

국내기업의 회의만족과 회의효과성에 영향을 미치는 요인들에 관한 탐색적 연구

이종현(주저자)

이주대학교 사회과학연구소
(tea4one@ajou.ac.kr)

신강현(교신저자)

이주대학교 심리학과
(khs9933@ajou.ac.kr)

오인수(공저자)

Temple University Fox School of Business
(insue.oh@temple.edu | insue.oh@temple.edu)

본 연구의 목적은 국내기업의 회의에 대한 실증연구의 근거를 탐색하는 것이다. 우선 예비연구로 반구조화 설문지를 이용하여 다양한 회의유형 및 시간, 빈도, 관련 변수의 측정방식을 탐색하였다. 이를 통해 회의유형을 범주화하고, 적합한 변수 측정방식을 선정하였다. 본 연구에서는 직장인 369명에게 양적 설문을 실시하여 회의의 관련 변수들 간 관련성을 살펴 보았으며, 각 회의유형에 대한 참여빈도가 회의의 관련 변수들에 미치는 영향력을 검증하였고, 회의부담 및 설계특성, 리더십이 회의준거변수에 미치는 영향력을 검증하였다. 분석결과, 회의유형 중 브레인스토밍-창의적 기획 회의와 지시·보고 회의가 각각 준거변수 및 리더십 간 관련성에서 서로 상반되는 특성을 지니고 있음이 확인되었고, 정보공유회의와 지시·보고회의가 회의부담 및 회의만족, 회의효과성에 미치는 효과가 확인되었다. 또한, 회의부담 및 회의설계특성, 리더십이 각각 회의만족과 회의효과성을 거쳐 직무만족에 미치는 매개효과를 검증하였으며, 직무요구-자원모형을 근거로 과업중심형 리더십의 조절효과를 검증하였다. 마지막으로 연구결과에 대한 시사점과 제한점, 후속연구의 방향성을 논의하였다.

주제어: 회의, 회의유형, 회의설계, 회의부담, 회의만족, 회의효과성

1. 서론

회의(meeting)는 기업의 종업원들이 매일 겪는 업무현장의 구성요소이다. 미국의 기업에서는 매일 2,500만 건 이상의 회의가 진행되고, 주 평균 6시간을 회의하는 데 소비하고 있다(Newlund, 2012; Rogelberg, Leach, Warr, & Burnfield, 2006; Schell, 2010). 기업 내 관리직의 경우 주 평균 23시간을 회의에 사용하고 있는데, 이러한 수치는 계속 증가 중이다(Rogelberg, Scott, & Kello, 2007).

일찍이 미국의 기업 관리자들과 실무자들은 회의가 기업의 혁신과 업무환경 개선에 중요한 요소임을 인식하였다(Strauss & Strauss, 1951). Schwartzman (1986)의 회의 관련 제언연구 및 그의 저서 'The meeting: Gatherings in organizations and communities(1989)'에서 처음으로 회의의 기능과 효과를 강조하여 두 문헌은 회의연구의 초석이 되었으며, 이후 기업의 회의와 관련된 자료 및 문헌들이 지속적으로 출판되었으나, 실증연구가 본격적으로 활성화된 것은 2000년대부터이다.

회의와 관련된 실증연구들의 특징은 회의절차가 실

협이나 분석의 도구(container)로 사용되는 것이 아닌 측정대상으로 포함된다는 점이다(Allen, Lehmann-Willenbrock, & Rogelberg, 2015, p5). 대표적인 두 가지 관점은 종업원들이 지각하는 회의의 속성 및 태도, 그리고 회의와 관련된 개선사항이다. 첫째, 회의는 조직에 도움을 주고 종업원과 팀의 목표를 달성하게끔 해준다는 점에서 효과성은 명백하다. 그러나 회의는 부정적 측면이 존재하여 종업원들의 성과 및 목표달성에 방해가 되는 스트레스(stressor)로 작용한다. 이를 근거로 회의부담(meeting demand)이 직무태도 및 웰빙에 부정적 영향력을 끼치는 것이다. 둘째, 이러한 회의에 대해 주재자(리더십)나 진행절차, 물리적 조건 등과 같은 회의의 특성에 대한 개입방안을 검증하여 개선점을 제언하는 것이다. 미국이나 유럽 등지에서 최근 실시한 직장인 실태조사를 살펴보면, 여전히 낭비적인 회의가 업무를 방해하는 요소로 1위를 차지하고 있어 이에 근거한 실증연구나 개입방안의 제언이 활발하게 이루어지고 있다(Workfront, 2018). 이에 따라 회의를 연구하는 연구자들은 위에서 언급한 두 가지 관점을 근거로 회의의 전/중간/후에 발생하는 사건 및 요소들에 대해 체계적으로 살펴보는 실증연구를 약 20년 간 수행해왔으며, 엄격한 과학적 방법을 통해 업무현장 내 회의에 대한 이해증진과 개선을 목표로 하고 있다.

