

준공공부문과 민간부문의 보수 및 보상 결정요인 비교 분석*

임채홍**·김태일***

본 연구는 사업체패널데이터를 활용하여 준공공부문과 민간부문의 보수(인건비, 군필 남자 대졸 및 고졸 정규직 초봉)와 보상(교육훈련비, 복리후생비, 가족친화제도 활용수준, 경력 개발 활용수준, 복리후생 실시수준) 결정요인을 비교 분석하는데 목적이 있다. 보수 및 보상에 영향을 미칠 것으로 판단되는 다양한 조직단위의 변수(조직유형, 인적자원관리방향, 성과관리제도 도입여부, 재정역량, 시장경쟁정도, 인적구성, 노조활성화정도, 조직규모, 조직연령, 업종, 동종업계대비평균임금수준 등)에 초점을 두었다. 이상의 연구는 기존의 연구가 주로 개인단위에서 일반정부의 공무원과 민간기업 종사자를 대상으로 하고 있는 것과는 차별적이다.

주제어: 준공공부문, 민간부문, 공공기관, 보수, 보상 등

I. 들어가며

본 연구는 사업체패널데이터를 활용하여 준공공부문과 민간부문의 보수와 보상 결정요인을 비교 분석하는데 목적이 있다. 연구의 분석대상은 공공부문 가운데 일반정부 부문이 아닌 준공공부문(Quasi-Public Sectors)에 해당되는 공공기관이

* 본 연구는 2008년 10월 한국행정학회 추계학술대회 발표한 논문을 수정·보완한 것이다.

** 제1저자, 고려대학교 일반대학원 행정학과 박사과정을 수료하였으며, 주요 관심 분야는 공공관리(조직관리·인적자원관리), 계량행정·방법론, 지역개발·지역경제 등이다(dlacoghd@hanmail.net).

*** 제2저자, Carnegie Mellon University에서 정책학 박사를 취득하고, 서울시정개발연구원 초빙연구원, 경희대학교 행정학과 교수를 거쳐 현재 고려대학교 행정학과 교수로 재직중이다. 주요 관심 분야는 계량행정, 정책분석·평가(복지정책, 노동정책, 정책도구) 등이다(tikim@korea.ac.kr).

며, 일반적으로 공공부문의 준거집단이 되는 고용자 100인 이상의 민간기업이다.

2008년 기획재정부의 공공기관창의경영정보시스템(ALIO)에서는 공공기관을 “정부의 투자·출자 또는 정부의 재정지원 등으로 설립·운영되는 기관으로서 「공공기관의 운영에 관한 법률」 제4조 1항 각 호의 요건에 해당하여 기획재정부장관이 지정한 기관”으로 정의하고 있다(<http://www.alio.go.kr>). <표 1>을 통해서, 2008년을 기준으로 공공기관 총 수는 305개, 예산 338조원(2008년), 종사자 26만 명(2007년 말) 수준의 규모임을 알 수 있다(기획재정부, 2008). 또한, 국가경제에서 차지하는 비중이 지난 5년간(2002년-2007년) 기관 45개 신설, 인력 4만 명(21%)¹⁾, 예산 88.2조원(43%) 등으로 증가 추세를 보이고 있다(기획재정부, 2008).

<표 1> 공공기관 현황(2008년 기준)

구 분	계	공기업		준정부기관		기타 공공기관
		시장형	준시장형	위탁집행형	기금관리형	
기관수(개)	305	6	18	63	14	204
인력(천명)	259	28	60	17	49	105
2008년 예산(조원)	338.3	58.8	77.6	65.2	51.4	85.2

자료) 공공기관창의경영정보시스템(ALIO) 및 기획재정부(2008) 내부자료 종합.

안병영 외(2007)에 따르면, 공공기관은 과거 준정부조직 또는 정부투자기관 및 정부산하기관, 공기업 등으로 다양하게 불려졌으며, 1980년대 후반이후 급격하게 증가하였다고 한다. 새로운 형태의 조직들이 생기고 그 활동의 주체가 이전되는 현상이 수직적으로 증가되면서 보다 다양한 정책적 영역으로 확산되었다(Skelcher, 1998: 1-2). 우리나라의 경우도 1970년대 이후 발전주의 국가의 특성을 가지면서 국가주도 산업화가 본격적으로 추진됨에 따라, 중앙정부를 포함하는 (준)공공부문이 급속히 성장하였다(안병영 외, 2007). 그러나 준정부조직의 증가추세에 대한 비판과 더불어, 현실적인 개혁이 요구되었다(Moe, 2001). 이는 급격히 성

1) 2005년에 공사로 전환된 철도공사 포함시 7만 명 수준으로 그 증가규모는 더 크다(기획재정부, 2008).

장한 공공기관을 감소시키는 것에 국한되지 않고, 임직원의 임용방식, 성과관리, 관리운영방식, 혁신 등의 개념과 관련하여 다양하게 논의되고 있다(Skelcher, 1998).

이와 관련해 최근의 실용정부가 추진하는 “공공기관 선진화 방안”에는 과거로부터 공공기관에서 제기되고 있는 대표적인 문제점으로 낮은 생산성, 과도한 임금·복리후생 등의 방만경영을 지적하고 있다.²⁾ 예를 들어, 대형 35개 공공기관의 경우 2002년-2007년 사이에 1인당 부가가치는 연평균 1.8% 증가한 반면, 1인당 인건비는 6.6% 증가하여, 2002년 이후 노동생산성보다 더 높은 인건비 증가율을 보이고 있다(기획재정부, 2008).³⁾ 또한, 사내근로복지기금 과다 출연, 학자금·주택자금 무상지원 등도 문제점으로 지적되고 있다(기획재정부, 2008). 그러나 한편으로는 공공기관의 높은 보수나 보상은 금융기관 등 일부 조직 또는 기관장 및 고위직급에 한정된 문제이며, 이를 모든 공공기관의 문제로 일반화하는데 한계가 있다는 의견도 존재한다(김태일, 2007: 75).⁴⁾

이러한 논쟁은 실증의 문제임에도 불구하고, 기존의 선행연구는 개인 수준에서의 연령, 직급, 학력, 근속기간 등의 변수를 고려하여 준공공부문과 민간부문의 임금 차이(격차) 또는 이를 결정하는 요인이 무엇인가를 분석하는데 초점을 두고 있다(진재구, 1995; 김재홍, 1996; 조우현, 1998; 이종훈, 1998; 정진호·어수봉, 2000; 김판석·김태일·김민용, 2000; 허식·이성원, 2007). 그리고 분석의 범위도 대부분 일반정부의 종사자에 국한되어 있으며, 준공공부문에 해당되는 공공기관을 대상으로 한 연구는 김태일(2007) 외에 소수만 존재한다. 물론 개인 수준의 변수를 중심으로 한 보수와 보상에 대한 연구도 의미를 가질 수 있으나, 한편으로는 조직 차원의 특성을 반영하는 변수에 따라서 조직의 평균적인 임금(보수) 및 보상이 결정될 수도 있을 것이다. 특히 준공공부문과 민간부문의 경우는 조직특성에 따라 보수와 보

2) 그 외에도 기획재정부(2008)에서는 시장 마찰 및 민간경제 발전 저해, 유사 중복기관의 문제를 지적하고 있다(기획재정부, 2008).

3) 이는 한국조세연구원(2008, 3)에서 공기업 24개 + 산은, 수은, 기은 등 금융공기업 8개 + 과거 정부투자기관 3개(코트라, 농유통, 농촌공사) 대상으로 분석한 결과이다(기획재정부, 2008).

4) 김태일(2007)은 공공기관의 경우 보수 인상 및 예산운용에서 정부의 통제를 받기 때문에 최근 수년간의 보수인상률이 민간기업보다 낮았고, 기타 복리후생도 높지 않을 수 있다는 가능성을 언급하고 있다.

상에 영향을 주는 요인에 차이가 존재할 수 있을 것이다.

그러나 과거에는 일반정부부문과 민간부문의 사이에 위치하고 있는 준공공부문(공공기관)의 범위나 개념을 명확하게 규정하기가 어려웠고, 이에 따라 해당 조직에 대한 다양한 데이터를 수집하는데 현실적인 어려움이 존재하였다. 따라서 공공기관에 대한 실증연구는 다양한 조직론의 분야를 반영하여 이루어지지 못하고 주로 경영평가시스템 및 지표와 관련된 논의가 주를 이루고 있었다. 그러나 최근에 공공기관창의경영정보시스템(ALIO)을 통해 다양한 정보가 구축되고, 그 외의 연구 및 조사를 통해서 공공기관을 대상으로 한 정보가 수집됨에 따라 조직단위의 객관적 지표를 통한 연구가 가능하게 된 것이다.

이에 본 연구에서는 준공공부문에 해당되는 공공기관과 민간기업의 보수, 보상의 차이를 가져오는 요인은 무엇이며, 그 요인에 따라서 어떠한 차이가 발생하는지를 실증적으로 분석하고자 한다. 이러한 분석을 위해서 조직유형, 인적자원관리방향, 성과관리제도 도입여부, 재정역량, 시장경쟁정도, 인적구성, 노조활성화정도, 조직규모, 조직연령, 업종, 동종업계대비평균임금수준 등의 다양한 조직측면의 변수를 고려하여 보수(인건비, 군필 남자 대졸 및 고졸 정규직 초봉)와 재정적 보상(교육훈련비, 복리후생비), 제도적 보상의 활성화 정도(가족친화제도 활용수준, 경력개발 활용수준, 복리후생 실시수준)에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하고자 한다.

서론에 이은 II에서는 관련된 이론적 배경 및 선행연구를 검토하고 연구의 방향과 초점을 설정한다. III에서는 분석자료에 대한 소개와 더불어, 변수를 조작화하고, 검증하고자 하는 가설을 설정한다. IV에는 분석결과를 제시하고, 이를 검증하고자 하는 가설을 중심으로 조심스럽게 해석한다. V에서는 연구결과를 요약하고 연구의 시사점 및 한계점에 대해서 논의한다.

II. 이론적 논의 및 선행연구 검토

1. 민간부문과 공공부문의 보수 및 보상 결정에 대한 이론적 논의

일반적으로 민간부문에서 임금 및 보상결정은 노동경제학 분야에서 많이 연구되고 있다. 노동경제학에서는 임금 및 고용의 다양한 측면이 어떻게 결정되는가에 관심을 두며, 주요 원인으로 노동시장의 작용 및 노동관련 사회제도에 초점을 둔다(조우현, 1998; 한홍순·김중렬, 2004 등). 여기서 노동시장의 작용은 노동에 대한 수요와 공급의 원리를 의미하며, 노동관련 사회제도는 기업의 인사 및 조직관리제도, 가족제도, 교육제도, 노동조합, 사회보장제도 등을 의미한다(조우현, 1998; 한홍순·김중렬, 2004 등). 결과적으로 민간부문의 보수(임금) 및 보상의 결정은 환경 또는 조직의 내부사정의 상황을 고려하여, 위에서 언급한 세부적인 요소를 어떻게 결합시키는가에 따라 다양하게 논의될 수 있다. 이에 반해 공공부문의 보수 및 보상을 결정하는 요인은 무엇이며, 민간부문과 달리 공공부문의 독특한 특성을 어떠한 개념으로 설명할 수 있을까?

일반적으로 민간부분이 수익성 또는 이익을 추구하는 조직이라면, 이에 대비되는 공공부문의 가장 핵심적인 특징은 공공성(publicness)을 추구한다는 것이다. 즉, 추구하는 목적이 조직의 특성에 따라 상이함에 따라서 해당 조직에 종사하는 구성원들의 보수와 보상에 대한 체계도 다르다고 할 수 있다. 물론 공공부문의 조직이 추구하는 공공성을 명확하게 정의하는 것은 어려운 일이다. 이에 공공부문에 대한 개념도 학자에 따라 다양하게 정의되고 있다(Habermas, 1989; Gemmell, 1993; 이철수·강성태, 1997; 이해영·황기돈, 1999; 옥동석, 2000; 김태현, 2001; 오건호, 2001; 정재하, 2005). 그러나 일반적으로 민간부분의 조직에 비해서 공공부문의 조직은 환경적 요소, 조직-환경의 관계, 조직의 내부구조 및 과정의 세 가지 차원에서 차이가 존재한다(Rainey 외, 1976; 임의영, 2003: 30-31). 첫째, 환경적 요소 측면에서 공공부문의 조직은 시장의 논리가 적은 반면 법적·공식적 제약요인은 강하게 적용되고 정치적 결정과정에서 다양한 압력들이 작용되는 경향이 강하다. 둘째, 조직-환경의 관계 측면에서 공공부문의 조직은 강제적이며, 영향력의 범위가 넓고 공공감시가 강하하다고 할 수 있다. 셋째, 조직의 내부구조와 과정의 측면에서

공공조직은 목표, 평가, 의사결정의 기준이 상대적으로 복잡하며 모호하고 다양하다. 또한, 의사결정의 자율성이 적고, 공식적인 권위에 의존하며, 상대적으로 경직되어 있으며, 효과적인 업무수행을 위한 유인체계의 구축이 어려울 수 있다.

본 연구의 대상이 되는 공공기관은 공공성과 기업성(수익성)이라는 양대 요소를 모두 가지고 있는 조직이다.⁵⁾ 여기서 공공성은 공공에 의한 소유와 지배에 초점을 둔 것이고, 기업성(수익성)은 사업주체로서의 재화와 서비스를 시장에 제공하는 것에 초점을 둔 것이다. 일반적으로 순수한 공공부문에 해당되는 일반정부 조직은 정부로부터 받은 예산으로 재화와 용역을 생산하여 수혜자에게 무상으로 제공하는 역할을 수행한다. 반면에, 준공공부문에 해당되는 공공기관은 일반정부 조직에 비해서는 상대적으로 기업성(수익성)을 강조하므로, 시장원리에도 충실해야 한다는 점에서 차이가 있다.

