creative commons

COMMONS DEED

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

dCollection

공기업정책학과 석사 학위논문

협력적 노사관계에 대한 직원인식이 직무만족에 미치는 영향

2021년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

전 훈

협력적 노사관계에 대한 직원인식이 직무만족에 미치는 영향

지도교수 전 영 한

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로
제출함
2021년 3월

서울대학교 행정대학원
공기업정책학과
전 훈

전 훈의 석사 학위논문을 인준함
2021년 6월

위 원 장 김 상 현

부위원장 구 민 교

위 원 전 영 한

국문초록

노사 간 협력관계의 구축은 조직 내 갈등을 완화하고 조직성과를 향상시키는데 중요한 역할을 수행한다. 본 연구는 기업경쟁력의 핵심 전략으로 강조되는 협력적 노사관계에 대한 조직구성원의 인식수준이 조직효과성에 미치는 영향을 분석하고자 하였다. 지금까지 협력적 노사관계의 성과와 관련된 선행연구는 주로 민간기업을 대상으로 하였는데, 상대적으로 연공주의적 전통이 강조되고 고용안정성이 매우 높은 공공조직에서도 협력적 노사관계가 조직효과성의 대표지표인 직무만족 향상에 긍정적 영향을 미치는지 실증적으로 검증하여 효율적인 제도운영을 위한 시사점을 찾아보고자 하는 것이 본 연구의 목적이다. 또한, 본 연구에서는 재직기간을 조절변수로 선정하여 재직기간이 증가함에 따라 협력적 노사관계와 직무만족간의 영향력 차이분석도 살펴보고자 하였다.

연구분석 결과 전통적으로 강조되어 왔던 협력적 노사관계 세부구성요인인 의사소통 및 정보공유, 경영(의사결정) 참여, 고충처리에서 직무만족에 정(+)의 영향을 미치고 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 이는 노사관계에 대해 조직구성원들이 협력적이라 인식할수록, 조직에 헌신하는 조직몰입이나 직무수행을 통한 긍정적 상태를 경험할 확률이 높다는 기존 민간부문 선행연구 결과와 대체로 일치하는 것임을 실증적으로 검증되었다.

한편 위계적 다중회귀분석 결과 의사소통 및 정보공유, 교육훈련, 사회적 책임 요인에서 재직기간은 상호작용 항에서도 유의미한 조절효과가 나타났다. 연구결과 앞서 언급한 협력적 노사관계의 세부요인 이외에도 조절변수인 재직기간에 따른 차별적이고 세심한 관리 역시 필요함을 알 수 있었다.

이러한 연구결과에 따라 공기업의 협력적 노사관계 구축을 위해서는 정보접근에 상대적으로 소외되었던 기능직을 포함한 구성원들의 사내소통 활성화와 경영정보의 확산 그리고 다양한 분야에

의사결정 참여를 제고하려는 노력이 필요함을 알 수 있었다. 특히 재직기간이 상대적으로 짧은 직원들을 배려하여 의사결정에 대한 실질적 참여를 확대할 수 있는 방안과 고충처리 제도 활성화에 필요한 물리적 접근성과 비밀보장 장치 등의 노력도 필요하겠다.

본 연구는 주로 민간기업을 대상으로 한 기존연구와 달리 공공부문에서 협력적 노사관계가 직무만족에 미치는 영향을 집중적이고 실증적으로 연구했다는 점에서 의미가 있다. 하지만, 연구대상을 단일 공공기관의 내부적 요소에 제한하였고 설문지법만을 사용한 횡단적 분석이라는 점에서 연구의 한계를 지닌다. 향후 연구진행 시 그 대상을 전체 공공부문으로 확대하고 외부 정치적 역학관계 요소를 추가하여 다년도에 걸친 시계열 분석을 실시한다면 보다 의미 있는 시사점을 제시할 수 있을 것이다.

주요어 : 협력적 노사관계, 직무만족, 의사소통, 경영참여,
고충처리, 재직기간
학 번 : 2020-29763

목 차

제 1 장 서 론 ····· 1

제 1 절 연구배경 및 목적 ····· 1

제 2 절 연구범위 및 구성 ····· 3

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 검토 ····· 4

제 1 절 공기업의 특징 ····· 4

1. 공기업의 개념 ····· 4

2. 공기업의 노사관계 ····· 6

제 2 절 협력적 노사관계 ····· 9

1. 노사관계의 개념 및 특성 ····· 9

2. 협력적 노사관계의 개념 및 특성 ····· 12

3. 협력적 노사관계의 세부 구성요인 ····· 15

제 3 절 재직기간 ····· 22

제 4 절 직무만족 ····· 24

제 5 절 협력적 노사관계와 변수관계 ····· 25

1. 협력적 노사관계와 직무만족 ····· 25

2. 재직기간의 조절효과 ····· 27

제 3 장 연구방법 ····· 29

제 1 절 연구모형 및 가설설정 ····· 29

1. 연구분석의 틀 ····· 29

2. 연구가설 설정 ····· 30

제 2 절 변수의 조작적 정의 ····· 32

제 3 절 자료의 수집 및 분석방법 ····· 33

1. 분석대상의 선정 ····· 33

2. 설문지 구성 ····· 33

3. 자료분석 ····· 34

제 4 장 연구분석 결과 ····· 35
제 1 절 분석대상의 인구통계학적 특성 ····· 35
제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰도 분석 ····· 37
1. 독립변수의 측정도구 ····· 37
2. 종속변수의 측정도구 ····· 39
제 3 절 기술통계분석 ····· 40
1. 성별에 따른 변수의 차이검증 ····· 40
2. 소속부서에 따른 변수의 차이검증 ····· 41
3. 직종에 따른 변수의 차이검증 ····· 43
4. 재직기간에 따른 변수의 차이검증 ····· 45
5. 연령에 따른 변수의 차이검증 ····· 47
6. 결혼여부에 따른 변수의 차이검증 ····· 49
7. 가족 동거여부에 따른 변수의 차이검증 ····· 49
제 4 절 상관관계분석 ····· 51
제 5 절 가설검증 ····· 52
1. 협력적 노사관계 인식수준이 직무만족에 미치는 영향 ·· 52
2. 조절효과(재직기간) 분석 ····· 55
3. 가설의 검증결과 요약 ····· 63

제 5 장 결론 ····· 64
제 1 절 연구결과의 요약 ····· 64
제 2 절 연구의 시사점 및 한계 ····· 67
1. 연구의 시사점 ····· 67
2. 연구의 한계 ····· 69

부록(설문조사지) ····· 70
참고문헌 ····· 75

Abstract ····· 81

표 목 차

[표 2-1] 노사관계의 개념 선행연구 요약 ····· 10
[표 2-2] 협력적 노사관계의 개념 선행연구 요약 ····· 13
[표 3-1] 설문지 구성내역 ····· 33
[표 4-1] 분석대상의 인구통계학적 특성 ····· 36
[표 4-2] 독립변수의 요인분석 및 신뢰도 분석결과 ····· 38
[표 4-3] 종속변수의 요인분석 및 신뢰도 분석결과 ····· 39
[표 4-4] 독립변수 및 종속변수의 기초통계량 ····· 40
[표 4-5] 성별에 따른 요인별 차이 검증 ····· 41
[표 4-6] 소속부서에 따른 요인별 차이 검증 ····· 42
[표 4-7] 소속부서에 따른 사후분석 결과 ····· 43
[표 4-8] 직종에 따른 요인별 차이 검증 ····· 44
[표 4-9] 직종에 따른 사후분석 결과 ····· 45
[표 4-10] 재직기간에 따른 요인별 차이 검증 ····· 46
[표 4-11] 재직기간에 따른 사후분석 결과 ····· 47
[표 4-12] 연령에 따른 요인별 차이 검증 ····· 48
[표 4-13] 연령에 따른 사후분석 결과 ····· 48
[표 4-14] 결혼여부에 따른 요인별 차이 검증 ····· 49
[표 4-15] 가족 동거여부에 따른 요인별 차이 검증 ····· 50
[표 4-16] 가족 동거여부에 따른 사후분석 결과 ····· 50
[표 4-17] 변수별 상관관계 분석결과 ····· 51
[표 4-18] 회귀분석 결과 ····· 53
[표 4-19] 재직기간 조절효과(의사소통 및 정보공유) ····· 56
[표 4-20] 재직기간 조절효과(경영참여) ····· 57
[표 4-21] 재직기간 조절효과(고충처리) ····· 58
[표 4-22] 재직기간 조절효과(교육훈련) ····· 60
[표 4-23] 재직기간 조절효과(사회적 책임) ····· 61
[표 4-24] 가설 검증결과 요약 ····· 63

그 림 목 차

[그림 3-1] 연구 모형 ····· 29

제 1 장 서 론

제 1 절 연구배경 및 목적

하루하루 급변하는 현대 기업환경의 변화는 기업에게 환경 적응과 함께 경영의 새로운 패러다임을 요구하고 있다. 노사관계에서도 예외는 아니다. 지식정보 사회의 도래는 지금까지의 수직적 노사관계에 대하여 근본적인 변화를 요구하고 있다. 새로운 환경에는 참여와 협력을 바탕으로 하는 노사관계의 새로운 패러다임 구축이 요청된다(이완영, 2001). 지식정보화, 세계화 시대에 기업과 국가의 경쟁력을 좌우하는 핵심전략은 정보, 기술, 지식의 생산주체인 기업이 자율적이고 도전적인 인적자원을 개발하고 구성원들이 보람과 열정을 가지고 생활할 수 있도록 제도 개혁과 상생의 노사문화를 만드는 것이다. 글로벌 시대 기업의 경쟁력은 이윤극대화 뿐만 아니라 노사관계가 중시되고 있음을 고려할 때 노사협력은 아무리 강조해도 지나치지 않다고 할 수 있다(최석봉·김규덕, 2012).

우리나라는 세계경제포럼(WEF: World Economic Forum)이 발표한 '19년 국가경쟁력 평가에서 종합순위는 평가대상 141개 국가 중 13위로 매우 높은 위치에 있다. 그럼에도 불구하고 근로자의 권리 93위, 고용 및 해고 유연성 102위, 노사협력 130위 등 노동시장(Labor Market) 부문에서는 51위에 그치는 등 매우 낮은 수준을 벗어나지 못하고 있다(기획재정부, 2019). 이제 노사협력 분야의 개선없이는 국가경쟁력 향상에 한계가 있어 노사협력이 기업 및 국가경쟁력의 핵심 전략이 되고 있다. 즉 조직혁신의 주체는 자발성과 창의성을 가진 인적자원이며, 능력을 극대화하기 위한 조직 및 생산방식의 변화와 공동의 목표 달성을 위한 적극적인 노사협력이 기업경쟁력의 핵심으로 자리매김 하고 있다.

한편 공기업은 공공의 목적을 달성하기 위해 정부가 출자하여 운영 및 경영상의 책임을 지는 기업을 의미하며, 이들을 통해 공공서비스를 직접

제공하는 행정조직의 하나이다(김준기, 2007). 우리나라 공기업은 국가경제에서 차지하는 인적·재정적 규모 또한 점차 확대되고 정부의 정책추진에 중요한 역할을 수행하고 있다. 이에 정부는 매년 공기업에 대한 경영평가를 실시하여 공기업의 성과를 관리하고 있으며, 최근에는 공공부문 조직을 둘러싼 환경변화에 대응하고 조직생산성을 향상시키기 위한 목적으로 임금피크제, 성과연봉제 도입, 비정규직의 정규직 전환과 같은 다양한 제도를 도입하고 협력적 노사관계를 구축하고자 노력하고 있다(고명철·김정훈, 2017).

지금까지 우리나라의 협력적 노사관계의 성과와 관련된 연구는 조직신뢰, 직무만족 및 조직몰입, 재무적성과, 노동생산성 등을 중심으로 진행되었다. 그러나 대다수의 선행연구가 제조업과 같은 민간부문을 대상으로 수행되어 공공부문 종사자들을 대상으로 진행한 경험연구는 매우 미흡한 실정이다. 성숙한 노사관계의 정착은 공공기관의 기업경쟁력 뿐만 아니라 국가경쟁력 강화를 위해서도 무엇보다도 중요하다. 공공기관의 노사관계가 민간부문 노사관계의 지침 역할을 수행할 수 있다는 점을 감안할 때 공공기관의 협력적 노사관계에 대한 분석과 연구는 무엇보다 필요하다고 하겠다(고명철, 2018).

본 연구는 우리나라 공기업의 조직구성원들이 업무현장에서 협력적 노사관계가 잘 구축되고 운영되고 있다고 실제로 인식하는가라는 문제의식에서 출발한다. 즉, 노사관계에 대해 조직구성원들이 협력적이라 인식할수록 조직에 헌신하는 조직몰입이나 직무수행을 통한 만족도가 높아진다는 민간기업 중심의 선행연구 결과가 공기업에도 동일한 결과를 나타나는지를 실질적으로 파악해 보고자 한다.

한편 유교문화와 연공주의적 전통이 강조되고 고용안정성이 매우 높은 공기업에서는 특히 재직기간이 길어질수록 직무와 조직에 애착이 강해지는 성향이 더욱 높이 나타날 것이라고 유추해 볼 수 있다. 이에 따라 본 연구에서는 재직기간을 조절변수로 선정하여 재직기간이 증가함에 따라 협력적 노사관계 인식 수준과 직무만족간의 관계의 방향 및 정도가 어떻게 변화하는지에 대해서도 살펴보고자 한다.

제 2 절 연구범위 및 구성

본 연구의 범위는 연구대상과 내용상의 범위로 구분할 수 있으며 다음과 같이 그 대상을 한정하여 분석하고자 하였다.

먼저 연구대상은 준시장형 공기업인 한국도로공사의 조직구성원을 대상으로 설정하였다. 한국도로공사는 1969년 도로의 설치 및 관리와 이에 관련된 사업을 통해 도로의 정비를 촉진하고 도로교통의 발달에 이바지하기 위해 설립된 기관이다(한국도로공사법). 2019년 말 기준 사장 산하 8개 본부, 지역본부 8개, 16개 건설사업단으로 조직이 구성되어 있고 전국에 무기계약직 포함 정규직 7,961명이 근무하고 있다.

내용적 측면에서는 한국도로공사 조직구성원들의 협력적 노사관계의 세부 구성요인에 대한 인식이 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보았다. 또한 고용안정성이 강한 공공기관에서 재직기간별 차이에 따라 결과가 어떻게 달라지는지를 분석하고자 했다. 이를 위해 독립변수인 협력적 노사관계와 종속변수인 직무만족에 대한 다수의 선행연구의 지표를 연구목적에 맞게 활용하였고, 검토를 통해 도출된 자료를 활용하였다.

앞에서 제시한 연구방법에 따라 본 연구의 구성 체계는 다음과 같다.

제1장은 서론으로 연구배경 및 목적과 연구방법과 구성 체계를 제시하여 연구의 전체적인 흐름을 나타내고자 하였다.

제2장은 이론적 배경으로 기존 문헌과 선행연구들을 바탕으로 공기업의 특징, 협력적 노사관계, 재직기간, 직무만족 등에 관하여 상호 영향관계를 분석하여 실증분석을 위한 연구모형의 설계와 연구가설의 도출을 위한 기초를 마련하였다.

제3장은 실증조사를 위한 연구모형 설계, 연구가설 설정, 조사설계 등과 같은 사항을 기술하였다.

제4장은 실증분석으로서 표본의 특성, 다중 회귀분석을 통한 연구가설의 검증을 기술하였다.

제5장은 결론으로서 연구의 결과 및 시사점, 연구의 한계와 향후의 과제를 제시하였다.

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 검토

본 장에서는 공기업 개념과 노사관계를 중심으로 공기업의 일반적인 특성을 먼저 이해하고, 본 연구의 독립변수인 협력적 노사관계, 조절변수인 재직기간 및 종속변수인 직무만족에 대한 이론적 고찰을 위해 구성개념을 설정하고 이론적 배경을 제시하였다.

제 1 절 공기업의 특징

1. 공기업의 개념

공기업은 공공성과 기업성을 동시에 추구해야 하기 때문에 공공수요의 충족과 공공복지의 증진도 중요하지만, 기업으로서 독립채산성과 생산성을 기초로 이윤도 동시에 추구해야 한다(김준기, 2007). 따라서 공공성과 함께 기업성이 서로 조화를 이루는 것이 무엇보다 중요하다. 공공성과 기업성이 서로 조화를 이루기 위해서는 때로는 상호간에 양립하기도 하지만, 다른 한편으로는 서로 협조함으로써 공기업의 시너지(synergy) 효과를 가져 올 수 있어야 한다(김태성, 2014). 이러한 특성을 가진 공기업의 개념은 시대와 학자에 따라 다양하게 변화되어 왔다.

Rees(1976)는 재화나 용역을 생산하여 판매하며 그 자산이 개인주주가 아니라 공공기관(public agency)에 의하여 소유되는 조직체라고 하였으며, Cremer et al(1989)는 과점시장을 규제하여 비경쟁적 시장의 자원배분을 개선할 수 있는 정책도구로 De Fraja 등(1989)은 민간기업은 이익의 극대화를 위해 존재하나, 공기업은 궁극적인 목적은 사회적 후생의 극대화에 있다고 정의하였다. 한편 국내에서 이원희(2009)는 공(public)과 기업(enterprise)이 결합된 형태로 공익과 사익의 접점이 있는 영역으로 유훈 등(2011)은 국가 또는 지방자치단체가 수행하는 사업 중 기업적인

성격을 지닌 것을 공기업이라 정의하였다.

공기업과 유사한 개념으로는 공익사업, 공사, 정부기업 등이 있다. 공익사업(public utilities)은 사업의 종류 중의 하나로서 전기, 수도, 가스, 석유, 철도, 병원, 통신 등 국민생활에 필수불가결하며 독점적인 성격이 강한 사업을 말하며, 공기업과는 다른 평면적인 개념으로 공기업인 공익사업과 민영공익사업으로 구분이 된다(김태성, 2014).

한편 공사와 공기업을 동일시하는 경우도 있는데, 공사는 공기업의 한 형태이며 공기업은 공사보다 넓은 개념이다. 정부부처의 형태를 지닌 공기업을 정부기업(government enterprise)이라고 부르고 있으며, 공기업은 형태에 따라서 정부부처의 형태를 지닌 공기업과 주식회사 형태의 공기업 및 공사형태의 공기업으로 구분하므로 정부기업도 공기업의 일종이다(유훈 등, 2011).

법률적 의미의 공기업은 공공기관 중에서 국가·지방자치단체가 아닌 법인·단체 또는 기관으로서 공공기관의 운영에 관한 법률 제4조 제1항 각호의 요건에 해당하는 법인·단체·기관을 기획재정부장관이 공기업, 준정부기관 및 기타공공기관으로 구분하여 지정한다. 이 중에서 공기업은 직원 정원이 50인 이상이며 자체수입액이 총 수입액의 2분의 1 이상인 기관 중에서 지정된다(공공기관의 운영에 관한 법률 제4조 제1항 내지 제3항). 정부가 이처럼 공공기관을 공기업, 준정부기관 및 기타공공기관으로 유형화하고 있는 이유는 기관별 특성을 반영하여 공공기관의 지배구조와 관리방식을 달리하기 위해서이다. 즉, 공공기관의 설립목적과 조직의 특성에 부합하는 지배구조를 설계하여 기관 운영의 성과를 향상시키는 동시에 정부와 국회에 대한 기관의 책임성을 확보하기 위한 것이다(김태성, 2014).

이러한 공공기관 중에서 공기업은 시장형 공기업과 준시장형 공기업으로 세분되는데, 시장형 공기업은 한국가스공사, 한국석유공사, 한국전력공사 등 자산규모가 2조원 이상이고, 총수입액 중 자체수입액이 85% 이상인 공기업을 말한다. 준시장 공기업은 시장형 공기업이 아닌 공기업으로 대표적으로 한국도로공사, 한국조폐공사, 한국철도공사 등이 있다.

2. 공기업의 노사관계

공기업의 노사관계는 소유나 지배의 측면, 그리고 공공서비스를 제공한다는 점에서 공공부문에 속하면서도 노사관계에서는 민간부문의 노사관계에 적용되는 『노동조합 및 노동관계조정법』의 적용을 받는다. 따라서 공기업의 노사관계는 공무원의 노사관계도, 민간부문의 노사관계도 아닌 그 중간지대에 존재한다고 할 수 있다.

특히 공기업은 정부를 실질적인 사용자로 하는 노사관계의 선도 부문이라고 할 수 있다. 공공부문 노사관계에 미치는 정부의 규제력을 감안할 때 공공부문 노사관계의 정립방향은 정부가 경제 전체의 관리자로 역할을 하는 것으로 민간부문의 노사관계에도 커다란 영향을 미친다. 최근 공공부문 노사관계가 갈등의 진원지로 나타나고 있는 사실은 사용자로서 정부의 역할에 의문을 제기하는 것이라고 할 수 있다.

