



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

재택근무가 조직시민행동에 미치는
영향에 관한 연구
: 직무만족의 매개효과를 중심으로

2022년 8월

서울대학교 행정대학원
공기업정책학과 공기업정책학전공
이 홍 수

재택근무가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구

: 직무만족의 매개효과를 중심으로

지도교수 박 상 인

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로
제출함

2022년 3월

서울대학교 행정대학원
공기업정책학과 공기업정책학전공
이 홍 수

이홍수의 석사 학위논문을 인준함

2022년 6월

위 원 장 김 상 헌 (인)

부위원장 이 석 원 (인)

위 원 박 상 인 (인)

국문초록

본 연구는 코로나19로 전격적이고 전면적으로 실시된 재택근무의 조직 효과성을 한국행정연구원의 「2020년 공직생활 실태조사」 자료를 토대로 실증분석하였다. 특히 재택근무제 이용 경험 및 이용 만족도와 조직시민행동과의 상관관계에서 직무만족이 매개효과를 갖는지를 Baron & Kenny(1986)가 제시한 3단계 매개효과 검증을 통해 분석하였다. 이는 향후 코로나19가 종식되더라도 사무실 근무와 병행하는 하이브리드형 재택근무가 일상화될 것이므로, 본 연구는 재택근무의 조직 효과성을 실질적으로 제고할 수 있도록 조직 차원에서 실천적 함의를 도출하는데 그 목적이 있다. 본 연구의 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

재택근무 이용 경험을 독립변수로 설정한 <재택근무 이용 경험 모형>의 분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 재택근무 이용 경험과 직무만족의 관계는 통계적으로 유의하지 않지만 부정적(-)인 관계가 있었다. 이것은 재택근무의 활용이 고립감을 증가시키고, 재택근무로 인한 고립감은 스트레스 요인이 되는 동료, 상사와 같은 대인관계 및 의사소통의 감소로서 직무만족과 부적인 관계에 있는 직무스트레스의 증가로 이어져 재택근무 이용 경험이 많을수록 직무만족은 낮아질 가능성이 있는 것은 아닌지 추측할 수 있었다. 둘째, 재택근무 이용 경험과 조직시민행동의 관계가 $p=0.055$ 수준에서 통계적으로 유의하지 않지만, 부정적(-)인 관계에 있었다. 재택근무 이용 경험이 많을 경우에 고립감을 느끼는 직원은 상급자 또는 주변 동료로부터 의사결정과정에서 존중과 예의, 충분한 설명 등을 받지 못한다고 생각할 수 있을 것이며 해당 직원은 호혜성의 원칙에 기반한 ‘사회교환이론’에 따른 조직친화적인 조직시민행동을 하기 어려울 가능성이 있는 것은 아닌지 추측할 수 있었다.

재택근무 이용 만족도를 독립변수로 설정한 <재택근무 이용 만족도 모형>의 분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 재택근무 이용 만족도는 직무만족에 긍정적(+)인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 재택근무 이용 경험과 재택근무 이용 만족도를 분리하여 재택근무 이용 만족도가 높을수록 직무만족도도 높아진다는 것을 실증한 것이다. 이것은 직무만족과 부정적(-)인 관계에 있는 고립감이나 직무 스트레스는 낮을 것이므로 재택근무 이용 만족도가 높을수록 직무만족도도 높아진다고 추측할 수 있다. 둘째, 재택근무 이용 만족도는 조직시민행동에 긍정적(+)인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 재택근무 이용 만족도가 높은 직원의 경우, 고립감은 적을 것이고, 상급자와 주변 동료와의 의사결정과정에서 우호적인 감정을 가지게 되고, 이러한 우호적인 감정에 근거하여 상급자 또는 주변 동료를 위한 자발적이고 조직친화적인 조직시민행동을 하게 될 것이라고 논리적으로 추측할 수 있다. 셋째, 재택근무 이용 만족도와 조직시민행동과 관계에서 직무만족이 ‘완전매개효과’가 있는 것으로 분석되었다. 이는 직무만족이 크면 클수록 긍정적이고 자발적인 조직친화적 행동을 더욱 많이 실행한다는 것을 나타낸 것이다.

분석 결과를 통해 얻을 수 있는 본 연구의 의의 및 시사점은 다음과 같다. 첫째 재택근무의 효과성에 관한 기존 연구결과는 조직 측면에서 긍정적 영향을 작용할 수도, 부정적 영향을 작용할 수도 있는 등 일관된 연구결과가 없는 상황에서 재택근무와 조직시민행동과의 관계에 대한 연구는 비교적 새로운 연구대상으로서 시의성이 있으며, 재택근무의 효과성이 조직에 미치는 영향을 46개 중앙행정기관 본청 소속 일반직 공무원과 17개 광역자치단체 본청 소속 일반직 공무원 4,339명의 공무원을 대상으로 실증분석을 통해 증명하였다는 점에서 의의를 가진다. 둘째, 재택근무 이용 경험과 재택근무 이용 만족도를 분리하여 조직에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다는 점에서 이후 재택근무에 대한 연구에 새로운 시각을 제공하였다. 즉, 재택근무 자체가 조직시민행동을 결정한다기보다는 조직 구성원의 다양한 심리상태와

재택근무에 대한 인식이 조직시민행동에 영향을 미친다는 구조에서 연구를 진행해야 한다는 방향성을 제시한 점에서 의미가 있다. 셋째, 재택근무 이용을 독려하는 것만으로는 조직효과성을 제고 할 수는 없고 재택근무 이용 만족도를 제고하는 노력을 통해서 조직효과성을 높일 수 있다는 실천적 대안을 공공부문 조직관리자에게 제시하였다는 점에서 본 연구는 관련 후속연구의 좋은 자료가 될 것으로 기대한다.

한편, 본 연구는 다음과 같은 한계를 지닌다. 첫째, 한국행정연구원의 「2020년 공직생활실태조사」를 분석에 활용하여 표본의 규모 확보와 신뢰성을 보장할 수 있었으나 본 설문은 재택근무의 여러 요인을 반영한 구조화된 설문이 아니라는 점이다. 둘째, 본 연구는 특정시점에 국한된 자료인 「2020년 공직생활실태조사」를 활용하였기 때문에 시계열상의 인식의 변화를 분석하는 데는 한계가 있다. 셋째, 재택근무의 조직효과성을 공무원을 중심으로 한정하여 분석함으로써 민간분야에 있어 재택근무의 조직효과성을 살펴보지 못한 한계가 있다. 넷째, 본 연구는 재택근무를 직접 경험하는 수혜자를 대상으로 이루어졌다. 그러나 재택근무를 시행하는 관리자를 대상으로 한 연구도 실시될 필요가 있다. 재택근무를 시행하는 관리자에 대한 분석을 통해 향후 재택근무제도의 안정적인 시행을 기대할 수 있을 것이다.

주요어 : 코로나19, 재택근무 이용 경험, 재택근무 이용 만족도, 직무만족, 조직시민행동

학 번 : 2021-22471

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적	1
제 2 절 연구의 범위 및 방법	4
제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 분석	5
제 1 절 재택근무제	5
1. 재택근무제의 개념	5
2. 재택근무제를 포함한 원격근무제의 법적 근거	7
3. 재택근무제 관련 선행연구	7
제 2 절 조직시민행동	17
1. 조직시민행동의 개념	17
2. 조직시민행동의 심리적 형성요인	18
3. 조직시민행동 관련 선행연구	19
제 3 절 직무만족	21
1. 직무만족의 개념	21
2. 직무만족 관련 선행연구	22
제 4 절 선행연구와의 차별성	27
제 3 장 연구 방법	28
제 1 절 연구의 분석틀	28
1. 연구 모형	28
2. 연구 가설	30
제 2 절 변수의 조작적 정의	39
1. 재택근무(독립변수)	39
2. 조직시민행동(종속변수)	40
3. 직무만족(매개변수)	40
4. 통제변수	41

제 3 절 자료수집 및 분석방법	43
1. 자료수집	43
2. 설문내용	45
3. 분석방법	46
제 4 장 분석 결과	48
제 1 절 표본의 인구사회학적 특성	48
제 2 절 변수들의 기초통계	54
1. 독립변수의 기초통계	54
2. 종속변수의 기초통계	55
3. 매개변수의 기초통계	56
제 3 절 요인분석, 신뢰도분석, 상관관계분석	56
1. 요인분석	56
2. 신뢰도분석	59
3. 주요 변수 간 상관관계분석	62
제 4 절 인구사회학적 속성에 따른 집단간 차이 분석 ..	64
1. <재택근무 이용 경험 모형(연구모형1)> 집단 간 분석	64
2. <재택근무 이용 만족도 모형(연구모형2)> 집단 간 분석	68
제 5 절 연구가설 검증	72
1. <재택근무 이용 경험 모형(연구모형1)> 회귀분석	73
2. <재택근무 이용 만족도 모형(연구모형2)> 회귀분석	76
제 5 장 결론	83
제 1 절 분석결과 요약 및 해석	83
제 2 절 연구의 의의 및 시사점	88
제 3 절 연구의 한계	90
참고문헌	92
Abstract	102

표 목차

[표1] 유연근무제 유형	6
[표2] 근무시간의 유연성 중심 유연근무제 선행연구	12
[표3] 근무장소의 유연성 중심 유연근무제 선행연구	15
[표4] 재택근무와 조직시민행동의 관계	16
[표5] 조직시민행동에 미치는 요인 연구	21
[표6] 직무만족 선행연구	26
[표7] 재택근무 세부 설문문항	39
[표8] 조직시민행동 세부 설문문항	40
[표9] 직무만족 세부 설문문항	41
[표10] 통제변수 설정 및 측정항목	43
[표11] 설문문항 요약	46
[표12] 자료의 분석방법	47
[표13] 연구대상자의 인구사회학적 특성(연구모형1)	49
[표14] 중앙행정기관 대상 조사의 각 층별 표본크기 현황	51
[표15] 광역자치단체 대상 조사의 각 층별 표본크기 현황	52
[표16] 연구대상자의 인구사회학적 특성(연구모형2)	53
[표17] 독립변수의 기초통계	55
[표18] 종속변수의 기초통계	55
[표19] 매개변수의 기초통계	56
[표20] 탐색적 요인분석 결과(연구모형1)	57
[표21] 탐색적 요인분석 결과(연구모형2)	58
[표22] 직무만족의 신뢰도 분석 결과(연구모형1)	59
[표23] 직무만족의 신뢰도 분석 결과(연구모형2)	60
[표24] 조직시민행동의 신뢰도 분석 결과(연구모형1)	61
[표25] 조직시민행동의 신뢰도 분석 결과(연구모형2)	61

[표26] 주요 변수 간 상관관계 분석(연구모형1)	63
[표27] 주요 변수 간 상관관계 분석(연구모형2)	63
[표28] 직무만족에 대한 집단 간 차이 분석(연구모형1)	65
[표29] 조직시민행동에 대한 집단 간 차이 분석(연구모형1)	67
[표30] 직무만족에 대한 집단 간 차이 분석(연구모형2)	69
[표31] 조직시민행동에 대한 집단 간 차이 분석(연구모형2)	71
[표32] 독립변수와 매개변수의 회귀분석 결과(연구모형1)	73
[표33] 독립변수와 매개변수 간 가설 검증 결과(연구모형1)	74
[표34] 독립변수와 종속변수의 회귀분석 결과(연구모형1)	75
[표35] 독립변수와 종속변수 간 가설 검증 결과(연구모형1)	76
[표36] 직무만족의 매개효과 가설 검증 결과(연구모형1)	76
[표37] 독립변수와 매개변수의 회귀분석 결과(연구모형2)	77
[표38] 독립변수와 매개변수 간 가설 검증 결과(연구모형2)	78
[표39] 독립변수와 종속변수의 회귀분석 결과(연구모형2)	79
[표40] 독립변수와 종속변수 간 가설 검증 결과(연구모형2)	80
[표41] 독립변수 및 매개변수와 종속변수의 회귀분석 결과(연구모형2) ..	81
[표42] 직무만족의 매개효과 가설 검증 결과(연구모형2)	83
[표43] 연구가설 검증 결과	88

그림 목차

[그림1] 재택근무 이용 경험 모형(연구모형1)	29
[그림2] 재택근무 이용 만족도 모형(연구모형2)	30

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

코로나19팬데믹은 일상의 많은 것을 변화시켰다. 코로나19가 초래한 많은 변화 가운데 주목받는 것은 일하는 방식의 변화로서, 민간기업 및 정부기관에서의 재택근무제 전면 확대가 대표적인 예이다. 감염 위험이 높은 사무실에서 집단적으로 근무하는 대신에 사적인 공간에서 근무함으로써 코로나19 확산을 방지하기 위해서이다.

물론 2020년 코로나19 확산 이전에도 재택근무는 이론적으로 그리고 정책적으로 주목을 받아왔다. 저출산 시대에 일·가정 양립과 고용 증가, 일과 삶의 균형을 통한 생산성과 효율성 향상 등 근로자의 환경을 고려할 수 있을 뿐만 아니라 궁극적으로는 조직성과에 기여할 수 있는 근무방식으로 여겨져서, 재택근무는 혁신적 IT기술과 접목하여 점진적으로 증가하였다.

그러나 코로나19 확산 이후 사회적 거리두기 정책(집합금지, 여행경보, 다중이용시설 이용자제, 자가격리 등)이 글로벌 유행처럼 급격하게 시행되었다. 이러한 코로나19의 확산을 막기 위한 조치의 일환으로 원격근무의 일종인 재택근무가 적극적으로 권장되었다. 즉 코로나19 팬데믹은 기존의 고정된 근무형태에 대한 변화 및 일하는 방식 전반에 관해 근본적으로 새로운 사고를 하는 계기가 되었으며, 재택근무는 일상화된 근무형태로 그 활용이 대폭 증가하고 있다.

이처럼 재택근무의 증가는 새로운 현상은 아니지만 코로나19 확산이 이러한 추세를 가속화 시켰다. 통계청(2020) 경제활동인구조사 근로형태별 부가조사 중 임금근로자의 유연근무제 활용현황에 따르면, 근로시간 단축근무제, 선택적 근무시간제, 탄력적 근무제, 시차출퇴근제, 재택 및 원격근무제 중 재택 및 원격근무제 활용 비율이 코로나19 이전인 2019년

4.3%에서 2020년 17.4%, 2021년 32.3%로 대폭 급증하고 있다.

한국경영자총협회(2020)의 사회적 거리두기에 따른 매출 100대 기업 재택근무 현황조사에 따르면 사회적 거리두기가 수도권 2.5단계, 전국 2단계인 상황에서 사무직을 기준으로 재택근무를 시행 중이라고 응답한 기업은 88.4%에 달했고, 응답 기업의 53.2%가 코로나 위기 상황이 해소된 이후에도 재택근무의 활용과 확산을 전망했다.

또한 2020년 9월에 발표된 고용노동부 재택근무 관련 실태조사 결과에 따르면, 2019년(4.5%)에 비해 2020년(48.8%) 재택근무 도입률이 약 10배 이상 증가하였다. 또한, 재택근무에 참여한 직장인의 직무만족도가 높게 (91.3%) 나타났으며, 업무효율성에 있어 인사담당자(66.3%)와 근로자 (73.9%) 모두에게 긍정적인 답변이 도출되었고, 인사담당자가 응답한 향후 도입 계획에서도 긍정적 의견이 반수 이상을 차지했다.

이에 따라 ‘코로나 종식 이후 재택근무의 지속 여부’에 대한 관심도 자연스럽게 증가하였으며, 코로나19 위기가 진정되더라도 그간 획기적으로 늘어난 온라인 쇼핑과 ZOOM 등 화상회의처럼 재택근무는 추세적으로 증가할 것이며, 사무실근무와 재택근무가 공존하는 하이브리드 방식으로 변화하여 지속적으로 활용이 예상된다.

재택근무는 유연근무제의 일종인 원격근무제¹⁾의 하위개념(고용노동부, 2017)으로 구분할 수 있으나, 학자간에 개념의 정의가 명확하지 않은 측면이 있다.

그동안 재택근무 개념은 유연근무제와 스마트워크 개념에서 발전하였다고 볼 수 있어 재택근무 개념은 유연근무제 관련 연구에서 찾을 수 있다. 기존 유연근무제에 대한 연구는 공무원 및 공공기관에 주로 시행된 탄력근로제를 중심으로 연구 되었으며, ①유연근무제도와 일과 삶의 균형, ②유연근무제도의 조직 효과성(직무만족, 조직몰입, 경영성과) ③유연근무제도의 성공적 정착을 위한 방안 등과 관련하여 주로 연구되었다.

1) Nilles(1975)은 정보통신기술을 이용하여 시간과 장소에 관계 없이 업무를 수행하는 유연한 근무 방식인 원격근무(teleworking)라는 개념을 제시하여 원격근무의 장점을 기술하였다.

기존 조직시민행동에 관한 연구는 ① 조직시민행동의 구성요소(이타성, 양심성, 시민의식, 스포츠맨십 등) ② 조직시민행동의 중요성(정부경쟁력, 생산성, 효율성 등) ③ 조직시민행동의 형성요인(직무만족, 조직몰입 등) 등이 주로 연구되었다.

그러나, 유연근무 및 조직시민행동의 연구 중 코로나19 이후 전면적이고 지속적으로 실시되는 재택근무와 조직시민행동의 관계에 대한 연구는 극히 드문 실정이며, 재택근무의 효과에 대해서도 긍정적/부정적 연구가 혼재하고 있다. 일부 선행연구에서는 재택근무를 포함한 원격근무는 직무만족, 종업원들의 일과 생활 균형 등을 높인다는 연구결과(Fonner & Roloff, 2010; Gajendran & Harrison, 2015)가 있으나, 일부 연구결과에 따르면 근무 장소의 변화는 비공식적 의사소통을 감소시키고, 조직과 관련된 소식이나 동료 간 사교적 시간도 줄어들게 되어 재택근무자가 소외감을 느끼거나, 조직 정체성과 소속감이 하락하는 등 부정적 효과를 가져올 수 있다(Bartel, Wrzesniewski, & Wiesenfeld, 2012). 또한 재택근무자들이 종종 배제되고 벗어난 느낌이 들며, 구성원으로서 존중받지 못한다는 느낌을 받는다고 보고했다(Bartel et al., 2007). 사무실에서 공식적 및 비공식적 기회를 놓치는 것에 대해 불평하며 동시에 고립과 배제에 대해 걱정했고(Cooper & Kurland, 2002), 더 나아가 재택근무를 자주 사용하는 것 자체가 고립감을 증가시킬 수 있다는 우려도 보고되었다(Golden & Veiga, 2006)

대폭 확대되고 지속적으로 실시되는 재택근무제에 관한 본 연구는 “눈에서 멀어지면 마음도 멀어지는가?”라는 의문에서 시작을 하게 되었다. 사무실 근무의 경우, 바로 옆자리 동료가 긴급 자료 요구나 민원 등 업무폭증에 시달릴 때에 업무분장상 본인의 업무가 아니더라도 그리고 누가 시키지 않더라도 도와주는 경험을 하게 된다. 그러나 재택근무의 경우, 가정 등 분리된 공간에서 한정된 시간 내에 업무분장상 본인에게 부여된 업무에 집중하여, 유기적 의사소통과 협업을 통해 누가 시키지 않더라도 동료 직원의 어려운 상황을 해결하려는 조직시민행동이 충분히 이뤄질 수 있을지와 직무만족이 재택근무제와 조직시민행동과의 관계에

있어 매개효과를 가지지 않을지 의문을 토대로 연구를 설계하였다.

본 연구는 한국행정연구원의 「2020년 공직생활 실태조사」 자료를 활용하여, 코로나19팬데믹 이후 본격 실시된 재택근무제도 활용이 조직시민행동에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 한다. 이를 통해 공공부문 재택근무제도의 효과성을 제고할 수 있는 시사점을 제시하고자 한다.

세부적 연구 목적은 다음과 같다. 첫째, 중앙공무원 및 지방공무원의 재택근무 이용 경험 및 이용 만족도 가 조직시민행동에 어떤 영향을 주는지를 분석하여 구체적인 재택근무의 효과성을 검증하고자 한다. 둘째, 중앙공무원 및 지방공무원의 재택근무와 조직시민행동간의 관계에 있어 직무만족이 매개효과로 작용하는지를 실증적으로 파악하고자 한다. 셋째, 이러한 실증적 연구를 통해 중앙공무원 및 지방공무원의 재택근무제 활용시 문제될 수 있는 조직시민행동을 제고할 수 있도록 정책적 시사점을 도출하고자 한다.

제 2 절 연구의 범위 및 방법

본 연구는 재택근무제 이용 경험 및 이용 만족도 와 조직시민행동과의 상관관계를 분석하고, 재택근무제 이용 경험 및 이용 만족도 와 조직시민행동과의 상관관계에서 직무만족이 매개효과를 갖는지를 분석하고자 한다. 종속변수인 조직시민행동에 영향을 미치는 독립변수로는 재택근무 이용 경험, 재택근무 이용 만족도 를, 매개변수로는 직무만족을, 통제변수로는 성별, 연령, 혼인여부, 학력, 재직기간, 직급 등 인구통계학적 요인을 설정하였다. 재택근무 이용 경험 및 재택근무 이용 만족도 가 조직시민행동간의 관계에 있어 직무만족의 매개효과를 살펴보기 위해, Baron & Kenny(1986)가 제시한 3단계 매개효과 검증을 실시하며, 추가적으로 도출된 매개효과 유의성을 검증하기 위하여 소벨 테스트(Sobel test)를 실시한다.

연구 자료는 한국행정연구원의 「2020년 공직생활 실태조사」 자료를 바탕으로 분석을 실시하고자 한다. 공직생활 실태조사는 한국행정연구원에서

공직사회의 인사정책을 뒷받침하고자 2011년부터 중앙 및 지방 공무원을 대상으로 공무원의 인적자원관리와 관련한 제반사항을 항목으로 심층적으로 매년 실시하고 있다. 「2020년 공직생활 실태조사」의 조사대상은 46개 중앙행정기관 본청 소속 일반직 공무원과 17개 광역자치단체 본청 소속 일반직 공무원 4,339명을 대상으로 실시되었다.

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 분석

제 1 절 재택근무제

1. 재택근무제의 개념

재택근무는 “집에 회사와 통신회선으로 연결된 정보통신기기를 설치하여 놓고 집에서 회사의 업무는 보는 일”(표준국어대사전, 2021)이라고 정의한다. 또한 재택근무는 ‘직장을 제외한 주된 근무장소가 가정인 원격근무형태’를 의미한다(helling etl., 2001).

재택근무는 유연근무제의 일종으로서, 유연근무제는 근무시간, 출퇴근시간, 근무일을 탄력적으로 적용하는 탄력근무제와 특정 사무실이 아닌 정보통신망을 이용하여 근무하는 원격근무제로 구분된다.

즉, 재택근무는 유연근무제 중 원격근무의 한 형태로서, 원격근무는 사무실이 아닌 원격근무용 사무실에 출근하여 근무하는 형태인 협의의 원격근무와 집에서 업무를 수행하는 재택근무로 나누어 질 수 있다. 기업의 비용절감 목적으로 도입된 원격근무는 1990년대 PC와 인터넷 등 기술발전에 따라 재택근무 형태로 기업에서 본격적으로 도입되기 시작하였다.

재택근무의 법령상 정의와 관련하여 「국가공무원 복무·징계 관련 예규」(인사혁신처 예규 제104호, 20.10.20.)에서는 유연근무제 유형 중 원격근무제 가운데 한 형태로 정의한다. 별도의 원격근무용 사무실에서 근무하는 스마트워크근무와 다르게 재택근무는 ‘자택’에서 근무한다는 점에서

구분된다. 이러한 개념을 전제로 코로나19 대유행으로 대폭 확대된 공직사회의 근무방식은 재택근무로 엄밀하게 지칭할 수 있다.

재택근무의 법령상 개념 중 특징적인 사항은 “정보통신망을 이용”하여 근무한다는 점이다(「전자정부법」 제32조 제3항). 기존 사무실에서 행하던 업무의 단순한 지리적 장소 이동을 의미하지는 않는다는 점이다.. ‘정보통신망’은 “전기통신설비를 이용하거나 전기통신설비와 컴퓨터 및 컴퓨터의 이용기술을 활용하여 정보를 수집·가공·저장·검색·송신 또는 수신하는 정보통신체제”를 의미한다(「정보통신망 이용촉진 및 정보보호 등에 관한 법률」 제2조 제1항 제1호).

우리나라에서의 원격근무는 주로 재택근무로 이해되어지며 많이 활용되어 왔다. 유연근무제의 자세한 유형은 <표 1>과 같다.

<표 1> 유연근무제 유형

구분		내용	
근무 시간	시차출퇴근제	주 5일, 1일 8시간, 주당 40시간 근무를 준수하면서 출·퇴근 시간을 조정하는 제도	
	선택적근무제	1일 8시간에 구애받지 않고, 주40시간 범위 내에서 1일 근무시간을 자율적으로 조정할 수 있음. 출·퇴근시간을 근로자가 자유롭게 선택할 수 있는 근무제도	
	재량근무제	업무특성상 업무 수행방법을 근로자의 재량에 따라 결정하고 사용자와 근로자가 합의한 시간을 근로시간으로 보는 제도 * IT, 방송 등 법에서 정한 업종에 도입 가능(근로기준법 시행령 제31조)	
근무 장소	원격 근무제	원격 근무형	주거지, 출장지 등과 가까운 원격근무용 사무실에 출근해서 일하거나, 사무실이 아닌 장소에서 모바일 기기를 이용하여 근무하는 제도 * 주 1일 이상 주거지와 근거리의 원격근무센터 근무 IT기반 이동이 편리한 장소의 원격근무가 포함되기도 함
		재택 근무형	근로자가 정보통신기기 등을 활용하여 사업장이 아닌 주거지에서 업무공간을 마련하여 근무하는 제도 * 주 1일 이상 근로자의 주거지에서 주어진 업무를 수행하는 근무방식
		모바일 워크형	장소나 시설에 구애받지 않고 원격접속이 가능한 기기를 활용하여 일하는 형태

* 체계적인 유연근무제 도입·운영을 위한 매뉴얼(고용노동부, 2017)

본 연구에서 재택근무는 유연근무의 하위 개념 중 재택근무형 원격근무제의 개념을 전제로 분석을 하고자 한다.