이를 보수 및 보상 결정과 관련하여 살펴보자. 준공공부문이 민간부문의 특성(수익성 또는 기업성)과 순수 공공부문(일반정부)의 특성(공공성)을 모두 가지고 있다는 점에 초점을 둔다면, 기존 민간부문에서의 활용된 보수 및 보상 결정모형을 기반으로 공공부문만의 독특한 조직적 특성을 반영해야 한다고 할 수 있다. 예를 들어, 공공성-수익성의 정도 또는 정부지원규모, 기관의 리더십의 유형, 인적자원관리의 방향, 시장경쟁정도 등은 민간부문의 조직과 차별되는 공공부문의 독특한 특성을 대리하는 변수이며, 이는 준공공부문의 조직의 평균적인 보수 및 보상 결정에 영향을 미칠 수 있다. 민간부문에 비해 준공공부문의 상대적 업종의 분포 차이는 보수 및 보상의 수준에 영향을 줄 것이며, 이를 어떻게 분류하여 분석하는가는 중요한 문제이다. 따라서 위와 같이 민간부문과 준공공부문이 두드러지게 차이를 보일 수 있는 측면을 고려하여 연구 설계가 타당하게 이루어질 필요가 있다.

5) 공공기관은 소유권을 국가나 공공기관이 가진다는 점과 경영효율화를 통한 이윤극대화를 추구하기보다 공공성 혹은 공익성을 우선적으로 추구한다는 점에서 민간기업과 다르지만, 기업성을 가진 조직이라는 점에서는 유사성을 가지고 있다(정재하, 2005: 38)

2. 공공기관의 특성, 개념, 유형

김유선(2003)은 공공부문에 중앙정부·지방자치단체·정부투자기관·정부출자기관·재투자기관·지방공기업·정부출연기관·위탁 및 보조기관 그리고 특별법에 따라 공적인 목적을 위해 설립된 특수법인과 국공립 초중등학교 및 대학교 등 교육기관을 포함한다고 보았다. 이 가운데 준공공부문에 해당되는 본 연구의 분석 대상, 즉 공공기관에 대한 특성, 개념, 유형은 어떠한가?

이상철 외(2000)에 따르면, 일반적인 준공공부문의 조직은 ① 주체가 국가나 공공단체이며 이를 규정하는데 신축적이고, ② 전액 또는 상당한 수준으로 출자가 이루어지고, ③ 공공수요의 충족과 공공복리의 증진이라는 사회적 목적을 가지며, ④ 수익성을 고려해야 하기 때문에 최소한 적자경영을 피할 수 있는 기업성을 가지고 있다고 한다(이상철 외, 2000: 29-31).

준공공부문은 당시 지배이념의 특성, 해당 국가의 역사적 특성 등에 따라서 다르게 정의될 수 있으나(김태은 외, 2008), 최근에 우리나라에서는 준공공부문에 해당되는 조직을 공공기관으로 명시하고 있다(기획재정부, 2008; 공공기관창의경영 정보시스템: ALIO).

공공기관창의경영정보시스템(ALIO)에서는 공공기관을 정부의 투자·출자 또는 정부의 재정지원 등으로 설립·운영되는 기관으로 정의하고 이를 「공공기관의 운영에 관한 법률」 제4조⁶⁾에 의해 구체화하고 있으며, 제5조에 따라 공기업(시장형 공기업, 준시장형 공기업), 준정부기관(기금관리형 준정부기관, 위탁집행형 준

6) 이상의 내용은 다음과 같다. ① 다른 법률에 따라 직접 설립되고 정부가 출연한 기관, ② 정부 지원액(법령에 따라 직접 정부의 업무를 위탁받거나 독점적 사업권을 부여받은 기관의 경우에는 그 위탁업무나 독점적 사업으로 인한 총수입액의 2분의 1을 초과하는 기관, ③ 정부가 100분의 50 이상의 지분을 가지고 있거나 100분의 30 이상의 지분을 가지고 임원 임명권한 행사 등을 통하여 당해 기관의 정책 결정에 사실상 지배력을 확보하고 있는 기관, ④ 정부와 제1호 내지 제3호의 어느 하나에 해당하는 기관이 합하여 100분의 50 이상의 지분을 가지고 있거나 100분의 30 이상의 지분을 가지고 임원 임명권한 행사 등을 통하여 당해 기관의 정책 결정에 사실상 지배력을 확보하고 있는 기관, ⑤ 제1호 내지 제4호의 어느 하나에 해당하는 기관이 단독으로 또는 두개 이상의 기관이 합하여 100분의 50 이상의 지분을 가지고 있거나 100분의 30 이상의 지분을 가지고 임원 임명권한 행사 등을 통하여 당해 기관의 정책 결정에 사실상 지배력을 확보하고 있는 기관, ⑥ 제1호 내지 제4호의 어느 하나에 해당하는 기관이 설립하고, 정부 또는 설립 기관이 출연한 기관 등이다(기획재정부 홈페이지, 2008; 김태은 외, 2008).

정부기관), 기타공공기관으로 크게 유형화하고 있다.

첫째, 공기업은 직원 정원이 50인 이상이고, 자체수입액이 총수입액의 2분의 1 이상인 공공기관 중에서 기획재정부 장관이 지정한 기관을 의미한다. 이 중 ① 시장형 공기업은 자산규모가 2조원 이상이고, 총수입액중 자체수입액이 85% 이상인 공기업으로 한국전력공사, 인천공항공사 등 6개 기관이 포함된다. ② 준시장형 공기업은 시장형 공기업이 아닌 공기업으로서 한국관광공사, 한국마사회, 한국토지공사 등 18개 기관이 포함된다.

둘째, 준정부기관은 직원 정원이 50인 이상이고, 공기업이 아닌 공공기관 중에서 기획재정부 장관이 지정한 기관을 의미한다. 이 중 ① 기금관리형 준정부기관은 국가재정법에 따라 기금을 관리하거나, 기금의 관리를 위탁받은 준정부기관으로서 신용보증기금, 근로복지공단 등 14개 기관이 포함된다. ② 위탁집행형 준정부기관은 기금관리형 준정부기관이 아닌 준정부기관으로서 한국가스안전공사, 한국노동교육원, 한국소비자원 등 63개 기관이 포함된다.⁷⁾

셋째, 기타공공기관은 공기업 및 준정부기관이 아닌 공공기관으로 기은캐피탈, 예술의 전당, 88관광개발 등 204개 기관이 포함된다.

3. 선행연구 검토 및 한계점 논의

1) 선행연구 검토

최근에 공공기관을 대상으로 한 많은 연구가 조직성과(또는 경영평가점수)에 영향을 미치는 다양한 요인들을 실증적으로 분석하는데 초점을 두고 있다(권민정 외, 1999; 이석원, 2005; 김종희, 2006; 박석희, 2006; 신열 외, 2007; 장석오, 2007; 김인, 2008; 남승하, 2008 등).⁸⁾ 이에 반해 공공부문과 민간부문의 보수에 대한 차이를 분

7) “영화진흥위원회”는 08년에 “위탁집행형 준정부기관”에서 “기금관리형 준정부기관”으로 변경 지정되었음.

8) 박석희(2006)는 기관평가제도가 조직성과에 미치는 영향을 1965년부터 2004년까지 13개 정부투자기관에 대한 패널자료에 대한 분석을 통해, 조직역량변수들에 있어 성과개선효과가 있음을 증명하였다. 한편, 권민정 외(1999)은 1992년에서 1996년간 자료를 통해 정부투자기관의 규모와 경영평가결과사이에 상관계수가 낮거나 통계적 유의미성이 없음을 증명하였고, 김종희(2006)는 2000-2004년을 분석대상으로 하여, 정부투자기관의 규모(직원, 자산, 자본)와 경영

석한 연구는 대부분이 개인 수준에서 연령, 직급, 학력, 경력 등과 같은 인적특성을 고려하고 있다(진재구, 1995; 김재홍, 1996; 조우현, 1998; 이종훈, 1998; 정진호·어수봉, 2000; 김판석 외, 2000; 허식 외, 2007). 이 가운데 김판석 외(2000)는 개인수준에서 공공부문과 민간부문의 보수 격차를 분석한 기존 연구들의 차이점을 분석함으로써, 공사부문의 보수 차이에 대한 기존 실증분석 결과가 상이한 원인을 제시하고 있다는 점에서 의미를 가진다.⁹⁾ 그리고 이종훈(1996), 김재홍(1996)의 연구를 통해, 공공부문과 민간부문이 주어진 자원을 투입하여 최대한 경영성과를 산출하려는 조직적 효율을 도모한다는 점에서 유사할 수 있지만, 양 부문에 해당되는 조직들이 처한 조건이 매우 상이함을 알 수 있다(이종훈, 1996; 김재홍, 1996). 결과적으로 이러한 연구들은 공공부문과 민간부문을 임금(또는 보상)의 차이를 비교할 때, 분석 준거대상을 어떻게 설정하는가가 중요하며, 공공부문과 민간부문의 상이한 조건을 어떻게 통제하는가가 연구결과의 타당성에 영향을 줄 수 있음을 시사한다.

진재구(1995)와 김재홍(1996)의 연구결과를 종합해볼 때, 공공기관(정부투자기관) 종사자, 일반정부 공무원, 대기업 종사자, 중소기업 종사자의 순으로 상대적으로 임금(보수)이 높다는 게 일반적이다. 즉, 대졸 초임의 경우 공무원 일반직 7급을 100으로 할 때 민간대기업의 초임은 106, 정부투자기관은 109, 민간중소기업은 89

평가결과 사이에 양의 상관관계가 존재함을 제시하였다. 이석원(2005)은 정부투자기관의 1983-2002년의 패널자료를 활용하여 공공기관의 성과측정의 한계를 탐색하고, 조정성과지표의 유용성에 대해서 분석하고 있다. 이러한 분석에서 기본적인 성과를 경영평가점수로 측정하였으며, 여기여 영향을 미칠 수 있는 조직의 재무적 규모(매출액, 자산, 순이익), 조직의 유형, 사장의 출신배경(정치인, 공무원, 군인, 기업인 등)을 고려하고 있다. 신열 외(2007)는 지방공기업의 재무적 성과와 서비스 품질간의 관계를 분석하였고, 장석오(2007)는 재무적 성과와 고객만족도가 경영평가결과와 양(+)의 관련이 있음을 분석하였다. 김인(2008)은 공공기관을 대상으로 BSC도입 특성과 운영구조가 성과(수익률, 노동생산성, 고객만족도)에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하였다. 이를 위해서 조직의 특성(규모, 유형), 지배구조와 관리 체계(리더의 출신, 이사회 구성 및 활성화), 환경특성(업종의 경쟁 및 경기상황)을 고려하였다. 남승하(2008)는 외부 환경요인(정치적 지원)과 조직 내부요인(목표의 명확성, 문화, 분권화된 의사결정 체계)이 조직의 혁신의지에 긍정적 영향을 미치며, 이들이 조직의 성과에 긍정적으로 영향을 미칠 수 있음을 구조방정식을 통해 실증적으로 분석하였다.

9) 김판석 외(2000)는 공사부문의 임금격차에 대한 기존 연구가 차이를 보이는 원인은 공공부문 대비 비교대상인 민간기업의 범위를 어디로 설정하는가, 개인수준에서 어떠한 인적특성을 통제할 것인가, 보수 비교시점을 언제로 설정할 것인가, 어떠한 자료를 활용하여 실증분석 할 것인가 등에 따라 연구결과가 달라질 수 있다고 보았다.

정도이며, 고졸입직의 경우에는 정부투자기관 113, 대기업 103, 중소기업 89정도의 수준으로서 정부투자기관의 초임 수준은 다른 부문에 비하여 현저히 높은 수준이다(진재구, 1995; 김재홍, 1996).

한편, 김상헌 외(2000)은 공무원의 보수증감률에 영향을 미치는 요인이 무엇인지 1966-1997년의 시계열 자료를 활용하여 거시적인 수준에서 실증 분석하였다. 특히, 정치적 요인(대통령 선거)이 공무원의 보수증감에 영향을 어떠한 영향을 미치는가에 초점을 두고 분석하고 있다는 점에서 의의가 있으며, 외생적인 환경변수에 의해서 공공부문의 임금이 영향을 받을 수 있음을 잘 보여주고 있다.

박경식(2000)은 공·사기업에서 종사하는 종업원들에 대한 보상의 차이가 어떠한지를 알아보기 위해서 공기업과 사기업의 종업원들을 대상으로 보상에 대한 인식을 설문조사를 통해 분석하였다. 여기에는 선호하는 보상항목은 무엇인지, 공사 조직간의 보상에 대한 인식의 차이는 어떠한지, 두 집단에서 보상이 무엇에 의해 결정되는지 등과 같은 다양한 내용이 반영되고 있는 점에서 의미를 가진다. 그러나 공기업과 사기업 각각 1개 기관의 개인만을 대상으로 한 연구라는 점에서 선발편의(Selection Bias)에 해당되어 연구결과를 일반화하는데 제약이 있다. 뿐만 아니라, 설문조사를 통해 보상에 대한 주관적인 인식을 측정함에 따라(표본에 대한 객관적인 지표를 활용하지 않음에 따라) 측정오차의 문제에서 자유로울 수 없고, 공사조직의 다양한 특성이 통제되지 않은 기술통계 결과라는 점에서 연구의 타당성에 한계가 있을 것으로 판단된다.

