

연구논문

공기업 유형별 조직몰입 영향요인 비교연구

원 구 환*
류 숙 원**
김 상 윤***

- I. 서론
- II. 이론적 논의와 연구가설
- III. 연구의 분석틀과 변수의 구성
- IV. 실증분석
- V. 결론

〈요약〉

본 연구는 공기업 조직을 4개의 형태로 재분류하고 공기업 조직간 조직구성원의 직무스트레스, 조직보상, 조직공정성문화 요인이 조직 몰입에 미치는 영향을 비교 연구하는데 목적을 두고 있다. 분석결과, 첫째, 직무스트레스는 조직몰입에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며 하부요인 중 역할갈등, 역할모호성, 역할과부하 순의 영향력을 보였다. 둘째, 조직보상은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미쳤으며 사회적 보상, 물질적 보상, 상징적 보상 순의 영향력을 보였다. 셋째, 조직공정성문화 요인은 상호작용공정성만이 유의한 영향력을 보였으며, 분배공정성은 음(-)의 영향력, 절차공정성은 유의하지 결과를 나타냈다. 공기업 조직 유형별 조절효과 분석결과, 직무스트레스는 IV(지방/위탁사무)형 공기업이 I(국가/독립사무)형에 비해 조직몰입에 약 4배의 부정적 영향력이 있었고, 조직보상은 I형 공기업이 IV형 공기업에 비해 약 2배의 긍정적 영향력이 있는 것으로 나타났다. 한편, 조직공정성문화는 I형 공기업의 조직몰입에는 부정적 영향력, IV형 공기업에는 유의하지 않은 결과를 보였다.

[주제어: 공기업, 조직몰입, 직무스트레스]

I. 서론

공기업은 정권이 바뀔 때마다 변화와 혁신의 대상으로 지목되어 왔다. 정부

* 주 저자, 한남대학교 행정학과 부교수(wgh9191@hnu.kr)

** 교신 저자, 연세대학교 행정학과 박사과정 수료(towel@yonsei.ac.kr)

*** 연세대학교 기술경영학과 박사과정 수료(sangyunkim@yonsei.ac.kr)

조직 중에서 국민에게 가장 근접한 서비스를 제공하기 때문에 변화의 효과가 직접적으로 드러난다는 점을 이유로 들 수 있다. 공기업의 변화와 혁신을 위한 조치로 경영평가나 인센티브제도 실시 및 인사제도 개선 등 조직 평가나 인사고과 측면의 제도를 바꾸려는 노력이 많이 있어왔다. 또한, 최근에는 공기업을 민영화 시켜 경쟁력을 확보하려는 시도가 지속적으로 이루어지고 있다. 그러나 이와 같은 노력과 시도들은 실제 조직구성원의 만족과 직무몰입을 높이기보다는 거시적 관점에서 조직 전체의 구조적 개선을 위주로 진행되었다. 변화와 혁신은 조직 내부의 만족과 외부의 만족을 모두 이끌어 내야 한다는 측면에서 조직 내부에 관한 고려가 반드시 필요하다. 즉, 현재 공기업의 조직 환경적 특성과 구성원들의 업무 특성에 대한 정확한 파악은 효율적이고 효과적인 변화와 혁신을 위해 선행되어야 한다.

또한, 공기업의 경영형태는 매우 다양하기 때문에 일률적인 잣대를 적용해 공기업에 접근한다면 정확한 진단과 분석이 불가능하다. 공기업의 경영형태는 설립주체, 출자비율, 경영단계, 사업기능, 업무성격 등에 따라 구분되는데(안용식, 1984), 먼저 설립주체가 국가나 지방이나에 따라 국가공기업과 지방공기업으로 구별된다(Robson, 1962; 坂田期雄, 1981: 20-21). 법률 구조면에서 살펴보면 국가공기업은 공공기관의 운영에 관한 법률과 각 개별법에 의해 관리되고 있으며, 지방공기업은 지방공기업법에 의해 관리되고 있다. 따라서 공기업에 관한 연구는 일차적으로 공기업의 경영형태별 분류를 재정립한 후, 각 그룹별로 비교 혹은 별도 연구를 하는 것이 의미가 있다고 하겠다. 특히, 조직 내 구성원에 관한 연구는 기업 전체의 경영 형태에 따라 서로 다른 결과가 나올 수 있으며, 지금까지의 연구들에서는 공기업 전체를 하나의 그룹으로 생각하여 분석한 것들이 대부분이었다.

이에 본 연구에서는 공기업의 경영형태를 새롭게 분류하고, 분류된 각 차원에 해당하는 공기업을 대상으로 설문을 실시하여, 공기업 구성원의 직무스트레스 요인과 조직보상요인, 조직 공정성문화요인이 조직 몰입에 미치는 영향을 각 차원 간 비교 연구하는데 목적을 두고 있다. 이를 통해, 민영화를 비롯한 공기업의 변화와 혁신의 과정에서 조직 구성원들의 직무 몰입도를 높일 수 있는 중요 요인을 제시하고자 한다. 아울러 새롭게 분류된 공기업 경영형태별로 조직 구성원

들의 직무 몰입 요인이 서로 유사한지, 아니면 어떤 점이 차이가 있는지 밝혀내고, 그 원인을 분석하고자 한다. 이는 공기업의 변화와 혁신 과정에서 조직의 성과를 극대화하기 위한 방안을 마련하는데 새로운 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

II. 이론적 논의와 연구가설

1. 공기업의 현황 및 재분류

공기업은 학자들마다 다양한 형태로 구분하지만, 설립주체에 따라 국가공기업과 지방공기업¹⁾으로 구분되며, 정부의 출자비율 및 사업성격에 따라 구분된다(안용식, 1984: 89-109; 유 훈, 2000; 이상철: 2007; Hanson, 1958; Robson, 1962; Thynne, 1998: 217-228; Mitchell, 1999:).²⁾ 즉 출자비율에 따라서는 정부가 50% 이상의 지분을 갖는 공사형과 그렇지 않은 주식회사형으로 대별되는데, 주식회사형의 경우 민간의 자본구성비율이 더 높기 때문에 일반적으로 공기업의 범주에서 제외되는 것이 일반적이다.³⁾ 사업성격과 관련하여 독립사무를 수행하는 공기업과 위탁사무를 수행하는 공기업으로 구분된다. 독립사무는 공사형태로 위탁사무는 공단형태로 운영되는 것이 일반적이다(坂田期雄, 1981: 20).

본 연구에서는 공기업의 범주를 설립주체(국가, 지방정부)와 사업성격(독립,

1) 국가공기업은 시장형 공기업 6개와 준시장형 공기업 18개로 총 24개이고, 지방공기업은 직접경영사업 229개, 간접경영사업 149개로 구성된다. 국가 공기업은 기획재정부에서 관리하며, 공공기관운영에관한법률에 의거하며, 지방공기업은 행정안전부의 관리하에 지방공기업법이 그 설립 근거법률이다.

2) 2007년 4월 1일부터 시행된 공공기관의 운영에 관한 법률에 의해 공공기관은 공기업, 준정부기관, 기타공공기관으로 구분되는데, 공기업과 준정부기관의 구분은 총수입 중에서 자체수입이 50%이상이나의 여부에 따라 구분된다. 또한 준정부기관은 다시 위탁집행형과 기금관리형으로 구분되는데, 위탁집행형은 정부의 업무를 대행관리하는 공공위탁적 특징을 지니고 있다. 또한 지방공기업은 지방공기업법에 의거하여 지방직영기업, 지방공사, 지방공단, 제3섹터 등으로 구분되는데, 이는 출자비율과 사업성격(독립사무, 위탁사무)에 따라 세분되기도 한다.

3) 주식회사형은 민간부문에 속하므로 공기업의 형태로는 적절하지 못하다는 비판도 있다(Ghai, 1977: 32).

위탁)에 따라 4가지 차원으로 분류하여 공기업을 범주화하기로 한다(표 1 참조).

〈표 1〉 공기업의 개념적 재분류

		사업성격	
		독립사무	위탁사무
설립주체	국가	I	III
	지방	II	IV

I, II 형태의 공기업은 정부로부터 독립된 공공적 사무를 정부가 50% 이상 출자한 독립된 법인체에서 처리하는 형태로 조직화된다(민간출자가 허용되는 형태). 이러한 조직의 특징으로는 관리에 관한 의회로부터의 자유,⁴⁾ 적정 이윤 추구,⁵⁾ 직원의 비관료성, 재정상의 자주성, 임원의 일정한 임기 유지 등이 있다(Hanson, 1958: 34; Robson, 1962: 64-68).

반면에 III, IV 형태의 공기업은 정부로부터 위탁된 공공적 사무를 정부가 전액 출자한 독립된 법인체에서 처리하는 공단형태로 조직화되는데(민간출자가 불허되는 형태), 이러한 조직은 롭슨(Robson, 1962)과 한슨(Hanson, 1958)이 제시한 것처럼 공사조직의 특징을 공유하지만 공기업의 핵심적 주제인 재정적 독립성에서 차이가 난다. 재정적 독립성은 크게 수지균형의 원칙, 자본의 자기조달원칙, 이익금의 자기처분 원칙 등으로 구분되는데(一瀬智司, 1969: 4; 占部都美, 1969: 193), 공단의 경우는 이익금의 자기처분원칙이 배제된다. 즉 공사는 판매수입을 통해 경영비용을 충당하지만, 공단은 정부로부터의 수탁금을 통해 경영비용을 충당하는 조직형태이기 이익금의 자기처분원칙이 인정되지 않는 특성을 지니고 있다. 따라서 재정적 자주성은 공단보다 공사가 유리한 조직형태라 할 수 있다.

이상과 같이 공기업은 경영형태에 관계없이 공공성과 기업성을 동시에 추구한다는 경영이념적 동질성을 지니고 있으나(一瀬智司, 1969: 19-20; 大島國雄, 1976: 67-76; 大島國雄, 1984: 30-35), 상이한 법률체계와 설립주체 그리고 업무성

4) 우리의 경우 일반행정기관과 다른 법률 지배를 받지만, 감사원법의 적용은 동일하게 적용된다.

