

연구논문

인사행정서비스의 고객만족에 관한 연구:
육군에서 고객과 인사행정실무자의 인식차이를 중심으로

민 진*
이 진 혁**

- I. 서론
- II. 이론적 배경
- III. 연구모형 및 조사대상
- IV. 분석결과
- V. 결론

〈요약〉

서비스의 질이 조직관리의 중요한 관심사가 되고 있다. 지금까지 군대조직에서는 인사행정관리는 매우 중요하지만 고객지향, 특히 내부고객이라는 관점이 미흡하였다.

이 논문은 고객만족 영향요인과 고객만족도간의 관계를 실증적으로 연구한 것이다. 양자의 관계에 서비스 대상으로서 장병과 서비스 전달자인 인사담당자간의 지각이 차이가 있는지를 검증하고자 하였다. 자료조사를 위해서 영향요인과 만족도의 측정지표를 선정한 후 두 개 집단을 대상으로 설문 조사방법을 사용하였다.

분석결과를 육군의 인사행정서비스를 소비하는 장병(고객)과 생산하면서 소비하는 인사행정실무자 간에는 모든 측정지표에서 유의미한 인식의 차이가 있었다. 특히 각각의 두 집단은 만족도에 영향을 미치는 만족요인을 서로 다르게 인식하였다.

[주제어: 인사행정서비스, 고객만족, 내부고객, 고객지향성]

I. 서론

최근 공공부문에서 두드러진 변화의 특징은 성과중심의 관리체계에 의한 고객지향적 정부구축을 들 수 있다. 즉, 정부의 효과성·능률성·책임성을 높이기 위

* 국방대학교 국방관리학과 교수(minjin@kndu.ac.kr).

** 육군 제 66사단 대위(ljh6285@hanmail.net).

해 1998년부터 국무조정실 주관으로 수행되고 있는 기관평가제도에서는 다양한 형태의 국민만족도 조사가 평가의 한 부분을 차지하고 있고, 국방부도 국방정책에 대한 만족도를 일반국민과 여론 주도층 그리고 군 장병 등 정책수요자별로 만족도 수준을 객관적으로 측정하고 만족 및 불만 요인을 식별하여 궁극적으로 수요자에 입각한 정책 수립 및 집행을 위해 변화하는 모습을 볼 수 있다.

고객만족이 조직체(정부, 기업 등)의 관심이 되면서 기업경영에서는 고객관계관리(CRM)에 대한 연구와 이의 유용성이 증대된 바 있으며, 정부에서도 공공부문 고객관계관리(PCRM)에 대한 논의와 적용을 시도하고 있다.

그런데 이러한 논의는 서비스를 제공받는 주 고객이 누구이고 제공되는 서비스가 무엇인지를 명확히 하는 것이 선행되어야 공공행정서비스의 품질이 향상될 수 있다. 많은 공공행정서비스의 주 고객은 국민이며 국방서비스의 고객 역시 국민이다.

하지만 정부 내에서의 인사, 예산 등 관리서비스의 대상은 공무원이다. 서비스를 생산하는 군대와 같이 하나의 사회를 이루고 있는 군대사회에서는 소속 장병이 서비스의 대상이 된다. 군에서 인사행정서비스에 대한 주요고객은 각 군의 장병이 된다. 왜냐하면 장병은 군 인사행정서비스의 직접 수혜자이며 관리의 대상이기 때문이다.¹⁾

노무현정부(소위 참여정부) 들어와 국방부는 국방행정서비스 부분에서 국민을 위한 군대로서 자리잡기 위해 노력해오고 있다. 그런데 군의 인사행정부문은 대 국민 국방행정서비스 부문에 비해 고객관리적 서비스 지향에 있어서 미흡한 것이 사실이다. 인사행정서비스에 대해 인사담당자집단과 장병들간에 인식의 괴리가 있다는 지적도 있다. 군의 인사제도가 여러 가지로 개선되고 있지만 이의 운영과 관련한 인사행정서비스가 개선되지 않는다면 장병들이 실질적으로 체감하는 인사행정서비스의 만족도는 낮을 수밖에 없다.

이 연구는 군의 인사행정서비스에 대한 고객관리 연구로서 군이라는 정부의 하부단위와 인사행정서비스라는 특정주제에 초점을 맞춘 연구이다. 군에서의 행정서비스에 관한 연구가 부족하였고, 더구나 인사행정서비스에 대한 만족연구는

1) 장병은 군 인사행정서비스의 주요고객으로서 갖는 중요성뿐만 아니라 전역 후 국민의 신분으로 국방부의 정책을 평가하고 지원하기 때문에 현재 군 장병에 대한 고객개념 적용은 각 군 차원에서만이 아니라 정부차원에서도 매우 중요하다고 볼 수 있다.

매우 부족한 실정이다.²⁾

따라서 이 연구에서는 군의 인사행정서비스가 고객관리지향으로 나아가야 된다는 전제 아래 군에서 인사행정서비스의 영향요인 및 만족도에 관한 실태를 분석하고, 인사행정실무자와 장병간에 인식상의 차이를 확인하고자 한다.

이러한 연구목적을 달성하기 위하여 연구 범위로는 인사행정서비스 만족의 영향요인의 탐색, 인사행정서비스 영향요인과 만족도간의 관계, 장병(고객, 소비자)과 인사행정실무자(생산자이자 소비자)간에 만족요인과 만족도에 유의미한 차이가 있는지를 규명하는 것이다. 이 연구는 가설검증적 연구이다. 관련 변인간의 관계를 검증하기 위하여 관련문헌연구를 실시한다. 서비스만족도 영향요인과 만족도간에 관계를 검증하며, 장병 및 인사실무자간의 차이를 검증하기 위하여 실증적 조사를 실시한다. 실증연구를 위한 조사대상으로는 2007년 현재 육군에 소속중인 인사행정실무자와 일부 장병을 표본으로 선정하여 설문조사를 실시한 후 통계분석을 한다.

II. 이론적 배경

1. 군 인사행정서비스에 대한 고객만족

1) 군 인사행정서비스의 의의

군 인사행정은 공공행정서비스의 개념을 바탕으로 인사제도와 군 인사행정환경의 특수성이 포함된 개념이다. 공공행정서비스의 개념이 정부조직과 국민을 대상으로 한다면 군 인사행정서비스는 군 장병을 대상으로 하는 활동과 서비스를 말한다.

2) 한편 정부부문에 있어서 고객만족에 관한 최근의 연구들을 보면 i) 고객관리에 관한 포괄적인 연구(우양호·홍미영, 2004), ii) 고객대상에 따라 내부고객에 관한 연구(김혁, 2005), 외부고객에 관한 연구(성도경·장철영, 2005), 내·외부고객에 관한 연구(우양호·홍미영·문경주, 2005) 등으로 구분할 수 있고, iii) 서비스공급주체에 따라 중앙정부와 지방자치단체의 고객서비스에 대한 연구(정진우·유희립, 2006), 그리고 iv) 특정한 주제를 중심으로 한 고객관리 연구(이동기, 2006; 강정석, 2004)로 분류된다.

먼저 인사행정 또는 인사행정관리란 공익을 달성하기 위해 정부조직에 필요한 인적자원 즉 공무원을 임용·배분·관리하는 행정활동으로 ‘정부인사관리’(政府人事管理)라고 부른다.

인사행정의 활동 국면은 인력계획, 직업구조의 형성, 신규채용의 관리, 대내적 인력유동의 관리, 교육훈련, 근무성적평정, 보수와 편익의 관리, 공직윤리의 관리, 퇴직의 관리 등이다(오석홍, 2004: 9-10).

군 인사행정서비스란 군대조직에서 인사행정에 관한 활동을 서비스의 관점에서 파악한 개념이다. 따라서 정부의 인사행정이 정부의 모든 공무원을 대상으로 한다면, 군 인사행정은 군인이라는 특정직 공무원을 대상으로 한 인사행정으로서 특수성을 갖는다. 군 인사행정서비스의 특성은 다음과 같다.

첫째, 서비스의 대상이 일반 국민이 아니라 군인 즉 주로 현재 근무 중인 장병이다. 군인은 정부구성원으로서 지위와 신분을 갖는다. 부사관 이상의 장병은 단기 장교를 제외하고는 직업군인으로서 관리의 대상이 되며, 사병은 보통 병역의무를 수행하고 있는 군인으로서 관리의 대상이 된다. 직업군인이든, 아니든 간에 군에 재직 중인 자는 군 인사행정의 대상이 된다. 군의 내부고객인 장병이 일정한 기간 안에 반복하여 외부고객 즉, 국민으로 신분이 전환된다.