이처럼 공공부문과 민간부문의 보수 또는 보상의 차이를 분석한 연구의 대부분은 개인적인 수준에서 이루어졌다. 물론, 일부 기관을 대상으로 한 인식조사나 우리나라의 시계열 자료를 활용하여 외생적 요인, 정치적인 요인에 따라 공공부문의 임금이 영향 받을 수 있음을 보여주는 연구도 존재한다. 그러나 본 연구와 같이 조직수준에서 공공부문의 보수와 보상을 주제로 한 연구는 소수에 불과하다. 예를 들어, 신열 외(2005)는 전국 33개 지방공사 의료원의 4년간 패널자료를 통해 종사자의 보수와 경영성과간의 연계성을 분석하여, 이들간에 유의미한 관계가 없음을 증명하였다. 하재룡(2002)은 설문조사를 통해, 공공기관의 노동조합이 종업원의 임금인상에 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 보여주었다. 김태은 외(2008)는 공공기관경영정보시스템(ALIO)의 패널자료를 활용하여 실제로 성과(경영평가점수와

재무적 성과)와 보수 및 보상간에 유의미한 관계가 없음을 밝히고 있다.

그럼에도 불구하고, 보수나 보상을 종속변수로 한 기존의 연구들조차 공공부문에 국한되어 이루어지고 있을 뿐, 민간부문과 비교한 연구는 제한적이며(김태일, 2007), 조직적 수준의 어떠한 요인에 의해서 (준)공공부문과 민간부문의 보수와 보상이 결정될 수 있는가를 분석한 연구는 부재하다.

2) 선행연구의 한계점과 본 연구의 초점

선행연구들은 준공공부문(공공기관)과 관련된 이론적, 실증적 함의에 기여하였으나, 다음과 같은 측면에서 한계를 가지고 있는 것으로 판단된다. 첫째, 기존연구는 개인단위에서 공공부문과 민간부문의 보수 차이를 분석하고 있을 뿐, 객관적인 조직특성에 따른 보수 및 보상 요인을 분석하지 못하고 있다. 둘째, 공공부문 가운데 일반정부에 초점을 둔 연구가 대부분이며, 준공공부문(공공기관)을 대상으로 한 연구는 소수에 해당될 뿐만 아니라 민간부문과 비교를 시도한 연구는 제한적이다. 셋째, 계량적 연구는 모형의 종류와 분석 자료의 유형, 그리고 추정방식에 따라 상이한 결과가 도출될 수 있어, 타당한 결과를 제시하기 위해서는 다양한 변수를 고려하여 추정모형을 살펴보아야 한다. 그러나, 기존에는 주로 보수(임금)에 초점을 둔 연구가 대부분을 차지하고 있으며, 다양한 보상 변수를 고려하지 못하고 있다.

그렇다면 조직수준에서 준공공부문과 민간부문의 보수나 보상에 영향을 미칠 것으로 예상되는 요인에는 어떤 것이 있으며, 보수와 보상을 어떻게 측정하는 것이 타당할까? 앞서 살펴본 바와 같이, 민간부문은 상품가치 실현을 위해 시장경쟁에 직접적으로 반응하는 반면에, 상대적으로 공공부문의 조직들은 시장실패를 보정하고 공익서비스의 제공을 위해 보이지 않는 손의 원리로부터 자유로운 조직활동을 전개한다. 즉, 민간기업은 고용규모와 임금수준 및 근로조건의 결정에 있어 생산물 시장의 여건에 기본적으로 영향을 받지만, 공공기관의 경우에는 독점적인 지위로 인해 정부의 규제(지원)에 의해 운영된다. 따라서 준공공부문과 민간부문의 보수 및 보상의 결정요인을 비교분석하기 위해서는 준공공부문과 민간부문의 다양한 조직 특성의 차이를 적절히 통제하여 분석하여야 한다.

이와 관련해서 본 연구에서는 준공공부문과 민간부문 조직간의 보수 및 보상의

상당한 편차를 가져올 수 있는 다양한 요인을 적절히 반영하고자 한다. 즉 준공공 부문과 민간부문에 공통적으로 존재할 수 있는 특성(업종, 고용규모, 노조가입활성화, 직종구성, 재정적 지불능력 및 재무성과, 성과관리제도, 조직성숙도)을 고려하되(Mitchell, 1986; Groshen, 1991; 이종훈, 1992; Tilly & Tilly, 1998; 류재우, 2007), 준공공부문만이 가지는 공공성의 특성을 다양한 각도에서 반영하기 위한 변수(조직유형, 인적자원관리방향, 시장경쟁정도 등)를 추가적으로 포함시켜 분석하고자 한다. 더불어, 종속변수에 해당되는 보수(임금)와 보상을 일반적인 보수수준(인건비, 초봉), 재정적 보상수준(교육훈련비, 복리후생비), 제도적 보상 활성화(가족친화제도 활용수준, 경력개발 활용수준, 복리후생 실시수준)의 세 가지 범주로 구분하여 다양한 추정결과를 살펴보고자 한다.

Ⅲ. 분석데이터와 연구설계

1. 분석데이터 : 사업체패널데이터

한국노동연구원에서는 우리나라의 노동수요와 고용구조 및 기업의 인적자원관리체계, 노사관계 실태 등을 체계적으로 파악하여 노동시장정책을 수립하는 데 있어서 기초자료로 활용하기 위하여 사업체단위 실태조사를 격년으로 패널화하여 실시하고 있다(<http://www.kli.re.kr/>).

2006년에는 민간부분 약 1,600개와 공공부분 약 100개 사업장을 대상으로 조사를 실시하였고, 추가로 공공부분 약 200개 사업장을 대상으로 특별조사¹⁰⁾를 실시하였다. 이러한 조사는 2005년 12월을 기준으로 실시되었으며, 기획재정부(구 기획예산처)에서 규정하는 공공기관 구분기준을 최대한 적용하여 총 314개 공공기관을 선정하여 이루어졌다. 여기에는 정부가 최대 지분을 소유하는 출자기관, 법률에 정부 출연 근거가 있는 출연기관, 정부지원이 총수입의 50% 이상인 보조위탁기관, 출자·출연·보조위탁기관이 최대 지분을 소유한 자회사, 출연기관의 부설기관으로 정부출연을 받은 출연(연), 기타 정부산하기관 운영위원회가 정하는 경

10) 특별조사를 실시함에 따라 공공부문에 대해서는 전수조사가 이루어졌다.

영혁신대상기관 등이 포함된다. 따라서「2005 사업체패널조사」의 (준)공공부문 표본은 기획재정부(국 기획예산처)에서 선정한 314개 전체 공공기관 가운데 예비조사 표본 6개¹¹⁾를 제외한 308개 공공기관과 그 밖에 51개의 지방 공기업을 포함하였다(<http://www.kli.re.kr/>). 이상의 내용을 토대로 구체적인 조사 대상의 현황은 <표 2>와 같다.

<표 2> 「2005 사업체패널조사」의 (준)공공부문(공공기관) 표본 현황

구 분		예 시	표본수
기획재정부 선정기관	출자기관	농업기반공사, 한국전력공사 등	29
	출연기관	교통안전공단, 신용보증기금 등	112
	보조위탁기관	대한체육회, 예금보험공사 등	94
	자회사	한국수력원자력(주), 철도광고(주) 등	58
	재출연기관	극지연구소, 학교법인기능대학 등	10
	경영혁신대상기관	예술의 전당, 한국언론재단 등	6
지방 공기업	서울	마포개발공사, 지방공사강남병원 등	7
	인천경기	경기관광공사, 부천시시설관리공단 등	19
	강원충북	강원도개발공사, 대전광역시도시개발공사 등	7
	전라제주	광주광역시도시공사, 제주도지방개발공사 등	5
	영남	경상북도개발공사, 지방공사대구의료원 등	13
전 체		-	359

주1) 기획재정부(구 기획예산처)에서 선정한 공공기관의 분류는 표본 추출시점인 2006년 초 기준임.

그러나 사업체패널조사에서 민간부문은 근로자 40인 이상을 대상으로 하고 있으며, 공공부문은 20인 이상의 기관을 대상으로 조사가 이루어졌다. 그런데 일반적으로 공무원과 민간기업의 보수 수준을 비교하는 준거대상은 100인 이상 중견 기업이다. 이러한 점을 고려하여 본 연구에서는 준공공부문은 20인 이상 조직, 민간부문은 100인 이상 조직으로 분석범위를 설정하였으며, 입력오류 등으로 발생한 것으로 판단된 표본은 분석에서 제외하였다.

11) 대한무역투자진흥공사, 한국가스공사, 과학기술정책연구원, 한국산업인력공단, 공무원연금관리공단, 국민건강보험공단 등 6개이다.

2. 변수의 조작화와 측정

1) 독립변수 및 통제 변수

본 연구에서는 독립 및 통제변수로 활용된 변수는 조직유형(준공공부문 및 민간부문), 인적자원관리방향, 성과관리제도 도입여부, 재정역량, 시장경쟁정도, 인적구성, 노동조합활성화, 조직규모, 조직연령, 업종, 동종업계대비평균임금수준이다. 그리고 종속변수로는 보수수준, 재정적 보상수준, 제도적 보상 활성화 정도로 범주화하여 분석하고자 한다. 이상에 대한 구체적인 변수의 조작화는 다음과 같다.

준공공부문과 민간부문(2점): 준공공부문에 해당되는 표본은 최대 주주가 정부와 공공부문(공기업, 정부 투자·출자·출연기업 등)인 조직으로 근로자 20인 이상의 사업체이다. 그 외의 표본 가운데 근로자 100인 이상 사업체를 민간부문으로 범주화하였다. 즉, 준공공부문(=1), 민간부문(=0)인 더미변수(dummy variable)이다. 기존의 선행연구의 결과를 고려해볼 때(진재구, 1995; 김재홍, 1996) 준공공부문이 민간부문에 비해서 평균적인 보수나 보상의 정도가 클 것으로 예상된다.

인적자원관리 방향(5점): 해당 조직의 인사담당자를 대상으로 단기적 효과성 또는 장기적 효과성을 강조하는가를 5가지 문항으로 측정하여 이를 단순 평균한 것으로 1.5사이의 값을 가진다. 우선 5개의 항목에 대해서 요인분석을 통해서 구성타당성을 검증하고 신뢰도 분석을 통해 내적일관성을 고려하여 활용하였다.

<표 3>을 통해 “인적자원의 관리방향”에 대한 5가지 항목은 단일한 요인으로 묶어질 수 있는 것으로 나타났으며, 크롬바흐알파계수가 약 0.6정도로 나타나 어느 정도의 내적일관성이 존재하는 것으로 판단된다. 물론 설문조사를 통한 측정 오차와 요인분석이 가지는 한계¹²⁾가 있으나, 현실적으로 해당 문항을 통해 인적자원의 관리방향을 살펴보는 데 큰 무리가 없는 것으로 판단하였다. 따라서 관련된 복수 문항을 단순 평균하여 5점 만점으로 변환하여 분석에 포함시켰다. 이는 해당 수치가 높을수록 조직의 인적자원관리의 방향에서 장기적 효과를 강조하는

12) 한편으로, 탐색적 요인분석의 결과는 각 문항간의 공동변화를 정도를 반영하여 상관성이 높을 때 하나의 요인으로 묶이는 것이라는 점에서 어느 정도의 한계는 존재할 수 있다. 즉, 이러한 결과는 타당성을 다양한 조건 가운데 구성개념의 타당성만을 충족하는 것이며, 내용타당성과 기준타당성을 보여주지 못한다는 점에서 한계를 가질 수도 있다.

것으로 해석할 수 있다.

<표 3> 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

구분	질문 내용		척도	크롬바흐 알파계수	
인 적 자 원 관 리 방 향	단기적 효과 추구	↔	장기적 효과 추구	0.584	
	인사관리의 일차적 목표는 가능한 고정적 인건비 절감에 있다.	↔	인사관리의 일차적 목표는 근로자의 기업에 대한 충성심과 애착을 높이는 데 있다.		5점
	필요한 자격을 갖춘 사람을 외부에서 충원하고 불필요시 해고한다.	↔	필요한 자격을 갖춘 사람을 장기고용을 통해 내부에서 육성한다.		5점
	가능한 비정규직근로자를 많이 활용한다.	↔	가능한 정규직근로자를 주로 활용한다.		5점
	인사관리는 개인의 성과/업적을 기준으로 운영된다.	↔	인사관리는 팀워크를 기준으로 운영된다.		5점
	인사관리는 근로자의 단기적 성과/업적을 최대한 높이려는 방향으로 운영된다.	↔	인사관리는 근로자의 장기적인 육성과 개발을 위한 방향으로 운영된다.		5점

주1) 각 조직의 인사담당자가 응답한 “인적자원의 관리방향”과 관련된 5개의 문항에 대해서 탐색적 요인분석을 실시한 결과, 하나의 단일한 요인으로 묶이는 것으로 나타나, 구성개념의 타당성을 가지는 것으로 판단하였음.

시장경쟁정도(5점): 공공부문 또는 민간부문에 해당된다하더라도 그 안에서는 시장경쟁정도에 상당한 차이를 보일 것이다. 이러한 점을 반영하여 “귀 사업장의 주된 {제품은 / 상품이나 서비스는} 국내 시장에서 경쟁의 정도가 어떠합니까?”를 묻는 질문을 분석에 포함시켰다. 해당 질문은 기관의 CEO 또는 고위직을 대상으로 인식도를 물어본 것이며, “① 경쟁이 매우 심하다”에서부터 “⑤ 경쟁이 매우 약하다”의 5점 척도로 이루어져있다. 즉 해당 수치가 낮을수록 상대적으로 시장에서의 경쟁정도가 심함을 의미한다고 할 수 있다.

