

조직구성원의 개인주의-집합주의 성향과 심리적 계약에 관한 연구*

조영호[†]

조윤형

안지혜

아주대학교 경영학부

농업협동조합

본 연구는 조직구성원들의 가치성향인 개인주의-집합주의 성향과 심리적 계약과의 관계를 살펴보고자 하였다. 개인주의-집합주의 성향은 Triandis(1995)의 견해에 따라 개인과 집단의 이익 중 어느 것을 중시하는가에 대한 정도와 개인의 자유와 집단에 대한 동조를 강조하는 정도로서 정의하였으며, Triandis가 개발한 척도를 사용하여 측정하였다. 심리적 계약은 Rousseau(1995)의 개념을 기초로 하여 포괄성과 장기성 두 차원으로 구분하였다. 회사나 조직구성원이 상대에 대한 의무나 권리를 비한정적으로 또는 폭넓게 인식하는 정도를 포괄성으로, 그리고 장기적인 관계 유지를 전제로 하는 정도를 장기성으로 정의하고 측정하였다. 우리나라 금융업, 제조업, 유통업에 근무하는 직원 247명의 응답자를 대상으로 조사 분석한 결과 다음과 같은 사실이 발견되었다. 첫째, 집합주의 성향이 강할수록 심리적 계약은 포괄적이고 장기적인 경향이 있었다. 둘째, 그러나 개인주의 성향이 강하다고 하여 심리적 계약이 한정적이거나 단기적으로 나타나지는 않았다. 셋째, 개인적 성향이 강할수록 자신은 회사에 대해 포괄적인 의무를 느끼지는 않지만, 회사는 자신에게 포괄적으로 대해주기를 기대하였다.

주요어 : 개인주의, 집합주의, 심리적 계약, 포괄성, 한정성, 장기성, 단기성

* 논문의 완성에 아주대학교 두뇌한국(Brain Korea) 21의 핵심과제명 공급망관리팀(supply chain management) 프로젝트의 재정적 도움이 있었다. 논문에 대해 귀중한 지적과 조언을 주신 익명의 심사위원들께 감사드립니다.

† 조영호, 아주대학교 경영학과, 031-219-2714, choyho@madang.ajou.ac.kr

사회가 급변하면서 조직과 조직구성원간의 관계가 큰 변화를 보이고 있다. 우리나라는 특히 IMF경제 위기를 극복하는 과정에서 그동안 사회 통념으로 받아들여졌던 '평생직장' 개념이 크게 흔들리게 되었으며, 조직구성원의 회사에 대한 태도도 상당히 변모되게 되었다. 이러한 상황에서 많이 다루어지고 있는 개념이 심리적 계약(psychological contract)이다. 심리적 계약은 조직과 개인 사이에서 설정되는 상호의무감에 대한 개별 조직구성원의 신념으로서 조직구성원의 태도와 행동에 지대한 영향을 미치고 나아가서는 사회적 행동에까지 파급효과가 크다. 이는 서구에서도 비교적 최근에 주목받고 있는 연구주제로서 사회 변화와 더불어 달라지고 있는 조직과 개인간의 관계를 심층적으로 규명하고자 하는 연구자들의 관심의 대상이 되고 있다.

심리적 계약은 단체협약과 같이 집단적으로 체결되는 법적 근로계약과는 다르게 조직과의 상호 작용을 통해 개별 조직구성원의 내면속에서 묵시적으로 이루어진다. 따라서 개별 조직구성원의 심리적 계약은 조직구성원의 조직생활을 이해하는데 중요한 변수가 될 수 있다(권상순, 2000).

심리적 계약에 대한 연구는 크게 다음과 같이 세 가지 방향에서 이루어지고 있다고 할 수 있다(Rousseau, 1995). 첫째는 심리적 계약의 내용을 규명하는 것이다. 사실 조직과 개인 사이에 계약이 심리적 수준에서 이루어진다고 하더라도 그 내용이 어떤 것이며 그것들이 어떻게 규명될 수 있는가에 대해서는 많은 연구가 필요하다(김명언·민혜경, 1999; 박영석, 1998; 박영석·여하나, 2001).

두 번째는 심리적 계약의 선행변수에 대한 연구이다(Cavanaugh & Noe, 1999). 무엇이 심리적 계약의 내용을 결정짓느냐 하는 것이다. 미시적인 개인 변수가 있을 것이고, 거시적인 문화변수가 있을 있으며, 또 상황변수도 작용할 것이다.

마지막으로 세 번째는 심리적 계약의 결과에 대한 연구이다. 이는 특히 심리적 계약의 위반이 개인행동과 조직에 어떤 결과를 초래하는가에 대한 연구들(권상순, 2000; 권상순·이진규, 1997; 김명언·민혜경, 1999; 김태은·김성국, 2002; 박영석, 1998; Guzzo, Noonan & Elron, 1994; Robinson & Morrison, 1995; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994; Robinson & Rousseau, 1994; Turnley & Feldman, 1999 etc)에 집중되어 있다.

본 연구는 두 번째 심리적 계약의 원인에 대한 연구이다. Rousseau(1995)가 정리한 바와 같이 심리적 계약의 내용을 결정짓는 데는 개인적인 요인, 조직적인 요인, 사회적인 요인이 작용할 수 있다. 본 연구는 개인적인 요인 중에서 개인의 개인주의-집합주의 성향이 심리적 계약에 깊은 관련이 있을 것으로 보고 이를 실증 연구를 통해 밝히고자 한다. 개인주의가 강조되는 서양권에서의 심리적 계약과 집합주의가 강조되는 동양권에서의 심리적 계약이 다를 수가 있기 때문이다(Choi & Choi, 1994; Hofstede, 1991).

개인주의와 집합주의의 적용에 있어 비교문화 차원에서 개인주의-집합주의의 일률적인 적용은 여러 문제를 가져올 수 있다(Kağıtçıbaşı, 1994). 집합주의 사회에서도 개인주의적인 행동을 보이는 사람이 다수 있을 수 있으며, 마찬가지로 개인주의 사회에서도 집합주의적인 행동을 보이는 사람이 다수 있을 수 있다(조공호, 1996; Triandis, 1995). 또한 자신이 처한 상황에 따라 개인주의-집합주의 성향이 다르게 변화될 수도 있는 것이다(Hui, 1988; Ting, 1993). 이러한 결과들을 통해 봤을 때 따라서, 연구의 정확성을 도모하기 위해서는 국가간의 비교문화적(cross-cultural) 관점에서 제기된 개인주의-집합주의 개념을 분석수준을 낮추어 개인수준의 가치성향으로 보는 것이 바람직하다.

개인수준에서도 단일 차원의 양극에 위치하는 상반된 개념으로 접근하는 것보다는 상호 독립적으로 공존하는 개념으로 파악¹⁾하는 것이 보다 정확한 연구의 결과를 얻을 수 있으며(Markus & Kitayama, 1991; Singelis, 1994; Singelis, Triandis, Bhawuk & Gelfand, 1995; Triandis, 1995), 연구수준의 통합에도 기여할 수 있다(Klein, Tosi & Cannella, 1999). 본 연구는 한국과 같이 기본적으로 집합주의가 강한 나라에서 조직구성원의 가치성향인 개인주의-집합주의 성향과 심리적 계약형성과의 관계에 대하여 실증적으로 규명하고자 한다.

심리적 계약

지금까지 조직과 조직구성원간의 관계를 상호의존적 관점에서 해석하려는 일련의 노력은 많이 있다. 하지만 과정적 동기이론(기대이론, 공정성이론, 강화이론), 계약이론(대리이론, 거래비용이론) 등의 여러 이론들은 조직현상을 지나치게 경제적 관점에서만 부각함으로써 조직과 조직구성원의 전반적 행동들을 설명하고 예측하는데 한계를 보여왔다(권상순·이진규, 1997). 이러한 한계를 극복하여 줄 수 있는 것이 조직과 구성원간의 관계에 있어 계약내용중 경제적 요인과 사회 심리적 요인을 포함한 심리적 계약이다(권상순, 1997; 권상순·이진규, 1997).

심리적 계약은 두 행위자간에 이루어지는 상호 교환 협정의 내용과 조건에 대한 개인차원의 믿음(Rousseau, 1989, p.123.)으로서, 조직구성원의 심리적 계약은 조직과 개인간의 상호의무를 개별

조직구성원이 어떻게 지각하느냐의 문제이다. 그리고 조직과 개인들을 연결시켜 주고 서로에 대해 예측 가능하게 하며 적절한 행동이 무엇인지를 알려준다(Rousseau, 1989; Shore & Tetrick, 1994). 따라서 조직과 개인간의 심리적 계약은 조직과 그에 속한 개인간의 상호적 교환이며 이 교환의 내용과 조건에 관한 개인의 신념을 뜻한다.

조직구성원들의 심리적 계약은 자신들의 기여에 대한 조직의 보답의무가 있다고 지각하는 순간부터 시작된다. 만일 조직이 자신들의 의무를 제대로 수행하지 않게 된다면 조직구성원들은 조직의 행동을 공정하지 못하다고 생각하게 되며(Rousseau, 1989), 그 결과로 상호의무감에 대한 자신들의 믿음을 변화시키게 된다(Rousseau & Parks, 1993).

