

한국종업원의 개인-집단주의 구조분석과 조직성과

권 종 욱* · 차 인 현**

목 차

- | | |
|--------------------------|---------------------|
| I. 서 론 | III. 실증분석 모형과 설계 |
| II. 이론적 배경 | 1. 표본선정 및 자료의 추출 |
| 1. 개인-집단주의 개념 | 2. 연구모형의 설계 |
| 2. 개인-집단주의에 대한 주요 연구 | 3. 준거집단별 개인-집단주의 성향 |
| (1) Hofstede 연구 | IV. 실증분석결과 |
| (2) Hui & Triandis의 연구 | V. 요약 및 결론 |
| (3) Matsumoto et al 의 연구 | |

I. 서 론

기업들이 성공적인 해외진출을 하기 위해서 초기단계에서는 진입방식의 선정과 진출시장의 선정 등이 중점이슈로 부각된다. 그러나 진출 후 현지에서 성공적인 경영을 위해서는 현지국 시장에 맞는 현지화전략이 중요하게 된다. 특히 문화적 다양성에 직면하는 다국적기업입장에서 현지문화에 대한 이해는 중요하다.

문화는 그 사회의 구성원인 인간의 행동을 결정하는 사회적 규범의 총체적 체계이다. 이러한 문화에 대한 연구는 각 분야에서 오늘날 그 중요성을 더해가고 있다. 특히 비교문화심리학, 조직심리학 그리고 문화인류학에서는 상이한 문화권의 사람들간의 서로 다른 행동을 비교 설명함에 있어서 필요한 주요개념으로 개인주의-집단주의개념(Individualism-collectivism)을 제시하고 있다.

현재 비교경영부문의 많은 학자들이 각국의 문화차이를 구분할 수 있는 가장 중요한 요소

* 고려대학교

** 고려대학교

중의 하나를 개인-집단주의로 보고 있기 때문이다(e.g. Hui 1984; Triandis et al. 1985; Sampson 1997). 그러나 이러한 중요성에 비해 상기의 주제에 대한 충분한 관심과 연구를 수행하지 못하고 있는 것이 현실이다(Wagner & Moch, 1986).

또한 기존의 대부분의 연구는 문화적 변수만을 고려해 개인주의-집단주의 분석하여 문화전반에 걸쳐 상이함과 동질성을 예측하고 경험적으로 설명하려는 시도를 해왔다. 그러나 개인주의-집단주의 성향은 개인이 상호관련을 맺고 있는 집단에 따라 다르게 나타날 수 있다는 점에 주목하여 개인수준에서 이러한 성향을 측정하려는 시도가 이루어지고 있다. 이러한 시도로서 개인주의-집단주의에 대한 이론적 연구와 함께 개인주의와 집단주의를 보다 정확하게 측정하기 위한 도구의 개발연구가 진행되었다.

우리나라의 경우 아직 이러한 부분에 대한 이론화가 활발치 못할뿐만 아니라 개인·집단주의를 측정할 수 있는 적절한 도구의 개발도 미흡한 실정이다. 따라서 흔히 우리나라가 전통적으로 집단주의 성향을 보인다고 하나 아직 이러한 가설을 타당성 있게 뒷받침할 이론적 근거는 부족하였다. Hofstede(1980)의 연구결과에 따르면 한국은 상대적으로 집단주의 문화가 강한 것으로 분류되었다. 이처럼 집단주의적 문화가 강한 한국 기업들에 있어서 개인주의나 집단주의와 같은 문화적 변수들이 종업원들의 행위에 미치는 영향은 매우 크다고 할 수 있다.

일반적으로 집단주의 성향이 높은 사람은 개인적 이익을 추구하기보다는 집단의 목표와 이익을 우선하기 때문에 개인보다는 자신이 속해있는 집단이나 조직에 대하여 몰입한다고 예측할 수 있다. 또한 집단주의 성향이 높은 사람은 집단의 목표를 개인적 목표와 동일시하거나, 오히려 집단의 목표를 보다 중요시하기 때문에 집단이 산출할 결과에 대해서도 긍정적 기대감을 가질 것이다.

따라서 본 논문에서는 외국의 학자들이 개발한 개인주의-집단주의 측정도구들을 보완 수정하여 한국의 개인주의-집단주의 성향을 분석해 보았다. 특히 개인주의-집단주의의 대표적인 척도인 ICLAI를 기초로 하여 여러차례의 심층면접을 통한 설문지를 작성하여 한국인의 개인주의-집단주의성향을 개인수준에서 분석해보고 각 준거집단에 따른 차이를 측정하였다.

집단주의-개인주의 성향을 국가간의 차이로 인식하려던 초기의 연구방향에서 최근에는 다양한 준거집단에 대한 개인주의 집단주의 성향을 연구하는 흐름으로 이어지고 있다. 이에 Hui & Triandis(1986)에서 준거집단으로 주로 다루었던 배우자, 부모, 친척, 이웃, 친구, 동료, 이방인 등은 준거집단의 성격에 따라 개인주의 집단주의 성향이 다르게 나타났다. 이러한 연구흐름에 기초하여 본 연구에서는 다음과 같은 연구목적을 설정하였다.

첫째 한국특유의 준거집단(target specific group)에 대한 개인주의-집단주의 성향을 파악해보고자 한다. 집단주의 문화내에서도 집단주의 성향의 정도가 다를 수 있고 개인주의 문화내에서도 개인주의 성향의 정도가 다를 수 있다. 개인주의-집단주의 이론은 문화권간 국가차원의 적용뿐 아니라 개인차원에서의 개인주의-집단주의 성향 차이 분석도 의미가 있을 것이다. 본

연구에서는 먼저 조직차원에서 부서내의 집단주의 성향을 파악하기 위해 부서상사, 부하, 동료로 준거집단으로 구성하였다. 학연에 관계된 성향을 파악하기 위해 학교 선배, 후배, 친구집단과 지연을 대표하는 고향선배, 친구, 후배집단을 추가하여 준거집단을 구성하였다. 한국인의 경우 학연과 지연에 대한 동일시와 애착이 타 문화권에 비해 뚜렷한 현상으로 보이고 있다. 따라서 이러한 준거집단에 대한 개인-집단주의 성향을 실증적으로 측정해보고 수평적·수직적 개인·집단주의 중에서 어떠한 유형으로 분류되는지 분석해보고자 한다.

둘째 개인주의-집단주의 성향과 조직성과변수와의 관계를 분석하고자 한다. 본 연구에서는 조직성과에 영향을 미치는 변수들을 크게 네가지 변수군으로 나누어 분석하고자 한다. 먼저 개인특성은 연령, 성별, 직급, 직종, 경력등의 개인변수와 분배공정, 기대충족, 상급자지원, 공식화, 분권화 등의 조직구조 변수, 다양성, 명확성, 중요성등의 직무특성 변수, 그리고 개인-집단주의 문화차원으로 구성되어 있다.

II. 이론적 배경

1. 개인-집단주의 개념

비교경영부문의 여러 학자들은 문화적 차원에서의 사람의 가치성향인 개인주의와 집단주의에 많은 관심을 보여왔다. Mead(1967)의 경우 문화는 그 양태가 협동, 경쟁, 개인주의 등을 중요하게 여기는 정도에 따라 구별된다고 했다. 그런데 심리적 수준에서 이러한 차이들은 특히 성격적 차원의 자기중심주의(idiocentrism)와 타인중심주의(allocentrism)를 의미한다고 주장하였다. 이러한 자기중심주의와 타인중심주의가 심리학자가 연구하는 심리적 수준인데 비해 이를 문화적 수준에서 이해한 Hofstede(1980)는 개인주의 대 집단주의로 명칭을 붙였으며 이후 많은 논의와 연구가 진행되어 왔다.