5) 공기업에서 채택된 요금결정원칙은 이른바 원가보상주의(cost compensation principle)이며 수지균형주의이다(山本政一, 1969: 108). 민간기업처럼 최대이윤을 추구하는 것이 목적이 아니다.

격에 따라 조직설계, 보상체계, 인사관리 등 조직관리나 조직환경요인이 다르며, 이에 따라 조직구성원들의 조직몰입이나 직무만족에 큰 차이를 발생시킬 수 있다. 그럼에도 불구하고, 공기업간 차이를 밝혀내는 연구는 드문 실정이다. 따라서 본 연구에서는 <표 1>에서 보는 바와 같이 연구 비교의 대상으로 I 과 IV를 선택하였다. 즉 비교분석을 위한 대칭적 관점에서 국가가 정부로부터 독립된 공적 업무를 수행하는 공사형태와 지방정부로부터 위탁받은 공적 업무를 수행하는 공단형태로 구분하여 분석하기로 한다. II, III을 연구의 분석대상에서 제외한 이유는 II 형태의 공기업은 지방정부로부터 독립된 사무를 수행하지만 재정적으로 국가 및 지방정부의 일반회계로 보전을 받고 있는 재정적 자주성이 결여된 공기업 형태이고(예: 지하철), III 형태는 국가가 갖고 있는 연기금을 위탁관리하는 형태이거나 연구기관의 성격을 가지는 기업이 대부분이므로 공공서비스를 시민에게 직접 제공하는 조직형태가 아니기 때문이다.

2. 공기업 조직형태와 조직몰입의 관계

I 형태(독립사무를 수행하는 국가공기업)와 IV 형태(위탁사무를 수행하는 지방공기업) 공기업 간에는 다음과 같은 조직적 차이점이 존재한다.

첫째, 소유구조적 측면에서 I 형태 공기업보다는 IV 형태 공기업일수록 국가 소유 및 통제의 정도가 강화되는 특성을 지니고 있어 I 형태 공기업일수록 경영기초적 조직관계가 상대적으로 자율적이며(Swami, 2000: 25-40), I 형태 공기업은 정부의 예산 및 조직운영의 엄격한 통제로부터 분리될 필요성에 의해 설립되는 역사적 특징을 지니고 있다(Thynne & Wettenhall, 2001: 1-9; Bryce, 2001: 11-19).⁶⁾

둘째, 조직업무 특성적 측면에서 I 형태의 공기업은 국가와 독립된 사무를 스스로의 책임 하에 처리하는 형태이고 이사회에 의해 고용된 전문가에 의해 관리됨으로써 제도상으로는 자율적 책임경영기반을 바탕으로 조직 구성원의 업무몰입도 독립적인데(Mitchell, 1999: 11-12; Imbroscio, 1995: 218-230) 비해 IV형 공기업의 경우는 위탁 업무만을 대행 처리하기 때문에 위탁에 따른 조직구성원의

6) 미국의 공기업 조직의 설립 역사는 1880년대 Civil Service Reform Act에서 찾아볼 수 있는데, 특히 Wilson은 유럽의 공기업 조직을 도입하여 정치의 배제와 효율성 위주의 공기업 고유영역을 확보하고자 하였다(Doig, 1983: 292-304).

자율성이 상실될 수 있으며 긴급 사태에 대한 융통성이 저하되는 특성을 지니고 있다(Savas, 1982: 89-92; Tierney, 1984: 73-92). 특히 I 형태 공기업은 IV형 공기업에 비해 경제개발에 대한 기여도가 높아 조직구성원에 대한 성취동기도 IV형 공기업에 비해 높은 편이다(Wart, Rahm & Sanders, 2000: 131-145; Ghuman, 2001: 21-28; Aysan, 2001: 29-37).

셋째, 보수구조 측면에서 I 형태의 공기업의 보수수준은 IV 형태 공기업에 비해 우월적 지위를 지니고 있으며, 이는 미국의 사례⁷⁾에서도 구별되고 있어 보수수준에 대한 임직원간의 만족도에서도 큰 차이를 보이고 있다.⁸⁾

기존 연구에서도 I 형태(독립사무를 수행하는 국가공기업) 공기업과 IV 형태(위탁사무를 수행하는 지방공기업)은 정부통제나, 조직업무 등에 따라 조직구성원의 업무 몰입도에 차이를 나타낼 수 있음을 시사하고 있다.

3. 조직몰입에 관한 선행연구와 가설설정

1) 조직몰입요인으로서 직무스트레스에 관한 연구

스트레스는 인간의 생활조건의 일부분이고, 생활방식에 관련된 질병의 일부분으로 정의된다. Beehr(1978)는 유해 스트레스의 관점에서 직무스트레스란 극단적인 또는 유해한 특성을 지닌 작업 역할에서의 요구로 정의하고, ‘특정한 직무와 관련한 과잉업무, 역할갈등과 모호성, 좋지 않은 작업조건과 같은 부정적인 환경요인’이나 조직구성원에게 위협을 주는 직무환경의 특성들’이라고 정의하고 있다(Beehr, 1978; 엄광섭, 2001).

Cohen(1992)는 개인들은 스트레스를 받고, 이로 인해 조직몰입이 저하에 영향을 준다고 주장한다. Ivancevich & Mattesons(1986)도 스트레스가 작업 및 직무몰입의 저하로 나타나는 것을 밝혀냈다. 그렇다면 어떤 요인의 직무스트레스가

7) New York State Division of the Budget, *Public Authorities' Administrative and Financial Practices*. Report on Implementation of Executive Order No. 173(Albany: The Division, 1993).

8) I 형태의 공기업 보수수준은 <http://www.alio.go.kr>에서 IV형 공기업 보수수준은 <http://www.cleanye.go.kr>에서 확인할 수 있는데, 분석대상 I 형태 공기업 임원 보수수준은 약 2억 1천만원 정도인데 비해 분석대상 IV형 공기업 임원의 보수수준은 약 7천만원 정도로 약 3배 정도 차이가 나고 있다.

조직몰입에 영향을 줄 수 있나? Kreitner와 Kinicki(1992)는 개인적 수준과 집단수준으로 스트레스를 분류하고 있다. 개인적 수준의 스트레스는 역할과중, 역할갈등, 역할모호, 책임감 등을 제시하고 있으며, 집단수준에서는 진단의 역할, 관리자의 행동을 제시하고 있다. 또한, 조직적 수준에서는 조직풍토, 참여적 관리방식, 직무환경과 직무설계 등의 요인으로 나타냈다. Cohen(1992)은 개인적 수준의 직무 스트레스로서 업무 불확실성, 과도한 업무량, 역할기대, 성장과 개발 등에서 개인들이 스트레스를 받고 있는 것으로 밝혀냈다. 즉 대부분의 연구에서 개인의 업무 차원뿐만 아니라 조직 관점에서의 직무환경과 구조 등의 변수들도 스트레스 요인에 포함하고 있었다.

학자들 간의 견해차는 있지만, 직무몰입에 영향을 주는 스트레스 요인 간의 공통점이 발견된다. 이 연구에서는 서론에서 밝힌바와 같이 미시적 수준의 요인이 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보려는 논문의 취지에 따라, 개인적 수준의 스트레스가 직무몰입에 미치는 영향을 살펴보았다.

H1. 직무스트레스는 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

역할갈등은 조직구성원에게 두 가지 이상의 상반된 역할기대를 할 경우 한 가지 역할의 성공적 수행을 위해 다른 역할에 충실치 못한 상태를 의미한다(Katz&Kahn, 1978). 모순되는 역할기대로 인하여 역할갈등이 발생하면, 역할수행자는 내적갈등이 고조되거나 직무와 관련된 긴장이 증가함으로 직무만족, 상사와 조직에 대한 신뢰도가 감소한다(박기관, 2008: 177). 역할갈등은 다른 역할의 필요조건과 양립하지 못하는 것으로 여러 가지 스트레스를 관리하는 것보다 한 사람의 역할을 관리하는 것이 중요하다(정우일, 2006). 따라서, 역할갈등에 따른 스트레스는 조직몰입도를 낮추는 요인으로 작용할 것으로 판단된다.

H1-1. 역할갈등 스트레스는 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

역할모호성이란 직무를 수행할 때 필요한 정보가 충분히 제공되지 않아서 나타나는 역할 수행의 불확실성을 말한다(Katz and Kahn, 1978). 복잡한 현대조직의 특성상, 업무나 목표 및 권한의 경계의 확실성이 조직몰입을 유도할 것으로 생

각된다. 과업을 수행하는데 있어 업무를 수행하는데 필수적인 정보를 제공받지 못하고, 새로운 업무의 경계에 대한 인식이 부족한 경우 조직구성원은 역할모호성을 느끼게 된다. Pearce(1981)에 의하면, 역할모호성이 높을수록 직무만족도에는 부(-)의 영향을 미친다고 한다. 즉, 업무의 명백한 규정과 공식화가 업무스트레스를 줄인다는 것이다(박기관, 2008; 김병섭, 1994). 역할모호성이 떨어질수록 업무스트레스가 낮아져 조직몰입도 향상에 영향을 줄 것으로 예상된다.

H1-2. 역할모호성 스트레스는 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

특정 조사에 의하면 50% 이상 응답자들이 가장 스트레스를 받는 요인으로 역할과부하를 들고 있다(Pines&Aronson, 1988). 역할의 과부하는 업무의 양은 물론 과다한 질을 요구하는 업무도 일컫는다. Parasuraman과 Alutto(1984)는 역할과부하가 직무스트레스와 정(+)의 상관관계를 가지고 있다고 한다. 직무스트레스를 많이 받게 되면, 조직몰입을 저해하는 요인으로 작용하게 될 것이다. 해당 조직구성원의 직책에 적합한 업무를 부과하며, 업무를 수행하는데 있어 시간의 부족함이 없어야 조직몰입을 강화시킬 수 있을 것이다.

