

濟州地域 初·中等學校 敎員의 職務滿足에 관한 實證的 研究

宋秉軾* · 安靜一**

目 次

- I. 序 論
- II. 職務滿足의 一般的 考察
- III. 職務滿足의 測定要因과 影響要因
- IV. 分析 結果
- V. 結 論

I. 序 論

산업사회에서의 인간은 어떤 형태로든지 조직에 속하게 되고, 직무는 개인과 조직을 연결하는 매개체로서의 기능을 수행하게 되었다. 산업사회 초기에서의 직무는 경제적 재확득을 위한 원천으로서의 기능이 강조되었으나, 후기산업사회에서 직무는 근로생활의 질에 가치비중을 두는 기능이 강조되고 있고, 또한 직무는 자기성장과 자기개발을 위한 합리적인 체계이어야 한다는 생각이 중대되었다. 따라서 많은 연구자들은 직무수행에 따른 외재적 보상 뿐만아니라 내재적 보상에 관해서도 관심을 가지게 되었다.

조직의 관점에서 볼 때, 구성원의 직무만족은 조직의 유효성에 중요한 영향을 미친다. 지금까지의 직무만족에 관련된 연구결과들에 의하면, 직무만족에 따라 구성원은 그 조직에 대하여 긍정적일 수도 있고 부정적일 수도 있다. 따라서 조직에서 구성원이 담당하고 있는 직무에 대해 만족하느냐의 여부는 그 조직의 유효성과 관련하여 중요한 의미를 가진다고 할 수 있다.

본 연구는 직무만족에 관한 기존의 연구를 이론적으로 고찰하고, 제주지역의 초·중등학교 교원을 대상으로 직무만족을 측정하기 위한 측면요인과 직무만족에 영향을 미치는 요인을 분석하

* 濟州大學校 經商大學 經營學科 副敎授

** 濟州大學校 經營大學院 碩士課程

여 직무만족의 향상방안을 모색하고자 한다. 또한 직무만족에 영향을 미치는 요인에 대한 분석을 통하여 직무만족의 제고를 위해서는 어떤 요인의 개선이 우선적으로 고려되어야 하는가를 구명하고자 한다.

Ⅱ. 職務滿足의 一般的 考察

1. 職務滿足의 本質과 重要性

직무만족은 감정적·인식적 요소로 평성되고 긴장도와 일과성에 있어서 다양하기 때문에 여러 측면에서 설명될 수 있다. 협의로서의 직무만족은 직무상의 욕구박탈을 의미하며, 광의로서는 직무상의 태도적 의미로 사용되고 있다. 일반적으로는 직무상의 욕구나 태도적 요소의 고려로 해석되기도 한다.

따라서 직무만족(job satisfaction)이란 직무에 대한 태도의 하나로서 한 개인이 직무나 직무경험 평가시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 상태라고 정의할 수 있다. 직무만족은 사회적·윤리적 측면에서 뿐만 아니라 관리적 측면에서도 매우 중요하다. 직무만족은 종업원의 내적 감정상태의 독특한 특성이기 때문에 실체의 파악과 그 본체에 대한 수량화 및 측정이 대단히 복잡하고 또한 직무만족이 직접 행동으로 연결된다고 볼 수 없기 때문에 관리상황에서 간과하기 쉬운 내용이라 할 수 있다.

지금까지 직무만족은 조직의 원활한 운영을 평가하는 중요한 기준이 되고 있는데, 그러한 기준이 될 수 있고 관심의 대상이 되는 중요한 이유로서는 다음과 같은 것이 있다.¹⁾

첫째, 가치판단적인 면에서 볼 때 중요하다. 인간은 활동하는 시간의 대부분을 직장에서 보내기 때문에 최소한의 인도주의적인 입장에서 보더라도 근로생활이 유쾌하고 충족된 것이기를 바란다. 이러한 관점에서 종업원의 직무만족은 조직의 사회적 책임의 한 범주로서 강조되고 있다.

둘째, 직무만족은 정신건강적인 측면에서 중요하다. 근로생활에서 만족을 느끼지 못하는 사람은 그것이 전이적 효과(spill-over effect)를 가져와 그와 관련없는 가정생활, 여가활동에까지 불만족스럽게 보는 경향이 있다.

셋째, 직무만족은 신체적인 건강에도 영향을 미친다. 직무에 만족을 느끼는 사람이 장수한다는 연구도 발표되고 있는데,²⁾ 직무에 대한 불만이 스트레스를 쌓이게 하여 그것이 신체적 건강에 영향을 미치는 것이다.

1) 慎侑根, 組織行爲論, 茶山出版社, 1991, p.198.

2) E. Palmore, "Predicting Longevity: A Follow-Up Controlling for Age," *Gerontology* (Winter 1969).

이상에서 볼 때 가치관단적·정신적·신체적 건강 등의 측면은 조직이 종업원의 직무만족에 대해 책임이 있다는 것을 조직외부의 입장에서 거론한 것이라 볼 수 있다. 결국 직무만족은 조직의 경영자나 구성원에게 있어서 즐거움을 주고 직무만족을 높여주므로 모두에게 중요하고 바람직한 일이다.

2. 職務滿足의 測定

직무만족의 측정도구는 오래 전부터 개발되고 사용되어 왔기 때문에 비교적 정교해졌고 표준화도 이루어진 편이다.

직무만족이란 한 사람의 머리속에 존재하는 가상적인 개념으로서 직접 측정할 수 없기 때문에 대부분 간접적인 방법을 사용하게 된다. 이러한 간접적인 방법에는 설문지법(questionnaire method), 중요사건법(critical incident technique), 외현행위법(overt behaviors), 행위경향법(action tendency scales) 등이 있다. 그중에서 가장 널리 이용되는 방법은 설문지에 의한 자기보고식의 평정척도법이다. 이러한 설문지법은 다시 직무만족에 대한 조작적 정의가 어떤 것이냐에 따라 여러 기법으로 나뉘게 된다. 이 분류기준으로 가장 일반적인 것은 직무만족을 단일변수(single variable)로 보느냐, 아니면 이를 직무와 관련된 여러 측면이 합성된 다차원 구성개념(multi-dimensional construct)로 보느냐 하는 관점에 둔다.

이러한 분류기준에 따른 대표적인 기법은 다음과 같다.

(1) 총체적 직무만족(overall satisfaction)의 측정기법 : 여기에는 Hoppock의 척도,³⁾ Brayfield & Rothe의 직무만족지표,⁴⁾ 얼굴표정척도⁵⁾ 등이 있다.

(2) 측면직무만족(facet satisfaction)의 측정기법 : 여기에는 직무기술지표(JDI : job descriptive index),⁶⁾ 미네소타 만족설문지(MSQ : Minnesota satisfaction questionnaire),⁷⁾ 조직반응지표⁸⁾ 등이 있다.

-
- 3) R. Hoppock, *Job Satisfaction* (New York : Harper and Brothers, 1935), p.243.
 4) A.H. Brayfield & H.F. Rothe, "An Index of Job Satisfaction," *Journal of Applied Psychology* (Vol. 35, 1951), pp.307~311.
 5) T. Kunin, "The Construction of a New Type of Attitude Measure," *Personnel Psychology* (No.8, 1955), pp.65~66.
 6) V.H. Vroom, *Work and Motivation* (New York : John Wiley & Sons, 1964), p.100 참조. JDI는 직무의 5가지 측면을 설명해 놓은 문항에 대해 "예" 또는 "아니오"로 답하게 되어 있다.
 7) D.J. Weiss, R.V. Dawis, G.W. Engleand & L.H. Lofquist, "Measuring Job Satisfaction : The Cornell Studies," in E.A. Fleishman ed., *Studies in Personnel and Industrial Psychology* (The Dorsey Press : Homewood, 1977), p.349 참조. MSQ는 각 문항의 설문을 리커트식 척도에 의해 측정한다.
 8) F.J. Smith, "The Index of Organizational Reactions," *JSAS Catalog of Selected in Psychology* (Vol.6, 1976), MS. No.1265.

