



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



**저작자표시.** 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



**비영리.** 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



**변경금지.** 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

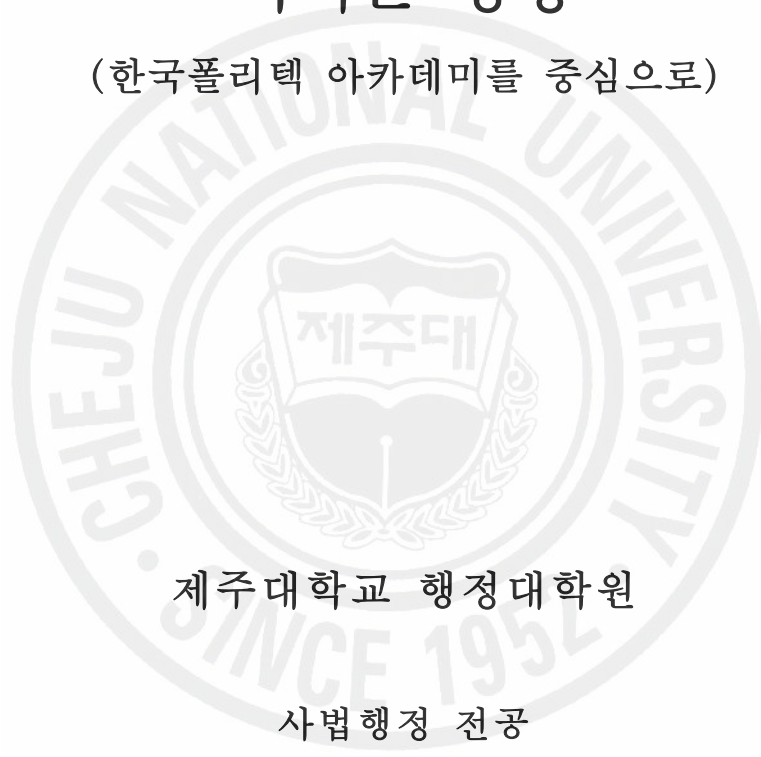
이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

# 행정문화가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향

(한국폴리텍 아카데미를 중심으로)



제주대학교 행정대학원

사법행정 전공

장영환

2007년 8월 일

# 행정문화가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구

지도교수 권 영 호

장 영 환

이 논문을 행정학 석사학위 논문으로 제출함

2007년 8월

장영환의 행정학 석사학위 논문을 인준함

심사위원장 \_\_\_\_\_ (인)

위 원 \_\_\_\_\_ (인)

위 원 \_\_\_\_\_ (인)

제주대학교 행정대학원

2007년 8월

# 목 차

## 제1장 서 론

제1절 연구의 목적 .....	1
제2절 연구의 방법 .....	2

## 제2장 이론적 고찰

제1절 행정문화의 서술적 고찰 .....	3
1. 행정문화의 개념 .....	3
2. 행정문화에 대한 선행 연구 .....	5
3. 본 연구에서 선정할 행정문화 .....	17
제2절 행정문화와 직무만족 및 조직몰입의 관계 .....	31
1. 직무만족의 개념 .....	31
2. 조직몰입의 개념 .....	32
3. 행정문화와 직무만족 및 조직몰입의 관계 .....	33
제3절 분석의 틀과 가설설정 .....	34
1. 분석의 틀 .....	34
2. 가설설정 .....	36

## 제3장 행정문화에 대한 실증분석

제1절 행정문화에 대한 진단 .....	39
1. 설문조사 개요 .....	39
2. 행정문화에 대한 진단 분석 .....	41

제2절 행정문화가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향··	65
1. 행정문화의 분류에 대한 검토를 위한 요인분석 .....	65
2. 행정문화의 직무만족 및 조직몰입에 대한 영향력 분석을 위한 회귀분석 .....	67
<b>제4장 한국폴리텍아카데미의 발전을 위한 교훈 모색</b>	
1. 운명주의에 대한 진단과 교훈 .....	70
2. 가족주의에 대한 진단과 교훈 .....	70
3. 권위주의에 대한 진단과 교훈 .....	71
4. 의식주의에 대한 진단과 교훈 .....	72
5. 비물질주의에 대한 진단과 교훈 .....	72
6. 일반주의에 대한 진단과 교훈 .....	73
<b>제5장 결 론</b> .....	75
<b>참고문헌</b> .....	78
<b>설문지</b> .....	82
<b>ABSTRACT</b> .....	85

## 표 목 차

<표-1> 일반문화와 행정문화간의 관련성 .....	12
<표-2> 6개국 국가별 문화 차원별 지수치 .....	13
<표-3> 선행연구자들이 주장한 행정문화와 본 연구에서의 선별 .....	17
<표-4> 분석에 사용된 행정문화(독립변수와 지표들) .....	34
<표-5> 분석의 틀 .....	36
<표-6> 설문조사 대상 분석표 .....	40
<표-7> 행정문화에 대한 경향분석표 .....	41
<표-8> 성별에 대한 T검정결과 분석표 .....	42
<표-9> 직렬에 대한 T검정결과 분석표 .....	44
<표-10> 연령에 대한 일원배치분산분석 결과표 .....	47
<표-11> 직급에 대한 일원배치분산분석 결과표 .....	51
<표-12> 학력에 대한 일원배치분산분석 결과표 .....	55
<표-13> 종교에 대한 일원배치분산분석 결과표 .....	58
<표-14> 재직기간에 대한 일원배치분산분석 결과표 .....	62
<표-15> 행정문화의 분류에 대한 요인 분석표 .....	66
<표-16> 행정문화가 직무만족도에 미치는 영향분석 결과표 .....	67
<표-17> 행정문화가 조직몰입에 미치는 영향분석 결과표 .....	68

# 제1장 서론

## 제1절 연구의 목적

개인 및 집단의 가치관이나 국가의 문화는 특정한 시기에 그 시대가 갖는 환경에 의해 형성되어지며, 정치, 경제, 사회, 문화, 교육 등의 상호작용 과정에서 만들어진다. 특히 행정문화는 국민들의 생활양식과 의식 구조 등을 통해 이해될 수도 있으며, 행정체제 구성원인 국민과 관료들의 행정에 대한 주관적 성향이라고 말할 수 있다(조해경, 2006).

최근 정부는 급변하는 환경과 국민의식의 변화로 인해 행정 패러다임의 변화를 통한 효과적인 대응을 추진하고 있으며(정부혁신지방분권위원회, 2005) 고객 지향적 행정, 성과 지향적 행정에 중요한 가치를 부여하고 있다(김남식, 2003).

이러한 환경변화는 정부의 시책에 따른 각 행정조직의 형태변화, 조직의 자생력은 물론 공공복리 증진을 통한 시민의 삶의 질 향상, 행정서비스 전달체계의 효과성과 능률성 확보를 통한 생산성 증대와 같은 요구에 대한 반응으로 나타난다. 정보기술의 발전은 다양한 정보의 생산, 취득, 관리에 커다란 변화를 초래하였으며 복잡하고 다양한 행정업무의 능률성과 정보 활용도를 높이게 되었다. 즉, 행정 환경의 개선과 생산성 향상, 행정의 합리화를 가능케 하였다.(하미승, 1997) 또한 국민의 의식수준 향상은 행정서비스의 질적 수준 향상에 대한 요구를 높임으로써 행정에 대한 고객의 참여권 확대와 그에 대응하는 고객 지향적인 행정문화에 대한 중요성이 대두되었다(김남식, 2003).

이처럼 우리나라 행정기관의 중요한 원동력이 되고 있는 행정문화에 대한 중요성은 강조되고 있지만 이러한 행정문화를 형성하는 가치관에 대한 연구는 미비한 실정이다.

본 연구는 한국폴리텍아카데미 구성원들의 행정문화가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대해서 실증분석을 통하여 한국폴리텍아카데미(정부출연기관)의 발전을 위한 교훈을 찾는 것을 목적으로 한다.



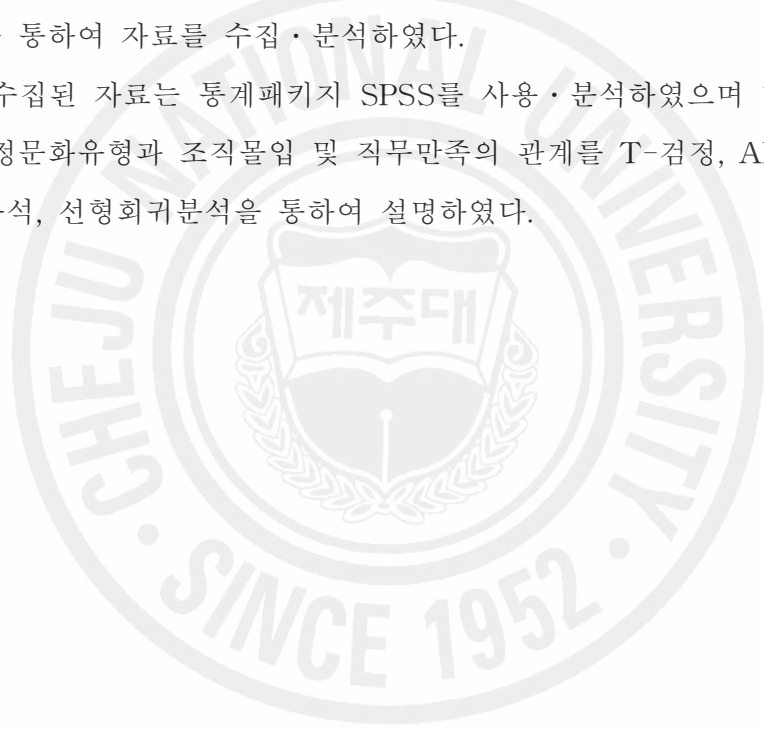
## 제2절 연구의 방법

본 연구는 구체적인 연구방법으로서 문헌고찰과 실증분석 등 크게 두 부분으로 나누어 실시하였다.

첫째, 행정문화에 대한 이해와 개념, 기존 한국에서 논의되고 있는 행정문화에 대한 이해를 명백히 하기 위하여 특히, 문헌조사를 통해 이론적, 경험적 연구결과를 체계적으로 살펴보았다.

둘째, 행정문화에 대한 실증적 분석을 위하여 행정문화유형과 직무만족, 조직몰입에 대한 가설을 설정하고, 한국폴리텍아카데미 교직원 1,777명을 대상으로 설문조사를 통하여 자료를 수집·분석하였다.

이렇게 수집된 자료는 통계패키지 SPSS를 사용·분석하였으며 나타난 결과를 토대로 행정문화유형과 조직몰입 및 직무만족의 관계를 T-검정, ANOVA(분산분석), 상관분석, 선형회귀분석을 통하여 설명하였다.





## 제2장 이론적 고찰

### 제1절 행정문화의 서술적 고찰

#### 1. 행정문화의 개념

행정문화는 문화의 하위체제라 할 수 있다. 따라서 행정문화의 개념을 논하기 전에 먼저 문화의 개념을 정의할 필요가 있다.

문화에 대한 사전적 개념은 “인간이 자연상태에서 벗어나 일정한 목적 또는 생활이상을 실현하려는 활동의 과정이며, 서서히 형성되는 생활양식과 내용의 총체를 뜻하는 것으로 의식주를 비롯하여 학문, 예술, 종교, 법률, 경제 등 외적·물질적 문명에 대칭되어 인간의 내적 정신적 활동의 소산”<sup>1)</sup>이라고 한다.

박동서 교수는 “문화란 첫째, 경험적인 것으로 모든 사회이 취향의 기준을 결정하는 가치 및 규범으로서 무엇이 옳고 그른가를 제시하는 당위성이며 둘째, 문화는 역사적인 산물로서 계속성을 갖고 있고 따라서 장기간에 걸쳐 사람들의 행동에 영향을 미쳤으며 셋째, 사람들을 수동적·능동적으로 창조 변화시켜 가고 있어 보편성과 다양성을 동시에 지니고 있다”<sup>2)</sup>고 하였다.

D. Waldo는 “문화란 인간의 생활양식의 전체이며 유형화된 가치체계로서 파악되는바, 어떤 인간집단에서 찾아볼 수 있는 특성의 관념, 규범, 상징 및 유형화된 행태 등의 요소로서 구성되며 개개인의 행위에 직접적으로 영향을 주는 것”<sup>3)</sup>이라고 정의했고, Kluckhohn는 유형론(類型論)적 입장에서 “문화는 인간집단이 만들어낸 모든 산출물의 의미를 나타내 주는 상징들에 의해 획득 전달되는 명시적이며 묵시적인 행동의, 행동을 위한 유형들의 복합체이다.”<sup>4)</sup>라고 하였다.

1) 이희승편, 「국어대사전」, 민중서관, 1972, p.1044.

2) 박동서, 「새시대의 행정문화의 창조와 공무원의 행태」, 1982, p.172.

3) 김기택, 「한국행정문화의 발전방향에 관한 연구」, 1990, pp7-9.

결국 ‘문화’란 개인의 사고방식, 가치관, 행태의 집합체라 할 수 있다.

이에 비해 행정문화는 일반국민들 중에 행정조직에 몸을 담거나 행정조직과 어떤 형태로든 관계를 갖는 사람들에 의해 형성되기 시작하는 것이며, 특히 일반국민의 행정조직에 의 채용·비공식 의사전달통로를 통하여 행정문화가 형성되게 된다.<sup>5)</sup> 따라서 행정문화는 일반문화의 하위문화라고 할 수 있으며, 일반문화는 행정문화의 내용을 결정하는 환경 세력으로 작용하고 있고, 지속성을 갖고 쉽사리 변하는 것은 아니다.(D. Waldo, 1965:54)

리차드슨과 볼드윈에 의하면 행정문화란 “사회적으로 학습되고 한 국가 또는 사회에서의 행정에 영향을 주거나 제약을 가하는 신념, 태도, 가치, 제도 및 방법의 결정체”(I.L.Ricardson & Baldwin, 1976:47)라고 규정하였으며, 백완기 교수는 행정문화란 “행정관료들의 의식구조, 사고방식, 가치관, 태도와 일반국민의 행정에 대한 가치체계의 총합”<sup>6)</sup>이다 라고 정의하였다.

조석준 교수도 “행정문화는 행정에 종사하는 사람들의 태도, 행동양식 등을 지배한다고 생각되는 가치관”<sup>7)</sup>이며 한국의 전통적인 가치관으로 유교적인 것, 불교적인 것, 토속적인 것이 있다고 보았다. 아울러 이러한 가치관이 상당한 정도로 우리 사회속에 남아 있으며 한국의 행정문화는 이상과 같은 과거로부터 유래된 것으로 주장하였다.

김만기 교수는 기존학자의 주장을 종합하여 행정문화의 개념을 광의로 해석하여 “행정에 영향을 주는 공무원들의 의식구조, 사고방식, 가치관, 태도 및 제도 등과 일반국민의 가치관”을 뜻하는 것으로 보았는데 한국행정문화는 다른 어느 하위문화보다 유교의 압도적인 영향을 받고 형성되어 왔음이 분명하다고 보았

4) Clyde Kluckhohn, "The Concept of Culture, in Edgar A. Schuler, et al. (eds), Reading in Sociology, New York: Tomas Y. Crowell, 1971, pp74-84.

5) 이양수, 한국행정문화의 바람직한 변화방향, 한국행정학보 24(1) 1990, pp12-13.

6) 백완기, 한국의 행정문화, 고려대학교출판부, 1995, p.208.

7) 조석준, 한국행정학, 박영사, 1980, p.130.

다.8)

이상의 개념을 정리하여 보면 행정문화란 한 국가의 행정인들이 가지고 있는 공통된 의식구조, 사고방식, 가치관, 태도, 신념 및 풍습 등을 포함하는 복합적인 현상이라 할 수 있으며, 행정문화는 항상 일반문화에 의존하고 있으며, 일반문화의 변화에 따라서 행정문화도 변하게 되어있다. 또한 행정문화는 행정인의 행정 행태를 결정하여 주는 추상적 개념이며 행정의 이론, 규범, 행태를 설명하여 주는 필요 불가결한 개념이라 할 수 있다.

## 2. 행정문화에 대한 선행연구

지금까지 학계에 발표된 행정문화의 특성에 대한 기존의 연구를 살펴보고자 한다.

먼저 우리나라의 학자를 중심으로 살펴보면 백완기 교수는 「한국의 행정문화」<sup>9)</sup>와 「행정학」<sup>10)</sup>, 「한국행정의 기본문제들」<sup>11)</sup> 등을 통해서 한국의 행정문화의 패러다임과 그 흐름을 제시하고 있다. 오석홍교수는 「행정학」교재<sup>12)</sup>에서 한국행정문화로 여섯 가지를 제시하고 있다. 김영명교수는 「신한국론<sup>13)</sup>」에서 지금까지 연구들이 한국문화나 한국사회의 특징으로 제시한 집단주의, 가족주의, 권위주의, 가부장주의 등등이 한국의 고유한 특징인지 다시 생각해보아야 한다고 하고 주장하고 한국인의 특징을 전통에서 찾기보다 지리·인구적 조건에서 찾고 있다.

8) 김만기, 정보공개와 한국의 행정문화, 한국행정학보, 24(2), pp776-779.

9) 백완기, 「한국의 행정문화」, 고려대학교 출판부, 1982.

10) 백완기, 「제4개정판 행정학」, 박영사, 1999.

11) 백완기, 「한국 행정학의 기본 문제들」, 나남출판, 1996.

12) 오석홍, 「행정학」, 나남출판, 1998.

13) 김영명, 「신한국론」, 인간사랑, 2005.

다음으로 외국의 사례를 보면

중국의 보양은 「추악한 중국인」<sup>14)</sup>에서 ‘장독문화론’란 용어를 사용하여 중국 문화(유교문화)를 통렬히 비판하고 있다. 칼 포퍼는 「열린 사회와 그 적들」<sup>15)</sup>에서 열린사회만이 우리가 인간으로 살아남을 수 있는 유일한 사회라고 정의하면서 열린사회의 최대의 적은 역사주의라 불리는 전체론, 역사적 법칙론, 유토피아주의로 규정한다. 중국 명나라 말기에 이탁오(李卓吾, 1527-1602)는 분서(焚書), 장서(藏書)등의 저서를 통하여 유교의 전제에 맞서 공자를 비판하였다. 이는 중국 사상사의 최대의 사건으로 평가 받고 있다.<sup>16)</sup>

일본의 근현대사를 통하여 제1의 현자이며 일본의 국민적 영웅으로 존경받고 있는 후쿠자와 유키치(福澤諭吉, 1835-1901)는 당시 전통의 가치나 사회 관습을 보존하면서 서양의 과학기술을 받아들이자고 주장한 난학자들의 개혁론에서 한 걸음 더 나아가 서양의 가치, 제도를 받아들여 일본문화를 근본적으로 바꾸어야 한다고 주장했다.

새뮤얼 헌팅턴은 「문화가 중요하다」<sup>17)</sup>에서 국가의 발전에 문화의 결정적인 중요성에 대해 강조한다. 이 책에서는 자유, 번영, 정의를 창출하는데 우월한 문화는 따로 있는가, 즉 문화에 대한 가치판단이 가능한가라는 문제를 제기한다. 결론은 공동편집인인 해리슨과 헌팅턴은 이 질문에 긍정적으로 답하고 있다.

그 다음으로는 논문을 통해서 한국의 행정문화와 관련된 선행연구를 찾아 정리하여 보면,

김광웅 교수는 “행정문화”라는 논문에서 여러 학자들의 선행연구를 분석하고, 한국행정문화를 대표할 수 있는 문화의 유형을 제시하고, 속성이라는 단어를 사용하여 한국행정문화의 속성을 정리하였다. 1981년 논문으로서 한국행정문화의 정리에 백완기 교수와 더불어 큰 흐름을 정리하는 연구를 수행하였다고 할 수 있다.

14) 보양 저 김영수 譯, 「추악한 중국인」, 도서출판 장해, 2005.

15) 칼 포퍼 저, 이한국 譯, 「열린 사회와 그적들I」, 민음사, 2006.

16) 옌리에산·주지연구오 共著, 홍승직 譯, 「이탁오 평전」, 돌베개, 2005.

17) 새뮤얼 헌팅턴 저 .이종인 譯, 「문화가 중요하다」, 김영사, 2001.

차용준 교수는 “맹·순 사상을 통해본 행정문화”라는 논문을 통해서 한국행정 문화의 근간이 되는 동양적 원류를 정리하면서 증자·자사·맹자의 덕치주의 문화를 주장하고, 자하·자유·순자·한비자로 이어지는 예치주의와 법가사상을 강조하였다.

배점모 교수는 “맹자사상과 한국의 행정문화”라는 논문에서 한국의 행정문화는 중국의 유교사상과 관련이 있다고 판단하여 맹자사상을 문헌을 통하여 고찰함으로써 한국의 행정문화와 관련성이 있는 요소를 연구하였다.

김만기 교수는 「미국의 행정문화와 한국의 행정문화」와 「한국과 비교해본 유럽의 행정문화(영국, 프랑스, 독일, 이태리를 중심으로)」 논문에서 G. Hofstede의 세계 50여개국 문화적 특성을 연구한 결과를 기초로 한국행정문화의 특성을 외국의 행정문화와 간접적으로 비교 검토해 보았다.

김호정교수는 “한국행정문화와 경쟁가치모형”이라는 논문에서 최근들어 통합 행정조직의 문화를 Wildavsky의 조직문화모형으로 한국행정문화를 다각도로 고찰한 연구들이 발표되어 행정문화연구의 새로운 방향을 모색하고 있으나 서구나 한국경영학의 경향에는 미치지 못하고 있다고 하면서 그 해결방안으로 경쟁가치모형을 제시하고 있다

이상에서와 같이 여러 학자들이 논의된 행정문화에 대하여 구체적으로 살펴보면 아래와 같다.

#### 1) 우리나라 학자들의 연구를 통한 행정문화 검토

백완기 교수는 한국행정문화의 패러다임을 그의 책 「한국의 행정문화」와 「행정학」을 통해 그동안의 한국행정의 부정적 측면을 차지했던 행정문화로 운명주의, 가족주의, 권위주의, 정적 인간주의, 의식주의, 비물질주의 등 여섯 가지를 제시<sup>18)</sup>하였다.

