

코레일의 노사관계와 직무태도[†]

백유성*

<요 약>

본 연구는 코레일 노사관계의 발전과정을 검토하여 코레일 노사관계의 본질을 탐색하고 코레일 경북본부 단위부서 구성원들을 대상으로 설문조사를 실시하여 직무태도에 있어 노조원과 비노조원 간에 어떠한 차이가 있는지를 실증분석한 것이다. 본 연구에서 밝혀진 연구결과를 요약해보면 다음과 같다. 현 단계의 코레일 노사관계는 노사대결형 양상을 지니고 있으며 노동조합, 경영진, 정부 간의 3자 관계가 그 핵심이라는 점이다. 또한 코레일 경북본부 조직구성원들의 직무태도를 실증분석한 결과를 통하여 다음과 같은 사실이 밝혀졌다. 첫째, 조직몰입정도는 비노조원은 노조원에 비해 상대적으로 높은 편이며 특히 비노조원들은 타인에게 코레일 자랑을 한 적이 있을 정도로 코레일에 애착이 강하며 이 문항에서 노조원과 비노조원 간에는 통계적으로 의미 있는 차이가 발견되었다. 둘째, 코레일 경북본부 조직구성원들의 전반적인 직무만족도는 높은 편이며 특히 임금수준에 대한 만족에 있어서는 노조원과 비노조원 간에 통계적으로 의미 있는 차이가 있는 것으로 밝혀졌다. 셋째, 코레일 경북본부 구성원들의 의사소통에 대한 인식수준은 노조원은 보통을 약간 상회하는 수준이며 비노조원은 비교적 높은 수준을 보이고 있다. 넷째, 코레일 경북본부 소속 노조원과 비노조원의 노사관계 당사자 의식 및 태도분석 결과를 보면 경영진이 윤리경영을 강조하고 있지만 노조원들일수록 경영진을 신뢰하지 않고 있다는 점이 드러났다.

결론적으로 코레일 경북본부 구성원들은 노조원 여부와는 무관하게 모두 자신의 직장에 대한 애착이 강하지만 노조원들일수록 코레일 경영진을 신뢰하고 있지 않다는 점은 코레일 노사관계의 안정을 위해서는 노사신뢰 회복이 급선무라는 점을 시사해 주고 있다.

핵심주제어: 노사관계, 직무만족, 조직몰입, 의사소통, 직무태도

논문접수일: 2013년 12월 03일 수정일: 2013년 12월 17일 게재확정일: 2013년 12월 20일

† 본 연구는 노사발전재단과 코레일 경북본부의 지원으로 연구된 '전기분야 노사의 전략적 협력방안 연구'(백유성·홍연웅, 2011) 중 일부분이며 저자가 2012년 대한경영학회 추계학술대회에서 발표한 내용을 2013년 동양대학교 교내연구과제 연구비 지원으로 전면 수정 보완하여 완성된 것임.

* 동양대학교 경영관광학부 교수, ysback@dyu.ac.kr

I. 서론

노사관계는 기본적으로 사람과 사람의 관계인 인간관계에 바탕을 두고 있다. 그러므로 노사관계 당사자들이 서로를 어떻게 인식하고 있는가 하는 점이 조직의 노사관계 양상을 결정하는 주요한 요소 중의 하나라고 할 수 있다. 또한 노사당사자 간의 상호인식과 노사관계 양상은 노사관계가 발전하여온 역사적 과정의 산물이다.

한국철도공사(이하 코레일)는 2005년 1월 1일 정부조직인 철도청에서 한국의 대표적인 공기업 중 하나로 변신한 거대 공기업이다. 이제 한국철도공사와 같은 공기업들도 이익이나 조직성과와 같은 경영지표들을 중시하고 조직구성원들의 직무태도에 적극적인 관심을 기울이고 있다. 왜냐하면 조직구성원들이 지닌 직무태도는 조직 내에서 일어나는 개인행동을 이해하고 예측하는 중요한 변수이기 때문이다. 또한 경영관리 측면에서는 직무태도가 조직의 여러 성과변수에 영향을 미칠 수 있기 때문에 직무태도를 확인하고 관리하여야 할 필요성이 제기된다(조일래, 2012).

주요한 직무태도 변수에는 직무만족, 직무몰입, 조직몰입 등이 있다(Robbins & Judge, 2011). 특히 직무만족은 1930년대 호손실험으로 촉발

된 인간관계론 등장 이후 활발히 연구되고 있다. 우리나라에서도 1970년대에 들어와 직무만족의 중요성을 인식하고 직무만족에 대해 보다 심도 있는 연구(서병인, 1975)를 하게 되었다. 또한 최근까지 직무만족에 대한 연구 관심은 사기업(이덕로·김찬중, 2006; 박진영·이성각, 2011; 배성현·김승호·김윤구, 2013) 뿐만 아니라 공기업(조일래, 2012; 서성택, 2013)을 대상으로도 지속되고 있다. 이는 직무만족과 같은 직무태도 변수는 조직의 성과에 밀접한 영향을 미치고 있기 때문이다. 직무만족은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치고(조일래, 2013) 조직몰입수준이 높은 개인은 조직에 애착을 느껴 직업이나 조직을 바꾸지 않고 조직에 계속 잔류하려고 한다(임창희·홍용기, 2012).

