.001$ )이므로, 노조몰입은 직무만족과 과업수행의 관계에서 부분적 매개역할을 하고 있는 것으로 볼 수 있다.

이에 따라 노조몰입에 따른 조직특성과 과업수행의 영향관계가 다르게 나타남으로 노조몰입은 매개역할을 하고 있다. 따라서 <가설 5-2>는 채택되었다.



<표 IV-11> 조직특성과 과업수행관계에서 노조몰입의 매개효과

단계	경로	비표준화		C.R.	p.	표준화 추정치	비고
		추정치	S.E.				
1	직무특성 → 노조몰입	0.140	0.050	2.805	0.005***	0.138	부분 매개
2	직무특성 → 과업수행	0.288	0.041	7.113	0.000***	0.354	
3	직무특성 → 과업수행 조직몰입 → 과업수행	0.258 0.213	0.039 0.038	6.574 5.557	0.000*** 0.000***	0.318 0.260	
1	조직공정성 → 노조몰입	0.182	0.042	4.361	0.000***	0.207	부분 매개
2	조직공정성 → 과업수행	0.250	0.034	7.426	0.000***	0.347	
3	조직공정성 → 과업수행 조직몰입 → 과업수행	0.214 0.201	0.033 0.039	6.455 5.187	0.000*** 0.000***	0.214 0.201	
1	직무만족 → 노조몰입	0.250	0.052	4.769	0.000***	0.244	부분 매개
2	직무만족 → 과업수행	0.361	0.043	8.476	0.000***	0.465	
3	직무만족 → 과업수행 조직몰입 → 과업수행	0.325 0.168	0.042 0.038	7.802 4.473	0.000*** 0.000***	0.414 0.205	

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

(2) 노조특성과 과업수행관계에서 이중몰입의 매개효과

<가설 6>은 노조특성과 과업수행간의 영향관계에서 이중몰입의 영향방향이냐 영향강도를 변화시키는지 파악하기 위한 것이며, 분석결과는 다음과 같다.

<표 IV-12>에 나타난 바와 같이, 노조참여와 조직몰입(C.R=4.844, p<0.001), 노조참여와 과업수행(C.R=4.034, p<0.001), 그리고 조직몰입과 과업수행의 관계가 유의적(C.R=7.732, p<0.001)이고, 노조참여가 과업수행에 미치는 영향에서  $\beta_2=0.191 > \beta_3=0.106$ 이며, 제3단계의 노조참여와 과업수행이 유의적(C.R=2.321, p<0.05)이므로, 조직몰입은 노조참여와 과업수행의 관계에서 부분적 매개역할을 하고 있는 것으로 볼 수 있다.

노조공정성과 조직몰입(C.R=6.566, p<0.001), 노조공정성과 과업수행(C.R=7.431, p<0.001), 그리고 조직몰입과 과업수행의 관계가 유의적(C.R=6.876, p<0.001)이고, 노조공정성이 과업수행에 미치는 영향에서  $\beta_2=0.341 > \beta_3=0.245$ 이며, 제3단계의 노조공정성과 과업수행이 유의적(C.R=5.444, p<0.001)이므로, 조직몰입은 노조공

정성과 과업수행의 관계에서 부분적 매개역할을 하고 있는 것으로 볼 수 있다.

노조만족과 조직몰입(C.R=4.541,  $p<0.001$ ), 노조만족과 과업수행(C.R=4.088,  $p<0.001$ ), 그리고 조직몰입과 과업수행의 관계가 유의적(C.R=7.758,  $p<0.001$ )이고, 노조만족이 과업수행에 미치는 영향에서  $\beta_2=0.193 > \beta_3=0.114$ 이며, 제3단계의 노조만족과 과업수행이 유의적(C.R=2.527,  $p<0.05$ )이므로, 조직몰입은 노조만족과 과업수행의 관계에서 부분적 매개역할을 하고 있는 것으로 볼 수 있다.

이에 따라 조직몰입에 따른 노조특성과 과업수행의 영향관계가 다르게 나타남으로, 조직몰입은 매개역할을 한다. 따라서 <가설 6-1>은 채택되었다.

<표 IV-12> 노조특성과 과업수행관계에서 조직몰입의 매개효과

단계	경로	비표준화		C.R.	p.	표준화 추정치	비고
		추정치	S.E.				
1	노조참여 → 조직몰입	0.192	0.040	4.844	0.000***	0.230	부분 매개
2	노조참여 → 과업수행	0.138	0.034	4.034	0.000***	0.191	
3	노조참여 → 과업수행	0.076	0.033	2.321	0.020**	0.106	
	조직몰입 → 과업수행	0.319	0.041	7.732	0.000***	0.373	
1	노조공정성 → 조직몰입	0.238	0.036	6.566	0.000***	0.297	부분 매개
2	노조공정성 → 과업수행	0.236	0.032	7.431	0.000***	0.341	
3	노조공정성 → 과업수행	0.170	0.031	5.444	0.000***	0.245	
	조직몰입 → 과업수행	0.278	0.040	6.876	0.000***	0.324	
1	노조만족 → 조직몰입	0.170	0.038	4.541	0.000***	0.213	부분 매개
2	노조만족 → 과업수행	0.133	0.033	4.088	0.000***	0.193	
3	노조만족 → 과업수행	0.079	0.031	2.527	0.011**	0.114	
	조직몰입 → 과업수행	0.319	0.041	7.758	0.000***	0.372	

주) \*  $p<0.1$ , \*\*  $p<0.05$ , \*\*\*  $p<0.01$

<표 IV-13>에 나타난 바와 같이 노조참여와 노조몰입(C.R=13.806,  $p<0.001$ ), 노조참여와 과업수행(C.R=4.034,  $p<0.001$ ), 그리고 노조몰입과 과업수행의 관계가 유의적(C.R=4.368,  $p<0.001$ )이고, 노조참여가 과업수행에 미치는 영향에서  $\beta_2=0.191 > \beta_3=-0.066$ 이며, 제3단계의 노조참여와 과업수행이 유의적(C.R=-0.838,  $p>0.05$ )이지 않으므로, 노조몰입은 노조참여와 과업수행의 관계에서 완전한 매개역할을 하고 있는 것으로 볼 수 있다.

노조공정성과 노조몰입(C.R=14.302, p<0.001), 노조공정성과 과업수행(C.R=7.431, p<0.001), 그리고 노조몰입과 과업수행의 관계가 유의적(C.R=2.157, p<0.05)이고, 노조공정성이 과업수행에 미치는 영향에서  $\beta_2=0.341 > \beta_3=0.247$ 이며, 제3단계의 노조공정성과 과업수행이 유의적(C.R=3.866, p<0.001)이므로, 노조몰입은 노조공정성과 과업수행의 관계에서 부분적 매개역할을 하고 있는 것으로 볼 수 있다.

노조만족과 노조몰입(C.R=19.463, p<0.001), 노조만족과 과업수행(C.R=4.088, p<0.001), 그리고 노조몰입과 과업수행의 관계가 유의적(C.R=3.751, p<0.001)이고, 노조만족이 과업수행에 미치는 영향에서  $\beta_2=0.193 > \beta_3=-0.291$ 이며, 제3단계의 노조만족과 과업수행(C.R=-2.020, p<0.05)이 유의적이므로, 노조몰입은 노조만족과 과업수행의 관계에서 부분적인 매개역할을 하고 있는 것으로 볼 수 있다.

이에 따라 노조몰입에 따른 노조특성과 과업수행의 영향관계가 다르게 나타남으로, 노조몰입은 매개역할을 한다. 따라서 <가설 6-2>는 채택되었다.

<표 IV-13> 노조특성과 과업수행관계에서 노조몰입의 매개효과

단계	경로	비표준화		C.R.	p.	표준화 추정치	비고
		추정치	S.E.				
1	노조참여 → 노조몰입	0.636	0.046	13.806	0.000***	0.726	완전 매개
	노조참여 → 과업수행	0.138	0.034	4.034	0.000***	0.191	
3	노조참여 → 과업수행	-0.046	0.055	-0.838	0.402	-0.066	
	노조몰입 → 과업수행	-0.283	0.065	4.368	0.000***	0.352	
1	노조공정성 → 노조몰입	0.568	0.040	14.302	0.000***	0.664	부분 매개
2	노조공정성 → 과업수행	0.236	0.032	7.431	0.000***	0.341	
3	노조공정성 → 과업수행	0.171	0.044	3.866	0.000***	0.247	
	노조몰입 → 과업수행	0.115	0.053	2.157	0.031**	0.142	
1	노조만족 → 노조몰입	0.775	0.040	19.463	0.000***	0.880	부분 매개
2	노조만족 → 과업수행	0.133	0.033	4.088	0.000***	0.193	
3	노조만족 → 과업수행	-0.191	0.094	-2.020	0.043**	-0.291	
	노조몰입 → 과업수행	0.414	0.110	3.751	0.000***	0.552	

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

#### 4) 협력적 노사관계의 조절효과

AMOS에서 조절효과는 다중집단분석을 통해 분석할 수 있는데 첫째, 독립변수와 종속변수간 영향이 조절변수의 집단에 따라 달라진다는 것을 제약하지 않은 자유모델(unconstrained model)을 추정하고 둘째, 조절변수의 집단에 동일한 모수를 주어 제약을 가하는 제약모델(equality constrained model)을 추정하여 이 두 모델간의  $\chi^2$ 차이검증을 실시한다(배병렬, 2007). 이때 특정 모수로 제약한 등가제약모델에서 적합도가 유의적으로 증가한다면 독립변수와 종속변수간에 상호작용이 있다는 의미이고, 이는 조절효과가 있다고 말할 수 있다.

<가설 7>과 <가설 8>은 조절변수로 이용된 협력적 노사관계의 평균을 기준으로 평균이하의 낮은 집단(low group), 평균이상은 높은 집단(high group)으로 구분하여, 노조특성과 노조몰입, 그리고 노조몰입과 과업수행의 관계에서 조절효과가 나타나는지 검증하였다.

##### (1) 노조특성과 노조몰입의 관계에서 조절효과

<가설 7>은 협력적 노사관계가 노조특성과 노조몰입의 관계에서 관계강도나 관계방향에 조절효과가 나타나는지 검증하기 위한 것이며, 검증결과는 <표 IV-14>에 나타난 바와 같다.

조절변수 중 협력적 노사관계는 부분적으로 조절효과가 나타났다. 구체적으로 보면 노조특성 중 노조참여가 노조몰입에 미치는 영향관계에서 협력정도( $\chi_{0.05}^2(1) = 0.021 < \chi_{0.05}^2(1) = 3.84$ )에 따라 영향정도가 나타나지 않았다. 따라서 기각되었다.

또한, 노조특성 중 노조공정성이 노조몰입에 미치는 영향관계에서 협력정도( $\chi_{0.05}^2(1) = 5.984 > \chi_{0.05}^2(1) = 3.84$ )에 따라 영향정도가 다르게 나타났는데 협력적 노사관계가 좋을 때( $\beta = 0.169$ )가 낮을 때( $\beta = -0.086$ )보다 높은 영향을 주는 것으로 나타나 협력적 노사관계가 높을수록 노조공정성이 노조몰입에 미치는 영향이 크다. 한편, 노조만족이 노조몰입에 미치는 영향에 대해서도 노사협력정도가 조절효과가 일부 나타나고 있는 징후( $\chi_{0.1}^2(1) = 2.814 > \chi_{0.1}^2(1) = 2.71$ )가 보이지만, 유의수준 5%

정도에서는 기각되었다.