<표 1> 개인주의와 집단주의의 장단점 비교

구분	개 인 주 의	집 단 주 의
장점	· 종업원은 강한 자아-신념을 개발 · 더 강한 자아-확신 · 성취동기를 가짐 · 각 개인의 경쟁은 새로운 개념과 생각을 창출, 공격적인 혁신 · 행위결과를 위해 개인적인 책임이 강함 · 개인적 노력과 보상과의 관계는 더 큰 공정성을 만듦	· 서로 다른 기술을 가진 사람들의 조합된 효과로부터 시너지효과 발생 · 다양한 관점을 결합하는 능력과 포괄적인 견해를 달성하는 능력 · 개인을 동등하게 취급 · 개인간 갈등이 있을 때, 더욱 큰 협동과 화합을 함 · 다른 사람의 복지와 사회지원능력의 네트워크에 대한 관심 · 전체의 동의를 우선하고 중요시함 · 실패와 성공에 공동 책임 · 팀워크는 안정감과 발전성을 갖음
단점	· 개인의 이익을 추구 · 개인은 충성심과 몰입이 약함 · 개인별 차이가 강조됨 · 개인간 갈등이 발생 · 개인의 성과에 대한 압력과 스트레스 · 불안정은 자기자신의 과보호를 유발 · 외로움과 소외감을 많이 느낌 · 비윤리적인 행위, 개인적 이득의 자극 · 실패에 대한 개인의 책임	· 집단에 대해 개인적이고, 전문적인 자아의식이 떨어짐 · 집단이나 조직에서 더 큰 개인의 감정적인 의지 · 결과에 대한 개인의 책임의식이 적음 · 무임승차 효과가 나타나고, 노력에 대한 비례적인 보상이 없음 · 언제나 “집단의식”이라는 경향 · 다양한 관심의 타협, 성과를 위한 필요보다는 함께 하는 것이 중요 · 집단에서 합의를 끌어내려는 시간이 많이 걸리고 많은 기회를 상실

자료: Michael H. Morris. 1994. Fostering Corporate Entrepreneurship : Cross - Cultural comparisons of the importance of Individualism versus Collectivism, *Journal of International Business Studies*, First Quarter, p.68.

나은영(1998)은 집단주의 문화에서는 개인의 정체성이 항상 타인과의 연관 속에서 정의되어 “나”와 “우리”의 구분이 뚜렷하지 않고 또한 “나”와 “우리”를 동일시하는 경향이 있다고 주장하였다. 반면에 개인주의 문화에서는 개인의 정체성이 매우 분명한 대신에 집단간의 심리적 경계는 뚜렷하지 않게 나타난다고 주장하였다. 또한 Wagner & Moch(1986)의 개인주의-집단주의 정의에 따르면 개인주의는 집단의 욕구보다는 개인적 이익에 더 큰 중요성을 두고 있는 성향이고, 개인주의자들은 만일에 그들 자신의 만족과 갈등이 생기면, 집단의 이익을 무시하고, 자신을 돌보는 경향이 있다고 이해하였다. 개인주의와 반대의 성향인 집단주의는 집단의 요구와 이익이 개인의 욕구에 앞서 나타날 때 발생한다고 주장하였다.

한편, Hofstede(1980)는 개인주의란 집단, 조직, 그리고 그 외의 다른 집합체들에서 정서적으로 독립되어진 상태를 의미한다고 말했다. 이에 대조되는 대 가족 혹은 혈연집단 구조 속에서

이루어지는 집단주의는 그 집단 내 사람들의 애착심으로 그 구조가 보존되어지며, 특히 “우리 의식(We-ness)”이 두드러지게 나타난다고 두 체계를 비교 설명하였다. 이와 같은 개인주의와 집단주의에 대한 상호보완 또는 대체되는 장단점(Morris-1994)을 정리하면 <표 1>과 같다.

2. 개인-집단주의에 대한 주요 연구

(1) Hofstede 연구

Hofstede는 다국적기업인 IBM 자회사에 근무하는 사람들을 대상으로 각국의 가치체계들을 차이에 대하여 조사한 결과 공통적인 문제가 나타났으며 이러한 문제들은 나라마다 해결책이 달랐다. 여기에서 나온 공통적인 문제점은 첫째로 개인과 집단간의 관계, 둘째로 권위와의 관계를 포함하고 있는 사회적 불평등, 셋째로 공격통제 및 감정표현과 관련된 불확실성에 대한 대처방식, 넷째로 남성성과 여성성의 개념 등을 발견했다. 이중 개인주의와 집단주의 중심으로 살펴보고자 한다.

Hofstede는 개인과 집단과의 관계에 있어서 개인의 이익을 우선하는 사회를 개인주의라 하고 집단의 이익을 우선하는 사회를 집단주의 사회라고 정의하였다. 즉 개인주의 성향의 국가는 주로 자신의 이익을 추구함으로써 개인간의 구속력이 느슨한 사회를 의미하고 집단주의 사회에서는 구성원들이 자기가족이나 종족에 대한 귀속감이 강하여 자기자신의 이익보다도 집단의 이익을 중요시한다. 따라서 구성원들간의 관계가 집단을 중심으로 강하게 형성된다. 집단주의 사회와 개인주의 사회의 주요차이점은 <표 2>와 같다.

<표 2> 집단주의 사회와 개인주의 사회의 주요차이점

집단주의 사회	개인주의 사회
사람들은 확대가족, 또는 기타 내집단 속에서 태어나서 충성심을 바치는 대가로 계속 보호를 받는다	모든 사람은 자기자신과 직계 핵가족만을 스스로 돌볼 수 있도록 성장한다
정체감의 근원은 개인이 속해있는 사회적 그물망 속에 있다	정체감의 근원은 개인에게 있다
어린이는 “우리”라는 틀 안에서 생각하는 법을 배운다	어린이는 “나”라는 의미 안에서 생각하는 법을 배운다
언제나 조화가 유지되어야 하며 직접적인 대립은 피해야 한다	자신의 생각을 그대로 말하는 것이 정직한 사람의 특성이다
높은 맥락(High context)의 의사소통	낮은 맥락(Low context)의 의사소통

집단주의 사회	개인주의 사회
규칙위반을 하면 자기자신과 집단에 대해 수치감과 체면손상을 느낀다	규칙위반을 하면 죄책감과 함께 자기 존중감을 상실을 느낀다
교육의 목적은 어떻게 행동할 것인가를 배우는 것이다	교육의 목적은 어떻게 학습할 것인가를 배우는 것이다
졸업장은 보다 높은 지위의 집단에 들어갈 자격을 부여한다	졸업장은 경제적 가치와 자기 존중감을 높여준다
고용주-종업원간의 관계는 가족관계와 같이 도덕적인 측면에서 지각된다	고용주-종업원간의 관계는 상호이익에 기반을 두는 일종의 계약이다
고용여부와 승진결정에 종업원이 속해있는 내 집단이 고려된다	고용여부와 승진결정은 오로지 기술과 규칙에 근거해야만 이루어진다
경영은 집단의 경영이다	경영은 개인의 경영이다
인간관계가 일보다 우선이다	일이 인간관계보다 우선이다

자료 : 조맹기(1995). 열린사회의 개인주의와 닫힌사회의 집단주의, 한나래 출판사

Hofstede는 개인주의적인 문화와 집단주의적인 문화를 구분 짓는 직무가치에 대하여 연구하였다. Hofstede 척도는 많은 연구자들에 의해 타당성이 입증되었으나 표본의 대표성, 변화에 대한 가치관의 미 반영, 국가내 하위그룹간의 문화적 차이를 반영하지 못하였다 또한 개인주의 측정을 개인이 아닌 국가평균에 대한 요인분석을 통해 도출하였기 때문에 Hofstede의 연구는 직무가치 요인과 집단주의는 동일한 것이 되었다(Meindl 1989).

