

계약직 인사관리에서의 차별 수용성과 공정성에 관한 연구: 국립대 계약직원을 중심으로*

한승주**

노종호***

본 연구는 국립대 계약직원을 대상으로 인사관리 및 각 분야별 인사관리에서 정규직과의 차별 수용성에 대한 인식을 조사하고, 계약직의 준거 대상 인식차이에 따른 인사관리에서의 차별 수용성을 비교분석하였으며, 인사관리 및 각 분야별 인사관리에서의 차별 수용성이 세 가지 차원의 공정성(분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성)에 미치는 영향을 분석하였다. 본 연구의 분석결과를 요약하면, 첫째, 인사관리에서의 차별 수용성은 다소 낮게 나타났으며, 각 분야별 인사관리에서의 차별 수용성 중에서는 근로조건에서의 차별을 수용하는 정도가 가장 낮았다. 둘째, 인사관리에서의 차별 수용성을 인식하는데 있어 그 비교의 준거 대상으로서 계약직을 상정하는 계약직과 정규직을 상정하는 계약직 사이에 유의미한 차이가 없다는 것을 발견했다. 셋째, 계약직 인사관리에서의 차별 수용성이 세 가지 공정성 모두에 일관된 정(+)의 유의미성을 가진다는 것을 발견했으며, 각 분야별 인사관리에서의 차별 수용성 중에서는 연봉에서의 차별 수용성이 절차 공정성에, 근로조건에서의 차별 수용성이 분배 공정성과 절차 공정성에 정(+)의 유의미성을 가지는 것으로 분석되었다. 본 연구는 계약직에 대한 차별을 부정적으로만 보는 기존의 인식에서 탈피하여 계약직의 인사관리 및 각 분야별 인사관리에서의 차별 수용성을 조사하고, 이러한 차별 수용성이 공정성에 미치는 영향을 분석하였다는 점에서 의의가 있다고 할 수 있다.

주제어: 계약직, 공정성, 차별 수용성

* 이 논문은 서울과학기술대학교 교내 학술연구비 일부지원으로 수행되었다.

** 1차자, 고려대학교 대학원에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 고려대학교 정부학연구소 연구교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 인사행정, 공공관리, 지방행정 등이다(sngjoo@naver.com).

*** 교신저자, Florida State University에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 서울과학기술대학교 행정학과 조교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 공공관리, 인사행정, 정책이론 등이다(jroh77@seoultech.ac.kr).

I. 서론

IMF 외환위기 이후 지난 15년간 한국 사회의 두드러진 변화 가운데 하나는 계약직의 비중이 급증하고 이들의 처우가 사회적 문제로 등장한 것이다. 민간 기업은 정년을 보장하지 않는 비정규직의 채용을 늘려 인건비 절감을 추구했으며, 더불어 공공부문도 공직임용의 전문성과 개방성, 탄력적인 인력관리를 목적으로 1999년 계약직 공무원제도를 실시하였다. 그 결과 2011년 현재 공공부문에 종사하는 계약직의 비중은 34만 1천여 명에 이르며 공공부문 전체 종사자의 약 20.2%를 차지한다.¹⁾

계약직은 고용을 보장받는 정규직과는 달리 1년 단위로 단기 고용계약을 반복·갱신하며, 채용, 임금, 근로조건, 교육훈련, 퇴직 등 인사관리 전반에서 정규직에 비해 차별적인 처우를 받는다. 그 처우는 기관별로 다를 수 있지만, 대체로 계약직은 정규직 임금의 70-80%에 그치며 부가급여, 후생복지제도의 수혜 범위가 좁은 반면, 정규직은 지속적인 고용관계를 바탕으로 승진, 복지, 교육훈련 등의 기회가 체계적으로 주어지고 있다. 이러한 차이는 계약직과 정규직 간 부적절한 차별의 문제로 심화되었는데, 임금 및 상여금을 포함한 각종 수당에서의 차별, 퇴직금의 1년 정산, 복지제도 수혜에서의 배제, 무기 계약직으로 전환되어도 근속년수의 경력 불인정, 정년기간에서의 차별, 인건비 재원과 연동된 고용의 불안정 등이 상대적 빈곤감과 박탈감을 일으키는 불합리한 차별로 인식되었다(강인순, 2010; 윤애림, 2009). 이에 정부는 공공부문 비정규직 종합대책을 발표하고 2007년 ‘기간제 및 단시간 근로자의 보호 등에 관한 법률’을 제정하여 계약직을 보호할 법적 근거를 마련하였으나 사회적 우려와 비판은 여전히 높다.

이러한 상황에서 계약직 관리의 핵심은 계약직과 정규직의 조화 혹은 정규직과 비교한 계약직의 합리적 차별(rational discrimination)이다. 특히, 비자발적 계약직이 많을수록 계약직과 정규직 사이의 공정성은 더욱 중요하다. 같은 조직에

1) 계약직 규모를 기관유형별로 구분하여 살펴보면, 공공기관 27.2%, 교육기관 24.1%, 지방자치단체 15%, 중앙행정기관 9%의 순이며, 중앙행정기관과 지방자치단체는 계약직 규모가 감소하는 반면, 공공기관과 교육기관은 증가하는 추세이다(김유선, 2012; 양인숙, 2012).

서 다른 고용형태의 근로자를 필요로 하는 정당한 이유와 그 긍정적 효과가 받아들여져야 하고, 계약직과 정규직이 상호보완적 관계이며 관리상의 차이가 정당하다는 것을 수용할 때 조직의 안정성과 생산성 향상이 가능할 수 있다. 요컨대, 중요한 것은 계약직 구성원이 조직으로부터 공정한 대우를 받고 있다는 인식이다. 자신이 공정하게 대우받고 있다고 인식할 때 긍정적 태도로 업무를 수행할 수 있다(김찬중·윤찬성, 2008; 서경화·이수범, 2010). 계약직 관리란 공정성 인식의 획득 문제라고 할 수 있으나, 공정성 인식은 주관적이며 상대적이기 때문에 계약직이 어떤 상황과 기준으로 공정성을 인식할 지에 대한 판단은 쉽지 않다(엄석진·윤영근, 2012).

이러한 문제의식에서 출발하여 본 연구에서는 계약직의 공정성 인식이 인사관리 분야(연봉, 승진, 수당, 성과평가, 채용, 근로조건)별로 정규직과의 비교에 기초할 것이라고 가정한다. 계약직은 정규직과 다른 업무, 다른 평가, 다른 보상 등을 전제로 하기 때문에 그 다름이 계약직에게 얼마나 정당하게 받아들여지고 있는지, 즉 그 다름의 정당성이 얼마나 수용되고 있는지에 따라 조직의 공정성을 다르게 인식할 것이다. 따라서 계약직의 정규직에 준거한 차별의 수용 수준은 조직 공정성 인식과 밀접한 관계가 있을 것이라고 보고 이를 분석하려 한다.

이를 위해 본 연구는 국립대 계약직원을 대상으로 인사관리에서의 차별 수용성에 대한 인식을 조사하고, 계약직의 준거 대상 차이에 따른 인사관리에서의 차별 수용성을 비교분석하며, 이러한 차별 수용성이 세 가지 차원의 공정성(분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성)에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하고자 한다. 기존의 연구가 정규직과 계약직 사이의 차별을 포괄적으로 비교하거나 공정성이 원인변수(독립변수)로 사용된 것에 초점을 두고 있는데 반해(최대정·박동진, 2006), 본 연구는 첫째, 계약직에 대한 차별을 부정적으로 보는 기존 인식에서 탈피하여 인사관리 분야별로 차별의 지각 수준을 세분화하여 비교 분석한다는 점, 둘째, 공정성의 영향요인으로서 인사관리 및 각 분야별 인사관리에서의 차별 수용성이 공정성에 미치는 영향을 분석하였다는 점, 셋째, 그동안 상대적으로 주목을 덜 받았던 국립대의 계약직원을 대상으로 연구를 수행하였다는 점²⁾에서 기존 연구와 차별성을 갖는다고 할 수 있다.

본 연구에서는 첫째, 공정성의 세 가지 차원과 계약직의 공정성 인식에 대한 이론적 논의를 살펴본다. 둘째, 계약직 인사관리에서의 차별 수용성과 공정성 간의 인과관계에 대한 이론적 논의를 살펴보고, 이를 바탕으로 가설을 설정한다. 셋째, 가설을 검증하기 위해 국립대 계약직원을 대상으로 설문조사를 실시하고, 이를 바탕으로 분석결과를 해석한다. 마지막으로, 분석결과를 통해 본 연구의 함의를 고찰하고 한계를 지적한다.

II. 이론적 논의

1. 공정성의 세 가지 차원과 계약직의 공정성 인식

1) 공정성의 세 가지 차원

구성원이 조직으로부터 공정한 대우를 받고 있다는 인식의 중요성은 업무 동기부여(work motivation)에서 오랫동안 중요한 주제로 연구되어 왔다. 특히 공정성 이론은 구성원의 일할 동기를 높여 개인과 조직의 성과를 향상시키려면 자신의 공헌과 조직으로부터의 보상이 균형적으로 교환된다는 인식이 중요하다고 강조한다(Adams, 1965; Greenberg, 1993). 구성원은 자신의 보상/투입의 비율과 타인의 보상/투입의 비율을 비교하여 두 비율이 일치할 때 공정성을, 불일치할 때 불공정성을 인식한다. 그리하여 불공정성을 인식한 구성원은 그 불일치를 해소하기 위한 방향으로 행동하게 된다는 것이다. 여기서 투입은 직무수행시의 노력, 기술, 교육, 경험, 실적 등을 가리키며, 보상은 임금, 후생복지, 승진 등이 될 수 있다. 여기서 비교의 대상이 되는 타인은 개인 또는 집단이며 자신의 보상/투

2) 현재 대부분의 국립대는 계약직을 관리하기 위한 규정을 마련하고 있으나, 한 대학 내에서도 계약직의 고용을 위한 재원이 다를 뿐만 아니라 계약직의 구체적 분류 및 운영체계에 관한 통일된 규정을 가지고 있지 못하다. 이러한 상황에서 계약직은 심리적으로 불공정성이나 차별을 느낄 가능성이 높다. 그럼에도 불구하고 이들을 대상으로 한 경험적 연구는 부족한 편이다.

입 비율을 비교하는 준거가 된다. 비교의 결과, 불공정성을 인식한 개인은 공정성 회복을 위해 투입(직무수행 노력)을 줄이는 부정적 행태를 보이게 되므로³⁾ 공정성 인식을 확보하기 위한 조직 차원의 노력은 대단히 중요하다.

이러한 중요성에도 불구하고 공정성 개념은 여전히 불명확한 바, 그 구성개념에 대한 여러 연구가 진행되어 왔다. 1960년대 Homans(1961), Blau(1964), Adams(1965) 등을 통해 분배 차원의 공정성이 연구되었고, 1970년대 들어서는 Thibaut & Walker(1975)에 의해 절차 차원의 공정성이, 1980년대는 Bies & Moag(1986)의 상호작용 차원의 공정성이 추가되면서 이후 공정성 개념은 주로 세 가지 차원으로 나뉘어 다뤄지고 있다. 대부분의 국내 연구도 공정성을 분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성⁴⁾으로 나누어 설명하고 있기 때문에(김호균, 2007; 심재권·정석환, 2007; 정재화·강여진, 2007; 주영중, 2006; 최대정·박동건, 2006) 본 논문에서도 공정성의 개념을 세 가지 차원으로 구분해 논의하고자 한다.

먼저, 분배 공정성(distributive justice)은 주로 투입에 대한 보상(산출)의 비율을 준거 대상의 비율과 비교하는 과정에서 인식된다. 초기 공정성 연구는 이 분배 공정성을 다루고 있는데, 타자와의 비교 속에서 자신의 투입에 대한 조직의 보상에 대한 결과를 주관적으로 판단하는 것이다. 보상의 결과(크기)가 공정하다고 여길수록 긍정적 태도로 업무에 몰입한다고 본다. 분배 공정성은 객관적 평등, 주관적

3) 불공정성에 대한 반응은 크게 투입되는 자신의 노력을 줄이는 방법, 자신의 노력에 맞는 보상을 받으려는 방법, 산출과 보상의 비율을 왜곡하는 방법(비율의 계산에서 노력의 가치를 크게 잡거나 낮게 잡는 등 인지적 왜곡), 그리고 준거 집단을 바꾸는 방법(준거 집단의 투입을 늘리도록 하거나 더 적은 보상을 받도록 하는 등)이 있을 수 있다.