H1-3. 역할과부하 스트레스는 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2) 조직몰입요인으로서 조직보상에 관한 연구

초기 경제학자들은 보상을 조직에 고용되어 조직구성원이 제공하는 시간, 노력, 기술 등에 대한 대가로 받게 되는 금전적 반대급부로써 상호교류의 과정으로 파악하였다. 그 후 행태론자들은 금전적 보상뿐 아니라 보상의 동기부여적 측면 및 직무만족이라는 면도 보상의 영역에서 고찰하게 되었다(유영현, 2007: 132).

Herzberg(2005)는 위생요인으로 기업의 정책과 행정, 감독, 상호인간관계, 작업조건, 보상, 지위, 안전을 지적하면서, 불만요인을 개선한다고 직무나 혹은 높은 성과에 대하여 긍정적인 감정을 초래하지 않는다고 보고 있다. 그러나 보상은 고용관계와 직무수행의 대가인 동시에 생활유지 수단이 되는 소득으로서 공무원의 직무동기를 유발시키는 물론, 물질적 만족과 자긍심을 제고시켜 조직의 생산성을

높게한다(한영수, 2004). 또한, 보상이 중요한 동기유발 요인이며, 조직의 보상정책이나 승진에 대한 불만을 낮출수록 조직몰입을 감소시킨다고 한다(Lee, 1971). 조직의 보상체계가 정교화된다면, 조직구성원의 조직몰입을 극대화할 수 있을 것이다. 공기업 내에서도 조직보상이 조직몰입에 유의미한 정(+)의 역할을 줄 수 있을 것으로 판단된다.

H2. 조직보상(물질적 보상, 상징적 보상, 사회적 보상)은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

보상에 대한 유형화는 학자마다 다르고, 연구대상에서 연구결과의 차이도 다소 있지만, 보상은 물질적 보상, 상징적 보상, 사회적 보상이라는 차원에서 연구되고 있다(Katz & Van Maanen, 1997; Mottaz, 1987). 물질적 보상은 과업수행에 동기를 부여하고 구성원들을 유지할 목적으로 조직에 의해 제공되는 승진, 신분보장 등과 같은 외재적 보상을 의미한다. 고종욱과 장인봉(2004)은 민간부문 조직을 대상으로 분석한 결과 물질적 보상이 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다으며, 고수일과 한주희(2001)의 연구에서도 물질적 보상이 조직몰입에 긍정적인 영향을 하는 것으로 나타났다. 물질적 보상은 공기업 내 조직몰입에도 유의한 영향을 줄 것으로 예상된다.

H2-1. 물질적 보상은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

상징적 보상은 직무의 다양성, 성취감, 자아실현, 자율성과 같이 직무수행과 직접적 관련되어 직무 자체에서 얻는 유익한 내재적 보상을 의미한다. Hackman과 Oldham(1975)의 연구에 따르면 직무의 다양성, 직무의 정체성, 자율성, 환류성이 조직몰입수준을 상승시킨다고 하고 있으며, 박철민과 김대원(2003), 김상욱(2000)은 직업의미성과 직무다양성 및 직무자율성과 같은 상징적 보상이 직무몰입을 강화시킨다고 설명하고 있다. 상징적 보상이 강화될수록 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것으로 예상된다.

H2-2. 상징적 보상은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

사회적 보상은 직무와 관련되어 조직 내 상사나 동료들과의 상호작용으로부터 기원하는 외재적 보상과 조직구성원으로써 사회적 인정감 등을 의미한다. 조직 내 긍정적인 분위기가 조직몰입수준을 높여주며, 집단개방 신뢰성이 높을수록 조직몰입의 수준이 증가하며(Mathieu&Zajac, 1990), 동료간 관계가 개방적이고 우호적이며 협조적일수록 조직몰입수준이 높아진다(최임규, 2004)고 한다. 따라서 사회적 보상에 따라 조직몰입 정도에도 유의한 차이가 있을 것이다.

H2-3. 사회적 보상은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3) 조직몰입요인으로서 조직 공정성문화에 관한 연구

조직공정성 문화란 조직 내에서 공정성에 대한 사람들의 인식으로 정의될 수 있다(Cropanzano&Greenberg, 1997). 공정성에 불만을 갖게 되는 경우, 조직구성원은 심리적으로 부정적 태도를 가지게 되고, 이는 결국 조직몰입에 부정적인 영향을 미치는 요인으로 작용한다(Folger&Konovsky, 1989; Mcfarlin&Sweeney, 1992; Leventhal, 1976; Deutsch, 1975). 따라서 조직공정성이 조직구성원의 조직몰입에 영향을 미칠 것으로 예상된다.

H3. 조직 공정성문화는 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

공정성은 크게 세 가지 개념으로 분배공정성, 절차공정성, 상호공정성으로 분류된다. 분배공정성과 절차공정성을 동일한 것으로 보는 학자들도 있으나, 6-70년대 분배규칙에 대한 연구를 바탕으로, 1980년대 Leventhal이 분배규칙에서의 절차공정성을 논의한 이후 절차공정성에 대한 연구도 주류를 이루게 되었다. 분배공정성은 의사결정과정을 거쳐 최종적으로 지급되는 임금, 승진, 조직 내의 안정 등의 결과에 대한 분배와 관련해 조직구성원이 느끼는 공정성의 지각정도를 의미한다(Rutte&Messick, 1995). Leventhal(1980)은 분배공정성이 조직구성원에게 강인하게 지각된다는 점을 설명하고 있으며, 이 연구에서도 분배의 공정성이 조직구성원의 조직몰입에 긍정적 영향을 나타낼 것으로 예상된다.

H3-1. 분배공정성은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

한편, 절차공정성은 분배결정 자체에 대한 공정성 평가와 별도로 분배결과가 결정되는 절차가 공정한가의 개념으로서, Thibaut&Walker(1975)가 법적 소송해결과정에서 절차공정성의 중요성을 강조하여 절차공정성의 개념을 확보하는데 공헌하였다. 서용원(200)과 Alexander&Ruderman(1987)에 따르면 절차공정성이 조직몰입이나 리더지지에 긍정적 영향을 미친 것으로 나타났다. 이 연구에서도 절차적인 공정성이 확보되면 조직몰입에도 유의한 영향을 줄 수 있을 것으로 판단된다.

H3-2. 절차공정성은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

상호작용공정성은 대인관계에서 처우문제는 절차의 구조적인 문제와 다른 것으로 분석하면서, 대인관계에서 처우의 공정성을 위한 규칙으로 신뢰, 정당화, 존중 및 적절성으로 분류하고 있다(Bies&Moag, 1986). 즉, 상호작용과정에서 공정한 대우는 조직리더가 조직구성원의 인간적 존엄과 자존심을 세워주는 것이고, 그가 속한 조직에서 높은 지위를 가진 중요한 구성원이라는 메시지를 전달한다는 것이다. 즉, 조직리더가 의사결정과정이나 결과에 대한 적절한 설명과 인격적 대우, 혹은 개인적 배려를 통해 분배된 보상이나 공식절차를 불공정하다고 느끼는 조직구성원의 인식을 긍정적으로 바꾸어놓을 수 있다는 것이다(Tyler&DeGoey, 1995; Lind&Tyler, 1988). Colquitt 등(2001)은 대리인시스템 모델(Agent system model)에 따르면, 대리인, 즉 상사에 대한 신뢰와 같이 사람에 대한 효과성에는 상호작용공정성이 더 큰 영향을 미치고, 조직몰입과 같은 시스템 변인에는 절차공정성이 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다고 한다. 기존 연구분석에 의해 이 연구에서는 상호공정성이 조직몰입을 유도하는 역할을 수행할 것으로 판단된다.

H3-3. 상호공정성은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

4) 조직의 설립주체의 차이가 조직몰입에 영향을 미치는 경우

조직의 설립주체의 차이에 따른 연구는 주로 공공조직과 민간조직의 비교연

구에서 많이 언급되고 있다. 그러나 설립주체가 중앙정부인지 혹은 지방정부인지의 차이나 처리하는 사업성격에 따라 구성원들의 조직몰입에 영향의 차이를 비교하여 살펴본 선행연구는 없다.

이영균·최종묵(2004)은 I(국가공단)형태의 구성원을 대상으로 설문한 결과를 토대로, 조직몰입의 영향요인으로 지적자극형 리더십이 강한 것을 밝혀냈다. IV 그룹(지방공사)형태의 구성원을 대상으로 조직몰입에 미치는 영향요인에 대한 분석을 한 강인호·최병대(2005)의 연구는 입사초기에는 업무전문성, 현재는 업무의 욕, 그리고 미래에는 업무의욕과 국제경쟁력이라는 점을 실증분석하였다. 그러나, 동일 국가의 공기업 내에서도 설립주체나 사업성격에 따라 조직몰입에 미치는 영향요인의 차이를 분석한 연구결과는 없었다.

본 연구에서는 개인이나 조직내적 스트레스에 대해 업무에 대한 스트레스, 조직생활에 있어서의 스트레스, 역할갈등으로 빚어지는 스트레스, 역할의 모호성으로 발생하는 스트레스, 역할 과부하로 인해 나타나는 스트레스로 구분하여 각 조직의 스트레스 정도를 측정하고자 한다. 특히 I 형태와 IV 형태 공기업을 비교 분석하는데, I 형태의 경우는 사업적 독립성이 상대적으로 IV 형태 공기업)보다 높기 때문에 직무스트레스적 요인 측면에서 우호적이다(蒲谷亮一·橋本昌, 1984: 56). IV 형태 공기업의 경우는 정부의 수탁금에 의해 경영비용을 충당하기 때문에 현금자산 위주의 운영을 도모하고 있어 보수적인 조직의 성격을 지닌다(Lynn, Morone, and Paulson, 1997).

