노 동 정 책 연 구
2019. 제19권 제4호 pp.1~31
한 국 노 동 연 구 원

연구논문

조직문화 유형이 기업내부노동시장 활용에 미치는 영향에 관한 연구 : 환경 역동성의 조절효과

박 지 성*
옥 지 호**

본 연구는 경쟁가치모형을 바탕으로 조직문화 유형이 기업의 내부노동시장 활용 정도에 미치는 영향과 이 과정에서 환경 역동성이 어떠한 조절효과를 가지는지에 대해서 살펴본다. 보다 구체적으로, 공동체형과 위계형 조직문화는 기업의 내부노동시장 활용 정도를 높일 것인 반면, 시장형과 혁신지향적 조직문화는 내부노동시장 활용 정도를 낮출 것이라고 예측하였다. 뿐만 아니라, 환경 역동성이 높을수록 공동체형과 위계형 조직문화가 기업의 내부노동시장 활용에 미치는 정(+)의 효과가 약화될 것으로 예측한 반면, 시장형과 혁신지향적 조직문화가 내부노동시장 활용에 미치는 부(-)의 영향은 강화될 것으로 보았다. HCCP 사업체패널자료를 활용하여 종단 분석한 결과, 공동체형과 위계형 조직문화는 기업의 내부노동시장 활용 정도에 정(+)의 영향을, 시장형 조직문화는 기업의 내부노동시장 활용 정도에 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 환경 역동성의 조절효과의 경우, 예측과는 달리 환경 역동성이 클 때 공동체형 조직문화가 내부노동시장 활용에 미치는 영향이 보다 강화되는 것으로 나타났다. 결론 부분에서는 본 연구가 가진 함의와 한계에 대해 정리하여 제시하였다.

핵심용어 : 조직문화, 경쟁가치모형, 내부노동시장, 환경 역동성, 패널분석

논문접수일 : 2019년 8월 13일, 심사의뢰일 : 2019년 8월 23일, 심사완료일 : 2019년 9월 17일
* (제1 저자) 충남대학교 경영학부 조교수(jspark1@cnu.ac.kr)
** (교신저자) 전주대학교 경영학과 조교수(chiho.ok@jj.ac.kr)

Ⅰ. 머리말 : 문제 제기

1987년 민주항쟁과 더불어 1997년 외환위기는 한국 기업 생태계 및 인사시스템의 근간을 뒤흔든 분수령으로 여겨진다(강성춘 외, 2011). 외환위기 이후 소위 '글로벌 스탠다드'라 불리는 미국식 인사시스템이 급속히 도입·확산되면서 전통적인 한국의 인사시스템을 지탱했던 내부노동시장의 활용도 역시 줄어들게 되었다. 외환위기 이후 이러한 내부노동시장 활용도의 변화와 관련된 기존의 선행연구들은 크게 두 가지 흐름으로 진행되어 왔는데, 하나는 국내기업들의 내부노동시장이 정말로 약화되었는지를 데이터로 검증하는 연구들(김영미·한준, 2008; 송호근, 1990; 정이환, 2002; Bae et al., 2011)이고, 다른 하나는 비정규직으로 대변되는 고용관계의 변화가 있었는지(노용진·원인성, 2003; 신상인, 2005; 황수경, 2003)와 이것이 기업의 성과(권순식, 2014; Cho, 2003; Kang & Lee, 2017)에 어떠한 영향을 미쳤는지를 다룬 연구들이다. 이러한 선행연구들은 한국 기업들의 내부노동시장이 유의미한 변화를 경험했는지, 변화가 일어났다면 어떠한 측면에서 나타났는지, 그리고 이를 통해 기업의 성과가 어떻게 변했는지를 보여줌으로써 내부노동시장에 대한 전반적인 이해를 한층 심화시켰다는 점에서 큰 의의가 있다.

그럼에도 불구하고 내부노동시장 관련 논의들은 두 가지 측면에서 보다 확장될 필요가 있다. 첫째, 기존 연구는 내부노동시장의 변화와 그로 인한 결과를 폭넓게 다루어 왔으나, 어떠한 기업 내부적 특성이 내부노동시장의 활용을 강화 또는 약화시키는지에 대해 검토한 연구는 많지 않았다. 특히 비공식적이지만 강력한 사회적 통제 기제로서 기능하는 조직문화(organizational culture)는 인사제도 및 조직체계가 어떠한 방향으로 설계될 것인지에 대한 방향성을 제공한다는 측면(Burton et al., 2002; Burton & Obel, 2004)에서 내부노동시장 활용의 중요한 기저로 작용할 수 있음에도 불구하고, 조직문화의 유형들이 내부노동시장의 활용 정도에 어떠한 영향을 미치는지에 대해서는 많은 논의가 이루어지지 못했다. 뿐만 아니라, 조직문화 관련 연구들 역시 조직문화가 기업성과에

미치는 영향력을 검증하거나(최석봉 · 김규덕, 2012; Denison, 1990; Peters & Waterman, 1982), 각종 제도 및 시스템이 조직성과에 미치는 영향력을 강화 혹은 약화시키는 경계조건으로 조직문화를 다루어왔으나(이명주 외, 2015; Erdogan et al., 2006; Vaccaro et al., 2012), 조직문화가 갖는 전방위적 중요성을 감안할 때(Denison, 1990; Schein, 1990) 성과에 미치는 영향 외에 조직 내외 정책 및 제도의 활용에 미치는 영향 또한 검증될 필요가 있다.

둘째, 기업의 인사시스템은 조직 내부적 요소뿐만 아니라 외부적 요소인 환경적 요인에 따라 적합성이 달라지므로 이에 대한 영향을 통합적으로 고려하는 것이 요구된다. 외환위기라는 외부적 충격 이후 국내 기업들의 인사시스템 변화는 그 속도와 깊이 면에서 조직마다 큰 차이가 있으며, 산업별로 마주한 환경적 특성에 따라서도 그 영향으로 인한 변화의 정도가 큰 차이가 있다(강성춘 외, 2011). 그럼에도 불구하고 기존 내부노동시장 관련 논의는 외환위기 이후의 변화상에 집중하되, 현재진행형으로 변화하는 환경적 측면에서의 고려는 제대로 이루어지지 못하고 있는 실정이다. 이에 내부노동시장의 활용 정도를 보다 다각적인 측면에서 분석하기 위해서는 조직 내부적 요소뿐 아니라 상황 맥락인 환경적 요소를 고려함으로써 내부노동시장의 활용 정도에 대한 이해를 확장하는 시도가 요구된다.

이에 본 연구의 목적은 크게 두 가지로 요약할 수 있다. 먼저 본 연구는 기업의 내부적 요소인 조직문화가 내부노동시장 활용도에 어떠한 영향을 주는지를 살펴보고자 한다. 특히 조직문화 유형 구분에 있어 가장 널리 활용되는 경쟁가치모형(Competing Values Model)을 바탕으로 조직문화의 유형을 네 가지로 구분하고 각각의 유형이 기업의 내부노동시장 활용에 어떠한 영향을 미치는지를 가설화하여 논의하고자 한다. 두 번째 연구 목적으로 본 연구는 개별 조직문화 유형과 기업 내부노동시장의 활용 정도 간 관계에 있어 경계 조건으로서 외부 환경의 역할을 논하고 이를 가설로 제시하고자 한다. 이러한 가설들을 검증하기 위해 조직문화 유형과 내부노동시장, 환경 역동성 관련 구성개념들을 변수화할 수 있는 한국직업능력개발원의 인적자본 기업체패널(Human Capital Corporate Panel : HCCP) 데이터를 사용하여 다차년도 자료를 종단 분석할 것이다. 이를 통해 조직문화와 내부노동시장 관련 연구들의 학문적 외연을 확장

하고 관련 논의를 심화시키는 데 기여하고자 한다.

Ⅱ. 이론적 배경 및 가설 설정

1. 조직문화 유형

문화인류학에서 주로 연구되었던 문화(culture) 개념이 경영학의 조직 분야에 적용된 것은 1980년대부터로, 일본기업 경쟁력의 핵심이 무엇인지를 밝히고자 하는 노력(Ouchi, 1981)과 더불어 미국 초우량 기업의 핵심원천을 도출하는 과정(Peters & Warterman, 1982)에서 학문적 논의가 활성화되었다. 조직문화의 정의에 대해 Denison(1990)은 집단이나 조직 수준에서 구성원들의 태도와 행동에 영향을 미치는, 구성원들 간에 공유된 집단적 가치 또는 신념이라 제시하였다. 조직문화를 연구한 대표적인 학자인 Schein(1990)은 조직문화를 조직의 외부적응과 내부통합의 문제에 부응하는 과정에서 집단이 발견 및 개발한 기본가정의 양식으로, 구성원들이 지각하고 느끼는 것이라는 정의를 제안하였으며, Cameron & Quinn(2011)은 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 관습, 규범, 전통, 지식, 기술을 포함한 총체적 개념으로 조직구성원의 행동에 영향을 주는 기본가치 및 전제로 정의한 바 있다. 이러한 정의들을 종합해 볼 때, 조직문화는 조직에서 무엇이 중요한지를 정의하고, 어떻게 생각하고 행동해야 하는지를 규정하는 가치와 규범의 집합체라고 볼 수 있다.