4) 상호작용 공정성은 다시 대인 간의 신뢰, 존중에 근거하는 대인 공정성과 정당화, 적절성 규칙에 근거하는 정보 공정성으로 나눌 수 있다(최대정·박동건, 2006; Greenberg, 1993). 상호작용 공정성의 한 측면은 절차의 집행 과정에서 받게 되는 친절함, 존엄, 존중 등 개인 상호 간의 공정성이며, 다른 측면은 집행되는 절차의 이유, 방식에 관한 설명 등 정보 공정성인 것이다. 본 연구는 정보 공정성 차원을 따로 구분하지 않았다. 그 이유는 아직까지 정보 공정성의 개념적 변별력을 보여주는 국내의 연구가 미흡한 편이고, 본 연구가 주로 상호작용의 차원에서 계약직을 대하는 상사 및 동료의 태도인 대인 공정성에 가깝게 상호작용 공정성을 정의하는 것이 보다 적절하다고 판단하였기 때문이다.

평등, 상대적 평등, 서열적 평등, 기회의 평등과 같은 공정성의 형태 및 분배의 기준에 대한 논의로 이어졌는데(배성현·김미선, 2009; 오계택·윤정구, 2008; Eckoff, 1974; Rutte & Messick, 1995), 모든 사람에게 똑같은 분배, 공헌의 정도에 따른 상대적 분배, 개인의 욕구수준과 연결된 분배, 사회적 서열에 따르는 분배 등 다양한 분배 원칙 중 어떤 것이 보다 적절한 분배 원칙인가를 탐색한다.

절차 공정성(procedural justice)은 보상의 크기보다는 이러한 보상에 이르는 과정, 절차, 수단의 문제를 강조한다. 보상과정에 적용되는 기준, 절차 및 수단 등이 얼마나 공정한지의 여부가 그 보상의 결과만큼 중요하다는 것이다. Thibaut & Walker(1975)는 법정 상황을 사례로 재판에서 원고와 피고에게 중요시 되는 것은 제시한 증거의 공정한 처리, 공평한 변론의 기회 등 진행과정이 얼마나 공정한가의 여부(process control)라고 보았다. Leventhal(1980)은 이를 조직상황에 적용하면서 절차 공정성 개념을 발전시켰는데, 절차가 일관되고, 독립적이며, 정확한 정보를 획득하고, 부적절하거나 흠결 있는 의사결정을 수정할 수 있는 메커니즘과 윤리적 기준이 존재하여 다양한 집단의 의견이 영향을 받는 상황에서 공정함을 인식한다고 보았다(Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001). 다시 말해 보상의 과정이 절차적으로 정당하며 공개적이고 참여가능하다는 느낌을 줄 때 공정함을 인식한다는 것이다(강여진·장지원, 2005; 이용규·정석환, 2007; Cropanzano & Greengerg, 1997; Folger & Greenberg, 1985; Lind & Tyler, 1988).

상호작용 공정성(interactional justice)은 절차의 구조적 문제뿐만 아니라 조직 내 대인관계를 강조하는 것으로 구성원 상호 간 관계가 공정성 인식을 좌우하는 한 차원임을 의미한다. Bies & Moag(1986)는 절차의 실행과정에서 타인(주로 상사)으로부터 받는 처우의 질이 공정성의 독립된 한 차원임을 주장하였다. 절차가 공정하더라도 절차가 실시되는 과정에서 상사가 신뢰나 존중, 배려가 없는 대인관계의 태도를 보인다면 부하는 공정성을 인식하기 어렵다. 상사와 부하 사이의 믿음과 배려, 지지가 있다면 분배 결과에 불공정을 느끼더라도 공정성을 인식할 수 있다.

상호작용 공정성과 절차 공정성은 분배보다는 과정을 중시한다는 점에서 유사하다. 그러나 절차 공정성이 절차의 정확성, 윤리성, 일관성 등 구조적 특징을

강조한다면, 상호작용 공정성은 그러한 절차가 실행되는 과정에서 상대방과의 관계, 처우, 의사소통 등 주관적 특징을 강조한다. 상호작용 공정성은 절차 공정성의 사회적 측면이며 조직 내 사회적 상호작용의 관계 속에서 지각된다고 볼 수 있다(Colquitt & Greenberg, 2003; Shapiro, 1993). 상호작용 공정성이 절차 공정성과 구분되는 차원인가에 관한 논란이 있는데, 상호작용 공정성이 절차 공정성의 하위 차원이라는 주장과 두 공정성이 상관관계가 높을 수 있으나 독립적 영향을 준다는 주장이 대립하고 있어 연구에 따라 분리와 통합을 달리하고 있다(김호균·김정인, 2013; 주영중, 2006; 최대정·박동건, 2006; Aryee, Budhwar, & Chen, 2002; Bies, 2005; Colquitt et al., 2001; Moorman, 1991).

이러한 공정성의 차원들은 계약직의 공정성 인식을 분석하는 적절한 틀이 될 수 있다. 만약 분배 공정성 인식이 높음에도 절차 및 상호작용의 불공정성을 인식한다면, 이는 보상 차원의 개선 문제가 아니라 조직관리 및 대인관계 방식의 개선이 필요함을 의미한다. 따라서 이것은 계약직 문제를 임금과 같은 금전적 보상으로만 해결할 수 있는 것이 아니라 새로운 인사관리의 방식과 전략을 통해 접근할 수 있을 것이다. 이러한 공정성의 세 가지 차원을 통하여 계약직이 인식하는 공정성을 체계적으로 탐색할 수 있으며 계약직의 업무 동기부여와 행동을 추론할 수 있을 것이다(김찬중·윤찬성, 2008; 서경화·이수범, 2010).

2) 계약직의 공정성 인식

공정성을 상대와의 비교를 통한 주관적 인식이라고 본다면, 그 비교의 대상이 누구인지가 무엇보다 중요하다. 누구와 비교하는가에 따라서 공정성 인식이 달라질 수 있으므로 의미 있는 공정성 인식은 개인이 적합한 준거 대상을 상정할 때 이뤄질 수 있다. 준거 대상의 중요성은 여러 학자들에 의해 다뤄졌는데, Adams (1965)는 준거 대상(referent others)은 직무상황에서 자신과 비슷한 상황에 놓인 개인이며 구성원들은 비교 기준이 되는 상대를 잘 바꾸지 않는 성향이 있다고 주장하였다. 일반적으로 개인은 불공정성을 인식했을 때, 보상을 높이려 하거나 자신의 노력을 줄이려 하고, 이러한 방법들이 여의치 않을 경우 비교의 대상을 바꾸

는 방법으로 대응할 수 있다. 하지만 실제로 개인은 준거 대상을 바꾸기보다 차라리 조직을 떠나는 방식을 선호할 만큼, 주관적으로 상정한 준거 대상은 개인 행태에 결정적인 영향을 미친다. 즉, 개인은 준거 집단(reference group)의 기준(standards)과 자신을 비교하며 지속적으로 자기 평가(self-appraisal)를 내리게 된다(Hyman, 1942).

개인의 준거 집단은 개인적 가치와 윤리, 사적 경험 등이 반영되면서 주관적이고 암묵적으로 설정된다. 개인이 현재 속한 집단, 직위 등에 따라 합리적으로 결정되기보다 자신이 속하길 원하는 집단, 되기를 바라는 직위나 직급의 대상으로 설정될 수 있다(Berkowitz, Fraser, Treasure, & Cochran, 1987; Goodman, 1974; Hartely, 1951; Hills, 1980; Sherif, 1953; Turner, 1956). 또한 비교의 대상이란 지극히 주관적으로 결정되는 동시에 사회적으로 형성된다. 왜냐하면 자신과 타인을 미시적, 개인적, 국지적으로 비교할 뿐만 아니라 사회적 준거에 해당하는 일반화된 타자와 비교하기 때문이다(오계택·윤정구, 2008: 7; Berger, Zelditch., Anderson, & Cohen, 1972). Fisek, Norman, & Wagner(1986)는 준거 구조(reference structure)라는 개념을 통해 어떤 범주의 사회적 지위와 그에 따른 보상에 관하여 일반 사람들이 규범적으로 가지고 있는 믿음이 있으며, 그 믿음이 비교의 준거로 작동할 수 있다고 주장한다(민경호·조국행, 2002). 이에 따르면 개인의 준거 집단은 사적 결정이기보다 사회구조 및 문화의 영향을 받아 구성되는 것에 가까울 수 있다. 요컨대, 이러한 연구들은 자신과 비교되는 준거 대상이 자신의 현 소속과 직위에 따른 공식적 비교 대상이기보다 개인의 선호, 사회적 규범 등이 반영되는 사회적 형성물임을 의미한다. 따라서 조직 구성원의 공정성 인식을 분석하려면 구성원이 암묵적으로 전제하는 자신의 비교 대상, 즉 준거 집단이 누구인지를 파악하는 것으로부터 시작되어야 하며, 공정성의 핵심은 적절한 준거 집단과의 합리적 비교가 될 것이다.

주관적으로 설정된 준거 집단이 공정성 인식의 핵심이 된다면, 계약직 구성원에게도 이를 적용해 볼 수 있다. 계약직은 자기 평가의 준거를 같은 계약직뿐만 아니라 정규직으로도 설정할 수 있는데, 계약직 공정성의 주요 문제는 바로 정규직과의 비교에 있다. 대다수의 비자발적 계약직은 정규직이 되기를 희망하고 있어 자신의 처우를 계약직이 아닌 정규직 집단과 비교할 가능성이 높다(강제상·

김상목·김종래·강창민, 2003; 김찬중·윤찬성, 2008; 양병화·황혜연·오세진·이재일, 2001; McDonald & Makin, 2000).⁵⁾

계약직 처우에 관한 공식적 비교 대상 역시 ‘동종 혹은 유사한 업무에 종사하는 정규직 근로자’로 볼 수 있다. 현재 기간제법 제8조⁶⁾는 계약직⁷⁾에 대한 차별적 처우를 금지하면서 ‘동종 또는 유사한 업무에 종사하는 기간의 정함이 없는 근로계약을 체결한 근로자’에 비하여 차별적 처우(임금, 그 밖의 근로조건 등에서 합리적 이유 없이 불리하게 처우하는 것)를 하여서는 안 된다고 규정하고 있다. 법적으로 계약직 처우는 동종 또는 유사업무를 맡고 있는 특정한 정규직 근로자와 비교할 때, 합리적 이유가 없는 차별로 판단된다면 불공정한 것이 되는 것이다. 여기에는 두 가지 문제가 있는데, 동종 및 유사업무 담당자의 존재 여부와 합리적 이유에 대한 해석이다. 계약직이 담당하는 업무의 동종 유사성 여부를 어떤 기준을 가지고 그에 상응하는 업무의 근로자로 판단할 것인지가 모호하며, 비교대상 근로자가 부재한 경우는 무엇을 공식적 판단 기준으로 삼을지 결정하기 곤란하다(박종희·강선희, 2007; 조용만, 2012: 49). 또한, 두 집단 사이의 합리적인 차별이란 무엇인지를 판단할 구체적 기준에 대한 합의 역시 부족한 상황이다. 결국 계약직의 공식적 준거 대상이 되는 근로자를 특정하기 어렵고 준거 대상과의 차별 기준이 명료하지 못한 현 상황에서는 계약직은 포괄적 차원의 정규

5) 조직구성원이 상정하는 준거 집단에 따라 다른 조직행태가 나타나는 것에 관한 선행연구는 주로 임금만족에 주목하고 있다. 준거 집단과 비교한 공정성 지각이 임금만족 수준의 차이를 가져온다거나 어떤 준거 집단과 비교할 때 임금만족 수준이 달라지는가를 분석하고 있다. 이들 연구에 따르면 임금만족 수준에 준거 집단이 중요한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다(양동훈, 2001; Berkowitz et al., 1987; Blau, 1994; Law & Wong, 1998; Sweeney & McFarlin, 2005).

6) 제8조(차별적 처우의 금지) 제1항에 의하면, ‘사용자는 기간제 근로자임을 이유로 당해 사업 또는 사업장에서 동종 또는 유사한 업무에 종사하는 기간의 정함이 없는 근로계약을 체결한 근로자에 비하여 차별적 처우를 하여서는 아니된다’ 라고 명시하고 있다. 또한 제2항에 의하면, ‘사용자는 단시간 근로자임을 이유로 당해 사업 또는 사업장의 동종 또는 유사한 업무에 종사하는 통상 근로자에 비하여 차별적 처우를 하여서는 아니된다’ 라고 명시하고 있다.

7) 일반적으로 계약직은 기간제 근로자와 단시간 근로자를 의미하는데, 기간제 근로자는 기간의 정함이 있는 근로계약을 체결한 근로자, 단시간 근로자는 1주 동안의 소정 근로시간이 그 사업장에서 같은 종류의 업무에 종사하는 통상 근로자의 1주 동안의 소정 근로시간에 비하여 짧은 근로자를 말한다. 기간의 정함이 없는 근로자는 곧 정규직 근로자를 의미한다.

직을 비교 대상으로 상정하고 공정성을 임의적으로 평가할 가능성이 높다. 이러한 관점에서 본 연구는 계약직 구성원이 누구에 준거하여 비교하고 있는가를 조사하는 것으로부터 분석을 시작할 것이다.