이러한 측정기법의 척도들은 아직까지는 완전하다고 볼 수 없다. 그러나 보다 신뢰할 수 있는 직무만족 측정치를 얻으려는 노력속에서 측정과 관련하여 측정의 타당성 쟁점, 측면만족 측정기법의 우월성 쟁점, 측면의 합성과 관련된 쟁점, 측정도구의 문화간 이동성 쟁점, 특정직종에 적합한 도구개발 쟁점 등의 논란이 있었다.

본 연구에서는 단일항목에 의한 전반만족(총체적 만족)이 포괄적이라는 일부의 연구결과가 있기는 하지만, 오차를 줄이고 여러 측면에 의한 태도가 직무만족을 잘 표현한다고 보아 단면별 또는 측면별 직무만족(측면직무만족)을 합계하는 방법으로 직무만족을 측정하였다.

Ⅲ. 職務滿足의 側面要因과 影響要因

1. 職務滿足의 側面要因

직무만족은 일찌기 경영자들에게 조직유효성의 중요한 지표로 인식되어 왔기 때문에 직무만족을 측정하는 수단도 개발되어 왔다. 그리고 직무만족을 측정하는 측면요인에 대한 연구도 다양하며 연구자에 따라 여러 가지 요인들을 열거하고 있다.

Steers는 직무만족을 직무의 상이한 측면들에 대한 태도의 총합으로 보고, 직무의 주요 요인은 ① 직무 그 자체, ② 급여, ③ 승진기회, ④ 감독, ⑤ 동료작업자 등으로 분류하고 있다. JDI의 분류는 ① 현직책, ② 급여, ③ 승진기회, ④ 감독, ⑤ 동료 등의 요인을 제시하고 있다. Locke는 직무만족을 사상에 관련된 요인과 행위자에 관련된 요인으로 구분하고, ① 사상에 관련된 요인에는 작업(내재적 관심, 다양성, 학습기회, 난이도, 양, 성공기회, 작업통제), 급여(급여수준, 공정성, 방법), 승진(승진기회, 승진의 공정성), 인정(성취에 대한 칭찬, 작업결과에 대한 신뢰와 비판), 복지(연금, 의료, 유급휴가, 연수), 근로조건(근로시간, 휴식, 설비, 인적 분위기)을 들고 있으며, ② 행위자에 관련된 요인으로는 감독(감독스타일, 영향, 기술적 인간적 관계, 관리기술), 동료작업자(능력, 도움, 우정), 회사의 관리(보수, 편의, 종업원에 대한 관심)을 들고 있다.⁹⁾ PTO(Purdue Teacher Opinionaire)의 분류는 ① 교장과의 관계, ② 교수활동의 만족, ③ 교사간의 관계, ④ 급여, ⑤ 교수부담, ⑥ 교육과정, ⑦ 교사지위, ⑧ 지역사회의 후원, ⑨ 학교시설 및 봉사체계, ⑩ 지역사회에의 압력 등을 제시하고 있다.

직무만족의 측면요인에 관해 연구자들은 포괄적으로 묶거나 세분화하여 5~25가지 정도의 요인으로 분류하고 있는데, 이들 요인은 서로 상이한 요인들을 포함하는 경우도 있다. 그러나 직무만족을 측정하는데 있어서 어느 정도 공통적인 측면요인들로 구성되어 있음을 알 수 있다. 따라서 직무만족에 관한 측면요인의 선정을 위해서는 다소 포괄적인 분류가 필요하다고 생각한다.

9) E. A. Locke, *op. cit.*, pp.1299~1302.

2. 職務滿足의 影響要因

직무만족에 영향을 미치는 요인을 알아내는 것은 조직구성원들의 직무만족을 높일 수 있는 방법을 밝혀내는데 중요한 것이다. 어떤 요인들이 직무만족에 크게 영향을 주는가를 알 수만 있다면 경영자에게 현실적인 지침을 제시해 줄 수 있을 것이다. 그러나 지금까지 영향요인에 관한 명확한 해답이 나와 있지 않고 직무만족과 관련을 갖는 몇 가지 요인들을 확인할 수 있었을 뿐이다. 직무만족의 영향요인은 연구자에 따라 분류체계가 다양하며 상호관련성이 서로 다르다.

일반적으로 직무만족에 영향을 미치는 요인은 ① 직무를 수행하는 개인의 특성에서 오는 요인, ② 직무가 지니는 특성에서 오는 내용요인, ③ 직무를 수행하는 환경과 관계되는 직무환경요인, ④ 조직전체요인 등으로 분류할 수 있다.¹⁰⁾

1) 個人的 特性要因

직무만족에 영향을 미치는 개인적 특성요인으로는 성, 근속년수, 욕구, 흥미, 포부수준, 학력, 현재의 지위, 가족구성원의 수 등을 들고 있다.

어떤 개인적인 요인들이 직무만족에 특히 영향을 주는가에 대한 해답은 아직 얻어내지 못하고 있다. 그러나 이들 개인적 특성요인들이 다른 요인들보다 직무만족에 미치는 영향은 약한 것으로 알려지고 있다. 개인적 특성요인들은 비교적 장기간에 걸쳐 변모되는 것도 있고 일생을 통해서 변하기 어려운 것도 있다. 조직마다 태도, 지각, 경험 뿐만 아니라 욕구에 이르기까지 다양한 훈련을 통하여 변화시키려 노력하기도 한다. 그러나 오랜 생활사를 통하여 형성되는 성격특성들을 변화시키는 데에는 많은 지식과 노력이 필요하다.

따라서 구성원이 된 뒤에 변화시키기보다 적합한 개인적 특성을 갖춘 인물을 가려내고, 직무와 개인요인이 조화되도록 선발, 배치, 직무조정이 이루어지도록 하는 것이 효과적이기 때문에 개인적 특성요인에 대한 분석을 필요로 하게 되는 것이다.

2) 職務內容要因

직무만족에 영향을 미치는 직무내용요인에 관한 연구에 의하면, 새로운 학습의 기회, 창조성, 다양성, 난이도, 작업량, 책임감, 성과에 대한 압력, 작업방법이나 자율성에 대한 통제, 직무충실, 복잡성 등을 들고 있다.¹¹⁾ 영국의 작업자들을 대상으로 한 조사¹²⁾에서는 지루함은 정신적

- 10) L. W. Porter and R. M. Steers, "Organizational Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism," *Psychological Bulletin* (Vol. 80, 1973), pp. 151~176.
 11) ① J. R. Hackman and E. E. Lawler, "Employee Reactions to Job Characteristics," *Journal of Applied Psychology* (June 1971), pp. 259~286.
 ② J. R. Hackman and G. R. Oldham "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology* (1975), pp. 159~170.
 12) S. Wyatt, J. N. Langdon and F. G. Stock, *Fatigue and Boredom in Repetitive Work* (Industrial Health Research Board, Great Britain, Report No. 77, 1973), pp. 160~165.

과정이 없는 작업에서 발생한다고 주장하고 있다. 또 다른 연구¹³⁾에서는 작업자들이 모두 정신적으로 도전적인 직무를 선호하는 것은 아니라고 하였는데, 직무특성의 수준에 대한 반응이 도시와 농촌간, 구교와 신교간에 차이가 있다는 것이다. 이러한 연구 결과는 특정직무에 대한 작업자의 반응은 작업자의 문화적 배경에 따라 다르게 나타난다는 것을 시사한다.

직무만족에 영향을 미치는 직무내용요인들을 묶어 직무범위와 역할모호성, 역할갈등으로 분류하고 있다. 이때 직무범위에는 직무의 다양성, 직무의 중요성, 자율성, 과업의 완결성, 직무수행 결과의 피드백이 해당된다. 이러한 요인들이 많을수록 직무범위가 크다고 하며 일반적으로 직무범위가 클수록 직무만족이 높게 나타난다고 한다.¹⁴⁾ 또한 직무만족에 부정적인 영향을 미치는 직무특성도 존재하는데, 역할모호성과 역할갈등은 모두 직무스트레스를 유발시킴으로써 직무만족을 감소시킨다. 따라서 사람들은 분명하게 자신들에게 기대되고 있는 명확한 목표를 가질 수 있는 상황을 선호한다.

3) 職務環境要因

직무만족에 영향을 미치는 직무환경요인으로는 물리적 환경, 근로조건, 감독스타일, 동료관계, 참여적 의사결정, 작업집단의 규모 등을 들고 있다.