또한 조직구성원의 직무태도 형성에 영향을 미치는 요소 중의 하나는 의사소통이다. 즉, 조직구성원들은 직무수행과정에서 지속적으로 의사소통하며 이와 같은 의사소통이 구성원들 간에 신뢰를 조성하고 노사공동체 형성에 기여하게 된다. 이러한 점에 착안하여 본 연구에서는 코레일 노사관계의 발전과정을 검토하여 코레일 노사관계의 본질을 탐색하고 코레일 경북본부 단위부서 구성원들을 대상으

로 직무태도에 있어 노조원과 비노조원 간에 어떠한 차이가 있는지를 구체적으로 밝혀 보고자 한다.

II. 노사관계의 본질

1. 코레일 노사의 전략적 선택

코레일의 노사관계는 사용자의 위치에 있는 대한민국 정부와 노동자들을 대변하는 전국철도노조와의 관계로 요약되며 정부의 입장을 대변하고 정부의 대리인 역할에 충실한 경영진을 포함하면 정부, 경영진, 노동조합 간의 3자관계로 파악할 수 있다.

김준(2007)의 연구에 따르면 1950년대 철도노사는 철도연맹과 교통부 간에 기본적으로 후원자(patron)와 수혜자(client)의 관계를 형성하였으며 철

도노조는 1960년대 후반까지 대한노총·한국노총 내에서 항상 핵심적인 노조로서의 위상을 차지하고 있었다.

철도청 노동자들은 1995년 ‘철도 노조 민주화 추진위원회’를 발족하여 노조민주화를 지속적으로 추진해온 결과 2000년 1월 14일 대법원의 ‘3중 간선제 무효판결’로 철도노조 위원장 직선제를 달성하였다. 이후 2001년 5월 21일 직선노조위원장을 선출하고 2002년 11월 6일 민노총으로 상급단체 변경 안을 가결하기에 이르렀다.

코레일 노사관계의 주체는 2005년 1월 1일 이후 철도공사의 출범으로 정부, 경영진, 노동조합의 3자 간의 관계가 더욱 뚜렷하여 졌으며 이와 같은 노사관계 주체들의 전략적 선택에 따라 노사관계 양상이 다소간 상이한 형태로 발현된다.

<표 1>은 코레일 노사관계 주체의 전략적 선택을 보여주는 것이다.

<표 1> 코레일 노사관계 주체의 전략적 선택

주체 구분	정부	경영진	노동조합
전략적 선택	·철도 저투자정책 (1970년대부터)	·경영혁신 (구조조정)	·고용안정 (구조조정분쇄)
최근 입장	·친환경 녹색 교통망 -대륙철도 가치인식 (이명박 정부)	·고용경영자입장	·명분확보와 투쟁

대한민국 정부는 1970년 7월 7일 정부고속도로 개통 이후 철도에 대한 저투자 정책을 지속적으로 추진하였

다. 사회간접자본에 대한 투자도 주로 도로에 집중되었으며 이에 따라 철도 시설은 노후화되고 물류비용이 증가

하여 철도의 경쟁력은 점차 약화되기에 이르렀다.

정부의 철도산업에 대한 저투자 정책으로 경쟁력이 약화된 철도공사의 경영진은 정부로부터 철도 재정 자립에 대한 강한 압박을 받게 된다. 1989년 노태우 정부에서부터 본격적으로 경영혁신을 추진하게 된다. 노동조합은 경영진이 추진하는 경영혁신은 인력충원이나 예산 확충 없이 조직구성원의 의식개혁과 외부하청 등을 통하여 인력 감축으로 이어진다고 판단하여 경영혁신 운동에 반대하는 전략을 선택하기에 이르렀다. 코레일 노사관계 주체의 전략적 선택에 따른 각자의 최근입장을 보면 정부는 소유경영자, 경영진은 고용경영자 그리고 노동조합은 명분확보와 투쟁적 태도를 견지하고 있다.

2. 코레일 노사관계 현상진단

코레일 노사관계는 현재 공기업의 노사관계이며 노조가 속한 상급단체는 민주노총이며 산별노조의 형태를 취하고 있다.

코레일의 노사관계를 현상적으로 분석해보면 현재 민주노총에 소속되어 노사대결형 양상을 보이는 점을 알 수 있다. 현재와 같은 민주노총으로 상급단체를 변경한 시점은 2002년 11월 6일이다. <표 2>에서 볼 수 있듯이 코레일 노동조합은 진보적이며 투쟁적인 노선을 추구하고 있으며 과거 한국노총 소속시대보다 노동조합내 민주적 절차는 많이 확보된 상태라고 판단된다.