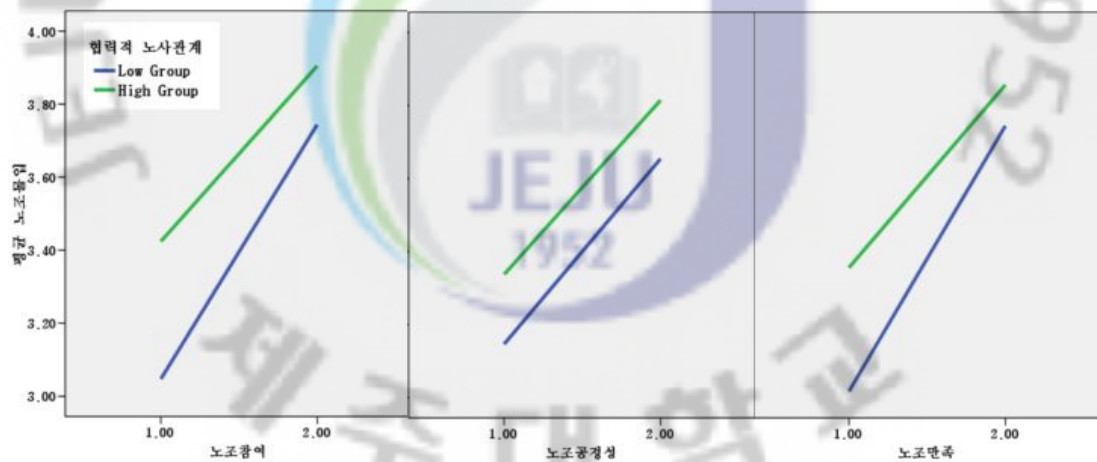
따라서 <가설 7>은 부분적으로 채택되었다.

<표 IV-14> 협력적 노사관계의 조절효과

가설	경로				조절변수의 고저						조절효과 검정	
					Low			High				
	독립변수	→	종속변수	조절변수	$\beta$	C.R.	p.	$\beta$	C.R.	p.	$\chi^2(1)$	p.
H <sub>7</sub>	노조참여	→	노조물입	협력적 노사관계	0.312	5.157	0.000	0.325	5.002	0.000***	0.021	0.885
	노조공정성	→			-0.086	-1.426	0.154	0.169	2.085	0.037**	5.984	0.014
	노조만족	→			0.769	9.394	0.000	0.528	5.893	0.000***	2.814	0.093

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

<그림 IV-3> 협력적 노사관계의 조절효과



(2) 노조물입과 과업수행관계에서 협력적 노사관계의 효과

<가설 8>은 협력적 노사관계가 노조물입과 과업수행관계에서 관계강도나 관계 방향에 조절효과가 나타나는지 검증하기 위한 것이며, 검증결과는 <표 IV-15>에



나타난 바와 같다.

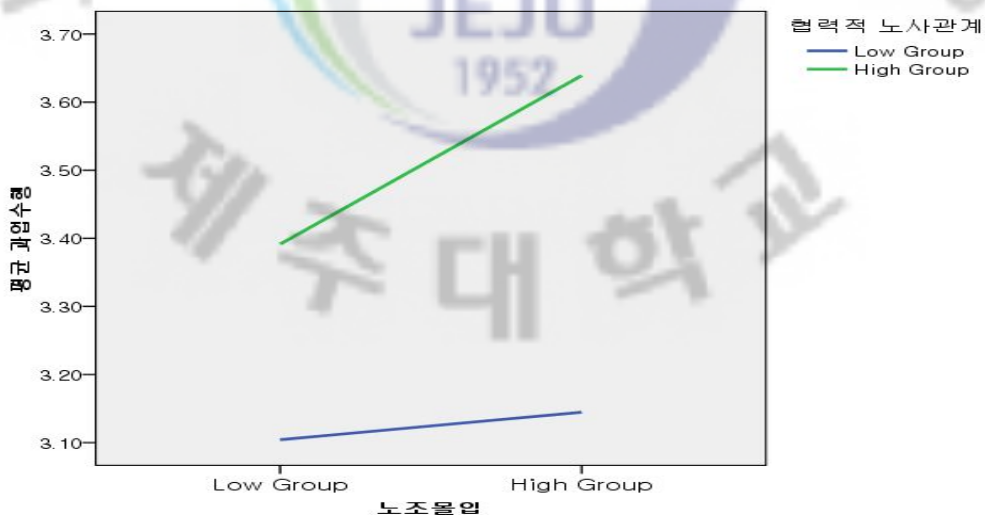
협력관계는 노조몰입이 과업수행에 미치는 영향관계에서 조절효과가 나타나고 있다. 즉 협력적 노사관계( $\chi^2_{0.05}(1)=10.87 > \chi^2_{0.05}(1)=3.84$ )에 따라 노조몰입이 과업수행에 미치는 영향정도가 다르게 나타났는데, 협력적 노사관계가 좋을 때( $\beta=0.296$ )가 낮을 때( $\beta=-0.002$ )보다 높은 영향을 주는 것으로 나타나, 협력적 노사관계가 좋을수록 노조몰입이 과업수행에 미치는 영향이 크다. 따라서 <가설 8>은 채택되었다.

<표 IV-15> 협력적 노사관계의 조절효과

가설	경로			조절변수의 고저						조절효과 검증		
				Low			High					
	독립변수	종속변수	조절변수	$\beta$	C.R.	p.	$\beta$	C.R.	p.	$\chi^2(1)$	p.	
H8	노조몰입	→	과업수행	협력노사관계	-0.002	-0.037	0.971	0.296	4.106	0.000***	10.87	0.001***

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

<그림 IV-4> 협력적 노사관계의 조절효과



## 5. 주요개념의 인구통계학적 특성

본 항에서는 조직특성, 노조특성, 조직 및 노조몰입, 과업수행 그리고 조절변수로 사용된 협력적 노사관계 등 주요개념에 대한 응답대상자들의 인구통계학적 특성별로 유의적인 차이가 나타나는지 살펴보았다. 성별 및 조합원 신분 그리고 근무처에 따른 차이는 t-value를 이용하였고 연령, 학력 및 근속년수 등은 f-ratio를 이용하여 차이를 검증하고 추가적으로 사후검증(post hoc)을 하였는데 표본집단의 케이스수가 다를 때 이용하는 방법으로 임의의 두 모집단 평균의 차이( $\mu_1 - \mu_2$ )에 대한 F값을 구하고 이것을 F분포표의 임계치와 비교하여 평균의 차이가 유의한 두집단을 가려내고 다소 안전한 방법으로 평가받고 있는 Scheffé 검증(정충영·최이규, 2002)과 가능한 모든 비교조합을 고려하여 가장 작은 유의수준을 채택하여 비교하는 LSD(최소유의차; least significant difference)(김영석, 1999) 방법을 참조하여 사후검증을 하였다.

### 1) 조직특성 및 노조특성의 차이

조직특성 중 직무특성은 학력, 연령, 근속년수에 따른 유의적 차이가 나타났고 조직공정성은 성별, 학력, 연령에 따라 다르게 나타났으며 직무만족은 모든 구분변수별 차이가 유의적이지 않았다. 한편 노조특성 중 노조참여는 노조신분과 근무처에 따라 달랐으며 노조공정성은 노조신분에 따라 다르고 노조만족은 노조신분, 근무처 그리고 근속년수에 따라 유의적인 차이가 나타났다.

구체적으로 살펴보면 직무자율성 및 영향력과 같은 직무특성(3.190)은 학력별로 고졸이하(3.272) 및 대졸이상(3.228)이 전문대졸(3.087) 집단보다 더 높은 평균치를 나타냈고 연령별로는 50대 이상(3.353)이 20대(2.901)보다 더 높으며 근속년수별로는 10년 이상의 집단이 10년 미만의 집단보다 긍정적인 것으로 나타났다.

조직공정성(3.402)에 대해서는 성별로 남성(3.432)이 여성(3.300)보다 더 공정하다고 응답하였고 학력별로는 대졸이상(3.475)이 전문대졸(3.289) 집단보다 더 높은 평가치를 나타냈으며 연령별로는 40대(3.484)가 30대(3.332) 연령집단보다 더 조직공정성에 대한 평가가 긍정적이었다.

노조특성을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 노조참여(3.340)의 경우 노조간부(3.593)가 평조합원(3.296)보다 더 참여정도가 높고, 근무처별로는 민간업체 근무자(3.432)가 정부기관 근무자(3.203)보다 더 높은 참여평균치를 보였다. 노조 공정성의 경우에도 노조신분에서와 마찬가지로 노조간부(3.647)가 평조합원(3.417)보다 더 공정하다고 답하였으며 노조만족의 경우에도 노조간부(3.694)가 평조합원(3.358)보다 더 만족도가 높았고 근무처별로는 민간업체 근무자(3.503)가 정부기관 근무자(3.265)보다 더 높은 만족도를 보였고 근속년수별로는 20년 미만 집단(3.493)이 20년 이상 집단(3.290)보다 더 높은 만족도를 보였다.



<표 IV-16> 조직특성 및 노조특성의 인구통계학적 특성별 차이

구 분	조직특성			노조특성			
	직무특성	조직공정성	직무만족	노조참여	노조공정성	노조만족	
합 계	3.190	3.402	3.281	3.340	3.451	3.407	
성 별	남자	3.205	3.432	3.275	3.362	3.462	3.401
	여자	3.138	3.300	3.301	3.264	3.413	3.425
	d.f.	195	588	588	588	588	588
	t	0.915	2.014**	-0.384	1.482	0.774	-0.331
	p.	0.361	0.044	0.700	0.138	0.439	0.740
노 조 신 분	노조간부	3.182	3.410	3.372	3.593	3.647	3.694
	평조합원	3.191	3.401	3.265	3.296	3.417	3.358
	d.f.	588	588	588	588	588	588
	t	-0.112	0.115	1.304	3.820***	3.085***	4.084***
	p.	0.910	0.907	0.192	0.000	0.002	0.000
근 무 처	정부기관	3.172	3.397	3.256	3.203	3.429	3.265
	민간업체	3.202	3.406	3.297	3.432	3.465	3.503
	d.f.	588	588	588	588	588	588
	t	-0.512	-0.150	-0.695	-4.102***	-0.667	-4.023***
	p.	0.608	0.880	0.486	0.000	0.504	0.000
학 력	고졸이하(a)	3.272	3.364	3.276	3.440	3.469	3.428
	전문대졸(b)	3.087	3.289	3.217	3.321	3.372	3.397
	대졸이상(c)	3.228	3.475	3.318	3.325	3.491	3.407
	d.f.(B/W)	2/587	2/587	2/587	2/587	2/587	2/587
	F	3.183**	4.702***	1.206	1.054	2.082	0.053
	p.	0.042	0.009	0.300	0.349	0.126	0.948
	Post hoc	b-a,c	b-c	-	-	-	-
연 령	20대(a)	2.901	3.324	3.216	3.324	3.243	3.577
	30대(b)	3.115	3.332	3.206	3.303	3.419	3.416
	40대(c)	3.230	3.484	3.319	3.369	3.479	3.365
	50대 이상(d)	3.353	3.321	3.349	3.329	3.521	3.448
	d.f.(B/W)	3/586	3/586	3/586	3/586	3/586	3/586
	F	4.978***	2.657**	1.356	0.372	1.973	1.115
	p.	0.002	0.048	0.255	0.773	0.117	0.342
Post hoc	a-d	b-c	-	-	-	-	
근 속 년 수	5년 미만(a)	2.977	3.500	3.235	3.408	3.448	3.488
	5-10년 미만(b)	3.031	3.292	3.190	3.246	3.317	3.318
	10-15년 미만(c)	3.260	3.386	3.336	3.336	3.498	3.430
	15-20년 미만(d)	3.229	3.462	3.333	3.378	3.525	3.493
	20년 이상(e)	3.249	3.356	3.231	3.311	3.384	3.290
	d.f.(B/W)	4/585	4/585	4/585	4/585	4/585	4/585
	F	3.469***	1.314	0.984	0.693	1.85	2.08*
p.	0.008	0.263	0.415	0.596	0.118	0.082	
Post hoc	a,b-c,d,e	-	-	-	-	d-e	

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

## 2) 조직 및 노조몰입, 과업수행 및 협력적 노사관계의 차이

조직몰입 및 노조몰입, 과업수행, 협의적 노사관계 등에 대한 차이가 존재하는지 검증한 결과, <표 IV-17>에 나타난 바와 같다.

