

## 조직에서 지방공무원의 역할갈등 및 역할 모호성에 대한 경험적 연구

김영돈\*

고도산업사회의 도래와 더불어, 조직의 규모가 확대되고 사회기능이 전문화되어 조직에서 공무원들의 역할에 대한 중요성이 점점 증대되어 왔다. 그러나, 공무원 자신이 기대하고 있는 역할에 모순이 생기거나 기대되는 역할 상호간에 역할갈등이 발생하게 되고 아울러 업무와 책임 한계에 대한 명확한 구분이 없으며 역할을 수행하는데 필요한 정보가 제한되어 있는 역할모호성 현상이 나타나게 되었다. 이러한 역할갈등과 역할모호성은 조직의 성과를 저해하게 된다. 따라서 이 논문에서는 먼저 역할이론 등을 고찰하고 그 이론들을 기초로 분석모형을 설정했으며, 아울러 그것을 바탕으로 지방공무원을 대상으로 역할갈등 및 역할모호성에 대한 경험적 연구를 실시하였다. 그리고 거기에서 나타난 역할갈등 및 역할모호성의 정도와 영향을 미치는 요인 등을 분석했다. 분석 결과, 역할갈등 및 역할모호성에 영향을 미치는 여러 요인 중에 참여, 의사전달, 공식화, 연령, 직위, 근무연한, 리더쉽 및 성별의 순서로 영향력을 가지고 있는 것으로 나타났다.

주제어: 역할, 역할갈등, 역할모호성

### I. 서론

고도산업사회 및 지식기반사회가 도래함에 따라 조직의 규모가 확대되고 점차 사회기능의 국제화·전문화·지방화추세로 조직에서 공무원의 역할이 상당한 중요성을 갖게 되었다. 따라서 조직의 성과 및 성패에 대한 중요한 핵심은 공무원들

\* 충북대에서 행정학 박사를 취득했고, 현재는 충북대, 서원대, 충청대 등 강사로 출강하고 있다 (Email: kyd1207@hanmail.net).

의 역할 수행에 달려 있으며, 공무원들이 자기에게 기대되고 있는 역할에 갈등을 갖게 되면 직무수행은 물론 평생의 직장생활에도 큰 문제를 발생시킨다.

모든 사람은 일상생활을 영위하는 동안 여러 가지 갈등에 직면한다. 그러나 사회인은 갈등의 책임이 자기본인에게 돌아가지만, 공무원의 갈등은 개인적이면서 동시에 조직 및 국민들에게 커다란 영향을 끼친다는 점에서 보다 중요한 뜻을 가진다. 그리고 공무원은 조직에서 중요한 직무를 담당하며 그 방향을 결정하고 정보를 제공하고 조언하는 중요한 위치를 차지하고 있다. 특히 조직 내에서 공무원들 간의 역할기대와 실제 역할행동 간에 차이가 생길 때 역할갈등 및 역할모호성이 생기는 경우가 많다. 이러한 현상은 역할갈등 및 역할모호성의 성격과 정도에 따라 다르지만 조직의 효과성을 저하시키는 요인으로 인식되고 있다(Jackson & Schuler, 1985: 16~78) 따라서 조직 내에서의 효율성과 나아가서는 조직의 전체성과를 높이기 위하여 공무원들이 전문적인 공무원으로서 자질을 갖추고 조직 내에서 역할을 보다 효과적으로 수행할 때, 개인적으로는 조직에 만족할 수 있을 것이며, 사회적으로는 국민들에게 최대한의 적법한 서비스 기회를 누릴 수 있게 해 줄 것이다. 반면에 공무원 자신이 기대하고 있는 역할에 모순이 생기거나 기대되는 역할상호간에 역할갈등이 있고, 아울러 업무와 책임한계에 대한 명확한 구분이 없으며, 역할수행에 필요한 정보가 제한되어 있는 역할모호성이 생기면, 좋은 직무에 대한 효과를 바랄 수는 없다. 이러한 조직구조 속에서는 공무원들은 직무수행에 불만을 갖게 되어 사기와 능률은 떨어지고, 기회가 있으면 이직하고자 하는 생각을 하게 될 것이다. 그러므로 조직 내에서 공무원들의 문제점을 분석하고 조직의 효과성을 높이는 방안을 마련하기 위해서는 공무원들의 역할갈등 및 역할모호성에 대한 연구가 먼저 행해져야 한다.

이 연구에서는 조직 내에서의 중추적인 요소인 공무원의 역할갈등 및 역할모호성 현상 및 영향을 미치는 요인을 밝히고자 한다. 그동안 역할갈등에 대한 부분적인 선행연구는 있어 왔지만 조직에서의 지방공무원의 역할갈등 및 역할모호성에 대한 연구는 80년대 이후에는 미미한 실정이다. 이와 같은 연구의 필요성에 따라 이 연구는 먼저 기존의 이론들을 살펴봄으로써 연구논제에 대한 이론적 접근을 시도하고 다음으로는 실제적인 경험적 근거를 탐색해 보려고 한다.

따라서 우선 지방공무원들의 역할갈등 및 역할모호성의 현상 및 영향을 미치는

요인을 경험적으로 살펴보기 위해서 역할이론에 따른 역할갈등 및 역할모호성을 고찰해 보고 이러한 이론적 배경을 바탕으로 지방공무원의 역할갈등 및 역할모호성에 대한 조작적 정의를 내린 다음, 이들의 조작적 개념정의를 구체적으로 나타내는 경험적 지표를 선정하여 측정척도 즉, 설문지를 만들었으며 면담도 실시했다. 이 설문지 및 면담을 통하여 회수된 자료를 분석함으로써 조직에서의 지방공무원의 역할갈등 및 역할모호성 현상 및 그 요인 등을 경험적 근거로 제시해서 살펴보는 동시에 지방공무원 조직의 효율적인 운영을 위한 연구 자료로 삼고자 한다.

## II. 역할갈등 및 역할모호성의 이론적 검토

### 1. 역할갈등 및 역할모호성의 개념

역할갈등 및 역할모호성의 정확한 개념을 이해하기 위해서는 역할의 개념을 알아보는 것이 필요하다. 아울러 역할갈등과 역할모호성의 관계는 역할모호성이 역할갈등을 발생시키는 주요 원인으로도 된다는 연구결과가 있기는 하나, 이들은 병렬관계로 같은 비중으로 다룰 수 없는 성질의 것이며, 개념상에 있어서도 학자들에 따라서 별개의 용어로 정의되어 왔으며, 또한 역할모호성의 연구도 각각 연구되어지는 경향을 볼 수 있다(Rizzo 등, 1972; Katz 등, 1978; Tracy, 1981) 따라서 여기에서도 역할의 개념에 대하여 문헌의 정의 및 여러 학자들이 제시한 것을 살펴보고, 그 개념을 바탕으로 역할갈등 및 역할모호성의 정의, 요인, 유형을 각각 정의하고자 한다.

#### 1) 역할의 개념

역할의 의미는 사회학, 심리학, 인류학 등의 여러 학문에 따라 발전되어 왔기 때문에 정의가 여러 가지로 내려지고 있다. 보는 관점에 따라 일반적으로 구조주의적, 상호주의적, 통합적인 입장으로 분류된다(Biddle & Thomas, 1979; Roose & Starke, 1981: 290)

구조주의적 입장의 Parsons(1951: 25)는 역할 개념은 단순히 사회체계를 구성하

는 단위의 도구적 개념으로 사용했으며, 개인의 속성에는 2차적인 관심만 기울였다. 또한 Rizzo 등(1970: 150~163)은 역할이란 “하나의 사회구조 속에서 어떤 직위에 알맞은 행동을 하기를 원하는 일련의 기대”라고 하고 있다.

상호주의적 입장의 Katz 등(1978: 187~219)은 역할개념을 “조직과 개인”을 연결하는 것이라고 말하고 조직 내에서의 역할 행동이 나오는 사회 심리적 절차를 명백히 하고 있다. 또한 P. E. Secord & C.W. Backman(1964: 457)는 “어떤 직위와 그 직위에 부여된 기대를 종합하여 역할”이라 말하고 T. Newcomb & E. L. Hartley(1967: 323)는 “직위를 수행함에 필요한 규범적 기대를 역할”이라고 정의하고 있다.

통합적인 입장의 Roose & Starke(1981: 290)은 역할은 “어떤 직위를 차지하고 있는 사람에게 사회가 부여한 태도, 가치, 행동이며, 특정 직위를 점유한 사람들과 상호작용을 하는 사람들의 기대라고 정의하였다. Goffmann(1961: 93)은 역할을 “특정 상황에서 개인이 보는 전형적인 반응”이라고 정의하였다.

위에서 살펴본 바와 같이 여러 문헌과 여러 학자들이 역할에 관한 개념 규정을 비교해 보면 구조주의적 입장은 사회체제의 규범적인 측면에서만 보았기 때문에 역할의 개인 간 상호작용을 강조하는 발생적, 역동적 측면을 소홀히 하였고, 상호주의적 관점은 개인에 초점을 두어 역할의 발생적이고 창조적인 측면을 강조하고 비공식적 집단에 초점을 둔 반면 사회체제가 갖추어야 할 규범적 측면과 공식적인 집단에 소홀한 면이 있다. 그러나 현실적으로 사람은 조직에서 어떤 특정한 직위와 역할을 가지고 사람들과 상호작용을 하게 되고, 그 상호작용의 결과에 대한 기대에 따라 실제의 행동을 나타낸다. 따라서 이 연구에서는 통합주의적 관점에서 역할이란 “어떤 직위를 차지하고 있는 개인에게 요구하는 기대이며 그 기대에 따라 수행하는 구체적인 행동”이라고 정의하고자 한다.

## 2) 역할갈등의 개념

위에서 살펴 본 역할의 개념정의를 기초로 여러 학자들의 역할갈등에 대한 시각을 분석하여 이 연구에서 요구하는 역할갈등의 개념을 밝혀보고자 한다. 역할갈등은 관점을 달리하는 이론마다 또는 연구목적에 따라 달리 정의하고 있지만, 대체로 다음과 같이 3가지 차원으로 분류하고 있다(Neal Gross 등, 1966: 287).

첫째, 역할갈등을 역할담당자의 지각에 대한 갈등차원으로서 역할담당자에 의

해 지각된 경우로 보는 경우로써, Rizzo, Miles, Rogers, Brief 등이 대표적 학자이다.

Rizzo 등은 역할갈등이란 “개인의 욕구와 역할의 요구가 불일치하는 상태”라고 말하면서 다음과 같이 네 가지로 세분했다(J.Rizzo, etal, 1970: 155-156; Tuber & Collins, 2000: 155~169).

- ① 역할담당자의 내적기준이나 가치관과 주어진 직무행위가 서로 상충될 때의 갈등
- ② 역할담당자의 시간, 자원, 능력과 규정된 역할행동 간의 갈등
- ③ 다수 역할간의 갈등(양립 불가능한 행위가 요구되는 여러 역할을 동시에 수행해야 할 때)
- ④ 불일치한 정책의 평가에 기인하는 갈등(주어진 역할의 수행방법과 관련된 타인들의 기대나 조직의 요구가 서로 상충될 때)

Brief 등(1976: 475)은 역할갈등이란 “역할담당자가 지각하지 못하는 경우의 상황”이라 정의하고 역할갈등의 대상을 개인의 심리 내에 있음을 암시하고 있다.

둘째, 역할갈등을 역할담당자가 지각한 것으로 보기보다는 역할에 관련된 여러 사람의 기대가 서로 상충된 사회적 상황으로 보는 것이다. 학자로는 Parsons(1951), Goode(1974) 등이 대표적 학자이다.

Parsons(1951: 280~283)는 역할갈등이란 “역할담당자가 일을 전부 수행하기가 불가능한 서로 상충되고 합당한 여러 역할 기대사이에 그 역할 담당자가 처해있는 상황”으로 규정하고 있으며, Goode(1970: 483-496)는 역할갈등을 “개인이 특정 역할을 수행할 때 경험하는 어려움으로 설명하면서 역할갈등을 역할기대간의 상충의 상황”으로 보고 있다.

셋째, 역할갈등을 역할담당자의 심리와 여러 가지 역할기대가 상충된 상황 두 가지를 모두 역할갈등으로 본 경우로 Biddle & Thomas(1966), Rosen & Szilagy(1976), Kahn & Katz(1978), Baird(1977) 등이 대표적인 학자이다.

Biddle 등(1966: 12)은 세 가지 의미로 역할갈등을 규정하고 있는데, 그 규정은 다음과 같다.

- ① 한 역할담당자 자신이나 두 명 이상의 타인에 의해 주어진 것과 일치하지 않는 규범
- ② 자신에게 적용할 수 있는 기준이나 타인에게는 일치하지 않은 기준

③ 일치하지 않는 기준이 존재하거나 가정에 의하여 초래되는 불안감 등으로 밝히고 있다.

위의 정의에서는 역할갈등의 대상을 역할담당자의 심리내부 또는 역할 기대자(타인, 집단, 사회 및 문화)사이에서 찾고 있다.

Katz & Kahn(1978: 184-186)은 역할갈등이란 “한 가지에 순응함으로써 다른 것에 순응하지 못해 갈등에 처하게 되는 둘이상의 역할기대가 동시에 발생하는 것”으로 규정하고 있다.

위에서 살펴본 바와 같이 여러 학자들의 역할갈등을 종합적으로 분석하면 다음과 같다.

첫째, 대부분의 학자들이 역할갈등은 “역할기대의 상충 내지는 불일치”로 보고 있으며, 기대가 상충되는 것을 지각하는 경우에 중점을 두고 있다.

둘째, 역할담당자의 상황은 개인의 단일직위를 중심으로 한 역할 내 갈등과 한 개인이 가지고 있는 두 개 이상의 역할의 갈등인 역할 간 갈등으로 구분하고 있으나 대부분 단일직위를 기준으로 역할 내 갈등을 기본적인 것으로 보고 있다.

