

韓國의 企業文化와 勞使關係의 適合關係*

慎 侑 根

目次	
序	
I. 企業文化와 勞使關係에 대한 研究	
觀點	
1. 企業文化의 概念 및 性格	
2. 勞使關係의 概念 및 性格	
II. 企業文化와 勞使關係의 關聯性과 類型化	
1. 企業文化와 勞使關係의 關聯性	
2. 企業文化와 勞使關係의 類型化	
III. 實證研究의 設計	
1. 研究의 方法 및 調查標本	
2. 變數의 測定 및 分析方法	
IV. 實體研究의 結果 및 論議	
1. 韓國의 企業文化와 勞使關係의 現況	
2. 韓國의 企業文化-勞使關係 패턴	
3. 企業文化-勞使關係 패턴과 勞使安定性 結	

序

한국기업에 있어 企業文化와 勞使關係의 鍵合關係 탐색은 실무적으로나 학술적으로 매우 중요한 의미를 지니고 있다. 현단계 한국기업은 80년대 후반 이후 가속화되는 국내외적 환경변화 속에서 다방면에 걸친 어려움에 봉착하고 있다. 특히 기업내부적으로 볼 때 조직의 결속력 저하, 근로의욕의 감소, 생산성 향상의 정체, 노사관계의 악화 등 제반의 문제점이 노출되고 있다. 그러나 기업내적 위기를 극복하기 위한 실무계의 대응방안은 특정의 관리부문에 국한된 지엽적이며 임기응변적 성격을 탈피하지 못하고 있다. 이러한 개선방안은 당장에 눈에 보이는 일시적 효과를 얻어낼 수 있겠지만 근본적인 문제해결에는 미흡하다고 아니할 수 없다.

앞으로 한국기업이 당면한 위기를 극복하기 위해서는 과거의 단편적 시작을 넘어선 經營 시스템水準에서 보다 거시적 안목을 필요로 하고 있다. 즉 經營體制, 經營戰略, 企業文化, 勞使關係 등 제반의 경영시스템에 대한 폭넓은 연구를 통해 보다 근본적인 문제해결의 방

筆者：서울大學校 經營大學 教授，서울大學校 經營大學 經營研究所 研究員

* 이 연구는 1990년 재단법인 서울대학교 발전기금이 지원한 학술연구비로 이루어졌다.

향을 찾을 수 있을 것이다.⁽¹⁾ 특히 기업내부적으로 본다면 기업문화나 노사관계를 따로 분리해 그 각각의 해결방안을 찾기보다는, 양자의 상호관련성을 고려한 통합적 시각에서 문제해결의 실마리를 찾는 것이 유용할 것이다. 본 연구는 이러한 시각에서 기업문화와 노사관계의 적합관계를 탐색하고자 하며 이를 통해 기업경영에 대한 현실적 시사점을 제시하고자 한다.

학술적인 면에서 그간 한국의 기업경영을 대상으로 한 연구들은 대부분 추상적 수준의 논의에 그쳤거나 아니면 그 반대로 지엽적 부문에 국한된 경험적 연구의 수준을 탈피하지 못하였다. 한국기업의 경영을 대상으로 한 한국경영학의 정립을 촉진하기 위해서는 현실의 한국경영을 대상으로 한 포괄적이면서도 체계적인 연구의 틀이 필요하며, 이에 기초한 객관적인 자료축적이 이루어져야 할 것이다. 본 연구는 한국기업의 경영현상 연구의 일환으로 행해지고 있다. 즉 경영체제, 경영전략, 기업문화, 노사관계를 포함한 경영현상 연구주제 중 기업내부적으로 구성원의 社會·文化·心理的 변수와 연관된 기업문화와 노사관계를 대상으로 하고 있는데, 이를 통해 한국의 경영현상에 대한 보다 폭넓은 이해를 할 수 있을 것으로 기대한다.

또한 그간 많은 연구들이 조직 그 자체 또는 조직과 환경과의 관계를 규명하는 거시수준의 연구에 있어서는 개념적 논의가 중심이 된 반면, 개별조직구성원을 대상으로 한 미시수준의 연구에 있어서는 경험적 실증연구가 강조되었다. 方法論的 견지에서 볼 때 경험적 연구가 최상의 것이라고는 말할 수 없지만 객관성과 신뢰성 면에서 설명력이 강한 것은 사실이다. 본 연구가 방법론면에서 거시수준에서의 완벽한 경험적 실증연구를 행한 것은 아니지만 가능한 방법을 동원해 이를 시도하고 있다. 특히 본 연구에서는 그간 독립적 영역으로 분화되어 오던 기업문화와 노사관계를 통합적 관점에서 연구하고자 한다.

본 연구에서는 한국기업의 기업문화와 노사관계의 현상파악을 토대로 양자의 적합관계를 탐색하고자 한다. 이를 위해 다음과 같은 구체적 연구과제를 해결하고자 한다.

먼저 한국기업에 있어서企業文化的 중심적인 특성이 무엇인가를 찾아보고자 한다. 이를 규명하기 위해서 기업문화의 분석수준, 구성요소, 결정요소를 어떻게 설정할 것인가, 조직간 비교 더 나아가 국가간 비교연구에 알맞는 기업문화의 차원은 무엇이며 어떻게 유형화 할 수 있을 것인가, 전체조직수준에서의 기업문화는 어떤 변수를 통해 연구할 수 있으며

(1) 필자는 한국의 경영현상을 총체적 시각에서 연구하기 위해 경영시스템을 네개의 하위시스템, 즉 경제적 시스템으로서의 경영체제와 경영전략, 사회적 시스템으로서의 기업문화와 노사관계로 나누어 연구하고 있다. 신유근, 「韓國의 經營：其 現象과 展望」, (박영사, 1992).

측정할 수 있는가, 한국기업에서 대표적으로 나타나는 기업문화의 유형은 무엇인가 등을 알아보고자 한다.

다음으로 한국기업에 있어서 勞使關係의 중심적인 특성이 무엇인가를 찾아보고자 한다. 이를 규명하기 위해서 역시 노사관계의 분석수준, 결정요소를 어떻게 설정할 것인가, 조직 간 비교 더 나아가 국가간 비교연구에 알맞는 노사관계의 차원은 무엇이며 어떻게 유형화 할 수 있을 것인가, 전체조직수준에서의 노사관계는 어떤 변수를 통해 연구할 수 있으며 측정할 수 있는가, 한국기업에서 대표적으로 나타나는 노사관계의 유형은 무엇인가 등을 알아보고자 한다.

마지막으로 한국기업에서 기업문화와 노사관계와의 適合關係가 어떻게 나타나는지를 탐색하고자 한다. 이를 위해서 기업문화와 노사관계를 관련지을 수 있는 근거는 무엇이며 어떠한 개념적 틀을 이용할 수 있는가, 기업문화와 노사관계의 적합성의 개념은 무엇이며 실제로 한국기업에서 기업문화 유형과 노사관계 유형의 적합관계는 어떻게 나타나고 있는가를 알아보고자 한다.

이와 같은 연구과제를 해결하기 위해 우선 본 연구에서의 기업문화의 개념 및 성격, 노사관계의 개념 및 성격, 기업문화와 노사관계의 상호관련성, 그리고 기업문화와 노사관계의 유형화에 대한 觀點을 제시해 보고자 한다. 다음으로 연구방법과 변수의 측정문제를 설명하고, 실증연구의 결과를 한국 기업문화와 노사관계의 현황, 기업문화-노사관계 패턴의 현황, 기업문화-노사관계 패턴과 노사안정성으로 나누어 살펴본다.

I. 企業文化와 勞使關係에 대한 研究觀點

여기에서는 실증연구에 들어가기 앞서 기업문화의 개념 및 성격, 노사관계의 개념 및 성격에 대한 본 연구의 관점을 제시하기로 한다.

1. 企業文化의 概念 및 性格

(1) 企業文化를 보는 基本觀點

먼저 企業文化(corporate culture)에 대한 개념을 정의하기에 앞서 기업문화를 보는 본 연구의 관점을 명확히 할 필요가 있다. 文化라는 용어 자체는 인류학에서 처음 사용되었지만 이후 상이한 학문적 전통을 지닌 제반의 인문사회과학 분야에서 이를 사용함에 따라 그 개념이 더욱 복잡해졌다. 일반적인 문화개념에 기초한 기업문화의 개념에 있어서도 학문적 배경이 다른 다양한 연구자들의 참여로 합의된 개념을 도출하지 못하고 있을 뿐만 아니라 연

구방법론에 있어서도 상당한 논쟁이 일고 있다. 이러한 상황 속에서 연구를 진행하기 위해 서는 기업문화를 보는 본 연구의 觀點을 명확히 해야 할 것이다.⁽²⁾

기업문화를 보는 관점 역시 분류기준에 따라 다양하게 제시되고 있다.⁽³⁾ 기존의 논의를 기초로 본 연구에서 채택하고 있는 관점을 제시해 보면 다음과 같다.

우선 문화를 기업조직에서 나타나는 經營現象의 일부분으로 파악할 것인가 아니면 기업조직 또는 경영현상 자체를 하나의 文化現象으로 파악할 것인가 하는 논의가 있다.⁽⁴⁾ 전자의 관점에서는 기업문화를 전체 경영현상을 구성하는 일부분 혹은 다른 경영현상에 영향을 미치는 주요한 변수로 파악한다. 이에 반해 후자의 관점에서는 기업조직 자체를 구성원간의 상호작용을 통해 사회적으로 구축된 공유된 意味體系로 파악한다. 본 연구에서는 후자보다는 전자의 관점을 따르고 있다. 이는 본 연구의 기본적 대전제가 기업조직의 경영현상이라는 것이 社會的 성격 뿐만아니라 經濟的 성격을 동시에 갖고 있으며, 기업문화 뿐만아니라 노사관계, 경영체제, 경영전략 등의 하위시스템으로 구성되어 있다고 보기 때문이다. 또한 기업문화의 유형과 노사관계 유형의 적합관계를 탐색하려는 본 연구의 기본목적에 비추어 볼 때도 전자의 관점이 유용할 것이다. 이러한 관점의 채택은 뒤에서 상론하겠지만 기업문화라는 현상이 어느 정도는 객관적으로 파악될 수 있다는 방법론적 합의를 내포하고 있다.

다음으로 기업조직 내에서의 기업문화를 공유된 가치에 기초하여 합의를 이끄는 單一의 (unitary) 개념으로 파악할 것인가 아니면 기업문화 안에는 공유되지 않거나 상반되는 부분이 존재한다는 複數의 (multiple) 개념으로 파악할 것인가 하는 논의가 있다. 이러한 논의는 문화를 보는 구조기능주의론적 관점 對 갈등론적 관점의 대결로 집약될 수 있다.⁽⁵⁾ 본 연구에서는 전자의 입장에 서서 후자를 통합하는 葛藤機能主義(conflict functionalism) 관점을 취하고자 한다. 즉 이상적 의미에서 볼 때 기업문화는 공유된 가치에 기초한 단일의 개

(2) 기업문화를 보는 관점의 차이는 뿌리깊은 학문적 전통의 차이로부터 기인하기 때문에 쉽사리 기업문화에 대한 통합적인 틀을 제시하기가 어렵다. 이러한 차이는 한편으로 문화(culture)를 보는 시각의 차이, 조직(organization)을 보는 시각의 차이, 여기에 연구방법론상의 차이가 결부되면서 심화되었다. 본 연구에서는 이러한 차이를 무시하기보다는 이를 인정한 상태에서 본 연구가 채택하고 있는 기업문화의 연구관점을 제시하고자 한다.

(3) 대표적인 연구를 살펴보면 L. Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis," *Administrative Science Quarterly*, 1983, Vol. 28, pp. 339-358; Y. Allaire & M.E. Firsroto, "Theories of Organizational Culture," *Organization Studies*, 1984, Vol. 5, pp. 193-226; S. Green, "Understanding Corporate Culture and Its Relation to Strategy," *International Studies of Management & Organization*, 1988, Vol. 18, pp. 6-28 등을 들 수 있다.

(4) L. Smircich, *op. cit.*, pp. 347-348 참조.

(5) S. Green, *op. cit.*, pp. 10-20 참조.

념이 되어야겠지만 현실적으로 가치의 갈등현상이 나타날 수 있음을 인정하는 것이다. 그러나 이러한 갈등현상은 문화의 변화가능성을 시사하는 것이지 공유된 가치에 기초한 문화 개념 자체를 부정하는 것은 아니다. 이러한 관점의 채택은 기업문화의 개념 및 주요 구성 요소 파악에 있어 중요한 시사점을 제시해 준다.

(2) 企業文化의 概念

기업문화를 보는 본 연구의 기본관점을 제시하였지만 이것만으로 기업문화의 개념을 정의하는 데는 많은 어려움이 따른다. 이는 그간 다양한 시각과 각도에서 기업문화의 개념이 제시되었기 때문이다.⁽⁶⁾ 이러한 기업문화 개념의 다양성에도 불구하고 몇 가지 점에 있어서는 다수의 연구자들간에 合意(consensus)가 이루어져 있다. 예를 들어 문화란 총체적이며 歷史的으로 형성된다는 점, 社會的으로 구축되어 온 것이라는 점, 그리고 소프트(soft)한 성격을 가지면서 쉽게 변화하지 않는다는 점 등이 지적되고 있다.⁽⁷⁾ 그러나 기업문화의 보다 본질적인 부분에 있어서는 아직까지 이렇다 할 합의점을 찾지 못하고 있다. 여기서는 본 연구의 기본관점과 연구목적에 비추어 기업문화의 개념을 정의하도록 하겠다.

기업문화의 개념을 정의하기 위해서는 문화의 수준, 구성요소, 결정요인, 기능 등을 고려할 필요가 있다. 이는 그간 제시된 개념들의 다양성 속에서 본 연구에서 사용하는 기업문화 개념을 보다 명확히 정의하기 위해서이다.

1) 企業文化의 水準

먼저 水準(level)의 측면을 살펴 보자. 기업문화란 그 용어 자체가 의미하듯 기업이라는 조직이 갖고 있는 문화이다. 기업문화는 기본적으로 構成員水準(individual level)에서 나타나는 현상을 일컫는 것이 아니라 조직 그 자체가 갖고 있는 組織水準(organizational level)의 문화적 특성을 일컫는 것이다. 비록 비인격체로서의 기업이라는 조직이 가치나 행위특성 등의 문화요소를 소유할 수 있는가 하는 의문이 제기되기도 하지만 기업이라는 조직을 단위로 공유되는 문화적 특성을 파악할 수 있을 것이다.

특히 수준과 관련된 기업문화 개념상의 논란은 기업문화를 측정하는 方法論상의 문제와 결부되어 제기된다. 즉 조직수준의 기업문화를 측정함에 있어 개별구성원 응답의 集計值

(6) 예를 들어 Kroeber & Kluckhohn(1952)의 연구에 따르면 164개의 서로 다른 문화의 정의가 존재한다고 한다. 이러한 문화개념의 다양성은 조직을 보는 시각차이와 결부되어 기업문화에 대한 다양한 정의를 파생시켰다. J.S. Ott, *The Organizational Culture Perspective* (Pacific Grove; Richard D. Irwin, Inc., 1989), pp. 50-52 참조.

(7) G. Hofstede, B. Neuijen, D.D. Ohayv, & G. Sanders, "Measuring Organizational Culture; A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, 1990, p. 286.

(aggregates)를 이용하는 방법과 관찰 또는 대표자의 응답에 기초해 조직 그 자체의 특성을 평가하는 방법이 있을 수 있다. 양자의 방법은 각자 그 장점과 한계를 지니고 있는데 이는 組織零圍氣(organizational climate)의 측정방법상 논란과도 연관되어 있으며,⁽⁸⁾ 또한 組織戰略(organizational strategy)의 개념 및 측정방법 상의 논란과 유사한 성격을 지니고 있다.⁽⁹⁾ 보다 과학적인 분석을 위해서는 개념 및 측정방법의妥當性(validity) 문제를 염격하게 규명해야 하겠지만 본 연구자의 입장에서는 연구목적에 따라 선택적으로 어느 한편의 방법을 중시하는 것이 가능할 것으로 보인다. 즉 특정의 개별조직의 기업문화를 파악함에 있어서는 개별구성원 응답의 집계치를 중시해야 되는 반면, 한 국가에 속한 다양한 조직의 기업문화를 비교연구할 경우에 있어서는 관찰된 조직 그 자체의 특성을 중시할 수 있을 것이다. 다만 보다 완벽한 조직수준에서의 기업문화 연구를 위해서는 두가지 관점을 보완적 의미에서 활용하는 것이 바람직 할 것이다.

2) 企業文化의 構成要素

다음으로 기업문화의 구성요소 측면을 살펴보자. 전술한 바와 같이 기업문화의 개념을 둘러싼 다양한 논의들이 이루어져 왔지만 그 중에서도 가장 합의점을 찾지 못하고 있는 부분중의 하나가 기업문화의構成要素라 할 수 있다. 이 점에 대해 '조직내의 구성원들의 가치와 관련된 共有된 그 어떤 것'에 대해서는 어느 정도 공감하면서도 그 어떤 것의 구체적 내용은 무엇이며, 어떻게 그것을 연구할 것인가의 문제에 대해서는 연구자들 간의 의견 차이를 좁히지 못하고 있다.

초기 기업문화의 연구에 있어서는 공유된 그 어떤 것을 표현해 줄 수 있는 다양한 요소들을 발굴해 내고 이것을 통해 문화를 탐색하는 데 초점을 두었다. 그러나 학자마다 상이한 문화요소를 강조함에 따라 어떤 합의점을 찾기는 어려웠지만 그 강조하는 문화요소의 성격에 따라 크게 두가지의 접근법으로 구분될 수 있다. 즉 구성원의 마음속에 공유되고 있는 공통의 사고와 의미에 초점을 두는 觀念論者(ideationalist), 이와는 달리 직접적으로 관찰할 수 있는 구성원들의 행위와 사물에 초점을 두는 改造論者(adaptationist)로 구분된다.⁽¹⁰⁾ 이러한 접근법의 차이에도 불구하고 학자마다 강조하는 바는 다르지만 대부분 양자를

(8) W.H. Glick, "Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate; Pitfalls in Multilevel Research," *Academy of Management Review*, Vol. 10, 1985, pp. 601-616.

(9) N. Venkatraman, & J.H. Grant, "Construct Measurement in Organizational Strategy Research; A Critique and Proposal," *Academy of Management Review*, Vol. 11, 1986, pp. 71-87.

(10) J.S. Ott, *op. cit.*, pp. 53-54.

기업문화의 기본 구성요소로 파악하고 있다. 예를들어 흉스테드 등 (G. Hofstede, et al.)의 연구에서 사용되었던 價值(values)와 慣行(practices)이라는 대표적 두 요소는 이를 반영하고 있다.⁽¹¹⁾ 본 연구의 입장에서는 문화요소를 보는 양 접근법의 차이를 인정하면서도 이를 포괄적으로 받아들이고자 한다.

그러나 보다 구체적인 기업문화의 구성요소가 무엇인가에 대한 정의는 쉽게 내리기 어렵다. 그간 기업문화의 구성요소를 세분화하는 방법은 크게 두가지로 나뉘는 것으로 보인다. 하나의 방법은 대상의 認識水準別로 이를 구분하는 것이고, 다른 하나는 대상이 지니고 있는 共通的 特性에 따라 구분하는 것이다. 대표적으로 샤인(E.H. Schein)과 오트(J.S. Ott)의 분류방식이 전자를 따르는 것이라면, 딜과 케네디(T.E. Deal & A.A. Kennedy)의 분류방식은 후자를 따르는 것으로 평가할 수 있다.