2. 재택근무제를 포함한 원격근무제의 법적 근거

공직 생산성 향상과 사기양양의 목적으로 공무원의 근무형태 다양화와 일·가정 양립을 목적으로 「유연근무제 운영지침」을 통해 전격 도입되었다(행정안전부, 2010). 이후 행정안전부(2015)의 「유연근무제 활성화 방안」을 통하여 행정안전부 내 유연근무제 활성화를 추진 하였지만, 범정부차원의 유연근무 활성화 방안이 제시되지는 않았다. 2017년 「공무원 근무혁신지침」에서는 근무혁신 목표 중 하나로 유연근무제의 활성화를 제시하였지만, 이는 원격근무보다는 근무시간의 유연성 향상을 강조하고 있다(인사혁신처, 2017). 이후 코로나19가 확산되면서, 인사혁신처의 「2020년 공무원 근무혁신 지침」에서는 코로나19 확산 방지를 위한 원격근무가 강조되었다 (인사혁신처, 2020). 해당 지침에서는 각 기관 및 부서에서 적정 비율로 원격근무(재택근무, 스마트워크)를 실시할 것을 권고하고 있다. 또한, 재택근무의 경우에는 관리자들이 명확한 의사소통 및 업무지시, 일일 업무성과 관리, 고립감 해소를 위한 주기적 영상 통화 등을 통해 성과중심 공무원 복무관리를 제시하고 있다.

3. 재택근무제 관련 선행연구

1) 근무시간의 유연성 중심의 유연근무제

재택근무제에 대한 연구는 소수에 불과하고, 재택근무제의 상위 개념인 유연근무제에 대한 선행연구는 근무시간의 유연성을 전제로 한 선택적근무제를 중심으로 주로 연구되었다. 이는 정부 및 공공기관에서 재택근무제보다는 선택적근무제가 주로 활용 되었기 때문이다. 유연근무제에 대한 선행연구를 분류하면, ①유연근무제도와 일과 삶의 균형, ②유연근무제도의 조직 효과성, ③유연근무제도의 성공적 정착을 위한 방안 연구 등이 있다.

①일과 삶의 균형과 관련하여, 사용진, 박소영(2017)은 재택근무이용자의 가족부양의무와 재택근무 이용 만족도 의 관계에 대해 통계적으로 분석하여, 가족부양의무가 있는 경우 가족부양의무가 없는 경우보다 재택근무 이용 만족도 가 낮게 나오는 것으로 분석하였다. 이는 가족부양의무가 재택근무 만족도를 저하시키는 요인이라는 점에서 시사점이 있다.

이유경, 이현주(2021)는 재택근무로 인해 부부 서로가 함께 거주하는 시간이 길어지면서 의사소통의 갈등이 증가하여 이를 해결하기 위해 정서적 소통 능력을 확대해야 할 필요가 있다고 제시했다.

권향원, 차세영.(2020)은 및 ‘개인의 칼 퇴근’을 골자로 하는 ‘워라벨’의 관점인 ‘일과 삶 균형’의 개념에서 더 나아가 ‘일과 삶 통합’ 개념을 검토하였다. ‘일과 삶의 통합’이란, 일과 삶의 양자가 시너지를 불러오는 존재로서 양자가 대립적인 관계가 아니라고 판단하는 것으로, ICT 기술 등을 활용한 새로운 일하는 방식인 ‘재택근무’나 ‘원격업무’의 사례에서 처럼 일과 삶이 서로 유연하게 침투 가능하도록 하는 것을 의미한다. ‘공간유연성’에 따른 ‘재택근무’, ‘이동형 원격근무’(모바일 워크) 등과 ‘시간유연성’에 따른 ‘재량근무제’로 유형화하여 공공 조직관리에서의 다양한 사례를 소개하였다.

②조직효과성과 관련하여, 홍혜란(2016)은 출산휴가제도, 육아휴직제도, 유연근무제도, 임신부 배려제도, 유아녀 직원 지원제도, 부양가족 지원제도 등으로 분류한 가족친화제도의 도입개수가 많을수록 서비스/상품 품질, 매출액, 이직률 등 세 측면의 조직성과가 모두 높아지는 것을 분석하여, 가족친화제도가 조직성과에 미치는 긍정적인 영향을 확인한 것이다. 따라서 가족친화경영 효과 극대화를 위해 개별적 가족친화제도 시행보다는 종합적으로 가족친화제도를 운용하는 것이 조직성과에 긍정적이라고 주장하였다.

이희, 이만수(2017)은 유연근무제를 도입한 M사의 유연근무제 도입 사례를 설문 분석 한 결과 조직과 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인하였으며, 유연근무제 확대를 위해, 명확한 목표관리 수평 조직 전환, 의사결정 단계 축소 등을 제시하였다.

정상호(2016)는 공기업을 대상으로 하여 유연근무제도의 도입활용 및 기업성과와 관계를 분석하여, 1인당 매출액 및 고객만족도에 유의미한 양(+)의 관계가 있으나, 경영평가에는 유의미한 영향이 없음을 분석하였으며, 유연근무제가 활성화되기 위해서 자율적으로 유연근무제를 활용할 수 있는 조직 문화와 리더십, 신뢰와 자율, 유연근무제도 활용자에 대한 공정한 평가와 보상을 할 수 있는 시스템 등을 제시하였다.

김영재(2017)는 (선택적시간제와 탄력적시간제)유연근무제 도입이 재무성과에 미치는 영향은 통계적으로는 유의미한 결과가 확인되지 않았으나, 유연근무제 도입은 이직의도에 부(-)의 영향을 미친다고 분석하였으며, 유연근무제 활성화를 위해, 조직 구성원들 간의 신뢰도 제고, 제도 도입과 운용과정의 재량적 권한을 확대하고 조직운용의 자율성 보장, 유연근무자에 부정적 영향이 없는 인사평가 등 적극적 리더십 지원을 제시하였다.

이동현(2016)은 공기업의 유연근무 활용과 공기업의 경영성과간 영향에 관한 연구에서, 탄력근무제는 자산회전율에 부(-)의 영향을 미치고, 원격근무제는 노동생산성에 유의미한 긍정적인 영향을 확인하여 공기업의 노동생산성 향상을 위해 원격근무제를 장려해야 한다고 제시했다.

양정운(2020)은 종업원들이 유연근무제도를 활용할 수 있다면 자기 효능감이 활성화됨으로써 생산성 향상을 기대할 수 있으며, 종업원 스스로 근무시간을 유연하게 활용할 수 있게 됨으로써 고객지향성이 높아져 생산성 제고를 할 수 있다고 분석했다. 이는 종사원의 유연근무제가 자기효능감을 통해 고객지향성으로 발전하는 촉매제가 됨으로써 생산성이 높아질 수 있음을 시사한다.

김민성, 임상호(2018)는 유연근무제와 직무만족도의 관계에 관한 연구에서 유연근무제가 직무만족도에 통계적 유의미한 영향을 주지는 못하는 것으로 분석하고, 유연근무제가 직무만족에 긍정적 영향을 위해서는 기업문화 선진화가 우선적으로 필요하다고 주장했다.

한국은행(2020) 연구에 따르면, 코로나19 이후 재택근무의 활용도와

관련하여서는 분야별로 생산성의 증가·감소가 다르게 나타날 것이므로 재택근무의 증가 현상이 업무 성격, 문화적 차이 등에 따라 일률적으로 기업에 적용되지 않을 것이고 지적하고 있다.

상기 유연근무제의 조직효과성 연구들은 주로 근무시간의 유연성(선택적근로, 시간제근로) 등에 제한된 유연근무제의 조직효과성에 관한 것으로 추가로 유연근무 중 재택근무와 조직효과성과의 영향에 관한 연구가 필요하다 할 것이다.

③유연근무제도의 성공적 정착을 위한 방안 연구와 관련하여, 박시진(2020)은 「2019년 공무원 근무혁신 지침」에는 원격근무를 반영한 성과평가 지표나 지침이 구체적으로 명시되어 있지 않아서, 정부 주도 하에 코로나19 상황에서의 원격·비원격 근무자에 대한 직무분석을 통하여 미래에 원격·비원격 공무원들이 공정한 성과평가를 받을 수 있도록 노력할 필요가 있다는 점에서 인사관리를 위한 성과평가에 원격근무자 대상 성과 평가 방법과 지침, 그리고 원격근무자와 비원격근무자 간 비교 평가 방식에 대한 구체적 방안이 마련될 필요가 있다고 제언하고 있다.

김판석, 천지윤. (2020)은 재택근무에 따른 성과관리제도를 보완할 필요성과 관련하여 유엔 사례를 예를 들어, 핵심업무 수행 여부를 기준으로 사무실 근무자와 원격근무자로 구분되는 상황에서 사무실 근무자의 업무가 주요 정책관리와 현장 대응이라면, 원격근무자는 일상적인 업무를 담당하는 등 업무 성격이 다르다고 할 때, 사무실 근무자와 원격근무자를 분리 평가 및 평가지표도 구분될 필요가 있다고 하고, 전자는 조직 목표와의 합치 여부, 정책의 현실 적합성 등 정성적 판단이 중요하다면, 후자는 주로 요청사항 처리 건수, 소요 시간 등 정량지표가 적정하다고 제언하였다.

박한준, 이주경(2018)은 직무 특성별 유연근무 유형 선호를 구별하여, 외부의존성이 높은 직무와 전문적이거나 높은 집중도가 필요한 직무를 구분하여, 전자는 업무시간 단축·휴일 확대에 대한 선호가 높은 반면, 후자는 업무시간 단축보다는 시간과 장소에 대한 유연근무에 대해 선호가 높은 것으로 분석하였다. 이를 통해 외부의존성·직무자율성 등

직무특성과 업무전문성·강도 등 직무밀도를 고려한 유연근무 형태 도입의 필요성을 제시하였다.

이은아, 신경아(2021)는 유연근무제도의 성공적인 확대를 위한 가장 기본적인 조건은 노동을 지속 가능한 것으로 만들기 위한 조직문화를 구축하는 것이며, 유연근무제도는 단지 근로시간을 줄이거나 조정하는 수단만은 아니라고 주장하였다. 이는 근로시간 유연성을 통해 노동을 지속 가능한 것으로 만드는 것이 궁극적인 목표라는 점에서 유연근무제도를 도입하는 기업의 조직문화는 매우 중요하고, 여성의 고용안정성 확대라는 본래의 목적을 달성하기 위해서는 유연근무제를 도입하는 기업의 조직문화를 진단하고 개선해가려는 노력이 지속되어야 한다고 분석하였다.

고은정, 김상수(2017)는 유연근무제 사용의 선행요인(개인 삶 동기·생산성 동기)을 다각도에서 규명하여, 단순히 복지 측면에서의 유연근무제도의 실행보다는 근로자들의 능동적인 선택의 동기 측면에 보다 초점을 둘 필요가 있으며, 직무 자율성을 고려하여 직무를 설계할 필요가 있음을 제시하였다.

사용진(2021)은 기존 유연근무제 연구의 흐름을 분석하고 다섯 가지 향후 후속 연구의 방향을 도출하였다. 첫째, 질적 분석을 활용한 연구 수행으로서, 유연근무제의 이론 구축에 관한 연구, 공공조직의 유연근무제도와 다른 인사제도들과의 유기적인 연결을 위한 연구, 그리고 한국에 맞게 해외의 성공적인 유연근무제 운영 제도를 접목할 수 있는 제도 개선 연구, 둘째, 현재까지 활발히 수행되고 있는 유연근무제의 이용 효과와 관련된 연구주제에서 벗어나서, 유연근무제 이용 만족도 자체의 영향요인에 관한 연구, 셋째, 유연근무제의 이용 만족도와 조직결과변수들(예를 들어, 직무만족, 조직몰입, 생산성, 이직의도 등)의 관계에 대한 분석 연구, 넷째, 유연근무제 이용을 허가받지 못한 그룹과 다른 사유로 유연근무제를 이용하지 않고 있는 그룹 혹은 유연근무제를 이용하고 있는 그룹들 간의 조직결과변수들의 차이를 검증하는 연구, 다섯째, 유연근무제와 관련된 패널데이터의 구축과

활용을 통해 인과관계를 검증할 수 있는 연구 등을 제시하였다.

<표 2>는 근무시간의 유연성 중심의 유연근무제 관한 선행연구를 요약한 것이다.

<표 2> 근무시간의 유연성 중심 유연근무제 선행연구

구분	연구자	연구결과
일과 삶의균형	사용진, 박소영(2017)	가족부양의무가 있는 경우 가족부양의무가 없는 경우보다 재택근무이용 만족도 가 낮음
	이유경, 이현주(2021)	부부 서로가 함께 거주하는 시간이 길어지면서 의사소통의 갈등이 증가
	권향원, 차세영.(2020)	일과 삶의 양자가 대립적인 관계가 아닌 시너지를 일으키는 관계에 있음
조직 효과성	홍혜란(2016)	가족친화제도의 도입개수가 많을수록 제품/상품 및 서비스 품질, 매출액, 이직률 등 조직성과가 높아짐
	이희, 이만수(2017)	조직과 직무성과에 긍정적인 영향
	정상호(2016)	1인당 매출액 및 고객만족도에 긍정적인 영향
	김영재(2017)	재무성과에는 유의미한 결과가 확인되지 않았으나, 이직의도에 부(-)의 영향
	이동현(2016)	탄력근무제는 자산회전율에 부(-)의 영향, 원격근무제는 노동생산성에 긍정적인 영향
	양정윤(2020)	고객지향성이 높아져 생산성 제고
	김민성, 임상호(2018)	직무만족도에 유의미한 영향을 주지는 못함
성공적 정착을 위한 방안	박시진(2020)	원격근무자 대상 성과 평가 방법과 지침, 원격근무자와 비원격근무자 간 비교 평가 방식에 대한 구체적 방안이 마련될 필요
	김판석, 천지윤(2020)	사무실 근무자와 원격근무자를 분리해서 성과평가지표 필요
	박한준, 이주경(2018)	직무특성과 업무전문성·강도 등 직무밀도를 고려한 유연근무 형태 도입의 필요
	이은아, 신경아(2021)	노동을 지속 가능한 것으로 만들기 위한 조직문화를 구축
	고은정, 김상수(2017)	복지 측면에서 보다는 근로자들의 능동적인 선택의 동기 측면에 보다 초점을 둘 필요

2) 근무장소의 유연성 중심의 유연근무제

유연근무제 중 재택근무를 포함한 원격근무로 범위를 좁혀 원격근무의 개인적 효과와 관련한 선행연구를 살펴보면, 원격근무가 조직 구성원에게 긍정적인 영향을 미친다는 연구와 부정적인 영향을 미친다는 연구로 구분된다.

원격근무는 종업원들의 직무만족, 일과 생활 균형 등을 높인다는 연구결과(Fonner & Roloff, 2010; Gajendran & Harrison, 2007)가 있는 반면에 직무열의, 소속감, 지식공유 등을 낮추고, 이직의도를 높이는 등 부정적인 연구결과들도 다수 존재한다(Bartel et al., 2012; Golden & Eddleston 2020; Morganson et al. 2010; Sardeshmukh et al., 2012). 이러한 원격근무제가 개인에게 미치는 영향에 관해 ①자율성, ②일-가정 갈등, ③고립감 등 3개의 척도로 분류할 수 있다.

①원격근무와 자율성과 관련하여, 상사의 감독으로부터 원격근무자는 물리적으로 떨어져 있으므로 일반적으로 자율성이 증가(Gajendran et al., 2015)하며, 업무 스케줄에 있어서도 원격근무를 하지 않는 사람보다 상대적으로 자율성을 지각할 가능성이 높으며(Kossek et al., 2006), Gajendran & Harrison(2007)는 원격근무와 직무만족의 관계를 자율성이 완전매개하며, 원격근무 정도에 따라 자율성에 대한 인식이 증가함이 확인하였다. Bush(1990)는 원격 근무로 업무를 수행할 때 근로자가 느끼는 자율성과 유연성이 향상될 것이며, 직원들의 통제감이 높아지면, 직원의 만족도와 행복감이 상승하게 될 것이며 유연 근무는 유연성이 있어 직무 만족도와 조직 몰입을 향상 시킬 수 있다고 하였다.

②원격근무와 일-가정 갈등과 관련하여, Gajendran & Harrison(2007)의 연구에서는 갈등의 방향에 대해 초점을 두고 일이 가정을 방해하는 것과 가정이 일을 방해하는 것으로 구분하여 재택근무는 일이 가정을 방해하는 것 가정이 일을 방해하는 것 모두와 부(-)적 관계에 있음을 확인하였다. Boswell & Olson (2006)은 원격 근무가 가정 역할의 수행을 방해하며, 일과 가정의 역할 사이의 충돌을 야기할 것이라고 제시하였다

③원격근무와 상사와 동료와의 관계에 있어, 원격근무의 단점으로 지적되는 주요 요소 중 고립감을 들 수 있다.(Feldman & Gainey, 1997; Bartel et al., 2012; Mann et al., 2003; Cooper & Kurland, 2002; Golden et al., 2008). 직장 내 고립감은 동료나 리더의 지원 부재, 팀으로부터 감정적 및 사회적 교류의 기회가 낮아짐에 따라 형성되는 인식(Marshall et al. 2007) 또는 직장에서 타인과 단절되었다고 느끼는 외로움과 다른 심리적 상태를 의미한다(Golden et al., 2008). 직장 내 고립감으로 인해 동료나 리더와의 대면 교류 기회가 줄어서 동료들과 상사 간의 인간관계가 소원해지고 이직 의도와 결근율이 높아질 것이다(Gajendran & Harrison, 2007). 업무적으로 고립된 원격근무자들은 반복된 의사결정의 조정 가능성이 크며, 이는 불안감을 높이고(Baumeister & Tice, 1990) 및 심지어 심리적 또는 육체적 건강 감소(DeWall & Baumeister, 2006) 등 더 극단적인 상태로 이어질 수 있다. 재택근무는 비공식적 의사소통 및 동료 간 사교적 시간의 감소로 재택근무자는 소외감을 느끼거나, 조직 정체성과 소속감이 하락 등 부정적 효과를 가져올 수 있다(Bartel, Wrzesniewski & Wiesenfeld, 2012). 재택근무를 자주 사용하는 것 자체가 고립감을 증가시킬 수 있다는 우려도 보고되었다(Golden, 2001; Marshall, 2007; Golden & Veiga, 2006).

<표 3>은 재택근무 중심의 유연근무제 관한 선행연구를 요약한 것이다.

<표 3> 근무장소의 유연성 중심 유연근무제 선행연구

구분	연구자	연구결과
원격근무와 자율성	Gajendran et al (2015)	자율성 증가
	Kossek et al. (2006)	자율성 증가
	Gajendran & Harrison(2007)	원격근무 정도에 따라 자율성에 대한 인식이 증가
	Bush(1990)	자율성과 유연성이 향상
원격근무와 일가정 갈등	Gajendran & Harrison(2007)	재택근무는 일이 가정을 방해하는 것과 가정이 일을 방해하는 것 모두와 부(-)적 관계
	Boswell & Olson (2006)	원격 근무가 가정 역할의 수행을 방해하며, 일과 가정의 역할 사이의 충돌을 야기
원격근무와 상사와 동료 관계	Gajendran & Harrison(2007)	인간관계가 소원해지고 이직 의도와 결근율이 높아짐
	Baumeister & Tice(1990)	빈번한 의사결정의 조정, 불안감 증가
	DeWall & Baumeister, (2006)	심리적 또는 육체적 건강 감소
	Bartel, Wrzesniewski & Wesenfeld(2012)	소외감을 느끼거나, 조직 정체성과 소속감이 하락

3) 재택근무제와 조직시민행동과의 관계

유연근무제 중 재택근무를 포함한 원격근무로 범위를 좁혀 원격근무와 조직시민행동과의 관계에 대한 선행연구는 극소수에 불과하다.

Redman et al(2009)은 749명의 지식형 직원에 대한 연구에서, 물리적인 격리는 직원들을 조직시민행동의 기회를 지각할 확률을 감소 시키기 때문에 원격 근무에 투입한 시간과 부정적인 관계를 예측했는데 결과는 관계가 없는 것으로 나타났다.

Lautsch et al(2009)의 연구 결과에 따르면 원격근무에 의해 일-가정 간 갈등은 감소했지만 조직시민행동에 대한 도움 또는 성과와 관련은 없는 것으로 나타났다.

Ganesh & Gupta(2010)는 팀 측면에서 팀원들이 지리적으로 다른 위치에서 얼마나 일하고 있는지, 가상 기술이 의사소통에 얼마나 사용되는지를 측정하는 가상팀 지수를 만들었다. 그 결과, 한 software 개발팀에서, 팀의 가상성이 팀의 조직시민행동과 부정적인 관련이 있다는 것을 발견하였다. 한 팀의 가상성 점수가 높을수록, 팀 구성원의 조직시민행동에 대한 평가는 더욱 낮았다. 가상성이 팀내 인간관계를 변화시켜 조직시민행동 참여도를 떨어뜨리기 때문이다.

Kane(2014)은 재택근무 빈도가 자체 등급의 조직시민행동에 부정적인 직접적인 영향이 있으며, 이는 재택근무가 잦을수록 조직시민행동을 수행하는 경향이 적다는 것을 시사한다고 하였다.

이자현(2021)은 원격근무의 효과성은 심리적 임파워먼트를 매개로 조직 시민행동과 긍정적 관계가 있다고 하였다. 또한, 원격근무의 효과성과 심리적 임파워먼트의 관계를 변혁적 리더십이 강화시킴으로써, 궁극적으로 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인했다.

이와 같이 재택근무와 조직시민행동 간의 관계에 대한 실증 연구는 매우 적고, 재택근무의 상위개념인 원격근무와 조직 구성원의 조직시민행동이 긍정적인 관계에 있는지 또는 부정적인인 관계에 있는지에 관한 선행연구의 결과도 나뉘고 있다. <표 4>는 재택근무와 조직시민행동의 관계에 관한 선행연구를 요약한 것이다.

<표 4> 재택근무와 조직시민행동의 관계

연구자	독립변수	매개변수	종속변수	연구결과
Redman et al(2009)	원격근무 투입 시간	-	조직시민행동	관련 없음
Lautsch et al(2009)	원격근무	-	조직시민행동	관련 없음
Ganesh & Gupta(2010)	팀 가상성	-	조직시민행동	부정적 영향
Kane(2014)	재택근무 빈도	-	조직시민행동	부정적 영향
이자현(2021)	원격근무 효과성	심리적 임파워먼트	조직시민행동	긍정적 영향

제 2 절 조직시민행동

1. 조직시민행동의 개념

Organ(1988)은 조직시민행동을 “공식적인 보상시스템에 의해 명시적으로 인정되는 것이 아니며, 모아졌을 때 조직이 효과적으로 기능하도록 촉진하는 개인적 행동”이라고 정의하고, 자유재량적 행동, 조직으로부터 공식적 보상을 받지 않는 행동, 조직유효성에 총체적으로 기여하는 행동이라는 3가지 특성을 제시하였다.

Organ(1988)이 제시한 조직시민행동의 3가지 특성을 자세히 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 조직시민행동은 자유재량적 행동으로서 직무기술서에 기재되어 있지도 않고 조직이 요구하는 역할을 하는 것이 아니다. 따라서 조직시민행동의 행사 여부에 대해서는 처벌이 가해지지 않는다. 둘째, 조직시민행동은 조직으로부터 공식적으로 보상을 받지 않는 행동이다. 임금, 승진 등 조직의 공식적 보상시스템이 아닌, 마음에서 우러나는 자발적인 행동이다. 그러나 이것은 조직시민행동이 수행되는 당해 시점에 대한 특성이며, 오랜 기간 동안 여러 가지 형태로 조직유효성에 공헌하게 되어, 결과적으로는 긍정적인 인상을 직장동료나 상사에게 부여하게 되므로 임금이나 승진으로 연결될 수도 있다고 한다. 셋째, 조직시민행동은 조직 유효성에 총체적으로 기여하는 행동이다. 조직유효성이란 조직의 생산과정에서 최소한의 자원을 투입하여 생산과정 및 자원획득의 효율성을 제고하는 것으로 조직시민행동이 이러한 조직유효성에 총체적으로 기여한다는 것이다.

따라서 조직시민행동의 특성을 고려하여 개념 및 특성을 정리하면, 조직시민행동은 개인이 조직으로부터 공식적으로 요구받은 것이 아님에도 자발적으로 행하는 조직 친화적인 행동으로서, 조직 유효성에 총체적으로 기여하는 조직 구성원의 자유재량적 행동이라고 볼 수 있다.

조직시민행동은 이타심(altruism), 스포츠맨십(sportsmanship), 예의성(courtesy), 양심성(conscientiousness), 시민적 덕목(civic virtue) 등의 다섯 가지

범주로 세분화된다(Organ, 1988). 이타심은 주어진 업무와 연관된 문제에 대해 다른 구성원을 자발적으로 도와주려는 행동을 말하며, 스포츠맨십은 조직안에서 일어나는 문제나 어려움에 대해 인내하는 자세를 말한다. 예의성은 업무 수행 중에 발생 가능한 문제나 갈등을 미리 대비할 수 있도록 다른 조직 구성원을 세심하게 배려하는 행동을 의미하고, 양심성은 시간 엄수, 주변 청소하기, 자원 보존 등 조직이 구성원에게 최소한으로 요구하는 역할을 자발적으로 수행하는 행동을 의미한다. 마지막으로 시민적 덕목은 조직에 대한 애착과 책임감을 느끼고 조직발전에 적극적으로 참여하는 것을 의미한다(Organ, 1988). 이상의 정의에서 알 수 있듯이, 조직시민행동은 조직구성원이 보여주는 긍정적이고 자발적인 조직친화적 행동으로 정의된다.

2. 조직시민행동의 심리적 형성요인

조직의 경쟁력과 조직의 성과목표를 달성하기 위해서는 공식적으로 요구되는 행동 이외에 조직시민행동의 중요성과 그 함의가 매우 크다는 점에서, 조직시민행동과 관련한 다양한 독립변수 또는 종속변수를 살펴보기 이전에 조직시민행동을 이끌어내는 심리적 형성요인에 대한 이론적 탐색은 그 시사점이 매우 크다 하겠다.