(2) Hui & Triandis의 연구

문화적 차원 중에서 개인-집단주의에 대해서는 많은 연구를 통해 조직 및 개인에 미치는 영향이 분명히 제시되고 있다. Triandis & Hui(1988)는 집단주의 성향이 높은 집단은 강한 집단 정체성(group identity)을 갖는 반면 개인주의 성향이 높은 집단은 개인정체성(self identity)을 갖는다고 지적하였다.

Hui & Triandis(1986) 집단주의를 인간상호적 관심과 관련된 느낌, 감정, 믿음, 이념, 행동이 결합된 것으로 인식하고 1) 타인에 대한 행동과 결정에 대한 연계성 고려, 2) 유형적 자원 공유, 3) 무형적 자원의 공유, 4) 사회적 영향에 대한 민감성, 5) 자기표현 (self-presentation)과 겉치레(face-work), 6) 결과의 공유, 7) 타인의 생활에 대한 관심의 7가지 범주에 반영되어 있다고 정의하고 있다.

개인주의자들은 집단주의자들보다 적은 관심이나 공유를 보일 것이다. 그들이 개발한 INDCOL(INDividualism-COLlectivism)과 기존측정도구와의 차이는 첫째 대 부분의 기존 측정 도구는 개인주의적 개념만 측정하고 그 반대적인 측면을 집합주의로 간주할 뿐 실제로 정확한 집합주의 개념을 내리고 측정하지 않았다. 둘째 INDCOL 척도를 통해 다차원적인 집합주의개념을 대인관계의 관심에 따라 다양한 측면을 보여주고 있다. 셋째 기존 측정도구는 태도를 측정하는데 그치나 INDCOL은 다양한 믿음, 태도, 행동적 의지를 포함한다. 따라서 측정의 내적 일관성은 낮을 수 있으나 측정의 일반성을 높일 수 있다. 넷째 기존의 측정도구는 개인적인 테스트인데 반해 INDCOL 척도는 집단을 측정한다.

Hui & Triandis(1986)는 집단주의적 추세는 선정된 사람에 따라 다양성을 가진다고 주장했다. 어떤 사람은 친구에 관해 매우 집단주의자일수 있지만 전체적으로 개인주의자이며 가족과는 관계성이 낮을 수 있다. 또한 다른 사람은 가족과 깊은 관계성을 가지며 가족이외의 사람에 무관심할 수 있다. 따라서 이론적인 측면에서 차별적 집단주의가 성립될 수 있다.

이점을 고려해서 8개의 집단 즉 배우자, 부모, 친척, 가족, 이웃, 친구, 직장동료, 잘 모르는 사람으로 선정하여 선정집단에 대한 특정관계를 가지는 집단주의를 측정하기 위해 각 항목들이 작성되었다. 이 작업은 영어와 중국어로 구성된 2개의 설문지가 제시되어 시작부터 척도에 대한 단일문화의 특성을 피할 수 있었다. 96개의 항목이 도출되었고 이 항목들은 8개의 다른 하부척도로 구성되었다.

연구목적 적합성을 강화하기 위해 집단주의적 유교문화에 살지만 자유로운 개인주의를 향유하고 있는 홍콩거주 중국대학생 108명과 개인주의적 미국가치를 지나 집단주의적 가치가 발견되는 일리노이주 거주 미국대학생 132명 대상으로 시험조사를 실시하였다. 여기에 사용한 척도는 6개 포인트(0-5, 강한 부정/거짓 ~ 강한 긍정/사실)였다.

집단-개인주의에 대한 이전의 연구는 주로 집단/개인주의 두 개념을 단일차원의 양극에 위치하는 상반된 개념으로 간주하였다. Hui(1984, 1988)에 의해서 이루어진 개인들의 수준에서 집단/개인주의 성향 측정은 매우 의미 있는 일이라 할 수 있다.

그러나 배우자, 부모, 친척, 이웃, 친구, 동료등 각 준거집단의 집단주의적 태도를 측정하는 문항들로 구성된 INDCOL 척도는 각 대상에 대한 집단주의 점수를 합산하여 집단주의 지표(GCI : General Collectivism Index: Hui, 1988)를 산출하였다. 하지만 이 척도는 신뢰도(Cronbach α)가 낮은 것이 문제점으로 나타났다.

(3) Matsumoto et al 의 연구

Matsumoto와 그의 동료들은(1997) 그 동안 제기되어온 개인적인 차원에서의 측정방법 발전을 위하여 이미 활용 가능한 측정법을 보충하였다. 또한 개인 상호간에 작용하는 개인특유의

IC 가치 차이점을 평가할 필요를 느꼈다. 그것은 개인-집단주의 성향은 사회적 관계뿐만 아니라 사람들과의 상호작용을 하는 사람의 부류에 따라서도 달라질 수 있기 때문에 사회전반에 사용되는 항목들을 도출할 필요가 있었고 이러한 항목들의 도출하기 위하여 IC개인간 평가목록(ICIAI)을 개발하였다.

Matsumoto와 그의 동료(1997)들은 다음 기준을 만족시키는 한정된 개인-집단주의를 정의하고 평가 요소들을 수집하였다. 즉 개인간의 상호작용에 적응 가능하고, 특정한 관계와 관련한 일반적인 평가요소들을 설명하였다.

이들은 Triandis, Hui, Schwartz의 측정도구에 포함된 항목중 위의 기준을 충족하는 항목을 포함시켜 최종항목을 도출하였다. 그리고 단일 행동방안과 연결된 특정 성명 항목들을 삭제하여 총 25개의 항목과 집단적 다양성을 근거로 한 4개(가족, 친한친구, 동료, 낯선사람)의 사회적 상호작용 개체 집단을 선별하였다.

ICIAI는 0에서 6까지의 점수로 4개의 집단에 대한 25개의 가치항목의 중요성에 대해 평가를 실시하였다. 그리고 다시 4개의 집단에 대해 행동유형의 실질적인 참여도에 관한 평가를 하여 다양한 IC 경향, 사회적 집단 및 영역에 걸친 개인적 다양성을 평가하도록 하였다.

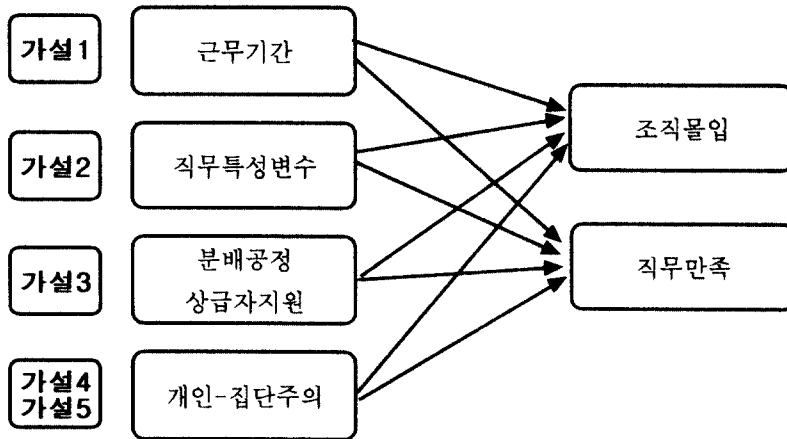
Matsumoto와 그의 동료들은(1997) 이 연구에서 국가간 그리고 국가내 표본집단들 사이의 문화적 차이점을 알아 낼 수 있게끔 내부적 및 시간적 신뢰도 그리고 ICIAI의 외부적 유효성 등을 제시하였다. 특히 집단 내 참여자들이 자신들을 드러내고 있는 정도를 정확하게 알아냈다. 그러나 이들의 연구는 개인의 집단주의-개인주의(IC) 경향에 대해 구두적 평가요소와 실제 행동을 평가 요소에 포함시켰으나 양자 모두 과거 기억 및 보고에 의존하였다.