샤인은 대상의 인식수준에 따라 세가지 수준의 문화요소를 제시하고 있다. 즉 비가시적이며 선의식적 수준의 基本前提(basic underlying assumptions), 의식수준의 價值(values), 그리고 가시적 수준의 加工物과 創造物(artifacts and creations)로 분류하고 있다.⁽¹²⁾ 오트는 샤인의 분류방식에 기초하면서도 가공물과 창조물 수준을 다시 두개로 분리했다. 즉 의례, 상징물, 예술품 등과 같은 가공물의 수준과 공유되는 행위패턴, 관습, 관리관행 등과 같은 행위패턴 수준으로 구분했다.⁽¹³⁾ 이러한 대상의 인식수준별 분류와 달리 대상자체가 지니고 있는 공통적 특성을 기준으로 분류한 학자가 딜과 케네디이다. 그들에 따르면 기업문화를 문화의 핵심으로서의 價值(values), 문화적 특성을 상징화하는 英雄(heroes), 문화를 행동으로 표현하는 儀禮와 儀式(rites and rituals), 커뮤니케이션 수단으로서의 문화적 網(cultural network)으로 구분된다.⁽¹⁴⁾

문화의 구성요소를 구분하는 두가지 방식이 나름대로의 논리와 장점을 지니는 것은 사실이나 대상의 인식수준을 고려하면서도 대상이 지니는 공통적 특성을 동시에 고려하는 것이 보다 바람직 할 것이다. 이처럼 양자를 통합하는 관점에서 문화요소를 구분할 경우 이는 구성원들이 공통적으로 갖고 있는 가치의식과 행동방식, 조직의 문화적 특성을 반영하는 관리관행과 상징특성으로 나누어 볼 수 있다. 이들 4개의 구성요소는 각각 문화의 공통적 특성을 보이는 범주를 의미할 뿐만아니라 가치의식, 행동방식, 관리관행, 상징특성의 순으로

(11) G. Hofstede, et al., *op. cit.*, pp. 291-292.

(12) E.H. Schein, "Coming to a New Awareness of Organizational Culture," *Sloan Management Review*, Winter, 1984, p. 4.

(13) J.S. Ott, *op. cit.*, pp. 53-55.

(14) T.E. Deal, & A.A. Kennedy, *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Reading; Addison-Wasley Publishing Co., 1982), pp. 13-15.

可視的인 (visible) 성격을 보이고 있다.

여기에서 價值意識이란 기업문화의 구성요소중 가장 핵심적인 것으로 구성원들이 갖고 있는 옳고·그름, 좋고·나쁨, 정상적인 것과 비정상적인 것, 합리적인 것과 비합리적인 것, 바라는 것과 바라지 않는 것을 구분시켜 주는 판단기준을 내포한 것으로 특정의 가치 요소, 예를 들어 인화, 단결, 협동, 창의, 도전 등에 대한 選好傾向으로 나타난다. 이러한 가치의식은 본래 내재적 성격이 다소 강하기 때문에 쉽사리 파악되기 어렵지만, 조직내 가치의식의 일부분은 조직이 표방하는 經營理念이나 최고경영자의 強調精神, 구성원들이 선호하는 社員精神이나 정신적 강점에 반영되어 나타난다. 샤인의 경우는 가치의식을 다시 보다 선형적이고 내재적인 기본적 전제와 意識(awareness)될 수 있는 가치로 구분하고 있지만, 이는 개념적으로 가능할지는 몰라도 현실세계에서 쉽사리 구분되기 어렵다.

이에 반해 行動方式 또는 행동규범이란 조직구성원들에 의해 확립된 행동의 표준 또는 규칙을 의미한다. 여기서의 행동방식이란 조직에 의해 공식화되고 문서화된 행동의 규칙을 의미하기보다는 조직구성원들에 의해 자연스럽게 형성되어진 행동과정상의 특성을 일컫는다. 일단 조직내에 특정의 행동방식이 확립되고 나면 모든 조직구성원의 행동이 이 기준에 동조할 것이 요구된다.

管理慣行이란 일상의 조직생활에서 형성된 관습, 습관, 전통, 관행을 의미한다. 앞서의 행동방식의 주체가 개별적인 조직구성원이라면 관리관행의 주체는 조직이라 할 수 있다. 조직에서 형성되어 있는 여러 관행 중 특히 가치의식 또는 행동방식과 밀접한 관련성을 지니고 있는 것이 승진·급여 등과 관련된 人事管理慣行이다.

象徵特性이란 조직이나 구성원들의 가치 또는 신념이 어떤 상징적 도구에 의해 특징적으로 표명된 상태를 의미한다. 상징적 도구는 회사마크·건물·유니폼·마스코트 등의 물적 상징, 영웅담·닉네임·전설·에피소드·사가 등과 같은 구두상징, 의례의식·체육대회·축제 등과 같은 활동상징으로 구분할 수 있다.

이러한 4개의 구성요소를 기초로 해 볼 때 기업문화란 조직전체 구성원이 공유하고 있는 가치의식 및 행동방식, 그리고 조직차원에서 표출된 관리관행과 상징특성이 정의할 수 있다.

기업문화의 일반적 개념에서는 네 가지의 구성요소를 모두 중시하지만 실제의 연구에 있어서는 연구의 목적에 따라 구성요소의 중요성이 달라진다. 예를 들어 특정 조직의 문화적 특성을 연구하는 경우에 있어서는 개별구성원들이 갖고 있는 가치의식 및 행동특성이 어느 정도로 광범위하게 공유되고 있으며, 그 합의정도는 얼마만큼 강한가가 중시된다. 그러나

조직간 또는 국가간 비교 연구를 행하는 경우에 있어서는 다른 조직 또는 국가에 비해 가치의식이나 행동방식, 관리관행 면에서 상대적으로 어떠한 특성이 부각되는가에 초점을 두게 된다. 또한 특정 조직의 문화를 변화시키려 하거나 전반적인 문화혁신을 하는 경우 管理慣行이나 象徵特性은 文化變化의 주요 수단으로 이용되고 있다.

3) 共有되는 文化의 意味

지금까지는 기업문화의 주요 구성요소에 대해 살펴보았는데 이와 관련하여 기업문화 개념의 정의시 사용되는 ‘共有되는(shared)’ 것에 대한 의미를 살펴 보기로 하자. 기업문화 개념의 정의시 ‘공유되는’ 것에 대한 일반적 합의를 얻고 있다는 점은 앞서 언급한 바 있다. 그러나 용어상으로서의 ‘공유되는’이 의미하는 바는 그리 간단히 넘어가기 힘든 문제이다. 이 문제와 관련하여서 다음과 같은 두가지 면을 짚고 넘어가야 할 것이다.

먼저 문화를 소유하는 주체면에서 ‘공유되는’ 것의 의미를 살펴보자. 원칙적으로 기업문화라면 전체 조직구성원들에 의해 공유되는 것을 일컬지만 일부의 학자들은 이러한 기업문화의 개념이 經營者의 觀點(managerial perspective)에서 조직의 위계와 권한, 지위를 바탕으로 하위의 종업원들이 이를 당연히 받아들일 것을 전제하고 있다고 비판하고 있다.⁽¹⁵⁾ 이러한 비판적 관점에서 경영자들이 강조하는 문화는 經營文化로, 일반종업원 또는 근로자들이 소유하고 있는 문화는 勞動文化로 구분하기도 한다. 이와는 다소 다른 관점에서 기업문화에는 支配的 文化(dominant culture)가 있는 반면 특정의 구성원이 공유하는 下位文化(sub culture)가 존재하며, 하위문화는 지배적 문화를 강화시키기도 하지만 때로는 이와 갈등을 초래한다고 주장하기도 한다.⁽¹⁶⁾ 이러한 노동문화 혹은 하위문화의 존재는 기업문화의 개념을 보다 명확히 제시하지 않을 경우 ‘공유되는’ 것의 본래의 의미를 축소시키는 것이다.

본 연구에서 제시하는 기업문화의 개념은 경영자의 관점에서 강조하는 이른바 경영문화에 국한되지 않는다. 본 연구에서는 경영문화와 함께 일반구성원들이 공유하고 있는 노동문화도 포함하고 있다. 경영문화와 노동문화와의 관계에 대해 갈등론적 입장에서 파악할 수도 있겠지만 본 연구에서는 앞서 기본관점에서 제시한 바와 같이 때로는 서로 상이할 수도 있지만 근본적으로 통합가능한 것으로 간주한다. 앞서 제시한 기업문화의 구성요소와 관련시켜 본다면 최고경영자나 경영자층이 강조하는 가치의식이나 행동방식은 경영문화의

(15) T.R.V. Davis, “Managing Culture at the Bottom,” in R.H. Kilmann, et al.(eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture* (San Francisco; Jossey-Bass Publishers, 1985), pp. 163-180.

(16) J.O. Ott, *op. cit.*, pp. 45-47 및 P. Blunt, “Organizational Culture and Development,” *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 2, 1991, pp. 55-63.

개념에, 일반조직구성원이 중시하는 가치의식이나 행동방식은 노동문화의 개념에 포함된다 고 볼 수 있다. 이때 기업문화란 경영문화나 노동문화보다는 상위의 범주로 넓게는 이들 양자를 모두 포함하는 것으로, 좁게는 이들 양자가 공유되는 특정 부분을 일컫는다. 여기에 이들 양자를 매개하는 管理文化로서의 관리관행과 상징특성을 고려해야 한다. 조직차원의 관리관행과 상징특성은 경영문화와 노동문화의 상호작용을 통해 형성되는 것이다. 따라서 본 연구에서 제시하는 ‘공유되는’ 것의 의미는 원칙적으로 경영문화, 노동문화 그리고 관리문화의 상호 공통되는 부분을 일컫는다.

다음으로 시간의 흐름에 따른 문화의 변화면에서 ‘공유되는’ 것의 의미를 살펴보자. 기업문화의 개념을 엄격히 사용하는 입장에서는 ‘공유되는’ 것의 의미를 매우 중시한다. 따라서 공유되지 않는 것에 대해서는 당연하게 기업문화의 범주에서 제외시킨다. 앞에서 제시한 세개의 문화를 전제로 이 입장을 따른다면 경영문화, 노동문화, 관리문화 면에서 나타나는 공통적인 특성만을 기업문화에 포함시킨다. 그러나 이러한 엄격한 의미의 기업문화 개념은 靜態的인 것이며 변화를 암묵적으로 부정하고 있는 것이다. 예를 들어 변화 이전의 t_0 시점에서의 기업문화와 변화가 이루어진 t_n 시점에서의 기업문화를 설명하는 경우에는 이러한 ‘공유되는’ 것의 의미가 적용될 수 있다. 그러나 t_0 에서 t_n 의 과정, 즉 변화과정에 있는 경우에 있어서는 위와 같은 ‘공유되는’ 것의 의미가 매우 제한적으로 적용된다. 여기에 t_0 나 t_n 이라는 시점도 실은 변화의 연속선상에 있는 가상의 시점이라는 면을 고려해 본다면 ‘공유되는’ 것의 의미를 지나치게 엄격하게 해석해서는 안될 것이다. 이 문제와 관련하여서는 ‘공유되지 않은 것은 기업문화가 아니다’라는 평가보다는 ‘불완전한 또는 일치하지 않는 기업문화이다’라는 평가가 적절할 것이다. 즉 ‘공유되는’의 의미를 해석하는 데 있어서는 시간의 흐름에 따른 변화를 전제로 상대적으로 완전한 또는 상호일치하는 기업문화와 상대적으로 불완전한 또는 불일치하는 기업문화의 개념을 고려할 필요가 있다. 다만 공유되는 부분이 매우 적거나 거의 없을 경우는 문화자체가 형성되지 않은 것으로 평가할 수 있다.

(3) 企業文化의 性格

여기에서는 기업문화가 어떠한 요인에 의해 영향을 받는가 하는 결정요인의 측면과 함께 기업문화의 기능 및 조직유효성과의 관계를 검토하기로 한다.

일군의 학자들에 있어서는 기업문화의 구성요소와 기업문화의 決定要因을 구별하지 않고 양자를 모두 기업문화의 개념적 틀 속에 포함시키는 경우가 있다. 예를 들어 제품과 고객, 기술과 시장경쟁 등과 같은 기업체의 환경을 기업문화의 개념적 틀안에 포함시키기도 하

고, ⁽¹⁷⁾ 전략이나 구조, 관리기술 등의 요소를 포함시키기도 한다. ⁽¹⁸⁾ 그러나 기업문화 개념의 지나친 확장은 오히려 기업문화의 본질적 성격을 약화시킨다. 따라서 문화의 구성요소와 이에 영향을 미치는 결정요인으로 구분하는 것이 바람직할 것이다.

기업문화의 결정요인으로는 시장·경쟁·사회구조 등과 같은 거시적 환경특성, 규모·전략·기술·구조 등과 같은 조직특성 등 매우 다양한 요인을 들 수 있다. 그러나 특정국가 내의 기업문화와 관련하여 가장 큰 주목을 받는 것은 *國家文化*(national culture)라고 할 수 있다. 특정국가 내에서는 *傳統文化*로도 불리우는 이러한 국가문화의 특성은 기업문화 전반에 매우 지대한 영향을 미친다. 이러한 시각에서 국가간 상이한 기업문화의 比較研究를 행하기도 한다. ⁽¹⁹⁾ 그러나 실제로 국가간 상이한 기업문화의 비교연구를 하는 경우 그것이 기업에 속한 구성원의 가치의식을 비교하는 것인지 아니면 기업문화 자체를 비교하는 것인지가 불분명한 경우가 많다. ⁽²⁰⁾ 특히 가치의식비교에 의존할 경우 국가문화로부터 상대적으로 구분된 기업문화의 국가간 비교가 어렵다. 이러한 면에서 기업문화에 대한 국가간의 비교연구를 행할 때 기업문화 자체를 비교하는 방법을 고려할 필요가 있다. 본 연구의 주요 목적은 한국기업에서 나타나는 기업문화 유형과 노사관계 유형간의 상호관련성을 탐색하는데 있지만, 국가간 비교연구시의 기초가 되는 한국 기업문화의 전반적 특성을 파악하는 것도 연구목적의 하나로 삼고 있다. 이러한 국가간 비교연구를 행할 때의 기업문화의 개념에서는 기업이 그가 속한 국가의 일반사회문화의 영향을 받아 기업수준에서 형성된 공통적 특성이라는 점이 보다 강조된다.

기업문화의 성격을 이해하기 위해서는 조직에 있어 문화가 가지고 있는 機能 및 그것의 효과 또는 영향력의 문제를 살펴볼 필요가 있다. 일반적으로 기업문화 연구에 있어서는 그것의 역기능적 측면보다는 순기능적 측면이 강조되고 있는 것으로 보인다. 예를 들어 조직 내의 공유된 가치와 신념은 진정한 협동심을 유발시키며, 효율적인 의사결정과 통제를 가능케 하며, 커뮤니케이션과 조직몰입을 촉진시킨다는 긍정적 기능이 강조되고 있다. ⁽²¹⁾ 보다 광범위하게 살펴본다면 기업조직의 핵심적 사명 및 목표, 수단, 대응책 등에 대한 합의를 통해 외부환경에 대한 적응과 생존을 가능케 하며, 의사전달과 이해촉진, 평가기준 및

(17) T.E. Deal, & A.A. Kennedy, *op. cit.* pp. 13-14.

(18) T.J. Peters, & R. Waterman, *In Search of Excellence* (New York: John Wiley, 1983).

(19) L. Smircich, *op. cit.*, pp. 343-344.

(20) G. Hofstede, et al., (1990), *op. cit.*의 연구나 G. Hofstede, *Culture's Consequence: International Differences in Work-Related Values* (Beverly Hills: Sage Publication, 1980)가 대표적으로 여기에 속한다.

(21) V. Sathe, *Culture and Related Corporate Realities* (Homewood: Richard D. Irwin, Inc., 1985), pp. 25-31.

규칙에 대한 합의, 구성원간 상호관계의 촉진 등을 통해 内部的 統合을 이룰 수 있게 해 준다는 측면이 지적되고 있다.⁽²²⁾

이러한 문화의 순기능적 측면은 기업문화가 조직유효성이나 성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있다는 가능성을 시사해 준다. 이러한 시각에서 기업문화를 이익극대화에 기여할 수 있는 效率性(efficiency)의 관점에서 다루어야 한다는 문화실용론이 등장하기도 한다.⁽²³⁾ 기업문화가 조직유효성에 긍정적 영향을 미칠 수 있다는 가정은 자연스러운 것이겠지만, 이를 지나치게 확대해석해 경제적 효율성의 관점에서 기업문화를 다루어야 한다는 주장은 바람직하지 못한 것으로 생각된다. 왜냐하면 기업문화라는 사회적 현상을 경제적 관점에서 해석하다 보면 문화자체가 지닌 본래의 속성을 간과할 수 있기 때문이다. 또한 기업문화를 통제나 거래비용의 감소목적에서 다룬다 보면 기업문화가 이데올로기적 노동통제의 수단으로 전락하고 만다. 따라서 기업문화가 조직유효성에 긍정적 영향을 미친다는 가정은 매우 조심스럽게 다루어야 할 것이다.

기업문화와 組織有效性과의 관계는 일률적으로 규정되기 어렵다. 이는 문화현상이 복잡한 성격을 지니고 있기 때문이다. 예를 들어 기업문화는 그것의 方向(direction), 強度(strength), 範圍(pervasiveness) 측면으로 나누어 볼 수 있고 이것에 따라 조직유효성과의 관계를 살펴볼 수 있다.⁽²⁴⁾ 이 경우 기업문화는 조직유효성에 부정적 영향을 미칠 수도 있다. 따라서 기업문화와 조직유효성과의 관계는 일률적으로 규정하기보다는 그것의 성격에 따라 조직유효성과의 관계를 탐색해야 할 것이다.

2. 勞使關係의 概念 및 性格

(1) 勞使關係를 보는 基本觀點

기업문화와 마찬가지로 노사관계에 있어서도 그 개념을 정의하기에 앞서 노사관계에 대한 본 연구의 기본관점을 제시하기로 한다. 劳使關係를 보는 관점은 분류하는 기준에 따라 다양하겠지만 그 중에서도 노사관계에서 발생하는 葛藤(conflict)에 대한 기본가정 면에서 크게 두가지 흐름으로 나뉜다. 하나는 갈등의 개념보다는 秩序(order)나 統合(integration)을 중시하는 구조기능주의적 관점이고, 다른 하나는 갈등의 개념, 더 나아가 양립될 수 없

(22) E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985), pp. 49-84.

(23) C. Camerer, & A. Vepsalainen, "The Economic Efficiency of Corporate Culture," *Strategic Management Journal*, Vol. 9, 1988, pp. 115-116.

(24) R.H. Kilmann, M.J. Saxton, & R. Serpa, "Five Key Issues in Understanding and Changing Culture," in R.H. Kilmann, et al.(eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985), pp. 3-5.

는 矛盾(contradiction)을 강조하는 계급적 갈등론 관점이다.⁽²⁵⁾ 본 연구에 있어서는 이러한 양분된 관점의 어느 한쪽을 취하기 보다는 기능주의적 입장에서 갈등을 통합하려 했던 葛藤機能主義的 관점을 취하고자 한다. 이 관점을 취할 경우 노사관계에 있어 이해의 대립으로 인한 갈등의 발생을 인정하지만 이는 부정적 기능 뿐만 아니라 統合化에 기여한다는 공정적 기능이 있음을 수용하는 것이다.⁽²⁶⁾

또한 노사관계의 연구에 있어 그간 다양한 접근법이 이용되어 왔다. 예를 들어 노사관계의 제도 및 구조를 중시하는 제도론적 접근법(institutional approach), 노동시장 및 임금의 결정메커니즘을 중시하는 노동경제학적 접근법(labor economics approach), 노사관계의 발생연원 및 발전과정을 중시하는 역사적 접근법(historical approach), 자본의 성격 및 노동운동을 중시하는 사회학적 접근법(sociological approach) 등 매우 다양한 접근법들이 이용되어 왔다.⁽²⁷⁾

본 연구에서는 위와는 달리 노사관계의 사회적 성격 및 관련당사자의 행위적 특성을 중시하는 社會行爲論의 接近法(socio-behavioral approach)을 취하고 있다. 이러한 접근법에 따르면 특정국가나 특정기업에서 형성되고 있는 노사관계의 특성을 보다 명확히 파악할 수 있을 것이며, 또한 본 연구의 목적인 기업문화 유형과 노사관계 유형간의 상호관련성을 탐색함에 있어서도 적합할 것이다.