2. 계약직 인사관리에서의 차별 수용성과 공정성

1) 계약직의 준거 대상 인식차이에 따른 인사관리에서의 차별 수용성

현재 정규직과 비교한 계약직 차별이 공정성의 중요한 문제가 되고 있는 상황에서, 계약직이 정규직과의 차별을 어느 정도 수용할 것인가는 조직 공정성과 밀접한 관계가 있을 가능성이 높다. 왜냐하면 계약직은 정규직과는 다른 자신의 처우를 합리적 이유가 있는 것이라고 받아들이고 있다면 자신이 속한 조직이 공정하게 운영되고 있다고 느낄 가능성이 높기 때문이다. 합리적 차별을 판단하는 기준이 모호한 상황에서는⁸⁾ 계약직이 주관적으로 상정하는 정규직과의 차별 수준을 파악하는 것이 더욱 중요하다.

우선, 계약직이 인사관리에서의 처우를 수용할 때 비교 대상으로 누구를 상정하고 있는가를 살펴보아야 하는데, 비교의 준거를 계약직으로 상정하는 경우와 정규직으로 상정하는 경우에 따라 처우의 차이를 수용하는 정도가 다를 수 있다. 만약 비교의 준거를 포괄적 범위의 정규직으로 삼고 있다면 정규직과 비교한 낮은 처우를 정당화하거나 합리화하지 못할 가능성이 크다. 준거 집단이란 자신과 같거나 유사한 보상을 받아야 한다고 믿는 대상이므로, 같은 조직에서 근무하는 준거 집단(정규직)과 비교해서 임금 격차, 부가 급여의 제한, 보직의 제한, 복지후생의 차이가 부당하다고 받아들일 것이다.

8) 판례에 따르면, 합리적 차별을 판단하는 기준은 근무기간, 단기고용이라는 특성, 채용조건·기준·방법·절차, 업무의 범위·권한·책임, 노동시장의 수급상황 및 시장가치, 사용목적(수습·사용·직업훈련·인턴 등), 임금 및 근로조건 결정요소(직무, 능력, 기능, 기술, 자격, 경력, 학력, 근속연수, 책임, 업적, 실적 등) 등을 고려하여 개별 사안별로 판단해야 한다(조용만, 2012: 54). 이러한 법적 판단의 복잡성과 애매성을 고려할 때, 판례는 계약직 구성원이 그러한 차별을 주관적으로 정당하다고 수용하고 있느냐이다.

반면에 비교의 준거 대상을 계약직으로 상정할 경우, 정규직과의 차별을 수용할 가능성이 높다. 왜냐하면 준거의 대상이 아닌 정규직 집단과 비교하지 않음으로써 오히려 계약직과 정규직 간에 다른 관리방식이 나름대로 합리적이라고 받아들일 수 있기 때문이다. 다시 말해서 준거 대상이 아닌 상대가 자신과 다른 보상을 받는 것에 그다지 관심을 두지 않을 것이다(양병화 외, 2001; McDonald & Makin, 2000). 따라서 계약직의 준거 대상이 정규직인지 계약직인지 여부에 따라 정규직과 비교한 인사관리에서의 차별을 수용하는 정도가 다를 것이라는 아래와 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 1: 준거 대상으로 계약직을 상정하는 계약직과 정규직을 상정하는 계약직 간에 인사관리에서의 차별을 수용하는 정도에 차이가 있을 것이고, 정규직을 상정하는 계약직이 인사관리에서의 차별을 수용하는 정도가 더 낮을 것이다.

2) 계약직 인사관리 및 각 분야별 인사관리에서의 차별 수용성과 공정성

정규직과 비교한 인사관리에서의 차별을 수용하는 정도는 계약직의 조직 공정성 인식과 연결될 수 있다. 이를 분석하는 것이 본 연구의 핵심이며, 계약직이 조직으로부터 공정한 대우를 받고 있다고 느끼려면 정규직과 계약직 간에 인사관리에서의 차별이 정당화되어야 한다는 것이다.

일반적으로 차별⁹⁾의 논의에서 주관적 차별감은 차별을 지각하는데 있어 결정적인 차원이 되는데, 특정 집단에 대한 사회의 차별이 존재하려면 객관적 차별의 확인과 함께 자신이 차별받고 있다는 주관적 차별을 지각해야 한다(Dworkin & Dworkin, 1999). 계약직에게 정규직과의 차별 수용성은 곧 주관적인 차별감에 가깝다. 계약직의 차별 수용성이란 정규직이라는 특정 대상에 준거하여 불리한

9) 사전적 의미로 차별은 둘 이상의 대상을 각각 등급이나 수준 따위의 차이를 두어서 구별한다는 의미로 사용된다. 그러나 실재는 비판적 의미가 가미되어 어떤 집단(인종, 민족, 생활양식, 국적, 성별, 언어, 종교, 사상 등)을 희생으로 하면서 사회생활 속에서 이루어지는 차별 대우를 가리킨다. 본 연구에서는 차별을 둘 이상의 대상을 합리적 기준에 따라 차이를 두어 구별한다는 의미로 정의하고자 한다.

처우(객관적 차별)가 정당하지 못하다는 인식(주관적 차별)의 정도이며, 그에 따라 조직생활의 공정성 평가가 달라질 수 있다. 따라서 계약직과 정규직 사이에 처우의 차이가 인사관리 전반에 엄연히 존재하는 상황에서 이를 주관적으로 정당화하는 정도-즉 정규직과 비교한 객관적 차별 상태를 주관적으로 불합리한 차별로 지각하는 정도-는 공정성 인식에 중요한 영향을 미칠 것이다. 왜냐하면 계약직이 이유 있는 차별, 합리적인 차별이라고 수긍하지 못할 때 조직이 불공정하다는 불만을 품을 수 있기 때문이다.

과거 이러한 차별에 대한 지각이 조직 공정성에 영향을 미칠 것이라는 가정은 주로 성차별을 중심으로 연구되어졌을 뿐, 정규직과 계약직 사이의 차별 지각과 공정성의 관계를 분석한 선행연구는 매우 드물다. 남성과 여성 사이의 차별 지각과 조직 공정성 연구결과를 볼 때(김용순, 2009; 장영·장수덕, 2006; 정재명, 2010), 구성원의 특정한 차별 수용성은 조직의 공정성을 다르게 인식하는 영향요인이 충분히 될 수 있을 것이다. 따라서 정규직과의 차별 수용성과 조직 공정성의 관계를 보다 체계적으로 살펴보기 위해 공정성의 차원별로 분석할 필요가 있다. 분배 공정성은 조직의 보상 결과에 대한 판단이기에 자신의 불리한 처우가 합리적 이유가 있다고 본다면 그에 따른 조직의 보상 결과 역시 수용할 가능성이 높다. 절차 공정성 및 상호작용 공정성과의 관계도 유사할 수 있는데, 불리한 처우에 합리적 이유가 있다고 여길수록 업무처리 과정이나 조직 내 대인관계에 대한 공정성 인식도 긍정적일 것이다. 따라서 계약직의 차별 수용성과 공정성의 세 가지 차원과의 관계를 가정해 보면, 기본적으로 차별 수용성이 높을수록 분배, 절차, 상호작용 공정성 인식도 높을 것으로 기대할 수 있다. 이와 같은 관계에 기초할 때 아래와 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 2: 계약직 인사관리에서의 차별 수용성은 공정성에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1: 계약직 인사관리에서의 차별 수용성은 분배 공정성에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: 계약직 인사관리에서의 차별 수용성은 절차 공정성에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3: 계약직 인사관리에서의 차별 수용성은 상호작용 공정성에 정(+의 영향을

미칠 것이다.

또한, 인사관리의 분야별로 나누어 차별 수용성을 살펴볼 필요가 있다. 선행연구들은 계약직의 차별 지각을 포괄적으로 측정하고 있으나, 본 연구에서는 계약직이 인사관리 분야별로 차별을 달리 지각할 가능성이 있음을 조사하려 한다. 정규직과 비교한 구별(distinction)과 배제(exclusion)는 기간제법 상 ‘임금, 그 밖의 근로조건 등’으로 표현되고 있으며, 연봉, 수당, 승진, 채용, 평가, 휴가 등의 기타 근로조건 등 인사관리 전반에 걸쳐 다르게 나타나고 있다(박종희·강선희, 2007).

이러한 차이에 대해 계약직은 단기 근무에 따른 조직에의 기대 차이, 정규직과 다른 업무 내용 및 강도의 차이 등으로 인해 처우상의 차별을 받아들이는 태도가 다를 수 있다(Allan, 2000; Wiens-Tuers, 2001). 이러한 태도의 차이는 인사관리 전 분야에 걸쳐 일관되게 나타나기 보다는 각 분야별 특징과 조직적 상황에 따라서 상이할 가능성이 있다. 예를 들어 채용, 임금, 승진에 대해서는 차별 수용성이 높으나 정기적 수당, 보험 혜택 등 일상적 처우는 차별 수용성이 낮을 수 있는 것이다.¹⁰⁾

각 분야별 인사관리에서의 차별 수용성과 공정성의 세 가지 차원 간의 관계를 상정해 본다면, 분야별 차별 수용성이 높을 때 일반적으로 각 공정성 차원 모두가 높게 나타날 것으로 예상할 수 있다. 분배 공정성의 경우, 계약직이 연봉, 승진, 수당, 성과평가, 채용기준과 절차, 근로조건 등 인사관리 전반에 있어서의 차별이 합리적이라고 받아들인다면, 조직이 행하는 외재적 보상 체계와 결과가 공정하다고 느낄 수 있다. 더욱이 분배 공정성은 계산에 근거한 경제적 교환의 정당성을 반영하는 성격이 강하여 임금, 승진 등 외재적 보상과 관련이 된다(권순식, 2006; Konovsky & Pugh, 1994). 연봉, 수당은 자신의 업무 결과에 따른 경제적 보상이고, 승진은 직위와 관련된 보상이므로 이러한 분야에서 계약직이 정규직과의 차별이 합리적이라고 받아들인다면 분배 공정성이 높다고 인식할 수 있을 것이다. 따라서 아래와 같은 가설을 설정하고자 한다.

10) 이러한 차이를 가져오는 개인적, 조직적, 환경적 요인들이 있겠으나 본 연구의 범위에는 포함되지 않는다.

가설 3: 각 분야별 인사관리에서의 차별 수용성은 분배 공정성에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1: 연봉에서의 차별 수용성은 분배 공정성에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2: 승진에서의 차별 수용성은 분배 공정성에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-3: 수당에서의 차별 수용성은 분배 공정성에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-4: 성과평가에서의 차별 수용성은 분배 공정성에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-5: 채용기준과 절차에서의 차별 수용성은 분배 공정성에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-6: 근로조건에서의 차별 수용성은 분배 공정성에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

또한 절차 공정성의 경우도 계약직이 연봉, 승진, 수당, 성과평가, 채용기준과 절차, 근로조건 등 인사관리에서의 차별을 수용할 때 조직이 절차적 측면에서 공정하게 운영된다고 인식하게 될 것이다. 절차 공정성은 조직 의사결정의 절차적 합리성을 반영하므로(권순식, 2006; Folger & Konovsky, 1989) 특히, 절차적 속성이 강한 인사관리 분야에서 차별 수용성이 높으면 절차 공정성 역시 높을 수 있다. 채용방식, 성과평가, 근로조건(휴직, 휴가 등)은 조직운영 및 업무처리의 과정이나 절차이기에 이 분야에서 정규직과의 차별을 받아들인다면 조직의 운영 절차는 공정하다고 인식할 것이다. 따라서 아래와 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 4: 각 분야별 인사관리에서의 차별수용성은 절차 공정성에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-1: 연봉에서의 차별 수용성은 절차 공정성에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-2: 승진에서의 차별 수용성은 절차 공정성에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-3: 수당에서의 차별 수용성은 절차 공정성에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-4: 성과평가에서의 차별 수용성은 절차 공정성에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-5: 채용기준과 절차에서의 차별 수용성은 절차 공정성에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-6: 근로조건에서의 차별 수용성은 절차 공정성에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

상호작용 공정성도 유사할 것으로 추론되는데, 계약직이 정규직과 비교하여 연봉, 승진, 수당, 성과평가, 채용기준과 절차, 근로조건에서의 차별을 받아들일

때 조직 구성원 간의 관계가 신뢰나 배려에 근거하여 공정하게 맺어진다고 인식할 가능성이 높다. 상호작용 공정성은 상사나 동료에 대한 신뢰나 존중, 배려 등 사회적 관계와 밀접한 관련이 있다고 예측된다(김호균, 2007; Colquitt et al., 2001). 특히 상호작용 공정성의 내용상 구성원 간의 관계성이 보다 많이 반영될 분야인 성과평가, 채용절차, 근로조건 등에서의 차별 수용성과 더 밀접한 관련성을 상정해 볼 수 있다. 이러한 분야는 상사나 동료와의 관계에 따라 달리 적용될 재량이 있으므로 이에 대한 차별 수용성이 높으면 조직의 상호작용 공정성도 높다고 인식할 수 있을 것이다. 따라서 아래와 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 5: 각 분야별 인사관리에서의 차별 수용성은 상호작용 공정성에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

