



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](#)

석사학위논문

교육행정직공무원의 직장 내  
대인관계와 직무만족도 관계에서  
의사소통능력의 매개효과

제주대학교 교육대학원

상담심리전공

박 정 선

2019년 8월

# 교육행정직공무원의 직장 내 대인관계와 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개효과

지도교수 김 성 봉

박 정 선

이 논문을 교육학 석사학위 논문으로 제출함.

2019년 6월

박정선의 교육학 석사학위 논문을 인준함.

심사위원장 \_\_\_\_\_ (인)

위 원 \_\_\_\_\_ (인)

위 원 \_\_\_\_\_ (인)

제주대학교 교육대학원

2019년 6월

<국문초록>

교육행정직공무원의 직장 내 대인관계와 직무만족도 관계에서  
의사소통능력의 매개효과

박정선

제주대학교 교육대학원 상담심리전공

지도교수 김성봉

본 연구는 교육행정직공무원의 직장 내 대인관계와 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개효과를 검증하고자 하였다. 이 연구의 결과를 바탕으로 교육행정직의 대인관계능력과 의사소통능력 수준을 파악하여 향상시킬 수 있는 기초자료로 활용하는데 의의가 있다.

이를 위해 다음과 같은 연구문제와 가설을 설정하였다.

연구문제 1. 대인관계, 직무만족도, 의사소통능력의 관계는 어떠한가?

가설 1. 대인관계와 직무만족도, 의사소통능력은 정적 상관이 있을 것이다.

연구문제 2. 대인관계와 직무만족도의 관계에서 의사소통능력은 매개효과가 있는가?

가설 2. 대인관계와 직무만족도와의 관계에서 의사소통능력은 매개효과가 있을 것이다.

본 연구의 대상은 제주도내 172개 공립학교에 근무하는 교육행정직 공무원 383명이며 사용한 측정도구는 대인관계, 직무만족도, 의사소통능력 척도이다. 수집된 자료는 SPSS 18.0 통계프로그램을 사용하여 분석하였고, 척도의 신뢰도를 검증하기 위하여 Cronbach's  $\alpha$  계수를 산출하였다.

연구결과는 다음과 같다.

첫째, 변인들 간의 상관관계를 분석한 결과  $p < .01$ 수준에서 통계적으로 유의한 상관관계가 나타났다. 즉 대인관계가 좋을수록 직무만족도가 높고, 의사소통능력이 높음을 알 수 있다. 또한 직무만족도가 높으면 의사소통능력도 높아진다고 할 수 있다.

둘째, 대인관계의 6개 하위요인과 직무만족도의 관계에서 의사소통능력의 매개효과를 분석한 결과 대인관계의 하위요인 중 의사소통, 신뢰감, 친근감, 개방성 요인은 부분매개효과가 있으며, 민감성과 이해성 요인은 완전매개효과가 있어 가설이 지지되었다.

이와 같은 연구결과는 직무만족도 향상을 위하여 직장인의 대인관계 적응과 능력 향상을 위한 개인 및 조직 수준의 효과적 개입이 필요하며, 또한 직장인을 대상으로 대인관계능력 향상 프로그램을 실시하고자 할 때 의사소통능력을 높여 줄 수 있는 교육프로그램을 병행하여 실시할 필요성이 있음을 시사한다. 또한 의사소통능력이 대인관계와 직무만족도의 관계에서 의미있는 매개효과를 나타내고 있음을 살펴봄으로써, 직장인들이 직장생활에 만족할 수 있도록 도울 수 있는 의사소통능력에 대한 이론적 기초자료를 제공하였다는 점에서 의의가 있다고 할 수 있다.

주요어: 대인관계, 직무만족, 의사소통능력

※ 본 논문은 2019년 6월 제주대학교 교육대학원 위원회에 제출된 교육학 석사학위 논문임

# 목 차

I. 서론	1
1. 연구의 필요성 및 목적	1
2. 연구문제	3
3. 연구모형	4
4. 용어의 정의	5
II. 이론적 배경	7
1. 대인관계	7
2. 직무만족	11
3. 의사소통능력	14
III. 연구방법	19
1. 연구대상 및 절차	19
2. 연구도구	20
3. 자료처리 및 분석	21
IV. 연구결과 및 해석	23
1. 연구대상자의 일반적 특성	23
2. 배경변인에 따른 변인들의 검증	25
3. 변인에 대한 인식 및 변인간의 상관관계	30
4. 대인관계와 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개효과	32
V. 논의 및 제언	44
1. 논의	44
2. 연구의 한계점 및 제언	47

참고문헌 .....	49
Abstract .....	53
설 문 지 .....	55

## 표 목 차

표Ⅱ-1 직무만족의 개념에 대한 학자들의 정의 .....	12
표Ⅲ-1 제주도내 공립학교의 교육행정직 직급별 정원 및 학교급별 학교수 .....	19
표Ⅲ-2 대인관계의 문항구성과 신뢰도 .....	20
표Ⅲ-3 직무만족도의 문항구성과 신뢰도 .....	21
표Ⅳ-1 연구대상자의 인구통계학적 특성 .....	24
표Ⅳ-2 연구대상자의 대인관계 수준 .....	26
표Ⅳ-3 연구대상자의 직무만족 수준 .....	28
표Ⅳ-4 연구대상자의 의사소통능력 수준 .....	29
표Ⅳ-5 연구변인에 대한 구성원들의 인식 수준 .....	30
표Ⅳ-6 변인간의 상관 분석 .....	31
표Ⅳ-7 대인관계와 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개효과 .....	32
표Ⅳ-8 대인관계-의사소통과 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개효과 .....	34
표Ⅳ-9 대인관계-신뢰감과 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개효과 .....	36
표Ⅳ-10 대인관계-친근감과 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개효과 .....	37
표Ⅳ-11 대인관계-민감성과 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개효과 .....	39
표Ⅳ-12 대인관계-개방성과 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개효과 .....	41
표Ⅳ-13 대인관계-이해성과 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개효과 .....	42

## 그림 목 차

그림 I -1 대인관계와 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개모형	4
그림 IV-1 대인관계와 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개모형	33
그림 IV-2 대인관계-의사소통과 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개모형	34
그림 IV-3 대인관계-신뢰감과 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개모형	36
그림 IV-4 대인관계-친근감과 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개모형	38
그림 IV-5 대인관계-민간성과 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개모형	39
그림 IV-6 대인관계-개방성과 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개모형	41
그림 IV-7 대인관계-이해성과 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개모형	43

# I. 서론

## 1. 연구의 필요성 및 목적

사람들은 사회의 일원으로 기능하며 행복을 추구하기 위해 직업을 갖고 일을 하지만 이로 인해 스트레스를 경험하게 된다. 이에 사회는 구성원의 행복 또는 삶의 질을 증진시키는 것을 중요한 목표중의 하나로 인식하며 일과 가정의 양립, 일과 생활의 균형 등을 거론하며 개개인의 행복을, 국민의 행복지수를 거론하기도 한다. 취업포털 잡코리아가 출판사 웅진지식하우스와 함께 '직장인 스트레스 현황'에 대해 조사한 결과, 일에 대한 만족도나 업무량, 연봉수준 보다 '상사나 동료와의 대인관계'로 인한 스트레스가 53.0%로 가장 높았으며, 이런 직장인 스트레스로 80.3%는 건강에 이상이 생겼던 경험이 있는 것으로 조사됐다(프라임경제, 2016. 4. 6.). 장세진, 강명근, 차봉석, 박종구, 현숙정, 박준호, 김성아, 강동묵, 장성실, 이경재, 하은희, 하미나, 고상백(2005)은 직장인들의 직무수행과정에서 발생하는 인간관계의 갈등, 업무과중, 업무의 자율성(결정권한)의 결여, 역할 모호성, 보상 부적절, 비합리적 권위적 직장문화 등과 같은 직업적 특성에서 오는 직무스트레스가 주요한 사회심리적 위험요인이라고 하였다.

대인관계는 개인의 삶을 영위하는 중요한 요소 중 하나로 사회가 복잡해짐에 따라 개인 간의 대인관계에도 많은 변화가 일어나고 있으며 조직구성원들은 조직 내에서 대부분 대인관계를 통해 직무를 수행하게 된다. 권석만(2004)은 대인관계는 개인의 삶의 질을 결정하는 중요한 요소로써 원만한 대인관계를 형성할 때에 정체성 확립, 건전한 성격발달과 욕구충족이 이루어지며, 성취감과 행복감이 높아지나, 대인관계가 원만하지 못할 때에는 불안, 우울, 욕구좌절, 소외 등 정서적인 어려움을 겪게 된다고 하였다. 또한 진현명(2014)은 직장 내 대인관계의 매개효과를 중심으로 사무직 종사자의 자아존중감이 직무만족감에 미치는 영향 연구에서 대인관계가 원만한 조직은 그렇지 않은 조직보다 상호간의 긴밀한

관계가 더 잘 유지되고, 구성원들의 직무만족이 높은 것으로 보고 하였다.

Hackman과 Oldham(1976)은 구성원들의 직무만족을 구성하는 요소로 직장 내에서 구성원들이 형성할 수 있는 동료와 상사로 대표될 수 있는 대인관계의 중요성을 강조하였고, 이러한 대인관계가 동기부여에도 중요한 역할을 한다고 하였다. 박숙영(2016)은 지방공무원을 대상으로 한 연구에서 직무스트레스의 하위요인 중 대인관계는 동료와 상사와의 관계로 동료와 업무적 협동심이 높거나 업무적으로 인정을 받을수록 직무스트레스가 적어서 직무만족도가 높다고 하였다. 이와 같은 상황을 고려하여 대인관계는 좁게는 개인의 행복과 건강을 위하여, 넓게는 조직 및 국가의 성과와 비용절감, 사회적 안정을 위해 관리되어야 한다.

버나드(C.I.Barnard)는 「조직의 생명은 공통의 목표를 위하여 성원이 자발적으로 공헌하려는 행위가 있으며 구성원 간에 의사소통이 용이함에 있다」라고 하였으며, 그리피스(Griffith)는 「조직에서 의사소통은 심장의 고동과도 같은 것이어서 조직의 규모와 관계없이 조직의 생존을 위해서는 필요불가결한 것이다」라고 말하고 있다(박성식, 1998). 임정은(2008)은 조직 갈등의 가장 큰 원인은 원활하지 못한 의사소통으로 인하여 자주 발생하는 왜곡과 오해라고 하였다. 또한 김도연(2010)은 조직에서의 구성원은 각자 역할을 통해 조직이 목표를 달성하도록 영향을 미치는데, 이들이 역할을 수행하는데 있어서 의사소통은 중요한 변수로 작용한다고 하였다.

의사소통은 대인상호간의 행동에 영향을 줌으로써 조직목표 성취뿐만 아니라 직무만족도에 영향을 주고, 직무만족도는 조직의 몰입에 영향을 준다. 장주영(2010)은 간호사의 자기주장, 의사소통능력과 직무만족, 조직몰입에 관한 연구에서 의사소통능력이 높을수록 직무만족과 조직몰입이 높아진다고 하였으며, 김종석(2016)은 중등교사의 대인관계 스트레스, 의사소통능력, 직무만족도 간의 상관을 살펴본 결과 대인관계 스트레스가 높으면 직무만족도가 낮다고 하였다. 임만수(2008)는 직장은 다양한 사고방식과 성격을 지닌 사람들이 모여 하나의 목표를 위해 서로 소통하고 함께하기 때문에 능숙하게 소통하는 방식을 알고 있다면 그 사람은 좋은 사람이라는 인상으로, 인간관계는 물론 업무에 대한 효율성도 높아져서 결과적으로 능력 있는 사람으로 평가받게 되어 성공할 가능성이 높다고 하였다.

이처럼 직장인에게 의사소통은 매우 중요한 역량으로 직장 내의 부서 간 또는 구성원 간의 목표를 서로 조정하고 통합하며 조직전체의 목표를 달성하게 하는데 큰 역할과 기여를 한다. 또한 의사소통은 자신의 의사를 타인에게 전달하고, 타인을 이해하는 수단이 되어 대인관계를 유지하는 중요한 수단이기도 하다. 특히 사회가 점점 복잡해지고 분화되고 있으며, 사람마다 다양한 특성과 욕구를 가지고 있기에 의사소통의 영향력은 커지고 있다.

교육행정직공무원의 직무와 관련된 선행연구를 살펴보면 초등교사와 교육행정직공무원과의 갈등요인 및 해소방안에 대한 연구(허후, 2013) 등 교원과의 갈등에 관한 연구가 상대적으로 많았으며 학교조직에서 교사와 교육행정직원 간의 인간관계 및 업무에 대한 인식 비교 연구(황지영, 2017)처럼 교원과의 관계를 연구한 사례가 있다. 이에 본 연구에서는 교육행정직공무원의 직장 내 전반적인 대인관계와 직무만족도 관계를 살펴보고, 의사소통능력의 매개효과를 검증하고자 한다. 이러한 연구 결과는 교육행정직공무원의 대인관계와 의사소통능력 수준을 파악하여 향상시킬 수 있는 기초자료의 제공뿐만 아니라 직장 내의 갈등요인과 업무효율성 제고를 위한 방안 도출에도 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

## 2. 연구문제

교육행정직공무원의 직장 내 대인관계와 직무만족도와의 관계, 대인관계와 직무만족도간에 의사소통능력의 매개효과를 알아보기 위하여 다음과 같이 연구문제와 가설을 설정하였다.

연구문제 1. 대인관계, 직무만족도, 의사소통능력의 관계는 어떠한가?

가설 1. 대인관계와 직무만족도, 의사소통능력은 정적 상관이 있을 것이다.

연구문제 2. 대인관계와 직무만족도의 관계에서 의사소통능력은 매개효과가 있는가?

가설 2. 대인관계와 직무만족도의 관계에서 의사소통능력은 매개효과가 있을 것이다.

- 가설 2-1. 대인관계의 하위요인인 의사소통과 직무만족도의 관계에서 의사소통능력은 매개효과가 있을 것이다.
- 가설 2-2. 대인관계의 하위요인인 신뢰감과 직무만족도의 관계에서 의사소통능력은 매개효과가 있을 것이다.
- 가설 2-3. 대인관계의 하위요인인 친근감과 직무만족도의 관계에서 의사소통능력은 매개효과가 있을 것이다.
- 가설 2-4. 대인관계의 하위요인인 민감성과 직무만족도의 관계에서 의사소통능력은 매개효과가 있을 것이다.
- 가설 2-5. 대인관계의 하위요인인 개방성과 직무만족도의 관계에서 의사소통능력은 매개효과가 있을 것이다.
- 가설 2-6. 대인관계의 하위요인인 이해성과 직무만족도의 관계에서 의사소통능력은 매개효과가 있을 것이다.

### 3. 연구모형

본 연구모형을 통해 교육행정직공무원의 직장 내 대인관계와 직무만족도 관계에서 의사소통능력이 매개효과를 나타내는지 분석해 보고자 한다. 이에 따라 대인관계와 직무만족도 관계에서 의사소통능력을 매개변인으로 선정하였다.

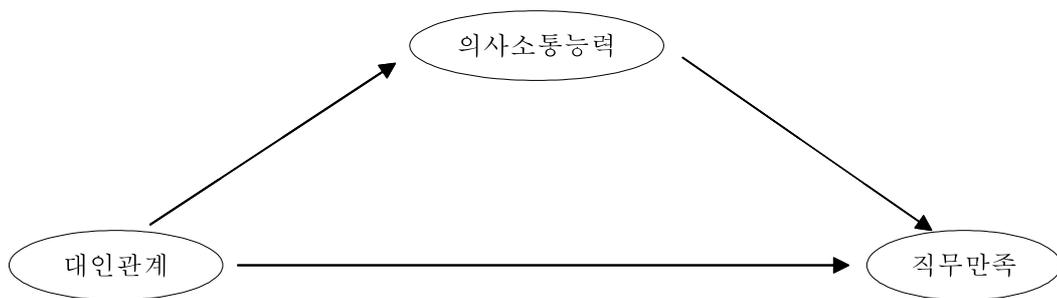


그림 I -1 대인관계와 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개모형

#### 4. 용어의 정의

##### 1) 대인관계

한광희(1986)는 대인관계는 일반적으로 두 사람 사이의 관계를 의미하는데, 사람을 대하는 개인의 보편적인 심리적 지향성이라는 측면에서, 소수 특히 두 사람 사이의 일대일적인 관계에 보다 중점을 두고 있다고 하였다. 대인관계에 대한 여러 학자들의 개념에 의하면 가정에 있어서는 부모, 형제와의 관계, 어린 시절부터는 또래와의 관계, 청소년기 이후에는 이성과의 관계, 성인기 이후에는 부부관계, 직장에서의 상사와 부하와의 관계, 동료와의 관계, 고객과의 관계 등 규모와 형태, 의미, 역할 등이 매우 다양하다고 할 수 있다.