이러한 심리적 계약은 다음의 세 가지 개념적 특성을 갖는다고 할 수 있다. 첫째, 심리적 계약은 상호호혜(reciprocity)의 특성을 갖는다. 심리적 계약은 기여(contribution)와 유인(inducement)이라는 두 가지 개념에 근거한다. 예를 들어 충성의 대가로 조직은 조직구성원에게 고용안정을 제공하게 되고, 이와 같은 교환을 계기로 조직과 조직구성원은 자신들의 고용관계에 대해 상호믿음을 갖게 된다.

둘째, 심리적 계약은 동태적 특성을 갖는다. 심리적 계약의 또 다른 특성은 늘 변화한다는 점이다. 조직구성원과 조직의 관계를 반영하는 심리적 계약은 끊임없이 재협상 과정을 통해 변화하며, 바로 이 점에서 법적 계약과 다르다(Kolb, Rubin & McIntyre, 1971).

셋째, 심리적 계약은 주관적(subjective) 특성을 갖는다. 같은 시기에 같은 직무를 위해 채용된 사람들이라고 하더라도 심리적 계약은 모두 다를 수 있다. 상황에 대한 인식과 해석이 다르기 때문이다. 심리적 계약은 계약 당사자의 주관적 인

1) 개인주의-집합주의의 경우 연구초기에는 한축의 양극적(bipolar)인 현상으로 보는 추세가 강했으나 이를 별개의 축으로 상정하는 것이 적절하며 이러한 변화는 Markus와 Kitayama(1991)의 논문이 전기를 제공하였다(한규석, 1997, p.108).

식이며, 따라서 개인의 가치관과 인지매커니즘이 작용한다(Rousseau, 1989).

이러한 특성을 통해 심리적 계약은 양 당사자가 어떤 문제를 놓고 정식으로 협상하는 것에 국한된 것이 아니고, 서로 관계를 맺고, 협력을 할 때 종합적으로 그리고 자연스럽게 형성되고 발전되어 나가는 것이다. 또한 자신이 속한 조직에 근무하는 동안 자주 그 내용이 변경된다(Rousseau & Parks, 1993). 조직에 있어서 만일 새로운 정책이나 제도를 도입할 경우 조직구성원의 심리적 계약은 달라지게 되는데 조직이 자신들과의 계약을 일반적으로 위반하거나 파기했다고 생각하고 배신감을 느낄 수 있다(Morrison, 1994; Kissler, 1994 etc). 따라서 기업에 입장에서는 조직구성원과의 심리적 계약을 중요하게 고려할 필요성이 생기게 된다(김명연·민혜경, 1999).

한편 심리적 계약의 유형은 거래적 계약과 관계적 계약으로 구분할 수 있다(MacNeil, 1985). 거래적 계약은 단기간동안 경제적인 것들을 교환하

는 계약으로 교환되는 내용이 구체적이고 범위가 협소하여 관찰자에 의해서 계약내용의 이해가 가능하다. 관계적 계약은 장기간 동안 경제적 교환물 뿐만 아니라 조직에 대한 애착, 충성심 등 사회 정서적 내용들도 교환하는 계약으로 교환되는 내용이 보다 광범위하고 계약내용이 계약 당사자들에 의해 주관적으로 이해된다. 이러한 심리적 계약은 대부분 초기 고용관계에 이어 거래적 계약으로 시작하지만 시간의 흐름에 따라 당사자들 간의 상호작용을 통해 관계적 계약으로 발전해간다(Rousseau & Parks, 1993). 이러한 거래적 계약과 관계적 계약은 계약연속선상(contractual continuum)의 양극단에 위치하고 있다고 볼 수 있다(MacNeil, 1985; Rousseau, 1989).

Rousseau(1995)는 거래적 계약과 관계적 계약의 유형을 발전시켜 그림 1에서 보는 바와 같이 4가지 유형으로 심리적 계약을 구분하였다. 그녀는 직무내용(performance terms)측면과 계약기간(duration)의 2가지 축의 교차를 통해 4가지 유형으로 나누

직무 내용 (performance Terms)

	한정적 (Specified)	포괄적 (Not Specified)
계약기간 (Duration) 단기간 (Short term)	거래적 (Transactional) <ul style="list-style-type: none"> • 낮은 모호성 • 쉬운 진출 / 높은 이직 • 낮은 구성원 몰입 • 새로운 계약참가의 자유 • 적은 학습 • 약한 통합-정체성 	과도적 (Transitional) <ul style="list-style-type: none"> • 모호성 / 불확실성 • 높은 이직 / 종결 • 불안정
장기간 (Long term)	균형적 (Balanced) <ul style="list-style-type: none"> • 높은 구성원 몰입 • 강한 통합 / 정체성 • 계속적 개발 • 상호지원 • 역동적 	관계적 (Relational) <ul style="list-style-type: none"> • 높은 구성원 몰입 • 높은 영향적 몰입 • 강한 통합 / 정체성 • 안정성

그림 1. 심리적 계약 유형

었는데 직무내용은 한정적(specified) 직무내용과 포괄적(not specified) 직무내용으로, 계약기간은 단기(short term)와 장기(long term)로 구분하여, 거래적(transactional), 과도적(transitional), 균형적(balanced), 관계적(relational) 유형으로 구분하였다.

본 논문에서는 심리적 계약유형을 Rousseau (1995)의 모형에서 심리적 계약유형을 구분하는 축인 직무내용과 계약기간의 요소로서 포괄성과 장기성으로 구분하였다²⁾. 심리적 계약의 유형을 위한 심리적 계약내용의 경우 회사의 의무와 조직구성원 의무로 구분할 수 있다. 회사의 의무는 복지, 급여, 직무안정, 승진, 경력, 칭찬, 교육, 고용 등이며 조직구성원 의무는 기술, 충성, 지식, 노력, 승진, 창조성 등을 들 수 있는데(김명언·민혜경, 1999; 박영석, 1998; Rousseau, 1990), 조직과 조직구성원들의 의무에 대한 이행에 있어 계약내용이 포괄적으로 의무내용을 규정하고 있는 경우 포괄적 심리계약으로 보았으며 계약내용에 있어 그 관계가 비교적 오랜기간 동안 유지를 규정하고 있는 경우를 장기적 심리계약으로 보았다.

포괄적 계약의 경우 그 계약의 내용이 광범위하며 의무의 이행에 대한 판단 역시 범위가 넓으며 계약 당사자인 상대방에 대한 관여수준에 있어서도 계약내용의 경우도 개인은 자신이 해야 할 일 이외에도 역할 외 활동을 하며(Bateman & Organ,

1983; Morrison, 1996 etc), 조직은 조직구성원 개인의 경력에 대해서도 관여하게 된다(Hall, 1976). 장기적 계약의 경우 그 계약의 내용이 지속적이며 의무의 이행에 대한 판단 역시 지속적이다. 따라서 시간조망에 있어서 평생고용 계약과 같이 개방적이고 상대방에 대한 관여수준에 있어서도 계약내용의 경우 개인은 회사의 미래를 자신의 미래로 여기며 조직은 개인의 현재와 미래에 대해서도 배려하는 정서적인 관여(Robinson & Morrison, 1995)를 하게 된다.

개인주의-집합주의 성향

국내·외 많은 연구자들은 거시적이고 종합적인 측면에서 문화의 중요성을 강조하고 있으며, 문화적 관점에서 비교문화 연구를 수행하고 있다. 일반적으로 문화적 특징을 설명하는 것들은 여러 가지가 있을 수 있으나 많은 경우 대표적인 문화분류에 차원은 개인주의-집합주의 개념으로 볼 수 있다. 개인주의-집합주의의 특징은 여러 학자들의 연구들을 통해(Hofstede, 1980, 1991; Markus & Kitayama, 1991; Triandis, 1995 etc) 문화권간 또는 개인간의 특성을 비교하면서 발전해 왔다.

개인주의-집합주의의 개념을 논할 때 학자들은 이 두 체계에는 태도, 자아개념, 행동 등의 광범위한 일련의 요소들이 포함되어 있는 것으로 설명해 왔다. 개인주의-집합주의를 연구함으로써 대인교류 양상, 조직과 의사소통의 특성, 사고의 형태, 분배, 갈등의 해소, '나'의 규정들을 설명하는데 유용하기 때문이다(조금호, 1996; 한규석, 1991a, 1991b; Markus & Kitayama, 1991; Triandis, 1995).

개인주의는 조직의 요구보다 개인의 이익을 더 중요시하는 것을 의미하며 만일 조직의 이익과 개인의 이익이 마주칠 때는 조직의 이익을 무시하는 경향을 보이는 반면, 집합주의는 개인주의

2) 본 논문에서는 포괄성이 낮은 경우 한정성으로, 장기성이 낮은 경우 단기성으로 구분을 하고 있다. 심리적 계약의 경우 관계적 계약과 거래적 계약이 계약 연속선상(contractual continuum)의 양극단에 위치하고 있으며(Macneil, 1985; Rousseau, 1989), 심리적 계약 유형을 구분하기 위한 2가지 축인 계약기간과 직무내용에서도 계약 연속선상하에서 있다(Rousseau, 1995). 따라서 포괄성과 장기성의 경우 포괄성에서의 낮은 점수는 한정성이고 장기성에서의 낮은 점수는 단기성으로 단일차원에 양극단에 위치한다고 볼 수 있다.

