

윤리적 판단성향과 조직몰입이 예산슬랙에 미치는 효과

황국재

서강대학교 경영대학 경영학과 부교수
(khwang@sogang.ac.kr)

김유찬

서강대학교 경영대학 경영학과 박사과정
(uchanacct@hanmail.net)

예산슬랙의 결정요인에 관한 선행연구들이 일관성 있는 결과를 보여주고 있지 못하는 이유는 대부분의 선행연구들이 예산슬랙의 원인을 인간의 기회주의적 개인주의성향의 가정에 기초하여 파악하였기 때문이고, 변수 간의 인과관계를 정확히 구축하지 못하였기 때문이다. 본 연구의 목적은 일관성 없는 결론을 보이는 이들 연구를 보완하기 위해 예산슬랙을 개인 윤리와 몰입의 관점에서 살펴보고, 윤리적 행동에 관한 변수로 윤리적 판단성향을, 개인 몰입에 관한 변수로 조직몰입을 설명변수로써 설정한 후, 이들 변수가 예산슬랙에 미치는 효과를 규명하고자 하였다. 연구 결과 윤리적 판단성향과 조직몰입은 참여예산과 예산슬랙의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 정확한 인과관계의 구축을 위해 매개효과에 대하여 추가적인 검정을 실시한 결과 이들 변수의 매개효과는 없는 것으로 확인되었다. 본 연구의 결과는 윤리적 판단성향과 조직몰입이라는 개인의 윤리와 심리 관점의 변수가 개인주의의 가정을 바탕으로 한 기존의 설명변수를 보완하여 참여예산과 예산슬랙의 관계를 일관성 있게 설명하는데 도움을 줄 수 있음을 보여주었다. 또한 개인의 윤리나 심리와 같은 특성 변수가 조절변수라는 연구결과는 경영통제시스템 구축에 있어서 개인·문화 등이 중요한 통제의 대상임을 보여준다.

한글 색인어 : 예산슬랙, 참여예산, 윤리적 판단성향, 조직몰입, 경영통제시스템, 개인·문화통제

1. 서론

참여예산과 예산슬랙의 관계에 대한 연구를 살펴 보면, 비록 오랜 기간 연구가 수행되어 왔음에도 불구하고 일관성 있는 결과를 보여주고 있지 못하다. Shields & Shields(1998)는 이에 대해서 선행연구들이 통합적 모형을 구축하지 못했고, 변수 간의 관계를 정확히 설정하지 못했기 때문이라고 주장하였다. 또한 대부분의 선행연구들은 인간의 기회주의적 개인주의성향의 관점에서 예산슬랙의 원인을 파악하고 있다. 그러나 인간의 기회주의적 개인주의성향의 가정에 반하는 실증적 증거들은

종종 발견되어 왔으며, 이러한 현상에 대한 원인을 대부분의 연구들은 충분히 설명하지 못하고 있다. 따라서 예산슬랙의 원인에 대한 연구는 기존의 가정에서 벗어나 다른 관점에서 살펴볼 필요가 있고, 그에 따라 새로운 설명변수를 사용하여 보다 정확히 변수들 간의 관계를 정립할 필요가 있다.

본 연구는 인간의 기회주의적 개인주의성향의 가정을 바탕으로 한 전통적인 관점에서 탈피하여 예산슬랙을 개인의 윤리와 심리의 관점에서 바라보고자 한다. 사실 실무적으로나 회계학 학문적으로 개인의 윤리나 심리적 몰입의 문제는 지금껏 경영통제시스템의 구축에 있어서 큰 관심의 대상은 아니었다. 그러나 최근 들어 점차 많은 기업들이 중

업원의 윤리적·심리적 행동의 복잡한 문제가 기업의 효율성과 생산성에 직결된다는 것을 이해하기 시작하였다. 기업 실무자와 임원 그리고 경영대학 학장을 대상으로 실시한 1988년 Touche Ross 설문조사¹⁾는 이러한 사실을 명확히 보여주고 있는데, 설문 조사에 따르면 1,082명의 응답자중 94%가 대부분의 기업체들이 윤리적 문제로 고통 받고 있다고 답했으며, 64%는 언론에서 다루는 윤리적 문제가 과장된 것만은 아니라고 답하였다. 또한 개인주의의 가정이 설명할 수 없는 현상에 대해 종종 개인의 몰입감이 대안으로 제시되고 있다는 점은 관리의 측면에서 종업원 개인 심리의 중요성이 점차 증가하고 있음을 확인시켜주는 것이다. 따라서 종업원의 윤리적·심리적 행동은 경영통제시스템의 구축에 있어 반드시 고려되어야 할 중요한 요소라고 판단된다.

또한 예산슬랙을 윤리적·심리적 관점에서 바라보는 것은 새로운 경영통제시스템 구축의 대상을 제안한다는 점에서도 그 의의를 갖는다. Merchant (2003)는 경영통제시스템을 통제의 직접적인 대상에 따라 결과통제(result control), 행위통제(action control), 개인·문화통제(personnel·cultural control)로 구분하였다. 주목할 만한 것은 개인·문화통제를 하나의 통제 대상으로 간주하고 있다는 사실이다. 개인·문화통제라 함은 직원 채용의 사전적·사후적 차원에서 관리의 의미하는 것으로써 통제시스템의 구축에서 쉽게 간과될 수 있다. 본 연구는 개인의 윤리적 성향이나 심리적 몰입에 대한 관리의 중요성을 확인하여 실무에서 통제시스템 구축 시, 개인·문화를 고려하여야 한다는 것을 강조하고

자 한다. 본 연구의 목적을 정리하면 다음과 같다.

첫 째, 참여예산과 예산슬랙의 관계에 대하여 일관성 있는 결과를 보이지 않고 있는 선행연구들을 보완하기 위해 이들 관계를 개인 윤리와 몰입의 차원에서 이해하고자 한다. 개인 윤리와 심리의 관점에서 예산슬랙의 결정요인으로 윤리적 판단성향과 조직몰입을 사용하였다.

둘 째, 윤리적 판단성향과 조직몰입이 참여예산·예산슬랙과 어떤 관계를 갖는지를 규명하고자 한다. 이는 선행연구 결과들의 일관성의 결여가 부적절한 변수들 간의 관계에 기인한다는 지적에 근거한 것이다. 특히 변수들의 조절효과와 매개효과를 각각 검정하여 윤리적 판단성향과 조직몰입이 조절변수임을 확인하여 통제시스템의 구축에 활용하도록 제안하고자 한다.

이러한 연구목적 달성을 위해 본 연구는 2장에서 이론적 배경을 바탕으로 연구모형과 가설을 도출하였고, 3장에서 연구 설계와 조절효과와 단일성 확보를 검정하기 위한 연구 방법을 개괄하였다. 4장에서는 실증분석의 결과를 보여주고 5장에서 결론과 시사점을 제시하였다.

II. 이론적 배경

2.1 예산슬랙의 결정요인

지난 수 십 년간 참여예산과 예산슬랙²⁾에 관하여

1) Stead, Worrell & Stead(1990)의 논문 p. 233에서 제시한 자료를 재인용하였음.

2) 본 연구는 예산슬랙을 참여예산의 부정적인 측면으로써 기술하였다. 물론 예산슬랙을 오로지 부정적인 것으로만 단정 지을 수는 없다. Onsi(1973)는 예산슬랙의 유용성이 결국 예산슬랙의 활용에 달려있다고 했다. 비록 예산슬랙의 발생이 개인의 욕구에서 출발했다 할지라도 예산슬랙을 기업 통제시스템에서 잘 활용할 수 있다면 환경의 불확실성에 대한 완충작용을 할 수 있으며, 나아가 조직 안정화에 도움을 줄 수 있다는 뜻이다. 그러나 본 연구에서는 예산슬랙에 대한 일반적인 선행연구의 견해에 따라 이를 부정적 측면으로써 분류하기로 하였다.

많은 연구가 이루어졌으나 그에 대한 실증분석 결과는 상충되거나 일관되지 못했다. 참여가 대리인 문제를 발생시켜 예산슬랙을 증가시킨다고 보는 입장이 있었는가 하면, 참여가 활발한 의사소통을 가능하게 하여 목표일치(goal congruence)를 달성시킴으로써 예산슬랙을 감소시킨다는 주장도 있었다.

예산슬랙의 결정요인에 관한 연구들은 주로 대리인이론의 관점이나 조직적·행동적 관점에서 진행되었다. 대리인이론의 관점에서 진행된 연구들은 주로 보상계약의 형태, 위험성향, 정보 비대칭 등을 설명변수로 사용하였다. Weitzman(1976)은 진실유도 보상계약과 위험성향이 예산슬랙에 미치는 영향을 분석적으로 연구하였다. Chow, Cooper & Waller(1988)는 보상유형과 정보비대칭의 효과를 실증 분석하였고, Waller(1988)는 위험선호와 보상유형의 효과를 실증 분석하였다. 조직적·행동적 관점에서 진행된 연구들은 주로 환경 불확실성, 기업의 규모·다각화·분권화의 정도, 경영자의 태도 등을 설명변수로 사용하였다. Govindarajan(1986)은 환경 불확실성의 효과를 실증분석하였고, Merchant(1981)는 기업의 규모·다각화·분권화의 효과를 실증분석하였으며, Dunk(1993)는 예산압박의 효과를 정보 비대칭과 결합하여 그 효과를 검정하였다.

문제는 예산슬랙의 결정요인에 관한 위의 선행연구들이 예산슬랙의 원인에 대해서 혼재된 결과를 보여주고 있다는 것이다. Young(1985)은 위험선호가 중요한 결정요인이라는 것을 밝혔지만 정보 비대칭은 유의한 영향력이 없다고 결론지었다. Chow, Cooper & Waller(1988)는 정보비대칭과 보상계약 간의 상호작용을 확인하였지만 오직 정보 비대칭이 존재 할 때만 진실유도 보상계약이 더 적은 예산슬랙을 발생시킨다고 밝혔다. Waller(1988)

는 오직 위험 중립형 종업원만이 슬랙유도 보상계약에서 진실유도 보상계약으로 전환할 때 예산슬랙을 줄인다는 것을 확인하였다. 특히 정보 비대칭의 효과에 대해서는 Young(1985)의 연구나 Chow, Cooper & Waller(1988)의 연구 이외에 Harrell & Harrison(1994)의 연구가 있는데, 그들에 따르면 정보 비대칭은 단순히 기회(opportunity)만을 제공하는 간접적인 역할을 하는 것으로 평가되었다. 예산슬랙에 관한 이러한 혼재된 결과는 예산을 기반으로 한 통제시스템 구축의 효과성과 효율성을 떨어뜨리는 원인으로 작용할 것이 분명하다. 따라서 먼저 “예산슬랙의 결정요인에 관한 선행연구들이 왜 혼재된 결과를 보여주는가?”에 대한 원인이 규명되고, 이후 이에 대한 대안이 제시되어야 할 것이다.

