

정책연구 2007-14

사회적 자본과 인적자원개발(II): 기업의 사회적 자본과 경쟁력

이영현 김안국
유한구 김미란

머 리 말

최근 사회적 자본의 개념에 대해 학계뿐만 아니라 국제기구 및 주요국의 정부에서 주목하고 있다. 오늘날과 같이 세계화·정보화와 고도기술사회로 특징지어지는 고도 기술사회에서 다양한 기관이나 국가들이 사회적 자본에 주목하는 이유는 사회적 관계의 유용성에 대한 재발견에서 비롯된다고 보여진다.

우리나라는 지난 40여 년 동안 괄목할만한 경제성장을 이룩하였으나, 최근 들어 성장과 통합의 위기에 당면하고 있다. 이와 같은 위기상황에 직면하여, 한편으로는 지식의 창출 및 활용에서의 혁신과 같은 새로운 경제적 성장 동력을 통하여 지속적인 성장을 모색하고, 다른 한편으로는 참여와 협력 등을 통하여 사회통합을 이룩해야 한다. 이렇듯 지속가능한 국가발전을 위해서는 구성원들의 사회적 관계가 중요함을 감안할 때, 사회적 자본을 정책적으로 활용하기 위해서는 보다 심층적이고 체계적인 연구가 절실하게 요구되었으며 본 연구는 이러한 배경에서 출발하였다.

한국직업능력개발원은 개념적 논의 수준에 머물렀던 기존의 연구와는 달리 사회적 자본을 정책적으로 활용하기 위하여 2006년부터 ‘사회적 자본과 인적자원개발’에 대한 3개년 계속과제를 수행해 오고 있다. 연구 1차년도인 2006년에는 인적자원개발이라는 정책목표를 설정하고, 이 목표를 실현하기 위한 정책도구로서 사회적 자본 개념에 대한 조작적 정의를 내렸으며, 이에 기초하여 측정도구를 개발 후 전국 규모의 설문조사를 실시하여 우리나라의 사회적 자본 수준을 진단하였다. 아울러 사회적 자본과 인적자본의 경제, 사회적 효과를 분석하였으며, 분석을 통하여 정책적 함의를 도출하였다.

이 연구는 ‘사회적 자본과 인적자원개발(Ⅱ)’로 진행되었으며, 기업수준에서 사회적 자본과 조직역량과의 관계에 초점을 맞추었다. 우리나라 기업들은 최근 40여년 간 모방학습 능력을 바탕으로 양적인 성장을 지속해 왔으나 창조력이

기업의 경쟁력을 좌우하는 지식경제에서 생존하기 위해서는 조직의 원리를 모방에서 창조의 방향으로 전환해야 한다. 이를 위해서는 조직 차원에서 구성원 간의 접촉, 가치 규범의 공유, 상호 신뢰 등 사회적 자본이 필요하기 때문이다.

이 연구는 한국직업능력개발원 2007년 기본연구 2007-21번으로 진행되었으며, 이영현 박사가 연구책임자를 맡았고 김안국, 유한구, 김미란 박사가 공동으로 연구를 수행하였다.

이 보고서에서는 기업의 사회적 자본에 대한 개념 논의와 이 개념에 터하여 기업의 사회적 자본을 측정하였다. 조사 결과, 기업의 경영시스템과 사회적 자본, 기업의 사회적 자본과 조직성과(지식활동, 조직몰입, 노사협력, 기업효율)를 분석하고 이 결과를 바탕으로 기업의 사회적 자본 형성 방안을 제시하였다.

본 연구는 기업의 사회적 자본 측정에 주안점을 두었기 때문에 기업 내 사회적 자본 개념화와 측정도구 개발과정에서 많은 분들의 협조와 도움을 받았다. 연구수행과정에서 관련자료 수집과 면담조사에 적극 협조해 주신 국내외 관련학자들에 감사드린다. 특히 기업 내의 네트워크 측정에 관하여 많은 자문을 해 주신 정명호 교수님과 오홍석 교수님께 감사드린다.

아무쪼록 이 연구보고서가 관련학자, 기업 경영진, 정책입안자들에게 사회적 자본의 개념적 논의와 측정에 유용한 기반을 제공하고 나아가 본 연구에서의 측정 결과가 정책적으로 유용하게 활용되기를 기대한다. 끝으로 본 연구보고서에 수록된 내용은 연구진의 의견이며 본원의 공식견해가 아님을 밝혀둔다.

2007년 12월

한국직업능력개발원
원 장 이 원 덕

목 차

요 약

제1장 서론

제1절 연구의 필요성 및 목적 · 1

1. 연구의 필요성 · 1
2. 연구의 목적 · 2

제2절 연구내용 및 방법 · 3

1. 연구의 내용 · 3
2. 연구의 방법 · 4

제3절 연구의 범위 · 5

1. 연도별 연구 내용 · 5
2. 1차년도 연구 : 사회적 자본과 인적자원개발(I) 연구 요약 · 6

제2장 조직의 사회적 자본에 대한 논의

제1절 조직 수준에서의 사회적 자본 · 13

1. 사회적 자본의 개념 · 13
2. 사회적 자본의 수준 : 개인 수준과 조직 수준 · 14
3. 조직 내 사회적 자본의 구성 차원 · 21

제2절 기업의 사회적 자본이 조직역량에 미치는 영향 · 33

1. 긍정적 효과 · 34
2. 부정적 효과 · 37

ii 목차

제3절 연구의 분석 틀 · 38

제3장 기업의 사회적 자본 현황

제1절 기업의 사회적 자본 측정 도구 개발 · 41

1. 기업의 사회적 자본 개념 정립 · 41
2. 기업의 사회적 자본 측정 지표 설정 · 41

제2절 조사 개요 및 분석 방법 · 44

1. 조사 개요 · 44
2. 설문지 구성과 주요 항목 · 48
3. 측정 모형의 탐색 · 50
4. 데이터 코딩 및 분석 방법 · 52

제3절 기업 내 사회적 자본의 수준 · 56

1. 신뢰 · 56
2. 네트워크 · 61
3. 비전 및 가치의 공유 · 66
4. 기업의 사회적 자본 구성차원 간 관계 · 67
5. 기업의 사회적 자본 측정 모형의 분석 · 70

제4장 기업의 경영 시스템과 사회적 자본

제1절 선행 연구 정리 및 자료 변수화 · 75

1. 선행 연구 분석 · 75
2. 자료 변수화 · 77

제2절 기업의 조직구조와 사회적 자본 · 80

1. 기업지배구조와 사회적 자본 · 80
2. 기업의 구조적 특성과 사회적 자본 · 84

제3절 기업의 고용관행과 사회적 자본 · 87

1. 고용 지속성과 사회적 자본 · 87
2. 보상제도와 사회적 자본 · 90

제4절 조직문화와 사회적 자본 · 92

제5절 기업 내 사회적 자본의 결정 요인 · 95

1. 변수 및 모형 · 95
2. 결과 · 97

제6절 소결 · 101

제5장 기업 내 사회적 자본과 기업 성과

제1절 기업의 사회적 자본과 지식활동 · 105

1. 지식경영과 지식활동에 대한 논의 · 106
2. 기업의 사회적 자본과 지식활동과의 관계 · 110
3. 기업의 지식활동 실태 · 113
4. 기업의 사회적 자본이 지식활동에 미치는 영향 · 119
5. 요약 및 논의 · 124

제2절 기업의 사회적 자본과 조직몰입 · 125

1. 사회적자본과 조직몰입의 관계 · 125
2. 분석 모형의 구안 · 129
3. 분석결과 · 134
4. 논의 · 138

제3절 기업의 사회적 자본과 노사협력 · 140

1. 사회적 자본과 노사협력에 대한 논의 · 141
2. 노사협력의 주요특성에 대한 노사의 인식 비교 · 144
3. 노사협력과 사회적 자본의 상관관계 · 150

- 4. 기업의 사회적 자본이 노사협력에 미치는 영향 · 153
- 5. 요약 및 논의 · 158

제4절 기업의 사회적 자본과 기업효율 · 161

- 1. 기업의 사회적 자본과 성과에 대한 논의 · 161
- 2. 구조 모형 분석 · 164
- 3. 요약 및 논의 · 170

제6장 기업의 사회적 자본 형성 방안

제1절 상호 교류의 기회 제공 · 171

제2절 유연한 조직구조 · 172

제3절 고용 안정 · 173

제4절 합리적인 조직문화 · 174

제5절 지식정보 시스템의 활용 · 175

제7장 요약 및 결론

제1절 요약 · 179

제2절 결론 · 183

SUMMARY · 185

<부록 1> 설문조사지 - 인사담당자용 · 193

<부록 2> 설문조사지 - 팀장용 · 207

<부록 3> 설문조사지 - 팀원용 · 218

<부록 4> 설문조사지 - 근로자대표용 · 235

참고문헌 · 245

<표목차>

- <표 I-1> 연도별 연구 내용 · 6

- <표 III-1> 기업의 사회적 자본과 기업성과 측정을 위한 프레임워크 · 42
- <표 III-2> 설문조사 대상기업의 규모별 업종별 분포 · 45
- <표 III-3> 조사대상자의 특성(팀장) · 46
- <표 III-4> 조사대상자의 특성(팀원) · 47
- <표 III-5> 기업의 사회적 자본 설문 항목 및 조사 내용 · 48
- <표 III-6> 기업 규모별, 업종별 신뢰 수준 · 57
- <표 III-7> 회사에 대한 신뢰 · 58
- <표 III-8> 상사에 대한 신뢰 · 59
- <표 III-9> 동료에 대한 신뢰 · 59
- <표 III-10> 부하직원에 대한 신뢰 · 60
- <표 III-11> 타부서원에 대한 신뢰 · 61
- <표 III-12> 기업 규모별 네트워크 밀도 · 62
- <표 III-13> 업종별 네트워크 밀도(6개 업종) · 63
- <표 III-14> 기업 규모별 네트워크 중심화 정도(%) · 64
- <표 III-15> 업종별 네트워크 중심화 정도(%) · 65
- <표 III-16> 부서 간 네트워크 · 66
- <표 III-17> 기업 내 비전 및 가치의 공유 수준 · 67
- <표 III-18> 기업의 사회적 자본 구성차원간 관계 · 69
- <표 III-19> 측정모형 적합도 평가 · 71

- <표 IV-1> 변수들의 기초통계량 · 79
- <표 IV-2> 기업지배구조와 사회적 자본(신뢰와 가치공유) · 82
- <표 IV-3> 기업지배구조와 사회적 자본(네트워크) · 83
- <표 IV-4> 기업 규모와 사회적 자본의 상관관계 · 85

<표 IV-5> 업종 간 차이에 따른 사회적 자본의 차이	· 85
<표 IV-6> 기업의 위계 정도와 사회적 자본	· 86
<표 IV-7> 그룹 계열사 여부와 사회적 자본	· 86
<표 IV-8> 기업의 연령과 사회적 자본	· 87
<표 IV-9> 고용보장 여부와 사회적 자본	· 88
<표 IV-10> 이직률과 사회적 자본수준(상관관계)	· 89
<표 IV-11> 비정규직 비율과 사회적 자본	· 90
<표 IV-12> 직무배치의 유연성과 사회적 자본	· 90
<표 IV-13> 기업의 임금수준과 사회적 자본	· 91
<표 IV-14> 개인인센티브 강도와 사회적 자본	· 91
<표 IV-15> 작업조직의 자율성과 사회적 자본	· 92
<표 IV-16> 의사소통의 원활함과 사회적 자본	· 93
<표 IV-17> 정보 공유와 사회적 자본	· 94
<표 IV-18> 지식정보시스템과 사회적 자본	· 94
<표 IV-19> 측정모형의 회귀계수와 t값	· 98
<표 IV-20> 잠재변수의 직접효과, 간접효과 및 총효과	· 100
<표 V-1> 지식활동의 개념	· 110
<표 V-2> 기업 내 지식활동의 수준	· 115
<표 V-3> 학습의 유형	· 118
<표 V-4> 지식활동간 상관관계	· 119
<표 V-5> 지식활동모형 적합도 평가	· 119
<표 V-6> 기본모형과 수정모형의 추정값	· 120
<표 V-7> 사회적 자본이 지식창출과정에 미치는 전체효과와 간접효과	· 123
<표 V-8> 조직몰입 투입변수 기초통계	· 132
<표 V-9> 조직몰입도 다층모형 분석결과	· 135
<표 V-10> 노조 연혁	· 144
<표 V-11> 접촉빈도	· 145

- <표 V-12> 평소 노사관계에 대한 인식: 5점 척도 · 146
- <표 V-13> 노사대립 경험: 지난 3년간 (노사협의회 포함) · 146
- <표 V-14> 노사 간 의견 대립 시 주된 해결 방법 : 5점 척도 · 147
- <표 V-15> 노조에 대한 사측의 대응: 지난 2년간 · 147
- <표 V-16> 품질관련 노사협력 수준: 5점 척도 · 148
- <표 V-17> 노사합의를 위한 제안금액과 수락최소 금액: 상금 100 나누기 · 149
- <표 V-18> 성과배분에 대한 노사의 양보/배타성 · 149
- <표 V-19> 노사협력과 사회적 자본 변수간 상관관계: 노조유무별 · 151
- <표 V-20> 노사협력과 사회적 자본 변수간 상관관계: 사업서비스업 · 152
- <표 V-21> 노사협력과 사회적 자본 변수간 상관관계: 금융보험업 · 152
- <표 V-22> 기초통계 · 154
- <표 V-23> 기업의 노사협력정도에 대한 회귀분석결과 · 157
- <표 V-24> 평소 노사협력 정도에 대한 사회적 자본의 회귀분석결과 · 157
- <표 V-25> 변수들의 기초통계량 · 166
- <표 V-26> 측정모형의 회귀계수와 t 값, R^2 값 · 167
- <표 V-27> 잠재변수의 직접효과, 간접효과 및 총효과 · 168

[그림목차]

[그림 II-1] 사회적 자본과 인적자원개발의 개념 틀 · 39

[그림 II-2] 연구의 분석 틀 · 40

[그림 III-1] 네트워크 밀도 유형 예시 · 55

[그림 III-2] 네트워크 중심화 유형 예시 · 56

[그림 III-3] 기업 내 신뢰 수준 · 57

[그림 III-4] 기업 규모별 네트워크 밀도 · 62

[그림 III-5] 업종별 네트워크 밀도(6개 업종) · 63

[그림 III-6] 기업 규모별 네트워크 중심화(%) · 64

[그림 III-7] 업종별 네트워크 중심화(%) · 65

[그림 III-8] 모형 · 72

[그림 IV-1] 사회적 자본 영향 요인 추정 모형 · 96

[그림 IV-2] 사회적 자본 영향요인의 구조 모형 추정 결과 · 101

[그림 V-1] 기업 내 지식 활동의 수준 · 114

[그림 V-2] 기업 내 학습의 유형 · 117

[그림 V-3] 수정모형 분석결과 · 122

[그림 V-4] 모형 · 165

[그림 V-5] 모형 추정 결과 · 169

【요약】

1. 연구의 개요

본 연구는 지식정보화사회에서 기업의 사회적 자본이 조직역량에 영향을 미치게 됨에 따라 설문조사를 실시하여 우리나라 기업의 사회적 자본 수준 및 기업성과를 측정하고, 기업의 경쟁력 제고를 위하여 사회적 자본을 창출하기 위한 방안을 도출할 목적으로 수행되었다. 주요 연구 절차를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 조직의 사회적 자본에 대한 개념 논의를 통하여 본 연구에서 사용할 기업 내 사회적 자본의 구성 차원을 구조적 차원(신뢰), 관계적 차원(네트워크), 인지적 차원(비전 및 가치 공유)으로 정의하고 연구의 분석 틀을 도출하여 제시하였다.

둘째, 우리나라 기업의 사회적 자본과 조직성과를 파악하기 위하여 금융보험업 및 사업서비스업을 대상으로 설문조사를 실시하여 그 결과를 분석하였다. 설문조사 개요 및 분석방법을 기술하고 설문조사 결과를 바탕으로 기업의 사회적 자본(신뢰, 네트워크, 비전 및 가치 공유) 수준 및 실태를 제시하였다.

셋째, 기업의 경영시스템 즉 고용관행, 조직구조, 조직문화가 기업의 사회적 자본에 미치는 영향을 분석하였다.

넷째, 기업의 사회적 자본이 조직성과(지식활동, 조직몰입, 노사협력, 기업효율)에 미치는 영향을 분석하였다.

다섯째, 이상의 연구 결과를 바탕으로 하여 기업의 사회적 자본 형성을 위한 정책적 함의를 제시하였다.

이 연구는 문헌 및 선행연구 분석, 면담조사, 기업의 사회적 자본과

경쟁력에 대한 설문조사 등을 통해 이루어졌다.

2. 조직의 사회적 자본에 대한 논의

조직의 사회적 자본은 첫째 해당 조직과 타 조직과의 유대 관계 연결망을 바탕으로 정의할 수도 있고, 둘째 조직 구성원들이 외부인이나 외부 조직과 맺고 있는 유대 관계 연결망의 총합으로 정의할 수도 있으며, 마지막으로 조직 내부 구성원 간 유대 관계 구조와 속성에 따라 정의할 수도 있다. 조직의 사회적 자본에 관한 기존 연구 중에서 첫 번째 관점인 조직간 관계에 기초한 연구가 가장 많고, 두 번째 관점인 조직 구성원들이 외부인과 같은 관계에 근거한 연구가 일부 있으며, 마지막 관점인 조직 구성원간의 관계에 근거한 연구는 거의 없다. 본 연구는 마지막 관점인 조직 구성원간의 관계에 초점을 맞춘다.

사회적 자본은 사회적 관계 연결망을 통해 획득되는 여러 형태의 자원으로 나타나기 때문에 사회적 자본의 구성차원을 어떻게 볼 것인가에 대해서는 아직 합의에 이르지 못하고 있다. 나하피엣과 고샬(Nahapiet & Ghoshal, 1998)은 조직의 사회적 자본에 사회적 관계 연결망과 그 연결망을 기반으로 구성원 간에 교환될 수 있는 상호 신뢰, 규범, 비전 공유 등을 모두 포함시켰다. 그들은 사회적 자본의 차원을 구성원 간 유대 연결망의 특징과 형태를 의미하는 구조적 차원, 유대 연결망의 질에 대한 관계적 차원, 그리고 조직의 문화 및 비전 공유에 관련되는 인지적 차원으로 세분했다. 그들은 사회적 자본의 이러한 세 차원들이 각기 독립적인 영향력을 가지는 동시에 서로 상호 관련되어 있다고 보았다. 본 연구에서도 조직의 사회적 자본의 구성차원을 구조적 차원(신뢰), 관계적 차원(네트워크), 인지적 차원(비전 및 가치 공유)으로 정의한다.

3. 기업의 사회적 자본 수준 및 실태

가. 신뢰

본 연구에서는 기업 내 신뢰의 수준을 회사 신뢰, 상사에 대한 신뢰, 동료에 대한 신뢰, 부하직원에 대한 신뢰, 그리고 타부서원에 대한 신뢰로 구분하여 살펴보았다. 조사결과를 5점 척도를 사용하여 분석한 결과 구성원 간 신뢰 수준은 비교적 높은 것으로 나타났으며, 구체적으로는 동료에 대한 신뢰와 부하직원에 대한 신뢰의 수준이 가장 높고, 상사에 대한 신뢰, 타부서원에 대한 신뢰, 그리고 회사 신뢰의 순으로 나타났다.

나. 네트워크

부서 내 네트워크(밀도, 중심화)는 업무조언 네트워크와 친교 네트워크로 나누어 분석하였다. 네트워크 밀도를 기업규모별로 보면 소규모 기업이 업무조언 네트워크 밀도가 가장 높게 나타났으며, 친교 네트워크는 규모별 차이가 보이지 않았다.

네트워크 중심화를 기업규모별로 보면 소규모 기업에서 가장 높았으며 친교 네트워크는 규모별 차이가 크지 않았다. 업종별로 보면 업무조언 네트워크의 경우 연구 및 개발업이 가장 높았으며 친교 네트워크도 연구 및 개발업이 다른 업종에 비해 비교적 높은 것으로 나타났다.

다. 비전 및 가치 공유

기업 내 비전 및 가치 공유의 수준은 비교적 높게 나타났다. 기업 규모별로는 대기업에서 공유수준이 가장 높게 나타났다. 업종별로는 금융보험 분야의 기업 내 비전 및 가치의 공유 수준이 사업서비스 분야의

기업보다 더 높게 나타났다.

4. 기업의 경영시스템과 사회적 자본

무엇이 기업의 사회적 자본의 형성 요인인가를 보기 위해 기업의 경영시스템(조직구조, 고용관행, 조직문화)이 사회적 자본에 미치는 영향을 분석하였다. 기업의 조직구조 측면에서 사회적 자본에 영향을 미치는 요인은 종업원 수, 기업연령, 직급단계 수, 전문경영인체제화의 정도였다. 고용관행에서는 고용이 안정되고 평가에 따른 개별적 보상차별이 적을수록 사회적 자본의 수준이 높았다.

조직문화 측면의 작업조직의 자율성, 의사소통의 원활함, 정보공유, 지식정보시스템의 변수들은 한국 기업의 사회적 자본의 수준을 절대적으로 결정하고 있었다. 기업 내 작업조직의 자율적 권한 부여, 의사소통 원활화, 지식정보시스템의 구축, 지식 및 정보공유의 활성화 등은 기업의 사회적 자본을 형성하는 주요한 요인인 것으로 나타났다.

종합적으로 보면 기업연령이 오래되고 전문경영인체제하에 있으며 종업원이 많을수록 사회적 자본의 형성이 잘 이루어진다고 볼 수 있으며, 고용안정을 추구하는 고용관행을 갖고 개별적인 보상 차별화보다는 그룹 인센티브의 보상시스템을 가진 기업에서 사회적 자본의 형성이 원활할 것이며, 작업조직의 자율권을 부여하고, 의사소통을 원활하게 하며, 지식정보시스템을 갖추고 지식 및 정보를 공유하는 조직문화를 양성하는 것이 기업의 사회적 자본을 형성하는 주요한 방법이라 할 수 있다.

5. 기업의 사회적 자본과 조직성과

가. 기업의 사회적 자본과 지식활동

기업의 사회적 자본과 지식활동(지식창출, 지식공유, 학습)과의 관계는 다음과 같다.

첫째, 신뢰는 지식공유에 상당한 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 기업에서 지식이 공유되는 것은 구성원들의 회사에 대한 신뢰와 구성원들 간의 신뢰관계에 의해 주로 결정되는 것으로 나타났다. 부가적으로 지식공유는 구성원들의 업무관련 네트워크에 의해서도 영향을 받는다.

둘째, 비전 및 가치의 공유가 학습에 크게 영향을 미치고 있으며, 지식의 공유 정도는 부가적인 영향을 미치고 있다. 조직구성원들의 학습활동에 있어서 구성원들이 그 기업이 지향하는 경영이념 및 회사의 목표에 공감하고 합의된 가치규범을 가지는 경우에 더 활발하게 이루어짐을 의미한다. 여기에 지식의 공유정도가 부가적으로 영향을 미친다.

셋째, 한 기업에서 지식이 창출되는 과정은 기업 내 사회적 자본 가운데 가치와 비전의 공유가 학습을 매개로 한 경우에 가장 높게 나타났다. 신뢰와 네트워크는 지식의 창출보다는 지식의 공유에 더 직접적인 영향을 미쳤다.

결과적으로 조직 내의 사회적 자본은 지식공유, 지식창출, 학습활동과 같은 지식활동에 상당한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 이는 기업이 구성원들의 지식활동을 촉진하기 위해서는 조직 내의 사회적 관계에 관심을 가져야 하며 회사의 경영이념과 목표를 공유하고 합의된 규범과 문화를 가져야 함을 시사한다.

나. 기업의 사회적 자본과 조직몰입

기업의 사회적 자본과 조직몰입도와의 관계에 대한 분석결과를 요약

하면 다음과 같다.

첫째, 기업 내 수준에서는 사회적 자본이 조직몰입에 미치는 영향이 근속연수와 임금을 통제한 상태에서도 유의미하였다. 즉 한 기업에서 신뢰와 네트워크, 비전 및 가치의 공유 정도는 개인의 조직몰입 정도에 상당한 정도로 영향을 미치고 있다.

둘째, 기업 수준에서 사회적 자본이 조직몰입에 미치는 영향을 살펴 보면, 기업 내 수준에서의 결과와 상당히 다른 양상을 보여준다. 한 기업의 구성원의 사회적 자본의 수준과 임금, 근속연수를 통제하고, 업종도 통제된 상태에서 기업의 평균 조직몰입 수준에 기업의 평균 비전 및 가치의 공유만이 유의미한 영향을 미쳤다.

다시 말해, 한 기업 내에서 신뢰와 네트워크, 비전 및 가치의 공유 등 사회적 자본의 수준의 차이는 기업 구성원 개개인의 조직몰입 정도의 차이를 설명할 수 있다. 그러나 기업 간의 조직몰입 정도의 차이에는 기업의 신뢰수준과 네트워크 수준은 영향을 미치지 못하고, 기업의 비전 및 가치 공유 수준만이 유의미한 영향을 미쳤다.

이 결과는 어떤 기업이 기업 구성원의 조직몰입 정도를 높이기 위해서는 기업의 신뢰 수준과 네트워크 수준을 높이기보다는 기업의 비전과 가치를 구성원들이 공유할 수 있도록 노력하는 것이 더 효과적임을 보여준다.

다. 기업의 사회적 자본과 노사협력

기업 내 사회적 자본 변수 중에서 신뢰나 네트워크는 기업의 성과배분제도나 고용구조와 같은 제도적 변수들을 통해 노사협력에 간접적으로 작용하며, 대신 '비전 및 가치 공유'와 정보 공유는 노사협력에 더 직접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

임금과 경영성과에 대한 노사 간의 정보공유는 기업의 '비전과 가치'

를 종업원과 공유하는데 기본적이고도 핵심적인 요건이다. 최근 노동시장 유연화 추구로 우리나라 기업에서 장기적 고용관계의 존립 기반이 약해지고 단기적 관점의 고용관계가 지배적으로 되어가고 있다. 동시에 노사정 파트너십과 같은 사회적 협약을 위해 노사간의 신뢰구축이 중요한 사회적 과제로 대두하여 있다. 기업차원의 노사협력과 신뢰의 축적이 더욱 절실하게 요구되는 시점임을 알 수 있다.

본 연구결과는 기업차원에서 노사협력과 신뢰 구축을 위하여 신뢰나 네트워크 못지않게, '비전과 가치의 공유', 정보공유 그리고 성과배분제도의 실행과 '약속에 대한 실행'과 같은 구체적인 측면에서의 실천노력이 더 의미 있고 유효하다는 것을 시사한다.

라. 기업의 사회적 자본과 기업효율

기업의 사회적 자본은 기업의 성과에도 실질적인 영향을 미칠 것이란 논의되어 왔지만, 실제 성과자료를 가지고 실증한 연구는 많지 않았다. 매출액 증가율, 기업의 시장 위치, 상품의 질, 혁신제안활동 등으로 측정된 기업효율을 인적자본과 사회적 자본의 잠재변수로 추정한 결과, 인적자본은 유의하게 사회적 자본에 정의 영향을 미치며, 사회적 자본은 기업효율에 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 인적자본의 기업효율에 대한 직접적인 영향은 없는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 기업효율을 인적자본보다도 사회적자본이 더 많이 설명하는 것이어서 특징적이며, 기업에 아무리 우수한 인적자원이 있어도 사회적 자본이 갖추어지지 않는다면 기업효율을 증진시키지 못할 것임을 시사한다. 이는 기업의 사회적 자본 논의에서 중요한 함의를 갖는 일의 사회적 성격과 관련된다고 판단된다. 이러한 논의는 지식기반 경제하에서 일의 공동성(사회적 암묵지를 공유하고 공동의 경험과 활동을 하는)을 복원하는 것이 기업의 경쟁력 확보에 중요한 과제가 되며, 그

직접적인 수단이 사회적자본의 축적이라는 결론에 이르게 한다.

6. 기업의 사회적 자본 형성 방안

가. 상호 교류의 기회 제공

조직 구성원 간 유대 관계는 만남을 통해 형성된다. 기업에서 관심을 기울여야 하는 것은 구성원들이 서로 만날 수 있는 기회를 제공하는 것이다. 구성원들이 서로 지식과 정보를 교환하고 협력을 할 때 조직의 성과가 크게 향상될 수 있는데 조직 내의 장벽 때문에 서로 만나지 못하는 경우가 많기 때문이다. 첫째, 부문 간 직무 순환, 다기능 위원회등을 활성화하여 서로 다른 부서에서 일하는 사람들이 서로를 알 수 있게 해 주어야 한다. 둘째, 조직 구성원들이 상호 교류할 수 있는 시간과 장소를 제공해 주어야 한다.

나. 유연한 조직구조

업무성과가 높은 효과적인 조직이 되기 위해서는 조직의 구조가 조직의 비전과 정렬되도록 설계될 필요가 있다. 이와 마찬가지로 지식경영이나 학습조직을 추구하고자 하는 조직에서는 조직의 구조가 지식과 정보에 대한 접근과 공유를 허용하고 학습활동을 촉진하고 지원할 수 있도록 설계되어야 한다. 이를 위해서는 전체적인 기업의 계층 축소에 의해 조직구조를 수평화해야 하며, 기존의 계층적 조직구조를 종횡으로 연결하는 네트워크 조직을 활성화해야 한다.

다. 고용 안정

고용 안정은 구성원간의 협동을 가능하게 하고 결과적으로 조직 내

사회적 자본 형성을 도와준다. 고용이 안정되어 있지 않으면 타 구성원과의 관계를 단기적인 관계로 인식하고 상호성의 원칙보다는 기회주의를 따를 가능성이 높다. 그러나 한 회사에서 고용이 안정되어 구성원들이 다른 구성원과 오랜 기간 함께 일해야 한다고 인식하는 경우에는 상호 협력하게 된다.

라. 합리적인 조직문화

기업의 사회적 자본은 조직의 문화와 밀접한 관련이 있다. 사회적 자본을 형성하기 위해서는 합리적인 조직문화가 형성되어야 한다. 회사의 비전과 가치를 공유하려면 사내의 민주화가 이루어져야 하며, 개인의 다양성과 다원성이 인정되어야 한다. 기업에서 상호 신뢰 문화를 조성하기 위해서는 상하 간 또는 동료 간 쌍방향 의사소통의 장(場)이 마련되어야 한다.

마. 지식정보 시스템의 활용

조직 구성원들로 하여금 사이버공간에서 만나 공동 활동을 할 수 있도록 하는 방안도 조직 내 사회적 자본을 축적하는 좋은 방법 중의 하나이다. 특히 우리나라처럼 정보기술을 활용할 수 있는 인프라가 잘 갖춰진 경우는 큰 효과를 볼 수 있다. 기업에서는 조직구성원들이 사이버공간을 통하여 상호 교류할 수 있도록 지식정보시스템을 정비하고 이의 활용을 장려하도록 한다.

제1장 서론

제1절 연구의 필요성 및 목적

1. 연구의 필요성

사회적 자본이란 일반적으로 개인과 집단의 협력을 촉진시켜 사회적 효율성을 향상시킬 수 있는 유·무형의 사회적 기제로 정의되고 있는데, 사회적 자본의 개념에 대해서는 최근 학계뿐만 아니라 국제기구와 주요국의 정부들도 크게 주목하고 있다.

오늘날과 같이 세계화·정보화 등으로 특징지어지는 고도 기술사회에서 다양한 기관이나 국가들이 사회적 자본에 다시 주목하는 이유는 사회적 관계의 유용성에 대한 재발견에서 비롯된다고 보여진다.

요즘 들어 사회적 자본이 다시 주목받는 또 다른 이유 중의 하나는 지식이 핵심적인 생산요소인 지식기반경제의 출현과 관련된다. 이러한 경제 하에서는 지식과 혁신이 각각 핵심적인 생산요소와 전략이 되기 때문에 정보와 암묵적 지식을 공유해야 할 필요성이 증대하고 있다. 이 과정에서 개인과 조직이 지식을 쉽게 공유하는 방법을 결정하는 것은 사회적 맥락이라는 점이 분명해진다. 따라서 혁신 잠재력을 키우기 위해서는 지식공유의 사회적 맥락으로서 사회적

자본을 육성할 필요가 있다.

즉 지식정보사회에서 조직의 경쟁력은 그 조직이 이미 보유하고 있는 지식과 정보로부터 얼마나 많은 가치를 창출하느냐, 이미 보유한 지식과 정보의 재결합을 통해 새로운 지식, 제품과 서비스, 경영방식을 창출해낼 수 있느냐에 의해 좌우된다고 할 수 있다. 이러한 조직의 경쟁력에는 구성원간의 신뢰와 지원관계가 크게 영향을 미친다.

우리나라 기업들은 최근 40여 년간 모방학습 능력을 바탕으로 양적인 성장을 지속해 왔으나 창조력이 기업의 경쟁력을 좌우하는 이 시대에 생존하기 위해서는 주어진 문제를 잘 해결하는 것뿐만 아니라 문제 자체를 만들고 새롭게 정의의를 내릴 수 있는 능력의 배양으로 초점을 바꾸어야 한다. 획일과 모방, 통제와 관리에서 벗어나야만 새로운 질적 도약을 이룰 수 있을 것이다. 이를 위해서는 모방에서 창조의 방향으로 조직의 원리를 바꾸어야 하는데 바로 그러한 이유 때문에 조직 차원에 조직 구성원간의 접촉, 가치규범의 공유, 상호신뢰 등 사회적 자본이 필요하다.

이렇듯 지식정보화 사회에서 기업이 지식의 창출 및 활용에서의 혁신과 같은 새로운 성장 동력을 통하여 지속적인 성장을 모색할 수 있다는 점을 감안할 때, 기업 차원에서 사회적 자본을 형성하기 위해 보다 심층적이고 체계적인 연구가 절실하게 요구된다.

2. 연구의 목적

○ 본 연구의 목적은

- 첫째, 지식정보사회에서 사회적 자본이 기업 경쟁력에 크게 영향을 미친다는 것을 전제로 기업의 사회적 자본 개념을 정의하고,
- 둘째, 위의 개념에 터하여 기업의 사회적 자본과 조직성과를 측정할 수 있는 도구를 개발하여,
- 셋째, 설문조사를 실시하여 기업의 사회적 자본과 조직성과를 측정하고,
- 넷째, 기업의 경쟁력 제고를 위하여 사회적 자본을 형성하는 방안을 도출하는 것이다.

제2절 연구내용 및 방법

1. 연구의 내용

본 연구의 목적을 달성하기 위한 연구의 내용은 다음과 같다.

첫째, 조직의 사회적 자본에 대한 개념 논의를 통하여 본 연구에서 사용할 사회적 자본의 개념을 정의하였다. 조직의 사회적 자본 구성 차원, 조직 차원에서의 사회적 자본 기능에 대한 논의를 통하여 본 연구의 분석 틀을 도출하였다.

둘째, 기업의 사회적 자본을 측정하기 위한 설문 조사지를 개발하여 100개 기업(금융보험업, 사업서비스업¹⁾)에 대하여 조사를 실시하였다. 설문조사는 기업의 인사팀장, 근로자 대표, 기업의 핵심부서(기업당 2~3개팀) 팀장과 팀 구성원 전원을 대상으로 하였다.

셋째, 우리나라 기업의(조직 내) 사회적 자본 수준 및 실태를 분석하였다. 기업 내 사회적 자본의 구조적 차원(신뢰), 관계적 차원(네트워크), 인지적 차원(비전 및 가치 공유의 수준)의 실태를 분석하여 제시하였으며, 아울러 이들 구성 차원 간의 상관관계도 제시하였다.

넷째, 기업 내 사회적 자본의 조직성과를 분석하였다. 기업 내 사회적 자본이 지식활동, 조직몰입, 노사협력, 기업효율 등의 조직역량에 미치는 효과를 분석하였다.

다섯째, 기업의 사회적 자본에 영향을 미치는 경영 시스템 요인들(institutional arrangements)을 분석하였다. 즉 기업의 고용관행, 작업조직, 조직문화 등의 실태를 분석하여 제시하였으며, 아울러 이들 경영 시스템이 기업의 사회적 자본에 미치는 영향을 분석하였다.

여섯째, 이상의 연구 결과를 바탕으로 하여 기업 내 사회적 자본을 형성하기 위한 방안을 도출하였다.

1) 사업서비스업 가운데 사업지원서비스업은 제외하였다.

2. 연구의 방법

가. 선행 연구 및 관련자료 분석

첫째, 조직의 사회적 자본, 조직의 사회적 자본 구성 차원, 조직 내 사회적 자본이 조직역량에 미치는 영향, 조직의 사회적 자본 영향요인과 결과요인 등에 대한 관한 국내외 선행 연구 및 관련 자료를 분석하였다.

둘째, 기업의 사회적 자본 측정 지표 및 관련 설문지를 수집·분석하였다. 기업의 신뢰, 네트워크, 비전 및 가치의 공유 등을 측정하기 위하여 사회적 자본 관련학자들이 개발한 사회적 자본 측정 지표를 분석하였으며, 이들이 실시한 사회적 자본 관련 설문 조사지를 수집·분석하였다.

나. 전문가 의견 수렴

첫째, 사회적 자본 관련 학자, 정책 입안자 및 사회적 자본 관련 전문가 자문회의를 개최하여 연구의 방향 및 설문조사지 개발, 사회적 자본 형성을 위한 정책적 시사점 등에 관한 의견을 수렴하였다.

둘째, 사회적 자본 측정 전문가들과의 면담을 통하여 기업의 사회적 자본 측정을 위한 도구 개발, 설문조사 실시 방법, 조사결과의 분석 그리고 조사결과의 정책적 활용 등에 대한 측정 전문가들의 경험과 의견을 교환하였다.

다. 설문조사 실시

우리나라 기업의 사회적 자본 수준 및 현황, 기업의 사회적 자본에 영향을 미치는 요인, 사회적 자본의 조직성과 등을 파악하기 위한 설문조사를 실시하였다. 설문조사지 개발을 위해 본 연구에서 정의한 조직의 사회적 자본 개념에 기초하여 이를 측정하기 위한 지표를 개발하였으며, 개발된 설문조사지 초안은 관련 학자, 설문조사기관 전문가 등의 검토를 거쳤다. 또한 2개 기업을 대상으로

로 사전조사(pilot survey)를 실시하고 이를 바탕으로 수정·보완하여 최종 설문 조사지를 구성하였다(<부록 1-4>).

설문조사는 100개 기업(금융보험업과 사업서비스업)을 대상으로 개별 방문 면접 방식으로 실시하였다. 조사표는 인사팀장용, 근로자 대표용, 팀장용, 일반 사원용 등 총 4종을 사용하였다(자세한 내용은 <부록 1-4> 설문조사지 참조). 조사 대상 팀은 기업의 연구개발, 기획 및 상품개발 부서 등 기업의 부가가치를 창출하는 핵심 부서로서 구성원이 5명 이상인 경우로 제한하였다. 조사기간은 2007년 7월 16일부터 2007년 9월 14일까지 9주간에 걸쳐 실시되었으며, 전문조사기관에 조사용역을 의뢰하여 조사결과와 신뢰도를 제고하였다.

조사 내용은 조직의 사회적 자본 세 가지 구성 차원 즉 관계적 차원(신뢰), 구조적 차원(네트워크), 인지적 차원(비전 및 가치 공유)과 조직성과 즉 지식활동, 조직몰입, 노사협력, 기업효율 등을 포함하고 있다. 이 외에도 기업의 경영시스템 요인과 일반 정보를 모두 포함하고 있다.

제3절 연구의 범위

1. 연도별 연구 내용

사회적 자본과 인적자원개발에 대한 연구는 2006년부터 3개년 계획으로 수행되어 온 계속과제로서 본 연구인 ‘사회적 자본과 인적자원개발(Ⅱ) : 기업의 사회적 자본과 경쟁력’은 2차년도 연구이다. 연도별 주요 연구내용 및 향후 연구계획은 <표 I-1>과 같다.

<표 I-1> 연도별 연구 내용

연도	주요 연구 내용
1차년 (2006년) '사회적 자본과 인적자원개발(I)'	<ol style="list-style-type: none"> 1. 사회적 자본 개념 정의(인적자원개발과 관련하여) 2. 국제기구 및 주요국의 사회적 자본 측정 도구 및 프로그램 분석 3. 사회적 자본 측정 도구 개발 4. 설문조사 - 전국 규모(가구 및 개인 조사) 5. 정책 시사점 도출 6. 세미나
2차년 (2007년) '사회적 자본과 인적자원개발(II): 기업의 사회적 자본과 경쟁력'	<ol style="list-style-type: none"> 1. 조직의 사회적 자본 개념 정의 2. 측정 도구 개발(기업의 사회적 자본) 3. 설문조사(조직 구성원) 4. 기업의 사회적 자본 수준 및 실태 5. 기업의 사회적 자본 영향 요인 6. 사회적 자본의 조직성과 7. 기업의 사회적 자본 형성 방안 8. 세미나
3차년 (2008년): '사회적 자본과 인적자원개발(III)' (계획)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 사회적 자본 개념 논의(사회적 자본과 지역사회 발전) 2. 측정 도구 개발(질적 조사 방법) 3. 지역의 사회적 자본 Case study 4. 지역의 사회적 자본 형성 방안 5. 세미나(3차년도 연구 결과) 6. 사회적 자본 국제 비교

2. 1차년도 연구 : 사회적 자본과 인적자원개발(I)²⁾ 연구 요약

가. 연구개요

첫째, 사회적 자본에 대한 개념 논의를 통하여 본 연구에서 사용할 사회적 자본의 개념을 정의하고 사회적 자본의 유형, 사회적 자본의 기능, 사회적 자본과 인적자원개발과의 관계를 기술하고, 연구의 분석 틀을 제시하였다.

이 연구에서는 사회적 자본을 인적자본과 함께 인적자원(human resource)

2) 이영현·나영선·김안국·유한구·김미란·이재혁(2006), 사회적 자본과 인적자원개발(I), 한국 직업능력개발원.

을 구성하는 주요 요소라고 정의하였다. 이러한 정의에 따르면 사회적 자본과 인적자본을 동등한 비중으로 다루어야 하겠으나 그동안 인적자본에 관한 연구가 크게 진전된 반면 사회적 자본에 관한 연구는 극히 부진함을 고려하여 본 연구는 사회적 자본에 초점을 맞추었다.

한편 이 연구는 기존의 ‘사회적 자본과 인적자본’ 관련 연구에서와 같이 사회적 자본과 인적 자본의 인과관계를 밝히는 것에만 초점을 두지는 않았다. 그 보다는 인적자본의 중요한 요소로서의 사회적 자본의 각 영역별 수준과 실태를 파악하기 위하여 사회적 자본의 다양한 요소(dimensions)를 측정에 포함하였다.

둘째, 사회적 자본의 측정에 관한 논의를 기술하고 국제기구 및 주요국들의 사회적 자본 측정 프로그램들을 분석하였다. 세계은행의 사회적 자본 프로젝트(Social Capital Initiatives)와 OECD의 사회적 자본 프로젝트의 추진 과정 및 측정지표를 분석하고, 최근 주요국(영국, 미국, 호주, 캐나다) 정부들이 사회적 자본을 측정하기 위해 기울여온 노력들을 분석하였다.

셋째, 설문조사지 개발을 위해 본 연구에서 정의한 사회적 자본의 개념에 기초하여 이를 측정하기 지표를 개발하였으며, 국내·외의 사회적 자본 관련 설문 조사지를 분석하여 측정 매트릭스를 만들었다. 최종적으로 개발된 종합설문조사지 초안은 관련 학자, 설문조사기관 전문가 등의 검토를 거쳤다.

넷째, 설문조사는 전국적인 수준에서 이루어졌으며 2,000가구의 20세 이상 59세 이하의 성인 4,068명을 대상으로 개별 방문면접 방식으로 실시하였다. 조사기간은 2006년 7월 6일부터 2006년 8월 14일까지 6주에 걸쳐 실시되었으며, 전문조사기관에 조사용역을 의뢰하여 조사결과의 신뢰도를 제고하였다. 이 조사는 지금까지 우리나라에서 실시한 사회적 자본 관련 조사 중 가장 대규모의 종합적인 조사라고 볼 수 있다. 설문조사의 목적은 우리나라 사회적 자본의 수준을 파악하는 것에 주안점을 두었다.

다섯째, 설문조사 결과의 분석은 사회적 자본(신뢰, 네트워크, 참여)과 지역 및 사회의식에 대한 기초 분석을 하였을 뿐만 아니라 사회적 자본과 인적자본의 효과를 분석하였다.

나. 연구 결과

1) 사회적 자본 : 신뢰, 참여, 네트워크

- (1) 신뢰 : 신뢰의 수준을 측정하기 위해 개인적 신뢰, 사회적 신뢰, 제도적 신뢰로 구분하여 조사한 결과, 개인적 신뢰는 가족에 대한 신뢰 정도가 가장 높고, 그 다음으로 친구, 학교동창, 직장동료, 순으로 높았다. 낯선 사람에 대한 신뢰 정도는 자국민과 외국인 구분 없이 모두 낮은 것으로 나타났다. 사회적 신뢰(기관을 운영하거나 이끌어가는 사람들에 대한 신뢰)는 의사에 대한 신뢰도가 가장 높았으며, 교사, 종교인, 경찰관, 대학교수 등이 그 뒤를 이었다. 전반적으로 정치인과 고위 공무원에 대한 신뢰 정도가 낮음을 알 수 있다. 한편, 제도적 신뢰(‘공공정책 결정과정’, ‘모르는 사람과의 상거래 약속’, ‘직장 내 성공의 공정성’ 등)는 전반적으로 모든 항목에서 신뢰도가 낮게 나왔다.
- (2) 네트워크 : 최근 5년간의 네트워크 규모의 변화 등을 조사한 결과, 우리 사회에서는 집안의 중요사건이나 일이 발생했을 경우에 거의 대부분의 사람들이 친척이나 친지를 도움이나 상담의 대상으로 생각하고 있어서 혈연 중심의 네트워크 구조가 강한 것으로 나타났다. 가입하고 있는 단체의 수는 시민단체나 사회단체와 같은 공식적인 단체가 1인당 평균 0.39개로 3명중 1명이 가입하고 있었으며, 동창회, 동호회 등과 같은 비공식적 단체는 1인당 평균 2.19개로 한 사람이 두 개 정도의 비공식 모임에 참여하고 있다. 우리나라 사람들이 가입하고 있는 단체의 유형에는 친목모임, 동창회 등 비공식적 연고관련 네트워크가 많은 것으로 보인다.
- (3) 지역 및 시민참여 : 우리나라 사람의 약 29.5%가 자발적이든 의무적으로든 지역사회활동에 참여하고 있으며, 시민활동에는 약 17.7%가 참여하는 것으로 나타난다. 시민활동의 경우 좀 더 광범위하고 다양한 형태이어서 그 참여율이 지역참여율 보다 낮게 나타난 것으로 보인다.

2) 교육훈련과 학습

교육훈련 및 학습 참여 비율은 높지 않다. 그리고 교육훈련이나 학습에 대한 정보를 친지, 친구, 이웃 등 사사로이 얻고 있어, 이 부분에서의 공공서비스의 역할이 크게 불충분하다. 여러 교육훈련 중 정규교육과 해외연수가 그 참여일수와 비용 면에서 가장 많은 것으로 나타났다. 직업능력개발을 위한 교육훈련의 경우 취업자들의 경우가 더 많은 비용을 들이고 있어, 비취업자가 교육훈련에 덜 투자하고 있으며, 이는 사회적 소득불평등의 심화를 야기할 수 있다.

무형식 혹은 비공식의 비정형 학습모임은 아직 취미 등 여가선용 목적 교육이나, 교양·문화 관련 내용이 많아 직무능력관련은 아직 그 비율이 낮은 편이며, 학습은 주로 온라인을 통해서 많이 이루어지고 있었다.

3) 사회적 자본의 효과

사회적 자본에 대한 효과 분석의 결과를 요약하여 제시하면 다음과 같다.

첫째, 신뢰는 개인 수준에서 개인의 수입에 거의 영향을 미치지 못하였다. 그러나 지역 수준에서는 지역의 경제적 성과에 많은 영향을 미치고 있으며, 지역의 삶의 질에도 직·간접적인 영향을 미친 것으로 나타났다. 사회적 자본의 한 요소인 신뢰는 개인의 성과를 결정하는 요인이라기보다는 지역의 전반적인 신뢰수준에 의해 지역의 경제적 성과 및 삶의 질과 관련된 요인으로 볼 수 있다.

둘째, 네트워크는 개인 수준에서 개인의 수입에 큰 영향을 주는 것으로 나타났다(0.39), 지역 수준에서도 지역의 경제적 성과에 많은 영향을 준다(0.37). 그러나 지역의 삶의 질의 형성에는 부정적인 영향(-0.32)을 주는 것으로 나타났다. 이 결과는 우리 사회의 네트워크가 주로 연고에 의해 이루어지기 때문에 경제적 성과의 추구에는 도움을 주지만, 동시에 지역민의 갈등을 유발할 수 있기 때문에 지역의 삶의 질을 형성하는 데에는 부정적인 영향을 주는 것으로 보인다.

셋째, 지역 및 시민참여는 개인 수준에서 개인의 수입에 긍정적인 영향을 주지만(.31), 지역 수준에서는 지역의 경제적 성과에 부정적인 영향을 주었다(-.35). 그러나 지역의 삶의 질을 결정하는 데는 큰 영향을 주고 있다(.42).

넷째, 인적자본은 개인수준에서 개인의 성과에 긍정적 영향을 미칠 뿐만 아니라(.21), 지역수준에서도 경제적 성과에 긍정적인 영향을 미친다(.26). 또한 지역의 삶의 질을 결정하는 데에는 직·간접적으로 결정적인 영향을 미친다(.40, .11). 학력으로 대표되는 인적자본의 영향은 개인의 경제적 성과뿐만 아니라 지역의 경제적 성과와 지역의 삶의 질을 결정하는 중요한 요소이다.

4) 연구결과의 함의

이상의 조사결과에 대한 분석을 중심으로 우리나라의 사회적 자본의 형성과 인적자원개발을 위한 주요 함의를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 사회적 자본의 한 요소인 신뢰가 지역 차원에서 유의미한 것으로 나타났다. 즉 지역의 전반적인 신뢰수준에 의해 지역의 경제적 성과 및 삶의 질과 관련된 요인으로 볼 수 있다. 지역 차원에서 신뢰의 수준을 높일 수 있는 정책 및 프로그램의 개발이 필요함을 시사한다.

둘째, 우리 사회의 네트워크가 주로 연고에 의해 이루어지기 때문에 경제적 성과의 추구에는 도움을 주지만, 동시에 지역민의 갈등을 유발할 수 있기 때문에 지역의 삶의 질을 형성하는 데에는 부정적인 영향을 주는 것으로 보이는데 이는 지역 수준에서 연결형 네트워크를 강화할 수 있는 정책적 노력이 필요함을 시사한다.

셋째, 지역 및 시민참여는 개인 수준에서 개인의 수입과 지역의 삶의 질 향상에 중요한 요인이다. 우리나라 사람들은 참여의지는 있지만 그 실효성이나 실행 범주가 약한 것으로 판단된다. 지역 및 시민활동에 대한 참여의지를 실천으로 발전시키고, 참여에 따른 효과를 구성원들이 느낄 수 있도록 하는 장치가 필요한 것으로 보인다.

넷째, 인적자본은 개인수준에서 개인의 성과에 긍정적 영향을 미칠 뿐만 아

나라 지역수준에서도 경제적 성과에 긍정적인 영향을 미친다. 또한 지역의 삶의 질을 결정하는 데에는 직·간접적으로 결정적인 영향을 미친다. 학력으로 대표되는 인적자본의 영향은 개인의 경제적 성과뿐만 아니라 지역의 경제적 성과와 지역의 삶의 질을 결정하는 중요한 요소이다. 인적자본의 정책적 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않을 것이다.

다섯째, 지역차원에서의 생활수준 및 의식과 관련하여 볼 때 지역 환경 범주에서 거주환경의 만족도가 매우 낮았으며 지역의 시설(문화시설, 체육시설, 도서관)도 미비한 것으로 나타나 소음공해를 없애고 물의 질을 제고하는 등 거주환경을 개선하고 시설 등 사회적 간접자본의 개선이 필요하다 하겠다. 또한 지역 문제를 야기하는 원인이 소득 및 교육 수준의 차이라고 보는 조사결과는 소득과 교육수준의 차이를 줄이고 사회적 통합을 위한 정책적 노력이 필요함을 말해 준다. 지역에서의 학습기반 마련도 하나의 방안이 될 수 있을 것이다.

마지막으로 국가차원에서의 생활수준과 의식을 보면 우리 사회는 법과 도덕 수준이 낮고, 연고주의 개선 정도가 낮으며, 사회적 약자(장애인, 혼혈인, 외국인)에 대한 차별이 심하고, 구성원들의 봉사활동 수준은 낮은 것으로 나타나 시민사회로서의 성숙 정도가 매우 낮은 것으로 나타났다. 우리사회의 사회적 자본 형성을 위한 노력이 절실함을 보여 준다. 우리 사회의 사회적 자본 형성 노력은 경제활동에서의 거래비용을 줄이고, 공공재 남용의 자원 낭비를 줄여 자원의 효율적 활용을 가능하여 경제 활성화에 기여할 할 것이다. 또한 개인의 노력을 이끌어내어 경제의 활력을 증진시키고 사회 전체 인적자원의 충분한 활용과 인적자원의 효율적 활용을 가능하게 하여 지속적인 경제발전을 가능케 할 것이다.

제 2 장 조직의 사회적 자본에 대한 논의

제1절 조직 수준에서의 사회적 자본

1. 사회적 자본의 개념

‘사회적 자본’이라는 개념에는 수많은 정의가 존재한다. 이는 학자들이 사회적 자본의 형태와 기능에 대해 다양한 접근을 하고 있기 때문이다. 사회적 자본에 대한 논의는 오랜 역사를 가지고 있으며 많은 학자들이 논의에 참여하였으나 가장 큰 영향을 미친 학자로는 콜만(Coleman), 부르디외(Bourdieu) 그리고 퍼트남(Putnam) 등이다.

부르디외는 사회적 자본의 가치를 규명했으며, 콜만은 사회적 자본에 대한 명확한 이론적 틀을 제공하였다. 또한 콜만은 처음으로 사회적 자본 개념에 대해 경험적 연구를 실시하였다. 그러나 현재 사회적 자본의 개념으로 가장 널리 알려진 사람은 퍼트남이며, 그는 이 개념을 학계를 넘어 언론에까지 전파시켰다.

퍼트남(2000)은 그의 저서 ‘혼자서 볼링치기(Bowling Alone)’에서 미국인들의 정치, 시민단체, 종교단체, 노조, 전문 집단, 그리고 그 외 비공식적 사교 모임 참여도가 하락하는 추세에 대해 자세히 서술하였다. 그는 한때 자발적 결

사채였던 볼링 리그마저 이제는 혼자 치는 경기가 되어버린 점을 경고하였다. 이전 이론가들과 퍼트남의 차이점을 들자면, 콜만이나 부르디외가 사회적 자본을 개인적인 특성으로 본 반면 퍼트남은 지역사회의 특성으로 사회적 자본 개념을 발전시켰다는 점이다.

퍼트남의 영향으로 오늘날 사회적 자본이라는 용어는 일반적으로 사회적 관계를 의미하는 것으로서 신뢰, 상호이해, 가치공유 및 사람들을 함께 연결하고 협력을 촉진하며 공동체의식을 생성시키는 행동들을 포함하는 것으로 여겨지게 되었다.

이렇듯 다양한 개념 정의에도 불구하고 최근에는 새로운 개념적인 합의에 도달한 듯하다. 즉 사회적 자본은 ‘집합적인 행동을 촉진하는 규범과 네트워크’로 정의되며 네트워크와 규범이라는 두 개의 차원을 가진 것으로 보인다. 네트워크는 개인 간 또는 집단 내 사회적 관계와 상호작용을 의미하며, 규범은 한 집단의 구성원들이 가지는 행동 규칙이나 기준 및 공유된 가치 등을 말하는 것으로서 신뢰 및 호혜성 등을 포함한다. 이들은 둘 다 사회 구조에 배태되어 있으며 상호의존적인 것으로 동전의 양면과 같다.

한편 사회적 자본 이론가들은 사회적 자본의 공공재적 측면에 초점을 맞추고 집합체(조직, 지역사회, 사회)에서의 사회적 자본 형성의 유익함을 강조하거나 개인의 복리에 초점을 두고 사회적 자본 형성이 개인에게 주는 유익함을 강조하는 경향이 있다. 전자는 사회적 자본이 집단 구성원들을 협력하게 하는 집단적 특성으로 간주하고, 후자는 한 개인이 자기의 목적을 달성하기 위해 사용하는 개인의 자원으로 정의된다.

2. 사회적 자본의 수준 : 개인 수준과 조직 수준³⁾

사회적 자본은 개인 수준, 조직 수준은 물론 지역, 사회나 국가 수준에서도 정의될 수 있다. 개인의 사회적 자본은 그 사람의 유대 관계 연결망의 특성 혹

3) 아래의 내용은 이경목(2005). 「사회적 자본 생성과 조직 역량」, 나영선 외. 『사회적 자본과 인적자원개발』, 한국직업능력개발원. pp 149-205 를 참조하였음.

은 유대 관계 연결망에서의 구조적 위치 혹은 그 사람이 유대 관계를 통해 확보할 수 있는 자원의 크기로 정의할 수 있다.

조직의 사회적 자본은 첫째 해당 조직과 타 조직과의 유대 관계 연결망을 바탕으로 정의할 수도 있고, 둘째 조직 구성원들이 외부인이나 외부 조직과 맺고 있는 유대 관계 연결망의 총합으로 정의할 수도 있으며, 마지막으로 조직 내부 구성원 간 유대 관계 구조와 속성에 따라 정의할 수도 있다. 조직의 사회적 자본에 관한 기존 연구 중에서 첫 번째 관점인 조직간 관계에 기초한 연구가 가장 많고, 두 번째 관점인 조직 구성원들이 외부인과 같은 관계에 근거한 연구가 일부 있으며, 마지막 관점인 조직 구성원간의 관계에 근거한 연구는 거의 없다.

지역이나 사회, 국가의 사회적 자본을 정의함에 있어서도 조직 수준의 사회적 자본과 동일하게 세 가지 관점을 모두 사용할 수 있다. 이들이 조직과 마찬가지로 개인들이 모여 만들어진 집합적 행위자(collective actor)이기 때문이다. 그러나 지역, 사회, 국가의 사회적 자본에 대한 대부분의 기존 연구는 마지막 관점에 따라 내부 구성원간의 관계에 대해서만 관심을 기울이고 있다.

위에서 설명한 세 가지 분석 수준 이외에 조직 내부의 팀 수준 혹은 부문 수준 등 다양한 수준에서 사회적 자본이 연구된 바 있다. 여러 가지 가능한 분석 수준 중에서 아래에서는 그동안 가장 많이 연구되어 온 개인의 사회적 자본에 대해 간략하게 설명하고, 본 장에서 다루고자 하는 사회적 자본의 분석 수준인 조직 수준의 사회적 자본에 대해 자세히 설명한다.

가. 개인의 사회적 자본

개인의 사회적 자본은 그 사람과 상호 작용하는 사람들 간의 연결망(network)이 가지는 특성으로 정의할 수 있다. 사람들은 가족, 친척, 학교 동창, 기타 다양한 타인들과 같은 자연인은 물론 조직, 회사, 관공서와 같은 집합적 행위자와 관계를 맺는다. 사람들은 그들이 관계를 맺고 있는 일부의 타인들만 신뢰하고 지원하며, 일부의 타인들에게만 지원을 요청한다. 그렇기 때문에

사람들마다 자신의 인적 유대 관계를 통해 조달할 수 있는 자원의 양과 질이 다르며, 그것에 따라 자신이 추구하는 목표를 성취할 가능성도 달라진다.

개인의 사회적 자본은 유대 관계 연결망 속에서 특정인이 차지하는 구조적 위치의 특성으로 정의할 수 있다(Burt, 1992). 서로 연결되어 협력하면 서로에게 도움을 줄 수 있는 사람들을 독점적으로 연결시켜 줄 수 있는 위치를 점하고 있으면, 그 위치를 활용하여 정보 상의 이득과 영향력 혹은 권력상의 이득을 향유할 수 있다. 또한 개인이 직접 유대 관계를 맺고 있거나 직접적인 유대 관계를 맺고 있는 사람의 소개를 통해 만날 수 있는 사람들의 수나 그 사람들의 다양성을 근거로 사회적 자본을 정의할 수도 있다. 이때는 유대 관계를 통해 조달할 수 있는 사람들의 수가 많을수록, 그들의 다양성이 높을수록 사회적 자본이 크다고 본다.

개인의 사회적 자본을 자원의 관점에 따라 개인이 유대 관계를 맺고 있는 사람들의 특성으로 정의할 수도 있다. 어떤 사람이 다수의 타인들을 알고 있어도 그들을 통해 조달할 수 있는 자원의 크기가 작다면 그 사람의 사회적 자본은 크다고 할 수 없다. 역으로 소수의 타인과 유대 관계를 맺고 있다고 하더라도 그들로부터 많은 자원을 얻어올 수 있는 사람을 풍부한 사회적 자본을 구축하고 있다고 할 수 있다. 이 정의에 따르면 개인이 자신의 유대 관계 연결망을 통해 조달할 수 있는 자원이 많을수록 그 사람의 사회적 자본은 크다고 할 수 있다.

나. 조직의 사회적 자본

1) 조직 자체가 다른 조직과 맺고 있는 유대 관계

조직을 하나의 행동 주체로 보고 특정 조직이 다른 조직과 맺고 있는 사회적 관계에 근거하여 사회적 자본을 정의할 수 있다. 조직 구성원들이 맺고 있는 인적 유대 관계와 무관하게 조직의 사회적 자본을 정의하는 것이다. 이렇게 할 수 있는 이유는 조직 구성원들이 바뀌더라도 조직 간의 관계가 지속되는 경

우가 많기 때문이다. 예를 들어 조직은 다른 조직과 전략적 제휴, 상호 출자, 계열화, 장기 공급 계약, 기술 지원 등의 유대 관계를 형성·유지하고, 이러한 관계를 통해 필요한 자원을 조달하며 제품과 서비스를 판매한다. 조직도 개인과 마찬가지로 상호성의 원리에 의해 영향을 받는다. 따라서 조직 간에 거래 관계가 형성되고 이를 통해 신뢰 관계가 구축되면 이 거래들이 지속되는 성향을 보인다. 이러한 조직 간의 관계는 조직의 책임자들이 바뀌는 것과 큰 관계 없이 장기간 유지되기도 한다(Pennings & Lee, 1999).

일본과 미국의 자동차 생산 업체의 경쟁력을 비교한 Dyer & Ouchi(1993)의 연구도 조직 간의 유대 관계가 조직 경쟁력의 원천이 된다는 것을 보여 주고 있다. 이 연구는 자동차 조립 업체와 부품 업체 간의 신뢰 관계가 거래 비용을 줄여주고 상호 협력을 원활히 함으로써 신제품 개발 기간을 단축해 준다는 것을 보여 주었다. 이는 미국의 크라이슬러 자동차가 1980년대에 부품 업체와의 관계를 재정립하면서 경쟁력을 크게 높인 예에서도 잘 알 수가 있다(Dyer, 1996). 이전의 크라이슬러의 전략은 윌리엄슨(Williamson, 1975)의 표현을 빌리면 시장 거래에 의존하는 형태를 띠었다. 즉 크라이슬러는 부품 업체의 생존이나 이익률은 고려하지 않고 가장 값싼 부품을 제공하는 업체와 단기적인 시장 거래를 통해 부품을 구매하였고, 결과적으로 부품 업체가 제시하는 납품 조건에 따라 부품 공급 업체를 자주 변경하였다. 그런데 이 회사는 1980년대에 부품 업체와의 상생을 위한 장기 공급 계약을 추진하면서 원가 절감과 품질 향상을 위해 협력하였고, 신차를 개발하는 단계에서부터 부품 업체를 참여시킴으로써 신차의 개발 기간을 대폭 단축시켰다.

버트(Burt, 1992)는 조직의 거래 관계 구조상에서 조직이 차지하고 있는 위치에 따라 사회적 자본을 정의하고, 이를 바탕으로 조직의 성과를 설명한 바 있다. 그의 주장에 따르면 자기 조직과 경쟁 관계에 있는 조직의 수가 적을수록, 자기 조직에 재화를 공급하는 업체들 간의 경쟁이 심할수록, 해당 조직으로부터 재화를 구매하는 업체들 간의 경쟁이 심할수록 조직의 성과가 높아진다. 공급하는 업체들을 서로 경쟁시키고 구매하는 업체들도 서로 경쟁시킴으로써 낮은 가격에 구매하고 비싼 가격에 판매할 수 있다는 것이다. 이런 방식으

로 높은 수익을 내는 가장 대표적인 조직이 세계 최대의 매출액을 자랑하는 월마트이다. 이 회사의 성장 전략은 다른 대형 할인점이 진출하지 않은 미국 중소 도시에 당해 도시의 수요를 모두 충족시킬 만한 규모의 대형 점포를 개설해 가는 것이었다. 월마트는 이러한 성장 전략을 통해 두 가지 중요한 효과를 봤다. 먼저 경쟁력이 낮은 소형 도매상들을 망하게 하였고, 경쟁 업체가 해당 지역에 대형 할인점을 개설하는 것을 막았다. 경쟁 업체의 입장에서 보면 월마트가 그 지역의 수요를 모두 충족시킬만한 규모의 점포를 이미 개설하였기 때문에, 그 지역에 점포를 개설하면 월마트(Wal-Mart)와 출혈 경쟁을 할 수 밖에 없는 상황이 되어버렸다. 이러한 월마트의 성장 전략으로 인해 월마트가 점포를 개설해 놓은 중소 도시의 소비자들은 월마트 이외에는 별다른 대안이 없었다. 월마트는 이런 독점적 위치를 활용하여 상품 공급업자들에게 다른 대형 할인점에 공급하는 가격보다 낮은 가격에 물품을 공급하라고 압력을 가할 수 있었다. 반면에 경쟁 기업인 케이마트(K-Mart)는 대형 할인점이 많이 있는 대도시를 중심으로 점포를 개설하였기 때문에 월마트와 같은 협상력을 가지지 못하여 월마트만큼의 수익을 낼 수 없었다.

