韓國心理學會誌: 産業 및 組織
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
1998. Vol. 11, No. 1, 113-135.

노조몰입과 회사몰입: 상호관계성 및 선행변인들*

김 명 언　　김 효 선
서울대학교 심리학과　MIT, Sloan School of Management

본 연구는, 1) 회사몰입과 노조몰입의 양립적 또는 대립적 상호관계성과, 노조몰입과 회사몰입에 대해 2) 평노조원의 개인적인 특성 (긍정적 정서성향, 근무기간, 노조 참여도, 성별, 결혼여부), 3) 노사관계 분위기, 노조 분위기, 소속노조의 영향력 등의 노사관계적 특성, 4) 단체교섭대표(노조대표와 회사대표)들의 효과성 및 5) 단체교섭대표들의 효과성에 대한 노조원과 노조대표간, 노조원과 회사대표간 지각적 합치성 등이 갖는 효과를 알아보고자 수행되었다. 이를 위해 총 10개 기업의 평노조원 251명, 회사대표 33명, 노조간부 73명으로부터 자료를 수집하였다.

주요 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 회사몰입과 노조몰입의 관계는 직종에 따라 달랐으며, 사무직에서는 정적인 관련성(양립적 관계)을, 그리고 생산직에서는 부적인 관련성(대립적 관계)을 보였다. 하지만 원만한 노사관계를 가지는 생산직 노조원들에게서는 두 몰입간에 정적 관계를 보였다. 둘째, 노조원의 개인특성변인들은 부분적으로 그리고 직종에 따라 상이하게 회사몰입 또는 노조몰입과 유의미한 관계를 보였다. 셋째, 대체적으로 노사관계의 특성변인들은 두 몰입과 정적인 관련성을 가졌으나, 생산직 평노조원의 노조몰입은 노사관계의 분위기가 좋을수록 감소하는 것으로 나타났다. 넷째, 노조대표의 단체교섭 효과성이 높을수록 두 직종 모두에서 노조원들의 노조몰입이 증가하였다. 반면에 회사대표의 효과성이 높을수록 생산직 노조원들의 회사몰입은 증가하였지만, 노조몰입은 감소하는 것으로 나타났다. 다섯째, 단체교섭대표들은 자신들의 단체교섭행동 효과성은 높게, 상대 대표의 효과성은 낮게 평가하는 자기 중심적 경향성을 보였다. 여섯째, 회사대표의 효과성에 대한 회사대표와 노조원간의 지각적 합치성이 높을수록 노조몰입이 낮아지는 반면, 노조대표의 효과성에 대한 노조대표와 노조원간의 지각적 합치성이 높아질수록 노조몰입이 높아지는 경향성을 보였다. 마지막으로 본 연구의 의의와 제한점 및 앞으로의 연구과제들이 논의되었다.

지난 10여년간 우리나라에서는 정부가 노사자율의 원칙을 허용하기 시작한 이래 많은 단위노조가 생겨났다. 이 과정에서 경영자들은 근로자들이 노조를 만들고 가입하는 것이 곧 회사에 대한 애사심을 떨어뜨린다는 편견을 가지고 노조결성과 노조활동에 대해 부정적인 시각을 견지해 왔다. 경영자의 이같은 시각은 근로자들의 반발을 초래하여 회사와 경영자에 대한 적개심을 키우게 되고, 이에 따라 경영자들은 자신들의 부정적 편견을 고착화하는 악순환을 초래했다는 지적이 적지 않게 제기되어 왔다. 그렇다면, 과연 근로자가 노조에 몰입하는 것이 곧 회사에 대한 몰입 감소를 의미하는가? 근로자 개인의 특성, 노사관계의 분위기, 노조의 영향력, 그리고 협상관련자들간의 시각의 불일치 등은 근로자들의 노조몰입 및 회사몰입에 어떠한 영향을 주는가? 이러한 물음에 대한 실증적 탐구는 현재 우리사회의 노사관계를

*. 본 논문에 대해 유익한 의견을 주신 익명의 두 심사위원께 감사를 드립니다. 그리고 자신의 학위논문을 희생해가며 자료분석을 해준 이건욱 서울대 조직심리학 석사과정생에게도 고마움을 전합니다

대립에서 협력의 관계로 변환하는 데 있어서 유익한 시사점을 줄 수 있을 것이다.

이중몰입에 대한 연구

몰입에 관한 광범위한 문헌 연구(Morrow, 1983; Mowday, Porter, & Steers, 1982; Reichers, 1985)가 진행됨에 따라 근로자들이 경험하는 복수적인 몰입(multiple commitment)에 대한 연구가 부족하다는 점이 지적되었다(Reichers, 1986). 즉, 조직구성원들은 조직내외의 여러 '이해관련집단'과 관련되어 있다는 점이 간과되어 왔던 것이다(Pennings & Goodman, 1979). 개인은 동시에 하나 이상의 이해관련집단에 속할 수 있고, 이러한 각각의 이해관련집단들에 동일시할 때, 복수적 몰입이 일어난다. 이때, 각 이해관련집단들의 목표가 일치하고 조화될 때에는 복수적 몰입이 각 집단에 대한 몰입에 부정적인 영향을 주지 않지만, 이해관련집단의 목표가 서로 상충될 때 개인은 어느 한 집단의 목표를 선택해야 하는 갈등을 느끼게 되어 개인의 이해관련집단에 대한 몰입들간에 대립적 양상을 보일 수 있다.

조직내의 대표적인 이해관련 집단으로 노동조합을 들 수 있는데, 통상적으로 노조와 회사의 목표는 이해가 상반되는 속성을 지녀왔다. 한 예로, 조직의 자원을 조직의 연구개발 및 생산성 향상을 위해 사용하려는 회사의 목표는, 조직의 자원을 근로자의 고용과 수입의 안정성을 위해 근로자들에게 분배하려는 노조의 목표와 상반될 수 있다. 이러한 목표상의 갈등으로 인해 노조에 가입한 근로자들은 회사와 노조라는 두 집단의 목표를 동시에 수용하고 실행하는 데 어려움을 겪을 수 있다. 1950년대 시작된 이중몰입에 관한 연구는 이처럼 노조에 대한 몰입이 회사에 대한 몰입을 떨어뜨릴 것이라는 가설에서 시작되었다. 몇몇 학자들은 근로자들이 상반되는 목표를 추구하는 두 체계에 동시에 몰입할 수 없다는 주장을 내놓기도 하였다(Barkin, 1950; England, 1960; Kornhauser, Sheppard, & Mayer, 1956). 하지만, 상당수의 경험적 연구들은 노조에 대한 호의적 태도와 회사에 대한 호의적인 태도가 높은 상관이 있음을 밝혔고(Dean, 1954), 이를 토대로 일련의 조직심리학자들에 의해 이중몰입이 일방향적 몰입보다 더 일반적 경향이라는 주장이 대두되었다(Purcell, 1960).

이중몰입에 관한 연구는 1960년대 이후 더이상 진전되지 않은 채 약 20년간 중단되어져 왔으나 1980년대에 들어서면서 노조에 대한 관심이 고조됨에 따라 노조 몰입에 대한 연구가 체계적으로 진행되어왔고, 이와 더불어 이중 몰입에 관한 관심도 중요한 연구 주제로 재부상하였다(Martin, 1981). 특히 1980년도에 Gordon, Philpot, Burt, Thompson 그리고 Spiller(1980)에 의해 개발된 노조몰입척도가 제시되면서 연구에 불이 붙기 시작하였고, 후속 연구를 통해 노조몰입은, (1) 노조에 대한 충성심, (2)노조에 대한 책임감, (3) 노조를 위하여 노력을 기울이려는 자세, (4)노조의 활동에 대한 긍정적 신념 등의 4가지 주요 요인으로 구성되어 있음이 밝혀졌다. 어윤태(1989)는 한국의 생산직 근로자들을 대상으로 노조몰입척도의 요인구조를 조사하여 Gordon 등(1980)이 밝힌 4요인 구조와 유사한 4개의 요인을 규명하였다.

이러한 노조몰입척도를 바탕으로 진행된 이중몰입에 관한 연구들은 회사몰입을 예언하는 선행변인들이 노조몰입도 예언하는가(김정한, 1996; Fukami & Larson, 1984), 노사관계의 분위기가 노조몰입과 회사몰입에 어떤 영향을 미치는가(Angle & Perry, 1986), 노조대표와 평노조원간에 노조몰입과 회사몰입의 유형에서 차이를 보이는가(Magenau, Martin, & Peterson, 1988; Conlon & Gallagher, 1987) 등의 다양한 연구주제를 가지고 수행되었다.

이중몰입에 관한 이론적인 설명들은 인지부조화 이론(Festinger, 1957)과 사회교환이론(March & Simon, 1958)에 기반을 두어왔다. 인지부조화 이론에 입각한 이중몰입연구의 대표적인 예로 Angle과 Perry(1986)의 22개의 버스회사들을 대상으로 한 연구를 들 수 있다. 이들은 인지부조화 이론에 근거하여 서로 갈등적인 두 조직에 충성하려고 하는 개인은 상당한 인지 부조화를 경험할 것이라고 예언하고, 노사간 관계가 좋은 회사에서 이중몰입을 보이는 노조원이 더 많음을 통

해 이를 입증하였다. 노조원의 노조몰입유형을 8가지로 구분한 Newton과 Shore(1992)도 노조가입의 결정요소를 도구성(instrumentality)과 이념(또는, 가치관)으로 설정하고 이 두 요소간의 불일치(즉, 친노조 가치관과 낮은 도구성, 높은 도구성과 반노조 가치관)는 심리적 긴장감을 야기하여 노조애착과 노조이탈의 두가지 선택 중 택일을 하게 된다고 주장하였다.

사회교환이론(Homans, 1961; March & Simon, 1958)에 의하면, 개인은 특정한 욕구, 전문지식, 기술 등을 갖고 있으며 자신의 능력을 활용하고 기본적인 욕구를 만족시켜줄 수 있는 조직여건을 기대하면서 한 조직의 구성원이 된다고 본다. 따라서 조직이 개인의 능력을 충분히 발휘할 수 있는 여건을 마련해 주고, 개인의 욕구를 만족시켜 줄 경우, 개인은 그 조직에 몰입함으로써 보답을 하게 된다고 예언한다. 하지만 조직이 그러한 욕구충족과 여건을 제공해주는데 실패하면, 그 조직에 대한 몰입은 매우 낮아진다고 본다. 따라서 높은 이중몰입은 근로자가 노조와 회사(경영주) 모두와 만족스런 교환관계를 가질 때 나타난다. 반면에 일방향적인 노조몰입은 근로자가 노조와는 만족스런 교환관계를 갖지만 경영자와는 덜 만족스런 교환관계를 가질 때 나타나고, 일방향적인 회사몰입은 근로자가 회사와는 만족스런 교환관계를 갖지만 노조와는 덜 만족스런 교환관계를 가질 때 나타난다.

Magenau, Martin과 Peterson(1988)은 회사생활 전반에 걸친 변인들 중에서 노사관계분위기의 특성, 노조의 의사결정과정, 그리고 직무만족 등이 이중몰입과 유의미한 영향을 줌을 밝혔다. 이들의 연구결과는 이중몰입이 사회교환적인 접근으로 설명되어질 수 있음을 시사하고는 있지만 이를 직접적으로 검증하지는 않았다. 특히 이들의 연구는 노조몰입과 회사몰입을 각각 네 문항[1]으로 측정하고 있어서, 기존 노조몰입과 회사몰입 연구들에 의해 밝혀진 몰입의 요소들 중 상당수가 포함되지 않고 있다는 점이 연구결과의 일반화를 제한하고 있다.

지금까지 개관한 이중몰입에 관한 연구들이 갖는 제한점을 고려하면 다음과 같은 연구과제들을 도출해낼 수 있다. 첫째, 한국의 근로자들을 대상으로 한 노조몰입과 회사몰입간의 관계성을 알아보는 체계적이고 경험적인 연구가 필요하다. 둘째, 조직생활 전반에 걸친 다양한 변인들이 이중몰입 또는 일방향적인 몰입에 대해 어떠한 관계를 갖고 있는지에 관해서 연구가 진행되어 왔지만, 이중몰입과 가장 밀접한 관련성을 갖는다고 볼 수 있는 단체협상이라는 분쟁해결 상황에서 노조와 사용자간의 상호작용적 효과성이 이중몰입에 어떤 영향을 미치는 지에 관한 연구가 전무하다는 점에서 이에 대한 연구가 필요하다. 셋째, 개인이 갖는 주요상황에 대한 지각과 인식이 이중몰입에 미치는 영향정도를 설명하려는 시도가 부족하다. 특히 대부분의 몰입연구에서는 노사관계분위기나 단체협약의 특징 등과 같은 노사관계 변인들이 노조원의 입장에서만 측정되어지거나 (Magenau, Martin, & Peterson, 1988), 노조간부나 사용자의 입장에서만 측정되어서(Angle & Perry, 1986), 노조원이 노조대표나 경영자대표와 서로 다르게 지각하는 것이 몰입에 어떠한 영향을 갖게 되는지에 대한 연구가 미흡했다. 따라서 단체교섭상황에 대한 노조원과 노조간부간 그리고 노조원과 경영자대표간 상황인식의 차이가 몰입에 미치는 영향에 관한 연구가 필요하다.

