

노동정책연구
2025. 제25권 제1호 pp.1~31
한국노동연구원
<http://doi.org/10.22914/jlp.2025.25.1.001>

연구논문

직장 내 프렌드십이 직무만족에 미치는 영향: 성격요인의 조절효과를 중심으로

강바트
아리온빌렉*
옥지호**

본 연구는 직장 내 프렌드십이 직무만족에 미치는 직접효과를 규명하는 한편, 성격에 따른 조절효과를 살펴보는 것을 목적으로 한다. 이에 본 연구는 직장 내 프렌드십이 직무만족에 미치는 효과를 실증적으로 재검증하는 한편, Big 5 성격요인 중 세 가지 성격-개방성, 외향성, 우호성-의 조절효과를 검증하였다. 한국노동연구원의 한국노동패널조사 3년치를 통합한 불균형패널을 활용하여 실증분석을 진행한 결과, 직장 내 프렌드십은 근로자의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 이 관계는 성격에 의해 조절되었음이 확인되었는데, 구체적으로 개방성이 높을수록, 그리고 우호성이 높을수록 직장 내 프렌드십이 직무만족에 미치는 영향은 강화되는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과를 토대로 본 연구는 직장 내 프렌드십에 대한 이론적·정책적 시사점, 연구한계와 추후 연구방안을 제시하였다.

핵심용어: 직장 내 프렌드십, 직무만족, 빅파이버 성격특성, 한국노동패널조사

논문접수일: 2024년 10월 20일, 심사외뢰일: 2024년 10월 21일, 심사완료일: 2024년 12월 30일

* (제1저자) 강원대학교 경영학과 석사과정(ganbatariunbileg588@gmail.com)

** (교신저자) 강원대학교 경영학과 부교수(chiho.ok@kangwon.ac.kr)

I. 서론

국내 한 언론사가 직장인을 대상으로 진행한 설문조사에 따르면, 감정적으로 외로울 뿐 아니라 스스로 사회·심리적으로 고립됐다고 응답한 직장인의 비율이 78%에 달하는 것으로 나타났다(아시아경제, 2024). 게다가 직장인의 절반 이상인 56%는 직장 생활을 시작한 이후 고립감이 더욱 심해졌다고 답하였다. 이는 팬데믹 이후 전세계적으로 발생하는 공통된 현상인데, 미국의 경우 직장인 1만 명을 대상으로 조사한 결과 외롭다고 답한 비율이 2018년 46%에서 2024년 58%로 12% 포인트 증가하였다(연합뉴스, 2024). 또한 외로움에 따른 결근으로 발생하는 비용은 연간 1천540억 달러로 산출되는 것으로 나타났다.

직장 내 외로움과 고립감 관련 이슈가 점차 심화하자 이를 해결하려는 방안 중 하나로 직장 내 프렌드십(workplace friendship) 개념이 주목받고 있다. Kram and Isabella(1985)가 직장 내 동료 직원과의 프렌드십이 전통적인 감독 및 멘토링 역할을 대체할 수 있다고 제시하였는데, 후속 연구에서 직장 내 프렌드십은 동료와의 친밀함과 신뢰를 바탕으로 직장에서 발생할 수 있는 불안과 불확실성을 줄이고, 개인과 조직에 기여하는 다양한 성과를 창출하는 기능이 존재하는 것으로 밝혀졌다(Sias et al., 2003). 이에 직장 내 프렌드십의 기능이나 효과성과 관련하여 국내외에서 다양한 실증 연구가 활발히 진행되어 오고 있다(유영숙 외, 2012; 이재훈 외, 2012; 조주은, 2017; Asgharian et al., 2015; Durrah, 2023; Ozbek, 2018).

직장 내 프렌드십의 효과에 대한 여러 실증 연구가 진행된 바 있지만, 선행연구는 두 가지 측면에서 보완될 필요가 있다. 첫째, 기존의 실증 연구 특히 국내에서 진행된 연구는 대부분 특정 산업에 종사하는 근로자를 대상으로 진행되어 일반화 가능성에 의문이 제기될 수 있다. 선행연구들은 호텔 종사자(이재훈 외, 2012), 여객 운송 지상직 근로자(조주은, 2017), 의료기관 근무자(유영숙 외, 2012) 등을 대상으로 직장 내 프렌드십의 효과를 규명하였다. 이들 연구는 직장 내 프렌드십의 긍정적 효과를 밝혀내긴 하였지만, 서비스직이라는 공통 산업을 배경으로 한

다. 따라서 일반 제조업이나 전문 서비스직 등 다양한 직군을 대상으로 이러한 결과가 여전히 유효한지에 대한 추가적인 실증 연구가 필요하다. 둘째, 직장 내 프렌드십의 효과에 영향을 미칠 수 있는 경계조건(boundary condition)에 대한 규명이 필요하다. 직장 내 프렌드십은 기능뿐 아니라 프렌드십의 형성 자체에 대해 상당한 개인차(individual difference)가 존재한다. 타인과 친구 관계를 형성하는 성향에서부터 그 관계를 어떻게 활용할 것인지 등에 사람마다 다양한 차이가 존재할 수 있음에도, 선행연구에서는 이러한 차이를 충분히 규명하지 못하였다는 한계를 갖는다. 특히, 개인의 성격특성에 따라 특정 성격을 가진 개인이 직장에서 친구 관계를 형성할 가능성이 더 높음에도 불구하고(Panaccio and Vandenberghe, 2012), 성격에 따른 직장 내 프렌드십의 차이는 아직 밝혀진 바가 많지 않다.

이에 본 연구는 다음의 두 가지 연구목적을 상정하여 연구를 진행하였다. 첫째, 다년간 조사된 많은 수의 표본을 대상으로 조사된 2차 자료를 활용하여 직장 내 프렌드십의 효과를 검증하고자 한다. 구체적으로, 한국의 근로자를 모집단으로 상정하여 층화추출 방식으로 표본을 확보한 한국노동연구원의 한국노동패널조사(Korean Labor and Income Panel Study)를 활용하여 직장 내 프렌드십이 직무만족에 미치는 효과를 실증하고자 하였다. 둘째, 직장 내 프렌드십과 직무만족의 관계에서 개인 성격특성(personality trait)의 조절 효과를 규명하고자 한다. 성격은 개인의 태도, 행동, 의사결정, 행동 양식에 큰 영향을 미치는 요인으로, 특히 일상생활에서 대인관계를 형성하고 확장하며 유지하는 데 큰 영향을 미친다(Harris and Vazire, 2016). 전술된 연구목적을 수행하고자 관련 문헌을 정리하고, 가설을 도출하여 실증분석을 진행하고, 결과에 따른 시사점과 추후 연구방안을 제시하는 순으로 연구를 진행하였다.

II. 이론적 배경 및 가설개발

1. 직장 내 프렌드십

직장 내 프렌드십은 동료 간의 친밀함과 신뢰를 바탕으로 비공식적이고 자발적

으로 조직 내에서 형성되는 친구 관계를 의미한다(Berman et al., 2002). 즉, 같은 조직에서 근무하는 둘 이상의 당사자가 인간적 호감을 바탕으로 상호 도움을 주고받는 동료가 되도록 스스로 결정한 관계를 의미한다(안진우 외, 2015). 비교적 초기 연구인 Kram and Isabella(1985)는 다수의 직원을 대상으로 한 인터뷰를 토대로 직장 내 프렌드십의 세 가지 단계를 제시하였다. 첫 번째는 정보를 주고받는 동료(information peer) 관계로, 동일한 조직에 근무하는 근로자들 간에 해당 조직에 대한 정보를 주고받는 정도의 낮은 수준의 신뢰를 공유하는 친구 관계이다. 두 번째는 대학 친구와 같은 동료(collegial peer)로, 정보 공유뿐 아니라 정서적 지원, 피드백, 중간 수준의 신뢰를 공유하여 직장의 경계를 넘어서 우정이 형성되는 관계를 말한다. 마지막 세 번째는 특별한 동료(special peer)로, 매우 드문 형태로 존재하긴 하지만 많은 시간을 함께하여 서로에 대해 잘 알고 서로를 지켜주고, 편안함을 느끼며, 우정 당사자 간에 독립적인 소속감을 느끼는 경우를 말한다. 통상 두 번째 단계 이상의 프렌드십 수준을 직장 내 프렌드십으로 정의하는 것이 일반적이다.

직장 내 프렌드십은 조직 내에 존재하는 다른 사회적 관계들과 구별되는 세 가지 특성을 갖는다(Pillemer and Rothbard, 2018). 첫째, 직장 내 프렌드십은 자발적이다. 조직 내에서 형성되는 여러 사회적 관계, 즉, 직장동료나 상사, 부하직원 등은 구성원 당사자의 자발적 선택이 아니라 조직의 공식적인 인사제도에 의해 결정된다. 그러나 직장 내 프렌드십은 개인이 조직 내에서 우정을 형성하고 싶은 대상으로 선택하여 자발적으로 형성되기 때문에 조직 내 다른 사회적 관계와 차이점을 갖는다(Sias et al., 2004). 둘째, 직장 내 프렌드십은 서로에 대한 역할과 책임이 정해져 있지 않다. 조직으로부터 정해지는 직무와 직위는 통상 따라야 하는 역할과 책임이 수반되는 경우가 많다. 또한 비공식적 관계, 예를 들면 멘토-멘티의 관계에 있어서 어느 정도 서로에 대한 역할 규정이 정해진다. 반면에 직장 내 프렌드십은 공식적인 직무 관계와 달리 정해진 역할 규정이 없으므로 비공식적이고 자발적인 특징을 갖는다(Zhang et al., 2022). 셋째, 그럼에도 불구하고 자원과 정보의 교환 등에 있어서 직장 내 프렌드십은 상호 이득을 추구하는 경향이 있다. 어느 한 측이 일방적으로 이득을 취하는 관계일 경우 직장 내 프렌드십은 지속 가능하지 않다. 그러나 우정을 형성하는 양측 서로에게 만족스러운 정서적·감정적·물질적 교환이 이루어질 때 이 관계는 지속할 수 있게 유지되는 특성이 있

다(Pillemer and Rothbard, 2018).

