

碩士學位論文

# 敎員의 職務滿足에 관한 實證的 研究

-濟州道內 初等學校 敎員을 中心으로



濟州大學校 經營大學院

經營學科 經營學專攻

姜 相 任

碩士學位論文

敎員의 職務滿足에 관한 實證的 研究

-濟州道內 初等學校 敎員을 中心으로

指導敎授 宋 秉 軾



濟州大學校 經營大學院

經營學科 經營學專攻

姜 相 任

1 9 9 8

# 敎員의 職務滿足에 관한 實證的 研究

-濟州道內 初等學校 敎員을 中心으로

指導敎授 宋 秉 軾

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함.

1999년 7월 일

濟州大學校 經營大學院



姜 相 任

姜相任의 碩士學位 論文을 認准함.

1999년 7월 일

委員長 經營學博士 印

委 員 經營學博士 印

委 員 經營學博士 印

## 目 次

第Ⅰ章 序 論 .....	1
第1節 研究의 必要性 .....	1
第2節 研究의 目的 .....	3
第3節 研究의 範圍와 方法 .....	5
第Ⅱ章 職務滿足에 관한 理論的 背景 .....	6
第1節 職務滿足의 本質 .....	6
1. 職務滿足의 定義 .....	6
2. 職務滿足의 重要性 .....	11
第2節 職務滿足의 測定 .....	12
第3節 職務滿足의 決定要因 .....	15
第4節 職務滿足에 대한 先行研究 .....	18
第Ⅲ章 職務滿足에 관한 實證分析 .....	21
第1節 職務滿足度의 分析要因 .....	21
1. 職務滿足度의 決定要因 .....	21
2. 應答者의 特性要因 .....	23
第2節 實證分析의 概要 .....	25
1. 測定道具 .....	25
2. 資料分析 .....	26
1) 標本設計 및 資料募集 .....	26
2) 資料의 分析方法 .....	27
3) 標本資料의 分析 .....	27
第Ⅳ章 職務滿足에 대한 實證分析 結果 .....	31
第1節 職務滿足度의 實態分析 .....	31
第2節 個人的 特性別 分析 .....	43
第3節 職務內容別 分析 .....	45
第4節 職務環境要因別 分析 .....	47
第5節 組織全體要因別 分析 .....	50
第6節 分析結果의 要 約 .....	53
第Ⅴ章 結 論 .....	56
*參考文獻 .....	60
*SUMMARY .....	62
*設問紙 .....	65

## 表 目 次

〈표 II-1〉	職務滿足에 관한 先行研究(製造業 對象) .....	18
〈표 II-2〉	職務滿足에 관한 先行研究(敎員 對象) .....	19
〈표 III-1〉	職務滿足度の 決定要因 .....	22
〈표 III-2〉	應答者의 特性 要因 .....	24
〈표 III-3〉	設問紙의 構成 .....	25
〈표 III-4〉	調査對象 및 設問紙 回收率 .....	26
〈표 III-5〉	標本의 性別, 經歷別 人口統計의 分布 .....	29
〈표 III-6〉	標本의 擔任與否, 學歷別 人口統計의 分布 .....	29
〈표 III-7〉	標本의 擔當學年別, 職位別 人口統計의 分布 .....	29
〈표 III-8〉	標本의 擔當時間數, 學敎規模別 人口統計의 分布 .....	30
〈표 III-9〉	標本의 管理스타일, 勤務地域別 人口統計의 分布 .....	30
〈표 IV-1〉	職務滿足度の 測定方法別 分析 .....	32
〈표 IV-2〉	敎育改革의 推進에 대한 評價와 職務滿足度の 差異 分析 .....	33
〈표 IV-3〉	職務滿足度の 測定方法 및 要因別 相關關係 .....	37
〈표 IV-4〉	側面要因에 의한 職務滿足도에 대한 影響力 比較分析 .....	39
〈표 IV-5〉	複數項目으로 測定한 職務滿足도에 대한 影響力 比較分析 .....	41
〈표 IV-6〉	單一項目으로 測定한 職務滿足도에 대한 影響力 比較分析 .....	42
〈표 IV-7〉	個人的 特性에 따른 職務滿足度の 差異 分析 .....	44
〈표 IV-8〉	擔當職務의 差異에 따른 職務滿足度 分析 .....	46
〈표 IV-9〉	職務環境의 差異에 따른 職務滿足度の 差異 分析 .....	49
〈표 IV-10〉	學校의 全體的인 要因에 따른 職務滿足度の 差異分析 .....	51

## 第1章 序 論

### 第1節 研究의 必要性

오늘날 산업사회에서 활동하는 인간은 어떤 형태이건 조직에 속하게 되었으며, 직무는 인간과 조직을 연결하는 매개 기능을 수행하게 되었다. 사회의 발전에 따라 조직 속의 인간이 갖는 직무에 대한 관심도 변하여 경제적 재화의 획득이라는 단순한 요구에서 오늘날에는 근로생활의 질을 향상시키는 것을 강조하게 되었고 자아의 실현이나 자기개발에도 관심을 갖게 되었다. 따라서 오늘날의 조직 속에서의 인간 행동에 대한 관심은 경제적·외형적 보상뿐만 아니라 내재적 보상에 대한 방향으로 더욱 관심을 쏟게 되었다.

조직 구성원이 담당하는 직무에 대하여 갖는 태도는 호의적일 수도 비호의적일 수도 있다. 호의적인 태도를 보인다는 것은 자신에게나 조직 모두에게 바람직한 일이다. 자신의 직무에 만족하고 헌신할 때 성과가 높아지고 비호의적이고 불만족스러울 때 성과는 낮아질 것이며, 기회가 있으면 직무에서 이탈하거나 조직을 떠나려 할 것이다. 이러한 의미에서 조직을 구성하는 구성원이 자신의 직무에 대하여 긍정적인 태도를 보이느냐의 여부는 조직의 유효성과 관련하여 중요한 의미를 가진다고 할 수 있다.

오늘날의 조직구성원은 생활의 대부분을 직장에서 직무와 관련하여 보내고 있다고 하여도 지나친 말이 아니다. 주당 44시간 이상의 근무시간과 출·퇴근에 소요되는 시간, 잡무와 업무준비시간, 잔무처리시간 등을 합하면 수면을 제외하고는 하루의 대부분을 직장에서 직무와 관련하여 보내고 있기 때문에 직장생활에서 불만족을 느낀다는 것은 매우 심각한 문제라 아니할 수 없는 것이다. 자신이 맡고 있는 직무에서 욕구가 충족되고 유쾌한 감정을 느끼지 못한다면, 이러한 결과로 조직의 입장에서는 비효율성이 나타나고 개인의 입장에서는 불만족이 야기되므로 바람직하지 못한 일이다. 직장생활에서의 불만족은 가정생활이나 레저, 대인관계에 이르기까지

전이되고 삶 자체에 대한 불만족으로까지 이어질 수가 있다. 직무불만족에서 오는 직무 스트레스는 신체에도 영향을 미치게 되며, 나아가서 근로자의 정신이나 신체적인 건강에까지 영향을 미치게 된다는 연구 결과도 있다.<sup>1)</sup>

학교조직의 관점에서 보더라도 직무만족은 중요한 요소이다. 특히 관리자의 입장에서 보더라도 직무만족이 구성원의 직무성과에 중요한 영향을 미친다는 가정을 지니는 사람이 적지 않으며, “행복한 근로자가 생산적인 근로자”(happy worker is productive worker)이고 혁신적이며 사려 깊은 것으로 생각한다.<sup>2)</sup> 또 일반적으로 직무에 관한 만족도가 높을수록 이직율이나 결근율이 낮은 것으로 나타나고 있으며, 이러한 영향은 교원의 선발과 관련되는 비용, 교육 훈련 비용, 신규 교원의 적응 기간의 비능률 등에 미치게 된다. 나아가서 불만 없이 직무에 몰두하는 데에서 오는 생산성의 증가라는 효과도 얻을 수 있으므로 직무만족은 조직 속에서 생활하는 사람의 입장에서 보면 매우 바람직한 일이다. 일의 중요성은 잘 인식하고 있으면서도 직무와 관련하여 만족하는 근로자가 적다면 직무에 대한 만족의 수준을 향상시켜 근로생활의 질과 동시에 생활 전반에 대한 만족을 높이려는 노력이 무엇보다 필요한 일이다.

학교도 공통의 목표가 있고 구성원들 사이에 상호작용이 이루어지는 협동체계로서 하나의 조직이며, 교원은 학교조직에서 핵심적인 역할을 수행하므로 학교교육의 성패는 바로 교원에게 달려 있다고 할 수 있다. ‘한 나라는 그가 지닌 학교 이상의 것이 될 수 없고, 학교교육은 그가 지닌 교사 이상이 될 수 없다’<sup>3)</sup>는 표현이 아니더라도 학교조직의 역할은 나라의 흥망에 영향을 미치며 국가발전의 초석이 되는 기능을 수행하는 것이 교원들이다. 교원은 고유한 특성을 가지고 있는 학교조직의 구성원으로 특성에 따라 독특한 방식으로 사물을 지각하고 好·不好를 판단하므로 직무에 대한 태도가 달리 나타날 수가 있다. 그러나 대다수 교원들이 직무에 대하여 만족하고 학교조직에 헌신한다면 이는 조직의 능률을 높이고 개인의 근로생활의 질도 향상시키는 매우 바람직한 일이다. 그럼에도 불구하고 현재 교원들이 전문적인 지위에서 직무에 만족을 느끼면서 역할을 수행하고 있는지, 그리고 직무수행에 관련되는 여러 요인들에 대하여 만족스러운 태도를 보이고 있는지는 확신하기가 어

---

1) 신유근, 조직 행위론, 다산출판사, 1991, p.199.

2) 상계서, p.208.

3) 오천석, 스승, 배영사, 1977, p.233.

럽다.

조사에 의하면<sup>4)</sup> 다수의 교원이 교육재정의 확보, 근무조건 개선, 우수교원 확보법의 제정, 교육 환경 개선 등 근무여건의 개선이 우선적으로 이루어져야 한다고 응답하여 현재의 여건에 개선의 여지가 많다는 사실을 보여주고 있다. 또 교원 승진 규정의 개정이라든지 교육개혁의 추진, 특히 정년의 단축 등으로 교직사회가 상당한 변화를 앞두고 있다. 이러한 시기에 교직사회 안에서 그 구성원의 태도가 어떻게 변화되고 있는지에 대한 연구가 일련의 조치에 대한 평가를 확인할 수 있으며 앞으로 후속 되는 연구에서도 변화의 방향을 가늠해보는 데에도 일조 할 수 있게 될 것이다.

교육이 국가발전에 중요한 원동력이 되는 것이라면 그에 따른 우수하고 유능한 인재의 확보가 필수적이며, 이의 전제조건으로 교직이 충분히 매력적이어야 하고 직무에서 만족을 얻을 수 있어야 한다. 현재와 같이 여건이 열악하고 그 개선의 속도가 느릴수록 개선의 효과가 발휘되기까지는 현재 교육현장에서 활동하는 교원의 역할에 기대를 걸 수밖에 없으므로 현재 교원의 역할의 중대성을 강조하지 않을 수 없게 된다. 이에 따라 현재 교원의 직무만족 수준을 정확하게 측정하고 진단해 보며 실증적으로 분석하여 직무만족도를 높이는 방안을 찾아내려는 노력이 필요하다.

## 第2節 研究의 目的

교육정책은 우선 가장 효율적으로 교육목표를 달성하는데 그 역점을 두어야 한다. 그런데 그 교육목표의 달성을 위하여 직접적으로 실천하는 중심에 바로 교원이 위치하고 있으므로 교육정책의 개발에 있어서 교육현장에서 업무수행의 능률을 높이기 위하여 교원의 직무만족도를 주기적으로 측정하고 불만 요인을 제거하여 높은 만족수준을 유지하도록 노력하여야 한다.

직무만족은 고정적이라기보다 태도의 한 유형이므로 시간의 경과에 따라 개인의 욕구 수준이 변화되고 가치관이 변하게 되면 달라질 수밖에 없다. 특히 교육공무원 승진 규정이 개정되고 경제위기를 극복하기 위한 전반적인 사회의 구조조정에 발맞추어 과

---

4) 韓國教育新聞, 1993년 2월 24일자(제1658호), 1면.



학기술의 급격한 발전과 국제 경쟁력을 기르기 위한 교육개혁이 추진되면서 교직사회에도 내외적으로 많은 변화를 겪고 있다. 특히 1999년 1월 18일 교원정년단축 확정으로 교직사회의 안정성이 크게 훼손되고 있는 실정이다.

이와 같은 중요한 변화를 전후하여 교육의 효율성과 관련이 깊고 교원의 생활의 질을 가늠할 수 있으며 나아가 학생들에게도 영향을 미치게 되는 교원의 직무만족도와 관련된 연구는 교원조직에 관한 연구로 그 의미가 크다고 할 것이다.

직무만족과 관련되어 이루어진 지금까지의 연구들을 살펴보면, 직무의 여러 단면을 포괄적으로 다루거나 한 두 가지 측면만을 집중적으로 다루어 직무만족에 대한 구성요소의 일치가 이루어지지 않고 있으며, 이로 말미암아 많은 연구에도 불구하고 직무만족의 원인을 이해하는데 필요한 체계적인 지식을 쌓지 못했다.<sup>5)</sup> 그 이유는 직무만족에 관한 이론적인 배경에 일관성이 없이 서로 다른 개념적 정의 위에서 서로 다른 측정방법으로 연구들이 수행되거나 만족도의 하락을 막기 위한 예방적 성격의 연구를 교원단체나 교육행정기관이 주기적으로 실시하지 못하는 데에 있다. 직무만족에 관한 과거의 연구들이 단편적 제한적일 뿐만 아니라 직무만족의 여러 단면들과 직무만족과의 인과관계를 명백히 밝혀 낸 연구도 찾아보기 힘들고 직무만족의 원인도 체계적으로 설명하지 못하고 있는 실정이다. 특히 주종을 이루고 있는 연구들이 직무만족과 조직성과 간의 관계에 관한 것으로 직무만족과 조직성과, 이직율, 결근율과의 관계를 다루고 있으며, 직무만족을 근로자 개인의 목적 달성을 위해서라기보다는 조직의 성과를 높이기 위한 수단으로만 간주하여 직무만족을 독립변수로만 취급함으로써 교직생활의 질을 높여나가는 노력이 매우 부족하다고 아니할 수 없다.

본 연구에서는 교육의 효율성 제고는 물론 교직생활의 질을 높이기 위하여 직무만족을 독립변수가 아닌 종속변수로 다룸으로써 연구의 중심에 두고 이에 관한 이론적 배경과 직무만족도의 측정방법에 대하여 우선 정리하고자 한다. 이를 통하여 현재 교원의 직무만족도를 측정하고 이를 바탕으로 하여 직무만족도의 향상방안을 모색하고자 한다.

이러한 연구는 학교조직 관리의 효율성을 높이고 교직안정과 교직생활의 질을 높이는 노력에 선행되어야 할 것이며 또 교원정책의 방향을 설정하는데 그 제시 자료로도 의미가 있을 것으로 본다.

---

5) 한덕웅, 조직행동의 동기이론, 법문사, 1990, p.77.

### 第3節 研究의 範圍와 方法

본 연구는 교원의 직무만족의 측정방법에 관한 이론적 접근을 문헌과 선행연구를 통하여 살펴보고 교원의 직무만족도에 관한 실증적 분석을 함으로써 그 개선방안을 제시하고자 한다.

또한 직무만족에 관한 이론적인 고찰로 직무만족에 관한 개념, 이론, 측정방법 및 본 연구에 앞서 수행된 선행연구를 바탕으로 연구를 설계하고 자료를 수집하여 분석결과를 바탕으로 결론을 제시하고자 한다.

교원의 직무만족도를 측정하기 위한 방법은 선행연구를 중심으로 직무만족의 요인을 결정하였으며, 이들 요인을 측정하기 위하여 설문지를 작성하고 제주도내의 초등학교 교원을 대상으로 설문 조사한 결과를 토대로 직무만족도를 분석하였다.

연구를 실시함에 있어서 그 대상을 제주도내 초등교사와 교감으로 국한시킨 데 따라 지역적 혹은 전체교원의 관점에서 보면 한계가 있을 수 있다. 또한 보다 나은 측정기법이 개발되지 않은 관계로 설문지에 의한 방법을 선택한데서 오는 일반적인 한계가 있다.

## 第2章 職務滿足에 관한 理論的 背景

### 第1節 職務滿足의 本質

#### 1. 職務滿足의 定義

직무만족은 감정적·인지적 요소로 형성되고 긴장도나 일과성에 있어서도 다양하게 나타나기 때문에 여러 가지 측면에서 설명될 수 있다. 좁은 의미에서 직무만족은 직무와 관련된 욕구의 박탈을 의미하게 되며, 넓은 의미에서 보면 직무에 관한 조직 구성원의 태도와 관련이 된다. 따라서 직무만족이라는 개념은 일반적으로 직무상의 욕구와 태도로 인식될 수 있다

직무(job)가 직책에 따라 부여되어 계속적으로 수행하게 되는 업무이고, 만족(satisfaction)이란 선택된 대체안이 그 대체안에 대한 자신의 지금까지의 신념과 일치하는가에 대한 평가로 보았을 때 정서적인 태도의 하나인 직무만족은 만족이 감정적인 반응이므로 그 개념의 의미도 정신적인 추론에 의해서 파악이 가능한 것이다.

McCormick은 “직무만족이란 직무로부터 얻어지거나 경험하는 욕구충족의 정도로 욕구만족의 수준의 변화는 직무에서 얻어지는 가치 있는 성취감, 직무에서 얻어지는 자기실현의 감정에 부여하는 가치의 변화에 의하여 반영된다”<sup>6)</sup>고 하여 직무만족이 욕구와 가치체계에 관련이 있음을 밝히고 있다.

또 직무만족(job satisfaction)이란 “한 개인이 자신의 직무나 직무경험을 평가할 때 그 결과 얻게 되는 근로자 자신의 유쾌하고 긍정적인 정서상태”<sup>7)</sup>라는 정의에 따르면 직무만족은 실제 관찰이 불가능한 정서적 반응이고 평가의 기준이나 요인이 존재함을 알 수 있다.

---

6) J. Tiffin and E.J. McCormick, *Industrial Psychology*, 6th ed.(Prentice - Hall, 1974), pp.298~299.

7) 한덕웅, 전계서, p.76.

구성원들이 직무에 대하여 긍정적 또는 부정적으로 이끄는 요인에 대해서는 다양한 연구결과가 있으나 빈번하게 연구되는 것으로는 급여, 직무자체, 승진, 감독, 작업집단이 있다. 이 중에서 급여와 직무자체는 직무만족의 가장 중요한 요인으로 보고 있으며, 승진기회와 감독은 중간적인 요소로, 작업집단과 작업조건은 비교적 영향이 적은 요소로 보고 있다.<sup>8)</sup>

직무만족은 개념상으로 흔히 사기(morale)와 동의어로 쓰이는데 사기는 특정집단이나 조직의 목표에 대한 만족의 정도 또는 그 집단에 계속 참여하려는 욕망, 그리고 그 목표를 달성하려는 자발성으로 직무와 관련하여 경험하는 긍정적인 감정의 상태를 말하는 직무만족 서로 구분하여 사용되어야 한다. 어떤 조직을 막론하고 사기의 중요성을 깊게 인식하고 있으며 사기의 고저가 조직의 운영과 성공에 지대한 영향을 미치기 때문에 모든 경영자들은 조직구성원들의 사기에 관심을 기울이고 있다. 사기가 보다 미래지향적인 반면에 직무만족은 현재 및 과거 지향적이라는 점과 사기가 집단과 관련된 개념인데 반하여 직무만족은 주로 개인의 직무상황에 따른 개인적으로 내리는 평가로 이해된다는 점에서 서로 구별된다.

직무만족의 정의는 학자의 시각에 따라 차이가 있는데 대표적인 이론에 따른 내용들을 살펴보면 다음과 같다.

1) 欲求充足理論(fulfillment theory)은 직무만족을 욕구충족의 함수로 조직을 구성하는 개인의 욕구가 충족된 정도에 비례하여 직무만족을 경험하게 되고 중요한 욕구가 충족되지 않을 때 불만족을 경험하게 된다고 본다. 이 이론은 Vroom의 기대이론과도 관련이 있는데 Vroom은 개인이 보기에 긍정적 유인가를 가지고 있는 성과들을 직무에서 얼마나 얻을 수 있는가에 따라서 만족이 결정된다고 주장하였다.<sup>9)</sup>

그러나 직무를 통해서 받는 성과에 대해서 만족하는 수준은 자신이 받는 성과의 양에 의해서만 결정되는 것이 아니라 자신이 받아야 한다고 생각하는 성과의 양, 혹은 받기를 희망하는 성과의 양 등의 요인에 의해서 영향을 받기도 한다. 그런데 이 두 가지 요인 가운데서 어느 요인에 의하여 직무만족이 결정되는지가 불분명하다. 특히 욕구충족이론은 자신이 직무를 수행함으로써 받아야 한다고 기대하는 성과가 개인마다 다르다는 개인차 요인을 적절히 설명하지 못하고 있다.<sup>10)</sup>

8) S. Terkel, *Working* (New York: Pantheon Books, 1974), pp.398~401.