주요 유의적 차이를 보이는 항목을 살펴보면 조직몰입은 성별, 학력, 연령, 근속년수에 따라 다르게 나타났고 노조몰입은 성별, 노조신분, 근무처 그리고 근속년수에 따라 다르며 과업수행은 성별, 근무처, 학력, 연령, 근속년수 등에 따라 유의적인 차이가 나타났다. 또한 조절변수로 사용된 협력적 노사관계는 성별, 근무처, 학력, 연령 등에 따라 차이가 있다. 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

조직몰입(3.480)은 남자(3.522)가 여자보다 높았고 학력별로는 대졸이상(3.549)이 전문대졸(3.351)보다 조직몰입이 더 높고 연령별로는 40대(3.574)와 50대(3.639)가 그리고 근속년수별로는 15~20년(3.537) 및 20년 이상(3.612)이 10년 미만보다 높고 20년 이상(3.612)의 근속년수를 가진 집단이 10~15년 미만(3.426)보다 더 높은 조직몰입을 가지고 있다.

노조몰입(3.467)을 살펴보면 남성(3.497)이 여성(3.367)보다 더 높고 노조신분별로는 노조간부(3.670)가 평조합원(3.433)보다 노조몰입이 더 높으며 근무처별로는 민간업체 근무 집단(3.553)이 더 높다. 이러한 차이는 근무년수에 따라서도 다소 차이( $p < 0.1$ )가 있어 보이지만 유의수준 5%에서 볼 때 유의성은 떨어진다.

과업수행(3.318) 평균치를 보면 성별로 남성(3.343)이 여성(3.236)보다 더 높으며 근무처별로는 정부기관(3.379), 학력별로는 대졸이상(3.388), 연령별로는 40대(3.394)와 50대 이상(3.457)이 과업수행 평균치가 더 높고 근무년수별로는 10~15년 미만(3.294)과 15~20년 미만(3.409)이 5년 미만(3.155) 보다 과업수행 성과가 더 잘 되고 있고, 또한 10년 미만보다 20년 이상의 장기 근속년수를 가진 집단이 과업수행의 평균치가 높게 나타났다.

협력적 노사관계(3.101)의 차이를 보면 성별( $p < 0.1$ )로는 유의적 차이가 강하게 나타나지 않고 근무처별로 보면 정부기관(3.192) 근무 집단이 민간업체 근무 집단보다 협력적 노사관계가 더 잘 되고 있고 학력별로 보면 대졸이상(3.140)이 전문대졸(3.002)보다 더 협력정도가 잘 되고 있으며 연령별로 보면 30대(2.996)가 가장 낮게 나타났다.



<표 IV-17> 조직 및 노조몰입, 과업수행 및 협력적 노사관계의 인구통계학적 특성별 차이

구 분		이중몰입		과업수행	협력적 노사관계
		조직몰입	노조몰입		
합 계		3.480	3.467	3.318	3.101
성별	남자	3.522	3.497	3.343	3.130
	여자	3.338	3.367	3.236	3.004
	d.f.	588	588	233	238
	t	2.888***	2.161**	2.141**	1.898*
	p.	0.004	0.031	0.033	0.058
노조신분	노조간부	3.426	3.670	3.323	3.070
	평조합원	3.489	3.433	3.317	3.107
	d.f.	588	588	588	588
	t	-0.820	3.349***	0.093	-0.443
	p.	0.412	0.000	0.925	0.657
근무처	정부기관	3.440	3.339	3.379	3.192
	민간업체	3.507	3.553	3.277	3.040
	d.f.	588	588	473	570
	t	-1.222	-4.222***	2.237**	2.644***
	p.	0.221	0.000	0.025	0.008
학력	고졸이하(a)	3.494	3.531	3.296	3.170
	전문대졸(b)	3.351	3.447	3.205	3.002
	대졸이상(c)	3.549	3.463	3.388	3.140
	d.f.(B/W)	2/587	2/587	2/587	2/587
	F	5.487***	0.548	7.083***	2.654*
	p.	0.004	0.578	0.001	0.071
	Post hoc	b-c	-	b-c	b-c
연령	20대(a)	3.144	3.454	3.081	3.114
	30대(b)	3.335	3.403	3.190	2.996
	40대(c)	3.574	3.496	3.394	3.134
	50대 이상(d)	3.639	3.519	3.457	3.224
	d.f.(B/W)	3/586	3/586	3/586	3/586
	F	10.47***	1.108	10.318***	2.423*
	p.	0.000	0.345	0.000	0.065
Post hoc	a,b-c,d	-	a,b-c,d	b-c,d	
근속년수	5년 미만(a)	3.333	3.546	3.155	3.130
	5-10년 미만(b)	3.328	3.326	3.215	2.963
	10-15년 미만(c)	3.426	3.411	3.294	3.097
	15-20년 미만(d)	3.537	3.550	3.409	3.135
	20년 이상(e)	3.612	3.460	3.371	3.118
	d.f.(B/W)	4/585	4/585	4/585	4/585
	F	3.911***	2.229*	3.917***	0.744
	p.	0.004	0.065	0.004	0.562
	Post hoc	a,b-d,e c-e	a-b/b,c-d	a-cd a,b-e	-

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

## 6. 분석결과의 요약

### 1) 가설검증의 요약

가설검증 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, <가설 1>의 검증결과, 조직특성 중 조직공정성(Lind, 1995; Lind, Greenberg, Scott & Welchans, 2000; Meter & Smith, 2000; Robinson et al., 2000; Folger & Konovsky, 1989; Iverson & Roy, 1994; McFarlin & Sweeney, 1995; 고종욱 · 류철, 2005; 서철현 · 장경수 · 안현영, 2005; 표용태 · 이흥기, 2004; 민경호 · 조국행, 2002; 윤용관, 2001; 권지영, 1999)과 직무만족(Sager & Johnston, 1989; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002; Locke & Latham, 1990; Iverson & Roy, 1994; Price & Mueller, 1981; Williams & Hazer, 1986; Mathieu & Hamel, 1989; Vandenberg & Lance, 1992; Mathieu & Zajac, 1990; Riggs & Knight, 1994; Barling, Waide & Fullagar, 1987; 최구룡, 1996; 이규만, 2006; 조영대 · 김정애, 2009; 이경희, 2009)은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치고 있지만, 직무특성이 조직몰입에 미치는 영향은 유의적이지 않다(그러나 직무특성이 조직몰입에 유의적인 정(+)의 상관관계가 있다고 하는 선행연구가 다수 있다. 예를 들어 Hunt et al., 1985; Spector, 1986; Glission & Durick, 1988; 이기은 · 박경규, 2002; 신혜정, 2004; 최상필, 2006; 이상임, 2006; 구중권, 1997)

둘째, <가설 2>의 검증 결과, 직무특성, 조직공정성 그리고 직무만족 등은 노조몰입에 영향을 미치지 않고 있다(직무만족과 노조몰입과의 부(-)의 상관관계 존재. Jeong, 1990; Borjas, 1979; Freeman, 1978; Getman et al., 1976; Megenau & Martin, 1981; 박재호, 1991; 김기석 · 성영신 · 김철민, 1989; 박종득, 1996; Fukami & Larson, 1984; Schreisheim, 1980; Kochan, 1979; 김시운, 2001). 이는 노동조합에 참여하고 노조에 몰입하는 주된 원인 중에 하나가 직무와 근로조건에 대한 불만족에 기인하다는 Kochan et al.,(1979)의 연구와 일치한다고 주장하고 있다(그러나 조직특성이 노조몰입에 유의적 정(+)의 상관관계가 있다는 선행연구가 다수 있다. 예를 들어 Hackman & Oldham, 1974; Loher et al., 1985;

Spector, 1986; 김용성, 2005; Berger, Olson & Boudreau, 1983; Dean, 1954; Purcell, 1960; Larson & Fukami, 1984; Conlon & Gallagher, 1987; 박진환, 2001; 정연양, 1997; Mellor, 1990; Gordon, Ladd & Beauvais, 1984).

셋째, <가설 3>의 검증 결과, 노조참여, 노조공정성 그리고 노조만족 등은 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(그러나 노조특성이 조직몰입에 유의적 정(+)<sup>2</sup>의 상관관계가 있다는 선행연구가 다수 있다. 예를 들어 김정한, 1994; 윤홍우, 1997; Morrow & McElroy, 2006; 배성현·신경원, 2007)

넷째, <가설 4>의 검증 결과, 노조참여(노조참여와 노조몰입과의 유의한 정(+)<sup>2</sup>의 상관관계. Jeong, 1990; 김정한, 1994; 윤홍우, 1997; Bamberger, Kluger & Suchard, 1999; Kuruvilla & Sverke, 1993; Fullagar, Gallagher, Clark & Carrol, 2004; 박종구, 2001; Fuller & Hester, 2001; Fields et al., 1987; 박희준, 1991; 박재호, 1991; 김동배, 2007; 박재춘, 2009; 김익수, 2006)와 노조만족(노조만족은 노조몰입과의 유의한 정(+)<sup>2</sup>의 상관관계 존재. Jeong, 1990; 김정한, 1994; 이령희, 1995; 김시운, 2001; 김옥수 등, 2006; 윤홍우, 1997; Gordon et al., 1984; Klandermans, 1989; Mellor, 1990; 박점열, 2005; 구분장, 1999; 김준곤, 1992; 박재호, 1991; Mellor, 1990; Gordon, Ladd & Beauvais, 1984; 홍성애, 2005; 백종섭, 2006; 김영두·김승호, 2006)은 노조몰입에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미치고 있으나, 노조공정성은 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

다섯째, <가설 5-1>의 검증 결과, 직무특성, 조직공정성, 직무만족이 과업수행에 미치는 영향관계에서 조직몰입과 노조몰입은 부분적 매개역할을 하고 있다(Becker, 1992; Mathieu & Zajac, 1990; O'Reilly & Chatman, 1986; Mowday, Porter & Steers, 1982; Meyer et al., 2001; Rousseau, 1997; Rogg et al., 2001; Morrison, 1997; 차동욱, 2004).