2) 조직 구성원들이 외부인들과 맺고 있는 인적 유대 관계의 총합

조직 구성원들이 외부인들과 맺고 있는 인적 유대 관계를 기초로 조직의 사회적 자본을 정의할 수도 있다. 개별 조직 구성원들이 맺고 있는 외부인들과의 유대 관계를 총합함으로써 조직의 사회적 자본을 정의해 보자는 것이다. 이렇게 할 수 있는 이유는 조직 구성원들이 외부인과 맺고 있는 각종 유대 관계도 조직이 필요로 하는 외부 자원의 조달 능력에 영향을 미치기 때문이다(이경목, 2005에서 재인용).

이 유형의 사회적 자본의 중요성은 우리나라에서의 정권 교체와 대기업체 경영진 구성의 변화와의 관계를 살펴보면 쉽게 알 수 있다. 김영삼 정부 출범 이전에는 군 장성 출신의 최고 경영자가 많았고, 김영삼 정부 시절에는 부산, 경남 출신 인사들이, 김대중 정부 시절에는 호남 출신 인사들이 대기업체 경영

진으로 대거 진출한 바 있다. 이러한 현상은 경영진이 구축해 놓은 권력층과의 인적 유대 관계가 한국 대기업의 존속과 성장에 중요한 요소로 작용한다는 점을 시사한다.

또한 한국 대기업 최고 경영자의 출신 학교별 분포도 이 유형의 사회적 자본이 중요하다는 것을 보여 준다. 1985년 한국 7대 재벌의 최고 경영자 중 62%가 서울대 출신이고, 84%가 서울대, 연세대 또는 고려대를 졸업한 사람들이다(이경목, 2005에서 재인용). 월간중앙에서 조사한 바에 따르면 2005년 12월 25일 현재 한국 100대 기업 최고 경영자 중에서 위 3개 대학 졸업자가 전체의 68%를 차지하였다(이경목, 2005에서 재인용). 왜 이런 현상이 나타나고 있는가에 대해서는 일류 대학을 졸업한 사람들이 스스로 일할 수 있는 능력, 즉 인적 자본이 뛰어나기 때문이라는 논리가 있을 수 있다. 그러나 인적 자본만으로는 위와 같이 큰 수치를 설명하기 어렵다. 위의 세 개 대학 이외의 다른 대학을 졸업한 사람 중에서도 똑똑하고 일을 잘 할 수 있는 인적 자본을 축적한 사람들이 많기 때문이다. 인적 자본에 의해 설명할 수 있는 것을 초과하는 부분은 사회적 자본으로 설명될 수 있다. 같은 학교에서 공부한 인연은 오래 간다. 그래서 대기업에서 일하는 일류 대학 졸업자들은 자신이 속한 조직의 생존을 좌우하는 정부 부처나 금융 기관, 언론 기관, 정치권 등에 포진한 동문들로부터 여러 가지 지원을 받을 수 있다. 따라서 대기업의 경영자를 임명하는 위치에 있는 사람은 유사한 인적 자본을 가진 최고 경영자 후보 중에서 해당 조직의 생존을 좌우할 수 있는 외부 주체와 좋은 유대 관계를 맺고 있는 사람을 최고 경영자로 선임할 가능성이 높다. 이러한 현상은 나라마다 혹은 사회마다 정도의 차이는 있지만, 어느 사회에서나 일반적으로 나타나는 현상이다(이경목, 2005에서 재인용).

위의 내용을 실증 자료로 분석한 논문도 있다. 이경목(1998)의 네덜란드 회계 법인에 관한 연구는 공인 회계사들의 외부 고객과의 인적 유대 관계가 그 회계 법인의 생존에 중요한 영향을 미친다는 것을 보여주고 있다(이경목, 2005에서 재인용). 연구 결과, 회계 법인의 서비스를 구매하는 조직에서 일한 경험을 가진 공인 회계사의 비중이 높을수록, 퇴임한 공인 회계사 중에서 회계 법

인의 서비스를 구매하는 조직에서 일하는 사람의 비중이 높을수록 그 회계 법인의 생존 가능성이 높았다. 이 논문은 현재 근무하는 회계사의 인적 유대 관계와 퇴직한 회계사와의 인적 유대 관계가 고객 유치에 도움을 준다는 점을 시사하고 있다. 최고 경영자의 특성과 한국 기업의 성공과 실패의 관계를 고찰한 신유근(1996)의 연구도 개인의 인적 유대 관계가 조직성과에 영향을 미친다는 점을 시사하고 있다. 이 연구에 따르면 한국의 경영자들은 기업의 성공과 실패를 좌우하는 중요한 요소 중의 하나로 “최고 경영자가 인적 유대 관계를 통하여 주요 외부 이해 관계자를 얼마나 잘 관리 하였는가”를 들고 있다(이경목, 2005에서 재인용). 즉 한국 사회에서 경영자의 개인적 인적 유대가 기업의 경쟁력을 결정하는 데 있어서 중요한 역할을 한다는 것이다.

하지만 조직 구성원들의 사회적 자본을 단순 합계하여 조직의 사회적 자본으로 보기는 어렵다. 예를 들어 두 개의 서로 다른 조직이 같은 수의 구성원들 보유하고 있고, 각각의 구성원들이 유대 관계를 맺고 있는 외부인의 수가 같다고 가정해 보자. 그런데 한 조직의 구성원들이 유대 관계를 맺고 있는 외부인들은 상당히 많이 중첩되고, 다른 조직의 구성원들이 유대 관계를 맺고 있는 외부인들은 중첩되지 않는다면, 후자에 해당하는 조직이 구성원들의 유대 관계를 통하여 조달할 수 있는 자원의 양과 질이 훨씬 클 것이다. 전문 서비스 업체를 예로 들어 보자. 거래의 불확실성이 높고 구매 결정 이후에 서비스가 전달되는 전문 서비스 거래에서는 구매자와 판매자간의 신뢰가 매우 중요하다. 따라서 전문 서비스를 판매하는 조직에서는 그 서비스를 구매할 수 있는 업체에서 해당 서비스 구매 결정자들의 인적 구성에 맞게 자기 조직에서 일하는 전문가의 인적 구성을 맞추어 간다. 한국의 경영 컨설팅 업체의 경우, 미래에 컨설턴트로 클 수 있는 학부 졸업생을 선발할 때 당장 효용 가치가 높은 경영학과 졸업생만을 뽑지는 않는다. 경영학을 전혀 공부해 보지 않은 인문대, 사회대, 자연대나 공대 졸업자도 뽑는다. 컨설팅을 구매하는 위치에 있는 사람들이 모두 경영학과 출신은 아니기 때문이다. 또한 컨설팅을 구매하는 위치에 있는 사람들이 대부분 일류 대학 출신이기 때문에 컨설팅 업체에서도 일류 대학 출신 위주로 신입 사원을 선발한다.

3) 조직 구성원간의 신뢰와 지원 관계

사회적 자본을 조직 구성원간의 관계에 기초하여 정의할 수도 있다. 조직 구성원들이 서로를 잘 알고 있고, 비전과 가치 그리고 문화 등의 인지적 요소를 공유하며, 서로 신뢰하고 서로를 도와줘야 한다는 의무감을 갖는 조직이 그렇지 않은 조직에 비해 사회적 자본이 많다고 보는 것이다. 공동체로서의 사회적 자본의 크기가 큰 조직은 보유하고 있는 다른 형태의 자원을 효율적으로 활용하고, 기존 자원의 재결합을 통한 새로운 자원의 창출에서 우위에 있을 수 있다.

이 관점은 국가나 지역 사회의 사회적 자본을 연구하는 학자들에 의해 주로 채택되어 왔다. 예를 들어 후쿠야마(Fukuyama, 1995)나 퍼트남(1993, 1995)같은 학자들이 사회적 자본이 높은 사회에서 경제 성장 속도가 높다고 주장한 바가 있는데, 이 때 이들이 말하는 사회적 자본은 이 정의에 해당한다. 또한 세계은행에서 각 국가의 사회적 자본을 측정하여 이를 기반으로 그 국가의 경제 성장률을 설명해 보자고 할 때도 이 정의를 사용하는 것이다.

공동체로서의 사회적 자본에 대한 논의는 풍성하나 실증 논문은 많지 않다. 대부분의 연구는 이탈리아 지방의 기업 간 유대 관계가 그 지역 경제 성장률에 영향을 미친다는 연구(Putnam, 1995), 개별 회사 내부 구성원 간 유대 관계가 기업 성과 향상에 공헌한다는 연구와 같이 사례 중심의 연구였다. 본 연구는 이 개념에 근거한 실증 연구이다. 조직 구성원간의 지원관계를 이분석하기 위하여 조직의 사회적 자본의 구성차원에 대한 논의를 살펴본다.

3. 조직 내 사회적 자본의 구성 차원

퍼트남(1995)은 사회적 자본 연구에서 사회적 자본의 구성 차원들을 밝히는 연구들이 우선적으로 이루어져야 한다고 강조했다. 그러나 사회적 자본이 사회적 관계 연결망을 통해 획득되는 여러 형태의 자원으로 나타나기 때문에 사회적 자본의 구성 차원을 어떻게 볼 것인가에 대해서는 합의에 이르지 못하고 있

다. 즉 사회적 관계 연결망의 형태와 속성을 가지고 사회적 자본의 차원을 연구할 것인지 또는 상호 신뢰와 같이 사회적 관계 연결망을 기반으로 획득되어지는 잠재적 차원성에 초점을 두고 사회적 자본을 연구할 것인지에 대해서는 논의가 계속되고 있다.

예를 들면, 리나와 반 뷰렌(Leana & Van Buren, 1999)은 조직 구성원간의 사회적 관계를 전제로 하여 이루어지는 교감성(associability)⁴⁾과 구성원간의 자발적인 상호 협력 및 지원을 가능케 하는 신뢰만을 가지고 사회적 자본의 구성 차원을 살펴보았다. 한편 나하피엣과 고샬(Nahapiet & Ghoshal, 1998)은 보다 포괄적으로 사회적 자본에는 사회적 관계 연결망과 그 연결망을 기반으로 구성원 간에 교환될 수 있는 상호 신뢰, 규범, 비전 공유 등이 모두 포함해야 한다고 보고, 사회적 자본의 차원을 구성원 간 유대 연결망의 특징과 형태를 의미하는 구조적 차원, 유대 연결망의 질에 대한 관계적 차원, 그리고 조직의 문화 및 비전 공유에 관련되는 인지적 차원으로 세분했다. 그들은 사회적 자본의 이러한 세 차원들이 각기 독립적인 영향력을 가지는 동시에 서로 상호 관련되어 있다고 보았다.

가. 구조적 차원

지식과 정보가 권력을 주도하는 21세기 디지털 시대에서 기업 경쟁력의 핵심 요소로 새로운 지식의 창출 능력이 주목받고 있다. 나하피엣과 고샬(Nahapiet & Ghoshal, 1998)은 새로운 지식의 창출은 형식지(explicit knowledge)와 암묵지(implicit knowledge)의 형태로 존재하는 지적 자원들의 교환과 결합을 통해 이루어질 수 있다고 보고, 교환과 결합의 전제 조건으로 4가지 - 필요 지식에 대한 접근 가능성, 지식의 교환 및 결합 활동을 통해 더 높은 가치가 창출될 수 있다는 기대감, 지식 교환 및 결합 동기, 그리고 지식 결합 능력 - 를 제안했다. 사회적 자본의 구조적 차원(structural dimension)은

4) 교감성(associability)이란 공동의 목표 달성을 위해 개인의 목표와 개인적 행동을 억제하려는 의향을 말한다.

앞서 언급한 지식 창출을 위한 네 가지 조건 중 ‘필요 지식에 대한 접근 가능성’에 관한 것으로 조직 내 존재하고 있는 공식적·비공식적 사회적 연결망 (social network) 또는 유대관계연결망을 의미한다. 다시 말해, ‘무엇을 아느냐가 아니라 누구를 아느냐(It’s not just what you know, but who you know)’로 조직 구성원들 개개인이 형성하고 있는 연결망 유대를 통해 업무 수행에 필요한 지식이나 자원에 대한 접근이 가능하다는 것이다.

나하피엣과 고샬 외에 많은 연구자들도 이러한 조직 내 사회적 연결망을 통해 필요한 정보와 자원들이 유통되어지고 이러한 연결망 상에서의 상호작용을 통해 조직 구성원들은 업무에 필요한 지식을 획득할 수 있을 뿐 아니라 지식공유 활동을 통해 새로운 지식을 창출하고 궁극적으로 조직 경쟁력을 강화할 수 있다고 보고 있다(박순미, 2000; 박혜원·문형구, 2006; 장용선·김재구, 2006; 정명호·오홍석, 2006; Inkpen & Tsan, 2005; Oh, Chung, & Labianca, 2004; Oh, Labianca, & Chung, 2006; Tsai & Ghoshal, 1998; Tsai, 2001). 조직 내 사회적 연결망의 형태 및 속성을 파악하기 위해 일반적으로 사용되는 변수들로는 관계 강도(tie strength), 밀도(density), 중심화(centralization) 등이 있다.

관계 강도(tie strength)는 개인들이 형성하고 있는 유대 연결 관계가 얼마나 안정적이고 결속력 있게 형성되어 있는지를 의미한다. 개인들이 형성하고 있는 유대 연결 관계의 강도를 크게 강한 연결과 약한 연결로 나누어 살펴볼 수 있는데, 먼저 강한 연결은 가족 또는 조직 내 과업 관계와 같이 어떤 사회적 관계를 형성하고 있는 구성원들 모두가 그 관계를 중요하게 여기고 관계를 유지하기 위해 시간, 돈 등의 각종 자원을 투자하는 경우이다. 강한 연결은, 또한, 빈번한 접촉과 상호작용을 통해 서로간의 강한 결속력이 형성되고 이를 통해 서로에 대한 친밀감과 신뢰감이 높아지게 된다는 특징을 가진다. 반면 약한 연결은 친목회나 동창회 같이 관계가 개인의 일상생활의 비교적 작은 부분을 차지하거나 관계 유지를 위한 헌신도가 낮은 경우이다. 약한 연결은 관계를 형성하고 있는 구성원들 간의 결속력, 친밀감이나 신뢰감의 수준이 강한 연결의 수준에는 못 미치지만 강한 연결보다 관계 유지비용이 낮아 비교적 관계의 범위가 넓고 다양한 사람들 간에 형성된다는 특징을 가진다.

미국 보스턴 지역 구직자들의 연결망 특성과 구직 결과와의 관계에 대한 연구를 통해 그라노베터(Granovetter, 1973)는 폭넓고 다양한 사람들과의 관계를 맺음으로써 얻을 수 있는 정보 이득(information benefit)을 ‘약한 관계의 강점(strength of weak ties)’으로 명제화 했다. ‘약한 관계의 강점’은 강한 연결 내에서 유통되는 정보는 신뢰할 수는 있어도 새로운 것을 기대하기는 어려운, 중복되는(redundant) 정보일 가능성이 높아지지만 이와는 반대로 약한 연결 내에서는 다양한 사람들과의 접촉을 통해 그만큼 새롭고 다양한 정보를 획득할 기회가 많아져 정보 획득 면에서 이익을 볼 수 있다는 것을 뜻한다.

그라노베터의 ‘약한 관계의 강점’ 이후 많은 연구들이 약한 연결의 효과에 주목해왔지만, 최근 들어 여러 연구들은 강한 연결의 효과를 재조명하고 있다. 예를 들면, 중국 구직자들의 연결망과 구직 결과를 비교한 연구에서 비안(Bian, 1997)은 정보 획득을 위해 약한 연결망이 부각되는 미국과는 달리 중국에서는 신뢰를 강조하는 강한 연결망이 구직자들의 구직 기회에 더 도움이 된다는 것을 밝혀 관계 강도는 문화적 맥락에 따라 달라질 수 있음을 보여 주었다. 또한 몇몇 연구자들은 실증 연구를 통해 한 집단의 구성원들이 강한 과업에 대한 조언 등으로 연결되어 있을 때 업무와 관련된 양질의 정보가 집단 내에서 보다 원활하게 유통될 수 있고, 단순한 지식뿐 아니라 복합적인 지식도 효과적으로 전달될 수 있기 때문에 집단성과도 향상될 수 있다는 연구 결과를 제시했다(정명호·오홍석, 2006; Gargiulo & Benassi, 2000).

네트워크 밀도(density)란 조직 구성원들이 서로 간에 맺을 수 있는 모든 가능한 일대일의 관계의 수중에서 실제 서로를 알고 있는 관계의 수를 뜻한다. 쉽게 말해, 밀도란 조직의 연결망 내에서 구성원들이 서로 간에 얼마나 많은 관계를 맺고 있느냐이며, 조직의 연결망 내에서 가능한 모든 관계의 수와 실제로 존재하는 연결 관계 수의 비율로 보여 진다(정명호·오홍석, 2005). 연결망 밀도가 높다는 것은 구성원들 간의 연결 관계가 많다는 것으로, 예를 들어, 밀도가 ‘1’이라는 의미는 연결망 내 구성원 모두가 서로 간에 연결되어 있음을 뜻한다. 이렇듯 연결망의 밀도가 높다는 것은 구성원 모두가 서로 간에 연결되어 있다는 점에서 ‘연결 강도(tie strength)’의 개념과 비슷하지만 밀도가 개인에

대한 지표가 아니라 연결망 전체에 대한 지표라는 점에서 연결 강도와 구분된다. 또한 밀도는 연결망의 응집성(cohesion)과 통합(integration) 정도를 나타낸다는 점에서 '중심화(centralization) 정도'의 개념과도 유사하다. 그러나 연결망의 일반적인 응집성 수준을 보여 주는 밀도와는 달리, 중심화 정도는 연결망의 응집이 어떤 초점(focal point)을 중심으로 조직화되는지를 보여준다.

콜만(Coleman, 1998)에 의하면, 연결망의 밀도가 높을수록 구성원 상호간의 면식 정도가 높다는 것을 의미하여 구성원 간 정보 전달이 원활하게 이루어지게 된다. 콜만의 이러한 입장을 지지하면서, 김경선(2005)은 실증 연구를 통해 연결망 밀도와 지식 전이간의 정적 상관관계가 존재함을 입증하였다. 즉, 연결망의 밀도가 높을수록 구성원간의 지식전이가 원활하게 이루어졌다. 이에 대해 김경선은 다음의 두 가지로 해석한다. 첫째, 연결망 내 밀도가 높을수록 구성원 간 응집성이 증가하고, 이러한 응집성은 연결망 내 원활한 지식공유를 저해하는 요인 중 하나인 경쟁심을 감소시키는데 기여하게 된다. 둘째, 밀도가 높은 연결망 내 구성원들은 서로 간에 잘 알고 있는 사이이므로 서로가 제공하는 지식도 신뢰할 수 있게 된다. 따라서 서로에게 제공받는 지식의 질적 가치를 재점검하는 노력이 줄어들어 이에 상응하는 지식의 전이가 신속하고 원활히 이루어지는 것으로 해석할 수 있다.

한편 중심화(centralization)는 개인들이 형성하고 있는 한 연결망 전체가 어느 정도 중앙 집중적인지를 나타내는 지표이다. 즉, 한 연결망이 중앙이 되는 개인을 중심으로 집중되는 정도로써 연결망이 하나의 중심으로 얼마나 응집성 있게 잘 통합되고 있는지를 보여 준다(정명호·오홍석, 2006). 한 연결망 전체의 응집(cohesion)과 통합(integration)의 정도를 의미한다는 점에서 중심화 개념은 개개인들의 연결망 내에서 차지하는 상대적 중심성 혹은 누가 연결망 내에서 중심적인 위치를 차지하는가를 나타내는 연결망 중심성(network centrality)과는 다소 구별된다.

정명호·오홍석(2006)은 연결망 내 중심이 되는 개인이 존재하게 되면 그 연결망은 그 개인을 중심으로 보다 효율적으로 통합될 수 있으며 나아가 집단이 잘 통합되고 응집된다는 것은 집단 내 불필요한 잡음을 만드는 이질적인 파

벌(clique)의 존재가 미비하다는 것을 의미한다고 말한다. 이외에도 대체적으로 중심이 되는 개인에게 정보와 자원이 집중되고, 중심이 되는 개인은 다른 구성원들이 필요로 하는 업무 관련 정보와 자원에 보다 쉽게 접근할 수 있기 때문에 이들은 자신의 정보력을 활용하여 다른 사람을 돕고 결과적으로 집단의 업무성과에 긍정적 효과를 가져 올 수 있다. 스페로우 등(Sparrowe, Liden, Wayne, & Kraimer, 2001)은 실증 연구를 통해 업무관련 연결망에서 중심이 되는 개인들은 오랜 시간 업무관련 지식 및 정보, 그리고 문제해결에 대한 노하우를 축적함으로써 다른 사람의 업무관련 문제해결에 도움을 준다는 것을 밝혀냈다.

그러나 한 개인을 중심으로 집중화되는 연결망의 효과도 업무의 성격에 따라 달라질 수 있다. 중심화 정도가 높은 연결망은 중심이 되는 개인에 대한 의존도가 높아 그 개인을 중심으로 정보가 처리되는 관계로 연결망 내 정보의 과다 혹은 포화상태에 효과적으로 반응하지 못할 수 있다는 약점을 가진다. 반면 중심화 정도가 낮은 분산적인 연결망 내에서는 중심이 되는 개인에게 모든 정보가 집중되는 것이 아니기 때문에 많은 정보도 효율적으로 처리될 수 있고 유통되는 정보도 훨씬 다양할 수 있다(박혜원·문형구, 2005). 따라서 단순하고 반복적인 업무 상황에서는 중심화 정도가 높은 연결망이, 복잡하고 새롭고 창의적인 방법으로 문제해결을 요구하는 업무 상황에서는 다원화된 연결망이 효과적이라고 할 수 있겠다.

이처럼 각 변수들을 통해 파악된 연결망의 속성과 유형, 예를 들면, 강한 연결인지 약한 연결인지 등은 각각의 강점과 약점을 가지고 있으므로 조직 내 유대연결망은 조직 내에서 처리되는 업무 성격에 따라 효율적으로 관리되어야 한다는 것을 알 수 있다.

나. 관계적 차원

사회적 자본의 구조적 차원인 사회적 연결망을 통해 구성원들은 조직 내 업무수행을 위해 자신들이 필요로 하는 지식이 누구한테 있는지 파악하여 그 사

람으로부터 정보를 획득할 수도 있고 또는 자신이 가지고 있는 정보를 다른 사람과 공유함으로써 다른 사람의 업무 수행에 도움을 줄 수도 있다. 그러나 이것이 다는 아니다. 왜냐하면 자신의 경쟁력의 원천이 될 수도 있는 중요한 업무 관련 정보나 지식을 다른 이들과 공유한다는 것은 다른 사람이 기회주의적으로 행동할 수 있다는 위험 가능성을 동시에 부담해야 함을 의미하기 때문이다. 그러므로 사람들이 이러한 위험 부담을 기꺼이 감수하고 다른 사람과 함께 자신의 지식을 공유하기 위해서는 상호간의 신뢰가 필수적이며, 신뢰는 사회적 자본의 관계적 차원으로 조직 구성원들이 서로 간에 맺고 있는 관계의 특성을 나타낸다.

신뢰의 사전적 의미는 굳게 믿고 의지함 또는 다른 실체가 자신이 기대하는 바와 똑같은 행동을 하리라고 가정할 수 있는 믿음이다. 그러나 ‘신뢰란 무엇인가’를 정의 내리는데 있어 연구자들은 각기 다른 입장을 취하고 있다. 신뢰에 대한 논의는 크게 경제학적 관점, 사회학적 관점, 그리고 심리학적 관점으로 나누어 살펴볼 수 있다.

먼저 인간의 합리성을 가정하는 경제학적 관점에서의 신뢰는 기회주의적 행동에 대한 감시와 통제가 없이도 교환 활동에 참여하는 당사자들이 조화롭게 행동하기 위해 성실히 노력을 하고, 협상에도 정직하게 응할 것이라는 기대감으로 정의된다(Hosmer, 1995). 사회학적 관점에서 신뢰는 사람들 간의 관계 속성에 초점을 두고 ‘사회적 교환 관계에 관련된 모든 사람들이 공유하고 있는 일련의 기대’(Zucker, 1986)로 정의되며, 사회학자들은, 신뢰를 사람들이 당연하게 받아들이고 있는 규범이나 제도에서 찾으려 한다(이인석·전무경, 2005). 한편 심리학자들은 개인 내부의 지각과 인지과정, 정서에 초점을 두고 신뢰 주체와 신뢰 객체의 어떤 특성들이 신뢰를 형성하게 되는지를 밝히고자 한다. 이에 따라 신뢰는 일반적으로 “지각된 확률”(Bhattacharya, Devinney & Chervany, 1998), “타인을 믿고 의존하는 것”(Mayer, Davis, & Schoorman, 1995), “확실하고 긍정적인 기대”(Lewicki, McAllister, & Bies, 1998) 등으로 정의된다. 이처럼 신뢰는 연구자들의 입장에 따라 상이하게 개념화·정의되고 있는데, 루소 등(Rousseau et al., 1998)은 신뢰에 대한 다양한 정의들을 포괄

하여 신뢰를 “타인의 의도나 행동에 대한 긍정적인 기대에 근거하여 취약성을 감수하려는 의도로 구성된 심리적 상태”라고 정의 내렸다.

오랫동안 조직 내 신뢰 연구들은 주로 상사에 대한 신뢰, 동료에 대한 신뢰 등 주로 단일수준 상에서 신뢰를 개념화하여 진행되어 왔다. 이에 대해 맥컬리와 쿠너트(McCauley & Kuhnert, 1992) 그리고 미쉬라(Mishra, 1996)는 신뢰는 개인 수준에서만 존재하는 것이 아니라, 집단이나 조직, 제도 등 거시적 수준에서도 존재한다고 지적하면서 신뢰 연구가 일반적으로 단일 수준 상에서 이루어져 온 것에 대해 비판했다. 이와 같은 맥락에서 루소(Rousseau, 1998)도 개인 수준의 신뢰 관계는 사회적 규범과 제도, 사회적 맥락에 의해 영향을 받게 되고, 역으로 개인 수준의 신뢰 관계는 보다 광범위한 수준의 신뢰(예: 기업 간 신뢰)를 형성하는데 영향을 미친다는 점에서 신뢰의 다차원성을 주장했다.

이에 따라 몇몇 연구자들은 조직 내 존재하는 신뢰 유형을 개인적 특성, 개인 간 관계 및 상황 등에 따라 영향을 받는 ‘개인 간 신뢰’와 조직에 속한 구성원들이 자신이 속한 조직을 얼마나 믿고 의지할 수 있는지에 대한 ‘조직에 대한 신뢰’로 구분하여 제시했다(구자숙, 2005; 이인석·전문경(2005); 류승민·안성익, 2007).

개인 간 신뢰는 상사에 대한 신뢰, 동료에 대한 신뢰, 부하 직원에 대한 신뢰, 타 팀원(부서원)에 대한 신뢰 등 개인 수준에서 상호간의 직접적인 상호작용을 통해 형성되는 대인간 신뢰이다. 대인간 신뢰는 상대방의 행동을 감시하거나 통제할 수는 없지만 그럼에도 불구하고 상대방이 자신에게 해가 되는 행동을 하지 않을 것이라는 기대를 근거로 상대방의 행동에 자기 자신을 믿고 맡기는 자발적인 위험감수의 의지로 나타난다.

조직에 대한 신뢰 또는 조직 신뢰는 조직 구성원이 기업의 경영진 또는 조직에 대해 형성하는 확신과 지지의 감정으로 조직을 위한 행동이 궁극적으로 자신에게 이익이 될 것이라는 믿음이다(서재현, 2005; Gilbert & Tang, 1998). 조직을 위한 것이 곧 자신의 이익을 위한 것이 된다고 인식하므로 조직 목표 달성을 위해 더욱 노력하며 경영진의 결정을 적극적으로 지지·수용하려는 태도를 보이게 된다. 조직 신뢰는 조직 실체에 대한 구성원들의 인식, 예를 들면,

조직 역량, 조직 구조 및 제도의 투명성과 공정성에 대한 지각 등을 바탕으로 형성된다고 볼 수 있다.

그렇다면 무엇에 근거하여 구성원들은 조직, 상사, 동료, 부하 직원, 그리고 타 팀원(부서원)에 대한 신뢰를 형성하게 되는가? 신뢰 기반 혹은 개인이 신뢰를 형성하게 되는 근거는 신뢰에 대한 다양한 정의만큼이나 다르게 제시되고 있다.

연구자들의 신뢰 기반에 대한 다양한 논의들을 바탕으로 조직 내 존재하는 각각의 신뢰 형성의 기반을 살펴보면, 먼저 구성원이 자신이 속한 조직에 대해 형성하게 되는 신뢰는 조직 실체에 대한 구성원들의 인식에 근거하는, 비인격적이고 제도기반적이다. 그러므로 조직 운영 절차나 평가 시스템과 같은 내부 관리 기준이 얼마나 투명하고 공정하게 이루어지는가에 대한 구성원의 지각이 조직 신뢰에 영향을 미친다고 가정할 수 있다. 조직 공정성·투명성 외에도 이영석·오동근·서용원(2004)은 실증 연구를 통해 구성원들의 조직 신뢰가 조직 공정성·투명성, 구성원에 대한 조직의 배려, 조직(경영진) 역량 등의 요인들로 설명이 가능함을 확인했다. 이들 연구자들에 의하면, 첫째, 구성원들은 조직이 자신의 성장과 복지에 신경을 쓰고 있다고 지각할 때 회사에 대한 긍정적인 애착을 형성하게 되며, 둘째, 조직이 경영 목적을 달성할 수 있는 역량을 갖추고 있다고 판단될 때 구성원들은 이를 조직이 자신의 성장과 복리를 충족시켜줄 수 있을 뿐 아니라 조직이 앞으로도 꾸준히 유지·존속할 수 있다고 믿는다.

이와는 달리 개인 간 신뢰는 대인간 신뢰로 상호간의 직접적인 상호작용으로 판단하는 ‘상대방이 신뢰할만하다(trustworthy)’라는 인식에 근거한다. 매이어 등(Mayer, Davis, & Schoorman, 1995)에 의하면, 신뢰 주체는 신뢰 대상자 속성인 ‘능력(ability),’ ‘너그러움(benevolence),’ ‘도덕성(integrity)’을 고려하여 신뢰 대상자를 ‘신뢰할만하다(trustworthy)’고 인식하며, 마찬가지로 신뢰 대상자에 대한 ‘신뢰할만함(trustworthiness)’ 지각은 신뢰의 중요 기반이 된다고 보았다. 이들 요인들 외에도 신뢰의 선행 요인으로 신뢰 대상자의 성실성, 일관성, 개방성 등이 제안되었고, 이영석 등(2004)도 상사 신뢰의 결정 요

인으로 배려, 공정성, 업무능력, 도덕성, 조직에 대한 책임을 제시했다.

여기서 한 가지 주목할 만한 사항은 조직 내에서 신뢰 기반과 관련하여 문화적 차이가 존재한다는 점이다. 미국에서 주요 신뢰의 기반이 신뢰 대상자의 개인적 특성인 것과는 달리, 한국 조직 내의 주요 신뢰 기반은 신뢰 대상자의 배려 또는 너그러움에 맞을 내린, 서로 간의 관계의 특성에 중점을 두고 있다는 점이다(김명언·이영석, 2000). 개인에 대한 배려는 대인간 신뢰 수준에서 뿐 아니라 조직 차원-구성원들의 성장과 복지에 대한 조직의 배려-에서도 주요 신뢰 기반으로 조직 내 신뢰에 유의한 영향을 미치고 있다. 이는 어쩌면 개인주의와 합리성에 근거하여 신뢰를 형성하는 서구와는 달리 혈연 중심적이고 서로간의 끈끈한 '정'을 강조하는 사회 전반의 문화가 대인간 신뢰 형성에 중요한 영향을 미치고 있기 때문이라고 할 수 있겠다.

지금까지의 내용을 정리해 보면, 신뢰와 신뢰 기반에 대한 논의는 각 연구자들이 취하는 입장에 따라 다르게 나타나지만 신뢰란 '타인, 집단, 혹은 조직이 가지고 있는 역량, 배려 혹은 너그러움, 도덕성 등을 고려했을 때 신뢰 주체가 신뢰 대상이 되는 타인이나 집단, 혹은 조직을 충분히 믿고 의지할 수 있겠다는, 신뢰 주체의 취약성을 감수하려는 심리적 상태 내지는 그러한 심리적 상태가 발현된 행동'이라고 종합적으로 정의할 수 있겠다. 둘째, 신뢰는 다양한 사람들 간의 관계 속에서 발생하는 현상이므로 조직 내 신뢰 역시 구성원들의 조직 신뢰, 상사 신뢰, 동료 신뢰, 부하 직원 신뢰, 타 팀원(부서원) 신뢰 등 다차원적 수준에서 통합적으로 연구될 필요가 있다. 셋째, 사회적 자본의 관계적 차원으로서 신뢰는 지식의 교환과 결합 활동을 위한 선행조건들 - 필요 지식 접근가능성, 가치기대감, 동기수준 등 -을 충족시킬 뿐 아니라 통제기제의 대체, 거래비용감소, 상호간의 협력 촉진, 조직 일체감 등의 순기능을 가진다. 그리고 신뢰의 이러한 순기능들은 구성원들의 조직몰입, 조직시민행동, 지식공유 활동 등의 긍정적 결과를 가져오게 된다.

다. 인지적 차원

조직 사회적 자본의 인지적 차원은 전체 조직 구성원들이 공유하고 있는 인지체계에 대한 것으로서 구성원들이 조직의 비전이나 목표, 문화, 규범 체계 등을 유사하게 인식할수록 상황에 대한 공통의 해석을 할 수 있을 뿐 아니라 자신들을 하나의 운명 공동체로 바라보게 되어 조직성공에 긍정적 영향을 미치게 된다는 것이다.

다시 말해, 사회적 자본의 인지적 차원은 구성원들이 조직의 해석이나 규범 체계, 비전 및 목표 등을 어느 정도 잘 인식하고 수용하고 있는지에 대한 것으로 조직이 처한 상황에 대한 집합적인 의미와 해석을 가능하게 하여 구성원들이 조직의 한 운명 공동체라는 인식을 심어 주게 된다. 나하피엣과 고샬(1998)은 언어와 코드, 조직의 역사와 같은 요소의 공유가 인지적 차원을 구성한다고 보고 있으며, 다른 연구자들은 조직 내 비전과 가치의 공유를 중심으로 인지적 차원을 살펴보았다(박순미, 2000; 장용선, 김재구, 2006; Tsai & Ghoshal, 1998).

연구자들은 실제로 많은 조직 구성원들이 조직이 지향하는 목표와 조직 규범, 문화 등을 적극적으로 수용하고 나아가 이를 조직 생활의 전반에서 실천할수록 조직 경쟁력에 긍정적 영향을 미친다고 보고 있다. 예를 들면, 박계홍(1997)은 조직 생활에서 일어난 직무 스트레스의 극복은 개인의 노력만으로는 해결이 불가능하기 때문에 조직과 개인이 의식을 공유하고 서로의 목표를 일치시켜야 한다고 주장하면서, 구성원이 조직의 가치를 수용하고 받아들일 때 직무 스트레스가 감소될 수 있다고 보았다. 박계홍의 이러한 가정은 실증 분석을 통해 지지되었다. 연구자들은, 또한, 구성원 개인과 조직의 가치가 부합될 때 즉, 개인이 조직의 가치를 좋아하고 적극적으로 수용할수록 구성원의 조직 몰입과 직무만족이 높아진다는 것을 보여주었다(김민수·김선영, 2006; 민계홍, 2007; 송진섭·유태용, 2005). 이외에도, 한광현(2000)은 구성원들이 조직의 비전과 가치를 수용하게 되면 조직의 목표나 비전 달성을 위해 자발적으로 다른 구성원들을 돕는 등의 조직시민행동을 보인다는 것을 실증 연구를 통해 보

여주었다.

본 연구에서는 조직 내 비전과 가치의 공유를 중심으로 사회적 자본의 인지적 차원을 살펴보고자 하는데, 그 이유는 언어와 코드 등과 같은 요소의 공유도 물론 조직 경쟁력에 긍정적인 영향을 미치겠지만 조직의 비전과 가치에 대한 구성원들 간의 공유가 보다 직접적으로 조직 경쟁력에 영향을 미친다고 사료되기 때문이다. 다시 말해서, 조직의 비전과 가치는 조직이 미래에 창출하고자 하는 모습과 그러한 모습을 실현시키기 위한 조직 규범, 문화 등과 같은 메커니즘으로 다양한 조직 구성원들의 활동에 대한 일관성을 제공하여 조직 목표 달성을 위한 구심점 역할을 하게 되기 때문이다(박순미, 2001; 장용선·김재규, 2006; Tsai & Ghoshal, 1998).

좀 더 구체적으로 조직의 비전은 조직의 바람직한 모습을 나타내는 정신적 이미지 혹은 조직의 미래에 대한 희망, 목표 및 방향성 즉, 조직의 내·외부적으로 전이되는 이미지로(이선, 1999; Testa, 1990), 조직의 가치는 이러한 조직 비전을 실현할 수 있도록 조직 행동의 일관성을 유지시키는 조직 규범이나 문화와 같은 주요 메커니즘으로 정의된다(박순미, 2000; 송진섭·유태용, 2005). 그리고 사회적 자본의 인지적 차원으로서 조직의 비전과 가치 공유는 다음과 같은 기능을 가진다.

첫째, 조직의 비전과 가치를 공유함으로써 구성원들은 공통의 목적의식과 가치관을 형성하게 되는데, 이는 전체 구성원들을 단합시키는 기능을 하게 된다. 앞서 언급했듯이 우리나라 기업 조직 내에서는 일이 아닌, 입사 동기, 학연, 지연 등에 의한 연결망이 더 중요하게 작용하고 이들이 내부 파벌을 형성하는 경우를 종종 확인할 수 있는데, 조직의 비전과 가치는 구성원들에게 조직의 목표와 정책, 전략 등을 제시하는 나침반의 역할을 하여 전체 구성원들이 동일한 생각과 방향으로 나아갈 수 있도록 이끈다. 즉, 조직의 비전과 가치의 공유를 통해 구성원들은 개개의 파벌들이 아닌, 조직이라는 하나의 운명 공동체로 결합하고 결속하여 조직 목표 달성을 위해 노력하게 된다. 둘째, 비전과 가치는 구성원들의 열망을 향상시켜 조직에 활력을 불어넣는다. 블랭차드(Blanchard, 2006)는 뛰어난 업무수행의 요소 중 하나로 ‘매력적인 비전(compelling

vision)'을 들고 있는데, 매력적이고 호소력 있는 조직 비전은 구성원들로 하여금 조직의 일부로서 비전을 실현시키는데 그들이 이바지하는 것에 대해 열망하고 조직의 비전 실현에 몰입할 수 있도록 한다. 셋째, 조직의 비전과 가치의 공유라는 공통의 인지체계는 상황을 공유하고 해석할 수 있는 준거의 틀을 제공함으로써 구성원들 간의 상호 정보교류와 의사소통을 촉진시킨다.

제2절 기업의 사회적 자본이 조직역량에 미치는 영향

앞서 기업의 사회적 자본을 구조적 차원, 관계적 차원, 그리고 인지적 차원으로 구분하여 각 차원의 중심 요소는 무엇이며, 그 요소들이 어떻게 기능하고, 조직에 어떠한 결과들을 가져오는지 등에 대해 논의했다. 사회적 자본을 각 차원별로 구분하여 살펴보았는데 각 차원들은 각기 독립적으로 기능하기도 하지만 서로 연관되어 작용하기도 한다. 여기에서는 사회적 자본의 각 차원들 즉, 구조적 차원, 관계적 차원, 그리고 인지적 차원을 종합적으로 고려하여 사회적 자본이 기업 경쟁력과 효율성에 어떠한 효과들을 가져올 수 있는지에 대해 알아보려고 한다.

1. 긍정적 효과

사회적 자본을 통해 조직은 다음과 같은 긍정적 효과를 기대할 수 있는데, 그 내용을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 사회적 자본을 통해 조직은 지식과 정보 공유에 따른 이득을 누릴 수 있게 된다. 앞서 언급했듯이, 사회적 자본의 구조적 차원인 조직 내 유대관계 연결망 또는 사회적 네트워크(social network)가 구성원들에게 필요 지식과 정보의 소재 파악을 가능하게 해주면, 사회적 자본의 관계적 차원인 조직 내 신뢰는 기회주의적 행동에 대한 두려움 등 거래비용을 감소하여 구성원들이 상

호간에 정보와 지식을 교환할 수 있게 촉진한다. 그리고 인 지적 차원 역시 조직의 비전과 가치의 공유를 통해 구성원들을 하나로 단합시키고 조직 목표 달성을 위한 방안으로 구성원들 간의 상부상조의 규범을 조성하여 구성원 간 및 부서 간 지식과 정보의 공유가 원활하게 이루어질 수 있도록 한다.

여러 실증 연구를 통해 기업의 사회적 자본이 구성원들 간의 지식 공유 활동에 정적 영향을 미친다는 것이 지지되었다. 박순미(2000)는 사회적 자본의 각 차원들을 기반으로 정보와 지식의 흐름 및 사회적(지식 및 정보의) 교환관계가 원활하게 이루어지게 되고, 이는 차례로 조직의 새로운 지적 자본 창출 능력에 정적인 영향을 미친다는 것을 보여주었다. 장용선·김재구(2006)도 사회적 자본의 각 차원들이 구성원들의 지식공유 활동에 정적 영향을 미친다는 것을 확인했으며, 짜이와 고샬(1998)은 다국적 전자 업체에 대한 의 연구 역시 조직의 사회적 자본이 각 부서간 자원의 교환과 결합 활동을 통한 가치 창출에 공헌한다는 것을 보여 주었다.

이렇듯 사회적 자본을 통해 조직 내 지식과 정보가 활발하게 공유됨으로써 조직은 경쟁 우위를 선점할 수 있게 되는데, 박기성(1999)도 기업의 성장과 성과 향상에 있어 지식을 효과적으로 축적하고 공유하는 것이 매우 중요하다고 보았다. 박기성은 특히 직접적 경험을 통해 개발되거나 명시화되기 어려운, 지속적인 상호작용을 통해서만 전달될 수 있는 암묵지를 공유하고 재생산하는 것이야말로 지식경영의 핵심이라고 주장한다. 무엇보다 빠르게 변화하는 경영 환경에서 조직이 살아남기 위해서는 제품이나 서비스, 생산방식 등의 혁신이 이루어져야 하는데, 이러한 조직 혁신은 외부 조직에 대한 모방보다는 조직 내부적으로 존재하는 암묵지 등의 지식 공유에 기반한 결합 활동을 통해 효과적으로 이루어질 수 있기 때문이다.

둘째, 부서(팀)간 및 구성원 간 협력 증진이다. 오늘날 많은 조직들이 부서간 알력, 부서 이기주의 등으로 표현되는 내부 갈등을 겪고 있는데, 조직은 기본적으로 협동 시스템이기 때문에 구성원들이 전체의 목표를 위해 협력하지 않는다면 높은 성과의 산출을 기대하기란 어려운 일이다(이경목, 2005). 하지만 사회적 자본을 통해 조직은 부서(팀)간 및 구성원들 간 협력을 조장할 수

있다. 조직 내 구축된 사회적 네트워크를 통해 구성원들은 자기 부서원(팀원) 외 다른 부서(팀)의 사람들과 접촉할 기회를 가지게 되고, 그러한 과정에서 서로에 대해 더 잘 알게 될 뿐 아니라 신뢰 관계를 구축할 수 있게 된다. 그리고 조직 전체의 비전과 가치의 공유는 구성원들을 하나로 결속시켜 조직 전체 달성을 위해 노력하도록 유도한다. 즉, 사회적 자본이라는 조직 전체의 공감대를 통해 구성원들은 조직과 상사, 그리고 동료들에 대한 강한 신뢰 관계를 구축하게 될 뿐 아니라 조직 목적 달성에 있어서의 자신의 역할을 확인하고, 조직 목표 달성을 위해 개인 간 및 부서(팀) 간에 상호 협력하는 행동을 보이게 된다.

특히 사회적 자본의 관계적 차원인 신뢰는 흔히 협동(cooperation)과 혼용되어 사용될 만큼 여러 연구자들은 조직 내 신뢰가 구성원들 간의 협력 의도나 협력 행동에 긍정적 영향을 미친다고 보고 있다. 이동섭(1997)은 구성원들 간의 신뢰가 조직의 유효성 달성과 그 과정을 촉진하는 협력을 비롯한 행위 결과 등에 영향을 미친다는 것을 확인했으며, 맥알리스터(McAllister, 1995)도 실증 연구를 통해 동료에 대한 높은 신뢰가 동료의 업무수행에 대한 조력 행동을 유발할 수 있음을 보여 주었다. 이외에도 여러 연구자들이 조직 내 신뢰가 공식적인 역할 수행이외 여러 측면에서 구성원들의 자발적인 도움 행위(조직시민 행동)의 주요 선행요인임을 규명했다(김양호, 2003; 서도원·이덕로·김용순, 2001; 황호영·최영균·김영구, 2005; Konovsky & Pugh, 1994; Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996). 그리고 사회적 자본의 인지적 차원 역시 구성원의 조직시민행동에 긍정적 영향을 미친다는 연구 결과가 제시되고 있는데, 즉, 구성원들 간의 조직 가치 공유 정도가 높을수록 구성원들 간의 친밀성과 긍정적 유대감이 강화될 수 있고 이는 차례로 조직시민행동 수준에 정적 영향을 미치게 된다는 것이다(한광현, 2000; Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994). 팀 내 조직시민행동 규범의 공유가 구성원의 조직시민행동에 유의한 영향을 미친다는 황종오·유태용·한태영(2006)의 연구 역시 사회적 자본의 인지적 차원과 구성원 간 협력 증진간의 관계를 잘 뒷받침해준다고 할 수 있겠다.

셋째, 조직 내 부서(팀)간 수평적 통합과 경영상의 혁신이다. 조직 내 구성원

간 및 부서(팀)간 지식, 정보와 조직 비전 등의 공유가 활성화되고 서로 상호 협력하게 될 때는 조직의 각 부분 간 수평적 통합이 원활하게 이루어지게 될 뿐 아니라 경영상의 혁신 역시 가능해진다(이경목, 2005). 권한에 따른 엄격한 위계구조와 과도한 기능별 분화는 부서 간 원활한 상호작용 및 협의조정을 방해하는 등의 문제를 야기하여 급변하는 경영환경에 대한 기업의 신속한 대응, 다시 말해, 경영 혁신을 통한 기업 경쟁력의 제고를 어렵게 만든다. 그에 따라 제품 생산에서 판매에 이르기까지의 전 프로세스에 걸친 부서(팀)간 유기적 조정과 수평적 통합의 필요성이 요구되고 있다. 사회적 자본을 기반으로 한 조직 내 부서(팀)과 구성원 간 지식과 정보 공유, 협력 등은 조직 구성원들로 하여금 생산 활동을 조정하고 각 부서가 보유하고 있는 지식을 보다 효과적으로 통합함으로써 체계적인 부가가치 창출 활동을 수행할 수 있도록 도와주며, 급격한 경영환경 변화에 대한 지식과 정보가 조직 내에 원활하게 유통될 수 있도록 하여 궁극적으로 조직이 환경 변화에 신속하게 적응할 수 있도록 한다(이경목, 2005).

넷째, 조직몰입, 조직 만족 등 조직에 긍정적인 결과를 가져온다. 먼저 여러 연구들을 통해 조직 내 신뢰, 특히 조직 신뢰와 상사 신뢰가 “조직에 대한 애착을 갖고 구성원으로 계속 존속하기를 강력히 희망하면서 조직의 목표와 가치를 수용하여 내면화시키고 조직의 목표달성과 성공을 위해 개인적 노력을 아끼지 않으려는 자발성”으로 정의되는 조직몰입에 중요한 영향을 미친다는 것이 밝혀졌다(김호정, 1999; 김왕배·이경용, 2002; 이인석·전무경, 2005; 이재훈·최익봉, 2004; 황호영·최영균·김영구·김웅, 2005). 미쉬라와 스프라이처(Mishra & Spreitzer, 1998)도 조직(경영진)에 대한 신뢰는 구성원들로 하여금 조직 구조조정과 같은 상황에서 건설적으로 대응할 수 있도록 도와준다고 주장했는데, 그들의 이러한 가정은 고용조정을 실시한 기업에서 잔존 직원들이 경영진에 대해 신뢰를 크게 지각할수록 고용불안이 조직몰입에 미치는 부정적 영향이 완화되어 나타난다는 박상언·이영면(2004)의 연구 결과를 통해 지지되었다.

이외에도 연구자들은 조직 내 신뢰가 구성원들의 직무만족, 이직의도 등에

도 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다(이인석·전무경, 2005; 임효창·이봉세·박경규, 2006; 전수진·김인자, 2006).

2. 부정적 효과

앞에서 살펴본 것과 같이, 기업은 사회적 자본을 기반으로 창조적 혁신과 지속가능한 성장을 달성할 수 있다. 그러나 기업의 사회적 자본이 조직에 긍정적인 공헌만을 하는 것은 아니다. 연구자들은 사회적 자본의 부정적 측면에 대해서도 경고하고 있다. 사회적 자본의 부정적 효과에 대해 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 조직 폐쇄성이다. 사회적 자본을 기반으로 한 구성원간 지식 공유 활동 및 협력 증진 등은 구성원들 간의 결속력을 강화시켜주지만, 구성원들 간의 결속력이 지나쳐 조직 폐쇄성으로 발전하게 되면 문제가 된다. 조직 구성원들 간의 신뢰와 응집력이 높은 경우 상대적으로 외부인들을 덜 신뢰하게 되어 외부 요인 또는 외부인의 영입을 경원시하는 순혈주의가 추구되는데(이경목, 2005), 순혈주의는 결과적으로 조직을 외부로부터 고립시켜 새로운 사업 기회 탐색의 어려움 등 기업의 경쟁력을 약화시킨다. 이는 그라노베터의 “약한 관계의 강점(strength of weak ties)”과 같이 서로간의 결속력이 높은 관계 내에서 유통되는 정보는 신뢰할 수는 있어도 새로운 것을 기대하기는 어려운 중복된 정보일 가능성이 높은 반면, 서로간의 결속력은 약하지만 약한 관계 내에서는 다양한 사람들과의 접촉을 통해 새롭고 다양한 정보를 획득할 기회가 많아지기 때문이다. 다시 말해, 어느 정도의 조직 내 구성원들 간의 결속력은 조직 단합 측면에서 필요하지만 이것이 지나쳐 조직 폐쇄성, 순혈주의 등으로 발전하게 되면, 기업에서는 빠르게 변화하는 경영 환경에 유연하게 대처하는데 도움이 될 수 있는 새로운 정보원의 유입이 어려워져 궁극적으로 조직 경쟁력이 약화된다.

둘째, 조직 내 사회적 자본이 조직 내 특정 이익집단들을 중심으로만 결집되는 경우이다. 우리나라 기업 조직에서는 입사 동기, 학연, 지연, 혈연 등이 조직

내 서로 다른 부서에서 일하는 사람들을 연결시켜 주는 중요한 연결 고리가 되기도 하지만 때로는 이러한 연결이 파벌의 성격을 띠고 조직 전체의 이익이 아닌 자기 집단만의 이익만을 우선시하게 되는 일이 발생하기도 한다. 경제적으로 가치 있는 정보는 모든 사람에게 균일하게 유포되는 것이 아니라, 개인 또는 조직 간의 인적 유대관계 연결망을 통해 전달되기 때문에 사회적 자본이 조직 내 특정 이익집단들을 중심으로만 결집하게 되면 독자적인 지식과 정보를 보유한 집단은 그것을 자신들이 행사할 수 있는 권력의 원천으로 이해하고 이를 다른 집단 또는 사람들과 공유하려 하지 않는다. 즉, 조직 내 연고주의에 기반한 사회적 자본은 경쟁과 자원 배분의 왜곡을 발생시키고 조직 구성원들 간의 갈등과 분열을 심화하여, 조직의 단결력과 응집력을 약화시킨다.

셋째, 강한 공동체로서의 사회적 자본은 의사결정에 있어서 집단사고(group think)를 유발할 수 있다. 강한 공동체로서의 사회적 자본이 구축된 조직에서는 서로에 대한 신뢰와 존중의 정도가 매우 높고, 공동체 자체의 성장과 발전을 위해서는 내부 구성원들의 희생뿐만 아니라 타 조직이나 외부인들을 희생시켜도 무방하다는 분위기가 형성될 가능성이 높다. 이런 상황에서는 지도자의 잘못된 생각에 대해 반대 의견을 제시하지 못하고 아주 비도덕적이고 위험한 대안을 선택하여 조직을 위기로 몰아넣는 집단사고 현상이 나타날 가능성이 높다(이경목, 2005).

제3절 연구의 분석 틀

2006년 수행한 본 과제의 1차년도 연구에서는 사회적 자본을 “집단 내 또는 집단 간의 협력을 촉진하는 사회적 기제로서 네트워크, 신뢰, 참여, 규범” 등으로 정의하였다.

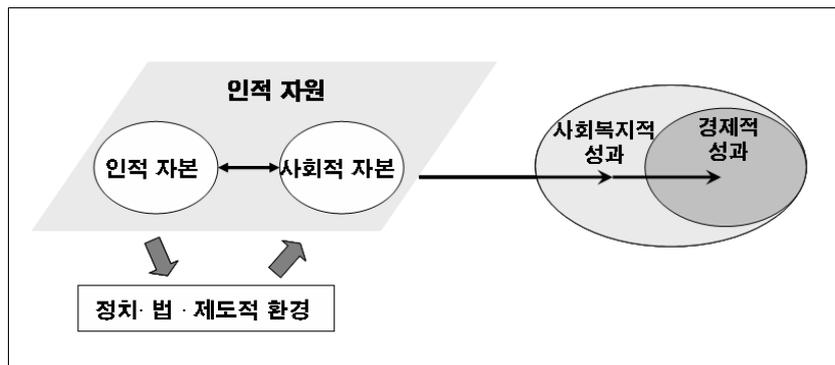
한편 인적자원개발은 여기에서 인적자본과 사회적 자본을 포함하는 광범한 의미로 정의하고자 한다. 즉 인적자본과 사회적 자본은 인적자원의 핵심적인

구성요소로서 상호보완적이며, 둘 다 경제적 성장뿐만이 아니라 사회적 통합 등 지속가능한 발전을 위하여 중요한 역할을 하기 때문이다⁵⁾. 그러나 인적자본에 비해 사회적 자본의 기능은 상황 의존적이며 맥락 의존적이다.

1차년도 연구에서 사회적 자본과 인적자원개발에 관한 논의를 통하여 설정한 사회적 자본과 인적자원개발의 개념 틀(conceptual framework)은 [그림 II-1]과 같다.

‘사회적 자본과 인적자원개발’ 2차년도인 본 연구는 기업의 사회적 자본과 조직성과와의 관계를 분석하기 위한 것으로서 여기에서 사회적 자본은 조직 내의 사회적 자본 즉 조직 구성원간의 신뢰와 지원 관계 - 공동체로서의 사회적 자본을 의미한다.

[그림 II-1] 사회적 자본과 인적자원개발의 개념 틀



기업의 사회적 자본은 세 가지 차원으로 구성되며, 관계적 차원(신뢰), 구조적 차원(네트워크), 그리고 인지적 차원(비전 및 가치의 공유)을 포함하고 있다.

한편 기업의 사회적 자본에 영향을 미치는 요인은 기업지배구조, 고용관행, 작업조직, 조직문화 등을 포함하며 사회적 자본이 영향을 주는 조직성과는 기

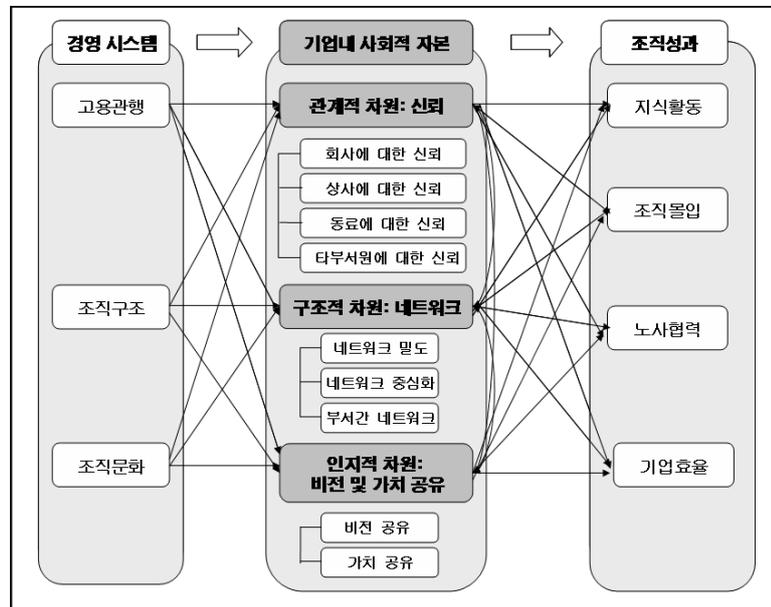
5) Woolcock 등 사회적 자본을 정책적 활용의 관점에서 연구한 학자들은 사회적 자본은 지속가능한 발전(sustainable development) 관점에서 다루어져야 된다고 말하고 있다(1999).

업의 지식활동, 학습조직, 조직몰입, 노사협력, 기업효율 등을 포함한다.

본 연구에서는 첫째, 기업의 사회적 자본의 수준 및 현황을 분석하여 제시하고, 둘째, 기업지배구조, 고용관행, 작업조직, 조직문화, 지식정보시스템 등의 영향요인들이 사회적 자본에 미치는 영향을 분석한다. 마지막으로 사회적 자본 구성 요소가 기업의 조직 역량 즉 지식활동, 학습조직, 조직몰입, 노사협력, 기업효율 등에 미치는 영향을 분석한다. 본 연구의 분석 틀을 제시하면 [그림 II-2]와 같다.

본 연구에서 분석할 사회적 자본의 구성요소를 좀 더 구체적으로 살펴보면 기업 내 사회적 자본의 관계적 차원의 구성요소인 신뢰는 회사에 대한 신뢰, 상사에 대한 신뢰, 동료에 대한 신뢰, 타부서원에 대한 신뢰 등을 포함한다. 구조적 차원의 구성요소인 사회적 네트워크는 네트워크 밀도, 네트워크 중심화 등을 포함하며 인지적 차원의 비전 및 가치 공유는 기업목표에 대한 공감, 강한 결속력, 원활한 의사소통 등을 포함한다.

[그림 II-2] 연구의 분석 틀



제 3 장 기업의 사회적 자본 현황

제1절 기업의 사회적 자본 측정 도구 개발

1. 기업의 사회적 자본 개념 정립

본 연구에서 기업내 사회적 자본의 개념은 다음과 같이 정의한다. “기업의 사회적 자본은 세 가지 차원으로 구성되며, 관계적 차원(신뢰), 구조적 차원(네트워크), 그리고 인지적 차원(비전 및 가치의 공유)을 포함한다(자세한 내용은 제2장 연구의 분석틀을 참조할 것).”

2. 기업의 사회적 자본 측정 지표 설정

가. 측정 영역 설정

기업의 사회적 자본 분석 틀에 기초하여 다음과 같이 측정 영역(dimensions)을 설정하였다

- 기업의 사회적 자본

- 신뢰
- 네트워크
- 비전 및 가치공유
- 기업의 경영시스템
 - 고용관행
 - 기업의 작업조직
 - 기업의 조직문화
- 기업의 조직성과
 - 기업의 지식활동
 - 조직몰입
 - 노사협력
 - 기업효율

나. 기업의 사회적 자본과 기업성과 측정을 위한 프레임워크

기업의 사회적 자본의 영향요인과 결과요인에 대한 국내외의 선행연구를 분석하여 다음과 같은 사회적 자본 측정 프레임워크를 구성하였다(<표 III-1>).

<표 III-1> 기업의 사회적 자본과 기업성과 측정을 위한 프레임워크

영역	세부항목	참고문헌
기업 내 사회적 자본	신뢰	박희봉·강제상·김상묵(2003), 김명언·이영석(2000) 이영석·오동근·서용원(2004), 구자숙(2005), 장용선·김재구(2006), 류승민·안성익(2007) Nahapiet & Ghoshal(1998) Tsai & Ghoshal(1998)
	네트워크	박순미(2000), 송경재(2004), 장용선·김재구(2006) 박혜원·문형구(2006), 정명호·오홍석(2006) Nahapiet & Ghoshal(1998), Tsai & Ghoshal(1998) Oh, Chung, & Labianca(2004) Oh, Labianca, & Chung(2006)

<표 계속>

영역	세부항목	참고문헌
	비전 및 가치 공유	Nahapiet & Ghoshal(1998) Tsai & Ghoshal(1998) 김민수·김선영(2006), 한광현(2000) 송진섭·유태용(2005), 민계홍(2007) 장용선·김재구(2006)
경영 시스템	고용 관행	Leana and Van Buren III(1999) Mayer and Davis(1999) Cohen & Prusak(2001) Becerra and Gupta(2003) Ferrin and Dirks(2003)
	작업 조직	Zucker(1986) Sheppard and Tuchinsky(1996) Becerra and Gupta(2003)
	조직문화	이경목(2005) 박원우·류승민(2005) Cohen & Prusak(2001) Becerra and Gupta(2003)
기업성과	지식활동	박순미(2000) Krackhardt & Hanson(1988) Uzzi(1997), Nahapiet & Ghoshal(1998) Podolny & Page(1998) Gabbay & Zuckerman(1998), Hansen(2002)
	조직몰입	김호경(1999), 박상연(2003), 김해룡(2004) 박계홍·조철호(2004) Cook & Wall(1980) Liou(1995), Wagner & Rush(2000)
	노사협력	강수돌(2006), 은수미(2006) 에드워드 코헨-로젠살 외, 이재훈·유경준 역 (1993) Rafael La Porta et al.(1997) Leana and Van Buren III(1999)
	기업효율	손동원(2002) 정명호·오홍석(2006) Williamson(1975) Putnam(1993), Tsai & Ghoshal(1998) Arrow(1999)

제2절 조사 개요 및 분석 방법

1. 조사 개요

본 연구의 설문조사는 우리나라 기업의 사회적 자본 구성 차원들에 대하여 그 수준과 실태를 파악하고 그들이 조직성파에 미치는 영향을 분석하는데 주된 목적을 두었다.

설문조사지는 관련문헌 및 자료의 분석 결과를 바탕으로 작성하였다. 작성된 설문조사지는 전문가들의 자문을 거쳐 1차 수정·보완한 후 2개 업체를 대상으로 사전조사(pilot survey)를 실시하고 이를 바탕으로 2차 수정·보완하여 최종 설문조사지를 구성하였다(<부록 1-4>).

조사표는 일반사원용, 팀장용, 인사팀장용, 근로자 대표용으로 총 4종류로 구성하였다. 조사항목은 기업의 사회적 자본의 세 가지 구성 차원, 즉 구조적 차원(신뢰), 관계적 차원(네트워크), 인지적 차원(비전 및 가치 공유)과 기업의 경영 시스템(고용관행, 작업조직, 조직문화)을 포함하고 있으며, 그 외에도 조직역량(지식활동, 조직몰입, 노사협력, 기업효율), 기업 일반사항, 응답자 특성의 범주로 구성하였다.

설문조사방법은 구조화된 설문지를 이용하였으며, 전문조사기관의 전문조사원이 기업을 방문하여 조사대상자를 직접 면접 조사하는 방식으로 이루어졌다. 조사기간은 2007년 7월 16일부터 2007년 9월 14일까지 총 9주간에 걸쳐 실시되었다.

조사는 수도권의 100개 기업(금융보험업, 사업서비스업)을 대상으로 하였다. 사회적 자본이 지식창출 등을 통하여 기업의 성과에 기여한다는 전제하에서 비교적 지식을 많이 필요로 하는 금융보험업과 사업서비스업종을 선정하였다. 한편 이들 업종들은 주로 수도권에 본사를 가지고 있다는 점, 그리고 조사의 특성상 지방에서 조사를 수행하기가 어려운 점 등을 고려하여 조사지역을 수도권으로 한정하였다. 기업별로 인사팀장과 근로자대표 그리고 핵심부서 2~3

개 팀의 팀장 및 팀원 전원을 대상으로 실시하였다. 기업별 조사대상인 핵심부서의 선정은 연구개발, 기획, 상품개발 등 해당 기업의 부가가치를 창출하는 2~3개의 팀으로 하였으며 팀원이 5명 이상인 경우로 제한하였다.

최종적으로 100개 기업, 222개 팀이 조사되었다. 분석에 사용한 표본의 구성은 인사팀장 100명, 근로자대표 100명, 팀장 222명, 팀원 1,428명 등 총 1,850명이다.

조사 대상 기업은 100개로서 규모별로는 100~299인이 30%로서 가장 많고, 50~99인 이하(28%), 3000~999명(23%), 1,000인 이상(19%)의 순이다. 업종별로는 정보처리 및 기타컴퓨터 운영 관련업이 47%로서 가장 많고, 전문·과학기술서비스업(30%), 금융업(10%), 보험 및 연금업(8%), 금융 및 보험관련 서비스업(4%), 연구 및 개발업(1%) 순이다(<표 III-2> 참조).

