

# 組織風土와 役割葛藤·役割模糊性 과의 關聯性에 關한 比較研究

李 成 宰

(14回卒業)

## 第一章. 序 論

### 第一節. 研究目的

組織의 研究는 Taylor의 科學的 管理論에서 出發해서 Howthorne Experiment를 起點으로 한 人間關係學派를 거쳐서 오늘날에는 이 兩者를 包括하고 全體社會組織內에서의 單位組織을 把握하자 는 理論에까지 이르렀다. 이러한 組織研究史의 立 止의 變遷은 크게 말해서 課業을 效果의으로 遂行 하기 爲해서는 組織體制의 改善이 重要하다는 公式組織을 強調하느냐 또는 組織構成員의 個人差를 보다 重要視해서 成員들 間의 效果의인 相互作用, 創意性, 統率力等을 強調하는 非公式組織에 重點을 두느냐 라는 差異에서 비롯된 것이었고 오늘날엔 人間關係學派에 대한 批判이 새롭게 일어나서 兩者가 모두 無見할 수 없는 要因이라는 點을 強調하고 있다. Collin은 僑體로서의 個人과 組織內에서의 個人은 그 行動의 結果에 있어서 相當한 差異가 있으므로 個人 뿐만 아니라 組織의 問題도 같이 取扱해야 한다고 主張한다.<sup>(1)</sup>

하나의 組織이 能率의으로 運轉되고 組織의 目標을 達成하기 爲해서는 組織의 風土를 알아야만 한다. 組織의 風土는 制度和 組織構成員들로 形成

되는데 이것은 構成員間의 相互作用의 程度에 따라 各組織마다 各其 다른 形態로 나타난다. 이러한 組織風土는 하루 아침에 形成되는 것이 아니라 長久한 時間이 흘러 形成되어 가는 것이다. 즉 個人에게 저마다 獨特한 個性이 있듯이 組織에도 各其 다른 風土가 있는 것이다.<sup>(2)</sup>

오늘날 社會가 점차 專門化·機能化되어 갈에 따라 組織의 社會的 役割이 細分化되게 됨으로 해서 個人의 組織內의 役割範圍도 制限·限定되어지고 있다. 이러한 役割을 遂行하는 個人의 欲求와 組織의 個人에 對한 要求가 相反될 때 葛藤이 發生한다. Getzels-Guba는 組織을 機關과 個人의 두 單位로 分類하여 이 두 單位間의 期待가 相衡될 때 役割葛藤이 發生한다고 한다.<sup>(3)</sup>

役割葛藤과 役割模糊性에 대해 具體的으로 言及하여 보면 다음과 같다.

組織의 效率性을 保證하는 政策이 役割을 遂行하는 個人의 價値觀과 基準에 맞지 않을 때, 組織이 安定·成長등 最小限의 個人的 欲求를 充足시켜 주지 못할 때, 必要한 資源·時間·能力 등이 不足할 때 個人은 役割葛藤을 느끼게 되며 業務와 責任限界에 대한 明確한 區分이 없고 役割遂行에 必要한 情狀가 制限되어 있을 때 個人은 役割模糊性을 感知하게 된다.

(1) J. M. Collins, "After X and Y Comes," *Personnel Journal* Vol., 50, 1971, pp. 56-59

(2) A.W. H. Lippin, *Theory and Research in Administration*, New York, Macmillan Company, 1966, p. 131

(3) W. Getzels and E.G. Guba, "Social Behavior and the Administrative Process," *School Review*, LXV, Winter, 1957, pp. 423~441

어떤 주어진 環境・構造・狀況下에서 發生하는 組織風土는 構成員 個人間的 相互作用에 依해서 把握할 수 있을 것이며 따라서 주어진 條件下的 組織風土와 役割葛藤・役割模糊性間的 相互關係의 程度도 把握할 수 있을 것으로 본다.

또한 組織안에서 相互作用하는 個人의 人口學的 變數(性別・學歷・年齡・勤務期間等)와 組織風土・役割葛藤・役割模糊性間的 關係도 把握할 수 있을 것이다. 따라서 本研究은 이와 같은 關係에 着眼하여 工業振興廳, 外換銀行, 聖滿女商을 對象으로

(1) 1. 組織의 風土는 어떠한 特性을 지니는가?

(2) 2. 그리고 役割葛藤과 役割模糊性的 程度는 어떠한가?

(3) 3. 組織風土와 役割葛藤, 役割模糊性과의 相關關係는 어떠한가를 人口學的 變數를 導入하여 調査分析함으로써 理論發展에나 政策樹立에 寄與하려고 하는 데에 研究의 目的이 있다.

## 第二節. 研究範圍 및 對象

序頭에서 論한 바와 같이 本研究은 組織風土와 役割葛藤・役割模糊性間的 단순한 相關關係에 重點을 둔 것이므로 役割葛藤・役割模糊性을 極小로 하기 위하여 組織風土 成分中 어느 成分을 操作한 다든지 또 指導類型中 어떤 것을 使用하는 것이 좋다는 것등과 같은 論議는 本研究의 範圍에서 除外된다.

다음에 本研究의 研究對象은 商工部 工業振興廳 4級以下 職員, 外換銀行 本店 營業1部 行員과 聖滿女商 平敎師들이다. 對象組織이 모두 서울特別市라는 限定된 地域內에 있으므로 組織外的環境(政治, 文化, 社會, 地理的 條件等)은 一定하다고 볼 수 있다.

## 第三節. 研究方法

本研究은 主로 質問紙를 作成하여 配布・回收하였다. 質問紙는 組織風土에 관한 質問紙I이 64問

項으로, 役割葛藤과 役割模糊性에 관한 質問紙II가 30問項으로 되어있다. 質問紙의 各 問項은 모두 리커트尺度式 質問方法을 使用하고 있다.<sup>(4)</sup>

자세한 研究節次 및 分析計劃은 第三章에서 다시 言及하기로 한다.

## 第二章. 理論의 背景

### 第一節. 組織風土理論

1. Halpin의 組織風土에 관한 理論.

組織風土란 組織의 雰囲気, 組織의 特性이라고 한마디로 定義할 수 있다.<sup>(5)</sup> 이러한 組織風土에 관한 研究方法는 組織構成員의 知覺에 依한 方法이 많이 使用되고 있으므로 本研究에서도 Halpin의 理論에 따라 展開하기로 한다. 그의 理論을 살펴보면 다음과 같다.

그는 組織風土에 영향을 주는 成分을 部下가 知覺한 部下自身の 行動과 部下가 知覺한 上官의 行動으로 크게 둘로 나누고 이를 各各 4個의 成分으로 다시 나누었다.<sup>(6)</sup>

#### 部下自身の 行動

1. 傍觀(Disengagement)

주어진 課題를 함께 處理하지 않으려는 成分

2. 障礙(Hindrance)

部下들이 日常雜務나 要求事項을 귀찮게 생각하는 成分

3. 士氣(Esprit)

部下들이 課業에 대하여 成就感 및 社會的 欲求 滿足을 느끼는 成分

4. 親密性(Intimacy)

일의 成就感과는 관계없는 部下들의 社會的 欲求 滿足의 成分

#### 上官의 行動

5. 超然性(Aloofness)

上官의 監督行動이 公的인 것으로 部下와 거리 감이 있음을 나타내는 成分

(4) 李萬甲, 社會調查方法論, 서울, 進明文化社, 1971. p. 257

(5) R.G. Owens, *Organizational Behavior in Schools*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc., 1970, p. 168

(6) A.W. Halpin and D.B. Croft. *The Organizational Climate of Schools*, Chicago, Midwest Administration Center, The University of Chicago, 1963, pp. 29-32

### 6. 生産強調性(Production emphasis)

上官의 監督行動이 課業指向의이나 部下들과의 意思疎通이 잘 되지 않는 成分

### 7. 推進性(Thrust)

上官이 監督을 通해서가 아니라 模範을 보이므로 部下들로 부터 好意的인 反應을 보이는 成分

### 8. 思慮性(Cor sideration)

上官과 部下間에 友好的이며 課業이외의 다른 인에도 相互協助하려는 成分

이러한 成分들인 組織風土를 알아 보려고 할 때 組織마다 組織風土라고 부를 수 있는 어떤 것이 있으리라는 點과 組織風土는 組織構成員이 知覺하고 있는 行動과 接觸한 關係가 있으리라는 基本價定에 立脚하여야 한다.