본 연구에서의 대인관계는 직장 내 대인관계에 한정하여 Guerney(1997)의 대인관계 변화척도를 우리 실정에 맞게 번안한 문선모(1980), 박선아(2005)의 연구에서 사용한 것을 기초로 한 장혜숙(2006)의 척도를 이용하여 측정할 값을 의미하며 의사소통, 신뢰감, 친근감, 민감성, 개방성, 이해성 등 6가지 하위요인으로 구성되었다.

##### 2) 직무만족도

직무만족이란, 장필남(2010)에 따르면 Bently & Rempel(1970)는 개인의 주어진 직무상황에서 개인과 집단의 목표를 성취하려 할 때 갖게 되는 직업적 관심 또는 열의라고 하였으며, 김미영(2012)은 직무에 대한 우호적인 태도로 개인의 태도와 가치, 신념, 욕구 등의 수준에 따라 직무환경에 대한 평가에서 얻어지는 감정적, 정서적 만족상태라고 하였다. 여러 학자들의 개념을 종합하면 직무만족이란 조직구성원이 직무나 직무경험, 조직구성원으로서 가지고 있는 느낌(감정상태)과 욕구의 만족 정도라고 할 수 있다.

본 연구에서의 직무만족도는 미네소타 산업 연구소에서 개발한 만족도 설문지(Minnesota Satisfaction Questionnaire: MSQ)를 번역하여 국내의 환경에 맞게 수정하여 이상금(1996)이 사용한 것을 근거로 재수정한 정경진(2010)의 척도를 이용하여 측정할 값을 의미하며 직무자체, 상사-동료 관계, 급여, 승진, 전체만족

도 등으로 구성되었다.

### 3) 의사소통능력

루빈(Rubin, 1991)은 의사소통능력이란 ‘적절하고도 효과적인 의사소통 행위에 관한 지식이며 적절하고도 효과적인 의사소통 수단을 포함하는 일단의(a repertoire) 기술을 발전시키는 것이며, 대화 참여자가 적절하고도 효과적인 것으로 인식하는 방법으로 행동하고자 하는 동기를 말한다’고 하였다.

본 연구에서 의사소통능력 측정은 허경호(2003)가 Rubin(1991)의 연구를 수정하여 개발한 GICC(Global Interpersonal Communication Competence Scale)를 이용하여 측정한 값을 의미하며, 이 척도는 루빈(Rubin, 1991)이 제시한 10가지 구성 개념인 자기노출, 역지사지, 사회적 긴장완화, 주장력, 상호작용 관리, 표현력, 지지, 즉시성, 타인 지향성, 환경통제력 중, 타인 지향성, 환경통제력을 제외한 여덟 가지 개념과 허경호(2003)가 핵심적인 구성요소로 판단한 집중력과 효율성, 사회적 적절성, 조리성, 의도간과, 반응력 및 잡음 통제력 등 일곱 가지 개념을 합하여 총 15개 개념으로 구성되었다.

## Ⅱ. 이론적 배경

### 1. 대인관계

#### 1) 대인관계의 개념

우리는 사회의 일원으로 기능하며 타인과 다양하면서도 많은 관계를 맺고 있다. 대인관계는 이런 많은 관계 중에서도 소수인, 일반적으로 두 사람 사이의 관계를 의미한다. 정경진(2010)에 따르면 Clarkson(1992)은 대인관계를 인간 상호간에 의식적으로 혹은 무의식적으로 서로 영향을 미치는 것으로, 특히 개인간의 의사거래 시에 주고받는 사람들 간의 은유적인 공감이라고 정의하며, 대인관계에서 나타나는 개인 내적 특성보다는 개인과 개인의 의사거래 시에 나타나는 의사소통 측면을 강조하고 있다고 하였다. 이형득(1998)은 대인관계를 두 사람 혹은 그 이상의 사람 상호간에 일어나는 역동적이고 상호복합적인 과정으로 정의하면서 대인관계는 ‘나’와 ‘너’의 상호작용의 만남에서 이루어지므로 자신과 타인의 성격적 특성과 욕구 등을 이해하는 것이 성숙한 대인관계를 형성하는데 필수조건이라고 보았으며, 타인과의 관계는 인간의 행복과 불행, 만족과 불만을 결정짓는 중요한 요인이 되어 삶의 질을 좌우한다고 하였다. 한광희(1986)는 대인관계는 일반적으로 두 사람 사이의 관계를 의미하는데, 사람을 대하는 개인의 보편적인 심리적 지향성이라는 측면에서, 소수 특히 두 사람 사이의 일대일적인 관계에 보다 중점을 두고 있고, 인간관계는 인간과 인간 상호간의 심리적인 관계의 모든 측면을 지향하는 것이라고 하였다. 권석만(2004)은 인간은 만족스럽고 친밀한 대인관계 경험을 통하여 성장하고 발달하기도 하고, 대인관계의 어려움으로 성장에 방해를 받기도 하기에, 대인관계를 보다 더 만족스럽고 적응적인 관계로 유지할 수 있다면, 개인의 삶 또한 더 만족스러워질 가능성이 높다고 하였다. 방정선(2013)은 대인관계는 사람들 사이에서 타인들과 화합을 잘 이루어낼 수 있는 능력, 타인과 사이좋은 상태를 지속시킬 수 있게 하는 기술 등으로 사회 내에서 집단의

협동관계를 구축하는 것이라고 하였다.

이와 같이 대인관계는 개인의 성장과 삶의 질에 중요한 영향을 미치며, 갈등의 원천이 되기도 한다. 여러 학자들의 이론에 의하면 대인관계의 규모와 형태는 가정에 있어서는 부모·형제와의 관계, 어린 시절부터는 또래와의 관계, 청소년기 이후에는 이성과의 관계, 성인기 이후에는 부부관계, 직장에서의 상사와 부하와의 관계, 동료와의 관계, 고객과의 관계 등 의미와 역할 등이 매우 다양하지만, 대인관계의 목적 및 기능은 상황에 대한 인식을 분명히 하여 안전을 도모하고 협동, 상호이해 및 통제, 도움 교환, 어떤 목적을 달성하거나, 이득을 추구하면서 삶의 의미를 찾고 자아실현에 도달하는 것이라고 할 수 있다. 특히 직장에서의 대인관계는 조직구성원들이 조직의 목표를 공유하고 달성하기 위하여 상호작용하는 관계로 정의할 수 있으며, 원만하고 성공적인 사회생활을 하는 데에 있어서 매우 중요하게 작용할 것이다.

## 2) 대인관계의 구성요소

대인관계에 대한 개념이 학자마다 조금씩 다르기 때문에 대인관계를 이루는 구성요소도 학자들에 따라 견해의 차이가 있다. 김기정과 이정희(1999)는 대인관계의 기본요소를 자기 이해, 타인인지 및 공감적 이해, 언어/비언어적 의사소통으로 나누었으며 이들은 서로 독립적인 것이 아니라 서로 역동적으로 상호작용하는 관계로 보았다. Buhrmester, Furman, Wittenberg와 Reis(1988; 김종희, 2019)는 대인관계의 다섯 가지 영역을 제시하였는데 다른 사람들과의 및 상호작용을 시작하는 능력, 자신의 불쾌함을 표현하고 권리를 주장하는 능력, 개인 정보를 다른 사람에게 개방하는 능력, 타인을 정서적으로 지지하는 능력, 다른 사람과 갈등을 관리하는 능력이다. 서봉연(2001)은 대인관계를 이루는 기본요소를 자기 이해, 타인 인지, 공감적 이해, 언어·비언어적 의사소통, 공유적 사회 지식 기반으로 나누었다.

이처럼 대인관계 구성요소는 학자마다 조금씩 다르게 논의하고 있지만 자기와 타인에 대한 이해 및 만족, 친밀감, 언어·비언어적 의사소통, 자기 개방, 자기와 타인에 대한 신뢰 등을 대인관계에서 중요한 구성요소로 보았다.

본 연구에서는 Guerney(1997)의 대인관계 변화척도를 우리 실정에 맞게 변안한 문선모(1980), 박선아(2005)의 연구에서 제시한 의사소통, 신뢰감, 친근감, 민

감성, 개방성, 이해성을 대인관계 구성요소로 보고 개념과 내용은 다음과 같다.

(1) 의사소통

우리가 다른 사람들과 관계를 맺기 위한 의사소통에는 언어적 의사소통과 비언어적 의사소통이 있다. 언어적 전달은 개념이나 지식의 정확한 전달에서는 매우 중요하지만, 대인관계에서의 의사소통은 대부분 말의 억양이나 표정, 눈짓, 자세, 거리 등과 같은 비언어적 의사소통 방식에 의한다. 다른 사람과의 만남에서 언어적 표현을 경청함과 동시에 무언의 정보에도 주의를 기울여 그 사람의 감정, 생각, 의도 등을 공유하는 것을 말한다.

(2) 신뢰감

타인을 믿는 심리적 경향으로 바람직한 대인관계의 형성에 있어 매우 중요하다. 상대방에 대한 믿음은 심리적 안정을 가져온다.

(3) 친근감

타인과의 친밀감을 나타내는 것을 의미한다. Leary(1977)는 대인행동이 기본적으로 생존기능을 지니고 있으며, 대인적인 불행에 대한 공포는 파멸의 공포 또는 방기에 대한 공포에 뿌리를 두고 있음을 지적하였다. 따라서 타인과 친밀한 관계를 유지한다는 것은 자신의 생존에 대한 안전을 확보한다는 의미로 해석할 수 있다.

(4) 민감성

느낌이 날카롭고 예민한 성질로, 타인이 보내는 신호에 빠르게 대응하는 것을 말한다. 이는 상대방을 중요하게 인식하고 집중하고 있음을 보여주는 것으로 다른 사람으로부터 신뢰감 및 친밀감을 형성할 수 있는 바탕이 될 수 있다.

(5) 개방성

자신의 내면 및 행동을 상대방에게 솔직하게 드러내는 것으로 관계, 시기, 내용 면에서 적절성을 고려하여 신중하게 자신을 개방하는 것이다.

(6) 이해성

효과적인 대인관계를 형성하기 위해서는 자신과 타인을 이해하는 것이 필요하다. 자기 이해란 자신의 여러 가지 심신상태, 대인관계의 양과 질, 가치관, 성격, 대처양식 및 인지양식 등 자신에 대한 전반적인 행동과 생각, 그리고 느낌에 대

해서 현실적인 지식을 갖는 것으로 개인이 타인에 대해서 알게 되는 것과 마찬가지로 자기를 대상으로 바라볼 수 있게 되는 것이다. 또한 상대방의 의도, 행동, 생각, 감정 등에 대하여 조망을 갖는 것을 타인 이해라고 할 수 있다.

### 3) 대인관계와 직무만족의 관계

인간관계의 대부분은 조직에서 이루어지며 조직에서 형성되는 대인관계는 직무만족을 통하여 설명할 수 있다. Cooper & Marshall(1986)은 조직구성원들 간에 있어 대인관계의 질이 개인 및 조직건강에 중요한 요인으로 보았으며 직속상사의 배려적인 관리행동은 상사와 부하간에 동료애적인 행동표시, 상호신뢰감, 존경심, 친밀성과 관계가 있고 그렇지 않은 관계에서는 부하가 상사의 고려적인 행동이 적다고 느끼며 직무에 대한 압력이 가중되고 상사가 호의적인 방법으로도 도와주지 않는다고 느껴 스트레스를 받게 된다고 하였다(탁계관, 2009).

Hackman과 Oldham(1976)은 구성원들의 직무만족을 구성하는 요소로 직장 내에서의 구성원들이 형성할 수 있는 동료와 상사로 대표될 수 있는 대인관계의 중요성을 강조하였고, 이러한 대인관계가 동기부여에도 중요한 역할을 한다고 하였다(정경진, 2010). 또한 신명숙(2009)은 조직 내 동료 및 상사와의 단결을 중요시 여기는 조직에서 매끄럽지 못한 대인관계는 중대한 스트레스 원인이 될 수 있으며 업무에도 부정적인 결과를 발생시킬 수 있다고 하였다.

서명순(2007)은 자신의 직무에 대해 좋은 감정을 갖는 사람은 외부사회에 대하여 자신의 조직을 긍정적으로 이야기 하고 조직 내에서도 원만한 인간관계를 유지할 수 있으며, 조직의 입장에서 직무만족도는 이직율과 결근율이 감소되어 생산성 증가의 효과를 올릴 수 있다고 하였다. 또한, 장경애(2000)의 사회복지시설 종사자들을 대상으로 한 연구에서는 동료와의 관계와 직무만족과의 상관관계 계수가 0.675로 비교적 높은 수준을 보이며 통계적으로 의미가 있는 결과를 얻었다.

여러 선행 연구들을 살펴볼 때 대인관계는 소속된 조직에서의 상황대처, 협동, 조율과 협상을 원활하게 해 나가는데 매우 중요하고 직무만족에도 많은 영향을 미치는 요소라고 할 수 있다. 또한 직장이라는 조직에서 보내는 시간이 많아질수록 직장 내 대인관계의 영향력은 개인과 조직 모두에게 커져가고 있고 할 수 있다.

## 2. 직무만족도

### 1) 직무만족도의 개념

직무만족의 개념은 경영학 분야에서 조직의 목표달성이나 생산성 증대를 위하여 조직구성원들의 직무만족을 통한 직무수행을 효율적으로 달성할 수 있도록 하는 호손(Hawthorne)공장의 실험 이후에 크게 부각되기 시작하였다(김성국, 1995). 호손실험은 초기 산업사회학에서 비공식집단과 유형관계 등 주로 미시적 영역에 관심을 가졌으나 이후 사회와 문화변동에 관심을 가지며 사회적 문화적 조건 및 영향 등의 거시적 영역으로 연구가 확대되었다.

김호섭, 김판석, 이창원, 김재성, 류홍경, 박동희(2002)에 따르면 Herzberg(1959)는 직무만족의 본질적인 원인은 욕구이기 때문에 Maslow의 욕구위계 구조에서 하위수준에 있는 생리적 욕구와 안전의 욕구에 대한 불만족은 직무에 대한 불만족에, 상위 수준에 있는 사회적 욕구나 자아실현의 욕구에 대한 만족은 직무만족에 영향을 미친다고 하였다. 직무만족과 관련된 요인을 동기요인(motivator factors), 직무 불만족과 관련된 요인을 위생요인(hygiene factors)으로 구분하고 있다. 동기요인은 직무만족에 직접적인 영향을 미치는 요인으로 직무자체와 성취, 자아실현, 보람, 책임, 성장 및 발전 등으로 직무수행에 만족을 주고 동기를 유발하는 만족요인이다. 위생요인은 주로 직무환경과 관련된 것으로 조직의 정책과 행정, 업무조건, 대인관계, 급여, 지위 등으로 결핍이 일어났을 때 직무에 불만족을 갖게하는 요인을 의미한다. 즉 동기요인은 사람들에게 만족과 업무성과를 가져오도록 동기를 부여하지만, 위생요인은 만족되었을때 불만족을 감소시킬 뿐 만족을 주지는 못한다는 것이다.