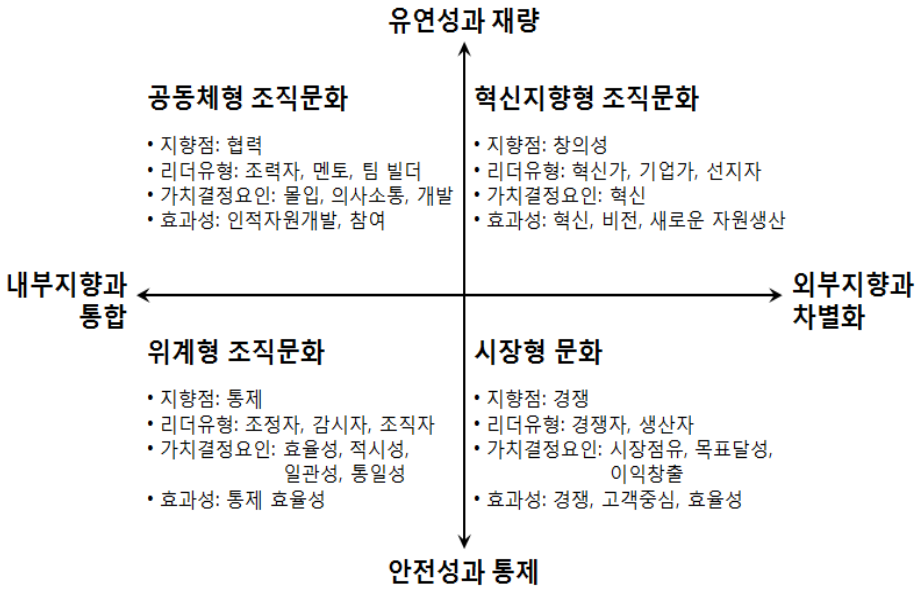
이러한 조직문화는 조직 내 구성원들에게 공유된 일종의 규범체계로 기능하면서 구성원들이 어디에 주목해야 하는지(the focus of attention)에 영향을 미치고, 조직의 제도나 의사결정에 대해 종업원들이 어떻게 인식하고 해석해야 하는지를 형성하게 하며, 이를 통해 조직 구성원들의 태도와 행동을 조직이 생각하는 바람직한 방향으로 유지하거나 변화시키도록 한다(O'Reilly & Chatman, 1996). 이러한 이유로 조직문화는 기업이 구성원들에게 요구하는 바람직한 행동에 대한 해석의 틀과 가이드라인을 제공해주는 강력한 사회적 통제 시스템으로 기능하게 된다(O'Reilly & Chatman, 1996). 조직문화 관련 연구들에 따르면,

이러한 사회적 통제기제가 효과적으로 작동될 경우 성과평가나 보상제도와 같은 공식적인 통제시스템처럼 강력하거나 또는 비슷한 수준의 규제 및 통제의 장치로서 기능하게 되며, 이것이 바로 다른 기업에서 쉽게 모방할 수 없는 해당 기업만의 핵심 경쟁력으로 작동하게 된다(Denison, 1990; Schein, 1990).

이러한 조직문화의 중요성에도 불구하고 초기 조직문화연구에서는 방법론적 차원에서 조직문화를 진단할 수 있는 객관적인 기준이 부재하다는 비판을 받았는데, 질적 연구중심의 조직문화 연구가 양적 연구로 대체되는 중요한 계기를 제공해 준 것이 바로 Quinn & Rohrbaugh(1983)와 Cameron & Quinn(2011)의 경쟁가치모형(Competing Values Model : CVM)이다. 경쟁가치모형은 조직 효과성을 결정짓는 핵심 차원으로 지향점(focus)과 조직구조(structure)의 두 가지 차원에 주목하여, 이를 수평과 수직 차원으로 나누어 총 네 가지의 조직문화 유형을 도출하고 있다. 먼저 지향점과 관련된 수평 차원은 내부지향성과 외부지향성이라는 대립 가치로 구성되는데, 내부지향성 조직은 내부 균형과 조정을 중시하는 반면 외부지향성 조직은 경쟁과 조직 외부 환경에의 적응 및 적합성을 강조한다. 조직구조와 관련된 수직 차원은 유연성과 통제라는 모순 가치로 이루어져 있는데, 유연성을 강조하는 조직은 구성원들의 자율적인 의사결정 및 분권화를 중시하는 반면, 통제를 강조하는 조직은 내부 질서 및 효율성을 우선시한다. 이러한 2x2 매트릭스에 의해 인간 관계형(collaborate), 개방 체계형(create), 내부 과정형(control), 합리적 목표형(compete)이라는 네 가지 조직원형(archetype)이 도출되며, 이러한 조직원형과 연계되어 [그림 1]과 같이 총 네 가지 조직문화 유형인 공동체형 문화, 위계형 문화, 시장형 문화, 혁신지향형 문화가 제안되었다. 한편 경쟁가치모형에서는 이상의 네 가지 문화를 개념적으로 구분하지만 하나의 조직 내에는 네 가지 문화가 중첩되어 있는 형태로 존재함을 가정한다.

이렇게 제안된 각각의 조직문화 유형에 대해 보다 자세히 살펴보면, 먼저 공동체형 문화(clan culture)는 인간관계 지향적 문화로, 공유된 가치와 목표, 결속력, 집단의식, 타인에 대한 배려, 가족적인 분위기, 유연한 의사결정을 강조한다. 또한 인적자원 개발과 관련하여 구성원의 장기적인 역량 개발을 중시하며, 리더의 역할 역시 후견인이나 부모에 가까우며, 조직은 충성심과 전통을 통해

〔그림 1〕 경쟁가치모형



결속되고 강화된다. 이러한 공동체문화는 팀워크, 참여, 합의를 중시하므로 구성원들의 자발적인 참여와 커뮤니케이션 빈도가 높으며, 구성원들 간 신뢰와 친밀감, 인간적 유대감과 집단적 결속력 등이 강조되어 궁극적으로 구성원들의 동기부여 수준이나 조직몰입 정도가 매우 높게 나타난다. 뿐만 아니라, 조직 효과성의 기준은 인적 역량 개발 및 조직구성원들의 높은 참여와 연결되므로, 구성원들의 장기적인 근속을 위한 인사제도가 중요하며 팀워크를 촉진하기 위한 분권화된 의사결정방식을 추구한다.

다음으로 위계형 문화(hierarchy culture)는 조직 내부를 지향하되 안정과 통제를 중시하는 조직이다. 조직의 안정적 유지가 가장 우선시되는 가치이므로 일반적으로 공식화와 구조화가 매우 높은 조직에서 형성된다. 이러한 위계 문화 하에서는 정보관리와 문서화를 통해 공식적이고 체계적으로 조직관리가 이루어지는 경향이 있다. 이러한 조직에서는 조직운영의 일관성, 효율성, 예측가능성을 중시하므로, 명확한 의사소통, 관례, 표준이 강조된다. 또한 조직 효과성을 판단하는 데 업무 수행의 효율성 및 공식성이 중요하므로 이를 위해 규정과 절차가 중시된다. 이러한 문화에서는 공식화 및 집권화를 통해 조직의 안정과

균형을 추구하면서 일상적이고 표준화된 활동들이 예측 가능하게 운영되도록 한다.

세 번째 유형인 시장형 문화(market culture)는 외부를 지향하는 동시에 조직 내 통제와 질서를 강조하는 문화 유형이라 할 수 있다. 이러한 시장형 문화하에서는 조직 효과성이 생산성, 성과, 이익으로 판단되므로 목표 달성을 위해 외부 고객이나 공급자 등이 주요 관심대상이 된다. 뿐만 아니라, 외부 환경에의 적응 및 적합성 제고를 통해 조직성과 증대를 최우선 목표로 하므로, 고객의 요구와 기대를 끊임없이 파악하는 것과 경쟁자들과 비교하여 지속적인 경쟁우위를 확보하여 시장을 선도하는 것이 중요하다. 또한 생산성 제고가 중요하므로, 구성원들의 동기부여를 위해 인사제도 및 시스템을 성과 기반으로 운영하며, 경쟁적이고 도전적인 분위기를 지향함으로써 개별 구성원들의 성과 또한 최대화하고자 한다.

마지막으로 혁신지향형 문화(adhocracy culture)는 외부를 지향하되 구성원의 유연성과 재량권을 중시하는 조직이다. 혁신지향형 문화에서는 환경 변화에 적응하는 동시에 창의적이고 발전적으로 대응하고 지속적인 성장을 위해 독특하고 새로운 상품이나 서비스 제공, 새로운 시장 개발과 업무의 변화에 초점을 둔다. 이러한 문화에서는 끊임없이 변화하는 외부 환경에 민감성을 가지고 창의적이고 유연하게 반응하는 한편, 이러한 변화 과정에서 발생하는 위험을 기꺼이 감수하며 생존을 위한 제반 자원을 확보하고 획득하는 데 노력한다. 역동적인 환경 변화에 유연하게 대응하기 위해서는 즉각적이고 자발적인 구성원들의 태도 및 행동이 중요하므로 조직에서는 구성원의 솔선과 자유로운 의견 개진이 이루어지도록 유도하고 변화에 대한 준비와 과감한 도전을 장려한다.

2. 기업 내부노동시장

내부노동시장이란 무엇인가에 대해 살펴보기에 앞서 노동시장이란 무엇인가에 대해 정의할 필요가 있다. 일반적으로 노동시장이란 임금, 지위, 그리고 다른 여타 유형의 직무보상과 노동력이 교환되는 장소로 정의되는데(송호근, 1991), 이러한 점에서 노동시장은 노동력의 고용, 이동, 직무기술과 임금원리의

분화과정이 유사하게 구조화된 체계라 볼 수 있다(Althauser, 1989). 이러한 노동시장은 크게 외부노동시장(external labor market)과 내부노동시장(internal labor market)으로 구분되는데, 외부노동시장은 전통적 경제학에서 의미하는 자율경쟁이 일어나는 시장을 의미한다면, 내부노동시장은 이러한 전통적 의미의 시장과 다른 메커니즘을 통해 운영 및 유지되는 시장을 의미한다. 내부노동시장이론을 체계화한 Doeringer and Piore(1971)에 따르면, 내부노동시장은 "노동의 가격결정과 배분이 일련의 규칙과 절차에 의해 지배되는 하나의 관리 단위"로 정의되며, 이 점에서 내부노동시장은 시장경제요인의 직접적인 지배를 받는 외부노동시장과 구분된다고 설명하였다. Sorensen(1983)의 경우 내부노동시장을 외부노동시장에서 임금과 소득을 통제하는 메커니즘과는 다른 기업 영역 내에서의 임금률을 종업원에게 제공하는 메커니즘으로서 외부의 노동시장과는 다른 원리, 즉 장기고용관행, 단위사업체 내의 직무위계 존재, 입직의 최하위 직급으로의 제한, 숙련향상과 관련된 내부승진 시스템을 특징으로 하는 메커니즘이라고 정의하였다. 또한 Osterman(1984)은 일련의 공식적 규칙과 절차들이 기업 내 고용관계에 지침과 제약을 부여하는 시장이라고 보았으며, Althauser (1989)은 조직의 최하위에서만 입직이 되고 이후 조직 내에서 상승이동이 되는 직무 사다리라고 내부노동시장을 폭넓게 규정한 바 있다.