둘째, 인사행정서비스의 내용은 인사행정활동으로서 일상적인 활동으로 나타난다. 즉 채용, 승진, 보직이동, 퇴직, 교육훈련, 근무성적평정, 휴가 등 근무, 보수와 복지 제공, 공무원 관련 각종 신고 등을 들 수 있다. 모든 군대 구성원들의 활동은 인사활동과 연계되어 있다. 따라서 군인들이 가장 일상적으로 접하는 활동이 바로 인사행정서비스이다. 인사행정서비스의 내용은 조직 전체로서도 중요하지만 개개인들에게는 이해관계가 직결되기 때문에 가장 많은 관심의 대상이 된다.

셋째, 인사행정서비스의 다양성이다. 군에서 인사행정서비스는 개인들에게 편익을 주기도 하고, 규제를 가하기도 한다. 진급처럼 직업인으로서 매우 중요한 것도 있고, 일일명령처럼 상대적으로 덜 중요한 것도 있다. 매우 공정성이 요구되는 것도 있고, 효율성이 요구되는 것도 있다. 개별적인 사안에 따라 인사행정서비스의 속성이 다르기 때문에 만족도의 기준이나 수준이 다를 수 있다. 인사제도로서 모든 사람에게 거의 동일하게 적용될 수도 있고, 인사실무자의 재량에 의

해 차등적으로 적용될 수도 있다.

넷째, 인사행정서비스는 기본권 제한 등 가장 억압적이고 통제적이다(정효현, 2006: 40-48). 군인은 군대 구성원으로서 특수한 신분을 갖고 있기 때문에 여러가지 기본권이나 행동의 자유를 억압받는다. 군인의 신분은 공무원 중에서도 가장 위협에 많이 노출되어 있다. 전쟁을 전제로 하는 직업이므로 활동에 제약이 매우 크다.

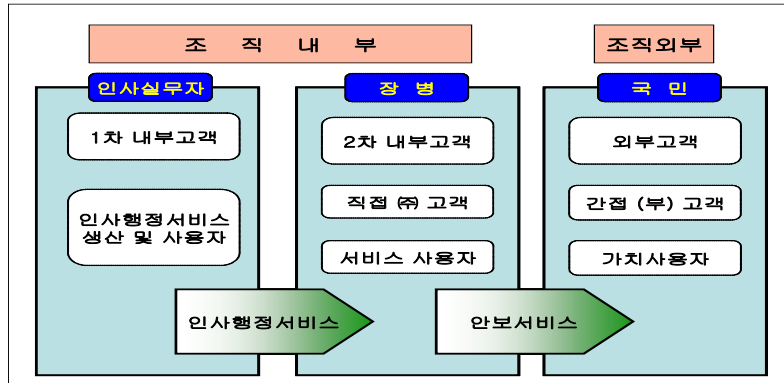
2) 군 인사행정서비스와 고객만족

고객만족의 개념 정의에 있어 학자들간에 이견을 보이고 있는데 본 연구에서는 인사행정서비스에 대한 고객만족여부는 인사행정업무 처리 결과에 대한 만족·불만족일 수도 있고 인사행정서비스를 경험하는 과정상의 만족·불만족일 수 있기 때문에 양자의 절충적 입장에서 고객만족의 개념을 파악하려 한다. 따라서 군 인사행정서비스의 고객만족을 “인사행정서비스를 경험하는 과정과 경험 후의 결과에 대하여 만족·불만족하게 되는 연속적인 감정의 상태”로 정의한다.

그런데 고객(customer, clients)이란 용어는 경영에서 주로 쓰이며 행정에서는 민원인으로 쓰였다. 유사한 용어는 의뢰인, 소비자, 사용자, 수혜자 등을 들 수 있는데 고객이란 조직에서 생산하는 재화나 서비스를 소비함으로써 혜택을 보는 사람으로 정의할 수 있다(민진, 2004: 433). 이러한 고객 개념으로 볼 때 고객=소비자=외부고객을 연상할 수 있다. 하지만 Robson의 ‘사내고객’이라는 논문 이후에는 기업내부의 인원, 즉 종업원들도 고객으로 인식하는 개념이 확산되기 시작하고 종업원들을 내부고객(internal customer) 혹은 부분적인 고객(partial customer)으로 이해하기 시작했다(김동수, 1999: 5).

본 연구는 고객만족이론을 군 인사행정서비스에 접목하는 것이다. 고객에 대한 분류는 많이 있지만 고객을 내·외부고객, 직·간접고객, 주·부고객으로 분류하여 접근하고자 한다. 따라서 군 조직에서 인사행정서비스의 고객에 대한 분류를 그림으로 나타내면 <그림 1>과 같다.

〈그림 1〉 군 인사행정서비스의 고객 분류



고객만족서비스와 관련하여 내·외부고객을 직접적인 연구대상으로 한 연구는 그렇게 많지는 않으며 다음과 같은 것을 예시할 수 있다.

우양호·홍미영·문경주의 「책임운영기관의 시장지향성이 고객만족과 서비스성과에 미치는 영향에 관한 연구」(2005)에서는 시장지향성(정보창출, 정보확산, 정보공유, 고객지향성)이 내부고객만족과 외부고객만족에 미치는 영향관계를 확인한 결과 내부고객은 정보확산과 정보공유가 통계적으로 유의하였으나 외부고객은 정보창출과 정보공유, 고객지향성에서 통계적으로 유의하였다.

황인수 외의 「행정에 관한 공무원과 국민의 의식조사」(2004)에서는 정책과 행정에 관한 여러 국면을 조사하였는데 이 중 행정서비스 만족에 관한 부분을 보면 공무원들은 ‘만족한다’는 평가가 많았으나 국민들은 ‘불만족한다’는 평가가 많았다.

2. 군 인사행정서비스의 고객지향성 평가지표

고객지향적 행정의 평가를 위해 많은 연구자들이 지표의 개발과 함께 이를 통한 지속적인 평가를 시도해왔다. 지금까지 제시된 고객만족의 영향요인으로서 평가지표를 보면 반응성, 접근성, 편의성, 신속성, 정확성, 공정성, 형평성, 공개성, 친절성, 능률성, 의사결정참여, 전문성, 공감성, 이용성, 청결성, 투명성, 보충성, 유형성 등 매우 다양한 요인들이 제시되고 있다(성도경, 2005; 강정석, 2004;

박중훈, 2001; 박통희, 1996 등).

여기에서 알 수 있는 것은 아직 이러한 평가지표가 통일되지 않은 상태이고 동일한 평가라도 연구자에 따라서 연구대상과 연계하여 다르게 지표를 선정하고 측정하고 있다. 다음 <표 1>은 이러한 연구결과를 요약한 것이다.

본 연구는 이러한 선행 연구지표를 군 조직의 인사행정서비스에 적용하려고 한다. 그러나 여기서 말하는 고객지향적 행정서비스에서 고객이란 국민, 즉 외부 고객을 말하고 행정서비스란 민원행정서비스를 의미한다. 그럼에도 불구하고 본 선행연구지표를 내부고객과 군인사행정서비스의 연구에 적용할 수 있는 이유는 군 인사행정서비스는 공공기관의 민원행정서비스와 공공행정이라는 측면에서 큰 차이가 없고 단지 군의 특수성을 내포하고 있다는 차이뿐이기 때문이다. 다만, 대상을 외부고객이 아닌 내부고객을 대상으로 하였기 때문에 고객만족의 결정요인이 다를 수는 있으나 내·외부고객을 소비자의 개념으로 동일시함으로써 적용이 가능하다고 판단하였다. 따라서 공공행정서비스의 고객지향성 평가지표 중 본 연구와 관련이 있는 지표만을 선정하여 적용한다면 논리에 오류가 없을 것이다.

<표 1> 주요 선행연구에서의 고객지향성 평가지표

연구자	연구지표
박통희(1996)	반응성, 편의성, 신속성, 정확성, 공정성, 참여, 공개성, 친절성
이종범(1996)	적절성, 정당성, 능률성, 공정성, 자기개혁성
김판석·박중훈(1996)	형평성, 대응성, 신속·정확성, 접근성, 편리성, 쾌적성, 환류성
박천오(1997)	주민의 알권리, 친절성, 의사결정참여/ 실적평가, 신속성
최준호(1997)	대응성, 고객중심주의, 전문화, 주민참여
오창택(1998/1999)	형평성, 정확성, 관심표명, 친절성, 신속성, 편리성, 이행의 용이성, 유형성
서울특별시(2000)	민원안내 및 접근 용이성, 공무원 응대 친절도, 이용 편의성, 업무처리 태도 업무처리 편리성, 편의·쾌적성
라휘문 외(2000)	공정성, 정확성, 친절성, 신속성, 접근성, 대응성, 편리성, 쾌적성
박중훈(2001)	용이성, 편리성, 신속·정확성, 쾌적성, 형평성, 대응·환류성
윤태범 외(2001)	실적성, 형평성, 정보화, 전문성, 자율성, 공정성, 우대조치, 국제화, 건강성, 근무 적정성, 만족도
이한범·송건섭(2002)	감정이입, 유형성, 대응성, 보증성, 신뢰성
김태룡(2003)	서비스 가치의 중요도, 고객선호의 중요도, 서비스의 절차간소화, 참여 장치에 대한 선호도, 친절도, 행정서비스 홍보, 조사신뢰도, 고객평가능력 신뢰도, 고객참여 시각
유삼희(2004)	유형성, 신뢰성, 반응성, 확산성, 공감성

(다음 쪽에 계속)

연구자	연구지표
강정석(2004)	신청편리성, 신속·정확성, 친절도, 공정성, 민원처리태도
성도경·장철영(2005)	대응성, 신속성, 의사소통개방성, 편의성, 정확성, 신뢰성, 시정성, 만족성
Johnston & Silvestro(1990)	접근성, 외관성, 이용성, 청결성, 편안함, 의사소통, 능력, 예의, 친절성, 신뢰성, 대응성, 안전성
Wagenheim(1991)	대응성, 소비자주의, 전문성, 주민참여
Osborne & Gaebler(1992)	사용자 위주의 행정체계, 투명성, 전체성
Rust(1994)	유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 공감성
Parasuraman, Weithaml & Berry(1998)	유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 감정이입

따라서 본 연구는 군 인사행정서비스와 관련이 있을 것으로 판단되는 10가지 요인을 군 고객지향성을 판단하는 평가지표로 선정하였으며 내용은 아래와 같다.

