한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2006. Vol. 19, No. 2, 193-227

조직공정성의 개념과 효과성: 국내 상관연구의 통합분석*

최 대 정
고려대학교 행동과학연구소

박 동 건†
고려대학교 심리학과

본 연구는 국내에서 실시된 조직공정성 연구들을 통합하여, 조직공정성 개념간의 상관계수와 조직 효과성 변인들과의 상관계수를 종합해보고, 그 관계성이 연구 장면(일반기업, 서비스, 공공조직, 연구소)에 따라 다르게 나타나는지를 알아보았다. 준거타당성을 살펴보기 위해서는 기존 연구들에 많이 포함되었던 9개의 준거변인(예를 들면, 만족, 조직몰입, 신뢰, 조직시민행동)들을 포함하였다. 분석을 위해서는 52개 논문에서 수행된 54개의 연구를 포함하였고, 개별 연구 특성들의 변량을 고려하는 무선효과(Random Effect) 모형을 적용하였다. 본 연구결과에 따르면 3가지 공정성 차원들의 상관관계는 매우 높았다. 절차공정성은 본 연구에 포함된 9가지 준거변인에 대해 모두 유의한 고유설명변량을 가지고 있었으며, 분배공정성의 경우에는 조직신뢰와 상사신뢰를 제외한 나머지 7가지 변인에, 상호작용 공정성은 결과만족을 제외한 8가지 변인에 유의한 설명변량을 보였으나 이러한 관계성이 연구 장면에 따라 달라진다는 증거는 부족하였다. 이를 바탕으로 공정성 개념의 구성타당도에 대한 논의를 하였고, 판단 과정, 공정성의 효과, 공정성 판단과 효과에 있어 매개 및 조절 변인에 대한 연구를 위한 제안을 하였다.

주요어 : 조직공정성, 통합분석, 구성타당도, 무선효과모형

---

* 본 논문은 고려대학교 특별연구비에 의하여 수행되었음.
† 교신저자 : 박동건, 고려대학교 심리학과, sykhpark@korea.ac.kr

아리스토텔레스(Aristotle)가 개인 간 자원의 분배과정에서 공정성(fairness)을 구성하는 요소들을 처음으로 분석한 이후, 공정성의 문제는 17세기에 이르러 Locke와 Hobbes를 중심으로 하는 사회계약설(theory of social contact)과 19세기 Mill의 공리주의(utilitarianism)에서 이상적인(idealistic) 윤리로 논의된 바 있다. 이후 공정성(justice 또는 fairness)[1]이라는 개념은 부와 정치적 권력(Marx, 1978)에서부터 법(Lind, Kulik, Ambrose, & De Vera Park, 1993), 정치(Tyler, Rasinski, & McGraw, 1985), 사회(Rawls, 1999), 심지어는 인류의 진화문제(Sober & Wilson, 1998)에 이르기까지 사회 대부분의 분야에서 중요하게 다루어져왔다.

조직공정성에 대한 연구는 미국에서 Stouffer, Suchman, DeVinney, Star 및 Williams(1949)가 상대적 박탈감에 대해 이야기한 이후 Homans (1961) 및 Blau(1964)의 사회교환(Social exchange) 이론과 Adams(1965)의 형평이론에서 비롯된 분배공정성의 관점에서 주로 진행되었고, 1975년에 들어서 Thybaut과 Walker가 절차공정성에 대하여 소개한 이후 절차공정성에 대한 많은 연구들이 진행되어왔다.

Bies와 Moag(1986)의 상호작용공정성에 대한 연구 이후에는 절차공정성과 상호작용 공정성에 대한 연구들이 1990년대 까지 주류를 이루었다. 1990년 후반 이후 현재는 이 3가지 이론들에 대하여 통합하려는 시도들이 있으며, 그 결과 참조적 인지이론(Referent Cognition Theory, Folger, 1986)과 이를 발전시킨 공정성 이론(Fairness theory, Folger & Cropanzano, 1998), 집단 가치모형(Group value model, Lind & Tyler, 1988), 관계적 모형(Relational model, Tyler & Lind, 1992), 공정성 휴리스틱 이론(Fairness Heuristic Theory, Van den Bos, Lind, Vermunt, & Wilke, 1997)과 이를 발전시킨 불확실성 모형(Uncertainty model, Van den Bos & Lind, 2002) 등의 이론적 틀이 경합하고 있다.

국내의 경우 공정성 연구들의 대부분은 공정성의 3가지 개념(분배, 절차 및 상호작용)들의 선행 요인(예. 서용원, 오동근, 1998; 이규범, 유병주, 1999; 이진규, 이상훈, 2001) 및 결과변인들(예. 배일현, 전인수, 2003; 서용원, 2002)과의 관계성을 밝히는데 초점을 두었다. 이들은 선행요인보다는 주로 결과변인들에 초점을 두고 있었으며, 조직공정성에 관해 직접적으로 검증 대상이 된 이론적 틀은 형평이론(예. 박세영, 1988, 1991, 1993, 1998; 박희랑, 박세영, 1989)과 McFarlin과 Sweeny(1992)의 2요인 모형(예. 서용원, 2002) 정도로 매우 제한적이다. 이는 한국에서 조직공정성에 대한 연구들을 통해 한국 기업조직에서 조직공정성이 조직행동들을 유의하게 설명할 수 있다는 가능성을 나타내지만, 아직 이론의 확장이나 통합에는 미치지 못하고 있어 향후 국내 조직을 대상으로 이론의 정립과 타당성 검증작업이 필요한 분야라고 할 수 있다. 특히 산업 및 조직 심리학분야에서는 그 연구가 10개 내로 조직공정성 개념의 유용성에 비해 연구가 적어 많은 연구가 축적될 필요가 있다고 생각된다.

한편 Reichers와 Schneider(1990)는 구성개념이 평가(evaluation), 확장(Augmentation), 통합 및 조정(Consolidation and Accommodation)의 3가지 단계를 거치면서 타당한 개념으로 발전한다고 언급하였으며 Colquitt와 Greenberg(2003)은 이를 적용하여 외국 문헌들을 조직공정성의 4가지 주제(공정성 개념의 구성 타당도, 공정성 판단

1) 외국 학자들은 "justice"와 "fairness"라는 단어를 서로 혼용하고 있어 본 논문에서는 모두 "공정성"이라고 표현하였다.

과정, 공정성의 효과, 공정성 판단과 효과에 있어 조절 변인)에 따라 정리하였다(p173-174). 이를 살펴볼 때 공정성 개념의 구성타당도에 대한 논의는 어느 정도 완성이 되어 가고 있으나 판단 과정, 공정성의 효과, 공정성 판단과 효과에 있어 조절 변인에 대해서는 경험적으로 연구결과들이 보고되고 있을 뿐 아직 통합되지 못하고 있음을 알 수 있다.

조직공정성의 이론적인 통합을 위해 외국에서는 2000년 이후 Cropanzano, Byrne, Bobocel, 및 Rupp(2001)과 Colquitt와 Greenberg(2003)의 2편의 이론적 연구와 3개의 통합분석 연구(Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001; Shaw, Wild, & Colquitt, 2003)가 대표적이고, 최근 2005년에는 Handbook of Organizational Justice라는 책이 출판되었다. 물론 국내에서는 아직 조직공정성에 대한 통합분석은 시도된 적이 없으며, 본 연구는 조직공정성 이론을 통합하려는 시도에서 출발한다. 이를 위해 국내에서 실시된 조직공정성 연구들을 통해 조직공정성의 차원의 내적 타당성과 준거타당성을 살펴보고, 향후 연구에 대한 여러 가지 제안을 하는 것을 목표로 한다.

조직공정성의 개념

사회교환이론(Blau, 1964)의 관점에서 Adams (1965)가 사람들은 산출물(output)의 절대적인 크기에 관심을 두는 것이 아니라 자신의 투입(input)을 고려한 형평에 초점을 둔다고 한 형평이론 이후 분배공정성에 대한 학문적인 연구가 촉발되었고, 이후 Leventhal(1976)과 Deutsch (1975)은 분배의 규칙을 형평(equity)뿐만 아니라 균등(equality)과 필요(need)의 3가지로 확장시켰다. 이후 60~70년대 학자들은 주로 분배의 규칙에 대해 연구하였고(Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005), Leventhal(1980)이 분배규칙에 있어서 절차의 공정성의 문제를 제기한 이후 절차공정성에 대한 연구들이 주류를 이루기 시작하였다.

Leventhal(1980)이 인용한 바대로 Thibaut과 Walker(1975)의 연구는 절차공정성의 개념을 소개한 최초의 연구로 보인다. Thibaut과 Walker(1975)는 법적 시스템에서 공정한 의사결정에 이르는 절차의 공정성에 대해 이야기하였다. 그들에 따르면 의사결정권에 대한 통제(decision control)와 의사결정 과정(process control)에 대한 통제가 절차공정성 지각에 있어 중요하며 이상적인 논쟁해결(dispute resolution) 시스템은 의사결정 과정에 대한 통제권은 논쟁자에게 주되, 의사결정권은 제 3자에게 위임하는 것이라고 하였다. 이 과정통제의 개념은 이후에도 발언효과(voice effect)라 하여 여러 학자들(예를 들면 Lind & Tyler, 1988)에 의해 연구되어왔다.

특히 Leventhal(1976, 1980)에 의해 자원배분 과정에서 절차의 문제가 중요하게 부각되었으며 Leventhal(1980)은 절차 규칙(procedural rule)을 어떤 일정한 원칙을 가지는 분배 절차가 공정하고, 적절한지에 대한 개인적인 신념(p. 30)이라고 정의하고 공정한 절차는 일관성(Consistency), 편향 억제(Bias suppression), 정확성(Accuracy), 수정 가능성(Correctability), 대표성(Representativeness), 윤리성(Ethicality)의 6가지 원칙에 의해 결정될 수 있다고 제안하였다. 이후에 Greenberg와 Folger(1983)가 절차공정성의 문제를 종업원 참여의 문제에, 이후 연구(Folger & Greenberg, 1985)에서는 인사관리문제에도 적용시키게 된다.

이후 지속된 절차공정성 분야의 중요한 2개의 연구로 절차공정성에 대한 논의가 어느 정도 완성된다. 그 중 하나로 Lind와 Tyler(1988)는 이론적으로 절차공정성의 문제에 대해 심층적으로 고찰하였고, 다른 하나로는 Brockner와 Wiesenfeld(1996)은 1978년에서부터 1996년에 수행된 45개의 연구를 통합하여 분배공정성과 절차공정성의 상호작용에 관해 연구함으로써 분배와 절차공정성의 문제가 독립적으로 중요하게 다루어질 수 있음을 시사하였다.

상호작용공정성 개념은 Bies와 Moag(1986)가 대인관계에서 처우문제(interpersonal treatment)는 절차의 구조적인 문제와는 다르다고 이야기하면서 상호작용 공정성의 문제를 언급한 것을 시작으로 본다. 그들은 대인관계에서 처우의 공정성을 위한 규칙으로 신뢰(trustfulness), 정당화(justification), 존중(respect) 및 적절성(propriety)의 4가지를 언급하였으며, 이후 상호작용공정성은 태도(Bies & Shapiro, 1987, 1988), 해고(Brockner, DeWitt, Grover, & Reed, 1990), 절도(Greenberg, 1990), 조직시민행동(Mooreman, 1991) 등에 영향을 주며, Bies(2001)에 의해 절차공정성과는 서로 변별되는 개념임이 입증되었다. 추가적으로 Greenberg(1993a)은 Bies와 Moag (1986)가 말한 상호작용공정성 개념은 신뢰(trustfulness)와 존중(respect)을 원칙으로 하는 상호작용공정성과 정당화(justification)와 적절성(propriety) 규칙에 근거한 정보공정성(informational justice)의 2가지로 구분되며 이들은 공정성의 요소 중에서 사회적인 측면에 해당된다고 보았고, 그의 실험연구(Greenberg, 1993b)에서 두 개념이 변별된다는 것을 보였다.

본 연구에서는 지난 10여 년간의 한국 조직 구성원들을 대상으로 수행된 연구들을 통합분석하여 조직공정성의 현재와 미래에 대한 제언을 하고자 한다. 이를 위해 다음의 연구 가설들을 상정하여 그 해답을 찾고자 노력하였다.

연구 가설

조직공정성의 개념간 변별성

조직공정성 개념은 분배공정성(distributive justice), 절차공정성(procedural justice)과 상호작용 공정성(interactional justice)의 3차원을 중심으로 연구되어 왔다. 최근에 Colquitt(2001)는 Greenberg(1993a)의 개념을 발전시켜 위의 3차원에 추가로 정보 공정성(informational justice)을 추가하여 4차원으로 구성된 개념임을 확인적 요인분석을 통해 입증하기도 하였다.

하지만 여러 문헌에서 이 3가지 개념들간의 변별성문제가 지적되었다. 분배공정성과 절차공정성개념의 경우 Cohen-Charash와 Spector (2001)와 Colquitt 등(2001)의 통합분석[2]에서는 관찰된 상관계수가 .48에서 .61, 분배공정성과 상호작용공정성개념의 경우 .38에서 .47, 절차공정성과 상호작용 공정성은 .56에서 .57이었다.

분배공정성과 절차공정성의 개념 간 변별성의 문제에 대해 Cropanzano와 Ambrose(2001)는 절차공정성과 분배공정성은 기능적으로 동일한 개념으로 보았다. 그들의 주장에 따르면

2) Colquitt 등(2001)의 경우에는 연구에 과정통제(Process control), Leventhal의 기준, 및 절차공정성 인식(procedural fairness perception)을 서로 구분하였고, 상호작용공정성과 정보공정성 역시 구분하여 분석하였다. 본 연구에서 언급하는 Colquitt 등(2001)의 연구내용은 절차공정성 인식과 상호작용공정성에 관한 결과이다.

Thibaut과 Walker(1975)의 자기 이익의 관점(self-interested perspective)에서 볼 때 통제권을 부여하는 공정한 절차는 결국 경제적으로 자신에게 유리한 결과물(outcome)을 가져다 줄 것이라는 기대 때문에 사람들은 절차공정성의 문제에 관심을 가지는 것이고, Tyler와 Lind(1992)의 관계적 모형에서 볼 때도 공정한 절차는 집단의 일원으로서 대우받고 있다는 의미이고, 따라서 긍정적인 사회심리적 결과물을 기대할 수 있으므로 두 가지 개념은 유사하다는 것이다.