선행연구의 가장 큰 한계점은 대부분의 연구가 지나치게 인간의 이기적인 개인주의성향을 기본 가정으로 하고 있다는 점이다. 그러나 선행연구들은 이러한 개인주의의 가정에 반하는 실증적 증거 또한 존재한다는 것을 보여주고 있다. 예를 들어, Young(1985)은 정보 비대칭의 효과가 유의하지 못하다는 것을 확인하였고, 그 이유를 사회적 압력이 정보 비대칭의 효과를 중재하기 때문이라고 주장하였다. Chow, Cooper & Waller(1988)는 실험 참가자들이 슬랙유도 보상계약 하에서 최대한의 예산슬랙을 만들어내지 않는다는 것을 확인하였고, 이것이 개인의 정직과 같은 윤리 효과 때문이라고 판단하였다. 또한 Ouchi(1981)는 일본 기업의 사례를 통해서 자신의 효용과는 무관하게 기업의 이익을 먼저 생각하여 의사결정을 하는 것이 일본기업의 성공 요인이라고 지적하였다. Birnberg & Snodgrass(1988)는 전통적 효용함수가 지나치게 개인주의성향의 가정을 강조하고 있음을 비판하고, 일본 기업의 종업원은 협동적 효용함수를 가지고 있

다고 주장하기도 하였다. 이러한 사실을 바탕으로 볼 때, 예산슬랙은 개인주의성향의 가정 이외에 개인의 윤리나 심리적 몰입의 관점에서 분석될 필요가 있다.

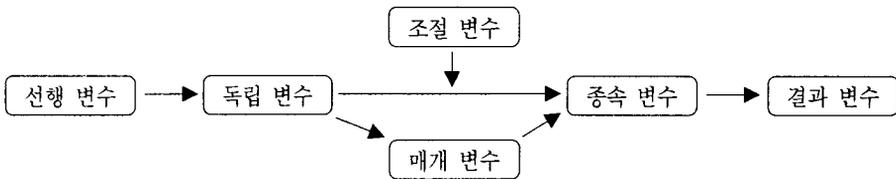
선행연구의 혼재된 결과에 대한 또 다른 원인으로 지적되는 것은 선행연구들이 변수들 간의 인과관계를 부적절하게 설정하였다는 점이다. Shields & Shields(1998)는 Argyris(1953) 이후 이루어진 참여예산에 대한 후속 연구가 다양한 결과를 보여주며 일관성을 갖고 있지 못하는 문제점을 지적하고, 그 원인이 ① 통합적 이론의 부재, ② 변수들 간의 모호한 인과관계 때문이라고 주장하였다. 그리고 <그림 1>과 같은 법칙구조(nomological network)를 제시하고, 변수가 가지는 인과적 정의를 강조하였다.

특히 Shields & Shields(1998)는 조절변수와 매개변수의 차이를 강조하였는데, 조절변수는 독립변수와 종속변수의 관계에만 영향을 미치는 변수로써 매개변수와는 달리 종속변수의 원인이 되지 않고, 오로지 독립변수와 종속변수의 관계에만 영향

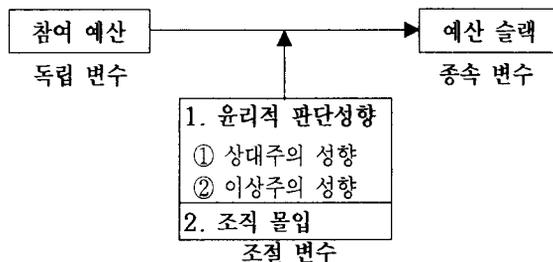
을 미치는 변수라고 정의하였다. Baron & Kenny (1986)는 조절변수와 매개변수가 분명히 상이한 개념임에도 불구하고 선행 연구들이 두 변수를 상호 교환적으로 사용하여 왔다고 비판하였고, 조절변수와 매개변수의 차이를 명확히 인식하여 올바른 방법론을 적용하여야한다고 주장하였다.

요컨대 선행연구의 한계점은 ① 개인주의성향의 가정에 대한 지나친 강조와 ② 부적절한 변수들 간의 인과관계로 정리할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 이에 대한 대안으로 윤리적 판단성향과 조직몰입을 잠재적 설명변수로 도입하고자 하며, Shields & Shields(1998)의 논의에 따라 이를 조절변수로 사용하고자 한다. 그리고 조절변수으로써 윤리적 판단성향과 조직몰입의 인과관계를 명확하게 하기 위해 추가적으로 두 변수가 매개효과를 가지는 지도 검정하고자한다. 참여예산과 예산슬랙의 관계를 개인의 윤리와 몰입의 관점에서 이해하고자하는 본 연구의 연구 모형은 아래의 <그림 2>와 같다.

<그림 1> 인과관계에 근거한 모형의 법칙구조



<그림 2> 윤리적 판단성향과 조직몰입의 조절효과를 검정하기 위한 연구모형



2.2 윤리적 판단성향

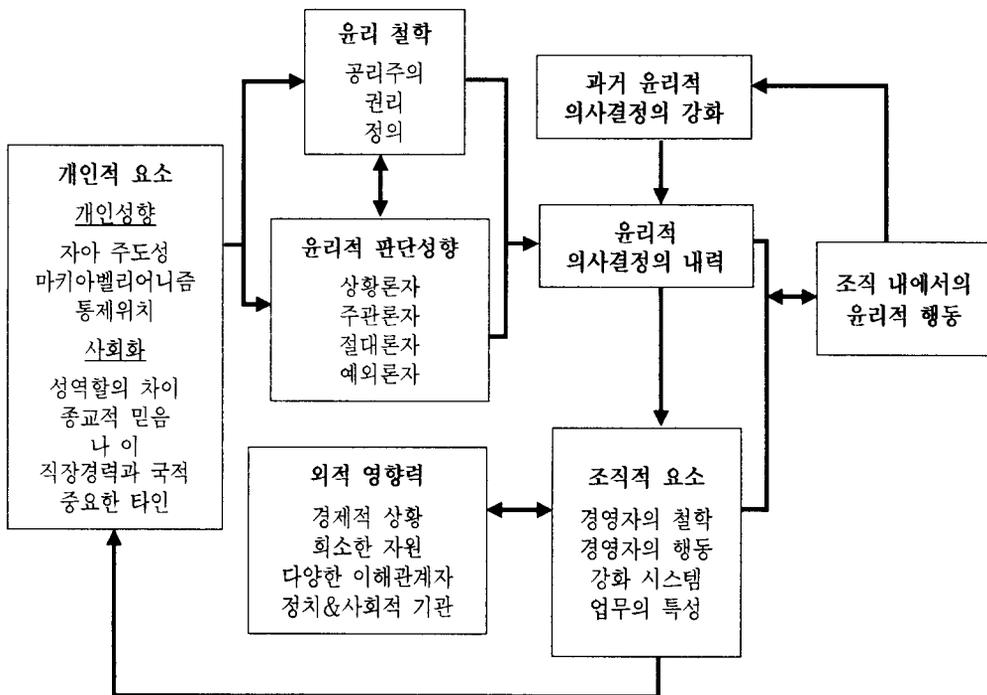
기업에서 발생하는 종업원의 비윤리적 행동은 그 기업이 어떤 산업에 속하든 대부분의 대중매체에서 주목하는 실무적으로 매우 중요한 사회적인 문제이다. 이는 종업원 개인의 윤리적 행동을 관리하는 것이 현대 기업조직이 직면한 가장 중요한 문제의 하나가 되었다는 것을 의미한다고도 하겠다. 윤리적 행동은 회계학분야에서 그 중요성에 비해 많은 관심을 얻지 못했던 것이 사실이며, 예산슬랙에 관한 선행연구들 역시 기회주의적 개인주의성향의 가정을 바탕으로만 진행되어져 왔다. 따라서 이들 선행 연구가 사용하지 않았던 변수인 개인의 윤리적 행동에 대한 이해를 바탕으로 한 접근은 본 연구의 기여임과 동시에 매우 큰 의미를 갖는다고 하겠다.

2.2.1 조직 내에서의 윤리적 행동에 관한 모형

개인의 윤리적 행동을 예측하고 통제하기 위해서는 조직 내에서의 윤리적 행동이 어떤 과정을 거쳐 이루어지는지를 살펴봐야할 필요가 있다. 왜냐하면, 조직 내에서의 윤리적 행동이 이루어지는 과정을 살핌으로써 통제 시스템의 구축에 활용할 수 있는 주요 요인을 밝힐 수 있을 것이기 때문이다.

기업윤리에 관한 다양한 연구들은 개인의 상이한 의사결정 윤리행동(decision ethical behavior)을 예측·통제하기 위해 다양한 이론적 모형을 제시하였다. Stead, Worrell & Stead(1990)는 기존의 여러 가지 모형의 틀을 바탕으로 개인의 윤리적 의사결정에 관한 통합적 모형을 제시하였는데, 이는 <그림 3>에 정리되어 있다.

<그림 3> 조직 내에서의 개인의 윤리적 의사결정 모형



〈그림 3〉을 보면, 개인의 윤리적 행동에 영향을 주는 요인이 크게 개인적 차원의 요인들과 조직과 연계된 상황적 요인으로 양분됨을 알 수 있다. 개인적 차원에서 가장 큰 영향력을 갖는 요인은 개인의 윤리 체계이며, 이는 윤리 철학과 윤리적 판단성향을 합한 개념이다. 윤리 철학은 개인의 믿음이나 신념과 같은 개인적 규범을 말하고, 윤리적 판단성향은 자신의 윤리철학을 “언제, 어떻게 적용할 것인가?”를 말한다. 이러한 개인의 윤리체계는 의사결정내력이나 강화 혹은 조직의 상황과 같은 여러 요인에 의해서 영향을 받지만, 윤리적 행동의 결정에 있어 가장 핵심적 요인이라고 지적할 수 있는 것은 바로 개인의 윤리 체계라고 할 수 있으며, 그 중에서도 윤리적 판단성향은 통제 시스템 구축에 있어 유용하게 활용될 수 있는 개념이라고 하겠다.