Bently & Rempel(1970)은 직무만족은 개인의 주어진 직무상황에서 개인과 집단의 목표를 성취하려 할 때 갖게 되는 직업적 관심 또는 열의라고 하였으며(장필남, 2010), 김미영(2012)은 직무에 대한 우호적인 태도로 개인의 태도와 가치, 신념, 욕구 등의 수준에 따라 직무환경에 대한 평가에서 얻어지는 감정적, 정서적 만족상태를 말한다고 하였다. 이미성(2013)은 직무만족이란 첫째, 개인이 가지는 직무 또는 직무의 여러 측면들에 대한 정의적인 반응이며 둘째, 직무에 바

라고 기대하는 것과 실제 인식하고 경험하는 것 사이의 차이에 의해 좌우된다고 하였다.

이처럼 직무만족의 개념에 대한 학자들의 정의는 매우 다양하여 모두를 거론하기는 어렵지만 아래의 표Ⅱ-1과 같이 정리해 볼 수 있다.

표Ⅱ-1 직무만족의 개념에 대한 학자들의 정의

연구자(연도)	개념 정의
Smith(1955)	조직구성원이 그의 직무에 대해 가지고 있는 느낌
Vroom(1964)	사람들이 현재 종사하고 있는 직무역할에 대한 개인의 정서적 방향
Tiffin & McCormick(1974)	그 직무에서 얻게 되거나 경험하는 욕구만족 정도
Dessler(1977)	직무에서 체험되거나 유래하는 욕구만족 정도의 함수
Beatty(1978)	조직구성원의 직무가치를 달성하고 촉진시키는 것으로 개인별로 직무평가에서 얻는 명쾌한 감성적 상태
Hoppock(1983)	조직구성원들의 심리적, 생리적, 환경적 상황의 결합상태
Peice & Muller(1986)	조직에 의해 고용되어 있다는 것에 대해 조직구성원들이 가지고 있는 긍정적인 감정상태
신유근(1994)	한 개인의 직무나 직무경험을 평가할 때 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서의 상태
유기현(2003)	개인의 태도와 신념, 가치 및 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 구성원이 직무와 관련지어 갖게 되는 감정적 상태

출처: 여형모(2009). 비공식 조직이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 수정 보완

위와 같은 여러 학자들의 개념을 종합하면 직무만족이란 조직구성원이 직무나 직무경험, 조직구성원으로서 가지고 있는 느낌(감정상태)과 욕구의 만족 정도라고 할 수 있다.

## 2) 직무만족과 의사소통능력의 관계

이미숙(2004)과 임정은(2007)은 교육행정직공무원의 교원과의 의사소통과 직무만족도 관계에 대한 연구에서 교원과의 의사소통 정도는 교육행정직공무원의 직무만족도와 높은 상관관계를 가지고 있으며, 교육행정직공무원은 교원과의 의사소통 지각정도에 대해 긍정적으로 인식할수록 인간관계, 직무조건, 성취에 유의미한 상관관계를 보이며 직무만족도가 높은 것으로 나타났다고 하였다.

연제익(2005)은 조직의 목표달성과 관계유지에 밀접한 관련이 있는 것이 의사소통능력이고, 조직의 유효성을 결정하는데 중요한 요소라고 하였다. 정수진(2011)은 기업에서 근무하는 직장인을 대상으로 실시한 의사소통능력과 직무만족도에 관한 연구에서 의사소통능력의 하위요소 중 표현/실행능력과 상황조정능력이 높을수록 직무만족도가 높아진다고 하였다.

버나드(C.I.Barnard)는 「조직의 생명은 공통의 목표를 위하여 성원이 자발적으로 공헌하려는 행위가 있으며 성원간에 의사소통이 용이함에 있다」 라고 하였으며, 그리피스(Griffith)는 「조직에서 의사소통은 심장의 고동과도 같은 것이어서 조직의 규모와 관계없이 조직의 생존을 위해서는 필요불가결한 것이다」 라고 말하고 있어, 모든 조직의 활력의 근원인 의사소통은 개인, 집단, 조직을 연결시켜주는 하나의 과정이라고 할 수 있다.

홍은미(2007)는 병원 간호사의 의사소통 수준과 조직행위 인식에 관한 연구에서 실질적으로 의사소통을 잘 하는 사람은 조직을 잘 파악할 수 있고 상대방의 욕구를 미리 추정하여 접근 할 수 있으므로 직무만족도가 높다고 하였다.

나의신(2017)은 행정직원의 역량 요구분석에 대한 선행연구들을 조사한 결과 선행연구의 모든 연구자가 의사소통과 팀워크를 필요한 역량으로 꼽고 있다고 하였다. 또한 김수자(2013)는 직무분석을 통해 도출한 30개의 핵심 역량 중에 교육법이해 및 활용, 상황대처력, 장학전문성 지원, 언어표현(사용)능력, 교육과정 지원, 의사소통력을 교육전문직에게 최우선으로 요구되는 역량으로 제시하였다.

선행연구 결과를 보면 정서적 의사소통을 바탕으로 공동의 목표를 달성하기 위한 정보전달이 원활히 이루어질 때 구성원의 만족도가 높아짐을 알 수 있다. 이처럼 의사소통능력은 생산적인 상호관계와 이해, 조직의 생존 등을 위해 개인

과 조직 양쪽 모두의 입장에서 필요한 능력이라고 할 수 있다.

### 3. 의사소통능력

#### 1) 의사소통능력의 개념

의사소통은 일상생활에서 개인 간의 단순한 의사교환만이 아니라, 전달자가 그의 의견이나 정보를 수신자에게 전달하여 그 내용을 정확히 이해시킴으로써 의도했던 성과를 얻는 것까지 포함된 개념이다. 이동규(2002)는 의사소통은 상징을 통하여 의미를 전달하는 현상으로 말하는 사람과 듣는 사람 사이의 정보, 의사, 감정의 교류라는 의미는 물론, 말하는 사람이 듣는 사람에게 영향을 미치는 과정이라는 의미도 포함하고 있다고 하였다. 또한 이장호(1982)는 의사소통의 진정한 의미는 의사 및 감정의 소통으로, 정보나 사실만의 소통이 아니라 정서적 교류가 이루어져야 한다고 하였다. 이를 정리해보면 의사소통이란 인간의 의사 및 감정 등의 메시지를 언어적, 비언어적인 수단을 통하여 상호간에 영향을 주고받는 매개체로써 대인관계에서의 상호역동적인 과정이라고 있다.

이와 같은 의사소통은 대인상호간에 영향을 주기에 조직운영에 있어서 중요한 요소이다. 조직의 업무는 대부분 의사소통으로 진행되기에, 의사소통이 원활하지 못하면 조직이 바라는 협동이나 조정, 구성원들의 행동변화 등을 기대하기 어렵다. 백종면(2015)은 국립대학 행정직원의 역량 요구 분석 연구결과에서 국립대학의 6급 이하 실무집행계층의 역량을 제고하기 위하여 성별, 직군, 근무경력 등 다양한 개인별 특성을 반영하면서 전문가 의식이나 의사소통과 같은 공통역량이 가장 우선적으로 고려되어야 함을 시사한다고 하였다. 김수자(2013)는 직무분석을 통해 도출한 30개의 핵심 직무역량 중에 의사소통능력을 포함한 6개의 역량을 교육전문직에게 최우선으로 요구되는 역량으로 제시하였고, 정상섭(2011)은 조직의 구성원들은 의사소통을 통하여 소속감, 책임감, 참여의식, 성취동기, 친밀감 등 사회 심리적 욕구가 충족되어 자전적 조직운영이 이루어지고 결국 조직의 목적 달성의 원천이 된다고 보았다.

의사소통능력은 연구자에 따라 다양한 개념으로 구성되는데 대인능력

(Interpersonal competence), 의사소통능력(communicative competence), 사회적 기술(social skill), 관계적능력(relational competence) 등으로 표현되면서 어떤 연구자는 같은 용어로 다른 현상을 표현하기도 하고 또 다른 연구자는 다른 용어로 같은 현상을 표현하기도 한다(Spitzberg & Cupach, 1989. 재인용 허경호 2003). 스피츠버그와 쿠페치(1989)는 의사소통능력을 ‘사람들이 의사소통 과정에서 상대를 효과적으로 다루는 과정’(p.6)으로 파악했다. 또 몬즈, 배커맨, 딜라드, 그리고 아이젠버그(Monge, Backman, Dillard & Eisenberg, 1982)는 의사소통능력을 의사소통을 통해 자신의 목적을 극대화 할 수 있는 능력으로 보았다. 또 보크너와 켈리(Bochner & Kelly, 1974)는 의사소통능력으로 세가지 능력을 제시했는데 목표를 형성하고 달성할 수 있는 능력, 다른 사람과 효과적으로 협동할 수 있는 능력, 상황과 환경적 변화에 적절히 적응할 수 있는 능력이 그것이다.

이와 같은 기존의 다양한 개념을 압축하면서도 구성개념의 핵심적인 내용을 반영하는 것으로는 루빈(Rubin, 1991)의 정의를 들 수 있다. 루빈은 의사소통능력이란 ‘적절하고도 효과적인 의사소통 행위에 관한 지식이며 적절하고도 효과적인 의사소통 수단을 포함하는 일단의(a repertoire) 기술을 발전시키는 것이며, 대화 참여자가 적절하고도 효과적인 것으로 인식하는 방법으로 행동하고자 하는 동기를 말한다’고 했다(김은영, 2011).

## 2) 의사소통의 구성요소

의사소통능력을 구성하는 요소는 선행연구(Rubin, 1991)에서 제시한 10가지 구성 개념인 자기노출, 역지사지, 사회적 긴장완화, 주장력, 상호작용 관리, 표현력, 지지, 즉시성, 타인 지향성, 환경통제력 중, 타인 지향성, 환경통제력을 제외한 여덟 가지 개념과 허경호(2003)가 핵심적인 구성요소로 판단한 집중력과 효율성, 사회적 적절성, 조리성, 의도간파, 반응력 및 잡음 통제력 등 일곱 가지 개념을 합하여 총 15개 개념으로 한정된 내용은 다음과 같다.

### (1) 자기노출(self-disclosure)

다른 사람들이 다른 어떤 소수로부터도 얻을 수 없는 자신에 관한 사적인 정

보를 털어놓는 것을 말한다(Wood, 2000). 자기노출은 상대에 대한 신뢰와 이해의 폭을 넓혀 주며 인간관계를 강화시켜준다. 관계형성의 초기단계에서 자기노출은 같은 수준에서 서로 교환되어야 관계가 지속될 수 있는데 만약 한 쪽만 자기노출을 한다면 관계의 균형을 이루지 못하게 된다. 따라서 자기노출의 깊이와 횟수를 적절히 조정할 수 있는 기술은 관계형성에 필수적인 의사소통능력이라고 할 수 있다(허경호, 2003).

(2) 역지사지(empathy and perspective-taking or dual perspective)

이원적 시각을 의미하는 것으로 자신의 입장이나 생각과 상대의 것, 둘 다 이해하는 인지적 과정을 말한다(wood, 2000). 이 능력이 결여된 사람은 대인 의사소통에서 자기 중심적으로만 생각하여 상대방의 생각은 헤아리지 못하여 원만한 의사소통을 할 수 없다.

(3) 사회적 긴장완화(social relaxation)

일상의 만남에서 불안이나 공포를 느끼지 않고 편안하면서도 침착하게 행동하는 것을 말하며 상대의 부정적인 반응이나 비판을 과도한 스트레스를 받지 않고 다룰 수 있는 능력을 말한다(Rubin, 1991). 이 능력이 결여된 사람은 대화에서 자신이 부정적으로 평가받거나 비효율적으로 보일 수 있다는 두려움으로 가급적 만남을 회피하는 결과를 낳을 수 있다.

(4) 주장력(assertiveness)

상대의 권리를 부정하지 않으면서 자신의 권리를 주장할 수 있는 능력을 말한다(Monge, Bachman, Dillard, & Eisenberg, 1982).

(5) 집중력(concentration)

흔히 주의력(attentiveness)으로 표현되는 구성개념으로 대화환경을 인식하면서 대화에 임하는 것을 반영하는 구성개념이다. 단순히 상대의 말에 주목하는 정도뿐만 아니라 내면적인 힘을 발휘하여 적극적으로 대화에 임하는 측면을 말한다.

(6) 상호작용 관리(interaction management)

원만하면서도 편안한 상호작용방식을 전개하고 유지할 수 있는 능력과 독점하지 않으면서 상호작용의 방향을 설정하고 통제해 나갈 수 있는 능력을 말한다(허경호, 2003).

(7) 표현력(expressiveness)

자신의 생각과 느낌을 적절한 단어를 사용하여 표현하는 언어능력 뿐만 아니라 비언어적인 측면까지를 포함한다.

(8) 지지(supportiveness)

대인 의사소통에서 지지란 “도움이 필요한 것으로 보이는 사람에게 도움을 줄 의도로 표출되는 언어적, 비언어적 행동”(Burlison & MacGeorge, 2002)이다. 지지는 대화상대가 서로 같다고 느끼게 만들고 자신이 느끼는 감정의 원인을 상대의 탓으로 돌리지 않고 자신의 책임으로 돌리게 하는 요소이다.

(9) 즉시성(immediacy)

사람들 사이의 물리적 심리적 거리를 줄이는 행동을 말한다(Mehrabian, 1969). 상대를 정면으로 대하는 행위, 눈 맞춤 등의 비언어적인 행동과 질문에 직접적으로 답을 하고 상대에 초점을 맞추어 집중하는 것을 뜻한다.

(10) 효율성(efficiency)

화자의 목표를 달성하는데 들이는 시간과 노력의 측면을 말한다.

(11) 사회적 적절성(social appropriateness)

기술이나 공손함을 반영하여 사회적 혹은 대인적 규범, 규칙을 어기거나 기대에 벗어나지 않는 것을 말한다. 즉 상대와 상황에 맞게 어법을 구사하는 것이다.

(12) 조리성(conversational coherence)

대화에서 거론된 의견들이 의미있고 질서있는 방법으로 상호 연결되는 정도로 대화에서 앞뒤가 들어맞고 대화 전체의 전반적인 관심과 연결되는지를 반영하는 것이다.

(13) 목표간파(goal detection)

대화 상대의 의도를 알아차리고, 자신의 목적을 효율적으로 달성하고 있는 정도를 말한다. 상대의 행위를 이해할 수 있어야 자신의 목표를 달성할 가능성이 높아진다.

(14) 반응력(responsiveness)

다른 사람의 반응에 민감한 것으로, 의사소통 시 눈을 맞추거나 질문이나 맞장구로 상대가 더 이야기를 구체적으로 할 수 있도록 하는 것 등이다.

(15) 잡음 통제력(noise control)

의사소통에서 생기는 물리적·심리적·의미적 잡음을 인식하고 통제할 수 있어야 효율적인 의사소통을 할 수 있다(허경호, 2003).

### 3) 의사소통능력과 대인관계

허후(2003)는 일반조직에서의 갈등의 주요 요인과 학교조직 현장에서 겪게 되는 갈등의 공통점으로 의사소통의 부족이라 하였고, 교사와 교육행정직 갈등의 요인 중 하나로 의사소통과 인간관계의 부족을 들었다.

정경진(2010)은 직장인 의사소통 프로그램이 대인관계 및 대인관계 스트레스와 직무만족에 미치는 효과에 관한 연구에서 의사소통 훈련 프로그램에 참여한 실험집단 직장인들이 프로그램에 참여하지 않은 통제집단 직장인들에 비하여 직무만족도는 통계적으로 유의하게 높았고, 대인관계 수준이 향상되었다고 하였다.

이연정(2010)은 교원과 교육행정직원간의 원만한 대인관계의 유지는 정서적 자율성을 격려하여 주고 부담없는 분위기를 조성해주어 의사소통이 원활히 이루어지고 불신관계를 해소 시켜 줌으로써 조직의 목표를 달성 할 수 있다고 하였다.