첫째, 대응성은 선행연구에서 응답성, 반응성, 대민성과 유사한 개념으로 인사행정이 고객을 도우려는 적극적이고 능동적인 자세를 말한다. 둘째, 공정성으로 정당성, 공감성, 형평성과 같은 의미이며 업무의 처리를 어느 한편으로 부당하게 치우치지 않게 행하는 것을 의미한다. 셋째, 신속성으로 말 그대로 얼마나 신속하게 대응하는지에 문제이다. 넷째, 정확성은 편견 없이 법과 규정, 상식에 의한 사실관계를 반영하여 처리함을 말한다.

다섯째, 다양성은 인사행정이 어느 개인이나 특정집단만을 위해 존재하는 것이 아니라 조직 전체를 위해 필요한 조치를 의미한다. 여섯째, 편의성은 친절성, 편리성, 접근성·이용성, 유형성, 절차간소화등과 같이 제공되는 서비스가 편리하고 이용함에 있어 접근이 용이하며 실무자들의 친절한 태도를 함축하고 있다. 일곱째, 의사소통 개방성은 알권리와 의사결정참여/ 평가, 주민참여, 고객참여 시각, 의사소통, 투명성, 공개성등과 같이 고객으로부터 불만이나 민원 등 고객의 의사가 원활히 전달될 수 있도록 의사소통의 채널을 고객에게 열어 주어야 함을 의미한다. 여덟째, 신뢰성으로 상호간에 투명하고 믿음을 제공할 수 있는 경우로서 보증성과 연계된 개념으로 사용되었다.

아홉째, 전문성은 지식과 경험을 적극적으로 발휘하여 맡은 바 임무의 성공적 수행만이 아니라 적절한 책임성과 윤리의식도 동시에 갖추고 있는 것으로 이전의 해외 연구에서 능력이라는 연구지표로 사용된 바 있다. 끝으로 고객만족도

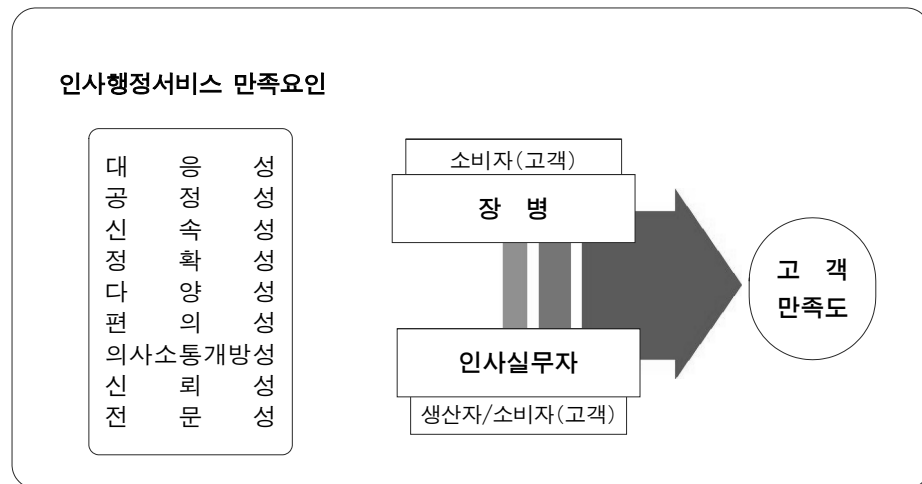
는 인사행정서비스를 경험하는 과정과 경험 후의 결과에 대하여 만족·불만족하게 되는 연속적인 감정의 상태를 말한다.

III. 연구모형 및 조사대상

1. 연구모형의 설계

본 연구는 육군 인사행정서비스의 고객지향성에 대한 실태를 규명하고 평가함으로써 정책적인 제언을 제시하기 위해 서비스 소비자인 고객과 생산자이자 소비자인 인사행정실무자의 고객지향성에 대한 인식의 차이를 알아보고 각각의 두 집단에서 만족요인과 만족도에 인과관계를 규명하는 연구이다. 이와 같은 연구는 군 조직에서 최초로 시도되는 연구로서 사전연구가 전무한 상태이나 공공행정조직의 선행연구 검토를 통하여 도출된 변수들을 통하여 연구모형을 설정하였다.

〈그림 2〉 분석모형³⁾



3) 성도경, 2004에서 고객지향적 행정서비스를 위한 분석 모형을 재구성.

위의 연구모형을 통하여 다음의 3가지 가설을 검증하고자 한다.

〈가설 1〉 인사행정서비스에 대한 만족요인과 만족도는 두 집단(고객, 인사행정실무자)에 유의미한 차이가 있을 것이다.

- 1-1. 대응성은 두 집단간에 유의미한 차이가 있을 것이다.
- 1-2. 공정성은 두 집단간에 유의미한 차이가 있을 것이다.
- 1-3. 신속성은 두 집단간에 유의미한 차이가 있을 것이다.
- 1-4. 정확성은 두 집단간에 유의미한 차이가 있을 것이다.
- 1-5. 다양성은 두 집단간에 유의미한 차이가 있을 것이다.
- 1-6. 편의성은 두 집단간에 유의미한 차이가 있을 것이다.
- 1-7. 의사소통개방성은 두 집단간에 유의미한 차이가 있을 것이다.
- 1-8. 신뢰성은 두 집단간에 유의미한 차이가 있을 것이다.
- 1-9. 전문성은 두 집단간에 유의미한 차이가 있을 것이다.
- 1-10. 만족도는 두 집단간에 유의미한 차이가 있을 것이다.

〈가설 2〉 고객입장에서 인사행정서비스에 대한 만족요인이 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- 2-1. 대응성은 고객의 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-2. 공정성은 고객의 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-3. 신속성은 고객의 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-4. 정확성은 고객의 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-5. 다양성은 고객의 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-6. 편의성은 고객의 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-7. 의사소통개방성은 고객의 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-8. 신뢰성은 고객의 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-9. 전문성은 고객의 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

〈가설 3〉 인사행정실무자 입장에서 인사행정서비스에 대한 만족요인이 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- 3-1. 대응성은 인사행정실무자의 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 3-2. 공정성은 인사행정실무자의 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 3-3. 신속성은 인사행정실무자의 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 3-4. 정확성은 인사행정실무자의 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 3-5. 다양성은 인사행정실무자의 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 3-6. 편의성은 인사행정실무자의 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 3-7. 의사소통개방성은 인사행정실무자의 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-8. 신뢰성은 인사행정실무자의 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-9. 전문성은 인사행정실무자의 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 변수의 조작적 정의 및 설문지 구성

1) 군 인사행정서비스

군 인사행정서비스란 인사행정주체가 법률에 의하여 부여 받은 권한(기능)을 가지고 군 전투력 유지를 위하여 필요한 인적자원을 확보·유지·관리하는 모든 활동을 말한다. 그러나 여기서 군 인사행정서비스의 범위는 인사행정의 운영기반 영역으로부터 신규채용, 배치관리, 능력관리, 보상관리, 공직윤리영역 등 총 6가지의 영역으로 나눌 수 있으나 이 중에서 보상관리 영역의 보수와 연금은 육군의 인사행정업무와 분리되어 있으므로 제외한다. 따라서 세부분야는 인력계획, 모집/선발, 교육훈련, 근무평정, 진급, 보직관리, 권익보호, 사기유지, 후생복지, 공직윤리로 분류한다.

2) 독립변수

대응성은 인사행정체계가 고객을 도우려는 능동적인 의지와 좋은 서비스를 제공하려는 적극적인 자세를 말하며 모집/선발과정, 자기개발, 진급, 복지, 보직관리, 고충처리와 관련하여 총 6개 문항을 5점 척도로 측정하였다.

