

## 조직몰입, 직장에서의 신뢰, 직업만족 국제비교: 세대 특성 이슈를 중심으로

황규희 한국직업능력연구원 선임연구위원

---

---

### I 들어가며

본 연구는 2023년에 수행된 한국, 일본, 중국, 미국, 독일 5개국에 대한 직업의식 및 직업윤리에 관한 조사에서 조직몰입(organizational commitment), 신뢰, 직업만족에 대한 관련 요인의 구조를 분석한다. 특히 연령 요인에서의 국가별 차이를 식별하며 세대 특성 이슈에서의 한국에 대한 시사점을 구하고자 한다.

그간 관련 연구는 주로 조직몰입을 중심으로 수행되어 왔다. 국내 연구에서는 조직몰입에 대하여 신뢰가 어떻게 영향을 주는지, 조직몰입과 이직 의도는 어떤 관계가 가지는지에 대한 실증 연구가 다수 수행되었다. 김호정(1999)은 조직 내 신뢰가 조직몰입에 미치는 영향이 공공 조직에서보다 민간 기업에서 더 강하게 나타남을 보였다. 김왕배 · 이경용(2002)은 사회적 신뢰보다도 개인의 이해에 직접 영향을 미치는 보상, 승진 등에 연계된 경영주에 대한 신뢰를 조직몰입에서의 중요한 요인으로 간주하며, 사회 전반적으로는 여전히 저신뢰 사회일 수 있음을 제시하였다. 근래 연구에서는 조직몰입과 이직 의도 간 연계성에 주목하는 가운데, 특히 세대 특성에 주목하고 있다. 황춘호 · 김성훈(2019)은 한국 대기업 사무직에서 조직몰입과 이직 의도에 영향을 미치는 직무만족 요인을 세대로 분석하여, 1980년대에서 1990년대에 출

---

본 글은 김승보 · 황규희 · 문찬주 · 김민석 · 김선태 · 장홍근(2023), 『직업의식 및 직업윤리의 국제비교 연구(2023)』 중, 본 저자가 작성한 '4장 조직몰입, 직업몰입 및 직장에서의 신뢰 국제비교'를 재분석하여 정리한 것임.

생한 소위 밀레니얼 세대가 타 세대에 비하여 내재적 보상보다 외재적 보상을 더욱 선호한다는 것을 보였다. 황성호(2023)는 공무원에 대하여 분석하여, 1980년대에서 1990년대에 출생한 세대에서 보수 및 보상이 조직몰입에 (+)의 관계에 있는 한편, 조직몰입이 이직 의도를 감소시키는 요인으로서 두드러지게 나타남을 확인하고 있다.

조직몰입에 대한 국가 비교 연구로서 Luthans et al.(1985)은 미국, 일본, 한국 직원의 조직몰입 수준을 조사하고 비교하였다. 조사 응답자의 자기 보고에 의하여 조직몰입을 측정된 결과, 미국에서의 조직몰입 수준이 상당히 높았으며 일본과 한국의 조직몰입 수준은 비슷한 가운데, 미국보다 낮게 나타났다.

한국에서 수행된 국제비교 연구로서 지난 2007년 직업의식 조사의 조직몰입에 대한 조사에서도 한국과 일본에 비해 미국과 독일이 더 높은 수준을 보이는 것으로 나타났다. 여기에서는 직업몰입, 직장 내 신뢰를 함께 비교하였는데 전반적으로 미국과 독일이 더 높은 수준을 보였다. 2007년 직업의식 조사는 아시아, 특히 일본에서 조직몰입이 서구에 비하여 낮은 한편, 미국과 독일의 조직몰입 등이 유사한 것에 주목하여 다음과 같이 해석하였다. “서구의 직장인이 몰입과 신뢰의 측면에서 더욱 긍정적인 태도를 보이고” 있는 것으로 간주하며, 또한 “경제적 세계화가 지속되는 가운데 국가 간 동형화 및 다양화에 주목할 필요가 있다”고 보았다(장홍근 외, 2007: 129).

본 연구는 앞서 조직몰입 등에 대한 국가 간 차이를 확인하고 이러한 현상의 구조를 분석하는 것을 1차 목적으로 한다. 앞서 2007년 조사에서 나타난 서구와 아시아 간 차이가 여전히 지속되는지, 아니면 변화하고 있는지에 대해 다음과 같은 연구질문을 통해 탐색한다. 이 과정에서 관련한 정책적 시사점도 모색한다.