직장은 공동의 목표를 위하여 활동하는 곳으로 직장 내 의사소통은 직무수행을 위해서도 중요하지만 직장인 간 대인관계의 형성과 유지 발전을 위해서도 중요하다.

권진희(2011)는 자신의 정서를 정확히 알고 그것을 적절하게 표현할 수 있는 능력이 있는 사람은 그렇지 않은 사람보다도 대인관계에서 긍정적인 결과를 가져올 수 있다고 보고하였다.

정경진, 최한나(2011)는 국내의 직장인을 대상으로 한 연구에서 의사소통능력이 높다면 직장안에서의 대인관계에서 좀 더 편안하게 대화를 할 수 있고, 관계적인 면에서 좋은 영향을 주게 된다고 하였다.

이와 같은 선행연구 결과들을 종합하여 보면 의사소통능력이 좋은 사람일수록 대인관계를 하는데 있어 더 편안한 관계를 맺거나 긍정적인 관계형성을 하고 있음을 시사하고 있다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 연구대상 및 절차

##### 1) 연구대상

본 연구는 제주도내 공립학교(초, 중, 고, 특수학교 포함 172교)에 근무하는 교육행정직 공무원 441명 전원을 대상으로 하였다. 설문지 수집은 총 390부를 회수하였으며 불성실한 응답이나 일부 문항에 응답하지 않아 통계처리가 곤란한 설문지 7부를 제외하고 유효한 설문지 383부를 통계분석에 사용하였다.

제주도내 공립학교 교육행정직의 직급별 정원과 학교급별 학교수는 표Ⅲ-1과 같다.

표Ⅲ-1 제주도내 공립학교의 교육행정직 직급별 정원 및 학교급별 학교수

구 분		공립학교 정원	구분	공립학교 수
5급	교육행정	5	초	112
	교육행정·공업·시설	4		
5·6급	교육행정	3	중	38
6급	교육행정	94		
	교육행정·전산	1		
7급	교육행정	136	특수학교	2
	교육행정·전산	2		
8급	교육행정	196		
합 계		441명	합 계	172교

출처 1. 제주특별자치도교육감 소속 지방공무원 정원 규칙(제주특별자치도교육규칙 제 247호).

2. 2018년도 각급학교 통계업무편람(제주특별자치도교육청).

## 2) 연구절차

본 연구는 2019년 3월 25일부터 4월 10일까지 인편으로 설문지를 배부하였고 (추자도와 우도의 4교는 메일로 배포), 회수는 설문지에 배부한 반송봉투를 이용한 우편, 인편, 메일 등 대상자가 원하는 방식으로 이루어졌다. 설문지 회수율을 높이고 익명성을 보장하기 위하여 개인별 설문지 봉투를 동봉하고 해당학교의 행정실장에게 전화 또는 메일로 협조를 요청하였다.

## 2. 연구도구

### 1) 대인관계 척도

대인관계능력 측정은 Guerney(1997)의 대인관계 변화척도를 우리 실정에 맞게 변안한 문선모(1980), 박선아(2005)의 연구에서 사용한 것을 기초로 한 장혜숙(2006)의 것을 사용하였다. 6개 하위요인 총 18개 문항(의사소통 3문항, 신뢰감 3문항, 친근감 3문항, 민감성 2문항, 개방성 4문항, 이해성 3문항)으로 구성하였다. 각 문항은 5점 리커트 척도로 되어 있으며 점수가 높을수록 원만한 대인관계성향이 높음을 의미한다. 장혜숙(2006)의 연구에서 전체 신뢰도 계수 Cronbach's  $\alpha$ 는 .89로 나타났다.

본 연구에서 전체 신뢰도 계수 Cronbach's  $\alpha$ 는 .881이며 하위요인별로는 표Ⅲ-2와 같다.

표Ⅲ-2 대인관계의 문항구성과 신뢰도

변인	하위요인	문항번호	Cronbach's $\alpha$
대인관계	의사소통	1, 2, 3	.683
	신뢰감	4, 5, 6	.602
	친근감	7, 8, 9	.795
	민감성	10, 11	.844
	개방성	12, 13, 14, 15	.694
	이해성	16, 17, 18	.715
	전 체		.881

## 2) 직무만족도 척도

미네소타 산업 연구소에서 개발한 만족도 설문지(Minnesota Satisfaction Questionnaire: MSQ)를 번역하여 국내의 환경에 맞게 수정하여 이상금(1996)이 사용한 것을 근거로 정경진(2010)이 재수정한 것을 사용하였다. 직무자체 6문항, 상사-동료 관계 4문항, 급여 2문항, 승진 2문항, 전체만족도 1문항으로 구성되어 총 15문항이며, Likert 5점 척도를 사용한다. 정경진(2010)의 연구에서 전체 신뢰도 계수 Cronbach's  $\alpha$ 는 .803으로 나타났다.

연구에서 전체 신뢰도 계수 Cronbach's  $\alpha$ 는 .907이며 하위요인별로는 표Ⅲ-3과 같다.

표Ⅲ-3 직무만족도의 문항구성과 신뢰도

변인	하위요인	문항번호	Cronbach's $\alpha$
직무만족도	직무자체	1, 2, 3, 4, 5, 6	.901
	상사-동료관계	7, 8, 9, 10	.887
	급여	11, 12	.892
	승진	13, 14	.911
	전체		.907

## 3) 의사소통능력 척도

의사소통능력 측정은 허경호(2003)가 Rubin(1991)의 연구를 수정하여 개발한 GICC(Global Interpersonal Communication Competence Scale)를 사용하였다.

이 척도는 의사소통능력의 하부 차원인 위의 15개념 당 각 1문항씩 총 15문항으로 구성되었다. 각 문항은 5점 리커트 척도로 되어 있으며 점수가 높을수록 의사소통능력 정도가 높은 것을 의미하며, 신뢰도 계수 Cronbach's  $\alpha$ 는 .72이다. 본 연구에서 전체 신뢰도 계수 Cronbach's  $\alpha$ 는 .910이다.

## 3. 자료처리 및 분석

본 연구는 수집된 자료의 분석을 위해 SPSS 18.0 프로그램을 사용하였으며, 각 연구문제를 해결하기 위한 구체적인 분석방법은 다음과 같다.

첫째, 조사대상자의 일반적 특성을 알아보기 위해 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 본 연구의 주요 변인인 대인관계, 직무만족도, 의사소통능력에 대한 신뢰도 분석을 위해 Cronbach's  $\alpha$  계수를 산출하여 검증하였다.

셋째, 대인관계, 의사소통능력, 직무만족도간의 관계를 살펴보기 위해 Pearson 상관계수를 사용하여 상관관계분석을 실시하였다.

넷째, 대인관계와 직무만족도 간의 관계에서 의사소통능력의 매개효과를 알아보기 위하여 Baron과 Kenny(1986)가 제시한 3단계 매개 회귀분석을 사용하여 매개효과 검증을 실시하였다.

다섯째, 매개효과의 유의성을 검증하기 위하여 Sobel(1982)이 제안한 Sobel test를 실시하였다.

## IV. 연구결과 및 해석

### 1. 연구대상자의 일반적 특성

설문조사를 통해 회수된 연구대상자의 인구통계학적 특성은 다음의 표IV-1과 같다. 연구대상자들의 성별은 남자 37.6, 여자 62.4%로 여자가 많으며, 연령은 40대 44.9%, 50대이상 24.8%, 30대 22.5, 20대 7.8% 순으로 조사되었다. 학교급별로 보면 초등이 59.3%로 가장 많았고, 학교규모는 53.5%가 16학급 이상 이었다. 교육공무원 경력은 20년이상인 33.9%이고 다음으로 5년미만이 22.2%였다. 학교외 근무경력을 보면 5년미만이 37.9%, 1년미만이 29%로 나타났다. 직급은 행정7급 43.9%, 행정8급 26.9%, 행정6급이상 20.4%, 행정9급 8.9% 순으로 나타났다.

표IV-1 연구대상자의 인구통계학적 특성

(N=383)

구분		빈도(명)	백분율(%)
성별	남	144	37.6
	여	239	62.4
연령	20대	30	7.8
	30대	86	22.5
	40대	172	44.9
	50대이상	95	24.8
학교급	초등	227	59.3
	중등	85	22.2
	고등	64	16.7
	특수	7	1.8
학교규모	5학급이하	5	1.3
	16학급이하	205	53.5
	27학급이하	89	23.2
	49학급이하	76	19.8
	50학급이상	8	2.1
경력	5년미만	85	22.2
	10년미만	49	12.8
	15년미만	72	18.8
	20년미만	47	12.3
	20년이상	130	33.9
학교 외 근무기관	1년미만	111	29.0
	5년미만	145	37.9
	10년미만	74	19.3
	15년미만	30	7.8
	15년이상	23	6.0
직급	행정9급	34	8.9
	행정8급	103	26.9
	행정7급	168	43.9
	행정6급이상	78	20.4

## 2. 배경변인에 따른 변인들의 검증

### 1) 배경변인에 따른 대인관계

배경변인에 따라 대인관계의 하위요인별로 차이가 있는지 살펴보기 위하여 독립표본 t검증과 일원배치분산분석을 하였다. 결과는 표IV-2와 같다. 연구대상자들의 성별에 따라 의사소통에 유의미한 차이가 나타났고 학교 외 근무경험에 따라서 민감성과 개방성에 차이가 나타났다. 즉 민감성은 1년 미만인 집단과 10년 미만, 15년 이상인 집단 간 차이가 있었다. 직급에 따라서 친근감, 민감성, 개방성에 유의미한 차이가 나타났다. 즉 민감성은 행정 9급인 집단과 행정7급과 행정 6급이상 집단간에 차이가 나타났고 개방성은 행정 8급과 행정7급 집단 간 차이가 있다.

표IV-2 연구대상자의 대인관계 수준

변인		의사소통		신뢰감		친근감		민감성		개방성		이해성	
		M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D
성별	남	3.60		3.61		3.67		3.42		3.30		3.49	
	여	3.41		3.69		3.71		3.45		3.26		3.52	
	t 값	2.709**		-1.318		-.580		-.461		.662		-.481	
연령	20대	3.45		3.65		3.55		3.25		3.14		3.40	
	30대	3.55		3.68		3.65		3.36		3.21		3.55	
	40대	3.43		3.61		3.68		3.47		3.27		3.50	
	50대 이상	3.52		3.74		3.80		3.49		3.39		3.52	
	F 값	.823		1.186		1.826		1.662		2.587		.587	
학교급	초등	3.50		3.65		3.72		3.42		3.26		3.49	
	중등	3.35		3.62		3.68		3.43		3.35		3.43	
	고등	3.60		3.75		3.60		3.53		3.22		3.65	
	특수	3.42		3.61		3.80		3.21		3.35		3.66	
	F 값	1.921		.786		.824		.751		.887		2.255	
학교규모	5학급 이하	3.46		3.60		3.73		3.40		3.10		3.20	
	16학급 이하	3.49		3.64		3.71		3.48		3.31		3.52	
	27학급 이하	3.43		3.64		3.62		3.40		3.20		3.49	
	49학급 이하	3.52		3.71		3.69		3.34		3.28		3.53	
	50학급 이상	3.37		3.79		4.04		3.56		3.18		3.50	
	F 값	.234		.403		1.059		.761		.796		.478	
경력	5년 미만	3.55		3.65		3.60		3.29		3.18		3.47	
	10년 미만	3.55		3.65		3.70		3.41		3.26		3.51	
	15년 미만	3.54		3.56		3.76		3.51		3.35		3.52	
	20년 미만	3.39		3.68		3.65		3.43		3.28		3.51	
	20년 이상	3.41		3.71		3.73		3.50		3.29		3.53	
	F 값	1.075		.925		1.049		1.634		1.075		.153	
학교 외 근무경험	1년 미만	3.43		3.60 a		3.64		3.28 a		3.19 a		3.42	
	5년 미만	3.47		3.65 a		3.71		3.45 ab		3.25 ab		3.55	
	10년 미만	3.60		3.68 ab		3.72		3.58 b		3.41 ab		3.54	
	15년 미만	3.53		3.67 b		3.62		3.46 ab		3.20 a		3.54	
	15년 이상	3.33		3.89 b		3.86		3.58 b		3.44 b		3.53	
	F 값	1.116		1.458		.928		2.828*		2.664*		.915	
직급	행정9급	3.43		3.64		3.65		3.22 a		3.19 ab		3.50	
	행정8급	3.55		3.57		3.59		3.35 ab		3.15 a		3.43	
	행정7급	3.47		3.69		3.78		3.50 b		3.35 b		3.54	
	행정6급이상	3.44		3.72		3.65		3.50 b		3.31 ab		3.54	
	F 값	.535		1.491		2.716*		2.764*		3.427*		1.113	

1) \*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

2) D : Duncan's Multiple Range Test

## 2) 배경변인에 따른 직무만족도

배경변인에 따라 직무만족도의 하위요인별로 차이가 있는지 살펴보기 위하여 독립표본 T검증과 일원배치분산분석을 하였다. 결과는 표IV-3과 같으며 연령에 따라서 모든 하위변인에서 유의미한 차이가 나타났다. 즉 직무자체 만족도는 20대, 30대, 40대 집단과 50대 이상 집단 간 차이가 나타났고, 상사-동료관계 만족도는 20대, 30대 집단과 50대 이상 집단 간 차이가 있는 것으로 나타났다. 급여만족도는 20대와 30대 집단과 40대와 50대 이상 집단 간 유의미한 차이가 있으며, 직무만족 전체를 보면 30대 집단과 50대 이상 집단 간 차이가 있으며 50대 이상 집단이 더 만족하는 것으로 나타났다. 반면, 성별, 학교급별, 학교규모, 학교 외 근무경험 여부에 따라서는 차이가 없었다.

경력에 따라서 직무자체 만족도는 5년 미만 집단과 20년 미만, 20년 이상 집단 간 차이가 나타났다. 상사동료관계 만족도는 5년 미만 집단과 20년 이상 집단 간 차이가 나타났으며, 5년 미만 집단이 더 만족하는 것으로 나타났다. 급여만족도는 경력이 20년 이상인 경우 가장 높았으며, 승진만족도는 5년 미만이 가장 높았다.

직급에 따른 직무만족도 수준을 살펴본 결과, 직무자체 만족도는 행정9급, 행정8급 집단과 행정7급, 행정6급 이상 집단 간 차이가 나타났으며, 행정 6급 이상이 가장 높게 나타났다. 상사동료관계 만족도는 행정9급 집단이 가장 높았으며, 급여만족도는 행정6급 이상이, 승진만족도는 행정9급 집단이 높게 나타났다.

