

勞動組合의 從業員 代表性 論爭에 관한 研究

— 新人事制度 導入에 대한 主體集團別 行動方式을 中心으로 —

朴 基 贊*

〈目 次〉

I. 問題의 提起 및 研究의 觀點
II. 勞動組合의 代表性 實態分析

III. 綜合 및 結論

I. 問題의 提起 및 研究의 觀點

1. 問題의 提起

기업조직내 주체 집단간의 집단관계는 주체 집단을 어떻게 구분할 것인가, 그리고 집단 관계상의 어떤 이슈를 다룰 것인가에 따라 다양하게 분석될 수 있다. 특히 주로 집단 행동 상의 문제를 다루는 노사관계분야는 원어 그대로 산업적 관계(industrial relations)를 의미하면서 산업화가 직업사회에 미치는 문제를 다루고 있으나, 직업적 관계(professional relations) 및 사회적 관계(social relations)라는 의미로도 연구되고 있다. 또한 프랑스를 비롯한 유럽 지역에서는 행동과학자들을 중심으로 진행되어 온 조직적 관계(organizational relations)와는 구분된 영역이 되도록 의도적으로 노력해 온 면도 배제할 수 없다¹⁾.

노사관계의 영역과 행동과학의 영역을 의도적으로 구분하는 경향은 미국에서도 마찬가지로 나타나고 있다. 즉 집단행동은 구성원들의 개별적 관심(self-interest)과는 관계 없이 표출된다는 가정하에 노사문제가 연구되어 왔으며, 개인의 행동이 이기주의를 배

* 인하대학교 경영학부 부교수.

1) D. Weiss, Relation Industrielles, 2nd Edition, Editions Serey, 1980

제하고 이타주의적으로 나타날 때에만 집단적 행동 및 집단의 목표가 정립된다는 Olson²⁾의 학문적 정의도 있다(Olson, 1977).

바로 이와 같은 연구자들의 관점은 실제로 나타나고 있는 집단행동의 이기적 형태, 즉 집단 이기주의와 같은 구성원들의 이타주의가 거의 배제된 집단행동이라든지, 종업원집단의 주장과는 무관하게 노동조합이 제도적 집단행동권을 사용한다든지 하는 집단 행동 방식의 피그말리온 현상(Pygmalion Effect)을 설명해 주지는 못하고 있다.

본 논문에서는 조직의 주체집단을 노동조합(Union)과 종업원집단(Employee)의 구분, 그리고 종업원 집단을 상급 관리자 집단(Hierarchy)과 하급 노동자 집단(Base)으로 재구분하고, 이들 집단별로 신인사제도의 도입이라는 새로운 집단이슈에 대한 의견과 반응이 어떻게 표출되며, 과연 노동조합은 하급 종업원의 집단의사를 대변하는지, 아니면 단순히 그들만의 집단적 Self-fulfilling Prophecy만을 강조하고 있는지에 대한 분석과 함께, 종업원 집단의 직접 참여에 의한 경영혁신의 가능성을 예측해 보고자 한다.

노동조합이 하나의 대표자 집단이라는 제도적 기관(institution)으로 정립되면, 노조의 집단행동 방식은 실제로 종업원 집단의 집단욕구와 무관하게 노조라는 기관의 세력(institutional power) 확장을 위한 방향으로 전개될 수 있다³⁾. 본 연구는 이러한 “노동조합의 집단의사와 종업원 집단의 집단의사간에 과도한 괴리가 발생할 경우에도 과연 노동조합이 종업원 집단의 대표성을 계속 유지할 수 있는가?”에 대한 것으로서, 우선 노동조합의 세력이 강하게 표출되고 있는 업체를 대상으로 하여 첫째, 과연 노동조합과 종업원 집단간에는 어느 정도의 집단 괴리가 발생하고 있는가를 살펴보고, 둘째, 이들 결과를 통하여 현재의 노동조합 대표성 여부를 분석하고자 하였다.

2) M. Olson, *The Logic of Collective Action : Public Goods and the Theory of Groups*, Harvard University Press, 1977

3) Peretti, J. M. *Resources Humaine*, Vuibert, Paris, 1992, pp334-337. 이에 대한 논지는 Reynaud(1977)와 Adams(1981)의 연구에서도 주된 이슈로 다루어져 왔으며, 조합원의 숫자에 관계없이 노동조합의 강령이나 주장이 표출된다는 것으로 요약됨. Park(1987)의 연구 결과에서는 경영혁신을 추진하는 기업에 있어서는 오히려 조합원의 숫자가 적은 노동 조합이 보다 강한 강령을 제시한다는 점을 보여주고 있음(Park, 1987, HEC Paris).

2. 연구의 내용 및 관점

1) 연구의 내용

집단의 욕구란 Maslow가 제시한 욕구의 5단계설에서처럼 명확한 욕구수준이나 내용의 구분이 이루어지기가 오히려 어려울 수 있다. 이는 이미 Jung의 집단심리이론이나 Sansaulieu의 조직사회이론 및 Crozier와 Friedberg등의 연구에서도 명확히 밝혀주고 있다(Crozier & Friedberg, 1977). 이는 결국 집단행동에 관한 연구에 있어서도 행동과학자들의 연구에 영향을 받은 개별의견의 합이나 대표값이 집단의사를 대변한다는 논지에 입각한 연구들은 많았으나, 집단 자체의 특성을 때로는 규범론적 접근법(Normative Approach), 그리고 때로는 상대론적 접근법(Relativism)을 활용하는 종합적 접근방법이 개발되지 못했다는 점을 지적하는 것이라 할 것이다⁴⁾.

특히 조직구성원의 집단행동에 대한 이론은 Lewin이후의 조직개발과 팀워크향상을 위한 연구들⁵⁾이 그 주종을 이루어 왔으며, 집단행동을 통한 집단 대표성의 정립문제는 주로 노사관계의 문제로 다루어지면서, 노사간의 대립과 협조, 노사 민주화, 종업원 집단의 참여제도 확대, 이데올로기 노조의 경제적 노조화 등과 같은 노동조합의 대표성을 유일한 집단행동의 원천으로한 노사관계의 발전을 도모해 왔다는 것이다.

그러나, 집단행동의 논리는 소속집단의 성격과 환경에 의하여 얼마든지 그 내용과 수준이 달리 나타날 수 있으며, 노동조합의 논지도 노동조합이 처해진 환경과 발생의 터전에 따라 얼마든지 종업원 집단의 주장과는 다른 강령을 제시할 수 있는 것이다(Reynaud, 1979). 본 연구에서는 이와 같은 노동조합과 종업원 집단간의 집단 의사 차이를 분석함과 동시에, 과연 우리나라 기업환경하에서 노동조합의 이질적 집단 의사를 어떻게 해석해야 할 것이며, 과연 종업원 집단의 의사와 완전히 다른 의견을 표명하는 노동조합도 그 대표성이 유지되어야 하는지, 그리고 대표성의 재회복을 위한 방안 또는 대표성의 타집단으로의 이전은 가능한가에 대한 논의를 제시하고자 하였다.

4) Crozier M. & Friedberg E., L'Acteur et le Systeme, Paris, Seuil, 1979.