공기업의 단체교섭에서 가장 두드러진 특징은 사용자가 분명하지 않다는 것이다. 실질적인 사용자가 정부임에도 불구하고 공기업의 단체교섭에서는 해당 공기업의 경영자가 형식적인 사용자로 참석한다. 그 결과 주요 현안들이 공기업의 노사 당사자들만의 의견에 따라 결정될 수 없는 경우가 빈번하게 발생되고 있다. 이는 공기업의 경영목표나 재정상태 등이 국가재정 상태, 대정부 및 국회관계 등 해당 공기업 외적인 요인에 의해 규정되는 경우가 많기 때문이며, 또한 단체교섭 결과가 법률의 형태를 띠거나 정치적으로 결정되기도 하기 때문이다. 임금 가이드라인의 지정이나 단체협약의 개선 지침 등은 대표적인 사례이다(김태성, 2014).

실제로 공기업의 단체교섭은 형식적인 사용자가 의사결정을 할 수 있는 권리가 제한되어 있다는 점에서 '섀도우 복싱(shadow boxing)' 또는 '겉보기 교섭(surface bargaining)'이라 불리기도 한다(Katz & Kochan, 2000). 의사결정 권한이나 권위의 결여는 교섭을 교착상태로 몰고 가거나 단체행동 유발 가능성을 증대시키기도 한다. 상대방은 실질적인 의사결정권자를 교섭테이블에 끌어내려고 노력할 것이기 때문이다. 공기업 노조의 단체행동도 사용자에 대한 경제적 압력보다 정치적 압력을 띠는

경우가 많은 것도 이러한 성격에서 비롯된다고 할 수 있다.

또한 공기업에서는 예산에 대한 통제가 따른다. 공공부문 재정은 정부와 직·간접적으로 관련되어 있기 때문에 예산제약이 심하고, 나아가 이는 공기업에 대한 통제의 근거가 된다. 이러한 통제는 예산편성지침을 비롯한 예산상의 통제와 아울러 기관이나 기관장에 대한 경영평가, 나아가 감사 등의 형태로 기관의 운영에 영향을 미친다(김태성, 2014).

또한 공기업의 생산물은 공공성 또는 공익성을 가질 뿐만 아니라 독점적인 성격으로 인해 대체가능성이 낮다. 따라서 공기업 노동조합의 단체행동은 국민 일상생활뿐만 아니라 국민경제에도 커다란 영향을 미치게 된다. 이러한 점에서 공기업 노조의 단체행동에 대해서는 사회적 여론이 민감하게 작용하고 때로는 단체행동권에 대한 제약이 따르기도 한다.

공기업 노조의 단체행동권과 관련하여 대표적인 법적 제약은 필수유지업무에 관한 조항이라 할 수 있다. 필수유지업무란 '필수공익사업의 업무 중 그 업무가 정지되거나 폐지되는 경우 공중의 생명, 건강 또는 신체의 안전이나 공중의 일상생활을 현저하게 위태롭게 하는 업무로서 대통령령으로 정하는 업무'를 말하며, 필수유지업무의 정당한 유지, 운영을 정지, 폐지 또는 방해하는 행위는 쟁의행위로서 이를 행할 수 없다(노동조합 및 노동관계조정법 제 42조의 2). 필수공익사업에는 철도사업, 도시철도사업 및 항공운수사업, 수도사업, 전기사업, 가스사업, 석유정제 및 석유공급사업, 병원사업 및 혈액공급사업, 한국은행 및 통신사업 등이 포함된다(노동조합 및 노동관계조정법 제71조).

한편 공익사업의 노동쟁의는 우선적인 조정의 대상이 되기도 한다(노동조합 및 노동관계조정법 제51조). 공익사업의 노동쟁의를 조정하기 위하여 노동위원회에 특별조정위원회를 설치한다(노동조합 및 노동관계조정법 제72조).(김태성, 2014)

공기업은 민간기업 보다 상대적으로 정규직 근로자의 고용안정이 보장되고, 그 제공하는 재화나 서비스는 시장의 원리가 제한적으로 작동되는 특성을 가지고 있다. 이로 인해 공기업 노사관계에 영향을 미치는 고용관계나 인적자원 관리가 경직되고 전통적인 방식으로 행해지기도 하는

데, 이는 공기업 노사관계가 노동시장의 환경변화에 적절하게 대응하지 못하고 정규직 근로자를 중심으로 이루어지는 결과를 초래한다. 물론 정부가 고용의 유연성을 확보하고, 비정규직 근로자 등 사회적 약자를 보호하기 위한 노력을 하고 있기는 하나, 공기업에서 정규직 근로자의 구조조정, 기간제 근로자 내지는 단시간 근로자의 활용, 근로시간의 탄력적 운용 등 고용의 수량적 유연성(numerical flexibility) 정책이 뿌리내리고 있지 못하고 있는 것이 현실이다(최대식, 2016).

한편 우리 사회에서 차지하는 공기업의 역할이나 책임이 지속적으로 커지고 있는 상황을 고려할 때 공기업 노사관계는 국가 전체의 노사관계 흐름을 이끌어 가고 있다고 해도 과언이 아닐 것이다. 이에 정부도 임금피크제나 성과주의 임금체계 개선, 사회 양극화 해소 등을 우선적으로 공기업에 시행하고 이를 민간기업에 확산해 나가는 정책을 펼치고 있다. 그러나 이러한 정부정책은 공기업 구성원들이 누리고 있는 기득이익을 일정부분 양보하는 것을 전제로 하는 것들로써 경영평가 등 정부의 개입에 의해 수동적으로 실현되고 있는 것이 현실이라 할 것이다. 공기업은 사회정의를 실현하는 데 민간기업 보다 높은 수준의 사회적 책임을 행할 책임이 있다 할 것이며, 이러한 사회적 책임은 공기업의 노동조합에게도 일정부분 적용된다 할 것이다. 왜냐하면 사회 전체의 고용의 질(decent work) 향상을 통해 사회·경제적 정의를 실현하는 것이 노동조합의 존재 목적과 연결되기 때문이다. 따라서 공기업 노사는 사회적 책임의식을 공유하고, 노사 공동체의 지속가능한 발전을 위해 그 책임을 적극적으로 실천에 옮기는 노력이 중요하다(최대식, 2016).

이러한 공기업 노사관계의 특징에 따라 공기업이 추구해야 할 노사관계는 효율적인 경영을 위해 노사파트너십을 제고하고, 공공서비스의 질을 높이는 방향으로 노사당사자가 공동의 노력과 그 책임을 다함으로써, 지속가능하고(sustainable) 사회통합과 발전에 기여할 수 있는 가치를 창출하는(value creating) 노사관계라 할 것이다.(최대식, 2016)

제 2 절 협력적 노사관계

1. 노사관계의 개념 및 특성

노사관계란 노동시장에서 노동력을 제공하여 임금을 지급받는 노동자와 노동력의 수요자로서 사용자 사이에 형성하는 관계를 말한다. 일반적인 영문표기로는 Industrial relations, Union and management relations, Labor and management relations로 표기된다.

노사관계에 대한 개념에 대한 선행연구를 살펴보면 Mills(1990)는 노동조합과 사용자 단체와의 관계 및 산업평화를 유지하기 위한 노사 간의 대등한 조직적인 집단관계로 정의하였으며, 이규창(2004)은 기업과 노동조합의 관계인 동시에 기업 경영자와 노동조합 간부의 관계로 정의하였으며, 김영재(2005)는 고용자와 피용자와의 관계로 보는 경우와 사용자와 노동조합과의 관계로 나누어 정의하였고, 권상철(2004)은 노사관계에 대해 사용자와 근로자(employer employee)의 상호관계라고 정의하였다.

또한 Dunlop(1958)은 노사관계란 노동관계의 직접 당사자인 근로자와 경영자에 정부를 포함하여 노·사·정의 상호관계라고 정의하였고, Lester(1961)는 노사관계란 산업 관계를 지칭하는 것으로서 근로자조직과 산업경영자 간의 관계뿐만 아니라 임금, 생산성, 고용보장, 경영자의 고용 관행, 노동조합의 정책 및 노동문제에 대한 정부의 행동을 포괄적으로 지칭하였으며, 최종태(2005)는 노사가 중심이 되어 국가가 관여하며 노동시장 및 직장을 매개로 대등하게 맺어지는 관계로 정의하였다. 정재훈(2006)은 산업사회에서 고용의 직접 당사자인 노동자측과 사용자측, 그리고 이들 간의 제 관계에 사회적 노동정책을 통해 개입하는 정부측 사이에서 고용을 중심으로 나타나는 행위주체들 간의 제 관계라고 규정하였고 김성수(2010)는 경영자 및 감독적 대표자의 계층조직과 근로자 및 그 계층, 나아가서 그들의 관계를 다루는 정부를 포함시킨 노・사・정의 세 주역의 상호관계라고 정의하고 있다(장재호, 2017 재인용).

이상의 내용에서 알 수 있듯이 노사관계는 학자별로 다양한 관점으로 개념화하였으며 학자별로 개념화한 내용은 <표2-1>과 같다.

<표 2-1> 노사관계의 개념 선행연구 요약

분 류	연구자	개 념
사용자 근로자의 관계	Mills (1990)	노동조합과 사용자 단체와의 관계 산업평화를 유지하기 위한 노사 간의 대등한 조직적인 집단관계
	권상철 (2004)	사용자와 근로자(employer employee)의 상호관계
	이규창 (2004)	기업과 노동조합과의 관계인 동시에 기업 경영자와 노동조합 간부의 관계
	김영재 (2005)	고용자와 피용자와의 관계로 보는 경우와 사용자와 노동조합과의 관계로 나누어 정의
사용자 근로자 정부의 관계	Dunlop (1958)	노동관계의 직접 당사자인 근로자와 경영자 그리고 정부를 포함하여 노·사·정의 상호관계
	Laster (1961)	산업관계를 지칭하는 것으로서 근로자조직과 산업 경영자 간의 관계뿐만 아니라 임금, 생산성, 고용보장, 경영자의 고용관행, 노동문제에 대한 정부의 행동을 포괄적으로 지칭
	최종태 (2005)	노사가 중심이 되어 국가가 관여하며 노동시장 및 직장을 매개로 대등하게 맺어지는 관계
	정재훈 (2006)	산업사회에서 고용의 직접 당사자인 노동자측과 사용자측, 그리고 이들 간의 제 관계에 사회적 노동정책을 통해 개입하는 정부측 사이에서 고용을 중심으로 나타나는 행위 주체들 간의 제 관계
	김성수 (2010)	경영자 및 감독직 대표자의 계층조직과 근로자 및 그 계층, 나아가서 그들의 관계를 다루는 정부를 포함한 노사정 세 주역의 상호관계

이처럼 노사관계는 사용자(기업)와 근로자(노동조합 단체 또는 개개인) 간의 상호관계로 국한하여 개념화한 관점과 여기에 정부의 관계를 포함하여 노·사·정의 상호관계로 개념화한 관점으로 분류되는데, 본 연구에서는 정부의 관계를 제외한 사용자와 근로자 간의 집단적 노사관계를 위주로 접근하여 파악해 보고자 한다.

집단적 노사관계는 서구 국가들의 산업화 시기 등장한 노동조합의 역사와 궤를 같이한다. 산업화는 노동자계층의 증가를 가져왔으나 그와 동시에 노동자들에 대한 열악한 처우 및 근로조건의 문제를 야기했으며, 노동자들은 이와 같은 근로환경의 문제해결을 위해 국가를 비롯해 고용주와 대등한 위치에서의 협상력 제고를 위해 노동조합을 결성하였고, 이 노동조합은 노동자들의 복지 및 권익 향상을 위해 노력하였다. (남윤민, 2018)

우리나라의 경우 헌법 제33조에서 단결권·단체교섭권 및 단체행동권을 보장함으로써 노동조합이 사용자와 대등한 위치에서 근로조건의 유지·개선과 근로자의 경제적·사회적 권익 향상을 천명하고 있다. 이처럼 오늘날 노사관계의 가장 큰 특징 중 하나는 노동조합이 보편화되면서 법적, 현실적으로 노사 간의 대등한 지위를 인정함으로써 노동조합과 경영자가 상호 대등한 입장에서 근로조건을 공동으로 결정할 수 있는 민주적인 노사관계가 형성되었다는 점을 들 수 있다. (이하나, 허찬영, 2018)

자본주의 사회에 있어서의 노사관계는 보통 민주적 노사관계로 지칭되며 세부 유형은 네 가지로 구분하였다. 첫째, 경영자와 노동조합이 서로에게 전혀 양보하려고 하지 않는 태도를 취하는 정면대결형 노사관계, 둘째, 경영자측은 조합을 마지못해 인정하며 노사관계는 힘과 힘의 대립관계에 있는 무장휴전형 노사관계, 셋째, 무장휴전형과 노사협력형의 중간 유형으로 노사가 서로 상대방의 입장을 이해하고 타협해야 할 일은 타협하는 노사조화형 노사관계, 마지막으로 경영자와 노동조합이 자신의 입장보다는 능률증진을 위해 일심동체가 되는 노사협력형 노사관계가 그것이다(김성수, 2018). 이 중에서 가장 바람직한 노사간계는 협력적 노사관계로 21세기 지식정보화 시대에 맞춰 민주적이고 노사협력적인 노사관계의 구축이 무엇보다 요구된다 하겠다.

2. 협력적 노사관계의 개념 및 특성

협력적 노사관계의 개념을 살펴보면, 우선 영문의 표기로는 cooperative industrial relations, collaborative industrial relations, labor management cooperation, union-management cooperation, employer and employee cooperation 등 다양하게 표현된다. 협력적 노사관계에 대한 정의 또한 학자에 따라서 견해가 조금씩 다르다.

Cooke(1985)는 노사 모두 작업성과에 대한 책임을 공유하고 작업성과의 전체적인 크기를 증가시켜 당사자에게 분배될 수 있는 생산성, 노동자 생활의 질을 증가시키려는 노력이라 정의하였으며 Nadler & Nadler (1989)는 노사 간의 문제 해결을 위하여 두 당사자가 함께 일하는 동시에 상호 이득이 되는 변화를 유도하는 것이라고 정의하였고, , Cohen-Rosental & Burton(1993)은 경영자와 노동조합이 함께 일할 수 있는 적어도 한 개 이상의 공동목표를 설정하고, 이 목표를 달성하려는 방안을 공동으로 모색하는 것이라고 정의하였다(장재호, 2017 재인용).

국내 학자들의 정의를 살펴보면 박관규(2000)는 협력적 노사관계란 기업의 경쟁력과 근로자 삶의 질을 향상하기 위하여 노사가 공동 목표를 향하여 공동으로 노력하는 노사관계라고 정의하였으며, 전동화(2012)는 집단 노사관계에서 사용자와 노동조합이 상호 존중과 신뢰를 바탕으로 협력하는 관계'로 정의하였다.

허찬영(2003)은 노사 간에 서로를 존중하는 가운데 상대를 기업경영의 동반자로 인식하고, 공동의 목표를 달성하기 위해 상호간에 최선의 노력을 다하는 모습이라고 정의하였으며, 이주형(2007)은 협력적 노사관계의 구성요소로서 노사파트너십 원리 실행 즉, 노사 간의 신뢰와 고용의 안정성 보장, 공정한 성과보상, 경영 참여, 작업장 혁신과 교육훈련 투자라고 하였다. 또 김강식(2008)은 기업의 목적을 달성하고 생산성 향상을 통한 배분원천의 확대로 안정적인 노사관계를 유지하도록 관리하는 것이고, 거시적인 차원에서는 산업평화의 유지와 국가경제발전에 기여하는 것으로 정의하였다.

김성수(2010)는 앞서 제시한 네 가지 유형 중 가장 바람직한 노사관계를 노사협력형이라고 하면서 하버드대학 Mills 교수의 견해를 인용하여 몇 가지 요소를 제시하였는데 첫째, 지속해서 산업평화를 유지할 수 있어야 한다. 둘째, 노사 쌍방은 이미 정해진 체제를 신뢰하고 인정해야 한다. 셋째, 노사 간 쌍방은 공정하고 정직하게 해야 한다. 넷째, 소비자 또는 국민에게 이익을 주어야 한다. 다섯째, 노사 쌍방의 협력과 조화는 기업의 생산성을 향상하고 기업 번영과 더불어 사회 안정 및 경제발전에 이바지해야 한다고 제시하였다.

<표 2-2> 협력적 노사관계의 개념 선행연구 요약

연구자	개 념
Cooke (1985)	노사 모두 작업성과에 대한 책임을 공유하고 작업성과의 전체적인 크기를 증가시켜 당사자에게 분배될 수 있는 생산성, 노동자 생활의 질을 증가시키려는 노력
Nadler & Nadler (1989)	노사 간의 문제 해결을 위하여 두 당사자가 함께 일하는 동시에 상호이득이 되는 변화를 유도하는 것
Cohen-Rosental & Burton (1993)	노동조합과 경영자가 함께 일할 수 있는 적어도 한 개 이상의 공동목표를 설정하고, 이 목표를 달성하려는 방안을 공동으로 모색하는 것
박관규 (2000)	기업의 경쟁력과 근로자 삶의 질을 향상하기 위하여 노사가 공동목표를 향하여 공동 노력하는 관계
허찬영 (2003)	노사 간에 서로를 존중하는 가운데 상대를 기업경영의 동반자로 인식하고, 공동의 목표를 달성하기 위해 상호 간에 최선의 노력을 다하는 모습
김강식 (2008)	기업의 목적을 달성하고 생산성 향상을 통한 배분원천의 확대로 안정적인 노사관계를 유지하도록 관리하는 것이고, 거시적인 차원에서는 산업평화의 유지와 국가경제발전에 기여하는 것
전동화 (2012)	집단 노사관계에서 사용자와 노동조합이 상호 존중과 신뢰를 바탕으로 협력하는 관계

이상과 같은 학자들의 견해를 종합해보면, 협력적 노사관계란 근로자와 경영자가 힘의 균형을 이루고, 상호 존중과 신뢰를 바탕으로 공동의 목표를 달성하여 상호 공동의 이익을 위해 노력하는 것이라고 할 수 있을 것이다.(장재호, 2017)

과거 우리나라 노사관계는 노사가 서로를 적으로 인식하는 대립관계 패러다임의 지배로 인해 동일한 파이를 두고 분배적 관점에서의 관계를 유지하여 왔다. 그러나 최근에는 더 이상 투쟁이 아닌 노사간의 대화와 협력을 강조하는 협력적 노사관계가 강조되고 있다.

이와 같이 노사관계의 패러다임이 협력적 관계로 변화함에 따라 사용자측, 노동조합 모두 노사관계에 대한 태도가 분배적 관점에서 통합적 관점으로 변화하게 될 수 있다. 분배적 관점이란 하나의 파이를 두고 서로 다른 집단이 나눠가지는 것을 의미하며 게임이론의 제로섬 게임(zero-sum game)으로 설명될 수 있다. 즉 각 집단의 이익과 손실의 합이 0이 되는 것을 의미한다. 반면 통합적 관점이란 하나의 파이를 두고 나누는 것이 아니라 협력을 통해 파이 이상의 것을 얻을 수 있다는 것을 의미한다. 즉, 각 집단의 이익과 손실의 합이 양(+)이 되는 게임이론의 파지티브섬 게임(positive-sum game)으로 이해할 수 있다.

한편 앞에서도 논의했듯 공공부문의 노사관계를 이해하는데 있어서 간과할 수 없는 부분이 있다. 이는 공공부문의 실질적 사용자가 해당 기관장이 아닌 정부라는 점이며, 따라서 주요 사안의 결정이 해당 기관이 아닌 정부의 가이드라인에 의해 결정이 된다. 이와 같은 배경으로 인하여 공공부문에서는 정부로부터 하달된 파이 안에서 노동조합과 사용자가 협력하여 파이의 크기를 최대화하려는 경향이 나타나고 있다. 실제 공공부문 노사관계의 경우 정해진 파이를 두고 싸우는 것보다 노사협력, 정치활동 등 다양한 활동들의 유기적인 상호작용을 통하여 더 많은 파이를 얻을 수 있다고 판단하여 노사 신뢰형성 및 우호관계 증진에 많은 노력을 하고 있다.

3. 협력적 노사관계의 세부 구성요인

협력적 노사관계의 영향요인과 성과에 관련된 연구는 국내외 연구에서 상당수 찾아볼 수 있다. 이에 본 연구에서는 다양한 선행연구 결과를 참조하여 협력적 노사관계의 주요 구성요인으로 의사소통과 정보공유, 경영(의사결정) 참여, 고충처리, 교육훈련, 사회적 책임 이행을 제시하였다.