직장 내 프렌드십은 근로자 상호 간의 지지와 정보의 공유를 토대로 조직몰입, 장기근속, 의사소통 등 많은 긍정적인 기여를 제공하는 것으로 밝혀져 왔다(Kram and Isabella, 1985; Snyder and Smith, 1986). 조직 내 서로에게 우호적인 동료들은 서로에게 정서적 친밀감을 강화하게 되는데, 자신을 받아들이고 이해하며 도와준 동료들과의 관계를 통해 개개인은 조직에 대한 소속감과 정서적 애착을 갖게 된다(Morrison, 2004). 그 결과 직장 내 프렌드십은 근로자의 결근율을 낮추고 조직을 떠날 가능성을 줄이는 것으로 나타났으며, 개인 성과와 팀 성과 역시 증가하는 것으로 나타났다(Asgharian et al., 2015; Durrah, 2023; Ozbek, 2018).

2. 직장 내 프렌드십과 직무만족의 관계

직무만족은 ‘자신의 직무 또는 직무 경험에 대한 평가에서 비롯된 정서적 상태(Locke, 1969)’를 말하며, 근로자가 자신의 직무에 대해 갖는 긍정적 또는 부정적 감정의 조합을 나타낸다(Spector, 1997). 즉, 직무만족이란 업무에 대한 직원들의 전반적인 태도로 정의되고 있는데(Zhu, 2013), 특히 Armstrong(2006)은 사람들이 자신의 업무에 대해 갖는 긍정적인, 또는 부정적인 태도와 감정을 직무만족이라 정의하였다. 이를 종합하면, 직무만족이란 조직구성원이 자신의 직무에 대해 주관적으로 평가한 긍정적 또는 부정적 정서를 의미한다. 직무만족에 관한 학자들의 연구 관심이 지속되는 이유 중 하나는 직무에 만족하는 근로자일수록 실제 직무성과가 증가하는 효과가 존재하기 때문이다(김우영·김응규, 2001; Bowling et al., 2015; Iaffaldano and Muchinsky, 1985; Judge et al., 2001; Petty et al., 1984). 높은 직무만족은 동료를 돕거나 조직에 자발적으로 기여하는 등 역할 외 성과(extra-role performance)에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다(Zeinabadi, 2010). Jiang과 그의 연구진(Jiang et al., 2012)의 메타 연구에서도 직무만족과 같은 종업원 성과(employee performance)는 생산성, 제품과 서비스 품질 등의 운영성과(operational performance)를 높여 결과적으로 기업의 재무성과(financial performance)를 개선한다고 보고하고 있다.

직장 내 프렌드십이 직무만족에 긍정적으로 작용하는 것은 다양한 근거를 통해

설명될 수 있다. 첫째, 긍정적인 사회적 관계는 당사자들 간의 신뢰(trust)를 형성하게 된다. 사회적 자본(social capital)의 한 종류인 신뢰는 조직 맥락에서 두 당사자 이상의 상호 관계로 정의된다(Gambetta, 1988). 구성원들 간에 바람직한 사회적 관계를 형성할수록 당사자들은 서로에 대한 신뢰를 경험하게 되는데, 이는 조직에 대한 신뢰로 이어져 개인과 개인, 개인과 조직 간의 신뢰를 두텁게 만든다(유수동 외, 2019). 신뢰가 높은 조직일수록 의사소통과 협력 과정에서 거래비용의 감소로 효율성이 증가하기 때문에 개인과 조직은 긍정적인 경험을 하게 될 확률이 증가하게 된다(Altuntas and Baykal, 2010; Lambert et al., 2021).

둘째, 직장 내 프렌드십은 구성원 간의 지식공유(knowledge sharing)를 촉진함으로써 조직에 기여한다. 지식은 글자를 매개로 타인에게 전달될 수 있는 형식지(explicit knowledge)와 개인에게 내재하여 쉽게 공유되기 어려운 암묵지(tacit knowledge)로 구분된다(Chilton and Bloodgood, 2008). 이 중 개인의 업무수행 능력 및 조직의 경쟁역량과 직결되는 암묵지는 개인에게 내재하여 있으므로 지식 보유자의 자발적인 협력 없이는 공유되기 어렵다. 자칫 기회주의적 행동(opportunistic behavior)으로 지식을 공유하지 않거나 은닉 또는 폐기할 경우 조직으로서는 직·간접적인 피해를 볼 수 있다. 따라서 구성원의 자발적이고 협력적인 지식공유가 매우 중요한데, 긍정적 사회적 관계는 이를 촉진할 수 있는 장점이 있다(Hau et al., 2013). 즉, 상사 또는 동료, 부하직원과 좋은 사회적 관계를 맺은 직원은 그들의 지식을 적극적으로 타인과 공유하기 때문에 조직의 경쟁우위 측면에서도 매우 바람직하다(Engström, 2003). 또한 이렇게 공유된 지식은 향후 혁신의 원천으로도 활용될 수 있어, 지식의 중요성이 점차 증가하는 오늘날 기업에 긍정적인 사회적 관계는 기업의 성과와 지속가능성에 매우 중요한 요소라 할 수 있다(Rafique and Mahmood, 2018).

셋째, 사회교환이론(social exchange theory : Blau, 1964)에 의하면, 사람들은 관계에서 얻는 이익(정서적 지원, 정보, 자원 등)과 비용(시간, 노력, 감정적 고통 등)을 평가하여 이익이 비용보다 많으면 관계를 유지하려는 경향이 있다. 이를 직장 내 프렌드십에 적용하면, 사람들은 조직에서 받은 지원과 혜택이 많을수록 자신의 조직에 대해 긍정적으로 평가하므로 조직에 대한 만족도가 증가할 것으로 예상된다. 특히, 서론에서 언급된 바와 같이 오늘날 직장 사회에서는 구성원 개개인의 고립과 외로움이 심화하는 상황으로 직장 내 프렌드십의 중요성은 더욱 강조

되고 있으므로 특정 산업뿐 아니라 전 산업에 걸쳐 긍정적인 효과를 기대할 수 있을 것으로 예상된다.

다수의 국내 실증 연구들도 직장 내 프렌드십이 조직구성원에게 긍정적인 영향을 끼치고 있음을 실증하고 있다. 호텔에 근무하는 종사자를 대상으로 직장 내 프렌드십이 직무만족, 조직몰입, 이직 의도 등에 미치는 영향을 검증한 실증 연구 결과, 상사 및 동료와의 프렌드십 수준이 높을수록 직무만족과 조직몰입이 증가하며, 이직 의도가 감소하는 것으로 나타났다(이재훈 외, 2012). 또한 공항에서 여객 운송 직무를 수행하는 지상직 근로자를 대상으로 실증 분석한 결과, 직장 내 프렌드십은 조직몰입, 이직 의도, 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(조주은, 2017). 구체적으로, 상사와의 프렌드십은 직무만족에 유의한 영향을, 상사와 동료 간의 프렌드십은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 의료기관 근무자 223명을 대상으로 직장 내 프렌드십 수준의 실증적 효과를 살펴본 유영숙 외(2012)의 연구에서는 상사와 동료와의 프렌드십 수준이 높을수록 직무만족과 조직몰입이 증가하고, 이직 의도와 스트레스 수준이 감소하는 것으로 나타났다.

이에 본 연구에서는 직장 내 프렌드십 수준이 활발해질수록 조직구성원이 인식하는 직무만족이 증가할 것으로 예측하여 다음과 같이 가설화하였다.

가설 1. 직장 내 프렌드십 수준이 증가할수록 직무만족이 증가할 것이다.

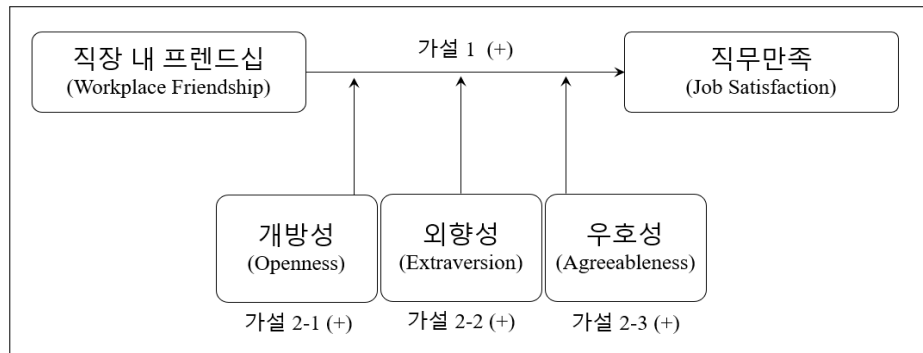
3. 성격에 따른 조절 효과

특성 활성화 이론(trait-activation theory)은 개인의 성격(personality)과 같은 특성(trait)이 환경적인 상황에 의해 활성화되고, 그에 따라 행동이 나타난다고 설명한다(Tett et al., 2021). 즉, 성격이 행동으로 이어지는 것을 활성화하는 특정 상황이 존재하여 이러한 상황이 조건으로 주어지면, 개인의 성격 특성을 강하게 유발하여 행동으로 표출되도록 한다고 설명한다. 본 연구에서는 직장 내 프렌드십의 존재를 하나의 상황으로 보고, 이러한 상황을 선호하는 성격을 소유한 개인은 직무만족이 더욱 강하게 증가할 것으로 예측하고자 한다.