5) 30년대말부터 발전된 행동 과학자들의 논지는 개별 행동 방식에 대한 종합적 고찰에 있었으며, 집단역학(Group Dynamics), Sociometry, Tavistock학과 등의 집단행동연구론자들 역시 궁극적인 목적을 기업조직에 바람직한 종업원의 활동상 정립 및 조직유효성(Organizational Effectiveness)증대에 둔 합리성(Rationality)제고 방안에 있었다(참고 : 조직행동, 오세철, 1981)

2) 연구의 관점

기업조직내의 집단은 여러 가지 방식으로 구분될 수 있다. 우선은 조직의 공식도에 입각한 공식조직 즉 각 부서나 팀별 집단구분이 가능하며, 비공식 집단의 구분도 가능하다. 그러나 이와 같은 공식-비공식 조직 구조 및 집단의 구분은 1930년대 인간관계론자들의 연구 이후 지속되어 온 조직 구성원들의 양면적 성격, 즉 공식적 권한(formal authority)과 실질적 영향력(real power) 간의 차이를 분석하는데 유용하게 적용되었었다.

그러나 이들 모든 방식이 적용된 하나의 종합 게임체로서 조직의 집단을 구분할 경우에는 성과산출의 목적으로 형성된 공식적 관리계층집단(Hierarchy System)과 이들의 활동을 견제하면서 종업원 집단의 이익을 대변하는 노동조합(Union System), 그리고 갈수록 노동조합과 이질적인 성향이 부각되면서 직접적인 참여활동을 내세우는 종업원 집단(Participative System)으로 구분하는 것이 가능하며, 이는 특히 노사관계의 집단적 특성을 고려한다면 매우 유용한 주체집단의 구분방식이 될 수 있다⁶⁾.

〈표 1〉 조직내 주체집단의 구분 및 집단의 특성

집단의 특성 주체집단의 구분	Hegel식 집단특성	대표적 특성 1	대표적 성격 2
HIERARCHY 집단	Power 집단	Rationality 추구	성과지향적 집단
UNION 집단	Anti-Power 집단	Democracy 추구	분배지향적 집단
EMPLOYEE 집단	Third-Power 집단	Legitimacy 추구	참여지향적 집단

주체집단별 집단행동의 정당성과 합리성 및 민주성에 대한 이론적 고찰을 통하여 보면, 마치 McClelland의 욕구구분에서와 같이 집단행동의 정당성과 합리성 및 민주성은 엄격히 구분되어 표출되는 것이 아니라 혼합적이되 강도의 수준이 달리 표출된다는 점을 지적할 수 있다(Crozier & Friedberg, 1979). 본 연구에서는 주체집단별 대표성

6) 이러한 관점은 실제로 1994년 프랑스의 Loi Auroux라는 법으로 제정 되었으며, 여기에서는 종업원 집단을 제3의 세력, 즉 제1의 세력을 Hierarchy, 제2의 세력을 Union, 그리고 제3의 세력을 Employees로 규정하였다.(참고 : K.C.PARK, La Creation d'une Micro-Culture Mobilisatrice dans l'Entreprise Francaise, HEC Paris, 1987)

격을 상기 표 1)에서와 같이 분류하고, 이들의 실제 특성을 연구결과로 확인해 보고자 하였다. 특히 노동조합의 집단행동이 어느 정도의 정당성과 민주성, 그리고 합리성을 갖추고 있는지에 관하여 연구의 초점을 두고 이를 검증해 보고자 한다.

3) 연구의 방법

자료의 수집은 대상업체에 대한 설문 분석 조사를 통하여 종업원 집단과 노동조합간의 집단괴리 현상을 분석하고, 이를 통하여 새로운 제도변화(신인사제도 도입을 중심으로)에 직면한 양 집단간의 대표성 여부를 분석하고자 하였다.

신인사제도라는 새로운 인사제도 및 관리방식의 개선안에 대한 종업원 집단과 노동조합의 의견차를 분석함으로써, 신인사제도의 대 종업원 수용도 분석 및 노동조합의 대표성을 분석하는데 초점을 둠으로써, 현실적으로 우리 나라 기업조직이 안고 있는 능력 위주의 인사제도 도입에 대한 주체 집단별 의견차이에 대한 분석과 함께 의견차이의 수준분석을 통하여 주체 집단별 대표성 여부를 규명해 보도록 하였다.

이를 위하여 신인사제도 도입에 대한 설문 항목별로 주체 집단(노동조합, 종업원 집단 및 관리자 집단)간의 의견차이를 chi-square 및 ANOVA로 분석 하였으며, 총 1,455명에 대한 설문 중에서 Hierarchy를 대변하는 관리자 집단이 233명, Employee층을 대변하는 일반 종업원이 1,138명, 그리고 Union을 대표하는 대의원이 50명으로 구분되었으며, 문항별로 처리결과에 따라 missing된 숫자는 다소 차이를 보이고 있다. 척도기준은 Likert 5점 척도와 빈도분석으로 하였다. 결국 노동조합의 존재에 대한 정당성은 종업원(특히 노조 가입자)들의 지지에 있는 만큼, 만일 노조와 종업원 집단간의 의견차이가 극심한 경우에는 노조의 행동방식 변화 및 종업원 집단의 직접적인 참여(직장협의회 등)방식이 요구된다는 점을 사전적 결과(rationality apriori)로 제시하는 연구로써, 본 연구의 결과는 우리나라 기업에 있어서 노조의 대 종업원 대표성 여부를 분석함으로써, 향후 노동조합의 성격변화 및 종업원 집단의 직접참여제를 유도하는 시안적인 결과를 볼 것으로 기대하고 있다.

II. 勞動組合의 代表性 實態分析

신인사제도의 도입이라는 새로운 제도적 변화를 추구함에 있어서도 Lawler III세의 지적처럼 신제도의 합리성 뿐만 아니라, 신제도의 수용성이 높게 나타나야만 성공적인 운영을 기대 할 수 있다⁷⁾. 본 연구의 대상이 되는 회사는 중공업 분야의 강한 노조가 존재하며, 신인사제도 뿐만 아니라 새로운 경영혁신에 즈음해서도 이들 노조(실제로는 노조 대의원집단)의 반발로 최근 5년간 새로운 변화전략이 거의 적용되지 못하는 상태에 놓여 있었다.

프랑스 Air France사를 대상으로 연구한 줄고⁸⁾에서도 종업원 집단의 욕구와 노조의 주장이 완전히 달리 표출되고 있다는 외국의 사례도 볼 수 있었으나, 우리나라의 경우에는 선진외국의 실태 이상으로 종업원 집단과 노조간에 큰 괴리를 보여줄 것이라는 문제의 제기와 함께 다음 연구내용을 분석하도록 하였다. 주체 집단은 노조대의원집단, 하급종업원집단 및 상급관리자집단으로 구분 비교 하였다.