일반적으로 조직구성원은 위험하지 않고 쾌적한 작업환경을 선호한다. 온도, 습도, 조명, 소음, 재해 위험 등의 작업환경이 부적합하면 육체적 긴장이 초래되고 작업능력도 감소되기 때문이다. 그러나 육체적 편안함과 작업목표의 달성에 필요한 조건이 유쾌한 작업조건에 대한 기준이 되기 때문에 작업의 물리적 환경은 아주 좋거나 아주 나쁘지 않으면 당연한 것으로 받아들인다.

근로조건에는 근무시간, 근무일수, 시간배정, 휴식 등이 관련되는데 직무에 몰두하는 사람에 비해 현재의 직무를 싫어하는 사람은 좋아하는 다른 일을 위해서 가능하면 근무시간을 줄이려고 노력한다.

감독스타일은 상사가 부하에게 중요한 직무가치를 제공해 주는 정도에 따라 직무만족이 높다고 한다. 직무수행을 지원하고 간섭을 줄이며 과업성취에 대하여 보상해 주는 정도에 따라 상사를 좋아한다.

동료관계에 있어서는 자신을 좋아하거나 자신과 같은 방식으로 사물을 보는 사람에게 편안함과 매력을 느끼게 되며, 동시에 직무를 수행하는데 도움이 되는 동료를 좋아한다. 또한 다른 사람과 흥미나 기호가 같을 경우에도 자신의 직무와 직접적인 관계가 없더라도 매력을 끌 수가 있다.

13) A.N. Turner and P.R. Lawrence, *Industrial Job and the Workers* (Boston : Harvard Graduate School of Business Administration, 1965), pp.250~251.

14) E.F. Stone, *Research Methods in Organizational Behavior* (Glenview III : Scott, Foresman and Co., 1978), p.153.

참여적 의사결정은 직무만족을 증대시켜주는 효과가 있다. 특히 조직구성원의 참여가 실질적일 경우와 의사결정의 사안이 자신의 직무에 중요할 경우에는 더욱 그렇다. 작업집단의 규모에 있어서는 규모가 클수록 직무만족은 하락하며, 규모가 커지면 과업이 전문화되고 의사소통의 질과 집단응집성이 떨어지게 되어 결국 직무만족이 하락하게 되는 요인으로 작용하게 된다.

4) 組織全體要因

직무만족에 영향을 미치는 조직전체요인으로는 급여와 승진, 조직구조, 조직의 관리정책 등을 들고 있다.

급여는 절대액과 상대적 공정성이 문제가 되는데, 구성원의 기대를 충족시키고 나아가 노력에 비해 상대적으로 공정하다고 느낄 때 직무만족은 높아지게 된다. 승진은 열망수준이나 개인적으로 얼마나 중요성을 부여하는가에 따라 직무만족이 다르게 나타나는데, 여기에서도 공정성은 중요한 기준이 된다. 그러나 승진기준이 직무수행능력과 업적을 강조하더라도 공기업과 노동조합이 있는 경우에는 승진시험이나 연공이 되기도 한다. 그밖에 승진제도가 공정하게 운영된다고 하더라도 개인의 야심이나 경력개발에 대한 열망에 따라 승진기회가 없는 경우에는 불만족하기도 한다. 또한 책임과 작업의 난이도가 큰 승진은 도전을 원하지 않는 구성원이나 동료와의 인간관계를 포기하도록 강요하는 경우라면 승진을 원하지 않는 구성원도 있다.

조직구조도 직무만족에 관련되는데, 직위가 높을수록 직무만족은 높아지고 의사결정의 분권화가 이루어질수록 직무만족은 높아지는 경향이 있다.¹⁵⁾ 조직의 관리정책은 구성원의 행위를 지배하거나 규제하기 때문에 조직에 대한 긍정적·부정적 감정을 유발하게 한다. 조직이 구성원에게 부당하게 엄매이게 하거나 차별을 느끼게 한다면 직무만족은 낮아질 수 밖에 없다.

IV. 分析結果

1. 分析內容

본 연구의 내용은 직무만족을 측정하기 위한 측면요인과 직무만족에 영향을 미치는 영향요인에 대한 분석이다. 여기에서 직무만족의 측면요인은 종속변수로서의 성격을 갖으며, 직무만족의 영향요인은 독립변수로서의 성격을 갖는다.

15) L.L. Cummings and C.J. Berger, "Organizational Structure: How Does It Influence Attitudes and Performance?," *Organizational Dynamics* (Vol. 5, No. 2, 1976), pp. 34~49.

1) 職務滿足の 側面要因

직무만족을 측정하기 위한 측면요인은 여러 연구자들의 분류기준을 참고하여 부분적으로 수정·보완하였다. 직무만족의 측면요인으로는 ① 담당직무(수업에의 능력 발휘, 교직을 통한 인정과 성장, 담당업무·담임·교과), ② 급여수준(급여에 대한 만족, 급여의 공정성, 생계비의 충족여부), ③ 승진기회(승진의 가능성, 승진의 공정성, 성장을 위한 연수와 연구), ④ 직무환경(교수부담, 지역사회 후원과 압력, 근로조건에 대한 만족), ⑤ 동료관계(동료와의 우호적 관계, 동료의 협조에 대한 만족, 의사소통에 대한 만족), ⑥ 감독스타일(교장의 배려관계, 성취에 대한 인정, 민주적 리더십), ⑦ 행정관리(교과과정의 운영, 교원의 복지정책, 장학·인사관리) 등으로 설정하였다.

2) 職務滿足の 影響要因

본 연구에서는 거시적으로 보면 외적 요인으로서 경제적 환경, 사회·문화적 요인, 경제개발의 단계 등도 직무만족에 영향을 미칠 수는 있지만, 외부의 영향요인과 각 요인간의 상호 영향의 문제는 측정상의 어려움이 많기 때문에 직무만족의 영향요인을 다음의 4가지 요인으로 한정하였다.

(1) 개인적 특성요인 : 직무만족에 영향을 미치는 개인적 특성요인으로는 성, 근속년수, 학력, 부양가족수, 교직선택의 동기, 준거집단 등으로 설정하였다.

(2) 직무내용요인 : 직무만족에 영향을 미치는 직무내용요인으로는 담임여부, 담당학년, 담당교과, 직무의 명확성, 업무처리의 자율성 등으로 설정하였다.

(3) 직무환경요인 : 직무만족에 영향을 미치는 직무환경요인으로는 감독스타일, 동료관계, 조직규모(학급수), 물리적 환경, 업무부담(수업시간수), 근무지역, 출퇴근 부담 등으로 설정하였다.

(4) 조직전체요인 : 직무만족에 영향을 미치는 조직전체요인으로는 급여수준, 직위, 승진기회, 학교급, 설립형태 등으로 설정하였다.

2. 標本과 設問紙의 構成 및 資料處理方法

1) 標本과 資料蒐集方法

본 조사는 1993년 4월 현재 제주지역의 초·중등학교 교원을 대상으로 750매의 설문지를 배포·회수하고, 이 중에서 불성실한 응답이 뚜렷한 43매는 분석에서 제외시켰다. 인구통계적 특성별 표본의 분포는 다음의 <표 1>과 같다.