2.2.2 윤리적 판단성향

2.2.2.1 전통적인 분류법

“개인의 도덕적 판단의 차이는 왜 발생하는가?”에 관한 의문은 끊임없는 논쟁을 불러일으킨 주제이다. 1898년 초기 심리학자 Sharp는 개인의 도덕적 판단의 차이가 상이한 윤리체계의 차이 때문이라고 결론지었으며, 이는 이후 개인의 윤리적 판단성향에 관한 연구로 이어지게 되었다. 전통적으로 개인의 윤리적 판단성향은 목적론적 입장(teleological position)과 의무론적 입장(deontological position)으로 양분되었다. 그러나 Reidenbach & Robin (1988)은 이러한 양분법은 현실에 적합하지 않다는 것을 지적하기도 하였다. 따라서 이를 보완하기 위해 윤리적 회의주의(ethical skepticism)가 제시되었다. 따라서 윤리적 판단성향은 전통적으로 목적론, 의무론, 회의주의로 분류된다고 할 수 있다.

목적론적 입장은 Socrates, Plato, Epicurus 그리고 Jeremy Bentham, John Stuart Mill과 같은 공리주의자들의 입장이다. Bentham의 격언인 “최대 다수의 최대 행복”이라는 표현은 목적론적 관점을 대변하는 대표적인 예이다. 목적론은 개인의 행동에 대한 도덕성 판단이 행동에 의해서 만들어진 결과에 의존한다는 것으로 개인은 좋은 결과를 만들어내는 방식으로 행동하여야만 한다고 믿는 입장이다.

이에 반해 의무론적 입장은 도덕성 판단을 행동의 결과에 따라 의존하는 것은 잘못된 것이며, 자연법이나 합리성에 따라야 한다고 믿는 입장이다. 대표적인 철학자로는 Immanuel Kant를 들 수 있다. 그의 격언인 “개인은 언제나 보편적 법칙이 되는 금언(maxim)에 따라 행동하여야한다”는 것은 이러한 입장을 대변하는 것이다. 예를 들어 회복의 가능성이 있는 환자에게 일시적으로 선의의 거짓말을 하는 의사가 있다고 하자. 비록 거짓말이 환자와 가족을 비롯한 많은 이들에게 셀 수 없이 많은 긍정적 결과를 가져온다 할지라도 의무론자에게 있어서 거짓말은 거짓말일 뿐이다. 의무론자에게 진실하다는 것은 편의와 예외가 존재하지 않는 신성한 이성의 무조건적인 명령이며, 예외라는 것은 보편성을 파괴하는 것이다. 즉, 그들은 “항상 거짓말을 하지 말아야한다”는 것을 결과와 상관없이 지켜져야 할 이성의 명령으로 받아들이고 있다.

윤리적 회의주의는 윤리적 판단을 할 때, 목적론이나 의무론이 근거로 하고 있는 보편적 도덕 원칙을 따르거나 이를 만들어내는 것은 불가능하다고 가정하는 입장으로써, 이모티비즘(emotivism), 문화상대주의(cultural relativism) 그리고 윤리적 이기주의(ethical egoism)가 이에 포함된다.

2.2.2.2 Forsyth의 분류법

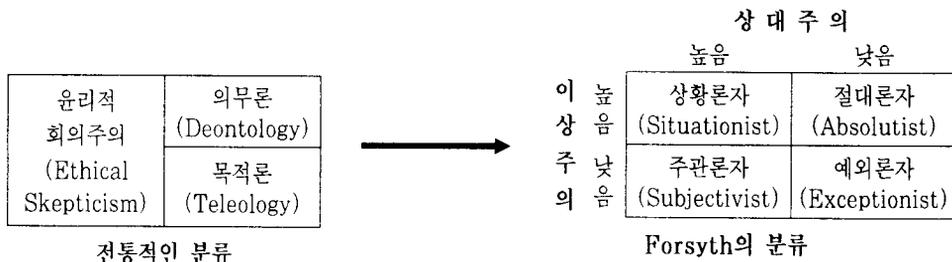
비록 윤리적 판단성향이 많은 논의를 거쳐 목적론, 의무론, 회의주의로 정리될 수 있었지만 이러한 분류법은 사실 특정 분류기준에 의해서 일관성 있게 정리된 개념이라고 할 수는 없다. 따라서 이러한 분류법을 현실에 적용하는 것 역시 무리가 따를 수 있다. 이러한 문제점을 해결하기 위해서 Forsyth(1980)는 윤리적 판단성향을 이상주의 성향과 상대주의 성향으로 양분하여 그 조합에 따라 네 가지 성향을 구체화하였고, 이를 전통적인 분류와 비교하였다. 이러한 Forsyth(1980)의 새로운 분류방식은 전통적인 분류법 모두를 수용하고, 나아가 일정한 분류기준을 제시해 준다는 점에서 의의를 가진다. 그에 의하면 이상주의 성향이란 "타인의 복지에 대해 개인이 가지는 관심의 정도"로 정의되고, 상대주의란 "도덕적 행위가 개인과 상황에 달려있다고 믿는 정도"로 정의된다. 즉, 이상주의는 타인에게 해를 끼치는 행동을 해서는 안 된다고 믿는 정도를 의미하며, 상대주의는 절대불변의 도덕규칙이 존재하지 않는다고 믿는 정도를 의미한다. 전통적 분류법과 Forsyth(1980)의 분류법을 비교하면 <그림 4>와 같다.

상황론자는 보편적 도덕원칙을 거부하지만 연계된 모든 이들에게 효익을 주는 긍정적 결과를 만들

어내야만 한다는 것을 주장한다. 이는 전통적 관점에서 윤리적 회의주의와 유사하며, 특히 상황의 적합성을 강조하는 Fletcher(1973)의 상황윤리와 같다. 주관론자는 상황론자들 처럼 도덕적 규칙을 거부하지만 연관된 모든 이들에 대해 호혜적인 결과를 달성할 가능성에 대해서는 긍정적이지 않다. 이러한 견해를 전통적 관점과 비교해보면, 자기 자신의 행동을 고려하지 않는 어떠한 도덕 기준도 타당할 수 없다는 윤리적 이기주의와 유사하다고 하겠다. 절대론자들은 긍정적인 결과를 얻기 위해 노력하지만, 항상 일반적인 도덕적 원칙에 강력히 집착해야한다고 믿는다. 이를 전통적 견해와 비교하면 Kant로 대변되는 의무론에 해당된다고 할 수 있다. 예외론자는 절대론자들의 도덕적 절대성을 평가하는 방식에 대해서는 동의하지만 이상적이지는 않은 사람들이다. 즉, 그들은 해악은 피할 수 있는 것이라든지, 순수한 사람은 항상 보호받을 수 있다든지 혹은 타인의 행복을 위협하는 것이 항상 잘못되었다든지 하는 것에 동의하지 않는다. 이를 전통적 견해와 비교해보면 이들은 목적론자에 해당된다고 할 수 있으며, 공리주의자들과 입장을 같이 한다.

Forsyth의 분류법을 근거로 참여예산과 예산슬랙의 관계를 개인 윤리의 관점에서 고찰한다면, 높

<그림 4> 윤리적 판단성향의 분류



은 상대주의 성향을 가진 개인은 참여의 정도를 증가시킴에 따라 예산슬랙을 증가시킬 것이며, 낮은 상대주의 성향을 가진 개인은 참여의 정도를 증가시킴에 따라 예산슬랙을 감소시킬 것이라는 가설을 설정할 수 있다. 왜냐하면 상대주의라는 것은 보편적 도덕원칙을 거부하는 것을 의미하는데, 이는 가치판단에 있어 도덕규범을 상대적으로 적용할 수 있다고 믿는 것이기 때문이다. 즉, 상대주의를 참여예산과의 관계에서 정리하면 높은 상대주의 성향에 대해서는 참여예산과 예산슬랙은 양(+)³⁾의 관계를 갖고, 낮은 상대주의 성향에 대해서는 참여예산과 예산슬랙은 음(-)의 관계를 가진다는 가설을 설정할 수 있다.

이상주의 성향의 경우 높은 이상주의 성향을 가진 개인은 참여의 정도를 증가시킴에 따라 예산슬랙을 감소시킬 것이며, 낮은 이상주의 성향을 가진 개인은 참여의 정도를 증가시킴에 따라 예산슬랙을 증가시킬 것이라는 가설을 설정할 수 있다. 왜냐하면 이상주의라는 것은 좋은 행동이 항상 좋은 결과를 가지고 올 것이라고 생각하는 개인의 이상주의적 태도를 의미하는 것으로 타인에게 해를 입혀서는 안 된다고 믿는 성향이기 때문이다. 즉, 이상주의와 참여예산과의 관계를 정리하면 높은 이상주의 성향에 대해서는 참여예산과 예산슬랙이 음(-)의 관계를 가지고, 낮은 이상주의 성향에 대해서는 참여예산과 예산슬랙이 양(+)⁴⁾의 관계를 가진다는 가설을 설정할 수 있다. 따라서 상대주의 성향과 이상주의 성향의 조절효과에 관한 가설은 다음과 같이 정리된다.

가설 1. 참여예산이 예산슬랙에 미치는 영향은 개인의 윤리적 판단성향에 따라 차이를 나타낼 것이다.³⁾

가설 1-1. 예산슬랙에 영향을 미치는 참여예산과 상대주의 성향 사이에는 상호작용이 존재할 것이다. 높은 상대주의 성향을 가진 개인은 참여의 정도를 증가시킴에 따라 예산슬랙을 증가시킬 것이다. 반면 낮은 상대주의 성향을 가진 개인은 참여의 정도를 증가시킴에 따라 예산슬랙을 감소시킬 것이다.

가설 1-2. 예산슬랙에 영향을 미치는 참여예산과 이상주의 성향 사이에는 상호작용이 존재할 것이다. 높은 이상주의 성향을 가진 개인은 참여의 정도를 증가시킴에 따라 예산슬랙을 감소시킬 것이다. 반면 낮은 이상주의 성향을 가진 개인은 참여의 정도를 증가시킴에 따라 예산슬랙을 증가시킬 것이다.

2.3 조직 몰입

오래전부터 경영자와 행동과학자들은 조직의 충성심(loyalty)⁴⁾에 대해 많은 관심을 가져왔다. 왜냐하면 조직의 충성심이라는 것은 종업원과 조직을 연결하는 한 측면으로서 종업원의 심리적 과정의 본질을 이해하는데 도움을 주기 때문이다. 예산슬랙이 대부분 대리인이론의 관점에서 기술되었다는 것을 고려한다면 조직몰입은 예산슬랙의 결정요인

3) 윤리적 판단성향과 조직몰입의 조절효과를 검증하는 구체적인 방법론은 3장에서 기술하였다.

