

노동정책연구
2006. 제6권 제3호 pp. 131~158
© 한국노동연구원

연구논문

한국과 중국 근로자들의 이중몰입 실증연구*

- A전자회사의 한·중 사업장 비교 -

이을터*
이장원**

본 논문은 한국과 중국 근로자들의 노조몰입과 조직몰입의 영향요소를 규명하고, 국가별 노조몰입과 조직몰입의 차이를 비교하였다. 이중몰입의 영향요인은 노사협력 분위기, 노사간 의사소통 프로그램 만족, 근로조건 만족, 직무만족 등이며, A전자회사의 한국 사업장 근로자 437명과 중국 사업장 중국 근로자 453명을 대상으로 분석하였다.

분석 결과는 첫째, 한국과 중국 근로자들의 이중몰입에 정(正)의 긍정적인 영향을 미치는 변수로는 노사협력 분위기와 직무만족으로 나타났다. 반면 한국과 중국 근로자 모두에게 노사간 의사소통 프로그램 만족은 노조몰입에, 근로조건 만족은 조직몰입에 정(正)의 유의한 영향을 미치고 있었다. 둘째, 국가별 노조몰입과 조직몰입의 차이를 검증한 결과, 중국 근로자들은 한국 근로자들에 비해 조직몰입이 낮게 나타났다. 그리고 중국 근로자들은 조직몰입보다는 노조몰입이 더 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과를 토대로 결론에서는 대중국 진출 한국 기업들의 중국 근로자 관리방안을 모색하였고, 더불어 특정 사업장 비교에 따른 연구의 한계점과 극복방안을 제언하였다.

핵심용어 : 중국 근로자, 노조몰입, 조직몰입, 이중몰입, 평행모델

논문접수일: 2006년 5월 30일, 심사의뢰일: 6월 1일, 심사완료일: 9월 2일

* 본 논문에 대해 유익한 논평을 해주신 심사위원님들께 진심으로 감사드립니다.

** 군산대학교 경영회계학부 교수(culteo@kunsan.ac.kr)

*** 한국노동연구원 선임연구위원(cwlee@kli.re.kr)

I. 서론

경영자들은 근로자들의 회사몰입은 권장하지만, 노동조합에 대한 몰입에 대해서는 부정적인 시각을 가지고 있다. 경영자 입장에서 볼 때, 구성원들이 노조에 강하게 애착한다는 것은, 곧 구성원들이 노조가 주도하는 파업과 같은 단체 행동에 적극적으로 참여하여 생산성에 차질을 빚게 될 것으로 우려하기 때문이고, 과거에 생산성 손실의 경험도 있었기 때문일 것이다. 하지만 구성원들이 조직에 몰입하는 것과 동시에 노조에도 몰입하는 이중몰입(dual commitment)은 기업경영과 노사관계 측면에서 긍정적인 역할을 한다.

조직몰입이 높은 구성원은 생산활동에 적극적으로 참여하며, 업무성과 향상을 위해 노력하고, 정신적 업무능력이 소진되는 것을 예방하며, 이직 및 결근율도 낮다(Randall, 1990; Lee & Ashforth, 1996). 그리고 노조몰입이 높은 구성원은 노조활동에 활발하게 참여하여 업무 관련 고충을 제기하면서 이를 해결하고자 하기 때문에(Sherer & Morishima, 1989; Bamberger, Kluger, & Suchard, 1999) 노사간 대화와 협력에 의한 기업경쟁력을 확보할 수 있게 한다. 이와 같이 구성원들의 조직과 노조에 대한 이중몰입은 그들의 회사에 대한 애착과 개인적 권익신장을 동시에 도모할 수 있기 때문에 멤버십 강화(Conlon & Gallagher, 1987), 조직유효성(Angel & Perry, 1986; Reed, Young, & McHugh, 1994), 근로생활의 질(Fields & Thacker, 1992), 안정된 노사관계(정연양, 1998), 경영혁신에 대한 참여(박호환·윤윤식·양승경, 1999) 등을 높인다.

이중몰입의 중요성에 근간해 본 연구는 한국과 중국 근로자들의 이중몰입 영향요소를 규명하고, 국가별 노조몰입과 조직몰입 수준을 비교하고자 한다. 서구에서 개발된 이중몰입 영향요소들이 한국과 중국 근로자들에게는 어느 정도의 설명력을 갖고 있는지를 검증하여 양국 근로자들의 이중몰입 촉진방안을 구체적으로 마련할 수 있다. 특히, 한국 기업들의 대중국 해외직접투자가 러시를 이루고 있다. 2005년 기준 한국 기업들의 전체 해외투자 건수 가운데 70.6%인 13,600건이 대중국 투자로 나타났다(한국수출입은행, 2006). 이에 본 연구에서

는 중국 근로자들의 이중몰입 활성화 방안을 통해 효과적인 인사노무관리 방법을 제시하고자 한다.

그리고 한국과 중국 근로자들 사이의 조직몰입과 노조몰입의 차이에 대한 구체적인 논의는 미비하지만, 양국 근로자들의 노조몰입과 조직몰입의 수준 차이가 존재한다고 한다. 일부 연구에서는 한국 근로자들의 조직몰입 수준이 중국 근로자보다 높다는 결과를 제시하기도 하였다. 본 연구에서는 양국 근로자들의 노조몰입과 조직몰입의 차이가 있는지를 실증적으로 파악하여, 한국 기업들의 향후 대중국 진출의 당위성을 인적자원 측면에서 재삼 고려할 수 있는 자료를 제공하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설

1. 이중몰입 개념과 연구의 전개

이중몰입은 조직과 노조에 대한 몰입을 동시에 포괄하는 개념이다. 우선 조직몰입(organizational commitment)은 구성원의 조직에 대한 일체감을 뜻하는 것으로 헌신적 노력, 조직의 목표와 가치에 대한 믿음과 수용, 잔류 의도 등을 의미한다(Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974). 반면 구성원들이 몰입하는 대상이 노조인 경우를 노조몰입(union commitment)이라고 한다. Purcell (1954)은 노조에 대한 구성원의 긍정적인 태도와 노조 정책에 대한 긍정적 인식 정도를 노조몰입이라고 정의하였다. 이러한 구성원의 조직과 노조에 대한 동시적 몰입을 통합하여 이중몰입이라고 한다.

Magenau, Martin, Peterson(1988)은 구성원들의 사용자와 노조에 대한 호의적인 애착을 이중몰입으로 정의하였다. Beauvais, Scholl, & Cooper(1991)는 개인 구성원이 조직과 노조에 대한 높은 관여를 이중몰입이라고 하였다. 이중몰입은 조직몰입과 노조몰입에 대한 개별적 연구를 하나로 통합하고, 그 관계를 분석하여 조직 유효성을 제고하려는 것이라고 할 수 있다.

노조몰입에 관한 관심이 있기 이전에 연구자들은 조직을 분절될 수 없는 실

체로 여기고, 구성원 모두가 조직이라는 하나의 준거집단에 일체감을 느끼는 조직몰입을 강조했었다. 반면 노조몰입 연구자들은 조직을 연합 또는 환경요소로 간주하여 구성원들이 노조와 같이 다양한 준거집단에 소속감을 느낄 수 있다고 보기 시작한 것이다(소광섭, 1996). 조직몰입이 개별 구성원의 조직을 이루는 하나의 실체로 파악하고, 그들의 다양성을 인정하지 않는 조직적 관점이라면, 노조몰입은 개별 구성원이 다양한 대상에 소속할 수 있으며, 특히 그들의 근로환경에 대한 권익을 보호해 주는 노조에 몰입할 수 있다는 개인적 관점을 인정한 것이다.

구성원들의 개인적 관점을 인정한 이유는 1950년대 이후 미국 노조의 급속한 조직률과 노동조합운동의 결과라고 할 수 있다. 당시 노동조합운동으로 인해 노조의 영향력은 커지고, 근로자들의 회사에 대한 충성심 이탈을 우려하는 연구자들에 의해 이중몰입 연구가 시작되었다. 이 당시 연구자들은 노동조합의 영향력이 강화되는 상황에서 근로자들이 증가하는 노조몰입에도 불구하고, 조직몰입을 높은 수준으로 유지하는 것이 가능한 것인지에 대해 관심을 갖게 되었다(Dean, 1954; 이지만 · 신동엽, 2003 : 2)

그래서 이중몰입의 초창기 연구는 노조몰입과 조직몰입의 상관관계에 관심이 많았다. Stagner(1954)는 구성원들의 회사와 노조에 대한 태도 사이에 정(正)의 상관관계가 있음을 제시하였다. Purcell(1960)은 단일노조를 결성한 공장을 대상으로 연구하였다. 그 결과 종업원의 17%는 노조와 회사 어느 한쪽에 대해서만 일방적으로 호의적인 태도를 보였고, 나머지 83%는 조직과 노조 양측에 호의적인 태도를 나타냈다. 노조몰입과 조직몰입의 상관관계가 그다지 높지 않다는 연구도 있으나(Shriesheim & Tsui, 1980; Magenau, Martin, & Peterson, 1988), 많은 연구에서 노조몰입과 조직몰입의 상관관계를 지지하고 있다(정연양, 1992; 김동원, 1998; Snape & Chan, 2000).