(2) 勞使關係의 概念

본 연구에서 사용하는 노사관계의 개념을 명확히 하기 위해서는 연구의 수준 및 관련당사자, 관계의 범위에 대해 살펴보아야 할 것이다.

먼저 노사관계의 研究水準(level) 및 關聯當事者(actors)에 대해 살펴보자. 노사관계를 연구하는 데 있어 연구의 수준은 크게 두가지로 나누어 볼 수 있다. 하나는 근로자 및 그 조직인 노동조합, 사용자와 기업, 그리고 둘의 제정자이며 조정자로서의 정부를 포함시켜 한국가경제의 전체적인 노사관계를 연구하는 產業關係水準(industrial relations level)이 있다. 다른 하나는 보다 구체적인 기업조직의 노사관계의 특성을 규명하기 위해 근로자 또는 노동조합, 사용자 또는 경영자라는 양당사자간의 상호관계에 초점을 두는 기업수준의 노사관계 또는 經營勞使關係水準(labor-management relations level)이 있다.⁽²⁸⁾ 본 연구에는 기업

(25) G. Burrell, & G. Morgan, *Sociological Paradigm and Organizational Analysis* (London: Heineman, 1979), pp. 21-37 참조.

(26) L.A. Coser, *The Functions of Social Conflict*(1956), 박재환 역 「갈등의 사회적 기능」(한길사, 1980) 참조.

(27) C. Kerr, "Industrial Relations Research: A Personal Retrospective," *Industrial Relations*, Vol. 17, No. 2, 1978, pp. 131-132.

(28) 신유근, 「한국의 경영노사관계」(대한상공회의소, 1988), pp. 5-6 및 p. 76-77.

수준에서의 노사관계를 연구하고 있다. 따라서 勤勞者와 經營者라는 양당사자간의 상호관계에 보다 큰 비중을 두고 있다. 이러한 기업수준에서의 노사관계 연구결과를 토대로 특정 국가에서 형성된 노사관계의 일반적 특성을 탐색할 수 있다.

다음으로 노사관계의 개념 정의시 사용되는 ‘關係(relations)’의 범위를 살펴보도록 하자. 일반적으로 대부분의 노사관계 연구들은 노사간의 經濟的 關係에 주안점을 둔다. 역사적으로 볼 때 노사관계의 발전이 경제적 관계를 중심으로 이루어져 온 것은 사실이나 특정 시점에 있어 기업수준에서의 노사관계 특성을 보다 자세히 살펴보기 위해서는 다른 측면에도 눈을 돌릴 필요가 있다. 왜냐하면 경제적 관계를 통해 보는 것은 암묵적으로 모든 인간이 경제적 이해관계에 따라 행동한다는 一般性(generality)을 전제로 하고 있기 때문이다.

본 연구에 있어서는 노사간에 형성되는 경제적 관계 뿐만아니라 인간적・권력적 관계를 함께 고려하고자 한다. 실제 기업에서 형성되는 사용자와 근로자와의 관계에서는 경제적 성격뿐만 아니라 인간적・권력적 관계의 성격이 함께 나타나고 있다. 즉 노사관계라는 것은 사람들이 만나 형성되는 사회적 관계이기 때문에 사용자와 근로자간에 人間的 關係를 갖게 마련이다.⁽²⁹⁾ 특히 한국과 같이 동양권 문화에 속한 국가에 있어서는 인간적 관계의 중요성이 부각된다. 또한 노사관계라는 것은 노사 쌍방의 힘의 대결을 벌이는 파워 게임(power game)의 장이다.⁽³⁰⁾ 이는 노사관계가 힘의 논리에 의해 움직여 간다는 權力的 關係를 보여주는 것이다. 따라서 기업수준에서의 노사관계 특성을 규명하기 위해서는 경제적・인간적・권력적 측면을 종합적으로 살펴보아야 한다.

이상의 논의를 기반으로 본 연구에 있어 사용되는 노사관계의 개념을 정의해 보면 기업 수준에서 형성되고 있는 사용자 또는 경영자와 근로자 또는 노동조합간의 경제적, 인간적, 권력적 상호관계로 규정지을 수 있다. 이러한 노사관계는 첨예한 노사관계상의 이슈를 해결하기 위한 상호관계 방식 및 관리관행을 통해 표출되어진다.

(3) 勞使關係의 性格

여기에서는 노사관계에 영향을 미치는 요인과 함께 노사관계의 기능 및 조직유효성과의 관계에 대해 논의하기로 한다.

그간 노사관계에 영향을 미쳐오던 環境的 要因에 대해서는 많은 논의들이 있어 왔다. 예를 들어 던롭(J.T. Dunlop)은 노사관계 시스템에 영향을 미치는 요인으로 작업장의 기술

(29) S.C. Peitchinis, *Issues in Management-Labor Relations in the 1990s* (London: Macmillan Press, 1985), pp. 6-7 참조.

(30) R. Dubin, “A Theory of Conflict and Power in Union-Management Relations,” *Industrial Labor Relations Review*, Vol. 13, No. 4, 1960, pp. 502-507.

적 특성, 시장 혹은 예산상의 제약, 사회내의 권력의 배분 등을 들고 있다.⁽³¹⁾ 이후 노사 관계 시스템 이론이 발전하면서 보다 포괄적인 환경요인들이 영향요인으로 제시되었는데 그 대부분이 경제적 환경요인, 정치적 환경요인, 법률적 환경요인, 사회적 환경요인 등으로 집약되고 있다.⁽³²⁾

그간 노사관계에 대한 거시적 환경요인의 영향에 대해서는 많은 연구들이 있었음에도 불구하고 보다 직접적으로 영향을 미칠 것으로 보이는 組織特性에 대해서는 별로 주의를 기울이지 않았다. 최근들어와 노사관계에 대한 조직수준 특성의 영향력 문제가 주목을 받고 있다. 이러한 조직특성의 변수로는 戰略(strategy)⁽³³⁾, 組織構造(organizational structure)⁽³⁴⁾, 企業이데올로기(corporate ideology)⁽³⁵⁾ 등이 제시되고 있다. 본 연구도 이러한 맥락에서 기업문화와 노사관계의 관련성 문제를 다루고 있다.

다음으로 노사관계의 기능 및 조직유효성과의 관계에 대해 알아보기로 하자. 구미 선진국에 있어 노사관계의 기능은 대부분 團體交涉(collective bargaining) 또는 參加制度(participation program) 등의 제도와 관련되어 이해되고 있다. 원칙적으로 이러한 제도들은 협상 및 협의를 통해 임금 및 제반의 근로조건을 결정함으로써 조직내부 권력의 분배메커니즘을 제공한다. 더 나아가 노사간 경제적 이해대립으로 인한 갈등을 制度的 經路를 통해 해소하는 기능을 수행한다. 경제적 관계에 초점을 두어 제도적 장치가 발달되어 있는 구미 선진국과 달리 인간적 관계를 중시하는 동양권 국가에 있어서 노사관계의 기능은 위와 같은 기본적 기능외에 다소 특이한 기능을 발휘하는 것으로 보여진다. 즉 제도보다는 인격적 관계를 통해 상대방에 대한 기대와 자신의 역할을 규정짓기 때문에 단순한 갈등의 해소차원을 넘어선 協力과 統合의 기능을 수행하게 된다.⁽³⁶⁾

이러한 노사관계의 기능은 조직유효성이 노사관계에 의해 영향을 받는다는 점을 시사한

(31) J.T. Dunlop, *Industrial Relations Systems*(New York: Holt, Rinehart and Winston, 1958), p. 9.

(32) M. Poole, *Theories of Trade Unionism: A Sociology of Industrial Relations* (London: Routledge & Kegan Paul, 1981), pp. 20-46 참조.

(33) T.A. Kochan, H.C. Katz, & R.B. McKersie, *The Transformation of American Industrial Relations* (New York: Basic Books Inc., 1986).

(34) A. Dasmalchian, P. Blyton, & R. Adamson, "Industrial Relations Climate: Testing a Construct," *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 62, 1989, pp. 21-32.

(35) I. Goll, "Environment, Corporate Ideology, and Employee Involvement Programs," *Industrial Relations*, Vol. 29, 1990, pp. 501-512.

(36) 이론과 가부장적 노사관계에서 중시되던 사용자로서의 '권위와 화(온경)', 근로자로서의 '충성과 복종'은 상대방에 대한 기대와 자신의 역할을 규정짓는 인간관계의 기반을 이루어 왔다. 이것은 때로는 강압(coersion)이라는 부정적 측면을 갖기도 하지만 상호 신뢰관계가 형성되어 있을 때는 협력(cooperation)과 통합(integration)의 기반이 되기도 한다.

다. 노사관계와 관련된 조직유효성은 크게 두가지의 범주로 구별되는데 그 하나가 勞使關係 安定性이라면 다른 하나의 組織成果이다. 특히 노사관계에 관련하여서는 조직의 성과보다는 안정성이 중시되는데, 예를 들어 노사관계의 풍토가 조화지향적, 책임지향적일수록 스트라이크, 이직률 등의 안정성이 증대하는 반면, 호전성이 강할수록 안정성이 낮다는 연구결과가 보고되기도 한다.⁽³⁷⁾ 이러한 면에서 본 연구에서는 노사관계와 보다 직접적으로 관련을 맺고 있는 勞使關係 安定性, 축약해서 勞使安定性 지표를 활용하고 있다.

II. 企業文化와 勞使關係의 關聯性과 類型化

여기서는 먼저 기업문화와 노사관계의 상호관련성을 검토하고자 한다. 다음으로 기업문화와 노사관계의 적합관계 탐색의 기초가 되는 기업문화와 노사관계 각각의 유형화에 대해 설명하고자 한다.

1. 企業文化와 勞使關係의 關聯性

기업문화와 노사관계는 기업의 경영시스템을 구성하는 중요한 하위시스템이다. 기업문화와 노사관계는 그 보는 관점과 영역은 다르지만 구성원에 의해 만들어지고 동시에 구성원들의 가치의식이나 행동특성이 반영된다는 면에서 공통성을 갖고 있다.

기업문화와 노사관계가 밀접한 關聯性을 갖고 있으리라는 심정적인 단서는 여러 곳에서 찾아볼 수 있지만 실제로 이들간의 관련성을 구체적으로 탐색한 연구는 찾아보기 힘들다. 이는 기업문화나 노사관계에 대한 개별적인 연구조차도 어렵기 때문에 이들의 상호관련성에 대한 연구가 제대로 진척되지 못하고 있음을 보여주는 것이다.⁽³⁸⁾ 실제 기업문화와 노사관계의 관련성을 탐색하는 과정에서 여러가지 方法論상의 문제점들이 제기될 수 있지만, 이것의 연구가 한국기업경영의 현실에서 절실히 요청되고 있다는 문제의식에서 본 연구는 출발하고 있다.

기업문화와 노사관계의 상호관련성은 기업문화가 노사관계에 영향을 미칠 것이라는 관점에서 탐색 할 수 있으며, 그 반대로 노사관계가 기업문화에 영향을 미칠 것이라는 관점에서 탐색 할 수 있다. 원론적 의미에서 이들 양자의 관점을 모두 포괄할 때 상호관련성의 본연

(37) A. Dasmalchian, *op. cit.*, pp. 29-30.

(38) 기업문화와 노사관계의 관련성을 고찰하는 본격적인 연구가 적은 이유는 기업문화를 연구하는 학자들과 노사관계를 연구하는 학자들 간에 기본적으로 경영현상을 보는 시각과 관점, 기본가정과 접근법 등이 상이하기 때문인 것으로 보인다. 또한 기업문화나 노사관계 자체가 매우 복잡한 경영현상으로 단일의 구축된 개념(a construct)으로 형성되기 어렵다는 점 때문에 연구의 어려움이 가중되는 것으로 보인다.

적 성격을 탐색할 수 있겠지만 본 연구에서는 전자의 관점, 즉 기업문화가 노사관계에 영향을 미칠 것이라는 관점에서 그 관련성을 탐색하고자 한다. 이는 한국기업의 현실을 들여켜 볼 때 기업문화는 나름대로 오랜 기간을 통해 형성되어 온 반면에 노사관계는 극히 최근에 들어와서야 자율성과 노사대등성을 토대로 정상적 모습을 찾아가고 있다는 점, 한국의 기업구성원들은 예전부터 전통적 가치의식을 기반으로 실제 행동을 표출시켜 왔다는 점, 현실의 기업경영에서 노사관계보다는 기업문화가 보다 포괄적인 관점에서 취급되고 있다는 점을 반영하는 것이다.

노사관계에 대한 일반적인 문화의 영향력은 노사관계의 비교연구에서 많이 논의되어 왔다. 즉 국가마다의 독특한 노사관계 관행 및 성격을 설명함에 있어 文化的 特殊性이 강조되었다. 그러나 이러한 노사관계에 대한 비교연구에 있어서 문제점은 실제로 가치 및 문화가 노사관계에 미치는 영향을 검토하기보다는 노사관계 상의 차이를 문화적 差異에 귀인시키고 있다는 점이다.⁽³⁹⁾ 또한 국가별 노사관계의 차이는 어느 정도 설명해 주지만, 특정 국가내에서 나타나는 기업조직간 노사관계의 차이를 설명하지 못하고 있다. 이러한 면에서 기업문화와 노사관계의 상호관련성을 살펴보기 위해서는 일반적 문화보다는 기업문화 자체에 초점을 둘 필요가 있다.

기업문화가 노사관계에 영향을 미칠 것이라는 근거는 기업문화의 機能 측면에서 찾아볼 수 있다. 일반적으로 기업문화는 기업의 사명 및 목표, 수단 등에 대한 구성원의 합의를 기초로 외부환경에 대한 적응과 생존을 가능케 하고 내부적으로는 통합을 이루게 한다.⁽⁴⁰⁾ 이 중 노사관계와 직접적으로 관련된 기업문화의 기능은 内部的 統合의 측면에서 찾아볼 수 있다. 즉 기업문화는 공유된 가치와 신념을 통해 구성원간 갈등의 소지를 줄여주며 협동심을 유발시켜 준다. 또한 구성원간 커뮤니케이션을 촉진할 뿐만 아니라 상호 이해의 폭을 넓혀 주며 조직에 대한 몰입감을 증대시켜 줄 수 있다.⁽⁴¹⁾ 이러한 내부적 통합을 도모하는 기업문화는 노사간 이해의 폭을 넓혀줌으로써 원활한 노사교섭과 노사관계를 도모시켜 준다.⁽⁴²⁾

노사관계에 있어 기업문화의 기능은 직접적 당사자의 價值 및 行動特性을 규정지음으로써 발휘된다. 이 때 강조되는 요인은 가치 중의 하나인 이데올로기이다. 기업문화에 있어

(39) A. Ahiauzu, "Culture and Workplace Industrial Relations in a Nigerian Study", *Industrial Relations Journal*, Vol. 15, 1984, pp. 53-55.

(40) E.H. Schein(1985), *op. cit.*, pp. 49-84.

(41) V. Sathe, *op. cit.*, pp. 25-31.

(42) E.H. Schien(1985), *op. cit.*, pp. 23-48.

이데올로기는 태도와 행위를 연결시켜주는 주요한 구성요인으로 주목받고 있다.⁽⁴³⁾ 즉 관련당사자들이 공유하고 있는 사상과 신념으로서의 이데올로기는 노사관계시스템을 운영하는데 필요한 룰을 형성시키고 관련당사자들이 이를 수용하게 만드는 기반으로 작용한다.⁽⁴⁴⁾ 이러한 면에서 기업문화는 이데올로기를 통해서도 노사관계에 반영된다.

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

기업문화는 원칙적으로 기업내 전체구성원에 의해 공유되는 것이 되어야 하겠지만 실제의 기업문화에 있어서는 항상 그런 것이 아니다. 특히 조직의 경영자층이 강조하는 지배적經營文化와 하위 구성원들이 지니고 있는 勞動文化의 일치여부는 노사관계에 있어 문화의 기능을 결정한다. 경영문화와 노동문화의 불일치가 항상 역기능적 결과를 야기시키지는 않으나, 많은 경우 노사관계에 있어 부정적 결과를 야기시킬 수 있다.⁽⁴⁵⁾

다음으로 기업문화의 内容 또는 方向을 검토해야 한다. 비록 기업문화내의 하위문화, 즉 경영문화나 노동문화, 그리고 관리문화가 일치한다고 하더라도 그 일치된 기업문화가 어떤 내용과 방향을 갖고 있느냐에 따라 노사관계에 미치는 영향은 달라질 수 있다. 예를 들어 데이비스와 와이너(R.J. Davis & N. Weiner)는 이른바 경영자들이 강조하는 支配文化와 노동조합이 강조하는 組合文化의 관계를 논의하고 있다. 그들에 따르면 일본과 같은 경우는 상대편에 대한 높은 信賴(hight trust)를 보이는 방향으로 지배문화와 조합문화가 적합관계를 유지하여 조화형 노사관계 패턴을 보이는 반면, 프랑스와 같은 경우는 상대편에 대한 낮은 信賴(low trust)를 보이는 방향으로 지배문화와 조합문화가 적합되어 개방갈등형 노사관계 패턴을 보이고 있다는 것이다.⁽⁴⁶⁾ 이는 결국 하위문화들이 일치된 기업문화라 하더라도 그 내용 또는 방향에 따라 노사관계에 미치는 영향이 다르다는 점을 시사해 준다.

이상에서 살펴본 바와 같이 기업문화와 노사관계의 관련성은 일률적으로 규정짓기는 어렵다. 기본적으로는 기업문화의 기능을 통해 노사관계와 관련성을 갖고 있지만 기업문화의 존재양태, 즉 하위문화간의 일치여부와 일치된 기업문화의 내용 또는 방향에 따라 관련성

(43) A.M. Pettigrew, "On Studing Organizational Cultures," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, 1979, pp. 570-581.

(44) J.T. Dunlop, *op. cit.*, pp. 16-18.

(45) P. Blunt, *op. cit.*, pp. 56-59 참조.

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

의 실질적 내용이 변화될 수 있는 것이다.

본 연구에서는 경영시스템의 일부분을 구성하고 있는 기업문화와 노사관계의 관련성을 기업문화 유형과 노사관계 유형 간의 적합관계를 통해 탐색해 보고자 한다. 類型化를 통한 適合關係의 탐색은⁽⁴⁷⁾ 다음과 같은 점에서 본 연구의 목적에 부합하고 있다.

먼저 기업문화와 관련하여 유형화는 기업문화내 하위문화간의 一致여부와 기업문화의 内容 또는 方向을 알려줄 수 있다. 본 연구에서는 앞에서 기업문화가 경영자의 가치와 행동방식 (경영문화), 근로자의 가치와 행동방식(노동문화), 그리고 관리관행과 상징특성(관리문화)으로 구분될 수 있다는 점과 이를 하위문화가 일치할 경우 진정한 기업문화가 존재할 수 있다는 점을 밝혔다. 우리는 유형화 작업을 통해 이를 하위문화들이 유형화의 틀속에서 相互一致 (congruence)⁽⁴⁸⁾ 하는지, 그리고 일치한다면 어떤 유형에서 일치하는지를 알아볼 수 있다.

다음으로 기업문화의 유형화와 함께 노사관계의 유형화는 이들간에 적합관계 여부를 알려줄 수 있다. 즉 특정의 노사관계 유형은 이에 걸맞는 구성원들의 가치의식이나 행동방식, 관리관행들이 뒷받침될 때 보다 바람직한 관계를 유지할 수 있다. 이는 특정의 기업문화 유형과 노사관계 유형간에 어떤 相應關係가 있음을 의미한다. 본 연구에서는 유형화의 상호비교를 통해 개념적 적합을 이루는 기업문화-노사관계 패턴을 제시하고자 한다.

이상을 통해 볼 때 기업문화와 노사관계의 적합관계를 탐색하기 위해서는 무엇보다도 올바른 유형화의 설정이 필요하다.