가설 5-1: 연봉에서의 차별 수용성은 상호작용 공정성에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

가설 5-2: 승진에서의 차별 수용성은 상호작용 공정성에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

가설 5-3: 수당에서의 차별 수용성은 상호작용 공정성에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

가설 5-4: 성과평가에서의 차별 수용성은 상호작용 공정성에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

가설 5-5: 채용기준과 절차에서의 차별 수용성은 상호작용 공정성에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

가설 5-6: 근로조건에서의 차별 수용성은 상호작용 공정성에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

Ⅲ. 조사설계

1. 표본선정 및 자료수집

본 연구에서는 전국 29개 국립대(교육대학 제외) 중에서 단순 무작위(simple random sampling)로 8개 대학을 선정하고, 8개 대학의 인사팀장에게 전화를 걸어 본 연구를 위한 설문조사의 취지를 설명하였다. 그 결과, 설문조사의 협조 여부에 긍정적인 답변을 보낸 4개 대학(서울과학기술대, 한국방송통신대, 전남

대, 제주대)에 근무하는 계약직원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문지는 2013년 4월20일부터 5월20일 사이에 각 대학의 인사팀장에게 우편으로 발송하고 회수하였다. 설문지를 우편으로 발송하기 전에 각 대학의 인사팀장에게 전화를 걸어 본 논문의 분석대상이 되는 계약직원 및 실제 설문응답에 참여할 수 있는 계약직원의 수를 조사했으며, 이에 근거하여 각 대학마다 설문지 배포수에 차이를 두었다.¹¹⁾ 4개 대학의 인사팀장을 통해 실제 설문응답에 참여가 가능한 계약직원의 수를 고려하여 총 220부를 배포하여 148부를 회수하였다.¹²⁾ 회수된 설문지 중에서 활용이 불가능하거나 의미 없는 응답을 한 2부의 설문지를 제외한 총 146부(유효회수율 66.4%)가 최종분석에 사용되었다.

본 연구의 분석수준은 단일차원인 개인수준에서 이루어졌으며, 분석단위는 국립대에 근무하고 있는 계약직원 개인이다. 국립대의 계약직은 공무원 신분인 계약직과 국립대 자체의 기성회계 및 국고·일반회계로 채용되는 계약직으로 나눌 수 있는데, 거의 대부분의 계약직은 후자에 속한다. 본 연구에서의 계약직은 전자를 제외한 후자의 계약직원 중에서 일반 사무직 계약직원만을 분석의 대상으로 삼았다.¹³⁾ 이들은 공무원이 아닌 민간인 신분의 근로자이다. 이들 계약직원들은 공공조직에 근무함에도 불구하고 대학과 계약에 의해 맺어진 근로자이기 때문에 그 신분이 다소 애매할 수 있다. 이러한 신분상의 특이성은 정규직과 비교해 볼 때, 인사관리에 있어서 차별을 받을 가능성이 높다. 따라서 이들 계약직원들을 대상으로 인사관리에서의 차별 수용성과 공정성 인식을 조사하는 것은 의미 있는 일이라고 할 수 있다.

11) 각 대학의 인사팀장을 통해 확인한 계약직원의 수는 2012년 12월말 현재, 서울과학기술대 78명, 한국방송통신대 39명, 전남대 52명, 제주대 82명으로 총 251명이었다. 이 중에서 설문응답에 참여가 가능한 수(휴직 또는 기타사유로 응답이 불가능한 계약직원 제외)는 서울과학기술대 70명, 한국방송통신대 30명, 전남대 40명, 제주대 80명이었다.

12) 각 대학별 설문지 배포수와 회수율은 다음과 같다. 서울과학기술대(39부/70부, 55.7%), 한국방송통신대(24부/30부, 80.0%), 전남대(30부/40부, 75.0%), 제주대(55부/80부, 68.8%).

13) 국립대 계약직원 중에서 일반 사무직뿐만 아니라 연구직 또는 전문직이 있다. 전문직은 경우에 따라 팀장이나 과장 등의 보직을 맡는 경우가 있으나 그 수는 극히 적으며 대부분의 계약직원은 일반 사무직에 종사한다.

<표 1> 설문응답자의 인구통계학적 특성

변수	구분	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	49	34.5
	여성	93	65.5
연령	20-29세	33	23.2
	30-39세	79	55.6
	40-49세	20	14.1
	50-59세	10	7.0
고용형태	무기 계약직	56	40.0
	기간제 계약직	84	60.0
학력	고졸	13	9.0
	전문대졸	6	4.1
	대졸	89	61.4
	대학원졸	37	25.5

본 연구에 활용된 설문응답자의 인구통계학적 분포를 살펴보면, 먼저 성별에서는 남성이 49명으로 34.5%, 여성이 93명으로 65.5%를 차지했다. 이러한 통계 분포는 국립대에 남성 계약직보다는 여성 계약직이 더 많은 것을 보여준다. 연령별로는 20대가 33명으로 23.2%, 30대가 79명으로 55.6%, 40대가 20명으로 14.1%, 50대가 10명으로 7.0%로서 전체 응답자의 78.8%가 20대와 30대에 분포되었다. 응답자의 고용형태별 분포를 살펴보면, 무기 계약직이 56명으로 40.0%, 기간제 계약직이 84명으로 60.0%의 분포를 나타냈다. 마지막으로, 응답자의 최종학력별 분포를 보면, 고졸이 13명으로 9.0%, 전문대졸이 6명으로 4.1%, 대졸이 89명으로 61.4%, 대학원졸이 37명으로 25.5%를 차지했다. 최종학력별 분포에서 특이한 점은 대학원졸의 학력이 25.5%나 됨으로써 비록 계약직이지만 고학력 출신자의 높은 비율을 보여주고 있다.

2. 측정변수와 설문문항

본 연구의 실증분석을 위해 사용된 변수는 계약직의 준거 대상, 인사관리에서

의 차별 수용성, 각 분야별 인사관리에서의 차별 수용성, 분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성, 통제변수(성별, 나이, 교육수준, 계약직의 고용형태)이다.¹⁴⁾ 각 변수들을 측정하기 위해 가변수(dummy variable)나 명목변수로 측정된 계약직의 준거 대상과 통제변수를 제외한 나머지 모든 변수들은 리커트 5점 척도(1-매우 그렇지 않다, 2-그렇지 않다. 3-보통, 4-그렇다, 5-매우 그렇다)를 사용하였다.¹⁵⁾ 공정성을 제외한 모든 변수는 단일문항으로 측정이 가능했기 때문에 한 개의 문항으로 구성되었으며, 세 가지 차원의 공정성 변수는 다차원적인 복합적 개념이므로 측정의 타당성과 신뢰성을 높이기 위해 다수의 문항으로 구성되었다(각 변수에 대한 자세한 설문문항과 척도는 부록 참조). 세 가지 차원의 공정성에 대한 설문문항은 정재화·강여진(2007)의 논문에서 인용하였다.

1) 계약직의 준거 대상

계약직이 자신의 처우에 대한 차별의 정도를 인식할 때, 계약직과 정규직 중

14) 본 연구처럼 설문을 통한 자기보고식 자료수집방법은 동일한 측정도구와 응답원에 의해 측정되었을 경우에 발생하는 동일방법편의(common method bias)의 오류를 범할 수 있다(박원우·김미숙·정상명·허규만, 2007; Podsakoff, Mackenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). 이러한 오류를 최소화하기 위해 먼저, 설문작성 시에 설문문항을 간결하고, 명확하고, 구체적으로 기술하였으며, 각 측정변수의 설문문항의 순서를 상이하게 배열함으로써 문항의 점화효과를 줄이려고 노력하였다. 둘째, 설문 시에 동일방법편의를 감소시킬 수 있는 방법으로 변수 간의 측정시기나 측정환경을 가능한 분리하는 것이 있는데, 본 연구에서는 이러한 분리를 의도적으로 시도하지는 못했다. 셋째, 통계처리 단계에서는 요인분석결과 하나의 요인이 너무 큰 설명력을 가짐으로써 변수들의 분산 대부분을 설명하는데서 발생할 수 있는 동일방법편의를 제거하기 위해 고유값 1 이상의 요인들의 분산값을 비교해 보았다. 본 연구에서 고유값 1이상의 3개 요인이 분산의 84.33%를 차지하였으며, 1요인(상호작용 공정성)이 34.80%, 2요인(분배 공정성)이 32.84%, 3요인(절차 공정성)이 16.69%를 설명하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 특정 하나의 요인이 전체 변수의 분산을 대부분 설명한다고 해석하기는 어려울 것으로 판단되므로 동일방법편의 문제를 일으킨다고 볼 수 없다.

15) 리커트 5점 척도를 사용한 이유는 이 척도가 가장 일반적으로 사용되는 척도일 뿐만 아니라 본 연구의 변수들을 측정하기 위해 가장 적합하다고 생각했기 때문이다. 3점 척도는 척도점의 수가 너무 적어 응답자들의 인식차이를 제대로 측정하기 어렵고, 7점 척도는 반대로 척도점의 수가 많아 응답자들이 판별할 수 있는 능력은 커지나 응답자들이 척도선택에 어려움을 겪을 문제가 있다.

어느 집단을 준거 대상으로 인식하느냐를 설문하였다. 구체적으로 “귀하께서는 자신의 인사관리에서의 처우에 대한 차별을 평가할 때, 주로 누구를 기준으로 비교하게 되십니까?”라고 묻고 정규직-1, 계약직-2의 가변수로 측정하였다.

2) 인사관리에서의 차별 수용성

계약직이 인사관리 상에 있어서 정규직과의 차별을 어느 정도 수용하는가를 알아보기 위해 “계약직과 정규직의 인사관리 상에 있어 차별을 수용하는 것이 적절하다”라는 설문을 사용하였다.

3) 각 분야별 인사관리에서의 차별 수용성

계약직이 연봉, 수당, 승진, 채용기준과 절차, 성과평가, 근로조건을 포함하는 각 분야별 인사관리에서 정규직과의 차별을 어느 정도 수용하는가를 알아보기 위해 “계약직이 연봉, 수당, 승진, 채용기준과 절차, 성과평가, 근로조건 of 각 분야별 인사관리에서 정규직과 차별이 있는 것이 적절하다”라는 각각의 인사관리 분야별 6가지의 설문을 사용하였다.

4) 분배 공정성

투입에 대한 보상의 제공이 얼마나 공정하게 지급되는지를 의미하는 분배 공정성을 측정하기 위해 “나는 나의 업무와 책임에 대한 합당한 대우를 받고 있다(분배 공정성 1),” “나는 나의 경력과 경험에 대한 합당한 대우를 받고 있다(분배 공정성 2),” “나는 나의 업무에 기울인 노력만큼의 합당한 대우를 받고 있다(분배 공정성 3),” “나는 달성한 일에 대한 성과만큼의 대우를 받고 있다(분배 공정성 4),” “나는 업무처리에 있어 받는 스트레스에 합당한 보상을 받고 있다(분배 공정성 5)”와 같은 다섯 문항을 사용하였다.

5) 절차 공정성

절차 공정성은 보상이 제공되는 결정과정이 얼마나 절차적으로 적법하게 이루어졌는가와 관련된다. 본 연구에서는 “우리 대학은 보상결과에 대한 의견을 제시할 수 있는 절차가 마련되어 있다(절차 공정성 1),” “우리 대학은 정확한 개인별 보상근거를 얻기 위한 절차가 마련되어 있다(절차 공정성 2),” “우리 대학은 일관된 보상기준과 원칙이 있어 특정사람에게 혜택을 제공하지 않는다(절차 공정성 3),” “우리 대학의 보상제도는 사사로운 이해관계나 편견이 배제되도록 운영된다(절차 공정성 4),” “나의 부서에서는 보상과 관련하여 조직 구성원의 견해에 귀를 기울인다(절차 공정성 5)”와 같은 다섯 문항을 사용하였다.

6) 상호작용 공정성

상호작용 공정성은 조직 내에서 상사와 부하 간의 의사소통 과정에서 부하가 상사로부터 공정한 대우를 받는가에 대한 인지정도를 말한다(강종수, 2006). 본 연구에서는 상호작용 공정성을 측정하기 위해 “나의 보상과 관련된 의사결정에서 상사는 나의 의견을 존중해 준다(상호작용 공정성 1),” “나의 보상과 관련된 의사결정에서 상사는 자기 자신의 편견을 배제하려고 노력한다(상호작용 공정성 2),” “나는 보상에 관한 결정사항이나 집행결과에 대한 시기적절한 피드백을 제공 받는다(상호작용 공정성 3),” “나의 보상에 관한 결정과정에서 나의 상사는 솔직한 자세로 나를 대한다(상호작용 공정성 4),” “나의 상사는 부하직원들에게 보상에 관한 업무처리내용과 과정을 설명하고 이해를 구한다(상호작용 공정성 5)”와 같은 다섯 문항을 사용하였다.