연구가설

1960년대의 이중몰입에 관한 연구들은 일관성있게 이중몰입현상을 발견하였고, 이러한 결과들을 토대로 Purcell(1960)은 근로자들이 노조에도 몰입하고 조직에도 몰입하는 이중몰입 현상을 보이는 것이 보편적이라고 결론지었다. 정순영(1989)도 우리나라의 생산직 근로자들을 대상으로 한 연구에서 회사몰입과 노조몰입간에는 유의미한 정적 상관을 보임을 발견했다.

그러나, 이중몰입에 관한 최근의 연구들은 이중몰입 현상이 이전 연구자들이 믿었던 것처럼 보편적이지 않다는 결과들을 제시하고 있다. Schriesheim과 Tsui(1980)는 4개의 회사를 대상으

1). 네 문항은 다음과 같다. ①나는 노조에 충성한다 ②나는 노조가 충분히 가입할만 하다고 동료들에게 말한다 ③나는 노조의 정책에 동의하기 어렵다 ④나는 노조가 없어지든 말든 상관하지 않는다.

로 회사몰입과 노조몰입과의 관계를 살펴 보았는데, 이들 중 3개의 회사에서는 회사몰입과 노조몰입이 약 r=.07에서 r=.14에 이르는 통계적으로 유의미하지만 적은 상관을 보였다. 그러나 나머지 한 회사에서는 r=.60이라는 강한 정적인 상관을 보임으로써 회사마다 근로자들이 이중몰입하는 정도가 다를 수 있음을 밝혔다.

또한, Fukami와 Larson(1982)의 연구에서도 노조몰입과 회사몰입이 유의미한 정적인 상관을 보였으나(r=.27, p<.001), 노사관계의 특징에 대한 근로자들의 지각을 통제하고 상관을 구하였을 때에는 이 둘간의 상관이 유의미하지 않았다. 미국의 정부기관에 고용된 근로자들을 대상으로 노조몰입과 회사몰입간의 관계를 조사한 Gallagher (1984)의 연구에서도 노조원들이 노조에 몰입하는 것이 회사에 대한 몰입을 떨어뜨리기보다는 노사관계의 특징에 대한 노조원의 지각이 이들의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. Angle과 Perry(1986)도 노사관계 분위기에 따라 이중몰입의 정도가 달라진다는 것을 검증하였다. Magenau, Martin과 Peterson(1988)도 이중몰입은 노사관계에 관한 노조원의 지각, 노조의 특성, 그리고 직무만족 등의 변인과 관련이 있음을 밝혔다.

1987년 6.29선언을 기점으로 금융업, 유통업, 연구소, 신문사 등의 사무직 노조의 설립이 확산되었다. 외국노조에서도 확인되어 왔지만(삼성인사정보센터, 1995; Kochan & Katz, 1988), 우리나라의 노조는 직종에 따라 현격히 상이한 노조활동을 보여왔다. 사무직의 경우에는 조화의 논리에 바탕을 둔 협력적 노조를 지향하는 반면, 생산직의 경우에는 갈등의 논리를 전제로 한 경쟁적 노사관계를 가지는 경향성을 보여왔다(신유근, 1997). 1987부터 1988년에 걸쳐 5개업종 20개 업체를 대상으로 실시된 대한 상공회의소(1988) 연구결과에 따르면, 생산직이 사무직에 비해 노사문제의 해결방식에 있어서 보다 급진적인 해결방식을 선호하고, 작업거부나 농성 등과 같은 실력행사를 보다 필요한 것으로 보고, 노사간을 보다 대등한 위치로 정립해야 한다고 보며, 자신들의 임금을 보다 평균이하라고 인식하며, 차등급 도입을 보다 반대하는 것으로 드러났다. 이같은 연구결과들은 노조몰입과 회사몰입간의 관계성이 직종에 따라 달라질 수 있음을 시사한다. 이상의 기존 연구결과와 문헌을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1: 사무직의 경우에는 노조몰입과 회사몰입이 정적인 관계를 갖는 반면, 생산직의 경우에는 부적인 관계를 가질 것이다.

가설1-1: 노사관계 분위기에 따라 이들 관계성은 달라질 것이다. 생산직의 경우에는 노사관계 분위기가 좋을수록 노조몰입과 회사몰입간에 부적인 관계성이 감소할 것이다.

상이한 집단은 상이한 욕구를 지닌다는 노조가입의 도구적 동기론을 바탕으로, 기존연구들은 개인의 인구통계학적 변인들이 노조몰입과 관련성이 있음을 시사했다(Newton & Shore, 1992). 특히 근무기간이 길수록(Fukami & Larson, 1984), 여자가 남자보다(Gallagher & Clark, 1989; Snyder & Verderber, 1986), 그리고 기혼자가 미혼자보다(김정한, 1996) 노조가 제공하는 자신들의 요구사항 충족이 크기 때문에 노조몰입이 증가할 것으로 본다.

회사몰입의 행동선행론적 시각을 견지하는 이론가들은 몰입전 행동이 노조에 대한 긍정적 태도를 형성하여 노조몰입을 증가시킬 것으로 본다(Salancik, 1977; Mowday 등, 1982). 따라서 노조활동에의 참여도가 높을수록 노조와의 동일시가 높아질 것으로 예상할 수 있다. 또한 활발한 노조활동에의 참여를 통해 현존하는 노조와 회사의 대립을 더욱 민감하게 지각하게 된다(Angle & Perry, 1986). 그리고 Newton과 Shore(1992)가 주장하듯, 빈번한 노조활동에의 노출은 노조가 내세우는 이념적 가치에 대한 수용도를 높여 노조몰입을 증가시킬 것으로 볼 수 있다.

Fullagar와 Barling(1987)은 인구통계학적 변인외에도 노조원이 지닌 개인성향이 노조몰입과 밀접한 관계를 가질 수 있다고 주장하였다. Dean(1954)은 이중몰입현상이 근로자들의 일반적인 태도(attitudinal set)로부터 유래할 수 있음을 지적하며, 낙천적이고 우호적인 성격을 지닌 노조원은 자신이 속한 모든 조직에 대해 긍정적으로

평가하여 이중몰입을 보일 가능성이 높다고 주장하였다. Folger와 Konovsky(1989)도 이중몰입과 관련있는 절차정의와 분배정에 대한 연구에서, 연구 결과를 일반화하기 위해서는 개인의 부정적 정서성향(negative affect)를 고려할 필요가 있음을 경험적으로 입증하였다.

회사몰입에 대한 기존연구결과들도 근무기간, 성별, 결혼유무, 개인적 태도 및 정서성향 등의 개인특성 변인들이 회사몰입과 유의미한 관련성을 가질 수 있음을 시사하고 있다(Reichers, 1985). 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 개인특성 변인들은 회사몰입 및 노조몰입과 유의미한 관계를 보일 것이다.

예언 2-1: 근무기간이 길수록, 여성이 남성보다, 기혼자가 미혼자보다, 그리고 긍정적 정서성향을 가질수록 회사몰입 및 노조몰입이 증가할 것이다.

예언 2-2: 노조 참여도가 높을수록 노조몰입이 증가할 것이다.

Angle과 Perry(1986)는 이중몰입은 노조와 사용자가 긍정적인 관계를 유지하고 있을때 가능하고, 만약 둘간에 갈등이 존재할 경우 근로자는 어느 한편에 일방적으로 몰입하게 된다고 가설화하여, 버스 회사들의 노조원들이 보이는 이중몰입의 정도는 각 회사의 노사관계분위기와 밀접한 관련이 있음을 밝혔다. 즉, 노사관계분위기가 비협조적인 회사보다 협조적인 분위기에서 이중몰입을 보이는 노조원이 더 많았다.

노조대표와 평노조원간의 원활한 의사소통은 노조몰입에 영향을 미칠 수 있다. Summers, Betton 그리고 DeCotis(1986)는 노조가 노조원들에게 제공할 수 있는 추가이득에 대해서 상세히 알려주면 줄수록 노조의 필요성을 보다 많이 느껴 노조몰입이 증가함을 밝혔다. Magenau와 그의 동료들(1988)도 노조원들이 노조의 의사결정에 자신들의 의견이 반영될수록 노조참여가 증가하였고, 노조대표들이 권위주의적이고 독선적일수록 노조몰입이 감소함을 발견하였다.

Cooke(1983)은 노조규모가 클수록 근로자들이 친노조적 투표행위를 보인다는 결과를 얻었다. 이는 노조의 규모가 클수록 약속한 이득제공을 실현시킬 수 있는 힘을 더 많이 가질 것이라는 근로자들의 노조 영향력에 대한 평가를 반영한다고 볼 수 있다. Newton과 Shore(1992)가 주장하듯이, 노조원들이 노조에 가입하는 동기 중의 하나는 개인적으로는 얻기 힘든 것을 노조를 통해 얻는 보상, 즉 노조의 도구성이다. 따라서 노조가 갖는 영향력이 클수록 노조원들의 노조몰입은 증가할 것으로 예상할 수 있다.

본 연구에서는 노사관계 분위기, 노조 분위기 및 단위노조의 영향력 등의 노사관계 특성 변인들에 대해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설3: 노사관계 분의기는 회사몰입 및 노조몰입 모두와 정적인 관계를 가지는 반면, 노조 분위기와 노조의 영향력은 노조몰입과만 정적인 관계를 보일 것이다.

분쟁해결(dispute resolution)의 절차가 분쟁당사자의 분쟁 해결결과에 대한 만족을 결정하는데 중요하다는 점이 밝혀져 왔다(김명언, 1992; Folger, 1977; Lind, Kurtz, Musante, Walker, & Thibaut, 1980; Thibaut & Walker, 1975; Tyler & Caine, 1981). Lissak과 Sheppard(1983)는 기존의 연구가 분쟁해결절차의 효과성을 평가하는데 있어서 연구자에 의해서 주관적으로 선택된 기준만을 사용하고 있다는 점을 지적하면서, 분쟁당사자들 자신이 사용하는 평가기준이 무엇인가를 경험적으로 밝힐 필요성이 있음을 주장하였다. 이들이 제안한 16가지의 분쟁해결 절차의 효과성을 평가하는 기준들은 매우 포괄적이기는 하지만, 개인들 사이에 일어나는 비공식적인 분쟁상황에서 얻어진 것이기 때문에 집단간의 공식적인 분쟁상황인 단체협상의 효과성 기준으로 적용하는 데에는 문제가 있다.

또한 노사간 단체협상의 특징으로 수직적인 협상과 수평적인 협상이 동시에 공존할 수 있다(Davis, 1987). 즉, 노사 단체협상은 그림 1과 같이 노조대표와 경영자(회사)대표가 수평적인 협상을 통해서 임금인상과 직제개편등의 주요 안건에 대해서 협상하는 측면과 더불어, 각자의 내부

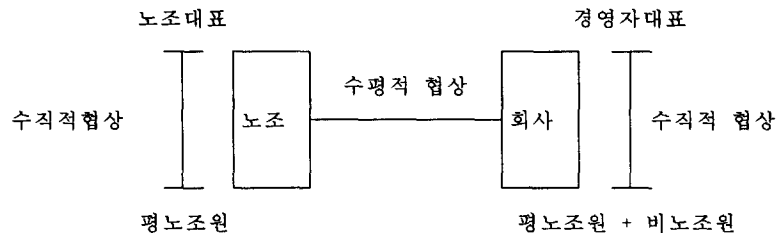


그림 1. 노사 단체협상의 수직적 협상과 수평적 협상

조직에서 수직적 협상을 통해서 협상결과(outcome)의 수용여부를 결정하는 이원적 구조를 갖는다(김명언, 1992; Lockhart, 1979; Mitchell, 1981; Morley, 1982; Walton & Mckersie, 1965).