조직 생활을 하다보면 역할담당자가 어떤 역할상황을 어떻게 지각 하는 것도 중요하지만, 역할기대가 서로 상충된 상황이 벌어지는 경우도 많다. 이러한 두 가지 상황이 따로 발생하는 것이 아니라 구분할 수 없을 정도로 동시에 발생한다. 따라서 역할갈등을 역할담당자의 심리 그리고 여러 가지 역할기대간의 상충이란 관점에서 보고자하며, 위에서 분석한 개념을 바탕으로 이 연구에서 요구하는 역할갈등이란 “역할담당자가 하나의 직위를 갖고 역할을 수행하는 과정에서 서로 모순되는 역할기대로 인하여 느끼는 심리적 상태”이라고 정의하고자 한다.

### 3) 역할모호성의 개념

역할이론에 있어서 역할모호성에 대해서 명확한 개념상의 정의는 정립되어 있지 않지만, 일반적으로 역할모호성이란 역할기대가 분명하지 않고 역할 수행의 결과를 예측하지 못하는 경우를 말한다. 즉, 주어진 지위나 조직직위에서 필요한 사용할 수 있는 자원이 부족한 상태에 있을 때, 타인이 기대하는 바와 본인이 생각하는 바가 다를 때, 타인이 기대는 한다고 할지라도 실제로 그것을 어떻게 해야 할지 모를 때, 그리고 어느 개인이 직무에 대하여 생각하는 권한 및 책임과 타인이

그것에 대하여 생각하는 바가 다를 때, 발생한다고 말할 수 있다. 이러한 현상은 공식적인 직무기술서의 내용(공식화)이 분명하지 않거나 직무내용이 명백히 전달되지 않음으로써 발생할 수 있다. 그리고 직무내용이 복잡할수록 특히 상위계층의 직무일수록, 과업자체의 복잡성과 다양성 때문에 역할모호성이 일어날 가능성이 큰 경향이 있다(Sims & Szilagy, 1975: 194~197; Szilagy & Wallace, 1987).

J. R. Rizzo 등(1970: 155-156)은 역할모호성을 “개인의 행위와 그 행위의 요구 또는 기대의 명확성에 대한 반응이 일어날 가능성에 관계 된다”고 정의하고 발생원인을 ① 조직구성원의 행위에 대한 지도 및 평가기준이 불명확한 경우 ② 조직구성원의 행위에 대한 예측가능성이 불명확할 경우에 발생한다고 제시하고 있고, Sims & Szilagy(1975: 194~197)은 역할모호성이란 “개인이 자기의 역할을 지각하고 있는 직무, 권위 및 책임에 대한 명료성이 부족한 것”이라고 했다.

Miles & Perreault(1976: 21-22)도 “역할기대와 역할 수행상의 평가에 관한 명확성의 결여”로 정의하고 있다. Green & Organ (1973: 101~102)은 개인이 조직에서의 역할을 충족시키는 방법과 복종에 대한 불명확성이라고 정의하고 있으며, 조직구성원이 직무수행에 필요한 수단 등에 관한 정보를 충분히 갖고 있지 않거나 적절한 절차의 평가기준이 결여된 경우에 발생한다고 하고 있다(Churchill & Walker, 1974; Jackson & Schuler, 1985: 16~78). 또한 정지웅과 임상봉(1988: 9~17)은 역할모호성을 “역할기대, 역할수행방법, 역할수행결과에 대한 명확한 정보 및 지식의 결여된 과정”으로 정의하고 있다.

Kahn 등(1964), Mcgrath 등(1975)은 조직에서 개인이 자신의 가치체계와 상반된 역할을 수행해야 한다거나 서로 상반되는 두 개 이상의 역할을 수행해야 하거나 기대되는 성취수준이나 행동이 분명하게 제시되어 있지 않는 역할을 수행하게 될 때, 개인들에게 역할수행에 필요한 정보가 충분히 주어지지 않을 때 역할모호성이 발생한다고 규정했으며, French와 Caplan(1973)은 역할모호성을 “업무-환경의 조화(job-environment fit)” 라는 용어로 표현하면서 개인의 능력과 기술이 요구하는 조건을 충족시키지 못하거나 업무상황에서 지식과 기술을 활용할 수 없을 때를 역할모호성이라고 정의하고 있다.

위와 같은 역할모호성 개념은 조직목표모호성을 객관적으로 측정하는 데 별다른 시사점을 주지는 못하지만 다차원적으로 개념화하는 데는 유용한 통찰력을 제

공하고 있다고 보고 있다(전영한, 2004: 49~54). 따라서 역할모호성의 개념은 어떤 개인이 자신의 역할 맥락에서 객관적 모호성을 지각하고 해석하는 방식에 관심을 두고 있지만, 조직목표모호성의 개념은 주로 조직목표의 기능에 중점을 둔 개념으로 역할모호성의 다차원적인 개념을 원용했다고 할 수 있으며(Kahn et.,al., 1964; Sawyer, 1992: 77~80), 역할모호성과는 구분되는 개념으로 볼 수 있다.

이상의 논의를 종합하여 이 연구에서 요구하는 역할모호성의 개념을 정의하면 “주어진 역할과 관련하여 정확한 정보가 부족하며 역할 수행의 결과가 불명확한 정도 그리고 역할을 수행할 방법에 대한 정보가 부족한 정도”라고 정의하고자 한다.

## 2. 역할갈등 및 역할모호성의 요인 및 유형

### 1) 역할갈등의 요인 및 유형

여기서는 체계적인 이론의 검토로서 역할갈등에 영향을 미치는 여러 가지 요인을 검토하기로 한다. David L. Rogers & Joseph(1976: 601~606)은 역할갈등과 관련된 요인으로 조직 구조적 요인만을 들고 있는데 조직구조 요인에는 조직 내 요인과 조직 간의 요인으로 나누어 관련시키고 있다. 이 중에서 조직 내 구조 요인으로는 조직의 계획, 업무의 성질, 책임성, 자율성, 공식화 등을 들고 있다. 또한 조직간 요인으로는 조직의 지위, 의사전달, 참여 등을 들고 있다.

측정적도로는 조직 내 구조적인 요인과 조직간 구조적인 요인 그리고 역할갈등의 관계를 평가했는데 조직 내부의 요인은 몇 개의 요인이 역할갈등에 영향을 주는 것으로 나타났고, 조직간 변수는 대부분 긍정과 부정적인 상관관계를 가지고 있음이 밝혀졌다.

Fremont. E. Kast & James E. Rosenzweig(1974: 315~318)는 조직의 영향, 개인들 간의 영향 및 개인의 속성과 같은 복잡한 변수를 선정하여 역할갈등과의 관계를 연구하였다.

조직요인에서는 공식화, 자율성, 상호의존성 등이 포함되고 개인들 간의 요인에는 대인관계에 영향을 주는 의사전달, 리더십 등을 들고 있으며, 개인의 속성에는 요구, 가치관에 영향을 받아 역할전달자와 역할담당자의 지각의 차이 및 불일

치(역할마찰)에 따라 역할갈등이 일어난다고 하였다.

James H. Morris 등(1979: 58~71)은 역할갈등이 조직규모, 기능적인 독립정도(자율성), 의사결정, 참여, 감독의 범위, 명령통일, 공식화 등의 구조적 요인과 상당히 관련되어 있다는 것을 밝혀내었다. 이 결과는 수행되어야 할 역할에 대한 법규나 절차를 명문화함으로써 역할갈등을 줄일 수 있다는 것을 의미한다. 또한 구성원으로 하여금 참여를 허용함으로써 역할갈등을 줄일 수 있다는 것을 의미한다.

Andrew D. Szilagy 등(1976: 263~270)은 복잡성과 의존성을 변수로 조사한 결과, 복잡한 업무는 역할갈등에 관련이 없다는 것을 보여주었다. 그리고 개인차이의 변수로 통제위치, 일반변수로 역할갈등 그리고 성과를 대상으로 그 관계를 연구하였는데 전문성, 교육수준, 학위정도, 교육훈련, 성별, 조직수준 등 사회배경변수를 고려하였으며 그 변수가 많은 영향을 가지고 있음을 발견했다. 이외에도 P.Nicholson 등(1983: 148~155)은 공식화, 의사전달, 참여, 감독의 방법 등이 역할갈등에 부적상관관계를 나타내고 있다고 보았다. 개인배경변수로는 성별, 연령, 근무연한, 학력 등을 고려하였다.

역할갈등의 유형도 앞에서 제시한 역할갈등의 3개의 차원에 따라 ① 역할담당자에 의해 지각된 갈등유형 ② 여러 기대들이 상충된 상황에 입각한 갈등유형 ③ 역할담당자의 지각과 여러 가지 역할기대간의 상충에 의한 갈등유형이 있다 (Gross, 1966: 287).

첫째, 역할갈등을 역할담당자의 지각에 입각하여 본 유형이다. 이러한 분류를 한 학자로는 Rizzo 등(1972), Rogers 등(1976: 598-610), Seeman(1958), Tuber & Collins (2000: 155~169) 등이 있다.

대표적 학자들인 Rizzo 등(1972: 467~505)은 역할갈등을 다음과 같이 분류하고 있다.

① 개인-역할갈등(역할담당자의 내적 갈등): 역할에 대한 기대가 역할담당자의 가치관과 일치하지 않을 때 발생하는 갈등이다.

② 역할전달자간의 갈등(inter-sender conflict, 수여자간 갈등): 어떤 역할전달자(동료, 상사, 고객)로부터의 기대가 다른 역할전달자로부터의 기대와 모순되는 경우에 발생하는 갈등이다..

③ 역할전달자 내부의 갈등(intra-sender conflict): 어떤 한 사람의 역할전달자로

부터 역할담당자에 대한 기대들이 양립될 때 발생하는 갈등이다.

④ 역할과중(role overload): 역할담당자에게 기대되는 역할이 역할담당자가 수행하기 위해 소유하고 있는 시간·자원 또는 능력들을 초과하는 경우에 발생하는 갈등이다.

여기에서 ①, ②, ③번재의 유형은 역할담당자의 직위를 중심으로 한 역할 내 갈등<sup>1)</sup>이고 ④번재 유형은 역할담당자가 가지고 있는 두 개 이상의 역할의 갈등이므로 역할 간 갈등<sup>2)</sup>으로 볼 수 있다.

Rogers 등<sup>3)</sup>(1976: 598~610)도 역할갈등을 Rizzo 등(1972)과 유사하게 분류하고 있다.

둘째, 역할갈등을 여러 가지 가지 기대들이 대치·상충되어진 상황에 입각해서 본 유형이다. 대표적 학자로는 Goode 등(1970)과 James H. Morris 등(1979)이 있다.

Goode 등(1970: 420~457)의 갈등구분은 ① 동일관련자와의 관계에서의 갈등 ② 상이한 관련자와의 관계에서의 갈등으로 구분하고 있으며, Morris 등(1979: 73~80)은 역할기대자간의 갈등상황에 관심을 두어 역할갈등을 역할전달 간 갈등, 개인-역할갈등, 자원과 관련된 갈등 등의 세 가지로 분류하였다. 이들은 역할간의 갈등에는 관심을 두지 않고 역할내의 갈등에만 관심을 두었다.

셋째, 역할갈등을 역할담당자의 지각과 여러 가지 역할기대간의 모순으로 본 유형이다. 대표적 학자로는 Kahn & Katz (1978), Robert L. Kahn & Donald M. Wolfe 등(1964)이 있다.

Katz & Kahn 등(1978: 184~186)은 갈등의 유형을 ① 역할전달자간 갈등<sup>4)</sup> ② 역할전달자내 갈등<sup>5)</sup> ③ 개인-역할갈등<sup>6)</sup> ④ 역할 간 갈등(과부하)<sup>7)</sup>의 네 가지 유형으로

- 
- 1) 역할 내 갈등은 역할담당자가 하나의 직위를 가지고 있는 상태에서 서로 대치·모순되는 기대를 그 역할담당자가 지각하는 상태를 말함.
  - 2) 역할 간 갈등은 역할담당자가 하나의 직위에서 더 많은 직위에 해당하는 일을 수행하게 될 때 서로 대치·모순되는 기대상황을 지각하는 상태를 말함.
  - 3) Rogers 등은 역할담당자간 갈등, 역할 간 갈등, 역할 내 갈등, 개인-역할갈등으로 분류하고 있다. 이중에서 수여자간 갈등, 역할 내 갈등, 개인-역할갈등은 단일직위를 기준으로 한 것이어서 역할 내 갈등이고, 역할 간 갈등은 복수직위를 기준으로 한 것이어서 역할 간 갈등이다.
  - 4) 역할전달자간 갈등은 상호작용하는 개인과 집단의 여러 구성원들이 역할담당자에게 서로 다른 기대를 가짐으로써 역할담당자에게 생기는 갈등이다.
  - 5) 역할전달자내 갈등은 동일한 역할전달자가 상반되는 지시를 하거나 또는 이전에 지시한 관점

분류하였다. 위의 유형 중 네 번째 분류는 역할 간 갈등이고, 역할전달 간 갈등, 역할전달자내 갈등, 그리고 개인-역할갈등은 모두 한 직위를 생각한 것이므로 역할 내 갈등으로 본다.

Kahn & Wolfe 등(1964: 26)은 역할갈등을 전체적인 유형의 기대와 압력이 있을 때, 객관적 역할갈등(전달된 역할갈등, 역할 내 갈등)과 주관적 역할갈등(심리적 역할갈등, 역할 간 갈등)으로 객관적 역할갈등은 갈등의 영역이 여러 유형의 기대 차이에서 기인한 갈등이고, 개인의 심리적인 측면만이 아니라 역할담당자의 주위 환경들이 일치하지 않거나 유리되어질 때 발생하는 갈등이다. 또한 주관적 역할갈등은 역할담당자가 지각한 여러 유형의 기대차이에서 기인한 갈등이고 갈등의 영역이 역할담당자의 심리내로 인정되는 것이다.<sup>8)</sup>

이상에서 살펴본 바와 같이 역할갈등에 미치는 요인은 실로 다양하다고 할 수 있지만, 대부분의 학자들이 공통적으로 연구해 온 요인을 선택하여 검증하고자 한다. 가장 많이 연구되어진 요인으로는 구조적 요인, 개인적 요인이라 볼 수 있는데, 구조적 요인으로는 공식화, 의사전달, 참여, 리더십 등을 채택하고 있으며 개인적으로는 사회배경 변인을 많이 제시하고 있다. 따라서 이 연구에서도 분석요인으로 구조적 요인으로 공식화, 의사전달, 참여, 리더십을, 개인적 요인으로는 사회배경변수를 선정하여 연구하고자 한다.