조직시민행동의 형성 요인에 대한 연구는 조직 구성원 개인의 복잡한 심리 과정을 분석한다는 점에서 쉽지 않은 논의이다. 자발적인 협력 행동에 영향을 미치는 형성요인을 설명하는 주된 이론으로서, 조직시민행동으로 이어지는 심리적 과정을 분석하는 이론으로는 사회교환이론이 있다.

사회교환이론이란 상호 간에 경제적 가치 혹은 사회적 가치에 대한 신뢰를 기반으로, 상대방으로부터 도움을 받았다고 느낀 자는 호혜성의 원칙에 따라 보답하고자 하는 책임감이 생기고, 도움을 준 자는 상대방이 반대급부를 제공할 것이라는 기대감이 만들어지는 교환관계를 의미한다(Blau, 1964). 따라서 조직이나 다른 구성원으로부터 수혜를 입고 있다고 인식하는 자는 조직친화적 행동으로서 조직시민행동을 하게

된다. 즉, 사회교환이론은 ‘호혜성의 원칙(norm of reciprocity)’에 기초하여 조직시민행동을 설명하는 이론이라 하겠다.

이러한 사회교환이론은 조직공정성 이론의 전개와 함께 논리적으로 확장되었다. 초기의 조직공정성 이론은 경제적 가치의 교환으로서 분배 공정성에 중심을 두고 구성원과 조직간 경제적 가치의 교환을 통해 상호 우호적인 반응을 도출해 낸다고 하였으나, 이후 사회적 가치의 중요성이 부각되면서 구성원과 조직간 사회적 가치의 교환을 통해서도 상호 우호적인 반응을 불러일으킨다고 설명하게 되었다.

3. 조직시민행동 관련 선행연구

조직시민행동을 종속변수 또는 독립변수로 활용한 다양한 연구가 이루어졌다. 조직시민행동에 영향을 미치는 독립변수와 관련하여 조직몰입도, 직무만족, 상관의 지원, 조직 응집성, 변혁적 리더십 등이 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 실증되었지만, 역할 모호성 및 역할 갈등은 조직시민행동에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(Podsakoff et al. , 2000). 이처럼 대부분 선행연구에 있어 조직시민행동에 영향을 미치는 독립변수로 직무만족, 조직몰입이 활용된다는 연구가 주로 제시되고 있다.

직무만족은 직무와 관련된 감정적·물리적·환경적 상황을 총체적으로 고려하여 얻어진 만족감의 정도(Hoppock, 1935), 개별 직무활동을 경험하면서 축적된 총체적이고 전반적인 만족 감정(Smith, 1955)으로 정의되며, 직무만족과 조직시민행동의 관련성에 대하여, 직무만족이 조직시민행동의 구성요소인 이타주의에 영향을 미치며(Smith et al., 1983), 직무만족과 조직시민행동의 하위개념인 이타주의, 양심적 행동 간에 강한 긍정적 영향관계를 제시(Morrison, 1994)하거나, 직무만족이 조직시민행동의 구성요소인 이타성, 예의성, 순응성, 스포츠맨십, 시민의식에 긍정적인 영향을 주는 것(Organ & Ryan, 1995)을 비롯하여 다수 연구(Rosenhan et al., 1974; Bateman & Organ, 1983; Moorman,

1991; Williams & Anderson, 1991; 김현우·윤주명, 2010; 우종무·이명천, 2017; 하미승 외, 2017)들이 있다.

조직몰입은 소속 조직에 대하여 구성원이 가지는 충성심(Rainey, 1991), 조직의 가치·규범과 조직 자체, 자신의 역할에 대한 감정적인 애착(Buchannan, 1974) 등으로 정의되며, 조직몰입이 조직시민행동에 긍정적인 상관관계를 가지고 있음을 확인한 Organ & Ryan(1995)의 연구를 비롯하여 다수 존재한다(Rosenhan et al., 1974; O'Reilly & Chatman, 1986; ; Kim, 2006; Stritch & Christensen, 2016; 우종무·이명천, 2017; 하미승 외, 2017). 그리고 조직시민행동에 대한 조직몰입의 매개효과와 관련한 연구로는 일반시민정신과 조직시민행동의 관계에서 조직몰입의 매개효과(박희서 외, 2002)를 직무요인과 조직시민행동의 관계에서 조직몰입의 매개효과(이동수·박희서, 2008)를 공직인사에 여성공무원의 유리천장 인식과 조직시민행동의 관계에서 조직몰입의 매개효과(정재명, 2010)를 전략적 인적자원관리와 조직시민행동의 관계에서 조직몰입의 매개효과(김연희, 2016)를 각각 실증한 선행연구가 있다.

조직시민행동을 독립변수로 하여 조직시민행동이 미치는 결과와 관련하여, 조직시민행동은 조직구성원의 효율성, 생산성, 대인관계를 개선하며, 직무 스트레스·소진을 감소시키고, 나아가 팀워크 및 팀 학습 의지를 높이는(Battaglio & Condrey, 2009; Coggburn, 2006) 등 조직시민행동이 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 다수의 선행연구가 있었다. <표 5>는 조직시민행동에 미치는 요인에 관한 선행연구를 요약한 것이다.

<표 5> 조직시민행동에 미치는 요인 연구

구분	연구자	요인	결과
복수 요인	Podsakoff et al. (2000)	조직몰입도, 직무만족, 상관의 지원	긍정적
		역할 모호성 및 역할 갈등	부정적
직무 만족	Smith et al (1983)	직무만족과 조직시민행동 중 이타주의	긍정적
	Morrison (1994)	직무만족과 조직시민행동 중 이타주의, 양심적 행동	긍정적
	Organ & Ryan (1995)	직무만족과 조직시민행동 중 이타성, 예의성, 순응성, 스포츠클럽, 시민의식	긍정적
조직 몰입	박희서 외 (2002)	일반시민정신과 조직시민행동의 관계에서 조직몰입	매개효과
	이동수·박희서 (2008)	직무요인과 조직시민행동의 관계에서 조직몰입	매개효과
	정재명 (2010)	여성공무원의 유리천장 인식과 조직시민행동의 관계에서 조직몰입	매개효과
	김연희 (2016)	전략적 인적자원관리와 조직시민행동의 관계에서 조직몰입	매개효과

제 3 절 직무만족

1. 직무만족의 개념

직무만족의 개념은 조직 내에서 인간에 대한 관심이 보다 집중된 1960년대 부터 다양한 연구가 이루어졌으며, 학자마다 매우 다양하게 정의를 내리고 있다. 국외 연구의 경우, Locke(1969)는 직무만족은 직무에 관련된 태도 중 하나로서 직무 또는 직무와 관련된 경험에 대한 평가의 결과로 얻게 되는

즐겁고 유쾌한 정서 상태라고 하였다. Smith et al(1969)는 개인이 직무를 통해 경험하는 호감과 악감의 총체로서 직무를 통해 경험하는 태도라고 정의하였다. Spector(1977)는 무수히 많은 직무의 측면 중 직무 그 자체, 급여, 승진 기회, 감독, 동료 작업자 등 다섯 가지 측면을 직무의 주요 요소로 파악하고 이러한 직무와 관련한 다양한 측면에 대해 조직 구성원이 느끼는 감정이라고 정의하였다. McCormick & Tiffin(1977)은 직무를 통해 체험되고 직무로부터 얻게 되는 욕구 충족의 정도라고 정의하였다. McShane & Von Glinow(2000)는 직업과 작업환경에 대한 조직 구성원 개인의 평가로서 업무수행에 대한 정서적인 경험의 평가라고 정의했다.

직무만족에 관한 국내 연구의 경우, 윤병훈과 송봉규(2014)는 조직 구성원 개인이 수행하는 직무에 대한 주관적이고 추상적인 만족이라고 하였다. 한선영(2015)은 직무나 직무 상황에 대한 긍정적이거나 부정적인 판단으로 정의하였다

위와 같은 선행연구에서 나타나 있는 직무만족의 다양한 정의들을 종합적으로 고려해 볼 때, 직무만족은 직무경험을 통해 나타나는 조직 구성원 개인의 긍정적이고 정서적인 반응으로서, 조직 구성원 개인이 기대하는 욕구에 대한 결과의 만족 정도라고 할 수 있다.

2. 직무만족 관련 선행연구

직무만족의 정의가 다양한 만큼, 직무만족을 결정하는 요인에 대한 연구도 다수의 학자에 의해 제시되었다. 전통적인 직무만족이론은 개인의 행동을 작동시키고 일정한 방향으로 조정하는 동기유발에 어떤 욕구와 유인이 있는지 살펴보는 내용이론과 동기의 발생 과정과 행동선택 과정에 초점을 두고 개인행동이 어떻게 형성되는지 살펴보는 과정이론으로 구분할 수 있다.

내용이론에 따르면 직무만족은 개인이 느끼는 감정상태이기 때문에 개인의 욕구와 연관이 있다고 한다. 대표적인 내용이론은 Maslow(1943)의 욕구단계론, Alderfer(1972)의 ERG이론, Herzberg(1959)의 동기-위생이론

등이 있다. Maslow(1943)의 욕구단계론은 개인의 욕구는 생리적 욕구, 안전의 욕구, 소속감 및 애정 욕구, 자아존중의 욕구, 자아실현의 욕구 등 5단계 욕구로 구분되고, 다섯 단계의 기본 욕구는 생리적 욕구부터 자아실현의 욕구까지 순서적으로 중요한 계층적 구조로 이루어져 있다. Alderfer(1972)의 ERG이론은 Maslow(1943)의 욕구단계론을 수정하여 개인의 욕구는 존재, 관계, 성장으로 계층구조를 형성하며, 존재는 생리적 욕구, 안전의 욕구에 해당하며, 관계는 애정의 욕구와 자아존중의 욕구에 해당하며, 성장은 자아실현 욕구를 의미한다. 상위욕구가 충족되지 않을수록 하위욕구의 강도는 더욱 커지며, 하위욕구가 충족될수록 상위욕구의 자극은 더욱 강하게 나타난다고 설명한다. Herzberg(1959)의 동기-위생이론은 만족요인과 불만요인 두 가지로 분류하여, 동기요인은 직무 자체에 대한 내적 흥미, 성취감으로 보았으며 이는 Maslow의 가장 높은 단계인 자아실현 욕구와 관련되어 있으며, 동기요인이 충족되지 않는다고 해서 개인이 불만족해지지 않는다고 주장했다. 위생요인은 임금, 물리적 작업환경, 직업 안정성으로 이루어져 있고 이는 Maslow의 낮은 수준과 연관이 있는 것으로 보았다. 위생요인이 충족되지 않을 때에는 직무 불만족으로 이어지기도 하지만 충족된다고 하여 직무만족이 상승하는 것은 아닌 것으로 나타났다.

과정이론(Process Theories)은 동기의 발생 과정과 행동선택 과정을 설명하는 것에 초점을 둔 이론으로 대표적으로 Vroom(1964)의 기대이론(Expectancy Theory)과 Adams(1963)의 공정성이론(Equity Theory) 등이 있다. Vroom(1964)의 기대이론에 따르면, 조직구성원은 어떤 행동을 할 때마다 개인 자신의 노력의 정도에 따른 결과를 기대하고 그 기대를 실현하기 위해서 행동한다고 한다. Vroom의 이론은 Lawler & Porter(1968)의 수정이론으로 발전하여 개인의 동기가 노력(effort), 성과(performance), 보상(reward), 만족(satisfaction)의 복합적인 함수로 표현된다고 하여 직무만족, 직무수행, 직무동기의 관련성을 잘 나타내주었다. Adams(1963)의 공정성이론은 다른 사람의 경우와 비교하여 자신의 노력으로 얻어지는 보상의 관계에 대해 주관적

으로 판단한 공정성에 따라 동기가 영향을 받는다고 하여, 만족이란 자신이 직무에 투입한 것과 직무로부터 얻은 것 간의 비율을 산출하고 이 비율을 타인의 비율과 비교함으로써 결정된다고 한다.

직무만족에 대한 전통적 이론에 추가로, ①직무만족에 영향을 미치는 요인에 관한 일반적 연구, ②직무만족에 영향을 미치는 요인 중 유연근무제에 관한 연구 ③직무만족이 종속변수인 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구를 살펴본다.

첫째로, 직무만족에 영향을 미치는 요인에 관한 연구는 다음과 같다.

Reynolds and Shister(1949)는 직무 관심, 직무 독립성, 직무의 물리적 특성, 공정한 대우, 임금, 동료와의 관계 등을 직무만족에 영향을 미치는 요인으로 주장하였고, Locke(1976)는 직무 자체, 감독, 임금, 승진, 인간관계, 인센티브, 자아실현, 인정 등을 직무만족에 영향을 미치는 요인이라고 하였다. Milton(1981)은 과업, 임금, 승진, 인정, 복리후생, 과업수행, 동료, 관리정책을 직무만족에 영향을 미치는 요인으로 주장하였다. 아울러 경제적 수입과 신분 상승이 직무만족에 긍정적 영향을 미치며(이용규·정석환, 2005), 집권화된 조직구조가 직무만족에 부정적(-)인 영향을 미친다(주효진, 2004)는 선행연구도 있다.

둘째로, 직무만족에 영향을 미치는 요인 중 유연근무제에 관한 연구는 다음과 같다. 유연근무제의 종류, 조사대상에 따라 연구 결과는 나뉘고 있다. 유연근무제는 직무만족에 긍정적인 효과(Fonner & Roloff, 2010)를 미친다는 연구결과와 탄력근무제와 집약근무제는 직무만족에 긍정적 결과(Balterss et al., 1999)를 준다는 연구결과도 있다. Allen(2001)은 유연근무제가 이직에는 부정적 영향을 미치고, 직무만족에는 긍정적 영향을 있다고 분석하였다. Saltzstein et al.(2001)는 결혼상태, 자녀의 유무, 연령, 배우자의 고용상태 등에 따라 다양하게 분류한 미연방공무원을 대상으로 한 연구에서 집약근무제는 직무만족에 부정적인 영향을 미치고, 재택근무제는 직무만족에는 긍정적 영향을 미치는 것을 확인했다. 국내 연구에 따르면, 스마트워크제는 현장 직원의 권한위임을 증대시켜 직무만족도를 향상시키며(서울시정개발연구원, 2011),

유연근무제를 활용한 취업 부모의 직무만족도가 증가한다고 분석되었다(한국여성정책연구원, 2011). 김미연과 서영욱(2021)은 스마트워크 환경은 직무만족과 조직헌신에 정의 영향을 확인했다.

셋째, 직무만족이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구는 다음과 같다. 직무만족이 조직시민행동의 구성요소인 이타주의에 영향을 미치며(Smith et al., 1983), 직무만족과 조직시민행동의 하위개념인 이타주의, 양심적 행동 간에 강한 긍정적 영향관계(Morrison, 1994)에 있으며, 직무만족이 조직시민행동의 구성요소인 이타성, 예의성, 순응성, 스포츠맨십, 시민의식에 긍정적인 영향을 주는 것(Organ & Ryan, 1995)을 비롯하여 다수 연구(Rosenhan et al., 1974; Bateman & Organ, 1983; Organ & Konovsky, 1989; Moorman, 1991; Williams & Anderson, 1991; 김현우·윤주명, 2010; 우종무·이명천, 2017; 하미승 외, 2017)들이 있다.

<표 6>은 직무만족에 관한 선행연구를 요약한 것이다.

<표 6> 직무만족 선행연구

구분	연구자	요인	결과
직무만족에 미치는 요인	Reynolds and Shister(1949)	직무관심, 직무독립성, 직무의 물리적 특성, 공정한 대우, 임금, 동료와의 관계,	긍정적
	Locke(1976)	직무자체, 감독, 임금, 승진, 인간관계, 인센티브, 자아실현, 인정,	긍정적
	Milton(1981)	과업, 임금, 승진, 인정, 복리후생, 과업수행, 동료, 관리정책	긍정적
	이용규·정석환 (2005)	경제적 수입과 신분상승	긍정적
	주효진(2004)	집권화된 조직구조	부정적
	Balterss et al. (1999)	탄력근무제와 집약근무제	긍정적
	Allen(2001)	유연근무제	긍정적
	Saltzstein et al.(2001)	재택근무제	긍정적
	서울시정개발연구원(2011)	스마트워크	긍정적
	한국여성정책연구원(2011)	유연근무제	긍정적
김미연·서영욱 (2021)	스마트워크	긍정적	
직무만족이 조직시민행동에 미치는 영향	Smith et al (1983)	조직시민행동 중 이타주의	긍정적
	Morrison(1994)	조직시민행동 중 이타주의, 양심적 행동	긍정적
	Organ & Ryan(1995)	이타성, 예의성, 순응성, 스포츠맨십, 시민의식	긍정적

제 4 절 선행연구와의 차별성

본 연구의 차별성은 다음과 같다. 첫째, 연구대상 측면에서 기존의 유연근무에 관한 연구들은 공무원 및 공공기관에서 주로 활용된 탄력근로제를 중심으로 한 유연근무제를 전제로 유연근무제의 조직효과성, 일과 삶의 균형, 성공적 정착방안 등에 관한 주제가 대부분이었다. 그러나 코로나19가 가져온 일하는 방식의 근본적인 변화는 재택근무의 일상화를 초래하였고, 이러한 일하는 방식의 변화는 코로나19가 종식되더라도 재택근무와 기존 사무실 근무는 병행하여 일상적으로 시행될 것이다. 이러한 재택근무의 일상화 및 근본적인 일하는 방식의 변화와 관련하여 재택근무의 조직 효과성에 관한 연구는 거의 없는 상황에서 시의성이 있으며, 재택근무제도의 조직 효과성을 제고하기 위해 재택근무가 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 둘째, 재택 근무와 조직시민행동 간의 관계에 대한 실증 연구는 매우 적은 상황에서 해외 연구에 따르면 긍정적(Kane, 2014; 이자현, 2021)으로 연구한 사례 VS 관계없음(Lambert, 2000; Lautsch et al., 2009; Redman et al., 2009)으로 연구한 사례 VS 부정적(Ganesh M.P. & Gupta, M, 2010)으로 연구한 사례 등 양자간의 관계에 대한 선행연구 결과도 나뉘고 있다. 결국 재택근무가 조직시민행동에 긍정적 영향을 주는지 부정적 영향을 주는지에 대한 선행연구 결과가 통일되지 않았기 때문에 재택 근무와 조직시민행동의 상관성을 분석할 필요성은 더욱 크다고 하겠다. 셋째, 연구자료 측면에서 기존 선행연구는 소수의 표본을 대상으로 한 것과 달리, 본 연구는 중앙행정기관 및 광역자치단체 소속 일반직 공무원 4,339명을 대상으로 실증적으로 분석한다는 점에서 기존 탄력근로제 등 중심의 유연근무제에 관한 연구 및 소수의 재택근무제의 조직효과성 연구와 차별성을 높였다고 할 수 있다.

제 3 장 연구 방법

제 1 절 연구의 분석틀

1. 연구 모형

본 연구는 시간의 유연성(선택적근로 등)을 전제로 한 유연근무제에 관한 대부분의 선행연구와는 달리 재택근무와 조직시민행동과의 상관관계를 분석하고, 재택근무와 조직시민행동과의 상관관계에 직무만족의 매개효과를 파악하기 위한 것이다. 종속변수인 조직시민행동에 영향을 미치는 독립변수로는 재택근무 이용 경험, 재택근무 이용 만족도를, 매개변수로는 직무만족을, 통제변수로는 성별, 연령, 혼인여부, 학력, 재직기간, 직급 등 인구통계학적 요인을 설정하였다.

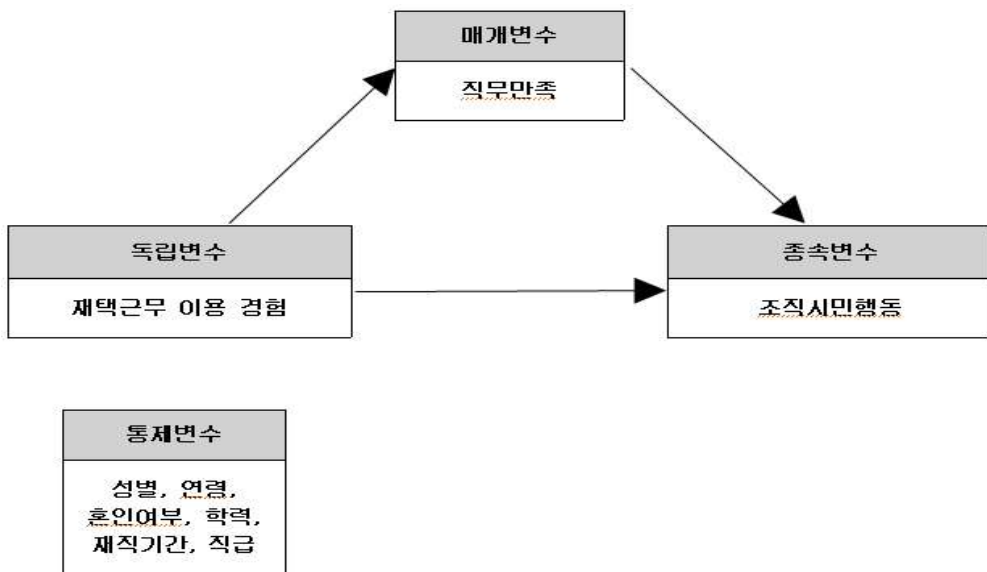
중앙행정기관 및 광역자치단체 소속 일반직 공무원 4,339명을 대상으로 재택근무 이용 경험을 질문하고, 재택근무 이용 경험이 있다고 응답한 2,598명이 재택근무 이용 만족도 설문에 응답하는 것으로서 조직시민행동에 영향을 미치는 재택근무 이용 경험과 재택근무 이용 만족도 의 조사 대상에 있어 차이가 있다. 따라서 재택근무 이용 경험과 재택근무 이용 만족도를 별도의 독립변수로 한 2개의 연구모형(<그림 1> 재택근무 이용 경험 모형: 연구모형1, N= 4,339명, <그림2> 재택근무 이용 만족도 모형: 연구모형2, N= 2,598명)을 설정하였다.

재택근무 이용 경험 및 재택근무 이용 만족도가 조직시민행동간의 관계에 있어 직무만족의 매개효과를 살펴보기 위해, Baron & Kenny(1986)가 제시한 3단계 매개효과 검증을 실시한다. 1단계에서는 독립변수인 재택근무 이용 경험 및 재택근무 이용 만족도가 매개변수인 직무만족에 미치는 영향을 알아본다. 2단계에서는 독립변수인 재택근무 이용 경험 및 재택근무 이용 만족도가 종속변수인 조직시민행동에 미치는 영향을 검증한다. 마지막으로 3단계에서는 독립변수인 재택근무

이용 경험 및 재택근무 이용 만족도 와 매개변수인 직무만족이 종속변수인 조직시민행동에 미치는 영향에 대해 살펴본다. Baron & Kenny(1986)가 제시한 3단계 매개효과 검증방법은 모든 단계별 분석 결과가 유의해야 최종적으로 매개효과가 존재할 수 있다. 추가적으로 도출된 매개효과의 유의성을 검증하기 위하여 소벨 테스트(Sobel test)를 실시한다.

<그림 1>은 중앙행정기관 및 광역자치단체 소속 일반직 공무원 4,339명을 대상으로, 재택근무 이용 경험과 조직시민행동과의 상관관계에 직무만족의 매개효과를 파악하기 위한 연구모형으로, 종속변수인 조직시민행동에 영향을 미치는 독립변수로는 재택근무 이용 경험을 매개변수로는 직무만족을 통제변수로는 성별, 연령, 혼인여부, 학력, 재직기간, 직급 등 인구통계학적 요인을 설정하였다.

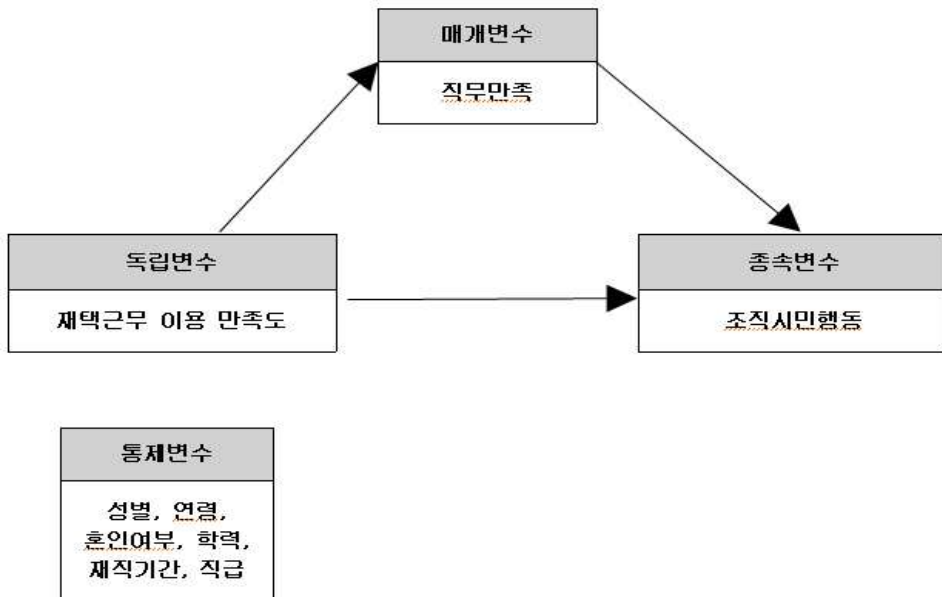
<그림 1> 재택근무 이용 경험 모형(연구모형1, N= 4,339명)



<그림 2>는 중앙행정기관 및 광역자치단체 소속 일반직 공무원 4,339명 중 재택근무 이용 경험이 있다고 응답한 2,598명 대상으로, 재택근무 이용 만족도 와 조직시민행동과의 상관관계에 직무만족의

매개효과를 파악하기 위한 연구모형으로, 종속변수인 조직시민행동에 영향을 미치는 독립변수로는 재택근무 이용 만족도를 매개변수로는 직무만족을, 통제변수로는 성별, 연령, 혼인 여부, 학력, 재직기간, 직급 등 인구통계학적 요인을 설정하였다.

<그림 2> 재택근무 이용 만족도 모형(연구모형2, N= 2,598명)



2. 연구가설

<그림 1> 및 <그림 2>의 연구 모형에 나타나는 여러 변수들 간의 인과관계를 검증하기 위해 다음과 같이 연구가설을 설정하였다.

