

조직구조와 직무특성이 조직효율성에 미치는 영향: 수직적·수평적 의사소통의 매개효과를 중심으로*

이 창 길**

최 성 락***

〈 목 次 〉	
I. 서론	IV. 분석결과
II. 이론적 배경 및 선행연구	V. 결론 및 정책적 함의
III. 자료수집 및 분석모형	

〈 요 약 〉

본 연구는 조직구조와 직무특성이 조직효율성에 미치는 효과가 조직내부의 의사소통에 의하여 어떻게 달라지는지 살펴본다. 매개변수로서 의사소통을 수직적 의사소통과 수평적 의사소통으로 구분하여 이들 변수들이 조직효율성에 어떻게 작용하는지에 중점을 둔다. 분석대상 자료는 외교통상부 본부 공무원 200명을 대상으로 실시한 설문조사 및 심층인터뷰 결과를 활용하였다. 분석단위를 실국 수준과 과팀 수준을 구분하고 각각 수직적 및 수평적 의사소통의 매개효과를 검증하기 위하여 회귀분석을 실시하였다. 분석결과, 첫째, 전체적으로 조직구조보다는 직무특성이 조직효율성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났고, 둘째, 수직적 또는 수평적 의사소통이 직무특성과 조직효율성 간 관계에서 매개변수로 작용하고 있는 것으로 확인되었으며, 셋째, 가장 중요한 결과로서, 의사소통의 매개역할은 실국 수준과 과팀 수준이 다르게 나타났다. 즉 실국 수준에서는 수직적 의사소통보다는 수평적 의사소통이 매개변수의 역할을 하는 반면, 과팀 수준에서는 수평적 의사소통보다는 수직적 의사소통이 매개변수의 역할을 하는 것으로 분석되었다. 이는 조직효율성을 높이기 위해서는 조직내부 조직단위별로 의사소통의 방향과 내용이 달라져야 한다는 정책적 시사점을 제공한다.

【주제어: 조직효율성, 조직효과성, 조직구조, 직무특성, 의사소통】

* 이 논문은 2010년도 세종대학교 교내연구비 지원에 의한 논문임.

** 세종대학교 행정학과 부교수(cklee@sejong.ac.kr)

*** P&M 정책경영연구소장/동양미래대학 경영학부 조교수(haihabar@gmail.com)

논문접수일(2012.4.29), 수정일(2012.6.20), 게재확정일(2012.6.25)

I. 서론

‘어떻게 하면 조직의 성과를 높일 수 있는가’는 조직연구에서 가장 중요한 과제 중의 하나이다. 조직관리자가 조직성공을 높이기 위해 빈번하게 사용하는 방법 중 하나는 조직의 구조를 변경시키는 것이다. 조직의 구조는 조직의 운영 방식과 체계를 규정하는 핵심적인 요소이기 때문이다. 따라서 조직의 구조를 어떻게 설계하느냐에 따라서 조직운영의 효율성이나 효과성이 달라질 수 있다(Weber, 1974; Ruckert et.al., 1985). 이와 같은 이유로 공·사조직을 불문하고 조직관리자들은 조직 구조를 변화시키기 위해 의식적인 노력을 전개하여 왔으며, 이러한 조직구조의 개편은 조직혁신의 핵심적인 수단이 되고 있다(최병선, 1993; 문명재, 2009; 박천오, 2011).

일반적으로 조직구조의 개편은 조직의 효과성(effectiveness)이나 효율성(efficiency) 향상을 목표로 한다. 조직효과성은 조직목표의 효과적인 달성이나 정책의 성공적인 수행으로 규정될 수 있다. 이러한 거시적인 목표와 함께 조직구조 개편은 조직의 효율적인 운영을 위하여 추진되기도 한다. 즉 조직운영의 효율성 확보가 조직구조 개편의 보다 단기적이고 직접적인 목표가 되는 경우가 많다. 본 연구에서는 조직의 효율성에 영향을 미치는 구조적 측면의 요인으로 조직구조와 직무특성을 살펴보고자 한다. 조직구조의 개편은 단순히 기구 편제만이 아니라 인력과 기능의 편제도 포함한다. 실제 조직의 구조적 개편과정을 보면 일반적으로 기구편제와 함께 인력과 기능의 배분이 수반되며, 전자보다 후자가 보다 중요하고 민감한 과제가 되기도 한다. 조직편제의 변화와 함께 조직운영의 효율성에 영향을 미치는 중요한 요소 중의 하나는 직무의 특성이다. 조직편제가 기능의 배분체계를 의미한 반면, 직무특성은 직무의 내용과 처리절차이다.

조직구조 및 직무특성과 조직효율성과의 관계는 조직내부의 의사소통(communication)에 의하여 달라질 수 있다. 이는 조직효율성에 영향을 미치는 구조적 요인의 효과가 행태적 요인에 의하여 달라질 수 있음을 의미한다. 즉 의사소통은 조직효율성에 직접적으로 영향을 미치는 중요한 요소이면서 조직구조와 조직효율성과의 관계에도 영향을 미치는 요인이 될 수 있다는 점이다. 조직 내 의사소통은 지식 공유의 정도, 조직 내 갈등의 해결 등과 직접적인 관계를 가지고 있기 때문이다. 수직적 또는 수평적 의사소통이 원활하게 이루어지면 조직 내 지식공유의 정도가 높아지고, 이에 따라 조직 갈등을 사전에 예방할 수도 있으며, 사후에 원만하게 해결함으로써 조직효율성을 높일 수 있을 것이다. 이러한 점에서 조직 내 의사소통은 조직 효율성의 중요한 결정요인의 하나로 볼 수 있다.

이와 같이 본 연구는 조직구조와 직무특성 그리고 의사소통이 각각 조직효율성에 영향을

미친다는 기존연구를 토대로 하여 이들 세 가지 변수 상호간의 관계를 살펴본다. 특히 조직구조나 직무특성과 조직효율성과의 관계에서 의사소통의 매개효과가 존재하는지 여부를 분석하고자 한다. 매개변수로서 의사소통을 수직적 의사소통과 수평적 의사소통을 구분하여 이들 변수들이 조직효율성에 어떻게 작용하는지에 중점을 둔다. 먼저 조직구조 및 직무특성과 조직효율성, 그리고 의사소통과 조직효율성의 관계에 대한 이론적 배경과 선행연구를 검토한다. 본 연구를 위해 수집된 자료와 변수를 설명하고, 자료 분석결과를 설명한 후 이를 토대로 정책적 시사점을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 선행연구

1. 조직구조와 직무특성, 그리고 조직효율성

1) 조직구조와 직무특성의 개념과 범위

조직구조는 조직의 효율성을 결정하는 중요한 요인이다. 하지만 조직구조의 개념과 범위에 대한 학자들의 의견은 다양하다. 협의의 조직구조는 조직도표에 나와 있는 기구편제를 뜻하는 경우가 많다(Hall, 2002). 하지만, 조직구조는 단순히 기구적 편제만을 의미하지 않는다고 보여 진다. 왜냐하면 기구적 편제는 외형상 나타난 구조물이지만, 그 실질적인 내용에는 인력자원의 배분과 수행기능의 배분을 내포하고 있기 때문이다. 따라서 넓은 의미에서 조직구조의 개념은 일원적으로 규정되기는 곤란하며, 다양한 요소로 구성된 포괄적 개념으로 이해된다. 따라서 조직구조의 분화된 하위요소에 따라 조직의 성과가 어떻게 영향을 받는가에 대해서는 이론적 논의와 실증적 연구가 필요하다.

조직구조의 특성을 중심으로 유형화하고자 하는 이론적 논의는 조직학자들의 오랜 연구과제가 되어왔다. 가장 일반적인 유형분류는 기계적 구조와 유기적 구조, 집권적 구조와 분권적 구조, 그리고 공식적 구조와 비공식적 구조 등이다. 이러한 유형화의 일반적 기준으로 복잡성(complexity), 공식화(formalization), 그리고 집권화(centralization) 등을 제시하기도 한다(주효진, 2004). 이러한 조직구조의 유형화는 조직연구자들이 조직구조 분석의 단위를 제공하고 조작적 변수를 추출하는데 유용한 수단이 된다. 다만, 이러한 접근 방법은 다소 추상적이고 이론적인 개념들이 많기 때문에 실증연구를 위한 조작화 과정에서 다양한 변수를 활용하게 된다. 특히 조직구조의 개념을 광의로 해석할 경우 그 구체적인 내용은 기구편제의 적합성은 물론 인력구조의 적정성이나 기능배분의 합리성 등을 포함하는 개념으로 규정될 수 있다.