하지만 실제 연구결과는 항상 일관적으로 나타난 것은 아니고 연구에 따라 분배공정성과 절차공정성의 상관은 중간이하이기도 하고(예를 들면, Daly & Geyer, 1994; Greenberg, 1994), 매우 높은 상관을 가지기도 하였다(예를 들면 Ball, Trevino, & Sims, 1993; Gilliland, 1994). 국내 연구들을 볼 때도, 연구(예를 들면 이관표, 안대희, 2002; 이광희, 이철기, 위규태, 이웅희, 2002; 이재훈, 2002; 차동옥, 2004)에 따라서 관찰된 상관계수(r)가 .70을 넘기도 하지만, 이경근(1999), 이경근과 박성수(2001)와 한광현(2004)에서는 .30보다 낮은 상관관계가 보고되었다.

물론 분배공정성과 절차공정성이 서로 다른 선행요인을 가진다는 연구결과가 존재하고(Ambrose & Arnaud, 2005), 요인분석 연구들(예를 들면, Mooreman, 1991; Sweeny & McFarlin, 1993)의 결과, 나아가서 Brockner와 Wiesenfeld(1996)의 절차공정성과 분배공정성의 상호작용에 관한 논의와 이에 대한 검증결과들(고종욱, 서상혁, 2004; 이광희, 황규대, 2002; Brockner & Wiesenfeld, 2005)을 볼 때 이 두 가지 공정성 개념은 어느 정도 변별이 되는 듯 보인다.

절차공정성과 상호작용 공정성의 개념간 변별성의 문제에 대해서는 더 많은 논란이 있었다(Colquitt et al., 2001). 상호작용 공정성은 단지 절차공정성의 한 유형이라는 견해(Folger & Konovsky, 1989; Tyler & Bies, 1990)들이 있었으며, 보다 최근에 Cropanzano와 Greenberg(1997)은 구조적인 절차문제에서 대인관계의 측면을 분리해 나가는 것은 어렵고, 이 2가지 요소는 자원배분 결정에 영향을 주는 요소이며, 따라서 이 두 개념은 서로 밀접하게 연관되어 있다고 주장하였다. 이에 대해 Bies(2005)는 의사결정이라는 맥락에서 보면 절차의 구조적인 문제와 상호작용에 관한 측면이 서로 혼동될 수 있는 것은 사실이며 다른 맥락에 일반화해서 논의한 그의 연구(Bies, 2001)에서는 이 2가지 개념의 변별성이 충분히 입증되었다고 하였다.

국내에서도 이경근(1999)과 이경근과 박성수(2001)에서는 절차공정성과 상호작용공정성간에 .20보다 낮은 상관계수가 보고되기도 하였으나 많은 연구들에 따르면 절차공정성과 상호작용공정성 간에 높은 상관이 보고되고 있다(예를 들면, 유병주, 박경환, 이규범, 1997; 이재훈, 2002; Niehoff & Moorman, 1993).

이렇게 공정성의 개념 간 변별성 문제에 대해서 관계성의 패턴이 일치하지 않지만, 국외에서 수행된 요인분석결과와 공정성의 내용(content)과 대상(source)을 분리하려는 연구들(예를 들면, Bryne & Cropanzano, 2000), Colquitt 등(2001)의 통합분석 결과들을 볼 때 공정성의 개념들은 서로 상관을 갖지만 변별되는 개념이라는 사실을 잠정적으로 지지하고 있다.

한편 Lind(2001)에 따르면 공정성을 판단하는 과정에서 직장인들은 분배, 절차, 상호작용과 관계된 여러 가지 경험을 하게 된다고 한다. 이러한 경험들은 전반적인 공정성 판단에 영향을 주는데, 직장생활에서 빈번히 발생하고

또 비교적 초기의 경험일수록 전반적인 공정성 판단에 많은 영향을 준다고 한다. 특정 공정성에 관한 경험이 다른 공정성에 관한 판단에 영향을 주는 대체효과(substitutability effect)가 발생하는 것이다(좀 더 자세한 논의는 Lind & Van den Bos, 2002; Van den Bos & Lind, 2002를 참조). 따라서, 공정성 개념간의 변별성은 개인마다 자신의 경험과 조직에서 발생하는 사건을 해석하는 방식에 따라 달라질 수 있을 것으로 예상된다.

또한 Weiss와 Cropanzano(1996)의 감정사건이론(Affective Event Theory)에 따르면 조직 내에서 발생하는 사건들은 그 조직의 환경(예. 구조, 문화, 과업설계 등)에 따라 달라진다고 한다. 즉, 공정성 경험과 관련된 여러 사건들은 조직 맥락에 따라 다르다고 볼 수 있을 것이다. 공정성과 연관된 경험들을 해석하고 개인마다 그 의미를 부여하게 되면 사회정보(Social Information, Salancik & Pfeffer, 1978)로써 기능하게 되고 이 사회적 정보가 공정성에 대한 인식을 형성하는 데 중요한 역할을 한다(자세한 논의는 Goldman & Thatcher, 2002 참조).

이와 같은 맥락에서 본 연구에서는 한국 조직에서 수행된 연구들을 종합해 볼 때, 조직공정성의 개념은 얼마나 변별되는가를 살펴보기로 한다. 또한 공정성 휴리스틱 이론(Lind, 2001) Goldman과 Thatcher(2002)의 사회정보처리와 공정성에 관한 논의를 살펴볼 때, 그 관계성은 연구 장면에 따라 다르게 나타나는지를 살펴볼 필요가 있을 것이다. 예를 들면, 서비스직 사원들의 경우 일반기업이나 공공조직의 구성원들보다 상호작용공정성과 관련된 경험을 더 많이 할 것으로 보이며, 따라서 상호작용 공정성과 다른 공정성간의 상관이 더 높을 것이라 예상된다. 따라서, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 한국 조직에서 3가지 조직공정성 개념(분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성)은 서로 변별되는 개념일 것이다.

가설 2. 조직공정성 개념들 간의 관계성은 연구 장면에 따라 다르게 나타날 것이다.

조직공정성의 효과성

통합분석을 비롯한 조직공정성에 관한 많은 연구 결과들을 보면 조직공정성은 조직구성원의 태도와 행동을 잘 설명해주는 개념인 것 같다(Conlon, Meyer, & Nowakowski, 2005). 2001년에 출판된 2개의 통합분석 연구(Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001)에 따르면 공정성은 과업수행, 조직시민행동을 비롯하여 조직 몰입 등 태도 및 이직의도나 결근, 이직과 같은 철회행동(withdrawal)을 유의하게 설명할 수 있는 것으로 분석되었다. 이러한 공정성 효과에 대한 블랙박스(black box)를 밝히기 위한 시도로(Hagedoorn, Buunk, & Van de Vliert, 1998), Materson, Lewis, Goldman 및 Tyler(2000)의 연구결과 상사의 합법성(supervisor legitimacy), 조직몰입, 이직의도의 매개역할을 검증하였으며, 이밖에도 상사부하의 관계(Leader-Member exchange), 지각된 조직 지원인식(Perceived Organizational Support), 집단 자부심(group pride), 존중감(respect), 권력에 대한 합법성(legitimacy of authorities) 등이 공정성의 효과에 대한 매개변인으로 밝혀졌다(Cropanzano, Prehar, & Chen, 2002; Tyler & Blader, 2000; Tyler, Degoey, & Smith, 1996; Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2002).

또한 준거변인들에 대한 조직공정성 개념의

설명량이 변별적으로 나타났다. 즉 공정성의 개념에 따라 효과적으로 설명하는 준거변인이 달랐는데, 이 결과는 Leventhal(1980)이 주장한 분배공정성이 절차공정성보다 더 특출하게 지각된다는 분배공정성 우세 모형(distributive dominant model)보다는 McFarlin과 Sweeny(1992)의 2요인 이론에서 예견하는 바를 더 지지하고 있다. 즉, 절차공정성은 조직몰입이나 리더에 대한 태도 등 조직 관련변수를 유의하게 예측하고, 분배공정성은 직무만족이나 급여만족과 같은 직무관련 요인에 긍정적인 영향을 미친다는 것으로 볼 수 있다(Colquitt et al, 2001; Sweeny & McFarlin, 1993). 또한 서용원(1994), 서용원(2002), Alexander와 Ruderman(1987)에 따르면 분배공정성보다는 절차공정성이 보상만족이나 조직몰입, 리더지지에 있어 분배공정성보다는 절차공정성의 효과가 더 우세하기도 하였다.

절차공정성과 상호작용공정성의 준거설명력에 있어 Colquitt 등(2001)의 대리인-시스템 모델(Agent-system model)에 따르면 대리인, 즉 상사에 대한 신뢰와 같이 사람에 대한 효과성에는 상호작용공정성이 더 큰 영향을 주고, 조직몰입과 같은 시스템과 관련된 변인들에는 절차공정성이 더 큰 영향을 주는 것으로 나타났다. 이 모델은 절차공정성과 상호작용공정성 간의 변별성 논쟁이 해결되지 않았던 탓에 크게 학자들의 지지를 받지 못했지만(Colquitt & Greenberg, 2003) Masterson 등(2000)의 연구에서 경험적으로 지지된 바 있다.

이러한 조직공정성의 효과를 살펴보기 위해 본 연구에서는 다음과 같이 기존 공정성 연구들에 많이 포함되었던 9개의 준거변인들을 포함시켰다.

직무만족과 결과만족

직무만족은 직무의 여러 요소에 대해 일반적으로 느끼는 만족감을 측정하고 있다는 점에서 구체적인 결과만족(예를 들면, 고과만족, 임금만족 등)과 구분된다. McFarlin과 Sweeny(1992)는 직무만족이 절차공정성보다는 분배공정성의 영향을 더 받는다고 하였지만, Colquitt 등(2001)의 연구결과를 볼 때, 시스템과 관련된 결과변인에는 절차공정성의 영향력이 더 크고, 개인과 관련된 결과변인에는 분배공정성의 영향력이 더 큰 것을 알 수 있었다. 이에 대해 서용원(2002)도 "분배공정성이 더 우세한 효과를 갖는다고 밝혀진 변인은 봉급만족뿐(p.128)"이라고 이야기하고 있고, 정범구와 김경재(1997)의 연구에서도 직무만족에 대해 분배공정성보다는 절차공정성의 영향력이 더 컸다. 또한 박준철 등(2003)과 Masterson 등(2000)에서는 직무만족에 대해 절차공정성이 상호작용공정성보다도 더 큰 관계성을 보였다. 즉, 이러한 연구결과들을 볼 때, 전반적인 직무만족은 3가지 공정성의 영향을 받지만 절차공정성의 영향력이 가장 크다고 볼 수 있다. 이에 본 연구에서는 직무만족과 결과만족에 대해 2요인 모델을 바탕으로 조직공정성 요인들의 효과성과 상대적인 크기를 살펴보기로 한다.

조직몰입

조직공정성에 관한 많은 연구에서 조직몰입은 정서적 몰입(조직에 동일시하고 조직의 목표를 자신의 것으로 생각하는 정도, Allen & Meyer, 1990)을 주로 다루고 있다. 따라서 본 연구에서도 조직몰입을 정서적 몰입에 국한지어 살펴보기로 한다. 기존의 연구들(한주희, 고수일, 2003; Folger & Konovsky, 1989; Masterson et al., 2000; Sweeney & McFarlin, 1993)에 따르

면 절차공정성이 다른 공정성보다 조직몰입과 더 강한 관계를 가지고 있었다. 하지만 몇몇 연구들(예를 들면, 송지준, 2005; 정범구, 이상석, 1997; Greenberg, 1994)을 보면 분배공정성이 절차공정성보다도 조직몰입과 더 강한 관계를 가지고 있고 유병주 등(1997), 이재훈과 최익봉(2004)이나 정범구(1999)에 따르면 상호작용 공정성이 조직몰입에 더 큰 영향력을 가지고 있었다.

이직의도

많은 연구들을 보면 이직의도와 조직공정성의 관계성은 혼재된 결과들이 보고되어 왔다(Colquitt et al., 2001; Conlon et al., 2005). Dailey와 Kirk(1992)는 조직공정성이 직무만족과 같은 태도변인보다 이직의도를 더 잘 예측한다고 보았으며, 많은 연구들(예를 들면 정범구, 1994; Aryee & Chay, 2002; Dailey & Kirk, 1992; Konovsky & Cropanzano, 1991)에서는 절차공정성이 이직의도를 예측하는 중요한 변인임이 밝혀졌으나, 이재훈과 최익봉(2004)에서는 상호작용공정성이, 김영조(2001)와 Roberts, Colson과 Chonko(1999)에서는 분배공정성이 다른 공정성 차원보다 이직의도를 더 잘 예측하는 것으로 나타났다.

이러한 혼재된 결과에 대해 Conlon 등(2005)은 Roberts 등(1999)의 표본과 같이 영업사원의 경우 개인적인 측면이 보상과 연계되어 있기 때문이라고 해석하였는데, 국내의 김영조(2001)의 경우에도 고용조정을 경험한 제조 건설업 직원들이 상당수(65.3%)이어서 연구 장면과 측정도구 등에 따라 조직공정성이 이직의도에 미치는 영향력이 달라질 것이라고 예상할 수 있다.

상사신뢰와 조직신뢰

Lewicki, Wiethoff와 Tomlinson(2005)에 따르면 신뢰는 공정성의 결과변인과 선행변인으로 모두 연구되었을만큼 공정성과 밀접한 관계를 가진다. Alexander와 Ruderman(1987)은 절차공정성이 분배공정성보다 신뢰에 중요한 예언변인으로 보았고, Colquitt 등(2001)의 통합분석 연구에 따르면 신뢰는 공정성을 측정하는 개념에 따라 .40에서 .58의 관찰된 상관을 가지고 있는 것으로 나타났고, 신뢰에 대한 절차공정성과 분배공정성의 설명량에는 차이가 없었다(모두 $\triangle R^2$=.05).