1) 의사소통과 정보공유

선행연구들은 협력적 노사관계의 효과성을 설명하는데 있어 전제되어야 할 사항으로 소통의 중요성을 강조해왔다. 상대방의 행동에 대한 긍정적 기대와 믿음에 바탕으로 두고 있는 신뢰는 지속적인 의사소통과 상호작용을 통해 형성된다(이건혁·심상완, 2011). 개방적인 의사소통 환경에서는 경영진과 노조의 기회주의적 행동 가능성이 감소해, 노사신뢰 문화를 형성하고 협력적 노사관계 구축에 기여하기 때문이다(Deery & Iverson, 2005). 즉, 원활한 사내 의사소통은 상대방에 대한 이해의 폭을 넓히고 상대의 입장에서 문제를 바라볼 수 있는 계기가 된다. 사용자측이 조직 구성원들의 관심이 되는 이슈에 대하여 그들의 생각과 의견, 그리고 정보를 교환하려는 의지를 보여주고 의사소통을 개방한다면 노사관계는 보다 협력적으로 발전하게 되는 것이다(고명철, 2018 재인용). 또한 이재훈·유경준(1999)는 공개적인 의사소통은 상호존중과 성숙되고 효과적인 관계를 가진 조직에서 존재하며, 빈약한 의사소통으로 인하여 불평과 불신이 빈번해 질 때 빈약한 관계의 징후가 된다고 한다(전동화, 2011).

Deery와 Iverson(2005)과 Voos 등(1993)은 개방적 의사소통은 경영 측의 기회주의적 행동을 회피하게 함으로써 노사관계 형성에 긍정적 영향을 준다고 한다. 또한, 경영자가 종업원과 관심되는 이슈에 대하여 그들의 생각과 의견에 대하여 정보를 교환하려는 의지를 보여주고 의사소통을 개방한다면 노사관계는 보다 협력적으로 될 것이라고 한다.

한편 협력적 노사관계가 신뢰를 바탕으로 공동의 목표달성을 위해 협력

한다는 점에서, 경영자가 노동조합 및 근로자들과 경영관련 정보를 공유하는 것 또한 협력적 노사관계 형성에 긍정적 영향을 미친다(나인강, 2008, Deery & Iverson, 2005). 정보공유는 경영자가 노동조합 및 근로자들과 경영관련 정보를 원활히 자유롭게 공유하는 것을 의미한다.

노사간 정보공유는 노사 간 정보의 비대칭을 줄일 뿐만 아니라 근로자 측의 경영진에 대한 신뢰를 높일 수 있다(Kato & Morishima, 2002). 사용자의 자발적인 경영 정보의 공유는 조직구성원들에게 조직의 경영상황에 대해 현실적으로 이해하게 함으로써 노사 간 신뢰를 강화하고 공동체 의식 강화에 기여하는 것이다. 그리고 사측이 경영성과, 조직개편과 같은 주요 경영방침이나 정보를 조직구성원들과 공유하게 되면 불필요한 소문의 확산이나 사용자에 대한 오해의 소지를 방지하는데 도움이 된다(나인강, 2008).

Deery와 Iverson(2005)는 경영자와 노조와의 정보의 교환이 이루어지는 정도에 따라 협력적인 노사관계 정도가 결정된다고 보고 Voos(1989)는 협력적 노사관계는 경영자 측의 태도와 관련되어 있는데 이는 노조와의 공정하고 공개적인 의사소통을 하려는 의지와 관련이 있다고 한다.

나인강(2008)은 경영자가 노동조합과 자유롭고 원활하게 정보공유를 할수록 협력적 노사관계가 형성된다고 한다. 즉 노사간의 원활한 정보공유는 경영측의 노사관계에 대한 긍정적인 태도가 노동조합 측에 전달될 수 있기 때문이다. 이것은 노사 양측간의 정보 비대칭을 줄일 수 있고, 사측의 기회주의적 행동을 줄일수 있으며 근로자 측의 경영진에 대한 신뢰를 높일 수 있다고 한다(전동화, 2011).

이처럼 노사 간 의사소통과 정보공유는 노사 간의 대립을 원천적으로 해소하고 타협과 협력을 증진시키는 기능을 수행한다. 사용자의 경영정보 제공 및 조직구성원들과의 의사소통 노력은 조직구성원의 경영환경에 대한 이해를 높일 뿐만 아니라 조직과 구성원 간 신뢰 형성 및 호혜적 교환관계를 통한 조직구성원들의 적극적인 소통과정 참여가 기대되기 때문이다.(Collins & Smith, 2006). 즉, 노사 간의 원활한 의사소통과 정보공유는 서로의 경영상황이나 애로사항에 대한 격의 없는 대화와 의견교

환을 통해 서로가 처해있는 현실에 대한 상호이해를 높이는데 기여함으로써 사용자와 구성원 간의 일체감 형성, 공동의 문제해결 및 대안마련을 위한 협력에 긍정적 영향을 미치는 것이다(고명철, 2018 재인용).

2) 경영(의사결정) 참여

현대적 의미에서 근로자 경영참여는 참여와 협력을 통해 사용자와 근로자들 각자의 강점을 활용하여 노사 공동의 이익추구를 위한 것으로 이해되고 있으며, 노동조합 활동을 통한 근로자의 지위향상과는 구별된다. 근로자 경영참여란 근로자가 어떤 방식으로든 경영자의 의사결정에 영향을 미치는 것이라는 점이며, 이는 곧 근로자가 기업의 의사결정에 여러 가지 형태로 참여하는 것이 핵심이라고 볼 수 있다(이근석, 2009).

광의의 개념에서 볼 때 의사결정참여, 자본참여, 이익참여는 상호 관련되어 있다. 의사결정참여는 다른 두가지 형태에 비하여 기본적이고 본질적인 내용으로서 자본참여와 이익참여는 의사결정참여의 부가적 개념이라고 할 수 있는데, 이것은 의사결정참여가 만족할 만한 수준으로 진행된다면 그에 따라 자본참여와 이익참여는 부가적으로 협의하여 실천될 수 있다는 의미이다.(전동화, 2011)

이러한 경영참여를 실시하는 목적은 첫째 노사 간의 협조를 이끌어내기 위해서이다. 경영참여를 통해 사용자와 근로자 사이의 경직성을 해소하고 상호이해로써 노사 협조의 기풍을 조성하며 애사정신을 촉진시킬 수 있어 지식정보화 시대 노사 간의 협조는 경쟁력 제고의 기본이 된다.

둘째 사회적 생활수준의 향상이다. 경영참여를 통해 생산에 필요한 많은 요소와 공통의 과제에 대하여 종업원 상호간의 협조를 통해 궁극적으로 생산성 향상을 촉진하고 나아가서는 그들의 사회적 생활수준을 향상시키는데 있으며, 셋째 근로자의 경영참여를 통해 생산과정에 있어서 근로자의 기계에 의한 인간성 소외를 방지하고 노동의 인간적 측면을 중시하여 인간성 존중, 인간성 회복에 힘써 사기를 높이려는데 있다(최종태, 2010)(전동화, 2011).

문우용(2005)의 연구에서 근로자 경영참여의 효과를 협력적 노사관계와 기업의 투명성 제고를 들었으며, 근로자는 참여를 통해서 경영자의 입장을 간접 경험할 수 있게 되는데, 이러한 과정을 통해 노사관계의 가장 기본이 되는 역지사지의 태도를 가지게 해주며, 경영진에 대한 심리적 거부감을 없앨 수 있다고 하였다. 또한, 노사 간 소통의 빈도를 높이게 되고, 노사 간 소통 활성화는 오해와 갈등을 줄일 수 있다고 하였다.

이주희(2005)는 경영 참여와 노사관계에 대해 사업체 패널조사를 활용한 실태분석연구에서 우리나라의 근로자 경영 참여는 초보적인 수준에 머물고 있으며, 대부분의 사안이 사전에 정보를 제공받는 수준에 그친다고 하였으며, 경영 참여가 사용자 측에서 불리하다는 인식을 하루 빨리 개선해야 한다고 하였다.

박희연(2007)은 근로자 경영참여의 세부항목을 집단성과급 집중도, 소집단활동참가 근로자 비율, 작업 단위 자율권 정도, 정보공유 정도, 노사협의회 활동의 개최횟수 및 효과적 운영으로 설정하고 노사관계 만족도에 미치는 영향을 분석한 결과 소집단 참가비율이 높을수록, 노사협의회가 효과적으로 운영될수록 노사관계만족도를 증가시킨다는 사실을 입증하고 두 변수의 중요성을 시사하였다.

전운배(2013)는 전국 226개 사업장 1,512명 인사·노무관리자, 노동조합 간부, 근로자를 대상으로 근로자 경영참여가 노동조합 선택에 미치는 영향을 분석한 연구에서 경영참여가 노사관계 협력성에 긍정적인 영향을 미친다는 가설을 입증하였으며, 노동계, 경영계, 정책적인 측면의 중요성을 강조하였다(장재호, 2017).

3) 고충처리

고충은 고용관계와 관련하여 근로자가 느끼는 모든 유형의 불만으로, 고용조건을 포함하는 모든 법규, 규정, 규칙, 절차, 명령의 적용에서 발생하는 근로자의 불평으로까지 확대해 정의할 수 있는 매우 포괄적인 개념이다(조선일, 2014). 조직 및 직장생활과 관련하여 조직구성원이 본인의

직무수행과 관련해 불공정 혹은 부당하다고 생각하는 것으로 그 타당성이나 고충 표현 여부와 무관하게 모두 고충으로 인식될 수 있다. 따라서 직원들이 경험하는 고충의 처리는 개별 조직구성원과 사용자 간 개별적 노사협력에 기여할 뿐만 아니라 조직차원의 고충처리 시스템에 대한 제도화는 집단적 노사협력 문화 형성에도 기여하게 된다.

조직 내 불만은 파업이나 노사갈등과 같은 구조적인 문제를 야기하거나 조직 내 제도와 절차를 개선하려는 노력으로 나타날 수 있으며, 조직과 개인의 관계의 내용을 변경시킬 수 있다(권인석, 1993). 따라서 조직생활과 관련된 여러 문제에서 어떤 불만이나 애로 사항을 가지고 있다면 사용자는 이러한 불만을 공정하게 해결하는 것이 특히 중요하다. 이에 고충처리 프로그램의 활성화는 근로자의 고충을 사용자 단독이나 통상의 위계적인 경영기구를 통해서가 아니라 제도적 프로그램을 통해 민주적으로 해결해야 한다는 점에서 중요하다(노동부, 2009). 고충처리 프로그램은 노사분쟁의 자율적 해결제도로써 또는 노사분쟁의 확대와 심화를 방지하는 기능을 수행하기 때문이다(노동부, 2009).

조직구성원에 대한 협력적인 태도가 노사관계에 중요한 영향을 미친다는 점에서, 사용자는 노동조합 활동에 대해 부정적인 태도를 갖기 보다는 적극적으로 대처하고 근로자들의 애로사항이나, 불만, 고충사항을 개진하고 수용하기 위한 시스템을 구축하여 근로자들로 하여금 사용자가 개방적이며 근로자 문제에 적극적이라는 이미지를 심어주는 것이 중요한 것이다(윤종익, 2009). 이에 실무차원에서의 세부적인 고충사항 등을 수시로 해결하여 처리함으로써 근로자의 불만이나 저항을 누적되지 않고 적절하게 관리하여 노동분쟁 혹은 노사갈등의 원인을 예방해 나가고 나아가 노사간 협력단계를 증진시킬 수 있는 노력이 필요하다(노동부,2009). 실제 노동조합의 주된 기능 중 하나가 근로자들의 고충을 대변하는 것으로 인식되고 있다(정홍준·김윤호, 2011).

정홍준, 김윤호(2011)의 연구에 따르면 소속 기관에서의 대안적 의견 개진이나 노사관계 분위기는 성과주의 압력과 이직의도 간 정(+)의 관계성을 완화하는 것으로 나타나고 있다. 대안적 의견개진은 노동자들의 고충

처리, 노사의 원활한 의사소통, 사용자에 의한 정보공유을 개념화한 것으로, 작업장 수준에서 집단적 의견개진은 구성원들의 고충처리를 통해 이직을 줄이는 데 기여하고, 조직성과를 높이는데 긍정적인 역할을 수행한다는 것이다. 따라서 대안적 의견개진의 기회(회사의 적극적 고충처리 등)들은 외부의 부정적 효과를 완화시키며, 협력적 노사관계 형성을 위한 장치로 유용성을 가지는 것이다(고명철, 2018).

4) 교육훈련

근로자를 기업의 중요한 자산으로 보고 교육훈련을 통해 그 가치를 높일 수 있다는 논의가 시작된 이래 교육훈련의 투자는 인적자원개발에 있어서 가장 기본적이고 중요한 투자로서 근로자나 기업에게 많은 효용을 창출한다는 관점이 크게 부각되고 왔다(박계홍,2002). 이에 대해 Miriam & Erez(1995)는 노사 파트너십의 원리의 실행에 있어서 의사결정참여제도는 기업의 종업원에 대한 교육훈련의 선행을 필요로 한다고 하였다. 즉 교육훈련을 통한 우수한 인적자원의 개발은 기업의 경쟁력 확보에 절대적인 기여를 하게 된다는 것이다.

기업의 교육훈련에 대한 투자의 가장 큰 목적은 기업의 본질적 목적인 기업의 성과향상을 위해 종업원의 능력을 개발하는데 있다. 또한 지속적인 교육훈련을 통한 종업원의 능력향상은 종업원으로 하여금 근로를 통한 보람을 높여주고 조직몰입을 강화를 동시에 달성할 수 있게 된다. 그리고 회사가 종업원에 대해 투자함으로써 종업원은 회사에 대해 신뢰를 구축할 수 있으며, 스스로 회사의 일원 혹은 기업 경영의 파트너로서 지각할 수 있게 해준다.

Kau(1997)는 교육훈련이 단기적으로는 기업의 생산성 향상과 이익창출에 영향을 주지만 장기적으로는 노동 생산성 향상을 통한 경제적 이익과 고용의 확장이라는 기대효과를 가져와 핵심역량 강화를 통한 성장잠재력을 구축하는데 매우 중요한 요소라고 강조하고 있다. 즉 인적자원에 대한 교육훈련 투자는 인적자본, 물적자본, 기업의 성장에 순환적 영향을

미친다는 점에서 교육훈련의 중요성을 가늠할 수 있다.

한편 정진화(1996)는 한정된 자원으로 효용을 극대화하려면 교육훈련의 투자는 결국 편익에 비례하여 이루어져야 하며, 편익이 높다면 교육훈련에 대한 중요성은 높아질 것이라고 언급하면서 결국 교육훈련의 편익은 교육훈련에 대한 투자의 적정성 여부를 판가름하는 중요한 기준이 된다고 하였다(김정호, 2009).

5) 사회적 책임 이행

기업의 사회적 책임이란 기업에 대하여 이해관계자가 기대하는 경제적, 윤리적, 환경적 기대하고 말할 수 있다. 그러므로 기업은 경제적, 법률적인 필수조건을 넘어서 이해관계자로부터 정당성을 인정받을 수 있는 기업 활동을 하도록 하여야 한다(최대식, 2012). 기업 활동으로 인해 발생하는 경제, 환경, 인권, 노동 및 사회문제를 해결함으로써 기업의 이해관계자와 사회일반의 요구는 기대를 충족시켜주어야 하는 규범적 체계가 필요하게 된다(김광섭 등, 2007). 기업은 그 존속과 발전을 위해서 기업을 둘러싼 환경에 적응하고 또 변화를 해 나가지 않으면 안 된다. 이에 기업은 사회에 대한 책임 문제가 뒤따른다(박성부, 1998). 이는 기업성과 공공성을 동시에 추구해야 하는 공기업의 특징과 우리 사회에서 공기업의 역할과 책임이 점차 커지고 있는 상황에서 공공부문 노사관계에서 특별히 강조되는 요인이라 하겠다.

오세란(2005)은 기업이 사회에 대한 책임과 고객에 대한 책임을 다하면 조직구성원의 만족도를 높일 수 있음을 주장하였다. 이는 곧 조직 구성원의 만족은 노사협력에도 영향을 미친다고 할 수 있다.

김성수(2007)는 노사가 협력관계를 통한 안정을 이루기 위해서는 노사쌍방의 사회적 책임은 매우 크다고 하여 기업의 사회적 책임을 기업유지・발전・성장의 책임, 이해관계자 이해조정책임, 상생의 만족도 책임, 환경의 책임, 산업평화의 책임 등의 다섯 가지를 제시하였다.

제 3 절 재직기간

재직기간 및 근속년수(tenure)는 일반적으로 직업유지 기간을 의미하는 말로 근로자가 취업하고 실질적으로 직장생활을 유지해 나가는 기간을 의미하며, 근로자가 기업체에서 일정 기간 일을 하면서 그 조직에 통합되어 적응하고 퇴직하기 전까지 유지하는 기간을 말한다고 할 수 있다.

한편 재직기간과 유사한 개념으로는 경력이 있다. (Hall, 1977)은 경력을 한 개인이 일생을 두고 일과 관련하여 얻게 되는 경험 및 활동에서 지각된 일련의 태도와 행위로 (Greenhaus, 1987)은 한 개인이 일생에 걸쳐 일과 관련하여 얻게 되는 총체적 경험으로 정의하고 있다. 재직기간이나 근속년수가 동일한 직장에서의 기간을 의미하는데 비해 경력은 한 개인이 평생을 통해서 경험하는 기간까지 포함하는 보다 넓은 개념이나 고용안정성이 매우 높고 이직경험이 전무한 공기업 직원에게는 재직기간과 근속년수, 경력은 거의 유사하게 적용될 수 있다. 따라서 본 연구에서는 이를 재직기간이라는 동일한 의미로 연구에 적용하고자 한다.

일반적으로 근로자의 재직기간은 직급 및 급여의 상승, 경력 산정이나 퇴직금 지급, 기업에 따라서는 복리후생 혜택 제공 등의 기준이 되기 때문에 직장생활에서 매우 중요한 개념이라고 할 수 있다. 기업의 입장에서도 근로자의 개인적 사유나 직무 불만 등으로 인한 잦은 이직이나 이탈은 많은 유·무형적 손실을 주게 된다고 예상할 수 있다. 반면 근로자의 장기근속은 기업의 안정성 유지 및 개인의 경력 발전과 소득 증대에 도움이 된다고 할 수 있는데 장기근속은 동일 기업에서 얼마나 오랜 기간 근무할 수 있는가에 따라 결정된다고 할 수 있다(이규원, 2019).

재직기간은 기존 문헌에서 주로 업무경험 또는 업무관련 지식과 많이 결합하여 연구하였는데(McEnrue, 1988; Shirom and Mazeh,1988), 한 조직에서 오래 근무하게 되면 다양한 업무 처리 능력을 개발되고 조직에 대한 지식 등을 많이 알게 될 것이라고 주장했다(Bird, 1996). 연령보다 재직기간은 직무성과를 더 잘 예측할 수 있고 비선형적인 관계를 갖는다는 주장도 존재한다.

특히 한국, 중국 등 유교 문화의 뿌리 깊고 연공주의를 강조하고 집단주의적인 성향을 보유하고 있는 나라에서 재직기간은 더욱 종업원의 직무와 조직에 대한 기본적인 애착과 충성도를 설명할 수 있다(Graham, 1986; Smith et al., 1983).

관련 연구에서 재직기간은 직무태도 중 조직시민행동, 특히 돕기 행위와 조직충성심에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직 내 직무경험이 많은 사람일수록 타인에게 조직을 좋게 보이도록하기 위해 다른 사람을 적극적으로 돕고 재직기간이 길수록 직무만족이 높은 것으로 나타났고 조직사회화 수준이 증가하여 종업원의 몰입 수준이 높아진다고 한다(한광현, 2004). 특히 감정부조화를 경험한 경우에도 장기간의 조직 내 사회화에 기반한 대처 행동이 가능하여 감정고갈이나 소진이 덜 나타나게 스스로 통제할 수 있을 것이라고 주장하고 실증하였다(임알비나 등, 2016).

또는 근속년수는 스트레스의 조절요인으로(Brenner and Bartell, 1984), 자원보존이론에서도 근속년수는 스트레스와 긴장의 역효과에 대처할 수 있는 주요한 요인으로 제시되었다(Hobfoll, 1989). 종업원들의 재직기간이 길수록 그들은 조직 내 직무수행 네트워크를 구축하고 있어 타 종업원들로부터 적절한 지원을 받을 수 있고 이를 통해 자신의 보유자원의 손실을 최소화하게 되어 직무 스트레스를 덜 지각하게 된다고 주장한다.(Sohn and Lee, 2012).

제 4 절 직무만족

직무만족(job satisfaction)은 직무에 대한 개인적 태도를 지칭하는 개념으로, 조직은 구성원 개인의 노력을 통해 조직목표를 달성하려고 하므로 조직구성원에서 부여된 직무는 개인과 조직을 매개하는 연결고리로서 역할을 수행한다(주효진, 2004).