성과배분제도(2점): 최근 신공공관리에서 도입된 다양한 성과관리제도 가운데, 특히 인사제도의 핵심은 성과와 성과보상이 연계될 수 있게 하는 성과배분제라고 판단된다. 따라서 성과배분제를 도입한 조직은 1, 도입하지 않은 조직은 0의 더미변수로 분석에 포함하였다. 물론 단순히 성과관리제도의 도입여부를 가지고 이분법으로 구분하는 것에는 일정부분 한계를 가질 수 있다. 이는 같은 성과배분제라 해도 조직마다 성과배분액의 정도나 상대적인 비중이 다를 수 있기 때문이다.

따라서 성과배분제도의 도입여부는 풍부한 해석을 하는데 제약적일 수 있다.

재정역량: 공공기관은 공공성과 더불어 기업성(수익성)을 특징으로 한다. 물론 기업성만을 가지는 민간기업에 비해서 상대적으로 시장원리에 덜 적용될 수 있으나, 재정역량에 따라서 보수나 보상의 정도가 달라질 가능성은 공통적으로 존재한다. 이러한 점을 반영하여 “ $\ln(\text{매출액}/\text{전체근로자})(\text{백만 원})$ ”으로 변환하여 분석에 포함시켰다. 이는 조직간의 상대적인 편차가 너무 큼에 따라 회귀식의 등분산이 충족되지 않음을 고려하여 자연로그(\ln)를 통해 탄력성을 반영한 것이다.

인적구성(100%): 조직의 평균적인 보수나 보상수준은 해당 조직의 인적구성에 따라 달라질 가능성이 있다. 일반적으로 비정규직의 비중이 많거나, 고령자 비중이 많을수록, 여성근로자의 비중이 많을수록 보수나 보상은 낮을 가능성이 높을 것으로 예상된다. 따라서 “전체근로자 대비 비정규직¹³⁾ 비율(100%)”, “전체근로자 대비 50세이상 비율(100%)”, “전체근로자 대비 여성근로자 비율(100%)”의 변수를 분석에 포함하였다.

노조활성화(100%): 해당 조직에서 노조가 존재하거나 노조에 가입된 근로자가 많을수록 상대적으로 보수나 보상에 대한 교섭력이 클 수 있다. 국내의 연구 가운데 하재룡(2002)의 연구결과에서도 노동조합은 보수나 보상에 (+)의 효과를 보이는 것으로 나타났다. 따라서 노조 활성화 정도를 측정하기 위해서 “전체근로자 대비 노조가입자 비율(100%)”을 분석에 포함시켰으며, 이는 보수와 보상에 (+)에 영향을 줄 것으로 예상된다.

조직규모: 조직의 상대적인 규모를 반영하기 위하여 분석에 포함시켰으며 편차를 줄여 회귀식의 등분산이 충족되도록 “전체근로자(명)¹⁴⁾에 자연로그(\ln)를 취하였다. 따라서 해당 수치가 클수록 상대적으로 조직의 규모가 큰 것을 의미하며, 이에 따라 보수나 보상의 정도에 차이가 있을 것으로 예상된다.

조직연령: 해당 조직의 성숙도 또는 연령을 반영하기 위해서, 설립된 해를 기준으로 데이터 수집 시점이 2005년임을 고려하여 “2006-설립년도”에 자연로그(\ln)를 취하여 변환하였다.

13) 기간제(계약직/한시적) 근로자와 파트타임(단시간) 근로자를 의미한다.

14) 사업장에서 기관과 고용계약을 맺고 기관으로부터 임금을 받으면서 일을 하는 근로자를 의미한다.

동종업계대비평균임금수준(5점): 종속변수를 보수로 했을 경우와 달리 보상으로 했을 경우는 “동종업계대비평균임금수준”이 의미를 가질 수 있다. 즉, 보상에 포함된 가족친화제도 활용수준, 경력개발 활용수준, 복리후생 실시수준 등은 보수(임금)의 수준에 따라서 달라질 수 있다(이민우, 2007).¹⁵⁾ 이러한 점을 반영하기 위해서 종속변수가 “제도적 보상 활성화” 범주에 해당되는 변수일 경우 “동종업계대비평균임금수준(5점)”을 분석에 추가하고자 한다. 즉, 해당 수치가 높을수록 상대적으로 동종업계 대비해 평균 임금수준이 높다고 기관의 CEO 또는 고위직 간부가 인식하는 것으로 이에 따라 제도적 보상 활성화 정도가 달라질 것을 반영한 것이다.

업종구분: 보수나 보상은 해당 조직의 직종(또는 업종)에 따라 상당한 편차가 존재할 가능성이 높다. 물론 준공공부문과 민간부문에서 상대적으로 많은 비중을 차지하는 업종에 차이가 있을 수 있으나, 그 외에도 다양한 업종이 존재할 수 있다. 따라서 준공공부문과 민간부문이라는 조직특성외에 업종의 차이에서 기인하는 보수와 보상의 차이를 통제할 필요가 있다. 이를 위해서 “숙박 및 음식업”을 기준으로 14개의 업종을 더미변수로 변환하여 분석에 포함시켰다.

2) 종속변수: 보수, 재정적 보상, 제도적 보상 활성화

이근주 외(2007)에서는 보상의 유형을 외적 보상과 내적 보상으로 구분하고 있다. 외적 보상은 실질적인 보상을 의미하는 외재적 동기부여와 타인지향적인 외적 자아개념의 두 가지로 나누어 볼 수 있고, 내적 보상은 내적 동기부여와 내부지향적 내적 자아개념으로 나누어 볼 수 있다(Katz &Kahn, 1978; Beauvais & Scholl,

15) 이론적으로 보상격차라는 개념은 노동경제학에서 다른 직무보다 지급하고 있는 일이 안 좋은 근무여건을 가진 경우 그 직무에 대한 동기를 유발하기 위해 임금을 추가하는 것을 말한다. 즉, 임금이 낮은 기업은 임금 차이에 의한 불만을 메우기 위해 다른 보상(가정친화정책, 경력개발, 복리후생 정도 등)을 더 도입·활용할 가능성이 높다. 반면에 효율적 임금이론에 의하면 종업원의 생산성이나 효율성을 향상시키기 위해서는 시장에서 결정되는 임금보다 더 많은 보상을 해야 한다고 한다. 이러한 관점에서 임금수준을 높여 새로운 능력있는 지원자를 유입시키고, 종업원들로 하여금 좋은 대우를 받고 있다는 인식을 심어줌으로써 몰입하게 할 수 있다. 기타 보상정책을 이와 연결선상에서 생각해보면, 높은 임금을 지불하는 조직이 효율적 임금의 장점을 살리기 위해 일관되게 다른 조직에 비해서 더 많은 보상정책을 시행할 수 있을 것이다(Yellen, 1984; 이민우, 2007).

1999; 이근주 외, 2007). 이 가운데 본 연구는 보수, 보상, 성과급, 복리후생 등 금전적 보상과 주로 관련된 외적 보상의 측면에 초점을 두고 있다. 즉, 본고에서는 보수와 보상을 크게 다음과 같이 3가지 차원으로 나누어 측정하였다.

보수수준 : 해당 조직의 총체적인 보수를 대리하는 “총인건비/전체근로자(백만원)”와 직장 취업시 받는 대표적인 “초봉 군필 대졸 남성 정규직 초봉(만원)”, “군필 고졸 남성 정규직 초봉(만원)”의 3가지 지표에 자연로그(ln)를 취해 분석에 포함시켰다.

재정적 보상 수준 : 재정적 보상을 대리하는 “교육훈련비¹⁶/전체근로자(백만원)”와 “복리후생비¹⁷/전체근로자(백만원)”의 2가지 지표에 자연로그(ln)를 취해 최종분석에 포함시켰다.

제도적 보상 활성화 : 제도적 보상 활성화는 “가족친화제도 활용수준(18점)”과 “경력개발 활용수준(16점)”, “복리후생 실시수준(17점)”의 3가지 지표를 활용한다. “가족친화제도 활용수준(18점)”은 사업장에서 채택하고 있는 모성보호 조치들 중에서 실제로 잘 활용되고 있는 정책¹⁸ 18가지의 선택여부에 따라 0-18점으로 측정한다. “경력개발 활용수준(16점)”은 자기개발을 위해 실제로 잘 활용되고 있는 활동이나 제도¹⁹ 16가지의 선택여부에 따라 0-16점으로 측정한다. “복리후생 실시수준(17점)”은 사업장이 실시하고 있는 복리후생제도²⁰ 17가지의 선택여부에 따라

16) 교육훈련비는 임직원의 사내외 교육을 위한 지출로서 강사료, 학원수강료, 해외연수비, 위탁교육비, 신입사원연수비 등이 해당되며 고용보험에서 보조하는 부분을 포함한다.

17) 복리후생비는 피복비, 식당운영시 주부식비, 임직원 특근/야근/외근식대, 경조비, 사택비 등 임직원에 대한 복리후생적인 지출을 의미한다.

18) ① 육아휴직, ② 배우자 출산휴가(남성), ③ 직장보육시설, ④ 보육료 지원, ⑤ 생리휴가(무급이나 유급), ⑥ 수유시간 보장, ⑦ 수유공간 제공, ⑧ 임신한 여성의 야간근무 제한, ⑨ 임신한 여성의 휴일근무 제한, ⑩ 임신한 여성의 초과근무 제한, ⑪ 임신한 여성을 유해한 업무에 종사시키지 않음, ⑫ 임신한 여성에게 작업전환 시행, ⑬ 출산 후 1년이 되지 않은 여성은 건강에 유해한 업무에 종사시키지 않음, ⑭ 태아검진휴가(임신한 여성을 위한 산전진찰 휴가), ⑮ 유·사산 휴가, ⑯ 불임휴직제, ⑰ 법정출산휴가, ⑱ 기타

19) ① 평가센터법, ② 동료평가, ③ 부하평가(상향평가), ④ 직속 상사에 의한 경력 카운슬링, ⑤ 인사 부서에 의한 경력 카운슬링, ⑥ 공식적인 멘토링 제도, ⑦ 경력 워크샵, ⑧ 전문직을 위한 독립적 경력경로, ⑨ 개별 직원별로 문서화된 경력 계획의 수립, ⑩ 승계계획, ⑪ 경력과 관련된 책자의 발행, ⑫ 사내외 MBA 등 교육 프로그램, ⑬ 공식이 발생시 내부자를 위한 사내공모제, ⑭ 다양한 직무 경험을 위한 업무 로테이션, ⑮ 퇴직자를 위한 전직지원서비스, ⑯ 인사고과

20) ① 주거비보조(임대주택[사택], 기숙사, 주택구입자금 대여, 전월세자금 지원 등), ② 건강보

0-17점으로 측정한다.

3. 분석모형 및 가설설정

변수의 조작화와 측정을 토대로 본 연구의 분석모형은 다음과 같은 세 가지 측면으로 범주화 할 수 있으며, 각 범주마다 2-3개의 다양한 종속변수를 포함한다.

보수 or 보상 = F (조직유형, 인적자원관리방향, 성과관리제도, 시장경쟁정도, 인적구성, 노조활성화, 조직규모, 조직연령, 동종업계대비평균임금, 업종)

분석1) 보수(총인건비, 대졸 및 고졸 초임)

분석2) 재정적 보상(교육훈련비, 복리후생비)

분석3) 제도적 보상 활성화(가족친화제도 활용, 경력개발제도 활용, 복리후생제도 실시 수준)

이상의 분석모형을 토대로 각 변수별로 예상되는 가설은 다음과 같다.

H1) 준공공부문이 민간부문에 비해 평균적인 보수와 보상 정도가 높을 것이다.

H2) 인적자원관리의 방향이 장기적 효과를 추구할수록 보수와 보상 정도가 높을 것이다.

H3) 성과배분제를 도입한 기관이 보수와 보상이 더 높을 것이다.

H4) 재정역량이 큰 기관이 보수와 보상이 더 높을 것이다.

H5) 시장경쟁정도가 강한(심한) 기관이 보수와 보상 정도가 높을 것이다.

H6) 비정규직비율, 고령자비율, 여성근로자 비율이 낮은 조직이 보수와 보상 정도가 높

건에 관한 비용지출 (의료서비스, 건강검진 등), ③ 식사비보조 (급식시설 운영, 외부식당 이용, 식권 제공 등), ④ 문화·체육·오락비용 보조 (도서관, 휴게실, 운동장, 체육관 샤워장, 사내 씨클 지원 등), ⑤ 보험료지원 (근로자를 피보험자로 하는 생명보험·개인연금 등의 사보험료 지원), ⑥ 경조비 (결혼·출산축의금, 사망조의금, 상병위로금, 퇴직전별금, 장기근속표창 등), ⑦ 저축장려금 (금융공제제도, 재형저축 장려금 등), ⑧ 자녀학비보조 (근로자 자녀의 정규 학교 학자금 등), ⑨ 사내복지기금 (사내근로복지기금으로 신규 및 추가출연 등), ⑩ 보육지원 (탁아 및 육아 지원, 보육시설 설치 등), ⑪ 간병휴업제도, ⑫ 근로자휴양 (휴양소, 콘도미니엄, 상여에 포함되지 않는 하계휴가비 등), ⑬ 종업원지주제 (우리사주 조합 운영 지원 등), ⑭ 통근 비용 (통근버스, 주차비 지원 등), ⑮ 자기계발 지원 (근로자 본인의 학자금 포함), ⑯ 근로자 상담 (상담전문가에 의한 고충상담, 부부상담, 가족상담 등), ⑰ 기타

을 것이다.