1960년대에서 1980년대까지는 이중몰입의 방법론상 문제로 인해 연구가 주춤하였다. 1980년대 들어서는 이중몰입이 보편적 현상이 아니라는 점이 제기되기도 하였다. 그 예로 Schriesheim & Tsui(1980)은 4개 회사를 대상으로 이중몰입을 검증하였다. 그 결과 3개 회사에서는 조직몰입과 노조몰입의 상관관계수가 0.07에서 0.14로 다소 약한 관계를 보였으며, 나머지 한 개 회사에서만 상관

계수가 0.60으로 나타났다. 이러한 결과는 이중몰입은 보편적이라기보다는 회사별 차별성을 확인한 것이다. 이외에도 Conlon & Gallagher(1986), Dalton & Todor(1982), Fukami & Larson(1984), Gallagher(1984), Martin, Magenau, & Peterson(1986) 등의 연구에서 조직몰입과 노조몰입 사이에 다소 약한 상관관계가 있는 것으로 나타났다(Magenau, Martin, & Peterson, 1988).

이중몰입 연구는 1980년대 중반까지 조직몰입과 노조몰입의 상관관계를 규명하는 것에서 벗어나 1980년대 후반부터는 이중몰입의 영향요인을 규명하는데 주력하였다. 이중몰입 영향요인에 관한 기존 연구들은 개인특성, 직무특성, 업무경험, 노조특성, 고용주 특성, 그리고 노사관계 특성 등 연구 대상과 상황에 따라 다양한 영향요인을 제시하였다(Deery, Iverson, & Erwin, 1994; Fukami & Larson, 1984; Fullagher & Barling, 1991; Magenau, Martin, & Peterson, 1988; Snape & Chan, 2000). 이 가운데 개인특성 변수들은 연구에 따라서 그 결과가 상이하게 나타났으며, 가장 보편적인 변수로는 노사관계와 직무관련 변수들이었다. 본고에서는 이중몰입에 보편적으로 영향을 미칠 수 있는 요인들을 노사관계 및 직무관련 영역에서 제시하고, 한국과 중국 근로자들을 대상으로 그 영향력을 검증하고자 한다.

가. 노사관계

노사관계 영역에서는 노사협력 분위기, 노사협력 프로그램, 그리고 근로조건 등이 이중몰입에 관련성이 있는 것으로 나타나고 있다. Angel & Perry(1986)의 연구에서 협력적인 노사관계 분위기는 이중몰입에 정(正)의 영향을 미치고 있었다($\beta=0.535$, $p<0.001$). 그들은 인지부조화 이론(Festinger, 1957; Heider, 1958)을 통해 노사협력 분위기와 이중몰입을 설명하였다. 즉 개별 구성원들은 자신의 태도와 행동이 일치하지 않는다고 인식할 때, 불편함을 느끼며 어떠한 방식으로든 이를 해소하려고 한다는 것이다. 예를 들어, 조직과 노조가 서로 갈등적인 관계에 있는 조직구성원들은 회사나 노조에 일방적 몰입의 부조화를 해결하려고 한다. 반면 노사가 호의적인 회사의 구성원들은 인지적 부조화가 없기 때문에 노조와 조직 모두에 몰입한다는 것이다. Angel & Perry(1986)는 노사가 서로 갈등적인 경우의 구성원들은 인지부조화로 인해 이중몰입이 어렵지만, 서

로 호의적 관계일 경우에는 구성원들이 이중몰입을 한다는 것을 증명하였다. Gallagher (1984)도 노사관계 질에 대한 구성원들의 의식을 통제할 경우 이중몰입의 관계가 유의하지 못하다는 결과를 제기하여, 노사관계의 협조적 분위기가 이중몰입에 미치는 영향이 상당히 크다는 것을 보여주었다.

구성원들의 노사간 의사소통 프로그램 만족과 근로조건 만족도 그들의 노조와 조직몰입을 높일 것이다. 노사간 의사소통 프로그램은 노사간 간담회나 고충처리제도 등을 의미하는데, 이것들에 대해 구성원들이 만족한다는 것은 조직이 근로자 입장을 고려하고 배려하는 정책들에 대해 구성원들이 긍정적인 감정을 갖는 것이다. 그리고 구성원들의 조직에 대한 긍정적인 감정들은 조직몰입을 이끌 수 있다. 또한 구성원들은 조직이 그들을 배려하는 정책 이면에는 노조의 역할이 있기 때문이라는 것을 인식하기 때문에 노조에 대해서도 몰입하게 된다. 즉 노사간 의사소통 프로그램이나 근로조건 등은 노조와 조직의 의사결정을 통해 이루어지는 제도적 장치인데, 구성원들이 이러한 제도들에 만족한다는 것은 조직이 자신들의 견해를 수용하고 배려했다고 인식하여 조직에 대한 호의적인 태도인 조직몰입이 높아진다. 또한 조직이 구성원 입장을 후원적 프로그램을 시행하도록 권고하게 하는 노조에 대해서도 몰입하게 한다. 그 예로 Sinclair & Tetrick(1995)은 노사협력에 관한 프로그램이나 근로조건 등은 노조와 조직이 구성원들에게 후원하고 있음을 보여주는 기능을 한다고 하였다. 실증연구로 Sherer & Morishima(1989)는 항공회사에 근무하는 579명의 이중몰입을 분석하였다. 그 결과 조합원들의 노사협력 프로그램과 노사관계에 대한 긍정적 인식과 조직몰입($\beta=0.40, p<0.001$) 및 노조몰입($\beta=0.77, p<0.10$)과도 긍정적 상관관계를 확인하였다. 이상의 노사협력 분위기, 노사간 의사소통 프로그램, 근로조건 만족 등과 이중몰입에 대한 논의들은 한국과 중국 근로자들에게도 적용될 것으로 간주하고, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1a: 각국의 노사협력 분위기는 근로자들의 이중몰입에 정(正)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1b: 각국 근로자들의 노사간 의사소통 프로그램 만족은 그들의 이중몰입에 정(正)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1c: 각국 근로자들의 근로조건 만족은 그들의 이중몰입에 정(正)의 영향을 미칠 것이다.

나. 직무관련

직무관련 여건들에 대한 구성원들의 심리적 반응은 이중몰입과 관계가 있다. 이중몰입에 영향을 미치는 직무관련 주요 변수로 직무만족이 있다. 직무만족은 구성원의 직무 그 자체, 감독자 및 동료와의 관계, 임금, 회사의 승진 정책과 기회 등에 대한 만족을 의미한다(Tsui, Egan, & O'Reilly III, 1992).

구성원이 자신이 수행하는 해당 직무에 만족한다는 것은 조직과 노조가 구성원이 직무만족할 수 있는 여건을 조성했다는 것이고, 이에 구성원은 직무만족 여건을 제공한 대상인 조직과 노조에 대해서 몰입하게 된다. 이는 사회적 교환관계이론(Homans, 1961)에 입각한 것으로 개인은 특정한 욕구, 전문지식, 기술 등을 갖고 있으며 자신의 능력을 활용하고 욕구를 충족시킬 수 있는 조직 여건을 기대하는데, 조직이 개인의 욕구를 만족시켜 줄 경우 그 조직에 몰입함으로써 보답을 하게 된다는 것이다. 그래서 직무만족 요건들, 즉 직무 그 자체를 비롯해 임금, 종업원 복지, 회사의 공정한 정책 및 기회 제공 등은 모두 조직이 구성원들에게 부여하는 것이며, 또한 노동조합의 노조원 권익보호 활동에 의한 것들이기 때문에, 구성원들은 직무만족할 수 있는 여건을 제공한 조직과 노조에 대해서 몰입하게 된다. 대표적으로 Sherer & Morishima(1989)는 사회적 교환관계이론(March & Simon, 1958; Homans, 1961)을 통해 구성원들이 직무만족 환경을 마련해 주는 대상에 몰입할 수 있음을 보여주었다. 그들은 개인이 조직 혹은 노조에 대해 공헌하고, 이에 대해 합당한 보상을 받을 때 조직 혹은 노조에 대해 몰입하며, 그 교환관계를 지속하는 것이다.