<표 2> 코레일 노사관계의 현상

한국노총소속시대	민주노총소속시대(2002년 11월 6일 이후)
<ul style="list-style-type: none"> ·노사협조형 ·보수적, 순응적 노선 ·권위적, 국가이익우선고려 ·정치적, 장기적 	<ul style="list-style-type: none"> ·노사대결형 ·진보적, 대립적 노선 ·민주적, 조직이익우선고려 ·투쟁적, 단기적
노동조합, 경영진, 정부 3자 관계: 공기업의 노사관계(2005년 1월 1일)	

이는 2001년 1월에 있었던 노동조합 지도부에 대한 간접선거 방식이 대법원에서 무효판결을 받은 이후 직선제 조합장의 등장에서 비롯된 것이다. 반면 한국노총 소속시대에 비해 노동조합 지도부는 조직이익을 우선 고려하고 있는 것으로 비쳐진다. 이는

과거 철도청 시절에는 공무원 신분이었다는 점과 철도공사화 이후에는 공기업 직원으로 신분이 변경되었다는 사실과도 연관이 있다고 생각된다.

한국노총소속 당시 코레일 노동조합은 조합원들로부터 전폭적인 지지를 받지 못하는 못하였으며 때로는 경영진

의 입장에서 조합원들을 관리 통제하는 역할도 수행하였다고 비판받기도 한다(심용보, 2000).

3. 코레일 노사관계 변천의 시기구분

본 연구에서는 거시적 관점에서 코레일 노사관계를 한국노총시대와 민주노총시대로 양분해 볼 것이다. 거기에 더하여 민주노총시대의 코레일 노사관계는 다시 공사화 이전과 공사화 이후로 나누어 살펴보고자 한다. 이러한 시기구분은 단순하다는 단점이 있지만 코레일 노사관계의 특징적인 변화와 특성을 확연하게 구분, 파악할 수 있는 장점이 있다. 이러한 시기구분에 따라 코레일 노사관계를 분석하기 위하여 각각의 시기에 특징적인 노사관계 이슈를 요약해보면 <표 3> 및 <표 4>와 같다.

1980년대를 거쳐 2002년 11월 민주

노총으로 상급단체를 변경하기 전까지 20여년 동안 코레일 노사관계에 있어 주요한 사건과 이슈는 1988년 7월 26일에 있었던 전국기관차지부협의회 주도의 파업과, 2001년 1월에 대법원에서 노동조합 지도부에 대한 간선제 무효판결이라고 판단된다. 1989년에 와서는 노태우 정부에서 한국철도공사화법을 제정하고 1990년부터 철도공사화를 추진하기 시작하였다. 2001년 1월 대법원의 간선제 무효판결에 따라 2001년 5월에 조합원 직선을 거쳐 김재길 위원장이 선출되었으며 이는 철도노동조합의 새로운 역사로 기록되었다. 종전까지 철도노조 집행부는 정부에는 공세적이고 비판적인 반면 경영진과는 같은 공무원으로 동류의식을 지니고 있었지만 직선제 위원장 취임 이후 경영진에도 비판적이고 공세적인 태도를 취하는 양상으로 변화하기 시작하였다. 이에 따라 철도경영진은 노무관리부서를 확대재편하고 직선제 위원장 집행부에 비협

<표 3> 한국노총시대의 코레일 노사관계이슈

일시	내용
·1987년	6.29선언과 노사 대분규
·1988년 7월	7.26파업
·1989년	철도공사화법 제정
·1994년 6월	6.23파업(전기협)
·1995년	민주노총 출범
·1995년 말	공사화방침 백지화, 경영효율 향상정책 추진(경영혁신운동)
·2001년 1월	대법원의 간선제 무효판결
·2001년 5월	김재길 위원장 당선
·2002년 2월	2.25파업, 2.27합의
·2002년 11월	민주노총으로 상급단체 변경

<표 4> 민주노총 시대의 코레일 노사관계 주요 이슈

공사화 이전(2002년 ~ 2004년)	공사화 이후(2005년 ~ 2010년)
·2003.6.28 파업	·2005.1.1 한국철도공사 출범
·2003.12.18 한국철도공사법 국회통과	·2006.3.1 파업: 대량징계
·2004.12.3 특별단체협약 (3조 2교대제 도입)	·2006.11 산별노조 전환결정(68.37%찬성)
	·2006.6 노조재산 가압류
	·2007.8 경영진 퇴진 찬반 투표
	·2008.7.22 공기업선진화 4대원칙 발표(정부)
	·2009.3 허준영 사장 취임
	·2009.11.26 파업
	·2010.2 노조에서 경영진상대 손해배상소송 12개 본부장 고발

조적인 태도를 보이면서 작업장 내 조합원 교육금지, 시설사용금지 등의 조치를 취하였다. 2002년 2월 25일에 기관사와 차량검수원이 중심이 된 파업이 발생하여 동년 2월 27일 단체교섭 후 협약을 체결하였다. 2002년 11월에는 조합원 53.7%의 찬성으로 상급단체를 민주노총으로 변경하여 한국노총소속시대를 마감하게 되었다.

<표 4>는 민주노총시대의 코레일 노사관계의 주요이슈를 철도공사화 이전시기와 공사화 이후시기로 나누어 요약해 본 것이다.