4) 몰입을 의미하는 표현은 문헌에서 주로 네 가지로 나타난다. loyalty는 조직에 대한 애착을 의미하며, 심리적 형태의 협의적 개념으로 involvement가 쓰이며, 이보다 조금 광의의 개념으로 commitment가 사용된다. 그리고 identification은 조직의 목표와 가치를 받아들인다는 의미를 강조할 때 이용된다.

에 관한 선행연구들이 미처 설명하지 못하였던 부분을 보완해줄 수 있는 또 다른 동기부여 요소라고 할 수 있다.

조직몰입의 개념은 많은 학자들에 의해 다양하게 정의되어 왔다. Staw(1977) and Salancik(1977)은 조직몰입을 조직 행동적 접근법(organizational behavioral approach)과 사회 심리학적 접근법(social psychological approach)으로 양분하였다. 사회 심리학적 접근법에 따른 몰입은 태도적 몰입(attitudinal commitment)이라 불리며, 이는 종업원들이 조직의 목표와 가치를 동일시하는 과정이나 조직에서의 구성원으로 남고자 하는 과정을 뜻한다. 조직 행동적 접근법에 따른 몰입은 행동적 몰입(behavioral commitment)이라 불리며, 이는 개인의 과거 행동이 종업원으로 하여금 조직에 묶이도록 하는 과정을 뜻한다. 이러한 행동적 몰입에는 Becker(1960)의 부수조건(side-bets)이 그 예가 될 수 있는데, 부수조건이란 조직구성원의 자격, 그에 관련된 보상 그리고 비용에 따른 함수관계에서의 몰입을 말하는 것으로서 일반적으로 근속연한이 높아질수록 개인은 조직에 대한 투자를 증가하고, 결국 조직에 몰입하게 된다는 것을 말한다.

Mowday(1982)는 조직몰입을 태도적 몰입과 행동적 몰입으로 양분하는 Staw(1977) and Salancik(1977)의 양분법이 조직몰입에 대한 다양한 정의를 구별하는데 좋은 분류법이 될 수 있음을 강조하면서 조직몰입의 개념을 “태도적 몰입”으로 정의하였다. Mowday(1982)는 태도적 몰입의 개념을 설명함에 있어서 Porter and Smith(1970)의 논의를 바탕으로 ① 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰 및 애착, ② 조직을 위해 상당한 노력을 기꺼이 바치겠다는 헌신과 충성의사, ③ 조직의 구성원으로 남아있으려는 강한 욕구의 세 측면을 지니는

것으로 설명하였다.

Mowday(1982)의 정의를 바탕으로 참여예산과 예산슬랙의 관계를 개인 몰입의 관점에서 고찰한다면, 높은 조직몰입을 가진 개인은 참여의 정도를 증가시킴에 따라 예산슬랙을 감소시킬 것이며, 낮은 조직몰입을 가진 개인은 참여의 정도를 증가시킴에 따라 예산슬랙을 증가시킬 것이라는 가설을 설정할 수 있다. 즉, 높은 조직몰입에 대해서는 참여예산과 예산슬랙이 음(-)의 관계를 가지고, 낮은 조직몰입에 대해서는 참여예산과 예산슬랙이 양(+)의 관계를 가진다고 가정할 수 있다. 따라서 조직몰입의 조절 효과에 관한 가설을 다음과 같이 정리할 수 있다.

가설 2. 참여예산이 예산슬랙에 미치는 영향은 개인의 조직몰입에 따라 차이를 나타낼 것이다.

가설 2-1. 예산슬랙에 영향을 미치는 참여예산과 조직몰입 사이에는 상호작용이 존재할 것이다. 높은 조직몰입을 가진 개인은 참여의 정도를 증가시킴에 따라 예산슬랙을 감소시킬 것이다. 반면 낮은 조직몰입을 가진 개인은 참여의 정도를 증가시킴에 따라 예산슬랙을 증가시킬 것이다.

III. 연구 설계

3.1 표본의 선정 및 분석

본 연구는 실증분석을 위한 자료수집방법으로 설

문지 응답법을 이용하였고, 각 항목은 Likert 5점 척도를 이용하였다. 본 연구에서 사용된 설문은 총 67개의 기업과 기관을 대상으로 3주간에 걸쳐 230부가 배포되었고, 그 중 216부의 설문이 회수되었다. 회수된 216부의 설문 중 내용이 누락되었거나 중심화 경향을 두드러지게 보인 응답지 5부는 통계자료로써의 가치가 없는 것으로 판단되어 제거하였다. 또한 표본 기업이 참여적 예산을 실시하며, 예산을 기반으로 성과를 평가하여야한다는 연구의 기본 가정을 고려하여, 설문지에 “귀하는 소속 부서의 예산 편성에 참여하고 있습니까?”라는 문항과 “귀사는 성과 평가의 기준으로 예산을 이용하고 있습니까?”라는 두 문항을 통해 최종적인 분석대상 설문지를 선정하였다. 이에 따른 최종 분석대상 설문지는 168부가 되었다.

3.2 변수의 조작적 정의와 측정

Milani(1975)는 참여예산을 “예산의 참여 정도에 관해 종업원이 스스로 지각하는 정도”로 정의내리고 직원의 참여와 영향력을 평가하기 위해 6개의 설문항목을 개발하였다. 이에선 참여의 정도, 예산 개정 시 상사에 의해서 제공되는 논거의 종류, 예산에 대한 논의의 빈도, 예산에 대한 영향력의 정도, 예산 기여의 중요성에 대해 부서의 경영

자가 느끼는 인식수준에 관한 내용이 포함되어있다. 본 연구에서는 Milani(1975)의 6개 설문항목을 참여예산을 측정하는 설문문항으로 채택하였다. Dunk(1993)는 Schiff and Lewin(1970)의 예산슬랙의 정의를 바탕으로 예산슬랙을 “예산목표를 달성함에 있어서 그 용이함의 정도”로 정의 내리고 6개 설문 항목을 개발하였다. 또한 Onsi(1973)는 예산슬랙을 “종업원이 쉽게 달성 가능한 목표를 설정하려는 의도를 얼마나 가지고 있는가의 여부”로 정의 내리고 3개 문항을 개발하였다. 본 연구는 Onsi(1973)의 연구에서 2개의 항목을, Dunk(1993)의 연구에서 4개의 항목을 예산슬랙의 설문문항으로 채택하였다. Forsyth(1980)는 윤리적 판단성향의 정의를 바탕으로 윤리적 상대주의를 “보편적 도덕 규칙을 거부하는 정도”로 정의하고, 윤리적 이상주의를 “개인의 도덕적 태도에 있어서 이상주의적 성향의 정도”로 정의하였다. 나아가 Forsyth(1980)는 이러한 정의를 바탕으로 윤리적 판단성향에 관하여 20개 항목으로 구성된 윤리적 판단성향 설문(EPQ: Ethical Position Questionnaire)을 개발하였는데, 본 연구는 제시된 20개의 항목 중 10개 항목을 윤리적 판단성향에 관한 설문문항으로 채택하였다. Mowday(1982)는 태도적 몰입의 정의를 바탕으로 조직몰입을 “정서적 관점에서 조직에 몰입하는 정도”로 정의하였고, 15개 항목의 조직몰

〈표 1〉 변수의 조작적 정의

변수명	조작적 정의	항목수
참여예산	예산기여에 관한 스스로의 인식	6
윤리적 판단성향	이상주의 성향 - 개인의 도덕적 태도에 있어서 이상주의적 성향의 정도	10
	상대주의 성향 - 보편적 도덕 규칙을 거부하는 정도	
조직몰입	정서적인 관점의 몰입정도	5
예산슬랙	예산목표 달성의 용이성	6

입에 관한 설문 문항(OCQ: Organizational Commitment Questionnaire)을 개발하였다. 본 연구는 조직몰입을 측정하기 위해 15개 항목 중 5개 항목을 설문 문항으로 채택하였다. 본 연구에서 사용된 변수의 조작적 정의와 설문 항목의 수는 앞의 <표 1>과 같다.

3.3 측정도구의 신뢰성과 타당성

3.3.1 신뢰성 검증

신뢰성은 유사한 조건 아래서 같은 대상을 반복하여 측정하였을 경우 비슷한 결과가 얼마나 자주 나타나는지를 알아보는 것으로, 반복된 자료가 유사한 상황에서 어느 정도의 일관성을 나타내는지를 평가하는 개념이다. 본 연구에서 측정도구의 신뢰성 검증은 Cronbach's α 값을 통해 평가하였다. 우선 특정항목을 제거하였을 때, 전체 α 값이 어떻게 변하는지를 확인하여 일관성을 저해하는 항목을 제거하였다. 그 다음 측정 항목집단 상관계수를 검토하였는데, 이는 하나의 개념을 측정하기 위해 특정 항목과 그 항목을 제외한 나머지 항목들 사이의 상관계수가 의미 있는 값을 갖는지를 검토하는 것이다. 측정 항목집단 상관계수는 일반적으로 0.4이상

이면 참값을 일정수준 이상 공유하는 것으로 파악된다. 다음으로 측정항목을 대상으로 탐색적 요인 분석을 실시하였는데 이를 통해 각 측정 개념이 하나의 개념을 측정하고 있다는 것을 확인하였다. 작업수행결과 회전시키지 않은 요인매트릭스의 각 항목들이 단일한 요인으로 구성되어 있는 것으로 나타났다으며, 이는 단일 차원성이 확보되었음을 의미하는 것이다. 마지막으로 신뢰성 검증을 위하여 Cronbach's α 값을 사용하였는데, 일반적으로 신뢰도 계수 값이 0.6 이상이면 측정도구의 신뢰성에 문제가 없다. 최종항목에 대한 신뢰성 계수는 아래의 <표 2>와 같다.