그리고 이 연구에 있어서 가장 큰 한계점은 문화를 연구 목적에 따라 구분한 점을 들 수 있다. 문화란 비교경영 및 사회심리학적 차원뿐만 아니라 다양한 삶의 형태를 이루고 있는 집합체이다. 따라서 전체적인 관점에서 문화란 단 한번에 정의할 수 없다. 그러나 Matsumoto와 그의 동료들의(1997) 연구는 연구목적으로 연관성 있는 IC들만을 극소수 찾아내어 단일 점수로 축소시킨 한계점을 가지고 있다. 이 점수의 결과가 그 나라의 문화로 인식되어 전반적인 시각을 반영하지 못한 문제점이 존재하고 있다.

III. 실증분석 모형과 설계

1. 연구모형 및 가설설정

조직성과에 영향을 미치는 변수들을 크게 네가지 변수군으로 나누어 이들 변수들이 조직몰입과 직무만족과 같은 조직성과변수에 영향을 줄 것이라는 <그림 1>의 연구모형을 설정하였다.



<그림 1> 연구모형

기존 문헌을 살펴보면 조직관련 연구에서 이용되는 조직성과 기준은 다양하게 제시되고 있지만 크게 주관적 지표와 객관적 지표를 사용하고 있다. 그러나 주관적 측정과 객관적인 성과 자료의 상관관계가 매우 높다는 결과(박노윤, 1996; Pearce, Robbins & Robinson, 1987)를 보여주고 있다. 따라서 본 연구에서는 조직몰입과 직무만족의 주관적 지표를 사용하기로 한다.

위의 연구모형을 통해 개인특성, 직무특성, 조직특성, 개인-집단주의 성향이 어떻게 조직몰입과 적극역할에 영향을 주는지에 대한 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 근무기간이 높을수록 조직성과가 높을 것이다.

가설 1a : 근무기간일 높을수록 조직몰입이 높을 것이다.

가설 1b : 근무기간일 높을수록 직무만족이 높을 것이다.

많은 연구에서 종업원이 조직에 오래 근무할수록 조직을 이해하고 적응한 결과, 조직의 목표 및 가치관을 수용하는 경향이 커져 조직성과가 증가한다고 지적하고 있다(Buchanan, 1974; Meyer & Allen, 1984; Morrow & Wirth, 1989; Mathieu & Hamel, 1989).

가설 2 직무특성수준이 높을수록 조직성과는 높을 것이다.

가설 1a : 직무특성수준이 높을수록 조직몰입은 높을 것이다.

가설 1b : 직무특성수준이 높을수록 직무만족은 높을 것이다.

Oldham & Hackman(1981)은 조직구조특성은 기술다양성, 과업명확성, 과업중요성, 직무자율성, 관리자피드백과 같은 직무특성에 따라 종업원들의 조직에 대한 반응이 달라진다고 지적하고 있다. 다양한 기술을 요구할수록(기술다양성; Glisson & Durick, 1988), 명확한 과업을 부여할수록(과업명확성; Steers, 1977). 개인의 직무에 의미를 부여할수록(과업중요성; Hackman & Oldham, 1975), 직무결과에 대한 책임을 강조하고 자율성이 높을수록(직무자율성; DeCotis & Summers, 1987), 관리자가 직접적이고 명확한 정보를 제공할수록(관리자피드백; Oldham & Hackman, 1981) 조직성과가 증가하는 것으로 지적하고 있다.

가설 3 조직의 분배공정, 상급자지원이 높을수록 조직성과는 높아질 것이다.

가설 1a : 조직의 분배공정, 상급자지원이 높을수록 조직몰입은 높아질 것이다.

가설 1b : 조직의 분배공정, 상급자지원이 높을수록 직무만족은 높아질 것이다.

Fukami & Larson(1984)는 보상의 공정성, 상사 및 동료와의 우호성, 고용의 보장, 집권화와 같은 조직특성과 조직몰입과의 관계를 분석한 결과, 보상의 공정성, 상사와의 우호적인 관계는 조직몰입에 정의 상관관계로 나타났다. James & Jones(1974)는 미국종업원을 대상으로 조직특성과 조직몰입과의 관계를 분석한 결과, 조직규모가 크고 공식화와 집권화 수준이 높을수록 종업원들간 다양하고 가시적인 상호교류의 기회가 감소하기 때문에 조직에 대한 애착과 유대감이 감소하게 된다고 지적하고 있다.

가설 4 준거집단에 대한 집단주의가 높을수록 조직성과는 높을 것이다.

가설 1a : 준거집단에 대한 집단주의가 높을수록 조직몰입은 높을 것이다.

가설 1b : 준거집단에 대한 집단주의가 높을수록 직무만족은 높을 것이다.

Hofstede(1991)는 집단주의 성향이 높을수록 도덕적 동기에 의해 조직에 참여하게 되며, 개인의 이익보다 집단의 이익을 우선시하게 된다. 또 조직에 대한 충성과 의무감이 강하며, 조직과 종업원과의 관계는 가족관계와 같이 도덕적인 측면에서 인간관계가 중요시됨으로써 집단의 이익을 위해 자신을 희생하고 노력하려는 경향이 강하게 나타난다고 지적하고 있다. 따라서 집단주의 성향이 높은 종업원은 높은 종업원보다 조직에 대한 감정적 애착을 크게 느끼고 따라서 조직성도가 높을 것으로 기대된다. Triandis(1995)는 개인주의자들이 보다 사회적으로 유동적(mobile)이고 새로운 그룹에 들어가고 떠나는데 능숙하다고 지적하였다. 반면 집단주의자는 안정적인 내집단과의 보다 긴밀한 상호작용을 선호한다. 따라서 집단주의자들이 개인주의자들 보다 더 높은 조직몰입을 가진다고 보았다. 따라서 준거집단에 대한 집단주의는 조직성과는 높을 것으로 예상된다.

가설 5: 개인-집단주의는 준거집단에 따라 상이하게 나타날 것이다.

Hui와 Triandis(1986)은 준거집단에 대한 서로 다른 집단주의 성향이 나타날 수 있으므로 이러한 점을 고려하여 8개의 준거집단(배우자, 부모, 친척, 가족, 이웃, 친구, 동료, 낯선사람)을 설정하여 각 준거집단에 대한 특징적인 관계를 묘사한 문항들을 사용하여 집단주의 성향을 측정하였다. 그 결과 집단주의 경향은 준거집단(target-specific group)에 따라 다르게 나타났다. 따라서 부서, 혈연, 지연 등의 준거집단에 따른 집단주의성향은 다르게 나타날 것으로 기대된다.

2. 표본선정 및 자료의 추출

<표 3> 응답자의 인구통계학적 특성

구 분	분류집단	응답자수(%)
연 령	20세이하	13 (4.3)
	25~29세	63 (20.8)
	30~34세	85 (28.1)
	35~40세	105 (34.7)
	40~50세	35 (11.6)
	50세이상	2 (0.7)
	무응답	0(0.0)
	합계	303(100.0)
성 별	남 성	198(65.3)
	여 성	105(34.7)
	무응답	0(0.0)
	합계	303(100.0)

구 분	분류집단	응답자수(%)
직 급	평사원	182(60.1)
	대리급	65(21.5)
	과장급	35(11.6)
	차장급	7(2.3)
	부장급이상	5(1.7)
	기타(계약직)	9(3.0)
	무응답	0(0.0)
	합계	303(100.0)
직 종	사무관리직	208(68.6)
	영업직	62(20.5)
	기 타	28(9.2)
	무응답	5(1.7)
	합계	303(100.0)
현직장근무경력	3년 미만	64(21.1)
	3년 이상	239(78.9)
	무응답	0(0.0)
	합계	303(100.0)
학 력	고졸이하	6(2.0)
	고졸	86(28.6)
	전문대졸	15(5.0)
	대학졸이상	194(64.5)
	무응답	2(0.6)
	합계	303(100.0)

본 연구에서는 국내기업 중 금융기관 종사자를 대상으로 실시하였다. 총 400부의 설문지를 배포하여 322부를 회수하였고 그 중 부적절한 설문지로 판단된 19부는 분석에서 제외하였으며 응답자의 인구통계학적 특성은 <표 3>과 같다.