Halpin은 이러한 成分들이 어떻게 나타나는가에 따라 組織의 風土를 다음과 같이 여섯개 類型으로 나누고 각각 行重의 特性을 說明하고 있다.<sup>(7)</sup>

#### 1) 開放的 風土(Open climate)

##### (1) 風土의 特性

높은 士氣, 낮은 傍觀, 낮은 障礙, 平均 親密性, 平均 超然性, 높은 思慮性, 平均 推進性, 낮은 生産強調性

##### (2) 行動特性

部下들은 함께 일하게 되며 上官의 政策과 部下들의 課業遂行課程이 效果的으로 一致한다. 上官은 또한 적당한 指導를 발휘할 수 있기 때문에 部下들은 상당히 높은 士氣를 갖게 된다.

#### 2) 自律的 風土(Autonomous climate)

##### (1) 風土의 特性

높은 士氣, 높은 親密性, 낮은 傍觀, 낮은 障礙, 높은 超然性, 낮은 生産強調性, 平均 思慮性, 平均 推進性

##### (2) 行動特性

自由스러운 風土로서 部下들은 社會的 欲求를 充足시키기 위한 方法을 集團內에서 찾으려 하며 課業指向의인 事務를 當하면 함께 參與하여 組織의 目標을 쉽게 達成한다.

#### 3) 統制的 風土(Controlled climate)

##### (1) 風土의 特性

높은 士氣, 낮은 傍觀, 높은 生産強調性, 낮은

思慮性, 높은 推進性, 平均 超然性, 높은 障礙, 낮은 親密性

##### (2) 行動特性

組織目標을 成就하려는 壓力을 받으며 열심히 일하나 親密한 對人關係를 가질 여유가 없다. 社會的 欲求滿足을 等閑視하나 士氣는 높다.

#### 4) 親交的 風土(Familiar climate)

##### (1) 風土의 特性

높은 傍觀, 낮은 障礙, 높은 親密性, 平均 士氣, 높은 思慮性, 낮은 超然性, 낮은 生産強調性, 平均 推進性

##### (2) 行動特性

上官과 部下間에 서로 友好的인 態度를 가지며 社會的 欲求滿足이 상당히 높은 反面에 組織目標 成就를 위한 集團行動이나 統制가 없다.

#### 5) 干涉的 風土(Paternal climate)

##### (1) 風土의 特性

높은 生産強調性, 높은 傍觀, 낮은 障礙, 낮은 親密性, 낮은 士氣, 平均 推進性, 낮은 超然性, 높은 思慮性

##### (2) 行動特性

部下들의 社會的 欲求是 물론 部下들을 統制하는 方法이 非效果的인 特徵을 갖고 있으며 部下들의 行動이 純粹하지 못하고 動機가 缺如되어 있다. 部下들은 相互協力하지 않아 小集團으로 나누어지며 上官이 部下行動을 統制할 수 있는 能力이 없기 때문에 集團을 維持할 수 있는 規律을 設定할 수 없으며 이 風土는 閉鎖的 風土와 가깝다.

#### 6) 閉鎖的 風土(Closed climate)

##### (1) 風土의 特性

높은 傍觀, 높은 障礙, 平均 親密性, 낮은 士氣, 낮은 推進性, 높은 超然性, 높은 生産強調性, 낮은 思慮性

##### (2) 行動特性

部下들이 課業成就感 또는 社會的 欲求에 별 滿足을 느끼지 못한다. 上官이 部下行動을 非效果的으로 統制하며 部下들은 傍觀狀態에 빠져 相互協力하지 않으므로 集團目標의 成就是 最小化된다.

## 第二節. 役割葛藤과 役割模糊性의 概念 및 理論

(7) Ibid., pp. 60~66.

## 1. 役割葛藤(Role Conflict)

命令連繫의 原理(Chain of Command Principle)와 오직 한 사람의 上官으로부터 命令을 받아야지 두 사람 이상의 上官으로부터 命令을 받아서는 안 된다는 命令統一의 原理(Untity of Command Principle)<sup>(8)</sup>와 같은 古典組織理論을 違背하여 여러 上官으로부터 命令을 받는 部下는 自己의 選好에 따른 時間과 努力의 分配를 하지 못하게 되어 役割葛藤을 느끼고 緊張과 不滿足을 느껴 葛藤을 느끼지 않을 때보다 덜 効果的으로 役割을 遂行하게 된다고 한다.

古典組織原理를 지키는 것이 役割葛藤을 減小시키고 部下에게 더 効果的인 成果와 滿足을 준다는 事實에 대한 研究調査는 많다.

Ben-David가 國立保健所를 調査한 研究에서 內科醫가 두 개의 命令體制의 結果로 심한 役割葛藤을 느끼고 있다는 것을 알았다.<sup>(9)</sup>

朴東緒教授는 現代社會가 發展하면 할수록 漸次的으로 各 下位體制의 分化 및 이에 따른 役割의 分化가 高度化되고 相對方에 대하여 어떠한 期待를 갖게 되는데 이러한 期待가 充足되지 못하고 相互依存關係가 持續·維持되지 못할 때 役割葛藤이 發生한다고 한다.<sup>(10)</sup>

Rizzo 등은 役割葛藤이란 個人의 欲求와 役割의 要求가 不一致하는 것을 말한다고 하며 여기서 不一致는 役割遂行에 影響을 주는 基準이나 條件과 關係가 있다고 하면서 그는 위의 役割葛藤概念을 좀더 具體的으로 다음과 같이 細分化하여 說明하고 있다<sup>(11)</sup>

(1) 對象人物의 內的基準 또는 價値觀과 주어진 役割行動間의 葛藤 : 이것은 對象人物이 單純한 職位 또는 役割을 遂行하면서 느끼는 個人役割葛藤(Personal Role Conflict) 또는 役割內葛藤(Intrarole Conflict)을 말한다.

(2) 對象人物의 時間, 資源 또는 能力과 주어진 役割行動間의 役割葛藤 : 이것은 對象人物이 役割을 遂行하는데 必要한 努力이 不充分할 때 생기는 葛藤을 말한다. 對象人物의 觀點에서 役割內葛藤 또는 個人役割葛藤이다.

(3) 多數役割間의 葛藤 : 이것은 對象人物이 하나의 職位보다 더 많은 職位를 遂行할 때 생기는 役割間 葛藤(Interrole Conflict)이다. 役割이 지나치게 많은 경우(Role overload)가 例가 된다.

(4) 不一致한 政策과 評價의 基準에 基因하는 葛藤 : 앞의 役割과 葛藤의 概念에서 類推하여 보건데 役割葛藤은 組織의 職位에서 期待되는 行動을 하는 組織員이 그의 欲求와 組織의 要求가 相反될 때 생기는 것이라고 할 수 있다.

本 研究에서 役割葛藤에 관한 理論은 Rizzo의 理論을 核心으로 한다.