국내 연구들의 경우 정인수(2005)는 기업 내 보직, 배치, 승진메커니즘, 인적자본의 축적, 임금의 결정, 작업시스템, 노사관계 등을 두루 가리키는 것으로 간주하였다. 또한 김영미 · 한준(2008)은 기업에 고용된 노동자들이 내부 승진과 연공제 임금을 통해 기업 외부의 경쟁으로부터 보호받으며 고용안정을 누리는 것으로 보았다. 이를 통해 내부노동시장을 활용하는 고용주는 노동자의 몰입과 충성을 얻을 수 있고, 노동자는 임금과 고용 측면에서 안정성을 보장받게 된다. 반면 내부노동시장의 경우 조직에 속하지 않는 외부의 노동자들과의 격차와 불평등을 가져오는 측면도 존재함을 제시하였다. 황수경(2003)의 경우 내부노동시장을 일반적으로 임금과 같은 노동의 가격 결정과 채용, 직무 배치, 승진과 같은 고용 결정이 일반적인 시장에 의해서 결정되기보다는 기업 내의 일련의 관리 규칙에 의해서 결정되는 구조화된 고용관계를 의미한다고 정의하였으며, 박용철 · 임상훈(2013)은 기업내부노동시장을 근로자의 채용, 이동과 승

진, 그리고 보상이 시장원리가 아닌 기업 내의 관리규칙에 의해 결정되는 것으로 제시하였다.

그렇다면 어떤 요소들이 내부노동시장을 구성하는가? 이에 대해 Doeringer & Piore(1971)는 내부노동시장의 대표적인 특성으로 기업특수적 숙련, 직장 내 훈련(OJT), 관습(custom) 등 세 가지를 들고, 그중 직장 내 훈련(OJT)이 내부노동시장을 이해하는 데 가장 중요하다고 강조하였다. Sorensen(1983)의 연구에서는 내부노동시장의 특징으로 입직의 최하위 직급으로의 제한, 장기고용관행, 숙련향상과 관련된 내부승진 시스템, 단위사업체 내의 직무위계의 존재 등을 제시하였다. 또한 Barker & Christensen(1998)은 내부노동시장을 구성하는 규칙과 제도로 ① 명시적 인사규칙에 따른 행정적 통제, ② 장기고용 보장, ③ 내부 경력 상승 기회(career ladder)의 제공, ④ 기업 특수적 숙련의 배양, ⑤ 특정 사업장에 대한 노동자들의 공간적 집중을 제시하였으며, Althauser (1989)는 ① 직무 사다리, ② 최하위 직무에 한정된 유입구, ③ 지식과 능력의 향상에 따른 직무 사다리상의 상향 이동 등 세 가지 구조를 제안하였다.

국내 연구들의 경우 정이환(2002)은 내부노동시장 형성의 가장 중요한 두 지표로서 고용안정성과 높은 임금수준을 제안하였으며, 노용진・원인성(2003)은 장기고용과 교육훈련에 따른 고비용 구조, 관료제적 통제기제의 효율성 및 경직성, 직무의 복잡성 및 기업특수 훈련의 요구 정도, 노동조합 등 정치적 요소 등을 구성요소로 제시하였다. 김영미・한준(2008)의 경우 내부노동시장의 핵심 지표로 입직구의 제한과 내부승진 체계와 같은 직무 사다리의 존재, 상대적 고임금과 고용안정성, 기업규모에 따른 임금격차와 상이한 임금결정 방식, 연공급의 존재, 그리고 대중소기업 간 낮은 이동률 등의 요소를 제안하였다. 또한 장혜현(2010)은 고비용 조직구조의 경직성 및 폐쇄성, 관료제적 통제기제의 효율적 운영 등을 내부노동시장의 특징으로 제시한 바 있으며, 박용철・임상훈(2013)은 숙련형성과 훈련시스템, 고용관리, 임금관리 및 체계, 인력관리라는 네 가지 범주로 제안하였다.

3. 조직문화 유형과 기업내부노동시장 활용 정도 간 관계

조직의 공식적인 시스템인 인사제도 및 조직체계는 조직이 어떠한 측면을 강조하느냐에 따라 끊임없이 변화되고 재구성된다(Burton et al., 2002). 비공식적이지만 강력한 사회적 통제 기제로서의 조직문화는 조직 설계 및 구성원들의 의식 형성에 있어 가장 근간이 되는 요소로, 인사제도 및 조직체계가 어떠한 방향으로 설계될 것인지에 대한 방향성을 제공한다(Burton et al., 2002; Burton & Obel, 2004). 이와 관련하여 Burton & Obel(2004)과 Hartog & Verburg(2004)는 적합한 조직문화의 확립을 통해 적절한 인사제도가 설계되며, 이들 간 적합성이 높을 때 조직성과가 향상된다고 주장하였다. 이명주 외(2015)는 고성과작업시스템이라는 인적자원관리가 조직문화의 유형에 따라 성과에 미치는 영향이 상이함을 실증적으로 제시한 바 있다. 뿐만 아니라, 장용선 · 문형구(2008)는 국내 조직문화 연구논문 55편을 분석한 후, 인적자원관리시스템에 영향을 미치는 조직문화의 영향력 및 인적자원관리시스템과 조직문화 간 외적 적합성을 파악하는 연구가 필요함을 강조하였다. 또한 강영순(1999)의 경우 기업의 공유가치인 조직문화가 인적자원관리시스템에 영향을 미치므로 양자 간 적합관계를 찾는 노력이 필요하다고 주장하였다. 이러한 점에서 어떠한 문화 유형을 보다 강하게 갖고 있느냐는 조직이 인사시스템 및 조직체계를 구축하는 데 지대한 영향을 미칠 수 있다.

앞서 살펴본 바와 같이, 공동체형 조직문화는 조직구성원들의 장기적인 역량개발과 안정적인 고용관계, 높은 조직몰입, 구성원들의 유대감 및 결속력, 적극적인 참여라는 특징을 갖고 있다. 이러한 조직문화하에서는 장기적인 고용관계 형성 및 조직 몰입 제고를 위한 기업 특유적 교육 및 훈련, 평생고용, 신규 입직 이후 내부승진 등의 인적자원관리 방식을 설계할 가능성이 높다. 이러한 속성들은 기업내부노동시장의 특징들과 연관성이 깊으므로 공동체형 조직문화는 기업내부노동시장의 활용을 강화시키는 데 일조할 수 있다. 이와 유사하게 위계형 조직문화 역시 내부지향성과 통제 및 질서를 강조하므로 내부승진 및 위계서열, 직무 사다리, 근속연수에 근거한 보상, 조직 내부에서 제공되는 교육 및 훈련 등을 강조하는 내부노동시장과의 적합성이 높을 것이며, 이는 곧 기업

의 내부노동시장 활용 정도를 높일 것임을 예측할 수 있다.

반면 외부지향적인 특성을 갖는 시장형 조직문화와 혁신지향형 조직문화의 경우에는 앞서와는 상이한 영향력을 가질 수 있다. 먼저 시장형 조직문화의 경우 생산성과 재무성과가 중요한 달성 목표이므로 조직성과 향상을 위해 경쟁적이고 도전적인 측면을 강화할 수 있는 인적자원관리시스템 및 조직체계를 운영할 가능성이 높다. 즉 성과 연동 보상체계를 강화하고 외부 인력을 적극적으로 영입하는 한편, 외부교육기관의 활용을 통해 비용절감을 모색하게 된다. 이러한 측면은 근속연수에 기반을 둔 호봉제와 신입직원들을 대상으로 한 제한된 입직구, OJT를 통한 조직 내부 교육 및 훈련이라는 내부노동시장의 특징과 배치되므로, 시장형 조직문화의 경우 기업내부노동시장의 활용 정도를 감소시킬 것으로 예측할 수 있다. 이와 유사하게 혁신지향적 조직문화의 경우 끊임없이 변화하는 외부 환경에 민감성을 가지고 창의적이고 신속하게 반응해야 하므로 조직의 수직적 위계를 강조하는 내부노동시장의 활용보다는 유연하고 수평적인 구조를 가질 가능성이 높으며, 구성원들이 도전적이고 위험을 감수하는 것을 장려하게 하기 위해서 성과 기반 보상이나 파격 승진을 활용할 가능성이 높다. 뿐만 아니라, 창의적이고 혁신적인 조직을 위하여 외부 인재 영입 등을 통해 다양성을 제고하는 정책을 활용할 가능성 역시 증가한다. 이러한 방향성은 내부노동시장의 활용 정도를 감소시킬 것임을 예상할 수 있다.

이상의 논의에 근거할 때, 공동체형 조직문화와 위계형 조직문화는 기업내부노동시장 활용 정도를 증가시킬 것으로 예측하는 반면, 시장형 조직문화와 혁신지향형 조직문화는 기업내부노동시장의 활용 정도를 감소시킬 것이라는 가설을 설정한다.

가설 1 : 공동체형 조직문화는 기업내부노동시장 활용 정도를 증가시킬 것이다.