- 1) 조직몰입, 직장에서의 신뢰, 직업만족의 격차가 국가 간 균집화되는가?
- 2) 한국에서 조직몰입, 직장에서의 신뢰, 직업만족이 세대 특성을 보이는가?
- 3) 세대 특성은 글로벌 동형화와 다양화 중 어디에 근접하는가?

## II 직업의식 및 직업윤리에 관한 조사

직업의식 및 직업윤리에 관한 조사는 1998년 이후 주기적으로 지속 수행되고 있다. 특히, 2007년도 국제조사 이후 2023년에 2차 국제조사를 실시하였다. 2007년의 조사 대상국인 한국, 일본, 미국, 독일을 모두 포함하였고 2023년 신규로 중국이 추가되었다. 성별, 연령별 인구(모집단)에 따른 비례할당 표집을 거쳐, 온라인 조사로 국가별 만 18~64세 취업자 1,500명씩을 최종 조사하였다.

직업의식 및 직업윤리에 관한 조사의 주요 조사 내용은 삶의 만족도와 직무만족도, 일의 가치, 일의 여러 측면의 중요도, 직업 위세, 직업윤리, 조직몰입과 직업만족 등과 응답자 특성이다. 응답자 특성을 식별하기 위하여, 연령, 교육수준, 성별, 소득수준, 정규직 여부, 직종 등을 조사한다.

표 1. 조직몰입, 신뢰, 직업만족

조직몰입	나는 이 직장의 발전을 위해서 요구되는 것 이상으로 열심히 일하고 있다.
	나는 이 직장에서 일하는 것을 자랑스럽게 생각한다.
	나는 다른 직장에서 돈을 더 많이 준다고 해도 이 직장에서 계속 일할 생각이다.
신뢰	내 직장의 최고경영자를 신뢰할 수 있다.
	내 직장의 임직원들을 대부분 신뢰할 수 있다.
	내 직장의 대부분의 사람들은 내가 도움이 필요할 때 기꺼이 도와준다.
직업만족	나는 이 직업에서 계속 경력을 쌓아 나가고 싶다.
	내 직업은 이상적이어서 평생 종사하고 싶다.
	나는 다시 시작하더라도 이 직업을 선택하겠다.

본 연구에서 조직몰입, 신뢰, 직업만족 각각의 정의는 해당 조사 문항의 내용에 따르며, 측정은 해당 문항 답변(1~5점 척도로 점수가 높을수록 해당 사항 높음)의 단순 합에서 구한다. 조직몰입, 신뢰, 직업만족 각각의 해당 조사 문항을 포함하여 본 연구에서 핵심적으로 사용된 문항은 2023년 기준으로 아래 표와 같다. 여기에서 기업 규모에 대한 질문 이외의 모든 문항은 2007년에도 유지된다.<sup>2)</sup> 한편, 조사 문항에서 Q18-3, 5 문항은 Q18-1, 2, 4 문항과 대비되어 응답 일관성을 확인하는 식별 문항으로 사용될 수 있다.<sup>3)</sup>

2) 연령변수는 기본적으로 연속형 자료로 조사되나, 2007년 조사 자료에서는 연령변수가 범주형 변수로만 남아 있다.

표 2. 본 연구에서 사용된 주요 조사 문항(2023)

Q16	16. 귀하의 직장에서의 지위는 무엇입니까?
Q16A	16-1. (임금근로자) 직장(일)에서의 근무형태는 무엇입니까?
Q24	24. 귀하의 성별은 무엇입니까?
Q25	25. 귀하는 언제 출생하였습니까? [단위: 출생 연도]
Q26	26. 귀하는 학교를 어디까지 다니셨습니까?
Q28A	28-1. 직업분류 코드
Q29	29. 지난 1년간 귀하의 월평균 근로소득은 얼마입니까? [단위: 만 원, USD, EURO, JPY, CNY](분석과정에서는, 기준 환율을 적용하여 원화 환산 후 공통 단위로 분석)
Q32	32. 귀하가 다니시는 주된 직장(사업체)의 종사자 수 규모는 얼마나 됩니까?
Q17_1	17. (임금근로자) 가. 나는 이 직장의 발전을 위해서 요구되는 것 이상으로 열심히 일하고 있다.
Q17_2	17. 나. 나는 이 직장에서 일하는 것을 자랑스럽게 생각한다.
Q17_3	17. 다. 나는 다른 직장에서 돈을 더 많이 준다고 해도 이 직장에서 계속 일할 생각이다.
Q18_1	18. (임금근로자) 가. 내 직장의 최고경영자를 신뢰할 수 있다.
Q18_2	18. 나. 내 직장의 임직원들을 대부분 신뢰할 수 있다.
Q18_3	18. 다. 내 직장에서는 다른 사람들을 경계해야 하거나, 누군가 나를 이용할 듯하다. (부정응답)
Q18_4	18. 라. 내 직장의 대부분의 사람들은 내가 도움이 필요할 때 기꺼이 도와준다.
Q18_5	18. 마. 내 직장 사람들이 서로 돈을 빌려주고 받는 데 대하여 서로 신뢰하지 않는다. (부정응답)
Q19_1	19. 가. 나는 이 직업에서 계속 경력을 쌓아 나가고 싶다.
Q19_2	19. 나. 내 직업은 이상적이어서 평생 종사하고 싶다.
Q19_3	19. 다. 나는 다시 시작하더라도 이 직업을 선택하겠다.