국내에서도 직장인들의 회의에 대한 인식은 대체로 부정적이다. 예를 들어, 대기업과 중견기업에 재직 중인 직장인 1000명을 대상으로 한 대한상공회의소(2017.02.27.)의 ‘국내기업의 회의문화 실태와 개선해법’ 조사결과에 따르면, 국내 직장인들은 주평균 3.7회 회의에 참석하나 이 중 절반을 불필요한 회의로 인식하고 있다(1.8회, 48.6%). 한 번의 회

의에 소비하는 시간은 평균 51분이지만 이 중 1/3이 잡담과 논점이탈로 허비되고 있으며(15.8분, 31%), 전체 회의 중 약 절반 정도가 성과로 연결되지 않는다고 응답했다(46%). 회의의 주재자(주로 회의에 참석한 상사 및 리더, 의장 등)는 종업원들의 의견을 수렴하여 더 나은 해결책을 모색하기보다 자신의 의견을 관철시키기 위한 답정너형¹⁾ 리더가 대다수이고(74%), 이에 대한 반응으로 참여자들은 대부분 침묵형 태도를 지닌다(주당 3.7회 중 발언 없는 회의 1.2회). 따라서 국내에서도 마찬가지로 회의와 관련된 실증연구를 통해 종업원들의 성과를 제고하는 전략과 회의에 대한 개선안 도출이 시급하다.

이러한 상황에도 불구하고 현재 국내 직장인들을 대상으로 시행된 회의 관련 실증연구는 김민정(2014)의 연구 외에 없다. 해당 연구도 회의의 설계특성과 상호작용 공정성(interactional justice)이 회의시민행동(meeting citizenship behavior)을 거쳐 무형식학습(informal learning, 비공식학습)을 일으키는 매개효과를 검증하였으나, 앞서 언급한 회의의 부정적 효과나 개입방안을 검증한 연구가 아닌, 회의를 통한 무형식학습을 일으키는 요인을 분석한 연구이다. 다양한 회의 관련 교양서적이 출판되고 있고, 여러 기업에서 회의문화 개선에 대한 시도가 다수 시행되고 있으나(e.g., 김영한, 2004; 이정미, 2019; 정찬우, 2015; 최은미, 2002; 이현주, 2019.02.15.; 홍의석, 2019.02.15.), 질적·양적 데이터를 통해 도출된 변수들 간 관계를 기반으로 한 현상에 대한 원인과약과 개입방안에 대한 연구는 없다. 직장에서 협업과 창의적 아이디어의 발현수단인 회의의 중요성이 강조되고 있는 현시점에서 회의는 집단 지성을 이끌어내기 위한 효과적 요소이나,

1) 줄임말: 답은 정해져 있으니 너는 대답만 해(상공회의소, 2017.02.27. p8)

국내기업에서는 여전히 지시형 회의가 대부분이며, 전근대적 회의방식이 업무 효과성 및 기업 혁신을 저해하고 있다(상공회의소, 2017.02.27.). 따라서 국내기업들이 어떻게 효과적으로 회의를 설계하고 이끌어야 하는지에 대한 이해와 함께 복잡한 현상에 대한 이론 및 개념을 발전시키기 위한 실증연구가 필요하다. 또한, 실증연구가 부족한 만큼 인과관계를 밝히기에 앞서 국내기업에서 시행되는 회의의 종류 및 기능, 또는 회의 관련 준거변수를 측정하기 위해 적합한 기간 및 빈도 등 척도의 특성을 탐색하는 기초연구가 우선 수행되어야 한다.

연구의 목적은 국내기업 회의 개선을 위한 실증연구의 기초를 마련하고, 변수 간 관련성을 탐색하는 것이다. 예비연구에서는 회의의 유형을 파악하고 회의 관련 변수들의 적합한 측정방식을 선정하였고, 본 연구에서는 도출된 회의유형 목록 및 회의 관련 척도들을 사용하여 변수들 간 관련성 및 영향력을 살펴보았다. 따라서 회의 관련 국내 실증연구의 시발점으로 지속적 연구를 가능케 할 것이며, 국내기업의 회의 시스템 개선방안 및 효과성 증진 전략에 기여할 수 있을 것이다.