그리고 발전적 가치관으로 서구의 가치관 중 합리적이고 미래지향적이며 사람 중심의 가치관에서 우리나라의 행정문화로 받아들일 필요가 있는 패러다임을 제

18) 백완기, 전게서, pp21-108.



시하고 있다. 그 내용으로는 물질적 가치의 중시, 감정이입, 인간의 능력에 대한 신뢰, 가치의 다원화의 추구, 자기능력에 대한 한계성의 인식, 성취욕구, 성악적인 인간해석관, 행동주의, ‘파이’의 팽창<sup>19)</sup>등의 개념을 정립하였다

그리고 다른 책 「한국행정학의 기본문제들」 중 행정사상편에서는 조선시대의 3명의 사상가를 중심으로 정도전의 권력관 연구(재상중심적 권력구조)·이율곡의 정치·행정사상·정약용의 목민사상과 공직자 윤리의식에 대하여 조선시대의 행정문화를 비판적으로 분석하고 있다.

첫째, 정도전은 민을 근본으로 삼은 투철한 민본사상가였다. 민본정치는 위민정치를 의미한다. 이러한 민본정치와 위민정치를 보장하는 통치체계가 무엇인가를 깊이 생각한 끝에 얻은 결론이 재상중심의 권력구조가 아니었다고 보고 있으며, 오늘날의 우리사회도 권력남용의 문제를 풀어나가는데 정도전의 사상은 참고할 가치가 있다.

둘째, 이율곡사상 중 특징적인 것이 하나가 경제기저주의라 할 수 있다. 그는 아무리 높은 도덕적 가치라도 경제적 가치를 뒷받침하지 않고는 실현될 수 없다는 입장을 취했다. 또 율곡은 武의 중요성을 강조했는데 이는 武는 사회를 보다 다이내믹하게 만들고 활성화시키며 산업을 진흥시키고 기술발달을 촉진하고 인간의 사고를 과학화로 유도한다. 서양이 오늘날의 문명을 구축하는데 그 근원이 하나가 그들의 상무(尙武)정치이었다고 할 수 있다. 서양의 기사도정신이나 일본의 사무라이정신은 그들 나라의 근대화에 원동력이 되었다. 따라서 이율곡의 경제사상은 긍정적으로 평가된다.

셋째, 우리 역사를 통해서 다산처럼 공직의 윤리문제에 대해서 본격적으로 연구한 사람은 없다. 백완기교수는 다산의 공직윤리 확립책에 대하여 인간의 도덕심에 지나치게 호소하고 있다고 보았다. 다산은 인간을 도덕적인 존재로 파악하여 인간의 진면목을 제대로 파악하지 않았다는 것을 간과하고 있다. 인간은 생물학적 존재요, 이권을 추구하는 경제적인 존재로 파악하고 부패와 부조리의 문제를 접근하였다면 훨씬 더 설득력있는 처방을 내렸을 것으로 생각된다<sup>20)</sup>고 비판

19) 백완기, 전게서, pp131-155.

20) 백완기, 한국행정학의 기본문제들, 나남출판, 1996, pp349-419.

했다.

김영명교수는 「신한국론」에서 지금까지 학술연구들이 한국문화나 한국사회의 특징으로 제시한 집단주의, 가족주의, 권위주의, 가부장주의 등등에서 찾고 있지만 이는 한국에만 있는 특징도 아니고 유교권에만 있는 특징도 아니다. 오히려 분화가 덜된 전통사회에서는 세세한 내용의 차이는 있지만 어디에서나 보이는 사회문화적 현상들이라고 주장하고 한국문화의 특성을 한국의 지리·인구적 요인인 단일성과 밀집성 등 두가지 핵심원인과 역사, 지정학과 나라의 크기 등 상황요인, 그리고 민족의 기질, 전통문화, 사회문화적 발달단계 등 부가적인 요소들이 상호작용하여 형성되었다고 분석하고 있다. 또한 김교수는 한국사회의 특징을 두 가지 조건(단일성과 밀집성)과 한국·한국인의 다섯가지 속성(확일성, 집중성, 극단성, 조급성, 역동성)으로 분류했다.<sup>21)</sup>

오석홍 교수는 선행연구들의 수렴된 의견을 크게 벗어나지 않는 범위내에서 부정적인 전통문화의 특성을 권위주의, 연고주의, 형식주의, 순응주의, 온정주의, 일반능력자주의로 간주했다. 위의 전통문화적 요인은 서로 고립되거나 배타적인 것이 아니라 서로 연관되거나 중첩되거나 상승작용을 하는 관계에 있다고 보고 서구의 것이든 아니든 우리가 함의하고 있는 행정의 요건 또는 발전방향에 배치 되면 부정적인 것으로 규정하지 않을 수 없다고 주장한다.<sup>22)</sup>

김광웅 교수는 김운태, 김해동, 조석준, 김봉식, 백완기 교수의 기존연구를 검토한 후 크게 가족주의, 의식주의, 권위주의, 일반주의, 의리주의 등 다섯가지로 제시하고 있다. 김광웅 교수가 정리한 한국행정문화의 유형의 각 속성들을 보면 첫째, 가족주의는 모든 가치가 가족의 유지·존속과 연관되어 결정되는 사회의 조직적인 형태로 사인주의로 연결된다. 둘째, 의식주의는 선례답습주의를 조장하여 반개혁의 성향을 띤다. 셋째, 권위주의는 절대복종이 마땅하고 옳다는 신념 위에 정당화된 권력의 행사를 믿는 입장이다. 넷째, 일반주의는 반전문적인 일반

21) 김영동, 전계서, 2005. pp71-208.

22) 오석홍, 행정학, 나남출판, 1998, pp240-251.



지식성향을 뜻하는 것으로 전문성을 요구하는 오늘날의 현대행정에서 일반주의에 안주하는 것이 문제이다. 다섯째, 의리주의는 보은, 의협, 정의, 신의와 같은 옳음을 숭상하는 의식에서 출발한 것으로 여기서 추구하는 의는 정해진 울타리 안에서 약속한 바에 대한 준수일뿐 그것이 객관적으로 항상 옳은 것은 아니다.<sup>23)</sup> 라고 정리했다.

차용준 교수는 한국행정문화의 논의를 동양적 사상의 원류에서 찾아 정리하고 그 틀에서 한국행정문화의 문제를 비판하는 논리를 갖추어 그의 글에서 정리하고 있다.

우리의 행정문화는 자하, 자유, 순자, 한비자로 이어지는 예치주의나 법가사상 영향보다는 공자에서 증자, 자사, 맹자로 이어지는 덕치주의의 영향을 받아 형성된 문화라 할수 있다고 보고 맹자와 순자의 사상을 인간본성관, 사회관, 자연관으로 나누어 비교 검토하고 우리나라 공무원들에게 깊숙이 자리잡고 있는 전통적 행정문화 중 정적 인간주의, 권위주의, 운명주의의 성향을 비교 고찰했다.

첫째, 인간본성관을 맹자는 성선설을 주창하였고 인의는 인간의 본질이며 주체성이라 하면서 개인의 자유를 강조한 것은 혁신적이라 할 수 있다. 하지만 순자는 성악설을 주창하여 인성에 대해 그 학술적 기초를 이기심에 두었다 따라서 인간의 도덕실천논리를 선천적인 인성에 두지 않고, 후천적인 인위적인 산물로 본 것은 경험적인 사실을 중시하였다는 점에서 인간의 능력을 신뢰하는 업적을 남겼다고 할 수 있다.

둘째, 유학의 변천은 인으로부터 의, 의로부터 예, 예로부터 법으로 바뀌어 왔다. 이것은 개인도덕으로부터 사회도덕으로, 주관논리로부터 객관논리로의 일종의 추세이며 이러한 향외적인 사상의 발전은 그 배후에 사회경제발전과 정치형태의 변천과도 긴밀한 관계를 맺고 있는 것이다 선진시대의 지방분권적인 봉건제에서 진한시대후의 중앙집권적 군현제로의 변천이 바로 이것을 말하는 것이다

상황별 적응성에 따라 변천된 덕치체제에 순응하는 정치사상이 적용되어야 순리적인 것임에도 불구하고 성선설이 낳은 맹목적인 인간신뢰사상만을 강조하여

23) 김광웅, 행정문화, 서울대학교 행정대학원 한국행정연구소, 1981, pp.248-261.

덕치주의를 계속 주장하여 온 것은 통치의 근원을 사람이 아닌 법이나 제도에서 찾아야 하는 상황적 변화에 부합될수 없으며, 이러한 통치사상에서는 더 더구나 과학주의는 기대 할 수 없다.

세째, 공자·맹자로 이어지는 정통적인 유가사상에서는 사람들이 도덕적인 권위의 기초로서 하늘이 받아들여지고 있었다. 하늘은 사람위에서 자연과 함께 이 세상 모든 것을 지배하는 자연의 섭리였다. 그러나 순자는 하늘과 사람의 관계를 분리시켜 자연으로부터 인간의 독립을 선언하고 인간을 하나의 소우주로서 천명하였다. 자연에는 자연의 법칙이 있고 사람에게는 사람의 법칙이 있어야 한다는 것이다. 이로써 하늘의 권위에 의존하여 지탱되어 오던 인간의 미신들도 모두 깨어지고 사람의 자주적인 입장이나 적극적인 활동을 주장하고 있다.<sup>24)</sup> 이로서 인간 행위는 사회 질서가 천도와 합치될때, 그 인간이나 사회는 가장 이상적인 상태라고 한 정통유가사상의 천일합일사상과는, 근본적으로 차원을 달리하는 과학주의 입장을 순자는 2,000여 년 전에 터득하였다고 볼 수 있다.

배점모 교수는 맹자사상과 한국의 행정문화를 성선설과 정적인간주의, 덕치주의와 권위주의, 천도사상과 운명주의와, 혈연중시사상과 가족주의, 부국정책과 실리주의의 연관성을 추적하고 있다.

첫째, 성선설은 인간신뢰사상을 낳았으며 이는 한국사회에서 인간과의 관계에 있어서 정의, 감정, 우정, 신의, 의리 등의 정적인 요소를 중시하는 정적 인간주의를 형성하는데 결정적인 영향을 미쳤을 것으로 볼수 있다.

둘째, 유덕자군주론(有德者君主論)은 중등평상(中等平常)한 인물에 불과한 군주를 유덕한 인군으로 섬기도록 강조되어 현인정치나 덕치주의 정치에만 의존하여 역리(逆理)적인 행정문화를 형성 한국관료들의 권위주의적 성향을 높게 조장하고 강화시켰다.

셋째, 천도사상은 인간생활에 있어서 모든 것이 인간의 의지에서 보다 눈에 보이지 않는 인간 밖의 힘, 즉 자연의 질서나 섭리에 의해 지배된다고 믿는 운명주의사상과 일맥 상통한다고 볼수 있다.

넷째, 부모와 자녀간의 찬자관계를 강조하는 맹자의 사상은 가족주의적인 행정문

24) 차용준, 맹·순 사상을 통해 본 행정문화, 전주대학교 사회과학연구원, 2002, pp.159-177.

화와 관련이 있다. 조직내에 너무 가족적인 경향이 강한 경우에는 친분관계가 없거나 먼 사람의 경우에 배타적으로 보게 되고 행정 서비스의 형평성을 저해할 수 있다.

다섯째, 맹자의 사상에는 의리를 강조하고 공리적이고 실리적인 것을 등한시하는 것 같지만 백성을 이롭게 하거나 백성들의 삶을 풍요롭게 하는 사상도 절절이 배어 있다<sup>25)</sup>고 주장했다

김만기 교수는 「미국의 행정문화와 한국의 행정문화」<sup>26)</sup>와 「한국과 비교해본 유럽의 행정문화(영국, 프랑스, 독일, 이태리를 중심으로)」<sup>27)</sup>2편의 논문에서 G. Hofstede의 세계 동·서양 50 여개국 문화적 특성을 연구한 결과(1991)를 기초로 일반문화(특히 기업조직에서 업무수행과 관련된 조직문화)에서 행정문화의 특성을 추정해 보았다. 이를 위해 첫째, 일반문화와 행정문화간의 관련성을 아래 표와 같이 설정하였다.

<표 1> 일반문화와 행정문화간의 관련성

일반문화의 특성에 관한 척도	행정문화의 특성에 관한 척도
권력 거리	권위의식, 서열의식의 강도, 관과 민의 관계
집합주의 대 개인주의	집단의식·가족의식(혈연의식), 공과 사의 의식
여성적 문화 대 남성적 문화	정의성, 청빈성, 물질주의 대 비물질주의
불가피성 회피의 강도	무사안일주의, 보신주의, 기회주의, 운명주의, 규칙지향성

둘째, 미국, 영국, 프랑스, 독일, 이태리, 한국등 6개국의 국가별 문화차원별 지수치를 아래 표와 같이 작성하고 분석하였다.

25) 배점모, 맹자의 사상과 한국의 행정문화, 서울행정학회, 2003, pp1-22.

26) 김만기(2000), 미국행정문화와 한국행정문화, 한국외국어대학교 사회과학 논집 제18권 제1호

27) 김만기(2002), 한국과 비교해본 유럽의 행정문화, 한국외국어대학교 논문집 제34집

<표 2> 6개국 국가별 문화 차원별 지수치

문화의 차원 \ 국가별	미국	영국	프랑스	독일	이태리	한국
권력거리	40 (38)	35 (42/44)	<b>68</b> (15/16)	35 (42/44)	50 (34)	<b>60</b> (27/28)
개인주의 · 집합주의	91 (1)	89 (3)	71 (10/11)	67 (15)	76 (7)	<b>18</b> (43)
남성적 문화 · 여성적 문화	62 (15)	66 (9/10)	<b>43</b> (35/36)	66 (9/10)	70 (4/5)	<b>39</b> (41)
불확실성회피 문화와 수용문화	46 (43)	35 (47/48)	<b>86</b> (10/15)	65 (29)	75 (23)	<b>85</b> (16/17)

※ ( )안은 53개국 중 순위

이상의 자료를 갖고 김만기교수는 국가별 행정문화의 특성을 잠정적으로 다음  
가 같이 추출해 냈다.

첫째, 권위의식 또는 서열의식에 있어 조합주의 국가의 성격을 지닌 영국에 비  
하여 국가 중심의 정부를 지닌 프랑스와 한국이 압도적으로 강하게 나타나리라  
것을 추정할 수 있다.

둘째, 집단의식 또는 가족의식면에서 볼때 국가중심주의 정부를 지닌 한국이 제  
일 강하고 미국이 제일 약하다. 바꾸어 말하면 한국은 개인주의 의식이 매우 낮  
은 반면 미국은 대단히 높다.

셋째, 정의성 내지 비물질주의의 성향을 보면 국가중심주의 정부를 지닌 프랑스와  
한국이 비슷하게 매우 높고(여성이 두드러지고) 여타 국가는 공통적으로 이러한  
성향이 매우 낮다(남성성이 강한 사회이다).

넷째, 무사안일주의 내지 보신주의의 성향은 국가중심주의 정부를 지닌 프랑스와  
한국의 경우 매우 높고(불확실성 회피경향이 강함), 독일과 이태리의 경우도 높  
은 편이나 조합주의 국가의 성격을 지닌 영국의 경우는 이러한 성향이 대단히  
낮다(불확실성 회피경향이 매우 약함).

결론적으로 국가 중심의 정부형태(한국, 프랑스)에서는 순응적 문화(복종적 문  
화)가, 조합주의 국가(영국, 미국)에서는 저항적 문화(대항적 문화)가 두드러지게

나타나는 현상을 추정할 수 있었다. 그러나 이 논문은 분석자료를 사용함에 있어 저자가 직접 6개의 국가에 대한 실제조사를 통하여 이를 자료를 수집한 것이 아니라 기존연구자료를 원용하고 있다는데 한계를 지니고 있다.

김호정교수는 한국에서도 경영학분야에서는 1990년대부터 서구의 연구경향을 좇아 조직효과성 향상을 위한 조직문화연구가 활발히 진행되고 있으나, 행정학 분야에서는 조직문화에 대한 연구가 활성화되지 못하고, 비교행정학의 유산인 가치관에 관한 연구가 1990년까지도 지배적인 형태로 연구되고 있다고 주장하고 있다.

1970-80년대에는 근대화론에 입각하여 한국행정문화는 무엇이며 어떠한 내용인가를 밝히려는 연구가 주류를 이루었고 1990년대에는 문화심리적 접근법을 비판하거나 한국행정의 바람직한 방향을 제시하는 연구들이 중심을 이루었으며 한국행정문화의 긍정적 측면을 강조한 연구들도 있었다고 보고 있으며, 최근들어 통합행정조직의 문화를 스키마의 관점에서 접근을 시도하거나(최성욱, 2001) Wildavsky의 조직문화모형으로 한국행정문화를 다각도로 고찰한 연구들(박종민 편, 2002)이 발표되어 행정문화연구의 새로운 방향을 모색한다고 할 수 있으나, 아직도 조직문화와 조직의 효과성의 관계를 본격적으로 연구하는 서구나 한국경영학의 경향에는 미치지 못하고 있다<sup>28)</sup>고 보고, 그 해결방안으로 경쟁가치모형의 개념과 내용 및 특성을 설명하여 종래 한국행정문화연구의 한계를 극복할 수 있는 대안임을 제시하고 있다

## 2) 다른 나라 학자들의 연구를 통한 행정문화 검토

중국 보양의 내용을 보면 「추악한 중국인」에서 중국문화에 깊이 고여있는 장독을 날날이 해부하고 비판함으로써 새로운 젊은 세대가 장독 문화에서 빠져나오기를 희망했다. 특히 보양은 중국인의 추악한 근성이 유교문화에서 비롯된 것으로 보았다. 어떤 말이나 글도 스승의 가르침에서 벗어나서는 안된다는 사승

28) 김호정, 한국행정문화연구와 경쟁가치모형, 한국정책학회, 2002, pp219-238.



(師承)의 족새가 중국인의 사고와 상상력을 말라비틀어지게 했고, 그 결과 공자 이후 2000년 하고도 수백 년이 넘게 중국은 단 한 명의 사상가도 배출하지 못했다. 이 깊은 연못, 이 죽은 물이 바로 중국문화의 '장독'이라고 비판을 가하고 있다.(보양, 추악한 중국인, 2005) 이는 우리나라의 유교문화에도 그대로 적용된다고 할 수 있다..

칼 포퍼는 「열린 사회와 그 적들」에서 열린사회(the open society)란 전체주의에 대립되는 개인주의 사회이며, 사회 전체의 급진적 개혁보다는 점차적이고 부분적인 개혁을 시도하는 점진주의적 사회이며, 닫힌사회(the closed society)란 불변적인 금기와 마술 속에 살아가는 원시적 종족사회로서, 국가가 시민생활 전체를 규제하며 개인의 판단이나 책임은 무시된다.

포퍼는 열린사회를 우리가 인간으로 살아남을 수 있는 유일한 사회라고 정의하면서 열린사회의 최대의 적은 역사주의라 불리는 전체론, 역사적 법칙론, 유도 피아주의로 규정한다. 포퍼의 열린사회는 개인의 자유와 권리가 확보된 사회이며 개인이 그의 이성애 입각해서 스스로 판단을 내리고 책임을 지는 사회이다. 이때 자유란 다수와 의견을 달리하고 자기 자신의 길을 갈 수 있는 인간 진보의 원천으로서의 자유이며, 권리란 자신의 지배자를 비판할 수 있는 권리로 규정된다.(칼 포퍼, 열린사회와 그적들, 2006)

중국의 李卓吾(1527-1602)는 명·청시대의 가장 유명한 금서인 「분서(焚書)」, 「장서(藏書)」을 통하여 유교의 금욕주의·예교(禮敎)를 부정하였고 전통적인 권위에 맹종하지 않고 모든 사상에 대하여 열린 태도를 갖져야 된다는 내용을 주창하다 정부의 박해를 받고 감옥에서 자결하였다. 이는 목자가 공자를 비판하고 장자와 한비자가 그나마 공자를 비판한 것외에 秦代부터 근대에 이르기까지 2,000년 동안 중국 사상사에 있어 유교의 전체에 맞서 이탁오와 같이 과감히 공자를 비판한 사상가는 없었다.(이탁오평전, 돌베개, 2005)

일본의 근현대사를 통하여 제1의 현자이며 일본의 국민적 영웅으로 존경받고 있는 후쿠자와 유키치(福澤諭吉, 1835-1901) 그의 책 서양사정, 탈아론, 문명론

개혁, 학문의 권유 등에서 서양의 가치, 제도를 받아들여 일본문화를 근본적으로 바꾸어야 한다고 주창했다. 당시 전통의 가치나 사회 관습을 보존하면서 서양의 과학기술을 받아들이자고 주장한 사쿠마 쇼오잔 등 난학자들의 개혁론에서 한걸음 더 나아간 것이었다. 그는, 일본 문화의 근본적인 결함이 기본 제도인 가족 제도에 있다고 말하였다. 가족 제도는 한쪽으로는 절대적인 권력 의식을, 다른 한쪽에서는 의심할 수 없는 복종을 강요함으로써 서양 문명을 낳게 한 독립 정신을 파괴하여 버린다는 것이다. 그래서 후쿠자와는 글을 통하여 유교, 전통 교육 제도 및 권위주의적 정부를 공격하였다. 교육자로서, 신문 편집인으로서 또는 정치인들을 자문하는 지식인으로서 그는 나라를 활짝 열고 여러 제도들을 만들어 가는 세대에 막대한 영향을 끼쳤다.

새뮤얼 헌팅턴은 문화의 '결정적인' 중요성에 대해 이렇게 강조한다.

1990년대 초 나는 가나와 한국의 1960년대 초반 경제 자료들을 검토하게 되었는데, 60년대 당시 두 나라의 경제 상황이 아주 비슷했다는 사실을 발견하고서 깜짝 놀랐다. 무엇보다 양국의 1인당 GNP수준이 비슷했으며 1차제품(농산품), 2차제품(공산품),서비스의 경제 점유 분포도 비슷했다. 특히 농산품의 경제 점유율이 아주 유사했다. 당시 한국은 제대로 만들어 내는 2차제품이 별로 없었다. 게다가 양국은 상당한 경제 원조를 받고 있었다.