경영자가 직무만족에 관심을 가지는 이유는 만족도가 높은 근로자는 더 높은 생산성을 낼 수 있고, 고객에게 양질의 서비스를 제공하여 조직의 경쟁력을 향상시킬 것이라고 믿기 때문이다. 반면에, 불만족이 높은 근로자는 지각, 결근, 이직의사가 높아 궁극적으로 조직의 성과를 하락시킨다고 인지하기 때문이다(Taylor & Westover, 2011). 직무만족은 개인이 업무에 대해 갖는 전체적인 인상, 느낌, 평가와 같은 주관적 개념으로 사실상 객관적인 평가가 곤란하다는 제약이 있다.

공공기관 근로자들의 직무만족을 높이기 위한 많은 연구에도 불구하고 대부분 연구들이 민간조직에서 직무만족을 얻게 하는 과정과 절차를 그대로 공공조직에도 적용하고 있다. 직무만족에 대한 경험적 연구에서는 직무만족이 성과에 미치는 영향력에 대해 일관적인 결과가 나타나지는 않지만(Pinder, 2008), 높은 직무만족은 더 나은 성과를 이끌어내고 더 나은 성과에 대한 보상은 또 직무만족을 높일 수 있을 것으로 대체로 인식된다. Davis(1951)는 조직에서 근로자의 직무만족이 높을수록 근로자가 조직목표를 달성하기 위하여 자발적으로 협조하며, 조직과 상사에 대해서 충성하고, 조직이 어려움에 직면하였을 때 어려움을 극복하기 위해 노력하며, 자신의 직무에 더욱 깊은 흥미를 갖게 되고 규칙과 규율을 준수하며 조직의 구성원임을 자랑스럽게 생각한다고 주장하였다.

그러나, 다양한 선행연구에도 불구하고 조직효과성과 마찬가지로 직무만족이 무엇을 의미하는지 명확한 개념적 합의를 이루지 못하고 있으며(Locke, 1983), 직무만족을 측정하는 방식도 직무만족을 어떻게 정의하느냐에 따라 학자마다 상이한 방식으로 측정하고 있다.

제 5 절 협력적 노사관계와 변수관계

1. 협력적 노사관계와 직무만족

협력적 노사관계에 관한 선행연구는 크게 노사관계의 영향요인과 성과에 관련된 내용으로 다양하게 진행되었다.

조직성과 측면에서 협력적 노사관계가 미치는 영향에 관한 대표적 요인으로 조직효과성이 있다. 조직효과성(organizational effectiveness)은 조직 혹은 조직구성원들이 조직의 효율적인 운영에 필요한 것으로 인정되는 평가기준들에 어느 정도 부합되는지를 보여주는 지표이다(Scott, 2003). 비록 일반적 관점에서 효과성을 '조직목표의 달성 정도'라고 규정하는데 대부분 동의하고 있으나, 연구자들의 조직을 바라보는 시각에 따라 그 구체적인 개념화는 상이하게 나타난다(민진, 2003). 특히 공공조직은 그 목표가 추상적이며, 공공조직의 조직목표인 공익이라는 가치에 대해서도 측정방법이 정립되지 못한 상황이다(고명철·정재한, 2016). 이에 수익성과 공익성을 동시에 추구해야하는 공기업의 특성상, 사기업에서처럼 경제적이고 객관적인 지표들을 이용하기가 현실적으로 힘들다.

이에 선행연구들은 다양한 조직효과성 지표 중에서 조직구성원들의 직무 혹은 조직에 대한 태도를 활용해 공기업 구성원들의 조직효과성을 측정하고 있다. 조직은 특정 목적의 이해관계를 지닌 다양한 사람들로 구성된 사회적 계약이기에(Keeley, 1988), 조직구성원들의 태도는 그들의 향후 행동을 예측하는 유용한 척도가 될 수 있다. 조직구성원들의 직무만족과 조직몰입과 같은 태도변인이 조직효과성 측정을 위한 대리지표(proxy measure)로 널리 활용하고 있는 것이다(Robbins & Judge, 2012; 고명철·정재한, 2016).

협력적 노사관계와 조직효과성간의 관계에 대한 선행연구에서 하종명(1996)은 노사안정성이 높을수록 조직유효성이 높게 나타난다고 주장하였으며, 박성부(1998)도 노사안정성에 따라 조직성과가 높게 나타남을

입증하였다. 박경문·최명범(2002)은 직무만족과 조직몰입 및 생산성과 같은 조직유효성과 노사관계의 안전성 및 협력적 노사관계와의 상호관련성이 높게 나타나고 있으므로 회사는 조직성과를 높이기 위해서도 노사관계의 안정과 협력적 노사관계 구축의 필요성을 주장하였다.

또한 김진도(2004)는 직무만족, 조직몰입과 같은 조직유효성과 협력적 노사관계와는 상호관련성이 높다고 밝혔다. 이대응(2006)은 노사안정성이 높은 기업일수록 조직구성원들이 기업의 구성원임을 자랑스럽게 여기고 조직의 문제를 나의 문제로 인식하여 자신의 이익보다 조직의 목표를 위해 조직에 헌신하는 조직몰입이나 직무만족이 높게 나타난다고 주장하였다. 박숙희·김도근(2014)은 협력적 노사관계는 근로자의 경제적 향상, 심리적 강화, 조직체의 생산성 향상, 직무몰입, 직무만족 등에 직접적인 영향을 준다고 밝혔다.

또한 이건혁, 심상완(2011)은 협력적 노사관계가 직무만족에 직접적으로 영향을 미칠 뿐만 아니라 조직신뢰를 매개로 직무만족 형성에 기여한다는 것을 보여주고 있으며, 윤종익, 안관영(2008)은 협력적 노사관계를 통하여 조직의 성과로서 직장생활의 질과 직무만족 그리고 조직몰입을 증가시킬 수 있다는 것을 제시하고 있다. 협력적 노사관계의 형성이 조직몰입을 포함한 기업의 성과 향상과 근로자 만족 모두에 영향을 미치는 중요한 요소라는 것이다(고명철, 2018).

지금까지 조직성과 측면에서 협력적 노사관계에 관한 대다수의 선행연구가 제조업과 같은 민간부문을 대상으로 수행되어 공공부문 종사자들을 대상으로 경험연구는 크게 부족한 실정이다. 공기업은 경제성장 촉진과 시장실패 보완을 목적으로 정부와 사기업 조직의 이점을 조화시킨 조직유형으로(이상철, 2007), 민간부문의 경제적이고 객관적 지표보다는 조직구성원들의 직무만족과 같은 대리지표가 더욱 유용할 수 있다. 따라서 본 연구는 조직효과성 측정을 위한 대표지표로 직무만족을 사용하였다.

공기업을 대상으로 한 협력적 노사관계 관련 경험 연구의 축적은 바람직한 공공부문 노사관계 조성뿐만 아니라 우리나라의 전반적 노사관계 이해 측면에서도 중요성이 인정된다. 따라서 단일 공기업의 조직구성원

의 노사관계 인식을 심층 분석한다는 점에서 본 연구에 의의가 있다고 하겠다. 한편 협력적 노사관계와 조직효과성간의 관계에 대한 선행연구 대부분 양자 간에 정(+)의 영향관계가 있음을 밝히고 있다. 따라서 본 연구의 대상인 공기업 역시 협력적 노사관계에 대한 조직구성원의 인식이 높을수록 성원들의 직무만족이 높아질 것이라고 기대할 수 있겠다.

2. 재직기간의 조절효과

협력적 노사관계와 직무만족 및 조직몰입 등의 조직유효성에 있어 선행연구는 조절변수로 인적자원관리나 조직문화, 노동조합 등의 요인을 주로 다루었고 인구통계학적 요인에 대한 연구는 많이 부족하였다. 한편 연공주의적 전통이 강조되고 고용안정성이 매우 높은 공기업의 조직문화 특성상 재직기간은 노사협력이나 직무만족에도 영향을 줄 수 있으리라 유추해 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 노사협력수준과 직무만족도 간의 관계에 있어서 장기근속이 당연시 되는 공공부문 특성상 재직기간을 조절변수로 명시적으로 지정하여 그 영향을 알아보고자 하였다.

먼저 협력적 노사관계와 재직기간 관계에 대한 선행연구를 살펴보면 그 사례는 극히 적었다. 윤종익(2008)은 협력적 노사관계의 결정요인으로서 인사제도의 공정성, 조직문화, 근로자의 특성, 사용자 특성을 들고 있으며, 협력적 노사관계의 성과요인으로서 QWL, 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향을 분석하고 상황요인으로서 기업의 특성인 재직기간, 기업의 역사, 기업규모, 노조유무를 들었는데 재직기간의 조절효과는 기업에 따라 상이한 결과를 나타냈다. 반면 박성부(1998)는 관광호텔의 경우 독립변수(종업원의 특성, 경영자 특성, 관리체계 특성, 노조의 특성)와 종속변수(노사 간의 협력관계)의 관계는 조절변수인 재직기간에 따라 유의한 차이가 있다고 한다.

이처럼 협력적 노사관계와 재직기간 관계에 대한 연구사례는 극소수에 불과하고 그것도 민간부문을 대상으로만 진행되었다. 노동시장의 환경변화에 따라 일정기간이 경과하면 실적압박이나 희망퇴직을 종용받는 민간

부문과 달리 고용부문에서는 특별한 사정이 없는 한 정년이 보장되는 특수한 조직문화를 가진 공기업에서는 과연 어떤 영향을 미치는지를 아직 구체적으로 연구된 사례는 부족한 실정이다. 재직기간에 대한 선행연구 결과는 재직기간이 길어질수록 조직과 직무에 대한 애착이 커지고 조직충성도가 높다고 한다. 이에 본 연구에서는 고용안정성이 특히 높은 공기업에서 재직기간 증감함에 따라 공기업의 협력적 노사관계 인식에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 가정하였다.

한편 재직기간과 직무만족도의 관계에 대해서는 많은 선행연구가 있었다. 연구결과는 대체적으로 재직기간이 길어질수록 직무만족이 높은 것으로 나타났다(석현호, 1998). 보육교사의 근무 기간이 길어질수록 보수, 승진제도의 만족이 높아짐에 따라 직무만족도가 높아지며(문정아, 2007; Zhang, 2000), 10년 이상 근무한 간호사의 직무만족도가 다른 집단에 비해 가장 높다고 보고했다(황정혜, 2015). 이는 요양병원 간호사를 대상으로 연구한 안금미(2013)나 박은주(2010)와도 유사하며, 초등학교 교사의 경력이 높아질수록 교사의 직무만족도가 높아진다고 보고한 것(이영민, 2012)과도 같은 결과이다.

선행연구 결과 조직구성원들은 재직기간이 증가함에 따라 자신의 업무에 대한 의미감이 높아지며, 업무수행에 대한 자신감과 주변 동료들에 대한 영향력을 높게 인지하여 재직기간이 길수록 직무만족의 수준은 높아질 것으로 유추해 볼 수 있다. 재직기간에 따라서 노사협력수준에 대한 인식이나 직무만족이 달라질 수 있을 가능성이 높을 뿐만이 아니라 이 둘 간의 관계의 정도에 있어서도 다른 특성을 보일 가능성이 높기 때문이다. 이에 따라 본 연구에서는 재직기간에 따라 조절효과가 과연 공기업에는 어떻게 작용하는지 알아보고자 하였다.

제 3 장 연구방법

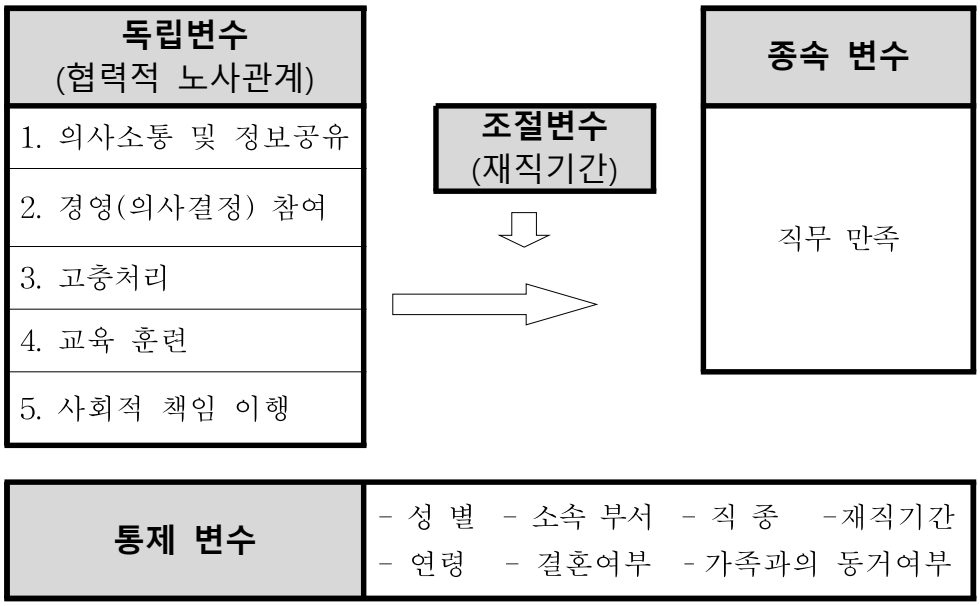
제 1 절 연구모형 및 가설설정

1. 연구분석의 틀

본 연구는 협력적 노사관계에 대한 조직구성원의 인식이 조직효과성의 대표지표인 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지 분석하고자 한다. 또한 고용안정성이 보장된 공공부문에서 협력적 노사관계에 대한 인식수준과 직무만족에서 재직기간이 어떠한 조절효과를 미치는지 알아보고자 한다.

이를 위해 한국도로공사 조직구성원을 대상으로 그 인식수준을 설문조사하였고, 연구 모형은 다음과 같다.

<그림 3-1> 연구 모형



2. 연구가설 설정

앞서 제 2장에서 살펴본 선행연구는 협력적 노사관계에 대한 조직구성원의 인식이 직무만족에 영향을 미치기 때문에 노사협력에 대한 긍정적인 인식 제고를 위한 신뢰형성 및 다양한 교류활동 등의 노력이 중요함을 알려주고 있다. 이에 따라 노사협력에 대한 조직구성원 인식수준에 대한 선행연구는 주로 민간조직에서 이루어졌지만, 이를 유추 적용하면 공기업에서도 노사협력에 대한 조직구성원의 우호적 인식이 직무만족에 긍정적 영향을 미칠 것이라고 예측할 수 있겠다.

이런 측면에서 공기업의 협력적 노사관계에 대한 인식과 직무만족과 관련한 가설을 다음과 같이 설정하였다.

가설 1. 협력적 노사관계는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 의사소통 및 정보공유는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 경영(의사결정) 참여는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3. 고충처리는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4. 교육훈련은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-5. 사회적 책임 이행은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

한편 공동체 의식의 정도는 조직원의 재직기간에 따라 변화한다고 볼 수 있으며, 특히 구성원이 조직 안에서 일정한 지분을 얻게 되면 공동체 의식은 증폭된다고 하였다. 즉 조직과의 지속적인 접촉은 자신을 그 조

직의 구성원으로 분류하고 정의하려는 구성원들의 지각을 증대시키며, 조직에 오래 남아 있을수록 이러한 자아분류를 위한 조직의 일체성은 더욱 현저해진다 하였다(R.M.Kramer, 1991). 이에 본 연구는 민간조직에 비해 고용안정성이 강한 특유의 조직문화를 가진 공기업에서는 협력적 노사관계와 직무만족 관계에서 재직기간에 따라 영향의 정도와 방향에 차이가 발생할 것이라고 가정하였다.

이런 측면에서 공기업의 협력적 노사관계와 직무만족에서 재직기간의 조절변수와 관련한 가설을 다음과 같이 설정하였다.

가설 2. 협력적 노사관계에 대한 인식과 직무만족과의 관계는 재직기간에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 2-1. 의사소통 및 정보공유 활동과 직무만족의 관계는 재직기간에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 2-2. 경영(의사결정) 참여 활동과 직무만족의 관계는 재직기간에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 2-3. 고충처리 활동과 직무만족의 관계는 재직기간에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 2-4. 교육훈련과 직무만족의 관계는 재직기간에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 2-5. 사회적 책임 이행과 직무만족의 관계는 재직기간에 따라 차이가 있을 것이다.

제 2 절 변수의 조작적 정의

1. 독립변수

독립변수에 대한 설문지 구성은 기존 선행연구(고명철, 2018; 황요성·전계형, 2018, 윤종익·안관영, 2008 등) 설문항목을 참고하였다. 협력적 노사관계는 노사관계 신뢰, 대화창구(정보공유), 노사공동 프로그램, 노사 사회적 책임 이행, 임단협 및 노사협의회, 노무 교육훈련, 갈등관리, 근로자 경영참여 노력 등 10개 분야의 26항목으로 구성하였고 각 설문문항은 10점 척도로 측정하였다.

2. 종속변수 : 직무 만족

조직의 직무와 자신을 연결하는 직무만족 측정을 위해 기존연구(황요성·전계형, 2018)에서 사용한 설문항목을 기반으로 본 연구의 내용에 맞게 수정하고 10점 척도로 측정했다. 이를 위해 임금수준, 업무 시간의 길이(퇴근시간), 업무의 자율적 수행, 고용의 안정성, 복리후생의 5개 항목을 10점 척도로 사용하였다.

3. 조절변수 : 재직 기간

재직기간에 따라 노사협력 인식이 직무만족에 미치는 영향이 달라지는지 조절효과(moderating effect)를 분석하기 위해 조직구성원의 설문항목인 재직기간을 5년 단위로 6개 구간으로 구분하여 측정하였다.

4. 통제변수

협력적 노사관계 인식이 직무만족에 미치는 영향과 관련하여 조사대상자의 인구통계학적 특성 등을 통제하고자 한다. 이에 따라 성별, 소속부서, 직종, 재직기간, 연령, 결혼여부, 가족과의 동거생활여부 7개 요인을 통제변수로 선정 측정하였다.

제 3 절 자료의 수집 및 분석방법

1. 분석대상의 선정

본 연구는 한국도로공사 조직구성원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 전체 구성원을 대상으로 하였으며, 조사방법은 인터넷과 모바일 동시 진행방식을 통해 설문 대상자가 직접 작성하는 자기기입법으로 수행하였다.

2. 설문지 구성

설문지는 독립변수로 협력적 노사관계에 영향을 미치는 10개 세부분야와 종속변수인 직무만족, 조절변수인 재직기간을 중심으로 구성하였다. 그 외에도 인구통계학적 특성을 알아보기 위한 문항도 포함하였다. 설문문항은 총 38개(중복 1개)이며, 인구통계사항을 제외한 모든 문항은 10점 척도를 사용하여 측정하였다.

<표 3-1> 설문지 구성내역

유 형	변 수 명	문 항 수	척도
독립변수	노사관계 신뢰	3	10
	대화창구(정보공유)	3	10
	노사 공동 프로그램	3	10
	노사 사회적책임 이행	3	10
	임단협 및 노사협의회	3	10
	노무 교육훈련	3	10
	갈등관리 제도	2	10
	근로자 경영 참여 노력	2	10
	기업문화 개선 노력	2	10
	갑질 및 성희롱 근절 노력	2	10
조절변수	재직기간	1	-
종속변수	직무만족	5	10
통제변수	인구통계학적 변수	7	-

3. 자료분석

수집된 자료의 통계적 처리를 위해 SPSS 25 통계패키지를 활용하였다. 먼저, 본 연구에서 측정하고자 하는 독립변수, 종속변수의 개념을 얼마나 정확히 측정하였는가를 검증하기 위해 측정도구의 확인적 요인분석을 실시하고, 측정하고자 하는 개념이 설문응답자로부터 정확하고 일관되게 측정되었는지를 검증하기 위해 크론바흐 알파계수(Cronbach′s α)를 활용하여 측정도구의 신뢰도 분석을 시행하였다.

또한, 표본의 인구통계학적 특성을 알아보기 위해 빈도분석, 기초통계량 분석을 실시하였다. 요인분석을 통해 문항들을 평균값으로 묶어 요인을 지정하여 요인에 대한 기초통계량을 제공하고 통제변수들에 따른 요인별 차이검정을 실시하였다. 범주가 세 개 이상인 변수에 대하여, 등분산성을 만족하지 않는 경우 비모수적 검정 방법인 Welch의 검정을 실시한 후, 사후검정으로 Dunnet T3 방법을 사용하였다. 등분산성을 만족하는 경우 일원배치 분산분석(One Way ANOVA 분석)을 실시한 후, 사후검정으로 Scheffe 방법을 이용하였다.

연구가설에 사용된 측정변수들 간의 관련성 정도와 방향성을 분석하기 위해 직무만족도에 대한 협력적 노사관계 인식의 영향을 알아보기 위해 사전의 요인분석을 통해 지정해놓은 요인들에 대하여 상관관계 분석(correlation analysis)을 실시하고 통제변수들을 독립변수로 사용하여 직무만족에 대한 회귀분석을 실시하였다.