1) 재택근무와 직무만족

재택근무 상위 개념으로서 유연근무제와 직무만족의 관계에 대한 연구를 살펴보면, 유연근무제의 종류, 조사대상에 따라 연구 결과는

나뉘고 있다. 유연근무제는 직무만족에 긍정적인 효과(Fonner & Roloff, 2010)를 미친다는 연구결과와 탄력근무제와 집약근무제는 직무만족에 긍정적 결과(Balterss et al., 1999)를 준다는 연구결과도 있다. Allen(2001)은 유연근무제가 이직에는 부정적 영향을 직무만족에는 긍정적 영향을 있다고 분석하였다. Saltzstein et al.(2001)는 결혼상태, 자녀의 유무, 연령, 배우자의 고용상태 등에 따라 다양하게 분류한 미연방공무원을 대상으로 한 연구에서 집약근무제는 직무만족에 부정적인 영향을 미치고, 재택근무제는 직무만족에 긍정적 영향을 미치는 것을 확인했다.

국내 연구에 따르면, 스마트워크제는 현장 직원의 권한위임을 증대시켜 직무만족도를 향상시키며(서울시정개발연구원, 2011), 유연근무제를 활용한 취업 부모의 직무만족도가 증가한다고 분석되었다(한국여성정책연구원, 2011). 김미연과 서영욱(2021)은 스마트워크 환경은 직무만족과 조직현신에 긍정적인 영향을 미친다고 확인했다.

일부 연구에서는 유연근무 중 원격근무의 주요 단점으로 고립감을 들고 있다.(Feldman & Gainey, 1997; Bartel et al., 2012; Mann et al., 2003; Cooper & Kurland, 2002; Golden et al., 2008). 직장 내 고립감은 동료나 리더의 지원 부재, 팀으로부터 감정적 및 사회적 교류의 기회가 낮아짐에 따라 형성되는 인식(Marshall et al. 2007) 또는 직장에서 타인과 단절되었다고 느끼는 외로움과 다른 심리적 상태를 의미한다(Golden et al., 2008). 직장 내 고립감으로 인해 동료나 리더와의 대면 교류 기회가 줄어서 동료들과 상사 간의 인간관계가 소원해지고 이직 의도와 결근율이 높아진다는 연구도 있다(Gajendran & Harrison, 2007). 업무적으로 고립된 원격근무자들은 반복된 의사결정의 조정 가능성이 크며, 이는 불안감을 높이고(Baumeister & Tice, 1990), 심지어 심리적 또는 육체적 건강 감소(DeWall & Baumeister, 2006) 등 더 극단적인 상태로 이어질 수 있다

재택근무는 비공식적 의사소통 및 동료 간 사교적 시간의 감소로 재택근무자는 소외감을 느끼거나, 조직 정체성과 소속감의 하락 등

부정적 효과를 가져올 수 있다(Bartel, Wrzesniewski & Wiesenfeld, 2012). 재택근무를 자주 사용하는 것 자체가 고립감을 증가시킬 수 있다는 우려도 보고되었다(Golden, 2001; Marshall, 2007; Golden & Veiga, 2006).

2000년대 이후 직무만족에 영향을 미치는 요인 연구는 주로 직무 스트레스와 관련이 있다. 직무만족과 직무스트레스는 부적 관계가 있다(Wright & Davis, 2003). 박원진, 전주상(2015)은 직무 스트레스 요인을 크게 직무 다양성, 업무량, 역할 모호성과 같은 직무 특성 요인, 시설 규모, 근무형태, 시설 유형과 같은 근무환경요인 그리고 고객, 동료, 상사와 같은 대인관계 요인으로 구분하였다. 또한 Ivancevich & Matteson(1994)은 경력개발과 보상, 시간 압박, 과도한 업무, 역할 모호, 기술 변화, 의사소통 등을 직무 스트레스 원인으로 구분하였다.

재택근무는 비공식적 의사소통 및 동료 간 사교적 시간의 감소로 재택근무자는 소외감을 느끼거나(Bartel, Wrzesniewski, & Wiesenfeld, 2012), 재택근무를 자주 사용하는 것 자체가 고립감을 증가(Golden, 2001; Marshall, 2007; Golden & Veiga, 2006)시킨다. 이러한 재택근무로 인한 고립감은 스트레스 요인이 되는 동료, 상사와 같은 대인관계 및 의사소통의 감소로서 직무만족과 부적의 관계에 있는 직무스트레스의 증가로 이어진다고 추론할 수 있을 것이다.

선행연구를 종합하면, 재택근무의 긍정적인 영향을 확인한 연구도 있지만, 재택근무는 고립감을 증가시키고, 고립감은 직무만족과 부적의 관계에 있는 직무스트레스를 증가시켜, 재택근무 이용 경험이 많을수록 직무만족은 낮아질 것이라 추론할 수도 있다. 이처럼 재택근무 이용 경험이 직무만족에 긍정적 영향을 미친다는 선행연구와 부정적인 영향을 미친다는 선행연구가 다양하게 존재한다.

따라서 재택근무 이용 경험과 직무만족의 긍정적 또는 부정적 영향에 관한 선행연구 결과가 통일되지 않기 때문에 재택근무 이용 경험이 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이라라는 가설을 설정하여 분석을 진행한다.

이에 반해 재택근무 이용 만족도 가 높을수록 직무만족과 부(-)의

관계에 있는 고립감이나 직무 스트레스는 낮을 것이므로 재택근무 이용 만족도 가 높을수록 직무만족도 높아질 것이라 논리적으로 추론되어, 재택근무 이용 만족도는 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 가설을 설정한다

[가설 1-1] 재택근무제 이용 경험은 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

[가설 1-2] 재택근무제 이용 만족도는 직무만족에 긍정적(+)인 영향을 미칠 것이다.

2) 재택근무와 조직시민행동

재택근무는 새로운 연구대상으로써 ‘직무만족’, ‘행복감’, ‘조직몰입’ 등에 관련된 연구들이 있지만, 아직 통일되지는 않고 있으며, 재택근무를 포함한 원격근무와 조직시민행동의 관계에 대한 연구도 아래와 같이 극소수의 사례 분석에 불과하다.

Redman et al.(2009)은 개인 측면에 749명의 지식형 직원에 대해서 조사하였는데, 물리적인 격리는 직원들을 조직시민행동의 기회를 지각할 확률을 감소시키기 때문에 원격근무에 투입한 시간과 부정적인 관계를 예측했는데 결과는 관계가 없는 것으로 나타났다. Lautsch et al.(2009)의 연구 결과에 따르면 원격근무에 의해 일-가정 간 갈등은 감소했지만 조직시민행동에 대한 도움 또는 성과와 관련은 없는 것으로 나타났다. Ganesh & Gupta(2010)는 팀 측면에서 팀원들이 지리적으로 다른 위치에서 얼마나 일하고 있는지, 가상 기술이 의사소통에 얼마나 사용되는지를 측정하는 가상팀 지수를 만들었다. 그 결과, 한 software 개발팀에서, 팀의 가상성이 팀의 조직시민행동과 부정적인 관련이 있다는 것을 발견하였다. 한 팀의 가상성 점수가 높을수록, 팀 구성원의 조직시민행동에 대한 평가는 더욱 낮았다. 가상성이 팀 내 인간관계를 변화시켜 조직시민행동 참여도를 떨어뜨리기 때문이다. Kane(2014)은

재택근무 빈도가 OCB에 부정적인 직접적인 영향이 있으며, 이는 재택근무가 잦을수록 OCB를 수행하는 경향이 적다는 것을 시사한다고 하였다. 이자현(2021)은 원격근무의 효과성은 심리적 임파워먼트를 매개로 조직 시민행동과 긍정적 관계가 있다고 하였다. 또한, 원격근무의 효과성과 심리적 임파워먼트의 관계를 변혁적 리더십이 강화시킴으로써, 궁극적으로 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인했다.

이와 같이 재택근무와 조직시민행동 간의 관계에 대한 실증 연구는 매우 적고, 양자 간의 관계에 대한 연구 결과도 명확하지 않으며, 재택근무가 조직시민행동에 긍정적 영향을 주는지 또는 부정적 영향을 주는지에 대한 선행연구 결과도 통일되지 않고 있기 때문에 조직시민행동의 심리적 형성요인의 본질에 대한 탐색으로부터 논의를 하고자 한다.

조직의 경쟁력과 조직의 성과목표를 달성하기 위해서는 공식적으로 요구되는 행동 이외에 조직시민행동의 중요성과 그 함의가 매우 크다는 점에서, 조직시민행동과 관련한 다양한 독립변수 또는 종속변수를 살펴보기 이전에 조직시민행동을 이끌어내는 심리적 형성요인에 대한 이론적 탐색은 그 시사점이 매우 크기 때문이다.

조직시민행동의 형성요인에 대한 연구는 조직 구성원 개인의 복잡한 심리과정을 분석한다는 점에서 쉽지 않은 논의이다. 자발적인 협력 행동에 영향을 미치는 형성요인을 설명하는 주된 이론으로서, 조직시민행동으로 이어지는 심리적 과정을 분석하는 이론으로는 사회교환이론이 있다.

사회교환이론이란 상호 간에 경제적 가치 혹은 사회적 가치에 대한 신뢰를 기반으로, 상대방으로부터 수혜를 입었다고 느낀 자는 호혜성의 원칙에 따라 보답하고자 하는 책임감이 생기고, 도움을 준 자는 상대방이 반대급부를 제공할 것이라는 기대감이 만들어지는 교환관계를 의미한다(Blau, 1964). 따라서 조직이나 다른 구성원으로부터 수혜를 입고 있다고 인식하는 자는 조직친화적 행동으로서 조직시민행동을 하게 된다. 즉, 사회교환이론은 ‘호혜성의 원칙(norm of reciprocity)’에

기초하여 조직시민행동을 설명하는 이론이라 하겠다.

이러한 사회교환이론은 조직공정성 이론의 전개와 함께 논리적으로 확장되었다. 초기의 조직공정성 이론은 경제적 가치의 교환으로서 분배 공정성에 중심을 두고 구성원과 조직간 경제적 가치의 교환을 통해 상호 우호적인 반응을 도출해 낸다고 하였으나, 이후 사회적 가치의 중요성이 부각되면서 구성원과 조직간 사회적 가치의 교환을 통해서도 상호 우호적인 반응을 불러일으킨다고 설명하게 되었다.

이러한 ‘호혜성의 원칙(norm of reciprocity)’에 기반한 사회교환이론을 상급자 또는 주변 동료와의 관계로 논리적으로 연결시켜 보면, 상급자와 주변 동료로부터 의사결정과정에서 존중과 예의, 충분한 설명 등을 받은 구성원은 상급자 또는 주변 동료에게 우호적인 감정을 가지게 되고, 이러한 우호적인 감정에 근거하여 상급자 또는 주변 동료를 위한 자발적인 조직친화적인 조직시민행동을 하게 될 것이다.

반대로, 상급자 또는 주변 동료로부터 부당한 대우를 받았다고 생각하는 구성원은 조직친화적인 조직시민행동을 하기 어려울 것이며, 더 나아가 상급자 또는 주변 동료를 대상으로 다양한 부정적인 일탈행동 등을 일으킬 수도 있을 것이다.

앞에서 살펴본 원격근무 효과에 관한 연구에서 주요 부정적 요소로 고립감을 들고 있다.(Feldman & Gainey, 1997; Bartel et al., 2012; Mann et al., 2003; Cooper & Kurland, 2002; Golden et al., 2008). 직장 내 고립감은 동료나 리더의 지원 부재, 팀으로부터 감정적 및 사회적 교류의 기회가 낮아짐에 따라 형성되는 인식(Marshall et al. 2007) 또는 직장에서 타인과 단절되었다고 느끼는 외로움과 다른 심리적 상태를 의미한다(Golden et al., 2008).

직장 내 고립감으로 인해 동료나 리더와의 대면 교류 기회가 줄어서 동료들과 상사 간의 인간관계가 소원해지고 이직 의도와 결근율이 높아질 것이고(Gajendran & Harrison, 2007), 업무적으로 고립된 원격근무자들은 반복된 의사결정의 조정 가능성이 크며, 이는 불안감을 높이고(Baumeister & Tice, 1990) 및 심지어 심리적 또는 육체적 건강

감소(DeWall & Baumeister, 2006) 등 더 극단적인 상태로 이어질 수 있다

재택근무는 비공식적 의사소통 및 동료 간 사교적 시간의 감소로 재택근무자는 소외감을 느끼거나, 조직 정체성과 소속감의 하락 등 부정적 효과를 가져올 수 있다(Bartel, Wrzesniewski, & Wiesenfeld, 2012). 재택근무를 자주 사용하는 것 자체가 고립감을 증가시킬 수 있다는 우려도 보고되었다(Golden, 2001; Marshall, 2007; Golden & Veiga, 2006).

호혜성의 원칙(norm of reciprocity)에 기반한 ‘사회교환이론’과 재택근무의 단점으로 지적되는 ‘고립감’을 논리적으로 연결하면, 재택근무 이용 경험이 많을 경우에 ‘고립감’을 느끼는 직원은 상급자 또는 주변 동료로부터 의사결정과정에서 존중과 예의, 충분한 설명 등을 받지 못한다고 생각하는 것으로서 해당 직원은 조직친화적인 조직시민행동을 하기 어려울 것이다. 이와 달리 재택근무의 효과성은 심리적 임파워먼트를 매개로 조직 시민행동과 긍정적 관계에 있다는 연구 결과(이자현, 2021)가 있듯이 선행연구는 통일되지 않고 있다.

따라서 재택근무 이용 경험과 조직시민행동간의 긍정적 또는 부정적 영향에 관한 선행연구 결과가 통일되지 않기 때문에 재택근무 이용 경험이 조직시민행동에 유의미한 영향을 미칠 것이라라는 가설을 설정하여 분석을 진행한다.

이에 반해 재택근무 이용 만족도가 높은 직원의 경우, ‘고립감’은 적을 것이라고 논리적으로 연결되고, 상급자와 주변 동료와 의사결정과정에서 우호적인 감정을 가지게 되고, 이러한 우호적인 감정에 근거하여 상급자 또는 주변 동료를 위한 자발적인 조직친화적인 조직시민행동을 하게 될 것이라 추론할 수 있다.

이러한 조직시민행동의 심리적 형성요인에 대한 본질적 논의를 기초로 다음과 같이 [가설 2-1]과 [가설 2-2]를 수립하였다.

[가설 2-1] 재택근무제 이용 경험은 조직시민행동에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

[가설 2-2] 재택근무제 이용 만족도는 조직시민행동에 긍정적(+)인 영향을 미칠 것이다.

3) 직무만족의 매개효과

코로나19로 급격히 시행된 재택근무의 효과성에 대한 연구는 새로운 연구 분야에 해당한다. 특히, 재택근무와 조직시민행동의 관계에서 직무만족의 매개효과를 직접적으로 연구한 사례는 거의 없는 상황에서, 재택근무의 상위 개념으로서 유연근무 또는 워라밸에 관한 연구 및 직무만족과 조직시민행동의 관계에 관한 선행연구를 검토 후 가설을 수립하고자 한다.

첫째, 재택근무의 상위 개념으로서 유연근무 또는 워라밸에 관한 선행연구를 다음과 같이 검토한다.

김미연, 서영옥. (2021)은 워라밸이 직무만족과 조직헌신에 미치는 영향에 관한 연구에서 직무만족은 워라밸의 하위개념 중 일-가족균형과 조직헌신 간의 관계에서 완전매개효과가 있으며, 워라밸의 하위개념 중 일-성장균형과 조직헌신간의 관계에서는 부분매개효과가 있는 것을 확인했다.

워라밸은 재택근무를 포함한 상위개념에 해당한다. L. W. Porter. et al.(1974)에 따르면 조직헌신은 조직이 추구하는 가치와 목표에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위한 상당한 노력과 의지, 그리고 조직의 구성원으로서 남아있으려는 강한 열망이 포함된 개념이다. 자발성을 특징으로 조직을 위한 상당한 노력과 의지를 의미하는 조직헌신성은 조직성과향상에 기여하는 자발적인 조직시민행동으로 발현될 수 있을 것이라고 논리적으로 유추할 수 있을 것이다.

따라서 재택근무제를 포함하는 워라밸을 통한 직무만족은 심리적 틀을

마련하여 생성된 만족 상태(김미연, 서영욱, 2021, H. M. Weiss and R. Cropanzano, 1996)라는 점을 미루어 짐작해 보았을 때 조직 구성원의 직무만족은 자발성을 특징으로 조직을 위한 상당한 노력과 의지를 의미하는 조직헌신성과 심리적 연관이 있을 것이라 유추되는 조직시민행동에 긍정적인 영향을 줄 것으로 추론할 수 있을 것이다.

둘째, 직무만족과 조직시민행동의 관계 관한 선행연구를 다음과 같이 검토한다. 박희서 외(2002)는 직무만족은 조직시민행동에 직접적인 정(+)의 영향을 줄 뿐만 아니라 일반시민정신과 조직시민행동의 관계에서 매개효과가 있음을 분석하였고, 김연희(2016)도 직무만족은 조직시민행동에 직접적인 긍정적인 영향을 주는 동시에 전략적인적자원관리와 조직시민행동의 관계에서 매개역할을 하여 간접적으로 긍정적인 영향을 주는 것을 밝혔으며, 우종무·이명천(2017)의 연구에서는 공무원의 내·외부 소통 만족도가 높을수록 직무만족이 높아지고 결과적으로 조직시민행동이 증가하는 것으로 나타났다. 그 외 직무만족과 조직시민행동 간 긍정적 영향관계를 제시한 다수의 연구가 있다(Rosenhan et al., 1974; Bateman & Organ, 1983; Williams & Anderson, 1991; Organ & Ryan, 1995; 이병철·이채익, 2009; 김현우·윤주명, 2010; 정종원·이동영, 2012; 정석환, 2013).

이러한 선행연구를 바탕으로 긍정적인 심리적, 정서적 상태는 직무만족과 같은 직무와 조직에 대해 적극적 태도를 발현시키고 이를 매개로 한 결과, 조직에 기여하는 자발적 직무 행동인 조직시민행동을 촉발할 수 있다고 할 수 있다.

즉 긍정적인 심리적, 정서적 상태를 유지하는 구성원이 긍정적 근무태도를 취하고 높은 조직성파로 산출되며, 공익을 제고하는 행동이 표출될 가능성이 높아진다고 추론하여, 본 연구에서는 변수들 간의 관계를 ‘심리 → 태도 → 행동’이라는 인과구조로 가정할 수 있다. 즉 재택근무를 통해 개인에게 내면화된 긍정적인 심리적, 정서적인 상태가 직무에 대한 긍정적인 직무태도(직무만족)를 유발하고, 이러한 능동적인 태도가 조직시민행동과 같은 적극적이고 자유재량적인 직무행동을

발현시킬 수 있다는 것이다.

따라서, 재택근무의 상위 개념으로서 유연근무 또는 워라밸에 관한 선행연구 및 직무만족과 조직시민행동간의 관계에 관한 선행논문을 통해 ‘심리→태도→행동’이라는 인과구조로 가정하여 재택근무를 통해 개인에게 내면화된 긍정적인 심리적, 정서적 상태는 직무만족과 같은 직무와 조직에 대해 적극적 태도를 발현시키고 이를 매개로 한 결과, 조직에 기여하는 자발적 직무 행동인 조직시민행동을 촉발할 수 있다는 논리구조 아래 [가설 3-1]과 [가설3 -2]를 설정하였다.

[가설 3-1] 직무만족은 재택근무 이용 경험과 조직시민행동간의 관계를 매개할 것이다.

[가설 3-2] 직무만족은 재택근무 이용 만족도와 조직시민행동간의 관계를 매개할 것이다.

제 2 절 변수의 조작적 정의

1. 재택근무(독립변수)

독립변수인 ‘재택근무’는 ‘재택근무 이용 경험’과 ‘재택근무 이용 만족도’로 특정하고, 「2020년 공직생활 실태조사」 설문 중 해당 문항을 활용한다. 독립변수인 ‘재택근무’의 세부 설문문항은 <표 7>과 같다.

<표 7> 재택근무 세부 설문문항(설문 6번)

분류	개념	조작적 정의
독립 변수	재택 근무	1개월 간 재택근무 이용 경험 없음=1, 1번=2, 2-3번=3, 4번 이상=4
		이용 만족도 (이용 경험이 있을 경우) 매우 불만족=1, 불만족=2, 보통=3 만족=4, 매우 만족=5

2. 조직시민행동(종속변수)

본 연구에서는 구성원의 자발적인 조직친화적 행동을 측정하기 위해 조직시민행동을 종속변수로서 설정하였다. Organ 등(1983)은 조직시민행동을 가리켜 “공식적인 보상시스템에 의해 명시적으로 인정되는 것이 아니며, 모아졌을 때 조직이 효과적으로 기능하도록 촉진하는 개인적 행동”이라고 정의했는데, 본 연구에서도 이와 같은 정의를 전제로 「2020년 공직생활 실태조사」의 설문문항 중 조직시민행동을 물어본 문항을 사용하였으며, 구체적인 문항은 Organ(1988)이 조직시민행동의 구성 개념(이타성, 양심, 스포츠맨십, 예의성, 시민정신)을 측정하기 위해 사용했던 문항을 재구성한 것을 사용했다. 세부적인 설문문항은 <표 8>과 같다.

<표 8> 조직시민행동 세부 설문문항(설문 31번)

분류	개념	조작적 정의
종속 변수	조직시민 행동	나는 결근한 동료/업무량이 많은 동료의 업무를 돕는다
		나는 동료들의 문제/걱정에 대해 귀 기울인다
		나는 요청하지 않았음에도 상관의 업무를 돕는다

3. 직무만족(매개변수)

직무만족은 Locke(1976)가 말했던 것처럼 “직무나 직무경험에 대한 평가로부터 생겨나는 기쁘거나 긍정적인 감정상태”로 정의 내릴 수 있다. 직무만족은 조직성과 및 효과성을 대표할 수 있는 주요 지표 중 하나로서 조직 연구에서 중요한 의의를 가진다. 구체적인 문항은 「2020년 공직생활 실태조사」의 해당 설문문항 중 직무만족에 대해

물어본 문항을 활용하였고, 세부적인 문항은 <표 9>와 같다

<표 9> 직무만족 세부 설문문항(설문 35번)

분류	개념	조직적 정의
통제 변수	직무 만족	나는 담당업무에 흥미가 있다
		나는 열정적으로 업무를 수행한다
		나는 업무를 수행하면서 성취감을 느낀다
		나는 보상과 상관없이 내가 맡은 업무에 만족한다

4. 통제변수

선행연구에서 조직시민행동 영향을 미치는 요인으로서 지목되어왔던 성별, 연령, 혼인여부, 학력, 재직연도, 직급 등과 같은 응답자의 인구통계학적 변수 등 일반사항을 통제변수로서 설정하고 「2020년 공직생활 실태조사」의 자료를 활용한다.

인구통계학적 변수의 경우 한국행정연구원의 2020년 자료를 활용했고, 각 항목별로 더미 변수(dummyvariable)를 만들어 측정하였다. 개인이 가지고 있는 특성은 직·간접적으로 종속변수에 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 성별의 경우도 마찬가지로 남자는 성별_더미=0, 여자는 성별_더미=1로 코딩하였다. 연령의 경우, 20대는 연령_더미1=0, 연령_더미2=0, 연령_더미3=0, 30대는 연령_더미1=1, 연령_더미2=0, 연령_더미3=0, 40대는 연령_더미1=0, 연령_더미2=1, 연령_더미3=0, 50대 이상은 연령_더미1=0, 연령_더미2=0, 연령_더미3=1로 코딩하였다. 혼인상태의 경우, 기혼은 혼인_더미=0, 미혼은 혼인_더미=1로 코딩하였다. 학력의 경우, 고졸이하는 학력_더미1=0, 학력_더미2=0, 학력_더미3=0, 학력_더미4=0, 전문대학 졸업 학력_더미1=1, 학력_더미2=0, 학력_더미3=0, 학력_더미4=0, 4년제 대학 졸업은 학력_더미1=0, 학력_더미2=1,

학력_더미3=0, 학력_더미4=0, 석사 대학원 졸업은 학력_더미1=0, 학력_더미2=0, 학력_더미3=1, 학력_더미4=0, 박사 대학원 졸업은 학력_더미1=0, 학력_더미2=0, 학력_더미3=0, 학력_더미4=1로 코딩하였다. 재직기간의 경우, 5년 이하는 재직_더미1=0, 재직_더미2=0, 재직_더미3=0, 재직_더미4=0, 재직_더미5=0, 6년~10년은 재직_더미1=1, 재직_더미2=0, 재직_더미3=0, 재직_더미4=0, 재직_더미5=0, 11년~15년은 재직_더미1=0, 재직_더미2=1, 재직_더미3=0, 재직_더미4=0, 재직_더미5=0, 16년~20년은 재직_더미1=0, 재직_더미2=0, 재직_더미3=1, 재직_더미4=0, 재직_더미5=0, 21년~25년은 재직_더미1=0, 재직_더미2=0, 재직_더미3=0, 재직_더미4=1, 재직_더미5=0, 26년 이상은 재직_더미1=0, 재직_더미2=0, 재직_더미3=0, 재직_더미4=0, 재직_더미5=1로 코딩하였다. 마지막으로 직급의 경우, 1~4급은 직급_더미1=0, 직급_더미2=0, 직급_더미3=0, 5급은 직급_더미1=1, 직급_더미2=0, 직급_더미3=0, 6급~7급은 직급_더미1=0, 직급_더미2=1, 직급_더미3=0, 8급~9급은 직급_더미1=0, 직급_더미2=0, 직급_더미3=1로 코딩하였다

통제변수는 이후 t-검정 및 일원분산분석(ANOVA)을 통해 종속변수에 미치는 영향을 검토하기로 한다.