성격을 설명하기 위해서는 Big 5 성격 이론(Big Five Personality Traits)을

차용하였다. Big 5 성격 이론은 사람의 성격을 독립적인 다섯 가지 주요 요인으로 구분하는 이론으로, 1990년대 초에 개발되어 심리학, 경영학, 교육학 등 다양한 학문 분야에서 폭넓게 인용되어 왔다(Costa and McCrae, 1992; Goldberg, 1992). Big 5 성격이론은 개인의 성격을 이해하고 평가하기 위해 다섯 가지 차원을 제시하는데, 개방성(openness to experience), 성실성(conscientiousness), 외향성(extraversion), 우호성(agreeableness), 신경증성(neuroticism) 등이 그것이다. 그런데 외향성과 친화성은 대인관계와 관련된 경향성을 의미하고, 개방성은 개인의 지적 활동 또는 아이디어와 관련된 경향성을 가리킨다. 반면 성실성은 업무에 몰입하는 성향을, 신경증성은 개인의 정서적 경험이나 감정에 치중되어 있다(Ashton and Lee, 2001; Wolff and Kim, 2012). 이에 본 연구에서도 Wolff and Kim(2012)의 연구와 같이 Big 5 성격이론 중 직장 내 프렌드십과 연관성이 높은 개방성, 외향성, 우호성에 주목하여 이러한 성격요인의 역할을 논하였다. 이를 연구모형으로 정리하면 [그림 1]과 같다.

[그림 1] 연구모형



가. 개방성(Openness)

개방성은 경험에 대한 개방성(openness to experience)이라고도 하는데, 창의성, 상상력, 독창성, 위험 감수 의지, 혁신성, 다양성 등과 관련된 성격이다(Feist, 1998). 개방성 수준이 높은 사람들은 그렇지 않은 사람들보다 추상적 사고에 더 익숙하고 자신과 다른 문화, 행동, 생활양식을 더 잘 받아들이는 경향이 있다(John and Srivastava, 1999). 개방성이 높은 사람들은 유연성이 요구되고 새

로운 것을 배워야 하는 상황에서 성공하는 경향이 있는데, 새로운 기술을 배우려는 동기가 강하고 훈련 환경에서도 비교적 잘 수행하는 성과를 보이기 때문이다(Lievens et al., 2003).

개방성은 특성상 직무만족과 관련해서 ‘양날의 검’의 효과를 갖는다(Judge et al., 2002). 관심사가 넓고 새로운 경험을 추구하는 경향이 있으므로 새로운 직무를 맡게 되거나 창의적인 업무환경에서는 높은 성과를 보인다. 그러나 반복 수행하는 단조로운 업무나 정확성이 요구되는 예측 가능한 업무에 대해서는 낮은 성과를 보이는 경향이 있다. 이러한 특성 때문에 직무만족과의 연관성을 규명한 실증 연구에서는 혼재된 결과를 보여주고 있다. 영국의 7,662명을 대상으로 한 Bui (2017)의 연구에서는 개방성이 직무만족에 미치는 긍정적 효과가 보고됐지만, Steel et al.(2019)의 메타 연구결과에서는 직무만족에 대한 개방성의 부정적 효과가 검증된 바가 있다. 이는 직무 특성 및 제반 환경에 따라 개방성의 효과가 달라질 수 있음을 보여주는 결과이다. 즉, 특성 활성화 이론에서 설명하듯 개방성이 직무만족을 높이는 특정한 상황이 존재할 수 있으며, 이러한 상황이 주어졌을 때 개방성이 직무만족에 미치는 영향은 더욱 강화될 수 있다.

이러한 특성에 착안하여, 본 연구에서는 개방성이 직장 내 프렌드십 수준과 직무만족의 관계를 긍정적으로 조절할 것으로 예측하였다. 왜냐하면 개방성의 특성상 새로운 경험과 자극을 추구하는데, 직장 내 프렌드십은 새로운 정보의 습득을 선호하는 개방성의 성향을 더욱 강화해 줄 것으로 예상되기 때문이다(Ashton and Lee, 2001). 독일과 영국의 351명을 대상으로 실증 연구를 진행한 Wolff and Kim(2012)의 연구에서도 개방성이 높은 사람들은 타인과의 네트워킹 행동을 더욱 강하게 추구하는 것으로 나타났다. 즉, 직장 내 가까운 타인과 교류하는 과정에서 다른 부서나 팀의 다양한 정보를 수집할 수 있게 되는데, 이러한 정보는 개방성을 자극하여 개방성이 높은 직원의 만족도를 제고할 것이다. 따라서 직장 내 프렌드십 수준이 직무만족에 미치는 영향은 개방성이 높을수록 더욱 강화될 것으로 예상되며, 이를 가설로 도출하면 다음과 같다.

가설 2-1. 개방성이 높을수록 직장 내 프렌드십 수준이 직무만족에 미치는 정(+)의 영향은 강화될 것이다.

나. 외향성(Extraversion)

외향성은 타인과의 관계에서 사교적이고 수다스러우며 에너지가 높은 것이 특징이다(Costa et al., 2001). 또한 이들은 가시적인 성과(tangible performance)를 선호하며 경쟁을 즐기고, 적극적이고 열정적이며 활기차고 지배적인 성향을 보인다(Carpenter et al., 2010). Judge et al.(2002)은 외향적인 성향의 개인은 사회적 관계를 지향하는 경향이 있지만, 이러한 경향을 추구하는 내면에는 지배적인 성향과 야망, 우월감 등의 개념이 포함된다고 설명하였다. 즉, 외향성이 높은 개인들은 타인과의 관계를 통해 스스로 만족을 얻고 성취를 경험하는 성향을 가지고 있다(Lyubomirsky et al., 2005).

특히, 외향성은 조직 내에서 직무만족과 강한 상관관계를 보여주는 것으로 알려져 있다. Furnham and Zacherl(1986)의 연구에서 외향성은 직무만족과 강한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 외향적인 사람은 내향적인 사람에 비해 사교적이고 말이 많고 환경 내에서 감각이나 활동을 추구하는 경향이 있는데, 이러한 특성이 조직 내 만족도를 높이는 데 도움이 되기 때문이다. 외향적인 사람들은 사교적이고 수다스러우며 적극적인 특성이 있는데, 이들은 사회적 관계에 적극적으로 참여할 가능성이 높으므로(Blumer and Doering, 2012) 조직 내에서 타인과 맺는 대인관계와 그에 따른 경험을 긍정적으로 해석할 가능성이 높다(Wang et al., 2019).

따라서 외향성은 직장 내 프렌드십 수준이 직무만족에 미치는 영향을 더욱 강화할 것으로 예상된다. 사회교환이론에 의하면, 외향적인 사람들은 프렌드십 관계를 통해 자신의 성향을 발산하고 그 과정에서 만족을 추구하는 경향이 높는데 이는 결국 직무만족에 기여할 것으로 예상되기 때문이다. 즉, 외향성이 높은 직원은 자신의 성취와 야망, 열정을 드러내기 위한 수단으로 직장 내 프렌드십을 활용할 것이고 이를 통해 조직에서 성취를 경험하는 성향이 많으므로 직장 내 프렌드십에 따른 만족도를 더욱 증가시킬 것으로 예상된다. 따라서 다음과 같이 외향성의 조절 효과에 대한 가설을 설정하였다.

가설 2-2. 외향성이 높을수록 직장 내 프렌드십 수준이 직무만족에 미치는 정(+)의 영향은 강화될 것이다.

다. 우호성(Agreeableness)

우호성은 타인에게 협력적이고, 타인을 배려하며, 다른 사람에게 공감하고 돌보는 성향을 의미하는데, 우호성과 관련된 성향은 팀워크, 친근함, 용서, 친절, 동정심, 신뢰성 등이 포함된다(McCrae and John, 1992). 우호성이 높은 사람들은 타인과의 관계에서 협력과 호감을 경험하고(Judge et al., 1999) 사회적 상황에서 긍정적인 경험을 하는 경향이 더 높다(Hartog et al., 2018; Hayes and Joseph, 2003). 특히, 동료로부터 더 나은 정서적 지원을 받는 경향이 있고(Zellars and Perrewe, 2001) 타인과의 조화를 추구하고 바람직한 대인관계를 추구하는 경향이 있기 때문에(Blumer and Doering, 2012) 직장에서 긍정적으로 평가받는 경향이 높다. 이러한 성향으로 우호성이 높을수록 직무만족이 증가하는 것으로 보고되고 있으며, 특히 협력, 신뢰 등 사회적 자본 측면에서 조직에 긍정적으로 기여하는 경향이 높은 것으로 알려져 있다.