와는 반대로 개인적인 요구나 관심사항보다 조직의 이익이 우선시되며 만일 개인의 이익과 일치하지 않더라도 조직에 바람직하다면 그것을 행하는 것을 의미한다(Triandis, 1995; Wagner, 1995). 특히, 집합주의의 경우 작업집단과 같은 사회적 환경을 중요시하고, 집단의 규범이 개인의 태도와 행동을 결정하는 중요한 역할을 하며(Triandis, Bontempo, Villareal, Asai & Lucca, 1988) 공동의 목표와 흥미를 가지고 있어 공동의 결과를 위해 노력하고, 공동의 목표가 개인의 목표보다 우선하는 것이 가장 중요한 특징이다(Triandis, Leung, Villareal & Clack, 1985).

이러한 개인주의-집합주의가 갖는 중요한 기능은 집단에서 집단이념의 역할을 하고, 개인에게는 개인행동의 내역 역할을 하고 있으며 이를 바탕으로 여러 분석수준에서 동시에 다루어질 수 있다는 특징이 있다. 사회수준, 조직수준, 그리고 개인수준에서 동시에 활용될 수 있다는 점이며 거시적 연구와 미시적 연구를 통합하여 연구를 수행할 수 있다는 이점이 있다. 또한 다양한 영역에서 서로 무관하게 등장한 많은 중(中)범위 이론들(mid-range theories: 사회교환 이론, 분배정의 이론, 인지 일관성 이론, 조직풍토 이론, 태도 이론, 자아 이론 등)을 연결 통합시킬 수 있고 개인의 성격이나 처한 상황의 특성과 마찬가지로 개인의 행위에 영향을 미치는 중요한 변수로서 작용할 수 있다(한규석, 1991a)

우리나라의 경우 전체적으로 볼 때 집합주의적 성향을 띄고 있으며, 연령이 높을수록 강하고, 도시에 살면서 교육수준이 높을수록 약하다. 성별 요인은 거의 영향을 미치지 않는 것으로 알려져 있다(신유근, 1991; 조영호, 1995; 차재호·정지원, 1993). 다른 외국 연구자들의 연구결과 한국이 집합주의 나라로 보고 있으나 모든 측면에서 일률적으로 집합주의적 태도를 보이는 것은 아니고

몇몇 측면에서는 개인주의적 태도를 보인다(차재호·정지원, 1993). 이는 개인주의-집합주의의 문화권내의 개인들 간에도 개인주의 성향과 집합주의 성향이 공존할 수 있다(조공호, 1996)는 의미이다.

따라서 개인주의-집합주의를 일차원적으로 정의하고 한 사회를 어느 하나의 유형으로 분류하는 것은 문제가 있을 수 있다. 연구가 거듭될수록 개인주의-집합주의를 사회적 수준이 아닌 개인의 가치성향으로 인식하고 2가지가 독립된 개념으로 보고 있으며 심리적 개념으로 다루고 있다(Markus & Kitayama, 1991). 개인주의-집합주의 연구의 대가 Triandis 역시 한 문화내에서 개인에 따른 성향 차이를 인정하고 있는데 개인주의-집합주의가 자아상(self)에 반영되어 있다고 보고, 사적 자아상(private self)이 더 많이 포함되는 경우를 개인주의적(idiocentric)이라 부르고, 공적 자아상(public self)이 더 많이 포함되는 경우를 집단주의적(allocentric)이라고 했다(Triandis, 1990).

분석수준을 낮춰 개인의 가치성향으로 개인주의-집합주의를 해석하는 것은 비교문화 차원에서 개인주의-집합주의의 일률적인 적용이 여러 문제를 가져올 수 있기 때문이며(Kâğıtçıbaşı, 1994) 대부분의 문화권이 양면성을 나름대로 지니고 있어(한규석, 1991a), 2가지 성향이 양가 감정적으로 공존해서 나타날 수 있는 경우도 존재하기 때문이다(Sinha & Tripathi, 1994).

한 개인에게는 두 가지 성향이 동시에 존재할 수 있으며, 어디까지나 상대적인 개념으로 개인주의와 집합주의를 두 개의 개별적인 변수로 보고 측정할 필요가 있다. 이는 개인의 가치성향에 있어 한 사람이 개인주의 성향과 집합주의 성향을 동시에 가질 수 있어 개인주의자임과 동시에 집합주의자일 수도 있다는 것이다. 본 연구에서는 개인주의-집합주의 성향을 그림 2와 같이 가

집합주의 성향	높음	순수 집합주의자 (<i>pure collectivist</i>)	다원주의자 (<i>dualist</i>)
	낮음	무소신자 (<i>impoverished</i>)	순수 개인주의자 (<i>pure individualist</i>)
		낮음	높음
		개인주의 성향	

그림 2. 개인주의-집합주의 성향에 따른 가치유형

치성향에 따른 네 개 유형으로 정리하였다.

개인주의와 집합주의 성향이 둘다 높은 경우를 다원주의자(*dualist*)라 하고, 집합주의 성향은 낮고 개인주의 성향만 높은 경우를 순수 개인주의자(*pure individualist*)라 하며, 반대로 개인주의 성향은 낮고 집합주의 성향만 높은 경우를 순수 집합주의자(*pure collectivist*)라고 할 수 있을 것이다. 한편 개인주의 집합주의 둘다 낮은 경우를 무소신자(*impoverished*)라고 할 수 있을 것이다

개인주의-집합주의 성향과 심리적 계약

관계적 계약은 계약기간이 보다 장기적이고 교환내용도 지속적인 관계를 통해서 나타나게 되고 거래적 계약은 계약기간이 비교적 단기적이고 계약당사자간의 교환내용이 분명하고 그 특성이 경제적이다(Rousseau, 1990). 개인주의가 강한 사회에서는 조직의 구성원들은 조직과 자신과의 관계를 계약적 관점에서 계산적으로 이해하고 있으며 반면에 집합주의 사회에서는 개인과 조직간의 관계가 도덕적인 관점에서 이해되는 경향이 크며(Schein, 1980) 비물질적 자원도 서로 주고받는 것을 상호간에 기대한다(Hui & Triandis, 1986).

우리나라와 같은 집합주의 사회에서는 심리적 계약의 조직의 의무에 있어서 동종업체에 준하는 임금, 광범위한 복리후생, 가점경영(잘못에 대한 질책보다는 잘한 것에 대한 칭찬), 가족적 조직풍토, 공정한 고과평가 및 업무할당 그리고 구성원의 의무로는 원만한 인간관계, 자기개발 등이 미국에 비해 강조되고 있다(김명언·민혜경, 1999). 또한 계약의 문제 특히 보상의 배분에 있어 개인주의 사회의 경우는 형평의 원칙(Equity Norm)을 강조하지만 집합주의 사회에서는 동등 법칙(Equality Norm)이 더 선호된다(Leung & Bond, 1984).

이와같이 우리나라와 같은 내집단 지향적인 집합주의 문화(차재호·정지원, 1993)와 조직과 조직구성원들간의 계약관계가 분명한 미국과 같은 개인주의 문화의 심리적 계약과의 차이는 자아개념으로 설명해 볼 수 있는데 상호독립적 자아를 지닌 미국인들에 비해 상호의존적 자아를 지닌 우리나라의 조직구성원들이(Markus & Kitayama, 1991) 관계적 계약에 대해서 보다 구체적이고 다양한 의무사항을 견지하고 있다(김명언·민혜경, 1999). 반대의 논리를 적용하면 개인주의 성향이 강한 미국의 경우는 거래적 계약에 대해서 보다

다양한 의무사항을 견지할 것으로 예상된다.

본 연구에서 제시한 개인주의-집합주의 성향과 심리적 계약과의 관계에 있어 집합주의 성향이 강할 경우 Rousseau(1995)가 제시한 심리적 계약의 유형으로 보면 관계적 계약 유형과 밀접한 관계가 예상되고 개인주의 성향이 강할 경우는 거래적 계약유형과 밀접한 관계가 예상된다. 따라서 집합주의 성향이 강할수록 장기적이고 포괄적인 심리계약을 형성할 것으로 예상되고 반대로 개인주의 성향이 강할수록 한정적이고 단기적인 심리계약을 형성할 것으로 예상된다.

- 가설 1. 집합주의 성향이 강할수록 포괄적 심리계약을 형성할 것이다.
- 가설 2. 개인주의 성향이 강할수록 한정적 심리계약을 형성할 것이다.
- 가설 3. 집합주의 성향이 강할수록 장기적 심리계약을 형성할 것이다.
- 가설 4. 개인주의 성향이 강할수록 단기적 심리계약을 형성할 것이다.

연구 방법

조사방법과 표본구성

조사방법

본 연구의 대상은 우리나라 기업체 종업원을 대상으로 하였으며 표본으로 설정된 기업체 조직 구성원들은 임의표본으로 추출하였다. 표본조사는 설문지에 의한 방법을 이용했으며, 조사대상 기업체에 직접방문 수거방법과 우편을 통한 수거방법을 병행하였다. 설문지의 경우 총 300부를 배포하였는데 그중 251부가 회수되었다(회수율: 83.7%). 응답이 불명확하거나 많은 문항에 응답하

지 않은 경우, 같은 번호만 응답한 경우 등의 불성실 응답 4부(1.3%)를 제외한 247부(결과적인 회수율: 82.4%)가 통계분석 활용되었다.