역할갈등의 유형에서는 역할갈등의 개념에서 살펴본 바와 같이 역할갈등은 역할상황을 역할담당자가 어떻게 인식하는 것도 중요하지만, 여러 사람들의 기대가 상충된 경우도 많다는 사실을 지적하였다. 따라서 역할갈등 유형의 분류에 있어서도 역할담당자의 지각과 여러 가지 역할기대간의 상충이라는 관점에 입각해서

에서는 불가능한 행동을 역할담당자에게 기대하는 경우에 발생한다.

- 6) 개인-역할갈등은 역할전달자의 요구가 역할담당자의 욕구, 가치관, 능력 등을 무시하게 될 때 발생하며, 행동의 지각과 동기에 관련된 것이다.
- 7) 과부하는 한 개인이 두 개 이상의 역할을 수행하는 것을 말하며 세 가지 역할갈등이 결합된 형태로 분류하고 있으며, 일종의 개인-역할갈등을 포함하며 전달자간의 갈등과 전달자 내부의 갈등의 성격을 복합적으로 나타내는 형태이다. 또한 전달자 내부의 갈등과 전달자간의 갈등, 역할 간 갈등을 전달된 갈등이라 할 수 있다. 전달된 역할갈등이란 개인의 심리적 측면이 아니라 역할담당자의 주위환경 즉, 역할집합(객관적인 갈등)으로의 기대들이 일치하지 않거나 양립되지 않을 때 발생하는 갈등을 말함.
- 8) 이와 같은 분류를 한 사람은 Rosen(1970), John E. Baird(1977), Szilagyi 등이 있다.

분류하고자 한다. 앞서 역할갈등의 정의에서 밝힌 바와 같이 역할담당자의 단일 직위를 기준으로 역할갈등을 보았기 때문에 Kahn 등(1978) & Rizzo(1972) 등의 분류를 기준으로 삼되, 역할과중은 제외하기로 하고 그 개념의 일부를 전달자내 갈등에 포함시켰다. 역할과중 개념의 일부를 전달자간 갈등보다 전달자내 갈등에 포함시킨 이유는 대부분의 조직은 명령통일의 원리에 따라 복수의 역할전달자보다 한 사람의 역할전달자로부터 받는 업무과중이 많기 때문이며, 개인-역할갈등에는 가치관의 문제를 내포하고 있기 때문에 업무과중과는 거리가 멀다고 생각했다. 따라서 이 연구에서는 이런 조작적 개념정의를 기초로 하여 역할갈등을 측정하는 3개의 구성요소로써 학자들이 공통적으로 제시하는 개인-역할갈등(person-role conflict), 전달자내 갈등(과부하 포함, intra-sender conflict), 전달자간 갈등(inter-sender conflict)으로 보고자 한다(MacKenzie, Podsakoff & Ahearne, 1998; Behrman & Perreault, 1984; Dubinsky & Skinner, 1984; Kahn 외, 1964; Rizzo, House & Lirtzman, 1970; Schuler 1977). 이들에 대한 구체적인 내용을 들면 다음과 같다.

① 개인-역할갈등: 역할담당자가자기의 역할에 대하여 가지는 기대와 역할전달자들이 가지는 기대와 상반되는 경우이다. 즉, 역할담당자가 가지고 있는 가치관과 주어진 역할 간의 갈등이다.

② 전달자 간 갈등: 복수의 역할전달자들이 한 사람의 역할담당자에게 서로 다른 기대를 하는 경우를 말한다. 즉, 동떨어진 정책이나 상호 대립되는 타인들의 요구(역할전달자의 요구)들과 동떨어진 평가기준에 기인하는 갈등을 말한다.

③ 전달자 내 갈등(과부하 포함): 특정한 역할담당자에 대한 어떤 한사람(역할전달자)의 기대가 상반되는 경우로서 역할전달자(상사)가 역할담당자(조직원)에게 어떠한 역할을 요구하면서 동시에 그 역할을 수행하기에는 능력이나 시간, 자원이 부족하여 도저히 이행할 수 없는 요구를 할 때의 갈등을 말한다.

## 2) 역할모호성의 요인 및 유형

역할모호성의 요인으로 Lyons(1971: 99~110)는 역할담당자의 정보제한, 혹은 역할기대가 정확히 정의되어 있지 않을 때 발생한다고 하며 그 외에 의사전달, 참여, 개인특성 요인 등을 들었다.

Kahn 등(1978: 154)은 역할모호성이 다음과 같은 원인 때문에 발생한다고 말하

고 있다.

① 개인의 이해영역을 초과하는 조직의 규모 및 복잡성 ② 재조직이 항상 수반하는 조직의 급격한 성장 ③ 사회에서 요구하는 기술의 변화 ④ 상호의존을 가로막는 잦은 인사이동 ⑤ 구성원에게 새로운 요구를 하는 조직 환경의 변화 ⑥ 조직에 투입되는 정보에 제한을 가하는 관리관행이 있다고 한다. 즉 조직구성원들 중 역할담당자에게 영향을 미치는 전달되는 역할과 역할담당자가 스스로 전달된 역할을 인지하는 것이 서로 다를 수 있으며, 이 사이에서 개인적 요인(가치관, 동기, 배경), 조직적 요인(특정 직위, 공식화, 조직규모, 복잡성, 감독방법), 대인 관계적 요인(의사전달, 상호의존성, 계층제, 참여) 등이 영향을 미쳐 역할모호성이 일어난다고 하였다.

역할모호성과 간호사 역할의 연구에서는 역할모호성에 미치는 영향 요인으로 의사결정과 참여가 있으며(Morris, Steers, & Koch, 1979; Szilagyi, Sims, & Keller, 1976), 역할 모호성은 고위직 (행정가)에서 더 늘어나는 한편 하위직에게는 갈등이 더 강한 것으로 나타났다.

이외에 Sims & Szilagyi(1975: 194~196)은 역할모호성에 영향을 미치는 요인으로 직무내용의 복잡성, 공식화, 참여, 리더십, 다양성 등의 조직 구조적 요인 뿐만 아니라 개인적인 특성도 역할모호성에 많이 작용하고 있으며, 자기직무에 대하여 자신감이 결여되어 있을수록 역할모호성을 더 많이 지각하게 된다고 밝히고 있다.

또한 역할모호성의 유형은 두 가지로 나눌 수 있는데, ① 부여된 역할을 수행하는 요구들이 명확하지 못할 때 나타나는 업무모호성 유형 ② 역할담당자가 역할 수행의 결과에 대한 예측이 부족할 때 나타나는 Feedback 모호성의 유형으로 나눌 수 있다. 따라서 업무모호성, Feedback 모호성의 유형은 학자들이 공통적으로 분류하고 측정하였으며(Rizzo, House & Lirtzman, 1970; Babin & Boles, 1996; Kahn 외, 1964; MacKenzie & Podsakoff, Ahearne, 1998 등), 우리나라 지방공무원조직에 적합한 유형이므로 선정하고자 한다.

### Ⅲ. 역할갈등 및 역할모호성의 선행연구와 연구설계

#### 1. 역할갈등 및 역할모호성의 선행연구

역할갈등 및 역할모호성에 미치는 선행연구로는 많은 학자들이 역할갈등과 역할모호성을 각각의 종속변수로 하여 통합적인 연구를 했는데, 그 중에서 Kahn & Katz 등(1978: 31~35)은 보낸 역할과 받은 역할은 서로 다를 수 있기 때문에 이 사이에서 개인적 요인, 조직적 요인, 대인 관계적 요인 등이 영향을 미쳐 역할갈등 및 역할모호성이 일어나게 된다고 하였다.

개인적 요인에는 개인의 가치관, 동기, 사기, 배경 등을 들고 있으며, 조직적 요인에는 조직규모, 공식화, 복잡성을 들고 있으며, 개인 간 요인으로는 의사전달, 역할간의 관계, 상호의존성, 계층제 등을 들고 있다. 이와 같은 요인들은 역할담당자의 역할긴장과 역할갈등 및 역할모호성의 원인이 되어 조직구성원의 역할수행과 조직효과성에 영향을 주는 결과로 나타났다.

Rogers & Molnar(1976)는 조직 내 구조요인으로 조직의 계획, 업무의 성질, 책임성, 공식화를, 조직간 요인으로 다른 조직과 관련된 한 조직의 위치, 의사전달 등을 변수로 하여 연구하여

상관관계를 밝혀주었다. 한편 직원에게 부여되는 책임과 업무가 불분명한 역할모호성이 존재하게 되면 업무수행과정에서 심리적 탈진을 가져오고 직무몰입도를 저하시키는 결과를 초래한다는 것을 밝혀냈다. 즉 업무의 공식화 및 명백한 규정이 역할모호성을 줄여준다는 것이다(Organ & Greene, 1981; Morris & Steers, 1980; 김병섭, 1994). 그러나 학자에 따라서는 직무의 불분명한 규정이 직무수행 상 더 많은 재량권을 확보하도록 하기 때문에 직무만족도와 조직몰입도에 부정적 영향을 미치지 않는다는 연구결과가 제시되기도 한다(조경호, 1993).

조직구성원에게 주어진 시간 내에 완수하기 어려운 정도의 많은 업무가 부여되거나 직무의 성과기준이 직원의 능력에 비하여 높게 설정될 경우에 역할갈등과 역할모호성이 나타나는 연구들이 많이 제시되고 있다. 즉 직무의 양적 과다와 질적 과다(난이도)가 조직구성원에게 심리적 압박과 긴장감을 초래한다는 것이다(Bibson, Ivancevich & Donnelly, 1982; 옥원호·김석용, 2001) 또한 Cooper &

Marshall(1978)에 의하면, 역할갈등과 역할모호성에 영향을 주는 것은 조직구성원이 자신과 접촉하는 사람들과 어떤 관계를 맺느냐에 따라 영향을 받는다. 대인관계는 상사와의 관계, 동료간의 관계, 부하와의 관계, 참여 등으로 구분할 수 있다. 상사의 배려적인 행동 즉, 참여와 의사전달이 잘 되면 상호신뢰, 존경 및 친밀감을 느끼게 될 것이나, 참여와 의사전달이 부족하면 구성원은 역할갈등과 역할모호성을 느끼게 될 것이라고 한다. 또 구성원이 상사의 입장에 있을 경우, 부하가 지시를 잘 따르지 않거나 부하의 선호와 차이가 있을 경우, 그리고 성과평정에 있어서 동의하지 못할 경우에는 관계의 불안정성으로 인한 역할갈등 및 역할모호성을 느끼게 될 것이다. 동료와의 사이에서도 충분한 지원이나 협력이 이루어지지 않을 경우 또는 경쟁으로 인하여 갈등이 발생할 경우 등에 있어서 역할갈등 및 역할모호성을 느낄 수 있다고 보고 있다 (옥원호·김석용, 2001: 10~13).

Jackson(1983: 3~19)은 병원의 스텝들을 대상으로 실시한 연구에서 실험집단은 이틀간의 의사결정 참여 훈련을 받았고, 이 훈련을 통해 주기적인 스텝회의를 가지게 되었다. 6개월이 지난 후 역할모호성이 유의성에 감소되었으며, 의사결정의 참여가 역할갈등 및 역할모호성을 감소시키는 영향요인이라는 것을 밝혀냈다.

Miles와 Perreault(1976)는 직무간의 통합과 경계범위, 감독스타일, 조직상의 위치, 공식화에 따라 역할갈등 및 역할모호성이 발생한다고 주장하고 있다. 즉, 역할갈등 및 역할모호성은 직무상 발생하는 조직 내의 역할에 대한 방법과 권한 정도의 불명확성(공식화)에 따라서 영향을 끼친다고 하였다. 역할갈등과 역할모호성은 둘 다 고객을 직접 대면하는 직원 간에 특히 문제를 일으킬 수 있다(Brown & Peterson 1994; Dubinsky & Hartley 1986; Michael 외 1987). 또한 John R. Rizzo & Robert J. House 등(1970: 154~155)은 역할갈등 및 역할모호성의 분석요인으로 개인의 리더십, 조직의 구조적 변수, 개인적 변수 등을 역할갈등 및 역할모호성과 관련시켜 연구하였다. 조직 구조적 변수에는 공식화를 선정했으며, 개인적 변수로는 성별, 교육수준, 근무연한, 동기 등을 측정하였다. 그에 따라 그는 후에 구체적 모형을 발전시켰는데 공식화 수준과 지지적 리더십 정도, 역할갈등 및 역할모호성의 관계로 이루어져 있다.