조직의 구조적 측면과 함께 직무적 측면도 조직성과에 영향을 미치는 중요한 요인이 된다. 직무적 측면은 직무의 특성과 절차를 중심으로 논의되고 이러한 직무특성과 절차가 조직성과의 향상에 어떤 효과가 있는지에 대한 연구들이 많다. 특히 직무특성을 다양한 기준에 의하여 유형화하고, 이들의 요소들이 조직성과에 미치는 영향을 상호 비교하기도 한다. 대표적인 직무특성 분류기준으로 Hackman & Oldham(1980)이 제시한 모형이 있다. 그는 기능다양성(skill variety), 과업정체성(task identity), 과업중요성(task significance), 자율성(autonomy), 환류(feedback)를 들고 있다. 이외에 Hall(2002)은 직무의 전문화, 세분화, 분업 및 부분화 등도 조직의 복잡성을 대표하는 특성 중 하나로 제시하고 있으며, Hage & Aiken(1970)은 정당하게 문서화된 규칙이나 절차, 지시 및 명령 뿐만 아니라 업무처리 절차의 명확화 또는 공식화 등도 측정지표로 제시하고 있다. 이와 같이 동일한 형태의 조직구조라 하더라도 직무의 특성과 절차에 따라 서로 상이한 성과를 나타낸다(김상묵·김영중, 2005). 이러한 측면에서 직무특성과 처리절차는 조직구조와 함께 조직성과에 영향을 미치는 중요한 요인이 된다 하겠다.

2) 공공조직에 있어서 조직효과성과 조직효율성

조직연구에 있어서 일반적으로 효율성보다는 효과성에 대한 논의가 많다. 조직효율성은 투입과 산출의 비율을 기준으로 측정된 반면, 조직효과성은 조직목표나 고객요구를 달성하는 정도로 정의된다(Hall, 2002). 다만 효율성과 효과성의 개념과 범위는 명확하지 않다. 일반적으로 효율성은 효과성과 능률성을 통합하는 개념으로 활용되기도 하고, 효율성과 효과성을 통합하여 생산성이라는 개념으로 활용되기도 한다(Robbins·Judge, 2011). 하지만 조직연구의 경우 조직목표의 중요성이 강조되면서 수단측면의 효율성 개념을 조직효과성의 하위 측정지표로 간주하기도 한다(Campell, 1977). 조직의 목표는 조직구조를 설계하는 방향과 기준이며 조직활동의 궁극적인 지향점으로, 조직연구의 핵심적인 요소이기 때문이다. 이와 같이 조직효과성은 조직의 성과를 규정하는 이론적 개념이자 조직성공의 여부를 판단할 수 있는 실무적 개념으로 활용된다. 따라서 이러한 조직효과성에 대한 구체적인 정의는 매우 복잡다기하다(박희봉, 2005). 조직연구자에 따라 다양하게 정의될 뿐만 아니라 동일한 개념 규정에도 불구하고 측정과정에서 다양하게 재정의되는 경우가 많다(Campell, 1977). 조직효과성을 측정하는 지표로는 효율성, 생산성, 능률성, 수익성 등 다양하게 제시되고(Cambell, 1977), 구성원들의 몰입도, 만족도 등 주관적 인식을 사용하기도 한다(민진, 2009).

본 연구는 조직효과성을 측정하는 지표로써 조직효율성을 활용한다. 조직의 효율성은 조직이 행동, 생산, 적응하기 위해 조직력을 발휘하는 능력(여호근, 2003)으로서, 일반적으로 ‘투입된 자원 대비 산출량’(Daft, 2010), ‘최소의 비용으로 투입물을 산출물로 변환시키는 정

도'(Robbins·Judge, 2011)로 정의된다. 사회경제학적 측면에서 일반적으로 효율성이란 누구의 효용도 저하시키지 않고 누군가의 효용을 상승시키는 것은 불가능한 파레토 최적성(Pareto Optimality)에 의해 측정된다(김상봉, 2004). 이와 같이 넓은 의미의 효율성은 효과성과 능률성, 비용과 수익 개념이 모두 포함된 개념이기 때문에 보다 쉽게 이해될 수 있고, 측정단위와 범위도 비교적 명확하다는 장점이 있다. 특히 공공조직의 경우 조직목표가 다양하고 복잡하며 상호 충돌하기도 하여 사기업의 수익성 등과 같이 보다 객관적인 지표들을 활용하기 위하여 조직효율성 개념을 활용하기도 한다. 특히 공공조직의 조직효율성 개념은 정부경쟁력을 측정하는 항목의 하나로 활용된다. 이러한 관점에서 신공공관리(new public management)는 정부조직의 비효율성을 전제로 이를 혁신하는 제도과 절차, 그리고 기능과 구조의 개편을 강조한다. 이 경우 투입과 산출 비율을 강조하는 효율성이 중요한 행정 가치로 간주된다. 다만, 조직효율성 개념이 가지는 정량적 의미에도 불구하고 공공기관의 조직효율성에 대한 기존 연구는 공공기관에서 비용과 편익에 대한 정량적 측정의 한계로 인하여 제한적으로 이루어지고 있고, 대신 조직효율성을 주관적 인식을 기준으로 측정하는 연구가 많다는 점을 지적하지 않을 수 없다.

3) 직무특성과 조직구조, 그리고 조직효율성

조직의 특성과 환경에 적합한 조직구조를 가진 조직들이 조직효과성 또는 조직효율성이 높다는 연구가 많다. 조직특성이나 환경과 조직구조와의 관계는 일원적 의미라기보다는 다원적 성격이 강하다. 즉 조직환경에 적합한 유일한 조직구조가 존재하기보다는 다양한 조직환경에 적합한 조직구조는 다양하게 존재한다는 점이다. 즉 조직구조의 환경에의 정합성은 조직학자나 조직구성원의 인식에 따라 달라질 수 있고 이러한 조직구조의 정합성 정도에 따라 조직효율성에 미치는 영향은 더욱 달라질 수 있다. 따라서 조직구조와 조직효율성간 관계에서 중요한 것은 어떠한 조직구조를 채택하고 있는 가 그 자체가 아니라, 채택하고 있는 조직구조가 조직환경 및 업무에 적합한가 여부이다. 행정 외부환경과 조직구조 간에 정합성이 높을수록 조직의 성과 또는 효율성에 긍정적인 영향을 미친다고 본다(Venkatraman·Ramanujan, 1987).

조직의 구조적 특성이 조직효율성 또는 조직효과성에 미치는 영향에 대한 국내외 선행연구는 많다. 하지만 일부 연구결과는 조직구조와 조직효과성과의 관계가 유의미한 것으로 분석된 반면, 다른 연구는 유의미하지 않는 것으로 분석되었다. Carland, Boulton & Carland (1984)는 중소기업 조직을 대상으로 한 연구에서 조직구조가 조직성장에 중요한 영향 요인이라고 주장하였다. 그러나 이에 대해서 이재훈·김영운(2003)은 한국 중소기업의 경우에는 조직구조가 조직의 재무적 성과와 직접적인 관계가 없다는 것을 제시하였다. 주효진(2004)은

조직구조, 조직 문화와 조직효율성의 관계를 살펴보았는데, 조직구조의 변화에 따라 조직효율성도 달라지며, 조직의 직무특성에 따라서도 조직구조에 따른 조직효율성에 차이가 있다고 보았다.

뿐만 아니라 박경미 외(2005)는 기업의 조직구조가 정보기술의 활용도에 미치는 영향과 조직구조 및 정보 기술간 적합성이 성과에 미치는 영향을 분석하였는데, 분석결과 조직전략과 조직구조는 정보기술과의 적합성이 높을 경우 조직의 성과가 높다고 분석하고 있다. 즉 조직구조 그 자체가 조직의 성과에 영향을 미친다기보다는, 조직구조가 정보기술 등과 적합성을 가질 때 조직의 성과가 높아진다는 것이다. 최영균·남호현(2005)은 은행 산업을 대상으로 조직전략과 조직구조 간 적합성이 조직성과에 미치는 영향을 살펴보았는데, 조직전략과 조직구조간 적합성이 높을 경우 조직성과가 더 높은 것으로 분석되었다. 정수열 외(2007)도 환경, 전략, 조직구조간의 적합성이 조직성과에 중요하다고 보았으며, 이서구·김종근(2007)은 조직구조는 전략적 지향성이 조직성과에 영향을 미치는데 있어 조절변수로서의 기능을 한다는 것을 보여주었다. 이와 같이 조직구조와 조직효율성의 관계는 독립변수로서 또는 조절변수로서 유의미하게 작용하고 있다는 것이 일반적인 실증연구의 결과라고 해석할 수 있다.