여섯째, <가설 6>의 검증결과, 노조참여, 노조공정성, 노조만족이 과업수행에 미치는 영향관계에서 조직몰입과 노조몰입은 부분적 매개역할을 하고 있다(Fukami & Larson, 1984; Angle & Perry, 1986; 이대웅, 2006; 김익수, 2006).

일곱째, <가설 7>의 검증결과, 협력적 노사관계는 부분적으로 조절역할을 하고 있다(Fukami & Larson, 1984; Angle & Perry, 1986; 김익수, 2006; 이대웅, 2006).

여덟째, <가설 8>의 검증결과, 협력적 노사관계는 조절역할을 하고 있다(Barling,

Wade & Fullagar, 1987; Angle & Perry, 1986; Fukami & Larson, 1984; 이대응, 2006; 김익수, 2006).

이상의 가설검증 결과를 요약하면 다음과 같다.

<표 IV-18> 조직특성 및 노조특성과 조직 및 노조몰입간의 영향관계

가설	경로	경로	C.R.	p.	채택여부
H <sub>1,1</sub>	Y <sub>11</sub>	직무특성 →	-0.683	0.495	기각
H <sub>1,2</sub>	Y <sub>12</sub>	조직공정성 → 조직몰입	5.074	0.000***	채택
H <sub>1,3</sub>	Y <sub>13</sub>	직무만족 →	6.877	0.000***	"
H <sub>2,1</sub>	Y <sub>24</sub>	직무특성 →	0.705	0.481	기각
H <sub>2,2</sub>	Y <sub>25</sub>	조직공정성 → 노조몰입	1.345	0.179	"
H <sub>2,3</sub>	Y <sub>26</sub>	직무만족 →	-0.912	0.362	"
H <sub>3,1</sub>	Y <sub>14</sub>	노조참여 →	0.893	0.372	"
H <sub>3,2</sub>	Y <sub>15</sub>	노조공정성 → 조직몰입	0.816	0.414	"
H <sub>3,3</sub>	Y <sub>16</sub>	노조만족 →	0.513	0.608	"
H <sub>4,1</sub>	Y <sub>21</sub>	노조참여 →	7.180	0.000***	채택
H <sub>4,2</sub>	Y <sub>22</sub>	노조공정성 → 노조몰입	0.801	0.423	기각
H <sub>4,3</sub>	Y <sub>23</sub>	노조만족 →	10.646	0.000***	채택

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

<표 IV-19> 조직몰입 및 노조몰입의 매개효과

가설	매개변수	단계	경로		C.R.	p.	채택여부		
H <sub>5.1</sub>	조직몰입	1	직무특성	→	조직몰입	6.182	0.000***	채택	
		2	직무특성	→	과업수행	7.113	0.000***		
		3	직무특성	→	과업수행	5.414	0.000***		
			조직몰입	→	과업수행	6.673	0.000***		
		1	조직공정성	→	조직몰입	10.240	0.000***	"	
		2	조직공정성	→	과업수행	7.426	0.000***		
	3	조직공정성	→	과업수행	4.070	0.000***			
				조직몰입	→	과업수행	5.802	0.000***	
	1	직무만족	→	조직몰입	10.354	0.000***	"		
	2	직무만족	→	과업수행	8.476	0.000***			
	3	직무만족	→	과업수행	5.721	0.000***			
		조직몰입	→	과업수행	4.043	0.000***			
H <sub>5.2</sub>	노조몰입	1	직무특성	→	노조몰입	2.805	0.005***	"	
		2	직무특성	→	과업수행	7.113	0.000***		
		3	직무특성	→	과업수행	6.574	0.000***		
			노조몰입	→	과업수행	5.557	0.000***		
		1	조직공정성	→	노조몰입	4.361	0.000***	"	
		2	조직공정성	→	과업수행	7.426	0.000***		
	3	조직공정성	→	과업수행	6.455	0.000***			
				노조몰입	→	과업수행	5.187	0.000***	
	1	직무만족	→	노조몰입	4.769	0.000***	"		
	2	직무만족	→	과업수행	8.476	0.000***			
	3	직무만족	→	과업수행	7.802	0.000***			
		노조몰입	→	과업수행	4.473	0.000***			
H <sub>6.1</sub>	조직몰입	1	노조참여	→	조직몰입	4.844	0.000***	"	
		2	노조참여	→	과업수행	4.034	0.000***		
		3	노조참여	→	과업수행	2.321	0.020***		
			조직몰입	→	과업수행	7.732	0.000***		
		1	노조공정성	→	조직몰입	6.566	0.000***	"	
		2	노조공정성	→	과업수행	7.431	0.000***		
	3	노조공정성	→	과업수행	5.444	0.000***			
				조직몰입	→	과업수행	6.876	0.000***	
	1	노조만족	→	조직몰입	4.541	0.000***	"		
	2	노조만족	→	과업수행	4.088	0.000***			
	3	노조만족	→	과업수행	2.527	0.011**			
		조직몰입	→	과업수행	7.758	0.000***			
H <sub>6.2</sub>	노조몰입	1	노조참여	→	노조몰입	13.806	0.000***	"	
		2	노조참여	→	과업수행	4.034	0.000***		
		3	노조참여	→	과업수행	-0.838	0.402		
			노조몰입	→	과업수행	4.368	0.000***		
		1	노조공정성	→	노조몰입	14.302	0.000***	"	
		2	노조공정성	→	과업수행	7.431	0.000***		
	3	노조공정성	→	과업수행	3.866	0.000***			
				노조몰입	→	과업수행	2.157	0.031**	
	1	노조만족	→	노조몰입	19.463	0.000***	"		
	2	노조만족	→	과업수행	4.088	0.000***			
	3	노조만족	→	과업수행	-2.020	0.043**			
		노조몰입	→	과업수행	3.751	0.000***			

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01



<표 IV-20> 협력적 노사관계의 조절효과

가설	조절변수	경로			조절효과검정		채택여부	
					$\chi^2(1)$	p.		
H <sub>7</sub>	협력적 노사관계	노조참여	→	노조몰입	0.021	0.885	×	부분 채택
		노조공정성	→	노조몰입	5.984	0.014**	○	
		노조만족	→	노조몰입	2.814	0.093*	△	
H <sub>8</sub>	협력적 노사관계	노조몰입	→	과업수행	10.87	0.001***	채택	

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

(× 조절효과 없음, ○  $\alpha = 0.05$ 수준에서 조절효과, △  $\alpha = 0.1$ 수준에서 조절효과차이)

## 2) 분석결과의 요약

조직특성, 노조특성, 조직 및 노조몰입, 과업수행 그리고 협력적 노사관계 등에 대한 인구통계적 차이검증 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 조직특성 중 직무특성은 학력, 연령, 근속년수에 따른 유의적 차이가 나타났고 조직공정성은 성별, 학력, 연령에 따라 다르게 나타났으며 직무만족은 모든 구분변수별 차이가 유의적이지 않았다. 한편 노조특성 중 노조참여는 노조신분과 근무처에 따라 달랐으며 노조공정성은 노조신분에 따라 다르고 노조만족은 노조신분, 근무처 그리고 근속년수에 따라 유의적인 차이가 나타났다.

둘째, 조직몰입은 성별, 학력, 연령, 근속년수에 따라 다르게 나타났고 노조몰입은 성별, 노조신분, 근무처 그리고 근속년수에 따라 다르며 과업수행은 성별, 근무처, 학력, 연령, 근속년수 등에 따라 유의적인 차이가 있다.

셋째, 협력적 노사관계는 성별, 근무처, 학력, 연령 등에 따라 차이가 있다.

<표 IV-21> 조직특성 및 노조특성의 인구통계학적 특성별 차이

구 분	조직특성			노조특성		
	직무특성	조직공정성	직무만족	노조참여	노조공정성	노조만족
성별(t)	0.915	2.014**	-0.384	1.482	0.774	-0.331
노조신분(t)	-0.112	0.115	1.304	3.820***	3.085***	4.084***
근무처(t)	-0.512	-0.150	-0.695	-4.102***	-0.667	-4.023***
학력(F)	3.183**	4.702***	1.206	1.054	2.082	0.053
연령(F)	4.978***	2.657**	1.356	0.372	1.973	1.115
근속년수(F)	3.469***	1.314	0.984	0.693	1.85	2.08*

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

<표 IV-22> 조직 및 노조몰입, 과업수행 및 협력적 노사관계의 인구통계학적 특성별 차이

구 분	이중몰입		과업수행	협력적 노사관계
	조직몰입	노조몰입		
성별(t)	2.888***	2.161**	2.141**	1.898*
노조신분(t)	-0.820	3.349***	0.093	-0.443
근무처(t)	-1.222	-4.222***	2.237**	2.644***
학력(F)	5.487***	0.548	7.083***	2.654*
연령(F)	10.47***	1.108	10.318***	2.423*
근속년수(F)	3.911***	2.229*	3.917***	0.744

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

## IV. 결 론

### 1. 연구결과의 요약

21세기는 국경이 없는 무한경쟁시대이다. 이러한 무한경쟁시대에 있어서 기업은 경쟁우위를 확보하여야만 영속기업으로서 존속할 수 있는 것이다. 따라서 기업이 경쟁우위를 확보하여 존속·발전하기 위해서는 무엇보다도 노사 간의 협력이 필요하다. 그러나 우리나라의 현실은 산업현장에서 연중행사처럼 발생하는 노동쟁의로 인해 기업은 엄청난 경제적 손실을 입고, 대외신인도는 떨어지고 있으며, 노사관계에 있어서 우리나라의 이미지는 더욱 악화되고 있다. 따라서 이러한 노동조합의 투쟁성, 즉 노동쟁의의 원인이 무엇인지를 알 수 있다면 대립적 노사관계를 극복하고, 협력적 노사관계로 나아갈 수 있는 단초가 될 수 있을 것이고, 이로 인해 국가의 이미지 제고는 물론 기업의 경쟁력 강화에도 도움이 된다(서재현, 2000).

따라서 이러한 문제의식 하에 본 연구에서는 조직에 대한 이중몰입의 선행요인과 조절요인에 대한 구조적 관계를 규명하고자 하였다. 실증분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, <가설 1>의 조직특성(직무특성, 조직공정성, 직무만족)이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는지를 검증한 결과, 조직특성 중 조직공정성과 직무만족은 조직몰입에 정적인 영향을 미치고 있지만, 직무특성이 조직몰입에 미치는 영향은 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 따라서 <가설 1>은 부분적으로 채택되었다. 이는 조직몰입의 결정에 있어서 주관적 직무특성과 조직특성이 다른 어떤 요인들보다 강하고 지배적인 영향력을 가지고 있는 것으로 볼 수 있다.

둘째, <가설 2>의 조직특성(직무특성, 조직공정성, 직무만족)이 노조몰입에 정(+)의 영향을 미치는지를 검증한 결과, 조직특성은 노조몰입에 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다.