2. 企業文化와 勞使關係의 類型化

여기에서는 기업문화와 노사관계가 각각 어떠한 측 또는 차원에 의해 類型化(typology)를 할 수 있는가를 설명하고자 한다. 본 연구에서 이러한 유형화는 크게 두가지의 의의를 가지고 있다.

첫째, 이러한 유형화를 통해 한국기업의 기업문화, 한국기업의 노사관계의 중심적 特性을 탐색해 볼 수 있다는 점이다. 즉 어떤 유형의 기업문화 또는 노사관계가 한국의 기업에서 가장 많이 나타나는가를 알아봄으로써 그 대표적 특성을 규명해 보는 것이다. 이러한

(47) 유형화를 통한 적합관계의 분석은 시스템 접근법에 기초한 패턴분석(pattern analysis)의 일종이다. 상황이론에서 적합의 개념은 기본적으로 환경과 조직간의 관계에 적용되지만 본 연구에서는 이를 기업문화와 노사관계의 관계에 적용하고 있다. A.H. Van de Ven & R. Drazin, "The Concept of Fit in Contingency Theory", in B.M. Staw & L.L. Cummings(eds.), *Research in Organizational Behavior* Vol. 7 (Greenwich: JAI Press Inc., 1985), pp. 333-365 참조.

(48) 적합(fit)의 개념은 하위요소가 상호일치(congruence)한 상태를 의미한다. 그러나 본 연구에서는 기업문화내의 하위문화간에 일치하는 경우 congruence, 서로 상응하는 기업문화 유형과 노사관계 유형이 만나는 경우 fit의 개념으로 사용하고 있다.

면에서 기업조직간 비교의 수준을 포함하면서도 국가간 비교가 가능할 수 있도록 유형화의 축이 설정되어야 할 것이다.

둘째, 기업문화의 유형화, 노사관계의 유형화를 바탕으로 이들 유형 간의 適合性 또는 適合關係를 탐색해 볼 수 있다는 점이다. 기업문화와 노사관계에 유형화에 있어서는 각각의 고유한 특성을 반영하면서도 이들 유형화간에 진밀한 상호관련성이 존재할 수 있도록 해야 이를 통해 개념적 수준에서의 적합관계 여부를 판가름할 수 있다.

본 연구에서는 이를 위해 기업문화와 노사관계 각각에 대해 2×2 유형화를 시도하고 있다. 이 때 유형화를 위한 세로축은 目的軸을, 가로축은 목적을 달성하기 위한 手段軸으로 구성되어 있다. 이러한 유형화를 통해 볼 때 개념적으로 적합한 기업문화의 유형과 노사관계 유형을 찾아볼 수 있을 것이다.

(1) 企業文化의 類型化

그간 기업문화 연구에서는 구성요소별로 다양한 次元을 사용해 왔다. 예를 들어 基本的前提(basic assumption)와 관련하여서는 자연에 대한 인간의 관계(dominant vs. harmony), 진실의 본질(moralism vs. pragmatism), 인간의 본성(bad vs. good), 인간활동의 본질(proactive vs. reactive), 인간관계의 본질(collectivism vs. individualism)로 분류되고 있다.⁽⁴⁹⁾ 구성원의 價值(values)와 관련하여서는 개인-집단중심성(individualism-collectivism), 권력중심성(power-distance), 불확실판피성(uncertainty avoidance), 남성-여성중심성(masculinity-femininity) 등이 사용되기도 했다.⁽⁵⁰⁾ 또한 管理慣行(practice)과 관련하여서는 사람에 대한 관심(concern for people) 대 성과에 대한 관심(concern for performance)⁽⁵¹⁾이나 과정중시(process-oriented) 대 결과중시(result-oriented)⁽⁵²⁾ 등을 사용하고 있다. 또한 조직시스템의 입장에서는 외부지향(external focus) 대 내부지향(internal focus)이나 통제(control) 대 유연성(flexibility) 등이 사용되고 있다.⁽⁵³⁾

그간 기업문화의 유형화에 있어서는 위와 같이 구성요소별로 매우 다양한 차원을 사용해 왔지만 각 구성요소별로 상이한 유형화의 기준을 사용한다는 것은 일관성을 유지하기 어렵다. 그보다는 각 구성요소에 모두 적용될 수 있는 공통의 기준을 설정하고 이 유형화의 틀 속에서 각 구성요소가 상호일치(congruence)하는가의 여부를 알아보는 것이 바람직할 것이

(49) E.H. Schein(1985), *op. cit.*, pp. 85-136.

(50) G. Hofstede(1980), *op. cit.*, pp. 213-260.

(51) N.K. Sethia & M.A.V. Glinow, "Arriving at Four Culture by Managing the Reward System" in R.H. Kilmann, et al.(eds.), *op. cit.*, pp. 408-416.

(52) G. Hofstede, et al.(1990), *op. cit.*, pp. 302-304.

(53) B.E.F. Beck & L.F. Moore, "Linking the Host Culture to Organizational Variables," in P.J. Frost, L.F. Moore, et al.(eds.), *op. cit.*, pp. 337-340.

다. 즉 2×2 의 매트릭스속에서 3요소가 일치하거나 최소한 2요소가 일치하여 어느 유형에 속하는가를 살펴봄으로써 전체로서의 기업문화의 유형을 파악할 수 있는 것이다.⁽⁵⁴⁾

본 연구에서는 기업문화가 궁극적으로 지향하는 목표와 관련하여 세로축은 共同體重視 (collectivism-oriented) 와 個人重視(individualism-oriented)로, 수단과 관련하여 가로축은 他律主義 또는 決定主義(determinism) 와 自律主義 또는 任意主義(voluntarism)로 설정하고 이를 통해 유형화를 하고자 한다.

공동체중시와 개인중시는 사회시스템을 유형화하는 기본적 척도로 많이 이용되어 왔다. 예를 들어 로지(G.C. Lodge)의 연구⁽⁵⁵⁾나 흠풋스데드(G. Hofstede)의 연구⁽⁵⁶⁾를 들 수 있다. 여기서 공동체중시란 구성원간 조화나 상호의존성을 강조하면서도 타인에 대한 관심이 크고 집단목표를 우선시하는 특성을 지니고 있다. 이를 한마디로 표현한다면 集合主義 (collectivism)로 집약할 수 있다. 개인중시는 개인의 독립성과 자아실현을 강조하며, 자기 이해의 존중과 함께 창조성과 합리성을 추구한다. 전통적으로 개인중시는 개인의 관심이 모든 행동이나 감정을 이끄는 기본원칙으로 사용되는 경우를 일컫는 것으로 個人主義 (individualism)로 집약된다.

인간의 행동이 어떻게 결정되는지와 관련해 타율주의(결정주의)와 자율주의(임의주의)의 수단축이 형성된다. 이는 인간을 무엇이든 할 수 있는 존재(doing orientation)로 보는가 아니면 운명을 받아들이는 존재(being orientation)로 보는가와 관련되어 있다.⁽⁵⁷⁾ 자율주의의 입장에서는 자주적이고 능동적인 인간관에 기초해 自律性을 강조하고 있다. 이에 반해 타율주의의 입장에서는 운명론적이고 수동적인 인간관에 기초해 他律性을 강조하고 있다.

그러나 일부의 사람들은 집합주의 대 개인주의의 차원과 타율주의 대 자율주의의 차원을 동일한 차원으로 인식하기도 한다. 역사적으로 볼 때 東洋의 문화는 집합주의와 타율주의, 西洋의 문화는 개인주의와 자율주의가 혼합되어 형성되어 있었기 때문에 이를 구분 않고 인식하는 경향이 생긴 것 같다. 그러나 집합주의와 타율주의는 동·서양의 2분법적 문화구 분면에서는 다소 같이 움직이는 경향은 있지만 특정 문화권내의 조직수준에서는 동일한 의식적 특성으로 규정할 수 있으며 개인주의와 자율주의 역시 그러하다. 따라서 본 연구에서

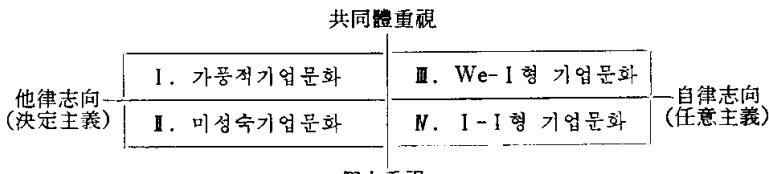
(54) 이러한 유형화의 판단방법은 K.S. Cameron & S.J. Freeman, "Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships to Effectiveness," University of Michigan, Working Paper, 1988에서 아이디어를 얻었다.

(55) G.C. Lodge, "Introduction" in G.C. Lodge and E.F. Vogel (eds.), *Ideology and National Competitiveness* (Boston: Harvard Business School Press, 1987).

(56) G. Hofstede(1980), *op. cit.*, pp. 213-260.

(57) E.H. Schein(1985), *op. cit.*, pp. 101-103.

는 이러한 두가지 차원을 상이한 차원으로 인식하고 기업문화를 유형화하기 위한 두 축으로 사용하고자 한다. 이러한 공동체중시 대 개인중시, 타율지향 대 자율지향 두축을 이용하여 기업문화를 유형화해 본다면 <그림 1>과 같이 나타낼 수 있다.



<그림 1> 企業文化의 類型化

이러한 유형화를 통해, 타율주의를 택하면서 공동체를 중시하는 (I)분면의 유형을 가풍적 기업문화, 개인을 중시하면서도 타율주의의 방식을 택하는 (II)분면의 유형을 미성숙 기업문화, 자율주의를 택하면서 공동체를 중시하는 (III)분면의 유형을 We-I형 기업문화, 마지막으로 개인을 중시하면서 자율주의를 택하는 (IV)분면의 유형을 I-I형 기업문화로 칭하고자 한다.

즉, (I)의 家風的 企業文化는 개인보다는 공동체를 중시하는 특성을 가지고 있고, 조직 구성원은 타율주의적인 행동성향을 많이 보이는 기업문화의 유형이다. 이 경우는 전통적으로 공동체의식이 강하여 개인이 집단에 강한 소속의식을 느끼는 집합주의적 특성이 강조되고, 그로 인해 개인의 자율성보다는 집단에의 종속성과 동조성이 강조되어 타율주의 성향이 두드러지는 문화유형이다.

(II)의 未成熟 企業文化는 기업문화가 추구하는 목적으로서 개인주의적 특성을 중시하는 데 비해서, 목표에 이르는 과정 측면에서는 오히려 타율주의적 성향이 나타나는 경우에 해당되는 과도기적 문화유형이다. 특히 구성원들의 입장에서는 일상적인 조직생활에서 개인 중시의 특성보다는 타율지향의 특성이 피부에 와닿기 때문에, 이를 독자적인 문화유형으로 이해하기보다는 가풍적 기업문화의 한 범주에 포함시켜 이해하는 경향이 강하다.

(III)의 We-I型 企業文化는 자율주의에 기초를 두고서, 제한된 의미에서의 집단주의가 아닌 넓은 의미에서 공동체중시의 기업문화를 추구하는 문화유형이다. 따라서 집합으로서의 ‘우리’의식이 강하면서 동시에 행동주체로서 자율주의 특성을 지니고 있다고 볼 수 있다. 집합주의적 기업문화를 목표로 한다는 점에서는 가풍적 기업문화와 비슷하지만 이에 이르기 위한 과정에서 특정 개인(주로 최고경영자)이나 소수집단에 의한 일방적인 영향력에 근거하기보다는 개개인의 자율성과 창의성을 강조한다는 점에서 커다란 차이가 있다.

(IV)의 I-I型 企業文化는 자율주의에 기초를 두면서 개인주의적 특성을 중시하는 문화

이다. 일반적으로 서구의 기업문화에서 두드러지는 것으로 인식되며, 조직구성원의 자율성과 창의성을 강조함과 동시에 개인의 권익을 중시하는 유형이 여기에 속한다.

이러한 기업문화의 유형화는 한 국가내의 조직간 비교연구에서 사용될 수 있을 뿐만 아니라 국가간 비교연구에서도 사용될 수 있다. 특히 국가간 比較研究를 행하는 경우에 조직간 비교연구의 결과를 바탕으로 특정국가의 문화유형을 판단할 수 있을 것이다. 이러한 기업문화의 유형화를 토대로 해 볼 때, 한국기업에서는 공동체를 중시하면서도 타율주의의 입장을 취하는 家風的企業文化가 타유형에 비해 지배적으로 나타날 것으로 예상된다. 이는 공동체중시와 타율지향의 성격이 강한 전통문화적 가치가 경영자나 일반구성원들에게 계속적으로 수용되고 있기 때문이다. 예를들어 한국기업의 최고경영자는 집합주의에 근간을 둔 성실성이나 협동심을 우선적으로 선호하고 있으며,⁽⁵⁸⁾ 일반근로자의 경우도 인간적 결속이나 동료와의 의견일치 등의 집합주의적 가치와 연장자 공경, 위계질서의 존중 등의 타율지향적 가치를 수용하고 있다.⁽⁵⁹⁾ 또한 업무수행방식이나 의사결정방식 등의 행동방식 측면에서도 집합주의와 타율성을 강조하는 전통적 행동방식을 상당정도 고수하고 있다.⁽⁶⁰⁾ 이러한 전통문화적 가치는 品性強調人間觀을 중시하는 기업의 경영이념이나 사시·사훈 등에 반영되어 나타난다.⁽⁶¹⁾

이러한 선행조사 결과들은 한국의 기업에서 공동체를 중시하면서도 타율지향적 성격을 강조하는 家風的企業文化가 타유형에 비해 지배적으로 나타날 가능성을 시사해 주는 것이다. 여기에 일반구성원들이 피부로 느끼는 가풍적 기업문화의 범주에 타율지향의 미성숙 기업문화가 포함된다고 볼 때 과거의 한국기업에서는 가풍적 기업문화가 압도적으로 많이 나타났을 것으로 추정된다. 그러나 최근들어와 과거에 비해 공동체를 중시하는 집합주의적 성향이나 위계질서를 존중하는 타율지향적 성격이 다소 약화되는 경향을 보이고 있다.⁽⁶²⁾ 이는 기업문화에 있어 변화의 가능성을 또한 시사해 주는 것이다. 따라서 이러한 변화의 시점에서 어떠한 기업문화의 유형이 한국기업에서 지배적으로 나타날 것인가를 조사해 보는 것은 그 자체로도 매우 중요한 의미를 지니게 된다.

(2) 劳使關係의 類型化

노사관계는 앞의 개념정의에서 밝혔듯이 기업수준에서 나타나는 근로자와 노동조합, 사

(58) 신유근, 「한국기업의 특성과 과제」(서울대학교 출판부, 1984), pp. 101-105.

(59) 신유근, 「한국기업 근로자의 의식구조」(대한상공회의소, 1991), pp. 35-42.

(60) 신유근, “한국기업 종사원의 조직행태 분석”, 「송제 이용준박사 경년기념논문집」, 1987, pp. 256-283.

(61) 신유근(1984), 前揭書, pp. 202-206.

(62) 신유근(1991), 前揭書, pp. 64-71.

용자와 경영자간의 상호관계라 정의할 수 있다. 기업문화 유형과 노사관계 유형의 適合關係를 분석하기 위해서는 기업문화 유형화축에 대응하는 노사관계의 축, 즉 次元을 찾아야 한다. 이를 위해 노사관계의 유형화에서 사용되는 세로축은 목표를 나타내는 차원을, 가로축은 수단을 보여주는 차원을 사용하는 것이 적절할 것이다.

기업문화 연구에서와는 달리 노사관계에 있어서는 이를 유형화할 수 있는 다양한 차원이 논의되지 않고 단순한 分類式의 범주가 제시되고 있다. 예를 들어 노사관계의 성격에 따른 절대적 관계, 가부장적 관계, 친권적 관계, 경쟁적 관계, 투쟁적 관계의 분류나 발전단계에 따른 전제적 관계, 온정적 관계, 완화적 관계, 민주적 관계 등의 분류가 그 예이다.⁽⁶³⁾ 이와는 다른 각도에서 勞使關係風土(industrial climate)를 파악하기 위해 조화, 개방성, 적대감, 무관심 등이 논의되고 있다.⁽⁶⁴⁾

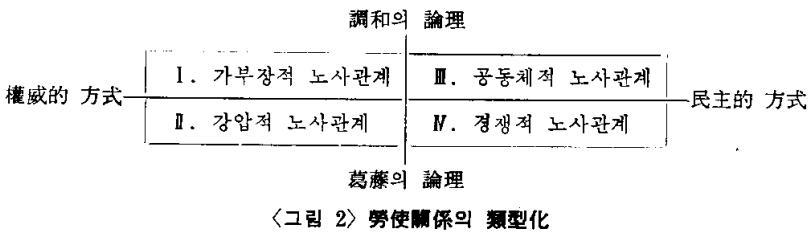
이상의 연구들이 노사관계를 유형화할 수 있는 명확한 축을 제시하는 것은 아니지만 본 연구의 목적에 맞는 차원을 설정하는 데 시사점을 얻을 수 있다. 예를 들어 조화, 경쟁, 투쟁 등은 노사이해의 조화 또는 갈등을 표현해 주는 것이며, 절대, 민주, 친권, 온정 등은 노사문제 해결방식을 암시해 주는 것이다. 본 연구에서는 목표축으로 조화의 논리를 따르는가 아니면 갈등의 논리를 따르는가, 수단축으로 권위적 방식으로 문제를 해결하려 하는가 아니면 민주적 방식으로 문제를 해결하려 하는가를 유형화의 기준으로 사용하고자 한다. 즉 노사관계의 본질 또는 추구 목표와 관련하여 세로축은 調和의 論理(logic of harmony)와 蔽諱의 論理(logic of conflict)로 구분하며, 노사문제 및 이해대립을 해결하는 수단과 관련하여 가로축은 권위적 방식과 민주적 방식으로 구분하고자 한다.

조화의 논리에 입각한 경우는 노사관계를 상호대립적 관계로 인식하기보다는 상호협력적 관계로 인식하면서 노사공통의 이해를 증진, 조화시켜 나가는 것을 목표로 한다. 이에 반해 갈등의 논리에 입각한 경우는 노사관계를 상호대립적 관계, 더 나아가서는 서로의 이해가 조화될 수 없는 상호모순관계로 인식하면서 노사개별의 이익을 극대화시키는 것을 목표로 한다.

노사문제를 해결해 나가는 방식과 관련하여 權威的 方式이란 사용자측이 막강한 권한을 기반으로 근로자의 의사를 무시하고 일방적으로 문제를 해결해 나가는 것을 의미한다. 권위적 방식을 쓰는 경우 노사간 힘의 관계에서 사용자측의 힘이 절대우위를 보이는 종속적 수직적 관계가 일반적이다. 民主的 方式이란 근로자의 참여를 보장하며 교섭이나 협의, 대화 등의 다양한 방법을 통해 노사쌍방이 원만한 합의하에 문제를 해결하거나 갈등을 해소

(63) 최종태, 「현대 노사관계론」(경문사, 1984), pp. 148-152에서 재인용.

(64) A. Datmalchian, *op. cit.*, pp. 23-29.



해 나가는 것을 의미한다. 민주적 방식은 대부분 노사간의 힘의 균형이 어느 정도 유지되는 대등적-수평적 관계에서 많이 나타난다.

이러한 조화의 논리 대 갈등의 논리, 권위적 방식 대 민주적 방식의 두 측을 이용하여 노사관계를 유형화해 본다면 〈그림 2〉와 같이 나타낼 수 있다.

그림에서 보듯이 노사관계의 유형은 네가지의 형태로 나타난다. 여기에서 (I)유형은 조화의 논리를 따르면서 권위적 방식을 통해 문제를 해결해 가는 가부장적 노사관계를 말하며, (II)유형은 갈등의 논리를 따르면서 권위적 방식을 통해 문제를 해결하려는 강압적 노사관계, (III)유형은 조화의 논리를 따르면서 민주적 방식을 통해 문제를 해결하려는 공동체적 노사관계, 그리고 (IV)유형은 갈등의 논리를 따르면서 민주적 방식을 통해 문제를 해결하려는 경쟁적 노사관계로 지칭할 수 있다.