따라서 노조대표는 단체협상상황에서 노조원의 의견을 잘 수렴하고 대표해야 하는 과제와 더불어 회사와의 단체협상을 효과적으로 수행해야 하는 과제를 동시에 해결해야 한다. 노조원들과 교섭내용에 대해 공유하고, 단체교섭에 대한 철저한 준비를 하며, 경영자대표와의 상호신뢰를 바탕으로 회사측의 제안을 다각적으로 검토하여 노조원들에게 보다 만족스런 직무환경을 가져다 줄수록 노조대표에 대한 신뢰가 높아질 것이다(Schuler, 1987). 결과적으로, 노조대표가 이러한 두가지 과제를 얼마나 잘 수행했느냐에 대한 노조원의 지각이 근로자의 노조에 대한 몰입을 증가시킨다.

같은 맥락에서 경영자대표의 이들 두 과제 수행 효과성에 따라 회사몰입이 달라질 수 있다. Tyler, Rasinsky와 Spodick(1985)는 조직의 주요 결정절차에 대한 참여가 조직원들의 직속상사 및 조직 만족도에 영향을 준다는 사실을 발견하였다. 우리나라 근로자들을 대상을 수행된 Kim과 Lee(1994)의 연구에서도 인사조치, 고과평정, 업무분담, 승진 및 봉급결정 등에 있어서 절차공정성이 충족될수록 조직구성원들의 회사몰입이 증가함이 발견되었다.

본 연구에서는 우선적으로 노조원들이 사용하는 단체협상의 효과성 평가기준이 무엇인가를 사례분석을 통해 규명하고, 이러한 기준을 토대로 한 단체교섭대표들의 효과성이 노조몰입 및 회사몰입과 어떤 관련을 맺는가를 다음과 같은 가설에 대한 검증을 통해 알아 보았다.

가설 4: 경영자의 단체교섭 효과성은 회사몰입과 정적인 관계를 가지는 반면, 노조대표의 효과성은 노조몰입과 정적인 관계를 보일 것이다.

조직장면에서 지각적 합치성의 효과는 상사-부하간 이자관계에 대한 연구에서 주로 다루어졌다(Wexley, Alexander, Greenwalt, & Couch, 1980). Wexley와 Pulakos(1983)는 합치적으로 지각하는 주체에 따라, 부하가 상사의 작업관련태도를 정확하게 지각하는 것을 '부하의 지각적 합치성'으로, 상사가 부하의 작업관련태도를 정확하게 지각하는 것을 '상사의 지각적 합치성'으로 구분하였다. 지각적 합치성에 관한 기존연구들은, 상사의 작업관련 태도를 더 잘 지각하고 있는 부하가 더 높은 수행평가점수를 받으며(Golmieh, 1974; Greene, 1972; Lavovitz, 1972), 상사에 대한 만족도 더 높았음(Howard, 1968; Wexley & Pulakos, 1983)을 발견하였다. 이러한 연구결과는 타인의 태도와 자신의 태도가 합치적이라고 볼수록 상대방에 대한 호감도가 증가하여 얻어진 결과로 해석되어 왔다(Wexley 등, 1980). 즉, 자신이 상대방을 보는 것과 마찬가지로 상대방이 스스로를 볼 때, 상대방의 행동을 보다 잘 이해할뿐만 아니라 상대방의 미래행동을 예측하기 쉬워져 상호 호감이 증진된다.

상사와 부하간의 이자관계에서 연구되어 온 지각적 합치성의 효과는 단체교섭상황에서 평노조원, 노조대표, 그리고 회사대표간에 형성되는 지각적 합치성의 맥락에서도 적용될 수 있다. 즉, 노조대표와 평노조원간에 단체협상의 과정이나

원칙들에 대한 지각적 합치성이 높을 경우 평노조원은 노조대표를 긍정적으로 평가할 것이다. 같은 맥락에서, 회사대표와 노조원간에 합치성이 높을 경우에는 회사대표를 긍정적으로 평가할 것이다. 이러한 평가는 궁극적으로 노조몰입과 회사몰입에 영향을 미칠 것이다.

이상의 논의들 바탕으로, 본 연구에서는 노조대표와 평노조원간, 그리고 경영자대표와 평노조원간의 지각적 합치성에 대해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5: 평노조원과 노조대표와의 지각적 합치도가 높을수록 노조몰입이 증가하고, 경영자대표와의 지각적 합치도가 높을수록 회사몰입이 증가할 것이다.

일반적으로 노사간의 단체협상은 양자가 모두 만족하는 결과를 도출하지는 못하고 결말이 나는 경우가 다반사이다. 그리고 Walton과 McKersie (1965)가 제안한 배분적협상(distributive bargain -ing)과 통합적 협상(integrative bargaining)의 개념을 놓고 볼 때, 대부분의 협상자들은 단체협상을 나눠가질 자원이 고정되어 있는 협상상황으로 인식하여 자신의 이익은 극대화하고 손실은 극소화하려는 배분적 협상의 노력을 기울인다. 이로 인해 상대방에 대해 부정적이고 적대적인 감정을 갖게 될뿐만 아니라(Pruitt & Rubin, 1986), 양 당사자들의 이해를 조화시키고 공개된 정보 교환과 공동의 의사결정과정을 통해 "공동우승(win-win)"의 목표를 얻지 못한 것에 대한 자기방어가 필요하게 된다(Bazerman, 1992). 결과적으로, 자신의 협상행동에 대해선 (실제보다 더) 긍정적으로 평가하고 상대방의 협상노력에 대해선 (실제보다 더) 부정적인 평가를 내리게 된다. 이같은 경향성은 자기중심적 귀인편향(self-serving bias)과 인상관리(impression management)에 관한 기존연구에서 인간이 보이는 보편적 성향으로 밝혀져 왔다(Nisbett & Ross, 1980).

본 연구에서는 노조대표 및 경영자대표의 자신 및 상대방에 대한 단체교섭 효과성 평가에 대해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 6: 노조대표와 경영자대표는 노조원보다 자신의 단체교섭의 효과성에 대해선 더 높게 평가하는 반면, 상대방에 대해선 더 낮게 평가할 것이다.

연구 방법

표집

Angle과 Perry(1986)에 의해 밝혀졌듯이, 노조원들이 노조와 회사에 동시에 몰입하는 이중몰입의 여부는 회사의 노사관계 분위기에 의해 영향을 받을 수 있다. 따라서, 노사관계가 우호적인 회사와 그렇지 않은 회사를 모두 포괄하지 않을 경우 연구결과의 일반화에 문제가 있을 수 있다는 점을 고려해서, 생산직의 경우 구로공단내의 입주기업체들을 관리하는 공단관리사무소의 관계자를 찾아가 구로공단내 입주기업체들의 노사관계분위기를 사전에 조사하였다. 이들의 판단을 참고로 하여 각 회사의 노사관계분위기를 상, 중, 하 세 수준으로 구분하고, 각 수준마다 3개의 업체를 선정하여 9개 회사에 설문조사를 의뢰하였다. 하지만 단체교섭이 진행중이었던 3개의 회사에서는 단체교섭에 문제가 생길 것을 우려하여 노조와 경영자 측 모두가 설문응답에 응하지 않았다.

그리고 직종에 따른 차이를 검증해보기 위해 사무직 업체로부터도 자료를 수집하였다. 최종적으로 구로공단내에 입주한 6개 생산직 업체와 언론기관, 은행, 연구기관 등 4개 사무직 업체 등 총 10개 회사로부터 자료가 수집되었다.

자료는 각 회사의 경영자대표, 노조대표, 그리고 평조합원으로부터 수집하였다. 전체 평노조원 251명의 회사별 응답자수는 16명에서 40명, 경영자대표 33명의 회사별 응답자수는 1명에서 6명, 노조대표 73명의 회사별 응답자수는 4명에서 7명이었다. 본 연구의 분석단위인 평노조원중 남자가 47%, 미혼자가 65%, 생산직이 66%, 이직경험이 있는 사람이 50%이었다. 응답자의 평균 근무기간은 4년 2개월, 평균 연령은 27세, 평균 노조 가입기간은 3년이었다.

단체교섭의 효과성 평가기준 선정

단체교섭 효과성의 평가기준을 도출하기 위해 '주요사례 조사법'(Critical Incident Technique)과 대면 인터뷰를 통해 노사간 단체협상 사례를 수집하였다. 단위노조의 노사 단체교섭이 (비)효과적이었는가에 대한 판단기준들은 개인의 입장(즉, 개인이 평노조원인가 노조간부인가 혹은 경영자대표인가)에 따라서 상이한 견해를 보일 수 있다. 따라서 이들 세 위치에 있는 사람들 각각으로부터 사례를 수집하였다.

언론기관, 은행 등 3개 업체의 사무직 노사관계사례와 구로와 인천 공단의 7개 업체의 생산직 노사관계사례 등 모두 10개의 회사로부터 노사관계사례가 수집되었는데 그 중 3개의 업체는 본 사례조사에도 참가하였다.

단체교섭의 효과성에 대한 판단기준들은 다음 네단계를 거쳐 얻어졌다. 첫단계에서는, 사례들을 내용분석하여 효과적인 단체협상의 특징과 비효과적인 단체협상의 특징을 카드에 요약하였다. 두번째 단계에서는 총 8명의 심리학과 대학원생들에게 이 카드들을 주고 각자의 주관적 기준에 의해 유사한 것끼리 분류하도록 하였다. 분류가 끝난 후, 자신들이 분류에 사용한 주관적 기준에 대해서 상세하게 기술하도록 하였다. 각 분류자들이 사용한 분류기준의 갯수는 9-17개로 다양하였고 총 101개였다.

셋째 단계에서는 노사관계 사례에 전문적인 지식을 갖춘 5명의 산업및 조직심리학 전공 대학원생들이 101개의 잠정적인 평가기준들을 의미상 동일한 기준이라고 생각되는 것끼리 한데 묶는 작업을 시행하였다. 이 결과 19개의 평가기준들이 얻어졌다.[2)]

마지막 단계로, 19개의 평가기준 문항들 각각에 대해 50명의 노조원에게 자신의 지각과 노조간부의 지각, 그리고 경영자의 지각을 추론하는 예비조사를 실시하였다. 이 결과, 근로자가 동일한 내용의 문항에 대해 노조대표의 시각과 경영자대표의 시각에서 반복적으로 응답해야 하기 때문에 19개 기준 개개별로 문항화한 설문지는 응답에 지나치게 많은 시간이 소요된다는 문제점이 있음이 감지되었다. 이같은 문제는 응답자들의 참가율을 감소시키며 답변의 성실성도 보장받기 어렵게 할 수 있다. 따라서 노조몰입 및 회사몰입과의 연관성을 고려한 통폐합 과정을 거쳐, 노조대표의 행동에 관한 6개의 문항과 경영자대표의 행동에 관한 6개의 문항 등 총 12개의 문항을 최종적으로 선정하였다.[3)] 이들 문항들을 표 1에 제시하였다.

표 1. 효과적인 단체교섭을 위한 노조대표와 경영자대표의 행동

노조대표의 행동
1 협상이 진행되는 동안 조합원들의 의견을 적극적으로 수렴하였다.
2 회사의 경영사정을 객관적으로 고려하며 수용자세를 보였다.
3 단체교섭을 위한 준비를 철저하게 하였다.
4 협상중에 회사가 제시한 새로운 제안에 대해 합리적인 해결방안을 탐색하였다.
5 교섭내용을 조합원들에게 정확히 공개하였다.
6 경영자를 신뢰하는 자세를 가지고 단체교섭을 수행하였다.

경영자대표의 행동
1 회사의 경영사정을 솔직히 공개하였다.
2 단체협상 중에 권위주의적인 자세를 보였다(R).
3 노조의 주장을 적극적으로 수용하였다.
4 정부의 지원을 배경으로 하여 행동하였다(R).
5 노조대표가 제안한 안건들에 대해 성실히 검토하였다.
6 노조대표들을 신뢰하는 자세로 단체교섭에 임하였다.

*R은 역점수 문항임을 의미함.

설문지의 구성

본 연구에서는 평노조원과 노조간부간, 그리고 평노조원과 경영자대표간의 지각적 합치성을 측정하기 위하여 일반근로자용과 노조대표에게 실

2) 이렇게 해서 얻어진 단체교섭의 효과성 평가기준들을 사례수집에 참가하지 않은 근로자들(n=50)에게 제시하여 이 평가기준들이 노사간의 단체교섭상황을 포괄하는 것인가를 확인해본 결과 관련성이 높음이 입증되었다.

3) 최종적으로 선정된 문항에 반영되지 않은 평가기준들은, 다른 노조단체와의 연계, 사회적 물의를 일으키지 않는 것 등 두 기준이었다. 이들 두 기준은 의미하는 바가 단순명료하지 않고 정치적 색채를 담고있다고 판단되어 제외하였다.