3.3.2 타당성 검증

타당성 검증은 측정도구가 개념을 얼마나 정확하게 측정하였는가를 검증하는 것이다. 타당성 검증은 일반적으로 요인분석을 사용하는데, 본 연구에서는 탐색적 요인분석을 통한 판별타당성 검증을 실시하였다. 이는 구성개념별로 문항들이 잘 분류되었는지를 보고, 잘못 분류된 항목들을 제외시킴으로써 적도의 판별타당성을 확보해 나가는 것이다. 이에 보통 직각회전을 이용하는데, 이는 직각회전이 사각회전보다 변수들 사이의 관계를 왜곡

<표 2> Cronbach's α 값

측정 변수	신뢰성 검증	
	항목수	신뢰도 계수
참여예산	6	.9465
이상주의	4	.8052
상대주의	5	.6717
조직몰입	4	.8550
예산슬랙	4	.6409

〈표 3〉 전체 개념에 대한 요인분석

문항	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5
I-5	.913	.018	-.022	.040	-.169
I-4	.909	.049	-.001	.058	-.073
I-2	.874	.052	.026	-.025	-.027
I-3	.869	.074	-.065	-.005	-.001
I-6	.866	-.044	.039	.015	-.126
I-1	.853	.073	-.049	.002	-.201
III-2	.018	.870	.152	.003	-.085
III-1	.061	.861	.118	-.026	-.042
III-5	.037	.797	.124	.044	.025
III-3	.060	.759	.084	-.051	-.160
II-3	-.017	.082	.888	-.020	.039
II-1	.016	.070	.808	-.031	.069
II-2	.011	.169	.745	-.089	.035
II-4	-.068	.141	.701	.140	.102
II-10	.079	-.028	.038	.693	-.015
II-9	-.097	-.079	-.011	.668	.052
II-7	-.081	-.098	.034	.651	.063
II-8	.007	.126	-.148	.643	-.039
II-6	.073	.074	.071	.607	.178
IV-6	-.064	.005	-.035	-.043	.753
IV-5	-.016	-.187	.084	-.033	.706
IV-4	-.264	-.113	.178	.205	.596
IV-3	-.194	.017	.010	.211	.595

주) I: 참여예산, II: 윤리적 판단성향, III: 조직몰입, IV: 예산슬랙

사키지 않는 최선의 선택이기 때문이다. 〈표 3〉은 베리맥스를 이용한 회전된 요인행렬에 관한 표로서, 자료 분석 결과 모든 변수가 구성개념 별로 잘 분류되었음을 확인할 수 있다.

3.4 자료 분석 방법

3.4.1 계층적 원칙에 입각한 조절효과의 판별

본 연구는 조절효과를 확인하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 조절효과를 검정하는 방법으로는

ANOVA 역시 많이 사용되지만, 이를 이용하지 않고 다중 회귀분석을 선택한 이유는 ANOVA의 경우 하위그룹을 분리하는 기법이기 때문에 만약 윤리적 판단성향이나 조직몰입과 같은 연속형 변수에 하위그룹 분리기법을 적용하면 정보의 손실이 초래될 것이기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 윤리적 판단성향과 조직몰입의 조절효과를 계층적 회귀분석을 이용하여 상호작용의 유의성을 검정하였다. 계층적 회귀분석이란 다중회귀식의 상호작용 항의 계수가 유의할 때, 대응된 조절변수가 조절효과를 갖는 것으로 판단하는 분석방법을 말한다. 나아가 Allison(1977)은 계층적 회귀분석이 반드시 "계층적 원칙"에 입각하여야만 한다고 주장하였다. 계층적 원칙은 모든 낮은 차원의 주효과나 낮은 차원의 상호작용효과가 방정식에 포함되어 있을 때만이 높은 차원의 상호작용효과와 검정이 의미를 갖는다는 것을 말한다. 물론 방정식에 포함된 독립변수와 조절변수가 모두 비울척도이거나, 낮은 차원의 변수를 제거하는 것에 대한 강력한 이론적 근거가 있다면 이러한 계층적 원칙이 지켜질 필요는 없다. 그러나 특별한 근거 없이 낮은 차원의 변수를 제외하는 것은 문제가 된다. 예를 들어 변수 X_1 과 X_2 가 모두 비울척도이고 최적 모형이 상호작용 항으로만 구성되어있다고 가정하면, $\hat{Y} = bX_1X_2$ 가 성립된다. 그러나 변수 X_1 과 X_2 가 비울척도가 아니라, 본 연구에서 사용된 변수와 같은 등간 척도라면 기존의 변수를 새로운 변수 $Z_1 = X_1 + c$ 로 $Z_2 = X_2 + d$ 로 변화시킬 수 있다. 왜냐하면 변수가 비울척도가 아니라 등간척도라면 "의미 있는 0점"이 자의적인 의미를 가질 수 있기 때문이다. 그렇다면, 이제 기존의 식에 새로운 변수를 대입하면 $\hat{Y} = b(Z_1 - c)(Z_2 - d)$ 가 되며 이를 다시 정리하면 $\hat{Y} = bcd - bdZ_1 - bcZ_2 + bZ_1Z_2$ 을 얻을 수 있다. 여기서 $a_0 = bcd$, $a_1 =$

$-bd$, $a_2 = -bc$, $a_3 = b$ 로 각각 정의한다면, $\hat{Y} = a_0 + a_1Z_1 + a_2Z_2 + a_3Z_1Z_2$ 를 확인할 수 있다. 결론적으로 이러한 분석을 통해, 변수가 등간척도인 다중 회귀식은 비록 가설에서 낮은 차원의 변수나 낮은 차원의 상호작용 항을 0으로 설정한다 할지라도 상호작용 항만을 가지는 회귀식을 설정해서는 안 된다는 것을 알 수 있다. 왜냐하면 a_0 , a_1 , a_2 가 0이 될지 혹은 0이 되지 않을지의 여부는 임의의 상수 c 와 d 에 의해서 결정되기 때문이다. 또한 낮은 차원의 변수나 낮은 차원의 상호작용 항을 제외한다면, 조절효과를 판단하고자하는 높은 차원의 상호작용 항과 그에 따른 모형의 R^2 값은 임의의 상수 c 와 d 에 의해서 변화할 것이다. 따라서 낮은 차원의 변수가 모두 비울변수이거나 혹은 이론적 근거에 의해서 제거될 필요성이 제시되지 않는 한, 상호작용 항의 유의성은 반드시 낮은 차원의 변수가 유의하게 존재할 때만이 의미가 있다는 결론을 내릴 수 있다. 그러므로 조절효과를 판단할 때는 반드시 계층적 원칙에 따라 검정되어야만 한다.

3.4.2 편미분을 통한 단일성 확인 (monotonicity test)

계층적 회귀분석을 통하여 유의한 상호작용을 확인하였다면, 조절효과가 존재한다고 판단할 수 있다. 그러나 이것으로 조절효과와 본질을 파악할 수는 없다. 즉, 상호작용의 존재는 제시된 관계가 단일한지 혹은 그렇지 못한지에 대한 정보를 제공하지는 못한다. Schoonhoven(1981)과 Southwood(1978)는 조절효과와 단일성 여부에 관한 정보는 회귀식을 편미분하여 이를 검토함으로써 확인할 수 있다고 하였다. X_1 을 참여예산, X_2 를 설정된 조절 변수, \hat{Y} 를 예산슬랙으로 정의하면 $\hat{Y} = a_1 + b_1X_1 +$

$b_2X_2 + c_1X_1X_2$ 의 식을 설정할 수 있다. 상호작용 효과의 본질을 확인하기 위하여 이를 X_1 에 대하여 편미분하면 $\frac{\partial \hat{Y}}{\partial X_1} = b_1 + c_1X_2$ 가 되고, $\frac{\partial \hat{Y}}{\partial X_1}$ 에 0을 대입하면 $X_2 = -\frac{b_1}{c_1}$ 을 얻을 수 있다. 이를 그래프로 나타내면 X 축에는 조절변수가, Y 축에는 $\frac{\partial \hat{Y}}{\partial X_1}$ 가 위치한다. 여기서 $\frac{\partial \hat{Y}}{\partial X_1}$ 는 참여예산 1단위에 대하여 예산슬랙 1단위의 변화를 보여주는 것이므로 이는 참여예산과 예산슬랙의 관계를 의미하는 값이 된다. 따라서 X 절편의 굴절 점(inflexion point)인 X_2 는 참여예산과 예산슬랙의 관계에 아무런 조절효과를 갖지 않는 위치로 판단할 수 있고, 이를 기준으로 조절 효과의 단일성 여부를 판단할 수 있다.

IV. 실증분석

4.1 기술통계량

기술 통계량은 변수의 가장 기초적인 자료이며, 표본에 관해 중요한 일차적 정보를 제공한다. <표 4>는 본 연구에서 이용되는 각 변수들의 기술 통계량을 정리한 것이다.

4.2 상관관계분석

상관관계분석은 하나의 변수가 다른 변수와 어느 정도 밀접한 관련성을 가지고 변하는지를 검증하기 위해 사용된다. 이러한 상관관계 분석은 특정 변수가 다중회귀식에 포함되어질 수 있는 지에 관한 근거를 제공하는데 이용되기도 하는데, 본 연구에서 상관관계분석을 실시한 결과, 인구통계학적 변수가 종속변수인 예산슬랙과 유의한 관련성을 보여주지 않는 것으로 나타났다. 따라서 인구통계학적 변수들은 통제하지 않아도 된다는 것을 확인하였다.

4.3 가설검정

4.3.1 윤리적 판단성향의 상대주의에 대한 가설 검정

가설 검정은 앞서 제시한 방법론에 따라 ① 계층적 원칙에 입각한 상호작용 효과 검정과 ② 단일성 검정을 실시하였다. 먼저 계층적 원칙에 따라 독립변수와 조절변수를 투입하여 모델1의 결과를 얻었고, 다음으로 독립변수와 조절변수의 곱으로 이루어진 상호작용 항을 추가적으로 투입하여 모델2의 결과를 얻었다. 그리고 모델1과 모델2의 상호작용 항의 유의성과 R^2 값의 변화를 관찰하였다. <표 6>

<표 4> 기술 통계량

변 수	평 균	표준편차	이론적 범위	실제 범위
예산슬랙	11.42	1.99	4-20	4-15
참여예산	18.25	5.99	6-30	6-30
상대주의	16.23	3.16	5-25	8-25
이상주의	17.55	2.09	4-20	11-20
조직몰입	15.20	2.75	4-20	8-20

〈표 5〉 상관관계 분석

	예산 슬랙	참여 예산	이상 주의	상대 주의	조직 몰입	성별	연령	결혼 여부	학력	직종	직급	근속 연수
예산 슬랙	1.000											
참여 예산	-.299***	1.000										
이상 주의	.129*	-.033	1.000									
상대 주의	.179**	.025	.004	1.000								
조직 몰입	-.173**	.101	.272***	-.014	1.000							
성별	-.032	-.065	-.027	.136*	.026	1.000						
연령	.075	.144*	.172**	.131*	.201***	-.304***	1.000					
결혼 여부	.022	.160**	.155**	.000	.161**	-.364***	.360***	1.000				
학력	.033	.002	-.112	-.191**	-.174**	-.161**	-.084	-.062	1.000			
직종	.040	.040	.012	-.129*	.012	-.067	-.063	-.046	.077	1.000		
직급	.031	.181**	.000	.078	.081	-.240***	.584***	.440***	-.016	.060	1.000	
근속 연수	.066	.084	.105	.165**	.080	-.242***	.570***	.382***	-.237***	.021	.440***	1.000

주) 유의수준 양측검정 *: $p < .10$, **: $p < .05$, ***: $p < .01$

〈표 6〉 참여예산과 예산슬랙의 관계에 대한 상대주의의 조절효과

종속 변수 : 예산 슬랙				
	개층적 원리에 따른 변수 투입 모델			
	모델 1		모델 2	
	비표준화 Beta	t	비표준화 Beta	t
상 수	11.357***	13.086	17.240***	7.343
참여예산	-0.101***	-4.174	-0.431***	-3.449
상대주의 ⁵⁾	0.118**	2.567	-0.244*	-1.720
참여예산X상대주의			0.02022***	2.689
R^2	.353		.402	
Adj. R^2	.114		.146	
F	11.748		10.538	
유의도	.000		.000	

주) 유의수준 양측검정 *: $p < .10$, **: $p < .05$, ***: $p < .01$

5) 모델1에서 양(+)의 형태를 보였던 상대주의의 회귀계수가 음(-)의 형태로 변한 것은 모델2에서 상호작용 항의 추가로 인하여 발생한 현상으로 볼 수 있다. 하지만 회귀계수의 부호가 변화하였다고 하여 예산슬랙과 상대주의의 0차 상관(Zero-Order Correlation)에 관한 추가적인 해석을 부여하는 것은 큰 의미가 없다. 왜냐하면 상대주의는 임의의 0점을 가지는 심리적 구성개념으로써, 모델2에서 상호작용 항의 계수를 제외한 나머지 계수들은 임의적으로 변하는 수치들이기 때문이다.