한국철도공사가 출범하기 전에 있었던 코레일 노사관계 주요이슈로는 2003년 12월의 한국철도공사법이 국회를 통과하였으며 2004년 12월 3일 체결된 특별단체협약에 따라 2조 맞교대의 근무형식이 3조 2교대제로 변경되었다는 것이다. 이 시기의 철도노동조합 집행부는 직선제 쟁취와 선명한 투쟁노선을 추구하면서 종전까지

소속되었던 상급단체인 한국노총도 해체 대상으로 파악하는 전략적 실수를 범하기까지 하였다.

2005년 1월 1일 출범한 한국철도공사는 구성원들의 고용불안을 가중시킨다는 인식을 노조원들로부터 받고 있으며 2007년 경영진 퇴진 찬반투표, 2009년 3월 허준영사장 취임반대투쟁 등 투표를 통해 경영진과 노조는 감정적으로 대립하고 있다. 또한 상호 손해배상 소송을 제기하여 상대방에게 경제적 압박을 주는 전술을 취하고 있다. 결론적으로 민주노총소속시대의 코레일 노사관계는 정면대결형이라 규정지을 수 있다.

III. 코레일 직무태도 분석

1. 자료수집과 설문지

본 연구에서는 코레일 경북본부 A 처 구성원 155명을 대상으로 2011년 9월에 설문조사를 실시하였으며 배포된 설문지 중 119부가 회수되었다. 설문문에 응답한 119명의 인구통계적 특성을 살펴보면 남자직원이 118명, 여자직원이 1명으로 나타났다. 연령은 평균 44.84세, 평균근속기간은 19.75년, 응답자 119명 가운데 노조가입자는 99명, 미가입자는 20명으로 나타났다.

설문지는 조직몰입에 대한 문항(5개), 전반적인 만족도에 대한 문항(11개), 의사소통에 대한 문항(10개), 코레일의 노사관계 당사자 의식 및 태도에 대한 문항(10개) 등으로 구성하였으며 Likert식 5점 척도로 측정하였다.

2. 직무태도와 노사관계 분석

2.1 조직몰입에 관한 인식

일반적으로 조직몰입이란 조직과 자신을 동일체로 느끼고 그래서 애착을 보이는 심리상태라고 할 수 있다. 그러므로 조직몰입이 높은 사람들은 자기가 맡은 직무에 열성적이고 직무

만족이 높다고 알려져 있다. 또한 조직몰입수준이 높은 개인은 조직과 자신을 동일시하고 조직의 목표와 가치를 믿고 적극적으로 수용하며 이에 따라 조직을 위해 기꺼이 노력하고 그러므로 조직에 계속 남아 있으려는 강한 욕구를 지니게 될 것이다.

<표 5>을 보면 코레일의 조직몰입은 매우 높은 편이라고 판단된다. 특히 '코레일에서 정년까지 근무하게 되기를 원한다'는 응답이 리커트 5점 척도에서 노조원 4.62, 비노조원 4.71로 매우 높게 나타나 고용안정에 대한 기대가 매우 높음을 알 수 있다. '코레일에 대한 소속감'과 '가족의 일원이라는 느낌'에 대한 응답 평균이 4.0 이상의 점수로 높게 나타나 노조 가입 여부와 무관하게 고용안정에 대한 욕구가 매우 크다는 점을 보여주고 있다.

조직몰입을 묻는 모든 문항에서 비노조원은 노조원에 비해 상대적으로 높게 반응하고 있다. 특히 비노조원들은 타인에게 코레일 자랑을 한 적이 있을 정도로 코레일에 애착이 강하며 이 문항에서 노조원과 통계적으로 의미 있는 차이가 발견되었다.

<표 5> 조직몰입 항목에 대한 노조원과 비노조원 차이 비교

문항	평균 노조원, 비노조원	값	유의확률 (양쪽)
1.1) 다른 사람에게 종종 우리 코레일 자랑을 한 적이 있다	3.97, 4.43	2.226	.035*
1.2) 코레일의 문제가 곧 나의 문제인 것처럼 생각한다	4.17 , 4.50	1.910	.066
1.3) 코레일에 대해 소속감을 느끼고 있다	4.44 , 4.50	.358	.724
1.4) 코레일에서 정년까지 근무하게 되기를 원한다	4.62 , 4.71	.446	.661
1.5) 코레일 내에서 가족의 일원이라는 느낌을 가지고 있다	4.31 , 4.57	1.391	.182

(*는 5%에서 유의함)

이와 같은 조직몰입에 대한 현상분석을 토대로 다음과 같은 사실을 알 수 있다. 즉, 코레일의 노조원이나 비노조원 모두 조직몰입 수준이 매우 높은 상태이며 특히 비노조원들은 노조원에 비해 코레일 자랑을 많이 하는 것으로 밝혀졌다.

2.2 전반적인 만족도

조직구성원들의 직무태도와 관련하여 직무만족은 특히 중요한 연구주제 중의 하나이다. 왜냐하면 직무만족은 조직구성원들의 여러 조직행동 변수들과 밀접한 연관을 갖고 있기 때문이다. 직무만족은 조직시민행동, 고객만족에 정(+의 영향을 미치며 이직률, 결근률과는 부(-)의 관계가 있다는 점이 드러났다(조일래, 2012).