가설 2 : 위계형 조직문화는 기업내부노동시장 활용 정도를 증가시킬 것이다.

가설 3 : 시장형 조직문화는 기업내부노동시장 활용 정도를 감소시킬 것이다.

가설 4 : 혁신지향형 조직문화는 기업내부노동시장 활용 정도를 감소시킬 것이다.

4. 환경 역동성의 조절효과

환경 역동성(environmental dynamism)이란 "환경 변화의 비율과 불안정성에 대한 정도(the rate of change and the degree of instability of the environments)" (Jansen et al., 2006: 1664)로 정의된다. 이 개념은 환경 변화의 크기와 빈도가 예측 불가함을 강조한 것으로, 조직이 직면하는 다양한 환경 차원들 중 가장 광범위하게 검토되고 연구되어 왔다(Dess & Beard, 1984; Jansen et al., 2006; Keck & Tushman, 1993). 역동적 환경하에서는 조직이 현재 제공하는 제품이나 서비스가 빠르게 진부화되므로 신상품이나 새로운 서비스의 개발 및 출시가 없이는 조직성과가 저하되고 조직생존 자체가 위협받게 된다. 이러한 역동적 환경에 성공적으로 대응하고 적응하기 위해서는 무엇보다 환경 변화에 대한 엄격한 스캐닝, 솔루션에 대한 광범위한 탐색, 다양한 관점에서의 해석 및 대응이 필요하다(Keck & Tushman, 1993). 이처럼 동태적이고 불확실한 환경 변화에 대한 신속한 적응과 반응, 기술개발 및 혁신활동이 조직 생존에 필수적이므로 기업은 환경과의 적합성을 높이는 방식으로 조직운영의 메커니즘을 선택하게 된다.

앞서 살펴본 바와 같이, 공동체형 문화는 구성원의 장기적인 역량 개발 및 구성원의 자발적 참여 및 합의, 분권화된 의사결정이라는 주된 특징을 보인다. 환경의 동태성이 높아질수록 조직이 신속하고 유연하게 환경 변화에 대응해야 하므로 직원 훈련 및 개발을 위한 장기적인 투자에 대한 유인이 감소할 것이며, 높은 조직 몰입의 이유였던 장기적이고 안정적인 고용관계 특징 역시 조직이 환경에 빠르게 대응하기 위하여 보다 유연하고 탄력적으로 조정됨으로써 공동체형 문화가 가진 특징들이 희석될 것이다. 위계형 조직문화의 경우 내부지향적이며 질서 및 통제가 강조되므로 조직 위계가 종적으로 발달하며 의사결정이 공식적이고 체계화되어 있다는 특징을 갖고 있다. 뿐만 아니라, 입직구가 제한적인 직무 사다리 형태나 근속연수를 강조하는 보상제도 역시 위계형 조직문화하에서 발달된 구조라 할 수 있다. 그러나 이러한 특징들은 환경 동태성이 높아짐에 따라 오히려 기민한 대응 및 유연한 적응에 있어 걸림돌로 작용할 수 있기 때문에 조직 효율성 제고를 위해 내부노동시장의 활용 정도가

감소할 것이다.

반면 시장형 문화에서는 외부 환경에 대한 신속한 적응 및 적합성 추구를 통한 조직성과 향상이 주요 달성 목표였으므로 환경적 속성이 보다 동태적으로 변화할수록 이에 대해 효과적으로 대응하기 위하여 조직구조를 보다 편평(flat)하게 하고 간소화하는 한편, 인사제도는 보다 성과창출을 강화하는 방향으로 운영할 가능성이 높다. 혁신지향형 문화 역시 외부지향적이며 창의와 혁신을 강조하므로 환경 동태성이 높을수록 기존의 상품 및 서비스가 빠르게 진부화되는 상황하에서 기존 조직문화가 가진 특성을 보다 강화하는 방향으로 인사제도 및 조직체계가 재설계될 것이다. 이는 곧 혁신지향형 조직문화에서는 내부노동시장의 활용 정도가 낮을 것이며, 특히 환경이 동태적일수록 이러한 활용 정도가 보다 감소할 것임을 예측할 수 있다.

이에 환경 역동성은 조직문화와 기업내부노동시장 활용 정도 간 관계를 조절할 것이라는 가설을 설정한다. 보다 구체적으로는 환경 역동성은 공동체 조직문화 및 위계형 조직문화와 기업내부노동시장 활용 정도 간 정(+)의 관계는 약화시키는 반면, 시장형 문화 및 혁신지향형 조직문화와 기업내부노동시장 활용 정도 간 부(-)의 관계는 강화시킬 것이라는 가설을 제시한다.

가설 5 : 환경 역동성은 공동체형 조직문화와 기업내부노동시장 활용 정도 간 정(+)의 관계를 약화시킬 것이다.

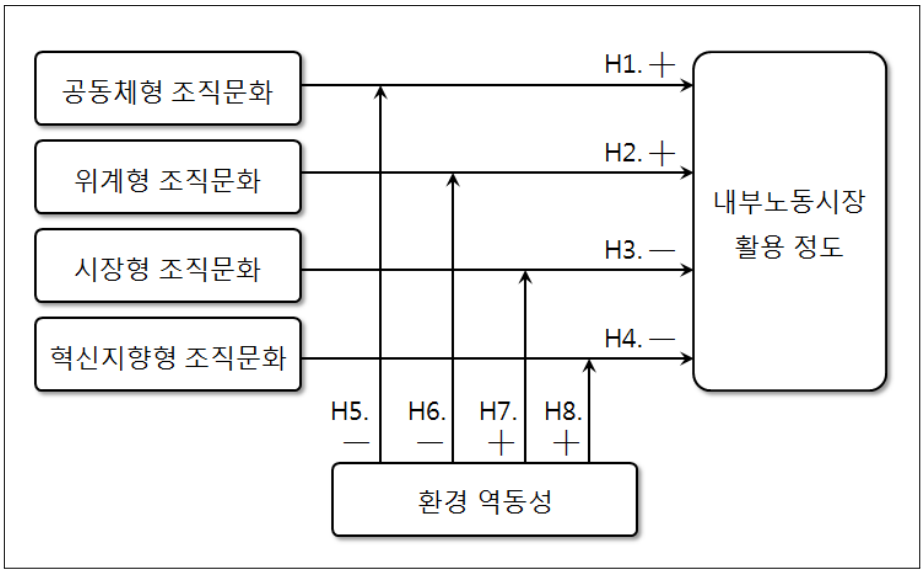
가설 6 : 환경 역동성은 위계형 조직문화와 기업내부노동시장 활용 정도 간 정(+)의 관계를 약화시킬 것이다.

가설 7 : 환경 역동성은 시장형 조직문화와 기업내부노동시장 활용 정도 간 부(-)의 관계를 강화시킬 것이다.

가설 8 : 환경 역동성은 혁신지향형 조직문화와 기업내부노동시장 활용 정도 간 부(-)의 관계를 강화시킬 것이다.

이상에서 논의한 가설들을 정리하여 제시한 모형은 [그림 2]와 같다.

〔그림 2〕 연구모형



Ⅲ. 연구방법론

1. 자료 및 표본

실증분석을 위해 본 연구는 인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel : HCCP) 자료를 활용하였다. HCCP의 표본은 NICE신용평가정보(주)의 기업DB에 속한 기업체 중 제조업과 서비스업, 금융업 등에 속한 기업 중 직접 고용 종업원이 100인 이상인 기업이다. HCCP 조사는 크게 두 부분으로 구성되어 있는데, 하나는 각 기업의 인사담당자(기업당 1인)를 대상으로 조사된 기업수준 조사이고, 다른 하나는 각 기업의 구성원(기업당 다수)을 대상으로 조사된 개인수준 조사이다. 기업수준 조사에는 경영일반, 인력현황, 인적자원개발, 인적자원관리 등의 자료가 포함되며, 개인수준 조사에는 개인, 팀, 기업에 관한 여러 인식에 대한 자료를 포함한다. 본 연구에서는 연구의 주요 변수인 조직문화가 조사되기 시작한 2011년(4차 자료)부터 2015년(6차 자료)을 통합하여 패

널데이터를 구축하였다. 이 과정에서 개인수준 조사가 5명 미만인 기업의 경우는 본 연구에서 제외하였는데, 그 이유는 조직의 전반적인 문화에 대해 5명보다 적은 인원이 응답할 경우 타당성이 결여될 수 있다고 판단되기 때문이다. 최종적으로 2011년 292개 기업, 2013년 257개 기업, 2015년 267개 기업, 총 816회의 관측치(408개 기업)가 분석대상으로 선정되었다. 408개 기업 중 제조업은 318개(77.9%)였으며, 서비스업은 61개(15.0%), 금융업은 29개(7.1%)였다. 한국표준산업중분류(KSIC 2자리) 기준, 빈도수가 높은 주요 산업은 '자동차 및 트레일러 제조업(KSIC=30)'이 46개, '전자부품, 컴퓨터, 영상, 음향 및 통신장비 제조업(KSIC=26)'이 44개, '기타기계 및 장비제조업(KSIC=29)'이 30개 등이었다.