공정성은 고객이 개인의 능력과 자질에 맞도록 인사행정서비스를 공정하고 형평성에 맞게 제공하는 정도를 말하며 인력계획, 선발, 근무평정, 진급, 보직관리, 복지, 고충처리와 관련하여 총 8개 문항을 5점 척도로 측정하였다.

신속성은 절차상 조치하게 되어 있거나 고객이 요구하는 바를 얼마나 빠르게 처리하고 있는가를 의미하며 기록변경, 복지, 고충처리, 사기제고(포상), 보직관리(상당)와 관련하여 총 5개 문항을 5점 척도로 측정하였다.

정확성은 인사행정체계를 통해 제공된 서비스가 고객의 기대와 요구에 부합함을 의미한다. 따라서 고객이 요구한대로 서비스되었는가, 인사행정의 목적에 맞도록 서비스가 정확히 전달되고 있는가에 중점을 두고 인력계획, 선발, 교육훈련, 근무평정, 진급심사, 보직관리, 공직심사, 징계와 관련하여 총 8개 문항을 5점

척도로 측정하였다.

다양성은 인사행정서비스가 획일적·단편적이지 않고 다양하게 제공되고 있는지를 중점으로 교육훈련, 근무평정, 진급심사, 복지, 사기제고, 권익보호와 관련하여 총 6개 문항을 5점 척도로 측정하였다.

편의성은 인사행정담당자와 시설에 대한 접근과 이용의 편리, 인사행정담당자의 친절 등으로 개념 정의하였으며 선발, 보직관리, 복지, 포상처리, 고충처리, 행정처리 등과 관련하여 총 6개 문항을 5점 척도로 측정하였다.

의사소통개방성은 인사행정서비스를 함에 있어 의사소통을 원활히 할 수 있는 채널을 고객에게 열어줌으로써, 고객과 행정이 상호 협력하고 상호간의 신뢰를 이끌어 낼 수 있는 장치라고 정의할 수 있는데 인력계획, 선발, 진급심사, 보직관리, 고충해소, 권익보호, 정보공개와 관련하여 총 7개 문항을 5점 척도로 측정하였다.

신뢰성은 인사행정서비스에 대한 믿음이라고 볼 때 제공되는 정보와 자료의 정확성에 근거한 신뢰와 인사행정실무자의 태도나 노력 등 업무처리에 대한 신뢰로 구분해 볼 수 있는데 데이터 등 자료의 정확성에 근거한 신뢰성은 제외하고 업무처리과정과 결과, 그리고 인사행정실무자의 약속 및 노력 등에 대한 신뢰를 중점으로 인력계획, 교육훈련, 근무평정, 진급심사, 보직관리, 공적심의, 고충처리와 관련하여 총 8개 문항을 5점 척도로 측정하였다.

전문성은 해당 분야에 대해 인사담당관이 보유하고 있는 지식, 기술, 경험을 의미한다. 따라서 인력관리, 교육훈련, 진급업무, 보직관리, 권익보호와 관련하여 총 5개 문항을 5점 척도로 측정하였다.

3) 종속변수

종속변수는 고객만족도로서 인사행정실무자로부터 받은 모든 서비스에 대하여 고객이 느끼는 만족도를 말한다. 이를 위해서 전반적인 만족도와 인사행정서비스 중 업무적인 부분과 태도적인 부분으로 나누어 만족도를 측정하고 전투근무지원의 동일한 기능인 군수지원서비스와 비교하여 상대적으로 느끼는 만족도 등 5개 문항을 5점 척도로 측정하였다.

3. 연구조사 대상 및 자료수집 방법

본 연구에서 고객(장병)은 인사행정서비스를 받는 대상으로 육군의 모든 장병이 이에 해당된다. 그러나 특별히 표본대상을 영관장교로 한정하였는데 그 이유는 보다 나은 자료수집을 위해 인사행정서비스에 대한 경험과 지식이 있는 표본이 필요했기 때문이다. 인사행정실무자는 현재 업무를 수행하고 있는 장교, 준·부사관 등 전간부와 군무원으로 한정하였다.

설문지 작성은 선행연구를 통하여 작성하고 설문문항의 검증에 위해 국방대 합동참모과정 교육생(중령급) 42명을 대상으로 사전조사를 하였고 요인분석결과 설문내용의 오류를 일부 수정할 수 있었다. 이렇게 완성된 설문지를 가지고 서면 조사와 e-mail설문조사⁴⁾를 병행하였고 고객에 대한 서면조사는 군단급과 사단급 각각 1개 부대와 교육기관 1개 부대, 그리고 표본획득이 어려운 대령 계급의 장교를 조사하기 위해 국방대학교 안보과정 교육생을 대상으로 실시하였다. 인사행정실무자의 설문조사는 서면조사를 육군본부의 인사사령부 전 간부를 설문하였고 같은 기간 인사참모부 실무자 30명을 추가 설문하였다. 그러나 불성실 설문이 일부 발생하여 추가적인 표본 확보를 위해 군사령부 이하 사단급 이상 제대의 인사실무자 일부⁵⁾에게 e-mail을 발송하여 설문조사하였다.

고객용 설문지는 서면조사를 통해 100부중 58부를 회수하여 58%의 회수율을 보였으며 e-mail 조사는 1500명에게 발송하여 그중 173부를 접수(11.5%)하여 총 231부의 설문지를 수집하였다. 회수된 설문에서 불성실하게 답하였다고 판단되는 20부를 폐기하여 총 211부(13.1%)의 설문지를 가지고 고객을 위한 최종 분석 자료로 활용하였다. 인사행정실무자의 설문지는 서면조사를 통해 총 200부중 153부를 회수하여 76.5%의 회수율을 보였으며, e-mail 조사는 총 200명에게 발송하여 25부를 접수(12.5%)하였다. 그러나 이중 서면조사에서 불성실하게 응답하였다고 판단되는 45부를 제외하고 총 133부(33.2%)를 최종 활용하였다.⁶⁾

4) 고객집단에 대한 e-mail 조사는 2005년부터 2007년 현재까지 육본 인사명령중 영관장교만을 대상으로 병과 및 근무제대에 상관없이 무작위로 1500명을 표본 추출하여 조사를 실시하였다.

5) 인사실무자에 대한 e-mail 조사는 군사령부급이하 사단급이상 부대의 홈페이지를 확인하여 인적사항을 알 수 있는 부대의 인사실무자 200명을 추출하여 조사하였다.

6) 표본의 산정에 있어서 고객의 수는 231명중 20명을 불성실 응답으로 판단하여 제외시켰고 인사행정실무자의 경우는 178명중 45명을 제외시켰다. 제외사유는 불성실 확인 문항에 체

IV. 분석결과

1. 조사대상의 인구통계학적 특성

표본의 인구통계학적 특성을 살펴보기 전에 <표 4>와 같이 고객과 인사행정 실무자의 인구통계학적 특성 문항이 조금 차이가 있는데 그 이유는 두 집단의 특성이 다소 차이가 있기 때문이다.

먼저 고객집단의 특성을 알아보면 계급별 분포는 대령이 24명(11.4%), 중령이 69명(32.7%), 소령이 118명(55.9%)이었으며, 병과는 전투병과가 164명(77.8%)이고, 기술병과가 33명(15.6%), 행정병과가 14명으로 6.6%로써 전투병과가 대다수를 차지하였다. 다음으로 직능 및 특기에서는 인사직능(610포함)이 20(9.5%), 작전직능(620포함)이 59명(28%), 군수직능(640포함)이 27명(12.8%), 동원직능이 14명(6.6%)이며, 기타 정책특기가 6명(2.8%), 이밖에 행정병과와 직능 및 특기가 부여되지 않는 기타로서 85명(40.3%)을 차지하고 있다. 또한 인사업무의 근무경험 유·무에 대해서는 경험이 있는 사람이 113명(53.6%), 없는 사람이 98명(46.4%)이었다. 인사행정실무자와의 주간 평균 접촉빈도는 없음이 58명(27.5%), 1~2회가 102명(48.3%), 3~4회가 11명(5.2%)이며 5회 이상도 18명(8.5%)를 차지하고 있다. 그 외 인사행정실무자인 경우가 22명(10.4%)로 조사되었다.

다음은 인사행정실무자들의 특성을 살펴본다. 먼저 신분은 장교가 101명(75.9%), 준사관이 6명(4.5%), 부사관이 9명(6.8%), 군무원이 17명(12.8%)로서 부사관이 다소 적은 것은 불성실 응답설문으로 일부(18부)가 제외되었기 때문이다.