이와 유사한 관점에서 조직문화와 조직보상, 대인관계 등의 조직환경문화적 요인이 I 형태와 IV 형태 공기업의 조직몰입에 미치는 영향을 비교분석하고, 이에 따른 조직발전적 시사점을 도출하기로 한다. 특히 앞서 분석한 바와 같이 I 형태의 경우는 재정적 독립성이 상대적으로 IV 형태 공기업보다 높기 때문에 조직환경문화적 요인이 우호적이다(蒲谷亮一·橋本昌, 1984: 56). 특히 I 형태 공기업이 IV 형태 공기업보다 규모가 큰데, 일반적으로 규모가 크면 자산 이용상 효율성이 크고 재정적 안정성이 상대적으로 증가하여 조직기반이 건실한 특징을 지닌다(Singh and Davidson, 2003; Baysinger and Hoskisson, 1989; Acs and

9) IV 형태 공기업의 경우는 정부가 사업 및 수탁금을 매년 어떻게 책정하여 배분하는가에 따라 사업영역이 달라진다.

Auderetsch, 1988)

설립주체가 국가인 경우 공기업은 공공기관운영및설립에관한법률에 의거하여 관리받으며, 주요 관리부서는 기획재정부이다. 그리고 지방에서 설립한 공기업의 경우 행정안전부의 관리하에 있으나, 지방자치단체의 출자나 민간단체의 출자로 설립되었으며, 지방공기업법에 의거하여 일률적으로 관리받고 있다. 상이한 법률 체계와 설립주체 그리고 업무성격에 따라 조직설계, 보상체계, 인사관리 등 조직 관리나 보상, 조직공정성 문화가 다르며, 이에 따라 조직구성원들의 조직몰입이나 직무만족에 큰 차이를 발생시킬 수 있다.

H4. I 형태와 IV 형태 공기업의 직무 스트레스 요인 및 조직보상 요인, 조직 공정성 문화 요인이 조직몰입에 미치는 영향력에는 유의한 차이가 있을 것이다.

5) 조직몰입의 정의

조직몰입이란 조직구성원들이 조직에 대해 갖는 성향을 나타내고 이해하는 개념으로 Reichers(1985)에 의하면 기대이론적 접근방법, 심리·태도적 접근방법, 행태적 접근방법¹⁰⁾의 세 범주로 나누어 설명된다. Porter(1974)와 Mowday(1979)는 조직구성원이 조직을 위해 노력하려는 의사, 조직구성원으로 남아있으려는 욕구, 조직이 추구하는 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 수용으로 개념화하였다. Steers(1977)와 Meyer & Allen(1991), Begley(1993)의 연구에서도 조직원들의 활동과 참여에서 비롯되는 조직몰입의 종속변수로서의 역할을 강조하였다. 조경호(1993)는 몰입상태가 조직의 다양한 요구와 영향력을 구성원들로 하여금 자발적으로 받아들이게 하여 끊임없는 자기실현 노력을 통해 조직의 효율성을 높인다고 보고 있다.

이 연구에서는 조직몰입을 개인이 조직의 목표와 가치를 수용하여 내재화하며, 이를 통해 조직구성원의 목표와 조직의 목표가 자연스럽게 일체화되어 조직의 효율성을 높이는 것을 조직몰입이라고 정의하도록 한다.

10) 기대이론적 접근은 조직몰입을 고용과 관련된 보상과 비용의 함수관계로 보는 관점이다. 심리·태도적 접근에서는 조직몰입을 개인이 조직의 목표와 가치를 수용해 내재화함으로 발생한다고 보고 있다. 한편, 행태적 접근은 조직몰입은 행위로 표시된 행태적 특성의 분명성, 대체불가능성, 공공성, 번복불가능성의 결과로 존재한다고 보고 있다.

III. 연구의 분석틀과 변수의 구성

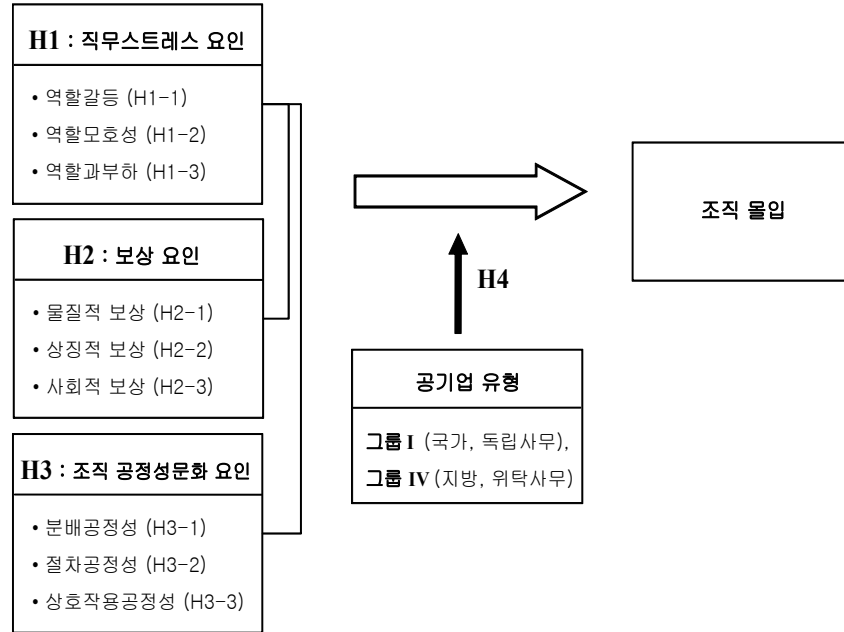
1. 연구모형

본 연구에서는 전술한 이론적 배경 하에 <그림 1>과 같은 연구모형을 설계하였다. I 형태와 IV 형태 공기업을 대상으로 구성원들의 업무 스트레스, 역할갈등, 역할보호성, 역할과부하 변수를 직무스트레스 요인으로, 물질적 보상, 상징적 보상, 사회적 보상 변수를 조직보상 요인으로, 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 변수를 조직 문화공정성 요인으로 설정하였다. 직무스트레스 요인, 조직보상 요인, 조직 문화공정성 요인은 개념변수로서 독립변수의 역할로 설정하였고, 조직몰입은 종속변수로 설정하였다. 그리고 본 연구에서는 상위 4개 가설과 하위 9개 가설을 설정하였다. 공기업의 직무스트레스 요인과 조직 보상요인, 조직 공정성문화 요인이 조직몰입에 영향을 미칠 것이라는 3개의 상위 가설과 9개의 하위 가설, 그리고 3개의 상위 요인이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 I 형태와 IV 형태 공기업별 조절효과를 살펴보기 위한 한 개의 가설로 구성하였다.

2. 변수 및 설문구성

본 연구의 변수 및 설문구성은 한 개의 종속 변수, 3개의 1차 요인 변수, 9개의 1차 요인 변수, 그리고 각 1차 요인 이하의 30개 문항(관측변수)으로 이루어진다. 각 설문문항은 기존 연구에서 공통적으로 제시하고 있는 항목들에서 도출하였으며, 그 출처는 <표 3>과 같다.

〈그림 1〉 연구모형



〈표 3〉 요인별 변수설정 및 설문구성

1차요인변수	2차 요인변수	문항수	출처
직무 스트레스 요인	역할 갈등	4	Beehr Newman(1978), Parker & Decotiis (1983), Cohen(1992), Kreitner & Kinicki (1992), Ivancevich & Matteson(1996), Ivancevich & Mattesons(1996)
	역할 모호성	6	
	역할 과부하	3	
조직 보상 요인	물질적 보상	3	Herzber(1959), 유명현(2007), Lee(1971), Katz & Van Maanen(1997), 고수일&한주희(2001), Hackman&Oldham(1975), Mathieu&Zajac(1990)
	상징적 보상	3	
	사회적 보상	3	
조직 공정성문화 요인	분배 공정성	2	Folger&Konovsky, 1987; Mcfarlin&Sweeney, 1992; Leventhal, 1976; Deutsch, 1975
	절차 공정성	3	
	상호작용 공정성	3	
	조직 몰입 (종속변수)	6	Steers(1977), Meyer & Allen(1991), Begley(1993), Porter(1974), Mowday(1979)

3. 표본, 자료수집 및 특성

본 연구의 실증분석을 위한 자료 수집은 I 형태의 3개 공기업과 IV 형태의 2개 공기업 대리 직급 이상의 구성원을 대상으로 실시하였다. 표본선정은 I 형태와 IV 형태 공기업 중에서 2007년 경영평가 상위기관을 선정하였다. 즉 I 형태 공기업 경영평가결과 상위 3개 기관과, IV 형태 공기업 경영평가결과(가, 나, 다, 라, 마) 중 상위 가급 평가 2개 기관을 선정하여 경영성과가 우수한 조직구성원을 대상으로 선정하였다. I 형태 공기업은 2007년까지 정부투자기관관리기본법에 의해 관리되었지만, 새로 제정된 공공기관의 운영에 관한 법률상으로는 시장형 1개 기관과 준시장형 2개 기관으로 구분되었다. 넷째, 직급별로는 대리 직급 이상의 중간관리자를 초점 대상으로 선정하였다. 중간관리자는 조직의 허리역할을 담당하는 계층으로 상위계층과 하위계층을 연결하는 특성을 지니고 있다. 특히 설문지 배포 및 회수의 원활화를 위해 각 공사에서 중간관리자 교육과정을 실시하는 기간에 설문을 배포하고 회수하였다.

다음으로 설문조사 시기는 각 공기업별로 진행하였는데, 2008년 1월부터 개별적으로 진행하여 2008년 4월초에 최종 수집이 완료되었으며, 직접 배포와 회수의 방법을 이용하였다. 전체 314개 데이터 중 신뢰성이 떨어지는 응답을 제외하고 실제 분석에 이용된 데이터는 295개이다(표 4 참조).