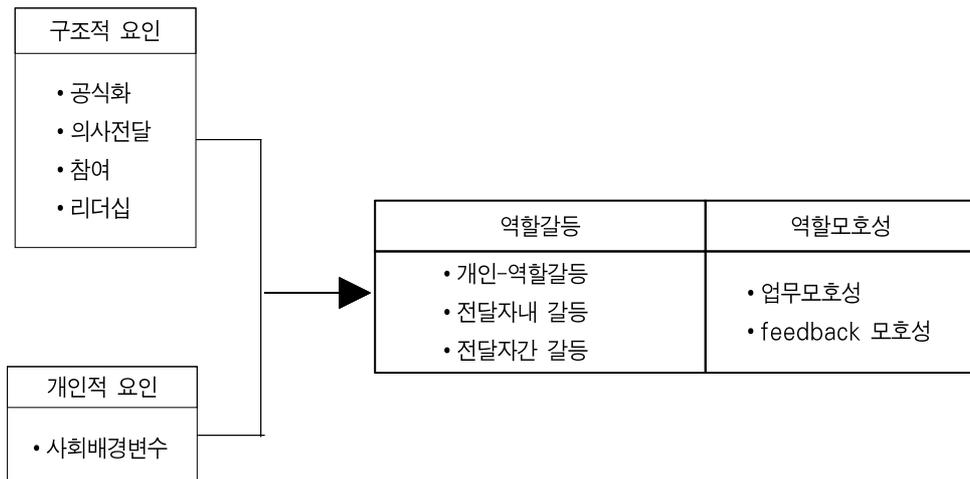
위와 같은 모형은 공식화의 수준이 지각된 조직효과성과 강하게 관련되어 있고 조직의 공식화와 리더의 구조는 역할갈등 및 역할모호성을 줄일 것을 나타내고

있다. 또한 공식화 및 리더의 구조의 관계는 역할갈등 및 역할모호성과 밀접한 관계를 가지는 것으로 나타났다.

## 2. 역할 갈등 및 역할모호성의 분석틀

학자들의 역할갈등 및 역할모호성에 관한 이론적 검토를 해 보았을 때, 앞에서 각 연구자들이 제시하고 있는 역할갈등 및 역할모호성의 기본적인 요인과 유형들은 실로 다양하다. 그러나 각각 제시하고 있는 역할갈등 및 역할모호성의 요인을 면밀히 검토할 때 서로 유사한 점을 발견할 수 있다. 이 연구에서는 J. Rizzo 등(1972)의 연구모형을 준거틀로 하여 약간 변형하여 사용하고자 한다. 그리고 역할갈등 및 역할모호성에 영향을 주는 요인으로 구조적인 요인(의사전달, 공식화, 참여, 리더십), 개인적인 요인(사회배경변수), 역할갈등 유형(3가지) 및 역할모호성 유형(2가지유형)을 선택했다. 위와 같이 선택한 이유는 척도내의 특성 뿐 만 아니라 정신분석적인 측면에서 많은 학자들에 의하여 뒷받침되고 있기 때문이다(Aldag & Brief, 1976; Scher & Levanoni, 1983; Sell & Brief, 1981; Fisher & Gitelson, 1983; Taylor, 1996 등). 따라서 이 연구에서 제시하는 역할갈등 및 역할모호성의 분석틀을 제시하면 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 역할갈등 및 역할모호성의 분석틀



### 3. 경험적 지표와 측정 방법

여기서는 앞에서 제시한 역할갈등 및 역할모호성에 대한 조작적 개념정의를 바탕으로 일정한 경험적 조건과 범위를 규정하는 정도에서 관계지표를 유도하기로 한다. 이런 면에서 앞에서 제시한 9개 요인에 대한 구체적 지표와 관계 지표를 각각 제시하면 다음과 같다.

첫째, 공식화에 대한 개념정의는 ‘조직운영에서의 문서화된 규칙 등’이라 하고 지표는 조직의 목표와 절차에 대한 명료화, 규칙강조, 명령통일의 정도’로 설정했으며, 위와 같은 개념적 차원을 나타내는 측정지표로서 5개 문항을 정립하였다.

둘째, 의사전달에 대한 경험적 지표의 개념정의는 ‘업무수행에 필요한 정보를 공유하고 전달하며 입수하는 정의하고, 지표는 ‘공식·비공식 의사전달에 있어서 정보의 교환 및 입수정도’라고 설정했다. 위와 같은 개념적 차원을 나타내는 측정지표로서 6개 문항을 정립하였다.

셋째, 참여에 대한 경험적 지표의 개념정의는 ‘조직의 의사결정 과정에서 영향을 미치기 위한 행동’이라고 했으며, 그 지표는 ‘아이디어의 제시, 수용정도, 회의의 참여하여 의견제시 및 수용 정도’로 설정했다. 위와 같은 개념적 차원을 나타내는 측정지표로서 6개 문항을 정립하였다.

넷째, 리더십에 대한 경험적 지표의 개념정의는 ‘역할담당자가 주어진 역할 행동에 전념하고 있는 것을 관리자가 올바르게 인식하는 정도’라고 정의할 수 있으며 지표설정에는 감독지원, 팀 지향, 개인개발, 조직의 실수에 대한 인내정도를 포함하며 위와 같은 개념적 차원을 나타내는 측정지표로서 5개 문항을 정립하였다.

다섯째, 개인-역할갈등에 대한 개념적 정의로는 ‘역할담당자가 가지고 있는 가치관과 주어진 역할행동 간의 갈등’이다 라고 하며, 경험적 지표로는 ‘역할담당자의 가치관과 부여된 역할사이의 일치, 불일치정도’를 설정했다. 위와 같은 개념적 차원을 나타내는 측정지표로서 6개 문항을 정립하였다.

여섯째, 과부하에 대한 개념적 정의로는 ‘역할전달자가 역할담당자에게 시간, 자원이 부족하여 역할을 수행할 수 없는 요구를 할 때의 갈등’이라 하고 지표로 ‘역할담당자가 소유한 시간, 자원, 능력 등과 부여된 역할형태 사이의 일치 여부의 정도’를 설정했다. 위와 같은 개념적인 차원을 나타내는 측정지표로서 5개 문항을

만들었다.

일곱째, 전달자간 갈등에 대한 개념적 정의로는 ‘유리된 정책이나 상호 대립되는 역할수여자들의 요구와 유리된 평가기준에 기인하는 갈등’이라고 하고 그 지표로는 ‘규칙이나 명령의 위반여부, 직무와 관련된 사람으로부터의 요구들 사이의 일치여부의 정도’로 설정했다. 위와 같은 개념적 차원을 근거로 다시 이들 각 차원을 나타내는 측정지표로서 5문항을 만들었다.

여덟째, 업무모호성에 대한 개념적인 정의로는 ‘역할자체가 분명치 못하여 수행자가 역할에 대해 애매한 지각을 하는 것’이라 정의하며 그 지표로는 ‘부여된 역할을 수행하도록 하는 요구들의 명확성의 부족’을 설정했다. 위의 개념적 차원을 근거로 이들 각 차원을 나타내는 측정지표로서 6개 문항을 만들었다.

아홉째, feedback 모호성에 대한 정의로는 ‘역할담당자가 잘못된 지각으로 인하여 역할을 수행하는 과정의 예측의 부족’이라고 하며, 그 지표로 ‘역할담당자의 역할수행 결과에 대한 예측성의 부족’ 정도를 측정했으며, 각 차원을 나타내는 측정지표로서 5개 문항을 만들었다. 앞서 제시한 9개 기본요인을 측정하기 위한 측정기준으로 서열척도를 택하여 사용하였다.

역할갈등 및 역할모호성 측정을 위하여 측정척도를 택하는 한 그 표준화된 척도기법으로 Likert-type Scale를 택한다. 따라서 여기에서도 Likert-type Scale를 채택하였고 그 척도를 측정척도의 전 문항에 일관성 있게 적용하였다. Likert-type Scale을 적용하는 경우, 각 문항이 갖는 응답 Category는 중립적인 응답 Category를 설정할 것을 추천하고 있다(Seymour Sudman & Norman M. Bradburn, 1982: 140~141). 그러나 여기서는 중간 중립적인 응답 ‘그저 그렇다’는 삭제하고 4개 응답 Category만 나누어 제시하였다. 그 이유는 우리나라 사람들은 그 응답유형에 있어 중간의 중립적인 Category에 응답하는 경향이 높아 소위 중간경향의 오차를 범하는 경향이 현저하기 때문이다.

#### 4. 측정척도에 대한 평가

측정척도를 타당성 있게 만들기 위하여 질문지에 대한 예비조사를 실시함으로써 그 척도에 대한 사전조사를 수행하였다. 따라서 척도내의 각 문항의 내용과 수

를 조정하고 문항배열 등을 수정하였다. 또한 전체조사를 통해 요인분석을 실시하여 제시된 문항 중에서 구성타당도가 0.5이상 되지 않는 문항을 제외하였다. 다음으로는 측정척도에 대한 내적일관성에 입각한 신뢰도를 검정하기 위하여 표준화된 반분법(split-half method)의 개량된 한 방법이라 할 수 있는 Kuder-Richardson(20)의 신뢰도 측정방법을 택하여 검정하였다(David Magnusson, 1966: 120).

이 기법에 의하여 측정척도를 검정한 결과는 <표 1>과 같다.

<표 1> 측정척도의 특징과 신뢰도

요인 \ 특징	문항 수	점수범위	평균	표준편차	신뢰도( $\alpha$ )	유의도
공식화	5	5~20	10.802	3.940	0.812	0.000
의사전달	6	6~24	12.985	3.673	0.704	0.000
참여	6	6~24	11.484	3.642	0.703	0.000
리더십	5	5~20	12.973	0.846	0.841	0.001
사람-역할갈등	6	6~24	17.32	2.760	0.753	0.010
전달자내 갈등	5	5~20	13.910	2.511	0.722	0.014
전달자간 갈등	5	5~20	12.871	2.972	0.706	0.005
업무모호성	6	6~24	17.320	2.920	0.791	0.000
feedback 모호성	5	5~20	13.221	2.981	0.853	0.001

<표 1>에서 알 수 있는 바와 같이 위 측정척도가 갖는 요인별  $\alpha$  계수를 살펴볼 때, 문항간의 동질성을 나타내는 신뢰도가 상당히 만족할 만큼 높다고 할 수 있겠다. 그리고 측정지표와 관련된 문항 수에 따라 각 요인별 점수의 최대치와 최소치의 구간이 달라짐을 알 수 있다.

### 5. 조사표본의 설계와 조사의 수행

설문지 및 면접조사를 위한 표본설계는 다음과 같다.

첫째, 표본의 규모는 약 400명 정도의 지방공무원으로 한정하였다.

둘째, 표본추출지역은 중복으로 불가피하게 한정된 대신 표본의 기관별 분포를 가능한 한 고르게 분포하도록 시도하였다. 기관별 분포는 중복도청 50명, 청주시

청, 50명, 청원군청 50명, 괴산군청 50명, 영동군청 50명, 보은 군청 30명, 옥천군청 50명, 제천시청 50명, 단양군청 20명을 대상으로 하였는데, 시·군 간에 차이가 있는 것은 공무원 수 및 인구분포비율에 따른 것이다.

셋째, 조사는 설문지를 현장에서 배부하여 조사자의 입회하에 작성하게 해서 직접 현장에서 수집하는 설문지 조사에 의한 방법과 면담에 의한 방법을 병행하여 실시하였다. 설문지 및 면접조사자들은 본 연구자를 중심으로 하여 3명으로 구성하였다. 이 조사의 실시는 2006년 7월 5일부터 2006년 8월 5일까지 30일간에 걸쳐 실시하였다. 조사결과 수집된 응답 자료는 거의 현장입회를 통한 설문지에 대한 응답이었고 또 조사결과 수집된 응답회수였기 때문에 100% 회수되었다. 그러나 회수된 응답지 413매 중 응답내용이 무성의하고 부적절한 것으로 판단되는 13매는 제외하고 전체 400매를 최종적으로 선정하여 분석을 했다.

## 6. 표본의 성격

수집된 자료를 가지고 최종적인 분석 대상으로 삼은 400명의 응답자를 성별, 연령별, 근무연한, 학력, 종교, 출신지 등의 사회배경변수를 기준으로 분석하면 <표 2>와 같다.

<표 2>에 나타나 있는 것을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 이를 성별로 볼 때 전체응답자의 61%가 남자이다. 이는 공무원이 조직사회에서 아직도 남자의 정식 직원이 많다는 것을 의미한다. 연령은 20대와 30대가 전체응답자의 80%를 차지하고 있어 비교적 젊은 층이 표본을 구성하고 있음을 알 수 있다. 근무연한은 1년 이상~15년 사이의 기간이 전체의 78%를 차지하고 있어 역시 젊은 층이 표본을 구성하고 있다. 학력은 전체적으로 고졸이상의 높은 학력상태의 분포를 나타내고 있고 또한 초급대졸이상이 전체응답자의 77%를 차지하고 있다. 이는 공무원들의 학력이 점차 높아지고 있음을 말해주고 있다. 직위는 일반 직위의 공무원(8~9급)은 71.8%를 차지하고 있으며, 선임 직위(7급 이상) 28.2%를 차지하고 있다. 종교는 무종교가 전체응답자의 37%를 차지하고 있고 그 다음으로 불교22%, 기독교20%, 천주교18%, 유교3%, 기타 순으로 되어있다. 출신지는 전체응답자의 81%는 중소(시), 대도시(광역시)출신이고 불과 19%만이 농어촌 출신(읍, 면)이다.