셋째, <가설 3>의 노조특성(노조참여, 노조공정성, 노조만족)이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는지를 검증한 결과, 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로

나타났다.

넷째, <가설 4>의 노조특성(노조참여, 노조공정성, 노조만족)이 노조몰입에 정(+)의 영향을 미치는지를 검증한 결과, 노조참여와 노조만족은 노조몰입에 정적인 영향을 미치고 있으나, 노조공정성은 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 노조특성이 노조몰입에 영향을 미친다는 <가설 4>는 부분적으로 채택되었다.

다섯째, <가설 5-1>의 조직특성(직무특성, 조직공정성, 직무만족)과 과업수행간의 영향관계가 조직몰입에 의해 영향을 받는지 검증한 결과, 조직특성이 과업수행에 미치는 영향관계에서 조직몰입과 노조몰입은 부분적 매개역할을 하고 있는 것으로 나타났다. 이에 따라 조직몰입에 따른 조직특성과 과업수행간의 영향관계가 다르게 나타남으로 조직몰입은 매개역할을 하고 있는 것으로 나타나 <가설 5-1>은 채택되었다.

또한, <가설 5-2>의 조직특성(직무특성, 조직공정성, 직무만족)과 과업수행간의 영향관계가 노조몰입에 의해 영향을 받는지 검증한 결과, 노조몰입은 직무특성과 과업수행간의 관계에서 부분적 매개역할을 하고 있는 것으로 볼 수 있다. 이에 따라 노조몰입에 따른 조직특성과 과업수행간의 영향관계가 다르게 나타남으로 노조몰입은 매개역할을 하고 있는 것으로 나타나 <가설 5-2>는 채택되었다.

여섯째, <가설 6>의 노조특성과 과업수행간의 영향관계에서 몰입도가 이들의 영향방향이냐 영향강도를 변화시키는지 검증한 결과, 노조특성이 과업수행에 미치는 영향관계에서 조직몰입과 노조몰입은 부분적 매개역할을 하고 있는 것으로 나타났다.

일곱째, <가설 7>의 협력적 노사관계가 노조특성과 노조몰입간 관계에서 관계강도나 관계방향에 조절효과가 나타나는지를 검증한 결과, 부분적으로 조절효과가 나타나고 있다.

여덟째, <가설 8>의 협력적 노사관계가 노조몰입과 과업수행 간 관계에서 관계강도나 관계방향에 조절효과가 나타나는지를 검증한 결과, 조절효과가 나타나고 있다.

## 2. 연구의 시사점

이상의 연구결과들을 볼 때 본 연구는 다음과 같은 시사점을 갖는다.

첫째, 조직특성과 조직몰입의 관계에서 조직공정성의 분배공정성과 절차공정성, 상호작용공정성, 그리고 직무만족 등이 조직몰입에 영향을 미치고 있는 것으로 나타남으로써 조직구성원들이 조직에 대한 관심과 자부심, 그리고 직무에 대한 만족이 높을수록 조직몰입이 높다. 따라서 직무만족을 높이는 전략이 필요하고, 이를 위해 보수제도 및 부가적 후생제도에 대한 새로운 인식과 제도개선이 필요하다.

또한, 보상에 대한 공정성과 조직이 조직구성원들의 의견과 제안을 적절히 수용하여 그들의 공정성지각을 높여야 할 것이며, 선행연구에 나타났듯이 고용에 대한 보장성을 높게 지각할수록 조직몰입이 높은 것을 알 수 있다.

따라서 기업의 경영자 및 인사조직담당자에게 자신의 구성원들로 하여금 조직몰입을 높이기 하는 방법을 제시해 줌으로써 조직목표 달성을 위해 부가적인 효과가 있다. 그리고 인사관리자들은 향후 자기 회사의 구성원들로 하여금 회사에 대한 애착심, 즉 조직몰입을 제고시키기 위해서는 직무분석을 통해 직무상의 책임, 역할, 의무를 분명히 하도록 하고 직무평가를 통해 보상에 대한 공정성과 승진에 대한 공정성을 느끼도록 해야 한다. 또한 직무에 적절한 도전감과 성취감을 느낄 수 있도록 해야 한다.

둘째, 직무에 대하여 불만족할수록 노조몰입을 하는 것으로 나타났다. 직무불만족의 요인으로는 임금수준, 동료와의 관계, 승진제도 등으로 생각해 볼 수 있다. 이런 결과는 박재호(1991)의 연구에서 임금수준, 관리방식, 복리후생에 대한 불만이 클수록 노조에 더 몰입한다는 결과와 비슷하며, 김기석·성영신·김철민(1989)의 연구에서 직무만족수준이 낮을수록 노조활동에 더 몰입한다는 결과와도 일맥상통한다. 또한 박종득(1996)의 보수수준, 근무환경, 능력발휘 기회 등 기대, 현실의 부조화가 크면 클수록 노조몰입 정도가 커진다고 한 것과는도 비슷한 결과다. 또한 직무관련태도 중 노조몰입에 영향을 미치는 요인으로는 권익보호를 위한 투쟁의사나 노조의 필요성, 노조활동의 만족 등이며, 이들의 요인은 노조몰입이 높은 집단이 낮은 집단보다 큰 차이를 보이고 있다.



셋째, 노조참여와 노조만족은 노조몰입에 영향을 미치고 있으므로 노조지도자들은 이러한 사실에 주의를 기울일 필요가 있다. 노조참여를 유도하기 위한 방안은 무엇인지, 노조만족을 시키기 위해서는 무슨 방안이 있는지 고민할 필요가 있다. 즉 노조는 조합원들이 보다 적극적이고 자의적인 몰입을 위해서는 노조참여에 있어 조합원들이 이해하고 알 수 있도록 다양한 홍보활동을 마련해야 할 것이다.

또한, 노조만족에서 조합원의 의견수렴이 각각 노조의 참여도와 책임감에 영향을 미치는 요인으로 나타났기 때문에 업무는 자신의 적성에 맞게 배치하여야 하고 공정한 인사과를 통한 승진과 상황에 알맞은 승진체계를 구축해야 한다. 그리고 노조는 조합원의 조합에 대한 몰입을 높이기 위해서는 조합원의 다양한 의견을 반영할 수 있는 시스템을 구축할 필요가 있다.

넷째, 조직특성, 노조특성이 직접적으로 과업수행에 영향을 미치는 것이 아니라 조직특성→조직몰입→과업수행, 노조특성→노조몰입→과업수행의 영향력 관계를 규명함으로써 몰입의 증대시킬 수 있는 관리상의 전략적 개념으로서 중시되게 되었다. 몰입의 수준을 높임으로써 조직구성원들에게 효과적인 성과를 일구어 낼 수 있다는 것을 암시해 준다. 즉 조직몰입과 노조몰입을 증진하기 위해서는 인사조직 관리체계 및 관리방식에 대한 근로자들의 만족도를 높이는 방법에 그치지보다는 직무설계를 통해 근로자의 직무만족을 향상시키는 노력이 선결적으로 이루어져야 한다.

다섯째, 조절변수인 협력적 노사관계가 부분적으로 조절역할을 하고 있는 것으로 나타났다. 즉 협력적 노사관계가 좋을 때가 좋지 않을 때보다 높은 영향을 주는 것으로 나타나 노사관계가 우호적일수록 노조의 본연의 수단성에 의지하려는 성향을 보여주는 것이라고 할 수 있다. 협력적 노사관계가 높을수록 노조공정성이 노조몰입에 미치는 영향이 크다. 따라서 근로자들에게 분배되는 각종 보수, 복리후생, 보너스, 승진 등의 문제에 대하여 근로자들의 투입과 산출에 있어서 구성원들간에 형평성이 있도록 제도화하는 것이 필요하며, 또한 인사제도의 결정시 구성원들의 의견이 반영되도록 해야 한다.

또한, 이러한 노사관계에 가장 중요하게 영향을 미치는 요인으로는 단연 사용자 협력태도이다. 따라서 사용자는 노조설립이나 노조활동에 대하여 부정적 태도

를 갖기 보다는 적극적으로 대처하고 근로자들의 애로사항이나 불만, 고충을 개선하고 수용하기 위한 시스템을 구축하여 근로자들로 하여금 사용자가 개방적이며, 근로자 문제에 적극적이라는 이미지를 심어 주어야 한다. 이와 함께 사용자의 사회적 책임도 강조되고 있으며, 협력적 노사관계에 상당한 영향을 미치는 것으로 나타남으로써 지역사회의 문제에 관심을 갖고 동참하며, 구성원들도 사회봉사 활동에 참여할 수 있는 제도를 갖추는 것이 바람직할 것이다.

여섯째, 이중몰입 연구의 간명화에 기여할 수 있고, 기존의 노사관련 연구가 주로 거시적 수준에서 이루어져 왔으며, 미시적 수준이라 하더라도 단편적인 일반 근로자를 대상으로 한 연구에 집중되어 있음에 반하여, 본 연구는 미시적 수준에서의 연구이며, 연구대상에 있어서도 제주특별자치도의 정부(공공)기관과 민간업체로 구분하였다는 점에서 의의를 지닌다.

일곱째, 과업수행에 있어 협력적 노사관계 구축이 조절효과로서 미치는 영향이 매우 크게 나타남으로써 원만한 노사관계 유지를 위한 노력이 요청된다. 그 동안의 노조활동은 큰 진척을 보이고 있으나 아직도 일부 사용자측에서는 노조에 대해 회피적이거나 골치 아픈 존재로 여기는 경향이 남아 있어 노사관계를 미봉책으로 처리하기 보다는 보다 적극적인 관점에서 노조를 인정하여야 하겠다. 또한 이를 바탕으로 상호협력하고, 서로 파트너로서 인정하는 분위기 등의 협력적 노사관계 구축을 위한 노력이 더욱 필요하다. 따라서 협력적 노사관계 구축을 위한 방안을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 특화된 지역노사발전 모델이 다양하게 모색되어야 한다. 지역중심의 노사관계는 지역기업의 문제이며, 이는 지역사회의 문제이므로 지역에서 해결할 방안을 모색하여야 한다. 지금까지는 정부차원에서 노사관계의 문제를 해결하려고 하였으나 분권화와 더불어 지역중심의 다양한 노사발전 방안을 모색하여야 하며, 이를 위한 지역의 실태조사가 필요하다.

둘째, 지역의 특화된 노사문화 정착으로 지역경쟁력을 제고할 기회를 마련하여야 한다. 선진노사문화를 정착시킴으로써 지역기업들의 경쟁력을 높이고, 고용창출과 연계시켜 지역경쟁력을 높여 나가야 한다. 즉 지역중심의 선진노사문화 정착은 지역경쟁력을 높여 지역의 새로운 도약 기회로 삼아야 한다.

셋째, 지역중심의 새로운 노사문화 창출을 위한 지역 노사로드맵이 필요하다.

국가 차원에서의 노사관계 로드맵 창출도 중요하지만 지역중심의 노사관계 로드맵을 입안하여 실행해 나갈 수 있어야 하며, 이를 위해서는 지역 노사관계 전문가들의 의견을 조사·분석할 필요가 있다.