<표 III-2> 설문조사 대상기업의 규모별 업종별 분포

업종	50~99인	100~299인	300~999인	1000인 이상	계	
					소계	총합계
금융업	1	1	1	7	10	금융보험업 (22)
보험 및 연금업		2	3	3	8	
금융 및 보험관련 서비스업		1	2	1	4	
정보처리 및 기타 컴퓨터 운영 관련업	20	15	8	4	47	사업서비스업 (78)
연구 및 개발업	1				1	
전문, 과학 기술 서비스업	6	11	9	4	30	
총합계	28	30	23	19		100

조사 대상자의 특성을 팀장과 팀원으로 구분하여 볼 때, 팀장은 총 222명으로 여자(11.3%)보다는 남자(88.7%)가 월등히 많았다. 연령별로는 30대가 50%로 가장 많고, 40대(44.1%), 50대(4.1%), 그리고 20대(1.8%)순이다. 업종별로는 정보처리 및 기타 관련업이 48.6%로 가장 많았고, 전문과학기술서비스업(29.3%), 금융업(9.5%), 보험 및 연금업(7.5%), 금융 및 보험 관련 서비스

(4.1%)순으로 나타났다. 학력별로는 대졸이 63.5%로 가장 많고, 석사 이상(24.3%), 전문대졸(9.5%), 고졸 이하(2.7%) 순이며, 급여수준별로는 세전 연간 총 급여는 7,000만원 이하(26.6%)가 가장 많았고, 5,000만원 이하(23%), 4,000만원 이하(22.1%), 7,000만원 이상(18%)순이다. 한편, 급여 수준에 대한 무응답은 10.4%이다(<표 III-3> 참조).

<표 III-3> 조사대상자의 특성(팀장)

(단위: 명, %)

전체		전체		남자		여자	
		222	100.0	197	88.7	25	11.3
연령	20대	4	1.8	1	25.0	3	75.0
	30대	111	50.0	94	8.47	17	15.3
	40대	98	44.1	93	94.9	5	5.1
	50대	9	4.1	9	100.0	0	0
업종	금융업	21	9.5	19	90.5	2	9.5
	보험 및 연금업	17	7.5	17	100.0	0	0.0
	금융 및 보험 관련 서비스	9	4.1	7	77.8	2	22.2
	정보처리 및 기타 관련업	108	48.6	96	88.9	12	11.1
	연구 및 개발업	2	0.0	2	100.0	0	0.0
	전문과학 기술서비스	65	29.3	56	86.2	9	13.8
학력	고졸 이하	6	2.7	4	66.7	2	33.3
	전문대졸	21	9.5	18	85.7	3	14.3
	대졸	141	63.5	129	91.5	12	8.5
	석사 이상	54	24.3	46	85.2	8	14.8
급여 수준	4000만원 이하	49	22.1	38	19.3	11	44.0
	5000만원 이하	51	23.0	49	24.9	2	8.0
	7000만원 이하	59	26.6	56	28.4	3	12.0
	7000만원 이상	40	18.0	38	19.3	2	8.0
	무응답	23	10.4	16	8.1	7	28.0

팀원은 총 1,428명으로 남자의 비율이 66.2%로 여자(33.8%)보다 많았다. 연령별로는 30대가 52.9%로 가장 많았고, 20대(38.2%), 40대(8%), 50대(0%)순이다. 업종별로는 정보처리 및 기타 관련업이 47.3%로 가장 많았고, 전문과학기

술서비스(27.2%), 금융업(11.6%), 보험업 및 연금업(7.6%), 금융 및 보험관련 서비스(5.1%), 그리고 연구 및 개발업(1.2%)으로 나타났다. 학력별로는 대졸이 61.9%으로 가장 많았고, 전문대졸(19.5%), 석사 이상(13.4%), 그리고 고졸 이하(5.2%)순으로 나타났다. 급여수준으로는 세전 연간 총 급여는 2,500만원 이하(28.5%)가 가장 많았고, 3,500만원 이하(26.1%), 5,500만원이하(24.4%), 그리고 5,500만원 이상(11.3%)순이다(<표 III-4> 참조).

<표 III-4> 조사대상자의 특성(팀원)

(단위: 명, %)

전체		전체		남자		여자	
		1,428	100.0	945	66.2	483	33.8
연령	20대	546	38.2	250	45.8	296	54.2
	30대	756	52.9	580	76.7	176	23.3
	40대	121	8.0	110	90.9	11	9.1
	50대	5	0.0	5	100.0	0	0.0
업종	금융업	166	11.6	134	80.7	32	19.3
	보험 및 연금업	108	7.6	65	60.2	43	39.8
	금융 및 보험 관련 서비스	73	5.1	44	60.3	29	39.7
	정보처리 및 기타 관련업	676	47.3	432	63.9	244	36.1
	연구 및 개발업	17	1.2	2	11.8	15	88.2
	전문과학 기술서비스	388	27.2	268	69.1	120	30.9
학력	고졸 이하	74	5.2	36	48.6	38	51.4
	전문대졸	279	19.5	143	51.3	136	48.7
	대졸	884	61.9	631	71.4	253	28.6
	석사 이상	191	13.4	135	70.7	56	29.3
급여 수준	2500만원 이하	407	28.5	187	19.8	220	45.5
	3500만원 이하	373	26.1	238	25.2	135	28.0
	5500만원 이하	348	24.4	280	29.6	68	14.1
	5500만원 이상	161	11.3	149	15.8	12	2.5
	무응답	139	9.7	91	9.6	48	9.9

2. 설문지 구성과 주요 항목

설문조사를 위한 내용은 3개의 영역별 질문과 배경질문으로 구성하였다. 3개의 영역은 기업 내 사회적 자본, 조직역량, 경영 시스템 관련 질문이고 배경 질문은 기업 및 개인 응답자 일반사항이다. 설문 항목과 조사 내용은 <표 III-5>와 같다.

<표 III-5> 기업의 사회적 자본 설문 항목 및 조사 내용

상위 내용	하위 내용	사원		인사 담당자	근로자 대표
		팀원	팀장		
기업 내 사회적 자본	<신뢰> · 회사에 대한 신뢰 · 상사에 대한 신뢰 · 동료에 대한 신뢰 · 팀원(부하직원)에 대한 신뢰 · 타팀원(부서원)에 대한 신뢰	√ √ √ √ √	√ √		
	<사회적 네트워크> · 팀(부서)내 다른 구성원과의 관계 (네트워크 밀도, 중심화) · 팀 리더와의 관계 · 회사내 타부서원과의 관계 · 업무수행(조직시민행동)	√ √ √ √	 √		
	<비전 및 가치 공유> · 비전 및 목표의 적절성, 수용가능성 · 비전 및 목표 달성을 위한 (구성원들의) 노력	√ √	√ √		
조직 역량	<기업경쟁력> · 시장에서의 기업의 위치 · 직무배치 유연성 · 매출액과 당기순이익·업무관련 개선 제안 건수			√	
	· 팀성과 평가			√	
	<지식활동> · 지식저장 · 지식공유 · 지식창출 · 지식활용 · 학습(개인학습, 팀학습, 조직학습)	√	√		

<표 계속>

상위 내용	하위 내용	사원		인사 담당자	근로자 대표
		팀원	팀장		
조직 역량	<조직몰입> · 직무만족 · 조직몰입	√	√		
	<직업능력> · 의사소통능력 · 수리능력 · 문제해결능력 · 자기관리 및 개발능력 · 자원활용능력 · 대인관계능력 · 정보능력 · 기술능력 · 조직이해능력	√			
	<노사협력> · 노사간 접촉 빈도 · 노동조합 가입 여부 · 단체협약 또는 노사협의회 안전처리 방식 · 노사관계 성격 · 노사간 의견대립 해결 방식 · 사측 운영 프로그램에 대한 노사협의회 협조정도 · 노조에 대한 사측의 태도 · 노사대립 경험 · 근로자 주도의 혁신제도 또는 노사공동 프로그램 · 파이 나누기 · 약속(단체협약)이행의 충실성 · 고충처리	√	√	√ √ √ √ √	√ √ √ √ √ √ √ √
경영 시스템	<기업 지배구조> · 재벌그룹의 여부 · 경영체제 · 최대 주주 · 외국인 지분 · 근로자 대표 조직 및 노사협의회 · 직급체계			√	
	<고용관행> · 이직률 및 이직자수 · 비정규직 비율 · 채용관행 및 인사관리 관행 · 동일 직급상에서 평가에 따른 연봉 차이 · 성과급 비중 · 교육훈련비 총액 · 기업이윤배분제 · 우ரி사주제 여부			√	
	<작업조직> · 작업관행(팀제 등) · 조직문화 · 정보공유 관행 · 지식정보 시스템	√	√		

<표 계속>

상위 내용	하위 내용	사원		인사 담당자	근로자 대표
		팀원	팀장		
일반 사항	<응답자 일반 사항> · 성별 · 연령 · 근속연수 · 직급 · 학력사항	√	√		√
	<기업일반사항> · 기업규모 · 기업성격 · 창업년도 · 사업전략			√	
	<노동조합 또는 노사협의회 일반사항> · 설립시기 · 노조 조직률 · 정식명칭 · 조합원참여율				√

3. 측정 모형의 탐색

본 연구에서는 기업의 신뢰 수준을 측정하기 위하여, 신뢰의 구성요소를 회사에 대한 신뢰, 상사에 대한 신뢰, 동료에 대한 신뢰, 타 팀원(부서원)에 대한 신뢰로 구분하여 각각 설문을 작성하였다. 기업의 네트워크 수준을 측정하기 위하여, 기업의 핵심적인 팀의 팀원들 간의 업무 관련 친밀도(업무조언 네트워크)와 비 업무관련 친밀도(친교 네트워크), 그리고 회사 내 타부서원과의 관계로 구분하여 설문을 작성하였다. 마지막으로 비전 및 가치의 공유는 회사의 경영이념 및 목표에 대한 공유와 구성원들 간의 가치 공유로 구분하여 설문을 작성하였다.

설문을 통하여 측정한 문항들은 신뢰도와 타당도를 검증하고, 각 항목별로 묶어서 개별적인 분석에 사용하기 위하여, 사회적 자본의 세 요소인 신뢰, 네트워크, 비전 및 가치의 공유가 측정문항들을 통해 잘 구성되는지를 검증하기 위하여 구조방정식 모형(Structural Equation Modeling)을 구안하여 확인적 요인분석을 실시하였다.

가. 신뢰

기업 수준의 신뢰는 회사에 대한 신뢰, 상사에 대한 신뢰, 동료에 대한 신뢰,

타부서 팀원에 대한 신뢰 등 네 가지 하위요소로 구성된다. 각각의 하위 요소 별로 세 문항씩 설문을 작성하여 총 12문항으로 기업의 신뢰 수준을 측정하였다. 각각의 문항은 5점 척도를 통해 “① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다”로 점수화하였다.

나. 네트워크

기업 수준의 네트워크는 기업 구성원들 사이의 구조적 관계를 의미한다. 기업 구성원들 사이의 구조적 관계는 업무 및 정보 교류의 밀도와 중심화를 통해 측정될 수 있다. 팀원들 사이의 업무조언 네트워크와 비공식 친교 네트워크의 밀도 및 중심화를 측정하기 위하여, 한 팀에 속하는 사람들 사이의 업무조언 및 친교 정도를 5점 척도를 통해 측정하였다. 부서원 한 사람이 다른 부서원 각각에 대하여 ‘업무 관련 정보와 조언을 구하는 정도’와 ‘업무와 관련 없는 사교활동을 함께한 정도’를 “① 전혀 없음 ② 조금 ③ 보통 정도 ④ 많음 ⑤ 매우 많음”의 5점 척도를 통해 구한 다음, 이를 네트워크를 분석하는 프로그램을 통해 팀 수준의 네트워크 정도와 기업 수준의 네트워크 정도를 산출하였다. 또한 기업 내 타부서원과의 네트워크 정도를 산출하기 위하여 타 부서원과의 관계에 대한 설문을 네 문항 작성하였다. 각각의 문항은 5점 척도를 통해 “① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다”로 점수화하였다.

다. 비전 및 가치 공유

기업의 비전과 가치를 조직의 구성원들이 어느 정도 공유하고 있는가를 파악하기 위하여, 비전 및 가치의 공유를 ‘회사의 경영이념과 목표 공유’와 ‘구성원들 사이의 가치 공유’로 구분하여 각각 세 문항씩 설문 조사하였다. 각각의 문항은 5점 척도를 통해 “① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다”로 점수화하였다.

4. 데이터 코딩 및 분석 방법

가. 네트워크 데이터 수집

그동안 네트워크 연구에서 표본추출, 자료의 범위, 수집방법, 응답자가 제공하는 정보의 정확성, 측정방법 등에 관해 많은 논란이 있었으나(Knoke & Kuklinski, 1982; Scott, 1991; Wasserman & Faust, 1994) 가장 일반적인 자료수집 방법은 네트워크 설문지를 사용하는 것이다. 네트워크 설문 조사 방법에는 크게 두 가지가 있는데 하나는 파악하고자 하는 대상 네트워크의 구성원 모두의 이름을 설문지에 미리 인쇄한 후 각 문항에 응답하도록 하는 ‘인명부 제시법(roster)’이고, 다른 하나는 분석 단위를 개인으로 설정하고 그 개인에게 사회적 관계를 맺고 있는 사람들의 이름을 적도록 하는 ‘기명법(name generator)’이다. 인명부 제시법은 응답자 개인의 네트워크뿐만 아니라 집단 내 모든 구성원들 간의 관계를 보여 주기 때문에 한 집단의 구조(whole network)를 완벽하게 분석할 수 있다는 장점을 갖는다. 하지만 네트워크 설문의 내용 중에는 개인 간의 친소관계나 선호도를 묻는 민감한 질문을 포함할 수 있기 때문에 설문을 실시하기 위해 집단 전체의 동의를 얻기가 어렵고, 응답하는 집단(팀) 구성원 중 일부가 응답을 누락했을 경우 자료로서의 의미가 없어지기 때문에 자료 획득에 상당한 어려움이 있다. 한편, 조사 대상의 규모가 일정 정도 이상으로 커서 일반적으로 활용되는 인명부 방식을 쓸 수 없는 경우에는 기명법을 사용하여 개인의 네트워크(자아중심 연결망, ego-centric network)를 통해서 상위 수준의 네트워크를 간접적으로 추측해 낼 수 있으며, 조사 대상이 개인이므로 인명부 제시법보다는 설문을 실시하기에 좀 더 수월하다는 장점이 있다. 하지만 응답자가 적어 낸 사람들 간의 관계를 알 수 없기 때문에 전체 구조를 파악하는데 한계가 있다는 단점이 있다.

본 연구에서는 집단 수준에서 네트워크 자료의 수집을 목표로 응답자에게 자신이 포함된 전체 팀원에 대해 응답하도록 하였다. 설문지에 팀 명부를 인쇄하지는 않았으나, 팀원 전원에게 대한 응답이 이루어지지 않은 경우 추가적으로

전화로 결측값(missing value)에 대한 응답을 얻어냄으로써 결론적으로는 로스터 방식과 같은 결과를 얻었다.

나. 네트워크 설문지

본 연구에서는 집단 내 네트워크를 파악하기 위해 응답자에게 모든 팀원에 대해서 각 문항에 응답하도록 하였다. 네트워크 설문의 내용은 이하라(Ibarra, 1993), Tsai & Ghoshal(1998), 스페로우 등(Sparrowe et al., 2001) 등을 참고하였다. 버트(Burt, 1992) 그리고 포돌니와 배론(Podolny & Baron, 1997)에 의거하여 업무 조언 네트워크(task advice relation)의 파악을 위해 ‘지난 6개월 동안 귀하는 업무성과의 향상을 위해 아래에 열거된 각 사람으로부터 얼마나 업무와 관련된 정보와 조언을 구하셨습니다?’라는 문항으로 질문하였다. 한편 집단 내 대표적인 비공식 친교 네트워크를 조사하기 위해 ‘지난 6개월 동안 귀하는 아래에 열거된 각 사람들과 업무와 관련 없는 사교활동(회식을 제외한 점심, 저녁식사, 퇴근 후 음주 등)을 얼마나 함께 하셨습니다?’라는 문항의 질문을 하였다.

다. 매트릭스

일반적으로 네트워크 자료는 관계의 유무만을 파악하는 이항 네트워크 자료(binary network data)와 관계의 유무와 함께 관계의 정도와 질을 계량화하는 계량 네트워크 자료(valued network data)로 구분될 수 있다(Marsden, 1990; Wasserman & Faust, 1994). 네트워크 자료는 분석을 위해서 행렬(matrix)로 처리되는데, 관계의 유무만을 측정하였을 경우에는 $n \times n$ 의 인접행렬(adjacency network)이 도출되고, 계량적 자료를 측정하였을 경우에는 행렬의 각 항은 응답자가 응답한 값을 갖게 된다. 예를 들어 이항 네트워크 자료는 각 행렬에서 X_{ij} 항은 i 가 j 와 관계가 있다고 응답한 경우 값은 1, 없다고 응답한 경우는 0이 된다.

본 연구에서는 계량 네트워크 자료(valued network data)를 수집하였다. 모든 응답을 리커트형(Likert-type) 5점 척도로 측정하되 응답자의 편의를 위해 '전혀 없음'의 항목을 1로 '매우 많음'을 5로 조사하였고, 실제 분석에서 모든 수치는 1~5로 변환하여 사용하였다.

라. 네트워크 변수 설명

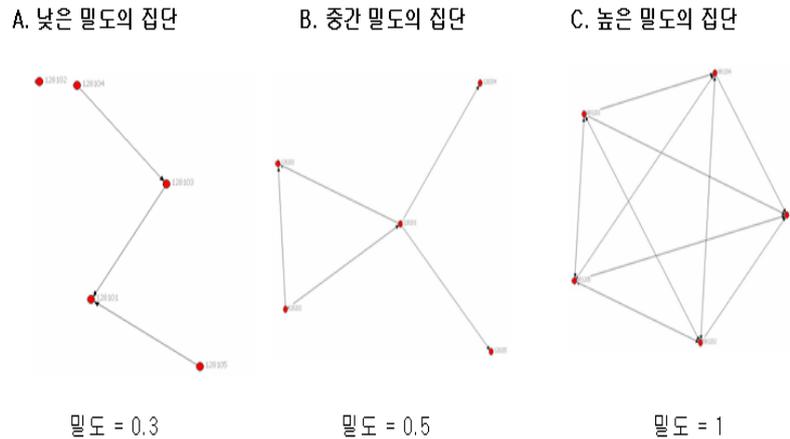
팀의 네트워크 변수는 네트워크 밀도와 네트워크 중심화 두 가지를 측정하였다.

1) 네트워크 밀도(density)

네트워크 밀도(density)란 간단히 말해서 네트워크 내 행위자들이 얼마나 많은 관계를 갖고 있는가를 말하는 것으로 집단 내 존재할 수 있는 모든 관계 수중에서 실제로 맺어진 관계의 비율⁶⁾을 말한다. 일반적으로 네트워크 밀도가 높을수록, 다시 말해 그 네트워크에 속해 있는 구성원들 간의 사회적 관계가 많을수록 그 집단의 응집성과 결속력이 높다고 할 수 있다. 네트워크 밀도를 그림으로 제시하면 [그림 III-1]과 같다.

6) 일반적으로 나타내면 밀도는 $D = \frac{l}{N(N-1)/2}$, l = 실제 존재하는 관계의 수 N =node (행위자)의 수

[그림 III-1] 네트워크 밀도 유형 예시



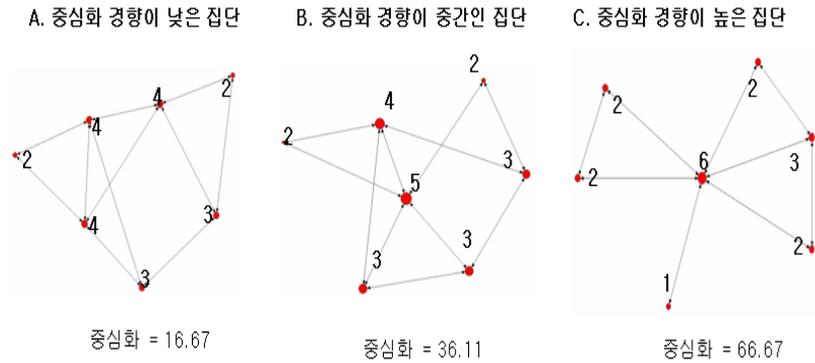
2) 중심화(centralization)

집단 내 관계의 중심화 정도(centralization)를 측정하기 위해서는 먼저 각 구성원의 중심성(centrality) 수치를 구해야 한다. 네트워크 분석에서는 중심성을 측정하는 다양한 방법이 있는데, 대표적인 것이 내향 중심성(in-degree centrality)과 외향 중심성(out-degree centrality)이다. 내향 중심성은 네트워크 내 다른 행위자들이 목표 행위자(ego)를 지목하는 정도를 말하는 것으로 목표인물의 영향력이나 인기를 나타낸다. 반대로, 외향 중심성은 목표 행위자가 얼마나 많은 다른 행위자를 지목하는가를 말하는 것으로 그의 네트워크 범위를 나타내는 지표이다(Scott, 1991). 본 연구는 집단 내 업무관련 조정과 정보 교류에 있어서 중심화의 정도가 갖는 영향력을 알아보기 위한 것이기 때문에 내향 중심성을 사용하였다. 따라서 본 연구에서는 집단 내 관계의 중심화 정도를 각 집단 구성원의 내향 중심성 수치를 구하여, 수치 간 차이 합(合)의 비율⁷⁾을 계산하여 팀별로 구하였다. 모든 네트워크 자료는 UCINET 6 for Windows Package를 이용하여 분석하였다(Borgatti, Everett, & Freeman,

7) 중심성 수치의 실제 차이 합/가능한 차이 합의 최대치

2002). 네트워크 중심화 경향을 그림으로 제시하면 [그림 III-2]와 같다.

[그림 III-2] 네트워크 중심화 유형 예시



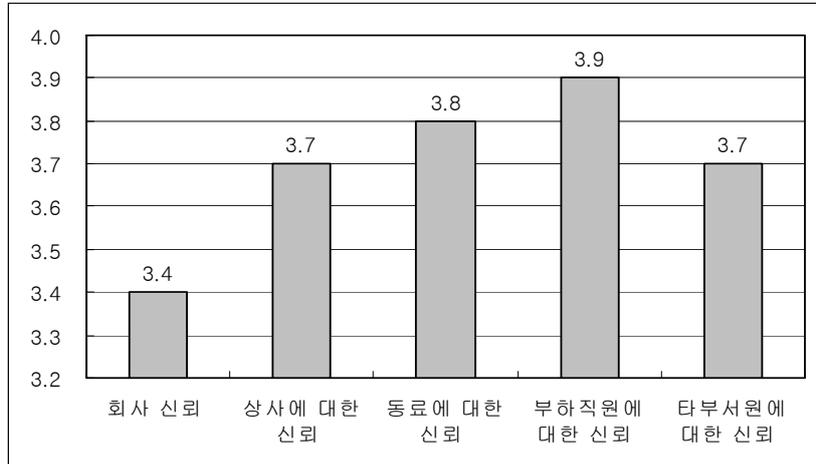
제3절 기업 내 사회적 자본의 수준

우리나라 기업의 사회적 자본의 수준을 각 구성 차원 즉 구조적 차원(신뢰), 관계적 차원(네트워크), 인지적 차원(비전 및 가치 공유) 별로 살펴보았다.

1. 신뢰

본 연구에서는 기업 내 신뢰의 수준을 회사 신뢰, 상사에 대한 신뢰, 동료에 대한 신뢰, 부하직원에 대한 신뢰, 그리고 타부서원에 대한 신뢰로 구분하여 살펴보았다. [그림 III-3]은 각각의 수준에 대한 조사 결과를 5점 척도를 사용하여 제시한 것이다. 그림에서 보듯이, 기업 내의 사회적 신뢰 수준은 비교적 높은 것으로 나타났다. 좀 더 구체적으로 살펴보면 부하직원에 대한 신뢰의 수준이 3.9로 가장 높고, 동료에 대한 신뢰(3.8), 상사에 대한 신뢰(3.7), 타부서원에 대한 신뢰(3.7), 그리고 회사 신뢰(3.4)의 순으로 나타났다.

[그림 Ⅲ-3] 기업 내 신뢰 수준



기업 규모별로 보면 대체로 기업 규모가 큰 경우에 신뢰 수준이 높은 것으로 나타났다. 좀 더 자세히 살펴보면 회사신뢰와 상사에 대한 신뢰는 기업의 규모가 큰 경우에 더 높으나 동료에 대한 신뢰, 부하직원에 대한 신뢰 그리고 타부서원에 대한 신뢰의 정도는 기업규모별로 별 차이가 나타나지 않았다.

업종별로는 회사신뢰와 상사에 대한 신뢰는 금융보험업이 사업서비스업에 비해 다소 높은 것으로 나타났으나 동료에 대한 신뢰, 부하직원에 대한 신뢰 그리고 타부서원에 대한 신뢰의 정도는 업종 간에 별 차이가 나타나지 않았다.

<표 Ⅲ-6> 기업 규모별, 업종별 신뢰 수준

분류	기업 규모별				업종별	
	50~99인	100~299인	300~999인	1,000인 이상	금융보험	사업서비스
회사 신뢰	3.4	3.5	3.3	3.6	3.6	3.4
상사에 대한 신뢰	3.6	3.7	3.6	3.8	3.8	3.6
동료에 대한 신뢰	3.8	3.8	3.8	3.9	3.9	3.8
부하직원에 대한 신뢰	3.9	3.9	3.8	4.0	3.9	3.9
타부서원에 대한 신뢰	3.7	3.6	3.6	3.7	3.7	3.7

가. 회사에 대한 신뢰

회사 신뢰를 기업 규모별, 업종별로 구분하여 살펴보면, 기업 규모가 1,000인 이상에서 회사 신뢰가 3.6으로 가장 높게 나타났고, 100~299인(3.5), 50~99인(3.4), 300~999인(3.3) 순으로 나타났다. 업종별로는 금융보험 분야의 기업내 회사 신뢰 수준이 3.6으로 사업 서비스 분야의 기업 내 회사 신뢰 수준(3.4)보다 높게 나타났다.

<표 III-7> 회사에 대한 신뢰

구분	전체	기업 규모별				업종별	
		50~99인	100~299인	300~999인	1,000인 이상	금융보험	사업서비스
회사의 인사제도는 기준과 절차가 명확하고 공정함	3.3	3.1	3.3	3.2	3.5	3.4	3.2
경영자들이 경영상의 문제에 대해 잘 대처할 것임	3.6	3.6	3.6	3.4	3.7	3.7	3.6
경영진은 일반 직원들의 의견을 반영하기 위해 노력함	3.4	3.4	3.5	3.3	3.6	3.6	3.4

나. 상사에 대한 신뢰

상사에 대한 신뢰는 기업 규모가 1,000인 이상인 기업들에서 3.8로 가장 높게 나타났고, 100~299인(3.7), 300~999인(3.6), 50~99인(3.6) 순으로 나타났다. 업종별로는 금융보험 분야의 상사에 대한 신뢰가 3.8로 사업서비스 분야의 상사에 대한 신뢰(3.6)보다 높게 나타났다.

<표 III-8> 상사에 대한 신뢰

구분	전체	기업 규모별				업종별	
		50~99인	100~299인	300~999인	1,000인 이상	금융보험	사업서비스
업무수행을 위해 상사가 필요한 교육 훈련을 제공함	3.6	3.5	3.7	3.6	3.7	3.7	3.6
상사의 인사고과 결정은 합리적이고 공정함	3.6	3.5	3.6	3.5	3.8	3.7	3.6
상사는 직무와 직책에 적합한 자질과 능력이 있음	3.8	3.7	3.7	3.8	4.0	4.0	3.7

다. 동료에 대한 신뢰

동료에 대한 신뢰를 기업 규모별로 살펴보면, 1,000인 이상인 기업들에서 3.9로 가장 높게 나타났고, 그 외 기업 규모가 50~99인, 100~299인, 300~999인인 기업에서는 동료에 대한 신뢰가 모두 3.8로 동일한 수준으로 나타났다. 업종별로는 금융보험 분야의 기업 내 동료에 대한 신뢰가 3.9로 사업서비스 분야 기업 내 동료에 대한 신뢰(3.8)보다 높게 나타났다.

<표 III-9> 동료에 대한 신뢰

구분	전체	기업 규모별				업종별	
		50~99인	100~299인	300~999인	1,000인 이상	금융보험	사업서비스
동료들은 업무수행을 잘 하며, 직무에 맞는 능력을 갖고 있음	3.9	3.8	3.8	3.8	4.0	3.9	3.8
동료들은 나의 편의를 배려하며 어려운 문제를 상의할 수 있음	3.8	3.8	3.8	3.8	3.9	3.9	3.8
타인을 이용해서 자신의 이익을 챙기려 하지 않음	3.8	3.8	3.8	3.8	3.9	3.9	3.8

라. 부하직원에 대한 신뢰

부하직원에 대한 신뢰를 먼저 기업 규모별로 살펴보면, 기업 규모가 1,000인 이상인 기업에서 4.0으로 가장 높게 나타났고, 50~99인(3.9), 100~299인(3.9), 300~999인(3.8) 순으로 나타났다. 업종별로는 금융보험과 사업서비스업 분야의 기업들 모두 3.9로 부하 직원에 대한 신뢰 수준이 동일하게 나타났다.

<표 III-10> 부하직원에 대한 신뢰

구분	전체	기업 규모별				업종별	
		50~99인	100~299인	300~999인	1,000인 이상	금융보험	사업서비스
부하직원의 말과 행동은 일치함	4.0	4.0	4.0	3.8	4.1	4.0	4.0
부하직원의 부주의로 인해 곤란해지는 일은 없을 것임	3.7	3.8	3.8	3.5	3.9	3.7	3.7
필요시 중요한 결정을 부하직원에게 맡길 수 있음	3.9	3.8	3.9	3.9	4.0	3.9	3.9
업무수행을 잘 하며, 직무에 맞는 능력을 가지고 있음	3.9	3.9	3.9	3.9	4.2	4.0	3.9

마. 타부서원에 대한 신뢰

타부서원에 대한 신뢰를 기업 규모별로 살펴보면, 1,000인 이상과 50~99인 규모의 기업이 3.7로 높게 나타났으며, 100~299인과 300~999인도 타부서원에 대한 신뢰가 3.6으로 서로 동일한 수준으로 나타났다. 업종별 역시 금융보험과 사업서비스업 분야의 기업들내 타부서원에 대한 신뢰가 3.7로 동일한 수준을 보였다(<표 III-11> 참조).

<표 III-11> 타부서원에 대한 신뢰

구분	전체	기업 규모별				업종별	
		50~99인	100~299인	300~999인	1,000인 이상	금융 보험	사업 서비스
타부서원들은 자신의 업무를 잘 수행하고 있음	3.8	3.8	3.7	3.7	3.9	3.9	3.8
타부서원들은 도움을 청하면 기꺼이 도와줄 것임	3.7	3.7	3.6	3.6	3.8	3.8	3.6
타부서원들은 다른 팀을 이용하여 자신의 이익을 챙기려 하지 않음	3.5	3.7	3.5	3.4	3.4	3.4	3.6

2. 네트워크

가. 부서 내 네트워크

부서 내 네트워크는 업무조언 네트워크와 친교 네트워크로 나누어 네트워크 밀도와 네트워크 중심화 정도를 조사하였다. 업무조언 네트워크는 각 팀원이 지난 6개월 동안 업무성과 향상을 위해 다른 개별 팀원으로부터 각각 얼마나 업무관련 정보와 조언을 구했는가를 조사한 것이다. 한편 친교 네트워크는 각각의 팀원들과 업무와 관련 없는 사교활동(회식을 제외한 식사, 퇴근 후 음주 등)을 함께 한 정도를 조시한 것이다.

먼저 업무조언 네트워크의 밀도는 상당히 높은 것으로 나타났다.⁸⁾ 기업 규모별로 살펴보면, 50~99인의 기업이 4.0으로 업무조언 네트워크의 밀도가 가장 높고, 1,000인 이상(3.3), 300~999인(3.3), 그리고 100~299인(3.2)순으로 업무조언 네트워크 밀도의 수준이 나타났다.

친교 네트워크의 경우도 상당히 높게 나타났다. 기업 규모별로는 1,000인 이

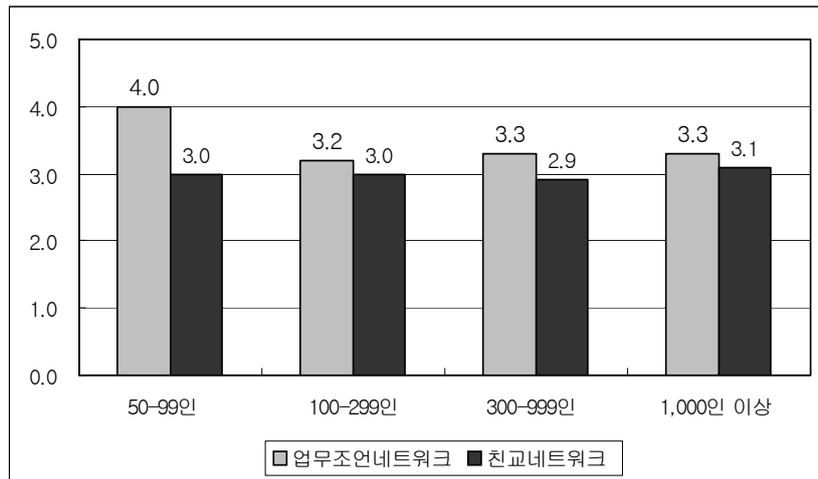
8) 본 연구에서는 조사 결과를 5점 척도로 제시하였기 때문에 4.0은 [그림 III-1]에서 0.8에 해당하므로 네트워크 밀도가 높은 것으로 볼 수 있다.

상인 기업이 3.1로 가장 높고, 100~299인(3.0), 50~99인(3.0), 그리고 300~999인(2.9)순으로 나타났다.

<표 III-12> 기업 규모별 네트워크 밀도

구분	기업 규모별			
	50~99인	100~299인	300~999인	1,000인 이상
업무조언 네트워크	4.0	3.2	3.3	3.3
친교 네트워크	3.0	3.0	2.9	3.1

[그림 III-4] 기업 규모별 네트워크 밀도

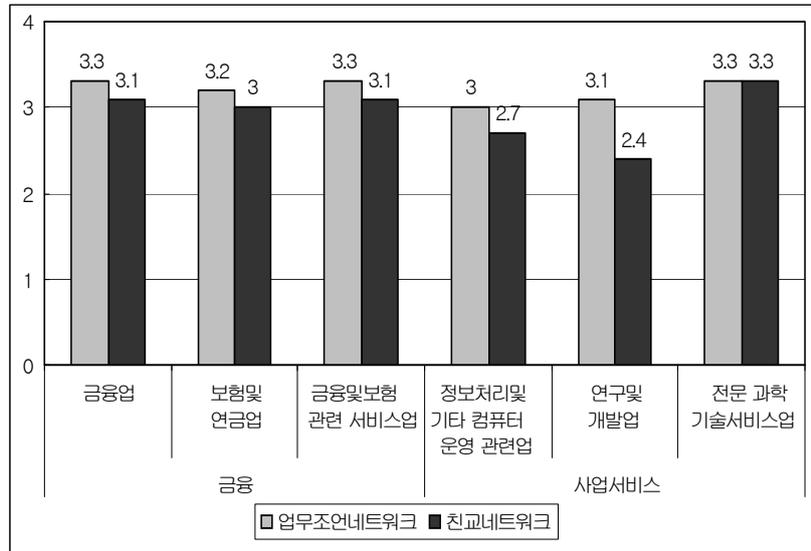


업무조언 네트워크 밀도를 기업 업종별로 살펴보면, 금융보험 분야의 금융업, 보험 및 연금업, 금융 및 보험 관련 서비스업 기업들의 업무조언 네트워크 밀도는 모두 동일하게 2.3의 수준을 보이고 있다. 사업 서비스 분야 기업의 업무조언 네트워크 밀도는 전문 과학 기술 서비스업이 2.3으로 가장 높고, 정보처리 및 기타 컴퓨터 운영 관련업(2.2), 연구 및 개발업(2.1) 순으로 나타났다.

<표 III-13> 업종별 네트워크 밀도(6개 업종)

구분	기업 업종별					
	금융보험업			사업서비스업		
	금융업	보험 및 연금업	금융 및 보험 관련 서비스업	정보처리 및 기타 컴퓨터 운영 관련업	연구 및 개발업	전문과학 기술 서비스업
업무조언 네트워크	3.3	3.2	3.3	3.0	3.1	3.3
친교 네트워크	3.1	3.0	3.1	2.7	2.4	3.3

[그림 III-5] 업종별 네트워크 밀도(6개 업종)



네트워크의 중심화 정도는 대체적으로 낮게 나타났다⁹⁾. 업무조언 네트워크의 중심화 정도를 기업 규모별로 살펴보면, 50~99인 기업이 44.5%로 업무조언 네트워크 중심화 정도가 가장 높고, 300~999인(17.6%), 100~299인(17.4%), 그리고 1,000인 이상(14.4%) 순으로 나타났다.

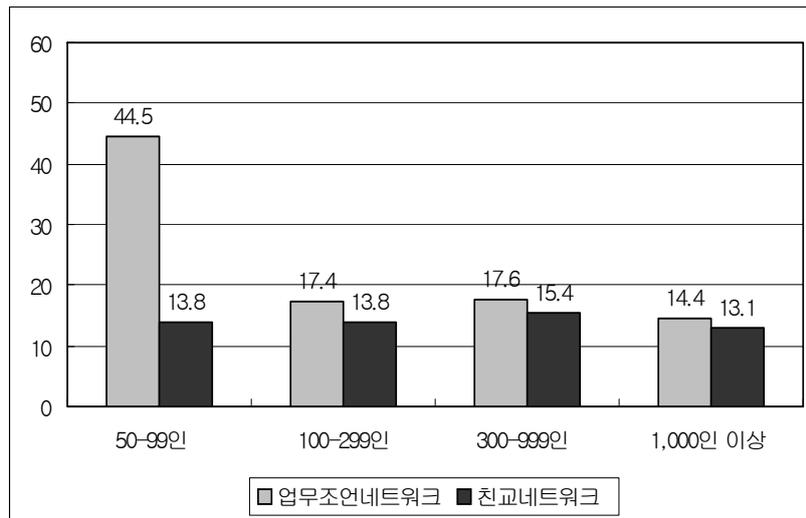
9) 본 연구에서는 각 팀의 네트워크를 조사할 때 조사대상에서 팀장을 제외하였다. 만약 팀장을 조사에 포함하였다면 네트워크 중심화 정도가 훨씬 높게 나왔을 것이다.

친교 네트워크의 중심화 정도를 기업 규모별로 살펴보면, 300~999인의 기업이 15.4%로 가장 높고, 100~299인(13.8%), 50~99인(13.8%), 1,000인 이상(13.1%)의 순으로 친교 네트워크의 중심화 정도가 나타났다.

<표 III-14> 기업 규모별 네트워크 중심화 정도(%)

구분	기업 규모별			
	50~99인	100~299인	300~999인	1,000인 이상
업무조언 네트워크	44.5	17.4	17.6	14.4
친교 네트워크	13.8	13.8	15.4	13.1

[그림 III-6] 기업 규모별 네트워크 중심화(%)



업무조언 네트워크 중심화 정도를 기업 업종별로 살펴보면, 연구 및 개발업이 31.7%로 가장 높고¹⁰⁾, 전문 과학기술 서비스업(18.3%), 금융업(16.9%), 정보처리 및 기타 컴퓨터 관련 운영업(16.7%), 보험 및 연금업(14.5%) 순으로 나타났다.

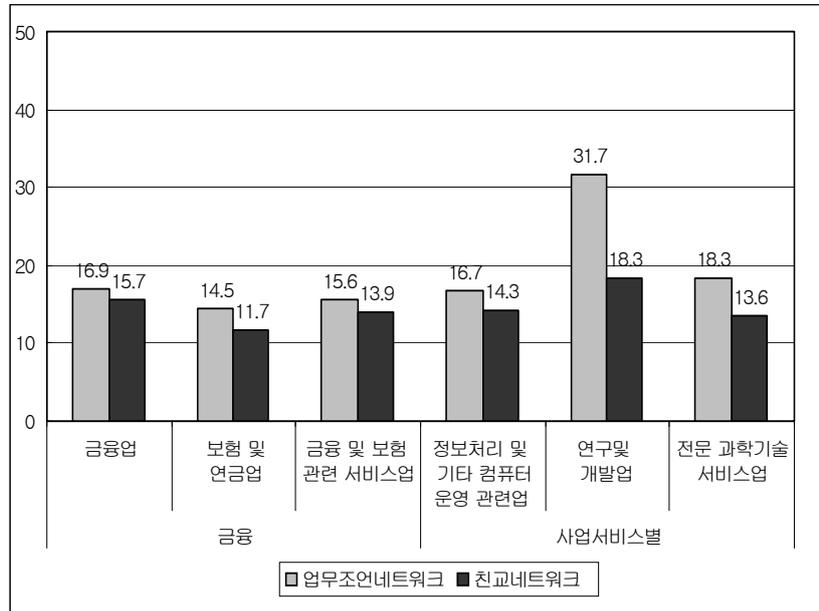
10) 연구 및 개발업의 경우에 업무조언 네트워크 중심화가 비교적 높은 것은 업무가 프로젝트 매니저 중심으로 이루어지기 때문인 것으로 볼 수 있다.

친교 네트워크 중심화 정도는 연구 및 개발업이 18.3%로 가장 높고, 금융업(15.7%), 보험 및 연금업(13.9%), 전문 과학기술 서비스업(13.5%), 보험 및 연금업(11.7%) 순으로 나타났다.

<표 III-15> 업종별 네트워크 중심화 정도(%)

구분	기업 업종별					
	금융보험업			사업서비스업		
	금융업	보험 및 연금업	금융 및 보험 관련 서비스업	정보처리 및 기타 컴퓨터 운영 관련업	연구 및 개발업	전문 과학 기술 서비스업
업무조언 네트워크	16.9	14.5	15.6	16.7	31.7	18.3
친교 네트워크	15.7	11.7	13.9	14.3	18.3	13.6

[그림 III-7] 업종별 네트워크 중심화(%)



나. 부서 간 네트워크

회사 내 타부서원과의 관계를 나타내는 부서 간 네트워크 수준을 먼저 기업 규모별로 살펴보면, 1,000인 이상의 기업이 3.5로 가장 높고, 300~999인(3.3), 100~299인(3.2), 그리고 50~99인(3.2) 순으로 나타났다. 부서 간 네트워크 수준은 금융보험 분야의 기업들이 3.4로 사업서비스 분야의 기업들(3.2)보다 더 높은 수준을 보였다(<표 III-16> 참조).

<표 III-16> 부서 간 네트워크

구분	전체	기업 규모별				업종별	
		50~99인	100~299인	300~999인	1,000인 이상	금융보험	사업서비스
전체	3.3	3.2	3.2	3.3	3.5	3.4	3.2
업무성과 향상을 위해 타부서원으로부터 업무 관련 정보와 조언을 구함	3.7	3.6	3.6	3.8	3.9	3.8	3.7
타부서원들이 어떤 업무를 수행하는지 알고 있음	3.4	3.3	3.3	3.5	3.6	3.6	3.4
타부서원들과 업무 외 사교 활동을 자주 함	3.0	2.9	3.0	3.0	3.2	3.1	2.9
부서 간 비공식적 접촉이 잦음	3.0	2.8	2.9	3.0	3.2	3.1	2.9

3. 비전 및 가치의 공유

기업 내 비전 및 가치 공유의 수준을 5점 척도를 사용하여 제시하면 <표 III-17>과 같다. 비전 및 가치 공유 수준은 3.4로 나타났으며, 기업 규모와 업종별로 세분하여 살펴보면 다음과 같다. 먼저 기업 규모별로는 1,000인 이상의 기업에서 비전 및 가치의 공유가 3.6으로 가장 높게 나타났고, 300~999인(3.4), 100~299인(3.3), 50~99인(3.3)으로 나타났다. 그리고 업종별로는 금융보험 분야의 기업 내 비전 및 가치의 공유 수준이 3.6으로 사업서비스 분야의 기업(3.4)보다 더 높게 나타났다.

<표 III-17> 기업 내 비전 및 가치의 공유 수준

구분	전체	기업 규모별				업종별	
		50~99인	100~299인	300~999인	1,000인 이상	금융 보험	사업 서비스
비전 공유	3.4	3.3	3.3	3.4	3.6	3.6	3.4
회사의 경영 이념과 기업 목표에 공감함	3.6	3.5	3.6	3.6	3.8	3.8	3.6
회사는 전략을 수립할 때 사원들의 의견을 반영함	3.2	3.1	3.2	3.1	3.4	3.4	3.1
사원들은 회사의 목표 달성을 위해 최선을 다함	3.7	3.6	3.6	3.6	3.9	3.8	3.6
가치 공유	3.3	3.2	3.2	3.3	3.5	3.4	3.2
사원들은 강한 조직문화를 가지고 있음	3.3	3.1	3.2	3.3	3.6	3.6	3.2
사원들은 결속력이 강함	3.3	3.1	3.1	3.3	3.6	3.5	3.2
부문간, 직무간 언어의 차이로 인한 의사소통의 어려움은 없음	3.4	3.5	3.3	3.4	3.3	3.3	3.4

4. 기업의 사회적 자본 구성차원 간 관계

기업의 사회적 자본 구성차원 간 관계를 살펴보면, <표 III-18>과 같다. 표에서 '신뢰'로 표시된 것은 회사에 대한 신뢰, 상사에 대한 신뢰, 동료에 대한 신뢰, 그리고 타부서원에 대한 신뢰를 모두 통합한 것이다. 네트워크 밀도와 중심화는 각 부서(팀)내에 형성되어 있는 연결망의 밀도와 중심화 정도로 공식 네트워크인 업무조언 네트워크와 비공식 네트워크인 친교 네트워크로 구분하여 각 구성차원과의 관계를 살펴보았다.

먼저 신뢰를 중심으로 각 차원과의 관계를 살펴보면, 조직 내 신뢰수준은 조직 내 비전 및 가치공유 수준과 높은 상관관계($r=.72$)를 형성하며, 업무조언 네트워크 밀도($r=.32$), 친교 네트워크 밀도($r=.32$)와도 유의한 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 그러나 신뢰와 업무조언 네트워크의 중심화($r=.07$), 친교 네

트위크의 중심화($r=-.14$)는 역방향의 상관관계를 보였다. 신뢰 중에서도 회사에 대한 신뢰와 상사에 대한 신뢰간의 상관관계($r=.70$)가 가장 높게 나타났고, 상사에 대한 신뢰와 동료에 대한 신뢰($r=.65$), 회사에 대한 신뢰와 동료에 대한 신뢰($r=.61$), 동료에 대한 신뢰와 타부서에 대한 신뢰($r=.58$), 그리고 상사에 대한 신뢰와 타부서에 대한 신뢰($r=.45$)순으로 나타났다.

이들 각각의 신뢰와 비전 및 가치 공유와의 관계를 살펴보면, 회사에 대한 신뢰와 비전 및 가치 공유간의 상관관계($r=.73$)가 가장 높게 나타났고, 상사에 대한 신뢰와 비전 및 가치 공유($r=.58$), 동료에 대한 신뢰와 비전 및 가치 공유($r=.56$), 그리고 타부서에 대한 신뢰와 비전 및 가치 공유($r=.48$)순으로 나타났다.

이들 각각의 신뢰와 업무조언 네트워크와의 상관관계를 살펴보면, 상사에 대한 신뢰, 동료에 대한 신뢰는 모두 업무조언 네트워크 밀도와 .33의 상관을 보이고 있으며, 회사에 대한 신뢰와 업무조언 네트워크 밀도는 .22, 타부서에 대한 신뢰와 업무조언 네트워크 밀도는 .19의 상관관계를 나타냈다. 그리고 타부서에 대한 신뢰와 업무조언 네트워크 중심화는 -.01의 상관관계를 보이고 있으며, 회사에 대한 신뢰와 업무조언 네트워크 중심화는 -.07, 상사신뢰와 업무조언 네트워크 중심화는 -.07, 그리고 동료에 대한 신뢰와 업무조언 네트워크 중심화는 -.07의 상관관계를 보였다.

각각의 신뢰와 친교 네트워크와의 관계를 살펴보면, 상사에 대한 신뢰와 친교 네트워크 밀도는 .33, 동료에 대한 신뢰와 친교 네트워크 밀도는 .31, 회사에 대한 신뢰와 친교 네트워크 밀도는 .23, 타부서에 대한 신뢰와 친교 네트워크 밀도는 .19의 상관관계를 보였다. 그리고 타부서에 대한 신뢰와 친교 네트워크 중심화는 -.02, 회사에 대한 신뢰와 친교 네트워크 중심화는 -.11, 상사에 대한 신뢰와 친교 네트워크 중심화는 -.15, 그리고 동료에 대한 신뢰와 친교 네트워크 중심화는 -.16의 상관관계를 보였다.

비전 및 가치공유는 업무조언 네트워크 밀도($r=.32$), 친교 네트워크 밀도($r=.27$)와 유의한 상관을 보이는 반면, 업무조언 네트워크의 중심화($r=-.07$), 친교 네트워크의 중심화($r=-.12$)와는 역방향의 상관관계를 보였다. 그리고 비전 공유와 회사에 대한 신뢰는 .75, 비전 공유와 상사에 대한 신뢰는 .58, 비전 공

유와 동료에 대한 신뢰는 .52, 비전 공유와 타부서에 대한 신뢰는 .48의 상관관계를 보였다. 가치 공유와 회사에 대한 신뢰는 .62, 가치 공유와 상사에 대한 신뢰는 .58, 가치 공유와 동료에 대한 신뢰는 .53, 가치 공유와 타부서에 대한 신뢰는 .49의 상관관계를 보였다.

그리고 비전 공유, 가치 공유와 업무조언 네트워크와의 관계를 살펴보면, 비전 공유와 업무조언 네트워크 밀도는 .31, 가치 공유와 업무조언 네트워크 밀도는 .30의 상관관계를 보였다. 비전 공유와 업무조언 네트워크 중심화는 -.06, 그리고 가치 공유와 업무조언 네트워크 중심화는 -.08의 상관관계를 보였다.

비전 공유, 가치 공유와 친교 네트워크와의 관계를 살펴보면, 비전 공유와 친교 네트워크 밀도는 -.25, 가치 공유와 친교 네트워크 밀도는 .28의 상관관계를 보였다. 비전 공유와 친교 네트워크 중심화는 -.08, 가치 공유와 친교 네트워크 중심화는 -.14의 상관관계를 보였다.

업무조언 네트워크의 밀도와 중심화는 -.35의 상관관계를 보였으며, 친교 네트워크의 밀도와 중심화도 이와 유사하게 -.35의 상관관계를 보였다.

<표 III-18> 기업의 사회적 자본 구성차원간 관계

		신뢰	회사 신뢰	상사 신뢰	동료 신뢰	타부서 신뢰	비전 및 가치 공유	비전 공유	가치 공유	네트워크 밀도	네트워크 중심화
신뢰	상관계수		.87*	.87*	.85*	.72*	.72*	.70*	.65*	.32*	-.07
회사 신뢰	상관계수			.70*	.61*	.47*	.73*	.76*	.62*	.22	-.07
상사 신뢰	상관계수				.65*	.46*	.58*	.58*	.51*	.33*	-.07
동료 신뢰	상관계수					.58*	.56*	.52*	.53*	.33*	-.07
타부서 신뢰	상관계수						.48*	.42*	.49*	.19*	-.01
비전가치 공유	상관계수							.93*	.94*	.32*	-.07
비전 공유	상관계수								.75*	.31*	-.06
가치 공유	상관계수									.30*	-.08

<표 계속>

		신뢰	회사 신뢰	상사 신뢰	동료 신뢰	타 부서 신뢰	비전 및 가치 공유	비전 공유	가치 공유	네트워크 밀도	네트워크 중심화
업무조건 네트워크											
네트워크 밀도	상관 계수										-.35*
네트워크 중심화	상관 계수										1
친교 네트워크											
네트워크 밀도	상관 계수										-.35*
네트워크 중심화	상관 계수										

주) * : p < .001

5. 기업의 사회적 자본 측정 모형의 분석

기업수준의 사회적 자본의 측정 모형에 대한 분석은 구조방정식 모형 분석 (Structural Equation Modeling)을 통하여 모형의 적합도를 분석함으로써 측정모형의 타당성을 검토한다.

측정모형의 수식은 다음과 같다.

$$TR1(\text{회사신뢰}) = \lambda_{11} \cdot \text{TRUST}(\text{신뢰}) + \delta_1$$

$$TR2(\text{상사신뢰}) = \lambda_{21} \cdot \text{TRUST}(\text{신뢰}) + \delta_2$$

$$TR3(\text{동료신뢰}) = \lambda_{31} \cdot \text{TRUST}(\text{신뢰}) + \delta_3$$

$$TR4(\text{타부서원신뢰}) = \lambda_{41} \cdot \text{TRUST}(\text{신뢰}) + \delta_4$$

$$NE1(\text{업무네트워크 밀도}) = \lambda_{52} \cdot \text{NETWORK}(\text{네트워크}) + \delta_5$$

$$NE2(\text{친교네트워크 밀도}) = \lambda_{62} \cdot \text{NETWORK}(\text{네트워크}) + \delta_6$$

$$NE3(\text{타부서 네트워크}) = \lambda_{72} \cdot \text{NETWORK}(\text{네트워크}) + \delta_7$$

$$VII(\text{회사비전공유}) = \lambda_{83} \cdot \text{VISION}(\text{비전 및 가치 공유}) + \delta_8$$

$$VI2(\text{가치공유}) = \lambda_{94} \cdot \text{VISION}(\text{비전 및 가치 공유}) + \delta_9$$

사회적 자본의 측정모형의 타당성 검증은 두 모형을 통해 진행된다. 하나는 가설적 구인인 신뢰, 네트워크, 비전 및 가치 공유 사이에 상관관계를 설정하

고 분석한 모형이고, 다른 하나는 신뢰, 네트워크, 비전 및 가치공유에 사회적 자본이 영향을 미치고 있다고 보는 모형이다.

먼저 측정모형의 적합도 평가 지수를 살펴보면 다음의 표와 같다.

<표 III-19> 측정모형 적합도 평가

모형	χ^2	자유도	χ^2/df	RMSEA*	GFI**	CFI***
모형1	87.21	24	3.63	0.16	0.84	0.93
모형2	87.21	24	3.63	0.16	0.84	0.93

* RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation

** GFI : Goodness of Fit Index

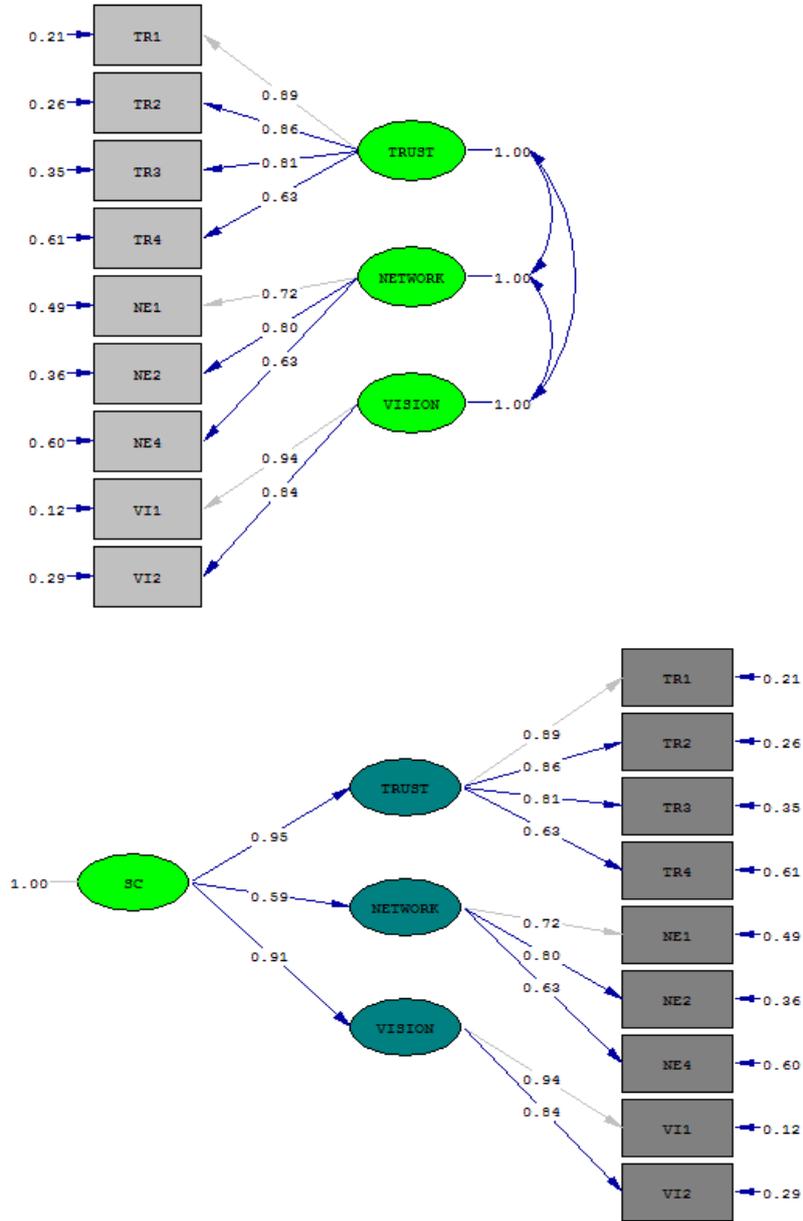
*** CFI : Comparative Fit Index

모형1과 모형2의 적합도 지수가 모두 같게 나타난 것은 모형1과 모형2의 자유도의 차이가 없기 때문이다. 모형1에서는 신뢰, 네트워크, 비전 및 가치공유 사이의 상관관계를 상정한 반면에 모형2에서는 상위의 요인, 즉 사회적 자본 요인이 신뢰와 네트워크, 비전 및 가치 공유에 미치는 영향을 상정하였다.

이 두 모형의 적합도를 살펴보면, CFI 지수만이 양호한 수준으로 나타났다. 따라서 이 모형을 사용하여 분석을 진행할 경우에는 보다 세심한 주의가 필요하다.

이 두 모형의 분석결과는 다음의 그림과 같다.

[그림 III-8] 모형



신뢰를 구성하는 네 개의 하위 항목 가운데 타 부서원에 대한 신뢰가 기업의 신뢰 수준을 측정하는데 .63으로 다른 항목에 비해 낮게 나타났다. 네트워크를 구성하는 세 개의 하위 항목 가운데 타 부서원과의 관계를 나타내는 항목이 .63으로 부서원 내부의 밀도에 비해 약간 낮게 나타났다. 가치와 비전의 공유를 나타내는 하위 항목은 각각 .94와 .84로 모두 높게 나타났다. 이 측정모형을 통해 볼 때, 각각의 요인을 구성하는 하위 항목들의 요인 구성력은 비교적 양호하다고 할 수 있다.

모형1에서 요인들 간의 상관관계를 살펴보면, 신뢰와 네트워크의 상관계수는 .56, 네트워크와 비전 및 가치 공유 사이의 상관계수는 .54, 신뢰와 비전 및 가치 공유 사이의 상관계수는 .86으로 나타나, 신뢰와 비전 및 가치 공유 사이에는 상당한 상관이 있는 것을 알 수 있다.

모형2에서 사회적 자본이라는 가설적 구인이 신뢰에 미치는 영향이 .95, 네트워크에 미치는 영향이 .59, 비전 및 가치의 공유에 미치는 영향이 .91로 나타나, 이 모형에서 사회적 자본을 구성하는 요인은 신뢰와 비전 및 가치 공유가 네트워크에 비해 상대적으로 높음을 알 수 있다.

제 4 장 기업의 경영 시스템과 사회적 자본

제1절 선행 연구 정리 및 자료 변수화

1. 선행 연구 분석

이번 장에서는 기업의 사회적 자본에 영향을 미치는 요인들을 검토한다. 기업의 사회적 자본에 영향을 미치는 요인에 대한 연구는 그렇게 많지 않았다. 박원우·류승민(2005)은 신뢰의 선행요인에 대한 55편의 연구를 정리를 하였는데, 그중 조직 신뢰에 대한 연구는 채 10편이 되지 않는다. 조직의 신뢰에 대한 연구도 조직 내보다는 조직 간 혹은 조직과 시장 간의 신뢰에 대한 연구가 먼저 선행되었다(Burt, 1992; Baker, 1990; Powell, 1996).

외국의 연구에서는 코헨과 프루삭(2001)이 기업의 사회적 자본 수준에 영향을 미치는 여러 요인들을 매우 포괄적으로 제시하고 있다. 그들은 조직의 안정성 및 장기고용, 멤버십을 가져오는 네트워크 및 공동체 구축, 서로의 면대면 접촉을 장려하는 시공간 구조가 사회적 자본의 수준을 높일 수 있음을 구체적 기업 사례들을 들어 설득력 있게 제시하고 있다. 리나와 반 부르덴(Leana and Van Burden III, 1999)은 사회적 자본을 양성하거나 훼손하는 고용관행을 문헌검토로 정리하여, 고용관계의 안정성, 그룹성과에 의한 보상체계, 상보적 규

칙, 관료주의, 직무 안정성 등이 기업의 사회적 자본을 고양시킨다고 보았다. 주커(Zucker, 1986)는 합리적 관료주의 조직의 전개가 신뢰형성의 요인이라 보았다. 셰파드와 투친스키(Sheppard and Tuchinsky, 1996)는 조직구조가 조직의 신뢰에 영향을 미치게 됨을 이론적으로 논의하였다.

실증연구로 메이어와 데이비스(Mayer and Davis, 1999)는 비노조 제조업의 소기업을 대상으로 실험을 하여 수용할만한 성과평가제도가 경영자에 대한 신뢰를 증진시키는 것을 실증하였다. 피어스 외(Pearce et al., 2000)는 헝가리와 미국의 6개 기업을 대상으로 보편적인 관료주의적 시스템이 더욱 많은 신뢰를 형성함을 실증하였다. 베세라와 굽타(Becerra and Gupta, 2003)는 다국적 기업의 시니어 관리자들의 자료를 가지고 근속과 조직 내 자율적 권한, 보너스의 강도가 신뢰에 영향을 미치는가를 분석하고 이들 중 근속과 그룹보상체계가 신뢰에 정의 영향을 미치고 있음을 실증하였다. 페린과 더크스(Ferrin and Dirks, 2003)는 경쟁적 보상체계는 신뢰에 음의 영향을, 그리고 협조적 보상체계는 신뢰에 양의 영향을 미치고 있음을 분석하였다.

국내의 연구에서는 박원우·류승민(2005)이 선행연구로부터 조직의 신뢰의 선행요인을 추출하였으며, 이경목(2005)은 기업의 사회적 자본 형성 방안으로 상호교류 기회의 제공, 가상공간의 활용, 평가 보상 시스템 활용 등을 제시하고 있다. 이재연·차동욱(2003)은 개인특성 및 관계특성으로 나누어 기업에서의 신뢰의 영향요인을 실증하였다. 박희봉(2002)은 공무원 조직을 대상으로 민주적 과정, 고객만족성과 분석, 업무정보 분석이 사회적 자본에 영향을 미치는 것을 실증하였다. 김영조(2003)는 상장기업을 대상으로 기업지배구조가 경영진에 대한 신뢰에 미치는 영향을 실증하고 소유와 경영의 분리가 경영진에 대한 신뢰에 정의 영향을 미침을 보여 주었다.

본고에서는 기존의 대부분의 연구에서 기업의 사회적 자본의 일부(특히 신뢰)만을 고찰하거나, 또한 그 영향요인으로서 한두 가지 요인을 검토하였던 한계를 극복하고, 조직의 사회적 자본의 형성에 미치는 영향을 종합적으로 검토 분석하고자 한다. 이에 기업의 조직구조, 고용관행, 조직문화가 기업의 사회적 자본 구축에 어떻게 영향을 미치고 있는가를 볼 것이다. 먼저 조직구조, 고용

관행, 조직문화에 따라 사회적 자본의 수준에 어떠한 차이가 나는가를 검토하고, 다음으로 기업의 사회적 자본이 조직구조 및 고용관행, 조직문화의 여러 변인들로 어떻게 구조적으로 형성될 수 있는지를 살펴본다.

2. 자료 변수화

본 장에서의 분석은 인사담당자를 대상으로 한 기업일반 자료와 사회적 자본을 측정하기 위한 팀원 조사 자료를 기업 단위로 묶어 활용하였다.¹¹⁾

사회적 자본의 형성에 미치는 요인이 무엇인가를 보기 위해 본고에서 사용한 변수들은 우선 조직구조의 측면에서 전문경영인 체제화의 정도, 근로자대표 조직 유무, 종업원지주제 실시 여부, 그룹계열사 여부, 기업연령, 기업규모와 업종, 직급단계가 있고, 고용관행의 측면에서 고용보장 여부, 이직률, 평균근속 기간, 동종업종 기업 비교 임금수준, 임금수준 편차, 차등지급성과급 비율이 있고, 조직문화의 변수는 작업조직 자율성, 의사소통 활발성, 지식정보시스템, 정보공유가 있다.

조직구조 변수들 중 기업연령은 2008년도에서 기업창업년도를 빼어 산출하였고, 규모 변수는 종업원 수와 더미변수로 100-299인, 300-999인, 1,000인 이상의 규모 더미변수를 가공하여 사용하였으며, 업종변수는 금융보험업과 사업서비스업의 대분류 변수를 활용하였다. 직급단계 변수는 임원급과 사원급의 직급수를 직접 사용하였고, 위계의 정도를 묻는 ‘매우 위계적’, ‘다소 위계적’, ‘보통’, ‘다소 수평적’, ‘매우 수평적’의 답지를 5점 척도 문항처럼 활용하여 위계의 단순화 정도 변수로 사용하였다.

고용관행 변수들 중 동종업계와 비교한 임금수준 변수는 설문 문항에서 신입사원, 과장, 부장의 임금수준으로 나뉘어져 있지만, 이를 신뢰도 분석을 한 결과 크론바하 알파값이 0.832로 나타나 하나로 합하여 하나의 변수로 묶어 사용하였다.

조직문화 변수 중 작업조직 자율성 변수는 ‘우리 회사의 업무는 주로 팀을

11) 설문조사에 대한 자세한 사항은 제3장 1절 조사개요를 참조할 것.