<표 2> 조사대상(표본)의 성격

변수	표본	공무원
		N(%)
성 별	1. 남	240
	2. 여	160
연 령	1. 20세 미만	0
	2. 20~29세	148
	3. 30~39세	172
	4. 40~49세	41
	5. 50~59세	32
	6. 60세 이상	7
근무연한	1. 5년이하	84
	2. 5~10년	120
	3. 11~15년	108
	4. 16~20년	52
	5. 21년 이상	36
학 력	1. 국졸	0
	2. 중졸	0
	3. 고졸	80
	4. 초급대졸	96
	5. 대졸	200
	6. 대학원졸	24
직 위	1. 일반	287
	2. 선임	113
종 교	1. 불교	88
	2. 유교	12
	3. 기독교	80
	4. 천주교	72
	5. 기타	0
	6. 무종교	148
출신지	1. 농어촌	76
	2. 중소도시	160
	3. 대도시	164

## 7. 분석의 방향 및 방법

먼저 공식화, 의사전달, 참여, 리더십, 역할갈등, 역할모호성 등 9개 요인을 구체적으로 측정하기 위하여 총 49개 문항을 만들었는데 그 측정결과를 분석하기 위하여 이들 문항들을 각 요인을 중심으로 척도를 정립하기로 한다. 각 척도별 득점상태는 척도를 구성하는 문항 수에 따라 달라진다. 척도를 구성하는 각 문항은 1부터 4까지의 가중치를 갖도록 하였다. 이때 가중치의 속성을 제일 낮은 것을 1, 그 다음을 2, 제일 높게 나타내는 것을 4점의 가중치를 부여했다. 또, 이러한 요인별 척도에 의하여 응답자들의 득점상태는 다양하게 나타날 수 있다. 그러나 다양한 응답자들의 득점상태를 상, 중, 하 3가지로 대별하여 각 응답자들의 각 요인에 대한 득점정도를 파악하기로 하였다. 이러한 3분의 근거는 척도별 득점범위를 기준으로 하여 3등분 하였다. ‘상’은 높은 수준의 성향을 나타내고 ‘중’은 중간정도의 성향을 나타내며 ‘하’는 낮은 수준의 성향을 보이는 것이다. 그리고 사람-역할갈등, 과부하, 전달자간 갈등, 업무모호성 그리고 feedback 모호성 등의 정도를 총체별, 성별, 경력별, 연령별로 분포상황을 살펴보고 아울러 자료 분석은 SPSS (Statistical Package for the Social Science)를 이용하였다.

## IV. 분석과 논의

지금까지 기술해 온 이론적 배경 및 연구의 방향을 바탕으로 역할갈등 및 역할모호성을 실증적으로 분석함에 있어서 개인-역할갈등, 과부하, 전달자간의 갈등, 업무모호성, 그리고 feedback 모호성의 정도 등으로 나누어 살펴보고 아울러 의미 있는 분석을 하고자 역할갈등 및 역할모호성의 각 요인들과 성별, 경력별, 연령별과의 관계를 제시해 보았다. 더 나아가 6개요인들 간의 상관관계를 알기 위한 상관분석, 역할갈등 및 역할모호성에 영향을 미치는 평균 간의 차이를 검증하기 위한 F검증을 적용하였고, 독립변수가 역할갈등 및 역할모호성에 미치는 영향을 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였다. 그러나 기관간의 특성으로 인한 비교분석은, 특별한 유의성을 가지지 못하여 논의에서 제외하였다.

## 1. 구조적 요인과 역할갈등 및 역할모호성

### 1) 공식화의 정도

공식화 문항에 응답한 득점별 분포상황을 보면 우리나라 지방공무원들의 공식화가 낮은 것으로 나타났는데 이것을 <표 3>로 살펴보면 다음과 같다.

<표 3> 공식화에 대한 득점별 분포

득점정도에 따른 구분	N	%
1. 16~20점(상)	68	17.0
2. 10~15점(중)	130	32.5
3. 5~ 9점(하)	202	50.5
계	400	100

평균: 10.804    표준편차: 3.941

전체응답자중 50.5%가 낮은 공식화 상태를 보이고 있고, 중간정도를 나타내는 공식화의 정도에 응답한 비율은 32.5%를 보이고 있지만 공식화의 득점평균이 10.804점이라는 것을 볼 때 중위수(12.5점) 보다 낮음으로써 전체적으로 낮은 공식화의 인식정도를 보이고 있음을 알 수 있다.

### 2) 의사전달의 정도

우리나라 지방공무원들은 공무원 상호간에 의사전달이 잘 되지 않은 것으로 나타났는데 그 득점별 분포상황을 살펴보면 <표 4>와 같다.

<표 4> 의사전달에 대한 득점별 분포 상황

득점정도에 따른 구분	N	%
1. 19~24점(상)	58	14.5
2. 12~18점(중)	136	34.0
3. 6~11점(하)	206	51.5
계	400	100

평균: 12.994    표준편차: 3.6739

위와 같이 전체응답자의 51.5%가 의사전달이 낮은 응답률을 보이고 있으며 중간정도를 나타내는 비율은 34%를 보이고 있지만 의사전달에 대한 평균이 12.994 점이고 중위수가 15점이라는 것을 감안할 때 전체적으로 구성원간에 구성원과 관리자간의 의사전달이 잘 되지 않고 있음을 알 수 있다.

### 3) 참여의 정도

참여가 우리 행정조직의 공무원들 사이에서 어느 정도 이루어지고 있는 지에 대하여 <표 5>를 보면 지방공무원들이 참여가 낮은 것으로 나타나고 있다.

<표 5> 참여의 득점별 분포상황

득점 정도에 따른 구분	N	%
1. 19~24점(상)	59	14.7
2. 12~18점(중)	124	31.0
3. 6~11점(하)	217	54.3
계	400	100

평균: 12.497    표준편차: 3.642

위와 같이 전체응답자의 54.3%가 낮은 참여를 보이고 있으며 중간정도에 응답한 공무원은 31%와 참여가 잘 이루어지고 있다고 응답자의 비율 14.7%를 추가해도 약46%의 정도밖에 지나지 않아 전체적으로 참여가 잘 이루어지지 않음을 알 수 있었다.

### 4) 리더십의 정도

리더십의 정도가 어느 정도인가를 <표 6>에서 살펴보면 리더십이 낮게 나타남을 알 수 있다.

<표 6> 리더십의 특점별 분포상황

특점 정도에 따른 구분	N	%
1. 16~20점(상)	69	17.3
2. 10~15점(중)	127	31.8
3. 5~ 9점(하)	204	51.0
계	400	100

평균: 10.807 표준편차: 3.938

위와 같이 전체응답자의 51%가 리더십의 부재를 느끼고 있으며 중간 정도의 응답자는 31.8%와 리더십이 잘 이루어지지 않았다고 응답한 비율을 추가해도 절반에도 미치지 못하여 전체적으로 리더십의 부재를 엿볼 수 있다.

5) 공식화, 의사전달, 참여, 리더십에 따른 역할갈등 및 역할모호성

공식화, 의사전달, 참여, 리더십에 따른 역할갈등 및 역할모호성의 관계를 알기 위해 피어슨 상관관계계수를 이용한 상관분석을 실시한 결과는 <표 7>과 같다

<표 7> 공식화, 의사전달, 참여, 리더십에 따른 역할갈등 및 역할모호성

요인 \ 상관	개인-역할갈등	전달자간 갈등	전달자내 갈등	업무모호성	Feedback모호성
공식화(r)	-0.747	-0.702	-0.738	-0.812	-0.741
의사전달(r)	-0.828	-0.726	-0.745	-0.723	-0.752
참여(r)	-0.786	-0.743	-0.769	-0.749	-0.728
리더십(r)	-0.729	-0.730	-0.739	-0.736	-0.735

P<0.001

위의 <표 7>에서 보는 바와 같이 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 공식화에 의한 역할갈등 및 역할모호성은 부적으로 P<0.001수준에서 유의미한 높은 상관관계를 나타내고 있다. 즉 공식화가 높을수록 역할갈등 및 역할모호성은 낮아지는 것을 의미한다. 이러한 것은 역할갈등 및 역할모호성의 유형에서도 유사한 상관관계를 나타내고 있는데 그 중에서도 특히 개인-역할갈등, 업무모호성이 높은 부적 상관관계를 보이고 있다. 이러한 결과는 공식화가 잘 되어

있을수록 조직의 구조 및 목표의 명확화, 업무의 적절한 배분, 확고한 환류 등으로 인하여 공무원의 상호간의 기대를 충족시킴으로써 역할갈등 및 역할모호성이 낮아지는 것으로 분석된다.

둘째, 의사전달에 의한 역할갈등 및 역할모호성은  $P < 0.001$  수준에서  $r = -0.766$ ,  $r = -0.738$ 으로 부의 높은 상관관계를 나타내고 있다. 따라서 의사전달이 잘 될수록 역할갈등과 역할모호성은 낮아진다고 할 수 있다. 더욱이 역할갈등 및 역할모호성의 유형에서도 비슷한 부의 높은 상관관계를 나타내고 있는데 그 중에서도 개인-역할갈등, Feedback모호성은  $r = -0.828$ ,  $r = -0.752$ 으로 나타나 의사전달과 좀 더 강한 부의 상관관계를 가진다고 볼 수 있다. 부적 상관관계를 나타내고 있는 것은 상하 간, 조직구성원간의 의사전달의 조화, 정보공유 및 전달 등으로 인하여 역할갈등 및 역할모호성이 줄어드는 것으로 분석할 수 있다.

셋째, 참여에서도 역시 역할갈등 및 역할모호성은  $P < 0.001$  수준에서  $r = -0.767$ ,  $r = -0.739$ 로 부적으로 높은 상관관계를 나타내고 있다. 이러한 것은 조직구성원의 참여가 높을수록 역할갈등 및 역할모호성은 낮아진다는 것을 의미한다. 또한 역할갈등 및 역할모호성 유형에서는 역시 부적 상관관계를 나타내고 있는데 그 중에서도 특히 수여자내 갈등과 Feedback모호성이 약간 적은 부적 상관관계를 보이고 있다. 따라서 위와 같은 결과는 조직 내에서 회의에 참석하여 분명한 의사를 표시하거나 수용정도가 높아져 합리적인 의사결정을 함으로써 역할갈등 및 역할모호성이 낮아져 민주화되고 있음을 의미한다.

넷째, 리더십의 측면에서 살펴본다면 역시 역할갈등·역할모호성에 부적 상관관계를 보여주고 있으며 전체적으로는  $r = -0.733$ ,  $r = -0.736$ 으로 나타나 리더십이 높을수록 역할갈등 및 역할모호성이 낮아짐을 의미한다. 또한 역할갈등 및 역할모호성 유형에서는 수여자 내 갈등과 업무모호성에서 높은 부적 상관관계를 나타내고 있다. 이러한 현상은 조직 내에서 주어진 역할을 분명히 인지하고 그 일에 전념하고 있으며 관리자가 조직구성원의 역할을 잘 인식할수록 역할갈등 및 역할모호성은 줄어들고 있다는 것을 의미한다. 따라서 앞으로 관리자들은 조직구성원의 역할을 올바르게 인식하고 적극적으로 지원해 주는 지지적 리더십이 더욱 요구된다.

## 2. 개인적 요인과 역할갈등 및 역할모호성

### 1) 성별과 역할갈등 및 역할모호성

<표 8>에서 보는 바와 같이 지방공무원의 성별에 따른 역할갈등 및 역할모호성의 차이를 F test의 결과로 살펴보면  $P < 0.001$  수준에서 역할갈등 및 역할모호성에서 유의적인 차이를 보여주고 있다. 남자는 여자보다 역할갈등 및 역할모호성이 높은 것으로 나타나고 있으며, 역할갈등·역할모호성 유형에서는 개인-역할갈등, 업무모호성에서 많은 차이를 보이고 있다. 이러한 차이는 공무원에 대한 사회의 인식, 조직문화, 남녀간의 가치관의 차이가 있음을 시사하며 직무에 있어서 남자는 창의적인 업무, 승진에 대한 욕구, 관리자의 관계 등에서 많은 역할갈등 및 역할모호성을 느끼는 것으로 볼 수 있다.

### 2) 연령에 따른 역할갈등 및 역할모호성

<표 8>에서 연령에 따른 역할갈등 및 역할모호성의 정도가 유의적 차이를 검증한 결과, 유의적 차이를 보여주고 있는데 유의적 차이를 보이는 역할갈등 및 역할모호성의 정도는 20~29세의 지방공무원들이 역할갈등 및 역할모호성이 가장 높게 나타났으며 그 다음으로는 30~39세로 나타나고 있다. 이러한 차이는 연령이 증가할수록 전문성의 향상, 현실적인 역할수행의 노력, 업무의 확고한 파악 등에 기인한 것으로 볼 수 있다. 연령이 젊을수록 직무에 대한 성취감 부족, 낮은 보수체계, 직무의 역할에 대한 인식부족, 참여부족 등으로 인해 역할갈등 및 역할모호성이 낮아진다고 분석할 수 있다.

### 3) 근무연한에 따른 역할갈등 및 역할모호성

<표 8>에서 모든 유형의 역할갈등 및 역할모호성은 근무연한에 따라 다르게 나타나고 있으며 이러한 차이는  $P < 0.001$  수준에서 모두 유의한 차이를 보여주고 있는데 먼저 개인-역할갈등을 살펴보면 5년 이하의 근무자가 15.31에서 5~10년 사이의 근무자는 13.21로 감소하는 현상이 나타나고 있으나 11년 이상의 근무자와는 뚜렷한 차이를 보이지 않는다. 역할모호성의 유형에서는 5~10년 근무자가 업무모

호성과 환류모호성에서 역할모호성을 많이 가지는 것으로 나타나고 있다. 이러한 현상은 근무경험의 미숙, 자기의 역할에 대한 인지부족, 관리자의 요구와 역할담당자의 기대의 불일치 등으로 분석할 수 있다.

4) 직위에 따른 역할갈등 및 역할모호성

<표 8>에서 정리된 바와 같이 직위에 따른 역할갈등 및 역할모호성에서 유의적인 범위에서 차이가 나타난다. 특히 역할갈등 유형에 있어서 개인-역할갈등이 선임공무원이 일반공무원보 다 높은 역할갈등을 갖고 있음이 관찰되어진다. 그리고 역할모호성 측면에서는 일반공무원이 전체적으로 높게 나타나 역할모호성이 낮은 것으로 분석된다. 이러한 결과는 자존감, 역할과다업무의 역할의 불명확한 구분, 개인 및 업무의 자기 및 환경 통제 등에 기인한 것으로 보인다. 이외에도 학력, 종교, 출생지에 의한 차이는  $P>0.05$ 이상으로 나타나 유의성이 없었다.