## 2. 役割模糊性(Role Ambiguity)

役割模糊性에 관한 理論은 많지 않다. 古典組織理論에서는 公式組織의 各 職位는 業務와 責任이 明記되어 있어야 하는데 이것은 部下가 役割遂行에 責任을 지는 것을 도와주고 部下에게 指針과 方向을 提供하는 管理를 하는데 도움을 준다. 그러나 業務와 責任이 明記되어 있지 않아서 部下는 그가 決定權을 갖고 있는지 무엇을 成就해야 하는지를 모른다면, 決定하기를 주저하고 試行錯誤를 겪을 것이다.

Role Theory에 의하면, 役割模糊性이란 주어진 職位에 必要로 하는 有用한 知識의 缺如로 定義되며, 部下는 役割模糊性으로 인하여 眞實을 意識하는 防衛體制를 取하게 된다고 하며, 이러한 模糊性의 結果로 役割에 滿足하지 못하고 불안을 느끼며 効果的으로 業務를 遂行할 可能性을 減少시킨다고 한다.

(8) 李圭定, 新行政學原論, 서울, 法文社, 1969. pp. 131~2.

(9) Ben-David, "The Professional Role of the Physician in Bureaucratized Medicine: A Study in Role conflict," *Human Relations*, 1958, pp. 255~257.

(10) 朴東緒, 韓國行政論, 서울, 法文社, 1972. p. 107.

(11) Rizzo et al., "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations," *A.S.Q.*, Vol. 15 No.2, June 1970. p. 153.

Kahn 등은 役割 模糊性은 다음과 같은 原因 때문에 發生한다고 한다. (12)

1. 個人의 理解 領域을 超過하는 組織의 規模 및 複雜性
2. 再組織을 許 許 數만하는 組織의 急激한 成長
3. 社會 構造에 있어 關係되는 變化를 要求하는 變化的 技術의 變化
4. 相互依存을 파괴하는 變化的 人事
5. 構成員에게 새로운 要求를 하는 組織環境의 變化
6. 組織에 投 投 되는 情報에 制限을 加하는 管理 哲學

Rizzo 등은 다음과 같은 경우에 役割 模糊性이 發生한다고 한다. (13)

1. 構成員의 行動에 대한 豫測可能性이 不明瞭할 때.
  2. 構成員의 行動을 指導하고 그것이 適正한가 의 資料를 提供하는 要求가 不明瞭할 때
- 이상에서 볼 때 役割 模糊性이란 組織構成員이 자기 役割을 遂行하는데 必要하다고 느끼고 있는 情報을 갖고 있지 못하거나 傳達를 抑制하고 있기 때문에 構成員이 느끼는 것이다.

役割 葛藤에서와 마찬가지로 役割 模糊性에 關係해서도 本 研究에 있어 調査·分析은 Rizzo 등의 理論에 기초를 두고 있다.

### 第三節. 假說 定立

前節에서 役割 葛藤과 役割 模糊性의 理論을 展開하면서 이들과 組織風土의 關聯性을 間接적으로 살펴 보았다.

이 節에서는 < 둘간의 關聯性은 좀더 세밀히 檢討해 보고 人口學的 變化를 關係시켜 假說을 定立 하기로 한다.

Etzioni는 組織員이 強制的으로 參加하는 組織을 強制的組織(Coercive Organization), 補償의 動機

에 의해 參加하는 組織을 功利的組織(Utilitarian Organization), 理想과 理念이 動機가 되어 參加하는 組織을 規範的組織(Normative Organization)으로 組織을 分類하고 이러한 特性을 갖는 各 組織에서 볼 때 役割 葛藤은 強制的組織보다 規範的組織이 낮다고 한다. (14) 다시말해 役割 葛藤이 前組織보다 前者에서 낮다라고 하는 것은 強制的組織보다 規範的組織이 士氣, 親密性 등이 높은 組織風土라는 것을 意味한다.

또 Whyte가 「사카고」에 있는 12개의 食堂을 調査한 바에 의하면, 食堂從業員간의 人間關係가 좋고 役割이 明白히 區分되어 있는 食堂일 수록 役割 葛藤과 役割 模糊性이 他 食堂보다 낮다는 結果를 알았다고 한다. (15)

또 Atkinson은 組織風土를 權力中心的 (Power-related), 協力中心的(Affiliative-related), 成就中心的(Achieving-related)風土로 나누고 各 風土에서 일어나는 葛藤을 살펴 본 結果 權力中心的 風土에서 葛藤이 가장 많았으며 協力中心的 風土에서 가장 적었다. (16)

上記한 理論과 調査研究에 의하면 組織風土와 役割 葛藤·役割 模糊性間에는 密接한 關聯性이 있음을 알 수 있다. 이러한 關係에 組織員의 個別的 特性인 人口學的 變數를 關聯시켜 볼 수 있다.

以上과 같은 理論의 論議에서 工業振興廳·外換銀行·學校를 對象으로하여 다음과 같은 假說을 導出할 수가 있다.

#### 假說.

- 1) 各 組織風土는 各各 相異할 것이다.
- 2) 各 組織構成員들이 知覺하는 役割 葛藤 및 役割 模糊性의 程度는 相異할 것이며, 性別·年齡·學歷·勤務期間別 등의 人口學的 變數와 密接한 關係가 있을 것이다.
- 3) 組織風土와 役割 葛藤·役割 模糊性과는 密接

(12) *Ibid.*, p. 154.

(13) *Ibid.*, p. 155.

(14) R.G. Owens, *op. cit.*, pp. 170~171

(15) W.F. Whyte, "The Social Structure of the Restaurant," *American Journal of Sociology*, LIV, January, 1947, pp. 302~8.

(16) C.H. Litwin, *Climate and Motivation: An Experimental Study, Organizational Psychology*, London, Prentice-Hill, International Inc., 1971, p. 111.

한 相關關係가 있을 것이다.

### 第三章. 調查分析

#### 第一節. 研究節次 및 分析計劃

理論的 考察에 의해서 導出된 一般的 假說은 經驗的 調査에 의해서 檢證되었다. 假說에 포함된 各 變數는 質問紙調査에 의해서 測定되었는데 그 測定方法은 다음과 같다.

組織風土의 測定은 組織構成員의 知覺에 의한 方法으로 A.W. Halpin의 組織風土 記述問項 (Organizational Climate Description Questionnaire)을

使用하였다. 이것은 組織風土를 이루고 있다고 생각되는 여덟가지 成分 즉 傍觀, 障礙, 士氣, 親密性, 超然性, 生産強調性, 推進性, 思慮性을 6내지 10個의 問項으로 測定하여 尺度를 構成하고 그 各成分의 程度를 組合하여 風土類型을 分類한 것이다. 本 調査研究에서는 各 17項에 대해 “상당히 인정,” “약간 인정,” “인정도 부정도 않는다,” “약간 부정,” “상당히 부정”중 하나를 選擇토록하고 차례로 5點에서 1點까지의 點數를 부여하였다. 이것을 分析의 便宜를 爲해 다시 算術平均과 標準偏差를 利用하여 各各 各개씩의 等級으로 區分하였는데 그 範圍는 다음 <表1>과 같다.

<表 1> 組織風土의 各成分의 水準과 尺度點數

範圍	要素	傍觀	障礙	士氣	親密性	超然性	生産強調性	推進性	思慮性
①	下의下 M-S 이하	10~18	6~12	10~24	7~16	9~20	7~16	9~21	6~11
②	下의上 M~M-SD	19~27	13~19	25~32	17~23	21~27	17~23	22~29	12~20
③	上의下 M+SD~M	28~36	20~27	33~40	24~29	28~35	24~29	30~37	21~29
④	上의上 M+SD이상	37~50	23~30	41~50	30~35	36~45	30~35	38~45	30

M 算術平均, SD: 標準偏差

役割葛藤과 役割模糊性의 測定은 R.J. House가 考案한 尺度를 使用하였는데 이 尺度는 役割을 나타내는 門項 30個로 되어 있으며 이 가운데 15個는 役割葛藤을 나타내고 나머지 15個는 役割模糊性을 構成한다.