<표 1> 표본의 분포

구 분	성			근 속 년 수				
	남 성	여 성	합 계	10년미만	10~19년	20~29년	30년이상	합 계
표본수	448	254	702	245	225	151	82	703
백분율	63.8	36.2	100.0	34.9	32.0	21.5	11.7	100.0

구 분	담 임 여 부			학 력				
	담 임	비담임	합 계	고 졸	전문대졸	대 졸	대졸이상	합 계
표본수	429	182	671	51	64	496	92	703
백분율	63.9	27.1	100.0	7.3	9.1	70.6	13.1	100.0

구 분	설 립 형 태			직 위				
	국·공립학교	사립학교	합 계	평교사	주임교사	원로교사	교 감	합 계
표본수	570	128	698	474	147	20	60	701
백분율	81.7	18.3	100.0	67.6	21.0	2.9	8.6	100.0

구 분	학 교 급				학 교 규 모			
	국민학교	중학교	고등학교	합 계	11학급 이하	12~24학급	25학급이상	합 계
표본수	280	200	222	702	171	348	182	701
백분율	39.9	28.5	31.6	100.0	24.4	49.6	26.0	100.0

구 분	감 독 스타 일				근 무 지 역				
	권위적	민주적	방임형	합 계	제주시	서귀포시	읍면소재지	기타지역	합 계
표본수	356	276	64	696	287	116	231	68	702
백분율	51.1	39.7	9.2	100.0	40.9	16.5	32.9	9.7	100.0

2) 設問紙의 構成

설문지는 총 46문항으로 구성되어 있는데, ① 직무만족의 측면요인으로서 담당직무(3문항), 급여수준(3문항), 승진기회(3문항), 직무환경(3문항), 동료관계(3문항), 감독스타일(3문항), 행정관리(3문항) 등이며, ② 직무만족의 영향요인으로서 개인적 특성요인(6문항), 직무내용요인(5문항), 직무환경요인(7문항), 조직전체요인(7문항) 등이다.

3) 資料處理方法

자료처리방법은 직무만족의 요인별 유의성 검증을 위해 분산분석(ANOVA : analysis of variance)을 이용하여 영향요인의 차이를 검증하였고, 집단상호간의 유의성 검정은 Duncan의 복수범위검정(Duncan's multiple range test)의 방법을 이용하여 통계적으로 유의적인 차이가 있는 지를 분석하였다. 직무만족과 측면요인과의 관계를 밝히기 위해서는 상관관계분석을 이용하였다.

3. 分析結果

1) 職務滿足의 側面要因別 分析

직무만족의 측면요인별로 분석한 결과는 <표 2>에서와 같은데, 직무만족의 측면요인인 담당직무, 급여수준, 승진기회, 직무환경, 동료관계, 감독스타일, 행정관리 등을 합계한 평균이 중간 이하의 수준을 보이고 있다.¹⁶⁾ 따라서 총체적인 직무만족은 낮은 상태에 머무르고 있다는 것을 알 수 있다.

<표 2> 직무만족의 측면요인별 분석

구 분	요인별 평균	SD
담 당 직 무	3.19	.762
급 여 수 준	2.31	.712
승 진 기 회	2.44	.747
직 무 환 경	2.37	.785
동 료 관 계	3.39	.685
감 독 스타 일	3.04	.830
행 정 관 리	2.92	.782
합 계	2.77	.388

직무만족의 측면요인별로 살펴보면, 동료관계는 중간 정도의 직무만족을 보이며, 담당직무와 감독스타일은 중간 수준에 근접하고 있다. 그러나 행정관리, 승진기회, 직무환경, 급여수준 등은 낮은 수준을 보이고 있기 때문에 이들 요인의 개선이 없이는 총체적인 직무만족의 향상은 기대하기 어려운 것으로 생각된다.

16) 慎侑根, “韓國企業 勤勞者의 意識構造,” 大韓商工會議所 韓國經濟研究센터, 1991, p.84 참조. 흔히 리커트식 5점 척도를 사용한 태도조사의 결과를 해석하는데 있어서 2.90점 미만을 ‘하’, 2.90~3.20점을 ‘중하’, 3.20~3.60점을 ‘중중’, 3.60~3.90점을 ‘중상’, 그리고 3.90점 이상은 ‘상’으로 구분하는 것이 적절하다고 지적하고 있다.

또한 직무만족이 낮은 측면요인들을 살펴보면, 급여수준은 별정직 공무원인 교원의 경우 조직력을 통한 임금교섭이 불가능하며 일반근로자의 임금상승률에 크게 못미치고 있기 때문에 앞으로도 부정적인 요인으로 계속 작용할 것으로 보인다. 직무환경은 GNP에 대비하여 교육투자비용이 매우 낮은 수준이며,¹⁷⁾ 교육발전지표상의 순위도 세계 120위로 교육환경이 매우 열악한 위치에 있다.¹⁸⁾ 또한 승진기회는 조직규모에 관계없이 교장 1인, 교감 1~2인으로 다른 조직에 비하여 크게 제한되고, 농어촌학교의 폐교추세로 인하여 승진에 소요되는 기간이나 기회가 더욱 악화될 가능성이 높다.

따라서 총체적인 직무만족은 매우 낮은 수준에 있다고 할 수 있는데, 특히 급여수준, 직무환경, 승진기회 등의 직무만족은 낮은 수준에 있으며 동료관계, 담당직무, 감독스타일 등의 직무만족은 상대적으로 높은 것으로 나타나고 있다.

2) 個人的 特性要因別 分析

직무만족에 영향을 미치는 개인적 특성요인으로서 성, 근속년수, 학력, 부양가족수, 교직선택의 동기, 준거집단 지각별 구분에 따른 직무만족의 차이를 분석한 결과는 다음과 같다.

성별에 따른 직무만족을 분석한 결과는 <표 3>에서와 같이, 통계적으로 유의적인 차이는 없지만, 총체적 직무만족은 남성이 여성에 비하여 상대적으로 약간 높은 것으로 나타나고 있다. 아직까지도 산업사회의 현실은 여성의 사회참여를 꺼리며 승진기회마저 불공정한 상황이 존재한다는 점에 비하면 학교조직은 편견이 없는 바람직한 조직이라고 할 수 있다.

<표 3> 성별 직무만족

구	분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
남	성	448	2.769	1/700	.0012/117.72	.0012/.16	.007	.9338
여	성	254	2.766					
합	계	702	2.768		117.721			

* : P<.10, ** : P<.05, *** : P<.01 between groups/within groups

근속년수에 따른 직무만족을 분석한 결과를 살펴보면, <표 4>에서와 같이 $\alpha=.01$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되었다. 직무만족은 30년 이상의 경력자, 20~29년의 경력자, 10~19년의 경력자, 10년 미만의 경력자 순으로 높게 나타나고 있기 때문에, 근속년수에 비례하여 직무만족이

17) 國庫와 地方費를 합한 政府負擔 教育財政規模는 GNP 對比 3.96%(1993년)임.

18) 韓國教育新聞, 1993年 10月 13日(第1687號), 2面.

높게 나타나는 것을 알 수 있다.

〈표 4〉 근속년수별 직무만족

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
10년 미만	245	2.663	3/698	8.60/109.12	2.86/.16	18.364***	.0000
10~19년	225	2.743					
20~29년	151	2.841					
30년 이상	82	3.014					
합 계	702	2.768		117.72			

* : P<.10, ** : P<.05, *** : P<.01 between groups/within groups

학력에 따른 직무만족을 분석한 결과는 〈표 5〉에서와 같이 $\alpha=.01$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되었는데, 특히 고졸학력자의 직무만족이 가장 높았으며, 그 다음으로는 대졸, 대졸 이상, 전문대졸 등의 순으로 나타나고 있다. 이러한 이유는 학력수준에 따라 직무내용, 급여수준, 승진 기회 등에 있어서 큰 차이를 두지 않는 학교조직의 특성 때문에 학력이 낮아도 직무만족이 높게 나타난다는 것을 시사해 주고 있다. 그러나 이러한 경향은 자칫 학교조직에 고학력자의 기피와 조직의 침체를 야기시킬 수 있다는 부정적인 측면도 상존하고 있다고 생각된다.

〈표 5〉 학력별 직무만족

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
고 졸	51	2.951	3/699	2.03/115.68	.69/.16	4.106***	.0067
전문대졸	64	2.710					
대 졸	496	2.763					
대졸 이상	92	2.733					
합 계	703	2.768		117.71			

* : P<.10, ** : P<.05, *** : P<.01 between groups/within groups

부양가족수에 따른 직무만족을 분석한 결과는 〈표 6〉에서와 같이 $\alpha=.05$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되었는데, 대체로 부양가족수에 비례하여 직무만족이 높은 것으로 나타나고 있다.