7) 통제변수

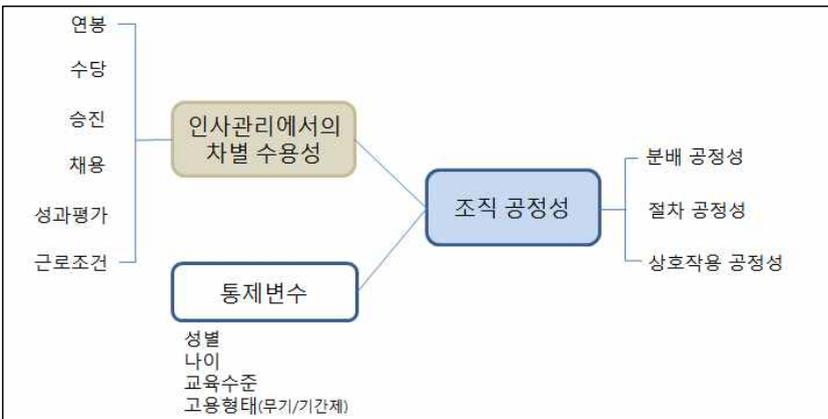
인구통계학적 변수가 세 가지 차원의 공정성에 영향을 미칠 수 있기 때문에 인구통계학적 변수를 통제변수로 사용하였다(김용순, 2009; 권순식·김상진, 2005). 본 연구에서 사용된 인구통계학적 변수는 성별(남성-1, 여성-2), 나이(20~29세-1, 30~39세-2, 40~49세-3, 50~59세-4), 교육수준(고졸-1, 전문대졸-2, 대졸-3, 대학

원졸 4), 계약직의 고용형태(무기 계약직-1, 기간제 계약직-2)이다.

3. 연구모형

이상에서 설명된 변수들 간의 관계를 간략히 도식화하면 아래와 같은 그림 1로 나타낼 수 있다. 인사관리 및 각 분야별 인사관리(연봉, 수당, 승진, 채용, 성과평가, 근로조건)에서의 차별 수용성과 통제변수가 조직 공정성(분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성)에 정(+)¹⁾의 영향을 미치는 것을 상정한 것이다.

<그림 1> 연구모형



IV. 분석결과

1. 세 가지 차원의 공정성에 대한 타당도와 신뢰도분석

본 연구에서는 세 가지 차원의 공정성 개념의 타당성을 조사하기 위해 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시하였다. 요인분석에서 요인추출은 주

성분분석(principal component analysis)을 사용하였으며, 요인회전은 Varimax 방식을 활용하였다. 개념의 타당성 기준으로 요인 수는 고유치(eigenvalue) 1이상, 각 변수의 공통성(communality) 0.5이상, 요인 적재량(factor loading)의 기준값 0.5이상의 기준치를 충족시키는 것만으로 유의성을 판단하였다. 요인분석결과, 절차 공정성의 설문문항 중에서 3, 4, 5 문항의 공통성이 0.5미만으로 나타나 절차 공정성을 측정하기 위한 설문문항에서 제외하였다. 이들 문항을 제외하고 요인분석을 다시 실시하였다.

요인분석결과, 표 2에서 볼 수 있는 것처럼 세 가지 차원의 공정성에 관한 설문문항들이 각각 독립된 하나의 공통인자로 묶여졌으며, 공통성과 요인 적재량 값이 모두 0.5이상으로 나타나 각 변수의 설문문항들이 타당하게 구성된 것으로 볼 수 있다. 또한 설문문항에 대한 신뢰도를 조사하기 위해 신뢰도분석(reliability analysis)을 실시하였다. 신뢰도분석결과, 각 측정변수에 대한 설문문항의 신뢰도 계수(Cronbach's Alpha) 값이 모두 0.7이상으로 나타나 설문문항들이 신뢰할 만한 수준이라고 할 수 있다. 그리고 상관관계 행렬 상의 모든 상관관계 값들의 전

<표 2> 세 가지 차원의 공정성 설문문항에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석

변수	설문문항	요인 적재량	공통성	고유치	분산비율(%) (누적분산비율)	Cronbach's Alpha
상호작용 공정성	상호작용 4	.904	.902	4.176	34.802 (34.802)	.951
	상호작용 2	.900	.883			
	상호작용 5	.886	.855			
	상호작용 1	.847	.867			
	상호작용 3	.727	.746			
분배 공정성	분배 2	.842	.775	3.941	32.838 (67.640)	.937
	분배 3	.838	.896			
	분배 1	.828	.837			
	분배 4	.813	.840			
	분배 5	.738	.705			
절차 공정성	절차 1	.871	.906	2.002	16.686 (84.326)	.919
	절차 2	.847	.908			

KMO= .899, Batlett 구형성 검정= 1784.494 (df= 66, p=.000)

반적인 유의성을 나타내는 KMO(Kaiser-Meyer-Olken) 값이 0.899로 나타나 KMO 값의 기준치인 0.5이상을 충족하여 요인분석하기에 적절한 수준으로 판단된다. Bartlett 구형성 검정값(1784.494, $p=.000$)은 p 값이 0.05이하로서 세 가지 차원의 공정성과 영향요인들 간의 관계분석 사용에 적합한 요인분석임을 나타내 준다.

2. 기술 통계량, 상관관계분석 및 설문문항에 대한 응답분석

본 연구에서 사용된 각 변수들의 평균, 표준편차 및 변수들 간의 상관관계를 분석하였다. 대부분 변수들의 평균값이 중앙값인 2.5이하로 나타나 인사관리 및 각 분야별 인사관리에서의 차별수용성과 세 가지 공정성 차원에 대해 부정적인 인식을 가지고 있는 것으로 나타났다. 채용기준과 절차에서의 차별수용성(평균

<표 3> 각 변수의 기술통계량과 상관관계분석

변수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. 성별	1.65	.48	1.00														
2. 나이	2.05	.81	-.121	1.00													
3. 계약직 고용형태	1.60	.49	-.038	-.183*	1.00												
4. 교육수준	3.03	.81	-.193*	-.452**	.236**	1.00											
5. 계약직의 준거 대상	1.48	.50	.206*	-.080	.043	-.158	1.00										
6. 인사관리에서의 차별 수용성	2.40	.98	-.028	-.074	.071	.192*	.086	1.00									
7. 연봉에서의 차별 수용성	2.39	1.01	.068	-.245**	.103	.058	.221**	.532**	1.00								
8. 수당에서의 차별 수용성	2.04	.87	.024	-.114	.010	-.013	.180*	.475**	.637**	1.00							
9. 승진에서의 차별 수용성	2.08	.90	.030	.026	.056	.005	.090	.559**	.532**	.589**	1.00						
10. 채용기준과 절차에서의 차별 수용성	2.75	.97	.060	-.289**	.110	.205*	.235**	.458**	.610**	.439**	.432**	1.00					
11. 성과평가에서의 차별 수용성	2.44	1.02	.050	-.139	-.007	-.009	.054	.455**	.561**	.370**	.569**	.472**	1.00				
12. 근로조각에서의 차별 수용성	1.78	.78	-.088	.017	-.030	-.075	.051	.446**	.504**	.582**	.606**	.345**	.448**	1.00			
13. 분배 공정성	2.46	.79	-.116	-.087	.092	-.027	.098	.341**	.379**	.375**	.316**	.234**	.206*	.408**	1.00		
14. 절차 공정성	2.28	.86	-.041	.138	.012	-.238**	.108	.292**	.336**	.281**	.329**	.082	.255**	.397**	.657**	1.00	
15. 상호작용 공정성	2.87	.89	-.186*	.155	.167	-.028	.070	.268**	.157	.236**	.185*	.099	.113	.263**	.610**	.466**	1.00

* $P \leq .05$, ** $P \leq .01$.

주: 성별(남성-1, 여성-2), 나이(20~29세-1, 30~39세-2, 40~49세-3, 50~59세-4), 계약직 고용형태(무기 계약직-1, 기간제 계약직-2), 교육수준(고졸-1, 전문대졸-2, 대졸-3, 대학원졸-4), 계약직의 준거 대상(정규직-1, 계약직-2)

2.75)과 상호작용 공정성(평균 2.87)의 평균값만이 중앙값인 2.5이상인 것으로 나타났다. 근로조건에서의 차별 수용성의 평균이 1.78로 가장 낮은 값을, 상호작용 공정성의 평균이 2.87로 가장 높은 값을 보여주었다.

변수들 간의 상관관계분석에서는 먼저, 인사관리에서의 차별 수용성과 세 가지 차원의 공정성 간의 상관관계를 분석하였다. 분석결과, 인사관리에서의 차별 수용성과 세 가지 차원의 공정성 간에 .01수준에서 유의미한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 상관계수를 비교해 보면, 인사관리에서의 차별 수용성과 분배 공정성 간의 상관계수가 .341, 절차 공정성과의 상관계수는 .292, 상호작용 공정성과의 상관계수는 .268로서 인사관리에서의 차별 수용성과 분배 공정성 간의 상관계수가 가장 높았다.

구체적으로 각 설문문항들의 응답을 분석해 보면, 먼저 ‘인사관리에서의 처우에 대한 차별을 평가할 때 누구를 기준으로 비교하게 되는가’의 질문에 정규직이라고 응답한 사람이 74명으로 52.1%였으며, 계약직이라고 응답한 사람이 68명으로 47.9%를 차지함으로써 인사관리에서의 처우에 대한 차별을 평가할 때 정규직을 준거 대상으로 인식하는 경우가 약간 더 높게 나타났다. 이는 앞서 논의한 대로, 현재 자발적 계약직보다 비자발적 계약직이 많고 대부분의 계약직원이 정규직으로 전환되기를 희망하는 것을 고려할 때, 장차 본인이 소속되기를 희망하는 집단에 준거하여 차별을 평가하는 경향이 나타나고 있는 것으로 풀이된다.

전반적인 인사관리에서 정규직과의 차별이 적절한지의 질문에 대한 응답은 평균 2.40으로 약간 부정적인 인식을 보여주었다. 다시 말해서 정규직과 계약직이 인사관리에 있어 차별적 대우를 받는 것이 그다지 적절하지 않다는 인식수준을 드러낸 것이다. 부정적인 응답으로 간주할 수 있는 구체적인 응답을 살펴보면, ‘매우 그렇지 않다’라고 답한 응답자가 30명으로 20.7%, ‘그렇지 않다’라고 답한 응답자가 48명으로 33.1%를 차지함으로써 전체 응답자의 53.8%가 계약직과 정규직 간의 인사관리에서의 차별 수용성에 대해 부정적인 인식을 갖는 것으로 나타났다.

한편, 연봉, 수당, 승진, 채용기준과 절차, 성과평가, 근로조건(휴직, 휴가 등)으로 나누어 각 분야별 인사관리에서의 계약직과 정규직 간의 차별 수용성을 묻은

결과, 평균 1.78~2.75의 범위에서 차이를 보였다. 차별 수용성에 대해 가장 부정적 인식을 보인 분야는 휴직, 휴가 등 기타 근로조건에서의 차별 수용성이었으며(평균 1.78), 그 다음으로 수당에서의 차별 수용성(평균 2.04), 승진에서의 차별 수용성(평균 2.08), 연봉에서의 차별 수용성(평균 2.39), 성과평가에서의 차별 수용성(평균 2.44)의 순이었으며, 차별에 대한 수용 수준이 가장 높았던 분야는 채용 기준과 절차였다(평균 2.75). 이러한 결과는 계약직원들이 정규직과의 차별을 포괄적으로 반대하고 동일한 처우를 요구하기 보다는 인사관리 분야별로 나름대로 분화된 인식 차이를 보이는 것이라고 해석할 수 있다. 채용, 성과평가, 연봉에서의 차별에 비해 근로조건, 수당, 승진에서의 차별에 대해 더 부정적인 인식을 가지고 있는 것으로 보인다. 고용의 유연성을 목적으로 하는 계약직의 특성을 고려할 때, 채용상의 차별은 상대적으로 정당한 것으로 받아들여질 수 있는 것으로 보인다. 반면, 정규직과 다른 휴가, 휴직과 같은 근로조건 적용은 정당한 것으로 받아들이는데 있어 부정적 인식을 나타냈다. 즉, 조직상황과 업무특성에 의해 기간에 정함이 있는 계약직이 나름대로의 합리적인 방식으로 채용되고 다른 기준으로 평가되며 다른 연봉이 책정되는 것은 그나마 받아들일 수 있지만, 조직생활에서 휴직, 휴가의 사용에 제약이 있거나 수당 지급에 차별이 있는 것은 부당한 것으로 여겨지는 것이다. 정규직에 비해 휴가를 사용할 수 없거나 수당이 지급되지 않는 등의 차별은 조직 구성원들을 가시적으로 차별하고 배제하는 관리 방식으로 느껴져 위화감을 조성하고 계약직원의 사기를 떨어뜨리기 쉽다. 정규직과 계약직이 다른 고용형태라 하더라도 조직 내 복지 혜택까지 차별적으로 대우하는 것은 불합리하다고 여겨지며, 이러한 차별은 계약직원들에게 수용되기 어려운 것이다.