2. 의사소통과 조직효율성

1) 의사소통의 의미

본 연구는 조직구조와 조직효율성과의 관계가 조직내부의 의사소통에 의하여 영향을 받는다는 점을 분석하고자 하였다. 의사소통은 조직활동의 기본과정으로서 사람과 사람 사이에 정보가 이동하는 과정을 지칭하며 하나 또는 그 이상의 유기체가 다른 유기체와 지식, 정보, 의견, 신념, 감정 등을 공유 또는 공통화 하는 행동으로 정의된다(유시정 외, 2006). 또한 의사소통은 전달자와 수신자 사이의 정보 전환이며, 개인을 포함한 집단 간의 의미전달이라는 성격을 지닌다(Bowdick·Buono, 1985).

의사소통이 조직효율성에 미치는 영향에 관한 연구는 많다. 의사소통은 조직의 유연성을 증대시키며, 조직을 원활하게 제어할 수 있도록 해준다(Porter, 1979). 의사소통은 조직 내에서 조직의 주요한 기능인 통제, 동기부여, 감정표현, 정보 제공 등을 지원하는 역할을 한다(Scott·Mitchell, 1976). 상관과의 의사소통, 비공식적인 루트를 통한 의사소통으로 조직원에 대한 행동 통제가 이루어지며, 조직 구성원이 무엇을 해야 하는가를 명확히 함으로써 동기부여를 한다. 조직 구성원간의 사회적 상호작용을 발생시킴으로써 감정 표현이라는 사회적 욕구를 충족시켜주며, 의사결정에 필요한 정보를 제공하는 기능을 한다. 이러한 의사소통이

원활하게 이루어지지 못할 경우, 조직 내에서 갈등이 발생하게 된다(손석희 외, 2011). 의사소통의 원활화는 조직 내 갈등을 기능적으로 조절할 수 있게 하며 갈등을 긍정적 방향으로 이끌기도 한다.

의사소통은 의사소통의 방향에 따라 수직적 의사소통과 수평적 의사소통으로 구분될 수 있다(Robbins·Judge, 2011). 수직적 의사소통은 조직의 상하 간 전달되는 의사소통이며, 수평적 의사소통은 동일한 계층 내에서 동료들 간에 이루어지는 의사소통이다. 수직적 의사소통은 다시 상위 계층에서 하위 계층으로 전달되는 상의하달(Top-down)적 의사소통과, 하위 계층으로부터 상위 계층으로 전달되는 하의상달(Bottom up)적 의사소통으로 구분될 수 있다(강성연·정재욱, 2011).

2) 의사소통과 조직효율성간 관계

이러한 의사소통은 조직의 효율성이나 효과성에 직접적인 영향을 미치는 것으로 판단된다. 의사소통이 원활히 이루어질수록 조직의 효율성이 증진되며, 의사소통이 제대로 이루어지지 않으면 조직의 갈등 요소가 증대되어 조직의 효율성이 낮아지는 효과를 발생시키는 것으로 판단된다. 의사소통과 조직성과에 대한 주요 선행 연구 결과를 살펴보면, 조직간 의사소통이 업무만족과 업무성과에 영향을 미치는 것으로 연구되었다. 특히 업무성과보다 업무만족에 더 영향을 미치는 것으로 나타났다. 김호근 외(2003)는 IS 조직과 라인 조직 간의 의사소통이 IS성과에 영향을 미친다고 보았으며, 유시정 외(2006)는 서비스 기업을 대상으로 한 연구에서, CEO 리더십 유형별로 의사소통 환경이 달라지고, 의사소통 환경이 직무만족과 직무 몰입에 영향을 미친다고 보았다. Pincus(1986)는 조직 내 의사소통이 직무만족 및 직무 성과와 정의 상관관계가 있다는 것을 보여주었으며, Ford·Ford(1995)는 조직의 국제적인 변화를 이끌어내는데 의사소통의 역할을 중시하는 연구 결과를 제시하였다.

조경식·이양수(2008)는 조직간 의사소통이 조직성과에 미치는 영향을 분석하였는데, 사회복지 조직을 중심으로 한 연구에서 조직간 의사소통이 잘 이루어질 경우 조직성과도 향상되었다는 연구 결과를 제시하고 있다. 송현정(2010)은 조직 내의 의사소통이 조직 내 사회적 자본을 형성해 간다고 하였고, 강성연·정재욱(2011)은 조직 내 의사소통의 원활화가 기업의 전략적 성과관리 시스템 도입의 성공 여부를 결정짓는 주요한 요소라는 것을 제시하였다. 또한 손석희 외(2011)는 조직원간 갈등이 조직성과 및 만족도에 영향을 미치는데, 이때 의사소통이 매개변수적인 역할을 하고 있다고 보았다. 갈등으로 인해 의사소통이 영향을 받으며, 이 의사소통 원활화가 조직의 성과 및 조직 만족에 영향을 미치는 것으로 분석하였다.

3) 선행연구의 한계와 본 연구의 접근

위에서 본 바와 같이 조직효율성에 영향을 미치는 요소로 조직의 구조적 또는 직무적 특성, 그리고 의사소통에 관한 연구는 많다. 하지만, 조직의 효율성에 영향을 미치는 요소로 인정되는 조직구조 및 직무특성과 의사소통의 독립적 효과 외에 조직구조와 조직효율성과의 관계에 의사소통이 어떠한 영향을 미치는가에 대한 심도 있는 연구는 많지 않다. 즉 지금까지의 선행연구들은 대부분 조직구조가 조직효율성에 영향을 미치는지 또는 의사소통이 조직효율성에 미치는지에 대해서는 활발한 논의가 이루어지고 있지만, 의사소통의 매개적 역할을 분석한 연구는 찾아보기 어렵다.

의사소통은 조직의 구조적 특성에 의해 영향을 받을 수 있다. 즉 조직의 구조적 특성에 따라 의사소통이 활발하게 이루어질 수도 있고, 의사소통이 저해될 수도 있다. 따라서 의사소통은 조직의 구조적 특성에 의해 영향을 받으며, 또한 조직의 효율성에도 영향을 미치는 변수로서 작용할 가능성이 존재한다. 따라서 본 연구에서는 조직의 구조적 특성이 조직의 효율성에 영향을 미치는 관계에서, 의사소통이 매개적 역할을 한다는 가설을 설정하고자 한다. 의사소통이 조직의 구조적 특성과 조직의 효율성간 관계에서 매개변수로서 작용한다는 가설을 설정하고, 이를 설문조사와 통계 분석을 활용하여 검증하고자 한다.

Ⅲ. 자료수집 및 분석모형

1. 자료수집

본 연구는 조직구조와 직무특성이 조직효율성에 미치는 영향이 수직적 또는 수평적 의사소통에 의하여 달라지는지 분석하고자 하였다. 자료수집을 위한 설문대상은 외교통상부의 본부직원 5-6등급 서기관급을 중심으로 총 200명을 대상으로 설문조사가 이루어졌다. 설문대상을 본부에 한정하고 소속기관을 제외한 것은 조직편제, 인력배분 등 주요 독립변수의 일관성을 유지하기 위함이었다. 설문조사는 2008년 11월부터 12월까지 약 1개월에 걸쳐 이루어졌다. 설문은 구조화된 설문지를 활용하였으며, 5점 리커트 척도로 각 변수에 대한 측정을 실시하였다. 설문대상의 주요 인적사항은 <표 1>에서 보는 바와 같다.

서면의 설문조사와 함께 외교통상부 본부 소속 국장급 및 과장급, 그리고 일반직원 등 10명에 대한 심층 인터뷰를 실시하였다. 저자가 직접 만나서 종속변수인 소속조직의 업무효율성과 기구편제의 정합성, 인력구조의 적정성, 기능배분의 합리성, 그리고 수직적, 수평적 의사소통 등 독립변수를 중심으로 현황과 문제점, 그리고 개선방향에 대한 질문으로 구성하였

다. 그리고 각 변수에 대한 설문 조사 내용은 <표 2>와 같다. 실국 수준, 과팀 수준으로 각각 조사되었으며, 각 내용별로 5점 척도로 측정되었다.