9) 한덕웅, 전계서, p.85.

결국 욕구충족이론에서 보면 직무만족은 기대의 충족이라고 할 수 있고 특정 개인의 직무만족 수준이 높다는 것은 일(Job)을 통하여 자신의 기대를 충분히 실현시키고 있는 셈이 된다. 그러나 직무만족을 예측할 수 있는 유용한 이론은 못된다. 욕구라는 말 자체가 직접 관측할 수 없는 생리적·심리적 특성의 내부적 결핍을 의미하기 때문이다. 나아가서 욕구의 실재를 확인하지 않고 조직구성원이 상황에 호의적 혹은 비호의적으로 반응할 지 사전에 알아내기는 대단히 어려운 것이다.<sup>11)</sup>

2) 報償理論(reward theory)은 직무만족을 개인이 받는 보상의 함수로 보는데 보상의 크기와 적절한 시기가 직무만족 수준에 영향을 미치게 되며, 보상이 클수록 보다 더 큰 만족을 느낀다는 것이다.

그러나 불행하게도 보상이론에 있어서 어떤 특성의 결과가 구성원에게 보상으로 받아들여지는 지 혹은 별로 받아들여지는 지를 사전에 알아내기는 어렵다.<sup>12)</sup>

여기서 직무가 주는 보상의 두 가지 형태는 보수, 승진, 지위, 안정 등 조직에 의해서 통제 및 조정되는 강화요소들로 구성되는 외래적 보상과 개인의 느낌, 자기실현, 성장욕구 등 직무를 수행하면서 자신의 능력을 발휘한 결과 심리적 만족을 얻게 하는 내재적 보상이 있는데, 오늘날에는 내재적 보상을 중시하고 내재적 보상에 더 만족할 수 있는 직무설계를 권하고 있으며 이를 더 중시하는 경향이 있다.

3) 成果差異理論(discrepancy theory)은 직무만족이 조직구성원 자신이 직무로부터 받을 것이라고 기대하는 성과와 실제로 그 직무가 자신에게 제공하는 성과의 차이에 의하여 결정된다고 본다. 기대한 것보다 적으면 불만족하고 기대한 것과 실제로 얻게 되는 것과의 차이가 없을 때 만족하게 된다는 것이다. 또 기대한 조건보다 실제의 직무조건이 훨씬 좋을 때 직무만족의 정도는 매우 높다고 본다.

즉 조직구성원의 기대가 직무만족을 좌우한다고 보며 보상받아야 한다고 생각하는 크기와 실제로 받은 양과의 비교에 의하여 직무만족이 결정된다고 보는 것이다. 따라서 이 이론에 따르면 직무만족의 정도를 알아보기 위해서는 사전에 조직구성원의 기대에 관해 이해하는 것이 선결요건이 된다.

자신이 실제로 얻은 성과와 비교하여 차이를 산출할 기준을 무엇으로 삼을 것인가

---

10) 상계서, p.86.

11) David J. Cherrington, *Organizational Behavior : The Management of Individual and Organizational Performance* (Boston:Allyn and Bacon, 1994), p.287.

12) *Ibid.*, p.287.

가에 대하여 Katzell은 받고자 갈망했던 성과의 양을, Locke는 실제로 얻은 성과의 양이 아니라 지각된 성과의 차이를, Porter는 직무수행을 통해서 자신이 받아야 한다고 기대하는 성과와 실제로 받은 성과와의 차이를 각각 그 기준으로 제시하였다.<sup>13)</sup>

4) 公正性理論(equity theory)에서는 개인의 투입과 산출을 다른 비교상대들과의 상대적 비교에 초점을 두고 있다. 자신의 투입 및 산출을 다른 사람의 투입 및 산출과 어떻게 비교하는가 하는 기준은 구성원 자신의 투입에 대한 산출의 비율이 타인의 비율과 비교하여 형평을 이룰 때 만족하게 되고 형평을 이루지 않을 때 불만족하게 된다고 보는 것이다.

공정성이론에서는 개인이 받는 보상이 다른 사람과 비교하여 형평의 원칙에 맞는지가 만족을 결정짓는 요인으로 중시된다. 다시 말해서 만족은 자신의 직무에 투입한 것과 직무로부터 얻은 것 사이의 비율을 산출하고 이 비율을 타인의 비율과 비교함으로써 결정된다. 성과에 비해서 투입이 많거나 투입에 비해서 성과가 많을 경우 모두 불만족을 초래할 수 있는데, 전자의 경우 과다보상으로 죄책감을 일으키고, 후자의 경우 과소보상으로 불공평한 대우에 따른 분노의 감정을 일으킨다는 것이다.

공정성이론의 특징은 개인의 투입과 성과만을 비교하는 것이 아니라, 비교할 타인의 영향을 고려하여 이 타인을 기준으로 자신의 투입 대 성과의 비율이 공평한지를 판단할 수 있다는 점이다. 그러나 지각과정이나 비교대상의 선정과 그 과정에 대해서는 명확히 밝히지 못하고 있다는 약점이 있다.<sup>14)</sup>

5) 二要因理論(dual factor theory)은 직무요인들이 직무만족에 영향을 미치는지 혹은 직무불만족에 영향을 미치는지에 따라 양분될 수 있다고 주장한다. 직무만족과 직무불만족은 독립적인 별개의 차원으로 단일 연장선상에 중립을 중심으로 양극에 만족과 불만족이 존재하는 것이 아니라, 조직구성원은 자신의 직무에 대하여 만족한 측면과 동시에 불만족한 측면을 가질 수 있다고 보는 것이다.

Herzberg는 직무만족과 직무불만족을 결정짓는데 영향을 미치는 요인을 동기요인(motivators)과 위생요인(hygiene factors)으로 구분하여 위생요인의 충족은 불만족을 감소시키기는 하나 만족을 이끄는 것이 아니며, 개인에게 만족을 가져다주

---

13) 신유근, 전계서, pp.86~87.

14) 한덕웅, 전계서, pp.88~89.



는 것은 동기요인의 충족에서 비롯된다고 주장하였다.<sup>15)</sup>

또 만족요인이 감소되면 불만족이 되는 것이 아니라 만족이 없는 상태가 되며, 불만족요인이 감소되면 만족이 되는 것이 아니라 불만족이 적은 상태가 된다고 생각하였다. 그러나 이 이론에 관련된 연구결과는 동조하는 입장과 가설에 일치하지 않는 결과로 양분되어 있어 지금으로서는 이 이론의 기본 가설들을 지지하거나 배척할 수 있을 만큼 충분히 검증되어 있는 상태는 아니다. 뿐만 아니라 직무만족과 직무불만족이 별개의 독립된 요인이라는 주장에 대해서도 비판이 있다.<sup>16)</sup>

6) 勤務適應理論(theory of work adjustment)은 미네소타(Minnesota)대학의 상담심리학과를 중심으로 구성된 연구진에 의하여 주장되었는데, 이 이론의 중심은 조직구성원 개인과 근무환경(조직)간의 조화 유지 즉, 상호보완적 관계를 증시한다는 데 있다. 따라서 이 이론에 따르면 개인과 근무환경이 상호 요구사항을 해결한다는 조건하에서 조화가 발생하게 되고, 개인이 근무환경과 조화를 갖게 되면 직무에 만족하고 그 상태를 오래도록 유지하려고 한다는 것이다. 만일 조화를 이루지 못할 경우 조화로운 관계를 형성하려고 노력하게 되며, 이것이 불가능하다고 생각될 경우 조직구성원은 직무환경을 떠나게 된다고 가정한다.<sup>17)</sup>

위와 같은 정의와 이론을 종합하면 직무만족이란 조직구성원이 자신의 직무와 관련하여 경험한 바를 평가하여 얻게 되는 긍정적인 감정상태 또는 만족의 정도로 볼 수 있는데, 그 특징은 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 직무나 작업환경에 대해서 갖는 태도 또는 여러 태도들의 집합으로 이러한 정서적 반응은 실제로 관찰이 불가능하고 행동, 언어로 유추하여 이해할 수 있다.

둘째, 태도는 어떤 객관적 사실 및 사상, 상황에 대한 인간의 내면적인 심리적·감정적 상태를 의미하며, 태도에 관한 조사는 한번만 할 것이 아니라 정기적으로 또는 수시로 행하여 그 결과를 그때마다 비교해 볼 필요가 있다.<sup>18)</sup> 따라서 태도는 가변적인 것이다.

셋째, 직무에 있어서 기대된 것이 충족된 정도의 크기로 이해되고 있다. 따라서

---

15) F. Herzberg, *Work and the Nature of Man* (Cleveland : World Publishing, 1966), p.204.

16) 한덕웅, 전게서, p.90.

17) 대한교육연합회, 교원의 직무만족도에 관한 분석적 연구(정책연구, 제36집), 동광인쇄공사, 1982, p.11.

18) 김석현, 인사관리, 한국방송통신대학 출판부, 1983, pp.233~236.

개인마다 다르게 지각하게 되며 주관적인 개념이다.

넷째, 직무만족도는 임금, 직무, 승진기회, 감독, 동료, 작업 조건과 같은 다중적 요소들에 의해서 결정되는 것이다.

## 2. 職務滿足의 重要性

직무만족은 기본적으로 조직의 구성원이 자신의 직무나 직무의 경험을 평가할 때 발생하는 긍정적이고 유쾌한 감정으로 하나의 태도이다. 따라서 다른 태도들과 마찬가지로 인지, 정서 그리고 행동경향들의 복합체이다. 직무만족의 수준이 높은 사람은 자신의 직무나 직무환경에 매우 긍정적인 태도를 가지고 있고, 반면에 직무에 불만족한 사람은 부정적인 태도를 갖는다.<sup>19)</sup>

이러한 이유로 직무만족은 조직의 원활한 운영을 평가하는 중요한 기준이 되기도 하며, 중요한 관심의 대상이 되기도 하는데 다음과 같은 것들이 그 근거로 제시되고 있다.<sup>20)</sup>

첫째, 가치판단 면에서 중요하다. 조직구성원들은 깨어 있는 시간의 대부분을 직장에서 보내고 있으므로 직장에서의 만족은 삶의 만족을 의미하게 된다. 이러한 관점에서 삶의 이 부분이 유쾌하고 충족된 것이기를 누구나 바랄 것이며, 조직은 조기구성원 모두가 직장에서 만족을 얻을 수 있도록 배려해 줄 의무가 있다.

오늘날에는 경제적인 이유로도 직장생활을 피할 수 없게 되었는데, 일을 자유롭게 선택할 수 있는 기회는 제한되어 있다. 이러한 제약은 현재 소속하고 있는 직장이 각각의 구성원들에게 만족을 주지 못하게 되면 삶의 만족을 경험하지 못하게 된다. 직장에서 생계비를 얻고 생활의 만족은 직장 외에서 얻는 것으로 분리해서 생각할 수 없는 현실이고 보면 인간의 행복을 위하여 인도주의적 입장에서도 직무만족은 중요한 것이다.

둘째, 직무만족은 정신건강의 측면에서도 중요하다. 사람들은 한 가지 일에서 불만을 느끼게 되면 그것이 전이효과를 가져와 그와 관련이 없는 다른 부분의 생활도 불만족스럽게 보는 경향이 있다. 직장생활에 불만을 느끼는 사람은 가정생활이나 여가활동, 심지어는 삶 자체에까지 불만을 느끼게 될 것이다. 직무에 대한 불만족이

---

19) 신유근, 전계서, p.371.

20) 상계서, pp.198~200.



오히려 다른 생활을 충실히 함으로써 상쇄시키려 한다는 보상효과를 주장하기도 하나 그보다는 직장생활의 불만족이 생활에 불만을 일으키는 경우를 주위에서 흔히 볼 수 있다.

셋째, 직무만족은 신체적인 건강에도 영향을 미친다. 일에 만족을 느끼는 사람이 반대의 경우보다 수명이 길다는 연구가 있는데, 직무에 대한 불만이 스트레스를 쌓이게 하여 고혈압, 동맥경화증, 소화불량 등이 유발되고 그것이 사람의 신체에 악영향을 준다는 것이다.

이상의 가치판단의 측면이나 정신 및 신체적인 건강의 측면에서 살펴 본 것은 조직외부의 입장에서 조직이 그 구성원에게 직무만족을 주어야 한다는 책임을 강조한 것이라고 한다면, 조직의 입장에서 직무만족의 유용성을 살펴볼 필요도 있다.

조직의 입장에서 직무만족이 작업성과를 높여 준다는 가정을 가지고 있는 경영자들이 많고 그에 따라 직무만족을 중요시하게 된다. 또 일반적으로 직무에 긍정적인 사람이 소속하고 있는 조직에 대하여 호의적으로 평가하며 조직 외부에 호의적으로 이야기를 하게 되고 이는 좋은 공중관계(Public Relation: P.R.)를 유지하는 데에 도움이 된다. 나아가 조직 내부에서 원만한 인간관계에도 도움이 된다고 보고 있으며, 직무만족이 높으면 이직율과 결근율이 감소되고 생산성은 향상되게 된다.<sup>21)</sup>

결국 직무만족은 구성원이나 조직의 경영자에게 있어서나 즐거움을 주고 작업성과를 높여 주므로 모두에게 중요하고 바람직한 일이다.

## 第2節 職務滿足의 測定

조직구성원의 직무만족이 직무수행의 성과를 향상시키는데 기여하는 것으로 인식되면서 이에 대한 연구가 활발하게 이루어졌고 그 결과로 직무만족도를 알아내기 위한 측정도구도 오래 전부터 개발되고 사용되어 왔다. 그래서 직무만족의 측정도구는 비교적 정교해졌고 표준화도 이루어진 편이다.

---

21) 상계서, pp.199~200.

그런데 직무만족이 직무에 대한 전체적인 평가를 말하는 것인지 아니면 직무와 관련된 각각의 측면에 대한 만족을 뜻하는 것인지에 대한 규명이 이루어지지 않고 있다. 흔히 전자를 전반적 직무만족(overall satisfaction)이라 하고 후자를 측면만족(facet satisfaction)이라고 한다. 즉 직무의 상이한 측면들에 대하여 구성원은 각각 독립적으로 태도를 가질 수 있으며 직무만족은 그런 태도들의 총합이라고 보는 입장과 직무에 대한 여러 측면의 태도를 평균이나 합계로 표현하는 것이 아니라 여러 측면에 대한 단일지표로 보는 입장이 있다.

이러한 일반적인 분류 기준에 따르면 직무만족을 단일변수로 보는 관점과 아니면서 이를 직무와 관련된 여러 측면이 합성된 다차원 구성 개념으로 관점으로 대별할 수 있게 된다. 이러한 분류의 기준에 따라 나눈 직무만족의 측정 방법으로 전자를 전반적 직무만족(overall satisfaction)의 측정방법 후자를 단면별 혹은 측면직무만족(facet satisfaction)의 측정방법이라고 부르고 있다.

아직까지 두 측정방법에 대한 우열은 가려지지 않고 있으나 최근의 한 연구에 의하면 단일항목에 의하여 전반적 직무만족을 측정하는 것이 측면만족의 합계로 측정하는 것보다 더 포괄적이라는 연구결과가 있다.<sup>22)</sup>

그러나 이러한 측정 방법도 아직까지는 완전하다고 볼 수는 없다. 보다 신뢰할 수 있는 직무만족의 측정을 위한 노력 속에서 측정 방법의 타당성, 문화권을 달리 하는 경우의 측정 도구 이동의 문제, 각각의 직무의 차이를 반영할 수 있는 적합한 측정 도구와 방법의 개발 등이 계속적으로 해결해야할 과제로 남아 있다고 할 수 있다.

직무만족의 측정방법에 대한 학자들의 견해도 다양한데 Wanous와 Lawler는 직무만족에 대한 측정 방법을 아홉 가지의 수식으로 정리하였다. 그들은 직무만족이 그 직무의 특정 요인 또는 모든 단면의 측면별 만족의 합계로 표현된다고 보고 있다. 즉 직무만족을 직무의 여러 측면만족의 평균이나 합계라고 하는 태도의 총합으로 보고 있다. 그러나 각각의 식이 개인 차이를 고려하거나, 직무의 요인별 중요성을 추가한 형태, 단면 또는 요인별 가중치를 가하여 산출하는 형태, 각 단면 또는 요인별 중요성과 각 단면으로부터의 성취 지각간의 차이를 반영하는 방식을 채택하

---

22) V. Scarpello and J.P. Campbell, "Job Satisfaction : Are All the Part There?" Personnel Psychology (Vol. 36, 1983), pp.577~600, 신유근, 조직행위론, p.201에서 재인용.

고 있다. 이것은 직무만족은 개별적인 측면만족의 단순한 합계가 아니라 개인의 각 개별적인 측면요인에 부여하는 가치에 따라 중요성을 부여하거나, 성취되지 못한 욕망이 불만족을 일으키고 만족은 각 측면요인의 성취(Is Now)와 욕망과 이상(Would Like)의 차이를 해소시키고 바람직한 직무상태로 접근하고 있는지의 여부, 그리고 직무가 요구하는 투입(Should Be)과 현재 공정한 보상을 제공하여 욕구를 성취(Is Now)시키고 있는가의 여부에 의하여 그 차이로 측정하는 방법, 직무만족을 직무의 각 측면의 중요도와 각 측면으로부터의 성취지각 사이의 차이로 보는 견해를 반영하여 조사자에 따라 목적에 알맞은 방법을 선택하여 쓸 수 있도록 다양한 방법을 제시하고 있다는데 특징이 있다..

그러나 여러 가지의 방법을 통해서 직무만족을 측정한다는 것은 무엇을 만족으로 보느냐에 대해서 다른 견해를 갖고 있다는 점을 시사하는 것으로 이 역시 단일의 최선의 방법은 제시하고 있지 못하다는 것을 반증하고 있다고 할 수 있다.

직무만족을 측정하는 기법에는 점수법, 중요사건법, 면접법, 외현행위법, 행동경향법 등 여러 가지가 있다.

점수법(rating scales)은 응답 상 의미파악의 오류나 응답의 왜곡이라는 단점에도 불구하고 비교적 간편하게 여러 사람을 동시에 측정할 수 있을 뿐만 아니라 집단 및 계층간의 상대적 비교가 수월하다는 장점 때문에 널리 활용되고 있다. 이 기법에서도 직무기술지표(job descriptive index : JDI)와 미네소타 만족설문(Minnesota satisfaction questionnaire: MSQ)이 대표적이다. MSQ는 각 항의 설문을 Likert형의 척도에 의하여 측정하며, JDI는 직무의 다섯 가지 측면을 설명해 놓은 문항에 대해 “예” 또는 “아니오”로 답하게 되어 있다.

설문지를 이용한 직무만족의 측정기법은 직무만족에 관한 설문이 비교적 간단하고 이해하기 쉬우며 동시에 다수 응답자의 태도를 측정할 수가 있다는 장점이 있다.<sup>23)</sup> 점수법을 이용한 설문지는 다양한 직무에 걸친 조직구성원에 대하여 서로 다른 조직 또는 직무의 차이에도 불구하고 비교가 허용된다는 점에서 활용가치가 크다고 할 수 있다.

본 연구에서는 단일항목에 의한 전반만족(전반적 직무만족)과 여러 측면에 의한 태도인 직무만족도(단면별 혹은 측면별 직무만족) 그리고 그 중간형태로 복수항목

---

23) 신유근, 전계서, p.201.

에 의한 전반만족을 측정하여 전체적으로 세 가지의 직무만족도를 비교하였다. 그리고 측정기법에 있어서는 설문지를 이용한 5단계 점수법을 활용하여 직무만족도를 조사하고 분석하였다.

### 第3節 職務滿足의 決定要因

직무만족은 조직유효성의 중요한 지표로 널리 인식되어 왔기 때문에 직무만족도를 측정하는 수단도 일찍부터 개발되어 왔다. 그리고 직무만족도를 구성하는 하위 요인에 대한 연구도 다양하여 그 내용도 연구자에 따라 여러 가지 요인으로 나타나 혼란스러운 면이 있다.