표IV-3 연구대상자의 직무만족 수준

변인		직무 자체		상사동료 관계		급여		승진		직무만족 전체	
		M	D	M	D	M	D	M	D	M	D
성별	남	3.18		3.92		3.05		2.67		3.29	
	여	3.21		3.86		3.11		2.60		3.29	
	t 값	-.422		.840		-.608		.677		-.042	
연령	20대	2.99	a	4.14	a	2.43	a	3.11	b	3.24	ab
	30대	3.02	a	4.02	a	2.53	a	2.58	a	3.17	a
	40대	3.18	a	3.78	ab	3.28	b	2.66	a	3.29	ab
	50대 이상	3.47	b	3.87	b	3.46	b	2.45	a	3.44	b
	F 값	8.478***		3.806**		27.138***		4.736**		3.656*	
학교급	초등	3.19		3.93		3.02		2.67	ab	3.30	
	중등	3.15		3.73		3.17		2.44	a	3.21	
	고등	3.30		3.93		3.19		2.67	ab	3.37	
	특수	3.38		3.92		3.42		3.14	b	3.50	
	F 값	.776		1.909		1.126		2.461		1.263	
학교규모	5학급 이하	3.16		4.10		3.00		2.60	a	3.32	
	16학급 이하	3.21		3.93		3.08		2.57	a	3.30	
	27학급 이하	3.14		3.77		3.25		2.65	ab	3.26	
	49학급 이하	3.23		3.86		2.94		2.67	ab	3.28	
	50학급 이상	3.56		4.12		3.18		3.31	b	3.62	
	F 값	.795		1.175		1.136		1.521		.755	
경력	5년 미만	3.05	a	4.04	b	2.50	a	2.86	c	3.22	
	10년 미만	3.11	ab	4.01	ab	2.76	a	2.53	ab	3.24	
	15년 미만	3.15	ab	3.85	ab	3.12	b	2.65	abc	3.27	
	20년 미만	3.31	b	3.83	ab	3.44	c	2.78	bc	3.38	
	20년 이상	3.33	b	3.77	a	3.46	c	2.44	a	3.35	
	F 값	2.937*		2.586*		20.197***		3.798**		1.125	
학교 외 근무경험	1년 미만	3.06	a	3.99		2.83	a	2.67		3.23	a
	5년 미만	3.19	ab	3.88		3.08	ab	2.62		3.28	ab
	10년 미만	3.32	ab	3.75		3.28	bc	2.72		3.35	ab
	15년 미만	3.32	ab	3.74		3.26	bc	2.40		3.30	ab
	15년 이상	3.47	b	4.02		3.60	c	2.41		3.50	b
	F 값	3.019		1.963		5.068		1.126		1.318	
직급	행정9급	3.02	a	4.11	c	2.52	a	3.00	b	3.24	
	행정8급	3.04	a	4.02	bc	2.66	a	2.66	a	3.21	
	행정7급	3.29	b	3.83	ab	3.31	b	2.47	a	3.33	
	행정6급이 상	3.30	b	3.71	a	3.44	a	2.76	ab	3.35	
	F 값	4.335**		4.703**		20.989***		4.748**		1.404	

1) \*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

2) D : Duncan's Multiple Range Test

3) 배경변인에 따른 의사소통능력

배경변인에 따른 의사소통능력에서는 유의미한 차이가 없었으며 결과는 표IV-4와 같다.

표IV-4 연구대상자의 의사소통능력 수준

변인		M	SD
성별	남	3.43	.475
	여	3.44	.451
	t 값	-.221	
연령	20대	3.40	.439
	30대	3.42	.411
	40대	3.42	.451
	50대 이상	3.48	.523
	F 값	.587	
학교급	초등	3.43	.476
	중등	3.39	.446
	고등	3.49	.407
	특수	3.61	.511
	F 값	.930	
학교규모	5학급 이하	3.36	.208
	16학급 이하	3.46	.468
	27학급 이하	3.42	.450
	49학급 이하	3.41	.472
	50학급 이상	3.32	.346
	F 값	.336	
경력	5년 미만	3.41	.411
	10년 미만	3.42	.487
	15년 미만	3.44	.545
	20년 미만	3.47	.456
	20년 이상	3.44	.433
	F 값	.168	
학교 외 근무경험	1년 미만	3.37	.488
	5년 미만	3.47	.453
	10년 미만	3.45	.459
	15년 미만	3.39	.358
	15년 이상	3.55	.466
	F 값	1.165	
직급	행정9급	3.39	.446
	행정8급	3.37	.481
	행정7급	3.47	.457
	행정6급이상	3.46	.439
	F 값	1.112	

### 3. 변인에 대한 인식 및 변인간의 상관관계

#### 1) 대인관계, 직무만족, 의사소통능력에 대한 인식

교육행정직 공무원의 대인관계와 직무만족, 의사소통능력에 대한 연구대상자들의 인식을 알아보기 위해 기술통계를 활용하여 평균과 표준편차를 알아보았다. 교육행정직 공무원들은 대인관계(M=3.50), 의사소통능력(M=3.43), 직무만족(M=3.29) 순으로 대체로 긍정적으로 인식하고 있는 것으로 나타났다. 그 결과는 표IV-5와 같다.

표IV-5 연구변인에 대한 구성원들의 인식 수준

변 수	N	M	SD	
대인관계	의사소통	383	3.48	.667
	신뢰감	383	3.66	.541
	친근감	383	3.69	.580
	민감성	383	3.43	.651
	개방성	383	3.27	.532
	이해성	383	3.51	.552
	전 체	383	3.50	.424
직무만족	383	3.29	.562	
의사소통능력	383	3.43	.459	

#### 2) 대인관계, 직무만족, 의사소통능력의 상관관계

연구변인들 간의 상관관계를 알아보고 교육행정직 공무원들의 대인관계와 직무만족도, 의사소통능력에 대해 어떠한 인식을 갖고 있는 지를 알아보았다. 먼저 주요 변인들 상호 간의 변화의 방향과 어느 정도의 관련성이 있는지 알아보고자 Pearson 상관계수를 사용하여 상관관계분석을 실시하였으며, 그 결과는 표IV-6과 같다.

표IV-6 변인간의 상관 분석

(N=383)

	의사소통	신뢰감	친근감	민감성	개방성	이해성	대인관계 전체	직무만족 전체	의사소통 능력전체
의사소통	1								
신뢰감	.306**	1							
대인관계 친근감	.376**	.513**	1						
민감성	.303**	.269**	.465**	1					
개방성	.441**	.419**	.616**	.507**	1				
이해성	.348**	.332**	.476**	.575**	.568**	1			
전체	.663**	.644**	<b>.789**</b>	.679**	<b>.833**</b>	.743**	1		
직무만족 전체	.270**	.300**	.376**	.169**	.341**	.229**	.394**	1	
의사소통능력 전체	.404**	.416**	.594**	.578**	.652**	.712**	<b>.765**</b>	.344**	1

\*\* 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의합니다.

표IV-6에 나타난 바와 같이 변인들 간의 상관관계를 분석한 결과  $p < .01$ 수준에서 통계적으로 유의한 상관관계를 나타내고 있음을 알 수 있다. 그 중에서 대인관계 전체와 대인관계 하위요인인 개방성( $r = .833^{**}$ ), 대인관계 전체와 대인관계 하위요인인 친근감( $r = .789^{**}$ ), 의사소통능력과 대인관계 전체( $r = .765^{**}$ ) 순으로 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴본 결과, 직무만족은 친근감( $r = .376^{**}$ ), 개방성( $r = .341^{**}$ ), 신뢰감( $r = .300^{**}$ ), 의사소통( $r = .270^{**}$ ), 이해성( $r = .229^{**}$ ), 민감성( $r = .169^{**}$ ) 순으로 유의미한 차이가 나타났다. 의사소통능력은 이해성( $r = .712^{**}$ ), 개방성( $r = .652^{**}$ ), 친근감( $r = .594^{**}$ ), 민감성( $r = .578^{**}$ ), 신뢰감( $r = .416^{**}$ ), 의사소통( $r = .404^{**}$ ) 순으로 유의미한 차이가 나타났다. 또한 의사소통능력과 직무만족( $r = .344^{**}$ )도 관계가 있는 것으로 나타났다. 즉 대인관계가 좋을수록 직무만족도가 높고, 의사소통능력이 높음을 알 수 있다. 또한 직무만족도가 높으면 의사소통능력도 높아진다고 할 수 있다.

#### 4. 대인관계와 직무만족의 관계에서 의사소통능력의 매개효과

본 연구에서는 교육행정직 공무원들의 의사소통능력이 대인관계와 직무만족도의 관계에서 매개역할을 하는지 알아보기 위해 매개회귀분석을 실시하였다. 회귀분석 결과는 표IV-7과 같다.

표IV-7의 1단계 검증에서 독립변인인 대인관계는 매개변인인 의사소통능력 요인에 정(+)<sup>의</sup> 영향( $\beta=.765$   $t=23.153$ ,  $p<.001$ )을 미치는 것으로 분석되었다. 2단계 검증에서 독립변인인 대인관계는 종속변인인 직무만족도에 정(+)<sup>의</sup> 영향( $\beta=.394$ ,  $t=8.360$ ,  $p<.001$ )을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로 독립변인과 매개변인이 동시에 투입된 3단계 검증에서는 독립변인인 대인관계는 매개변인인 의사소통능력 요인과 함께 투입되었을 때, 직무만족도에 정(+)<sup>의</sup> 영향( $\beta=.314$ ,  $t=4.308$ ,  $p<.001$ )을 미치는 것으로 나타났고, 매개변인인 의사소통능력은 종속변인인 직무만족도에 유의한 영향력( $\beta=.104$ ,  $t=1.422$ )이 나타나지 않음을 알 수 있었다. 이러한 결과는 1단계에서 독립변인이 매개변인에 유의한 영향을 나타내지만 매개변인은 종속변인에 유의한 영향을 미치지 않기 때문에, 매개효과분석이 성립되지 않는다. 따라서 대인관계가 직무만족도에 미치는 영향관계에서 의사소통능력은 매개효과가 없는 것을 알 수 있었다.

표IV-7 대인관계와 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개효과

단계	모형	$\Delta R^2$	F	B	SE	$\beta$	t
1	대인관계→ 의사소통능력	.585	536.070	.828	.036	.765	23.153***
2	대인관계→ 직무만족도	.155	69.889	.521	.062	.394	8.360***
3	대인관계, 의사소통능력 → 직무만족도	.159	36.050	.416	.097	.314	4.308***
Sobel Z 통계량 =1.424 (p=.154)		비표준화 회귀계수 B(a)=.828, 표준오차SE(a)=.036 비표준화 회귀계수 B(b)=.127, 표준오차SE(b)=.089					

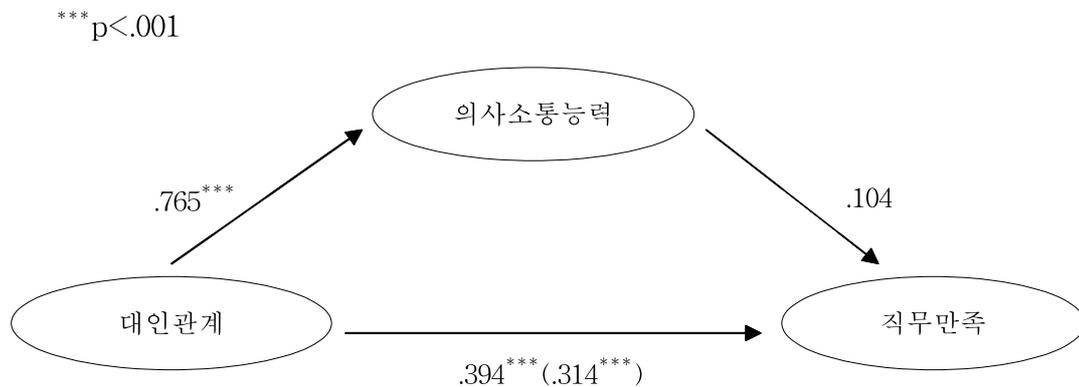


그림 IV-1 대인관계와 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개모형

Sobel test를 통해 양측검증(two-tailed test)을 실시한 결과 또한 ‘대인관계-직무만족도-의사소통능력’의 매개효과에 대해  $Z=1.424$  ( $p>.10$ )으로 나타나 통계적으로 유의미한 결과로 볼 수 없다. 따라서 대인관계와 직무만족도의 관계에서 의사소통능력은 매개할 것이라는 가설이 기각되었다.

이에 대인관계의 6개의 하위요인을 예측변인으로 하고, 의사소통능력을 매개변인으로 하여 총 6번의 매개효과 분석을 실시하여 살펴보았다.

1) 대인관계의 하위요인인 의사소통과 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개효과  
본 연구에서는 대인관계-의사소통을 예측변인으로 하고 직무만족을 종속변인으로 하여 의사소통능력을 매개변인으로 투입되었을 때, 매개효과를 검증하기 위해서 회귀분석을 실시하였고 그 결과는 다음의 표IV-8과 같다.

예측변인인 대인관계-의사소통은 종속변인인 의사소통능력과 유의미하게 예측하여( $\beta=.404$ ,  $p<.001$ ), 본 연구의 첫 번째 검증을 위한 조건이 충족되었다.

다음으로 예측변인인 대인관계-의사소통이 종속변인인 직무만족을 유의하게 예측하는 것으로 나타나서( $\beta=.270$ ,  $p<.001$ ) 매개효과 검증을 위한 두 번째 단계 조건이 충족되었다. 또한 대인관계-의사소통은 매개변인인 의사소통능력을 함께 독립변인으로 투입하고 회귀분석을 돌렸을 때, 세 번째 단계에서 독립변인인 대인관계-의사소통( $\beta=.157$ ,  $p<.01$ )와 매개변인인 의사소통능력( $\beta=.281$ ,  $p<.001$ )에서 유의미한 예측변인이 되는 것으로 나타났다.

마지막으로 2단계에서의 독립변인( $\beta=.270, p<.001$ )의 효과도 3단계에서의 독립변인( $\beta=.157, p<.001$ ) 효과보다 크게 나타나고 있음으로 매개효과 검증의 네 번째 조건 또한 충족되었다. 이러한 결과들을 종합하면 대인관계-의사소통과 직무만족과의 관계에서 의사소통능력은 정(+)의 영향을 미치며 부분매개 하는 것으로 나타났다. 설명력을 나타내는 R<sup>2</sup> 값은 1단계에서 16.4%의 설명력을 나타내고 있고, 2단계에서는 7.3%, 그리고 3단계에서는 13.9%의 설명력을 제시하고 있다.

표 IV-8 대인관계-의사소통과 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개효과

단계	모형	$\Delta R^2$	F	B	SE	$\beta$	t
1	의사소통→ 의사소통능력	.164	74.515	.278	.032	.404	8.632***
2	의사소통→ 직무만족	.073	30.024	.228	.042	.270	5.479***
3	의사소통, 의사소통능력 →	.139	30.666	.132	.044	.157	3.011**
	직무만족			.343	.064	.281	5.394***
Sobel Z 통계량 =4.795***		비표준화 회귀계수 B(a)=.278, 표준오차SE(a)=.032 비표준화 회귀계수 B(b)=.343, 표준오차SE(b)=.064					

\*\* p<.01, \*\*\* p<.001



그림 IV-2 대인관계-의사소통과 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개모형

매개효과에 대한 사후검증을 위해 Sobel test를 실시한 결과, 대인관계/의사소통-직무만족-의사소통능력'의 매개효과에 대해  $Z=4.795(p<.001)$ 이며 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이에 따라 대인관계-의사소통과 직무만족의 관계에서 의사소통능력은 매개할 것이라는 가설이 지지되었다. 의사소통능력은 대인관계의 하위요인인 의사소통과 직무만족과의 관계에서 부분매개효과가 있다고 해석할 수 있다.

2) 대인관계의 하위요인인 신뢰감과 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개효과

대인관계-신뢰감을 예측변인으로 하고 직무만족을 종속변인으로 하여 의사소통능력을 매개변인으로 투입되었을 때, 매개효과를 검증하기 위해서 회귀분석을 실시하였고 그 결과는 다음의 표IV-9와 같다.

예측변인인 대인관계-신뢰감은 종속변인인 의사소통능력과 유의미하게 예측하여( $\beta=.416, p<.001$ ), 본 연구의 첫 번째 검증을 위한 조건이 충족되었다.

다음으로 예측변인인 대인관계-신뢰감이 종속변인인 직무만족을 유의하게 예측하는 것으로 나타나서( $\beta=.300, p<.001$ ) 매개효과 검증을 위한 두 번째 단계 조건이 충족되었다. 또한 대인관계-신뢰감은 매개변인인 의사소통능력을 함께 독립변인으로 투입하고 회귀분석을 돌렸을 때, 세 번째 단계에서 독립변인인 대인관계-신뢰감( $\beta=.190, p<.01$ )과 매개변인인 의사소통능력( $\beta=.265, p<.001$ )에서 유의미한 예측변인이 되는 것으로 나타났다.

마지막으로 2단계에서의 독립변인( $\beta=.300, p<.001$ )의 효과도 3단계에서의 독립변인( $\beta=.190, p<.001$ ) 효과보다 크게 나타나고 있음으로 매개효과 검증의 네 번째 조건 또한 충이 충족되었다. 이러한 결과들을 종합하면 대인관계-신뢰감과 직무만족과의 관계에서 의사소통능력은 정(+)의 영향을 미치며 부분매개 하는 것으로 나타났다.