<표 1> 설문대상자의 인적사항

구분	세부 구분	인원	비중
직급	기능직 (1)	9	4.59%
	3-4등급 (2)	41	20.41%
	5-6등급, 서기관급 (3)	113	56.63%
	7-8등급, 참서관급 (4)	29	14.29%
	9등급·고공단·공사급이상 (5)	8	4.08%
전체 근무경력	5년 미만 (1)	72	36.22%
	5년 이상-10년 미만 (2)	40	19.90%
	10년 이상-15년 미만 (3)	30	14.80%
	15년 이상-20년 미만 (4)	40	19.90%
	20년 이상 (5)	18	9.18%
현재부서 근무기간	1년 미만 (1)	105	52.55%
	1년 이상-2년 미만 (2)	73	36.73%
	2년 이상-3년 미만 (3)	12	6.12%
	3년 이상-4년 미만 (4)	5	2.55%
	5년 이상 (5)	4	2.04%

* 세부구분의 ()내 숫자는 코딩값임

<표 2> 변수에 대한 설문 문항

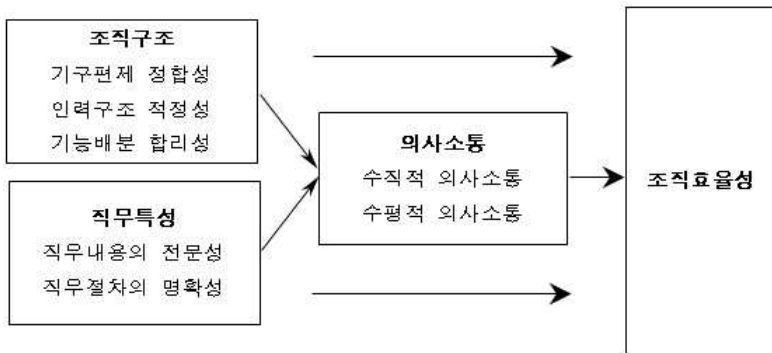
구분	변수	설문 내용	
독립변수	조직구조	기구편제의 적합성	귀하께서는 현재의 조직편제(실·국/과·팀 편제)가 외교 통상부의 비전과 미션을 달성하는데 적절하다고 생각하십니까?
		인력 구조 적정성	현재 인력 내에서도 실·국/과·팀 상호간 인력을 조정하여야 한다고 생각하십니까?
		기능 배분 합리성	현 조직구조와 인력규모를 유지하더라도 실·국/과·팀 상호간의 기능조정엔 필요하다.
	직무특성	직무내용의 전문성	귀하는 소속 부서(실·국/과·팀까지 고려) 직원들의 업무전문성에 대하여 어떻게 생각하십니까?
직무절차의 명확성		귀하께서는 소속된 실·국/과·팀의 업무처리절차가 명확하다고 생각하십니까?	
매개변수	의사소통	수직적 의사소통	귀하께서는 소속 실·국/과·팀 내에서 상하급자간의 의사소통이 원활하다고 생각하십니까?
		수평적 의사소통	귀하께서는 외교통상부내의 실·국/과·팀 간 업무협조가 원활하게 이루어진다고 생각하십니까?
종속변수	조직 효율성	귀하께서는 소속 부서(실국 및 과·팀까지 고려)의 업무효율성에 대하여 어떻게 생각하십니까?	

2. 분석모형

본 연구는 기본적으로 조직구조와 직무특성이 조직효율성에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 종속변수인 조직효율성은 조직효율성을 측정하는 다양한 지표 중 업무 효율성을 활용하도록 하였다. 아울러 업무 조직구조에는 기구편제의 정합성, 인력구조의 적정성, 그리고 기능배분의 합리성을, 그리고 직무특성은 직무내용의 전문성과 직무절차의 명확성을 독립변수로 설정하였다.

이러한 조직구조와 조직효율성의 관계에 있어서 조직 내의 의사소통이 어떤 역할을 하는지에 대하여 집중적으로 살펴보았다. 선행연구에서 보는 바와 같이 ‘조직의 구조적 특성이 조직효율성에 영향을 미친다’ 또는 ‘의사소통 역시 조직효율성에 중요한 영향을 미친다’는 실증연구가 많은 반면, 이를 모두 포함하여 의사소통의 영향을 분석한 연구는 부족하다. 본 연구에서는 조직의 구조적 특성과 직무적 특성이 조직효율성에 영향을 미치는 과정에서 의사소통이 가지는 매개적 역할을 분석하였다. 이와 같은 세 변수 상호간의 관계를 설명하는 분석모델은 <그림 1>에서 보는 바와 같다.

<그림 1> 본 연구의 분석모형



위와 같이 본 연구의 독립변수는 조직구조와 직무특성이며 종속변수는 조직효율성이다. 그리고 매개변수로 의사소통을 설정하였다. 직무특성은 Hall(2002)이 논의한 직무의 특성변수인 직무내용의 전문성, 그리고 Hage·Aiken(1970)이 제시한 직무절차의 명확성을 독립변수로 설정하였다. 조직 구조의 특성으로는 기구편제의 정합성, 인력 구조의 적정성, 기능 배분의 합리성 등 3개 세부 변수를 설정하였다. 그리고 매개변수인 의사소통은 수평적 의사소통과 수직적 의사소통으로 구분하여 분석을 실시하였다(손석희 외, 2011).

매개변수 여부를 판정하는 기준은 Baron·Kenny(1986)의 기준을 활용하였다. Baron·Kenny (1986)는 매개변수 여부를 판정하는 기준으로 ① 독립변수와 매개변수 간에 인과관계가 존재하고, ② 매개변수와 관계없이 독립변수와 종속변수 간에 인과관계가 유의미하게 존재하며, ③ 매개변수와 종속변수 간에도 인과관계가 유의미하게 존재하고, ④ 매개변수가 존재할 경우의 독립변수와 종속변수간의 인과관계 값이, 매개변수가 포함되지 않을 경우의 독립변수와 종속변수 간 인과관계 값보다 적거나 유의하지 않을 때 매개 관계가 성립된다고 본다. 따라서 본 연구에서는 이 기준을 적용하여 의사소통의 매개변수 여부를 검증하도록 한다.

IV. 분석결과

1. 기술통계값 및 상관관계 분석

1) 기술통계값 분석

본 연구에서 사용된 각 변수들의 기술통계 값은 <표 3>에서 보는 바와 같다. 먼저 종속변수인 조직효율성은 5점 척도에서 3.34점으로 나타났다. 독립변수는 실국과 과팀 간 점수 차이가 거의 없으나, 실국 수준보다 과팀 수준에서 기구정합성이나 인력 및 기능배분의 필요성이 약간 높은 것으로 나타났다. 하지만, 후술하는 바와 같이 그 차이는 매개변수만큼 크지는 않은 것으로 나타났다. 기구편제의 정합성은 실국 수준에서는 3.04, 과팀 수준에서는 2.94로 과팀 수준에서 기구편제의 정합성이 더 떨어지는 것으로 인식하고 있었다. 인력구조의 적정성은 실국 수준에서 3.89, 과팀 수준에서 3.91로 거의 차이가 존재하지 않았다. 기능배분의 합리성은 과팀 수준이 3.50으로 실국 수준 3.44보다 약간 높은 것으로 나타났다. 이는 과팀 수준에서 기능배분의 필요성이 높다는 것을 의미한다. 그리고 직무절차의 명확성은 실국 수준에서는 3.44, 과팀 수준에서는 3.46으로 큰 차이가 없었다. 직무내용의 전문성은 실국 수준과 과팀 수준이 동일한 것으로 가정하였다.

매개변수로 사용된 수평적 의사소통 및 수직적 의사소통은 실국 수준에서보다는 과팀 수준에서 더 원활히 이루어지고 있는 것으로 나타났다. 수평적 의사소통의 경우 실국 수준에서는 3.04인데 반하여, 과팀 수준에서는 3.46으로 과팀 수준의 수평적 의사소통이 실국 수준보다 0.42가 더 높게 응답되었다. 그리고 수직적 의사소통의 경우도 실국 수준에서는 3.35였지만, 과팀 수준에서는 3.62로, 과팀 수준에서 약 0.3 정도 더 높게 응답되었다. 이와 같이 과팀 수준보다 실국 수준에서 의사소통이 상대적으로 원활하지 못하며, 특히 수직적 의사소

통보되는 수평적 의사소통이 미흡한 것으로 나타났다.