2. 변수의 측정

가. 결과변수 : 내부노동시장 활용 정도

결과변수인 내부노동시장 활용 정도는 기업수준 자료에서 보고된 인력현황에 대한 자료 중에서 '새로운 인력수요가 발생하는 경우 주로 사용하는 충원방식'에 대한 인사담당자의 응답을 활용하였다. 전술된 문항에 대해 HCCP 설문지에서는 제조업, 금융업, 서비스업마다 각기 다른 직군을 토대로 조사가 진행되었다. 구체적으로, 제조업의 경우는 연구개발인력, 영업 및 서비스인력, 엔지니어(생산/제조 기술)인력, 관리(경영지원)인력, 생산기능직인력 이상 다섯 가지 직군, 금융업의 경우는 영업 및 서비스인력, 관리(경영지원)인력, 상품개발 및 영업기획인력, 자금운용 및 투자인력 이상 네 가지 직군, 서비스업의 경우는 연구개발인력, 영업 및 서비스인력, 관리(경영지원)인력, 핵심 전문직인력 이상 네 가지 직군에 대해 응답하도록 하였다. 응답은 다섯 가지 중 하나를 택하도록 하였는데, 항목은 (1) 신규인력의 채용 및 양성, (2) 재직근로자의 재교육 및 전환배치, (3) 타기업 스카우트 또는 경력자 채용, (4) 타기업에 대한 외주 확대, (5) 협력업체를 통해 해소 이상 다섯 가지이다. 이 중에서 첫 번째 항목인 신규인력의 채용 및 양성과, 두 번째 항목인 재직근로자의 재교육 및 전환배치를 선택한 경우를 본 연구에서는 내부노동시장 활용으로 간주하였다. 이를 토대로,

제조업, 금융업, 서비스업별로 각 직군에서 내부노동시장을 활용하는 정도의 상대적 비율을 계산하였다(최솟값 0, 최댓값 1). 예를 들어, 제조업에 속한 기업이 다섯 가지 직군 중 두 가지 직군에 대해 내부노동시장을 활용할 경우, 비율은 0.4가 되도록 하였다. 내부노동시장 활용 정도를 측정하기 위한 문항이 더미변수로 측정되었으므로 변수의 신뢰도를 분석하기 위해 서열신뢰도(ordinal reliability)를 산출하였으며, 분석 결과는 0.980으로 비교적 높은 것으로 나타났다(Gadermann et al., 2012).

나. 독립변수 : 조직문화

독립변수인 조직문화는 Quinn이 제시한 네 가지 조직문화 개념을 토대로 HCCP 개인수준 설문지에서 조사된, 각 조직에 대한 조직구성원의 인식을 바탕으로 측정되었다. 조직문화는 인적자본기업패널의 개인 수준의 조사를 바탕으로 측정되었다. 조사는 각 기업에 속한 종업원들에게 해당 기업에 대한 기업문화가 어떠한지를 묻고 있는데, 이는 네 가지 조직문화에 대해 각각 3개씩의 문항으로 구성되어 있으며 리커트 5점 척도(전혀 그렇지 않음, 그렇지 않은 편임, 그저 그러함, 그런 편임, 전적으로 그러함)로 응답하도록 되어 있다. 공동체형 조직문화는 “(1) 우리 회사는 가족과 같은 조직 분위기가 형성되어 있다, (2) 우리 회사는 인화단결과 일체감을 중시한다, (3) 우리 회사는 팀워크를 더욱 중요시한다” 이상 세 가지 문항으로 측정되었다(Cronbach Alpha=.867). 위계형 조직문화는 “(1) 우리 회사는 공식적인 절차, 규칙 및 방침을 중시한다, (2) 우리 회사의 의사전달이나 정보 흐름은 하향식이다, (3) 우리 회사는 서열의식을 강조하는 조직분위기가 형성되어 있다” 이상의 세 가지 문항으로 측정되었다(Cronbach Alpha=.606). 시장형 조직문화는 “(1) 우리 회사는 경쟁적 분위기와 성과달성을 강조한다, (2) 우리 회사에서는 과업수행에 필요한 전문지식과 능력을 중요하게 생각한다, (3) 우리 회사는 직무수행능력과 실적을 중심으로 한 평가가 이루어진다” 이상의 세 가지 문항으로 측정되었다(Cronbach Alpha=.759). 마지막으로, 혁신지향형 조직문화는 “(1) 우리 회사는 변화와 새로운 시도를 장려한다, (2) 우리 회사는 혁신에 대한 적절한 보상이 이루어진다, (3) 우리 회사에서는 성실한 사람보다 창의적인 사람이 대우를 받는다” 이상 세 가지 문항으

로 측정되었다(Cronbach Alpha=.831). 각각의 조직문화에 대한 평균, 표준편차 및 신뢰도 값을 정리하면 <표 1>과 같다. 또한 각 문항은 개인 수준에서 측정되었기 때문에 이를 조직수준으로 집합(aggregation)하였으며, 이 과정에서 집단변수로서의 적합성을 판단하기 위해 ICC(1), ICC(2), rwg 값 등이 산출되었으며, 그 결과 역시 <표 1>에 보고된 바와 같다. 분석 결과, 각 조직의 개인들이 응답한 조직문화는 대체적으로 조직수준 변수로 변환 가능한 것으로 판단되었다.

〈표 1〉 조직문화별 신뢰도 및 집합지수(aggregation index)

	문항간 신뢰도	ICC (1)	ICC (2)	rwg
공동체형 조직문화 (1) 가족과 같은 조직 분위기가 형성 (2) 인화단결과 일체감을 중시 (3) 팀워크를 더욱 중요시	.867	.145	.789	.895
위계형 조직문화 (1) 공식적인 절차, 규칙 및 방침을 중시 (2) 의사전달이나 정보 흐름이 하향적 (3) 서열의식을 강조하는 조직분위기가 형성	.606	.113	.737	.930
시장형 조직문화 (1) 경쟁적 분위기와 성과달성을 강조 (2) 과업수행에 필요한 전문지식과 능력을 중요하게 생각 (3) 직무수행능력과 실적을 중심으로 한 평가가 이루어짐	.759	.171	.820	.916
혁신지향형 조직문화 (1) 변화와 새로운 시도를 장려함 (2) 혁신에 대한 적절한 보상이 이루어짐 (3) 성실한 사람보다 창의적인 사람을 우대함	.831	.192	.839	.898

다. 조절변수 : 환경 역동성

조절변수인 환경 역동성을 측정하기 위해 선행연구(Dess & Beard, 1984; Youndt et al., 1996)를 참조하였다. 구체적으로, 각 기업이 속한 산업(한국표준

산업중분류 기준, KSIC 2자리)의 최근 3년간 매출액을 종속변수로 상정하여, 시간(연도)의 흐름에 따라 도출되는 회귀선(regression line)의 표준오차(standard error)를 매출액의 평균으로 나눈 값을 활용하였다. 이렇게 산출된 환경 역동성은 각 산업의 시장규모가 얼마나 일관되었는지를 반영하는데, 그 값이 클수록 회귀선으로 설명되지 않을 정도로 시장규모의 변동이 크므로 그만큼 역동적인 것을 의미한다. 2011~13년의 매출액을 토대로 계산된 2013년의 환경 불확실성 변수를 예로 들면, 환경 불확실성이 가장 큰 산업은 '기타 운송장비 제조업(KSIC 31, 역동성지수 0.503)'이었고, 환경 불확실성이 가장 작은 산업은 '기타 제품 제조업(KSIC 33, 역동성지수 0.017)'이었다. 단 환경 불확실성 변수의 경우 오른쪽으로 치우친 분포(skewed distribution)를 나타내고 있어, 이를 수정하기 위해 로그 치환하여 분석에 활용하였다.

라. 통제변수

결과변수인 내부노동시장 활용정도에 영향을 미칠 수 있는 외생변수로 본 연구에서는 조직규모, 조직연령, 노조유무, 자본집약도, 과거성과, 환경풍요성, 환경집중성 등을 통제하였다. 조직규모는 각 기업의 정규직 종업원 수를 로그치환하여 산출하였다. 조직연령은 각 기업의 창립년도로부터의 소요연수를 계산하여 산출하였다. 노조유무는 각 기업에 단위 노동조합, 노동조합 지부, 노동조합 지회 등 근로자를 대표하는 노동조합이 존재하는 경우를 1, 그렇지 않은 경우를 0으로 더미코딩하여 산출하였다. 자본집약도는 매출액 대비 고정자산의 비율을 계산하여 이를 로그 치환하여 산출하였다. 과거성과는 최근 3년간의 총자산순이익률(ROA)의 평균을 계산하여 산출하였다. 또한 산업수준의 특성을 통제하기 위해 환경 불확실성 외에 환경 성장성(industry munificence)과 환경 복잡성(industry complexity)을 통제하였다(Dess & Beard, 1984; Youndt et al., 1996). 환경 성장성은 각 산업의 과거 3년간의 매출액을 종속변수로 상정하여 도출되는 회귀선의 비표준화 회귀계수(즉 기울기)를 매출액의 평균으로 나눈 값으로 산출하였다. 환경 복잡성은 각 산업의 매출을 차지하는 최상위 네 기업의 국내시장 점유율의 합으로 측정되었다. 마지막으로, 주어진 데이터가 서로 다른 세 차례의 시점에 조사된 패널 데이터임을 감안하여, 최초 시점을 기준으

로 나머지 두 차례 시점을 더미변수로 산출하여 통제하였다.

3. 분석방법

분석자료가 패널데이터임을 감안하여 본 연구에서는 각 기업의 이질성(heterogeneity)을 반영할 수 있는 확률효과모형(random-effects model)을 활용하여 회귀분석을 진행하였다. 패널데이터의 회귀분석은 오차항을 확률효과로 가정하는 확률효과모형과 고정효과로 가정하는 고정효과모형으로 구분된다. 이를 판별하기 위한 하우스만 테스트 결과, 본 연구에서는 오차항을 확률효과로 간주하는 확률효과모형이 보다 적합함이 판정되었다. 이에 본 연구에서는 확률효과모형을 활용하여 분석을 진행하였다. 한편 조절효과에 대한 가설 5부터 가설 8을 테스트하기 위해 단계적 회귀분석의 형태로 분석을 진행하였다. 이 과정에서 조절효과를 판별하는 교차항(interaction term)은 각 변수의 평균값을 토대로 중심화(centering) 과정을 거쳐 분석에 활용하였다.