<표 10> 통제변수 설정 및 측정항목

분류	개념	조작적 정의	
통제 변수	인구통계 학적특성	성별	① 남자(준거) ② 여자
		연령	① 20대(준거) ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상
		혼인여부	① 기혼(준거) ② 미혼
		학력	① 고졸 이하(준거) ② 전문대학 졸업 ③ 대학(4년제) 졸업 ④ 대학원 석사 졸업 ⑤ 대학원 박사 졸업
		재직기간	① 5년 이하(준거) ② 6년~10년 ③ 11년~15년 ④ 16년~20년 ⑤ 21년~25년 ⑥ 26년 이상
		직급	① 1~4급(준거) ② 5급 ③ 6~7급 ④ 8~9급

제 3 절 자료수집 및 분석방법

1. 자료수집

본 연구는 재택근무가 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치고 있는지와 더불어 직무만족이 재택근무와 조직시민행동 사이에서 매개효과를 보이는지를 실증적으로 탐색하고자 매년 1회 작성 및 공표하고 있는

한국행정연구원의 「2020년 공직생활 실태조사²⁾」 자료를 바탕으로 분석을 실시하고자 한다. 공직생활 실태조사는 통계법 제18조 및 동법 시행령 제24조의 규정에 의거한 승인통계(승인번호:417002)로서 한국행정연구원에서 공직사회의 인사정책을 뒷받침하고자 2011년부터 중앙 및 지방 공무원을 대상으로 ①공무원의 업무환경, ②임용 및 보직관리, ③능력발전 및 역량개발 지원, ④조직관리 ⑤공직 구성원의 동기, 태도 및 행동, 즉 공무원의 인적자원관리와 관련한 제반사항을 항목으로 심층적으로 매년 실시하고 있다.

조사대상은 46개 중앙행정기관 본청 소속 일반직 공무원과 17개 광역자치단체 본청 소속 일반직 공무원 4,339명을 대상으로 한다. 자료의 표본은 46개 중앙부처와 17개 광역자치단체를 대상으로 각각 다른 층화기준을 적용하여 표본을 할당하고 표본추출법은 각 기관에서 1차 추출단위를 과/팀으로 하며, 표본으로 추출된 과/팀에서 조사대상자를 선정하여 조사하는 층화집락추출방법을 사용하였다.

실제 조사(보고)기간은 2020년 8월 12일부터 9월 30일까지 진행됐으며, 확률 표본 수집 후 E-mail 웹 조사가 원칙이었으나 E-mail 웹 조사가 어려운 경우에는 QR코드를 통한 온라인조사와 방문면접조사를 병행하였다.

구체적으로 표본할당의 진행은 중앙부처의 경우에는 최소표본의 크기를 30명으로 각 기관에 강제 할당한 후 목표 표본 크기인 2,000명에서 강제 할당한 인원 1,362명을 제외한 638명을 각 기관에 먹등할당 하였다. 광역자치단체의 경우에는 광역자치단체별로 공무원 수가 다르기 때문에 최소표본의 크기를 50명으로 17개 광역자치단체에 강제 할당 후 나머지 1,150명을 각 광역자치단체에 먹등할당하는 방법을 사용하였다.

표본추출방법은 각 중앙행정기관(층) 및 광역자치단체(층)에 각 표본 과/팀을 무작위로 정렬 후 배분된 표본 과/팀 수만큼을 확률비례계통추출법에

2) 본 연구는 한국행정연구원에서 생산된 자료를 활용하였으며, 한국행정연구원 홈페이지에서 한국행정연구원 연구자료관리규칙에 의거 사용허가를 받았다.

의해 추출하였고, 추출된 각 표본 과/팀 내에서는 소속 공무원 명단을 기준으로 무작위로 정렬 후 중앙행정기관은 5명, 광역자치단체는 10명을 각각 계통추출하였다.

본 연구의 독립변수, 종속변수, 매개변수 및 통제변수와 관련된 데이터를 모두 설문자료로 확보할 수 있으며 Likert 5점 척도로 설문문항은 구성되었다.

2. 설문 내용

본 연구는 한국행정연구원의 「2020년 공직생활실태조사」 설문지를 바탕으로 15개의 문항을 선정하였다. 이후 기술통계량 분석과 다중공선성 분석을 통해 15개의 문항이 주요변수로서 적합함을 제시하였다. 모든 문항은 5점 척도로 구성되어 있다. 5점 척도로 구성되어 있는 항목들은 모두 리커트 5점 척도의 순서로 문항이 이루어져 있다(1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다). 또한, 모든 변수들은 기술통계량 분석을 통해 정규분포를 따르는 것을 증명하였으며, 다중공선성 분석을 통해 각 항목들 간의 상관관계를 검증하였다. 이후 해당 15개의 문항을 독립, 종속, 매개 변수로 나누었으며, 신뢰도 분석과 요인분석을 진행하였다. 본 연구가 한국행정연구원의 설문지에서 가져온 15개의 설문 문항은 다음 <표 11>과 같다.

<표 11> 설문 문항 요약

분류	분류	문항	조작적 정의(설문 문항)
독립 변수	재택 근무	Q6.1	1개월 간 재택근무 이용 경험 없음=1, 1번=2, 2-3번=3, 4번 이상=4
		Q6.1.1	이용 만족도 (이용 경험이 있을 경우) 매우불만족=1, 불만족=2, 보통=3 만족=4, 매우만족=5
종속 변수	조직 시민 행동	Q31.1	나는 걸근한 동료/업무량이 많은 동료의 업무를 돕는다
		Q31.2	나는 동료들의 문제/걱정에 대해 귀 기울인다
		Q31.3	나는 요청하지 않았음에도 상관의 업무를 돕는다
매개 변수	직무 만족	Q35.1	나는 담당업무에 흥미가 있다
		Q35.2	나는 열정적으로 업무를 수행한다
		Q35.3	나는 업무를 수행하면서 성취감을 느낀다
		Q35.4	나는 보상과 상관없이 내가 맡은 업무에 만족한다
통제 변수	인구사회 학적 변수		성별, 연령, 혼인여부, 학력, 재직연도, 직급

* 출처 : 한국행정연구원(2021), 2020년 공직생활실태조사 설문지

3. 분석방법

본 연구에서 수집된 자료에 대한 통계처리는 데이터 코딩을 거쳐, SPSS 26을 활용하여 통계처리 및 분석을 할 것이며, 표본의 인구통계적 특성 분석을 위해서는 빈도수와 백분율을 산출하는 빈도분석을, 측정 변수의 분포를 분석하기 위해서는 평균과 표준편차를 산출하는 기술 통계분석을 실시코자 한다. 구체적인 분석내용은 다음과 같다.

첫째, 응답자의 인구통계학적 변수들에 대한 빈도분석을 실시한다.

둘째, 각 변수의 구성요소에 대해 내적 일관성을 확인하기 위하여 설문문항 항목 요인분석을 실시하고, 설문문항의 내적 일관성 신뢰도인 크론바흐 알파 값을 통하여 신뢰도를 측정한다.

셋째, 가설 검정을 위한 분석으로 변수의 상관관계를 탐색하기 위해 피어슨 상관계수를 모든 변수를 대상으로 분석한다.

넷째, 설문 응답자의 인구사회학적 속성에 따른 집단 간의 차이를 확인하기 위하여 t-검정과 일원분산분석(ANOVA)을 실시한다.

다섯째, 독립변수와 종속변수 간의 관계에서 직무만족의 매개효과를 살펴보기 위하여 Baron & Kenny(1986)가 제시한 3단계 매개회귀분석을 실시한다. 1단계에서는 통제변수와 독립변수가 매개변수인 직무만족에 미치는 영향에 대해 회귀분석을 실시한다. 2단계에서는 통제변수와 독립변수가 종속변수인 조직시민행동에 미치는 영향에 대해 회귀분석을 실시한다. 3단계에서는 통제변수와 독립변수 및 매개변수인 직무 만족이 종속변수에 미치는 영향에 대해 살펴본다.

여섯째, 매개효과의 통계적 유의성 검증을 위하여 소벨테스트 (Sobel test)를 실시하기로 한다. Sobel Test는 해당변수의 비표준화계수와 표준오차를 이용하여 매개효과를 계산하고 통계적 유의성을 확인하는 과정이다

<표 12> 자료의 분석방법

분석방법	사용목적
빈도분석 (Reliability Test)	표본의 인구통계학적 특성 정리
기술통계 분석	변수의 평균, 표준 편차, 최소값, 최대값의 정리
요인분석 (Correlations Analysis)	각 변수의 구성개념 타당도 검증
신뢰도분석 (Factor Analysis)	변수에 대한 측정항목의 내적 일관성 검증
상관관계분석 (Correlations Analysis)	변수 간의 유의한 상관관계 검증
t-검정, 일원분산분석(ANOVA)	응답자의 인구사회학적 속성에 따른 집단 간의 차이를 확인
다중회귀분석 (Multiple regression analysis)	Baron & Kenny의 매개효과 검증
Sobel Test	매개효과 유의성 검증

제 4 장 분석 결과

제 1 절 표본의 인구사회학적 특성

본 연구는 한국행정연구원에서 제공하는 「2020년 공직생활실태조사」를 활용하여 양적 분석을 진행하였다. 「2020년 공직생활실태조사」의 조사 대상자는 중앙행정기관 본청 및 광역자치단체 소속 4,339명(중앙행정기관 1,983명, 광역자치단체 2,356명)의 일반직 공무원으로서, 표본의 인구사회학적 특성을 살펴보기 위해서 SPSS 26.0 프로그램을 활용하여 기술통계 분석을 실시하였다. 독립변수로서 재택근무 이용 경험(재택근무 이용 경험 모형: 연구모형1, N= 4,339명)과 재택근무 이용 만족도(재택근무 이용 만족도 모형: 연구모형2, N= 2,598명)를 각각 분리하여 연구 모형을 설정하였다. 재택근무 이용 만족도 모형(연구모형2, N= 2,598명)은 재택근무 이용 경험이 있는 경우에만 재택근무 이용 만족도를 응답한 것으로서 응답자의 모수를 각기 달리하므로 연구모형을 분리하였다. 독립변수로서 재택근무 이용 경험(재택근무 이용 경험 모형: 연구모형1, N= 4,339명) 및 재택근무 이용 만족도(재택근무 이용 만족도 모형: 연구모형2, N= 2,598명)의 자세한 표본의 특성은 아래 <표 13> 및 <표 16>과 같다.

<표 13> 연구대상자의 인구사회학적 특성(재택근무 이용 경험 모형:
연구모형 1, N=4,339)

구분		사례수(명)	백분율(%)
전체		4,339	100.0
성별	남자	2,563	59.1
	여자	1,776	40.9
연령대	20대	254	5.9
	30대	1,185	27.3
	40대	1,569	36.2
	50대 이상	1,331	30.7
학력	고졸이하	164	3.8
	전문대학 졸업	235	5.4
	대학(4년제)	3,076	70.9
	대학원 석사 졸업	755	17.4
	대학원 박사 졸업	109	2.5
재직기간	5년 이하	787	18.1
	6 ~ 10년	759	17.5
	11 ~ 15년	719	16.6
	16 ~ 20년	591	13.6
	21 ~ 25년	471	10.8
	26년 이상	1,012	23.3
직급	1~4급	484	11.2
	5급	1,113	25.6
	6~7급	2,360	54.4
	8~9급	382	8.8

본 연구의 조사 모집단은 46개 중앙행정기관 본청에 소속된 일반직 공무원(고위직 공무원단, 3-9급)과 17개 광역자치단체에 소속된 일반직 공무원 4,339명이다. 응답자의 인구사회학적 분포는 다음과 같다.

첫째, 성별에 따른 특성은 남성이 59.1%(2,563명), 여성이 40.9%(1,776명)으로 남성이 여성보다 많이 응답하였다, 둘째, 연령은 20대가 5.9%(254명), 30대가 27.3%(1,185명), 40대가 36.2%(1,569명), 50대 이상이 30.7%(1,331명)으로 40대와 50대 이상의 응답비율이 높았다. 셋째, 교육수준은 고졸이하가 3.8%(164명), 전문대졸이 5.4%(235명), 4년제 대졸이 70.9%(3,076명), 대학원졸(석사)이 17.4%(755명), 대학원졸(박사)이 2.5%(109명)로, 4년제 대학 졸업자가 가장 많은 것으로 나타났다.

넷째, 공무원의 재직기간은 5년 이하가 18.1%(787명), 6~10년이 17.5%(759명), 11~15년이 16.6%(719명), 16~20년이 13.6%(591명), 21~25년이 10.8%(471명), 26년 이상이 23.3%(1,012명)로, 재직기간 26년 이상이 가장 많은 것으로 나타났다.

다섯째, 직급의 경우 업무 특성에 따라 네 단계로 나누었다. 고위공무원단 및 3~4급을 관리직으로 보아 하나로 묶었고, 5급의 경우 과장과 실무자 사이에서 중간관리자의 역할을 하고 있어 따로 분류하였으며, 6급 이하 실무직은 두 개 급수씩 묶어 분류하였다. 1~4급이 11.2%(484명), 5급이 25.6%(1,113명), 6~7급이 54.4%(2,360명), 8~9급이 8.8%(382명)으로 나타나 6~7급 응답자가 가장 많았고, 뒤를 이어 5급 사무관 응답자가 많은 것으로 나타났다.

「2020년 공직생활실태조사」의 중앙부처 및 광역자치단체 공무원 표본 현황 및 본 조사에 참여한 응답자 수 현황은 <표 14>, <표 15>에 제시되어 있다.

<표 14> 중앙행정기관 대상 조사의 각 층별 표본크기 현황

구분	부처	공무원 수	과/팀 수	표본 크기		
				표본 과/팀	목표 표본	응답 표본
18부	고용노동부	582	57	9	45	49
	과학기술정보통신부	785	75	9	47	46
	교육부	534	58	9	45	49
	국방부	670	75	9	46	45
	국토교통부	985	92	10	49	51
	기획재정부	1,050	124	10	50	55
	농림축산식품부	612	54	9	46	47
	문화체육관광부	613	63	9	46	49
	법무부	662	49	9	46	48
	보건복지부	805	80	10	48	56
	산업통상자원부	895	86	10	48	52
	여성가족부	262	31	8	41	46
	외교부	236	78	8	41	41
	중소벤처기업부	460	47	9	44	54
	통일부	242	35	8	41	40
	해양수산부	577	53	9	45	54
	행정안전부	1,524	122	11	54	64
	17청	환경부	564	63	9	45
경찰청		771	50	9	47	50
관세청		350	25	9	43	46
국세청		902	41	10	48	52
기상청		391	34	9	43	53
농촌진흥청		247	23	8	41	43
대검찰청		471	31	9	44	47
문화재청		261	20	8	41	40
방위사업청		400	112	9	43	55
병무청		269	18	8	41	54
산림청		320	28	8	42	49
새만금개발청		131	12	8	39	42
소방청		20	15	2	12	11
조달청		499	36	9	45	48
통계청		672	43	9	46	52
특허청	1,531	71	11	54	56	
해양경찰청	91	26	7	37	41	
행정중심복합도시건설청	140	14	8	39	41	
처 및 위원회	감사원	986	74	10	49	52
	공정거래위원회	474	47	9	44	45
	국가보훈처	319	26	8	42	42
	국가인권위원회	175	22	8	40	41

	국무조정실	288	34	8	42	47
	국민권익위원회	446	42	9	44	47
	금융위원회	217	30	8	40	42
	방송통신위원회	221	21	8	40	41
	법제처	220	24	8	40	45
	식품의약품안전처	477	49	9	44	52
	인사혁신처	356	27	9	43	47
합계	전체	23,703	2,237	400	2,000	2,177

* 출처 : 한국행정연구원(2021), 2020년 공직생활실태조사 보고서

<표 15> 광역자치단체 대상 조사의 각 층별 표본크기 현황

시도	공무원 수	과/팀 수	표본 크기		
			표본 과/팀	목표 표본	응답 표본
서울	10,494	170	17	166	186
부산	4,447	92	13	132	133
대구	3,460	76	12	124	131
인천	3,817	94	13	127	133
광주	2,245	62	11	112	115
대전	2,320	63	11	113	121
울산	1,937	56	11	109	137
세종	1,665	44	11	105	114
경기	4,116	129	13	129	136
강원	2,236	67	11	112	113
충북	1,734	48	11	106	126
충남	2,034	58	11	110	124
전북	1,855	57	11	108	117
전남	2,073	52	11	110	127
경북	2,277	63	11	113	116
경남	2,329	64	11	113	116
제주	2,097	54	11	111	117
전체	51,136	1,249	200	2,000	2,162

* 출처 : 한국행정연구원(2021), 2020년 공직생활실태조사 보고서

<채택근무 이용 만족도 모형:연구모형2>에서 채택근무 이용 만족도는 채택근무 이용 경험이 있을 경우 설문에 응답하는 것으로서, 해당 문항에 응답한 2,598명의 인구사회학적 특성은 <표 16>와 같다.

<표 16> 연구대상자의 인구사회학적 특성(채택근무 이용 만족도 모형: 연구모형 2, N=2,598명)

구분		사례수(명)	백분율(%)
전체		2,598	100.0
성별	남자	1,489	57.3
	여자	1,109	42.7
연령대	20대	180	6.9
	30대	800	30.8
	40대	920	35.4
	50대 이상	697	26.8
학력	고졸이하	80	3.1
	전문대학 졸업	116	4.5
	대학(4년제)	1,915	73.7
	대학원 석사 졸업	434	16.7
	대학원 박사 졸업	53	2.0
재직기간	5년 이하	543	20.9
	6 ~ 10년	483	18.6
	11 ~ 15년	451	17.4
	16 ~ 20년	325	12.5
	21 ~ 25년	288	11.1
	26년 이상	508	19.5
직급	1~4급	217	8.3
	5급	711	27.4
	6~7급	1,468	56.5
	8~9급	202	7.8

첫째, 성별에 따른 특성은 남성이 57.3%(1,489명), 여성이 42.7%(1,109명)으로 남성이 여성보다 많이 응답하였다, 둘째, 연령은 20대가 6.9%(180명), 30대가 30.8%(800명), 40대가 35.4%(920명), 50대 이상이 26.8%(697명)으로 30대와 40대 이상의 응답비율이 높았다, 셋째, 교육수준은 고졸이하가 3.1%(80명), 전문대졸이 4.5%(116명), 4년제 대졸이 73.7%(1,915명), 대학원졸(석사)이 16.7%(434명)로 대학원졸(박사)이 2.0%(53명)로 나타나, 4년제 대학 졸업자가 가장 많은 것으로 나타났다.

넷째, 공무원의 재직기간은 5년 이하가 20.9%(543명), 6~10년이 18.6%(483명), 11~15년이 17.4%(451명), 16~20년이 12.5%(325명), 21~25년이 11.1%(288명), 26년 이상이 19.5%(508명)로, 재직기간 5년 이하가 가장 많은 것으로 나타났다.

다섯째, 직급의 경우 업무 특성에 따라 네 단계로 나누었다. 고위공무원단 및 3~4급을 관리직으로 보아 하나로 묶었고, 5급의 경우 과장과 실무자 사이에서 중간관리자의 역할을 하고 있어 분류 하였으며, 6급 이하 실무직은 두 개 급수씩 묶어 분류하였다. 1~4급이 8.3%(217명), 5급이 27.4%(711명), 6~7급이 56.5%(1,468명), 8~9급이 7.8%(202명)으로 나타나 6~7급 응답자가 가장 많았고, 뒤를 이어 5급 사무관 응답자가 많은 것으로 나타났다.

제 2 절 변수들의 기초통계

1. 독립변수의 기초통계

본 연구에서 독립변수는 <재택근무 이용 경험(연구 모형1)>과 <재택근무 이용 만족도 (연구 모형2)>이며, 재택근무 이용 경험은 Likert 4점 척도(지난 1개월간 재택근무 이용 경험: 없다, 1번, 2~3번, 4번 이상)를 이용하여 측정하였으며, 최솟값은 1이고 최댓값은 4이다.

재택근무 이용 만족도는 Likert 5점 척도(재택근무 이용 경험이 있을 경우에 이용 만족도 : 매우 불만족, 불만족, 보통, 만족, 매우 만족)를 이용하여 측정하였으며, 최솟값은 1이고 최댓값은 5이다. 구체적인 평균값과 표준편차값은 <표 17>과 같다.

<표 17> 독립변수의 기초통계

구분		N	최솟값	최댓값	평균	표준편차
연구모형1	재택근무 이용 경험	4,339	1	4	2.28	1.21
연구모형2	재택근무 이용 만족도	2,598	1	5	3.61	0.96

2. 종속변수의 기초통계

본 연구의 종속변수는 조직시민행동이다. 연구에 활용하기 위한 설문자료에서 조직시민행동과 관련된 설문 문항 3가지를 사용하였으며, 설문 문항 모두 Likert 5점 척도를 사용하여 측정되었다. 세부적으로 문항 모두 최솟값은 1이며 최댓값은 5였고, 회귀분석에 활용하기 위하여 3가지 문항의 평균값을 활용하였다. <표 18>에서 확인할 수 있듯이 조직시민행동의 평균값은 3.55(연구모형1), 3.54(연구모형2)이었으며, 이는 설문에 참여한 공무원들이 평균 이상의 조직시민행동을 보인다는 것을 보여준다.

<표 18> 종속변수의 기초통계

구분		N	최솟값	최댓값	평균	표준편차
연구모형1	조직시민행동	4,339	1	5	3.55	.59
연구모형2	조직시민행동	2,598	1	5	3.54	.59

3. 매개변수의 기초통계

본 연구에서 매개변수로 채택한 변수는 직무만족이다. 구체적으로는 직무만족을 측정하기 위해 사용된 4가지 설문 문항을 사용하였으며, 위와 마찬가지로 회귀분석에 활용하기 위하여 문항들의 평균값을 활용하였다. <표 19>에 나온 결과를 보면, 직무만족의 평균값은 3.51(연구모형1), 3.49(연구모형2) 이었으며 통상적인 평균 응답 수준인 3보다는 높은 값을 나타냈다.

<표 19> 매개변수의 기초통계

구분		N	최솟값	최댓값	평균	표준편차
연구모형1	직무만족	4,339	1	5	3.51	.72
연구모형2	직무만족	2,598	1	5	3.49	.71

제 3 절 요인분석, 신뢰도분석, 상관관계분석

1. 요인분석

본 연구에서 사용한 한국행정연구원의 측정 문항이 적절한 항목으로 구성되고 불필요한 항목을 제거하기 위해 매개변수인 직무만족과 종속변수인 조직시민행동을 측정하는 설문에 대한 요인분석이 필요하다. 독립변수인 <재택근무 이용 경험 모형(연구모형1)>과 <재택근무 이용 만족도 모형(연구모형2)>는 각각 하나의 특성에 대해 하나의 설문문항으로 측정하고 있으나, 매개변수인 직무만족과 종속변수인 조직시민행동은 복수의 설문문항으로 측정하고 있기 때문이다.

<채택근무 이용 경험 모형(연구모형1)>에서 매개변수인 직무만족과 종속변수인 조직시민행동에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석은 <표 20>과 같다. 요인추출방법으로는 주성분 분석 방법을 사용하였으며, 직각 회전 중 요인행렬의 열을 단순화시키는 방식인 베리맥스 회전 방식을 활용하였다. 탐색적 요인분석 결과 7개의 문항들은 2개의 요인으로 나누어졌다. 표본 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도는 0.845로 0.5를 초과하여 충분히 크고, Bartlett의 구형성 검정의 유의확률이 0.05미만을 만족하여 요인분석의 적절성이 확인되었다. 요인분석에 있어 1보다 큰 고유값을 기준으로 하였을 때, 2가지 요인으로 분류됨을 알 수 있었으며 모든 문항의 요인적재량이 0.4를 넘어 모형은 적합한 것으로 나타났다.

<표 20> 탐색적 요인분석 결과(채택근무 이용 경험 모형: 연구모형1)

KMO의 표본적합도(MSA) 검정	0.845	
Bartlett의 구형성 검정	Approx x^2	13824.148
	자유도(df)	21
	p	.000***

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

항목	공통성	요인		비고
		1	2	
Q31.조직시민행동1	.743	.084	.858	
Q31.조직시민행동2	.686	.254	.788	
Q31.조직시민행동3	.622	.203	.762	
Q35.직무만족1	.776	.867	.160	
Q35.직무만족2	.747	.812	.296	
Q35.직무만족3	.788	.864	.206	
Q35.직무만족4	.656	.803	.105	
고유값		3.651	1.368	
분산비율		52.154	19.539	
누적분산비		52.154	71.693	

※Extraction Method: PCA(Principal Component Analysis)

※Rotation Method: Varimax

<재택근무 이용 만족도 모형(연구모형2)>에서 매개변수인 직무만족과 종속변수인 조직시민행동에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석은 <표 21>과 같다.

요인추출방법으로는 주성분분석 방법을 사용하였으며, 직각 회전 중 요인행렬의 열을 단순화시키는 방식인 베리맥스 회전 방식을 활용하였다. 탐색적 요인분석 결과 7개의 문항들은 2개의 요인으로 나누어졌다. 표본 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도는 0.837로 0.5를 초과하여 충분히 크고, Bartlett의 구형성 검정의 유의확률이 0.05미만을 만족하여 요인분석의 적절성이 확인되었다. 요인분석에 있어 1보다 큰 고유값을 기준으로 하였을 때, 2가지 요인으로 분류됨을 알 수 있었으며 모든 문항의 요인적재량이 0.4를 넘어 모형은 적합한 것으로 나타났다.

<표 21> 탐색적 요인분석 결과(재택근무 이용 만족도 모형: 연구 모형2)

KMO의 표본적합도(MSA) 검정	0.837	
Bartlett의 구형성 검정	Approx x^2	7876.786
	자유도(df)	21
	p	.000***

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

항목	공통성	요인		비고
		1	2	
Q31.조직시민행동1	.736	.063	.856	
Q31.조직시민행동2	.674	.235	.787	
Q31.조직시민행동3	.592	.196	.744	
Q35.직무만족1	.775	.867	.155	
Q35.직무만족2	.738	.805	.299	
Q35.직무만족3	.779	.861	.195	
Q35.직무만족4	.656	.806	.075	
고유값		3.546	1.404	
분산비율		50.664	20.062	
누적분산비		50.664	70.727	

※Extraction Method: PCA(Principal Component Analysis)

※Rotation Method: Varimax

2. 신뢰도분석

신뢰도분석은 동일한 개념에 대해 반복 측정 하였을 때, 같은 값을 얻을 가능성에 대해 알아보는 것으로, 본 연구에서는 다중항목 중 신뢰도를 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로 측정도구의 신뢰도를 높이기 위한 방법인 Chronbach Alpha 계수를 이용한다. Chronbach Alpha 계수는 0~1까지의 값을 가지는데 보통 0.6 이상일 때 신뢰성이 있다고 판단한다. 따라서 1에 가까울수록 높은 신뢰성을 가진다.