〈표 3〉 각 변수의 기술통계량

변수명		척도	평균	최소값	최대값	s.d.	N
독립변수	기구편제의 정합성(실국)	5점	3.04	1	5	0.81	200
	기구편제의 정합성(과팀)	5점	2.94	1	5	0.78	200
	기능배분의 합리성(실국)	5점	3.44	1	5	0.82	200
	기능배분의 합리성(과팀)	5점	3.50	1	5	0.82	200
	인력구조의 적정성(실국)	5점	3.89	1	5	0.65	200
	인력구조의 적정성(과팀)	5점	3.91	2	5	0.58	200
	직무내용의 전문성(실국/과팀)	5점	3.46	1	5	0.76	200
	직무절차의 명확성(실국)	5점	3.44	1	5	0.79	200
	직무절차의 명확성(과팀)	5점	3.46	1	5	0.80	200
매개변수	수직적 의사소통(실국)	5점	3.35	1	5	0.82	200
	수직적 의사소통(과팀)	5점	3.62	2	5	0.78	200
	수평적 의사소통(실국)	5점	3.04	1	5	0.76	200
	수평적 의사소통(과팀)	5점	3.46	2	5	0.69	200
종속변수	조직효율성	5점	3.34	1	5	0.74	200
통제변수	직급	5점	2.93	1	5	0.83	200
	전체 근무경력	5점	2.46	1	5	1.39	200
	현재부서 근무기간	5점	1.65	1	5	0.87	200

* 주의: 인력구조의 적정성과 기능배분의 합리성 변수는 현재 인력배분 및 기능배분의 필요성을 중심으로 측정하였음을 유의할 필요가 있음. 즉 인력구조의 적정성이나 기능배분의 합리성 변수의 점수가 높으면 그 필요성이 높은 것으로 해석할 필요가 있음.

2) 변수상호간 상관관계

위 각 변수들 간의 상관관계를 살펴보면 <표 4>, <표 5>와 같다. 본 연구에서 실국 수준과 과팀 수준에서 별도로 회귀분석이 이루어질 것이기 때문에, 상관관계도 실국 수준의 변수들 간 상관분석과 과팀 수준 변수들 간 상관분석으로 구분하여 실시하였다. 먼저 실국 수준에서 각 변수들의 상관관계를 살펴보면 다음과 같다. 실국 수준에서 상관관계 분석 결과, 0.7 이상의 상관관계가 도출되지 않았다. 따라서 다중공선성 문제가 발생하지 않을 것으로 추정하여, 실국 수준에서 모든 변수를 회귀분석에 포함하였다. 조직효율성과 독립변수나 매개변수 간의 상관관계에서 대부분 변수가 정(+)의 관계인 반면 인력과 기능배분의 적정성은 부(-)의 관계로 나타났다. 이는 <표 3>에서 설명한 바와 같이 인력구조의 적정성과 기능배분

의 합리성을 그 조정 필요성을 기준으로 측정하였기 때문에 나타난 결과임을 유의할 필요가 있다.

〈표 4〉 변수 간 상관관계 (실국 수준)

변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.직급	1.000									
2.전체근무연수	0.502***	1.000								
3.현재부서근무기간	0.029	0.177**	1.000							
4.기구편제 적합성	-0.065	-0.036	-0.013	1.000						
5.인력구조 적정성	-0.015	-0.030	0.065	-0.141**	1.000					
6.기능배분 합리성	-0.098	-0.014	0.055	-0.345***	0.494***	1.000				
7.직무절차 명확성	-0.023	0.151**	0.153**	0.290***	-0.075	-0.197***	1.000			
8.직무내용 전문성	0.108	0.199***	0.092	0.224***	-0.157**	-0.147**	0.281***	1.000		
9.수직적 의사소통	0.044	0.127*	0.031	0.227***	-0.098	-0.211***	0.333***	0.338***	1.000	
10.수평적 의사소통	-0.099	0.152**	0.058	0.264***	-0.055	-0.093	0.339***	0.240***	0.506***	1.000
11.조직효율성	0.097	0.076	0.117	0.286***	-0.090	-0.172**	0.452***	0.602***	0.427***	0.365***

과팀 수준에서 각 변수들의 상관관계 분석 결과는 <표 5>와 같다. 과팀 수준에서도 상관관계가 0.7이상으로 도출된 결과는 존재하지 않았다. 다중공선성의 문제가 크지 않을 것으로 예측되어, 과팀 수준에서도 모든 변수를 포함하여 회귀분석을 실시하도록 하였다.

〈표 5〉 변수 간 상관관계 (과팀 수준)

변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.기구편제 적합성	-0.029	-0.042	0.049	1.000						
5.인력구조 적정성	-0.033	-0.025	0.067	-0.094	1.000					
6.기능배분 합리성	-0.099	-0.055	0.018	-0.291***	0.537***	1.000				
7.직무절차 명확성	-0.066	0.102	0.187***	0.173**	-0.066	-0.115	1.000			
8.직무내용 전문성	0.108	0.199***	0.092	0.184**	-0.135*	-0.180**	0.160**	1.000		
9.수직적 의사소통	0.261***	0.166**	0.080	0.130*	-0.082	-0.167**	0.286***	0.299***	1.000	
10.수평적 의사소통	0.085	0.103	0.060	0.172**	-0.067	-0.062	0.277***	0.137*	0.375***	1.000
11.조직효율성	0.097	0.076	0.117	0.236***	-0.083	-0.229***	0.329***	0.602***	0.379***	0.154**

2. 회귀분석 결과

1) 실국 수준의 영향요인 분석

(1) 독립변수와 매개변수 간 관계

Baron·Kenny(1986)는 매개변수 판정 기준에 의하면 먼저 독립변수와 매개변수 간에 인과 관계가 존재해야 한다. 독립변수인 조직구조 및 직무특성 변수와 매개변수인 실국 수준의 수직적 의사소통, 수평적 의사소통 간 회귀분석 결과는 <표 6>과 같다. 분석 결과를 보면 수직적 의사소통에 영향을 미치는 변수로는 직무절차의 명확성과 직무내용의 전문성이 있다. 그리고 수평적 의사소통에 대해서는 기구편제의 정합성, 직무절차의 명확성이, 그리고 직무내용의 전문성이 통계적으로 유의미한 결과를 도출하고 있다. 수직적 의사소통에서는 직무특성이 인과관계가 있다고 인정될 수 있고, 수평적 의사소통의 경우 직무특성은 인과관계가 있으며, 조직구조는 기구편제의 적절성 등 일부 요소에서 인과관계가 인정될 수 있다.

<표 6> 독립변수와 매개변수 간 관계 (실국 수준)

변수/모형		수직적 의사소통		수평적 의사소통	
		계수	표준오차	계수	표준오차
통제변수	직급	0.055	0.079	0.191**	0.075
	전체 근무경력	0.056	0.048	0.106**	0.045
	현재부서 근무기간	-0.036	0.066	-0.028	0.062
독립변수	기구편제의 정합성	0.077	0.074	0.152**	0.070
	인력구조의 적정성	0.033	0.074	-0.020	0.071
	기능배분의 합리성	-0.130	0.084	0.049	0.080
	직무절차의 명확성	0.237***	0.077	0.249***	0.073
	직무내용의 전문성	0.268***	0.079	0.137*	0.075
빈도수		184		184	
R제곱		0.225		0.213	
수정된 R제곱		0.190		0.177	
F 값		6.387 ***		5.939 ***	

(2) 독립변수, 매개변수와 종속변수 간 관계

실국 수준에서 조직효율성을 종속변수로 하여 분석한 결과는 다음의 <표 7>에서 보는 바와 같다. 기본모형과 매개변수를 포함한 확장모형으로 구분하여 분석되었다. 분석결과 독립변수와 종속변수 간 관계를 살펴보면, 기본모형에서 독립변수 중 조직구조 변수 중 기구편제의 정합성이 유의미한 것으로 나타난 반면, 인력구조나 기능배분의 경우 유의미한 관계를 보이지 않았다. 즉 기구편제가 적절할 경우 조직효율성이 높아진다. 직무절차의 명확성 및 직무내용의 전문성의 경우에는 실국단위 조직효율성에 명확히 유의미한 영향을 미치고 있

는 것으로 나타났다. 직무절차의 명확성의 비표준화 계수는 0.277이었으며, 직무내용의 전문성은 0.494였다. 두 변수 모두 99%수준에서 유의미하였다.