II. 이론적 배경

2.1 회의의 정의

회의의 기능과 효과를 강조한 Schwartzman(1986)의 제언연구에서는 회의를 '업무 관련 상호작용을 위해 둘 이상이 참여하는 미리 계획된 모임'이라고 정의하였다. 또한, Boden(1994)의 저서에서는 회의의 절차에 내재된 무형의 요소를 포함시켜 '조직 구

성원들이 비전과 임무, 목표달성을 도출하고 재현하는 사회적 행동'이라 정의하였다. 그러나 최근까지 실증연구에서 주로 사용되고 있는 회의의 정의는 Rogelberg 등(2006)의 정의인 '대화보다 더 구조화되어 있고 강의보다는 덜 구조화된, 최소 둘 이상의 개인 간 발생하는 목적이 있는 업무 관련 상호작용'이다. 기업변수의 정의나 개념은 시대의 흐름에 따라 변화할 수 있으며, 회의의 개념도 마찬가지로 속성과 절차가 변화한다. Schwartzman (1989)의 저서를 시작으로 회의의 개념을 정의하고 실증연구의 초석이 되었으나, 기존의 정의로 회의를 규정하기보다는 현대식 회의에 따른 새로운 요소들이 연구에 계속 추가되기 때문에 회의의 시대에 따른 특성을 광범위하게 수용하기 위해 폭넓은 범위의 정의를 사용하고 있다.

회의연구는 2000년대에 전환점을 맞게 되는데, 단순히 팀 연구를 위한 맥락적 요소나 연구 도구가 아닌 여러 관점에서 나온 현상과 회의 자체에 대한 검증이 시작되었고, 다양한 방법론과 과학적 기법이 사용되었다. 우선 회의의 빈도와 시간의 증가가 조직원들의 웰빙에 어떤 영향력이 있는지를 검증한 연구를 시작으로, 연구에 포함된 준거변수가 다양한 직무태도 및 우울, 조직시민행동 등으로 확장되었다(e.g., Baran, Shanock, Rogelberg, & Scottl, 2012; Luong & Rogelberg, 2005; Rogelberg, Leach, Warr, & Burnfield, 2006). 또한, 회의의 물리적·절차적 특성이 회의의 결과에 어떤 영향력이 있는지에 대한 검증이 이루어져 회의의 설계적 측면에 대한 연구가 시작되었으며(e.g., Cohen, Rogelberg, Allen, & Luong, 2011; Leach, Rogelberg, Warr, & Burnfield, 2009), 다양한 조절변수가 검증되었다(e.g., Allen, Sands, Mueller, Frear, Mudd, & Rogelberg, 2012; Baran,

Shanock, Rogelberg, & Scott, 2012; Odermatt, König, Kleinmann, Nussbaumer, Rosenbaum, Olien, & Rogelberg, 2017). 추가로 회의의 유형 및 목적에 따른 분류를 살펴보는 연구도 진행되었으며(e.g., Leach, Rogelberg, War & Burnfield, 2009; Allen, Beck, Scott, & Rogelberg, 2014), 방법론적 측면에 있어서도 패널데이터 연구 및 종단 연구, 비교문화연구 등이 진행되었다(e.g., Cohen, Rogelberg, Allen, & Luong, 2011; Allen, Beck, Scott, & Rogelberg, 2014; Shanock, Allen, Dunn, Baran, Scott, & Rogelberg, 2013; Geimer, Leach, DeSimone, Rogelberg, & Warr, 2015).