<표 6> 부양가족수별 직무만족

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
없 음	155	2.739	3/695	.37/116.18	.46/.17	2.732**	.0430
1~2명	294	2.735					
3~4명	203	2.811					
5명 이상	47	2.876					
합 계	699	2.768	117.55				

* : P<.10, ** : P<.05, *** : P<.01 between groups/within groups

교직을 선택하게 된 동기에 따른 직무만족을 분석한 결과는 <표 7>에서와 같이 $\alpha=.05$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되었는데, 교직이 사회적 존경을 받는 직업으로 인식하고 선택한 교원에서 직무만족이 가장 높았으며, 그 다음으로 가정적 요인, 적성과 흥미, 자신의 성장, 기타, 주위의 권유, 생활안정과 지역적 제약 등의 순으로 나타나고 있다.

<표 7> 교직선택의 동기별 직무만족

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
가정적 요인	217	2.797	7/694	2.41/115.30	.35/.17	2.709**	.0436
주위의 권유	49	2.688					
생활의 안정	59	2.676					
적성과 흥미	200	2.772					
사회적 존경	48	2.916					
지역적 제약	32	2.676					
자신의 성장	39	2.774					
기 타	58	2.727					
합 계	702	2.767	117.71				

* : P<.10, ** : P<.05, *** : P<.01 between groups/within groups

준거집단을 어느 것으로 보느냐에 따른 직무만족을 분석한 결과는 <표 8>에서와 같이 $\alpha=.10$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되었는데, 특히 준거집단을 일반공무원이나 전문직으로 지각하는 교원에서 직무만족이 높은 것으로 나타나고 있다.

〈표 8〉 준거집단 지각별 직무만족

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
공 기 업	129	2.766	5/683	1.58/101.78	.32/.15	2.125*	.0607
전 문 직	197	2.771					
회 사 원	83	2.743					
일반공무원	200	2.821					
일 반 시 민	57	2.642					
기 타	23	2.671					
합 계	689	2.768		103.36			

* : P<.10, ** : P<.05, *** : P<.01 between groups/within groups

3) 職務內容要因別 分析

직무만족에 영향을 미치는 직무내용요인으로서 담임여부, 담학년, 담당교과, 담당직무의 명확성, 업무처리 방식에 따른 직무만족의 차이를 분석한 결과는 다음과 같다.

담임교사와 비담임교사에 따른 직무만족을 분석한 결과는 〈표 9〉에서와 같이 $\alpha=.01$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되었는데, 비담임교사가 담임교사보다 직무만족이 높은 것으로 나타나고 있다. 이것은 담임을 맡고 있는 교사에게 주어지는 보상에 비하여 생활지도와 교실관리, 학급사무, 자율학습지도 등의 부담이 과중하기 때문인 것으로 생각된다.

〈표 9〉 담임교사와 비담임교사별 직무만족

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
담 임 교 사	429	2.724	1/677	1.25/108.44	1.25/.16	7.788***	.0050
비담임교사	250	2.813					
합 계	679	2.757		109.69			

* : P<.10, ** : P<.05, *** : P<.01 between groups/within groups

담학년대에 따른 직무만족을 분석한 결과는 〈표 10〉에서와 같이 $\alpha=.05$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되었는데, 국민학교 교원은 중등학교 교원보다 직무만족이 높은 것으로 나타났다. 여기에서는 초·중등학교의 경우는 1학년 담당교사에서 직무만족이 높았으며, 중등학교의 경우에는 진학지도에서 오는 부담이 가장 과중하다고 생각되는 3학년 담당교사가 오히려 2학년 담당교사보다 직무만족이 높은 것으로 나타나고 있다.

<표 10> 담당학년별 직무만족

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
국교 1~2학년	52	2.826					
국교 3~4학년	65	2.799					
국교 5~6학년	111	2.743					
중학교 1학년	46	2.705					
중학교 2학년	38	2.612					
중학교 3학년	33	2.694	8/452	2.57/72.18	.32/.16	2.009**	.0439
고등학교 1학년	39	2.738					
고등학교 2학년	42	2.569					
고등학교 3학년	35	2.674					
합 계	461	2.721		74.75			

* : P<.10, ** : P<.05, *** : P<.01 between groups/within groups

담당교과에 따른 직무만족을 분석한 결과는 <표 10>에서와 같이 $\alpha=.01$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되었는데, 국민학교 교원이 중등학교 교원보다 직무만족이 높은 것으로 나타났다. 특히 국민학교의 경우에는 교과전담교사가 담임교사보다 직무만족이 높은 것으로 나타나고 있는데, 이것은 생활지도와 교실관리, 학급사무 등의 잡무부담이 적은 데 기인한 것으로 생각된다. 중등학교의 경우에는 일반적으로 주요 교과목으로 불리는 국어, 영어, 수학을 담당하는 교사들의 직무만족이 높을 것으로 예상하였으나, 수학, 과학, 예·체능분야 담당교사들이 국어, 영어, 사회분야 담당교사보다 직무만족이 높은 것으로 나타났다.

<표 11> 담당교과별 직무만족

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
국교 담임	209	2.780					
국교 전담	24	2.847					
국 어	58	2.697					
수 학	49	2.784					
영 어	53	2.604	7/628	9.09/106.69	1.14/.16	7.244***	.0000
사회분야	71	2.583					
과학분야	112	2.783					
예·체능분야	60	2.789					
합 계	636	2.765		115.78			

* : P<.10, ** : P<.05, *** : P<.01 between groups/within groups

담당업무의 명확한 정도에 따른 직무만족을 분석한 결과 <표 12>에서와 같이 통계적으로 유의한 차이를 보이지는 않지만, 비교적 단순하고 가벼운 업무를 담당하고 있다고 지각하는 교원이 복잡하고 과중한 업무를 담당하고 있다고 지각하는 교원보다 직무만족이 높은 것으로 나타나고 있다. 이것은 일반적으로 업무의 복잡성이나 부담의 정도에 따른 적절한 보상이 내재적 보상과 외재적 보상을 주거나, 적성과 희망에 따라 업무가 적절히 배정함으로써 어느 정도 불만을 해소할 수 있을 것이다.

<표 12> 담당업무의 명확성에 따른 직무만족

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
매우 단순하고 가벼움	59	2.750					
단순하고 가벼움	133	2.799					
보 통 임	248	2.769	4/683	.53/112.12	.13/.16	.813	.517
복잡하고 과중함	189	2.725					
매우 복잡 과중함	59	2.726					
합 계	698	2.766		116.90			

* : P<.10, ** : P<.05, *** : P<.01 between groups/within groups

업무처리의 자율성 여부에 따른 직무만족을 분석한 결과는 <표 13>에서와 같이 $\alpha=.01$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되었는데, 업무처리에 대하여 재량권을 가지고 자율적으로 업무를 처리한다고 지각하는 교원이 지시에 의하여 업무를 수행한다고 지각하는 교원보다 직무만족이 높은 것으로 나타나고 있다.

<표 13> 업무처리의 자율성에 따른 직무만족

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
주로 지시에 의함	67	2.618					
대체로 지시에 의함	157	2.702					
중 간 정 도 임	196	2.761	4/693	4.15/112.75	1.04/.16	6.373***	.000
대체로 자율적 결정	220	2.824					
주로 자율적 결정	58	2.918					
합 계	698	2.766		116.90			

* : P<.10, ** : P<.05, *** : P<.01 between groups/within groups

4) 職務環境要因別 分析

직무만족에 영향을 미치는 직무환경요인으로서 감독스타일, 동료관계, 조직규모(학급수), 물리적 환경, 업무부담, 근무지역, 출퇴근 부담에 따른 직무만족의 차이를 분석한 결과는 다음과 같다.

학교장의 감독스타일에 따른 직무만족을 분석한 결과는 <표 14>에서와 같이 $\alpha=.01$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되었는데, 직무만족은 민주적 스타일이라고 지각하는 교원에서 가장 높게 나타나고 있으며 그 다음으로 방임적 스타일, 권위적 스타일 순으로 나타나고 있다. 학교장의 감독스타일에 따른 직무만족은 업무처리에 자율성 여부에 따른 직무만족과 일치하는 것으로 나타나고 있는데, 의사결정에의 참가와 대폭적인 권한위양에 의한 자율적 업무처리의 분위기가 직무만족을 높이는 데 기여한다는 것을 알 수 있다.