표본구성

설문에 응답한 유효표본의 통계적 분포는 다음과 같다. 우선 응답자의 성별분포를 살펴보면 남자가 167명(67.6%), 여자가 80명(32.4%)이다. 연령별로는 20대가 110명(44.6%), 30대가 113명(45.8%)이며 40대 이상은 24명(9.6%)이며 학력은 대졸미만의 학력자가 104명(42.1%), 대졸이상의 학력자가 143명(57.9%)이다. 직급은 일반 사원급이 217명(87.9%), 관리자급이 30명(12.1%)이다. 근속년수는 1년 이하가 52명(21.1%), 2년-5년 90명(36.4%)이며 6년-10년 55명(22.3%), 11년-15년 20명(8.1%), 16년 이상의 경우도 30명(12.1%)으로 나타났다. 직종은 기술/기능직이 85명(34.4%), 사무관리 89명(36.0%), 기타 73명(29.6%)이다. 업종은 제조업 85명(34.4%), 유통/서비스업 89명(36.0%), 금융/보험업 73명(29.6%)으로 나타났다. 근무지는 시/군/읍/면 지역 근무자가 87명(35.5%)이고 광역/직할/특별시 지역 근무자가 158명(64.5%)이다. 회사규모는 300명 미만의 소규모 업체 근무자가 143명(59.8%)이고 300명 이상 업체 근무자는 96명(40.2%)으로 나타났다. 회사 역사는 5년미만 27명(10.9%), 6-15년 31명(12.6%), 16-40년 125명(50.6%), 40년이상 64명(25.9%)이다.

변수측정

개인주의-집합주의 성향

개인주의-집합주의는 개인에게 얼마나 많은 자유가 주어지고 또 개인이 자신의 이득을 얼마나 중요시하는지에 대한 가치측면으로 개인이 자신의 목표와 이익에 좀더 지향적(oriented)인지 또

는 집단의 이익과 사회시스템에 더 지향적인 지를 나타내고 있다. 개인주의는 집단에 비해 개인을 강조하고 개인 각자가 모든 사고의 중심이며 개인의 목표를 집단의 목표보다 강조한다. 또한 개인 자신의 특성을 살리며 독립적인 자아상(self)을 가지게 됨으로써 자기자신을 위하는 성향이 강하게 나타난다. 집합주의는 개인의 능력보다는 조직에 협조와 조직에 의존하려는 성향을 보이고 모든 것을 공동으로 결정해야 한다는 것을 강조한다. 개인의 목적보다는 집단의 목적을 우선하며 구성원간 상호의존(interdependence)하는 관계 및 조화(harmony)로운 관계를 추구하고 집단의 원활한 결속에 깊은 관심을 가지며 집단에 강한 정서적 애착(involverment)을 갖고 있다. 개인차원에서의 개인주의-집합주의 성향 항목의 경우 Triandis(1995)가 제안한 Instrument I을 활용하였다. 개인주의-집합주의 각각 16개의 항목을 이용하였는데 리커트 9점 척도로 평정하였고 부정적인 대답에 1점, 긍정적인 대답에 9점을 주었다.

심리적 계약

심리적 계약은 조직의 의무, 조직구성원의 의무로 구성되며 조직과 조직구성원의 상호신뢰를 말한다. 심리적 계약의 설문항목은 Rousseau(1995)의 개념을 기초로 하여 작성되었다. 심리적 계약 성향 항목의 경우 회사차원과 조직구성원 차원으로 나누었으며, 회사차원의 포괄성·장기성과 조직구성원 차원의 포괄성·장기성으로 구분하였다. 심리적 계약의 유형을 위한 심리적 계약내용의 경우 회사의 의무와 조직구성원 의무로 구분되는데 회사의 의무는 복지, 급여, 직무안정, 승진, 경력, 칭찬, 교육, 고용 등이며 조직구성원 의무는 기술, 충성, 지식, 노력, 승진, 창조성 등을 제시할 수 있다(김명언·민혜경, 1999; 박영석, 1998; Rousseau, 1990, 1995). 계약내용에 대해 회

사나 조직구성원이 상대에 대한 의무나 권리를 비한정적으로 또는 폭넓게 인식하는 정도를 포괄성으로, 그리고 장기적인 관계 유지를 전제로 하는 정도를 장기성으로 보았다.

측정을 위한 설문항목에 있어 심리적 계약의 경우 문화적 영향을 받는 개인의 주관적 신념이므로 우리나라 특성에 맞는 방식으로 측정할 필요성(김명언·민혜경, 1997; 박영석, 1998)을 고려하여 국내의 다른 연구들(권상순·이진규, 1997; 김명언·민혜경, 1999; 박영석, 1998)에서 제시한 심리적 계약내용을 참고하였다. 설문의 항목은 회사차원 12개 항목, 조직구성원 차원 12개 항목을 이용하였고 리커트 5점 척도로 평정하였는데 부정적인 대답에 1점, 긍정적인 대답에 5점을 주었다.

설문구성

설문문항의 경우 영어로 되어 있는 문항을 한글로 해석하여 고쳤다. 해석의 오류를 줄이기 위해 영어로 재해석(back to back translation)하여 원 설문문항과 비교하여 오차를 줄이려 노력했다. 또한 직장에 다니며 학업을 수행중인 A대학 경영대학원 학생, 병원직원, 학생들을 대상으로 예비 조사를 실시하였고 문장이 애매하거나 생소하여 까다롭다고 생각하는 항목등을 수정한 뒤 설문지를 구성하여 연구에 이용하였다.

분석 결과

변수의 타당도

개인주의-집합주의 성향과 심리적 계약에 대한 설문항목의 구성타당성을 검증하기 위해서 요인 분석을 실시하였다. 본 연구에서는 변수들을 요

인으로 묶어냄에 있어 정보의 손실을 최대한 줄이면서 많은 변수를 가능한 적은 요인으로 줄이고, 요인구성이 복잡하고 요인간의 독립성을 유지한 상태에서 최초의 해를 명확하게 하기 위한 요인의 회전이 있게 되는 바 변수간의 상관관계를 0으로 가정하여 직각회전(orthogonal rotation) 방법중 varimax 방식을 사용하였으며, 요인적재치(factor loading)값은 0.4이상인 값을 기준으로 하였다. 요인분석의 결과는 별표 1에서 별표 3에 제시되어 있다.

먼저 별표 1은 개인주의-집합주의 성향의 요인 분석 결과이다. 요인분석은 개인주의의 16개 항목, 집합주의의 16개 항목 등 총 32개의 항목을 가지고 분석하였는데 요인 적재치가 0.4이하로 떨어지는 각각 4개의 항목을 제거하였다. 별표 1에 제시한 요인분석 결과는 4개 항목을 제거한 뒤 각 개념당 12개씩 24개의 항목을 가지고 요인분석을 실시한 결과이다. 별표 2와 별표 3은 심리적 계약의 요인분석 결과이다. 요인분석은 회사차원 12개 항목, 조직구성원 차원 12개 항목을 가지고 분석하였는데 심리적 계약의 경우도 요인적재치가 0.4이하인 회사차원 포괄성 1개 항목, 조직구성원 차원 포괄성 2개 항목을 제거하였다. 별표 2와 별표 3에 제시한 요인분석 결과는 3개 항목

을 제거한 뒤 요인분석을 실시한 결과이다.

변수의 측정치, 신뢰도와 상관관계

본 연구에서 설정한 변수들의 기술통계량(평균과 표준편차), Cronbach's α 값은 아래의 표 1에 제시되어 있다. 먼저 변수의 평균값을 살펴보면 집합주의 성향이 개인주의 성향보다 높게 나타나고 있다. 이는 아직도 집합주의 성향이 사람들의 가치의식에 깊게 뿌리를 내리고 있다는 것을 의미한다. 심리적 계약에 있어서 회사차원과 조직구성원 차원 모두 장기성이 포괄성보다 높게 나타나고 있다. 특히 조직구성원 차원 포괄성의 경우는 다른 심리적 계약변수에 비해 상대적으로 낮은 값을 보이고 있다. 이러한 결과는 조직구성원들의 경우 포괄적 심리계약의 형성이 낮다는 의미로 해석된다.

다음으로 신뢰도 측정을 위하여 Cronbach's α 값을 구하였다. Cronbach's α 의 경우 신뢰도 측정을 위한 좋은 기준으로 그 값이 0.6정도 이상이면 신뢰성을 갖는다고 보고 있다(채서일, 1997). 본 연구에서 설정한 모든 변수들의 Cronbach's α 값은 0.7이상을 보이고 있는데 다만 회사차원 포괄성 ($\alpha=0.620$)만이 다른 변수들에 비해 상대적으로

표 1. 변수의 측정치, 신뢰계수와 상관관계(Pearson 상관계수)

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6
1. 개인주의 성향	6.05	0.99	(0.754)					
2. 집합주의 성향	6.51	0.90	0.180**	(0.752)				
3. 회사차원 포괄성	3.97	0.59	0.287***	0.245***	(0.620)			
4. 회사차원 장기성	4.18	0.59	0.173**	0.283***	0.434***	(0.819)		
5. 조직구성원차원 포괄성	3.43	0.64	0.069n.s.	0.259***	0.205**	0.264***	(0.819)	
6. 조직구성원차원 장기성	4.17	0.56	0.109n.s.	0.406***	0.388***	0.666***	0.427***	(0.802)

주. ()안의 값: Cronbach's α 값, n.s.: not significant, * : $p<0.05$, ** : $p<0.01$, *** : $p<0.001$

다소 낮은 값을 보이고 있다.