신뢰도 분석에서는 각 영역에 속하는 변수들의 수정된 항목-전체 상관관계가 0.3이하에 속하는 변수들을 분석에서 먼저 제외하고, 수치가 0.3이 넘는 변수일 경우에도 제외 시에 전체 영역의 Chronbach Alpha 값이 높아진다면 해당 변수 역시 삭제한 후 분석을 진행한다. 또한, 변수들의 신뢰도가 0.6을 초과할 경우에만 신뢰도 분석을 중지한다.

<재택근무 이용 경험 모형(연구 모형1)>에서 매개변수인 직무만족에 대한 신뢰도 분석은 <표 22>와 같다.

<표 22> 직무만족의 신뢰도 분석 결과(재택근무 이용 경험 모형: 연구 모형1)

문항	내용	수정된 항목-전체 상관계수	항목이 삭제된 경우 Cronbach 알파
Q35.1	나는 담당업무에 흥미가 있다	0.772	0.832
Q35.2	나는 열정적으로 업무를 수행한다	0.746	0.843
Q35.3	나는 업무를 수행하면서 성취감을 느낀다	0.786	0.827
Q35.4	나는 보상과 상관없이 내가 맡은 업무에 만족한다	0.660	0.879

※Cronbach's alpha = 0.879

일반적으로 Cronbach's Alpha 값이 0.6이상이면 신뢰할수 있는 것으로 본다. 매개변수인 직무만족의 신뢰도 분석결과 수정된 항목-전체 상관관계가 모두 0.3을 넘어 제외되는 설문문항은 없었고, Cronbach's Alpha 값이 0.879로 측정되어, 신뢰도에도 문제가 없는 것으로 나타났다.

<재택근무 이용 만족도 모형(연구 모형2)>에서 매개변수인 직무만족에 대한 신뢰도 분석은 <표 23>과 같다.

<표 23> 직무만족의 신뢰도 분석 결과(재택근무 이용 만족도 모형: 연구 모형2)

문항	내용	수정된 항목-전체 상관계수	항목이 삭제된 경우 Cronbach 알파
Q35.1	나는 담당업무에 흥미가 있다	0.772	0.824
Q35.2	나는 열정적으로 업무를 수행한다	0.735	0.840
Q35.3	나는 업무를 수행하면서 성취감을 느낀다	0.777	0.822
Q35.4	나는 보상과 상관없이 내가 맡은 업무에 만족한다	0.653	0.874

※Cronbach's alpha = 0.875

일반적으로 Cronbach's Alpha 값이 0.6이상이면 신뢰할수 있는 것으로 본다. 매개변수인 직무만족의 신뢰도 분석결과 수정된 항목-전체 상관관계가 모두 0.3을 넘어 제외되는 설문문항은 없었고, Cronbach's Alpha 값이 0.875로 측정되어, 신뢰도에도 문제가 없는 것으로 나타났다.

다음으로 <재택근무 이용 경험 모형(연구 모형1)>에서 종속변수인 조직시민행동에 대한 신뢰도 분석은 <표 24>와 같다.

<표 24> 조직시민행동의 신뢰도 분석 결과(재택근무 이용 경험 모형: 연구 모형1)

문항	내용	수정된 항목-전체 상관계수	항목이 삭제된 경우 Cronbach 알파
Q31.1	나는 결근한 동료/업무량이 많은 동료의 업무를 돕는다	0.621	0.646
Q31.2	나는 동료들의 문제/걱정에 대해 귀 기울인다	0.608	0.668
Q31.3	나는 요청하지 않았음에도 상관의 업무를 돕는다	0.555	0.726

※Cronbach's alpha = 0.761

일반적으로 Cronbach's Alpha 값이 0.6이상이면 신뢰할수 있는 것으로 본다. 종속변수인 조직시민행동에 대한 신뢰도 분석결과 수정된 항목-전체 상관관계가 모두 0.3을 넘어 제외되는 설문문항은 없었고, Cronbach's Alpha 값이 0.761로 측정되어, 신뢰도에도 문제가 없는 것으로 나타났다.

<재택근무 이용 만족도 모형(연구 모형2)>에서 종속변수인 조직시민행동에 대한 신뢰도 분석은 <표 25>와 같다.

<표 25> 조직시민행동의 신뢰도 분석 결과(재택근무 이용 만족도 모형: 연구 모형2)

문항	내용	수정된 항목-전체 상관계수	항목이 삭제된 경우 Cronbach 알파
Q31.1	나는 결근한 동료/업무량이 많은 동료의 업무를 돕는다	0.603	0.618
Q31.2	나는 동료들의 문제/걱정에 대해 귀 기울인다	0.586	0.645
Q31.3	나는 요청하지 않았음에도 상관의 업무를 돕는다	0.526	0.713

※Cronbach's alpha = 0.744

일반적으로 Cronbach's Alpha 값이 0.6이상이면 신뢰할 수 있는 것으로 본다. 종속변수인 조직시민행동에 대한 신뢰도 분석결과 수정된 항목-전체 상관관계가 모두 0.3을 넘어 제외되는 설문문항은 없었고, Cronbach's Alpha 값이 0.744로 측정되어, 신뢰도에도 문제가 없는 것으로 나타났다.

3. 주요 변수 간 상관관계분석

본 연구에서는 변수 간의 상관관계를 살펴보기 위해 Pearson 상관계수를 활용하였다. 회귀분석을 실시하기에 앞서 Pearson의 상관계수를 확인하는 이유는 변수가 다중공선성(Multicollinearity)의 문제를 내포하고 있을 수도 있기 때문이다. 즉, 독립변수 간의 상관관계가 높다면 회귀분석에서 가정하는 “다른 변수가 일정한 때”라는 조건을 충족시키지 못하게 되는데, 이럴 경우 회귀계수의 신뢰성(reliability)을 낮추는 것은 물론 모형 특정화(model specification)의 문제를 초래할 수 있는 것이다(고길곤, 2019). 다중공선성을 검사하는 방법에는 여러 가지가 있지만, 본 연구에서는 Pearson 상관계수를 확인하는 방법을 활용하고자 한다.

일반적으로 변수들 간의 상관관계가 0.8 이상이면 다중공선성의 위험이 있다고 볼 수 있다.

<채택근무 이용 경험 모형(연구 모형1)>에서 주요 변수 간 상관관계를 확인한 결과는 <표 26>과 같다. 전체적인 상관관계는 $r=-0.037 \sim 0.425$ 로 나타나 다중공선성이 의심되는 변수는 없는 것으로 나타났다.

구체적으로 살펴보면, 채택근무 이용 경험과 직무만족은 $r=-0.039^*(p<0.05)$ 로 나타나 부(-)의 상관관계에 있는 것으로 확인되었다. 채택근무 이용 경험과 조직시민행동은 $r=-0.037^*(p<.05)$ 로 나타나 부(-)의 상관관계에 있는 것으로 확인되었다. 직무만족과 조직시민행동은 $r=0.425^*(p<0.001)$ 로 나타나 정(+)의 상관관계에 있는 것으로 확인되었다.

<표 26> 재택근무 이용 경험 모형(연구 모형1)의 주요 변수 간 상관계 분석 결과(N=4,339)

구분	재택근무 이용 경험	직무만족	조직시민행동
재택근무 이용 경험	1		
직무 만족	-.039*	1	
조직시민행동	-.037*	.425***	1

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

<재택근무 이용 만족도 모형(연구 모형2)>에서 주요 변수 간 상관계수를 확인한 결과는 <표 27>과 같다. 전체적인 상관계수는 $r = 0.063 \sim 0.398$ 로 나타나 다중공선성이 의심되는 변수는 없는 것으로 나타났다.

구체적으로 살펴보면, 재택근무 이용 만족도와 직무만족은 $r = 0.120^{***}$ ($p < 0.01$)로 나타나 정(+)의 상관계수에 있는 것으로 확인되었다. 재택근무 이용 만족도와 조직시민행동은 $r = 0.063^{**}$ ($p < 0.01$)로 나타나 정(+)의 상관계수에 있는 것으로 확인되었다. 직무만족과 조직시민행동은 $r = 0.398^{***}$ ($p < 0.001$)로 나타나 정(+)의 상관계수에 있는 것으로 확인되었다.

<표 27> 재택근무 이용 만족도 모형(연구 모형2)의 주요 변수 간 상관계 분석 결과(N=2,598)

구분	재택근무 이용 만족도	직무만족	조직시민행동
재택근무 이용 만족도	1		
직무 만족	.120***	1	
조직시민행동	.063**	.398***	1

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

제 4 절 인구사회학적 속성에 따른 차이 분석

설문 응답자의 인구사회학적 속성에 따른 집단 간의 차이를 확인하기 위하여 t-검정과 일원분산분석(ANOVA)을 실시하였다. 연구모형1(독립변수: 재택근무 이용 경험, 매개변수: 직무만족, 종속변수: 조직시민행동) 및 연구모형2(독립변수: 재택근무 이용 만족도, 매개변수: 직무만족, 종속변수: 조직시민행동)에서 연속형 척도에 해당하는 직무 만족 및 조직시민행동에 있어 집단 간 차이 분석 결과는 아래와 같다.

1. <재택근무 이용 경험 모형(연구 모형 1)>에서 집단 간 분석

매개변수인 직무만족에 대하여 집단 별 차이 분석을 실시한 결과 성별, 연령, 혼인 여부, 학력, 재직기간, 직급에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다.

먼저 성별의 경우, 남성의 평균이 3.56, 여성의 평균이 3.44로, 여성이 상대적으로 직무만족이 낮은 것으로 나타났다. 연령의 경우, 20대의 평균이 3.22, 30대가 3.32, 40대가 3.51, 50대 이상이 3.75로 나타났고, 연령대가 높아질수록 직무만족도 또한 높아지는 것으로 나타났다. 혼인 여부의 경우, 기혼의 평균이 3.59, 미혼의 평균이 3.29로 나타났고, 미혼의 경우 상대적으로 직무만족이 낮은 것으로 나타났다. 학력의 경우, 모든 학력에서 보통 이상의 직무만족을 가지고 있었다. 구체적으로 고졸 이하의 평균값이 3.52, 전문대학 졸업이 3.65, 4년제 대학 졸업이 3.44, 대학원 석사 졸업이 3.74, 대학원 박사 졸업이 3.74로 나타났다. 재직기간에 따른 집단구분의 경우 또한 모든 구간에서 보통 이상의 직무만족을 보이고 있었다. 구체적으로 5년 이하가 3.33, 6년~10년이 3.34, 11년~15년이 3.43, 16년~20년이 3.54, 21년~25년이 3.66, 26년 이상이 3.75로 나타나, 재직기간이 길수록 직무만족도 또한 높아졌다.

마지막으로 직급별 집단 차이를 살펴보면, 역시 모든 직급에서 리커트 값의 평균값 이상의 직무만족을 가지는 것으로 나타났고, 관리직인 1~4급이 3.66, 5급 사무관이 3.69, 실무직인 6~7급, 8~9급이 각각 3.42, 3.38의 평균값을 가지는 것으로 나타나, 직급이 낮을수록 직무만족이 낮은 것으로 나타났다.

분석결과는 <표 28>과 같으며, 직무만족은 모든 집단에서 보통값을 상회하였고, 연령대가 높을수록, 학력이 높을수록, 재직기간 길수록, 직급이 높을수록 높은 것으로 나타났다.

<표 28> 직무만족에 대한 집단 간 차이 분석(연구모형1, N=4,339)

구분		빈도 (명)	평균	표준 편차	t/F	p
성별	남성	2,563	3.5595	.70585	5.274***	<.001
	여성	1,776	3.4433	.72380		
연령	20대	254	3.2216	.68997	97.719** *	<.001
	30대	1,185	3.3188	.73401		
	40대	1,569	3.5055	.68729		
	50대 이상	1,331	3.7468	.66171		
혼인 여부	기혼	3,171	3.5943	.69438	12.732** *	<.001
	미혼	1,168	3.2882	.72420		
학력	고졸 이하	164	3.5192	.77048	36.597** *	<.001
	전문대학졸업	235	3.6535	.74559		
	대학(4년제)	3,076	3.4371	.71298		
	대학원석사졸업	755	3.7378	.65777		
	대학원박사졸업	109	3.7422	.59445		
재직 기간	5년 이하	787	3.3321	.72646	51.384** *	<.001
	6년~10년	759	3.3435	.70828		
	11년~15년	719	3.4329	.73587		
	16년~20년	591	3.5411	.66274		
	21년~25년	471	3.6598	.72640		
	26년 이상	1012	3.7482	.63742		
직급	1~4급	484	3.6566	.60054	49.484** *	<.001
	5급	1,113	3.6887	.70456		
	6~7급	2,360	3.4204	.72153		
	8~9급	382	3.3794	.71515		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

종속변수인 조직시민행동에 대하여 집단 별 차이 분석을 실시한 결과는 <표 29>와 같으며, 성별, 연령, 혼인 여부, 학력, 재직기간, 직급에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다.

먼저 성별의 경우, 남성의 평균이 3.57, 여성의 평균이 3.52로, 여성이 상대적으로 낮은 조직시민행동을 나타냈다. 연령의 경우, 20대의 평균이 3.37, 30대가 3.50, 40대가 3.54, 50대 이상이 3.64로 나타나, 연령대가 높아질수록 조직시민행동 또한 높아지는 것으로 나타났다. 혼인 여부의 경우, 기혼의 평균이 3.58, 미혼의 평균이 3.45로 나타났고, 미혼의 경우 상대적으로 낮은 조직시민행동을 나타냈다. 학력의 경우, 모든 학력에서 보통 이상의 조직시민행동을 보이고 있었다. 구체적으로 고졸 이하의 평균값이 3.39, 전문대학 졸업이 3.61, 4년제 대학 졸업이 3.53, 대학원 석사 졸업이 3.63, 대학원 박사 졸업이 3.68로 나타났다. 재직기간에 따른 집단구분의 경우 또한 모든 구간에서 보통 이상의 조직시민행동을 보이고 있었다. 구체적으로 5년 이하가 3.46, 6년~10년이 3.48, 11년~15년이 3.55, 16년~20년이 3.54, 21년~25년이 3.63, 26년 이상이 3.63으로 나타났다. 마지막으로 직급별 집단의 차이를 살펴보면, 역시 모든 직급에서 리커트 값의 평균값 이상의 조직시민행동을 보이는 것으로 나타났고, 관리직인 1~4급이 3.57, 5급 사무관이 3.65, 실무직인 6~7급, 8~9급이 각각 3.51, 3.47의 평균값을 가지는 것으로 나타나, 5급 사무관의 조직시민행동이 가장 높은 것으로 나타났다.

<표 29> 조직시민 행동에 대한 집단 간 차이 분석(연구모형1, N=4,339)

구분		빈도 (명)	평균	표준 편차	t/F	p
성별	남성	2,563	3.5687	.58330	2.741**	.006
	여성	1,776	3.5192	.58819		
연령	20대	254	3.3741	.56139	21.056***	<.001
	30대	1,185	3.5018	.58700		
	40대	1,569	3.5354	.57490		
	50대 이상	1,331	3.6386	.58875		
혼인 여부	기혼	3171	3.5830	.57732	6.325***	<.001
	미혼	1168	3.4547	.59831		
학력	고졸 이하	164	3.3857	.60815	10.366***	<.001
	전문대학졸업	235	3.6113	.61772		
	대학(4년제)	3,076	3.5268	.57536		
	대학원석사졸업	755	3.6334	.59541		
	대학원박사졸업	109	3.6816	.60416		
재직 기간	5년 이하	787	3.4566	.60109	12.075***	<.001
	6년~10년	759	3.4813	.58106		
	11년~15년	719	3.5549	.58112		
	16년~20년	591	3.5399	.56356		
	21년~25년	471	3.6269	.57669		
	26년 이상	1,012	3.6341	.58147		
직급	1~4급	484	3.5696	.54026	16.734***	<.001
	5급	1,113	3.6477	.59783		
	6~7급	2,360	3.5101	.58390		
	8~9급	382	3.4694	.58112		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

2. <재택근무 이용 만족도 모형(연구 모형 2)>에서 집단간 분석

매개변수인 직무만족에 대하여 집단 별 차이 분석을 실시한 결과는 <표 30>과 같으며, 성별, 연령, 혼인 여부, 학력, 재직기간, 직급에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다.

먼저 성별의 경우, 남성의 평균이 3.53, 여성의 평균이 3.43으로, 여성이 상대적으로 직무만족이 낮은 것으로 나타났다. 연령의 경우, 20대의 평균이 3.24, 30대가 3.34, 40대가 3.49, 50대 이상이 3.71로 나타났고, 연령대가 높아질수록 직무만족도 또한 높아지는 것으로 나타났다. 혼인여부의 경우, 기혼의 평균이 3.57, 미혼의 평균이 3.28로 나타났고, 미혼의 경우 상대적으로 직무만족이 낮은 것으로 나타났다. 학력의 경우, 모든 학력에서 보통 이상의 직무만족을 가지고 있었다. 구체적으로 고졸 이하의 평균값이 3.51, 전문대학 졸업이 3.58, 4년제 대학 졸업이 3.43, 대학원 석사 졸업이 3.68, 대학원 박사 졸업이 3.58로 나타났다. 재직기간에 따른 집단구분의 경우 또한 모든 구간에서 보통 이상의 직무만족을 보이고 있었다. 구체적으로 5년 이하가 3.33, 6년~10년이 3.36, 11년~15년이 3.43, 16년~20년이 3.52, 21년~25년이 3.61, 26년 이상이 3.73으로 나타나, 재직기간이 길수록 직무만족도 또한 높아졌다. 마지막으로 직급별 집단의 차이를 살펴보면, 역시 모든 직급에서 리커트 값의 평균값 이상의 직무만족을 가지는 것으로 나타났고, 관리직인 1~4급이 3.57, 5급 사무관이 3.67, 실무직인 6~7급, 8~9급이 각각 3.40, 3.40의 평균값을 가지는 것으로 나타나, 5급 사무관의 직무만족이 가장 높은 것으로 나타났다.

<표 30> 직무만족에 대한 집단 간 차이 분석(연구모형2, N=2,598)

구분		빈도 (명)	평균	표준 편차	t/F	p
성별	남성	1,489	3.5313	.70709	3.656***	<.001
	여성	1,109	3.4282	.71645		
연령	20대	180	3.2429	.67490	44.007***	<.001
	30대	800	3.3423	.74366		
	40대	920	3.4896	.67161		
	50대 이상	697	3.7140	.67550		
혼인 여부	기혼	1,865	3.5704	.68648	9.637***	<.001
	미혼	733	3.2761	.73500		
학력	고졸 이하	80	3.5117	.86300	11.931***	<.001
	전문대학졸업	116	3.5800	.76463		
	대학(4년제)	1915	3.4335	.70757		
	대학원석사졸업	434	3.6841	.66026		
	대학원박사졸업	53	3.5800	.65743		
재직 기간	5년 이하	543	3.3323	.72935	25.462***	<.001
	6년~10년	483	3.3593	.73033		
	11년~15년	451	3.4333	.71349		
	16년~20년	325	3.5166	.63715		
	21년~25년	288	3.6114	.73544		
	26년 이상	508	3.7338	.62861		
직급	1~4급	217	3.5668	.60034	25.058***	<.001
	5급	711	3.6676	.70127		
	6~7급	1,468	3.4005	.71206		
	8~9급	202	3.3984	.74462		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

종속변수인 조직시민행동에 대하여 집단 별 차이 분석을 실시한 결과는 <표31>과 같으며, 성별, 연령, 혼인 여부, 학력, 재직기간, 직급에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다.

먼저 성별의 경우, 남성의 평균이 3.56, 여성의 평균이 3.51로, 여성이 상대적으로 낮은 조직시민행동을 나타냈다. 연령의 경우, 20대의 평균이 3.41, 30대가 3.51, 40대가 3.53, 50대 이상이 3.62로 나타나, 연령대가 높아질수록 조직시민행동 또한 높아지는 것으로 나타났다. 혼인 여부의 경우, 기혼의 평균이 3.56, 미혼의 평균이 3.48로 나타났고, 미혼의 경우 상대적으로 낮은 조직시민행동을 나타냈다. 학력의 경우, 모든 학력에서 보통 이상의 조직시민행동을 보이고 있었다. 구체적으로 고졸 이하의 평균값이 3.37, 전문대학 졸업이 3.62, 4년제 대학 졸업이 3.52, 대학원 석사 졸업이 3.60, 대학원 박사 졸업이 3.64로 나타났다. 재직기간에 따른 집단구분의 경우 또한 모든 구간에서 보통 이상의 조직시민행동을 보이고 있었다. 구체적으로 5년 이하가 3.48, 6년~10년이 3.50, 11년~15년이 3.54, 16년~20년이 3.52, 21년~25년이 3.56, 26년 이상이 3.63으로 나타났다. 마지막으로 직급별 집단의 차이를 살펴보면, 역시 모든 직급에서 리커트 값의 평균값 이상의 조직시민행동을 보이는 것으로 나타났고, 관리직인 1~4급이 3.48, 5급 사무관이 3.62, 실무진인 6~7급, 8~9급이 각각 3.51, 3.56의 평균값을 가지는 것으로 나타나, 5급 사무관의 조직시민행동이 가장 높은 것으로 나타났다.

<표 31> 조직시민 행동에 대한 집단 간 차이 분석(연구모형2, N=2,598)

구분		빈도 (명)	평균	표준 편차	t/F	p
성별	남성	1,489	3.5597	.56902	2.184*	.029
	여성	1,109	3.5098	.58368		
연령	20대	180	3.4065	.54332	8.748***	<.001
	30대	800	3.5113	.59534		
	40대	920	3.5254	.55974		
	50대 이상	697	3.6209	.57227		
혼인 여부	기혼	1,865	3.5617	.56784	3.287**	.001
	미혼	733	3.4793	.59164		
학력	고졸 이하	80	3.3716	.57406	4.337**	.002
	전문대학졸업	116	3.6201	.63766		
	대학(4년제)	1,915	3.5233	.56351		
	대학원석사졸업	434	3.6016	.59318		
	대학원박사졸업	53	3.6400	.65290		
재직 기간	5년 이하	543	3.4813	.59481	4.660***	<.001
	6년~10년	483	3.5033	.60198		
	11년~15년	451	3.5377	.56987		
	16년~20년	325	3.5196	.53562		
	21년~25년	288	3.5573	.58716		
	26년 이상	508	3.6349	.54221		
직급	1~4급	217	3.4764	.56985	7.030***	<.001
	5급	711	3.6175	.57634		
	6~7급	1,468	3.5059	.56975		
	8~9급	202	3.5628	.59726		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

제 5 절 연구가설 검증(회귀분석)

본 연구에서는 SPSS 26.0을 활용하여 Baron & Kenny(1986)가 제시한 3단계 매개회귀분석을 실시한다. 3단계 매개회귀분석의 절차는 다음과 같다. 1단계에서는 독립변수를 매개변수에 회귀시키고, 독립변수는 유의한 영향을 미쳐야 한다. 2단계에서는 독립변수를 종속변수에 회귀시키고, 독립변수는 유의한 영향을 미쳐야 한다. 3단계에서는 독립변수와 매개변수를 종속변수에 회귀시키고, 독립변수의 영향은 2단계와 비교하여 없거나, 적어야 한다. 이 경우, 매개변수만 종속변수에 영향을 미치고 독립변수의 영향이 유의하지 않은 경우는 완전매개효과(perfect mediating effect)를 가지며, 독립변수와 매개변수가 모두 종속변수에 영향을 미치고 독립변수의 효과가 2단계보다 적은 경우는 부분매개효과(partial mediating effect)를 가진다.

구체적인 절차는 <재택근무 이용 경험 모형(연구 모형1)> 및 <재택근무 이용 만족도 모형(연구 모형2)>을 각각 별도로 3단계 매개효과 검증을 실시한다. 1단계에서는 통제변수와 독립변수가 매개변수인 직무만족에 미치는 영향에 대해 회귀분석을 실시한다. 2단계에서는 통제변수와 독립변수가 종속변수인 조직시민행동에 미치는 영향에 대해 회귀분석을 실시한다. 3단계에서는 통제변수와 독립변수 및 매개변수인 직무만족이 종속변수에 미치는 영향에 대해 살펴본다.

아울러, 매개효과의 통계적 유의성 검증을 위하여 소벨테스트(Sobel test)를 실시하기로 한다. Sobel Test는 해당변수의 비표준화계수와 표준오차를 이용하여 매개효과를 계산하고 통계적 유의성을 확인하는 과정이다

1. <재택근무 이용 경험 모형(연구 모형1)> 회귀분석

Baron & Kenny(1986)가 제시한 매개효과 검증을 위한 1단계로서, 독립변수인 재택근무 이용 경험이 매개변수인 직무만족에 미치는 영향을 분석해 본다. 이때 인구사회학적 변수(성별, 연령, 혼인 여부, 학력, 재직기간, 직급)를 통제변수로 두고 다중회귀분석을 실시하였다. 1단계 분석 결과는 <표 32>와 같다.

<표 32> 독립변수와 매개변수의 회귀분석 결과(연구모형1, N=4,339)

변수명		직무 만족						
		비표준계수		표준계수	t-value	p	VIF	
		B (계수 추정치)	SE (표준 오차)	β				
(상수)		3.423	.086		39.933	<.001		
독립변수	재택근무 이용 경험	-.005	.009	-.008	-.518	.604	1.062	
통제변수	성별							
	남성(준거)							
	여성	-.021	.022	-.015	-.954	.340	1.136	
	연령	20대(준거)						
		30대	.033	.052	.021	.638	.524	4.985
		40대	.119	.060	.080	1.974	.048	7.770
		50대 이상	.244	.072	.157	3.377	<.001	10.301
	혼인	기혼(준거)						
		미혼	-.173	.029	-.107	-5.985	<.001	1.532
	학력	고졸 이하(준거)						
		전문대학졸업	.063	.071	.020	.888	.375	2.365
		대학(4년제)	-.069	.056	-.044	-1.233	.217	6.067
		대학원석사졸업	.125	.062	.066	2.033	.042	5.054
		대학원박사졸업	.133	.088	.029	1.515	.130	1.753
	재직기간	5년 이하(준거)						
		6년~10년	-.047	.039	-.025	-1.220	.222	2.030
		11년~15년	-.039	.045	-.020	-.868	.385	2.633
		16년~20년	.006	.051	.003	.125	.900	2.898
		21년~25년	.029	.058	.013	.505	.613	2.997
		26년 이상	.054	.061	.032	.883	.377	6.193
직급	1~4급(준거)							
	5급	.140	.039	.085	3.630	<.001	2.631	
	6~7급	.005	.039	.004	.133	.894	3.483	
	8~9급	.098	.056	.039	1.758	.079	2.326	
		F=24.214***	R ² =0.092	adj. R ² = 0.088				

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

다중회귀모형의 F값은 24.214이고, 유의확률은 $p < 0.001$ 로 나타나 모형의 적합도가 통계적으로 유의한 것으로 나타났고, 재택근무 이용 경험의 직무만족에 대한 설명력인 $R^2 = 0.092$, $adj.R^2 = 0.088$ 로 나타났다.