설명력을 나타내는  $R^2$  값은 1단계에서 17.3%의 설명력을 나타내고 있고, 2단계에서는 9.0%, 그리고 3단계에서는 14.8%의 설명력을 제시하고 있다.

표 IV-9 대인관계-신뢰감과 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개효과

단계	모형	$\Delta R^2$	F	B	SE	$\beta$	t
1	신뢰감→ 의사소통능력	.173	79.722	.353	.040	.416	8.929***
2	신뢰감→ 직무만족	.090	37.787	.312	.051	.300	6.147***
3	신뢰감, 의사소통능력 → 직무만족	.148	33.089	.197	.054	.190	3.652**
Sobel Z 통계량 =4.554***		비표준화 회귀계수 B(a)=.353, 표준오차SE(a)=.040 비표준화 회귀계수 B(b)=.324, 표준오차SE(b)=.064					

\*\*\*p<.001

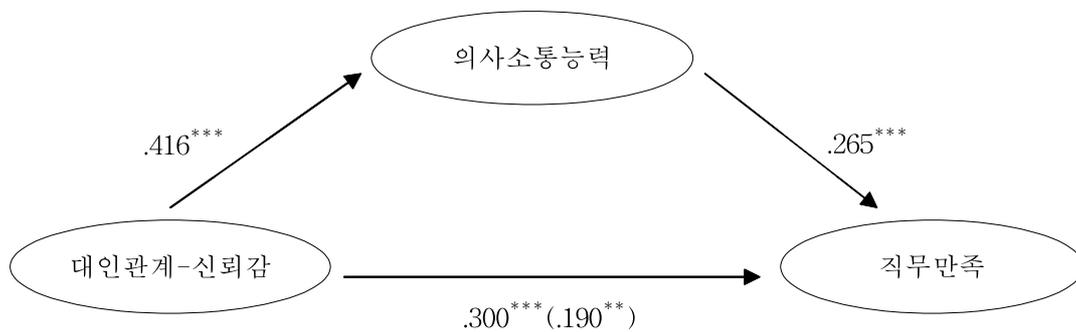


그림 IV-3 대인관계-신뢰감과 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개모형

매개효과에 대한 사후검증을 위해 Sobel test를 실시한 결과, 대인관계/신뢰감-직무만족-의사소통능력의 매개효과에 대해  $Z=4.554(p<.001)$ 이며 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이에 따라 대인관계-신뢰감과 직무만족의 관계에서 의사소통능력은 매개할 것이라는 가설이 지지되었다. 의사소통능력은 대인관계의 하위요인인 신뢰감과 직무만족과의 관계에서 부분매개효과가 있다고 해석할 수 있다.

### 3) 대인관계의 하위요인인 친근감과 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개효과

대인관계-친근감을 예측변인으로 하고 직무만족을 종속변인으로 하여 의사소통능력을 매개변인으로 투입되었을 때, 매개효과를 검증하기 위해서 회귀분석을 실시하였고 그 결과는 다음의 표IV-10과 같다.

예측변인인 대인관계-친근감은 종속변인인 의사소통능력과 유의미하게 예측하여( $\beta=.594, p<.001$ ), 본 연구의 첫 번째 검증을 위한 조건이 충족되었다.

다음으로 예측변인인 대인관계-친근감이 종속변인인 직무만족을 유의하게 예측하는 것으로 나타나서( $\beta=.376, p<.001$ ) 매개효과 검증을 위한 두 번째 단계 조건이 충족되었다. 또한 대인관계-친근감은 매개변인인 의사소통능력을 함께 독립변인으로 투입하고 회귀분석을 돌렸을 때, 세 번째 단계에서 독립변인인 대인관계-친근감( $\beta=.265, p<.01$ )과 매개변인인 의사소통능력( $\beta=.187, p<.001$ )에서 유의미한 예측변인이 되는 것으로 나타났다.

마지막으로 2단계에서의 독립변인( $\beta=.376, p<.001$ )의 효과도 3단계에서의 독립변인( $\beta=.265, p<.001$ ) 효과보다 크게 나타나고 있음으로 매개효과 검증의 네 번째 조건 또한 충족되었다. 이러한 결과들을 종합하면 대인관계-친근감과 직무만족과의 관계에서 의사소통능력은 정(+의 영향을 미치며 부분매개 하는 것으로 나타났다.

설명력을 나타내는 R<sup>2</sup> 값은 1단계에서 35.2%의 설명력을 나타내고 있고, 2단계에서는 14.1%, 그리고 3단계에서는 16.4%의 설명력을 제시하고 있다.

표IV-10 대인관계-친근감과 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개효과

단계	모형	$\Delta R^2$	F	B	SE	$\beta$	t
1	친근감→ 의사소통능력	.352	207.393	.471	.033	.594	14.401***
2	친근감→ 직무만족	.141	62.579	.364	.046	.376	7.911***
3	친근감, 의사소통능력 → 직무만족	.164	37.202	.256	.056	.265	4.538***
Sobel Z 통계량 =3.081**		비표준화 회귀계수 B(a)=.471, 표준오차SE(a)=.033 비표준화 회귀계수 B(b)=.229, 표준오차SE(b)=.071					

\*\*p<.01, \*\*\*p<.001

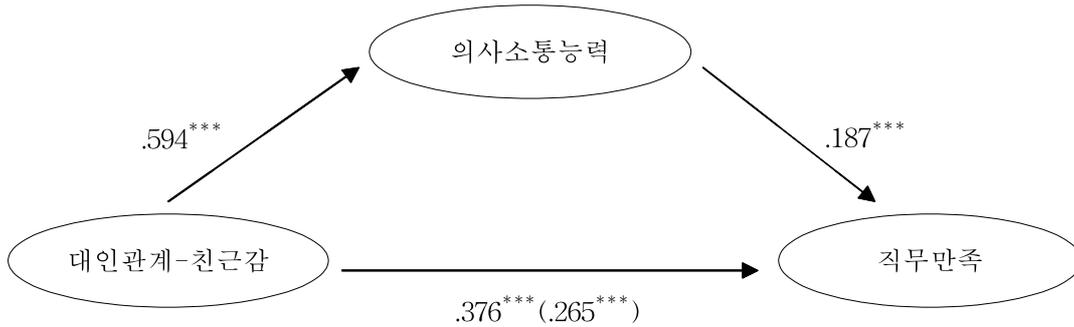


그림 IV-4 대인관계-친근감과 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개모형

매개효과에 대한 사후검증을 위해 Sobel test를 실시한 결과, 대인관계/친근감-직무만족-의사소통능력의 매개효과에 대해  $Z=3.081(p<.01)$ 이며 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이에 따라 대인관계-친근감과 직무만족의 관계에서 의사소통능력은 매개할 것이라는 가설이 지지되었다. 의사소통능력은 대인관계의 하위요인인 친근감과 직무만족과의 관계에서 부분매개효과가 있다고 해석할 수 있다.

#### 4) 대인관계의 하위요인인 민감성과 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개효과

대인관계-민감성을 예측변인으로 하고 직무만족을 종속변인으로 하여 의사소통능력을 매개변인으로 투입되었을 때, 매개효과를 검증하기 위해서 회귀분석을 실시하였고 그 결과는 다음의 표IV-11과 같다.

예측변인인 대인관계-민감성은 종속변인인 의사소통능력과 유의미하게 예측하여( $\beta=.578, p<.001$ ), 본 연구의 첫 번째 검증을 위한 조건이 충족되었다.

다음으로 예측변인인 대인관계-민감성이 종속변인인 직무만족을 유의하게 예측하는 것으로 나타나서( $\beta=.169, p<.001$ ) 매개효과 검증을 위한 두 번째 단계 조건이 충족되었다. 또한 대인관계-민감성은 매개변인인 의사소통능력을 함께 독립변인으로 투입하고 회귀분석을 돌렸을 때, 세 번째 단계에서 독립변인인 대인관계-민감성( $\beta=-.045$ )은 통계적으로 차이가 없었고, 매개변인인 의사소통능력( $\beta=.370$ ,

$p<.001$ )에서 유의미한 예측변인이 되는 것으로 나타났다.

마지막으로 2단계에서의 독립변인( $\beta=.169$ )의 효과도 3단계에서의 독립변인( $\beta=-.045$ ) 효과보다 크게 나타나고 있어 매개효과 검증의 네 번째 조건을 충족시킬 수 있다. 이러한 결과들을 종합하면 대인관계의 하위요인인 민감성과 직무만족과의 관계에서 의사소통능력은 완전매개효과가 있는 것으로 나타났다.

설명력을 나타내는  $R^2$  값은 1단계에서 33.5%의 설명력을 나타내고 있고, 2단계에서는 2.8%, 그리고 3단계에서는 12.0%의 설명력을 제시하고 있다.

표IV-11 대인관계-민감성과 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개효과

단계	모형	$\Delta R^2$	F	B	SE	$\beta$	t
1	민감성→ 의사소통능력	.335	191.556	.408	.029	.578	13.840***
2	민감성→ 직무만족	.028	11.172	.146	.044	.169	3.342***
3	민감성, 의사소통능력 → 직무만족	.120	25.861	-.039	.051	-.045	-.771
Sobel Z 통계량 =6.120***		비표준화 회귀계수 B(a)=.408, 표준오차SE(a)=.029 비표준화 회귀계수 B(b)=.453, 표준오차SE(b)=.072					

\*\*\*  $p<.001$

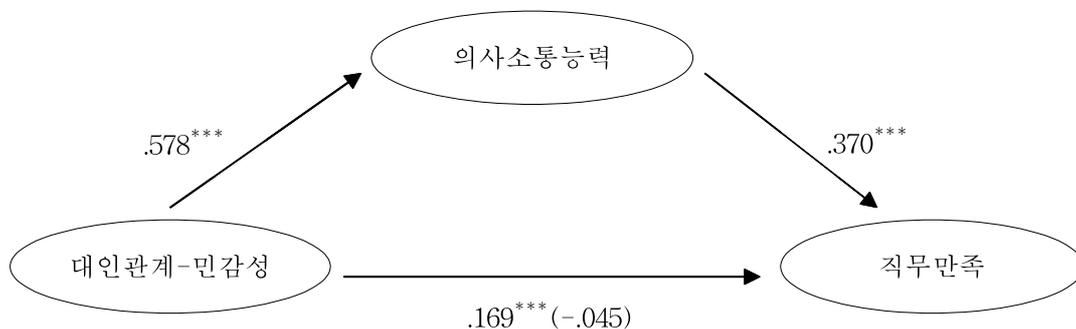


그림 IV-5 대인관계-민감성과 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개모형

매개효과에 대한 사후검증을 위해 Sobel test를 실시한 결과, 대인관계/민감성-직무만족-의사소통능력'의 매개효과에 대해  $Z=6.120(p<.001)$ 이며 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉 의사소통능력은 대인관계의 하위요인인 민감성과 직무만족과의 관계에서 완전매개효과가 있다고 해석할 수 있다.

5) 대인관계의 하위요인인 개방성과 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개효과  
대인관계-개방성을 예측변인으로 하고 직무만족을 종속변인으로 하여 의사소통능력을 매개변인으로 투입되었을 때, 매개효과를 검증하기 위해서 회귀분석을 실시하였고 그 결과는 다음의 표IV-12와 같다.

예측변인인 대인관계-개방성은 종속변인인 의사소통능력과 유의미하게 예측하여( $\beta=.652, p<.001$ ), 본 연구의 첫 번째 검증을 위한 조건이 충족되었다. 다음으로 예측변인인 대인관계-개방성이 종속변인인 직무만족을 유의하게 예측하는 것으로 나타나서( $\beta=.341, p<.001$ ) 매개효과 검증을 위한 두 번째 단계 조건이 충족되었다. 또한 대인관계-개방성은 매개변인인 의사소통능력을 함께 독립변인으로 투입하고 회귀분석을 돌렸을 때, 세 번째 단계에서 독립변인인 대인관계-개방성( $\beta=.202, p<.01$ )과 매개변인인 의사소통능력( $\beta=.212, p<.001$ )에서 유의미한 예측변인이 되는 것으로 나타났다.

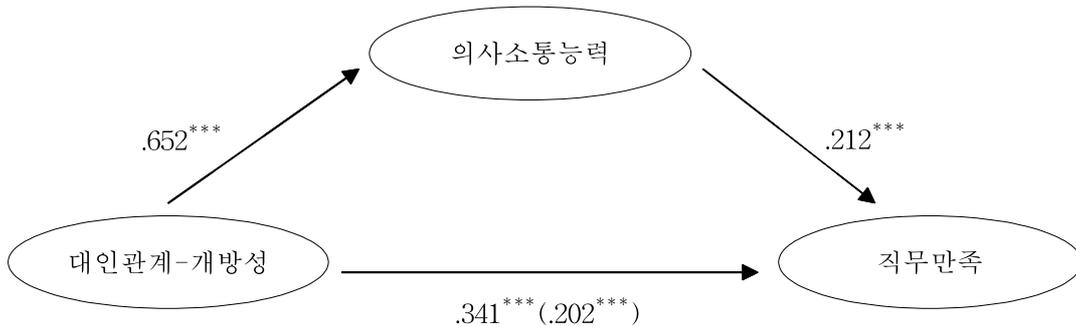
마지막으로 2단계에서의 독립변인( $\beta=.341$ )의 효과도 3단계에서의 독립변인( $\beta=.212$ ) 효과보다 크게 나타나고 있음으로 매개효과 검증의 네 번째 조건 또한 충족되었다. 이러한 결과들을 종합하면 의사소통능력은 대인관계에서의 개방성과 직무만족을 부분매개 하는 것으로 나타났다.

설명력을 나타내는  $R^2$  값은 1단계에서 42.5%의 설명력을 나타내고 있고, 2단계에서는 11.6%, 그리고 3단계에서는 14.2%의 설명력을 제시하고 있다.

표IV-12 대인관계-개방성과 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개효과

단계	모형	$\Delta R^2$	F	B	SE	$\beta$	t
1	개방성→ 의사소통능력	.425	281.389	.562	.034	.652	16.775***
2	개방성→ 직무만족	.116	50.040	.359	.051	.341	7.074***
3	개방성, 의사소통능력 →	.142	31.443	.214	.066	.202	3.231***
	직무만족			.259	.077	.212	3.387***
Sobel Z 통계량 =3.507***		비표준화 회귀계수 B(a)=.562, 표준오차SE(a)=.034 비표준화 회귀계수 B(b)=.259, 표준오차SE(b)=.077					

\*\*\*p<.001



그림IV-6 대인관계-개방성과 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개모형

매개효과에 대한 사후검증을 위해 Sobel test를 실시한 결과, 대인관계/개방성-직무만족-의사소통능력'의 매개효과에 대해  $Z=3.507(p<.001)$ 이며 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이에 따라 대인관계에서의 개방성과 직무만족의 관계에서 의사소통능력은 매개할 것이라는 가설이 지지되었다. 의사소통능력은 대인관계의 하위요인인 개방성과 직무만족과의 관계에서 부분매개효과가 있다고 해석할 수 있다.

6) 대인관계의 하위요인인 이해성과 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개효과  
 대인관계-이해성을 예측변인으로 하고 직무만족을 종속변인으로 하여 의사소  
 통능력을 매개변인으로 투입되었을 때, 매개효과를 검증하기 위해서 회귀분석을  
 실시하였고 그 결과는 다음의 표IV-13과 같다.

예측변인인 대인관계-이해성은 종속변인인 의사소통능력과 유의미하게 예측하  
 여( $\beta=.712, p<.001$ ), 본 연구의 첫 번째 검증을 위한 조건이 충족되었다.

다음으로 예측변인인 대인관계-이해성이 종속변인인 직무만족을 유의하게 예측  
 하는 것으로 나타나서( $\beta=.229, p<.001$ ) 매개효과 검증을 위한 두 번째 단계 조건  
 이 충족되었다. 또한 대인관계-민감성은 매개변인인 의사소통능력을 함께 독립변  
 인으로 투입하고 회귀분석을 돌렸을 때, 세 번째 단계에서 독립변인인 대인관계-  
 이해성( $\beta=-.033$ )은 통계적으로 차이가 없었고, 매개변인인 의사소통능력( $\beta=.368,$   
 $p<.001$ )에서 유의미한 예측변인이 되는 것으로 나타났다.