各 問項에 대해서는 組織風土 問項에서와 같이 5點에서 1點까지의 點數를 부여하였는데 分析의 便宜를 爲해서 算術平均과 標準偏差를 利用하여 넷으로 分類하였는데 그 等級은 다음 <表2>와 같다.

假說檢證을 爲한 調査對象은 서로 相異한 組織

<表 2> 役割葛藤 및 役割模糊의 水準 및 尺度點數

區分	範圍	下의下 M-SD이하	下의上 M~M-SD	上의下 M+SD~M	上의上 M+SD이상
役割葛藤		15~34	35~43	44~52	53~75
役割模糊性		15~33	34~40	41~47	48~75

M: 算術平均, SD: 標準偏差

形態를 나타냈다고 생각되는 세 機關 즉 公共機關, 金融機關 및 教育機關을 選擇하고 公共機關으로는 商工部 工業振興廳의 四級以下 職員, 金融機關으로는 外債銀行 本店 營業一部의 行員, 教育機關으

로는 聖滿女子商業高等學校의 平教師를 對象으로 하였다. 이와같은 組織을 選擇한 것은 어떤 特性이나 代表性을 고려하기 보다는 調査上의 便宜때문이었다. 標本은 各 機關의 調査對象者 總數를

고려하여 工業振興廳 50名, 外換銀行 65名, 聖滿女商 50名으로 하여 無作爲 抽出하였는데 回收된 質問紙는 工業振興廳 46, 外換銀行 61, 聖滿女商 58枚로 總 165枚가 分析에 使用되었다. 이것은 調査對象者 總數의 約 44%에 該當한다.

實地調査는 1973年 11月 7日에 外換銀行, 11月 8日에 聖滿女商, 工業振興廳에서 實施하였는데 調査對者가 直接 問項을 읽고 應答을 記入하도록 한 後에 質問紙를 回收하였다.

收集된 資料는 두가지 統計學的 分析方法에 의해서 分析되었는데 첫째 組織 및 人口學的 變數의 組織風土, 役割葛藤 및 役割模糊性의 關係有無를 檢證하기 위해서는 使用된 變數가 名目的인 尺度를 包含하고 있기 때문에 Chi-square 分析方法을 使用하고 有意度는  $p=.05$ 의 水準을 基準으로 하였다. 둘째 組織風土와 役割葛藤 및 役割模糊性의 關係有無 檢證은 相關關係 分析方法이 使用되었는데 이것 역시 有意度는  $p=.05$ 의 水準을 基準으로 하였다.

變數間의 因果關係는 論理的 方法과 統計的 方法을 다 使用하여 分析할 수 있으나 本 研究에서는 變數의 性質이 뚜렷하기 때문에 論理的 方法에 의하여 組織 및 應答者의 人口學的 特性을 先行獨立變數로 組織風土 및 役割葛藤을 從屬變數로 認定하였으며 組織風土 및 役割葛藤의 關係에 있어서는 相互 影響이 미치는 獨立變數로 取扱하였다.

## 第二節. 各 組織의 一般의 特性

組織別로 應答者들의 一般의 特性을 보면 工業振興廳의 경우는 모두 男子이고 銀行은 13.11% 그리고 學校는 41.37%가 女子이다.

年齡別로는 工業振興廳에 있어서는 78.26%가 30歲 以上이지만 銀行의 경우는 90.16%가 20歲에서 30歲사이여서 構成員이 매우 젊은 層임을 알 수 있다. 學校의 教師들은 60.34%가 30歲 以上이고 39.65%가 20歲에서 30歲사이여서 工業振興廳, 學校, 銀行順으로 應答者들의 年齡은 젊다.

各 組織의 教育水準을 보면 學校의 경우는 應答者 모두가 大卒 以上인데 工業振興廳에는 4.34%가 그리고 銀行에는 31.14%가 高卒 以上의 學歷을 가진 應答者가 있다. 즉 學校가 教育水準이 가장 높고 다음 工業振興廳, 銀行의 順이다.

應答者의 勤務期間은 工業振興廳의 경우는 7~10年이 39.43%로 가장 많고 다음이 3~5年으로 23.91%로서 5年 以上이 約 60%인데 銀行의 경우는 3年 未滿이 45.90%로 가장 많고 다음이 3~5年으로 29.50%, 5~7年이 14.75% 등의 順으로 勤務期間이 비교적 짧은 편이다. 學校에서는 3~5年이 36.20%로 가장 많고 다음 3年未滿과 5~7年이 같이 22.41%로서 5年未滿이 60%쯤 된다.

## 第三節. 各 組織의 組織風土

研究對象으로 삼은 工業振興廳, 外換銀行, 聖滿女商 등 세 組織의 組織風土를 分析하기 前에 組織風土를 이루는 各 成分과 人口學的 變數間의 關

〈表 3〉 人口學的 要因과 組織風土의 Chi-square分析

人口學的 要因	風土 組織	傍 觀	障 碍	士 氣	親密性	超然性	生 產 強 調 性	推 進 性	思 慮 性
性 別		d.f.=3 $\chi^2=4.77$	d.f.=3 $\chi^2=6.451$	d.f.=3 $\chi^2=4.24$	d.f.=3 $\chi^2=4.43$	d.f.=3 $\chi^2=1.75$	d.f.=3* $\chi^2=6.19$	d.f.=3 $\chi^2=4.75$	d.f.=3 $\chi^2=3.08$
年 齡		d.f.=6 $\chi^2=10.03$	d.f.=6 $\chi^2=6.48$	d.f.=6 $\chi^2=2.40$	d.f.=6 $\chi^2=6.17$	d.f.=6 $\chi^2=10.57$	d.f.=6 $\chi^2=9.59$	d.f.=6 $\chi^2=6.95$	d.f.=6* $\chi^2=13.42$
教 育		d.f.=3 $\chi^2=1.69$	d.f.=3 $\chi^2=0.42$	d.f.=3 $\chi^2=1.90$	d.f.=3* $\chi^2=16.35$	d.f.=3 $\chi^2=2.76$	d.f.=3 $\chi^2=2.71$	d.f.=3 $\chi^2=1.47$	d.f.=3 $\chi^2=1.70$
勤 務 時 間		d.f.=12 $\chi^2=14.64$	d.f.=12 $\chi^2=23.21$	d.f.=12* $\chi^2=8.26$	d.f.=21 $\chi^2=12.99$	d.f.=12 $\chi^2=19.56$	d.f.=12 $\chi^2=13.90$	d.f.=12 $\chi^2=10.56$	d.f.=12 $\chi^2=19.03$

.01수준유의도  
\*.05수준유의도

係를 알아보는 것이 必要할 것이다. 왜냐하면 組織風土의 各成分들이 組織構成員의 人口學的 變數와 關係가 깊다면 組織風土는 어떤 한 單位組織에 固有한 持續的인 性格을 갖는다고 보다는 그 組織을 構成하는 構成員의 性格에 의해 規定된다고 말할 수 있어서 우리의 前提를 否定하는 結果가 되기 때문이다.

〈表3〉: 應答者의 性別, 年齡別, 教育別, 勤務期間別 組織風土의 各成分과의 關係로 Chi-square 分析을 해 본 것인데 거의 모두가 有意味한 關係

가 없었다. 이러한 結果는 바꿔 말하면 組織風土의 各成分은 構成員의 人口學的 變數와는 有意味한 關係가 없다는 것을 뜻하는 것으로서 우리의 前提를 어느 程度 立證하는 것이다.