세 가지 차원의 공정성에 대한 응답자들의 평균을 살펴본 결과, 평균이 2.28~2.87의 범위에 있어 대체적으로 부정적이거나 중립적인 인식을 가지고 있는 것으로 나타났다. 조직이 그다지 공정하지 않다고 여기는 가운데, 특히 절차 공정성(평균 2.28)에 대해 가장 부정적인 인식을 가지고 있었으며, 다음으로 분배 공정성(평균 2.46), 상호작용 공정성(평균 2.87) 순으로 나타났다. 이러한 결과는 계약직원들은 조직생활에 있어서 절차적 측면에서 불공정성을 가장 강하게 느

끼고 있으며, 상대적으로 상호작용 측면-상사, 동료 사이의 관계에서 존중, 배려, 신뢰 등-에서의 불공정성을 가장 약하게 인식하는 것으로 해석된다.

3. 가설검증의 결과와 분석

1) 계약직의 준거 대상 인식차이에 따른 인사관리에서의 차별 수용성 비교분석

먼저, 계약직의 준거 대상에 따른 인사관리에서의 차별 수용성에 관한 가설 1을 검증하기 위해 준거 대상으로 계약직을 상정하는 계약직과 정규직을 상정하는 계약직 간에 인사관리에서의 차별 수용성에 대한 평균에서의 차이를 조사하는 T-test 분석을 실시하였다. 분석결과, 두 집단 사이의 평균이 .05 수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1은 기각되었다.

<표 4> 계약직의 준거 대상 인식차이에 따른 인사관리에서의 차별 수용성 비교

준거 대상집단	표본수	평균	표준편차	t
정규직 상정 집단	74	2.32	.94	-1.02
계약직 상정 집단	68	2.49	1.04	

당초, 비교대상인 준거 집단으로 자신이 처한 상황과 유사한 집단을 상정함으로써 조직의 공정성을 안정적으로 인식할 수 있다는 논리에 기초하여 준거 집단으로서 정규직을 상정하는 계약직이 인사관리에서의 차별을 수용하는 정도가 더 낮을 것이라고 기대했었다. 그러나 실제결과는 양 집단 간에 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타나, 비교대상으로서 준거 집단의 인식이 인사관리에서의 차별을 수용하는데 중요한 변수가 아닌 것으로 해석된다. 현재 계약직에 대한 처우가 절대적으로 부당하다고 여긴다면 자신의 처우를 계약직과 비교하든지, 정규직과 비교하든지에 상관없이 부정적 인식 수준이 크게 달라지지는 않을 것이다. 표4에서 볼 수 있는 것처럼, 준거 대상이 다른 두 집단 모두 정규직과의 인사관리에서의 차별 수용성이 평균 2점대로 낮은 수준이고, 현실적으로도

계약직원에 대한 관리가 비일관적이고 불합리하다는 불만이 높은 상황인 점을 고려하면 이러한 해석이 타당한 것으로 여겨진다.

2) 세 가지 차원의 공정성에 대한 인사관리 및 각 분야별 인사관리에서의 차별 수용성 영향 분석

인사관리 및 각 분야별 인사관리에서의 차별수용성이 세 가지 차원의 공정성에 미치는 영향을 알아보기 위해 최소자승법(ordinary least square)에 의한 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다. 표 5에서 볼 수 있는 바와 같이, 회귀분석모델에서 독립변수에 의한 종속변수의 설명력을 나타내는 R^2 값이 0.236(23.6%)부터 0.280(28.0%)의 범위를 보여준다. 다중회귀분석결과, 먼저 계약직 인사관리에서의 차별수용성이 세 가지 차원의 공정성에 모두 일관된 정(+)의 유의미성(분배 공정성과 절차 공정성은 유의수준 $P \leq .10^{16}$), 상호작용 공정성은 유의수준 $P \leq .01$)을 가진다는 것을 발견했으며, 상호작용 공정성에 가장 강한 영향을 미치는 것으로 나타났다(베타값 0.282). 다시 말해서 계약직이 인사 관리에 있어 정규직과의 차별 수용성을 높게 인식할수록 분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성도 높게 인식한다는 것이다. 따라서 가설 2, 2-1, 2-2, 2-3은 지지되었다.

계약직 인사관리에서의 차별 수용성이 분배 공정성에 긍정적인 영향을 미친 것은 조직에서 계약직원이 인사관리에서의 차별을 수용하는 정도가 높을수록 조직이 자신에게 공정한 보상을 분배해주고 있다는 인식이 높음을 의미한다. 즉, 계약직에 대한 차별이 부당하다고 여길 경우 조직이 불공정하게 보상한다는 불만이 높아질 수 있다는 것이다. 따라서 계약직원을 대상으로 조직의 공정성을 높이려면 정규직과 인사관리상의 차별이 정당하고 합리적이라는 것을 보여주어야 한다. 계약직 인사관리에서의 차별 수용성은 절차 공정성에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 계약직이 인사관리 전반에 대해 차별 수

16) 통계분석에서 유의수준을 0.10까지 보는 것은 오차율 측면에서 문제가 있을 수 있으나, 본 연구에서 중요 변수인 인사관리에서의 차별 수용성이 분배 공정성과 절차 공정성에 유의수준 0.10에서 통계적 유의미성을 보여 유의수준을 0.10까지로 보았다.

<표 5> 인사관리 및 각 분야별 인사관리에서의 차별 수용성이 세 가지 공정성에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석

변수	분배 공정성		절차 공정성		상호작용 공정성		
	회귀계수		회귀계수		회귀계수		
	B (표준오차)	베타	B (표준오차)	베타	B (표준오차)	베타	
인사관리에서의 차별수용성	.160* (.083)	.200*	.148* (.085)	.181*	.252*** (.095)	.282***	
연봉에서의 차별수용성	.134 (.096)	.173	.183* (.099)	.234*	-.012 (.110)	-.014	
수당에서의 차별수용성	.065 (.106)	.072	-.003 (.109)	-.003	.125 (.122)	.123	
승진에서의 차별수용성	.023 (.105)	.026	.001 (.109)	.001	-.113 (.121)	-.116	
채용기준과 절차에서의 차별수용성	-.014 (.084)	-.017	-.096 (.087)	-.115	.000 (.096)	.000	
성과평가에서의 차별수용성	-.098 (.081)	.081	-.013 (.085)	-.017	-.009 (.094)	-.011	
근로조건에서의 차별수용성	.245** (.107)	.245**	.264** (.111)	.262**	.197 (.125)	.174	
통제 변수	성별	-.235* (.134)	-.142*	-.104 (.140)	-.061	-.299* (.155)	-.163*
	나이	-.102 (.096)	-.098	.027 (.101)	.025	.175 (.111)	.149
	교육수준	-.108 (.101)	-.101	-.156 (.105)	-.143	-.056 (.116)	-.047
	계약직의 고용형태	-.128 (.129)	-.079	-.098 (.134)	-.060	-.407*** (.148)	-.227***
표본(N)	146		146		146		
R ²	.280		.261		.236		
F	4.286***		3.782***		3.349***		

주: *P≤.10, **P≤.05, ***P≤.01,

용성을 높게 인식할수록 조직에서 인사관리와 관련된 보상이나 의사결정의 과정이 절차적으로 적법하게 이루어지는 것을 높게 인식하는 것으로 해석할 수 있다. 계약직 인사관리에서의 차별 수용성이 상호작용 공정성에 긍정적인 영향을

미친 것은 인사관리에서의 차별 수용성이 높을수록 부하가 상사로부터 공정한 대우를 받고 있다는 인식의 정도가 높다는 것을 말해 주는 것이다. 사실 조직에서 인사관리에서의 차별은 상당부분이 부하가 상사와의 관계에서 느끼는 불공정성에 기인한다(강여진·장지원, 2005). 따라서 거꾸로 이러한 인사관리에서의 차별 수용성이 높을수록 부하가 상사와의 관계에서 느끼는 공정성은 높아진다고 볼 수 있다.

각 분야별 인사관리에서의 차별 수용성이 세 가지 차원의 공정성에 미치는 영향을 알아보기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과, 연봉에서의 차별 수용성이 유의수준 $P \leq .10$ 에서 절차 공정성에 정(+), 유의미성을, 근로조건에서의 차별 수용성이 유의수준 $P \leq .05$ 에서 분배 공정성과 절차 공정성에 정(+), 유의미성을 가지는 것으로 나타났다. 그러나 나머지 각 분야별(수당, 승진, 채용기준과 절차, 성과평가) 인사관리에서의 차별 수용성은 세 가지 차원의 공정성에 유의미한 영향을 보여주지 못했다. 따라서 가설 3-6, 4-1, 4-6은 지지되었고, 나머지 가설은 기각되었다.

계약직원은 고용형태상의 차이로 인해 정규직과 연봉상의 차이가 존재하는 것은 인정할 수 있다. 그러나 연봉은 1년 단위의 봉급의 총액이기 때문에 한 번 결정되면 변경되기 어려운 측면을 가지고 있다. 따라서 연봉이 책정되는 과정과 절차가 지급되는 액수의 양만큼 중요성을 가진다. 연봉이 적절하고 합리적인 절차에 의해 지급된다면, 설사 정규직과의 차이가 존재하더라도 그것을 수용할 수 있으며, 이러한 연봉에서의 차별 수용성은 절차 공정성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 풀이된다. 이러한 절차적 문제에 대한 긍정적인 인식은 조직의 의사결정결과에 대한 긍정적인 태도를 유발할 수 있다(이경근·박성수, 1999).

본 연구에서는 계약직과 정규직 사이에 휴직, 휴가와 같은 근로조건에서의 차별 수용성이 높을수록 분배 공정성을 긍정적으로 인식한다는 결과를 발견했다. 사실, 계약직원은 근로조건에서의 차별 자체를 부정적인 것으로 인식하는 것이 아니라 그것이 적용되는 객관적이고 합리적이지 못한 기준 때문에 차별을 부정적으로 인식하는 것이다. 특히, 휴직, 휴가와 같은 근로조건에서의 부당한 차별은 법에서도 금지하고 있으므로 계약직원이 민감하게 반응할 수 밖에 없다. 따라

서 이러한 근로조건에서의 차별 수용성을 높이는 것은 휴직, 휴가와 같은 비금전적 보상의 공정한 적용을 통한 분배 공정성에 긍정적인 영향을 미치는 효과를 가져올 수 있다. 또한 이러한 근로조건에서의 높은 차별 수용성은 휴직, 휴가와 같은 시행에 있어 적법한 절차의 적용을 통해 절차 공정성에 대한 인식을 높이는 결과를 가져온다고 볼 수 있다.

<표 5>에서 볼 수 있는 것처럼, 수당, 승진, 채용기준과 절차, 성과평가에서의 차별 수용성은 세 가지 차원의 공정성에 유의미한 영향을 미치지 못했다. 수당에서의 차별 수용성이 세 가지 공정성에 영향을 미치지 못한 것은 다소 의외의 결과이다. 사실 수당은 기본급 이외에 부가급여의 금전적 보상이기 때문에 계약직원들의 수당에 대한 기대수준은 상당히 높은 편이다. 이러한 수당이 정규직과 비교하여 객관적인 기준에 의해 적절하게 지급된다면 계약직원의 차별 수용성을 높여 세 가지 차원의 공정성에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대했었다. 그러나 이러한 기대치 않은 결과는 국립대가 재정상의 이유로 계약직에게 수당을 지급하는 횟수가 적어 계약직원 스스로가 수당을 정규직과의 차별대상으로 인식하지 못한 것에 기인한 것으로 풀이된다. 승진에서의 차별 수용성도 세 가지 차원의 공정성에 영향을 미치지 못했다. 계약직원은 대부분 1년마다 계약에 의해 그 신분이 유지되기 때문에 짧은 기간 동안 직급 상승을 통한 승진의 기회를 갖지 못한다.¹⁷⁾ 따라서 정규직과 승진에서의 차별 수용성은 거의 의미를 갖지 못한 것으로 보이며, 이러한 이유 때문에 승진에서의 차별 수용성이 세 가지 공정성에 영향을 미치지 못한 것으로 해석된다. 채용기준과 절차에서의 차별 수용성도 세 가지 공정성에 영향을 미치지 못했다. 이러한 결과는 계약직의 채용기준과 절차 자체가 정규직과는 다르기 때문에 비교대상으로 인식하지 않는 것으로 보이며, 이러한 채용기준과 절차에서의 차별 수용성은 세 가지 공정성과 관계가 없는 것으로 해석할 수 있겠다.