전술된 우호성의 특성을 반영할 때, 직장 내 프렌드십 수준이 직무만족에 미치는 영향은 우호성이 높을수록 더욱 강화될 것으로 예상된다. 왜냐하면 우호성이 높을수록 직장 내 타인과의 관계를 더 긍정적으로 평가할 뿐 아니라 그 과정에서 얻게 되는 이익을 더욱 크게 인식할 가능성이 높기 때문이다(Harris and Vazire, 2016). 즉, 이들은 조직이라는 경계 안에서 프렌드십을 형성할 수 있게 된 그들의 상황에 만족할 가능성이 높으며, 그렇게 형성된 프렌드십 관계를 보다 건설적이고 상호 교환적으로 유지할 가능성이 높다. 따라서 우호성에 의해 직장 내 프렌드십이 직무만족에 미치는 영향은 더욱 강화될 것으로 예측되며, 이를 가설로 정리하면 다음과 같다.

가설 2-3. 우호성이 높을수록 직장 내 프렌드십 수준이 직무만족에 미치는 정(+)의 영향은 강화될 것이다.

III. 연구방법론

1. 자료 및 표본

가설검증을 위해 한국노동연구원에서 조사하여 배포하는 한국노동패널조사

(Korean Labor and Income Panel Study) 데이터를 사용하였다. 한국노동패널 조사는 15세 이상의 개인 14,000여 명을 표본으로 매년 한 차례 반복해서 조사하는 패널자료이다. 1998년에 1차 조사가 진행되었고 2023년에 26차 조사가 진행되었다. 특히, 한국노동패널조사는 패널조사임에도 매년 다른 주제로 부가 조사를 진행하는 것이 특징인데, 시간 사용과 삶의 질(17차), 삶의 인식(18차), 청년층(19차), 의사결정(20차), 고용 형태(21차), 비임금근로자(22차) 코로나19로 인한 생활 및 인식변화(23차·24차·25차), 건강(26차) 등이 조사된 바 있다. 이 중에서 본 연구는 자영업자와 미취업자 등을 제외하고, 임금근로자의 데이터를 토대로 17차 조사(2014년)부터 19차 조사(2016년)를 통합하여 패널 데이터를 구성하였다. 이 과정에서 연구의 주요 변수(직무만족, 성격 등)가 누락된 경우는 분석에서 제외하는 방식(listwise deletion)으로 최종 표본을 선정하였다. 결과적으로, 5,181명에 대해 13,282회 조사가 진행된 불균형 패널(unbalanced panel) 데이터가 최종 분석에 활용되었다.

최종 표본인 5,181명의 인구통계학적 분포를 살펴보면 다음과 같다. 먼저 성별은 남성이 2,983명(57.6%), 여성은 2,198명(42.4%)이었고, 연령은 평균 44세(표준편차 11.9세)였다. 최종학력 기준 교육수준은 고등학교 졸업이 1,760명(33.9%)으로 가장 많았고, 학사학위(4년제 대학교 졸업) 1,421명(27.4%), 전문 학사학위(2년제 대학교 졸업) 943명(18.2%), 중학교 졸업 423명(8.1%) 등의 순으로 나타났다. 직업은 한국표준직업분류를 기준으로 할 때, 행정·보건·교육·기술 등 전문 분야 종사자가 1,134명(21.9%)으로 가장 많았고, 이어서 일반사무 종사자 975명(18.8%), 단순 노무 종사자 786명(15.2%), 장치·기계 조작 및 조립 종사자 655명(12.6%), 기능원 및 관련 기능 종사자 595명(11.5%), 서비스 종사자 511명(9.9%), 판매 종사자 431명(8.3%), 관리자 71명(1.4%), 농림·어업 숙련 종사자 21명(0.4%), 기타 2명(0.04%) 순으로 나타났다.

2. 변수의 측정

가. 종속변수 : 직무만족

직무만족은 직무기술지표(job descriptive index) 방식으로 임금 또는 소득, 근로시간, 근로환경, 안정성, 하고 있는 일의 내용, 개인의 발전 가능성, 의사소통

및 인간관계 등 일곱 가지 항목에 대한 만족도를 측정한 문항을 활용하였다. 응답은 리커트 5점 척도로 측정되었으며(1=매우 불만족스럽다, 2=불만족스럽다, 3=보통이다, 4=만족스럽다, 5=매우 만족스럽다), 크론바흐 신뢰도 분석결과는 0.898인 것으로 나타났다.

나. 독립변수 : 직장 내 프렌드십

직장 내 프렌드십은 선행연구(Fasbender et al., 2023; Grayson, 2007)에서 프렌드십을 측정하기 위한 문항("I socialize with my colleagues outside of the workplace")을 참조로 직장동료와 일터 외에서 함께 어울려 취미 등의 활동을 진행한 적이 있는지를 바탕으로 측정하였다. 구체적으로, 지난 한 달 이내에 여가 활동을 한 적이 있는지를 묻은 문항에서 여가 활동을 함께 한 사람이 직장 동료인 경우를 별도로 코딩하여 측정하였다. 분석결과, 전체 표본 중에서 직장동료와 함께 사교 모임 활동을 하였다는 응답이 777명(15.0%), 운동·스포츠를 하였다는 응답이 104명(2.0%), 가족·친지 만남이나 모임을 함께하였다는 응답이 99명(1.9%), 여행·관광·나들이 95명(1.8%), 스포츠나 영화, 공연, 전시회 등을 함께 관람하였다는 응답이 71명(1.3%), 종교활동을 함께 했다는 응답이 15명(0.3%), 봉사 및 시민단체 활동을 함께하였다는 응답이 6명(0.1%) 등인 것으로 조사되었다. 이러한 조사결과를 토대로 직장동료와 함께한 활동의 수를 합산하여 직장 내 프렌드십 변수를 도출하였다.

다. 조절변수 : 개방성, 외향성, 우호성

조절변수인 성격 요인은 리커트 7점 척도(나와는 전혀 다르다=1점, 나와 완벽히 일치한다=7점)를 기준으로, 각각 세 개의 문항으로 조사되었다. 먼저 개방성은 "나는 새롭고 창의적인 아이디어가 많다", "예술적 체험은 나에게 매우 중요하다", "나는 상상력이 아주 많다" 이상 세 가지 문항으로 측정되었다(크론바흐 알파=.762). 외향성은 "사람들과 대화를 즐기는 편이다", "다른 사람과 잘 어울리는 편이다", "나는 내성적인 편이다"(역문항) 이상 세 가지 문항으로 측정되었다(크론바흐 알파=.676). 우호성은 "다른 사람들에게 무뎌둔 편이다"(역문항), "남과 싸워도 금방 화해하는 성격이다", "남의 입장을 배려하고 친절함 편이다" 이상 세 가지

문항으로 측정되었다(크론바흐 알파=.500).

라. 통제변수

통제변수는 연령, 성별, 개인-직무 적합성, 임금, 내재적 동기, 그리고 Big 5 성격 요인 중 나머지 두 가지 요인인 성실성과 신경질성 등을 반영하였다. 연령은 조사 시점 기준 만 나이를 계산하여 통제하였고, 성별은 남성을 1, 여성을 0으로 코딩하여 통제하였다. 개인-직무 적합성은 현재 하고 있는 일이 교육 수준이나 기술 수준과 일치하는지에 대한 응답을 5점 척도로 측정하여 통제하였는데(1=수준이 매우 낮다, 5=수준이 매우 높다), 3점에 가까울수록 개인-직무 적합성이 높은 비선형 관계이므로 개인-직무 적합성의 제곱항을 추가로 삽입하여 통제하였다. 임금은 연평균 수입을 로그 치환하여 활용하였다. 마지막으로 현재 하고 있는 일에 대한 내재적 동기를 묻는 다섯 가지 문항(예시 문항 “나는 현재 하고 있는 일을 즐겁게 하고 있다”)에 대한 리커트 5점 척도를 평균하여 활용하였다. 성실성은 “일을 할 때는 아주 꼼꼼하게 한다”, “계오를 정도로 느긋한 편이다”(역문항), “일처리는 효과적이고 효율적으로 한다” 이상 세 가지 문항으로 측정되었다(크론바흐 알파=.460). 신경질성은 “평소에 걱정을 많이 하는 편이다”, “매사에 긴장을 많이 하는 편이다”, “스트레스를 잘 견디고 느긋한 편이다”(역문항) 등으로 측정되었다(크론바흐 알파=.372).

3. 분석방법

본 연구에서는 횡단면 분석(cross-sectional analysis)의 한계를 극복하고 더욱 면밀한 인과관계 추정을 위해 하나의 개체(individual)를 여러 시점에 관측(observation)한 종단 데이터(longitudinal data)인 패널 데이터(panel data)를 활용하였다. 패널 분석은 오차항의 가정에 따라 고정효과모형(fixed-effects model)과 확률효과모형(random-effects model)으로 구분되는데, 어떤 모형이 더 효율적인지 판별하는 하우스만 검정(Hausman-test)을 실시한 결과, 오차항이 확률분포를 따르는 것이 확인되어 확률효과모형을 활용하여 분석을 진행하였다. 확률효과모형을 활용하여 추정하는 과정에서 직장 내 프렌드십이나 성격과 같이 개체 내 변량이 적은 변수의 효과를 개체 간에 비교하는 효과(between effect)와 더불어,

직무만족과 같이 개체 내 변량이 큰 변수의 효과를 개체 내에서 비교하는 효과 (within effect)가 함께 반영되도록 하였다.