〈表4〉는 組織別 傍觀과의 關係를 본 것인데 이들의 關係는 Chi-square檢證 結果 .05水準에서 有意味하게 나타났다. 組織別로 볼 때 銀行이 비교적 傍觀을 많이 認定하고 있고 學校가 많이 否定하고 있다.

즉 敎員들이 가장 높은 課業指向的 態度를 보이

〈表 4〉 組 織 分 類 別 傍 觀

傍觀 組織分類	下的 下 ① 10~18	下的 上 ② 19~27	上的 下 ③ 28~36	上的 上 ④ 37~50	計
① 工 振 廳	6 (8.69)	20 (43.37)	18 (39.13)	4 (8.69)	46 (100.00)
② 銀 行	3 (4.91)	19 (31.14)	35 (57.37)	4 (6.55)	61 (100.00)
③ 學 校	9 (15.51)	32 (55.17)	14 (24.13)	3 (5.17)	58 (100.00)
計	16 (9.70)	71 (43.03)	67 (40.61)	11 (6.67)	165 (100.00)

d.f = 6,  $\chi^2=10.104$ ,  $P<.05$

고 있으며 行員들이 가장 課業에 대해서 無關心하다는 것이다.

障礙와 組織과의 關係는 有意味한 差異를 나타내지 않고 있다(〈表 5〉참조). 工業振興廳이나 銀行, 學校가 모두 障礙를 느끼는 程度가 중간쯤인데 다

만 學校, 工振廳, 銀行의 順으로 약간씩 差異가 있다. 바꾸어 말하면 이 세 組織의 應答者들이 거의 공통적으로 上司가 그들에게 義務, 要求를 많이 해서 부담이라고 느끼는 程度가 중간쯤이라는 것이다.

〈表 5〉 組 織 分 類 別 障 碍

障 碍 組織分類	下的 下 ① 6~12	下的 上 ② 13~19	上的 下 ③ 20~27	上的 上 ④ 28~30	計
① 工 振 廳	4 (8.69)	22 (47.82)	19 (41.30)	1 (2.17)	46 (100.00)
② 銀 行	3 (4.91)	33 (54.09)	22 (36.06)	3 (4.91)	61 (100.00)
③ 學 校	6 (10.34)	19 (32.75)	31 (53.44)	2 (3.44)	58 (100.00)
計	13 (7.88)	74 (44.85)	72 (43.64)	6 (3.64)	165 (100.00)

d.f = 6,  $\chi^2=7.000$ ,  $P=n.s.$

組織成 員의 士氣 역시 各 組織別로 有意味한 差異를 보이지 않고 있다(〈表6〉參照). 各 組織이 모

두 중간 程度의 士氣를 나타내고 있다.

〈表7〉은 組織別 親密性의 程度를 나타낸 것으로



〈表 6〉 組織分類別 士氣

組織分類 \ 士氣	① 下の下 10~24	② 下の上 25~32	③ 上の下 33~40	④ 上の上 41~50	計
① 工 振 應	5 (10.86)	20 (43.47)	16 (34.78)	5 (10.86)	46 (100.00)
② 銀 行	8 (13.11)	29 (47.54)	20 (32.78)	4 (6.95)	61 (100.00)
③ 學 校	7 (12.06)	19 (32.75)	27 (46.55)	5 (8.62)	58 (100.00)
計	20 (12.12)	68 (41.21)	63 (38.18)	14 (8.48)	165 (100.00)

d.f.=6,  $\chi^2=4.010$ , P=n.s.

Chi-square檢證 結果 .05의 水準에서 有意味한 것으로 밝혀졌고 銀行이 親密性이 낮고 學校가 비교적 높은 편이다 銀行은 命令系統이 直線이고 課業遂行節次 또한 從의이기 때문에 行員間的 親密

性이 적고 反面에 學校는 課業遂行이 상당히 自律的이고 直線的인 統制를 덜 받기 때문에 敎員들間에 親密性이 높을 것이다.

上司가 行動의 超然하다고 느끼는지 아닌지 하

〈表 7〉 組織分類別 親密性

組織分類 \ 親密性	① 下の下 7~16	② 下の上 17~23	③ 上の下 24~29	④ 上の上 30~35	計
① 工 振 應	2 (4.34)	23 (5.00)	18 (39.13)	3 (6.52)	46 (100.00)
② 銀 行	8 (13.11)	30 (49.18)	19 (31.14)	4 (6.55)	61 (100.00)
③ 學 校	2 (3.44)	24 (41.37)	32 (55.17)	0 (0.00)	58 (100.00)
計	12 (7.27)	77 (46.67)	69 (41.82)	7 (4.24)	165 (100.00)

d.f.=6,  $\chi^2=13.118$ , P<0.5

는 超然性은 組織別로 別 差異가 없는 것 같다. 〈表8〉에서 보는 바와 같이 대다수가 21點에서 35點까지의 中間 水準에 몰려 있다. 學校의 경우가 超

然性이 약간 높은데 이는 組織의 特性을 그대로 反映하는 것이라고 볼 수 있다.

生産強調性和 組織分類 역시 有意味한 關係는

〈表 8〉 組織分類別 超然性

組織分類 \ 超然性	① 下の下 9~20	② 下の上 21~27	④ 上の下 28~35	④ 上の上 36~45	計
① 工 振 應	2 (4.34)	24 (52.17)	19 (41.30)	1 (2.17)	46 (100.00)
② 銀 行	2 (3.27)	35 (57.37)	22 (36.06)	2 (3.27)	61 (100.00)
③ 學 校	4 (6.89)	25 (43.10)	25 (43.10)	4 (6.89)	58 (100.00)
計	8 (4.85)	84 (50.91)	66 (40.00)	7 (4.24)	165 (100.00)

d.f.=6,  $\chi^2=4.001$ , P=n.s.

있고 中間水準에 물려 있으나 超然性보다는 分布가 넓게 퍼져 있다. 즉 上官의 生産強調性向이 아주 많다고 느끼는 應答者가 8.48%, 아주 적다고

認定하는 應答者가 10.91%로서 超然性에서 보다는 높은 것이다(<表 9>參照).

推進性은 전체적으로 볼 때는 否認하는 쪽이 약

<表 9> 組織分類別 生産強調性

生産強調性 組織分類	① 下の 下 7~16	② 下の 上 17~23	③ 上の 下 24~29	④ 上の 上 30~35	計
① 工 振 廳	6 (13.04)	15 (32.60)	21 (45.65)	4 (8.69)	46 (100.00)
② 銀 行	7 (11.47)	33 (54.09)	19 (31.14)	2 (3.27)	61 (100.00)
③ 學 校	5 (8.62)	25 (43.10)	20 (34.48)	8 (13.79)	58 (100.00)
計	18 (10.91)	73 (44.24)	60 (36.36)	14 (8.48)	165 (100.00)

d.f = 6,  $\chi^2=8.733$ , P=n.s.

간 많다고 할 수 있으나 상당히 높게 認定하는 應答者도 1.54%나 되고 있다(<表10>參照). 組織別로도 뚜렷해서 Chi-square 檢證 結果는 이 水準에서 有意의 關係가 있음이 밝혀 졌으며 세 組織

中 工業振興廳의 경우가 上官이 課業遂行에 상당히 높은 推進性을 보이고 있다는 應答을 가장 많이 하고 있고 銀行이 가장 낮은 것 같다.