H7) 노동조합이 활성화된 조직일수록 보수와 보상 정도가 높을 것이다.

H8) 조직규모가 큰 조직이 보수와 보상 정도가 높을 것이다.

H9) 성숙된 조직이 보수와 보상 정도가 높을 것이다.

H10) 동종업계대비 평균임금수준이 높은 조직이 제도적 보상이 활성화되었을 것이다.

IV. 실증분석 결과 및 해석

1. 표본 현황 및 기술통계

<표 4>를 통해 본 분석에 포함된 표본은 전체 1277개로 이 가운데 민간부문이 983개, 준공공부문이 294개이다. 전체적으로 “제조업(34.61%)”에 해당되는 업종이

<표 4> 각 부문의 업종별 표본 현황

업종 구분	전체		민간부문		준공공부문	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%
제조업	442	34.61	431	43.85	11	3.74
전기, 가스 및 수도사업	23	1.80	10	1.02	13	4.42
건설업	46	3.60	38	3.87	8	2.72
도매 및 소매업	73	5.72	68	6.92	5	1.70
숙박 및 음식점업	23	1.80	19	1.93	4	1.36
운수업	93	7.28	87	8.85	6	2.04
통신업	25	1.96	23	2.34	2	0.68
금융 및 보험업	64	5.01	39	3.97	25	8.50
부동산 및 임대업	8	0.63	2	0.20	6	2.04
사업서비스업	184	14.41	122	12.41	62	21.09
공공행정, 국방, 사회보장, 행정	78	6.11	7	0.71	71	24.15
교육 서비스업	77	6.03	54	5.49	23	7.82
보건 및 사회복지사업	84	6.58	58	5.90	26	8.84
오락, 문화 및 운동관련 서비스업	26	2.04	10	1.02	16	5.44
기타 공공 수리 및 개인서비스업	31	2.43	15	1.53	16	5.44
소계	1277	100.00	983	100.00	294	100.00

상대적으로 가장 많은 비중을 차지하고 있다. 민간부문의 경우는 이러한 경향이 유사하게 나타나고 있으나, 준공공부문의 경우는 “공공행정, 국방, 사회보장(24.15%)”, “사업서비스업(21.09%)”에 해당되는 업종이 상대적으로 많은 비중을 차지하고 있어 업종의 분포가 상이함을 알 수 있다.

<표 5>에는 분석에 포함된 변수의 기술통계 결과가 제시되어 있다. 준공공부문에 해당되는 조직이 전체 표본의 약 23% 정도 해당되고 있으며, 인적자원관리방향의 경우는 민간부문(3.58)에 비해서 준공공부문(3.67)이 상대적으로 더 장기적인 효과를 추구하는 경향이 있음을 예상할 수 있다. 그리고 성과배분제를 도입하고 있는 조직은 전체 표본의 약 57% 수준이지만, 준공공부문(70%)이 민간부문(53%)에 비해 상대적으로 더 많이 도입하고 있음을 알 수 있다. 평균적인 재정역량은 민간부문이 준공공부문에 비해서 높았으며, 시장경쟁정도(해당 수치가 낮을수록 시장경쟁정도가 심함을 의미)는 민간부문의 평균은 1.98로 나타나 준공공부문(2.95)에 비해 상대적으로 경쟁정도가 심함을 예상할 수 있다. 인적구성의 비율을 살펴보면, 고령근로자의 비율과 여성근로자의 비율은 민간과 준공공부문이 거의 유사하여 큰 차이를 보이지 않는데 반해, 비정규직의 비율은 공공부문(19.27%)이 민간부문(9.42%)보다 높음을 예상할 수 있다. 노조활성화정도 또한 준공공부문이 민간부문보다 다소 높은 것으로 나타났으나, 조직규모와 연령은 대체로 유사한 수준을 보이고 있다. 동종업계평균임금수준은 민간부문(3.14)이 준공공부문(2.71)보다 다소 높은 것으로 예상된다.

<표 5> 분석에 포함된 변수의 기술통계 결과

변수구분	변수명	전체			민간부문			준공공부문		
		표본	평균	표준 편차	표본	평균	표준 편차	표본	평균	표준 편차
조직유형	(준공공부문=1, 민간부문=0)(2점)	1277	0.23	0.42	-	-	-	-	-	-
인적자원관리방향	(단기적-장기적 효과)(5점)	1277	3.58	0.56	983	3.56	0.56	294	3.67	0.54
성과배분제도	(성과배분제=1, 그 외=0)(2점)	1277	0.57	0.50	983	0.53	0.50	294	0.70	0.46
재정역량	ln(매출액/전체근로자수)(천만 원)	1073	3.53	1.77	834	3.69	1.80	239	2.97	1.51
시장경쟁정도	(매우심하다-매우약하다)(5점)	1277	2.20	1.13	983	1.98	0.98	294	2.95	1.25
인적구성	(전체근로자 대비 비정규직 비율)(100%)	1277	11.69	19.03	983	9.42	17.94	294	19.27	20.58
	(전체근로자 대비 50세이상 비율)(100%)	1277	12.60	15.86	983	12.52	16.57	294	12.85	13.25
	(전체근로자 대비 여성근로자 비율)(100%)	1277	29.16	23.42	983	29.48	24.59	294	28.12	19.01

노동조합활성화	(전체근로자 대비 노조가입자 비율)(100%)	1277	33.78	35.08	983	31.78	35.50	294	40.48	32.80
조직규모	ln(전체근로자수)(명)	1277	5.81	1.03	983	5.86	0.85	294	5.63	1.47
조직연령	ln(성숙도)(년)	1276	2.83	0.87	983	2.90	0.83	293	2.61	0.95
업종구분	제조업=1	1277	0.35	0.48	983	0.44	0.50	294	0.04	0.19
	전기, 가스 및 수도사업=1	1277	0.02	0.13	983	0.01	0.10	294	0.04	0.21
	건설업=1	1277	0.04	0.19	983	0.04	0.19	294	0.03	0.16
	도매 및 소매업=1	1277	0.06	0.23	983	0.07	0.25	294	0.02	0.13
	운수업=1	1277	0.07	0.26	983	0.09	0.28	294	0.02	0.14
	통신업=1	1277	0.02	0.14	983	0.02	0.15	294	0.01	0.08
	금융 및 보험업=1	1277	0.05	0.22	983	0.04	0.20	294	0.09	0.28
	부동산 및 임대업=1	1277	0.01	0.08	983	0.00	0.05	294	0.02	0.14
	사업서비스업=1	1277	0.14	0.35	983	0.12	0.33	294	0.21	0.41
	공공행정, 국방, 사회보장 행정=1	1277	0.06	0.24	983	0.01	0.08	294	0.24	0.43
	교육 서비스업=1	1277	0.06	0.24	983	0.05	0.23	294	0.08	0.27
	보건 및 사회복지서비스업=1	1277	0.07	0.25	983	0.06	0.24	294	0.09	0.28
	오락, 문화 및 운동관련 서비스업=1	1277	0.02	0.14	983	0.01	0.10	294	0.05	0.23
기타 공공 수리 및 개인서비스업=1	1277	0.02	0.15	983	0.02	0.12	294	0.05	0.23	
동종업계대비평균임금수준	(매우 낮다-매우 높다)(5점)	1277	3.04	0.72	983	3.14	0.71	294	2.71	0.66
보수수준	ln 총인건비/전체근로자수(백만 원)	1092	3.96	1.41	838	4.02	1.48	254	3.76	1.13
	ln 군필 대졸 남성 정규직 초임 연봉(만원)	1256	7.76	0.25	965	7.74	0.26	291	7.84	0.21
	ln 군필 고졸 남성 정규직 초임 연봉(만원)	983	7.56	0.24	814	7.53	0.24	169	7.68	0.22
재정적 보상수준	ln 교육훈련비/전체근로자수(백만 원)	982	-1.22	2.11	749	-1.26	2.24	233	-1.11	1.61
	ln 복리후생비/전체근로자수(백만 원)	868	0.89	1.68	650	1.03	1.69	218	0.49	1.61
제도적 보상 활성화	가족친화제도 활용수준(0-18점)	1277	6.00	3.93	983	5.71	3.97	294	6.96	3.63
	경력개발 활용수준(0-16점)	1199	2.89	2.45	911	2.65	2.28	288	3.67	2.78
	복리후생 실시수준(0-17점)	1277	7.79	3.08	983	7.79	3.12	294	7.78	2.97

3. 다중회귀분석결과

준공공부문과 민간부문의 보수 및 보상의 결정요인을 비교 분석하기 위해서는 영향을 미칠 수 있는 다양한 특성을 충분히 고려하여야 하며, 이러한 점을 고려하여 다중회귀분석을 실시하였다.

1) 준공공부문과 민간부문의 보수수준 결정요인 비교 분석

<표 6>은 보수수준을 대리하는 “ln 총인건비/전체근로자수(백만 원)”, “ln 군필 대졸 남성 정규직 초임 연봉(만원)”, “ln 군필 고졸 남성 정규직 초임 연봉(만원)”의 3가지 변수를 종속변수로 하고 본 연구에서 고려한 다양한 변수가 통제된 다중회

귀분석 결과이다.

모형1, 모형4, 모형7은 준공공부문과 민간부문의 보수의 차이를 하나의 회귀모형으로 제시한 것으로, 더미변수를 통한 평균적인 절편을 전제로 한 차이를 보여 준다. 이 가운데 모형4에서는 준공공부문이 민간부문에 비해 “균필 대졸 남성 정규직 초임”이 약5% 정도, 모형7에서는 “균필 고졸 남성 정규직 초임”이 약9% 정도 높음을 알 수 있다. 그러나 이러한 모형의 경우는 조직유형이 분석에 포함된 다른 변수와 상호작용(interaction)하는 것을 적절히 반영하지 못한다는 한계를 가지고 있다. 이에 준공공부문과 민간부문으로 따로 구분하여 분석한 모형을 함께 제시하였다. 이상의 분석결과를 3개의 종속변수별로 나누어 살펴보자.

<표 6> 준공공부문 및 민간부문의 보수수준 결정요인 비교 분석

구분	종속변수	ln 총인건비/전체근로자수(백만 원)			ln 균필 대졸 남성 정규직 초임 연봉(만원)			ln 균필 고졸 남성 정규직 초임 연봉(만원)			
		모형1		모형2	모형4		모형5	모형7		모형8	모형9
		전체	민간	공공	전체	민간	공공	전체	민간	공공	
조직유형	(준공공부문=1, 민간부문=0)(2점)	-0.034	-	-	0.051***	-	-	0.091***	-	-	
인적자원관리방향	(단기적-장기적 효과)(5점)	0.042	0.029	0.114	0.025**	0.013	0.107***	0.030**	0.025*	0.093***	
성과관리제도	(성과배분제=1, 그 외=0)(2점)	0.027	0.061	-0.028	0.047***	0.044***	0.040	0.024	0.009	0.092**	
재정역량	ln(매출액/전체근로자수)(천만 원)	0.641***	0.672***	0.459***	0.041***	0.046***	0.018**	0.037***	0.039***	0.039**	
시장경쟁정도	(매우심하다-매우약하다)(5점)	-0.064*	-0.083*	0.008	0.014**	0.015**	0.017*	0.015**	0.009	0.032**	
인적구성	(전체근로자 대비 비정규직 비율)(100%)	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	
	(전체근로자 대비 50세이상 비율)(100%)	0.001	0.001	-0.002	-0.001**	-0.001	-0.002*	0.000	0.000	0.000	
	(전체근로자 대비 여성근로자 비율)(100%)	0.000	0.000	0.001	-0.002***	-0.002***	-0.003***	-0.002***	-0.002***	-0.002	
노동조합활성화	(전체근로자 대비 노조가입자 비율)(100%)	0.002**	0.003**	0.000	0.000**	0.000**	0.000	0.001***	0.001***	0.002***	
조직규모	ln(전체근로자수)(명)	-0.102***	-0.177***	-0.105**	0.057***	0.080***	0.024**	0.049***	0.065***	0.019	
조직연령	ln(성숙도)(년)	-0.006	-0.011	0.113	0.008	0.009	0.012	-0.002	0.002	-0.008	
업종구분	제조업=1	-0.575**	-0.610**	0.219	0.073*	0.095**	-0.105	0.023	0.039	-0.180	
	전기, 가스 및 수도사업=1	-0.587*	-1.099***	0.162	0.083	0.069	0.008	-0.034	0.013	-0.136	
	건설업=1	-0.483*	-0.522*	-0.175	0.051	0.087	-0.084	0.018	0.043	-0.122	
	도매 및 소매업=1	-0.530*	-0.577*	-0.407	0.128***	0.146***	0.102	0.053	0.063	0.077	
	운수업=1	0.218	0.151	0.893	-0.066	-0.039	-0.133	-0.041	-0.023	-0.050	
	통신업=1	-0.228	-0.299	0.157	0.198***	0.231***	-0.044	0.077	0.073	0.084	
	금융 및 보험업=1	-0.545*	-0.518*	-0.208	0.331***	0.382***	0.172*	0.120**	0.126*	0.045	

부동산 및 임대업=1	-0.078	1.091	-0.258	0.195**	0.127	0.047	0.171*	0.081	0.100
사업서비스업=1	0.301	0.411	0.198	0.123***	0.126**	0.017	0.035	0.033	-0.038
공공행정, 국방, 사회보장 행정=1	-0.162	0.235	-0.103	0.156***	0.399***	-0.023	0.111*	0.602***	-0.024
교육 서비스업=1	0.493*	0.586*	0.267	0.244***	0.253***	0.089	0.254***	0.244***	0.185
보건 및 사회복지서비스업=1	0.269	0.395	0.143	0.089*	0.094	-0.013	0.015	-0.001	-0.014
오락, 문화 및 운동관련 서비스업=1	-0.198	-0.021	-0.102	0.119**	0.233***	-0.089	0.118	0.184*	-0.016
기타 공공 수리 및 개인서비스업=1	0.419	0.527	0.432	0.133**	0.239***	-0.071	0.064	0.140*	-0.136
(Constant)	2.465***	2.845***	2.229***	7.058***	6.927***	7.213***	6.966***	6.891***	6.985***
R제곱	0.521	0.565	0.370	0.422	0.443	0.428	0.330	0.296	0.451
수정된 R제곱	0.510	0.552	0.298	0.408	0.426	0.363	0.309	0.271	0.335
F값	45.082***	43.408***	5.135	30.131***	26.471***	6.550	16.011***	11.838***	3.902***
표본수	1061	826	235	1057	822	235	839	700	139

주1) 해당수치는 비표준화계수(B)를 의미함.