먼저 (I)분면, 즉 家父長的 労使關係란 노사간의 이해관계가 조화될 수 있다고 보며 이러한 노사공통의 이해를 조화시켜 나가는 것을 목적으로 하지만, 사용자측의 일방적이고 권위적인 방식에 의해 노사문제나 갈등을 해결하려는 노사관계의 한 유형이다. 이는 마치 전통문화에 기반을 둔 大家族 내의 가장과 자식 간의 관계처럼 사용자는 가장으로서 절대적인 권위를 가지고 근로자들을 자식처럼 돌보며, 종업원들은 이러한 경영자를 믿고 따르는 가부장적 특성을 보이고 있다.

다음으로 (II)분면, 즉 強壓的 労使關係란 갈등의 논리에 입각해 노사가 각각 개별적 이익을 추구하되 일방적·권위적 문제해결방식을 취하는 노사관계 유형이다. 이러한 형태는 역사적으로 본다면 산업화 초기에 일반적으로 사용자들의 힘이 근로자들에 비하여 절대적으로 강한 전제적 노사관계에서 찾아볼 수 있다. 또한 강압적 노사관계는 한 노사관계에서 다른 유형의 노사관계로 변화하는 관점에서 과도기적 단계로 나타나거나, 타 유형으로의 이행이 불완전하게 이루어진 경우에 나타나기 때문에 미봉적인 臨機應變的 노사관계라 할 수 있다. 특히 일반 구성원들에게는 갈등해결에 있어 논리보다는 권위적 방식이 피부로 느끼는 노사관계 유형의 판단기준이 되고 있다는 면에서 강압적 노사관계는 가부장적 노사관계의 한 범주로 인식되는 경향이 있다.

(Ⅲ) 분면은 노사공동이해의 조화를 추구하면서 민주적 문제해결 방식을 취하는 共同體的 勞使關係의 형태이다. 이는 동양적인 조화의 논리와 산업사회에서의 민주성의 논리에 따르는 공동체적 노사관계로서 가장 이상적인 노사관계로 평가할 수 있다. 이와 같은 공동체적 노사관계는 노사간 상호이해관계가 있는 이슈에 대하여 노사 양측의 관심사의 중요성과 차이점을 인정하고 민주적인 문제해결 방식으로 통합적인 해결책을 강구하는 협력적인 和合 民主的 노사관계이다.

마지막으로 (Ⅳ) 분면은 노사가 각기 자기의 개별적 이익을 추구하되 민주적 방식으로 노사문제를 해결하는 競爭的 労使關係의 유형이다. 이는 일찍부터 산업화를 시작한 구미서진 국에서 보편적으로 나타나는 노사관계의 모습으로서 노사간의 갈등을 수용하되 동시에 노사가 민주적이고 대등한 입장에서 상호교섭을 해 나가는 경쟁적 노사관계이다. 특히 이러한 노사관계는 산업화의 영향을 많이 받은 경우에 나타나게 된다.

이러한 노사관계의 유형화에 기초해 볼 때 한국기업에서는 조화의 논리를 추구하면서도 사용자가 다소 우위에서 권위적 방식을 통해 문제를 해결해 나가는 家父長的 労使關係가 타 유형에 비해 지배적으로 나타날 것으로 예상된다. 이는 봉건제적 생활양식이 제대로 청산 되지 못한 상태에서 자본주의화가 진행됨에 따라 전통사회에 있어 대가족제도가 근대사회 의 기업제도에 의해되는 반봉건적 형태를 유지할 수 있다는 점, 대가족제도하의 권위와 화라는 전통문화적 특성이 구성원에 의해 수용되고 있다는 점, 정부의 노사관계에 대한 직접적 개입으로 자율적 관행이 정착되지 못하고 사용자의 권리주의적 문제해결의 성향을 강화 시켰다는 점, 노동시장의 조건과 단체행동의 제약으로 근로자의 단결력이 미약했다는 점 등을 반영하고 있다.

예를 들어 한국기업의 노사 모두는 계약적 관계보다는 인간적 관계를 선호하고 있으며,⁽⁶⁵⁾ 노사간의 이해가 대립되기보다는 조화될 수 있다고 인식하고 있다.⁽⁶⁶⁾ 그럼에도 불구하고 많은 사용자가 근로자 대표조직으로서의 노동조합에 대한 감정적 불인정의 자세를 고수하고 있으며 사용자의 입장에서 다소 일방적으로 문제를 해결하려는 경향을 보이고 있다.⁽⁶⁷⁾ 또한 노사관계의 발전단계별로 볼 때도 대등적·민주적 관계로 이행했다고 판단되는 경우가 상당히 적게 나타나고 있다.⁽⁶⁸⁾ 이러한 일련의 조사결과들은 한국기업에 있어 家父長的 労使關係가 타유형에 비해 지배적으로 나타날 가능성을 보여주는 것이다. 여기에 일반인들

(65) 신유근(1988), 前揭書, pp. 114-117.

(66) 노동경제연구원, 「노조관 및 인사제도에 관한 근로자 의식조사」(한국경영자총협회, 1988), pp. 10-14.

(67) 신유근(1988), 前揭書, pp. 89-92.

(68) 신유근(1984), 前揭書, pp. 162-163.

이 느끼는 가부장적 노사관계의 범주에 갈등의 논리를 취하면서도 권위적 방식을 택하는 강압적 노사관계를 포함시킨다면 타유형에 비해 압도적인 비중을 차지했을 것으로 추정된다.

그러나 한편으로 1987년 이후 한국의 노사관계가 상당정도의 변화를 겪고있다는 평가가 일고 있다. 이는 대규모의 노사분규 이후 노사관계에 대한 양당사자 모두의 기본적인 인식이 크게 변화하였고, 특히 근로자측의 파워가 상당히 신장되었음을 반영한다. 이러한 변화의 추세를 고려해 볼 때 현단계 한국기업에서 어떤 유형의 노사관계가 지배적으로 나타날 것인가를 알아보는 것은 단순한 현상분석의 차원을 넘어 미래의 노사관계의 변화를 전망하는데 있어 중요한 의미를 던져줄 것이다.

(3) 企業文化-勞使關係 類型의 適合關係

본 연구에서는 앞서 제시한 기업문화의 유형화와 노사관계의 유형화를 토대로 이들간의 적합관계를 탐색하고자 한다. 이미 기업문화와 노사관계의 관련성에서 논의한 바 있듯이 본 연구에서는 기업문화를 기준으로 이에 적합한 노사관계를 탐색하고자 한다.

이때 기준이 되는 기업문화는 우선 하위문화들이 하나의 유형에서 일치하는가의 여부로 구분된다. 즉 하위문화의 일치·불일치 여부와 노사관계유형과의 관련성을 탐색해 본다. 다음으로 일치한 경우에 한해 기업문화유형을 기준으로 이용한다. 이 경우 특정의 기업문화 유형과 노사관계 유형과의 관련성을 탐색해 본다.

본 연구에서 사용하는 *適合性(fitness)*은 크게 두가지의 의미를 지니고 있다. 하나는 실증조사의 이전에 개념적으로 규정하는 적합성이며, 다른 하나는 실증조사의 결과로서 현실적으로 설명되는 적합성이다. 전자인 개념적 적합성(*conceptual fitness*)은 특정의 기업문화 유형과 여기서 강조하는 가치특성에 부합하는 노사관계유형이 함께 나타나는 경우를 의미한다. 즉 특정의 기업문화에서 강조하는 가치적 특성과 노사관계를 규정하는 류이나 노사간의 상호관계방식이 상호부합되는 경우를 일컬는다. 이에 반해 후자인 현실적 적합성(*practical fitness*)은 특정의 기업문화와 노사관계패턴이 타패턴에 비해 노사 안전성과 같은 조직유효성면에서 상대적으로 높은 경우를 의미한다. 이는 실증연구의 결과로서 사후적으로 판단할 수 있다.

이상적으로 본다면 개념적 적합성을 갖는 기업문화와 노사관계 패턴이 현실적 적합성 또한 동시에 갖으리라 가정할 수 있겠지만 현실세계에서 이런 관계가 항상 성립하는 것은 아니다. 특히 기업문화나 노사관계 자체가 변화의 조짐을 보이는 불안정한 시기에 있어서는 이런 관계가 불투명하게 나타날 수 있다. 그러나 기업문화와 노사관계가 상대적으로 안정화되는 시기에 있어서는 장기적으로 이런 관계가 성립할 것으로 기대된다.

본 연구에서 제시한 기업문화유형과 노사관계유형을 전제로 개념적 적합성을 갖는 기업문화-노사관계 패턴을 찾아보면 다음과 같다.

우선 특정의 기업문화유형을 기준으로 삼기에 앞서 하위문화의 일치여부를 기준으로 이용할 수 있다. 즉 하위문화의 일치여부, 특히 경영문화와 노동문화의 일치 여부에 따른 적합한 노사관계유형을 찾아볼 수 있다. 우리들이 일치된 문화의 내용을 고려하지 않는다면 경영문화와 노동문화가 일치하는 경우 조화의 논리를 추구하는 노사관계유형이, 그 중에서도 민주적 방식을 통해 해결해 나가는 공동체적 노사관계가 바람직한 개념적 적합관계를 가질 것이다. 이에 반해 경영문화와 노동문화가 불일치하는 기업문화의 경우는 이에 적합한 특정의 노사관계유형을 제시하기 힘들다. 다만 개념적 적합관계의 차원을 떠나 가치가 불일치함에 따라 갈등의 논리에 서서 사용자의 권위적 방식에 의존하는 강압적 노사관계가 나타날 가능성은 높을 것이라 예상할 수 있다.

다음으로 일치된 기업문화를 전제로 할 경우 특정의 기업문화유형과 개념적 적합을 이루는 노사관계유형은 앞서 제시한 유형화의 축을 상호 비교해 봄으로써 찾아볼 수 있다. 우리들이 두 유형화의 축을 상호비교해 보면 양자간에 밀접한 관련성이 있음을 찾아볼 수 있다. 즉 공동체 중시 대 개인중시의 기업문화 축과 조화의 논리대 갈등의 논리라는 노사관계 축은 단순한 목적축이라는 공통성 이상의 의미를 지니고 있다. 일반적으로 공동체를 중시하는 문화적 풍토하에서는 조화의 논리에 입각한 노사관계를 강조하는 반면, 개인을 중시하는 풍토하에서는 갈등의 논리에 입각한 노사관계를 선호할 것으로 가정할 수 있다. 타율지향 대 자율지향의 기업문화 축과 권위적 방식 대 민주적 방식의 노사관계 축 역시 밀접한 관련성을 갖고 있다. 타율적 가치를 선호하는 경우는 강압이나 권한에 의해 노사문제를 해결하려는 경향이 나타날 것이며, 자율적 가치를 강조하는 경우는 당사자의 의견을 고려해 민주적으로 해결할 것으로 가정할 수 있다.

이러한 유형화 축간의 關聯性은 특정의 기업문화 유형과 노사관계 유형과의 적합관계를 판단할 수 있게 해 준다. 즉 유형화의 본래적 의의를 고려해 볼 때 가풍적 기업문화와 가부장적 노사관계, 미성숙 기업문화와 강압적 노사관계, We-I 형 기업문화와 공동체적 노사관계, I-I 형 기업문화와 경쟁적 노사관계는 개념적으로 적합관계를 갖는 것으로 가정할 수 있다. 이때 각각의 기업문화에서 나타나는 가치적 특성은 이에 적합한 노사관계에 있어 노사당사자의 상호관계방식이나 공통의 룰 및 관행을 원활히 기능케 하는데 기여할 수 있을 것이다.

본 연구에서는 실증조사를 통해 한국기업에서 개념적 적합관계를 갖는 기업문화-노사관

제 패턴이 어느 정도나 나타나는가를 알아보고자 한다. 또한 노사안정성의 지표를 활용하여 이러한 개념적 기업문화-노사관계 패턴이 과연 현실적 적합성을 갖고 있는가를 알아보자 한다.

III. 實證研究의 設計

1. 研究의 方法 및 調查標本

본 연구에서는 한국기업의 기업문화와 노사관계의 특성 및 현상파악, 기업문화와 노사관계의 적합관계 탐색을 위해 심층면접을 겸한 事例研究와 1000대 기업을 대상으로 한 設問調查를 실시하였다.

설문조사를 행하기에 앞서 연구자는 20여개 기업체에 대한 사례연구를 실시하였다. 이들 개별기업에 대한 사례조사는 인사담당자 및 관련중역에 대한 深層面接, 조직구성원에 대한 워크샵(workshop) 및 意識調查, 사보 교육훈련자료 등의 文獻調查를 포함하였다. 사례연구의 결과는 기업문화와 노사관계의 특성 및 현상파악, 유형화의 기준설정, 기업문화의 조사방법 구상, 각 변수의 측정항목개발 등에 활용되고 있으며, 설문조사의 결과 해석시 보완적으로 이용되고 있다.

특히 기업문화의 조사방법을 구상함에 있어 사례연구의 경험은 많은 도움을 주었다. 事例研究를 통해 볼 때 개별 기업수준에서 공유된 가치특성을 파악할 수 있는 방법으로 여러 가지가 사용될 수 있다. 이 중 가장 일반적으로 사용되는 방법은 체크리스트를 통한 인터뷰조사와 종업원을 대상으로 한 意識調查이다. 체크리스트를 통한 '인터뷰조사는 최고경영자를 포함한 경영자, 중간관리자, 감독자, 일반종업원을 대상으로 행해진다. 이를 통해 발견할 수 있는 것은 각 계층의 구성원들이 선호하고 있는 중요한 가치요소를 확인하는 것이다. 일단 공유된 가치요소가 확인되면 이를 바탕으로 전체구성원에 대한 의식조사를 통해 가치의 공유되는 범위 및 정도(강도)를 파악할 수 있다. 이 때 의식조사에 포함되는 항목으로는 조직이 강조하는 가치, 구성원 스스로 선호하는 가치, 관리관행이나 상징특성이 표현하는 가치 등이다.

구성원 인터뷰 및 의식조사를 통한 방법이 가치의 공유되는 범위 및 강도를 파악할 수 있는 장점이 있는 반면에 시간과 비용이 많이 소모된다는 단점이 있었다. 사례연구에서 공유된 가치를 확인할 수 있는 다소 간편한 방법은 구성원 인터뷰 및 의식조사를 행하기 이전에 실시하게 되는 인사책임자에 대한 인터뷰와 사시, 사훈, 사보, 교육훈련 자료의 內容分

析이다. 즉, 한편으로는 인사책임자를 통해 조직에서 강조되는 가치, 구성원들이 선호하는 가치, 관리관행이나 상징특성이 표현하는 가치를 확인하는 것이며, 다른 한편으로는 문서화된 자료의 내용분석을 통해 공유되는 가치에 대해 조사하게 된다. 실제 개별기업에 대한 사례조사를 통해 볼 때 특히 인사책임자의 인터뷰 결과 확인되는 조직이 강조하는 대표적 가치, 구성원이 선호하는 대표적 가치, 관리관행과 상징특성이 표현하는 대표적 가치와 설문조사의 결과로 확인되는 그것과는 큰 편차가 발생하지 않았다. 다만 인사책임자와의 인터뷰를 통해서는 구체적인 가치의 공유범위 및 강도를 조사하기는 힘들다는 점을 발견했다.

이러한 사례연구의 경험을 토대로 인사담당자를 대상으로 한 설문항목을 개발하였고. 다시 사례기업을 대상으로 예비조사를 행하였다. 최종적으로 완성된 설문항목을 통해 한국의 1000대 기업을 대상으로 한 기업문화 및 노사관계에 대한 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 한국능률협회에서 발간한 90년 기준 매출액 순위 「한국의 1000대 기업」을 대상으로郵便質問紙法을 사용하였고, 회수율을 높이기 위해 인사책임 담당자에게 부탁전화를 하였다. 이 과정에서 설문지를 받지 못한 회사에 대해서는 설문지를 재발송하였고, 주소불명으로 반송된 설문지는 34개였다. 실질적으로 배부된 966개의 설문지 중 221개가 회수되었으나 응답이 극히 불량한 10개의 설문지는 제외시켰다. 결국 본 연구에 사용된 유효한 설문지는 총 211개로 실질적 회수율은 21.8% (211/966)였다.

설문조사에 응답한 회사의 분포현황을 살펴보면 〈表 1〉과 같다.

〈表 1〉 調査標本의 分布現況

단위: 社(비율)

업 종		종업원 규모		노동조합 설립 유무	
제 조 업	132 (62.9)	1,000명 미만	92 (43.6)	설 립	161 (76.3)
금융·서비스업	78 (37.1)	1,000명 이상	119 (56.4)	미 설 립	50 (23.7)
합 계				211社 (100.0)	

업종별로는 제조업에 속하는 경우가 132개로 전체의 62.9%를 차지하고 있다. 종업원 규모별로는 1,000명 이상의 대규모 기업이 전체의 56.4%를 차지하고 있다. 노사관계와 밀접한 관련을 맺고 있는 노동조합의 설립여부를 기준으로 해서 볼 때 노조설립의 경우가 전체의 76.3%를 차지하고 있다. 그리고 노동조합의 설립년도를 기준으로 해서 볼 때는 유효응답수 156개사 중 80사인 51.3%가 87년 이후에 설립된 것으로 나타났다. 이는 1987년 후반에 노동조합의 설립이 크게 늘어난 일반적 추세를 반영한 것으로 보인다.

2. 變數의 測定 및 分析方法

(1) 企業文化

기업문화를 측정하는 문제는 항상 논란의 대상이 되어 왔다. 문화는 양적으로 측정할 수 없다는 입장도 있지만, 본 연구는 기본적으로 문화가 양적으로 측정할 수 있다는 입장에서 출발하고 있다. 그러나 양적으로 측정 가능하다는 입장도 構成要素(component)를 중시하는 경우와 문화를 구분하는 次元(dimension)을 중시하는 경우의 두 가지로 크게 대별해 볼 수 있다.⁽⁶⁹⁾ 본 연구에서는 양자를 동시에 고려해 기업문화를 측정하고자 한다.

먼저 구성요소 측면에서 기업문화는 전체기업 구성원에 의해 공유되는 가치의식과 행동방식, 조직의 관리관행과 상징특성을 의미한다. 개별기업의 기업문화 연구시 사용되는 구성요소로서 구성원의 가치의식과 행동방식은 보다 구체적으로 기업의 경영이념과 최고경영자의 강조정신, 구성원의 가치의식(사원정신)과 행동방식으로 구분한다. 개별기업의 사례연구 시에는 이들 각 구성요소들을 모두 조사하게 되지만, 조직간 비교연구 목적의 설문조사를 행하기 위해서는 보다 단순화시킬 필요성이 제기된다. 특히 기업문화의 구성요소와 관련하여 이들 각 구성요소를 동일한 비중으로 연구할 것인가의 문제가 제기될 수 있다. 연구자에 따라서는 개념적 측면에서 가치의식을 매우 중시하기도 하지만, 반면에 경험적 연구차원에서는 가치적이면서도 관찰가능한 행동방식이나 관리관행을 더욱 강조하기도 한다.⁽⁷⁰⁾ 본 연구의 경우에는 각 구성요소의 상대적 중요성을 동일한 비중으로 두고 있다.