중심으로 이루어진다', '우리 회사의 업무팀은 자율적이다', '우리 회사의 업무 팀 혹은 근로자는 결정권한을 많이 가지고 있다', '우리 회사에서 근로자들의 업무는 세세하게 구분되어 있다'의 다섯 문항을 신뢰도 분석을 한 결과 0.643의 값을 얻었고, 이에 이들을 하나로 묶어 변수화한 것이다. 의사소통 활발성 변수는 '우리 회사는 경영자와 근로자 사이의 의사소통이 원활하게 이루어지고 있다', '우리 회사는 개별 구성원의 능력개발을 중시한다', '우리 회사에서는 상급자에게 의견을 자유롭게 낼 수 있다', '우리 회사는 부서간의 커뮤니케이션이 잘되는 편이다', '우리 회사는 조직의 안정과 일관성을 중시한다'의 다섯 문항의 신뢰도 분석 결과 크론바하 알파값이 0.781이어서 이들을 하나로 묶어 변수화한 것이다. 지식정보시스템 변수는 지식정보시스템의 구축과 활용에 관한 다섯 문항을 신뢰도 분석을 한 결과 크론바하 알파값 0.882를 얻어 이들을 하나로 묶어 변수화하였다. 정보공유 변수도 기업내 정보 공유에 관한 여섯 문항을 신뢰도 분석을 한 결과 크론바하 알파값 0.789를 얻어 이들을 하나로 묶어 변수화하였다.

사회적 자본의 변수는 먼저 신뢰 변수의 경우 회사에 대한 신뢰, 상사에 대한 신뢰, 동료에 대한 신뢰, 타팀원에 대한 신뢰 각각 세 개씩의 문항을 모두 합하여 신뢰분석을 한 결과 0.888의 크론바하 알파값을 얻어 하나의 변수로 사용하였다. 비전가치공유 변수는 비전 및 가치 공유에 관한 6개 문항을 합하여 신뢰분석을 한 결과 0.815의 값을 얻어 하나의 변수로 사용하였다.

네트워크 변수는 크게 정보와 조언이 이루어지는 업무조언네트워크와 비공식친교네트워크 둘로 나누어지는데, 각기 평균적 접촉 수준의 정도인 네트워크의 밀도와 네트워크내 특정 개인에 대한 접촉의 집중도인 네트워크 중심화, 그리고 부서간 네트워크(타부서원과의 관계) 변수로 구성하였다. 부서간 네트워크 변수는 회사 내 타부서원과의 관계를 묻는 네 개의 문항을 묶어서 신뢰도 분석을 한 결과 0.735를 얻어 하나의 변수로 활용하였다.

이 장에서의 분석에 사용된 변수들의 기초통계량을 제시한 것이 <표 IV-1>이다.

<표 IV-1> 변수들의 기초통계량

	N	최소값	최대값	평균	표준편차
전문경영인 체제화 정도	100	1	4	2.5	1.2910
근로자 대표조직 유무	100	0	1	0.24	0.4292
종업원지주제	100	0	1	0.36	0.4824
그룹계열사여부	100	0	1	0.33	0.4726
기업연령	100	2	109	18.95	15.2781
종업원수	100	50	14154	832.91	2051.2127
100-299인	100	0	1	0.3	0.4606
300-999인	100	0	1	0.23	0.4230
1,000인 이상	100	0	1	0.19	0.3943
업종더미(금융=1)	100	0	1	0.22	0.4163
임원급내 직급단계	100	0	8	3.8	1.7115
사원급내 직급단계	100	2	9	5.23	1.3916
위계적 정도	100	1	5	3.23	0.9832
고용보장 유무	100	0	1	0.26	0.4408
연평균 이직률	98	0	95	17.5822	13.9269
기업평균근속월	98	12	198	59.9184	42.8336
기업임금수준	100	3	15	8.97	2.3718
평가차이에 따른 보상 차이	97	100	400	134.4536	42.3049
차등지급되는 성과급의 비중	96	0	200	20.4677	35.7526
작업조직자율성	100	11.6364	16.1818	13.8838	1.0389
의사소통원활성	100	13.8	20.7368	16.8069	1.3587
정보시스템	100	10.0769	22.9474	17.1895	2.2196
정보공유	100	13.8462	25.5789	18.2755	2.4440
신뢰	100	34.9	53.6842	43.5390	2.8224
비전 및 가치 공유	100	14.7	26.6316	20.0215	1.7985
업무조언 네트워크 밀도	100	1.03	3	2.2544	0.3211
업무조언 네트워크 중심화	100	3.91	44.5	17.123	6.4737
친교 네트워크 밀도	100	0.75	3.05	2.0134	0.4223
친교 네트워크 중심화	100	6.06	26.91	14.0318	4.9013
부서간 네트워크	100	9.3846	15.8947	12.9098	1.0632

제2절 기업의 조직구조와 사회적 자본

1. 기업지배구조와 사회적 자본

기업의 지배구조는 소유구조와 관련하여 누가 기업을 경영하며, 기업의 주주나 근로자 등의 이해관계자들의 이해를 어떻게 조정해나가는가의 구조이다. 기업의 지배구조 문제는 기업의 규모가 커지고 경영환경이 다변화되면서 복잡한 경영문제를 효율적으로 다룰 수 있는 경영능력과 기술이 필요하게 되었고, 이에 전문적 경영인들이 주주를 대리하여 기업을 경영하는 것이 효율적이라는 논의에서 비롯되었다(Galbraith(김황렬역), 1979). 그러나 주주와 경영인의 이해관계가 다르기 때문에 소유와 경영의 분리가 기업성장에 부정적 영향을 미친다는 논의가 제기되었다(Jensen and Meckling, 1976). 즉 전문경영자들은 단순한 이윤극대화만이 아닌 자신의 지위안정, 총매출액 성장, 사회적 책임을 선호하여 주주들의 이해관계와 상치될 수 있다는 것이다. 이에 기업 지배구조의 논의는 주로 주주들이 전문경영인들이 자신들의 이해관계에 따르도록 하는 대리인 이론에 집중되었다(Shleifer and Vishny, 1997).

한편 주주와 채권자, 근로자, 고객, 지역민 등의 이해관계자들의 범위를 어떻게 한정시킬 것인가에 따라 주로 주주만의 이해를 대변하여 기업을 움직이는 구조인 영미식 기업지배구조(주주자본주의)와 종업원 및 고객 등 모든 기업의 이해관계자의 이해를 고려하는 독일·일본식 기업지배구조(이해관계자자본주의)로 나누어 파악하기도 한다(Clarke, 2007).

주주와 함께 기업의 주된 이해관계자인 종업원들도 기업지배구조의 중요한 축을 형성한다. 기업지배구조가 이해관계자들의 이해와 갈등을 조정하는 메커니즘이기 때문에, 근로자들 혹은 그들의 대표조직으로서의 노동조합이 기업경영에서 발언권을 행사할만한 이해당사자로 발돋움했는가도 기업지배구조를 달리 형성하게 한다. 독일의 공동결정제도는 그 단적인 예이다.¹²⁾

12) 독일의 감독이사회는 1/3내지 1/2이 종업원으로부터 선출되고 나머지는 주주로부터 선출된다.

근로자 대표 조직의 경영 참가는 현재와 같은 지식기반경제하에서 부가가치의 창출이 유형의 물적 자산이 아니라 인적자본에 두어지는 상황에서 더욱 중요한 함의를 갖는다. 그러한 인적자본의 소유자인 근로자들의 이해관계는 주주의 이해관계 못지않게 고려되어야 하기 때문이다(Lazonick and O'Sullivan, 1997).

이러한 근로자대표의 경영 참가뿐만 아니라 종업원들의 소유구조 참가도 기업지배구조를 형성하는 요인이다. 종업원들이 기업의 주식을 소유하게 되면 소유주인 주주의 이해와 일치하게 된다. 종업원들이 자사주를 취득하게 하는 종업원지주제는 근로자들의 소유참가로서 기업지배구조를 형성하는 요인이 된다.

기업의 사회적 자본과 관련하여 기업지배구조의 측면을 본고에서는 전문경영체제화의 정도, 노조유무, 종업원지주제 실시 여부에 한정하여 살펴볼 것이다. 통상적으로 보듯이 영미식의 주주중심 기업지배구조와 독일식의 이해관계자 중심의 기업지배구조로 나누어 각각의 사회적 자본과의 관계를 볼 수도 있으나, 사용하는 자료의 제약으로 분석이 용이하지 않았고, 이는 추후의 연구로 미룬다.¹³⁾

전문경영체제화의 정도에 따라서, 근로자대표조직 유무에 따라서 종업원지주제 실시 여부에 따른 사회적 자본의 수준을 표로 정리한 것이 <표 IV-2>이다. 표의 결과는 기업지배구조에 따른 신뢰나 비전 및 가치 공유의 수준 차이는 없다는 것이다.

전문경영인체제화의 정도에 따라 신뢰의 수준이 높아지고 있고, 비전 및 가치 공유의 경우도 대략 그러하지만 전문경영자 체제에서 오너 경영 개입이 약간 있는 기업에서 비전 및 가치 공유의 수준이 가장 높았다. 그렇지만 두 사회

감독이사회는 경영이사회의 구성원을 임명하고, 경영이사회의 주요한 결정은 감독이사회의 승인을 받아야 한다(정기웅, 2004).

13) 이해관계당사자들의 이해를 중시하는 독일식의 기업지배구조에서 주주의 이해만을 대변하는 영미식 기업지배구조보다 더 사회적 자본의 형성이 높을 것으로 기대된다. 기업내에서 사회적 자본 형성의 주된 담당자가 종업원들이기 때문이다. 이는 이장 2절의 논의에서 어느 정도 방증될 수 있는데, 영미식 기업지배구조가 이직률이 높은 특색을 지니고, 독일식 기업지배구조가 그 반대의 특색을 갖는다고 볼 수 있는데, 이직률은 사회적 자본의 수준과 음의 관계를 갖는 것으로 나타난다.

적 자본 구성 차원 모두 전문경영인 체제화의 정도에 따른 통계적으로 유의한 차이는 없다. 근로자 대표조직의 유무에 따라서도 근로자 대표조직이 있는 기업에서 신뢰와 비전 및 가치 공유의 사회적 자본 수준이 높았지만 역시 통계적으로 유의한 차이는 없다. 종업원지주제의 실시 여하에 따라서 종업원지주제를 실시하는 기업이 신뢰나 비전 및 가치 공유의 사회적 자본의 수준에서 좀 더 높았지만, 역시 통계적으로 유의하지 않았다.¹⁴⁾

<표 IV-2> 기업지배구조와 사회적 자본(신뢰와 가치공유)

	구분	신뢰	비전 및 가치 공유
경영체제	완전한 오너(owner) 경영 체제	43.1	19.9
	전문경영자가 있으나 오너의 경영개입이 상당히 있음	43.4	19.7
	전문경영자가 있으나 오너의 경영개입이 약간 있음	43.8	20.3
	완전한 전문경영자 체제	43.9	20.1
	F(P-value)	0.5119(0.6750)	0.3266(0.8061)
근로자 대표조직 유무	없음	43.5	19.9
	있음	43.7	20.5
	F(P-value)	0.0621(0.8037)	1.8168(0.1808)
종업원 지주제	없음	43.3	19.8
	있음	44.0	20.3
	F(P-value)	1.6560(0.2012)	1.7719(0.1862)

네트워크가 기업지배구조 변수에 따라 어떻게 차이가 나는지를 본 것이 <표 IV-3>이다. 먼저 전문경영인 체제화의 정도에 따른 네트워크 차이는 뚜렷하지 않으며, 통계적으로도 유의하지 않다. 특징적인 것은 ‘전문경영자가 있으나 오너의 경영개입이 약간 있는’ 기업에서 업무조언 네트워크의 밀도 및 중심화, 친교 네트워크의 밀도 및 중심화, 부서간 네트워크 모두 가장 높은 수치를 보이고 있다는 점이다.

14) 코헨과 프루삭(2001)에서 종업원지주제가 사회적 자본의 구축에 기여하고 있다는 사례의 제시가 있다.

근로자 대표조직의 유무에 따라서 보면 노조가 있는 경우 업무조언 네트워크 밀도 및 부서간 네트워크에서 더 높았고, 업무조언 네트워크 중심화, 친교 네트워크 밀도 및 중심화는 노조가 없는 기업에서 높았다. 통계적으로 유의한 차이를 보이는 것은 업무조언 네트워크 중심화와 친교 네트워크 중심화로 이들의 경우 모두 노조가 없는 기업에서 높았다. 이 결과는 노조가 없는 기업에서 업무조언이나 비공식적 활동에서 특정 개인을 중심으로 네트워크가 이루어지고 있는 경향이 강하다고 해석할 수 있다.

종업원지주제가 있는 기업에서는 업무조언 네트워크의 밀도나 친교 네트워크의 밀도, 팀 간 네트워크가 잘 이루어지는 반면, 종업원지주제가 없는 기업에서는 네트워크의 중심화가 높게 나타나는 대비를 보인다. 통계적으로 유의한 차이를 보인 것은 부서간 네트워크로 종업원지주제가 있는 기업에서 팀 간 네트워크가 잘 이루어지고 있음을 알 수 있다.

<표 IV-3> 기업지배구조와 사회적 자본(네트워크)

	구분	업무조언 네트워크		친교 네트워크		부서간 네트워크
		밀도	중심화	밀도	중심화	
경영체제	완전한 오너(owner) 경영 체제	2.23	18.18	1.97	14.70	12.72
	전문경영자가 있으나 오 너의 경영 개입이 상당 히 있음	2.31	16.50	2.02	12.84	12.65
	전문경영자가 있으나 오 너의 경영 개입이 약간 있음	2.32	18.33	2.07	14.54	13.23
	완전한 전문경영자 체제	2.23	15.33	2.02	13.28	12.99
	F (P-value)	0.536 (0.659)	1.463 (0.229)	0.246 (0.864)	0.738 (0.532)	1.292 (0.282)
근로자 대표조직	없음	2.24	17.84	2.02	14.24	12.77
	있음	2.31	14.85	2.00	13.39	13.34
	F (P-value)	0.849 (0.359)	4.008 (0.048)	0.038 (0.847)	0.545 (0.462)	5.379 (0.022)
종업원 지주제	없음	2.22	17.39	2.01	14.04	12.75
	있음	2.32	16.65	2.03	14.02	13.20
	F (P-value)	2.442 (0.121)	0.303 (0.583)	0.062 (0.804)	0.000 (0.991)	0.439 (0.039)

2. 기업의 구조적 특성과 사회적 자본

기업의 구조적 특성을 나타낸다고 볼 수 있는 변수로 기업의 규모와 업종, 조직의 위계정도, 그룹계열사 여부, 기업의 연령이 있다. 기업의 조직 규모는 기업의 사회적 자본 수준과 관련이 있을 수 있다. 소규모기업인 경우 소유주를 중심으로 가족 같은 공동체 의식을 가질 수 있을 것이며, 공식적 비공식적 네트워크가 기본적으로 활성화되어 있을 것이며, 또한 서로를 잘 알기 때문에 높은 신뢰가 형성될 가능성이 크다. 또한 기업의 업종은 기업의 사회적 자본의 수준과 관련이 있을 것이다. 연구개발업과 같이 공통 과업이 많은 경우와 증권회사에서의 펀드매니저처럼 각자 일을 하는 경우 사회적 자본은 매우 달라질 것이라 예상할 수 있다. 회사의 직급단계가 많은 경우 그 만큼 위계질서가 분명하고, 그 경우 네트워크 밀도 및 신뢰의 수준은 높지 않을 가능성이 있다. 그룹계열사의 경우 계열기업 특유의 문화로 인해 기업의 사회적 자본의 수준에 차이를 가져올 수 있을 것이라 기대할 수 있다. 마지막으로 기업의 연령 또한 사회적 자본의 수준에 영향이 있을 것이라 기대된다. 사회적 자본이 부르디외(1986)의 지적처럼 축적된 역사, 즉 시간을 통한 관계에의 투자를 통해 성립하기 때문이다.

먼저 기업의 규모와 사회적 자본의 상관관계를 본 것이 <표 IV-4>이다. 표의 결과는 기대와 사뭇 다르게 나왔는데, 기업규모가 클수록 신뢰 및 가치공유의 사회적 자본의 수준이 높은 것으로 나타났다. 소기업에서 근로자들 사이의 신뢰 수준이 낮고, 비전 및 가치 공유의 정도가 낮은 것은 소기업에서의 고용관계가 지속적이고 안정적이지 못해서이지 않을까 생각해 볼 수 있다. 네트워크에 있어서도 업무조건 네트워크의 밀도나 부서간 네트워크는 기업의 규모가 클수록 잘 이루어지고 있다. 친교 네트워크의 밀도도 0.1의 유의수준에서 규모가 클수록 높은 경향이 있다. 반면에 업무조건 네트워크의 중심화는 0.1의 유의수준에서 기업규모에 반비례하는 경향이 있다.

<표 IV-4> 기업 규모와 사회적 자본의 상관관계

	신뢰	비전 및 가치공유	업무조언 네트워크		친교 네트워크		부서간 네트워크
			밀도	중심화	밀도	중심화	
상관계수	0.3905	0.4570	0.1994	-0.1662	0.1718	-0.0751	0.4205
p_value	0.0001	0.0000	0.0467	0.0984	0.0873	0.4575	0.0000

업종과 사회적 자본의 관계를 본 것이 <표 IV-5>이다. 표의 결과는 앞서의 추론과 많이 다르게 나타났다. 신뢰와 비전 및 가치 공유의 사회적 자본은 금융보험업이 사업서비스업보다 높았는데, 비전 및 가치 공유의 수준은 통계적으로 0.1의 유의수준에서 차이를 보이고 있다. 네트워크의 중심화는 사업서비스업이 금융보험업보다 높았지만 유의하지는 않았다. 네트워크의 밀도는 금융보험업이 사업서비스업보다 높았는데 역시 유의하지 않았다. 팀 간 네트워크는 금융보험업에서 통계적으로 유의하게 높은 것으로 나타나 전체적으로 보면 금융보험업에서 사회적 자본의 수준이 더 높다고 볼 수 있다.

<표 IV-5> 업종 간 차이에 따른 사회적 자본의 차이

	신뢰	비전 및 가치공유	업무조언 네트워크		친교 네트워크		부서간 네트워크
			밀도	중심화	밀도	중심화	
사업서비스업	43.40	19.85	2.25	17.49	2.00	14.06	12.76
금융보험업	44.05	20.63	2.27	15.82	2.06	13.93	13.43
F (P-value)	0.916 (0.341)	3.324 (0.071)	0.033 (0.856)	1.150 (0.286)	0.321 (0.572)	0.012 (0.912)	7.049 (0.009)

기업의 위계 정도와 사회적 자본의 관련을 본 것이 <표 IV-6>이다. 먼저 임원급내의 직급 단계 수는 사회적 자본과 전혀 관련이 없는 것으로 나타났다. 그러나 사원급 내의 직급단계수가 많을수록 신뢰, 비전 및 가치 공유의 사회적 자본 수준이 통계적으로 유의하게 높은 것으로 나타났다. 그리고 네트워크의 경우도 업무조언 네트워크 밀도와 부서간 네트워크에서 사원급 내 직급단계수

가 많을수록 네트워크가 잘 이루어지는 것으로 나타나며 통계적으로 유의하다.

이러한 현상은 기업의 규모가 큰 경우 아무래도 직급단계의 수가 많고 앞에서 보았듯이 규모가 클수록 사회적 자본의 수준이 높았기 때문이라 판단된다. 이에 동종업계의 여타 기업에 비해 위계의 단순화 정도가 어떠한가를 묻은 5점 척도변수와 사회적 자본의 변수들의 상관관계를 내어 보았다. 그 결과는 위계의 단순화 정도와 사회적 자본과는 어떤 관련도 나타나지 않고 있음을 알 수 있어, 사원급 내 직급단계가 많을수록 사회적 자본이 높았던 결과는 규모의 효과라 판단할 수 있게 한다.

<표 IV-6> 기업의 위계 정도와 사회적 자본

		신뢰	비전 및 가치공유	업무조언 네트워크		친교 네트워크		부서간 네트워크
				밀도	중심화	밀도	중심화	
임원급내 직급단계	상관계수	-0.1100	-0.1004	0.0222	0.0110	0.0181	-0.0839	-0.0568
	P_value	0.2758	0.3203	0.8265	0.9131	0.8578	0.4065	0.5747
사원급내 직급단계	상관계수	0.2585	0.3656	0.2563	0.0455	0.0623	-0.0062	0.1846
	P_value	0.0094	0.0002	0.0101	0.6531	0.5383	0.9509	0.0660
위계의 단순화 정도	상관계수	0.1293	-0.0366	0.0572	0.0883	0.0913	-0.0469	-0.0370
	P_value	0.1999	0.7180	0.5717	0.3821	0.3664	0.6429	0.7144

그룹계열사 여부에 따른 사회적 자본의 수준 차이를 본 것이 <표 IV-7>이다. 그룹계열사 여부에 따른 사회적 자본의 수준 차이는 별로 없는 것으로 나타났다. 계열사 소속 기업들이 단독기업에 비해 신뢰 수준, 비전 및 가치 공유의 수준이 높았고, 친교 네트워크의 밀도를 제외하고는 모든 네트워크 수준이 높았지만, 통계적으로 유의한 것은 친교 네트워크의 중심화뿐이었다.

<표 IV-7> 그룹 계열사 여부와 사회적 자본

	신뢰	비전 및 가치공유	업무조언 네트워크		친교 네트워크		부서간 네트워크
			밀도	중심화	밀도	중심화	
단독기업	43.50	19.92	2.25	16.99	2.03	13.36	12.79
그룹계열사	43.61	20.22	2.26	17.39	1.98	15.39	13.15
F	0.031	0.595	0.049	0.084	0.312	3.907	2.485
(P-value)	(0.861)	(0.442)	(0.826)	(0.773)	(0.578)	(0.051)	(0.118)

마지막으로 기업의 연령에 따른 사회적 자본의 수준에 차이가 있을 것이라 예측하고, 기업연령과 사회적 자본 변수들의 상관관계를 구한 것이 <표 IV-8>이다. 표의 결과는 기업이 오래된 것은 신뢰나 비전 및 가치 공유와의 상관관계는 양의 값을 지니고 있지만 유의하지 않은 것으로 나타났다. 네트워크 중 부서간 네트워크는 기업의 연령과 유의한 양의 상관관계를 보이고 있어 오래된 기업일수록 타부서와의 네트워크가 잘 구축되어 있음을 알 수 있다. 이는 기업이 오래된 경우 근로자들의 팀간 이동도 많고, 타부서원들을 아는 수준이 높아지기 때문이라 판단된다. 업무조언 네트워크의 밀도도 0.1의 유의수준에서 기업연령과 양의 상관관계를 보이고 있다.

<표 IV-8> 기업의 연령과 사회적 자본

	신뢰	비전 및 가치공유	업무조언 네트워크		친교 네트워크		부서간 네트워크
			밀도	중심화	밀도	중심화	
상관계수	0.0786	0.1562	0.1856	-0.1646	0.1391	0.0489	0.2332
P_value	0.4367	0.1207	0.0645	0.1017	0.1675	0.6287	0.0196

제3절 기업의 고용관행과 사회적 자본

1. 고용 지속성과 사회적 자본

제1절에서 보았듯이 기존 연구에서는 기업의 고용관행이 사회적 자본의 수준에 영향을 미치고 있으며, 고용의 안정성이나, 일관된 원칙의 승진제도, 개인차가 덜 나는 그룹별 보상체계 등이 사회적 자본의 수준을 높이는 요인이라 보고 있다. 우리나라의 기업에서 고용관행과 사회적 자본이 어떤 관련을 갖는가 보기 위해 본고에서는 고용의 지속성에 관련된 고용관행과 보상에 관련된 고

용관행으로 나누어 살펴보았다.

먼저 고용의 지속성에 관련된 고용 관행은 기업의 고용보장 여부와 이직률, 평균근속년수를 가지고 볼 수 있다. 고용의 지속성은 또한 비정규직 비율로도 간접적으로 측정될 수 있다. 비정규직의 경우 고용의 지속성이 정규직보다 짧다고 기대하는데 무리가 없기 때문이다. 직무배치의 유연성도 사회적 자본의 수준과 관련이 있을 것이라 기대된다. 기업의 사회적 자본의 수준이 낮은 경우 직무배치는 상당히 경직적일 것이라 판단되기 때문이다.

기업이 고용보장을 하는가의 여부와 사회적 자본의 수준 차이를 본 것이 <표 IV-9>이다. 표의 결과는 신뢰나 가치공유의 사회적 자본은 고용보장이 없는 기업이 조금 높게 나타났고, 일부 네트워크 사회적 자본도 고용보장이 없는 기업에서 조금 높게 나타났지만 모두 통계적으로 유의하지 않다. 이는 정규직에 대해 물었기 때문에, 한국기업의 정서상 정규직은 암묵적으로 고용이 보장된다는 의식이 강하고, 이에 '경영상의 이유로 인해 해고를 하지 않는다'는 정책이나 합의 사항의 유무가 그리 중요한 기준이 아닌 때문은 아닐까 추론된다.

<표 IV-9> 고용보장 여부와 사회적 자본

고용보장 유무	신뢰	비전 및 가치공유	업무조언 네트워크		친교 네트워크		부서간 네트워크
			밀도	중심화	밀도	중심화	
아니오	43.72	20.05	2.25	17.11	2.03	14.25	12.83
예	43.03	19.94	2.27	17.17	1.97	13.40	13.13
F (P-value)	1.152 (0.286)	0.070 (0.792)	0.108 (0.743)	0.002 (0.965)	0.409 (0.524)	0.581 (0.448)	1.518 (0.221)

기업의 이직률과 사회적 자본의 수준의 상관관계를 본 것이 <표 IV-10>이다. 표에 따르면 대체로 사회적 자본과 이직률은 음의 상관관계를 평균근속년수와 사회적 자본은 양의 상관관계를 보이는 것으로 나타나 기대에 부합하고 있다. 신뢰는 이직률에 음의 관계를, 평균근속기간에 양의 상관관계를 보이고 있지만 통계적으로 유의하지는 않다. 비전 및 가치 공유는 통계적으로 유의하

게 이직률에는 음의 상관관계를, 평균근속년수에는 양의 상관관계를 보이고 있다. 이직률이 높은 기업은 업무조인 네트워크의 밀도나 부서간 네트워크의 수준이 통계적으로 유의하게 높지 않은 것으로 나타났다. 평균근속기간이 긴 기업에서 부서간 네트워크의 수준이 통계적으로 유의하게 높은 것으로 나타났다.

<표 IV-10> 이직률과 사회적 자본수준(상관관계)

		신뢰	비전 및 가치공유	업무조인 네트워크		친교 네트워크		부서간 네트워크
				밀도	중심화	밀도	중심화	
연평균 이직률	상관계수	-0.1493	-0.1858	-0.2291	0.0961	-0.1835	0.0826	-0.2290
	P_value	0.1422	0.0670	0.0232	0.3466	0.0706	0.4188	0.0233
기업 평균 근속월	상관계수	0.1308	0.2518	0.1145	-0.1036	0.0661	0.0370	0.3720
	P_value	0.1993	0.0124	0.2615	0.3101	0.5181	0.7175	0.0002

이직률과 평균근속이 신뢰와 상관관계가 유의하지 않은 이러한 결과는 근속이 베세라와 곱타(Becerra and Gupta, 2003)에서 지적된 것처럼 조직에 대한 '내재성'의 풍부함을 가져오기 때문에 신뢰의 영향요인으로 작용한다는 실증 결과나, 또 신뢰가 구축되기 위해서는 시간을 요한다는 직관과 부합하지 않는 것이다. 이러한 결과가 금융보험업이나 사업서비스업에서의 특수성 때문인지 혹은 여타 요인에 기인하는지는 추후의 연구가 필요하다.

비정규직 비율은 이직률과 평균 근속의 보완적 변수로서 기능할 수 있다. 이에 비정규직 비율과 사회적 자본의 상관관계를 본 것이 <표 IV-11>이다. 기대와는 다르게 비정규직 비율은 사회적 자본 수준과 음의 관계를 가지고 있지 않다. 오히려 비정규직 비율이 높을수록 부서간 네트워크가 유의하게 높은 것으로 나타났으며, 0.1의 유의수준에서 비정규직 비율이 높은 기업에서 비전 및 가치 공유의 수준도 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 비정규직 비율이 높은 기업일수록 대규모인 기업인 경우가 많고(상관계수 0.29(유의확률 0.004)), 기업 규모가 클수록 사회적 자본의 수준이 높기 때문이라고 추론된다.

<표 IV-11> 비정규직 비율과 사회적 자본

	신뢰	비전 및 가치공유	업무조언 네트워크		친교 네트워크		부서간 네트워크
			밀도	중심화	밀도	중심화	
상관계수	0.0792	0.1920	0.1655	-0.0984	0.0828	-0.0245	0.2276
P_value	0.4361	0.0570	0.1015	0.3327	0.4150	0.8097	0.0235

직무배치의 유연성 정도와 사회적 자본의 상관관계를 본 것이 <표 IV-12>이다. 표의 결과에서 신뢰와 비전 및 가치 공유는 직무배치의 유연성이 높은 기업일수록 유의하게 더 높은 수준임을 알 수 있다. 네트워크는 직무배치의 유연성과는 별다른 관계를 가지지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 직무배치의 유연함이 신뢰나 비전 및 가치 공유의 수준을 높였다기보다는 신뢰나 비전 및 가치 공유 수준이 높아지만 직무배치를 유연하게 가져갈 수 있기 때문이라고 판단된다.

<표 IV-12> 직무배치의 유연성과 사회적 자본

	신뢰	비전 및 가치공유	업무조언 네트워크		친교 네트워크		부서간 네트워크
			밀도	중심화	밀도	중심화	
상관계수	0.30	0.24	0.04	0.07	0.05	-0.02	0.11
P_value	0.00	0.02	0.68	0.52	0.61	0.82	0.30

2. 보상제도와 사회적 자본

다음으로 보상관련 고용관행이 사회적 자본에 미치는 영향을 보자. 기존 연구에서는 차등 있는 보상제도의 실시나 개인별 성과급제도 등 경쟁적 보상체계가 사회적 자본의 형성에 부정적임을 보고하고 있다(Ferrin and Dirks, 2003). 본장에서는 임금수준의 정도와 임금수준 편차, 차등지급성과급의 비중의 변수가 사회적 자본과 어떠한 관계를 갖는지를 검토한다.

동종업계의 여타 기업과 비교한 임금수준이 사회적 자본과 어떤 상관관계를

갖는가를 본 것이 <표 IV-13>이다. 표의 결과는 동종업계와 비교한 임금수준은 오직 친교 네트워크의 중심화에만 정의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 친교 네트워크의 밀도도 0.1의 유의수준에는 조금 못 미치지만 동종업계와 비교한 임금수준에 정의 관계를 가지고 있다.

<표 IV-13> 기업의 임금수준과 사회적 자본

	신뢰	비전 및 가치공유	업무조건 네트워크		친교 네트워크		부서간 네트워크
			밀도	중심화	밀도	중심화	
상관계수	0.0449	0.0312	0.1285	-0.0247	0.1642	0.2028	0.0524
P_value	0.6574	0.7579	0.2025	0.8073	0.1026	0.0430	0.6046

임금수준의 편차가 많이 나고, 전체 급여 중 평가에 따라 차등 지급되는 성과급의 비율이 높은 것은 근로자 개인들 간의 경쟁 환경을 조성하여 근로자 개별의 노력을 이끌어 내기 위한 인센티브 전략이라 할 수 있다. <표 IV-14>는 이러한 개인 인센티브 전략과 사회적 자본의 상관관계를 보이고 있다. 기존의 연구와는 다르게 개인별 보상의 차이가 큰 것과 차등 지급되는 성과급이 비중 정도가 별로 사회적 자본과 관계를 갖지 않는 것으로 나왔다. 이는 본 자료의 조사대상이 금융보험업과 사업서비스업이어서 개인 인센티브 제도의 실시에서 별로 차이가 나지 않거나, 조사한 팀이 기업의 부가가치를 창출하는 핵심 팀이기 때문에, 개인별 인센티브 지급을 당연시하는 경쟁 환경에 노출된 사람들이기 때문이 아닐까 생각되지만, 추후의 연구 과제라 판단된다.

<표 IV-14> 개인인센티브 강도와 사회적 자본

		신뢰	비전 및 가치공유	업무조건 네트워크		친교 네트워크		부서간 네트워크
				밀도	중심화	밀도	중심화	
평가차이에 따른 보상차이	상관계수	-0.0007	-0.0676	-0.0279	0.2937	-0.0862	0.1443	-0.0601
	P_value	0.9948	0.5108	0.7865	0.0035	0.4014	0.1585	0.5588
차등지급되는 성과급 비중	상관계수	0.0419	0.0819	-0.1562	0.0210	-0.0904	-0.0036	0.0482
	P_value	0.6855	0.4277	0.1286	0.8389	0.3811	0.9719	0.6407

제4절 조직문화와 사회적 자본

작업조직의 자율성은 신뢰 등 사회적 자본에 영향을 줄 것이다. 작업조직의 권한은 아니지만 베세라와 굽타(Becerra and Gupta, 2003)는 기업 조직 내에서의 관리자의 결정 권한의 정도가 사회적 자본에 영향을 미칠 것으로 가설을 세우고, 실증하였지만 가설 검증에는 실패하였다. <표 IV-15>는 기업에서의 작업조직 자율성과 사회적 자본의 상관관계를 제시한 것이다.

작업조직의 자율성은 신뢰와 비전 및 가치 공유와 유의한 정의 관계를 가지고 있으며, 상관의 정도도 매우 높게 나타났다. 작업조직이 자율적일 때 신뢰가 형성되고, 비전 및 가치가 상호 공유되는 것이라 파악할 수 있다. 특히 신뢰와 작업조직의 자율성의 상관관계가 매우 높은 것이 주목된다. 네트워크는 업무조언 네트워크 밀도와 친교 네트워크 밀도, 부서간 네트워크도 작업조직이 자율적일 때 통계적으로 유의하게 높아지는 것으로 나타났다. 그러나 네트워크의 중심화는 작업조직의 자율성과 관련이 없었는데, 이는 한 개인에게 의존하는 중심화가 자율적인 작업조직에서는 훨씬 떨어짐을 시사한다.

<표 IV-15> 작업조직의 자율성과 사회적 자본

	신뢰	비전 및 가치공유	업무조언 네트워크		친교 네트워크		부서간 네트워크
			밀도	중심화	밀도	중심화	
상관계수	0.6758	0.4401	0.2296	0.0060	0.2139	-0.0278	0.3902
P_value	0.0000	0.0000	0.0216	0.9527	0.0326	0.7835	0.0001

코헨과 프루삭(2001)은 신뢰 형성의 요인으로 대화 및 정보 소통을 들고 있다. 마찬가지로 사회적 자본의 수준은 의사소통의 원활함에 의해 영향을 받으리라 기대할 수 있다. <표 IV-16>은 의사소통의 원활함과 사회적 자본의 상관관계이다.

표에 제시된 바와 같이 의사소통의 원활함은 신뢰와 비전 및 가치 공유, 네

트위크 등 모든 사회적 자본 구성 차원에 유의한 정의 상관관계를 보이고 있다. 신뢰와 비전 및 가치 공유 수준은 의사소통의 원활함과 높고 유의한 정의 상관관계를 보이고 있어, 기존 연구 결과를 확인하고 있다. 부서간 네트워크도 의사소통의 원활함과 높은 상관관계를 보이고 있는데, 이는 부서간 네트워크가 부서(팀) 내 네트워크보다 의사소통의 활발함에 영향을 받는다고 판단할 수 있게 한다. 네트워크의 밀도는 의사소통의 원활함과 양의 상관관계를 보이지만, 네트워크 중심화는 별다른 상관관계를 보이고 있지 않다. 이는 의사소통이 원활하면 네트워크가 팀 내 중심인물에 의존함이 줄어들기 때문이라 보인다.

<표 IV-16> 의사소통의 원활함과 사회적 자본

	신뢰	비전 및 가치공유	업무조언 네트워크		친교 네트워크		부서간 네트워크
			밀도	중심화	밀도	중심화	
상관계수	0.7751	0.7597	0.2712	0.0372	0.2922	-0.0860	0.5024
P_value	0.0000	0.0000	0.0063	0.7136	0.0032	0.3947	0.0000

정보 공유가 얼마나 잘 이루어지는가도 조직 내 구성원간의 신뢰와 비전 및 가치 공유의 사회적 자본을 형성하는 요인이라 판단할 수 있다. 또한 정보공유의 과정이 네트워크이기 때문에 정보공유와 네트워크는 상호 영향을 주는 요인이라 판단할 수 있다. <표 IV-17>은 정보공유와 사회적 자본의 상관관계를 분석한 것이다.

정보공유는 신뢰와 비전 및 가치 공유, 부서간 네트워크, 네트워크 밀도에 양의 유의한 상관관계를 보이고 있다. 정보를 여하히 공유하는가는 신뢰나 비전 및 가치 공유가 형성되는 요인이기도 하며, 또한 정보 공유는 신뢰나 비전 및 가치 공유의 결과이기도 하다. 특히 정보공유가 잘 이루어질 때 비전 및 가치 공유가, 혹은 비전 및 가치 공유가 이루어질 때 정보 공유가 잘 이루어지고 있기 때문에 이는 상식과 부합한다. 부서간 네트워크나 업무조언 네트워크 밀도, 친교 네트워크 밀도의 수준은 정보공유의 수준과 등치되는 것이라 볼 수 있다. 네트워크의 중심화는 유의한 상관관계를 보이지 않았는데, 정보공유가 잘 이루어지면 네트워크의 개인 집중은 줄어들 것이기 때문이라 생각된다.

<표 IV-17> 정보 공유와 사회적 자본

	신뢰	비전 및 가치공유	업무조언 네트워크		친교 네트워크		부서간 네트워크
			밀도	중심화	밀도	중심화	
상관계수	0.4939	0.5625	0.2536	-0.0451	0.2970	-0.0563	0.4967
P_value	0.0000	0.0000	0.0109	0.6559	0.0027	0.5778	0.0000

정보 공유는 조직 내에서 지식정보시스템과 밀접한 관련이 있다. 본 연구의 설문조사 자료에서도 이 둘의 상관관계는 0.7(P_value 0.000)이다. 이에 지식정보시스템이 잘 갖추어진 기업에서 사회적 자본의 수준이 높을 것으로 기대할 수 있다. 지식정보시스템과 사회적 자본의 상관관계를 본 것이 <표 IV-18>이다.

지식정보시스템과 신뢰와 비전 및 가치 공유의 상관관계는 유의하게 높게 나타났으며, 부서간 네트워크 및 네트워크 밀도도 유의하게 지식정보시스템과 정의 상관관계를 보이고 있다. 코헨과 프루삭(2001)은 가상공간에서의 접촉보다는 면대면 접촉에 의한 사회적 자본의 구축 효과가 더 크고 진정성을 갖는다고 판단하고 있다. 반면에 이경목(2005)은 가상공간의 활용으로 사회적 자본을 구축하여야 한다고 주장하고 있다. 본 연구에서의 분석 결과는 한국과 같이 IT가 발달한 나라에서는 가상공간에서의 접촉도 사회적 자본의 형성에 많은 영향을 끼칠 개연성이 있음을 시사한다.

<표 IV-18> 지식정보시스템과 사회적 자본

	신뢰	비전 및 가치공유	업무조언 네트워크		친교 네트워크		부서간 네트워크
			밀도	중심화	밀도	중심화	
상관계수	0.4932	0.5091	0.2936	0.1020	0.3358	0.0842	0.4416
P_value	0.0000	0.0000	0.0030	0.3125	0.0006	0.4049	0.0000

제5절 기업 내 사회적 자본의 결정 요인

1. 변수 및 모형

앞에서의 분석은 상관관계 분석이나 테이블 분석을 통하여 조직구조와 관련된 변수들, 고용관행과 관련된 변수들, 조직문화와 관련된 변수들이 사회적 자본과 어떠한 관련을 가지고 있는지를 본 것이기 때문에 제반 요인이 통제된 상태에서 각각의 요인들의 사회적 자본에 대한 영향력을 판단하는 것은 불가능하다. 이에 이번 절에서는 사회적 자본에 영향을 미치는 여러 요인들의 영향이 통제된 상태에서 각 요인의 효과를 볼 수 있는 회귀분석을 하고자 한다.

사회적 자본에 영향을 미치는 요인으로 크게 조직구조와 고용관행, 조직문화로 나누어 분석을 하였지만, 이들 요인들 간에 나타나는 관련이 없을 수 없고, 이를 고려한 분석이 이루어져야 한다. 이를 위해서 본절에서는 조직구조, 고용관행, 조직문화의 잠재변수를 회귀분석에 담을 수 있는 구조방정식 모형으로 사회적 자본의 영향요인을 분석하였다.

먼저 조직구조와 고용관행, 조직문화 등의 잠재변수간의 영향 관계를 추론해 보면 조직구조는 기업지배구조 및 규모나 업종의 특성적 요인을 담고 있어 각 기업의 고용관행이나 조직문화의 영향을 받는다고 보기 어렵다. 반대로 조직구조는 기업의 고용관행이나 조직문화에 영향을 미치는 것으로 가정할 수 있다. 그리고 고용관행은 조직문화에 영향을 미칠 것이라 기대할 수 있다. 고용의 안정성과 보상제도에 따라 기업의 조직문화가 크게 달라질 것이라 판단할 수 있기 때문이다.

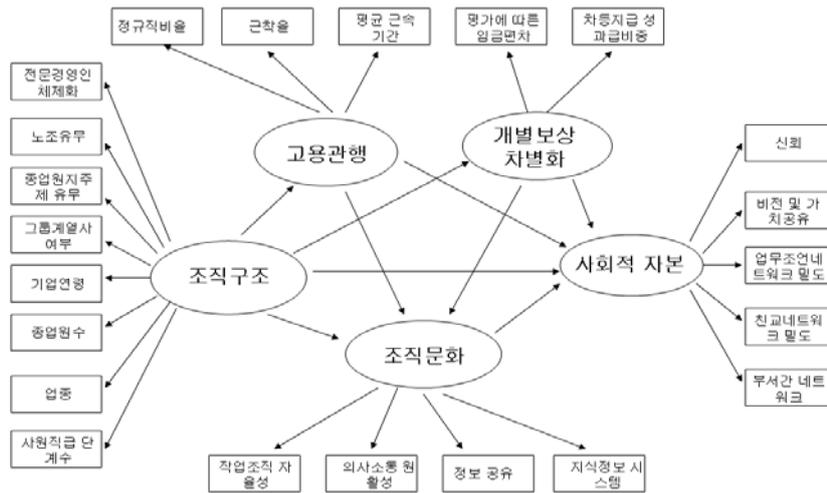
고용관행에서 살펴본 변수들은 크게 고용의 안정성을 나타내는 변수들과 개인별 보상차별화를 나타내는 변수들로 나눌 수 있다. 이 두 속성의 변수는 서로 다른 방향으로 작용할 수 있기 때문에, 본고에서는 고용의 안정성과 개인별 보상차별화를 모두 잠재 변수화하여 분석하였다. 고용의 안정성 잠재변수를 설명하는 변수로 이직률, 비정규직 비율, 평균근속년수의 변수를 사용하였다. 여기

서 이직률, 비정규직 비율과 평균근속년수는 고용 안정성 측면에서 서로 반대 방향의 수치 값을 가지기 때문에 이직률은 근착률(100-이직률)로, 비정규직 비율은 정규직비율로 바뀌어서 사용하였다. 개인별 보상차별화의 잠재변수는 평가에 따른 보상 차이와 차등 지급되는 성과급 비중의 두 변수를 설명변수로 하였다.

모형 추정에 앞서 각 잠재변수를 설명하는 변수들은 앞의 2-4절 분석에서 활용되었던 변수들이 대부분 그대로 사용하였는데, 앞의 테이블 분석에서 유의하지 못한 변수들은 제외하였다. 다만 선행 연구에서 사회적 자본에 영향을 미치는 것으로 실증된 변수들은 테이블 분석에서 유의하지 않았어도 분석에 포함시켰다. 그리고 사회적 자본 변수 중 업무조언 네트워크의 중심화나 친구 네트워크의 중심화 등 네트워크의 중심화 변수는 사회적 자본의 높은 수준을 나타낸다고 보기 어렵기 때문에 분석에서 제외하였다. 이에 네트워크 변수는 업무조언 네트워크 밀도와 친구 네트워크 밀도, 부서간 네트워크 변수만을 활용하였다.

이에 본고에서는 다음과 같은 모형으로 기업의 사회적 자본의 결정 요인을 추정해 보고자 한다.

[그림 IV-1] 사회적 자본 영향 요인 추정 모형



2. 결과

먼저 모형의 적합도는 Chi-Square 값이 239.55(P-value=0.03624)이고, RMSEA의 값이 0.043으로 모형이 잘 구성되었음을 보여 준다.

추정과정에서 기업의 연령과 평균근속년수, 노조유무는 관련이 매우 깊을 것이라 기대되어 오차항간의 상관을 허용하였고, 업종과 정규직 비율의 관련도 오차항의 상관을 허용하였다. 각 잠재변수의 기준 설명변수로는 조직구조에서는 종업원 수, 고용안정성에서는 근착률, 보상차별화에서는 평가 차이에 따른 보상 차이, 조직문화에서는 작업조직 자율성, 사회적 자본에서는 신뢰로 정하여 오차항의 분산을 1.00로 설정하였다.

조직구조 잠재변수에 대한 추정 결과는 <표 IV-19>와 같다. 표의 결과로부터 잠재변수인 조직구조를 설명하는 주요 변수는 종업원 수, 기업연령, 사원 직급 수, 전문경영인 체제임을 알 수 있다. 종업원지주체는 조직구조를 거의 설명하지 못하고 있다. 그룹계열사 여부, 업종의 변수도 고용의 안정성에 약 6% 이상의 설명력을 보이고 있다.

고용관행을 나타내는 두 잠재변수 가운데 고용의 안정성을 설명하는 변수로 평균근속년수와 직장유지율인 근착률이 유의미한 설명력을 가지고 있는데 비해 정규직 비율은 고용안정성의 설명에 유의하지 않은 결과를 보였다. 개별성과 보상체계의 잠재변수를 설명하는 변수는 주로 평가 차이에 따른 보상 차이였고, 차등 지급되는 성과급의 비중은 유의하지 않은 결과를 보였다.

조직문화 잠재변수를 설명하는 작업조직 자율성, 의사소통 원활성, 지식정보 시스템, 정보공유의 변수들은 모두 조직문화를 유의하게 잘 설명하고 있음을 알 수 있다.

사회적 자본의 잠재변수를 설명하는 변수로서 신뢰와 가치공유, 틈간 네트워크가 크고 유의한 설명력을 보이고 있으며, 업무조언 네트워크 밀도나 친구 네트워크 밀도도 16% 이상 사회적 자본을 설명하고 있다.

$$\begin{aligned}
 \text{사회적 자본} = & 0.045 * \text{고용안정성} - 0.031 * \text{보상차별화} + 0.86 * \text{조직문화} + \\
 & (0.067) \qquad (0.061) \qquad (0.13) \\
 & 0.67 \qquad -0.51 \qquad 6.36 \\
 & 0.10 * \text{조직구조}, \text{Errorvar.} = 0.17, R^2 = 0.83 \\
 & (0.068) \qquad (0.055) \\
 & 1.53 \qquad 3.14
 \end{aligned}$$

조직구조는 고용안정성에 0.1의 유의수준에서 정의 영향을 미치고 있었다. 앞의 분석결과와 종합해 보면 대체로 기업 연령이 높고 전문경영인체제가 있는 유노조의 금융보험업 대기업에서 고용안정성을 높이는 것으로 해석가능하다. 그렇지만 고용안정성을 설명하는 정도는 4% 이하 수준으로 매우 작다.

조직구조는 통계적으로 보상차별화의 고용관행에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났지만, 그 방향은 음으로 나타나고 있다.

조직문화는 조직구조에 의해 통계적으로 유의한 정의 영향을 받고 있다. 설립이 오래되었고, 전문경영인 체제가 있으며, 노조가 있는 금융보험업의 대기업에서 조직문화의 수준이 긍정적인 것을 알 수 있다. 반면에 고용안정성, 보상차별화는 조직문화에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하고 있지만 모두 양의 방향을 보이고 있어 주목된다.

본장에서 보고자 하는 사회적 자본에는 주로 조직문화가 주된 영향을 미치는 것으로 나타났다. 사회적 자본을 설명하는 정도가 R^2 값으로 볼 때 매우 높은 것으로 나타난다. 그렇지만 조직문화를 조직구조가 영향을 미치고 있으며, 고용안정성에 조직구조가 영향을 미치기 때문에 고용안정성도 조직문화에 영향을 미치고 있어, 결국 조직구조와 고용안정성, 조직문화가 사회적 자본을 결정하는 요인임을 알 수 있다. 경쟁을 강조하는 보상체계가 사회적 자본에 음의 영향을 미친다는 Ferrin and Dirks(2003)의 연구 결과와 달리 본 연구에서 개인 차등을 두는 보상차별화가 사회적 자본에 유의한 영향을 미치지 못하고 있는 것은 기대와 다른 결과인데, 이는 본고의 자료가 금융보험업이나 전문사업 서비스업의 핵심 팀을 조사하여, 이들이 평상시에 경쟁적 보상체계에 익숙하기 때문이 아닐까 추론되나 추후의 연구가 필요한 부분이다.

구조 모형의 결과에서 각 잠재변수의 사회적 자본에 대한 직간접 및 총효과

를 계산한 것이 <표 IV-20>이다.

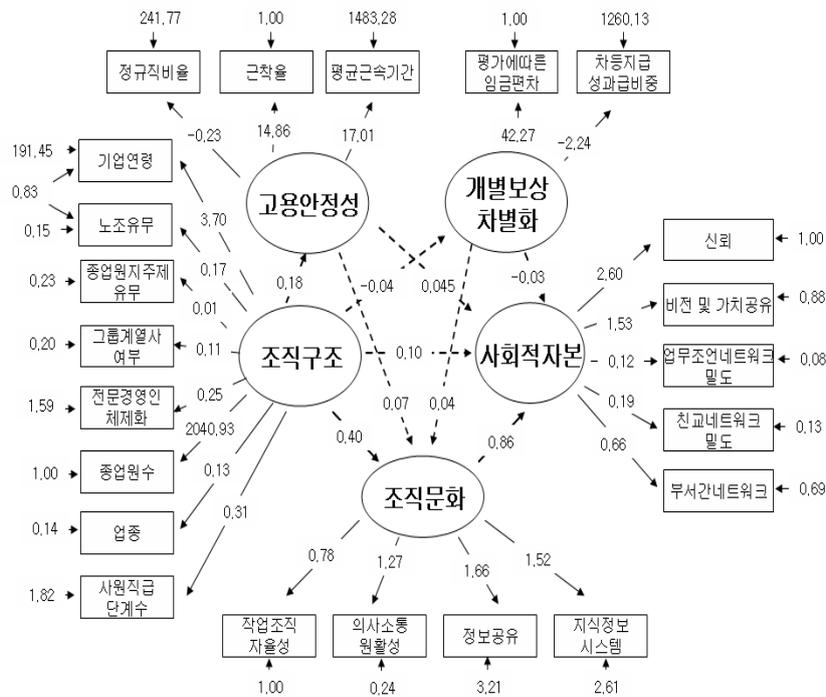
표의 결과에서 사회적 자본에 가장 큰 효과를 미치는 것은 조직문화이다. 조직문화는 0.86의 큰 값으로 사회적 자본에 영향을 미치고 있어, 사회적 자본의 구축에서 조직문화를 잘 조성하는 것이 가장 중요한 과제임을 시사한다. 다음으로 사회적 자본에 영향을 미치는 변수는 조직구조이다.

<표 IV-20> 잠재변수의 직접효과, 간접효과 및 총효과

		직접효과	간접효과	총효과
고용안정성	조직구조	0.18		0.18
보상차별화	조직구조	-0.043		-0.043
조직문화	조직구조	0.4	0.0120	0.4120
	고용안정성	0.075		0.075
	보상차별화	0.036		0.036
사회적 자본	조직구조	0.1	0.0007	0.1007
	고용안정성	0.045	0.0034	0.0484
	보상차별화	-0.031	-0.0011	-0.0321
	조직문화	0.86		0.86

조직구조는 고용안정성, 조직문화 등을 통해서도 사회적 자본에 영향을 미치고 있다. 고용안정성은 사회적 자본에 양의 영향을, 보상차별화는 사회적 자본에 음의 영향을 미치고 있다.

[그림 IV-2] 사회적 자본 영향요인의 구조 모형 추정 결과



제6절 소결

기업의 사회적 자본에 영향을 미치는 요인이 무엇인지에 대한 선행연구는 별로 많지 않다. 특히 기업의 어떤 요인들이 사회적 자본의 수준을 결정하는가에 대한 실증연구는 외국의 연구에서도 많지 않으며, 국내 연구는 극히 일천하다.

본장에서는 기업의 조직구조, 고용관행, 조직문화의 특성들이 사회적 자본의 수준에 어떤 영향을 미치는지를 실증하였다. 설문조사 자료를 가지고 조직구조

에는 전문경영인체제 정도, 근로자대표 조직유무, 종업원지주제, 그룹계열사여부, 기업연령, 기업규모, 업종, 직급단 계수 등의 변수를 고찰하였고, 고용관행에는 고용보장 여부, 이직률, 평균근속기간, 동종업계 비교 임금수준, 평가에 따른 임금수준 편차, 차등지급성과급 비중 등의 변수를, 조직문화에는 작업조직의 자율성, 의사소통의 원활성, 정보공유, 지식정보시스템의 변수를 사회적 자본에는 신뢰, 비전 및 가치 공유, 업무조언네트워크의 밀도와 중심화, 친교네트워크의 밀도와 중심화, 부서간 네트워크 변수를 분석하였다.

분석은 각 변수들 간의 교차 테이블 분석과 상관관계 분석, 그리고 조직구조, 고용관행, 조직문화의 잠재변수와 사회적 자본의 관계를 볼 수 있는 구조 모형의 회귀분석으로 이루어졌다.

먼저 테이블 및 상관관계 분석으로 조직구조와 사회적 관련을 보았을 때, 종업원 수로 나타나는 기업규모변수와 기업연령 외에는 사회적 자본과 관련을 갖는 변수는 없었다. 고용관행과 사회적 자본 관련에서는 이직률은 사회적 자본에 음의 관련을 맺고 있으며, 직무배치는 사회적 자본과 정의 관계를 맺고 있다. 비정규직 비율은 기대와는 달리 사회적 자본에 정의의 관련을 보이고 있어 추후의 연구가 필요한 부분이다. 보상제도에서는 평가 차이에 따른 임금수준 편차만이 사회적 자본에 음의 관련을 보이고 있다. 조직문화를 설명하는 작업조직의 자율성, 의사소통의 원활함, 정보공유, 지식정보시스템의 변수들은 모두 사회적 자본과 크고 유의한 정의 관계를 보이고 있다.

구조모형의 분석은 조직구조와 고용안정성, 보상차별화, 조직문화, 사회적 자본이 잠재변수를 구성하고 조직구조가 모든 잠재변수에 영향을 미치며, 고용안정성과 보상차별화는 조직문화에 영향을 미치는 모형을 추정하였다. 먼저 조직구조를 설명하는 주된 변수는 종업원 수, 기업연령, 사원 내 직급 수, 전문경영인체제였고, 고용관행을 설명하는 변수는 이직률과 평균근속년수, 보상차별화를 설명하는 변수는 평가에 따른 임금 차이였고, 조직문화는 모든 측정변수가 다 설명력이 높았다.

구조모형의 결과로부터 사회적 자본을 주로 설명하는 것은 조직문화인 것으로 나타났다. 조직구조도 고용안정성, 조직문화에 영향을 미쳐 사회적 자본에

영향을 미치고 있다. 사회적 자본에 영향을 미치는 총 효과를 계산하였을 때 고용안정성은 사회적 자본에 정의 영향을 미치고 있으며, 보상차별화는 사회적 자본에 음의 영향을 미치고 있다.

테이블 및 상관관계 분석과 구조모형 분석을 통해 나타난 결과를 종합해 보면, 한국 기업의 사회적 자본의 수준은 기업의 조직문화가 절대적으로 결정함을 알 수 있고, 이러한 기업의 조직문화에 전문경영인체제하의 노조가 있는 금융보험업종 대기업의 조직구조를 가진 기업구조가 영향을 미치고 있다고 할 수 있다. 또한 장기간의 평균근속이나 낮은 이직률의 고용안정성이 사회적 자본의 수준과 유의한 관계를 갖는 변수로 나타나, 사회적 자본의 형성에 주요한 전제조건이 된다고 결론지을 수 있다.

제5장 기업 내 사회적 자본과 기업 성과

제1절 기업의 사회적 자본과 지식활동

오늘날 지식은 경제계에서 커다란 관심을 불러일으키고 있다. 세계화·정보화의 진전으로 경제 환경의 불확실성이 더해가면서 지식이 기업 및 국가 경쟁력의 핵심원천으로 부각되었기 때문이다.

얼마 전까지만 기업은 나름대로 환경변화를 예측하고 그에 대처함으로써 생존을 영위할 수 있었다. 그러나 이제는 환경변화의 불확실성이 유례없이 커짐에 따라 이에 대한 대처가 어렵게 되었다. 따라서 기업은 환경 변화에 대응하는 것이 아니라 자연스럽게 적응해 나갈 역량을 갖추어야 한다. 이를 위해서 기업은 새로운 경영 패러다임 즉 지식경영을 필요로 하게 되었다.

지식경영이 새로운 경영기법으로 등장하면서 기업들의 이에 대한 관심도 고조되었다. 기업들은 지식경영을 도입하기 위해 전사적 차원에서 지식정보시스템 구축을 추진하였다. 이들은 대부분 하드웨어 중심의 지식경영 시스템을 구축하면 모든 일을 해결해 줄 것이라 믿고 많은 자원을 투자하였다.

하지만 지식경영이 기업 성과 향상에 얼마나 기여했는지에 대해서는 아직도 의견이 분분하고, 이미 지식경영 시스템을 도입한 기업에서도 이를 활용하지 않은 경우가 많으며, 시스템 도입의 가시적인 성과도 미미하다.

지식경영에 대한 학술적 연구와 이를 기업에 적용하기 위한 실무계의 막대한 투자에도 불구하고 왜 기업들은 기대한 만큼의 투자 성과를 거두지 못하는 것일까? 학자들은 경영자들이 지식활동에서 차지하는 사람들 간의 사회적 관계를 중요성을 인식하지 못하고, 지식정보시스템과 같은 하드웨어만 잘 갖추면 지식활동이 잘 이루어질 것이라고 가정했기 때문이라고 본다(이경목, 2005). 최근 연구들은 기업의 사회적 자본이 지식공유 및 지식창출 등에 영향을 미치고 있음을 보여 주고 있다.

본 절에서는 지식활동 개념에 대하여 논의하고, 설문조사 결과를 토대로 우리나라 기업의 지식활동 실태 및 기업의 사회적 자본이 지식활동에 미치는 영향을 분석한다.

1. 지식경영과 지식활동에 대한 논의

가. 지식경영의 개념

지식경영(knowledge management)이란 새로운 지식을 획득하거나 기존의 지식을 체계화하고, 이를 이전하고 공유함으로써 기업의 경쟁력을 높여 기업의 가치를 창출하는 새로운 기업 활동을 일컫는다.

지식경영에 대한 연구는 다양한 방면에 걸쳐서 이루어지고 있는데 경영정보학자인 오레리(O'Leary, 1998)는 지식경영을 지식과 연계되는 사람과 조직을 원천으로 하여 지식을 사용 가능하도록 변환해 내는 과정으로 정의하였다. 즉 데이터베이스, 문서, 정책 및 절차 그리고 조직의 개개인들이 보유한 전문지식과 경험을 포함한 정보자산의 파악, 획득, 검색, 공유 및 평가를 수행하는 통합적인 접근법으로서 지식경영을 정의하고 있다.

프루삭(Prusak, 1997)은 지식경영을 개인의 지식을 인식하여 조직의 지식으로 확대하여 직원들의 의사결정에 활용될 수 있는 일련의 프로세스로 정의하였다. 위그(Wiig, 1997)는 고객의 가치를 극대화시키고 지적 자산을 창출할 수 있도록 하는 조직의 모든 프로세스, 시스템, 문화, 역할을 통합하여 지식경

영이라고 강조하였다.

한편 노나카와 고노(Nonaka & Konno, 나상익 옮김, 1998)는 지식경영을 기업에서 구성원들이 갖고 있는 지식과 정보를 공유하고 새로운 지식을 창조하도록 장(場)을 만들어 주는 것으로 정의하고 있다. 이들은 기업의 지식이 창출되고 축적되는 과정을 개인, 집단, 조직 간에 지식이 상호작용하여 증폭되는 과정으로 이해하였다. 노나카(이영현, 2001에서 재인용)는 지식을 형식적 지식과 암묵적 지식으로 나누고 개인이 가진 암묵적 지식을 형식적 지식으로 전환하며 동시에 각 개인이 가진 암묵적 지식을 공동화의 과정에 의해 전수받고, 또한 DB화된 형식적 지식을 습득하여 이를 재조합함으로써 개인↔그룹↔조직↔조직 간의 상호작용에 의하여 기업의 지적자산이 증대된다고 하였다.

이처럼 지식경영에 대한 정의는 다양하나, 지식경영에 대한 연구에서 나타난 개념은 크게 두 가지로 정리할 수 있다. 하나는 개인지식을 조직지식으로 확대하는 관점이다. 이러한 관점에서 지식경영은 기업 구성원인 개개인의 지식을 조직지식으로 확대하여 창의적인 조직이라는 개념이 성립된다. 이러한 조직의 개념은 초기 지식경영의 개념에 기초가 되어 조직학습 등의 개념에 널리 적용되었다. 특히 생애는 지식경영의 핵심개념을 설명하는데 조직지식의 개념을 활용하였다(이영현, 2001에서 재인용). 따라서 조직지식의 개념은 지식경영에 있어서 가장 근본적인 개념인 학습성을 설명하는데 중요한 원리를 제공하게 되었고, 지식경영에 있어서 조직지식의 역할과 중요성을 일깨우는 계기가 되었다.

다른 하나는 지식경영을 정보기술의 활용이라는 관점으로 보는 것이다. 1990년대에 들어 오래리(1998)와 대븐포트(Davenport, 1996) 등은 정보기술 활용을 통한 조직지식의 확보 방안 및 관련 주제를 소개하였으며, 그룹웨어나 인터넷, 또는 전자우편과 같은 정보기술을 이용하여 지식을 공유한다는 방안을 연구하였다. 일부 연구자들은 인공지능기법이나 그 밖의 최신 정보기술을 이용하여 지식의 획득, 축적, 전파 메커니즘을 구축하여 조직지식 또는 조직기억을 유도해낼 수 있다는 구체적인 적용 가능성을 보여 주었다(Weber et al., 1990; Minch, 1990).

최근에는 지식경영의 중요성이 강조되면서 연구들은 지식경영모델을 통해 구성원들의 지식활동, 즉 지식습득·창출, 집단성원들 간 지식공유, 개인적 지식의 조직 내 전파에 효과적인 실천 방안을 규명하는데 초점을 두고 있다. (Zarraga & Garcia-Falcon, 2003).

나. 지식경영과 학습조직

지식경영은 기업의 경쟁력의 근원을 기업이 가진 지식에서 파악하고 이러한 지식을 창출하도록 유도하며, 또한 지식을 조직구성원이 공유함으로써 그 가치를 극대화할 것을 강조한다.

한편 학습조직이론은 경영혁신운동이 어떻게 하면 조직 내에서 지속적으로 이루어질 수 있는가를 연구한다. 토빈(Tobin)은 학습조직을 각 기업이 환경의 변화에 따른 상대적 우위를 확보하기 위하여 장기적인 목표로 학습을 조직화하고 조직의 모든 인적·물적 자원에 대한 학습행동을 습관화시킴으로써 지식을 축적하여 조직전체의 유효성을 증대시키는 것을 목적으로 하는 조직혁신(organizational transforming)방안이라고 정의한 바 있다.

이들 양자는 결국 기업의 경쟁우위의 원천으로서 지식을 강화하고 이러한 지식의 습득 및 활용을 중요시한다는 점에서 조직학습과 지식경영은 같은 주장을 하고 있다고 볼 수 있다(이영현, 2001에서 재인용). 또한, 지식경영과 학습조직은 모두 경영혁신을 위한 도구의 하나로 주목받고 있다.

양자의 차이점은 지식경영이 리더십, 조직 그리고 특히 정보기술구축의 측면에 중점을 두고 있는 반면, 학습조직은 인적자원관리, 행동과학과 조직관리 차원에 중점을 두고 있다는 것이다.

요약컨대 지식은 학습의 대상이자 학습의 결과물로서 지식경제시대의 도래와 함께 더욱 중요한 요소가 되었으며 지식창출을 위해서는 학습이 매우 중요한 방법이자 프로세스로서 효과적인 지식의 창출과 공유, 활용을 위해서는 학습조직구축을 필요로 한다.

학습조직에서는 조직 내 모든 수준에서의 학습이 이루어져야 함을 강조하고

있다. 즉 개인학습, 팀 및 집단학습, 그리고 조직학습이 이루어져야 한다. 이 세 수준의 학습은 상호 밀접한 관계를 갖는다. 개인학습이 팀학습을 구성하고 팀학습은 조직학습을 구성하는 요소가 되기도 하며, 개인학습이 바로 조직학습에 연결되기도 하고, 팀학습이 조직학습에 직접 연결되기도 한다. 또한, 조직학습이 개인학습이나 팀학습을 지원하고 촉진하기도 한다.

한편, 학습조직은 조직 전체의 차원에서 지식이 창출되고 이에 기초하여 환경적응력과 경쟁력을 증대시켜 가는 조직 자체를 일컫는다. 따라서 학습조직은 개인학습, 팀학습 및 집단학습의 활성화를 통해서 복합적으로 이루어진다.