30년 뒤 한국은 세계 14위의 경제 규모를 가진 산업 강국으로 발전했다. 우수한 다국적 기업을 거느리고 자동차, 전자 장비, 고도로 기술 집약적인 2차제품 등을 수출하는 나라로 부상했다. 국민 소득은 그리스의 수준에 육박했다. 더욱이 한국은 민주 제도를 착실히 실천하며 다져나가고 있는 중이다. 반면 이런 비약적인 발전이 가나에서는 이루어지지 않았다.

가나의 1인 당 GNP는 한국의 15분의 1 수준이다. 이런 엄청난 발전의 차이를 어떻게 설명할 수 있을까? 물론 여러 가지 요인이 작용했지만 '문화'가 결정적 요인이라고 생각한다. 한국인들은 검약, 투자, 근면, 교육, 조직, 기강, 극기정신 등을 하나의 가치로 생각한다. 그러나 가나 국민들은 다른 가치관을 갖고 있다.<sup>29)</sup>고 주장했다.

29) 새뮤얼 헌팅턴 저, 이종인 역, 전게서, pp8-9.



### 3. 본 연구에서 선정할 행정문화

앞의 이론연구에서 제시되었던 한국의 행정문화의 내용들을 정리하고 그중에서 행정문화의 유형 9가지를 <표 3>과 같이 선별하였다.

<표 3> 선행연구자들이 주장한 행정문화와 본 연구에서의 선별

연구자	행정 문화	내 용	선 별
백완기	운명주의	인간의 의지보다는 행운, 우연 및 초자연적인 힘에 의하여 결정 된다는 믿음	○
	가족주의	가족은 물론 출생지, 본적지, 출신학교 등 제1차적 집단에 대한 충성심이 강한 성향	○
	권위주의	다른 사람의 상이한 의견에 대하여 관용적인 태도를 취하지 않고, 다른 사람을 늘 지배하려고 하며, 후배나 연하자에게 늘 자기에게 복종적인 태도를 취하는 것을 좋아하는 복합적인 성향	○
	정적 인간주의	타인과의 정적인 유대관계를 유지하려는 성향	○
	의식주의	인간의 사회적 위치나 권위 또는 위신을 지키고 체면을 유지하기 위해서 전통적인 관습이나 선례 또는 예식에 집착하는 성향	○
	비물질주의	돈, 부, 물질적 편의 및 풍요 등의 물질적 가치보다는 명예, 위신, 의리, 덕성 등의 정신적 가치에 역점을 두는 성향	○
김광웅	가족주의	모든 가치가 가족의 유지·존속과 연관되어 결정되는 사회의 조직적인 행태	
	의식주의	유교문화의 예의 숭상에서 비롯된 규칙 절차를 중시하는 행태	
	권위주의	복종이 마땅하다고 옳다는 신념위에 정당화된 권력행사를 믿는 입장	

	일반주의	반전문적인 일반지식성향으로 세상사물이 일반적인 상식적 수준에서 다 이해되고 해결될수 있다고 생각하는 것. 오석홍교수가 일반능력자 주의라고 하는 내용과 같음.	○
	의리주의	보은, 의협, 정의, 신의와 같은 옳음을 숭상하는 의식	
차용준	덕치주의	성선설에 입각한 맹목적인 인간신뢰사상으로 정적인 유대관계를 형성	
	예치주의	성악설에 입각한 현실적인 법이나 제도 운용으로 경험적인 사실을 중시	
오석홍	권위주의	위계질서와 지배·복종의 관계를 중요시 하는 문화적 특성	
	연고주의	가족·족벌 등의 혈연, 지연, 학연, 업연(業緣)등 일차집단적 유대를 다른 사회적 관계보다 중요시하고 다른 사회관계까지 확장 또는 투사하는 문화적 특성	○
	형식주의	내실보다는 외형과 형식에 더 치중하는 문화적 특성	
	순응주의	인간생활에 대한 통제력의 위치를 내재적 주체적이 아니라 외재적으로 설정된 조건에 맹종하는 행동양식	○
	온정주의	정의성이 높은 문화적 특성으로 인정,우정,의리,상호신뢰 등 감상적 또는 직정(直情)적 유대관계를 중시하는 성향	
	일반능력자주의	행정이 단순하고 생활관계가 미분화된 었던 시대의 유산으로 유교적 전통<논어 : 군자불기(君子不器)>에서 비롯된 것으로 전문가주의와 대조가 됨	○

본 연구에서 평가의 도구로 삼고자 하는 문화의 유형에 대해서 정리하여 보면 다음과 같다.

## 1) 운명주의(fatalism)

백완기교수는 운명주의란 한국인의 가장 전통적이고 보편화된 가치관의 하나로서 인간생활에 있어 모든 길흉화복이 인간의 능력에 의해 결정되는 것이 아니라 인간능력밖의 초자연적인 힘에 의해 결정된다는 믿음<sup>30)</sup>이라고 하였다. 이러한 운명주의는 샤머니즘의 미신생활을 토대로 하여 형성되어 권위주의적 사회화 과정에 의해서 강화되었다고 볼 수 있으며 도전이나 모험을 피하며 현상유지에 만족하고 숙명을 믿는 사고의식을 말한다.

우리나라의 경우 권위주의사회속에서 개개인의 능력개발, 진취성, 적극성을 키워주는 교육보다는 「금기(禁忌)」 교육이 성행했다. 따라서 금기교육의 사회화과정은 인간의 성격을 주위환경에 도전하는 것보다는 순종하는 태도를 길러 주어, 어떤 일이나 능동적으로 대처할 생각은 않고 운명적으로 받아 들이게 된다. 또한, 운명주의적 사고는 절대적이고 초자연적인 존재를 인식하기 때문에 순종의 의미도 담겨져 있다. 유교사상의 충효는 순종을 강요했는데 이러한 순종은 천리(天理)에 부합되는 것으로 여겼다.

이러한 운명주의와 결부된 행정행태를 보면 다음과 같다.<sup>31)</sup>

(1) 리더쉽은 카리스마성을 띠기 마련이다. 사람들이 인간의 능력이나 합리성보다는 신비적인 힘이나 초자연적인 힘에 의존하려고 할 때 리더쉽은 합리성보다는 카리스마성을 더욱 강하게 띤다.

(2) 문제해결에 있어서도 사람들이 초자연적이고 신비적인 힘에 정도이상으로 기대하려고 하기 때문에 과학적인 사고가 싹이 트지 못한다. 또한 정책수립에 있어서도 객관성과 현실성이 결여된다.

(3) 일반적으로 운명주의적 인간은(지도자든 피지도자든) 싸워 이기겠다는 투쟁정신이 약할 뿐만 아니라 어려운 문제가 찾아들면 그것과 적극적으로 대처해서 해결하겠다는 의지가 약하다. 운명주의가 강한 사회에서는 관료들의 목표성취의식이 약하고 또 목표가 제대로 성취되지 않았을 때에도 그것은 자신들이 무

30) 백완기, 전게서, P21.

31) 백완기, 전게서, pp31-36.

능력보다는 외부세력이라고 생각하기 때문에 책임의식도 박약하다고 할 수 있다.

(4) 운명주의적 사고는 발전이나 근대화에 가장 값진 추진세력이고 원동력이라고 생각되는 감정이입적 능력(empathic capacity)을 조성시키지 못한다. Daniel Lerner는 감정이입을 「다른 사람이 입장에서 자신을 보는 능력」이라고 정의하면서 이것이 있어야만 전통적인 사회에서 벗어날 수 있다<sup>32)</sup>고 주장한다. 일반적으로 감정이입적 능력이 있는 사람은 사회현상이나 자연현상을 그대로 받아 들이지 않고 이것을 인간의 의지로 조종할 수 있다고 생각한다.

(5) 조직구성원들이 운명주의적 가치관에 젖어 있으면 이들은 변화나 개혁보다는 현상유지에 더욱 관심을 기울인다. 이들은 무엇을 이룩할 수 있느냐의 가능성보다 이미 이룩해 놓은 것을 지키고 보존하는데 더욱 관심을 갖는다.

(6) 운명주의적 사고에 젖어 있는 사람들은 절대치나 파이(Pie)가 고정되어 있다고 생각하기 때문에 여기서 나오는 동료간의 갈등이나 불신이 대단하다.

이상에 살펴본 것과 같이 운명주의는 인간생활에 있어서 모든 일이 인간의 의지보다는 우연과 초자연적인 힘에 의하여 결정되고 자연에 무모하게 도전하는 것보다는 이를 피하는 것이 좋고 인간은 타고난 자기의 길을 가게 되어 있다고 믿는 성향으로 행정문화에 있어 순응주의를 낳게 된다고 볼 수 있다.

## 2) 가족주의(Familism)

가족주의에 대한 최초의 정의를 내린 사람은 D. Kulp로서 그는 ‘가족이란 일체의 가치가 가족집단의 유지, 지속과 기능과 관련을 맺어 결정되는 사회의 조직형태이다’<sup>33)</sup>라고 규정하고 있다. 그러나 Kulp의 정의를 한국의 경우에 그대로 적용함은 무리이다. 이에 대하여 김해동 교수는 서양과 한국의 가족에 대하여 다음과 같은 점에서 상이하다고 하였다.<sup>34)</sup>

(1) 한국의 경우 가족은 주로 혈연관계에 중점을 둔 집단을 말하고 있으나,

32) Daniel Lerner, The Passing of Traditional Society(New York : The Free Press, 1958, pp35-99.

33) 최재석, 한국인의 사회적 성격, 개문사, 1977, p23.

34) 김해동, 조직행태론, 한국방송통신대학출판부, 1987. p177.

서양의 경우 가족은 동거집단으로서 부부와 그자녀를 말한다. 따라서 한국의 가족구성원의 범위가 서양인에 비하여 훨씬 광범위하다.

(2) 한국의 가족구성원들이 갖고 있는 가의식(家意識)은 서양인에 비하여 훨씬 강하고 광범위하다.

(3) 서양인에게는 한국의 경우처럼 종가, 큰집, 작은집 등의 개념이 없거나 약하다.

(4) 한국의 가족구성원들의 독립적인 태도는 서양인이 그것에 비하여 약하며, 서열의식은 강하며 가부장 중심제를 이루고 있다

최재석교수는 ‘가족주의란 일체의 가치가 가족집단의 유지 존속과 관련을 맺어 결정되는 사회의 조직적인 형태이며, 가족주의의 사회구성원단위는 집(家)이며, 이 집은 어떤 사회집단보다 중시되며, 개인은 이 집에서 독립하지 못하고 집안의 인간관계도 자유롭고 평등한 것이 아니라 언제나 상하의 신분의 서열에 의하여 이루어지며 가족내에 있어서 뿐만 아니라 가족외의 외부사회까지 확대되며 거기서 보여지는 행동양식, 사회관계 가치체계 등을 의미한다’<sup>35)</sup>라고 했다. 따라서 이는 서열의식·친소(親疎)구분·공동체로부터 개인의 미분화 등 사회적 성격의 근간을 이룬다.

백완기 교수는 “가족주의란 가족의 일원으로 가족에 대한 충성심이 강하고 가족적인 생활양식이 가족이상의 사회생활에까지 연장되는 현상을 의미한다고 하고 또한 가족주의는 가족은 물론 출생지, 본적지, 씨족집단, 출신학교 등의 제1차적 집단에 대한 충성심을 말한다”<sup>36)</sup>고 정의하고 있다.

다음으로 가족주의가 행정에 미치는 영향을 검토해보면

(1) 혈연적 가치나 지방색 또는 동창관계를 강조하는 사회에서는 정치나 행정이라는 것은 어쩔수 없이 배타적이고 특수적이며 귀속주의적인 성격을 띠기 마련이다. 사실상 행정에 있어 변측적이고 바람직 못한 많은 문제들은 제1차적 집단에 원색적인 충성에서 나온다.

---

35) 최재석, 전계서, p23.

36) 백완기, 전계서, pp37-38.



(2) 모든 시민이나 고객들은 관료로부터 공평한 대우를 받는 것을 기대하지 않는다.

(3) 가족주의나 지역적 연고주의가 팽배하고 있는 사회에서는 정책 결정이나 행정활동에 있어서 합리성이나 객관적 판단이 결여되기 마련이다.

(4) 가족주의가 팽배한 사회에서는 조직의 장은 조직운명을 가부장적으로 운영하기 쉬우며 행정관료들은 공직을 사유물로 생각하는 경향이 강하다. 이러한 사회에서는 공사의 혼돈의 필연적으로 나타난다.

(5) 제1차적인 집단을 중심으로 사람들이 뭉치는 사회에서는 조직체내에서도 제1차적 집단을 중심으로 소집단이 형성되어 갈등과 분열이 조장된다.

(6) 가족주의를 토대로한 파벌주의나 분파주의는 개인의 능력이나 가치관을 자주적인 입장에서 발전시킬 기회를 박탈하여 버린다.

이상에서 살펴본 바와 같이 가족주의란 혈연중심의 사회환경에서 일어날 수 있는 대인관계의식이 사회의 전반적인 의식으로 확대되어 작용하는 것을 의미하는 것으로 주로 일차적 집단속에서 형성된 인간관계를 더욱 중요시하는 가치의 식라고 할 수 있다.

### 3) 권위주의(Authoritarianism)

권위주의라고 하면 여러 학자에 의해 다양한 정의가 이루어지고 있으며 조직의 성격에 따라 다소 정도의 차이가 있으나 어느 조직에나 존재하는 성향으로 볼 수 있다.

Max Weber는 권위를 '정당화된 권력, 즉 일정한 근원에서 나온 명령에 대한 일단의 사람들의 복종가능성'으로 이해하고 그 정당성을 기준으로 권위를 세가지의 종류로 파악하고 있다. 정당성에 따라 지배자의 신성성이나 전통에 기초를 둔 전통적 권위, 지도자의 능력이나 비범성에 따라 카리스마적 권위, 규정된 법규화된 질서나 명령권의 합법성에 따른 합리적 권위로 나뉘어 이해하고 있다.<sup>37)</sup>

A. H. Maslow는 권위를 합리적 권위와 금지된 권위로 나뉘어 권위주의는 후자

37) 전상근, 행정환경의 변화와 바람직한 행정문화의 방향, 석사 경북대학교, 1997, p24.

에 가까워 모든 사람들을 수직성상에 일정한 서열을 매겨놓고 평가하는 성향을 말하며, 이는 인간의 힘으로 지배하려는 권력에 대한 강력한 추구이고 힘의 외향적 표시라고 한다.<sup>38)</sup>

백완기 교수는 권위주의란 평등의 관계보다는 수직적 관계에서 지배, 복종의 관계를 강조하는 문화라고 규정하고 이것을 다른 사람의 상이한 의견에 대하여 실용적인 태도를 취하지 않고 다른 사람을 늘 지배하려고 하며, 후배나 연하자에게 늘 자기에게 복종적인 태도를 취하는 것을 좋아하는 복합적인 성향<sup>39)</sup>으로 정의하고 있다.

조석준 교수는 권위주의 행정문화는 인간관계를 언제나 상·하의 수직관계에 놓고 규제하려고 하며 어떤 의미에서 무조건적 복종이 요구되는 것<sup>40)</sup>이라 한다.

이러한 권위주의가 우리나라에서 싹트고 기능을 가지는 원인은 전통적 유교문화의 소산인 가부장적 가족제도, 장유유서제, 관준민비 사상, 남성지배의 전통 등이 강하게 내재하고 있기 때문이다. 이러한 권위주의는 한국관료에게 권한의 집중화, 상급자나 상급관서에 대한 포괄적인 복종적 태도, 상황판단, 아이디어는 물론 어떤 전문적 문제까지도 상급자의 견해가 우월한 것으로 간주하는 태도, 조직의 공식적 목표나 원칙보다는 상급자의 의향에 더욱 많은 영향을 받는 경향 등 권위주의적 행정문화가 깊숙이 뿌리박고 있다.

다음으로 권위주의가 행정에 미치는가를 영향을 살펴보면<sup>41)</sup>

(1) 행정책임이 부재현상이다. 지배복종관계가 보편화되어 있는 사회에서는 아무리 당위적인 면에서 행정책임을 강조한다 할지라도 그것은 명목적이며 형식적인 것에 그칠 가능성이 큰 것이다.

(2) 하급자는 상급자의 견해에 좀처럼 반대하지 않으려 하고 눈치행정이 빈번하기 때문에 하급자는 창의적인 행정을 꺼려하는 현상이 나타나 선례답습 또는

38) A. H. Maslow, "The Authoritarian Character Structure," Journal of Social Psychology, Vol.18 (1943), pp.403-405.

39) 백완기, 전게서, pp56-57.

40) 조석준, 한국행정학, 박영사, 1992, p145.

41) 백완기, 전게서, pp63-68.



상관의 의견에 맹종하는 현상이 나타난다.

(3) 행정부나 조직체 내에서 대부분의 정책이 고위층에서 이루어지고 권한위임이 명목적인 경우가 많아 위임 맡기를 꺼려하여 무사안일주의를 초래하는 결과를 가져온다.

(4) 인간관계가 우열관계, 지배복종관계로 보편화되어 관이 민에 군림하여 민의 대변되는 제도·활동이 억압된다.

(5) 정책 결정과정의 상향성이 무시되고 하향성이 강하여 연속성이 무시되어 점진적 방법이 채택될 여지가 적고, 정책의 불연속성이 나타나게 된다. 이는 권위주의적 성격의 소유자는 어떤 사물을 보는 시각이 흑백논리로 정형화되어 수정·보완의 정책과정정보다는 전면 개정의 과정을 많이 채택한다.

따라서 권위주의란 인간관계를 평등의 수준적·다목적 관계로 보는 것이 아니라 차등의 관계적·수직적 관계로 규정짓는 경향이 강하며 특히 지배·복종의 권력관계를 상황발전이나 업무수행과정보다 더욱 중요시하며 그런 것에 집착하는 성향으로 정의된다.

#### 4) 정적 인간주의(Emotional Humanism)

백완기 교수는 정적 인간주의를 타인과 정적 유대관계를 계속해서 유지하려는 성향으로서 이것의 주된 구성요소란 상호내포성, 밀착성, 신의 및 전체적 통합성이라고 정의<sup>42)</sup>하고 있다. 정적 인간주의는 협동적 작업을 구성하기 위한 수단이 아니고 그 자체가 목적이며 기껏해야 개인의 목적 실현을 위해 사용되는 수단적 역할을 한다고 보고 있다.

이러한 정적 인간주의가 한국사회에 조장시킨 요인으로는 첫째 어느 요인보다 한국의 가족제도에 뿌리를 두고 있다. 둘째 오래동안 내려온 빈곤과 이것으로 인한 불안이라고 할 수 있다. 이러한 빈곤과 불안이 한국인으로 하여금 정을 유달리 추구하게 하였으리라 생각된다. 셋째 한국이 농경사회였다는 것을 들 수 있다. 전통사회에 있어서 농경은 그자체가 개별성이나 분할성 또는 독립성의 표현

42) 백완기, 전게서, p71.

을 저해하고 협동성, 혼합성, 상호의존성을 촉진시킨다. 이러한 사회에서 사람과 사람을 결합시키는 제일의 요소가 정이다.

다음으로 정적 인간주의와 결부된 행정형태를 살펴보면<sup>43)</sup>

(1) 정책결정에 있어서 합리성이 격감된다. 정적 인간주의나 가족주의가 팽배하고 있는 사회에서는 정책결정에 있어서 정적인 요소가 합리적인 요소를 압도한다.

(2) 관료가 자신의 상관과 인간적인 정적 관계를 잘 맺느냐 아니면 못 맺느냐 따라 승진 전보 포상을 포함한 그의 장래가 결정된다.

(3) 정적 인간주의가 보편화되고 있는 관료체제내에서는 권리 책임 의무 관계가 직무명세서대로 나타나지 않고 상사와의 신임여하에 따라 나타난다. 상사의 신임이야 말로 실질적인 행정권력과 영향력을 획득하는데 가장 중요한 요소인 것이다.

(4) 조직내에서 구성원간의 갈등이나 충돌은 표면화 되지 않고 침체되는 경향이 있다. 이것은 구성원간에 지금까지 쌓아 올린 인간관계를 깨뜨리고 해칠까 하는 두려움 속에서 되도록이면 정면 충돌을 피하려고 하는 노력에 기인한다.

이상과 같이 정적 인간주의란 인간관계를 이해타산이나 직무관계로 보지 않고 정의 유대관계로 보려는 성향이다. 이러한 사회는 계약상의 이익보다는 인간간의 신의를 더욱 강조한다. 정적 인간주의가 보편화되어 있는 사회에서는 상·하간의 관계가 직무대 직무간의 관계가 아니라 인격대 인격의 관계로 얽어지고 있다. 이러한 사회에서는 정책결과정에서 객관적인 사실보다는 주관적인 감정이나 편견이 더욱 많이 작용한다.

## 5) 의식주의(Ritualism)

---

43) 백완기, 전게서, pp76-82.

백완기 교수는 의식주의는 인간의 사회적 위치나 권위 또는 위신을 지키고 체면을 유지하기 위해서 전통적인 관습이나 선례 또는 의식에 집착하려는 성향이라고 정리하고 있다. 예컨대 유교철학이나 유교의 가르침에 대한 한국인의 명목적인 집착의식은 중국인이나 공자자신도 놀라게 할 정도인 것이다. 曹街京 교수는 중국의 유학이 한국의 유학보다 훨씬 융통성과 탄력성이 있었는데, 이것은 한국의 유학의 살아 있는 정신보다는 형식에 얽매었기 때문이라고 한다.<sup>44)</sup>

이러한 경향은 오늘날 우리가 민주주의를 해석할 때에 제도나 의식에 치우쳐 설명할 때에도 나타난다. 이들이 예식에 매달리는 기본적인 이유는 생활의 편리나 실용성보다는 체면과 위신을 지키겠다는 것이다. 본래 의식이라고 하면 종교적 의식이 대중을 이루고 있으나 한국의 경우는 관혼상제를 중심으로 한 생활규범과 신분관계를 규제하려는 예를 중심으로 한 의식이 발달하였다. 이러한 의미에서 한국에서의 의식은 행사라기 보다는 일반생활에 깊이 뿌리박고 있는 생활규범으로서 발달하였다.