은 계층적 회귀분석의 결과를 보여주고 있다. 모델 2의 결과를 보면 전반적인 모형의 설명력이 40.2%이며, F 값은 10.538로 유의수준 .000에서 유의하다. 상호작용 항의 투입전과 투입후의 설명력을 비교해보면, 상호작용 항을 투입함으로써 설명력이 4.9% 증가하였고, 상호작용의 베타 값은 0.02022로 1% 수준 내에서 유의한 것으로 나타났다. 이때 모델2는 낮은 차원의 변수인 참여예산과 상대주의가 모두 유의하게 존재하는 것을 보여주고 있으므로 계층적 원칙에 입각하여 참여예산과 상대주의 사이에 조절효과가 존재한다는 것을 확인할 수 있었다.

다음으로는 편미분을 통해 상호작용효과의 단일성을 확인하였다. 참여예산과 상대주의 성향의 상호작용의 본질을 알아보기 위해 모델2의 다중회귀식 $\hat{Y} = 17.240 - 0.431X_1 - 0.244X_2 + 0.02022X_1X_2$ ⁶⁾를 X_1 으로 편미분하고 이를 정리하여 $\frac{\partial \hat{Y}}{\partial X_1} = -0.431 + 0.02022X_2$ 를 얻었다. 여기서 $\frac{\partial \hat{Y}}{\partial X_1}$ 에 0을 대입하여, X_2 가 X_1 과 \hat{Y} 의 관계(즉, $\frac{\partial \hat{Y}}{\partial X_1}$)에 아무런 조절효과를 가지지 않는 굴절 점을 구해보

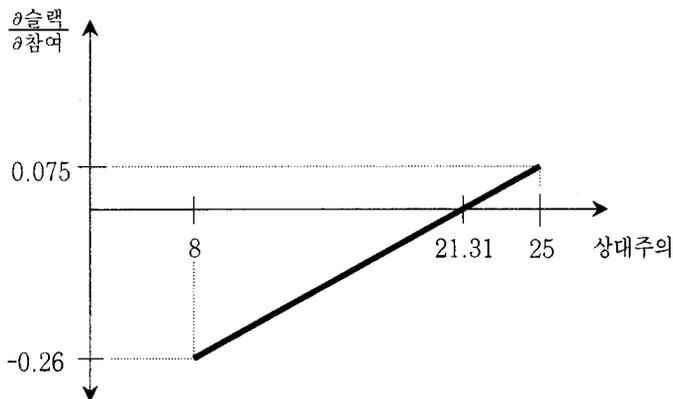
면 $X_2 = 21.316$ 이 된다. 이를 바탕으로 참여예산과 예산슬랙의 관계를 그래프로 나타내면 다음 <그림 5>와 같다.

<그림 5>는 상호작용 효과의 본질을 보여주는 것으로서 상대주의 성향의 값이 21.316보다 큰 수준(높은 상대주의 성향)에 대해서 참여예산은 높은 예산슬랙과 연계된 것으로 나타났고, 21.316보다 작은 수준의 값(낮은 상대주의 성향)에 대해서 참여예산은 낮은 예산슬랙과 연계된 것으로 나타났다. 요컨대 참여예산과 상대주의성향 사이에는 상호작용이 존재하고, 그 본질에 있어 높은 상대주의 성향을 가진 개인은 참여예산을 증가시킴에 따라 예산슬랙을 증가시켰으며, 낮은 상대주의 성향을 가진 개인은 참여예산을 증가시킴에 따라 예산슬랙을 감소시켰다. 따라서 가설 1-1은 채택되었다.

4.3.2 윤리적 판단성향의 이상주의에 대한 가설 검증

<표 7>은 이상주의 성향의 조절효과에 대한 계층

<그림 5> 참여예산과 예산슬랙의 관계에 대한 상대주의 성향의 효과



6) 여기서, \hat{Y} 는 예산슬랙, X_1 은 참여예산, X_2 는 상대주의 성향, X_1X_2 는 참여예산과 상대주의 성향의 상호작용이다.

〈표 7〉 참여예산과 예산슬랙의 관계에 대한 이상주의의 조절효과

종속 변수 : 예산 슬랙				
	계층적 원리에 따른 변수 투입 모델			
	모델 1		모델 2	
	비표준화 Beta	t	비표준화 Beta	t
상 수	11.218***	8.420	1.429	0.332
참여예산	-0.098***	-4.009	0.428*	1.933
이상주의	0.114	1.621	0.664***	2.763
참여예산X이상주의			-0.02958**	-2.391
R^2	.322		.366	
Adj. R^2	.093		.118	
F	9.570		8.468	
유의도	.000		.000	

주) 유의수준 양측검정 *: $p < .10$, **: $p < .05$, ***: $p < .01$

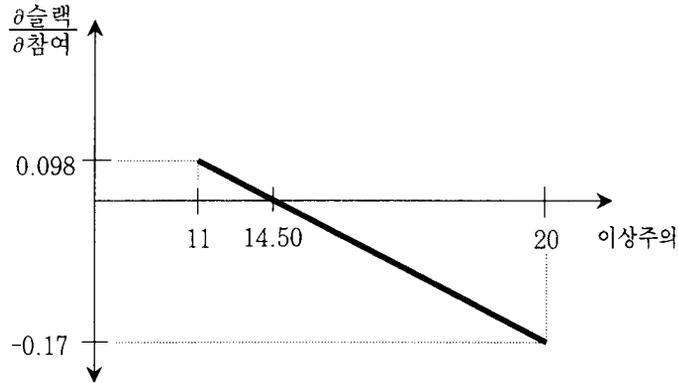
적 회귀분석의 결과를 정리한 것이다. 모델2의 결과물은 전반적인 모형의 설명력이 36.6%고, F값은 8.468로 유의수준 .000에서 유의한 것으로 나타났다. 상호작용 항을 투입하여 증가된 설명력은 4.4%였으며, 상호작용 효과의 존재도 1%내에서 유의한 것으로 나타났다. 모델1에서 주효과 변수인 "이상주의 성향"은 변수의 유의확률이 10.7%로 나타남에 따라 10% 유의확률을 기준으로 볼 때, 근소한 차이로 유의성을 확보하지 못하여 모델1에서 제외되었다. 그러나 모델2에서는 이상주의 성향 변수의 계수는 유의하였다. 오히려 모델1에서 유의했던 상수는 유의한 값을 얻지 못하여 모델2의 회귀식에서 제외되었다. 이때 모델2는 낮은 차원의 변수인 참여예산과 이상주의가 모두 유의하게 존재하는 것을 보여주므로 계층적 원칙을 바탕으로 상호작용 효과는 유의한 것으로 판단된다. 따라서 참여

예산과 이상주의 사이에 조절효과가 존재한다는 것을 확인할 수 있으며, 모델2를 바탕으로 다중회귀식은 $\hat{Y} = 0.428X_1 + 0.664X_2 - 0.02958X_1X_2$ ⁷⁾로 정리된다. 상호작용의 본질을 파악하기 위하여 다중회귀식을 X_1 으로 편미분하고 굴절 점을 구하여 참여예산과 예산슬랙의 관계를 그래프로 나타내면 다음 〈그림 6〉과 같다.

〈그림 6〉은 이상주의 성향의 값이 14.508보다 큰 수준(높은 이상주의 성향)에 대해서 참여예산은 낮은 예산슬랙과 연계되고, 14.508보다 작은 수준의 값(낮은 이상주의 성향)에 대해서는 참여예산이 높은 예산슬랙과 연계된 것을 보여준다. 요컨대 참여예산과 이상주의성향 사이에는 상호작용이 존재하고, 그 본질에 있어 높은 이상주의 성향을 가진 개인은 참여예산을 증가시키기에 따라 예산슬랙을 감소시키고, 낮은 이상주의 성향을 가진 개인은 참여

7) 여기서, \hat{Y} 는 예산슬랙, X_1 은 참여예산, X_2 는 이상주의 성향, X_1X_2 는 참여예산과 이상주의 성향의 상호작용이다.

〈그림 6〉 참여예산과 예산슬랙의 관계에 대한 이상주의 성향의 효과



예산을 증가시키기에 따라 예산슬랙을 증가시키고 있다. 따라서 가설 1-2는 채택되었다.