한편 대리인-시스템 모델의 견해에서 볼 때, 상사신뢰와 조직신뢰는 각각 상호작용 공정성과 절차공정성의 영향을 가장 많이 받을 것으로 보인다. 기존의 통합분석 연구에서도 이러한 대리인(특정 대상 혹은 상사)과 시스템(조직 혹은 경영진)을 구분하였는데, Colquitt 등(2001)은 상사와 조직의 구분을 권위에 대한 평가의 측면에서 보았으며, Cohen-Charash과 Spector(2001)는 상사신뢰와 조직신뢰를 나누어 분석에 포함시켰고 특히 이재훈과 최익봉(2004)의 결과, 조직신뢰에 대해서는 분배공정성(r=.229)이나 상호작용 공정성(r=.394)보다 절차공정성(r=.446)의 영향이 가장 큰 반면, 상사신뢰에 대해서는 분배공정성(r=.247)이나 절차공정성(r=.234)보다 상호작용공정성(r=.510)과의 관계성이 가장 높아 대리인-시스템 모형과 일치함을 알 수 있었다.

상사-부하 관계와 조직지원인식

Homans(1961) 및 Blau(1964)의 사회교환(Social exchange)이론에서는 조직과 종업원의 상호호혜적 관계를 중요시 여긴다. 조직공정성이 사회적 비교과정을 통해 인식된다고 한다면, 자신

이 공정하게 대우받는다고 생각하는 종업원일수록 상사-부하 관계(Leader-Membet Exchange, LMX, Liden, Sparrow, & Wayne, 1997)나 조직과의 교환관계(Organization-Member Exchange, OMX, Schaninger & Turnipseed, 2005)의 질(quality)을 높게 지각할 것이라고 예측해볼 수 있다. 또한 Schaninger와 Turnipseed(2005)에 따르면 조직과 종업원의 관계(OMX)는 정형화된 측정도구가 아직은 존재하지 않고, 대신 주로 지각된 조직 지원(Perceived Organizational Support, POS, Eisenberger, Huntington, Hutchinson, & Sowa, 1986)이라는 개념으로 연구되어 왔다고 한다. 따라서 본 연구에서는 조직공정성과 교환관계의 질의 관계를 알아보기 위해 상사-부하 관계(LMX)와 조직지원인식(POS)을 준거변인으로 포함시켰다.

앞서 논의한 바대로 대리인-시스템 모델의 견해에서 볼 때, 상사-부하 관계(LMX)와 조직지원인식(POS)은 각각 상호작용 공정성과 절차공정성의 영향을 가장 많이 받을 것으로 보인다. Cohen-Charash과 Spector(2001)의 통합분석 연구결과에서는 상사-부하 관계(LMX)만이 분석에 포함되었고, 그 결과 상호작용공정성의 평균 관찰 상관(r=.66)이 분배공정성(r=.27)이나 절차공정성(r=.41)보다 높았고, 이러한 결과는 국내의 강대석과 차동옥(2004)에서도 동일하게 입증되었다.

한편 조직지원인식(POS)의 경우에는 Eisenberger 등(1986)에 따르면 절차공정성은 조직지원인식(POS)에 중요한 선행요인이 되며, 국내에서 수행된 연구들(서재현, 2000; 서칠현, 장경수, 안현영, 2005; 송지준, 2005; 정범구, 김경재, 1997)에서도 Eisenberger 등(1986)의 연구결과를 뒷받침하고 있다.

조직시민행동

조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior, OCB)은 기본적으로 공정성인식을 바탕으로 한다(Organ, 1990). Lind와 Tyler(1988)는 "절차공정성을 지각하는 조직 구성원들은 자신의 단기적인 이익에 대한 초점에서 조직의 이익으로 변화시키게 된다(p. 191)."고 하였으며 많은 연구들(강대석, 차동옥, 2004; 배일현, 전인수, 2003; Cohen-Charash & Spector, 2001; Moorman, 1991; Skarlicki & Latham, 1996 등)이 OCB에 있어 절차공정성의 중요성을 입증하였다. 나아가 Colquitt 등(2001)은 대리인-시스템 모델을 바탕으로 Williams와 Anderson(1991)의 구분에 따라 대인간의 OCB(OCBI)에는 상호작용공정성이, 시스템에 관한 OCB(OCBO)에는 절차공정성의 영향이 중요하다는 것을 입증하였으나, 특히 OCBO에 절차공정성이 미치는 영향은 분배와 정보 공정성의 영향력보다 크지는 않았다.

또한 조직공정성의 효과는 다양한 맥락에서 연구되어 왔다. Greenberg(1990)은 공정성 원칙을 수행평가에 적용시켰고, 그 결과는 수행평가뿐만 아니라 의사결정에 있어 갈등해결 과정에 적용시킬 수 있을 것이라고 논의한 바 있다. 그 밖에도 인사선발시스템(Gililland, 1994), 약물검사(Konovsky & Cropanzano, 1991), 직무재편성(Daly & Geyer, 1994), 서비스 장면(Collie, Bradley, & Sparks, 2002) 등에 공정성 효과에 대한 연구들이 수행되어 왔다. 이 연구 결과들은 비교적 절차 공정성의 효과에 대해 긍정적인 결론을 내리고 있긴 하지만, 분배나 상호작용 공정성에 대해서는 그 크기가 많이 다른 것도 사실이다. 한 예로 Colquitt 등(2001)의 연구에서는 절차공정성과 결과변인의 관계성은 비교적 낮은 인공물에 의한 변량을 가지고 있었으나 상호작용 공정성과 조직몰입, 조직시민행동

(대인관련), 철회행동과의 관계성은 인공물에 의한 변량이 100%였으며, 분배공정성과 조직시민행동의 관계성에서도 인공물에 의한 변량이 100%임을 알 수 있었다. 이러한 결과는 조직공정성과 여러 조직 결과 변인들간에도 조절변인이 존재할 수 있다는 것을 암시하며, 조직 맥락 혹은 연구장면은 직간접적으로 광범위한 조절변인 역할을 할 것으로 생각된다.

이처럼 조직공정성의 효과를 설명할 수 있는 이론적 모형들을 바탕으로 하고 앞의 가설 1,2와 동일한 맥락에서 본 연구에서는 조직공정성의 효과성을 알아보기 위해 다음과 같은 가설들을 상정하였다.

가설 3. 3가지 조직공정성 개념(분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성)들은 준거변인들에 고유한 설명력을 가질 것이다.

가설 4. 조직공정성 개념들의 준거 설명력은 연구 장면에 따라 다르게 나타날 것이다.

방 법

본 연구는 조직공정성에 대한 통합분석을 실시하기 위해 최대한의 연구 수집과 적절한 방법을 적용하기 위해 노력하였다.

개별연구 수집

본 연구에 포함되는 개별 연구들은 인터넷을 통해 수집되었다. 2006년 2월, 논문검색 사이트인 한국학술정보(http://search.koreanstudies.net)와 누리미디어(http://www.dbpia.co.kr)를 통해 국내 학회지에 출판된 개별 연구들을 수집하였다. 검색하는 과정에서 검색어 '공정성'으로 검색하여 160 여개 연구 중, 학회지에 게재된 상관연구만을 본 연구의 분석 대상으로 하였고, 조직공정성에 관한 내용이 아니거나, 상관계수와 신뢰도(α)가 제시되어 있지 않은 연구를 제외하여[3] 최종적으로 52개 논문을 통합분석에 포함시켰다. 이 중 이경근(2001)의 경우에는 3개의 연구로 구성되어 있었고, 각 연구들은 서로 다른 표본을 대상으로 하였으므로 각각을 독립적인 연구로 간주하여 실제 54개의 연구가 포함되었다(부록 참조).

이렇게 선택된 연구들은 1996년에서 2005년 사이의 10년 동안 실시된 연구들이었다. 표본의 특성으로는 전체 표본 중 남성의 구성 비율은 총 54개 연구 중 45개의 연구에 제시되어있었으며, 0%(강대석, 차동옥, 2004; 서영준, 고종욱, 2004)에서 95%(이경근, 박성수, 2001)이었다. 평균 근속년수는 총 29개 연구에 제시되어있었으며, 평균 3.1년(박준철 등, 2003)에서 19.7년(이경근, 박성수, 2001)이었다.

54개 연구의 표본은 크게 6가지(병원, 호텔, 여행업, 일반 기업, 공기업, 공무원, 연구소)로 분류할 수 있었다. 본 연구에서는 이 6가지를 다시 서비스, 일반 기업, 공공조직, 연구소의 4가지로 분류한 결과, 서비스 조직 장면의 연구가 12개 연구, 일반 기업 장면의 연구가 27개 연구, 공공조직이 11개 연구, 연구소가 4개 포함되었다(부록 참조).

통합분석 절차

통합분석이 개별 연구의 모수 추정치들을

3) 상관계수가 있는 경우 신뢰도가 누락되었더라도 artifact distribution방식으로 추정을 하지만 본 연구에서 신뢰도가 제시되어있지 않았던 연구들은 상관계수 역시 빠져 있어 분석에 포함시키지 않았다.

합산하여 통합된 모수들을 계산하는 것이라면, 이 통합분석의 자료 구조는 위계적이라고 볼 수 있을 것이다. 즉, 각 표본의 응답자들의 자료는 개별 연구 특성에 국한된(nested) 것으로 볼 수 있으며(Raudenbush & Bryk, 2002), 따라서, 개별 연구 특성들의 변량을 고려하는 무선효과(Random Effect) 모형을 적용할 수 있을 것이다(Erez, Bloom, & Wells, 1996). 특히 공정성 차원간의 상관이 표본특성에 따라 달라지는지, 또는 공정성 차원들과 여러 종속변수들 간의 관계가 측정차원(분배공정성 vs 절차공정성)에 따라 달라지는지를 평가하기 위해서는 무선효과모형이 좋은 방법이 될 수 있을 것이다.

일반적으로 무선효과 모형은 $r_i=\rho+u_i+e_i$(Erez et al., 1996, p287, 수식 9)로 표현될 수 있다. 이 때, r_i는 관찰된 상관 ρ는 모집단의 상관, u_i는 연구 i의 상관계수에 영향을 주는 연구간(between studies) 특성의 효과, e_i는 연구 내(within-studies) 오차를 나타내게 된다. 무선효과 모형에서는 3가지 모수, 즉, 전체 연구들의 평균 상관(grand mean)인 ρ, 연구 간(between studies) 특성의 효과 u_i의 변량인 τ^2, 오차 e_i의 변량인 V를 추정할 수 있으며, 특히 τ^2는 연구들의 특성을 모형에 포함시킬 때 그 효과에 의해 달라지며 Cochran 카이자승(χ^2)검증을 통해 그 유의미성을 판단할 수 있다.

한편 통합대상인 개별 연구의 관찰된 상관계수(r)는 편포된 분포(skewed distribution)에서 산출될 수 있으므로 분석 이전에 Hotelling과 Fisher의 Z 변환을 하였고(Erez et al., 1996) 이 변환된 수치는 평균이 ξ, 안정된 표집오차변량 1/(n-3)을 갖는 정규분포를 이루게 되며(Bobko, 1995) 이후 최대 우도(maximum likelihood) 추정이 가능하게 된다(Bickel & Doksum, 1977). 따라서, 관찰된 평균상관계수($\overline{r_0}$)와 측정오차를 교정한 교정된 평균상관계수($\overline{r_c}$)를 구하고 각각에 대해 Z 변환된 상관계수를 산출한 후 HLM 5.0 프로그램(Raudenbush, Bryk, Cheong, & Congdon, 2001)을 이용하여 분석하였으며, 1수준의 변량이 알려진 모형(V-known model)으로 분석하였다.

분석은 크게 4부분으로 나누어 진행되었다. 첫 번째 단계에서는 공정성의 3차원인 분배, 절차 및 상호작용 공정성 간의 관계성에 대한 모집단에서의 효과의 크기(ξ)를 각각 산출하였으며, 무선효과모형을 통해 산출된 효과의 크기(ξ)는 Erez 등(1996)의 공식[4]을 이용하여 상관계수(ρ)로 다시 변환하였다. 또한 효과의 크기에 대한 연구간 변량(τ^2)의 유의성을 파악하여 만일 유의하다면(τ^2이 0과 유의하게 다르다면) 해당 변인들 간에 조절변인이 존재한다고 보았다.

두 번째 단계에서는 3가지 공정성 요인들의 조직효과성을 살펴보기 위해 여러 종속변인들과의 관계성에 대한 모집단에서의 효과의 크기(ξ)를 각각 산출하였으며 나머지 분석 절차는 첫 번째 단계와 동일하게 진행하였다.

세 번째 단계에서는 여러 종속변인들에 대한 3가지 공정성 요인들의 독립적인 설명력을 살펴보기 위해 첫 번째와 두 번째 단계에서 얻은 상관관계(ρ)를 바탕으로 회귀분석을 실시하였다. 회귀계수의 표준오차를 계산하기 위해서는 각 상관계수 행렬에서 표본의 크기를 얼마로 계산하는가가 중요한데 본 연구자는 표본의 크기에 대한 산술평균 대신 조화평균(harmonic mean), 즉, k는 연구의 수, N_k는 k번

4) $\hat{\rho}=\frac{\exp(\hat{\xi})-\exp(-\hat{\xi})}{\exp(\hat{\xi})+\exp(-\hat{\xi})}$ (Erez et al., 1996, 289p 수식 14) 보다 자세한 내용은(Erez et al., 1996) 참조

째 연구의 표본크기라고 할 때, $\{k/(1/N_1+1/N_2+1/N_3+...+1/N_k)\}$을 이용하여 구했다. 이 조화평균은 산출평균에 비해 개별 연구의 표본크기에 가중치를 덜 부여하므로 상대적으로 작은 표본 크기를 산출한다(Viswesvaran & Ones, 1995). 회귀계수의 추정방식은 상관계수를 이용하므로 Colquitt 등(2001)과 같이 일반화 최소자승(General Least Square) 방식을 사용했는데, 이는 최대우도 추정방식은 상관행렬보다는 공변량 행렬자료를 이용할 때 최적의 방법이라는 Cudeck(1989)의 설명에 따르는 것이다.