의식주의와 결부된 행정행태로서는<sup>45)</sup>

(1) 법적 절차가 모든 요소에 우선한다. 아무리 훌륭한 목표나 생산성을 띤 프로그램이라 할지라도 이들이 먼저 따지는 것은 법의 형식이지 법의 정신이 아니다. 이러한 절차에 집착하는 행정은 얼핏 보기에는 합리적인 것처럼 보이나 법규나 규정의 세부적인 절차에 휘말리게 되면 행정의 본질적인 문제와는 거리가 멀어진다.

(2) 행정은 보수성과 수구성에 빠진 나머지 변화나 혁신에 대해서 둔감하다. 의식주의의 본질적인 특징은 전통적인 관습이나 선례에 집착하려는 성향이라고 할 수 있다.

(3) 의식주의가 지배하는 사회에서는 질서유지와 법규집행이 행정의 전체를 이루고 있다. 따라서 프로그램, 실적, 계획적 변화, 목표의 성취성으로 특정지워지고 있는 발전행정이란 명목상의 존재에 불과할 가능성이 크다. 외부적인 강요에 의해서 성취되는 행정목표란 융통성이 전혀 없고 내용이나 성격면에서 극히 한

44) 백완기, 전게서, pp86-87.

45) 백완기, 전게서, pp91-99.

정되어 있기 쉽다. 이러한 풍토하에서는 목표가 달성되었다는 것에만 관심이 있지 이것이 끼치는 파급효과나 영향에 대해서는 관심이 적다.

(4) 행정책임에 있어서 실질적 책임보다는 법적 책임을 더욱 강조한다. 여기서 행정의 합목적성이나 생산성은 적법성이나 형식성의 뒷그늘로 물러난다. 이러한 법적 책임의 강조는 감사제도에서도 여실히 나타난다. 행정감사제도에서 비용지출의 적법성만 따지지 비용지출의 효과성은 별로 따지지 않는다. 따라서 법에 대한 책임을 지는 행정은 나타나만, 국민에 대해 책임을 지는 행정은 나타나지 않는다.

(5) 의식주의는 자기중심적 자아보다는 체면이나 위신 또는 타인의 평가 속에서 외부지향적 자아를 강조하기 때문에 실질적인 자아적 내용을 토대로 해서 기록되는 주체성을 띤 발전을 저해한다.

따라서 의식주의란 인간의 사회적 위치나 권위 또는 위신을 지키고 체면을 유지하기 위하여 전통적 관습이나 선례를 중시하고 업무나 역할수행에 있어서 실질적인 내용이나 결과보다 그와 관련된 형식, 절차, 규칙, 선례 등의 외형적 과정을 중시하는 성향이라 할 수 있다.

## 6) 비물질주의(Anti - Materialism)

백완기교수는 한국의 지식사회를 오랫동안 지배하여 오던 사상의 하나가 청빈사상(淸貧思想)이라고 했다. 이러한 지식계급들은 물질적인 부란 성격의 순수성을 해치고 인간의 윤리를 훼손시킬 가능성이 크다고 믿었다. 따라서 한국인은 가난하게 사는 것을 부끄럽게 생각하기는 커녕 오히려 뽐내고 영광스럽게 생각하여 왔다. 그들은 청빈한 생활이 바로 정직과 떳떳함을 나타낸다고 믿었다. 한국 사회에서는 부력(富力)에 대한 질시와 불신은 대단하다. 이런 사회에서는 자연스럽게 지위가 높은 사람이 가난하게 살 때는 몹시 존경받는다. 물욕이 있는 사람도 정직하고 정당한 방법으로 돈을 모을 수 있다는 사실을 이해하려고 하지 않는다. 아직도 돈을 번 사람은 부정직한 사람으로 인식하는 것이 우리 사회이다. 그런데 비물질주의가 청렴한 지도자를 배출하지 못하고 오히려 부정하고

부패한 지도자를 산출시킨다는 것이다. 이러한 비물질주의적 가치관은 서구의 문화, 특히 미국의 자본주의적 문화의 영향으로 그동안 많이 약화되었지만 아직도 한국인의 의식구조를 크게 지배하고 있는 것이 현실이다<sup>46)</sup> 라고 주장하는 바 우리의 국어사전에 청부(淸富)란 단어가 없다는 사실이 이를 반증해 준다고 할 수 있겠다.

비물질주의와 결부된 행정행태을 살펴보면<sup>47)</sup>

(1) 비물질주의적 가치관은 복잡한 요인으로 얽혀 있는 행정현상은 과학정신에 입각해서 객관적으로 파악할 능력이 결핍을 가져온다. 즉, 물질적 가치를 천시하는 사회에서 사회화 과정을 밟은 사람들은 정신적이고 주관적인 가치에 치우친 나머지 현실을 리얼하게 보지 못한다.

(2) 비물질주의적 가치관은 불건전하고 불균형화된 인격을 형성시킨다. 즉, 인간의 본능적 현상인 물질적 욕구를 억압하고 도덕적 행위만을 극도로 강조하면 균형되지 않는 절름발이식 인격을 조성시킨다.

(3) 비물질주의적 사고는 오히려 아이러니컬하게도 물욕이나 부정의 유혹에 더욱 빠지기 쉽다. 물질배격사상이 물질중시상보다 기회가 있으면 더욱 내밀히 부정부패와 결탁할 가능성이 크다. 한국사회에서 일어나는 많은 부정부패의 현상이 반물질주의적 가치관에도 상당히 연유하고 있다.

(4) 비물질주의적 가치관은 개인이나 국가의 가난에 대해서 제1차적으로 책임을 져야 할 요인이다. 경제적인 기반은 모든 가치가 발양되고 발휘될 수 있는 근본적인 바탕으로 경제가 약한 곳에는 국방도 없고 나아가서 문화나 도덕도 없다는 것을 인식해야 한다..

이상으로 비물질주의에 대한 정의를 내려보면 비물질주의는 돈, 부, 물리적 편의 및 풍요 등의 물질적 가치보다는 명예, 위신(威信), 의리, 덕성(德性) 등의 정신적 가치에 역점을 두는 성향이라 할 수 있다.

---

46) 백완기, 전게서 pp100-106

47) 백완기, 전게서, PP106-108.



## 7) 일반(능력자)주의(Generalist oriented system)

일반주의는 역할의 분화와 전문화보다 통합과 융통성을 존중하고, 직원의 전문성보다는 일반적인 교양과 명석한 두뇌 등 일반적인 능력을 중시하며, 기술직이나 전문직보다 일반 행정직을 우대한다. 이러한 일반주의는 행정이 단순하고 생활관계가 미분화되었던 시대의 유산이며 군자는 능소능대하게 대처 할 수 있는 능력을 가져야 한다는 유교적 전통에서 비롯된 것이다.<sup>48)</sup> 이는 유교관료제에 있어서 문관우대·기술천시사상, 계급제 중심의 계선위주의 인사, 전문기술직 경시 경향 등과 관련이 있다.

행정이 단순한 시대에 행할 수 있는 역할 기대를 안고 있을 때와는 달리 보다 전문성을 요하는 오늘날의 현대행정에서 일반주의에 안주하고 있는 것이 문제이다.<sup>49)</sup> 따라서 일반주의는 일반적인 지식·교양·상식을 중시하며 전문적인 지식·기술을 중시하는 전문주의(Specialist oriented system)와 대비된다.

일반주의는 인사운영의 융통성 확보와 관리자 양성에 유리하다. 행정이 단순한 곳에서는 일반주의가 바람직하거나 적어도 그것이 행정관리의 원리와 마찰을 빚지 않는다. 근래에는 전문가주의의 폐단을 시정하는 대안으로 일반주의가 시선을 끌기도 하였다.

그러나 행정이 복잡해지고 그 기능 분화 수준이 높아지면 일반능력주의의 결함이 크게 부각된다. 이것은 행정전문화의 요청에 위배된다. 아마추어리즘(素人主義)을 조장하여 행정의 효율성을 저해한다.

이러한 일반주의를 띤 행정형태로는 우리나라 행정이 전문성을 경시하여 공무원 보직이 그의 교육배경이나 경력과 일치하지 않는 현상에서 찾아 볼 수 있다.

따라서 일반주의에 대한 정의를 내려보면 '일반주의'란 자기 혼자 모든 것을 다 할 수 있다고 생각하는 의식구조로 세상만물을 일반적인 상식선 수준에서 다 이해되고 해결될 수 있다고 생각하는 주의이다. 이러한 사회에서는 직업적 전문

48) 오석홍, 전게서, p.241.

49) 김광웅, 행정문화, 서울대학교 행정대학원 한국행정연구소, 1981, p264.

주의가 좀처럼 일어나지 않고 혼자서 모든 일을 다 할 수 있다고 믿으므로 권한의 위임이 잘 안되며, 행정의 전문화를 기대 할 수 없다.

## 8) 연고주의(nepotism)

네포티즘, 'nepotism' 즉 관직임용 등에서의 친족이나 동족 편중 등용의 뜻이 담겨있다. 그러나 우리 사회에서 연고주의는 '네포티즘'의 범위를 넘어서는 지역감정, 지역주의, 집단간 고정관념, 집단간 편견 그리고 차별 때문이다. 따라서 본 연구에서는 연고주의를 '네포티즘'은 물론 지역감정, 집단간 편견 등으로 묘사되는 각종 집단간 역기능 문제를 다 아우르는 용어로 사용할 것이다.

오석홍 교수는 연고주의는 가족 족벌 등의 혈연, 지연, 학연, 업연(직업관계) 등 일차집단적 유대를 다른 사회적 관계보다 중요시하고 일차집단 구성원으로서의 행동양식을 다른 사회관계에까지 확장 또는 투사하는 문화적 특성이라고 정의하고 있다. 연고주의의 뿌리는 가족주의에 있다고 한다. 우리나라 학자들이 사인주의(私人主義)라고 하는 것은 연고주의에 포함시켜 설명 할 수 있다. 잘 알고 있는 친한 사람들에게 특별 배려를 해야 한다는 의리의식, 은혜를 갚아야 한다는 보은의식, 위계질서를 강조하는 서열의식 등도 연고주의의 속성이라 할 수 있다.

연고주의는 직장내에서 가족적·친화적 분위기를 조성하여 인간관계를 개선하는데 이바지 할 수 있다. 작업집단의 응집성을 향상시키는 데도 기여 할 수 있다. 그리고 연고주의가 고객에 대한 애착심으로 전이되는 가능성도 배제 할 수 없다.

그러나 연고주의는 현대 민주행정의 지향노선과는 양립하기 어려운 부정적인 측면을 더 많이 가지고 있다.<sup>50)</sup>

첫째, 공사의 분별을 못하는 미분화적 형태를 조장하고 가부장적 지배체제를 강화 할 수 있다.

둘째, 조직내의 공평한 관리작용을 방해하고 파벌적 할거주의적 행태를 조장할 수 있다.

50) 오석홍, 전게서, pp243-244.



셋째, 국민을 위한 정책수행과정에서 공익성, 공정성, 합리성을 저해한다.

## 9) 순응주의(Conformism)

오석홍 교수는 순응주의는 주체성이 빈약한 행동양식이다 라고 했다. 여기서 주체성이란 인간이 신봉하고 확신하는 원리나 가치에 따라서 스스로 삶의 방법을 결정하는 능력을 의미한다. 초자연적 신비적 결정에 의존하는 운명주의는 순응주의의 한 원인이며 구성요소이다. 순응주의자들은 신비적 존재의 결정에 의존하고 조직내의 기존질서와 관리방침에 순응하며 보수적·현상유지적 행태를 보인다. 순응주의는 조직의 질서에 순응하기 때문에 조직의 안정에 기여 할 수 있다. 상하하복의 계서적 질서유지에도 기여 할 것이다. 그러나 순응주의자는 현대 민주행정의 요청과 원칙적으로 어울리지 않고 그 폐단으로<sup>51)</sup> 첫째, 무사안일주의의 원인이 된다. 둘째, 성취의욕과 진취적 개혁의욕을 좌절시킨다. 셋째, 고하적이고 창의적인 업무수행 능력을 좌절시킨다 넷째, 순응주의자는 주체성이 빈약하기 때문에 자기비하에 빠지거나 반대로 허세를 부리고 체면치레에 급급한다.

### 제2절 행정문화와 직무만족 및 조직몰입과의 관계

#### 1. 직무만족의 개념

직무만족(job satisfaction)은 직무에 대한 감정적 반응이므로 실제 관찰될 수 있는 것은 아니고 종업원의 행위나 언어적 표현을 통해 추론함으로써 파악되는 것이므로 개념정의에 있어서 다양한 견해들이 있다.

D. C. Miller(1969)는 직무만족도는 직원들이 자신의 직무나 업무환경에 대하여 갖는 태도를 말하며 객관적으로 측정할 수 있는 기준이 명확하지 않으며, 만족도는 직원들 자신의 업무에 대한 느낌, 급여, 승진기회, 동료직원들과의 관계 등으로 측정된다고 하였다.

51) 오석홍, 전게서, p245.

Gilmer(1966)는 “직무만족 또는 불만족은 자기 직무에 대하여 관련요인 및 일상적인 생활에 대하여 가지고 있는 여러 가지 태도의 결과”라고 정의하였다. McCormick과 Ilgen(1980)은 “직무만족은 직무를 통해 얻어지거나 경험하게 되는 욕구충족의 함수”로 정의하였다. Smith(1955)는 직무만족이란 “각 개인이 자기만족과 관련하여 경험하는 모든 호화감의 총화, 또는 이러한 호화감의 균형상태에서 기인된 일련의 태도”라고 하였다. Locke(1976)는 직무만족을 “개인이 직무나 직무경험을 평가함으로써 얻게 되는 유쾌하고 긍정적인 감정적 태도”로 정의하고 있다.

신유근(1990)은 “직무만족이란 타인의 태도, 신념, 가치 및 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 종업원이 직무와 관련시켜 갖게 되는 감정적 상태”로 정의하였다. 김선봉(1996)은 “일반적으로 직무만족이란 한 개인이 직무에 대해서 가지고 있는 감정적이고 정서적인 선호도 즉 얼마나 좋아하고 있는가를 의미 한다”고 정의했다. 김성국(2003)은 “직무만족이란, 개인의 직무에 대한 태도를 말하며 직무만족이 높은 수준에 있는 개인은 자신의 직무에 대해서 긍정적인 태도를 가지고 있고, 반대로 직무만족 수준이 낮은 사람은 직무에 대해 부정적인 태도를 보유하고 있게 된다”고 정의했다.

이상에서 직무만족에 대한 여러 학자들의 개념정의를 종합해 볼 때, 직무만족은 조직구성원 개개인이 자기의 욕구와 가치 그리고 태도와 신념 등의 수준이나 차원에 따라 그들의 직무나 직무환경 등에 대하여 갖는 포괄적인 감정적 태도라고 할 수 있다.

## 2. 조직몰입의 개념

조직몰입은 조직구성원들이 조직 그 자체에 몰두하게 되는 현상을 설명하기 위해 쓰인 개념으로 다양한 견해들이 있으나 크게 태도적 접근법과 사회심리학적 접근법으로 나눌 수 있다.

Mowday 등(1982)은 태도적 접근법에 따라 조직몰입이란 한 조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의 상대적 정도, 즉 한 개인이 자기가 속한 조직에 대해 얼마나 일체감을 가지고 몰두하느냐 하는 정도를 가리킨다고 정의 하였다. 이러한 조직

몰입의 개념 속에는 ① 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, ② 조직을 위하여 애쓰려는 의사, ③ 조직의 구성원으로서 남아 있으려는 강한 의욕 등 세 가지 요소가 있다.

Hacket(1994)는 사회심리학적 접근법에 따른 조직몰입은 만일 행동이 비연속적 이면 잃게 되는 부수적 투자의 축적 때문에 개인이 지속적인 행동을 하게 되는 성향이라고 정의하였다. 그는 조직몰입에 있어서 감정적인 측면보다는 계산적인 측면을 강조했다. 계산적인 측면을 강조한다는 것은 개인이 특정 조직 속에서 축적된 이익을 인지하고 있기 때문에 그 조직에 남아 있고자 함을 의미한다.

Allen 등(1993)은 조직몰입을 감정적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입으로 구분하였다. 감정적 몰입을 가진 종업원이 감정적인 애정 때문에 조직에 남아 있으려고 하는 것인데 반해, 계속적 몰입을 가진 종업원은 조직을 그만 두으로써 발생하는 비용 등을 감안하여 조직에 남아 있으려는 것이다. 한편 규범적 몰입을 가진 종업원은 의무감 때문에 조직에 계속 남아 있게 되는 것으로 보았다.

이상에서 조직몰입에 대한 개념을 종합해 볼때 조직몰입은 개인이 자기가 속한 조직에 대해 얼마나 일체감을 가지고 몰두하느냐 하는 정도라고 할 수 있고, 조직이 성공하고 발전하도록 돕기 위해서 개인이 조직을 위해 헌신하려는 태도라고 정의 할 수 있겠다.

### 3. 행정문화와 직무만족 및 조직몰입과의 관계

지금까지 이행되어온 연구에서 조직문화가 조직몰입과 직무만족에 밀접한 상관 관계를 가지고 있는 것으로 보고되고 있다.

최만기(1994)는 조직문화가 조직몰입과 직무만족에 관련되는 근거를 다음과 같이 제시하고 있다. 첫째, 조직문화는 조직과 구성원이 공유하고 있는 가치체계에 근거하고 있으며 가치체계가 조직목표, 전략 및 제반 행동에 관한 방향과 지표를 제공하고 있기 때문에 조직몰입과 직무만족에 영향을 미친다. 둘째, 조직문화는 일종의 통제 수단이 되며 통제를 통하여 조직몰입과 직무만족을 높일 수 있다. 셋째, 조직목표를 수행할 때 조직문화는 모든 교환이나 거래를 제공한다. 즉, 조

직문화가 조직의 집단 구성원들 사이에 이루어지는 교환이나 거래에 대한 규제를 제도화시킴으로서 조직몰입과 직무만족에 영향을 미친다 또한, 장금성(1996)은 조직문화유형을 계층문화, 개발문화, 합리문화, 집단문화로 구분하여 조직몰입과 상관관계를 조사한 결과, 개발문화와 집단문화가 조직몰입과 직무만족에 상관관계가 높은 것으로 나타났다. 김호정(2002)은 조직문화를 집단문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화로 구분하여 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 조사한 결과 집단문화, 발전문화가 조직몰입 및 직무만족과 상관관계가 높은 것으로 나타났다.

이상에서 볼때 연구의 목적에 따라 조직문화유형의 분류가 다르고 조직몰입과 직무만족의 변수가 다양하지만 조직문화가 조직몰입과 직무만족에 밀접한 상관관계를 가지고 할 수 있다.

### 제3절 분석의 틀과 가설설정

#### 1. 분석의 틀

본 연구는 문헌고찰과 실증분석을 중심으로 하는 연구이다. 따라서 분석할 독립변수와 종속변수를 먼저 설정하였다. 독립변수는 본 연구에서 제시한 행정문화 중 중복되거나 유사한 행정문화를 통폐합하여 여섯 개의 행정문화로 설정하였다. 그리고 그 문항을 18개로 정하였다.

<표 4> 분석에 사용된 행정문화(독립변수와 지표들)

학자들이 논의 하는 행정문화	문헌고찰을 통해 도출한 행정문화	분석에서 사용한 행정문화	문항
운명주의	운명주의	운명주의	1) 능력이나 실력보다 관운이 있어야 순조롭게 출세할 수 있다.
가족주의	가족주의		2) 지금 이 직장에서 일하고 있는 것을 돌이켜 보면 운명인 것 같다.

권위주의	권위주의		3) 불행이란 주로 인간의 실수나 결함 때문에 오게 되는 것이다.
정적 인간주의	정적 인간주의	가족주의	4) 공식적인 업무수행도 중요하지만 조직내의 인간 관계가 더 중요하다고 느낀다.
의식주의	의식주의		5) 승진이나 전보 등 인사에 있어 능력보다는 지연, 학연이 더 많은 작용을 한다.
비물질주의	비물질주의		6) 직장내에서 친분이나 연고관계가 작용하는 것은 우리 전통상 당연하다고 생각한다.
일반(능력자)주의	일반(능력자)주의	권위주의	7) 나와 상급자의 의견이 충돌할 때 나의 의견이 옳다고 느껴도 상급자의 의견을 따른다.
의리주의	연고주의		8) 직장의 상급자는 사적인 자리에서도 윗사람으로 대해야 한다.
덕치주의	순응주의		9) 상급자는 하급자에 대해 어느 정도 권력을 행사하는 것이 일반적이다.
예치주의	순응주의	의식주의	10) 업무수행시 나의 소신보다 우선 규정이나 법규에 따라 집행해야 한다.
연고주의			11) 하급자는 상급자가 지시한 일만 잘 처리하고 일을 만들어서 할 필요는 없다고 생각한다.
순응주의			12) 업무처리시 다소 불합리한 점이 있더라도 선례에 따라 일을 처리하는 것이 바람직 하다.
		비물질주의	13) “황금보기를 돌 같이 하라”라는 옛 어른들의 말씀은 아직도 교훈적이다.
			14) 아이들의 교육에 있어 돈에 대한 가치보다는 도덕적 가치를 강조하는 것이 중요하다.
		일반주의	15)공직자는 물질적 보상보다는 명예를 중시해야한다.
			16) 일정한 수준 이상의 지능과 건전한 상식만으로도 누구에게나 공직을 맡길 수 있다.
			17) 공직사회에서는 전문적인 지식을 갖춘 사람보다는 폭넓은 상식을 가진 사람이 필요하다.