<표 14> 감독스타일에 따른 직무만족

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
권위적 스타일	356	2.624					
방임적 스타일	64	2.769	2/693	17.00/100.22	8.50/.14	58.78***	.0000
민주적 스타일	276	2.954					
합 계	696	2.768		117.22			

* : P<.10, ** : P<.05, *** : P<.01 between groups/within groups

동료관계에 따른 직무만족을 분석한 결과는 <표 15>에서와 같이 $\alpha=.01$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되었는데, 동료관계가 우호적이라고 지각하는 교원일수록 직무만족이 높은 것으로 나타나고 있다. 특히 학교조직의 동료관계는 대체로 우호적이라고 지각하는 구성원이 많기 때문에 직무만족에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 이해할 수 있다.

<표 15> 동료관계에 따른 직무만족

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
매우 우호적	92	2.980					
대체로 우호적	382	2.802					
중간 정도임	191	2.640	4/697	9.53/108.19	2.38/.16	15.350***	.0000
대체로 비우호적	36	2.557					
매우 비우호적	1	2.286					
합 계	702	2.768		117.72			

* : P<.10, ** : P<.05, *** : P<.01 between groups/within groups

학교규모에 따른 직무만족을 분석한 결과는 <표 16>에서와 같이 $\alpha=.01$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되었는데, 소규모학교의 경우에서 직무만족이 가장 높았으며 중간규모에서는 낮아졌다가 조직규모가 커질수록 다시 높아지는 것으로 나타나고 있다.

<표 16> 조직규모별 직무만족

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
소규모(11학급 이하)	171	2.850					
중규모(12~24학급)	348	2.724	2/698	1.83/115.75	.97/.17	5.532***	.0041
대규모(25학급 이상)	182	2.773					
합 계	701	2.765		117.58			

* : P<.10, ** : P<.05, *** : P<.01 between groups/within groups

물리적 환경에 대한 지각에 따른 직무만족을 분석한 결과는 <표 17>에서와 같이 $\alpha=.01$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되었는데, 물리적 환경이 좋다고 지각하는 교원일수록 직무만족이 높은 것으로 나타나고 있다. 특히 대다수의 교원들이 물리적 환경이 보통 이하라고 지각하고 있기 때문에 열악한 근무환경의 개선이 직무만족을 높이는데 선행조건임을 시사해 주고 있다.

<표 17> 물리적 환경에 대한 지각별 직무만족

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
매우 좋음	18	3.156					
대체로 좋음	118	2.975					
보통임	292	2.795	4/697	16.52/101.12	4.13/.15	28.466***	.0000
대체로 나쁨	219	2.677					
매우 나쁨	55	2.418					
합 계	702	2.768		117.64			

* : P<.10, ** : P<.05, *** : P<.01 between groups/within groups

근무부담(주당 수업시간수)에 따른 직무만족을 분석한 결과는 <표 18>에서와 같이 $\alpha=.01$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되었는데, 주당 수업시간수가 적은 교사들에서 직무만족이 높은 것으로 나타났다. 이러한 경향은 초등학교와 중등학교 교사에 있어서 공통적으로 나타났다. 이 결과로 미루어 수업부담이 직무만족과 관련이 있는 것으로 보이며, 교사들의 수업부담을 현재보다 어느 정도 경감시켜 주는 것이 직무만족의 향상에 기여할 것이라고 생각한다.

〈표 18〉 근무부담별 직무만족

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
국교 26시간 이하	85	2.866	5/640	4.19/98.35	.84/.15	5.456***	.0001
국교 27~32시간	137	2.764					
국교 33시간 이상	28	2.713					
중등 17시간 이하	183	2.793					
중등 18~21시간	144	2.661					
중등 22시간 이상	69	2.601					
합 계	646	2.743		102.54			

* : P<.10, ** : P<.05, *** : P<.01 between groups/within groups

근무지역에 따른 직무만족을 분석한 결과는 〈표 19〉에서와 같이 $\alpha=.01$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되었는데, 직무만족은 기타 지역, 읍·면 소재지, 제주시, 서귀포시 등의 순으로 높게 나타나고 있다. 여기에서 특이한 것은 도시지역인 제주시, 서귀포시의 교원이 여타 농어촌지역의 교원보다 직무만족이 낮은 것으로 나타나고 있다.

〈표 19〉 근무지역별 직무만족

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
제 주 시	287	2.745	3/698	2.39/114.12	.80/.16	4.868***	.0023
서귀포시	116	2.687					
읍·면 소재지	231	2.803					
기타 지역	68	2.899					
합 계	702	2.769		116.51			

* : P<.10, ** : P<.05, *** : P<.01 between groups/within groups

출퇴근 부담에 따른 직무만족을 분석한 결과는 〈표 20〉에서와 같이 통계적으로 유의적인 차이는 없지만, 교사들에게 출퇴근 부담은 직무만족에 그다지 큰 의미가 없는 것으로 나타나고 있다. 이러한 결과는 승용차 보급율의 증가와 도로 포장율의 향상으로 농어촌지역의 출퇴근에 따른 불편이 상당히 해소되는 반면에, 도시지역은 교통체증의 현상이 나타나는 데에 기인하여 상호간에 차이가 적어진 것으로 생각된다.

〈표 20〉 출퇴근 부담에 따른 직무만족

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
20분 미만	262	2.788					
20~39분	204	2.734					
40~59분	161	2.775	4/697	1.22/116.48	.31/.17	1.831	.1211
60~79분	55	2.837					
80분 이상	20	2.593					
합 계	702	2.768		117.70			

* : P<.10, ** : P<.05, *** : P<.01 between groups/within groups

5) 組織全體要因別 分析

직무만족에 영향을 미치는 조직전체요인으로서 급여수준, 직위, 승진기회, 학교급, 설립형태에 따른 직무만족의 차이를 분석한 결과는 다음과 같다.

급여수준에 따른 직무만족을 분석한 결과는 〈표 21〉에서와 같이 $\alpha=.01$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되었는데, 급여수준에 비례하여 직무만족이 높게 나타나고 있다. 이것은 초·중등학교 교원의 급여체계는 단일호봉제를 채택하고 있기 때문에 근무경력과 비례하여 직무만족이 높은 것으로 나타나고 있다.

〈표 21〉 급여수준별 직무만족

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
100만원 미만	200	2.692					
100~149만원	293	2.765	3/698	2.78/113.73	.93/.16	5.676***	.0008
150~199만원	174	2.835					
200만원 이상	35	2.922					
합 계	702	2.768		116.51			

* : P<.10, ** : P<.05, *** : P<.01 between groups/within groups

현재의 급여수준을 어떻게 지각하고 있는가에 따른 직무만족을 분석한 결과는 〈표 22〉에서와 같이 $\alpha=.01$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되었는데, 대다수의 교원은 급여수준이 낮다고 지각하고 있기 때문에 급여수준의 개선이 시급하다고 생각된다. 급여수준이 매우 낮은 것으로 지각하는 집단은 여타 집단에 비하여 직무만족이 가장 낮은 것으로 나타나고 있다. 그러나 급여수준이

보통이라고 지각하는 집단이 높은 수준이라고 지각하는 집단보다 직무만족이 더 높은 것으로 나타나는 것은 불만족요인이 불만을 감소시키는 역할은 하지만 만족을 가져다 주는 요인으로 작용하지 않는다는 이요인이론과 일치하고 있다.

〈표 22〉 급여수준에 대한 지각별 직무만족

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
매우 높음	9	2.809					
높 음	26	2.818					
보통임	314	2.896	4/696	11.57/105.94	2.89/.15	18.996***	.0000
낮 음	303	2.672					
매우 낮음	49	2.497					
합 계	701	2.767		117.51			

* : P<.10, ** : P<.05, *** : P<.01 between groups/within groups

직위에 따른 직무만족을 분석한 결과는 〈표 23〉에서와 같이 $\alpha=.01$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되었는데, 직무만족은 교감, 원로교사, 주임교사, 평교사 등의 순으로 높게 나타나고 있기 때문에 직위와 비례하고 있다고 할 수 있다. 그러나 직무만족이 가장 높은 교감의 경우는 직무만족이 '중하'의 수준을 보이고 있기 때문에 지위와 업무부담에 비하여 그에 따른 대우가 충분하지 못하다는 것을 알 수 있다.