마지막으로 4번째 분석에서는 첫 번째와 두 번째 단계에서 얻은 공정성 요인간의 상관 및 공정성 요인들과 효과성 변인들과의 상관관계(ρ)에 대한 조절변인을 탐색하는 것을 목적으로 하였다. 본 연구에서는 조절변인으로써 연구 장면(서비스, 일반 기업, 공공조직, 연구소)을 선택하였으며, 4개의 표본에 대한 3개의 무의미 변인(dummy variable)을 생성하여 개별연구의 상관계수를 설명하기 위한 각 무선효과 모형에 투입하였다. 이 때, 참조집단은 일반기업으로 하여 3개의 변인에서 모두 0으로 코딩되었으며 이 무의미 변인의 계수들은 각 비교집단(1로 코딩된 집단)과 나머지 다른 집단들에서의 효과의 크기(ξ) 차이가 유의미한지를 나타내주는 지표가 된다.

결 과

공정성 차원간 상관관계

표 1에는 HLM을 이용하여 추정한 공정성 요인들간의 관찰된 상관 계수(r)와 교정 후 상관계수(r_c) 및 각각의 표준오차에 ±1.96을 곱해서 구한 95% 신뢰구간, 연구간 변량(τ^2)이 제시되어 있다. 표 1에서 알 수 있듯이 3개의 공정성 요인들간의 관찰된 평균상관($\overline{r_0}$)은 .430에서 .542로 Cohen과 Cohen(1983)의 기준을 적용시켜볼 때, 높은 관계를 가지고 있음을 알 수 있다. 더욱이 교정된 상관계수($\overline{r_c}$)를 보면 분배와 절차공정성($\overline{r_c}$=.659)과 절차와 상호작용공정성($\overline{r_c}$=.646) 그 신뢰구간 안에 Nunnally (1978)의 내적 일관성 신뢰도의 기준인 .70이 넘는 값들을 포함하고 있어 분배와 절차, 절차와 상호작용 공정성 개념간에 매우 높은 상관이 존재한다고 볼 수 있었다. 또한 세 가지 공

표 1. 공정성요인들 간의 상관관계

공정성 차원	N	k	$\overline{r_0}$(95%CI)	$\overline{r_c}$(95%CI)	τ^{2a}
분배와 절차공정성	20,942	45	.528 (.481 ~ .571)	.659 (.558 ~ .741)	.041***
분배와 상호작용공정성	6,138	17	.430 (.337 ~ .515)	.495 (.380 ~ .595)	.050***
절차와 상호작용공정성	7,333	18	.542 (.452 ~ .621)	.646 (.534 ~ .735)	.065***

주. k: 개별연구의 수, N: 전체 사례수, $\overline{r_0}$: 관찰된 평균상관계수, $\overline{r_c}$: 교정된 평균상관계수 95% CI: 95% 신뢰구간(Confidential Interval), τ^2: 개별연구간 변량

[a] τ^2의 유의도 검증은 X^2검증 결과임

***$p<.001$

표 2. 공정성요인들 간의 상관관계에 대한 연구 장면의 영향

	분배-절차 공정성				분배-상호작용 공정성				절차-상호작용 공정성			
	N	k	γ^a	γ_c	N	k	γ	γ_c	N	k	γ	γ_c
절편(일반 기업)[b]	10,438	22	.559***	.809***	1,924	7	.389***	.434***	3,119	8	.647***	.770***
서비스	3,641	10	.154	.112	2,225	5	.197	.304	2,225	5	.013	.128
공공 조직	5,136	9	.094	.234	864	3	.101	.113	864	3	.410**	.489*
연구소	1,727	4	.106	.003	1,125	2	.242	.339	1,125	2	.283	.390

주. k: 개별연구의 수, N: 전체 사례 수, γ: 관찰 상관계수가 투입된 모형의 계수, γ_c: 교정된 상관계수가 투입된 모형의 계수

[a] γ와 γ_c의 유의도 검증은 t검증의 결과임

[b] 절편을 제외한 나머지 계수 값은 해당 연구 장면을 1, 나머지 다른 연구 장면들을 0으로 코딩한 변인의 계수

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

정성 변인들간의 관계에 대한 연구간 변량(τ^2)이 모두 유의하여 공정성 차원들간의 관계성에 조절변인이 존재한다는 것을 알 수 있었다.

이에 본 연구에서는 연구장면을 무의미 변인으로 하여 상관계수들을 예측하는 모형을 분석하였으며, 그 결과는 표 2에 제시되어 있다. 표 2에서 보는 바와 같이 절차와 상호작용 공정성의 관계에서만 연구 장면에 따라 차이가 있었는데(γ=-.410, p<.01과 γ_c=-.489, p<.05), 이는 공공조직의 구성원들을 대상으로 수행한 연구에서 산출된 절차와 상호작용 공정성의 상관계수가 다른 조직(일반기업, 서비스, 연구소)에서 산출된 상관계수보다 유의하게 작다는 것을 의미한다.

이렇게 볼 때, 조직공정성의 구성개념 타당도에 관해 본 연구의 가설 1과 2에서 제기한 대로 확연히 변별되는 증거를 찾지는 못하였으며, 절차공정성과 상호작용 공정성의 경우 공공조직을 대상으로 한 연구에서 더 작은 상관을 가지고 있었음을 알 수 있다.

공정성 차원의 효과성

표 3에는 HLM을 이용하여 추정한 공정성 요인들과 9개 준거변인들간의 관찰된 상관 계수($\overline{r_0}$)와 교정 후 상관계수($\overline{r_c}$), 95% 신뢰구간 및 개별 연구간 변량(τ^2)이 제시되어 있다. 가장 오른쪽 열에 제시된 3가지 공정성 차원들과 준거변인들의 관계성에 대해서는 분배공정성과 상사-부하의 관계(τ^2=.006, p>.05)와 결과만족과 상호작용 공정성의 관계(τ^2=.003, p> .10)를 제외한 나머지 모두에서 개별 연구간 변량(τ^2)이 유의하여 조절변인이 존재한다는 것을 알 수 있었다.

먼저 직무만족과 결과만족에 대한 상관계수 추정결과를 살펴보면, 직무만족에 대해서는 분배공정성($\overline{r_0}$=.389, $\overline{r_c}$=.461), 절차공정성($\overline{r_0}$ = .394, $\overline{r_c}$=.484) 및 상호작용 공정성($\overline{r_0}$ =.506, $\overline{r_c}$=.621)으로 상호작용 공정성과의 상관계수가 가장 높았다. 하지만 결과만족에 대

표 3. 공정성 요인들과 주요 결과변인간의 상관관계

결과변인	공정성 차원	N	k	$\overline{r_0}$(95%CI)	$\overline{r_c}$(95%CI)	τ^{2a}
직무만족	분배	10,146	18	.389 (.301 ~ .471)	.461 (.356 ~ .554)	.042***
	절차	10,587	19	.394 (.313 ~ .468)	.484 (.375 ~ .579)	.037***
	상호작용	2,096	6	.506 (.363 ~ .625)	.621 (.447 ~ .749)	.045***
결과만족	분배	3,714	9	.429 (.248 ~ .582)	.495 (.292 ~ .654)	.097***
	절차	4,079	10	.388 (.330 ~ .443)	.450 (.386 ~ .510)	.009***
	상호작용	1,517	5	.288 (.220 ~ .353)	.319 (.251 ~ .385)	.003
조직몰입	분배	12,298	23	.343 (.279 ~ .403)	.424 (.340 ~ .501)	.026***
	절차	12,790	23	.377 (.330 ~ .421)	.467 (.407 ~ .523)	.013***
	상호작용	1,315	4	.359 (.255 ~ .456)	.433 (.334 ~ .522)	.011**
조직신뢰	분배	779	2	.341 (.108 ~ .538)	.403 (.171 ~ .593)	.029**
	절차	779	2	.506 (.374 ~ .619)	.640 (.590 ~ .685)	.011*
	상호작용	779	2	.557 (.304 ~ .737)	.657 (.334 ~ .842)	.049***
상사신뢰	분배	2,533	8	.331 (.250 ~ .407)	.384 (.294 ~ .468)	.013***
	절차	3,515	11	.419 (.273 ~ .547)	.496 (.335 ~ .629)	.075***
	상호작용	1,018	3	.606 (.479 ~ .708)	.717 (.471 ~ .859)	.022***
조직지원 인식	분배	1,350	5	.480 (.111 ~ .733)	.550 (.106 ~ .811)	.216***
	절차	3,321	8	.526 (.432 ~ .608)	.599 (.524 ~ .665)	.027***
	상호작용	1,195	1	.715 (-)	.767 (-)	-
상사-부하 관계 (LMX)	분배	1,060	4	.398 (.312 ~ .477)	.457 (.353 ~ .551)	.006
	절차	1,060	4	.443 (.344 ~ .532)	.523 (.410 ~ .621)	.010*
	상호작용	499	2	.589 (.255 ~ .797)	.677 (.283 ~ .876)	.085***
이직의도	분배	4,512	8	-.288 (-.348 ~ -.225)	-.350 (-.429 ~ -.264)	.007***
	절차	4,953	9	-.302 (-.370 ~ -.231)	-.386 (-.478 ~ -.285)	.011***
	상호작용	814	2	-.263 (-.439 ~ -.067)	-.301 (-.490 ~ -.085)	.018**
조직시민 행동	분배	5,870	12	.254 (.153 ~ .350)	.360 (.170 ~ .525)	.028***
	절차	5,482	11	.313 (.171 ~ .442)	.583 (-.023 ~ .876)	.054***
	상호작용	1,171	5	.300 (.202 ~ .391)	.365 (.256 ~ .466)	.009*

주. k: 개별연구의 수, N: 전체 사례수, $\overline{r_0}$: 관찰된 평균상관계수, $\overline{r_c}$: 교정된 평균상관계수 95% CI: 95% 신뢰구간(Confidential Interval), τ^2: 개별연구간 변량

[a] τ^2의 유의도 검증은 X^2검증 결과임

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

표 4. 주요 결과변인들에 대한 공정성 요인의 회귀분석

	β	△ R^2	β	△ R^2	β	△ R^2
	결과만족		직무만족		이직의도	
분배공정성	.30***	.06***	.18***	.02***	-.16***	.01***
절차공정성	.20***	.02***	.10***	.01***	-.16***	.01***
상호작용공정성	.05***	.00	.38***	.10***	-.11***	.01***
R^2	.22***		.30***		.12***	
	조직몰입		상사-부하 관계(LMX)		상사신뢰	
분배공정성	.16***	.01***	.13***	.01***	.05***	.00
절차공정성	.19***	.02***	.12***	.01***	.11***	.01***
상호작용공정성	.19***	.02***	.47***	.15***	.53***	.19***
R^2	.19***		.38***		.38***	
	조직지원인식(POS)		조직시민행동		조직신뢰	
분배공정성	.16***	.02***	.09***	.01***	.03	.00
절차공정성	.13***	.01***	.18***	.02***	.28***	.05***
상호작용공정성	.57***	.23***	.17***	.02***	.40***	.11***
R^2	.56***		.13***		.37***	

주. $\triangle R^2$는 전체 R^2에서 해당 공정성 변인을 제외한 회귀모형의 R^2를 뺀 값이며 유의도 검증에서는 error2 방식의 오차를 이용함.

***$p<.001$

해서는 분배공정성($\overline{r_0}$=.429, $\overline{r_c}$=.495), 절차공정성($\overline{r_0}$=.388, $\overline{r_c}$=.450) 및 상호작용 공정성($\overline{r_0}$=.288, $\overline{r_c}$=.319)으로 분배공정성의 영향이 가장 컸다. 직무만족과 결과만족에 대한 이 3가지 변인들의 독립적인 설명력을 알아보기 위한 회귀분석 결과(표 4)에서는 공정성 요인들의 설명량(R^2)이 직무만족에 대해 .30, 결과만족에 대해 .20이었고, 결과만족에 대해서는 분배 공정성의 설명량(ΔR^2=.06, p<.001)이, 직무만족에 대해서는 상호작용 공정성의 설명량이 가장 높았다(ΔR^2=.10, p<.001). 하지만 표 5에 제시된 대로 분배 공정성과 결과만족의 관계성과 상호작용 공정성과 직무만족의 관계성은 다른 2가지 공정성에 비해 유의하게 크지는 않았다.

이러한 결과는 Cohen-Charash과 Spector(2001)의 연구에서 3가지 공정성 차원들의 상관이 .41에서 .47의 범위이었던 것과 유사했고, Colquitt 등(2001)의 통합분석에서 Sweeny와 McFarlin(1993)의 2요인 모델의 예언대로 분배공정성과 결과만족이, 절차공정성과는 전반적인 직무만족과 상관이 높았던 것과는 조금 다른 결과이다.

조직몰입에 대한 상관계수 추정결과를 살펴보면, 분배공정성($\overline{r_0}$=.343, $\overline{r_c}$=.424), 절차공

정성($\overline{r_0}$=.377, $\overline{r_c}$=.467) 및 상호작용 공정성($\overline{r_0}$=.359, $\overline{r_c}$=.433)으로 3가지 공정성요인들과의 상관계수가 비슷하였다. 회귀분석 결과(표 4)에서는 절차공정성과 상호작용 공정성의 설명량이 같았고(ΔR^2=.02), 3가지 공정성과 조직몰입의 관계성은 서로 유의한 차이는 발견되지 않았다(표 5 참조).

조직신뢰 및 상사신뢰와 공정성 차원들과의 상관계수 추정결과를 살펴보면, 조직신뢰와는 분배공정성($\overline{r_0}$=.341, $\overline{r_c}$=.403)보다는 절차공정성($\overline{r_0}$=.506, $\overline{r_c}$=.640) 및 상호작용 공정성($\overline{r_0}$=.557, $\overline{r_c}$=.657)과의 상관관계가 높았고, 상사신뢰에는 상호작용 공정성($\overline{r_0}$=.606, $\overline{r_c}$=.717)의 영향력이 가장 높았다. 회귀분석 결과에서는 조직신뢰와 상사신뢰 모두 분배공정성의 영향은 유의하지 않았으며(표 4 참조), 상호작용 공정성의 설명량이 가장 높았으나(각각 ΔR^2=.11과 ΔR^2=.19), 상사신뢰만이 상호작용 공정성과의 관계성이 유의하게 높았다($\bar{\gamma}$=.361, p<.05과 $\bar{\gamma}_c$=.497, p<.05, 표 5 참조).