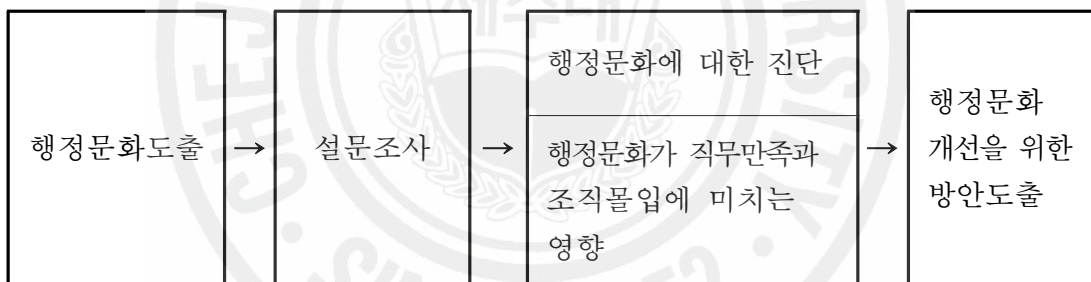


			18) 행정업무에 대해서 만큼은 어떤 일도 할 수 있다고 생각한다.
--	--	--	---------------------------------------

종속변수는 직무만족과 조직몰입이 된다.

이러한 독립변수의 행정문화와 종속변수의 직무만족 및 조직몰입의 문항을 가지고 설문조사를 실시했다. 설문조사의 내용을 통해 크게 두 가지의 분석을 했다. 하나는 행정문화에 대한 진단이며, 또 하나의 분석은 행정문화가 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미쳤는지를 살펴보는 것이다. 분석 후에는 한국폴리텍 아카데미의 행정문화를 개선하거나 조직의 발전을 위해서 행정문화에 관한 시사점을 제시하였다.

<표 5> 분석의 틀



## 2. 가설 설정

본 연구에서는 <표 5>에서 제시한 연구모형에 따라 가설을 분류하였다. 가설의 체계는 대분류 가설, 소분류 가설로 나뉠 수 있다. 문항이 18개이기 때문에 7개의 집단으로 모든 문항을 가설로 하는 소분류 가설은 그 숫자가  $7 \times 18 = 126$ 개, 그리고 직무만족과 조직몰입과 관련 한 문항 2개의 가설을 합하면 128개의 가설이 설정된다.

본 항에서는 소분류 가설을 모두 제시하지 못하고 대분류의 가설만을 제시하

고 소분류의 가설에 따른 검정은 실증분석의 장에서 표를 통해 검정결과를 제시하는 것으로 대신하고자 한다.

#### (1) 집단별 행정문화에 대한 가설

##### 가설 1(성별에 따른 가설)

귀무가설<sup>52)</sup> : 성별로 각행정문화에 대한 의견은 차이가 없을 것이다.

대립가설<sup>53)</sup> : 성별로 각행정문화에 대한 의견은 차이가 있을 것이다.

##### 가설 2(연령별에 따른 가설)

귀무가설 : 연령별로 각행정문화에 대한 의견은 차이가 없을 것이다.

대립가설 : 연령별로 각행정문화에 대한 의견은 차이가 있을 것이다.

##### 가설 3(직렬별에 따른 가설)

귀무가설 : 직렬별로 각행정문화에 대한 의견은 차이가 없을 것이다.

대립가설 : 직렬별로 각행정문화에 대한 의견은 차이가 있을 것이다.

##### 가설 4(직급별에 따른 가설)

귀무가설 : 직급별로 각행정문화에 대한 의견은 차이가 없을 것이다.

대립가설 : 직급별로 각행정문화에 대한 의견은 차이가 있을 것이다.

##### 가설 5(학력별에 따른 가설)

귀무가설 : 학력별로 각행정문화에 대한 의견은 차이가 없을 것이다.

대립가설 : 학력별로 각행정문화에 대한 의견은 차이가 있을 것이다.

---

52) 귀무가설(null hypothesis) : 직접검정 대상인 가설을 말하며 귀무가설은 통계적으로 기각하기 위하여 설정하는 가설로서, 일반적으로 “차이가 없다, 관계가 없다, 독립적이다”의 형식을 취한다.(한승준, 2006, p136)

53) 대립가설(alternative hypothesis) : 대립가설은 귀무가설에 상대적으로 대립시켜 설정한 가설로서 연구자가 긍정되기를 기대하는 가설로서 “차이나 관계가 있다”는 형식을 취한다. 이는 연구가설(research hypothesis)이라고도 불린다.(한승준, 2006, p136)

가설 6(종교별에 따른 가설)

귀무가설 : 종교별로 각행정문화에 대한 의견은 차이가 없을 것이다.

대립가설 : 종교별로 각행정문화에 대한 의견은 차이가 있을 것이다.

가설 7(채직기간에 따른 가설)

귀무가설 : 채직기간은 각행정문화에 대한 의견은 차이가 없을 것이다.

대립가설 : 채직기간은 각행정문화에 대한 의견은 차이가 있을 것이다.

(2) 행정문화와 직무만족에 대한 가설

가설 8(직무만족에 대한 가설)

귀무가설 : 행정문화는 직무만족에 영향을 미치지 않을 것이다.

대립가설 : 행정문화는 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

(3) 행정문화와 조직몰입에 대한 가설

가설 9(조직몰입에 대한 가설)

귀무가설 : 행정문화는 조직몰입에 영향을 미치지 않을 것이다.

대립가설 : 행정문화는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

## 제3장 행정문화에 대한 실증분석

### 제1절 행정문화에 대한 진단

#### 1. 설문조사 개요

연구대상 모집단은 한국폴리텍아카데미 전체교직원<sup>54)</sup>의 1,777명을 대상으로 2007년 4월 9일부터 14일 사이에 인터넷(메일)을 통해 설문지를 배부하고 2007년 4월 30일까지 설문지 259매(전자메일 72매, 우편 187매)를 회수(14.6%)할 수 있었다. 그 내용을 보면 <표 6>와 같다.

조사대상에 대하여 분석을 실시한 결과, 성별을 보면 남자 81.1%, 여자 18.9%로 남자가 대다수이며, 연령별로는 20대 6.2%, 30대 32.4%, 40대 31.3%, 50대 이상 30.1%로 20대가 가장 적었으며, 직렬별로는 교수직 50.6%, 일반직 49.4%(일반직 6, 7급은 기존 업무직 갑, 을임)으로 균등한 비율을 보이고 있다.

직급별로는 2급 4.7%, 3급 20.3%, 4급 23.4%, 5급 14.1%, 6급 30.5%, 7급 7%로, 2급과 7급이 가장 적은 비율을 보이고 있다.

학력별로는 고졸이하 3.1%, 대졸 47.5%, 대학원졸 49.4%로 고졸이하가 가장 적은 비율을 보이고 있다.

종교별로는 기독교 16.6%, 천주교 17%, 불교 16.6%, 기타 3.5%, 무교 46.3%로 무교가 과반수를 차지 하고 있다.

재직기간별로는 5년이하 17.4%, 6-10년 21.6%, 11-20년 30.1%, 20년이상 30.9%로 11년이상 61% 비율을 차지하고 있다.

54) 이사장 1명, 학장 11명, 지역대학장 29명, 교원 1,302명, 일반직 434명(1급 9명, 2급 48명, 3급 70명, 4급 64명, 5급 93명, 6급 88명, 7급 62명) 학교법인 기능대학내 법인(본부), 24개 권역 및 지역대학, 16개 캠퍼스를 포함

<표 6> 설문조사 대상 분석표

항 목	보기	빈도(명)	비율(%)
성별	남자	210	81.1
	여자	49	18.9
	계	259	100.0
연령	20대	16	6.2
	30대	84	32.4
	40대	81	31.3
	50대 이상	78	30.1
	계	259	100.0
직렬	교수직	131	50.6
	일반직	128	49.4
	계	259	100.0
직급(일반직)	2급	6	4.7
	3급	26	20.3
	4급	30	23.4
	5급	18	14.1
	6급	39	30.5
	7급	9	7.0
	계	128	100.0
	학력	고졸이하	8
대졸		123	47.5
대학원졸		128	49.4
계		259	100.0
종교	기독교	43	16.6
	천주교	44	17.0
	불교	43	16.6
	기타	9	3.5
	무교	120	46.3
	계	259	100.0
재직기간	5년이하	45	17.4
	6년-10년	56	21.6
	11년-20년	78	30.1
	20년 이상	80	30.9
	계	259	100.0



## 2. 행정문화 대한 진단 분석

### (1) 행정문화에 대한 경향 분석

본 항에서는 행정문화를 표현하는 각 문항별 평균점수를 비교한 것이다. 빈도 분석을 통해서 평균을 도출하였다.

<표 7> 행정문화에 대한 경향 분석표

분석에서 사용한 행정문화	문항	평균 점수
운명주의	1) 능력이나 실력보다 관운이 있어야 순조롭게 출세할 수 있다.	3.09
	2) 지금 이 직장에서 일하고 있는 것을 돌이켜 보면 운명인 것 같다.	3.26
	3) 불행이란 주로 인간의 실수나 결함때문에 오게 되는 것이다.	3.15
가족주의	4) 공식적인 업무수행도 중요하지만 조직내의 인간 관계가 더 중요하다고 느낀다.	4.10
	5) 승진이나 전보 등 인사에 있어 능력보다는 지연, 학연이 더 많은 작용을 한다.	3.38
	6) 직장내에서 친분이나 연고관계가 작용하는 것은 우리 전통상 당연하다고 생각한다.	2.80
권위주의	7) 나와 상급자의 의견이 충돌할 때 나의 의견이 옳다고 느껴도 상급자의 의견을 따른다.	3.22
	8) 직장의 상급자는 사적인 자리에서도 윗사람으로 대해야 한다.	3.51
	9) 상급자는 하급자에 대해 어느 정도 권력을 행사하는 것이 일반적이다.	3.47
의식주의	10) 업무수행시 나의 소신보다 우선 규정이나 법규에 따라 집행해야 한다.	3.99
	11) 하급자는 상급자가 지시한 일만 잘 처리하고 일을 만들어서 할 필요는 없다고 생각한다.	1.97
	12) 업무처리시 다소 불합리한 점이 있더라도 선례에 따라 일을 처리하는 것이 바람직 하다.	2.39

비물질 주의	13) “항금보기를 돌 같이 하라는 옛 어른들의 말씀은 아직도 교훈적이다.	3.60
	14) 아이들의 교육에 있어 돈에 대한 가치보다는 도덕적 가치를 강조하는 것이 중요하다.	4.17
	15) 공직자는 물질적 보상보다는 명예를 중시해야한다.	3.73
일반주의	16) 일정한 수준 이상의 지능과 건전한 상식만으로도 누구에게나 공직을 맡길 수 있다.	3.18
	17) 공직사회에서는 전문적인 지식을 갖춘 사람보다는 폭넓은 상식을 가진 사람이 필요하다.	3.26
	18) 행정업무에 대해서 만큼은 어떤 일도 다 할 수 있다고 생각한다.	3.37

(2) 성별에 대한 T 검정과 분석

남녀로 구분된 성별이라는 기준으로 모든 문항에 대해 T검정을 실시했다. 그 결과의 표를 제시하였다.

<표 8> 성별에 대한 T검정 결과 분석표

구분	성별	빈도	평균	F	유의확률	T	유의확률	검정결과
운명관운 (설문지 1번 문항)	남자	210	3.11	0.357	0.551	0.681	0.496	기각
	여자	49	3.00					
운명운명 (설문지 2번 문항)	남자	210	3.25	3.335	0.069	-0.374	0.709	기각
	여자	49	3.31					
운명불행 (설문지 3번 문항)	남자	210	3.19	0.015	0.904	1.243	0.215	기각
	여자	49	2.98					
가족인간 (설문지 4번 문항)	남자	210	4.05	0.995	0.319	-2.333	0.020	채택
	여자	49	4.31					
가족학연 (설문지 5번 문항)	남자	210	3.30	0.396	0.530	-2.690	0.008	채택
	여자	49	3.71					
가족전통 (설문지 6번 문항)	남자	210	2.78	0.956	0.329	-0.747	0.455	기각
	여자	49	2.90					
권위따름 (설문지 7번 문항)	남자	210	3.17	0.227	0.634	-2.047	0.042	채택
	여자	49	3.47					

권위우대 (설문지 8번 문항)	남자	210	3.51	0.050	0.823	-0.005	0.996	기각
	여자	49	3.51					
권위행사 (설문지 9번 문항)	남자	210	3.50	0.051	0.822	0.999	0.319	기각
	여자	49	3.35					
의식법규 (설문지 10번 문항)	남자	210	3.98	1.556	0.213	-0.154	0.878	기각
	여자	49	4.00					
의식지시 (설문지 11번 문항)	남자	210	1.95	0.055	0.815	-0.828	0.408	기각
	여자	49	2.06					
의식선례 (설문지 12번 문항)	남자	210	2.40	0.818	0.367	0.367	0.714	기각
	여자	49	2.35					
비물황금 (설문지 13번 문항)	남자	210	3.71	0.872	0.351	3.313	0.001	채택
	여자	49	3.12					
비물도덕 (설문지 14번 문항)	남자	210	4.19	0.017	0.896	0.650	0.516	기각
	여자	49	4.10					
비물명예 (설문지 15번 문항)	남자	210	3.82	4.303	0.039	2.946	0.004	채택
	여자	49	3.31					
일반공직 (설문지 16번 문항)	남자	210	3.21	0.060	0.807	1.052	0.294	기각
	여자	49	3.04					
일반상식 (설문지 17번 문항)	남자	210	3.31	3.341	0.069	1.785	0.075	기각
	여자	49	3.02					
일반업무 (설문지 18번 문항)	남자	210	3.38	2.484	0.116	0.552	0.582	기각
	여자	49	3.31					
직무만족 (설문지 19번 문항)	남자	210	3.36	4.004	0.116	0.874	0.385	기각
	여자	49	3.24					
조직몰입 (설문지 20번 문항)	남자	210	3.21	0.164	0.686	0.035	0.972	기각
	여자	49	3.20					

분석에 따르면 T검정<sup>55)</sup>에 채택되는 문항은 총 5개이며 모두 행정문화와 관련된 것이고, 직무만족과 조직몰입에 있어서는 성별로 차이가 없었다.

성별로 문항에 대해 차이가 있는 항목은 다음과 같다.

첫째, “공식적인 업무수행도 중요하지만 조직내의 인간관계가 더 중요하다고 느낀다.” 남자 4.05, 여자 4.31점으로 여자가 다소 높았다.

둘째, “승진이나 전보 등 인사에 있어 능력보다는 지연, 학연이 더 많은 작용을 한다.” 남자 3.30, 여자 3.71점으로 여자가 다소 높았다.

셋째, “나와 상급자의 의견이 충돌할 때 나의 의견이 옳다고 느껴도 상급자의

55) T검정 : 두집단의 평균이 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있는지의 여부를 검정할 때 사용하는 통계기법.(한승준, 2006, p332)

의견을 따른다.” 남자 3.17, 여자 3.47점으로 여자가 다소 높았다.

넷째, “황금보기를 둘 같이 하라”라는 옛 어른들의 말씀은 아직도 교훈적이다. 남자 3.71, 여자 3.12점으로 남자가 다소 높았다.

다섯째, “공직자는 물질적 보상보다는 명예를 중시해야 한다.” 남자 3.82, 여자 3.31점으로 남자가 다소 높았다.

### (3) 직렬에 대한 T 검정과 분석

교수직과 일반직으로 구분된 직렬이라는 기준으로 모든 문항에 대해 T검정을 실시했다. 그 결과의 표를 제시하였다.

<표 9> 직렬에 대한 T검정결과 분석표

구분	직렬	빈도	평균	F	유의확률	T	유의확률	검정결과
운명관운	교수직	131	3.26	10.751	0.001	2.607	0.10	기각
	일반직	128	2.92					
운명운명	교수직	131	3.30	9.877	0.002	0.647	0.519	기각
	일반직	128	3.22					
운명불행	교수직	131	3.26	1.218	0.271	1.763	0.079	기각
	일반직	128	3.03					
가족인간	교수직	131	4.07	0.962	0.328	-0.745	0.457	기각
	일반직	128	4.13					
가족학연	교수직	131	3.42	1.247	0.265	0.687	0.493	기각
	일반직	128	3.34					
가족전통	교수직	131	2.53	2.592	0.109	-4.347	0.000	채택
	일반직	128	3.07					
권위따름	교수직	131	3.01	1.181	0.278	-3.710	0.000	채택
	일반직	128	3.44					
권위우대	교수직	131	3.35	9.002	0.003	-2.821	0.005	채택
	일반직	128	3.67					
권위행사	교수직	131	3.40	2.910	0.089	-1.251	0.212	기각
	일반직	128	3.55					

의식범규	교수직	131	4.08	14.049	0.000	1.939	0.054	기각
	일반직	128	3.89					
의식지시	교수직	131	1.94	0.615	0.434	-0.669	0.504	기각
	일반직	128	2.01					
의식선례	교수직	131	2.37	4.730	0.031	-0.285	0.776	기각
	일반직	128	2.41					
비물황금	교수직	131	3.70	0.100	0.752	1.489	0.138	기각
	일반직	128	3.49					
비물도덕	교수직	131	4.24	0.020	0.888	1.343	0.180	기각
	일반직	128	4.10					
비물명예	교수직	131	3.97	8.568	0.004	4.034	0.000	채택
	일반직	128	3.48					
일반공직	교수직	131	3.17	1.170	0.280	-0.155	0.877	기각
	일반직	128	3.19					
일반상식	교수직	131	3.40	3.236	0.073	2.400	0.017	채택
	일반직	128	3.10					
일반업무	교수직	131	3.24	0.000	0.991	-2.356	0.019	채택
	일반직	128	3.49					
직무만족	교수직	131	3.44	1.681	0.196	1.790	0.075	기각
	일반직	128	3.23					
조직몰입	교수직	131	3.23	0.548	0.460	0.345	0.730	기각
	일반직	128	3.19					

분석에 따르면 T검정에 채택되는 문항은 총 6개이며 모두 행정문화와 관련된 것이고, 직무만족과 조직몰입에 있어서는 직렬별로 차이가 없었다.

직렬별로 문항에 대해 차이가 있는 항목은 다음과 같다.

첫째, 직장내에서 친분이나 연고관계가 작용하는 것은 우리 전통상 당연하다고 생각한다. 교수직 2.53, 일반직 3.07점으로 일반직이 다소 높았다.

둘째, 나와 상급자의 의견이 충돌할 때 나의 의견이 옳다고 느껴도 상급자의 의견을 따른다. 교수직 3.01, 일반직 3.44점으로 일반직이 다소 높게 나타났다.

셋째, 직장의 상급자는 사적인 자리에서도 윗사람으로 대해야 한다. 교수직 3.35점, 일반직 3.67점으로 일반직이 다소 높았다.

넷째, 공직자는 물질적 보상보다는 명예를 중시해야 한다. 교수직 3.97, 일반직 3.48점으로 교수직이 높았다.



다섯째, 공직사회에서는 전문적인 지식을 갖춘 사람보다는 폭넓은 상식을 가진 사람이 필요하다. 교수직 3.40, 일반직 3.10점이다.

여섯째, 행정업무에 대해서 만큼은 어떤 일도 다 할 수 있다고 생각한다. 교수직 3.24점, 일반직 4.49점으로 일반직이 높게 나타났다.

#### (4) 연령에 대한 ANOVA(분산분석)<sup>56)</sup>

연령을 기준으로 하여 각 설문문항에 대한 ANOVA분석을 실시하였다. 통계학적으로 각 집단별로 차이가 있다고 나타나는 문항(유의확률이 0.05이하인 문항임)은 5개이다. 첫째, 운명주의에 대한 것으로 능력이나 실력보다 관운이 있어야 순조롭게 출세할 수 있다라는 문항에 대해 20대는 2.94점, 30대는 2.87점, 40대는 3.02점, 50대 이상은 3.44점으로 나타나고 있다. 이는 나이가 들수록 운명에 대해 더욱 의존적이라는 면을 엿볼 수 있다.

둘째, 가족주의 중 지연과 학연과 관련된 것이다. 문항은 “승진이나 전보 등 인사에 있어 능력보다는 지연, 학연이 더 많은 작용을 한다”이다. 집단별로 보면 20대가 3.5, 30대가 3.4, 40대가 3.1, 50대 이상이 3.564점으로 20대와 50대가 지연이나 학연이 영향을 미치는 것으로 인식하고 있음을 알 수 있다.

셋째, 가족주의와 관련한 질문으로서 가족주의는 전통상 당연한가에 대한 것이다. 문항은 “직장내에서 친분이나 연고관계가 작용하는 것은 우리 전통상 당연하다고 생각한다.”이다. 집단별로 의견을 보면 20대는 3.375점, 30대는 3.048점, 40대는 2.630점, 50대 이상은 2.59점으로 나타났다. 나이가 들수록 전통상 당연하지 않다고 보고 있다.

넷째, 권위주의와 관련 된 것이다. 문항은 “나와 상급자의 의견이 충돌할 때 나의 의견이 옳다고 느껴도 상급자의 의견을 따른다.”라는 것이다. 20대는 3.625점, 30대는 3.488점, 40대 2.963점, 50대 이상 3.128점이다. 오히려 나이가 젊을수록 권위주의에 더 젖어있는 경향이 있다고 할 수 있을 만큼 젊을수록 점수가 더

56) 분산분석(ANOVA) : 독립변수의 범주가 두 개 이상으로 되어 있으며 종속변수는 평균을 구할 수 있는 등간척도 이상으로 되어 있는 경우 평균의 차이가 있는지를 분석할 때 사용하는 통계기법(한승준, 2006, p332)

높았다. 이는 젊을수록(신규직원) 조직 특성상 상급자의 의견을 따를 수밖에 없다는 것으로 풀이 된다.

다섯째, 비물질주의와 관련이 있는 것이다. 명예를 중시해야 하는 가에 대한 질문이다. 문항은 “공직자는 물질적 보상보다는 명예를 중시해야 한다.”이다. 20대는 3.313, 30대는 3.452, 40대는 3.938, 50대 이상은 3.885점으로 나타났다. 이는 나이가 들수록 명예를 생각하는 면이 더 강하다라고 정리할 수 있다.