직무만족과 조직몰입 및 노조몰입에 관한 선행연구들을 보면, 직무만족과 조직몰입의 밀접한 상관관계를 실증적으로 보여주고 있다(Farrel & Rusbult, 1982; Bluedorn, 1982; Iverson & Roy, 1994; Clugston, 2000). 특히, 직무만족이 조직과 노조의 협의를 필요로 하는 각종 정책에 대한 만족을 포함하고 있다는 점에서 노조몰입과도 상관관계가 있다. 그 예로 Berger, Olson, & Boudreau (1983)은 직무만족을 노조멤버십의 주요한 선행요소로 제시하였으며, Bamberger,

Kluger, & Suchard(1999)는 1980년부터 1997년까지의 노조몰입에 관한 100편의 논문을 검토한 후, 직무만족을 노조몰입의 주요 선행요인으로 강조한 바 있다. Schriesheim(1978)는 노조원들이 급여, 작업조건, 직무안정성 등에 만족할수록 노조 선거활동에 적극적이라고 하였는데, 노조에 대한 긍정적인 태도가 있을 때 노조활동에 참여하는 것에 비추어 직무만족과 노조몰입의 상관관계를 간접적으로 보여주는 것이다. 직무만족과 노조몰입에 관한 이상의 논의들은 한국과 중국 근로자 모두에게 해당될 것으로 보고, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 2: 각국 근로자들의 직무만족은 그들의 이종몰입에 정(正)의 영향을 미칠 것이다.

2. 한국과 중국 근로자들의 이종몰입

한국과 중국 근로자들 간의 노조몰입과 조직몰입에 대한 비교문화적 논의와 이론 전개는 아직 충분치 않다. 이에 본고에서는 한국과 중국 근로자들의 이종몰입의 차이를 규명하기 위해서 관념적이거나 다음과 같이 추론하였다.

우선 중국 근로자들은 한국 근로자들에 비해 조직몰입이 낮을 것으로 추론하고자 한다. 중국 근로자들의 조직에 대한 몰입도가 낮다는 것은 이효수·최훈(1998)의 중국 현지 근로자 1,539명에 대한 조사에서 알 수 있다. 그들의 연구에서는 중국 근로자들의 기업에 대한 충성심은 31.3%가 ‘문제가 심각하다’, 4.8%는 ‘문제가 아주 심각하다’로 인식하고 있었다. 방진방(1999)의 연구에서도 중국 근로자들은 한국 근로자들에 비해 잔업하는 것에 대해 부정적으로 여기고 있었다. 심원술·김진희(2001)의 한·미·중 비교연구에서도 한국 근로자들에 비해 중국 근로자들의 조직몰입이 낮은 것으로 나타났다.

그리고 중국 근로자들은 조직몰입보다 노조몰입이 강할 것으로 추론하고자 한다. 그 이유는 공회(公會: 공후이)라고 칭하는 중국 노동조합의 구조적 특징에서 찾을 수 있다. 공회는 ‘노동자가 국가의 주인’이라고 하는 사회주의적 노동조합관을 가지고 있다(이상만, 1998). 공회의 사회주의적 노조관을 단면적으로 보여주는 예로 중국 정부의 외자기업 공회설립 의무화를 들 수 있다. 중국의 전국노동조합총연맹은 1993년에 “모든 외자계 기업들은 기업 설립 1년 이내에

공회를 의무적으로 설립해야 한다”는 결의안을 통과시켰다. 공회의 의무적 설립 규정은 자본주의의 시장경제를 표방하는 국가에서는 찾아볼 없는 경우이다. 중국에서는 근로자들이 공회를 선택적으로 결성하는 것이 아니라, 국가 차원에서 근로자 보호를 위한 방편으로 활용하고 있는 것이다.

중국의 사회주의적 노조관으로 인해 공회는 단순히 친목단체의 색깔이 짙으며, 정부와 호의적인 유대를 맺고 있다. 그리고 사용자와 근로자 간의 연락 및 대화창구 구실을 하며, 어려운 동료를 돕고 각종 친목행사를 개최하는 등 근로자들의 복리후생을 중시한다. 더구나 공회가 설립된 기업이 공회가 없는 기업에 비해 오히려 노사분규 발생률이 낮다는 것(한국무역협회, 1995)은 중국 근로자들의 강한 노조몰입을 보여주는 것이다.

중국 공회의 사회주의적 노조관은 근로자 의식 속에서도 나타난다. 방진방(1999)은 한국과 중국의 노동가치관을 비교연구를 하였다. 그 결과 한국 근로자들은 “회사에서 근로자들에 대한 처우가 좋다면 공회를 반드시 결성할 필요가 없다”고 하였다. 하지만 중국 근로자들은 “근로자 처우가 좋더라도 공회 결성은 필요하다”라고 하였다. 더구나 방진방의 연구는 직무만족과 조직몰입이 높은 구성원들을 대상으로만 분석한 것이기에 중국 근로자들의 공회 애착심은 자신의 권익신장과 보호 차원을 넘어, 공회가 사회적 유대 조직의 역할을 하고 있음을 알 수 있다. 이상의 한국과 중국 근로자들의 이중몰입에 관한 논의의 토대로 아래와 같이 가설을 설정하였다.

가설 3a: 한국 근로자들보다 중국 근로자들의 조직몰입이 낮을 것이다.

가설 3b: 중국 근로자들은 조직몰입보다 노조몰입이 높을 것이다.

Ⅲ. 측정 및 자료 수집

1. 측정 및 설문지 구성

한국과 중국 근로자들의 이중몰입에 관한 보편적 가설과 이중몰입의 차이를

규명하기 위해서 변수들을 조작적으로 정의하고 설문지를 구성하였다. 설문지는 인구통계변수를 제외하고는 리커트 5점 척도로 구성하였다. 척도의 방식은 각 질문에 대한 응답자들의 동의 정도를 파악하기 위해서 ‘아주 동의하지 않을 경우’는 1점으로, ‘약간 동의할 경우’는 2점, ‘그저 그럴 경우’는 3점, ‘약간 동의할 경우’는 4점, ‘매우 동의할 경우’는 5점으로 척도를 구분하였다. 본 연구의 변수들에 대한 측정 항목들은 다음과 같다.

노사협력 분위기: 노사간 협동과 우호적인 관계에 대한 구성원의 지각 정도이다. 측정은 Katz, Kochan, & Gobeille(1983)이 제시한 6개 설문 문항으로 노사간 협동심, 이해심, 동일 목표 달성노력, 좋은 직장을 만들기 위한 노사간 노력, 노사간 적대심(역코딩) 등이며, 리커트 5점 척도로 측정하였다.

노사간 의사소통 프로그램 만족: 구성원들이 조직과 원활한 의사소통을 위해 설치한 프로그램에 대해 만족하는 정도이다. 의사소통 프로그램은 노사간담화와 고충처리제 등이며, 측정은 Kunin(1955)의 만족도 측정방법을 활용하여 각 프로그램에 대한 만족 정도를 리커트 5점 척도로 측정하였다.

근로조건 만족: 작업조건에 대한 구성원의 만족 정도이다. 측정은 초임 수준, 정규근로시간, 초과근로시간, 휴게시간, 휴가제도, 산업재해관련 보상, 성과급 등에 대한 만족도 등이며, Kunin(1955)의 만족도 측정방법을 통해 리커트 5점 척도로 측정하였다.

직무만족: 구성원의 직무에 대한 유쾌한 혹은 긍정적인 감정 상태이다. 측정은 Schriesheim, & Tsui(1980), Tsui, Egan, & O'Reilly III(1992)가 사용한 6개 항목을 활용하였다. 측정 항목은 직무 자체의 만족, 감독자 만족, 동료 만족, 임금 만족, 회사의 승진정책과 기회에 대한 만족, 직무 전반에 대한 만족 등을 리커트 5점 척도로 측정하였다.

노조몰입: 구성원의 노조에 대한 강한 애착 정도이다. 측정은 Angel & Perry(1986)의 4개 항목으로 측정하였다. 측정 항목은 노조에 대한 충성도, 소속된 노조에 대한 자부심, 노조 정책에 대한 동의, 그리고 노조의 지속적인 생존에 대한 것을 리커트 5점 척도로 측정하였다.

조직몰입: 구성원의 회사 발전에 대한 헌신적 노력 의지, 감정적 애착 정도, 지속적으로 남아서 일하고자 하는 의도 등을 말한다. 측정은 Allen & Meyer

(1990)가 제시한 24개 항목으로 구성원의 조직에 대한 감정적 애착인 정서적 몰입, 지속적으로 일하고자 하는 욕구인 지속적 몰입, 그리고 조직에 대한 도덕적 애착심인 규범적 몰입 등을 리커트 5점 척도로 측정하였다.