크된 설문이 19명, 46명이 하나의 편향된 값에만 응답을 하였기 때문이다. 불성실 설문이 인사행정실무자의 설문에서 고객의 경우보다 배가 많은 이유는 설문대상자와의 면담을 통해 알아본 결과, 인사행정실무자 입장에서 본 연구는 연구결과가 인사행정실무자들에게 불리한 결과가 나올 것이라는 불안함, 또는 뻔한 결과일 것이라는 연구결과에 대한 허무등으로 개인들의 성향을 감추고 왜곡하고 싶은 충동을 느꼈다는 것이다.

〈표 2〉 표본의 인구통계학적 특성 결과

고 객				인사 행정 실무자			
항 목	구 분	빈도	비율(%)	항 목	구 분	빈도	비율(%)
계 급	대 령	24	11.4	신 분	장 교	101	75.9
	중 령	69	32.7		준사관	6	4.5
	소 령	118	55.9		부사관	9	6.8
					군무원	17	12.8
병 과	전 투	164	77.8	병 과	전 투	79	59.4
	기 술	33	15.6		기 술	5	3.8
	행 정	14	6.6		행 정	41	30.8
					기 타	8	6.0
특 기	인사(610)	20	9.5	특 기	인사직능	60	45.1
	작전(620)	59	28.0		정책(610)	4	3.0
	군수(630)	27	12.8		기 타	69	51.9
	동 원	14	6.6				
	기타정책	6	2.8				
	기 타	85	40.3				
인 사 근 무	경험 유	113	53.6				
	경험 무	98	46.4				
인 사 실무자와 접촉빈도 (주단위)	없 음	58	27.5	고객과 접촉빈도 (주단위)	매우적다	-	-
	1~2회	102	48.3		적 다	16	12.0
	3~4회	11	5.2		보통이다	49	36.8
	5회이상	18	8.5		많 다	34	25.6
	기 타	22	10.4		매우많다	34	25.6

병과는 전투병과가 79명(59.4%), 기술병과가 5명(3.8%), 행정병과가 41명(30.8%), 기타가 8명(6%)이었고 세부특기를 보면 인사직능이 60명(45.1%), 정책(610)이 4명(3.1%), 기타 기행병과가 69명(51.9%)를 보였다. 인사실무자가 고객들과의 접촉빈도는 “매우적다”는 없었으며 “적다”가 16명(12%), “보통이다”가 49명(36.8%), “많다”가 34명(25.6%), “매우 많다”가 34명(25.6%)으로 나타났다.

2. 요인별 기술통계 분석

조사결과 <표 5>와 같이 고객집단의 만족요인에 대한 평균은 전반적으로 보통인 것으로 나타났고 만족도는 3.23으로 보통보다 조금 상향된 점수이다. 그 중에서도 고객을 도우려는 성질을 의미하는 대응성이 가장 낮은 평균값(2.99)을 보였는데 반해서 신속성(3.37)이 상대적으로 가장 높은 값을 보였다. 이는 육군의 인사행정이 사무자동화와 의사결정의 단순화 및 권한위임 등을 통해 행정의 신속성이 확보된 반면 인사행정실무자들의 고객을 도우려는 마인드 전환은 아직 고객이 느끼기에 미약한 수준임을 의미한다.

공정성의 경우 평균값이 다른 요인들과 비슷하거나 조금 낮는데 비해 분산값이 상대적으로 매우 높게 나타났다. 이에 대해 설문대상자의 면접을 통하여 해석한 바는 고객이 느끼기에 인사행정실무자가 서비스를 제공할 때 고객을 위한 서비스로 간주하지 않고 인사행정실무자 개인의 이익을 유지하거나 그것의 공고화를 위한 수단으로 활용함으로써 인사행정실무자에게 우호적이거나 연관이 있는 사람에게는 질 높은 서비스를 제공하는 반면에 그렇지 않은 사람에게는 보통의 서비스를 제공하거나 특별히 요구하지 않으면 제공하지 않는 등 고객의 차별화를 통한 결과의 차이가 크기 때문으로 분석되었으며 이와 함께 보직관리 등 불공정성에 대한 문제를 제기하기도 하였다. 이러한 관점 때문에 고객의 공정성에 대한 평가가 낮게 부여됐을 것이라는 해석이다.

〈표 3〉 고객과 인사행정실무자의 기술통계분석

구 분	고객(N=211)			인사행정실무자(N=132)		
	평 균	표준편차	분 산	평 균	표준편차	분 산
대응성	2.9937	.76702	.588	3.8534	.75379	.568
공정성	3.0284	.91373	.835	3.8314	.78657	.619
신속성	3.3756	.66654	.444	3.8135	.71061	.505
정확성	3.3175	.87076	.758	3.5564	.78734	.620
다양성	3.0190	.73294	.537	3.4707	.73286	.537
편의성	3.2919	.65646	.431	3.5764	.66935	.448
개방성	3.0063	.82614	.682	3.5990	.81625	.666
신뢰성	3.3602	.82988	.689	-	-	-
전문성	3.3251	.65370	.427	3.6667	.75348	.568
만족도	3.2341	.72136	.520	3.7068	.64505	.416

인사행정실무자의 전반적인 평균은 고객의 평균보다 높게 만족하는 것으로 나타났다. 즉 만족요인의 값이 고객보다 최소 0.2에서 최대 0.8까지 전반적으로 높았고 만족도는 3.70으로 고객보다 약 0.47정도 높게 나타났다. 특히 고객이 가장 낮게 평가한 대응성과 공정성을 인사행정실무자들은 가장 높게 평가한 것이 가장 큰 차이점인데 이는 인사행정실무자들이 고객보다 인사행정서비스에 대해 전반적으로 호의적으로 평가를 하고 있음을 의미한다.

3. 가설검증 및 분석결과

본 연구는 가설 검증을 위해 요인분석을 통한 타당도 분석과 신뢰도를 분석한 후 변수간의 상관관계 분석을 선행하였고 다중공선성과 자기회귀를 검증하여 회귀분석을 통한 가설검증 이전에 변수들 간의 관계를 알아보았다. 그 결과 가설 검증에 영향을 미치는 결과는 나타나지 않았다.

1) 고객과 인사행정실무자의 만족요인과 만족도 차이

〈가설 1〉 인사행정서비스에 대한 만족요인과 만족도는 두 집단(고객, 인사행정실무자)의 유의미한 차이가 있을 것이다.

〈가설 1-1〉 대응성, 〈가설 1-2〉 공정성, 〈가설 1-3〉 신속성, 〈가설 1-4〉 정확성, 〈가설 1-5〉 다양성, 〈가설 1-6〉 편의성, 〈가설 1-7〉 의사소통개방성, 〈가설 1-8〉 신뢰성, 〈가설 1-9〉 전문성, 〈가설 1-10〉 만족도는 각각 두 집단간에 유의미한 차이가 있을 것이다.

〈가설 1〉은 만족요인과 만족도에 대해 두 집단간의 유의미한 차이를 알아보기 위한 것으로 분산분석결과 아래의 <표 4>의 결과를 도출하였다.

〈표 4〉 집단에 따른 각 변수별 인식의 차이 검증 결과

변수 요인	집단	평균	표준편차	F값	p-value	변수 요인	집단	평균	표준편차	F값	p-value
대응성	고객	3.0585	.70561	98.187	.000(*)	편의성	고객	3.2571	.65869	27.820	.000(*)
	실무자	3.8534	.75379				실무자	3.6364	.63031		
	차이	0.7949	-				차이	0.3793	-		
공정성	고객	3.0932	.80228	50.237	.000(*)	개방성	고객	3.0711	.76938	37.694	.000(*)
	실무자	3.7368	.84791				실무자	3.6203	.86581		
	차이	0.6436	-				차이	0.5492	-		
신속성	고객	3.3536	.64817	38.114	.000(*)	신뢰성	고객	3.1327	.88985	15.359	.000(*)
	실무자	3.8135	.71061				실무자	3.5263	.93403		
	차이	0.4599	-				차이	0.3936	-		
정확성	고객	3.2291	.78927	33.506	.000(*)	전문성	고객	3.3251	.65370	19.683	.000(*)
	실무자	3.7318	.77683				실무자	3.6667	.75348		
	차이	0.5027	-				차이	0.3416	-		
다양성	고객	3.0190	.73294	27.76	.000(*)	만족도	고객	3.2341	.72136	37.958	.000(*)
	실무자	3.4511	.77329				실무자	3.7068	.64505		
	차이	0.4321	-				차이	0.4727	-		

※ (*) $p < 0.05$, N(고객=211, 인사행정실무자=133, 합계=344)

분석결과를 보면 육군 인사행정서비스의 모든 만족요인과 만족도에서 인사행정실무자의 값이 고객보다 큰 것을 알 수 있었다. 즉, 인사행정실무자는 최소 3.45(다양성)에서 최대 3.85(대응성)까지인 반면 고객은 최소 3.01(정확성)에서 최대 3.35(신속성)까지로 전반적으로 0.4의 이상의 차이를 보이고 있다. 즉 고객은 만족도를 포함하여 보통인 것으로 평가하고 있는 반면에 인사행정실무자는 만족하고 있는 것으로 평가하였다. 두 집단간에 인식차이는 대응성이 0.79, 공정성이 0.64, 의사소통개방성이 0.54, 정확성이 0.50, 만족도가 0.47, 신속성이 0.45, 다양성이 0.43, 신뢰성이 0.39, 편의성이 0.37, 끝으로 전문성이 0.34 순으로 나타났다.