IV. 분석결과

1. 기초통계분석 및 상관관계 분석

변수들의 평균, 표준편차, 상관관계에 대한 기초통계분석과 상관관계분석의 분석결과는 <표 1>과 같다. 직장 내 프렌드십의 평균은 0.240으로 나타났으며, 직무만족, 개방성, 성실성, 외향성, 신경질성, 임금, 내재적 동기, 성별과 정(+)의 상관관계를, 연령과 부(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다.

<표 1> 기초통계분석 및 상관관계 분석결과

변수명	M	SD	1	2	3	4	5
1. 직무만족	3.300	0.502	(.898)				
2. 직장 내 프렌드십	0.240	0.488	.079***	1.000			
3. 개방성	4.021	1.120	.207***	.035***	(.762)		
4. 성실성	4.954	0.933	.173***	.018*	.213***	(.460)	
5. 외향성	4.683	1.038	.143***	.041***	.339***	.310***	(.676)
6. 우호성	4.672	0.930	.165***	-.000	.358***	.303***	.615***
7. 신경질성	3.804	0.888	-.048***	.020*	.049***	.040***	-.163***
8. 연령	44.963	11.601	-.158***	-.073***	-.239***	-.010	-.065***
9. 성별	0.598	0.490	-.043***	.160***	.024**	-.008	-.052***
10. 개인-직무 적합성	2.871	0.366	.259***	.063***	.078***	.044***	.037***
11. 임금	2.990	2.018	.330***	.201***	.186***	.160***	.088***
12. 내재적 동기	3.516	0.567	.619***	.038***	.179***	.194***	.162***
변수명	6	7	8	9	10	11	12
6. 우호성	(.500)						
7. 신경질성	-.128***	(.372)					
8. 연령	-.073***	-.001	1.000				
9. 성별	-.091***	-.076***	-.005	1.000			
10. 개인-직무 적합성	.029***	.007	-.084***	.009	(.934)		
11. 임금	.066***	-.050***	-.113***	.378***	.170***	1.000	
12. 내재적 동기	.189***	-.058***	-.088***	.036***	.235***	.257***	(.924)

주 : 1) N(개체수)=5,181. N(관측수)=13,282.

2) * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ (양측검정).

2. 단계적 회귀분석

가설을 검증하기 위해 단계적 회귀분석을 진행한 결과는 <표 2>와 같다. 먼저 모형 1에서는 통제 변수들이 삽입되었다. 다음으로 모형 2에서는 가설 1을 확인하기 위해 직장 내 프렌드십 변수가 추가되었다. 가설 1은 직장 내 프렌드십 수준이 증가할수록 직무만족이 증가할 것으로 예측하였다. 분석결과, 직장 내 프렌드십 변수가 추가됨에 따라 모형의 설명력이 증가하였고, 직무만족에 대해 직장 내 프렌드십 변수는 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($b=.030$, $p<.001$). 따라서 직장 내 프렌드십 수준이 증가할수록 직무만족이 증가한다는 가설 1은 지지되었다.

먼저 모형 3은 개방성이 높을수록 직무만족에 대한 직장 내 프렌드십 수준의 정(+)적인 영향이 강화될 것이라는 가설 2-1을 검증한 결과이다. 직장 내 프렌드십과 개방성의 교차항을 추가하여 분석을 진행한 결과, 교차항이 정(+)의 방향으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($b=.022$, $p<.01$). 강건성 검증(robustness test)을 위해 조절효과 변수를 모두 삽입한 모형 6에서도 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($b=.015$, $p<.10$). 따라서 개방성이 높을수록 직장 내 프렌드십 수준이 직무만족에 미치는 정(+)의 영향이 강화될 것이라는 가설 2-1은 지지되었다.

모형 4는 외향성이 높을수록 직무만족에 대한 직장 내 프렌드십 수준의 정(+)적인 영향이 강화될 것이라는 가설 2-2를 검증한 결과이다. 직장 내 프렌드십과 성실성의 교차항을 추가하여 분석을 진행한 결과, 교차항은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($b=.013$, $p=.131$). 따라서 외향성이 높을수록 직장 내 프렌드십 수준이 직무만족에 미치는 정(+)의 영향은 강화될 것이라는 가설 2-2는 지지되지 않았다.

모형 5는 우호성이 높을수록 직무만족에 대한 직장 내 프렌드십 수준의 정(+)적인 영향이 강화될 것이라는 가설 2-3을 검증한 결과이다. 직장 내 프렌드십과 우호성의 교차항을 추가하여 분석을 진행한 결과, 교차항이 정(+)의 방향으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($b=.027$, $p<.01$). 이는 모형 6에서도 유사하게 나타났다. Big 5 성격 요인의 모든 교차항을 추가하여 분석한 결과에서도 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($b=.022$, $p<.10$). 따라서 우호성이 높을수록 직장 내 프렌드십 수준이 직무만족에 미치는 정(+)의 영향은 강화될 것이라는 가설 2-3은

지시되었다.

〈표 2〉 직무만족에 대한 확률효과모형의 단계적 회귀분석 결과

	종속변수 : 직무만족					
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5	모형 6
상수	.215* (.092)	.232* (.092)	.229* (.095)	.228* (.092)	.229* (.092)	.229* (.092)
연도 더미	추가됨	추가됨	추가됨	추가됨	추가됨	추가됨
연령	-.002*** (.0003)	-.002*** (.0003)	-.002*** (.0003)	-.002*** (.0003)	-.002*** (.0003)	-.002*** (.0003)
성별	-.091*** (.009)	-.094*** (.009)	-.093*** (.009)	-.094*** (.009)	-.093*** (.009)	-.093*** (.009)
개인-직무 적합성	.488*** (.062)	.487*** (.062)	.487*** (.062)	.488*** (.062)	.486*** (.062)	.486*** (.062)
개인-직무 적합성 (sq)	-.076*** (.012)	-.076*** (.012)	-.076*** (.012)	-.076*** (.012)	-.076*** (.012)	-.076*** (.012)
임금	.099*** (.005)	.097*** (.005)	.097*** (.005)	.097*** (.005)	.097*** (.005)	.097*** (.005)
내재적 동기	.438*** (.006)	.438*** (.006)	.438*** (.006)	.438*** (.006)	.438*** (.006)	.438*** (.006)
성실성	.020*** (.004)	.020*** (.004)	.020*** (.004)	.020*** (.004)	.020*** (.004)	.020*** (.004)
신경질성	-.013** (.004)	-.013** (.004)	-.013** (.004)	-.013** (.004)	-.013** (.004)	-.013** (.004)
개방성	.027*** (.004)	.027*** (.004)	.028*** (.004)	.027*** (.004)	.027*** (.004)	.027*** (.004)
외향성	-.004 (.005)	-.005 (.005)	-.004 (.005)	-.004 (.005)	-.004 (.005)	-.004 (.005)
우호성	.010 (.005)	.010 (.005)	.010 (.005)	.010 (.005)	.011* (.005)	.010 [†] (.005)
직장 내 프렌드십		.030*** (.008)	.028*** (.008)	.029*** (.008)	.029*** (.008)	.029*** (.008)
개방성×직장 내 프렌드십			.022** (.008)			.015 [†] (.009)
외향성×직장 내 프렌드십				.013 (.008)		-.005 (.010)
우호성×직장 내 프렌드십					.027** (.009)	.025* (.012)
Overall R ²	.4360	.4366	.4371	.4368	.4372	.4374
Between R ²	.5295	.5300	.5306	.5301	.5306	.5309
Chi-square	7576.24***	7599.17***	7576.24***	7602.19***	7615.96***	7621.00***

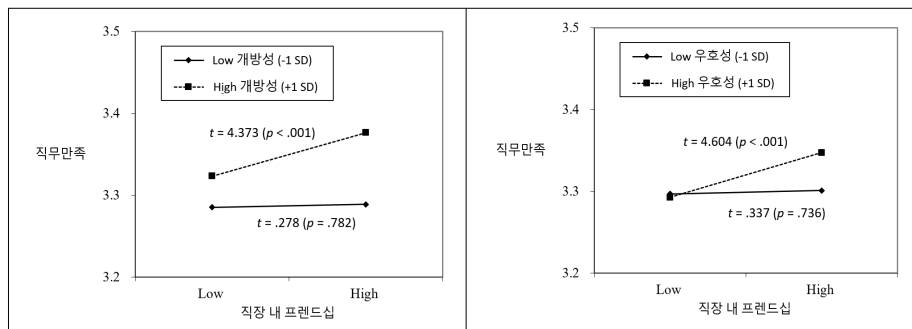
주 : 1) 표시된 값은 비표준화 회귀계수, 괄호 안의 값은 표준오차를 각각 의미함.

2) N(개체수)=5,181, N(관측수)=13,282.

3) † p<.10, * p<.05, ** p<.01, *** p<.001(양측검정).