4.3.3 조직몰입의 조절효과

〈표 8〉은 조직몰입의 조절효과에 대한 계층적 회

귀분석의 결과를 정리한 것이다. 모델2의 결과를 살펴보면 전체적으로 모형이 예산슬랙의 38.1%를 설명하고 있으며, *F*값은 9.279로 유의수준 .000에서 유의하다. 상호작용 항을 투입하여 증가된 설명력은 4.9%이며, 상호작용 효과의 존재도 5%내에서 유의하다. 앞서 지적하였듯이 상호작용 효과

〈표 8〉 참여예산과 예산슬랙의 관계에 대한 조직몰입의 조절효과

종속 변수 : 예산슬랙				
	계층적 원리에 따른 변수 투입 모델			
	모델 1		모델 2	
	비표준화 Beta	<i>t</i>	비표준화 Beta	<i>t</i>
상 수	14.730***	16.435	9.327***	4.113
참여예산	-0.095***	-3.861	0.202*	1.723
조직몰입	-0.104*	-1.952	0.255*	1.720
참여예산X조직몰입			-0.0196**	-2.586
<i>R</i> ²	.332		.381	
Adj. <i>R</i> ²	.099		.129	
<i>F</i>	10.221		9.279	
유의도	.000		.000	

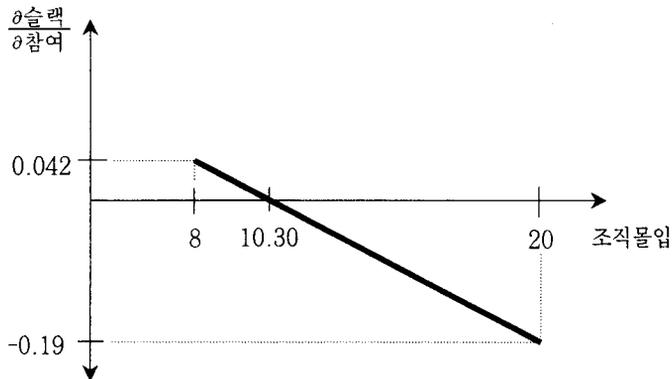
주) 유의수준 양측검정 *: *p* < .10, **: *p* < .05, ***: *p* < .01

를 계층적 원칙에 입각해서 살펴보면, 낮은 차원의 변수가 모두 모델에 유의하게 포함되어 있다는 것을 확인할 수 있다. 따라서 참여예산과 조직몰입 사이에는 유의한 상호작용이 존재한다고 판단된다. 모델2를 바탕으로한 조직몰입의 조절효과에 관한 다중회귀식은 $\hat{Y}=9.327+0.202X_1+0.255X_2-0.0196X_1X_2$ ⁸⁾이다. 다중회귀식을 X_1 으로 편미분하고 조절효과가 없는 굴절 점을 구하여 참여예산과 예산슬랙의 관계를 그래프로 나타내면 다음 <그림 7>과 같다.

<그림 7>은 상호작용 효과의 본질을 보여준다. 조직몰입의 값이 10.306보다 큰 수준(높은 조직몰

입)에 대해서 참여예산은 낮은 예산슬랙과 연계된 것으로 나타났고, 10.306보다 작은 수준의 값(낮은 조직몰입)에 대해서 참여예산은 높은 예산슬랙과 연계된 것으로 나타났다. 요컨대 참여예산과 조직몰입 사이에는 상호작용이 존재하고, 그 본질에 있어 높은 조직몰입을 가진 개인은 참여예산을 증가시킴에 따라 예산슬랙을 감소시켰으며, 낮은 조직몰입을 가진 개인은 참여예산을 증가시킴에 따라 예산슬랙을 증가시켰다. 따라서 가설 2는 채택되었다. 앞서 확인한 윤리적 판단성향에 대한 가설과 조직몰입에 대한 가설 검증 결과를 요약하면 <표 9>와 같다.

<그림 7> 참여예산과 예산슬랙의 관계에 대한 조직몰입의 효과



<표 9> 가설검정 결과요약

가 설		내 용	결 과
가설 1	1	참여예산이 예산슬랙에 미치는 영향은 개인의 상대주의 성향에 따라 차이를 나타낼 것이다.	채택
	2	참여예산이 예산슬랙에 미치는 영향은 개인의 이상주의 성향에 따라 차이를 나타낼 것이다.	채택
가설 2		참여예산이 예산슬랙에 미치는 영향은 개인의 조직몰입에 따라 차이를 나타낼 것이다.	채택

8) 여기서, \hat{Y} 는 예산슬랙, X_1 은 참여예산, X_2 는 조직몰입, X_1X_2 는 참여예산과 조직몰입의 상호작용이다.

4.3.4 조절변수 사이의 상호작용 효과 검증

Mia(1988)는 참여예산과 성과의 관계에 있어서 태도와 동기부여라는 두 가지 변수의 조절효과를 알아보는 실증연구를 수행하였다. 그에 따르면 만약 이론적 근거가 없다면 태도의 상호작용효과와 동기부여의 상호작용 효과를 동일한 모형에서 판단해서는 안 된다고 주장하였다. 왜냐하면, 제안된 조절변수들 간의 상호작용효과가 모형이 제시한 가설에 영향을 줄 수 있기 때문이다. 따라서 그는 ① 조절변수간의 상호작용효과의 유의성과 ② 모형에서 제시된 모든 조절변수와 참여예산의 상호작용효과의 유의성을 추가적으로 검토하여야 한다고 제안하였다. 본 연구에서는 윤리적 판단성향과 조직몰입을 하나의 모형에서 고려하고 있는데, 이는 이론적 근거를 바탕으로 한 것이 아니므로 Mia(1988)의 견해를 바탕으로 그가 제시한 두 가지 추가적 검정을 실시하였다. 분석 결과, 예산슬랙에 영향을 주는 이상주의·상대주의·조직몰입 간의 상호작용 효과는 유의하지 않았으며(비표준화 $Beta = 0.001659$, $t = 1.469$, $p = 0.144$), 또한 예산슬랙에 영향을 주는 참여예산·이상주의·상대주의·조직몰입 간의 상호작용 효과 역시 유의하지 않은 것으로 나타났다(비표준화 $Beta = 0.0001072$, $t = 0.406$, $p = 0.685$). 따라서 윤리적 판단성향과 조직몰입을 함께 고려하는 본 연구의 모형은 타당하다고 할 수 있다.

4.3.5 매개효과에 관한 검토

본 연구에서 윤리적 판단성향과 조직몰입은 조절 변수로써 제시되었다. 그러나, 선행연구의 한계점으로 Shields & Shields(1998)가 인과관계의 중

요성을 강조했다라는 점을 고려하면, 두 변수의 매개 효과의 존재여부를 추가적으로 판단해보아야 할 것이다. 본 연구의 매개효과에 대한 검정은 Baron & Kenny(1986)의 3단계 다중회귀분석을 통한 매개효과 검증방법을 따랐다. X_1 을 참여예산, X_2 를 설정된 매개변수, \hat{Y} 을 예산슬랙으로 정의한다면, 3단계 다중 회귀분석의 분석 대상은 1단계 $X_2 = \alpha_1 + \beta_1 X_1$, 2단계 $\hat{Y} = \alpha_2 + \beta_2 X_1$, 3단계 $\hat{Y} = \alpha_3 + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2$ 로 구분될 수 있다. 설정된 매개변수의 효과가 확인되기 위해서는 1단계, 2단계, 3단계가 모두 유의해야 하고, 3단계와 2단계의 계수 값을 비교하여 $\beta_2 > \beta_3$ 면 매개효과가 존재하는 것으로 판단된다. 특히 매개효과가 존재하는 상황에서 β_3 가 유의하지 못하면 완전 매개효과가 있는 것으로 보고, β_3 가 유의하면 부분 매개효과가 있는 것으로 판단된다. 본 연구의 매개효과 분석 결과 상대주의 성향(비표준화 $Beta = 0.01$, $t = 0.259$, $p = 0.996$), 이상주의 성향(비표준화 $Beta = -0.020$, $t = -0.740$, $p = 0.460$), 조직몰입(비표준화 $Beta = 0.03$, $t = 0.858$, $p = 0.392$) 모두 1단계 매개조건에서 탈락하였다. 즉, 참여예산이 윤리적 판단성향과 조직몰입의 직접적인 원인이 아니며, 참여적 예산의 과정을 통해서 개인의 윤리적 성향이나 심리적 몰입이 변하는 것은 아니라는 것을 뜻한다. 개인의 윤리적 성향과 심리적 몰입이 매개효과를 가지지 않는다는 사실을 통해서 두 변수가 조절변수이며, 실무적 관점에서 예산슬랙의 적절한 통제를 위해서는 종업원의 개인 윤리와 조직몰입을 관리하는 것이 중요하다는 것을 확인하였다.

V. 맺 음 말

참여예산은 Top-Down식의 전통적 예산 수립방식의 문제점을 보완할 수 있는 해결책 중의 하나로 제안되고 있다. 그러나 참여예산은 여러 가지 원인으로 인하여 예산슬랙과 같이 자원배분과정의 불안전성을 발생시키기도 한다. 예산슬랙을 통제하기 위해 많은 연구들이 여러 가지 요인을 사용하여 예산슬랙의 원인을 확인하려 시도하였다. 대리인론 모형의 관점에서는 정보 비대칭이나 보상계약 혹은 위험 선호를 그 원인으로 지적하였고, 조직 행동을 근간으로 하는 관점에서는 조직의 상황적 요인이나 환경의 불확실성 혹은 경영자의 태도 등을 그 원인으로 지적하였다. 문제는 이러한 선행 연구들이 대부분 인간의 기회주의적인 개인주의성향을 가정하고 있다는 점이다. 그러나 기회주의적 개인주의의 가정에 반하는 실증적 증거들은 새로운 잠재적 설명변수의 도입이 필요하다는 것을 시사한다고 하겠다.

본 연구는 예산슬랙에 영향을 미치는 요인으로 기회주의적인 개인주의성향에 반하여 윤리적 판단성향과 조직몰입을 사용하였다. 조절효과는 개인의 성향이나 조직의 특성과 같은 상황적 특성을 예측하기 위해서 사용되는 방법인데, 본 연구는 윤리적 판단성향과 조직몰입의 조절효과를 검증하는 연구모형을 다중회귀분석을 이용하여 실증분석 하였다. 분석결과 상대주의 성향, 이상주의 성향, 조직몰입 모두 참여예산과 예산슬랙의 관계에 대해서 조절효과를 갖는 것으로 드러났다. 또한 변수간의 인과성을 강조하기 위하여 매개효과에 대한 추가적인 검정을 실시하였는데 세 변수 모두 매개효과는 없는 것으로 나타났다.