넷째, 지역중심의 노·사·정·학이 참여하는 지속적인 포럼이나 세미나를 추진하여 사회적 공감대를 이루어 나가야 하며, 회사측은 노사의 파트너십, 투명 경영, 열린 경영, 노사 신뢰의 문화를 조성하여야 하며, 노동조합은 무엇보다 근로자 권익을 향상시키는 노동운동으로 발전해 나가야 하며 공동체 문화구축은 물론 회사의 경쟁력 제고에 협력하고 참여하는 선진노사문화를 지향해 나가야 할 것이다.

다섯째, 대립적 노사관계에 있는 기업들은 중·장기 노사발전 마스터플랜을 수립하고 운영하여 단계적 발전을 도모해야 한다.

여섯째, 그 외 지역중심의 노사관련 전문기관의 역할, 노사파트너십 구축, 지역중심의 노사정 사회적 합의, 일자리 창출에 노사협력 등 협력적 노사관계 구축을 위한 방안을 모색해 볼 수 있을 것이다.

### 3. 연구의 한계 및 향후 연구

본 연구는 다음과 같은 몇 가지 한계를 지니고 있는 바, 연구의 한계와 향후 연구는 다음과 같다.

첫째, 표본추출에 있어서 제주지역 지방자치단체공무원, 대학교 공무원, IT업체, 금융업, 호텔서비스업, 한국중부발전소(주), 국민건강보험공단 등의 노동조합 조합원을 대상으로 한정하여 선정했기 때문에 특정지역에 한정되어 있다. 연구결과가 보다 설득력을 지니기 위해서는 연구지역의 확대가 함께 이루어져야 할 것이다.

둘째, 이중몰입의 선행변수에서 조직특성과 노조특성의 영향요인이 무수히 많음에도 불구하고, 본 연구에서는 조직특성을 직무특성, 조직공정성, 직무만족, 그리고 노조특성을 노조참여, 노조공정성, 노조만족으로만 한정하였다. 왜냐하면 실제로 조직몰입과 노조몰입에 영향을 주는 요인은 아주 많기 때문이다. 따라서 향후 연구에서는 객관성을 확보하기 위해 보다 많은 변수들을 채택하여 연구할 필

요성이 있다.

셋째, 조직몰입과 노조몰입, 즉 이중몰입이라는 개념을 중심으로 개념적 정의와 연구동향 결과에 대해 심층적으로 논의해 보았다. 그러나 몰입이라는 것이 개인의 가치관이나 행동방식, 조직의 분위기, 사회적 특성 등에 의해 영향을 받는 만큼 우리나라의 조직에 적합한 이론적 모델을 만들어 나가는 작업이 필요하며, 그러한 바탕에서 몰입에 대한 이론적 탐색과 더불어 여러 조직에 대한 실증적 연구를 통해 이론적으로 검증하는 작업이 필요하다고 하겠다. 또한 이중몰입이 가능하다면 다중몰입도 가능할 것이다. 다중몰입은 그 복잡성 때문에 연구를 통해 밝혀내기가 쉽지 않다(윤종인, 2004). 따라서 이론 정립을 위해서는 이후 좀 더 연구축적이 필요할 것이다. 이를 고려하여 본 연구에서는 다중몰입에 대해서는 더 이상 연구하지 않은 아쉬움이 있다. 향후 다중몰입에 대한 많은 연구가 필요할 것이다.

넷째, 본 연구는 횡단적(cross-sectional)이기 때문에 급속하게 변하는 시대상황에 따라 핵심적인 조직특성과 노조특성이 어떻게 달라지고 그에 따라 결과들이 어떻게 변화하는가를 설명할 수 없었다. 따라서 향후 이러한 문제점을 다룰 수 있는 종단적(longitudinal) 연구가 함께 이루어져야 할 것이다.

다섯째, 본 연구는 현재로서는 연구동향에 대한 고찰과 그 결과를 통한 새로운 연구방향 제시에 지나지 않는다. 실증연구를 통해 이 연구에서 제기된 새로운 연구방향을 구체화하는 것은 이후의 과제이다. 또한 향후 연구에서는 조사범위의 대상의 확대 뿐만 아니라 체계적이고 신뢰성 있는 조사방법을 통해 모든 가능 변수를 통합한 보편적인 결과를 도출하여 과업수행에 실질적인 도움이 되는 연구가 필요하다.

## 참 고 문 헌

### 1. 국내문헌

- 강영순·김정훈(2002), 「리더십과 리더십 유효성」, 무역경영사.
- 강영순(2002), 「경영자의 뉴리더십 탐구: 연구성과와 실천」, 무역경영사.
- 고성돈(2008), 「리더십과 임파워먼트 연구」, 한국학술정보(주).
- 송병식(2007), 「인적자원관리」, 도서출판 청람.
- 강정애(1997), “조직문화적 특성에 따른 조직성과에 관한 연구: Rousseau의 조직문화 모형을 중심으로,” 경영학연구, 제26권 제3호.
- 김선휴·조영호(2009), “다원적 고용상황 하에서 조직구성원의 조직공정성 인식과 조직태도와의 관계에 관한 연구: PIS와 OBSE의 매개효과를 중심으로,” 2009년 추계학술대회 발표논문집, 한국인사관리학회, 121-148.
- 김상호(2007), “조직몰입과 노조몰입이 조직 및 노동조합 시민행동에 미치는 영향에 관한 연구,” 숭실대학교대학원, 박사학위논문.
- 김성무(2008), “노사협력의 효과성에 영향을 미치는 요인에 관한 연구,” 경기대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김원형(2002), “조직 동일시와 조직몰입의 선행변수와 결과변수간의 인과관계모형,” 산업 및 조직, Vol. 15 No. 2, 83-121, 한국심리학회지.
- 김진희(2007), “조직문화, 조직몰입 및 조직성과와의 관계: 고용지원센터를 중심으로,” 노동정책연구, 제7권 제2호, 103-134, 한국노동연구원.
- 김정원(2007), “Dual Commitment: Construct and Methodology Revisited,” 인적 자원관리연구, 제14권 제3호, 인적자원관리학회.
- 김종철(2009), “공무원의 노조몰입 결정요인과 노조몰입이 노조참여 및 조직시민 행동에 미치는 영향,” 단국대학교대학원, 박사학위논문.
- 김희철·송병식·강문실(2009), “부하에게 지각된 리더유형, 임파워먼트, 직무스트레스, 과업수행간의 구조적 관계,” 상업교육연구, Vol. 23 No. 2, 한국상업교육학회.
- 김희철·김두경·강영순(2005), “분배 및 절차공정성의 차별적 효과와 상호작용공정성의



- 조절효과,” 인사관리연구, Vol, 29 No. 3, 한국인사관리학회.
- 김홍보·송병식·강영순(2008), “상사신뢰의 선행요인과 직무수행간의 최적 구조모형 탐색,” 상업교육연구, Vol. 22 No. 2008, 171-199, 한국상업교육학회.
- 나인강(2008), “협력적 노사관계와 기업의 성과에 관한 실증분석,” 인적자원관리 연구, 제15권 제1호, 53-67.
- 민경호·조국행(2002), “공정성이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증연구,” 인사관리연구, 26(3), 82.
- 박근수·유태용(2007), “일몰입의 선행변수 및 결과변수에 관한 연구,” 한국심리학회지 : 산업 및 조직, 20(3), 219-251.
- 박연희(2009), “병원노조원의 조직갈등이 이중몰입에 미치는 영향,” 한양대학교 대학원, 박사학위논문.
- 박연희·김윤신·윤태형(2008), “서울 및 경기지역 종합병원에서 간호직의 조직갈등 경험에 노조몰입에 미치는 영향,” 한국병원경영학회지.
- 박해진·유태용(2009), “상사의 리더십, 조직의 변화 준비성이 조직변화몰입에 미치는 영향과 적응수행, 조직변화지 행동에 대한 조직변화몰입의 효과,” 한국심리학회지 : 산업 및 조직, 22(1), 131-153.
- 배귀희(2006), “조직공정성과 조직시민행동에 관한 연구: 조직신뢰와 조직몰입의 매개변수를 중심으로,” 한국행정학회 주최 추계학술대회발표 논문집.
- 신형섭(2002), “호텔기업문화가 조직구조특성과 노사안정성 및 조직성과에 미치는 영향,” 세종대학교대학원, 박사학위논문.
- 송병식(2005), “직무특성과 혁신행동간 창의성의 매개효과에 대한 탐색적 연구,” 대한경영학회지, 제18권 제4호 통권51호, 1483-1503, 대한경영학회.
- 이광희·황규대(2002), “고과결과에 대한 지각, 결과변수, 그리고 공정성지각의 관계에 대한 연구,” 인사조직연구, 제10권 1호, 27-54.
- 이문선·강영순(2000), “변혁적 리더십과 조직시민행동간의 자긍심 및 조직몰입의 매개효과,” 인사관리연구, Vol. 24 No. 1, 33-57. 한국인사관리학회.
- 이을터·이장원(2006), “한국과 중국 근로자들의 이중몰입 실증연구: A전자회사의 한·중 사업장 비교,” 노동정책연구, 제6권 제3호, 131-158.
- 이지만·신동엽(2003), “신경영기법 적용기업에서의 회사와 노조에의 동시몰입 및

- 그 선행요인과 매개요인,” 인사·조직연구, 제11권 2호, 1-39.
- 이재암(2005), “이중몰입에 대한 조직신뢰의 영향,” 경원대학교 대학원 박사학위논문.
- 이재훈·최익봉(2004), “조직공정성, 신뢰, 조직유효성간의 관련성에 관한 연구,” 인사조직연구.
- 이제형·송두석(2006), “호텔 리더의 서번트리더십 요인이 조직문화 유형 및 조직몰입과의 영향관계: 서울지역 특급호텔을 대상으로,” 호텔관광연구, 23(0), 217-235.
- 임성옥(2006), “사회복지사의 직무특성과 조직몰입에 관한 연구: 사회복지전담공무원과 종합사회복지관 사회복지사 집단비교를 중심으로,” 사회복지정책, 제 25권, 5-26.
- 유병홍(2008), “이중몰입의 새로운 연구 방향 모색: 공공부문, 민간부문 비교연구를 중심으로,” 산업관련연구, 제18권 제2호.
- 윤권중(2008), “지방공무원의 노조몰입이 직무만족과 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 배재대학교대학원, 박사학위논문.
- 엄동욱 외(2008), “협력적 노사관계와 기업성과,” 삼성경제연구소 CEO Information 제658호.
- 장석인(2009), “중소 제조업 근로자의 이중몰입에 관한 실증연구: 시화, 반월 및 남동공단을 중심으로,” 상업교육연구, 제23권 제2호, 한국상업교육학회.
- 정휴준(2009), “지방자치단체 문화담당공무원의 직무특성과 조직몰입, 직무만족에 관한 연구,” 한양대학교대학원, 박사학위논문.
- 신만수·김보인·심원술(2008), “한국 및 동남아 종업원의 조직몰입과 만족도 비교분석,” 인력개발연구, Vol. 10, No. 2, 1-21.
- 한필구·전병호·강병구(2009), “조직의 윤리풍토와 협조적 노사관계와의 인과관계에 관한 실증연구,” 상업교육연구, 제23권 제2호, 한국상업교육학회.
- 허만용(1999), “조직몰입의 개념, 선행·결과변수, 연구경향과 방향,” 한국행정론집, 제11권 제2호, 303-324.