<표 10> 연령에 대한 일원배치분산분석 결과표

구 분	연령	빈도	평균	F값	유의확률	검정결과
운명관운	20대	16	2.938	4.395	0.005	채택
	30대	84	2.869			
	40대	81	3.025			
	50대 이상	78	3.436			
	합계	259	3.093			
운명운명	20대	16	3.312	0.941	0.421	기각
	30대	84	3.119			
	40대	81	3.284			
	50대 이상	78	3.372			
	합계	259	3.259			
운명불행	20대	16	3.063	0.847	0.469	기각
	30대	84	3.012			
	40대	81	3.198			
	50대 이상	78	3.256			
	합계	259	3.147			
가족인간	20대	16	4.313	1.046	0.373	기각
	30대	84	4.143			
	40대	81	4.012			
	50대 이상	78	4.103			
	합계	259	4.100			
가족학연	20대	16	3.500	2.756	0.043	채택
	30대	84	3.417			
	40대	81	3.136			
	50대 이상	78	3.564			
	합계	259	3.378			

가족전통	20대	16	3.375	5.406	0.001	채택
	30대	84	3.048			
	40대	81	2.630			
	50대 이상	78	2.590			
	합계	259	2.799			
권위따름	20대	16	3.625	5.871	0.001	채택
	30대	84	3.488			
	40대	81	2.963			
	50대 이상	78	3.128			
	합계	259	3.224			
권위우대	20대	16	3.625	0.583	0.627	기각
	30대	84	3.583			
	40대	81	3.407			
	50대 이상	78	3.513			
	합계	259	3.510			
권위행사	20대	16	3.125	2.059	0.106	기각
	30대	84	3.643			
	40대	81	3.346			
	50대 이상	78	3.487			
	합계	259	3.471			
의식법규	20대	16	3.875	2.154	0.094	기각
	30대	84	3.881			
	40대	81	3.938			
	50대 이상	78	4.167			
	합계	259	3.985			
의식지시	20대	16	2.250	1.201	0.310	기각
	30대	84	2.048			
	40대	81	1.889			
	50대 이상	78	1.923			
	합계	259	1.973			
의식선례	20대	16	2.313	0.108	0.955	기각
	30대	84	2.417			
	40대	81	2.358			
	50대 이상	78	2.410			
	합계	259	2.390			
비물황금	20대	16	3.625	2.232	0.085	기각
	30대	84	3.345			
	40대	81	3.679			
	50대 이상	78	3.782			
	합계	259	3.598			

비물도덕	20대	16	4.313	1.034	0.378	기각
	30대	84	4.179			
	40대	81	4.049			
	50대 이상	78	4.269			
	합계	259	4.174			
비물명예	20대	16	3.313	4.998	0.002	채택
	30대	84	3.452			
	40대	81	3.938			
	50대 이상	78	3.885			
	합계	259	3.726			
일반공직	20대	16	3.063	0.214	0.887	기각
	30대	84	3.238			
	40대	81	3.136			
	50대 이상	78	3.180			
	합계	259	3.178			
일반상식	20대	16	3.063	2.204	0.088	기각
	30대	84	3.167			
	40대	81	3.148			
	50대 이상	78	3.500			
	합계	259	3.255			
일반업무	20대	16	3.438	0.537	0.657	기각
	30대	84	3.321			
	40대	81	3.457			
	50대 이상	78	3.308			
	합계	259	3.367			
직무만족	20대	16	3.375	1.688	0.170	기각
	30대	84	3.155			
	40대	81	3.432			
	50대 이상	78	3.423			
	합계	259	3.336			
직무몰입	20대		3.688	1.731	0.161	기각
	30대		3.095			
	40대		3.235			
	50대 이상		3.205			
	합계		3.209			

#### (5) 직급(일반직)에 대한 ANOVA분석

직급을 기준으로 하여 각 설문문항에 대한 ANOVA분석을 실시하였다. 통계학적으로 각 집단별로 차이가 있다고 나타나는 문항(유의확률이 0.05이하인 문항임)은 5개이다.

첫째, 가족주의 중 지연과 학연과 관련되는 것이다. 문항은 “승진이나 전보 등 인사에 있어 능력보다는 지연, 학연이 더 많은 작용을 한다”이다. 이에 대하여 2급은 3.17, 3급은 2.81, 4급은 3.20, 5급은 3.39, 6급은 3.85, 7급은 3.22점으로 6급과 5급 직원이 승진등 인사관련에 있어 지연이나 학연이 영향을 미치는 것으로 인식하고 있음을 알 수 있다.

둘째, 의식주의와 관련이 있는 것이다. 문항은 “하급자는 상급자가 지시한 일만 잘 처리하고 일을 만들어서 할 필요는 없다고 생각한다.”이다. 2급은 1.50, 3급은 1.62, 4급은 2.23, 5급은 1.78, 6급은 2.21, 7급은 2.00점으로 직급이 낮을수록 업무에 소극적인 것으로 나타나고 있다. 또 신규직원보다는 근무경력이 어느 정도된(4급, 6급) 직원이 직무에 의식주의 성향이 있음을 알 수 있다.

셋째, 의식주의와 관련이 있는 것이다. 문항은 “업무처리시 다소 불합리한 점이 있더라도 선례에 따라 일을 처리하는 것이 바람직 하다.”이다. 2급은 1.67, 3급은 2.19, 4급은 2.33, 5급은 2.22, 6급은 2.69, 7급은 2.55점으로 직급이 낮을수록 업무처리에 선례를 따르고자 하는 것으로 나타나고 있다.

넷째, 비물질 주의와 관련한 문항에서 차이가 났다. 문항은 “공직자는 물질적 보상보다는 명예를 중시해야 한다.”이다. 2급 4.00, 3급 3.77, 4급 3.57, 5급 2.89, 6급 3.26, 7급 4.11점으로 직급이 높을수록 명예에 대해 강조하는 의견을 나타냈다.

다섯째, 일반주의와 관련이 있는 것이다. 문항은 “행정업무에 대해서 만큼은 어떤 일도 다 할 수 있다고 생각한다.”이다. 2급 3.50, 3급 3.81, 4급 3.50, 5급 3.06, 6급 3.56, 7급 3.00점으로 직급이 높을수록 높게 나타났다.

<표 11> 직급에 대한 일원배치분산분석 결과표

구 분	직급	빈도	평균	F값	유의확률	검정결과
운명관운	2급	6	3.33	1.172	0.327	기각
	3급	26	3.00			
	4급	30	2.67			
	5급	18	3.00			
	6급	39	3.05			
	7급	9	2.56			
	합계	128	2.92			
운명운명	2급	6	3.17	0.298	0.913	기각
	3급	26	3.23			
	4급	30	3.13			
	5급	18	3.06			
	6급	39	3.33			
	7급	9	3.22			
	합계	128	3.21			
운명불행	2급	6	3.33	0.442	0.818	기각
	3급	26	2.96			
	4급	30	3.00			
	5급	18	3.28			
	6급	39	2.90			
	7급	9	3.11			
	합계	128	3.02			
가족인간	2급	6	4.33	2.184	0.060	기각
	3급	26	3.88			
	4급	30	3.93			
	5급	18	4.33			
	6급	39	4.28			
	7급	9	4.33			
	합계	128	4.13			
가족학연	2급	6	3.17	4.621	0.001	채택
	3급	26	2.81			
	4급	30	3.20			
	5급	18	3.39			
	6급	39	3.85			
	7급	9	3.22			
	합계	128	3.34			
가족전통	2급	6	2.67	1.176	0.325	기각
	3급	26	2.96			



	4급	30	3.37			
	5급	18	3.17			
	6급	39	2.87			
	7급	9	3.00			
	합계	128	3.05			
권위따름	2급	6	3.00	1.087	0.371	기각
	3급	26	3.19			
	4급	30	3.40			
	5급	18	3.56			
	6급	39	3.53			
	7급	9	3.56			
	합계	128	3.41			
권위우대	2급	6	4.00	0.976	0.435	기각
	3급	26	3.70			
	4급	30	3.70			
	5급	18	3.28			
	6급	39	3.68			
	7급	9	3.78			
	합계	128	3.65			
권위행사	2급	6	3.33	0.767	0.575	기각
	3급	26	3.38			
	4급	30	3.77			
	5급	18	3.61			
	6급	39	3.46			
	7급	9	3.33			
	합계	128	3.52			
의식범규	2급	6	3.50	1.840	0.110	기각
	3급	26	3.77			
	4급	30	3.70			
	5급	18	4.00			
	6급	39	4.01			
	7급	9	3.89			
	합계	128	3.88			
의식지시	2급	6	1.50	3.023	0.013	채택
	3급	26	1.62			
	4급	30	2.23			
	5급	18	1.78			
	6급	39	2.21			
	7급	9	2.00			
	합계	128	1.98			
의식선례	2급	6	1.67	2.761	0.021	채택
	3급	26	2.19			
	4급	30	2.33			
	5급	18	2.22			

	6급	39	2.69			
	7급	9	2.55			
	합계	128	2.38			
비물 황금	2급	6	4.17	1.674	0.146	기각
	3급	26	3.65			
	4급	30	3.66			
	5급	18	3.50			
	6급	39	3.10			
	7급	9	3.56			
	합계	128	3.48			
비물 도덕	2급	6	4.00	0.480	0.791	기각
	3급	26	3.89			
	4급	30	4.17			
	5급	18	4.06			
	6급	39	4.13			
	7급	9	4.33			
	합계	128	4.09			
비물 명예	2급	6	4.00	3.220	0.009	채택
	3급	26	3.77			
	4급	30	3.57			
	5급	18	2.89			
	6급	39	3.26			
	7급	9	4.11			
	합계	128	3.48			
일반공직	2급	6	3.00	1.607	0.163	기각
	3급	26	3.04			
	4급	30	3.47			
	5급	18	2.83			
	6급	39	3.31			
	7급	9	2.78			
	합계	128	3.17			
일반상식	2급	6	2.83	1.723	0.134	기각
	3급	26	2.65			
	4급	30	3.17			
	5급	18	3.06			
	6급	39	3.31			
	7급	9	3.33			
	합계	128	3.09			
일반업무	2급	6	3.50	2.575	0.030	채택
	3급	26	3.81			
	4급	30	3.50			
	5급	18	3.06			
	6급	39	3.56			
	7급	9	3.00			
	합계	128	3.48			

직무만족	2급	6	3.17	0.283	0.921	기각
	3급	26	3.31			
	4급	30	3.17			
	5급	18	3.44			
	6급	39	3.21			
	7급	9	3.22			
	합계	128	3.25			
직무몰입	2급	6	3.17	0.721	0.609	기각
	3급	26	3.39			
	4급	30	3.07			
	5급	18	3.50			
	6급	39	3.26			
	7급	9	3.33			
	합계	128	3.20			

#### (6) 학력에 대한 ANOVA분석

학력별로 나누어서 분석을 하였다. 8개의 문항에서 유의한 결과가 나왔다. 즉 학력별로 차이가 나는 의견을 보였다. 그 문항을 보면 다음과 같다.

첫째, 운명주의와 관련된 것이다. 문항은 “불행이란 주로 인간의 실수나 결함 때문에 오게 되는 것이다.”이다. 고졸이하 2.38점, 대졸 3.02점, 대학원졸 3.32점으로 나타났다. 학력이 높을수록 운명에 대해 의미있게 생각하고 있는 것으로 나타났다.

둘째, 가족주의와 관련된 질문에서 학력별로 다르게 나타났다. 문항은 “직장 내에서 친분이나 연고관계가 작용하는 것은 우리 전통상 당연하다고 생각한다”이다. 고졸이하 2.63점, 대졸 2.97점, 대학원졸 2.65점으로 나타났다. 학력이 높을수록 오히려 전통상 당연하다고 보지 않는 경향이 있는 것으로 나타났다.

셋째, 권위주의와 관련된 것이다. 문항은 “나와 상급자의 의견이 충돌할 때 나의 의견이 옳다고 느껴도 상급자의 의견을 따른다”이다. 고졸이하 3.75점, 대졸 3.37점, 대학원졸 3.05점으로 학력이 높을수록 비권위적인 경향을 보이는 것으로 나타났다.

넷째, 권위주의와 관련한 문항에서 학력별로 차이가 났다. 문항은 “직장의 상

급자는 사적인 자리에서도 윗사람으로 대해야 한다.”이다. 고졸이하 3.50점, 대졸 3.66점, 대학원졸 3.37점으로 학력이 낮을수록 권위적인 경향을 보이는 것으로 나타났다.

다섯째, 의식주의와 관련한 문항에서 학력별로 차이가 났다. 문항은 “업무수행 시 나의 소신보다 우선 규정이나 법규에 따라 집행해야 한다.”이다. 고졸이하 3.88점, 대졸 3.84점, 대학원졸 4.13점으로 학력이 높을수록 의식주의적인 경향을 보이는 것으로 나타났다.

여섯째, 비물질주의와 관련한 문항이다. 문항은 “황금보기를 돌 같이 하라”라는 옛 어른들의 말씀은 아직도 교훈적이다.”이다. 고졸이하 2.88점, 대졸 3.48점, 대학원졸 3.76점으로 학력이 높을수록 비물질주의적인 경향을 보이는 것으로 나타났다.

일곱번째, 비물질주의 중 명예와 관련한 문항이다. 문항은 “공직자는 물질적 보상보다는 명예를 중시해야 한다.”이다. 고졸이하 3.25점, 대졸 3.50점, 대학원졸 3.97점으로 학력이 높을수록 비물질주의적인 경향을 보이는 것으로 나타났다.

여덟번째, 일반주의와 관련한 문항과 관련한 문항에서 학력별로 차이가 났다. 문항은 “공직사회에서는 전문적인 지식을 갖춘 사람보다는 폭넓은 상식을 가진 사람이 필요하다.”이다. 고졸이하 4.13점, 대졸 3.07점, 대학원졸 3.38점으로 학력이 낮을수록 일반주의적인 경향을 보이는 것으로 나타났다.

<표 12> 학력에 대한 일원배치분산분석 결과 표

구 분	학력	빈도	평균	F값	유의확률	검정결과
운명관운	고졸이하	8	2.75	2.990	0.052	기각
	대졸	123	2.95			
	대학원졸	128	3.25			
	합계	259	3.09			
운명운명	고졸이하	8	3.63	0.729	0.483	기각
	대졸	123	3.21			
	대학원졸	128	3.28			
	합계	259	3.26			

운명불행	고졸이하	8	2.38	5.048	0.007	채택
	대졸	123	3.02			
	대학원졸	128	3.32			
	합계	259	3.15			
가족인간	고졸이하	8	4.50	1.466	0.233	기각
	대졸	123	4.11			
	대학원졸	128	4.07			
	합계	259	4.10			
가족학연	고졸이하	8	3.63	0.364	0.695	기각
	대졸	123	3.34			
	대학원졸	128	3.40			
	합계	259	3.38			
가족전통	고졸이하	8	2.63	3.206	0.042	채택
	대졸	123	2.97			
	대학원졸	128	2.65			
	합계	259	2.80			
권위따름	고졸이하	8	3.75	4.893	0.008	채택
	대졸	123	3.37			
	대학원졸	128	3.05			
	합계	259	3.22			
권위우대	고졸이하	8	3.50	3.135	0.045	채택
	대졸	123	3.66			
	대학원졸	128	3.37			
	합계	259	3.51			
권위행사	고졸이하	8	3.63	0.151	0.860	기각
	대졸	123	3.45			
	대학원졸	128	3.48			
	합계	259	3.47			
의식법규	고졸이하	8	3.88	4.744	0.009	채택
	대졸	123	3.84			
	대학원졸	128	4.13			
	합계	259	3.98			

의식지시	고졸이하	8	1.88	0.106	0.899	기각
	대졸	123	1.96			
	대학원졸	128	1.99			
	합계	259	1.97			
의식선례	고졸이하	8	3.00	1.926	0.148	기각
	대졸	123	2.40			
	대학원졸	128	2.35			
	합계	259	2.39			
비물황금	고졸이하	8	2.88	3.612	0.028	채택
	대졸	123	3.48			
	대학원졸	128	3.76			
	합계	259	3.60			
비물도덕	고졸이하	8	4.25	0.212	0.809	기각
	대졸	123	4.14			
	대학원졸	128	4.20			
	합계	259	4.17			
비물명예	고졸이하	8	3.25	7.952	0.000	채택
	대졸	123	3.50			
	대학원졸	128	3.97			
	합계	259	3.73			
일반공직	고졸이하	8	3.38	0.185	0.831	기각
	대졸	123	3.19			
	대학원졸	128	3.16			
	합계	259	3.18			
일반상식	고졸이하	8	4.13	6.229	0.002	채택
	대졸	123	3.07			
	대학원졸	128	3.38			
	합계	259	3.25			
일반업무	고졸이하	8	3.88	1.994	0.138	기각
	대졸	123	3.41			
	대학원졸	128	3.30			
	합계	259	3.37			
직무만족	고졸이하	8	3.38	0.822	0.441	기각



	대졸	123	3.26			
	대학원졸	128	3.41			
	합계	259	3.34			
직무몰입	고졸이하	8	3.50	0.547	0.579	기각
	대졸	123	3.24			
	대학원졸	128	3.16			
	합계	259	3.21			

(7) 종교에 대한 ANOVA분석

종교별로 나누어서 분석을 하였다. 두 개의 문항에서 유의한 결과가 나왔다. 그 문항을 보면 다음과 같다.

첫째, 비물질주의 중에 명예와 관련된 것이다. 문항은 “공직자는 물질적 보상보다는 명예를 중시해야 한다”이다. 기독교는 3.56점, 천주교 3.98점, 불교 3.67점, 기타 2.78, 무교 3.78점으로 나타났다. 천주교가 물질보다는 명예에 대해 중요하게 생각하고 있는 것으로 나타났다.

둘째, 일반주의와 관련된 것이다. 문항은 “일정한 수준 이상의 지능과 건전한 상식만으로도 누구에게나 공직을 맡길 수 있다.”이다. 기독교는 2.84점, 천주교 3.09점, 불교 2.98점, 기타 3.44, 무교 3.38점으로 나타났다. 기독교가 일반주의 성향과는 떨어져 있는 것으로 나타났다.

<표 13> 종교에 대한 일원배치분산분석 결과 표

구 분	종교	빈도	평균	F값	유의확률	검정결과
운명관운	기독교	43	3.19	0.970	0.425	기각
	천주교	44	3.11			
	불교	43	2.81			
	기타	9	3.00			
	무교	120	3.16			
	합계	259	3.09			

운명운명	기독교	43	3.19	1.395	0.236	기각
	천주교	44	3.27			
	불교	43	3.37			
	기타	9	2.56			
	무교	120	3.29			
	합계	259	3.26			
운명불행	기독교	43	3.02	0.570	0.685	기각
	천주교	44	3.23			
	불교	43	3.26			
	기타	9	3.44			
	무교	120	3.10			
	합계	259	3.15			
가족인간	기독교	43	4.19	1.948	0.103	기각
	천주교	44	4.00			
	불교	43	4.21			
	기타	9	4.56			
	무교	120	4.03			
	합계	259	4.10			
가족학연	기독교	43	3.60	1.380	0.241	기각
	천주교	44	3.30			
	불교	43	3.14			
	기타	9	3.56			
	무교	120	3.40			
	합계	259	3.38			
가족전통	기독교	43	3.09	1.978	0.098	기각
	천주교	44	2.80			
	불교	43	2.56			
	기타	9	2.33			
	무교	120	2.82			
	합계	259	2.80			
권위따름	기독교	43	3.53	1.780	0.133	기각
	천주교	44	3.09			
	불교	43	3.23			
	기타	9	3.44			
	무교	120	3.14			
	합계	259	3.22			
권위우대	기독교	43	3.42	0.402	0.807	기각
	천주교	44	3.50			
	불교	43	3.44			
	기타	9	3.78			
	무교	120	3.56			
	합계	259	3.51			

권위행사	기독교	43	3.44	2.178	0.072	기각
	천주교	44	3.43			
	불교	43	3.23			
	기타	9	4.22			
	무교	120	3.53			
	합계	259	3.47			
의식법규	기독교	43	3.93	0.239	0.916	기각
	천주교	44	4.07			
	불교	43	4.02			
	기타	9	4.00			
	무교	120	3.96			
	합계	259	3.98			
의식지시	기독교	43	2.14	0.705	0.589	기각
	천주교	44	1.89			
	불교	43	1.88			
	기타	9	1.89			
	무교	120	1.98			
	합계	259	1.97			
의식선례	기독교	43	2.51	0.432	0.786	기각
	천주교	44	2.36			
	불교	43	2.47			
	기타	9	2.44			
	무교	120	2.33			
	합계	259	2.39			
비물황금	기독교	43	3.60	0.344	0.848	기각
	천주교	44	3.66			
	불교	43	3.74			
	기타	9	3.44			
	무교	120	3.53			
	합계	259	3.60			
비물도덕	기독교	43	4.12	1.871	0.116	기각
	천주교	44	4.43			
	불교	43	4.14			
	기타	9	4.56			
	무교	120	4.08			
	합계	259	4.17			
비물명예	기독교	43	3.56	3.186	0.014	채택
	천주교	44	3.98			
	불교	43	3.67			
	기타	9	2.78			
	무교	120	3.78			
	합계	259	3.73			

일반공직	기독교	43	2.84	3.229	0.013	채택
	천주교	44	3.09			
	불교	43	2.98			
	기타	9	3.44			
	무교	120	3.38			
	합계	259	3.18			
일반상식	기독교	43	3.26	1.334	0.258	기각
	천주교	44	3.09			
	불교	43	3.26			
	기타	9	2.67			
	무교	120	3.36			
	합계	259	3.25			
일반업무	기독교	43	3.47	1.191	0.315	기각
	천주교	44	3.57			
	불교	43	3.23			
	기타	9	3.22			
	무교	120	3.32			
	합계	259	3.37			
직무만족	기독교	43	3.40	0.301	0.877	기각
	천주교	44	3.32			
	불교	43	3.44			
	기타	9	3.22			
	무교	120	3.30			
	합계	259	3.34			
직무몰입	기독교	43	3.00	1.324	0.261	기각
	천주교	44	3.36			
	불교	43	3.23			
	기타	9	3.67			
	무교	120	3.18			
	합계	259	3.21			

(8) 재직기간에 대한 ANOVA분석

재직기간별로 나누어서 분석을 하였다. 네 개의 문항에서 유의한 결과가 나왔다. 즉 재직기간별로 차이가 나는 의견을 보였다. 그 문항을 보면 다음과 같다.