주2) ***p<(0.01, **p<(0.05, *p<(0.1에서 통계적으로 유의함을 뜻함.

첫째, “ln 총인건비/전체근로자수(백만 원)”을 종속변수로 하는 모형2와 모형3을 살펴보자. 준공공부문과 민간부문의 보수에 재정역량과 조직규모에 해당되는 변수가 두 조직유형에 유사한 방향으로 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 즉, 준공공부문과 민간부문 모두 재정역량이 높을수록 평균적인 “총인건비/전체근로자수(백만 원)”는 높을 수 있으나, 반면에 조직규모가 큰 조직일수록 낮은 것으로 나타났다. 전자는 본 연구에서 설정한 가설과 유사한 결과이지만, 후자의 경우는 정반대되는 결과이다. 이는 종속변수가 총인건비를 전체근로자수로 나눈 지표임을 고려할 때, 조직의 종사자들이 많으면 상식적으로 당연히 종속변수가 평균적으로 낮아질 수 있음에 기인하는 것으로 판단된다.

한편, 민간부문에만 국한하여 시장경쟁정도가 약할수록 평균적인 “총인건비/전체근로자수(백만 원)”는 낮은 것으로 나타났고, 노동조합활성화가 높을수록 “총인건비/전체근로자수(백만 원)”는 높은 것으로 나타나 준공공부문과 다소 상이한 결과를 보였다. 이러한 결과는 민간부문이 준공공부문에 비해 상대적으로 시장의 수요와 공급의 논리에 더 탄력적으로 반응하는 조직특성을 가지고 있다는 점을 잘 보여주는 것으로 판단된다.

둘째, “ln 군필 대졸 남성 정규직 초임 연봉(만원)”을 종속변수로 하는 모형5와 모형6을 통해 준공공부문과 민간부문의 보수에 재정역량, 시장경쟁정도, 여성근

로자비율, 조직규모가 두 조직유형에 유사한 방향으로 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 즉, 준공공부문과 민간부문 모두 재정역량이 높을수록, 시장경쟁정도가 약할수록, 여성근로자비율이 낮을수록, 조직규모가 큰 조직일수록 평균적인 “ln 군필 대졸 남성 정규직 초임 연봉(만원)”은 높음을 알 수 있다. 이 가운데 시장경쟁정도를 제외하고는 모두 설정한 가설과 유사한 결과를 보이고 있다. 그러나 시장경쟁정도의 측정이 주관적 인식을 묻는 방식을 취하고 있다는 점을 고려할 때, 이는 측정오차의 문제에서 기인하는 한계일 가능성도 존재한다. 따라서 연구 결과의 타당성을 확인하기 위해서는 이후에 객관적인 지수를 활용한 연구가 보완되어져야 할 것으로 판단된다.

한편, 인적자원관리방향, 고령자의 비율은 준공공부문에만 유의미한 변수로 나타났다. 인적자원관리방향이 장기적 효과를 추구하는 조직일수록, 고령자의 비율이 낮은 조직일수록 평균적인 “ln 군필 대졸 남성 정규직 초임 연봉(만원)”은 높다고 할 수 있다. 이러한 결과는 민간부문에 비해서 준공공기관의 공공성을 더 추구한다는 측면에서 민간부문에 비해 장기적인 효과를 겨냥해서 인적자원관리가 이루어질 가능성이 높으며, 상대적으로 정년이 보장됨에 따라 평균적으로 높은 연령대의 종사자들이 많이 분포하고 있음을 잘 반영하는 결과라고 판단된다.

반면에 성과배분제, 노동조합 활성화정도는 민간부문에만 (+)의 방향으로 유의미한 변수로 나타나, 해당 조직의 평균적인 “ln 군필 대졸 남성 정규직 초임 연봉(만원)”은 높음을 알 수 있다. 민간부문의 경우 성과배분제를 도입한 조직일수록 상대적으로 성과관리에 의한 인센티브 등의 동기부여 요소가 다양할 수 있고, 노조의 활성화에 따라 임금교섭권 등의 유리한 입장을 차지할 수 있음을 고려할 때 이러한 결과는 대체로 타당한 것으로 판단된다. 그러나 성과배분액의 절대액 또는 비중과 같은 연속적인 측면을 고려하고 있지 않다는 점에서 좀 더 풍부한 해석에 제약이 있다.

셋째, “ln 군필 고졸 남성 정규직 초임 연봉(만원)”을 종속변수로 하는 모형8과 모형9를 통해 준공공부문과 민간부문의 보수에 재정역량, 노조활성화정도가 유사한 방향으로 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 즉, 준공공부문과 민간부문 모두 재정역량이 높을수록, 노조가 활성화된 조직일수록 평균적인 “ln 군필 고졸 남성 정규직 초임 연봉(만원)”은 높은 것으로 나타났다. 이는 모두 가설에서 설정한 것

과 유사한 결과로서, 해당 조직의 재정적인 여유와 노조활성화는 공통적으로 보수에 영향을 주는 주요 요인임을 잘 보여주고 있다.

한편, 인적자원관리방향, 성과배분제도, 시장경쟁정도는 준공공부문에만 유의미한 변수로 나타났다. 즉, 인적자원관리방향이 장기적 효과를 추구할수록 성과배분제가 도입된 조직일수록, 시장경쟁정도가 약한 조직일수록 평균적인 “ln 군필 고졸 남성 정규직 초임 연봉(만원)”은 높음을 알 수 있다. 이 가운데 시장경쟁정도만 연구에서 설정한 가설과 반대의 결과를 보였다. 이는 전술한 주관적 인식조사에 따른 측정오차의 문제의 가능성에서 기인한 것일 수도 있으나, 현실적으로 시장경쟁정도가 약하다는 것이 상대적으로 공공성을 추구하는 대규모의 공공기관(구 정부투자기관)을 의미한다는 점을 반영하는 것일 수도 있다.

반면에 여성근로자비율, 조직규모는 민간부문에만 유의미한 변수로 나타났으며, 모두 가설에서 설정한 것과 같이 여성근로자가 적은 조직일수록, 조직규모가 큰 조직일수록 평균적인 “ln 군필 고졸 남성 정규직 초임 연봉(만원)”은 높음을 알 수 있다.

2) 준공공부문과 민간부문의 재정적 보상 수준 결정요인 비교 분석

<표 7>에는 다양한 독립변수의 영향력이 동일한 상태에서 재정적 보상수준을 대리하는 “ln 교육훈련비/전체근로자수(백만 원)”, “ln 복리후생비/전체근로자수(백만 원)” 2가지를 종속변수로 하는 다중회귀분석 결과이다.

모형1, 모형4,는 준공공부문과 민간부문의 재정적 보상수준의 차이를 하나의 회귀모형으로 제시한 것으로, 더미변수를 통한 평균적인 절편의 차이를 보여준다. 이 가운데 모형4를 통해 준공공부문이 민간부문에 비해 “교육훈련비/전체근로자수(백만 원)”가 약45% 정도 높음을 알 수 있다. 더불어, 다른 변수와 상호작용(interaction)을 적절히 반영하기 위해서 준공공부문과 민간부문으로 따로 구분하여 분석한 모형을 함께 제시하였다. 이상의 분석결과를 2개의 종속변수별로 나누어 살펴보자.

<표 7> 준공공부문 및 민간부문의 재정적 보상 수준 결정요인 비교 분석

구분	종속변수 변수내용	ln 교육훈련비/전체근로자수 (백만 원)			ln 복리후생비/전체근로자수 (백만 원)		
		조직구분			조직구분		
		모형1 전체	모형2 민간	모형3 공공	모형4 전체	모형5 민간	모형6 공공
조직유형	(준공공부문=1, 민간부문=0)(2점)	0.450***	-	-	0.029	-	-
인적자원관리방향	(단기적-장기적 효과)(5점)	0.105	0.127	0.117	-0.015	-0.052	0.183
성과관리제도	(성과배분제=1, 그 외=0)(2점)	0.213**	0.372***	-0.508**	-0.011	-0.005	-0.245
재정역량	ln(매출액/전체근로자수)(천만 원)	0.891***	0.955***	0.592***	0.608***	0.694***	0.279***
시장경쟁정도	(매우심하다-매우약하다)(5점)	0.030	-0.007	0.173**	-0.011	-0.004	0.043
인적구성	(전체근로자 대비 비정규직 비율)(100%)	-0.007**	-0.008**	-0.006	-0.001	-0.003	0.000
	(전체근로자 대비 50세이상 비율)(100%)	-0.016***	-0.010**	-0.026***	-0.005	-0.005	0.000
	(전체근로자 대비 여성근로자 비율)(100%)	-0.006**	-0.004	-0.013**	-0.002	-0.001	-0.006
노동조합활성화	(전체근로자 대비 노조가입자 비율)(100%)	-0.001	-0.002	0.003	0.004***	0.004**	0.006
조직규모	ln(전체근로자수)(명)	0.156***	0.171**	-0.025	-0.120***	-0.194***	-0.155*
조직연령	ln(성숙도)(년)	-0.018	0.031	0.086	-0.101*	-0.108*	-0.015
업종구분	제조업=1	-1.418***	-1.497***	-1.558*	-0.355	-0.334	-0.025
	전기, 가스 및 수도사업=1	-0.605	-1.275**	0.252	-0.311	-0.571	-0.075
	건설업=1	-1.773***	-1.924***	-1.311	-0.467	-0.477	-0.275
	도매 및 소매업=1	-0.949***	-1.033***	-1.467	-0.440	-0.382	-1.355
	운수업=1	-1.563***	-1.692***	-0.616	0.017	0.162	-0.118
	통신업=1	-0.518	-0.542	-0.935	-0.413	-0.397	0.015
	금융 및 보험업=1	-0.518	-0.286	-0.484	-0.186	-0.007	-0.146
	부동산 및 임대업=1	-0.397	-0.566	-0.361	-0.516	-1.375	-0.444
	사업서비스업=1	-0.596*	-0.704*	-0.643	-0.170	0.091	-0.774
	공공행정, 국방, 사회보장 행정=1	-0.626	-0.197	-0.803	-1.287***	-1.213	-1.619*
	교육 서비스업=1	-0.138	0.137	-1.299	-0.703	-0.524	-1.336
	보건 및 사회복지서비스업=1	-0.359	-0.381	-0.474	-0.441	-0.532	-0.438
	오락, 문화 및 운동관련 서비스업=1	-0.258	0.034	-0.575	-0.152	0.444	-0.632
	기타 공공 수리 및 개인서비스업=1	-0.627	-0.635	-0.839	0.183	0.203	0.047
(Constant)		-4.547***	-5.111***	-2.137**	0.294	0.442	0.749
R제곱		0.575	0.613	0.529	0.430	0.509	0.264
수정된 R제곱		0.564	0.600	0.470	0.413	0.490	0.164
F값		50.448***	47.333***	8.939	24.712***	26.718***	2.622***
표본수		958	742	216	844	644	200

주1) 해당수치는 비표준화계수(B)를 의미함.

주2) ***=p.<0.01, **=p(0.05, *=p(0.1에서 통계적으로 유의함을 뜻함.

첫째, “ln 교육훈련비/전체근로자수(백만 원)”를 종속변수로 하는 모형2와 모형 3을 통해 준공공부문과 민간부문의 재정적 보상에 영향을 주는 공통요소는 각 조직의 재정역량, 고령자비율임을 알 수 있다. 즉, 준공공부문과 민간부문 모두 재정

역량이 높을수록, 고령자비율이 낮을수록 평균적인 “ \ln 교육훈련비/전체근로자수(백만 원)”가 높다는 상식적인 해석이 가능하다.

그러나 성과관리제도를 대리하는 성과배분제의 경우는 민간부문에서는 교육훈련비에 긍정적인 효과를 미치는 반면에 공공부문에서는 부정적인 영향을 미치는 상이한 결과를 보이고 있다. 이는 민간부문의 조직이 준공공부문에 비해서 상대적으로 더 수익성을 추구한다는 점에서 시장논리에 따라 다양한 인센티브를 통한 동기부여 요소를 잘 갖추고 있다는 점에서 타당한 결과라고 판단된다. 반면에 준공공부문의 경우는 복잡하고 다양한 의미로 해석되는 공공성을 추구하는 조직이라는 점에서 관료제의 병폐, 정년보장의 안정성, 직급에 의한 연봉 등이 존재한다. 이에 따라 공공부문에서는 성과관리제도가 제대로 작동하지 못할 수 있다는 한계가 존재하며, 위의 결과는 이를 간접적으로 반영한 것으로 판단된다.