다. 지식경영과 지식활동

지식활동은 지식경영의 핵심적인 부분이라고 할 수 있다. 이는 일부 연구자들이 지식경영의 개념적 정의를 조직의 지식활동으로 한정하는 것을 보아도 알 수 있다. 이권창·권순제(2002)는 지식경영을 기업의 목표를 달성하기 위해서 기업 내의 암묵지와 형식지를 확인하고, 획득하며, 조직화하고, 축적하며, 공유하고, 이를 적용하는 일련의 체계적인 절차로 보았으며, 이는 일련의 순환 과정을 갖는 동적인 플로우(flow) 개념이라는 사실로서 주목하였다. 또한 선행 연구들은 지식경영활동을 지식의 창조·공유·저장·활용의 4단계로 구분하고 있다(장용선·김재구, 2006).

나타라잔과 쉐카(Natarajan & Shekhar, 2000)는 지식활동의 주요과정을 지식생성(knowledge generation), 지식저장(knowledge storage), 지식활용(knowledge utilization)으로 구분하였다. 그리고 지식생성을 다시 지식획득(knowledge acquisition), 지식종합(knowledge synthesis), 지식창출(knowledge creation) 활동으로 나누었다. 또한 지식활용은 지식확산(knowledge dissemination)과 지식공유(knowledge sharing)로 구분하였다.

한편, 삼성경제연구소(1999)는 지식활동을 조직과 개인에게 체화되어 있는 지식창출, 지식공유, 지식활용, 지식축적, 학습의 전체 프로세스로 정의하고, 지식활동의 목표를 지식자산의 양과 질을 확대하는 것에 두고 있다(<표 V-1>

참조). 삼성경제연구소의 지식활동 모델의 특징은 학습을 강조한 점인데, 여기서 학습은 환경변화를 인지하고 이에 맞도록 조직을 개혁하는 ‘알고 행하는’ 활동을 의미한다.

<표 V-1> 지식활동의 개념

지식활동	개 념
지식창출 (knowledge creating)	새로운 기술이나 지식을 만들어 내는 활동
지식축적 (knowledge storing)	지식을 목적에 적합하게 체계적으로 획득 보유, 분류하는 활동
지식공유 (knowledge sharing)	개인과 개인, 개인과 조직, 조직과 조직간 보유 지식을 상호 교환하는 활동
지식활용 (knowledge utilization)	개인이나 조직에 체화된 지식을 사용하는 활동
학습(learning)	새로운 지식을 체화하고 환경변화를 감지하는 활동

자료: 삼성경제연구소(1999). 지식경영과 한국의 미래, 삼성경제연구소.

2. 기업의 사회적 자본과 지식활동과의 관계

일찍이 Arrow(1974)는 조직은 구성원들 간 공통의 언어 사용과 지식과 정보의 효율적 공유를 통해 시장보다 우위에 있을 수 있다고 주장한 바 있다. 하지만 구성원 간 지식과 정보 공유 능력 면에서 조직간 격차가 있고, 그 차이에 따라 조직성과도 차이가 난다. 지식과 정보의 공유 정도가 높은 조직은 그렇지 않은 조직에 비해 경쟁 우위에 있을 수밖에 없다. 조직 구성원들이 개별적인 경험과 체험을 통해 지식을 획득하려 할 때, 조직은 많은 비용을 치를 수밖에 없다. 구성원들이 피할 수도 있는 시행착오를 반복적으로 경험하기 때문이다. 지식 공유를 통해 구성원들은 간접 학습과 상징적 학습을 할 수 있고, 조직 전체적으로 지식 습득에 소요되는 비용을 줄일 수 있다. 조직에서 지식과 정보의 공유가 요청되는 근본적인 이유는 조직에서는 사람들이 분업을 하는데 조직이 필요로 하는 지식과 정보를 수집한 사람과 그것을 활용하여 의사 결정하는 사람이 다른 상황이 자주 발생하기 때문이다. 지식을 보유하고 정보를 수집한 사

람이 그것을 활용해야 하는 사람에게 전달해주지 않는다면 의사 결정의 질이 떨어지고 조직의 경쟁력이 떨어진다(이경목, 2005).

그런데 구성원들의 지식 창출, 공유 그리고 학습과 같은 지식활동의 정도는 조직 내 사회적 자본에 의해 크게 좌우된다((박순미, 2000; 박희봉·강제상·김상목;2003, 장용선·김재구, 2006; Tsai and Ghoshal, 1998; Nahaphiet and Ghoshal, 1998). 즉 기업 내 구성원 간 신뢰, 네트워크, 비전 및 가치 공유 등의 사회적 자본이 축적되어야 효과적인 지식의 공유 및 창출을 가능하게 한다는 것이다.

가. 관계적 차원(신뢰)이 지식활동에 미치는 영향

학습조직이나 지식경영에서 관계적 요인은 지식을 전수하고 전수받는 당사자 간의 발생하는 요인들로 당사자 상호간의 신뢰수준이 중요하다(노명화, 2002). 조직 구성원들은 신뢰하지 않는 사람들이 제공하는 정보는 정확성, 이해가능성, 적시성이 낮다고 지각한다(장용선·김재구, 2006에서 재인용).

상호신뢰와 지식공유에 관하여 연구한 Sherif(1962)과 위리스(Wheelless, 1978) 등은 지식의 공유를 위해서는 상호신뢰가 가장 중요하다고 주장하였다. 또한 이들의 연구를 기초로 하여 넬슨과 쿠프라이더(Nelson & Coopriider, 1996)는 정보시스템 부서와 일반기능 부서간의 지식공유에 관한 연구를 통해 정보시스템 개발부서와 일반기능 부서간의 상호신뢰와 상호영향력이 지식공유에 영향을 미치며 이는 곧 정보시스템 부서의 업무성과를 높인다고 주장하였다. 또한 핸디(Handy) 역시 학습에 있어서 신뢰의 중요성을 검증하였으며, 노나까(1991)는 잉여(Redundancy)라는 개념을 통하여 개인, 집단, 그리고 조직 사이에서 잉여정보가 발견될 때 상호간의 신뢰는 형성되지만 이 신뢰관계가 없으면 각 영역의 경계를 초월하여 상호좌우로 서로 움직이면서 지식을 공유하거나 창조해 가는 동적 협력관계는 없다고 하였다. 김양호(2003)의 연구는 신뢰가 공유학습에 영향을 미치고 있음을 보여 주었으며, 장용선·김재구(2006)의 금융기관에 관한 연구 결과는 사회적 자본 중 신뢰가 종업원의 지식

활동에 가장 직접적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

나. 구조적 차원(네트워크)이 지식활동에 미치는 영향

조직 구성원간 지식과 정보의 공유의 정도는 구조적 차원의 사회적 자본(네트워크)에 의해 좌우된다. 사람들 간의 네트워크가 지식과 정보를 전달하는 경로로서의 역할을 하기 때문이다. 경제적으로 가치 있는 정보는 모든 사람들에게 균일하게 유포되는 것이 아니라, 개인 또는 조직 간의 인적 네트워크를 통하여 전달된다. 유대 관계를 맺고 있는 사람들이나 조직들이 그렇지 않은 사람들나 조직들에 비해 더 많은 정보와 지식을 공유하고 그럼으로써 경쟁 우위를 갖는다. 이러한 주장은 많은 기존 연구들이 뒷받침하고 있다. 새로운 일 자리에 대한 정보(Burt, 1992; Fernandez & Weinberg, 1997; Granovetter, 1973; Meyerson, 1994), 신제품, 신기술, 새로운 경영 기법에 대한 지식과 정보(Coleman, Katz, & Menzel, 1966; Davis, 1991; Haunschild, 1993; Lee, 1995; Lee and Pennings, 2002; Podolny & Page, 1998; Rogers, 1995; Sherer & Lee, 2002), 새로운 사업 기회에 대한 지식과 정보(Portes & Sensenbrenner, 1993; Uzzi, 1997) 등이 유대 관계를 통해 공유된다.

구성원간의 네트워크와 지식활동에 관한 연구를 보면 네부스(Nebus, 1998)는 조직 구성원 간 유대 관계가 다국적 기업의 부문 간 정보 공유를 촉진한다고 주장하였다. 한센(Hansen, 2002)도 조직 내의 신규 프로젝트 팀 간의 유대 관계가 지식과 정보의 공유를 촉진한다고 보고하고 있다. 짜이와 고샬(Tsai & Ghoshal, 1998)은 다국적 전자 업체에 대한 연구에서 부문 간의 유대 관계가 부문 간 자원의 교환과 재결합을 통한 가치 창출에 공헌한다는 것을 보여 주었다. 크랙하트와 헨슨(Krackhardt & Hanson, 1988)은 구성원 간 네트워크가 구성원 간 단결을 촉진시켜 민감하고 풍부한 정보의 구성원 간 공유에 공헌한다고 지적하였다.

다. 인지적 차원(비전 및 가치 공유) 지식활동에 미치는 영향

조직의 비전과 가치라는 공통의 인지체계는 상황을 공유하고 해석할 수 있는 준거의 틀을 제공함으로써 구성원 간 상호 정보교류와 의사소통을 촉진시킨다.

지식공유, 학습과 같은 지식활동의 활성화를 위해서는 조직구성원들의 집합적인 경험으로부터 좋은 행동과 나쁜 행동에 관한 이야기들이 조직 내에 유포되고, 의미측면에서 혼란스럽지 않은 공통의 언어가 형성되어야 한다. 이를 위해 조직은 사용되는 언어의 의미를 명확히 하기 위한 공통의 은유를 창출하여야 한다. 조직의 이야기, 공통된 언어, 공통의 은유는 조직구성원들 사이의 비전 공유를 강화시킬 것이다. 그리고 공유된 언어, 관점, 비전 및 가치체계는 지식을 전달하는 효과적인 수단이 된다(장용선·김재구, 2006에서 재인용).

지식산업의 기업들은 고도로 전문화된 기술과 다양한 지식영역의 공동체들로 구성되어 있다. 지식활동은 조직 내의 다양한 지식공동체들 사이의 의사소통을 포함한다. 따라서 조직 내의 전문화된 지식근로자들은 의미이해의 패턴을 창출하기 위해서 상호작용을 하여야 한다. 결과적으로 비전의 공유를 이끌 수 있는 조직 내의 규범과 지식활동과의 적합한 지식경영 및 학습조직의 성공 여부를 결정할 수 있을 것이다.

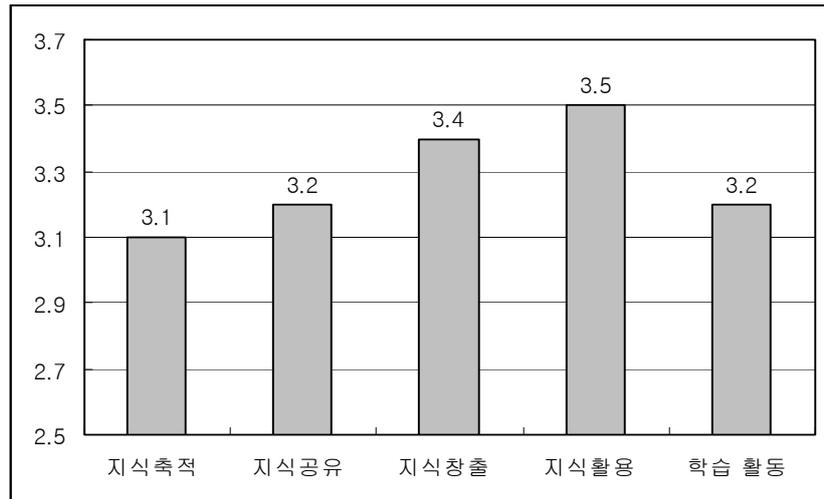
한편, 기업 내 사회적 자본이 잘 형성된 조직에서는 구성원들이 서로가 어떤 일을 하고 있고, 어떤 지식과 정보를 보유하고 있으며, 어떤 지식과 정보를 필요로 하는지를 알게 된다. 특히 도움을 받으면 되겠다 주어야 한다는 상호성의 규범이 확립된 조직에서는 부문과 구성원들이 다른 부문과 구성원들이 필요로 하는 지식과 정보를 전달해 줄 가능성이 높다.

3. 기업의 지식활동 실태

기업의 지식활동 실태를 지식축적, 지식공유, 지식창출, 지식활용, 학습활동으로 구분하여 살펴보았을 때, 기업 내 지식활용의 수준이 3.5로 가장 높고, 지

식창출(3.4), 지식공유(3.2), 학습활동(3.2), 지식축적(3.1)의 순으로 나타났다.

[그림 V-1] 기업 내 지식 활동의 수준



먼저 지식축적을 기업 규모와 업종으로 세분하여 살펴보면, 기업 규모가 1,000인 이상인 기업의 지식축적이 3.4로 가장 높게 나타났고, 100~299인(3.1), 300~999인(3.0), 그리고 50~99인(2.9) 순으로 나타났다. 업종별로는 금융보험 분야 기업의 지식축적이 3.2로 사업 서비스 분야 기업의 지식축적(3.0)보다 높게 나타났다.

기업의 지식공유도 1,000인 이상의 기업이 3.5로 제일 높고, 그 외 기업들은 3.2로 모두 동일한 수준의 지식공유 활동을 보였다. 업종별로는 금융보험 분야의 지식공유가 3.4로 사업 서비스 분야의 지식공유(3.2)보다 높게 나타났다.

기업의 지식창출을 살펴보면, 기업의 규모가 1,000인 이상인 기업에서 3.7로 가장 높게 나타났고, 100~299인(3.4), 300~999인(3.3), 그리고 50~99인(3.2) 순으로 나타났다. 업종별로는 사업서비스 분야의 기업(3.4)보다는 금융 보험 분야의 기업(3.5)의 지식창출이 보다 높았다.

기업의 지식활용은 지식축적, 지식공유, 지식창출과 동일하게 1,000인 이상

의 기업에서 가장 높게 나타나고(3.7), 100~299인(3.5), 300~999인(3.4), 50~99인(3.3) 순의 양상을 보였다. 그러나 기업의 지식활용을 업종별로 살펴보았을 때는 사업 서비스 분야의 기업(3.5)이 금융보험 분야의 기업(3.4)보다 더 높은 지식활용 수준을 보였다.

기업 내 학습활동을 기업 규모별로 살펴보면, 1,000인 이상의 기업의 학습활동이 3.4로 가장 높고, 300~999인(3.2), 100~299인(3.2), 50~99인(3.1)의 순으로 나타났다. 업종별로는 금융보험 분야의 기업 내 학습활동이 3.4로 사업서비스업 분야 기업의 학습활동(3.2)보다 높게 나타났다.

<표 V-2> 기업 내 지식활동의 수준

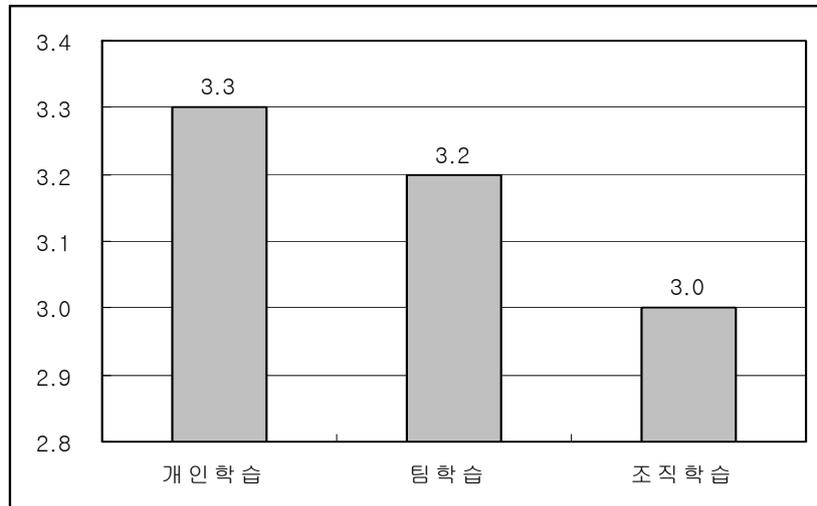
구분	전체	기업 규모별				업종별	
		50~99인	100~299인	300~999인	1,000인 이상	금융보험	사업서비스
지식축적	3.1	2.9	3.1	3.0	3.4	3.2	3.0
개인의 지식/정보를 정보시스템에 체계적으로 저장함	3.0	2.8	3.0	3.0	3.3	3.2	3.0
부서별 업무처리내역을 정리, 주기적으로 갱신함	3.1	2.9	3.1	3.0	3.5	3.2	3.0
사원들의 중요한 지식정보 자료를 주기적으로 갱신함	3.0	2.9	3.0	3.0	3.3	3.2	3.0
지식을 최초로 습득한 개인이 떠나도 지식은 보존됨	3.1	3.1	3.1	3.1	3.3	3.2	3.1
지식공유	3.2	3.2	3.2	3.2	3.5	3.4	3.2
자신만의 노하우/지식이라도 다른 사원들과 공유함	3.3	3.2	3.3	3.3	3.2	3.3	3.3
부서간, 개인 간에 지식과 정보의 흐름이 잘 소통됨	3.2	3.2	3.2	3.1	3.6	3.3	3.2
회사에 필요한 새로운 지식을 적극 전달하고 공유함	3.2	3.2	3.2	3.1	3.4	3.5	3.2
지식공유를 위한 업무 매뉴얼을 작성함	3.2	3.1	3.2	3.3	3.6	3.6	3.2
지식창출	3.4	3.2	3.4	3.3	3.7	3.5	3.4

<표 계속>

구분	전체	기업 규모별				업종별	
		50~99인	100~299인	300~999인	1,000인 이상	금융 보험	사업 서비스
회사밖 교육/회의에 참여하여 정보/지식을 습득함	3.5	3.3	3.2	3.5	3.8	3.4	3.5
정보/기술/을 결합/공유하여 새로운 지식을 창출함	3.3	3.2	3.5	3.3	3.6	3.4	3.3
지식이나 노하우를 부서내 혹은 부서간에 서로 공유함	3.3	3.2	3.4	3.2	3.7	3.7	3.3
지식 활용	3.5	3.3	3.5	3.4	3.7	3.4	3.5
개인별로 습득한 지식을 실제 업무에 많이 활용함	3.7	3.5	3.3	3.6	3.9	3.5	3.7
다른 직원의 지식/정보를 적극적으로 업무에 활용함	3.4	3.3	3.7	3.3	3.7	3.5	3.4
회사 밖의 노하우나 지식들을 발굴하여 업무에 활용함	3.3	3.2	3.4	3.3	3.7	3.1	3.3
학습 활동	3.2	3.1	3.2	3.2	3.4	3.4	3.2
개인학습	3.3	3.2	3.3	3.3	3.6	3.6	3.3
팀학습	3.2	3.1	3.2	3.2	3.4	3.2	3.2
조직학습	3.0	2.9	3.0	3.0	3.3	3.3	3.0

본 연구에서는 기업 내에서 이루어지고 있는 학습 유형을 개인학습, 팀학습, 조직학습으로 나누어 살펴보았다. 조사 결과, 기업 내에서는 개인학습이 3.3으로 제일 높고, 팀학습(3.2), 조직학습(3.0)의 수준으로 나타났다.

[그림 V-2] 기업 내 학습의 유형



기업에서의 개인학습을 기업 규모와 업종별로 살펴보면, 1,000인 이상의 기업에서의 개인 학습 수준이 3.6으로 가장 높고, 300~999인(3.3), 100~299인(3.3), 그리고 50~99인(3.2) 순으로 나타났다. 업종별로는 금융보험 분야의 기업내 개인 학습 수준이 3.6으로 사업서비스 분야의 기업 내 학습 수준(3.3)보다 높았다.

팀학습을 기업 규모별로 살펴보면, 1,000인 이상의 기업에서 팀 학습의 수준이 3.4로 가장 높고, 300~999인(3.2), 100~299인(3.2), 그리고 50~99인(3.1)의 순으로 나타났다. 그러나 업종별 팀학습의 수준은 금융보험업과 사업서비스업 모두 동일하게 3.2로 나타났다.

조직학습 역시 개인학습, 팀학습과 유사하게 기업 규모가 1,000인 이상인 기업에서 3.3으로 가장 높게 나타났으며, 300~999인(3.0), 100~299인(3.0), 50~99인(2.9)의 순으로 나타났다. 조직학습을 업종별로 살펴보면, 금융보험 분야의 기업 내 조직학습 수준이 3.3으로 사업서비스 분야의 기업 내 조직학습(3.0)보다 높음을 확인할 수 있다.

<표 V-3> 학습의 유형

구분	전체	기업 규모별				업종별	
		50~99인	100~299인	300~999인	1,000인 이상	금융 보험	사업 서비스
개인학습	3.3	3.2	3.3	3.3	3.6	3.6	3.3
타부서의 업무처리방법을 알고 있음	3.0	2.9	3.3	3.0	3.2	3.7	2.9
직원들은 자신의 연간, 월별 목표를 갖고 있음	3.4	3.3	3.0	3.4	3.6	3.6	3.4
직원들은 자기분야에서 최고가 되기 위해 노력함	3.5	3.3	3.5	3.4	3.8	3.5	3.4
독서, 교육 등을 통해 지식을 얻고 문제해결능력을 향상시킴	3.4	3.2	3.5	3.3	3.6	3.5	3.4
팀학습	3.2	3.1	3.2	3.2	3.4	3.2	3.2
개인보다는 팀을 더 중시하며 팀원간의 협력에 역점을 둠	3.5	3.4	3.4	3.5	3.7	3.3	3.4
부서간 협력을 통해 사원 학습을 도와줌	3.2	3.1	3.2	3.1	3.3	3.2	3.1
비정규집단을 통한 학습활동이 활발함	3.0	2.7	3.0	3.1	3.3	3.2	3.0
조직학습	3.0	2.9	3.0	3.0	3.3	3.3	3.0
새로운 지식을 여러 사람들이 함께 학습함	3.0	2.9	3.0	3.0	3.2	3.2	3.0
필요한 지식/정보를 창출/공유하는 체제를 갖고 있음	3.1	3.0	3.1	3.1	3.5	3.3	3.1
문제를 해결하기 위해 학습 과정이나 학습팀을 활용함	3.0	2.8	3.0	3.0	3.3	3.3	2.9

나. 지식활동 구성 요소 간 상관관계

5가지 지식활동 즉, 지식축적, 지식공유, 지식창출, 지식활용, 학습활동간의 상관관계를 살펴보면 <표 V-4>와 같다. 표에서 제시된 것처럼, 지식활동간 모든 상관관계는 유의수준 .001에서 유의한 것으로 나타났다. 특히, 지식축적

과 지식공유 간의 상관관계($r=.71$)가 가장 높게 나타났고, 지식공유와 학습활동($r=.70$), 지식창출과 지식공유($r=.69$), 지식활용과 지식창출($r=.68$), 지식활용과 학습활동($r=.67$), 지식창출과 지식축적($r=.59$), 그리고 지식활용과 지식축적($r=.53$)의 순으로 상관관계가 나타났다.

<표 V-4> 지식활동간 상관관계

		지식축적	지식공유	지식창출	지식활용	학습활동
지식축적	상관계수		.71*	.59*	.53*	.66*
지식공유	상관계수			.69*	.63*	.70*
지식창출	상관계수				.68*	.71*
지식활용	상관계수					.67*
학습활동	상관계수					

주) N=1650, * : $p < .001$

4. 기업의 사회적 자본이 지식활동에 미치는 영향

사회적 자본이 조직의 학습과 지식의 창출에 영향을 미치는 모형을 분석하기 위하여, 먼저 사회적 자본의 세 요인인 신뢰, 네트워크, 비전 및 가치의 공유가 지식공유, 학습, 지식창출의 학습과정에 미치는 영향을 평가하는 구조방정식 모형을 구안하였다.

기본모형은 사회적 자본이 학습의 전 과정에 미치는 영향을 모두 평가하였고, 각각의 영향에 대한 검증결과를 바탕으로 모형을 수정하여 수정모형을 제시하였다.

다음은 기본모형과 수정모형의 적합도 평가의 결과이다.

<표 V-5> 지식활동모형 적합도 평가

모형	χ^2	자유도	χ^2/df	RMSEA*	GFI**	CFI***
기본모형	369.53	137	2.70	0.14	0.70	0.96
수정모형	375.74	144	2.60	0.14	0.70	0.96

* RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation

** GFI: Goodness of Fit Index

*** CFI: Comparative Fit Index

지식활동모형의 적합도 평가 결과는 모든 경로를 모두 추정한 기본모형과 수정모형 모두 χ^2/df 와 CFI 지수는 양호하게 나타났으나, RMSEA지수와 GFI 지수는 부적합하게 나타났다. 이러한 결과가 의미하는 것은 이 모형이 종속변수의 분산을 충분히 설명하고 있지 못하나(GFI, RMSEA), 모형에 투입된 변수들의 공분산 행렬을 고려할 경우 비교적 높은 적합도(χ^2/df , CFI)를 보이고 있음을 의미한다.

<표 V-6>은 기본모형과 수정모형의 추정값을 제시한 표이다. 먼저 기본모형에서 신뢰가 학습에 미치는 효과(-.19)와 신뢰가 지식창출에 미치는 효과(.20), 네트워크가 학습에 미치는 효과(.06), 네트워크가 지식창출에 미치는 효과(.07), 가치공유가 지식공유에 미치는 효과(.28)는 유의수준 5% 수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 수정모형에서는 통계적으로 유의하지 않은 7개의 추정치를 제거한 다음에 분석을 수행하였다. 7개의 추정치에 대한 χ^2 검증 결과 7개의 추정치가 모형의 적합도에 영향을 미치지 않았다. 따라서 수정모형은 통계적으로 유의하지 않은 7개의 추정치를 제거하고 분석하였다.

수정모형에서 먼저 각각의 내생요인(종속변수)을 구성하는 측정모형을 살펴보면 다음과 같다. 지식공유는 네 문항으로 측정되었는데, 업무 매뉴얼을 작성하여 지식을 공유하겠다는 문항만이 .60으로 다른 문항에 비해 낮게 나타났다. 학습은 개인학습, 팀학습, 조직학습이 모두 높게 나타났다. 지식창출은 세 문항으로 측정되었는데, 각 문항이 모두 높게 나타났다. 수정모형의 내생요인의 측정모형은 비교적 적합성이 높게 나타났다.

<표 V-6> 기본모형과 수정모형의 추정값

	기본모형	수정모형
지식공유 ==> 적극공유(D11A)	0.91**	0.92**
지식공유 ==> 지식소통(D12A)	0.93**	0.93**
지식공유 ==> 적극전달(D13A)	0.92**	0.91**
지식공유 ==> 업무매뉴얼(D14A)	0.61**	0.60**
학습 ==> 개인학습(D21A)	0.91**	0.92**
학습 ==> 팀학습(D22A)	0.91**	0.91**

<표 계속>

	기본모형	수정모형
학습 ==> 조직학습(D23A)	0.90**	0.90**
지식창출 ==> 교육참여(D31A)	0.82**	0.82**
지식창출 ==> 지식창출(D32A)	0.95**	0.96**
지식창출 ==> 부서공유(D33A)	0.85**	0.84**
신뢰 ==> 회사신뢰(TR1)	0.89**	0.90**
신뢰 ==> 상사신뢰(TR2)	0.85**	0.84**
신뢰 ==> 동료신뢰(TR3)	0.81**	0.80**
신뢰 ==> 탐부서신뢰(TR4)	0.63**	0.62**
네트워크 ==> 업무조연(NE1)	0.72**	0.71**
네트워크 ==> 친교(NE2)	0.82**	0.79**
네트워크 ==> 타부서관계(NE3)	0.62**	0.64**
비전공유 ==> 회사목표(VI1)	0.94**	0.95**
가치공유 ==> 구성원간가치(VI2)	0.84**	0.84**
지식공유 ==> 학습	0.39**	0.42
지식공유 ==> 지식창출	-0.02	-
학습 ==> 지식창출	0.93**	0.92
신뢰 ==> 지식공유	0.38*	0.60**
신뢰 ==> 학습	-0.19	-
신뢰 ==> 지식창출	0.20	-
네트워크 ==> 지식공유	0.25*	0.29**
네트워크 ==> 학습	0.06	-
네트워크 ==> 지식창출	0.07	-
비전가치공유 ==> 지식공유	0.28	-
비전가치공유 ==> 학습	0.71**	0.56**
비전가치공유 ==> 지식창출	-0.21	-
$\chi^2(df)$	369.53(137)	375.74(144)
$\Delta\chi^2(\Delta df)$		6.21(7)

* p < .05 ** p < .01

다음으로 외생요인(독립변수)인 사회적 자본을 구성하는 측정모형을 살펴보면 다음과 같다. 신뢰를 구성하는 네 개 변수 가운데 탐부서에 대한 신뢰만이 .62로 비교적 낮게 나타나, 기업의 신뢰지수에 탐 부서에 대한 신뢰가 낮게 반영되었다. 네트워크를 구성하는 세 개 변수는 친교 네트워크(.79), 업무조연 네트워크(.71), 부서간 네트워크(.64)의 순으로 높은 구성효과를 보였다. 비전 및 가치의 공유는 비전 공유(회사의 경영이념 및 목표의 공유)와 가치 공유(구성원 간 가치 공유)의 두 변수로 구성된다. 비전 및 가치의 공유는 비전 공

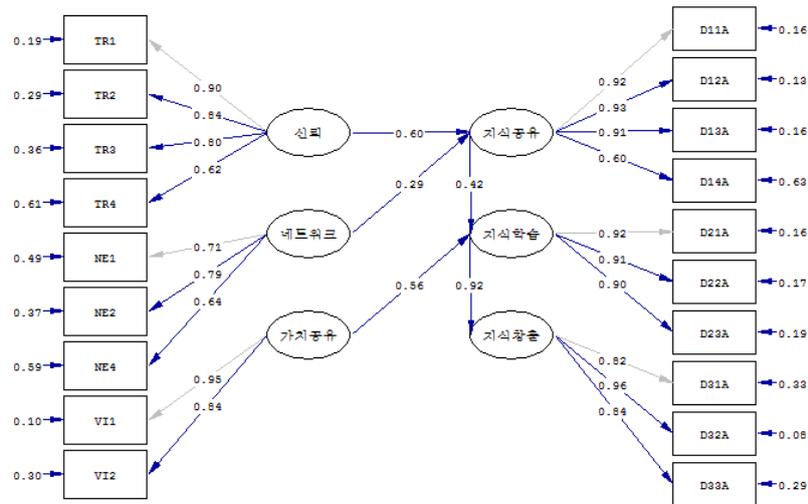
유(.95)가 가치 공유(.84)에 비해 높게 나타났다.

다음으로 사회적 자본과 학습과의 구조적 관계를 살펴보면, 신뢰(.60)와 네트워크(.29)는 지식공유에 직접적인 영향을 미치고, 비전 및 가치 공유(.56)는 학습에 직접적인 영향을 미친다. 지식의 공유(.42)는 학습에 직접적 영향을 미치고, 학습(.92)은 지식창출에 직접적인 영향을 미친다.

수정모형을 통해 볼 경우, 사회적 자본 가운데 기업의 신뢰 수준과 네트워크의 밀도가 높을수록 기업 내의 지식 공유 활동이 활발하게 이루어지고, 기업 내 구성원의 비전 및 가치의 공유 정도가 높을수록, 학습활동이 활발하게 이루어진다. 그리고 지식공유는 학습을 매개로 하여 지식창출에 영향을 미친다.

다음은 수정모형의 분석결과를 그림으로 제시한 것이다.

[그림 V-3] 수정모형 분석결과



이 그림의 경로를 보면 사회적 자본의 세 구성 요인인 신뢰, 네트워크, 비전 및 가치 공유 가운데 신뢰와 네트워크는 지식공유와 학습을 매개로 하여 지식창출로 이어진다. 반면 비전 및 가치 공유는 지식공유와 관계없이 학습을 거쳐 지식창출로 이어진다.

이러한 사회적 자본이 학습활동에 영향을 미치는 일련의 과정에서 사회적 자본의 각 요인이 지식창출과정에 어떤 경로로 영향을 미치는가를 구체적으로 파악하기 위하여, 각 요인의 전체효과와 간접효과를 살펴보았다.

<표 V-7> 사회적 자본이 지식창출과정에 미치는 전체효과와 간접효과

	신뢰	네트워크	비전가치공유	지식공유	학습
지식공유	0.60**	0.29**			
학습	0.25** (0.25**)	0.12* (0.12*)	0.56**	0.42**	
지식창출	0.23** (0.23**)	0.11* (0.11*)	0.51** (0.51**)	0.38** (0.38**)	0.92**

* p < .05 ** p < .01, () 간접효과

지식공유에 신뢰는 .60의 직접효과가 있었고, 네트워크는 .29의 직접효과가 있어, 지식공유는 기업의 신뢰수준과 깊은 관계가 있는 것으로 나타났다. 즉 어떤 기업에서 지식이 공유되는 것은 기업 구성원들의 회사에 대한 신뢰와 구성원들 사이의 신뢰관계에 의해 주로 결정되며, 부가적으로 기업의 네트워크의 업무연관도에 의해서도 영향을 받는다. 그러나 구성원들의 비전 및 가치 공유 정도는 지식의 공유와는 무관한 것으로 나타났다.

학습에 대해서는 비전과 가치 공유가 .56의 직접효과를 갖고, 신뢰와 네트워크는 지식공유를 매개로 .25와 .12의 간접효과만을 가지고 있다. 기업에서 구성원들의 학습활동은 비전 및 가치 공유 정도에 따라 주로 결정되며, 기업 내 신뢰 수준과 네트워크의 밀도는 지식 공유를 매개할 경우에는 영향을 미쳤다. 즉 기업에서 구성원들의 학습활동은 구성원들이 회사의 경영이념과 목표에 공감하고 회사의 목표를 달성하기 위해 최선을 다할 때 활발하게 이루어지고, 여기에 지식의 공유 정도가 부가적인 영향을 미친다.

지식창출에 대해서는 학습이 .92로 아주 높은 직접효과를 갖고 있다. 신뢰(.23)와 네트워크(.11)는 지식공유를 매개로 지식창출에 간접적인 영향을 미쳤고, 비전 및 가치 공유는 학습을 매개로 .51의 영향을 미쳤다. 지식공유는 학습을 매개로 .38의 간접효과를 가졌다. 즉 한 기업에서 지식이 창출되는 과정은

사회적 자본 가운데 비전 및 가치 공유가 학습을 매개로 하는 경우가 가장 높게 나타났다. 신뢰와 네트워크는 지식의 창출보다는 지식의 공유에 보다 직접적인 영향을 미쳤다.

5. 요약 및 논의

기업의 사회적 자본과 지식활동(지식창출, 지식공유, 학습)과의 관계에 대한 분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 신뢰는 지식공유에 상당한 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 기업에서 지식이 공유되는 것은 구성원들의 회사에 대한 신뢰와 구성원들 간의 신뢰 관계에 의해 주로 결정되는 것으로 나타났다. 부가적으로 지식공유는 구성원들의 업무관련 네트워크에 의해서도 영향을 받는다.

둘째, 비전 및 가치의 공유가 학습에 크게 영향을 미치고 있으며, 지식의 공유 정도는 부가적인 영향을 미치고 있다. 이는 조직구성원들의 학습활동은 구성원들이 그 기업이 지향하는 경영이념 및 회사의 목표에 공감하고 합의된 가치규범을 가지는 경우에 활발하게 이루어짐을 의미한다. 여기에 지식의 공유정도가 부가적으로 영향을 미친다.

셋째, 한 기업에서 지식이 창출되는 과정은 기업 내 사회적 자본 가운데 가치와 비전의 공유가 학습을 매개로 한 경우에 가장 높게 나타났다. 신뢰와 네트워크는 지식의 창출보다는 지식의 공유에 보다 직접적인 영향을 미쳤다.

결과적으로 조직 내의 사회적 자본은 지식공유, 지식창출, 학습활동과 같은 지식활동에 상당한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 이는 기업이 구성원들의 지식활동을 촉진하기 위해서는 조직 내의 사회적 관계에 관심을 가져야 하며 회사의 경영이념과 목표를 공유하고 합의된 규범과 문화를 가져야 함을 시사한다.

선행연구를 통해 보면 조직 구성원간의 상호신뢰가 지식공유와 밀접한 관련이 있다. 본 연구에서도 이 점은 분명히 확인되었다. 또한 구성원 간 업무관련 네트워크도 지식 공유에 영향을 미치고 있는 것으로 확인되었다.

선행연구에서는 지식활동의 요소 중 학습을 비중 있게 다루지 않았으나 최근 학습조직의 중요성이 강조됨에 따라 지식활동에 포함하여 분석하였다. 분석 결과는 '비전 및 가치 공유'가 학습에 크게 영향을 미치는 것으로 나타나 기업의 학습조직화를 위해서는 조직 구성원들이 그 기업이 지향하는 경영이념 및 목표를 공유해야 함을 의미한다.

지금까지의 분석 결과를 통해 다음과 같은 잠정적인 결과를 도출할 수 있다. 어떤 기업이 지식활동을 활성화하여 지식경영이나 학습조직을 구축하기 위해서는 구성원간의 신뢰 수준을 높이고 업무관련 네트워크를 긴밀히 함으로써 지식공유를 지원할 필요가 있다. 또한 구성원들로 하여금 조직의 비전 및 가치를 공유하게 함으로써 학습을 촉진한다면 지식을 창출할 수 있다.

제2절 기업의 사회적 자본과 조직몰입

1. 사회적자본과 조직몰입의 관계

조직몰입에 대한 관심이 증대되고 있는 이유는 조직몰입이 높은 종업원일수록 직무수행의 성과가 양호한 것으로 나타나고 있으며, 또한 조직몰입도가 재직기간과는 정(+의 관계로, 이직률과는 부(-)의 관계로 밝혀지는 등 여러 연구에서 종업원의 조직에 대한 애착의 원인으로 직무만족보다 더 좋은 측정 도구로 드러나면서 비롯되었다.

조직몰입에 대한 정의는 다양하게 이루어지고 있다. 알루토와 헤비냐, 알론소(Alutto, Hebiniak & Alonso, 1981)는 “개인에게 약간의 보수, 자유, 지위 및 책임의 증가가 있어도 떠나지 않으려는 생각”이라고 하였고, 부케넨(Buchanan)은 조직의 목표와 가치, 이와 관련하여 역할과 도구적 가치와는 별개로 조직 그 자체에 대한 정서적 애착(Affective Attachment)으로 파악하였다. 또한 와그너(Wagner)는 조직몰입을 ‘종업원이 조직에서 열심히 일하고자

하는 의사와 조직에 구성원으로 남으려는 의지'라고 하였고, 셸던(Sheldon)은 '조직몰입은 개인의 주체성(Identity)을 조직에 연결하거나 애착을 갖도록 하는 조직에 대한 태도나 경향'으로 정의한다. 베커(Becker)는 조직 몰입을 만일 행동이 비연속적일 경우 잃게 되는 부수적 투자의 축적 때문에 개인이 지속적인 행동(Consistent Line of Activity)을 하게 되는 성향이라고 정의했다. 포터와 스티어, 모데이(Porter, Steers & Mowday)는 다음과 같은 세 가지 요소가 조직몰입에 내포되어 있다고 보았다. 첫째 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 둘째, 조직을 위하여 애쓰려는 의지, 셋째, 조직의 구성원으로 남아 있으려는 강한 의욕 등이다. 메이어와 앨런(Mayer & Allen)은 조직몰입을 정서적 몰입, 유지적 몰입, 조직에 대한 개인의 책임과 의무감에 근거한 규범적 몰입으로 개념화하였다.

메이어와 앨런은 조직몰입의 구성요소를 정서적 몰입(affective commitment), 지속적 몰입(continuance commitment), 규범적 몰입(normative commitment)의 세 가지로 설명하였다.

정서적 몰입은 종업원이 느끼는 조직과는 심리적인 일체감으로 인하여 조직원으로부터 신분을 유지하려는 강한 바람으로 정의하며 특히, 정서적 몰입은 직무경험으로부터 얻어지는 것이라고 주장하였다. 이는 종업원들이 조직에 대하여 감정적으로 애착을 갖고 조직과 일체감(Identification)을 갖는 것을 의미한다.

지속적 몰입은 개인이 조직과 관계를 가지면서 투자(또는 부수적 투자)를 하게 되는데, 시간, 업무 수행에 기울인 노력, 조직 내 다른 성원들과의 인간관계, 그 조직에 특수한 기술의 습득 등과 같이 시간이 지날수록 종업원은 조직 생활에 투자한 시간과 노력이 증가하고, 이에 따라 조직에 남음으로서 얻게 되는 이득이 증가하거나, 조직을 떠남으로서 발생하는 비용이 크기 때문에 조직에 몰입하게 되는 것을 말한다.

규범적 몰입은 조직에의 의무에 대한 종업원의 믿음으로 정의되는데, 이는 회사의 목표와 가치관을 수용하고 의무를 성실히 수행해야 한다는 내적인 가치관이며 조직의 목적이나 이득을 위하는 방향으로 행동하도록 압력을 가하는 내적인 규범체계를 의미한다.

사회적 자본과 조직몰입 사이의 관계에 관한 연구들은 주로 조직 구성원의 신뢰와 조직의 몰입도와의 관계에 대한 연구가 주류를 이룬다. 신뢰에 대한 연구가 증가하는 것은 조직의 효율성과 관련된다. 한 조직의 신뢰가 부족할수록 환경의 불확실성과 위험이 가져올 지도 모르는 침해로부터 자신을 보호하려는 성향이 강해져서 주위를 감시, 경계하고 자신을 방어하는 일에 주어진 시간과 노력의 상당 부분을 투입하므로 담당 역할이나 직에는 충실할 수 없는 반면에 신뢰가 강할수록 상대방이 가할 수 있는 공격에 자발적으로 자신을 취약한 상태에 두거나 위험에 노출시키므로 불필요한 일에 자원을 낭비하지 않고 업무에 몰두할 수 있다(김호정, 1999).

조직 내에서 신뢰는 일반적으로 세 단계를 거쳐서 발전한다(Lewicki & Bunker, 1996(김호정, 1999에서 재인용)). 초기에는 신뢰를 어길 경우의 불이익이 신뢰를 유지함으로써 얻게 되는 이익을 초과하기 때문에 신뢰를 지키는 '타산적 신뢰'(calculus-based trust) 단계이고, 두 번째 단계는 상호교류가 증가하면서 상대방에 대한 경험과 자료가 축적하여 상대방의 행동에 대한 예측 가능성이 높아져서 상대방을 믿게 되는 '지식의 신뢰'(knowledge-based trust)가 형성된다. 마지막으로 쌍방의 목표, 가치, 규범 등이 일치하는 것이 확인되면 서로를 대신할 수 있고, 내 이상으로 상대방이 나를 대변해 줄 것이라고 믿는 '동일화의 신뢰'(identification-based trust)로 발전한다. 조직과 구성원 간에 '동일화의 신뢰'까지 신뢰가 축적되면, 개인은 조직의 목표와 가치를 내면화시키고 조직의 목표달성에 기여하는 만큼 개인의 욕구도 충족시킬 수 있다고 판단함으로써 조직에 대한 동일화와 애착도 강해진다(김호정, 1999).

쿡과 월(Cook & Wall, 1980)의 연구에서는 동료에 대한 신뢰는 조직에 대한 동일시와 조직에 대한 상대적 몰입을 의미하는 조직몰입과 유의적인 상관관계가 있음을 밝혀졌다. 류(Liou, 1995)의 연구에서는 역할모호성과 조직몰입은 부(-)의 상관관계가 있으며, 상사신뢰, 처우지향태도, 직무만족, 직무몰입과 조직신뢰는 조직몰입과 정(+)의 상관관계가 존재하는 것으로 나타났고 더 나아가 계층회귀분석 결과에서는 조직신뢰, 처우지향, 역할모호성, 직무몰입이 조직몰입의 중요한 예측인자로 나타났다. 와그너와 러쉬(Wagner & Rush,

2000)의 연구에서도 상사신뢰가 조직몰입과 정(+)적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 국내연구로서, 김호정(1999)은 조직신뢰가 조직몰입의 중요한 결정요인이며 영향요인이 된다는 것을 밝혔다 김해룡(2004)의 연구에서도 조직신뢰가 조직몰입에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 박상언(2003)의 연구에서는 경영진에 대한 신뢰감은 직무성어나 이타적 행동에 미치는 영향력 보다는 조직몰입에 상대적으로 더 큰 영향력이 존재하는 것으로 나타났다.

조직에서의 신뢰와 조직몰입도와의 관계에 대한 분석은 주로 조직내에서 형성되는 신뢰에 초점을 두고 있으며, 조직내에서의 신뢰의 발전 과정에서 네트워킹과 가치, 규범의 공유가 다루어지고 있다.

사회적 자본으로서 신뢰의 형성이 조직 안에서만 이루어지는 것은 아니다. 신뢰는 조직차원 외에 사회적 차원에서도 형성될 뿐 아니라 그 둘 영역 사이에 또한 긴밀한 관계를 가지고 있다. 신뢰는 보다 장기적으로 형성된 사회관계의 산물이며, 그 관계를 안정적으로 지속시키는 자원의 역할을 한다. 사회적 자본으로서 신뢰는 사회관계의 결속력을 높이고, 동시에 감시 및 통제비용을 줄일 수 있다(이왕배, 이경용, 2002).

결국 한 기업에서 신뢰의 전체적인 수준의 향상은 그 기업의 감시와 통제에 대한 비용을 줄이고, 기업 구성원의 결속력을 증진시켜 궁극적으로 기업의 생산성을 높일 수 있다고 본다.

사회적 자본의 또 다른 측면인 비전 및 가치 공유와 조직 몰입과의 관계에 대해서는 신뢰만큼 많은 연구가 이루어진 것은 아니다. 대부분의 연구는 신뢰의 축적과 형성이 조직의 비전 및 가치 공유로 자연스럽게 발전한다고 보고 있다.

그러나 지식사회에서 핵심적인 역할을 하는 연구개발조직과 같이 높은 전문성을 지닌 집단의 경우에는 일반적인 기업조직과 다른 성향을 보일 수도 있다. 연구개발조직의 전문가들은 장기간의 교육을 경험하면서 전문분야의 사회화과정을 통해 이미 전문분야에 몰입해 있다. 따라서 전문가가 처음 조직에 들어갈 때 전문 분야에 대해서는 상당히 높은 수준으로 몰입해 있으나, 조직에 대한 몰입은 조직사회화 과정 및 직무경험을 통해 점차 발달하게 된다. 전문인력들

이 기업조직에 들어올 때 일반적으로 다음과 같은 다섯 가지의 기대를 가지고 있다. 전문인력들은 ① 업무에 대한 구체적이며 높은 기대를 갖고, ② 자신의 전문성이 조직의 핵심기술(core technology)로 인정되며, 조직에 즉각적인 영향을 줄 것을 기대하며, ③ 자신의 업무수행과 관련된 자율성이 높고 도전적인 업무를 선호하고 중시하며, ④ 지위에 의한 권위(position power)보다는 전문성에 의한 권위(expert power)를 더 중시하며, ⑤ 관련 분야에서 함께 일하며 서로 자극을 주고받는 동료 전문가에게서 사회적 지지(social support)를 찾으려고 한다(박계홍, 조철호, 2004).

이런 전문가 집단의 조직몰입은 다른 집단에 비해 조직의 비전 및 가치와 자신의 가치와의 근접성 정도에 의해 많은 영향을 받게 된다(박계홍, 조철호, 2004).

이상에서 살펴본 것처럼, 사회적 자본과 조직몰입의 관계에 대한 기존의 연구는 대부분의 조직 내에서 신뢰와 조직몰입도 간의 관계에 집중되었고, 부분적으로 가치 공유의 문제를 다루고 있다. 아직까지 기업 간의 사회적 자본의 수준이 조직몰입도의 차이에 미치는 영향에 대한 본격적인 분석은 거의 찾아보기 어려웠다. 현재까지의 연구결과들은 한 개별 기업 내에서 기업구성원 사이의 조직몰입도의 차이가 기업구성원 개개인의 신뢰 수준과 관련되며, 이는 궁극적으로 기업의 성과와 연결될 것으로 보고 있다. 그러나 이 사실이 개인이 아니라 어떤 한 기업의 집단적인 신뢰수준과 그 기업의 집단적인 조직몰입도 수준 사이의 관계를 자동적으로 보장해 주지는 못한다.

따라서 이 분석에서는 기업수준에서 사회적 자본과 조직몰입도와의 관계를 밝힘으로서 사회적 자본의 효과를 검증하려고 한다.

2. 분석 모형의 구안

가. 분석모형

사회적 자본과 조직몰입 간의 관계에 대한 연구들은 주로 신뢰가 조직몰입

에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하고 있다. 그러나 이러한 연구들은 조직 내에서 또는 기업 내에서 신뢰가 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 분석하고 있어 개인 간의 조직몰입도의 차이가 개인의 조직이나 기업에 대한 신뢰 수준에 따라 결정되는 것으로 보고 있다.

그러나 이러한 분석을 통해, 한 기업이나 조직의 평균적인 조직몰입 수준과 한 기업이나 조직의 평균적인 사회적 자본의 수준 사이의 관계를 밝히는 데는 한계가 있다. 왜냐하면, 개인의 경우에는 신뢰와 조직몰입 사이에 강한 상관을 예상할 수 있으나, 이것이 곧 기업수준에서 신뢰와 조직몰입 사이의 관계를 보장하지는 않기 때문이다.

따라서 본 분석에서는 기업수준에서 사회적 자본과 조직몰입 사이의 관계를 알아보기 위하여, 다층모형(Multi Level Modeling) 분석 방법을 사용하였다. 다층모형은 개인수준 변수와 집단수준 변수를 동일한 모형 내에서 평가할 수 있도록 구안되었다. 이전의 회귀분석에서는 집단변수를 개인수준으로 분석하거나 개인수준 변수를 집단수준으로 합하여 분석하여, 분석의 정확성이 떨어지는 문제가 있었다. 또한 기업, 학교조직 등과 같이 집단수준으로 결합된(nested) 개인을 각기 독립적인 것으로 판단하여 분석할 경우에 생기는 오류를 피할 수 없었다.

다층모형 분석을 통해 분석방법의 정확성을 높일 수 있을 뿐만 아니라, 개인 수준에서만 평가되었던 사회적 자본, 특히 신뢰와 조직몰입도와의 관계를 기업 수준에서도 보다 정확하게 평가할 수 있다.

기업수준에서 사회적 자본이 조직몰입도에 미치는 영향을 평가하기 위하여, 다층 모형을 다음과 같이 구성한다.

모형1, 기초모형으로 조직몰입도의 분산을 기업 내 수준과 기업 간 수준으로 분해한다.

모형2, 기업 내에서 사회적 자본이 조직몰입도에 미치는 효과를 통제된 이후에 기업의 평균 조직몰입도를 계산한다.

모형3, 기업 내에서 사회적 자본과 개인의 근속연수와 임금이 조직몰입도에 미치는 효과를 통제된 이후에 기업의 평균 조직몰입도를 계산한다.

모형4, 기업의 평균 조직몰입도에 기업의 평균 사회적 자본의 효과를 분석한다.

모형5, 기업의 평균 조직몰입도에 업종의 효과가 통제된 상태에서 기업의 평균 사회적 자본의 효과를 분석한다.

모형6, 기업의 평균 조직몰입도에 업종의 효과와 이직률을 통제된 상태에서 기업의 평균 사회적 자본의 효과를 분석한다.

모형7, 기업의 평균 조직몰입도에 업종의 효과와 이직률, 기업평균 학습조직화 변수를 통제된 상태에서 기업의 평균 사회적 자본의 효과를 분석한다.

이상의 분석모형을 일반화된 수식으로 제시하면 다음과 같다.

○ 수준 1 : 기업 내 개인 수준 모형 (within company individual model)

$$Y_{ij} = \beta_{0j} + \sum_{q=1}^{Q_p} \beta_{qj} \cdot (X_{qij} - \overline{X_{q.j}}) + r_{ij} \quad r_{ij} \sim N(0, \sigma^2)$$

Y_{ij} : j기업 i사원의 조직몰입도

X_{qij} : j기업 i사원의 q번째 개인 특성 변인

사회적 자본(신뢰, 네트워크, 비전 및 가치 공유), 근속년수, 임금

β_{0j} : j기업의 평균 조직몰입도(사원 개인특성이 기업 평균일 때)

β_{qj} : 개인 특성 변인 X_q 의 계수

○ 수준 2 : 기업 간 모형 (between company model)

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \sum_{s=1}^{S_{\beta_0}} \gamma_{0s} \cdot (W_{sj} - \overline{W_{s.}}) + \gamma_{0p} \cdot P_j + u_{0j} \quad u_{0j} \sim N(0, \tau_{00})$$

$$\beta_{qj} = \gamma_{q0}$$

W_{sj} : j기업의 기업 특성 변인

기업 평균 사회적 자본(신뢰, 네트워크, 비전가치 공유)

이직률, 학습조직

P_j : 업종(dummy)

γ_{00} : 기업의 전체 평균 조직몰입도

γ_{0s} : j기업 평균 조직몰입도(β_{0j})에 대한 기업 특성 변인(W_{sj})의 계수

γ_{0p} : j기업 평균 조직몰입도(β_{0j})에 대한 금융업(P_j)의 효과
 γ_{q0} : X_q 의 평균 계수

나. 변수

기업의 사회적 자본이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 다층 모형 분석에 사용된 기초 통계자료는 다음의 표와 같다¹⁵⁾.

<표 V-8> 조직몰입 투입변수 기초통계

수준	변수	평균	표준편차
개인수준 (n=1,248)	조직몰입	38.67	5.78
	신뢰(개인)	3.65	0.5
	네트워크(개인)	3.17	0.52
	비전가치공유(개인)	3.38	0.58
	근속연수(월)	61.5	59.78
	임금(log)	3.48	0.45
기업수준 (N=92)	업종(1=금융)	0.23	0.42
	이직률	17.5	14.32
	신뢰(기업)	3.62	0.24
	네트워크(기업)	3.15	0.26
	비전가치공유(기업)	3.34	0.31
	학습	3.17	0.31

종속변수인 조직몰입변수는 메이어와 앨런(1997)에 의해 개발된 조직몰입도 측정도구를 사용하였다. 메이어와 앨런은 조직몰입의 구성요소를 정서적 몰입(Affective Commitment), 지속적 몰입(Continuance Commitment), 규범적 몰입(Normative Commitment)의 세 가지로 구분하여, 각각 측정문항을 구성하였다. 본 연구에서는 이들이 구성한 문항 가운데 정서적 몰입 4문항, 지속적 몰

15) 본 분석에 사용된 변수의 측정 문항에 대한 자세한 내용은 부록의 설문지 참조.

입 4문항, 규범적 몰입 4문항을 선택하여 사용하였다. 각각의 문항은 리커트 5점 척도를 사용하여 측정하였다. 조직몰입도는 12개 문항의 점수의 합을 사용하여 12점에서 60점 사이의 값을 갖는다. 조직몰입도의 평균은 38.67로 보통수준(36점)과 거의 비슷한 수준을 나타냈다.

개인 수준의 신뢰 점수는 회사에 대한 신뢰 3문항, 상사에 대한 신뢰 3문항, 동료에 대한 신뢰 3문항, 타 부서원에 대한 신뢰 3문항에 대하여 리커트 5점 척도를 사용하여 측정하였다. 개인수준의 신뢰 점수는 총 12문항의 평균점수를 사용하였다. 신뢰점수의 평균은 3.65로 평균보다 조금 높게 나타났다.

개인 수준의 네트워크 점수는 팀 내 구성원 개개인에 대하여 업무와 관련된 조언을 어느 정도 구하였는가와 업무와 관련이 없는 사교활동을 어느 정도 하였는가에 대하여 5점 척도로 질문을 하였다. 또한 회사 내 타부서원과의 관계에 대하여 4문항을 별도로 설문하였다. 개인 수준의 네트워크 점수는 하위 요인인 업무조언 네트워크 점수(5점 만점)와 친교 네트워크 점수(5점 만점), 타부서 네트워크 점수(5점 만점)를 평균하여 사용하였다. 개인수준 네트워크 점수의 평균은 3.17로 보통 수준에 가깝다.

개인 수준의 비전 및 가치 공유는 비전 공유(회사 경영이념 및 목표에 대한 공감 등)와 가치 공유(조직 구성원 간 가치 공유)와 관련된 6개 문항을 5점 척도를 통해 측정하였다. 비전 및 가치 공유 점수는 6개 문항의 값을 평균하여 사용하였다. 개인 수준의 비전 및 가치 공유는 평균 3.38로 보통보다 조금 높게 나타났다.

근속연수 변수는 근속한 연한을 월수로 변환하여 사용하였다. 근속연수는 근속기간이 길수록 조직몰입도가 높게 나타나기 때문에 근속기간에 따른 영향력을 통제하기 위하여 사용하였다. 근속기간의 평균은 61.5로 약 5년의 근속기간을 갖고 있었다.

임금은 세전 연간 총 급여를 로그화하여 사용하였다. 임금변수는 근속연수와 마찬가지로 임금수준에 따른 조직몰입도의 차이를 통제하기 위하여 사용하였다.

기업수준의 변수에서 사회적 자본을 나타내는 신뢰, 네트워크, 비전 및 가치

공유는 개인 수준의 사회적 자본 변수를 각 기업별로 평균하여 사용하였다. 개인 수준 변수와는 별도로 기업수준의 평균을 투입하는 것은 다층모형에서 기업 내의 사회적 자본에 따른 조직몰입도의 개인 간 차이가 통제된 이후에도 기업 간의 사회적 자본의 평균이 조직몰입도의 평균에 영향을 미치는가를 확인하기 위해서이다. 만일 기업평균 수준의 사회적 자본이 개인 간의 차이를 통제한 이후에도 조직몰입도에 영향을 미친다면, 기업 간의 사회적 자본의 수준의 차이가 실제 기업 구성원의 조직몰입도의 차이를 만들어 낸다고 볼 수 있다.

업종 변수는 조사대상 기업 가운데 금융보험업종과 비금융보험업종의 효과를 통제하기 위하여 사용하였다. 업종변수는 더미변수로 사용하였다. 전체 분석대상 기업 가운데 23%가 금융보험업종이었다.

이직률은 해당 기업의 2006년 이직자 수를 2006년 종업원 수로 나눈 값을 사용하였다. 이직률을 사용한 것은 조직몰입이 이직과 밀접한 관련이 있으며, 본 분석에서 사용한 조직몰입과 실제 기업의 이직율과의 관계를 확인하기 위하여 사용하였다.

학습조직 변수는 학습수준을 나타내는 개인학습(4문항), 팀학습(3문항), 조직학습(4문항)의 기업평균을 사용하였다. 학습조직 변수는 기업의 학습조직의 수준을 의미하며, 이를 통하여 학습조직이 조직몰입도에 미치는 영향을 파악하고자 하였다.

3. 분석결과

기업의 사회적 자본이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 다층모형의 분석결과는 다음의 표와 같다.

<표 V-9> 조직몰입도 다층모형 분석결과

	모형1		모형2		모형3		모형4	
	(기초모형)		(기업내사회자본)		(+근속 임금)		(+기업간사회자본)	
	회귀 계수	표준 오차	회귀 계수	표준 오차	회귀 계수	표준 오차	회귀 계수	표준 오차
조직몰입도 평균	38.353**	0.322	38.333**	0.320	38.333**	0.320	38.303**	0.203
기업간 변수								
신뢰(평균)							1.617	1.781
네트워크(평균)							2.004	1.270
비전가치공유 (평균)							5.587	1.187**
업종(금융=1)								
이직률								
학습조직								
기업내 변수								
신뢰(개인)			2.603**	0.346	2.650**	0.336	2.650**	0.336
네트워크(개인)			0.816**	0.271	0.839**	0.275	0.839**	0.275
비전가치공유 (개인)			3.511**	0.342	3.469**	0.338	3.469**	0.338
근속연수(월)					0.008*	0.003	0.008*	0.003
임금(log)					0.349	0.569	0.349	0.569
분산								
기업수준	7.540		8.058		8.065		2.570	
사원수준	25.091		17.319		17.209		17.231	
전체	32.631		25.377		25.274		19.801	
집단대상관 (ICC)	0.231		0.318		0.319		0.130	
누적설명량								
기업수준			-0.069	-0.069	-0.070	-0.001	0.659	0.729
사원수준			0.310	0.310	0.314	0.004	0.313	-0.001
전체			0.289	0.222	0.293	0.003	0.511	0.168

<표 계속>

	모형5		모형6		모형7	
	(+업종)		(+이직률)		(+학습조직)	
	회귀 계수	표준 오차	회귀 계수	표준 오차	회귀 계수	표준 오차
조직몰입도평균	38.057**	0.247	38.151**	0.236	38.137**	0.232
기업간 변수						
신뢰(평균)	1.569	1.808	1.646	1.718	1.790	1.690
네트워크(평균)	1.994	1.218	1.528+	0.909	1.668+	0.929
비전가치공유(평균)	5.308**	1.226	5.176**	1.193	5.947**	1.467
업종(금융=1)	1.081**	0.379	0.683*	0.388	0.736*	0.388
이직률			-0.045*	0.017	-0.042*	0.017
학습조직					-1.095	1.170
기업내 변수						
신뢰(개인)	2.650**	0.336	2.650**	0.336	2.650**	0.336
네트워크(개인)	0.839**	0.275	0.839**	0.275	0.839**	0.275
비전가치공유(개인)	3.469**	0.338	3.469**	0.338	3.469**	0.338
근속연수(월)	0.008**	0.003	0.008**	0.003	0.008*	0.003
임금(log)	0.349	0.569	0.349	0.569	0.349	0.569
분산						
기업수준	2.405		2.080		2.089	
사원수준	17.231		17.231		17.230	
전체	19.637		19.311		19.319	
집단대상관 (ICC)	0.122		0.108		0.108	
누적설명량						
기업수준	0.681	0.022	0.724	0.043	0.723	-0.001
사원수준	0.313	0.000	0.313	0.000	0.313	0.000
전체	0.518	0.005	0.531	0.010	0.531	0.000

* p <.05, ** p<.01, + p<.10

모형1에서 조직몰입도의 전체 분산 가운데 기업 간 분산의 비율이 23.1%(ICC)로 조직몰입도의 총 분산 중 기업 간 차이에 의해 설명되는 비율이 23.1%로 나타났다.

모형2에서 기업 내에서 사회적 자본이 조직몰입도를 설명하는 정도는 개인 수준 분산의 31.0%를 설명하였다. 기업 내 수준에서 개인의 신뢰와 네트워크, 가치공유의 정도는 모두 유의수준 1% 수준에서 조직몰입도에 의미 있는 영향을 미쳤고, 영향의 정도는 가치공유, 신뢰, 네트워크의 순으로 높게 나타났다.

모형3에서는 기업 내 사회적 자본이 조직몰입도에 미치는 영향에 대해 근속연수와 임금의 통제 효과를 알아보았다. 분석결과 임금이 조직몰입도에 미치는 효과는 통계적으로 유의하지 않았으며, 근속연수는 유의수준 5% 수준에서 의미 있는 영향을 미쳤다. 근속연수와 임금의 추가적인 설명량은 0.4%였다.

모형4에서 기업수준의 사회적 자본이 기업의 평균 조직몰입도에 미치는 영향을 파악하기 위하여, 기업평균 신뢰, 네트워크, 가치공유 변수를 투입하였다. 이 모형은 기업수준의 분산 가운데 72.9%를 설명하였다. 기업 수준에서 신뢰와 네트워크는 조직몰입도에 영향을 미치지 못했으며, 비전 및 가치공유는 유의수준 1% 수준에서 유의미한 영향을 미쳤다.

모형5에서 기업의 업종을 통제할 경우, 금융 업종이 다른 업종에 비해 조직몰입도가 높게 나타났다. 업종이 조직몰입도를 설명하는 정도는 2.2%였다.

모형6에서 기업의 평균 이직률을 투입하여, 이직률을 통제한 경우에도 사회적 자본의 효과에 변화가 없는가를 살펴보았다. 이직률은 유의 수준 5% 수준에서 조직몰입도에 영향을 미쳤으며, 기업의 조직몰입도 분산의 4.3%를 설명하였다.

모형7에서 조직몰입도에 영향을 미치는 기업의 학습참여에 대하여 살펴보았다. 사회적 자본과 업종, 이직률 등을 통제한 상태에서 기업의 학습조직참여 정도는 조직몰입도에 유의미한 영향을 미치지 못하였다.

이직률의 경우는 조직몰입도의 원인이 아니라 조직몰입도의 결과로 볼 수 있고, 학습조직 참여 정도는 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않으므로 최종 모형을 모형5로 볼 수 있다.

모형5를 중심으로 기업수준 변수의 영향을 살펴보면 다음과 같다.

먼저 업종을 보면, 금융업종이 다른 업종에 비해 조직몰입도가 1.08점 높았다. 사회적 자본의 효과는 신뢰와 네트워크는 조직몰입도에 미치는 기업 간 효과에서 차이가 없었다. 사회적 자본 가운데 가치공유 변수는 기업의 조직몰입도의 차이에서 5.59점의 차이가 나타났다.

지금까지 분석결과를 통해, 기업 내 수준에서 사회적 자본이 조직몰입도에 미치는 효과와 기업 간 수준에서 사회적 자본이 조직몰입도에 미치는 효과에는 차이가 있었다. 기업 내 수준에서는 사회적 자본의 모든 요인이 조직몰입도에 영향을 미쳤으나, 기업 간 수준에서는 기업의 비전 및 가치를 어느 정도 공유하고 있는지에 대한 정도만이 기업의 조직몰입도에 영향을 미쳤다.

4. 논의

기업의 사회적 자본과 조직몰입도와의 관계에 대한 지금까지의 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 기업 내 수준에서는 사회적 자본이 조직몰입에 미치는 영향이 근속연수와 임금을 통제한 상태에서도 유의미하였다. 즉 한 기업에서 신뢰와 네트워크, 비전 및 가치의 공유 정도는 개인의 조직몰입 정도에 상당한 정도로 영향을 미치고 있다.

둘째, 기업 수준에서 사회적 자본이 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보면, 기업 내 수준에서의 결과와 상당히 다른 양상을 보여 준다. 한 기업의 구성원의 사회적 자본의 수준과 임금, 근속연수를 통제하고, 기업수준에서 업종을 통제 한 상태에서 기업의 평균 조직몰입 수준에 기업의 평균 비전 및 가치의 공유만이 유의미한 영향을 미쳤다.