Ⅳ. 분석결과

1. 기초통계분석 및 상관관계분석

분석에 활용된 변수들의 평균, 표준편차 및 변수 간 상관관계 등에 대한 기초통계분석결과는 <표 2>와 같다. 결과변수인 내부노동시장 활용 정도의 경우 평균값은 70.2%로 나타났다. 내부노동시장 활용 정도와 통제변수들 간의 상관관계를 살펴보면, 조직규모와 정(+)의 상관관계(r=.242, p<.01), 조직연령과 정(+)의 상관관계(r=.146, p<.01), 노조유무와 정(+)의 상관관계(r=.193, p<.01), 과거성과와 정(+)의 상관관계(r=.071, p<.05), 환경집중성과 부(-)의 상관관계(r=-.089, p<.05)를 갖는 것으로 나타났다.

〈표 2〉 기초통계분석 및 상관관계분석 결과

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. 내부노동시장 활용정도	.702	.301	(.980)												
2. 공동체형 조직문화	3.546	.335	.165***	(.867)											
3. 위계형 조직문화	3.516	.239	.182***	.527***	(.606)										
4. 시장형 조직문화	3.526	.297	.043	.679***	.551***	(.759)									
5. 혁신지향형 조직문화	3.328	.348	.048	.704***	.297***	.751***	(.831)								
6. 조직규모	6.052	1.018	.242***	.332***	.264***	.346***	.260***	1.000							
7. 조직연령	34.772	18.30	.146***	.127***	.207***	-.001	-.043	.141***	1.000						
8. 노조유무	.529	.499	.193**	.103***	.158***	.022	-.028	.358***	.404***	1.000					
9. 자본집약도	.506	.399	.021	-.080**	-.047	-.056	-.060*	-.079**	.145***	.009	1.000				
10. 과거성과	.026	.083	.071**	.088**	.041	.117***	.167***	.082**	-.063*	-.032	-.068**	1.000			
11. 환경역동성	.050	.091	-.036	.005	-.059*	-.016	.032	-.067*	-.068**	.006	-.086**	.079**	1.000		
12. 환경풍요성	.387	.204	.006	-.094***	-.032	-.009	-.006	.051	-.188***	-.052	-.100***	-.039	.045	1.000	
13. 환경집중성	-4.296	1.274	-.089*	.023	.015	.113***	.101***	.042	-.046	-.087**	-.029	.014	-.018	.203***	1.000

주 : N(개체수) = 408, N(관측수) = 816.
* p<.10, ** p<.05, *** p<.01(양측검정).

2. 단계적 회귀분석

결과변수인 내부노동시장 활용 정도에 대한 조직문화의 직접효과와 환경 역동성의 조절효과를 확률효과모형을 활용하여 검증한 결과는 <표 3>과 같다.

먼저 모형 1에서는 내부노동시장 활용 정도에 영향을 미칠 수 있는 통제변수들을 삽입하였다. 이후 모형 2에서는 조직문화의 직접효과에 관련된 가설 1부터 가설 4를 검증하고자 조직문화 네 가지 변수가 삽입되었다. 분석결과, 공동체형 조직문화 지수가 증가할수록 내부노동시장 활용 정도가 커지는 것으로 나타났다(b=.099, p<.05). 따라서 가설 1은 통계적으로 지지되는 것으로 나타났다. 다음으로, 위계형 조직문화 지수 역시 내부노동시장 활용 정도와 정(+)의 인과관계를 갖는 것으로 나타났다(b=.135, p<.05). 따라서 가설 2 역시 통계적으로 지지되는 것으로 나타났다. 다음으로, 시장형 조직문화 지수가 증가할수록 내부노동시장 활용 정도는 감소하는 것으로 나타났다(b=-.157, p<.01). 따라서 가설 3 역시 통계적으로 지지되는 것으로 나타났다. 그러나 혁신지향형 조

〈표 3〉 내부노동시장 활용 정도에 대한 확률효과모형의 단계적 회귀분석 결과

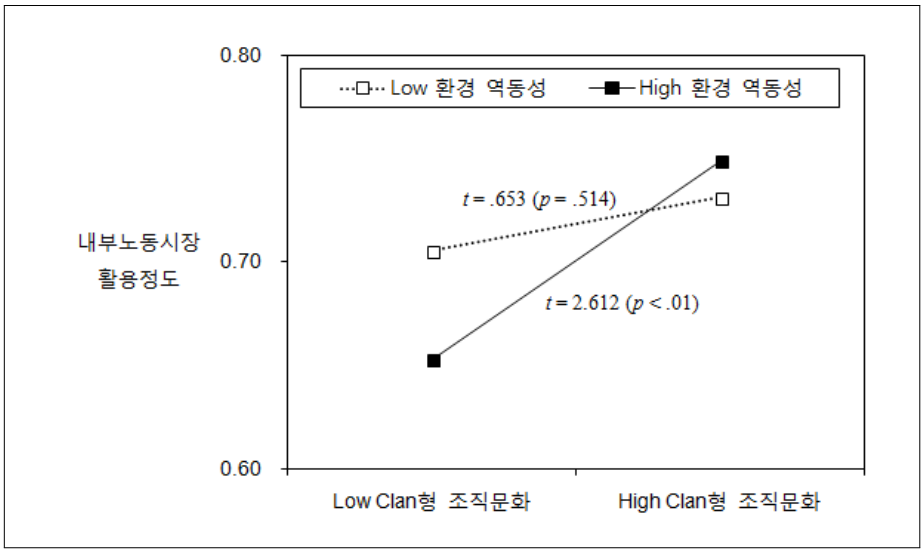
변수	결과변수 : 내부노동시장 활용 정도					
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5	모형 6
상수	.136*** (.094)	-.065 (.173)	-.041 (.173)	-.060 (.173)	-.036 (.174)	-.044 (.175)
환경역동성	.079 (.110)	.067 (.110)	.072 (.110)	.070 (.110)	.074 (.110)	.068 (.110)
환경풍요성	.084 (.065)	.091 (.064)	.091 (.064)	.092 (.064)	.086 (.065)	.088 (.065)
환경집중성	-.006 (.006)	-.005 (.006)	-.007 (.006)	-.005 (.006)	-.005 (.006)	-.005 (.006)
조직규모	.061*** (.013)	.061*** (.014)	.060*** (.014)	.061*** (.014)	.061*** (.014)	.062*** (.014)
조직연령	.002*** (.000)	.001** (.000)	.001** (.000)	.001** (.000)	.001** (.000)	.001** (.000)
노조유무	.037 (.028)	.031 (.028)	.032 (.028)	.031 (.028)	.031 (.028)	.031 (.028)
자본집약도	.014 (.029)	.020 (.029)	.022 (.029)	.020 (.029)	.020 (.029)	.019 (.029)
과거성과	.220* (.120)	.263** (.121)	.253** (.120)	.260** (.121)	.251** (.121)	.258** (.121)
공동체형 조직문화		.099** (.050)	.090* (.050)	.099** (.050)	.095* (.050)	.096* (.050)
위계형 조직문화		.135** (.056)	.136** (.056)	.136** (.056)	.136** (.055)	.133** (.056)
시장형 조직문화		-.157*** (.061)	-.158*** (.061)	-.158*** (.061)	-.166** (.061)	-.157*** (.061)
혁신지향형 조직문화		-.015 (.051)	-.014 (.050)	-.016 (.051)	-.011 (.051)	-.015 (.051)
공동체형 조직문화 x 환경역동성			.041** (.020)			
위계형 조직문화 x 환경역동성				.022 (.028)		
시장형 조직문화 x 환경역동성					.036 (.024)	
혁신지향형 조직문화 x 환경역동성						.018 (.020)
Chi-square	56.77***	73.50***	77.74***	73.93***	75.51***	74.14***
R-square	.0842	.1144	.1169	.1139	.1125	.1132

주 : 1) 표시된 값은 비표준화 회귀계수, 괄호 안의 값은 표준오차를 각각 의미함.
2) 연도더미와 산업더미는 분석에 포함되었으나 결과보고에서는 생략되었음.
N(개체수)=408, N(관측수)=816.
* p<.10, ** p<.05, *** p<.01(양측검정).

직문화 지수가 내부노동시장 활용 정도에 미치는 영향은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다(b=-.015, p=767). 따라서 가설 4는 지지되지 않는 것으로 나타났다.

이어서 환경 역동성에 대한 조절효과에 대한 가설 5부터 가설 8을 검증하기 위한 모형 3부터 모형 6까지 각각의 조직문화와 환경 역동성의 교차항을 추가하여 단계적 회귀분석을 진행하였다. 분석 결과, 모형 3에서 볼 수 있듯이 공동체형 조직문화와 환경 역동성의 교차항이 모형에 삽입되자 모형의 설명력이 증가하고 교차항이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 그러나 가설에서는 상호작용의 방향성을 부(-)로 예측하였으나 이와 달리, 분석결과 상호작용은 정(+)의 방향을 갖는 것으로 나타났다(b=.041, p<.05). 분석결과에 대한 해석을 위해 도출된 회귀계수 값을 토대로 조절효과를 그래프로 도식한 결과는 [그림 3]과 같다. [그림 3]에서는 조절변수인 환경 역동성의 평균을 기준으로 표준편차 한 단위만큼 크거나 작은 경우로 나누어 그래프를 도출하였다. [그림 3]에서 볼 수 있듯이, 환경 역동성이 높은 경우에는(+1 SD), 공동체형 조직문화가 내부노동시장 활용 정도에 미치는 영향이 더욱 강화되는 것으로 나타났다(t=2.612, p<.01). 반면 환경 역동성이 낮은 경우에는(-1 SD), 공동체형 조직문화가 내부

〔그림 3〕 공동체형 문화와 내부노동시장 활용의 관계에서 환경 역동성의 조절효과



노동시장 활용 정도에 미치는 영향의 기울기가 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다(t=.653 p=.514). 따라서 환경 역동성이 높아질수록 공동체형 조직문화가 내부노동시장 활용 정도에 미치는 영향이 약해질 것이라는 가설 5는 지지되지 않았다.