上官들이 보이는 思慮性에 대해서는 대부분의

<表 10> 組織分類別 推進性

推進性 組織分類	① 下の 下 9~21	② 下の 上 22~29	③ 上の 下 30~37	④ 上の 上 38~45	計
① 工 振 廳	5 (10.86)	18 (39.13)	12 (26.08)	11 (23.91)	46 (100.00)
② 銀 行	7 (11.47)	39 (63.93)	11 (18.03)	4 (6.55)	61 (100.00)
③ 學 校	4 (6.89)	18 (31.03)	27 (46.55)	9 (15.51)	58 (100.00)
計	16 (9.70)	75 (45.45)	50 (30.30)	24 (14.54)	165 (100.00)

d.f. = 6,  $\chi^2=22.217$ , P<.01

<表 11> 組織分類別 思慮性

思慮性 組織分類	① 下の 下 6~11	② 下の 上 12~20	③ 上の 下 21~29	④ 上の 上 30	計
① 工 振 廳	3 (6.52)	20 (43.47)	20 (43.47)	3 (6.52)	46 (100.00)
② 銀 行	0 (0.00)	45 (73.77)	13 (21.31)	3 (4.91)	61 (100.00)
③ 學 校	3 (5.17)	29 (50.00)	26 (44.82)	0 (0.00)	58 (100.00)
計	6 (3.64)	94 (56.97)	59 (35.76)	6 (3.64)	165 (100.00)

d.f. = 6,  $\chi^2=17.733$ , P<.01

應答者가 認定도 否定도 않는 쪽이다. 약간 否定하는 쪽이 많기는 하나 90%以上이 中立의인 態度를 表明하고 있다(〈表 11〉參照). 그러나 組織別로는 差異가 커서 그 差異는 이 水準에서 有意味한 것으로 밝혀졌다. 工業振興廳의 경우가 他組織에 비해 비교적 上의인 思慮性이 높다는 應答가 많은데 비해서 銀行이 좀 낮은 便이다. 이것은 推進性, 生産強調性等 上官의 行動에 대한 態度와 어느 程度 一致하는 結果라고 할 수 있다.

以上 組織風土를 構成하는 各 成分과 相異한 世 組織과의 關係를 要約해 본다면 應答者들 自身の 行動에 있어서는 傍觀과 親密性 二 成分이 組織別로 有意味한 差異가 있었고 上官의 行動에 대한 評價에 있어서는 推進性 및 思慮性이 有意味한 差異를 나타내고 있다. 기타 士氣, 障礙, 超然性, 生産強調性에 있어서는 組織別로 有意味한 差異가 發見되지 않았다.

이러한 調査結果를 가지고 우리가 調査한 世 組織의 組織風土를 본다면 A.W. Halpin의 이론과 여섯가지 組織風土中에 工業振興廳의 경우 비교적 낮은 障礙, 낮은 士氣, 낮은 親密性, 낮은 超然性, 높은 生産強調性 등의 特徵이 干涉的 風土의 特性과 어느 程度 一致하며 外換銀行의 경우는 높은 傍觀, 낮은 障礙, 낮은 超然性, 낮은 生産強調性 등이 親交的 風土의 特性과 一致하며 聖滿女高의 組織風土는 낮은 傍觀, 높은 障礙, 높은 士氣, 平

均 超然性, 높은 推進性, 낮은 思慮性等이 統制的 風土의 特性과 一致한다.

#### 第四節. 各 組織의 役割葛藤과 役割模糊性

役割은 個人的인 要素에서 볼 수 있기 때문에 個個人的인 性別, 年齡等 人口學的 變數도 無視할 수 없을 것이다. 그래서 우선 性別, 年齡, 教育, 勤務期間과 役割葛藤 및 役割模糊性과의 關係를 살펴 보기로 한다.

役割葛藤水準을 앞에서 論議한 바와 같이 네 階級으로 나눈다면 役割葛藤을 가장 많이 느끼는 上의 上은 16.36%이고 그 다음 上의 下가 35.76%, 下의 上이 33.33%, 가장 적게 느끼는 下의 下가 14.55%이다. 役割模糊性은 上의 上이 16.97%, 上의 下가 36.96%, 下의 上이 33.33%, 下의 下가 12.73%로서 役割葛藤의 비슷한 分布를 보이고 있다. 실제로 役割葛藤과 役割模糊性의 算術平均은 各各 43.64와 40.83이고 標準偏差는 8.74와 6.85로서 비슷하며 相關關係分析結果  $r=0.4436$ 으로서 높은 相關關係가 있음을 보여주고 있다.

〈表12〉와 〈表13〉은 應答者의 性別로 본 役割葛藤과 役割模糊性인데 Chi-square分析結果 모두 有意味한 關係가 없음이 밝혀졌다. 다만 有意味한 差異는 아니지만 男子가 女子보다 약간 더 役割葛藤이나 役割模糊性을 많이 느끼고 있음을 發見할 수 있을 뿐이다.

〈表 12〉 性別 役割 模糊 性

以 性別 別性		以 階級 別性				計
		① 下의 下 15~33	② 下의 上 34~40	③ 上의 下 41~47	④ 上의 上 48~75	
性 別						
①	男 子	16 (12.03)	40 (30.07)	53 (39.84)	24 (18.04)	133 (100.00)
②	女 子	5 (15.62)	15 (46.87)	8 (25.00)	4 (12.50)	32 (100.00)
	計	21 (12.73)	55 (33.33)	61 (36.96)	28 (16.97)	165 (100.00)

d.f.=3,  $\chi^2=4.451$ , P=n.s.

年齡別로도 有意味한 差異를 보이고 있지는 않은데 〈表14〉를 보면 役割葛藤의 경우 30歲以上이 30歲未滿보다 약간 더 葛藤을 느끼는 것으로 나타나고, 役割模糊性의 경우는 30歲以上인 경우가 비교적 적게 나타나고 있다.(〈表 15〉參照)

〈表16〉 및 〈表 17〉에 나타난 教育別 役割葛藤과 役割模糊性 역시 有意味한 關係는 없는 것 같다. Chi-square는 各各 1.17과 1.48로서 .05水準에서의 有意味性도 없다. 근소한 差異이긴 하지만 大學以上の 學歷을 가진 사람이 高卒以下보다 役割

〈表 13〉 性別 役割 葛藤

性別 \ 役割葛藤性	① 下の下 15~34	② 下の上 35~43	③ 上の下 44~52	④ 上の上 53~71	計
① 男子	18 (13.53)	40 (30.07)	51 (38.34)	24 (13.04)	133 (100.00)
② 女子	6 (18.75)	15 (46.87)	8 (25.00)	3 (9.37)	32 (100.00)
計	24 (14.55)	55 (33.33)	59 (35.76)	27 (16.36)	165 (100.00)

d.f.=3,  $\chi^2=5.136$ , P=n.s.

〈表 14〉 年齢別 役割 葛藤

年齢 \ 役割葛藤	① 下の下 15~34	② 下の上 35~43	③ 上の下 44~52	④ 上の上 53~71	計
① 20세 미만	0 (0.00)	1 (33.33)	1 (33.33)	1 (33.33)	3 (100.00)
② 20~30 세 미만	13 (14.77)	32 (36.36)	33 (37.50)	10 (11.36)	88 (100.00)
③ 30세 이상	11 (14.86)	22 (29.72)	25 (33.78)	16 (21.62)	74 (100.00)
計	24 (14.55)	55 (33.33)	59 (35.76)	27 (16.36)	165 (100.00)

d.f.=6,  $\chi^2=4.258$ , P=n.s.

〈表 15〉 年齢別 役割 模糊性

年齢 \ 役割模糊性	① 下の下 15~33	② 下の上 34~40	③ 上の下 41~47	④ 上の上 48~75	計
① 20세 미만	0 (0.00)	0 (0.00)	3 (100.00)	0 (0.00)	3 (100.00)
② 20~30 세 미만	7 (7.95)	34 (38.63)	31 (35.22)	16 (18.18)	88 (100.00)
③ 30세 이상	14 (18.91)	21 (28.37)	27 (36.48)	12 (16.21)	74 (100.00)
計	21 (12.73)	55 (33.33)	61 (36.97)	28 (16.97)	165 (100.00)

d.f.=6,  $\chi^2=10.384$ , P=n.s.