마지막으로, 통제변수 중에서는 성별이 유의수준 $P \leq .10$ 에서 분배 공정성과

17) 최근, 일부 국립대에서 일정 조건을 충족한 무기 계약직에 한해 상위등급으로 승진시킴으로써 계약직원의 사기를 높이는 인사관리정책을 추진하거나 시행하고 있다.

상호작용 공정성에 부(-)의 유의미성을 갖는다는 것을 발견했다. 이러한 결과는 여성이 남성보다 보상의 공정한 지급과 상사와의 대인관계에서 공정성을 부정적으로 인식하는 것으로 이해할 수 있다. 또한 계약직의 고용형태가 유의수준 $P \leq .01$ 에서 상호작용 공정성에 부(-)의 유의미성을 갖는 것으로 나타났다. 다시 말해서 무기 계약직이 기간제 계약직보다 상사와의 대인관계에서 공정성을 부정적으로 인식한다는 것이다. 이러한 이유는 무기 계약직은 기간제 계약직보다 상사로부터 정규직에 준하는 정도의 공정한 대우에 대한 기대수준이 높기 때문이다. 이러한 공정한 대우에 대한 기대수준이 충족되지 못할 때, 무기 계약직은 상사와의 대인관계에서 불공정성을 더 크게 느낄 수 있다.

V. 결론: 함의와 한계

본 연구는 국립대 계약직원을 대상으로 인사관리 및 각 분야별 인사관리에서 정규직과의 차별 수용성에 대한 인식을 조사하고, 계약직의 준거 대상 차이에 따른 인사관리에서의 차별 수용성을 비교분석하였으며, 인사관리 및 각 분야별 인사관리에서의 차별 수용성이 세 가지 차원의 공정성에 미치는 영향을 분석하였다. 본 연구의 분석결과를 요약하면, 첫째, 인사관리에서의 차별 수용성은 다소 낮게 나타났으며, 각 분야별 인사관리에서 차별 수용성 중에서는 특히, 휴직 및 휴가와 같은 기타 근로조건에서의 차별을 수용하는 정도가 가장 낮았다. 둘째, 인사관리에서의 차별 수용성을 인식하는데 있어 그 비교의 준거 대상으로서 계약직을 상정하는 계약직과 정규직을 상정하는 계약직 사이에 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다. 셋째, 계약직 인사관리에서의 차별수용성이 세 가지 차원의 공정성에 모두 일관된 정(+)의 유의미성을 가진다는 것을 발견했으며, 상호작용 공정성에 가장 강한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 각 분야별 인사관리에서의 차별 수용성 중에서는 연봉에서의 차별 수용성이 절차 공정성에, 근로조건에서의 차별 수용성이 분배 공정성과 절차 공정성에 정(+)의 유의미성을 가진다는 것을 발견했다.

이러한 분석결과를 토대로 본 연구는 다음과 같은 함의와 시사점을 도출해 낼 수 있다. 첫째, 각 분야별 인사관리에서의 차별 수용성에 대한 인식차이는 계약직 인사관리에서 몇 가지 함의를 준다. 즉, 계약직 인사관리의 공정성을 높이기 위해 우선적으로 초점을 두어야 할 것은 근로조건이나 수당 등 고용 후 조직생활에서 나타날 수 있는 가시적인 차별을 최소화하는 것이다. 대체로 계약직의 공정성 문제는 연봉 수준을 높이는 것에 초점을 두고 있지만, 본 연구결과는 그보다 휴가나 휴직 규정의 적용, 수당 지급 등에서 정규직과 계약직 사이의 차별을 좁히는 것이 더 중요함을 보여준다. 현재 국립대에서 계약직원의 관리가 각 부서나 기관별로 나뉘어 체계적으로 관리되지 못하는 상황으로 인하여 정규직은 물론이고 계약직 사이에서도 다른 기준이 적용되고 있는 실정이다. 이러한 상황에서 부서나 기관별로 일관적이지 못한 수당 지급, 휴가나 휴직의 사용 등은 계약직원의 불만을 높이고 조직 내 갈등과 공정성 시비를 일으킬 가능성이 크다(강인순, 2010).

둘째, 계약직이 정규직과의 인사관리에서의 차별을 수용하는데 있어, 특별히 어떤 비교대상이 중요한 변수가 아니라는 것을 알 수 있다. 사실 계약직이 느끼는 차별은 정규직과의 상대적 비교에서 야기되는 경우도 있지만, 비교대상을 상정하지 않는 절대적 차별을 느끼는 경우도 적지 않다. 따라서 조직 입장에서는 정규직과의 비교수준에서 각 분야별 인사관리제도를 계획하기 보다는 계약직 자체의 전문성과 특수성 및 조직에서의 활용도를 반영한 인사관리 체계의 마련이 필요하다고 본다.

셋째, 계약직 인사관리에서의 차별 수용성이 세 가지 차원의 공정성에 긍정적인 영향을 미친다는 결과는 계약직이 인사관리에서의 차별이 적절하다고 인식할수록 세 가지 차원의 공정성도 높게 인식함을 의미한다. 따라서 계약직 인사관리에서의 차별 수용성을 높이기 위해서 합리적인 기준과 절차에 의한 인사관리 제도를 확립하는 것이 중요하며, 그러한 제도의 확립이 계약직원의 공정성을 강화하는데 기여할 것으로 본다. 그리고 그동안 공정성의 인식에 있어 보상의 제공과 관련된 분배 공정성에 초점을 맞춘 경향이 있었다. 그러나 연봉과 근로조건에서의 차별 수용성이 절차 공정성에 긍정적인 영향을 미친 것을 고려할 때, 앞으

로 조직에서는 인사관리에서 절차적 측면에서의 공정한 적용이 중요하다는 점을 상기할 필요가 있다(권순식, 2006; 이정근·박성수, 1999; Folger & Konovsky, 1989).

본 연구가 계약직 인사관리 및 각 분야별 인사관리에서의 차별 수용성과 세 가지 차원의 공정성 간의 중요한 인과관계를 발견했지만, 다음과 같은 한계를 갖는다. 첫째, 본 연구가 국립대 계약직원만을 대상으로 조사되었기 때문에 연구결과를 사립대에 근무하는 계약직원들에게 보편적으로 적용할 수는 없을 것이다. 따라서 앞으로의 연구는 국립대와 사립대를 모두 포함하는 계약직원을 대상으로 연구를 진행한다면 연구결과와 외적 타당성을 높이는 데 기여할 수 있을 것으로 본다. 둘째, 연구방법론상에 있어서 동일방법편의에서 발생하는 오류를 나름대로 통제방법을 통해 극복하려고 노력하였으나 내재적인 한계가 존재한다고 본다. 이러한 한계를 극복하기 위해 차후 연구에서는 독립변수와 종속변수의 측정방법과 응답원을 각각 상이한 대상에서 얻어 추가연구를 진행하는 것이 필요할 것이다.

이러한 연구의 한계에도 불구하고 본 연구는 계약직에 대한 차별을 부정적으로만 보는 기존의 인식에서 탈피하여 계약직 인사관리 및 각 분야별 인사관리에서의 차별 수용성에 대한 인식을 조사하고, 그러한 차별 수용성이 세 가지 차원의 공정성에 미치는 영향을 분석했다는 점에서 의의가 있다고 할 수 있다. 또한 공정성에 대한 과거의 연구가 주로 공정성이 원인변수(독립변수)로 사용된 것에 초점을 맞추었으나, 본 연구에서는 공정성이 결과변수(종속변수)로 사용됨으로써 공정성 연구의 다양화를 추구했다는 점에서도 그 의의를 찾을 수 있겠다.

앞으로 평생직장의 개념이 사라지고 고용의 형태가 다양해지면서 계약직에 대한 수요가 점차 늘어날 것으로 전망된다. 계약직을 단순히 단기간에 고용하는 비정규직으로 인식할 것이 아니라 효율적인 인적자원으로 인식하고, 더 나아가 조직 구성원의 다양성 측면에서 그들의 전문성을 최대한 활용하여 조직의 생산성 향상에 기여할 수 있도록 인사관리제도 측면에서의 개선이 요구된다. 또한 그들을 정규직과의 차별적 대상으로 인식할 것이 아니라 계약직과 정규직이 공존하면서 서로의 역할을 인정하고 상호 협조하는 건설적 관계로의 인식전환이 필

요하며, 이러한 새로운 관계 속에서 계약직원들의 역할과 기능을 재정립하려는 노력이 요구된다고 할 수 있다.

■ 참고문헌

- 강여진·장지윈. 2005. “인사공정성 인식이 조직시민행동에 미치는 영향: 서울시 공무원의 인식을 중심으로.” 《한국사회와 행정연구》 16(2): 25-53.
- 강인순. 2010. “경남지역 비정규직 여성 노동자 고용실태: 공공부문 학교 비정규직을 중심으로” 《인문논총》 57-109.
- 강제상·김상묵·김종래·강창민. 2003. “계약직 공무원의 직무태도에 관한 연구: 일반직 등 비계약직 공무원과의 비교를 중심으로.” 《한국행정학보》 37(2): 21-41.
- 강중수. 2006. “사회복지사가 지각한 조직공정성과 상사 신뢰 및 조직몰입의 관계 연구.” 《사회복지정책》 12: 5-26.
- 권순식. 2006. “정규직과 비정규직의 공정성 지각, 역할내 활동, 조직시민행위: 고용형태별 등 기여여 과정보 및 결과에 대한 실증적 분석.” 《한국인사관리학회》 30(2): 1-23.
- 권순식·김상진. 2005. “근로자의 공정성 지각과 조직시민행위: 고용형태가 미치는 영향에 대한 탐색적 연구.” 《인사조직연구》 13(2):1-34.
- 김용순. 2009. “호텔기업에서 유리천장에 대한 지각이 직무만족과 조직공정성에 미치는 영향.” 《호텔경영학연구》 18(2): 41-56.
- 김유선. 2012. 《2011년 공공부문 비정규직 사용실태》. 한국노동사회연구소.
- 김찬중·윤찬성. 2008. “비정규직의 공정성 지각과 조직신뢰의 관계에 관한 연구.” 《산업경제연구》 21(2): 759-782.
- 김호균. 2007. “조직공정성 인식, 조직신뢰, 조직시민행동간 영향관계 분석.” 《한국행정학보》 41(2): 69-94.
- 김호균·김정인. 2013. “미국 NPO 조직에서의 조직공정성, 조직몰입, 조직시민행동간 관계고찰: 교차수준 분석을 중심으로.” 《한국행정학보》 47(2): 161-187.
- 민경호·조국행. 2002. “공정성이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증연구.” 《인사관리연구》 26(3): 79-98.
- 박원우·김미숙·정상명·허규만. 2007. “동일방법편의(Common Method Bias)의 원인과 해결방안.” 《인사·조직연구》 15(1): 89-133.

- 박종희·강선희. 2007. “비정규직근로자에 대한 차별금지: 차별판단의 구조와 기준을 중심으로” 《산업관계연구》 17(1): 91-113.
- 박철민·김대원. 2003. “조직공정성이 상관신뢰와 공직몰입에 미치는 영향.” 《한국행정학보》 37(4): 125-145.
- 배성현·김미선. 2009. “조직공정성과 상사신뢰, 직무긴장, 이직의도와와의 관계 및 조직정치 지각의 매개효과.” 《인적자원관리연구》 16(3): 123-148.
- 서경화·이수범. 2010. “파견근로자의 지각된 조직공정성이 파견회사와 근무회사에 대한 이 중몰입과 직무만족에 미치는 영향: 인스토어 베이커리를 중심으로.” 《호텔경영학연구》 19(4): 207-228.
- 서용원. 2002. “공정성 지각과 리더 행동 간의 관계: 분배공정 리더십과 절차공정 리더십의 차별 효과.” 《한국심리학회지: 산업 및 조직》 15(3): 113-132.
- 심재권·장석환. 2007. “근무평정의 공정성수용 인식이 하위직 공무원의 혁신적 업무행동에 미치는 영향.” 《한국행정학보》 41(2): 141-166.
- 양동훈. 2001. “임금만족에 대한 준거집단의 역할.” 《서강경영논총》 12(2): 149-158.
- 양병화·황혜연·오세진·이재일. 2001. “비정규직 계약직 근로자와 정규직 근로자의 조직몰입과 직무만족에 대한 연구.” 《한국심리학회지》 14(2): 73-93.
- 양인숙. 2012. “공공부문 정규직화의 쟁점과 과제.” 《한국노동경제학회 춘계공동학술대회 자료집》 3-16.
- 엄석진·윤영근. 2012. “행정의 공정성에 대한 시론적 연구: 개념 정의와 인식조사결과 분석을 중심으로.” 《사회과학연구》 23(4): 245-265.
- 오계택·윤정구. 2008. 《직장인들의 공정성 인식 변화에 대한 연구: 1995년에서 2005년까지의 추세를 중심으로》. 서울: 한국노동연구원.
- 윤애립. 2009. “비정규노동: 새로운 차별적 고용형태로서 무기 계약직의 실태와 쟁점.” 《산업노동연구》 15(2): 23-61.
- 이경근·박성수. 1999. “조직공정성과 임금만족간의 인과관계: 절차적 공정성, 상호작용적 공정성, 분배적 공정성간의 관계와 역할을 중심으로” 《인사조직연구》 7(2): 191-229.
- 이용규·정석환. 2007. “공조직에서 조직 공정성이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 분배공정성과 절차공정성을 중심으로.” 《정부학연구》 13(1): 7-35.
- 이재훈·최익봉. 2004. “조직공정성, 신뢰, 조직유효성간의 관련성에 관한 연구.” 《인사조직연구》 12(1): 93-132.
- 이춘해·박천오. 2010. “한국 계약직공무원제도 및 운영개선의 우선순위에 관한 실증연구.”