각 변수들간의 상관관계는 비교적 의미 있다. 집합주의 성향과 심리적 계약간에는 상관관계가 비교적 높다. 회사차원과 조직구성원 차원의 포괄성, 장기성 측면과의 상관관계가 개인주의 성향에 비해 높게 나타나고 있다. 개인주의 성향의 경우 조직구성원 차원에서 포괄성과 장기성 모두 유의한 상관관계가 나타나고 있지 않다($r_{조직포괄성}=0.069, n.s.; r_{조직장기성}=0.109, n.s.$). 한편 집합주의 성향은 회사의 의무($r_{회사포괄성}=0.245, p<0.001; r_{회사장기성}=0.283, p<0.001$)보다는 조직구성원의 의무($r_{조직포괄성}=0.259, p<0.001; r_{조직장기성}=0.406, p<0.001$)와 관계가 깊다. 특히 집합주의 성향과 조직구성원

차원의 장기성은 다른 변수에 비해 상대적으로 높은 상관관계를 보이고 있다. 회사 의무와 조직구성원 의무간의 일관성을 살펴보면, 장기성의 경우 회사 의무와 조직구성원 의무간에 상관관계가 매우 높은데($r=0.666, p<0.001$), 포괄성의 경우는 상대적으로 양자간의 관계가 그리 밀접하지는 않다($r=0.205, p<0.01$).

연구가설의 검증

표 1에서 본 바와 같은 상관계수로써 개인주의-집합주의 성향 변수와 심리적 계약 변수간의 관계를 어느 정도 파악할 수 있으나, 단순 상관

표 2. 개인주의-집합주의 성향에 따른 심리적 계약의 포괄성 회귀분석

독립변수	종속변수 - 심리적 계약의 포괄성			
	회사차원		조직구성원차원	
	회귀모델 I	회귀모델 II	회귀모델 I	회귀모델 II
상수항	2.267	2.103	2.244	2.947
개인주의 성향	0.148***	0.142***	0.010	0.009
집합주의 성향	0.123**	0.128**	0.175***	0.166***
성별		-0.053		0.062
연령		-0.003		-0.017
학력		-0.001		0.004
근속년수		0.167		-0.401*
직급		-0.132		0.056
직종		0.241*		0.117
업종		0.351***		0.135
근무지		0.001		0.032
회사규모		0.250*		-0.067
회사역사		-0.001		0.003
R square	0.1117	0.2318	0.0635	0.1220
F value	13.701***	5.181***	7.453***	2.409**

주 1) * : $p<0.05$, ** : $p<0.01$, *** : $p<0.001$

주 2) 통제변수 중 연령, 근속년수, 회사역사는 실제값이며 나머지 변수는 다음과 같이 Dummy변수처리 하였음 (성별: 남 1 여 0, 직급: 일반직원 1 책임자 0, 학력: 대졸이상 1 대졸미만 0, 직종: 기술기능 1 사무관리 0, 업종: 금융업 1 제조/유통업 0, 근무지: 시/군/읍/면 1 광역/직할/특별시 0, 회사규모: 300명미만 1 300명이상 0)

분석은 제3의 변수의 영향을 제거하지 못하기 때문에 가설검증에는 적합하지 않다. 이를 위해 다중회귀분석과 분산분석을 실시하였다. 다중회귀분석 결과는 표 2와 표 3에 제시되어 있다. 다중회귀분석에서 회귀모델 I은 개인주의-집합주의 성향 변수만을 포함시킨 경우이고 회귀모델 II는 개인주의-집합주의 성향과 통제변수인 인구통계 변수 모두를 포함시켜 검증한 것이다. 분산분석 결과는 표 4에 제시되어 있다. 분산분석에서 개인주의-집합주의 성향의 경우 4가지로 유형화(다원주의자, 순수 개인주의자, 순수 집합주의자, 무소신자)하여 검증하였다.

개인주의-집합주의 성향과 심리적 계약의 포괄성과의 관계

본 연구의 가설 1과 2는 개인주의-집합주의 성향과 심리적 계약의 포괄성에 관한 것으로서, 집합주의 성향이 강할 경우 포괄적 심리적 계약을 형성하며, 개인주의 성향이 강할수록 한정적 심리적 계약을 형성할 것이라는 것이다. 가설 1과 2의 검증을 위해 회사차원과 조직구성원차원 각각에서 심리적 계약의 포괄성을 종속변수로 하는 회귀분석을 실시하였는데 그 결과는 표 2와 같다.

표 2의 결과 개인주의 성향과 집합주의 성향이 심리적 계약의 포괄성에 유의한 영향은 미치고 있는 것으로 나타났다. 먼저 개인주의 성향의 경우 회사차원의 심리적 계약 포괄성($\beta=0.142, p<0.001$)에 양(+)의 긍정적인 영향을 미치고 있는 반면에 조직구성원차원의 심리적 계약 포괄성($\beta=0.009, n.s.$)에는 유의한 영향력이 나타나고 있지 않는다. 집합주의 경우의 성향의 경우 회사차원 심리적 계약 포괄성($\beta=0.128, p<0.001$)과 조직구성원차원 심리적 계약 포괄성($\beta=0.166, p<0.001$) 모두에 양(+)의 긍정적인 영향을 미치고 있다.

하지만 개인주의 성향의 경우 한정적 심리적 계약의 형성을 기대하였지만 기대와는 달리 심리적 계약의 포괄성에 있어 음(-)의 영향력을 보이지 않고 있다. 조직구성원차원에서 의미있는 관계를 보이지 않고 있으나, 회사차원에서 가설 설정과는 반대로 양(+)의 영향을 미치고 있다. 결과적으로 본 연구에서 설정한 가설 1은 채택되었지만 가설 2는 기각된 것을 알 수 있다.

한편, 회사차원 심리적 계약 포괄성에 통제변수 중 직종($\beta=0.241, p<0.05$), 업종($\beta=0.351, p<0.001$)과 회사규모($\beta=0.250, p<0.05$)가 영향을 미치고 있는 것으로 나타났는데, 기술기능직과 금융업, 그리고 적은 회사규모가 회사에 대해 보다 포괄적인 기대를 보인다고 할 수 있다. 조직구성원차원 심리적 계약 포괄성에 있어서는 근속년수($\beta=-0.401, p<0.05$)가 영향을 미치고 있는데 근속년수가 작을수록 회사가 인적자원관리를 포괄적으로 해 주기를 바라는 것으로 나타났다.

개인주의-집합주의 성향과 심리적 계약의 장기성과의 관계

본 연구의 가설 3과 4는 개인주의-집합주의 성향과 심리적 계약 장기성에 관한 것으로 집합주의 성향이 강할 경우 장기적 심리적 계약을 형성하며, 개인주의 성향이 강할 경우 단기적 심리적 계약을 형성할 것이라는 것이다. 가설 3과 4의 검증을 위해 회사차원과 조직구성원차원 각각에서 심리적 계약의 장기성을 종속변수로 하는 회귀분석을 실시하였는데 그 결과는 아래의 표 3과 같다.

표 3의 결과 개인주의 성향의 경우 회사차원의 심리적 계약 장기성($\beta=0.074, n.s.$)과 조직구성원차원의 심리적 계약 장기성($\beta=0.014, n.s.$) 모두에 유의한 영향력이 나타나고 있지 않다. 반면에 집

표 3. 개인주의-집합주의 성향에 따른 심리적 계약의 장기성 회귀분석

독립변수	중속변수		심리적 계약의 장기성			
			회사차원		조직구성원차원	
	회귀모델 I	회귀모델 II	회귀모델 I	회귀모델 II		
상수항	2.778	3.279	2.593	3.210		
개인주의 성향	0.077*	0.074	0.019	0.014		
집합주의 성향	0.144**	0.128**	0.225***	0.206***		
성별		-0.065		-0.084		
연령		-0.016		-0.016		
학력		0.021		0.026*		
근속년수		-0.023		-0.055		
직급		-0.028		-0.034		
직종		0.206		0.105		
업종		0.187		0.085		
근무지		-0.130		-0.116		
회사규모		0.131		0.117		
회사역사		-0.001		-0.002		
R square	0.0760	0.1406	0.1489	0.2200		
F value	8.921***	2.795**	19.247***	4.890***		

주 1) * : $p < 0.05$, ** : $p < 0.01$, *** : $p < 0.001$

주 2) 통제변수 중 연령, 근속년수, 회사역사는 실제값이며 나머지 변수는 다음과 같이 Dummy변수처리 하였음
 (성별: 남 1 여 0, 직급: 일반직원 1 책임자 0, 학력: 대졸이상 1 대졸미만 0, 직종: 기술기능 1 사무관리 0, 업종: 금융업 1 제조/유통업 0, 근무지: 시/군/읍/면 1 광역/직할/특별시 0, 회사규모: 300명미만 1 300명이상 0)

합주의 성향의 경우 회사차원 심리적 계약 장기성($\beta=0.128, p < 0.001$)과 조직구성원차원 장기성($\beta=0.206, p < 0.001$) 모두에 각각 양(+)의 긍정적인 영향을 미치고 있다.