직무만족은 크게 직무의 여러 측면을 총괄해서 요약지표로 나타내는 전반만족으로 인식하는 관점과 직무만족을 구성하는 여러 단면들을 상정하고 이들 각각의 단면들의 복합지표로 측면만족의 합을 직무만족으로 인식하는 관점 두 가지로 나누어 볼 수 있다. 직무만족을 측면만족의 복합지표로 인식할 때 직무의 측면은 다양하게 열거할 수 있는데 일반적으로 보면 작업환경, 임금 등 물질적·경제적 요인에서 작업 집단이나 인간관계 그리고 정신적으로 도전적인 직무와 책임 등 직무 그 자체 요인을 중요시하는 단계로 발전해 왔다.<sup>24)</sup>

Steers는 직무만족을 직무의 상이한 측면들에 대한 태도의 총합으로 보고, 직무의 측면들은 많지만 직무의 주요 요소를 ① 직무 그 자체(work itself : 종업원이 과업에서 느끼는 흥미의 정도, 학습 및 책임부담의 정도), ② 급여(pay : 급여의 총액, 공정성, 지급방법), ③ 승진기회(promotional opportunities : 현실적인 승진 가능성), ④ 감독(supervision : 감독자의 기술, 관리능력, 종업원에 대한 배려, 관심의 정도), ⑤ 동료작업자(coworkers : 동료작업자가 우호적이고, 기술적으로 능력이 있으며 후원적인 정도)의 다섯 가지로 보아 이 태도의 합이 직무만족을 구성하는 것으로 인정하고 있다.<sup>25)</sup>

24) E.A. Locke, "The Nature and Cause of Satisfaction," In M. D. Dunnette ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Rand-McNully College Publishing Company, 1976), pp.1299~1300.

25) 신유근, 전계서, p.200.

Herzberg는 직무만족을 가져오는 동기요인과 직무불만족을 일으키는 위생요인으로 나누고 동기요인(motivators, satisfiers)에는 ① 성취감(achievement), ② 인정감 (recognition), ③ 도전감 (challenging work), ④ 책임감(increased responsibility), ⑤ 성장과 발전 (growth and development), ⑥ 직무 그 자체 (work itself)를 들고 있으며, 위생요인(hygiene factors)에는 ① 정책과 행정 (policies and administration), ② 감독(supervision), ③ 근무조건(working conditions), ④ 인간관계(interpersonal relations), ⑤ 봉급(money), ⑥ 신분 (status) ⑦ 안전(security)을 들고 있다.<sup>26)</sup>

JDI의 분류(Job Description Index: Smith, 1975)에서는 ① 직책(work itself), ② 봉급(pay), ③ 감독(the supervisor), ④ 동료(coworkers), ⑤ 승진기회 (promotion opportunities)를 제시하고 있다.<sup>27)</sup>

MSQ의 분류(Minnesota Satisfaction Questionnaire: Dawis and Weitzel, 1971)에서 살펴보면, 재능활용(ability utilization), 교사의 헌신도(dedication of teachers), 발전성(advancement), 직업적 성장 (career development), 일의 종결 (closure), 보상(compensation: amount), 협동 (cooperation), 동료관계: 우호도 (coworkers: friendliness), 동료관계: 성과(coworkers: performance), 독창성 (creativity), 독립성(independence), 주체성(individual identity), 조직통제 (organizational control), 인정감(recognition), 책임감(responsibility), 안전 (security), 사회봉사(social service), 구조(structure), 감독:인간관계(supervision: human relations), 감독:기술(supervision: technique), 다양성(variety), 업무의 적응도(work adjustment), 업무의 도전감(work challenge), 업무의 관여도(work involvement), 일반적인 요인(general factor)을 제시하고 있다.<sup>28)</sup>

Locke는 사상에 관련된 요인과 행위자에 관련된 요인으로 구분하여 사상에 관련된 요인에는 ① 작업(work itself: 내재적 관심, 다양성, 학습기회, 난이도, 양, 성공 기회, 작업통제), ② 임금(pay: 임금수준, 공정성, 형평, 방법), ③ 승진(promotion: 승진기회, 승진의 공정성), ④ 인정(recognition: 성취에 대한 칭찬, 작업결과에 대한 신뢰와 비판), ⑤ 복지(benefits:연금, 의료, 유급휴가, 연수), ⑥ 작업조건

26) 대한교육연합회, 전게서, p.14.

27) David J. Cherrington, *op.cit.*, p.283.

28) 대한교육연합회, 전게서, p.14.

(working conditions: 근무시간, 휴식, 설비, 인적 분위기)을 들고 있으며, 행위자에 관련된 요인으로는 ⑦ 감독(supervision: 감독스타일, 영향, 기술적 인간적 관계, 관리기술), ⑧ 동료작업자(coworkers: 능력, 도움, 우정), ⑨ 회사의 관리(company and management: 보수, 편의, 종업원에 대한 관심)를 들고 있다.<sup>29)</sup>

PTO(Purdue Teacher Opinionaire)에서의 분류(Bentley and Remple, 1970)를 살펴보면, ① 교장과의 관계(teacher rapport with principal), ②교수활동의 만족(satisfaction with teaching), ③ 교사간의 관계(rapport among teachers), ④ 교사 봉급(teacher salary), ⑤ 교수 부담(teacher load), ⑥ 교육과정 문제(curriculum issues), ⑦ 교사 신분(teacher status), ⑧ 지역사회 후원(community support of education), ⑨ 학교시설 및 봉사체계(school facilities and services), ⑩ 지역사회의 압력(community pressure)을 제시하고 있다.<sup>30)</sup>

이상에서 열거된 여러 요인을 살펴보면 어느 조직의 직무만족도의 측정에서나 사용할 수 있는 요인이 있는가하면 어떤 특수한 조직에서만 적용할 수 있는 요인도 있음을 알 수 있다. 그러나 열거된 하위 요인들이 다른 연구들을 포함하여 모든 분류체계가 나라마다 교육여건이나 문화전통, 교직사회의 특성 등을 달리하기 때문에 수정 없이 직접 적용하기에는 어려움이 있으므로 수정이나 재구성이 필수적이라고 할 수 있다.

그런데 학자들이 직무만족의 측면요인을 분류한 내용을 보면 직무만족을 측정하는데 있어 어느 정도 공통적인 요인들을 이용하고 있음을 알 수 있다. 포괄적으로 묶거나 세분화하는 방법에 따라 대략 5 가지에서 25 가지 정도로 분류하여 제시하고 있는데, 본 연구에서는 Locke, Porter와 Steers, Smith의 JDI의 분류에서 공통적으로 나타나는 직무만족에 관한 측면요인들을 다소 포괄적으로 묶어 이것을 결정요인으로 하여 직무만족도를 측정하였다.

위와 같은 관점에 따라 본 연구에서는 측면직무만족에 의한 직무만족도의 결정요인을 ① 담당직무, ② 급여(임금), ③ 승진, ④ 직무환경(작업조건), ⑤ 동료(동료작업자), ⑥ 감독, ⑦ 행정관리의 일곱 가지로 설정하고 설문을 구성하여 만족수준을 측정하였다.

---

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

30) 대한교육연합회, 전개서, p.16.



#### 第4節 職務滿足의 先行研究

조직구성원의 직무만족에 관한 선행연구는 대부분의 연구가 특정 직무나 직종을 대상으로 이루어지고 있으며, 연구되는 내용도 직무만족도를 특정 연구의 종속변인으로 측정되고 있어서 국내·외를 막론하고 환경의 차이나 가치관의 차이, 직종별 특성의 차이로 인하여 선행연구의 결과로 직무만족의 수준을 단순 비교한다는 것은 무리가 있다고 본다.

국내의 직무만족에 관한 선행연구를 연구자에 따라 정리하고 대체적인 결과들의 흐름을 <표 II-1> 과 <표 II-2> 에서 살펴보면 다음과 같다.

<표 II-1> 職務滿足에 관한 先行研究 (연구대상: 제조업 종사자)

연구자/제목	측정도구	대상	연구결과(직무만족도)	연구시기
정진태/ 조직구성원의 직무만족에 영향을 미치는 요인에 관한 연구	설문지 5점척도 (1~5)	제조업 종사자 351명	직무(3.67), 동료(3.41), 감독(3.28), 직무몰입(3.23), 경영방침(3.19), 작업환경(2.90), 승진(2.69), 임금(2.65), 복리후생(2.38) 계(3.06)	1985
최낙성/ 종업원의 직무만족 및 직무불만족 요인에 관한 실증적 연구	설문지 5점척도 (-2~+2)	제조업 종사자 291명	인정(1.05), 성취(0.96), 책임(0.81), 대인관계(0.60), 직무자체(0.56), 감독(0.41), 지위(0.40), 직무안정(-0.13), 작업조건(-0.13) 정책 및 관리(-0.14), 복리후생(-0.47), 임금(-0.47), 계(0.17)	1985
서일용/ 조직구성원의 동기요인에 관한 연구	설문지 5점척도 (1~5)	사무직 343명	성취감(4.2), 안정성(3.9), 책임감(4.2), 인간관계(3.4), 인정(3.3), 성장(3.3), 직무내용(3.2), 감독(3.2), 작업조건(3.0), 발전(2.9), 봉급(2.8), 정책, 복지(2.7) 계(3.3)	1989
이해두/ 직무만족 영향요인에 관한 실증적 연구	설문지 5점척도 (1~5)	제조업 종사자 175명	직무자체(3.6), 동료(3.4), 감독(3.2), 직무몰입(3.2), 경영방침(3.1), 작업환경(2.9), 승진(2.6), 임금(2.6), 복리후생(2.3) 계(3.1)	1990
최재열/ 직무만족 수준의 결정요인에 관한 실증적 연구	설문지 5점척도 (1~5)	제조업 종사자 578명	역할(3.6), 동료(3.5), 상하관계(3.1), 직무특성(3.1), 감독(2.9), 의사소통(2.9), 교육훈련(2.7), 인사고과(2.7), 임금(2.4), 승진(2.3) 계(2.8)	1991

〈표 II-2〉 職務滿足에 관한 先行研究 ( 연구대상 : 교원 )

연구자/제목	측정도구	대 상	연구결과(직무만족도)	연구시기
이병윤/ 중등교원의 직무만족 요 인과 직무불 만족 요인에 관한 연구	설문지 7점척도 (0~6)	충남지역 중등교사 265명	성취(4.8),책임(5.0),직무자체(4.3) 인정(4.3),동료(4.9),감독기술(4.5) 상하관계(4.6),승진(3.5),안전(4.0), 정책, 규범(3.7), 직무환경(3.3), 보수(3.0)	1981
신성우/ 교사의 직무 만족에 관한 실증적 연구	설문지 5점척도 (1~5)	서울지역 고교교사 322명	사회적 지위(3.0), 보수(2.4), 승진(2.4), 조직풍토(2.5), 리더십(2.6), 신분보장(3.0), 인간관계(2.9), 근무조건(2.9)	1988
김동권/ 교사의 직무 만족-불만족 요인에 관한 연구	설문지 7점척도 (-3~+3)	경남지역 초·중등 교사 560명	성취감(81%),안정감(84%),과업자체 (88%),책임감(89%),승진(31%),보수 (25%),발전성(39%),학생관계(94%), 동료(93%),상사(71%),장학(33%), 학교행정(24%),근무조건(23%),신분 (71%),개인생활(82%),안전성(89%) ( )안은 만족하는 백분율	1990
정시화/ 중등교사의 직무만족도에 관한 연구	설문지 5점척도 (1~5)	서울지역 고교교사 181명	근무환경(2.4),시설(2.3),보수(2.0), 담당시간수(2.6),사무부담(2.1), 행정관리(2.3),복지(2.4),감독(2.9), 승진제도(3.1),동료(3.1),직무자체 (3.2),인정감, 책임감(3.1)성취감 (2.6),자기발전(2.5)	1990
김환재/ 초등교사의 직무성향지각 과 직무만족 과의 관계 연 구	설문지 5점척도 (1~5)	경남지역 초등교사 500명	전체 직무만족도(2.980) 남(2.95), 여(2.99) 교사(2.96), 주임교사(3.03) 고졸(2.96), 초대졸(2.98) 대졸(2.94), 대학원(2.63)	1991



연구의 결과들을 분석하여 보면 승진, 근무환경, 급여, 복리후생에 관련되는 요인에 대한 만족도가 낮은 것으로 나타나고 있으며, 동료, 책임, 직무자체와 관련된 요인들에 대한 만족도는 높게 나타나고 있다. 이러한 결과는 산업체 근로자 집단이나 사무직 또는 교원 집단에서 공통적으로 나타나고 있는 현상으로 경제적 여건이 나아지고 있는 추세라고는 하지만 여전히 경제적 보상과 관련이 있는 요인들에 대한 만족도가 뚜렷한 개선이 이루어지지 않았다고 할 수 있다.

경제적인 욕망의 충족 정도가 급속한 개선이 이루어지기 어려운 특성을 갖고 있다고는 하지만 경제적인 문제와 관련된 요인들이 모든 분야의 근로자들에게 불만족의 요인으로 작용한다는 것은 조직의 경영관리자 측에서 관심을 가져야 할 문제라고 볼 수 있다. 최근의 노사분쟁의 결과 임금 인상이 급격히 이루어졌음에도 불구하고 여전히 이와 관련된 요인에 대하여 불만이 높다는 것은 국제경쟁력의 강화, 설비투자나 연구개발투자의 재원을 확보라는 문제와 맞물려 상당한 어려움이 예상되는 부분이다.

직무만족은 어떤 실체로 존재하는 것이 아니라 지각을 통해 직무와 관련하여 경험하는 긍정적 심리상태이므로 실질적인 보상과 함께 심리적인 만족감을 동시에 가질 수 있도록 공평감을 주고 상대적으로 빈곤감을 느끼지 않도록 하는 경제정의의 실천도 필요하다. 따라서 경제적 보상관리나 직무환경의 개선은 다양한 접근을 통해 그 효과가 충분히 발휘되도록 하는 세심한 배려가 있어야 할 것으로 보인다. 이러한 노력이 효과를 발휘할 때 적은 경제적 보상으로도 조직구성원의 긍정적 직무태도를 높이고 조직의 효율을 향상시키는 방향으로 작용하게 될 것이다.

이러한 연구의 결과에서 보는 바와 같이 위생요인에 비하여 직무, 인정, 성취감, 책임과 같은 동기요인에 관련되는 요인들에 대한 만족도는 높게 나타나고 있어 앞으로 경제여건이 호전되어 환경적 요인이나 경제적인 요인들에 대한 개선이 이루어지면, 전반적인 직무만족도는 크게 높아질 것으로 시사되고 있다.

측정방법에 있어서 김환재를 제외하고는 단일 항목에 의한 전반적인 직무만족도 보다는 8개 항목에서 16개에 이르는 요인들의 합으로 직무만족도를 측정하는 방법을 선택하고 있으며 척도는 5~7점의 척도를 사용하고 있는 것으로 나타나 여러 개의 결정요인과 5~7점의 리커트 척도의 사용이 일반적이라고 할 수 있다.

### 第3章 職務満足에 관한 實證分析

#### 第1節 職務満足度の 分析要因

본 연구에서 직무만족도의 측정은 측면만족요인에 의한 방법, 단일요인과 복수요인에 의한 두 가지 방법 등 모두 세 가지 방법에 의해 직무만족도를 측정하였다. 이 직무만족도의 분석은 응답자의 특성과 관계되는 항목으로 응답자의 개인적인 특성과 응답자가 담당하고 있는 직무, 응답자가 속한 학교조직의 환경과 조직의 특성에 관한 내용을 설문 조사하였는데 후자를 종속변수로 전자인 개인적인 특성을 독립변수로 하여 어떠한 차이를 보이는지 분석하였다.



#### 1. 職務満足度の 決定要因

제주대학교 중앙도서관  
NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

교원의 직무만족도를 측정하기 위한 측면만족요인은 Steers나 JDI의 분류를 기본으로 하여 다섯 가지의 요인에 Locke의 분류와 PTO에서의 분류에서 나머지 요인을 추가하여 일곱 가지로 설정하였다. 각각의 요인은 세 개씩의 하위요인으로 세분하여 모두 21개의 분석요인을 확정하였다.

직무만족도의 측정에 있어서 단일요인에 의한 전반만족이 포괄적이라는 주장도 있고, 일반적으로는 교원이 직무에 만족하는가에 대한 문제를 다양한 요인에 의하여 직무만족도를 측정하고 있으므로 과거, 현재, 미래에 관련되는 항목으로 나누어 복수항목에 의한 직무만족도도 제시하였다. 전반적인 직무만족도의 측정은 한 개의 항목에 의한 방법으로 측정하고자 한다.

이를 정리하면 <표 III - 1> 과 같다.

<표 III-1>

職務満足度の 決定要因

구 분		내 용	결정 요인 선정의 근거			
			Steers	J D I	Locke	P T O
측면 요인	1. 담당직무	1) 수업에의 능력 발휘 2) 교직을 통한 인정과 성장 3) 담당업무, 담임, 교과	○	○	○	○ ○
	2. 급 여	1) 급여의 수준에 대한 만족 2) 급여의 공정성 3) 생계비 충족 여부	○	○	○	○
	3. 승 진	1) 승진가능성 2) 승진의 공정성 3) 성장을 위한 연수와 연구	○	○	○	
직무 만족 도의	4. 직무환경	1) 교수부담(수업 부담) 2) 지역사회 후원과 압력 3) 근무여건에 대한 만족			○	○ ○ ○
결정 요인	5. 동 료	1) 동료와의 우호적 관계 2) 동료의 협조에 대한 만족 3) 의사소통에 대한 만족	○	○	○	○
	6. 감 독	1) 교장과의 배려 있는 관계 2) 성취에 대한 인정 3) 민주적인 통솔	○	○	○	○
	7. 행정관리	1) 교육과정의 운영 2) 교원 복지정책 3) 장학, 인사관리			○	○
복수항목에 의한 직무만족도		1) 현재의 직무만족(현재에 대한 평가) 2) 미래의 직무만족(미래에 대한 평가) 3) 과거의 직무만족(과거경험에 대한 평가)				
단일항목에 의한 직무만족도		1) 교직생활 전반에 관한 직무만족의 수준				

## 2. 應答者의 特性要因

직무만족도를 분석하는데 있어서 주어진 다른 요인이 유사한 경우에도 응답자의 특성을 어떠한 내용으로 하는지에 따라 직무만족도가 다르게 나타나는 경우가 있다. 본 연구에서는 인구 통계적 특성을 중심으로 하여 아래와 같은 항목에 따라 직무만족도의 차이를 살펴보았다.

(1) 개인적 특성에 관련된 요인: 교원 개개인도 상이한 개인적인 배경을 가지고 있고 지각이나 욕구, 관심도 다르며 성별, 경력별, 학력별, 부양가족 수별, 교직선택의 동기 등의 구분은 개인적 특성요인으로서 직무만족에 영향을 미치는 요인으로 설정하였다.

(2) 직무내용과 관련된 요인: 직무내용과 관련하여 직무만족에 영향을 미치는 요인으로는 직무범위와 역할갈등이 흔히 다루어지고 있는데, 직무의 다양성, 직무의 중요도, 자율성, 직무수행 결과의 피드백(feedback) 등이 열거되고 있다.

교직과 관련하여 관련되는 직무내용요인으로는 담임여부, 담당학년, 담당교과, 담당업무, 업무수행의 자율성 여부 등을 들 수 있다.

(3) 직무환경과 관련된 요인: 직무만족도에 영향을 미치는 직무환경요인에는 상사의 감독, 참여적 의사결정, 동료 작업자, 집단규모, 물리적 환경, 근무부담, 근무지역 등이 포함되는데, 이 요인은 자신의 의지와는 상관없이 주어지게 되는 요인들이다.

(4) 조직에 공통적인 요인: 직무만족도에 영향을 주는 조직구성원 전체에 적용되는 요인들은 급여와 승진, 조직구성원들의 행위를 지배하는 학교의 정책이나 관리 등의 요인이 이에 해당된다.

위에서 살펴본 요인들을 정리하면 <표 III - 2> 와 같다.

〈표Ⅲ-2〉

應答者의 特性 要因

응답자의 인구 통계적 분석 항목	분석 대상 하위 내용
1. 개인적 특성 관련 항목	1) 성 별 2) 경 력 별 3) 학 력 별 4) 부양가족 수별 5) 교직선택동기 6) 준거집단 지각
2. 직무내용 관련 항목	1) 담임여부 2) 담당학년 3) 담당교과 4) 과업의 명확성 5) 업무처리의 자율성
3. 직무환경 관련 항목	1) 감독 스타일 2) 동료작업자 3) 학교규모(학급수) 4) 물리적 환경 5) 근무부담(담당시간수) 6) 근무지역 7) 출퇴근 부담
4. 조직전체 관련 항목	1) 임금(급여수준) 2) 급여에 대한 지각 3) 직 위 별 4) 승진기회 5) 승진가능성 6) 승진제도 운영의 공정성

## 第2節 實證 分析의 概要

### 1. 測定 道具

본 연구에 이용된 직무만족의 측정을 위한 조사도구는 5단계 리커트형 설문지를 이용하였다. 직무만족도의 측면요인을 측정하는 항목의 구성을 <표 III-1>에서 제시한 항목에 대한 만족의 수준을 측정할 수 있는 설문지를 제작하여 활용하였는데 설문지의 구성은 아래의 <표 III-3>과 같다.

이 설문지는 요인에 따라 분석요인 25개 문항과 직무만족의 측면요인과 복수 및 단일항목에 관한 25개 문항으로 모두 50개 문항으로 구성되었다.