코레일 경북본부 구성원들의 일과 업무 전반에 대한 만족도는 노조원이

4.32, 비노조원이 4.43으로 대체로 높다고 판단된다. ‘2.2) 상사와의 관계에 대한 만족수준’과 ‘2.3) 동료와의 관계에 대한 만족수준’ 및 ‘2.4) 수행하는 일의 내용에 대한 만족수준’은 모두 4.0이상으로 부서 내 인간관계와 업무만족도는 높은 편이다. 그러나 복리후생 및 발전(승진)가능성에 대한 만족도는 3점대로 직원의 만족도를 제고하기 위한 노력이 요구된다. 또한 인사고과와 교육훈련에 대한 만족도는 낮은 것으로 밝혀졌다. 그러므로 투명한 인사고과, 직원의 요구에 적합한 교육훈련 프로그램을 개발 할 필요가 있다고 판단된다. 특히 임금수준에 대한 만족도에서 노조원은 3.61, 비노조원은 4.14로 나타나 노조원의 임금에 대한 만족도가 높지 않고 비노조원과는 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 6> 전반적인 만족도에 대한 노조원과 비노조원 차이 비교

문항	평균		값	유의확률 (양쪽)
	노조원	비노조원		
2.0) 직무에 전반적으로 만족한다	4.32	4.43	.571	.575
2.1) 임금수준에 대한 만족수준	3.61	4.14	2.591	.017*
2.2) 상사와의 관계에 대한 만족수준	4.01	4.21	.989	.335
2.3) 동료와의 관계에 대한 만족수준	4.23	4.36	.778	.444
2.4) 하는 일의 내용에 대한 만족수준	4.12	4.14	.120	.906
2.5) 업무수행 환경에 대한 만족수준	3.66	4.00	1.334	.199
2.6) 인사고과에 대한 만족수준	3.64	3.86	.735	.473
2.7) 교육훈련에 대한 만족수준	3.80	3.86	.269	.791
2.8) 의사소통에 대한 만족수준	3.81	4.14	2.008	.056
2.9) 복리후생에 대한 만족수준	3.25	3.57	1.106	.284
2.10) 발전(승진)가능성에 대한 만족수준	3.34	3.43	.250	.806

(*는 5%에서 유의함)

이와 같은 분석을 토대로 다음과 같은 사실을 알 수 있다. 코레일 경북본부 조직구성원들의 전반적인 직무만족도는 높은 편이며 특히 임금수준에 대한 만족에 있어서는 노조원과 비노조원 간에 통계적으로 의미 있는 차이가 발견되었다.

2.3 의사소통에 관한 인식

의사소통은 가장 간단하게는 정보 교환 과정이라고 정의(백유성, 2011)할 수 있으며 조직구성원들은 업무를 수행하는 과정에서 지속적으로 의사소통한다. 조직 내에서 의사소통의 역할은 인체의 혈액순환과 비교된다. 즉 혈액순환이 세포단위에 영양과 산소를 공급해주듯이 조직에서는 의사소통이 조직의 각 단위에 정보를 제공해주게 된다. 또한 개인 간 갈등의 대부분 원인이 의사소통 부족이나 커뮤니케이션 문제로 인하여 생긴다. 원활한 의사소통은 조직구성

원 상호 간에 신뢰를 형성하고 협력을 이끌어 내어 조직목표를 달성하는데 기여한다. 이러한 점에서 의사소통은 조직구성원들이 성과를 창출하고 조직목표를 달성하는 과정에 있어 중요한 작용을 하는 변수 중의 하나라고 할 수 있을 것이다. 커뮤니케이션 만족은 직무만족의 선행변수(이정실, 2003)로 기능하며 또한 커뮤니케이션 만족은 조직몰입에 정(+의 영향을 미친다(곽선영, 1997; 황명호, 2003; 박지만·박현길, 2008; 정상섭, 2011).

코레일 경북본부 구성원들의 의사소통에 대한 인식수준은 높지는 않지만 보통 이상이라고 판단된다. 노조원은 보통을 약간 상회하는 수준의 만족을 나타내고 있으며 비노조원은 비교적 높은 수준의 만족도를 보이고 있다. 내부 구성원 간에 상호 이해하기 위한 노력에서는 노조원과 비노조원 모두 긍정적인 인식을 보이고 있지만 ‘우리 처에서는 간부들과 노동조

합원들이 업무이외에도 자주 만나는 편이다’는 항목에서 노조원과 비노조원 모두 3점대로 응답하여 A처 내부 구성원 간 적극적인 스킨십이 요구된다고 할 수 있다. 이를 위해서는 간부

들과 노동조합원들이 업무외적인 만남의 기회를 확대할 필요가 있으며 코레일 차원에서는 이를 적극 장려할 예산 편성 및 프로그램 개발이 요구된다고 할 수 있다.