개인주의 성향의 경우 단기적 심리계약의 형성을 기대하였지만 기대와는 달리 심리적 계약의 장기성에 있어 음(-)의 영향력을 보이지 않고 있으며 유의미한 영향력이 나타나고 있지 않다. 하지만 집합주의 성향의 경우 심리적 계약의 장기성에 모두 유의미한 영향력을 보이고 있어 결과적으로 본 연구에서 설정한 가설 3은 채택되었지만 가설 4는 기각된 것을 알 수 있다.

한편, 앞서의 심리적 계약의 포괄성과는 달리

장기성에 있어서는 통제변수의 영향이 미흡한 것으로 나타났다. 다만 조직구성원 차원의 장기성에서 학력($\beta=0.026, p < 0.05$)만이 유의한 영향이 나타났는데 학력이 높을수록 장기적으로 조직과 관계를 갖기를 바라는 것으로 나타났다.

개인주의-집합주의 성향의 유형과 심리적 계약과의 관계

개인주의-집합주의 성향 유형과 심리적 계약과의 관계를 살펴보기 위하여 분산분석을 실시하였다. 개인주의-집합주의 성향 유형은 개인주의-집합주의 성향 각각의 평균값을 기준으로 나누었는

표 4. 개인주의-집합주의 성향 유형에 따른 심리적 계약의 차이(ANOVA)

독립변수	심리적 계약			
	종속변수		종속변수	
	회사차원		조직구성원차원	
	포괄성	장기성	포괄성	장기성
다원주의자 (n=69)	4.1344 (A)	4.3047 (A)	3.5664 (A)	4.3490 (A)
순수개인주의 (n=41)	4.1083 (A)	4.3368 (A)	3.4235 (AB)	4.1191 (B)
순수집합주의 (n=45)	4.0696 (A)	4.3546 (A)	3.5313 (A)	4.3901 (A)
무소신자 (n=92)	3.7163 (B)	3.9147 (B)	3.2703 (B)	3.9477 (B)
평균 (n=247)	3.97	4.19	3.43	4.17
F value	9.02	10.29	3.25	10.34
차이여부	***	***	*	***

주. n.s. : Not Significant, * : $p < 0.05$, ** : $p < 0.01$, *** : $p < 0.001$,
 alphabet은 ANOVA분석 option에서 *duncan grouping* 결과로 집단간 차이를 표시(같은 기호는 평균차이가 나지 않음)

데(개인주의 $M=6.05$, 집합주의 $M=6.51$) 개인주의-집합주의 성향의 4가지 유형에 따른 심리계약의 차이를 분석한 것이 표 4이다.

표 4의 결과 개인주의-집합주의 4가지 유형에 따른 심리적 계약은 회사차원의 포괄성($F_{3,244}=9.02, p < 0.001$)과 장기성($F_{3,244}=10.29, p < 0.001$), 조직구성원 차원의 포괄성($F_{3,244}=3.25, p < 0.05$)과 장

기성($F_{3,244}=10.34, p < 0.001$) 모두에 유의한 차이를 보이고 있다.

먼저 개인주의-집합주의 성향이 모두 높은 다원주의자의 경우 회사차원과 조직구성원차원에서 포괄성과 장기성 모두가 높은 반면에 개인주의-집합주의 두 성향이 모두 낮은 무소신자의 경우는 회사차원과 조직구성원차원에서 포괄성과 장

표 5. 개인주의-집합주의와 심리적 계약의 관계 요약

주. +: Positive, -: Negative, +: $p < 0.05$, ++: $p < 0.01$, +++: $P < 0.001$,
 셀의 음영이 진할수록 심리적 계약과 밀접한 관계가 있다는 것을 보여줌

기성이 모두 낮다. 집합주의 성향만이 강한 순수 집합주의자는 다원주의자와 같은 형태를 보이는 반면에 개인주의 성향만 강한 순수 개인주의자의 경우는 회사차원에 있어서 포괄적이고 장기적인 기대를 갖고 있지만 조직구성원 차원에서는 이러한 성향이 다소 떨어지는 결과를 보인다.

결과적으로 집합주의 성향이 강한 경우에는 동시에 개인주의 성향이 강하든 강하지 않든 포괄성과 장기성이 높은 심리계약을 형성하고 있다. 또한 완전한 일치는 아니지만 개인과 조직간에 비교적 균형이 있다. 이는 개인도 조직에 대해 포괄적이고 장기적인 의무를 느끼며 조직도 개인에게 포괄적이고 장기적인 대우를 해주기를 바란다는 의미로 해석된다. 그러나 순수 개인주의자는 개인은 조직에 대해 덜 포괄적이고 덜 장기적인 의무를 느끼면서도 조직에 대해서는 포괄적이고 장기적인 배려를 기대한다. 다중회귀분석과 분산 분석 분석결과 개인주의-집합주의 성향과 심리적 계약과의 관계를 요약하면 표 5와 같다.

논 의

본 논문은 개인주의 성향과 집합주의 성향과 심리적 계약과의 관계를 살펴보고자 하였다. 통계적인 실증분석 결과를 바탕으로 본 연구는 다음과 같은 논의를 제시해 볼 수 있다. 우선 개인의 가치성향에 있어 집합주의 성향이 개인주의 성향에 비해 높은 값을 보여주고 있다. 심리적 계약의 경우 회사차원과 조직구성원차원 모두 장기성이 포괄성보다 상대적으로 높은 값을 보여주고 있다. 특히 조직구성원 차원 포괄성의 경우는 다른 심리적 계약변수에 비해 상대적으로 낮은 값을 보이고 있다. 이러한 결과는 조직구성원들의 경우 포괄적 심리계약의 형성을 덜 하고 있다

는 것으로 해석된다.

우리나라의 경우 집합주의 성향을 보이고 있으면서도 한편으로는 일률적으로 집합주의적인 성향을 보이지는 않고 있다(신유근, 1991; 조영호, 1995). 이러한 가운데 상당수의 사람들이 가치성향의 혼재 그리고 개인주의 성향으로의 되어가고 있는 가운데서도 집단을 중요시 여기는 집합주의 성향은 개인의 가치성향에 뿌리깊게 자리잡고 있음을 알 수 있다.

집합주의 성향과 장기적 심리계약이 높은 의미는 우리나라 사람들의 경우 이성적 판단 또는 객관적 사실보다는 사람 또는 그 자신이 속한 조직과 장기적인 관계속에서 나오는 인정이나 정서 등의 감정적인 것에 영향을 많이 받는다는 것을 의미한다. 이는 우리나라에서의 성격적 특성상 정서와 친화 그리고 인정(Cha, 1994; 이수원, 1995a, 1995b; 최상진, 1993) 등으로 표현되는 감정적 요소와의 관련성으로 설명해 볼 수 있다.

개인주의-집합주의와 심리적 계약과의 관계에 있어서 집합주의 성향이 강할수록 조직과 개인이 포괄적이며 장기적인 계약을 맺어야 한다는 인식을 갖고 있다. 또한 개인주의 성향은 개인의 조직에 대한 의무에는 별 영향을 주지 않으며, 다만 조직이 개인에 대해 포괄적으로 대해야 한다는 의식에 긍정적인 영향을 보이고 있다. 본 연구는 개인주의적인 성향이 강할수록 단기적이고 한정적인 심리적 계약을 선호할 것으로 예측하였으나, 양자간에는 관계가 없거나 오히려 조직 의무에서는 포괄성을 선호한 것으로 나온 것이다.

이러한 결과는 다음과 같이 해석해 볼 수 있는데 우리나라와 같이 기본적으로 집합주의가 강한 사회에서는 개인적으로 개인주의적 성향을 갖는다고 하더라도 집합주의적인 특성이 약해지기는 하나 집합주의와는 반대되는 사고를 갖기는 어렵

다고 할 수 있다. 나아가서는 개인주의 성향이 강할수록 조직이 개인에게 포괄적으로 대해 달라는 경향이 있는 것을 보면, 오히려 기본적으로 집합주의적인 맥락에서 개인주의는 이기적인 특성을 띠는다고도 해석할 수 있는 것이다.

따라서 집합주의 성향이 강한 부류의 조직구성원들에게 서구적 경영관행 또는 거래적 심리계약을 요구할 때 상당히 큰 저항이 야기될 것이다. 심리적 계약은 단기간에 형성되는 것이 아니고 조직생활을 통해 장기간에 걸쳐 형성된 믿음이기 때문에 새로운 제도의 시행의 경우 조직구성원 입장에서는 심리적 계약의 불이행으로 받아들여질 수 있는 여지가 있다(권상순·이진규, 1997).