분석결과를 시각적으로 확인하기 위해, 분석결과를 토대로 그래프를 도식한 결과는 [그림 2]와 같다. [그림 2]의 왼쪽 그래프에서 볼 수 있듯이, 개방성이 높을 때는 직장 내 프렌드십과 직무만족의 정(+)의 관계가 통계적으로 유의하지만 ($t=4.373$, $p<.001$), 개방성이 낮을 때는 직장 내 프렌드십과 직무만족의 정(+)의 관계가 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($t=.278$, $p=.782$) 또한 [그림 2]의 오른쪽 그래프에서 볼 수 있듯이, 우호성이 높을 때는 직장 내 프렌드십과 직무만족의 정(+)의 관계가 통계적으로 유의한 반면($t=4.604$, $p<.001$), 우호성이 낮을 때는 직장 내 프렌드십과 직무만족의 정(+)의 관계가 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($t=.337$, $p=.736$)

[그림 2] 직장 내 프렌드십과 직무만족의 관계에서 개방성과 우호성의 조절효과



V. 결 론

1. 이론적 시사점

본 연구의 시사점을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 직장 내 프렌드십이 직무만족에 미치는 영향을 많은 수의 데이터를 토대로 재검증하였다는 것에 의의가 있다. 직장 내 프렌드십에 관련된 기존 연구들은 주로 호텔, 의료, 공항, 미용 서비스 등 단일 산업을 대상으로 설문지를 활용하여 분석을 진행한 경우가 많다. 따라서 비교적 소수의 인원을 대상으로 진행되어 다수를 상대로도 유의한 결과가

존재할 수 있는지, 그리고 산업의 특성과 상관없이 일반화가 가능한지에 대해 의문이 존재할 수 있다. 본 연구는 여러 산업에 종사하는 다양한 직업의 표본을 대상으로 직장 내 프렌드십의 효과를 검증함으로써, 직장 내 프렌드십의 기능적 측면에 대한 기존의 이해를 확장함으로써 선행연구에 기여하는 바가 있다.

둘째, 직장 내 프렌드십이 직무만족에 미치는 과정에서 성격의 조절효과를 실증하여 규명하였다. 성격은 개인 심리에 내재된 기질(trait)로서 일상생활과 의사결정, 가치 판단에 많은 영향을 미친다. 본 연구에서는 직장 내 프렌드십이라는 대인관계가 개인의 만족에 미치는 영향이 성격에 따라 달라질 것을 가설화하여 실증분석하였고, 그 결과 개방성과 우호성이 높을수록 직장 내 프렌드십이 직무만족에 미치는 영향이 강화됨을 실증하였다. 개방성은 새로운 정보와 지식에 대한 호기심이 많고 이에 대한 활동을 적극적으로 지향하는 성향이다. 즉, 직장 내 프렌드십의 존재는 다양한 부서와 사람들에 대한 호기심을 충족시켜 주고 새로운 정보를 제공할 수 있다는 점에서 개방성이 높은 사람들에게 긍정적으로 작용할 수 있다. 또한 우호성의 경우 타인과 소통하고 공감하면서 스스로 만족을 추구하는 성향이므로, 직장 내에서 프렌드십 수준이 높을수록 직장에서 긍정적 정서를 경험할 가능성이 높아지게 되므로 직무만족이 증가했을 것으로 풀이된다. 한편, 흥미로운 점은 프렌드십의 기능을 강화하는 효과가 외향성에는 나타나지 않았다는 점이다. 즉, 외향성이 높으면 직장 내 프렌드십을 경험할 확률은 증가하지만, 이러한 대인관계의 확장이 직무만족에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 외향성의 성향상 프렌드십 수준을 평소 높게 추구하고 있으므로 프렌드십에 따른 만족도가 다른 성격에 비해 덜한 것으로 풀이될 수 있다. 즉, 외향성이 높으면 상대적으로 많은 친구를 보유할 것으로 예상되는데, 이익이 될 수 있는 관계의 비중은 적을 수 있으므로 프렌드십 수준이 항상 직무만족으로 이어지지 않는 것이라 풀이할 수 있다.

셋째, 직장 내 프렌드십이 본 연구에서는 독립변수로 활용되었지만, 다양한 변수와의 상관관계를 고려하는 과정에서 어떤 개인적 특성의 직장 내 프렌드십 수준이 높은지를 확인할 수 있었다. 상관관계 분석결과, 직무만족, 개방성, 성실성, 외향성, 신경질성, 임금, 내재적 동기, 성별은 직장 내 프렌드십과 정(+)의 상관관계를, 연령은 부(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 성격 차원 중에서는 외향성이 가장 높은 상관관계를 갖는 것으로 나타났는데, 이는 추가분석에서 직장 내 프렌드십을 종속변수로 두고 분석한 결과에서도 유사한 결과가 도출되었다. 외향성

의 특성상 다른 사람과 어울리는 것을 선호하기 때문에 직장 안에서도 이러한 기질적 성향이 드러나 한 달 이내에 직장동료와 다양한 활동을 경험하기 때문인 것으로 풀이된다. 그 밖에 추가분석 결과에서 여전히 유의한 영향을 미치는 인구통계학적 변수는 연령과 성별이었는데, 연령이 낮을수록, 그리고 성별이 남성일수록 직장 내 프렌드십을 경험할 가능성이 증가하는 것으로 나타났다. 연령이 낮을 때는 비슷한 연령대의 동료가 많았지만, 근속연수가 증가하고 연령이 높아질수록 회사 안에서 프렌드십을 경험하기 어려워지기 때문인 것으로 풀이된다. 한편, 여성보다 남성의 경우가 직장 내 프렌드십을 경험할 확률이 높다는 것 역시 흥미로운 결과라 할 수 있다. 따라서 추후 연구에서는 직장 내 프렌드십의 선행요인(antecedents)을 규명하기 위해 인구통계학적 변인과 성격적 변인, 그 외 환경적 요인 등을 다각적으로 고려해 직장 내 프렌드십의 원인변수를 규명할 필요가 있다.

2. 정책적 시사점

본 연구는 정책적 시사점으로 직장 내 프렌드십의 중요성을 다시금 강조한 점에 의의가 있다. 2008년 LG경제연구원이 우리나라 직장인 359명을 대상으로 조사한 바에 따르면, 한국 기업의 프렌드십 수준은 100점 만점에 52.4점 수준이었으며, 평균 2.46명의 직장 내 친구가 있다고 보고하였다(강진구·김현기, 2008). 특히, 프렌드십 수준이 높다고 응답한 사람들의 만족도와 실제 성과가 높다는 점을 설문으로 제시함으로써 국내에서도 프렌드십의 중요성이 높음을 시사하고 있다. 특히, COVID19와 SNS의 발달 등으로 개인주의가 심화하여 가고 있는 현 상황을 반영할 때, 직장 내 프렌드십의 중요성은 더욱 증가하고 있다고 여겨진다. 물론 이를 조직이 강제할 수는 없겠으나, 구성원들의 자발적인 친구 관계가 형성되도록 조직문화를 만들어 가는 것이 오늘날 조직에 요구된다고 볼 수 있다.

특히, 본 연구의 조절효과 분석에 따르면 개방성과 우호성이 높은 직원일수록 직장 내 프렌드십의 효과가 증가함을 고려할 때, 직원의 특성이 반영된 조직의 대응이 필요하다. 즉, 개발직이나 마케팅, 글로벌 사업과 같이 높은 수준의 개방성이 요구되는 직무나, 교육, 상담 등 높은 수준의 우호성이 요구되는 직무에 종사하는 직원일수록 직장 내 프렌드십의 효과성이 더욱 강조될 수 있다. 그뿐만 아니라 개별 직원의 성격적 특성상 개방성과 우호성이 높을 경우, 이들은 직장 내 프렌드십

에 따른 효과가 커질 수 있으므로 조직 입장에서는 직무나 개인의 성격적 특성을 반영하여 이들에 대한 지원을 강화할 필요가 있다. 예를 들어 사내 동호회나 부서 간 멘토링 등 인사관리 제도들을 도입하고자 할 때 전 직원을 대상으로 일괄 도입하기보다 근로자들의 특성을 파악하여 선별적으로 도입한다면 효율적인 운영이 가능할 것으로 기대된다.

또한 직장 내 프렌드십은 최근 사회적으로 심각해지는 고독과 고립의 문제를 완화하는 데에도 일정 정도 기여할 수 있을 것으로 기대된다. 국내 한 언론사의 조사에 따르면, 직장인의 78%는 감정적으로 외로움 뿐 아니라 스스로 사회·심리적으로 고립됐다고 느끼는 것으로 나타났다(아시아경제, 2024). 미국에서 진행된 조사에서도 외로움을 경험한다고 답한 직장인의 비율은 2018년 46%에서 2024년 58%로 12% 포인트 증가하였으며, 외로움에 따른 직장인의 결근으로 발생하는 비용은 연간 1천540억 달러 수준인 것으로 나타났다(연합뉴스, 2024). 이를 방증하듯 영국에서는 ‘외로움부(Ministry of Loneliness)’를 만들어 2,000만 파운드(약 325억 원)에 달하는 예산을 책정하는 등 고독 문제에 적극적으로 대응하려 하고 있다(세계일보, 2023). 이처럼 전세계적으로 외로움과 고독, 고립에 대한 이슈가 커지는 상황에서 본 연구는 직장 내 프렌드십의 중요성을 다시금 환기한다. 직장 내 친구를 가진 직원은 그렇지 않은 직원보다 직무에 만족할 뿐 아니라 심리적으로 고독과 고립의 감정을 경험할 확률이 줄어들게 된다. 즉, 외로움과 고독의 완화를 통한 간접 비용도 상당히 절약할 수 있으므로, 사회적 문제를 해결하고 사회에 기여하는 차원에서라도 직장 내 프렌드십을 조직 차원에서 적극적으로 장려할 필요가 있다.