그러나, 재택근무 이용 경험의 직무 만족에 대한 영향력인 회귀계수는 -0.008이나, 유의수준 $p = 0.604$ 로 유의하지 않으므로 [가설 1-1]은 기각되었다.

<표 33> 독립변수와 매개변수 간 가설 검증 결과(연구모형1)

번호	가설	채택 여부
1-1	재택근무제 이용 경험은 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	기각

Baron & Kenny(1986)의 3단계 매개효과 검증 회귀식은 각 단계마다 유의미한 값이 존재하여야 분석이 성립될 수 있지만, 독립변수와 종속변수에 관한 [가설 2-1]을 검증하기 위해 Baron & Kenny(1986)의 매개효과 검증을 위한 2단계에 해당하는 독립변수인 재택근무 이용 경험이 종속변수인 조직시민행동에 미치는 영향에 대해 알아본다. 이 때 인구사회학적 변수(성별, 연령, 혼인여부, 학력, 재직기간, 직급)를 통제변수로 두고 다중회귀분석을 실시하였다.

<표 34> 독립변수와 종속변수의 회귀분석 결과(연구모형1, N=4,339)

변수명		조직시민행동						
		비표준계수		표준계수	t-value	p	VIF	
		B (계수 추정치)	SE (표준 오차)	β				
(상수)		3.287	.073		45.324	.000		
독립변수	재택근무 이용 경험	-.014	.007	-.030	-1.918	.055	1.062	
통제변수	성별							
	남성(준거)							
	여성	-.015	.019	-.012	-.779	.436	1.136	
	연령	20대(준거)						
		30대	.063	.044	.048	1.424	.154	4.985
		40대	.015	.051	.012	.289	.772	7.770
		50대 이상	.066	.061	.052	1.082	.279	10.301
	혼인	기혼(준거)						
		미혼	-.066	.024	-.050	-2.682	.007	1.532
	학력	고졸 이하(준거)						
		전문대학졸업	.189	.060	.073	3.161	.002	2.365
		대학(4년제)	.139	.048	.108	2.918	.004	6.067
		대학원석사졸업	.213	.052	.138	4.088	<.001	5.054
		대학원박사졸업	.277	.074	.074	3.735	<.001	1.753
	재직기간	5년 이하(준거)						
		6년~10년	.003	.033	.002	.099	.921	2.030
		11년~15년	.074	.038	.047	1.940	.052	2.633
		16년~20년	.054	.044	.032	1.238	.216	2.898
		21년~25년	.103	.049	.055	2.102	.036	2.997
		26년 이상	.090	.052	.065	1.742	.082	6.193
직급	1~4급(준거)							
	5급	.136	.033	.101	4.164	<.001	2.631	
	6~7급	.050	.033	.043	1.533	.125	3.483	
	8~9급	.089	.047	.043	1.885	.060	2.326	
		F=7.341***	R²=0.030	adj. R²= 0.026				

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

다중회귀모형의 F값은 7.341이고, 유의확률은 $p < 0.001$ 로 나타나 모형의 적합도가 통계적으로 유의한 것으로 나타났고, 재택근무 이용 경험의 조직시민행동에 대한 설명력인 $R^2=0.030$, $adj. R^2= 0.026$ 으로 나타났다.

그러나, 재택근무 이용 경험의 조직시민행동 대한 영향력인 회귀계수는 -0.030이나, 유의수준 $p=0.055$ 로 나타나 통계적으로 유의하지 않으므로 [가설 2-1]은 기각되었다.

<표 35> 독립변수와 종속변수 간 가설 검증 결과(연구모형1)

번호	가설	채택 여부
2-1	재택근무제 이용 경험은 조직시민행동에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	기각

Baron & Kenny(1986)의 3단계 매개효과 검증 회귀식은 각 단계마다 유의미한 값이 존재하여야 분석이 성립될 수 있다. 1단계 및 2단계에서 모두 유의미한 값이 도출되지 아니하여, 매개효과 검증을 위한 3단계에 해당하는 독립변수 및 매개변수가 종속변수에 미치는 영향에 관한 [가설 3-1]은 기각되었다.

<표 36> 직무만족의 매개효과 가설 검증 결과(연구모형1)

번호	가설	채택 여부
3-1	직무만족은 재택근무 이용 경험과 조직시민행동간의 관계를 매개할 것이다.	기각

2. <재택근무 이용 만족도 모형(연구 모형2)> 회귀분석

Baron & Kenny(1986)가 제시한 매개효과 검증을 위한 1단계로서, 독립변수인 재택근무 이용 만족도와 매개변수인 직무만족에 미치는 영향을 분석해 본다. 이때 인구사회학적 변수(성별, 연령, 혼인 여부, 학력, 재직기간, 직급)를 통제변수로 두고 다중회귀분석을 실시하였다.

<표 37> 독립변수와 매개변수의 회귀분석 결과(연구모형2, N=2,598)

변수명		직무 만족						
		비표준계수		표준계수	t-value	p	VIF	
		B (계수 추정치)	SE (표준 오차)	β				
(상수)		3.065	.125		24.530	<.001		
독립변수	재택근무 이용 만족도	.096	.014	.130	6.824	<.001	1.028	
통제 변수	성 별	남성(준거)						
		여성	-.025	.029	-.018	-.882	.378	1.136
	연 령	20대(준거)						
		30대	.025	.063	.016	.397	.692	4.668
		40대	.098	.074	.066	1.320	.187	7.093
		50대 이상	.204	.091	.127	2.237	.025	9.148
	혼 인	기혼(준거)						
		미혼	-.173	.037	-.109	-4.651	<.001	1.575
	학 력	고졸 이하(준거)						
		전문대학졸업	-.041	.100	-.012	-.409	.682	2.400
		대학(4년제)	-.108	.080	-.067	-1.353	.176	6.935
		대학원석사졸업	.047	.086	.025	.545	.586	5.825
		대학원박사졸업	-.078	.125	-.016	-.625	.532	1.751
	재 직 기 간	5년 이하(준거)						
		6년~10년	-.024	.048	-.013	-.498	.618	1.968
		11년~15년	-.029	.056	-.016	-.526	.599	2.510
		16년~20년	.009	.066	.004	.136	.892	2.644
		21년~25년	.038	.073	.017	.513	.608	2.960
		26년 이상	.098	.079	.055	1.247	.213	5.479
	직 급	1~4급(준거)						
5급		.194	.054	.122	3.593	<.001	3.263	
6~7급		.057	.055	.040	1.039	.299	4.120	
8~9급		.152	.077	.057	1.972	.049	2.375	
		F=14.830***	R ² =0.094	adj. R ² =0.087				

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

다중회귀모형의 F값은 14.830이고, 유의확률은 $p < 0.001$ 로 나타나 모형의 적합도가 통계적으로 유의한 것으로 나타났고, 재택근무 이용 만족도 의 직무만족에 대한 설명력인 R^2 값은 0.094, 수정된 R^2 값은 0.087로 나타났다.

다음으로 재택근무 이용 만족도 의 직무만족에 대한 회귀계수는 0.130이고, 유의확률 $p < 0.001$ 으로 유의한 값은 가지는 것으로 나타나, 재택근무 이용 만족도 는 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 따라서 [가설 1-2]는 채택되었다.

<표 38> 독립변수와 매개변수 간 가설 검증 결과(연구모형2)

번호	가설	채택 여부
1-2	재택근무제 이용 만족도 는 직무만족에 긍정적(+)인 영향을 미칠 것이다.	채택

Baron & Kenny(1986)의 매개효과 검증을 위한 2단계 분석으로서 독립변수인 재택근무 이용 만족도 가 종속변수인 조직시민행동에 미치는 영향을 알아 본다. 이 때 인구사회학적 변수(성별, 연령, 혼인여부, 학력, 재직기간, 직급)를 통제변수로 두고 다중회귀분석을 실시하였다.

<표 39> 독립변수와 종속변수의 회귀분석 결과(연구모형2, N=2,598)

변수명		조직시민행동					
		비표준계수		표준계수	t-value	p	VIF
		B (계수 추정치)	SE (표준 오차)	β			
(상수)		2.977	.104		28.498	<.001	
독립변수	재택근무 이용 만족도	.039	.012	.065	3.304	<.001	1.028
통 제 변 수	성 별	남성(준거)					
		여성					
	연 령	20대(준거)					
		30대					
		40대					
		50대 이상					
	혼 인	기혼(준거)					
		미혼					
	학 력	고졸 이하(준거)					
		전문대학졸업					
		대학(4년제)					
		대학원석사졸업					
		대학원박사졸업					
	재 직 기 간	5년 이하(준거)					
		6년~10년					
		11년~15년					
		16년~20년					
		21년~25년					
		26년 이상					
	직 급	1~4급(준거)					
5급							
6~7급							
8~9급							
		F=4.320***		$R^2=0.029$	adj. $R^2=0.022$		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

다중회귀모형의 F값은 4.320이고, 유의확률은 p<0.001로 나타나 모형의 적합도가 통계적으로 유의한 것으로 나타났고, 재택근무 이용 만족도 의 조직시민행동에 대한 설명력인 값은 0.094, 수정된 R^2 값은

0.087로 나타났다.

다음으로 채택근무 이용 만족도 의 조직시민행동에 대한 회귀계수는 0.065이고, 유의확률 $p < 0.001$ 으로 유의한 값은 것으로 나타나, 채택근무 이용 만족도는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 따라서 [가설 2-2]는 채택되었다.

<표 40> 독립변수와 종속변수 간 가설 검증 결과(연구모형2)

번호	가설	채택 여부
2-2	채택근무제 이용 만족도는 조직시민행동에 긍정적(+)인 영향을 미칠 것이다.	채택

Baron & Kenny(1986)의 매개효과 검증을 위한 3단계로서, 독립변수 및 매개변수가 종속변수에 미치는 영향에 대해 알아본다. 즉, 독립변수인 채택근무 이용 만족도 및 매개변수인 직무만족이 종속변수인 조직시민행동에 미치는 영향을 알아 본다. 이때 인구사회학적 변수(성별, 연령, 혼인여부, 학력, 재직기간, 직급)를 통제변수로 두고 다중회귀분석을 실시하였다.

<표 41> 독립변수 및 매개변수와 종속변수의 회귀분석 결과(연구모형2, N=2,598)

변수명		조직시민행동						
		비표준계수		표준계수	t-value	p	VIF	
		B (계수 추정치)	SE (표준 오차)					β
(상수)		2.006	.107		18.678	<.001		
독립변수	재택근무 이용 만족도	.008	.011	.014	.768	.443	1.046	
매개변수	직무만족	.317	.015	.392	20.803	<.001	1.104	
통 제 변 수	성 별	남성(준거)						
		여성	-.028	.022	-.024	-1.258	.209	1.137
	연 령	20대(준거)						
		30대	.053	.048	.043	1.101	.271	4.668
		40대	.022	.058	.018	.385	.700	7.098
		50대 이상	.050	.071	.038	.704	.481	9.166
	혼 인	기혼(준거)						
		미혼	.034	.029	.027	1.174	.241	1.589
	학 력	고졸 이하(준거)						
		전문대학졸업	.236	.078	.085	3.048	.002	2.400
		대학(4년제)	.203	.062	.155	3.278	.001	6.940
		대학원석사졸업	.216	.067	.140	3.228	.001	5.825
		대학원박사졸업	.277	.097	.068	2.871	.004	1.752
	재 직 기 간	5년 이하(준거)						
		6년~10년	.030	.037	.020	.813	.416	1.968
		11년~15년	.070	.043	.046	1.622	.105	2.510
		16년~20년	.029	.051	.017	.579	.563	2.644
		21년~25년	.029	.057	.016	.509	.610	2.960
		26년 이상	.078	.061	.054	1.279	.201	5.482
	직 급	1~4급(준거)						
5급		.125	.042	.097	2.988	.003	3.279	
6~7급		.122	.042	.105	2.889	.004	4.121	
8~9급		.213	.060	.099	3.579	<.001	2.379	
		F=27.554***		$R^2=0.169$		adj. $R^2= 0.163$		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

다중회귀모형의 F값은 27.554이고, 유의확률은 $p < 0.001$ 로 나타나 모형의 적합도가 통계적으로 유의한 것으로 나타났고, 재택근무 이용 만족도 및 직무만족의 조직시민행동에 대한 설명력인 R^2 값은 0.169, 수정된 R^2 값은 0.163으로 나타났다.

재택근무 이용 만족도 의 조직시민행동에 대한 회귀계수는 0.014이고, 유의확률 $p = 0.443$ 으로 유의하지 않은 것으로 나타났고, 직무만족의 조직시민행동에 대한 회귀계수는 0.392이고, 유의확률은 $p < 0.001$ 으로 나타났다. 1단계 및 2단계에서 독립변수인 재택근무 이용 만족도 가 종속변수인 조직시민행동에 미치는 영향력의 p값이 유의수준 0.05 미만으로 유의한 상태에서, 3단계에서 독립변수인 재택근무 이용 만족도가 종속변수인 조직시민행동에 미치는 영향력의 p값이 유의수준 0.05 이상으로 나타나 통계적으로 유의하지 않고, 매개변수인 직무만족의 종속변수인 조직시민행동에 미치는 영향력의 p값이 0.05 미만으로 나타났으므로 ‘완전매개효과’가 있는 것으로 밝혀졌다.

추가로 직무만족의 매개효과에 대한 유의성 검증을 위하여 Sobel Test를 실시한다.

Sobel Test의 수식은 다음과 같다.

$$Z = \sqrt{\frac{a \times b}{(b^2 \times s_a^2 + a^2 \times s_b^2)}}$$

a= 독립변수가 매개변수에 미치는 영향(비표준화계수)

b= 매개변수가 종속변수에 미치는 영향(비표준화계수)

s_a = a의 표준오차 s_b = b의 표준오차

2단계 검정에서 독립변수와 매개변수의 관계에서 비표준화계수와 표준오차 및 3단계 검정에서 매개변수와 종속변수의 관계에서 비표준화계수와 표준오차를 입력한 결과값이 -1.96 보다 작거나, +1.96 보다 클 때 매개효과가 유의하다고 판단할 것이다(Baron & Kenny, 1986).

Sobel Test를 실시한 결과값은 6.522(Sobel test statistic: 6.52239095, two-tailed probability: 0.0)로 나타났으며, 절대값이 1.96보다 크고, 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의하므로 직무만족의 매개효과는 인정된다고 해석되어, [가설 3-2]는 채택되었다.

<표 42> 직무만족의 매개효과 가설 검증 결과(연구모형2)

번호	가설	채택 여부
3-2	직무만족은 재택근무 이용 만족도 와 조직시민행동간의 관계를 매개할 것이다.	채택

제 5 장 결론

제 1 절 분석결과 요약 및 해석

본 연구에서는 재택근무가 조직시민행동에 미치는 영향에 대해 직무만족의 매개효과를 중심으로 검증을 실시하였다. 코로나19로 인해 전격적으로 실시되고 있는 재택근무는 비교적 새로운 연구 영역으로서, 기존 소수의 연구에 따르면 재택근무는 조직 측면에서 긍정적 영향으로 작용할 수도, 부정적 영향으로 작용할 수도 있는 ‘중립적 상태’의 연구 단계이다. 이러한 상황은 시대의 트렌드인 재택근무를 더욱 확산하고 체계화 하는데 장벽이 될 수 있다는 점에서 조직측면에서 재택근무의 효과성을 실증분석하기 위해 재택근무와 조직시민행동을 변수로 설정하였다. 이에 따라 재택근무 이용 경험과 재택근무 이용 만족도를 세분화 하여 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하였으며, 직무만족의 매개효과 검증을 위해 Baron & Kenny(1986)가 제시한 3단계 매개효과 검증을 실시하였고, 추가적으로 매개효과의 유의성을 검증하기 위해 소벨테스트(Sobel Test)를 실시하였다. 본 연구의 분석을 위하여

한국행정연구원에서 실시하는 「2020년 공직생활실태조사」 자료를 사용하였다.

「2020년 공직생활실태조사」는 재택근무를 적극적으로 실시하고 있는 46개 중앙행정기관 본청 소속 일반직 공무원과 17개 광역자치단체 본청 소속 일반직 공무원 4,339명을 대상으로, 각 중앙행정기관 및 광역자치단체에 각 표본 과/팀을 무작위로 정렬 후 배분된 표본 과/팀 수만큼을 확률비례계통 추출법에 의해 표본(과/팀)을 추출하였고, 추출된 각 표본(과/팀) 내에서는 소속 공무원 명단을 기준으로 무작위로 정렬 후 중앙행정기관은 5명, 광역자치단체는 10명을 각각 계통추출한 4,339명의 자료를 바탕으로 일반직 공무원 4,339명의 설문결과를 활용하였다.

재택근무 이용 경험을 독립변수로 설정한 <재택근무 이용 경험 모형(연구 모형1)>의 분석 결과는 다음과 같다.

첫째, 재택근무 이용 경험과 직무만족과의 관계를 살펴보면, 재택근무 이용 경험의 직무 만족에 대한 영향력인 회귀계수는 -0.008이나, 유의수준 $p=0.604$ 로 유의하지 않으므로 [가설 1-1](재택근무 이용 경험은 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다)은 기각되었다.

다만 재택근무 이용 경험과 직무만족의 관계가 통계적으로 유의하지 않지만 부정적(-)인 관계에 있는 것은 흥미로운 결과로 보인다.

일찍이 Bartel, Wrzesniewski & Wiesenfeld(2012)의 연구에 따르면 재택근무는 비공식적 의사소통 및 동료 간 사교적 시간의 감소로 재택근무자는 소외감을 느끼거나, 조직 정체성과 소속감이 하락 등 부정적 효과를 가져올 수 있는 것으로 나타났으며, 재택근무를 자주 사용하는 것 자체가 고립감을 증가시킬 수 있다는 우려도 보고되었다(Golden, 2001; Marshall, 2007; Golden & Veiga, 2006). 그리고 2000년대 이후 직무만족에 영향을 미치는 주된 요인 연구는 직무 스트레스와 관련이 있으며, Wright & Davis(2003)의 연구에 따르면 직무만족과 직무스트레스는 부정적(-)인 관계가 있다.

따라서 재택근무는 고립감을 증가시키고, 재택근무로 인한 고립감은

스트레스 요인이 되는 동료, 상사와 같은 대인관계 및 의사소통의 감소로서 직무만족과 부적인 관계에 있는 직무스트레스의 증가로 이어져 재택근무 이용 경험이 많을수록 직무만족은 낮아질 가능성이 있는 것은 아닌지 추측할 수 있다.

둘째, 재택근무 이용 경험이 조직시민행동에 미치는 영향에 대해 살펴보면, 재택근무 이용 경험의 조직시민행동 대한 영향력인 회귀계수는 -0.030 이나, 유의수준 $p=0.055$ 로 나타나 통계적으로 유의하지 않으므로 [가설2-1](재택근무 이용 경험은 조직시민행동에 유의미한 영향을 미칠 것이다)은 기각되었다. 다만 재택근무 이용 경험과 조직시민행동의 관계가 부정적(-)인 관계에 있으며, 유의수준 $p=0.055$ 수준에서 통계적으로 유의하지 않다는 점은 매우 흥미로운 결과로 보인다.

조직시민행동으로 이어지는 심리적 과정을 분석한 Blau(1964)의 “사회교환이론”을 상급자 또는 주변 동료와의 관계로 논리적으로 연결시켜 보면, 상급자와 주변 동료로부터 의사결정과정에서 존중과 예의, 충분한 설명 등을 받은 구성원은 상급자 또는 주변 동료에게 우호적인 감정을 가지게 되고, 이러한 우호적인 감정에 근거하여 상급자 또는 주변 동료를 위한 자발적인 조직친화적인 조직시민행동을 하게 될 것으로 추측할 수 있지만, 호혜성의 원칙(norm of reciprocity)에 기반한 ‘사회교환이론’과 재택근무 이용 경험이 많을 경우에 단점으로 지적되는 ‘고립감’(Bartel, Wrzesniewski, & Wiesenfeld(2012), Golden(2001), Marshall(2007), Golden & Veiga(2006))을 논리적으로 연결하면, 재택근무 이용 경험이 많을 경우에 ‘고립감’을 느끼는 직원은 상급자 또는 주변 동료로부터 의사결정과정에서 존중과 예의, 충분한 설명 등을 받지 못한다고 생각할 수 있을 것이며 해당 직원은 호혜성의 원칙에 따른 조직친화적인 조직시민행동을 하기 어려울 가능성이 있는 것은 아닌지 추측할 수 있다.

셋째, 재택근무 이용 경험과 조직시민행동과 관계에서 직무만족의 매개효과에 대해 살펴보면, Baron & Kenny(1986)의 3단계 매개효과

검증 회귀식에서 1단계 및 2단계에서 모두 유의미한 값이 도출되지 아니하여, 매개효과 검증을 위한 3단계에 해당하는 독립변수 및 매개변수가 종속변수에 미치는 영향에 관한 [가설 3-1](직무만족은 재택근무 이용 경험과 조직시민행동 간의 관계를 매개할 것이다)은 기각되었다.

재택근무 이용 만족도를 독립변수로 설정한 <재택근무 이용 만족도 모형(연구 모형2)>의 분석 결과는 다음과 같다. 재택근무 이용 만족도 문항은 재택근무 이용 경험이 있을 경우 설문에 응답하는 것으로서, 해당 문항에 응답한 2,598명을 대상으로 별도의 연구모형을 설정하고 분석하였다.

첫째, 재택근무 이용 만족도와 직무만족과의 관계를 살펴보면, 재택근무 이용 만족도는 직무만족에 긍정적(+인 영향을 미치는 것으로 분석되어 [가설 1-2](재택근무 이용 만족도는 직무만족에 긍정적(+인 영향을 미칠 것이다)는 채택되었다. 이러한 결과는 일찍이 재택근무제는 직무만족에 긍정적 영향을 미친다고 분석한 Saltzstein et al.(2001)와 유연근무제를 활용한 취업 부모의 직무만족도가 증가한다고 분석한 한국여성정책연구원(2011)의 연구 및 스마트워크 환경과 직무만족의 정의 영향을 확인한 김미연과 서영옥(2021) 등의 연구에서 더 나아가 재택근무 이용 경험과 재택근무 이용 만족도를 분리하여 재택근무 이용 만족도가 높을수록 직무만족과 부정적(-인 관계에 있는 고립감이나 직무 스트레스는 낮을 것이므로 재택근무 이용 만족도가 높을수록 직무만족도 높아진다고 추측할 수 있다.

둘째, 재택근무 이용 만족도가 조직시민행동에 미치는 영향에 대해 살펴보면, 재택근무 이용 만족도는 조직시민행동에 긍정적(+인 영향을 미치는 것으로 분석되어 [가설 2-2](재택근무 이용 만족도는 조직시민행동에 긍정적(+인 영향을 미칠 것이다)는 채택되었다. 이것은 재택근무 이용 만족도가 높은 직원의 경우, 고립감은 적을 것이고, 상급자와 주변 동료와 의사결정과정에서 우호적인 감정을 가지게 되고, 이러한 우호적인 감정에 근거하여 상급자 또는 주변 동료를 위한

자발적인 조직친화적인 조직시민행동을 하게 될 것이라는 것을 실증한 것을 논리적으로 추측할 수 있다. 이러한 결과는 Blau(1964)가 주장한 사회교환이론에 따라 상호 간에 경제적 가치 혹은 사회적 가치에 대한 신뢰를 기반으로, 상대방으로부터 수혜를 입었다고 느낀 자는 보답하고자 하는 의무감을 느끼고, 혜택을 제공하는 자는 상대방이 대가를 지급할 것이라는 기대감을 형성하는 교환관계를 형성하고, 조직이나 다른 구성원으로부터 수혜를 입고 있다고 인식하는 자는 ‘호혜성의 원칙(norm of reciprocity)’에 기초하여 조직친화적 행동으로서 조직시민행동을 하게 된다는 이론과 결론을 같이한다.

셋째, 재택근무 이용 만족도와 조직시민행동과 관계에서 직무만족의 매개효과에 대해 살펴보면, Baron & Kenny(1986)의 3단계 매개효과 검증 회귀식 및 Sobel Test 결과 직무만족의 매개효과가 있는 것으로 나타나, [가설 3-2](직무만족은 재택근무 이용 만족도와 조직시민행동 간의 관계를 매개할 것이다)는 채택되었다. 특히 1단계 및 2단계에서 독립변수인 재택근무 이용 만족도가 종속변수인 조직시민행동에 미치는 영향력의 p값이 유의수준 0.05 미만으로 유의한 상태에서, 3단계에서 독립변수인 재택근무 이용 만족도가 종속변수인 조직시민행동에 미치는 영향력의 p값이 유의수준 0.05 이상으로 나타나 통계적으로 유의하지 않고, 매개변수인 직무만족의 종속변수인 조직시민행동에 미치는 영향력의 p값이 0.05 미만으로 나타나 ‘완전매개효과’가 있는 것으로 밝혀졌다. 이는 직무만족이 크면 클수록 긍정적이고 자발적인 조직친화적 행동을 더욱 많이 실행한다는 것을 나타낸 것이다.

<재택근무 이용 경험 모형(연구 모형1)>과 <재택근무 이용 만족도 모형(연구 모형2)>의 연구 가설 검증 결과는 <표 43>과 같다.