<표 III-3> 設問紙의 構成

내 용 구 분		설문 문항 번호	문항수
측면만족 요인에 의한 직무만족도	담 당 직 무	26, 27, 28.	3
	급 여	29, 30, 31.	3
	승 진 기 회	32, 33, 34.	3
	직 무 환 경	35, 36, 37.	3
	동 료	38, 39, 40.	3
	감 독	41, 42, 43.	3
	행 정 관 리	44, 45, 46.	3
복수항목에 의한 직무만족도	현재의 직무만족도	47	1
	미래의 직무만족도	48	1
	과거의 직무만족도	49	1
단일항목에 의한 직무만족도		50	1
응답자의 인구통계 적 특성	개인적 특성 관련항목	1, 2, 3, 4, 5, 6.	6
	직무 내용 관련항목	7, 8, 9, 10, 11.	5
	직무 환경 관련항목	12,13,14,15,16,17,18.	7
	조직 전체 관련항목	19,20,21,22,23,24,25.	7

## 2. 資料分析

### 1) 標本設計 및 資料募集

본 연구의 조사대상은 제주도내 초등학교 교사와 교감으로 하고, 표집의 크기는 시기마다 전체교원의 15.5% ~ 20%인 300명 내외로 하였다. 제주도내의 초등 교원은 1997년 4월 1일 현재 1800명(2차 연도는 1778명)으로 유치원, 중등학교와 대학교원은 조사대상에서 제외하였다.<sup>31)</sup>

두 차례에 걸친 조사의 결과 표집비율은 각각 15.7%와 19.6%로 이러한 비율은 표본수의 결정 계산식의 결과와 비교하여 높은 편으로 이것은 지역에 한정된 조사에서 오는 오차의 크기를 줄이기 위한 표본계획의 결과이다.<sup>32)</sup>

본 연구에서 자료를 모집한 학교의 수는 총 110개 내외가 되는 학교의 25%선인 28~29개 학교이었다. 학교의 선정은 편의추출방법을 사용하여 지역별, 설립별, 규모별로 조직의 특성이 잘 나타나도록 하였다. 그러나 회수율에 따른 영향 등으로 직위별, 성별, 학년별 표집은 비율이 일정한 범위를 벗어나지 않도록 표집 대상을 설정하였다. 2차 조사에서는 표본수를 1차 조사와 비교하여 크게 함으로써 오차를 줄일 수 있도록 하였다.

설문지는 전체 700부(1차 300부, 2차 400부)를 배부하여 90.0%인 630부를 회수하였다.

조사대상과 설문지 회수율을 정리하면 <표 III-4>와 같다.

<표 III-4> 調査對象 및 設問紙 回收率

구 분	전체학교	조사학교	교원수	설문지 배부수	설문지 회수 부수	회수율	표집 비율	비고
1차 조사	112	29	1800	300	282	94.0	15.7	1997년 3월
2차 조사	109	28	1778	400	348	87.0	19.6	1999년 3월
합 계	221	57	3578	700	630	90.0	17.6	

31) 제주도교육청, 제주교육통계연보, 동양산업사, 1996, pp. 84~259 및 제주도교육청, 제주교육통계편람, 태화인쇄사, 1998, pp. 62~63. 참조.

32) 김재은, 교육·심리·사회 연구 방법, 익문사, 1971, pp. 315~318.

## 2) 資料의 分析方法

본 연구의 목적은 설문조사를 통하여 교원의 직무만족도가 측정방법에 따라 어떻게 달라지고 있는지를 확인하고 측정된 직무만족도를 바탕으로 직무만족도의 제고를 위한 방안을 찾는 데 있다.

이러한 목적을 위한 자료처리는 SPSS 프로그램을 이용하여 분석하였으며 1차 조사와 2차 조사의 평균 차이의 검정은 T-TEST를 이용하였다. 직무만족도의 분석요인별 유의성 검증은 분산분석(analysis of variance :ANOVA)을 이용하여 요인별 차이를 검증하였고, 집단 상호간의 유의도 검정은 Duncan의 복수범위 검정(Duncan's multiple range test)의 방법을 이용하여  $\alpha=.05$ 의 수준에서 유의한 차이가 있는지를 분석하고 그 결과를 제시하였다. 직무만족도의 측정방법간의 관계를 밝히기 위해서는 상관관계분석과 회귀분석을 이용하였다.

## 3) 標本資料의 分析



제주도내 초등교원을 대상으로 1차 조사에서는 설문지 300부의 설문지를 배부하여 282부를 회수하였고, 2차 조사에서는 설문지 400부의 설문지를 배부하여 348부를 회수하여 총 630부를 회수 분석하였다. 그러나 응답하지 않은 항목이 있는 경우에는 해당항에 대한 분석을 제외하였으므로 분석항목에 따라 다소 표본수가 차이가 있다.

성별 표본분포를 보면 응답자 630명 중에서 남자가 321명(51.0%)이고 여자가 308명(49.0%) 미표시자가 1명으로 2차 조사를 통하여 제주도내 초등교원의 모집단 비율인 남자 48.5%와 여자 51.5%(1997년은 남자 51%와 여자 49%)에 근접한 분포를 이루도록 남녀의 균형을 맞추었다.

경력별 표본분포를 보면 10년 이하인 교원의 비율이 18.8%이고 20년 이하인 교원의 비율이 34%, 30년 이하인 교원이 30.2%, 그리고 30년 초과자의 비율이 16.9%로 분석되었다.

담임을 맡고 있는지의 여부에 따른 분포를 보면 담임교사가 85.2%로 비담임교사 14.8%에 비하여 비율이 높게 나타난 것은 초등교원의 경우 대부분이 학급담임을 맡고 있고 교과전담교원의 비율이 낮은데서 온 것이다.



학력별 표본집단의 비율은 고졸 이하가 13.8%, 초급대학 졸업이 21.7%, 4년제 대학교 졸업이 58.1%, 대학원 수료 이상이 6.3%로 4년제 대학교 졸업자가 가장 많아 학력이 높아지고 있는 현실을 잘 반영하고 있는 것으로 나타났다.

응답자의 담당학년은 저학년이 24.8%이었고 중학년이 30.5% 그리고 고학년을 담당하는 교원이 44.7%로 나타나 고학년 담당교원의 비율이 높았는데 이것은 14.8%에 이르는 교과전담교원이 주로 고학년을 위주로 배치되기 때문에 나타난 결과로 볼 수 있다.

직위별로 본 표본분포는 교사가 67.0%, 주임교사가 22.1%, 원로교사가 3.0%, 교감이 7.8%로 모집단의 분포인 교사 64.5%, 주임교사 21.1%, 교감 6.2%와 비교하면 대체로 비율이 비슷하나 모집단의 크기가 작은 교감의 표본비율이 다소 높았다.

주당 학습 지도 담당시간수는 26시간 이하를 담당하는 교원이 35.4%이고 27시간 이상 32시간 이하를 담당하는 교원이 53.1%이며, 33시간 이상을 담당하는 교원이 11.5%로 나타나 그 동안 교과전담교사의 배치에도 불구하고 학습지도의 부담이 크게 개선되고 있지 못하고 있는 현실을 반영하고 있다.

학교 규모별로는 12학급 이상 24학급 이하의 중간 규모의 학교 교원비율이 34.3%를 나타내고 있고 11학급 이하가 33.7%, 그리고 나머지 25학급 이상의 대규모 학교에 근무하는 교원의 비율이 32%로 나타났다.

교원이 학교장의 관리 형태를 지각하고 있는 실태를 보면 1차 조사에서 권위적이라고 응답한 교원이 50%가 넘게 나타났으나 2차 조사에서는 민주적이라고 응답한 교원의 비율이 50%를 넘어 전체적으로 민주적인 방향으로 지각하고 있고 학교장의 관리 스타일이 시간에 따라 변하고 있음을 나타내는 것으로 발전적이라고 평가할 수 있는 부분으로 보인다. 이것은 1·2차에 걸친 조사의 결과 나타난 가장 의미 있는 표본자료의 분석결과로 볼 수 있다.

근무지역별로 살펴본 표본분포는 제주시 지역 34.8%, 서귀포시 지역 18.8%, 읍면 소재지 32.9%, 기타 지역 13.5%로 모집단 비율을 크게 왜곡하지 않도록 표본이 추출되었다.

〈표 III-5〉 標本의 性別, 經歷別 人口統計的 分布

구 분		성 별			경 력 별				
		남	여	계	10년이하	20년이하	30년이하	30년초과	계
1차	표본수	157	124	281	54	97	77	54	282
	백분율	55.9	44.1	100	19.1	34.4	27.3	19.1	100
2차	표본수	164	184	348	64	118	113	52	347
	백분율	47.1	52.9	100	18.4	34.0	32.6	15.0	100
합계	표본수	321	308	629	118	215	190	106	629
	백분율	51.0	49.0	100	18.8	34.1	30.2	16.9	100

〈표 III-6〉 標本의 擔任與否, 學歷別 人口統計的 分布

구 분		담 임 여 부			학 력 별				
		담 임	비담임	계	고졸	초대졸	대졸	대학원수료	계
1차	표본수	216	42	258	42	52	168	20	282
	백분율	83.7	16.3	100	14.9	18.4	59.6	7.1	100
2차	표본수	289	46	335	45	85	198	20	348
	백분율	86.3	13.7	100	12.9	24.4	56.9	5.7	100
합계	표본수	505	88	593	87	137	366	40	630
	백분율	85.2	14.8	100	13.8	21.7	58.1	6.3	100

〈표 III-7〉 擔當學年別, 職位別 人口統計的 分布

구 분		담당 학년별				직 위 별				
		1~2 학년	3~4학 년	5~6학 년	계	교 사	주임교사	원로교사	교감	계
1차	표본수	50	64	110	224	181	57	13	29	280
	백분율	22.3	28.6	49.1	100	64.6	20.4	4.6	10.4	100
2차	표본수	85	102	133	320	240	82	6	20	348
	백분율	26.6	31.9	41.5	100	69.0	23.6	1.7	5.7	100
합계	표본수	135	166	243	544	421	139	19	49	628
	백분율	24.8	30.5	44.7	100	67.0	22.1	3.0	7.8	100

〈표 III-8〉 標本의 擔當時間數, 學校規模別 人口統計的 分布

구 분		담 당 시 간 수				학 교 규 모 별 (학 급 수: 조 직 규 모)			
		26시간 이하	27~32 시간	33시간 이상	계	11학급 이하	12~24 학급	25학급 이상	계
1차	표본수	84	136	27	247	106	64	111	281
	백분율	34.0	55.1	10.9	100	37.7	22.8	39.5	100
2차	표본수	120	170	39	329	106	152	90	348
	백분율	36.5	51.6	11.9	100	30.5	43.6	25.9	100
합계	표본수	204	306	66	576	212	216	201	629
	백분율	35.4	53.1	11.5	100	33.7	34.3	32.0	100

〈표 III-9〉 標本의 管理스타일, 勤務地域別 人口統計的 分布

구 분		관 리 스타 일				근 무 지 역 별				
		권위적	민주적	방임형	계	제주시	서귀포시	읍면 소재지	기타	계
1차	표본수	142	121	17	280	100	42	82	57	281
	백분율	50.7	43.2	6.1	100	35.6	14.9	29.2	20.3	100
2차	표본수	147	173	22	342	119	76	125	28	348
	백분율	43.0	50.6	6.4	100	34.2	21.8	35.9	8.1	100
합계	표본수	289	294	39	622	219	118	207	85	629
	백분율	46.5	47.2	6.3	100	34.8	18.8	32.9	13.5	100

## 第Ⅳ章 職務滿足에 관한 實態分析 結果

### 第1節 職務滿足度の 實態分析

세 가지 방법으로 제주도내 초등교원의 직무만족도를 측정한 결과를 전체적으로 정리하면 <표Ⅳ- 1> 과 같다.

먼저 5단계 리커트형 척도에 따라 측정된 21개 항목을 3개 항목씩 묶어 직무, 급여, 승진, 직무환경, 동료, 감독, 행정관리로 나누어 합계를 평균한 수치에 의한 측면요인의 직무만족도는 1차 조사에서는 2.81로 나타났고 2차 조사에서는 2.84로 나타나 두 차례의 조사 결과 모두 중간 이하의 수준을 보이고 있다.

흔히 5단계의 척도를 사용하는 경우 중심화경향으로 인하여 매우 만족한다(5점)나 매우 불만족한다(1점)를 선택하는 경우가 적게 나타나게 되는데 이 때문에 5단계 척도를 사용한 태도조사의 결과를 해석하는데 있어서 2.90 미만을 ‘下’, 2.90 이상 3.20 미만을 ‘中下’, 3.20 이상 3.60 미만을 ‘中中’, 3.60 이상 3.90 미만을 ‘中上’, 그리고 3.90 이상은 ‘上’으로 구분하는 것이 적절하다는 지적이 있다.<sup>33)</sup> 이러한 기준에 따른다면 두 차례 모두 ‘下’의 수준으로 교원의 직무만족도가 매우 낮은 것으로 평가할 수 있다.

복수항목에 의한 전반적인 직무만족도는 1차 조사에서 3.14로 나타났고 2차 조사에서는 3.11로 나타나 ‘中下’의 수준을 보이고 있는데 과거에 대한 만족도가 3.24와 3.26으로 가장 높게 나타나고 미래에 대한 만족도가 3.00과 2.92로 가장 낮게 나타나고 있으며 현재에 대한 만족도가 중간인 3.18과 3.15를 보이고 있다. 이러한 만족도의 수준은 약간의 차이가 있기는 하나 순위에 차이가 없고 차이의 크기도 유의한 차이가 아닌 것으로 나타났다.

특히 미래를 평가하는 만족도가 가장 낮게 나타나 직무만족도가 앞으로 더 낮아질 것으로 예상할 수 있고 미래에 대한 기대치가 낮다는 현실을 반영하고 있으며, 현재의

---

33) 신유근, “한국기업 근로자의 의식구조,” 대한상공회의소 한국경제연구센터, 1991, p.84.

상황도 과거에 비하여 하락하였음을 보여주고 있어서 미래에 대한 낙관적인 평가가 이루어질 수 있도록 교원 사기진작책을 통한 직무만족도의 향상을 위한 노력이 필요함을 느끼게 하는 대목이다.

〈표 IV - 1〉 職務満足度の測定方法別 分析

구 분	1차 조사		2차 조사		t 값	p
	평균	SD	평균	SD		
담당 직무	3.21	.638	3.19	.653	.45	.656
급여(임금)	2.42	.651	2.52	.673	-1.93	.054
승진	2.46	.666	2.56	.596	-1.84	.066
직무 환경	2.41	.565	2.37	.619	.69	.489
동료	3.45	.633	3.48	.562	-.66	.512
감독	3.17	.785	3.13	.830	.61	.545
행정 관리	2.58	.597	2.64	.594	-1.26	.207
직무만족도 (측면요인합계)	2.81	.434	2.84	.435	-.79	.431
현재의 만족	3.18	.826	3.15	.890	.41	.679
미래의 만족	3.00	.867	2.92	.814	1.15	.252
과거의 만족	3.24	.905	3.26	.925	-.19	.849
직무만족도 (복수항목합계)	3.14	.782	3.11	.761	.49	.621
직무만족도 (단일항목)	3.50	.756	3.24	.876	3.96	.000

그러나 단일항목에 의한 전반적인 직무만족도는 1차 조사에서는 3.50으로 나타났고 2차 조사에서는 3.24로 나타나 ‘中中’의 수준으로 세 가지 방법에서 가장 높게 나타나고 있다. 이 결과는 처음보다도 직무만족도가 낮고 개선이 이루어지지 않고 있음을 나타내고 있으며 특히 그 차이도 유일하게 유의한 차이로 나타나고 있다. 이것은 미래에 대한 평가의 수준이 낮게 나타난 결과와도 그 결과가 일치하고 있다. 동일한 선상에서 보면 2차의 조사 역시 미래에 대한 만족도가 더 낮게 나타나고 있는 점을 고려할 때 앞으로 교원의 직무만족도가 더 낮아질 수 있음을 나타낸다는 점에서 바람직하지 못한 면을 내포하고 있다.

교육개혁의 추진이나 정년단축에 대한 개인적인 견해를 분석하여 본 결과는 <표 IV - 2 > 에서 보는 바와 같이 긍정적이기보다는 부정적인 평가를 내리는 응답자가 많아 본질적인 교육개혁에 관한 부분을 제외한다면 직무만족도에 부정적인 영향을 주고 있는 것으로 보인다. 이러한 맥락에서 2차 조사의 결과가 더 나아지지 않은 점에 대한 설명이 가능하다.

<표 IV-2> 教育改革的推進에 대한 評價와 職務滿足度の 差異 分析

구 분		2차 조사				F Ratio	P Prob
		사례수	백분율	평 균	표 준 편 차		
교육개혁의 추진에 대한 평가	매우 만족한다	1	0.29	4.0	-	3.362	.010
	만족한 편이다.	73	20.98	2.87	.47		
	중간 정도	168	48.27	2.87	.38		
	불만족한 편이다	95	27.29	2.79	.44		
	매우 불만족하다.	11	3.17	2.61	.67		

단일 항목에 의한 전반적인 직무만족도가 높게 나타나는 결과는 일반공무원을 대상으로 한 다른 조사결과에서 전반적인 직무만족도 3.51과도 비슷하게 나타나고 있다. 결국 단일항목에 의한 측정방법의 결과는 다른 방법에 비하여 높게 나타나는 것으로 볼 수 있고 응답자가 응답할 때 한 항목의 포괄적인 물음에 대하여 다소 너그럽게 응답하며, 한두 요소에 대한 주관적인 인상, 중심화의 경향이 표출된 결과로 보인다. 또한 측정방법별로 그 차이가 나타나고 있으므로 직무만족도의 비교에 있어서는 단순히 수치로만 이해하여서는 안되며 적어도 측정방법의 유사성이 유지된 상태에서 비교 평가가 이루어져야 한다고 할 수 있다.

세 가지 방법에 따른 직무만족도의 수준의 차이에 대하여 고찰해 보면, 단일항목에 의한 직무만족도는 측면요인에 의한 직무만족도의 모든 요인보다 가장 높거나 아니면 두번째 높은 것으로 나타나 직무만족도를 적절하게 나타내지 못하고 있음을 볼 수 있다. 복수항목에 의한 직무만족도에서는 측면요인 중에서 가장 높은 동료나 담당직무, 감독요인보다는 낮고 나머지 네 가지 낮은 요인들보다는 높게 나타나고 있어서 두 차례 모두 중간 수준의 수준을 나타내고 있는 것으로 나타났다. 이 점은 순위나 수치에 있어서 공히 나타나는 결과였다.

위의 결과로 보아 단일 항목에 의한 직무만족도는 직무만족의 정의를 고려할 때 여러 요인들 중에서 가장 높은 요인에 대한 수준보다도 높게 나타날 수 있다는 점을 고려하면 적절히 표현된 직무만족도라고 볼 수 없는 것으로 평가할 수 있다. 이러한 관점에서 보면 직무만족도는 단일 항목에 의한 측정이 복수 항목에 의한 측정이나 다수의 항목의 평균에 의한 측면 직무만족도를 활용하는 것이 오류를 줄일 수 있는 우월한 방법이라고 평가할 수 있을 것이다.

각각의 측면 요인들의 수준을 분석적으로 살펴보면 위에서 언급한 다소 낮추어 조정된 기준에서 보더라도 측면요인에 의한 직무만족도가 낮은 상태를 보이고 있으며, 요인별로 보면 동료관계(3.45와 3.48)와 직무요인(3.21과 3.19)은 중간 수준으로 불만이 없는 것으로 보이며, 급여(2.42와 2.52), 직무환경(2.41, 2.37), 승진(2.46과 2.56), 행정관리(2.58과 2.64) 항목들은 아주 낮은 수준을 보이고 있어 이들 요인의 개선 없이 전반적인 직무만족도의 향상은 기대하기 어려울 것으로 예상된다. 감독요인(3.17과 3.13)도 중간보다는 낮으나 다른 요인에 비하면 직무만족도를 낮추는 요인으로는 작용하지 않고 있는 것으로 보이고 있다.

측면요인에 의한 직무만족도에 음(-)의 영향을 미치고 있는 요인들을 살펴보면, 급



여요인은 민주화의 진전과 더불어 발생한 노사분규가 있는 곳이면 거의 예외 없이 나타나던 사항으로 별정직 공무원 신분인 교원의 경우 조직력을 통한 임금협상이 실질적으로 이루어질 수 없어 일반 산업근로자의 임금상승률에도 미치지 못했으므로 급여수준이 꾸준히 향상되어 왔음에도 여전히 상대적으로 불만이 누적되어 온 상태를 벗어나지 못하고 있는 실정이다. 그러나 이 요인은 2.42에서 2.52로  $\alpha=.10$ 의 수준에서 유의한 차이로 나아진 것으로 나타났다.