<가설 1>에 대한 검증결과는 만족요인과 만족도에서 모두 p값이 0.000으로 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나 모든 요인에 있어서 두 집단간에 차이가 있다는 결론을 내릴 수 있었다. 따라서 고객과 인사행정실무자간에 유의미한 차이가 있을 것이라는 <가설 1>은 모두 채택되었다.

2) 고객 집단의 만족요인과 만족도의 인과관계 검증

〈가설 2〉 고객의 입장에서 인사행정서비스에 대한 만족요인이 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

〈가설 2-1〉 대응성, 〈가설 2-2〉 공정성, 〈가설 2-3〉 신속성, 〈가설 2-4〉 정확성, 〈가설 2-5〉 다양성, 〈가설 2-6〉 편의성, 〈가설 2-7〉 의사소통개방성, 〈가설 2-8〉 신뢰성, 〈가설 2-9〉 전문성은 각각 고객의 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 2>는 인사행정서비스의 만족요인과 만족도의 인과관계를 고객입장에서 실증적으로 분석하기 위한 것으로 동시투입법(Enter Method)에 의한 다중회귀분석을 실시하였고 그 결과는 <표 5>와 같다.

〈표 5〉 고객의 만족요인과 만족도에 관한 다중회귀분석 결과

변 수	비표준화 계수		표준화 계수	t	p-value
	B	표준오차	β^*		
대 응 성	.184	.045	.195	4.082	.000(*)
공 정 성	.057	.035	.072	1.647	.101
신 속 성	.179	.055	.165	3.234	.001(*)
정 확 성	.022	.038	.027	.591	.555
다 양 성	.035	.046	.036	.757	.450
편 의 성	.175	.060	.159	2.931	.004(*)
개 방 성	.165	.045	.189	3.703	.000(*)
신뢰성	.096	.039	.111	2.480	.014(*)
전문성	.161	.062	.146	2.586	.010(*)
$R^2 = .790$, $F = 84.204$, Adjusted $R^2 = .781$ Sig. = .000					

※ (*) $p < 0.05$

고객의 입장에서 만족요인과 만족도와의 다중회귀분석결과, 만족도에 영향을 주는 것으로 선택된 독립변수인 만족요인이 가지는 설명력은 79%로서 매우 높은 설명력을 나타내고 있다. 또한 수정된 R^2 는 0.781로 R^2 와 큰 차이가 존재하지 않는 것을 볼 수 있다. 회귀모형의 통계적 유의성을 살펴보기 위해 만족요인중 대응성과 신속성, 편의성, 개방성, 신뢰성, 전문성의 p값이 0.014미만으로 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의한 것으로 검증되었다.

따라서 대응성이 고객 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 <가설 1-1>을 포함하여 신속성에 관한 <가설 1-3>, 편의성에 관한 <가설 1-6>, 의사소통개방성에 관한 <가설 1-7>, 신뢰성에 관한 <가설 1-8>, 전문성에 관한 <가설 1-9>이 수립되었으나, 공정성에 관한 <가설 1-2>, 정확성에 관한 <가설 1-4>, 다양성에 관한 <가설 1-5>은 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의하지 못해 기각되었다. 따라서 육군의 인사행정서비스는 고객입장에서 대응성, 의사소통개방성, 신속성, 편의성, 전문성, 신뢰성 등의 만족요인이 높아지면 고객만족도가 높아진다는 결론을 도출했으며 이러한 결과는 정책적으로 시사하는 바가 크다.

그리고 고객인 장병의 입장에서 만족도에 영향을 주는 우선순위는 대응성($\beta^* = .195$)이 가장 크고 의사소통개방성($\beta^* = .189$), 신속성($\beta^* = .165$), 편의성($\beta^* = .159$) 순으로 나타났다.

*=.159), 전문성(β *=.146), 신뢰성(β *=.111)순으로 나타나 대응성, 의사소통개방성, 신속성이 고객의 만족도 향상에 중요한 요인으로 인식하고 있는 것으로 나타났다.

3) 인사행정실무자 집단의 만족요인과 만족도의 인과관계 검증

앞에서도 설명했듯이 <가설 3>은 인사행정실무자측면에서 바라본 것이다. 여기서 인사행정실무자는 인사행정서비스를 생산하면서 소비하는 입장에 있다. 즉, 육군본부이하 사단급 이상 부대의 인사실무자들은 서비스 생산의 주체이면서 서비스 소비자인 고객의 입장이기도 하다. 따라서 그들은 생산자의 관점뿐만 아니라 고객의 관점을 동시에 가지고 있는 특성이 있다.

<가설 3> 인사행정실무자의 입장에서 인사행정서비스에 대한 만족요인이 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 3-1> 대응성, <가설 3-2> 공정성, <가설 3-3> 신속성, <가설 3-4> 정확성, <가설 3-5> 다양성, <가설 3-6> 편의성, <가설 3-7> 의사소통개방성, <가설 3-8> 신뢰성, <가설 3-9> 전문성은 각각 인사행정실무자의 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

여기서 참고할 사항은 신뢰성에 관한 <가설 3-8>은 요인분석⁷⁾결과 신뢰성·공정성·정확성이 1개의 의미로 중복된 결과가 나왔다. 따라서 요인적재치가 0.4이하인 항목과 값이 낮은 항목들을 순서대로 제외시킨 결과 신뢰성의 세부항목들이 모두 제외되었기 때문에 회귀분석을 할 수 없었다.

<가설 3>은 인사행정서비스의 만족요인과 만족도의 인과관계를 인사행정실무자 입장에서 실증적으로 파악하기 위한 것으로 이전의 고객과 동일한 방법으로 진행하였다. 따라서 결과는 <표 6>과 같다.

7) 요인분석은 베리맥스회전방식과 주성분분석에 의한 고유값(eigen value)이 1이상이고 누적분산비율이 60%이상이며 요인적재치가 0.4를 기준으로 그 유의성을 판단하였다.

〈표 6〉 인사행정실무자의 만족요인과 만족도에 관한 다중회귀분석 결과

변 수	비표준화 계수		표준화 계수	t	p-value
	β	표준오차	β^*		
대 응 성	.082	.060	.095	1.372	.173
공 정 성	-.024	.075	-.029	-.319	.750
신 속 성	.012	.065	.013	.183	.855
정 확 성	.100	.059	.122	1.694	.093
다 양 성	.068	.078	.077	.869	.387
편 의 성	.027	.069	.028	.392	.696
개 방 성	.252	.064	.318	3.966*	.000(*)
전 문 성	.316	.074	.368	4.294*	.000(*)
$R^2 = .720,$ $F = 39.598,$ Adjusted $R^2 = .702$ Sig. = .000					

※ (*) $p < 0.05$

인사행정실무자의 만족요인과 만족도의 다중회귀분석결과, 만족요인은 만족도에 대하여 매우 높은 설명력(72%)을 나타내고 있고 마찬가지로 수정된 R^2 와 R^2 의 값이 크게 차이가 없으며 회귀모형의 유의성 확인결과 만족요인중 개방성과 전문성이 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의한 것으로 검증되었다.

따라서 의사소통개방성과 전문성이 각각 고객 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 <가설 1-7>과 <가설 1-8>은 채택되었으나, 대응성에 관한 <가설 1-1>, 공정성에 관한 <가설 1-2>, 신속성에 관한 <가설 1-3>, 정확성에 관한 <가설 1-4>, 다양성에 관한 <가설 1-5>, 편의성에 관한 <가설 1-6>은 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의하지 못해 기각되었다. 그러므로 육군의 인사행정서비스에서 인사행정실무자는 의사소통개방성, 전문성 등의 만족요인이 높아질수록 고객만족도가 높아진다고 인식하고 있다는 결론을 얻었다. 이러한 결과는 <가설 2>에서 고객의 회귀분석결과와 결부하여 시사하는 바가 크다.

또한 공급자이자 소비자인 인사행정실무자의 만족도에 영향을 주는 만족요인의 우선순위는 전문성($\beta^* = .368$)이 가장 크고 의사소통개방성($\beta^* = .318$)이 그 다음으로 나타나 인사행정실무자는 전문성이 고객만족도에 가장 영향을 미치고 있다고 인식하는 것으로 나타났다.

4. 가설검증 요약 및 논의

본 연구에서 나온 가설 검증의 결과를 요약하면 <표 7>과 같다.