본 연구에서는 식별 문항을 통해 축소된 표본을 이용하여<sup>4)</sup> 이하 모든 분석을 수행하였다. 기초통계로서 조직몰입, 신뢰, 직업만족에 대한 각각의 시점별 국가 비교를 살펴보면 2007년 조사에서 대체로 한국과 일본의 조직몰입, 신뢰, 직업만족도가 미국과 독일이 비하여 낮으며, 특히 일본이 낮게 나타났다. 2023년 조사에서도 이러한 차이가 지속되고 있다. 또한 2023년 신규 조사된 중국을 포함하여서도, 미국-독

3) 일관성 측면에서, Q18-1, 2, 4에서 높은 점수가 나오면 Q18-3, 5에서는 낮은 점수가 나와야 한다.

4) 원 보고서에서는 다른 분석들과의 균형을 위하여 전체 조사 표본을 그대로 이용하였으나, 본 연구에서는 응답의 일관성을 고려한 수정 표본으로 분석한다. 분석의 엄밀성을 위하여 여기에서는 수정 표본을 이용하였는데, 원 보고서의 대응하는 결과도 여기에서 제시되는 결과와 거의 유사하다.

일로 대변된 서구와 한중일이 구분되는 것으로 나타난다.

표 3. 국가별, 시점별 조직몰입/신뢰/직업만족

구분		미국	독일	한국	일본	중국
2007	(조정된 표본 수)	(945)	(860)	(949)	(998)	
	조직몰입	11.01	10.78	10.88	9.89	
	신뢰	11.40	11.22	10.99	9.85	
	직업만족	9.93	10.57	9.14	8.26	
2023	(조정된 표본 수)	(1,104)	(1,231)	(1,309)	(1,448)	(1,336)
	조직몰입	10.93	10.48	9.20	9.15	9.97
	신뢰	11.18	11.02	9.37	9.25	10.93
	직업만족	10.52	10.38	8.77	8.57	10.32

조직몰입, 신뢰, 직업만족에 대해 미국, 독일 등 서구가 한중일 동아시아보다 높게 나타나는 것이 응답 태도 등의 차이에 기인한 것일 수도 있는 가운데, 절대 수준에 대한 해석은 유보한다. 다만 이러한 변수에 대한 영향 요인의 차이가 국가별로 유사한지 차이가 있는지 등에 대한 구조분석은 가능할 것이다. 영향 요인으로 연령, 교육 연수, 성, 소득, 정규직 여부, 직종을 고려하여 회귀분석을 수행하기로 한다.

이러한 조직몰입 등의 외면적 수준의 격차 지속 및 확대를 볼 때, 직업몰입, 조직몰입, 직장에서의 신뢰의 격차가 국가 간 군집화되는가의 연구질문 1에 대하여 그렇다고 대답할 수도 있을 것이다. 그러나 국가별 서베이에서 이러한 수준 차이만으로 군집화 판단을 내리기에는 조심스러운 측면이 있다. 본 연구에서는 답변의 구조적 차이가 국가별로 나타나는지와, 이러한 국가별 차이가 군집으로 해석될 수 있을지를 탐색하고자 한다.

특히 성별, 연령별 구조 특성이 검토되며, 한국에서 직업몰입, 조직몰입, 직장에서의 신뢰가 세대로 다른 것인지에 대한 연구질문 2에 대하여 응답하고자 한다. 이를 거쳐 최종적으로 세대 특성이 글로벌 동형화, 다양화 중 어디에 근접하는가에 대한 연구질문 3에 대하여 탐색하기로 한다.