3. 측정도구

(1) 측정도구의 구성

본 연구에서 사용된 설문지는 총 4부로 구성되어 있으며 제1부에서는 ICIAI를 측정도구로 이용하였고 Matsumoto, D. Weissman, Preston, Brown, & Kupperbusch(1997) 자료를 참조하여 한국적 특성에 부합하도록 준거집단의 추가 및 삭제를 실시하였다. ICIAI의 경우는 원래 25 문항을 신뢰도 분석과 한국적 상황을 고려해서 6항목으로 축소 조정하여 6점 척도를 사용하였다. 제2부에서는 아울러 본 연구에서 추가적으로 집단주의를 측정하고자 “우리” 척도를 개발하였다. 그 개발과정은 다음과 같다. 제3부에서는 Allen & Meyer의 조직몰입 차원중에서 감정몰

입에 해당하는 8문항(7점척도)를 사용하였다. 적극역할은 모두 4문항으로 구성되어 있다. 제4부에서는 인구통계학적 변수로 구성되어 있다. 여기서 부서내 집단주의 척도를 개발하는 과정을 간단히 소개하고자 한다.

(2) 집단주의 “우리” 척도 개발

척도의 개발은 우선 상기 문제점들을 보완하고 한국 내에서 조직생활을 하고 있는 구성원들의 집단주의 성향을 파악하기 위하여 단순질문법(예: 사내에서 우리(we-ness)라는 개념을 느끼는 경우는 언제인가)을 선택하여 부서 내 집단주의 성향과 관련된 항목을 도출하였다. 단순질문법에 사용되어진 “우리”는 일반적으로 집합주의의 표현으로 이해되어지며 울타리 혹은 외부와의 구분, 경계라는 뜻과 가둔다는 뜻의 “우리”와 소리가 같아 뜻이 연결된 것으로 보고 있다(차재호, 1990).

차재호, 박재현(1991)은 “우리”라는 말은 개인적인 친밀도와 관계없이 어떤 대상에 대하여 “나와 마찬가지로 알고 있는 사람” 또는 “그 대상에 대해 나와 같은 관계를 지닌 사람”으로 내가 그 타인을 알뿐만 아니라 동시에 그 타인은 공동의 대상에 대하여 나와 마찬가지로 알고 있거나 또는 관계가 있는 것으로 정리했다.

이와 같이 조직집단내의 구성원간의 관계를 강하게 느낄 수 있는 특정적인 항목을 도출하기 위하여 “우리”라는 표현을 사용하였다.

먼저 영업점 마케팅지원 및 지도를 담당하고 있는 본사(Head office) 구성원 7인을 대상으로 집단주의의 대표 표현인 우리라는 개념을 설명하였다. 그리고 조직 내에서 집단주의(우리) 개념을 느끼는 경우를 Brainstorming 기법을 활용하여 발표하게 하였다. 작업방법은 개인별로 우선 2가지 이상의 집단주의(우리) 개념을 느끼는 경우를 발표하게 한 후 다음으로는 기 발표 내용과 중복이 되더라도 무작위로 생각나는 대로 발표케 하여 1차 작업에서 총 40개 소 항목을 도출하였다.

1차 작업에서 도출된 집단주의(우리) 성향 자료를 이용하여 영업점 구성원 3인, 프로젝트 사업 및 기획업무를 수행하고 있는 본사 구성원 3인을 대상으로 Delphi survey 방법을 통하여 소 항목을 도출하였다.

작업방법은 우선 이메일(e-mail)을 통하여 각 대상 구성원에게 우리라는 개념을 설명한 후 1차 작업에서 도출된 집단주의 성향 자료를 제시해 주고 본인이 여기에 동의하는 지 여부를 찬성, 반대로 표시하게 하였다. 다음으로는 제시된 항목이외에 집단주의 경험을 제출하게 하여 추가로 20개의 소 항목을 도출하여 총 60개 소 항목을 도출하였다. 1,2차 작업을 통해 도출된 자료를 이용하여 영업점 직원 10인을 대상으로 개별 면담법을 통한 검증 및 항목 추가도출 작업을 실시하였다.

작업방법은 1,2차 도출된 자료를 면담전 제시하고 동의여부를 찬성, 반대로 묻고 또한 항목에 제시되지 않은 집단주의(우리) 관련항목을 기입하도록 하였다. 3차 작업에서 31개 소 항목을 추가하였고 검증 작업 시 반대한 항목 중 2차 작업 시 반대했던 소 항목과 일치되는 3개 소 항목을 제외하였다. 이 작업에서 총 88개의 소 항목을 도출하였다. 도출된 소 항목 88개를 내용 및 의미가 유사하거나 같다고 인식되는 항목 기준으로 그룹화 하여 총 18개의 大 項目으로 분류하였다.

소 항목에서 대 항목으로 분류된 항목들의 신뢰성 검증을 위하여 비교경영 과목을 수강한 대학원생 6명을 선정하였다. 선정된 학생들에게 88개의 소 항목과 18개의 대 항목 자료를 제시하고 소 항목 자료에 대 항목 번호를 표기토록 하였다. 각 항목별 4명 이상이 같은 번호를 표시하였으면 대 항목 분류의 타당성을 인정하고 그렇지 않은 경우에는 수정 작업을 실시하였다. 이 작업에서 의견이 없는 항목 1개는 삭제하고 혼돈을 주는 항목 2개는 1항목으로 재분류하여 총 16개의 대 항목을 도출하였으며 이들 항목 중 10개 항목을 선정하여 부서 내 집단주의 성향 척도로 사용하였다.

(3) 준거집단별 개인-집단주의 성향

본 연구에서는 ICIAI 척도를 이용하여 준거집단(target specific group)에 대한 개인-집단주의 성향을 분석하였다. ICIAI의 경우 준거집단을 크게 가족, 친구, 부서, 학연, 지연으로 구분하였다. 그리고 이를 다시 세분화하여 가족, 친구, 부서상사, 부서부하, 부서동료, 학교선배, 학교후배, 학교친구, 고향선배, 고향후배, 고향친구 등으로 구분하여 하위집단별 개인-집단주의 성향을 측정하였다.

이는 한국사회의 중요한 사회적 관계인 직장, 학연, 지연에 대한 개인-집단주의 성향을 파악하여 실제로 사회에 끼치는 영향을 크기를 분석하고자 ICIAI를 세분화하였다. 그리고 ICIAI의 개인-집단주의 성향을 통하여 수직적 관계 및 수평적 관계의 특징을 살펴보았다.

IV. 실증분석결과

1. 요인분석 및 신뢰도 분석

본 연구에서는 각 척도에 대한 신뢰성 검증 도구를 비교적 간단하면서 널리 쓰이고 있는 Cronbach α 계수에 의하여 실시하였으며 준거집단에 대한 평균 및 표준편차 계수를 검증한

결과 <표 4>와 같이 나타났다. Cronbach α 신뢰도는 내적 일관성, 즉 테스트 문항이 동질적인 요소로 구성되어 있는지를 알아보는 방법으로 SPSS 통계 분석프로그램을 통하여 분석하며 값은 0에서 1의 범위에 있다. 일반적으로 사회과학 분야에서 Cronbach α 계수가 0.7이상인 경우 비교적 신뢰도가 높은 것으로 간주된다.