〈표 7〉 가설검증 결과 요약

구 분	연 구 가 설	검증
가설1	인사행정서비스에서 만족요인과 만족도는 두 집단의 유의미한 차이가 있을 것이다.	
1-1	대응성은 두 집단간에 유의미한 차이가 있을 것이다.	채택
1-2	공정성은 두 집단간에 유의미한 차이가 있을 것이다.	채택
1-3	신속성은 두 집단간에 유의미한 차이가 있을 것이다.	채택
1-4	정확성은 두 집단간에 유의미한 차이가 있을 것이다.	채택
1-5	다양성은 두 집단간에 유의미한 차이가 있을 것이다.	채택
1-6	편의성은 두 집단간에 유의미한 차이가 있을 것이다.	채택
1-7	의사소통개방성은 두 집단간에 유의미한 차이가 있을 것이다.	채택
1-8	신뢰성은 두 집단간에 유의미한 차이가 있을 것이다.	채택
1-9	전문성은 두 집단간에 유의미한 차이가 있을 것이다.	채택
1-10	만족도는 두 집단간에 유의미한 차이가 있을 것이다.	채택
가설2	고객입장에서 인사행정서비스는 만족요인이 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	
2-1	대응성은 고객의 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
2-2	공정성은 고객의 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
2-3	신속성은 고객의 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
2-4	정확성은 고객의 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
2-5	다양성은 고객의 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
2-6	편의성은 고객의 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
2-7	의사소통개방성은 고객의 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
2-8	신뢰성은 고객의 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
2-9	전문성은 고객의 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설3	실무자입장에서 인사행정서비스는 만족요인이 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	
3-1	대응성은 인사행정실무자의 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
3-2	공정성은 인사행정실무자의 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
3-3	신속성은 인사행정실무자의 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
3-4	정확성은 인사행정실무자의 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
3-5	다양성은 인사행정실무자의 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
3-6	편의성은 인사행정실무자의 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
3-7	의사소통개방성은 인사행정실무자의 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
3-8	전문성은 인사행정실무자의 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택

1) 채택된 가설에 관한 논의

서비스에 대한 고객만족의 영향요인 또는 만족요인이 고객만족도에 미치는 영향은 고객인 장병과 인사실무자간에 유의미한 차이가 있었으며, 인사실무자들이 장병보다 만족요인과 만족도에 대한 평가가 높았다.

성도경의 연구(2004)에서는 공무원과 주민의 행정서비스만족과 관련한 평가에서 주민보다 공무원의 평가가 높았다. 황인수 외 연구에서(2004)에서도 행정서비스별 만족도에서 공무원들은 대체로 ‘만족한다’ 였으나 국민들은 대부분 ‘불만족한다’였다. 공무원이 행정서비스의 공급자라고 한다면 주민은 행정서비스의 수혜자이다. 군 인사행정서비스에서는 인사행정실무자가 인사행정서비스 공급자라고 한다면 장병은 그 수혜자이다. 본 연구에서는 인사행정서비스의 고객(평균 3.23) 보다는 실무자의 평가(평균 3.70)가 훨씬 높았다. 따라서 사람은 그의 입장에 따라서 행정서비스 만족에 대한 지각이 크게 영향을 받는다는 점이다.

일반적으로 고객만족의 영향요인이 고객만족도에 영향을 미칠 것이라는 점은 논리적으로 명확하지만 개별 요인에 따라서는 다소 차이를 보이고 있었다. 본 연구에서는 고객의 입장에서 대응성, 신속성, 편의성, 의사소통개방성, 신뢰성, 전문성이 고객만족도에 영향을 미쳤으며, 인사실무자 입장에서는 의사소통개방성과 전문성이 고객만족도에 영향을 미쳤다. 즉 공통적으로 영향을 미치는 고객지향성 요인은 의사소통개방성과 전문성이며, 공정성, 정확성, 다양성은 고객만족도에 영향을 미치지 않고 있다. 이 점은 군대사회의 특성 때문에 야기되는 것으로 군대사회가 비교적 집단적 성격을 띠고 있기 때문에 통일성과 획일성이 지배하는 문화이기 때문이 아닌가 판단된다. 또한 정확성은 군대사회가 학력수준이나 근무경험으로 비추어 큰 문제가 아니기 때문이라고 보인다.

2) 기각된 가설에 관한 논의

연구자는 기각된 가설의 만족요인도 육군 인사행정서비스에서 고객만족도에 중요한 영향을 미칠 것이라고 기대하였으나 유의미한 결과가 없었다. 따라서 그 이유를 아래와 같이 분석하였다.

(1) 고객입장에서 기각된 가설과 기각사유

고객의 경우 <가설 2-2> 공정성과 만족도의 인과관계, <가설 2-4> 정확성과 만족도의 인과관계, <가설 2-5> 다양성과 만족도의 인과관계가 기각되었다. 이를 알아보기 위해 설문에 참여했던 대상자들과의 면접을 통해 기각사유를 분석하였다.

먼저 공정성과 만족도의 인과관계가 기각된 사유는 두 가지로 분석되었다. 첫째, 현재 육군의 계급별, 출신별 구분이 엄격한 체계에서는 공정성의 의미가 강조될 수 없다는 의견이다. 즉, 아무리 공정성을 강조하려해도 인사행정의 다른 고려요소와 배치될 수 있으므로 한계가 있다는 것이다. 둘째, 현재 인사행정체계의 공정성이 많이 강화되었기 때문에 공정성이 더 이상 만족도에 영향을 미치지 못한다는 의견이다. 다음 정확성과 만족도의 인과관계가 기각된 사유는 과거와 달리 현재 군 인사행정의 체계가 법과 규정 등 제도에 기반하는 체계로 변화하여 행정착오를 제도적으로 줄였으며 특히 사무자동화를 통한 업무의 전산화 및 정보화는 행정오류를 매우 효과적으로 감소시켰다는 의견이다. 마지막으로 다양성과 만족도의 인과관계가 기각된 사유는 인사행정서비스의 다양성은 군대조직의 특성상 고객들이 크게 요구하지 않는다는 의견이다. 다만, 인사관리분야보다도 사기 및 복지분야와 인권 및 고충처리의 분야 등 사회적인 수요의 증가추세를 반영하면 군 인사행정서비스의 다양성은 향후 충분히 고려될 수 있다는 반론도 제기되었다.

(2) 인사행정실무자입장에서 기각된 가설과 기각사유

인사행정실무자의 경우 <가설 3-1> 대응성과 만족도의 인과관계부터 <가설 3-2> 공정성, <가설 3-3> 신속성, <가설 3-4> 정확성, <가설 3-5> 다양성, <가설 3-6> 편의성 등에 관한 하위 가설이 기각되었다.

설문에 참여한 인사행정실무자들과 면접을 통해 분석해 본 기각된 사유는 두 가지로 설명된다. 첫째, 공정성과 다양성의 경우 인사행정실무자들은 최선의 노력을 다하고 있고 현행 인사제도 하에서는 다소 한계가 있다는 의견이다. 즉, 인사행정실무자가 개인적으로 고객만족 향상을 위해 조치할 수 있는 것보다는 제도보완이나 개선이 필요함을 의미한다. 둘째, 대응성과 신속성, 정확성, 편의성의

경우는 인사행정체계의 제한된 능력(예산·인력)에도 불구하고 인사행정실무자는 장병들의 만족도 향상을 위해 노력하고 있고 현재 제공되는 서비스만으로도 장병들이 어느 정도 만족할 것이라는 추측과 기대를 하고 있다는 것이다.

이와 같이 고객과 인사행정실무자의 검증결과가 다르게 나타난 것은 인사행정실무자들(3.70)의 만족도 값이 고객(3.23)보다 높은 수준이라는 점에서 고객과 인사행정실무자간에 인식의 차이가 크기 때문으로 분석해 볼 수 있다.

V. 결 론

본 연구는 군인 지위와 권리를 취약하게 만드는 군 인사행정제도와 군 인사행정의 한계를 극복하고 군 인사행정이 국가적 변화에 부응하며 국방개혁을 성공적으로 이끌어 나가기 위해서는 군 인사행정서비스에 새로운 개념을 도입해야 한다는 의미를 갖고 있다. 그것은 군 인사행정서비스 대상인 장병을 병력이란 수단적 의미가 아니라 고객이란 목적적 의미로 보고 고객만족개념을 도입해야 한다는 구상이었다. 이를 위해서 현재 육군의 인사행정서비스의 고객만족실태를 살펴보고 시사점을 도출하기 위해 육군의 인사행정서비스에 대하여 고객(소비자)과 인사행정실무자(생산자이자 소비자) 양 측면에서 인식의 차이가 있는지를 규명하고 만족요인과 만족도와의 관계를 파악하여 실증적인 영향요인을 탐색해 보았다.