마지막으로 2단계에서의 독립변인( $\beta=.229$ )의 효과도 3단계에서의 독립변인( $\beta$   
 $=-.033$ ) 효과보다 크게 나타나고 있어 매개효과 검증의 네 번째 조건을 충족시킬  
 수 있다. 대인관계의 하위요인인 이해성과 직무만족과의 관계에서 의사소통능력  
 은 완전매개효과가 있는 것으로 나타났다. 설명력을 나타내는 R<sup>2</sup> 값은 1단계에서  
 50.7%의 설명력을 나타내고 있고, 2단계에서는 5.2%, 그리고 3단계에서는 11.9%  
 의 설명력을 제시하고 있다.

표IV-13 대인관계-이해성과 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개효과

단계	모형	$\Delta R^2$	F	B	SE	$\beta$	t
1	이해성→ 의사소통능력	.507	392.244	.593	.030	.712	19.805***
2	이해성→ 직무만족	.052	21.062	.233	.051	.229	4.589***
3	이해성, 의사소통능력 → 직무만족	.119	25.654	-.033	.070	-.033	-.480
Sobel Z 통계량 =5.296***		비표준화 회귀계수 B(a)=.593, 표준오차SE(a)=.030 비표준화 회귀계수 B(b)=.449, 표준오차SE(b)=.084					

\*\*\* p<.001

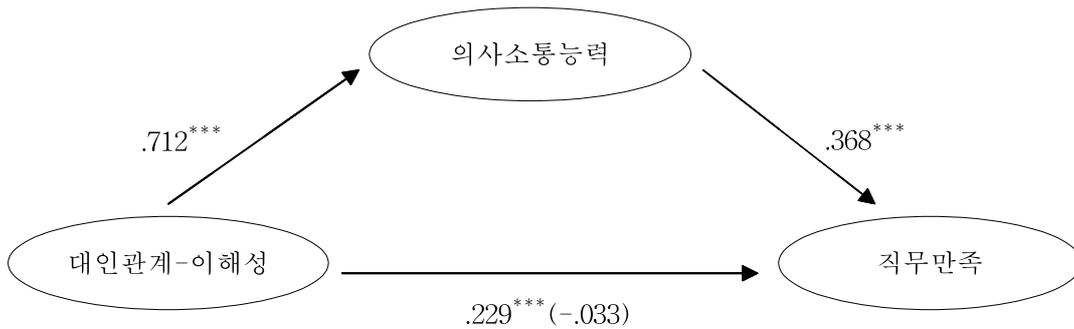


그림 IV-7 대인관계-이해성과 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개모형

매개효과에 대한 사후검증을 위해 Sobel test를 실시한 결과, 대인관계/이해성-직무만족-의사소통능력'의 매개효과에 대해  $Z=5.296(p<.001)$ 이며 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉 의사소통능력은 대인관계의 하위요인인 이해성과 직무만족과의 관계에서 완전매개효과가 있다고 해석할 수 있다.

## V. 논의 및 제언

### 1. 논의

본 연구는 제주도내 공립학교에 근무하는 교육행정직 공무원을 대상으로 직장 내 대인관계와 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개효과를 알아보고자 하였다. 앞장의 조사연구에서 도출된 연구결과와 선행연구 결과를 바탕으로 한 논의는 다음과 같다.

#### 1) 대인관계, 직무만족, 의사소통능력의 관계

본 연구에서 대인관계와 직무만족간의 상관관계를 알아본 결과 정적상관이 있는 것으로 나타났다. 이는 대인관계가 좋을 때 직무에 대한 만족도가 높아진다는 배귀숙(2016)의 연구와 특수교사의 직무스트레스와 대인관계능력이 직무만족도에 유의한 영향을 미쳤다는 김자경 외(2019)의 연구와 일치한다. 그리고 연구 대상은 다르지만 최경일(2010)의 학교사회복지사의 대인관계능력이 직무만족에 미치는 경로분석 연구에서 학교사회복지사의 대인관계능력이 높을수록 교사와의 신뢰관계가 향상되며, 이것이 학교사회복지사의 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 연구 결과와도 일치한다.

이는 대인관계는 성공적인 직장생활의 중요한 요인으로 직장에서의 좋은 대인관계는 자신의 행복한 직장 생활뿐만 아니라 직장동료들의 행복과 직무만족에도 영향을 주며, 직무만족도 향상을 위하여 직장인의 대인관계 적응과 능력 향상을 위한 개인 및 조직 수준의 효과적 개입이 필요함을 시사하는 결과라고 할 수 있다.

또한 오영미(2017)의 직장인을 대상으로 한 연구에 따르면 정서를 명확하게 인식할수록 대인관계능력이 높은 것으로 나타났으며, 권진희(2011)는 자신의 정서를 정확히 알고 그것을 적절하게 표현하는 사람들은 그렇지 않은 사람보다 대

인관계에서 긍정적인 결과를 가져올 수 있다고 하였다. 또한 박미혜(2016)는 직장에서의 의사소통 유형에 따라 대인관계 문제 및 직무만족에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다며, 기능적인 의사소통 유형의 사람들은 구성원들 간에 더 긍정적이고 밀접한 관계를 유지하며 자신의 능력을 발휘함은 물론 업무의 효율성을 증진시키며 직무에 대한 안정감과 만족감이 높다고 하였다.

이에 조직에서는 조직 구성원의 의사소통 유형을 파악하여 전달하고자 하는 메시지를 정확하고 확실하게 전달할 수 있도록 효율적인 의사소통을 위한 교육 프로그램 개발 및 운영이 필요하다.

서울경제(2019. 4. 4.)의 취업전략 기사에는 ○○사 관계자의 말을 직접 인용하여 “입사 후 다수의 협력사 및 협력사원과 업무를 진행하기 때문에 원만한 대인관계 및 소통능력을 어필하는 것이 필요하다” 라고 하였다. 또한 서점가에는 ‘무례한 사람에게 웃으며 대처하는 법’, ‘혼자 잘해주고 상처받지 마라’, ‘말센스’ 등 인간관계 관련 책들이 베스트셀러 반열에 오르고 ‘호구되지 말라’, ‘싫어도 싫다고 말 못하는 이 구역의 호구들을 위해 쓴 호구지책’ 등 대인관계 관련 책들이 쏟아지고 있다. 인터넷에는 ‘대화 잘하는 법, 성공적인 대인관계를 만든다’, ‘어려운 대인관계, ○○으로 해결합니다’ 등 대인관계향상을 위한 교육프로그램을 홍보하는 광고, 블로그, 카페 등도 많이 볼 수 있다. 이는 우리사회에 대인관계로 힘들어 하는 사람들이 많다는 방증으로 여길 수 있다.

이에 직장 내에서 대인관계능력 증진 프로그램이나 교육 진행시 개인차에 영향을 주는 기질적, 심리적, 상황적 요인들을 반영한 좀 더 정교하고 다양한 내용이 포함되어야 할 것이다.

## 2) 대인관계와 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개효과

대인관계와 직무만족도의 관계에서 의사소통능력이 매개할 것이라는 가설이 기각되었다. 이러한 결과는 척도의 문제, 측정의 문제, 이론적 검토의 부족 등 여러 이유가 있을 수 있기에 후속연구자가 면밀히 살펴 심층적인 논의를 해 주길 기대한다. 아울러 대인관계와 직무만족도의 관계에서 의사소통능력 이외에 다른 조절 매개변인을 밝히는 연구를 진행하는 것도 의의가 있을 것으로 판단한다.

또한 대인관계의 6개 하위요인을 예측변인으로 하고, 의사소통능력을 매개변인으로 매개효과 분석을 하였을 때, 대인관계의 하위요인 중 의사소통, 신뢰감, 친근감, 개방성 요인은 부분매개효과가 있으며, 민감성과 이해성 요인은 완전매개효과가 있음을 알 수 있다. 이에 ‘대인관계의 하위요인과 직무만족도와의 관계에서 의사소통능력은 매개효과가 있을 것이다’ 라고 한 가설을 뒷받침한 것으로 가설이 지지되었다. 이는 실질적으로 의사소통을 잘 하는 사람은 조직을 잘 파악할 수 있고 상대방의 욕구를 미리 추정하여 접근 할 수 있으므로 직무만족도가 높다는 홍은미(2007)의 연구결과와 일치한다. 또한 이미숙(2004)의 의사소통 정도와 직무만족도는 유의미한 상관관계가 있으며, 의사소통에 대해 긍정적으로 인식할수록 인간관계, 직무조건, 성취, 결속력, 사기에 유의미한 상관관계를 보이며 직무만족도가 높은 것으로 나타난 연구결과와도 맥을 같이한다.

의사소통능력이 대인관계와 직무만족도의 관계에서 의미있는 매개효과를 나타내고 있음을 살펴봄으로써, 직장인들이 직장생활에 만족할 수 있도록 도울 수 있는 의사소통능력에 대한 이론적 기초자료를 제공하였다는 점에서 의의가 있다고 할 수 있다. 또한 직장인을 대상으로 대인관계능력 향상 프로그램을 실시하고자 할 때 의사소통능력을 높여줄 수 있는 교육프로그램을 병행하여 실시할 필요성이 있음을 시사한다.

대부분의 직장인은 직장에서 동료들과 좋은 인간관계를 유지하고, 업무를 잘 수행하여 능력을 인정받아 더 높은 지위를 얻고, 경제적으로 윤택해지기를 바란다. 이때 업무 수행이든 구성원간의 유대든 의사소통을 통하여 이루어지게 된다. 즉 업무진행 대화, 상급자와, 동급자와 혹은 하급자와의 대화, 회의, 전화 등 다양한 형태의 의사소통을 필요로 한다. 이처럼 직장인들의 업무는 대부분 의사소통으로 진행되기에 효과적인 직무수행과 직무만족을 위해서는 의사소통이 중요하다. 직장 내 의사소통에 문제가 있을 경우 원활한 업무수행이 어렵고, 직장 내 대인관계 역시 원만하지 못하여 직무만족도 낮아지게 된다.

전은주(2018)에 따르면 조직 내 의사소통은 문화에 따라 상이하게 나타나는데 우리나라의 조직 내 의사소통에서 문화적 배경과 연관되어 높게 발생하는 현상으로 간접화행을 들었으며, 간접화행은 위계 문화, 고맥락 문화와 연관된 화행으로 상대방의 체면 살리기 또는 발화 메시지의 공손성을 높이는데 효과적일 수

있지만 수신자의 간접화행에 대한 메시지 이해가 이루어지지 않는다면 정확한 의도 전달이 어려울 뿐 아니라 의사소통 오류가 발생할 수도 있다고 하였다. 김창대, 민경화, 윤숙경, 공은혜(2008)의 연구에서는 우리나라 직장인들은 서구와 달리 타인과의 관계에서 협조적인 상호작용과 타인에 대한 배려를 상대적으로 중요하게 여기며, 허상희(2010)의 연구에서도 우리나라 직장인들은 직장에서도 예의를 중시하는 특수한 의사소통 양상이 나타난다고 하였다.

이에 직장인들이 직면하는 의사소통 상황 중에서 많은 어려움을 겪고 있는 것으로 확인된 가장 대표적이고 전형적인 사례를 추출하여 상황에 적절하게 대처하는 교육이 필요하다.

## 2. 연구의 한계점 및 제언

본 연구는 제주도내 공립학교에 근무하는 교육행정직 공무원을 대상으로 직장내 대인관계와 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개효과를 살펴보았다.

본 연구의 한계점과 후속연구를 위한 발전방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 연구범위의 확대이다. 제주도내 교육행정직공무원 대상의 본 연구를 다양한 지역과 조직으로 확대하여 지역적, 조직별 비교분석을 할 수 있다면 그 이론적, 정책적 논의에 주는 함의가 클 것이다.

둘째, 본 연구에서 살펴본 대인관계의 하위요인인 의사소통, 신뢰감, 친근감, 민감성, 개방성, 이해성 요인이 대인관계에 대하여 전체를 설명하는 것은 아니다. 이에 후속연구에서는 대인관계에 영향을 미치는 하위요인을 추가적으로 세분화하여 영향을 살펴보면 의미와 시사점이 더욱 풍부해질 것으로 판단된다.

마지막으로, 변인의 측정방법과 관련된 것이다. 동양 고유의 집단주의 문화를 바탕으로 관계중심적인 면이 강조되는 우리나라에서는 대인관계에 있어 부정적 정서를 표현하기보다는 억제하고 인내하는 것이 성숙한 대처방식이며 좋은 관계를 유지하는 방법이라고 믿는 것이 보편적이라는 정화영(2010)의 말처럼, 자기보고식으로 평가된 대인관계는 자신의 실제 느낌보다는 긍정적으로 평가되었거나 사회적으로 바람직한 방향으로 답했을 가능성을 고려할 필요가 있다. 또한 허경

호(2003)가 자기 보고식으로 평가된 의사소통능력은 그 사람의 실제 능력자체를 측정하고 있다기보다는 그 사람이 자신의 능력이라고 느끼는 정도를 측정하고 있는 것일 수 있다고 하였다. 이에 후속연구는 자기 보고식 측정이 아닌 전문가나 상대가 평가하는 타자 보고식으로 측정하는 등 보완할 수 있는 방안을 강구할 필요가 있겠다.

## 참고문헌

- 권석만(2004). **젊은이를 위한 인간관계 심리학**. 서울: 학지사
- 권진희(2011). 정서인식의 명확성과 정서표현성 및 대인관계문제와의 관계. **상담평가연구**, 4(1), 37~49.
- 김기정, 이정희(1999). **대학생을 위한 대인관계 향상 집단상담의 효과 연구**. **학생생활연구**, 17, 17~35.
- 김도연(2010). 간호사의 의사소통 능력과 의사소통 유형이 직무만족도에 미치는 영향. 제주대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김성국(1995). **체육교사의 직무만족에 관한 연구**. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김수자(2013). **교육전문직의 직무역량 요구분석: 교육지원청 소속 장학사·교육연구사를 중심으로**. 한국교원대학교 교육대학원 박사학위논문.
- 김은영(2011). **의료조직 내 의사소통과 지구만족과의 영향관계에 관한 연구 - 수술실 간호사를 중심으로-**. 가톨릭대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 김자경, 신보희(2019). 초임 초중 특수교사의 직무스트레스, 대인관계능력, 직무만족도간의 관계. **학습자중심교과교육연구**, 19(2), 1029~1049.
- 김종석(2016). **중등교사의 대인관계 스트레스가 직무만족에 미치는 영향: 의사소통 능력의 매개효과와 학교급별의 조절효과**. 아주대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김중희(2019). **어머니 의사소통이 청소년의 대인관계에 미치는 영향**. 가천대학교 대학원 박사학위논문.
- 김창대, 민경화, 윤숙경, 공은혜(2008). 직장에서의 대인역량에 대한 직장인들의 인식: 대인 역량 교육 및 개발을 위한 기초조사. **아시아교육연구**, 9, 133~148.
- 김호섭, 김판석, 이창원, 김재성, 류홍경, 박동희(2002). **조직형태의 이해**. 대영문학사
- 문동환(2007). **정부기관변형에 따른 전직직원과 일반직원간 직무만족도 비교**.