상사-부하 관계(LMX)와 조직지원인식(POS)의 경우, 표 3에서 알 수 있듯이 모두 절차공정성(각각 $\overline{r_0}$=.443과 $\overline{r_0}$=.526, $\overline{r_c}$=.523과 $\overline{r_c}$=.599)보다는 상호작용 공정성의 영향력(각각

표 5. 공정성 요인들과 조직효과성 변인간의 상관관계에 대한 측정 차원의 영향

	$\bar{\gamma}$[b]	$\bar{\gamma}_c$	$\bar{\gamma}$	$\bar{\gamma}_c$	$\bar{\gamma}$	$\bar{\gamma}_c$
	결과만족		직무만족		이직의도	
	(N=4,079, k=10, k_c=24)		(N=10,587, k=19, k_c=43)		(N=4,953, k=9, k_c=18)	
분배 vs 절차[a]	-.073	-.091	.051	.087	.038	.043
절차 vs 상호작용	-.093	-.124	.096	.140*	.095	.129
	조직몰입		상사-부하 관계(LMX)		상사신뢰	
	(N=12,982, k=25, k_c=50)		(N=1,060, k=4, k_c=10)		(N=3,515, k=11, k_c=22)	
분배 vs 절차	.003	.010	.173**	.229**	.155**	.212**
절차 vs 상호작용	-.029	-.033	.292**	.372**	.206**	.284**
	조직지원인식(POS)[c]		OCB		조직신뢰	
	(N=3,321, k=8, k_c=13)		(N=5,870, k=12, k_c=28)		(N=779, k=2, k_c=6)	
분배 vs 절차	.029	.034	.040	.102	.159	.233
절차 vs 상호작용	-	-	.015	-.088	.113	.125

주. k: 개별연구의 수, k_c: 상관계수의 수, N: 전체 사례 수, $\bar{\gamma}$: 관찰 상관계수가 투입된 모형의 계수, $\bar{\gamma}_c$: 교정된 상관계수가 투입된 모형의 계수,

[a] 분배 vs 절차는 분배공정성을 -1, 절차공정성을 1로 코딩, 절차 vs 상호작용은 절차공정성을 -1, 상호작용 공정성을 1로 코딩하여 분석함.

[b] $\bar{\gamma}$와 $\bar{\gamma}_c$의 유의도 검증은 t검증의 결과임

[c] 조직지원과 상호작용공정성의 관계를 다룬 연구는 1편에 불과하여 모형에서 계수를 산출할 수 없었음.

*p<.10, **p<.05

표 6. 공정성요인들 간의 상관관계에 대한 연구 장면의 영향에 관한 HLM 추정치

	분배공정성				절차공정성				상호작용 공정성			
	N	k	γ	γ_c	N	k	γ	γ_c	N	k	γ	γ_c
직무만족												
절편(일반 기업)	4,213	6	.301**	.372**	4,654	7	.338***	.424**	611	2	.425***	.552***
서비스	1,649	6	.188	.207	1,649	6	.197	.277	671	2	.387***	.528*
공공 조직	3,156	3	.047	.071	3,156	3	.108	.125	288	1	–	–
연구소	1,128	3	.286	.357	1,128	3	.155	.190	526	1	–	–
결과만족												
절편(일반 기업)	2,544	5	.441*	.529*	2,909	6	.338***	.447***	653	2	.382***	.417***
서비스	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
공공 조직	1,170	4	.040	.030	1,170	4	.054	.100	864	3	.147	.147
연구소	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
조직몰입												
절편(일반 기업)	6,482	12	.337***	.439***	6,535	12	.393***	.521***	501	2	–	–
서비스	1,276	4	.111	.158	1,084	3	.009	.045	–	–	–	–
공공 조직	3,412	4	.123	.186	3,655	5	.163	.219	288	1	–	–
연구소	1,128	3	.099	.065	1,128	3	.008	.075	526	1	–	–
이직의도												
절편(일반 기업)	3,100	4	.314***	.404***	3,541	5	.341***	.444***	–	–	–	–
서비스	–	–	–	–	227	1	–	–	–	–	–	–
공공 조직	659	2	.113	.171	659	2	.172*	.230	288	1	–	–
연구소	526	1	–	–	526	1	–	–	526	1	–	–
조직시민행동												
절편(일반 기업)	1,483	5	.287**	.513 †	1,095	4	.377**	1.24	330	2	.301	.379
서비스	1,020	4	.123	.320	1,020	4	.186	1.01	841	3	.015	.009
공공 조직	3,195	2	.138	.307	3,195	2	.153	.953	–	–	–	–
연구소	172	1	–	–	172	1	–	–	–	–	–	–
상사신뢰												
절편(일반 기업)	1,149	4	.293*	.344*	1,355	5	.408*	.512*	492	2	–	–
서비스	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
공공 조직	256	1	–	–	776	2	.073	.109	–	–	–	–
연구소	1,128	3	.121	.128	1,128	3	.217	.226	510	1	–	–
조직지원인식												
절편(일반 기업)	619	3	.556	.673	1,814	4	.645***	.732***	1,195	1	–	–
서비스	731	2	.086	.138	731	2	.104	.085	–	–	–	–
공공 조직	–	–	–	–	776	2	.139	.079	–	–	–	–
연구소	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
상사-부하관계												
절편(일반 기업)	435	2	.429*	.486	435	2	.549***	.678***	269	1	–	–
서비스	625	2	.011	.018	625	2	.138	.187	230	1	–	–
공공 조직	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
연구소	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–

주. k: 개별연구의 수, N: 전체 사례 수, γ: 관찰 상관계수가 투입된 모형의 계수, γ_c: 교정된 상관계수가 투입된 모형의 계수

절편을 제외한 나머지 계수 값은 해당 연구 장면을 1로 하고 나머지 다른 연구 장면들을 0으로 코딩한 변인의 계수

계수가 제시되지 않은 셀은 연구의 수가 2개 미만인 경우

γ와 γ_c의 유의도 검증은 t검증의 결과임

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

$\overline{r_0}$=.589와 $\overline{r_0}$=.715, $\overline{r_c}$=.677과 $\overline{r_c}$=.767)이 더 큰 것으로 보인다. 상호작용 공정성의 상사-부하 관계(LMX)에 대한 설명량(R^2)은 .15, 조직지원인식(POS)에 대해서는 .23이었으며, Cohen-Charash와 Spector(2001)와 동일하게 상사-부하 관계(LMX)에 대해서는 상호작용 공정성이 다른 공정성 차원들보다 더 큰 영향을 주었다(γ=.465, p<.05과 γ_c=.602, p<.05, 표 5 참조).

이상 조직신뢰, 상사신뢰, 상사-부하 관계(LMX) 및 조직지원인식(POS)에 대한 결과에서 알 수 있는 것은 대리인, 즉 상사에 대한 변인들(상사신뢰와 LMX)에 대해서만 대리인-시스템 모델의 예측이 지지되었고, 시스템(조직)에 대한 변인(조직신뢰와 POS)에 대해서는 상호작용공정성과 절차공정성의 효과가 유사하여 조금 다른 결과로 해석된다.

표 3에서 이직의도와 공정성 차원들과의 상관관계를 살펴보면, 3가지 공정성 차원들과의 상관(r)이 -.263에서 -.302로 유사하였고 이직의도에 대해 모두 동일한 설명력을 가지고 있었다(모두 ΔR^2=.01). 이는 분배공정성과 절차공정성의 관찰된 상관계수가 .40으로 동일하였고 상호작용 공정성보다는 높았던 Cohen-Charash와 Spector(2001)의 연구와 부분적으로 일치하는 결과이다.

마지막으로 조직시민행동에 대해서는 공정성 차원들의 관찰된 상관계수가 .254에서 .313으로 절차공정성과의 상관관계가 가장 높았으나, 회귀분석 결과 절차공정성과 상호작용 공정성의 설명력(ΔR^2)이 .02로 동일하였고, HLM 분석 결과 상관계수들간에 유의한 차이를 발견하지 못했다(표 5 참조).

또한 앞서 언급했듯이 대부분의 준거변인들과 조직공정성의 관계에서 개별 연구간 변량(τ^2)이 유의하였으므로(표 3 참조), 가설 4에서 제시한 바대로 연구 장면의 조절효과를 알아보기 위해 HLM 분석을 실시하였으며 그 결과를 표 6에 제시하였다. 개별연구의 수가 2개인 조직신뢰를 제외한 7개 준거에 대한 분석한 결과, 연구 장면은 직무만족과 상호작용 공정성간의 관계만을 조절하였는데(γ=.387, p<.001과 γ_c=.528, p<.05) 서비스직의 경우에 다른 일반 기업, 공공기관 및 연구소에 비해 직무만족과 상호작용 공정성간의 관계가 더 강한 것으로 나타났다. 또한 추가적으로, 절차공정성과 이직의도의 관계는 교정하지 않은 상관계수에 대해서는 연구 장면의 조절효과가 유의하여(γ=.172, p<.05) 공공조직이 다른 연구장면에 비해 그 관계성이 강했으나, 비신뢰성을 교정한 상관계수에 대해서는 조절효과가 나타나지는 않았다(γ_c=.230, *n.s.*).

이러한 결과들을 종합해 볼 때, 가설 3에서 제시했던 조직공정성의 준거설명력은 유의한 것으로 보인다. 하지만 이전에 실시된 외국의 통합분석 결과들(Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001)과 비교해보면 그 강도와 패턴에 있어서는 조금 다른 결과들을 보였으며, 특히 대리인과 시스템의 관점에서 볼 때 시스템 관련 변인에 대해서는 절차공정성의 우세효과가 나타나지 않았다. 또한 대부분의 상관관계에 대해서 연구 장면에 따른 조절효과는 발견되지 않아 가설 4에 대해서는 명확한 답을 찾지 못하였다.

논 의

조직공정성 연구의 현재

본 연구는 한국 조직 구성원들의 공정성 지각의 문제를 다루고 있는 54개 연구에 보고된 상관계수들을 통합분석 하여 조직공정성의 구성 개념의 타당성과 준거와의 관련성을 다루기 위해 수행되었다. 4가지 가설을 설정하였고 그 결과 다음과 같은 증거들을 찾을 수 있었다.

그동안 공정성의 개념화에 있어 논란이 되어 온 차원은 분배와 절차공정성의 관계와 절차와 상호작용공정성의 관계에 대한 것이다. 본 연구결과에 따르면 3가지 공정성 차원들의 상관관계는 매우 높았다. 분배와 절차 및 상호작용 공정성의 비신뢰성을 교정한 평균상관관계는 본 연구에서 .60으로 Cohen-Charash와 Spector (2001)의 .51(조사연구의 경우), Colquitt 등(2001)의 .54보다 높았다. 더욱이 95% 신뢰구간을 볼 때, 이전의 2개 통합분석연구에서는 .70보다 낮은 범위에서 신뢰구간이 산출되었던데 반해, 본 연구에서는 분배와 상호작용 공정성의 관계를 제외한 분배와 절차공정성의 관계와 절차와 상호작용공정성의 관계 모두 .70이 구간 안에 포함되어 있었다. 물론 통합분석에 포함된 연구의 절대적인 수에 차이가 있다하더라도 이러한 결과를 통해 한국 조직에서 연구된 공정성 변인간의 관계가 외국 연구에 비해 상대적으로 더 강하다고 볼 수 있다.

이러한 결과는 조직공정성과 준거변인들간의 관계성을 통해서도 미루어 짐작할 수 있었다. 절차공정성은 본 연구에 포함된 9가지 준거변인에 대해 모두 유의한 고유설명변량을 가지고 있었으며, 분배공정성의 경우에는 조직신뢰와 상사신뢰를 제외한 나머지 7가지 변인에, 상호작용 공정성은 결과만족을 제외한 8가지 변인에 유의한 설명변량을 보였다[5].

분배공정성과 조직신뢰 및 상사신뢰의 상관관계는 Cohen-Charash와 Spector(2001)에서 각각 r=.40과 r=.50 Colquitt 등(2001)에서 신뢰에 대한 r=.48, ΔR^2=.05와 비교할 때도 낮은 수치이다(표 3, 4 참조). 이 밖에도 분배공정성은 이직의도에 대해서만 절차와 상호작용 공정성과 동일한 설명력을 가지고 있었을 뿐 모든 준거변인에 대해 절차나 상호작용공정성보다 큰 효과를 갖고 있지는 않아 서용원(2002)과 Colquitt 등(2001)의 결과와 같이 Leventhal(1980)이 말한 분배공정성 우세 모델과는 다른 결과라 볼 수 있었다.

절차와 상호작용 공정성의 경우 모든 준거변인들과 유의한 상관관계를 가지고 있었으나 Colquitt 등(2001)에서 지지된 대리인-시스템 모델을 부분적으로만 지지하는 결과를 보였다. 본 연구에서 시스템, 즉 조직과 관련된 변인은 조직몰입, 조직지원 및 조직 신뢰였고 대리인(상사)과 관련된 변인은 LMX, 상사신뢰이었다. 대리인-시스템 모델의 예측대로라면 조직몰입, 조직지원 및 조직 신뢰에는 절차공정성의 영향력이 크고, LMX, 상사신뢰에는 상호작용 공정성의 영향력이 커야 한다. 하지만, 교정된 상관계수($\overline{r_c}$)를 가지고 판단해 볼 때, 조직몰입을 제외한 나머지 4변인 모두 절차공정성보다는 상호작용 공정성과 더 높은 상관을 보였다. 이는 Cohen-Charash와 Spector(2001)에서 조직신뢰와 조직몰입에 대해서 상호작용공정성보다는 절차공정성과의 교정된 상관이 더 컸

5) 물론 변인에 따라서는 연구의 수가 매우 적어 해석에 있어 주의가 요망되는 것이 사실이다. 특히 연구의 수가 5개 미만인 경우 추후 더 많은 검증이 요구된다.