시하는 노조간부용, 그리고 경영자대표에게 실시하는 경영자용 등 세가지 형태의 설문지가 만들어졌다.

일반근로자용

일반근로자용 설문지는 평노조원에게 실시하였다. 설문지는 크게 세 부분으로 나누어져 있고, 개인특성 변인들을 제외한 모든 문항들은 Likert형 5점척도(1: 전혀 그렇지 않다. 2: 그렇지 않다. 3: 그저 그렇다. 4: 그렇다. 5: 매우 그렇다)로 제시하였다. 첫번째 부분에서는 단체교섭대표들의 행동에 관한 평노조원 자신의 지각(12개: 예로, 나는 경영자대표가 회사의 경영사정을 솔직히 공개하였다고 생각한다)과, 평노조원이 지각한 노조대표(12개: 예로, 노조대표는 경영자대표가 회사의 경영사정을 솔직하게 공개하였다고 생각할 것이다)와 경영자대표(12개: 예로, 경영자대표는 자신이 회사의 경영사정을 솔직히 공개하였다고 생각할 것이다)의 자신 및 상대교섭대표에 대한 시각을 측정하는 36개의 문항, 단체교섭에 대한 평노조원의 만족을 묻는 4문항(예로, 귀하는 단체교섭의 진행과정에 얼마나 만족하십니까), 단위노조활동의 영향력(소속노조의 영향력)에 관한 노조원의 지각을 묻는 8문항(예로, 최근 우리회사의 노조활동은 조합원의 직업안정성을 높여준다)등 총 48개의 문항으로 구성되었다.

설문지의 두번째 부분은 회사몰입, 노조몰입, 그리고 노조원이 지각한 노사관계분위기와 노조분위기를 측정하는 문항들로 구성되었다. 회사몰입은 Mowday, Porter와 Steers(1982)의 회사몰입척도 15문항을 사용하였다. 노조몰입은 Gordon, Philport, Burt, Thompson과 Spiller(1980)의 노조몰입척도 22문항을 사용하였다.

설문지의 세번째 부분은 근로자의 개인사항을 묻는 문항들로 구성되어 있다. Watson, Clark 그리고 Tellegen(1988)이 개발한 20문항으로 구성된 '긍정적 성향'(PANAS: Positive Affect and Negative Affect Scale) 척도로 근로자가 일상생활에서 긍정적인 기분과 부정적인 기분을 느끼는 정도를 측정하였다. 노조활동에의 참가는 4문항으로 구성되었고, 노조간부를 지낸적이 있는지, 투표참가, 고충호소, 단체협약안 숙독, 노조회보 숙독 등이 포함되었다. 이외에 이직경험, 근무기간, 노조에 가입한 기간, 노조에서의 직책, 나이, 성별, 결혼여부, 학력 등 인구통계학적 자료를 묻는 문항이 포함되었다.

노조간부용

노조간부용 설문지도 3부분으로 구성되어 있다. 첫번째 부분에서는 단체교섭대표들의 행동에 관한 노조간부 자신의 지각과 노조간부가 지각한 단체교섭대표들의 행동에 대한 평노조원과 경영자대표의 시각을 측정하는 36개의 문항, 단체교섭에 대한 노조간부로서의 만족을 묻는 4문항, 단위노조활동의 영향력에 관한 노조간부의 지각을 묻는 8문항 등 총 48문항이 측정되었다. 그리고 두번째와 세번째 부분은 일반근로자용 설문지와 동일하였다.

회사 경영자용

회사 경영자용 설문지는 두 부분으로 구성되어 있다. 첫번째 부분은 단체교섭대표들의 행동을 경영자대표 자신은 어떻게 지각하고 있는지와 동일한 내용의 문항에 대해 평노조원과 노조대표는 어떻게 생각할 것인지를 묻는 36개의 문항과, 노사관계의 분위기와 노조의 분위기에 대한 지각을 묻는 8개의 문항 등 총 44개의 문항으로 구성되었다. 두번째 부분은 응답자의 인구학적 특성을 묻는 문항으로, 나이, 성별, 그리고 학력이 측정되었다.

지각적 합치도의 계산

노조대표들과 경영자대표들의 응답점수들은 각 회사별로 평균되어서 개인(평노조원)에게 할당되었다. 앞서 기술되었듯이 평노조원에게 실시된 설문지가 노조대표의 행동과 경영자대표의 행동을 포함하고 있고 노조대표와 경영자대표도 같은 문항에 대하여 응답하였다. 따라서 '노조대표의 교섭행동에 대한 노조대표와 평노조원의 지각적 합치도'와 '경영자대표의 교섭행동에 대한 경영자대표와 평노조원의 지각적 합치도' 이외에도, '경영자대표의 행동에 대한 노조대표와 평노조원간의 지각적 합치도'와 '노조대표의 행동에 대한

경영자대표와 평노조원간의 지각적 합치도'도 구하여 이들 변인들이 노조몰입과 회사몰입에 미치는 효과를 검증해 보았다.

이들 4가지 유형의 평노조원별 지각적 합치도는 다음과 같은 공식을 통해 구했다.

$(6-X_{1i})\ IX_{1i}-X_{2ij}I$

X_{1i}: 평노조원의 지각점수

X_{2ij}: 경영자대표 또는 노조대표의 지각점수

i: 1; 노조대표의 효과성에 대한 점수,
2; 경영자대표의 효과성에 대한 점수

j: 1; 노조대표의 지각점수,
2; 경영자대표의 지각점수

위 공식을 통해 얻어진 값은 적을수록 더 합치도가 높은 것을 의미하게 된다. 그리고 $IX_{1i} - X_{2ij}I$는 평노조원과 경영자 또는 노조대표간의 차이점수의 절대값을 의미한다. 반면에 $(6-X_{1i})$는 교섭대표의 효과성에대한 평가점수가 높을수록 높은 합치도를 가지게 하는 가중치이다. 이같은 가중치는 다음과 같은 결과를 가져온다. 평노조원과 노조/경영자 대표간에 동일한 차이값을 가지면서 평노조원이 지각한 교섭효과성이 다를 때 높은 효과성 지각의 경우가 더 높은 합치도를 갖는다고 보는 것이다. 예로, 노조대표의 효과성에 대한 평노조원(응답자)의 지각점수가 4이고 노조대표가 지각한 자신의 효과성 점수가 3인 응답자와, 평노조원의 지각점수가 3이고 노조대표가 지각한 자신의 효과성 점수가 2인 응답자는 각각 (6-4) x I4-3I =2, (6-3) x I3-2I = 3의 불합치도 점수를 얻게 되어 전자의 응답자가 후자의 응답자보다 더 합치도가 높은 응답자로 간주된다.

따라서, '노조대표에 대한 노조대표와 평노조원의 지각적 합치도'는 단체교섭시에 보여준 노조

표 2. 변인들의 평균값, 표준오차 및 상관계수

	M	*SD*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1.노조대표의 효과성	3.44	.70																
2.경영자대표의 효과성	2.36	.69	-.19**															
3.ⓐ노,노대-노[a]	2.46	1.75	.83***	-.03														
4.ⓐ경,노대-노[b]	2.66	1.07	.12	.41***	.27***													
5.ⓐ노,경대-노[c]	2.95	1.65	.43***	.20**	.63***	.25***												
6.ⓐ경,경대-노[d]	6.88	3.66	-.24***	.76***	-.01	.42***	.27***											
7.회사몰입	2.96	.56	-.02	.34***	.02	.06	.18**	.29***										
8.노조몰입	3.71	.60	.51***	-.41***	.28***	-.08	.07	-.37***	-.06									
9.긍정적 성향	3.13	.42	.05	.15*	.04	.02	.04	.18*	.31***	.09								
10노조영향력	3.00	.68	.49***	.03	.38***	.11	.24***	-.01	.22**	.35***	.15*							
11.노사관계 분위기	2.95	.67	.04	.51***	.13	.20**	.19**	.38***	.35***	-.07	.21**	.19**						
12.노조분위기	3.55	.69	.57***	-24***	.42***	.03	.21**	-.19**	.008	.56***	.08	.41***	.08					
13.근무연한	48.21	28.43	-.03	.16*	.04	.08	.15*	.10	.20**	-.14*	-.06	-.07	.05	-.01				
14.노조참여도	3.44	1.24	.25***	-.27***	.12	.02	.09	-.22**	-.07	.40***	-.03	.17*	-.13	.23**	.02			
15.성별[e]	1.52	.50	.24***	-.23***	.17**	.04	.02	-.22**	-.23***	.14*	-.13	.02	-.08	.18**	-.20**	.02		
16.결혼유뮤[f]	1.35	.48	-.13*	.12	-.09	.10	.05	.26***	.23***	-.05	.06	-.01	.10	.08	.41***	-.01	-.25***	

* p < .05. ** p < .01. *** p < .001.
a: 노조대표의 효과성에 대한 노조대표와 평노조원간의 지각적 합치도.
b: 경영자대표의 효과성에 대한 노조대표와 평노조원간의 시각일치.
c: 노조대표의 효과성에 대한 경영자대표와 평노조원간의 시각일치.
d: 경영자대표의 효과성에 대한 경영자대표와 평노조원간의 지각적 합치도.
e: 남자는 1, 여자는 2.
f: 미혼자는 1, 기혼자는 2.

대표의 행동에 대하여 노조대표 자신이 평정한 점수와 평노조원이 평정한 점수간 차이의 절대값에다가 해당 가중치를 곱해서 계산되었다. '경영자대표에 대한 경영자대표와 노조원의 지각적 합치도'는 단체교섭시에 나타난 경영자대표의 행동에 대하여 경영자대표 자신이 평정한 점수와 평노조원이 평정한 점수간 차이의 절대값에다 해당 가중치를 곱해서 계산되었다.

'경영자 대표에 대한 노조대표와 평노조원간의 지각적 합치도'는 경영자대표의 행동에 대하여 평노조원이 평정한 점수와 노조대표가 평정한 점수간 차이의 절대값에다가 해당 가중치를 곱해서 계산되었다. '노조대표에 대한 경영자대표와 평노조원간의 지각적 합치도'는 노조대표의 행동에 대하여 경영자대표가 평정한 점수와 평노조원이 평정한 점수간 차이의 절대값에다가 해당 가중치를 곱해서 계산되었다. 이들 네유형의 절대값들은 값이 작을수록 단체협상의 세 주체들간의 평가적 지각이 보다 합치함을 나타낸다.

이상 본 연구에서 사용된 측정치들의 신뢰도(Cronbach's α)는 .64에서 .93 사이로 Nunnally (1978)가 제시한 최소의 허용기준인 α=.50을 넘었다. 이들 측정치들의 평균값과 표준오차 및 측정치간 상관계수는 **표 2**에 제시하였다.

결 과

회사몰입과 노조몰입과의 관계

생산직과 사무직을 모두 포함한 전체표집에서 회사몰입과 노조몰입은 유의미한 상관을 보이지 않았다(r=-.06). 그러나, **표 3**에서 알 수 있듯이, 생산직과 사무직으로 구분하여 상관계수를 구하였을 때 사무직집단의 경우에는 노조몰입과 회사몰입간에는 유의미한 정적 상관을 보였으나(r=.28, p<.01), 생산직의 경우 유의미한 부적 상관을 보여(r=-.16, p<.01) <가설 1>이 지지되었다. 이것은 사무직의 경우에는 노조원이 노조에 몰입한다는 것이 회사에 대한 몰입을 감소하게 하지 않으나, 생산직의 경우 노조에 몰입하는 것이 회사에 대한 몰입을 낮춘다는 것을 의미한다. 즉 사무직의 경우에는 두 몰입간 양립현상을 보인 반면, 생산직의 경우에는 대립적 관계를 가짐을 시사한다.

표 3. 회사몰입과 노조몰입간의 직종별 상관관계표

전체	생산직	사무직
-.06	-.16*	.28*

* p < .01

노조원들의 개인적 특성변인들 및 노사관계 특성변인들의 효과를 통제하기 위해 이들 변인들 각각의 효과를 제거한 후 부분상관(partial correlation) 계수를 구하였다. **표 4**에서 알 수 있듯이, 개인적 특성변인들의 효과가 제거되었을 때, 회사몰입과 노조몰입간의 관련성은 사무직의 경우 개인적 특성변인들의 효과가 제거되기 전과 크게 다르지 않았다. 반면에, 생산직의 경우 '노사관계 분위기'의 효과가 제거되었을 때 상관계수가 r=-.13으로 감소되어 두 몰입간의 관계성이 유의미하지 않았다. 이같은 결과는 노사관계 분위기가 노조원의 노조몰입과 회사몰입간의 관계에 영향을 미침을 보여주었다.[4] 이상의 결과를 놓고 볼 때, 본 연구의 <가설 1-1>은 지지되었다.