설문지는 겉 표지에 연구자의 인적 사항을 비롯해 설문지의 목적과 조사 내용의 비밀 보장을 명시하였으며, 다음 쪽부터는 측정 질문들을 나열하였다. 마지막 쪽에는 인구통계변수인 성별, 연령, 근속연수를 개방형 질문으로, 학력과 직급은 폐쇄형 답변으로 질문하였다. 인구통계변수를 포함해 설문지의 설문 항목은 총 74개 항목이다.

2. 자료 수집 및 표본

설문지는 우선 한국어로 작성하였으며, 중국 근로자들에게 배포하기 위해서 중국어로 번역한 설문지도 만들었다. 중국어 번역은 중국어 전문가 2명에게 의뢰하여 번역에 정확성을 기하였다. 설문조사는 2002년 8월에 한국 소재 A전자회사의 국내 법인 공장과 동일 회사의 중국 모처에 소재한 공장을 연구자가 직접 방문하여 실시하였다. A전자회사는 한국 공장과 중국 공장 모두 주요 생산품이 에어컨, 전자레인지, 청소기, 콤퓨레서 등이며, 인원은 한국 공장은 3,700명, 중국 공장은 약 5,000명 정도이다. 특히, 중국 공장은 한국 법인과 거의 동일한 경영시스템으로 운영되고 있었기 때문에 상황적 특성은 유사하다고 볼 수 있다.

설문지는 총 1,000부(각국 500부씩)를 각국 사업장의 점심시간을 이용해 배포하고 수거하였다. 설문지를 배포하기 전에 사업장의 관리자와 연구자가 설문조사의 목적과 방법을 설명하였으며, 설문지 작성에 소요된 시간은 약 30여 분 정도였다. 그리고 점심시간에 설문지 작성을 하지 못한 근로자들에 대해서는 근로 중 쉬는 시간을 이용해서 개별적으로 설문지를 전달하고 회수하였다. 설문지는 981부(98.1%)를 회수하였으며, 설문지 가운데 응답 내용이 부실하거나 중립화 또는 편중화 경향을 보인 설문지를 제외한 총 890부를 통계 분석의 대상으로 삼았다. 국가별로는 한국 437부와 중국 453부이다.

설문조사 결과는 SPSS 10.0 통계 프로그램에 연구자가 직접 코딩하였다. 설문 항목 가운데 역질문인 경우는, 역코딩임을 주의하여 프로그램에 입력하였다.

〈표 1〉 표본 분포

구 분		전체(N=890)	한국(N=437)	중국(N=453)
성 별	여 자	72(8.1)	19(4.3)	53(11.7)
	남 자	805(90.4)	411(94.1)	394(87.0)
연 령	25세 이하	368(41.3)	22(5.0)	346(76.4)
	25~30세	131(14.7)	48(11.0)	83(18.3)
	31~40세	252(28.3)	238(54.5)	14(3.1)
	41~50세	113(12.7)	110(25.2)	3(0.7)
학 력	중 졸	35(3.9)	15(3.4)	20(4.4)
	고 졸	779(87.5)	395(90.4)	384(84.8)
	초대졸	44(4.9)	12(2.7)	32(7.1)
	대 졸	17(1.9)	6(1.4)	11(2.4)
직 급	사 원A	406(45.6)	41(9.4)	365(80.6)
	사 원B	94(10.6)	30(6.9)	64(14.1)
	기 사	70(7.9)	60(13.7)	10(2.2)
	주 임	155(17.4)	155(35.5)	-
	기 장	128(14.4)	128(29.3)	-
	기 정	11(1.2)	11(2.5)	-
근 속 년 수	1개월~2년	213(23.9)	36(8.2)	177(39.1)
	2년 1개월~5년	223(25.1)	10(2.3)	213(47.0)
	5년 1개월~12년	163(18.3)	109(24.9)	54(11.9)
	12년 1개월~17년	193(21.7)	191(43.7)	2(0.4)
	17년 이상	79(8.9)	79(18.1)	-

주: 단위는 응답자수, () 안은 %.

설문 항목 코딩을 마친 후, 표본의 인구통계특성을 가장 먼저 분석하였으며, 그 결과를 <표 1>에 제시하였다.

IV. 결과 분석

1. 신뢰도 및 타당성 분석

연구가설을 검증하기에 앞서 변수들에 대한 설문 항목들의 신뢰도를 우선 검증하였다. 신뢰도는 크롬바 α 값을 기준으로 검증하였다. 그 결과는 <표 3>에 제시한 바와 같이 한국 표본의 노조몰입을 제외하고는 크롬바 α 값이 0.7 이상

으로 높은 신뢰도를 보이고 있다.

변수들 사이의 판별 타당성과 설문 항목들 사이의 내적 일관성을 파악하기 위해서 확인적 요인분석을 국가 표본별로 하였다. 확인적 요인분석은 최대우도법을 통해 요인적재치를 추정하였다. 확인적 요인분석의 통계량은 <표 2>와 같이 한국 표본의 부합도지수(GFI)는 0.77이며, 중국 표본의 부합도지수는 0.88로 두 표본 모두 아주 높은 부합도는 아니지만, 수용할 만한 수준으로 판단하였다. 다른 통계량 지수들도 <표 2>에 제시한 바와 같이 모두 적합한 수준을 보이고 있다.

<표 2> 확인적 요인분석 결과

구 분		한국	중국	구 분		한국	중국
독립변수	Lamda X	추정치	추정치	종속변수	Lamda Y	추정치	추정치
노사협력 분위기	X1	0.67	0.47	노조몰입	Y1	0.60	0.75
	X3	0.68	0.76		Y2	0.71	0.79
	X4	0.85	0.76		Y3	-	-
	X5	0.76	0.74		Y4	-	-
의사소통 프로그램	X7	0.86	0.78	조직몰입	Y5	0.74	0.77
	X8	0.84	0.75		Y6	0.65	-
근로조건 만족	X9	0.71	0.52		Y7	0.75	0.59
	X10	0.78	0.51		Y10	-	0.44
	X11	0.78	0.60		Y11	0.78	0.59
	X12	0.73	0.56		Y12	0.56	-
	X13	0.71	0.55		Y16	0.47	-
	X14	0.74	0.64		Y20	-	0.57
	X15	0.75	0.61		Y24	0.66	0.51
직무만족	X16	0.79	-		Y25	0.49	-
	X17	0.75	0.45		Y26	0.66	-
	X18	0.71	-	Y28	0.48	-	
	X19	0.78	0.72				
	X20	0.83	0.75				
	X21	0.83	0.54				

주: 한국 통계량: 자유도=682, 카이제곱=2106.89(P=0.0), RMSEA=0.081, NFI=0.96, NNFI=0.97, RMR=0.060, GFI=0.77, AGFI=0.73, PGFI=0.67

중국 통계량: 자유도=386, 카이제곱=854.30(P=0.0), RMSEA=0.058, NFI=0.95, NNFI=0.96, RMR=0.058, GFI=0.89, AGFI=0.87, PGFI=0.73

변수별 추정치에서는 노사협력 분위기의 X2(노사간 이해심), X16(좋은 직장 만들기)이 한국과 중국 표본에서 유의한 추정치를 나타내지 않았다. 노조몰입의 경우도 Y3(노조 정책의 동의도)과 Y4(노조의 활동과 생존 여부에 대한 관심)가 노조몰입 요인으로 적재되지 않았다. 조직몰입의 경우 국가별로 차이가 있었으나, Y5, Y7, Y11, Y24가 한국과 중국 표본 모두에서 유의한 요인적재치를 나타냈다.

2. 기술통계 및 상관관계 분석

요인분석 후 국가별로 유의한 요인 추정치값을 갖는 설문 항목만을 대상으로 대표값을 선정하였다. 그리고 각 변수들의 대표값에 대한 평균과 표준편차를 <표 3>에 제시하였다. 평균값을 기준으로 한국 표본의 노조몰입 평균값은 3.22(s.d=0.97)이며, 조직몰입은 3.54(s.d=0.58)로 나타났다. 중국 표본에서 노조몰입의 평균값은 3.82(s.d=1.04)이며, 조직몰입은 3.32(s.d=0.76)이었다. 한국과 중국 근로자들의 조직몰입과 노조몰입을 단순 평균값만을 기준으로 볼 때, 한국 근로자들은 조직몰입이, 중국 근로자들은 노조몰입이 높음을 알 수 있다. 한국 표본에서는 직무만족의 평균값이 3.83(s.d=0.74)으로 가장 높은 평균값을 나타냈으며, 중국 표본에서는 노사간 협력분위기 평균값이 3.68(s.d=1.01)로 가장 높게 나타났다.

