



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사학위논문

지역 부서장의 연고지 배치가  
조직의 경영성과에 미치는 영향  
- K공사를 중심으로 -

2023년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

이 규 철

# 지역 부서장의 연고지 배치가 조직의 경영성과에 미치는 영향

- K공사를 중심으로 -

지도교수 이 석 원

이 논문을 공기업정책학  
석사 학위논문으로 제출함

2023년 3월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

이 규 철

이규철의 석사 학위논문을 인준함

2023년 6월

위 원 장              김 상 헌                    (인)

부위원장              박 상 인                    (인)

위     원              이 석 원                    (인)

## 국문초록

한국사회에 있어서 인적관계의 생성요인으로서 연고주의는 가족, 지역, 학교, 직장 등에서 맺은 연(緣)을 매개로 집단적 이해관계에서 타 집단(outgroup)의 구성원을 차별하는 내적 귀속성과 외적 배타성이 강한 집합주의의 성향을 나타내고 있다. 연고주의에 대한 문화적 접근에 관한 연구는 다수 존재하였으나, 정량적인 자료를 근거로 한 연구는 많이 부족하였다.

본 연구는 K공사의 지역 부서장 연고지 배치가 조직 경영평가와 관련하여 실증적 통계자료를 통해 살펴봄으로써 연고지 배치가 조직성장에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보기로 한다.

연구자료는 K공사로부터 자료 협조를 받았고, 공공기관 알리오에서 자료를 수집하였다. 기술통계분석, 상관관계분석, 다중회귀분석을 실시하였다. 종속변수는 최근 5년간(2017~2021년)의 K공사 지사별 내부경영 성과평가 결과자료를 활용하였다. 그 중 지역거버넌스 활동과 관련된 청렴도, 동반성장, 지역개발평가로 한정하였다. 독립변수는 준거집단을 지역 부서장의 연고지로 하였고, 연고지는 학연이나 지연 중 하나만 충족하거나 모두 충족하는 것으로 정의하였다. 통제변수는 지역 부서장의 인구통계학적 요소(연령, 학력, 성별, 직급)와 조직관점(직원수, 관리면적, 지역), 5개년도 더미변수로 설정하였다.

‘지역 부서장의 연고지 배치가 청렴도, 반부패개선, 정부권장정책 구매실적(동반성장), 지역개발 평가 등에 어떠한 영향을 미치는지 확인하기 위해 본 연구의 가설로 설정하였다. 지역 부서장의 연고지 배치와 조직성장에 대해 다중 회귀분석을 실시한 결과는 다음과 같다.

분석 결과에 의하면, 지역 부서장의 연고지 배치는(group 4 : 학연과 지연) 청렴도 총점 간에는 통계적으로 유의미한 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 지역 부서장의 연고지 배치는 직원 정보의 높은 이해도를 활용하여 적재적소 직원 인사 배치와 업무분장을 시행하며, 수평적 리더십이 조직 구성원들과 긍정심리자본을 형성하는데 중요한 영향을 미친 것으로 분석되었다.

그리고 지역 부서장의 연고지 배치와(group 3 : 학연) 반부패개선 지표 간에는 통계적으로 유의미한 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 지역 부서장의 연고지는 조직 구성원들이 자발적으로 반부패 개선활동에

참여할 수 있는 동기부여와 조직몰입을 할 수 하도록 양(+)<sup>1</sup>의 영향을 미친 것으로 분석되었다.

지역 부서장의 연고지 배치가 ‘정부권장정책 구매실적(동반성장)’ 지표 성과에는 유의미한 음(-)<sup>2</sup>의 영향을 미친다는 가설은 기각되었다. 지역의 한정된 네트워크가 진입장벽으로 형성됨에 따라 전국에 분포된 다수의 이해관계자(사회적 기업)와 거래하게 될 가능성이 현저하게 낮아지게 되는 것으로 분석되었다.

지역 부서장의 연고지 배치(group 2 : 지연) ‘지역개발 평가’ 지표 성과에 양(+)<sup>3</sup>의 영향을 미칠 것이다.’라는 가설은 채택되었다. 지역 부서장의 연고지 배치가 지역 현안사항 등 지역 정보에 대해 잘 알고 있어 지역개발 향상에 중요한 요인이 된 것으로 분석되었다.

본 연구는 지역 부서장의 연고지 배치와 조직의 경영성과와 관계를 실증적으로 분석하였다. 그리고 지역 부서장의 연고지 배치가 조직의 경영 성과에 영향을 미치고 있는 것을 통계적으로 확인하였다. 마지막으로 지역 부서장은 제약요인에(이해관계자의 수) 따라 조직의 목표와는 다른 행태를 보일 수 있다는 것을 확인하였다.

본 연구는 선행 연구가 부족하여 가설설정에는 많은 한계점이 있었다. 특히, 청렴도에 관한 변수는 선행연구를 토대로 유의한 변수를 통제한다면 더욱 설명력이 높은 결과가 나올 수 있을 것으로 생각한다. 마지막으로 지역 부서장의 연고지 배치와 조직 경영성과의 관계를 정량적으로 분석하는데 의의를 두고자 한다.

주요어 : 내부경영 성과평가, 반부패개선, 사회적 기업, 이해관계자, 정부권장정책 구매실적(동반성장), 지역개발 평가, 직원, 지역 부서장의 연고지 배치, 지연, 청렴도, 학연

학 번 : 2022-21940

# 목 차

제 1 장 서 론 .....	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적 .....	1
제 2 절 연구의 대상과 범위 .....	3
제 3 절 연구의 방법 .....	3
제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 검토 .....	5
제 1 절 경영평가에 대한 이론적 검토 .....	5
1. 공공기관 경영평가제도의 역할 .....	5
2. 경영 성과평가에 대한 의의 .....	6
제 2 절 선행연구의 검토 .....	7
1. 공공기관 경영 성과평가 제도에 관한 선행연구 .....	7
2. 연고주의, 이해관계자 접근법, 조직 효과성에 대한 선행연구 .....	9
제 3 절 연고주의 특성과 한국사회의 연고주의 .....	12
1. 연고주의 의의와 내재적 특성 .....	12
2. 한국사회의 변동과 연고주의 .....	13
3. 인적자본과 귀속적 연결망의 의의 .....	15
제 4 절 K공사의 성과관리제도 및 근무배치기준 .....	16
1. K공사의 조직체계 .....	16
2. 내부경영 성과평가제도 .....	18
3. 근무배치기준 .....	20
제 3 장 연구의 설계 .....	21
제 1 절 연구가설 및 모형설정 .....	21
1. 연구 가설의 설정 .....	21
2. 연구 모형의 설계 .....	25
제 2 절 분석변수의 설정 .....	26
1. 변수의 정의 .....	26

제 3 절 자료수집 및 분석방법 .....	29
<b>제 4 장 실증분석의 결과 .....</b>	<b>30</b>
<b>제 1 절 각 변수별 기술통계 분석 .....</b>	<b>30</b>
1. 종속변수의 기술통계량 .....	30
2. 독립변수의 기술통계량 .....	32
3. 통제변수의 기술통계량 .....	33
<b>제 2 절 상관관계 분석 .....</b>	<b>34</b>
1. 종속변수와 독립변수 간 상관관계 분석 .....	34
2. 종속변수와 통제변수 간 상관관계 분석 .....	36
3. 종속변수 간 상관관계 분석 .....	39
4. 독립변수 및 통제변수 간 상관관계 분석 .....	42
<b>제 3 절 회귀분석 .....</b>	<b>45</b>
1-1. 지역 부서장의 연고지 배치가 청렴도 총점 평가 간 회귀분석	47
1-2. 지역 부서장의 연고지 배치가 내부청렴도 평가 간 회귀분석 ..	49
1-3. 지역 부서장의 연고지 배치가 반부패개선 평가 간 회귀분석 ..	51
1-4. 지역 부서장의 연고지 배치가 내부통제제도 평가 간 회귀분석	53
1-5. 지역 부서장의 연고지 배치가 감사처분 감정 평가 간 회귀분석	55
2. 지역 부서장의 연고지 배치가 동반성장 평가 간 회귀분석 .....	57
3. 지역 부서장의 연고지 배치가 지역개발 평가 간 회귀분석 .....	59
4. 가설검증 결과 .....	61
<b>제 5 장 결론 .....</b>	<b>62</b>
<b>제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점 .....</b>	<b>62</b>
1. 연구결과 요약 .....	62
2. 시사점 .....	64
<b>제 2 절 연구의 한계 .....</b>	<b>65</b>
<b>참고문헌 .....</b>	<b>67</b>

## 표 목 차

[표 2-1]	공공기관 평가지표체계 .....	8
[표 2-2]	K공사 지역본부별 관할지사 현황 .....	17
[표 2-3]	K공사 지사 주요 평가지표 .....	19
[표 3-1]	K공사 지사 내부경영 성과평가 측정지표 .....	21
[표 3-2]	변수의 정의 및 측정방법 .....	28
[표 4-1]	종속변수의 기술통계량 .....	30
[표 4-2]	독립변수의 기술통계량 .....	32
[표 4-3]	통제변수의 기술통계량 .....	33
[표 4-4]	종속변수와 독립변수의 상관관계 결과표 .....	35
[표 4-5]	종속변수와 통제변수의 상관관계 결과표 .....	36
[표 4-6]	종속변수 간 상관관계 결과표 .....	41
[표 4-7]	독립변수 및 통제변수 간 상관관계 결과표 .....	44
[표 4-8]	독립변수의 준거집단과 연고지 범주에 대한 개념표 .....	45
[표 4-9]	연고지 배치와 청렴도 총점과의 회귀분석 결과 .....	49
[표 4-10]	연고지 배치와 내부청렴도의 회귀분석 결과 .....	51
[표 4-11]	연고지 배치와 반부패개선 지표의 회귀분석 결과 .....	53
[표 4-12]	연고지 배치와 내부통제제도의 회귀분석 결과 .....	55
[표 4-13]	연고지 배치와 감사처분 감점과 회귀분석 결과 .....	57
[표 4-14]	연고지 배치와 동반성장 실적과 회귀분석 결과 .....	59
[표 4-15]	연고지 배치와 지역개발 평가와 회귀분석 결과 .....	61
[표 4-16]	가설검증 결과 .....	62

## 그 립 목 차

[그림 3-1]	연구분석 모형 .....	25
[그림 3-2]	회귀분석 모형 .....	25



# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 배경 및 목적

### 1. 연구의 배경

조직과 직무의 본질은 점점 더 사회적(social)이 되어가고 있다(Ferris, Perrewé, Anthony, & Gilmore. 2000). 조직의 관리자와 구성원은 다른 사람들과 협력하고, 고객들과 직접 소통하며, 협상이나 협력에 초점을 맞춘 관리 스킬을 활용한다(문재승, 문계완. 2014). 따라서 좋은 성과를 창출하기 위해서 사회적 역량은 필수적이다(문재승, 문계완. 2014).

한국인의 행태, 즉 한국인의 사회적 관계 혹은 상호작용을 설명하는데 있어서 연고(Yeango), 연고주의는 중요변수이다(이상임. 2015). 연고로 얽힌 사회적 관계는 개인에게 행위의 자원을 제공한다. 그뿐 아니라, 사회적 지위를 상승시키는 수단으로도 활용되고 있다. 그러므로 경쟁이 치열한 한국 사회에서의 개인은 이러한 연결망을 만들고 유지하는 적극적으로 사회적 투자를 추구하는 것으로 나타났다(유석춘. 2001).

연고주의는 한국인의 행동을 설명하는 데 매우 중요한 현상이다. 그럼에도 불구하고 연고주의가 공공조직에서 관료의 행동과 조직의 효과성에 어떠한 영향을 미치는지에 관한 연구도 매우 빈약한 상황이다(권인석. 2011). 개인적 사회적 투자 요소인 연고지의 인사배치와 조직의 경영 성과 평가 대한 분석을 토대로 관료의 행동과 조직의 효과성에 어떠한 영향을 미치는지 검증해 보기로 한다.

### 2. 연구의 목적

연고주의는 조직몰입에 대해서 조직문화보다도 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다(박기관, 이상임. 2011). 이 같은 분석 결과가 시사하는 바는 다음과

같다. 조직 구성원들의 가치관, 태도 및 행태는 조직문화의 일방적 영향을 받는 것보다 사회·문화영역인 연고주의의 영향이 조직 내부에서도 작동되는 것으로 볼 수 있다. 조직구성원이 조직몰입에 있어 조직문화의 주된 영향을 받는 것 중에서도 지연의 영향력이 크다는 것에 주목할 필요가 있다. 즉, 조직의 인적구성이 지연에 기반하여 과벌을 조성하며, 조직 구성원 개인이 직면한 조직 내·외의 무한경쟁체제에 대한 지역적으로 연대의 필요성이 현실적으로 반영된 결과라고 해석된다. 이러한 분석결과는 작은 단위의 지역적 공간에서 형성되어 온 연고주의는 공공조직의 문화는 물론 조직의 효과성에 적지 않은 영향을 미친다는 것을 의미한다. 또한 현재 공공조직의 성과향상과 조직구성원의 역량이 매우 중요시되고 있다. 개인 또는 부서가 그동안 축적된 자원공유를 통해 현실에서 마주한 위기를 극복하고 문제해결이 가능하다는 시사점을 제공한다(박기관, 이상임, 2011).

K공사는 전국단위의 조직을 갖고 있는 공공기관이다. 사업 현장에서 사업을 추진하고 있는 지사는 93개이다. 지역 부서장의 연고지 배치가 조직의 경영성과 평가에 유의미한 영향을 미쳤는지에 관한 연구보고가 부족한 현실이다.

본 연구에서는 지역 부서장의 연고지 배치가 경영성과의 상관관계에 어떠한 영향을 미치는지 최근 5년('17~'21년) 자료를 통해 유의미한 인과관계가 존재하는지 분석해 보고자 한다. 이를 확인하기 위해 K공사를 중심으로 현장에서 사업을 추진하는 지사의 부서장인 지사장의 연고지 배치가 조직의 경영성과에는 어떠한 영향을 미쳤는지 실증자료로 분석하였다.

## 제 2 절 연구의 대상과 범위

K공사는 '21년 기준 약 4조 4천억원 매출규모의 준정부기관이다. 주요 사업은 농지은행, 농업생산기반조성, 농업용수관리, 농어촌지역개발 등을 수행한다. 공사는 정부로부터 농특회계 및 농지기금 등의 예산을 확보하여 사업비를 집행한다. 그리고 지방정부로부터 지특회계 등 사업비를 위·수탁받아 지역개발사업을 추진한다. K공사 조직은 본사조직이 5이사, 23처·실로 구성되어 있다. 지방조직은 3원, 9개 지역본부, 93개 지사, 안전진단본부, 7개 사업단으로 구성되어 있다.

본 연구는 공사의 성과관리체계에서 93개 지사의 지역 부서장의 연고지 배치가 최근 5년(2017~2021)간 내부경영 성과평가 결과와 어떤 유의미한 관계가 있는지 연구·분석하였다.

## 제 3 절 연구의 방법

본 연구는 K공사의 사업을 직접 수행하는 93개 지사의 지역 부서장 연고지 배치가 조직의 경영 성과평가에 어떠한 상관관계가 존재하는지 분석하고, K공사의 인사관리 및 성과관리에서 시사점을 도출하도록 한다. 독립변수는 지역 부서장의 연고지 배치가 되고, 종속변수는 경영성적으로 하였다.

독립변수는 최근 5년(2017~2021년) 재임한 지역 부서장의 인사자료에서 연고지 배치 여부를 활용하였다.

종속변수인 경영성과는 균형성과표(Balanced Score Card, 이하 BSC)를 인용하여 4가지 관점인 고객, 재무성과, 활동, 미래로 구분하였다. 지역 거버넌스의 관점에서 고객지표와 활동 지표 중에서 일부만 활용하였다.

첫째, 고객지표는 국민권익위에서 주관하는 청렴도 평가를 활용하였다.

둘째, 활동성지표는 지사가 수행하는 다양한 사업(농지은행, 생산기반정비, 지역개발, 수자원관리, 신규사업 개척 노력도) 중 독립변수인 연고지 배치와 관련성이 가장 높은 지역개발 지표를 활용하였다.

셋째, 통제변수는 지역 부서장의 인구통계학적인 요소와 지사의 경영성과에 영향을 미칠 수 있는 근무 직원수, 관리면적, 사업예산 규모 등을 지정하였다.

각 변수를 측정 후 지역 부서장 연고지 배치와 조직의 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지 확인하기 위해 다중회귀분석을 통해 실증적으로 분석하였다. 변수의 일반적인 특성을 알기 위해 기초 통계분석을 하고, 가설의 변수를 검증하기 위해 각 변수들의 상관관계 분석을 실시하였다. 이를 위해 STATA 통계프로그램을 활용하고, 회귀분석을 통해 가설을 검증하였다.