이어서, 위계형 조직문화와 환경 역동성의 조절효과를 검증한 결과는 <표 3>의 모형 4와 같다. 분석 결과, 모형의 설명력이 증가하지 않았고, 교차항이 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다(b=.022, p=.481). 따라서 환경 역동성이 증가할수록 위계형 조직문화가 내부노동시장 활용 정도에 미치는 정(+)의 영향이 강화될 것이라는 가설 6은 지지되지 않았다.

다음으로, 시장형 조직문화와 환경 역동성의 조절효과를 검증한 결과는 <표 3>의 모형 5와 같다. 분석결과, 모형의 설명력이 증가하지 않았고, 교차항이 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다(b=.036, p=.131). 따라서 환경 역동성이 증가할수록 시장형 조직문화가 내부노동시장 활용 정도에 미치는 부(-)의 영향이 강화될 것이라는 가설 7은 지지되지 않았다.

마지막으로, 혁신지향형 조직문화와 환경역동성의 조절효과를 검증한 결과는 <표 3>의 모형 6과 같다. 분석결과, 모형의 설명력이 증가하지 않았고, 교차항이 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다(b=.018, p=.354). 따라서 환경 역동성이 증가할수록 혁신지향형 조직문화가 내부노동시장 활용 정도에 미치는 부(-)의 영향이 강화될 것이라는 가설 8은 지지되지 않았다.

Ⅴ. 맺음말 : 토론, 시사점 및 연구의 한계

본 논문은 조직문화 유형이 기업의 내부노동시장 활용 정도에 어떠한 영향을 주는지를 살펴보았으며, 아울러 상황적 맥락인 환경 역동성이 둘 간의 관계를 어떻게 조절하는지에 대해서도 논의하였다. 검증 결과, 공동체형과 위계형 조직문화는 기업의 내부노동시장 활용 정도에 정(+)의 영향을, 시장형 조직문화는 기업의 내부노동시장 활용 정도에 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 예측과는 달리, 혁신지향형 조직문화의 경우 방향성은 부(-)로 나타났으나 통계적

으로 유의한 결과는 나타나지 않았다. 환경 역동성의 조절효과의 경우 위계형, 시장형, 혁신지향형 조직문화와 기업의 내부노동시장 간 관계에 있어 통계적으로 유의미한 영향을 갖지 못하는 것으로 나타났다. 특히 공동체형 조직문화와 기업의 내부노동시장 간 관계에 있어 본 논문의 예측과는 반대로 환경 동태성이 높을수록 오히려 공동체형 조직문화와 기업의 내부노동시장 활용 정도 간 정(+)의 관계가 강화되는 것으로 나타났다.

비록 가설의 예측과 다른 결과를 보여주고 있지만 환경 역동성과 공동체형 조직문화의 상호작용 효과가 정(+)의 상호작용을 갖는 것은 매우 흥미로운 결과이다. 이러한 현상은 조직적응이론(organizational adaptation theory)의 관점을 통해 해석할 수 있다. 조직적응이론에서는 외부의 환경변화를 맞이하는 과정에서 각 조직이 규범적 압력에 자율적으로 반응하며 각기 다른 방식으로 외부적 압력에 대해 탐색하고 규정함을 설명하고 있다(Daft & Weick, 1984). 공동체형 조직문화의 경우 내부지향적 관점을 갖고 있어 조직구성원들과의 결속, 내부조직에서의 성장, 높은 조직몰입, 장기적인 고용관계 등의 특징을 강조하는 동시에, 유연성 및 자유재량의 속성 역시 가지고 있으므로 환경 변화에 보다 민감하고 신속하게 대응할 수 있다. 이러한 상황에서 환경의 역동성이 높아지는 상황에 직면할 경우, 공동체형 조직문화를 유지하는 조직은 조직의 문화나 제도를 바꾸기보다 오히려 기존의 강점인 내부노동시장을 활용하여 혁신을 추구함으로써 상황을 극복하려는 것으로 보인다(Kang & Lee, 2017). 물론 이러한 현상을 보다 명확히 이해하기 위해서는 사례연구나 정성연구 등 다각적인 측면의 시도가 병행되어 추후 조직 내에서 일어나는 메커니즘을 보다 구체적으로 파악할 필요가 있다.

또한 공동체형 조직문화 외에 나머지 조직문화들은 환경 역동성과 상호작용이 존재하지 않는 것으로 실증분석 결과 나타났다. 이는 아마도 환경 역동성에 대한 조직 내 상이한 해석으로부터 비롯된 것으로 생각된다. 즉 동일한 환경에 직면한 같은 조직 내 구성원이라 할지라도 환경을 해석하는 데 있어 서로 다른 결과를 나타낼 수 있다. 조직구조상 상위에서는 심대한 위기로 받아들이는 사안을 하위에서는 그렇지 않다고 받아들일 수 있고, 반대의 경우도 존재할 수 있다. 따라서 추후 연구에서는 조직 내 계층에 따라 환경에 대한 인식이 어떻게

다른지 그리고 이러한 차이가 조직의 인사제도 활용에 어떻게 다르게 작용하는지를 규명할 필요가 있다. 구체적으로, 본 연구에서는 환경 역동성을 측정하기 위해 객관적인 지표인 산업 매출의 변동성을 반영하였으나, 환경 역동성을 측정하기 위한 응답자의 주관을 활용하는 설문문항을 토대로, 동일한 환경변화에 대해 구성원들의 인식이 어떻게 달라지는지를 규명한다면, 이러한 차이가 조직문화와 인사제도에 미치는 영향을 규명하는 데 더욱 큰 함의를 줄 수 있을 것이라 생각된다.

본 논문을 통해 도출되는 시사점을 정리하면 다음과 같다. 먼저 학문적 측면에서 본 연구는 그간 내부노동시장이나 조직문화 관련 연구에서 별도로 다루어져 왔던 두 개념 간 관계를 설명하고 예측하고자 했다는 점에서 의의가 있다. 기업내부노동시장과 관련하여 대부분의 선행연구들은 국내 내부노동시장의 역사적 형성요인이나 외환위기 이후 내부노동시장의 현상적 증감 여부, 내부노동시장의 약화로 인한 고용관계의 다변화 등에 대해 다루어왔다. 반면 사회적 통제 기제로 기능하는 조직문화가 내부노동시장의 활용 정도에 어떠한 영향을 주는지에 대한 논의는 거의 이루어지지 않아왔다. 조직문화에 대한 논의 역시 조직문화가 조직의 효과성에 어떠한 영향을 미치는지를 주되게 살펴보거나 조직문화를 다른 인사제도의 효과를 증가 또는 감소시키는 경계조건(boundary condition)으로 간주하여 부차적인 수준에서의 영향력을 검증하고 있다. 이에 대해 본 연구에서는 조직문화를 비공식적이지만 강력한 사회적 통제 기제로서 인사제도 및 조직체계가 어떠한 방향으로 설계될 것인지에 대한 방향성을 제공하는 근간이 된다는 점에 주목하여 조직문화 유형에 따라 내부노동시장의 활용 정도가 달라질 수 있다는 점을 주장하고 이를 실증하였다. 이러한 작업을 통해 조직문화와 내부노동시장 분야의 연결을 시도했다는 점에서 기존 연구에 시사하는 바가 있다.

실무적인 시사점으로서 본 연구는 현업 실무자들이 내부노동시장을 활용하는 과정에서 조직 내부 요소, 즉 조직문화의 유형을 고려할 필요가 있음을 제안한다. 외환위기 이후 국내 기업들의 전통적 인사시스템의 근간이 되었던 내부노동시장의 효용성에 대한 의구심과 회의가 크게 늘어나면서 내부노동시장의 활용은 감소하는 반면 외부노동시장의 활용이 증대되었다. 그러나 본 연구의

결과에서 보듯이, 조직문화의 유형에 따라 내부노동시장의 활용 정도는 충분히 달라질 수 있으며, 일방적으로 내부노동시장의 활용도를 낮춘다면 조직 구성원들이 공유하고 있는 신념 및 가치체계와 충돌이 일어날 수 있으므로 제도의 활용도를 변화시키는 것은 주의를 요하는 작업임을 제시하고 있다. 뿐만 아니라, 환경의 속성 역시 조직문화와 내부노동시장 활용 간 적합성 정도에 영향을 미칠 수 있으므로 조직의 내부, 그리고 외부 요소 등을 다각적으로 고려하여 제도 활용의 지침으로 삼을 필요가 있다.