<표 4> 개인주의 척도의 신뢰도 분석결과에 의하면 부서 내 집단주의 지수는 0.92, 개인-집단주의 척도의 ICIAI 모두 0.87 이상으로 나타났다. 일반적으로 Cronbach α 계수가 0.7 이상이면 신뢰성이 있다고 보았을 때 평균 신뢰도가 0.7이상으로 본 연구에서 고려되는 변수들은 전반적으로 양호하다고 볼 수 있다.

<표 4> 개인주의 척도의 신뢰도 분석

신뢰도 검증		Mean	α
개인-집단 주의 척도	부서내 집단주의 지수 (파일럿 테스트)(10문항)		.92
	가 족(6문항)		.87
	가까운친구(6문항)		.88
	부서(1)	부서상사(6문항)	.92
		부서부하(6문항)	.94
		부서동료(6문항)	.92
	학연(2)	학교선배(6문항)	.94
		학교 후배(6문항)	.95
		학교친구(6문항)	.93
	지연(3)	고향선배(6문항)	.96
		고향후배(6문항)	.97
		고향친구(6문항)	.96
	전체		.98
조직성과	감정몰입(8문항)	.62	
조직특성	분배공정성(3문항)	.75	
	상급자 지원 (supervisor support)(3문항)	.88	

2. 가설검증

(1) 조직성과 선행변수에 대한 검증(가설 1-4 검증)

먼저 조직성과중에서 감정몰입과 근속기간(β 값이 0.127, $p < 0.05$)은 유의한 관계를 보였다. 즉 근무기간이 높아질수록 감정몰입은 증가하는 것으로 드러났다. 따라서 근속기간이 길어질수록 조직에 대한 투자는 증가하게 되고 이직에 따른 비용 발생으로 이직 가능성이 감소되므로 몰입수준이 높아진다는 기존연구(Buchanan II, 1974; Meyer & Allen, 1984)는 지지되고 있다. 그러나 직무만족과 근속기간은 유의한 관계를 보이지 않았다. 따라서 가설1은 부분 채택되었다.

<표 5> 선행변수와 조직성과와의 다중회귀분석결과¹⁾

차원	변 수	조직성과	
		감정몰입	직무만족
개인특성	근속기간	.127(2.558)*	
직무특성	다양성		.293(5.563)***
	명확성		
	중요성		
	자율성	.248(3.522)***	.202(3.648)***
	피드백	-.140(-1.995)*	
조직구조 특성	분배공정	.341(6.544)***	.188(3.917)***
	상급자지원		
개인-집단주의	부서내집단주의	.157(2.665)**	.220(4.171)***
	상향수직 집단주의 (상사+학교선배+고향선배)		
	하향수직 집단주의 (부하+학교후배+고향후배)		
	수평적 집단주의 (동료+학교친구+고향친구)	.142(2.539)*	
	F값	20.782	44.288
	R ²	.303	.380

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

+ 표안의 값은 베타값, ()안은 t값

1) Stepwise 회귀방식에 의해 투입된 변수만을 표시하였음.

직무특성변수 중에서는 자율성(β 값이 0.248, $p < 0.001$)은 조직몰입과 정의 유의한 관계를 보였고, 직무만족(β 값이 0.202, $p < 0.001$)과도 유의한 정의 관계를 보였다. 이러한 결과는 기존연구(Mowday, Steers & Porter, 1979; Morris & Sherman, 1981; Bruning & Snyder, 1983; DeCotis & Summers, 1987; Glisson & Durick, 1988; Hackman & Oldham, 1975; DeCotis & Summers, 1987)를 지지하고 있다. 따라서 직무의 자율성이 높아질 경우 감정몰입과 직무만족 모두 높아지는 것으로 드러났다. 반면 피드백(β 값이 -0.140, $p < 0.05$)은 감정몰입과 부(-)의 유의한 관계를 보였다. 따라서 가설2는 부분적으로 채택되었다.

조직구조특성 변수에서는 분배공정(β 값이 0.341, $p < 0.001$)이 감정몰입과 정의 유의한 관계를 보였고 직무만족도 유의한 정의 관계를 보였다(β 값이 0.188, $p < 0.001$). 따라서 분배공정성을 인식하는 종업원의 조직몰입과 직무만족이 모두 증가함을 알 수 있다. 이러한 결과는 기존의 조직구조변수와 조직몰입과 유의한 관계를 보이고 있는 연구(James & Jones, 1974; Morris & Steers, 1980; Fukami & Larson, 1984; Glisson & Durick, 1988; Agrawal, 1993; Morris & Sherman, 1981; Fukami & Larson, 1984)를 지지하고 있다. 따라서 가설3도 부분적으로 채택되었다.

개인-집단주의 차원에서 먼저 부서내 집단주의(β 값이 0.157, $p < 0.01$)는 감정몰입과 정의 관계를 보였다. 또한 직무만족(β 값이 0.220, $p < 0.001$)과 유의한 정의 관계를 보여 부서내에서 '우리'라는 인식이 높을수록 감정몰입이 증가함을 알 수 있다.

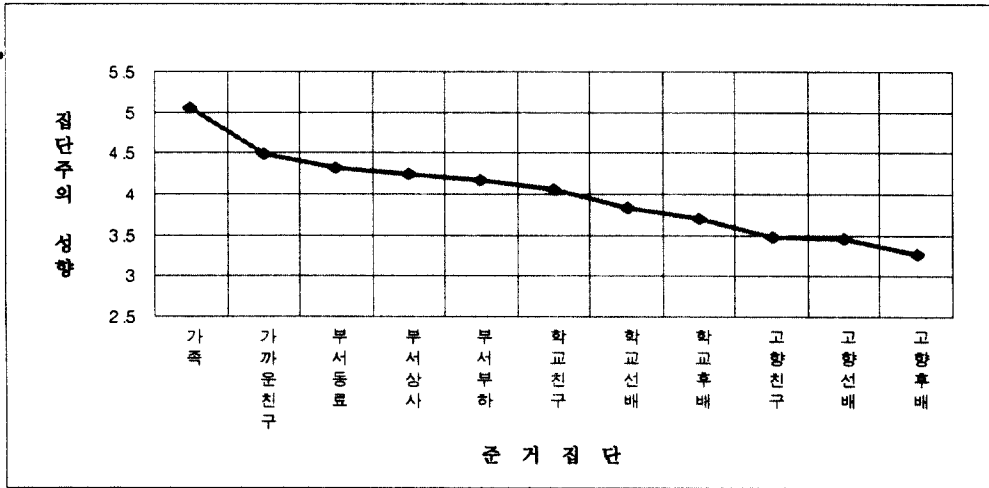
또한 수평적 집단주의(β 값이 0.142, $p < 0.05$)가 조직몰입과 유의한 정의 관계를 보여 직장동료, 학교친구, 고향친구에 대한 집단주의가 높아질수록 감정몰입이 높아지는 것으로 드러났다. 그러나 수평적 집단주의가 높아진다고 해서 직무만족이 높아지는 것은 아니었다. 조직성과의 선행변수들이 전반적인 몰입에 미치는 영향을 분석한 결과 R^2 값 0.303이고 직무만족에 대한 R^2 값 0.380으로 드러나 개인특성, 직무특성, 조직특성은 직무만족을 설명하는데 유용한 변수가 될 수 있으나 개인집단주의 문화성향은 직무만족보다는 감정몰입을 설명하는데 더 설명력이 있음이 드러났다. 결국 근속기간, 자율성, 피드백, 분배공정, 부서내집단주의, 수평적집단주의가 조직몰입도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 다양성, 자율성, 분배공정, 부서내집단주의는 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 드러났다. 따라서 자율성, 분배공정, 부서내집단주의가 조직성과를 높이는데 중요한 변수임을 알 수 있다.