승진요인도 직무만족도에 부정적으로 작용하는 것으로 나타났는데 현행 제도로는 조직규모에 관계없이 교장 1인, 교감 1~2인으로 다른 조직에 비하여 승진기회가 크게 제한되고 있다. 도시화의 진전으로 도시지역의 학교규모가 커지고 농어촌지역의 소규모 학교는 통폐합되는 것이 일반적인 추세이고 보면, 이러한 현상이 계속 진전되어 승진에 소요되는 기간이나 기회가 더욱 악화될 가능성이 높다. 따라서 조직구조의 변경으로 직위를 새롭게 설정하거나 확대하여 승진요인으로 인한 불만요인을 제거하고, 직무만족도를 최하의 수준에서 중간수준 이상으로 향상시키려는 노력이 필요할 것으로 보인다.

그러나 승진요인이 낮은 수준을 보이고 있기는 하지만 2.46에서 2.56으로  $\alpha=.10$ 의 수준에서 유의한 차이로 나아진 것으로 나타났다. 이 결과는 승진규정의 개정이 이루어져 일부이기는 하나 불합리한 내용들이 시정된 다음에 조사한 결과이어서 의미 있는 변화로 볼 수 있다. 그러나 나머지 요인에 있어서는 모두 의미 있는 변화나 차이가 보이지 않고 있어서 전체적인 입장에서 직무만족도가 나아지지 않은 결과를 보이고 있다.

이러한 불만족은 경제안정화 시책이나 임금인상 억제를 통한 경쟁력 향상, 사회간접자본의 확충, 국민복지제도의 확대시행 등을 고려할 때 앞으로도 어느 정도 꺾(-)적인 요인으로 계속 작용할 것으로 보인다.

직무환경요인 역시 GNP에 대비한 교육투자비율(3.83%)이 매우 낮은 수준이고<sup>34)</sup> 교육의 발전지표상의 순위도 세계 120위 수준으로 교육환경이 매우 열악한 위치에 있는데,<sup>35)</sup> 이러한 상황도 단기간에 해소되기는 어려운 문제로 보인다.

요약하면 측면요인에 의한 교원의 직무만족도는 매우 낮은 수준으로 특히 승진, 직무환경, 급여요인에 의한 불만족의 정도가 커서 이들 요인이 부(-)적인 기능을 하고

34) 국고와 지방비를 합한 정부부담 교육재정규모는 GNP 대비 3.96%임(1993년)

35) 韓國教育新聞, 1993년 10월 13일자(제1687호), 2면.



있고, 동료관계나 직무, 감독요인은 만족도가 상대적으로 높아 직무만족도에 正(+)적인 기능을 하는 것으로 나타났다. 반면에 측정에 있어서는 단일항목에 의한 전반적인 직무만족도는 높게 나타나고 있으며, 복수의 항목에 의한 전반적인 직무만족도는 중간 수준의 수준을 보이고 있다. 즉 간편한 포괄적인 측정은 수준이 과장되게 표현될 우려가 있고 측정요인을 세분화할수록 직무만족도는 낮게 나타나며 항목수를 다소 늘린다면 중간 수준의 결과를 얻을 수 있는 것으로 평가할 수 있다.

각각의 직무만족도의 측정방법과 직무만족도의 요인들 사이의 상관관계를 분석하여 본 결과는 <표Ⅳ-3>에서 보는 바와 같이 직무만족도의 측정방법이나 측면요인들 사이의 상관계수가 모두 유의적이고 正(+)적인 관계가 있는 것으로 나타났다.

측면요인에 의한 직무만족도와 상관이 높은 것으로 나타나는 요인은 1차와 2차에 걸친 조사결과 행정관리, 담당직무, 감독, 직무환경, 승진요인의 순서이고, 나머지 요인도 正(+의 상관을 보이고 있어 측면요인에 의한 직무만족도가 일곱 가지 측면요인들과의 상관계수가 .56에서 .76까지의 정상관의 관계가 있는 것으로 나타나고 있다.

직무만족도를 측정하기 위한 측면요인들 사이의 상관관계는 급여와 동료(.200과 .170), 급여와 감독(.206과 .215), 그리고 승진과 동료(.153과 .273) 사이에는 상관이 낮은 것으로 나타나고 있으며, 담당직무와 감독, 담당직무와 행정관리, 승진과 행정관리, 직무환경과 행정관리, 직무환경과 감독, 동료와 감독 사이에는 중간정도의 상관이 있는 것으로 나타나고 있다. 그 밖의 측면요인들 사이의 상관관계도 비교적 낮은 것으로 나타나 측면요인들 사이의 관계는 독립적인 성격이 있는 것으로 평가된다. 따라서 어떤 하나의 요인으로 직무만족도를 측정하는 것보다 상관이 높은 복수의 요인에 의하여 측정된 총화로 이해하는 편이 합리적인 것으로 보인다.

〈표Ⅳ-3〉 職務滿足度の 測定方法 및 要因別 相關關係

구분	담당 직무	급여	승진	직무 환경	동료	감독	행정 관리	측면요인 직무 만족도	현재 만족	미래 만족	과거 만족	1차조사	
												복수항목 직무 만족도	단일항목 직무 만족도
담당 직무		.371	.427	.373	.373	.431	.395	.713	.625	.486	.553	.613	.565
급여	.414		.386	.339	.200	.206	.440	.616	.419	.465	.405	.476	.341
승진	.379	.364		.387	.153	.294	.445	.654	.391	.287	.305	.361	.333
직무 환경	.426	.209	.353		.265	.415	.458	.619	.284	.277	.234	.293	.260
동료	.320	.170	.273	.286		.509	.307	.600	.268	.258	.331	.318	.210
감독	.383	.215	.310	.357	.405		.480	.729	.314	.291	.320	.342	.283
행정 관리	.458	.431	.451	.522	.284	.456		.738	.373	.364	.342	.400	.284
측면요인 직무 만족도	.720	.614	.652	.680	.568	.700	.760		.566	.512	.528	.592	.482
현재 만족	.588	.400	.297	.298	.259	.329	.424	.553		.702	.736	.896	.576
미래 만족	.421	.352	.282	.268	.215	.258	.368	.460	.582		.727	.898	.566
과거 만족	.571	.395	.272	.279	.252	.250	.385	.505	.691	.610		.914	.597
복수항목 직무 만족도	.611	.441	.326	.325	.280	.322	.442	.584	.878	.831	.891		.643
단일항목 직무 만족도	.598	.368	.256	.276	.317	.294	.363	.524	.703	.598	.858	.835	

주 ① N= 1차 282명, 2차는 348명임.

② 유의수준은 p=.000으로 모두 매우 유의한 것으로 나타남.

특히 동료나 급여요인은 다른 요인들과 상관이 상대적으로 더 낮은 것으로 나타나 다른 요인들과 독립적으로 이해되어야 하는 요인이며, 이들은 직무만족도와의 상관관계도 다른 요인들보다 상대적으로 낮게 나타나 이요인이론에서 위생요인에 속하는 요인들이 직무만족도와 선형적 상관관계가 약한 것으로 이해된다.

측면요인 중에서 다른 측정방법과 상관이 높은 요인은 담당직무요인으로 복수항목에 의한 직무만족도와의 상관계수가 .613, .611을 나타내고, 단일항목에 의한 직무만족도와는 .565와 .598로 다른 요인과 비교하여 높게 나타났다.

복수항목에 의한 직무만족도의 현재, 미래, 과거의 만족도 요인들은 측면요인에 의한 직무만족도보다 그 측면요인 중 담당직무의 요인과 상관관계가 높은 것으로 나타나고 있으며, 단일항목에 의한 직무만족도 역시 측면요인에 의한 직무만족도보다는 그 하위요인인 현재의 학습지도, 생활지도, 학교 내에서의 역할 그리고 업무와 관련된 인정 등의 요소로 측정된 담당직무와 관련이 높은 것으로 나타나고 있다.

측면요인에 의한 직무만족도, 복수항목에 의한 직무만족도, 단일항목에 의한 직무만족도의 상관관계는 복수항목에 의한 직무만족도와 단일항목에 의한 직무만족도와의 상관계수가 .635와 .835로 다른 방법에 의한 직무만족도간의 상관계수 .592, .584, 그리고 .482, .524보다 높게 나타나고 있으며 2차 조사의 결과가 더 높은 상관이 있는 것으로 나타났다.

측면요인에 의한 직무만족도, 복수항목에 의한 직무만족도, 단일항목에 의한 직무만족도가 서로 얼마나 설명을 해줄 수 있는가를 알아보기 위하여 회귀분석을 실시하고 회귀식내에 포함되는 독립변수들이 직무만족도에 미치는 영향을 계수의 크기로 비교 정리한 결과는 <표 IV-4>, <표 IV-5>, <표 IV-6>과 같다.

〈표 IV-4〉 側面要因에 의한 職務滿足度에 대한 影響力 比較分析

시기 구분	1차 조사(1997년)				2차 조사(1999년)			
구분 요인	B	Beta	t 값	유의도	B	Beta	t 값	유의도
직무 요인	.183	.266	15.59	.000	.188	.282	15.29	.000
급 여	.165	.246	14.94	.000	.142	.220	14.34	.000
승 진	.148	.225	13.44	.000	.172	.235	15.29	.000
감 독	.213	.382	22.61	.000	.182	.347	22.79	.000
행정 관리	.177	.242	13.33	.000	.199	.271	15.96	.000
상 수	.332		8.95	.000	.351		10.12	.000
결정계수( R <sup>2</sup> )	.945				.941			
F값/유의도	955.89 / .000				1086.14 / .000			
현재의 만족	.175	.330	4.34	.000	.168	.344	5.48	.000
미래의 만족	.079	.156	2.08	.039	.082	.154	2.69	.007
과거의 만족	.083	.172	2.18	.030	.081	.173	2.69	.007
상 수	1.752		19.93	.000	1.81		22.59	.000
결정계수( R <sup>2</sup> )	.357				.348			
F값/유의도	51.47 / .000				61.29 / .000			

측면요인에 의한 직무만족도의 영향력을 비교해 본 결과는 〈표 IV-4〉 에서와 같이 각각의 측면요인 중에서 모든 요인을 투입하여 표준화한 회귀계수인 Beta 계수의 크기가 작게 나타나는 요인을 제외한 다섯 가지 요인을 변수로 산출한 결정계수는 1차와 2차에서 모두 .94를 넘어 담당직무, 급여, 승진, 감독, 행정관리 요인이 측면요인에 의한 직무만족도의 94%이상을 설명할 수 있고 분석결과의 유의도도 높은 것으로 나타났다. 각각의 요인 중에서는 감독요인과 담당직무의 요인의 Beta 계수의 크기가 큰 것으로 나타나 상대적으로 다른 요인에 비하여 영향력이 큰 것으로 밝혀졌다. 그러나 복

수항목에 의한 직무만족도를 측정한 현재, 미래, 과거에 대한 만족 항목은 결정계수가 .357과 .348로 이 세 가지 항목으로는 1/3수준만 설명이 가능한 것으로 나타나 상호 설명은 어려운 것으로 판단된다. 이 세 가지 항목 중에서는 현재의 만족 항목의 Beta 계수의 크기가 크게 나타나 영향력이 다른 두 가지 항목의 합보다도 큰 것으로 나타나고 있다.

복수항목으로 측정한 직무만족도에 미치는 영향력을 비교하고 분석한 결과는 <표 IV-5>에서와 같이 각각의 측면요인 합계가 설명할 수 있는 능력은 1차와 2차의 조사에서 모두 50%이하인 46%와 43.7%로 나타났다. 그리고 1차와 2차에서 모두 유의한 것으로 나타난 회귀계수는 담당직무와 급여요인으로 상대적으로 계수가 크게 나타나 그 영향력이 상대적으로 큰 것으로 분석되었다. 그러나 나머지 다섯 항목은 계수들이 유의하지 않은 것으로 분석되었고 그 크기도 작아 영향력이 매우 약한 것으로 나타났다.

직무만족도의 복수항목의 경우 현재와 과거의 만족 항목의 결정계수가 .944와 .926으로 나타나 두 항목만으로 복수항목으로 측정한 직무만족도의 92%이상을 설명할 수 있는 것으로 나타났다. 두 항목 중에서는 과거의 만족 항목이 복수항목에 의한 직무만족도에 미치는 영향력이 상대적으로 크게 나타났으나 Beta계수의 크기가 .487, .499와 .556과 .547로 그 차이가 크지는 않고 두 차례의 결과는 일치하였다.

단일항목으로 측정한 직무만족도에 대한 영향력을 비교해 본 결과는 <표 IV-6>에서와 같이 각각의 측면요인 중에서 담당직무와 급여 요인만이 두 차례 모두 회귀계수가 유의한 것으로 나타나고 있다. 상대적인 영향력을 Beta 계수의 크기로 비교하면 담당직무 요인이 가장 큰 것으로 분석되었다. 그리고 측면요인들의 누적결정계수는 1차와 2차에서 .345와 .387로 설명력은 단일항목으로 측정한 직무만족도 전체의 1/3 수준으로 낮게 나타났다.

직무만족도를 측정하는 복수항목으로 단일항목으로 측정한 직무만족도의 영향력을 비교해 본 결과는 회귀계수 모두가 유의하며 상대적으로 과거의 만족 항목이 다른 항목보다 계수가 커서 영향력이 큰 것으로 나타났다. 그리고 세 항목의 누적결정계수는 .414와 .761로 설명력이 다소 높게 나타났다. 이러한 결과로 직무만족도 측정의 대체 가능성과 상호 비교의 가능성을 논의할 수는 있지만 두 차례의 조사결과의 차이가 크고 결정계수 자체가 작아 신뢰성에 문제가 있는 것으로 보인다.

〈표 IV-5〉 複數 項目으로 測定한 職務滿足度에 대한 影響力 比較分析

시기 구분	1차 조사(1997년)				2차 조사(1999년)			
구분 요인	B	Beta	t 값	유의도	B	Beta	t 값	유의도
담당 직무	.553	.451	8.19	.000	.522	.448	8.86	.000
급 여	.308	.257	4.91	.000	.208	.184	3.88	.000
승 진	.038	.032	.60	.552	.015	.012	.24	.809
직무 환경	-.055	-.040	-.74	.461	-.025	-.020	-.40	.690
동 료	.078	.064	1020	.231	.078	.057	1025	.211
감 독	.033	.033	.56	.578	.028	.031	.63	.531
행정 관리	.099	.075	1.29	.198	.169	.132	2.39	.018
상 수	.029		.119	.906	.134		.586	.559
결정계수( R <sup>2</sup> )	.460				.437			
F값/유의도	33.28 / .000				37.68 / .000			
현재의 만족	1.381	.487	23.26	.000	1.281	.499	24.74	.000
과거의 만족	1.440	.556	26.57	.000	1.350	.547	27.09	.000
상 수	.355		2.58	.010	.894		6.76	.000
결정계수( R <sup>2</sup> )	.944				.926			
F값/유의도	2348.9 / .000				2172.2 / .000			

이상과 같은 결과로 보아 한 방법이 다른 방법에 의한 직무만족도를 잘 설명할 수 없는 것으로 보이며, 단일항목에 의한 직무만족도는 다른 방법과 비교하여 결과가 과대하게 표현된다는 점을 고려하고 측면요인들이 복수의 항목보다 다른 방법에 의한 직무만족도를 상대적으로 잘 설명한다는 점과 직무의 여러 측면을 고려한다는 점에서 측면요인에 의한 직무만족도가 합리적으로 표현된 직무만족도라고 할 수 있다.

〈표 IV-6〉 單一 項目으로 測定한 職務滿足度에 대한 影響力 比較分析

시기 구분	1차 조사(1997년)				2차 조사(1999년)			
구분 요인	B	Beta	t 값	유의도	B	Beta	t 값	유의도
담당 직무	.573	.478	7.86	.000	.643	.479	9.08	.000
급 여	.161	.137	2.37	.018	.176	.135	2.73	.007
승 진	.083	.072	1.21	.226	-.055	-.038	-.73	.454
직무 환경	.0004	.0003	.005	.996	-.054	-.038	-.73	.465
동 료	-.033	-.028	-.473	.636	.207	.133	2.78	.006
감 독	.046	.047	.726	.469	.019	.018	.350	.726
행정 관리	-.014	-.011	-.174	.862	.112	.076	1.32	.187
상 수	1.077		4.14	.000	-.059		-.215	.830
결정계수( R <sup>2</sup> )	.345				.387			
F값/유의도	20.60 / .000				30.65 / .000			
현재의 만족	.208	.225	3.10	.002	.186	.189	4.97	.000
미래의 만족	.177	.200	2.79	.006	.076	.071	2.04	.042
과거의 만족	.242	.287	3.81	.000	.648	.684	17.56	.000
상 수	1.526		10.39	.000	.325		3.34	.001
결정계수( R <sup>2</sup> )	.414				.761			
F값/유의도	65.49 / .000				365.94 / .000			

위와 같은 근거를 바탕으로 하여 다음 제2절의 개인적 특성별 분석에 있어서는 측면요인에 의한 직무만족도를 종속변수로 설정하고 전기(1차)와 후기(2차)의 변화와 차이를 중심으로 분석하였다.



## 第2節 個人的 特性別 分析

측면요인에 의한 직무만족도에 영향을 미치는 개인적 특성으로 성별, 경력별, 학력별, 부양가족 수별, 교직 선택 동기 및 준거집단 지각별 구분에 따른 직무만족도의 차이를 분석한 결과는 〈표Ⅳ- 7〉에서 보는 바와 같다.

분석결과 1차 조사에서는 학력과 부양가족수에 따라 유의한 차이를 보이고 있고 2차 조사에서는 성별 교직선택동기에 따라 유의한 차이를 보였다. 그러나 개인적 특성에서 모두 유의한 차이를 유발하는 것은 없었다.

성별에 따른 차이에 있어서 전반적으로 남자가 여자에 비하여 상대적으로 더 높은 직무만족을 보이며, 특히 남자는 급여에 대하여 여자는 승진에 가장 불만이 크다<sup>49)</sup>는 보고가 있는데 특히 2차 조사에서는 여성인 교원의 만족 수준이 높아졌고 또 1차에 비해서도 높게 나타났다. 일반적으로 여성이 담당하는 직무의 특성이 상대적으로 중요도가 낮고 재량권이 적다는 이유로 불만을 나타낸다고 보아왔는데 담당직무나 급여, 승진기회 등에 있어서 차이가 없다는 결과를 반영하는 당연한 결과로 볼 수 있다.

경력별 직무만족도의 차이는 1차 조사에 비하여 경력이 낮은 경우는 높아졌으나 경력이 높은 경우 만족도가 낮아져서 정년단축의 영향에서 오는 차이로 해석할 수 있다.

학력별 직무만족도의 차이는 1차 조사에서는 학력이 높을수록 유의한 차이로 높게 나타났으나 2차 조사에서는 만족순위는 같으나 차이는 유의하지 않았다.

부양가족 수별 직무만족도는 1차 조사에서 유의한 차이를 보였으나 2차 조사에서는 유의한 차이를 보이지 않았다.

교직을 선택하게 된 동기에 따라서는 1차 조사에서 직무만족도의 유의한 차이를 보이지 않았으나 2차 조사에서는 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

교직을 적성이나 흥미, 자신의 성장, 사회적 존경, 생활의 안정을 고려하고 주로 자신의 자발적 의사에 의하여 선택한 집단이 주위의 권유나 지역적 제약으로 교직을 선택한 집단보다 높게 나타났는데 응답자의 비율은 후자가 많은 것으로 나타나고 있다. 따라서 진로 지도에 있어서 바라는 직업의 특성이나 적성을 고려한 학생상담이 직무만족

---

49) 최재열, “직무만족수준의 결정요인에 관한 실증적 연구,” 조선대학교 대학원 박사 학위논문, 1991, pp.66~68.

도를 높이는데 기여할 것으로 보인다.

비교 대상으로서의 준거집단을 어디에 두느냐에 따라 나타나는 직무만족도는 차이는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났는데 응답자의 비율은 전문직이나 일반 공무원 집단을 비교대상으로 보는 비율이 높게 나타났다.

〈표 IV-7〉 個人的 特性에 따른 職務滿足度の 差異 分析

구 분		1차 조사			F Ratio	P Prob	2차 조사			F Ratio	P Prob
		사례수	평 균	표 준 차			사례수	평 균	표 준 차		
성별	남 자	157	2.84	.44	.965	.327	164	2.79	.45	4.476	.035
	여 자	124	2.78	.43			168	2.89	.42		
경력	10년 이하	71	2.76	.46	.421	.738	69	2.85	.38	1.511	.212
	10~20년	109	2.83	.40			84	2.81	.42		
	20~30년	80	2.82	.48			141	2.89	.45		
	30년 초과	21	2.82	.42			46	2.74	.47		
학력	고졸이하	54	2.72	.43	5.879	.000	64	2.79	.48	1.574	.195
	초급대졸	97	2.76	.44			118	2.83	.42		
	대 졸	77	2.80	.39			113	2.82	.41		
	대학원졸	54	3.03	.45			52	2.96	.46		
부양 가족수	없 음	42	2.98	.33	4.031	.008	45	2.93	.46	1.115	.343
	1~2명	52	2.69	.48			85	2.78	.47		
	3~4명	168	2.80	.44			198	2.85	.42		
	5명 이상	20	2.93	.40			20	2.82	.32		
교직 선택 동기	가정적 요인	139	2.82	.45	.989	.439	136	2.76	.43	2.042	.049
	주위의 권유	24	2.70	.46			82	2.84	.38		
	생활의 안정	18	2.67	.41			25	2.97	.47		
	적성과 흥미	54	2.83	.43			67	2.96	.47		
	사회적 존경	16	3.01	.42			8	2.88	.33		
	지역적 제약	10	2.80	.40			5	2.86	.34		
	자신의 성장	7	2.81	.39			13	2.91	.50		
	기 타	14	2.85	.41			12	2.70	.49		
준거 집단	공 기 업	44	2.78	.47	.892	.487	37	2.84	.36	1.051	.388
	전 문 직	80	2.79	.41			165	2.88	.44		
	사 기 업	35	2.78	.44			21	2.89	.42		
	일반공무원	86	2.88	.44			67	2.75	.45		
	일반 시민	25	2.70	.48			11	2.84	.41		
	기 타	8	2.82	.48			47	2.80	.45		

개인적 특성에 따른 직무만족도의 분석결과는 뚜렷한 차이를 나타내는 요인이 없어서 개인적 특성에 초점을 맞추는 직무만족도의 향상 전략의 모색은 고려하기 어려울 것으로 분석된다.