〈표 2〉 주체집단의 사전적 행동방식 예측

설문의 주요분석내용	관리자집단 (Rationality)	종업원집단 (Legitimacy)	대의원집단 (Democracy)	전체평균
1. 현조직에 대한 만족도 (Satisfaction)	상	하	하	하
2. 문제점에 대한 인식도 (Problems)	중	상	상	상
3. 개선안에 대한 합의도 (Solutions)	상	하	하	하

7) 김남현, 임금과 조직효과, 경문사, 1987(E. E. Lawler III, Pay and Organizational Effectiveness)

8) 박기찬, Quatrepartism Game에 의한 노사관계관리-프랑스 기업의 민주적 경영혁신 사례를 중심으로, 노사관계연구 제5권, 서울 대학교 노사관계연구소, 1994. 12. 합리적 경영혁신만 주장했던 B. Attali 에어프랑스 회장의 정책이 실패한 원인분석과 함께 후임 C. Blanc회장의 민주적 경영혁신방식의 성공원인에 대한 연구로서, 노조와의 게임보다 정당성의 원천인 종업원 집단과의 직접적인 게임이 더욱 효과적이라는 실례임.

본 연구는 상기 표에서 처럼 각 집단별로 예상되는 반응의 수준이 달리 나타날 것이라는 가정하에 실증분석을 하였다.

- 가설 1) 회사생활에 대한 만족도 수준은 종업원 집단과 노조 대의원 집단에서 낮게 나타날 것이다.
- 가설 2) 현행문제에 대한 인식도 수준은 종업원 집단과 노조 대의원 집단에서 높게 나타날 것이다.
- 가설 3) 개선방안에 대한 합의도 수준은 종업원 집단과 노조 대의원 집단에서 낮게 나타날 것이다.
- 가설 4) 종업원 집단의 전반적인 반응은 관리자 집단보다 노조 대의원 집단의 반응과 유사하게 나타날 것이다.

이들에 대한 검증을 통하여 종합적으로 살펴보고자 하는 것은 과연 종업원 집단의 반응이 관리자 집단 또는 대의원 집단 중 어느 집단에 더 가까운 모습을 보일 것인가 하는데 있다.

1. 주체 집단별 현행 체제에 대한 만족도 수준 비교

1) 회사에 대한 애사심 및 전반적 만족도

현조직에 대한 만족도는 전체 평균 3.57로서 매우 높게 나타나고 있다. 이는 가설 1)을 기각하는 결과이다. 내부적으로는 종업원 집단의 경우에도 관리자 집단과 비슷한 수준의 높은 만족도를 보이면서 노조 대의원 집단과는 완전히 다른 반응을 보여주고 있다. 즉 회사에 대한 만족도는 관리자 집단과 종업원 집단에 있어서 매우 높은 만족도를 보이면서 대의원의 이질성이 부각되어 나타나고 있다.

분 석 내 용	관리자집단 (Rationality)	종업원집단 (Legitimacy)	대의원집단 (Democracy)	전체평균
1. 현조직에 대한 만족도 (기대치)	상	하	하	하
1) 회사생활에 대한 만족도 (실제치)	3.74상	3.56상	2.96하	3.57상

또한 모든 세부 항목에 있어서도 집단별 유의한 차이를 보이면서 관리자 집단과 종업원 집단의 만족도가 유사하게 나타나고 있다.

	전 체	관리자	종업원	대의원	F Ratio	F Prob
1. 회사에 다니는 것을 자랑스럽게 생각한다	3.61	3.68	3.61	3.12	11.05	.000
2. 회사는 나의 평생직장이다	3.55	3.59	3.57	2.92	11.89	.000
3. 회사를 위해 개인적인 시간을 할애할 수 있다	3.38	3.75	3.33	2.78	35.01	.000
4. 회사의 발전과 나의 발전은 밀접한 관계가 있다	3.72	3.93	3.71	3.02	25.60	.000

2) 현행 인사제도에 대한 만족도

현행 인사제도에 대해서는 모든 집단들이 불만을 표출하고 있으며, 노조대의원집단과 종업원집단에서만 만족도가 낮을 것이라는 가설 1)을 기각 시키고 있다. 특히 현행 인사제도에 대해서는 관리자집단에 있어서도 불만도가 강하게 나타나고 있다. 한편 모든 집단이 불만을 표출하고 있으나, 불만족의 수준은 관리자 집단과 종업원집단에 있어서는 유사하게 나타나며, 여기에 있어서도 노조대의원집단은 유의한 차이를 보이면서 극도의 불만을 표출하고 있다.

분 석 내 용	관리자집단 (Rationality)	종업원집단 (Legitimacy)	대의원집단 (Democracy)	전체평균
1. 현조직에 대한 만족도 (기대치)	상	하	하	하
2) 현행 인사제도에 대한 만족도(실제치)	2.72하	2.64하	2.08하	2.69하

한편 인사관리상의 모든 제도와 제반활동에 있어서도 유의한 집단간 차이를 보여주고 있다. 특히 노조대의원집단은 임금제도와 휴일근무제에 있어서 관리자집단 및 종업원집단과는 완전히 차이가 나는 불만을 표출하고 있다.

	전 체	관리자	종업원	대의원	F Ratio	F Prob
6. 현재의 인사평가제도에 만족하고 있다	2.47	2.47	2.49	2.12	3.99	.018
7. 회사의 징계, 해고 등의 처분이 공정하다	2.67	2.88	2.65	2.08	19.49	.000
8. 현재의 임금수준에 만족하고 있다	2.28	2.17	2.29	1.00	84.87	.000
9. 현재의 급여체계에 만족하고 있다	2.30	2.48	2.31	1.52	34.23	.000
10. 현재의 직종 및 부서이동에 만족하고 있다	2.74	2.69	2.77	2.30	5.99	.003
11. 현재의 교육훈련제도에 만족하고 있다	2.68	2.50	2.73	2.24	13.83	.000
12. 현재의 교육훈련은 업무수행에 도움이 된다	2.77	2.75	2.81	2.06	17.07	.000
13. 교육대상자 선정이 공정하다	2.58	2.71	2.60	1.84	22.12	.000
14. 현재의 연공서열식 승진제도에 만족하고 있다	2.69	2.55	2.72	2.62	3.52	.030
26. 전반적인 복리후생 수준에 만족하고 있다	2.82	2.81	2.84	2.26	11.87	.000
27. 고충처리가 잘 이루어지고 있다	2.43	2.59	2.42	1.94	15.10	.000
29. 현재 내가 속해 있는 직급에 만족하고 있다	2.89	2.86	2.91	2.54	3.64	.027
30. 현재의 근무제(교대, 상주)에 만족하고 있다	3.09	3.30	3.09	2.50	12.24	.000
31. 현재의 휴일 근무에 만족하고 있다	2.13	2.93	2.03	1.27	91.60	.000
32. 현재의 근무시간에 만족하고 있다	2.99	3.21	2.98	2.32	16.74	.000
33. 현재의 직급체계에 만족하고 있다	2.70	2.86	2.68	2.42	6.14	.002

3) 현행조직관리에 대한 만족도

현행 조직관리에 대한 만족도 역시 가설 1)을 기각 시키고 있다. 여기에서도 관리자 집단의 만족도 수준이 낮게 표출되고 있다. 종업원들의 전반적인 반응은 유의한 차이를 보이면서 대의원집단과는 달리 나타나고 있으며, 관리자집단의 반응 수준과 유사하게 나타나고 있다.