매개변수를 추가하였을 때의 분석결과는 직무절차의 명확성, 직무내용의 전문성 외에 수직적 의사소통 및 수평적 의사소통 모두 유의미한 변수로 도출되었다. 수평적 의사소통의 비표준화 계수 값은 0.133으로 0.05 이하 수준에서 유의미하였다. 수평적 의사소통이 유의미한 변수로 추가되면서, 직무절차의 명확성은 계수값이 0.277에서 0.219로 0.058가 감소하였다. 그리고 직무내용의 전문성의 계수는 0.494에서 0.448로 0.046이 감소하였다. 매개변수를 추가로 분석하면서 여전히 유의미한 변수이면서 계수 값이 감소하고 있으므로 Baron·Kenny(1986)의 매개변수 판정 조건을 만족하고 있다. 수평적 의사소통은 이 관계에서 매개변수로 작용하고 있다고 볼 수 있다. 따라서 실국 수준에서 조직구조와 조직효율성과의 관계에서 매개변수는 일부 유의미한 효과가 있는 반면, 직무특성과 조직효율성의 관계에는 매개변수가 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다.

〈표 7〉 실국 수준의 회귀분석결과

변수/모형		기본모형		확장모형	
		계수	표준오차	계수	표준오차
통제변수	직급	0.094	0.060	0.125**	0.059
	전체 근무경력	-0.064*	0.036	-0.084**	0.036
	현재부서 근무기간	0.011	0.050	0.018	0.048
독립변수	기구편제의 정합성	0.097*	0.056	0.069	0.055
	인력구조의 적정성	0.005	0.056	0.004	0.055
	기능배분의 합리성	0.021	0.063	0.028	0.062
	직무절차의 명확성	0.277***	0.058	0.219***	0.059
	직무내용의 전문성	0.494***	0.060	0.448***	0.060
매개변수	수직적 의사소통			0.104*	0.061
	수평적 의사소통			0.133**	0.064
빈도수		184		184	
R제곱		0.462		0.498	
수정된 R제곱		0.438		0.469	
F 값		18.923 ***		17.282 ***	

좀 더 상세히 설명하면, 우선 직무내용의 전문성은 조직효율성에 직접적으로 0.448 만큼 영향을 미친다. 그리고 직무내용의 전문성은 수평적 의사소통에 영향을 미쳐 간접적으로 조직효율성에 0.046만큼 영향을 미친 것으로 해석된다. 이러한 간접효과를 모두 포함할 경우

직무내용의 전문성이 조직효율성에 미치는 영향은 0.494이다. 그리고 직무절차의 명확성은 조직효율성에 직접적으로 0.219만큼 영향을 미친다. 직무절차의 명확성이 의사소통을 통하여 간접적으로 조직효율성에 영향을 미치는 정도는 0.058이며, 간접효과를 모두 포함할 경우 직무절차의 명확성이 조직효율성에 미치는 영향은 0.277이다.

그리고 확장모형의 분석결과를 보면, 직급과 전체 근무경력도 실국단위 조직효율성에 유의미한 영향을 미치고 있다. 직급이 높을수록, 그리고 전체 근무경력이 짧을수록 실국 단위 조직효율성이 높다고 인식한 것으로 나타났다. 이러한 관계는 의사소통이 매개변수로 포함되지 않을 때는 나타나지 않고 있다. 의사소통이 변수에 포함되지 않을 때는 유의미하지 않다가 의사소통이 변수에 포함될 때 유의미하게 도출된다는 것은, 의사소통이 변수에 포함되지 않을 때는 직급과 전체 근무경력이 의사소통과 서로 연관되고 그 효과가 상쇄되어 유의미하게 나타나지 않으나, 의사소통을 따로 분리하면 직급과 전체 근무경력의 유의미한 효과가 나타난 것으로 해석된다.

2) 과탐 수준의 영향요인 분석

(1) 독립변수와 매개변수 간 관계

과탐 수준에서도 먼저 독립변수와 매개 변수간의 인과관계 여부를 살펴보면 <표 8>과 같다. 수직적 의사소통과 관련해서는 직무절차의 명확성, 직무내용의 전문성이 0.01 이하 수준에서 유의하였으며, 기능배분의 합리성은 0.1 수준에서 유의미하였다. 수평적 의사소통의 경

<표 8> 독립변수와 매개변수 간 관계 (과탐 수준)

변수/모형		수직적 의사소통		수평적 의사소통	
		계수	표준오차	계수	표준오차
통제변수	직급	-0.189**	0.078	-0.126*	0.070
	전체 근무경력	-0.006	0.046	-0.006	0.042
	현재부서 근무기간	-0.028	0.066	0.025	0.061
독립변수	기구편제의 정합성	-0.026	0.070	0.116*	0.065
	인력구조의 적정성	0.056	0.077	-0.035	0.071
	기능배분의 합리성	-0.139*	0.079	0.037	0.074
	직무절차의 명확성	0.254***	0.067	0.242***	0.062
	직무내용의 전문성	0.249***	0.073	0.041	0.069
빈도수		182		184	
R제곱		0.224		0.135	
수정된 R제곱		0.189		0.096	
F 값		6.296 ***		3.431***	

우 기구편제의 정합성이 0.1 수준에서 유의미하고, 직무절차의 명확성이 0.01 이하 수준에서 유의미한 것으로 도출되었다. 수직적 의사소통에서 직무특성의 인과관계가 인정되고, 조직구조의 인과관계는 부분적으로 인정될 수 있다. 수평적 의사소통의 경우에도 직무특성과 조직구조가 변수에 따라 부분적으로 인정된다.

(2) 독립변수, 매개변수와 종속변수 간 관계

과팀 수준에서 부서의 업무 효율성을 종속 변수로 하여 분석한 결과는 <표 9>에서 보는 바와 같다. 먼저 기본모형에서 독립변수의 영향정도를 분석한 결과, 과팀 단위의 조직효율성에 유의미하게 영향을 미치는 변수는 직무절차의 명확성과 직무내용의 전문성이었다. 직무절차의 명확성의 비표준화 계수는 0.199였으며, 직무내용의 전문성의 비표준화 계수는 0.525였다. 이 두 변수의 유의수준은 0.01이하로 도출되어, 유의미한 것으로 해석된다. 이 분석에서 R 제곱 값은 0.43이었으며, 수정된 R 제곱 값은 0.404로 도출되었다. F값은 16.612로 99% 수준에서 유의미하였다.

<표 9> 과팀 수준의 회귀분석 결과

변수/모형		기본모형		확장모형	
		계수	표준오차	계수	표준오차
통제변수	직급	0.071	0.062	0.046	0.065
	전체 근무경력	-0.046	0.037	-0.050	0.037
	현재부서 근무기간	0.019	0.053	0.023	0.053
독립변수	기구편제의 정합성	0.087	0.057	0.099*	0.057
	인력구조의 적정성	0.067	0.062	0.058	0.062
	기능배분의 합리성	-0.104	0.065	-0.077	0.065
	직무절차의 명확성	0.199***	0.055	0.172***	0.057
	직무내용의 전문성	0.525***	0.060	0.481***	0.062
매개변수	수직적 의사소통			0.190***	0.065
	수평적 의사소통			-0.086	0.069
빈도수		184		182	
R제곱		0.430		0.455	
수정된 R제곱		0.404		0.423	
F 값		16.612 ***		14.353 ***	

과팀 수준의 회귀분석에 수직적 의사소통과 수평적 의사소통 정도를 매개변수로 추가하여 분석한 확장모형의 결과를 살펴보면, 수직적 의사소통의 비표준화 계수 값이 0.190 로

99%수준에서 유의미하였다. 이에 비하여 수평적 의사소통의 비표준화 계수 값은 -0.086으로 도출되었지만, 통계적으로 유의미하지 않았다. 이와 같이 매개변수를 추가하여 분석한 결과, 독립변수만을 대상으로 분석했을 때 유의미한 변수로 산정되었던 직무절차의 명확성과 직무내용의 전문성은 여전히 유의미한 변수로 도출되었다.

직무절차의 명확성의 효과는 독립변수만을 대상으로 할 때 비표준화 계수가 0.199였으나 매개변수를 추가했을 때의 계수 값은 0.172로 0.027만큼 감소하였다. 그리고 직무내용의 전문성은 독립변수만을 대상으로 할 때 0.525였으나, 매개변수를 추가했을 때는 0.481로 0.044만큼 감소하였다. 이와 같이 직무처리절차의 명확성과 직무내용의 전문성은 매개변수 분석에서도 여전히 유의미한 변수로서 작용하면서, 그 계수 값이 감소되고 있다. 이는 매개변수가 존재할 경우의 독립변수와 종속변수간의 인과관계 값이, 매개변수가 포함되지 않을 경우의 독립변수와 종속변수 간 인과관계 값보다 적을 때 매개관계가 성립된다는 Baron·Kenny(1986)의 매개변수 판정조건을 충족한다. 따라서 수직적 의사소통 원활성이 직무절차의 명확성 및 직무내용의 전문성에 대하여 매개 효과로서 작용하고 있다고 해석된다.