또한 집합주의 성향이 강할 때는 조직에 기대하는 바와 개인의 의무가 비교적 일치하지만, 개인주의가 강할 때는 양자가 불일치해질 가능성이 높다. 그리고 개인주의 성향이 높은 사람의 경우 자신이 조직에 포괄적으로 서비스하지 않으려 하면서도 조직은 자신에게 포괄적인 처우를 해 주기를 기대할 가능성이 크다. 이것은 아직도 우리나라 기업체에서는 개인주의 성향이 강하다고 해서 한정적·단기적 심리계약을 기대한다는 것은 의미가 없다고 볼 수 있다. 긍정적 의미의 개인주의 성향이었던다면 종업원차원에서도 포괄성에 영향을 미쳐야 했으나 그렇지 못한 것은 개인주의의 완전한 형태를 갖추지 못하고 아직 우리나라 사람들에게는 개인주의가 왜곡된 이기주의로 나타나고 있기 때문으로 해석해 볼 수 있다. 이러한 결과는 개인주의-집합주의 성향을 유형화하여 분석한 결과에서도 보이는데 개인에게 있어 집합주의 성향이 강할 경우 개인주의 성향이 강하든 강하지 않든 포괄적, 장기적 심리계약을 형성하고 있으며 개인과 조직간에 균형이 어느 정도 있어 개인도 조직에 대해 포괄적이고 장기적인 의무를 인식함과 동시에 조직도 개인에게 포

괄적이고 장기적인 대우를 해 주어야 한다고 보고 있다.

본 연구는 우리나라 조직 구성원들의 가치관 측면인 개인주의와 집합주의 성향에 따라 어떠한 심리적 계약을 형성하는지를 살펴보았다. 분석수준에 있어 비교문화 연구에서의 개인주의-집합주의 개념을 개인수준 차원에서 연구를 하여 개인의 가치성향인 개인주의-집합주의 성향으로 접근을 시도하였으며, 분석방법에 있어 개인주의-집합주의를 각 성향에 따른 심리적 계약의 차이를 4가지 유형으로 나누어 분석을 실시하였다.

본 연구는 개인주의-집합주의 성향에 대한 이론적 측면과, 심리적 계약측면에서 다음과 같은 의의를 가질 수 있다. 먼저, 비교문화 연구에서의 개인주의-집합주의 개념을 개인수준 차원에서 연구를 하여 비교문화 차원의 연구결과가 가지고 있는 한계들을 보완하려고 노력하였다. 또한 개인주의-집합주의 성향에 따른 심리적 계약형성을 분석하여 후속연구에서 심리적 계약변화의 측면에 대한 연구의 토대를 마련하여 연구영역의 폭을 넓혔다는데 대해서 의의가 있다고 볼 수 있다.

앞서 언급한 바와 같이 본 연구는 시사점을 제시하고 있지만 연구에 있어 몇 가지 한계점을 보이고 있어 후속 연구에서 개선되어야 할 점이 있다. 먼저, 본 연구는 일반회사에 근무하고 있는 조직구성원 250명을 표본으로 설정하여 조사하였다. 하지만 설문에 응답하지 않은 표본이 많은 관계로 연구결과에 일반화에 있어 한계를 지니고 있다. 차후에 좀더 다양한 연령층으로 표본 수를 확대한다면 보다 정확한 연구결과를 얻을 수 있을 것으로 기대된다.

또한 개인주의-집합주의의 성향과 심리적 계약의 측정문제에 있어 본 연구는 Rousseau(1995)와 Triandis(1995)의 문항을 기초로 하였다. 심리적 서

양의 문화권에서 조직과 개인간에 언어적 표현약속만이 심리적 계약의 내용이 될 수 있지만 동양의 문화권에서는 언어적으로 표현되지 않은 기대도 심리적 계약의 내용이 될 수 있고(박영석, 1998) 개인주의-집합주의 성향의 경우 내집단과 외집단의 문제에 있어 개인에 있어 자신과 가깝다고 느끼는 내집단과 자신과 멀다고 느끼는 외집단 등 상황(context)에 따라 개인주의-집합주의 성향이 변화를 보일 수 있다(한규석 1991b; Gudykunst, Yoon & Nishida, 1987; Triandis, McCusker & Hui, 1990). 따라서 보다 정확한 연구를 위해서는 이러한 점을 극복하여 문화적 배경과 상황에 맞는 적합한 방법으로 측정을 하는 것이 필요할 것이다.

설문의 응답에 있어 자신이 보고(self-reports)하는 것에 대한 문제점(Podsakoff & Organ, 1986)과 더불어 응답자들로부터 서로 다른 구성개념을 측정하는데 따르는 동일방법 분산(common method variance)의 문제점(Avolio, Yammarino & Bass, 1991)이 나타나고 있다. 또한 조사대상이 누군가에 따라 개인주의-집합주의가 다르게 나타날 가능성이 존재한다. 차후에는 이러한 연구의 문제점을 극복하고 응답의 대상과 원천을 다르게 하는 등의 방법을 통해 연구의 일반화와 더불어 보다 정확한 연구결과를 얻을 수 있을 것으로 기대된다.

마지막으로 본 연구는 심리적 계약에 있어 조직구성원의 입장에서 지각한 조직의 의무와 구성원의 의무로만 접근을 하였는데 또 다른 당사자인 조직의 시각에서의 접근도 함께 이루어져야 할 것으로 보인다. 심리적 계약은 조직구성원의 시각에서만 다루어져야 한다는 주장(Rousseau, 1989) 보다는 조직(조직의 대리인)의 입장에서 본 심리적 계약의 내용도 함께 고려해야 한다는 주장(Shore & Tetrick, 1994)이 연구의 정확성과 그

의미의 해석에 있어 정확성을 가져올 수 있기 때문이다(김명언·민혜경, 1999). 이러한 한계점을 극복하기 위해서는 개인주의-집합주의 성향과 심리적 계약에 대한 다양한 관점에서 많은 연구가 필요하여 관련성이 있는 변수들을 고려하여 다차원적인 방법으로 분석하는 것이 필요하다. 향후 문화간 비교에 있어서도 관련된 연구를 행함에 있어서, 본 연구의 문제점과 한계를 보완하는 것도 중요하게 고려해야 할 것이다.

참고문헌

- 권상순 (1997). 심리적 계약의 이론적 배경에 관한 고찰. 인사관리연구, 20(2), 93-119.
- 권상순 (2000). 심리적 계약위반에 대한 지각과 정보탐색, 멘토 및 태도간의 관계. 인사관리연구, 24(1), 371-397.
- 권상순, 이진규 (1997). 심리적 계약의 불이행 지각에 대한 반응과 조절변수의 영향. 인사·조직연구, 5(2), 135-166.
- 김명언, 민혜경 (1999). 심리적 계약: 계약내용과 계약위반의 부정적 효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 12(1), 155-180.
- 김태은, 김성국 (2002). 거래특성 요인과 신뢰의 영향을 고려한 심리적 계약위반의 반응. 인사·조직연구, 10(1), 195-233.
- 박영석 (1998). 심리적 계약의 위반과 그 효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 11(2), 105-125.
- 박영석, 여하나 (2001). 심리적 계약의 네가지 유형: 거래적, 관계적, 안정적 그리고 발전적 계약. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 14(1), 45-67.
- 신유근 (1991). 한국기업 근로자의 의식구조. 경제

- 연구총서, 대한상공회의소.
- 이수원 (1995a). 한국인의 인정: 그 심리학적 함의 (I). 임능빈 (편), *동양사상과 심리학* (pp. 545-560). 서울: 성원사.
- 이수원 (1995b). 한국인의 인정: 그 심리학적 함의 (II). 임능빈 (편), *동양사상과 심리학* (pp. 561-581). 서울: 성원사.
- 조금호 (1996). 문화유형과 타인이해 양상의 차이. *한국심리학회지: 일반*, 15(1), 104-139.
- 조영호 (1995). 한국대기업의 기업문화 특성. 신유근 등(편), *한국대기업의 경영특성: 5대그룹의 주요기업 연구* (pp. 323-377). 서울: 세경사.
- 차재호, 정지원 (1993). 현대 한국사회에서의 집합주의. *한국심리학회지: 사회*, 7(1), 150-163.
- 채서일 (1997). *사회과학조사방법론*. 서울: 학현사.
- 최상진 (1993). 문화심리학적 관점에서 본 한국의 자기. *한국심리학회지: 사회*, 7(2), 24-33.
- 한규석 (1991a). 집단주의-개인주의 이론의 현황과 그 전망. *한국심리학회지: 일반*, 10(1), 1-19.
- 한규석 (1991b). 사회심리학 이론의 문화특수성: 한국인의 사회심리학 연구를 위한 고찰. *한국심리학회지: 사회*, 6(1), 132-155.
- 한규석 (1997). 사회심리학에서의 문화 비교 연구: 현황 및 세계화 속의 과제. *한국심리학회 학술위원회* (편), *심리학에서의 비교문화 연구* (pp. 87-172). 서울: 성원사.
- Avolio, B. J., Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1991). Identifying common method variance with data collected from a single source: An unsolved sticky issue. *Journal of Management*, 17(3), 571-587.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Cavanaugh, M. A., & Noe, R. A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 323-340.
- Cha, J. H. (1994). Changes in value, belief and behavior of the Koreans over the past 100 years. *Korean Journal of Social Psychology*, 8(1), 40-58.
- Choi, S. C., & Choi, S. Y. (1994). We-ness: A Korean discourse of collectivism. In G. Yoon & S. C. Choi (Eds.), *People Psychology of the Korean* (pp. 57-84). Seoul, Korea: Dong-A.
- Gudykunst, W., Yoon, Y. C., & Nishida, T. (1987). The influence of individualism-collectivism on perceptions of communication in in-group and out-group relationships. *Communication Monographs*, 54, 295-306.
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79, 617-626.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Santa Monica, CA: Goodyear.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Hui, C. H. (1988). Measurement of individualism-collectivism. *Journal of Research in Personality*, 22, 17-36.
- Hui, C. H., & Triandis, H. C. (1986). Individualism-collectivism: A study of cross-cultural researchers.