## 제 2 장 이론적 논의 및 선행연구의 검토

### 제 1 절 공공기관 경영평가에 대한 이론적 검토

#### 1. 공공기관 경영평가제도의 역할

공공기관 경영평가제도는 공기업과 준정부기관의 공공성 확보 및 경영 효율성을 제고하고, 공공서비스를 개선하는 것을 목적으로 정부에서 주관하여 매년 실시하고 있는 제도이다(곽채기, 박현식, 2021).

공공기관은 공익을 위해 정부가 위임한 권한과 책임을 행사하는 기관이다. 한국에서는 정부가 공공기관을 통해 경제발전을 촉진시키고, 사회간접자본을 형성 및 공공수요 재정적 수요를 충족하기 위해 설립되었다(곽채기, 박현식, 2021). 그런데 공공기관이 국민경제적으로 차지하는 비중과 영향력이 커지면서 책임성이나 경영의 비효율성 문제가 대두됨에 따라 공공 부문의 책임성과 효율성을 담보할 수 있는 평가제도가 도입된다(최성락·박민정, 2009: 184).

공공기관 경영평가제도는 매년 공공기관의 성과를 측정하여 임직원의 성과급을 결정하고 공공기관의 위상을 높이는 역할을 한다(곽채기, 박현식, 2021). 또한 경영평가의 결과는 조직평가 및 개인평가와 연계되어 있어 한층 더 중요성이 크다고 할 수 있다(정종대, 2017: 1-2). 그동안 공공기관 경영평가제도는 공공기관의 국민경제인 성과와 경영효율성을 제고하기 위한 가장 핵심인 관리수단으로 활용되었다(한국조세연구원, 2010). 특히, 공기업 분야에서 국민경제에서 요구되는 공익성, 공기업이 하나의 '기업'으로서 확보해야 하는 기업성과 효율성에 대한 요구, 그리고 정치·관료 통제 요구 등 서로 상충되는 요구들을 묘하게 조화시켜 주는 공기업 경리제도로서의 추인 역할을 수행하여 왔다(장지인·곽채기·신완선·오철호, 2013: 33).

## 2. 경영 성과평가에 대한 의의

경영평가는 과거의 잘된 점과 잘못된 점에 대한 정보만을 주는 것이 아니라, 앞으로의 행위에 영향을 미친다는 점에서 보다 큰 의미를 지니고 있다(성태제, 2003). 특히 경영평가제도는 성과관리 수단으로 경쟁효과, 유인효과, 조직학습효과 등의 메커니즘을 통해 경영성과 향상에 기여할 수 있다(이종수, 광채기, 권혜수, 김경환, 김성배, 장경준, 오영균, 2003). 조직의 학습은 다양한 관점에서 정의되고 사용되고 있지만 우선 조직이 환경 속에서 환류를 통해 무엇을 추구할 것인가를 배운다고 가정한다면 어떤 기준에 관심을 두고 어떤 기준을 무시할 것인가에 대한 변화가 일어날 수 있다(배근호·이슬, 2017). 결과적으로 평가과정에서 획득한 정보들을 바탕으로 일종의 학습이 일어나게 된다. 이는 매년 반복되는 평가제도에 대한 학습으로 이어지고, 한 분야에서 좋은 평가 결과를 얻는 것이 다른 분야에서 좋은 평가 결과를 얻는 선순환의 결과로 이어질 수 있다(윤선일, 2021)

특히, 선행연구에서는 공공부문의 특성상 비계량적 평가에 의존하는 경우가 많고, 평가자의 주관적 태도에 의해 발생하는 후광효과 등 평가오류가 발생할 수 있다는 것을 지적하였다(윤선일, 2021). 이러한 후광효과가 발생하는 원인은 일정치 않고 다만 여러 요인들에 의해서 영향을 받는 것으로 여겨진다(Murphy, Jako & Anhalt, 1993).

## 제 2 절 선행연구의 검토

### 1. 공공기관 경영 성과평가 제도에 관한 선행연구

공공기관은 공익을 위해 정부가 위임한 권한과 책임을 행사하는 기관으로, 한국에서는 경제개발 시기에 경제발전을 촉진시키고, 사회간접자본을 형성하며 공공수요와 재정적 수요를 충족하기 위하여 설립되었다(곽채기, 박현식, 2021). 그런데 공공기관이 국민경제적으로 차지하는 비중과 영향력이 커지면서 책임성이나 경영의 비효율성 문제가 대두됨에 따라 공공 부문의 책임성과 효율성을 담보할 수 있는 평가제도가 도입된다(최성락·박민정, 2009).

경영평가제도는 공공기관의 운영에 관한 법률에 의해 실시되며 공공기관의 경영효율화 및 투명성을 증진하기 위한 일환으로 시행되고 있다. 경영평가제도는 공공기관 경영관리의 핵심적 수단이면서 새로운 정부 공공기관 관계의 대안으로서 공적 역할을 충실히 수행할 것으로 기대되고 있다(박석희, 2006). 또한 경영평가제도는 종결장치가 없는 공공기관 운영의 한계를 보완할 수 있다(조택, 이창균, 2010).

경영평가제도는 단순히 공공기관의 성과를 측정하는 것 뿐 아니라, 궁극적으로 평가결과에 따른 환류를 통해 각 기관의 경영 및 사업관리의 미흡한 점을 보완하여 공공기관의 성과를 높이는 것을 목적으로 한다(성시경, 정일환, 2021).

공공기관의 사회적 가치 실현을 위한 평가지표를 경영관리 범주에 추가하고 주요사업의 평가에도 적극적으로 공공성과 사회적 가치를 반영토록 하고 있다. 그러나, 학술적, 이론적으로 사회적 가치에 대한 합의된 개념 정의의 부재, 공공기관의 사업특성과 환경이 다른 것에 따른 다차원적이고 상대적인 개념인 사회적 가치의 실현을 공통적인 평가지표를 기준으로 평가를 하는 것은 바람직하고 형평성에 부합하는가? 라는 문제제기가 있다(성시경, 정일환, 2021).

장기적으로는 공공기관의 사회적 가치 실현을 이행점검하는 방식으로 국제적인 공인된 사회적 책임지표(Social Responsibility)를 근거로 해서 공공기관의 경영환경, 업무특성에 부합하는 사회적 책임 사항을 단계적으로 실천하고 신뢰성을 갖춘 사회적 책임보고서를 발간하고 공개하는 것이 더 바람직한 국제적 추세로 보인다.

특히 공공기관의 사회적 가치 실현을 공공기관의 공공성과 효율성의 균형과 조화로 해석하여 주요사업의 계량과 비계량평가 지표에서 반영하고 있고, 혁신을 통해서 우수사례를 만들어낼 수 있도록 유도하는 것이 타당해 보인다. 공공기관의 경영평가체도가 기관단위의 평가이면서도 1985년 이래 지속적으로 평가모형, 평가지표체계, 평가시스템, 경영평가성과급 등에서 변화를 통해서 적응하여 왔다. 여전히 다양한 공공기관의 업무특성을 다 반영하지 못하는 표준적인 평가지표의 차별화 문제나 기관간의 경쟁을 유도하는 상대평가의 문제 등 해결해야 하는 평가문제가 남아 있고 공공기관의 자율경영과 책임경영의 확대를 위한 경영환경을 조성해야 한다(라영재 2020).

[표 2-1] 공공기관 평가지표체계

평가 범주	공기업		준정부기관	
	평가지표	비중	평가지표	비중
경영 관리	경영전략 및 리더십	9.5	경영전략 및 리더십	9.5
	사회적 가치구현	25	사회적 가치구현	23
	업무효율	5		-
	조직인사재무관리	7	조직인사재무관리	4
	보수 및 복리후생	8.5	보수 및 복리후생	8.5
주요 사업	주요사업계획, 활동, 성과	45	주요사업계획, 활동, 성과	55
합계		100		100



## 2. 연고주의, 이해관계자 접근법, 조직 효과성의 선행연구

연고주의는 지연, 학연, 혈연을 중심으로 내-집단에 대해서는 일종의 특혜를 제공하고, 외-집단에 대해서는 차별을 강화하는 것이다(이훈구, 2003). 연고주의를 기반으로 이루어지는 인사 관행은 단체장이라는 리더와 직원 사이의 교환의 질을 향상시켜 내-집단 구성원의 몰입과 만족도를 향상시킬 수 있고, 단기간에 단체장이 조직에 대한 장악력을 향상시키는 효과를 기대할 수 있지만, 장기적으로 개인의 노력이나 성과와 달리 비합리적인 기준에 따른 인사 관행은 외-집단 구성원의 직무만족을 저하시키고, 조직의 목표에 대한 몰입을 저해하는 요인으로 작용할 수 있다(오경훈, 2012). 한국사회에 대한 과거와 현재적 경험을 총체적으로 조명할 수 없다는 관점에서 본다면, 연고주의 행태는 인간관계에 있어서 미시적 균열인 동시에 거시적 상호작용이라고 볼 수 있을 것이다(송호근, 김우식, 이재열, 2006: 319). 연고를 배경으로 쌓은 상대방에 대한 경험적 신뢰에 의한 유대와 결속은 무한경쟁사회의 불확실성을 해소하는 방법인 동시에 각 개인의 이익을 극대화하는 수단으로 인지한다는 의미이며, 사회적 다양화, 직능적 전문화의 연장선에서 선택된 전략적 유대와 실용적 상호작용의 신호라 할 것이다(이상임, 2015).

이해관계자 접근법에서는 모든 조직의 성과나 효과성은 조직을 둘러싼 내·외부의 다양한 이해관계자 그룹의 만족이나 평가 정도에 의해 달라진다고 본다. 즉, 다양한 이해관계자들이 조직을 효과적이라고 인식하는 것이 조직이 효과적이라고 말할 수 있다(Boyne, 2003). 그러므로 이해관계자 접근에 따른 조직 효과성이란 ‘다양한 집단과 참여자에 의한 조직의 산출과 활동에 대한 평가’로 이해할 수 있으며, 구체적으로는 ‘조직을 둘러싼 이해관계자 혹은 관계집단의 목표를 충족시키는 정도’로 정의할 수 있다(Pfeffer and Salancik, 1978). 공기업의 경우 본질적으로 다양한 이해관계자로부터의 영향에 노출될 수밖에 없으므로, 이들에 대한 체계적 관리를 통해 조직 효과성을 높이는 방안을 설계해야 한다. 특히 집단 간 효과성 평가에 있어 크

게 차이가 존재하는 조직이라면 낮은 만족도를 보이는 이해관계자들의 수요와 요구를 파악하고, 미충족된 기대와 요구의 간극을 해소하는 전략이 필요하다. 반면 이미 긍정적인 관심과 높은 지지를 보여주는 집단이라면, 이러한 관심과 지지를 지속적으로 환기시키고 그에 따라 정치적 정당성을 유지하는 작업이 필요하다(황정윤, 이정욱. 2019).

공공조직으로서 공기업의 가장 큰 특징은 정부에 대한 자원의존도가 높다는 점이다. 자원의존관점에 따르면 어떤 조직도 결코 자기충족적(self-contained)일 수 없으며, 외부환경과의 끊임없는 거래관계를 통해 생존에 필요한 자원을 확보해야 한다(Pfeffer and Salancik, 2003). 공기업의 공공성이란 ‘이익만을 추구하지 않고, 시장실패 해결을 위해 설립된 공기업의 경영목표를 달성하는 것’이므로, 공기업이 지니는 공공성과 책임성이 수익성과 딜레마 관계를 가질 수 있음이 전제되어 있다고 볼 수 있다(윤성식, 1995; 박순애·이희선, 2013). 결국, 공기업의 조직 효과성 평가에 있어 이해관계자를 고려한 다각적인 접근이 반드시 요구되며, 공기업에 대한 이해관계자 접근은 이론적으로나 현실적으로 상당히 중요한 의미를 지닌다고 볼 수 있다(황정윤, 이정욱. 2019).

조직 효과성은 목적과 수단을 연결한 상태에서 현실적인 산출이 당초의 목적을 어느 정도 충족시켰는지에 관한 목적의 달성도, 즉 조직이 목표를 달성한 것으로 설명한다(신황용, 2012). Waterman et al.(1998)이 제시한 영향력의 범위(Venues of influence)에 의하면, 공공조직의 행위에 영향을 미치는 정책행위자를 후원자(sponsor)와 고객(client)으로 구분할 수 있는데 후원자(sponsor)는 기관의 정책결정과 자원을 결정짓는 공식적인 권한을 가진 주체를 의미하며, 고객(client)은 정부가 아닌 시민과 같은 주체로서, 공공조직에 영향력은 행사하지만, 후원자(sponsor)와 다르게 자원과 의사결정과 관련된 공식적인 권한은 가지고 있지 않다(한서영, 이재연, 이나경, 2022). 정책행위자가 공식적인 권력(formal power)과 상반되는 이해관계(conflicting interests)를 모두 행사하는 경우 공공조직의 목표 설정에 영향을 주며, 하나라도 결여된다면 공공조직의 기존 행위에 큰 영향을 주지 않

는 것으로 설명하면서, 공공조직을 둘러싼 정치 및 환경적 요인이 미치는 제도주의적 영향의 중요성을 강조한다(한서영, 이재연, 이나경, 2022). 공식적 외부통제가 강할수록 자발적이고 변화지향적인 혁신보다는 기존의 역할에 충실하거나, 혁신을 하더라도 기존의 체제에서의 큰 변화 없이 점진적인 변화를 추구하는 것이 합리적일 수 있다(Lindblom, 1979).

### 제 3 절 연고주의 특성과 한국사회의 연고주의

#### 1. 연고주의 의의와 내재적 특성

인간의 의식주와 관련된 일련의 사회적 활동의 배경이 되는 가족, 지역, 학교, 직장 등은 개인이 소속되고 추구하는 방향에 따라 구현될 수 있다(박기관, 이상임, 2011). 즉, 개인의 사회적 상호작용의 공간과 범위를 결정짓는 동시에 인적관계의 경계 내에서 개인의 태도를 제한하는 경향이 발생하는 것으로 나타났다(박기관, 이상임, 2011). 한국사회에 있어서 인적관계의 생성요인으로서 연고 내지 연고주의는 가족, 지역, 학교, 직장 등에서 맺은 연(緣)을 매개로 생활공동체로서의 가치와 행동양식을 생산하며 혈연, 지연, 학연, 직연 등의 집단적 이해관계에서 타 집단(outgroup)의 구성원을 차별하는 내적 귀속성과 외적 배타성이 강한 집합주의의 성향을 나타내고 있다(박기관, 이상임, 2011). 이에 대하여 이종수(2009)는 사전적 의미로써 연고주의를 “혈연, 지연, 학연 등 1차 집단적 연고를 다른 사회적 관계보다 중시하고, 이런 행동양식을 다른 사회적 관계에까지 확장·투사하는 문화적 특성”이라고 정의하였다(이종수, 2009: 325).

반면 선행연구에서 연고주의를 ‘공적 제도보다는 개인들 간의 사적 연결망을 통해 자신들의 이익을 추구하며 경쟁과 협력을 조직화하는 행위패턴’(이재혁·박준식, 2000: 134)이라고 정의하였으며, 연고주의는 “혈연, 지연, 학연, 직연 등에 따라 이해관계와 신념을 함께하고 다른 사람을 차별하는 배타적 성향 또는 태도”로 정의하고 있다(장현근, 2008: 108). 즉 “한국인의 일상적 행위패턴이 연(緣)의 관계에 기초하여 조직화”(장수찬, 2008: 39)되고 집합체로서 그 범위와 영향력이 정치·경제, 사회·문화영역으로 확대되는 현상은 일련의 과정과 일치하는 특성을 보인다는 것이다.

이같이 한국인의 가치관과 태도를 형성하며 행태적 특성으로 표출되는 연고주의는 집합체로서 그 구성원간의 긴밀한 관계가 조성된다. 애착과 의지, 충성과 보호라는 상호작용 관계를 유지하는 가운데, 일상의 생활환

경이 변화함에도 불구하고 세대 간에 전달된다(박기관, 이상임. 2011). 그리고 연고주의의 가치관과 행태적 특성이 혈연에서 지연, 학연, 직연 등으로 그 범위가 확대되면서 연고주의의 행태적 특성의 재생산에 영향력을 미치는 중요한 요소로 작용한다는 것이다(이훈구, 2003: 20-21). 하지만 연고주의 가치관과 태도가 연(緣)의 관계로 전환되는 현상은 비록 한국사회만의 특성은 아니다(장현근, 2008: 108). 인간에게 있어서 연고는 어느 사회의 구성원에게나 생애의 시발점이라는 특별한 의미이며, 구성원 간 동질성을 인식하는 개념이다(박기관, 이상임. 2011). 이와 관련하여, Hofstede(2005)는 74개국의 개인주의 지수(individualism index, IDV)와 1인당 GNP의 상관관계에 관한 비교연구에서 한국(IDV: 18점, 점수순위: 63)은 예외적으로 상당한 수준의 집합주의가 고수된다고 하였다(G. Hofstede and G. J. Hofstede, 2005: 110; G. Hofstede. 차재호·나은영(역). 1996: 116). 장찬수(2008)는 실증적 분석을 통해서 한국사회의 연고주의 재생산 현상의 원인을 ‘근대국가(공적영역) 건설의 지체와 국가권력에 대한 불신, 압축 산업화시기 성과주의적 목표관리를 위한 국가에 의한 관료조직 내의 연줄망 동원, 기업의 국가권력에 대한 접근성 차원에서 연줄망의 수단적 활용’ 등 이라고 주장한다(장찬수, 2008: 37-70).