개별기업의 기업문화에 대한 사례연구들의 종합·비교를 통해 조직간 비교차원에서 기업문화를 연구하는 데 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있었다. 첫째, 조직의 경영이념이 강조하는 가치와 최고경영자가 강조하는 가치, 구성원들이 선호하는 가치와 행동방식에 반영된 가치, 각각은 다소의 편차는 있지만 거의 동일한 방향으로 움직이고 있다는 점이다. 이는 경영자층의 강조가치와 구성원들의 선호자치를 각각 하나의 범주로 측정해도 세부적 구성요소별로 측정한 결과와 크게 차이가 발생하지 않음을 의미한다. 둘째, 기업간 비교를 통해 볼 때 한국기업의 상징특성은 기업간 차이를 보여주는 구성요소로 부적절하다는 점이다. 이는 상징특성이 한국기업에 제대로 정착되어 있지 못하고 있으며, 기업고유의 상징특성 개발보다는 유수기업의 상징특성을 모방하고 있는 수준에 머물고 있기 때문이다. 셋째, 경영층이 강조하는 가치와 구성원들이 선호하는 가치, 관리관행에서 강조되는 가치가 항상 일치하는 것은 아니라는 점이다. 특히 기업현장에서는 경영층의 강조 가치와 구성원의 선호가치 간의 일치여부가 중시되었다. 넷째, 인사책임자가 판단하는 조직이 강조하는 대표적

(69) 홍스테드 등은 문화의 구성요소를 가치와 관행으로 구분하고 각 구성요소별로 차원을 달리하는 연구방법을 제시하고 있으나, 본 연구에서는 이를 구분하지 않고 세개의 구성요소 또는 하위문화에 대해 동일한 차원을 사용하고자 한다. G. Hofstede, et al.(1990), *op. cit.*, pp. 287-289 참조.

(70) *Ibid.*, pp. 291-292 참조.

가치, 구성원이 선호하는 대표적 가치, 관리관행이 표현하는 대표적 가치가 실제조사결과의 그것과 큰 편차가 없다는 점이다. 특히 인사책임자가 기존의 사실자료(fact data)에 의거해 평가할 때는 더욱 편차가 줄어들었다.

이러한 個別企業水準에서 기업문화 연구의 시사점을 통해 볼 때 조직간 기업문화의 비교 시 사용되는 기업문화요소는 크게 세개의 범주로 단순화시킬 수 있다. 첫째는 경영자층이 강조하는 대표적 가치이다. 이는 보통 조직이 강조하는 가치로 이해되는 것으로 사시나 사훈, 사보나 교육훈련에서 최고경영자를 비롯한 경영자층이 강조하고 있는 대표적 가치이다. 본 연구에서는 이를 經營文化 또는 경영문화요소라고 지칭한다. 둘째는 일반 구성원들이 선호하는 공유된 가치이다. 이는 구성원들이 내세우는 정신적 강점이나 행동방식상의 특성을 통해 나타나는 것으로 勞動文化 또는 노동문화요소라고 지칭한다. 셋째 관리관행에서 강조되는 가치이다. 이는 승진, 고과, 급여 인사관행에서 강조되는 것으로 본 연구에서는 管理文化 또는 관리문화요소라고 지칭한다.

이상의 세 가지의 하위문화요소를 고려해 볼 때 본 연구에서 사용하는 기업문화의 개념은 원칙적으로 경영문화와 노동문화, 그리고 관리문화에 의해 공유되는 가치라 규정지을 수 있다. 그러나 이러한 완전일치형의 문화는 변화의 가능성을 항상 내포하고 있는 현실세계에 있어 많이 찾아보기 힘들다. 특히 사례연구의 결과 기업현장에서는 경영층의 강조가치(경영문화)와 구성원의 선호가치(노동문화)가 상호일치하는가의 여부가 보다 중시되고 있으며, 노사관계와의 관련성을 설명함에 있어서도 이 양자만을 고려하는 것이 보다 명확하다는 현실적 필요성을 반영해 경영문화와 노동문화의 양자에 의해 공유되는 가치를 기업문화의 개념으로 규정하고자 한다. 물론 기업경영의 현실에서는 권력과 권한의 불균형을 반영해 소위 지배문화로서의 經營文化가 강조되고, 여기에 勞動文化가 하위문화로서 일치되기를 강조하는 경향이 나타난다.⁽⁷¹⁾ 그러나 개념적 측면에서는 어느 한쪽을 강조하는 것보다는 양자를 동일한 비중으로 연구하는 것이 바람직 할 것이다. 특히 노사관계와의 관련성을 탐색하기 위해서는 양자의 상호일치 여부가 중요한 의미를 갖게된다. 다만 기업문화의 현황파악에 있어서만은 보완적으로 여기에 관리문화까지 일치하는가의 여부를 함께 고려해 문자 그대로의 완전일치형 기업문화가 어느 정도 나타나고 있는가를 알아 보고자 한다.

기업문화의 유형을 측정하기 위해서는 위와 같이 하위문화요소를 명확히 규정짓는 것 외에 실제로 유형화를 구분짓기 위한 각 차원을 구체화시켜야 할 것이다. 본 연구에서는 기업문화의 유형을 측정하기 위해 각 하위문화요소별로 공동체중시 대 개인중시, 타율지향

(71) G. Morgan, *Images of Organization* (Beverly Hills: Sage Publications, 1986), pp. 120-128.

대 자율지향의 차원을 설명해주는 각 세개식의 항목을 사용하였다. 여기서 사용된 차원의 구체적 정의는 다음과 같다.

- 目的軸—
 - ① 共同體重視 : 집단의 목표를 강조하며, 집단의식을 중시하고, 내부구성원 간의 결속을 강조한다.
 - ② 個人重視 : 개인 자신의 목표를 강조하며, 개인의 권리와 권리를 중시하고, 구성원 간의 협평성을 강조한다.
- 手段軸—
 - ① 他律志向 : 위계질서를 강조하며, 규칙과 관례를 강조하고, 주어진 목표 (決定主義) 달성을 자체를 중시한다.
 - ② 自律志向 : 자율성을 중시하며, 개인적 창의를 강조하고, 업무달성의 진 (任意主義) 행과정을 중시한다.

이들 항목들에 대해 인사책임자 자신의 주관성을 가능한 한 배제하기 위해 우선 강조되는 대표적 가치 또는 관행을 하나씩 직접 적게 하고, 이것이 양쪽 중 어느 한편에 속하는가를 선택하게 하는 二分的(dichotomous) 名目尺度를 사용하였다.

기업문화의 측정 및 자료수집방법과 관련하여 깊고 넘어가야 할 절은 응답자의 선정문제이다. 조직간 비교연구를 할 때 기업문화를 측정하는 방법은 응답자와 관련하여 크게 두 가지 방법으로 나눌 수 있다. 하나는 계층별로 層化標本抽出法(stratified sampling)을 통해 뿐만 아니라 조직 구성원들로부터 자료를 얻은 후 이들 개별자료의 集計值(aggregates)를 이용하는 방법이다. 다른 하나는 조직 전반적 상황과 기업문화에 대해 잘 알고 있는 대표자를 선정하여 그 사람으로부터 가급적 객관적 사실(사실자료)에 기초해 평가한 단일응답치를 얻는 방법이다.

그간 통상적으로 조직분위기나 기업문화를 조사하고자 할 때는 전자의 방식이, 조직전략이나 구조, 인사관리 등을 조사하고자 할 때는 후자의 방식이 많이 이용되고 있다.⁽⁷²⁾ 이런 배경하에 기업문화에 대한 조사를 할 때 전자의 방식만이 옳다고 주장되기도 하지만 항상 그런 것만은 아니다. 왜냐하면 조직 그 자체가 갖고 있는 변수를 측정하는 데 있어서 개인응답을 집계하여 조직 그 자체의 변수로 처리하는 것 자체에도 다소의 문제점이 발생할 수 있기 때문이다.⁽⁷³⁾ 또한 연구의 목적에 따라 공유된 가치의 구체적 내용이나 공유의 강도를 파악하는 경우에 있어서는 전자의 방식이, 조직간 비교를 위해 대표적인 가치나 그것의 특성평가에 있어서는 후자의 방식이 이용될 수도 있을 것이다.

(72) N. Venkatraman & J.H. Grant, *op. cit.*, pp. 80-81 참조.

(73) W.H. Glick, *op. cit.*, pp. 601-616 및 D.M. Rousseau, "Issues of Level in Organizational Research: Multi-level and Cross-level Perspectives," B.M. Staw & L.L. Cummings(eds.), *op. cit.*, pp. 1-37 참조.

본 연구에서 사용한 기업문화 측정방식이 엄격한 의미에서의 타당성을 검증하지는 않았지만 개별기업의 사례조사결과는 이를 어느 정도 설명해 주고 있다. 또한 본 연구에서는 응답자 개인의 주관적 판단의 여지를 줄이기 위해 가능한 한 客觀的事實에 근거한 평가를 요구하고 있다. 예를 들어 사시나 사훈, 사보나 교육훈련의 내용, 사내의 규정 및 절차 등에 근거해 양분화된 명목척도의 어느 한편에 응답하도록 유도하고 있다. 그러나 이러한 노력 자체가 측정방법의 타당성 자체를 검증해 주는 것은 아니라는 점에서 한계를 갖고 있다. 따라서 추후 조직간 비교를 위한 기업문화의 연구를 추진하기 위해서는 검증된 타당성을 갖추면서도 보다 간편하게 조사할 수 있는 測定道具의 開發이 필요할 것이다.

(2) 勞使關係

노사관계란 특정기업에서 형성된 근로자(노동조합)과 사용자(경영자)와의 경제적·인간적·권력적 상호관계로, 특히 노사간 이해가 상충되는 이슈를 해결해나가는 상호관계방식과 노사관계관행으로 표출되어진다. 이러한 노사관계 유형의 측정방법은 기업문화 유형의 측정방법에 비해 다소 간편하다. 이는 기업문화 현상에 비해 상대적으로 노사관계 현상이 객관적으로 관찰 가능하기 때문이다. 개별기업의 사례연구를 통해 보더라도 이 점은 쉽게 확인할 수 있다. 즉 인사책임자나 노동조합간부, 구성원들에 대한 인터뷰를 통해 볼 때 당해 기업체의 勞使關係 雲團氣에 대해서는 대체적으로 유사한 평가를 하고 있었다.

본 연구에서는 노사관계의 유형을 측정하기 위해 조화의 논리 대 갈등의 논리, 권위적 방식 대 민주적 방식의 차원을 설명해 주는 각 세개씩의 항목을 사용하였다. 이때 사용된 차원의 구체적 정의를 살펴보면 다음과 같다.

- 目的軸
 - ① 調和의 論理 : 노사가 서로 상대편을 이해하는 화합적 분위기 하에서, 노사 이해관계가 일치된다고 보면서 인간적으로 결속되어 있다.
 - ② 葛藤의 論理 : 노사가 자신의 입장을 주장하는 타산적 분위기 하에서, 노사 이해가 상충된다고 보면서 경제적 측면에 서로 초점을 둔다.
- 手段軸
 - ① 権威的 方式 : 경영자가 주도권을 갖고 비공식적 만남을 통해 일방적으로 노사문제를 해결해 간다.
 - ② 民主的 方式 : 근로자의 의견을 구하면서 공식적 만남을 통해 제도적으로 노사문제를 해결해 간다.

본 연구에서는 각 기업이 어떤 유형의 노사관계에 속하는가를 알기 위해 차원별로 각 세개씩의 객관화 할 수 있는 항목을 사용하였다. 즉 기업문화와 마찬가지로 응답자의 주관성을 가능한 배제하기 위해 二分的 名目尺度를 사용하였다.

노사관계의 유형과 관련하여 당해기업에 노조가 설립되어 있는가 아니면 노조가 설립되지 않았는가, 설립되었다면 한국 노사관계의 전환점으로 일컬어지는 1986년 이전에 설립되었는가 아니면 1987년 이후에 설립되었는가가 보완적으로 활용될 수 있다. 이는 노동조합의 설립유무에 따라 현장 노사관계의 패턴이 크게 차이가 나기 때문이다. 흔히 노동조합이 있는 노사관계는 **勞動關係(labor relations)**로, 노동조합이 없는 노사관계는 **雇用關係(employment relations)**로 구분하고 있다. 본 연구에서는 노사관계의 유형과 함께 노동조합의 설립유무를 하나의 기준으로 활용하고 있다.

(3) 劳使安定性

본 연구에서는 현실적 적합성의 판단기준으로 노사관계 안정성 지표를 이용하고 있다. 해당기업 노사관계의 갈등의 정도와 노사관계 안정성의 정도를 표현해 주는 다양한 지표를 **勞使安定性**이라는 개념범주에 끌어 활용하고 있다.

전통적으로 노사안정성 지표로는 파업의 발생여부와 파업기간, 고충발생건수, 노사협상의 기간 등이 논의되고 있다.⁽⁷⁴⁾ 본 연구에서는 이러한 개념에 근거하면서도 한국기업의 현실에서 객관적으로 측정할 수 있는 노사안정성의 지표를 사례연구에서의 인사 및 노무담당자와의 인터뷰 결과에 기초해 개발하였다. 사례연구를 통해 볼 때 실제조직에서 노사안정성의 지표로 사용되는 것은 매우 드물었지만, 인터뷰를 통해 볼 때 추가적인 몇 가지의 지표가 조사가능한 것으로 판단되었다.

본 연구에서 사용하는 **勞使安定性** 指標는 다음과 같다.

- ① 노사갈등의 정도 : 동종업계의 노사관계와 비교시 인식되는 상대적 노사갈등의 정도,
5점 척도로 측정
- ② 노노갈등의 정도 : 동종업계의 노사관계와 비교시 인식되는 상대적 노노갈등의 정도,
5점 척도로 측정
- ③ 종업원 1인당 요구건수 : 단체교섭이나 노사협의를 통해 공식적으로 접수된 근로자총
요구건수 / 전체 종업원수
- ④ 요구의 해결 비율 : 요구의 해결건수 / 전체 요구건수
- ⑤ 노사만남의 횟수 : 가장 첨예화된 노사이슈를 해결하기 위해 노사당사자가 공식적·비
공식적으로 만난 횟수
- ⑥ 작업손실일수 : 근로자들의 파업이나 작업거부, 회사측의 직장폐쇄 등으로 인해 정상
적 생산활동을 못한 기간

(74) J.L. Perry & H.L. Angle, "Bargaining Unit Structure and Organizational Outcomes," *Industrial Relations*, Vol. 20, 1981, pp. 47-59 참조.

본 연구에서는 이상과 같은 노사안정성의 지표를 현실적 적합성의 판단기준으로 이용하고 있다.

(4) 分析方法

본 연구에서는 기업문화와 노사관계의 유형분석을 통해 한국의 기업문화와 노사관계의 현상을 파악하고 있다. 먼저 기업문화의 유형을 분석하기 위해 경영문화, 노동문화, 관리문화의 하위문화 요소가 각각 어떠한 유형으로 분포되는 가를 조사하고 있다. 하위문화 요소의 유형판단은 각 차원별로 3개중 2개 이상을 응답한 방향의 유형에 포함시켰다. 예를 들어 목적축에서는 공동체중시의 방향에, 수단축에서는 자율지향의 방향에 2개 이상 응답한 경우 공동체적 기업문화유형으로 판단했다.

다음으로 일치된 기업문화의 여부와 전체로서의 기업문화의 유형판단은 앞서 논의한 바 있듯이 경영문화와 노동문화의 유형을 기준으로 행해지고 있다. 즉 조사된 응답기업의 경영문화 유형과 노동문화 유형이 동일한 경우를一致型 기업문화로 포함시키고 이 경우에 한해 전체로서의 기업문화 유형을 갖는 것으로 판정했다. 경영문화 유형과 노동문화 유형이 상이한 경우는不一致型 기업문화로 판정하고 유형분석은 행하지 않았다. 그리고 관리문화 유형의 일치여부는 기업문화의 현상파악시 완전일치형 문화를 찾아보기 위해 보완적으로 활용하고 있지만 이후의 분석에서는 제외하였다.

다음으로 노사관계의 유형분석은 하위문화요소의 유형분석과 동일한 방법으로 행하였다. 즉 차원별로 3개중 2개 이상을 응답한 방향의 유형에 포함시키는 방법으로 유형분석을 진행했다. 노사관계와 관련해서는 보완적으로 노사관계유형과 노동조합의 설립유무의 분포상의 차이분석을 행하기 위해 χ^2 -test를 행하였다. 또한 분리변수별(업종, 규모, 창업년수) 기업문화 유형과 노사관계 유형의 분포상의 차이분석을 행하기 위해 χ^2 -test를 행하였다.

노사안정성 지표와 관련하여선 우선 각 지표간의 상호 관련성을 검토하기 위해 Pearson correlation 분석을 행하였다. 분석결과 다른 안정성 지표와 별반 유의적 관련성을 갖지 못하는 지표는 분석에서 제외하기로 한다.

이상의 유형분석과 상관관계 분석 결과를 토대로 기업문화 유형과 노사관계 유형 간의 적합관계를 분석하고 있다. 우선 본 연구가 제시한 개념적 적합을 이루는 기업문화-노사관계 패턴이 어느 정도 나타나고 있는가를 알아보기 위해 Cross-tabulation을 행하였다. 즉 경영문화-노동문화의 일치여부와 노사관계 유형, 기업문화 유형과 노사관계 유형의 Cross-tabulation을 행하였고, 보완적으로 기업문화 유형과 노동조합의 설립유무를 분석했다.

마지막으로 현실적 적합성을 갖는 기업문화-노사관계 패턴을 찾아보기 위해 유형별 노사

안정성의 차이분석을 행하였다. 우선 기업문화 유형별, 노사관계 유형별 각각 차이분석을 행하고, 다음으로 양자를 동시에 고려한 기업문화-노사관계 패턴별 노사안정성의 차이분석을 행하고 있다. 이때 노사안정성의 차이분석은 oneway ANOVA test와 T-test를 이용했다.

위와 같은 기초적 통계분석 방법을 통한 설문조사의 결과는 다음의 실증조사결과 편에서 설명한다. 설문조사 결과를 해석함에 있어서는 설문조사 이전에 행해졌던 사례연구의 조사결과를 일부 활용하고 있다.

IV. 實證研究의 結果 및 論議

실증연구의 결과는 크게 세부분으로 구성되어 있다. 먼저 기업문화 유형 및 노사관계 유형의 분석 결과를 토대로 한국의 기업문화와 노사관계의 特性 및 現狀을 파악한다. 다음으로 본 연구가 제시한 개념적 적합성을 갖는 기업문화-노사관계 패턴이 한국기업에서 어느 정도나 나타나고 있는가를 알아본다. 마지막으로 유형별 노사안정성의 차이분석을 통해 현실적 적합성을 갖는 기업문화-노사관계의 패턴을 찾아본다. 여기서는 실증조사의 결과와 함께 결과가 내포하는 현실적 의미 및 이러한 결과가 나타나게 된 배경을 연구자의 입장에서 논의하고자 한다.

1. 韓國의 企業文化와 勞使關係의 現況

(1) 韓國의 企業文化 現況

하위문화의 일치여부별 기업문화의 분포현황을 살펴보면 〈表 2〉와 같다.

〈表 2〉 下位文化의 一致與否別 企業文化의 分布現況

일치여부별 기업문화	빈 도(비율)
一致型 企業文化	121 (60.5)
완전 일치형	53 (26.5)
불완전 일치형	68 (34.0)
不一致型 企業文化	79 (39.5)
유효응답수	200(100.0)

한국의 기업에서는 경영문화와 노동문화가 하나의 유형에서 서로 동일한 일치형 기업문화가 전체의 60.5%로, 서로 상이한 불일치형 기업문화가 39.5%를 차지하는 것으로 나타났다. 일치형 기업문화에 한해 관리문화까지도 하나의 유형에서 일치하는 완전일치형 기업

문화는 전체의 26.5%를 차지하는 것으로 나타났다. 이러한 기업문화의 분포현황은 업종별·규모별·창업년도별 유의적 차이를 보이지 않고 있다.

한국기업에서 일치형 기업문화가 차지하는 비율이 불일치형 기업문화에 비해 상대적으로 높게 나타난 것은 사실이나 기업문화의 기본개념이 '공유되어진' 것에 기초한다는 기준에 비추어 볼 때 그 비율은 상당히 낮은 것으로 평가할 수 있다. 여기에 관리문화까지 일치하는 완전일치형 문화가 전체의 26.5%에 머물고 있다는 조사결과는 이러한 평가를 뒷받침해주고 있다. 기업문화의 본래의 개념에 비추어 일치형 기업문화의 비율이 낮다는 점은 한국기업의 기업문화가 제대로 정착하지 못하고 있음을 반영하는 것으로 해석할 수 있다.