〈表 16〉 教育別 役割 葛藤

教育 \ 役割葛藤	① 下の下 15~34	② 下の上 35~43	③ 上の下 44~52	④ 上の上 53~71	計
① 高卒 이하	2 (9.52)	9 (43.85)	7 (33.33)	3 (14.28)	21 (100.00)
② 大學 이상	22 (15.27)	46 (31.94)	52 (36.11)	24 (16.66)	144 (100.00)
計	24 (14.54)	55 (33.33)	59 (35.76)	27 (16.36)	165 (100.00)

d.f.=3,  $\chi^2=1.174$ , P=n.s.

〈表 17〉 教 育 別 役 割 模 糊 性

役割模糊性 教 育	① 下の 下 15~33	② 下の 上 34~40	③ 上の 下 41~47	④ 上の 上 48~75	計
① 高卒以下	1 (4.76)	7 (33.33)	9 (42.85)	4 (19.04)	21 (100.00)
② 大卒以下	20 (13.88)	48 (33.33)	52 (36.11)	24 (16.66)	144 (100.00)
計	21 (12.73)	55 (33.33)	61 (36.96)	28 (16.97)	165 (100.00)

d.f.=3,  $\chi^2=1.486$ , P=n.s.

葛藤을 많이 느끼고 役割模糊性を 적게 느끼고 있는  
은 나타난 結果를 보면 어느정도 알 수 있다.

應答者の 勤務期間도 〈表18〉과 〈表19〉에서 보는

바와 같이 勤務期間別로 役割葛藤이나 役割葛模糊  
성이 뚜렷한 差異를 보이지는 않는다.

組織別 役割葛藤과 役割模糊性的의 關係는 役割模

〈表 18〉 勤 務 期 間 別 役 割 葛 藤

役割葛藤 勤務期間	① 下の 下 15~34	② 下の 上 35~43	③ 上の 下 44~52	④ 上の 上 53~71	計
① 3년 미만	9 (18.36)	18 (36.73)	15 (30.61)	7 (14.28)	49 (100.00)
② 3~5년	7 (14.00)	16 (32.00)	17 (34.00)	10 (20.00)	50 (100.00)
③ 5~7년	4 (13.79)	8 (27.58)	12 (41.37)	5 (17.24)	29 (100.00)
④ 7~10년	3 (11.11)	8 (29.62)	12 (44.44)	4 (14.81)	27 (100.00)
⑤ 10년 이상	1 (10.00)	5 (50.00)	3 (29.99)	1 (100.00)	10 (100.00)
計	24 (14.55)	55 (33.33)	59 (35.76)	27 (16.36)	165 (100.00)

d.f.=12,  $\chi^2=4.461$ , P=n.s.

〈表 19〉 勤 務 期 間 別 役 割 模 糊 性

役割模糊性 勤務期間	① 下の 下 13~33	② 下の 上 34~40	③ 上の 下 41~47	④ 上の 上 48~75	計
① 3년 미만	6 (12.24)	18 (36.73)	19 (38.77)	6 (12.24)	49 (100.00)
② 3~5년	5 (100.00)	15 (29.99)	20 (40.00)	10 (20.00)	50 (100.00)
③ 5~7년	4 (13.79)	11 (37.93)	8 (27.58)	6 (20.68)	29 (100.00)
④ 7~10년	4 (14.81)	8 (29.62)	11 (40.74)	4 (14.81)	27 (100.00)
⑤ 10년 이상	2 (20.00)	3 (29.99)	3 (29.99)	2 (20.00)	10 (100.00)
計	21 (12.73)	5 (33.33)	61 (36.96)	28 (16.97)	165 (100.00)

d.f.=12  $\chi^2=3.873$ , P=n.s.

糊性에서도 有意하게 나타났다. <表20>에서 보면 工業振興과 銀行의 경우 상당히 높은 役割模糊性을 보이는데 反해서 學校의 경우는 매우 낮다.

役割葛藤에 있어서도 學校의 경우가 他組織보다 낮는데 이것은 組織自體의 性格뿐만 아니라 役割模糊性과도 關係있는 것이다. (<表 21>參照)

<表 20> 組織分類別 役割模糊性

役割模糊性 組織分類	① 下の 下 15~33	② 下の 上 34~40	③ 上の 下 41~47	④ 上の 上 48~75	計
① 工 振 廳	4 (8.69)	14 (30.43)	17 (36.95)	11 (23.91)	46 (100.00)
② 銀 行	2 (3.27)	18 (29.50)	27 (44.26)	14 (22.95)	61 (100.00)
③ 學 校	15 (25.86)	23 (39.65)	17 (29.31)	3 (5.17)	58 (100.00)
計	21 (12.73)	55 (35.33)	61 (36.37)	28 (16.97)	165 (100.00)

d.f = 6,  $\chi^2 = 22.955$ ,  $P < 0.1$

<表 21> 組織分類別 役割葛藤

役割葛藤 組織分類	① 下の 下 15~34	② 下の 上 35~43	③ 上の 下 44~52	④ 上の 上 53~75	計
① 工 振 廳	5 (10.86)	13 (28.26)	18 (39.13)	10 (21.73)	46 (100.00)
② 銀 行	5 (8.19)	22 (36.06)	25 (40.98)	9 (14.75)	61 (100.00)
③ 學 校	14 (24.13)	20 (34.48)	16 (27.58)	8 (13.79)	58 (100.00)
計	24 (14.55)	55 (33.33)	59 (35.76)	27 (16.36)	165 (100.00)

d.f = 6,  $\chi^2 = 9.139$ ,  $P = n.s$

以上을 要約해서 본다면 個人이 느끼는 役割葛藤이나 役割模糊性은 個人의 人口學的 變數와는 無關하고 오히려 組織의 差異 바뀌말하면 構造的 要因과 關係가 깊은 것 같다. 또한 役割葛藤은 役割模糊성과 높은 相關關係를 보이고 있어서 模糊한 役割의 規定이나 概念이 役割葛藤의 한 要인이 될 수 있음을 들어내 주고 있다.

#### 第五節. 組織風土와 役割葛藤 및 役割模糊性과의 關係

<表22>는 組織風土와 役割葛藤 및 役割模糊성과 相關關係分析을 한 結果인데 대체로 有意한 關係가 있음을 보여주고 있다. 役割葛藤의 경우 傍觀, 士氣, 親密性, 生産強調性, 推進性과는 이의 水準에서 有意한 關係가 있음을 보여주고 있고

思慮性은 .05의 水準에서 有意한 關係가 있음을 나타낸다. 組織風土와 役割模糊性과의 關係에 있어서도 傍觀, 士氣, 推進性的의 경우는 .01의 水準에서 有意한 相關關係가 있었고 親密性, 生産強調性的의 경우는 .05의 水準에서 有意한 關係가 있었다. 이것은 役割葛藤과 비슷한 結果인데 役割葛藤과 役割模糊性間에 密接한 相關關係가 있음을 고려하면 당연한 結果다.