첫째, 운명주의 중에 관운과 관련된 것이다. 문항은 “능력이나 실력보다 관운

이 있어야 순조롭게 출세할 수 있다.”이다. 5년 이하는 2.844점, 6년-10년의 경우 2.804점, 11년-20년 근무한 사람은 3.051점, 20년 이상 근무한 사람은 3.476점으로 나타났다. 재직기간이 길수록 관운에 대해 의미있게 생각하고 있는 것으로 나타났다.

둘째, 가족주의와 관련된 것이다. 문항은 “직장내에서 친분이나 연고관계가 작용하는 것은 우리 전통상 당연하다고 생각한다”이다. 5년 이하의 경우는 2.933점, 6년에서 10년 근무한 집단은 3.089점, 11년에서 20년 근무한 사람은 2.795점, 20년 이상 근무한 사람은 2.613점으로 나타났다. 근무한 경력이 길수록 오히려 전통상 당연하다고 보지 않는 경향이 있는 것으로 나타났다.

셋째, 권위주의와 관련한 질문에서 재직기간별로 다르게 나타났다. 문항은 “나와 상급자의 의견이 충돌할 때 나의 의견이 옳다고 느껴도 상급자의 의견을 따른다”이다. 5년 이하의 경우 3.467, 6년-10년 근무한 사람은 3.536점, 11년-20년 근무한 사람은 2.987점, 20년 이상은 3.100점으로 오래 근무한 사람일수록 비권위적인 경향을 보이는 것으로 나타났다.

넷째, 비물질 주의와 관련한 문항에서 차이가 났다. 문항은 “공직자는 물질적 보상보다는 명예를 중시해야 한다.”이다. 5년 이하 근무한 사람은 3.400점이다. 6년-10년 근무한 사람은 3.679점이며, 11년에서 20년 근무한 사람은 3.731점, 20년 이상 근무한 사람은 3.938점으로 나타났다. 오래 근무한 사람일수록 명예에 대해 강조하는 의견을 나타냈다.

<표 14> 재직기간에 대한 일원배치분산분석 결과 표

구 분	재직기간	빈도	평균	F값	유의확률	검정결과
운명관운	5년 이하	45	2.844	6.104	0.001	채택
	6년-10년	56	2.804			
	11년-20년	78	3.051			
	20년 이상	80	3.476			
	합 계	259	3.093			
운명운명	5년 이하	45	3.067	1.419	0.238	기각
	6년-10년	56	3.25			

	11년-20년	78	3.205			
	20년 이상	80	3.425			
	합 계	259	3.259			
운명불행	5년 이하	45	3.067	1.955	0.121	기각
	6년-10년	56	3.911			
	11년-20년	78	3.167			
	20년 이상	80	3.338			
	합 계	259	3.147			
가족인간	5년 이하	45	4.111	0.348	0.790	기각
	6년-10년	56	4.107			
	11년-20년	78	4.039			
	20년 이상	80	4.150			
	합 계	259	4.100			
가족학연	5년 이하	45	3.267	1.982	0.117	기각
	6년-10년	56	3.464			
	11년-20년	78	3.205			
	20년 이상	80	3.550			
	합 계	259	3.378			
가족전통	5년 이하	45	2.933	2.914	0.035	채택
	6년-10년	56	3.089			
	11년-20년	78	2.705			
	20년 이상	80	2.613			
	합 계	259	2.799			
권위따름	5년 이하	45	3.467	5.457	0.001	채택
	6년-10년	56	3.536			
	11년-20년	78	2.987			
	20년 이상	80	3.100			
	합 계	259	3.224			
권위우대	5년 이하	45	3.467	0.829	0.479	기각
	6년-10년	56	3.661			
	11년-20년	78	3.410			
	20년 이상	80	3.525			
	합 계	259	3.510			
권위행사	5년 이하	45	3.578	0.482	0.695	기각
	6년-10년	56	3.482			
	11년-20년	78	3.372			
	20년 이상	80	3.500			
	합 계	259	3.471			
의식법규	5년 이하	45	3.867	2.064	0.105	기각



	6년-10년	56	3.839			
	11년-20년	78	4.000			
	20년 이상	80	4.138			
	합 계	259	3.985			
의식지시	5년 이하	45	2.067	0.998	0.394	기각
	6년-10년	56	2.089			
	11년-20년	78	1.872			
	20년 이상	80	1.938			
	합 계	259	1.973			
의식선례	5년 이하	45	2.400	0.087	0.967	기각
	6년-10년	56	2.393			
	11년-20년	78	2.423			
	20년 이상	80	2.350			
	합 계	259	2.390			
비물황금	5년 이하	45	3.400	2.017	0.112	기각
	6년-10년	56	3.375			
	11년-20년	78	3.692			
	20년 이상	80	3.775			
	합 계	259	3.599			
비물도덕	5년 이하	45	4.133	0.221	0.881	기각
	6년-10년	56	4.161			
	11년-20년	78	4.141			
	20년 이상	80	4.238			
	합 계	259	4.174			
비물명예	5년 이하	45	3.400	2.829	0.039	채택
	6년-10년	56	3.679			
	11년-20년	78	3.731			
	20년 이상	80	3.938			
	합 계	259	3.726			
일반공직	5년 이하	45	2.978	1.348	0.259	기각
	6년-10년	56	3.339			
	11년-20년	78	3.103			
	20년 이상	80	3.250			
	합 계	259	3.178			
일반상식	5년 이하	45	3.111	1.733	0.161	기각
	6년-10년	56	3.232			
	11년-20년	78	3.141			
	20년 이상	80	3.462			
	합 계	259	3.255			

일반업무	5년 이하	45	3.222	1.238	0.296	기각
	6년-10년	56	3.446			
	11년-20년	78	3.474			
	20년 이상	80	3.288			
	합 계	259	3.367			
직무만족	5년 이하	45	3.178	0.633	0.594	기각
	6년-10년	56	3.321			
	11년-20년	78	3.372			
	20년 이상	80	3.400			
	합 계	259	3.336			
직무몰입	5년 이하	45	3.311	0.419	0.740	기각
	6년-10년	56	3.107			
	11년-20년	78	3.244			
	20년 이상	80	3.188			
	합 계	259	3.209			

## 제2절 행정문화가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향

### 1. 행정문화의 분류에 대한 검토를 위한 요인분석<sup>57)</sup>

실시한 분석은 요인분석, 회귀분석이다. 설문지에서는 구조적으로 행정문화를 분리하여 설문문항을 18문항으로 만들었다. 이러한 문항들이 유사한 행정문화로 묶이는지를 요인분석을 통해 확인했다. 그 결과 6개의 행정문화가 7개의 요인으로 묶이게 되었다. 이 중 가족주의와 일반주의가 다소 혼재되어 묶이는 경향을 보였다. 그래서 정리한 결과 다소 행정문화의 요소를 수정하여 성분별로 행정문화의 명칭을 부여하였다.

57) 요인분석 : 변수들간의 상관관계의 정도에 따라 유사한 변수들을 묶어 새로운 요인으로 구분, 축소해 주는 통계기법.(한승준, 2006, p443)

<표 15> 행정문화의 분류에 대한 요인분석표

구분	성분							공통성
	1	2	3	4	5	6	7	
운명관운	0.798	-0.010	0.050	0.126	-0.082	0.197	-0.090	0.709
운명운명	0.629	0.117	0.054	-0.088	0.196	-0.157	0.308	0.578
운명불행	-0.238	0.197	0.124	-0.155	0.168	0.473	0.006	0.387
가족인간	0.023	-0.008	0.067	0.145	0.677	-0.020	0.258	0.551
가족학연	0.760	-0.068	0.033	0.073	0.142	-0.001	-0.058	0.612
가족전통	-0.261	-0.194	0.460	0.257	0.054	-0.099	0.205	0.438
권위따름	0.071	-0.126	0.321	0.416	0.191	-0.482	-0.075	0.571
권위우대	0.092	0.053	0.707	0.114	-0.235	0.117	0.168	0.621
권위행사	0.074	-0.012	0.708	0.000	0.131	-0.059	-0.079	0.534
의식법규	0.106	0.323	0.451	-0.194	0.291	-0.047	-0.421	0.620
의식지시	0.141	-0.136	0.146	0.797	-0.130	0.195	-0.030	0.750
의식선례	0.006	0.011	-0.018	0.736	0.284	-0.240	0.026	0.680
비물황금	-0.022	0.781	0.083	-0.181	-0.007	0.085	-0.008	0.658
비물도덕	-0.046	0.816	-0.153	0.060	0.145	-0.098	-0.066	0.730
비물명예	0.096	0.631	0.057	-0.032	-0.229	0.373	0.163	0.630
일반공직	0.222	-0.024	-0.048	0.106	0.109	0.646	-0.139	0.513
일반상식	0.277	0.030	-0.050	-0.001	0.669	0.353	-0.144	0.672
일반업무	0.021	0.039	0.086	-0.042	0.134	-0.080	0.815	0.699
고유치	2.452	2.272	1.668	1.310	1.168	1.079	1.008	
분산( $V_i$ )	13.620	12.624	9.265	7.279	6.491	5.993	5.600	
누적분산( $\sum V_i$ )	10.688	10.636	8.965	8.834	7.752	7.502	6.493	

성분을 7개로 나누었다. 성분1은 운명주의, 성분2는 비물질주의, 성분3은 권위주의, 성분4는 의식주의, 성분5는 가족주의, 성분6은 일반주의 첫째, 성분7은 일

반주의 둘째로 명명하였다.

## 2. 행정문화의 직무만족과 조직몰입에 대한 영향력분석을 위한 회귀분석<sup>58)</sup>

앞에서도 살펴보았듯이 종속변수는 직무만족도(점수화), 조직몰입도(점수화)이며, 독립변수는 요인 7개이다.

### 1) 행정문화가 직무만족도에 미치는 영향 분석 결과

행정문화가 직무만족도에 미치는 영향을 분석하기 위해 회귀분석을 하였다. 분석결과는 <표 16>과 같다.

<표 16> 행정문화가 직무만족도에 미치는 영향분석 결과표

종속 변수	독립 변수	비표준화 계수		표준화 계수	T	유의 확률
		B	표준오차	베 타		
직무만족도	(상수)	58.779	1.074		54.739	0.000 ***
	요인1	-3.306	1.175	-0.166	-2.814	0.005 **
	요인2	3.740	1.087	0.200	3.439	0.001 ***
	요인3	-2.400	1.101	-0.127	-2.180	0.030 **
	요인4	-3.343	1.104	-0.176	-3.029	0.003 **
	요인5	3.195	1.095	0.171	2.917	0.004 **
	요인6	0.285	1.122	0.015	0.254	0.800
	요인7	7.095	1.135	0.365	6.249	0.000 ***

$R^2=0.528$ ,  $R^2=0.279$ <sup>59)</sup>, 수정된  $R^2= 0.256$   $F=11.840$

행정문화가 직무만족도에 미치는 영향분석 결과 회귀식을 모델화하여 표현하

58) 회귀분석(regression) : 독립변수가 종속변수에 얼마나 영향을 주었는가, 유의미성, 방향, 영향의 크기 등을 파악하고자 할 때 사용되는 통계기법(한승준, 2006, p333)

59) 상관계수 : 변수 또는 측정치 간의 일치도, 공통성, 동질성의 정도를 양적으로 나타낸 지수로서 0.00-0.20(상관이 거의 없다), 0.23-0.40(상관이 있으나 낮다), 0.40-0.70(확실히 상관 있다), 0.70-0.90(다소 상관이 높다), 0.90-1.00(아주 상관이 높다)을 의미한다.(한승준, 2006, pp343-345)

면 다음 식과 같이 된다.

$$y(sat) = 58.779*** - 3.306** (fate1) + 3.74*** (nonmoney2) \\ - 2.4** (aut3) - 3.343** (form4) + 3.195** (fam5) \\ + 0.285 (genfirst6) + 7.095*** (gensecond7)$$

유의수준 : \* $p < .1$  \*\* $p < .05$  \*\*\* $p < .001$

이 식과 표를 해석하면 가장 많이 영향을 미치는 것은 일반주의 둘째인 성분이 7.095였다. 이는 설문문항에서 “행정업무에 대해서 만큼은 어떤 일도 다 할 수 있다”고 하는 질문에 긍정적으로 대답하는 사람들의 경우 직무만족도가 높다고 해석할 수 있다. 이렇게 보면 긍정적으로 미치는 행정문화는 일반주의 둘째가 가장 영향을 많이 미치고 있다. 그 다음으로는 가족주의, 비물질주의이다. 그리고 운명주의와 형식주의, 권위주의 등은 오히려 역으로 영향을 주기 때문에 운명주의와 형식주의, 권위주의가 적은 사람들이 직무만족도가 높게 나타나고 있음을 알 수 있다.

가설검정의 차원에서 해석하면 대립가설인 행정문화가 직무만족도에 영향을 미치는 것으로 나타났지( $R^2=0.279$ )만 소분류의 가설측면에서 보면 요인6인 일반주의 첫째 항목은 유의하지 않은 것으로 나타났다.

## 2) 행정문화가 조직몰입에 미치는 영향 분석 결과

행정문화가 조직몰입에 미치는 영향을 분석하기 위해서 회귀분석을 돌렸고, 그 결과를 <표 17>와 모형식으로 나타냈다.

<표 17> 행정문화가 조직몰입에 미치는 영향분석 결과표

종속 변수	독립 변수	비표준화 계수		표준화 계수	T	유의 확률
		B	표준오차	베타		
	(상수)	55.901	1.450		38.550	0.000 ***

조직몰입도	요인1	-2.863	1.586	-0.117	-1.804	0.073 *
	요인2	4.742	1.468	0.207	3.229	0.001 ***
	요인3	1.798	1.487	0.077	1.209	0.228
	요인4	-1.547	1.490	-0.066	-1.038	0.300
	요인5	3.260	1.479	0.142	2.204	0.029 **
	요인6	2.497	1.515	0.106	1.648	0.101
	요인7	4.884	1.533	0.205	3.185	0.002 **

$R=0.359$ ,  $R^2=0.129$ , 수정된  $R^2= .0100$   $F=4.527$

모형식을 정리하면 다음과 같다.

$$y(sat) = 55.901*** - 2.863*(fate1) + 4.742***(nonmoney2) - 1.798(aut3) - 1.547(form4) + 3.260**(fam5) + 2.497(genfirst6) + 4.884**(gensecond7)$$

유의수준 : \* $p < .1$  \*\* $p < .05$  \*\*\* $p < .001$

조직몰입에 영향을 미치는 것도 앞의 직무만족과 상당히 비슷하게 나왔다. 일반주의 둘째가 가장 큰 영향을 미쳤고, 그 다음이 비물질주의, 가족주의가 그 다음으로 영향을 미쳤다. 반면 운명주의와 권위주의, 형식주의 등은 역으로 영향을 미치고 있으며, 운명주의와 권위주의, 형식주의에 젖어들지 않는 사람들이 조직몰입정도가 더욱 높은 것으로 나타나고 있음을 알 수 있다.

검정결과 대분류의 측면에서 대립가설은 설명력은 낮지만( $R^2=0.129$ ) 채택된 것으로 해석할 수 있다. 그리고 소분류 가설입장에서 보면 요인3인 권위주의와 요인4인 형식주의, 요인 6인 일반주의 첫째 항목에서는 대립가설이 기각되고 나머지 요인들에 있어서는 채택되는 것으로 나타났다.



## 제4장 한국폴리텍아카데미의 발전을 위한 교훈 모색

### 1. 운명주의에 대한 진단과 교훈

운명주의는 인간생활에 있어서 대부분이 인간의 의지보다는 우연과 초자연적인 힘에 의하여 결정되고 자연에 무모하게 도전하는 것보다는 이를 피하는 것이 좋고 모든 인간은 타고난 자기의 길을 가게 되어 있다고 믿는 성향으로, 설문지를 통한 분석결과 3개 문항 모두에 있어 운명주의적 행정문화에서 벗어나지 못하고 있음을 보여주고 있으며 집단별로는 나이와 재직기간이 많을수록 운명에 대하여 의존적인 면이 강하게 나타났고, 회귀분석 결과로는 운명주의는 직무만족 및 조직몰입에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상에서 볼때 운명주의 성향을 갖은 사람은 직무만족이나 조직몰입에 부정적인 영향을 미치는 것을 보아도 운명주의는 우리가 극복해야 할 대상임을 알 수 있었고 이는 사회의 제도나 시스템의 개선으로 극복이 가능한 것임에도 이에 순응하는 면이 있음을 알 수 있다. 이를 위해서는 “인간의 능력에 대한 신뢰”의 가치관이 요구된다 하겠다. 인간의 능력을 믿는 가치관은 신비성과 신성성을 배격함으로써 행정인들이 사고의 세속화를 촉진시키며 이와 같은 세속화는 다시 과학성, 합리성, 객관성을 촉진시키게 되는바, 이것이 운명주의를 극복하는 바탕을 이루게 된다.

### 2. 가족주의에 대한 진단과 교훈

가족주의란 혈연중심의 사회환경에서 일어날 수 있는 대인관계의식이 사회전반적인 의식으로 확대되어 작용하는 것을 말하는 것으로, 설문지를 통한 분석결과 3개 문항(인적유대, 지연·학연주의, 연고주의)에 있어 연고주의는 극복하고 있으나 인적유대를 나타내 주는 문항인 “공식적인 업무수행도 중요하지만 조직

내의 인간관계가 더 중요하게 느낀다”에서 많은 조직원이 긍정적인 성향을 나타내 내부의 비공식조직 인간관계가 조직운영에 절대적인 영향을 미친다는 것을 시사해주고 있다. 집단별로는 여성이 남성보다, 일반직이 교수직보다, 학력이 낮을수록, 근무경력이 짧을수록, 가족주의 성향이 강하게 나타났다. 회귀분석 결과로는 가족주의는 직무만족 및 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이는 우리 전통문화중 대표적인 특성인 가족주의 문화에서 아직 벗어나지 못함을 알 수 있다. 가족주의는 직장내 인간관계의 원활유 역할을 할 수 있다는 평가를 내릴 수도 있겠지만, 가족주의가 권위주의를 낳게 된다는 부정적인 점을 간과해서는 안될 것이다.

### 3. 권위주의에 대한 진단과 교훈

권위주의란 인간관계를 평등의 수준적, 다목적 관계로 보는 것이 아니라 차등의 관계, 수직적 관계로 규정짓는 경향이 강하며 특히 지배·복종의 권력관계에 집착하는 성향으로 설문지를 통한 분석결과 복종의식, 서열의식, 권력남용과 같은 3개의 문항 중에서 서열의식이 강하게 나타나는데 있다. 집단별로는 여성이 남성보다, 일반직이 교수직보다, 나이가 젊을수록, 학력이 낮을수록, 재직기간이 짧을수록 권위주의 성향이 강하게 나타났다. 회귀분석 결과로는 권위주의는 직무만족 및 조직몰입에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 권위주의는 전통적 유교문화의 소산인 가부장적 가족제도에서 그 뿌리를 찾을 수 있으며, 보편주의와 평등사상을 바탕으로 하고 있는 기독교같은 서양종교의 광범위한 파급으로 많이 쇠퇴되었고, 국민의 교육수준과 의식수준의 꾸준한 향상과 더불어 많이 개선되었다고 하지만 아직도 한국폴리텍아카데미에도 권위주의적 전통적 요소가 강하게 남아 있다. 그 중에서 서열의식이 강하게 나타나는데 일방적인 지배복종관계와 서열의식을 개선시켜야 권위주의적 행정문화를 민주적이고 참여적인 문화로 변화시킬 수 있겠다.

#### 4. 의식주의에 대한 진단과 교훈

의식주의란 인간의 사회적 위치나 권위 또는 위신을 지키고 체면을 유지하기 위하여 전통적 관습이나 선례를 중시하고 업무나 역할수행에 있어서 실질적인 내용이나 결과보다 그와 관련된 형식, 절차, 규칙, 선례 등의 외형적 과정을 중시하는 성향이라 할 수 있다. 설문지를 통한 분석결과 무사안일과 선례답습태도에 서는 벗어나고 있는 성향을 보여주었으며, 법규집착을 물어보는 질문 「업무수행 시 자신의 소신보다는 규정이나 법규에 따라 집행하여야 하다」에 매우 강한 성향을 보여주고 있다. 이는 행정책임에 있어서 실질적 책임보다는 법적 책임을 의식하는 현상으로, 행정의 합목적성이나 생산성보다는 적법성이나 형식성을 중요시하는 것으로 특히 행정감사제도에서 많이 나타난다. 직무만족 및 조직몰입과 관련한 회귀분석 결과로는 의식주의는 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이를 해결하는 방안으로 행정감사제도가 합법성 여부를 검토하는 소극적 의미에서 효율성을 강조하는 적극적 의미로 변화되어야 하며 법령이나 예산집행 위배여부의 적발에서 벗어나 낭비와 비능률의 발견, 비용과 효과분석, 사업계획의 목적 달성을 측정하는 방향으로 바꾸어 나갈 때 행정문화도 의식주의에서 벗어날 수 있을 것이다.

#### 5. 비물질주의에 대한 진단과 교훈

비물질주의는 돈, 부, 물리적 편의 및 풍요 등의 물질적 가치보다는 명예, 위신, 의리, 덕성 등의 정신적 가치에 역점을 두는 성향으로 설문지를 통한 분석결과 집단별로는 남성이 여성보다, 교수직이 일반직보다, 나이가 들수록, 직급이 높을수록, 학력이 높을수록, 재직기간이 길수록 비물질주의 성향이 강하게 나타났다. 회귀분석 결과로도 비물질주의가 직무만족 및 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이는 청렴주의의 바탕인 비물질주의가 물질주의 가치관보다 더 바람직한가에 대해서는 의문이 있다. 비물질주의는 그 자체가 과학정신의 결여, 불균형적인 인격형성 등 바람직하지 못한 인간형태를 규정짓는다는 점은 오늘날 보편적으로

받아들여지고 있는 사실이다. 이에 비하여 물질주의는 다른 모든 가치가 성립하고 발현될 수 있는 바탕의 역할을 함으로써 윤리도 이를 통하여 향상될 수 있다 하겠다. 따라서 소극적인 청빈(淸貧)사상이 보다는 적극적인 청부(淸富)사상을 갖도록 가치관의 변화가 요구된다.