## 2. 한국사회의 변동과 연고주의

인간이 자연적 조건과 변화하는 사회적 환경에서 자신만의 능력으로 인간의 욕망을 충족하기에는 한없이 나약한 존재이다. 선행연구에서 통상적으로 한 국가의 개인주의와 경제성장률은 정적 상관을 갖는다고 한다(G. Hofstede and G. J. Hofstede. 2005). 이를테면 도시화와 산업화를 이룩한 사회들은 대체로 개인주의 성향을 보이는 반면 가난하고 전통적인 농경 사회들은 집합주의 성향을 보이고 있다는 것이다(박기관, 이상임. 2011). 그러나 예외적인 경우도 있는데 특히 동아시아 지역의 일본이나 ‘신흥공업국에 속하는 한국’ 등 일부 사회에서는 공업화에도 불구하고 여전히

집합주의 속성이 유지되고 있다는 것이다(G. Hofstede and G. J. Hofstede, 2005:73-114). 또한 “한중일 3국 기업문화의 유사성과 차이성 비교” 연구에서도 G. Hofstede and G. J. Hofstede(2005)가 74개국의 개인주의 지수를 측정한 결과와 같이 한국의 연고주의 요소(혈연, 지연, 학연, 직연) 및 집합주의의 성향은 여전히 강하게 나타났으며, 동아시아 주변 국가보다도 한국인의 연고주의 성향이 가족이나 혈연관계 이외의 다른 영역에까지 확산이 진행되는 특성을 갖는 것으로 파악한다(윤경우, 2006).

한국사회는 농경사회에서 도시화·산업사회로 전환하는 과정에서 전반적인 사회구조와 제도적 변혁을 겪음에도 불구하고 혈연, 지연, 학연 등의 연고주의 속성은 큰 변화가 없는 듯하다(박기관, 이상임. 2011). 하지만 연고주의 유형에 있어서는 분명한 변화의 흔적을 남기고 있다. 이는 어느 사회체계가든 새로운 생산체제와 사회규범상의 근원적 혁명(13) “인간의 의식과 행위를 변화시키는 사회문화의 소산이다”(김영중, 1995: 218).14) 한국사회에서 진행된 도시화·산업화 과정(15)은 농경사회의 구조 및 제도뿐만 아니라 그 사회의 구성원들의 의식과 행위를 근본적으로 변화시키는 원천이라 할 수 있다. 이농현상에 따른 도시인구의 급격한 팽창과 산업사회의 분업화에 의한 대량생산 방식은 개인의 사회적 활동의 범위는 물론 개인 간의 호혜적 관계의 간격을 확장시키는 결과를 낳았다(박기관, 이상임. 2011). 이 같은 일상의 변화는 연고주의의 전형이라 할 수 있는 연고관계를 매개하는 혈통이나 지역성에 의존하는 혈연, 지연은 점진적으로 정치, 경제적인 이해관계 형성에 수월한 학연, 직연 등의 연고주의로 전환하고 강화시키는 원동력이 되었다(박기관, 이상임. 2011).

그동안 국내학자들에 의해서 논의된 한국의 사회구조와 행태적 변동은 대체로 산업화 과정과 밀접한 연관성을 강조하고 있다(박영은, 1985). 1960년대 이후 한국사회는 산업화로 인한 빠른 변화가 전통적 집합주의의 가치와 현대적 개인주의 가치가 한 사회의 구조 틀 속에서 공존하게 됨을 지적하고 있다(도운섭, 1999). 또한 다른 선행연구에서는 1970년대

후반에 본격화된 도시화와 산업화의 영향으로 사회적 이동범위가 확장되었고 익명성을 특징으로 하는 도시적 생활양식 및 시장경제체제가 활성화됨으로써 지역사회공동체의 영향력과 친족유대가 약화되는 반면 자본주의 사회의 특성으로 간주되고 있는 개인주의 및 출세지향주의, 물질만능주의적인 가치관을 확대시켰다는 것이다(함인희, 2003). 한편 한국사회는 오랜 전통 속에서 가족적 결합이 사회구성에 있어서 중심적 요소로 작용하였음에도 불구하고 산업화 과정은 사회구성요소들의 유기적 결합구조를 변화시켰고 이에 따라 새로운 사회관계를 발전시켰다는 주장이 존재한다(박영은, 1985: 4).

### 3. 인적자본과 귀속적 연결망의 의미

연결망 연구자들은 연결망의 긍정적 기능뿐 아니라 부정적 기능에 대한 연구도 해왔는데 2001년 뉴욕에서의 9·11사건 이후에는 테러 연결망에 대한 연구가 많아졌다(Bergen, Peter L. (2001). 한국에서는 연줄로 일컬어지는 귀속적 연결망에 대한 부정적인 언급이 많아서 사회적 연결망의 부정적 기능이 일상 대화나 신문, 인터넷 등에서 쉽게 발견된다(최육상, 2005). 연고주의에 기반하여 귀속적 연결망에 바탕을 둔 사회적 자본이 연결망 구성원들에게는 긍정적인 자본이지만 다른 사람에게는 부정적 결과를 초래할 수 있음을 보여준다(김우식, 2006).

한국에서 가장 신뢰하는 사회조직 형태는 귀속적 연결망이다(이재혁, 1998). 귀속적 연결망은 탈코트 파슨즈가 유형변수로 제시한 귀속성과 연결망을 합성한 개념으로서, 기준 시점에 이미 확정되어 있으며, 개인적 속성에 대한 판단이 그 행위자의 귀속적 상태나 지위에 근거하게 하는 연결망을 가리킨다(Parsons, 2013). 따라서 귀속적 연결망은 선택 불가능하다(김우식 2006). 사회적 관계를 맺음에 있어 유유상종의 경향은 고학력층과 고학력층 간에 쉽게 어울릴 수 있는 환경이 발생한다. 따라서 개

인의 학력이 높을수록 그가 동원할 수 있는 주위 인적자본의 양도 많아지게 된다. 개인과 사회발전 모두 교육과 인적자본의 역할은 중요하며 그 중요성은 점차 가중되고 있다. 사회적 연결망이나 규범 보다 개인주의적인 관계 자본적 속성과 공공적인 시민적 자본의 양 측면을 갖고 있듯이 인적자본 역시 생산적이고 공공적인 긍정적인 측면과 그것을 포함하는 지위 경쟁 그리고 불평등 재생산의 주요 통로라는 부정적 함의도 내포하고 있다(이재혁, 2007).

## 제 4 절 K공사 성과관리제도 및 근무배치기준

### 1. K공사의 조직체계

K공사는 전국단위 규모의 공공기관으로 시·군 단위의 지역에 93개 지사가 설치되어 있다. 본 연구의 대상이 되는 지사는 [표2-2]와 같다.

지사는 농지은행사업, 농어촌정비사업, 지역개발사업, 농업용수관리 등을 수행하는 현장 조직이다. 지사는 시·군 단위로 설치되어 있으며, 각 지사별 평균 2개의 시·군을 관할한다. 도 단위 지역본부는 지사를 관리한다. 지사의 역할은 일반적으로 동일하게 업무를 추진하고 있다. 지사의 하부조직은 농지은행부, 고객지원부, 지역개발부, 수자원관리부가 있다. 지사의 관리면적 규모 등에 따라 지소(지부) 등을 설치할 수 있다.



[표 2-2] K공사 지역본부별 관할지사 현황

구분	지사수	대상지사
경기	10	여주·이천, 양평·광주·서울, 화성·수원, 연천·포천·가평, 파주, 고양, 강화·용진, 김포, 평택, 안성
강원	5	홍천·춘천, 원주, 강릉, 영북, 철원
충북	7	청주, 보은, 옥천·영동, 진천, 괴산·증평, 음성, 충주·제천·단양
충남	13	천안, 공주, 보령, 아산, 서산·태안, 논산, 세종·대전·금산, 부여, 서천, 청양, 홍성, 예산, 당진
전북	10	남원, 순창, 동진, 부안, 군산, 익산, 전주·완주·임실, 고창, 정읍, 무진장
전남	18	광주, 순천·광양·여수, 나주, 담양, 곡성, 구례, 고흥, 보성, 화순, 장흥, 강진, 해남·완도, 영암, 무안·신안, 함평, 영광, 장성, 진도
경북	17	포항·울릉, 경주, 안동, 구미, 영주·봉화, 영천, 상주, 문경, 경산·청도, 의성·군위, 청송·영양, 영덕·울진, 고령, 성주, 칠곡, 예천, 달성
경남	13	김해·양산·부산, 고성·통영·거제, 울산, 진주·산청, 의령, 함안, 창녕, 밀양, 창원, 사천, 거창·함양, 합천, 하동·남해
계	93	

## 2. 내부경영 성과평가제도

### 1) 성과관리체계

K공사는 중장기 전략목표를 바탕으로 전략과제별 핵심성공요인(CSF)을 도출하여 성과지표(KPI) Pool을 구성하고 있다. 중장기 전략경영계획에 맞춰 성과평가 지표도 개선 및 보완하는 체계이다. 경영 성과평가는 조직 성과(기관-부서-부)와 개인성과(이사-지역 부서장-부장-직원)를 대상으로 실시한다. 성과평가 결과에 따라 기본급과 성과급을 차등 지급한다.

K공사의 성과관리 시스템은 계획-실행-평가-환류 체계로 구성되며, 전략은 BSC에 따라 기관에서 부서(부), 개인단위까지 할당된다.

K공사는 BSC를 통한 성과관리체계를 2001년에 도입하였고, 도입 이후 평가체계의 변화를 통해 성과관리체계의 완성도를 높였다. 공사가 BSC 시스템을 구축할 때 Kaplan과 Norton의 재무-고객-내부프로세스-학습과 성장의 4가지 관점, Olve의 공공부문 관점을 성과-관계-활동-미래 관점, 공공기관 경영평가의 리더십/전략-경영시스템-경영성과 3가지 관점을 활용한 모델을 참조하였다.

K공사는 고객-성과-활동-미래의 4가지 관점을 채택하여 성과관리체계를 구축하였다. 그 이유는 공공기관의 공익성과 수익성이라는 복합성 특성에 기인하기 때문이다. K공사의 경영성과를 수익성 측면인 재무성과에 치중하는 것이 아니라, 공익성 측면을 고려할 수 있는 성과지표를 만들기 위함이다.

### 2) K공사의 성과평가체계

K공사는 조직성과 평가는 조직(부서-부) 단위 업무에 대한 목표설정, 진도관리, 성과측정 및 피드백을 통해 전사 경영전략 달성을 위한 종합 경영관리 수단으로 활용한다. 경영성과 평가 대상은 부서(처, 실, 원, 지역본부, 지사) 및 부 단위로 측정한다.

본 연구는 상호 경쟁하는 조직 간에 동일한 지표로 평가받고 있고, 성

과의 차이를 비교하여 알 수 있는 지사 조직만을 연구 대상으로 하였다. 지사는 규모에 상관없이 동일 지역본부가 관할하는 지사들이 모두 1개의 평가군으로 묶인다. 재무적 목표 및 사업목표는 과거 실적과 당해연도 사업예산을 반영하여 지사별로 차등하여 부여된다. 본사 등의 부서는 사업유형에 따라 목표가 동일하지 않고, 각기 다른 업무를 수행함에 따라 부서 간 상호 비교하기에 난해하다. 반면, 지사는 동일 평가지표로 평가를 받게 되므로 상호 비교가 용이한 측면이 있다. 본 연구의 대상이 되는 K공사의 지사 주요 평가지표는 [표2-3]과 같다.

[표 2-3] K공사 지사 주요 평가지표

BSC	KPI	주요 평가 내용	지표 유형
고객	청렴도	공공기관 청렴도 조사 및 내부 청렴도 조사결과	결과
	고객만족도	기획재정부의 공공기관 고객만족도 지사별 득점	결과
	지역사회공헌도	사회공헌활동 실적	투입
	동반성장	중소기업, 사회적기업 제품 구매 등 상생협력 노력	투입
재무 성과	매출액, 영업이익, 노동생산성	공사의 주요사업 추진을 위한 수행 노력 및 결과 평가	과정 결과
활동	농지은행, 생산기반, 지역개발, 수자원관리, 자체사업개발	공사의 주요사업 추진을 위한 수행 노력 및 결과 평가	과정 결과
미래	사회적 가치 과제	사회적 가치 및 혁신업무 성과	결과
	구성원 역량강화	교육이수 실적	투입
	일가정양립 노력	유연근무제, 연차휴가 사용실적	투입

### 3. 근무배치기준

K공사는 직무수행의 효율성을 위하여 부서 순환근무를 인사규정<sup>1)</sup>에 따라 수행하고 있다. 그리고 보직자 인사관리에 있어서 특수한 경우를 제외하고 보직자 발령시 직원의 연고지 등을 고려하고 있다. 순환근무는 동일한 부서에서 5년 이상 근무한 경우에는 다른 부서로 전보해야 한다.

또한, 본사권과 지방부서 간 또는 지방부서 상호 간 전보하는 것을 원칙으로하고 있다. 그래서 동일 부서 내에 직무만 변경하는 것은 전보인사로 보지 않는다.

2급 이상 보직자의 선발기준은 지역 연고, 대외 교섭력, 통솔력, 높은 윤리의식 등을 기준으로 전보인사를 시행하고 있다.

이렇게 근무배치에 지역연고를 고려하는 것은 공사의 주요사업의 원활한 추진을 위한 것이다. 농지은행, 수자원관리, 농촌지역개발사업 등이 지방정부 및 지역주민과 밀접하게 관련되어 있기 때문이다. 지역 부서장이 연고지에서 근무하는 것은 생활기반 안정과 연고지에서 봉사할 수 있는 공공봉사 동기에 긍정적인 영향을 줄 수 있다고 판단된다.

---

1) 인사규정 제15조(전보) ① 같은 직위 장기근무로 인한 침체와 잦은 전보로 인한 능률저하를 방지하고 창의적이고 안정적인 직무수행을 할 수 있도록 특별한 사정이 없는 때에는 정기적으로 전보를 실시한다.

② 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우를 제외하고는 해당 직위에 임용된 날로부터 1년(감사담당사원 및 연구, 장기설계담당사원은 5년)이내에 다른 직위에 전보될 수 없다. (이하 생략)

인사규정시행세칙 제12조(보직관리 기준) ⑥ 제1항부터 제5항까지의 경우 외에는 해당 직원의 연고지를 고려할 수 있다.

4) 보직선발기준 : 지역 부서장(1, 2급), 부장(2급)

- 해당지역 현실을 잘 알거나 지역연고가 있는 자
- 대외 교섭력이 뛰어나고 활동력이 있는 자
- 통솔력과 인화력이 있는 자
- 고객만족과 윤리의식이 높은자

## 제 3 장 연구의 설계

### 제 1 절 연구가설 및 모형 설정

#### 1. 연구가설의 설정

연고지 배치가 직원의 생활 안정과 사기 진작 및 지역사회의 발전에 이바지하고, 주민들을 위해 봉사할 동기가 존재한다. 그래서 지역 부서장의 연고지 배치는 직무만족도에 긍정적인 영향을 미친다는 연구가 있다.

경영 성과평가는 BSC 4가지 관점인 재무성과, 고객, 활동, 미래 중 지역 부서장 연고지 배치와 밀접한 관계가 있는 고객지표와 활동지표를 중점적으로 측정하여 분석하였다. 본 연구의 대상이 되는 K공사 지사 내부경영 성과평가 측정지표는 [표 3-1]과 같다.

[표 3-1] K공사 지사 내부경영 성과평가 측정지표

BSC	KPI	측정방법
고객지표	청렴도	· 국민권익위원회에서 주관하는 공공기관 청렴도 조사 및 공사 내부청렴도 조사결과
	동반성장	· 정부에서 권장하는 중소기업 및 사회적 기업 제품구매 등을 통해 상생협력 지표에 대한 내부 성과평가 결과
활동지표	지역개발	· 지자체로부터 수탁받은 실적에 대한 내부 성과평가 결과

지역 부서장의 연고지와 관련된 고객지표는 청렴도와 동반성장으로 나뉠 수 있다. 부서 차원에서 부패예방 활동 및 내부 감사 모니터링, 감사요청 등을 통해 청렴도를 향상시킬 수 있다. 동반성장은 공사가 사업을 추진하면서 필요한 자재 및 물품 등을 다수의 외부 이해관계자들과 계약하는 행위이다. 정부가 권장하는 중소기업, 여성·사회적 기업 제품구매 등 상생 협력을 추진활동을 평가하여 동반성장을 척도를 향상시킬 수 있다.