한편, 비정규직비율, 조직규모는 민간부문에서만 유의미한 변수로 나타났다. 즉, 비정규직비율이 작을수록, 조직규모가 큰 조직일수록 평균적으로 높은 “ \ln 교육훈련비/전체근로자수(백만 원)”를 가짐을 알 수 있다. 반면에 여성근로자의 비율은 준공공부문에만 유의미한 변수로 나타나, 여성근로자의 비율이 낮은 기관이 “ \ln 교육훈련비/전체근로자수(백만 원)”의 정도가 높을 수 있다는 상식적인 해석이 가능하다.

둘째, “ \ln 복리후생비/전체근로자수(백만 원)”를 종속변수로 하는 모형5와 모형6을 통해 준공공부문과 민간부문의 재정적 보상에 재정역량과 조직규모가 공통적으로 유사한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 즉, 준공공부문과 민간부문 모두 재정역량이 높을수록, 조직규모가 작은 조직일수록 평균적인 “ \ln 복리후생비/전체근로자수(백만 원)”은 높음을 알 수 있다. 이 가운데 후자는 가설에서 설정한 것과 다른 결과이지만, 조직규모를 종사자의 수로 측정하였다는 점을 고려할 때 상식적으로 이해될 수 있는 부분이다.

한편, 노동조합활성화 정도는 민간부문에만 유의미한 변수로 나타나, 노조가 활성화된 조직일수록 평균적인 “복리후생비/전체근로자수(백만 원)”은 높을 수 있음을 잘 반영하고 있다.

3) 공공부문과 민간부문의 제도적 보상 활성화 수준 결정요인 비교 분석

<표 8>에는 제도적 보상 활성화 수준을 대리하는 “가족친화제도 활용수준(0-18점)”, “경력개발 활용수준(0-16점)”, “복리후생 실시수준(0-17점)”의 3가지 변수를 종속변수로 하는 다중회귀분석 결과를 보여준다.

모형1, 모형4, 모형7은 준공공부문과 민간부문의 제도적 보상 활성화의 차이를 평균적인 절편의 차이를 반영하여 하나의 회귀모형으로 제시한 것이다. 이 가운데 모형4에서는 준공공부문이 민간부문에 비해 “가족친화제도 활용수준(0-18점)”이 0.03 정도, 모형4에서는 “경력개발 활용수준(0-16점)”이 0.72 정도 높은 것으로 나타났다. 물론 이러한 결과는 조직유형이 다른 독립변수들과 상호작용함에 따라 나타날 수 있는 효과를 반영하고 있지는 않지만, 일반적으로 민간부문에 비해서 공공부문의 복리후생이 평균적으로 더 좋다는 점을 고려할 때 충분히 이해가 가는 부분이다. 이러한 결과를 조직유형을 분리하여 분석한 회귀분석 결과에 초점을 뒤 줘 더 구체적으로 살펴보자.

<표 8> 준공공부문 및 민간부문의 제도적 보상활성화 결정요인 비교 분석

구분	종속변수 조직구분 변수내용	가족친화제도 활용수준(0-18점)			경력개발 활용수준(0-16점)			복리후생 실시수준(0-17점)		
		모형1 전체	모형2 민간	모형3 공공	모형4 전체	모형5 민간	모형6 공공	모형7 전체	모형8 민간	모형9 공공
조직유형	(준공공부문=1, 민간부문=0)(2점)	0.029***	-	-	0.717***	-	-	0.262	-	-
동종업계대비평균임금수준	(매우 낮다-매우 높다)(5점)	1.266***	0.023	0.040***	0.004	-0.005	0.005	0.006	-0.008	0.010
인적자원 관리방향	(단기적-장기적 효과)(5점)	0.418**	0.527**	0.054	0.421***	0.439***	0.236	0.578***	0.706***	0.301
성과관리제도	(성과배분제=1, 그 외=0)(2점)	0.215	0.401	-0.626	0.860***	0.721***	1.383***	0.982***	1.062***	0.284
재정역량	ln(매출액/전체근로자수)(천만 원)	0.341***	0.407***	0.092	0.304***	0.357***	0.036	0.504***	0.570***	0.246**
시장경쟁정도	(매우심하다-매우약하다)(5점)	-0.235**	-0.225	-0.228	0.031	-0.014	0.208	0.055	0.051	0.044
인적구성	(전체근로자 대비 비정규직 비율)(100%)	-0.005	-0.007	-0.003	0.002	0.004	-0.003	0.005	0.005	0.000
	(전체근로자 대비 50세이상 비율)(100%)	-0.032**	-0.023**	-0.052***	-0.011**	-0.009	-0.014	-0.026***	-0.022***	-0.026**
	(전체근로자 대비 여성근로자 비율)(100%)	0.030***	0.034***	0.013	-0.002	-0.003	0.012	-0.022***	-0.021***	-0.027**
노동조합활성화	(전체근로자 대비 노조가입자 비율)(100%)	0.006*	0.006	0.011	-0.001	-0.003	0.006	0.007***	0.006**	0.011**
조직규모	ln(전체근로자수)(명)	1.001***	0.848***	1.011***	0.611***	0.694***	0.420***	1.028***	1.042***	1.011***

조직연령	ln(성숙도/년)	-0.299**	-0.249	-0.225	-0.140	-0.126	-0.080	0.024	0.040	0.044
업종구분	제조업=1	-0.884	-1.003	-1.188	-0.798*	-0.854*	-0.341	-0.803	-0.184	-4.802***
	전기, 가스 및 수도사업=1	0.985	0.047	1.532	0.802	0.485	2.607	-0.922	-0.277	-3.710**
	건설업=1	-0.875	-0.746	-2.312	-0.570	-0.638	0.164	-2.043***	-1.531**	-4.349***
	도매 및 소매업=1	-0.555	-0.693	-0.759	-0.788	-0.936*	0.259	-1.275**	-0.717	-3.957**
	운수업=1	-1.186	-1.450	0.431	-0.529	-0.567	0.409	-2.248***	-1.526**	-5.808***
	통신업=1	0.567	0.756	-2.034	-0.454	-0.571	0.573	-0.595	-0.018	-3.069
	금융 및 보험업=1	-1.154	-0.908	-1.389	0.523	0.340	2.010	-0.643	0.422	-3.908***
	부동산 및 임대업=1	1.249	-0.043	1.645	-0.706	-	0.494	-0.772	-3.835**	-2.386
	사업서비스업=1	-0.344	-0.498	-0.485	-0.394	-0.582	0.717	-1.909***	-1.373**	-4.702***
	공공행정, 국방, 사회보장 행정=1	-0.199	-3.176	-0.244	0.229	0.796	1.128	-1.190**	3.440*	-4.209***
	교육 서비스업=1	0.416	0.564	-0.287	0.487	0.261	1.203	-0.796	0.132	-4.591***
	보건 및 사회복지서비스업=1	0.950	1.168	0.467	-0.433	-0.107	-0.437	-0.664	-0.005	-3.743***
	오락, 문화 및 운동관련 서비스업=1	1.171	2.277	0.221	-0.299	-0.497	0.573	-1.134*	0.387	-4.600***
	기타 공공 수리 및 개인서비스업=1	-1.021	-1.021	-1.477	0.039	-0.076	0.873	-2.373***	-2.215**	-4.923***
(Constant)	-1.789	-1.829	2.531	-2.997***	-3.420***	-2.246	-0.938	-2.424**	4.725***	
R제곱	0.221	0.202	0.285	0.257	0.244	0.244	0.484	0.510	0.498	
수정된 R제곱	0.202	0.177	0.200	0.237	0.220	0.154	0.472	0.494	0.439	
F값	11.396***	8.181***	3.376	13.157***	10.190***	2.701***	37.770***	33.588**	8.423***	
표본수	1072	834	238	1017	782	235	1072	834	238	

주1) 해당수치는 비표준화계수(B)를 의미함.

주2) ***p<.0.01, **p<.0.05, *p<.0.1에서 통계적으로 유의함을 뜻함.

첫째, “가족친화제도 활용수준(0-18점)”을 종속변수로 하는 모형2와 모형3을 통해 준공공부문과 민간부문의 보수에 고령자비율이 공통적으로 (-)의 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 즉, 준공공부문과 민간부문 모두 고령자비율이 낮은 조직일수록 평균적인 “가족친화제도 활용수준(0-18점)”은 높음을 알 수 있다. 즉, 준공공부문과 민간부문의 조직의 종사자들의 평균적인 연령대에서 다소 차이가 있을 수 있으나, 대체로 고령자 비율이 높은 조직이 보수적일 수 있음을 고려할 때, 가족친화제도의 활용수준이 떨어질 수 있다는 점에서 이는 타당하다고 판단된다.

한편, 민간부문에만 국한하여 인적자원관리방향이 장기적 효과를 추구할수록, 재정역량이 높을수록, 여성근로자의 비율이 높을수록, 조직규모가 큰 조직일수록 평균적인 “가족친화제도 활용수준(0-18점)”은 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 민간부문이라 하더라도 인적자원관리의 방향이 장기적인 조직일수록, 재정적으로 여유가 많은 대규모 조직일수록 상대적으로 가족친화적인 복지후생이 잘 되어 있을 수 있다는 점을 고려할 때 의미있는 결과이다. 특히, 최근의 여성인력의

종사자가 급격히 늘어남에 따라 민간부문에서 가족친화제도를 도입하고 이를 활용하는 수준이 높다는 점을 잘 보여주는 결과로 판단된다.

반면에, 동종업계대비평균임금수준은 준공공부문에만 (+)의 방향으로 통계적으로 유의미한 결과를 보여, 준공공부문 가운데서 상대적으로 동종업계에 비해 평균수준이 높은 조직이 가족친화적인 복리후생이 좋을 수 있다는 효율적 임금이론의 적용이 가능하다.

둘째, “경력개발 활용수준(0-16점)”을 종속변수로 하는 모형5와 모형6을 통해 준공공부문과 민간부문에서 공통적으로 성과배분제를 도입한 조직일수록, 조직규모가 큰 조직일수록 평균적인 “경력개발 활용수준(0-16점)”은 높음을 알 수 있다. 즉, 성과관리와 관련된 제도를 도입하고 있는 대규모의 조직에서 경력개발과 관련된 제도의 도입과 활용이 높을 수 있음을 잘 보여주고 있다.

한편, 인적자원관리방향, 재정역량은 민간부문에만 (+)의 방향으로 유의미하게 나타났다. 즉, 인적자원관리방향이 장기적 효과를 추구하는 조직일수록, 재정적으로 여유가 있는 기관일수록 평균적으로 “경력개발 활용수준(0-16점)” 높다는 상식적인 해석이 가능하다.

셋째, “복리후생 실시수준(0-17점)”을 종속변수로 하는 모형8와 모형9를 통해 준공공부문과 민간부문에 재정역량, 고령자비율, 여성근로자비율, 노동가입자비율, 조직규모가 공통적으로 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 즉, 준공공부문과 민간부문 모두 재정역량이 높을수록, 고령자비율이 낮을수록, 여성근로자비율이 낮을수록, 노조가 활성화된 조직일수록, 조직규모가 큰 조직일수록 평균적인 “복리후생 실시수준(0-17점)”은 높음을 알 수 있다. 이는 본 연구에서 설정한 가설과 유사한 결과로서, 인적구성이 탄력적일수록, 조직규모와 재정적 여유가 있는 기관일수록 복리후생이 좋을 수 있다는 일반적인 해석을 가능하게 한다.

한편, 인적자원관리방향, 성과배분제는 민간부문의 조직에만 유의미한 것으로 나타났는데, 인적자원관리방향이 장기적 효과를 추구할수록 성과배분제가 도입된 조직일수록 평균적인 “복리후생 실시수준(0-17점)”은 높다고 할 수 있다. 이는 민간부문에서 성과관리와 관련된 제도가 도입되고, 장기적으로 인적자원을 채용하고 이를 관리하는 조직이 평균적인 복리후생이 좋을 수 있음을 잘 반영하는 결과이다.

V. 결 론: 연구의 함의와 한계

본 연구에서는 사업체패널데이터를 활용하여 준공공부문과 민간부문의 보수(인건비, 군필 남자 대졸 및 고졸 정규직 초봉)와 보상(교육훈련비, 복리후생비, 가족친화제도 활용수준, 경력개발 활용수준, 복리후생 실수수준) 결정요인을 비교 분석하였다.

일반적으로 민간부문은 상품가치 실현을 위해 시장경쟁에 직접적으로 반응함에 따라 고용규모와 임금수준 및 근로조건의 결정에 있어 생산물 시장의 여건에 기본적으로 영향을 받는데 반해, (준)공공부문의 조직들은 시장실패를 보정하고 공익서비스의 제공을 위해 보이지 않는 손의 원리로부터 자유로운 활동을 전개하고, 정부의 규제에 의해 운영된다는 점에서 차이를 가진다. 이러한 차이를 반영하여 연구 설계하고, 분석한 결과는 다음과 같다.