분 석 내 용	관리자집단 (Rationality)	종업원집단 (Legitimacy)	대의원집단 (Democracy)	전체평균
1. 현조직에 대한 만족도 (기대치) 1) 현행조직관리에 대한 만족도(실 제치)	상 2.97중	하 2.78중	하 2.44하	하 2.86중

세부적으로는 조직관리상 동료들과의 인간관계 및 자기자신이 맡고 있는 업무의 중요성, 그리고 업무수행상의 능력발휘에 있어서는 집단에 관계없이 모두 만족하고 있다. 이는 일과 인간관계에 대한 만족도가 높다는 것으로 현행 업무관리방식 및 상하간 리더십의 변화가 별로 요구되지 않는다는 것으로 해석할 수도 있다. 문제는 바로 이와같은 업무와 인간관계의 “관행적 양호성” 때문에 새로운 변화에 대한 욕구가 약하다는데 있다.

기타의 조직관리상 이슈에 대해서는 앞서서와 마찬가지로 종업원집단의 반응이 노조대의원보다는 관리자집단의 반응과 유사한 수준으로 표출되고 있다.

	전 체	관리자	종업원	대의원	F Ratio	F Prob
16. 현재 맡고 있는 직무에 만족하고 있다	3.24	3.11	2.28	3.10	3.98	.019
15. 상사의 리더십(지휘통솔력)에 만족하고 있다	2.76	2.86	2.77	2.02	17.55	.000
17. 내가 맡은 일은 우리 부서내에서 중요한 일이다	3.83	3.79	3.84	3.92	.68	.511
18. 상·하급자 간의 업무협조가 원활히 이뤄지고 있다	3.12	3.37	3.09	2.46	23.88	.000

	전 체	관리자	종업원	대의원	F Ratio	F Prob
19. 직종 부서간 업무협조가 원활히 이뤄지고 있다	2.86	2.88	2.88	2.30	12.32	.000
20. 업무수행과 관련된 정보 획득이 용이하다	2.61	2.78	2.60	2.16	11.44	.000
21. 맡은 일에서 능력발휘를 충분히 하고 있다	3.27	3.24	3.27	3.22	.22	.802
22. 직속상사는 나의 업적이나 성과를 잘 인정해 준다	2.98	3.29	2.96	2.16	44.37	.000
23. 업무 수행에 있어 재량권이 주어지고 있다	2.78	3.13	2.75	2.00	38.52	.000
24. 동료들과의 인간관계가 좋다	3.59	3.64	3.58	3.60	.66	.518
25. 상·하급자간의 인간관계가 좋다	3.26	3.46	3.25	2.62	24.19	.000
28. 최근 반장/ 직장 임명결과가 공정하다	2.86	3.08	2.85	2.16	25.44	.000

4) 조직만족도 종합

물론 본 연구는 만족도 자체에 대한 것이 아니라 주체집단별 반응의 유사성을 보기 위한 것이다. 회사에 대한 만족도에 있어서는 종업원집단의 주장이 관리자집단과 비슷하게 나타나며, 반면에 노조대의원집단과는 완전히 다르다는 결과를 유의성 있게 보여주고 있다.

분 석 내 용	관리자집단 (Rationality)	종업원집단 (Legitimacy)	대의원집단 (Democracy)	전체평균
1. 현조직에 대한 만족도 (기대치)	상	하	하	하
1) 회사생활에 대한 만족도 (실제치)	3.74	3.56	2.96	3.57
2) 인사제도에 대한 만족도 (실제치)	2.72	2.64	2.08	2.69
3) 조직관리에 대한 만족도 (실제치)	2.97	2.78	2.44	2.86
4) 현조직에 대한 만족도 종합 (실제치)	중	중	하	중

2. 주체집단별 문제점에 대한 인식도

1) 회사의 최대 문제점

회사의 가장 큰 문제점에 대한 인식도 차이에 있어서는 3개 주체집단간에 완전히 다른 모습을 유의하게 보여주고 있다. 종업원집단은 (1)중간관리자의 눈치만 보는 태도 (2)부서 이기주의 (3)인사평가제도의 불공정성을 주장하고 있으며, 관리자집단은 (1)회사의 장기적 비전부재 (2)부서 이기주의 (3)최고경영자의 경영스타일을, 그리고 노조대의원집단은 (1)최고경영층의 경영스타일 (2)부서 이기주의 (3)인사평가제도의 불공정성을 들고 있다. 즉 부서간 이기주의는 어느 집단에서나 공통적으로 강조하는 문제점으로 부각되고 있으며, 한편으로 관리자는 비전부재를, 종업원은 중간관리자의 태도를 그리고 노조대의원은 경영층을 문제의 핵심으로 지적하는 “의존적 책임전가” 현상을 보여주고 있다.

단위 %	전 체	관리자	종업원	대의원	χ^2	significance
(1) 최고경영층의 경영 스타일	11.7	13.7	10.5	28.6	254.53	.0000
(2) 부서 이기주의	16.6	19.4	15.8	20.4		
(3) 하향 평준화식의 작업방식	7.6	3.5	8.7	2.0		
(4) 인사평가제도의 불공정성	12.6	4.8	14.2	20.4		
(5) 불분명한 업무지시 관행	8.7	2.2	10.3	4.1		
(6) 때를 놓친 의사결정	.9	1.8	.8	.		
(7) 정보시스템의 취약	4.5	9.3	3.7	.		
(8) 회사의 장기적 비전 부재	6.6	26.0	2.9	.		
(9) 중간관리자의 눈치, 태도	21.2	8.8	23.8	18.4		
(10) 무사안일주의 팽배	8.9	10.1	8.9	4.1		
(11) 기타	.4	.4	.4	2.0		

그 결과 종합적으로 첫째는 중간관리자의 책임, 둘째는 부서간 이기주의, 그리고 셋째는 인사평가제도의 불공정성 문제가 조직의 최대문제로 제시되고 있다. 그러므로 관리자집단이나 노조대의원 모두 종업원집단의 진정한 집단욕구는 만족 시켜주지 못하는 (또는 문제를 보는 시각이 다른) 실태를 보여주고 있다. 그러므로 종업원집단과 노조대의원집단의 문제인지도가 유사하게(강하게) 나타날 것이라는 가설 2)가 기각되면서 노조의 대표성에 문제가 있다는 점도 동시에 밝혀주고 있다.

2) 인사평가제도상의 문제점

인사평가제도에 대한 집단별 의견도 유의한 차이를 보여주고 있다. 종업원집단은 (1)평가척도의 모호성 (2)나뉘먹기식 평가 (3)묵인하는 분위기, 관리자집단은 (1)평가척도의 모호성 (2)묵인하는 분위기 (3)나뉘먹기식 평가를, 노조대의원집단은 (1)평가척도의 모호성 (2)묵인하는 분위기 (3)비공개평가를 들고 있다.

단위 %	전 체	관리자	종업원	대의원	x^2	significance
(1) 애매모호한 평가척도 (탁월, 우수, 보통...)	18.5	15.8	18.6	28.0	91.96	.000
(2) 부적합한 평가요소 (업무처리 능력, 책임감.)	8.7	5.7	9.4	6.0		
(3) 불합리한 평가요소별 배점 (가중치)	5.2	2.2	5.9	4.0		
(4) 점수를 후하게 주거나 중간 점수로 주는 경향	6.3	5.3	6.4	8.0		
(5) 1, 2차 평가자의 역할 미분담	1.1	2.2	.8	2.0		
(6) 평가시기, 횟수 등 평가 운영상의 문제점	2.4	2.2	2.4	2.0		
(7) 승진대상자가 인사평가 성적을 후하게 받는다	3.8	9.6	2.8	.		