활동지표는 주요사업을 수행하고 있는 경영체질을 개선을 목표로 하는 지표로 공사의 주요사업(농지은행, 생산기반, 지역개발, 수자원관리) 등에 대한 KPI로 이루어져 있다. 특히 지역개발은 지자체로부터 수탁을 받아 공사가 사업을 추진하는 사업이다. 지역개발 사업은 지역 거버넌스의 원활한 협조체계가 뒷받침되어야 하는 것을 전제로 함에 따라 연고지 배치가 중요한 역할을 하는 것으로 판단된다.

## 1) 지역 부서장의 연고지 배치가 청렴도 지표 성과 간 관계

관리자의 혁신역량이 공공가치에 긍정정인 영향을 미친다(김민영, 2021).’ 이를 토대로 사회적 가치 등 공공성 업무를 강조하는 청렴도 지표에 지역 부서장의 연고지 배치가 영향을 미칠 것으로 판단된다.

특히, 청렴도 지표는 크게 사전에 부패를 차단할 수 있는 반부패개선과 내부통제제도가 있고, 사후에 청렴도를 측정하는 내부청렴도와 감사처분 감점으로 설계되어 있다. 지역 부서장의 연고지 배치는 조직의 부패 차단을 위한 내부통제제도 및 반부패 모니터링 활동 등을 강화하여 청렴도 지표에 유의미한 양(+의 영향을 미치는 것으로 추측된다.

### 가설 1. 지역 부서장의 연고지 배치가 ‘청렴도’ 지표에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

- 1-1. 지역 부서장의 연고지 배치가 ‘청렴도 총점’ 지표 성과에 양(+의 영향을 미칠 것이다.
- 1-2. 지역 부서장의 연고지 배치가 ‘내부청렴도’ 지표 성과에 양(+의 영향을 미칠 것이다.
- 1-3. 지역 부서장의 연고지 배치가 ‘반부패개선’ 지표 성과에 양(+의 영향을 미칠 것이다.
- 1-4. 지역 부서장의 연고지 배치가 ‘내부통제제도’ 지표 성과에 양(+의 영향을 미칠 것이다.
- 1-5. 지역 부서장의 연고지 배치가 ‘감사처분 감점’ 지표 성과에 양(+의 영향을 미칠 것이다.

## 2) 지역 부서장의 연고지 배치가 동반성장 지표 성과 간 관계

사회적 가치는 공공가치의 한 유형이라 할 수 있다. 공공가치는 시민들의 권리와 사회적 의무, 정부의 운영과 정책의 수립집행에 있어 판단 기준이나 원칙의 역할을 하는 집합적 가치를 의미한다(Bozeman, 2002). 지역 부서장의 연고지 배치는 한정된 지역 업체의 경쟁우위와 진입장벽 등으로 인해 정부권장정책 구매실적(동반성장)에는 유의미한 음(-)의 영향을 미칠 것으로 추측된다.

**가설 2. 지역 부서장의 연고지 배치가 ‘동반성장’ 지표에 유의미한 영향을 미칠 것이다.**

2-1. 지역 부서장의 연고지 배치가 ‘동반성장’ 지표 성과에 음(-)의 영향을 미칠 것이다.

## 3) 지역 부서장의 연고지 배치가 활동지표 성과 간 관계

활동지표는 주요사업을 수행하고 있는 경영체질을 개선을 목표로 하는 지표로 공사의 주요사업(농지은행, 생산기반, 지역개발, 수자원관리) 등에 대한 KPI로 이루어져 있다. 거버넌스(Governance)란 민·관 협력의 새로운 정책 운영방식으로 기업·조합·시민·사회와 협력을 통해 서비스 개발실행 평가 과정을 공유하는 것을 의미한다(Bryson 2014). 특히, 지역 부서장의 연고지 배치가 지역사회 거버넌스 활동에 초점을 맞춰 지역개발 평가에 유의미한 양(+)의 영향을 미칠 것으로 추측된다.

**가설 3. 지역 부서장의 연고지 배치가 ‘활동’ 지표에 유의미한 영향을 미칠 것이다.**

3-1. 지역 부서장의 연고지 배치가 ‘지역개발 평가’ 지표 총점에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

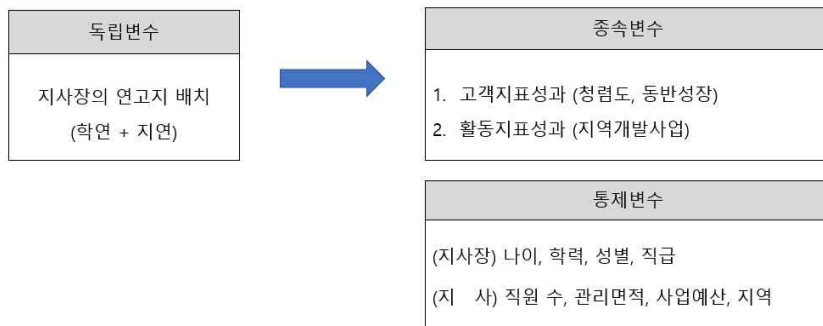


## 2. 연구 모형의 설계

본 연구는 K공사의 지역 부서장의 연고지 배치가 경영 성과평가 간의 상관관계를 분석하는 연구이다. K공사 93개 지사의 최근 5년 간(2017~2021) 지역 부서장의 연고지 배치를 분석한다. BSC 성과지표 관점에서 종속변수는 고객지표(청렴도, 동반성장), 활동지표(지역개발)로 설정하였다.

각 변수에 영향을 미칠 수 있는 인구통계학적 요소(지역 부서장의 연령, 학력, 성별, 직급)와 조직관점(직원수, 관리면적, 사업예산)을 통제하여 연구분석 모형을 설계하였다.

[그림 3-1] 연구분석 모형



[그림 3-2] 회귀분석 모형

$$Y_{1,2} = \alpha + \beta_1 \times x_1 + \beta_2 \times x_1 + Z + \varepsilon$$

<종속변수>  
 $Y_1 =$  고객지표성과 (청렴도, 동반성장)  
 $Y_2 =$  활동지표성과 (지역개발)

<독립변수>  
 $x_1 =$  지역 부서장의 연고지 배치(학연, 지연, 학연·지연)

<통제변수>  
 $Z =$  (지역 부서장) 연령, 학력, 성별  
 (지사) 직원수, 관리면적, 지사에 배정된 사업예산, 지역

## 제 2 절 분석변수의 설정

### 1. 변수의 정의

#### 1) 독립변수

본 연구는 부서의 조직성과에 영향을 미치는 요소로서 지역 부서장의 연고지 배치로 설정하였다. 연고지 배치의 기준은 도 단위의 행정구역내에서 출생한 경우와 지사 관할 행정구역의 도 단위와 일치하는 경우 연고(지연)가 있는 것으로 보았다. 도 단위의 지사 관할 행정구역과 최종 학력의 졸업 학교와 도 단위가 일치하는 경우 연고(학연)가 있는 것으로 보았다.

독립변수는 모두 일치하지 않는 경우를 0, 학연이나 지연이 한 곳만 일치하거나, 모두 일치하는 경우를 1로 설정하였다.

#### 2) 종속변수

본 연구에서는 종속변수는 K공사 지사 내부경영 성과평가이다. K공사는 BSC 관점에 따른 평가지표를 수립하고 부서 간 상대 평가한 경영성과 지표에 의한 점수를 측정한다. 이는 조직의 성과를 평가하는데 있어서 내외부 평가단에 의해 성과평가가 이루어지고, 현재 공사의 내부 경영실적평가로 활용되고 있다(이준호, 2020).

본 연구는 내부경영 성과평가의 4가지 관점 중 고객지표와 활동지표를 대상으로 한다. 고객지표는 고객만족 경영실현을 위한 KPI로 청렴도, 동반성장을 측정하였다. 활동지표는 지역거버넌스 활동관점(지역개발)에서의 지표 특점을 활용하였다.

#### 3) 통제변수

K공사 지사 내부경영 성과평가에 영향을 미칠 수 있는 요인들을 통제하였다. 지역 부서장의 연령, 대졸 학력, 성별, 직급은 개인적인 차원에서 통제하였다. 그리고 지사 직원수, 관리면적, 지사 사업비 등은 조직차원의 특성

으로 통제변수로 설정하였다.

선행 연구에서도 조직의 규모라고 할 수 있는 기관의 인적규모, 정원수 등은 기관의 경영평가결과와 유의미한 상관관계를 갖는 것으로 나타났다(윤성식, 권민정, 1999). 또한 조직규모는 조직성과에 직접적 또는 간접적으로 영향을 미치는 대표적인 외생변수로서 Robbins(1983)는 조직의 규모에 대한 논의를 정리하며 대부분의 경험적인 연구에서 종업원의 수가 다른 측정치들과 상관관계가 높으므로 종업원 수를 조직의 규모로 사용하는 것이 다른 측정치를 사용하는 것과 마찬가지로 결론을 짓고 있다(이준호, 2020)

이러한 변수들을 측정한 후 지역 부서장의 연고지 배치가 조직의 경영 성과평가에 미치는 영향을 다중회귀분석을 통해 실증적으로 분석하였다.

[표 3-2] 각 변수의 정의 및 측정방법

구분	변수명	정의	측정방법	
독립 변수	지역 부서장의 연고지 배치	지역 부서장의 출생지가 일치하거나 최종학력의 지역이 일치하는 경우로 정의	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 근무하는 지사의 행정구역도와 출신 지역의 도가 일치(지연)</li> <li>· 근무하는 지사의 행정구역도와 최종 졸업 학교의 도가 일치(학연)</li> <li>· 준거집단이 지연과 학연이 모두 일치(학연 and 지연)</li> <li>· 준거집단이 지연이나 학연 중 하나만 일치(연고지)</li> </ul>	
종속 변수	고객지표	청렴도 총점 내부청렴도 반부패개선활동 내부통제제도 감사처분 감점	청렴도 지표별 합산 득점 직원이 인식하는 청렴도 조사 청렴 제도개선 및 우수사례 감사요청이나 내부공익신고 직원 징계처분에 따라 차감	
		동반성장	중소기업, 사회적 기업 제품구매 등 상생협력 득점	
	활동지표	지역개발	지역거버넌스 활동관점(지역개발)에서의 지표득점	
통제 변수	개 인	연령	인사시스템 연령	인사자료를 통해 지역 부서장의 인구통계학적 자료를 통제
		학력	대졸 이상	
		성별	남자, 여자	
	조 직	직원수	지사에 근무하고 있는 정규직원 수	93개 지사별 정원
		사업 규모	관리면적	직원 1인당 농업용수공급 관리 면적
			사업 수행 지역	사업예산 사업 수행 지역

## 제 3 절 자료수집 및 분석방법

### 1. 자료수집

본 연구에서 필요한 자료는 K공사로부터 자료 협조 및 알리오시스템 등을 통해 확보하였다. 본 연구의 분석 자료는 최근 5년간(2017~2021년)의 K공사 지사별 내부경영 성과평가 결과자료와 지역 부서장의 인사 자료를 활용하였다. 통제변수는 지역 부서장의 인구통계학적 요소(연령, 학력, 성별, 직급)와 조직관점(직원수, 관리면적), 5개년도 더미변수로 설정하였다. 조직관점의 직원수는 93개 지사의 정원자료를 활용하였다. 사업관리 면적은 공사의 직제규정에 있는 농업용수공급 관리면적을 활용하였다. 사업예산은 배정된 수익예산(매출액)을 활용하였다.

### 2. 분석방법

자료의 분석은 STATA를 사용하여 기술통계, 상관관계분석, 다중 회귀 분석을 실시하여 인과관계를 파악하였다. 유의수준을 5%로 설정하였다.

통계분석 절차는 다음과 같다. 우선 변수의 일반적인 특성을 파악하기 위해 기초 통계분석을 하였다. 다음으로 각 가설의 이론변수에 대해 상관관계를 분석하였다. 마지막으로 다중 회귀분석을 통해 가설을 검증하였다.

## 제 4 장 실증분석의 결과

### 제 1 절 각 변수별 기술통계 분석

#### 1. 종속변수의 기술통계량

종속변수는 고객지표 점수, 활동지표로 구성된다. 특히, K공사가 지역사회와 밀접하게 추진 중인 거버넌스 사업을 중점적으로 다루었고, 그에 대한 KPI를 종속변수로 설정하였다. 고객지표는 청렴도와 정부권장정책 구매실적(동반성장)을 설정하였고, 활동지표는 지역개발로 설정하였다. 종속변수의 기술통계량은 다음 [표 4-1]과 같다.

[표 4-1] 종속변수의 기술통계량

변수명	정의	표본수	평균값	표준편차	최소값	최대값
고객 지표	청렴도 총점	452	9.299	0.274	7.709	9.650
	내부청렴도 득점	452	6.630	0.284	5.284	6.978
	반부패개선 활동 득점	452	0.927	0.078	0.480	1.000
	내부통제 제도 득점	452	0.804	0.168	0.480	1.000
	감사처분 감점	452	0.938	0.071	0.000	1.000
	정부권장정책 구매실적	452	4.637	0.269	3.642	5.000
활동 지표	지역개발 평가 득점	452	9.012	0.237	8.247	9.948

중속변수는 크게 고객관점 지표점수, 활동관점 지표점수로 나뉜다. 고객관점 지표점수는 청렴도와 정부권장정책 구매실적으로 구성된다. 청렴도는 내부청렴도, 반부패개선 활동, 내부통제제도, 감사처분 감점, 앞의 네 가지 평가를 합산한 청렴도 총점으로 나뉜다. 청렴도 총점 점수를 10점 만점으로 환산하여 측정하였다. 세부적으로 내부청렴도는 7점, 반부패개선 활동은 1점, 내부통제 제도는 1점 감사처분 감점은 1점으로 구성된다. 청렴도 총점은 평균은 9.299, 최솟값은 7.709, 최댓값은 9.650이다. 내부청렴도 평균은 6.630, 최솟값은 5.284, 최댓값은 6.978이다. 반부패개선 활동 평균은 0.927, 최솟값은 0.480, 최댓값은 1이다. 내부통제 제도 평균은 0.804, 최솟값은 0.480, 최댓값은 1이다. 감사처분 감점 평균은 0.938, 최솟값은 0, 최댓값은 1점으로 지사간 편차가 컸다.

정부권장정책 구매실적 평가는 K공사의 구매 물품계약 및 용역계약을 체결하는 기업이 중소기업, 여성기업, 사회적 기업, 중증장애인 생산품, 국가유공자 자활용사춘 생산품, 녹색제품을 우선 구매하는 것을 의미한다. 정부권장정책 구매실적은 5점 만점으로 환산하여 측정하였다. 정부권장정책 구매실적 평균은 4.637, 최솟값은 3.642, 최댓값은 5점이다.

활동지표는 K공사의 지역 거버넌스 활동과 관련되어 있는 사업으로 지역개발평가로 한정하였다. 지역개발평가 K공사가 지자체로부터 농촌마을 지역개발사업 등 지방비를 수탁받아 추진하는 사업이다. 지역개발 평가는 10점 만점으로 환산하여 측정하였다. 지역개발평가 평균은 9.012, 최솟값은 8.247, 최댓값은 9.948이다.

## 2. 독립변수의 기술통계량

독립변수로 설정된 지역 부서장의 학연, 지연 및 연고지 배치에 관한 기술통계량은 다음의 [표 4-2]와 같다.

독립변수로 설정된 연고지 배치는 학연과 지연이 둘 중 하나만 해당되면 연고지 배치로 정의한다. 지사를 관할하고 있는 해당 도를 기준으로 최종학교 졸업을 학연을 정의하였다. 독립변수는 학연과 지연을 2×2 테이블로 빈도분석 형태로 설정하였다. 학연과 지연이 모두 없는 경우는 79개로 group 1로 정하였다. 학연이 없고 지연이 있는 경우는 226개로 group 2로 정하였다. 학연이 있고 지연이 없는 경우는 12개로 group 3으로 정하였다. 학연이 있고 지연이 있는 경우는 135개로 group 4로 정하였다. 즉 연고지 배치는 group 1(n=79)을 제외한 group 2(n=226), group 3(n=12), group 4(n=135)에 해당되는 373개인 것으로 확인할 수 있다.