<표 8> 성별·연령·근무연한·직위에 따른 역할갈등 및 역할모호성 수준

변수	구분	개인-역할갈등		전달자간 갈등		전달자내 갈등		업무모호성		환류모호성	
		평균	표준편차								
성별	남	15.266	3.447	8.945	2.721	12.289	2.563	15.269	3.446	12.349	2.587
	여	62.454	7.855	6.727	2.380	9.403	2.926	11.890	3.783	10.831	3.089
	F	119.560		95.214		119.690		205.394		118.932	
연령	20-29	15.194	3.474	8.815	2.268	12.142	2.983	12.240	2.983	11.386	3.103
	30-39	13.963	4.222	8.267	2.469	11.415	3.133	11.417	3.136	10.867	2.979
	40-49	13.257	3.824	7.789	2.460	10.869	2.978	10.723	2.981	10.749	2.865
	50-60	12.012	4.316	7.120	2.439	9.594	2.768	9.489	2.765	9.593	2.766
	F	10.319		7.701		11.328		10.436		8.126	
근무연한	1-4	15.313	3.437	8.916	2.169	12.264	2.953	11.409	3.129	12.974	3.049
	5-10	13.205	4.276	7.795	2.482	11.123	3.089	13.108	4.270	13.307	4.321
	11~	12.843	4.059	7.648	2.524	10.315	2.896	9.588	2.764	9.499	2.762
	F	15.475		11.146		15.787		15.479		15.410	
직위	일반	11.786	3.819	12.163	2.710	12.152	2.256	12.287	2.562	12.472	3.780
	선임	14.512	3.472	12.718	2.395	10.103	2.613	9.412	2.920	10.692	3.826
	F	115.472		93.145		95.216		119.932		96.319	

p < 0.001 주) 학력, 종교, 출생지는 유의성이 없어서 (p>0.05) 제거함.

### 3. 역할갈등 및 역할모호성에 미치는 요인간의 회귀분석

이 연구에서는 회귀식 내의 오차항과 독립변수들 간에 어떤 상관성이 되지 않고 종속변수의 실제값과 회귀식에 의해서 예측될 수 있는 값과의 차이를 최소화하는 최소자승법을 사용했기 때문에 이분산은 성립되지 않는다. 위와 같은 방법론적 근거에 가능한 한 접근하도록 조정한 후 역할갈등 및 역할모호성을 유형별로 분석하였다.

#### 1) 개인-역할갈등에 미치는 요인의 회귀분석

개인-역할갈등에 미치는 요인의 회귀분석 결과는 <표 9>과 같다.

<표 9> 개인-역할갈등에 미치는 요인의 회귀분석

변수	회귀계수(Beta)	표준오차	F검증	다중상관계수(R)	R <sup>2</sup>
공식	-0.252	0.047	413.690	0.869	0.764
의사전달	-0.368	0.053	873.354		
참여	-0.322	0.041	512.256		
리더십	-0.128	0.023	357.523		
성별	-0.002	0.025	590.234		
연령	-0.125	0.021	357.522		
근무연한	-0.109	0.022	325.210		
직위	-0.127	0.023	357.524		

P<0.05 주) 학력, 종교, 출생지는 유의성이 없어 제거함.

<표 9>에서 살펴본 바와 같이 개인-역할갈등은 의사전달(Beta=-0.368), 참여(Beta=-0.322), 공식화(Beta=-0.252), 리더십(Beta=-0.128), 직위(Beta=-0.127), 연령(Beta=-0.125)변수 등의 순서로 부적인 관계로 P<0.05수준에서 유의미한 관계를 가지고 있다. 개인-역할갈등에 영향을 주는 가장 큰 요인으로는 의사전달로 나타나고 있는데 리더십, 직위, 연령 등의 변수보다 커다란 영향력을 가지고 있다. 따라서 의사전달이 잘 될수록 개인-역할갈등은 줄어든다는 것을 의미한다. 이러한 것은 조직 내에서 의사전달이 조직구성원간, 상하 간에 역할인지, 정보의 공유 및 전달 등에서 중요성을 지니기 때문이라고 할 수 있다. 이외에 학력, 종교, 출생지와는 부적인 관계는 있지만 P<0.05수준에서 유의미하지 않기 때문에 제외했으며 유

의미한 변수들의 설명력( $R^2$ )은 약 76%를 차지하여 높은 설명력을 나타내고 있다.

## 2) 전달자간 갈등에 미치는 요인의 회귀분석

전달자간 갈등에 미치는 영향을 살펴보면 <표 10>과 같다.

<표 10> 전달자간 갈등에 미치는 요인의 회귀분석

변수	회귀계수 (Beta)	표준오차	F검증	다중상관계수(R)	$R^2$
공식화	-0.258	0.035	230.072	0.796	0.652
의사전달	-0.300	0.042	519.848		
참여	-0.301	0.026	302.213		
리더십	-0.124	0.019	222.945		
성별	-0.039	0.008	194.156		
연령	-0.203	0.027	229.078		
근무연한	-0.126	0.021	223.267		
직위	-0.312	0.025	318.845		

$P < 0.05$  주) 학력, 종교, 출생지는 유의성이 없어 제거함.

전달자간 갈등은 직위(Beta=-0.312), 참여(Beta=-0.301), 의사전달(Beta=-0.300), 공식화(Beta=-0.258), 연령(Beta=-0.203) 등의 순으로 부적관계로  $P < 0.05$  수준에서 유의미한 영향력을 가지고 있다. 여기에서는 개인적 요인인 직위가 전달자간 갈등에 가장 큰 영향력을 미치고 있으며 리더십이나 영향력에 거의 2배의 영향력을 가지고 있다.

직위의 영향력이 높게 나타난 것은 직무와 관련된 일반 공무원과 선임공무원간의 요구의 불일치, 역할기대 및 권력에의 지향점의 차이 등에 기인한 것으로 보인다.

이외에 성별, 학력, 종교, 출생지는 마찬가지로 유의성이 없어서 분석에서 제외했으며 이들 요인의 설명력은 약 65%임을 나타내고 있다.

## 3) 전달자내 갈등에 미치는 요인의 회귀분석

<표 11>에서 살펴보면 전달자내 갈등은 직위(Beta=-0.324), 참여(Beta=-0.289), 의사전달(Beta=-0.242), 공식화(Beta=-0.203), 연령(Beta=-0.143) 등의 순으로 나타나고

있으며 부적 관계로  $P < 0.05$  수준에서 통계상의 유의미한 관계를 갖는다. 이러한 영향력의 순서는 전달자간 갈등의 순서와 같으며 여기서도 역시 직위는 연령, 근무연한 보다 3배의 영향력을 가지고 있다고 볼 수 있다. 직위의 영향력이 가장 큰 것은 업적달성의 욕구, 승진 및 전보에 대한 강한 욕구, 권위적 리더십에 대한 강한 욕구 등에 의하여 수여자내의 갈등이 높아지는 것으로 분석할 수 있다. 전달자 내 갈등을 설명할 수 있는 정도( $R^2$ )는 전달자간 갈등( $R^2$ 설명력보다 약 3% 많은 약 68%)를 설명하고 있으며, 개인요인 변수 중 성별, 학력, 출생지도 전달자 내 역할갈등에서는  $P < 0.05$  수준에서 유의성이 없었다.

따라서 성별, 학력, 출생지는 전달자 내 역할갈등에 영향을 미치지 않는 것으로 분석할 수 있다.

<표 11> 전달자내 갈등에 미치는 요인의 회귀분석

변수	회귀계수 (Beta)	표준오차	F검증	다중상관계수(R)	$R^2$
공식화	-0.203	0.040	295.249	0.823	0.682
의사전달	-0.242	0.049	589.913		
참여	-0.289	0.033	322.214		
리더십	-0.102	0.052	203.527		
성별	-0.006	0.023	192.397		
연령	-0.143	0.091	226.390		
근무연한	-0.105	0.053	203.530		
직위	-0.324	0.028	415.575		

$P < 0.05$  주) 학력, 종교, 출생지는 유의성이 없어 제거함.

#### 4) 업무모호성에 미치는 요인의 회귀분석

<표 12>에서 살펴보는 바와 같이 업무모호성은 공식화(Beta=-0.325), 의사전달(Beta=-0.228), 참여(Beta=-0.225), 직위(Beta=-0.223) 등의 변수 순으로  $P < 0.05$  수준에서 유의미한 영향력을 가지고 있다. 여기에서 공식화가 업무모호성에 가장 큰 영향력을 미치고 있으며 부적으로 나타난 것은 공식화가 높을수록 업무모호성이 낮아진다는 것을 말한다. 이것은 조직의 업무목표와 개개인의 역할 및 업무분담이 명확하게 규정되어 있고 명령통일의 원칙이 확고하게 지켜진다면 관리자로부터 모순되거나 상반된 요구는 줄어들게 되고 권한의 범위 내에서 보다 소신 있는 행

정을 펼칠 수 있다. 이외에 성별, 출신지는 마찬가지로  $P < 0.05$  수준에서 영향력이 없는 것으로 나타났으며 업무모호성을 설명할 수 있는 설명력은( $R^2$ )은 약 65%를 나타내고 있다.

<표 12> 업무모호성에 미치는 요인의 회귀분석

변수	회귀계수 (Beta)	표준오차	F검증	다중상관계수(R)	$R^2$
공식화	-0.325	0.057	520.250	0.823	0.652
의사전달	-0.229	0.042	421.912		
참여	-0.225	0.039	295.253		
리더십	-0.103	0.051	203.528		
성별	-0.005	0.024	192.398		
연령	-0.144	0.093	226.392		
근무연한	-0.106	0.056	203.531		
직위	-0.223	0.036	415.575		

$P < 0.05$  주) 학력, 종교, 출생지는 유의성이 없어 제거함.

#### 5) Feedback(환류)모호성에 미치는 요인의 회귀분석

<표 13>에서 보는 바와 같이 환류모호성에 영향을 주는 가장 큰 요인으로서 참여로 나타났으며 공식화의 2배 정도의 의사전달의 2.5배 이상의 영향력을 보이고 있다. 참여가 부적관계로 나타난 것은 참여가 높을수록 환류모호성은 낮아진다는 것을 뜻하고 있다. 조직 내에서의 참여는 적극적 사고 및 민주적 사고를 함양시켜 토론문화를 활성화시켜 민주적인 목표설정과 평가를 가능하게 하여 업무수행에 있어서 공동체의식을 가질 수 있기 때문에 업무에 대한 환류모호성을 줄일 수 있다. 환류모호성을 설명할 수 있는 정도( $R^2$ )는 업무모호성보다 약 5% 많은 약 70%를 설명하고 있으며 성별, 출신지는  $P < 0.05$  수준에서 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

<표 13> Feedback(환류)모호성에 미치는 요인의 회귀분석

변수	회귀계수 (Beta)	표준오차	F검증	다중상관계수(R)	R <sup>2</sup>
공식화	-0.275	0.053	416.250	0.823	0.704
의사전달	-0.203	0.042	411.912		
참여	-0.475	0.094	520.250		
리더십	-0.103	0.018	203.528		
성별	-0.005	0.008	192.398		
연령	-0.101	0.019	226.392		
근무연한	-0.082	0.010	418.973		
직위	-0.097	0.012	432.693		

P<0.05 주) 학력, 종교, 출생지는 유의성이 없어 제거함.

6) 역할갈등 및 역할모호성 전체에 미치는 요인의 회귀분석

조직 구조적 요인 및 개인적 요인이 역할갈등 및 역할모호성에 대하여 어느 정도의 영향을 미치는가를 분석한 회귀분석 결과는 다음 <표 14>와 같다.

<표 14>에서 살펴보면 역할갈등 및 역할모호성에 영향력을 미치는 것은 참여 (Beta=-0.351) 의사전달(Beta=-0.285), 공식화(Beta=-0.203), 연령(Beta=-0.143), 직위 (Beta=-0.121), 근무연한(Beta=-0.107) 등의 변수 순으로 P< 0.05 수준에서 유의미한 영향력을 가지고 있다.

이러한 순서는 개인-역할갈등, 전달자내 갈등, 환류모호성과는 비슷한 순서의 영향력이다. 또한 성별이 역할갈등 및 역할모호성 전체에 영향력을 주는 것으로 포함되었다. 영향력의 크기는 회귀계수(Beta)로 보아 참여가 가장 영향력이 큰 것으로 나타나고 있으며 참여는 의사전달, 공식화보다 1.5배 이상의 영향력을 보이고 있다. 이러한 현상은 참여가 높을수록 역할갈등 및 역할모호성은 더욱 낮아지는 것으로 해석할 수 있다.

역할갈등 및 역할모호성 전체를 설명할 수 있는 설명력(R<sup>2</sup>)은 약 76%이었고 이외에 사회배경변수인 학력, 출생지는 P<0.05 수준에서 유의미하지 않았다.

이상에서 살펴본 바와 같이 역할갈등 및 역할모호성에 영향을 미치는 중요한 요인으로는 참여, 의사전달, 공식화, 직위, 리더십 등이 많은 영향을 미치고 있으며 그 외에 성별이 가끔 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 역할갈등 및 역할모호성 전체의 영향력은 앞에서 제시한 상관분석과 비슷한 결과를 나타내고 있다.

&lt;표 14&gt; 전체 역할갈등 및 역할모호성에 대한 회귀분석

변수	회귀계수(Beta)	표준오차	F	다중상관계수(R)	R <sup>2</sup>
공식화	-0.203	0.041	642.694	0.867	0.759
의사전달	-0.285	0.098	656.201		
참여	-0.351	0.026	1123.03		
리더십	-0.105	0.043	591.272		
성별	-0.003	0.026	590.234		
연령	-0.143	0.090	592.352		
근무연한	-0.107	0.052	589.273		
직위	-0.121	0.078	588.235		

P<0.05 주) 학력, 출생지는 유의성이 없어 제거함.

## V. 결론 및 실천적 함의

이 연구의 목적은 지방공무원의 역할갈등 및 역할모호성의 현상 및 영향을 미치는 요인들을 경험적으로 조사·분석하는데 있다. 이 연구의 분석결과 및 시사점은 다음과 같다.