직무내용의 전문성은 조직효율성에 직접적으로 0.481 만큼 영향을 미친다. 그리고 직무내용의 전문성은 수직적 의사소통의 원활성에 영향을 미쳐 간접적으로 조직효율성에 영향을 미친다. 이와 같은 간접적으로 영향을 미치는 정도는 0.044이며, 이러한 간접효과를 모두 포함할 경우 직무내용의 전문성이 조직효율성에 미치는 영향은 0.525이다. 그리고 직무절차의 명확성은 조직효율성에 직접적으로 0.172 만큼 영향을 미친다. 직무절차의 명확성이 의사소통을 통하여 간접적으로 조직효율성에 영향을 미치는 정도는 0.017이며, 간접효과를 모두 포함할 경우 직무절차의 명확성이 조직효율성에 미치는 영향은 0.199이다. 다만, 수직적 의사소통은 조직효율성에 유의미하게 영향을 미치는 반면, 수평적 의사소통은 조직효율성에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 분석된다.

3) 실국 수준과 과팀 수준의 분석결과 종합

실국 수준에서의 분석과 과팀 수준에서의 분석 결과를 비교하면, 과팀 수준에서는 의사소통 중에서 수평적 의사소통은 매개변수로 작용하지 않고 수직적 의사소통만이 매개변수로 작용하고 있는 반면, 실국수준에서는 수직적 의사소통보다는 수평적 의사소통이 주요한 매개변수로 작용하고 있는 것으로 나타났다. 과팀 수준에서는 다른 과팀과의 의사소통보다는 실국과의 수직적 의사소통이 조직효율성에 영향을 미치는 중요한 요인으로 인식하고 있는 반면, 실국 수준에서는 과팀들과의 수직적 의사소통보다는 다른 실국과의 수평적 의사소통 원활화가 조직효율성에 영향을 미치는 중요한 요인으로 인식한 것이다.

〈표 10〉 실국 및 과팀 수준의 조직효율성 영향요인 분석결과 비교

구분	독립변수		매개변수	
	조직구조	직무특성	수직적 의사소통	수평적 의사소통
실·국 수준	△/X	○	○ (0.104)	○ (0.133)
과·팀 수준	△/X	○	○ (0.190)	X

V. 결론 및 정책적 함의

이상에서 조직의 구조적 특성 및 직무특성이 조직효율성에 영향을 미치는지 여부, 그리고 수직적 또는 수평적 의사소통이 조직구조와 조직효율성 간 관계에서 매개변수적인 역할을 하는가에 대해서 살펴보았다. 외교통상부 공무원들에 대한 설문조사 및 심층인터뷰를 실시하고, 통계 분석을 통해 매개변수 여부를 분석하였다.

지금까지의 통계분석 및 심층인터뷰 분석결과를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 조직효율성에 유의미한 영향을 미치는 요소는 조직구조보다는 직무특성이다. 즉 외교통상부 공무원들은 직무절차의 명확성과 직무내용의 전문성이 조직효율성에 영향을 미친다고 인식하는 것으로 나타났다. 그리고 이와 같이 직무절차의 명확성과 직무내용의 전문성이 조직효율성에 영향을 미치는 것은 실국 수준 및 과팀 수준 모두에서 동일하게 나타나고 있다. 이러한 결과는 심층인터뷰에서도 유사하게 나타났다. 일부 실국장들은 “*업무절차와 관행이 ‘형식주의’적인 측면이 있어, 불필요한 비효율성을 야기시키고 있다. 특히 조직 내의 우수한 인력들이 본연의 외교 기능과 업무가 아니라 문서처리(paper work) 등의 업무에 매몰되고 있어 비효율적이고 낭비적인 요소가 있다.*”고 응답하고 있다. 직무처리절차의 과중한 부담으로 효율성이 떨어질 수 있음을 말해준다.

둘째, 의사소통은 조직구조와 조직효율성 간의 관계에서 매개변수의 역할을 하는 것으로 나타났다. 조직구조가 조직효율성에 직접적으로 영향을 미치는 부분도 존재하지만, 조직구조가 의사소통에 영향을 미치고, 이러한 의사소통이 조직효율성에 영향을 미치는 간접적 관계도 유의미한 것으로 나타났다. 의사소통이 매개변수로 작용하는 것도 실국 수준 및 과팀 수준 모두에서 존재하고 있었다. 심층인터뷰 결과 일부 과장들은 “*“지역국과 기능국” 및 ‘정부와 통상’ 등 부서간의 업무협조와 의사소통이 원활하지 않다. 양자 간 인력교류가 활발하지 못하기 때문이다. 통상교섭본부에서 해당 지역국으로 양자통상에 관한 기능이 이관되었으나, 기능이관에 부합하는 인력이 보강되지 못하여 업무의 효율성이 높지 않다*”고 응답하

고 있다. 즉 인력구조의 적정성이나 의사소통의 중요성을 강조하고 있다.

셋째, 의사소통이 조직구조와 조직효율성 사이에 매개변수로 작용하고 있기는 하지만, 실국 수준에서는 수직적 의사소통보다는 수평적 의사소통이 더 중요한 매개요인인 반면, 과팀 수준에서는 수평적 의사소통보다는 수직적 의사소통이 더 중요한 매개요인으로 나타났다. 실국 수준에서는 다른 실국과의 수평적 관계를 원활하게 하는 것이 조직효율성에 더 영향을 미치며, 과팀 수준에서는 다른 과팀과의 관계를 원활하게 하는 것보다 실국과의 수직적 관계를 원활하게 하는 것이 조직효율성에 더 기여할 수 있다는 것을 의미한다. 심층인터뷰 결과에서도 제2차관 소속하의 외교기능국과 제1차관 소속하의 지역국 상호관계를 계층제적 시각을 버리고 매트릭스 형태의 조직운영 방식으로 전환할 필요가 있다고 응답한 실국장도 있었다.

본 연구는 위에서 제시된 결론 외에 다음과 같은 이론적 시사점 및 정책적 시사점을 지닌다. 먼저 이론적 시사점으로는 첫째, 의사소통은 일원적인 성질을 지닌다기보다는 다차원적 성격을 지니고 있다. 본 연구 결과에서 의사소통은 수직적 의사소통, 수평적 의사소통, 그리고 실국 수준에서의 의사소통, 과팀 수준에서의 의사소통이 모두 다른 특성을 보이고 있다. 실국 수준의 수직적 의사소통에 대해서는 직무특성이 큰 영향을 미치지만, 실국 수준에서의 수평적 의사소통에서는 직급, 근무경력 등도 영향을 미치고 있다. 그리고 과팀 수준에서도 수직적 의사소통, 수평적 의사소통의 효과가 서로 차이가 발생한다. 보통 조직 내에서 의사소통의 중요성을 강조하지만, 의사소통 논의에서는 수직적 의사소통, 수평적 의사소통, 그리고 어느 수준에서 이루어지는 의사소통인가에 따라서 다른 성격을 지니고 있다.

둘째, 의사소통의 원활화에 영향을 미치는 요소로 직무특성, 특히 직무절차의 명확성이 제시될 수 있다. 이는 직무절차의 명확성은 실국수준, 과팀수준, 그리고 수직적 의사소통, 수평적 의사소통에서 모두 유의미한 변수로 산정되었다. 의사소통을 원활히 하기 위해서 직무절차의 명확성이 중요하다는 것은, 현실적으로 조직간 의사소통이 잘 이루어지지 않는 이유가 직무절차가 명확하지 않기 때문이라는 것을 시사한다. 일반적으로 의사소통의 원활화를 위해 상호간 관계 증진, 참여 등이 주로 논의되는데, 직무 절차를 명확히 하는 것이 의사소통에서 이루어질 수 있는 혼란을 방지할 수 있는 주된 방법 중 하나라 할 수 있다.

정책적 시사점으로는 첫째, 조직효율성을 증진시키기 위하여 가장 필요한 요소 중 하나는 직무처리절차의 명확화라는 점이다. 일반적으로 조직구조 개편에 대해서 논의 할 때 조직편제, 인력구조, 기능배분 등을 논의하고 있지만, 조직효율성을 높이기 위한 방안으로 실제 업무에서 보다 중요한 것은 이러한 구조적 측면보다는 직무처리절차의 명확성이다. 현재 정부에서 이루어지고 있는 조직개편은 지나치게 조직의 구조적 측면에 보다 초점을 두고 있는데, 조직효율성을 보다 높이기 위해서는 조직의 구조적 측면뿐만 아니라 직무특성의 측면에

보다 관심을 기울일 필요가 있다는 점을 시사한다.