<표 7> 의사소통에 관한 노조원과 비노조원 차이 비교

문항	평균 노조원, 비노조원	값	유의확률 (양쪽)
4.1) 우리 처에서는 노사가 서로 이해하려고 노력한다	4.04, 4.36	1.464	.160
4.2) 우리처에서는 노사가 정보를 공유한다	3.90, 4.21	1.521	.144
4.3) 우리 처에서는 문제가 생기면 노사가 공동으로 해결하려고 노력한다.	3.99, 4.29	1.362	.188
4.4) 우리 처에서는 부서장과 간부 및 직원들이 정기적으로 대화한다	3.93, 4.36	1.946	.066
4.5) 우리 처에서는 간부들과 노동조합원들이 업무이외에도 자주 만나는 편이다	<u>3.58, 3.86</u>	.999	.331
4.6) 경영진에서 내려진 의사결정은 신속 정확하게 직원들에게 전달된다	3.90, 4.21	1.744	.094
4.7) 업무와 관련된 직원들의 보고사항은 직속 상사 부서장에게 신속하고 정확하게 전달된다	4.06, 4.21	.883	.387
4.8) 결정사항에 대해 각 부서 간 의사 소통 및 협조가 잘 이루어지고 있다	3.92, 4.07	.981	.335
4.9) 부서장은 직원들이 제기한 고충이나 불만을 신속히 해결하려고 노력한다	3.96, 4.29	2.017	.052
4.10) 부서장은 직원들의 고충이나 불만에 대하여 해결가능여부 등을 당해 직원에게 알려준다	3.94, 4.36	2.437	.020*

(*는 5%에서 유의함)

2.4 노사관계 당사자 의식 및 태도

노사관계 당사자 의식 및 태도는 코레일의 노사관계 전반을 단적으로 보여줄 수 있는 주요한 정보이다. 코레일 노사관계의 현상을 역사적으로 검토한 제 2 장에서도 드러났듯이 코레일은 2010년까지 정면대결형 노사관계를 보여주고 있다.

노사관계 당사자 의식 및 태도는

코레일 경북본부 노조원과 비노조원의 인식차이가 가장 크게 발생하는 부문이다. 회사 발전에 대한 관심도는 높은 편이지만 ‘경영진의 민주적 의사결정’, ‘경영진의 노동조합원들에 대한 인격적 대우’와 ‘중간관리자들의 노조 간부(노사협의회 위원)에 대한 존중심과 동료애’ 항목은 노조원으로부터 호의적인 평가를 받지 못하는 것으로

나타났다. 특히 ‘직원의 경영진에 대한 신뢰’는 3.14점인 보통 수준으로 나타나 노사 공동체 형성을 위해서는 민주적 의사결정 프로세스, 노조원에 대한 인격적 대우 등 수직적 노사문화를 수평적 노사문화로 혁신하는 적

극적 마인드의 전환이 요구된다고 할 수 있다. 노사 간 상호 신뢰구축이 협력적 노사관계나 발전적 노사 파트너십 형성을 위한 핵심요소로 코레일 노사가 시급하게 해결해야 할 과제인 것으로 판단된다.

<표 8> 코레일의 노사관계 당사자 의식 및 태도에 관한 비교

문 항	평균 노조원, 비노조원	값	유의확률 (양쪽)
5.1) 공사 경영진은 조직구성원들(노조, 직원)의 의견을 수렴하여 민주적으로 의사결정한다	3.29, 3.93	2.835	.010*
5.2) 경영진은 인적자원개발에 대한 투자를 목표 달성을 위한 핵심적 요소로 인식하고 있다	3.44, 4.07	3.139	.004**
5.3) 공사 경영진은 일반직원에게 대하여도 윤리경영(투명경영)을 강조한다	4.14, 4.57	2.633	.014*
5.4) 공사 경영진은 단체교섭(노사협의회) 시 대부분 참석하여 의견을 교류한다	3.15, 3.93	3.318	.003**
5.5) 공사 경영진은 노동조합원들을 인격적으로 대우한다	3.21, 4.00	2.716	.013*
5.6) 중간관리자들은 경영진과 직원들 사이에 조정자로서의 역할을 잘 수행하고 있다	3.63, 4.07	2.015	.058
5.7) 중간관리자들은 노조간부(노사협의회 위원)를 존중하고 동료애를 보여준다	3.66, 3.93	1.242	.228
5.8) 나는 경영진을 신뢰한다	3.14, 4.07	3.398	.003**
5.9) 나는 중간관리자를 친근하게 느끼며 함께 근무하는 것에 자부심을 느낀다	3.71, 4.36	2.646	.016*
5.10) 나는 회사 발전에 관심이 많다	4.29, 4.64	2.155	.040*

(*는 5%, **는 1%에서 유의함)

코레일 경북본부소속 노조원과 비노조원의 노사관계 당사자 의식 및 태도분석 결과를 요약하면 노조원이 나 비노조원 모두 회사발전에 관심이 많지만 노조원들일수록 경영진을 신뢰하지 않고 경영진이 윤리경영을 강조하고 있지만 노조원들을 인격적, 민주적으로 대우하지 않고 있다고 인식

하고 있는 것으로 나타났다. 신뢰형성의 전제로는 부하에 대한 배려와 존중 등이 반드시 필요하다(김성은, 2012). 이러한 점을 고려해 볼 때 노사 간의 신뢰형성을 위하여 코레일 경영진들은 노조원을 인격적, 민주적으로 대우하도록 노력하여야 할 것이다.