단위 %	전 체	관리자	종업원	대의원	x^2	significance
(8) 나뉘먹기식 평가	9.3	12.7	9.0	2.0		
(9) 평가자 기본대로 평가하며, 또한 이를 묵인	11.3	8.8	11.7	16.0		
(10) 1, 2차 평가결과가 서로 차이가 많이 발생	.9	.9	.9	.		
(11) 평가결과가 급여, 교육훈련 등과는 무관	3.2	5.7	2.9	.		
(12) 평가를 하는 목적, 절차에 대한 이해 부족	2.6	2.2	2.8			
(13) 평가자 교육이 없다	2.1	2.2	2.0	2.0		
(14) 부하나 동료가 평가하는 절차가 없다	3.5	8.2	12.0	7.6		
(15) 인사평가 성적이 승진에 별로 반영되지 않는다	2.5	1.3	2.9	.		
(16) 인사평가요소에 부서의 특성 미반영	2.9	6.1	2.4	.		
(17) 부서의 실적이나 성과에 대한 평가 미흡	3.2	6.1	2.4	6.0		
(18) 평가 결과를 공개하지 않는다	7.4	5.7	7.5	12.0		
(19) 기타	1.1	1.8	1.0	.		

이는 평가척도의 모호성이 가장 큰 문제라는 공통적인 지적과 함께 종업원집단과 관리자는 나뉘먹기식이 아닌 공정평가를 주장하는데 비하여, 노조대의원집단은 고과의 공개를 주장하는 차별성을 보여주는 것이다.

본 문항 역시 가설 2)를 기각시키면서, 고과제도에 대한 종업원집단의 의견이 관리자 집단과 보다 유사하다는 점을 밝혀주고 있는 것이다.

3) 승진제도상의 문제점

현행 승진제도에 대한 문제의식은 노조대의원집단과 종업원집단이 유사한 모습을 보여주고 있다. 즉 관리자집단은 승진관리의 비일관성을 강조하는데 비해 노조대의원집단과 종업원집단에서는 승진기준의 불합리성을 강하게 주장하고 있다. 한편 집단간의 차이는 유의하게 나타나고 있으며, 종업원집단의 경우에는 승진제도에 대하여 다양한 문제점들을 제시하고 있다. 이는 가설 2)를 부분적으로 수용하는 결과가 된다.

단위 %	전 체	관리자	종업원	대의원	χ^2	significance
① 승진관리의 일관성 결여	19.2	37.2	15.8	14.3	74.19	.0000
② 승진기회의 불공평성	24.9	16.6	26.4	28.6		
③ 승진 기준의 불합리성	31.4	25.6	32.1	42.9		
④ 여러 직종간의 이해상충	23.0	20.6	24.2	8.2		
⑤ 기타	1.4	.	1.4	6.1		

4) 승진결정기준상의 문제점

현행 승진결정기준에 대한 시각에 있어서는 직급에 따라 다른 기준을 적용하는 데에서 연유된 차이도 있겠지만 종업원집단과 관리자집단은 근속년수가 결정적인 역할을 한다고 보는데 비하여, 노조대의원집단은 상사와의 인간관계가 결정적이라는 점을 강조하고 있다. 이 때문에 신인사제도의 도입을 보는 관점에 있어서도 노조에서는 상하관계의 부조리 배제가 우선되어야 한다는 주장을 하고 있으며, 종업원 및 관리자층에서는 근속년수 위주의 연공제부터 완화해야 한다는 이견을 보이고 있는 것이다.

승진상의 문제점 및 승진결정기준상의 문제점에 대한 집단별 의견 역시 노조대의원은 관리자 및 종업원층과는 다른 의견을 보임으로써 종업원집단의 뜻을 반영하지 못한다는 비판을 받을 수 있다.

단위 %	전 체	관리자	종업원	대의원	χ^2	significance
① 학연 지연 혈연	15.7	13.1	16.0	22.0	61.401	.0000
② 연령	2.1	.	2.6	2.0		
③ 학력(전공)	12.5	5.7	13.8	14.0		
④ 자격증	.6	.	.8	.		
⑤ 업무 실적	6.9	10.0	6.4	4.0		
⑥ 근속년수	21.1	25.8	20.2	18.0		
⑦ 현재의 근무부서나 보직	6.1	10.5	5.4	2.0		
⑧ 상사와의 인간관계	15.1	15.3	14.3	32.0		
⑨ 근무수행능력 및 지식	13.2	13.5	13.6	4.0		
⑩ 근무태도	2.9	4.8	2.6	.		
⑪ 부서·직종 경력	3.4	.9	3.9	2.0		
⑫ 기타	.4	.4	.4	.		

5) 교육훈련상의 문제점

현행 교육훈련제도에 대해서는 세 주체집단 모두 형식적인 교육 및 실익없는 교육훈련 내용에 대하여 강한 비판을 하고 있다. 단지 교육훈련 역시 노조대의원집단은 실익 없는 교육을 강하게 비판하는데 비하여, 종업원집단과 관리자집단에 있어서는 교육훈련이 형식적으로 이루어진다는 점에 동감하고 있다. 그러므로 교육훈련에 대한 문제인식도 종업원집단이 관리자집단과 더욱 유사한 반응을 보이고 있다 할 것이다.

단위 %	전 체	관리자	종업원	대의원	x^2	significance
① 교육내용이 실제 업무수행에 도움이 되지 않는다	22.8	20.2	23.0	30.0	26.32	.0096
② 일부 직종만을 위한 교육으로 구성되어 있다	7.6	8.8	7.7	.		
③ 대상자 선정상에 문제가 있다	8.3	8.3	8.0	16.0		
④ 교육기간이 너무 짧아 제대로 배우지 못한다	16.3	16.7	16.5	8.0		
⑤ 형식적인 교육에 불과하다	34.2	39.0	33.5	26.0		
⑥ 피교육자의 의견이 전혀 반영되지 않는다	9.8	5.3	10.2	20.0		
⑦ 기타	1.1	1.8	1.1	.		

6) 순환보직상의 문제점

현재 직종 및 부서간 이동이 제대로 되지 못하는 원인을 모든 주체집단들이 개인의사의 반영미흡이란 점에 공감하고 있으나, 그 강도의 수준은 관리자집단에서 가장 강하며, 노조대의원은 직속상사의 일방적처리, 그리고 종업원집단에서는 영입하는 부서의 배타적 태도를 상대적으로 강하게 지적하는 차별적인 모습을 보여주고 있다.