- 영남대학교 대학원 박사학위논문.
- 박미혜(2016). **직장에서의 의사소통 유형이 대인관계 문제 및 직무만족도에 미치는 영향**. 아주대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 박성식(1998). **교육행정관리론**. 서울: 학지사
- 박숙영(2016). **지방공무원의 직무스트레스 요인이 직무만족도에 미치는 영향 - 우울의 매개효과-**. 경기대학교 행정·사회복지대학원 석사학위논문.
- 방정선(2013). **보육교사의 교사효능감과 대인관계 스트레스에 관한 연구**, 경희대학교 대학원 석사학위논문.
- 배귀숙(2016). **노인 요양시설 종사자의 대인관계가 직무만족과 이직의도에 미치는 영향**. 대구한의대학교 대학원 석사학위논문.
- 백종면(2015). **국립대학 행정직원의 역량요구 분석: H대학의 6급 이하실무집행계층을 대상으로**. **한국HRD연구**, 10(2), 1~27.
- 서명순(2007). **유치원 교사의 사고양식과 직무만족도와의 관계**. 한국교원대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 서봉연, 유영분, 강길례(2001). **효과적인 대인관계 노하우 프로그램집**. 서울: 한국가이던스
- 서울경제(2019. 4. 4.). **막 오른 유통업계 채용시즌 취업전략, "원만한 대인관계·소통능력어필하세요"** <https://www.sedaily.com/NewsView>
- 서혜정(2014). **직장인의 문화예술 여가활동 참가가 여가만족과 직무만족 및 생활만족에 미치는 영향 -기업지원의 조절효과를 중심으로-**. 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
- 신명숙(2009). **공무원의 대인관계 스트레스와 대처유형 및 직무만족에 관한 연구**. 명지대학교 사회교육대학원 석사학위논문.
- 여형모(2009). **비공식 조직이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구**. 경상대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 연제익(2005). **조직내구성원의 커뮤니케이션능력과 커뮤니케이션 만족, 직무만족 및 조직 일체감과의 관계**. 경희대학교 언론정보대학원 석사학위논문.
- 오영미(2017). **직장인의 정서인식 명확성이 대인관계능력에 미치는 영향, 자기효능감의 매개효과를 중심으로**. 한양대학교 교육대학원 석사학위논문.

- 이동규(2012). **상사의 의사소통 스타일이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향**, 충북대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 이미성(2013). **공립유치원교사의 직무만족도, 직무스트레스, 교사효능감과 관계**. 수원대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 이미숙(2004). **교육행정직 공무원의 교원과의 의사소통과 직무만족도의 관계**. 창원대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 이상금(1996). **간호사가 지각한 자율성, 그룹결속력과 직무만족도, 조직몰입, 직무동기, 재직의도와 관계**. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 이장호(1982). **상담심리학입문**. 서울: 박영사
- 임만수(2008). **직장 내 대인관계능력향상에 관한 연구**. 동아대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 임정은(2007). **교육행정직공무원의 교원과의 의사소통과 직무만족도의 관계**. 충북대학교 대학원 석사학위논문.
- 장경애(2000). **사회복지시설 종사자들의 직무만족에 관한 연구: 대구지역 사회복지시설을 중심으로**. 대구카톨릭대학교 대학원 석사학위논문.
- 장세진, 강명근, 차봉석, 박종구, 현숙정, 박준호, 김성아, 강동목, 장성실, 이경재, 하은희, 하미나, 고상백(2005). **우리나라 직장인 스트레스의 역학적 특성**. **예방의학회지**, 39(1), 25~37.
- 장필남(2010). **공립 유치원 교사가 지각한 학교장의 의사소통 유형별 직무스트레스 및 직무만족도의 비교분석**, 강원대학교 교육대학원 석사학위논문
- 장주영(2010). **간호사의 자기주장, 의사소통능력과 직무만족, 조직몰입에 관한 연구**. 성균관대학교 임상간호대학원 석사학위논문.
- 정상섭(2011). **학교조직 내 의사소통이 조직몰입에 미치는 영향**. **초등교육연구**, 24(4), 351~374.
- 정화영(2010). **한국판 Bermond-Vorst 감정표현 불능증 척도(K-BVAQ)의 타당화 연구**. 숙명여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 전명순(2012). **청소년 대인관계역량 프로그램 개발과 효과성 연구**. 명지대학교 대학원 박사학위논문.
- 전은주(2018). **직장 내 의사소통의 양상과 개선 방향**. **새국어생활**, 28(1), 27~46.

- 정경진(2010). **직장인 의사소통 프로그램이 대인관계 및 대인관계 스트레스와 직무만족에 미치는 효과**. 숙명여자대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 정경진, 최한나(2011). 비폭력대화 모델에 기초한 집중형 의사소통 집단상담 프로그램이 대인관계 능력 및 대인관계 스트레스와 직무만족에 미치는 효과. **서강대학교 학생생활상담연구소**, 32(1), 1~16.
- 진현명(2014). **사무직 종사자의 자아존중감이 직무만족감에 미치는 영향**. 영남대학교 대학원 석사학위논문.
- 최경일(2010). 학교사회복지사의 대인관계 능력이 직무만족에 미치는 경로 분석, **청소년복지연구**, 12(1), 145~164.
- 프라임경제(2016. 4. 6.). **직장인, 대인관계로 스트레스 가장 많이 받아**.  
<http://www.newsprime.co.kr/news>
- 한광희(1986). **청소년이 지각한 가정의 심리적 환경과 대인관계 성향에 관한 연구**. 숙명여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 허경호(2003). 포괄적 대인 의사소통 능력 척도개발 및 타당성 검증. **한국언론학보**, 47(6), 380~426.
- 허상희(2010). 공손법 관점에서 본 거절화행의 실현양상-가족지위와 직장지위를 중심으로. **한민족어문학**, 56, 45~76.
- 홍은미(2007). **병원 간호사의 의사소통 수준과 조직행위 인식에 관한 연구**. 경희대학교 행정대학원 석사학위논문.
- Buhrmester, D., Furman, W., Wittenberg, M. T., & Reis, H. T. (1988). Five domains of interpersonal competence in peer relationships. **Journal of Personality and Social psychology**, 55(6), 991.
- J. R. Hackman & G. R. Oldham, **Motivation Through the Design of Work : A Test of A Theory, Organizational Behavior and Human Performance**, 1976, Vol.16, 250-279.
- Rubin, R. B., Martin, M.M., Bruning, S.S., & Power, D. E(1991). **Interpersonal communication competence: Scale development and test of a self-efficacy model**. Paper presented at the meeting of the Communication Association, Atlanta, GA.

<Abstract>

The Mediating Effect of Communication Ability  
in relation to Interpersonal Relationship and Job Satisfaction  
of Public Educational Administration Officials

Park Jung-Sun

Major of Counseling Psychology  
Graduate School of Education,  
Jeju National University.

Supervised by Professor Kim Sung-Bong

This study is to verify the mediating effect of communication ability in relation to interpersonal relationship and job satisfaction of public educational administration officials. On the basis of these results, it is significant to improve interpersonal relationship and communication ability of public educational administration officials.

I build up following hypothesis for this research.

Research question 1. What is the relation of interpersonal relationship ,job satisfaction, and communicative ability?

Hypothesis 1. Interpersonal relationship ,job satisfaction, and communicative skill must have positive correlation.

Research question 2. Does communication ability have mediating effect in the relation to interpersonal relationship and job satisfaction?

Hypothesis 2. Communication ability must have mediating effect in the relation to interpersonal relationship and job satisfaction.

The subjects of this research are 383 public educational administration

officials of Jeju's public schools. The measurement for this research is standard of their interpersonal relationship, job satisfaction, and communicative ability. The information collected is analyzed, using spss 18.0 statistics program. To verify the reliability of that standard, I applied standard of computation called cronbach's  $\alpha$ .

The results of my research are like these.

First, as a result of analyzing the correlation of those factors, I can find statistically significant relations at the level of  $p < 0.1$ . In short, the better the interpersonal relationship is, the better the job satisfaction is and the higher the communicative ability is. The higher the job satisfaction is, the higher the communication ability is.

Second, as a result of analyzing 6 subfactors of communicative abilities, in the relation of interpersonal relationship's 6 subfactors and job satisfaction. Among subfactors in interpersonal relationship, Communication, confidence, friendliness, and openness have partial mediation effect. Sensitivity and understanding have full mediation effect. Therefore, this hypothesis is supported.

Therefore, I want to say that the results of this research show these. Individual or organized involvements are needed to improve officials' interpersonal relationship and job satisfaction. So, in the case of practicing improvement programs, education programs able to improve their interpersonal relationship must be practiced as well. By searching that communication ability can be meaningful mediating effect in the relation to interpersonal relationship and job satisfaction. This research show a great significance because it can provide theoretical basic data about communication ability of public educational administration officials and it wil help them get satisfied with their work.

Keywords: interpersonal relationship, job satisfaction, communication ability.

## 설 문 지

안녕하십니까?  
 귀중한 시간을 내어 설문에 참여하여 주셔서 깊은 감사를 드립니다.

이 설문지는 ‘교육행정직공무원의 직장 내 대인관계와 직무만족도 관계에서 의사소통능력의 매개효과’와 관련된 자료를 수집하기 위한 것으로 각 문항에 대해 평소 갖고 계신 생각을 솔직하게 응답하여 주시면 연구에 많은 도움이 되겠습니다.

조사된 내용은 무기명으로 처리되며 순수하게 연구의 목적으로만 사용할 것을 약속드립니다. 감사합니다.

2019년 3월

연 구 자: 박정선(제주대학교 교육대학원 상담심리전공)  
 지도교수: 김성봉(제주대학교 교육대학원)

I. 귀하의 일반적인 사항에 관한 질문입니다. 해당하는 곳에 표시(√)하여 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은 ?	① 남성      ② 여성
2. 귀하의 연령은 ?	① 20대      ② 30대      ③ 40대      ④ 50대 이상
3. 귀하가 근무하는 학교급은 ?	① 초등학교    ② 중학교      ③ 고등학교    ④ 특수학교
4. 귀하가 근무하는 학교의 규모는 ?	① 5학급 이하    ② 16학급 이하    ③ 27학급 이하    ④ 49학급 이하    ⑤ 50학급 이상
5. 귀하의 총 근무경력은 ?	① 5년 미만      ② 10년 미만      ③ 15년 미만      ④ 20년 미만      ⑤ 20년 이상
6. 귀하가 학교 외의 기관에 근무한 기간은 ?	① 1년 미만      ② 5년 미만      ③ 10년 미만      ④ 15년 미만      ⑤ 15년 이상
7. 귀하의 직급은 ?	① 행정 9급      ② 행정 8급      ③ 행정 7급      ④ 행정 6급 이상

II. ‘직장 내 대인관계’에 관련된 것입니다. 각 항목에 귀하의 생각이나 느낌을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 표시(✓)하여 주시기 바랍니다.

설 문 항 목	전혀 아니다	그렇지 않다	보통 이다	그런 편이다	아주 그렇다
1. 나는 다른 사람과 대화 시 의견을 말하는 것에 어려움이 없다.	1	2	3	4	5
2. 나는 다른 사람과 대화 시 이야기를 듣는 것에 어려움이 없다.	1	2	3	4	5
3. 나는 의견의 불일치가 있을 때 그것을 잘 조정한다.	1	2	3	4	5
4. 나는 다른 사람을 신뢰하는 편이다.	1	2	3	4	5
5. 다른 사람이 나에게 대한 좋은 느낌을 표현할 때 나는 그것을 신뢰한다.	1	2	3	4	5
6. 다른 사람이 나에게 대한 부정적인 느낌을 표현할 때 나는 그것을 사실 그대로 받아들인다.	1	2	3	4	5
7. 나는 다른 사람과의 관계를 만족스럽게 유지하는 편이다.	1	2	3	4	5
8. 나는 다른 사람에게 친근감을 느끼는 편이다.	1	2	3	4	5
9. 나는 다른 사람에게 따뜻하게 대한다.	1	2	3	4	5
10. 나는 다른 사람이 원하는 것이 무엇인지를 잘 파악한다.	1	2	3	4	5
11. 나는 다른 사람이 나에게 원하는 것을 빨리 안다.	1	2	3	4	5
12. 나는 인간관계에 있어 자신감이 있다.	1	2	3	4	5
13. 나는 다른 사람에게 그에 대한 좋은 느낌을 표현한다.	1	2	3	4	5
14. 나는 다른 사람에게 그에 대한 부정적인 느낌을 자연스럽게 전달한다.	1	2	3	4	5
15. 나는 개인적인 관심사에 대해서도 다른 사람과 이야기를 나눌 수 있다.	1	2	3	4	5
16. 나는 내 감정을 스스로 잘 파악한다.	1	2	3	4	5
17. 나는 다른 사람의 감정을 잘 이해한다.	1	2	3	4	5
18. 나는 대인관계를 어떻게 해야 하는지를 알고 있다.	1	2	3	4	5

Ⅲ. ‘직무만족’에 관련된 것입니다. 각 항목에 귀하의 생각이나 느낌을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 표시(√)하여 주시기 바랍니다.

설 문 항 목	전혀 아니다	그렇지 않다	보통 이다	그런 편이다	아주 그렇다
1. 나의 업무에 전반적으로 만족하는가?	1	2	3	4	5
2. 현 직무가 나의 적성에 맞고 흥미로운가?	1	2	3	4	5
3. 현 직무를 수행하고 있는 나 자신에게 자부심을 느끼는가?	1	2	3	4	5
4. 현 직무수행 시 강한 성취감을 느끼는가?	1	2	3	4	5
5. 현 직무수행 시 능력과 기술을 발휘할 수 있도록 다양한 일을 할 기회가 있는가?	1	2	3	4	5
6. 현 직무수행 시 적절한 권한 위임을 갖고 있는가?	1	2	3	4	5
7. 나의 동료에 대해 만족하는가?	1	2	3	4	5
8. 나의 상사에 대해 만족하는가?	1	2	3	4	5
9. 나의 상사는 전문지식 및 업무능력이 뛰어나며, 부하직원을 잘 지도 편달해 주는가?	1	2	3	4	5
10. 나의 상사는 부하직원의 의견을 충분히 수렴하며 인사 처리에 항상 공정한가?	1	2	3	4	5
11. 내가 받는 급여에 만족하는가?	1	2	3	4	5
12. 나의 급여는 현재 업무량에 비교했을 때 알맞은 편인가?	1	2	3	4	5
13. 직무 수행 능력에 따라 승진의 기회가 있는가?	1	2	3	4	5
14. 우리 직장의 승진 기회에 만족하는가?	1	2	3	4	5
15. 귀하는 전체적인 직무에 만족감을 느끼고 있는가?	1	2	3	4	5

IV. ‘의사소통능력’에 관련된 것입니다. 각 항목에 귀하의 생각이나 느낌을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 표시(✓)하여 주시기 바랍니다.

설 문 항 목	전혀 아니다	그렇지 않다	보통 이다	그런 편이다	아주 그렇다
1. 나는 친구들이 내가 진실로 누구인지를 알 수 있게 한다.	1	2	3	4	5
2. 나는 다른 사람의 입장에서 볼 수 있다.	1	2	3	4	5
3. 나는 여러 사회적 상황에서 편하게 느낀다.	1	2	3	4	5
4. 나는 내 권리나 의견을 주장한다.	1	2	3	4	5
5. 나는 대화할 때 상대의 이야기를 집중해서 듣는다.	1	2	3	4	5
6. 나는 어떤 주제를 다룰 것인지를 협의함으로써 내가하는 대화를 이끌어 나간다.	1	2	3	4	5
7. 나는 내 자신을 말로 또 비언어적으로 잘 표현한다.	1	2	3	4	5
8. 사람들은 내가 따뜻하다고 한다.	1	2	3	4	5
9. 나의 친구들은 내가 자기들에 대해 관심이 있다는 것을 진정으로 믿고 있다.	1	2	3	4	5
10. 나의 대화는 효율적이다.	1	2	3	4	5
11. 나의 높임말과 반말 등을 상대에 맞게 적절하게 구사한다.	1	2	3	4	5
12. 나는 논리 정연하게 말한다.	1	2	3	4	5
13. 나는 대화 도중 상대의 대화 목적을 쉽게 알아차린다.	1	2	3	4	5
14. 나는 대화할 때 내가 상대의 말을 잘 알아듣고 있음을 말로 또는 고갯짓으로 알린다.	1	2	3	4	5
15. 나는 대화에 집중할 수 있는 환경을 조성한다.	1	2	3	4	5

감사합니다.