마지막으로 협력적 노사관계 인식과 직무만족의 관계에서 재직기간의 조절효과에 대해 알아보기 위해 각각의 독립변수에 대하여 위계적 회귀분석을 실시하였다.

제 4 장 연구분석 결과

제 1 절 분석대상의 인구통계학적 특성

본 연구의 목적인 협력적 노사협력에 대한 다양한 구성요인에 대한 조직구성원의 인식이 직무만족에 미치는 영향에 대해 알아보는 것이다. 이를 위해 한국도로공사 전 조직구성원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 2019년 12월동안 이메일과 모바일 설문방식을 병행하여 실시하였고 총 1,723명의 유효응답을 보였다.

본 연구에 응답한 분석대상자의 인구통계학적 특성을 살펴보면 다음과 같다. 응답자 1,723명 중 성별 분포는 남자 1,580명(91.7%), 여자 143(8.3%)으로 나타났고, 연령별 분포는 30세 이하가 193명(11.2%), 30대가 404명(23.4%), 40대가 694명(40.2%), 50대가 433명(25.2%)로 분석대상자 중 40대가 가장 높은 비율을 나타냈다.

재직기간은 5년 미만 594명(34.5%), 5년 이상 10년 이하 219명(12.7%), 10년 이상 15년 미만 213명(12.7%), 15년 이상 20년 미만 149명(8.6%), 20년 이상 25년 미만 301명(17.5%), 25년 이상 248명(14.4%)로 나타났다.

직위는 2급을 이상 46명(2.7%), 3급 286명(16.6%), 4급~8급 730명(42.4%) 전문/실무직 등 662명(38.5%)로 나타났으며 이는 한국도로공사의 전체 직위별 분포와도 대체로 일치하였다.

직종은 행정(사무)직이 270명(15.7%), 토목직 312명(18.1%), 행정(영업)직 178명(10.3%), 안전직 213명(12.4%), 안전순찰원 370명(21.5%), 기타 기술직 381명(22.1%)로 나타났다.

소속부서는 본사 240명(13.9%), 직할기관 100명(5.8%), 건설사업단 105명(6.1%), 지역본부 294명(17.1%), 지사 955명(55.4%), 기타 30명(1.7%)로 지사에 근무하는 인원이 가장 많았다.

한편 결혼여부는 기혼 1,266명(73.4%), 미혼 458명(26.6%)를 보였다.

가족과의 동거여부는 동거 중 1,091명(63.3%), 기혼이면서 주말부부 317명(18.4%), 미혼으로 타지 근무 316명(18.3%)로 결혼 이후 가족과 동거 중인 응답자 비중이 가장 높았다.

이러한 분포는 한국도로공사의 실제 인적구성 및 분포도와 상당히 일치하는 비율을 보여 표본의 대표성이 확보되었다고 할 수 있겠다.

<표 4-1> 분석대상의 인구통계학적 특성

변수	구 분	빈도(명)	비율(%)
전체		1,723	100.0
성별	남자	1,580	91.7
	여자	143	8.3
연령	30세 이하	597	34.6
	40대	694	40.3
	50세 이상	433	25.1
재직	5년 이하	594	34.5
	6~10년	219	12.7
	11~15년	213	12.4
	16~20년	149	8.6
	21~25년	301	17.5
	26년 이상	248	14.4
결혼	기혼	1,265	73.4
	미혼	458	26.6

변수	구 분	빈도(명)	비율(%)
전체		1,723	100.0
직종	사무직	270	15.7
	토목직	312	18.1
	영업직	178	10.3
	기능직	964	55.9
소속	본사	240	13.9
	직할	100	5.8
	사업단	105	6.1
	지역본부	294	17.1
	지사	955	55.4
	기타	30	1.7
동거 여부	동거 중	1,091	63.4
	비동거(기혼)	316	18.3
	비동거(미혼)	316	18.3

제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰도 분석

본 연구에서 사용된 측정변수의 타당성을 검증하기 위해 먼저 SPSS 통계 패키지를 활용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 이를 위해 주성분 분석(principle component analysis)을 사용하고, 요인적재치의 단순화를 위해 직교회전방식(varimax orthogonal rotation)을 사용하였다.

일반적으로 사회과학 분야에서 요인과 문항의 선택기준으로 고유값(eigen value)은 1.0 이상, 요인 적재치는 0.4 이상이면 유의한 변수로 간주하며 0.5가 넘으면 중요한 변수로 본다. 본 연구에서는 이러한 기준에 따라 고유값 1.0 이상, 요인적재치가 0.5 이상을 기준으로 하였다.

또한 요인분석을 통해 도출된 문항이 설문응답자로부터 일관되게 측정되었는지 검증하기 위해 신뢰도 분석을 실시하였다. 신뢰도 분석은 크론바흐 알파(Cronbach's α) 계수를 이용하였는데 크론바흐 알파계수는 0과 1사이의 값을 가지며, 본 연구에서는 사회과학 연구에서 일반적으로 인정하는 0.6 이상을 기준값으로 하였다.

1. 독립변수의 측정도구

본 연구는 한국도로공사 직원들의 협력적 노사관계 활동에 대한 인식수준을 측정하기 위하여 독립변수에 대한 설문지 구성은 기존 선행연구를 통해 실증적으로 검증된 문항과 협력적 노사관계를 적정성을 측정하는 문항들을 선별하여 연구목적에 부합하도록 연구자의 주관적 의도에 따라 설문항목을 재구성하였다.

협력적 노사관계 활동에 대한 10개 분야의 총 26개 항목을 분석한 결과 당초 연구설계와 동일하게 고유값 1.0이 넘는 요인 5개가 추출되었으며, 향후 가설검증에도 5개 요인을 그대로 활용하고자 한다.

<표 4-2>는 분석대상자의 협력적 노사관계 활동에 인식을 측정하는 26개 항목에 대한 요인분석과 신뢰도 분석 결과이다.

<표 4-2> 독립변수의 요인분석 및 신뢰도 분석결과

설문항목	요인분석					신뢰도
	1	2	3	4	5	Cronbach의 알파
Q2-2	0.867					0.932
Q2-1	0.858					
Q2-3	0.850					
Q9-2	0.572					
Q9-1	0.570					
Q1-1		0.836				0.958
Q1-2		0.833				
Q1-3		0.815				
Q5-1		0.587				
Q5-2		0.570				
Q5-3		0.568				
Q3-2		0.549				
Q3-1		0.521				
Q3-3		0.505				
Q11-2			0.794			0.930
Q11-1			0.782			
Q8-2			0.607			
Q8-1			0.604			
Q10-2			0.592			
Q10-1			0.579			
Q6-1				0.897		0.980
Q6-2				0.894		
Q6-3				0.892		
Q4-2					0.913	0.953
Q4-3					0.897	
Q4-1					0.894	
고유값	5.117	5.037	4.355	3.916	3.075	
분산설명	19.680	19.372	16.752	15.61	11.826	
누적	19.680	39.051	55.803	70.864	82.689	

독립변수 5개 요인의 총 설명력은 82. 7%로 나타났으며 요인분석 결과에 대한 타당성 검증을 위해 실시한 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)의 표본적합도는 0.940으로 나타나 설문문항 선정이 적정한 것으로 나타났다.

추출된 요인별 만족도의 고유값(eigen value)과 설명력을 참조하여 연구방향에 맞게 독립변수 5개 요인을 의사소통 및 정보공유, 경영(의사결

정) 참여, 고충처리, 교육훈련, 사회적 책임 이행으로 구분하였다.
또한, 요인별 각 문항의 신뢰도를 분석한 Cronbach's α 값은 5개 영역 모두 0.6 이상이므로 척도의 신뢰성이 확보되었다고 볼 수 있다.

2. 종속변수의 측정도구

본 연구는 조직효과성를 측정하기 위해 직무만족이라는 종속변수를 사용하였다. 이를 측정하기 위해 기존연구(황요성·전계형, 2018)에서 사용한 설문항목 등을 기반으로 본 연구의 목적과 내용에 맞게 수정하여 사용하였다.
이렇게 5개 문항에 대한 요인분석을 실시한 결과 1개의 단일 요인이 추출되었다. <표 4-3>는 직무만족 5개 항목에 대한 요인분석과 신뢰도 분석 결과이다.

<표 4-3> 종속변수의 요인분석 및 신뢰도 분석결과

설문항목	요인분석	신뢰도
	1	Cronbach의 알파
S_1		0.877
S_2		
S_3		
S_4		
S_5		
고유값	3.380	
분산설명	67.599	
누적	67.599	

종속변수 단일요인의 총 설명력은 67.6%로 나타났으며 요인분석 결과에 대한 타당성 검증을 위해 실시한 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)의 표본적합도는 0.85로 나타나 설문문항 선정은 적정한 것으로 나타났다.
또한 직무만족이라는 단일 요인의 신뢰도 분석을 실시하여 Cronbach's α 계수를 확인한 결과 0.877로 나타나 사회과학 분야에서 일반적으로 인정하는 0.6 이상이므로 척도의 신뢰성이 확보되었다고 볼 수 있다.

제 3 절 기술통계분석

앞서 실시한 측정도구의 타당성 및 신뢰도 분석을 통해 본 연구에서 사용되는 변수들에 대한 기초통계량은 <표 4-4>와 같다.

독립변수인 협력적 노사관계 활동에 대한 인식과 종속변수인 직무만족 모두 10점 척도에서 측정하였다. 독립변수 5개 변수 중에서 사회적 책임 이행이 가장 높았고, 경영(의사결정) 참여, 의사소통 및 정보공유, 교육훈련 순이며, 고충처리가 가장 낮은 것으로 나타났다.

한편 종속변수인 직무만족은 평균은 7.62, 표준편차는 1.98, 최소값 1.80, 최대값 10으로 나타났다.

<표 4-4> 독립변수 및 종속변수의 기초통계량

구 분		응답	평균	표준편차	최소	최대
독립변수	의사소통/정보공유	1,723	7.99	2.09	2.60	10
	경영(의사결정) 참여	1,723	8.02	2.03	2.67	10
	고충처리	1,723	7.44	2.26	1.67	10
	교육훈련	1,723	7.54	2.81	1.00	10
	사회적 책임 이행	1,723	8.90	1.46	2.00	10
종속변수	직무만족	1,723	7.62	1.98	1.80	10

1. 성별에 따른 변수의 차이 검증

인구통계학적 변수 중 성별에 따른 직원 인식차이를 살펴보기 위해 T-test 방식을 적용하였다.

변수 중에서 의사소통 및 정보공유, 직무만족을 지각하는 것에는 성별이 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다. 다만, 고충처리, 교육훈련, 사회적 책임에서는 성별에 따른 인식차이가 통계적으로 뚜렷하게 유의한 것으로 나타났다.

<표 4-5> 성별에 따른 요인별 차이 검증

구 분		성별	평균	표준화 편차	t값	p값
독립 변수	의사소통/정보공유	남성	7.99	2.10	0.30	0.765
		여성	7.94	1.97		
	경영(의사결정) 참여	남성	8.05	2.04	2.48	0.013*
		여성	7.62	1.94		
	고충처리	남성	7.52	2.24	5.17	0.000***
		여성	6.51	2.33		
	교육훈련	남성	7.62	2.79	3.63	0.000***
		여성	6.73	2.95		
	사회적 책임 이행	남성	8.94	1.42	4.14	0.000***
		여성	8.42	1.76		
종속 변수	직무만족	남성	7.61	1.99	-0.47	0.64
		여성	7.69	1.81		

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

2. 소속부서에 따른 변수의 차이 검증

인구통계학적 변수 중 소속부서에 따른 직원 인식차이가 있는지를 검증하기 위해 각 변수에 대하여 Levene 등분산 검정을 통하여 등분산성 만족 여부를 검정하였다.

고충처리를 제외한 모든 변수는 등분산 가정을 만족하지 못하므로 각 부서에 대하여 유의한 차이가 있는지 알아보기 위해 비모수적 검정 방법인 Welch검정을 실시하였다. 또한 집단 간에 유의한 차이가 있는 경우에 대해 Dunnet T3 검정을 통해 사후분석을 실시하였다.

한편 등분산 가정이 만족되는 고충처리는 각 변수들에 대하여 집단간의 차이가 있는지를 알아보기 위해 일원배치 분산분석(ANOVA)을 실시하고, Scheffe 검정을 통하여 사후분석을 실시하였다.

<표 4-6> 소속부서에 따른 요인별 차이 검증

구 분		부서	평균	표준화 편차	Welch 값	P값
독립 변수	의사소통/정보공유	본사	8.63	1.60	16.024	0.000***
		직할	8.05	2.06		
		사업단	8.64	1.67		
		본부	8.04	2.00		
		지사	7.70	2.23		
		기타	9.02	1.43		
	경영(의사결정) 참여	본사	8.39	1.60	8.457	0.000***
		직할	8.04	2.01		
		사업단	8.42	1.90		
		본부	8.05	2.03		
		지사	7.84	2.14		
		기타	9.07	1.26		
	고충처리	본사	7.49	2.15	3.507 (F값)	0.004**
		직할	7.12	2.35		
		사업단	7.84	2.14		
		본부	7.53	2.23		
		지사	7.35	2.31		
		기타	8.74	1.67		
	교육훈련	본사	7.03	3.23	5.000	0.000**
		직할	7.37	2.93		
		사업단	7.78	2.84		
		본부	7.64	2.80		
		지사	7.59	2.70		
		기타	9.07	1.96		
	사회적 책임 이행	본사	8.97	1.43	3.770	0.003**
		직할	8.82	1.50		
		사업단	9.23	1.24		
		본부	8.89	1.42		
		지사	8.84	1.50		
		기타	9.50	1.05		
종속 변수	직무만족	본사	8.12	1.64	15.883	0.000***
		직할	7.47	2.11		
		사업단	8.34	1.63		
		본부	7.69	1.99		
		지사	7.37	2.04		
		기타	8.82	1.32		

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

분석결과 변수 중에서 의사소통 및 정보공유, 경영(의사결정)참여, 고충처리, 교육훈련, 사회적 책임, 직무만족 모두에서 소속부서가 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 다만 각 유의수준에서 항목별로 차이가 발생하였다.

한편 집단간 평균의 차이를 구체적으로 살펴보기 위해 등분산성 만족여부에 따라 Dunnet T3와 Scheffe 사후검정을 실시하였다. 집단간 평균은 직무만족, 의사소통과 정보공유 변수에서 집단간 가장 많은 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 전체 변수에서 지사 및 직할기관 소속 구성원의 평균이 대체적으로 타 근무소속 대비 유의한 수준에서 낮은 것으로 나타났다.

<표 4-7> 소속부서에 따른 사후분석 결과

변수	유의한 차이	분석방법
의사소통/정보공유	1>4, 1>5, 3>4, 3>5, 6>4, 6>5	Dunnet T3
경영(의사결정) 참여	1>5, 6>2, 6>4, 6>5	Dunnet T3
고충처리	6>2, 6>5	Scheffe
교육훈련	6>1, 6>2, 6>4, 6>5	Dunnet T3
사회적 책임 이행	6>5	Dunnet T3
직무만족	1>5, 3>2, 3>4, 3>5, 6>2, 6>4, 6>5	Dunnet T3
1: 본사, 2: 직할, 3: 사업단, 4: 본부, 5: 지사, 6: 기타		

3. 직종에 따른 변수의 차이 검증

직종변수 요인별 차이검정 분석의 편의를 위해 최초 설문조사에서 6개로 분류한 직종 중에서 유사한 업무를 수행하는 안전직, 안전순찰원, 기타기술직을 “기능직”으로 통합하여 분석을 진행하였다. 등분산성 검정 결과 모든 변수에 대하여 등분산 가정을 만족하지 못하여 Welch 검정 방법을 사용하였다. 또한 집단간에 유의한 차이가 있는 경우에 대하여 Dunnet T3 검정을 통해 사후분석을 실시하였다.

<표 4-8>직종에 따른 요인별 차이 검증

구 분		직종	평균	표준화 편차	Welch 값	P값
독립 변수	의사소통/정보공유	사무	8.31	1.77	20.698	0.000***
		토목	8.23	1.94		
		영업	8.68	1.54		
		기능	7.69	2.26		
	경영(의사결정) 참여	사무	8.03	1.90	8.917	0.000***
		토목	8.28	1.85		
		영업	8.50	1.66		
		기능	7.84	2.16		
	고충처리	사무	7.35	2.27	4.819	0.003***
		토목	7.39	2.35		
		영업	7.97	1.94		
		기능	7.38	2.28		
	교육훈련	사무	7.13	3.06	2.362	0.071
		토목	7.51	2.88		
		영업	7.56	3.09		
		기능	7.67	2.66		
	사회적 책임 이행	사무	8.79	1.58	4.092	0.007**
		토목	8.98	1.40		
		영업	9.18	1.21		
		기능	8.86	1.48		
종속 변수	직무만족	사무	8.07	1.75	27.352	0.000***
		토목	7.89	1.93		
		영업	8.30	1.61		
		기능	7.27	2.05		

* p< .05, ** p < .01, *** p< .001

분석결과 교육훈련을 제외한 의사소통 및 정보공유, 경영(의사결정)참여, 고충처리, 사회적 책임, 직무만족 모든 변수에서 직종에 따른 인식차이가 유의수준 0.001에서 통계적으로 유의미한 차이를 나타냈다.

사후검정을 실시한 결과 특히 기능직은 모든 변수에서 가장 낮은 평균을 나타냈다. 이는 고속도로 현장을 담당하는 업무특성에 기인한 것으로 보이며 정확한 분석을 위해 추가적인 연구가 필요할 것으로 판단된다.

<표 4-9> 직종에 따른 사후분석 결과

변수	유의한 차이	분석방법
의사소통/정보공유	1>4, 2>4, 3>2, 3>4	Dunnet T3
경영(의사결정) 참여	2>4, 3>1, 3>4	Dunnet T3
고충처리	3>1, 3>2, 3>4	Dunnet T3
교육훈련		Dunnet T3
사회적 책임 이행	3>1, 3>4	Dunnet T3
직무만족	1>4, 2>4, 3>4	Dunnet T3
1:사무, 2:토목, 3:영업, 4:기능		

4. 재직기간에 따른 변수의 차이 검증

인구통계학적 변수 중 재직기간에 따른 직원 인식차이가 있는지를 검증하기 위해 각 변수에 대하여 Levene 등분산 검정을 통하여 등분산성 만족 여부를 검정하였다.

교육훈련을 제외한 모든 변수는 등분산 가정을 만족하지 못하므로 각 부서에 대하여 유의한 차이가 있는지 알아보기 위해 Welch검정을 실시하였다. 집단 간에 유의한 차이가 있는 경우에 대해 Dunnett T3 검정을 통해 사후분석을 실시하였다. 단, 교육훈련 변수는 F검정과 Scheffe 검정을 통하여 사후분석을 실시하였다.

분석결과 의사소통 및 정보공유, 경영(의사결정)참여, 고충처리, 교육훈련, 사회적 책임이행, 직무만족 모든 요인에서 재직기간에 따른 인식차이가 통계적으로 매우 유의한 것으로 나타났다. 다만 교육훈련 변수는 유의수준은 나머지 변수와 차이가 있었다.

한편 집단간 평균의 차이를 구체적으로 살펴보기 위해 등분산성 만족여부에 따라 Dunnet T3와 Scheffe 사후검정을 실시하였다. 집단간 평균은 직무만족, 의사소통 및 정보공유 변수에서 집단간 가장 많은 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 전체 변수에서 5년 미만 집단이 가장 낮고, 그 다음이 5년 이상 10년 미만 집단이며 평균값은 재직기간에 비례하여 증가하는 경향이 나타났다.