분석은 pooled regression으로 수행되었다. 국가더미를 상수항에 대해서뿐만 아니라 국가별 기초 분석<sup>5)</sup>에서 유의한 차이를 보인 변수들에 대한 기울기에 대해서도 적용하여, 국가더미에 의한 국가별 특성과 전체 공통 특성을 구분한다.

먼저 공통적으로 유의한 설명변수로 소득수준(원화 환산하여, 자연대수 변환), 정규직 여부(정규직 = 1 vs. 비정규직[계약직, 기간제, 파견, 용역 등] = 0), 직종구분(전문/관리/사무직 = 1 vs. 판매/서비스/생산직 = 0)이 보인다. 5개국 공통적으로, 소득수준이 높을수록, 고용형태에서는 비정규직에 대비하여 정규직에서, 직종구분에서는 판매/서비스/생산직에 대비하여 전문/관리/사무직에서 직업몰입, 조직몰입, 조직에서의 신뢰 수준이 높게 나타나고 있다.

성(여성 대비 남성), 연령<sup>6)</sup>, 교육 변수에서는 국가별 차이를 비교하였다. 특히 연령 및 연령제곱항의 계수에 따라 국가별 상이한 연령효과 구조를 보이는 가운데, 한 중일과 서구 간의 차이를 보이는 것으로 해석된다.

- 성별효과: 일본에서는 유의하나, 한국<sup>7)</sup>을 비롯하여 여타 국가에서는 대체로 유의하지 않은 가운데 뚜렷한 특성이 확인되지 않음.
- 연령효과: 연령, 연령제곱 항의 계수에 따라, 국가별 상이한 연령효과 구조가 나타남.
- 교육효과: 일본, 중국, 한국, 미국에서 일부만 유의한 가운데, 뚜렷한 특성이 확인되지 않음.

5) 본 연구에서는 이에 대한 사항은 생략한다. 표본 수의 차이는 있으나, 전체 표본을 대상으로 한 원 보고서를 참조할 수 있다.

6) 본 연구에서는 2023년 조사의 연령변수를 연속형 자료로 활용하여 연령효과를 2차항까지 살펴본다. 그런데 2007년 조사자료에서의 연령변수는 범주형 변수로만 이용 가능하여서, 2차항을 도출할 수 없다.

7) 성별에 따른 격차가 한국에서 확인되지 않은 것에 대해서 추후 추가적인 분석이 요청된다.

표 4. pooled regression 결과

		조직몰입		신뢰		직업만족		
		추정계수	표준편차	추정계수	표준편차	추정계수	표준편차	
국가구분	대한민국	상수	7.981***	0.997	10.652***	1.081	6.766***	1.230
		연령	-0.050	0.042	-0.128***	0.046	-0.140***	0.052
		연령 <sup>2</sup>	0.001*	0.000	0.002***	0.001	0.002***	0.001
		교육	-0.060*	0.034	-0.015	0.037	0.069	0.042
		남성	-0.045	0.124	-0.219	0.134	-0.210	0.153
	일본	상수	8.608***	0.900	10.332***	0.976	6.790***	1.112
		연령	-0.106***	0.039	-0.124***	0.042	-0.103**	0.048
		연령 <sup>2</sup>	0.001***	0.000	0.001***	0.000	0.001*	0.001
		교육	0.038	0.026	0.053*	0.029	0.067**	0.033
		남성	-0.436***	0.120	-0.403***	0.131	-0.341**	0.149
	중국	상수	9.303***	0.993	10.410***	1.076	8.245***	1.225
		연령	-0.097**	0.045	-0.108**	0.049	-0.129**	0.056
		연령 <sup>2</sup>	0.001**	0.001	0.001**	0.001	0.002***	0.001
		교육	-0.004	0.026	0.097***	0.028	0.052	0.032
		남성	-0.163	0.121	-0.308**	0.132	-0.225	0.150
	미국	상수	5.743***	0.903	6.958***	0.980	2.120*	1.115
		연령	0.078**	0.037	0.093**	0.041	0.216***	0.046
		연령 <sup>2</sup>	-0.001*	0.000	-0.001**	0.000	-0.002***	0.001
		교육	0.054	0.033	0.069*	0.036	0.024	0.041
		남성	0.021	0.131	0.158	0.142	0.034	0.162
독일	상수	8.685***	0.822	9.346***	0.891	6.418***	1.015	
	연령	-0.034	0.036	0.000	0.039	0.001	0.044	
	연령 <sup>2</sup>	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	
	교육	-0.020	0.019	-0.004	0.020	-0.031	0.023	
	남성	-0.081	0.126	-0.014	0.136	-0.055	0.155	
공통	소득	0.363***	0.064	0.172**	0.070	0.540***	0.079	
	정규직	0.265***	0.075	0.154*	0.081	0.284***	0.092	
	사무전문직	0.517***	0.062	0.273***	0.067	0.643***	0.077	
R-Sq		0.954		0.951		0.929		

주: 유의수준 \*\*\*(<0.01), \*\*(<0.05), \*(<0.1).