표 4. 노조원의 개인특성변인 및 노사관계특성 변인들의 효과를 제거한 회사몰입과 노조몰입간의 부분상관 계수표

변인	생산직	사무직
(노조원의 개인적특성 변인)		
긍정적 성향	-.24**	.25*
이직경험	-.20*	.30**
근무기간	-.17*	.27**
노조 참여도	-.17*	.30**
성별a	-.15*	.29**
결혼여부b	-.23**	.31**
(노사관계특성 변인)		
소속노조활동의 영향력	-.31**	.22*
노사관계 분위기	-.13	.26*
노조의 분위기	-.16*	.21*

* p <·.01 ** p< .001
a: 남성은 1, 여성은 2. b: 미혼자는 1, 기혼자는 2.

4) 노사관계분위기 점수의 중간값을 가지고 상하집단으로 나눈 후 추가적인 분석을 실시해본 결과, 생산직의 경우에도 좋은 노사관계를 유지하고 있는 회사의 경우에는 조직몰입과 노조몰입이 양립하는 결과를 보였다(r=.23).

개인적 특성

표 5. 몰입변인과 개인특성변인 및 노사관계특성 변인간의 상관분석결과

	회사몰입		노조몰입	
	생산직	사무직	생산직	사무직
(노조원의 개인적 특성 변인)				
긍정적 성향	.31**	.37**	.05	.18
근무기간	.15	.28*	-.29**	.14
노조 참여도	-.14	.04	.46**	.23*
성별	-.23*	-.18	.26*	.09
결혼여부	.15	.29*	.15	.02
(노사관계특성 변인)				
소속노조의 영향력	.18	.26*	.32**	.40**
노사관계 분위기	.40**	.25*	-.20*	.22*
노조의 분위기	-.12	.28*	.61**	.41**

* p < .01 ** p< .001

표 5에 제시되었듯이, 평노조원의 개인특성변인 중 회사몰입과 노조몰입 모두에서 유의미한 관련성을 보인 변인은 성별과 근무기간이었다. 근무기간이 길수록 사무직의 회사몰입은 증가하는 반면, 생산직의 노조몰입은 감소하는 것으로 나타났다. 성별에 있어서는 생산직 여자가 남자보다 회사몰입은 더 낮은 반면 노조몰입은 더 높게 보이는 것으로 나타났다.

회사몰입에서만 유의미한 관련성을 보인 변인은 결혼여부와 긍정적 편향성 이었다. 노조몰입과 밀접한 관련성이 있을 것으로 예상된 개인의 '긍정적 성향'은 회사몰입과만 모든 직종에서 유의미한 상관을 보여주었다(r=.31, .37, p<.001). 즉, 매사에 긍정적인 노조원들일수록 회사몰입을 더 많이 보였다. 그리고 기혼자가 미혼자보다 높은 회사몰입을 보였고(r=.23), 이러한 경향성은 사무직 노조원에게서 더 뚜렷이 나타났다(r=.29). 따라서 <예언 2-2>는 부분적으로만 지지되었다.

노조몰입에서만 유의미한 관련성을 보인 변인은 노조 참여도였다. 즉, 노조에 참여하는 정도가 많을수록 노조몰입이 높았고(r=.39, p<.001), 이와같은 관련성은 생산직과 사무직 모두에서 유의미하였다(r=.46, p<.001; r=.23, p<.01). 반면에 노조 참여도는 회사몰입과는 관련이 적었다. 따라서 <예언 2-2>는 지지되었다.

이상의 결과들을 종합해보면 <가설 2>는 부분적으로 지지되었다. 즉, 각 개인특성 변인의 관계성은 직종과 몰입에 따라 달라짐을 보였다.

노사관계의 특성

전반적으로, 노사관계 특성변인들은 두 몰입 모두와 밀접한 관계를 갖는 것으로 드러났다. 노조원이 지각한 노사관계분위기는 생산직과 사무직 모두에서 회사몰입과 유의미한 정적 상관을 보였으나(생산직 r=40; 사무직 r=.25), 노조몰입의 경우 생산직에서는 유의미한 부적 상관을(r=-.20) 보였고, 사무직에서는 정적 상관을 보였다(r=.22). 이러한 결과는 노사관계가 좋을수록 회사몰입은 모든 직종에서 올라가나 노조몰입에 있어서는 직종간 차이를 보임을 의미한다. 즉, 생산직 노조원들은 노사관계가 좋다고 지각할수록 노조에 대한 몰입을 적게하는데 반하여, 사무직은 노조몰입을 여전히 높게 유지하는 경향이 있음을 뜻한다.

노조원이 지각한 '소속노조의 영향력'과 노조원이 지각한 '노조의 분위기'는 회사몰입 및 노조몰입과 유사한 형태로 관련을 보였다. 노조원이 지각한 '소속노조의 영향력'은 회사몰입과는 사무직에서만 유의미한 정적 상관을 보였고(r=.26), 노조몰입과는 두 직종 모두에서 유의미한 상관을 보였다(생산직 r=.40, 사무직 r=.32). '노조의 분위기'도 회사몰입과는 사무직 노조원집단에서만 유의미한 정적 상관을 보였고(r=.28), 노조몰입과는 두 직종 모두에서 유의미한 상관을 보였다(생산직 r=.61, 사무직 r=.41).

이상의 결과를 놓고 볼 때 <가설 3>은 대부분 지지되었으나, 단 노조 분위기가 좋을수록, 그리고 소속노조의 영향력이 클수록 사무직 노조원의 회사몰입이 증가한다는 분석결과 노사관계 분위기가 좋을수록 생산직 노조원의 노조몰입이 감소한다는 결과는 예외이다.

단체교섭대표의 효과성

표 6에 제시되어 있듯이, 단체교섭에서 노조원이 지각한 '노조대표의 효과성'은 회사몰입과는 관계가 없었으나, 노조몰입과는 유의미한 상관을 보였다(r=.51, p<.001). 즉, 노조대표가 단체교섭에서 효과

적인 활동을 수행할수록 사무직과 생산직 모두에서 노조몰입이 증가하였다(사무직 r=.48; 생산직 r=.53). 이같은 분석결과는 <가설 4>를 지지해주는 결과이다.

표 6. 몰입변인과 노조원이 지각한 단체교섭대표들의 효과성 변인간의 상관분석 및 회귀분석 결과a

	회사몰입		노조몰입	
	생산직	사무직	생산직	사무직
노조대표의 효과성	-.04	.05	.53**	.48**
	.11	.07	.32**	.27**
경영자대표의 효과성	.43**	.12	-.52**	-.05
	.23**	.10	.35**	.13

* p < .01 ** p< .001
a: 표의 위에 제시된 값은 상관계수,
아래 제시된 값은 R2

하지만, 노조원이 지각한 경영자대표의 단체교섭 효과성은 생산직에서만 두 몰입 모두에서 유의미한 상관을 보였다. 즉, 경영자대표가 단체교섭에 있어서 효과적이었는가에 대한 생산직 노조원의 지각은 회사몰입과는 유의미한 정적 상관(r=.42)을 보인 반면, 노조몰입과는 높은 역상관을 보였다(r=-.49). 이러한 결과는 사무직과는 달리 생산직 노조원의 경우 단체교섭에서 경영자가 효과적으로 행동하였는가에 대한 노조원의 지각이 노조원의 회사몰입뿐만 아니라 노조몰입과도 직접적인 관련이 있다는 것을 보여준다.[5] 이같은 분석결과는 <가설 4>를 지지하지 못하는 결과이다.

단체교섭상황에서 노조대표와 경영자대표의 효과적 행동이 노조원의 노조몰입과 회사몰입을 얼마나 설명하는지를 알기 위해서 개별문항을 가지고 중다 회귀 (multiple regression) 분석을 실시한 결과 상관분석과 유사한 결과를 얻었다. 노조원이 지각한 '경영자대표의 효과성'은 생산직 노조원의 회사몰입을 약 23% 정도 설명하였고, 특히 경영자대표들이 회사의 경영사정을 솔직히 공개하고(B=.15, p<.002), 정부의 지원을 배경으로 행동하지 않았다고(B=.14, p<.001) 노조원이 지각할수록 보다 높은 회사몰입을 보였다. 그리고 이들 '경영자대표의 효과성' 항목들은 생산직 노조원의 노조몰입의 35%를 설명하였다. 특히, 경영자대표가 정부의 지원을 업고 교섭행동을 벌이고(B=-.14, p<.002), 권위주의적인 자세로 협상하였으며(B=-.17, p<.001), 노조의 주장을 적극적으로 수용하지 않았다고 지각할수록(B=-.10, p<.05) 노조몰입이 증가하였다.

사무직 노조원 집단의 경우 경영자대표의 효과성 항목들은 회사몰입을 10%, 노조몰입은 13% 정도를 설명하여, 생산직에 비해 적은 설명력을 지니고 있었다. 그리고 두 직종 모두에서 경영자대표의 효과성 여부는 회사몰입보다는 노조몰입과 더 밀접한 관련성을 가지는 것으로 나타났다.

노조원이 지각한 '노조대표의 효과성'은 생산직 노조원의 노조몰입을 약 32% 정도 설명하였다. 특히, 노조대표들이 교섭내용을 노조원들에게 정확히 알려주었는지(B=.13, p<.02), 회사측의 새로운 제안을 충분히 검토하였는지(B=.14, p<.05), 그리고 노조원들의 의견을 회사측에 잘 전달하였는가(B=.17, p<.01)의 측면이 중요하였다. 이들 노조대표 효과성 항목들은 사무직 노조원의 노조몰입을 약 27% 정도 설명하였고, 노조대표가 단체교섭 준비를 철저히 했는가(B=.25, p<.0001)의 측면이 중요하였다. 반면에 생산직 및 사무직의 회사몰입에 대해서는 적은 설명력(각 R^2=11%, 7%)을 지녔다.

이상의 회귀분석 결과들을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 두 단체협상 대표들의 효과성은 회사몰입보다는 노조몰입에 훨씬 더 큰 영향을 준다. 둘째, 노조대표의 효과성은 두 직종 모두의 노조몰입에만 유의미한 영향력을 가진다. 셋째, 경영자대표의 효과성은 생산직에서만 두 몰입 모두에서 유의미한 설명력을 가졌다. 네째, 회사몰입 증진에는 '경영자대표에 의한 회사 사정의 솔직한 공개'가 중요하고, 노조몰입 증진에는 '노조대표에 의한 효과적인 노조원의 의견전달' 및 '경영자대표의 비권위주의적 협상자세'가 가장 중요한 것으로 드러났다.

지각적 합치도

단체교섭대표의 효과성에 대한 노조원과 노조대표 및 경영자대표간의 지각적 합치도가 회사몰입과

5) 노조원이 지각한 단체교섭대표의 효과성 변인의 정도에 따라 응답자들을 상위 30%집단과 하위 30% 집단으로 나누고 차이검증을 실시했을 때에도 유사한 결과를 얻었다.

노조몰입의 정도에 차이를 주는지를 알아보기위해 직종별 상관분석을 실시하였다.[6)]

표 7. 몰입변인과 단체교섭대표들의 효과성에 대한 지각적 합치도간의 상관관계

	회사몰입		노조몰입	
	생산직	사무직	생산직	사무직
노조대표의 효과성에 대한 노조대표-평노조원간 합치도	.03	-.03	.28***	.29**
경영자대표의 효과성에 대한 경영자대표-평노조원간 합치도	.37***	-.03	-.43***	-.28**
노조대표의 효과성에 대한 경영자대표-평노조원간 합치도	.18*	.02	.03	.10
경영자대표의 효과성에 대한 노조대표-평노조원간 합치도	.03	.12	-.06	-.14

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

표 7에 제시되어 있듯이, 평노조원과 교섭대표간의 교섭대표 자신에 대한 효과성 지각의 합치도는 모두 노조몰입과 유의미한 상관을 보였다. 즉, 노조원과 노조대표간의 노조대표에 대한 합치도가 증가할수록 노조몰입은 증가하였다. 이는 노조대표와의 지각적 유사성은 노조에 대한 몰입의 증가로 이어짐을 의미한다.

반면에 노조원과 경영자대표간의 경영자대표의 효과성에 대한 합치도가 증가할수록 노조몰입은 감소하였다. 이같은 결과는 경영층과의 동일한 인식을 갖을수록 노조의 필요성을 덜 느끼게 됨을 시사한다고 볼 수 있다. 그리고 생산직 노조원들에게 있어서는 회사몰입까지도 증가시키는 경향을 보였다.