변수들의 상관관계는 <표 3>과 같이 한국과 중국 표본 모두에서 노사협력 분위기, 노사간 의사소통 프로그램 만족, 근로조건 만족, 직무만족 등이 노조 및 조직몰입에 정(+)의 상관관계를 맺고 있었다. 인구통계변수 가운데서 한국 표본에서 연령과 직급은 조직몰입과 정(正)의 상관관계가 있었다. 중국 표본에서는 여성인 경우에 노조몰입과 정(正)의 상관관계를, 학력은 노조몰입과 조직몰입 모두에서 부(-)의 상관관계를 나타냈다. 노조몰입과 조직몰입의 상관관계는 한국 표본($r=0.435, p<0.01$)과 중국 표본($r=0.522, p<0.01$) 모두에서 높게 나타나고 있어, 한국과 중국 근로자들 모두에게 노조몰입과 조직몰입의 공존 가능성을 실증적으로 보여주고 있다.

〈표 3〉 신뢰도, 기술통계 및 상관관계 분석 결과

한 국	평균	s.d	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
노조몰입(1)	3.22	0.97	.5084										
조직몰입(2)	3.54	0.58	.435**	.7869									
협력분위(3)	4.03	0.70	.544**	.604**	.8215								
의사소통(4)	3.76	0.83	.624**	.655**	.731**	.8590							
근로조건(5)	3.73	0.74	.533**	.694**	.671**	.804**	.8653						
직무만족(6)	3.83	0.74	.527**	.733**	.633**	.711**	.765**	.9033					
근속년수(7)	12.7	5.37	.016	.121**	.168**	.114*	.129**	.084	.050	-			
여성타미(8)	0.95	0.20	.015	.094	.097*	.059	.059	.043	.075	.399**	-		
연령(9)	36.7	5.97	.044	.161**	.204**	.143**	.152**	.109*	.070	.871**	.484**	-	
학력(10)	2.02	0.34	-.001	-.059	-.097*	-.036	-.077	-.052	-.047	-.294**	-.021	-.254**	-
직급(11)	3.78	1.28	.068	.162**	.196**	.175**	.187**	.155*	.097*	.891**	.416**	.826**	-.219**

중 국	평균	s.d	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
노조몰입(1)	3.82	1.04	.7422										
조직몰입(2)	3.32	0.76	.522**	.7452									
협력분위(3)	3.68	1.01	.423**	.441**	.7326								
의사소통(4)	3.25	0.92	.417**	.407**	.520**	.7105							
근로조건(5)	2.94	0.72	.371**	.441**	.483**	.597**	.7778						
직무만족(6)	3.06	0.86	.364**	.569**	.370**	.438**	.479**	.7048					
근속년수(7)	2.94	1.94	-.123**	-.002	-.128**	-.187**	-.138**	-.006	.095*	-			
여성타미(8)	0.11	0.32	.108*	.053	-.008	.008	-.080	.025	.076	.073	-		
연령(9)	23.7	3.58	-.057	.028	-.130**	-.097*	-.089	.016	.062	.607**	.015	-	
학력(10)	2.07	0.45	-.119**	-.216**	-.100*	-.062	-.078	-.107*	-.061	-.026	-.001	.179**	-
직급(11)	1.19	0.44	-.094	.039	.089	-.107*	.067	.078	.044	.391**	-.156**	.254**	.028

주: 대각선 이탤릭 숫자는 크롬바 a 계수임. 양측검정 **: p<0.01, *: p<0.05.

3. 가설검증

이중몰입의 분석방법은 분류적 접근, 차원적 접근, 그리고 단일측정치법 등이 있지만, 최근에는 평행모델을 이용하여 공통 결정요인을 규명하는 접근방법이 대두되고 있다(윤홍우, 1997). 본 연구에서도 평행모델에 입각해 한국과 중국 근로자들의 이중몰입에 관한 가설을 검증하였다. 그 방법으로 회귀분석을 실시하였으며, 회귀식은 아래와 같이 식(1)은 노조몰입을, 식(2)는 조직몰입을 종속변수로 하였다.

$$\text{노조몰입} = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + b_nX_n \quad (1)$$

$$\text{조직몰입} = a + c_1X_1 + c_2X_2 + c_3X_3 + \dots + c_nX_n \quad (2)$$

그리고 이중몰입을 평행모델로 분석할 경우 각 회귀계수의 유의성 검증 결과와 회귀계수의 부호를 두 식 간에 비교하여 공통 결정요인을 파악하였다(이기는 · 박경규, 2002). 특정 독립변수의 회귀계수 부호가 두 식에서 동일하고 통계적으로 유의할 경우에 노조몰입과 조직몰입의 공통 영향요소로 판단할 수 있다. 두 회귀식에서 회귀계수의 수치가 동일할 필요는 없으며, 동일한 방향으로 나타나는 것을 공통 영향요인으로 판단할 수 있다.

회귀모델은 본 연구변수들과 직급, 연령, 학력을 포함하여 인구통계 특성에 의한 이중몰입의 효과를 통제하였다. 회귀모델은 총 6개로 구성하였다. 한국 표본에서는 노조몰입(모델 1)과 조직몰입(모델 2)을 종속변수로 하는 모델과, 중국 표본에서 노조몰입(모델 3)과 조직몰입(모델 4)을 종속변수로 하는 모델, 그리고 국가를 구분하지 않는 전체 표본을 대상으로 노조몰입(모델 5)과 조직몰입(모델 6)을 종속변수로 모델을 구성하였다.

〈표 4〉 이중몰입 회귀분석 결과

구 분	한 국		중 국		전 체	
	노조몰입 모델 1	조직몰입 모델 2	노조몰입 모델 3	조직몰입 모델 4	노조몰입 모델 5	조직몰입 모델 6
상 수	.064	.748***	1.444***	1.248***	.504	1.030
중국더미					.409***	-.020
노사협력 분위기	.203***	.107**	.281***	.210***	.221***	.121***
의사소통 프로그램 만족	.353**	.080	.155***	.046	.249***	.088**
근로조건 만족	.024	.207***	.056	.136***	.090	.150***
직무만족	.130*	.459***	.158***	.396***	.179***	.436***
근속연수	-.101	-.059	-.093	-.001	-.107	-.134
여성더미	-.017	.035	.095**	.045	.073**	.007
직 급	.041	-.036	-.011	.015	.033	.053
연 령	.021	.104*	.043	.071	.003	.164**
학 령	.002	-.020	-.063	-.170***	-.031	-.087***
R ²	.409	.616	.313	.459	.414	.582
Adj-R ²	.395	.607	.296	.446	.406	.577
F	28.828***	65.631***	18.771***	34.516***	53.250***	104.541***

주: ***: p<0.01, **: p<0.05, *: p<0.10. 위의 값은 각 변수들의 β값임.

특히, 모델 5와 모델 6은 한국과 중국 근로자들의 노조몰입과 조직몰입에 대한 비교가설 검증에 앞서 국가별 변수를 더미변수(dummy variable) 처리하여 한국과 중국 근로자들의 이중몰입에 대한 차이를 사전에 파악하기 위한 모델이다. 이를 위해 <표 2>의 두 표본의 노조몰입과 조직몰입에 대한 확인적 요인분석 결과에서 요인추정치가 0.5 이상인 수치를 기준으로 적재행렬을 나타낸 노조몰입의 Y1, Y2, 조직몰입에서는 Y5, Y7, Y11, Y24만을 대상으로 대표값을 중국을 1로, 한국을 0으로 더미변수로 처리하였다.

회귀분석 결과, 한국 표본은 <표 4>와 같이 모델 1에서는 분산의 설명력이 40.9%인 가운데 노사협력 분위기($\beta=0.203$, $p<0.01$), 노사간 의사소통 프로그램 만족($\beta=0.353$, $p<0.05$), 직무만족($\beta=0.130$, $p<0.10$)이 노조몰입에 정(正)의 유의한 영향을 미치고 있었다. 조직몰입을 종속변수로 설정한 모델 2에서는 R^2 값이 61.6%였으며, 노사협력 분위기($\beta=0.107$, $p<0.01$), 근로조건 만족($\beta=0.207$, $p<0.01$), 직무만족($\beta=0.311$, $p<0.01$)이 통계적으로 유의한 정(正)의 영향을 미치고 있었다. 인구통계변수 가운데 연령은 조직몰입($\beta=0.132$, $p<0.10$)에 유의하여(모델 2), 한국 근로자들은 연령이 증가할수록 조직과의 일체감이 높아짐을 알 수 있다. 모델 1과 모델 2를 통해 한국 표본에서 노조몰입과 조직몰입에 동시에 정(正)의 유의한 영향을 미치는 변수로는 노사협력 분위기와 직무만족이었다. 노사간 의사소통 프로그램 만족은 노조몰입에, 근로조건 만족과 연령은 조직몰입에만 정(正)의 유의한 영향을 나타냈다.