으며, Colquitt 등(2001)에서 상호작용공정성보다는 절차공정성이 조직 몰입과의 교정된 상관과 설명량(ΔR^2)이 더 크게 산출되었던 것과는 다르다. 즉, 대리인 관련 변인에 대해 상호작용 공정성의 영향이 더 크다는 사실은 이전 연구들과 그 맥을 같이 하나, 시스템 관련변인에 대해서는 절차공정성의 영향이 상호작용 공정성보다 우세하지는 않았다.

결과만족과 직무만족의 경우에는 분배와 상호작용 공정성이 각각 결과만족과 직무만족에 대해 다른 공정성보다 더 큰 상관과 설명력을 가지고 있었으나 통계적으로 더 우세하지는 않는 것으로 보인다. 특히 서비스직의 경우에는 상호작용 공정성의 직무만족에 대한 우세효과가 유의하였는데 이는 서비스직의 직무내용에 상호작용과 관련된 부분이 관여되어 있기 때문으로 보인다. 또한 Colquitt 등(2001)과 같이 Sweeny와 McFarlin(1993)의 2요인 모델에서 설명하는 대로 구체적인 결과에 대한 만족과 전반적인 직무만족을 구분하여 비교한 결과 본 연구에서도 유사한 결과가 산출되었으나 직무만족에 대해서는 절차공정성보다는 상호작용 공정성이 더 우세한 것으로 보인다.

조직시민행동에 대해서는 분배공정성보다는 절차 및 상호작용 공정성과의 상관과 설명력이 더 크게 산출되었으며 Cohen-Charash와 Spector (2001)에 보고된 조직시민행동과 분배 및 절차공정성의 관계(각각 $\overline{r_c}$=.25와 .23)보다는 약간 높은 수치이다. 물론 Colquitt 등(2001)의 연구에서처럼 OCBI와 OCBO를 구분(Williams & Anderson, 1991)하여 살펴보았더라면 더 많은 의미가 있었겠지만, 국내 연구들을 살펴본 결과, 기업 구성원들을 대상으로 조직시민행동의 각 차원별 신뢰도와 상관계수를 모두 보고한 연구가 적어 구체적으로 차원별로 범주화하여 살펴보지 못한 한계점이 있다. Colquitt 등(2001)에 따르면 조직시민행동과 같은 행동변인들은 대리인-시스템 모델이나 2요인 모델의 예측이 잘 맞지 않는다고 한다. 하지만 Moorman (1991)에 따르면 조직시민행동과 공정성 및 직무만족의 관계에서 공정성을 통제하면 직무만족의 설명량이 유의하지 않았으며 그만큼 많은 연구결과 조직공정성은 조직시민행동에 중요한 변인임을 알 수 있다(Moorman & Byrne, 2005).

향후 조직공정성 연구의 과제

많은 조직공정성 연구들(예를 들면, Colquitt & Greenberg, 2003)에서 공통적으로 언급되는 것은 조직공정성은 여러 준거변인들에 대해 상당한 설명력을 가지고 있고, 공정성 개념들은 서로 밀접한 관계를 가지고 있으나 서로 변별되는 개념으로 보아야 한다는 것이다. 하지만 좀 더 보완해야 할 것은 공정성 개념간의 구성타당도에 대한 문제들을 규명하고 또한 왜 공정성 인식이 많은 준거변인들에 영향을 주는지를 설명할 수 있는 이론적인 틀을 수립해야 한다는 것이다. Greenberg(1993a)가 공정성 연구는 "지식의 사춘기 수준(intellectual adolescence)"에 머무르고 있다고 이야기한 이후로, 10년이 지나 Colquitt와 Greenberg(2003)은 조직공정성 연구의 통합이 필요하다고 말하고 있다. 이러한 맥락에서 공정성 이론(Fairness theory, Folger & Cropanzano, 1998), 집단 가치모형(Group value model, Lind & Tyler, 1988), 및 공정성 휴리스틱 이론(Fairness Heuristic Theory, Van den Bos, Lind, Vermont & Wilke, 1997)은 이론적 통합의 시도로 눈여겨볼 만하다.

물론 국내의 경우 공정성에 관해 100편미만의 연구가 출판이 되었고, 그 중 이론적인 통

합이나 검증을 시도한 연구들은 극히 일부분에 지나지 않는다. 이러한 이유에서 다양한 연구들을 수집할 수 없어 본 연구에서는 상관관계만을 통합 분석한 제한점이 있으나 추후 Cohen의 d, t 검증, χ^2, F 등 다양한 효과크기들을 제시하고 통합하려는 노력이 절실하다. 특히 타분야에 비해 산업 및 조직 심리학 분야에서 공정성에 관한 연구는 많이 부족한 듯 보이지만 향후 이론적인 개발과 경험적인 검증에 산업 및 조직 심리학자들의 연구 역량이 많이 기대되는 것도 사실이다.

우선 관심을 가져야 하는 과제는 조직공정성의 구성타당도와 관련된 문제이다. 공정성의 개념들간에 높은 상관관계에도 불구하고 요인분석이나 선행 및 결과 변수들과의 관계성을 보면 어느 정도 이들 간에 변별성이 존재하는 것도 사실이다. 아마 이러한 현상에 대한 해답을 구하기 위해서는 공정성 인식에 관한 인지적인 기제들을 밝히는 연구들이 필요할 것 같다. 한 예로 공정성 휴리스틱 이론이 가능한 해답이 될 수도 있다(Ambrose & Arnaus, 2005). 이 이론에서는 형평이론(Equity theory, Adams, 1965)에서 주장하는 자신의 투입과 산출의 비율을 타인과 비교하여 결과에 대한 형평성을 인식한다는 설명에 대해 의문을 제기했다. 즉, 형평이론의 핵심인 사회 비교(social comparison) 과정의 기본적인 전제는 타인의 투입과 산출에 대해 정확한 정보를 알아야 한다는 것이다. 하지만 대부분의 경우에 사람들은 사회 비교를 위한 정보를 알지 못하며 사람들이 공정성을 인식하는 과정은 형평이론의 예언보다는 훨씬 복잡할 것이라고 설명한다(Van den Bos et al., 1997). 이렇게 정보가 부족한 상황에서 사람들은 결과물에 대한 판단을 할 때 가용한 정보가 부족하므로 절차 공정성을 휴리스틱으로 하여 공정성에 대한 판단을 한다는 것이다. 그 결과 하나의 공정성의 개념이 다른 공정성의 개념으로 대치되는 대체효과가 발생하고(Lind, 2001), 타인의 결과물에 대한 정보가 없는 상황에서 절차공정성의 효과는 더욱 강해지기도 한다(Van den Bos et al., 1997). Greenberg (2001) 역시 사람들은 공정성을 인식하는 과정에서 전체적인 판단(holistic judgment)을 한다고 하며 몇몇 학자들도 이에 동의하고 있다(Ambrose & Arnaus, 2005).

따라서 공정성의 구성타당도를 확보하기 위해서 향후 실험연구와 조사연구를 통해 심리 측정적인 지식들을 확보해나갈 필요가 있다. 실험 연구들 통해서는 공정성 인식의 과정이 자동화된 과정으로 보아야 하는지(Van den Bos et al., 1997) 아니면 사후 가정적 사고(counterfactual thinking)에 의한 체계적인 정보처리 과정(Folger & Cropanzano, 1998)으로 볼 수 있는지, 또는 어떠한 요인에 의해 이러한 인지과정에 변화가 생기는지에 대해 체계적으로 접근해야 할 것이다. 또한 전체적인(holistic) 인지처리가 공정성 인식에 중요하다면 인지적인 조망을 형성하는데 있어 개인의 동기나 정보처리 유형, 혹은 정서의 영향들에 대해서도 폭넓게 연구되어야 할 것이다.

또한 조사연구를 통해서는 요인구조의 타당성을 확립하는 것이 중요한데, Colquitt(2001)에 따르면 공정성은 분배, 절차, 상호작용, 정보의 4요인 구조를 갖는다고 한다. 하지만 국내에서는 아직 이러한 4요인에 대한 연구는 수행되지 않았고, 본 통합분석에 포함된 연구 중에서는 기존의 분배, 절차, 상호작용 3개의 요인을 동시에 다룬 연구도 15개로 그 수가 적은 편이다. 물론 공정성의 공통 변량이 아닌 고유한 변량에 관심을 갖는다면 특정 공정성의 효과

만을 살펴볼 수도 있지만 Shaw와 Colquitt(2005)에 따르면 공정성 개념은 상황의 영향뿐만 아니라 측정하는 차원에 의해서도 영향을 받는다. 더욱이 공정성의 요인구조에 대해서는 좀 더 연구가 진행될 필요가 있는 것 같다. Shaw와 Colquitt(2005)는 Colquitt(2001)의 자료를 재분석했을 때, 전반적인 공정성을 상위요인(second-order factor)으로 설정하고 분석하였을 때도 4요인구조와 비슷한 정도의 적합성을 보였다. 또한 윤만희(2003)에 따르면 공정성 개념은 기존의 요인분석모델과 같은 형태의 잠재모델(latent model) 혹은 반영지표모델(reflective measurement indicator)보다는 공정성의 지표가 잠재변수에 영향을 주는 합산모델(aggregate model) 혹은 형성지표모델(formative measurement indicator)이 더 적합도가 높고 준거설명력도 큰 것으로 나타났다. 만일 윤만희(2003)의 연구대로 형성지표가 타당하다면 더욱 공정성 차원에 어떤 지표가 포함되는지에 따라 연구결과들은 달라질 것이다. 따라서, 이후 공정성을 연구하기 위해서는 배경이 되는 이론과 상황, 대상, 맥락 등을 고려하고 측정도구를 선택하고 사용해야 할 것이다(Shaw & Colquitt, 2005).

두 번째는 공정성의 효과와 관련하여 이론들을 바탕으로 왜(why) 공정성이 조직관련 변인에 효과를 갖는지를 파악해야 한다. 즉 공정성과 준거변인의 일대일 관계 혹은 영차상관(zero-order correlation)에서 나아가 설명 모델들을 개발하고 설명력을 비교하는 것이 필요하다. 국내에서도 몇 개의 매개변인(예를 들면, 상사-부하관계, 조직지원인식, 신뢰, 만족 등)에 대한 연구들이 수행되어왔다(부록 참조). 이러한 설명모델은 지속적으로 개발되어야 할 것이라고 보는데 한 예로, 공정성이 조직시민행동에 왜 중요한지에 대해 설명하기 위해 Moorman과 Byrne(2005)은 사회 교환 이론(Social exchange theory, Homans, 1964)과 사회 정체성 이론(Social Identity Theory, Tajfel, 1979)에 따라 설명하려고 하였다. 사회교환이론에서는 개인과 조직 간에 교환관계를 가정하고 있으며, 조직에 대해서 종업원들이 공정성을 인식하게 되면, 조직으로부터 이익을 얻었다고 지각할 것이고 이 이익에 보답하려는 상호 호혜적으로 동기화되며 따라서, 종업원들은 조직으로부터 얻은 이득에 대한 보답으로 자신의 수행을 증가시키고 조직에 대한 지원을 하며 적응을 위해 노력하게 되는 것으로 가정할 수 있다. 이러한 사회교환이론에 해당하는 매개변인으로는 상사-부하관계, 조직지원인식이나 심리적 계약관계에서 조직에 대한 의무를 다하려는 의무감(felt obligation, Eisenberger et al., 2001) 등이 여기에 해당된다고 볼 수 있다.

다른 한편으로는 사회 정체성 접근에서 보면 Lind와 Tylor(1988)의 집단가치 모형(Group value model)에서 보면 절차 공정성은 집단의 구성원으로써 개인의 지위에 근거해서 판단되는 것이며 따라서, 절차공정성에 대한 인식은 경영진과 자신의 관계가 깊게 형성되어 있고 충분히 존중받고 있다는 느낌을 주게 될 것이다. 이렇게 형성된 정체감을 유지하기 위해 조직 구성원들은 조직의 효율성을 위해 최선의 수행을 하게 된다고 예상해볼 수 있다(Tyler & Blader, 2000). 이러한 사회정체성 접근에 해당하는 매개변인들로는 조직몰입, 집단자부심, 합법성 인식 등이 해당될 것이다. 따라서 공정성과 조직시민행동의 관계를 설명하기 위한 이론적 고찰과 경험적 검증이 추후 지속적으로 필요하다고 하겠다.

셋째는 공정성 연구의 일반화 가능성에 있어 조절효과에 관한 연구가 필요하다. 조직 구

성원들의 공정성에 대한 판단과 반응 및 효과성을 설명하기 위해 개인의 기대(expectation)나 민감성(sensitivity)에 영향을 줄 수 있는 개인 특성과 집단 수준의 요인을 고려해야 하는데(Colquitt & Greenberg, 2003), 이러한 연구들을 통해서 개인의 공정성 판단뿐만 아니라 공정성 풍토의 형성과 영향력, 및 개인과 집단 특성의 상호작용 효과 등을 탐색할 수 있는 계기가 마련될 것이다. 물론 국내에서도 성별, 작업 가치관, 시스템 요인 등 몇몇 조절 변인들이 연구되어 왔다. 여러 상황이나 개인차에 관한 조절변인들을 탐색하기 위해서는 Cropanzano 등(2001)의 다초점(multi-foci) 접근을 참고하는 것도 유용할 것이다. 본 연구에서도 공정성의 효과와 개념간 관계성에 있어서 연구 장면의 조절효과를 살펴보았으나(가설 2와 4) 절차공정성과 상호작용공정성의 관계를 제외한 나머지는 연구 장면에 따라 관계성이 달라진다는 증거를 찾지 못했다. 절차공정성과 상호작용공정성의 관계가 공공조직에서 낮은 것은 공공조직의 많은 부분 절차들이 구조화되어 있어 대인간의 상호작용과는 변별되는 것으로 해석할 수 있었다.

다른 한편으로 해석해보자면 공정성의 효과는 연구맥락에 따라 달라지지 않고 일반적으로 검증되었다고 할 수 있을 것이다. 하지만 본 연구에 포함된 연구들의 수가 적어 각기 다른 연구 장면에 충분히 포함되지 못한 한계에서 기인할 수도 있고, 성별비율, 근속연수, 측정도구 등 다양한 조절변인을 포함시키지 못했기 때문일 수도 있다[6]. 추후 더 많은 검증이 필요하다고 보이지만, 동시에 엄격한 연구설계 하에 더욱 효과적인 조절변인들을 탐색하는 것 또한 산업 및 조직 심리학자들에게 남겨진 과제가 아닐까 한다.