그리고 노조원과 교섭대표간의 상대교섭대표의 효과성 지각의 합치도에 있어서는, 노조대표의 효과성에 대한 생산직 노조원과 경영자대표간의 합치도만 회사몰입과 유의미한 정적 상관을 보였다. 사무직에 비해서 차별대우를 받는다고 믿는 생산직 노조원들은 노조대표를 자신들의 이익 대변자로 간주한다. 이들 대변자들에 대한 생산직 노조원들이 갖는 지각이 경영자 대표들과 일치될수록 경영층과의 상호이해가 구축되어 회사몰입이 증가하는 것으로 이해할 수 있다.

지각적 합치도에 관한 분석결과를 종합해보면, 당사자 교섭대표들과의 합치도는 직종에 관계없이 노조몰입과 밀접한 관련성을 갖는 반면, 회사몰입에서는 생산직의 경우에서만 경영자대표와의 합치도가 유의미한 정적 관계성을 보였다. 이같은 결과는 <가설 5>를 부분적으로만 지지하는 결과이다.

단체교섭대표의 효과성 지각에 있어서 자기중심적 편향(self-serving bias)이 일어나는지를 확인해 보았다. 이를 위해 네 유형의 합치도별로 다음과 같은 방식으로 +, - 값을 부여하였다. 먼저 각 응답자에게 평노조원(응답자)의 지각점수를 기준으로 하여 교섭대표(노조대표 또는 경영자대표)가 보다 긍정적으로(높게) 지각했을 경우에는 +, 보다 낮게(부정적으로) 지각했을 경우에는 -를 부여하였다. 그런 다음 각 합치도 유형별로 +와 -의 백분률(%)을 산출하였다.

표 8에서 알 수 있듯이, 경영자대표에 대한 노조원과 노조대표간의 합치도를 제외한 나머지 세 합치도에서 이같은 편향이 발견되었다. 즉, 노조대표는 노조원이 평가하는 것보다 자신을 더 긍정적으로 보고(65:35), 경영자대표 또한 노조원이 평가하는 것보다 자신을 더 긍정적으로 본다(91:9). 하지만 경영자대표는 노조원보다 노조대표에 대해선 더 부정적으로 평가한다(30:70). 즉 나는 잘하는데 상대방은 잘못한다는 인식이다. 이같은 인식은 '잘한 것은 내 탓, 잘못한 것은 남의 탓'이라는 인과론으로까지 이어질 수 있다.

경영자대표에 대한 노조대표의 평가도 노조원보다 부정적인 경향은 보였으나 유의미하지는 못했다(46:54). 이같은 결과가 얻어진 이유는 노조원들도 노조대표 못지 않게 경영자대표의 단체교섭행동에 대해서 부정적인 시각을 견지하기 때문으로 볼 수 있고, 실제로 노조원들은 노조대표에 비해 경영자대표를 유의미하게 부정적으로 보고 있다 (노조대표 효과성의 평균값: 3.44, 경영자대표 효과성의 평균값: 2.37, t=15.28, p<.001). 세부문항별 분석을 해보면, 경영자대표의 단체교섭 효과성에 해당되는 6개의 문항 중에서 4문항은 오히려 노조원들이 평노조원보다 더 부정적인 시각을 갖는 것으로 나타났다. 즉, 평노조원들이 노조대표들보다 더 경영자대표들이 노조의

6) 응답자들의 지각적 합치도 점수를 가지고 상위 30%집단과 하위 30%집단으로 나누어 비교분석을 실시했을 때도 유사한 결과를 얻었다.

주장을 적극적으로 수용하지 않고, 정부의 지원을 등에 업으려 하고, 노조가 제안한 안건을 불충분하게 검토하고, 노조대표를 불신하는 자세를 보인다고 지각하는 것으로 드러났다. 이상의 X^2 분석결과들은 전반적으로 <가설 6>을 지지해 준다.

표 8. 노조원과 교섭대표간의 합치도값의 +, - 빈도에 대한 비교분석결과

합치도 종류	+ %	- %	X2	p
노조대표의 효과성에 대한 노조대표-평노조원간 합치도	65	35	20.10	.000
경영자대표의 효과성에 대한 경영자대표-평노조원간 합치도	91	9	160.07	.000
노조대표의 효과성에 대한 경영자대표-평노조원간 합치도	30	70	168.33	.000
경영자대표의 효과성에 대한 노조대표-평노조원간 합치도	46	54	1.67	.196

논 의

본 연구는 다음과 같은 4가지 연구목적을 가지고 수행되었다. 첫째, 회사몰입과 노조몰입간에 어떠한 관련성이 있는지를 확인하고, 둘째, 개인적 특성과 노사관계의 특성 및 노조의 특성이 갖는 회사몰입 및 노조몰입과의 관련성을 알아보고, 셋째, 단체교섭대표의 행동에 대한 효과성 지각이 평노조원들의 두 몰입과 어떤 관련이 있는지를 살펴보고, 넷째, 단체교섭대표들의 효과성에 대한 노조대표와 평노조원간의 지각적 합치성 및 경영자대표와 평노조원간의 지각적 합치성이 두 몰입에 미치는 영향을 살펴보았다.

본 연구에서 밝혀진 주요결과와 각 결과가 시사하는 바는 다음과 같다. 첫째, 회사몰입과 노조몰입간의 관계는 전체표집을 대상으로 상관을 구했을 때는 유의미한 관련성을 보이지 않았지만, 전체 응답자들을 생산직과 사무직으로 구분하여서 상관을 구하였을 때에는 유의미한 관계를 보였다. 즉, 생산직에서는 노조몰입이 높을수록 회사몰입이 낮아지는 것으로 나타난 반면, 사무직에서는 노조몰입이 높을수록 회사몰입도 높아지는 것으로 나타났다.

하지만 생산직과 사무직을 다시 각 회사의 노사관계분위기에 따라 구분해서 상관을 구해본 결과 사무직에서는 노사관계의 분위기에 상관없이 회사몰입과 노조몰입간에 정적인 상관이 발견되었으나, 생산직에서는 노사분위기가 좋은 회사에서는 노조몰입과 회사몰입이 정적인 관련성을 보였고, 노사분위기가 나쁜 회사에서는 부적인 관련성을 보였다.

이같은 결과는 노조의 유형에 따라 노조원의 몰입이 일방향적이거나 이중적일 수 있다는 Wheeler (1985)의 주장과 일치한다. 이들의 통합적 이론에 의하면, 노조구성원의 태도와 가입동기에 따라 노조의 유형을 공격적인 노조주의와 방어적인 노조주의로 구분할 수 있다. 그리고 공격적인 노조주의는 상대적인 박탈감을 느끼며 집단적인 통제력을 추구하는 소외된 노조원들에게서 나타나는 반면, 방어적인 노조주의는 상대적으로는 특권을 누리고 있지만 실제적 혹은 잠재적인 위협에 직면했을 때에서야 비로소 자신들의 통제력을 보호하려고 하는 노조원들에게서 나타난다. 우리나라의 생산직 근로자들은 그 동안의 고도성장에도 불구하고 정당한 몫을 분배받지 못했다는 상대적 박탈감을 느끼고 있다는 점이 지속적으로 확인되어 왔다(김명언, 1992; 신유근, 1997; 이각범, 1992). 반면에 생산직 노조의 입김이 거세지면서 사무직 근로자들도 암묵적으로 사무직 노조의 필요성을 자신들의 기득권 보호차원에서 가지기 시작했다. 우리나라의 이같은 직종간 노조가입 동기의 차이를 감안한다면, 사무직 노조원에게서는 회사몰입과 노조몰입이 양립할 수 있는 반면에, 생산직 노조원에게서는 노조몰입이 회사몰입을 감소시키는 대립적 몰입현상이 보편적으로 나타나게 될 것이다. 하지만 생산직 노조에서도 노조와 사용자간에 우호적인 관계를 구축한다면 양립적인 몰입이 가능함을 본 연구결과는 시사하고 있으며, 기존연구들(Magenau 등, 1988; Angle & Perry, 1986; Gallagher, 1982)의 결과와도 일치한다.

둘째, 노조원의 개인적 특성 변인과 회사몰입 및 노조몰입과의 관계를 살펴보면 다음과 같다. 개인적 노조 참여도는 회사몰입에는 유의미한 부적 영향을 주지 않았고 노조몰입과만 정적인 관계성을 보였다. 이는 노조활동에 적극적으로 참가할수록 노조와의

동일시가 강화된다는 행동적 몰입이 태도몰입을 가져온다는 Becker(1960)의 주장과 일치하는 결과이다. 예상대로 생산직의 경우에는 노조활동에의 적극적 참여가 회사몰입을 감소시키는 경향성을 보였으나 통계적으로 유의미하지는 않았고, 사무직의 경우에는 거의 아무런 관계가 없었다.

생산직의 경우에서 여자가 남자보다 노조몰입이 유의미하게 높은 것으로 나타났다. 이같은 결과는 Gallagher와 Clark(1989), Newton과 Shore(1992) 등이 주장했듯이 남성과 비교해 여러 가지 면에서 상대적 박탈감을 경험하는 여성 근로자들이 노조를 통해 보다 많은 것을 얻을 수 있기 때문에 나타난 것으로 해석할 수 있다. 하지만 전체 직원중 여성 근로자가 차지하는 비율, 또는 임금 및 근로조건 면에서 여성노조원들이 남성노조원들과 비교해 볼 때 차이가 많이 나는지 등의 맥락조건(Mowday & Sutton, 1993)들에 대한 체계적인 후속연구가 이루어진 후에야 보다 정확한 결론이 가능하다.

근무기간은 직종에 따라 상이한 관련성을 맺고 있었다. 회사몰입에서는 사무직에서만 유의미한 정적 상관을, 노조몰입에서는 생산직에서만 유의미한 부적 관련성을 보였다. 생산직 노조원의 경우, 근무기간이 길어질수록 회사에 대한 애사심이 증가하지는 않지만 노조에 대한 열성적 참여는 식어진다는 것을 시사한다. 이는 장기근속 생산직근로자를 우대하는 우리나라의 회사정책으로 인해 노조의 보호가 덜 필요하게 되기 때문에 얻어진 결과로 볼 수 있다. 반면에, 사무직 노조원의 경우, 근무기간이 증가할수록 회사에 대한 책임의식이나 소속감은 증가 하였지만 노조몰입과는 유의미한 관련이 없었다. 이같은 결과는 Newton과 Shore(1992)의 노조몰입이 가지는 '부적 수단성(negative instrumentality)'의 개념으로 해석할 수 있다. 즉, 생산직과 달리 사무직의 경우에는 노조몰입이 근속연수의 증대에 따라서 주어지는 승진기회나 보직할당에 있어서 불이익을 가져올 수도 있기 때문에 얻어진 결과로 볼 수 있다. 그리고 본 연구결과는 근무기간과 노조몰입이 갖는 관련성에 대한 이전 연구 (김정한, 1996; 정순영, 1989; Fukami & Larson, 1984)에서 일치된 결과를 나타내지 못한 것은 직종을 고려치 않았기 때문일 것이라는 설명을 가능케 한다.

긍정적 성향을 가진 사람일수록 회사몰입은 증가하였으나 노조몰입과는 유의미한 관련성을 보이지 않았다. 이같은 결과는 개인이 지닌 긍정적 성향은 일차적 소속집단(즉 회사)에의 몰입에는 관련이 되나, 이차적 소속집단(노조)에의 몰입까지 영향을 주지는 않음을 시사한다고 볼 수 있다. 또 다른 가능한 해석으로는, 일차적 소속집단인 회사와의 심리적 애착 정도가 긍정적 정서의 유무를 가져왔기에 얻어진 결과로도 볼 수 있다.

셋째, 대부분의 노사관계특성변인들은 회사몰입 및 노조몰입에 유의미한 영향을 주는 것으로 밝혀졌다. 노조원이 지각한 노사관계분위기가 노조몰입과 갖는 관련성은 생산직과 사무직에서 매우 다르게 나타났다. 즉, 생산직에서는 노사관계분위기에 대한 평노조원의 지각이 호의적일수록 노조몰입을 적게 보인 반면, 사무직에서는 노사관계분위기에 대한 평노조원의 지각이 호의적일수록 노조몰입이 증가하였다. 이같은 결과는 노와 사의 관계가 좋다는 것이 낳는 결과가 직종별로 다름을 시사한다. 즉, 원만한 노사관계 구축은 생산직 노조원에게는 노조참여의 수단적 필요성의 감소를 가져오고, 사무직 노조원에게는 노조참여의 용이성을 가져옴을 의미한다고 볼 수 있다.