다음으로 일치형 기업문화의 유형별 분포현황을 살펴보자. 앞서 기업문화의 유형화 논의를 통해 한국기업에서는 한편으로 전통문화의 영향을 받아 공동체를 중시하면서도 타율지향의 성격을 갖는 가풍적 기업문화가 타유형에 비해 지배적으로 나타날 가능성과, 다른 한편으로 최근 사회전반적 의식구조의 변동으로 기존의 기업문화로부터 타유형으로의 변화 가능성을 제시한 바 있다. 그렇다면 한국기업에서는 어떤 유형의 기업문화가 실제 나타나고 있는가를 〈表 3〉을 통해 살펴보자.

〈表 3〉 企業文化 類型의 分布現況

		공동체 중시	N=121社	
타율지향	I. 가풍적 기업문화	64社(52.9%)	II. We-I형 기업문화	차율지향
	II. 미성숙 기업문화	29社(24.0%)	IV. I-I형 기업문화	
		개인중시		

경영문화와 노동문화가 상호일치하는 기업문화에 한해 유형별 분포현황을 살펴보면 공동체를 중시하면서 타율지향의 성격을 갖는 家風的 企業文化가 52.9%, 개인을 중시하면서 타율지향의 성격을 갖는 미성숙기업문화가 24.0%, 공동체를 중시하면서도 차율지향의 성격을 갖는 We-I형 기업문화가 18.2%, 그리고 개인을 중시하면서 차율지향의 성격을 갖는 I-I형 기업문화가 5.0%를 차지하는 것으로 나타났다. 기업문화 유형의 분포 역시 업종별·규모별·창업년도별 유의적 차이를 보이지 않았다.

조사결과에서 보듯 가풍적 기업문화가 전체의 52.9%를 차지하고 있고, 여기에 일반구성원들이 조직생활에서 느끼는 가풍적 기업문화의 범주에 타율지향을 강조하는 미성숙 기업문화까지 포함된다고 볼때 그 비율은 77%선에 이르고 있다. 이러한 조사결과는 한편으로는

전통문화적 특성이 아직까지 기업문화에 연속되고 있지만, 다른 한편으로는 상당정도 변화하고 있다는 해석을 가능케 한다. 앞서 제시한 바 있듯이 전통문화의 영향력이 강했던 80년대 전반기에 행했던 구성원 의식구조 조사나 경영이념 조사결과에 비추어 볼 때 과거의 기업문화 유형중 가풍적 기업문화가 차지하는 비중은 암도적으로 높았을 것으로 추정된다. 비록 현재의 기업문화 유형중 가풍적 기업문화가 차지하는 비율이 타유형에 비해 높은 것은 사실이지만, 이는 과거에 비해 상당정도 낮아진 것으로 평가할 수 있을 것이다.

현단계 기업문화의 변화는 최근에 실시된 근로자 의식구조의 조사결과⁽⁷⁵⁾에서도 볼 수 있듯이 노동문화 측면에서 선도하고 있는 것으로 보인다. 본 연구에서 조사한 하위문화별 유형의 분포현황이 이를 직접적으로 설명하는 것은 아니지만 어느 정도 이를 대변해 주는 것으로 보인다.

일차형 기업문화의 유형판단의 근거가 되었던 하위문화별 문화유형의 분포현황을 살펴보면, 경영문화의 경우 가풍적 기업문화가 45.7%, 노동문화의 경우 가풍적 기업문화가 40.5%, 관리문화의 경우 52.7%를 차지하는 것으로 나타났다. 즉 가풍적 기업문화를 기준으로 할 경우 관리문화, 경영문화, 노동문화의 순으로 나타나고 있지만 어느 경우든 가풍적 기업문화가 타유형에 비해 높은 비율을 차지하고 있다. 실제 사례연구를 통해 보더라도 각 하위문화별로 가풍적 기업문화를 지지하는 가치나 관행이 많이 나타나고 있다.

예를 들어 경영문화의 측면에서는 인화, 성실, 근면, 협동, 한마음 한뜻 등의 가치가 강조되고 있다. 노동문화의 측면에서도 인화, 성실, 근면, 협동 등의 정신적 강점과 팀워크 중시, 특수연고관계의 중시태도 등의 행동특성이 강조되고 있다. 관리문화 측면에서는 연공에 따른 보상과 자질을 중시하는 평가, 연장자를 우대하는 승진관행 등이 강조되고 있다.

이러한 하위문화의 유형별 분포현황은 우리들에게 다음과 같은 시사점을 제공한다. 즉 경영문화와 노동문화면에서 가풍적 기업문화가 차지하는 비중이 50%에 훨씬 못미침에도

〈表 4〉 下位文化別 文化類型의 分布現況

단위 : 빈도(비율)

하위문화 기업문화유형	경영문화	노동문화	관리문화
I. 가풍적 기업문화	96 (45.7)	85 (40.5)	109 (52.7)
II. 미성숙 기업문화	56 (26.7)	50 (23.8)	26 (12.6)
III. We-I형 기업문화	40 (19.0)	55 (26.2)	50 (24.1)
IV. I-I형 기업문화	18 (8.6)	20 (9.5)	22 (10.6)
유효응답수	210(100.0)	210(100.0)	207(100.0)

(75) 신유근, 「한국기업 근로자의 의식구조」(대한상공회의소, 1991), pp. 64-71.

불구하고 전체로서의 일치된 기업문화에서 가풍적 기업문화가 차지하는 비율이 52.9%에 이른다는 사실은 타유형에 비해 상호 일치가능성이 높다는 점이다. 그러나 가풍적 기업문화의 일치가능성을 제한하는 것은 경영문화라기보다는 노동문화이다. 이는 가풍적 기업문화의 변화가능성이 노동문화측에 있음을 시사해 주는 것으로 해석할 수 있다. 결국 한국기업에서 노동문화를 구성하는 근로자측의 가치의식이나 행동방식이 앞으로도 계속 변화한다면 일치된 문화로서의 가풍적 기업문화가 차지하는 비중은 점차 낮아질 수 밖에 없을 것이다.

(2) 韓國의 勞使關係 現況

한국의 기업에서 가부장적 노사관계가 타유형에 비해 상대적으로 높게 나타나고 있다. <表 5>는 노사관계 유형의 분포현황을 보여주고 있다.

<表 5>를 통해 보듯이 한국기업에서는 조화의 논리를 추구하면서도 사용자가 우위에서 권위적으로 문제를 해결해 나가는 가부장적 노사관계가 전체의 50.3%를 차지하고 있다. 이에 반해 공동체적 노사관계는 24.6%, 강압적 노사관계는 14.5%, 그리고 경쟁적 노사관계는 10.6%로 나타났다.

<表 5> 勞使關係 類型의 分布 現況

조화의 논리		N=207社	민주적 방식
권위적 방식	I. 가부장적 노사관계 104社(50.3%)	III. 공동체적 노사관계 51社(24.6%)	
	II. 강압적 노사관계 30社(14.5%)	IV. 경쟁적 노사관계 22社(10.6%)	
갈등의 논리			

본 조사의 결과 가부장적 노사관계가 전체의 절반정도를 차지하고 있어 타유형에 비해 지배적으로 나타난다고 말할 수 있다. 즉 가부장적 노사관계가 전체의 50% 정도를 차지하고 있고, 여기에 일반구성원들이 피부로 느끼는 가부장적 관계의 범주에 권위적 방식을 사용하는 강압적 관계가 포함된다고 볼 때 그 비율은 65%선에 이르고 있다. 그러나 가부장적 노사관계가 전체에서 차지하는 비중은 과거에 비해 상당히 낮아진 것으로 보인다. 이미 노사관계의 유형화 부분에서 논의한 바 있듯이 80년대 초반까지의 노사관계는 정부의 지원을 받는 사용자 절대우위의 성격을 지니고 있었다. 여기에 많은 사용자들은 전통문화적 특성에 기초한 가부장적 의식을 지니고 있었으며 노사간의 협력을 그 무엇보다도 강조했다. 근로자측의 입장에서는 노동시장에서의 불리함과 단체행동권의 제약으로 사용자에 대항할

교섭력을 갖추지 못했으면서도 경제적 계약관계보다는 情이 오가는 사용자와의 인간적 관계를 지속적으로 선호해 왔다. 이러한 80년대 전반까지의 여러 상황은 타유형에 비해 가부장적 노사관계가 압도적으로 나타났으리라는 추측을 가능케 한다.

그러나 1987년은 여려면에서 이러한 한국의 노사관계가 변화하기 시작한 전환점으로 평가받고 있다. 1987년 한해에 발생한 노사분규는 무려 3000여건을 훨씬 넘고 있으며 노동조합의 조직도 두배이상 증가하였다. 정부정책의 일관성은 다소 부족하지만 과거에 비해 직접개입의 경향은 주는 대신 자율적 노사교섭을 촉진하는 방향으로 정책선회가 이루어졌다. 이러한 여러 가지의 상황변화는 한국기업의 노사관계를 조화의 논리로부터 갈등의 논리로, 권위적 방식으로부터 민주적 방식으로의 변화를 촉구하는 것이다. 이는 결국 가부장적 노사관계로부터 타 유형으로의 변화가능성을 시사해주는 것이다. 따라서 현재까지는 가부장적 노사관계가 차지하는 비중이 50%에 이르고 있지만 위와 같은 여러 상황변화를 고려해 볼 때 앞으로 계속 그 비중이 낮아질 것으로 예상할 수 있다.

다음으로 노사관계의 유형과 노동조합과의 관계를 살펴보자. 〈表 6〉은 노사관계 유형별 노조설립유무와 노조가 있는 경우 노조설립년도의 분포현황을 보여주고 있다.

〈表 6〉 勞使關係 類型과 勞動組合

단위 : 빈도(세로비율)

노동조합	노조설립유무 (N=207)		노조설립년도 (N=156)	
	설립	미설립	86년 이전	87년 이후
노사관계 유형				
가부장적 노사관계	76 (47.2)	28 (60.9)	37 (48.7)	36 (45.0)
강압적 노사관계	26 (16.1)	4 (8.7)	16 (21.1)	10 (12.5)
공동체적 노사관계	38 (23.7)	13 (28.3)	13 (17.1)	23 (28.8)
경쟁적 노사관계	21 (13.0)	1 (2.1)	10 (13.1)	11 (13.7)
χ^2 (유의도)	6.99 (0.0721)		4.12 (0.2484)	

먼저 노사관계 유형과 노조설립유무의 분포현황을 살펴보면 분포상에 유의적 차이가 있음을 발견할 수 있다. 즉 노조가 설립된 경우에 비해 노조가 미설립된 경우 가부장적 노사관계가 차지하는 비율이 상대적으로 높아졌다. 그러나 노조가 설립된 경우는 노조설립년도에 따른 노사관계 유형의 분포면에 유의적 차이가 발견되지 않는다.

노동조합과 노사관계 유형의 관계는 한편으로는 노동조합이 노사관계 유형의 형성에 영향을 미치기도 하며, 다른 한편으로 노사 관계유형이 노동조합의 설립유무에 영향을 미치기도 하기 때문에 일률적으로 규정짓기 힘들다. 다만 한국의 현실에서는 노동조합의 존재 자체가 지닌 상징적 의미가 매우 크다. 이는 한국기업의 사용자들중 많은 사람들이 노동조

합 자체에 대한 감정적 반발이 크기 때문에 자기기업에 노동조합이 설립되었다는 사실만으로도 노사관계를 대하는 기존의 태도를 변화시킬 가능성이 크다. 그리고 현실적인 면에서 노동조합이 설립되고 나면 노사간 단체교섭이라는 제도적 수단을 이용할 수 밖에 없다. 이러한 여러 상황들은 결국 노동조합이 설립되고 나면 가부장적 노사관계로부터 타 유형으로 변화를 촉진하게 될 것이라는 설명을 가능케 한다.

2. 韓國의 企業文化-勞使關係 패턴

여기서는 한국기업에서 나타나는 기업문화 유형과 노사관계 유형의 組合패턴이 어떻게 나타나며, 그중 본 연구에서 제시하고 있는 개념적 적합성을 갖는 패턴이 어느 정도 차지하고 있는가를 알아보고자 한다. 먼저 하위문화의 일치여부에 따른 노사관계 유형의 분포 현황을 살펴보고, 다음으로 기업문화 유형에 따른 노사관계 유형의 분포현황을 살펴보기로 하자.

(1) 一致型 企業文化와 勞使關係 類型

하위문화의 일치여부에 따른 노사관계 유형의 분포현황을 살펴보자. 앞의 기업문화-노사관계 유형의 적합관계 논의를 통해 하위문화의 일치여부에 따른 적합한 노사관계 유형을 제시한 바 있다. 즉 경영문화와 노동문화가 일치하는 경우 그 문화의 내용을 고려하지 않는다면 조화의 논리를 추구하는 노사관계 유형이, 그중에서도 민주적 방식을 통해 문제를 해결해 나가는 공동체적 노사관계가 바람직한 개념적 적합관계를 갖는 것으로 제시한 바 있다. 또한 불일치한 기업문화의 경우는 개념적 적합을 갖는 노사관계 유형을 제시할 수는 없지만 상호불일치의 성격상 강압적 관계가 나타날 가능성이 높을 것으로 예상했다. <表 7>은 경영문화와 노동문화의 일치여부에 따른 노사관계 유형의 분포현황을 보여주고 있다.

<表 7> 一致型·不一致型 企業文化와 勞使關係 類型

단위 : 빈도(가로비율)

기업문화 기부자	노사관계	가부장적 관계	강압적 관계	공동체적 관계	경쟁적 관계	합 계
일치형 기업문화	63 (53.4)	14 (11.8)	29 (24.6)	12 (10.2)	118(100.0)	
불일치형 기업문화	35 (44.9)	15 (19.2)	19 (24.4)	9 (11.5)	78(100.0)	
χ^2 (유의도)	2.49(0.4777)					196

<表 7>에서 먼저 일치형 기업문화와 노사관계 유형의 분포현황을 살펴보자. 표를 통해 보듯이 이 경우 가부장적 관계가 전체의 53.4%, 공동체적 관계가 24.6%를 차지해 넓은 의미의 개념적 적합성을 갖는 패턴이 전체의 78%로 나타나고 있다. 그러나 보다 바람직한 개념적 적합성을 갖는 공동체적 관계의 비중은 그리 높지 않다. 또한 불일치한 기업문화를

갖는 경우 개념적 적합의 차원을 떠나 강압적 관계가 높게 나타나리라 예상했지만 실제의 조사결과는 19.2%에 그치고 있다. 더우기 일치형 기업문화에 따른 노사관계 유형의 분포와 불일치형 기업문화에 따른 노사관계 유형의 분포와는 유의적 차이가 없음을 발견할 수 있다.

이상의 조사결과는 일치형 기업문화에 한해 넓은 의미의 적합성을 적용할 경우 바람직한 적합성을 갖는 기업문화-노사관계 패턴이 상당정도 나타나는 것으로 볼 수 있지만, 불일치형 기업문화와의 비교를 행하거나 좁은 의미의 적합성의 기준을 적용한다면 그 반대의 평가를 내릴 수도 있다. 우리들이 보다 엄격한 평가의 기준을 적용한다면 하위문화의 일치여부에 따른 개념적 적합성을 갖는 노사관계 유형이 실제로 적게 나타나고 있다고 평가할 수 있다. 이러한 조사결과 해석은 뒤에 나올 기업문화 유형에 따른 노사관계 유형의 분포조사 결과와 결부시켜 함께 논의하도록 하겠다.

다음으로 하위문화의 일치여부에 따른 노동조합의 현황을 살펴보자. <表 8>은 이를 보여주고 있다.

<表 8> 一致型·不一致型 企業文化와 勞動組合 단위 : 빈도(세로비율)

노동조합 기업문화	노조설립유무 (N=200)		노조설립년도 (N=147)	
	설립	미설립	86년 이전	87년 이후
일치형 기업문화	83 (54.6)	38 (79.2)	37 (52.9)	44 (57.1)
불일치형 기업문화	69 (45.4)	10 (20.8)	33 (47.1)	33 (42.9)
χ^2 (유의도)	8.21 (0.0042)		0.13 (0.7220)	

<表 8>을 통해 볼 수 있듯이 하위문화의 일치여부에 따른 노동조합 설립유무의 분포는 유의적 차이가 있으나 노조설립년도의 분포는 유의적 차이를 보이지 않고 있다. 즉 노조가 설립된 경우에 비해 노조가 미설립된 경우의 일치형 기업문화의 비율이 상대적으로 높게 나타나고 있다.

이러한 조사결과는 불일치형 기업문화를 갖는 기업의 경우 구성원들이 느끼는 가치면에서의 불일치가 노동조합의 설립의도를 보다 강화시킬 수 있다는 가능성을 우리들에게 시사해 준다.

(2) 企業文化의 類型과 勞使關係의 類型

앞의 논의에서 밝힌 바 있듯이 기업문화의 유형화 축과 노사관계의 유형화 축을 상호 비교해 보면 개념적 적합성을 갖는 기업문화-노사관계 패턴을 제시할 수 있다. 즉 가풍적 기업문화와 가부장적 노사관계, We-I형 기업문화와 공동체적 노사관계, 미성숙 기업문화와

강압적 노사관계, 그리고 I-I형 기업문화와 경쟁적 노사관계를 개념적 적합성을 갖는 기업문화-노사관계 패턴이라 할 수 있다. 다만 미성숙 기업문화와 강압적 노사관계는 그 자체가 본래 임기응변적이며 미봉적인 성격을 지님에 따라 바람직한 관계로 제시하기는 힘들다.

그렇다면 한국기업에서는 어떠한 기업문화-노사관계 패턴이 가장 많이 나타내며, 개념적 적합성을 갖는 패턴은 어느 정도나 나타나고 있는가? <表 9>는 기업문화-노사관계 패턴의 분포현황을 보여주고 있다.

<表 9> 企業文化-勞使關係 패턴의 分布現況

N=118(社)

단위: 빈도/(비율)/우선순위

I. 가풍적 기업문화	III. We-I형 기업문화
가부장적 노사관계 : 30 (25.4)①	가부장적 노사관계 : 11 (9.3)④
강압적 노사관계 : 9 (7.6)⑤	강압적 노사관계 : 2 (1.7)
공동체적 노사관계 : 18 (15.3)②	공동체적 노사관계 : 6 (5.1)⑥
경쟁적 노사관계 : 5 (4.2)⑦	경쟁적 노사관계 : 2 (1.7)
II. 미성숙 기업문화	IV. I-I형 기업문화
가부장적 노사관계 : 17 (14.4)③	가부장적 노사관계 : 5 (4.2)①
강압적 노사관계 : 3 (2.5)	강압적 노사관계 : 0 (0.0)
공동체적 노사관계 : 4 (3.4)	공동체적 노사관계 : 1 (0.8)
경쟁적 노사관계 : 5 (4.2)⑦	경쟁적 노사관계 : 0 (0.0)

<表 9>를 통해 보듯이 한국기업에서는 가풍적 기업문화-가부장적 노사관계 패턴이 가장 많이 나타나고 있으며, 다음으로 가풍적-공동체적 패턴, 미성숙-가부장적 패턴, 그리고 We-I형-가부장적 패턴의 순으로 나타나고 있다. 또한 기업문화의 모든 유형에 걸쳐 家父長的 勞使關係가 타 유형에 비해 상대적으로 높은 비율을 차지하고 있다.

개념적 적합성을 갖는 가풍적 기업문화-가부장적 노사관계 패턴은 전체의 25.4%로 가장 많이 나타나고 있지만, 다른 기업문화 유형에 적합한 노사관계 유형이 별로 나타나지 않아 개념적 적합성을 갖는 기업문화-노사관계 패턴은 전체의 33%를 차지하는데 그치고 있다.