회귀분석 결과 중 연령, 연령제곱 계수를 이용하여 완전제곱식으로 재구성하고, 변곡 연령을 구할 수 있다. 이차항과 일차항이 모두 유의하게 추정된 경우에 완전제곱식으로 재구성하여 변곡 연령을 구한 것이 <표 5>이다. 먼저, 한국, 일본, 중국 3개국에서 직업몰입, 조직몰입, 직장 내 신뢰에 대한 연령효과가 미국, 독일과는 다르게 나타난다. 연령제곱항이 유의하게 (+)인 경우에는 연령에 대하여 아래로 볼록하여 일정 연령까지 감소 후 증가, 연령제곱항이 유의하게 (-)인 경우에는 연령에 대하여 위로 볼록하여 일정 연령까지 증가 후 감소를 의미한다. 한국, 일본, 중국 3개국에서는 직업몰입, 조직몰입, 직장 내 신뢰에 대한 연령효과가 대체로 유의한 2차함수 형태로, 일정 연령까지는 (-) 효과를 가지다가 변곡 연령을 지나며 (+) 효과로 전환하는 형태이다. 반면, 미국은 연령제곱항이 모두 유의하게 (-)여서 일정 연령까지 증가하다가 이후 감소하는 구조이며 독일은 연령, 연령제곱항 계수가 유의하지 않다.

표 5. 각국 변곡 연령 비교

구분		한국	일본	중국	미국
조직몰입	연령	-0.050	-0.106***	-0.097**	0.078**
	연령 <sup>2</sup>	0.001*	0.001***	0.001**	-0.001*
	제곱식		(연령-42.2) <sup>2</sup>	(연령-36.4) <sup>2</sup>	-(연령-52.9) <sup>2</sup>
신뢰	연령	-0.128***	-0.124***	-0.108**	0.093**
	연령 <sup>2</sup>	0.002***	0.001***	0.001**	-0.001**
	제곱식	(연령-37.5) <sup>2</sup>	(연령-47.5) <sup>2</sup>	(연령-38.8) <sup>2</sup>	-(연령-45.3) <sup>2</sup>
직업만족	연령	-0.140***	-0.103**	-0.129**	0.216***
	연령 <sup>2</sup>	0.002***	0.001*	0.002***	-0.002***
	제곱식	(연령-39.0) <sup>2</sup>	(연령-47.8) <sup>2</sup>	(연령-35.5) <sup>2</sup>	-(연령-44.1) <sup>2</sup>

주: 유의수준 \*\*\*(<0.01), \*\*(<0.05), \*(<0.1).

한중일에서는 30대 후반에서 40대 중반까지 조직몰입, 신뢰, 직업만족이 하락하고 이후 상승하는 반면에, 미국에서는 한중일과 반대로 40대 중반에서 50대 초반까지 상승하고 이후 하락하는 구조를 유의하게 보인다. 한국은 조직몰입에서는 연령 일차항 추정계수의 유의성이 확보되지 않아 유의한 완전제곱식이 만들어지지 않았으나,



신뢰와 직업몰입에 대해서는 연령 일차항, 이차항 추정계수의 유의성이 모두 확보되어 유의한 완전제곱식을 보인다. 신뢰와 직업만족이 40대 직전까지 저하하다가 40대 이후 증가하는 것으로 나타난다. 중국에서도 조직몰입까지 포함하여 40대 전까지 감소하다가 다시 증가하는 것으로, 일본은 40대 중반까지 감소하다가 다시 증가하는 것으로 나타나고 있다.

---

#### IV 연령효과와 국가별 차이의 시사점

본 연구는 2023년에 수행된 한국, 일본, 중국, 미국, 독일 5개국에 대한 직업의식 및 직업윤리에 관한 조사에서, 조직몰입, 신뢰, 직업만족에 대한 관련 요인의 구조를 분석하였다. 특히 연령 요인에서의 국가별 차이를 식별하며 세대 특성 이슈에서의 한국에 대한 시사점을 구하고자 하였다.