다시 말해, 한 기업 내에서 신뢰와 네트워크, 비전 및 가치의 공유 등 사회적 자본의 수준의 차이는 기업 구성원 개개인의 조직몰입 정도의 차이를 설명할 수 있다. 그러나 기업 간의 조직몰입 정도의 차이에는 기업의 신뢰수준과 네트워크 수준은 영향을 미치지 못하고, 기업의 비전 및 가치 공유 수준만이

유의미한 영향을 미쳤다.

이 결과는 어떤 기업이 기업 구성원의 조직몰입 정도를 높이기 위해서는 기업의 신뢰 수준과 네트워크 수준을 높이기보다는 기업의 비전과 가치를 구성원들이 공유할 수 있도록 노력하는 것이 더 효과적임을 보여 준다.

선행연구를 통해 보면, 한 기업 내에서 조직의 구성원이 갖고 있는 기업과 조직에 대한 신뢰의 수준은 개인의 조직몰입과 밀접한 관련이 있다. 본 분석에서도 이 점은 분명하게 확인이 되었다. 그러나 기업 내의 개인의 신뢰 수준의 차이에 의해 나타나는 조직몰입에 대한 개인 간 차이와 개인변수-근속연수 및 임금-를 통제하고 난 이후에는 기업 간의 조직몰입에 대하여 기업의 평균 신뢰 수준은 의미 있는 영향을 미치지 못하였다. 즉 한 기업 내에서 개인 간의 조직몰입 정도의 차이는 개인 간의 신뢰 수준의 차이에 의해 생겨나지만, 기업 구성원 전체의 조직몰입의 정도는 기업 전체의 신뢰수준과 무관하다고 볼 수 있다.

반면에 선행연구에서 전문직 종사자의 조직몰입과 밀접한 관련이 있을 것으로 제시된 비전 및 가치 공유는 기업 내에서 개인 간의 조직몰입도의 차이를 설명하는 데에도 유의미한 영향을 미쳤고, 기업 간의 조직몰입도의 차이를 설명하는 데에도 유의미한 영향을 미쳤다. 즉 한 개인이 그 기업의 비전과 가치에 대하여 공감하고 이의 실현을 위해 노력한다는 것은 개인의 조직몰입에 영향을 미칠 뿐 아니라, 어떤 기업의 구성원 전체가 그 기업의 비전 및 가치를 공유하는 정도는 기업 간의 조직몰입 정도의 차이에도 상당한 정도의 영향을 미친다.

지금까지 분석 결과를 통해 다음과 같이 잠정적인 결론을 도출할 수 있다. 어떤 기업이 기업구성원이 회사와 구성원 사이의 신뢰를 쌓기 위해 노력하는 것과 미래에 대한 분명한 비전과 가치를 제시하고 이를 구성원 사이에 공유하려고 노력하는 것 가운데 조직 구성원의 조직몰입을 높이는 것 보다 좋은 방법은 조직 구성원 사이의 비전 및 가치의 공유이다.

이 결과가 본 분석에서 사용된 기업 자료가 금융보험업종과 전문사업서비스업종에 한정되어 있고, 따라서 전문업종 종사자의 특성이 반영되어 나타난 것

일 수 있기 때문에 다른 업종에서도 동일한 결과가 나타날 것으로 기대하기는 어렵다. 그러나 미래 지식기반사회의 추동력으로 작용할 전문직 종사자들의 역할을 생각한다면, 이 분석의 결과에 주목할 필요가 있다. 만일 금융보험업종이나 전문사회서비스업종과 같은 고도로 전문화된 직종의 리더가 구성원들의 조직몰입을 이끌어 내기 위해서는 조직구성원이 동의할 수 있는 미래에 대한 분명한 비전과 가치를 제시하는 것이 필요할 것이다.

제3절 기업의 사회적 자본과 노사협력

우리나라에서 노사 간의 신뢰부족은 노사협력이 잘 이뤄지지 않는 중요한 배경으로 지적되어 왔다. 갈등을 해결하는 절차나 장치가 발달되어 있지 못한 우리사회의 특성도 그 배경의 하나일 것이다. 기업에서 노사 신뢰는 갈등을 해결하기 위한 사업주와 노동조합의 오랜 기간에 걸친 상호작용과 그 경험을 통해 형성된다는 점에서 사회적 자본과 밀접한 관계를 지닌다. 아래에서 지적하는 사회적 자본의 구성요소들은 대부분이 개인 간, 또는 조직과 개인, 그리고 조직 간의 상호작용에 의해 생성되며, 이 과정에서 학습과 경험을 통해 축적된다는 점에서 그러하다. 타인에 대한 신뢰, 지식과 정보의 공유정도, 가치 및 규범에 있어 공감대의 수준과 준수 정도, 조직이나 집단에서 네트워크의 중심화 경향 정도와 밀도 등은 사회적 자본을 구성하는 주요 개념들이다. 이 개념들을 노사관계의 여러 측면에 적용해 보면, 노사 간의 정보공유, 기업 비전에 대한 노사의 공감대와 공유, 사용자의 경영혁신과 사회적 책임 실천노력, 근로자의 기업에 대한 헌신과 직장만족 등으로 볼 수 있다. 사회적 자본이 다루고 있는 핵심개념의 상당부분이 논리적 비약 없이 노사관계의 개념들과 연결될 수 있다.

최근 우리나라에서는 기업별 노조의 산업별 노조로의 전환이 진행되고 있다. 노사 협력과 네트워크, 그리고 노사 공동의 가치공유(합의)의 부족으로 많

은 사회적 비용과 기업 경쟁력의 소모를 경험하고 있는 우리 현실을 고려할 때, 기업의 노사관계에 대한 사회적 자본의 역할과 그 영향을 분석함으로써 기업 내 노사협력의 조건을 모색하고 노사 신뢰를 쌓아가는 방안에 대해 생각해 보는 것은 의미 있는 시도라고 본다.

본 절에서는 금융보험업과 사업서비스업 분야의 기업이 지닌 사회적 자본의 여러 특성이 이들 기업의 노사관계와 어떤 상관관계에 있는지 분석하고자 한다. 노사관계를 분석하는 대표적인 모형인 코칸-캣츠-맥커지(Kochan-Katz-McKersie, 1986)모델에서 정의하고 있는 세 가지 차원의 변수들과 기업의 사회적 자본 변수들이 어떤 상관관계를 맺고 있는지에 살펴보고, 의미 있는 것들에 대해 회귀분석을 한다. 전략적 차원, 관리적 차원, 현장(실천)차원의 다양한 노사관계 변수들에 대하여 근로자의 사용자에 대한 신뢰, 네트워크의 특징, 가치공유와 정보공유 등의 사회적 자본 변수들이 여타의 특성변수들(경쟁력, 지배구조, 고용특성 등)의 영향과는 구별되게 직접적으로 영향을 미치고 있는지 분석하고자 한다. 분석을 통해 노사협력과 신뢰를 촉진하기 위하여 기업의 사회적 자본이 어떤 방향으로 형성되어야 하는지에 대한 함의를 도출하고자 한다.

1. 사회적 자본과 노사협력에 대한 논의

사회적 자본은 불확실성의 감소를 통해 거래비용과 탐색비용을 줄임으로써, 경제적인 효율성을 개선하는 효과가 있다고 말해진다. 그러나 실증경제학에서는 오랫동안 ‘사회적 자본’이 신뢰할만한 개념인지에 대하여 회의(懷疑)가 있어 왔다. 개념이 다의적(多意的, multiple facets)이어서 논의의 맥락에 따라 다른 의미로 쓰일 수 있다는 것이다. 인과관계에 대한 이론적 가설이 결여되어 있어 학문적으로 발달하지 못했다는 것이다. 또한 신뢰, 가치공유, 네트워크 등의 개념은 사회의 특성을 수량적 접근으로 분석하는 경제학의 방법론을 적용할 만큼 구체화되거나 측정하기 어렵다는 점도 비호감(非好感)의 원인으로 작용했다(Partha Dasgupta & I. Stiglitz, 1999; Joel Sobel, 2002; C. Bjørnskov, 2006). ‘사회적 자본’에 대한 논의는 사회학적 접근, 경제학의 게임

이론과 실험들, 경영학의 조직이론과 인사관리, 그리고 노동사회학과 노사관계론에서도 다뤄지고 있다. 여기에서는 우리의 주제인 노사협력과 관련된 논의를 중심으로 선행연구를 정리하면 다음과 같다.

먼저 최근 경제학에서는 게임이론을 적용하여 구성원간의 전략적 선택과 상호작용에 대해 본격적으로 다루고 있다. 라파엘 라 포르타 외(Rafael La Porta et al., 1997)에 따르면 신뢰는 가족이나 파트너십과 같은 관계 못지않게 대규모 조직(예: 정부)에서 협력을 지탱하는데 더 중요한 요소라고 한다. 신뢰는 반복적이며 빈번히 접촉하는 사람들 간의 협력보다는 이방인들 간 혹은 빈번히 접촉하지 않는 사람들 간에 협력을 보장하는데 더 핵심적인 장치라고 본다. 가족이나 파트너와 같은 반복적이며 빈번히 접촉하는 관계에서는 낮은 신뢰수준에서도 협력이 가능하다. 그러나 생산 또는 작업과정이 매우 분화되어 있어서 구성원들 간 상호작용이 빈번하지 않은 대규모 조직의 경우, 신뢰는 협력을 지탱하는 데 핵심이 된다. 예를 들면 대학교의 여러 학과 구성원들 간의 행정적 상호작용이나 정부의 여러 부서 간의 업무협력과 같은 경우인데, 여기서 협력은 신뢰 없이는 오래 유지되지 못한다.

다음으로 경영학의 인사관리이론 중에서 신뢰와 네트워크의 존재는 기업조직의 효율성과 성과를 높이는 중요한 요소라는 실증결과들이 최근 보고되고 있다. 리나와 반 부렌(Carrie R. Leana & Harry J. Van Buren III, 1999)은 기업과 같은 조직차원의 사회적 자본에 대하여 기업 내 고용관행과 여타 변수의 영향을 분석하고 있다¹⁶⁾.

세번째로 노사관계분야에서 사회적 자본은 노사협력을 위한 노사의 의사결정과 그 체제의 구축과정에 대한 논의(에드워드 코헨-로젠살, 신시아 버튼, 이재훈·유경준 역, 1993), 노사협력 구도 조성을 위한 제도와 프로그램(배무기, 1996), 노사정 사회적 대화의 조건과 신뢰회복을 위한 조건 탐색과 관련된 논의(강수돌, 2006; 은수미, 2006)가 있다. 먼저 에드워드 코헨-로젠살 외(1993)에 따르면, 노사관계는 적대적이라는 이론적 견해와는 달리 협력을 통해 상호 이익을 이룰 수 있는 시스템이 있다고 한다. 노사협력의 실제 시스템을 설계하

16) 2장의 선행연구 참조.

고 그 절차를 설명하고 있다. 현실에서의 완성여부를 떠나 노사협력의 작동과정에 대한 체계적이며 구조적 논의란 점에서 사회적 자본의 논의들과 개념적인 연관성이 높다. 노사협력의 설계를 위한 첫번째 단계는 협력의 결정이며, 이후, 협력프로그램의 운영과 기능의 구축, 협력 유지를 위한 의사소통/감시/평가 등의 과정이 이어진다. 노사협력의 재무적 측면으로 이윤분배와 보상시스템의 설계, 이익공유와 종업원지주제도 등이 논의된다. 이 협력체제의 구축 절차와 재무적 측면의 제도의 밑바탕에는 협력이 노사일방이 아닌 쌍방의 공동 전략이며, 성공과 실패에 대한 공과를 노사가 공유한다는 파트너십이 존재한다. 사회적 자본의 신뢰는 노사관계 측면에서 볼 때, 파트너십에 해당한다고 볼 수 있다. 배무기(1996)는 한국에서 대립적 노사관계 구도를 협력구도로 전환하기 위한 제도와 프로그램에 대해 제시하고 있다.

강수돌(2006)은 기업의 노사관계 분위기에 영향을 주는 요소들을 코캔-캣츠-맥커지모형에 의거하여 세 가지 차원(전략적, 제도(관리)적, 현장)으로 구분하고, 이 세 가지 차원 변수들에 대해¹⁷⁾ ‘사업체인적자원관리 실태조사(2004)’ 자료를 사용, 다중회귀분석하였다. 분석결과 한국의 노사관계는 제도적 장치들보다는 전략적 차원의 변수와 현장차원의 변수들이 노사관계의 분위기와 신뢰성에 더 영향을 주는 것으로 보고 있다.

은수미(2006)는 노사정간 파트너십의 구축의 전제조건을 도출하기 위하여, 1990년 이래 “현재 진행” 중인 거시적 수준의 사회적 대화를 대상으로 연결망 분석과 노사정위의 의제분석, 그리고 정부의 역할과 신뢰수준에 대해 분석하고 있다. 1996년 노사관계개혁위원회와 1998년 노사정위원회 1기의 「2.6 사회협약」, 그리고 최근의 2기와 3기 노사정위의 의제와 논의과정을 분석한 결과, “강한 외부적 압력에 따라 노사정 참여 주체들이 전략적 선택을 하고, 여기에 정부의 적극적 태도가 결합하여 사회적 합의가 출현”되었다고 보고 있다. 또한 의제의 포괄성이 노사 간의 “관계적 대표성의 수준과 결맞지 않을 경우 오히

17) 전략적 차원의 변수로는 노사관계의 도덕적 기초 지수, 사업장 협상계획의 우호성, 노조측 협상계획의 우호성, 경영정책의 동반자적 성격이며, 제도관련 변수는 노사협의회 효과성, 고충처리 간담회, 의사소통프로그램, 경영참여제도 등이고, 현장(실천)관련 변수로는 사측과 노측의 협상력, 노조원의 참여율과 활동참여도, 노조갈등정도와 노조의 민주적 리더쉽 등이다.

려 협의의 안정성을 떨어뜨리며 협의이행 등 상호주의적 효과를 어렵게 할 수도 있다고 지적하고 있다.

요컨대, 우리나라에서 노사 신뢰의 조건은 약하지만 전략적 선택으로서 사회적 합의가 도출되었으며, 향후 노사 간의 적절한 신뢰가 뒷받침되지 않을 경우, 합의가 실효성을 발휘하지 못할 수도 있다는 것이다. 즉 협약을 맺는 것은 전략적 수준에서 가능했지만, 노사 간의 신뢰가 축적되지 않으면 현장 차원에서 이 합의가 실천되지 않을 수도 있다는 것이다¹⁸⁾. 위 연구는 기업차원에서 사용자 즉 경영 측에 대한 분석이 빠져 있다. 본 연구는 좁은 범위이지만 현장 차원에서 노사의 신뢰와 합의의 조건에 초점을 둔다는 점에서 위 연구의 한 단계 구체화된 분석으로 볼 수 있을 것이다.

2. 노사협력의 주요특성에 대한 노사의 인식 비교

설문조사 결과를 분석하여 노사협력의 주요 특성을 살펴보았다. 조사대상 100개 업체 중 24개 업체(금융보험업 15개, 사업서비스업 9개)에 노동조합이 있으며, 나머지 76개 업체는 노사협의회가 조사되었다. 노동조합의 연혁은 금융보험업이 사업서비스업보다 더 오래되어 평균 약 20년으로 나타났다.(<표 V-10>).

<표 V-10> 노조 연혁

(단위: 년, 개)

	금융보험업		사업서비스업	
	평균	s.d.	평균	s.d.
노조	20.320	10.865	13.759	6.131
노사협의회	6.487	4.659	5.948	4.707
노조 수	15		9	
기업 수	22		78	

18) 은수미(2006)는 노사정간 사회적 대화를 유지하기 위한 조건으로 첫째, '노사정위와 같은 협의 기구'를 존속시켜 전략적 차원의 협상/선택이 이뤄지도록 묶어두어야 하며, 둘째, 정부의 적극적 역할과 더불어 정책의 일관성 및 조율자로서의 역량 강화, 셋째, 노사 간 의제에서 상호주의 원리를 지키는 것, 넷째, 관계적 대표성을 담보하여 사회적 협의와 안정화를 기할 것을 제안하고 있다.

먼저 노사간의 평소 접촉빈도를 보면, 노동조합의 약 60-70%가 매월 1-2회 또는 분기 1-2회 정도 만나고 있는 것으로 나타났다(<표 V-11>). 단체교섭이나 노사협회의 관련하여 공식적인 만남의 횟수를 질문한 것으로, 두 산업 모두에서 노사협의회보다는 노동조합이 더 빈번하게 사측과 접촉하고 있음을 알 수 있다.

<표 V-11> 접촉빈도

		사측		노동조합		노사협의회	
		빈도	%	빈도	%	빈도	%
금융 보험업	매주 1회	3	13.6	3	20.0	0	0.0
	매월 1-2회	3	13.6	5	33.3	0	0.0
	분기별 1-2회	13	59.1	6	40.0	5	71.4
	연 1-2회	3	13.6	1	6.7	1	14.3
	거의 안만남	0	0.0	0	0.0	1	14.3
사업 서비스	매주 1회	2	2.6	2	22.2	2	2.9
	매월 1-2회	12	15.4	2	22.2	7	10.3
	분기별 1-2회	32	41.0	4	44.4	36	52.9
	연 1-2회	19	24.4	1	11.1	14	20.6
	거의 안만남	13	16.7	0	0.0	9	13.2
	n	100		24		75	

평소의 노사관계에 대하여 협상의 분위기(공감대)와 약속의 실천, 정보의 공유, 주요 사안에 대한 해결 경향을 질문하였다. 현장차원의 노사협력 실태에 대해 살펴보기 위함이다. 5점 척도에서 점수가 높을수록 질문에 대한 동의 또는 공감수준이 높은 것으로 보면 된다. 전체적으로 볼 때, 3.7이상으로 평소 노사관계가 협력적인 것으로 보고 있다. 노동조합보다는 사측이 평소 노사관계가 협력적인 것으로 보고 있다(<표 V-12>).

업종별로 보면, 금융보험업은 구체적인 사안(협상분위기나 약속의 실천)에 대하여는 동의 수준이 4점 이상으로 높지만, 좀 더 장기적이고 추상적인 사안(파트너십이나 노사협의를 통한 합의)에 대하여는 상대적으로 동의 수준이 낮다. 사업서비스업은 노사협력의 실천과 파트너십 모두에 대해 금융보험업보다 동의 수준이 낮다.

<표 V-12> 평소 노사관계에 대한 인식: 5점 척도

		사측		노조		노사협의회	
		평균	s.d.	평균	s.d.	평균	s.d.
금융	상호 신뢰 하에 협상이 이뤄져 합의/협 의한 약속을 성실히 이행	4.27	0.83	4.07	0.88	4.00	1.00
	정보 공유 원활(임금, 경영성과)	4.41	0.80	4.07	0.88	4.00	1.00
	근로조건변화를 단협보다는 노사협의로	4.00	1.07	3.80	0.94	3.57	0.98
	우리 노사는 이해대립보다는 파트너십 을 믿는 편	3.59	1.18	3.20	1.21	4.00	1.00
사업서 비스	상호 신뢰 하에 협상이 이뤄져 합의/협의를 약속을 성실히 이행	4.09	0.87	3.73	1.28	4.29	1.11
	상호 신뢰 하에 협상이 이뤄져 합의/협의를 약속을 성실히 이행	3.73	0.91	3.89	1.05	3.64	0.91
	정보 공유 원활(임금, 경영성과)	4.00	0.85	4.11	0.93	3.78	0.78
	근로조건변화를 단협보다는 노사협의로	3.73	0.85	3.89	1.27	3.45	0.96
	우리 노사는 이해대립보다는 파트너십 을 믿는 편	3.49	1.03	3.11	1.36	3.38	1.07
	우리 노사는 이해대립보다는 파트너십 을 믿는 편	3.90	0.80	4.00	0.87	3.72	0.94

* 높을수록 동의 수준 높음

사업장에서 지난 3년간 단체협약이나 노사협의 시 대립을 경험하였는지, 그
럴 경우 어떤 형태였는지 질문하였다. 금융보험업의 경우 41%의 기업이 노사
대립을 경험하였으며, 사업서비스업은 8%의 기업만이 노사대립을 경험한 것
으로 나타났다(<표 V-13>).

<표 V-13> 노사대립 경험: 지난 3년간 (노사협의회 포함)

	빈도 (중복)	금융보험업		사업서비스업	
		빈도	%	빈도	%
1. 준법투쟁	8	6	37.5	2	22.2
3. 파업	1	0	0.0	1	11.1
4. 노동쟁의 중재·조정 신청	8	5	31.2	3	33.3
5. 조합원에 대한 고소·고발 등	2	1	6.2	1	11.1
6. 사측의 부당노동행위에 대한 고소·고발 등	6	4	25.0	2	22.2
소계(중복응답)	25	16	100.0	9	100.0
7. 경험한적 없음	85	13	59.0	72	92.0
전체	100	22		78	

현장수준에서 노사 간 의견 대립 시 어떤 방법으로 해결해 왔는가에 대하여 질문한 결과 ‘쟁의나 직장폐쇄 등의 실력행사’보다는 ‘대화를 통한 노사 간 협의와 타협’이 지배적인 것으로 나타났다(<표 V-14>). 그러나 사측에 비해 노측은 ‘실력행사’나 ‘외부중재’가 더 많이 사용되어 온 것으로 평가하고 있다.

<표 V-14> 노사 간 의견 대립 시 주된 해결 방법 : 5점 척도

		사측		노조, 노사협	
		평균	s.d.	평균	s.d.
금융보험	대화 대 실력행사	1.53	0.51	2.00	1.03
	자율 대 외부중재	1.47	0.62	2.00	1.14
사업서비스	대화 대 실력행사	1.42	0.71	1.62	0.85
	자율 대 외부중재	1.36	0.55	1.56	0.93

* 높을수록 실력행사, 외부중재 경향이 있음

노조의 위치와 역할에 대한 좀 더 근본적인 인식을 알아보기 위하여 사측이 노조를 파트너로서 대하는 정도를 양쪽(노사협의회 제외)에 질문하였다. 전체적으로 사측은 노조의 존재를 인정하고 대화에 적극적으로 임하지만, 경영의 파트너로 인정하고 중요한 의사결정에 노조의 참여를 일상화하는 수준까지는 이르지 못한 것으로 보인다(<표 V-15>). ‘노조를 경영파트너로 인정하고 주요의사결정에 노조참여가 일상화되어 있다’고 응답한 비율이 사측은 40%-22%이나 노조는 26.7%-11%로 더 낮다. 노조 수가 적은 사업서비스업에서 상대적으로 이런 경향이 뚜렷하다. 요컨대, 경영에 대한 파트너로 인식하는 정도에 있어 노사 간에 온도차이가 확실히 존재하는 것으로 볼 수 있다.

<표 V-15> 노조에 대한 사측의 대응: 지난 2년간

	금융보험		사업서비스	
	사측	노조	사측	노조
노조의 존재를 인정	0.0	0.0	0.0	0.0
노조 인정하나 형식적으로 교섭	6.7	33.3	0.0	11.1
노조 인정하고 대화에 적극적으로 임	53.3	40.0	77.8	77.8
노조를 경영 파트너로 인정하고 중요결정에 노사참여가 일상화	40.0	26.7	22.2	11.1

기업성과를 높이기 위한 시도들에 노동조합의 참여 정도를 질문한 결과 평균 4점 이상의 적극적인 참여가 있는 것으로 나타났다(<표 V-16>). 노동조합 보다는 노사협의회가 협력의 정도를 더 높게 평가하고 있다.

<표 V-16> 품질관련 노사협력 수준: 5점 척도

금융보험	사측		노조		노사협의회	
	평균	s.d.	평균	s.d.	평균	s.d.
서비스/품질 향상	4.318	0.945	3.933	1.100	4.286	0.951
경영혁신과 신상품개발(제안)	4.273	0.935	3.800	0.941	4.000	1.291
직업훈련과 인적자원개발	4.318	0.894	4.067	0.961	4.286	1.254
사업서비스	사측		노조		노사협의회	
	평균	s.d.	평균	s.d.	평균	s.d.
서비스/품질 향상	3.769	1.005	3.889	1.054	3.870	0.999
경영혁신과 신상품개발(제안)	3.731	1.040	3.667	1.118	3.739	1.052
직업훈련과 인적자원개발	3.885	0.980	4.111	0.782	3.928	0.913

* 높을수록 협력정도 높음

기업에서 노사 간에 성과를 나누는 것과 관련하여 다음과 같은 게임상황을 설정하고, 노측과 사측에게 상대에게 제안할 금액과, 수락을 위한 최소금액에 대해 질문하였다¹⁹⁾. 양측의 제안금액을 비교함으로써 성과배분에 있어 양측의 호혜성, 양보성, 배타성을 파악해 보기 위함이다.

가상 상황:

올해 귀 회사에 정부로부터 노사협력에 대한 상금으로 100이 생겼습니다.
 이것을 어떻게 나눌지에 대해 묻고자 합니다.
 이 상금은 다음 두 가지 조건을 모두 충족해야 지급 받을 수 있습니다.
 첫째, 노동조합(사측)은 이 상금을 어떻게 나눌지 제안만 하고, 사측(노동조합)은 이 제안을 수용할지, 거부할지 여부만 결정할 수 있습니다.
 둘째, 노사가 이 상금을 나누는 비율에 대해 합의가 이뤄져야만 상금을 지급 받습니다.

19) 이 질문은 실험상황이라면 다음 두 가지로 질문하는 것이 더 적절할 것이다. 첫째, 노동조합(사측)은 사(노)측에 얼마를 제안하는지, 둘째, 합의를 위해 사측(노측)은 얼마를 제안할 것으로 기대하는지이다. 첫 번째 질문은 신뢰행위를, 두 번째 행위는 신뢰성의 정도를 나타낼 것이다.

<표 V-17> 노사합의를 위한 제안금액과 수락최소 금액: 상금 100 나누기

		사측			노조		노사협	
		평균	s.d.		평균	s.d.	평균	s.d.
금융 보험	합의 제안 금액	76.4	24.6	>	27.3	23.1	30.0	17.3
	수락 최소 금액	31.4	24.7	<	69.3	22.5	68.6	16.8
사업 서비스	합의 제안 금액	67.8	24.2	>	44.4	22.4	44.0	18.8
	수락 최소 금액	35.2	24.4	<	54.1	11.9	55.9	18.2

상금을 지급받는 조건인 노사합의를 위한 양측의 제안금액을 보면, 사측이 노측보다 더 큰 것으로 나타났다(<표 V-17>). 그리고 합의를 수락하기 위한 최소금액은 노측이 사측보다 더 큰 것으로 나타났다. 요컨대, 성과배분에서 노측에 비해 사측이 상대적으로 더 양보적이라고 볼 수 있다. 이러한 결과는 금액의 분포로도 확인할 수 있다(<표 V-18>). 사측의 제안금액은 50 이상이 93%를 차지하고 노측은 50이 54%, 0-49가 42%를 차지하고 있다. 수락 최소 금액의 분포도 사측은 50이하의 낮은 금액 쪽에, 노측은 60이상의 높은 금액 쪽(46%)에 몰려 있다. 마지막으로 반복게임의 균형점인 50으로 노사 모두가 상당히 접근하고 있음을 확인할 수 있다. 이러한 결과는 다음 두 가지로 해석된다. 첫째, 제시하는 금액의 분포를 볼 때, 노측에 비해 사측이 양보적(recessive)임을 알 수 있다. 두 번째로 반복게임의 균형점(금액 50)을 선택하는 비율이 40-50% 수준으로 나타나고 있어서 수렴 여부는 판단하기 어렵다. 성과배분에 관한 한 노사가 배타적이라는 점을 확인해주는 정도로만 해석할 수 있겠다.

<표 V-18> 성과배분에 대한 노사의 양보/배타성

	금액 범주	사측(100)		노조(24)		노사협(76)	
		빈도	%	빈도	%	빈도	%
상대에게 제안금액	0-49	7	7.0	10	41.7	31	40.8
	50	40	40.0	13	54.2	36	47.4
	60-100	53	53.0	1	4.2	9	11.8
수락 최소 금액	0-49	47	47.0	1	4.2	7	9.2
	50	46	46.0	12	50.0	39	51.3
	60-100	7	7.0	11	45.8	30	39.5

3. 노사협력과 사회적 자본의 상관관계

이제 사회적 자본과 노사협력의 주요변수들 간 상관관계를 살펴보자. 사회적 자본 변수로는 신뢰, 네트워크, 가치공유로 설문조사에서 구한 기업단위의 값을 사용하며, 노사협력 변수로는 평소 노사관계관행, 의견대립 해결에 있어 물리성 정도, 파트너십의 수준(유노조 기업만 조사)을 사용한다. 그런데 이미 선행연구에서 지적하였듯이 노사협력 변수들과 사회적 자본변수들은 개념적 인과관계가 뚜렷하지 않은 문제가 있다. 시계열적으로 어느 것이 먼저라고 할 수 없고, 분석대상이 크게 다르지도 않다.

그러나 우리 연구의 자료에서 사회적 자본 변수는 개인에 대한 조사를 기업 단위로 집계(aggregate)한 것이며, 노사관계 변수는 인사담당자와 노조대표를 조사한 것이라 점에서 얼마간 독립적이다. 기업을 둘러싼 다른 환경적 요인을 고려(4항의 회귀분석)하기에 앞서 노사협력변수와 사회적 자본변수간의 상관관계를 보기로 한다.

전체적으로 노사관계와 사회적 자본변수는 상관관계가 높은 것으로 나타나지만, 기업단위에서 장기적 관계인 파트너십과 평소 노사관계에 대하여 통계적으로 유의한 것으로 나타난다. <표 V-19>에서 보면 파트너십과 평소 노사관계에 대한 변수가 사회적 자본 변수인 신뢰, 비전 및 가치 공유, 의사소통 원활성, 정보공유와 0.33-0.57의 높은 상관관계를 지니는 것으로 나타난다. 네트워크를 제외하고 대부분의 변수가 상관관계가 있다. 파트너십은 노조가 있는 기업에 대해서 지난 2년간 사측의 태도가 노동조합의 존재를 인정, 교섭에 적극(성실)성, 경영파트너로서의 인정 및 중요결정에 노조참여의 일상화 등을 보기로 들고 그 수준을 질문한 것이다. 평소 노사관계는 노조대표와 인사담당자에게 협상의 분위기가 상호신뢰 하에 이뤄지는지, 합의/협약사항에 서로 약속을 잘 지키는지, 임금·경영성과 등의 정보공유가 원활한지, 중요한 근로조건 변화 시 공식적 단체교섭과 노사협의 중 어느 편인지, 노사양측이 대립과 파트너십 중 어느 쪽에 더 의지하는지 등을 각각 5점 척도로 묻고 이 점수를 합산한 것이다. 평소 노사관계와 사회적 자본 변수의 높은 상관관계는 무(無)노조 기

업에 비해 유(有)노조 기업에서 더 뚜렷하며, 또 인사담당자의 응답보다는 노조대표의 응답이 통계적으로 더 유의하였다.

한 가지 흥미 있는 것은 노사 간 의견대립 시 해결방법과 사회적 자본 변수의 상관관계는 통계적으로 그다지 유의하지 않았지만, 무노조 기업의 경우, 신뢰수준이 높을수록 노사 간 의견대립 시 물리적 방법보다는 대화와 타협, 그리고 외부의 중재보다는 자율해결을 선택하는 것으로 나타난다. <표 V-19>의 하단에서 대립해소의 물리성과 신뢰변수의 상관관계가 통계적으로 유의하게 음(-)인 -0.376 ~ -0.546으로 나타난다. 단 이 결과는 노사 간 의견대립이 있었던 기업만을 대상으로 질문한 것이다.

본 설문조사의 표본은 금융보험업 22개 업체 중 15곳에 노조가 있고, 사업서비스업은 78개 중 9곳에서만 노조가 있었다. 따라서 산업적 특성이 상당히 영향을 미칠 것이므로, 이를 통제하기 위하여 산업별로 위에서 본 상관관계를 측정하였다. 그 결과 노조가 많은 금융보험업이 사업서비스업보다 상관관계가 통계적으로 유의한 변수들이 더 많았다(<표 V-20>, <표 V-21>).

<표 V-19> 노사협력과 사회적 자본 변수간 상관관계: 노조유무별

		신뢰	가치 공유	업무주연 네트워크	네트워크 중심화	작업조직 자율성	의사소통 원활성	정보 공유	N
노조 유									
평소 노사관계	사	0.329	0.318	-0.071	0.123	0.315	0.298	0.189	24
	노	0.339	0.491 (**)	0.222	-0.060	0.288	0.364 (***)	0.359 (***)	24
대립해소 물리성	사	-0.187	-0.160	-0.354	0.064	-0.222	-0.140	-0.263	21
	노	-0.115	-0.260	0.022	-0.121	-0.186	-0.105	-0.244	22
파트너십	사	0.176	0.191	-0.119	0.095	-0.032	0.080	-0.007	24
	노	0.523 (*)	0.572 (*)	0.157	0.137	0.456 (**)	0.509 (**)	0.481 (**)	24
노조 무									
평소 노사관계	사	0.087	0.025	0.008	-0.028	0.018	0.002	0.244 (**)	76
	노	0.055	0.260 (**)	-0.100	0.073	-0.056	0.196	0.303 (*)	76
대립해소 물리성	사	-0.546 (*)	-0.175	0.252	-0.256	-0.234	-0.160	-0.256	29
	노	-0.376 (**)	-0.265	-0.068	0.098	-0.235	-0.425	-0.043	30

()는 통계적 유의성으로 *: p<0.01, **: p<0.05, ***: p<0.1.

<표 V-20> 노사협력과 사회적 자본 변수간 상관관계: 사업서비스업

		신뢰	가치 공유	업무조건 네트워크	네트워크 중심화	작업조직 자율성	의사소통 원활성	정보 공유	N
노조 유									
평소 노사관계	사	-0.286	-0.506	-0.419	0.497	-0.007	-0.360	0.016	9
	노	-0.166	0.112	0.452	-0.153	-0.050	-0.047	0.350	9
대립해소 물리성	사	0.034	-0.289	-0.375	-0.544	-0.032	0.064	-0.378	7
	노	0.344	0.275	0.089	-0.337	0.077	0.314	-0.148	8
파트 너십	사	-0.346	-0.354	-0.212	0.467	-0.378	-0.400	-0.067	9
	노	0.194	0.104	0.458	-0.102	0.234	0.218	0.659 (***)	9
노조 무									
평소 노사관계	사	0.161	0.058	0.000	-0.027	0.030	0.035	0.239 (**)	69
	노	0.115	0.320	-0.114	0.070	-0.041	0.245 (**)	0.257 (**)	69
대립해소 물리성	사	-0.532 (*)	-0.194	0.300	-0.296	-0.219	-0.121	-0.215	26
	노	-0.425 (**)	-0.305	-0.017	0.072	-0.215	-0.423 (**)	0.000	26

()는 통계적 유의성으로 *: p<0.01, **: p<0.05, ***: p<0.1.

<표 V-21> 노사협력과 사회적 자본 변수간 상관관계: 금융보험업

		신뢰	가치 공유	업무조건 네트워크	네트워크 중심화	작업조직 자율성	의사소통 원활성	정보 공유	N
노조 유									
평소 노사관계	사	0.557	0.527 (**)	0.107	-0.053	0.489	0.509 (***)	0.251	15
	노	0.560	0.618 (**)	0.092	-0.011	0.489	0.524 (**)	0.374	15
대립해소 물리성	사	-0.290	-0.138	-0.337	0.219	-0.305	-0.210	-0.212	14
	노	-0.417	-0.517	-0.061	0.105	-0.405	-0.343	-0.350	14
파트 너십	사	0.342	0.305	-0.088	-0.052	0.132	0.207	-0.008	15
	노	0.646 (*)	0.686 (*)	0.043	0.235	0.577	0.604 (**)	0.452	15
노조 무									
평소 노사관계	사	-0.891 (*)	-0.494	0.310	-0.085	-0.223	-0.536	0.221	7
	노	-0.713 (***)	-0.540	0.334	0.023	-0.401	-0.543	0.624	7
대립해소 물리성	사	-0.851	0.741	-1.000 (*)	0.916	-0.650	-0.802	-0.933	3
	노	0.569	0.313	-0.996 (*)	0.315	-0.944	-0.408	-0.448	4

()는 통계적 유의성으로 *: p<0.01, **: p<0.05, ***: p<0.1.

4. 기업의 사회적 자본이 노사협력에 미치는 영향

기업 차원에서 노사관계가 신뢰나 가치공유 등의 사회적 자본변수들과 높은 상관관계를 지닌다는 것은 상식과 일치하는 결과이지만, 그 자체로는 그다지 새로운 것은 아닐 것이다. 그러나 노사관계의 전략적 차원과 현장차원 모두에서 사회적 자본의 주요 측면을 나타내는 변수들과 유효하게 영향을 주고받고 있다는 결론은 나름대로 의미가 있다고 본다. 그동안 추상적으로만 논의되어 온 노사 간의 신뢰에 대하여 구체적인 변수를 사용하여 검증한 것이기 때문이다.

가. 회귀 추정식

선행연구에서 지적한 바와 같이 ‘사회적 자본’ 개념은 논의의 맥락에 따라 원인도 되고 결과도 될 수 있어서 실증분석을 위한 가설화가 어렵다. 그럼에도 불구하고 본 연구에서는 기업의 노사관계에 대한 사회적 자본 변수의 영향에 대하여 회귀분석을 시도하고자 한다. 노사관계에 영향을 미칠 수 있는 환경적 요소들을 설명변수로 포함하여 그 영향을 통제된 상태에서도 가치공유나 정보공유, 업무관련 네트워크, 작업조직의 자율성과 같은 사회적 변수들이 통계적으로 유의한지 분석하고자 한다.

여기서 종속변수인 노사관계는 ‘평소 노사관계관행’, ‘의견대립 해결에 있어 물리성 정도’, ‘파트너십의 수준’을 사용한다. 앞의 두 변수는 현장차원의 노사관계를 나타내는 것으로 본다. 지난 2-3년간의 현장 노사관계의 실제와 경험을 기초로 노조대표와 인사담당자가 응답한 것이며, 기업의 경영 및 인사관리 관행을 반영한 것으로 볼 수 있기 때문이다. 또 파트너십은 기업의 장기간에 걸친 노사신뢰의 수준으로 전략적 차원에 해당할 것이다.

아래 식 (1)과 같이 회귀분석 추정식을 설정하며, 분석에 사용한 변수들의 기초통계는 <표 V-22>와 같다.

$$R_i = \alpha + \beta_1 M_i + \beta_2 \Gamma_i + \beta_3 E_i + \beta_4 T_i + \beta_5 \Phi_i + v_i \dots\dots\dots (1)$$

M_i : 매출액 규모, 시장지배력, 생산성 경쟁력, 경영인체제(전문경영인화 정도),

Γ_i : 지배주주더미, 조직의 위계성 정도, 기업연혁

E_i : 근로자 평균학력, 평균근속년수, 연평균 이직률

T_i : 이윤공유제 실시더미, ESOP(우리사주제) 실시더미,

Φ_i : 기업단위로 환산한 신뢰수준, 가치공유수준, 업무 수준, 작업조직의 자율성, 정보공유

R_i : 다음 세가지로 추정함. 평소 노사협력 정도(R_1) 의견대립의 해결의 물리성 정도(R_2), 노사파트너십 수준(R_3)

<표 V-22> 기초통계

	무 노조		유 노조	
	평균	s.d.	평균	s.d.
평소 노사협력 정도	18.14	3.9	18.92	4.3
매출액 규모	1006.87	2093.9	14293.7	27101.2
시장 지배력(1=높음, 4=낮음)	2.21	0.6	2.29	0.69
생산성 경쟁력(1=높음, 4=낮음)	4.96	1.29	4.83	1.55
경영 체제(1=소유자, 4=전문경영)	2.34	1.27	3	1.25
지배주주:정부(기준:개인)	0.03	0.16	0.29	0.46
지배주주:은행	0.08	0.27	0.17	0.38
지배주주:법인	0.3	0.46	0.38	0.49
조직의 위계정도(1=수직, 5=수평)	3.33	0.87	2.92	1.25
기업 연혁(년)	13.76	9.5	31.21	21.66
근로자 학력수준	3.81	0.43	3.98	0.3
근로자 평균연령	30.34	2.56	35.22	3.39
근로자 평균 근속 년수	42.66	19.75	119.55	47.74
연평균 이직률	19.84	14.31	10.22	9.58
석·박사 비율	12.88	13.45	10.07	12.41
비정규직 비율	9.04	15.09	16.4	16.4
월평균 임금	30.6	8.9	47.98	13.75
이윤공유제 실시(=1)	0.57	0.5	0.75	0.44
종업원지주제(ESOP) 실시(=1)	0.36	0.48	0.38	0.49
평가에 따른 보상 차등도(기준:100)	137.93	46.36	123.26	22.47
신뢰	43.5	2.31	43.66	4.12
비전 및 가치 공유	19.89	1.5	20.45	2.52

<표 계속>

	무 노조		유 노조	
	평균	s.d.	평균	s.d.
업무조언네트워크: 밀도	2.24	0.32	2.31	0.33
업무조언네트워크: 중심화 경향	17.84	6.65	14.85	5.41
작업조직의 자율성	13.82	0.99	14.1	1.17
의사소통의 원활성	16.69	1.23	17.18	1.68
정보공유	18	2.31	19.13	2.71
N	76		24	

나. 추정결과

기업차원의 노사관계에 대해 세 가지를 종속 변수로 하여 회귀식의 추정하였으나 현장차원의 노사관계, 즉 ‘평소 노사관계의 협력정도’에서만 결과가 통계적으로 유의하였다. 표본의 부족으로 ‘파트너십’과 ‘의견대립의 해결성향’에 대한 추정은 유의하지 않았다.

먼저 기업의 평소 노사협력정도가 노조 여부에 영향을 받는지 살펴본 결과 음(-)의 계수로 통계적으로 유의하게 영향을 받는 것으로 나타난다. 노조가 있는 기업일수록 평소 노사협력 정도가 높지 않을 가능성이 크다는 것이다(<표 V-23>).

그래서 노조 유무별로 추정한 결과, 유노조 기업에서 통계적으로 유의한 변수들이 더 많이 나타난다. 기업이 시장에서 생산성 경쟁력이 높을수록, 근로자의 학력이 높고, 평균근속기간이 길수록 노사협력의 정도가 높으며, 이윤공유제나 우리사주제도(ESOP)를 실시할수록 노사관계가 협력적인 것으로 나타난다. 특히 유노조 경우, 설명변수들이 종속변수를 설명하는 정도가 약 84%로 매우 높게 나타난다.

기업의 환경변수에 더하여 사회적 자본변수를 추가하여 추정하였다(<표 V-24>). 앞의 유노조 경우의 추정결과(<표 V-23>)의 (C)와 비교하여 근로자의 근속과 성과배분제도변수(이윤공유제, ESOP), 금융산업더미 변수들이 통계적으로 유의하지 않게 바뀌었다. 대신 가치공유와 노조더미가 통계적으로 유의한 것으로 나타난다. 기업의 가치공유수준이 높을수록, 비노조일수록 노사협력

정도가 높은 것으로 나타난다. 요컨대 기업의 경영환경과 고용관련변수의 영향을 통제하더라도 ‘가치공유’와 같은 사회적 자본변수는 노사협력에 직접적으로 영향을 미치고 있다는 것이다.

사회적 자본 변수의 포함으로 세 가지 변수(근속, 이윤공유제, ESOP)가 통계적 유의하지 않게 바뀐 것은 설명변수들 간에 다중공선성(multi-collinearity)이 있기 때문으로 추측된다. 기업의 사회적 자본이라 부르는 변수들이 이 세 변수를 통해 이미 평소 노사관계의 협력 정도에 주는 영향을 설명하고 있는 것으로 볼 수 있다(조정된 $R^2=84\%$). 실제로 기업의 정보공유는 노사 간의 임금과 경영성과에 대한 정보공유와 무관하지 않다. 근로자의 근속성향은 우리나라의 연공형 임금구조 하에서 근로자의 기업에 대한 헌신도에 중요한 영향요소이다. 이연임금제도(deferred wage system)하에서 노사간의 고용관계는 기업의 공정한 인사관리와 보상, 그리고 “노사 상호간의 안정적인 심리적 계약관계”에 기초한다는 강수들(2006)의 논의와 같은 맥락으로 볼 수 있다.

이러한 다중공선성 문제를 해결하기 위해 상관관계가 높은 변수들을 제외하고, 노조 유무로 구분하여 추정하였다. 그 결과 유노조 그룹에서는 통계적으로 유의한 변수가 없었으며, 무노조 그룹에서만 작업조직의 자율성이 낮을수록, 정보공유 수준이 높을수록 노사협력의 수준이 높은 것으로 나타난다.

요약하면, 비전 및 가치 정도는 기업과 고용특성 그리고 성과배분제도로 상당부분 설명되며, 신뢰나 네트워크와 같은 사회적 자본 변수는 이러한 특성과 제도변수들을 통해 간접적으로 작용한다고 볼 수 있다. 그러나 기업의 사회적 자본 요소 중에서 ‘비전 및 가치공유’ 변수는 노사협력의 수준에 직접적으로 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

<표 V-23> 기업의 노사협력정도에 대한 회귀분석결과

	전체(A)		노조			
			무(B)		유(C)	
	추정치	s.e.	추정치	s.e.	추정치	s.e.
상수	16.299	6.459*	18.964	5.668*	-6.462	10.145
매출액 규모	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
시장지배력	-0.535	0.842	-0.112	1.002	-0.217	1.590
생산성 경쟁력	-0.599	0.372	-0.467	0.469	-1.727	0.609**
경영체제	-0.260	0.359	-0.216	0.434	0.840	0.812
지배주주: 정부	4.017	1.755**	4.823	3.064	-0.178	2.258
지배주주: 법인	-1.056	0.964	-1.150	1.171	-1.345	2.120
조직의 위계정도	0.388	0.453	0.240	0.602	-1.141	0.911
기업연혁	-0.054	0.033	-0.069	0.058	0.007	0.027
근로자 학력	1.084	1.090	0.570	1.221	5.573	1.519**
근로자 평균연령	0.003	0.193				
근로자 평균근속	0.030	0.021	0.014	0.034	0.072	0.023**
연평균 이직률	0.014	0.035	0.003	0.040	-0.023	0.119
이윤공유제	0.107	0.828	0.179	1.040	3.576	1.462***
ESOP	1.377	0.930	1.277	1.071	4.088	1.378**
노조 더미	-4.062	1.627**	-0.006	0.011	0.025	0.038
금융산업 더미	2.581	1.443***	3.588	2.072**	-4.193	1.847***
Adj R-Sq	0.1099		-0.0029		0.8386	
n	93		71		20	

*: p<0.01, **: p<0.05, ***: p<0.1

<표 V-24> 평소 노사협력 정도에 대한 사회적 자본의 회귀분석결과

R1	전체		노조			
			무		유	
	추정치	s.e.	추정치	s.e.	추정치	s.e.
상수	2.874	7.80	11.919	7.71	9.976	18.61
매출액 규모	0.000	0.00	-0.118	0.35	-0.972	0.93
시장지배력	-0.275	0.87				
생산성 경쟁력	-0.417	0.38				
경영체제	-0.294	0.35	0.011	0.40	-1.148	0.96
지배주주: 정부	4.630	1.74*	4.770	2.97	4.059	2.74

<표 계속>

R1	전체		노조			
	추정치	s.e.	무		유	
			추정치	s.e.	추정치	s.e.
지배주주: 법인	-0.826	1.01	-0.791	1.09	3.948	2.89
조직의 위계정도	0.552	0.49	0.499	0.52	0.338	1.34
기업연혁	-0.056	0.03**	-0.060	0.05	-0.003	0.04
근로자 학력	2.686	1.17**				
근로자 평균근속	0.012	0.02				
연평균 이직률	0.023	0.03				
이윤공유제	-0.113	0.84				
ESOP	1.352	0.91				
성과차등 정도	-0.004	0.01				
금융산업 더미	2.307	1.41				
신뢰	-0.122	0.27				
가치공유	0.951	0.43**	0.598	0.36	1.040	0.70
업무조언네트워크 중심화	-0.002	0.06	0.019	0.07	-0.015	0.20
작업조직자율성	-0.821	0.55	-1.083	0.48**	0.022	1.31
정보공유	0.248	0.24	0.489	0.24**	-0.410	0.66
노조더미	-3.019	1.60**				
Adj R-Sq	0.2144		0.1158		0.1734	
n	91		76		24	

*: p<0.01, **: p<0.05, ***: p<0.1

5. 요약 및 논의

금융보험업과 사업서비스업 의 100개 기업을 대상으로 노사협력의 실태와 사회적 자본의 영향을 분석한 결과 다음과 같이 요약할 수 있다.

먼저 노사협력의 실태를 보면, 현장차원의 노사협력은 높은 편(3.7/5점 만점)으로 나타난다. 노사협상이 상호 신뢰 하에 이뤄지며, 합의/협의한 약속의 실천과 정보공유가 평균수준 이상인 것으로 노사 모두 인식하고 있다. 의견이 대립되는 사안의 해결방법으로는 노사 모두 쟁의와 같은 실행행사보다는 대화를 주된 해결방법으로 보고 있다.

기업차원의 노사관계에서 노동조합의 지위와 역할에 대한 인식을 보면 노사

의 전략적 태도에서는 전반적으로 사측에 비해 노측이 약간 낮게 평가하고 있다. 상당수의 사업장이 노동조합의 존재를 인정하고 있다(사측: 55-77%, 노측: 40-77%). 그러나 파트너십의 형성에 대해서는 상대적으로 낮게 평가하고 있는데, 중요한 기업 경영 사안에 대해 노사의 참여가 일상화되어 있다는 비율이 사측은 40-22%, 노측은 26-11%로 노측의 평가가 더 낮았다. 존재는 인정하지만 파트너로 인정하는 수준에는 이르지 못했다.

성과배분을 둘러싼 노사의 양보/배타성에 대해 가상적 상황(상금 100 나누기)을 질문한 결과, 사측이 노측에 비해 양보적(recessive)인 것으로 나타났다. 노사합의를 위해 상대에게 주겠다고 제안하는 금액이 노측보다 사측이 더 높았으며, 합의를 이루기 위한 최소금액에서는 사측이 노측보다 더 낮았다.

노사관계와 사회적 자본 변수의 상관관계를 측정된 결과 노사 파트너십과 평소 노사협력 정도에 대한 변수가 사회적 자본 변수인 신뢰, 비전 및 가치 공유, 의사소통 원활성, 정보공유와 0.33-0.57의 높은 상관관계를 지니는 것으로 나타난다. 네트워크를 제외하고 대부분의 변수가 상관관계가 있다. 여기서 사회적 자본은 개별근로자에 대하여 측정하고 기업단위로 집계한 것이다. 기업 차원에서 노사관계가 신뢰나 비전 및 가치 공유 등의 사회적 자본 변수들과 높은 상관관계를 지닌다는 것은 상식과 일치하는 결과로 그다지 새로운 것은 아니다. 그러나 그동안 추상적으로만 논의되어 온 노사 신뢰를 구체적인 변수를 사용, 검증했다는 점에서 의미가 있다.

‘파트너십’은 노사관계에 대한 장기적 전략적 관계를 측정하기 위한 것으로 지난 2년간 사측의 태도가 어떠했는지에 대해 ‘노조의 존재 인정’, ‘교섭에의 적극성’, ‘경영 파트너로서의 인정 및 중요결정에 노조참여의 일상화’ 등을 사용하여 측정된 것이다. ‘평소 노사관계’는 노사 협상의 평소분위기, 약속이행정도, 정보공유 정도, 단체교섭과 노사협약의 상대적 근접도, 대립과 파트너십간 상대적 근접도 등으로 측정했다. 사회적 자본과 노사협력 정도의 상관관계는 유(有)노조 기업에 속할수록, 또 인사담당자보다는 노조대표의 응답에서, 사업 서비스업 보다는 노조가 많은 금융보험업에서 통계적으로 더 유의하였다.

상관관계에서 흥미 있는 한 가지는 무노조 기업의 경우, 신뢰수준이 높을수

특 노사 간 의견대립 시 물리적 방법보다는 대화와 타협, 그리고 외부의 중재보다는 자율해결을 선택하는 것으로 나타난다. 이해대립 해소의 물리성과 신뢰 변수의 상관관계가 통계적으로 유의하게 음(-0.376 ~ -0.546)으로 나타난다 (<표 IV-19>).

노사관계를 둘러싼 기업의 환경변수(기업구조, 시장경쟁력, 근로자 및 고용구조, 이윤배분제도)를 통제한 상태에서도 사회적 자본이 기업의 평소노사협력 정도에 영향을 주는지를 알아보기 위하여 회귀분석하였다. 기업의 노사관계는 노조가 있는 기업일수록 평소 노사협력 정도가 높지 않을 것으로 나타났다. 사업서비스업에 비해 금융보험업이 덜 협력적인 것으로 나타났다. 본 연구 표본에서 유노조 기업의 상당수가 금융보험업에 주의해야 할 것이다

유노조 기업에서 통계적으로 유의한 변수들이 더 많았는데, 기업이 시장에서 생산성 경쟁력이 높을수록, 근로자의 학력이 높고, 평균근속기간이 길수록 노사협력의 정도가 높으며, 이윤공유제나 우리사주제도를 실시할수록 노사관계가 협력적인 것으로 나타난다. 특히 평소 노사관계의 협력정도는 기업 및 근로자 특성과 성과배분제도(이윤공유제, ESOP) 변수들로 상당 부분(조정된 $R^2=84\%$) 설명되고 있다.

기업의 환경변수 외에 사회적 자본 변수를 추가하여 추정한 결과 근속과 성과배분제도 변수가 통계적 유의하지 않게 바뀌었고, 사회적 자본 변수인 비전 및 가치 공유와 노조더미만이 통계적으로 유의한 것으로 나타난다. 사회적 자본 변수의 포함으로 이들 세 가지 변수가 유의하지 않게 바뀐 것은 사회적 자본이라 부르는 변수들이 이 세 변수를 통해 평소 노사관계의 협력 정도에 이미 영향을 주고 있는 것으로 볼 수 있다. 사회적 자본 변수와 성과배분제도 변수의 다중공선성 문제를 해결하기 위해 상관관계가 높은 변수들을 제외하고 보면, 유노조 그룹에서는 통계적으로 유의한 변수가 없었으며, 무노조 그룹에서만 작업조직의 자율성이 낮을수록, 정보공유 수준이 높을수록 노사협력의 수준이 높은 것으로 나타났다.

요약하면, 기업의 노사협력 정도는 기업과 고용특성 그리고 성과배분제도로 상당부분 설명되며, 신뢰나 네트워크와 같은 사회적 자본 변수는 이러한 특성

과 제도변수들을 통해 간접적(indirectly)으로 작용한다고 볼 수 있다. 다만 기업의 사회적 자본 요소 중에서 ‘비전 및 가치 공유’ 변수는 노사협력의 수준에 직접적으로 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

제4절 기업의 사회적 자본과 기업효율

1. 기업의 사회적 자본과 성과에 대한 논의

신뢰가 경제적 진보를 증진시킨다고 함은 오래전부터 주장되어 왔다 (Arrow, 1999). 그러나 사회적 자본이 경제적 성과에 미치는 영향을 본격적으로 연구하기 시작한 것은 이탈리아 북부와 남부의 경제성장의 차이를 사회적 자본으로 설명한 퍼트남(Putnam, 1993)에 이르러서이다. 이후 사회적 자본과 혁신에 대한 다수의 논의들, 사회적 자본과 인적자본의 발달에 대한 연구들이 있었지만, 본격적으로 사회적 자본이 여하히 경제적 성과를 가져오는가에 대한 실증 연구는 많지 않았다.

사회적 자본의 경제적 성과에 대한 실증 연구가 많지 않았던 주된 요인은 경제학에서 사회적 자본에 대한 관심이 별로 없었기 때문이라 할 수 있다. 경제학의 주류인 신고전과 경제학이 시장에서의 개인의 합리적 의사결정에 바탕을 두고 있어서 조직이나 사회에 대한 관심이 많지 않았으며, 사회적 자본(사회적 제도들)은 시장경제의 불충분함을 보완해 주는 부차적인 것으로 인식했다(Stiglitz, 1999). 더욱이 신고전과 경제학은 기업조직의 구체적 생산 활동에 대해서는 블랙박스로 간주하여 별다른 연구를 하지 않았다. 이러한 한계는 결국 자본주의적 생산의 중요한 특징인 결합생산의 측면을 놓치게 되었고, 작업(일)의 사회적 성격, 즉 공동적 성격을 간과하게 되었다. 즉 경제학의 합리주의는 또한 일 자체가 문서화되어 기술된 것이 완벽하다는 입장에서 일 자체의 사회적, 공동적 성격에 대해서 관심을 두지 않았던 것이다. 그러나 일이 문서로

기술된 것과 실제로 작업이 이루어지는 것 사이에는 의미 있는 차이가 있다는 브라운과 드기드(Brown and Duguid, 2000)의 지적처럼 공동성(사회적 암묵지 등 집단의 암묵적 경험과 활동에 내재된)을 염두에 둘 때 사회적 자본의 의미는 분명해진다.

그리고 특정한 지표로 잡아내기 어려운 사회적 자본의 측정의 어려움과 그에 관련된 자료의 부족도 사회적 자본의 경제적 성과를 보는 연구가 드물게 한 주요한 원인이라 판단된다.

국가나 지역단위의 사회적 자본과 경제적 성과의 관련에 대한 연구도 드물었지만, 기업 조직의 사회적 자본에 눈을 돌린 연구 역시 별로 많지 않다. 조직에서 사회적 자본이 근로자들의 헌신을 이끌어내고 다양한 정보의 교환과 학습으로 지적 자본을 창출하여 기업의 생산성을 높인다고 하는 논의는 나하피엣과 고샬(Nahapiet and Ghoshal, 1998)에서 집대성되었지만, 신뢰나 네트워크 등이 기업의 생산성을 높인다는 논의는 애로우(1974)가 조직에서 정보 공유와 학습의 중요성을 언급한 이래 연구자들의 관심을 받아왔다. 그렇지만 조직이 가진 사회적 자본이 조직의 경제적 성과에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 실증 연구는 많지 않았다.

사회적 자본의 기업성과와 관련하여 다수의 논의는 크게 사회적 자본이 거래비용을 축소함으로써 기업의 성과를 증진하거나 사회적 자본이 무형의 지적 자본이나 헌신을 창출하여 기업의 성과를 증진시킨다는 두 가지로 갈라진다. 전자는 윌리엄슨(Williamson, 1975)에 입각하여 기회주의와 그에 따른 시장실패를 강조한다.²⁰⁾ 후쿠야마(1995)는 사회적 자본은 위계적 통제대신 암묵적 규준, 신뢰 등을 통해 개인들을 더욱 효과적으로 움직이게 만든다고 주장한다. 후자의 대표적 입장에서 나하피엣과 고샬(Nahapiet and Ghoshal, 1998)은 사회적 자본이 지적자본의 창출을 가져오는데 조직의 이점이 있다는 점을 강조한다.

20) 이에 대해 호지슨(Hodgson, 1988, p. 208)은 “기업의 속성이 단순히 거래비용을 최소화하는 것이 아니며, 기업 내의 관습과 전통들은 합리적으로 계산되거나 코드화될 수 없는 숙련과 정보를 체현하고 있으며, 기업이 성취하는 것은 이러한 규칙과 관행들의 제도화에 의한 것이다”라고 반박하고 있다.

거래비용의 관점에서 버트(Burt, 1992)는 기업 간 네트워크가 가져오는 기업성과를 분석하고 있으며, 베이커(Baker, 1990)는 기업과 고객 간의 네트워크가 가져오는 기업성과를 강조하여, 기업의 영업활동을 촉진시키는 기능을 하는 것으로서 사회적 자본을 강조하고 있다.

혁신적 작업장 관리의 도입에 무엇이 영향을 미치는가를 분석한 이치니오스키 외(Ichniowski et al., 1996)는 혁신적 작업장 관행의 도입이 안정적 고용, 상보적 노사관계 등의 사회적 자본에 의해 매개됨을 주장한다. 짜이와 고샬(Tsai and Ghoshal, 1998)은 다국적 기업의 사업 단위들 자료를 통해 혁신을 통한 신상품개발에서의 가치 창출에 사회적 자본이 영향을 미침을 실증하고 있다. 코스타(Costa, 2003)는 네덜란드의 준공공기관을 대상으로 작업팀에서의 신뢰가 팀의 인지된 과업성과에 정의 영향을 미치고 있음을 실증하고 있다.

우리나라에서도 박순미(2000)가 기업의 사회적 자본이 지적자본 창출에 미치는 영향을 한 정보통신 회사의 부서들을 조사한 자료로 실증분석을 한 이후 여러 실증 연구들이 뒤를 이었다. 손동원(2002)은 거래비용의 축소 및 가치창출의 측면에서 신뢰가 가져오는 경제적 가치창출을 협력관계에 있는 대기업과 중소기업을 대상으로 분석하였으며, 장용선·김재구(2006)는 8개의 은행 직원 대상 조사로 사회적 자본이 지식활동에 미치는 영향을 실증하였고, 정명호·오홍석(2006)은 인적자본과 사회적 자본이 집단성과에 미치는 영향을 네트워크의 밀도를 중심으로 분석하였다.

그렇지만 이상의 연구들은 기업의 사회적 자본이 조직의 지적자본 창출, 혹은 혁신에 어떻게 영향을 미치는가를 주관적 설문을 통해 분석하였고, 결국 실제 매출액 증가나 혁신활동의 증가 등 실물적 성과자료를 이용한 것은 아니었다. 즉 사회적 자본의 성과로 지적자본이 얼마나 창출되었나에 대한 응답자의 인지, 혹은 혁신활동이 얼마나 이루어졌는가에 대한 응답자의 인지 자료를 가지고 연구를 한 것이지, 실제로 생산성이 얼마나 증가하였는가를 실증적으로 연구하지는 못한 한계를 보인다.

이에 본고에서는 사회적 자본의 수준이 기업의 생산성에 얼마나 영향을 미치는가를 보고자 한다. 기업의 생산성에 직접적으로 사회적 자본이 얼마나 기

여하는가를 측정하는 것은 용이하지 않다. 기업의 생산성 자체가 측정하기 어려운 지표이기 때문이다. 이에 본고에서는 생산성을 대리하는 지표로서 기업효율의 잠재변수를 추정하여, 이에 대한 사회적 자본의 영향을 실증하고자 한다. 분석은 인적자본 변수와 사회적 자본 변수의 잠재변수가 기업효율 잠재변수를 설명하는 구조 모형을 분석하고자 한다.

2. 구조 모형 분석

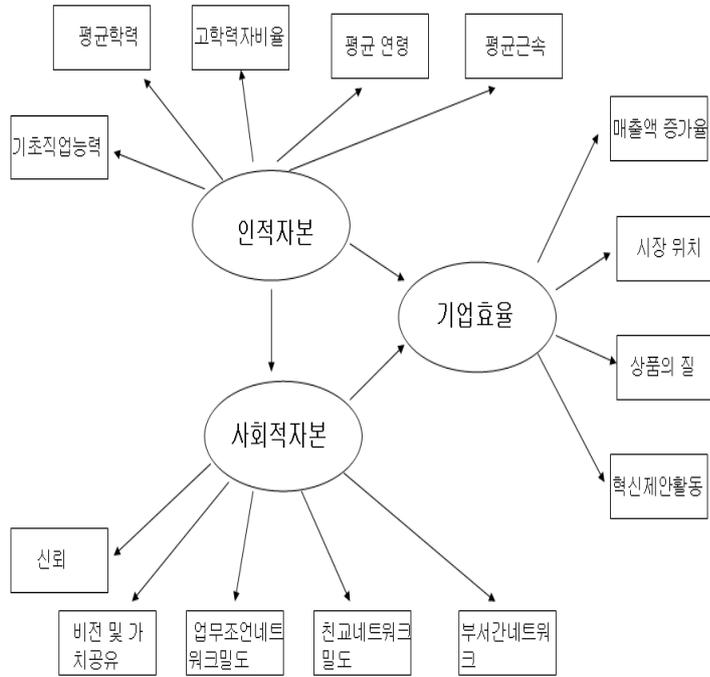
가. 모형 및 변수

본고에서의 분석은 인사담당자를 대상으로 한 기업일반 자료와 사회적 자본을 측정하기 위한 팀원 조사 자료를 기업 단위로 묶어 활용하였다.

먼저 기업의 생산성은 크게 기업의 인적자본과 기업의 사회적 자본에 영향을 받는다고 기대할 수 있다. 기업의 생산성은 통상적으로 측정하기가 쉽지 않아 이에 본고에서는 기업 효율을 생산성의 대리변수로 사용하고자 한다. 기업효율이나 인적자본, 사회적 자본은 잠재변수로서 구조 모형을 통하여 추정된다.

본고에서 사용할 구조 모형은 다음과 같다([그림 V-4]). 모형은 기본적으로 인적자본과 사회적 자본이 공히 기업효율에 영향을 미치며, 인적자본은 사회적 자본에 영향을 미친다는 것을 전제하여 구축되었다. 인적자본에는 평균연령과 평균근속, 그리고 상호의사소통능력이나 팀워크 능력이 포함되는 직업기초능력이 들어가기 때문에 사회적 자본에 영향을 줄 것으로 기대되기 때문이다.

[그림 V-4] 모형



사회적 자본의 변수는 먼저 신뢰 변수의 경우 회사에 대한 신뢰, 상사에 대한 신뢰, 동료에 대한 신뢰, 타팀원에 대한 신뢰 각각 세 개씩의 문항을 모두 합하여 신뢰분석을 한 결과 0.888의 크론바하 알파값을 얻어 하나의 변수로 사용하였다. 가치공유 변수는 비전 및 가치 공유에 관한 5점 척도 6개 문항을 합하여 신뢰분석을 한 결과 0.815의 값을 얻어 하나의 변수로 사용하였다.