### 第3節 職務內容別 分析

측면요인에 의한 직무만족도에 영향을 미치는 직무내용별 차이를 담임여부, 담당학년, 담당교과, 담당직무의 명확성, 업무처리 방식에 따라 분석·비교하여 정리한 결과는 <표Ⅳ- 8>과 같다.

분석결과 1차 조사에서 유의한 차이를 보이고 있는 요인은 업무처리에 있어서의 자율성 보장의 정도이고 2차 조사에서는 담당학년, 담당업무의 부담이나 명확한 정도, 그리고 업무처리의 자율성에 따라 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 그러나 담임교사와 비담임교사간의 유의한 차이는 두 차례 모두 없는 것으로 나타났다.

담임교사와 비담임교사 집단간의 직무만족도의 유의한 차이가 없는 것은 초기의 교과전담을 기피하는 분위기에서 상당부분 개선이 이루어진 결과를 반영하는 것이며 담임을 담당하는 교원의 집단에게도 수업시간 감축이나 업무의 경감이 실질적으로 이루어지거나 적어도 조정이 잘 이루어지고 있는 것으로 평가할 수 있는 결과이다.

담당학년 구분에 따른 직무만족도는 고학년에 비하여 저학년을 담당하고 있는 교원의 직무만족도가 높은 것으로 나타났는데 1차 조사에 비하여 2차 조사에서 그 차이가 커지고 차이도 유의한 것으로 나타났다. 저학년에 비하여 생활지도와 수업부담, 행사지도, 특별활동, 자율학습지도 등 부담이 과중하게 부과되기 때문에 오는 당연한 귀결이라고 할 수 있다. 따라서 고학년 담임교사의 부담을 덜어주거나 보상을 고려하는 방안이 조속히 수립되고 실시가 이루어져야 할 것이다.

<표Ⅳ-8>에서 업무나 학년에 따른 업무부담과 업무의 복잡성에 따른 직무만족도는 업무의 복잡성이나 부담을 지각하는 정도에 따라 1차 조사에서는 유의한 차이를 보이지 않았으나 2차 조사에서는 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

집단별 차이를 보면 중간 정도이거나 다소 과중하다는 응답이 많고 중간 정도의 업무를 맡는 집단의 만족도가 가장 높고 과중하거나 오히려 가볍고 단순한 경우도 낮게 나타나고 있다. 따라서 업무의 복잡성이나 부담의 정도에 따른 적절한 보상이 내적이

거나 외적인 방식으로 주어져야 하며 지망이나 소질에 따라 업무가 적절히 배정하여 과중한 부담을 줄이거나 불만을 해소시켜 나가는 노력이 필요하다. 그리고 단순하고 가벼운 업무를 담당하고 있다고 지각하는 집단의 경우는 적절한 배분을 통하여 업무에 있어서의 소외를 느끼지 않도록 조정이 필요하다고 보여진다.

<표 IV-8>                      擔當職務의 差異에 따른 職務滿足度 分析

구 분		1차 조사			F Ratio	P Prob	2차 조사			F Ratio	P Prob
		사례수	평 균	표 준 편 차			사례수	평 균	표 준 편 차		
담임 여부	담 임	216	2.79	.42	.106	.745	289	2.85	.43	1.595	.208
	비 담 임	42	2.81	.44			46	2.76	.47		
담당 학년	1~2 학년	50	2.82	.49	.794	.453	85	2.92	.43	3.065	.048
	3~4 학년	64	2.81	.37			102	2.85	.47		
	5~6 학년	110	2.75	.42			133	2.77	.40		
담당 업무	매우 단순하다	29	2.85	.40	1.932	.105	7	2.61	.68	4.241	.002
	단순하다	51	2.92	.46			17	2.84	.35		
	보통이다	83	2.78	.38			168	2.93	.40		
	복잡하다	86	2.79	.44			130	2.77	.46		
	매우 복잡하다	28	2.65	.47			26	2.68	.35		
업무 처리의 자율성	매우 지시적	28	2.64	.44	4.528	.002	27	2.65	.52	3.620	.007
	대체로 지시적	57	2.76	.44			80	2.77	.45		
	중간 정도	76	2.76	.46			126	2.85	.39		
	대체로 자율적	93	2.86	.38			95	2.92	.42		
	매우 자율적	26	3.08	.46			19	3.03	.49		

업무의 처리방식에 있어서의 자율성 정도에 따른 직무만족도의 차이를 살펴보면 두 차례 모두 매우 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 만족의 순위나 수준에 있어서도 조사시기에 따른 차이가 없고 자율성이 보장되는 정도에 비례하고 있다. 따라서 업무 처리에 있어서의 자율성이 보장되고 담당업무에 대한 자율적 목표관리나 업적평가 등 자율관리로 방향을 바꾸어 나갈 필요가 있다.

직무의 내용에 따른 직무만족도의 분석결과는 업무부담이 많은 고학년 담당교사에 대한 배려, 업무처리에 있어서의 자율성의 부여, 업무의 적정 배분과 업무에서의 소외 방지를 위하여 노력하며 학급관리나 수업, 학교업무의 부담이 큰 교원에 대한 수당의 지급이나 인사상의 우대책이 고려되기 이전이라도 현실적으로 가능한 교내 인사상의 고려나 업무의 조정, 재량권의 부여, 자율적인 업무추진을 돕는 분위기의 조성 노력해야 할 것이다.

#### 第4節 職務環境要因別 分析

직무만족도에 영향을 미치는 직무환경요인으로 감독 스타일, 동료 교원, 학교규모 (학급수), 물리적 환경여건, 근무 부담(담당시간수), 근무 지역, 출퇴근 부담에 따른 직무만족도의 차이를 분석·비교한 결과는 <표Ⅳ- 9>와 같다.

분석결과 1·2차에 모두 매우 유의한 차이를 보이고 있는 요인은 감독스타일, 동료, 물리적 환경여건 요인이며, 1차 조사에서는 학교 규모와 근무지역에 따라서도 유의한 차이가 있었다. 그러나 담당시간수나 출퇴근에 따른 근무부담에 대해서는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

학교장의 감독스타일 지각에 따른 직무만족도는 1·2차에 걸쳐 모두  $\alpha=.01$ 의 수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타나 중요한 영향을 주는 요인으로 분석되었다.

직무만족도의 수준은 권위적이라고 지각하는 집단이 가장 낮고, 방임형이라고 지각하는 집단이 전체의 10% 이내로 적기는 하나 중간정도이며, 민주적이라고 지각하는 집단은 높게 나타나고 있다. 그리고 1차 조사에서는 권위적이라는 반응이 우세했으나 2차 조사에서는 민주적이라는 반응이 훨씬 많아져 민주적인 시대의 변화가 학교사회에도 많은 영향을 미친 것으로 보이며 매우 바람직한 것으로 보인다. 그리고 이러한 변화가 직무만족도를 높이는 데도 기여할 것으로 생각된다.

이 결과는 업무처리 방식에 따른 직무만족도와도 대체로 일치하는 것으로 나타나고 있는데, 의사결정 권한의 이양에 의한 자율적 업무처리의 분위기가 직무만족도를 높이는 데 기여한다는 것을 알 수 있다.

동료관계에 따른 직무만족도는 우호적일수록 높고 비우호적일수록 낮게 나타나고 있으며, 그 차이도  $\alpha=.01$ 의 수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타나고 있다. 매우 비우호적이거나 비우호적이라는 응답 사례수가 적어 다른 집단과 의미 있는 비교를 할 수 없으나, 교원조직은 대체로 우호적이라고 인식하는 구성원이 많아 학교사회의 동료 간 분위기는 양호한 것으로 나타났고 직무만족도에 긍정적인 영향을 미치는 요인으로 분석되었다.

학교 규모별로 본 직무만족도는 학교 규모가 작을 때 다른 규모의 학교에 비하여 만족도가 높은 것으로 나타났고 1차 조사에서는 유의한 차이를 보였으나 2차 조사에서는 유의한 차이를 보이지 않았다.

물리적 직무환경 지각별 직무만족도는 직무환경이 좋다고 지각할수록 높게 나타나고, 그 차이 역시  $\alpha=.01$ 의 수준에서 매우 유의한 차이가 있게 나타났다.

직무환경이 매우 좋다고 응답한 사례수가 적어서 이들 집단에 대하여는 해석이 곤란하지만 나머지 집단에 있어서는 모두 유의한 직무만족도의 차이를 보이고 있다. 사례수에서 보면 1차 조사에서 대다수가 직무환경이 보통 이하라고 지각하고 있으나 2차 조사에서는 직무환경이 보통 이상이라는 응답자가 많아져 그 동안 열악한 근무환경의 개선을 위한 꾸준한 노력이 이루어졌음을 밝혀주고 있으며 이 요인은 직무만족도를 높이는 선행요인이 되고 있음을 밝혀 주고 있다.

주당 수업시간수의 구분에 따른 직무만족도는 유의한 차이가 없는 것으로 나타나 주당 수업시간수의 차이보다는 학년에 따른 차이가 영향을 주는 요인임이 밝혀졌다.

근무 지역별 직무만족도를 살펴보면 1차 조사에서는 1차 조사에서는 유의한 차이를 보였으나 2차 조사에서는 그 차이가 유의하지 않은 것으로 나타나 도시와 농촌 사이의 근무 여건이 평준화가 이루어진 것으로 보인다.

출퇴근 소요시간의 부담에 따른 직무만족도의 차이에 있어서도 1차와 2차의 조사에서 모두 유의한 차이가 없는 것으로 나타나고 있다. 이러한 결과는 승용차 보급률의 증가와 도로 사정의 개선, 차기 인사상의 우대가 이루어진 결과로 보인다.

학교의 근무 환경의 차이에서 오는 직무만족도의 분석결과는 권위적이거나 방임적인 학교경영보다는 민주적인 학교경영이, 동료관계가 우호적일수록, 그리고 물리적 근

무환경이 좋을수록 만족의 수준이 높게 나타나고 있어서 민주적인 학교경영과 우호적인 근무 분위기의 조성을 위하여 노력하여야 하며 물리적 환경요인(학교시설)의 개선에 노력을 기울이는 것이 이 요인과 관련한 직무만족도의 향상방법이 될 것으로 분석된다.

〈표 IV-9〉 職務環境의 差異에 따른 職務滿足度의 差異 分析

구 분		1차 조사			F Ratio	P Prob	2차 조사			F Ratio	P Prob
		사례수	평 균	표준 편차			사례수	평 균	표준 편차		
감독 스타일	권 위 적	142	2.64	.41	26.56	.000	147	2.64	.41	31.93	.000
	방 입 적	17	2.94	.36			22	2.87	.40		
	민 주 적	121	3.00	.40			173	3.00	.40		
동료	매우 우호적	49	3.08	.38	11.76	.000	64	2.96	.49	12.88	.000
	우호적	146	2.86	.40			176	2.89	.37		
	중간 정도	73	2.61	.41			80	2.71	.44		
	비우호적	13	2.58	.54			8	2.14	.58		
	매우비우호적	1	2.29	-			-	-	-		
학교 규모	11학급이하	106	2.91	.47	4.450	.013	106	2.90	.40	2.134	.120
	12~24학급	64	2.73	.44			152	2.84	.43		
	25학급이상	111	2.77	.39			90	2.77	.48		
물리적 환경	매우 좋다	8	3.29	.49	10.14	.000	4	3.14	.34	16.38	.000
	좋은 편이다	57	3.00	.40			103	3.02	.43		
	보통이다	116	2.81	.45			167	2.84	.36		
	나쁜 편이다	82	2.73	.37			62	2.65	.45		
	매우 나쁘다	18	2.45	.33			11	2.19	.52		
주당 시간수	26시간이하	84	2.87	.45	2.250	.108	120	2.85	.40	.805	.448
	27~32시간	136	2.76	.39			170	2.84	.47		
	33시간이상	27	2.71	.49			39	2.75	.38		
근무 지역	제주시	100	2.74	.42	2.761	.043	119	2.79	.42	.919	.432
	서귀포시	42	2.78	.39			76	2.89	.49		
	읍면소재지	87	2.86	.45			125	2.86	.39		
	기타지역	57	2.93	.45			28	2.84	.50		
출퇴근 소요 시간	20분 이하	110	2.83	.40	2.173	.072	127	2.84	.46	1.286	.275
	21분~40분	81	2.73	.45			100	2.83	.41		
	41분~60분	55	2.84	.42			82	2.91	.39		
	61분~80분	26	2.99	.41			24	2.80	.55		
	81분 이상	10	2.68	.69			8	2.58	.39		



## 第5節 組織全體要因別 分析

직무만족도에 영향을 미치는 학교의 전체적인 요인으로는 급여수준, 급여수준에 대한 지각, 현재의 직위, 승진의 가능성 여부, 승진제도 운영의 공정성에 대한 지각태도를 선정하고 이러한 요인에 따른 직무만족도의 차이를 분석한 결과는 <표Ⅳ- 10>와 같다.

분석결과 매우 유의한 차이를 보이고 있는 요인은 급여수준보다는 급여수준에 대한 지각에 따라, 직위보다는 승진의 가능성이나 공정성에 대한 지각이었다. 급여의 금액이나 현재의 직위에 대한 태도는 1차 조사에서는 유의한 차이를 보였으나 2차 조사에서는 차이가 유의하지 않은 것으로 나타났다.

급여의 차이에 따른 직무만족도는 급여의 수준에 선형의 관계를 이루지도 않고 2차 조사에서는 유의한 차이를 보이지도 않고 있다. 이 결과로 미루어 위생 요인(불만족 요인)의 하나인 급여의 절대금액은 만족 요인으로는 작용을 못하는 단계에 이르렀다고 볼 수도 있다.

그러나 현재의 실질급여수준을 어떻게 지각하고 있는가에 따른 직무만족도의 비교 분석한 결과는 보통이라는 집단과 모자라다는 집단간에 두 차례 모두 매우 유의한 차이가 있었으며, 대부분의 교원은 급여수준이 보통 이하로 지각하고 있었다. 또 2차 조사의 경우 많다는 응답은 전체의 3%정도에 불과하여 급여의 수준에 대하여 대부분의 교원이 현재의 급여 수준을 낮게 평가하고 있다.

그런데 응답자 중 10명 정도를 제외하면 보통이라고 지각하는 집단의 만족도가 가장 높게 나타나 결핍을 느끼지 않을 경우 불만족요인이 불만을 감소시키는 역할은 하지만 만족을 가져다주는 요인으로 작용하지 않는다는 이요인이론의 연구 결과와 상통하는 결과를 보이고 있다. 따라서 급여의 수준은 결핍감 또는 상대적 박탈감이 없는 수준으로 높여서 불만족의 해소에 노력을 기울여야 할 것으로 보인다.

〈표 IV-10〉 學校의 全體的인 要因에 따른 職務滿足度의 差異分析

구 분		1차 조사			F Ratio	P Prob	2차 조사			F Ratio	P Prob
		사례수	평 균	표 준 편 차			사례수	평 균	표 준 편 차		
월 급여 수준	100만원이하	65	2.74	.41	3.850	.007	72	2.84	.48	1.539	.204
	101~150만원	119	2.78	.41			199	2.82	.40		
	151~200만원	77	2.92	.45			67	2.88	.48		
	201~250만원	20	2.87	.51			9	3.11	.36		
	251만원초과	1	1.67	-			-	-	-		
급여 수준에 대한 지각	매우 많다	6	2.87	.71	9.245	.000	2	2.33	1.01	10.20	.000
	많은편이다	12	2.92	.56			8	3.16	.37		
	보통이다	138	2.95	.39			209	2.93	.43		
	모자란 편이다	108	2.68	.41			121	2.69	.39		
	매우 모자라다	18	2.49	.36			8	2.46	.39		
현재 직위 구분	교 사	181	2.78	.43	4.001	.008	240	2.83	.44	1.644	.177
	부장교사	57	2.79	.39			82	2.81	.41		
	원로교사	13	2.97	.37			6	3.10	.59		
	교 감	29	3.05	.49			20	2.98	.39		
승진 가능성 지각	확실히가능하다	8	3.09	.63	8.318	.000	11	3.18	.40	3.308	.011
	가능한편이다	41	3.08	.44			49	2.92	.41		
	중간정도	64	2.85	.35			132	2.86	.41		
	곤란한편이다	113	2.77	.40			95	2.76	.41		
	매우 곤란하다	55	2.62	.45			61	2.89	.52		
승진 제도 운영의 공정성 지각	매우 공정하다	4	3.02	.97	15.95	.000	2	2.05	.61	22.25	.000
	공정한편이다	33	3.14	.42			69	3.13	.36		
	중간 정도	61	2.91	.38			175	2.87	.37		
	불공정한편이다	147	2.79	.38			90	2.64	.40		
	매우불공정하다	36	2.41	.40			11	2.32	.65		

직위별로 본 직무만족도는 교감과 원로교사는 주임교사나 교사에 비하여 높게 나타나고 있으며 1차 조사에서는 그 차이도 유의한 것으로 나타났다. 그러나 2차 조사에서는 직무만족도의 수준은 변하지 않았으나 차이는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 경력이 비교적 많은 주임교사의 경우 2차 조사는 주임교사에 대한 업무수당이 인상된 후에 이루어졌음에도 불구하고 직무만족도가 낮게 나타나 업무부담에 비하여 그에 따른 보상의 정도가 아직도 충분하지 못한 것으로 보이며, 직무만족도가 가장 낮은 교사 집단과도 차이가 보이지 않았다.

교감의 경우도 경력이 많은 원로교사에 비하여는 유의한 차이를 보이지 않을 뿐만 아니라 직무만족도의 수준도 1차 조사에서 3.05, 2차 조사에서 2.98로 전체적으로 보면 '중하'의 수준을 벗어나지 못하고 있어서 교감에 대한 지위에 맞는 내적 또는 외적인 보상체계가 갖추어지지 않고 있음을 보여주고 있다.

승진가능성 지각에 따른 직무만족도는 두 차례의 조사에서 모두 승진이 가능하다고 지각하는 집단일수록 높게 나타나고 있으며, 차이도 매우 유의한 것으로 나타났다. 각각의 집단간의 비교에 있어서도 확실히 가능하다고 지각하는 집단과 가능한 편이라고 지각하는 두 집단간에만 유의한 차이가 없고 가능하다고 보는 집단이 다른 집단보다 높게 나타나고 있으며, 승진가능성에 대한 집단별 응답수에 있어서도 20%에 훨씬 미치지 못하고 있는 현실을 감안하면 전체적인 직무만족도를 높이기 위하여 승진기회의 확대가 시급하게 개선돼야 할 과제로 보인다.

승진과 관련하여 승진가능성과 함께 승진제도가 공정한지에 대한 지각에 따른 직무만족도를 비교·분석한 결과 사례수가 2인 집단을 제외하면 공정하다고 지각하는 집단이 불공정하다고 지각하는 집단보다 만족도가 높게 나타나고 있으며 그 차이도 매우 유의한 것으로 나타났다.

승진제도나 그 운영에 대하여 불공정하다고 인식하게 되면 그 정도에 따라 불만이 더욱 커지고 그 차이도 유의한 것으로 나타나 불만을 야기하지 않도록 승진제도의 공정한 운영이 이루어지도록 하는 노력이 계속되어야 할 것이다. 승진제도와 운영의 공정성에 따른 직무만족도는 승진가능성에 대한 직무만족도와 유사한 결과를 보이고 있는데, 가능성이 매우 낮다고 지각하는 경우보다도 매우 불공정하다고 지각하는 집단이 직무만족도에 있어서 더욱 불만족스러운 태도를 보이고 있으므로 승진제도에서 공정감을 확보하고 운영에 공정을 기할 때 승진에 관한 불만을 해소하고 만족의 수준을 높일 수 있을 것으로 보인다.