## 6. 일반주의에 대한 진단과 교훈

일반주의란 세상만물을 일반적인 상식선 수준에서 다 이해되고 해결될 수 있다고 생각하는 성향으로 설문지를 통한 분석결과 대체적으로 상식주의, 만능주의 반전문주의에서 긍정적인 답변이 많았으며 이는 한국폴리텍아카데미가 일반주의적 행정문화가 많이 남아 있다는 것을 보여 주고 있다. 집단별로는 일반직이 교수직보다, 직급이 높을수록, 학력이 낮을수록 일반주의 성향이 강하게 나타났다. 회귀분석 결과는 설문문항 중 “행정업무에 대해서 만큼은 어떤 일도 다 할 수 있다”고 하는 질문에 긍정적으로 대답하는 사람들이 직무만족 및 조직몰입에 가장 많은 영향을 미치는 것을 나타냈다.

그러나 일반주의 경향이 강한 조직사회에서는 직업적 전문주의가 좀처럼 일어나지 않고 혼자서 모든 일을 다 할 수 있다고 믿으므로 권한의 위임이 잘 안되며, 행정의 전문화를 기대 할 수 없다는 문제점을 갖고 있다. 오늘날과 같이 국내외적으로 행정환경이 급변하고 복잡한 문제가 많은 상황에서 전문행정인의 양성 방안으로 현재 시행되고 있는 선진국 행정문화연수 및 국내외대학 단기연수와 같은 보다 적극적인 재교육기회가 많이 주어져야 할 것이다.

마지막으로, 행정문화와 직무만족 및 조직몰입과의 상관 분석에 있어

첫째, 직무만족과 가장 긍정적으로 미치는 행정문화는 일반주의 둘째 요소 “행정업무에 대해서 만큼은 어떤 일도 다 할 수 있다”는 요소가 가장 많이 영향을 미치고 있으며, 운명주의와 형식주의, 권위주의가 적은 사람들이 직무만족도가 높게 나타나고 있음을 알 수 있다.

둘째, 조직몰입에 영향을 미치는 것도 직무만족과 상당히 비슷하게 나왔다. 일반주의 둘째요소가 가장 큰 영향을 미쳤고, 비물질주의, 가족주의가 그 다음으로

영향을 미쳤다. 여기서도 운명주의와 권위주의, 형식주의에 쫓아들지 않는 사람들이 조직몰입정도가 더욱 높은 것으로 나타나고 있음을 알 수 있었다.

이는 우리의 전통문화인 일반주의, 비물질주의, 가족주의가 직무만족 및 조직몰입에 상당히 긍정적으로 영향을 주고 있다는 것은 바람직한 현상은 아니다. 따라서 우리는 보다 발전지향적인 가치관을 형성하기 위한 의식개혁 및 이에 대한 연구가 더욱 필요하다고 할 수 있다.



## 제5장 결론

지금 세계화, 정보화와 개방화로 인한 무한경쟁시대의 전개 및 국민생활수준의 향상으로 인한 가치관과 생활양식의 변화로 인한 행정수요의 증대 등 새로운 행정환경의 변화에 적응하기 위하여, 정부는 조직의 개편 및 인력축소, 시장경쟁원리의 도입, 성과중심의 조직관리, 고객중심주의 등 새로운 제도와 관리기법들을 다양하게 도입하고 있다.

본 연구는 한국의 행정문화에 가장 많은 영향을 미치고 있는 권위주의, 가족주의, 일반주의, 운명주의, 정적 인간주의, 비물질주의 등과 같은 전통행정문화 특징이 우리의 행정형태에 어떤 영향을 주고 있는지 대하여 한국폴리텍아카데미 교직원들 대상으로 설문조사를 실시결과 수집된 259명의 표본을 사용하여 행정문화가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 실증분석 하였다.

이를 요약해 보면

첫째, 운명주의에 대한 설문지를 통한 분석결과 집단별로는 나이와 재직기간이 많을수록 운명에 대하여 의존적인 면이 강하게 나타났고, 회귀분석 결과로는 운명주의는 직무만족 및 조직몰입에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 가족주의에 대한 설문지를 통한 분석결과로는 집단별로는 여성이 남성보다, 일반직이 교수직보다, 학력이 낮을수록, 근무경력이 짧을수록, 가족주의 성향이 강하게 나타났다. 회귀분석 결과로는 가족주의는 직무만족 및 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 권위주의에 대한 설문지를 통한 분석결과 집단별로는 여성이 남성보다, 일반직이 교수직보다, 나이가 젊을수록, 학력이 낮을수록, 재직기간이 짧을수록 권위주의 성향이 강하게 나타났다. 회귀분석 결과로는 권위주의는 직무만족 및 조직몰입에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.



넷째, 의식주의에 대한 설문지를 통한 분석결과 무사안일과 선례답습태도에서는 벗어나고 있는 성향을 보여주었으며, 법규집착에 매우 강한 성향을 보여주고 있다. 직무만족 및 조직몰입과 관련한 회귀분석 결과로는 의식주의는 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다섯째, 비물질주의에 대한 설문지를 통한 분석결과 집단별로는 남성이 여성보다, 교수직이 일반직보다, 나이가 들수록, 직급이 높을수록, 학력이 높을수록, 재직기간이 길수록 비물질주의 성향이 강하게 나타났다. 회귀분석 결과로도 비물질주의가 직무만족 및 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

여섯째, 일반주의 회귀분석 결과는 설문문항 중 “행정업무에 대해서 만큼은 어떤 일도 다 할 수 있다”고 하는 질문에 긍정적으로 대답하는 사람들이 직무만족 및 조직몰입에 가장 많은 영향을 미치는 것을 나타냈다.

마지막으로 행정문화와 직무만족 및 조직몰입과의 상관 분석에 있어서는 운명주의와 형식주의, 권위주의에 젖어 들지 않는 사람들이 직무만족도가 높게 나타나고 있음을 알 수 있었다.

이상에서 결과를 보면 한국폴리텍 아카데미의 행정문화도 전체적으로 볼때 우리의 전통행정문화의 틀에서 크게 벗어나지 못하고 있음을 알 수 있었고, 기존논문들에서 분석된 타행정기관들보다 어느 면에서는 더 경직된 경향을 보여준다 하겠다. BSC평가방법의 도입 및 한국폴리텍대학 통합정보시스템의 활용 등으로 정보가 공유됨으로 인하여 권위주의 문화 등이 과거에 비하여 많이 개선이 되었으나 아직도 우리의 전통행정문화가 한국폴리텍아카데미의 조직에 영향을 미치고 있음을 알 수가 있었다. 이를 위해서는 경영기법 및 효율적인 시스템 구축의 중요성도 있지만 한국폴리텍대학의 경영철학에 대한 충분한 이해 및 조직구성원의 참여도를 이끌어내는 것이 보다 중요하다 하겠다.

마지막으로 본 연구를 수행함에 있어 다음과 같은 몇 가지 한계점을 갖고 있다.

첫째, 연구방법상의 문제로 주로 정량적인 연구방법에 의존하였으나 문화라는 개념 자체가 추상적이고 관념적이라 이와 같은 연구방법만으로는 한계가 있었다. 해당조직의 특성을 심도있게 파악하기 위해서는 관찰과 면접조사 등의 정성(定性)적인 방법과 장기간에 걸친 관찰하는 종단적 연구방법이 요구된다.

둘째, 측정변수의 문제점을 들 수 있다. 즉 독립변수인 행정문화유형과 종속변수인 직무만족 및 조직몰입의 측정변수가 얼마나 개념을 잘 설명해 주고 있는지를 아는 문제이다. 또한 측정변수가 심리적 변수에만 의존하고 있는 한계점을 가지고 있다.

셋째, 조사방법에 있어서 메일을 이용한 조사의 한계이다. 설문지를 이용한 조사가 면접 조사를 비롯하여 전화와 인터넷 조사 등 다양한 방법이 있다. 본 연구에서는 인터넷에 의존했다는 한계가 있다.

넷째, 일반화의 한계이다. 난수발행 등 무작위적 방법을 통해서 표본의 대표성을 확보해야 하지만 본 연구에서는 모집단 거의 전원에게 송부하고 구성원들 중 설문에 응했던 표본에 한정해서 분석한 것이기 때문에 모수 추정에 있어서 일반화의 한계가 있다.

## 참 고 문 헌

### <단행본>

- 강만준(2006), 한국인코드, 인물과 사상사
- 강주희(2007), New SPSS을 활용한 통계분석, 크라운출판사
- 김경동(2002), 한국사회발전론, 집문당
- 김영명(2005), 「신한국론」, 인간사랑
- 김호섭등 6인(2002), 조직형태론, 대영문화사
- 백완기(1999), 「제4개정관 행정학」, 박영사
- 오석홍(1998), 「행정학」, 나남출판
- 조석준(1992), 한국행정학, 박영사
- 김해동(1987), 조직형태론, 한국방송통신대학출판부
- 리차드J스탈만Ⅱ著 김번웅등 譯(1994), 미국관료제론, 대영문화사
- 리처드 니스벳著·최인철譯(2004), 생각의 지도, 김영사
- 마루야마 마사오著 김석근譯(2007), 「문명론의 개략을 읽는다」, 문학동네
- 박정훈등 3인(2004), 자료해석의 이해, 홍문사
- 박종원(2001), 후쿠자와 유키치 연구(문명사상), 제이앤씨
- 백완기(1987), 「한국의 행정문화」, 고려대학교 출판부
- 백완기(1996), 「한국 행정학의 기본 문제들」, 나남출판
- 백완기(2002), 민주주의 문화론, 나남출판
- 보양著 김영수譯(2005), 「추악한 중국인」, 도서출판 창해
- 새뮤얼 헌팅턴著 이종인譯(2001), 「문화가 중요하다」, 김영사
- 손영석·채석일(2004), 체계적인 설문디자인, 학현사
- 신중섭(1999), 칼포퍼의 열린사회와 그적들, 자유기업원
- 안동규등 3인(2007), 알기 쉬운 통계분석, 대진출판사
- 엔리에산·주지엔구오 共著 홍승직譯(2005), 「이탁오 평전」, 돌베개
- 정일성(2001), 후쿠자와 유키치, 지식산업사

최재석(1977), 한국인의 사회적 성격, 개문사  
 칼 포퍼著 이한구譯(2006), 「열린 사회와 그적들 I」, 민음사  
 페터벤더著, 김미선譯(2006), 제국의 부활(비교 역사학으로 보는 미국과 로마), 이끌리오  
 하미승(1997), 행정정보체계론, 법무사  
 한승준(2006), 조사방법의 이해와 SPSS활용, 대영문화사  
 A. 토크빌著, 임효선 박지동譯(2005), 미국의 민주주의(I,II), 한길사  
 Geert Hofstede著, 차재호·나은영譯(1995), 세계의 문화와 조직, 학지사  
 Geert Hofstede著, 김주수譯(1990), 경영문화의 국제비교, 한국생산성본부  
 J. Mole著, 노명환譯(2000), 유럽의 기업문화와 異文化관리, 도서출판 고원

#### <국내 논문>

김광웅(1981), 행정문화, 서울대학교 행정대학원 한국행정연구소, PP2248-2265  
 김남식(2003), 지적행정서버스의 현대화에 관한 연구, 전주대 대학원 박사학위논문  
 김만기(2000), 미국행정문화와 한국행정문화, 한국외국어대학교 사회과학 논집 제18권 제1호  
 김만기(2002), 한국과 비교해본 유럽의 행정문화, 한국외국어대학교 논문집 제34집  
 김미자(2002), 조직문화와 리더십의 관계에 관한 연구 : 공, 사 조직을 중심으로, 한양대 행정대학원 석사학위 논문  
 김호정(2002), 한국행정문화연구와 경쟁가치모형, 한국정책학회, PP219-238  
 배점모(2003), 맹자의 사상과 한국의 행정문화, 서울행정학회, P1-22  
 백완기(1992), 자치시대의 바람직한 행정문화, 대한지방행정공제회  
 서대진(2001), 한국전통문화 특성이 체육행정문화에 미친 영향, 한양대 대학원 박사학위논문  
 오수길, 채종현(2003), 한국 중앙행정기구의 문화유형 비교분석, PP45-68  
 윤은기(2005), 행정문화변동연구의 방법론적 고찰, 서울대학교 행정대학원 한국행정연구소, PP53-73  
 이규환·이종수(2004), 특정시 지위차등화와 행정특례모형연구(행정문화특성을 중심으로), 한국지방행정연구원, PP75-101

이희권(2004), 정부지식관리의 활성화에 관한 연구: 행정문화적 요인을 중심으로,  
경희대 대학원 석사학위논문

인천발전연구원(2003), 인천광역시 행정문화 실태와 개선방안, 인천발전연구원

전상곤(1997), 행정환경의 변화와 바람직한 행정문화의 방향, 석사 경북대학교

정부혁신지방분권위원회(2005), 참여정부의 행정개혁

조해경, 한국행정문화의 특성과 개선방안, 현대사회문화연구소, 2006

차용준(2002), 맹·순 사상을 통해 본 행정문화, 전주대학교 사회과학연구원,  
PP159-177

한국정보문화진흥원(2004), 정보통신기술의 활용과 행정문화의 변화 연구,  
한국정보문화진흥원 정보격차연구센터 정책연구과

한태석(1999), 한국행정문화의 유교적 전통요소(문헌 비평적 고찰), 한국정책학회,  
PP95-111

#### <국외 논문>

A. H. Maslow(1943), "The Authoritarian Character Structure," *Journal of Social Psychology*,  
Vol.18

A. Brown. (1995) *Organizational culture*. Pitman. London.

Buchanan, B.(1974), "Building Organizational Commitment: the Socialization  
of Managers in Work Organizations," *Administrative Science  
Quarterly*, Vol. 19.

Clyde Kluckhohn(1971), "The Concept of Culture, in Edgar A. Schuler, et al. (eds),  
Reading in Sociology, New York: Tomas Y. Crowell.

Glisson, C. & Durick, M.(1988), "Predictors of Job Satisfaction and Organizational  
Commitment in Human Service Organizations," *Administrative  
Science Quarterly*, Vol. 33.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R.(1976), "Motivation Through the Design of  
Work : Test of a Theory," *Organizational Behavior and  
Human Performance*, Vol. 16.

Odem, Randall Y., Boxx, W. Randy, & Dun, Mark G. (1990). "Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction, and Cohesion." *public productivity & Management Review*. 14(2).

Ouchi, William G. (1980). "Markets, Bureaucracies, and Clans." *Administrative Science Quarterly*. 25(1).

Schultz, Majken. (1994). *On Studying Organizational Cultures*. New York: W. de Gruyter.

柔原武夫(1951), 文化の 問題, 문화강좌





## 행정조직문화에 대한 설문지

안녕하십니까?

이 설문은 여러분과 함께 행정조직문화에 대한 연구를 통해 우리대학의 발전방향을 모색해 보기 위한 연구자료로 활용키 위해 작성된 것입니다.

이 설문지는 익명으로 작성되는 것으로서 학술연구 자료로만 이용되는 것임을 약속 드립니다.

업무에 바쁘신 가운데 번거로우시겠지만 귀한 의견을 제시해 주시기를 부탁드립니다.

2007. 4.

제주대학교 행정대학원

연구자 : 장영환

전화번호 : 010 - 7283 - 1965

E-mail : hwan29@kopo.ac.kr

※ 다음 항목에 대해 √ 표시 또는 음영처리 해주시기 바랍니다.

1. 성 별                    ① 남                    ② 여
2. 연 령                    ① 20대                ② 30대                ③ 40대                ④ 50대이상
3. 직 령                    ① 교수직              ② 일반직
4. 직급(일반직)            ① 1급                ② 2급                ③ 3급                ④ 4급                ⑤ 5급                ⑥ 6급                ⑦ 7급
5. 학 령                    ① 고졸이하            ② 대졸                ③ 대학원졸
6. 종 교                    ① 기독교            ② 천주교            ③ 불교                ④ 기타                ⑤ 무교

7. 재직기간                    ① 5년이하    ② 6-10년    ③ 11-20년    ④ 20년이상

※ 다음 문항을 읽고 오른쪽 보기 중 하나에 √ 표시 또는 **음영처리** 해주시기 바랍니다.

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1) 능력이나 실력보다 관운이 있어야 순조롭게 출세할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
2) 지금 이 직장에서 일하고 있는 것을 돌이켜 보면 운명인 것 같다.	①	②	③	④	⑤
3) 불행이란 주로 인간의 실수나 결함 때문에 오게 되는 것이다.	①	②	③	④	⑤
4) 공식적인 업무수행도 중요하지만 조직내의 인간 관계가 더 중요하다고 느낀다.	①	②	③	④	⑤
5) 승진이나 전보 등 인사에 있어 능력보다는 지연, 학연이 더 많은 작용을 한다.	①	②	③	④	⑤
6) 직장내에서 친분이나 연고관계가 작용하는 것은 우리 전통상 당연하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
7) 나와 상급자의 의견이 충돌할 때 나의 의견이 옳다고 느껴도 상급자의 의견을 따른다.	①	②	③	④	⑤
8) 직장의 상급자는 사적인 자리에서도윗사람으로 대해야 한다.	①	②	③	④	⑤
9) 상급자는 하급자에 대해 어느 정도 권력을 행사하는 것이 일반적이다.	①	②	③	④	⑤
10) 업무수행시 나의 소신보다 우선 규정이나 법규에 따라 집행해야 한다.	①	②	③	④	⑤
11) 하급자는 상급자가 지시한 일만 잘 처리하고 일을 만들어서 할 필요는 없다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
12) 업무처리시 다소 불합리한 점이 있더라도 선례에 따라 일을 처리하는 것이 바람직 하다.	①	②	③	④	⑤

문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
13) “황금보기를 둘 같이 하라”라는 옛 어른들의 말씀은 아직도 교훈적이다.	①	②	③	④	⑤
14) 아이들의 교육에 있어 돈에 대한 가치보다는 도덕적 가치를 강조하는 것이 중요하다.	①	②	③	④	⑤
15) 공직자는 물질적 보상보다는 명예를 중시해야 한다.	①	②	③	④	⑤
16) 일정한 수준 이상의 지능과 건전한 상식만으로도 누구에게나 공직을 맡길 수 있다.	①	②	③	④	⑤
17) 공직사회에서는 전문적인 지식을 갖춘 사람보다는 폭넓은 상식을 가진 사람이 필요하다.	①	②	③	④	⑤
18) 행정업무에 대해서 만큼은 어떤 일도 다 할 수 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
19) 나는 현재 맡은 직무에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
20) 나는 친구들에게 우리 조직이 일하기에 매우 좋은 곳 이라고 말한다.	①	②	③	④	⑤

답변해 주시느라 수고하셨습니다.

감사합니다 !

## ABSTRACT

The influence administrative culture has on task  
satisfaction and organization immersion  
- Centered on Korea Polytechnic Academy -

Jang Young Hwan

Major in Judicature and Administration

Graduate School of Administration

Cheju National University

To adapt to the new administrative environmental change in the infinite competition age by globalization, informatization and opening, the government is introducing new systems and managements such as reorganization and personnel reduction of the organization, introduction of market competition principle, organizational management centered on the achievement, and customer centered mind.

This study aimed at analyzing what kind of effect did the

authoritarianism, familism, generalism, fatalism, emotional humanism and anti-materialism have on the administrative form of Polytechnic Academy and finding the plans for that.

For concrete study, literature review and pragmatic analysis were practiced.

First, it searched theoretical and experiential study result systematically through the literature research to clarify the understanding about the administrative culture which has been discussed in Korea and the understanding and concept of administrative culture,

and second, it analyzed the data of 259 samples collected practicing the survey targeting Korea Polytechnic Academy school personnels by setting the hypothesis about administrative culture type, task satisfaction and organization immersion for pragmatic analysis about the administrative culture.

Summarizing this,

First, as the result of analysis through survey sheets about fatalism, as one is older, tenure is long, showed high dependency, as the result of regressive analysis, fatalism showed to affect negatively to task satisfaction and organization immersion.

Second, as the result of analysis through the survey sheets about familism, one showed strong family-ism if one was woman, had

general job, had lower scholarship and had shorter tenure. The result of regression analysis showed that familism affected positively to the task satisfaction and organization immersion.

Third, as a result of analysis through survey sheets about authoritarianism, one showed strong authoritarianism if one was woman, had general job, had lower scholarship and had shorter tenure. The result of regression analysis showed that authoritarianism affected negatively to task satisfaction and organization immersion.

Fourth, as a result of analysis through survey sheet about ritualism, they showed to avoid from peace-at-any-price and precedent following attitude, and showed a very strong disposition to rule adherence. The result of regression analysis on task satisfaction and organization immersion, ritualism showed to affect negatively.

Fifth, as a result of analysis through anti-materialism, if one was a man, had professor post, was older age, was at higher position, had higher scholarship, had longer tenure and showed strong non-materialistic disposition. As a result of regressive analysis, anti-materialism showed to affect positively to task satisfaction and organization immersion.



Six, as a result of general-ism regressive analysis showed that the people who answer positively to the question that "One can do anything about administrative task" affected the most to task satisfaction and organization immersion.

At last, in the correlative analysis among administrative culture, task satisfaction and organization immersion, the generalism, anti-materialism and familism showed to affect considerably positively to the task satisfaction and organization immersion.

As above, we could know that also the administrative culture of Korea Polytechnic Academy couldn't largely avoid from the traditional culture framework of ours.

As a part of organization renovation effort of Korea Polytechnic Academy, although the authoritarian culture, etc were improved more than the past by the introduction of BSC evaluation method and utilization of integrated information system, there are the importance of management technique and efficient system construction basically, but they can be seen as the phenomena caused from the problem of the value of culture by members.