첫째, 지방공무원은 정도의 차이는 있으나 공식화, 의사전달, 참여 및 리더십에 대한 인식의 정도에 있어서 낮은 것으로 나타났다. 반면 지면상으로 제시하지는 않았지만, 역할갈등 및 역할모호성에 대한 정도는 높음을 알 수 있었다.

둘째, 역할갈등 및 역할모호성의 상관분석에서는 의사전달과 참여는 개인-역할갈등에서 공식화는 업무모호성에서, 리더십은 환류모호성에서 유의미한 높은 부적 상관관계를 나타내고 있다. 전체적인 역할갈등 및 역할모호성의 관계에서는 참여, 의사전달, 공식화, 리더십 등의 순으로 높은 상관관계를 유지하고 있다.

셋째, 성별의 역할갈등 및 역할모호성의 차이분석(F test)에서는 남자공무원들이 여자공무원들보다 역할갈등이 높음을 알 수 있었고 역할모호성에서도 역시 같은 결과를 나타내었다. 특히 사람-역할갈등과 업무모호성이 높았다.

넷째, 연령에 따른 역할갈등 및 역할모호성의 정도가 유의적 차이를 검증한 결과, 유의적 차이를 보여주고 있는데 유의적 차이를 보이는 역할갈등 및 역할모호성의 정도는 20~29세의 지방공무원들이 역할갈등 및 역할모호성이 가장 높게 나

타났으며 그 다음으로는 30~39세로 나타나고 있다. 업무모호성과 feedback모호성의 유형에도 역할모호성이 높게 나타났다.

다섯째, 근무연한의 역할갈등 및 역할모호성의 차이분석(F test)에서는 모든 유형의 역할갈등 및 역할모호성이 다르게 나타나고 있으며, 특히 개인-역할갈등의 5년 이하의 근무자가 큰 차이를 보이고 있다. 역할모호성의 유형에서는 5~10년의 근무자가 업무모호성과 환류모호성에서 큰 차이를 나타내고 있다.

여섯째, 직위에 따른 역할갈등 및 역할모호성 차이 분석에서는 유의적인 차이가 나타났는데, 특히 역할갈등 유형에서 개인-역할갈등에서 선임공무원이 일반공무원보다 높은 역할갈등을 경험하고 있으며, 역할모호성은 일반공무원이 선임공무원보다 전체적으로 낮은 것으로 분석된다.

일곱째, 전체 역할갈등 및 역할모호성과 모든 독립변수와의 관계를 연구에서 사용한 회귀분석의 결과들에 기초하여 살펴보면, 조직구조적인 특성인 참여, 의사전달, 공식화 등의 변수가 지방공무원의 역할갈등 및 역할모호성에 가장 부정적인 영향을 미칠 수 있고, 또 사회배경변수 중 연령, 직위, 근무연한 등이 공무원의 역할갈등 및 역할모호성에 중요한 영향을 미칠 수 있는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 상관분석과 F test에서도 비슷한 결과를 나타내고 있다.

이 연구의 분석 결과는 공무원들의 조직 진단에 여러 가지 개선적인 시사점을 제공하고 있다고 본다.

첫째, 지방공무원의 역할갈등 및 역할모호성과 관련하여 공식화, 의사전달, 리더십, 참여 등과 같은 직무 특성 변수들이 상당히 중요한 영향력을 가지고 있음을 보여준다. 이와 관련하여 지방공무원 각각의 역할을 명확하게 파악할 수 있는 종합적인 업무지침서 개발, 직무의 양과 질에 따른 업무의 정확한 배분, 민주적이고 지지적인 리더십, 효과적인 의사전달을 위한 전문지식 습득 및 이를 통한 상·하간의 상호 이해증진 도모 등의 노력이 매우 절실함을 인식할 수 있다. 또한 현재 지방공무원들의 역할갈등과 역할모호성은 심각하지 않은 수준이지만 이러한 변수가 더 심각한 수준으로 변화할 때 공무원 조직의 안정에 매우 부정적인 영향력을 가질 수 있음을 단적으로 나타낸다. Conger & Kanung(1988)가 제시하는 데로, 공무원사회의 무력감을 조성하는 역할갈등과 역할모호성의 상황들에 대해 앞으로 지방자치단체들이 보다 명확하게 인식하고 이를 제거하기 위해 다양한 조직전략을

수립·시행하여야 할 것이라고 본다. 아울러 지방공무원들이 그들의 기술을 보다 다양하게 개발할 수 있게 끊임없이 지도하고 지지하는 것이 공무원들의 생산성 및 효과성 향상에 매우 중요할 수 있음이 인식되어진다. 앞으로 지방공무원들이 보다 참여적 기법, 효과적인 의사전달 등을 개발할 수 있게 하는 체계적인 계획과 실천이 필요할 것으로 본다.

둘째, 의사결정에의 참여와 관련하여 지방자치단체가 조직 내에서 공무원들의 생각과 의견을 개방적으로 수렴하고, 정보를 넓게 공유할 수 있는 조직의 의사결정 창구와 통로를 개발하는 것이 필요할 것으로 본다. 최근 국가기관에서도 권력의 분산과 유연하고 개방적인 의사소통의 일환으로 수평적 권력구조인 팀체제로 조직구조를 전환하고 있는 경향이 크게 증가하고 있다. 앞으로 이러한 물리적 구조의 전환뿐만 아니라 조직구성원들이 참여의 가치와 원리를 체득하여 개방적이며 참여적이고 수용적인 사고를 가지게 될 때, 지방공무원들의 역할갈등 및 역할모호성은 줄어들어 조직의 효과성 향상을 가져올 수 있을 것이라고 생각한다.

셋째, 민주적인 리더십 제고의 필요성을 제시한다. 이는 지방자치단체의 기관장 리더십 개발의 필요성이 매우 절실함을 제시하고 있는 것으로 이해해 볼 수 있다. 소규모 조직의 형태로 운영되어지는 지방자치단체의 경우 최고 관리자의 영향력은 상당히 클 수 있다. 즉 지방자치단체 최고 관리자의 성향과 행동은 조직 운영 및 조직문화 등의 전반에 많은 영향을 줄 수 있다. 그리고 이러한 영향력은 긍정적인 경우 공무원들의 만족과 헌신을 보다 높은 수준으로 이끌고 동시에 조직의 역할갈등 및 역할모호성을 줄이고 효과성을 향상시키는데 근간이 될 수 있다. 또한 공무원들의 역할갈등 및 역할모호성을 줄이는 방법의 하나로서 최고 관리자의 리더십이 중요한 이유는 앞에서 기술한 의사전달, 의사결정에의 참여, 공식화 등의 조직의 안정을 실질적으로 결정하는 책임을 최고 관리자가 갖고 있기 때문이다. 따라서 앞으로 지방자치단체의 최고 관리자들은 그들이 보다 높은 수준의 리더십, 특히 민주적이고 지지적 리더십을 개발하고 실천하기 위한 노력을 끊임없이 기울이는 것이 필요하다. 특히 민주적이고 지지적 리더십의 주요한 특성은 비전의 제시, 자율성 부여, 명확한 목표와 적절한 지지 제공을 중심으로 스스로를 개발하는 노력을 기울이면서, 동시에 조직의 구성원들 즉 중간 관리자와 일선 공무원들의 능동적인 변화를 유도하는 노력을 기울이는 것이 매우 필요하다고 본다.

넷째, 공무원들의 직위, 근무연한, 연령 등과 같은 개인 특성 변수들도 매우 중요한 영향력을 가지고 있음을 보여준다. 많은 조직이론가들(Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990)은 직장이라는 환경, 직무수행, 동료관계 등의 상호작용의 과정에서 조직구성원의 인지적 상황, 즉 개인적 특성은 변화·발전할 수 있는 가능성이 있음을 제시한다. 개인적 특성이 공무원들의 역할갈등 및 역할모호성에 상당히 중요한 영향력을 가질 수 있기 때문에 이와 관련하여 지방자치단체에서 공무원 개인이 가지고 있는 특성 즉 장점·단점, 관심영역, 능력 등을 종합적으로 진단할 수 있는 방안들을 개발하는 것이 필요하다. 그리고 이를 통해 개인의 특성에 가장 잘 부합하고 개인의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 업무를 세심하게 배치하며, 동시에 개인 스스로에 대한 개발을 할 수 있게 하고 그러한 스스로의 모습을 인식할 수 있게 하는 노력도 필요할 것으로 본다.

이 연구는 지금까지 국내에서는 조직에서의 지방공무원을 대상으로 한 역할갈등 및 역할모호성에 대한 연구 성과에 대한 논의와 검토가 거의 없다는 점에서 경험적으로 검토되어지지 않았던 지방공무원의 역할갈등 및 역할모호성에 영향을 주는 요인 등에 대해 실증적인 분석을 통해, 그 관계를 파악하여 이에 대한 조직 내에서 시론적 연구가 될 수 있고 이 연구를 바탕으로 공무원의 역할갈등, 역할모호성에 대한 이론적 일반화를 모색함으로써 지방공무원조직의 활성화를 기할 수 있는 효율적인 조직관리를 할 수 있으리라 기대하며 아울러 조직 내 역할갈등, 역할모호성을 해소시킬 수 있는 보다 광범위한 이론적 틀을 마련하였다는 점이다. 그리고 공무원의 역할갈등 및 역할모호성 척도를 소개하고 이용함으로써 역할갈등 및 역할모호성 연구와 관련하여 보다 풍부한 실증적 논의를 가능케 한다는 점에서도 큰 의의를 갖는다고 본다. 앞으로 공무원의 역할갈등과 역할모호성에 대한 후속 연구가 지속되어 역할갈등 및 역할모호성에 대한 개념을 더욱 선명하게 밝히고 척도를 보다 정교화 하여 공무원의 역할갈등 및 역할모호성에 대한 한국적 이론이 정립되게 할 수 있어야 할 것이다. 동시에 이에 기초하여 공무원의 역할갈등 및 역할모호성을 줄이기 위한 다양한 형태의 조직 전략이 개발되어져 공무원의 역할갈등 및 역할모호성이 실제적으로 보다 줄어들어 조직의 효율성이 강화되어질 수 있어야 할 것이다.

끝으로 이 연구가 지니고 있는 한계점을 제시하면 다음과 같다. 이는 곧 다음의

연구를 위한 제언이기도 하다.

1. 이 연구의 결과를 전국으로 확대하여 본다면 대표성에 있어 일종의 기초적인 사례연구와 비슷한 근거를 제시하는 정도의 한계성을 가질 수도 있다.

2. 조직에서의 공무원의 역할갈등 및 역할모호성에 대한 연구가 지금까지 없었기 때문에 이 연구의 경험적 연구결과와 다른 연구결과를 비교해서 설명할 수가 없었다.

3. 지방공무원의 역할갈등 및 역할모호성에 영향을 주는 요인은 위에서 제시한 요인 외에도 다른 요인이 있을 것으로 생각되어 보다 폭넓은 분석이 요구된다.

위와 같은 여러 가지 제한점이 보완된다면 타당한 연구결과를 제시할 수 있고 아울러 조직에서 지방공무원의 역할갈등과 역할모호성이 해소되어 조직의 효율성 증대에 많은 기여를 하리라 생각하며, 앞으로 공무원의 태도나 가치변화, 경력개발 등에 따른 역할갈등, 역할모호성과 조직몰입과의 관계를 볼 수 있는 종단적 측면을 연구하고자 한다.

#### ■ 참고문헌

- 김남현. 1985. 《조직행동론》. 서울: 경문사.
- 김병섭. 1994. “공무원의 복지부동과 직무몰입도: 동기이론 및 스트레스이론을 중심으로.” 한국행정학보 28(4).
- 김호섭외 5인. 2006. 《조직행태의 이해》. 서울: 대영문화사.
- 박부수. 1987. 《조직갈등의 원인과 관리방안에 관한 실증적 연구》. 중앙대학교 일반대학원 박사학위논문.
- 오석홍. 1984. 《인사행정론》. 서울: 박영사.
- 옥원호·김석용. 2001. “지방공무원의 직무스트레스와 직무만족 및 직무몰입에 관한 연구.” 한국행정학보 35(4): 10~13.
- 전영한. 2004. “공공조직의 목표모호성: 개념, 측정 그리고 타당화.” 한국행정학보 38(5): 49~54.
- 정지웅·임상봉. 1988. “농촌지도자의 역할갈등 및 역할모호성과 직무만족과의 관계.” 《한국농업교육학회》 20(1): 9~17.
- 조경호(1993). 한국공무원의 조직몰입도 결정요인에 관한 연구. 한국행정학보 27(4).

- 윤재풍. 1986. 《조직학원론》. 서울: 박영사.
- 전덕재. 1984. 《교육행정직과 교육전문직간의 역할갈등에 대한 연구》. 고려대학교 일  
반대학원 석사학위논문.
- 황의성. 1988. 《초등교사의 역할갈등에 관한 연구》. 한남대지역개발대학원 석사학위논  
문.
- Argyris, C. 1973. "Personality and Organization Theory." *Administrative Science Quarterly*  
13(May): 113~120.
- Aqnew, Meehan, LoSo. 1964. *Secretarial Office Practice*. 5thed., USA.
- Baird Jr, John E. 1977. *The Dynamics of Organizational Communication*. New York: Harper &  
Row.
- Boles, J. S. & B. J. Babin. 1996. "On the Front Lines: Stress, Conflict and Customer Service  
Provider." *Journal of Business Research* 37(February): 41~50.
- Boulding, K. E. 1962. *Conflict and Defense*. New York: Harper and Row.
- Brief, Arthur P. & Aldag, Ramon J. 1976. "Correlates of Role Indices." *Journal of Applied  
Psychology* 61(April): 567~568.
- Brown, Steven P. & Peterson, Robert A. 1994. "The Effect Effort on Sales Performance and Job  
Satisfaction". *Journal of Marketing*, 58(April): 70~80.
- Churchill, Gilbert A., Jr., Neil M. Ford & Orville C, Walker, Jr. 1974. "Organizational Climate  
and Job Satisfaction in the Salesforce", *Journal of Marketing Research*,  
13(November): 323~332.
- Cofter, L. M. and Appley, M. A. 1954. *Motivation Theory and Research*. New York: John  
Wiley & Sons.
- Coser, L. A. 1969. *The Functions of Social Conflict*. New York: Free Press.
- Daniels, D and Barron. 1982. *A Professional Secretary*. New York: American Management  
Association.
- Davis, K. 1967. *Human Relation at Work*. New York: Mcgraw-Hill, Inc.
- French, J.R., & Caplan, R.D. 1973. *Organizational Stress and Individual Strain*, In Morrow, A.  
(eds): *The Failure of Stress*. New York: A Macom.
- Goffman, E. 1961. *Role Distance Encounters: Two Studies in the Sociology of Interaction*, The  
Bobbs-Merrill Co. Inc.