3. 연구의 한계 및 추후 연구방안

본 연구의 한계점과 그로부터 파생되는 추후 연구방안을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 직장 내 프렌드십의 측정 방법을 개선하기 위한 대안이 요구된다. 본 연구에서는 직장인 개인이 최근 한 달 이내에 직장동료와 직장 외부에서 활동을 함께했는지 여부를 바탕으로 프렌드십을 측정하였다. 이는 응답자의 인식과 별개로 실제 친분 관계를 바탕으로 측정하였다는 점에서 의의가 있지만, 직장 내 프렌드십의 측정 타당성을 제고하기 위한 다양한 대안 역시 존재한다. 일례로 선행연구에서

취한 방법과 같이 응답자의 심리적 인식 수준을 바탕으로 측정하는 접근법도 존재한다. 또한 프렌드십은 쌍방향(dyad) 관계에서 존재하는 것이기 때문에, 프렌드십의 당사자들 모두를 대상으로 쌍방 측정을 진행하는 것도 대안이 될 수 있다. 한편, 사람마다 프렌드십의 기준이 다를 수 있으므로 프렌드십의 개념적 정의를 토대로 측정 도구를 개발하는 것도 요구된다. 이처럼 추후 연구에서는 직장 내 프렌드십의 측정을 개선하기 위한 다각적인 시도를 진행하여 이에 대한 연구를 확장할 필요가 있다.

둘째, 성격의 가변성을 고려한 연구가 필요하다. 성격은 심리를 구성하는 고유의 특질(trait)로서 최초 그 개념이 제시되었을 당시에는 변하지 않는 성질을 강조하였지만, 최근 연구들에서는 성격의 특질 역시 수행하는 직무와 그에 따른 경험에 따라 변화될 수 있다는 가능성이 제기되고 있다(Tasselli et al., 2018; Wu, 2016). 이를 직장 내 프렌드십에 적용한다면, 업무를 수행하는 과정에서 직무가 성격에 영향을 미치고 이는 다시 직장 내 프렌드십에 영향을 미쳐 효과가 증가 또는 감소하는 등 보다 역동적인 현상을 규명할 수 있을 것으로 기대된다.

셋째, 2차 데이터를 활용하는 과정에서의 한계가 존재한다. 본 연구는 공인된 2차 자료를 활용하여 다수의 근로자를 대상으로 직장 내 프렌드십의 효과를 실증하였지만, 직장 내 프렌드십과 관련된 기타 변수들, 이를테면 소속된 조직의 문화나 개인의 대인관계 등 다양한 변수를 통제하지 못하였다는 점에서 한계를 갖는다. 따라서 추후 연구에서는 2차 자료를 활용한 분석뿐 아니라 1차 자료를 함께 활용하는 보완적 접근을 취할 필요가 있다.

마지막으로, 직장 내 프렌드십의 다양한 역기능을 고려하지 못한 점은 본 연구의 한계점으로 남는다. 직장 내 프렌드십에 대한 선행연구에서는 직장 내 프렌드십이 과도할 경우 역할 갈등(role conflict)을 유발할 수 있음을 제시하고 있다. 즉, 친구로서 관계(relationship)를 중시해야 하는 역할과 업무(task)를 중시해야 하는 역할에서 충돌이 발생할 경우, 기대의 충돌을 우려한 나머지 잘못된 의사결정을 할 수 있기 때문이다(Bridge and Baxter, 1992). 또는 조직 내 제한된 자원의 분배를 두고 갈등해야 하는 상황에서는 동료 직원과 친구라는 양립하기 어려운 역할을 동시에 수행하기 어려워 업무성과의 감소 또는 직무만족의 감소로 이어질 수도 있다(Methot et al., 2016). 이러한 맥락에서 몇몇 실증연구는 과제보다는 사회적 상호작용에 초점을 맞추는 직장 내 프렌드십이 조직의 성과에 부정적인 영

향을 미칠 수 있다는 것을 나타냈다(Bramel and Friend, 1987; Fasbender et al., 2023). 즉, 조직 내 프렌드십에 순기능만 존재하는 것이 아니라 여러 부작용 또한 존재할 수 있음을 제시한다. 따라서 추후 연구에서는 직장 내 프렌드십의 부정적 효과에 대한 다양한 접근들이 시도될 필요가 있다.

참고문헌

- 강진구·김현기(2008). 「우리나라 직장 내 프렌드십 진단」. 『LG경제연구원』. pp.2~21.
- 김우영·김응규(2001). 「자영업주와 임금근로자의 직업만족도 비교분석」. 『중소기업연구』 23 (3) : 29~54.
- 세계일보(2023. 5. 15). 「‘외로움부’까지 만든 영국, 고독·고립 인식 개선에 총력 [2023 대한민국孤 리포트]」. <https://www.segye.com/newsView/20230514513416>.
- 아시아경제(2024. 5. 5). 「[청년고립24시] “소문날까봐 말도 못 해”...직장인 절반, 회사 다니고 고립감 심해졌다」. <https://www.asiae.co.kr/article/2024041710165928335>.
- 안진우·이수비·엄성원(2015). 「지각된 동료의 조직시민행동과 프렌드십이 직무성가에 미치는 영향」. 『인적자원관리연구』 22 (3) : 109~129.
- 연합뉴스(2024. 5. 28). 「‘메신저만 올리네’ 고립의 유행병 ... 미국성 외로운 직장인 급증」. <https://www.yna.co.kr/view/AKR20240528122800009>.
- 유수동·전성훈·사용진(2019). 「조직 내 사회자본이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구 : 세대 간 이해의 매개효과를 중심으로」. 『한국인사행정학회보』 18 (1) : 161~189.
- 유영숙·서영준·김성호(2012). 「치과의료기관 근무자들의 프렌드십과 조직효과성 관계 연구」. 『치위생과학회지』 12 (6) : 644~651.
- 이재훈·김충현·이도형(2012). 「직장 내 프렌드십 수준과 조직유효성간의 관계에 관한 연구 : 호텔 종사자를 대상으로」. 『호텔경영학연구』 21 (6) : 85~104.
- 조주은(2017). 「공항 내 여객운송 담당 직원들의 프렌드십 수준과 조직효과성간

의 관계 연구」, 『International Journal of Tourism Management and Sciences』 32 (4) : 133~149.

- Altuntas, S. and U. Baykal(2010). "Relationship Between Nurses' Organizational Trust Levels and Their Organizational Citizenship Behaviors". *Journal of Nursing Scholarship* 42 (2) : 186~194.
- Armstrong, M.(2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice (10th Edition)*. London, UK : Kogan Page Publishing.
- Asgharian, R., R. Anvari, U. N. U. B. Ahmad, and A. M. Tehrani(2015). "The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship between Workplace Friendships and Turnover Intention in Iran Hotel Industry". *Mediterranean Journal of Social Sciences* 6 (6) : 304~314.
- Ashton, M. C. and K. Lee(2001). "A Theoretical Basis for the Major Dimensions of Personality". *European Journal of Personality* 15 : 327~353.
- Berman, E. M., J. P. West, and M. N. Richter, Jr.(2002). "Workplace Relationship : Friendship Patterns and Consequences". *Public Administration Review* 62 (2) : 217~230.
- Blau, P. M.(1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York : John Wiley.
- Blumer, T. and N. Doering(2012). "Are We the Same Online? The Expression of the Five Factor Personality Traits on the Computer and the Internet". *Cyberpsychology : Journal of Psychosocial Research on Cyberspace* 6 (3) : 787~810.
- Bowling, N. A., S. Khazon, R. D. Meyer, and C. J. Burrus(2015). "Situational Strength as a Moderator of the Relationship between Job Satisfaction and Job Performance : A Meta-Analytic Examination". *Journal of Business and Psychology* 30 (1) : 89~104.
- Bramel, D. and R. Friend(1987). "The Work Group and Its Vicissitudes in Social and Industrial Psychology". *The Journal of Applied Behavioral*

- Science* 23 (2) : 233~253.
- Bridge, K. and L. A. Baxter(1992). "Blended Relationships : Friends as Work Associates". *Western Journal of Communication* 56 (3) : 200~225.
- Bui, H. T.(2017). "Big Five Personality Traits and Job Satisfaction : Evidence from a National Sample". *Journal of General Management* 42 (3) : 21~30.
- Carpenter, M. A., T. Bauer, B. Erdogan, and J. Short, J.(2010). *Principles of Management*. Irvington, NY : Flatworld Knowledge.
- Chilton, M. A. and J. M. Bloodgood(2008). "The Dimensions of Tacit & Explicit Knowledge : A Description and Measure". *International Journal of Knowledge Management* 4 (2) : 75~91.
- Costa, P. T. and R. R. McCrae(1992). "Normal Personality Assessment in Clinical Practice : The NEO Personality Inventory". *Psychological Assessment* 4 (1) : 5~13.
- Costa, P. T., A. Terracciano, and R. R. McCrae(2001). "Gender Differences in Personality Traits across Cultures : Robust and Surprising Findings". *Journal of Personality and Social Psychology* 81 (2) : 322~331.
- Durrah, O.(2023). "Do We Need Friendship in the Workplace? The Effect on Innovative Behavior and Mediating Role of Psychological Safety". *Current Psychology* 42 (32) : 28597~28610.
- Engström, T. E. J.(2003). "Sharing Knowledge through Mentoring". *Performance Improvement* 42 (8) : 36~42.
- Fasbender, U., A. Burmeister, and M. Wang(2023). "Managing the Risks and Side Effects of Workplace Friendships : The Moderating Role of Workplace Friendship Self-Efficacy". *Journal of Vocational Behavior* 143 : 103875.
- Feist, G. J.(1998). "A Meta-Analysis of Personality in Scientific and Artistic Creativity". *Personality and Social Psychology Bulletin* 2 (4) : 290~309.
- Furnham, A. and M. Zacherl(1986). "Personality and Job Satisfaction". *Personality and Individual Differences* 7 (4) : 453~459.