IV. 결 론

이상에서 밝혀진 연구결과를 요약해보면 다음과 같다. 현 단계의 코레일 노사관계는 노사대결형 양상을 지니고 있으며 노동조합, 경영진, 정부 간의 3자 관계가 그 핵심이라는 점이다. 또한 코레일 경북본부 조직구성원들의 직무태도를 실증분석한 결과를 통하여 다음과 같은 사실이 밝혀졌다.

첫째, 조직몰입정도는 비노조원은 노조원에 비해 상대적으로 높은 편이며 특히 비노조원들은 타인에게 코레일 자랑을 한 적이 있을 정도로 코레일에 애착이 강하며 이 문항에서 노조원과 비노조원 간에는 통계적으로 의미 있는 차이가 발견되었다. 비노조원들은 대부분 코레일 경북본부의 A 처 관리부문 직원들이며 노조원들은 현업부서 근무자들이다. 그러므로 코레일의 구조조정, 인력축소 등의 압력은 현업부서에 주로 집중되고 이에 따라 노조원들이 느끼는 고용불안이 비노조원에 비해 클 수밖에 없다. 그러므로 노조원들의 조직몰입이 비노조원에 비해 낮은 것으로 판단된다. 둘째, 코레일 경북본부 조직구성원들의 전반적인 직무만족도는 높은 편이며 특히 임금수준에 대한 만족에 있어서는 노조원과 비노조원 간에 통계적으로 의미 있는 차이가 있는 것으로 밝혀졌다. 이는 코레일이 정부조직

에서 공기업으로 바뀐 역사가 짧기 때문에 비노조원들의 임금만족 준거 집단은 아직도 공무원 조직을 크게 벗어나지 않고 있는 것으로 추측된다. 반면 노조원들은 오래 전부터 다른 조직의 노조원이나 대기업 유사업종 노동자들의 임금수준을 자신의 임금과 비교해 보는 데 익숙해 있기 때문에 임금만족이 낮은 상태인 것으로 추측된다. 셋째, 코레일 경북본부 구성원들의 의사소통에 대한 인식수준은 노조원은 보통을 약간 상회하는 수준이며 비노조원은 비교적 높은 수준을 보이고 있다. 이는 비노조원이 중심인 관리부서와 노조원 중심인 현업부서 간에 원만한 의사소통과 적극적인 스킨십이 절실하다는 점을 의미하는 것이다. 또한 대부분의 노조원들은 현업부서에서 교대근무를 하기 때문에 관리부서 비노조원들과는 소통이 부족할 수밖에 없다. 그러므로 조직차원에서 예산지원이 뒷받침된 의사소통 활성화 방안을 마련하고 적극 실행해 나가야 할 것이다. 넷째, 코레일 경북본부소속 노조원과 비노조원의 노사관계 당사자 의식 및 태도분석 결과를 보면 경영진이 윤리경영을 강조하고 있지만 노조원들일수록 경영진을 신뢰하지 않고 있다는 점이 드러났다. 이는 노조원들은 경영진을 전문경영자로 인식하는 것이 아니라 월급사장, 즉 고용경영자로 본다는 의미이다. 특히 이들은 경영진이 노조원

들을 인격적, 민주적으로 대우하지 않고 있다고 인식하고 있는 것으로 나타났다. 이는 코레일의 경영진은 공사화 이전에는 정부의 고위직 공무원이었으며 공사화 이후에도 대다수 간부들은 사무관 이상의 공무원 신분에서 공사간부로 전환된 사람들이라는 사실과 무관하지 않을 것으로 추측된다. 왜냐하면 이들 코레일 경영진이나 간부들은 오랜 공직생활로 상명하복의 관료적 풍토에 익숙해 있어 노조원들을 자신의 부하직원으로 생각하는 경향이 남아 있을 것이기 때문이다. 이와 같은 코레일의 관료주의, 계통주의적인 조직문화(손명철, 2010)를 수평적 민주적 조직문화로 변화시키기 위한 노력이 절실하며 이는 노사신뢰 회복에 좋은 밑거름이 될 것이다. 결론적으로 코레일 경북본부 구성원들은 노조원 여부와는 무관하게 모두 자신의 직장에 대한 애착이 강하지만

노조원들일수록 코레일 경영진을 신뢰하고 있지 않다는 점은 코레일 노사관계의 안정을 위해서는 노사신뢰 회복이 급선무라는 점을 시사해 주고 있다.

본 연구가 지닌 한계로는 코레일 경북본부 내 단일부서를 중심으로 설문조사를 수행하였기 때문에 연구결과를 일반화하기에는 다소 무리가 있다는 점이다. 그러므로 차후에는 코레일 경북본부의 관리자들과 본사 경영진들을 대상으로 노사관계의식을 조사해 볼 필요가 있다고 판단된다. 그렇지만 연구자가 설문조사를 진행하는 과정에서 연구대상자들과 워크숍, 노사파트너십 형성교육실시, 비공식회합 등 충분한 상호교류과정이 있었기 때문에 노사당사자의 상황을 적절히 이해하고 연구결과를 해석하는데 있어서는 비교적 공정한 시각을 견지할 수 있었다는 점을 밝혀둔다.