[표 4-2] 독립변수의 빈도분석 결과

구 분	지연 ×	지연 ○	합 계
학연 ×	학연 ×    지연 ×	학연 ×    지연 ○	
	n = 79 <b>group 1</b>	n = 226 <b>group 2</b>	<b>n = 305</b>
학연 ○	학연 ○    지연 ×	학연 ○    지연 ○	
	n = 12 <b>group 3</b>	n = 135 <b>group 4</b>	<b>n = 147</b>
합 계	<b>n = 91</b>	<b>n = 361</b>	<b>n = 452</b>



### 3. 통제변수의 기술통계량

통제변수는 지역 부서장과 지사로 구분하였다. 지역 부서장의 연령, 성별, 직급, 대출비율로 인구통계학적 변수로 구성하였다. 지사는 지사의 사업 규모와 관련된 직원수, 관리면적, 사업예산으로 설정하였다. 통제변수의 기술통계량은 다음의 [표 4-3]과 같다.

지역 부서장의 연령 평균은 55.847, 최솟값은 49, 최댓값은 59세이다. 지역 부서장의 성별은 남성을 기준으로 평균 0.980, 최솟값은 0, 최댓값은 1이다. 지역 부서장의 직급은 1급을 기준으로 평균 0.6, 최솟값은 0, 최댓값은 1이다. 지역 부서장의 대출비율은 평균 0.996, 최솟값은 0, 최댓값은 1이다.

지사 직원수의(명) 평균은 37.155로 최솟값은 18, 최댓값은 82이다. 지사의 관리면적과 사업예산은 지사 간 편차가 크기 때문에 로그로 변환하여 분석하였다. 관리면적(ha) 평균은 8.522, 최솟값은 7.290, 최댓값은 9.924이다. 사업예산(백만원) 평균은 10.341, 최솟값은 8.971, 최댓값은 11.198이다.

[표 4-3] 통제변수의 빈도분석 결과

변수명		표본수	평균값	표준 편차	최소값	최대값	
지역 부서장	연령	452	55.847	1.959	49.000	59.000	
	성별	남성	443	0.980	0.140	0.000	1.000
		여성	9	0.020	0.140	0.000	1.000
	직급	1급	271	0.600	0.491	0.000	1.000
		2급	181	0.400	0.491	0.000	1.000
	대출 비율	452	0.996	0.066	0.000	1.000	
지사	직원수	452	37.155	12.850	18.000	82.000	
	ln_관리면적 (ha)	452	8.522	0.523	7.290	9.924	
	ln_사업예산 (백만원)	452	10.341	0.393	8.971	11.198	

## 제 2 절 상관관계 분석

### 1. 종속변수와 독립변수 간 상관관계

회귀분석을 실시하기 전 각 변수들 간 관계를 알아보기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 상관관계 분석은 두 개 이상의 변수들 간 분산비율의 값을 측정하여 변수 사이 상관관계의 정도를 분석하는 것이다. 분산비율의 정도에 따라 상관관계의 크기를 파악할 수 있고, 분산비율이 상관관계가 유의미한 것으로 판단된다.

상관관계 분석방법은 피어슨 상관분석을 사용하였다. 피어슨의 상관관계수인  $r$ 은  $-1$ 과  $1$  사이의 값을 가지며 양수는 양(+)의 상관관계를 나타내며, 음수는 음(-)의 상관관계를 의미한다.  $r$ 이  $1$ 에 가까우면 두 변수의 상관관계는 직선에 가까워지며,  $0$ 에 가까울수록 변수 간 선형적인 관계가 없다.  $r$ 이  $-1$ 에 가까울수록 역의 상관관계를 가지는 것을 의미한다. 상관계수( $r$ )는 상관의 정도만 의미하고, 상관관계 분석의 유의미성은 가설검정으로 확인할 수 있다. 가설설정은 귀무가설  $H_0$ 는 ‘두 변수 간 상관관계가 없다’로  $r=0$ , 대립가설  $H_1$ 은 ‘두 변수 간 상관관계가 있다’로  $r \neq 0$ 으로 하였다.  $P$ 값이  $0.1$ 보다 작을 때 귀무가설은 기각하고, 대립가설을 채택하여 두 변수 간 선형관계가 있다는 것을 검증할 수 있다. 상관관계분석에서 유의확률 분석을 같이 실행하여  $P$ 값이  $0.1$ 이하로 나온 변수는  $10\%$  유의수준에서 귀무가설을 기각하여 선형관계를 검증하였다.  $P$ 값이  $0.1$ 이상인 경우에는 유의미하지 않다고 분석하였다.

[표4-4]는 종속변수와 독립변수 간 상관관계를 분석한 결과이다.

학연(學聯) 배치율은 청렴도 총점, 내부청렴도, 반부패개선활동, 감사처분 감점, 지역개발 평가에서 통계적으로 유의한 양(+)의 상관관계를 보여주고 있다. 청렴도 총점, 내부청렴도, 내부통제제도는 상관계수가  $0.01$ 로 매우 높은 수준으로 나타났으며, 감사처분 감점은 상관계수가  $0.05$ 로

높은 수준으로 나타났다.

지연(地聯) 배치율은 청렴도 총점, 내부청렴도, 반부패개선활동, 내부통제제도, 지역개발 평가에서 통계적으로 유의한 양(+)의 상관관계를 보여주고 있다. 청렴도 총점, 지역개발 평가 득점에서 상관계수가 0.1 수준으로 나타났다.

연고지 배치율은 청렴도 총점, 내부청렴도, 반부패개선활동, 내부통제제도, 감사처분감점, 지역개발 평가에서 통계적으로 유의한 양(+)의 상관관계를 보여주고 있다. 청렴도 총점은 상관계수가 0.132( $p < 0.01$ )로 나타났으며, 지역개발 평가 득점 0.119( $p < 0.01$ )으로 나타났다.

이는 지역 부서장의 연고지 배치가 청렴도 총점과 지역개발 평가 득점을 높이는 것으로 분석할 수 있다.

[표 4-4] 종속변수와 독립변수의 상관관계 결과표

변수명	학연 (group 3)	지연 (group 2)	연고지 (group 2, 3, 4)
청렴도 총점	0.161***	0.104*	0.132***
내부청렴도 득점	0.257***	0.056	0.080
반부패개선활동 득점	0.085	0.061	0.087
내부통제제도 득점	-0.263***	0.040	0.027
감사처분 감점	0.121***	0.016	0.030
정부권장정책 구매실적	-0.046	-0.118*	-0.107*
지역개발 평가 득점	0.028	0.119*	0.119*

\* $p < 0.1$ , \*\* $p < 0.05$ , \*\*\* $p < 0.01$

## 2. 종속변수와 통제변수 간 상관관계

[표4-5]는 종속변수와 통제변수인 지역 부서장의 인구통계학적 요소(연령, 성별, 직급, 대졸비율)와 지사의 사업규모(직원수, 관리면적, 사업예산) 간 상관관계를 분석한 결과이다.

통제변수인 지역 부서장의 연령과 종속변수들과의 관계를 살펴보면 반부패개선활동, 정부권장정책 구매실적, 지역개발 평가에서 양(+의 상관관계)가 있으며, 청렴도, 내부청렴도, 감사처분 감점에서 음(-)의 상관관계가 있다. 내부청렴도의 상관계수는  $-0.098(p<0.05)$ 으로 음(-)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

[표 4-5] 종속변수와 통제변수의 상관관계 결과표

구분	지역 부서장				지사		
	연령	성별	직급	대졸비율	직원수	관리면적	사업예산
청렴도 총점	-0.072	0.009	-0.078	-0.056	-0.038	-0.058	-0.054
내부청렴도 득점	-0.098**	0.006**	-0.026	-0.050	-0.025	-0.014	-0.053
반부패개선 활동 득점	0.017	-0.009	-0.044	-0.002	-0.047	-0.042	-0.006
내부통제제도 득점	0.065	0.027	-0.041	0.012	0.027	-0.008	0.007
감사처분 감점	-0.055	-0.041	-0.049	-0.039	-0.061	-0.101*	-0.007
정부권장정책 구매실적	0.065	0.045	0.134***	-0.090	-0.033	0.001	0.032
지역개발 평가 득점	0.052	-0.044	0.029	-0.031	0.136***	0.080	0.153***

\* $p<0.1$ , \*\* $p<0.05$ , \*\*\* $p<0.01$

통제변수인 지역 부서장의 성별이 남성일 경우 종속변수인 청렴도, 내부 청렴도, 내부통제제도, 정부권장정책 구매실적에서 양(+)<sup>1</sup>의 상관관계가 있으며, 반부패개선 활동, 감사처분 감점, 지역개발 평가에서 음(-)<sup>2</sup>의 상관관계가 있다. 내부청렴도의 상관계수는 0.006( $p < 0.05$ )으로 유의성있는 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

통제변수인 지역 부서장의 직급이 1급일 경우 종속변수인 정부권장정책 구매실적, 지역개발 평가에서 양(+)<sup>1</sup>의 상관관계가 있으며, 청렴도, 내부청렴도, 내부통제제도, 감사처분 감점에서 음(-)<sup>2</sup>의 상관관계가 있다. 특히, 정부권장정책 구매실적의 상관계수는 0.134( $p < 0.01$ )로 높은 유의성 있는 상관관계가 있는 것으로 분석되었다.

통제변수인 지역 부서장의 대졸이상의 학력이 있을 경우 종속변수인 내부통제제도에서 양(+)<sup>1</sup>의 상관관계가 있으며, 청렴도, 내부청렴도, 반부패개선 활동, 감사처분 감점, 정부권장정책 구매실적, 지역개발 평가에서 음(-)<sup>2</sup>의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

통제변수인 지사 직원수와 종속변수인 내부통제제도, 지역개발평가에서 양(+)<sup>1</sup>의 상관관계가 있으며, 청렴도, 내부청렴도, 반부패개선 활동, 감사처분 감점, 정부권장정책 구매실적에서 음(-)<sup>2</sup>의 상관관계가 있다. 특히, 지역개발평가의 상관계수는 0.136( $p < 0.01$ )으로 높은 유의성 있는 상관관계가 있는 것으로 분석되었다.

통제변수인 지사 관리면적과 종속변수인 정부권장정책 구매실적, 지역개발 평가에서 양(+)<sup>1</sup>의 상관관계가 있으며, 청렴도, 내부청렴도, 반부패개선 활동, 내부통제제도, 감사처분 감점에서 음(-)<sup>2</sup>의 상관관계가 있다. 감사처분 감점의 상관계수는 -0.101( $p < 0.05$ )으로 음(-)<sup>2</sup>의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

통제변수인 자사 사업예산과 종속변수인 내부통제제도, 정부권장정책 구매실적, 지역개발 평가에서 양(+)<sup>1</sup>의 상관관계가 있으며, 청렴도, 내부청렴도, 반부패개선활동, 감사처분 감점에서 음(-)<sup>2</sup>의 상관관계가 있다. 특히, 지역개발 평가 득점의 상관계수는 0.153( $p < 0.01$ )으로 높은 유의성 있는 상관관계

가 있는 것으로 분석되었다.

종속변수와 통제변수의 상관관계를 간단히 정리해보면 지역 부서장의 연령과 학력은 조직성과와 상관관계가 부족한 것으로 나타났다. 지역 부서장이 남성일 경우 약한 수준의 내부청렴도 득점에서 유의성 있는 상관관계가 ( $p < 0.05$ ) 있으며, 직급이 높은 것과(1급일 경우) 정부권장정책 구매실적에서 높은 수준의 유의성 있는 상관관계가( $p < 0.01$ ) 있는 것으로 분석되었다. 다만, 지역 부서장의 연령이 높으면 내부청렴도 득점에서 음의 상관관계 ( $p < 0.05$ )가 있는 것으로 나타났다.

지사의 직원수가 많고, 사업예산 규모가 크면 지역개발평가 득점에서 높은 수준의 유의성 있는 상관관계가( $p < 0.01$ ) 있는 것으로 나타났다. 다만, 지사 관리면적이 크면 감사처분 감점에서 음의 상관관계가( $p < 0.05$ ) 있는 것으로 나타났다.

### 3. 종속변수 간 상관관계

[표4-6]은 종속변수(청렴도, 내부청렴도, 반부패개선활동, 내부통제제도, 감사처분 감점, 정부권장정책 구매실적, 지역개발평가) 간 상관관계를 분석한 결과이다.

청렴도와 내부청렴도, 반부패개선활동, 내부통제제도, 감사처분 감점, 지역개발 평가와는 양(+)<sup>1</sup>의 상관관계가 있으나, 정부권장정책 구매실적은 음(-)<sup>2</sup>의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 특히, 청렴도는 내부청렴도와 상관관계는 0.799( $p < 0.01$ )이고, 감사처분 감점과 상관관계는 0.607( $p < 0.01$ )으로 통계적으로 높은 상관관계가 있는 것으로 분석되었다.

내부청렴도는 감사처분 감점, 정부권장정책 구매실적, 지역개발 평가에서 양(+)<sup>1</sup>의 상관관계가 있으나, 반부패개선활동, 내부통제제도에서 음(-)<sup>2</sup>의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 특히 내부청렴도 득점은 감사처분 감점과 상관관계는 0.448( $p < 0.01$ )로 통계적으로 유의하였고, 내부통제제도 - 0.510( $p < 0.01$ )으로 통계적으로 유의한 음(-)<sup>2</sup>의 상관관계가 존재하였다. 반부패개선 활동은 - 0.145( $p < 0.01$ ), 내부통제제도는 - 0.510( $p < 0.01$ )으로 높은 음(-)<sup>2</sup>의 상관관계가 존재하였다.

반부패개선 활동은 지역개발 평가에서 양(+)<sup>1</sup>의 상관관계가 있으나, 내부통제제도, 감사처분 감점, 정부권장정책 구매실적에서 음(-)<sup>2</sup>의 상관관계가 있다. 특히, 내부통제제도 - 0.127( $p < 0.01$ ), 감사처분 감점 - 0.145( $p < 0.01$ )로 높은 음(-)<sup>2</sup>의 상관관계가 존재하였다.

내부통제제도는 감사처분 감점, 정부권장정책 구매실적, 지역개발 평가에서 음(-)<sup>2</sup>의 상관관계가 존재하였다. 특히, 감사처분 감점 - 0.124( $p < 0.01$ ), 정부권장정책 구매실적 - 0.138( $p < 0.01$ )로 높은 음(-)<sup>2</sup>의 상관관계가 존재하였다.

감사처분 감점은 정부권장정책 구매실적에서 양(+)<sup>1</sup>의 상관관계가 있으나, 지역개발 평가에서 음(-)<sup>2</sup>의 상관관계가 존재하였다. 특히, 정부권장정책 구매실적에서 0.113( $p < 0.05$ )으로 유의한 상관관계가 존재하였다.

정부권장정책 구매실적은 지역개발 평가와 양(+)<sup>1</sup>의 상관관계가 존재하였다.

청렴도 총점은 내부청렴도와 감사처분 감점과 통계적으로 유의한 수준의 높은 상관관계( $p < 0.01$ )가 존재하였다.

내부청렴도는 감사처분 감점과는 양(+)의 상관관계로 내부통제제도, 반부패개선 활동과 음(-)의 상관관계가 존재했으며, 내부통제제도와 감사처분 감점은 통계적으로 유의한 상관관계( $p < 0.01$ )고, 반부패개선 활동은 높은 수준의 상관관계( $p < 0.01$ )가 존재하였다.

반부패개선활동은 내부통제제도와 감사처분 감점과 음(-)의 상관관계가 존재했으며, 모두 높은 수준의 상관관계( $p < 0.01$ )였다.

내부통제제도는 감사처분 감점과 정부권장정책 구매실적과 음(-)의 상관관계가 존재했으며, 모두 높은 수준의 상관관계( $p < 0.01$ )였다.

감사처분 감점은 정부권장정책 구매실적과 양(+)의 상관관계로 지역개발평가 득점과 음(-)의 상관관계가 존재했으며, 정부권장정책 구매실적과는 높은 수준의 상관관계( $p < 0.05$ )가 존재하였다.



[표 4-6] 종속변수 간 상관관계 결과표

구분	청렴도 총점	내부청렴도 득점	반부패개선 활동 득점	내부통제 제도 득점	감사처분 감점	정부권장 정책 구매실적	지역개발 평가 득점
청렴도 총점	1						
내부청렴도 득점	0.799***	1					
반부패개선 활동 득점	0.020	-0.145***	1				
내부통제제도 득점	0.015	-0.510***	-0.127***	1			
감사처분 감점	0.607***	0.448***	-0.145***	-0.124***	1		
정부권장정책 구매실적	-0.035	0.040	-0.076	-0.138***	0.113**	1	
지역개발 평가 득점	0.000	0.050	0.009	-0.073	-0.041	0.036	1

\*p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

#### 4. 독립변수 및 통제변수 간 상관관계

[표4-7]은 독립변수 및 통제변수 간 상관관계를 분석한 표이다.