네트워크 변수는 팀내의 네트워크로 정보와 조언이 이루어지는 조언네트워크와 비공식 네트워크 둘로 나누어지는데, 각기 평균적 접촉 수준의 정도인 네트워크의 밀도가 변수로 구성된다. 그리고 타팀원과의 네트워크 변수가 있다. 타팀원 간의 네트워크 변수는 회사 내 타부서원과의 관계를 묻는 5점 척도 네 개의 문항을 묶어서 신뢰도 분석을 한 결과 0.735를 얻어 하나의 변수로 활용하였다.

인적자본 변수에는 평균학력, 고학력자비율, 평균연령, 평균근속, 기초직업 능력이 들어간다. 먼저 평균학력은 모든 팀원을 인문고졸 1, 실업고졸 2, 전문대졸 3, 대학졸 4, 석사졸 5, 박사졸 6의 값으로 기업을 단위로 평균을 낸 것이다. 평균연령과 기초직업능력 변수도 모든 팀원을 기업을 단위로 하여 평균을 낸 것이다. 기초직업능력변수는 기초직업능력에 관한 9문항을 신뢰도 분석을 한 결과 0.828의 값을 얻어 하나로 묶어 한 변수로 만든 것이다. 고학력자 비율은 종업원들 중 석·박사 학위소지자의 비율이며 평균근속은 종업원의 평균 근속기간이다.

기업효율의 설명변수에 들어가는 매출액 증가율은 2006년과 2004년 사이의 매출액 증가율이다. 기업의 시장에서의 위치는 '업계하위권' 1, '업계중위권' 2, '업계선도수준' 3, '세계적 수준' 4의 값을 부여하여 변수화 하였다. 상품·서비스의 질은 동종업계와 비교하여 매우 낮으면 1, 다소 낮으면 2, 유사하면 3, 다소 높으면 4, 매우 높으면 5점을 부여하였다. 혁신제안활동은 혁신활동과 제안활동의 두 문항을 하나로 묶어 신뢰도 분석을 한 결과 크론바하 알파값이 0.921로 매우 높아 하나로 묶어 변수화하였다.

분석에 사용된 변수들의 기초통계량을 제시한 것이 <표 V-25>이다.

<표 V-25> 변수들의 기초통계량

	N	최소값	최대값	평균	표준편차
평균연령	100	23.1	40.25	31.5079	3.4689
평균학력	100	3	5.2727	3.8497	0.4079
기업평균근속월	98	12	198	59.9184	42.8336
직업기초능력	100	26.8125	35.1622	30.4722	1.6003
석·박사비율	99	0	77.1429	12.2263	13.2090
신뢰	100	34.9	53.6842	43.5390	2.8224
비전 및 가치공유	100	14.7	26.6316	20.0215	1.7985
업무조언네트워크밀도	100	1.03	3	2.2544	0.3211
친교네트워크밀도	100	0.75	3.05	2.0134	0.4223
팀간네트워크	100	9.3846	15.8947	12.9098	1.0632
매출액증가율	95	-1.0594	2.0919	0.3105	0.4906
시장에서의 위치	100	1	4	2.7700	0.6172
동종업계비교 상품질	100	2	5	3.6400	0.7456
혁신제안활동	100	3	10	6.5100	1.5472

나. 결과 및 논의

구조모형의 결과는 Chi-Square 값이 142.82(P-value=0.00000)이고, RMSEA 값이 0.097로 적합하게 모형이 세워졌음을 알 수 있다.

추정에서 고학력자의 비율과 평균학력은 상관관계가 깊을 것이라 판단하고 오차항간의 상관을 허용하였다. 마찬가지로 업무조언네트워크의 밀도와 친교네트워크의 밀도, 평균근속과 평균연령의 오차항간의 상관을 허용하였다. 각 잠재변수의 측정변수들의 기준변수로는 인적자본 변수들에서는 직업기초능력, 사회적 자본 변수들에서는 신뢰, 기업효율 변수들에서는 혁신제안활동을 선택하여 오차항의 분산을 1.00으로 설정하였다. <표 V-26>은 측정변수들의 잠재변수들에 대한 설명변수의 설명력을 제시한 것이다. 측정변수들의 잠재변수 설명 정도는 매우 높은 편이다.

인적자본에 대한 설명 변수들 중에서는 고학력자 비율이 유의하지 않게 나타났지만, 여타 변수들은 통계적으로 유의한 계수값을 가지고 있으며, 17% 이상의 설명력을 지니고 있다. 사회적 자본에 대한 설명변수들도 모두 유의하고 큰 계수값을 가지고 있으며, 최소한 14% 이상의 설명력을 보이고 있다. 신뢰와 가치공유의 변수는 사회적 자본을 설명하는 정도가 70-80%나 되고 있다. 기업효율에 대한 설명변수들도 모두 유의한 값을 보이고 있다. 적게는 14% 이상 기업효율을 설명하고 있다.

<표 V-26> 측정모형의 회귀계수와 t 값, R^2 값

	잠재변수	계수값	t 값	R^2 값
평균학력	<----	0.17	3.68	0.18
고학력자비율	<----	1.55	0.98	0.014
평균근속	<----- 인적자본	17.47	3.53	0.17
평균연령	<----	1.52	3.86	0.19
직업기초능력	<----	1.25	8.70	0.61

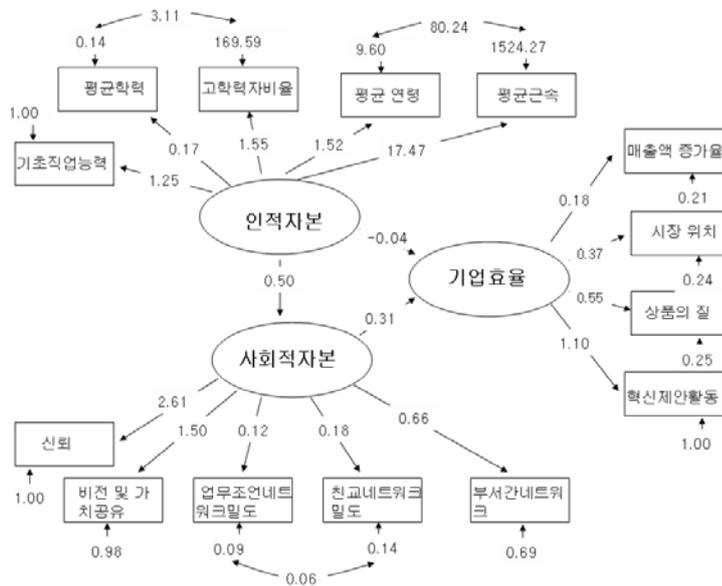
<표 계속>

그런데 주목되는 것은 사회적 자본 변수를 포함시켰을 때 기업효율에 인적 자본이 직접적으로 유의한 영향을 미치지 못하고 있다는 점이다. 유사하게 국내 11개 기업의 60개 팀을 분석한 정명호·오홍석(2006)의 연구도 인적자본 변수가 성과에 영향을 미치지 못하는 결과를 보고하고 있다.

이러한 결과는 인적자본이 기업효율에 영향을 미치지만 그것은 궁극적으로는 사회적 자본을 매개로 해서 이루어짐을 시사한다. 이와 관련하여 일찍이 콜만(1988)이 인적자본 이론이 개인들이 접하는 위치나 네트워크 등과 관계없이 개별적으로 인적자본투자가 이루어진다고 보는 개인주의적 편향에 반대한 것은 시사하는 바가 크다.

앞서 언급하였지만 기업에서의 일이란 사회적 성격을 갖는 것이며, 이에 개인들 각각의 역량만으로 기업의 생산성이 결정되는 것은 아니며, 기업의 생산성을 결정짓는 것은 조직 내에 내재하는 어떠한 무엇인 것이다. 결국 아무리 좋은 인적자원이 있어도 사회적 자본이 뒷받침되지 않는다면 기업의 효율은 높아지지 않는다는 사실을 확인할 수 있다.

[그림 V-5] 모형 추정 결과



3. 요약 및 논의

사회적 자본이 경제적 진보를 증진시킨다는 논의는 많았지만, 이를 실증한 연구는 많지 않았다. 실증 연구들도 대부분 사회적 자본이 인지된 지적 자본 창출에 어떤 영향을 미치고 있는가를 보는 연구가 대부분이었다. 이에 본고에서는 매출액 등 실측 자료를 가지고 사회적 자본과 기업의 성과를 연계시키는 연구를 하였다.

구조모형의 방법으로 인적자본과 사회적 자본, 기업효율의 잠재변수를 가정하고, 인적자본은 사회적자본과 기업효율에 모두 영향을 미치며, 사회적 자본은 기업효율에 영향을 미친다는 모형을 세웠다. 인적자본 잠재변수는 직업기초 능력과 평균학력, 고학력자 비율, 평균연령, 평균 근속의 측정변수들이 설명하고 있으며, 잠재변수 사회적 자본은 신뢰, 비전 및 가치 공유, 업무네트워크 밀도, 친교네트워크 밀도, 부서간 네트워크가 측정변수로 설명하고 있으며, 기업효율은 기업의 시장에서의 위치, 매출액 증가율, 혁신제안활동, 상품의 질의 측정변수들로 설명된다.

모형 추정 결과의 결과는 유의하여 고학력자 비율을 제외하고는 모든 측정변수들이 잠재변수를 잘 설명하고 있다. 잠재 변수들 간의 관계는 인적자본이 유의하게 사회적 자본에 정의 영향을 미치며, 사회적 자본은 기업효율에 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 인적자본의 기업효율에 대한 직접적인 영향은 없는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 기업효율을 인적자본보다도 사회적 자본이 더 많이 설명하는 것이어서 특징적이며, 기업에 아무리 우수한 인적자원이 있어도 사회적 자본이 갖추어지지 않는다면 기업효율을 증진시키지 못할 것임을 시사한다. 이는 기업의 사회적 자본 논의에서 중요한 함의를 갖는 일의 사회적 성격과 관련된다고 판단된다. 이러한 논의는 지식기반경제하에서 일의 공동성(사회적 암묵지를 공유하고 공동의 경험과 활동을 하는)을 복원하는 것이 기업의 경쟁력 확보에 중요한 과제가 되며, 그 직접적인 수단이 사회적 자본의 축적이라는 결론에 이르게 한다.

제 6 장 기업의 사회적 자본 형성 방안

제1절 상호 교류의 기회 제공

조직 구성원 간 유대 관계는 만남을 통해 형성된다. 대부분의 유대 관계는 공동 활동을 하는 과정에서 자연스럽게 형성되는 부산물이기 때문에 사회적 자본 형성만을 목적으로 조직이 어떤 일을 하는 것은 효율적이지 않다. 예를 들어 팀과 같은 조직 내 작은 부서 구성원간의 만남을 위해 조직이 별도의 노력을 기울일 필요는 없다. 그들은 일을 하면서 자연스럽게 서로를 알게 되기 때문이다. 조직에서는 구성원들의 교류를 가로막고 있는 벽을 허물어 서로 만날 수 있는 기회를 제공해야 한다. 구성원들이 서로 지식과 정보를 교환하고 협력을 할 때 조직의 성과가 크게 향상될 수 있기 때문이다. 상호 관련성이 높지만 조직 구조상 독립된 다른 부서에서 일하는 사람들, 같은 사업 부문 내부의 다른 기능 부서에서 일하는 사람들, 같은 기능 부서이지만 서로 다른 지역이나 건물에서 일하는 사람들, 직급의 차이가 많이 나기 때문에 상호 교류가 없는 사람들이 서로를 만나서 이야기를 나눌 수 있도록 해 주는 것이 필요하다. 사람들의 행동은 시간과 공간에 의해 제한되기 때문에 만나야 할 필요가 있는 사람들이 쉽게 서로를 만날 수 있도록 기회를 만들어 주어야 한다.

첫째, 기능 부문이나 지역 간 직무 순환, 다기능 위원회나 태스크 포스 등을

활성화하여 서로 다른 부서에서 일하는 사람들이 서로를 알 수 있게 해 주어야 한다. 조직에서 모든 인력을 대상으로 정기적인 기능 부문 간 직무 순환을 시행하기는 어렵다. 구성원들의 전문성이 배양되지 않기 때문이다. 하지만 사업 부문의 책임자나 기업의 최고 경영자로 키울만한 핵심 인재들에게는 기능 부문 간 직무 순환을 시행함으로써 다른 지역에서 일하거나, 다른 기능 부문에서 일하는 사람들도 알 수 있는 기회를 만들어 주어야 한다.

둘째, 조직 구성원들이 상호 교류할 수 있는 시간과 장소를 제공해 주어야 한다. 산업 사회에서는 커피를 마시며 이야기를 나누는 것을 낭비로 보았다. 하지만 지식 정보 사회에서는 사람들이 만나서 이야기하는 것 자체가 하나의 생산 과정이다. 서로 지식과 정보를 공유하여 업무를 효율적으로 추진할 수도 있고 새로운 지적 자산을 창출할 수도 있기 때문이다. 그렇기 때문에 현 시대의 관리자들은 하급자들이 이야기를 나누는 것이 곧 낭비라는 인식을 버려야 한다. 또한 조직에서는 서로 다른 부서에서 일하는 사람들이 쉽게 만나서 이야기할 수 있는 공간을 조성해야 한다. 음료 자판기 근처에 몇 명이 모여서 이야기를 나눌 수 있는 원탁 테이블과 의자를 배치하는 것이 그 예가 될 수 있다.

제2절 유연한 조직구조

조직의 구조는 기업의 생명력을 유지하고 조직 구성원들을 같은 방향으로 움직일 수 있도록 하는 방향타의 역할을 한다. 업무성과가 높은 효과적인 조직이 되기 위해서, 조직의 구조는 조직의 비전과 정렬되도록 설계될 필요가 있다.

이와 마찬가지로 지식경영이나 학습조직을 추구하고자 하는 조직에서는 조직의 구조가 지식과 정보에 대한 접근과 공유를 허용하고 학습활동을 촉진하고 지원할 수 있도록 설계되어야 한다. 이를 위해서는 전체적인 기업의 계층 축소에 의해 조직구조를 수평화해야 하며, 기존의 계층적 조직구조를 종횡으로 연결하는 네트워크 조직을 활성화해야 한다.

국내기업들은 정부주도의 고도 성장기에 형성된 수직적이고 폐쇄적인 조직 구조와 거래형태에 머물러 있는 경우가 많다. 기업의 구시대적 틀은 기업경영의 효율성을 낮추고 정책의 정합성과 시의성, 유연성을 크게 떨어뜨리고 있다.

많은 기업들이 기존의 계층적인 조직구조에서 비교적 수평적인 구조로 전환하고 있으며, 업무 추진의 유연성을 위해 팀제를 도입하고 있다. 그러나 대부분의 기업에서 팀제의 도입은 임금 수준이 높은 부장급의 인원을 감축하기 위한 목적에서 이루어졌기 때문에 종래의 경직성은 상당 부분 잔존해 있다고 볼 수 있다.

기업 내 구성원간의 신뢰와 상호협력을 조장하기 위해서는 업무 및 업무환경 재설계와 조직구조 개편, 조직운용 정책 제고 등과 같은 조직 전반에 대하여 근본적인 변화를 해야 하는 본질적인 어려움이 있다.

제3절 고용 안정

고용 안정이란 경기 변동, 경영진의 전략적 실수와 같은 종업원들이 통제할 수 없는 것 때문에 종업원들을 해고하지는 않는 것을 의미한다. 성과를 내지 못하고 다른 사람들과 효과적으로 협력하지 못하는 사람들까지 고용을 보장해주는 것은 아니다. 고용 안정은 구성원간의 협동을 가능하게 하고 결과적으로 조직 공동체로서의 사회적 자본 형성을 도와준다(이경목, 2005).

고용이 보장되어 있지 않으면 구성원들은 자기가 가지고 있는 지식이나 정보를 다른 사람에게 전수해 주려 하지 않는다. 자신의 핵심 지식이나 정보를 다른 구성원들과 공유할 때는 자신이 기업에 독특하게 공헌할 수 있는 부분이 사라진다. 기업에 대한 자신의 가치가 낮아지면 기업이 자신을 해고할 가능성이 높아진다고 걱정할 수 있다. 그러나 고용이 보장되어 있으면 지식과 정보 공유로 인한 해고 가능성의 증가를 걱정할 필요가 없기 때문에 구성원들이 지식과 정보를 공유하고 서로 협력하려 한다. 최근 많은 조직에서 지식경영 시스

팀을 도입하지만 중요한 지식과 정보는 사장되고, 별로 중요하지 않은 지식과 정보만 게시판에 올라오는 이유로 고용 보장과 같은 경영 시스템이 미비하기 때문이다.

고용이 안정되어 있을 때는 자신이 보유한 지식과 정보를 다른 구성원과 공유하지 않을 이유가 없다. 자신이 다른 사람을 도와주어야만 자신도 다른 사람의 도움을 받을 수 있기 때문이다. 단기적으로 성과를 평가하여 성과가 낮은 사람을 해고할 때는 사람들이 눈앞의 자기 성과 향상에만 몰두한다. 다른 사람을 도울 시간적 여유가 없다. 또한 고용이 안정되어 있지 않으면 타 구성원과의 관계를 단기적인 관계로 인식하고 상호성의 원칙보다는 기회주의를 따를 가능성이 높다. 자신이 언제 조직을 그만둘 지도 모르고, 다른 사람도 조직을 떠날 가능성이 높기 때문에 기회주의적으로 행동하더라도 자신에게 큰 손실이 없기 때문이다. 역으로 고용 안정으로 도움을 요청하는 사람과 오랜 기간 동안 함께 일해야 한다는 것을 인식하는 경우에는 다른 구성원의 도움 요청을 매정하게 모른 척 할 수는 없다. 다음에 그 사람에게 도움을 요청해야만 하는 상황이 발생할 가능성이 높기 때문이다.

제4절 합리적인 조직문화

기업의 사회적 자본은 조직문화와 밀접한 관련이 있음을 본 연구에서도 확인하였다. 기업의 사회적 자본을 형성하기 위해서는 합리적인 조직문화가 형성되어야 한다.

회사의 비전과 가치를 공유하려면 사내의 민주화가 이루어져야 하며, 개인의 다양성과 다원성이 인정되어야 한다. 그러나 아직도 우리나라 기업에서는 최고 경영자와 몇몇 간부의 일방적인 주도하에 기업이 운영되고 있기 때문에 비전과 가치의 공유는 일반 종업원에게 회사의 방침을 따르라는 명령에 지나지 않는 경우도 많다.

회사의 비전과 가치를 전체 구성원에게 전달하려 하여도, 일반 종업원들은 자신들과는 무관한 것으로 간주하거나 심지어는 부정적으로 생각하는 경우가 많다. 이렇게 구성원들의 조직에 대한 뿌리 깊은 불신 풍조로 인하여 조직의 비전이 개인의 비전으로 확산되는 데에는 어려움이 있다.

또한, 경쟁심, 이기심이 팽배해 있는 기업 분위기로 인하여, 내·외부에서 획득한 정보도 동료에게 전파하지 않고 자신의 가치를 높이기 위해 각자가 은닉하고 있는 경우가 있다. 지식을 공유하기보다는 지식의 보안에 적합한 조직 체계와 기업문화를 유지하다 보니 공유하게 되는 것은 지식이 아닌 상식이 대부분이다.

기업에서 상호 신뢰 문화를 조성하기 위해서는 상하 간 또는 동료 간 쌍방향 의사소통의 장(場)이 마련되어야 한다. 국내 기업에서는 아직도 조직 내 문제해결 방식이 윗사람의 일방적인 지시에 따르는 경우가 많다. 따라서 문제해결을 위한 모임에서도 논리에 따르는 것이 아니라 상급자의 의견을 수용하는 분위기가 지배적이다. 아랫사람의 의견이 최고 경영층에게 전달되거나 동료 간에 쌍방향으로 의사소통을 할 수 있는 기회도 적다. 급변하는 경영환경에 대응하기 위해서는 기존의 문제해결 방식에서 탈피하여 관계자들이 모여 활발한 토론을 통해 결론을 도출하도록 해야 한다.

제5절 지식정보 시스템의 활용

조직 구성원들로 하여금 사이버공간에서 만나 공동 활동을 할 수 있도록 하는 방안도 조직 내 사회적 자본을 축적하는 좋은 방법 중의 하나이다. 특히 우리나라처럼 정보기술을 활용할 수 있는 인프라가 잘 갖추어지고 실제로 인터넷의 활용도가 세계 최고 수준인 경우는 큰 효과를 볼 수 있다.

가상공간에서의 활동은 사람들의 만남을 물리적 시간과 공간이라는 제약으로부터 벗어나게 해 준다. 가상공간은 같은 시간에 같은 장소에 있지 않은 사

람들이 상호 지식과 정보를 공유할 수 있도록 도와주는 것이다. 물리적 세계에서 만남에 비해 가상공간에서의 만남은 비용이 적게 든다. 만나는 장소로 까지 이동해야 하는 비용과 같은 시간에 접촉해야 한다는 제약을 없애 주기 때문이다. 물론 가상공간에서의 만남만으로는 질 높은 사회적 자본을 구축하기는 어렵다. 사람들이 얼굴을 맞대고 만났을 때 커뮤니케이션의 질이 높아지고 구축할 수 있는 상호 신뢰의 정도가 높기 때문이다. 그렇지만 가상 공간에서의 만남은 물리적 공간에서의 만남을 대체하기보다는 물리적 공간의 만남을 유발하거나 보완하는 역할을 하기 때문에 조직은 가상공간을 제공함으로써 조직 공동체로서의 사회적 자본을 효율적으로 구축할 수 있다. 가상공간을 사용할 수 있는 두 가지 효과적인 방법은 가상 공동체 활동의 활성화와 지식정보시스템의 제공이다.

첫째, 사이버 공동체의 활용이다. 가상 공동체는 공통의 관심사를 가지고 가상공간에서 활동하는 사람들의 집합을 의미한다. 가상 공동체는 규모가 크고 사업장이 지리적으로 분산된 조직에서 가장 효과적으로 활용할 수 있다. 특히 효과가 큰 가상 공동체는 유사한 일을 하는 사람들 간의 모임인 가상 실무자 공동체(cyber community of practices)이다(이경목, 2005). 실무자 공동체에 속해 있는 사람들은 대부분 같은 기능 부문에서 일하는 사람들이기 때문에 이를 통해 기능 부문 간 지식과 정보의 교환 및 협력을 유발하기는 어렵다. 하지만 지리적으로 떨어진, 혹은 서로 다른 사업 부문에 속해 있으면서 같은 기능을 수행하고 있는 사람들 간의 지식과 정보 공유 및 협력을 유발하는 데는 큰 효과가 있다.

둘째, 지식정보시스템의 활용이다. 지식정보시스템은 다양한 정보 매체를 통하여 정보와 지식을 창조하고, 해석하고, 연결하고, 공유하며, 축적하고 활용할 수 있는 복합적인 정보·지식관리 시스템을 의미한다. 사람들이 조직 내부의 다른 부문에서 일하는 사람에게 유용하게 활용될 수 있는 지식이나 정보를 확보했다고 하더라도 어느 부문에서 일하는 어떤 사람이 그 정보를 필요로 하는지를 몰라, 혹은 그런 지식과 정보를 전달하는 비용이 크기 때문에 자기만 알고 활용하지 않는 경우가 많다. 이를 막기 위해 조직 내부에서 누가 어떤 일을

하고 있는지를 쉽게 알 수 있게 해 주는 지식정보시스템을 제공함으로써 조직 구성원이 보유한 지식과 정보를 다른 사람에게 쉽게 전달할 수 있도록 해 줄 필요가 있다. 지식 공유를 통해 서로가 이익을 볼 수 있다면 이들 간의 유대 관계는 자연스럽게 형성된다.

제 7 장 요약 및 결론

제1절 요약

한국직업능력개발원은 개념적 논의 수준에 머물렀던 기존의 연구와는 달리 사회적 자본을 정책적으로 활용하기 위하여 2006년부터 ‘사회적 자본과 인적 자원개발’에 대한 3개년 계속과제를 수행해 오고 있다. 연구 1차년도인 2006년에는 인적자원개발이라는 정책목표를 설정하고, 이 목표를 실현하기 위한 정책도구로서 사회적 자본 개념에 대한 조작적 정의를 내렸으며, 이에 기초하여 측정도구를 개발하여 전국 규모의 설문조사를 실시하여 우리나라의 사회적 자본 수준을 진단하였다. 아울러 사회적 자본과 인적자본의 경제, 사회적 효과를 분석하였으며, 분석을 통하여 정책적 함의를 도출하였다.

이번 2차년도 연구에서는 기업수준에서 사회적 자본과 조직역량과의 관계에 초점을 맞추었다. 우리나라 기업들은 최근 40여 년간 모방학습 능력을 바탕으로 양적인 성장을 지속해 왔으나 창조력이 기업의 경쟁력을 좌우하는 지식경제에서 생존하기 위해서는 조직의 원리를 모방에서 창조의 방향으로 전환해야 한다. 이를 위해서는 조직 차원에서 구성원간의 접촉, 가치 규범의 공유, 상호 신뢰 등 사회적 자본이 필요하기 때문이다.

본 연구는 기업의 사회적 자본과 조직성과와의 관계를 분석하기 위한 것으

로서 여기에서 사회적 자본은 조직 내의 사회적 자본 즉 조직 구성원간의 신뢰와 지원 관계 - 공동체로서의 사회적 자본을 의미한다. 기업의 사회적 자본은 세 가지 차원으로 구성되며, 관계적 차원(신뢰), 구조적 차원(네트워크), 그리고 인지적 차원(비전 및 가치의 공유)을 포함하고 있다(자세한 논의는 제2장 참조).

기업의 사회적 자본을 대한 설문조사는 100개 기업(금융보험업과 사업서비스업)을 대상으로 실시하였다. 조사표는 인사팀장용, 근로자 대표용, 팀장용, 일반사원용 등 총 4종을 사용하였다. 조사 대상 팀은 기업의 연구개발, 기획 및 상품개발 부서 등 기업의 부가가치를 창출하는 핵심 부서로서 구성원이 5명 이상인 경우로 제한하였다. 조사기간은 2007년 7월 16일부터 2007년 9월 14일까지 9주간에 걸쳐 실시되었다. 이 설문조사 결과를 중심으로 기업의 사회적 자본과 조직성과와 관련된 다양한 측면을 분석하였다. 주요 분석결과와 함의는 제3장부터 제6장에 걸쳐 제시되었다.

제3장에서는 우리나라 기업의 사회적 자본 수준을 세 가지 차원(신뢰, 네트워크, 비전 및 가치 공유)에서 제시하였다. 기업 내 신뢰의 수준을 회사 신뢰, 상사에 대한 신뢰, 동료에 대한 신뢰, 부하직원에 대한 신뢰, 그리고 타부서원에 대한 신뢰로 구분하여 살펴본 결과, 구성원 간 신뢰 수준은 비교적 높은 것으로 나타났으며, 구체적으로는 동료에 대한 신뢰와 부하직원에 대한 신뢰의 수준이 가장 높고, 상사에 대한 신뢰, 타부서원에 대한 신뢰, 그리고 회사 신뢰의 순으로 나타났다.

부서 내 네트워크(밀도, 중심화)는 업무조언 네트워크와 친교 네트워크로 나누어 분석하였다. 네트워크 밀도를 기업규모별로 보면 소규모 기업이 업무조언 네트워크 밀도가 가장 높게 나타났으며, 친교 네트워크는 규모별 차이가 보이지 않았다. 네트워크 중심화를 기업규모별로 보면 소규모 기업에서 가장 높았으며 친교 네트워크는 규모별 차이가 크지 않았다. 업종별로 보면 업무조언 네트워크의 경우 연구 및 개발업이 가장 높았으며 친교 네트워크도 연구 및 개발업이 다른 업종에 비해 비교적 높은 것으로 나타났다.

기업 내 비전 및 가치 공유의 수준은 비교적 높게 나타났다. 기업 규모별로

는 대기업에서 공유수준이 가장 높게 나타났다. 업종별로는 금융 보험 분야의 기업 내 비전 및 가치의 공유 수준이 사회서비스 분야의 기업보다 더 높게 나타났다.

제4장에서는 기업의 사회적 자본 형성 요인을 파악하기 위해 기업의 경영시스템(조직구조, 고용관행, 조직문화)이 사회적 자본에 미치는 영향을 분석하였다. 기업의 조직구조 측면에서 사회적 자본에 영향을 미치는 요인은 종업원 수, 기업연령, 직급단계 수, 전문경영인체제화의 정도였다. 고용관행에서는 고용이 안정되고 평가에 따른 개별적 보상차별이 적을수록 사회적 자본의 수준이 높았다.

조직문화 측면의 작업조직의 자율성, 의사소통의 원활함, 정보공유, 지식정보시스템의 변수들은 한국 기업의 사회적 자본의 수준을 절대적으로 결정하고 있었다. 기업 내 작업조직의 자율적 권한 부여, 의사소통 원활화, 지식정보시스템의 구축, 지식 및 정보공유의 활성화 등은 기업의 사회적 자본을 형성하는 주요한 요인인 것으로 나타났다.

제5장에서는 기업의 사회적 자본이 조직성과(지식활동, 조직몰입, 노사협력, 기업효율)에 미치는 영향을 분석하였다.

첫째, 기업의 사회적 자본이 지식활동(지식창출, 지식공유, 학습)과의 관계를 보면, 조직 내의 사회적 자본은 지식공유, 지식창출, 학습활동과 같은 지식활동에 상당한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 이는 기업이 구성원들의 지식활동을 촉진하기 위해서는 조직 내의 사회적 관계에 관심을 가져야 하며 회사의 경영이념과 목표를 공유하고 합의된 규범과 문화를 가져야 함을 시사한다.

둘째, 기업의 사회적 자본과 조직몰입도와의 관계를 보면, 한 기업 내에서 신뢰와 네트워크, 비전 및 가치의 공유 등 사회적 자본의 수준의 차이는 기업 구성원 개개인의 조직몰입 정도의 차이를 설명할 수 있다. 그러나 기업 간의 조직몰입 정도의 차이에는 기업의 신뢰수준과 네트워크 수준은 영향을 미치지 못하고, 기업의 비전 및 가치의 공유수준 만이 유의미한 영향을 미쳤다. 이 결과는 어떤 기업이 기업 구성원의 조직몰입 정도를 높이기 위해서는 기업의 신뢰 수준과 네트워크 수준을 높이기보다는 기업이 갖고 있는 가치와 비전을 기

업 구성원들이 공유할 수 있도록 노력하는 것이 더 효과적임을 보여준다.

셋째, 기업의 사회적 자본과 노사협력 관계를 보면, 현장차원의 노사협력 정도는 기업특성과 근로자 고용특성, 그리고 성과배분제도로 상당부분 설명되며, 신뢰나 네트워크와 같은 사회적 자본 변수는 이러한 특성과 제도변수들을 통해 간접적(indirectly)으로 작용한다고 볼 수 있다. 그러나 '비전 및 가치 공유'와 같은 사회적 자본 변수는 노사협력의 수준에 직접적으로 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

넷째, 기업의 사회적 자본과 기업효율과의 관계를 보면, 인적자본이 유의하게 사회적 자본에 정의 영향을 미치며, 사회적 자본은 기업효율에 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 인적자본의 기업효율에 대한 직접적인 영향은 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기업효율에 대해 인적자본보다도 사회적 자본이 더 많이 설명하는 것이어서 특징적이며, 기업에 아무리 우수한 인적자원이 있어도 사회적 자본이 갖추어지지 않는다면 기업효율을 증진시키지 못할 것임을 시사한다.

제6장에서는 이상의 연구결과를 바탕으로 기업의 사회적 자본 형성 방안을 도출하여 제시하였다.

첫째, 조직 구성원들이 상호 교류할 수 있는 기회를 제공한다. 부문 간 직무순환, 다기능 위원회 등을 활성화하고, 조직 구성원들이 상호 교류할 수 있는 시간과 장소를 제공한다.

둘째, 유연한 조직구조를 갖춘다. 전체적인 기업의 계층 축소에 의해 조직을 수평화하고, 네트워크 조직을 활성화 한다

셋째, 고용안정을 통하여 구성원간의 협동을 가능하게 하고 조직 내 사회적 자본의 형성을 도와준다.

넷째, 합리적인 조직문화를 형성한다. 개인의 다양성과 다원성이 인정되고 사내 민주화가 이루어져야 한다.

다섯째, 지식정보 시스템의 활용을 장려한다. 조직 구성원들이 사이버 공간을 통하여 상호 교류할 수 있도록 지식정보 시스템을 정비하고 이의 활용을 장려하도록 한다.

제2절 결론

기업의 사회적 자본 즉 조직 구성원간의 사회적 자본에 대한 중요성은 강조되어 왔지만 지금까지 대규모 실증 연구는 거의 없었다. 이렇듯 기업 내의 사회적 자본에 대한 실증 연구가 없는 이유는 개념의 명확한 정의가 어렵고, 측정 방법에 대해 학자들 간에 합의가 이루어지지 않았기 때문이라고 본다. 뿐만 아니라 기업의 사회적 자본에 대한 대규모 실증 조사가 비용이나 시간이 많이 들고 복잡하기 때문일 것이다.

본 연구는 기업 내 사회적 자본 즉 조직 구성원간의 신뢰 및 지원관계에 대한 최초의 대규모 실증연구라고 할 수 있다. 본 연구에서는 기업 내 사회적 자본 자체(신뢰, 네트워크, 비전 및 가치 공유)에 대한 측정뿐만 아니라 기업 내 사회적 자본의 선행 변수(고용관행, 작업조직, 조직문화) 및 결과 변수(지식활동, 조직몰입, 노사협력, 기업효율)를 광범위하게 측정하였다.

조직 구성원간의 사회적 자본 측정은 어려움이 많았다. ‘신뢰’와 ‘비전 및 가치 공유’ 변수는 조직 구성원들의 지각에 의존하여 측정하였기 때문에 큰 어려움이 없었으나 집단(팀) 내 네트워크를 파악하기 위해 응답자에게 모든 팀원에 대한 관계에 응답하도록 한 결과 설문조사 참여를 거부한 경우가 많았다. 집단 내의 사회적 네트워크를 객관적으로 그리고 효율적으로 확인하기 위한 노력이 요청된다.

조사 결과는 일차적으로 연구의 전체적인 분석 틀 중심으로 이루어졌다. 추가적으로 사회적 자본 개별 차원에서 보다 심층적인 분석이 필요하다. 또한 자료가 광범하고 포괄적인 변수들을 포함하고 있기 때문에, 연구 목적에 따라 다양한 분석을 위해 자료가 활용될 수 있기를 바란다.

본 연구의 다음 몇 가지의 한계를 갖는다. 첫째, 조사대상 업종(금융보험업, 사업서비스업)에서 고유하게 나타나는 사회적 자본 특성들을 충분히 고려하지 않은 채 연구를 진행하였다. 앞으로 이들 특성이 보다 잘 드러날 수 있는 연구가 수행되어야 한다. 이를 위해서는 조직구성원들을 대상으로 한 심층면접이나

관찰 등 질적 연구방법이 병행되어야 할 것이다. 둘째, 본 연구는 조직 구성원들의 지각에 크게 의존하였다. 특히 인지적 차원의 사회적 자본 측정을 위해서는 양적 연구보다는 질적 연구를 통해서 그 실체를 명확히 확인할 수 있을 것이다.

앞으로 조사목적에 따라 다양한 실증연구가 계속되어야 하리라고 본다. 특히 기업 내 조직구성원들의 사회적 자본의 형성 요인과 결과 요인에 대한 지속적인 실증 연구가 계속되어야 할 것이다.

SUMMARY

Social Capital and Human Resource Development (Ⅱ) : Social Capital of Enterprises and Corporate Competitiveness in Korea

Young-Hyun Lee, Ahn-Kook Kim,
Han-Gu Ryu, Mi-Ran Kim

The purpose of this study is twofold. The first is to measure the social capital and business performance of Korean enterprises. The second is to devise effective ways to develop social capital towards enhancing corporate competitiveness.

In order to achieve the above objectives the concept of an organization's social capital must first be defined. In this study, social capital has three dimensions: the structural (trust), the relational (network), and the perceptual (shared vision and values).

A survey was conducted and the responses were analyzed with the goal of determining the level of social capital and business performance of Korean companies. The sample group consisted of 100 for-profit organizations—mostly in either finance/insurance or business services sector. The survey team visited the companies to gather responses to four different types of questionnaires each designed for the HR manager, the employee representative, the team manager and the working-level staff. Respondent teams/departments were selected based on their significance in the company's business as well as their headcount. In general, departments that are key to the value creation, such as those responsible for R&D, planning and product development, with a manpower of more five people or more, were considered as a potential respondent. The

survey was carried out over the course of nine weeks from July 16th to September 14th, 2007. This part of the work was outsourced to a professional research firm to ensure greater reliability of results.

The questions cover the three dimensions of social capital, namely the relational (trust), the structural (network), and the perceptual (shared vision and values), as well as the business performance as represented by, amongst others, knowledge activities, organizational commitment, labor-management cooperation and corporate efficiency. In addition to the above areas of focus, the questionnaires also deal with the company's management system and the general information about the firm.

The results were analyzed to gauge the impact that the company's management system - i.e. work organization, employment practices, organizational culture - has on social capital. Key structural factors affecting social capital include employee headcount, the number of years the company has been in business, the number of ranks in the corporate ladder and the degree to which a professional management system is established within the company.

Under the current employment practices, the level of social capital was found to be higher with more employment stability and less discrimination in the reward for individuals. Autonomy of the operating units that comprise the organization, ease of communication, information sharing, and knowledge and information system appeared to have decisive influence on the level of social capital accumulated by Korean businesses. This implies that in creating social capital it is essential to empower the operating units, facilitate communication, establish knowledge and information system and foster information sharing.

Building upon the above findings, an in-depth analysis was made to identify the impact of social capital on organizational performance - namely knowledge activities, immersion in the organization,

labor-management cooperation, and corporate efficiency.

The study found that an organization's social capital has material impact on knowledge-related activities, such as knowledge creation and sharing, and participation in learning. Trust, meanwhile, substantially affects the sharing of knowledge, which is also influenced by the internal network that is formed among the organization's members as they engage in work. The study results also showed that common vision and values have strong effect on learning while the degree of knowledge sharing had only limited impact on learning. Interestingly, the knowledge creation process in a business organization was most effective when the sharing of values and vision was mediated by learning. Trust and networking tended to have more immediate impact on the sharing of knowledge than on its creation.

The study also looked at the relationship between social capital and the degree of the individual's commitment in the organization, and found that often the one could explain the variation in the other. More specifically, the degree of meaningful sharing of vision and values appeared to have significant influence on the commitment dimension while level of trust and networking did not. This implies that if organizations seek to better engage their workers, their focus should be more on inducing them to see a common vision and values rather than on fostering networking and trust.

Another aspect the study dealt with was the correlation between social capital and labor-management cooperation. Trust and networking were found to have indirect impact – in other words, impact mediated by the system of performance recognition and information sharing, etc. – on the relationship between the employees and their management. However, the common vision and values variable may be considered to have more direct impact on the degree of labor-management cooperation. The results imply

that the existence of a sound performance recognition system and fulfillment of promises made to the employees may contribute more directly to fostering productive labor relations.

Finally, the study examined the relationship between corporate efficiency and social capital. Efficiency was measured by a number of indicators, including growth in revenues, the company's place in the market, product quality and innovation initiatives. The measured efficiency was treated as a latent variable of human and social capital. Human capital was found to have significant and positive correlation with social capital, which in turn has significant and positive correlation with efficiency. However, the study could not confirm a direct impact of human capital on corporate efficiency. This finding is quite interesting in that it implies that social capital contributes more to efficiency than human capital, and as such a wealth of excellent human resources will not guarantee efficiency unless the organization also has ample social capital to support it.

Based on the above findings, the study makes a number recommendations for effective creation of social capital.

First, it is important to provide the opportunity for interaction and exchange amongst members of the organization. The management should help employees in one department get to know their colleagues in another by, for example, rotating the work responsibilities amongst employees in a business division or setting up a cross-functional committee. Moreover, the organization should provide the time and place for productive exchange between its members.

Secondly, the work organization should be designed to maximize flexibility. In an organization pursuing knowledge management and learning organization, the work organization should accommodate easy access and sharing of knowledge and information while expediting and

supporting learning activities. To achieve this, the organization should reduce the overall steps in the hierarchy towards a more horizontal structure, at the same time fostering a network that links the different segments of the organization both horizontally and vertically.

Thirdly, employment stability makes cooperation amongst members possible, which ultimately contributes to the formation of internal social capital. When members of an organization can reasonably expect stable employment and thus to have lasting working relationships with his or her colleagues, than they are more inclined to help each other.

Fouthly, a rational organizational culture is essential. Establishing a shared vision and values requires democracy within the organization and recognition of individual differences and plurality. A prerequisite to fostering a culture of mutual trust in a company is to have a multilateral channel or forum for communication.

Finally, it is imperative to foster the use of knowledge and information system. One effective way to accumulate greater social capital is to encourage the employees within the organization to engage in cyber space.

<부 록>

<부록 1> 설문지 - 인사담당자용

<부록 2> 설문지 - 팀장용

<부록 3> 설문지 - 팀원용

<부록 4> 설문지 - 근로자대표용

<부록 1> 설문지 - 인사담당자용

기업의 사회적 자본 실태조사 (인사담당자용)				
<p>안녕하십니까?</p> <p>본 설문조사에 협조해 주셔서 대단히 감사합니다.</p> <p>국무총리실 산하 정부출연연구소인 한국직업능력개발원은 인적자원정책, 직업교육훈련의 정책, 프로그램개발 및 평가, 자격제도 등에 관한 연구를 수행하고 있습니다. 본 연구원에서는 지식정보사회에서 기업이 혁신과 같은 새로운 성장 동력을 통하여 지속성장을 할 수 있도록 ‘기업의 사회적 자본과 경쟁력’에 관한 연구를 수행하고 있습니다.</p> <p>본 설문조사를 통해 생성된 자료를 바탕으로 우리나라 기업의 사회적 자본 현황을 파악하고 이에 더하여 기업체의 사회적 자본 형성을 위한 논의하고자 합니다. 귀하의 응답이 기업의 사회적 자본 형성을 위한 정부정책 및 기업의 경영전략에 유용한 자료가 될 수 있음을 감안하시어 끝까지 응답하여 주시면 대단히 감사하겠습니다.</p> <p>본 설문문의 응답내용은 통계법 제13조와 제14조에 의거하여 통계처리에만 사용되며, 연구 이외의 목적으로는 절대로 사용되지 않음을 약속드립니다.</p> <p style="text-align: right;">2007년 7월</p> <p style="text-align: right;">한국직업능력개발원 원장 이 원 덕</p>				
<p style="text-align: center;">본 설문에 대한 문의는 아래의 연락처로 주시기 바랍니다.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 주관 기관 : 한국직업능력개발원 ■ 조사 기관 : (주)코리아데이터네트워크 ■ 담당연구원 : 강동은 연구원(02-548-5141, 02-539-9757) ■ E-mail : kdn21@kdn21.co.kr 				

응답자 성명		소속팀(부서) 및 직위	() 팀(부서) () 직위
전화번호		e-mail	
휴대전화		fax 번호	

II. 기업지배구조

1. 귀사는 그룹(기업집단) 계열사입니까?
 - ① 출자총액제한기업집단 계열사
 - ② 상호출자·채무보증제한기업집단 계열사
 - ③ 그 외 기업집단 계열사 ④ 독립기업
2. 귀사는 협력업체입니까?
 - ① 예 ② 아니오
3. 귀사의 경영체제(소유/전문경영)는 어떠합니까?
 - ① 완전한 오너(owner) 경영 체제임
 - ② 전문경영자가 있으나 오너의 경영개입이 상당히 있음
 - ③ 전문경영자가 있으나 오너의 경영개입이 약간 있음
 - ④ 완전한 전문경영자 체제임
4. 귀사의 최대주주는 누구입니까?
 - ① 정부 ② 공공부문(공기업, 정부투자·출자·출연 기업 등)
 - ③ 은행·증권·보험회사, 혹은 기타 금융기관 ④ 회사 법인(②, ③ 제외)
 - ⑤ 비회사 법인 ⑥ 외국인 및 외국법인
 - ⑦ 개인 ⑧ 기타
5. 귀사는 외국인 지분이 있습니까?
 - ① 예 ② 아니오 (☞ 문6으로 가시오)
 - 5-1. 외국인 지분 비율은 어떠합니까? (%)
 - 5-2. 외국인 지분의 역할은 무엇입니까?
 - ① 지분참여만 함 ② 기술지원을 함
 - ③ 경영에 참여하고 있음 ④ 기술지원과 경영참여를 모두 함
6. 귀사에는 근로자를 대표하는 조직이 있습니까?
 - ① 예 ② 아니오 (☞ 문7로 가시오)

9. 귀사의 업무관행에 대한 질문에 응답해 주십시오.

	실시하고 있음	실시하고 있지 않음
업무개선 및 상품개발 관련 제안제도	1	2
상품(서비스)질 개선, 생산성 향상, 고객불만 해결 등을 위한 소집단 활동	1	2
다양한 업무경험 습득을 위한 정기적 업무 로테이션	1	2

IV. 기업 경쟁력

1. 귀사 상품(서비스)의 시장에서의 위치는 어떠합니까?

- ① 세계적 수준 ② 업계 선도 수준
- ③ 업계 중위권 ④ 업계 하위권

2. 동종업계에 비해 귀사의 직무배치에서의 유연성은 어떻습니까?

- ① 매우 경직적 ② 다소 경직적 ③ 유사한 수준
- ④ 다소 유연함 ⑤ 매우 유연함

3. 지난 3년간 귀사의 매출액과 당기순이익은 어떠합니까?

	2004년	2005년	2006년
매출액	억원	억원	억원
당기순이익	억원	억원	억원

4. 동종업계와 비교하여 귀사의 생산성과 상품(서비스)의 품질, 종업원 주도의 혁신활동, 종업원의 제안활동은 어떠합니까?

	동종업계에 비해 매우 높음	동종업계에 비해 다소 높음	동종업계와 유사한 수준	동종업계 보다 다소 낮음	동종업계 보다 매우 낮음
생산성	1	2	3	4	5
상품(서비스) 의 질	1	2	3	4	5
종업원 주도 혁신활동	1	2	3	4	5
종업원의 제안활동	1	2	3	4	5

V. 노사 협력

※ 노사협의회가 있더라도 노조가 있으면 노조와의 관계를 중심으로 응답해 주십시오.
노조가 없으면 노사협의회를 대상으로 응답. 기준시점은 2006년 12월말입니다.

- 귀 사업장의 근로자 대표조직은 사측과 단체교섭 및 노사협의회와 관련하여 평소에 얼마나 자주 만나고 있습니까?
 ① 매주 1회 이상 ② 매월 1-2회 ③ 분기별로 1-2회
 ④ 일년에 1-2회 ⑤ 거의 안만남
- 귀 사업장에서 다음 안건에 대해 단체협약 또는 노사협의회에서 어떻게 다루고 있습니까? 귀 사업장의 상황에 맞게 기입하여 주십시오.
 (i) 노조만 있는 경우 : **2-A** 응답
 (ii) 노사협의회만 있는 경우 : **2-B** 응답
 (iii) 노조와 노사협의회 모두 있음 : **2-A, 2-B** 모두 응답

단체협약 또는 노사협회의의 안전	2-A. (노조)단체협약					2-B. 노사협회의				
	해당 없음	사전 통보	의견 개선	협의	합의	해당 없음	사전 통보	의견 개선	협의	합의
1) 임금: 지불방식, 체계, 구조의 개선(성과급, 변동급 비율 등)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2) 고용조정, 고용 안정 및 고용승계	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3) 근로시간, 휴일휴가	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4) 조합활동보장 (차별대우금지, 부당노동행위 금지, 조합교육 등)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5) 단체교섭권, 단체교섭절차	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6) 노사협회의의 설치 및 운영	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7) 징계위, 인사위 에 대한 노조참여	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8) 쟁의활동/ 평화의무	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9) 비정규 관련 사항 (사용사유·기간, 임금, 정규전환, 고용안정, 차별해소)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10) 인사제도 개선	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11) 주요업무(작업) 방식 변경	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12) 차별 및 성희롱관련 남녀기회 균등	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13) 새로운 기술 또는 기기 도입	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14) 가정과 일의 양립관련	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15) 교육훈련	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16) 복리후생, 사내근로복지기금, 퇴직금	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

<표 계속>

단체협약 또는 노사협의회의 안전	2-A. (노조)단체협약					2-B. 노사협의회				
	해당 없음	사건 통보	의견 개선	협의	합의	해당 없음	사건 통보	의견 개선	협의	합의
17) 성과/이익배분제; 종업원지주제	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18) 기업의 사회적 책임(사회공헌, 공공선 실현, 지역발전 고객관련 등)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19) 경영참가(경영 정보 공개; 주요 경영관련 사안 협의 등)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20) 업무 위탁; 분사; 외주화 관련	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

3. 귀사의 노사관계에 대해 평소에 가지고 있는 귀하의 생각을 가장 잘 나타내
고 있는 곳에 체크(O)하여 주십시오.

설문문항	전혀 동의 하지 않음	동의 하지 않음	보통	약간 동의	전적 으로 동의
1) 상호 신뢰 분위기 하에 협상이 이뤄진다.	1	2	3	4	5
2) 합의/협의한 사항에 대해서 서로 약속을 잘 지킨다.	1	2	3	4	5
3) 임금이나 경영성과 등에 대한 정보가 원활하게 공유되고 있다.	1	2	3	4	5
4) 중요한 근로조건의 변화는 공식적 단체 교섭보다 노사협의회로 이뤄지는 편이다.	1	2	3	4	5
5) 우리 회사의 노사는 이해대립을 전제로 하기 보다는 노사간 파트너십을 믿는 편이다.	1	2	3	4	5

4. 노사간 의견대립이 발생했을 때 주로 어떤 방식으로 해결되는 편입니까?

(☞ 전혀 발생한 적이 없다면 5번 질문으로)

4-1: 대화 대(對) 물리적 충돌

대화를 통한 노사간 협의와 타협	<----->	쟁의/직장폐쇄 등 물리력을 동반한 실행행사
1 <-----	2 -----	3 ----- 4 -----> 5

4-2: 자율해결 대(對) 외부중재

자율 해결	<----->	노동위원회/정부 등 외부 중재에 의존
1 <-----	2 -----	3 ----- 4 -----> 5

5. 고객만족도 제고나 경영혁신 등 기업의 성과를 높이기 위해 회사측이 운영하는 아래의 프로그램에 대하여 귀사의 노조(노사협의회)는 얼마나 적극적으로 협력하고 있습니까?

설 문 문 항	전혀 협력하지 않음	협력하지 않음	보통	약간 협력	전적으 로 협력
1. 서비스 품질 향상, 고객만족도 제고에 대하여	1	2	3	4	5
2. 경영 혁신과 신상품 개발(제안)에 대하여	1	2	3	4	5
3. 근로자의 직업훈련과 인적자원개발에 대하여	1	2	3	4	5

6. (노조가 있는 경우만 응답) 지난 2년간 귀 회사는 노동조합을 어떻게 대하고 있다고 생각하십니까?

- ① 노동조합의 존재를 인정하지 않는다.
- ② 노동조합의 존재를 인정하나 형식적으로 교섭에 임한다.
- ③ 노동조합의 존재를 인정하고 대화에 적극적이다
- ④ 노동조합을 경영의 파트너로 인정하고 중요결정에 노조의 참여가 일상화되어 있다.

7. 귀사가 실시하고 있는 근로자 주도의 혁신제도나 노사 공동 프로그램에 대해 적어주십시오(예: 뇌물 없는 클린 사업장, 전기 및 비품절약운동)

8. 다음의 가상적 상황을 읽고 답해 주시기 바랍니다. 이 상황에 대한 부가적 설명은 아래쪽의 Q&A를 참조하시기 바랍니다.

올해 귀 회사에 정부로부터 노사협력에 대한 상금으로 100이 생겼습니다.

이것을 어떻게 나눌지에 대해 묻고자 합니다.

이 상금은 다음 두 가지 조건을 모두 충족해야 지급 받을 수 있습니다.

- 첫째, 노동조합은 이 상금을 어떻게 나눌지 제안만 하고, 회사 측은 노조의 이 제안을 수용할지, 거부할지 여부만 결정할 수 있습니다.
- 둘째, 노사가 이 상금을 나누는 비율에 대해 합의가 이뤄져야만 상금을 지급 받습니다.

8-1. 이 경우 귀 회사는 노동조합에 얼마를 주시겠습니까? ()

8-2. 만약 입장이 서로 바뀌어 노동조합이 제안하고 사측은 그 제안을 수용 또는 거부만 할 수 있는 입장이라면, 귀사는 노동조합 측으로부터 최소한 얼마를 받으셔야 제안을 받아들일겠습니까? ()

<부록 2> 설문지 - 팀장용

기업의 사회적 자본 실태조사 (팀장용)					
안녕하십니까?					
본 설문조사에 협조해 주셔서 대단히 감사합니다.					
<p>국무총리실 산하 정부출연연구소인 한국직업능력개발원은 인적자원정책, 직업교육훈련의 정책, 프로그램개발 및 평가, 자격제도 등에 관한 연구를 수행하고 있습니다. 본 연구원에서는 지식정보사회에서 기업이 혁신과 같은 새로운 성장 동력을 통하여 지속성장을 할 수 있도록 ‘기업의 사회적 자본과 경쟁력’에 관한 연구를 수행하고 있습니다.</p> <p>본 설문조사를 통해 생성된 자료를 바탕으로 우리나라 기업의 사회적 자본 현황을 파악하고 이에 더하여 기업체의 사회적 자본 형성을 위한 논의하고자 합니다. 귀하의 응답이 기업의 사회적 자본 형성을 위한 정부정책 및 기업의 경영전략에 유용한 자료가 될 수 있음을 감안하시어 끝까지 응답하여 주시면 대단히 감사하겠습니다.</p> <p>본 설문문의 응답내용은 통계법 제13조와 제14조에 의거하여 통계처리에만 사용되며, 연구 이외의 목적으로는 절대로 사용되지 않음을 약속드립니다.</p> <p style="text-align: right;">2007년 7월</p> <p style="text-align: right;">한국직업능력개발원 원장 이 원 덕</p>					
본 설문에 대한 문의는 아래의 연락처로 주시기 바랍니다.					
<ul style="list-style-type: none"> ■ 주관 기관 : 한국직업능력개발원 ■ 조사 기관 : (주)코리아데이터네트워크 ■ 담당연구원 : 강동은 연구원(02-548-5141, 02-539-9757) ■ E-mail : kdn21@kdn21.co.kr 					

응답자 성명		소속팀(부서) 및 직위	() 팀(부서) () 직위
전화번호		e-mail	
휴대전화		fax 번호	

I. 작업조직(관행)

다음은 귀사의 작업관행을 파악하기 위한 질문들입니다. 각 질문에 귀하가 생각하는 정도를 골라 주십시오.

기본 설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사의 업무는 주로 팀을 중심으로 이루어진다.	1	2	3	4	5
2. 우리 회사의 업무팀은 자율적(자기관리 중심)이다.	1	2	3	4	5
3. 우리 회사의 업무팀 혹은 근로자는 결정 권한을 많이 가지고 있다.	1	2	3	4	5
4. 우리 회사에서 근로자들의 업무는 세세하게 구분되어 있다.	1	2	3	4	5
5. 우리 회사는 경영자와 근로자 사이의 의사소통이 원활하게 이루어지고 있다.	1	2	3	4	5

II. 조직문화

다음은 귀사의 조직문화를 파악하기 위한 질문들입니다. 각 질문에 귀하가 생각하는 정도를 골라 주십시오.

기본 설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사는 개별 구성원의 능력개발을 중시한다.	1	2	3	4	5
2. 우리 회사에서는 상급자에게 의견을 자유롭게 낼 수 있다.	1	2	3	4	5
3. 우리 회사는 부서간의 커뮤니케이션이 잘되는 편이다.	1	2	3	4	5
4. 우리 회사는 조직의 안정과 일관성을 중시한다.	1	2	3	4	5
5. 우리 회사에서는 규칙·규율의 엄격한 준수를 요구한다.	1	2	3	4	5
6. 우리 회사에서는 상사의 의견을 따르는 것이 미덕이다.	1	2	3	4	5

Ⅲ. 지식정보 시스템

다음은 귀사의 지식정보 시스템을 파악하기 위한 질문들입니다. 각 질문에 귀하가 생각하는 정도를 골라 주십시오.

기본 설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사는 사내 인트라넷과 이메일(e-mail) 등 정보채널이 구축되어 있다.	1	2	3	4	5
2. 우리 회사는 새로운 정보나 노하우 등을 데이터베이스(DB)로 관리하여 활용한다.	1	2	3	4	5
3. 우리 회사의 사원들은 회사 내에 구축된 정보시스템에서 필요한 지식과 정보를 자주 검색하고 이용한다.	1	2	3	4	5
4. 우리 회사의 정보시스템에서 실제로 활용되는 정보의 양이 많다.	1	2	3	4	5
5. 우리 회사의 정보시스템에는 실제로 학습에 도움이 되는 정보가 많다.	1	2	3	4	5

Ⅳ. 정보 공유

다음은 귀사의 정보 공유를 파악하기 위한 질문들입니다. 각 질문에 귀하가 생각하는 정도를 골라 주십시오.

기본 설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 최고책임자와 전체 직원과 회의를 한다.	1	2	3	4	5
2. 경영자가 정기적으로 현장을 순회하면서 근로자와 대화한다.	1	2	3	4	5
3. 경영관련 정보를 제공하는 정기적인 소식지를 발간한다.	1	2	3	4	5
4. 근로자의 의견을 파악하는 정기적인 근로자 설문조사를 실시한다.	1	2	3	4	5
5. 사내의 관련정보를 제공하는 사내 게시판 등을 설치하였다.	1	2	3	4	5
6. 전 직원이 볼 수 있는 인트라넷에 정보를 공개한다.	1	2	3	4	5

사회적 자본

I. 신뢰

▪ 회사에 대한 신뢰

다음의 항목들은 귀하의 회사에 대해 귀하께서 평소에 가지고 있는 생각에 대한 질문입니다. 각 질문에 귀하가 생각하는 정도를 골라 주십시오.

기본 설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사의 인사(평가, 보상, 승진)제도는 기준과 절차가 명확하며, 공정하게 운영된다.	1	2	3	4	5
2. 우리 회사 경영상의 문제가 발생할 시, 경영자들이 이에 대해 잘 대처할 것이라고 믿는다.	1	2	3	4	5
3. 나는 회사의 경영진이 일반 직원들의 의견을 반영시키기 위해 성실히 노력한다고 믿는다.	1	2	3	4	5

▪ 팀원(부하직원)에 대한 신뢰

다음의 항목들은 귀하가 귀하의 부하 직원에 대해 평소에 가지고 있는 생각에 관한 문항입니다.

기본 설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 팀원은 지금까지 자신의 임무를 잘 수행해왔으며, 자신의 직무에 맞는 능력을 충분히 갖추고 있다.	1	2	3	4	5
2. 우리 팀원은 대체로 올바른 행동기준을 소유한 사람들로 말과 행동이 일치한다.	1	2	3	4	5
3. 나는 우리 팀원의 부주의로 내 입장이 곤란해지는 일은 없을 것이라고 믿는다.	1	2	3	4	5
4. 사정이 있을 경우, 업무와 관련된 중요한 결정을 팀원에게 믿고 맡길 수 있다.	1	2	3	4	5

II. 회사내 타부서원과의 관계

다음의 질문은 귀하와 귀하의 팀장에 대한 질문입니다. 각 질문에 귀하가 생각하는 정도를 골라 주십시오.

기본 설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 업무성과의 향상을 위하여 다른 부서원으로부터 업무관련 정보와 조언을 구한다.	1	2	3	4	5
2. 나는 다른 팀의 구성원들이 어떠한 업무를 수행하는지 잘 알고 있다.	1	2	3	4	5
3. 나는 타부서원들과 업무와 관련 없는 사교활동(회식을 제외한 점심, 저녁식사, 퇴근 후 음주 등)을 자주 한다.	1	2	3	4	5
4. 우리 회사에서는 부서간에 비공식적 접촉을 많이 하고 있다.	1	2	3	4	5

III. 비전 및 가치 공유

다음 각각의 항목에 귀하가 생각하는 정도를 골라 주십시오.

기본 설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 회사의 경영 이념과 기업목표에 공감한다.	1	2	3	4	5
2. 우리 회사는 전략을 수립할 때 사원들의 의견을 적극적으로 반영한다.	1	2	3	4	5
3. 우리 회사의 사원들은 회사의 목표를 달성하기 위하여 최선을 다한다.	1	2	3	4	5
4. 우리 회사의 사원들은 강한 조직 문화를 가지고 있다.	1	2	3	4	5
5. 우리 회사의 사원들은 결속력이 강하다.	1	2	3	4	5
6. 우리 회사에서는 부문간·직무간 언어의 차이로 인해 의사소통이 어렵다.	1	2	3	4	5

조직 역량

I. 학습 프로세스

다음 각각의 항목에 귀하가 생각하는 정도를 골라 주십시오.

▪ 지식저장

기본 설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사의 사원들 개개인의 노하우나 지식, 정보 등은 회사의 정보시스템에 체계적으로 저장되어 있다.	1	2	3	4	5
2. 우리 회사는 부서별 업무관련 노하우나 업무처리내역을 체계적으로 정리하며 주기적으로 갱신한다.	1	2	3	4	5
3. 우리 회사는 체계적으로 저장된 사원들의 중요한 노하우, 지식, 정보 등에 관한 자료를 주기적으로 갱신한다.	1	2	3	4	5
4. 우리 회사는 정보 및 지식을 최초로 습득한 개인이 회사를 떠나더라도 그 정보나 지식은 지속적으로 회사 내에 보존하는 시스템을 갖추고 있다.	1	2	3	4	5

▪ 지식공유

기본 설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사의 사원들은 자신만의 노하우나 지식이라도 다른 사원들과 적극 공유한다.	1	2	3	4	5
2. 우리 회사에서는 부서간, 팀간, 개인간에 지식과 정보의 흐름이 잘 소통된다.	1	2	3	4	5
3. 우리 회사는 회사의 핵심역량강화에 필요한 새로운 지식이나 노하우를 습득하면 회사 내에서 적극 전달하고 공유한다.	1	2	3	4	5
4. 우리 회사는 지식공유를 위해 업무 매뉴얼을 작성한다.	1	2	3	4	5

■ 지식창출

기본 설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사의 사원들은 업무와 관련된 회사 밖의 회의, 세미나, 교육 등에 참여하여 필요한 정보와 지식을 습득한다.	1	2	3	4	5
2. 우리 회사의 사원들은 습득한 정보, 기술, 노하우 등을 결합하거나 공유하여 새로운 지식, 제품, 기술, 서비스 등을 창출한다.	1	2	3	4	5
3. 우리 회사에서는 사원들의 경험과 숙련에서 나온 노하우나 지식을 부서 내에서 또는 부서간에 서로 공유한다.	1	2	3	4	5

■ 지식활용

기본 설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사 사원들은 개인별로 습득한 지식과 노하우 등을 실제 업무에 많이 활용한다.	1	2	3	4	5
2. 우리 회사 사원들은 다른 부서나 사원의 지식이나 정보를 적극적으로 업무에 활용한다.	1	2	3	4	5
3. 우리 회사 사원들은 회사의 경쟁력과 가치창조를 위하여 회사 밖의 노하우나 지식들을 적극적으로 발굴하여 업무에 활용한다.	1	2	3	4	5

II. 학습의 수준

■ 개인학습

기본 설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사 사원들은 다른 부서에서 하는 업무의 방법도 잘 알고 있다.	1	2	3	4	5
2. 우리 회사 사원들은 자신의 학습목표에 대한 연간, 반년간, 분기별 또는 월별 목표를 갖고 있다.	1	2	3	4	5
3. 우리 회사 사원들은 자기 분야에서 최고의 전문가가 되기 위해 자기개발에 열중하고 있다.	1	2	3	4	5
4. 우리 회사 사원들은 독서, 교육프로그램, 세미나 등을 통하여 지식이나 정보를 얻고 문제 해결능력을 향상시킨다.	1	2	3	4	5

■ 팀 학습

기본 설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사는 개인보다는 팀을 더 중시하며, 팀원들간의 협력에 더 많은 역점을 둔다.	1	2	3	4	5
2. 우리 회사에서는 부서간 교류와 협력을 통하여 사원의 학습을 도와주는 것을 중요시한다.	1	2	3	4	5
3. 우리 회사에서는 동호인 모임이나 공동관심이나 주제에 관한 연구회 등의 비정규 집단을 통한 학습활동이 활발하다.	1	2	3	4	5

■ 조직 학습

기본 설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사에서는 개인적으로는 학습하기 어려운 새로운 기술이나 지식을 여러 사람들이 함께 학습하고 있다.	1	2	3	4	5
2. 우리 회사는 회사에서 필요한 지식과 정보를 창출하고 공유하는 체제를 갖고 있다.	1	2	3	4	5
3. 우리 회사에서는 신기술과 신제품의 개발, 품질 향상 등과 같은 특별한 문제를 해결하기 위한 학습과정이나 학습팀들을 활용하고 있다.	1	2	3	4	5

III. 부서(팀)간 협력

다음 각각의 항목에 귀하가 생각하는 정도를 골라 주십시오.

기본 설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사는 부서간 의사소통이 잘 된다.	1	2	3	4	5
2. 우리 회사는 부서간 정보교환이 잘 된다.	1	2	3	4	5
3. 우리 회사는 부서간 협력이 잘 된다.	1	2	3	4	5

IV. 직무만족

기본 설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 현재 일한 만큼의 만족스런 보수를 받고 있다고 생각한다.	1	2	3	4	5
2. 나는 승진에서 능력과 실적에 따른 공정한 평가를 받고 있다고 생각한다.	1	2	3	4	5
3. 나는 현재 직무에서 만족과 보람을 느끼고 있다.	1	2	3	4	5
4. 나는 직장에서 미래에 대한 비전을 갖고 열심히 생활한다.	1	2	3	4	5
5. 나는 전반적으로 회사생활에 만족과 보람을 느끼고 있다.	1	2	3	4	5

V. 조직몰입

다음 각각의 항목에 귀하가 생각하는 정도를 골라 주십시오.