- Gambetta, D.(1988). *Trust : Making and Breaking Cooperative Relations*. Oxford, UK : Blackwell Publisher.
- Goldberg, L. R.(1992). "The Development of Markers for the Big-Five Factor Structure". *Psychological Assessment* 4 (1) : 26~42.
- Grayson, K.(2007). "Friendship Versus Business in Marketing Relationships". *Journal of Marketing* 71 (4) : 121~139.
- Harris, K. and S. Vazire(2016). "On Friendship Development and the Big Five Personality Traits". *Social and Personality Psychology Compass* 10 (11) : 647~667.
- Hartog, L., M. Weijs-Perrée, and R. Appel-Meulenbroek(2018). "The Influence of Personality on User Satisfaction : Multi-Tenant Offices". *Building Research & Information* 46 (4) : 402~416.
- Hau, Y. S., B. Kim, H. Lee, and Y. G. Kim(2013). "The Effects of Individual Motivations and Social Capital on Employees' Tacit and Explicit Knowledge Sharing Intentions". *International Journal of Information Management* 33 (2) : 356~366.
- Hayes, N. and S. Joseph(2003). "Big 5 Correlates of Three Measures of Subjective Well-Being". *Personality and Individual Differences* 34 (4) : 723~727.
- Iaffaldano, M. T. and P. M. Muchinsky(1985). "Job Satisfaction and Job Performance : A Meta-Analysis". *Psychological Bulletin* 97 (2) : 251~273.
- Jiang, K., D. P. Lepak, J. Hu, and J. C. Baer(2012). "How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms". *Academy of Management Journal* 55 (6) : 1264~1294.
- John, O. P. and S. Srivastava(1999). "The Big Five Trait Taxonomy : History, Measurement, and Theoretical Perspectives". In L. A. Pervin and O. P. John(eds.). *Handbook of Personality : Theory and Research*. New York : The Guilford Press. pp.102~138
- Judge, T. A., D. Heller, and M. K. Mount(2002). "Five-Factor Model of

- Personality and Job Satisfaction : A Meta-Analysis". *Journal of Applied Psychology* 87 (3) : 530~541.
- Judge, T. A., C. A. Higgins, C. J. Thoresen, and M. R. Barrick(1999). "The Big Five Personality Traits, General Mental Ability, and Career Success across the Life Span". *Personnel Psychology* 52 (3) : 621~652.
- Judge, T. A. and R. Ilies(2002). "Relationship of Personality to Performance Motivation : A Meta-Analytic Review". *Journal of Applied Psychology* 87 (4) : 797~807.
- Judge, T. A., C. J. Thoresen, J. E. Bono, and G. K. Patton(2001). "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship : A Qualitative and Quantitative Review". *Psychological Bulletin* 127 (3) : 376~407.
- Kram, K. E. and L. A. Isabella(1985). "Mentoring Alternatives : The Role of Peer Relationships in Career Development". *Academy of Management Journal* 28 (1) : 110~132.
- Lambert, E. G., L. D. Keena, S. H. Haynes, R. Ricciardelli, D. May, and M. Leone(2021). "The Issue of Trust in Shaping the Job Involvement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Southern Correctional Staff". *Criminal Justice Policy Review* 32 (2) : 193~215.
- Lievens, F., M. M. Harris, E. Van Keer, and C. Bisqueret(2003). "Predicting Cross-Cultural Training Performance : The Validity of Personality, Cognitive Ability, and Dimensions Measured by an Assessment Center and a Behavior Description Interview". *Journal of Applied Psychology* 88 (3) : 476~489.
- Locke, E. A.(1969). "What is Job Satisfaction?". *Organizational Behavior & Human Performance* 4 (4) : 309~336.
- Lyubomirsky, S., L. King, and E. Deiner(2005). "The Benefits of Frequent Positive Affect : Does Happiness Lead to Success?" *Psychological Bulletin* 131 (6) : 803~855.
- McCrae, R. R., and O. P. John(1992). "An Introduction to the Five Factor Model and its Applications". *Journal of Personality* 60 (2) : 175~215.

- Methot, J. R., J. A. Lepine, N. P. Podsakoff, and J. S. Christian(2016). “Are Workplace Friendships a Mixed Blessing? Exploring Tradeoffs of Multiplex Relationships and Their Associations with Job Performance”. *Personnel Psychology* 69 (2) : 311~355.
- Morrison, F.(2004). “Informal Relationships in the Workplace : Associations with Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions”. *New Zealand Journal of Psychology* 33 (3) : 114~128.
- Ozbek, M. F.(2018). “Do We Need Friendship in the Workplace? The Theory of Workplace Friendship and Employee Outcomes : The Role of Work Ethics”. *Journal of Economy Culture and Society* (58) : 153~176.
- Panaccio, A. and C. Vandenberghe(2012). “Five-Factor Model of Personality and Organizational Commitment : The Mediating Role of Positive and Negative Affective States”. *Journal of Vocational Behavior* 80 (3) : 647~658.
- Petty, M. M., G. W. McGee, and J. W. Cavender(1984). “A Meta-Analysis of the Relationships between Individual Job Satisfaction and Individual Performance”. *Academy of Management Review* 9 (4) : 712~721.
- Pillemer, J. and N. P. Rothbard(2018). “Friends without Benefits : Understanding the Dark Sides of Workplace Friendship”. *Academy of Management Review* 43 (4) : 635~660.
- Rafique, G. M. and K. Mahmood(2018). “Relationship between Knowledge Sharing and Job Satisfaction : A Systematic Review”. *Information and Learning Science* 119 (5/6) : 295~312.
- Sias, P. M., R. G. Heath, T. Perry, D. Silva, and B. Fix(2004). “Narratives of Workplace Friendship Deterioration”. *Journal of Social and Personal Relationships* 21 (3) : 321~340.
- Sias, P. M., G. Smith, and T. Avdeyeva(2003). “Sex and Sex-Composition Differences and Similarities in Peer Workplace Friendship Develo -

- pment". *Communication Studies* 54 (3) : 322~340.
- Snyder, M. and D. Smith(1986). "Personality and Friendship : The Friendship Worlds of Self-Monitoring". In V. Derlega and B. Winstead(eds.). *Friendship and Social Interaction*. New York : Springer. pp.63~80.
- Spector, P. E.(1997). *Job Satisfaction : Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA : Sage publications.
- Steel, P., J. Schmidt, F. Bosco, and K. Uggerslev(2019). "The Effects of Personality on Job Satisfaction and Life Satisfaction : A Meta-Analytic Investigation Accounting for Bandwidth-Fidelity and Commensurability". *Human Relations* 72 (2) : 217~247.
- Tasselli, S., M. Kilduff, and B. Landis(2018). "Personality Change : Implications for Organizational Behavior". *Academy of Management Annals* 12 (2) : 467~493.
- Tett, R. P., M. J. Toich, and S. B. Ozkum(2021). "Trait Activation Theory : A Review of the Literature and Applications to Five Lines of Personality Dynamics Research". *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 8 (1) : 199~233.
- Wang, Y., C. Ang, Z. Jiang, and C. H. Wu(2019). "The Role of Trait Extraversion in Shaping Proactive Behavior : A Multilevel Examination of the Impact of High-Activated Positive Affect". *Personality and Individual Differences* 136 : 107~112.
- Wolff, H. G. and S. Kim(2012). "The Relationship between Networking Behaviors and the Big Five Personality Dimensions". *Career Development International* 17 (1) : 43~66.
- Wu, C. H. (2016). "Personality Change via Work : A Job Demand-Control Model of Big-Five Personality Changes". *Journal of Vocational Behavior* 92 : 157~166.
- Zeinabadi, H.(2010). "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Teachers". *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 5 : 998~1003.

- Zellars, K. L. and P. L. Perrewe(2001). "Affective Personality and the Content of Emotional Social Support : Coping in Organizations". *Journal of Applied Psychology* 86 (3) : 459~467.
- Zhang, Y., J. M. Sun, M. A. Shaffer, and C. H. Lin(2022), "High Commitment Work Systems and Employee Well Being : The Roles of Workplace Friendship and Task Interdependence". *Human Resource Management* 61 (4) : 399~421.
- Zhu, Y.(2013). "A Review of Job Satisfaction". *Asian Social Science* 9 (1) : 293~298.

Abstract

The Effect of Workplace Friendship on Job Satisfaction :
Moderating Role of Personality Traits

Ganbat, Ariunbileg · Ok, Chiho

This study aims to identify the direct effects of workplace friendship on job satisfaction, while also examining the moderating effects based on personality traits. Despite various domestic and international studies on workplace friendship, further research is needed to enhance the generalizability of findings, and clarify boundary conditions. Therefore, this study reexamines the effects of workplace friendship on job satisfaction using large-scale data and tests the moderating effects of three of the Big Five personality traits-openness, extraversion, and agreeableness. Utilizing an unbalanced panel dataset that integrates three years of the Korean Labor Panel Survey from the Korea Labor Institute, the empirical analysis revealed that workplace friendship has a positive impact on employees' job satisfaction. Furthermore, it was confirmed that this relationship is moderated by personality traits, specifically that higher levels of openness and agreeableness strengthen the effect of workplace friendship on job satisfaction. The implications and insights derived from this study, as well as its limitations and future research directions, are presented to contribute both theoretically and practically.

Keywords : workplace friendship, job satisfaction, Big-Five personality, KLIPS