학연과 다른 독립변수와 관계를 보면 지연과 연고지 배치율과 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 지역 부서장의 학연, 지연, 연고지 배치는 모두 통계적으로 유의한 양의 상관관계( $p < 0.01$ )이 있었다.

학연은 통제변수 지역 부서장의 연령, 성별, 대졸비율, 지사 사업예산에 양(+)의 상관관계가 있었다. 직급과 직원수, 지사 관리면적은 음(-)의 상관관계가 있었다. 특히, 지역 부서장의 연령은 0.146으로 통계적으로 유의한 상관관계( $p < 0.01$ )였으며, 지역 부서장의 성별이 남성은 0.099로 통계적으로 상관관계( $p < 0.05$ )가 있었다.

지연은 통제변수 지역 부서장의 연령, 성별, 직원수, 지사의 관리면적, 사업예산에 양(+)의 상관관계가 있었다. 대졸비율과 직급에서 음(-)의 상관관계가 있었다. 특히, 지사 직원수는 0.251, 사업예산은 0.189로 통계적으로 유의한 상관관계( $p < 0.01$ )이 존재하였다. 지사 관리면적은 0.159로 통계적으로 유의한 상관관계( $p < 0.05$ )가 있었다. 지역 부서장의 직급이 1급일 경우 -0.095로 통계적으로 음(-)의 상관관계( $p < 0.05$ )가 존재하였다.

연고지 배치는 지역 부서장의 연령, 성별, 지사 직원수, 관리면적, 사업예산에서 양(+)의 상관관계가 존재하였다. 지역 부서장의 대졸비율과 직급에서 음(-)의 상관관계가 있다. 특히, 지사 직원수 0.229, 사업예산은 0.188로 통계적으로 유의한 상관관계( $p < 0.01$ )이 존재하였다. 지사 관리면적은 0.159로 통계적으로 양(+)의 상관관계( $p < 0.05$ )가 있었으며, 지역 부서장 직급은 -0.103으로 통계적으로 음(-)의 상관관계( $p < 0.05$ )가 있었다.

독립변수와 통제변수 간 상관관계를 정리해보면 지역 부서장의 연고지 배치는 지사의 직원 수가 많고, 사업예산이 큰 경향이 나타나는 것으로 분석됐다.

통제변수 간 상관관계는 직원수, 관리면적, 사업예산에서 통계적으로 유의한 양(+)의 상관관계( $p < 0.01$ )이 나타났다. 이는 직원수는 조직의 사업규

모(관리면적, 사업예산)와 연동하여 설정되기 때문이다. 그리고 지역 부서장의 직급과 지사 관리면적과 통계적으로 높은 양(+)의 상관관계가 있었다. 이는 지역 부서장의 직급이 높은 것과 지사의 관리면적이 큰 곳에는 상관관계가 존재하여 인사 배치되는 경향이 있는 것으로 분석되었다.

[표 4-7] 독립변수 및 통제변수 간 상관관계 결과표

구분	학연	지연	연령	성별	대출비율	직급	직원수	관리면적	사업예산
학연	1								
지연	0.207***	1							
연령	0.146**	0.057	1						
성별	0.099*	0.007	0.264*	1					
대출비율	0.046	-0.034	-0.039	-0.010	1				
직급	-0.069	-0.095*	0.033	-0.020	0.082	1			
직원수	-0.024	0.251***	-0.003	-0.004	0.037	0.050	1		
관리면적	-0.069	0.159**	-0.018	0.016	-0.014	0.136**	0.770***	1	
사업예산	0.037	0.189***	0.041	-0.048	0.035	0.085	0.740***	0.513***	1

\*p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

### 제 3 절 회귀분석 결과

연구문제. 지역 부서장의 연고지 배치가 청렴도, 동반성장, 지역개발 평가에 어떠한 영향을 미쳤는지를 확인하는 것이다.

회귀분석은 독립변수가 높아지거나 낮아질수록 종속변수는 유의하게 높아지는지를 확인하는 분석 방법이다. 본 연구에서는 회귀분석결과 P값이 0.1보다 낮으면 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 미친다고 판단하였다.

연고지는 앞에서 언급한 학연과 지연이 모두 없는 group 1을 제외한 세 가지의 범주로 구분하였다. group 2는 학연이 없고 지연만 있는 경우를 의미한다. group 3는 학연만 있고 지연이 없는 경우를 의미한다. group 4는 학연이 있고 지연도 있는 경우를 의미한다.

[표 4-8] 독립변수의 준거집단과 연고지 범주에 대한 개념표

준거집단	연고지 無	연고지 범주		
group 1	학연 ×, 지연 ×			
group 2		학연 ×, 지연 ○		
group 3			학연 ○, 지연 ×	
group 4				학연 ○, 지연 ○

청렴도 총점은 세부적으로 내부청렴도, 반부패개선활동, 내부통제제도, 감사처분 감점을 합한 값이다. 내부청렴도는 외부 전문기관에서 소속 부서에서 근무하는 직원들이 인식하는 청렴도를 설문조사하여 적용하는 값이다. 반부패개선 활동은 각 부서에서 반부패 및 청렴 제도개선 및 우수 사례를 발굴하여 비계량 평가보고서를 제출하여 본사 감사실에서 평가하

는 것이다. 내부통제제도는 부서에서 직접 감사실에 감사요청을 하거나 내부공익신고 등을 통해 부서 스스로 반부패 예방을 위해 노력하는 활동이다. 감사처분 감점은 전 부서에 1점 만점을 부여하고, 부서 직원이 인사규정에 명시된 징계가 발생된 경우(파면해임, 정직, 감봉, 견책, 부서경고, 개인경고 등) 징계처분에 따라 차감하여 평가하는 것이다.

정부권장정책 구매실적 평가는 K공사의 구매 물품계약 및 용역계약을 체결하는 기업이 중소기업, 여성기업, 사회적 기업, 중증장애인 생산품 등을 우선 구매하는 것을 의미한다. 지역개발평가 K공사가 지자체로부터 농촌마을 지역개발사업 등 지방비를 수탁받아 추진하는 사업이다.

## 1. 지역 부서장의 연고지 배치가 청렴도 평가 간 관계 : 가설1

가설 1. 지역 부서장의 연고지 배치가 ‘청렴도’ 지표에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

1-1. 지역 부서장의 연고지 배치가 ‘청렴도 총점’ 지표 성과에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1을 검증하기 위해 실시 한 다중회귀분석 결과는 표[4-8]과 같다. 지역 부서장의 학연, 지연, 연령, 성별, 대졸비율, 직급, 관리면적, 직원수, 매출액, 연도, 지역이 청렴도 총점에 미치는 영향을 확인하고자 하였다.

가설 1-1의 설명력은 27.3%로 나타났고 연구모형은 적합한 것으로 확인되었다.(F는 8.23,  $p < 0.01$ ) 분석결과 1-1의 연고지 group 4는 (Coef.=0.061,  $P < 0.1$ ) ‘19년(Coef.=0.121,  $P < 0.01$ ), ‘20년(Coef.=-0.169,  $P < 0.01$ ), ‘21년(Coef.=-0.098,  $P < 0.05$ )은 청렴도 총점에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 청렴도 총점에는 지역 부서장의 학연과 지연이 모두 있고, ‘19년 양(+)의 영향을, ‘20년, ‘21년은 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

한편, 연령, 성별, 대졸 비율, 직급, 관리면적, 직원수, 매출액은 청렴도 총점에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

검증결과 1-1. ‘지역 부서장의 연고지 배치가 ‘청렴도 총점’ 지표 성과에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.’라는 가설은 채택되었다. 연고지 group 4는 지역 부서장의 학연과 지연이 모두 있으면 청렴도 총점에 유의미한 결과가 나타나는 것으로 확인되었다.

[표 4-9] 연고지 배치와 청렴도 총점과의 회귀분석 결과

구 분		청렴도 총점		
		Coef.	(S.E.)	t
연고지	group 2	0.053	(0.057)	0.930
	group 3	0.031	(0.042)	0.730
	group 4	0.061*	(0.036)	1.700
연령		-0.009	(0.006)	-1.600
성별 (ref.=남성)		0.023	(0.082)	0.280
대출 비율		-0.082	(0.126)	-0.650
직급 (ref.=1급)		-0.015	(0.022)	-0.690
관리면적(ln)		-0.030	(0.033)	-0.920
직원수		0.000	(0.002)	0.040
매출액(ln)		-0.020	(0.061)	-0.330
연도	2018	-0.059	(0.028)	-2.080
	2019	0.121***	(0.027)	4.470
	2020	-0.169***	(0.041)	-4.080
	2021	-0.098**	(0.040)	-2.440
지역	경기	-0.175**	(0.079)	-2.210
	경남	-0.060	(0.049)	-1.210
	경북	0.013	(0.044)	0.290
	전남	-0.203***	(0.053)	-3.840
	전북	0.031	(0.052)	0.590
	충남	-0.011	(0.051)	-0.210
	충북	-0.113*	(0.061)	-1.860
상수		10.436***	(0.701)	14.890
R <sup>2</sup>		0.273		
F(sig.)		8.23***		
N		452		

\*p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01



1-2. 지역 부서장의 연고지 배치가 ‘내부청렴도’ 지표 성과에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2를 검증하기 위해 실시 한 다중회귀분석 결과는 표[4-9]와 같다. 지역 부서장의 학연, 지연, 연고지, 연령, 성별, 대출비율, 직급, 관리면적, 직원수, 매출액, 연도, 지역이 내부청렴도에 미치는 영향을 확인하고자 하였다.

가설 1-2의 설명력은 53.07%로 나타났고, 연구 모형은 적합한 것으로 확인되었다.(F는 46.44,  $p < 0.01$ )

가설 1-2의 분석결과 연고지의 group 2, group 3, group 4는 모두 내부청렴도에 영향을 미치지 않는 것으로 확인됨에 따라 본 가설은 기각되었다.

분석결과 1-2의 연령(Coef.=-0.011,  $P < 0.05$ )은 내부청렴도에 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. ‘19년(Coef.=0.074,  $P < 0.01$ )은 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, ‘20년(Coef.=-0.157,  $P < 0.01$ ), ‘21년(Coef.=-0.109,  $P < 0.01$ )은 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 경북(Coef.=0.326,  $P < 0.01$ ), 전북(Coef.=0.269,  $P < 0.01$ ), 충북은(Coef.=0.231,  $P < 0.01$ )은 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 전남은(Coef.=-0.169,  $P < 0.01$ )은 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

한편, 성별, 대출비율, 직급, 관리면적, 직원수, 매출액은 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

[표 4-10] 연고지 배치와 내부청렴도의 회귀분석 결과

구 분		내부청렴도		
		Coef.	(S.E.)	t
연고지	group 2	0.030	(0.046)	0.660
	group 3	0.010	(0.036)	0.280
	group 4	0.037	(0.030)	1.240
연령		-0.011**	(0.005)	-2.250
성별 (ref.=남성)		0.053	(0.064)	0.830
대출 비율		-0.016	(0.055)	-0.300
직급 (ref.=1급)		-0.008	(0.018)	-0.420
관리면적(ln)		-0.003	(0.028)	-0.100
직원수		0.000	(0.002)	-0.070
매출액(ln)		-0.021	(0.051)	-0.410
연도	2018	-0.015	(0.027)	-0.530
	2019	0.074***	(0.022)	3.380
	2020	-0.157***	(0.032)	-4.890
	2021	-0.109***	(0.036)	-3.070
지역	경기	-0.020	(0.070)	-0.290
	경남	-0.045	(0.040)	-1.150
	경북	0.326***	(0.036)	9.090
	전남	-0.169***	(0.043)	-3.920
	전북	0.269***	(0.048)	5.630
	충남	-0.018	(0.043)	-0.410
	충북	0.231***	(0.043)	5.320
상수		7.429***	(0.576)	12.890
R <sup>2</sup>		0.531		
F(sig.)		46.44***		
N		452		

\*p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

1-3. 지역 부서장의 연고지 배치가 '반부패개선' 지표 성과에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3를 검증하기 위해 실시 한 다중회귀분석 결과는 표[4-10]와 같다. 지역 부서장의 학연, 지연, 연고지, 연령, 성별, 대졸비율, 직급, 관리면적, 직원수, 매출액, 연도, 지역이 반부패개선에 미치는 영향을 확인하고자 하였다.

가설 1-3의 설명력은 17.0%로 나타났고 연구 모형은 적합한 것으로 확인되었다.(F는 2.70,  $p < 0.01$ ) 분석결과 1-3의 연고지 group 2는 (Coef.=0.037,  $P < 0.05$ ) '18년(Coef.=-0.051,  $P < 0.01$ ), 경기(Coef.=-0.061,  $P < 0.01$ ), 충북(Coef.=0.022,  $P < 0.05$ )은 반부패개선에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 반부패개선 지표에는 지역 부서장의 지연이 있고, '18년, 경기는 음(-)의 영향을, 충북은 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편, 연령, 성별, 대졸 비율, 직급, 관리면적, 직원수, 매출액은 반부패개선에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

검증결과 1-3. '지역 부서장의 연고지 배치가 '반부패개선' 지표 성과에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.'라는 가설은 채택되었다. 연고지 group 2는 지역 부서장의 지연이 있으면 반부패개선에 유의미한 결과가 나타나는 것으로 확인되었다.

[표 4-11] 연고지 배치와 반부패개선 지표의 회귀분석 결과

구 분		반부패개선		
		Coef.	(S.E.)	t
연고지	group 2	0.037**	(0.016)	2.290
	group 3	0.009	(0.013)	0.720
	group 4	0.014	(0.011)	1.200
연령		0.002	(0.002)	0.950
성별 (ref.=남성)		-0.003	(0.017)	-0.180
대출 비율		-0.028	(0.034)	-0.800
직급 (ref.=1급)		-0.002	(0.007)	-0.280
관리면적(ln)		-0.005	(0.011)	-0.410
직원수		0.000	(0.001)	-0.040
매출액(ln)		-0.005	(0.013)	-0.400
연도	2018	-0.051***	(0.015)	-3.340
	2019	-0.003	(0.009)	-0.370
	2020	0.002	(0.009)	0.180
	2021	0.002	(0.011)	0.210
지역	경기	-0.061**	(0.027)	-2.240
	경남	0.002	(0.012)	0.180
	경북	-0.016	(0.010)	-1.570
	전남	0.010	(0.012)	0.870
	전북	0.020	(0.016)	1.230
	충남	0.003	(0.014)	0.230
	충북	0.022**	(0.010)	2.140
상수		0.943***	(0.178)	5.290
R <sup>2</sup>		0.170		
F(sig.)		2.70***		
N		452		

\*p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

1-4. 지역 부서장의 연고지 배치가 '내부통제제도' 지표 성과에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4를 검증하기 위해 실시 한 다중회귀분석 결과는 표[4-11]와 같다. 지역 부서장의 학연, 지연, 연고지, 연령, 성별, 대졸비율, 직급, 관리면적, 직원수, 매출액, 연도, 지역이 내부통제제도에 미치는 영향을 확인하고자 하였다.

가설 1-4의 설명력은 81.11%로 나타났고, 연구 모형은 적합한 것으로 확인되었다.(F는 442.77,  $p < 0.01$ )

가설 1-4의 분석결과 연고지의 group 2, group 3, group 4는 모두 내부통제제도에 영향을 미치지 않는 것으로 확인됨에 따라 본 가설은 기각되었다.

분석결과 1-4의 '18년(Coef.=-0.036,  $P < 0.01$ ), '20년(Coef.=-0.035,  $P < 0.01$ ), '21년(Coef.=-0.028,  $P < 0.05$ ), 경기(Coef.=-0.079,  $P < 0.05$ ), 경북(Coef.=-0.339,  $P < 0.05$ ), 전남(Coef.=-0.025,  $P < 0.01$ ), 전북(Coef.=-0.284,  $P < 0.05$ ), 충북(Coef.=-0.372,  $P < 0.05$ )은 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. '19년(Coef.=0.074,  $P < 0.01$ )은 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. '20년(Coef.=-0.157,  $P < 0.01$ ), '21년(Coef.=-0.109,  $P < 0.01$ )은 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 경북(Coef.=0.326,  $P < 0.01$ ), 전북(Coef.=0.269,  $P < 0.01$ ), 충북은(Coef.=0.231,  $P < 0.01$ )은 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

한편, 나이, 성별, 대졸비율, 직급, 관리면적, 직원수, 매출액은 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

[표 4-12] 연고지 배치와 내부통제제도의 회귀분석 결과

구 분		내부통제제도		
		Coef.	(S.E.)	t
연고지	group 2	-0.012	(0.032)	-0.360
	group 3	0.014	(0.012)	1.180
	group 4	0.008	(0.010)	0.750
연령		0.002	(0.002)	1.240
성별 (ref.=남성)		-0.014	(0.012)	-1.150
대출 비율		-0.026	(0.040)	-0.640
직급 (ref.=1급)		0.002	(0.007)	0.240
관리면적(ln)		-0.006	(0.010)	-0.570
직원수		0.000	(0.001)	-0.250
매출액(ln)		0.004	(0.014)	0.300
연도	2018	-0.036***	(0.017)	-2.070
	2019	-0.009	(0.016)	-0.570
	2020	-0.035***	(0.017)	-2.100
	2021	-0.028**	(0.017)	-1.680
지역	경기	-0.079***	(0.025)	-3.120
	경남	-0.013	(0.011)	-1.180
	경북	-0.339***	(0.009)	-38.600
	전남	-0.025**	(0.011)	-2.360
	전북	-0.284***	(0.024)	-11.830
	충남	-0.002	(0.011)	-0.220
	충북	-0.372***	(0.012)	-29.930
상수		0.866***	(0.196)	4.430
R <sup>2</sup>		0.811		
F(sig.)		442.77***		
N		452		

\*p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

1-5. 지역 부서장의 연고지 배치가 '감사처분 감점'에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-5를 검증하기 위해 실시 한 다중회귀분석 결과는 표[4-12]와 같다. 지역 부서장의 학연, 지연, 연고지, 연령, 성별, 대졸비율, 직급, 관리면적, 직원수, 매출액, 연도, 지역이 감사처분 감점에 미치는 영향을 확인하고자 하였다.