<표 4-10> 재직기간에 따른 요인별 차이 검증

구 분		기간	평균	표준화 편차	Welch값	P값
독립 변수	의사소통/정보공유	~5년	7.35	2.31	27.131	0.000***
		~10년	7.54	2.33		
		~15년	8.29	1.85		
		~20년	8.39	1.83		
		~25년	8.60	1.68		
		26년~	8.64	1.53		
	경영(의사결정) 참여	~5년	7.43	2.20	22.904	0.000***
		~10년	7.72	2.18		
		~15년	8.26	1.95		
		~20년	8.31	1.80		
		~25년	8.62	1.65		
		26년~	8.58	1.63		
	고충처리	~5년	6.90	2.40	17.853	0.000***
		~10년	7.08	2.35		
		~15년	7.62	2.29		
		~20년	7.66	2.18		
		~25년	8.00	2.00		
		26년~	8.08	1.80		
	교육훈련	~5년	7.24	2.79	3.109 (F값)	0.008**
		~10년	7.44	2.67		
		~15년	7.82	2.72		
		~20년	7.47	3.09		
		~25년	7.87	2.79		
		26년~	7.79	2.89		
	사회적 책임 이행	~5년	8.68	1.49	5.879	0.000***
		~10년	8.83	1.44		
		~15년	8.97	1.41		
		~20년	8.93	1.50		
		~25년	9.12	1.47		
		26년~	9.15	1.31		
종속 변수	직무만족	~5년	6.91	2.07	41.605	0.000***
		~10년	7.09	2.07		
		~15년	7.91	1.83		
		~20년	8.01	1.78		
		~25년	8.38	1.63		
		26년~	8.35	1.54		

* p< .05, ** p < .01, *** p< .001

<표 4-11> 재직기간에 따른 사후분석 결과

변수	유의한 차이	분석방법
의사소통/정보공유	3>1, 3>2, 4>1, 4>2, 5>1, 5>2, 6>1, 6>2	Dunnet T3
경영(의사결정) 참여	3>1, 4>1, 5>1, 5>2, 6>1, 6>2	Dunnet T3
고충처리	3>1, 4>1, 5>1, 5>2, 6>1, 6>2	Dunnet T3
교육훈련	없음	Scheffe
사회적 책임 이행	5>1, 6>1	Dunnet T3
직무만족	3>1, 3>2, 4>1, 4>2, 5>1, 5>2 ,6>1, 5>3, 6>2,	Dunnet T3
1: 5년, 2: ~10년, 3: ~15년, 4: ~20년, 5: ~25년, 6: 26년~		

5. 연령에 따른 변수의 차이 검증

연령에 따른 직원 인식차이가 있는지를 검증하기 위해 분석의 편의를 위해서 최초 설문조사에서 5년 단위로 분류된 7개 문항을 10년 단위로 3개 문항으로(30대 이하, 40대, 50대 이상) 통합하여 분석을 진행하였다.

분석에서 교육훈련의 F값은 ANOVA 분석을 실시하여 얻어진 F통계량 값이다. 교육훈련을 제외한 모든 변수는 등분산 가정을 만족하지 못하므로 각 부서에 대하여 유의한 차이가 있는지 알아보기 위해 Welch검정을 실시하였다. 집단 간에 유의한 차이가 있는 경우에 대해 Dunnett T3 검정을 통해 사후분석을 실시하였다.

연령 변수 역시 앞의 재직기간과 같이 모든 변수에서 유의한 차이가 있었고 유의수준 0.001로 모두 동일하게 집단간 평균값에서 뚜렷한 차이가 나타났다. 한편 집단간 평균의 차이를 구체적으로 살펴보기 위해 등분산성 만족여부에 따라 Dunnet T3와 Scheffe 사후검정을 실시하였다. 집단간 평균은 전체 변수에서 30대가 가장 낮고, 40대, 50대 순으로 나타나 재직기간과 유사하게 시간의 경과에 따라 조직몰입이나 조직에 우호적이이라 선행연구 결과와 대체로 일치하는 것임을 확인할 수 있었다.

<표 4-12> 연령에 따른 요인별 차이 검증

구 분		연령	표준화 평균	표준화 편차	Welch값	p값
독립 변수	의사소통/정보공유	30대	7.60	2.28	20.273	0.000***
		40대	8.05	2.03		
		50대	8.41	1.83		
	경영(의사결정) 참여	30대	7.59	2.19	22.716	0.000***
		40대	8.13	1.96		
		50대	8.42	1.81		
	고충처리	30대	6.92	2.42	31.761	0.000***
		40대	7.53	2.21		
		50대	8.01	1.95		
	교육훈련	30대	7.20	2.87	7.724 (F값)	0.000***
		40대	7.64	2.79		
		50대	7.86	2.74		
	사회적 책임 이행	30대	8.73	1.50	8.142	0.000***
		40대	8.93	1.46		
		50대	9.09	1.38		
종속 변수	직무만족	30대	7.11	2.11	39.932	0.000***
		40대	7.70	1.91		
		50대	8.18	1.71		

* p< .05, ** p < .01, *** p< .001

<표 4-13> 연령에 따른 사후분석 결과

변수	유의한 차이	분석방법
의사소통/정보공유	4>3, 5>3, 5>4	Dunnet T3
경영(의사결정) 참여	4>3, 5>3, 5>4	Dunnet T3
고충처리	4>3, 5>3, 5>4	Dunnet T3
교육훈련	4>3, 5>3	Scheffe
사회적 책임 이행	5>3	Dunnet T3
직무만족	4>3, 5>3, 5>4	Dunnet T3
3: 30대, 4: 40대, 5: 50대		

6. 결혼 여부에 따른 변수의 차이 검증

인구통계학적 변수 중 결혼여부에 따른 직원 인식차이를 살펴보기 위해 T-test 방식을 적용하였다. 모든 요인에서 유의하였지만 상대적으로 의사소통 및 정보공유, 경영(의사결정) 참여, 고충처리, 직무만족에서 더욱 통계적으로 더욱 뚜렷한 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 4-14> 결혼여부에 따른 요인별 차이 검증

구 분		성별	평균	표준화 편차	t값	p값
독립 변수	의사소통/정보공유	기혼	8.14	2.00	4.758	0.000***
		미혼	7.57	2.28		
	경영(의사결정) 참여	기혼	8.19	1.93	5.503	0.000***
		미혼	7.54	2.23		
	고충처리	기혼	7.61	2.18	4.891	0.000***
		미혼	6.98	2.42		
	교육훈련	기혼	7.68	2.78	3.289	0.001**
		미혼	7.17	2.89		
	사회적 책임 이행	기혼	8.97	1.43	3.097	0.002**
		미혼	8.72	1.52		
종속 변수	직무만족	기혼	7.79	1.91	5.740	0.000***
		미혼	7.15	2.08		

* p< .05, ** p < .01, *** p< .001

7. 가족 동거여부에 따른 변수의 차이 검증

고속도로의 건설 및 유지를 위해 전국 각지에 근무하는 기관의 특수성으로 인해 가족과 함께 생활하지 못하는 특수사항을 반영하여 본 변수를 추가하여 분석하였다. 교육훈련, 사회적 책임 이행, 직무만족은 동거여부에 대하여 등분산성을 만족하여 일원분산분석을 실시하였고 유의한 차이를 보이는 부분에 대하여 Scheffe 사후분석을 실시하였다.

<표 4-15> 가족 동거여부에 따른 요인별 차이 검증

구 분		동거	평균	표준화 편차	Welch값	p값
독립 변수	의사소통/정보공유	동거	8.10	2.04	10.926	0.000***
		비동거	8.13	1.97		
		미혼	7.45	2.32		
	경영(의사결정) 참여	동거	8.12	1.98	12.390	0.000***
		비동거	8.22	1.87		
		미혼	7.47	2.27		
	고충처리	동거	7.59	2.19	10.251	0.000***
		비동거	7.49	2.23		
		미혼	6.89	2.47		
	교육훈련	동거	7.68	2.78	5.418 (F값)	0.005**
		비동거	7.52	2.84		
		미혼	7.09	2.87		
	사회적 책임 이행	동거	8.94	1.47	2.455 (F값)	0.086
		비동거	8.94	1.42		
		미혼	8.74	1.46		
종속 변수	직무만족	동거	7.68	1.94	13.909 (F값)	0.000***
		비동거	7.90	1.92		
		미혼	7.12	2.09		

* p< .05, ** p < .01, *** p< .001

<표 4-16> 가족 동거여부에 따른 사후분석 결과

변수	유의한 차이	분석방법
의사소통/정보공유	1>3, 2>3	Dunnet T3
경영(의사결정) 참여	1>3, 2>3	Dunnet T3
고충처리	1>3, 2>3	Dunnet T3
교육훈련	1>3	Scheffe
사회적 책임 이행	없음	Scheffe
직무만족	1>3, 2>3	Scheffe
		1: 동거, 2: 비동거, 3: 미혼

사후 분석 결과 전반적으로 미혼으로 타지근무로 가족과 떨어져 생활하는 구성원의 평균이 타 집단 대비 뚜렷하게 낮은 것으로 나타났다.

제 4 절 상관관계 분석

본 연구에서는 회귀분석에 앞서 요인분석과 신뢰도 분석을 통해 확정된 변수들 간의 변화의 강도와 방향성을 살펴보기 변수들 간의 상관관계 분석을 실시하였다.

분석결과는 <표 4-17>과 같으며, 분석결과 변수간의 상관계수들은 모두 0.9 이하로 나타나 다중공선성 문제는 존재하지 않는다고 볼 수 있다. 독립변수의 세부 요인변수 모두에서 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 종속변수인 직무만족과 독립변수의 세부 요인변수 모두 정(+)의 상관관계를 나타냈다.

한편 독립변수 세부 요인과 직무만족과의 상관관계는 고충처리 0.766, 경영(의사결정)참여 0.746, 의사소통 및 정보공유 0.732는 상대적으로 높은 반면 교육훈련 0.465, 사회적 책임 0.413은 상대적으로 낮은 상관관계를 보였고, 이들 상관관계는 0.001 수준(양측)에서 모두 유의한 것으로 나타났다.

<표 4-17> 변수별 상관관계 분석 결과

구 분	의사소통	경영참여	고충처리	교육훈련	사회적 책임	직무만족
의사소통	1.000					
경영참여	0.793***	1.000				
고충처리	0.754***	0.800***	1.000			
교육훈련	0.424***	0.586***	0.618***	1.000		
사회적 책임	0.432***	0.477***	0.492***	0.371***	1.000	
직무만족	0.732***	0.746***	0.766***	0.465***	0.413***	1.000

* p< .05, ** p < .01, *** p< .001

제 5 절 가설검증

본 연구의 목적은 준시장형 공기업인 한국도로공사의 구성원을 대상으로 협력적 노사관계에 대한 인식이 직무만족에 미치는 영향을 알아보는 것이다. 이를 위해 먼저 요인분석을 통해 의사소통 및 정보공유, 경영(의사결정) 참여, 고충처리, 교육훈련, 사회적 책임이행 이라는 다섯가지 요인들을 추출하였다. 이들 독립변수의 세부요인과 통제변수들을 사용하여 직무만족간 가설검증을 위하여 다중회귀분석(Multiple linear regression analysis)을 실시하였다. 다중공선성(multicollinearity) 문제진단을 위해서 회귀분석 후에 분산팽창계수(VIF , Variance Inflation Factor)를 이용하였으며 분산팽창계수 기준값은 10 이하를 적용하였다.

1. 협력적 노사관계 인식수준이 직무만족에 미치는 영향

협력적 노사관계에 대한 구성원의 의사소통 및 정보공유, 경영(의사결정) 참여, 고충처리, 교육훈련, 사회적 책임이행에 대한 인식이 직무만족에 미치는 영향을 분석하기 위하여 가설 1의 각 하위항목 5개에 대해 검증하였다.

또한 인구통계학적 변수들과 함께 다중회귀분석을 실시하였다. 명목척도로 구성된 통제변수에 대해서는 더미변수(dummy)를 생성하여 회귀분석을 시행하였는데, 성별은 남성을 기준으로, 소속부서는 본사 소속집단, 직종은 사무직, 재직기간은 5년 미만, 연령은 30세 미만, 결혼은 미혼자, 가족동거는 미혼의 나홀로 집단을 기준으로 더미변수를 생성하였다.

<표 4-18>에서 보여주는 것과 같이 노사협력 활동에 대한 전체 인식과 직무만족간의 회귀모형은 통계적으로 상당히 유의하게 나타났으며 ($F=156.28$, $p < .000$), 회귀모형의 설명력은 68.4%이다. 분산팽창지수(VIF)도 모두 10미만으로 나타나 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단되었다.

<표 4-18> 회귀분석 결과

구분		종속변수 : 직무만족				
		계수	표준오차	t	p-value	VIF
노사협력	의사소통/정보공유	0.171	0.023	7.272	0.000***	3.356
	경영참여	0.225	0.026	8.506	0.000***	4.000
	고충처리	0.379	0.023	16.384	0.000***	3.811
	교육훈련	-0.011	0.013	-0.834	0.405	1.802
	사회적 책임이행	0.009	0.022	0.437	0.662	1.376
성별 (ref.=남성)	여성	0.431	0.107	4.041	0.000***	1.202
소속부서 (ref.=본사)	직할	-0.210	0.137	-1.529	0.127	1.436
	사업단	0.009	0.138	0.062	0.950	1.520
	본부	-0.142	0.104	-1.367	0.172	2.132
	지사	-0.148	0.093	-1.583	0.114	2.991
	기타	0.093	0.220	0.420	0.674	1.154
직종 (ref.=사무)	토목	-0.132	0.099	-1.332	0.183	2.014
	영업	-0.163	0.120	-1.362	0.173	1.843
	기능	-0.402	0.089	-4.518	0.000***	2.714
재직기간 (ref.=~5년)	~10년	0.017	0.091	0.183	0.855	1.285
	~15년	0.365	0.102	3.576	0.000***	1.572
	~20년	0.475	.121	3.914	0.000***	1.621
	~25년	0.502	0.108	4.642	0.000***	2.350
	26년~	0.340	0.139	2.444	0.015*	3.310
연령 (ref.=30대)	40대	-0.046	0.082	-0.564	0.573	2.273
	50대	0.102	0.114	0.892	0.372	3.414
결혼여부 (ref.=미혼)	기혼	-0.028	0.103	-0.269	0.788	2.879
동거여부 (ref.=미혼)	결혼동거	-0.071	0.109	-0.652	0.514	3.835
	결혼비동거	-0.047	0.130	-0.360	0.719	3.545
상수		1.821	0.208	8.744	0.000***	-
		F=156.283 ,p=0.000 R^2=0.688, 수정된 R^2=0.684				

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

이를 바탕으로 노사협력에 대한 인식 구성항목들이 직무만족에 미치는 영향을 살펴보면 의사소통 및 정보공유 활동, 경영(의사결정) 참여, 고충처리 3개의 세부요인 모두 직무만족에 정(+)의 영향을 미치고 유의확률 0.001 수준에서 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 즉 “협력적 노사관계에 대한 긍정적 인식은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다“라는 가설을 지지하였다. 반면 교육훈련과 사회적 책임이행 2개 세부요인은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 지지하지 못 하였다.

이러한 결과는 지금까지 선행연구에서 협력적 노사관계 구성요인 중 전통적으로 강조되어 왔던 의사소통, 경영참여, 고충처리 3개 세부요인에 대한 구성원의 인식이 높아질수록 조직효과성의 대표지표인 직무만족이 높아진다는 대부분의 선행연구와 동일한 결과라고 할 수 있다. 이는 본 연구의 연구대상인 공기업 역시 일반 민간조직처럼 협력적 노사관계에 대한 조직구성원의 인식이 높을수록 직무만족이 높아질 것이라 기존 연구결과를 강력히 지지한다고 할 수 있다.

한편 회귀분석에 사용된 통제변수 중에서 소속부서, 연령, 결혼여부, 가족과 동거생활 여부는 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 하지만 성별과 직종, 재직기간에서는 유의확률 0.001 수준에서 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 특히 재직기간 변수의 기준집단으로 설정한 5년 미만 대상자 구간은 5년 이상 10년 미만 집단과 함께 나머지 구간 대상자와 평균값에서 매우 낮고 뚜렷한 차이가 있는 것으로 나타나 경영상 특별히 관심을 가지고 세심한 관리가 필요할 것임을 유추할 수 있었다.

한편 재직기간 이외에 유의미한 영향을 미치는 통제변수 중에서 직종변수에서는 타 직종과 비교하여 매우 낮은 평균값을 보인 기능직 구성원과 성별변수에서 여성 근로자에 유의미한 차이의 결과는 추가적인 세밀한 검토가 필요할 것으로 판단된다.

2. 조절효과(재직기간) 분석

조절변수(moderator)는 다른 두 변수의 관계를 조절하거나 영향을 미쳐 독립변수와 종속변수간의 관계를 강화시키거나 악화시키는 변수를 의미한다. 협력적 노사관계에 대한 인식이 조직효과성에 미치는 영향력과 관련하여 재직기간의 조절효과를 분석해 보았다.

본 연구에서는 민간조직에 비해 고용안정성이 강하고 특유의 연공서열식 조직문화를 가진 공기업에서 재직기간의 차이가 협력적 노사관계에 대한 인식수준과 직무만족간의 관계에 영향을 미칠 것으로 판단하여 재직기간을 조절변수로 설정하였다. 조절효과 분석을 위하여 위계적 다중회귀분석을 실시하였는데 조절효과 분석을 위해 상호작용항(독립변수×조절변수)을 생성하여 조절효과 유무를 검증하였다.
따라서 아래의 각 분석표는 요인분석을 통해 추출한 의사소통 및 정보공유, 경영(의사결정) 참여, 고충처리, 교육훈련, 사회적 책임이행 이라는 다섯가지 요인들 각각에 대하여 재직기간이라는 조절효과를 적용한 결과를 나타내고 있다.

<표 4-19>는 직무만족에 대한 의사소통 및 정보공유 활동 인식수준과 조절효과에 대한 위계적 회귀분석 결과이다. 모형1은 독립변수인 의사소통 및 정보공유 활동만 분석에 포함시킨 모형이고, 모형2는 조절변수인 재직기간을 추가하였다. 마지막 모형3은 모형2에 독립변수와 조절변수를 곱한 상호작용항을 추가한 모형이다. 의사소통 및 정보공유 활동의 모형1(R2=0.554, p 〈.001)에 비하여 모형 3(R2=0.561, p 〈.001)의 설명력이 유의미하게 증가하였고 회귀계수가 양의 방향으로 유의한 것으로 분석되었다. 한편 모형 3의 독립변수와 재직기간 상호작용 조절효과에 대한 세부항목 중 10년~15년 미만(t통계량 2.490, p<0.05)에서 유의미한 차이를 확인할 수 있었다.

<표 4-19> 재직기간의 조절효과 (의사소통 및 정보공유)

변수		모형1	모형2	모형3
의사소통 및 정보공유		0.665***	0.652***	0.617***
조절변수 (재직기간)	~10년		0.079	-0.278
	~15년		0.370**	-0.725
	~20년		0.418**	-0.305
	~25년		0.552***	0.190
	26년~		0.376*	0.320
상호작용항 (재직기간 × 의사소통/ 정보공유)	~10년			0.049
	~15년			0.136* (2.490)
	~20년			0.091
	~25년			0.047
	26년~			0.011
성별 (ref.=남성)	여성	0.136	0.097	0.097
소속부서 (ref.=본사)	직할	-0.215	-0.247	-0.263
	사업단	0.075	0.075	0.085
	본부	0.006	-0.003	-0.013
	지사	-0.034	0.000	0.000
	기타	0.456	0.485	0.501
직종 (ref.=사무)	토목	-0.060	-0.092	-0.091
	영업	-0.160	-0.184	-0.186
	기능	-0.306**	-0.248*	-0.254*
연령 (ref.=30대)	40대	0.286**	0.068	0.080
	50대	0.516***	0.251	0.267*
결혼여부 (ref.=미혼)	기혼	0.100	0.031	0.009
동거여부 (ref.=미혼)	동거	-0.115	-0.142	-0.132
	비동거	-0.046	-0.115	-0.100
상수		2.272***	2.328***	2.594***
R^2		0.554	0.559	0.561
adj R^2		0.550	0.554	0.555
F 통계량		141.278***	108.059***	86.888***

<표 4-20>는 직무만족에 대한 경영참여 활동 인식수준과 조절효과에 대한 위계적 회귀분석 결과이다. 모형1은 독립변수인 경영참여 활동만 분석에 포함시킨 모형이고, 모형2는 조절변수인 재직기간을 추가하였다. 마지막 모형3은 모형2에 독립변수와 조절변수를 곱한 상호작용항을 추가한 모형이다. 경영참여 활동의 모형 1(R2=0.586, p 〈.001)에 비해 모형 3(R2=0.595, p 〈.001)의 설명력이 유의미하게 증가하였고 회귀계수가 양의 방향으로 유의한 것으로 분석되었다. 다만 재직기간 상호작용 조절효과에 대한 세부항목에서는 어떠한 유의미한 차이를 확인할 수 없었다.