〈표 4〉 표본 구성 및 데이터 개수

구분	내 용	수집 데이터 개수	합계	실제분석에 이용된 데이터 개수
I 형태	A 공기업	59	166	156
	B 공기업	37		
	C 공기업	70		
IV 형태	D 공기업	64	148	139
	E 공기업	84		
합계			314	295

표본의 구성과 응답자의 인구통계학적 특성은 <표 5>와 같다. 응답자 중의

85%는 남자였으며, 대체적으로 30대가 주류를 이루었다. 또한 학력 면에서는 대졸자가 가장 비율이 높았으며, 근속년수의 경우 5년 이상 ~ 10년 미만의 근로자가 가장 많았다.

〈표 5〉 응답자의 인구통계학적 특성

구분	내 용	빈도	비율
성별	남	268	85.3%
	여	46	14.7%
연령	25세 ~ 35세	114	36.3%
	35세 ~ 45세	142	45.2%
	45세 이상	58	18.4%
학력	고졸	29	9.2%
	전문대졸	13	4.1%
	대졸	251	79.9%
	대학원졸	21	6.6%
근속연수	5년 이하	62	19.7%
	5년 ~ 10년	184	58.5%
	10년 ~ 15년	32	10.1%
	15년 이상	36	11.4%

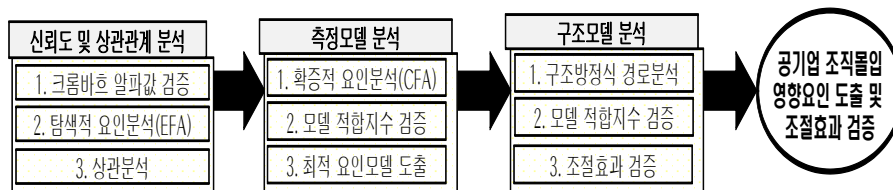
IV. 실증분석

1. 자료분석 방법

수집된 자료에 대한 기본적 분석은 주로 SPSS 15.0을 사용하였으며, 구조방정식 측정모델 및 구조모델의 분석은 AMOS 7.0을 사용하였다. 실증분석은 <그림 2>에 제시된 방법과 절차에 의하여 진행하였다. 첫째, SPSS 프로그램을 활용하여 기초 통계량 및 신뢰도, 상관관계 분석을 실시하였다. 이를 통해 한 잠재변수 내 관측변수들 간의 유사성, 신뢰성을 측정하고 기준치에 부합하지 않는 변수들은 제거하였다. 둘째, AMOS를 활용하여 구조방정식 측정모델을 분석하였다. 확증적

요인분석(Confirmatory Factor Analysis)에서 도출될 수 있는 경쟁요인모델들 중에서 최적의 모델을 찾아내었다. 이 과정에서 모델 적합지수 검증을 실시하였다. 셋째, AMOS를 활용하여 구조모델 분석을 실시하였다. 표본을 전체, I, IV의 세 그룹으로 나누어 구조방정식의 경로분석과 각 모델별 적합지수를 검증 과정을 반복하면서, 세 그룹 내 경로 간의 차이를 분석하였다. 또한 공기업 형태별(I/IV) 조절효과를 분석하였다.

〈그림 2〉 실증분석 방법과 절차



2. 신뢰도 및 상관관계 분석

신뢰성을 측정하는 방법 중 가장 흔히 쓰이는 Cronbach's Alpha 분석을 이용하여, 각 1차 개념변수들에 대한 관측변수들의 신뢰성을 검증하였다. 일반적으로 Cronbach's Alpha 계수는 0과 1사이의 값을 나타내며, 일반적으로 0.7이상이면 신뢰도가 매우 높은 것으로 판단한다. 그리고 SPSS의 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis)을 실시하여 본 연구의 관측변수들이 2차 요인들에 얼마나 설명하고 있는지 요인적재치를 측정하였다. 일반적으로 요인적재치는 0.6 이상이면 그 지표가 해당 항목을 잘 설명하고 있는 것이며, 0.4 이상이면 수용가능한 정도로 판단할 수 있다. 마지막으로 공통성 검증을 하였다. 신뢰도, 요인적재치가 기준치에 부합하지 않는 측정변수들은 삭제하고, 각각의 요인들을 잘 설명하고 있는 측정변수를 배치하여 최종적으로 <표 6>의 결과를 얻었다. 즉, <표 6>에서 제시된 관측변수들은 본 연구에서 사용할 1차 개념변수들을 잘 설명하고 있는 것으로 볼 수 있다.

다음으로 1차 개념변수들 간의 상관관계 분석을 실시하였다. 분석에 사용된 변수는 직무스트레스 요인의 하부 요인인 역할갈등, 역할모호성, 역할과부하 그리고 보상요인의 하부 요인인 물질적 보상, 상징적 보상, 사회적 보상 그리고 조직 공정성문화 요인의 하부 요인인 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성까지 총 9개이다. <표 7>은 상관분석 결과이다. 직무스트레스 요인의 하부 요인들, 보상 요인의 하부 요인들, 조직 공정성문화 요인의 하부 요인들 간에는 매우 높은 상관도를 보였다. 특히, 역할모호성과 역할갈등은 0.809의 높은 상관관계를 보였다. 그러나 종속변수인 직무몰입과 독립변수들 간에는 비교적 낮은 상관관계를 보였다.

〈표 8〉 1차 개념변수들 간의 상관관계 분석

요인	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.역할갈등	1.000									
2.역할모호성	0.809**	1.000								
3.역할과부하	0.796**	0.753**	1.000							
4.물질적보상	0.562**	0.534**	0.453**	1.000						
5.상징적보상	0.353**	0.366	0.563**	0.734**	1.000					
6.사회적보상	0.592**	0.453**	0.506**	0.678**	0.653**	1.000				
7.분배공정성	0.432**	0.421**	0.406**	0.320**	0.405**	0.452**	1.000			
8.절차공정성	0.205	0.256**	0.352**	0.276	0.312**	0.286**	0.623**	1.000		
9.상호작용공정성	0.352**	0.256	0.462**	0.301**	0.235	0.305**	0.703**	0.686**	1.000	
10.직무몰입	0.356**	0.206	0.301**	0.319**	0.222	0.391**	0.403**	0.316**	0.368**	1.000

3. 측정모델 분석

1) 확증적 요인분석을 통한 경쟁모형별 적합도 비교

본 연구에서는 구조방정식 경로 분석에 앞서 확증적 요인분석(CFA : Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다. 확인적 요인분석은 앞선 이론 연구를 토대로 배치한 측정변수와 요인 간 묶음관계(측정모델)의 타당성을 검증하기 위한 것이다. 확인적 요인분석 방법은 기존 이론에서 제시하는 신뢰도 있는 측정변

수들을 연구자의 관점 하에 새로운 요인으로 묶었을 때, 해당 모델의 적합도를 검증하는데 주로 이용된다. 따라서 본 연구에서는 앞선 탐색적 요인분석의 결과로 얻어진 9개의 2차 요인(독립변수)들을 1차 요인(직무스트레스 요인, 보상 요인, 조직 공정성문화 요인)으로 묶을 수 있는지에 대한 적합성을 검증하고자 한다. 9개의 2차 요인들을 1차 요인으로 묶는 이유는 상위 요인 영향력과 세부 하위 요인 영향력을 다양한 시각으로 분석하기 위함이다.

검증의 방법으로는 조합 가능한 경쟁 모형들의 적합도를 비교하여 가장 높은 적합도를 보이는 모델을 채택하는 방식으로 실시하고자 한다. 이를 위해 조합 가능한 요인-지표 모형들(nested factor models)을 추정하였다. <표 8>에 제시된 바와 같이 각각의 하부 요인들이 어떠한 공통요인도 형성하지 않는 것으로 가정한 귀무모형이나 모든 하부 요인들이 하나의 공통 요인으로 묶여진다는 1요인 모형, 직무스트레스 요인-[보상 요인+조직 공정성문화 요인], [직무스트레스요인+보상요인]-조직 공정성문화 요인, [직무스트레스 요인+조직 공정성문화 요인]-보상요인으로 이루어진 2요인모형, 그리고 직무스트레스 요인, 보상 요인, 조직 공정성문화 요인 각각을 개별 요인으로 설정한 3요인 모형을 후보 경쟁모델로 설정하였다.

〈표 9〉 경쟁모형별 적합도 비교 (확증적 요인분석)

요인모형	적합지수 (GFI, AFI, CFI, NFI는 1, RMR은 0에 가까울수록 최적모델이다.)					
	χ^2	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMR
귀무모형(Null Model)	4392.65 (df=585)					
1요인모형(1-Factor Model)	2951.53 (df=550)	0.582	0.459	0.601	0.528	0.073
2요인모형(2-Factor Model)						
직무스트레스요인, 보상요인+공정성문화요인	2395.15 (df=549)	0.648	0.725	0.680	0.561	0.068
보상요인, 직무스트레스+공정성문화요인	1593.13 (df=549)	0.633	0.766	0.721	0.683	0.062
공정성문화요인, 직무스트레스+보상요인	1523.31 (df=549)	0.702	0.788	0.741	0.732	0.063
3요인모형(3-Factor Model)	1373.53 (df=548)	0.731	0.821	0.773	0.802	0.058

분석 결과, 귀무모형을 포함한 6개의 경쟁모델들 중 3 요인모형(직무스트레스 요인, 보상 요인, 조직 공정성문화 요인)이 가장 높은 적합도를 보였다. 일반적으로 학자들이 제시하고 있는 모형 적합도를 판단하는 지수로는 카이자승 통계량, GFI(goodness-of-fit-index), AGFI(adjusted goodness-of-fit-index), RMR(root mean square residual), CFI(comparative fit index), NFI(normed fit index) 등이 있다. <표 8>에서와 같이 대부분의 수치가 3요인모형에서 가장 좋은 결과를 보였다. χ^2 와 자유도 값의 경우 표본 크기 또는 변수의 개수에 민감하게 변화하기 때문에, 연구의 설계에 따라서 나머지 적합도 지수를 살펴보는 것이 타당할 수도 있다 (Bentler & Bonett, 1980; Marsh, Balla, & McDonald, 1988). GFI와 AGFI, RMR, CFI 등은 1에 가까울수록 좋은 모델이며, 0.8(0.7) 이상일때 연구모형으로 채택가능하다. RMR의 경우는 0에 가까울수록 좋은 모델이며, 0.05 부근에서 연구모형 채택 여부가 결정된다. 3 요인모형은 전체적으로 가장 양호한 수치를 나타냈으며, 따라서 본 연구에서는 3요인모형을 최종 연구모델로 채택하였다.