## 2. 외국문헌

- Adams, J.S.(1963), "Toward on Understanding of Inequity," *Journal of Abnormal and Social Psychology*. Vol. 67, 422-447.
- Alexander, S. & Ruderman, M.(1987), "The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior," *Social Justice Research*, Vol. 1, 177-198.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P.(1983), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization," *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, 1-18.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P.(1990), "Three-Component Conception of Organizational Commitment," *Human Resource Management Review*, Vol. 1, 16-89.
- Angle, H.L. & Perry, J.L.(1981), "An Empirical Assesment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*. Vol. 26, 1-14.
- Angle, H.L. & Perry, J.L.(1986), "Dual Commitment and Labor-management Relationship Climates," *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 1, 31-50.
- Barling, J. Wade, B. & Fullagar, C.(1992), Predicting Employee Commitment to Company and Union: Divergent Models, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 65, 50-61.
- Barnard, C.I.(1983), *The Functions of The Executive*, Cambridge, Mass: Havard University Press.
- Bayazit, M. Hammer, T.H. & Wazeter, D.L.(2004), "Methodological challenges in union commitment studies," *Journal of applied Psychology*, Vol. 89, 738-747.
- Becker, H.S.(1960), "Notes on concept of commitment," *American Journal of Sociology*, Vol. 66, 32-40.
- Blodgett, J.G. Hill, D. J. & Rax, S. S.(1979), "The Effects of Distributive,

- Procedural, and Interactional Justice in Postcomplaint Behavior." *Journal of Retailing*, Vol. 73, No. 2, 185-210.
- Brown, A.(1947), "Organization of Industry, A Formulation of Principle," *Prentice-Hill*.
- Buchanan, B.(1974), "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, 533-546.
- Chabi, M.B.(1998), "Community Management of National Conflicts in Urban Benin," *Community Development Journal*, Vol. 33, No. 2, 165-169.
- Cheng, Y. and Stockdale, M.S.(2003), "The Validity of the Three-Component Model of Organizational Commitment in a Chinese Context," *Journal of Vocational Behavior*.
- Cherrington, D. Condie, S. & England, J.(1979), "Age and Work Values," *Academy of Management Journal*. Vol. 22, No. 3, 617-623.
- Chruden, H.T. & A.W.(1976), "Sherman, Personal Management," *South-Western Publishing Co*.
- Cohen, A.(1992), "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A meta-analysis," *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 13, 539-558.
- Cohen, A.(2005), "Dual Commitment to the Organization and the Union: A multi-dimensional approach," *Relations Industries*, Vol, 60, No. 3, 432-452.
- Colon, E.E. & Gallagher, D.G.(1987), "Commitment to Employer and Union: Effects of Membership Status," *Academy of Management Journal*, Vol. 30, No. 1, 151-162.
- Deery, S.J. and Iverson, R.D.(2005), "Labor-Management Cooperation: Antecedents and Impact on Organizational Performance," *Industrial and Labor Relations Review*.
- Friedman, L. & Harvey, R.J.(1986), "Factor of Union Commitment: The Case

- for a Lower Dimensionality," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, 371-376.
- Fullagar, C.J. and Barling, J.(1987), "Toward a Model of Union Commitment," *Industrial and Labor Relations*, Vol. 407, 43-87.
- Fullagar, C.J., Gallagher, D.G., Clark, P.F. & Carroll.(2004), "Union commitment and participation: A10-year longitudinal study," *Journal of applied Psychology*, Vol. 89, 730-737.
- Gaertner & Nollen.(1989), "Career experiences, Perceptions of employment practices and Psychological commitment to the organization," *Human Relations*. Vol. 42, No.11, 975-991.
- Gallagher, D.G. & Clark, P.F.(1989), "Research on union commitment: Implications for Labor," *Labor Studies Journal*, Vol.14, No.1, 189-196.
- Gordon, M. E. Beauvais, L. L., and Ladd, R. T.(1984), "The Job Satisfaction and Commitment of Unionized Engineers," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 37, No. 3, 359-370.
- Graen, G.(1976), "Role-Making Processes Within Complex Organizations, in Handbook of Industrial and Organizational Psychology. ed., M.D. Dunnette," Chicago: *Rand McNally*.
- Greenhalgh, L. & Rosenblatt, Z.(1984), "Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity," *Academy of Management Review*. Vol. 9, 438-448.
- Greenberg, J.(1986), "Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluation," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, 340-342.
- Greenberg, J. & Lind, E.A.(2000), "The Pursuit of Organizational Justice: From Conceptualization to Implication to Application," In C.L. Cooper & E.A. Locke(Eds.), *Industrial and organizational Psychology*, 72-108.
- Gupta, A. & Taylor, S.(1983), "The Effects of Current Mobility, Candid Career Feedback, and Past Career Success on General Managers' Organization Commitment," A Working Paper, *University of Maryland*.
- Hackman, J.R. & Lawler, E.E.(1971), "Employee Reaction to Job



- Characteristics(Monograph)," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, 159-170.
- Hoell, R.C.(2004), "How Employee involvement affects union commitment," *Journal of labor Research*, Vol. 25.
- Homans, G.C.(1961), "Social Behavior; Its Elementary Forms," New York: Harcourt, Brace and World, 1-10.
- Hrebiniak, L.G. & Alutto, J.A.(1972), "A Personal and rele-releted Factors in the Development of Commitment," *Administrative Science Quarterly*. Vol. 17, 555.
- Jung-Won Kim and Rowley, C.(2005), "Employee Commitment: A review of the background, determinants and theoretical perspectives," *Asia Pacific Business Review*, Vol.11, No. 1, 105-124.
- Jung-Won Kim and Rowley, C.(2006), "Commitment to Company and Labor Union: Empirical evidence from South Korea," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, No. 4, 673-693.
- Kanter. R.(1968), "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Meachanisms in Utopain communitiies," *American Sociological Review*. Vol. 33, 499-517.
- Ketz, D. & Kahn, R.L.(1978), "The Social Psychology of Organizations," *New York: John Wiley and Sons*.
- Kyung-Ho Cho and Seok-Hwan Lee(2001), "Another Look at Public-private Distinction and Organizational Commitment: Acultural explanation," *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 9, No. 1, 84-102.
- Leung, K. & Lind, E.A.(1986), "Procedural Justice and Culture: Effect of Culture, Gender, and Investigator Status in Procedural Preference," *Journal of personality and Social Psychology*, Vol. 50, 1134-1140.
- Ladd, R.T. Gordon, M.E. Beauvais, L.L. and Morgan, R.L.(1982), "Union Commitment Replication and Extension," *Journal of Applied*

*Psychology*, Vol. 76, 350-357.

- Lerner, M.J.(1982), "The Justice Motive in Human relations and Economic Model of Man: A Radical Analysis of Facts and Fictions in Cooperation and Helping Behavior: Theory and Research," *New York Academic Press*.
- Leung, K.K. & Lind, E.A.(1986), "Procedural Justice and Culture: Effects of Culture, Gender and Investigator Status in Procedural Preference," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 50, 1134-1140.
- Leventhal, G.S.(1980), "What Should be Done With Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships in Social Exchange," *Advances in Theory and Research*, New York: Plenum. 27-55.
- Lok, P. and Crawford, J.(2001), "Antecedents of Organizational Commitment and the Mediating Role of Job Satisfaction," *Journal of Managerial Psychology*.
- Maslow, A.H.(1954), "Motivation and Personality," New York: Harper & Row. Publisher.
- Methieu, J. & Jajac, D.A.(1990), "Review and Meta-analysis of the Antecedents," *Correlates and Consequences of Organizational Commitment Psychological Bulletin*. Vol. 108, 171-194.
- Meyer, J.P. & Allen, N.T.(1991), "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment," *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 1, 61-89.
- Meyer, J.P. Allen, N.T. & Smith, C.A.(1993), "Commitment to Organizations and Occupations. Extension and Test of a Three-Component Conceptualization," *Journal of Applied Psychology*. Vol. 78, No. 4, 540.
- Meyer, J.P. & Smith, C.A.(2000), "HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model," *Canadian Journal of Administrative Sciences*.
- Meyer, J.P. Stanley, D.J. Herscovitch, L.(2002), "Topolnytsky, Affective, Continuance

- and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences," *Journal of Vocational Behavior*.
- Morrison, E.W.(1983), "Newcomer Information Seeking: Exploring Types Modes, Sources and Outcomes," *Academy of Management Journal*. Vol. 36, 557-589.
- Morrw, P.C.(1983), "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment," *Academy of Management Review*. Vol. 8, No. 3, 486.
- Mowday, R.T. Porter, L.W. & Steers, R.M.(1982), "Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism. and Turnover," New York: *Academic Press*.
- Peterson, D.K.(2004), "The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment," *Business and Society*.
- Porter, L.W. Steers, R.M. Mowday, R.T & Boulian, P.(1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 5, 603-609.
- Redman, T. & Snape, E.(2004), "Kindling activism? Union commitment and participation in the UK fire service," *Human Relations*, Vol. 57, 845-869.
- Reuben M. Baron and David A. Kenny.(1986), "The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6, 1173-1182.
- Rohinson, S.L. Kretz, M.S. & Rousseau, D.M.(1994), "Changing Obligations and The Psychological Contract: A Longitudinal Study," *Academy of Management Journal*. Vol. 67, 137-152.
- Schein, E.H.(1980), "Organizational Psychology," 3rd ed., Englewood Cliffs: *Prentice-Hill*.

- Schwepker, Charles H.(2001), Jr, "Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Interaction in the Salesforce," *Journal of Business Research*.
- Sheppard, B.H.(1984), "Third-Party Conflict Intervention: A Procedural Framework," in Straw, B.M. & Cummings, L.L(Eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 6, 141-190.
- Sjoberg, A. & Sverke, M.(2001), "Instrumental and Ideological union commitment: Longitudinal assessment of construct validity," *European Journal of Psychology Assessment*, Vol. 17, 98-111.
- Snape, E.D. and Chan, A.W.(2000), "Commitment on Company and Union: Evidence from Hong Kong," *Industrial Relations*. Vol. 22, No. 1, 46-56.
- Staw, B.M.(1977), "Two Side of Commitment," Paper Presented et the National Meeting of the *Academy of Management*, Orlando, Florida.
- Steers, R.M.(1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, 45-56.
- Thacker, J.W. Tetrick, L.E. Fields, M.W. & Rempel, D.(1991), "Commitment to the Union: A Comparison of United Stetes and Canadian Workers," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 12, 63-71.
- Thibaut, J. & Walker, L.(1975), "Procedural Justice: A Psychology Analysis Hillsdale," *N.J: Erlbaum*.
- Tyler, T.R.(1989), "The Psychology of Procedural Justice: A Test of Group-Value Model," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 57, 830-838.
- Wetzel, K. Gallagher, D.G. and Soloshy, D.E.(1991), "Union Commitment, Is There a Gender Gap?," *Industrial Relations-Quebec*. Vol. 46, No. 3.