6) 본 연구에서 성별 비율이나 근속년수 등을 조절변인으로 하여 추가적인 검증을 하려 했으나 이 정보들이 제시되지 않은 연구들이 많아 유의미하게 해석가능한 분석이 불가능하였다. 이러한 본 연구의 제한점은 향후 더 많은 연구자들의 노력으로 해결될 수 있을 것으로 기대한다.

참고문헌

*표시는 통합분석에 포함된 연구를 나타냄.

*강대석, 차동옥 (2004). 조직공정성, LMX의 질 및 심리적 임파워먼트가 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향. 인사관리연구, 28(1), 263-287.

*고종욱, 서상혁(2003). 분배 및 절차공정성이 지방공무원의 직무태도에 미치는 영향. 한국지방자치학회보, 15(4), 117-136.

*고종욱, 서영준 (2004). 분배 및 절차공정성이 종합병원 간호사들의 직무태도에 미치는 영향. 병원경영학회지, 9(1), 115-132.

*권중생 (2001). 조직공정성, 혁신저항 및 방어적 행동의 관계. 인사관리연구, 25(1), 425-452.

*김근우, 이현정 (2005). 호텔기업의 변혁적리더십이 조직공정성에 의한 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향. 호텔경영학연구, 14(3), 135-150.

*김영조 (2001). 고용조정의 공정성 및 고용조정의 강도가 잔류 구성원들의 태도에 미치는 영향에 관한 연구. 인사조직연구, 9(2), 93-130.

*김재영, 한동철 (2000). 호텔종업원 친소비자 행동의 결정변수: 사회적성과, 경제적성

과, 몰입, 분배공정성의 영향을 중심으로. 마케팅연구, 15(1), 103-124.

*도윤경 (2001). 조직공정성이 조직유효성에 미치는 영향에 있어서 신뢰의 매개효과에 관한 연구. 인적자원개발연구, 3(2), 87-111.

박세영 (1988). 분배자 , 계산의 복잡성 및 분배자의 투입양이 보상 분배에 미치는 영향. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 1, 91-106.

박세영 (1991). 대우의 형평 지각을 결정짓는 요인들. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 4(1), 22-45.

박세영 (1993). 종업원의 분배원칙 선호와 직무만족. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 6(1), 55-92.

*박종혁, 권석균 (2005). 공공부문 목표관리(MBO)의 효과성 개선을 위한 제언: 평가공정성, 경력개발 지원, 상사신뢰를 중심으로. 경영연구, 20(3), 203-230.

*박준철, 최승호, 정기호 (2003). 조직공정성이 종업원참여행위에 미치는 영향에 관한 연구: 여행사 종사원의 직무만족과 조직신뢰의 매개역할을 중심으로. 대한경영학회지, 16(5), 1465-1482.

*박철민, 김대원 (2003). 조직공정성이 상관신뢰와 공직몰입에 미치는 영향. 한국행정학보, 37(4), 125-145.

박희랑, 박세영, (1989). 형평과 불형평에 따른 정서의 차이 및 불형평 해소 책략. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 2(1), 67-89.

*배일현, 전인수 (2003). 산업재영업에 있어서 조직공정성, 조직시민행동 및 영업성과의 관계. 경영학연구, 32(1), 1-21.

서용원 (1994). 절차공정성 지각의 심리적 기제: 발언효과. 사회과학의 동향과 전망. 389-412. 서울: 한울아카데미.

*서용원 (2002) 공정성 지각과 리더 행동간의 관계: 분배공정 리더십과 절차공정 리더십의 차별 효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 15(3), 113-132.

서용원, 오동근 (1998). 발언의 도구성, 배려성 및 주체와 공정성 지각. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 11(1), 137-153.

*서재현 (1997). 조직공정성이 조직몰입과 인식된 조직적 지원에 미치는 영향에 관한 연구. 경영연구, 12(3), 43-65.

*서재현 (2000). 조직공정성이 조직후원인식에 미치는 영향에 관한 연구: 상사에 대한 신뢰의 매개역할을 중심으로. 경영학연구, 29(3), 451-472.

*서철현, 장경수, 안현영 (2005). 호텔종사원이 지각하는 공정성이 조직몰입에 미치는 영향과 조직후원인식의 매개역할. 호텔경영학연구, 14(2), 131-147.

*송지준 (2005). 호텔종사원이 지각하는 조직공정성과 심리적 계약위반이 결과변수에 미치는 영향. 관광, 레저연구, 17(3), 171-190.

*신동엽 (1999). 절차공정성에 대한 지각과 승진제도 효과성의 비교적 관점에서 본 조직구성원들의 승진결정 수용도. 인적자원개발연구, 1(2), 99-130.

*안관영 (1999). 조직공정성지각이 조직시민행동에 미치는 효과: 개인특성의 조절효과를 중심으로. 인사관리연구, 23(1), 115-144.

*안관영 (2002). 조직공정성과 서비스품질의 관계 및 성, 재직기간의 조절효과. 품질경영학회지, 30(3), 1-19.

*안관영, 곽영환 (2001). 호텔종사원의 조직공정성과 조직시민행동: 성, 재직기간, 규모

와의 상호작용효과를 중심으로. 서비스경영학회지, 2(1), 157-191.

*유병주, 박경환, 이규범 (1997). 사회교환이론적 관점에서의 조직공정성과 조직행위 유효성 변수간의 관계구조분석. 생산성논집, 11(2), 169-192.

윤만희 (2003). 서비스 공정성 개념의 대안적 측정이 신뢰와 고객의 자발적 행위 추정에 미치는 영향: 반영지표측정모델과 형성지표측정모델의 비교. 경영연구, 18(4), 167-194.

*윤정구, 임준철 (1998). 공정성이 조직효과성에 미치는 영향력에 관한 연구: 사기업과 공기업의 사례를 중심으로. 한국행정학보, 32(3), 55-72.

*이경근 (1999). 조직구성원의 태도에 대한 분배적 공정성, 공식적 절차의 특징, 상호작용적 공정성의 차등적 효과. 대한경영학회지, 12, 321-340.

*이경근 (2002). 상호작용적 공정성지각이 고과에 대한 태도에 미치는 영향: 3개의 연구를 통한 모형과 상황적 효과의 검증. 인사관리연구, 26(2), 145-181.

*이경근, 박성수 (1999). 조직공정성과 임금만족간의 인과관계: 절차적 공정성, 상호작용적 공정성, 분배적 공정성간의 관계와 역할을 중심으로. 인사조직연구, 7(2), 191-229.

*이경근, 박성수 (2001). 분배적 공정성과 절차적 공정성에 대한 지각이 임금만족에 미치는 영향. 인사관리연구, 25(2), 165-195.

*이관표, 안대희 (2002). 여행사에 있어서 정리해고의 공정성이 잔류종업원의 직무만족에 미치는 영향. 문화관광연구, 4(2), 329-345.

*이광희 (2002). 공정성요인의 역할차이에 대한 연구. 생산성논집, 16(1), 161-175.

*이광희, 이철기, 위규태, 이웅희 (2002). 공정성요인과 임금만족차원의 관계에 관한 연구. 중소기업연구, 24(4), 307-331.

*이광희, 황규대 (2002). 고과결과에 대한 지각, 결과변수, 그리고 공정성 지각의 관계에 대한 연구. 인사조직연구, 10(1), 27-54.

*이규범, 유병주 (1999). 평가자-피평가자의 교환관계 및 평가자의 동기부여가 피평가자의 공정성인식에 미치는 영향. 인적자원개발연구, 1(1), 87-110.

*이병열, 이웅희 (2005). 호텔 종업원의 태도변수에 대한 공정성 요인의 상대적 효과에 관한 연구. 관광정보연구, 20, 23-40

*이유진, 이현수, 박광덕, 김선엽 (2005). 절차공정성과 상사에 대한 신뢰가 조직후원인식, 조직몰입에 미치는 영향. 한국정책과학학회보, 9(3), 25-47.

*이재훈(2002). 조기퇴직제도에 대한 공정성 요인탐색과 결과변수에 미치는 영향. 인사관리연구, 26(1), 67-88.

*이재훈, 최익봉 (2004). 조직공정성, 신뢰, 조직유효성간의 관련성에 관한 연구. 인사조직연구, 12(1), 93-132.

*이진규, 이상훈 (2001). 성과평가의 절차적 공정성에 대한 영향요인: 상황적 요인 및 평가시스템특성을 중심으로. 인사조직연구, 9(1), 109-136.

*이철기, 이광희 (2002). 지각된 노조 지원에 대한 절차 공정성요인의 영향에 관한 연구. 인사관리연구, 26(2), 213-233.

*임준철, 윤정구 (1998). 분배공정성과 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구: 문화적 맥락이

조직성원의 행위성향에 미치는 영향을 중심으로. 경영학연구, 27(1), 93-111.

*정범구 (1994). 조직공정성과 조직유효성: 분배공정성과 절차공정성의 상호작용효과. 인사관리연구, 18, 469-497.

*정범구 (1997). 평가시스템의 공정성과 조직유효성의 관계에 관한 연구. 생산성논집, 12(1), 169-196.

*정범구, 김경재 (1997). 조직공정성과 조직후원인식의 관계에 관한 연구. 경영논집, 13(2), 127-150.

*정범구, 이상석 (1999). 조직공정성이 조직유효성에 미치는 영향에 있어서의 상사에 대한 신뢰의 매개효과에 관한 연구. 경영논집, 15, 209-224.

*정순여, 김순기, 이창대 (2004). 정부조직의 예산편성과정에서 예산참여와 공정성지각이 예산 성과에 미치는 영향. 관리회계연구, 4(2), 1-35.

*정진철, 한주희 (2003). 직무수행노력과 조직몰입에 미치는 직무 동기의 차별적 영향력에 대한 연구: 조직공정성의 조절역할에 대한 검증을 중심으로. 대한경영학회지, 16(4), 1071-1092.

*차동옥 (2004). 조직냉소주의와 리더십, 조직공정성 및 조직유효성과의 관계. 인사관리연구, 28(4), 249-277.

*한광현 (2000). 절차공정성과 조직시민행동간 관계에 있어서 공유가치의 매개효과에 관한 연구. 대한경영학회지, 13, 185-209.

*한광현 (2004). 조직공정성이 반생산적 과업행동에 미치는 영향: 부정적 감정성향의 조절효과를 중심으로. 인사관리연구, 28(4), 57-84.

*한주희, 고수일 (2003). 급여탄력성에 따른 조직공정성, 회사-구성원 교환관계 및 조직몰입에 대한 연구. 인사조직연구, 11(2), 171-197.

*한진환 (2002). 보상공정성 지각이 조직몰입과 친화적 조직행동에 미치는 영향. 산업경제연구, 15(3), 341-357.

*홍종성 (2004). 인사고과의 공정성과 직무태도와의 관련성에 관한 연구. 대한경영학회지, 17(3), 1259-1283.

*황호영, 최영균(2003). 조직공정성이 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 개인주의·집단주의 효과를 중심으로. 인적자원개발연구, 5(1), 1-24.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz(Ed.), *Advances in ex-perimental social psychology*(Vol. 2, pp.267-299). New York: Academic.

Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research, 1,* 177-198.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology, 63,* 1-18.

Ambrose, M. L., & Arnaud, A. (2005). Are procedural justice and distributive justice conceptually distinct? In Colquitt, J. A., & Greenberg, J.(Ed.), *Handbook of organizational justice*(pp. 59-84). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Aryee, S., & Chay, Y. W. (2001). Workplace justice, citizenship behavior, and turnover intentions in a union context: Examining the

mediating role of perceived union support and union instrumentality. *Journal of Applied Psychology, 86,* 154-160.

Ball, G. A., Trevino, L. K., & Sims, H. P. Jr. (1993). Justice and organizational punishment: Attituditional outcomes of disciplinary events. *Social Justice Research, 6,* 39-67.

Bickel, P. J., & Doksum, K. A. (1977). *Mathematical statistics.* SF: Holden-day.

Bies, R. J. (2001). Interactional (in)justice: The sacred and the profane. In Greenberg, J., & Cropanzano, R.(Eds), *Advances in Organizational Justice.*(pp 89-118), Stanford, CA: Stanford University Press.

Bies, R. J. (2005). Are procedural justice and interactional justice conceptually distinct? In Colquitt, J. A., & Greenberg, J.(Ed.), *Handbook of organizational justice*(pp. 85-112). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fair-ness. In R. J. Lewicki, B. H.

Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fair-ness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations*(Vol.1, pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI.

Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research, 1,* 199-218.

Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1988). Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgment. *Academy of Management Journal, 31,* 676-685.

Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life.* New York: Wiley.

Bobko, P. (1995). *Correlation and regression: Principles and applications for industrial psychology and management.* NY: McGraw-Hill.

Brockner, J., DeWitt, R. L., Grover, S., & Reed, T. (1990). When it is especially important to explain why: Factors affecting the relationship between managers' explanations of a layoff and survivors' reactions to the layoff. *Journal of Experimental Social Psychology, 26,* 389-407.

Brockner, J., & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reasons to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletine, 120,* 189-208.

Brockner, J., & Wiesenfeld, B. M. (2005). How, when, and why does outcome favorability and interact with procedural fairness? In Colquitt, J. A., & Greenberg, J.(Ed.), *Handbook of organizational justice*(pp. 525-554). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Bryne, Z. S., & Cropanzano, R. S. (2000, April). *To which do I attribute this fairness? Differential effects of multi-foci justice on organizational work behaviors.* Paper presented at the 15th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA.

Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral science.* Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associares.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The

role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86,* 278-321.

Collie, T., Bradley, G., Spark, B. A. (2002). Fair process revisited: Differential effects of interactional and procedural justice in the presence of social information. *Journal of Experimental Social Psychology, 38,* 545-555.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86,* 386-400.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H, & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86(2),* 425-445.