이러한 본 연구의 함의에도 불구하고, 본 연구가 갖는 한계점을 정리하면 다음과 같다. 첫 번째 한계는 2차 자료 사용을 통한 변수 활용의 제약이다. 앞서 내부노동시장의 개념 및 구성요소에서 살펴본 바와 같이, 연구자들에 따라 내부노동시장의 개념 및 구성요소를 정의하는 방식에 있어 다양성이 존재하였다. 본 논문에서는 이러한 부분들을 포괄적으로 담아내어 실증하고자 하였으나, 이미 수집된 데이터를 통해 검증하는 과정에서 내부노동시장의 활용 정도에 대한 측정상의 엄밀성이 다소 저하될 수밖에 없었다. 다른 데이터 활용 역시 고려하였으나, 본 논문의 독립변수인 조직문화 유형을 다루고 있으며 인과성을 확보할 수 있는 패널 데이터라는 강점을 가지고 있었기 때문에 HCCP 자료를 활용하여 분석하였다. 향후에는 보다 엄밀하게 변수를 측정하여 검증할 수 있는 자료의 수집 및 이용이 요구된다. 둘째, 본 연구에서는 내부노동시장 활용 정도에 영향을 미치는 요인으로 조직문화 유형을 주로 고려하였으나, 내부노동시장 활용 정도와 관련하여 영향을 미치는 조직 내부 요소들(예 : 경영전략 유형, 리더십 유형, 조직구조 유형 등)은 다양하게 존재할 수 있다. 이러한 요소들의 영향력 역시 추후 연구에서 규명되어야 할 필요가 있다. 예를 들어 본 논문에서는 상황적 맥락 요소로 환경 동태성만을 고려하였으나, 환경과 관련된 다른 요소들인 환경 복잡성(complexity)이나 환경 풍부성(munificence) 등이 미치는 영향 역시 고려될 수 있을 것이다. 셋째, 정량연구가 갖는 근본적 한계로부터 자유롭지 못한 한계가 있다. 특히 조직문화 유형이 기업의 내부노동시장 활용에 미치는 영향, 그리고 이 과정에서 환경적 요소가 미치는 효과 등 가설에서 예측한 내용들이 실제 조직 내에서 어떻게 이루어지는지 그 메커니즘을 규명하지 못하였다는 한계를 갖는다. 추후 연구에서는 이러한 한계점을 감안하여 정성연구나

사례연구 등을 활용함으로써 보다 심화된 논의와 풍부한 시사점을 이끌어낼 수 있을 것이다. 마지막으로, 개념적으로 구분된 경쟁가치모형의 네 가지 조직문화를 측정하였으나, 조직 안에서 이러한 문화가 어떤 형태로 중첩되어 존재할 수 있는지에 대해 논하지 못하였다는 한계를 갖는다. 이는 실증분석에서도 나타났는데, <표 2>의 상관관계 분석결과, 네 가지 문화의 상관관계가 상당히 높은 것으로 나타났다. 따라서 추후 연구에서는 단지 이론적인 접근을 넘어서, 상충될 것처럼 보이는 서로 다른 문화들이 어떻게 실제로 조직 안에서 공존할 수 있는지에 대해 추가 연구를 필요로 한다.

참고문헌

강성춘・박지성・박호환(2011).「전략적 인적자원관리 국내 연구 10년 : 걸어온 길, 그리고 가야할 길」.『인사조직연구』19 (2) : 51～108.

강영순(1999).「지각된 기업분화와 인적자원관리, 그리고 직무만족 및 조직일체감간의 관계」.『조직과 인사관리연구』23 (2) : 243～265.

김영미・한준(2008).「내부노동시장의 해체인가 축소인가 : 기업규모별 임금격차 분해를 통해 본 한국노동시장의 구조변동, 1982~2004」.『한국사회학』47 (7) : 111～145.

권순식(2014).「비정규직 근로자의 활용과 조직성과 : 양면성의 탐색」.『산업노동연구』20 (3) : 137～166.

노용진・원인성(2003).「내부노동시장의 성격과 비정규직 고용의 비율」.『노동정책연구』3 (2) : 47～67.

박용철・임상훈(2013).「기업별 노동조합의 형성에 있어서 내부노동시장의 영향과 노사의 전략적 선택 : 조선맥주의 사례를 중심으로」.『산업관계연구』23 (2) : 1～35.

신상인(2005).「비정규직노동자 고용의 기업내부 결정요인에 관한 연구」.『인적자원관리연구』12 (4) : 1～21.

송호근(1990).「한국노동시장의 구조변화 : 제조업 조직부문을 중심으로」.『한

국사회학』 23(Summer) : 1～27.

송호근(1991).「노동시장구조론」.『성곡총론』 22 : 449～481.

이명주 · 최장호 · 조봉순(2015).「고성과작업시스템과 조직성과간의 관계 : 조직문화의 조절효과를 중심으로」.『생산성논집』 29 (3) : 143～178.

장용선 · 문형구(2008).「조직문화 연구의 동향과 과제」.『인사조직연구』 16 (1) : 65～114.

장혜현(2010).「한국에서의 국가-자본의 노동 유연화 전략과 그 결과 : 노동시장과 조직화의 분절 및 비정규 노동 문제에의 함의」.『한국정치학회보』 44 (3) : 203～231.

정이환(2002).「한국은 장기근속과 연공급의 나라인가-미국과의 비교」.『경제와 사회』 53 (3) : 262～288.

_____(2013).「기업내부노동시장의 변화, 1982~2007 : 직종별 차이를 중심으로」.『한국사회학』 47 (5) : 209～240.

정인수(2005).「기업환경의 변화와 내부노동시장」.『한국경제연구』 14 : 135～165.

최석봉 · 김규덕(2012).「조직문화 유형, 협력적 노사관계, 조직성과 간의 관계에 대한 연귀 조직지원인식의 조절적 영향」.『대한경영학회지』 25 (3) : 1675～1701.

황수경(2003).「내부자 노동시장과 외부자 노동시장의 구조분석을 위한 탐색적 연구」.『노동정책연구』 3 (3) : 49～87.

Althauser, R. P.(1989). “Internal labor markets” *Annual Review of Sociology* 15 (1) : 143~161.

Bae, J., Chen, S., and C. Rowley(2011). “From a paternalistic model towards what? HRM trends in Korea and Taiwan.” *Personnel Review* 40 (6) : 700~722.

Barker, K. and K. Christensen(1998). *Contingent work : American employement relations in transition.* Ithaca, New York : Cornell University Press.

Burton, R. M., J. Lauridsen, and B. Obel(2002). “Return on assets loss from situational and contingency misfits.” *Management Science* 48

(11) : 1471~1485.

Burton, R. M. and B. Obel(2004). *Strategic organizational diagnosis and design : The dynamis of fit.* Netherland : Kluwer Academic Publishing Group.

Cameron, K. S. and R. E. Quinn(2011). *Diagnosing and changing organizational culture : Based on the competing values framework.* New York: John Wiley and Sons.

Cho, J.(2003). "International comparisons on internal labor markets and corporate performance." *East Asian Economic Review* 7 (2) : 79~110.

Daft, R. L. and K. E. Weick(1984). "Toward a model of organizations as interpretation systems." *Academy of Management Review* 9 (2) : 284~295.

Denison, D. R.(1990). *Corporate culture and organizational effectiveness.* New York : Wiley.

Dess, G. G. and D. W. Beard(1984). "Dimensions of organizational task environments." *Administrative Science Quarterly* 29 (1) : 52~73.

Doeringer, P. B. and M. J. Piore(1971). *Internal labor market and manpower analysis.* Lexington, MA : Heath.

Erdogan, B., R. C. Liden, and M. L. Kraimer(2006). "Justice and leader-member exchange : The moderating role of organizational culture." *Academy of Management Journal* 49 (2) : 395~406.

Gadermann, A., M. Guhn, and B. D. Zumbo(2012). "Estimating ordinal reliability for likert-type and ordinal item response data : A conceptual, empirical, and practical guide, practical assessment." *Research & Evaluation* 17 (3) : 1~13.

Hartog, D. N. and R. M. Verburg(2004). "High performance work systems, organizational culture, and firm effectiveness." *Human Resource Management Journal* 14 (1) : 55~78.

Jansen, J. J. P., F. van den Bosch, and H. Volberda(2006). "Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance : Effects of organizational antecedents and environmental moderators." *Management Science* 52 (11) : 1661~1674.

Kang, S.-C. and J.-Y. Lee(2017). “Internal labor markets and firm innovation.” *Seoul Journal of Business* 23 (2) : 67~91.

Keck, S. L. and M. L. Tushman(1993). “Environmental and organizational context and executive team structure.” *Academy of Management Journal* 36 (6) : 1314~1344.

O’Reilly, C. and J. Chatman(1996). “Culture as social control : Corporations, cults, and commitment.” In Staw, B. M. and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior* 18 (1) : 157~200, Greenwich, CT : JAI Press.

Osterman, P.(1984). *Internal labor markets.* Cambridge, MA : MIT Press.

Ouchi, W. G.(1981). *Theory Z : How American business can meet the Japanese challenge.* Mass : Addison-Wesley.

Peters, T. Z. and R. H. Waterman(1982). *In search of excellence: Lessons from America’s best run companies.* New York : Harper and Row.

Quinn, R. E. and J. Rohrbaugh(1983). “A spatial model of effectiveness criteria : Towards a competing values approach to organizational analysis.” *Management Science* 29 (3) : 363~377.

Schein, E. H.(1990). “Organizational culture.” *American Psychologist* 45 (2) : 109~119.

Sorensen, A. B.(1983). “Sociological research on the labor market : Conceptual and methodological issues.” *Work and Occupation* 10 (3) : 261~287.

Vaccaro, I. G., J. J. Jansen, F. A. Van Den Bosch, and H. W. Volberda (2012). “Management innovation and leadership : The moderating role of organizational size.” *Journal of Management Studies* 49 (1) : 28~51.

Youndt, M. A., S. A. Snell, J. W. Dean, Jr., and D. P. Lepak(1996). “Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance.” *Academy of Management Journal* 39 (4) : 836~866.

abstract

The Effects of Organizational Culture Types on Utilization of Firm Internal Labor Markets : The Moderating Role of Environmental Dynamism

Park Jisung · Ok Chiho

Based on the competing values model (CVM), this study investigates how the types of organizational culture influence utilization of firms' internal labor market (ILM), and how environmental dynamism moderates the relationships between the types of culture and utilization of internal labor markets. This study predicts that clan and hierarch types of organizational culture will increase utilization of ILM, whereas market and adhocracy types will decrease it. In addition, this study hypothesizes that environmental dynamism will weaken the positive relationships between clan/hierarchy types and utilization of ILM, whereas it will strengthen the negative relationships between market/adhocracy types of utilization of ILM. The results of panel analysis using HCCP dataset showed that clan/hierarchy types increased utilization of ILM, while only the market type decreased utilization of it. Moreover, environmental dynamism was not statistically significant in the relationships between hierarchy/market/adhocracy types and utilization of ILM. Interestingly, unlike our prediction, the positive relationship between the clan type and utilization of ILM became stronger under the high degree of dynamism.

Keywords : organizational culture, competing values model, internal labor market, environmental dynamism, panel analysis