단위 %	전 체	관리자	종업원	대의원	x^2	significance
① 직종 및 부서이동이 찾아 업무를 제대로 배울수 없다	2.6	2.2	2.5	6.0	79.51	.0000
② 직종 및 부서이동이 없어 업무에 싫증이 날 지경이다	13.7	18.1	13.2	4.0		
③ 직종 및 부서이동에 관한 개인의견이 반영되지 못한다	39.2	54.4	36.0	40.0		
④ 사원들 스스로 부서이동에 관해 달갑지 않게 생각한다	27.1	10.2	31.1	14.0		
⑤ 직속상사가 일방적으로 부서이동을 시행하고 있다	16.1	11.9	16.0	36.0		
⑥ 기타	1.4	3.1	1.2	.		

7) 문제점에 대한 인식도 종합

현행 인사제도를 중심으로한 3대 주체집단간의 의견차는 유의성 있게 파악되고 있다. 또한 문제점의 내용과 수준에 있어서는 순환보직상의 문제점을 제외하고는 종업원집단의 문제인식 내용과 수준이 관리자집단과 유사하다는 점을 보여 주고 있다.

결론적으로 문제인지도가 종업원집단과 노조대의원집단에서 강하게 나타날 것이라는 가설 2)는 기각되면서 현행문제에 대한 인지 역시 종업원집단은 노조보다 관리자집단에 더욱 유사한 모습을 보여주고 있다. 이는 조직문제에 대한 노조대의원집단의 종업원의사대표 활동이 매우 취약하다는 점을 동시에 증명해 주는 결과가 된다.

3. 주체집단별 개선안에 대한 합의도

1) 신인사제도의 도입안에 대한 의견

가) 새로운 직급체계에 대한 의견

능력과 자격 그리고 직능평가 시스템에 의한 신직급체계의 도입에 대해서는 관리자집단만 높은 만족을 보인데 비하여, 노조대의원집단은 매우 강한 불만을 표출하고 있으며, 종업원집단은 다소 불만 속에 대체로 받아들이는 태도를 보이고 있다. 여기에 있어서도 노조의 태도는 극단적인 반대 즉 예외없는 “매우 불만”을 보인데 비하여 종업원집단은 상대적으로 수용적이라는 점을 이해 할 수 있다.

전 체	관리자	종업원	대의원	F Ratio	F Prob
2.74	3.25	2.72	1.00	144.30	.000

나) 새로운 승진체계에 대한 의견

신직급체계에 대한 의견과 거의 동일하게 노조대의원집단은 100% 불만을 보이고 있으며, 종업원은 이에 비해서는 매우 우호적이나, 시험제도와 능력에 따른 승진체계에 대하여 다소 불만을 표출하고 있다. 그러나 평균값의 차이면에 있어서 관리자집단과 종업원집단의 근접성이 노조대의원집단 보다 훨씬 가깝다는 점을 알 수 있다.

전 체	관리자	종업원	대의원	F Ratio	F Prob
2.63	3.26	2.57	1.0	161.74	.000

다) 새로운 승진고시에 대한 의견

승진 자격고시제의 도입에 대해서도 상기 사항과 비슷한 결과를 보여주고 있으나, 노조대의원 중에서도 이를 일부 수용하는 의견이 있는 것으로 표출되고 있다.

전 체	관리자	종업원	대의원	F Ratio	F Prob
2.72	3.22	2.67	1.52	75.28	.000

라) 새로운 능력급제에 대한 의견

연공급제의 약화와 함께 능력급 부분을 강화하는데 대해서는 종업원집단도 받아들이는 태도를 보이고 있으며, 관리자집단의 경우에는 매우 높은 만족도를 보여주고 있다. 극단적인 반대를 보이고 있는 노조대의원집단에 있어서도 타 인사제도에 비해서는 능력급제를 주장하는 비중이 높게 나타나고 있다. 그러나 능력급제의 도입에 있어서도 노조대의원집단은 종업원의 의사를 대변하지 않는 것으로 해석된다.

전 체	관리자	종업원	대의원	F Ratio	F Prob
3.05	3.75	2.96	1.75	125.57	.000

마) 새로운 교육훈련지원에 대한 의견

직급별(계층별)교육에 대체되는 직능교육 부분의 강화 및 이에 대한 상사의 지원활동에 대해서는 전반적으로 매우 높은 불만을 표출하고 있으며, 특히 관리자집단의 불만도가 매우 높게 나타나고 있다. 이는 하급종업원집단 뿐만 아니라 상급관리자집단에 있어서도 교육훈련의 부족문제를 강하게 지적하고 있다는 점을 보여주는 것이다.

전 체	관리자	종업원	대의원	F Ratio	F Prob
2.50	2.71	2.49	1.74	26.129	.000

바) 새로운 직종순환제에 대한 의견

직종순환 및 경력관리의 개방적 체제에 대해서도 관리자집단은 매우 만족하고 있음에 비해 종업원집단은 다소 회의적이며, 노조대의원집단은 역시 강한 불만을 표출하고 있다.

전 체	관리자	종업원	대의원	F Ratio	F Prob
2.68	3.49	2.55	1.65	118.00	.000

사) 신인사제도의 내용에 대한 의견 종합

새로운 능력개발정책에 따른 신인사제도에 대해서도 거의 확일적으로 노조대의원집단은 무조건적인 반대의사를 표명함으로써, 상당한 만족 및 찬성의 의사를 지니고 있는 종업원집단의 의사를 대변하지 못하고 있음을 알 수 있다. 이에 비하여 관리자집단은 교육훈련에 대한 우려 이외에는 높은 만족도를 보이고 있다. 그러므로 “신인사제도의 도입에 대한 종업원집단의 의견은 노조대의원집단의 의견과 유사하게 나타날 것이다”라는 가설 3)은 기각되며, 관리자집단은 적극수용, 종업원집단은 다소불만과 함께 수용, 그리고 노조대의원집단은 적극반대와 함께 강한 불만을 표출하고 있다.

이는 결국 3개 주체집단간의 의견이 완전히 구분되어 나타난다는 점을 보여주면서 노조의 대표성이 그만큼 약하다는 점을 동시에 설명해 주는 것이다.

2) 인사제도 개선상의 최대과제

인사제도의 개선이슈에 대해서는 노조대의원집단과 종업원집단간의 의견이 일치되어 나타나고 있다. 즉 현행의 임금수준이 타사에 비해 객관적으로는 낮지 않음에도 불구하고 임금수준의 인상을 제도적으로 강화해 달라는 욕구가 양집단에서 강하게 표출되고 있다. 이에 비해 관리자집단에서는 승진제도와 인사평가제도의 개선이 시급하다는 주장을 하고 있다.

단위 %	전 체	관리자	종업원	대의원	x^2	significance
① 인사평가 부분	21.4	24.0	20.5	28.6	159.59	.0000
② 교육훈련제도 부분	8.9	12.2	8.6	.		
③ 전환배치(부서이동)부분	7.8	14.8	6.4	6.1		
④ 승진제도 부분	11.9	28.8	8.9	2.0		
⑤ 임금제도 부분	38.6	11.4	43.3	57.1		
⑥ 직급체계 부분	8.6	8.3	9.0	2.0		
⑦ 채용제도 부분	2.1	.	2.6	2.0		
⑧ 기타	.7	.4	.7	2.0		

또한 기업내 새로운 인사제도의 도입을 위한 선결과제에 대해서도 노조대의원과 종업원집단간에 공통적으로 우수인력의 공정확보를 들고 있으며, 다음으로 종업원집단과 관리자집단은 승진제도 및 교육훈련제도의 강화를 들고 있다. 결과적으로 3주체집단간의 개선과제의 선정에 있어서 각기 다른(일부 공통) 의견을 표명하고 있음을 알 수 있다.