4. 구조모델 분석 및 가설검증

1) 공기업 (I/IV)그룹 전체 경로분석 및 가설검증

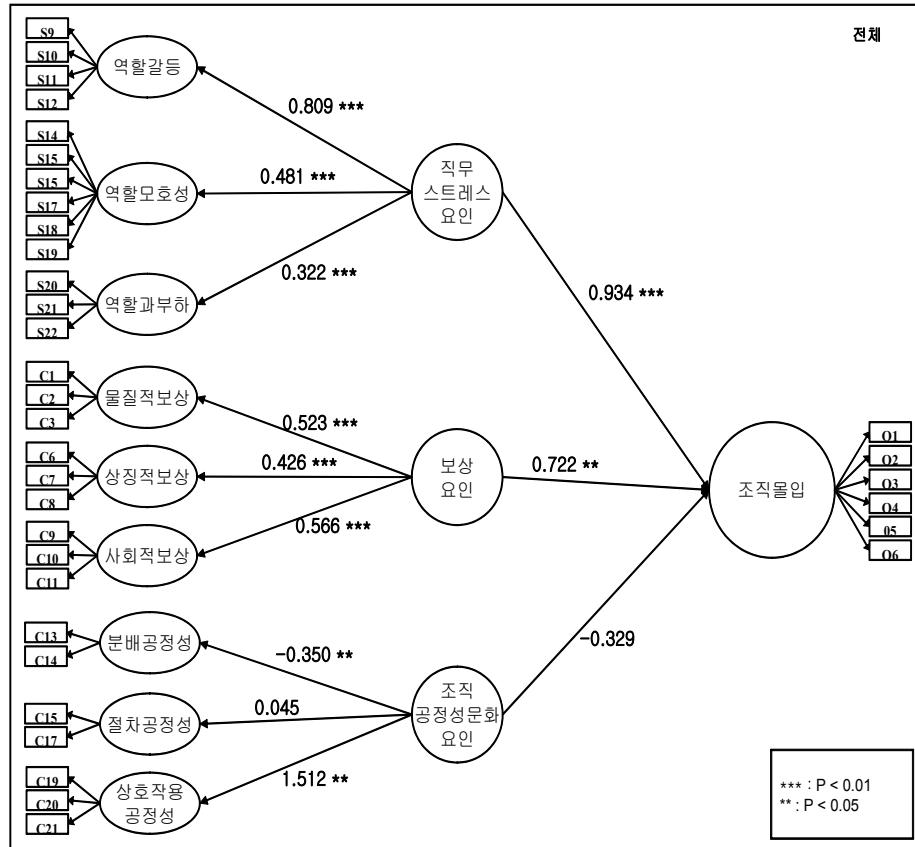
<그림 3>은 공기업 (I/IV) 그룹 전체에 대해 구조모델 분석을 실시하였을 때의 경로계수를 나타내고 있다. <표 11>은 조직몰입의 3개 1차 요인들 중, 직무스트레스 요인과 보상 요인은 각각 0.934(***), 0.722(**)의 경로 계수값을 보였으며, 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직 공정성문화 요인은 유의하지 않은 값을 보였다.

H1 : 직무스트레스는 조직몰입의 유의한 영향을 미칠 것이다. (채택)

H2 : 조직보상은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다. (채택)

H3 : 조직 공정성문화는 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다. (기각)

〈그림 3〉 공기업 그룹(I/IV) 전체 경로분석 결과



2차 하부요인들의 영향력을 살펴보면, 먼저 직무스트레스의 하부 요인인 역할갈등, 역할보호성, 역할과부하는 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 직무 스트레스를 구성하는 중요한 요인으로 밝혀졌다. 하부 요인들의 영향력을 순서대로 나열하면, 역할갈등(0.809***)>역할보호성(0.481***)>역할과부하(0.322***)인 것으로 나타났다.

H1-1 : 역할갈등 스트레스는 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다. (채택)

H1-2 : 역할보호성 스트레스는 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다. (채택)

H1-3 : 역할과부하 스트레스는 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다. (채택)

조직보상의 하부 요인들인 물질적 보상, 상징적 보상, 사회적 보상도 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 영향력을 미치는 순서는 사회적보상(0.566***)>물질적보상(0.523***)>상징적보상(0.426***)인 것으로 나타났다.

H2-1 : 물질적 보상은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다. (채택)

H2-2 : 상징적 보상은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다. (채택)

H2-3 : 사회적 보상은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다. (채택)

조직공정성문화의 하부 요인의 경우 상호작용 공정성(1.512**)만이 유의한 경로인 것으로 밝혀졌으며, 분배공정성은 음의 경로(-0.350**), 절차공정성은 유의하지 않은 값을 보였다.

H3-1 : 분배공정성은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다. (기각, 음(-)의 영향력)

H3-2 : 절차공정성은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다. (기각)

H3-3 : 상호작용 공정성은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다. (채택)

2) 공기업 유형별 조절효과 분석 및 가설 검증

앞선 단락에서 분류 제시한 공기업 유형(I/IV)에 따라 조직몰입 영향력 요인의 어떠한 조절효과가 있는지 살펴보고자 한다. 공기업 유형에 따른 조절효과의 유의성을 판단하기 위하여 본 연구에서는 구조방정식의 카이자승 검증방법을 활용하였다. 예를 들어, 직무 스트레스 요인의 조절효과를 살펴보기 위해서는 직무 스트레스 요인이 조직몰입에 미치는 영향이 공기업 형태에 따라 달라진다는 것에 대해 제약을 가하지 않은 비제약모델(unconstrained model)을 추정하고, 다음으로 공기업 형태에 따라 차이가 없도록 한 등가제약모델(equality constrained model)의 적합도를 평가하여 두 모델의 자유도 변화량 대비 카이자승 변화량을 계산하여, 그 유의미성을 판단할 수 있다. 실제 본 연구의 데이터를 토대로 직무 스트레스 요인 → 조직몰입 관계에서의 공기업 형태 조절효과를 검증해본 결과 <표 12>와 같이 카이자승 값이 의미 있는 차이를 보임으로써, 공기업 유형별 분류는 조절효과를 가진다고 할 수 있다.

〈표 12〉 조절효과 측정을 위한 카이제곱 검증 결과

Model	카이제곱값	자유도	카이제곱 검증 수치
비제약모델 (Unconstrained)	5342.125	1738	(5631-5342) / (1744-1738) = 약 48.xx 따라서, 통계적으로 유의함
제약모델 (constrained)	5631.321	1744	

조절효과의 상대적 크기를 비교하기 위해서는 구조방정식 경로분석의 비표준화 계수를 이용해야 한다. <표 11>은 표본 전체, I그룹, IV그룹의 세 그룹간 경로 계수를 비교하였다. I그룹과 IV그룹의 계수는 비표준화 계수이기 때문에, 서로 다른 모형이라도 직접적인 영향력 비교가 가능하다. 예를 들어, 보상요인 중 상징적 보상이 미치는 영향은 I그룹(비표준화계수 = 2.878)이 IV그룹(비표준화계수

〈표 11〉 구조모델 경로별 추정치 결과

가설	경로	전체	I 그룹	IV 그룹
		표준화 계수	비표준화 계수	비표준화 계수
가설H1	직무스트레스요인 →조직몰입	0.934(***)	0.263(***)	1.124(***)
가설H2	보상요인 →조직몰입	0.722(**)	0.892(***)	0.431(***)
가설H3	조직공정성문화요인 →조직몰입	-0.329(**)	-1.802(***)	0.120(x)
		표준화 계수	비표준화 계수	비표준화 계수
가설H1-1	직무스트레스 →역할갈등	0.809(***)	1.000	1.000
가설H1-2	직무스트레스 →역할모호성	0.481(***)	0.254(***)	1.035(***)
가설H1-3	직무스트레스 →역할과부하	0.322(***)	0.472(***)	0.072(x)
가설H2-1	보상요인 →물질적보상	0.523(***)	1.000	1.000
가설H2-2	보상요인 →상징적보상	0.426(***)	1.078(***)	0.337(***)
가설H2-3	보상요인 →사회적보상	0.566(***)	0.776(***)	1.367(x)
가설H3-1	조직공정성문화요인 →분배공정성	-0.350(**)	1.000	1.000
가설H3-2	조직공정성문화요인 →절차공정성	0.045(x)	0.131(x)	0.102(x)
가설H3-3	조직공정성문화요인 →상호작용공정성	1.512(**)	0.821(***)	1.632(**)

= 1.237)에 비해 2배 정도 크며, 전체 표본은 그 중간 정도의 수치를 나타내고 있다. 먼저 직무스트레스 요인의 경우 IV그룹은 1.124(***)로서 I그룹의 0.263(***)에 비해 약 4배 가량 높은 수치를 보였다. 즉 IV그룹 구성원들이 직무스트레스 요인이 조직몰입에 영향을 훨씬 크게 주는 것으로 판단할 수 있다. 그러나 조직보상 요인의 경우 I그룹이 0.892(***)의 경로계수를 나타냈으며, IV그룹은 0.431(***)을 나타냈다. 즉, I그룹의 경우가 2배정도 높은 영향력을 나타내었다. 조직 공정성문화요인의 경우 I그룹은 음(-)의 영향력을, IV그룹은 유의하지 않은 결과값을 보였다.