분석 결과는 5개국 공통적으로 소득수준이 높을수록, 고용형태에서는 비정규직에 대비하여 정규직에서, 직종구분에서는 판매/서비스/생산직에 대비하여 전문/관리/사무직에서 직업몰입, 조직몰입, 조직에서의 신뢰 수준이 높게 나타나고 있는 한편, 성, 연령, 교육수준 등의 분석에서는 국가에 따라 차이가 있는 것을 제시한다. 특히 연령, 연령제곱항의 계수에 따라 이차제곱식 형태로 구성된 각국 변곡 연령을 살펴보면 국가별 상이한 연령효과 구조를 보이는 가운데, 미국-독일로 대변된 서구에 대비하여 한중일의 연령효과 구조가 다르다는 것이 나타난다.

한중일에서는 30대 후반에서 40대 중반까지 조직몰입, 신뢰, 직업만족이 하락하고 이후 상승하는 반면에 독일에서는 이러한 연령효과 구조가 유의하게 나타나고 있지 않으며, 미국에서는 한중일과 반대로 40대 중후반까지 조직몰입, 신뢰, 직업만족이 상승하고 이후 하락하는 구조를 유의하게 보인다. 한국의 경우 40대 직전까지 하락하고 40대 이후 다시 증가하고 있다. 중국에서도 40대 이전까지, 일본에서는 40대 중반까지 하락하고 이후 다시 증가한다.

미국에서는 조직몰입, 조직에서의 신뢰 수준, 직업몰입이 40대 중후반까지 증가하는 것에 비하여, 한중일에서는 30대 후반에서 40대 중반까지 하락하는 것이 어떻게 해석될 수 있을까? 조직몰입, 조직에서의 신뢰, 직업만족 등의 하락이 생산성 하

락과 사회 갈등 증대 등을 야기할 것으로 예상되는 가운데 한국 등 동아시아 3국에서 30대 후반 ~ 40대 중반까지 하락한다는 것은 청년 세대가 직업이나 조직에 부정적인 가운데 경력에 따른 생산성 상승 억제 및 사회 갈등 격화 등을 의미하는 것으로 해석될 수 있을 것이다. 연령 증가에 따른 조직몰입, 신뢰, 직업만족의 하락이, 경력에 따른 생산성 상승을 억제한다는 전제 아래, 연령 증가에 따른 하락 추세의 전환 혹은 반전 연령의 조기화 필요가 검토될 수 있을 것이다.

이러한 하락 추세의 효과 및 원인에 대해서는 보다 상세한 추가적인 검토와 분석이 요청된다. 한편, 미국-독일로 대변된 서구에 대해 한중일이 이형화를 보이는 것으로 나타났는데, 이러한 이형화가 지속될 것인지 여부에 대해서도 추후 추가적인 시점 비교를 통하여 좀 더 살펴보아야 할 것이다.

---

## 참고문헌

- 김승보 · 황규희 · 문찬주 · 김민석 · 김선태 · 장홍근(2023). 「직업의식 및 직업윤리의 국제비교연구(2023)」. 한국직업능력연구원.
- 김왕배 · 이경용(2002). 「사회자본으로서의 신뢰와 조직 몰입」. 한국사회학. 36(3): 1-23.
- 김호정(1999). 「신뢰와 조직몰입」. 한국행정학보. 33(2), 19-35.
- 장홍근 · 오영훈 · 최지희 · 이동임 · 정윤경 · 서우석 · 이기홍(2007). 「한국인의 직업의식과 직업윤리(2007)-국제비교 맥락에서 본 한국인의 직업의식-」. 한국직업능력개발원.
- 황성호(2023). 「MZ세대 공무원의 조직몰입과 이직 의도 영향분석: 전국 17개 광역자치단체 소속 20~30대 공무원을 중심으로」. 한국공공관리학보. 37(1), 217-251.
- 황춘호 · 김성훈(2019). 「대기업 사무직 근로자의 조직몰입과 이직 의도에 영향을 미치는 직무만족 요인: 밀레니얼 세대의 특성을 중심으로」. 대한경영학회지. 32(12): 2085-2105
- Luthans, F., H. S. McCaul & N. G. Dodd(1985). Organizational commitment: A comparison of American, Japanese, and Korean employees. *Academy of Management journal*, 28(1): 213-219.