본 연구의 결과는 예산슬랙에 관한 연구에 대하여 이론적인 시사점을 제시하고 있다. 대부분의 선행 연구들은 개인주의의 가정을 바탕으로 예산슬랙의 결정요인을 파악하고 있기 때문에, 이러한 가정에 반하는 실증적 증거들은 충분한 설명이 이루어지지 못했음을 앞서 지적하였다. 따라서 본 연구의 결과는 예산슬랙을 개인주의의 가정이 아닌 개인의 윤리와 심리의 관점에서 분석함으로써 개인주의의 가정을 바탕으로 한 연구를 보완하여 예산슬랙에 관한 일관성 있는 예측과 통제를 가능하게 하였다. 또한 이러한 결과는 통제시스템 구축에 관한 실무적 차원의 시사점도 제공하고 있다. 이는 특히 예산슬랙을 관리하기 위한 통제시스템 구축에 있어 새로운 통제 대상을 제안한다는 점에서 의의가 있다. Merchant (2003)가 제안한 바와 같이 기업은 다양한 통제의 대상을 체계적으로 조합할 수 있을 때, 효과적인 통제시스템을 구축할 수 있다. 특히 통제의 대안으로 경시되기 쉬운 개인·문화통제 역시 다른 통제수단과 적절한 조화를 이루어야 할 것이다. 따라서 개인의 특성을 관리하는 것이 예산슬랙의 관리에서 중요하다는 것을 보여준 본 연구의 결과는 실무에서 개인·문화통제의 중요성을 강력히 시사하고 있다. 한편 윤리적 판단성향과 조직몰입에 대한 실무적인 통제 대안에는 다음과 같은 것들이 있을 것이다. 개인의 윤리적 판단성향의 경우 인·적성 검사와 같은 수단을 통해서 예산 설정 과정에 관여하는 직원을 윤리적 판단성향에 따라 선택·보유·활용하는 방안이 있을 수 있다. 개인의 윤리적 성향을 평가하는 것이 직접적이고 사전적인 관리라고 한다면, 기업이 갖는 윤리적 환경을 통한 간접적인 관리도 가능하다. 왜냐하면 개인의 윤리적 의사결정과정은 개인의 윤리체계에 관한 함수이기도 하지만 조직 요소의 함수이기도 하기 때

문이다. 따라서 사후적이고 간접적인 차원에서 적합한 윤리 문화와 기업 내부의 도덕적 환경 그리고 숭상되는 가치 등을 종업원의 판단성향을 고려하여 수립한다면 예산슬랙을 관리하는데 효과적일 수 있으며, 나아가 직접적인 관리와 통제에서 생기는 부작용을 막는데 도움이 될 수 있을 것이다. 조직몰입의 경우 또한 종업원을 선택·보유하는 사전적인 차원의 대안을 생각해 볼 수 있을 것이며, 사후적인 차원의 대안으로 개인의 조직몰입을 증가시키기 위한 조직정책을 수립하는 방안도 있을 수 있을 것이다. 예를 들면 일본기업을 모방하여 장기근속을 보장한다거나 조직내부에서 평등을 증가시키는 방안 등을 활용한다면 이는 결국 예산슬랙을 관리하는데 도움이 될 것이다.

본 연구는 다음과 같은 몇 가지의 한계점을 갖고 있는데, 이를 정리하고 향후 연구 과제를 제시하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구가 설문지법에 의해서 이루어졌다는 점이다. 설문지 응답은 응답자에 대한 통제 수준이 낮고, 설문 문항의 무작위화가 사실상 불완전하다는 근본적인 한계를 갖고 있다. 또한 연구에 이용된 측정도구가 외국문헌에서 사용한 것을 인용한 것이기에 국내 상황에 적합한 측정 도구라고 완전히 확신할 수 없다. 둘째, 본 연구에서의 설문 조사가 비록 익명성을 보장하는 것이었지만 설문지 법이라는 것이 응답자의 선택에 전적으로 의존한다는 점을 생각한다면 응답자들이 사회적으로 바람직한 것을 고르는 편이현상이 발생할 수 있다. 예산슬랙을 개인 윤리와 심리의 관점에서 바라볼 수 있다는 본 연구의 결과를 토대로 향후 연구과제로는 도덕적 강도(moral intensity)나 조직문화와 같은 개인 윤리와 심리에 관한 새로운 잠재 변수에 대한 연구가 지속적으로 이어질 수 있겠다.

참고문헌

- 이군희, 2003, *사회과학 연구방법론*, 법문사, pp. 57-81.
- Allison, Paul D., 1977, "Testing for Interaction in Multiple Regression," *American Journal of Sociology*, Vol. 83, pp. 144-153.
- Argyris, Chris, 1953, "Human Problems with Budgets," *Harvard Business Review*, Vol. 31, pp. 97-110.
- Baron, Reuben M. and Kenny, David A., 1986, "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, pp. 1173-1182.
- Becker, H. S., 1960, "Notes on the concept of commitment," *American Journal of Sociology*, Vol. 66, pp. 32-40.
- Birnberg and Snodgrass, 1988, "Culture and Control: A Field Study," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 13, pp. 447-464.
- Chow, Chee W., Cooper Jean C. and Waller, William S., 1988, "Participative Budgeting: Effects of A Truth-Inducing Pay Scheme and Information Asymmetry on Slack and Performance," *The accounting Review*, Vol 63, pp. 111-122.
- Dunk, Alan S., 1993, "The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation Between Budgetary Participation and Slack," *The Accounting Review*, Vol. 60, pp.400-410.
- Fletcher, J., 1973, "Situations Versus Systems". In P. E. Davis(Ed.), *Introduction to Moral Philosophy*, Columbus, Ohio: Merrill, p. 186.
- Forsyth, Donelson R., 1980, "A Taxonomy of Ethical

- Ideologies," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 47, pp.175-184.
- Govindarajan, Vijay, 1986, "Impact of Participation in the Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspective," *Decision Science*, Vol 17. pp. 496-516.
- Harrell A. and Harrison, 1994, "An Incentive to Shirk, Privately-Held Information and Managers' Project Evaluation Decisions," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 19, pp.569-577.
- Merchant, Kenneth A., 1981, "The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance," *The Accounting Review*, Vol 56, pp. 813-829.
- Merchant, Kenneth A. and Van der Stede, Wim A., 2003, *Management Control System*, Prentice Hall.
- Mia, Lokman, 1988, "Managerial Attitude, Motivation and the Effectiveness of Budget Participation," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 13, pp. 465-475.
- Milani, Ken, 1975, "The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study," *The Accounting Review*, Vol. 50, pp. 274-284.
- Mowday, Porter and Steers, 1982, *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, New York: Academic Press.
- Onsi, Mohamed, 1973, "Factor Analysis of Behavioral Variables Affecting Budgetary Slack," *The Accounting Reivew*, Vol. 48, pp. 535-548.
- Ouchi, W. G., 1981, *Theory Z*, New York: Avon.
- Porter, L. W., and Smith, F. J., 1970, "The Ethology of Organizational Commitment : A Longitudinal Study of Initial Stages of Employee-Organization Relationships," Unpublished manuscript, University of California, Irvine.
- Reidenbach and Robin, 1988, "Some Initial Steps toward Improving the Measurement of Ethical Evaluations of Marketing Activities," *Journal of Business Ethics*, Vol. 7, pp. 871-879.
- Salancik, G. R., 1977, Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. In B. M. Staw and G. R. Salancik(Eds.), *New Directions in Orginazational Behavior*, Chicago: St. Clair Press.
- Schiff, Michael and Lewin, Arie Y., 1970, "The Impact of People on Budgets," *The Accounting Review*, Vol. 40, pp. 259-268.
- Schoonhoven, Claudia Bird, 1981, "Problems with Contingency Theory: Testing Assumptions Hidden Within the Language of Contingency Theory," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, pp. 349-377.
- Sharp, F. C., 1898, "An Objective Study of Some Moral Judgements," *American Journal of Psychology*, Vol. 9, pp. 198-234.
- Shields, J. F. and Shields, M. D., 1998, "Antecedents of Participative Budgeting," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23, pp. 49-76.
- Southwood, Kenneth E., 1978, "Substantive Theory and Statistical Interaction: Five Models," *American Journal of Sociology*, Vol. 83, pp. 1154-1203.
- Staw, B. M., 1977, "Two Side of Commitment," Paper presented at the National Meeting of Academy of Management, Orlando, Florida.
- Stead, W. Edward, Worrell, Dan L. and Stead,

- Jean Garner, 1990, "An Integrative Model for Understanding and Managing Ethical Behavior in Business Organizations," *Journal of Business Ethics*, Vol. 9, p. 233.
- Waller, William S., 1988, "Slack in Participative Budgeting: The Joint Effect of a Truth-Inducing Pay Scheme and Risk Preferences," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 13, pp. 87-98.
- Weitzman, Martin L., 1976, "The New Soviet Incentive Model," *Bell Journal of Economics*, Vol. 7, pp. 251-257.
- Young, S. Mark, 1985, "Participative Budgeting: The Effects of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack," *Journal of Accounting Research*, Vol. 23, pp. 829-842.

The Effects of Ethical Ideology and Organizational Commitment on Budgetary Slack

Kookjae Hwang* · Yoochan Kim**

Abstract

Participative budget was considered one of the most useful tools to solve the human problems of Top-Down budgeting. But sometimes it also causes dysfunctional human behavior like budgetary slack. To control budgetary slack, many prior researches tried to find the causes of budgetary slack. For example, in agency perspective, information asymmetry or pay-scheme was introduced in the model to explain the relationship between budget participation and budgetary slack. In organizational contingency perspective, environmental uncertainty, management attitude or other contingencies was suggested to explain the relationship between budget participation and budgetary slack.

Although that issue has been studied for a long time, researches about the relationship between budget participation and budgetary slack showed inconsistent empirical evidences as Shields and Shields(1998) said. In accordance with Shields and Shields(1998), those results came from the fact that prior researches assumed that the budgetary slack is created by individuals' opportunistic self-interest and that their model didn't have exact cause-and-effect relationships. Although the inappropriate setting of the model is set aside, actually, prior researches exclusively focus on opportunistic self-interest assumption. Empirical evidences against this assumption are sometimes found, so consistency between budget participation and budgetary slack can be obtained by finding new tentative variables unrelated to opportunistic self-interest assumption such as ethical or organization psychological variables. Thus, it is important to add ethical or psychological variables in the current budgetary slack model because ethical or psychological factors were ignored in the design of

* Professor, School of Business, Sogang University, Seoul, Korea.

** Ph. D. Student, School of Business, Sogang University, Seoul, Korea.

Management Control Systems(MCS). Merchant(2003) said that personnel · cultural factors can be used to implement strategic control. Therefore, this study focuses on the limitation of the prior researches that haven't shown consistent empirical results regarding the relationship between budget participation and budgetary slack.

The purpose of this study is to suggest new variables, such as ethical ideology and organization commitment, to examine their effects on budgetary slack. Eventually, this study emphasize the personnel · cultural control in implementing MCS.

The result revealed that ethical ideology and organization commitment variables moderate the relationship between budget participation and budgetary slack. To construct the model for an exact cause-and-effect relationship, additional analysis is performed to test existence of mediate effects. The mediate effects were not found. This result will help us to explain consistently the relationship between budget participation and budgetary slack and to show the importance of personnel · cultural controls in the implementation of MCS.

Key words: Budgetary Slack, Participative Budget, Ethical Ideology, Organizational Commitment, Management Control System, Personnel · Cultural Control