- Journal of Cross-Cultural Psychology*, 17, 225-248.
- Kâğıtçıbaşı, Ç. (1994). A critical appraisal of individualism and collectivism: Toward a new formulation. in U. C. Kim, H. C. Triandis, Ç. Kâğıtçıbaşı, S. C. Choi & G. Yoon(Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method and applications* (pp. 52-65). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kissler, G. D. (1994). The new employment contract. *Human Resource Management*, 33(3), 335-352.
- Klein, K. J., Tosi, H., & Cannella, Jr. A. A. (1999). Multilevel theory building: Benefits, barriers and new developments. *Academy of Management Review*, 24(2), 243-248.
- Kolb, D. A., Rubin, I. M., & Mcintyre, J. M. (1971). *Organizational psychology: An experimental approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Leung, K., & Bond, M. H. (1984). The impact of cultural collectivism on reward allocation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 793-804.
- MacNeil, I. R. (1985). Relational contract: What we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 483-525.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implication for cognition, emotion and motivation. *Psychological Review*, 98, 224-253.
- Morrison, D. E. (1994). Psychological contracts and change. *Human Resource Management*, 33(3), 353-372.
- Morrison, E. W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, 35(4), 493-513.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effects of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-138.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D. M., & Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organizations. In L. L. Cummings & B. M. Staw(Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 15, pp. 1-43). Greenwich, CT: JAI Press.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). Psychological contracts as an explanatory framework in the employment relationship. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau(Eds.), *Trends in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 91-109). New York: Wiley.

- Singelis, T. M. (1994). The measurement of independent and interdependent self-construals. *Personality and Social Psychological Behavior*, 20, 580-591.
- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. P. S., & Gelfand, M. J. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross-cultural Research*, 29, 240-275.
- Sinha, D., & Tripathi, R. C. (1994). Individualism in a collectivist country: A case of coexistence of opposites. in U. C. Kim, H. C. Triandis, Ç. Kâğıtçıbaşı, S. C. Choi & G. Yoon(Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method and applications* (pp. 123-136). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ting, L. Y. (1993). In-group preference and homogeneity among african american and chinese american students. *Journal of Social Psychology*, 133, 225-235.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, Colorado: Westview Press.
- Triandis, H. C. (1990). Cross-cultural studies of individualism and collectivism. In J. Berman(Ed.), *Nebraska symposium on motivation 1989*. (pp. 41-133), Lincoln: University of Nebraska Press.
- Triandis, H. C., Bontempo, R., Villareal, M. J., Asai, M., & Lucca, N. (1988). Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives on self-ingroups relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 323-338.
- Triandis, H. C., Leung, K., Villareal, M., & Clack, F. L. (1985). Allocentric versus idiocentric tendencies: Convergent and discriminant validation. *Journal of Research in Personality*, 19, 395-415.
- Triandis, H. C., McCusker, C. & Hui, C. H. (1990). Multimethod probes of individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 1006-1020.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect. *Human Relations*, 52(7), 895-922.
- Wagner III, J. A. (1995). Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups. *Academy of Management Journal*, 38(1), 152-172.

1 차원고접수 : 2002. 9. 5.

수정원고접수 : 2002. 11. 14.

최종게재결정 : 2002. 11. 20.

A Study on the Individualism-Collectivism Orientation and Psychological Contracts in Organizations

Yung-Ho Cho

Yoon-Hyung Cho

Jy-Hye Ahn

Ajou University

National Agricultural
Cooperative Federation

The purpose of this study is to investigate the relationship between individual value-orientations and psychological contracts in organizations. The data were collected from diverse industries including manufacturers, banks, and retailers. From a statistical analysis of 247 questionnaires we found basically the following two facts. First, among two value-orientations, individualism and collectivism, collectivism has strong relationship with psychological contract dimensions. The more collectivist an individual is, the less specific and the longer term contract he or she expects. In contrast, individualists have no preference in psychological contracts except that they prefer non-specific company obligations toward employees. Second, collectivism has stronger relationships with the employees' obligations toward company than with the company's obligations toward employees. In other words, ones who have strong collectivism feel strongly non-specific and long term obligations toward their company, while they ask less strongly their company to treat them in that way. As expected, collectivism has strong relationship with psychological contracts. Collectivists prefer more non-specific and longer term psychological contracts. However, individualism shows no expected relationship with psychological contract. Individualists even want non-specific employment relationship. This phenomenon suggests that in a traditionally strong collectivist country like Korea, individualism orientation has little influence in shaping psychological contracts. Further researches are needed to explicate the complex role of individualism in the collectivist countries.

key words : Individualism, Collectivism, Psychological Contracts, Not Specified, Specified, Long Term, Short Term

별표 1. 개인주의-집합주의 성향에 대한 요인분석

문항	요인	Factor 1	Factor 2
		집합주의 성향	개인주의 성향
01. 다른 사람과 공동으로 작업을 할 때 즐거움		0.66*	-0.09
02. 작은 것이라도 이웃과 나누는 것을 좋아함		0.63*	0.08
03. 나는 집단에서 다른 사람들의 의견에 동조함		0.62*	-0.21
04. 동료들이 만족을 얻을 수 있도록 신경을 쏟		0.59*	0.31
05. 내 가족에게 즐거움이 된다면 싫어도 기꺼이 하겠음		0.56*	0.04
06. 다른 사람과 함께 시간을 보내는 것을 큰 즐거움		0.55*	0.19
07. 집단과 조화를 유지하는 것이 중요		0.52*	-0.01
08. 조직의 이익을 위해 내 자신의 이익을 희생		0.47*	0.19
09. 늙은 부모님을 모시고 살아야 함		0.45*	0.13
10. 동료가 상을 받으면 자랑		0.43*	0.16
11. 긴 여행을 가기전에 사전에 부모님, 친구들과 상의		0.40*	-0.13
12. 나의 행복은 주변 사람들의 행복에 달려있음		0.40*	0.01
13. 경쟁은 자연의 법칙		0.04	0.65*
14. 다른 사람들과 다르고 독특해지려고 함		0.01	0.59*
15. 나에게 닥치는 일은 내 자신의 일		0.21	0.58*
16. 경쟁적인 일을 하기를 좋아함		0.13	0.55*
17. 다른 사람보다 일을 잘 하는 것이 중요		0.19	0.54*
18. 다른 사람이 잘했을 때 긴장이 되며 해야된다고 느낌		0.25	0.53*
19. 다른 사람이 나보다 더 뛰어난 일을 했을 때 화가남		0.05	0.51*
20. 독립된 개인		-0.10	0.50*
21. 내 방식대로 일을 함		-0.20	0.49*
22. 나에겐 승리하는 것이 전부임		0.02	0.48*
23. 사생활을 갖는 것을 좋아함		0.12	0.40*
24. 나의 성공은 나의 능력 때문임		-0.05	0.40*
Eigen Value		3.617	3.560

별표 2. 회사의 의무에 대한 요인분석

문 항	요 인	Factor 1 장기성	Factor 2 포괄성
01. 단기적인 업무보다는 장기적인 비전을 강조		0.83*	0.03
02. 사원들이 멀리보고 업무수행할 수 있게 함		0.77*	0.20
03. 장기 전략을 수립할 때 일반사원 참여		0.71*	0.24
04. 사원들이 조직변화를 예측할 수 있어야 함		0.67*	0.17
05. 맡은 일을 장기적으로 추진할 수 있게 함		0.64*	0.07
06. 사원들을 평가할 때 장기적인 기여 고려		0.62*	0.20
07. 사원들의 여가활동 지원		0.00	0.76*
08. 사원의 길흉사제도 지원		0.22	0.66*
09. 현업무와 무관한 내용도 교육을 시켜야 함		0.03	0.58*
10. 사원가족에 대한 복지제도		0.33	0.54*
11. 회사의 업무 고루 파악하도록 교환근무를 실시		0.24	0.52*
Eigen Value		3.239	2.082

별표 3. 조직구성원의 의무에 대한 요인분석

문 항	요 인	Factor 1 장기성	Factor 2 포괄성
01. 후임자에게 피해가 없도록 신경를 써야함		0.78*	-0.01
02. 고객을 대할 때 장기적 관점에서 서비스		0.76*	0.08
03. 회사의 미래를 생각하며 꾸준히 자기 개발		0.74*	0.01
04. 회사의 미래를 생각하며 일을 처리		0.68*	0.31
05. 직장선배를 존중		0.59*	0.30
06. 그때 그때의 대가보다 장기적 보상을 받아야 함		0.57*	0.26
07. 상사가 업무이외의 지시를 하더라도 기꺼이 수용		0.09	0.78*
08. 뜻밖의 발령에도 기꺼이 수용		-0.02	0.65*
09. 직장동료와는 업무외에도 자주 만남		0.24	0.61*
10. 직장이 어려울 때 자발적으로 희생		0.37	0.40*
Eigen Value		3.081	1.804