반면에, 노와 사의 협조적 관계형성은 두 직종 모두에서 회사에 대한 이미지를 긍정적으로 인식하게 하여 회사에 대한 몰입을 증진시키는 것으로 나타났다. 이같은 결과는 관계의 근간은 상호호혜적 보상이라고 전제하는 사회적 교환이론(Homans, 1961)이 주장하듯, 노조원들이 자신들의 이익을 대변해주는 노조와 협조적인 관계를 구축하는 회사에 대해 상응하는 교환의 결과로 회사몰입의 증가를 보인 것으로 해석할 수 있다.

두 직종 모두에서 노조 분위기가 좋고 노조의 영향력이 크다고 지각할수록 노조몰입이 높았다. 이같은 결과는 노조몰입을 수단성(instrumentality)과 가치공유의 두가지 측면으로 나누어 개념화해야 한다는 Newton과 Shore(1992)의 주장을 실증적으로 뒷받침해 준다. 즉, 노조의 영향력 증대가 노조몰입의 증대를 가져온다는 연구결과는 노조몰입의 도구성 측면을, 노조분위기의 노조몰입 증대는 가치공유 측면을 반영하는 것으로 볼 수 있다.

반면에 이들 두 변인은 회사몰입과는 사무직에서만 유의미했다. 즉, 노조의 분위기가 좋고 소속노

조의 영향력이 크다고 지각할 때 사무직 노조원들은 회사몰입이 높았으나, 생산직 노조원들은 회사몰입의 정도상에서 별 차이를 보이지 않았다. 이에 대해선 두가지 해석이 가능하다. 첫째 해석은 사회교환이론(Homans, 1961)에 입각한 해석으로, 사무직 노조원에게는 노조 영향력의 증대와 노조 분위기의 좋음은 회사에 대한 상응적인 보답 의무를 느끼게하여 회사몰입의 증대를 가져왔다고 볼 수 있다. 두 번째 가능한 설명은, 앞서도 논의된 정당화(justification) 기재 또는 인상관리(impression management)의 결과일 수 있다. 즉 강력한 노조의 영향력과 좋은 노조분위기 구축은 회사몰입을 희생한 대가가 아닌 수반된 결실로 보임으로써 합리적인 노조활동을 사무직 노조원들이 해오고 있음을 보일 필요성 때문에 나타난 결과 일 수 있다(김 명언, 1990). 일종의 합리성 추구와 합리화의 공류(confluence)현상이 나타났다고 볼 수 있다(Staw, 1987).

넷째, 노조원이 지각한 단체교섭대표들의 효과성과 회사몰입 및 노조몰입간의 관련성을 정리하면 다음과 같다. 두직종 모두에서 노조원이 노조대표가 단체교섭에서 효과적으로 행동했다고 지각할 수록 노조몰입이 높아졌다. 단체협상을 효과적으로 이끌어내기 위해선 노조대표는 경영자측과의 수평적 협상뿐만 아니라 평노조원과의 수직적 협상 또한 잘 이끌어 내야 한다(Davis, 1987). 따라서 이같은 두가지 협상과제를 모두 잘 완수하는 정도를 의미하는 '노조대표의 효과성'이 높을수록 만족스러운 협상결과를 얻어내어 평노조원의 노조몰입이 증가 한 것으로 해석할 수 있다.

경영자대표의 효과성은 생산직에서만 유의미한 관계성을 가졌다. 즉, 생산직 노조원의 경우에만 경영자대표가 단체교섭에서 효과적으로 행동했다고 지각할수록 회사몰입은 높아졌고 노조몰입은 감소하였다. 이같은 결과는 사무직근로자와 생산직 근로자가 평소에 갖는 경영자대표와의 물리적, 심정적 거리의 차이 때문에 얻어진 것으로 해석할 수 있다(Rice & Aydin, 1991). 즉, 사무직에 비해 생산직 근로자들은 경영자들과 떨어진 곳에서 근무할 뿐만 아니라 경영정보에 대한 노출이 극히 제한되어 있기에 자신들의 이익이 밀접하게 연관되어 있는 단체교섭에서의 경영자대표들이 보이는 행동들에 판단을 의존할 수밖에 없다(대한상공회의소, 1988). 따라서 생산직 노조원들은 경영자들의 단체교섭의 효과성 고저에 보다 민감하게 상응적인 반응을 보여 회사몰입이 증가하거나 노조몰입이 감소한 것으로 볼 수 있다.

다섯째, 평노조원과 당사자 교섭대표들과의 합치도는 두 직종 모두에서 노조몰입에 밀접한 영향을 주는 것으로 나타났다. 노조대표와 노조대표 자신에 대한 합치도가 높아질수록 평노조원의 노조몰입이 증가했다. 이는 Wexley 등(1980)이 경험적으로 입증한, 상대방과의 지각적 합치성은 상대방에 대한 호감도를 증가시켜 상대방이 주도하는 집단에의 참여 증진의 결과로 해석할 수 있다.

경영자대표와 경영자대표 자신에 대한 합치도는 두 직종 모두에서 노조몰입을 감소시키는 것으로 나타났다. 이같은 결과는 경영자대표와 경영자대표 자신에 대해 갖는 지각적 합치도는 일종의 부적 전도(negative spillover) 효과를 갖는다는 것을 의미한다. 반면에 이같은 합치도는 생산직에서만 회사몰입을 증가시켰다. 이같은 결과는 앞서 경영자대표의 효과성이 생산직에서만 회사몰입과 유의미한 영향을 주는 것과 같은 설명을 적용할 수 있다.

평노조원과 단체교섭 대표들간의 상대교섭대표에 대해 갖는 지각적 합치도는 생산직의 회사몰입을 제외하곤 유의미한 효과를 보이지 못했다. 이같은 유의미하지 못한 결과들은 제삼자(상대교섭대표)에 대한 지각합치도는 당사자(교섭대표)에 대한 합치도보다 중요성이 감소하기 때문에 얻어진 것으로 볼 수 있다.

여섯째, 노조 및 회사를 대표하는 교섭대표들이 자신에 대해선 (평노조원보다) 긍정적으로, 상대대표에 대해선 부정적으로 평정하는 경향성을 가지는 것으로 나타났다. 이는 호혜적인 결과를 도출하기 용이치 않은 단체교섭 상황에서 자기중심적인 편향을 가질 가능성이 높음을 시사해주며, 자기중심적인 편향은 성공사건보다는 실패사례에서 그리고 그 여파가 클수록 더 많이 나타난다는 Nisbett과 Ross (1980)의 주장과 일치하는 결과이다. 또한 이같은 편향이 우리나라의 노사간 단체협상이 대부분의 경우에 상호비방적이고 비생산적인 양상을 반복하는 근원중의 하나임을 암시해주는 분석결과이다. Thompson과 Hastie(1990)도 비효과적이고 만족스럽지 못한 협상결과가 빈번히 나타나는 주된 원인은 협상 당사자가 범하는 상대방 및 협상상

황에 대한 부정적 평가편향에서 기인함을 경험적으로 입증하였다.

본 연구는 다음과 같은 의의를 갖는다. 첫째, 한국기업체의 단체협상에 관한 비효율적 사례와 효율적 사례를 다양하게 수집하고 내용분석하여 실상에 근거한 단체협상의 효과성 판단기준을 규명했다. 노와 사가 공동우승하는 생산적 단체협상을 이루어 내기위해 어떠한 점을 핵심적으로 고려해야 하는지에 대한 지침을 준다는 점에서 실용적 의의를 찾아 볼 수 있다.

둘째, 직종과 노사관계분위기에 따라 회사몰입과 노조몰입이 양립 또는 대립함을 경험적으로 밝혔다. Wheeler(1985)의 통합적 이론이 시사하는 노조유형론으로 요약해보면, 이중몰입은 사무직 노조와 원만한 노사관계를 갖는 생산직 노조에서, 일방향적인 노조몰입은 생산직 노조이면서 노사관계가 안좋은 공격적인 노조에서 나타났다. 따라서 노조설립 및 가입은 근로자들의 회사에 대한 애사심을 와해 시킬 것이라는 경영자들의 고정관념은 수정되어야 함을 시사해 준다. 아울러 이중몰입에 대한 기존연구들이 불일치하는 결과를 보인 이유에 대한 최소한 부분적인 설명을 제공해 준다.

셋째, 노조대표 및 경영자대표들이 단체교섭에서 보인 주요행동들의 효과성 여부가 평노조원의 회사몰입 및 노조몰입과 밀접한 관련성을 갖는다는 것을 실증적으로 검증하였다. 그리고 단체교섭은 교섭을 통해 얻어진 현안들에 대한 득실이라는 일차적 효과뿐만 아니라, 장기적으론 평노조원들이 보이는 노조와 회사에 대한 심리적 애착 또는 동일시라는 이차적 효과도 가짐을 시사해 주고 있다.

넷째, 기존의 노조몰입과 회사몰입에 관한 대부분의 연구가 노조원의 일방적인 지각에 근거해서 연구되어왔던 것에 비해, 본 연구는 노조대표와 경영자대표의 지각도 고려하였다. 노조대표와 노조원간 그리고 경영자대표와 노조원간의 지각적 합치성이 노조원의 노조 및 회사 몰입에 영향을 미친다는 본 연구결과를 감안하면 기존연구에서 밝혀진 이중몰입에 관련된 변인들에 대한 합치도도 꼼꼼히 따져봐야 할 필요가 있음을 시사해 주고 있다.

다섯째, 단체교섭에 참가하는 대표들이 내리는 자기 자신 및 상대방에 대한 평가가 다분히 자기중심적인 성향을 확연히 지님을 밝혔다. 그리고 단체교섭에 임하는 노와 사의 대표들이 갖는 '나는 잘하는 데 상대방이 문제'라고 인식이 그간의 우리나라의 단체교섭이 고질적으로 보여온 비효율성과 비생산성의 근원 중의 하나임을 시사하고 있다. 따라서 단체교섭대표들 쌍방간의 상호존중과 인정이 효과적 단체교섭을 이루어 내기 위한 필수조건임을 시사해 주고 있다.

본 연구의 제한점 및 앞으로의 연구방향은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 특정 시점에서만 자료를 수집한 횡단적 접근 방법을 사용한 연구이기 때문에 각 변인들이 회사몰입 및 노조몰입에 미치는 영향 및 이들 변인간의 인과관계에 대해 명확한 결론을 내리기 어렵다. 아울러 태도몰입과 행동몰입간의 순환적 인과관계성에 대한 검증도 할 수 없다. 이러한 제한점을 극복하기 위해서 종단적인 연구가 필요하다.

둘째, 본 연구에서는 몰입변인들과 노조원이 지각한 단체교섭대표의 효과성 변인을 개인의 지각으로 측정했기 때문에 관련성이 실제보다 더 높게 나타났을 수 있다. 단체교섭대표의 효과성에 대한 노조원의 지각이 측정되고 나서 노조원들의 지각과는 독립적으로 노조원들의 제반 노조활동에의 참여도, 노조탈퇴, 회사 이직 등과 같은 행동적 자료들을 수집해서 그 관련성을 살펴보는 추후연구가 필요하다. 아울러 노조분위기, 노조 영향력, 노사분위기 등에 대한 내부기록 자료의 수집을 통해 각 변인에 대한 객관적 측정도 병행될 필요가 있다.

셋째, 자료의 수집이 노조원들만을 대상으로 이루어졌기에 논리적으로 가능한 네 유형의 몰입집단(이중몰입, 노조몰입, 회사몰입, 저몰입 집단)중 저몰입집단(즉 노조몰입과 회사몰입 모두에서 낮은 사람들)이나 일방향적 회사몰입집단의 과소표집으로 집단간 비교를 할 수 없었다.[7] 추후연구에서는 낮은 노조몰입 또는 반노조 성향을 보일 것으로 예상되는

7). 노조원들의 몰입유형을 다음과 같은 기준으로 4집단으로 구분하였다. 각 척도점수의 중간값을 기준으로 노조몰입과 조직몰입이 모두 높은 노조원은 이중몰입자, 노조몰입 점수는 척도상의 중간값을 넘으나 조직몰입 점수는 척도상의 중간값을 넘지 않는 노조원은 노조몰입자, 조직몰입 점수는 척도상의 중간값을 넘으나 노조몰입 점수는 척도상의 중간값을 넘지 않는 노조원은 회사몰입자, 조직몰입 점수와 노조몰입 점수가 모두 척도상의 중간값을 넘지 않는 노조원은 저(低)몰입자로 구분하였다. 전체 노조원 중 저몰입자집단은 7%, 회사몰입자집단은 3%에 불과했다.