# 이중몰입과 과업수행과의 관계에서 협력적 노사관계의 조절효과

ID □□□

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해주심에 깊이 감사드립니다.

저는 제주대학교 대학원 경영학과 박사과정에서 인사관리를 전공하고 있는 대학원생입니다.

오랫동안 관심을 가져왔던 민간 및 공공기관의 노사관계 발전을 위한 기초분야를 연구하고 있으며, 이번에 ‘이중몰입과 과업수행과의 관계에서 협력적 노사관계의 조절효과’를 주제로 논문을 준비하던 중, 귀하의 소중한 의견을 듣고자 설문지를 준비하게 되었습니다.

귀하의 응답은 오직 연구목적으로만 사용되며, 모든 것은 익명으로 처리하여 특정 개인이나 기업(기관)의 정보가 절대로 노출되지 않도록 하겠습니다.

귀하의 솔직하고 성의 있는 응답은 저의 박사학위논문 작성에 소중한 자료로 활용되어 좋은 연구결과를 얻기 위한 기초가 될 것입니다. 나아가 우리도가 당면하고 있는 민간 및 공공기관의 노사관계 발전에 기여할 수 있는 자료로도 활용될 것입니다.

다시 한번 귀중한 시간을 내주신 귀하께 감사드리며, 가정과 하시는 모든 일에 사랑과 행운이 가득하시길 진심으로 기원합니다.

감사합니다.

2009년 4월

연구자 : 최 영 근, 제주대학교 대학원 경영학과

연락처 : 010-2692-1031, E-mail : choi7561031@jdi.re.kr

☞ 조사된 모든 내용은 통계목적 이외에는 사용될 수 없으며, 그 비밀이 보호되도록 통계법 제13조 및 제14조에 규정되어 있습니다.



SQ 1. 귀하의 성별은? ① 남자 ② 여자

SQ 2. 귀하의 연령은? ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 이상

SQ 3. 귀하의 학력수준은?

① 중졸이하 ② 고졸 ③ 전문대졸(3년제) ④ 대졸 이상

귀하의 의견과 가장 가까운 것에 “✓”표를 해 주시기 바랍니다.

다음 문항들은 조직특성과 관련된 내용입니다.

I. 직무특성(직무자율성, 영향력)과 관련된 측정 문항입니다.

번호	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 내일을 어떻게 하는가를 결정하는데 있어 중요한 자율성을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 내일을 수행하는데 있어서 자유 재량권을 많이 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 내일을 수행하는데 독자적으로 생각하고 행동하는 기회가 많다.	①	②	③	④	⑤
4	내 부서에서 일어나는 일에 대한 나의 영향력은 크다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 조직공정성과 관련된 측정 문항입니다.

번호	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	우리 회사(기관)는 나의 업무성과를 평가할 때 원칙과 기준을 따른다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 회사(기관)는 나를 평가할 때 가능한 편파적이지 않으려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 회사(기관)는 나의 업무목표를 설정할 때 내 의견을 말할 기회를 충분히 제공한다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 회사(기관)는 인사고과 결과에 대해 나에게 적절한 설명과 피드백을 제공한다.	①	②	③	④	⑤
5	나의 상사는 나의 의견을 존중해 주는 편이다.	①	②	③	④	⑤
6	상사는 개인적인 편견을 배제하고자 노력한다.	①	②	③	④	⑤
7	상사는 솔직한 태도로 나를 대하고자 한다.	①	②	③	④	⑤
8	상사는 업무처리 내용 및 과정에 대해 설명하고 이해를 구하고자 한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 직무만족과 관련한 측정 문항입니다.

번호	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	귀하는 현재의 업무에 대해 만족하십니까?	①	②	③	④	⑤
2	다시 시작해도 현재의 업무를 담당할 의향이 있습니까?	①	②	③	④	⑤
3	친한 동료에게 귀하의 현재업무를 권유할 의향이 있습니까?	①	②	③	④	⑤

Ⅳ. 다음은 조직몰입과 관련한 측정 문항입니다.

번호	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 이 회사(기관)에서 나의 여생을 보내는 것이 행복하다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 진실로 회사(기관)의 문제를 나의 문제인 것처럼 느낀다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 이 회사(기관)에 대한 강한 애착을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 이 회사(기관)에 속해 있다는 강한 느낌을 갖는다.	①	②	③	④	⑤
5	만일 내가 이직한다면 대안이 없다.	①	②	③	④	⑤
6	개인적으로 이 회사(기관)를 떠날 경우의 손실이 이득보다 훨씬 클 것이다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 이 회사(기관)에 투자한 것이 많아 이직하기 힘들다.	①	②	③	④	⑤
8	내가 이 회사(기관)를 떠난다면 내 인생의 너무 많은 부분이 붕괴될 것이다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 이 회사(기관)에 많은 신세를 지고 있다.	①	②	③	④	⑤
10	나는 이 회사(기관)를 떠난다면 죄책감을 느낄 것이다.	①	②	③	④	⑤
11	나에게 이익이 될지라도, 지금 이 회사(기관)를 떠나는 것은 옳지 않다고 느낀다.	①	②	③	④	⑤
12	나는 회사원(기관원)들에게 신세를 졌기 때문에 이 회사(기관)를 떠나지 않을 것이다.	①	②	③	④	⑤

다음 문항들은 노조특성과 관련된 내용입니다.

I. 참여의도와 관련한 측정 문항입니다.

번호	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	우리 회사(기관) 노조의 지침이나 노조에서 배부하는 유인물을 빠짐없이 읽는다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 회사(기관) 노조에서 내리는 지침이나 행동에 적극 동참할 것이다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 회사(기관) 노조를 위해 필요하다면 파업이나 쟁의행위에 참가할 것이다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 노조공정성과 관련한 측정 문항입니다.

번호	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	우리 노조는 의사결정을 할 때 조합원들의 의견을 말할 충분한 기회를 제공한다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 노조는 결과에 대한 적절한 설명과 피드백을 제공한다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 노조는 조합원의 성과를 평가할 때 원칙과 기준을 준수한다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 노조는 조합원들을 평가할 때 편파적이지 않으려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
5	노조 조합장은 개인적 편견을 배제하고자 노력한다.	①	②	③	④	⑤
6	노조 조합장은 나의 의견을 존중해 주는 편이다.	①	②	③	④	⑤
7	노조 조합장은 솔직한 태도로 나를 대하고자 한다.	①	②	③	④	⑤
8	노조 조합장은 업무처리 내용 및 과정을 설명하고 이해를 구하고자 한다.	①	②	③	④	⑤

III. 다음은 노조만족과 관련한 측정 문항입니다.

번호	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	귀하는 현재의 노조활동에 대해 만족하십니까?	①	②	③	④	⑤
2	복수 노조가 허가되더라도 현재의 노조에 머무를 의향이 있습니까?	①	②	③	④	⑤
3	친한 동료에게 귀하의 노조가입을 권유할 의향이 있습니까?	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 노조물입과 관련한 측정 문항입니다.

번호	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 친구들에게 노조에 대해 이야기 할 때, 노조는 대단한 조직이라고 이야기 한다.	①	②	③	④	⑤
2	노조에 가입함으로써 얻어지는 것이 많다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 회사(기관)의 노조를 위해 많은 사람들이 헌신적으로 일을 했었다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 노조의 일원이라는 것을 자랑스럽게 생각한다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 노조대의원으로 추대된다면 기꺼이 출마할 것이다.	①	②	③	④	⑤
6	내에게 노조집행부 간부로 일해 달라는 요청이 온다면 기꺼이 응할 것이다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 노조가 성공적인 노조가 될 수 있도록 기꺼이 많은 노력을 할 것이다.	①	②	③	④	⑤
8	다른 조합원이 고충사항을 제기할 때 도와주거나 지지하는 것은 모든 조합원의 의무이다.	①	②	③	④	⑤
9	회사(기관) 측으로 하여금 단체협약을 잘 지키도록 하는 것은 모든 조합원의 책임이다.	①	②	③	④	⑤
10	노조에 도움이 되는 정보를 얻기 위해 귀를 바짝 기울여야 하는 것은 모든 조합원의 의무이다.	①	②	③	④	⑤
11	조합원은 고충사항의 제기에 따른 개인의 위험 부담과 시간 소비를 기꺼이 받아들여야 한다.	①	②	③	④	⑤

V. 다음은 협력적 노사관계와 관련한 측정 문항입니다.

번호	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	우리 회사(기관)는 노사간 기업(기관)의 사회적 성과와 관련된 제반 정보를 공유한다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 회사(기관)는 노사간 신뢰가 깊어 상생의 관계가 유지된다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 회사(기관)는 중장기적인 관점에서 협력적 노사관계 향상을 위한 프로그램을 적극 도입하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 회사(기관)는 노사간 심각한 의견 대립이나 분규가 없었고 상호 협조가 잘 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
5	우리 회사(기관)는 노사가 서로를 진정한 상대로 인정하고 대화와 협력을 통한 공존공영을 모색하고 있다.	①	②	③	④	⑤

VI. 다음은 **과업수행**과 관련한 측정 문항입니다.

번호	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 공식적으로 내 일과 관련된 일이 아니더라도 회사에 도움이 된다면 자발적으로 한다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 동료 간 업무처리 시 문제나 장애에 부딪치면 문제해결을 위해 같이 노력한다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 과중한 업무를 수행중인 같은 부서의 동료들을 도와준다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 시켜서 업무를 추진하기 보다는 스스로 적극적으로 업무를 찾아서 수행한다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 사무실의 활기찬 분위기를 조성하는 분위기 메이커 역할을 한다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 소속부서에 보탬이 될 수 있는 건설적 제안을 한다.	①	②	③	④	⑤
7	내 자신의 행동이 부서 내 다른 사람에게 미치는 영향을 생각하고 행동한다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 맡은 업무를 항상 정확하고 깔끔하게 처리한다는 말을 듣는다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 나의 업무에서 타인과 구별되는 전문성을 발휘한다는 말을 듣는다.	①	②	③	④	⑤
10	나는 상사나 동료들로부터 업무수행 능력을 인정받는다.	①	②	③	④	⑤
11	나는 내가 처리한 업무의 질은 탁월하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
12	나는 맡은 업무를 잘 처리한다는 소리를 회사(기관)내 사람들로 부터 자주 듣는다.	①	②	③	④	⑤

다음은 귀하의 **일반적 사항**에 대한 질문입니다.

SQ 4. 귀하의 **노조가입** 여부는?

- ① 가입(☞ SQ 5번 문항으로 계속)      ② 미가입(☞ SQ 6번 문항으로 계속)

SQ 5. 귀하의 **조합원 신분**은? ① 노조간부      ② 평조합원



SQ 6. 귀하의 현재 근무처(직종)는?

- ① 지방자치단체공무원    ② 대학교 공무원    ③ IT기업    ④ 금융업  
⑤ 호텔 등 서비스업    ⑥ 발전소    ⑦ 기타(            )

SQ 7. 귀하의 근속연수는?

- ① 1년 미만                    ② 1년 ~ 5년 미만                    ③ 5년 ~ 10년 미만  
④ 10년 ~ 15년 미만    ⑤ 15년 ~ 20년 미만                    ⑥ 20년 이상

♡ 귀중한 시간을 내어 주셔서 대단히 감사합니다. ♡