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.)(pp.165-210). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical review. In Colquitt, J. A., & Greenberg, J.(Ed.), *Handbook of organizational justice*(pp. 3-56). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Conlon, D. E., Meyer, C. J., & Nowakowski, J. M. (2005). How does organizational justice affect performance, withdrawal, and counterproductive behavior? In Colquitt, J. A., & Greenberg, J. (Ed.), *Handbook of organizational justice*(pp. 301-328). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. In Greenberg, J., & Cropanzano, R.(Eds), *Advances in Organizational Justice.*(pp 119-151), Stanford, CA: Stanford University Press.

Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior, 58,* 164-209.

Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tun-neling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Roberson(Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*(Vol. 12, pp. 317-372). Chichester, England: Wiley.

Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management, 27,* 324-351.

Cudeck, R. (1989). Analysis of correlation matrices using covariance structure models. *Psychological Bulletin, 105,* 317-327.

Dailey, R. C., & Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job satisfaction and intent to turnover. *Human relations, 45,* 305-317.

Daly, J. P., & Geyer, P. D. (1994). The role of fairness in implementing large-scale change: Employee evaluations of process and outcome

in seven facility relocations. *Journal of Organizational Behavior, 15,* 623-638.

Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues, 31,* 137-150.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71,* 500-507.

Erez, A., Bloom, M. C., & Wells, M. T. (1996). Using random rather than fixed effects models in meta-analysis: Implications for situational specificity and validity generalization. *Personnel Psychology, 49,* 275-306.

Folger, R. (1986). A referent cognitions theory of relative deprivation. In J. M. Olson, C. P. Herman, & M. P. Zanna(Eds.), *Relative deprivation and social comparison: The Ontario symposium*(Vol. 4, pp. 33-55). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associares.

Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Folger, R., & Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretative analysis of personnel systems. In K. Rowland & G. Ferris(Eds.), *Research in personnel and human resource management*(Vol. 3, pp. 141-183). Greenwich, CT: JAI Press.

Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal, 32,* 115-130.

Gilliland, S. W. (1994). Effects of procedural and distributive justice on reaction to a selection system. *Journal of Applied Psychology, 79,* 691-701.

Goldman, B. M., & Thatcher, S. M. B. (2002). A social information processing view of organizational justice. In Gililland, S., Dirk, S., & Skarlicki, D(Ed.), *Emerging Perspectives on Managing Organizational Justice* (pp. 103-130). Greenwich: Information-Age Pub.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow, *Journal of Management, 16,* 399-432.

Greenberg, J. (1993a). The intellectual adolescence of organizational justice: You've come a long way, maybe. *Social Justice Research, 6,* 135-148.

Greenberg, J. (1993b). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano(Eds.). *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management.* (pp. 79-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. *Journal of Applied Psychology, 79,* 288-297.

Greenberg, J. (2001). Setting the justice agenda: Seven unanswered questions about "what, why, and how." *Journal of Vocational behavior, 58,* 210-219.

Greenberg, J., & Folger, R. (1983). Procedural justice, participation, and the fair process effect group and organization. In P. B. Paulus(Ed.), *Basic group processes*(pp. 235-256). New York: Springer-Verlag.

Hagedoorn, M., Buunk, B. P., & Van de Vliert

(1998). Opening the black box between justice and reactions to unfavorable outcomes in workplace. *Social Justice Research, 11,* 41-57.

Homans, G. C. (1961). *Social Behaviour: Its elementary forms.* London: Routledge & Kegan Paul.

Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology, 76,* 698-707.

Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & W. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology*(Vol. 9, pp. 91-131). NY: Academic Press.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Wills(Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*(pp.27-55). NY: Plenum.

Lewicki, R. J., Wiethoff, C., &Tomlinson, E. C. (2005). What is the role of trust in organizational justice? In Colquitt, J. A., & Greenberg, J.(Ed.), *Handbook of organizational justice*(pp. 247-272). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Liden, R. C., Sparrow, R., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resource Management, 15,* 47-119.

Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgment as pivotal cognitions in organizational relations. In Greenberg, J., & Cropanzano, R. (Eds), *Advances in Organizational Justice.*(pp 56-88). Stanford, CA: Stanford University Press.

Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice.* New York: Plenum.

Lind, E. A., Kulik, C., Ambrose, M., & de Vera Park, M.(1993). Individual and corporate dispute resolution: Using procedural fairness as a decision heuristic. *Administrative Science Quarterly, 38,* 224-251.

Marx, K. (1978). Critique of the Gotha program. In R. C. Tucker(Ed.), The Marx-Engels reader(2nd ed., pp. 42-56). New York: Norton.

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 relations. *Academy of Management Journal, 43,* 738-748.

McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as pre-dictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal, 35,* 626-637.

Moormean, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology, 76,* 845-855.

Moorman, R. H. & Byrne, Z. S. (2005). How does organizational justice affect organizational citizenship behavior?. In J. Greenberg, & J. A. Colquitt.(Eds). *Handbook of Organizational*

Justice(pp 355-382). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associate.

Niehoff, B. P. & Moormean, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal, 36,* 527-556.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. (2nd ed.) NY: McGraw-Hill.

Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical Linear Models: Applications and Data Analysis Methods*.(2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S., Cheong, Y. F., & R. T. Congdon, Jr. (2001). *HLM5: Hierarchical Linear and Nonlinear Modeing*. Lincolnwood, IL: Scientific Software.

Rawls, J. (1999). *A theory of justice,* revised edition. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: Life cycle of constructs. In B. Schneider(Ed.), *Organizational climate and culture*(pp. 5-39). San Francisco: Jossey- Bass.

Roberts, J. A., Colson, K. R., & Chonko, L. B. (1999, Winter). Salesperson perceptions of equity and justice and their impact on organizational commitment and intent to turnover. *Journal of Marketing Theory and Practice,* pp 1-16.

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly, 23,* 224-253.

Schaninger, W. S., Jr., & Turnipseed, D. L. Jr. (2005). The workplace social exchange network: Its effect on organizational citizenship behavior, contextual performance, job satisfaction, and intention to leave. In Turnipseed, D. L. Jr.(Eds). *Handbook of Organizational Citizenship Behavior*.(pp 209-242). Hauppauge, NY: Nova Science Publishers, Inc.

Shaw, J. C., & Colquitt, J. A. (2005). How should organizational justice be measured? In J. Greenberg, & J. A. Colquitt.(Eds). *Handbook of Organizational Justice*(pp 113-152). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associate.

Shaw, J. C., Wild, E., & Colquitt, J. A. (2003). To justify or excuse?: A meta-analytic re-view of the effects of explanations. *Journal of Applied Psychology, 88,* 444-458.

Skarlicki, D. P., & Latham, G. P. (1996). Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology, 81,* 161-169.

Sober, E., & Wilson, D. S. (1998). *Unto others: The evolution and psychology of unselfish behavior*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Stouffer, S. A., Suchman, E. A., DeVinney, L. C., Star, S. A., & Williams, R. M., Jr. (1949). *The American soldier: Adjustment during Army life, Vol. 1.* Clinton, MA: Colonial Press.

Sweeny, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluation of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 55,* 23-40.

Tajfel, H. (1978). Social-categorization, social

identity and social comparison. *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations.* London: Academic Press.

Thybaut. J., & walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis.* Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Tyler, T., & Bies, R. J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J. Carroll(Ed.), *Applied social psychology and organizational settings*(pp. 77-98). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2000). *Cooperation in group: Procedural justice, social identity, and behavior engagement.* Philadelphia: Psychology Press.

Tyler, T. R., Degoey, P., & Smith, H. (1996). Understanding why the justice of group procedures matters: A test of the psychology dynamics of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology, 70,* 913-930.

Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. P. Zanna(Ed.), *Advances in experimental social psychology*(Vol. 25, pp. 115-191). San Diego. CA: Academic.

Tyler, T. R., Rasinski, K. A., & Spodick, N. (1985). Influence of voice on satisfaction with leaders: Exploring the meaning of process control. *Journal of Personality and Social Psychology, 48,* 72-81.

Van den Bos, K., & Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. In M. P. Zanna(Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 34, pp 1-60). Boston: Elsevier.

Van den Bos, K., Lind, E. A., Vermunt, R., & Wilke, H. A. M. (1997). How do I judge my outcome when I do not know the outcome of others? The psychology of the fair process effect. *Journal of Personality and Social Psychology, 72,* 1034-1046.

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (1995). Theory testing: Combining psychometric meta-analysis and structural equations modeling. *Personnel Psychology, 48,* 865-885.

Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perception of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology, 87,* 590-598.

Weiss, H. M. & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experience at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings(Eds.), *Research in organizational behavior(Vol. 18, pp. 1-74).* Greenwich, CT: JAI Press.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management, 17,* 601-617.

1차 원고접수 : 2006. 3. 27
2차 원고접수 : 2006. 5. 11
최종게재결정 : 2006. 5. 12

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2006. Vol. 19, No. 2, 193-227

The Dimensionality and Consequences of Organizational Justice: A Meta-analytic Review of Korean Studies

Daejeong Choi Dong Gun Park

Korea University

This study examined the construct and criterion validities of organizational justice, and their generalizability of their relationships across research samples(private company, public sectors, service, R&D) by meta-analytic review of Korean research. To investigate criterion validities, 9 variables(e.g. satisfaction, organizational commitment, trust, organizational citizenship behavior), frequently used in this field, were included in this study. The authors conducted meta-analysis of 54 studies which were reported in 52 articles, and used random effect model in which variances of individual studies were considered. The results suggest that distributive, procedural and interpersonal justices are highly related. The results also show that three organizational justice dimensions have moderate to high influences on most of criterion variables. However, distributive justice does not explain unique variances of organizational and supervisory trust, and interpersonal justice does not so on outcome satisfaction. Furthermore research samples do not successfully moderate the relationships between justice and other variables. These findings are reviewed in terms of construct validity, judgment process, and effect process of organizational justice, and potential mediators and moderators are discussed for future research.

key words : Organizational justice, meta-analysis, construct validity, random effect model

부 록

표 1-1. 연구 포함 논문

연구	N	표본	DJ	PJ	IJ	매개	조절
강대석, 차동옥(2004)	230	서비스	0	0	0	LMX, 임파워먼트	
고종욱, 서상혁(2003)	371	공공조직	0	0			성별, 분배절차 상호작용
권중생(2001)	304	기업	0	0			
김근우, 이현정(2005)	358	서비스	0	0	0	직무만족	
김영조(2001)	1014	기업	0	0			분배절차 상호작용
김재영, 한동철(2000)	192	서비스	0				
도윤경(2001)	511	기업	0	0		상사신뢰	
박종혁,권석균(2005)	533	공공조직		0			절차공정성
박준철, 최승호, 정기호 (2003)	253	서비스	0	0	0	직무만족, 조직신뢰	
박철민, 김대원(2003)	256	공공조직	0	0		상사신뢰	
배일현, 전인수(2003)	98	기업	0	0	0	PJ->IJ->DJ	
서영준, 고종욱(2004)	353	서비스	0	0			분배절차 상호작용
서용원(2002)	358	기업	0	0			
서재현(1997)	225	기업	0	0		POS	
서재현(2000)	146	기업	0			상사신뢰->POS	
서철현, 장경수, 안현영 (2005)	336	서비스	0	0		POS	
송지준(2005)	395	서비스	0	0		심리적 계약, LMX	
신동엽(1999)	365	기업		0			
안관영(1999)	698	공공조직	0	0			집단주의. 작업가치관, 성취욕구
안관영(2002)	692	서비스	0	0	0		성별, 근속년수
안관영, 곽영환(2001)	692	서비스	0	0	0		
유병주, 박경환, 이규범 (1997)	232	기업	0	0	0	상사신뢰	
윤정구, 임준철(1998)	2497	공공조직	0				조직특성
이경근(1999)	288	공공조직	0	0	0		
이경근(2001)의 연구 1	288	공공조직	0	0	0	IJ->PJ->DJ	
이경근(2001)의 연구 2	260	기업	0	0	0	IJ->PJ->DJ, 상사신뢰	
이경근(2001)의 연구 3	393	기업	0	0	0		고과 시스템
이경근, 박성수(1999)	288	공공조직	0	0	0	IJ, PJ->DJ	
이경근, 박성수(2001)	306	공공조직	0	0		PJ->DJ	고과 시스템

표 1-1. 계 속

연구	N	표본	DJ	PJ	IJ	매개	조절
이관표, 안대희(2002)	279	서비스	0	0		스트레스->직무만족	
이광희(2002)	439	기업	0	0	0		
이광희, 이철기, 위규태, 이웅희(2002)	1022	기업	0	0			
이광희, 황규대(2002)	1022	기업	0	0		PJ->DJ	분배절차 상호작용
이규범, 유병주(1999)	166	기업	0	0			정보탐색
이병렬,이웅희(2005)	227	서비스	0	0			
이유진, 이현수, 박광덕, 김선엽(2005)	243	공공조직		0		POS	
이재훈(2002)	599	연구소	0	0	0		
이재훈, 최익봉(2004)	526	연구소	0	0	0	조직신뢰, 상사신뢰	
이진규 이상훈(2001)	206	기업		0			
이철기, 이광희(2002)	1195	기업		0	0		
임준철, 윤정구(1998)	1456	기업	0			직무만족->몰입	
정범구(1994)	816	기업	0	0			분배절차 상호작용
정범구(1997)	430	연구소	0	0			분배절차 상호작용 상사신뢰
정범구, 김경재(1997)	248	기업	0			POS	
정범구, 이상석(1999)	172	연구소	0			상사신뢰	
정순여, 김순기, 이창대(2004)	144	공공조직	0	0			
정진철, 한주희(2003)	461	기업	0	0			분배공정성, 절차공정성
차동욱(2004)	504	기업	0	0		냉소주의	
한광현(2000)	261	기업	0	0		공유가치	
한광현(2004)	233	기업	0	0	0		부적 정서성(NA)
한주희, 고수일(2003)	269	기업	0	0	0	조직과의 관계	
한진환(2002)	388	기업	0				
홍종성(2004)	441	기업		0			
황호영, 최영균(2003)	179	서비스	0	0			개인주의, 집단주의

주. DJ: 분배공정성 PJ: 절차공정성 IJ: 상호작용 공정성, POS: 조직지원인식