<표 4-20> 재직기간의 조절효과 (경영참여)

변수		모형1	모형2	모형3
경영참여		0.701***	0.689***	0.319***
조절변수 (재직기간)	~10년		-0.003	-0.337
	~15년		0.418***	-0.291
	~20년		0.536***	-0.328
	~25년		0.582***	0.068
	26년~		0.382**	0.577
상호작용항 (재직기간 × 경영참여)	~10년			0.045
	~15년			0.089
	~20년			0.108
	~25년			0.064
	26년~			-0.019
성별 (ref.=남성)	여성	0.288*	0.247*	0.251*
소속부서 (ref.=본사)	직할	-0.324*	-0.351*	-0.355*
	사업단	0.106	0.117	0.129
	본부	-0.156	-0.166	-0.171
	지사	-0.251*	-0.202	-0.199
	기타	0.205	0.241	0.264
직종 (ref.=사무)	토목	-0.259*	-0.293**	-0.292*
	영업	-0.128	-0.163	-0.162
	기능	-0.482***	-0.420***	-0.422***

연령 (ref.=30대)	40대	0.244**	-0.013	-0.010
	50대	0.508***	0.217	0.223
결혼여부 (ref.=미혼)	기혼	-0.031	-0.102	-0.115
동거여부 (ref.=미혼)	동거	0.000	-0.025	-0.020
	비동거	-0.033	-0.105	-0.095
상수		2.277***	2.334***	2.567***
R^2		0.586	0.594	0.595
adj R^2		0.582	0.589	0.589
F통계량		161.091***	124.378***	99.882***

<표 4-21>은 직무만족에 대한 고충처리 활동 인식수준과 조절효과에 대한 위계적 회귀분석 결과이다. 고충처리 활동의 모형 1(R2=0.633, p 〈.001)에 비하여 모형3(R2=0.644, p 〈.001)의 설명력이 유의미하게 증가하였고 회귀계수가 양의 방향으로 유의한 것으로 분석되었다. 단 재직기간과의 상호작용항의 조절효과에 대한 세부항목에 대한 유의미한 차이는 확인할 수 없었다.

<표 4-21> 재직기간의 조절효과 (고충처리)

변수		모형1	모형2	모형3
고충처리		0.660***	0.649***	0.651***
조절변수 (재직기간)	~10년		0.042	-0.185
	~15년		0.498***	0.477
	~20년		0.650***	0.611
	~25년		0.686***	0.940**
	26년~		0.546***	0.781
상호작용항 (재직기간 × 고충처리)	~10년			0.032
	~15년			0.002
	~20년			0.005
	~25년			-0.032
	26년~			-0.030

성별 (ref.=남성)	여성	0.600***	0.542***	0.549***
소속부서 (ref.=본사)	직할	-0.237	-0.272	-0.273
	사업단	-0.131	-0.126	-0.118
	본부	-0.306**	-0.315**	-0.313**
	지사	-0.397***	-0.338**	-0.334**
	기타	-0.092	-0.052	-0.049
직종 (ref.=사무)	토목	-0.022	-0.059	-0.063
	영업	-0.066	-0.130	-0.130
	기능	-0.529***	-0.445***	-0.446***
연령 (ref.=30대)	40대	0.185*	-0.116	-0.119
	50대	0.365***	-0.010	-0.009
결혼여부 (ref.=미혼)	기혼	0.053	-0.036	-0.031
동거여부 (ref.=미혼)	동거	0.029	-0.007	-0.005
	비동거	0.074	-0.015	-0.014
상수		3.023***	3.045***	3.024***
R^2		0.633	0.644	0.644
adj R^2		0.630	0.639	0.639
F통계량		196.696***	153.776***	122.910***

<표 4-22>은 직무만족에 대한 교육훈련 활동 인식수준과 조절효과에 대한 위계적 회귀분석 결과이다. 모형1은 독립변수인 교육훈련만 분석에 포함시킨 모형이고, 모형2는 조절변수인 재직기간을 추가하였다. 마지막 모형3은 모형2에 독립변수와 조절변수를 곱한 상호작용항을 추가한 모형이다. 모형 1(R2=0.307, p 〈.001)에 비하여 모형3(R2=0.346, p 〈.001)의 설명력이 유의미하게 증가하였고 교육훈련 활동의 회귀계수가 양의 방향으로 유의한 것으로 분석되었다. 재직기간 조절효과 상호작용에 대한 세부항목 중에서 15년~20년 미만(t통계량 -2.677, p<0.01), 20년~25년 미만(t통계량 -3.089, p<0.01), 26년 이상(t통계량 -3.572, p<0.001)에서 유의미한 차이를 확인할 수 있었다

<표 4-22> 재직기간의 조절효과 (교육훈련)

변수		모형1	모형2	모형3
교육훈련		0.326***	0.320***	0.374***
조절변수 (재직기간)	~10년		0.097	-0.268
	~15년		0.751***	0.771
	~20년		1.039***	2.015***
	~25년		1.183***	2.145***
	26년~		1.034***	2.187***
상호작용항 (재직기간 × 교육훈련)	~10년			0.048
	~15년			-0.006
	~20년			-0.131** (-2.677)
	~25년			-0.127** (-3.089)
	26년~			-0.153*** (-3.572)
성별 (ref.=남성)	여성	0.217	0.129	0.150
소속부서 (ref.=본사)	직할	-0.688**	-0.743***	-0.732***
	사업단	-0.270	-0.294	-0.271
	본부	-0.639***	-0.653***	-0.636***
	지사	-0.828***	-0.737***	-0.729***
	기타	-0.086	-0.042	-0.089
직종 (ref.=사무)	토목	-0.140	-0.198	-0.180
	영업	0.047	-0.080	-0.104
	기능	-0.641***	-0.481***	-0.489***
연령 (ref.=30대)	40대	0.431***	-0.071	-0.081
	50대	0.819***	0.117	0.132
결혼여부 (ref.=미혼)	기혼	-0.001	-0.148	-0.151
동거여부 (ref.=미혼)	동거	0.167	0.102	0.101
	비동거	0.027	-0.120	-0.113
상수		5.657***	5.603***	5.203***
R^2		0.307	0.335	0.346
adj R^2		0.301	0.327	0.336
F통계량		50.399***	42.875***	35.909***

<표 4-23>은 직무만족에 대한 사회적 책임 이행 활동 인식수준과 조절효과에 대한 위계적 회귀분석 결과이다. 사회적 책임 이행 활동의 모형1(R2=0.244, p 〈.001)에 비하여 모형3(R2=0.280, p 〈.001)의 설명력이 유의미하게 증가하고 회귀계수가 양의 방향으로 유의한 것으로 분석되었다. 재직기간 조절효과 상호작용에 대한 세부항목을 살펴보면 10년~15년 미만(t통계량 - 2.887, p<0.001), 15년~20년 미만(t통계량 - 1.878, p<0.01), 26년 이상(t통계량 - 1.532, p<0.01)에서 유의미한 차이를 확인할 수 있었다.

<표 4-23> 재직기간의 조절효과 (사회적 책임)

변수		모형1	모형2	모형3
사회적 책임		0.526***	0.511***	0.367***
조절변수 (재직기간)	~10년		0.082	-1.313
	~15년		0.795***	-2.481**
	~20년		0.979***	-1.774
	~25년		1.146***	0.192
	26년~		0.977***	-1.342
상호작용항 (재직기간 × 사회적 책임)	~10년			0.160
	~15년			0.370*** (-2.887)
	~20년			0.313** (-1.878)
	~25년			0.112
	26년~			0.263** (-1.532)
성별 (ref.=남성)	여성	0.284	0.195	0.221
소속부서 (ref.=본사)	직할	-0.539*	-0.595**	-0.609**
	사업단	-0.164	-0.179	-0.192
	본부	-0.404*	-0.417**	-0.428**
	지사	-0.600***	-0.513***	-0.514***
	기타	0.338	0.378	0.412
직종 (ref.=사무)	토목	-0.116	-0.169	-0.140
	영업	-0.099	-0.211	-0.213
	기능	-0.556***	-0.402**	-0.394**

연령 (ref.=30대)	40대	0.455***	-0.034	-0.035
	50대	0.848***	0.183	0.166
결혼여부 (ref.=미혼)	기혼	-0.008	-0.152	-0.173
동거여부 (ref.=미혼)	동거	0.242	0.178	0.205
	비동거	0.123	-0.022	0.006
상수		3.119***	3.164***	4.391***
R^2		0.244	0.271	0.280
adj R^2		0.237	0.262	0.270
F통계량		36.747***	31.628***	26.470***

이러한 분석결과는 재직기간이라는 조절변수가 노사협력에 대한 인식 구성항목인 의사소통 및 정보공유 활동, 교육훈련, 사회적 책임이행 3개 세부 구성요인과 직무만족간 관계를 보다 강화시킴을 시사한다. 즉 각 항목에 대한 인식과 직무만족간의 관계는 재직기간에 따라 차이가 있을 것라는 가설을 지지하였다. 반면 경영참여와 고충처리에서는 상호작용항에 유의한 것이 없으므로 조절효과가 발생하지 않았다.

3. 가설의 검증결과 요약

이상의 연구결과를 종합해보면 협력적 노사관계의 구성항목 중 전통적으로 강조되어 왔던 의사소통 및 정보공유, 경영(의사)결정, 고충처리는 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 기존 대부분의 민간부문 선행연구 결과처럼 공공부문에서도 동일하게 나타났다. 다만 최근 경영계에서 강조되는 교육훈련과 사회적 책임이행에 대한 인식수준은 직무만족에 유의한 차이를 보여주지 않았다.

한편 재직기간이라는 조절변수는 위계적 다중회귀분석 결과 모든 변수에서 모형의 설명력이 증가하고 모형의 회귀계수가 양의 방향으로 유의하였다. 다만 상호작용항에서는 의사소통 및 정보공유, 교육훈련, 사회적 책임에서만 일부 유의미한 효과가 나타났다.

<표 4-24> 가설 검증결과 요약

구 분		결과
가설 1	1. 의사소통 및 정보공유는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
	2. 경영(의사결정) 참여는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
	3. 고충처리는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
	4. 교육훈련은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
	5. 사회적 책임이행은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 2	1. 의사소통, 정보공유와 직무만족의 관계는 재직기간에 따라 차이가 있을 것이다.	채택
	2. 경영(의사결정) 참여와 직무만족의 관계는 재직기간에 따라 차이가 있을 것이다.	기각
	3. 고충처리와 직무만족의 관계는 재직기간에 따라 차이가 있을 것이다.	기각
	4. 교육훈련 활동과 직무만족의 관계는 재직기간에 따라 차이가 있을 것이다	채택
	5. 사회적 책임 이행과 직무만족의 관계는 재직기간에 따라 차이가 있을 것이다.	채택

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약

본 연구는 국가 및 기업경쟁력의 핵심 전략이 되고 있는 협력적 노사관계가 조직효과성에 미치는 영향을 검증하고자 하였다. 노사협력에 관한 대다수의 선행연구가 민간부문에 치우쳐진 상황에서 본 연구는 공공부문 중 준시장형 공기업인 한국도로공사를 분석대상으로 심층 분석하였다.

연구수행을 위해 협력적 노사관계를 독립변수로 설정하고 다양한 선행연구를 참조하여 의사소통 및 정보공유, 경영(의사결정) 참여, 고충처리, 교육훈련, 사회적 책임 이행을 하위 구성요소로 정하였다. 종속변수인 조직효과성 구성요소는 직무만족으로 설정하였다.

먼저 독립변수 측정도구의 타당성 검증을 10개 분야의 총 26개 설문문항에 대해 확인적 요인분석을 실시한 결과, 협력적 노사관계는 연구설계와 동일하게 5개 요인을 추출하였다. 또한 조직효과성을 측정하기 위해 사용한 직무만족 검증 역시 5개 설문문항 요인분석에 따라 1개의 단일요인을 추출하였다. 크론바흐 알파값(α)을 통해 측정한 신뢰도 분석은 독립변수, 종속변수 모두 0.6 이상의 수치를 나타내어 척도의 신뢰성을 확보하였다.

설문조사는 조사대상인 한국도로공사 전 조직구성원을 대상으로 이메일과 모바일 설문방식을 병행하여 실시하여 총 1,723명의 유효응답을 보였다. 응답자의 인구통계학적 특성 분석결과 한국도로공사의 실제 인적구성 분포도와 상당히 일치하는 비율을 보여 표본의 대표성이 확보되었다고 할 수 있겠다.

한국도로공사 조직구성원의 독립변수인 협력적 노사관계 활동에 대한 인식수준(10점 척도)을 살펴보면, 전반적으로 높게 인식하고 있는 것으로

나타났다. 그 중 사회적 책임 이행(8.90)과 경영(의사결정)참여(8.02)가 상대적으로 높게 교육훈련(7.54)와 고충처리(7.44)가 상대적으로 낮게 인식하는 것으로 나타났다. 또한 종속변수인 직무만족(7.62) 역시 전반적으로 높은 수준으로 나타나 응답자의 다수가 수행업무에 대해 만족하고 조직에 대한 애정이 큰 것으로 보여진다.

본 연구에서는 독립변수인 협력적 노사관계의 5개 세부요인과 종속변수인 직무만족에 대해 성별, 소속부서, 직종, 재직기간, 연령, 결혼여부, 가족 동거여부 등 7개의 통제변수를 적용 차이를 검증하였다.

먼저 통제변수들에 따른 요인별 차이분석에서 종속변수인 직무만족에 대해서는 성별 변수를 제외한 나머지 모든 변수에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

한편 요인분석을 통해 문항들을 평균값으로 묶어 요인을 지정하여 생성한 독립변수의 세부요인별 차이 검정을 실시한 결과 먼저 의사소통 및 정보교류는 성별 변수를 제외한 나머지 통제변수 모두에서 유의수준 0.001에서 유의미한 것으로 나타났다. 다음으로 경영(의사)결정과 고충처리 요인에서는 통제변수 모두에서 요인별 차이가 있는 것으로 밝혀졌다. 또한 교육훈련 요인에서는 직종변수, 사회적 책임이행 요인에서는 가족과의 동거변수를 제외한 나머지 통제변수 모두에서 요인별 차이가 유의미한 것으로 나타났다.

요인별 차이검정 이후 사후검정을 통해 각 인구통계 각 변수들 중에서 평균값이 가장 낮은 집단은 다음과 같이 요약할 수 있었다. 성별은 여성이고 직종은 고속도로 현장작업을 수행하는 기능직, 지사 및 직할기관에 소속에 재직기간 및 연령은 입사 5년 미만의 30대 근로자로 결혼하지 않은 채 근무로 인해 가족과 떨어져 생활하는 구성원이 이에 해당하는 것으로 밝혀졌다.

협력적 노사관계 인식과 직무만족에 대한 회귀분석 모형에서는 전통적으로 강조되어 왔던 의사소통 및 정보공유, 경영(의사결정) 참여, 고충처리 분야 노사협력 활동에 대한 긍정적으로 인식할수록 직무만족에 정(+)

의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 다중회귀분석에 함께 포함된 인구통계학적 변수 중에는 성별과 직종, 재직기간에서 유의미한 결과가 나타났다. 하지만 교육훈련과 사회적 책임이행 분야 노사협력 활동에 대해 긍정적으로 인식할수록 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 지지받지 못 하였다.

마지막으로 종속변수와 독립변수의 관계에 영향을 줄 수 있는 조절변수(재직기간)에 대해 위계적 회귀분석을 사용하여 조절효과 유무를 검증하였다. 분석결과 재직기간이라는 조절변수가 독립변수인 노사협력에 대한 모든 세부 구성항목에서 모형의 설명력이 증가하고 회귀계수가 양의 방향으로 증가하였다. 다만 상호작용항에서는 의사소통 및 정보공유, 교육훈련, 사회적 책임에서만 그 유의미한 효과가 나타났고 경영(의사결정) 참여, 고충처리에서는 조절효과가 나타나지 않았다.

종합적으로, 본 연구결과는 협력적 노사관계에 대한 노사협력 활동의 전통적인 세 개의 세부 요인에서는 직무만족에 정(+)의 영향을 미치고 유의한 관계가 있는 것으로 나타나 공공부문 역시 기존 민간부문 선행연구 결과와 동일하다고 해석할 수 있었다.

한편 재직기간이라는 조절변수에 대한 연구사례가 부족한 상황에서 본 연구 결과 재직기간에 따른 차이가 있을 것이라는 일부 가설 지지함을 검증할 수 있었다. 따라서 향후 공공부문의 협력적 노사관계 운영 시 재직기간을 고려한 세심한 관리가 필요하다는 점을 확인할 수 있었다.

제 2 절 연구의 시사점 및 한계

1. 연구의 시사점

본 연구는 공공기관의 협력적 노사관계에 대한 인식이 직무만족에 미치는 영향을 분석한 것으로 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다.

먼저 협력적 노사관계의 세부 구성요인이 사내소통, 의사결정 참여, 고충처리 등이 직무만족에 유의미한 정(+)의 영향을 미치고 특히 공공부문의 협력적 노사관계는 직무에 대한 태도에 큰 영향을 미친다는 기존 선행연구 결과를 고려할 때 공기업의 협력적 노사관계 구축을 위한 다음과 같은 노력이 요구된다.

첫째 사내소통의 활성화와 경영정보의 확산 및 공유를 위한 노력이 필요하겠다. 사내소통은 조직 내 구성원 간의 정보 교류행위로 조직 활동을 효과적으로 운영하고 협력적 노사관계 형성을 위한 주요 요인으로 나타나고 있다. 사용자의 조직구성원들과의 의사소통 노력 및 경영정보 제공은 조직구성원의 경영환경에 대한 이해를 높일 뿐만 아니라 조직과 구성원 간 신뢰 형성 및 호혜적 교환관계를 통한 조직구성원들의 적극적인 소통과정 참여를 기대함으로써 구성원들이 긍정적 태도 형성에 기여하는 것이다. 특히 현장작업을 담당하는 업무특성으로 타 직종 대비 사내정보망에 접근할 기회가 상대적으로 떨어지는 기능직의 정보지체 및 왜곡된 정보습득이 되지 않도록 세심한 지원이 필요하겠다.

둘째 조직 관리자는 조직구성원들의 의사결정에 대한 실질적 참여를 확대할 수 있는 방안을 고민하여야 하겠다. 경영의사결정 과정에서 구성원들이 자유롭게 의견을 제시하고 참여할 수 있는 분위기 조성과 이러한 의견들을 경영이나 정책에 적극 반영하려는 자세가 필요할 것이다. 그리고 노동조합은 회사에서 제공하는 정보에 대해 신뢰를 하고 직원들이 의사결정에 적극적으로 참여할 수 있도록 적극 독려해야 할 것이다. 경직적이고 위계적인 조직문화 개혁을 위한 노력도 병행되어야 하겠다.

셋째, 고충처리제도 활성화의 중요성이다. 고충처리제도는 조직구성원들의 불만을 축적시키지 않고 노사갈등의 원인을 예방해 노사 간 협력적 관계를 제고하는데 그 목적이 있다(노동부, 2009). 특히, 공공부문의 경우 권위적인 행정문화로 인해 고충의 표면화와 처리노력이 제한되고 있다는 점을 고려할 때(제갈돈·이경국, 2001), 고충처리제도 활성화 측면에서 시스템에 대한 직원들의 접근성 강화와 실질적 제도 보장이 중요하겠다. 이에 각 근무지마다 가까운 곳에 고충처리 상담실을 마련하여 물리적 접근성을 강화하는 것이 필요하며, 필요한 경우 외부업체의 운영을 통해 철저히 비밀이 보장될 수 있는 장치를 마련할 필요가 있겠다.

한편 본 연구는 협력적 노사관계와 직무만족 관계에서 재직기간이 미치는 영향력 차이분석을 위해 조절효과도 검증하였다. 연구결과, 앞서 언급한 협력적 노사관계의 세부요인 이외에도 조절변수인 재직기간에 따른 차별적 관리 역시 필요함을 알 수 있었다.

특히 조직에 신규로 유입되는 5년 미만 인력에 대해 특별히 의사결정과 자유로운 의견을 표출할 수 있도록 다양한 소통채널을 구축할 필요가 있겠다. 나아가 전달된 의견이 반영되거나 적어도 이에 대한 적절한 답변을 제시하는 노력이 필요할 것으로 보인다. 예를 들어 현재 블라인드 앱처럼 직원이 무기명으로 자유롭게 의견을 표출하거나, CEO 소통포탈의 실질적 활성화를 통해 고충 및 의견을 수집하고, 직원들의 의견에 따른 우선순위를 반영하는 등의 노력을 한다면 협력적 노사관계 구축과 직무만족을 달성할 가능성은 더욱 높아질 수 있을 것이다.

2. 연구의 한계

본 연구는 앞에서 살펴본 성과와 시사점에도 불구하고 연구가 가지는 한계점이 존재하는데 이를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구가 노사협력에 대한 선행연구가 부족했던 공공부문을 대상으로 진행하였지만 단일 공공기관인 한국도로공사 구성원만을 대상으로 이루어졌기 때문에 연구결과를 일반화 하는데 한계가 있다. 따라서 향후 공공부문에 일반화된 이론으로 적용할 수 있도록 다른 준정부기관, 공기업 등으로 연구범위를 확대하여 실행하는 후속연구가 필요할 것으로 판단된다. 전체 공공기관을 대상으로 노사협력 인식과 조직효과성에 대한 분석결과가 나온다면 이는 공공부문의 노사관계 정책추진 방향에 대한 조금 더 의미 있는 시사점을 제시할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서 사용한 설문지법의 자료는 응답자들의 주관적인 인식에 의존하고 있어, 분석결과의 객관화에 일정부분 한계가 존재한다. 주관적인 개인의 인식에 기초하여 측정하였다는 점에서 노사협력 운영상황이나 효과에 대해 부정확하게 조사될 수 있는 소지가 있다. 비록 설문지기법이 현재 상당수의 연구에서 사용되고 있지만 설문지법의 한계점을 보완할 수 있는 관찰이나 인터뷰와 같은 방식 추가를 통한 실제적인 실증연구가 필요하다.