중국 표본은 한국 표본과는 다소 상이한 결과를 나타냈다. 중국 근로자들의 노조몰입을 종속변수로 설정한 모델 3에서는 분산의 설명력이 31.3%인 가운데 노사협력 분위기($\beta=0.281$, $p<0.01$), 의사소통 프로그램($\beta=0.155$, $p<0.01$), 직무만족($\beta=0.158$, $p<0.01$)이 노조몰입에 유의한 영향을 보였다. 모델 3에서 인구통계변수 가운데 중국 여성근로자인 경우에만 노조몰입에 긍정적인 영향을 미치고 있었다. 모델 4는 조직몰입을 종속변수로 설정한 것이며, 분석 결과 노사협력 분위기($\beta=0.210$, $p<0.01$), 근로조건 만족($\beta=0.136$, $p<0.01$), 직무만족($\beta=0.396$, $p<0.01$) 등이 노조몰입에 정(正)의 유의한 영향을 미치고 있었다. 인구통계변수 가운데 학력($\beta=-0.170$, $p<0.01$)은 조직몰입에 부(負)의 유의한 영향을 나타냈다. 중국 근로자들의 조직몰입에 대한 체변수들의 설명력은 45.9%이었다.

중국 표본의 회귀분석 결과를 통해 노조몰입과 조직몰입에 동시에 정(正)의 유의한 영향을 미치는 변수들로는 한국 표본과 같이 노사협력 분위기와 직무만족이었다. 특히, 한국 표본의 결과와 같이 중국 근로자들의 의사소통 프로그램 만족은 노조몰입에, 근로조건 만족은 조직몰입에만 긍정적으로 유의한 영향을 미치고 있었다. 이상의 회귀분석을 통해 본 연구의 가설 1과 가설 2 가운데 가설 1a와 가설 2를 지지할 수 있음을 알 수 있다. 즉 한국과 중국 근로자들은 노사가 협력적이라고 인식하고 자신이 수행하는 직무에 만족할수록 노조 및 조직에 동시 몰입한다는 것이다.

한편 국가별 비교가설인 가설 3의 검증에 앞서 모델 5와 모델 6에서는 더미변수 처리한 국가 변수를 포함해 연구 표본 전체를 대상으로 세 변수들의 이중몰입에 대한 회귀모형을 구성한 것이다. 회귀분석 결과는 노사협력 분위기, 의사소통 프로그램 만족, 직무만족 등이 노조몰입과 조직몰입에 정(正)의 유의한 영향을 미치고 있었다. 또한 모델 5에서 중국 근로자들의 경우 노조몰입에 긍정적인 유의한 영향을 나타내고 있었다.

가설 3의 노조몰입과 조직몰입의 국가별 비교가설을 보다 구체적으로 검증하기 위해 쌍대비교 t검정과 독립표본 t검정을 실시하였다. 그 결과 <표 5>와 같이 한국 근로자들의 조직몰입 평균값은 3.6633이고, 중국 근로자들의 평균값은 3.1115이며, 평균 차이는 0.5518로 통계적으로 유의하게 나타났다(F=2.013, p<0.01).

<표 5> 이중몰입에 대한 차이분석 결과

구 분	표본	평균	표준편차	평균차이	F값	
조직몰입	한국	431	3.6633	(0.6863)	0.5518	2.013***
	중국	436	3.1115	(0.6640)		
	총 계	867	3.3858	(0.7291)		
구 분	표본	상관관계	노조몰입	조직몰입	평균차이	t값
한국	426	0.435** *	3.2254 (0.9754)	3.5478 (0.5876)	-0.3224 (0.8931)	-7.452***
중국	431	0.522** *	3.8364 (1.0300)	3.3237 (0.7670)	0.5128 (0.9078)	11.727** *

주: *** : p<0.001, () 안은 표준편차.

이 결과는 가설 3a에서 예측한 대로 중국 근로자들의 조직몰입이 한국 근로자들보다 낮게 나타났다. 가설 3b를 검증하기 위해 독립표본 t검정을 하였으며, 그 결과는 <표 5>의 하단부에 제시한 바와 같이 중국 근로자들의 노조몰입과 조직몰입의 경우 노조몰입의 평균값이 3.8364이고, 조직몰입은 3.3237로 중국 근로자들의 노조몰입이 높게 나타났다. 중국 근로자들의 노조몰입 평균차이는 0.5128로 통계적으로 유의하여($t=11.727, p<0.01$) 가설 3b를 지지하였다. 한편 한국 근로자들의 경우 평균차이가 통계적으로 유의한 가운데 노조몰입보다는 조직몰입이 높은 것으로 나타났다. 이에 한국 근로자들은 노조몰입보다는 조직몰입이 높고, 중국 근로자들은 조직몰입보다 노조몰입이 높다는 것을 알 수 있다.

V. 결론 및 토론

1. 연구의 결론

본 연구는 한국과 중국 근로자들의 이중몰입 영향요소와 국가별 이중몰입의 차이를 파악하기 위해 A전자회사의 한국 사업장 근로자 437명과 중국 사업장 중국 근로자 453명을 대상으로 실증분석하였다. 본 연구의 최종적인 결과는 다음과 같다.

첫째, 한국과 중국 근로자들 모두에게 노사협력 분위기와 직무만족이 노조 및 조직몰입에 정(正)의 유의한 영향을 나타냈다. 이는 서구에서 개발한 이중몰입 영향요소 가운데 노사협력 분위기와 근로자들의 직무만족은 한국과 중국 근로자들에게도 일정 부분 적용될 수 있음을 알 수 있었다. 그리고 조직은 노사협력 분위기와 구성원들의 직무만족을 높일 때, 근로자들의 노조 및 조직몰입을 향상시킬 수 있음을 알 수 있다. 반면 한국과 중국 근로자들 모두에게 노사간의 의사소통 프로그램 만족은 노조몰입을 높이는 일환이고, 근로조건 만족은 조직몰입을 향상시킬 수 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 이중몰입 기존 연구들(Angel & Perry, 1986; Gallagher, 1984; Fukami & Larson, 1984; Barling, Wade & Fullagar, 1992; Schriesheim, 1978)에서 제시한 이중몰입의 보편적 영

향요소를 일정 부분 수용할 수 있지만, 한국과 중국 근로자들은 노사간 의사소통 프로그램에 만족하면 노조몰입이 증가시키고, 근로조건에 만족하면 조직몰입만을 향상시킬 수 있음을 알 수 있다. 물론 근로자들의 노사간 의사소통 프로그램 만족과 직무만족은 개별적이지만 노조몰입과 조직몰입을 증가시키는 요소임에는 틀림없다.

이상의 본 연구에서 제시한 변수들 가운데 이중몰입에 동시에 영향을 미치는 변수도 있고, 노조몰입 혹은 조직몰입에 개별적으로만 긍정적인 영향을 미치는 변수도 있었다. 그러나 결과적으로 보면 노사협력 분위기, 직무만족, 노사간 의사소통 프로그램 만족, 근로조건 만족 등은 노조몰입과 조직몰입을 활성화시킬 수 있는 변수들임을 알 수 있다.

둘째, 이중몰입에 대한 국가별 차이가 있었다. 중국 근로자들이 한국 근로자들에 비해 조직몰입이 낮은 것으로 나타났다. 그리고 중국 근로자들은 조직몰입보다는 노조몰입이 높은 것으로 나타났다. 이 결과는 한국 근로자들의 경우, 최근 일련의 경제상황의 변화, 특히 IMF 이후 회사의 구조조정 등으로 인해 개인 구성원들이 자신의 권익보호에 연관해 노조에 몰입하기보다는 조직의 성장과 발전에 보다 큰 애착을 가지고 있음을 추론할 수 있다. 그 이유는 개인 구성원은 자신이 새로운 조직으로 이직할 가능성이 낮고 이직 대상의 조직이 없을 경우에 현재 재직하고 있는 조직에 오히려 더 몰입하는 경향이 높기 때문이다 (Allen, & Meyer, 1990). 반면 중국 근로자들은 조직몰입보다는 노조몰입이 더 높았다. 그 이유는 중국 근로자들이 공회를 정부의 대리인 격으로 여기고, 공회의 사회적 유대관계 역할에 대해 호의적이기 때문으로 볼 수 있다. 방진방 (1999)의 연구에서와 같이 중국 근로자들은 “기업의 근로자에 대한 처우가 좋더라도 공회 결성은 필요하다”고 여기고 있을 정도로 공회의 조합원들의 사회적 유대관계에 대한 역할을 중국 근로자들이 높이 평가하고 애착을 가지고 있다는 것이다.