한국의 기업에서 가풍적-가부장적 패턴을 제외하고 개념적 적합성을 갖는 기업문화-노사관계 패턴이 많이 나타나지 않는다는 사실은 현실적으로 어떠한 시사점을 우리들에게 던져 주는가? 개념적 적합성의 본래적 의의를 다시 한번 고려해 보면 그 해답을 얻을 수 있다. 개념적 적합성이란 특정의 기업문화에서 강조하는 가치적 특성과 노사관계를 규정하는 룰이나 노사 당사자의 상호관계 방식이 서로 부합되는 상태를 일컫는다. 이는 노사관계에 있어 기업문화의 긍정적 기능, 즉 가치공유와 상호신뢰를 통한 내적 통합, 상대편의 의식 및 행위특성 이해를 통한 노사관계의 원활화를 기할 수 있음을 의미한다. 따라서 한국기업에

서 적합성을 갖는 기업문화-노사관계 패턴이 적게 나타난다는 사실은 노사관계에 있어 기업문화의 궁정적 기능을 기대하기 힘들다는 점을 시사해 준다.

이와 같이 가풍적-가부장적 패턴을 제외하고 개념적 적합성을 갖는 패턴이 적게 나타나게 된 배경을 한국 기업경영의 현실에 비추어 입장에서 설명해 보면 다음과 같다.

이미 기업문화의 현황과 노사관계의 현황에서도 제시한 바 있듯이 80년대 중반이전의 한국기업에 있어서는 타 유형에 비해 가풍적 기업문화와 가부장적 노사관계가 압도적으로 많이 나타나고 있었다. 당시로는 전통문화적 가치관의 수용, 가족주의적 경영방식, 경영자 특히 소유경영자의 권력집중, 정부의 적극적 지원 등의 제반 여건들이 이러한 기업문화-노사관계의 패턴을 안정되게 유지할 수 있었다. 특히 이러한 기업문화-노사관계 패턴은 소유경영자 중심의 막강한 소유경영체제, 외형확장적 성장전략과 결부되면서 한국기업의 성장을 뒷받침하였다.

그러나 80년대 들어서면서 일기 시작한 변화의 조짐은 80년대 후반들어 전반적인 변동의 흐름으로 변화하였다. 특히 1987년을 기점으로 기존의 기업문화와 노사관계에 대한 변화의 압력이 가중되었다. 이러한 시대적 상황속에서 일부의 기업은 의도적으로 기업문화나 노사관계의 변화를 추구했지만, 다른 일부의 기업에서는 내·외적 변화의 압력에 못이겨 수동적으로 이를 수용할 수 밖에 없었다. 이러한 전환의 과정에서 제기된 가장 큰 문제점은 다방면의 기업변신 노력이 일관된 방향성을 갖지 못하고 추진되고 있다는 점이다. 특히 장기적 비전을 갖지 못한 상태에서 현실적으로 당면한 시급한 문제만을 임기응변적으로 해결하려는 경향은 기업문화나 노사관계에도 투영되고 있다. 즉 상호 밀접한 관련성을 맺고 있는 기업문화나 노사관계의 변화를 기업문화는 효율성의 관점에서, 노사관계는 안정성의 관점에서 추진함에 따라 이들간에 갭이 발생하고 있는 것이다. 이러한 배경하에 조사결과처럼 적합성을 갖는 기업이 상대적으로 적게 나타나고 있는 것으로 보인다.

3. 企業文化-勞使關係 패턴과 勞使安定性

현실적 적합성 (practical fitness)을 갖는 기업문화-노사관계 패턴을 탐색해 보기 위해 앞서 현실적 적합성의 판단기준으로 이용될 노사안정성의 지표를 살펴본다. 다음으로 기업문화 유형별, 노사관계 유형별 노사안정성의 차이분석 결과를 검토하고 마지막으로 기업문화-노사관계 패턴에 따른 노사안정성의 차이분석 결과를 살펴본다.

(1) 勞使安定性 指標

본 연구에서는 실증연구의 결과로서 사후적으로 판단할 수 있는 현실적 적합성의 기준으로 노사안정성 지표를 사용하고 있다. 본 연구의 목적을 위해 조사된 노사안정성 지표는

동종업계비교 노사갈등·노노갈등 정도, 근로자 1인당 요구건수, 요구의 해결비율, 이슈해결을 위한 노사만남의 횟수, 그리고 작업손실일수였다. 이들 각 지표의 평균 및 표준편차, 지표간의 상관관계의 분석결과를 요약한 것이 〈表 10〉이다.

〈表 10〉 勞使安定性 指標間의 相關關係

항 목	N	Mean	SD	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) 노사갈등정도	208	1.92	0.93	—	.6722***	.0297*	-0.2744***	.3918***	.2600***
(2) 노노갈등정도	205	1.97	0.94	—	—	.0228	-0.3214***	.3085***	.1943***
(3) 1인당 요구건수	178	2.00	1.67	—	—	—	-0.1239	-0.0315	-0.0145
(4) 요구의 해결비율	176	75.99	24.47	—	—	—	—	-0.0886	-0.1334*
(5) 노사만남 횟수	176	8.62	7.16	—	—	—	—	—	.2031***
(6) 작업손실일수	182	0.91	4.74	—	—	—	—	—	—

***p<.01 **p<.05 *p<.10

〈表 10〉의 분석결과를 보면 1인당 요구건수를 제외하고는 각 지표간에 유의적 상관관계가 존재함을 알 수 있다. 따라서 이후 노사안정성의 차이분석을 행함에 있어서는 1인당 요구건수를 제외한 나머지 다섯개의 지표를 사용하고자 한다. 이들 노사안정성 지표는 해당 기업의 자료확인이나 간단한 평가를 통해 얻어질 수 있다는 점에서 학술연구 뿐만 아니라 경영실무에 활용될 수 있을 것이다.

유형별 차이분석을 행하기에 앞서 업종(제조업 대 서비스업), 종업원 규모(1,000명 미만 대 1,000명 이상), 창업년도(70년대 이전 대 70년대 이후), 그리고 노동조합 설립 유무별 차이를 알아 본다. 업종별로는 작업손실일수가, 규모별로는 노사만남의 횟수가, 창업년도별로는 노사갈등의 정도와 노노갈등의 정도가 유의적 차이가 있는 것으로 나타났다. 특히 노동조합의 설립유무별로는 노사갈등정도, 노노갈등정도, 노사만남의 횟수면에서 유의적 차이($p < .01$)가 나타났다. 본 연구에서는 차이분석을 행함에 있어 노조설립유무의 영향을 통제하기 위해 노조가 설립된 경우만을 따로 분석해 그 결과를 전체조사표본의 결과와 비교하고자 한다.⁽⁷⁶⁾

(2) 企業文化 類型, 勞使關係 類型과 勞使安定性

먼저 경영문화와 노동문화의 일치여부에 따른 노사안정성의 차이분석 결과를 살펴보면 노사갈등정도($p = .062$)와 노노갈등정도($p = .049$) 항목에서 유의적 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉 일치형 기업문화에 비해 불일치형 기업문화가 노사갈등정도와 노노갈등 정도에서 높은 것으로 나타났다.

(76) 노조가 없는 경우는 유형별로 oneway ANOVA test에 필요한 적정 표본수에 못미치는 경우가 많아 차이분석 결과의 비교에서 제외하였다.

일치형 기업문화에서 일부 항목이나마 노사안정성이 상대적으로 양호하게 나타난 조사결과는 추후 기업문화와 노사관계에 있어 좋은 시사점을 제공해 준다. 즉 경영문화와 노동문화가 일치하는 기업문화의 경우 노사관계에 대한 긍정적 기능을 발휘할 수 있음을 보여주는 것이며, 특히 기업문화나 노사관계가 안정화되는 시기에 있어서는 그 기능이 보다 강화될 것으로 기대된다.

하위문화의 일치여부별 노사안정성의 차이분석에서는 일부항목에서 유의적 차이를 보였지만 일치된 기업문화의 유형별 차이분석에서는 모든 항목에서 유의적 차이가 나타나지 않았다.

기업문화 유형이 노사안정성의 편차를 설명할 수 있어야 바람직하다고 일률적으로 평가하는 것은 어렵지만, 그 잠재적 가능성은 항상 열려있다. 그 이유는 공동체를 중시하면서도 자율지향의 We-I형 기업문화를 공유할 경우 타유형, 특히 과도기적 성격을 갖는 미성숙 기업문화를 공유하는 경우보다는 바람직스럽다고 가정할 수 있기 때문이다. 그러나 한국기업에서는 아직 We-I형 기업문화가 제대로 정착하지 못하고 있는 상황이기 때문에 이러한 기대 자체가 실현되기 위해서는 다소 시간이 걸릴 것으로 전망된다.

다음으로 노사관계 유형별 노사안정성의 차이분석 결과를 살펴보면 노사갈등정도, 노노갈등정도, 요구해결비율의 항목에서는 $p < .001$ 수준에서의 유의적 차이가, 작업손실일수의 경우는 $p < .10$ 수준에서 유의적 차이가 발견되었다. 전체적으로 가부장적 관계와 공동체적 관계가 다른 두 유형에 비해 노사안정성이 양호한 것으로 나타났다. 노조가 있는 경우에 한해 차이분석을 행한 결과 전반적으로 차이의 설명력이 약화되는 결과가 나타났다.

가부장적 노사관계와 공동체적 노사관계가 강압적 노사관계와 경쟁적 노사관계보다 노사안정성이 높게 나타나는 이유는 이 둘의 노사관계가 노사이해의 調和論理를 추구하고 있기 때문인 것으로 풀이된다. 즉 80년대 후반 이후의 노사분쟁과정에서 상당수 기업의 사용자들이 근로자들의 집단행동에 회의를 느껴 노사이해의 갈등논리로 돌아서는 경우도 있었지만, 전통적 가치에 기초하여 조화의 논리를 계속 추구해 온 기업들도 많이 있었다. 이 중에는 과거와 같은 권위적 방식을 통해 노사문제를 해결하려는 사용자들도 있었지만 민주적 방식을 통해 노사문제를 해결하려는 사용자들도 있었다. 또한 여기에 근로자나 노동조합 역시 자신의 이익만을 주장하는 투쟁적 성향을 자제하고 노사문제를 순리적으로 풀어가려는 노력 또한 적지 않게 작용한 것으로 생각된다.

그러나 금번 조사결과처럼 가부장적 노사관계의 안정성이 상대적으로 높게 나타난 것은 사실이나 이러한 추세가 계속 유지되리라는 보장은 없다. 특히 가부장적 노사관계에서

계속적으로 문제가 되고 있는 점은 權威的 方式을 통해 문제를 해결해 나간다는 점이다. 일부의 사용자들은 자신이 근로자의 입장을 이해하고 그들 편에 서서 노사문제를 해결한다고 주장하기도 하지만 권위적 방식 자체는 항상 사용자의 자의에 맡겨질 가능성이 있는 것이다. 따라서 이러한 자의성에 대한 근로자측의 반발에 부딪칠 때 가부장적 관계는 쉽게 강압적 관계로 변질될 수 있는 것이다. 그러므로 현재 가부장적 관계를 유지하고 있는 기업의 경우 노사문제를 가급적 민주적 방식을 통해 해결해 나가도록 노력해야 할 것이며, 이를 통해 공동체적 노사관계의 실현을 한발 앞당겨 달성해야 할 것이다.

(3) 企業文化-勞使關係 패턴과 勞使安定性

노사안정성의 지표를 판단기준으로 이용해 볼 때 현실적 적합성을 갖는 기업문화-노사관계 패턴이 무엇인지를 탐색해 보기로 하자. 본 연구에서는 기업문화-노사관계의 패턴을 두 가지 방식으로 제시하고 있다. 즉 하위문화의 일치여부에 따른 노사관계유형과 일치된 기업문화를 전체로 한 기업문화 유형과 노사관계 유형의 조합패턴이다.

먼저 하위문화의 일치여부에 따른 노사관계 패턴을 이용한 노사안정성의 차이분석 결과는 〈表 11〉과 같다.

〈表 11〉 企業文化-勞使關係 패턴별 勞使安定性의 差異分析

관계패턴	일치형- 가부장적 관계패턴	일치형- 강압적 관계패턴	일치형- 공동체적 관계패턴	일치형- 경쟁적 관계패턴	불일치형 노사관계 패턴	F-value (유의도)
노사안정성						
노사갈등경도	1.56	2.64	1.69	2.82	2.08	9.48(. 0000)***
노노갈등정도	1.62	2.64	1.72	2.82	2.14	8.57(. 0000)***
요구해결비율	83.74	56.48	79.68	65.84	73.26	4.61(. 0015)**
노사만남횟수	8.32	11.15	7.26	10.33	9.02	0.88(. 4778)
작업손실일수	0.13	4.31	1.26	1.75	0.69	2.11(. 0819)*

***p<.01 **p<.05 *p<.10

하위문화 일치여부별 노사관계 패턴은 〈表 11〉에서 보는 바와 같이 노사갈등정도, 노노갈등정도, 요구해결비율, 작업손실일수면에서 유의적 차이를 보이고 있다. 유의적 차이의 내용을 살펴보면 일치형-가부장적 관계 패턴과 일치형-공동체적 관계 패턴이 타 패턴에 비해 노사안정성이 상대적으로 양호한 것으로 나타나고 있다.

본 연구에서는 앞서 경영문화와 노동문화가 하나의 유형에서 일치하는가를 기준으로 해 볼 때 일치된 문화의 내용을 고려해 보지 않는다면 가부장적 노사관계와 공동체적 노사관계, 그중에서도 공동체적 노사관계가 개념적 적합성을 갖는다는 점을 밝힌 바 있다. 패턴의 분포비율면에서 일치형-공동체적 관계의 비율은 다소 적지만 일치형-가부장적 관계와

함께 현실적 적합성 역시 갖추고 있는 것으로 평가할 수 있다. 특히 앞으로의 한국노사관계의 변화양상이 가부장적 관계가 약화되는 경향을 보일 것이라는 점을 고려해 볼 때 현재의 한국기업에서 일치형-공동체적 노사관계 패턴의 중요성은 더욱 커질 것이다. 다만 노조가 있는 경우에 한해 차이분석을 행할 경우 다소 노사안정성의 차이유의성이 약화되는 경향을 보이고 있다는 점은 염두에 두어야 할 것이다.

다음으로 하위문화가 일치된 경우의 기업문화유형과 노사관계 유형의 組合패턴에 따른 노사안정성 차이분석의 결과는 모든 항목에 걸쳐 유의적 차이가 나타나지 않고 있다. 비록 경향면에서 概念的 적합패턴이 부적합 패턴보다 일관되게 노사안정성이 양호하지만 통계적 유의성을 갖출 정도는 아니었다.

이상의 기업문화-노사관계 패턴별 노사안정성의 차이분석을 종합해 보면 한국기업에서는 기업문화 유형에 따른 노사관계 패턴보다는 하위문화, 특히 경영문화와 노동문화의 일치 여부에 따른 노사관계 패턴이 노사안정성의 차이를 보다 잘 설명하고 있다. 이러한 조사결과는 앞으로의 한국기업에 있어 우선은 일치형 기업문화를 정착시키고 여기에 공동체적 노사관계를 정립해 나가는 것이 개념적으로나 현실적으로 적합성을 갖추는 바람직한 방향이며, 더 나아가 보다 적합성을 갖추기 위해서는 We-I 형 기업문화와 이에 걸맞는 공동체적 노사관계를 정립해 나가는 것이 바람직한 발전방향임을 시사해 주는 것이다.

結

한국기업의 기업문화와 노사관계의 현상 및 각 유형의 적합관계를 탐색한 결과를 要約해 보면 다음과 같다.

첫째, 한국기업의 기업문화는 현재 제대로 정착되지 못하고 있다. 조사결과를 통해 볼 때 경영문화와 노동문화가 일치하는 문화는 60%선에 머물고 있으며, 여기에 관리문화까지 일치하는 문화는 겨우 25%선에 머물고 있다. 이는 한국기업의 기업문화가 현재 가꾸어진 형태로 정착되지 못하고 변화과정을 겪고 있음을 보여주는 것이며, 특히 不一致型 기업문화에 대한 주목과 문화정립방안에 대한 지속적인 논의를 요청하고 있는 것이다.

둘째, 여러 문화유형 중 한국기업에서는 아직까지 가풍적 기업문화가 상당한 정도로 일반적인 것으로 나타났다. 80년대 이후의 변화양상을 고려해 볼 때 기업문화 유형에도 상당한 변화가 일고 있는 것으로 보이지만 아직까지는 가풍적 기업문화가 전체의 52.9%, 미성숙 기업문화까지 합치면 77%를 차지하고 있다. 그러나 이러한 유형의 기업문화가 90년대

내내 계속 유지되리라 전망하기는 힘들 것으로 보인다.

셋째, 한국기업에서는 가부장적 노사관계가 아직도 지배적인 유형으로 나타나고 있다. 1987년 폭발적 노사분쟁 이후 근로자 뿐만아니라 사용자의 태도도 많이 변화하고 있는 것이 사실이지만, 아직까지도 전통적 문화에 근거한 가부장적 관계가 50% 정도, 그리고 강압적 노사관계까지 합치면 65%에 달하고 있다. 그러나 사회전반적 민주화가 계속 진행되고 있음에 비추어 볼 때 이러한 권위적 방식에 근거한 가부장적 노사관계가 설 입지는 더욱 줄어들 것으로 보인다.

넷째, 한국기업에서는 가풍적-가부장적 패턴을 제외하고는 개념적 적합성을 갖는 기업문화-노사관계 패턴이 상당히 적게 나타나고 있다. 이는 과거에 압도적으로 나타나던 가풍적-가부장적 패턴에서 80년대 중반이후 변화의 움직임을 보이고 있지만, 장기적 비전을 갖추지 못한 상태에서 임기응변적으로 대응함에 따라 기업문화와 노사관계의 적합성을 유지하지 못한 것으로 풀이된다.

다섯째, 노사안정성 지표를 이용해 볼 때 현단계 특정의 기업문화 유형과 노사관계 유형의 패턴은 현실적 적합성의 차이를 설명하지 못한 반면, 문화 유형에 관련없이 경영문화와 노동문화가 일치하면서 가부장적 노사관계를 보이거나 공동체적 노사관계를 보이는 패턴이 현실적 적합성을 갖추고 있는 것으로 평가된다. 앞으로 가부장적 노사관계의 약화추세를 전망해 볼 때 We-I 형 기업문화와 공동체적 노사관계 패턴이 바람직한 발전 방향으로 기대된다.

본 연구에서는 한국기업을 대상으로 한 거시수준에서의 기업문화와 노사관계의 적합관계를 탐색하기 위해 理論研究와 實證研究를 행하였다. 이 연구를 통해 볼 때 거시수준에서의 경영현상연구가 어려운 것은 사실이나 도전해 볼 수 없는 분야는 아니라고 생각된다. 비록 이론의 體系性, 조사방법의 妥當性 및 信賴性 면에서 본 연구가 갖는 한계가 있지만, 이러한 연구를 통해 경영현실에 대한 올바른 이해와 폭넓은 문제의식을 가다듬을 수 있으리라 기대된다. 다만 추후의 연구에서는 본 연구와 같은 탐색적 연구의 방법 및 결과를 뛰어넘어 보다 체계적이고 과학적인 탐구자세와 연구노력이 필요할 것이다.

본 연구는 기업문화 유형과 노사관계 유형의 적합관계를 탐색하는 데 그쳤지만 추후 이 분야의 연구가 보다 심층적으로 진전되기를 희망한다. 즉 유형간 비교의 수준을 넘어선 기업문화와 노사관계의 相互關聯性을 탐색 할 필요가 있다. 특히 기업문화에서 나타나는 중심적 특성과 노사관계에서 나타나는 중심적 특성이 구체적으로 어떠한 관련성을 갖고 있는가를 알아볼 필요가 있다. 그리고 한국기업이 어떠한 방향으로 기업문화와 노사관계를 정립

해야 할 것인지에 대해서도 계속 연구를 진행하여야 할 것이다. 또한 기업문화와 노사관계 분야에만 국한하지 않고 經營體制, 經營戰略, 人事管理 등의 제반 분야와의 상호관련성을 체계적으로 파악할 필요가 있다. 이러한 한국의 경영현상을 대상으로 한 연구들이 보다 광범위하고 심층적으로 진행될 때 이른바 韓國的 經營學의 정립이 한발 앞당겨질 것이다.