비노조원들도 조사대상에 포함시켜야 할 필요가 있다.

넷째, 노조몰입이나 회사몰입은 (비)노조원들의 소속조직에 설립된 노조의 유형에 따라 다른 양상을 보일 수 있다. 왜냐하면 노조유형(또는 노사관계 유형)은 개인의 몰입에 중요한 맥락적 요소(Mowday & Sutton, 1993)로 작용할 수 있기 때문이다. 신유근(1997)은 우리나라에서 나타날 수 있는 노조유형을 가부장적, 강압적, 경쟁적, 협력적 노조로 4분하고 있다. 추후연구에서는 보다 다양한 노조유형에 대한 계획된 표집을 통해 노조유형이 미치는 영향에 대한 체계적인 연구가 수행될 필요가 있다. 아울러 단체교섭의 효과성 판단기준에 대해서도 추후연구에서는 노사관계의 발달단계별 또는 유형별로(이각범, 1992) 이들 기준의 보편성 및 상대적 중요성을 체계적으로 검증해볼 필요가 있다.

참고문헌

김명언(1990). 조직현상에서 나타나는 합리성 추구와 정당화의 함류. **한국심리학회지:일반, 9**(1), 134-153.

김명언(1992). **한국노사분규에 대한 심리학적 고찰.** 서울대학교 발전기금 연구보고서.

김정한(1996). 노종조합몰입의 결정요인에관한 연구. **인사조직연구, 4**(1), 133-168.

대한상공회의소(1988). **한국의 경영노사관계.** 대한상공회의소.

삼성인력정보센타(1995). **유럽의 노사관계(I): EU개관/ 독일/ 영국/ 스웨덴.** 삼성경제연구소.

신유근(1997). **인간존중의 경영.** 다산출판사.

어윤태(1989). 노조관여에 관한 심리학적 연구. **석사학위논문.** 고려대학교 대학원 교육학과.

이각범(1992). 한국노사관계의 공정성. **노사관계연구, 3,** 29-66. 서울대 노사관계연구소.

정순영(1989). 회사몰입에 관한 연구. **석사학위논문.** 영남대학교 대학원 심리학과.

Angle, H. L., & Perry, J.(1986). Dual commitment and labor-management relationship climates. *Academy of Management Journal, 29,* 31-50.

Barkin, S.(1950). A trade unionist appraises management personnel philosyphy. *Harvard Business Review, 28(5),* 59-64.

Bazerman, M.H.(1992). *Negotiating rationally.* New York: the Free Press.

Becker, H. S.(1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology, 66,* 32-42.

Conlon, E.E., & Gallagher, D.G.(1987). Commitment to employer and union: Individual and organizational influence, *Work and Occupations, 10,* 123-146.

Cooke,W.N.(1983). Determinants of the outcomes of union certification elections. *Industrial and Labor Relations Review,* 36, 402-414.

Davis, H.(1987). Managing lavor-management relations: a more complete approach. In Sadole, J. & Sandole-Staroste, I.(Eds.), *Confict Management and Problem Solving: Interpersonal to International Applications.* London: Frances Pinter.

Dean, L. R.(1954). Union activity and dual loyalty. *Industrial and Labor Relations Review, 7,* 526-536.

England, G. W.(1960). Dual allegiance to company and union. *Personnel Administration, 23(2),* 20-25.

Festinger, L. A.(1957). *A theory of cognitive dissonance.* Stanford, Calif.: Stanford University Press.

Folger, R., & Konovsky, M. A.(1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Review, 32,* 115-130.

Fukami, C.V. & Larson, E. W.(1982). The relationship between union commitment and organizational commitment: Dual loyalty reexamined. Paper presented at the 42nd Annual Meeting of the Academy of Management, New York.

Fukami, C. V. & Larson, E. W.(1984). Commitment to company and union: Parallel models. *Journal of Applied Psychology, 69,* 367-371.

Fullagar, C., & Barling, J.(1987). A longitudinal test of d model of the antecedents and consequences of union loyalty. *Journal of Applied Psychology,* 74, 213-227.

Gallagher, D. G.(1984). The relationship between organizational and union commitment among federal government employees. *Academy of Management Proceedings,* 319-323.

Gallagher, D. G., & Clark, P. F.(1989). Research on union commitment: Implication for labor. *Labor Studies Journal,* 14(1), 52-71.

Gordon, M. E., Philpot, J. W., Burt, R. E., Thompson, C. A., & Spiller, W. E.(1980). Commitment to the union: Development of a measure and an examination of its correlates. *Journal of Applied Psychology, 65,* 479-499.

Golmieh, M. S.(1974). Similarity between superviwor-subordinate job role perceptions as a determinant of subordinate job performance. Unpublished doctoral dissertation, George Washington University, 1973. *Dissertation Abstracts International, 28,* 4727B-4728B.

Greene, C. N.(1972). Relationships among role accuracy, compliance, performance evaluationa and satisfaction within managerial dyads. *Academy of Management Journal, 15,* 205-215.

Homans, G. *Social Behavior.: Its elementary forms.* London: Routledge & Kegan Paul.

Howard, D. S. (1968). Personality similarity and complementary and perceptual accuracy in supervisor-subordinate relationships. Unpublished doctoral dissertation, Illinois Institute of Technology, 1968. *Dissertation Abstracts International, 28,* 4789B-4790B.

Kim, M. U., & Lee, H.(1994). Organizational Justice in Korea., in J. Yoon, & S. Choi (Eds.), *Psychology of Korean People.* 233-264. Dong-A.

Kochan, T. A., & Katz, H. C.(1988). *Collective Bargaining and Industrial Relations* (2nd. Ed.). Irwin. Homewood, IL.

Kornhauser, A., Sheppard, H. L., & Mayer, A. J. (1956). *When Labor votes.* New York: University Books.

Labovitz, G. H.(1972). More on subjective executive appraisal: An empirical study. *Academy of Management Journal, 18,* 289-302.

Lind, E. A., Kurtz, S., Musante, L., Walker, L., & Thibaut, J. W.(1980). Procedural and outcome effects on reactions to adjudicated resolution of conflicts of interest. *Journal of Personality and Social Psychology, 39,* 643-653.

Lissak, R. I., & Sheppard, B. H.(1983). Beyond fairness: The criterion problem in research on dispute intervention. *Journal of Applied Social Psychology, 13,* 45-65.

Lockhart, C.(1979). *Bargaining in international conflicts.* New York: Columbia University.

Magenau, J. M., Martin, J. E., & Peterson, M. M. (1988). Dual and unilateral commitment among stewards and rank-and-file union members. *Academy of Magagement Journal, 31,* 359-378.

March, J. G. & Simon, H. A.(1958). *Organizations.* New York: Wiley.

Martin, J. E.(1981). Dual allegiance in public sector unionism: A case study. *International Review of Applied Psychology, 30,* 245-260.

Mitchell, C. R.(1981). *The structure of international conflict.* London: Macmillan.

Morley, I. E.(1982). Preparation for negotiation. In H. Brandstatter, J. H. Davis, G. Stocker-Kreichgauer(Eds.), *Group decision making.* London: Academic.

Morrow, P. C.(1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Maangement Review, 8,* 486-500.

Mowday, R. T., Porter, L. M., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organizationa linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover.* New York: Academic Press.

Mowday, R. T. & Sutton, R.(1993). Organizational behavior: Linking Individuals and Groups to organizational contexts. *Annual Review of Psychology,* 44, 195-229.

Newton, L. A., & Shore, L. M.(1992). A model of union membership: instrumentality, commitment, and opposition. *Academy of Management Review,* 17(2), 275-298.

Nisbett, R. E., & Ross, L.(1980). *Human inference: Strategies and shortcomings of social judgment.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Nunnally, J. C.(1978). *Psychometric theory*(2nd Ed.). New York: McGraw-Hill.

Pennings, J. M. & Goodman, P. S.(1979). Toward a warkable framework. In P.S. Goodman and J. M. Pennings(Eds.), *New perspectives on organizational effectiv -eness.* San Francisco: Jossey Bass.

Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z.(1986). *Social conflict: Escalation, stalemate and settlement.* New York: Random House.

Purcell, T. V.(1960). *Blue collar man: Patterns of dual allegiance in industry.* Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Reichers, A.(1985). A reviews and reconcept -ualization of organizational commitment. *Academy of Management Review, 10,* 465-476.

Rice & Aydin.(1991). Attitudes toward new organizational technology: network proximity as a mechanism for social information processing. *Administrative Science Quarterly,* 36, 219-244.

Salancik, G. R.(1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B.M. Staw and G. R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior.* Chicago: St. Clair Press.

Schriesheim, C. A., & Tusi, A. S.(1980). Dual commitment to company and union: Fact of fiction. A paper presented at the 40th Annual Meeting the Academy of Management, Detroit.

Schuler, R. S.(1987). *Personnel and human resource management.* West. N.Y.

Staw, B. M.(1987). The confluence of rationality and justification in organizations. *Research in Organizational Behavior.* JAI.

Summers, T. P., Betton, J.H., & DeCotis, T. A.(1986). Voting for and against unions: A decisoin model. *Academy of Management Review,*11, 643-655.

Snyder, R. A., & Verderber, K. S.(1986). Voluntary union membership of women and men: Differences in personal characteristics, perceptions, and attitudes. *Journal of Occupational Psychology,* 59, 205-216.

Thibaut, & Walker(1975). *Procedural justice: A psychological analysis.* Hillsdale, New Jersey: Erlbaum.

Thompson, L., & Hastie, R.(1990). Social perception in negotiation. *Organization Behavior and Human Decision Processes,* 47, 98-123.

Tyler, T. R., & Caine, A.(1981). The influence of outcomes and procedures on satisfaction with formal leaders. *Journal of Personality and Social Psychology, 41,* 642-655.

Tyler, T. R., Rasinsky, K. A., & Spodick, N. (1985). Influence of voice on satistaction with leaders: exploring the meaning of process control. *Journal of Personality and Social Psychology, 48,* 72-81.

Walton, R. E., & McKersie, R. B.(1965). *A behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system.* New York: McGraw-Hill.

Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A.(1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology, 54,* 1063-1070.

Wexley, K. N., Alexander, R. A., Greenwalt, J. P., & Couch, M. A.(1980). Attitudinal congruence and similarity as related to interpersonal evaluations in manager -subordinate dyads. *Academy of Management Journal, 23,* 320-330.

Wexley, K. N., & Pulakos, E. D.(1983). The effects of perceptual congruence and sex on subordinates' performance appraisals of their managers. *Academy of Management Journal, 26,* 666-676.

Wheeler, H. N.(1985). Toward an integrative theory of industrial conflict. In K.M. Rowland, & G.R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management, 3,* 231-270.

1차 원고 접수 : 1998년 3월 13일
최종 수정본 접수: 1998년 4월 30일

Union commitment and company commitment: Their relationship and antecedents

Myung Un Kim
Department of Psychology, Seoul National University

Hyou-sun Kim
Sloan School of Management, MIT

The present study attempted to explore (1) the relationship between company commitment(CC) and union commitment(UC) and (2) the relationship of union member's individual characteristics, the union-management relation, the union climate, and the influential power of the union with CC and UC. It also examined (3) the effect on the CC and UC of the effectiveness of the representatives from the union and the company management in the collective bargaining. The final objective of this study was (4)to test whether perceptual congruence between the union members and their representatives and that between the union members and the company representatives have any effect on CC and UC. To this end, data were collected from 251 union members, 73 union representatives, and 33 company representatives of 10 unionized companies.

The main results of the study were as follows: (1) the relationship between CC and UC was found to be different depending upon the job type (i.e., white or blue collar). The relationship between CC and UC were significantly positive for the white collar workers, but negative for the blue collar. (2) The union members' individual characteristics had significant but different relationships with CC and UC, depending upon the job type. (3) The relationships between the labor-management relational characteristics and OC/ UC were generally positive, but the better the labor-management relation, the lower the blue collar's UC. (4) The effectiveness of the union representatives' behavior during the collective bargaining was found to increase both OC and UC whereas the effectiveness of the company representatives had a positive relationship with CC and a negative one with UC. (5) The representatives from both the union and the company tended to evaluate their own bargaining effectiveness higher than their counterparts'. (6) The perceptual congruence between the union members and the company representatives on the bargaining effectiveness of the company representatives tended to make a significant decrease in UC whereas that between the union members and their representatives on the effectiveness of the union representatives increased UC. Finally, the conceptual and practical implications of the research findings were discussed.