H4 : I 형태와 IV 형태 공기업의 직무 스트레스 요인, 조직보상 요인, 조직 공정성 문화 요인이 조직몰입에 미치는 영향력에는 유의한 차이가 있을 것이다. (부분 채택)

- 1. 직무스트레스 요인이 조직몰입에 미치는 영향력은 I 형태 공기업보다 IV 형태 공기업이 4배 큰 것으로 나타났다.
- 2. 조직보상 요인이 조직몰입에 미치는 영향력은 I 형태 공기업이 IV 형태 공기업보다 2배 큰 것으로 나타났다.
- 3. 조직 공정성문화 요인이 조직몰입에 미치는 영향력은 I 형태 공기업의 경우 음(-)의 유의한 영향력을 보였고, IV 형태 공기업은 유의하지 않은 결과를 보였다.

V. 결 론

본 연구에서는 공기업의 사업성격과 주체별로 4개의 차원으로 분류하여 각각 I(국가/독립사무) 형태와 IV(지방/위탁사무) 형태에 해당하는 기업을 대상으로 조직몰입 영향요인에 관한 비교연구를 실시하였다. 분석결과 대부분의 공기업 근로자들이 직무스트레스를 받고 있는 것으로 분석되었는데, 스트레스의 강도는 역할갈등 > 역할모호성 > 역할과부하 순이었다. 특히 IV 형태의 근로자들이 I 형태의 근로자들에 비해 직무스트레스가 조직몰입을 저해하는데 4배나 큰 영향력이 있는 것으로 나타났다. 이는 지방에서 위탁사무를 담당하고 있는 공기업 직원들은 타 공기업에 비해 직무 스트레스를 과도하게 받고 있다는 것으로 해석되며, 조직몰입을 통한 조직의 성과향상을 위해서는 시급히 해결해야할 과제이다.

또한 결국 직무스트레스는 전체 공기업 근로자들로 하여금 조직몰입을 저해하는 요인으로 분석되었는데, 향후 공기업의 성과를 위해서는 직무스트레스를 제거할 수 있는 정책적 대안이 필요할 것으로 사료된다. 물론 공기업 전체를 조사하지 않은 상태이므로 일반화의 가능성에 대한 검토가 추후 체계적으로 고려되어야 할 것이지만, 사업성격과 주체별 분류를 실시하여 각 그룹간 비교를 하였다는 점, 경영성결과 우수한 상위 공기업의 분석을 통해 지방공단과 국가공사의 직무스트레스 차이를 확인할 수 있었던 점은 큰 의미가 있다고 판단된다.

조직보상 요인의 경우에도 공기업 전체에서 조직몰입에 유의한 영향 요인으로 분석되었는데, 이는 기존 연구들에서 민간기업에 비해 공기업의 보상체계나 인사고과시스템이 선진화되지 못했다는 지적과 일맥상통한다고 볼 수 있다. 즉, 민간기업 뿐만 아니라, 공기업에서도 합리적이고 적절한 조직보상 시스템은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것을 검증했다는 점에서 본 연구의 의의를 찾을 수 있다.

조직 공정성문화 요인의 경우에는 공기업 전체에서 음(-)의 유의한 영향력이 있는 것으로 밝혀졌고, 특히, I 형태의 공기업에서 음의 영향력이 크게 나타났다. 조직 공정성문화라는 것은 조직 문화 중에서 구성원들이 자신이 속한 조직이 얼마나 공정하게 돌아가고 있는 지에 대한 인식에 해당하는 부분이다. 공기업 전체에서 음의 영향력이 나온 점으로 미루어 국내 공기업의 조직문화 공정성은 보상이나 직무 스트레스에 비해 조직 구성원의 직무 몰입에 별다른 영향을 끼치지 못하고 있는 것으로 판단된다. 오히려 절차나 분배, 대인관계 등이 공정하지 않게 돌아가는 것이 오히려 본인의 과업에 유리하게 작용했다는 해석이 가능하다. 국내 기업의 문화가 아직까지 공정성과 원칙에 기반하기보다는 인맥과 과업 수행 등이 더욱 중요한 가치로 작용하고 있는 것이라 판단한다. 해당 부분은 추후의 연구에서 재차 검증이 필요한 부분이다.

국가공기업은 공공기관의 운영에 관한 법률에 의거해 관리되며, 지방공단은 지방공단법에 의해 관리되고 있을 뿐 아니라 각 사업별로 주무부처의 규제와 통제를 받고 있다. 이러한 공적 규제의 필요성은 공기업으로서의 본래적 특성에서 기인하는 것이라 할 수 있으나, 지나친 규제에 의한 직무스트레스는 공기업의 개혁방향인 자율적 책임경영체제의 확립과 상치할 개연성이 있다. 특히 국가공사에

비해 지방공단의 경우는 규모나 운영 면에서 상대적인 열위를 점하고 있기 때문에 차별화된 정책적 접근이 필요하다.

새 정부가 들어서면서 공기업의 개혁에 대한 논의가 활발히 진행되고 있는데, 개혁의 방향 및 공기업 성과의 제고 방안으로 공기업 근로자의 직무스트레스를 제거하고 조직 보상, 조직문화 공정성을 개선할 수 있는 조치가 함께 고려될 필요가 있다. 앞서 개념 정의한 바와 같이 조직몰입이, 조직구성원 스스로가 조직의 목표와 가치를 수용하여 내재화하며, 이를 통해 조직구성원의 목표와 조직의 목표가 자연스럽게 일치화되어 조직의 효율성을 높이는 것이라고 한다면, 우선적으로 공기업 근로자의 개인적 목표와 조직목표가 일치할 수 있도록 유도하는 것이 필요하다. 또한 역할에 대한 재설정을 통해 업무 관계를 명확히 규정하여 역할갈등을 해소하는 것은 직무스트레스를 예단하고 조직몰입을 강화하여 공기업 성과를 제고할 수 있는 중요한 관리적 수단이 될 수 있을 것이다.

참고문헌

- 강인호·최병대. 2005. “지방공기업 구성원의 직무성격이 조직몰입에 미치는 영향: 서울시 공기업을 중심으로, 한국지방자치학회 춘계학술대회, 167-179.
- 고수일·한주희. 2002. “조직시민행동에 대한 성과지향적 보상체계의 효과: 영업직을 중심으로,” 생산성논집, 15(3): 219-245.
- 고종욱·장인봉. 2004. “조직에 대한 정감적, 지속적 및 규범적 몰입의 결정요인들에 대한 비교연구,” 한국행정학보, 38(5): 327-350.
- 김경주. 2007. 자치단체 인사행정의 공정성 인식과 조직몰입에 관한 연구. 한국사회와 행정연구. 17(4): 43-64.
- 김병섭. 1994. “공무원의 복지부동과 직무만족도,” 한국행정학보, 28(4): 1279-1299.
- 김상욱. 2000. “경제학적, 심리학적, 사회학적 요인들이 조직성원들의 근무지향에 미치는 영향,” 한국사회학, 34(4): 325-359.
- 김호균. 2007. 조직문화, 리더십, 조직몰입간 인과관계 고찰. 한국사회와 행정연구. 18(2): 23-49.
- 김호정. 2002. 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 한국행정학보.

- 36(4): 87-105.
- 박기관. 2008. “직무만족 및 조직몰입의 결정요인에 관한 연구: 지방공무원의 직무스트레스를 중심으로,” 지방행정연구, 22(2): 171-202.
- 박천오·박경효. 1996. 한국관료제의 이해. 서울: 법문사.
- 박철민·김대원. 2003. “조직공정성이 상관신뢰와 조직몰입에 미치는 영향,” 한국행정학보, 37(4): 125-146.
- 안용식. (1984). 현대공기업론. 서울: 박영사.
- 엄광섭. 2001. 지방공무원의 직무스트레스가 이직충동에 미치는 영향에 관한 연구. 조선대학교 대학원 박사학위논문.
- 원구환. 2007. “지방공기업의 경영과제: 지방공기업 경영실태,” 지방행정, 56(642): 16-27.
- 유영현. 2007. 보상유형별 조직몰입에 관한 연구: 경찰공무원을 중심으로. 인적자원관리연구, 14(1): 129-148.
- 유훈. 2000. 공기업론. 서울: 법문사.
- 윤성식. 2005. 공기업론. 서울: 박영사.
- 이상철. 2007. 한국공기업의 이해. 서울: 대영문화사.
- 이영균·최종목. 2004. “변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에 관한 연구,” 한국정책과 학회보, 8(2): 1-23.
- 이중수. 2000. 한국지방공기업 조직문화 분석틀에 관한 연구. 한국지방자치학회 하계세미나논문집. 한국지방자치학회, 8.
- 이중수. 2008. “공공조직 문화유형과 직무만족 관계의 실증분석,” 지방행정, 57(660): 116-131.
- 정광호·김태일. 2003. 공공부문 조직과 민간기업 조직의 직무 만족도 비교분석: 한국 노동패널연구(KLIPS)자료를 중심으로. 한국정책학회보, 12(3): 1-29.
- 정무권·한상일. 2005. 한국 준정부부문의 규모와 특징에 관한 연구. 한국행정학회 춘계학술대회. 8.
- 정우일. 2006. 공사조직론. 서울: 박영사.
- 최임규. 2004. “정부기관 파견공무원의 조직몰입에 관한 연구,” 성균관대학교 행정학과 박사학위논문.
- 최창현. 1991. 조직구조, 권위주의에 대한 태도, 직무만족도와 조직몰입도의 관계에

- 관한 경로분석적 연구: 선형구조관계(LISREL)모형의 적용. 한국행정학보. 25(2): 515-531.
- 한봉주. 2008. “행정조직, 리더십 : 조직문화와 리더십의 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향: A사 사례를 중심으로,” 한국정책학회 하계학술대회 발표논문, 59-93.
- 한영수. 2004. 인사행정론. 서울: 형성출판사.
- 행정자치부. 2007. 지방공사·공단 현황
- Acs, A. and Audretsch, D. B. (1988). Innovation in Large and Small Firms; An Empirical Analysis. American Economic Review. 78(3): 678-690.
- Aysan, Mustafa A. 2001. The Changing Role of Public Enterprises: The Turkish Case in Historical and Future Perspective. International Review of Public Administration. 6(1): 29-37.
- Baysinger, B. D. and Hoskisson, R. E. (1989). Diversification Strategy and R&D Intensity in Large Multiproduct Firms. Academy of Management Journal. 32(2): 310-332.
- Beehr, T. A. 1994. Psychological Stress in the Workplace. NY: Routledge.
- Begley, T. M., and Czajka, J. M. Panel Analysis of the Moderating Effects of Commitment on Job Satisfaction, Intent to Quit, and Health Following Organizational Change. Journal of Applied Psychology. Vol. 78(4).
- Bies, R. J. & Moag, J. S. 1986. "Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness," In Lewicki, R. J., Sheppard, B. H., and Bazeman, M. H. (Eds.), Research on Negotiation in Organizations, JAI Press, Greenwich, CT., 43-55.
- Bryce, Herrington J. 2001. The Authority as a Mechanism for Public Enterprises: United States Experiences. International Review of Public Administration. 6(1): 11-19.
- Cohen. A. C. 1992. Effective Behavior in Organizations. Chicago: Irwin.
- Colquitt, J. A. 2001. "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure," Journal of Applied Psychology, 86(3): 386-400.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. 1997. "Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze," International Review of Industrial and Organizational Psychology, 12: 317-372.