〈표 23〉 직위별 직무만족

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
평 교 사	51	2.724					
주임교사	64	2.771					
원로교사	496	2.941	3/697	6.94/109.57	2.31/.16	4.711***	.0060
교 감	92	3.068					
합 계	701	2.769		116.51			

* : P<.10, ** : P<.05, *** : P<.01 between groups/within groups

승진기회에 따른 직무만족을 분석한 결과는 〈표 24〉에서와 같이 $\alpha=.01$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되었는데, 승진이 가능하다고 지각하는 교원일수록 직무만족이 높은 것으로 나타나고 있다. 승진가능성에 대한 전체응답을 살펴보면, 가능하다는 응답이 12%에 그치고 있기 때문에

승진기회의 확대가 중요한 문제로 부각되고 있음을 알 수 있다.

〈표 24〉 승진기회에 따른 직무만족

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
확실히 가능함	16	3.208					
가능한 편임	66	3.029					
중간 정도임	134	2.852	4/696	12.95/104.64	3.24/.15	21.539***	.0000
곤란한 편임	299	2.740					
매우 곤란함	186	2.618					
합 계	701	2.767		117.59			

* : P<.10, ** : P<.05, *** : P<.01 between groups/within groups

승진과 관련하여 승진제도와 운영의 공정성에 대한 지각에 따른 직무만족을 분석한 결과는 〈표 25〉에서와 같이 $\alpha=.01$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되고 있는데, 공정하다고 지각하는 교원이 불공정하다고 지각하는 교원보다 만족도가 높게 나타나고 있다.

승진제도와 운영의 공정성에 따른 직무만족은 승진가능성에 대한 직무만족과 비슷한 결과를 보이고 있는데, 승진가능성이 매우 낮다고 지각하는 교원보다도 매우 불공정하다고 지각하는 교원이 직무만족에 있어서 낮은 태도를 보이고 있다. 따라서 승진제도와 운영에 있어서 공정을 기할 때 승진에 관한 불만을 해소할 수 있을 것이다.

〈표 25〉 승진제도와 운영의 공정성 지각별 직무만족

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
매우 공정함	6	3.008					
공정함	49	3.113					
보통임	59	2.887	4/692	23.56/93.62	5.89/.14	43.530***	.0000
불공정함	200	2.727					
매우 불공정함	48	2.433					
합 계	697	2.767		117.18			

* : P<.10, ** : P<.05, *** : P<.01 between groups/within groups

학교급에 따른 직무만족을 분석한 결과는 〈표 26〉에서와 같이 $\alpha=.05$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되었다. 일반적으로 사회적 지위, 수업부담, 전문성 등의 요소를 고려하면 고등학교 교원

의 직무만족이 가장 높을 것으로 예상하였으나 오히려 가장 낮은 것으로 나타났다. 이것은 고등학교 교원의 경우 입시지도나 생활지도에서 오는 문제가 긴장을 야기시키고 직무만족을 낮추는데 영향을 미치는 것으로 추정된다.

<표 26> 학교급별 직무만족

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
국민학교	280	2.815					
중 학교	200	2.766	2/699	1.30/116.09	.65/.17	3.915**	.0204
고등학교	222	2.713					
합 계	702	2.768		117.39			

* : P<.10, ** : P<.05, *** : P<.01 between groups/within groups

학교의 설립형태(국·공립학교와 사립학교)에 따른 직무만족을 분석한 결과는 <표 27>에서와 같이 $\alpha=.01$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되었는데, 국·공립학교의 교원들이 사립학교 교원보다 직무만족이 높았다. 이러한 결과로 미루어 국·공립학교와 사립학교간에는 근무환경, 승진기회, 감독스타일, 인간관계 등의 직무환경요인에 있어서 차이가 있는 것으로 해석할 수 있다.

<표 27> 설립형태별 직무만족

구 분	N	M	df	SSE	MSE	F Ratio	F Prob
국·공립학교	570	2.788					
사립학교	128	2.691	1/696	.99/115.13	.99/.17	5.976***	.0148
합 계	698	2.768		116.12			

* : P<.10, ** : P<.05, *** : P<.01 between groups/within groups

6) 職務滿足과 職務滿足의 側面要因과의 相關關係分析

직무만족과 직무만족의 측면요인과의 상관관계를 분석한 결과는 <표 28>에서와 같다. 직무만족의 측면요인 중에서 직무만족과의 상관관계는 행정관리, 감독스타일, 담당직무, 직무환경, 승진기회, 급여수준, 동료관계 등의 순으로 높게 나타나고 있다.

직무만족의 측면요인들 사이의 상관관계는 담당직무와 감독스타일, 담당직무와 행정관리, 승진기회와 행정관리, 직무환경과 행정관리, 직무환경과 감독스타일, 동료관계와 감독스타일 사이에는 중간 정도의 상관관계가 있는 것으로 나타나고 있으며, 급여수준과 동료관계, 급여수준과 감독스

타일, 승진기회와 동료관계 사이에서도 낮게 나타나고 있다. 기타 직무만족의 측면요인들 사이의 상관관계도 비교적 낮은 것으로 나타나고 있기 때문에 독립적인 성격이 있는 것으로 평가된다. 특히 동료관계나 급여수준은 다른 요인들과의 상관관계가 상대적으로 매우 낮은 것으로 나타나기 때문에 다른 요인들과 독립적으로 이해되어야 하는 요인이다. 또한 이 요인들은 직무만족과의 상관관계도 다른 요인들보다 상대적으로 낮게 나타나고 있어서 이요인이론에서 위생요인에 속하는 요인들이 직무만족과 상관관계가 낮은 것으로 이해된다.

<표 28> 직무만족의 측면요인별 상관관계

구 분	직무감독	담당직무	급여수준	승진기회	직무환경	동료관계	감독 스타일	행정관리
직 무 만 족	1.000	.7008 P=.000	.5975 P=.000	.6512 P=.000	.6840 P=.000	.5443 P=.000	.7167 P=.000	.7286 P=.000
담 당 직 무		1.000	.3851 P=.000	.3773 P=.000	.3549 P=.000	.3150 P=.000	.4369 P=.000	.4143 P=.000
급 여 수 준			1.000	.3388 P=.000	.3548 P=.000	.1418 P=.000	.1935 P=.000	.3940 P=.000
승 진 기 회				1.000	.3936 P=.000	.1752 P=.000	.2970 P=.000	.4465 P=.000
직 무 환 경					1.000	.2296 P=.000	.4119 P=.000	.4572 P=.000
동 료 관 계						1.000	.4128 P=.000	.2543 P=.000
감 독 스타 일							1.000	.4456 P=.000
행 정 관 리								1.000

N = 702

이상에서 7가지의 측면요인들은 직무만족과 모두 확실한 상관관계가 있거나 상관관계가 높다고 할 수 있으며, 그러나 측면요인들 사이에는 대체로 상관관계가 낮다고 할 수 있다.

직무만족과 직무만족의 측면요인과의 상관관계를 정리하여 보면, <표 29>에서와 같이 7가지의 측면요인들의 직무만족과의 상관관계는 모두 높다는 결과를 보여주고 있으며, 직무만족을 결정하는데 행정관리, 감독스타일, 담당직무, 직무환경 등의 요인이 다른 요인들보다 크게 작용할 가능성이 있기 때문에 이러한 요인들의 개선을 통하여 직무만족을 향상시키려는 노력이 필요하다.

<표 29> 직무만족과 측면요인과의 상관관계

측면요인	r	F Prob
담당직무	.7008***	.000
급여수준	.5975***	.000
승진기회	.6512***	.000
직무환경	.6840***	.000
동료관계	.5443***	.000
감독스타일	.7167***	.000
행정관리	.7286***	.000

* : P<.10, ** : P<.05, *** : P<.01

4. 分析結果에 대한 論議

제주지역의 초·중등학교 교원을 대상으로 총체적인 직무만족에 대한 분석결과는 대부분 직무만족이 낮은 수준으로 나타났다. 특히 급여수준, 직무환경, 승진기회, 행정관리 등이 매우 낮게 나타나고 있다. 따라서 직무만족의 향상을 위해서는 이러한 요인들에 대한 개선을 우선적으로 고려되어야 한다.