가설 1-5의 설명력은 18.66%로 나타났고, 연구 모형은 적합한 것으로 확인되었다.(F는 13.06,  $p < 0.01$ )

가설 1-5의 분석결과 연고지의 group 2, group 3, group 4는 모두 감사처분 감점에 영향을 미치지 않는 것으로 확인됨에 따라 본 가설은 기각되었다.

분석결과 1-5의 나이(Coef.=-0.003,  $P < 0.01$ )는 감사처분 감점에 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. '18년(Coef.=0.042,  $P < 0.01$ ), '19년(Coef.=0.060,  $P < 0.01$ ), '21년(Coef.=0.037,  $P < 0.05$ )은 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 경북(Coef.=0.041,  $P < 0.05$ )은 양(+)의 영향을 전남(Coef.=-0.019,  $P < 0.05$ )은 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

한편, 성별, 대졸비율, 직급, 관리면적, 직원수, 매출액은 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

[표 4-13] 연고지 배치와 감사처분 감점과 회귀분석 결과

구 분		감사처분 감점		
		Coef.	(S.E.)	t
연고지	group 2	-0.002	(0.013)	-0.180
	group 3	-0.002	(0.007)	-0.330
	group 4	0.002	(0.009)	0.250
연령		-0.003**	(0.001)	-2.050
성별 (ref.=남성)		-0.013	(0.018)	-0.730
대출 비율		-0.012	(0.012)	-1.070
직급 (ref.=1급)		-0.007	(0.007)	-1.090
관리면적(ln)		-0.017	(0.010)	-1.710
직원수		0.000	(0.001)	0.660
매출액(ln)		0.001	(0.011)	0.130
연도	2018	0.042***	(0.015)	2.880
	2019	0.060***	(0.014)	4.160
	2020	0.021	(0.015)	1.410
	2021	0.037**	(0.016)	2.390
지역	경기	-0.015	(0.013)	-1.170
	경남	-0.003	(0.008)	-0.400
	경북	0.041***	(0.009)	4.790
	전남	-0.019**	(0.008)	-2.390
	전북	0.025	(0.015)	1.660
	충남	0.006	(0.008)	0.720
	충북	0.007	(0.029)	0.230
상수		1.198***	(0.164)	7.280
R <sup>2</sup>		0.187		
F(sig.)		13.06***		
N		452		

\*p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01



## 2. 지역 부서장의 연고지 배치가 동반성장 평가 간 관계 : 가설2

가설 2. 지역 부서장의 연고지 배치가 ‘정부권장정책 구매실적(동반성장)’ 지표에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

2-1. 지역 부서장의 연고지 배치가 ‘정부권장정책 구매실적(동반성장)’ 지표 성과에 음(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1을 검증하기 위해 실시 한 다중회귀분석 결과는 표[4-13]와 같다. 지역 부서장의 학연, 연령, 연고지, 성별, 대졸비율, 직급, 관리면적, 직원수, 매출액, 연도, 지역이 동반성장에 미치는 영향을 확인하고자 하였다.

가설 2-1의 설명력은 45.62%로 나타났고, 연구 모형은 적합한 것으로 확인되었다.(F는 18.50,  $p < 0.01$ )

가설 2-1의 분석결과 연고지의 group 2, group 3, group 4는 모두 정부권장정책 구매실적(동반성장)에 영향을 미치지 않는 것으로 확인됨에 따라 본 가설은 기각되었다.

분석결과 1-5의 ‘18년(Coef.=0.162,  $P < 0.01$ ), ‘19년(Coef.=0.416,  $P < 0.01$ ), ‘20년(Coef.=0.348,  $P < 0.01$ ), ‘21년(Coef.=0.343,  $P < 0.01$ )은 정부권장정책 구매실적(동반성장)에 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 경기(Coef.=0.120,  $P < 0.05$ )은 양(+)의 영향을 경남(Coef.=-0.199,  $P < 0.05$ ), 전남(Coef.=-0.115,  $P < 0.05$ ), 충남(Coef.=-0.198,  $P < 0.05$ ), 충북(Coef.=-0.245,  $P < 0.05$ )은 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

한편, 연령, 성별, 대졸비율, 직급, 관리면적, 직원수, 매출액은 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

[표 4-14] 연고지 배치와 정부권장정책 구매실적(동반성장)과 회귀분석 결과

구 분		정부권장정책 구매실적(동반성장)		
		Coef.	(S.E.)	t
연고지	group 2	0.097	(0.061)	1.580
	group 3	0.012	(0.028)	0.420
	group 4	-0.006	(0.032)	-0.190
연령		-0.001	(0.005)	-0.160
성별 (ref.=남성)		-0.024	(0.097)	-0.250
대출 비율		-0.062	(0.053)	-1.170
직급 (ref.=1급)		-0.004	(0.022)	-0.160
관리면적(ln)		-0.001	(0.030)	-0.020
직원수		0.003	(0.002)	1.580
매출액(ln)		-0.022	(0.040)	-0.560
연도	2018	0.162***	(0.038)	4.280
	2019	0.416***	(0.038)	10.840
	2020	0.348***	(0.040)	8.770
	2021	0.343***	(0.041)	8.320
지역	경기	0.120***	(0.044)	2.690
	경남	-0.199***	(0.052)	-3.810
	경북	0.016	(0.040)	0.400
	전남	-0.115***	(0.044)	-2.630
	전북	-0.061	(0.047)	-1.300
	충남	-0.198***	(0.050)	-4.000
	충북	-0.245***	(0.053)	-4.620
상수		4.728***	(0.501)	9.430
R <sup>2</sup>		45.62		
F(sig.)		18.50***		
N		452		

\*p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

### 3. 지역 부서장의 연고지 배치가 지역개발 평가 성과 간 관계 : 가설3

가설 3. 지역 부서장의 연고지 배치가 '지역개발 평가' 지표에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

3-1. 지역 부서장의 연고지 배치가 '지역개발 평가' 지표 총점에 양(+ )의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1을 검증하기 위해 실시 한 다중회귀분석 결과는 표[4-14]와 같다. 지역 부서장의 학연, 연령, 연고지, 성별, 대출비율, 직급, 관리면적, 직원수, 매출액, 연도, 지역이 지역개발 평가에 미치는 영향을 확인하고자 하였다.

가설 3-1의 설명력은 5.77%로 나타났고 연구 모형은 적합한 것으로 확인되었다.(F는 1.42,  $p < 0.01$ )

분석결과 1-3의 연고지 group 3은 (Coef.=0.057,  $P < 0.1$ ) 성별 (Coef.=-0.116,  $P < 0.05$ ), 대출(Coef.=-0.136,  $P < 0.05$ ), 매출액(Coef.=0.071,  $P < 0.1$ )은 지역개발 평가에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

즉, 지역개발 평가 지표에는 지역 부서장의 학연이 있고, 성별이 남성이고 대출 학력일 경우 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 지사의 매출액 규모가 클수록 양(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

한편, 연령, 성별, 직급, 관리면적, 직원수는 지역개발 평가에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

검증결과 3-1은. '지역 부서장의 연고지 배치가 '지역개발 평가' 지표 성과에 양(+ )의 영향을 미칠 것이다.'라는 가설은 채택되었다. 연고지 group 3은 지역 부서장의 학연이 있으면 지역개발 평가에 유의미한 결과가 나타나는 것으로 확인되었다.

[표 4-15] 연고지 배치와 지역개발 평가와 회귀분석 결과

구 분		정부권장정책 구매실적(동반성장)		
		Coef.	(S.E.)	t
연고지	group 2	0.033	(0.076)	0.440
	group 3	0.057*	(0.034)	1.690
	group 4	0.043	(0.040)	1.090
연령		0.007	(0.007)	1.100
성별 (ref.=남성)		-0.116**	(0.055)	-2.120
대출 비율		-0.136**	(0.065)	-2.100
직급 (ref.=1급)		0.024	(0.024)	1.000
관리면적(ln)		-0.017	(0.033)	-0.540
직원수		0.000	(0.002)	0.040
매출액(ln)		0.071*	(0.041)	1.720
연도	2018	0.035	(0.039)	0.890
	2019	-0.014	(0.037)	-0.370
	2020	-0.006	(0.037)	-0.170
	2021	-0.028	(0.042)	-0.670
지역	경기	-0.002	(0.057)	-0.030
	경남	-0.016	(0.060)	-0.270
	경북	0.021	(0.053)	0.390
	전남	0.016	(0.057)	0.270
	전북	0.081	(0.069)	1.190
	충남	-0.005	(0.061)	-0.080
	충북	-0.017	(0.061)	-0.290
상수		8.198	(0.592)	13.840
R <sup>2</sup>		5.77%		
F(sig.)		1.42***		
N		452		

\*p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

#### 4. 가설검증 결과

다음 [표4-16]는 지금까지의 가설 검증 결과를 요약한 것이다.

[표 4-16] 가설검증 결과

구분	내용	결과
가설 1	가설 1. 지역 부서장의 연고지 배치가 ‘청렴도’ 성과에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	
	1-1. 지역 부서장의 연고지 배치가 ‘청렴도 총점’ 지표 성과에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
	1-2. 지역 부서장의 연고지 배치가 ‘내부청렴도’ 지표 성과에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
	1-3. 지역 부서장의 연고지 배치가 ‘반부패개선’ 지표 성과에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
	1-4. 지역 부서장의 연고지 배치가 ‘내부통제제도’ 지표 성과에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
	1-5. 지역 부서장의 연고지 배치가 ‘감사처분 감점’ 지표 성과에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 2	가설 2. 지역 부서장의 연고지 배치가 ‘동반성장’ 성과에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	
	2-1. 지역 부서장의 연고지 배치가 ‘정부권장정책 구매통과(동반성장)’ 지표 성과에 음(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 3	가설 3. 지역 부서장의 연고지 배치가 ‘지역개발’ 성과에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	
	3-1. 지역 부서장의 연고지 배치가 ‘지역개발 평가’ 지표 총점에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택

## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점

#### 1. 연구결과 요약

본 연구는 지역 부서장의 연고지 근무배치가 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하고, 이에 대한 정책적 함의를 도출하고자 하였다. 본 연구는 지역사회와 밀접한 관련있는 K공사 93개 지사 조직의 최근 5년간의('17~'21년) 경영성과를 근거로 지역 부서장의 연고지 배치가 조직의 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지 분석하였다. 본 연구에서 지역 부서장의 연고지 배치를 파악하기 위한 독립변수로서 출생 지역인 지연과 최종학력이 존재하는 학연으로 정의하였다. 지역 부서장의 연고지 배치는 지연과 학연이 둘 중 하나가 해당되면 연고지가 있는 것으로 정의하였다.

미국의 소설가 '데이비드 브린'은 "권력은 부패하는 것이 아니라, 권력이 부패한 사람을 끌어당긴다."고 설파하였다. 부패(Corruption)는 제도 와 사회시스템, 도덕성, 윤리부재로 일어난다. 부패는 반국가적 행위이자, 반사회적 반시장적인 나라를 만든다. 뇌물(Bribe) 또한 시장정의와 공정 사회를 파괴한다. 개인의 생명을 빼앗기도 하고, 사유재산을 갇아먹는다. 신뢰까지 붕괴시킨다. 특히 한국은 역사적으로나 지역적으로 집단적 연고주의 뿌리가 아주 강하다. '끼리끼리' 연고주의 병폐가 다른 선진국보다 심각하다(위클리서울 한승욱 선임기자). 그동안 연고주의에 대한 시각은 조직문화를 저해하거나 연고에 속하지 않은 외집단 간 차별이 존재하고, 부패가 발생한다는 등 비관적인 시선이 다수 존재하였다. 따라서 본 연구에서는 공공기관의 지역 부서장의 연고지 배치가 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 실증적인 자료로 분석함으로써 기존 연구와 차별화를 기하고자 하였다.

지역 부서장의 연고지 배치와 조직성과에 대해 다중 회귀분석을 실시한 결과는 다음과 같다.

첫째, 지역 부서장의 연고지 배치는(group 4 : 학연과 지연) 청렴도 총점 간에는 통계적으로 유의미한 양(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 청렴도 총점에는 지역 부서장의 학연과 지연이 모두 있으면 청렴도 총점에는 유의미한 결과가 나타났다. 지역 부서장의 연고지 배치는 직원 정보의 높은 이해도를 활용하여 적재적소 직원 인사 배치와 업무분장을 시행한다. 수평적 리더십이 조직 구성원들과 긍정심리자본을 형성하는데 중요한 영향을 미친다고 하였다(김순철, 민윤기, 2015). 지역 부서장은 지역의 다양한 정보를 활용하고, 조직 구성원들과 긍정심리자본을 형성함에 따라 청렴도 총점에 양(+의 영향을 미친 것으로 분석되었다.

둘째, 지역 부서장의 연고지 배치와(group 3 : 학연) 반부패개선 지표 간에는 통계적으로 유의미한 양(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반부패개선 지표에 지역 부서장의 학연이 있으면 유의미한 결과가 나타나는 것으로 확인되었다. 반부패개선 활동은 각 부서에서 반부패 및 청렴 제도개선 및 우수사례를 발굴하여 비계량으로 평가하는 것이다. 조직 구성원들은 긍정심리자본과 조직성과(직무만족, 조직몰입 등)의 관계에서 구성원의 동기부여 증대와 조직의 유효한 성과를 나타내는데 촉진제 역할을 한다고 했다(Avey, Luthans, & Youssef, 2010: 239). 지역 부서장의 연고지는 조직 구성원들이 자발적으로 반부패 개선활동에 참여할 수 있는 동기부여와 조직몰입을 할 수 하도록 양(+의 영향을 미친 것으로 분석되었다.

셋째, 지역 부서장의 연고지 배치가 ‘정부권장정책 구매실적(동반성장)’ 지표 성과에는 유의미한 음(-)의 영향을 미친다는 가설은 기각되었다.

장철(2014), Becchetti et. al.(2015) 등의 연구는 기업의 사회적 책임 활동과(Coporat Social Responsibility, 이하 CSR) 정보비대칭성 완화와 관련성이 없거나 오히려 부(-)의 관련성을 보였다(정준희, 이진화, 2020).

지역 부서장이 지연이 존재하고 직원수가 적은 부서가 합해지게 되면 지역 네트워크가 형성된 업체를 선택할 가능성이 높아지는 것을 의미한다. 이는 동반성장 평가를 위한 복잡한 과정 대신 지역 네트워크가 있는 업체 선정으로 업무 효율성을 우선시하는 것으로 볼 수 있다. 결론적으로 지역의 한정된 네트워크가 진입장벽으로 형성됨에 따라 전국에 분포

된 다수의 이해관계자(사회적 기업)와 거래하게 될 가능성이 현저하게 낮아지게 되는 것으로 분석할 수 있다.

넷째, 지역 부서장의 연고지 배치가(group 2 : 지연) ‘지역개발 평가’ 지표 성과에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.’라는 가설은 채택되었다. 지역 부서장의 지연과 지역개발 평가는 통계적으로 유의미한 관계가 존재하는 것으로 분석되었다. 지역 부서장의 연고지 배치가 지역 현안사항 등 지역 정보에 대해 잘 알고 있어 지역개발 향상에 중요한 요인이 된 것으로 분석되었다.

## 2. 시사점

이러한 분석 결과를 토대로 본 연구에서는 세 가지의 시사점을 도출하였다.