2. 연구의 시사점

본 연구를 통해 얻을 수 있는 시사점은 다음과 같다. 첫째, 한국과 중국 근로자들의 노조몰입과 조직몰입을 촉진시킬 수 있는 요소들을 실증적으로 도출하

었다. 특히, 중국에 진출한 한국 기업들의 현지인 관리방안을 제시할 수 있다. 분석 결과에 비추어 중국 근로자들은 노사협력 분위기 조성과 감독자와 동료의 원만한 유대관계, 임금수준의 배려, 공정한 승진 기회, 그리고 회사의 공정한 정책 등을 통해 노조몰입과 조직몰입을 동시에 이끌 수 있다는 것이다. 물론 노사간 간담회 및 고충처리제도 등 노사간 의사소통 프로그램을 통해 노조몰입을 높이고, 근로자 입장에서 각종 근로조건(정규 및 초과근로시간·휴게시간·휴가, 산업재해보상·성과급) 등을 고려할 때 그들의 조직몰입을 향상시킬 수 있다.

둘째, 중국 근로자들은 조직몰입보다 노조몰입이 강한 것으로 파악되었지만, 노조몰입과 조직몰입 사이에 긍정적인 정(正)의 상관관계가 존재함을 유의할 필요가 있다. 중국에서 공회가 설치된 사업장에서는 전체 근로자의 90.3%가 공회 조합원으로 가입되어 있다. 중화전국총공회에서는 공회 미설립 기업의 명단을 언론에 공개하는 한편, 공회 미설립 사업장을 지역별 우수기업 선정시 배제시키는 것으로 알려져 있다(이태희, 2006). 이에 중국 진출 한국 기업들은 중국 근로자들의 높은 공회 설립률로 근로자들의 노조몰입의 가능성과 그에 따른 단체행동을 염려할 수 있다. 하지만 노조몰입과 조직몰입의 높은 상관관계에 비추어 노조몰입을 통해 조직몰입도 동시에 유도할 수 있는 기회라는 점이다.

한국 기업들은 공회의 활동에 대해서 거부감을 갖지 말고, 오히려 공회를 후원해 주고 공회의 역할을 이해함으로써 공회 조합원들인 중국 근로자들에게 조직의 공회에 대한 배려를 인식시켜 주어야 한다. 조직의 공회에 대한 상징적 행동(symbolic behavior)이 필요하다. 그 예로 Perry-Smith & Blum(2000)은 상징적 행동이론에 입각하여 친가족(work-family) 인적자원관리 정책들이 기업 성과를 향상시킨다는 연구를 제시하였다. 그들은 조직이 종업원과 그들의 가족들을 배려할 수 있는 각종 정책들을 통해, 조직의 종업원 복지에 대한 배려와 관심을 상징화시켰는데, 이로 인해 구성원들의 조직에 대한 보답, 즉 추가적 노력, 조직의 성공과 목표에 대한 관심과 포용 등을 이끌어 기업 성과를 증가시킬 수 있음을 미국 내 527개 기업을 대상으로 실증검증하였다. 이와 같은 맥락에서 중국 진출 한국 기업들은 공회를 적극 후원함으로써 공회를 통해 근로자들 간 원만한 유대관계의 형성은 물론 근로자들이 조직의 공회에 배려와 관심을

인식하고, 이에 보답하기 위해 조직생산성 향상에 매진하게 될 것이다.

셋째, 중국 진출 한국 기업들의 인사노무관리 전략에 관한 자료를 제공하였다. 한국 기업들이 중국에 직접 투자하는 이유는 유럽 및 중국 시장의 교두보 확보로 시장점유율 향상 및 생산거점의 확보 등에 있지만, 강성 노동조합의 회피와 인건비 절감 측면도 간과할 수 없는 이유이다. 하지만 중국 진출 한국 기업들은 중국 근로자들의 낮은 조직몰입이 심각한 애로사항으로 부각되고 있다. 현지 노무관리의 가장 큰 문제점으로 지적되고 있는 것이 중국 근로자들의 소극적 업무태도로 인한 성취동기 결여, 소속감 및 충성심 부족 등이다. 이효수·최훈(1998)은 중국 진출 한국 기업 84개 업체와 1,539명에 대한 연구에서 총 31.3%에 해당하는 한국 기업들이 중국 근로자들의 업무활동에 대해 ‘문제가 심각하다’, 그리고 4.8%의 기업들은 ‘문제가 아주 심각하다’로 평가하였다. 제조업의 경우 근로자들의 조직에 대한 애사심은 생산성에 직·간접적인 영향을 미친다는 데 주목할 필요가 있다. 근로자들의 조직몰입이 낮아 발생하는 빈번한 이직, 결근, 제품 불량률은 개인의 작업 성과는 물론 조직의 생산성을 저해한다는 점이다. 한편 서구의 많은 기업들은 최고 품질의 제품 생산과 연구개발의 직접적인 반영을 원할 경우는 자국 내에서 직접 생산하는 경우가 많다. 이러한 이유는 자국 근로자들의 자국 기업에 대한 조직몰입이 제품과 서비스에 직·간접적으로 반영되어 생산성과 직결되기 때문이다. 이에 국내 소재 한국 근로자들은 중국에 비해 훨씬 높은 조직몰입을 가지고 있다는 결과는 한국 기업들의 중국 진출을 보다 신중하게 고려할 것이다.

더구나 최근 중국에서 단체행동권을 인정하고자 하는 경향으로 볼 때, 중국 근로자들의 높은 노조몰입을 사회주의 체제의 단순한 현상으로만 치부하기에는 어려운 실정이다. 중국에서 파업권 문제에 대한 중국 정부의 공식적 입장은 확인되지 않고 있으나, 일부 전문가들을 중심으로 파업권에 대해서 지속적인 논의가 이루어지고 있다(이태희, 2006). 중국에서 파업권이 인정될 경우, 중국 근로자들의 강한 노조몰입은 파업과 같은 단체행동을 손쉽게 이끌 수 있다. 이에 중국 근로자들의 낮은 조직몰입에 따른 생산성 약화와 단체행동권 인정의 가능성 등은 한국 기업들의 중국 해외직접투자를 보다 재삼 고려할 필요성이 있음을 보여준다.

3. 연구의 한계점 및 연구 제언

여기서는 본 연구의 한계점을 지적하고, 향후 연구를 위한 제언을 다음과 같이 하였다. 첫째, 방법론상 한계로 연구 변수들에 대한 측정 항목들을 동일 근로자들에 동일하게 질문함으로 인해 동일측정방법(common method variance) 오류가 있다. 둘째, 본 연구는 동일한 경영 시스템하에서 근로자의 국적별 특성을 고려하기 위해 동일 기업의 한국과 중국 사업장을 표본으로 조사하였다. 이로 인해 표본의 대표성에 대한 한계가 있다. 본 연구 대상인 사업장은 다른 기업의 사업장에 비해서 대체적으로 노사간 협력분위기 정도가 높은 것으로 나타나고 있다. 즉 본 연구에서 측정한 변수들이 사업장별로 편차가 존재할 수 있음에도 불구하고, 본 연구 결과를 전체 사업장 수준의 결과로 말하기에는 사실상 어렵다. 또한 본 연구는 중국 진출 한국 기업에 근무하는 중국인들을 중국 근로자들 전체로 대표하기에는 무리가 따른다는 점이다. 따라서 본 연구 결과의 시사점을 해석하는 데 주의할 필요가 있으며, 향후에는 다수의 중국 기업들을 통해 한국과 중국 근로자들의 이중몰입을 검증해야 할 것이다. 셋째, 본 연구는 한국과 중국 근로자들의 이중몰입이 보편적인 현상일 것이라고 전제하여 노사관계와 직무 관련 보편적인 변수만을 고려하였다. 향후에는 국가별 차별적 이중몰입을 인정하고, 그 조건을 규명할 수 있어야 한다. 그 방안으로 Bond(1987)의 유교적 가치, Hofstede(1884)의 문화적 역동성 또는 국가의 정치적 상황특성 등을 토대로 이중몰입의 차별적 영향요인을 규명해야 한다.

참고문헌

- 김동원. 「베트남내 한국계 기업 노동자들의 조직몰입도와 노동조합몰입도」. 미래인력연구센터 편. 『현지화 경영과 노사관계』 (1998) pp.171~227.
- 박호환 · 윤윤식 · 양승경. 「노조와 회사에 대한 이중몰입이 경영혁신 참가의사에 미치는 영향」. 『1999년 한국인사조직학회 춘계학술연구 발표논문집』 (1999) pp.291~307.
- 방진방. “노동자의 노동가치관에 관한 한·중 비교연구”. 충남대학교 박사학위는

문 (1999).