- Goode, Willam J. 1970. "A Theory Role Strain." *American Sociological Review* 25(February): 483~496.
- Jackson, S.E. 1983. "Participation in Decision Making as a Strategy for Reducing Job Related Strain." *Journal of Applied Psychology* 68(July): 3~19.
- Jackson S.E. & Schuler R.S. 1985. "A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings." *Organizational Behavior and Human Decision Process* 36(April): 16~78.
- Katz, Danial & Kahn, Robert L. 1978. *The Social Psychology of Organization*. New York: Willey & Sons.
- Kahn, Robert L, Wolfe, Donald M., & Quinn, Robert P. 1964. *Organizational Stress: Studies in Role Conflict & Ambiguity*. New York: Wiley.
- Lyons, Thomas F. 1971. "Role clarity, Need for clarity, Satisfaction, tension and Withdrawal." *Organizational Behavior and human Performance* 6(January): 99~110.
- Maslow, A. H. 1970. *Motivation and personality*. New York: Harper Brother.
- McGrath, J.E. 1983. "Role clarity, need for clarity, satisfaction, tension and with drawl." *Organizational Behavior and Human Performance* 6: 99~110.
- Miles, R. H. & Rogers, D. L. 1976. "An Empirical Test of Casual Inference between Role Perceptions of Conflict and Ambiguity and Various Personal Outcomes." *Journal of Applied Psychology* 60(March): 19~44.
- \_\_\_\_\_. 1977. "Role-set Configuration a Predictor of Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations." *Sociometry* 40(February): 21~24.
- Morris, James H. & Robert A. 1979. "A Second Look at Need for Achievement and Need for Autonomy as Moderators of Role Perception-Outcome Relationship." *Journal of Applied Psychology* 64(February): 58~71.
- Newcomb, Theodore & Hartley, Eugene L. 1967. *Social Psychology*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Organ, D. & Green, C. 1973. "Role Ambiguity, Locus of Control, Role Dynamics and Job Behavior." *Journal of Applied Psychology* 40(December): 101~102.
- Pammer, Jr., William J. and Jeri Killian. 2003. *Handbook of Conflict Management*. Marcel Dekker, Inc.
- Parsons, T. 1951. *Role Conflict and Genesis of Devience in the Social System*. New York: Free

Press.

- Rizzo, John R., et. al. 1970. "Role Conflict and Ambiguity as critical variables in a Mode." *Organizational Behavior and Human Performance* 15(July): 155~156.
- Robin, Stanley S. 1966. "Three Approach to Role Theory." *Rocky Mountain Social Science Journal* 13(January): 140~148.
- Rogers, D. L. & Molnar, J. 1976. "Organizational Antecedents of Conflict and Ambiguity in Top Level Administrators." *Administrative Science Quarterly* 21(January): 598~610.
- Roose Jr, Leslie L. & Starke, Frederick A. 1981. "Organizational Roles." *Hand of Organizational Design* 16(February): 290~308.
- Rosen, R. A. H. 1970. "Foreman Role Conflict: An Expression of Contradictions in Organizational Roles." *Industrial and Labor Relations Review* 15(March): 541~552.
- Sarbin, T. R. & Allen, V. L. 1968. *Role Theory in Gardner Lindzey & Elliot Aronson(Eds.). The Handbook of Social Psychology.* Addison-Wesley Pub. Co.
- Sawyer, J.E. 1992. "Goal and Process Clarity: Specification of Multiple Constructs of Role Ambiguity an a Strucural Equation Model of Their Antecedents and Consequences." *Journal of Applied Psychology*, 77~80.
- Schmidt, S. and Kochan, T. A. 1972. "Conflict: Toward Conceptual Clarity." *administrative Science Quarterly* 17(September).
- Schuler, Randall S. 1977. "The Effects of Role Perception on Employee Satisfaction and Performance Moderated by Employee Ability." *Organizational Behavior and Human Performance* 18(January): 98~107.
- Secord, Paul F. & Backman, Carl W. 1964. *Social Psychology.* New York: Mcgraw-Hill.
- Sieber, Sam. D. 1974. "Toward a Theory of Role Accumulation." *American Sociological Review* 39(December).
- Sims, Henry P. & Szilagy, Andrew D. 1975. "Leader Structure and Satisfaction of Nurses." *Journal of Applied Psychology* 16(February): 123~125.
- Szilagy, Andrew D., & Sims, Henry P., & Keller, "Robert T. 1976. Role Dynamics, Locus of Control, and Employee Attitudes and Behavior." *Academy of Management Journal* 19(February): 375~378).
- J. Szilagy & M.J. Wallace. 1987. *Organizational Behavior and Performance*, 3rd ed. Scott, Foreman and Company.

- Taylor, Cox, Jr. 1996. Cultural Diversity in Organization: Intergroup Conflict. in Steven J. Ott(ed.). Classic Readings in Organizational Behaviour(2nd ed.). New York: Harcourt Brace College Publishers.
- Tiffin, J. and McCormick, E. J. 1972. Handbook of Organizational Measurement. Washington: Heath and Company.
- Tracy, Lane & Johnson. Thomas W. 1981. "What Do the Role Conflict and Role Ambiguity Scales Measure?." Journal of Applied Psychology 4(March).
- Tuber, C.T. & Collins. (2000). "A Meta-analysis of the Relationships between Role Conflict and Job Performance." Journal of Management 26(January): 155~169.
- Wofford, James, C. 1977. Organization. McGraw-Hill.

<부록>

지방공무원의 역할갈등  
및 역할보호성에 대한  
질문지

이 조사는 지방공무원의 역할갈등 및 역할보호성에 대한 연구를 하려는 것입니다. 모든 질문을 성의껏 응답해 주시기 바랍니다. 전 자료는 익명으로 처리하오니 적극적인 협조를 부탁드립니다.

연구자: 김 영 돈

★ 각 질문을 읽고 귀하의 생각과 가장 가까운 답을 [하나만] 골라서 응답란에 ○표를 하여 주시기 바랍니다.

[보기] 의사결정의 힘만 충분히 있다면 약한 존재로 보이지 않는다.	상당히 그렇다고 생각한다. ( ○ )	어느정도 그렇다고 생각한다. ( )	어느정도 그렇지 않다고 생각한다. ( )	거의 그렇지 않다고 생각한다. ( )
---	-------------------------------	------------------------------	---------------------------------	-------------------------------

상당히 그렇다고 생각한다.	어느정도 그렇다고 생각한다.	어느정도 그렇지 않다고 생각한다.	거의 그렇지 않다고 생각한다.
----------------------	-----------------------	--------------------------	------------------------

1. 나는 어떤 사업계획 등의 결정을 필요로 할 때 적극적으로 상사에게 문서를 기안해서 올린다. ( ) ( ) ( ) ( )

2. 나는 능력 발전에 도움이 되는 일을 하고 있다.

( ) ( ) ( ) ( )

3. 나는 직무와 관련하여 볼 때 업무절차가 자세히 규정되어 있다고 생각한다.  
( ) ( ) ( ) ( )
4. 나는 업무수행 시 나에게 도움이 되는(업무보호성) 지침이 부족 한다고 생각한다.  
( ) ( ) ( ) ( )
5. 나는 너무 단순한 업무를 수행하는 경우가 많다.  
( ) ( ) ( ) ( )
6. 내가 회의에 참석하여 의견을 제시하면 대체로 모든 사람에 의하여 그 의견이 비중 있게 받아들여지고 있다.  
( ) ( ) ( ) ( )
7. 나는 조직에 대한 불평이나 불만을 동료에게 터놓고 이야기하는 편이다.  
( ) ( ) ( ) ( )  
상당히 어느정도 어느정도 거의 그렇지  
그렇다고 그렇다고 그렇지 않다고 않다고  
생각한다. 생각한다. 생각한다. 생각한다.
8. 나의 부서는 업무에 대한 목표를 아주 명확하게 규정하고 있다고 생각한다.  
( ) ( ) ( ) ( )
9. 나는 나에게 주어진 임무를 알고 있다.  
( ) ( ) ( ) ( )
10. 나는 업무와 관련하여 전혀 기대하지 않았는데도 질책당하거나 보상 받는 경우가 있다.  
( ) ( ) ( ) ( )
11. 나는 업무를 수행할 때 둘 이상의 윗사람으로부터 모순된 요구나 지시를 받는 경우가 있다.  
( ) ( ) ( ) ( )
12. 조직이나 소속부서에 이익이 되는 정보나 아이디어는 수시로 교환하고 있다.  
( ) ( ) ( ) ( )
13. 나는 수행하는 직무에 관련된 지시나 명령을 직속상관에게만 받는다.  
( ) ( ) ( ) ( )
14. 나는 나에게 요구하는 기대들이 무엇인가를 정확히 안다.  
( ) ( ) ( ) ( )
15. 나는 나의 업무처리 결과가 관리자에 의해 수용될지의 여부를 모른다.  
( ) ( ) ( ) ( )

16. 나는 업무를 수행하는데 있어서 수단(물자, 정보 등)이 부족함을 느낀다.  
 (     ) (     ) (     ) (     )
17. 나는 행정개선에 관한 새로운 의견이나 아이디어를 자주 제시한다.  
 (     ) (     ) (     ) (     )
18. 나는 조직의 중요한 정보를 공식통로 (문서나 상급자)를 통하여 입수한다.  
 (     ) (     ) (     ) (     )
19. 우리조직은 업적의 기준과 통제체제가 문서로 잘 확립되어 있다.  
 (     ) (     ) (     ) (     )  
 상당히   어느정도   어느정도   거의 그렇지  
 그렇다고   그렇다고   그렇지 않다고   않다고  
 생각한다.   생각한다.   생각한다.   생각한다.
20. 나는 구성원이 원하는 것이 무엇인가를 알아내어 내가 그것을 성취할 수 있도록 도와준다.  
 (     ) (     ) (     ) (     )
21. 나는 승진과 관련하여 내가 어떻게 평가될 것인가를 확실히 느낀다.  
 (     ) (     ) (     ) (     )
22. 나는 별로 중요하지 않은 일들을 하고 있다고 생각한다.  
 (     ) (     ) (     ) (     )
23. 나는 회의에 참석할 기회가 있을 경우 적극적으로 참여한다.  
 (     ) (     ) (     ) (     )
24. 나는 내가 해야 할 직무상의 책임을 분명하고 조리 있게 설명할 수 있다.  
 (     ) (     ) (     ) (     )
25. 나는 나의 근무능력을 평정하는 인사고과의 기준을 잘 알고 있다.  
 (     ) (     ) (     ) (     )
26. 나는 나의 직무를 수행할 충분한 시간을 갖고 있다.  
 (     ) (     ) (     ) (     )
27. 나는 조직 내에서 동료 직원들 간에 필요한 정보나 지식을 자주 교환하지 않는다.  
 (     ) (     ) (     ) (     )
28. 나는 지도력을 행사하려 할 때 구성원에 의해 인정되지 않거나 수용되지 않는 경우가 있다.  
 (     ) (     ) (     ) (     )
29. 나는 나의 가치관에 맞는 일을 하고 있다고 생각한다.

- ( ) ( ) ( ) ( )
30. 나는 팀원들에게 팀원들이 가지고 있는 리더십을 발휘할 기회를 제공한다.  
( ) ( ) ( ) ( )
31. 나는 업무를 수행하기 위해 규칙이나 명령을 위반해야 할 경우가 많다.  
( ) ( ) ( ) ( )  
상당히 어느정도 어느정도 거의 그렇지  
그렇다고 그렇다고 그렇지 않다고 않다고  
생각한다. 생각한다. 생각한다. 생각한다.
32. 나의 상급자는 나에게 필요한 정보를 잘 제공하지 않는 경우가 있다.  
( ) ( ) ( ) ( )
33. 나의 일 가운데는 우리 부서의 업무와 관련이 없는 것들이 많다.  
( ) ( ) ( ) ( )
34. 나는 나의 능력밖에 있는 업무를 부여받고 있다.  
( ) ( ) ( ) ( )
35. 나는 새로운 의견이나 아이디어를 받아 수렴할 위치에 선다면 새로운 아이디어를 적극적으로 받아들일 것이다. ( ) ( ) ( ) ( )
36. 나는 모호한 명령이나 지시 속에서 일을 한다.  
( ) ( ) ( ) ( )
37. 나는 두 사람이상으로부터 서로 간에 상반된 요청을 받는 때가 있다.  
( ) ( ) ( ) ( )
38. 나는 동료간에 업무상 의사소통이 어느 정도 원활하게 이루어지고 있다고 생각한다.  
( ) ( ) ( ) ( )
39. 나는 모순된 시책이나 지침 하에서 업무를 수행할 경우가 많다.  
( ) ( ) ( ) ( )
40. 나는 나 스스로에게 대체로 만족한다.  
( ) ( ) ( ) ( )
41. 나는 내가 수행하기에 적절한 업무량을 갖고 있다.  
( ) ( ) ( ) ( )
42. 나는 직원회의 등에서 의견을 발표하는데 있어서 적극적이다.  
( ) ( ) ( ) ( )