各 組織別로 볼 때 工業振興廳의 경우 役割葛藤과의 關係에 있어서는 傍觀, 士氣, 親密性, 推進性, 思慮性에 있어서는 .01의 水準에서 有意한 關係가 있고 障礙, 生産強調性과는 .05의 水準에서 有意한 關係가 있는 것으로 나타났다. 役割組織模糊性과의 關係에 있어서는 全 組織風土成分과 有意한 關係가 있는 것으로 나타났으며 傍觀,

〈表 22〉 組織風土와 役割葛藤 및 役割模糊性的의 相關關係

組織風土 分類	傍觀	障礙	士氣	親密性	超然性	生産強調性	推進性	恩惠性
役割葛藤	.2825**	.1463	-.4427**	-.2607**	-.0535	-.3036**	-.3104**	-.1707*
役割模糊性	.2635**	.0894	-.2612**	-.1580*	.0122	-.1841*	-.2362**	-.0933

\* .05에서의 有意味      \*\* .01에서의 有意度

障礙, 超然性은 正의 關係가 그밖의 成分은 逆의 關係가 있음은 役割葛藤과의 關係와 같다(〈表23〉參照).

〈表 23〉 工業振興廳에 있어서 組織風土와 役割葛藤 및 役割模糊性的의 相關關係

組織風土 分類	傍觀	障礙	士氣	親密性	超然性	生産強調性	推進性	恩惠性
役割葛藤	.4556**	.2804*	-.5262**	-.3967**	.0616	-.2399*	-.4805**	-.5023**
役割模糊性	.5926**	.2277*	-.4716**	-.3577**	.3582*	-.3278*	-.5340**	-.5519**

\* .05유의도      \*\* .01유의도

銀行에 있어서 役割葛藤과 各 組織風土 成分과 關係가 없었다(〈表 24〉參照).  
의 關係는 士氣와 超然性을 除外하고는 有意味한

〈表 24〉 銀行에 있어서 組織風土와 役割葛藤 및 役割模糊性的의 相關關係

組織風土 分類	傍觀	障礙	士氣	親密性	超然性	生産強調性	推進性	恩惠性
役割葛藤	.0640	-.0714	-.3354**	-.1919	-.2004*	-.1362	-.0516	-.0133
役割模糊性	.0288*	-.0206	-.1393	-.0558	-.1480	-.0641	-.0178	.0499

\* .05유의도      \*\* .01유의도

學校에 있어서의 組織風土와 役割葛藤間的 關係는 校長의 超然性을 除外하고는 모두 .01의 水準에서 有意味한 關係가 있었다. 그러나 役割模糊性과의 關係는 士氣와 .05水準에서 逆의 關係가 있

는 것을 除外하고는 有意味한 關係가 보이지 않았다(〈表25〉參照). 이는 學校에 있어서 敎師들의 役割은 너무 뚜렷하고 잘 알고 있기 때문일 것이다.

〈表 25〉 學校에 있어서 組織風土와 役割葛藤 및 役割模糊性的의 相關關係

組織風土 分類	傍觀	障礙	士氣	親密性	超然性	生産強調性	推進性	恩惠性
役割葛藤	.5485**	.5478**	-.6029**	-.3498**	.1777	-.5275**	-.4551**	-.4456**
役割模糊性	.2350	.1881	-.3117	.0516	.1369	-.0750	-.1360	-.1486

\* .05유의도      \*\* .01유의도

以上에서 各 組織別로 본 相關關係는 全體的으로 본 相關關係와 상당한 差異가 있는 것으로 나타났다는데 이것은 역시 組織이라는 全體的인 要因이 組織風土의 各 成分과 役割葛藤 및 役割模糊性과의 關係에 相當한 影響을 주는 變數로서 作用한

다고 말할 수 있을 것이다.

#### 第六節. 假說의 檢證

假說 I. 各 組織風土는 各各 相異할 것이다.

앞의 結果 表4~表11에서 본 바와 같이 工業振

與廳은 干涉의 風土, 外換銀行은 親交的 風土, 聖滿女商은 統制的 風土에 가까우므로 各各 相異하다.

假說Ⅱ 各 組織構成員들이 知覺하는 役割葛藤 및 役割模糊性의 정도는 相異할 것이며 人口學的 變數와 密接한 關係가 있을 것이다.

組織別 役割葛藤과 役割模糊性의 程度에 있어서는 役割模糊性에서만 有意味하게 나타났다. <表20>에서 보듯 工業振興廳과 銀行의 경우 상당히 높은 役割模糊性을 보이는데 反하여 學校의 경우는 매우 낮다. 人口學的 變數와의 關係는 <表12>~<表19>에서 나타난 것과 같이 有意味한 關係가 나타나지 않았다. 이러한 結果는 組織構成員의 個人的 特性보다 組織의 特性的 差異가 原因으로 나타나는 理由 때문이 아닌가 생각된다.

假說Ⅲ 組織風土와 役割葛藤, 役割模糊性과는 密接한 相關關係가 있을 것이다. <表23>, <表24>, <表25>에서 나타난 것과 같이 工業振興廳風土는 役割葛藤과 役割模糊性과 높은 相關關係에 있으며 外換銀行의 경우 相關關係가 없었으며 學校의 경우 役割葛藤에서만 相關關係가 나타났다. 그러나 <表22>에서 보듯이 全體적으로 분배는 밀접한 相關關係가 있다.

## 第四章. 結 論

### 第一節. 結果의 評價 및 解釋

지금까지 살펴 본 調査의 分析結果는 理論의 背景에 비하여 어떤 意味를 갖고 있으며 어떤 問題點들이 있는가?

첫째, 組織構成員의 人口學的 變數와 組織風土 成分間의 相關關係.

이 結果는 非公式組織을 지나치게 強調하는 理論을 否認하는 것으로 擴大解釋할 수 있다. 組織內에서의 個人的 行動은 組織을 떠나서는 理解할 수 없으며 組織風土는 構成員의 單純한 總和가 아니라는 것이다.

둘째, 工業振興廳은 干涉의 風土에 가깝고 銀行은 親交的 風土에 學校는 統制的 風土에 가깝다는

結果.

原來 Halpin의 O.C.D.Q.는 美國의 學校風土를 調査하기 위하여 만든 것이므로 우리 現實에 그대로 適用하기엔 問題點이 있으나 다만 相對的으로 그의 風土分類를 適用시켜 나온 結果이다.

셋째, 役割葛藤과 人口學的 變數와의 關係 및 役割模糊性과 人口學的 變數와의 關係의 否定.

組織內 個人的 役割이나 行動을 理解하기 위해서는 個人的인 變因 뿐만 아니라 組織의 問題도 함께 고려하여야 한다는 理論을 뒷받침하는 結果다.

넷째, 銀織風土의 各 成分과 役割葛藤, 役割模糊性과의 有意味한 相關關係.

本 研究에서는 組織構成員들의 行動性向의 諸面에서 組織風土를 보긴 했으나 이 結果는 成分 하나 하나가 充分한 說明要因이 될 수 있다는 것을 뜻하기도 한다.

다섯째, 各 組織別 組織風土의 成分과 役割葛藤 및 役割模糊性과의 相異한 相關關係.

이것은 組織別로 獨特하고 相異한 組織風土를 가지고 있다는 點을 假定할 때 하나 하나의 成分이 아닌 全體로서의 組織風土도 役割葛藤과 役割模糊性에 重要한 影響을 준다는 것을 意味한다.

### 第二節. 結論 및 次後研究를 爲한 提案

結論의으로 말해서 組織風土 및 役割葛藤, 役割模糊性의 差異는 個人的인 要因보다 組織의 特性 自體 때문에 結果하는 것이며 組織風土와 役割葛藤, 役割模糊性은 相互 密接한 關係가 있으나 이것 역시 組織의 特性에 따라 큰 差異가 있다는 것이다.

本 調査研究는 많은 制限點을 가지고 있으며 이것이 또한 次後 研究를 爲한 提案點이 될 것이다.

첫째, 變數의 選擇問題

둘째, 尺度의 問題

셋째, 研究對象의 問題

넷째, 分析에 있어 보다 高次的인 統計的 分析의 使用

다섯째, 調査對象의 性格이나 特性的 正確한 把握