(2) 준거집단별 집단주의 성향 분석(가설 5 검증)

일반적으로 사람들은 모든 사람들에게 동등한 관심을 가지지 못하며 이러한 관심의 차이에 따라 친밀감이 다르게 나타난다. 즉 자기자신과 가까운 사람 예를 들어 부모, 배우자 등에 더 많은 관심을 보여주고 낯선 사람에게는 적은 관심을 보여준다.

<그림 1>에서 보는 것과 같이 본 연구 결과의 준거집단에 대한 관심의 정도는 가족, 가까

운 친구, 부서동료, 부서상사, 부서부하, 학교친구, 학교선배, 학교후배, 고향친구, 고향선배, 고향후배 순으로 나타났다.



[그림 2] 준거집단별 집단주의 성향

<표 4>준거집단별 집단주의 성향을 살펴보면 가족에 대한 집단주의 성향이 가장 높고(5.05) 다음은 가까운 친구(4.48), 직장(부서), 학연, 지연 순으로 집단주의 성향을 나타났다. 사회적 관계 영역인 직장내 집단성향을 보면 부서동료(4.32)가 부서상사(4.24), 부서부하(4.17) 보다 높게 나타났다. 이것은 수평적 관계가 수직적 관계보다 집단주의 성향이 더 높은 것으로 추정된다.

한국의 조직문화 중 타 문화와 뚜렷한 차이를 보여주고 있는 학연의 경우도 학교친구가 가장 높게(4.05)나와 수평적 집단주의 성향이 수직적 집단주의 성향보다 더 중시되고 있음을 보여주고 있다. 그러나 학교후배(3.26)보다 학교선배(3.84)에 대한 집단주의 성향이 높은 것으로 미루어 볼 때 학연의 경우에는 수평 상향적인 관계를 보여주고 있다.

준거집단에서 학연과 함께 동일시하고 있는 지연도 고향선배(3.46), 고향후배(3.26)보다 고향친구(3.48)에 대한 집단주의 성향이 높아 일반적으로 집단주의는 수직적인 성향보다는 수평적인 성향이 있음을 보여주고 있다. 그러나 고향친구(3.48)와 고향선배(3.46)의 차이는 미미(0.02)한 것으로 나타났다.

전체체적으로 지연보다는 학연이 학연보다는 부서(직장)의 집단주의 성향이 높은 것으로 나타났다. 준거집단 모두 수평적 관계에서 집단주의 성향이 강하고 동시에 수직 상향적 인간관계를 중시하고 있음을 알 수 있다.

또한 추가적으로 인구특성별로 개인-집단주의 성향을 분석하였다. 그 결과 연령이 높을수록, 여성보다 남성이, 직급이 높을수록, 사무관리직보다 영업직이, 직장경력이 오래될수록, 학력이 높을수록 집단주의 성향이 높게 나왔다. 또한 중고시절 출신지역이 지방 및 농어촌지역출신들이 서울수도권지역 출신보다 집단주의 성향이 강한 것으로 나타났다.

V. 토의 및 결론

1. 결론

기업들이 성공적인 해외진출을 하기 위해서 초기단계에서는 진입방식의 선정과 진출시장의 선정 등이 중점이슈로 부각된다. 이러한 시점에서는 Hofstede가 제시하고 있는 국가수준에서의 문화차원이 최적의 진입방식과 진입시장을 선택하는데 효과적으로 이용 될 수 있을 것이다. 그러나 이미 진출 후 현지에서 성공적인 경영을 위해서는 현지국 시장에 맞는 현지화전략이 중요하게 된다. 특히 문화적 다양성에 직면하는 다국적기업입장에서 현지문화에 대한 이해는 중요하다. 이 경우 기존의 국가수준에서의 문화차원보다는 개인수준에서의 문화차원이 현지화전략에 효과적으로 이용될 수 있다.

이러한 관점에서 본 연구결과 다음과 같은 결론을 도출하였다. 첫째, 한국적 특성에 따른 성향을 파악하기 위해 개인적 영역집단인 가족, 가까운 친구와 사회적 영역집단인 부서(부서상사, 부서부하, 부서동료), 학연(학교선배, 학교후배, 학교친구), 지연(고향선배, 고향후배, 고향친구)등으로 세분화하였다. 세분화된 총11개의 집단에 대한 성향을 ICIA에 의해 분석한 결과 가족, 가까운 친구, 부서, 학연, 지연 순으로 집단주의 성향을 보였다. 사회적 영역집단 중 부서에 있어서는 부서동료-부서상사-부서부하 순으로 집단주의 성향을 보여 수직적 관계보다는 수평적 관계가 집단주의 성향이 높게 나타났다. 또한 학연에 있어서는 학교친구-학교선배-학교후배 순으로 집단주의 성향을 보여 수직적 관계보다는 수평 상향적 관계를 중시하는 것으로 분석되었다. 한편 지연에 있어서는 고향친구-고향선배-고향후배 순으로 집단주의 성향을 보이고 있어 일반적으로 집단주의 성향은 수직적 관계보다는 수평적 관계에서 많이 나타나고 있음을 알 수 있었다.

둘째, 개인-집단주의와 조직성과와의 관계를 분석하기에 앞서 근무기간, 직무특성, 분배공정, 상급자지원과 조직성과와의 관계를 분석하였다. 그 결과, 먼저 조직성과중에서 감정몰입과 근속기간은 유의한 관계를 보였다. 그러나 직무만족과 근속기간은 유의한 관계를 보이지 않았다. 직무특성변수 중에서는 자율성은 조직몰입과 정의 유의한 관계를 보였고, 직무만족과도 유의한

정의 관계를 보였다. 조직구조특성 변수에서는 분배공정이 감정몰입과 정의 유의한 관계를 보였고 직무만족도 유의한 정의 관계를 보였다.

셋째, 준거집단에 대한 개인-집단주의 척도를 보완하기 위해 개발된 부서집단주의는 감정몰입과 직무만족 모두와 정의 유의한 정의 관계를 보였다. 즉 부서집단주의가 높아질수록 조직성과가 높아지는 것으로 나타났다. 부서집단주의는 총10개 항목으로 구성되어 있어 구체적인 항목과 조직성과와 상관관계분석 결과는 아래의 표 6과 같다.

<표 6> 부서집단주의와 조직성과와의 상관관계분석

	항목	감정몰입	직무만족
X1	부서원들은 회식, 체육대회등 각종 비공식 모임에 많이 참여한다	.260**	.269**
X2	부서원들은 공동업무나 공동프로젝트를 선호한다	.311**	.289**
X3	부서원들은 상대방에 대하여 애정과 관심을 가지거나 마음에서 우러나오는 행동을 주고 받는다.	.262**	.254**
X4	부서의 일체감이나 자부심을 느낀다.	.351**	.390**
X5	업무에 관하여 도와주고 조언을 주고 받는다.	.265**	.326**
X6	부서내외의 다양한 정보를 공유한다.	.226**	.380**
X7	어려운 일을 당했을 때 물질적인 도움을 준다.	.247**	.323**
X8	개방적인 사고방식으로 상대의 의견이나 아이디어를 수용해 준다.	.287**	.385**
X9	각자의 전문분야 혹은 맡은 업무에 대하여 신뢰를 한다.	.261**	.304**
X10	업무에 대한 정당한 평가 및 결과에 대한 합리적인 공유를 한다.	.224**	.315**

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

이러한 10개 항목에 대해 다른 국가와의 비교연구를 통해 어떤 항목이 다른 국가에서도 한국에서와 같이 조직성과와 상관관계를 가지는지 혹은 상관관계를 가지지 않는지를 분석할 수 있다. 이러한 분석을 통해 조직성과에 미치는 부서집단과 관련된 선행변수가 차이가 나는지를 분석할 수 있을 것이다.