참고문헌

- 1.곽선영(1997), 중소기업의 커뮤니케이션 만족과 조직몰입에 관한 연구, 한일경상논집, 13, 31-47.
2. 김준(2007), 1950년대 철도노조의 조직과 활동: 파벌투쟁 및 정부와의 관계를 중심으로, 산업노동연구, 13(2), 275-306.
3. 김성은(2012), 상사신뢰의 매개효과에 따른 팀장의 감성지능이 부하의 태도 및 행동에 미치는 영향력 분석, 경영과 정보연구, 31(2), 199-230.
4. 박상건(2011), 철도산업의 구조개혁과 노사문제 분석, 한국외국어대학교 경영대학원, 석사학위논문.
5. 박지만, 박현길(2008), 사내 커뮤니케이션을 통한 변화관리가 IT디자인 벤처기업의 조직몰입에 미치는 영향 연구, 한국디자인문화학회지, 14(3), 191-204.
5. 박진영, 이성각(2011), 호텔종사원의 직무만족이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향, 관광연구, 26(5), 315-328.
6. 배성현, 김승호, 김윤구(2013), 직무만족과 노조참여 관계에서 노조수단성의 조절효과, 경영과 정보연구, 32(2), 165-191.
7. 백유성(2011), 경영학의 이해, 서울, 비즈프레스.
8. 백유성, 홍연웅(2011), 전기분야노사의 전략적 협력방안 연구, 한국철도공사 경북본부.
9. 서병인(1975), 종업원의 직무만족도에 관한 실증적 연구, 부산대학교 대학원 박사학위논문.
10. 서성택(2013), 공기업에서 직무만족이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구: 한국전력공사 판매사업소를 대상으로, 서울대학교 행정대학원 석사학위논문.
11. 손명철(2010), 공기업 조직개발에 관한 연구: 한국철도공사의 조직문화 분석을 중심으로, 동양대학교 대학원 석사학위논문.
12. 심용보(2000), 공기업에서의 상업주의적 관리전략과 노사관계, 연세대학교 대학원 박사학위논문.
13. 심용보(2002). 철도산업의 구조 조정과 노사관계, 산업노동연구,8(1), 135-167.
14. 심용보(2010), 철도산업에서의 신 공공경영전략과 노사관계, 경제와 사회, 86, 266-382.
15. 이덕로, 김찬중(2006), 직무만족과 이직의도와의 관계에 관한 연구: 고용형태의 조절효과를 중심으로, 인적자원관리연구, 13(1), 123-144.
16. 이영면, 성상현(2009), 노사파트너십 프로그램 지원사업 평가 및 제도개선 방안연구, 노동부 학술 연구용역 보고서.
17. 이정실(2003), 호텔식음료 종사원

- 의 조직 커뮤니케이션, 조직지원, 조직몰입, 그리고 직무만족과의 관계, 관광연구, 19(1), 35-53.
18. 임창희, 홍용기(2012), 직업과 조직에 관한 만족과 몰입이 전환의도에 미치는 영향에 관한 연구, 경영과 정보연구, 31(4), 377-395.
 19. 전국철도노동조합(1997), 철로 50년사.
 20. 정상섭(2011), 학교조직 내 의사소통이 조직몰입에 미치는 영향, 초등교육연구, 24(4), 351-374.
 21. 조일래(2012), 직무태도가 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향, 동양대학교 대학원 석사학위논문.
 22. 철도청(1999), 한국철도 100년사.
 23. 황명호(2003), 호텔종사자의 커뮤니케이션 만족이 조직몰입에 미치는 영향, 문화관광연구, 5(1), 185-205.
 24. Robbins, S. P. & T. A. Judge(2011), Organizational Behavior, 14th ed., Pearson Global Edition.

Abstract

A Study of the Labor Relations and Job Attitudes on KORAIL

Baek, You-Sung*

The purpose of this study was to explore the labor relations and job attitudes on KORAIL's employees. The subject of the study was the members of the Gyeongbuk Headquarters of Korea Railroad Corporation(KORAIL). For the purpose of analysis, a survey was conducted for 155 members of KORAIL Gyeongbuk Headquarters, and 119 questionnaires were used for the final analysis.

The results of the analysis are as follows: First, there are 3 powerful parties in the KORAIL system of labor relations as Union, Management and Government. The KORAIL system of labor relations is very unstable and rigid. The labor union of KORAIL engaged in a desperate struggle against the management. Second, there are significant differences in job satisfaction, communication, organizational commitment, job attitudes between union members and non-union members.

These results indicate that establish a labor-management community culture, communication need to be more activated. The activation of communication can contribute to building confidence in labor-management relationship.

Key Words: labor relations, job satisfaction, organizational commitment, communication, job attitudes

* Professor, Dong Yang University, ysback@dyu.ac.kr