단위 %	전 체	관리자	종업원	대의원	x^2	significance
① 공정한 채용방법 도입	18.3	9.6	20.0	20.4	84.538	.0000
② 교육훈련의 기회확대	17.7	21.8	17.1	10.2		
③ 승진제도의 개선	20.0	23.6	19.9	6.1		
④ 현행 직급구조의 개선	10.1	8.3	10.5	8.2		
⑤ 인사 평가제도 개선	13.4	16.6	12.2	24.5		
⑥ 전환배치제도 개선	3.7	10.0	2.5	2.0		
⑦ 상벌제도 개선	1.3	.4	1.5	.		
⑧ 체계적인 교육체계 정립	4.1	4.4	4.3	.		
⑨ 급여체계의 개선	11.4	5.2	11.9	28.6		

3) 신인사제도의 성공조건

신인사제도의 성공을 위한 지원요구 사항으로서 조직관리와 인사관리상의 이슈에 대해서도 3 주체집단간에 유의한 차이를 보여주고 있다. 조직관리상으로는 종업원집단과 노조대의원집단 공히 상하간의 원활한 의사소통문제를 들고 있으며, 관리자집단은 모티베이션 방안의 강화를 요구하고 있다. 한편 인사관리상의 지원이슈 역시 노조대의원집단과 종업원집단은 복리후생의 강화를 강조하고 있으며, 관리자집단은 교육훈련의 확대를 강조하고 있다.

조직관리 부분(단위 %)	전 체	관리자	종업원	대의원	χ^2	significance
① 상사의 리더쉽	15.8	8.8	17.1	18.4	205.589	.0000
② 동기유발	12.4	36.0	7.9	4.1		
③ 부서 이기주의의 해소	18.2	25.9	16.6	20.4		
④ 상하간 원활한 의사소통	34.6	18.9	38.1	28.6		
⑤ 동료간 원활한 의사소통	14.6	2.6	16.7	22.4		
⑥ 신속한 의사결정	4.1	7.9	3.3	4.1		
⑦ 기타	.3	.	.3	2.0		

인사관리 부분(단위 %)	전 체	관리자	종업원	대의원	χ^2	significance
① 복리후생의 지원	20.5	17.4	20.4	36.7	174.469	.0000
② 인원의 충원	14.1	10.0	14.1	32.7		
③ 부서별 운영비용의 확충	2.6	3.9	2.5	.		
④ 교육훈련기회의 확대	23.7	51.7	18.7	8.2		
⑤ 탄력적 작업시간의 운용	5.8	3.9	6.1	6.1		
⑥ 작업환경의 개선	29.8	7.8	35.0	14.3		
⑦ 정보시스템(컴퓨터)의 지원	3.1	4.3	2.9	2.0		
⑧ 기타	.4	.9	.3	.		

4) 신인사제도 지연의 책임사항

신인사제도의 도입이 지연된 책임을 주체와 업무분야로 구분하여 분석한 결과 역시 노조대의원집단과 종업원집단 간에 유사성을 보이고 있으며, 일반종업원 스스로의 책임이 제일 크다는 자기반성적인 자세를 보인데 비하여, 관리자집단의 경우는 노조에 이를 전가하는 것이 강하게 나타나고 있다. 한편 업무상으로는 관리자집단과 종업원집단이 공통적으로 과거의 잘못된 관행 탓으로 돌리는 반면에 노조대의원집단은 강력하게 회사에 대한 불신 때문으로 내세우고 있다.

사람 중심(단위 %)	전 체	관리자	종업원	대의원	χ^2	significance
① 최고경영자	15.7	17.0	15.1	22.4	94.368	.0000
② 임원진	14.2	21.4	12.9	10.2		
③ 상급관리자	11.8	5.8	13.3	6.1		
④ 현장감독직 (직/반장)	4.6	5.8	4.2	8.2		
⑤ 일반사원	39.6	22.8	43.2	38.8		
⑥ 노동조합	10.7	24.6	7.9	8.2		
⑦ 외부세력	.7	.4	.7	2.0		
⑧ 기타	2.7	2.2	2.7	4.1		

일 중심(단위 %)	전 체	관리자	종업원	대의원	χ^2	significance
① 과거의 관행	24.3	35.0	23.0	4.1	58.063	.0000
② 사회적 형평성	6.4	4.4	6.8	6.1		
③ 내부적 반발	13.3	14.6	13.4	4.1		
④ 경영진의 잦은 변경	4.8	4.4	4.8	6.1		
⑤ 회사에 대한 불신	29.3	20.4	29.6	63.3		
⑥ 노조에 대한 불신	2.2	.9	2.4	2.0		
⑦ 정보나 이해의 부족	18.7	19.5	18.9	10.2		
⑧ 기타	1.2	.9	1.2	4.1		

즉 새로운 혁신이 지연되는 책임 이슈에 있어서는 상호간에 책임전가 현상이 강하게 나타나며, 이에 비하여 종업원집단은 “내 탓이오”라는 표현 처럼 자기자신의 잘못으로 돌리는 바람직한 모습을 보여주고 있다. 이는 정당한(legitimate) 태도를 보이는 종업원집단의 태도가 노조집단 보다 오히려 대표성을 가질 수 있다는 점을 보여주는 부분이 된다⁹⁾.

Ⅲ. 綜合 및 結論

본 연구는 제시된 가설 검증 자체에 초점을 둔 것이 아니라, 가설검증을 통하여 3대 조직주체집단간의 상호의견차이 분석을 통한 노동조합의 대표성 문제를 파악하는데 그 목적을 둔 것이다. 첫째, 설문분석의 결과는 아주 예외적인 3-4개의 문항을 제외하고는 모든 항목에 있어서 0.01 수준에서 3집단간의 차이가 있다는 유의성을 보여줌으로써, 기본적으로 관리자집단과 종업원집단 및 노동조합대의원집단 간에는 새로운 변화에 대응하는 태도에 분명한 차이가 있음을 알 수 있었다.

둘째, 가설 1)의 검증결과 종업원집단의 직장만족도는 노동조합의 주장처럼 낮은 것이 아니라 오히려 매우 높게 나타나며, 이는 종업원집단이 노조대의원의 태도 보다는 관리자집단의 태도와 유사하다는 점을 강하게 보여주는 결과로 나타난 것이다.

셋째, 가설 2)의 검증결과 역시 가설내용이 기각 되었으며, 여기에서도 종업원의 문제점에 대한 인식도는 노조대의원집단과는 매우 달리 나타나며, 역시 관리자 집단의 인식도와 방향과 수준을 거의 같이 하는 것으로 나타났다.

넷째, 가설 3)의 검증결과는 부분적으로 수용되었으나 대부분에 있어서는 노조대의원의 개선주장 사항과 종업원의 욕구 간에는 유의한 차이를 강하게 보이고 있다. 이들 결과를 요약정리 하면 다음과 같다.