마지막으로, 본 연구가 2019년 12월 기준으로 하는 횡단적인 분석이라는 점이다. 협력적 노사관계와 직무만족에 관한 꾸준한 연도별 시계열 분석을 통해 양자 간의 변화추이를 장기적 관점에서 살펴보는 것이 보다 의미가 있는 분석이 될 것으로 판단된다. 나아가, 공기업의 단체교섭 및 의사결정 과정에서 노사 당사자의 권리가 제한되어 있다는 점을 고려할 때, 협력적 노사관계에 있어서 정부, 국회 등의 정치적 역학관계 또한 중요한 영향요인으로 작용할 가능성이 존재한다. 이에 후속연구에서는 협력적 노사관계의 내부 관리적 요인뿐만 아니라 외부 정치적 영향요인까지 고려한 통시적 연구의 진행 또한 고려하여야 할 것이다.

부　　록

노사협력 설문조사지

설문 주제 : 2019년 노사협력 설문조사	
설문 기간 : 2019. 12. 2 ~ 12. 11 [10일간]	
설문 대상 : 전 직원	
설문 배경 :	본 설문지는 노사협력 인식 측정을 위한 목적으로 작성되었으며 설문 결과는 향후 공사의 바람직한 노사관계를 운영 하는데 매우 유익한 자료로 사용 될 예정입니다. 귀하의 평소 생각이나 의견을 솔직하게 표현해 주시길 바랍니다.

응답자　인적사항

1. 성 별
   남자　　여자
2. 소속부서
   본사　　직할기관　건설사업단　　지역본부　　지사　　기타
3. 직 종
   행정(사무)직　토목직　행정(영업)직　안전직　안전순찰원 기타기술직
4. 재직기간
   5년미만　6~10년　11~15년　16~20년　21~25년　26년이상
5. 연 령
   30세미만 31~35세 36~40세 41~45세 46~50세 51~55세 56세이상
6. 결혼여부
   기혼　　미혼
7. 동거여부
   동거 중　　주말부부(기혼)　　타지 근무(미혼)

1. 다음은 우리 회사의 노사관계 신뢰도에 관한 질문입니다.
각 항목별로 우리 회사와 얼마나 일치하는지 1점에서 10점 사이의 점수로 답변해 주십시오. <3문항>

	매우 그렇다 ~ 전혀 그렇지 않다
우리 회사는 노사가 신뢰바탕으로 상호 우호적 관계를 유지한다	⑩ ⑨ ⑧ ⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①
우리 회사는 노사가 공동목표를 가지고 상호 협력한다.	⑩ ⑨ ⑧ ⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①
우리 회사는 노사 모두가 회사 발전 및 근로조건 개선을 위해 함께 노력한다.	⑩ ⑨ ⑧ ⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①

2. 다음은 우리 회사의 대화창구 만족도(정보공유)에 관한 질문입니다.
각 항목별로 우리 회사와 얼마나 일치하는지 1점에서 10점 사이의 점수로 답변해 주십시오. <3문항>

	매우 그렇다 ~ 전혀 그렇지 않다
노사 및 직원 그리고 노노간에 다양한(공식/비공식) 의사소통 통로를 갖고 있다.	⑩ ⑨ ⑧ ⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①
직원의 고충을 전달할 공식적인 통로가 충분히 제공되고 있다.	⑩ ⑨ ⑧ ⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①
고충처리 과정에서 노사 및 직원 간 의사소통이 합리적으로 이루어진다.	⑩ ⑨ ⑧ ⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①

3. 다음은 우리 회사의 노사공동프로그램에 관한 질문입니다.
각 항목별로 우리 회사와 얼마나 일치하는지 1점에서 10점 사이의 점수로 답변해 주십시오. <3문항>

	매우 그렇다 ~ 전혀 그렇지 않다
우리 회사는 노사 및 노노간 화합을 위한 다양한 노사공동 프로그램을 운영하고 있다.	⑩ ⑨ ⑧ ⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①
우리 회사 노사협의회는 노사 상호 신뢰구축 및 근로조건 향상에 실질적인 도움이 된다.	⑩ ⑨ ⑧ ⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①
노사 공동 워크숍, TF 등 노사공동프로그램은 구체적 성과로 이어진다.	⑩ ⑨ ⑧ ⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①

4. 다음은 우리 회사의 노사 사회적책임 이행노력에 관한 질문입니다.
각 항목별로 우리 회사와 얼마나 일치하는지 1점에서 10점 사이의 점수로 답변해 주십시오. <3문항>

	매우 그렇다 ~ 전혀 그렇지 않다
우리 회사는 사회적 책임 실천을 위하여 노사가 함께 노력하고 있다	⑩ ⑨ ⑧ ⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①
우리 회사 노사가 이행하는 사회적 책임은 우리 기관의 특성을 잘 반영하여 운영되고 있다.	⑩ ⑨ ⑧ ⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①
우리 회사 노사가 이행하는 사회적 책임은 구체적 성과로 이어지고 있다.	⑩ ⑨ ⑧ ⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①

5. 다음은 우리 회사의 임단협 및 노사협의회 만족도에 관한 질문입니다.
각 항목별로 우리 회사와 얼마나 일치하는지 1점에서 10점 사이의 점수로 답변해 주십시오. <3문항>

	매우 그렇다 ~ 전혀 그렇지 않다
우리 회사의 노사는 임단협 및 노사협의회에 성실하게 임하고 합의사항 준수에 적극 노력하고 있다.	⑩ ⑨ ⑧ ⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①
우리 회사의 임단협 및 노사협의회는 안건수렴 등에 있어 직원들의 의견이 충분히 반영되고 있다.	⑩ ⑨ ⑧ ⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①
우리 회사의 임단협 및 노사협의회 과정은 투명하고 공정한 절차를 준수하고 있다.	⑩ ⑨ ⑧ ⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①

6. 다음은 우리 회사의 노무 교육훈련에 관한 질문입니다.
각 항목별로 우리 회사와 얼마나 일치하는지 1점에서 10점 사이의 점수로 답변해 주십시오. <3문항>

	매우 그렇다 ~ 전혀 그렇지 않다
우리 회사 노무 교육 프로그램은 실무에 필요한 내용을 포함하고 있다.	⑩ ⑨ ⑧ ⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①
우리 회사는 노무 교육과 학습을 위한 지원을 충분히 제공하고 있다.	⑩ ⑨ ⑧ ⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①
나는 노무교육 훈련의 내용과 방법(필수교육시 포함 등)에 대해 만족한다.	⑩ ⑨ ⑧ ⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①

7. 다음은 우리 회사의 갈등관리 만족도에 관한 질문입니다.

각 항목별로 1점에서 10점 사이의 점수로 답변해 주십시오.<2문항>

	매우 그렇다 ~ 전혀 그렇지 않다
우리 회사는 갈등요소 발굴 및 해소를 위해 적극적으로 노력하고 있다.	⑩ ⑨ ⑧ ⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①
우리 회사는 노사가 협력하여 효율적인 갈등관리 체계를 구축하고 있다. (ex. 주요 갈등 요인에 대한 노사 TF 운영 등)	⑩ ⑨ ⑧ ⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①

8. 다음은 우리 회사의 근로자 경영참여 노력에 관한 질문입니다.

각 항목별로 1점에서 10점 사이의 점수로 답변해 주십시오.<2문항>

	매우 그렇다 ~ 전혀 그렇지 않다
우리 회사는 노사협의체를 통해 실질적인 근로조건 개선을 위해 노력하고 있다.	⑩ ⑨ ⑧ ⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①
우리 회사는 다양한 방법(노사협의회, T/F 운영)을 통해 근로자가 경영에 참여할 수 있는 기회를 제공하고 있다.	⑩ ⑨ ⑧ ⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①

9. 다음은 우리 회사의 기업문화 개선 노력에 관한 질문입니다.

각 항목별로 1점에서 10점 사이의 점수로 답변해 주십시오.<2문항>

	매우 그렇다 ~ 전혀 그렇지 않다
우리 회사는 조직문화를 개선하기 위해 다양한 노력을 기울이고 있다.	⑩ ⑨ ⑧ ⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①
조직문화개선 노력을 통해 실질적인 조직문화 개선이 이루어지고 있다.	⑩ ⑨ ⑧ ⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①

10. 다음은 우리 회사의 갑질 및 성희롱 근절 노력에 관한 질문입니다.

각 항목별로 1점에서 10점 사이의 점수로 답변해 주십시오.<2문항>

	매우 그렇다 ~ 전혀 그렇지 않다
우리 회사는 조직 내 갑질 및 성희롱 근절을 위해 다양한 노력을 기울이고 있다.	⑩ ⑨ ⑧ ⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①
우리 회사에서 실시하고 있는 갑질 및 성희롱 근절 노력을 통해 실질적인 기업문화 개선이 이루어지고 있다.	⑩ ⑨ ⑧ ⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①

11. 다음은 귀하의 직장만족도에 관한 질문입니다.

각 항목별로 1점에서 10점 사이의 점수로 답변해 주십시오.<5문항>

	매우 그렇다 ~ 전혀 그렇지 않다
임금 수준	⑩ ⑨ ⑧ ⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①
업무 시간의 길이(퇴근시간)	⑩ ⑨ ⑧ ⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①
업무의 자율적 수행	⑩ ⑨ ⑧ ⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①
고용의 안전성	⑩ ⑨ ⑧ ⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①
복리후생 제도	⑩ ⑨ ⑧ ⑦ ⑥ ⑤ ④ ③ ② ①

참 고 문 헌

<단행본>

권상철(2004), 현대노사관계론. 학문사.

김성수(2007), 뉴패러다임의 노사관계론. 삼영사.

김성수(2010), 신노사관계론, 탑북스

김영재·김성국·김강식(2005), 인적자원관리. 삼영사.

김준기(2014), 공기업정책론, 고양 : 문우사

유훈・배용수・이원희(2011), 공기업론, 서울: 법문사

이규창·신건호·김길생·이승계, (2004). 신노사관계론. 법문사.

이상철(2007), 한국공기업의 이해, 서울: 대영문화사.

이완영(2001), 경영환경변화와 근로자 참가, 한국노동연구원.

최종태(2005), 현대인사관리론. 박영사.

최종태(2010), 현대노사관계론, 전정판, 경문사

<논 문>

고명철(2018), 공공기관의 협력적 노사관계 구축을 위한 실증 분석 : 주요 선행요인과 조직효과성 간 협력적 노사관계의 매개효과를 중심으로, 입법과 정책 제10권

고명철·김정훈(2017), 협력적 노사관계와 조직사회자본, 조직효과성 간 구조적 관계분석, 한국정책과학회보 제21권 제4호

권인석(1993), 직무불만에 대한 행태적 반응의 예측과 관리전략, 한국행정학보 제27권 제4호. p.1227-1246.

김광섭 외(2007), 기업의 사회적 책임 기준과 기업보고에 관한 고찰, 품질경영 학회지, 35(3), pp.47-54

김민상(2016), 근로자 참여가 조직성과에 미치는 영향, 석사학위논문, 서울대학교

김진국(2020), 공공기관 노사관계와 조직성과 간의 관계에 대한 연구, 석사학위논문, 서울대학교

김태성(2014), 공기업 구성원의 조직문화 유형 지각이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 협력적 노사관계의 매개효과와 조직지원인식의 조절효과, 한남대학교 대학원 박사학위 논문.

나인강(2008), 협력적 노사관계와 기업의 성과에 관한 실증분석, 인적자원관리연구』 제15권 제1호.

문우용(2005), 기업 경영정보 공유와 노사관계 발전에 관한 연구, 경상대학교 대학원 석사학위논문.

민 진(2003), 조직 효과성에 관한 개념 정의의 분석 및 재개념화, 한국행정학보』 제37권 제2호. p.83-104.

박계홍(2002), 기업의 교육·훈련 투자 실적과 성과요인과의 관련성 연구, 사회과학논문집, 제 21권 제2호, p.273-294.

박관규(2000), 우리나라의 협력적 노사관계 정립방안에 관한 연구, 서울시립대학교 대학원 석사학위논문.

박성부(1998), 관광호텔의 노사관계에 관한 실증적 연구, 경남대학교 대학원 박사학위논문.

박숙희·김도근(2014), 전략적 인적자원관리가 직무만족에 미치는 영향: 집단적 노사협력 수준의 조절효과를 중심으로, 한국기업경영학회 기업경영연구 제 21권 제5호

박희연(2007), 종업원 경영참여가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구, 서강대학교 대학원 석사학위논문.

윤대혁(2003), 협력적 노사관계를 통한 근로생활의 질(QWL) 향상 방안, 대한경영학회지 제16권 제6호 통권40호

윤종익(2009), 협력적 노사관계의 결정요인과 조직성과, 상지대학교박사학위논문.

윤종익·안관영(2008), 협력적 노사관계가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구, 인적자원관리연구』제15권 특별호.

이건혁·심상완(2011), 노사소통이 신뢰형성과 직무만족에 미치는 영향: 창원공단 노동자 설문조사자료의 분석, 산업노동연구 제17권 제2호.

이규원(2019), 퇴직자의 근속기간에 대한 연구, 석사학위 논문. 한국기술교육대학교 대학원.

이대응(2006), 조직문화성향이 조직유효성과 노사안정성에 미치는 영향에 관한 연구, 청주대학교 대학원 경영학과 박사학위논문

이재훈·유경준(1999), 노사협력프로그램의 선행변수가 노사 협력프로그램의 성과와 만족도에 미치는 영향, 경영연구, 제14권 제4호, 한국산업경영학회, 121-146.

이주형(2007), 협력적 노사관계 구축을 위한 고성과 작업시스템의 효과적 실행방안(1), 노동법률 제16호 통권 188호, 중앙경제사, pp.124-127.

이주희(2005), 경영참여와 노사관계: 사업체 패널조사를 통한 실태분석, 사회과학연구논총, 이화여자대학교 이화사회과학원

이태식·우승배·함상우(2017), 협력적 노사관계의 효과: 노조와 조직몰입 및 신뢰의 관계, 대한경영학회지 제30권제5호.

임알비나 등(2016), 감정부조화-직무태도 간 관계에서 심리적 요인의 매개효과와 심리적 요인에 대한 종업원의 성격과 근속년수의 조절효과, 한국경영학회 경영학연구

장재호(2017), 협력적 노사관계의 영향요인과 조직성과에 관한 연구 조직신뢰의 매개효과를 중심으로, 순천향대학교 대학원 경영학과 박사학위 논문

전동화(2012), 협력적 노사관계의 영향요인과 기업성과의 관계, 경성대학교 대학원 경영학과 박사학위 논문

전운배(2013), 근로자 경영참여가 노동조합 선택에 미치는 영향에 관한 연구, 동국대학교 대학원 박사학위논문.

정욱재(2016), 노동조합 특성이 조직생산성에 미치는 영향 : 복수노조 및 상급단체 가입여부 중심으로, 석사학위논문, 서울대학교

정홍준(2012), 협력적 노사관계와 기업의 지식창출: 인적자원관리유형의 조절효과, 노동연구 제24권.

조선일(2014), 공무원 고충처리제도 운영 실증분석, 사회과학연구 제25권 제1호. pp.349-373.

최대식(2012), 공공기관 노사관계와 성과관리, 30, p135～167

최석봉·김규덕(2012), 조직문화 유형, 협력적 노사관계, 조직성과간의 관계에 대한 연구, 대한경영학회지 제25권제3호.

하종명(1996), 관광호텔 노사관계의 안정성과 영향요인에 관한 실증적

연구, 경남대학교 대학원 박사학위논문

하재룡(2000), 공공부문과 민간부문의 노사관계 비교, 한국정책과학학회보, 제4권 제2호

한광현(2004), 근로자의 감정 성향과 철회행동의 관계에 있어서 인구통계적 변수의 조절효과," 대한경영학회지, 12

허찬영·이하나(2017), 경영참가와 협력적 노사관계가 조직성과에 미치는 영향: 경영자와 노조위원장의 노사관계관의 조절효과, 인적자원개발연구』 제20권

황요성·전계형(2018), 공공기관 노사협력 현황 및 개선방안 연구 : K공사 사례 중심으로 한국기업경영학회 기업경영연구 제25권 제2호

최대식(2016), 공공기관 노사관계와 성과관리, 사회법연구 제30호

최종기(2019), 2019년 한국도로공사 노사협력 수준 및 복지만족도 설문조사 결과보고서

Brenner, S. O., and R. Bartell(1984), "The Teacher Stress Process: A Cross-cultural Analysis," Journal of Occupational Behavior, 5, 183-195.

Cohen-Rosental, E. & Burton, C., (1993). "Mutual Gains: A Guide to Union-Management Cooperation", 2nd ed, Ithica, New York: ILR Press.

Collins, C. J. & Smith, G. K. (2006). "Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-technology Firms." Academy of Management Journal. Vol.49, No.3. pp.544-560.

Cooke, W. N., (1985). "Toward a General Theory of Industrial Relations," in David B. Lipsky, editor, Advances in Industrial and

Labor Relations, Vol.2, Greenwich, CT: JAI Press, pp.233-252.

Dunlop, J. T., (1958). Industrial Relations System, Southern Illinois University Press, pp.4-6.

Deery, S. J. & Iverson, R. D. (2005). "Labor-management cooperation: Antecedents and impact on organizational performance." Industrial & Labor Relations Review. Vol.58, No.4. pp.588-609.

Greenhaus, J. H.(1987). Career Management. The Dryden Press: Chicago.

Hobfoll, S. E.(1989), "Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress," American Psychologists, 44, 513-524.

Katz, H. C. & Kochan, T, A,(2000), An introduction to collective bargaining and industrial relations, Irwin-McGrow Hill.

Lester, Richard. A., (1961). Labor and Industrial Relations, The Macmillan Co.

Mills, Daniel Q., (1990). Labor and Management Relation, 2nd ed., McGrew-Hill Book Company, pp.160-167.

Nadler, L. & Nadler, Z., (1989). Developing Human Resources (3rd ed.). San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers

Rees, R.(1984), Public enterprise economics, Palgrave Macmillan.

기획재정부 홈페이지 : http://www.mosf.go.kr

노동부. 2009.『중소기업을 위한 노사협력수준별 파트너쉽 프로그램』.

노동조합 및 노동관계조정법 www.law.go.kr

한국도로공사법 www.law.go.kr

Abstract

The Effect of the Cooperative labor-management relations Recognition on Job satisfaction of Public Workers

Jeon, Hun
Department of Public Enterprise Policy
The Graduate School of Public Administration
Seoul National University

The establishment of cooperative relations between labor and management plays an important role in alleviating conflicts within the organization and improving organizational performance. This study aims to analyze the effect of organizational members' level of awareness on organizational effectiveness on cooperative labor-management relations, which is emphasized as a key strategy for corporate competitiveness. Prior studies on the performance of cooperative labor-management relations have been mainly aimed at

private companies, and the purpose of this study is to empirically verify whether cooperative labor-management relations have a positive impact on improving job satisfaction, a representative indicator of organizational effectiveness. In addition, the purpose of this study was to examine the difference in influence between cooperative labor-management relations and job satisfaction as the period of employment increases by selecting the period of employment as an adjustment variable.

Research and analysis have shown that there is a significant relationship and a positive impact on job satisfaction in communication and information sharing, management (decision-making) participation, and grievance handling, which have traditionally been emphasized. This has been empirically verified to be largely consistent with previous private sector prior studies, which show that the more cooperative organizational members perceive labor-management relations, the more likely they are to experience a positive state through organizational immersion or job performance.

On the other hand, hierarchical multiple regression analysis showed significant control effects in terms of interaction in communication and information sharing, education and training, and social responsibility factors. The study found that in addition to the aforementioned detailed factors of cooperative labor-management relations, discriminatory and careful management according to the period of office, which is a control variable, is also necessary.

Based on these findings, it was found that the cooperative labor-management relationship of state-run companies requires efforts to promote in-house communication, spread of management information, and enhance decision-making participation in various fields. In particular, efforts should be made to expand practical

participation in decision making in consideration of employees with relatively short tenure, as well as physical accessibility and confidentiality devices necessary to revitalize the grievance system.

Unlike previous studies mainly on private companies, this study is meaningful in that it intensively and empirically studied the impact of cooperative labor-management relations on job satisfaction in the public sector. However, the study is limited to the internal elements of a single public institution and is limited in that it is a cross-sectional analysis using only questionnaire methods. Further research could suggest more meaningful implications if a multi-year time series analysis was conducted by expanding the target to the entire public sector and adding elements of external political dynamics.

key words : cooperative labor-management relations, job satisfaction, communication, participation in management, complaints handling, tenure

Student Number : 2020-29763