- Deutsch, S. 1975. "Equity, Equality, and Need: What Determines Which Value Will be Used as the Basis of Distributive Justice," *Journal of Social Issues*, 31(3): 137-150.
- Doig, Jameson W. 1983. If I See a Murderous Fellow Sharpening a Knife Cleverly....: The Wilson Dichotomy and the Public Authority Tradition. *Public Administration Review*. 43(4): 292-304.
- Dreher, George F. 1982. The Role of Performance in the Turnover Process. *The Academy of Management Journal*. 25(1): 137-147.
- Folger, R., &Konovsky, M.A. 1989. "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions," *Academy of Management Journal*, 32: 115-130.
- Gabris, G. T.,&Simo, G. 1995. "Public Sector Motivation as an Independent Variable Affecting Career Decisions," *Public Personnel Management*, 23: 33-51.
- Ghai, Yash ed.(1977), *Law in the Political Economy of Public Enterprise*, Uppsala: Scandinavian Institute of African Studies.
- Ghuman, B. S. 2001. Performance of Public Enterprises: An Assessment of India's Experiences. *International Review of Public Administration*. 6(1): 21-28.
- Haas, J. E., Hall, R. H., and Johnson, N. J. 1966. Toward an Empirically Derived Taxonomy of Organizations. In R. V. Bowers(ed.). *Studies of Behavior in Organizations*. Athens: University of Georgia Press.
- Hackman, J. R.&Oldham R. G. 1976. "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 250-279.
- Hanson, A. H. 1958. *Public Enterprise and Economic Development*, London: Routledge and Kegan Paul.
- Herzberg, F. 2005. *Motivation Hygiene Theory*. ME Sharpe.
- Imbroscio, David L. 1995. Nontraditional Public Enterprises as Local Economic Development Policy: Dimensions, Prospects, and Constraints. *Policy Studies Journal*. 23(2): 218-230.
- Ivancevich, J. M&Matteson M. T., 1986. *Stress of Work: A Managerial Perspective*, GlenviewIII.

- Ivancevich, John M., & Matteson, M. T. 1996. Organizational Behavior and Management. Chicago: IRwin.
- Katz, D., & Kahn, R. L. 1978. The Social Psychology of Organization(2nd Edn.). New York: John Wiley.
- Katz, D.,&Kahn, R. L.,1978. The Social Psychology of Organizations. John Wiley&Son: New York.
- Katz, R. & J. Van Maanen. 1977. The Logic of Work Satisfaction: Job Interaction, and Policy. Human Relations. 30: 469-486.
- Kreiner, R&Kinicki, A. 1992. Organizational Behavior(2nd Edn.). Homewood: Irwin.
- Kreiner, R. & Kinicki, A. 1992. Organizational Behavior. Richard D. Irwin Inc.
- Lee, S. M. 1971. "An Empirical Analysis of Organizational Identification," AMJ, 14: 213-226.
- Leventhal, G. S. 1976. "Fairness in Social Relationships," In Thibaut, J., Spence, J. T., and Carson, R. T.(Eds.), Contmeporary Topics in Social Psychology, General Learning Press, Morristow, NJ, 211-239.
- Leventhal, G. S. 1980. What should be done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. In K. Gergen, M. Greenberg,& R. Wills(Eds.), Social Exchange: Advances in Theory and Research, NY: Plenum, 27-55.
- Lind, E.A.& Tyler, T.R. 1988. The Social Psychology of Procedural Justice, Springer-Verlag: New York.
- Louis, Meryl Reis. 1985. An Investigator's Guide to Workplace Culture, In Forest, Peter J., et. Al. eds., Organizational Culture. Beverly Hills: Sage Publications, 73-93.
- Lynd, E. A.&Tyler, T. R. 1988. The Social Psychology of Procedural Justice, New York: Plenum.
- Lynn, G. S., Morone, J. G., and Paulson, A. S. (1997). Marketing and Discontinuous Innovation: The Probe and Learn Process. In M. L. Tushman and P. Anderson(eds.), Managing Strategic Innovation and Change. Oxford: Oxford University Press, 353-375.
- Mathieu, J. E&Zajac, D. 1990. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents,

- Correlates, and Consequences of Organizational Commitment, Psychological Bulletin, 108(2): 171-194.
- McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D. 1992. Distribution and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. Academy of Management Journal. 35(3): 626-637.
- Meyer, J., & Allen, N. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review. 1: 61-89.
- Mitchell, Jerry (1999), The American Experiment with Government Corporations, New York: M. E. Sharpe.
- Mitchell, Jerry. 1999. The American Experiment with Government Corporations. New York: M. E. Sharpe, Inc.
- Mobley, W. H., 1982. Employee Turnover: Causes, Consequences and Control. Reading, Ma: Addison-Wesley.
- Mottaz, C. J. 1987. An Analysis of the Relationship between Work Satisfaction and Organizational Commitment. The Sociological Quarterly. 28(4): 542-588.
- Mowday, Richard T. 1979. The Measurement of Organizational Commitment. Journal of Vocational Behavior. 14(2): 224-247.
- Parasuraman, S. & Alutto, J. A. 1984. "Sources and outcomes of stress in organizational settings: Toward the development of a structural model," Academy of Management Journal, 27(2): 330-350.
- Parker, D. E., and Decotiis, T. A. 1983. Organizational Determinants of Job Stress. Organizational Behavior and Performance. Vol. 32.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. 1990. "The Motivational Basis of Public Service". Public Administration Review, 50: 367-373.
- Pearce, J. L. 1981. "Bringing Some Clarity to Role Ambiguity Research," Academy of Management Review, 6(4): 665-674.
- Pines and Aronson, 1988. Career burnout: causes and cures, Free Press, New York.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday T., and P. V. Boulian, 1974. Organization Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians. Journal of Applied Psychology. 59: 603-609.

- Rainey, H. G. 1997. Understanding and Managing Public Organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Reichers, A. E. 1985. A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. Academy of Management Review. 10: 467.
- Robson, W. A. 1962. Nationalized Industry and Public Ownership, London: George Allen and Unwin.
- Rutte, C. G. & Messick, D. M. 1995. "An Integrated Model of Perceived Unfairness in Organizations," Social Justice Research, 8(3): 239-261.
- Savas, E. S. 1982. Privatizing the Public Sector: How to Shrink Government. Chatham, NJ: Chatham House Publishers, Inc.
- Singh, M. and Davidson III, W. N. (2003). Agency Costs, Ownership Structure and Corporate Governance Mechanism. Journal of Banking and Finance. 27(4): 973-1000.
- Steers, R. M., and Mowday, R. T., 1981. Employee Turnover and the Post Decision Accommodation Process, In B. M. Staw and L. L. Cummings(Eds.), Research in Organizational Behavior(vol.3), Greenwich, CT: JAI Press.
- Swami, Bonu. N. 2000. Government-Owned Companies as Instruments of State Action. In Stuart S. Nagel (ed.). Critical Issues in Cross-national Public Administration: Privatization, Democratization, Decentralization. Westport, CT; Quorum Books. 25-40.
- Thibaut & Walker. 1975. Theory of Procedure, California Law Review, 66(3): 541-561.
- Thynne, Ian. 1998, "Government Companies as Instruments of State Action," Public Administration and Development, 18(3): 217-228.
- Thynne, Ian. and Wettenhall, Roger. 2001. Public Enterprises: Many Faces, Much Questioning, New Challenges. International Review of Public Administration. 6(1): 1-9.
- Tierney, Jonh T. 1984. Government Corporations and Managing the Public's Business. Political Science Quarterly. 99(1): 73-92.
- Tyler, T. R. & DeGoey, P. 1995. "Collective Restraint in Social Dilemmas: Procedural Justice and Social Identification Effects on Support for Authorities, Journal of

Personality and Social Psychology, 69: 482-497.

Wart, Montgomery Van, Rahm, Dianne and Sanders, Scott. 2000. Economic Development and Public Enterprises: The Case of Rural Iowa's Telecommunications Utilities. Economic Development Quarterly. 14(2): 131-145.

大島國雄. (1976), 「公企業の經營學(新訂版)」東京: 白桃書房.

大島國雄. (1984), 「公企業改革の時代」東京: 同文館.

一瀬智司(1969), 「現代公企業論」東京: 東洋經濟新聞社.

占部都美. (1969), 「公共企業體論(第二增補版)」東京: 森山書店.

竹中龍雄. (1968), 「公企業經營」東京: 千倉書房.

坂田期雄(1981), 「地方公營企業(新地方自治講座 9)」東京: 第一法規.

坂田期雄. (1981), 「地方公營企業(新地方自治講座 9)」東京: 第一法規.

蒲谷亮一・橋本 昌. (1984), 「公營企業の管理と經營戰略」東京: 第一法規.