9) Reynaud J. D. ibid. 종업원 참여제도의 근거를 분석한 레이노 교수의 논지는 노동조합이 종업원의 집단의사를 배신할 때에는 당연히 종업원대표(Representant du Personnel)집단이 노조대표(Delegue du Syndicat)의 역할을 할 수 있도록 하는 기업내 제3세력 집단의 제도적 강화가 요구된다는 것임.

분 석 내 용	상급관리자집단 (Rationality)	하급관리자집단 (Legitimacy)	노조대의원집단 (Democracy)	의견차이집단
1. 주체집단별 현조직에 대한 만족도차이(Satisfaction)				
1) 회사에 대한 애사심 및 전반적 만족도	3. 74	3. 56	2. 96	노조대의원집단
2) 현행 인사제도에 대한 만족도	2. 72	2. 64	2. 08	노조대의원집단
3) 현행조직관리에 대한 만족도	2. 97	2. 78	2. 44	노조대의원집단
2. 주체집단별문제점에 대한 인식도차이(Problems)				
1) 회사의 최대 문제점				모두 다름
2) 인사평가제도상의 문제점				모두 유사함
3) 승진제도상의 문제점				모두 다름
4) 승진결정기준상의 문제점				노조대의원집단
5) 교육훈련상의 문제점				노조대의원집단
6) 순환보직상의 문제점				모두 다름
3. 주체집단별개선안에 대한 합의도차이(Solutions)				
1) 새로운 직급체계에 대한 의견	3. 25	2. 72	1. 00	노조대의원집단
2) 새로운 승진체계에 대한 의견	3. 26	2. 57	1. 00	노조대의원집단
3) 새로운 승진고시에 대한 의견	3. 22	2. 67	1. 52	노조대의원집단
4) 새로운 능력급제에 대한 의견	3. 75	2. 96	1. 75	노조대의원집단
5) 상사의 교육지원에 대한 의견	2. 71	2. 49	1. 74	노조대의원집단
6) 새로운 전환배치에 대한 의견	3. 48	2. 55	1. 65	노조대의원집단
7) 인사제도 개선상의 최대과제				관리자집단
8) 신인사제도의 성공을 위한 조직관리				관리자집단
9) 신인사제도의 성공을 위한 인사관리				모두 다름
10) 신인사제도의 성공을 위한 책임주체				모두 다름
11) 신인사제도의 성공을 위한 책임과제				모두 다름

본 연구의 결과는 유독 노조대의원집단만이 변화에 대응하는 집단행동의 차이를 보이고 있으며, 종업원집단과 관리자집단은 온건주의적인 자세에 있어서 공통성을 보이면서 단지 종업원집단은 변화가 급격하게 일어나기를 원치 않는 태도를 표명하고 있다. 즉 보수와 혁신, 그리고 온건과 과격이라는 집단행동의 구분에 따르면 다음과 같은 집단간의 성격구분이 확연하게 표출되고 있다.

〈표 3〉 주체집단의 행동방식 유형구분

변화에 대한 태도	문제에 대한 인식	
	온건주의적	과격주의적
혁신주의적	관리자집단	경영자집단
보수주의적	종업원집단	대의원집단

물론 이와같은 분류가 가능하듯이 조직내 주체집단간의 성향은 달리 나타날 수 있다. 그러나 본 연구결과는 노조의 대표성 박탈이나, 새로운 제 3세력집단의 강화라는 모험적인 해결책의 제시 보다는 다음과 같은 연구과제를 새롭게 부각시키는 선행적연구가 된 점을 강조하고자 한다.

첫째, 노조대의원집단의 주장 및 태도가 유독 종업원집단의 주장과 달리 나타나는 사항이 부각되어 표출되고 있으며, 나아가서는 종업원이 주장하고 있는 방향과 완전히 반대되는 입장에 서있는 노조대의원집단이 과연 종업원집단의 권익과 이해관계 보호를 할 수 있을 것인가?

둘째, 무조건적으로 과거의 제도를 그대로 유지하면서 이슈별로 강한 주장만 고집하는 노동조합의 “과격-보수”형 성격이 계속 되어야만 하는가?

셋째, 이에 비하여 “온건-보수”형에 해당하는 종업원의 정당한 집단주장은 누구(어떠한 새로운 주체집단)를 통하여 추진되어야 하는가?

넷째, 관리자집단의 “온건-혁신”형 태도는 과연 일관성 있게 주창되어 하급종업원집단 및 노조의 이해를 구할 수 있을 것인가?

다섯째, 경영혁신의 기치하에 기업조직의 구조적 문제를 면밀히 고려하지 않은 “과격-혁신”형 경영자집단의 주장은 당장에 관리자집단의 수용이라도 구할 수 있을 것인가?

본 연구결과는 이들 사항을 살펴보기 위한 문제의 제기에 해당하는 것이다. 단지 변화에 직면한 조직주체간의 태도는 기본적으로 달리 나타나지만 노동조합의 태도는 종업원집단의 의사를 대표하지 못하고 있다는 점, 그리고 정당성의 원천을 종업원집단에 두고 있는 우리나라 노동조합의 역할은 어디까지나 노조 자신의 제도적 권력(institutional power)를 키우는데 두어서는 안된다는 점을 분명히 할 수 있다. 연구의 결과가 일반화 되기에는 본 사례연구식 내용만으로는 매우 미흡한 상태일 것이다. 그러나 우리가 일반적으로 인식하고 있었던 종업원과 노동조합간 집단행동상의 밀착성이 높을

것이라는 상념은 본 연구를 통하여 완전히 비판 받을 수 있으리라 보며, 이에 따른 노동조합의 대표성 역시 큰 위기에 처해 있다는 점을 강조할 수 있을 것이다.

參 考 文 獻

- 김남현, '임금과 조직효과', 경문사, 1987
- 김식현, 정재훈, '노사관계론', 학연사, 1995
- 박기찬, '조직정치론', 박영사, 1993
- 박기찬, "Quatre-Partism Game에 의한 노사관계관리-프랑스기업의 민주적 경영혁신 사례를 중심으로," 노사관계연구 제5권, 서울대학교 노사관계연구소, 1994
- 오세철, '비판조직이론', 현상과 인식, 1980
- Adams, G. & Reynaud, J. D. '*Conflits du Travail et Changement Social*', Paris, PUF, 1978
- Crozier, M., Friedberg, E. '*L'Acteur et le Systeme*', Paris, Seuil, 1979
- D. Weiss, '*Relation Industrielles*', 2nd Edition, Editions Serey, 1980
- Fink, S. '*High Commitment Work Place*', New York, Quorum Books, 1992
- Hartley, J. & Stephenson, G., '*Employment Relations*', Oxford, Blackwell, 1992
- Lawler III E. E., '*Pay and Organizational Effectiveness*(김남현 역)', 임금과 조직효과, 경문사, 1987
- Olson, M. '*The Logic of Collective Action : Public Goods and the Theory of Groups*', Boston, Harvard University Press, 1977
- Park, K. C. '*La creation d'une micro-culture mobilisatrice dans l'entreprise Francaise*', Paris, HEC, 1987
- Peretti, J. M., '*Ressources Humaines*', Paris, Vuibert Gestion, 1992
- Weiss, D., '*Relation Industrielles*', 2nd Edition, Paris, Editios Serey, 1980