기본 설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 은퇴할 때까지 이 회사에서 일하고 싶다.	1	2	3	4	5
2. 나는 이 회사의 문제를 내 문제처럼 느낀다.	1	2	3	4	5
3. 나는 이 회사에 대해 강한 소속감을 느끼지 못한다.	1	2	3	4	5
4. 나는 이 회사에서 가족의 일원과 같은 느낌을 받지 못한다.	1	2	3	4	5
5. 현재 내가 이 회사에 다니는 것은 내가 원해서이기도 하지만, 생활의 필요 때문이기도 하다.	1	2	3	4	5
6. 만약 내가 원한다고 하더라도 지금 당장 이 회사를 떠난다는 것은 어려운 일이다.	1	2	3	4	5
7. 만약 내가 지금 이 회사를 떠나기로 결정한다면 내 인생에서 너무 많은 것을 잃게 될 것이다.	1	2	3	4	5
8. 지금 이 회사를 떠나는 것을 고려하기에는 다른 대안이 별로 없다.	1	2	3	4	5
9. 나는 이 회사에 남아 있어야 할 어떤 의무감도 느끼지 않는다.	1	2	3	4	5
10. 만약 내가 지금 이 회사를 떠나는 것이 내게 유리하더라도 그것은 옳은 일이 아니라고 느낀다.	1	2	3	4	5
11. 내가 지금 이 회사를 떠난다면 나 스스로 죄책감을 느낄 것이다.	1	2	3	4	5
12. 나는 이 회사에 많은 것들을 빚지고 있다.	1	2	3	4	5

VII. 노사 협력

※ 2005-2006년의 상황을 기준으로 응답하여 주시기 바랍니다.

1. 귀하는 노동조합과 관련해 다음 중 어디에 해당합니까?
 ① 비조합원 ② 조합원 ③ 조합가입대상 아님
2. 귀하는 사측이 단체협상(또는 노사협의회)에서 약속한 것을 얼마나 잘 이행한다고 보십니까?
 ① 전혀 이행하지 않음 ② 잘 이행하지 않음 ③ 보통
 ④ 대체로 잘 이행 ⑤ 매우 잘 이행
3. (노동조합이 있는 경우) 지난 2년간 귀 회사는 노동조합을 어떻게 대하고 있다고 생각하십니까?
 ① 노동조합의 존재를 인정하지 않는다.
 ② 노동조합의 존재를 인정하나 형식적으로 교섭에 임한다.
 ③ 노동조합의 존재를 인정하고 대화에 적극적이다
 ④ 노동조합을 경영의 파트너로 중요결정에 노조의 참여가 일상화되어 있다.
 ⑤ 모르겠음
 ⑥ 관심 없음
- 4-A. 귀하는 작년(2006년)에 다음 사항과 관련하여 상담 또는 협의하였습니까?
- 4-B. (상담했을 경우) 상담 또는 협의 대상은 누구였습니까?

	4-A. 상담 여부		4-B. 상담 또는 협의 대상		
	상담함	안함	근로자측 대표 혹은 노동조합	인사노무 담당자	부서장
(1) 근무환경	1	2	1	2	3
(2) 부서 및 업무배치	1	2	1	2	3
(3) 업무관련 고충 (징계포함)	1	2	1	2	3

공통(응답자 일반사항)

1. 귀하의 성별은? ① 여자 ② 남자
2. 귀하의 연령은? (만 세)
3. 귀하의 혼인 상태는?
① 미혼 ② 기혼(재혼 포함) ③ 이혼 또는 사별
4. 귀하는 현재의 직장에 언제 입사하셧습니까? (년 월)
5. 귀하의 직급은 다음 어디에 해당합니까?
① 사원 ② 주임/계장 ③ 대리 ④ 과장
⑤ 차장 ⑥ 부장 ⑦ 임원
6. 귀하의 학력은 무엇입니까?
① 인문고졸 ② 실업고졸 ③ 23년제 대졸
④ 45년제 대졸 ⑤ 석사졸 ⑥ 박사졸
7. 귀하의 세전 연간 총 급여는 얼마입니까? (백만원)

- 끝까지 응답해 주셔서 감사합니다 -

<부록 3> 설문지 - 팀원용

기업의 사회적 자본 실태조사 (팀원용)	
<p>안녕하십니까?</p> <p>본 설문조사에 협조해 주셔서 대단히 감사합니다.</p> <p>국무총리실 산하 정부출연연구소인 한국직업능력개발원은 인적자원정책, 직업교육훈련의 정책, 프로그램개발 및 평가, 자격제도 등에 관한 연구를 수행하고 있습니다. 본 연구원에서는 지식정보사회에서 기업이 혁신과 같은 새로운 성장 동력을 통하여 지속성장을 할 수 있도록 ‘기업의 사회적 자본과 경쟁력’에 관한 연구를 수행하고 있습니다.</p> <p>본 설문조사를 통해 생성된 자료를 바탕으로 우리나라 기업의 사회적 자본 현황을 파악하고 이에 더하여 기업체의 사회적 자본 형성을 위한 논의하고자 합니다. 귀하의 응답이 기업의 사회적 자본 형성을 위한 정부정책 및 기업의 경영전략에 유용한 자료가 될 수 있음을 감안하시어 끝까지 응답하여 주시면 대단히 감사하겠습니다.</p> <p>본 설문문의 응답내용은 통계법 제13조와 제14조에 의거하여 통계처리에만 사용되며, 연구 이외의 목적으로는 절대로 사용되지 않음을 약속드립니다.</p> <p style="text-align: right;">2007년 7월</p> <p style="text-align: right;">한국직업능력개발원 원장 이 원 덕</p>	
<p style="text-align: center;">본 설문에 대한 문의는 아래의 연락처로 주시기 바랍니다.</p> <p>■ 주관 기관 : 한국직업능력개발원 ■ 조사 기관 : (주)코리아데이터네트워크 ■ 담당연구원 : 강동은 연구원(02-548-5141, 02-539-9757) ■ E-mail : kdn21@kdn21.co.kr</p>	

응답자 성명		소속팀(부서) 및 직위	() 팀(부서) () 직위
전화번호		e-mail	
휴대전화		fax 번호	

I. 작업조직(관행)

다음은 귀사의 작업관행을 파악하기 위한 질문들입니다. 각 질문에 귀하가 생각하는 정도를 골라 주십시오.

기본 설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사의 업무는 주로 팀을 중심으로 이루어진다	1	2	3	4	5
2. 우리 회사의 업무팀은 자율적(자기관리중심)이다.	1	2	3	4	5
3. 우리 회사의 업무팀 혹은 근로자는 결정권한을 많이 가지고 있다.	1	2	3	4	5
4. 우리 회사에서 근로자들의 업무는 세세하게 구분되어 있다.	1	2	3	4	5
5. 우리 회사는 경영자와 근로자 사이의 의사소통이 원활하게 이루어지고 있다.	1	2	3	4	5

II. 조직문화

다음은 귀사의 조직문화를 파악하기 위한 질문들입니다. 각 질문에 귀하가 생각하는 정도를 골라 주십시오.

기본 설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사는 개별 구성원의 능력개발을 중시한다.	1	2	3	4	5
2. 우리 회사에서는 상급자에게 의견을 자유롭게 낼 수 있다.	1	2	3	4	5
3. 우리 회사는 부서간의 커뮤니케이션이 잘되는 편이다.	1	2	3	4	5
4. 우리 회사는 조직의 안정과 일관성을 중시한다.	1	2	3	4	5
5. 우리 회사에서는 규칙·규율의 엄격한 준수를 요구한다.	1	2	3	4	5
6. 우리 회사에서는 상사의 의견을 따르는 것이 미덕이다.	1	2	3	4	5

III. 지식정보 시스템

다음은 귀사의 지식정보 시스템을 파악하기 위한 질문들입니다. 각 질문에 귀하가 생각하는 정도를 골라 주십시오.

기본 설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사는 사내 인트라넷과 이메일(e-mail) 등 정보채널이 구축되어 있다.	1	2	3	4	5
2. 우리 회사는 새로운 정보나 노하우 등을 데이터베이스(DB)로 관리하여 활용한다.	1	2	3	4	5
3. 우리 회사의 사원들은 회사 내에 구축된 정보시스템에서 필요한 지식과 정보를 자주 검색하고 이용한다.	1	2	3	4	5
4. 우리 회사의 정보시스템에서 실제로 활용되는 정보의 양이 많다.	1	2	3	4	5
5. 우리 회사의 정보시스템에는 실제로 학습에 도움이 되는 정보가 많다.	1	2	3	4	5

IV. 정보 공유

다음은 귀사의 정보 공유를 파악하기 위한 질문들입니다. 각 질문에 귀하가 생각하는 정도를 골라 주십시오.

기본 설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 최고책임자와 전체 직원과 회의를 한다.	1	2	3	4	5
2. 경영자가 정기적으로 현장을 순회하면서 근로자와 대화한다.	1	2	3	4	5
3. 경영관련 정보를 제공하는 정기적인 소식지를 발간한다.	1	2	3	4	5
4. 근로자의 의견을 파악하는 정기적인 근로자 설문조사를 실시한다.	1	2	3	4	5
5. 사내외 관련정보를 제공하는 사내 게시판 등을 설치하였다.	1	2	3	4	5
6. 전 직원이 볼 수 있는 인트라넷에 정보를 공개한다.	1	2	3	4	5

사회적 자본

I. 신뢰

▪ 회사에 대한 신뢰

다음의 항목들은 귀하의 회사에 대해 귀하께서 평소에 가지고 있는 생각에 대한 질문입니다.

기본 설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사의 인사(평가, 보상, 승진) 제도는 기준과 절차가 명확하며, 공정하게 운영된다.	1	2	3	4	5
2. 우리 회사 경영상의 문제가 발생할 시, 경영자들이 이에 대해 잘 대처할 것이라고 믿는다.	1	2	3	4	5
3. 나는 회사의 경영진이 일반 직원들의 의견을 반영시키기 위해 성실히 노력한다고 믿는다.	1	2	3	4	5

▪ 상사에 대한 신뢰

다음의 항목들은 귀하의 상사에 대해 귀하께서 평소에 가지고 있는 생각에 관한 문항입니다.

기본 설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나의 상사는 효과적으로 업무를 수행할 수 있도록, 나에게 교육 훈련 및 필요한 자원들을 제공해준다.	1	2	3	4	5
2. 나의 상사는 인사고과(평가)나 승진 및 배치 결정시 합리적이고 공정하다.	1	2	3	4	5
3. 나의 상사는 합리적이고 계획성 있게 업무를 처리하며, 자신의 직무와 직책에 적합한 자질 및 능력을 충분히 갖추고 있다.	1	2	3	4	5

▪ 동료에 대한 신뢰

다음의 항목들은 귀하가 귀하의 부서 동료에 대해 평소에 가지고 있는 생각에 관한 질문입니다.

기 본 설 문 문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 내 동료들은 지금까지 자신의 임무를 잘 수행해왔으며, 각자의 직무에 맞는 능력을 충분히 갖추고 있다.	1	2	3	4	5
2. 내 동료들은 나의 편의를 배려해주며, 나는 동료들에게 나의 어려운 문제를 자유롭게 이야기할 수 있다.	1	2	3	4	5
3. 기회가 된다하더라도 내 동료들은 타인을 이용하여 자신의 이익만을 챙기려하지는 않을 것이다.	1	2	3	4	5

▪ 타 팀원(부서원)에 대한 신뢰

다음의 항목들은 귀하가 회사 내 ○○ 팀(귀하가 속한 팀과 긴밀한 관계를 맺고 있는)의 사원들에 대해 평소에 가지고 있는 생각에 관한 질문입니다.

기 본 설 문 문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. ○○ 팀원들은 자신들의 업무를 잘 수행하고 있다.	1	2	3	4	5
2. ○○ 팀원들은 우리 팀에서 도움을 요청하면 기꺼이 도와줄 것이다.	1	2	3	4	5
3. ○○ 팀원들은 다른 팀을 이용하여 자신들의 이익을 챙기려 한다.	1	2	3	4	5

II. 사회적 네트워크

▪ 팀(파트)내 다른 구성원과의 관계

아래 문항들은 귀하가 지난 6개월 동안 함께 일해오신 팀원(파트원)들에 대한 귀하의 생각을 묻는 것입니다. 만약 해당 팀원과의 관계가 6개월 미만인 경우에는(예: 3개월) 해당 기간만을 고려해서 질문에 답해 주십시오.

또한, 귀하와 귀하 팀의 다른 팀원 전원과의 관계를 평가해 주시는 것입니다. 예를 들어, 귀하가 속한 팀의 팀원이 모두 11명이라면, 귀하를 뺀 나머지 10명의 이름을 기록하고 그 팀원과 귀하의 관계 문항(2가지)을 각각 평가하시는 것입니다.

팀원 이름을 기록하지 않으시면 네트워크 부분에 대한 상호 연관 분석이 어렵기 때문에 쓸모없는 자료가 되고 맙니다.

이점 양해해 주시고, 부탁드립니다 대로 팀원 이름을 반드시 기재하시고 평가해 주시면 고맙겠습니다. 부탁드립니다.

팀원 성명	지난 6개월 동안 귀하는 업무성과의 향상을 위해 아래에 열거된 각 사람들과로부터 얼마나 업무관련 정보와 조언을 구하셨습니까?					지난 6개월 동안 귀하는 아래에 열거된 각 사람들과 업무와 관련 없는 사회활동(회식을 제외한 점심, 저녁식사, 퇴근 후 음주 등)을 얼마나 함께 하셨습니까?				
	전혀 없음	조금	보통 정도	많음	매우 많음	전혀 없음	조금	보통 정도	많음	매우 많음
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

▪ **귀하의 팀 리더와의 관계**

다음의 질문은 귀하와 귀하의 팀장에 대한 질문입니다.

기본 설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 나의 업무수행에 대해, 팀장이 어느 정도 만족하는지를 알고 있다.	1	2	3	4	5
2. 팀장은 내가 업무수행 중 갖게 되는 애로점과 요구사항을 잘 알고 있다.	1	2	3	4	5
3. 팀장은 나의 잠재 능력에 대하여 잘 알고 있다.	1	2	3	4	5
4. 팀장이 공식적으로 어느 정도 권한을 갖고 있는가에 상관없이, 팀장은 내가 업무상 갖게 되는 문제점을 해결하는데 자신의 권한을 사용할 것이다.	1	2	3	4	5
5. 팀장이 갖고 있는 공식적인 권한의 양에 상관없이, 팀장은 자신이 손해를 보면서도 나를 곤경에서 구해줄 것이다.	1	2	3	4	5
6. 나는 팀장이 없어도 팀장의 결정을 옹호하고 대변할 정도로 팀장에 대하여 믿음이 간다.	1	2	3	4	5
7. 나는 현재 팀장과의 업무관계가 효율적이라고 생각한다.	1	2	3	4	5

▪ **회사 내 타부서원과의 관계**

다음의 질문은 회사 내 타부서원과의 관계에 대한 질문입니다. 각 질문에 귀하가 생각하는 정도를 골라 주십시오.

기본 설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 업무성과의 향상을 위하여 다른 부서원으로부터 업무관련 정보와 조언을 구한다.	1	2	3	4	5
2. 나는 다른 팀의 구성원들이 어떠한 업무를 수행하는지 잘 알고 있다.	1	2	3	4	5
3. 나는 타부서원들과 업무와 관련 없는 사교활동(회식을 제외한 점심, 저녁식사, 퇴근 후 음주 등)을 자주 한다.	1	2	3	4	5
4. 우리 회사에서는 부서간에 비공식적 접촉을 많이 하고 있다.	1	2	3	4	5

▪ **업무수행**

다음은 귀하의 업무수행에 관한 항목들입니다. 각 질문에 귀하가 생각하는 정도를 골라 주십시오.

기 본 설 문 문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 결근했던 동료들을 돕는다.	1	2	3	4	5
2. 요청받지 않은 일을 자원해서 수행한다.	1	2	3	4	5
3. 요청받지 않았지만 신입사원의 적응과 교육을 돕는다.	1	2	3	4	5
4. 업무량이 많은 동료들을 돕는다.	1	2	3	4	5
5. 상사의 업무수행을 도와준다.	1	2	3	4	5
6. 부서의 발전을 위해 혁신적인 제안을 한다.	1	2	3	4	5
7. 업무상 문제가 있는 동료들을 돕는데 기꺼이 시간을 할애한다.	1	2	3	4	5

III. 비전 및 가치 공유

다음 각각의 항목에 귀하가 생각하는 정도를 골라 주십시오.

기 본 설 문 문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 회사의 경영 이념과 기업목표에 공감 한다.	1	2	3	4	5
2. 우리 회사는 전략을 수립할 때 직원들의 의견을 적극적으로 반영한다.	1	2	3	4	5
3. 우리 회사의 직원들은 회사의 목표를 달성하기 위하여 최선을 다한다.	1	2	3	4	5
4. 우리 회사의 직원들은 강한 조직 문화를 가지고 있다.	1	2	3	4	5
5. 우리 회사의 직원들은 결속력이 강하다.	1	2	3	4	5
6. 우리 회사에서는 부문간·직무간 언어의 차이로 인해 의사소통이 어렵다.	1	2	3	4	5

조직 역량

I. 학습 프로세스

다음 각각의 항목에 귀하가 생각하는 정도를 골라 주십시오.

▪ 지식저장

기본 설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사의 사원들 개개인의 노하우나 지식, 정보 등은 회사의 정보시스템에 체계적으로 저장되어 있다.	1	2	3	4	5
2. 우리 회사는 부서별 업무관련 노하우나 업무처리내역을 체계적으로 정리하며 주기적으로 갱신한다.	1	2	3	4	5
3. 우리 회사는 체계적으로 저장된 사원들의 중요한 노하우, 지식, 정보 등에 관한 자료를 주기적으로 갱신한다.	1	2	3	4	5
4. 우리 회사는 정보 및 지식을 최초로 습득한 개인이 회사를 떠나더라도 그 정보나 지식은 지속적으로 회사 내에 보존하는 시스템을 갖추고 있다.	1	2	3	4	5

▪ 지식공유

기본 설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사의 사원들은 자신만의 노하우나 지식이라도 다른 사원들과 적극 공유한다.	1	2	3	4	5
2. 우리 회사에서는 부서간, 팀간, 개인간에 지식과 정보의 흐름이 잘 소통된다.	1	2	3	4	5
3. 우리 회사는 회사의 핵심역량강화에 필요한 새로운 지식이나 노하우를 습득하면 회사 내에서 적극 전달하고 공유한다.	1	2	3	4	5
4. 우리 회사는 지식공유를 위해 업무 매뉴얼을 작성한다.	1	2	3	4	5

▪ 지식창출

기본 설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사의 직원들은 업무와 관련된 회사 밖의 회의, 세미나, 교육 등에 참여하여 필요한 정보와 지식을 습득한다.	1	2	3	4	5
2. 우리 회사의 직원들은 습득한 정보, 기술, 노하우 등을 결합하거나 공유하여 새로운 지식, 제품, 기술, 서비스 등을 창출한다.	1	2	3	4	5
3. 우리 회사에서는 직원들의 경험과 숙련에서 나온 노하우나 지식을 부서 내에서 또는 부서간에 서로 공유한다.	1	2	3	4	5

▪ 지식활용

기본 설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사 직원들은 개인별로 습득한 지식과 노하우 등을 실제 업무에 많이 활용한다.	1	2	3	4	5
2. 우리 회사 직원들은 다른 부서나 사원의 지식이나 정보를 적극적으로 업무에 활용한다.	1	2	3	4	5
3. 우리 회사 직원들은 회사의 경쟁력과 가치창조를 위하여 회사 밖의 노하우나 지식들을 적극적으로 발굴하여 업무에 활용한다.	1	2	3	4	5

II. 학습의 수준

▪ 개인학습

기본 설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사 직원들은 다른 부서에서 하는 업무의 방법도 잘 알고 있다.	1	2	3	4	5
2. 우리 회사 직원들은 자신의 학습목표에 대한 연간, 반년간, 분기별 또는 월별 목표를 갖고 있다.	1	2	3	4	5
3. 우리 회사 직원들은 자기 분야에서 최고의 전문가가 되기 위해 자기개발에 열중하고 있다.	1	2	3	4	5
4. 우리 회사 직원들은 독서, 교육프로그램, 세미나 등을 통하여 지식이나 정보를 얻고 문제 해결능력을 향상시킨다.	1	2	3	4	5

■ 팀 학습

기본 설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사는 개인보다는 팀을 더 중시하며, 팀원들 간의 협력에 더 많은 역점을 둔다.	1	2	3	4	5
2. 우리 회사에서는 부서간 교류와 협력을 통하여 사원의 학습을 도와주는 것을 중요시한다.	1	2	3	4	5
3. 우리 회사에서는 동호인 모임이나 공통관심이나 주제에 관한 연구회 등의 비정규 집단을 통한 학습활동이 활발하다.	1	2	3	4	5

■ 조직 학습

기본 설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사에서는 개인적으로는 학습하기 어려운 새로운 기술이나 지식을 여러 사람들이 함께 학습하고 있다.	1	2	3	4	5
2. 우리 회사는 회사에서 필요한 지식과 정보를 창출하고 공유하는 체계를 갖고 있다.	1	2	3	4	5
3. 우리 회사에서는 신기술과 신제품의 개발, 품질 향상 등과 같은 특별한 문제를 해결하기 위한 학습과정이나 학습팀들을 활용하고 있다.	1	2	3	4	5

III. 부서(팀)간 협력

다음 각각의 항목에 귀하가 생각하는 정도를 골라 주십시오.

기본 설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사는 부서간 의사소통이 잘 된다.	1	2	3	4	5
2. 우리 회사는 부서간 정보교환이 잘 된다.	1	2	3	4	5
3. 우리 회사는 부서간 협력이 잘 된다.	1	2	3	4	5

IV. 직무만족

다음 각각의 항목에 귀하가 생각하는 정도를 골라 주십시오.

기본 설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 현재 일한 만큼의 만족스런 보수를 받고 있다고 생각한다.	1	2	3	4	5
2. 나는 승진에서 능력과 실적에 따른 공정한 평가를 받고 있다고 생각한다.	1	2	3	4	5
3. 나는 현재 직무에서 만족과 보람을 느끼고 있다.	1	2	3	4	5
4. 나는 직장에서 미래에 대한 비전을 갖고 열심히 생활한다.	1	2	3	4	5
5. 나는 전반적으로 회사생활에 만족과 보람을 느끼고 있다.	1	2	3	4	5

V. 조직몰입

다음 각각의 항목에 귀하가 생각하는 정도를 골라 주십시오.

기본 설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 은퇴할 때까지 이 회사에서 일하고 싶다.	1	2	3	4	5
2. 나는 이 회사의 문제를 내 문제처럼 느낀다.	1	2	3	4	5
3. 나는 이 회사에 대해 강한 소속감을 느끼지 못한다.	1	2	3	4	5
4. 나는 이 회사에서 가족의 일원과 같은 느낌을 받지 못한다.	1	2	3	4	5
5. 현재 내가 이 회사에 다니는 것은 내가 원해서이기도 하지만, 생활의 필요 때문이기도 하다.	1	2	3	4	5
6. 만약 내가 원한다고 하더라도 지금 당장 이 회사를 떠난다는 것은 어려운 일이다.	1	2	3	4	5
7. 만약 내가 지금 이 회사를 떠나기로 결정한다면 내 인생에서 너무 많은 것을 잃게 될 것이다.	1	2	3	4	5
8. 지금 이 회사를 떠나는 것을 고려하기에는 다른 대안이 별로 없다.	1	2	3	4	5

<표 계속>

기본 설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
9. 나는 이 회사에 남아 있어야 할 어떤 의무감도 느끼지 않는다.	1	2	3	4	5
10. 만약 내가 지금 이 회사를 떠나는 것이 내게 유리하다더라도 그것은 옳은 일이 아니라고 느낀다.	1	2	3	4	5
11. 내가 지금 이 회사를 떠난다면 나 스스로 죄책감을 느낄 것이다.	1	2	3	4	5
12. 나는 이 회사에 많은 것들을 빚지고 있다.	1	2	3	4	5

다음은 귀하의 업무수행에 관한 항목들입니다.

기본 설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 결근했던 동료들 돕는다.	1	2	3	4	5
2. 요청받지 않은 일을 자원해서 수행한다.	1	2	3	4	5
3. 요청받지 않았지만 신입사원의 적응과 교육을 돕는다.	1	2	3	4	5
4. 업무량이 많은 동료들 돕는다.	1	2	3	4	5
5. 상사의 업무수행을 도와준다.	1	2	3	4	5
6. 부서의 발전을 위해 혁신적인 제안을 한다.	1	2	3	4	5
7. 업무상 문제가 있는 동료들 돕는데 기꺼이 시간을 할애한다.	1	2	3	4	5

VI. 직업능력

다음은 업무수행에 필요한 직업능력에 관한 질문입니다. 현재 본인의 능력 수준이 어느 정도라고 생각하시는지 표시해 주십시오.

직업능력 영역	직업능력의 하위 요소	매우 낮음	다소 낮은 편	보통	다소 높은 편	매우 높음
의사소통 능력	<ul style="list-style-type: none"> ○ 읽기 능력 ○ 쓰기 능력 ○ 듣기 능력 ○ 말하기 능력 ○ 비언어적 표현능력 ○ 외국어 읽기 능력 	1	2	3	4	5

<표 계속>

직업능력 영역	직업능력의 하위 요소	매우 낮음	다소 낮은 편	보통	다소 높은 편	매우 높음
수리능력	<ul style="list-style-type: none"> ○ 사칙연산 이해능력 ○ 통계와 확률에 대한 계산능력 ○ 도표능력 	1	2	3	4	5
문제해결 능력	<ul style="list-style-type: none"> ○ 사고력 ○ 문제해결능력 ○ 대안선택능력 ○ 대안적용능력 ○ 대안평가능력 	1	2	3	4	5
자기관리 및 개발능력	<ul style="list-style-type: none"> ○ 자기관리능력 ○ 진로개발능력 ○ 직업에 대한 건전한 가치관과 태도 	1	2	3	4	5
자원활용 능력	<ul style="list-style-type: none"> ○ 자원확인능력 ○ 자원조직능력 ○ 자원계획능력 ○ 자원할당능력 	1	2	3	4	5
대인관계 능력	<ul style="list-style-type: none"> ○ 협동능력 ○ 리더쉽 ○ 갈등관리능력 ○ 협상능력 ○ 고객서비스능력 	1	2	3	4	5
정보능력	<ul style="list-style-type: none"> ○ 정보수집능력 ○ 정보분석능력 ○ 정보조직능력 ○ 정보관리능력 ○ 정보활용능력 ○ 컴퓨터사용능력 	1	2	3	4	5
기술 능력	<ul style="list-style-type: none"> ○ 기술이해능력 ○ 기술선택능력 ○ 기술적용능력 	1	2	3	4	5
조직 이해 능력	<ul style="list-style-type: none"> ○ 국제감각 ○ 체제이해능력 ○ 경영이해능력 ○ 업무이해능력 	1	2	3	4	5

VII. 노사 협력

※ 2005-2006년의 상황을 기준으로 응답하여 주시기 바랍니다.

1. 귀하는 노동조합과 관련해 다음 중 어디에 해당합니까?

- ① 비조합원 ② 조합원 ③ 조합가입대상 아님

2. 귀하는 사측이 단체협상(또는 노사협의회)에서 약속한 것을 얼마나 잘 이행한다고 보십니까?

- ① 전혀 이행하지 않음 ② 잘 이행하지 않음 ③ 보통
 ④ 대체로 잘 이행 ⑤ 매우 잘 이행

3. (노동조합이 있는 경우) 지난 2년간 귀 회사는 노동조합을 어떻게 대하고 있다고 생각하십니까?

- ① 노동조합의 존재를 인정하지 않는다.
 ② 노동조합의 존재를 인정하나 형식적으로 교섭에 임한다.
 ③ 노동조합의 존재를 인정하고 대화에 적극적이다
 ④ 노동조합을 경영의 파트너로 중요결정에 노조의 참여가 일상화되어 있다.
 ⑤ 모르겠음
 ⑥ 관심 없음

4-A. 귀하는 작년(2006년)에 다음 사항과 관련하여 상담 또는 협의하였습니까?

4-B. (상담했을 경우) 상담 또는 협의 대상은 누구였습니까?

	4-A. 상담 여부		4-B. 상담 또는 협의 대상		
	상담함	안함	근로자측 대표 혹은 노동조합	인사노무 담당자	부서장
(1) 근무환경	1	2	1	2	3
(2) 부서 및 업무배치	1	2	1	2	3
(3) 업무관련 고충 (징계포함)	1	2	1	2	3

공통(응답자 일반사항)

1. 귀하의 성별은? ① 여자 ② 남자
2. 귀하의 연령은? (만 세)
3. 귀하의 혼인 상태는?
① 미혼 ② 기혼(재혼 포함) ③ 이혼 또는 사별
4. 귀하는 현재의 직장에 언제 입사하셧습니까? (년 월)
5. 귀하의 직급은 다음 어디에 해당합니까?
① 사원 ② 주임/계장 ③ 대리 ④ 과장
⑤ 차장 ⑥ 부장 ⑦ 임원
6. 귀하의 학력은 무엇입니까?
① 인문고졸 ② 실업고졸 ③ 23년제 대졸
④ 45년제 대졸 ⑤ 석사졸 ⑥ 박사졸
7. 귀하의 세전 연간 총 급여는 얼마입니까? (백만원)

- 끝까지 응답해 주셔서 감사합니다. -

<부록 4> 설문지 - 근로자대표용

기업의 사회적 자본 실태조사 (근로자대표용)				
<p>안녕하십니까?</p> <p>본 설문조사에 협조해 주셔서 대단히 감사합니다.</p> <p>국무총리실 산하 정부출연연구소인 한국직업능력개발원은 인적자원정책, 직업교육훈련의 정책, 프로그램개발 및 평가, 자격제도 등에 관한 연구를 수행하고 있습니다. 본 연구원에서는 지식정보사회에서 기업이 혁신과 같은 새로운 성장 동력을 통하여 지속성장을 할 수 있도록 ‘기업의 사회적 자본과 경쟁력’에 관한 연구를 수행하고 있습니다.</p> <p>본 설문조사를 통해 생성된 자료를 바탕으로 우리나라 기업의 사회적 자본 현황을 파악하고 이에 더하여 기업체의 사회적 자본 형성을 위한 논의하고자 합니다. 귀하의 응답이 기업의 사회적 자본 형성을 위한 정부정책 및 기업의 경영전략에 유용한 자료가 될 수 있음을 감안하시어 끝까지 응답하여 주시면 대단히 감사하겠습니다.</p> <p>본 설문문의 응답내용은 통계법 제13조와 제14조에 의거하여 통계처리에만 사용되며, 연구 이외의 목적으로는 절대로 사용되지 않음을 약속드립니다.</p> <p style="text-align: right;">2007년 7월</p> <p style="text-align: right;">한국직업능력개발원 원장 이 원 덕</p>				
<p style="text-align: center;">본 설문에 대한 문의는 아래의 연락처로 주시기 바랍니다.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 주관 기관 : 한국직업능력개발원 ■ 조사 기관 : (주)코리아데이터네트워크 ■ 담당연구원 : 강동은 연구원(02-548-5141, 02-539-9757) ■ E-mail : kdn21@kdn21.co.kr 				

응답자 성명		소속팀(부서) 및 직위	() 팀(부서) () 직위
전화번호		e-mail	
휴대전화		fax 번호	

III. 노사 협력

※ 노사협의회가 있더라도 노조가 있으면 노조에 대해 응답해 주십시오.
 노조가 없으면 노사협의회에 대해 응답. 기준시점은 2006년 12월말입니다.

1. 다음 안전에 대해 귀 노조의 단체협약에서는 (노사협의회 경우, 노사협의 사항으로) 어떻게 다루고 있습니까?

단체협약 또는 노사협의회 안전	1-A. 협의/합의의 수준					1-B. 활동상의 비중				
	해당 없음	사전 통보	의견 개진	협의	합의	중요 하지 않음	미미	보통	중요	매우 중요
1) 임금: 지불방식, 체계, 구조의 개선(성과급, 변동급 비율 등)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2) 고용조정, 고용 안정 및 고용승계	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3) 근로시간, 휴일휴가	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4) 조합활동보장 (차별대우금지, 부당노동행위 금지, 조합교육 등)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5) 단체교섭권, 단체교섭절차	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6) 노사협의회 설치 및 운영	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7) 징계위, 인사위 에 대한 노조참여	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8) 쟁의활동/ 평화의무	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9) 비정규 관련 사항 (사용사유·기간, 임금, 정규전환, 고용안정, 차별해소)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10) 인사제도 개선	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11) 주요업무(직업) 방식 변경	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

<표 계속>

단체협약 또는 노사협의회의 안건	1-A. 협의/합의의 수준					1-B. 활동상의 비중				
	해당 없음	사전 통보	의견 개선	협의	합의	중요 하지 않음	미미	보통	중요	매우 중요
12) 차별 및 성희롱관련, 남녀기회 균등	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13) 새로운 기술 또는 기기 도입	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14) 가정과 일의 양립관련	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15) 교육훈련	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16) 복리후생, 사내근로복지기금, 퇴직금	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17) 성과/이익배분제; 종업원지주제	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18) 기업의 사회적 책임 (사회공헌, 공공선 실현, 지역발전, 고객관련 등)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19) 경영참가(경영정보 공개; 주요경영관련 사안 협의 등)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20) 업무 위탁; 분사; 외주화 관련	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

2. 귀사의 노사관계에 대해 평소에 가지고 있는 귀하의 생각을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 체크(O)하여 주십시오.

설 문 문 항	전혀 동의 하지 않음	동의 하지 않음	보통	약간 동의	전적 으로 동의
1) 상호 신뢰 분위기 하에 협상이 이뤄진다.	1	2	3	4	5
2) 합의/협의한 사항에 대해서 서로 약속을 잘 지킨다.	1	2	3	4	5
3) 임금이나 경영성과 등에 대한 정보를 원활하게 제공받고 있다.	1	2	3	4	5
4) 중요한 근로조건의 변화는 공식적 단체교섭보다 노사협의로 이뤄지는 편이다.	1	2	3	4	5
5) 우리 회사의 노사는 이해대립을 전제로 하기보다는 노사간 파트너십을 믿는 편이다.	1	2	3	4	5

④ 노동조합을 경영의 파트너로 인정하고 중요결정에 노조의 참여가 일상화되어 있다.

6. 고객만족도 제고나 경영혁신 등 기업의 성과를 높이기 위해 회사측이 운영하는 아래의 프로그램에 대하여 귀사의 노조(노사협의회)는 얼마나 적극적으로 협력하고 있습니까?

설문문항	전혀 협력하지 않음	협력하지 않음	보통	약간 협력	전적으로 협력
1. 서비스 품질 향상, 고객만족도 제고에 대하여	1	2	3	4	5
2. 경영 혁신과 신상품 개발(제안)에 대하여	1	2	3	4	5
3. 근로자의 직업훈련과 인적자원개발에 대하여	1	2	3	4	5

7. 귀사가 실시하고 있는 근로자 주도의 혁신제도나 노사 공동 프로그램에 대해 적어주십시오 (예: 뇌물 없는 클린 사업장, 전기 및 비품절약운동)

8. 다음의 가상적 상황을 읽고 답해 주시기 바랍니다. 이 상황에 대한 부가적 설명은 아래쪽의 **Q&A**를 참조하시기 바랍니다.

올해 귀 회사에 정부로부터 노사협력에 대한 상금으로 **100**이 생겼습니다.

이것을 어떻게 나눌지에 대해 묻고자 합니다.

이 상금은 다음 두 가지 조건을 모두 충족해야 지급 받을 수 있습니다.

- 첫째, 노동조합은 이 상금을 어떻게 나눌지 제안만 하고, 회사 측은

노조의 이 제안을 수용할지, 거부할지 여부만 결정할 수 있습니다.

- 둘째, 노사가 이 상금을 나누는 비율에 대해 합의가 이뤄져야만 상금을 지급 받습니다.
-

8-1. 이 경우 귀 노동조합은 사측에 얼마를 주시겠습니까? ()

8-2. 만약 입장이 서로 바뀌어 사측이 제안하고 노동조합은 그 제안을 수용 또는 거부만 할 수 있는 입장이라면, 귀 노동조합은 사측으로부터 최소한 얼마를 받으셔야 제안을 받아들이겠습니까? ()

【Q&A】

Q) 제안이나 거부 등 협상의 회수는 제한이 없는가?

=> A) 없습니다. 최종적으로 제안하(받)는 값을 알고 싶은 것입니다.

Q) 협상의 기한이나 제3자 개입 등 다른 조건들이 있는가?

=> A) “어떤 제약조건도 없습니다”. 모든 과정은 당사자의 판단에 따른 선택으로 봅니다.

공통(응답자 일반사항)

1. 귀하의 성별은? ① 여자 ② 남자
2. 귀하의 연령은? (만 세)
3. 귀하의 혼인 상태는?
 ① 미혼 ② 기혼(재혼 포함) ③ 이혼 또는 사별
4. 귀하는 현재의 직장에 언제 입사하였습니까? (년 월)
5. 귀하의 직급은 다음 어디에 해당합니까?
 ① 사원 ② 주임/계장 ③ 대리 ④ 과장
 ⑤ 차장 ⑥ 부장 ⑦ 임원
6. 귀하의 학력은 무엇입니까?
 ① 인문고졸 ② 실업고졸 ③ 23년제 대졸
 ④ 45년제 대졸 ⑤ 석사졸 ⑥ 박사졸
7. 귀하의 세전 연간 총 급여는 얼마입니까? (백만원)

- 끝까지 응답해 주셔서 감사합니다. -

참고문헌

- 강혜련·박숙영(2003). 「팀효과성의 선행요인: 구성원의 인지적 유사성 vs. 속인적 유사성」, 한국인사조직학회 2003년도 춘계학술연구발표회 발표논문집, pp. 51-75.
- 강수돌(2006). 『노사관계의 신뢰성 회복을 위한 조건 탐색』, KLI사업체패널 학술대회논문집.
- 구자숙(2004). 「직장내 승진에 대한 연결망 효과의 연구」, 『인사관리학회』, 제28권 제1호, pp. 1-20.
- _____ (2005). 「조직내 신뢰: 개념화와 연구동향」, 『한국심리학회지: 사회문제』, 제11권, pp. 69-83.
- 김경선(2005). 「조직구성원간 사회 관계망과 지식공유와의 상관성 연구」, 연세대학교 대학원 교육학 석사학위 논문.
- 김동현·김수원·김영재·이영찬(2006). 『기업의 사회적 자본과 인적자원개발』, 한국직업능력개발원.
- 김명언(2005). 「조직신뢰의 유용성에 대한 불신」, 『한국심리학회지: 사회문제』, 제11권, pp. 57-67.
- 김명언·이영석(2000). 「한국기업조직에서 부하가 상사에 대해 갖는 신뢰와 불신의 기반」, 『한국심리학회지: 사회문제』, 제6권 제3호, pp. 99-120.
- 김민수·김선영(2006). 「인구통계학적 비유사성과 개인-집단 가치 적합이 집단구성원들의 태도에 미치는 영향: 사회적 통합에 대한 가치를 중심으로」, 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 제19권 제3호, pp. 395-420.
- 김양호(2003). 「신뢰가 조직시민행동과 공유학습에 미치는 영향에 관한 연구」, 『대한경영학회지』, 제38권 제8호, pp. 987-1002.
- 김영조(2003). 「기업지배구조가 기업가적 전략, 경영진에 대한 신뢰 및 조직성과에 미치는 영향」, 『대한경영학회지』, 제38권 제8호, pp. 933-956.
- 김왕배·이경웅(2002). 「사회자본으로서의 신뢰와 조직몰입」, 『한국사회학』, 제36권 제3호, pp. 1-23.

- 김용학(2004). 『사회적 연결망 이론』, 박영사.
- 김현식(1996). 「성공으로 이끄는 비전경영」, 『주간경제: LG경제연구원』 .
- 김호정(1999). 「신뢰와 조직몰입」, 『한국행정학보』, 제33권 제2호, pp. 19-35.
- 노나카 이쿠지로 · 곤노 노보루 저, 나상익 옮김(1998). 『지식경영』, 21세기 북스.
- 노명화(2002). 「집단간 지식이전의 영향요인에 관한 연구」, 고려대학교 대학원 경영학 박사학위 논문.
- 노용진 · 김동배 · 김동우(2002). 『기업 내 인적자원개발 실태와 정책과제』, 한국노동연구원.
- 도윤경(2001). 「조직공정성이 조직유효성에 미치는 영향에 있어서의 상사에 대한 신뢰의 매개효과 연구」, 『인적자원개발연구』, 3(2), pp. 87-111.
- 드러커 외(1998). 『지식경영』. 21세기 북스.
- 민계홍(2007). 「외식업체 조직가치가 종사원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향」, 『한국식품조리과학회지』, 제23권 제1호, pp. 62-69.
- 박계홍(1997). 「직무스트레스 조절변수에 있어서 공유가치의 역할에 관한 연구」, 『인사관리연구』, 제20권 제2호, pp. 155-187.
- 박계홍 · 조철호(2004). 「조직인 및 전문인성향과 직무만족 및 조직몰입과의 관계에 있어서 공유가치의 조절 역할」, 『대한경영학회지』, 제10권, pp. 2263-2290.
- 박기성(1999). 「지식경영 시스템의 구축」, 『주간경제: LG경제연구원』 .
- 박문수 · 문형구(2004). 「집단간 지식공유의 영향요인에 관한 연구」. 『지식경영연구』, 제5권 제2호, pp. 1-23.
- 박원우 · 류승민(2005). 「개인, 집단, 조직수준 신뢰의 선행요인에 관한 문헌연구」, 『노사관계연구』, 제16권, pp. 1-29.
- 박원우 · 류승민 · 안성익(2007). 「상사로부터의 신뢰인식과 부하의 조직신뢰 간 관계에서 상사신뢰의 매개효과」, 『경영학연구』, 제36권 제3호, pp. 679-704.
- 박상언 · 이영면(2004). 「고용조정을 경험한 조직에서 직원들이 느끼는 고용불안과 신뢰, 그리고 직무성과와의 관계에 관한 연구: 신뢰의 조절효과

- 를 중심으로, 『경영학연구』, 제33권 제2호, pp. 503-529.
- 박순미(2000). 「조직의 사회적 자본이 새로운 지적 자본 창출에 미치는 영향」, 『인적자원개발연구』, 제2권 제1호, pp. 171-203.
- _____ (2001). 「조직의 사회적 자본이 새로운 지적 자본 창출에 미치는 영향」, 전남대학교 대학원 박사학위 논문.
- 박통희·원숙연(2000). 「조직 구성원간 신뢰와 “연줄”: 사회적 범주화를 중심으로」, 『한국행정학보』, 제34권 제2호, pp. 101-120.
- 박혜원·문형구(2005). 「사회적 네트워크의 다양성의 집단성과에 미치는 영향: 과업 불확실성과 집단내부 정보처리 역량의 상황적 특성에 따른 효과에 관한 개념적 연구」, 한국인사조직학회 2005년도 하계통합학술연구 발표논문집, pp. 391-420.
- 박혜원·문형구(2006). 「집단의 사회적 자본이 집단 효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 정보, 자원, 사회적 지원의 매개효과를 중심으로」, 한국인사조직학회 발표논문집, pp. 233-269.
- 박희봉(2002). 「조직내 사회자본 형성 요인에 관한 연구」, 『지방정부연구』, 제6권 제1호, pp. 221-237.
- 박희봉·장제상·김상목(2003). 「조직내 사회자본과 지적자본의 형성 및 조직성과관리에 대한 효과」, 『한국행정연구』, 제12권 제1호, pp. 3-35.
- 배귀희·김영한(2005). 「사회자본으로서의 구조적 공백, 직무몰입, 만족도와 의 상관관계에 관한 연구」, 한국행정학회, 한국정책학회, 한국정책분석평가학회 2005년도 하계공동학술대회 발표논문집, pp. 1-21.
- 백풍렬(2004). 「CEO의 새로운 비전 만들기」, 『CEO Report: LG경제연구원』.
- 삼성경제연구소(1999). 『지식경영과 한국의 미래』, 삼성경제연구소.
- 서도원·이덕로·김용순(2001). 「변혁적·거래적 리더십, 신뢰, 조직시민행동과의 관계에 관한 연구」, 한국인사조직학회 하계학술대회 발표논문집, pp. 24-46.
- 서재현(2005). 「의사결정참여 및 직업불안정성이 조직후원인식, 조직신뢰 및 역할 내 행동에 미치는 영향」, 『인사·조직연구 인사·조직연구』, 제13권 제1호, pp. 173-198.

- 손동원(2002). 「신뢰의 경제적 가치창출 과정 및 역할」, 『경영연구』, 제17권 제1호, pp. 285-312.
- 송일호(2005). 「사회적 자본 구축의 경제적 효과분석: 노사관계를 중심으로」, 『한국기업경영학회』, 제12권 제2호, pp.73-88.
- 송진섭·유태용(2005). 「개인과 조직간 가치부합이 개인의 태도 및 행동에 미치는 영향」, 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 제18권 제2호, pp. 361-384.
- 신원무(1998). 「기업의 핵심은 지식경영에서」, 『주간경제: LG경제연구원』.
- 양혁승·정영철(2002). 「개인가치와 개인이 지각하는 조직가치가 개인의 태도에 미치는 영향」, 『인사조직연구』, 제10권 제2호, pp. 211-238.
- 에드워드 코헨-로젠살, 신시아 버튼(이재훈·유경준 역)(1993). 『노사공존의 길』, 한국노동연구원.
- 원숙연(2001). 「부하에 대한 상관 신뢰의 영향요인: 상관의 지역주의 성향을 중심으로」, 『한국행정학보』, 제35권 제1호, pp. 161-180.
- 은수미(2006). 『사회적 대화의 전제조건 분석: 상호관계와 사회적 의제 형성을 중심으로』, 한국노동연구원.
- 이건창(2004). 「이랜드의 지식경영 전략과 성공요인에 관한 연구」, 『로고스경영연구』, 제2권 제3호, pp. 59-79.
- 이경목(2006). 「사회적 자본의 생성을 통한 조직 역량 강화」, 나영선 외 『사회적 자본과 인적자원개발』, 한국직업능력개발원.
- 이동섭(1997). 「조직구성원간 신뢰 형성의 영향요인 및 결과에 관한 연구」, 서울대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 이영석·오동근·서용원(2004). 「회사신뢰 및 상사신뢰의 결정요인」, 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 제17권 제2호, pp. 147-186.
- 이영현 외(2001). 『기업의 학습조직화 촉진 방안』, 한국직업능력개발원.
- _____ (2006). 『사회적 자본과 인적자원개발[1]』, 한국직업능력개발원.
- 이왕배·이경영(2002). 「사회적 자본으로서의 신뢰와 조직몰입」, 『한국사회학연구』, 제36권 제3호, pp. 1-23.
- 이을터·이진규(2006). 「한국적 지식경영 프랙티스: 문화심리 접근」, 『인사관

- 리연구』, 제30권 제1호, pp. 1-29.
- 이인석·전무경(2005). 「조직내 신뢰와 조직성과간의 관계에 관한 연구」, 『서강경영논총』, 제16권 제2호, pp. 227-205.
- 이선(1999). 「학습조직 구축요인이 조직유효성에 미치는 영향에 대한 연구」, 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 이재연·차동옥(2003). 「신뢰의 영향요인 및 결과에 관한 연구」, 『인사관리학회』, 제27권 제3호, pp. 251-279.
- 이재열(1998). 「한국인의 연줄망: 사회의식과 행위에 미치는 영향」, 한국사회학회 98 후기사회학 발표논문요약집, pp. 187-200.
- 이재훈·최익봉(2004). 「조직공정성, 신뢰, 조직유효성간의 관련성에 대한 연구」, 『인사·조직연구』, 제12권 제1호, pp. 93-132.
- 이정빈·김인호(2006). 「지식경영의 활동이 핵심역량에 미치는 효과」, 『한국인적자원관리연구』, 제13권 제2호, pp. 155-170.
- 인문회(2005). 『지식과 학습 그리고 혁신』, Sigma Insight.
- 임성만·김명언(2000). 「조직에서의 신뢰: 개관」, 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 제13권 제2호, pp. 1-19.
- 임효창·이봉세·박경규(2006). 「조직내 상사-부하간 상호신뢰에 관한 연구」, 『대한경영학회지』, 제19권 제3호, pp. 809-840.
- 임희정·강혜련(2005). 「지식근로자의 공유인지와 팀효과성의 관계」, 『지식경영연구』, 제6권 제2호, pp. 1-24.
- 이철기(1996). 「수평조직의 도입전략」, 『주간경제: LG경제연구원』.
- 장용선·김재구(2006). 「사회적 자본의 지각이 지식활동에 미치는 영향에 관한 연구: 금융기관을 중심으로」, 『한국인사관리학회』, 제30권 제1호, pp. 59-91.
- 장수덕(2006). 「기업생존에 있어서 인적자본과 사회적 자본의 역할: IMF 전후의 생존 벤처기업을 대상으로」, 『경영학연구』, 35(4), pp. 1131-1155.
- 전수진·김인자(2006). 「조직 및 상사에 대한 신뢰가 직무태도에 미치는 영향에 대한 연구: 비서직과 사무직의 비교를 중심으로」, 『비서학 논총』, 제15권 제2호, pp. 75-96.

- 정기웅(2004). 「한국의 기업지배구조에 대한 연구」, 『경상논총』, 제10권, pp. 77-100.
- 정명호·오홍석(2006). 「집단 구성원의 인적 자본과 사회적 자본이 집단성장에 미치는 영향」, 한국인사조직학회 2006년도 추계학술연구발표 논문집, pp. 255-275.
- 정명호·오홍석(2007). 「집단성과 결정에 있어서 인적자본과 사회적 자본의 효과」, 인사·조직연구, 제15권, pp. 91-122.
- 정철(1998). 「신뢰 없이는 기업희생 없다」, 『주간경제: LG경제연구원』.
- 정하영(2006). 「조직에서의 신뢰: 동아시아에서의 신뢰의 개념과 대인신뢰를 중심으로」, 『행정논총』, 제44권 제1호, pp. 55-90.
- 최창현(2006). 「조직의 비공식 연결망에 관한 연구: 사회연결망분석의 적용」, 『한국사회와 행정연구』, 제17권 제1호, pp. 1-23.
- 한광현(2000). 「절차공정성과 조직시민행동간 관계에 있어서 공유가치의 매개 효과에 관한 연구」, 『대한경영학회지』, 제12권, pp. 185-209.
- 한승완(2004). 「연출망'에서 '연결망'으로: 한·중·일 3국의 연고주의 유형 비교」, 『사회와 철학』, 제8권, pp. 97-121.
- 홍덕표(1999). 「신뢰에 기반한 지식 경영」, 『주간경제: LG경제연구원』.
- 홍순복(2005). 「대인신뢰가 업무생산성에 미치는 영향」, 한국콘텐츠학회 2005 춘계종합학술대회 논문집, pp. 51-54.
- 황종오·유태용·한태영(2006). 「팀성격과 팀내 조직시민행동 규범이 구성원의 조직시민행동에 미치는 효과: 다수준 구성타당화 접근」, 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 제19권 제2호, pp. 259-284.
- 황호영·최영균·김영구·김웅(2005). 「동료에 대한 신뢰가 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구」, 『산업경제연구』, 제18권 제4호, pp. 1515-1539.
- Abrams, L. C., Cross, R., Lesser, E., & Levin, D. Z.(2003). "Nurturing Interpersonal Trust in Knowledge-Sharing Networks", *Academy of Management Executive*, 17(4), 64-77.
- Arrow, K. J.(1974). *The Limits of Organization*, New York: W·W·Norton & Company.

- _____ (1999). "Observations on social capital", in Partha Dasgupta and Ismail Serageldin(eds). *Social Capital - A Multifaceted Perspective*, Washington. D. C.: The World Bank.
- Baker, W. E.(1990). "Market Networks and Corporate Behavior", *American Journal of Sociology*, 96(3), 589-625.
- Bavelas, A.(1929). "Communication Pattern in Task-Oriented Groups", *The Journal of the Acoustical Society of America*, 22(6), 725-730.
- Becerra, M. & Gupta, A. K.(2003). "Perceived Trustworthiness Within the Organization: The Moderating Impact of Communication Frequency on Trustor and Trustee Effects", *Organization Science*, 14(1), 32-44.
- Bhattahcarya, R., Devinny, T. M. & Chervany, N. L.(1998). "A Formal Model of Trust Based on Outcomes", *Academy of Management Review*, 23, 459-472.
- Bian, Y.(1997). "Bringing Strong Ties Back in: Indirect Ties, Network Bridges, and Job Searches in China", *American Sociological Review*, 62(3), 366-385.
- Bjørnskov, C.(2006). "The Multiple Facets of Social Capital", *European Journal of Political Economy*, 22, 22-40.
- Blanchard, K.(2006). "Elements of Top Performance", *Leadership excellence*, 23, 4.
- Borgatti, S. P., Everett, M. G. & Freeman, L. C.(2002). *UCINET 6 for Windows*, Columbia, SC: Analytic Technologies.
- Bourdieu, P.(1986). "The Forms of Capital", in John G. Richardson(eds.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, pp. 241-258, New York: Greenwood.
- Brown, J. S. & Duguid, P.(2000). "Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning. And Innovation", in Eric L. Lesser. Michael A. Fontaine. And Jason A. Slusher(eds.), *Knowledge and Communities*, Boston: Butterworth

Heinemann.

- Burt, R. S.(1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, R.(1997). "The Contingent Value of Social Capital", *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 339-365.
- Clarke, T.(2007). *International Corporate Governance - A Comparative Approach*, London and New York: Routledge.
- Cohen, D. & Prusak, L.(2001). *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Coleman, J. S.(1988). "Social Capital in the Creation of Human Capital", *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Costa, A. C.(2003). "Work Team Trust and Effectiveness", *Personnel Review*, 32(5), 605-622.
- Cummings, L. L.(1996). "The Organizational Trust Inventory", in Roderick M. Kramer and Tom R. Tyler(eds), *Trust in Organization*, SAGE Publications.
- Danchev, A.(2006). "Social Capital and Sustainable Behavior of the Firm", *Industrial Management & Data*, 106(7), 953-965.
- Dasgupta, P. & Serageldin, I.(eds.)(1999). *Social Capital: a Multifaceted Perspective*, Washington, D. C.: The World Bank.
- Doney, P. M., Cannon, J. P. & Mullen, M. R.(1998). "Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust", *Academy of Management Review*, 23, 601-620.
- Dvir, T., Kass, N. & Shamir, B.(2004). "The Emotional Bond: Vision and Organizational Commitment Among High-Tech Employees", *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 126-143.
- Easterly, W., Ritzen, J. & Woolcok, M.(2006). "Social Cohesion, Institutions, and Growth", *Economics & Politics*, 18(2), 103-120.

- Ferrin, D. L. & Dirks, T. D.(2003). “The Use of Rewards to Increase and Decrease Trust: Mediating Process and Differential Effects.” *Organization Science*, 14(1), 18-31
- Fukuyama, F.(1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York: Free Press.
- Galbraith, J. K.(1979, 최황렬 역). 『새로운 산업국가』, 서울: 홍성사
- Gargiulo, M. & Benassi, M.(2000). “Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes, and the Adaptation of Social Capital.” *Organization Science*, 11(2), 183-196.
- Gilbert, J. A. & Tang, T. L .P.(1998). “An Examination of Organizational Trust Antecedents.” *Public Personnel Management*, 27(3), 321-336.
- Glaeser, E. L., Laibson, D. I., Scheinkman, J. A. & C. L. Soutter(2000). “Measuring Trust.” *The Quarterly Journal of Economics*, 811-846.
- Granovetter(1973). “The Strength of Weak Ties”, *The American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- Guiso, L., Sapienza, P. & Zingales, L.(2004). “The Role of Social Capital in Financial Development”, *American Economic Review*, 94(3), 526-556.
- Hodgson, G. M.(1988). *Economics and Institutions - a Manifesto for a Modern Institutional Economics*, University of Pennsylvania Press: Philadelphia.
- Hoffman, J. J., Hoelscehr, M. L. & Sherif, K.(2005). “Social Capital, Knowledge Management, and Sustained Superior Performance”, *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 93-100.
- Hosmer, L. T.(1995). “Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics”, *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Husted, K. & Michailova, S.(2002). “Diagnosing & Fighting Knowledge-Sharing Hostility”, *Organizational Dynamics*, 31(1), 60-73.
- Ibaarra, H.(1997). “Network Centrality, Power, and Innovation Involvement:

- Determinants of Technical and Administrative Roles”, *Academy of Management Journal*, 36(3), 471-501.
- Ichniowski, C., Kochan, T. A., Levine, D., Olson, C. & Strauss, G.(1996). “What Works at Work: Overview and Assessment”, *Industrial Relations*, 35(3), 299-323.
- Inkpen, A. C. & Tsan, E. W. K.(2005). “Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer”, *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H.(1976). “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”, *Journal of Industrial Economics*, 3, 305-360.
- Knoke, D. & Kuklinski, J. H.(1982). *Network Analysis* Newbury Park, CA: Sage.
- Kessels, J. W. M. & Poell, R. B.(2004). “Andragogy and Social Capital Theory: The Implications for Human Resource Development”, *Advances in Developing Human Resources*, 6, 146-157.
- Konovsky, M. A. & Pugh, S. D.(1994). “Citizenship Behavior and Social Exchange”, *Journal of Psychology*, 37(3), 103-108.
- Krackhardt, D.(1990). “Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition, and Power in Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 35, 342-369.
- Kramer, R. M.(1999). “Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions”, *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Labianca, G., Brass, D. J. & Gray, B.(1998). “Social Networks and Perceptions of Intergroup Conflict: The Role of Negative Relationships and Third Parties”, *Academy of Management Journal*, 41(1), 55-67.
- Lang, J. C.(2004). “Social Context and Social Capital as Enablers of Knowledge Integration”, *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 89-105.

- La Porta, R., Lopez-De-Sillanes, F. Shleifer, A. & Vishny, R. W.(1997). "Trust in Large Organizations", *American Economic Review Papers and Proceedings*, 87(2), 333-338.
- Lazonick, W. & O'Sullivan, M.(1997). "Investment in Innovation", *Public Policy Brief*, No. 37, The Jerome Levy Economic Institute of Bard College.
- Leana, C. R. & Van Buren III, H. J.(1999). "Organizational Social Capital and Employment Practices", *The Academy of Management Review*, 24(3), 538-555.
- Lewicki, R. J. & Bunker, B. B.(1996). "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships", In R. M. Kramer & T. R. Tyler(eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theories and Research*: 114-139. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J. & Bies, R. J.(1998). "Trust and Distrust: New Relationship and Realities", *Academy of Management Review*, 23, 438-458.
- Marsden, P. V.(1990). "Network Data and Measurement", *Annual Review of Sociology*, 16, 435-463.
- Mayers, R. C. & Davis, J. H.(1999). "The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment", *Journal of Applied Psychology*, 84, 123-136.
- Mayers, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D.(1995). "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- McAllister, D. J.(1995). "Affect- and Cognition-Based Trust as Foundation for Interpersonal Cooperation in Organizations", *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- McCauley, D. P. & Kuhnert, K. W.(1992). "A Theretical Review and Empirical Investigation on Employee Trust", *Public Administration*

Quarterly, 265-285.

- McEvily, B., Perrone, V. & Zaheer, A.(2003). "Trust as an Organizing Principle", *Organization Science*, 14(1), 91-103.
- McGrath Jr., R. & Sparks, W. L.(2005). "The Importance of Building Social Capital", *Quality Progress*, 38(2), 45-49.
- McKnight, D. H., Cummings, L. L. & Chervany, N. L.(1998). "Initial Trust Formation in New Organizational Relationships", *Academy of Management Review*, 23, 473-490.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J.(1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, Sage CA : Publication
- Michailova, S. & Husted, K.(2003). "Knowledge-Sharing Hostility in Russian Firms", *California Management Review*, 45(3), 59-77.
- Mishra, A. K.(1996). "Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust", in R. M. Kramer & T. R. Tyler(eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*(pp. 261-287), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mishra, J. & Morrissey, M. A. "Trust in Employee/Employer Relationship: A Survey of West Michigan Managers", *Public Personnel Management*, 19, 443-461.
- Mishra, A. K. & Spreitzer, G. M.(1998). "Explaining how Survivors Respond to Downsizing: The Role of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign", *Academy of Management Review*, 23(3), 567-588.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S.(1998). "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage", *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Oh, H., Chung, M. & Labianca, G.(2004). "Group Social Capital and Group Effectiveness: The Role of Informal Socializing Ties", *Academy of Management Journal*, 47(6), 860-875.
- Oh, H., Labianca, G. & Chung, M.(2006). "A Multi-Level Model of Group

- Social Capital”, *Academy of Management Review*, 31(3), 569-582.
- Oswald, S. L., Mossholder, K. W. & Harris, S. G.(1994). “Vision Saliency and Strategic Involvement: Implications for Psychological Attachment to Organization and Job”, *Strategic Management Journal*, 15, 477-489.
- Pagden, A.(1998). *Trust Making and Breaking Cooperative Relations*(eds.), Oxford: Blackwell.
- Pearce, J. L., Branyiczki, I. & Bigley, G. A.(2000). “Insufficient Bureaucracy: Trust and Commitment in Particularistic Organizations”, *Organization Science*, 11(2), 148-162.
- Podolny, J. M. & Baron, J. N.(1997). “Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace”, *American Sociological Review*, 62(5), 673-693.
- Podsakoff, P. M., McKenzie, S. B., Boomer, W. H.(1996). “Transformational Leader Behaviors and Substitute for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors”, *Journal of Management*, 22, 259-298.
- Porta, P. L., Lopez-De- Sillanes, F., Shleifer, A. & Vishny, R. W.(1997). “Trust in Large Organizations”, *American Economic Review Papers and Proceedings*, 87(2), 333-338.
- Powell, W. W.(1996). “Trust-Based Forms of Governance”, in R. M. Kramer and T. R. Tyler(eds.), *Trust in Organization: Frontiers of Theory and Research*, London: SAGE.
- Putnam, Robert D.(1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton: Princeton University Press.
- Putnam, R. D.(1995). “Bowling Alone: America’s Declining Social Capital”, *Journal of Democracy*, Vol. 6, No. 1 pp. 6-78.
- Rotter, J. B.(1971). “Generalized Expectancies for Interpersonal Trust”, *American Psychologist*, 35, 1-7.

- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C.(1998). "Not so Different After all: A Cross-Discipline View of Trust", *The Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Scott, J.(1991) "Investment in Human Capital", *American Sociological Review*, 51, 1-17.
- Sheppard, B. H. & Tuchinsky, M.(1996). "Micro-OB and the Network Organization", in Roderick M. Kramer and Tom R. Tyler(eds.), *Trust in Organization: Frontiers of Theory and Research*, London: SAGE, pp. 140-165.
- Sobel, J.(2002). "Can we Trust Social Capital", *Journal of Economic Literature*, 40(1), 139-154.
- Shleifer, A. & Vishny, R. W.(1997). "A Survey of Corporate Governance", *Journal of finance*, 52(2), 737-783.
- Sobel, J.(2002). "Can We Trust Social Capital", *Journal of Economic Literature*, 40(1), 139.
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J. & Kraimer, M. L.(2001). "Social Networks and the Performance of Individuals and Groups", *Academy of Management Journal*, 44(2), 316-325.
- Stiglitz, J. E.(1999). "Formal and Informal Institutions", in Partha Dasgupta and Ismail Serageldin(eds.), *Social Capital: A Multifaceted Perspective*, Washington, D. C.: The World Bank.
- Testa, M. R.(1999). "Satisfaction with Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: An Empirical Investigation", *Leadership and Organization Development Journal*, 20(3), 154-161.
- Tsai, W.(2001). "Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance", *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.
- Tsai, W. & Ghoshal, S.(1998). "Social Capital and Value Creation: The Role

- of Intrafirm Networks”, *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Wasserman, S. & Faust, K.(1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*, New York: Cambridge University Press.
- Weick, K. E. & Roberts, K. H.(1993). “Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Deck”, *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357-381.
- Williamson, O. E.(1975). *Markets and Hierarchies and Antitrust Implications*, New York: Free Press
- Willem, A., Buelens, M. & Scarbrough, H.(2005). “The Role of Inter-Unit Coordination Mechanisms in Knowledge Sharing: A Case Study of a British MNC”, *Journal of Information Science*, 32(6), 539-561.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, A. & Werner, J. M.(1998). “Managers as Initiators of Trust: an Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior”, *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Yli-Renko, H., Erkkö, A. & Sapienza, H. J.(2001). “Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploration in Young Technology-Based Firms”, *Strategic Management Journal*, 22, 587-613.
- Van Dyne, L., Graham, J. W. & Dienesch, R. M.(1994). “Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation”, *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Zucker, L. G.(1986). “Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure 1840-1920”, In B. M. Staw & L. L. Cummings(eds.), *Research in Organizational Behavior*, 8, 53-11. Greenwich, CT: JAI Press.

■ 저자 약력

- 이영현
 - 한국직업능력개발원 선임연구위원
- 김안국
 - 한국직업능력개발원 부연구위원
- 유한구
 - 한국직업능력개발원 부연구위원
- 김미란
 - 한국직업능력개발원 전문연구위원

사회적 자본과 인적자원개발(Ⅱ): 기업의 사회적 자본과 경쟁력

- | | |
|-----------|---|
| · 발행연월일 | 2007년 12월 30일 인쇄
2007년 12월 31일 발행 |
| · 발행인 | 이 원 덕 |
| · 발행처 | 한국직업능력개발원
135-949, 서울특별시 강남구 청담2동 15-1
홈페이지: http://www.krivet.re.kr
전화: (02)3485-5000, 5100
팩 스: (02)3485-5200 |
| · 인쇄처 | 선우정보인쇄 (02)2272-6105 |
| · 등록일자 | 1998년 6월 11일 |
| · 등록번호 | 제16-1681호 |
| · I S B N | 978-89-8436-959-7 93370 |

©한국직업능력개발원

<정가 8,000원>