첫째, 준공공부문에 해당되는 공공기관이 민간기업에 비해서 대졸 및 고졸 초봉과 더불어, 재정적 보상 가운데 교육훈련비의 수준, 그리고 제도적 보상 활성화 수준 가운데 가족친화제 및 경력개발제의 활성화 수준이 평균적으로 높은 것으로 나타났다. 이는 준공공부문이 민간부문에 비해 우수 인재의 유인을 위해 높은 초봉, 부가적인 고용조건을 제공하고 있으며, 직무능력의 향상을 위해 교육훈련 등의 투입노력이 높을 수 있음을 잘 반영하는 것으로 판단된다. 이 가운데 보수와 관련된 결과는 진재구(1995)의 연구결과와 대체로 유사하다.

둘째, 준공공부문과 민간부문 모두 재정역량이 좋고 조직규모가 큰 기관일수록 평균적으로 보수 및 보상이 높을 수 있다는 점에서는 동일하나, 그 외의 다양한 변수는 종속변수를 무엇으로 하는가, 전체 또는 조직유형을 구분해서 분석하는가에 따라서 다소 상이한 결과를 보이고 있다. 그럼에도 불구하고, 대체로 인적자원관리의 방향이 장기적인 효과를 추구할수록, 성과관리 제도를 대리하는 성과배분제를 실시한 조직일수록, 비정규직·고령자·여성근로자의 비율이 낮은 조직일수록, 노동조합의 가입된 근로자의 비중이 많을수록 상대적으로 보수나 보상에 있어서 더 높은 효과가 나타남을 알 수 있었다.²¹⁾ 그리고 동종업계에 비해서 임금수준이 높은 기관이 제도적으로 가족친화제를 잘 활용하고 있어 효율화임금이론에 대한

21) 이는 하재룡(2002)과 유사한 결과이다.

실증적인 증거를 잘 보여주고 있음을 알 수 있다.

결과적으로 (준)공공부문이 민간부문에 비해 공공성을 추구하는 조직이라는 점에서 상대적으로 정년이 보장되어 있고 복리후생제도가 잘 갖춰져 있으며, 장기적인 인적자원관리를 추구하는 경향이 강하며, 이에 따라 보상과 보수의 결정요인이 상이하다고 할 수 있다.²²⁾

본 연구의 결과는 현실적, 방법론적 측면에서 다음과 같은 시사점을 가지는 것으로 판단된다. 첫째, 본 연구는 현실적 측면에서 실증적인 연구가 부재한 준공공부문(공공기관)과 민간기업간의 보수 및 보상의 수준이 어떠하며, 이를 결정하는 요인이 무엇인지를 조직수준에서 비교 분석하고 있다는 점 자체로 의미가 있다. 이는 최근 공공기관에 대한 방만경영 논란에 대한 실증적인 결과를 제시해줄 뿐만 아니라, 기존의 많은 연구들이 개인수준에 머물러 있는 것과 달리 조직단위에서 분석을 시도하고 있다는 점에서 차별적이기 때문이다.

둘째, 기존의 연구들이 현실적 제약으로 일부 사례나 개인단위의 설문결과를 가지고 조직단위로 해석하는 오류에서 자유로울 수 없었고, 이로 인해 분석결과 타당성에 한계가 있는 경우가 있었다. 그러나 본 연구는 방법론적인 측면에서 기존의 조직관련 연구가 범하고 있는 분석단위의 문제, 측정의 한계를 조금이나마 극복하고자 공공기관에 대한 정보를 최초로 수집한 사업체패널조사데이터의 객관적인 지표를 주로 활용하고 있다는 점에서 의미를 가진다.

위와 같은 시사점에도 불구하고 다음과 같은 한계를 보완하는 연구를 통해 본 연구의 결과가 더욱 의미를 가지길 기대한다. 첫째, 조직의 보수나 보상은 시간에 따른 변화 요소가 고려되어야 하지만 본 연구에서는 횡단면적인 자료를 활용하고 있어 연구결과를 쉽게 일반화시키는데 제약이 존재할 수 있다. 따라서 장기적인 시계열 또는 통합된 데이터로 보상과 보수의 결정요인이 무엇인가를 분석하는 실증연구가 필요하다.

22) 실제로 본 연구의 분석결과, 성과관리를 대리하는 성과배분제는 민간부문과 달리 준공공부문에서는 제대로 작동하지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 보수와 보상에 영향을 줄 수 있는 동일한 제도를 도입하더라도 조직내부의 특성 차이로 인해 그 영향력의 차이가 존재할 수 있음을 간접적으로 보여주는 것으로 김태은 외(2008)의 연구결과와 유사하다(그러나 한편으로는 단순히 성과배분제의 도입여부와 같은 이분법적 명목척도만을 고려함에 따라 정보의 손실의 한계가 존재한다. 따라서 향후 성과배분액과 같은 비율척도로 분석에 포함시켜 분석해볼 필요가 있을 것이다).

둘째, 공공기관은 준공공부문으로 민간부문의 기업성(수익성)과 더불어, 공공성을 추구한다는 특징을 가지고 있다는 점에서 민간부문에서의 활용된 보수 및 보상 결정모형을 기반으로 준공공부문의 조직적 특성을 반영하는 다양한 변수가 고려되어야 할 필요가 있다. 그러나 본 연구에서는 데이터의 제약으로 인해 공공성을 반영하는 좀 더 다양한 변수를 고려하지 못하였다. 따라서 추후 공공성 또는 정부규제 정도를 대리할 수 있는 정부지원규모나 각 공공기관의 기관장의 경력 및 리더쉽의 유형 등을 고려한 분석이 이루어지길 필요가 있다. 이는 민간부문의 조직과 상당히 차별적인 공공부문만의 독특한 특성을 잘 대리하는 다양한 변수를 통한 실증분석 결과가 축적될 때, 보다 일반화 할 수 있는 결과의 도출이 가능하기 때문이다.

셋째, 준공공부문의 보수 및 보상결정과정을 단순히 통계분석으로 모두 알 수 없을 것이다. 이는 실제에 대한 보다 심층적인 이해를 필요로 하며, 질적인 영역에 해당되는 문제이다. 따라서 본 연구와 같은 계량적 연구의 한계를 보완할 수 있는 다양한 질적 연구(인터뷰, 사례분석 등)가 이루어지길 기대한다.

■ 참고문헌

- 공공기관창의경영정보시스템(<http://www.alio.go.kr/>)
- 권민정·윤성식. 1999. “정부투자기관의 규모와 특성에 따른 경영평가결과의 차별화에 관한 분석”. 한국행정학보, 33(1): 47-62.
- 기획재정부. 2008. “공공기관 선진화 추진방향”. 내부자료
- 김상헌·배병돌. 2000. “한국 공무원 보수증가율에 영향을 미치는 요인 : 한국에서의 대통령선거와 공무원 보수증가율”. 한국행정학보 34(2) : 253-267.
- 김유선. 2003. 공공부문의 비정규직 실태와 규모. 공공부문 비정규직 인권실태조사. 국가인권위원회.
- 김 인. 2008. “공공부문 BSC 도입 및 운영구조상의 특성이 성과에 미치는 영향: 공공기관을 중심으로”. 한국행정학회 하계학술대회 발표논문
- 김재홍. 1996. “공공부문과 민간부문간 보수격차의 요인에 관한 연구: 공무원의 보수수준을 중심으로”. 한국행정학보 30(3): 89-104.
- 김종희. 2006. “지방공기업 경영평가의 서열화와 비계량지표에 관한 고찰”. 한국지방행

- 정학회보, 2(1): 1-34.
- 김태은·임채홍·김나영. 2008. “공공부문 성과관리의 적용가능성에 관한 실증적 고찰: 성과와 성과보상간 분석을 통한 증거의 제시”. 한국정책학회보 17(2): 149-180.
- 김태일. 2007. “공공부문과 민간부문의 보수 및 기타 보상 격차 비교”. 사업체패널데이터 학술대회논문집: 75-95.
- 김태현. 공공부문 노동운동의 현황과 발전방향. 노동사회 54호. 한국노동사회연구소.
- 김판석·김태일·김민용. 2000. “공·사 부문 보수 격차 비교 분석”. 한국행정학보 34(4): 115-137.
- 남승하. 2008. “조직의 관리적 혁신의지와 조직성과간의 관계에 관한 연구”. 한국행정학보 제42권 1호.
- 류재우. 2007. “노동조합과 임금구조”. 노동경제논집 30(1): 31-53.
- 박경식. 2000. “한국 공기업 및 사기업 종업원의 보상제도인식에 관한 비교연구”. 전문경영인연구 3(1): 1-30.
- 박석희. 2006. “공공부문의 성과관리와 조직역량: 차단된 시계열설계를 통한 13개 공기업의 실증분석”. 한국행정학보 제40권 제3호: 219-244.
- 신 열·장덕희. 2005. “지방공사 의료원 종사자의 보수와 경영성과의 연계성 분석”. 지방행정연구, 19(1): 187-217.
- _____. 2007. “지방공기업의 서비스 품질과 재무성과간의 관계 분석”. 지방행정연구, 21(2): 151-177.
- 오건호. 2001. 공공부문 구조조정의 비판적 평가와 과제. 김대중 정권 공공부문 구조조정: 평가와 과제 특별토론회. 민주사회연구원·공공연맹.
- 옥동석. 2000. 재정적자의 평가와 공공부문의 범위. 재정운영의 현안과 개선방향. 비봉출판사.
- 안병영·정무권·한상일. 2007. 한국의 공공부문: 이론, 규모와 성격, 개혁방안. 한림대학교 출판부.
- 이근주·이혜윤. 2007. “보상 유형에 대한 차별적 기대가 공무원의 성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 한국행정학보 41(2): 117-140.
- 이민우. 2007. “가정친화제도변들의 선행요인 및 결과변수에 관한 연구”. 사업체패널 학술대회 논문집.
- 이상철·문인수·성도경. 2000. 공기업의 이해. 대영문화사.
- 이석원. 2005. “조정성과지표를 사용한 공공기관의 성과측정: 정부투자기관경영평가에

- 의 적용”. 한국행정학보 제39권 제4호 : 81-104.
- 이종훈. 1992. “임금프리미엄의 결정요인”. 한국경제학회 발표논문.
- _____. 1996. “공기업 임금실태 및 합리적 임금결정방식”. 노동경제논집 19(1): 303-328.
- _____. 1998. “인건비 예산 효율화 방안”. 이계식·황성현(편) 재정개혁 1997년도 국가예산과 정책목표 : 313-344.
- 이철수·강성태. 1997. 공공부문의 노사관계법. 한국노동연구원.
- 이혜영·황기돈. 1999. 시장과 공공영역 : 공공부문 민영화와 한국사회의 공공성 위기. 21세기 한국사회와 공공영역 구축의 전망. 나남출판사.
- 임의영. 2003. “공공성의 개념, 위기, 활성화 조건”. 정부학연구 9(1) : .23-50. 고려대학교 정부학연구소.
- 정무권·한상일. 2008. “공공부문의 다양화와 한국행정 연구의 새로운 영역 : 이론적·경험적 쟁점들. 한국행정학회 춘계학술대회 발표논문.
- _____. 2005. “한국 준정부부문의 규모와 특징에 관한 연구”. 한국행정학회 춘계학술대회 발표논문.
- _____. 2003. “한국 공공부문의 규모, 특징 그리고 국제비교”. 한국행정학회 동계학술대회 발표논문.
- 장석오. 2007. “재무적·비재무적 성과 및 기업규모가 지방공기업 경영평가결과에 미치는 영향”. 지방행정연구, 21(3): 105-128.
- 정재하. 2005. 공공부문의 범위와 고용변화 분석. 한국노동연구원.
- 정진호·어수봉. 2000. “민관간 보수비교 기준개발에 관한 연구”. 한국노동경제학회 월례발표회 발표논문집.
- 조우현. 1998. “공무원과 민간부문의 근로소득 비교분석”. 경제학연구 46(3) : 169-194.
- 조우현. 1998. 노동경제학 : 이론과 개혁정책. 법문사.
- 진재구. 1995. 공무원 보수결정원칙 및 기준의 설계. 한국행정연구원 연구보고서.
- 하재룡. 2002. “공기업 노동조합의 임금인상효과”. 한국정책학회보, 11(1): 131-155.
- 한국노동연구원(<http://www.kli.re.kr/>)
- 한상일. 2003. “한국의 정부산하단체 개혁을 위한 시론 : 국제적 관심과 그 시사점”. 한국행정학회 하계학술대회 발표논문.
- 한홍순·김중렬. 2004. 노동경제학 : 이론과 공공정책. 교보문고.
- 허식·이성원. 2007. “공공부문과 민간부문간 임금격차에 관한 연구”. 산업경제연구 20(6) : 2539-2558.

- Gemmell, N. 1993. *The Growth of the Public Sector: Theories and International Evidence*. Edward Elager.
- Groshen, Erica. 1991. "Five Reasons Why Wages Vary Among Employers". *Industrial Relations* 30: 350-381.
- Habermas. 1989. *Structural Transformation of the Public Sphere*. Cambridge: MIT Press.
- Mitchell, Daniel J. B. 1986. "Union vs. Nonunion Wage Norm Shifts". *American Economic Review* 76(2) : 249-252.
- Rainey, H. G., Backoff, R. W., & Levine, C. H. 1976. Comparing Public and Private Organization. *Public Administration Review* 36: 233-244.
- Ronald G. Ehrenberg & Robert S. Smith. 2006. *Modern Labor Economics*. Pearson Education, Inc(Ninth Edition).
- Tilly, Chris & Charles. 1998. *Work under Capitalism*(이병훈 외 역. 자본주의의 노동세계. 한울아카데미).
- Yellen, J. L. 1984. Efficiency wage models of unemployment. *Information and macroeconomics* 74(2) : 200-205.