조직의 전체적인 요인에 따른 직무만족도의 분석 결과는 급여의 수준이 높을수록 특히 급여의 절대금액보다 급여의 수준을 높게 지각하는 집단의 직무만족도가 매우 유의한 차이로 높게 나타나고 있으며, 승진이 가능하다고 지각하거나 승진제도가 공정하다고 지각하는 집단이 매우 유의한 차이로 높게 나타나고 있다.

따라서 현재와 장래의 급여수준에 대한 정책은 타직종과의 급여수준의 차이를 줄여나감과 동시에 현재의 급여수준을 잘 홍보하여 실질적인 임금격차에 대한 인식을 바르게 갖도록 하는 노력을 기울여야 한다. 또한 승진제도의 공정한 운영과 현재의 승진적체를 해소할 수 있도록 하는 제도 개선이 필요하며 이를 개선하기 위한 노력이 이 요인과 관련된 직무만족도의 향상방법이 될 것으로 생각된다.

## 第6節 分析結果의 要約

현대인은 생계의 수단으로 직업을 갖고 조직 속에서 일하며 하루의 대부분을 직장에서 보내는 만큼 직장생활의 만족이 전체 생활의 만족에 영향을 미치게 되며, 만족이 효율성을 높인다는 중요성이 인식되면서 이에 대한 연구가 어느 조직에서나 활발히 전개되고 있다.

교원이 직무에 대하여 만족하는지의 여부도 이러한 관점에서 교원 자신의 교직생활의 전체적인 입장에서나 학교조직의 효율성의 차원에서 매우 중요한 것으로서 이에 관한 연구가 이루어지고 있으나 직무만족도의 측정이나 수준에 대하여 서로 다른 이론과 결과들이 제시되고 있어 명백한 파악이 어려운 실정이다.

이 연구는 이러한 중요성을 인식하고 국가발전의 원동력이 되는 교육의 질을 결정하는 교원의 직무만족도를 세 가지 방법으로 측정하고 각각의 방법에 대한 수준을 비교 분석하여 합리적인 측정방법과 직무만족도 향상을 위하여 필요한 요인을 찾아내고 그 개선방안을 실증적인 분석을 통하여 제시하였다.

연구의 대상 및 방법은 제주도내 초등학교원으로 한정하고 두 차례에 걸쳐 전체 초등학교원의 15%에서 19%에 이르는 282명과 348명을 대상으로 지역별, 성별, 직위별로 50개 문항으로 된 5단계 리커트형 설문지를 수집, 통계처리 프로그램(SPSS/PC+)으로 분산분석, 상관분석, 회귀분석을 실시하여 결과를 제시하였다. 유의도의 검증은  $\alpha = .05$ 의 수준을 기준으로 T검증과 F검증을 하였다.

위와 같은 방법으로 실시한 실증분석의 결과는 다음과 같다.

첫째, 교원의 직무만족도는 세 가지 측정방법에 따라 1차와 2차의 조사에서 모두 다른 결과를 보였는데 측면요인에 의한 직무만족도가 2.81과 2.84로 가장 낮게 나타났으며, 단일항목에 의한 직무만족도가 3.50과 3.24로 가장 높게 나타나고 측정시기에 따른 변화도 잘 반영하는 장점이 있었다. 복수항목에 의한 직무만족도는 중간 수준으로 3.14와 3.11을 나타내었다. 측면요인에 의한 교원의 직무만족도에 있어서 특히 승진, 직무환경, 급여요인은 불만족의 요인으로, 동료관계나 담당직무, 감독요인은 상대적으로 직무만족도에 정(+)적인 요인으로 작용하는 것으로 나타났다. 복수의 항목에 의한 직무만족도는 과거에 대한 만족이 높은 수준을 보이고 있고 미래에 대한 만족이 가장 낮게 나타나 앞으로 더 하락할 가능성이 높은 것으로 분석되었다.

둘째, 측면요인에 의한 직무만족도, 복수항목에 의한 직무만족도, 단일항목에 의한 직무만족도의 상관관계는 단일항목에 의한 직무만족도와 복수항목에 의한 직무만족도의 상관계수가 .635와 .835로 높게 나타나고 다른 방법에 의한 직무만족도간의 상관계수는 낮게 나타나고 있다. 또 복수항목에 의한 직무만족도나 단일항목에 의한 직무만족도는 측면요인에 의한 직무만족도보다 그 하위요인인 담당직무의 요인과 상관관계가 .56에서 .61로 높게 나타나고 있다.

셋째, 세 가지 측정방법간의 회귀분석을 통하여 결정계수를 구하고 한 방법이 얼마나 다른 측정방법에 대한 설명능력이 있는가를 비교한 결과 조사 항목수가 21개인 측면요인이나 조사항목이 3개인 복수항목이 다른 측정방법에 의한 결과를 설명할 수 있는 누적결정계수가 대체로 .34에서 .46을 넘지 못하는 것으로 나타났다. 복수항목이 단일 항목에 의한 직무만족도를 2차 조사에서 76%를 설명할 수 있는 것으로 나왔으나 1차 조사와 차이가 커서 신뢰성에 문제가 있고 계수도 낮은 편으로 측정방법을 달리한 직무만족도의 결과로 다른 측정방법에 의한 직무만족도와 비교하거나 대치할 수는 없는 것으로 분석되었다.

넷째, 직무만족도를 개인적 특성에 따라 분석한 결과는 성별, 경력, 학력, 가족상황, 교직을 선택하게된 동기나 비교대상에 있어서 두 차례의 조사에서 일관성 있는 유의한 차이가 나타나지 않아 개인적인 특성을 고려하는 직무만족도의 향상 전략은 앞으로 효과가 적을 것으로 분석되었다.

다섯째, 직무만족도에 영향을 미치는 직무내용과 관련하여 분석한 결과 업무처리의 자율성에 따른 차이만 일관성 있게 매우 유의한 차이를 보이고 있는 것으로 나타났고,

그 외 학년, 담당업무의 부담정도에 따라서는 한차례만 유의한 것으로 나타났으며 담임여부는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

여섯째, 직무만족도에 영향을 미치는 직무환경과 관련한 분석 결과 두 차례 모두 매우 유의한 차이를 보이고 있는 요인은 감독스타일, 동료작업자, 물리적 환경요인이었고, 그 밖의 요인은 차이가 없는 것으로 나타났다. 내용에 있어서 특히 권위적 감독스타일 보다는 민주적 감독스타일이 만족도가 높게 나타났고 2차 조사에서는 추세가 반전되어 민주적 감독스타일로 많은 발전적 변화가 있었음이 나타났다.

일곱째, 직무만족도에 영향을 미치는 조직전체요인을 분석해 본 결과 매우 유의한 차이를 보이고 있는 요인은 급여수준보다는 급여에 대한 지각에 따라, 현재의 직위보다는 승진의 가능성과 승진제도나 운영의 공정성에 대한 지각에 따라 더 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.



## 第 V 章 結 論

오늘날과 같이 문명이 급변하고 국가간의 경쟁이 심화되어 가는 시기에 세계 속에서 앞선 국가가 되기 위해서는 국민의 총량적인 능력이 그에 걸맞게 성장하지 않고서는 불가능하다. 이러한 시기에 무한경쟁에서 살아남기 위해서는 창의적인 국민의 육성이 선결요건이 되며 이러한 요청에 따른 교육에서의 대응이 바로 교육개혁이라고 할 수 있다.

이와 같은 중요한 시대적인 변화를 전후하여 교직사회 안에서 교육의 효율성과 관련이 깊고 교원 자신의 직장생활의 만족뿐만 아니라 전체 생활의 만족에 영향을 미치게 되며, 나아가 학생들에게도 영향을 미치게 되는 교원의 직무만족도를 측정하고 분석하여 변화의 방향과 현재의 수준을 확인하고 결과를 바탕으로 직무만족도의 향상 방안을 모색하는 한편 교육력의 제고에 일조하고자 본 연구가 실시되었다.

제주도내 초등교원을 대상으로 직무만족을 구성하는 하위요인을 문헌연구를 통하여 추출하고, 이러한 요인들을 일곱 가지의 범주로 묶은 측면요인의 합으로 측정하는 측면요인에 의한 직무만족도와 직무만족을 평가하는 시점을 현재와 미래, 과거로 나누어 복수항목에 대한 응답의 합으로 구한 직무만족도, 그리고 하나의 항목으로 전반적인 직무만족의 수준을 측정한 단일항목에 의한 직무만족도 세 가지 방법으로 측정하여 분석·비교하고 여러 가지 특성에 따라 교육개혁의 추진과 같은 변화를 전후하여 1차(1997년 4월)와 2차(1999년 3월)로 나누어 측정시기별 직무만족도의 변화를 살펴본 결과는 다음과 같다.

첫째, 교원의 직무만족도는 측정방법에 따라 다르게 나타났는데 측면요인에 의한 직무만족도가 가장 낮고 단일항목에 의하여 포괄적으로 측정한 직무만족도가 가장 높고 변화의 폭도 커서 차이의 추세를 잘 반영했으며, 복수항목에 의한 직무만족도는 중간 수준을 보이고 있다. 특히 여러 측면요인에 의한 직무만족도는 “下”의 수준( $M = 2.81$ 과  $2.84$ )으로 낮게 나타났다. 세 방법에 대한 비교분석의 결과는 단일항목에 의한 직무만족도는 다른 측정방법과 상관관계도 낮고, 다른 직무만족도에 관한 설명력도 낮



아 종합적으로 볼 때 측면요인에 의한 직무만족도가 현재의 직무만족도를 가장 잘 표현하는 것으로 평가되었다.

측면요인 중에서 동료, 담당직무, 감독의 요인은 비교적 높은 편이었고 급여, 직무환경, 승진 요인에 있어서는 낮은 수준을 보이고 있어서 급여수준의 향상, 직무환경의 개선, 승진적체의 해소 및 교원의 근무와 복지관리의 개선을 위한 노력이 필요하다. 또 복수항목에 있어서 미래에 대한 만족수준이 가장 낮으므로 현실적으로 어려운 문제는 장기적인 비전으로 제시해야 하며 이러한 내용은 교원노조나 교원단체의 대정부 교섭의 내용으로 앞으로도 우선하여 개선해야 할 사항이다.

둘째, 교원의 직무만족도와 상관성이 높은 측면요인은 담당직무, 감독, 행정관리의 요인으로 다른 요인들보다 직무만족도에 주는 영향을 클 가능성이 높으므로 이러한 요인들에 대하여 우선적으로 개선하여 직무만족도를 향상시키려는 시도가 유용한 전략이 될 것이다.

셋째, 세 가지 측정방법간의 회귀분석 결과 측정방법을 달리한 직무만족도의 결과로 다른 측정방법에 의한 직무만족도와 비교하거나 대치할 수는 없는 것으로 분석되었다. 따라서 다른 연구주체간의 결과 비교는 적어도 방법에 있어서 유사성이 있어야 하며 측정항목의 표준화가 필요하다.

넷째, 직무만족도를 개인적 특성에 따른 차이는 없는 것으로 나타나 개인적인 특성을 고려하는 직무만족도의 향상 전략은 의미가 적을 것이다.

다섯째, 직무내용의 차이에 따른 직무만족도를 분석한 결과 업무처리의 자율성에 따른 차이는 매우 유의한 것으로 나타났고, 그 외 학년, 담당업무의 부담정도에 따라서도 차이의 유의수준이 높아지고 있다. 담임여부는 두 차례 모두 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

따라서 직무내용과 관련하여 직무만족도의 향상을 위해서는 고학년 담당교사에 대하여 학교의 융통성이 아니라 제도화를 통한 업무경감이나 부담에 따르는 적절한 보상이 주어져야 하며, 교원에 대한 자율적 의사결정의 폭을 확대하여 주는 조직관리가 필요하다.

여섯째, 직무만족도에 영향을 미치는 직무환경여건은 감독스타일, 동료 교원, 물리적 환경요인이 매우 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 내용에 있어서 민주적 감독스타일이 만족도가 높고 민주적 감독스타일로 발전적 변화가 일고 있는 것으로 분석되었다. 적절한 책임의 부여와 자율적인 의사결정의 폭을 확대시켜주는 것은 직무의 완성

도를 높여줌으로써 성취감을 느낄 수 있도록 하며 업무의 효율성도 높일 수 있을 것이다.

따라서 근무부담의 경감과 근무여건의 개선을 위한 교육투자의 확대와 관리자의 감독 스타일 개선이 직무만족도를 높일 수 있는 현실적인 과제가 되고 있다. 학교의 경영 관리자는 우호적인 분위기의 조성, 교원의 의사 존중, 자율성을 보장하는 민주적 조직 관리, 그리고 업무부담의 형평과 부담에 따르는 적절한 보상, 근래에 많은 개선이 이루어지고 있으나 물리적 근무여건의 개선은 실질적으로 직무만족도 향상에 기여하게 될 것이라는 근거가 제시된 셈이다.

일곱째, 조직 전체적인 요인으로 직무만족도에 영향을 미치는 것은 급여에 대한 지각과 승진의 가능성과 승진제도나 운영의 공정성에 대한 지각의 차이에 따라 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 현재의 급여나 현재의 직위보다도 급여에 대한 생각이나 미래의 승진이 만족 수준에 영향을 미친다는 점을 고려하여 급여에 대한 불만을 일시에 완전히 해소시키는 것은 현실적으로 불가능하겠으나, 급여액보다는 급여에 대한 지각에 더 영향을 받으므로 계획적이고 점진적으로 개선해 나갈 계획을 밝히고 외국의 수준이나 다른 조직의 현실에 대한 자료를 바탕으로 충분한 이해를 시켜나가는 노력도 필요하다.

승진과 관련된 불만 역시 단기간 내에 해결이 곤란하다는 점을 피할 수 없으나, 승진이 학교 내에서는 물론 사회에서의 지위도 결정하는 성격을 가지고 있어서 비중이 큰 문제이다. 특히 승진가능성에 따른 직무만족도의 차이가 크게 나타나고 있으므로 장기적으로 승진의 확대가 매우 필요하다. 그러나 단기적으로는 공정한 승진관리나 제도의 불합리한 측면의 시정으로 불만의 소지를 줄이고, 교사나 주임교사의 직무만족도의 향상을 위하여 수업지도, 학급관리, 특별활동지도 등에 따르는 보상과 업무의 부담이 과중하지 않게 적절한 조정이 이루어지도록 해야 할 것이다.

결론적으로 측면요인에 의한 직무만족도는 본 연구에서 세 가지 측정방법에서 합리적인 것으로 밝혀지고 있으나 낮은 수준을 보이고 있으므로 이의 향상을 위해서는 직무만족도의 차이를 유발하는 요인들에 대하여 우선적으로 개선하여 교원의 직무만족도의 수준을 높일 수 있도록 해야 할 것이다. 그리고 승진규정의 개정이나 교육개혁이 교직사회의 만족수준을 높이는데 크게 기여하지 못하고 있으므로 추가적인 정책의 개발에는 교원의 사기를 진작시킬 수 있는 내용이 우선적으로 반영되어야 한다.

특히 감독과 행정관리, 직무환경요인은 직무만족의 결정요인이 되면서 직무만족도

에 유의한 차이를 유발하고 있는 것으로 나타나고 있으므로 우선적으로 고려해야 할 직무만족도의 향상전략은 민주적 관리로의 전환, 물리적 환경의 개선, 근무부담(담당시간수)의 경감, 승진제도의 개선과 공정한 운영 등이 두 차례의 조사 결과 나타난 단기적으로 유효한 전략이며 이러한 과제는 현실적으로 의사의 반영이 가능한 교원노조를 포함한 교원단체의 몫으로 돌아갈 수밖에 없다.

직무만족도는 실제로 여러 요인들의 영향을 받고 개개인의 욕구수준도 시간의 경과에 따라 변화하게 되며, 장기적으로는 가치관도 변화되기 때문에 연구자나 시기, 대상에 따라 차이가 있게 된다. 이러한 이유로 직무만족도에 대한 논란은 현실적으로 존재할 수밖에 없다.

본 연구는 직무만족을 구성하는 내용요인으로서의 측면요인과 측정방법에 관하여 문헌연구를 통하여 조사하고 제주도내 초등교원을 대상으로 승진규정의 개정과 교육개혁의 추진을 전후로 하여 직무만족도를 측정하였으며, 어느 요인이 불만요인으로 작용하고 차이를 유발하는지를 찾아 직무만족도의 향상방안을 모색하였는데 이와 관련하여 몇 가지의 제언을 하고자 한다.

첫째, 직무만족도는 측정방법과 시기에 따라 차이가 있으므로 시대의 변화에 따라 교원의 직무만족도의 하락을 방지하기 위한 감시적 차원에서라도 간격을 두고 조사하고 분석해야 할 것이다.

둘째, 직무만족도에 유의한 차이를 유발하는 요인이 많은 것으로 밝혀지고 있어서 더욱 다양한 요인을 찾고, 여러 요인을 함께 고려한 향상방안을 실천할 때 개방화, 개성화의 시대에 맞는 대응이 될 것이다.

셋째, 이 조사결과를 다른 직무만족도의 조사결과와 비교할 때에는 측정방법을 고려하여야 할 것이다. 그리고 시간의 경과에 따른 변화를 비교하고자 할 때에는 측정방법의 일관성을 유지해야 할 것이다.

넷째, 본 연구는 제주지역의 초등교원을 대상으로 직무만족도의 수준을 조사 분석한 것이므로 지역적·시간적 제약이 있으며, 여러 법규나 규칙 그리고 환경의 변화를 반영하기 위해서는 교원단체와 같은 관련조직에서 광범위하게 일정한 기간을 두고 지속적인 조사연구가 필요하다고 본다.

## 參 考 文 獻

### 1. 國 內 文 獻

- 김재은, 교육·심리·사회 연구 방법, 익문사, 1971.
- 김식현, 인사관리, 한국방송통신대학 출판부, 1983.
- 신유근, 조직론, 다산출판사, 1981.
- \_\_\_\_\_, 조직행위론, 다산출판사, 1991.
- 최종태, 노사관계론, 경문사, 1986.
- 한덕웅, 조직행동의 동기이론, 법문사, 1990.
- 김동권, “교사의 직무만족-불만족 요인에 관한 연구,” 경남대학교 교육대학원 석사학위논문, 1990.
- 김환재, “초등교사의 직무성향지각과 직무만족과의 관계 연구,” 한국교원대학교 대학원 석사학위논문, 1991.
- 대한교육연합회, “교원의 직무만족도에 대한 분석적 연구,” 대한교육연합회, 1982.
- 서일용, “조직구성원의 동기요인에 대한 연구,” 연세대학교 경영대학원 석사학위논문, 1989.
- 신성우, “교사의 직무만족에 관한 실증적 연구,” 동국대학교 경영대학원 석사학위논문, 1988.
- 이병운, “중등교원의 직무만족요인과 직무불만족요인에 관한 연구,” 성균관대학교 경영행정대학원 석사학위논문, 1981.
- 이해두, “직무만족의 영향요인에 대한 실증적 연구,” 영남대학교 경영대학원 석사학위논문, 1990.
- 정진태, “조직구성원의 직무만족에 영향을 미치는 요인에 관한 연구,” 고려대학교 경영대학원 석사학위논문, 1985.
- 정시화, “중등교사의 직무만족에 관한 연구” 한양대학교 교육대학원 석사학위논문, 1990.
- 최낙성, “중업원의 직무만족 및 직무불만족요인에 관한 실증적 연구,” 경남대학교 경영대학원 석사학위논문, 1985.
- 최재열, “직무만족수준의 결정요인에 관한 실증적 연구,” 조선대학교 대학원 박사학위논문, 1991.

## 2. 外國 文獻

- Bently, R.R. & Rempel, A.M., *Manual for the Purdue Teacher Opinionnaire*, Indiana University Book Store, 1970.
- Cherrington, D.J., *Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, 1989.
- Herzberg, F., *Work and the Nature of Man*, World Publishing, 1966.
- Locke, E.A., "The Nature and Course of Satisfaction," In M.D. Dunnette ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand-McNully College Publishing Company, 1976.
- Maslow, A.H., *Motivation and Personality*, Harper & Brother, 1970.
- McGregor, D., *The Human side of Enterprise*, McGraw Hill Book Company, 1960.
- Smith, P.C., *The Development of a Method of Measuring Satisfaction*, the Cornell Studies in Edwin A. Fleishman. 1969.
- Smith, H.C., *Psychology of Industrial Behavior*, McGraw-Hill Book Co., 1955.
- Stone, E.F., *Research Method in Organization Behavior*, Scott, Foresman and Co., 1978.
- Steer, R.M., *Introduction to Organizational Behavior*, 2nd ed., Scott, Foresman and Company, 1984.
- Steer, R.M., & Poter, L.W., *Motivation and Work Behavior*, McGraw-Hill, Inc., 1975.
- Terkel, S., *Working*, Pantheon Books, 1974.
- Tiffin, J. and McCormick, E.J., *Industrial Psychology*, 6th ed., Prentice-Hall, 1974.
- Vroom, V.H., *Work and Motivation*, John Wiley and Sons, 1964.
- Wanous, J.P. and Lawler, E.E., "Measurement and Meaning of Job Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 56, No. 2, 1978.