- 《한국정책과학학회보》 14(4): 101-122.
- 장영·장수덕. 2006. “공직인사상 여성공무원의 차별인식이 직무만족에 미치는 영향: 신뢰의 매개변수를 중심으로.” 《한국행정논집》 22(3): 721-748.
- 전성표. 2006. “배분적 정의, 과정적 정의 및 인간관계적 정의의 관점에서 본 한국인들의 공정성 인식과 평등의식.” 《한국사회학》 40(6): 92-127.
- 정재명. 2010. “공직인사상 여성공무원의 유리천장현상인식과 조직시민행동: 여성공무원들의 인식을 중심으로.” 《지방정부연구》 14(1): 181-202.
- 정재화·강여진. 2007. “공무원의 인사공정성 인식이 혁신적 업무행동에 미친 영향: 중앙부처 공무원의 인식을 중심으로.” 《한국행정학보》 41(3): 243-271.
- 조용만. 2012. “비정규직 차별금지의 쟁점과 과제.” 《한국노동경제학회 춘계공동학술대회 자료집》 41-58.
- 주영중. 2006. “조직공정성 이론에 대한 메타분석.” 《한국행정학회 동계학술대회 자료집》.
- 최대정·박동진. 2006. “조직공정성의 개념과 효과성: 국내 상관연구의 통합분석.” 《한국심리학회지》 19(2): 193-227.
- Adams, J. S. 1965. “Inequity in social exchange.” In L. Berkowits. (ed.). *Advances in Experimental Social Psychology* 2, 267-299. NY: Academic.
- Allan, C. 2000. “The hidden organizational costs of using nonstandard employment.” *Personnel Review* 29(2): 188-206.
- Aryee, S., Budhwar, P., & Chen, Z. 2002. “Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model.” *Journal of Organizational Behavior* 23(3): 267-385.
- Berger, J., Zelditch, M., Anderson, B., & Cohen, B. P. 1972. “Structural aspects of distributive justice: a status value formulation.” In B. Joseph, M. Zelditch. & B. Anderson. (eds.). *Sociological Theories in Progress* 2, Boston: Houghton Mifflin.
- Berkowitz, L., Fraser, C., Treasure, P., & Cochran, S. 1987. “Pay, equity, job gratifications and comparison in pay satisfaction.” *Journal of Applied Psychology* 27(4): 544-551.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. 1986. “Interactional justice: communication criteria of fairness.” In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman. (eds.). *Research on Negotiation in Organization* 1, 43-55. Greenwich: JAI Press.
- Bies, R. J. 2005. “Are procedural justice and interactional justice conceptually distinct?” In J. A. Colquitt & J. Greenberg. (ed.). *Handbook of Organizational Justice*, 85-112. Mahwah,

- NJ.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Blau, G. 1994. "Testing the effect of level and importance of pay referents on pay level satisfactions." *Human Relations* 47: 1251.
- Blau, P. 1964. *Exchange and Power in Social Life* NY: Wiley.
- Colquitt, J. A., & Greenberg, J. 2003. "Organizational justice: a fair assessment of the state of the literature." In J. Greenberg. (ed.). *Organizational Behavior: The State of the Science* (2nd. ed.), 165-210. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Yee. 2001. "Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research." *Journal of Applied Psychology* 86(3): 425-445.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. 1997. "Progress in organizational justice: tunneling through the maze." In C. Cooper & I. Robertson. (eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 317-372. NY: Wiley.
- Dworkin, A., & Dworkin, R. 1999. *The Minority Report: An Introduction to Radical, Ethnic and Gender Relations* NY: Guilford Press.
- Eckoff, T. 1974. *Justice: Its Determinants in Social Interaction*. Rotterdam: Rotterdam Press.
- Fisek, H., Norman, R., & Wagner, D. 1986. "The formation of reward expectations in status situations." In D. M. Messick & K. S. Cook. (ed). *Equity Theory: Toward a General Theory of Social Interaction*. NY: Praeger.
- Folger, R., & Greenberg, J. 1985. "Procedural justice: an interpretative analysis of personnel systems." *Research in Personnel and Human Resource Management* 3: 141-183.
- Folger, R., & Konovsky, M. 1989, "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions." *Academy of Management Journal* 32(1): 115-130.
- Goodman, P. S. 1974. "An examination of referents used in the evaluation of pay." *Organizational Behavior and Human Performance* 12: 170-195.
- Greenberg, J. 1990. "Organizational justice: yesterday, today and tomorrow." *Journal of Management* 16: 399-432.
- Greenberg, J. 1993. "The intellectual adolescence of organizational justice: you've come a long way, maybe." *Social Justice Research* 6: 135-148.
- Hartley, E. 1951. "Psychological problems of multiple group membership." In J. H. Rohrer & M. Sherif. (ed.), *Social Psychology at the Crossroads*. NY: Harper & Bros.

- Hills, F. S. 1980. "The relevant other in pay comparisons." *Industrial Relations* 19: 345-51.
- Homans, G. 1961. *Social Behavior: Its Elementary Forms*. NY: Harcourt, Brace, and World.
- Hyman, H. 1942. *The Psychology of Status*. NY: Amos Press.
- Konovsky, M. S., & Pugh, S. D. 1994, "Citizenship behavior and social exchange," *Academy of Management Journal* 37(3): 656-669.
- Law, K. S., & Wong, C. 1998. "Relative importance of referents on pay satisfactions: a review and test of a new policy-capturing approach." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 71: 47-60.
- 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. Willis. (eds.). *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, 27-55. NY: Plenum.
- Lind, E., & Tyler, T. 1988. *The Social Psychology of Procedural Justice*. NY: Plenum.
- Locke, E. A. 1976. "The nature and causes of job satisfaction." In M. D. Dunnette. (ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1349. Chicago: Rand McNally.
- Mason, E. S. 1995. "Gender differences in job satisfaction." *Journal of Social Psychology* 135(2): 143-147.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. 2000. "Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships." *Academy of Management Journal* 43: 738-748.
- McDonald, D. J., & Makin, P. J. 2000. "The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff." *Leadership & Organization Development Journal* 21(2): 84-91.
- McFarlin, D., & Sweeney, P. 1992. "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes." *Academy of Management Journal* 35: 626-637.
- Moorman, R. H. 1991. "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: do fairness perceptions influence employee citizenship?" *Journal of Applied Psychology* 76: 845-855.
- Newcombs, T. 1953. "An approach to the study of communicative acts." *Psychological Review* 60(6): 393-404.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. 1994. "Organizational citizenship behaviors and sales unit

- effectiveness.” *Journal of Marketing Research* 31: 351-363.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. 2003. “Common Method Biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies.” *Journal of Applied Psychology*, 88: 879-903.
- Rutte, C., & Messick, D. 1995. “An integrated model of perceived unfairness in organizations.” *Social Justice Research* 8(3): 239-261.
- Shapiro, D. L. 1993. “Reconciling theoretical differences among procedural justice researchers by re-evaluating what it means to have one’s views ‘considered’: implications for third-party managers.” In R. Cropanzano. (ed.). *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management* NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sherif, M. 1953. “The concept of reference groups in human relations.” In M. Sherif & M. Wilson. (ed.). *Group Relations at the Crossroads*. NY: Harper & Bros.
- Sweeney, P., & McFarlin, D. 2005. “Wage comparisons with similar and dissimilar others.” *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 78(March): 113-131.
- Tang, T., & Sarsfield-Baldwin, L. 1996, “Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment.” *SAM Advanced Management Journal*, Summer: 25-31.
- Thibaut, J., & Walker, L. 1975. *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Turner, R. 1956. “Role-taking, role standpoint, and reference-group behavior.” *American Journal of Sociology* 61(4): 316-328.
- Wiens-Tuers, B. A. 2001. “Employee attachment and temporary workers.” *Journal of Economic Issues* 35(1): 45-60.

부록: 각 변수별 설문문항

- 계약직의 준거 대상(정규직-1, 계약직-2)
 - 귀하께서는 자신의 인사관리에서의 처우에 대한 차별을 평가할 때, 주로 누구를 기준으로 비교하게 되십니까?

- 인사관리에서의 차별 수용성(매우 그렇지 않다-1, 그렇지 않다-2, 보통-3, 그렇다-4, 매우 그렇다-5)
 - 계약직과 정규직 간에 인사관리 상에 있어 차별을 수용하는 것이 적절하다.

- 연봉에서의 차별 수용성(매우 그렇지 않다-1, 그렇지 않다-2, 보통-3, 그렇다-4, 매우 그렇다-5)
 - 계약직의 연봉이 정규직의 연봉과 차별이 있는 것이 적절하다.

- 수당에서의 차별 수용성(매우 그렇지 않다-1, 그렇지 않다-2, 보통-3, 그렇다-4, 매우 그렇다-5)
 - 계약직이 정규직과 비교할 때 수당에 있어 차별이 있는 것이 적절하다.

- 승진에서의 차별 수용성(매우 그렇지 않다-1, 그렇지 않다-2, 보통-3, 그렇다-4, 매우 그렇다-5)
 - 정규직에 비해 계약직의 승진기회에 차별이 있는 것이 적절하다.

- 채용기준 및 절차에서의 차별 수용성(매우 그렇지 않다-1, 그렇지 않다-2, 보통-3, 그렇다-4, 매우 그렇다-5)
 - 계약직 채용기준 및 절차가 정규직 채용기준 및 절차와 차별이 있는 것이 적절하다.

- 성과평가에서의 차별 수용성(매우 그렇지 않다-1, 그렇지 않다-2, 보통-3, 그렇다-4, 매우 그렇다-5)
 - 계약직의 성과평가는 정규직과 차별이 있는 것이 적절하다.

- 분배 공정성(매우 그렇지 않다-1, 그렇지 않다-2, 보통-3, 그렇다-4, 매우 그렇다-5)
 - 나는 나의 업무와 책임에 대한 합당한 대우를 받고 있다.
 - 나는 나의 경력과 경험에 대한 합당한 대우를 받고 있다.
 - 나는 나의 업무에 기울인 노력만큼의 합당한 대우를 받고 있다.
 - 나는 달성한 일에 대한 성과만큼의 대우를 받고 있다.
 - 나는 업무처리에 있어 받는 스트레스에 합당한 보상을 받고 있다

- 절차 공정성(매우 그렇지 않다-1, 그렇지 않다-2, 보통-3, 그렇다-4, 매우 그렇다-5)
 - 우리 대학은 보상결과에 대한 의견을 제시할 수 있는 절차가 마련되어 있다.
 - 우리 대학은 정확한 개인별 보상근거를 얻기 위한 절차가 마련되어 있다.

- 절차 공정성(매우 그렇지 않다-1, 그렇지 않다-2, 보통-3, 그렇다-4, 매우 그렇다-5)
 - 나의 보상과 관련된 의사결정에서 상사는 나의 의견을 존중해 준다.
 - 나의 보상과 관련된 의사결정에서 상사는 자기 자신의 편견을 배제하려고 노력한다.
 - 나는 보상에 관한 결정사항이나 집행결과에 대한 시기적절한 피드백을 제공 받는다.
 - 나의 보상에 관한 결정과정에서 나의 상사는 솔직한 자세로 나를 대한다.
 - 나의 상사는 부하직원들에게 보상에 관한 업무처리내용과 과정을 설명하고 이해를 구한다.

- 성별(남성-1, 여성-2)
 - 귀하의 성별은?

- 나이(20~29세-1, 30~39세-2, 40~49세-3, 50~59세-4)
 - 귀하의 연령은?

- 교육수준(고졸-1, 전문대졸-2, 대졸-3, 대학원졸-4)
 - 귀하의 최종학력은?

- 계약직의 고용형태(무기 계약직-1, 기간제 계약직-2)
 - 귀하의 고용형태는?