둘째, 조직 내에서 의사소통은 조직효율성에 영향을 미치는 주요한 요소라 할 수 있다. 그러나 각 조직 수준에서 동일한 의사소통이 필요한 것은 아니며, 각 조직의 수준마다 필요로 하는 의사소통의 유형이 다를 수 있다. 실국 수준에서 요구되는 의사소통의 방향과 과팀 수준에서 요구되는 의사소통의 방향에 차이가 발생할 수 있다. 현대 조직에서는 의사소통을 중시하고 있는데, 의사소통에도 여러 종류와 유형이 존재한다. 각 조직단위 수준에 적합한 수직적 또는 수평적 의사소통이 적절하게 조화를 이루면서 조직단위 간 또는 조직구성원들 상호간의 의사소통이 조직효율성 향상을 위한 중요한 수단이 된다.

마지막으로 본 연구의 한계는 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 정부 조직 전반에 대한 연구가 아니라 외교통상부 1개 부처에 대해서 이루어졌다. 따라서 본 연구를 한국의 정부 조직 전반에 대해서 일반화하는 것은 한계가 있을 수 있다. 연구 결과의 일반화를 위해서는 향후 다른 정부 조직에 대한 연구가 요구된다. 둘째, 본 연구에서 각 변수들에 대한 설문은 1개 문항으로 이루어졌다. 본 연구에서 사용된 개념은 의사소통, 명확성 등 추상적인 개념에 대한 것인데, 이러한 사항에 대해 1개 문항으로 설문조사를 수행한 경우 각 개인의 인식 편차에 의해 설문 응답의 정확성에 한계가 있을 수 있다. 본 연구는 의사소통의 매개 효과에 대한 기반적 연구로서의 의의를 가지는데, 향후 이러한 한계를 보완하여 보다 일반화될 수 있는 엄밀한 이론적 검증이 필요하다.

참고문헌

- 강성연·정재욱. (2011). 기업성장과 조직 내 의사소통의 역할: S사 전략적 성과관리 시스템 도입 실패 및 성공 사례. 「한국회계학회 학술대회논문집」, 2011(2): 1-30.
- 김상목·김영종. (2005). 정부조직의 직무특성에 관한 연구. 「한국행정학보」, 9(2): 63-86.
- 김상봉. (2004). 비용편익분석에 있어서 효율성과 형평성에 관한 논고: 형평성 적용에 관한 이론적 탐색. 「한국행정학회 하계학술대회 발표논문」.
- 김효근·표지현·최인영. (2003). IS 조직과 라인 조직간의 의사소통 및 공유지식이 IS 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 「경영정보학연구」, 13(1): 197-211.
- 문명재. (2009). 정부조직개편의 정치주기적 반복성과 실제. 「한국공공관리학회보」, 23(4): 23-41.
- 민진. (2009). 조직 건강의 개념 분석 및 재개념화. 「행정논총」, 47(2):31-59.
- 박경미·황재원·권구혁. (2005). 경쟁전략, 조직구조, 정보기술 활용도 간의 적합성이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. 「전략경영연구」, 8(1): 113-135.

- 박천오. (2011). 이명박 정부의 조직개편에 대한 공무원 인식: 통합부처 소속 공무원을 중심으로. 「행정논총」, 49(1): 1-30.
- 박희봉. (2005). 조직효과성에 대한 비판적 고찰. 「한국조직학회보」, 2(1): 1-20.
- 손석희·박희준·김기철. (2011). 조직원간 갈등과 조직효과성의 관계에서 방향별 의사소통횟수의 매개역할. 「대한산업공학회 춘계학술대회논문집」, 2011: 163-170.
- 송현정. (2010). 조직 내 사회적 자본 개념의 재해석 -의사소통행위이론 관점을 중심으로-. 「HRD연구 (구 인력개발연구)」, 12(1): 237-264.
- 여호근. (2003). 전시컨벤션센터의 조직효율성에 관한 연구. 「관광, 레저연구」, 14(3): 91-104.
- 유시정·양태식·양경미. (2006). 조직내 의사소통 환경이 직무만족과 몰입에 미치는 영향: 서비스 기업의 CEO 리더십 유형을 중심으로. 「서비스경영학회지」, 7(2): 31-56.
- 이서구·김종근. (2009). 전략적 지향성이 기업성가에 미치는 영향에 관한 연구 -조직구조 및 조직규모의 조절효과를 중심으로-. 「기업경영연구(구 동림경영연구)」 29: 223-236.
- 이재훈·김영운. (2003). 중소기업의 기술능력 보유, 경영자 특성 및 조직구조가 재무적 성과에 미치는 영향 -우리나라 주물소재산업 사례-. 「중소기업연구」 25(4): 79-111.
- 정수열·서승범·임성준. (2007). 환경, 전략, 조직구조간의 적합성이 기업성가에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국경영학회 통합학술대회」, 2007: 1-27.
- 조경식·이양수. (2008). 조직간 의사소통이 조직성가에 미치는 영향에 관한 실증적 연구: 사회복지조직을 중심으로. 「한국행정학보」, 42(1): 229-252.
- 주효진. (2004). 조직구조, 조직문화 및 조직효과성의 관계에 관한 연구: 업무특성별 기관분류를 중심으로. 「행정논총」, 42(2): 29-53.
- 최병선. (1993). 「산업·통상 행정조직의 개편방향」 강신탉·김광웅 편. 행정조직개혁 - 새정부의 개편방안. 105-118. 서울대 행정대학원.
- 최영균·남호현. (2005). 경쟁전략과 인적자원정책 및 조직구조의 적합성이 경영성가에 미치는 영향. 「산업경제연구」, 18(5): 2311-2344.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research. Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Bowdic, J. L. & A. F. Buono. (1985). *A Primer on Organizational Behaviour*. John Wiley & Sone.
- Campbell, J. P. (1977). On the Nature of Organizational Effectiveness. in P.S. Goodman and J.M. Pennings (eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. Jossey-Bass Publishers: Washington.
- Carland, J. W., F. Hoy, W. R. Boulton & J. C. Carland. (1984). Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. *Academy of Management Review*, 9(2): 354-459.
- Daft, L. Richard. (2010). *Understanding the Theory and Design of Organization*. (역: 조직이론과 설계). 김광점 외 옮김. 한경사.

- Ford, J. D. & Ford, L. W. (1995). The role of conversations in producing international change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3): 541-570.
- Hackman, J. R. & Oldman, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hage, Jerald & Aiken, Michael. (1970). *Social Change in Complex Organizations*. New York: London House.
- Hall, Richard H. (2002). *Organizations: Structure and Process*. 8th ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Pincus, J. D. (1986). Communication Satisfaction & job Performance. *Human Communication Research*, 12(3): 396-419.
- Porter, L. W. & K. H. Roberts. (1979). Communication in Organizations. *Handbook in Industrial and Organizational Psychology*, 1553-1589.
- Robbins, P. Stephen & Timothy A. Judge. (2011). *Organizational Behavior*. NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Ruekert, R. W., Walker, Jr., O. C. & Roering, K. J. (1985). The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance. *Journal of Marketing*, 49(4): 13-25.
- Scott W. G. and T. R. Mitchell. (1976). *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis* (IL: Irwin).
- Venkatraman, N. & Ramanujan, V. (1987). Measurement of Business Economic Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of management Review*, 11(4): .801-814.
- Weber, M. (1974). *The Theory of Social and Economic Organizations*, trans. by A. M. Henderson and T. M. Parsons (New York: The Free Press).

ABSTRACT

The Effect of Organizational Structure and Job Characteristics on Organizational Efficiency: A Focus on the Mediation of Horizontal and Vertical Communications

Chang Kil Lee & Seong Rak Choi

This paper examines the mediating effect of horizontal and vertical communications on the relationship between organizational structure or job characteristics and organizational efficiency. Based on a survey and in-depth interviews of 200 government employees working in the Ministry of Foreign Affairs and Trade, it differentiates the effects between bureaus and divisions. The overall results of the regression analysis show that both horizontal and vertical communications positively and significantly play a brokering role in the effect of job characteristics on organizational efficiency. More importantly, the mediating effect in the bureau level is significantly made through vertical communications rather than through horizontal ones while those at the division level are significantly made by horizontal communications rather than vertical ones. This implies that the differentiated strategies of activating internal communications should be conducted depending upon hierarchical layers to make organizations operate more efficiently.

【Key Words: organizational efficiency, communication, organizational structure, job characteristics】