# An Empirical Study on the Job Satisfaction of Elementary School Teacher

—Focusing on the Elementary School Teacher in Cheju Area—

*Sang-im Kang*

*Department of Business Administration  
Graduate School of Business Administration  
Cheju National University  
Supervised by Professor Byeong-sik Song*

## Summary

### 1. Introduction

The moderns have a job by means of living and the most people mainly spend most of a daily task in connection with organization, not being satisfied with there jobs. Hence, job satisfaction is very important whether works are fit for them or not. Therefore the satisfactory life in organization plays an important role of determining quality of the whole life. It is necessity to measure the change about job satisfaction according to a series of this social change like educational reform influencing school organization.

### 2. Objectives

The purpose of this study is to find out the difference of job satisfaction measured by various methods about elementary school teacher in Cheju, clarifying the significant difference in the overall job satisfaction according to influential factors such as personal attributions, job characteristics, job environmental factors, and organizational factors, and finding out the facet factors — work itself, pay, promotion, working conditions, co-workers, supervision, administration and management — which were used in order to increase the job satisfaction level, and find

out the facet factors of job satisfaction that have a high correlation with overall job satisfaction.

### 3. Methodology

In this study the level of job satisfaction was measured by adding up the facet factors as aforesaid and three facet factors (past, present, future), and a factor (whole job satisfaction), and tried to explain the influential factors which differentiated the level of job satisfaction focusing on 21 factors.

Bibliographical study and questionnaire survey were adopted to carry out this study. The sample was composed of 630 teachers

Collected data measured by 5-point scale in the year 1997 and 1999 were computed by SPSS/PC+, the statistical package program, and statistical significance among groups was investigated by T-test and ANOVA. Correlation was calculated to find out raising overall job satisfaction out of facet factors above mentioned.

### 4. Findings

The results of data analysis, major findings are as follows:

First, the level of job satisfaction of teachers measured by adding up the 21 facet factors represented the actual degree and very low(2.81, 2.84). Co-workers factor, work itself factor, and supervision factor were comparatively high compared with another factor.

Second, the level of job satisfaction was little difference among the method of measurement. But the level of job satisfaction measured by one factor (whole job satisfaction) was relatively high.

Third, the factors of pay, working conditions, promotion and administration were relatively low. As these kind of factors that are belong to Herzberg's hygiene factors were dissatisfied, it was good to improve the level of job satisfaction from eliminating these dissatisfactory factors.

Forth, as the level of job satisfaction was no difference according to a trait of character, the policy of promoting job satisfaction by using trait of character will be very little effect.

Fifth, according to the result of analysing the difference of job



substance, self-imposed control in the job under one's charge was very significant and significant according to charge subject, charge grade. But it was no differentiated between a class teacher and the teacher discharged of a class.

And finally, the difference of perceiving the factor of pay, possibility of promotion, fair management of promotion system was significant. Therefore the policy of promoting job satisfaction by improving this factor will be effective.

## 5. Conclusion

Looking into the above results, the level of job satisfaction which measured by three methods - 21 facet factors, three facet factors, and a factor - was very low. Therefore in order to improve the teacher's job satisfaction level, there is need of exerting efforts : raising in pay, the betterment of working conditions, the fair management of organization, the extension of promotion opportunity were needed to improve the overall job satisfaction at this time. Otherwise, at least, the better understanding of these factors are could reduce dissatisfaction.

Also, democratical administration, more welfare facilities and good working conditions are needed to improve the level of job satisfaction and should be preferentially improved.

# 設 問 紙

선생님께

안녕하십니까?

교육현장에서 학생지도에 수고하시는 선생님께 먼저 경의를 표하며, 학습지도와 학교 업무에 바쁘신데도 불구하고 이렇게 부탁을 올리게 됨을 대단히 송구스럽게 생각합니다.

이 설문지는 교원의 직무만족에 관한 조사를 위한 것으로 오직 연구 자료로만 활용하겠습니다. 이 설문지를 내어 설문지에 답하여 주시면 대단히 고맙겠습니다.

1997. 4.

제주대학교 경영대학원 강 상 임 올림

♣ 적당한 항목의 번호를 골라 ( )안에 적어 주십시오.

## 가. 개인적 특성요인

1. 성 별 : ( ) ① 남 자 ② 여 자
2. 근무 경력 : ( ) ① 10년 이하 ② 11년~20년 ③ 21년~30년  
④ 31년 초과
3. 수학 연한 : ( ) ① 사범학교(고등학교) 졸업 ② 교육대학, 초급대학 2년졸업  
③ 대학 4년 졸업 ④ 대학원 수료
4. 부양가족수: ( ) ① 없다 ② 1~2명 ③ 3~4명 ④ 5명 이상
5. 교직선택동기:( ) ① 가정적 요인 ② 주위의 권유 ③ 생활의 안정  
④ 적성 및 흥미 ⑤ 사회적 존경 ⑥ 지역적 제약  
⑦ 자신의 성장 ⑧ 기타( )
6. 준거집단 : ( ) ① 공기업 ② 전문직 ③ 일반기업 ④ 일반공무원  
(교직과 비교 대상 직업) ⑤ 일반시민 ⑥ 기타 ( )

## 나. 직무내용요인

7. 담임 여부 : ( ) ① 담임 ② 비담임
8. 담당 학년 : ( ) ① 초등학교 1,2 ② 초등학교 3,4, ③ 초등학교 5,6
9. 담당 교과 : ( ) ① 초등학교 담임 ② 초등학교 교과전담
10. 담당 업무 : ( ) ① 매우 단순하고 가볍다 ② 단순하고 가볍다  
③ 보통이다 ④ 복잡하고 과중하다  
⑤ 매우 복잡하고 과중하다.

11. 업무수행방법 : ( ) ① 주로 지시에 따라 수행한다  
 ② 대체로 지시에 의한다  
 ③ 중간정도  
 ④ 대체로 자율적으로 결정한다  
 ⑤ 주로 자율적으로 결정한다

다. 직무환경요인

12. 감독스타일 : ( ) ① 권위적이다 ② 자유방임형이다 ③ 민주적이다  
 13. 동료 관계 : ( ) ① 매우 우호적이다 ② 대체로 우호적이다  
 ③ 중간정도 ④ 대체로 비우호적이다  
 ⑤ 매우 비우호적이다  
 14. 학교 규모 : ( ) ① 11학급 이하 ② 12학급 이상 24학급 이하  
 ③ 25학급 이상  
 15. 물리적환경 : ( ) ① 매우 좋은 편이다 ② 대체로 좋은 편이다  
 ③ 중간정도 ④ 나쁜 편이다 ⑤ 매우 나쁜 편이다  
 16. 담당시간수 : ( ) ① 초등학교 26시간 이하 ② 초등학교 27시간 이상 32시간  
 (특활,보충,과외활동포함) ③ 초등학교 33시간 이상  
 17. 근무 지역 : ( ) ① 제주도 ② 서귀포시 ③ 읍면소재지 ④ 그 외  
 18. 출퇴근 부담: ( ) ① 20분 미만 ② 21분~40분 ③ 41분~60분  
 ④ 61분~80분 ⑤ 81분 이상

라. 조직전체요인



19. 월 급여수준 : ( ) ① 100만원 이하 ② 101만원 ~ 150만원  
 ③ 151만원 ~ 200만원 ④ 201만원 ~ 250만원 ⑤ 251만원 이상  
 20. 급여수준 지각: ( ) ① 매우 많은 편이다 ② 많은 편이다 ③ 보통이다  
 ④ 모자란 편이다 ⑤ 매우 모자란 편이다  
 21. 현재 직위 : ( ) ① 교사 ② 부장교사 ③ 원로교사 ④ 교감  
 22. 승진가능성 : ( ) ① 확실히 가능하다 ② 대체로 가능하다  
 ③ 중간 정도 ④ 곤란한 편이다  
 ⑤ 매우 곤란하다  
 23. 승진제도와  
 운영의 공정성 : ( ) ① 매우 공정하다고 본다 ② 대체로 공정하다  
 ③ 중간 정도 ④ 불공정하다 ⑤ 매우 불공정하다  
 24. 학교급별 : ( ) ① 초등학교  
 25. 설립 별 : ( ) ① 국공립  
 ② 사 립

마. 직무만족도에 관한 설문

♣아래의 설문을 읽으시고 선생님의 생각과 가장 부합되는 번호에 ‘√’표 하여 주시기 바랍니다.

설문내용	매우 불만이다	대체로 불만이다	보통이다	대체로 만족한다	매우 만족한다
26. 선생님은 학습지도나 학생 생활지도 등 교직업무를 수행하는데 대하여 만족스럽게 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
27. 교직에 몸담고 있는 것을 자랑스럽게 생각하며 교직을 인정을 받고 성장이 보장되는 직종으로 보십니까?	①	②	③	④	⑤
28. 학교내의 업무와 담당학급, 교과가 만족스럽고 학교내의 역할에 대하여 만족스럽게 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
29. 급여 총액수준은 만족스러운 정도라고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
30. 학력과 경력, 노력을 비교할 때 급여수준은 타직종과 비교하여 만족스럽게 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
31. 실제 생계비용과 비교하여 현재의 실질급여수준에 만족하십니까?	①	②	③	④	⑤
32. 현재의 승진제도하에서 계속 근무할 경우 선생님의 승진가능성은 만족스러운 수준입니까?	①	②	③	④	⑤
33. 현재의 승진관행이나 가산점, 승진관리의 공정성에 대하여 만족스럽게 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
34. 승진이나 직무수행에 필요한 연수의 기회는 충분히 주어지며, 승진대상자의 선발은 공정하게 이루어지고 있다고 보십니까?	①	②	③	④	⑤
35. 현재의 수업과 보충지도, 특활, 체육지도, 사무처리의 부담정도는 만족스러운 수준이라고 보십니까?	①	②	③	④	⑤
36. 지역사회와 학교에 대한 후원과 학교에 대한 관여의 정도에 대하여 만족스럽게 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
37. 학교의 시설과 자료, 냉난방, 소음 등 근무여건에 대하여는 만족스럽게 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤

설 문 내 용	매우 불만이다	대 체 로 불만이다	보통이다	대체로 만족한다	매우 만족한다
38. 동료교원과의 관계는 전체적으로 매우 우호적이고 잘 협동하고 있다고 평가하십니까?	①	②	③	④	⑤
39. 선생님의 업무추진에 대한 동료들의 협조는 만족스러운 수준이라고 보십니까?	①	②	③	④	⑤
40. 동료는 업무와 관련하여 좋은 의견을 주며, 실제로 동료의 의견이 도움이 되어 이 점에 대하여 만족스럽게 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
41. 상사는 업무 지향적이 아니라 인격적이고 공정하게 대하여주어서 만족스럽게 생각되십니까?	①	②	③	④	⑤
42. 상사는 선생님께서 업무에 대한 계획과 집행을 하는데 도움을 주며, 격려하고 인정해주어 이에 만족하십니까?	①	②	③	④	⑤
43. 상사는 업무와 관련하여 부담 없이 협의하고 도움을 주는 상대가 되어 주어서 만족스럽게 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
44. 연간 교육과정운영이 선생님께 부담이 안되는 적절한 수준으로 이에 만족하십니까?	①	②	③	④	⑤
45. 교원에 대한 복지정책과 퇴직후의 보장에 대하여 만족스러운 수준이라고 평가하십니까?	①	②	③	④	⑤
46. 근무평정은 선생님의 평가와 일치되게 자질이나 노력정도에 따라 사실대로 적절히 평가되고 있다고 보십니까?	①	②	③	④	⑤
47. 전체적으로 생각할 때 현재 교직에 대하여 자부심을 느끼고 만족하고 있습니까?	①	②	③	④	⑤
48. 앞으로 경제적, 사회적으로나 자아실현을 이룩하는데 교직이 주는 만족의 수준은 어떻게 봅니까?	①	②	③	④	⑤
49. 지금 생각하시기에 교직을 선택하시고 지내오신데 대하여 만족스럽게 생각되니까?	①	②	③	④	⑤
50. 교직생활에 대하여 전반적으로 보아 만족스럽게 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤

# 設 問 紙

선생님께

안녕하십니까?

교육현장에서 학생지도에 수고하시는 선생님께 먼저 경의를 표하며, 학습지도와 학교 업무에 바쁘신 데도 불구하고 이렇게 부탁을 올리게 됨을 대단히 송구스럽게 생각합니다.

이 설문지를 통하여 2년 전에 교원의 직무만족에 관한 조사를 하였으나 초등교사를 대상으로한 부분에 연구가 미진하고 그간에 승진규정의 개정과 교육개혁의 추진 등 여건의 변화를 반영하기 위하여 다시 조사하는 것으로 오직 연구자료로만 활용하겠사오니 시간을 내어 설문에 답하여 주시면 대단히 고맙겠습니다.

1999. 3.

제주대학교 경영대학원 강 상 임 울림

♣ 적당한 항목의 번호를 골라 ( )안에 적어 주십시오.



### 가. 개인적 특성요인

- 1. 성 별 : ( ) ① 남 자 ② 여 자
- 2. 근무 경력 : ( ) ① 10년 이하 ② 11년~20년 ③ 21년~30년  
④ 31년 초과
- 3. 수학 연한 : ( ) ① 사범학교(고등학교) 졸업 ② 교육대학, 초급대학 2년졸업  
③ 대학 4년 졸업 ④ 대학원 수료
- 4. 부양가족수: ( ) ① 없다 ② 1~2명 ③ 3~4명 ④ 5명 이상
- 5. 교직선택동기:( ) ① 가정적 요인 ② 주위의 권유 ③ 생활의 안정  
④ 적성 및 흥미 ⑤ 사회적 존경 ⑥ 지역적 제약  
⑦ 자신의 성장 ⑧ 기타( )
- 6. 준거집단 : ( ) ① 공기업 ② 전문직 ③ 일반기업 ④ 일반공무원  
(교직과 비교 대상 직업) ⑤ 일반시민 ⑥ 기타 ( )

### 나. 직무내용요인

- 7. 담임 여부 : ( ) ① 담임 ② 비담임
- 8. 담당 학년 : ( ) ① 초등학교 1,2 ② 초등학교 3,4, ③ 초등학교 5,6
- 9. 담당 교과 : ( ) ① 초등학교 담임 ② 초등학교 교과전담
- 10. 담당 업무 : ( ) ① 매우 단순하고 가볍다 ② 단순하고 가볍다  
③ 보통이다 ④ 복잡하고 과중하다  
⑤ 매우 복잡하고 과중하다.

11. 업무수행방법 : ( ) ① 주로 지시에 따라 수행한다  
 ② 대체로 지시에 의한다  
 ③ 중간정도  
 ④ 대체로 자율적으로 결정한다  
 ⑤ 주로 자율적으로 결정한다

다. 직무환경요인

12. 감독스타일 : ( ) ① 권위적이다 ② 자유방임형이다 ③ 민주적이다  
 13. 동료 관계 : ( ) ① 매우 우호적이다 ② 대체로 우호적이다  
 ③ 중간정도 ④ 대체로 비우호적이다  
 ⑤ 매우 비우호적이다  
 14. 학교 규모 : ( ) ① 11학급 이하 ② 12학급 이상 24학급 이하  
 ③ 25학급 이상  
 15. 물리적환경 : ( ) ① 매우 좋은 편이다 ② 대체로 좋은 편이다  
 ③ 중간정도 ④ 나쁜 편이다 ⑤ 매우 나쁜 편이다  
 16. 담당시간수 : ( ) ① 초등학교 26시간 이하 ② 초등학교 27시간 이상 32시간  
 (특활,보충,과외활동포함) ③ 초등학교 33시간 이상  
 17. 근무 지역 : ( ) ① 제주도 ② 서귀포시 ③ 읍면소재지 ④ 그 외  
 18. 출퇴근 부담: ( ) ① 20분 이하 ② 21분~40분 ③ 41분~60분  
 ④ 61분~80분 ⑤ 81분 이상

라. 조직전체요인



19. 월 급여수준 : ( ) ① 100만원 이하 ② 101만원 ~ 150만원  
 ③ 151만원 ~ 200만원 ④ 201만원 ~ 250만원 ⑤ 251만원 이상  
 20. 급여수준 지각: ( ) ① 매우 많은 편이다 ② 많은 편이다 ③ 보통이다  
 ④ 모자란 편이다 ⑤ 매우 모자란 편이다  
 21. 현재 직위 : ( ) ① 교사 ② 부장교사 ③ 원로교사 ④ 교감  
 22. 승진가능성 : ( ) ① 확실히 가능하다 ② 대체로 가능하다  
 ③ 중간 정도 ④ 곤란한 편이다  
 ⑤ 매우 곤란하다  
 23. 승진제도와  
 운영의 공정성 : ( ) ① 매우 공정하다고 본다 ② 대체로 공정하다  
 ③ 중간 정도 ④ 불공정하다 ⑤ 매우 불공정하다  
 24. 학교급별 : ( ) ① 초등학교  
 25. 교육개혁 추진: ( ) ① 매우 만족스러운 내용으로 본다.  
 에 대한 의견 ② 대체로 만족할만한 내용이다.  
 ③ 중간 정도이다.  
 ④ 비교적 불만족스러운 면이 많다.  
 ⑤ 매우 불만족스러운 수준이다.



마. 직무만족도에 관한 설문

♣ 아래의 설문을 읽으시고 선생님의 생각과 가장 부합되는 번호에 '√'표 하여 주시기 바랍니다.

설문내용	매우 불만이다	대체로 불만이다	보통이다	대체로 만족한다	매우 만족한다
26. 선생님은 학습지도나 학생 생활지도 등 교직업무를 수행하는데 대하여 만족스럽게 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
27. 교직에 몸담고 있는 것을 자랑스럽게 생각하며 교직을 인정을 받고 성장이 보장되는 직종으로 보십니까?	①	②	③	④	⑤
28. 학교내의 업무와 담당학급, 교과가 만족스럽고 학교내의 역할에 대하여 만족스럽게 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
29. 급여 총액수준은 만족스러운 정도라고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
30. 학력과 경력, 노력을 비교할 때 급여수준은 타직종과 비교하여 만족스럽게 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
31. 실제 생계비용과 비교하여 현재의 실질급여수준에 만족하십니까?	①	②	③	④	⑤
32. 현재의 승진제도하에서 계속 근무할 경우 선생님의 승진가능성은 만족스러운 수준입니까?	①	②	③	④	⑤
33. 현재의 승진관행이나 가산점, 승진관리의 공정성에 대하여 만족스럽게 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
34. 승진이나 직무수행에 필요한 연수의 기회는 충분히 주어져며, 승진대상자의 선발은 공정하게 이루어지고 있다고 보십니까?	①	②	③	④	⑤
35. 현재의 수업과 보충지도, 특활, 체육지도, 사무처리의 부담정도는 만족스러운 수준이라고 보십니까?	①	②	③	④	⑤
36. 지역사회의 학교에 대한 후원과 학교에 대한 관여의 정도에 대하여 만족스럽게 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
37. 학교의 시설과 자료, 냉난방, 소음 등 근무여건에 대하여는 만족스럽게 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤

설 문 내 용	매우 불만이다	대체로 불만이다	보통이다	대체로 만족한다	매우 만족한다
38. 동료교원과의 관계는 전체적으로 매우 우호적이고 잘 협동하고 있다고 평가하십니까?	①	②	③	④	⑤
39. 선생님의 업무추진에 대한 동료들의 협조는 만족스러운 수준이라고 보십니까?	①	②	③	④	⑤
40. 동료는 업무와 관련하여 좋은 의견을 주며, 실제로 동료의 의견이 도움이 되어 이 점에 대하여 만족스럽게 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
41. 상사는 업무 지향적이 아니라 인격적이고 공정하게 대하여주어서 만족스럽게 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
42. 상사는 선생님께서 업무에 대한 계획과 집행을 하는데 도움을 주며, 격려하고 인정해주어 이에 만족하십니까?	①	②	③	④	⑤
43. 상사는 업무와 관련하여 부담 없이 협의하고 도움을 주는 상대가 되어 주어서 만족스럽게 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
44. 연간 교육과정운영이 선생님께 부담이 안되는 적절한 수준으로 이에 만족하십니까?	①	②	③	④	⑤
45. 교원에 대한 복지정책과 퇴직후의 보장에 대하여 만족스러운 수준이라고 평가하십니까?	①	②	③	④	⑤
46. 근무평정은 선생님의 평가와 일치되게 자질이나 노력정도에 따라 사실대로 적절히 평가되고 있다고 보십니까?	①	②	③	④	⑤
47. 전체적으로 생각할 때 현재 교직에 대하여 자부심을 느끼고 만족하고 있습니까?	①	②	③	④	⑤
48. 앞으로 경제적, 사회적으로나 자아실현을 이룩하는데 교직이 주는 만족의 수준은 어떻게 봅니까?	①	②	③	④	⑤
49. 지금 생각하시기에 교직을 선택하시고 지내오신데 대하여 만족스럽게 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
50. 교직생활에 대하여 전반적으로 보아 만족스럽게 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