첫째, 본 연구는 지역 부서장의 연고지 배치와 조직의 경영성과와 관계를 실증적으로 분석하였다. 기존 연고주의 연구는 조직문화에 대해 다수 존재하였으나, 지역 부서장의 연고지 배치와 조직의 경영성과와 관계를 실증적으로 분석한 논문은 찾기 어려웠다. 지역 부서장의 연고지 배치와 조직성과에 관련된 선행연구(강수진, 2013)는 조직의 리더 개인이 갖는 지역 연고와 지역 부서장 개인성과 평가와의 상관관계를 분석하였다. 그리고 다른 선행연구(이준호, 2020)는 지사 직원의 연고와 조직성과와의 상관관계에 대해 분석하였다. 본 연구는 지역 부서장의 연고지와 조직 경영성과의 상관관계 및 회귀분석을 통해 통계적 유의성을 찾는데 차별점이 있다.

둘째, 본 연구에서는 지역 부서장의 연고지 배치가 조직의 경영성과에 영향을 미치고 있는 것을 확인하였다. 선행연구에서 조직문화 요인이 연고주의 요인보다 다양한 요인들이 영향을 미치는 것으로 나타났다(박기관·이상임, 2011). 특히, 지자체로부터 지역개발사업을 지자체로부터 수탁 받는 사업 특성상 지역 부서장의 연고지 배치는 지연 등의 지역 현안사항 등을 파악하여 지역개발 향상에 도움이 된 것으로 확인되었다.

셋째, 지역 부서장은 제약요인에(이해관계자의 수) 따라 조직의 목표와는 다른 행태를 보일 수 있다는 것이다. 선행연구에 따르면 관료의 행위



나 목표 의식은 개인의 의지 이상으로 조직의 요소에 의해 결정되며, 그 중 관리자의 행위는 그 조직의 과업보다는 제약요인에 의해서 결정됨을 주장한다(Wilson, J. Q. , 1991). 즉, 이윤추구의 목적을 달성하는 것이 어떤 제약사항을 지키는 것 보다 우선순위인 민간조직과는 다르게, 공공 조직에서는 조직의 목표 보다 제약사항이 우선시 될 수 있으며, 이러한 제약이 강하게 작용하는 경우 관리자는 소극적인 태도와 책임지지 않으려는 태도가 나타날 수 있다(한서영, 이재연, 이나경, 2022). 즉, 청렴도(청렴도 총점, 반부패개선 활동)은 소수의 이해관계자(직원)를 대상으로 양(+ )의 영향력 행사가 가능한 것으로 설명된다. 소수의 직원 정보에 대한 높은 이해도와 정보채널을 활용하여 청렴도를 높일 수 있는 영향력이 존재했던 것으로 분석되었다. 반면에, 정부권장정책 구매실적(동반성장)은 지역 업체의 진입장벽과 신속한 계약 업무처리를 추진하기 위해 다수의 이해관계자(사회적 기업)가 참여하기 어려운 환경이 조성된 것으로 분석되었다.

## 제 2 절 연구의 한계

본 연구는 선행 연구가 부족하여 가설설정에는 많은 한계점이 있었다. 그러나, 지역 부서장의 연고지 배치와 조직 경영성과의 관계를 다각도의 측면에서 분석하는데 의의를 두고자 하며, 본 연구는 다음과 같은 한계성을 갖고 있다.

첫째, 본 연구의 대상은 K공사를 대상으로 연구하였고, 분석대상 기간을 최근 5개년으로(2017~2021년) 설정하였다. 향후 연구 대상을 K공사 뿐 아니라 전국 규모의 다른 공공기관으로도 확장하고, 분석 대상 기간을 늘려서 분석한다면 새로운 사실을 더 발견할 수 있을 것이다.

둘째, 지역 부서장의 연고지 배치에 대한 직원들의 생각에 대한 탐구가 부족하였다. 연고주의 문화의 부작용은 조직의 계량적인 성과보다는 내집단과 외집단 간 배타주의에서 발생하는 조직 만족과 조직몰입도에서 유의미한 영향이 나타난다(오경훈, 2012). 지역 부서장의 연고지 배치에

대한 영향을 파악하기 위해 직원들을 대상으로 심층 인터뷰 등 질적 연구로 보완할 필요가 있다.

셋째, 청렴도에 관한 변수는 본 연구의 변수 외에 다른 여러 가지가 존재하고 있다. 향후 연구에서 선행연구를 토대로 청렴도의 유의한 변수를 통제한다면 더욱 설명력이 높은 결과가 나올 수 있을 것으로 판단된다. 앞으로 관련 연구에서 위의 한계점을 보완한 다양한 연구가 진행되었으면 한다.

## 참 고 문 헌

### < 단 행 본 >

송호근, 김우식, 이재열 (2006). 한국사회의 변동과 연결망. 서울대학교 출판부

윤성식. (1995). 「공기업론」. 서울: 박영사.

이종수. (2009). <행정학 사전>. 서울: 대영문화사.

이훈구. (2003). <연고주의>. 서울: 법문사.

한국조세연구원. (2010) KIPF 공공기관 동향. 제2호

### <신문기사>

한승욱. (2019) "연고주의 '끼리끼리' 토착문화 다른 선진국보다 심각" 「위클리서울」. 2019.11.20.

최육상. (2005). "「서울연고대」의 학벌독과점을 규제하라." 「오마이뉴스」. 2005.7.9.

### < 국내논문 >

장수진. (2013). 부서장 인사배치방식에 따른 경영성과와의 관계분석 : 한국농어촌공사 사례연구

이종수, 곽채기, 권해수, 김경환, 김성배, 장경준, 오영균.(2003). 국가경쟁력 강화 및 국가균형 발전을 위한 수도권역의 역할과 과제.위탁연구,(0),3-4.

곽채기, 박현식. (2021). 공공기관 경영평가 지표체계에 대한 형성적 메타평가. 사회과학연구, 28(4), 89-112.

권인석. (2011). 공공조직에 있어서 협동, 경쟁, 그리고 연고주의.한국공공관리학보,25(1),57-81.

김영중. (1995). 공무원의 의식 및 행정행태와 앞으로의 과제. <한국행정논총>. 7(2): 215-241.

김우식.(2006). 연결망, 불평등, 위법행동.한국사회학,40(5),29-60.

김민영 (2021). 중간관리자 혁신역량이 공공가치에 미치는 영향. GRI연구논

총 2021년 제23권 제2호

- 김상묵, 2003, 공공서비스동기와 내적 보상의 중요성에 대한 탐색적 연구
- 김순철·민윤기 (2015). 진정성 리더십과 긍정심리자본이 조직 효과성에 미치는 영향. 「사회과학연구」, 26(4): 3-25.
- 도운섭. (1999). 행정조직문화유형에 따른 관료행태의 실증적 분석. <한국행정논총>. 11(2). 287-302.
- 라영재. (2020). 정책평가의 이론기반평가: 평가원칙과 적용의 실제: 정부 업무평가와 공공기관 경영평가 사례를 중심으로. 정책분석평가학회보, 30(3), 43-78.
- 문재승, 문계완. (2014). 정치적 스킬이 직무성과에 미치는 영향. 인적자원개발연구
- 박기관, 이상임. (2011). 연고주의 행태 및 조직문화의 조직 효과성에 대한 실증적 분석: 기초자치단체 일선공무원을 중심으로. 한국지방자치학회보, 23(2), 159-185.
- 박석희. (2006) 공기업 경영평가가 조직성과에 미친 영향분석 조직역량 및 조직생산성에 미친 효과를 중심으로 서울대학교 박사 학위 논문
- 박순애·이희선. (2013). 국정과제와 공기업의 역할. 「한국행정학회 동계학술발표논문집」.
- 박영은. (1985). 산업화와 가족주의, <정신문화연구>. (봄호): 3-23.
- 배근호·이슬.(2019). 2019 공공기관과 국가정책. 한국조세재정연구원
- 성시경, 정일환. (2021). 공공기관 경영평가와 재무성과의 관계: 재무예산 관리 분야를 중심으로. 한국사회와 행정연구, 31(4), 91-110.)
- 성태제.(2003). 검사나 평가활동에 대한 메타평가적 관점에서의 결과타당도. 「교육학연구」 41(1) pp.91-110.
- 신황용. (2012). 지역 농·수협 의 조직 효과성 평가모형 개발에 관한 연구. 「한국행정논집」, 24(1): 51-75.
- 오경훈(2012). “연고주의, 인사공정성이 조직 효과성에 미치는 영향”, 한국정책연구, 12(4), 385-409

- 유석춘.(2001). 한국의 사회자본 : 연고집단.한국사회학회 기타간행물,(1),101-109.
- 윤경우. (2006). 한중일 3국 기업문화의 유사성과 차이성 비교. 한양대학교 아태지역연구센터, 『中蘇研究』 29(4): 47-99.
- 윤선일. (2021). 공공기관에 요구되는 가치의 변화: 공공기관 경영평가 사회적 가치 구현을 중심으로. 한국지방정부학회 학술대회자료집, 667-680.
- 이상임.(2015). 조직내 연고주의 행태와 경쟁 및 갈등에 관한 연구.한국공공관리학보,29(1),57-83.
- 이재혁.(1998). 신뢰의 사회구조화.한국사회학,32(SUM),311-335.
- 이재혁·박준식. (2000). 한국인의 사회연결망과 연고주의. 한림대학교 아시아문화연구소. <아시아문화>, 15호: 117-141.
- 이재혁.(2007). 인적자본과 관계자본 그리고 경제성장 측면의 함의. 한국사회학회 사회학대회 논문집,(1),19-33.
- 이준호. (2020). 연고지 근무배치가 조직성과에 미치는 영향 연구 : K공기업을 중심으로
- 장수찬. (2008). 한국 연줄사회의 근원과 사회적 신뢰. <NGO연구>. 6(1): 37-70.
- 장지인·곽채기·신완선·오철호. (2013). 「공공기관 경영평가제도의 변천과정 연구(Ⅱ)」, 한국조세연구원.
- 장철(2014), “지속가능보고서를 통한 자발적 비재무정보공시가 자기자본비용에 미치는 영향”, 글로벌경영학회지, Vol.11, No.2, pp.1-32.
- 장현근. (2008). 한국사회의 연고주의 담론과 유교와의 무관련성 연구. 경희대학교 아태지역연구원, <아태연구>, 15(1): 105-124.
- 정종대. (2019). “공공기관 경영평가 주요사업 지표의 개선방안에 관한 연구”, 「박사학위논문」, 청주대학교 대학원.
- 정준희, 이진화.(2020). 기업의 CSR활동이 정보비대칭에 미치는 영향: ESG활동과 산업의 진입장벽을 중심으로. 사회적 가치와 기업연구,13(3),113-138.

- 조택, 이창균. (2010). 공공기관 경영평가 지표의 타당성에 관한 연구. 사회과학연구논총, 24(), 239-270.)
- 최성락·박민정. (2009), “공기업 경영 평가 제도의 성과 분석”, 『행정논총』, 47(1): 183-208.
- 한서영, 이재연, 이나경. (2022). 통제의 역설: 공공조직의 통제는 조직혁신성과에 항상 부정적일까? 제도와 인간의 상호작용을 중심으로. 한국조직학회보, 18(4), 125-160.
- 함인희. (2003). 사회구조적 변화와 가족의 적응 및 저항. <사회연구>. 통권 25: 11-40.
- 황정윤, 이정욱. (2019) 이해관계자 접근을 중심으로 한 공기업 조직 효과성 평가: 이명박 정부 시기를 중심으로. 한국행정논집, 2019, 31.3: 475-497.

<국의 단행본>

Bergen, Peter L. (2001) Holy War, Inc.: Inside the Secret World of Osama bin Laden Paperback

< 국외논문 >

- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. Journal of Management, 36(2): 430-452.
- Becchetti, L., Ciciretti, R., & Hasan, I.(2015). “corporate social responsibility, stakeholder risk, and idiosyncratic volatility”, Journal of Corporate Finance, Vol.35(December), pp.297-309.
- Boyne, George A. (2003). Sources of Public Service Improvement: A Critical Review and Research Agenda. Journal of Public Administration Research

- and Theory. 13(3): 367–394.
- Bozeman, B., (2002) Public-Value Failure: An Inventory. Administration & Society. 39(3): 354–381
- Bryson, John M., Barbara C. Crosby, & Laura Bloomberg. (2014) “Public value governance : Moving beyond traditional public administration and the new public management”
- Burt, R. S. (1992). Structural Holes: The Social Structure of Competition, Cambridge, Harvard University Press, 1992.
- Ferris, Perrewé, Anthony, & Gilmore, 2000.
- Hofstede Geert., and Hostede Gert Jan. (2005). Cultures and Organizations: Software of the Mind. 2nd edn, New Yok: McGraw Hill.
- Lindblom, C. E. (1979). Still muddling, not yet through. Public administration review, 39(6), 517–526.
- Murphy, K. R., Jako, R. A. and Anhalt, R. L.(1993). Nature and consequences of halo error: A critical analysis. Journal of Applied psychology, 78(2), 218.
- Parsons, Talcott. (2013). The social system. Routledge, 2013.
- Perry, J.L. & Wise.L. (1990). Motivational based of Public Service, Public Administration Review, 5
- Pfeffer, Jeffrey, and Gerald R. Salancik. (2003). The E×ternal Control of Organizations: A Resources Dependence Perspective. Stanford University Press.
- Robbins, S. P. (1983). Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications: Instructor’s Manual with Tests and Transparency Masters. Prentice-Hall.

- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative science quarterly*, 224-253.
- Waterman, R. W., Rouse, A., & Wright, R. (1998). The venues of influence: A new theory of political control of the bureaucracy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(1): 13-38.
- Wilson, J. Q. (1991). *Bureaucracy: What government agencies do and why they do it*. Basic Books



## Abstract

# How does the location of regional department heads affect organizational performance – Focusing on K Corporation –

Lee, Kyu Cheol

Department of Public Enterprise Policy

The Graduate School of Public Administration

Seoul National University

As a generator of interpersonal relationships in Korean society, nepotism refers to the tendency of collectivism with strong internal attribution and external exclusivity to discriminate against members of other groups (outgroups) in collective interests through ties made in family, neighborhood, school, workplace, etc. Although there have been many studies on cultural approaches to nepotism, there has been a lack of research based on quantitative data.

This study examines the effect of nepotism on organizational performance through empirical and statistical data in relation to the organizational management evaluation of regional department heads of K Corporation.

The research data were collected from K Corporation and data were collected from Alio, a public organization. Descriptive statistics, correlation analysis, and multiple regression analysis were conducted. The dependent variable is the internal management performance evaluation results of each branch of K Corporation for the last five years (2017–2021). Among them, integrity, shared growth, and regional development evaluations related to local governance activities were limited. The independent variable was the place of origin of the local department head, and the place of origin was defined as meeting one or both of the following criteria: seniority or delay. The control variables were demographic factors (age, education, gender, and position), organizational perspective (number of employees, administrative area, and region), and five-year dummy variables.

The hypothesis of this study is to find out how the location of the regional department head's hometown affects integrity, anti-corruption improvement, government procurement performance (shared growth), and regional development evaluation. The results of the multiple regression analysis of regional department heads' nepotism and organizational performance are as follows.

According to the results of the analysis, there is a statistically significant positive effect of the regional department head's nepotism on the total score of integrity (group 4: academic connection and delay). It was analyzed that the local department head's nepotism had a significant effect on the formation of positive psychological capital with organizational members by utilizing the high understanding of employee information to implement appropriate staffing and work division, and horizontal leadership.

In addition, there was a statistically significant positive effect between the local department head's place of origin (group 3:

academic affiliation) and anti-corruption improvement indicators. It was analyzed that the location of the local department head had a positive effect on the motivation and organizational commitment of organization members to voluntarily participate in anti-corruption improvement activities.

The hypothesis that the location of the regional department head has a significant negative effect on the performance of the 'government recommended policy purchase performance (shared growth)' indicator is rejected. It is analyzed that the limited network of the region as a barrier to entry significantly reduces the likelihood of dealing with a large number of stakeholders (social enterprises) distributed across the country.

The hypothesis that the location of the regional department head's nepotism (group 2: lag) will have a positive effect on the performance of the indicator 'Regional Development Assessment' is accepted. It was analyzed that the location of the regional department head's nepotism is an important factor in improving regional development because he/she is familiar with local information such as local issues.

This study empirically analyzed the relationship between the location of regional department heads and organizational performance. It was statistically confirmed that the location of the regional department head has an impact on the management performance of the organization. Finally, we found that regional department heads may behave differently from organizational goals depending on constraints (number of stakeholders).

There are many limitations to the hypotheses in this study due to the lack of prior research. In particular, we believe that the variable of integrity could have a higher explanatory power if we controlled for significant variables based on prior research. Finally, we hope to

contribute to the quantitative analysis of the relationship between local department heads' nepotism and organizational management performance.

**Key words :** academic association, anti-corruption improvement, Internal management, delay, employee, government encouragement policy purchasing performance (shared growth), integrity, local department head's nepotism, performance evaluation, regional development evaluation, social enterprise, stakeholder

*Student number: 2022-21940*