넷째, 준거집단에 대한 집단주의를 각 준거집단에 따라 상향수직, 수평적, 하향수직으로 구분하여 이러한 집단주의와 조직성과와의 관계를 분석하였다. 수평적 집단주의가 조직몰입과 유의한 정의 관계를 보였으나 수평적 집단주의가 높아진다고 해서 직무만족이 높아지는 것은 아니었다. 이러한 결과는 동료와의 관계가 조직몰입을 높이는데 중요함을 알 수 있다.

2. 향후 연구과제

본 연구 결과와 Matsumoto와 그의 동료들의(Weissman의, 1997) 연구결과를 비교하면 한국인의 경우에는 <표 6>와 같이 가족, 친구, 동료 순으로 나타났으나 평균값이 차이를 보이고 있다. 또한 일본의 경우는 친구, 가족, 동료 순으로 나타나 국가에 따라 준거집단에 대한 집단주의가 차이가 남을 알 수 있다. 따라서 일국에서의 연구가 다른 국가에 그대로 적용될 수 없는 일반화의 문제를 들 수 있다. 즉 본 연구는 타국과의 비교연구가 아닌 한국 기업에서 근무하는 종업원만을 대상으로 한 연구라는 점이 한계라고 하겠다.

<표 7> 국가간 개인-집단주의 성향(평균비교)

ICIAI	Matsumoto et al 연구(1997)					본연구(2002)
	일본	러시아	한국	미국	F값	*한국
가족	3.48	4.49	4.39	4.11	27.58	5.05
친구	3.83	4.36	4.06	3.93	7.77	4.48
동료	3.44	3.90	3.43	3.40	6.81	4.32

비록 이 <표 7>에서는 준거집단(가족, 친구, 동료)에 대한 집단주의와 조직성과(조직몰입, 직무만족 등)와의 관계를 분석하지는 않았지만, 여러 국가간 비교분석을 통해 준거집단에 대한 개인-집단주의와 성과와의 관계가 어떠한 패턴을 보이는지 분석해야 한다. 즉 각 국가의 준거집단에 대한 개인-집단주의와 조직성과와의 관계가 한국과 어떻게 차이가 나는지 혹은 동일한 관계를 보이는지 분석함으로써 현지화 운영에 많은 시사점을 제시할 것이다.

참고문헌

- 김복례. 2001. 리더쉽 유형과 집단성과의 관계에 있어서의 개인주의-집단주의 성향의 조절변수 역할연구, 충남대학교, 인사관리전공, 석사학위논문.
- 나은영. 1998. 한국문화의 이중성과 세대차의 근원에 관한 이론적 고찰 및 기존 조사자료 재해석, 한국심리학회.
- 성락훈. 2001. 개인-집단주의와 조직 성과변수의 관계분석, 고려대학교, 국제경영학, 석사학위논문.
- 신현선. 1998. 개인주의-집단주의 조직문화에 관한 연구, 영남대학교, 심리학과, 석사학위논문.
- 이화연. 2001. 국내 외국기업 한국종업원의 집단-개인주의 성향의 비교, 고려대학교, 국제경영학, 석사학위논문.
- 정충영, 최이규. 1997. SPSSWIN을 이용한 통계분석, 무역경영사.
- 조맹기. 1995. 한국인의 두 얼굴 나와 우리, 한나래 출판사.
- 조영호. 2000. 21세기 한국인: 집단주의와 개인주의의 통합, 월간인사관리.
- 차재호, 박재현. 1991. “우리”라는 표현사용의 집합주의적 관점에서의 분석, 한국심리학회.
- 채서일. 1996. 사회과학 조사 방법론, 학현사.
- 한규석. 1991. 집단주의-개인주의 이론의 현황과 그 전망, 한국심리학회지: 일반, Vol.10, No.1.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. 1990. The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization, *Journal of Occupational Psychology*.
- Hofstede, G. 1980. Culture's Consequences, International Differences in Work-Related Values, Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. 1984. Hofstede's cultural dimension: An independent validation using Rokeach's Value Survey, *Journal of Cross-cultural Psychology*, Vol.15.
- Hofstede, G. 1984. Culture's Consequences, International Differences in Work-Related Values, Beverly Hills, CA: Sage.
- Hsu, F. 1981. American and chinese: passage to difference, University of Honolulu.
- Hui, C. H. 1988. Measurement of individualism-collectivism, *Journal of Research Personality*, 22, pp.17-30.
- Hui, C. H, Triandis. 1986. Individualism-collectivism: A study of Cross-Cultural Researchers, *Journal of Cross-cultural Psychology*, Vol.17 No.6.
- Killmann, R. 1985. Corporate Culture, *Psychology Today*, Apr.

- Marjoribanks, K. 1991. Sex composition of family sibships and family learning environments, *Psychology Report* 69.
- Matsumoto, D., Weissman, Preston, Brown, & Kupperbusch. 1997. Context-Specific measurement of individualism-collectivism on the individual level, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol.28 No.6.
- Markus, H. & Kitayama, S. 1991. Culture and self : Implications for cognition, emotion and motivation, *Psychological Review*.
- Mead, M. 1967. Cooperation and competition among primitive people, Boston : Beaco.
- Meindl, J. R., Hunt, R. G., Lee, W. 1989. Individualism-Collectivism and Work Value : Data from The United States, China, Taiwan, Korea, and Hong-Kong, *Research in Personnel and Human Resources Management, Suppl. pp.59~77*
- Michael, H. Morris, 1994. Fostering Corporate Entrepreneurship: Cross-Cultural comparisons of the importance of Individualism versus Collectivism, *Journal of International Business Studies*, First Quarter, p.68.
- Schwartz, S. 1990. Beyond individualism and collectivism: New cultural dimension of value.
- Triandis, H. C. 1989. The self and social behavior in differing cultural contexts, *Psychology Review* 96.
- Triandis, H. C. 1990. Cross-cultural studies of individualism and collectivism, University of Nebraska Press.
- Triandis, H. C. 1995. Individualism and Collectivism, Westview Press Inc, USA.
- Triandis, H. C., McCusker, C., & Hui, C. H. 1990, Multimethod Probes of Individualism and Collectivism, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 59, No 5, pp.1006-1020.
- Triandis, H. C., Leung, K., Villareal, M. J., and Clack, F. L. 1985. Allocentric versus Idiocentric Tendencies: Convergent and Discriminant Validation, *Journal of Research Personality*, pp.395-415.
- Triandis, H. C., Bonterpo, R., and Villareal, M. J. 1988. Individualism and Collectivism: Cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.54, No.2.
- Wagner, J. A., III & Moch, M. K. 1986. Individualism-collectivism: Concept and measure, *Group and Organization Studies*, 11, 280-304.

Context-Specific Measurement of Individualism-Collectivism and Organizational Performance in Korea

JongWook Kwon · InHyun Cha

ABSTRACT

Multinational firms are concerned mainly with the entry modes at the early stage of internationalization; on the other hand, they emphasize localization to operate successfully with the host government at the after-entry or operational stage. Especially, it is important for multinational firms to understand the host government's culture at this stage. In this article, we attempt to measure IC(individualism-collectivism) tendencies on the individual level. We measured an individual's IC tendencies in relation to eleven groups (family, close friends, immediate supervisor, colleagues, immediate subordinate, school senior, school junior, school friend, elder hometown friend, hometown friend, and younger hometown friend). As a results, target group collectivism shows as follows: family, close friend, colleague, immediate subordinate, school friend, immediate supervisor, school senior, school junior, elder hometown friend, hometown friend, and younger hometown friend. Among the various factors determining the level of organizational commitment and job satisfaction, job tenure, autonomy, feedback, distributive justice, department collectivism, and horizontal collectivism were found be significantly related to organizational commitment. On the other hand, age, variety, autonomy, distributive justice, department collectivism were found be significantly related to job satisfaction.

Key words : Individualism-collectivism(개인-집단주의), Organizational commitment(조직몰입), Job satisfaction(직무만족)