그 결과 첫째, 군 인사행정서비스에 적절하다고 판단되는 평가지표 10개를 도출하였다. 이러한 평가지표는 모두 강한 정(+)의 상관관계가 있으므로 평가지표로서 적절성을 갖는다고 본다. 둘째, 만족요인과 만족도가 두 집단간에 과연 차이가 있는지를 알아본 결과 모든 요인에서 유의미한 차이가 있음을 발견하였다. 이는 장병과 인사행정실무자간에 만족요인과 만족도에 관한 인식이 서로 다르다는 것을 실증적으로 보여준 결과이다.

셋째, 육군 인사행정서비스는 소비자인 고객의 입장에서 볼 때 만족요인중 대응성·신속성·편의성·의사소통개방성·신뢰성·전문성 등 6개의 요인이 만족도에 정(+)의 인과관계가 있어 전술한 6개의 만족요인이 높을수록 고객만족도가 높아진다는 것을 확인하였다. 반면에 공정성·정확성·다양성은 통계적으로 유의수준 0.05

에서 유의하지 않았다. 그리고 고객의 만족도에 영향을 주는 우선순위는 대응성이 가장 컸고 의사소통개방성, 신속성, 편의성, 전문성, 신뢰성 순으로 나타났다.

넷째, 육군 인사행정서비스는 생산자이자 소비자인 인사행정실무자의 입장에서 만족요인 중 의사소통개방성과 전문성만이 만족도에 정(+)의 인과관계가 있음을 확인하였다. 나머지 대응성·공정성·신속성·정확성·다양성·편의성은 통계적으로 유의수준 0.05에서 유의하지 않았다.

다섯째, 고객과 인사행정실무자의 요인별 기술통계 분석에서 전체적으로 인사행정실무자가 고객보다 높게 나타났다. 즉, 고객은 보통(3점 초반)으로 나타난 반면 인사행정실무자는 만족한다(3점 중·후반)는 수준이었다. 특히 주목할 점은 고객은 만족요인중 대응성이 가장 낮은데(2.99) 비해 인사행정실무자는 만족요인중 대응성이 가장 높았다(3.85). 이것은 고객은 인사행정실무자들이 도와주려는 자세가 보통 이하라고 생각하는데 반해 인사행정실무자는 스스로 잘 도와주고 있다고 생각하는 점에서 차이가 극명하게 대립되는 의미있는 결과이다.

이와 같이 육군의 인사행정서비스를 이용하는 고객과 서비스를 생산 및 소비하는 인사행정실무자간에는 만족도와 만족요인에 있어 인식의 차이가 있었고 고객만족도에 영향을 주는 요인도 다르다는 결론을 내렸다.

이러한 결과를 통하여 본 연구는 육군에서 고객지향적인 인사행정서비스를 위해서는 인사행정실무자가 대응성과 신속성, 편의성과 신뢰성 등에 있어서 먼저 중요성을 인식하고 고객 마인드 전환이 선행되어야 함을 제언한다. 그런 다음 적극적인 대안마련이 있어야 할 것이다. 또한 전문성과 의사소통개방성은 인사실무자도 만족도와 인과관계를 인지하고 있는 만큼 실질적으로 행동화할 수 있는 대안이 마련되어야 한다는 함의를 갖고 있다.

이 연구에서는 주로 외부고객을 대상으로 하여 연구되어온 고객만족도 연구를 인사행정서비스라고 하는 관리서비스를 대상으로 하여 외연을 확장하여 적용하였다는 점이다. 또한 인사행정서비스의 공급자(생산자)와 인사행정서비스 수혜자와는 고객만족도에 관해서 상당히 큰 인식의 차이를 느끼고 있다는 것을 확인할 수 있었다는데 그 이론적 의의를 둘 수 있다. 이런 점들은 기존의 고객만족도 연구(황인수 외, 2004; 성도경, 2004)를 보강할 것으로 본다.

한편 이 연구의 한계는 다음과 같다. 첫째, 표본의 한계이다. 고객집단의 표

본으로 영관급 장교에 국한하였다. 인사행정서비스의 수령경험이 있는 집단이기는 하지만 위관급 장교나 부사관 급을 포함하지는 못하였다. 인사실무자에는 다수의 인사사령부 실무자들이 포함되었으나 불성실응답으로 인해 분석에서 제외한 경우가 많았다. 둘째, 인사행정서비스 만족요인으로 9가지 요인을 선택하였으나 요인분석을 하면서 신뢰성이 배제되었다. 따라서 앞으로 연구에서는 고객대상을 위관 및 부사관급 등으로 확대하여 설문조사를 실시하며, 만족요인에 대해서도 조작적 정의를 다시 하여 사전조사를 통해 본 조사를 실시한다면 보다 정밀한 결과를 얻을 수 있을 것으로 본다.

참고문헌

- 강정석.(2004). 「민원행정서비스 고객만족도 조사·분석」. 서울: 한국행정연구원.
- 김동수.(1999). 「고객만족이론의 행정서비스 접목에 관한 연구」. 박사학위논문. 국민대학교.
- 김태룡.(2003). 공무원의 정보격차구조가 고객지향적 행정에 미치는 영향에 관한 연구: 기초자치단체를 중심으로. 「한국행정학보」. 37(2).
- 김관석·박중훈.(1996). 중앙행정기관의 민원행정서비스에 대한 국민고객 만족도 조사설계. 「고객지향적 정부구축을 위한 민관합동 대토론회」.
- 라휘문·박희정·장은주·박중훈.(2000). 「행정서비스헌장 고객만족도 조사결과」. 서울: 행정자치부.
- 민 진.(2004). 「조직관리론」. 서울: 대영문화사.
- 박우순.(1996). 「현대조직론」. 서울: 법문사.
- 박중훈.(2001). 민원서비스에 대한 고객만족도 조사. 「한국행정연구」. 10(1).
- 박천오.(1998). 고객지향적 행정: 실천상의 의문점과 한국관료의 시각에 관한 탐구. 「한국행정학보」. 31(2).
- 성도경.(2004). 행정서비스의 고객지향성 평가. 「한국사회와 행정연구」. 14(4).
- 성도경·장철영.(2005). 행정서비스의 고객지향성 평가: e-government를 중심으로. 「한국행정학보」. 39(2).
- 오석홍.(2005). 「인사행정론」. 서울: 박영사.

- 오창택.(1998). 서비스 질 구성차원의 관리 우선 순위: 민원행정서비스를 중심으로. 「한국행정학보」. 32(2).
- 우양호·홍미영.(2004). ‘공공서비스 질’ 측정의 타당성 평가에 관한 연구: SERVPERF 모형의 적용가능성 탐색. 「한국행정논집」. 16(3)
- 우양호·홍미영·문경주.(2005). 책임운영기관의 시장지향성이 고객만족과 서비스 성과에 미치는 영향. 「한국지방자치학회보」. 17(1)
- 유삼희.(2004). 사회복지서비스의 품질 평가에서 SERVQUAL척도의 검증. 「문명연구」. 5(1).
- 윤태범·홍준현·김태일.(2001). 인사지표의 개발. 「한국정책분석평가학회」. 5(2).
- 이동기.(2006). 소방행정서비스의 중요도 측정을 통한 만족도 분석. 「한국지방자치학회보」. 18(2).
- 이중범.(1996). 「고객지향적 정부의 이념과 가치」. 서울: 국민고충처리위원회.
- 이환범·송건섭.(2004). SERVQUAL척도를 이용한 지역축제의 서비스 질 평가: 세계 유교문화 축제를 중심으로. 「한국행정학보」. 36(3).
- 정진우·유홍림.(2006). 행정자치부 고객만족도조사에 대한 메타평가. 「국가정책연구」. 20(1).
- 정효현.(2006). 「군복지법제론」. 서울: 국방대학교.
- 최준호.(1997). 공공서비스정책의 주민만족을 위한 행정 대응성 연구. 「한국행정학회 '97년 동계학술대회 발표논문집」.
- 황인수·안상현·서성아.(2004). 「행정에 관한 공무원과 국민의 의식조사」. 서울: 한국행정연구원.
- Bearden, William O., Ingram, Thomas N. & Laforge, Raymond W.(1998). *Marketing : Principles and Perspectives*. Boston : Irwin McGraw-Hill.
- Gitman, Lawrence J. & McDaniel Carl. (2002). *The Future of Business*. South-Western : Thomson Learning.
- Johnston, R. & Silvestro, R.(1990). The Determination of Service Quality: a Customer Based Approach. *The Proceedings of the Decision Science Institute Conference*. San Diego. CA.
- Osborne, David & Ted Gaebler.(1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York: A Plume

Book.

Parasuraman, A. Zeithaml, V. A. & Berry, L. L.(1998). SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*.

Rust, R. T. & Oliver, R. L.(1994). *Service Quality: New Directions to*. IRPP. Montrial. Quebec.

Tse, David K. and Wilton, Peter C.(1988). Model of Consumer Satisfaction Formation: An Extention. *Journal of Marketing Research*, Vol. 25.

Wagenheim, George. D. & Reurink, Hohn. H.(1991). Customer Service in Public Administration. *Public Administration Review*.