직무만족에 영향을 미치는 개인적 특성요인에 대한 분석결과는 경력과 부양가족수가 많은 교원, 저학력자, 사회적 존경이나 가풍과 같은 가정적 요인에 의해 교직을 선택한 교원집단에서 직무만족이 높게 나타났다. 따라서 개인적 특성요인과 관련하여 직무만족을 향상시키기 위하여는 경력과 부양가족수가 적으며 학력이 높은 집단에 대한 우선적인 배려가 요구된다.

직무만족에 영향을 미치는 직무내용요인에 대한 분석결과는 비담임교사, 저학년 담당교사, 수학, 과학, 예·체능분야의 교과를 담당하는 교사, 자율적 의사결정이 허용되는 교원집단에서 직무만족이 높게 나타났다. 직무내용요인과 관련하여 직무만족의 향상을 위해서는 담임교사와 중·고학년 담당교사에 대한 업무경감이나 부담에 따르는 적절한 보상이 주어져야 하며, 국어, 영어, 사회분야의 교과를 담당하는 교사를 위한 지도자료의 확충과 자율적 의사결정의 폭을 확대하는 조직관리가 필요하다.

직무만족에 영향을 미치는 직무환경요인에 대한 분석결과는 민주적 감독스타일이라고 지각하는 교원, 동료관계가 우호적이라고 지각하는 교원, 물리적 환경이 양호하다고 지각하는 교원, 담당시간수가 적은 교원, 조직규모가 소규모의 읍·면지역학교에 근무하는 교원집단에서 직무만족이 높게 나타났다. 따라서 학교조직의 경영자는 직무만족을 높이기 위하여 우호적인 분위기의 구성에 노력하여야 하며 교원의 의사를 존중하여 자율성을 보장하는 민주적 조직관리에 힘써야 한다.

그리고 업무부담의 형평과 부담에 따르는 적절한 보상이 보장되어야 하며, 물리적 환경의 개선에도 관심을 기울여야 할 것이다.

직무만족에 영향을 미치는 조직전체요인에 대한 분석결과는 급여수준이 높다고 지각하는 교원, 원로교사나 교감, 국민학교 교원, 국·공립학교 교원집단에서 직무만족이 높은 것으로 나타나고 있다. 조직전체요인과 관련하여 직무만족의 향상을 위한 위해서는 중등학교 교원의 부담을 경감시키는 관리방안을 마련하여야 하며 사립학교에 대한 행정적·재정적 지원책이 강구되어야 하고 평교사와 주임교사에 대한 직무만족의 향상을 위한 각별한 노력이 필요하다.

특히 급여수준은 교원의 직무태도와 업무수행에도 영향을 미치며, 또한 사회적인 지위를 결정하는 것으로도 작용한다는 점에서 중요한 요인이다. 이러한 급여에 관련된 불만은 단기적으로 해소하는 데에는 어려움이 있겠지만, 점진적으로 개선해 나가는 할 부문이다. 승진과 관련된 문제도 단기간내에 해결은 곤란하겠지만, 승진이 학교내에서는 물론 사회적인 지위로서도 중요한 성격을 가지고 있기 때문에 개선이 시급하다. 따라서 단기적으로는 공정한 승진관리나 제도의 불합리한 측면의 시정으로 불만의 소지를 줄이고, 적절한 책임의 부여와 자율적인 의사결정의 폭을 확대하여 직무의 완성도를 높이고 성취감을 증대시킬 수 있는 방안의 마련이 필요하다.

직무만족과 직무만족의 측면요인과의 상관관계는 행정관리, 감독스타일, 담당직무, 직무환경, 승진기회 등의 요인 순으로 높게 나타나고 있다. 따라서 직무만족은 어떤 하나만의 요인으로 직무만족을 측정하는 것보다 상관관계가 높은 여러 요인들에 의하여 측정된 합계로 이해하는 것이 합리적인 것으로 보인다.

V. 結 論

조직의 구성원이 직무와 관련하여 만족하는지의 여부는 개인이나 조직에서 모두 중요하게 다루어지는 문제이다. 오늘날의 현대인은 대부분 조직과 관련하여 생활하고 있으며, 직장생활의 만족이 전체 생활의 만족에 지대한 영향을 미치고 있기 때문에 직무만족에 관한 활발한 연구가 전개되고 있다.

그러나 직무만족이 실제로 어떻게 이루어지며 어떤 요인들에 의하여 영향을 받는지에 관해서는 연구자들 사이에 많은 논란이 있었다.

본 연구에서는 직무만족에 관한 기존의 연구를 이론적으로 고찰하고, 이를 토대로 제주지역의 초·중등학교 교원을 대상으로 직무만족을 측정하기 위한 측면요인과 직무만족에 영향을 미치는 영향요인에 대하여 분석하였다. 그리고 직무만족에 영향을 미치는 요인에 대한 분석을 통하여

직무만족의 제고를 위해서는 어떤 요인의 개선이 우선되어야 하는가를 구명하였다.

제주지역의 초·중등학교 교원을 대상으로 설문조사를 통해 얻은 자료를 분석한 결과는 다음과 같이 요약할 수 있다.

(1) 총체적인 직무만족은 낮은 상태에 머무르고 있다. 직무만족의 측면요인별로는 동료관계만 중간 정도를 보이고 있으며, 담당직무와 감독스타일은 중간 수준에 근접하고 있으나, 행정관리, 승진기회, 직무환경, 급여수준 등은 낮은 수준을 나타내고 있다.

(2) 직무만족에 영향을 미치는 개인적 특성요인으로서 직무만족의 차이를 분석한 결과는 경력과 부양가족수가 많은 교원, 저학력자, 사회적 존경이나 가풍과 같은 가정적 요인에 의해 교직을 선택한 교원집단에서 직무만족이 높은 것으로 나타나고 있다

(3) 직무만족에 영향을 미치는 직무내용요인으로서 직무만족의 차이를 분석한 결과는 비담임교사, 저학년 담당교사, 수학, 과학, 예·체능분야의 교과를 담당하는 교사, 자율적 의사결정이 허용되는 교원집단에서 직무만족이 높은 것으로 나타나고 있다.

(4) 직무만족에 영향을 미치는 직무환경요인으로서 직무만족의 차이를 분석한 결과는 민주적 감독스타일이라고 지각하는 교원, 동료관계가 우호적이라고 지각하는 교원, 물리적 환경이 양호하다고 지각하는 교원, 담당시간수가 적은 교원, 조직규모가 소규모의 읍·면지역학교에 근무하는 교원집단에서 직무만족이 높은 것으로 나타나고 있다.

(5) 직무만족에 영향을 미치는 조직전체요인으로서 직무만족의 차이를 분석한 결과는 급여수준이 높은 교원, 원로교사나 교감, 국민학교 교원, 국·공립학교 교원집단에서 직무만족이 높은 것으로 나타나고 있다.

(6) 직무만족의 측면요인 중에서 직무만족과의 상관관계는 행정관리, 감독스타일, 담당직무, 직무환경, 승진기회, 급여수준, 동료관계 등의 순으로 높게 나타나고 있다

따라서 제주지역에 있어서 초·중등학교 교원의 총체적인 직무만족을 향상시키기 위해서는 급여수준, 직무환경, 승진기회, 행정관리 등의 요인에 대한 개선이 우선적으로 고려되어야 한다. 또한 직무만족에 영향을 미치는 요인에서는 ① 개인적 특성요인(경력과 부양가족수가 적으며, 고학력자집단), ② 직무내용요인(담임교사, 중·고학년 담당교사, 국어, 영어, 사회분야의 교과를 담당하는 교사집단), ③ 직무환경요인(권위적 감독스타일이라고 지각하는 교원, 동료관계가 비우호적이라고 지각하는 교원, 물리적 환경이 열악하다고 지각하는 교원, 담당시간수가 많은 교사, 조직규모가 큰 도시학교에 근무하는 교원집단), ④ 조직전체요인(급여수준이 낮은 교원, 평교사와 주임교사, 중등학교 교원, 사립학교 교원집단) 등의 요인들에 대한 종합적인 개선방안이 마련되어야 한다.