<표 43> 연구가설 검증 결과

구분	가설	연구가설	결과
재택근무 이용 경험 모형 (연구모형1)	1-1	재택근무제 이용 경험은 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	기각
	2-1	재택근무제 이용 경험은 조직시민행동에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	기각
	3-1	직무만족은 재택근무 이용 경험과 조직시민행동 간의 관계를 매개할 것이다.	기각
재택근무 이용 만족도 모형 (연구모형2)	1-2	재택근무 이용 만족도 는 직무만족에 긍정적(+)인 영향을 미칠 것이다.	채택
	2-2	재택근무 이용 만족도 는 조직시민행동에 긍정적(+)인 영향을 미칠 것이다.	채택
	3-2	직무만족은 재택근무 이용 만족도 와 조직시민행동 간의 관계를 매개할 것이다.	채택

제 2 절 연구의 의의 및 시사점

본 연구는 코로나19로 전격적이고 전면적으로 실시된 재택근무의 조직 효과성을 2020년 공직생활실태조사 원자료를 토대로 실증분석하였다.

구체적인 본 연구의 의의 및 시사점은 다음과 같다.

첫째, 재택근무와 조직시민행동과의 관계에 대한 연구는 비교적 새로운 연구대상에 대한 것으로서 시의성이 있으며, 재택근무의 효과성이 조직에 미치는 영향을 실증분석을 통해 증명한다는 점에서 의의를 가진다. IT기술 및 4차 산업의 발전으로 근로자와 소속 직장과의 지리적 거리의 차이는 원활한 업무를 수행함에 있어 큰 장애가 되지 않게 된 상황에서, 코로나19로 인해 전격적으로 확산되고 적극적으로 실시되고 있는 재택근무는 비교적 새로운 연구 영역으로서, 이에 대한 연구는 비교적 소수에 불과하며, 재택근무의 효과성에 관한 기존 소수의 연구결과는 조직 측면에서 긍정적 영향을 작용할 수도, 부정적 영향을 작용할 수도 있는 등 일관된 연구결과가 없다. 이러한 상황은 시대의 트렌드인

재택근무를 더욱 확산하고 체계화하는데 장벽이 될 수 있다. 따라서 재택근무와 조직시민행동과의 관계에 대한 연구는 비교적 새로운 연구대상에 대한 것으로서 시의성이 있으며, 재택근무의 효과성이 조직에 미치는 영향을 46개 중앙행정기관 본청 소속 일반직 공무원과 17개 광역자치단체 본청 소속 일반직 공무원 4,339명의 공무원을 대상으로 실증분석을 통해 증명하였다는 점에서 의의를 가진다.

둘째, 재택근무 연구에 대한 새로운 시각을 제시하였다. 기존의 재택근무에 대한 연구는 재택근무와 다른 변수 간 인과관계를 직접 연구하는 것이 보편적이었다. 즉 재택근무 이용 경험이 있는 경우 조직효과성에 영향을 미치는지 등을 검토하는 방식이었다. 하지만 본 연구는 재택근무 이용 경험과 재택근무 이용 만족도를 분리하여 조직에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다는 점에서 이후 재택근무에 대한 연구에 새로운 시각을 제공하였다. 즉, 재택근무 자체가 조직시민행동을 결정한다기보다는 조직 구성원의 다양한 심리상태와 재택근무에 대한 인식이 조직시민행동에 영향을 미친다는 구조에서 연구를 진행해야 한다는 방향성을 제시한 점에서 의미가 있다.

셋째, 재택근무 이용을 독려하는 것만으로는 조직효과성을 제고 할 수는 없고 재택근무 이용 만족도를 제고하는 노력을 통해서 조직효과성을 높일 수 있다는 실천적 대안을 공공부문 조직관리자에게 제시하였다는 점도 본 연구의 시사점이라 할 수 있다. 특히 연구의 표본이 46개 중앙행정기관 본청 소속 일반직 공무원과 17개 광역자치단체 본청 소속 일반직 공무원 4,339명의 공무원이라는 점에서 본 연구의 결과가 특정 공공부문에 한정된 것은 아니라는 점에서 실천적 함의가 높다 하겠다.

넷째, 분석결과 통계적으로 유의하지는 않지만, 재택근무 이용 경험과 직무만족이 부정적(-)인 관계에 있으며, 재택근무 이용 경험과 조직시민행동이 부정적(-)인 관계에 있는 것으로 나타나서, 재택근무의 효과 중 부정적 측면인 ‘고립감’이 존재할 수 있음을 추측해 볼 수 있었다. 즉, 재택근무는 ‘고립감’을 증가시키고, 재택근무로 인한 고립감은 동료, 상사와 같은 대인관계 및 의사소통의 감소로서 직무만족과 부적인

관계에 있는 ‘직무스트레스’의 증가로 이어져 재택근무 이용 경험이 많을수록 직무만족은 낮아질 가능성이 있는 것은 아닌지 추측할 수 있다. 그리고 재택근무 이용 경험이 많을 경우에 ‘고립감’을 느끼는 직원은 상급자 또는 주변 동료로부터 의사결정과정에서 존중과 예의, 충분한 설명 등을 받지 못한다고 생각할 수 있을 것이며 해당 직원은 ‘호혜성의 원칙’에 따른 조직친화적인 조직시민행동을 하기 어려울 가능성이 있는 것은 아닌지 추측할 수 있다.

따라서 재택근무제도의 활성화를 위해서는 ‘고립감’을 해소할 수 있는 제도나 조직문화 등이 개선되어야 할 필요성이 있다 하겠다. 그리고 재택근무 이용을 독려하는 것만으로는 조직효과성을 제고할 수는 없고 재택근무 이용 만족도를 제고하는 노력을 통해서 조직효과성을 높일 수 있다는 시사점을 얻을 수 있다.

이것은 향후 코로나19가 종식되더라도 사무실 근무와 병행하여 활용되는 하이브리드형 재택근무가 일상화될 것이므로, 본 연구는 재택근무의 조직 효과성을 실질적으로 제고할 수 있도록 필요한 정책을 수립하는데 방향성을 제시할 수 있을 것으로 기대한다.

제 3 절 연구의 한계

본 연구는 자료의 한계 등 다음과 같은 한계가 존재한다.

첫째, 연구의 자료는 국가승인통계에 해당하는 한국행정연구원의 「2020년 공직생활실태조사」를 분석에 활용하여 표본의 규모 확보와 신뢰성을 보장할 수 있었으나, 본 설문은 재택근무에 영향을 미치는 여러 요인을 반영한 구조화된 설문이 아닌 점에서 재택근무 이용자의 개인적 성향, 직무 특성, 이용 동기 등 영향요인을 최대한 반영하지 못하였다. 이것은 설문 대상자의 개인적 성향 등에 따라 재택근무 실시 이전에 이미 조직시민행동과 직무만족에 영향을 미치는 선택편의(Selection Bias)의 문제를 가져올 수도 있으며, 자기보고식(self-report) 설문응답 자료만을 사용하였으므로, 동일방법편의(Common Method Bias)가 발생할 수 있음을

완전히 배제할 수 없다. 향후 연구에서 재택근무, 직무만족, 조직시민행동에 영향을 미치는 다양한 설문문항을 준비하고, 1차 및 2차 설문조사 등 시차를 두고 설문조사를 한다면 보다 설득력 있고 정확한 분석을 할 수 있을 것으로 기대된다.

둘째, 본 연구는 특정시점에 국한된 자료인 「2020년 공직생활실태조사」를 활용하였기 때문에 시계열상의 인식의 변화를 분석하는 데는 한계가 있다. 물론 코로나19로 재택근무가 본격적으로 실시된 이후 대규모의 공무원을 대상으로 한 비교적 최신 데이터를 활용하여 본 연구를 실시하였지만, 재택근무 이용 만족도, 직무만족, 조직시민행동 등 각 변수가 인식적 측면을 포함하고 있다는 점에서 지속적인 연구가 요구된다고 하겠다. 또한 재택근무의 효과성에 관한 분석 자료가 코로나19 상황에 국한되었다고 볼 수 있으므로 일반화의 한계가 존재한다. 따라서 본 연구 결과를 바탕으로 코로나 이전, 코로나 상황, 포스트 코로나 상황을 비교 분석하는 후속 연구를 통해 연구의 정확성을 제고할 필요가 있다.

셋째, 재택근무의 조직 효과성을 공무원을 중심으로 한정하여 분석함으로써 민간분야에 있어 재택근무의 조직 효과성을 살펴보지 못한 한계가 있다. 조직차원의 효과성을 제고하기 위한 목적을 둔 재택근무는 대상이나 기관을 한정하여 이루어지는 것은 아니다. 따라서 향후 연구에서는 공직분야 및 민간분야를 아우르는 다양한 분야에 대한 분석이 필요하다고 하겠다.

넷째, 본 연구는 재택근무를 직접 경험하는 수혜자를 대상으로 이루어졌다. 그러나 재택근무를 시행하는 관리자를 대상으로 한 연구도 실시될 필요가 있다. 재택근무를 시행하는 관리자에 대한 분석을 통해 향후 재택근무제도의 안정적인 시행을 기대할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

<참고 문헌 및 논문>

- 고용노동부(2020). 재택근무 업무효율과 직무만족 모두 높게 나타나
http://www.moel.go.kr/news/enews/report/enewsView.do?news_seq=11450
- 고용노동부. (2020) 재택근무 활용실태 설문조사 결과
- 고은정·김상수. (2017). 유연근무제 사용에 영향을 미치는 요인에 관한 연구; 동기및개인, 조직, 직무특성의 조절효과를 중심으로. 한국경영컨설팅학회, 17(4), 87-101.
- 권용훈·신동연. (2016). 육군 간부들의 직무동기에 관한 연구: 내재적 동기, 외재적 동기, 공직봉사동기를 중심으로. 국방정책연구, 32(3), 149-183.
- 권향원·차세영. (2020). ‘일과 삶 균형’(WLB) 이후의 새 패러다임 ‘일과 삶 통합’(WLI) 개념의 시론적 이해 및 사례 유형화 연구. 한국인사행정학회, 19(3), 53-84.
- 김대원. (2010). 거래적 리더십 및 개인적 갈등과 조직시민행동. 행정논총, 48(2), 369-392.
- 김미연, 서영욱. (2021). 워라벨과 스마트워크환경이 조직 구성원의 직무만족과 조직헌신에 미치는 영향에 관한 연구. 한국콘텐츠학회, 21(3), 505-517.
- 김민성, 임상호. (2018). 일·가정 병립을 위한 유연근무제가 직무만족도에 미치는 영향. 산업진흥연구, 3(2), 33-40.
- 김선희·심동철·박현희. (2017). 섬김의 리더십, 집합적 공공봉사동기, 윤리적 풍토가 집합적 조직시민행동에 미치는 영향. 한국행정학보, 51(3), 63-91.
- 김소희·김서용·이병량. (2020). 동기이론에 대한 비교분석: 공공봉사동기, 업무특성이론, 내재적 동기이론. 한국행정학보, 54(1): 37-75.
- 김연희. (2016). 전략적 인적자원관리가 조직시민행동에 미치는 영향. 한국조직학회보, 13(1), 1-32.

- 김영재. (2017). 유연근무제 도입이 조직성과에 미치는 영향에 대한 연구
재무성과와 이직의도 변화를 중심으로. 공기업정책학 석사 학위
논문, 서울대학교 행정대학원.
- 김정인. (2014a). 지방세무직 공무원의 공공봉사동기와 조직시민행동.
지방정부연구, 18(1), 193-218.
- 김현우·윤주명. (2010). 일선 행정기관 공무원들의 조직시민행동에 관한
연구: 아산시 일선행정기관을 중심으로. 사회과학연구, 16(1),
59-87.
- 류종용·이창원. (2016). 우리나라 공무원의 변혁적 리더십, 거래적
리더십과 공공봉사동기가 하급 공무원의 조직시민행동에 미치는
영향. 정책분석평가학회보, 26(3), 137-161.
- 박시진. (2020). 포스트 코로나 시대의 인사관리_원격근무제를 중심으로.
한국인사행정학회, 19(4), 363-373.
- 박원진·전주상. (2015). 직무스트레스 요인이 이직의도에 미치는 영향:
장례지도사를 대상으로. 한국사회와 행정연구, 25(4), 183-201.
- 박한준, 이주경. (2018). 직무특성이 유연근무형태 선호에 미치는 영향.
한국정책과학학회, 22(4), 59-79.
- 박희서·임병춘·김재휴. (2002). 지방행정에 있어서 공무원의
일반시민정신이 조직시민행동에 미친 영향. 한국사회와 행정연구,
13(2), 43-63.
- 사용진. (2021). 공공부문에서의 유연근무제 연구의 흐름과 방향 모색에
관한 연구. 한국인사행정학회, 20(1), 67-89.
- 사용진·박소영. (2017). 가족부양의무와 재택근무 만족도와의 관계 분석.
한국인사행정학회, 16(2), 103-124.
- 서울시정개발연구원. (2011). 서울시 스마트워크 조직관리 방안 연구.
- 서형주. (2021). 공공부문 스마트워크 이용 영향요인 스마트워크센터와
재택근무이용을 중심으로. 한국정책과학학회, 25(1), 1-35.
- 양정윤. (2020). 유연근무제가 자기효능감과 고객지향성에 미치는 영향.
한국호텔외식관광학회, 29(3), 95-102.

- 우종무·이명천. (2017). 소통 만족과 정부 조직성과: 공무원의 내·외부 소통 만족, 직무 만족, 조직 몰입, 조직 시민행동, 공공 봉사 동기를 중심으로. *홍보학연구*, 21(6), 33-68.
- 윤병훈·송봉규(2014). 경찰공무원의 일과 삶의 균형 (Work Life Balance) 에 대한 인식이 직무만족에 미치는 영향 내재적 동기의 매개효과. *한국경찰연구*, 13(1), 91-116
- 이기성. (2015). K공단 조직구성원의 팔로어십 특성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구- 중간관리자 리더십의 조절효과를 중심으로. *공기업정책학 석사 학위 논문*, 서울대학교 행정대학원
- 이동수·박희서. (2008). 지방공무원의 직무요인이 직무태도와 조직시민행동에 미친 영향. *한국행정논집*, 20(4), 1231-1252.
- 이동현. (2016). 유연근무제가 공기업의 경영성과에 미치는 영향. *공기업정책학 석사 학위 논문*, 서울대학교 행정대학원.
- 이용규·정석환. (2005). 공무원의 근로가치관이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대한 실증적 분석. *행정논총*, 43.
- 이유경, 이현주. (2021). 코로나-19시대 재택근무로 전환된 부부의 갈등경험과 적응과정에 관한 연구. *한국가족학회*, 3(1), 70-116.
- 이은아, 신경아. (2021). 여성 고용 안정화를 위한 유연근무제도 활성화 방안 연구. *한국여성학회*, 37(1), 39-73.
- 이자현. (2021). 원격근무 효과성이 조직시민행동에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트의 매개효과와 변혁적 리더십의 조절효과를 중심으로. *경영학 석사 학위 논문*, 동국대학교대학원.
- 이희, 이만수. (2017). 유연근무가 조직과 직무성과에 미치는 긍정적인 영향에 대한 연구. *대한안전경영과학회*, 19(4), 253-260.
- 정상호. (2016). 유연근무제 도입과 활용이 공기업경영성과에 미치는 영향 분석. *공기업정책학 석사 학위 논문*, 서울대학교 행정대학원.
- 정재명. (2010). 공직인사 상 여성공무원의 유리천장현상인식과 조직시민행동: 여성공무원들의 인식을 중심으로. *지방정부연구*, 14(1): 181-202.

- 주효진. (2004). 조직구조, 조직문화 및 조직 효과성의 관계에 관한 연구: 업무특성별 기관분류를 중심으로. 행정논총, 42.
- 통계청(2017). 2017년 8월 경제활동인구조사 근로형태별 부가조사 결과.
- 통계청(2018). 2018년 8월 경제활동인구조사 근로형태별 부가조사 결과.
- 통계청(2019). 2019년 8월 경제활동인구조사 근로형태별 부가조사 결과.
- 통계청(2020). 2020년 8월 경제활동인구조사 근로형태별 부가조사 결과.
- 통계청(2021). 2021년 8월 경제활동인구조사 근로형태별 부가조사 결과.
- 하미승·이진만·공주·이지훈·이병진. (2017). 조직시민행동의 형성요인 연구. 한국행정논집, 29(1), 109-140.
- 한국경영자총협회(2020). 사회적 거리두기에 따른 매출 100대 기업 재택근무 현황 조사 결과.
- 한국여성정책연구원(2011). 유연근무제와 가족생활의 변화.
- 한국은행(2020). 코로나19 사태로 인한 재택근무 확산: 쟁점과 평가.
- 한선영(2015). 회복탄력성, 일 삶 균형과 직무만족의 관계. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 홍혜란. (2016). 가족친화제도 활용이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. 행정학 석사 학위 논문, 서울대학교 행정대학원.
- Allen, T. (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior* 58, 414-435.
- Balterss, B., T. E. Briggs, J. W. Juff, J. A. Wright, and G. A. Neuman. 1999. Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-Analysis of Their Effect on Work-Related Criteria. *Journal of Applied Psychology* 84(4), 496-513.
- Bartel, C. A., Wrzesniewski, A., & Wiesenfeld, B. M. (2012). Knowing where you stand: Physical isolation, perceived respect, and organizational identification among virtual employees. *Organization Science*, 23(3), 743-757.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good

- Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595.
- Baumeister, R. F., & Tice, D. M. (1990). Point-counterpoints: Anxiety and social exclusion. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 9(2), 165–195.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors? *Academy of Management Review*, 24(1): 82–98.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 19(4): 533–546.
- Bush, W. R. (1990). Telecommuting: The case of research software development. *Technological Forecasting and Social Change*, 37(3), 235–250.
- Campbell, J. W. & Im, T. (2015). PSM and Turnover Intention in Public Organizations: Does Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior Play a Role? *Review of Public Personnel Administration*, 36(4), 323–346.
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 511–532.
- DeWall, C. N., & Baumeister, R. F. (2006). Alone but feeling no pain: Effects of social exclusion on physical pain tolerance and pain threshold, affective forecasting, and interpersonal empathy. *Journal of personality and social Psychology*, 91(1), 1–15.

- Feldman, D. C., & Gainey, T. W. (1997). Patterns of telecommuting and their consequences: Framing the research agenda. *Human Resource Management Review*, 7(4), 369–388.
- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336–361.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
- Gajendran, R. S., Harrison, D. A., & Delaney-Klinger, K. (2015). Are telecommuters remotely good citizens? Unpacking telecommuting's effects on performance via i-deals and job resources. *Personnel Psychology*, 68(2), 353–393.
- Ganesh, M.P., & Gupta, M. (2010). Impact of virtualness and task interdependence on extra-role performance in software development teams. *Team Performance Management*, 16(3/4), 169–186.
- Golden, T. D., & Eddleston, K. A. (2020). Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103348.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home?. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1340.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting

- face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412-1421.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Guest, D. E. (2001). Perspectives on the study of work-life balance, A discussion paper prepared for the 2001 ENOP symposium, Paris, March 29-31.
- H. M. Weiss and R. Cropanzano. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, 18, 1-74.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. Oxford, UK: Harper.
- Kane, L. (2014). Telework and organizational citizenship behaviors: The underexplored roles of social identity and professional isolation.
- Kim, S. (2006). Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8), 722-740.
- Lautsch, B.A., Kossek, E.E., & Eaton, S.C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62(6), 795-827.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Cause of Job Satisfaction. In M.D. Dunnette(Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational*
- L. W. Porter, R. M. Steers, and R. T. Mowday. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric

- technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603 - 609.
- M. Bergami and R. P. Bagozzi. (2010) Self categorization, affective commitment and group self esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39(4).
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196-211.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2000). *Organisational behaviour*. McGraw Hill
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 578 - 595.
- McCormick, E. J. and Tiffin, J. (1974). 『Industrial Psychology(6th ed.)』.Prentice-Hall, 298-299.
- Milton, C. R. (1981). 『Human Behavior in Organization』. New York:Prentice-Hill, 159.
- Olson-Buchanan, J. B., & Boswell, W. R. (2006). Blurring boundaries: Correlates of integration and segmentation between work and nonwork. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 432-445.
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. A. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization of Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 492-499.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus Affective

- Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.
- Perry, J. L. & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behavior and their effects on follower's trust in leader, Satisfaction and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Rainey, H. G. (1991). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Redman, R., Snape, E., & Ashurst, C. (2009). Location, location, location: Does place of work really matter? *British Journal of Management*, Vol. 20, 171-181.
- Rosenhan, D. L., Underwood, B. & Moore, B. (1974). Affect Moderates Self Gratification and Altruism. *Journal of Personality and Psychology*, 30(4), 546-552.
- Saltzstein, A. L., T. Yuan, and G. H. Saltzstein.(2001). Work-Family Balance and Job Satisfaction: The Impact of Family-Friendly Policies on Attitudes of Federal Government Employees. *Public Administration Review* 61(4), 452-467.
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193-207.
- Shim, D. C. & Faerman, S. (2017). Government Employees'

- Organizational Citizenship Behavior: The Impacts of Public Service Motivation, Organizational Identification, and Subjective OCB Norms. *International Public Management Journal*, 20(4), 531-559.
- Smith, P. C. (1955). The Prediction of Individual Differences in Susceptibility to Industrial Monotony. *Journal of Applied Psychology*, 39(5), 322-329.
- Smith, P. C., Kendal, L. M. and Hulin. (1969). 『The measurement of satisfaction in work and behavior』 . Chicago: Rand McNally.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Stritch, J. M. & Christensen, R. K. (2016). Going Green in Public Organizations: Linking Organizational Commitment and Public Service Motives to Public Employees' Workplace Eco-Initiatives. *American Review of Public Administration*, 46(3), 337-355.
- Wright, B. E., & Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the publicsector: The role of the work environment. *The American Review of Public Administration*, 33(1), 70-90.

Abstract

A Study on the Effect of Telecommuting on Organizational Citizenship Behavior(OCB)

: Focusing on the Mediating Effect of Job
Satisfaction

LEE Hongsu

Department of Public Enterprise Policy

The Graduate School of Public Administration

Seoul National University

This study empirically analyzed the organizational effectiveness of telecommuting, which was conducted in a surprise and full-scale manner due to COVID-19, based on the data of the Korea Institute of Administration's 2020 Public Service Life Survey. In particular, whether job satisfaction has a mediating effect in the correlation between telecommuting system experience and use satisfaction and organizational citizenship behavior were analyzed through the three-step mediating effect verification suggested by Baron & Kenny(1986). This is to derive practical implications at the organizational level to

substantially enhance the organizational effectiveness of telecommuting, as hybrid telecommuting in parallel with office work will become common even if COVID-19 ends in the future. The analysis results of this study are summarized as follows.

The analysis results of the <Telecommuting Experience Model>, which sets the telecommuting experience as an independent variable, are as follows. First, the relationship between telecommuting use experience and job satisfaction was not statistically significant, but there was a negative (-) relationship. This can be inferred whether the use of telecommuting increases isolation, and the sense of isolation due to telecommuting leads to an increase in job stress in negative relationships with job satisfaction as a stressor such as colleagues and bosses. Second, the relationship between telecommuting use experience and organizational citizenship behavior was not statistically significant at the $p=0.055$ level, but there was a negative (-) relationship. If you have a lot of experience using telecommuting, you may think that employees who feel "isolated" do not receive respect, courtesy, and sufficient explanation in the decision-making process from their superiors or colleagues, and it may be difficult to take organizational-friendly organizational citizenship actions based on the principle of reciprocity.

The analysis results of the <Telecommuting Satisfaction Model>, which sets the satisfaction level of telework use as an independent variable, are as follows. First, it was found that satisfaction with using telecommuting had a positive (+) effect on job satisfaction. By separating the experience of using telecommuting and the satisfaction of using telecommuting, it was demonstrated that the higher the satisfaction of using telecommuting, the higher the job satisfaction.

This will result in a low sense of isolation or job stress in a negative (-) relationship with job satisfaction, so it can be assumed that the higher the satisfaction with using telecommuting, the higher the job satisfaction. Second, it was analyzed that satisfaction with using telecommuting had a positive (+) effect on organizational citizenship behavior. It can be logically inferred that employees with high telecommuting satisfaction will have little sense of isolation, favorable feelings in the decision-making process with superiors and colleagues, and voluntary and organizational-friendly citizenship behavior for superiors or colleagues. Third, it was analyzed that job satisfaction has a 'complete mediating effect' in the relationship between satisfaction with using telecommuting and organizational citizenship behavior. This indicates that the greater the job satisfaction, the more positive and voluntary organizational-friendly behavior is executed.

The significance and implications of this study that can be obtained through the analysis results are as follows. First, the existing research results on the effectiveness of telecommuting are relatively new research subjects in the absence of consistent research results, such as positively or negatively affecting the organization. It is also significant in that it proved the effect of telecommuting on the organization through empirical analysis of 4,339 public officials in 46 central administrative agencies' headquarters and 17 metropolitan and provincial headquarters. Second, a new perspective was provided for later research on telecommuting in that the effect on the organization was empirically analyzed by separating the experience of telecommuting and the satisfaction of telecommuting. In other words, it is meaningful in that research on telecommuting should be conducted in a structure that various psychological states and

perceptions of telecommuting can affect organizational citizenship behavior rather than telecommuting system itself. Third, this study is expected to be a good data for related follow-up studies in that encouraging the use of telecommuting alone cannot improve organizational effectiveness, and a practical alternative that can improve organizational effectiveness through efforts to improve telecommuting satisfaction.

On the other hand, this study has the following limitations. First, the 2020 Public Service Life Survey of the Korea Institute of Administration could be used for analysis to secure the size and reliability of the sample, but this survey was not a structured survey reflecting various factors of telecommuting. Second, since this study used the 2020 Public Service Life Survey, a data limited to a specific point in time, there is a limit to analyzing changes in perception in time series. Third, there is a limitation in not examining the organizational effectiveness of telecommuting in the private sector by analyzing the organizational effectiveness of telecommuting focusing on public officials. Fourth, this study was conducted on beneficiaries who directly experience telecommuting. However, it is also necessary to conduct research on managers who perform telecommuting. Through the analysis of managers who perform telecommuting, stable implementation of the telecommuting system can be expected in the future.

keywords: COVID-19, Telecommuting Experience, Telecommuting Satisfaction, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Isolation, Social Exchange Theory, Full Mediating Effect
Student Number: 2021-22471