소광섭. 「조직과 노조에 대한 이중몰입에 관한 연구」. 『한국행정연구』 5권 4호, (1996) pp.96~118.

심원술 · 김진희. 「조직몰입에 대한 보편적 요인과 문화특수적 요인에 대한 실증 연구: 한국, 미국, 중국 종업원의 국가간 비교」. 『2001년 한국인사조직학회 추계학술연구 발표논문집』 (2001) pp.181~203.

윤홍우. 「화이트칼라 노동조합원의 이중몰입에 관한 연구」. 『경영학연구』 26권 1호, (1997) pp.155~190.

이기은 · 박경규. 「전문직 종사자의 조직 및 전문직업에 대한 이중몰입 결정요인에 관한 연구: 평행모형을 이용하여」. 『경영학연구』 31권 2호, (2002) pp.551~574.

이병훈 · 유제민. 「이중몰입의 구조방정식 모형에 관한 연구」. 『한국사회학』 36집 6호, (2002) pp.83~108.

이상만. 『중국진출 기업의 노사관계 현황과 노무관리 현지화 전략』. 대한상공회의소, (1998).

이태희. 「2006년 노동시장 및 노사관계 전망 2: 중국의 노동시장 및 노사관계」. 『국제노동브리프』 4권 2호, (2006) pp.17~31.

이효수 · 최 훈. 『중국의 노사관계』. 한국노동연구원, (1998).

정연양. 「조직(회사)몰입과 노동조합몰입을 통한 노사관계 안정도 평가」. 『경영학연구』 27권 2호, (1998) pp.439~464.

한국노동조합총연맹. 『조합원 의식조사 보고서』. 한국노동조합총연맹, (2001).

Allen, N. J., & J. P. Meyer. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization." *Journal of Occupational Psychology* 63. (1990) pp.1~18.

Angle, H. L., & J. L. Perry. "Dual Commitment and Labor-Management Relationship Climates." *Academy of Management Journal* 29. (1986) pp.31~49.

Bamberger, P. A., A. N. Kluger, & R. Suchard. "The Antecedents and Consequences of Union Commitment: A Meta-Analysis." *Academy of Management Journal* 42 (3). (1999) pp.304~318.

Barling, J., B. Wade, & C. Fullagar. "Predicting Employee Commitment to Company and Union: Divergent Models." *Journal of Occupational*

- and Organizational Psychology* 65. (1992) pp.50~61.
- Bass, B. M., & C. W. Mitchell. "Influences on the Felt Need for Collective Bargaining by Business and Sciences Professionals." *Journal of Applied Psychology* 61 (6). (1976) pp.770~773.
- Beauvais, L., R. Scholl, & E. A. Cooper. "Dual Commitment Among Unionized Faculty: A Longitudinal Investigation." *Human Relations* 44 (2). (1991) pp.175~192.
- Berger, C. J., C. A. Olson, & J. W. Boudreau. "Effects of Unions on Job Satisfaction: The Role of Work-Related Values and Perceived Rewards." *Organizational Behavior and Human Performance* 32. (1983) pp.289~324.
- Bond, M. "The Chinese Values and the Search for Culture-Free Dimensions of Culture: The Chinese Culture Connection." *Journal of Cross-Cultural Psychology* 18 (2). (1987) pp.143-164.
- Clugston, M. "The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave." *Journal of Organizational Behavior* 21. (2000) pp.477~486.
- Conlon, E. E., & D. G. Gallaghe. "Commitment to Employer and Union: Effects of Membership Status." *Academy of Management Journal* 30 (1). (1987) pp.151~162.
- Deery, S., R. Iverson, & P. Erwin. "Predicting Organizational and Union Commitment: The Effect of Industrial Relations Climate." *British Journal of Industrial Relations* 32 (4). (1994) pp.381~397.
- Fields, M. W., & J. W. Thacker. "Influence of Quality of Work Life on Company and Union Commitment." *Academy of Management Journal* 35 (2). (1992) pp.439~450.
- Fukami, C. V., & E. W. Larson. "Commitment to Company and Union: Parallel Models." *Journal of Applied Psychology* 69 (3). (1984) pp.367~371.
- Fullagar, C., & J. Barling. "Predictions and Outcomes of Different Patterns of Organizational and Union Loyalty." *Journal of Occupational Psychology* 64. (1991) pp.129~143.

- Gallagher, D. "The Relationship Between Organizational and Union Commitment Among Federal Government Employees." *Academy of Management Proceedings* (1984) pp.319~329.
- Hofstede, G. *Cultures Consequences: International Differences in Work Related Values*. London. SAGE Publications (1984).
- Homans, G. *Social Behavior: Its Elementary Forms*. NY: Harcourt, Brace, and World, (1961).
- Katz, H. C., T. A. Kochan, & K. R. Gobeille. "Industrial Relations Performance, Economic Performance, and QWL Programs: An Interplant Analysis." *Industrial and Labor Relations Review* 37 (1). (1983) pp.3~17.
- Kunin, T. "The Construction of a New Type of Attitude Measure." *Personnel Psychology* 8. (1955) pp.65~78.
- Lee, R. T., & B. E. Ashforth. "A Meta-Analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout." *Journal of Applied Psychology* 81. (1996) pp.123~133.
- Magenau, J., J. Martin, & M. Peterson. "Dual and Unilateral Commitment Among Stewards and Rank-and File Union Members." *Academy of Management Journal* 31 (2). (1988) pp.359~376.
- March, J., & H. Simon, *Organizations*. New York: Wiley. (1958).
- Martin, J. E., & M. M. Peterson. "Two-Tier Wage Structures: Implications for Equity Theory." *Academy of Management Journal* 30. (1987) pp.297~315.
- Porter, L., R. Steers, R. Mowday, & P. Boulian. "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians." *Journal of Applied Psychology* 59 (5). (1974) pp.603~609.
- Purcell, T. V. "Dual Allegiance to Company and Union-Packinghouse Worker: A Swift-UPW Study in a Crisis Situation. 1949~1952." *Personnel Psychology* 7. (1954) pp.67~71.
- Rainey, H. G. "Work Motivation." in Robert T. Golembiewski (eds.), *Handbook of Organizational Behavior*. New York: Marcel Dekker,

- (1993). pp.19~39.
- Randall, D. M. "The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation." *Journal of Organizational Behavior* 11. (1990) pp.361~378.
- Reed, C. S., W. R. Young, & P. P. McHugh. "A Comparative Look at Dual Commitment: An International Study." *Human Relations* 47. (1994) pp.1269~1287.
- Schriesheim, C., & A. N. Tsui. "Development and Validation of a Short Satisfaction Instrument for Use in Survey Feedback Interventions." Paper represented at the Western Academy of Management Meeting (1980).
- Sherer, P. D., & M. Morishima. "Roads and Roadblocks to Dual Commitment: Similar and Dissimilar Antecedents of Union and Company Commitment." *Journal of Labor Research* 10 (3). (1989) pp.311~330.
- Sinclair, R., & L. E. Tetrick. "Social Exchange and Union Commitment: A Comparison of Union Instrumentality and Union Support Perceptions." *Journal of Organizational Behavior* 16. (1995) pp.669~680.
- Snape, Ed., & A. Chan. "Commitment on Company and Union: Evidence from Hong Kong." *Industrial Relations* 39 (3). (2000) pp.445~459.
- Stagner, R. *Psychology of Industrial Conflict*. NY : Wiley (1956).
- Tsui, A. S., T. D. Egan, & C. A. O'Reilly III. "Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment." *Administrative Science Quarterly* 37. (1992) pp.549~579.

An Empirical Study on Union and Company Commitment of Korean and Chinese Employees

Eul-Teo Lee · Changwon Lee

This study identified the determinant variables and the mean difference on company and union commitment of Korean and Chinese employees. This study collected 890 questionnaires from Korean employees in Korea and Chinese workers in Korean subsidiaries in China and analysed it.

The results of this study can be summarized into two points. First, labor-management cooperation climate and job satisfaction is significantly correlated to dual commitment of Korean and Chinese workers. Second, there was significant mean difference on union and company commitment between Korean and Chinese workers. The Chinese workers have low company commitment mean level more than Korean worker's company commitment mean level. However, the Chinese workers have high union commitment mean level more than company commitment mean level.

Based on the findings, this study provided Korean subsidiaries in China with managerial implications. Suggestions for future research also follow.

Keywords : Korean workers, Chinese workers, dual commitment, union commitment, company commitment, parallel model