2.2 회의의 유형

회의연구에서는 변수의 개념적 정의를 파악하고 기술하는 것도 중요하나, 우선 회의의 진행절차나 목표, 참여자들의 특성 등에 따라 그 종류가 다양하기 때문에 이에 대해 명확히 하는 것 역시 매우 중요하다. 회의는 유형적 특성에 따라 회의에 대한 만족도 및 효과성 등이 다르게 나타날 수 있어 명확한 분류체계를 실증적으로 도출하여 정리해야 한다. 기존 연구를 살펴보면, Leach, Rogelberg, War 및 Burnfield(2009)의 연구에서 정보공유 회의(information sharing meeting), 훈련회의(training meeting), 공로인정회의(recognition meeting), 일상적 회의(routine meeting), 특별한 이슈에 대한 회의(meeting about special problems), 총 5가지 유형의 회의를 특별한 이슈/일반회의로 범주화하여 상관분석을 통해 다양한 변수들과의 관련성을 살펴보았다. 그러나 해당 연구에 포함된 회의 유형은 실증연구에 의한 범주화가 아닌, 기존 문헌

을 근거로 연구자들이 단순히 구분한 것이며, 준거 변수에 대한 영향력 검증은 이루어지지 않았다.

한편, Allen, Beck, Scott, 및 Rogelberg(2014)의 연구에서는 온라인 패널데이터를 이용하여 회의와 관련된 다양한 폐쇄형·개방형 데이터를 담화분석(discourse analysis)하였다. 결과분석으로 '착수 중인 프로젝트', '사업정황에 대한 일상적 논의', '새로운 상품이나 서비스', '재정문제', '고객의 요구', '종업원의 혜택', '정책이나 규율', '현재 팀의 역량이나 업무과부하', '기술이나 시스템', '특정 과업이나 직무에 대한 절차의 변화', '고용계약 이슈', '종업원 수행', '교육 및 훈련', '문제파악 및 해결책 제시', '아이디어나 해결책에 대한 브레인스토밍', '생산성과 효과성에 대한 논의', 총 16가지 회의목적을 조직유형 및 직급별로 빈도분석하였다. 그러나 분류결과를 통해서도 알 수 있듯이, 회의유형을 도출한 것이 아닌 회의의 목적 자체를 범주화한 것이다. 이밖에도 다양한 회의유형이 언급된 문헌들이 존재하나, 위에서 언급한 두 연구 외에 회의의 유형을 구분하기 위한 실증연구는 드물고, 명칭이나 목적, 절차 등에 대해 통일되어 있지 않다(e.g., Astroff, & Abbey, 1998; Meetings & Conventions, 2006; Tilton, Jackson, & Rigby, 1996). 따라서 회의의 유형과 목표, 활동, 절차 등에 따라 다르게 나타날 수 있는 종업원들의 태도 및 회의의 효과를 살펴보기 위해서는 중복된 명칭이나 내용을 범주화하고, 국내기업에서 실제로 사용되고 있는 형태로 명확히 정리할 필요가 있다. 추가로 이러한 특정 회의유형에 참여하는 정도가 변화할수록 회의시간 및 빈도에 대한 지각이 증가하여 회의를 부담스럽게 지각하는지, 혹은 회의에 대한 만족감 및 회의의 효과성 등이 다르게 나타나는지 탐색적으로 살펴볼 필요가 있다. 따라서 도출된 각 회의유형이 회의부담에 어떤 영향력

이 있는지, 회의만족 및 회의효과성에는 효과가 있는지 살펴볼 것이다.

2.3 회의 관련 변수

2.3.1 회의만족과 회의효과성

회의에 대한 만족(meeting satisfaction)은 종업원들이 지각하는 회의에 대한 감정이며, 이는 정서 사건이론에 근거한다. 정서사건이론(affective events theory; Weiss & Cropanzano, 1996)은 조직 환경에서 발생하는 사건들이 종업원들의 인지 및 감정, 정신상태, 성과, 조직몰입, 직무만족에 영향을 준다는 이론이며, 회의가 조직 내에서 강력한 정서를 유발하는 사건이기 때문에 이 역시 직무만족에 영향을 끼친다. 회의만족과 직무만족에 대한 차별성 여부는 Rogelberg, Allen, Shanock, Scott 및 Shuffler(2010)의 연구에서 검증되었는데, 요인분석을 근거로 개인차변수 및 직무만족의 다양한 측면, 그 외 통제변수들(역할모호성, 팀 만족, 부정정서 등)을 포함하여 회의만족이 직무만족에 미치는 영향력을 확인하였다.

지각된 회의효과성(perceived meeting effectiveness)은 회의에 참여하는 동안 무엇이 도출되고 획득되었는지에 대한 평가이다. 회의가 부담되고 시간낭비라는 불평은 효과성이 낮아서 발생하는 것이며, 반대로 회의가 개인의 업무에 이익이 된다면 과업완수의 원천으로서 가치 있게 평가된다(Allen, Rogelberg, & Scott, 2008; Odermatt, König, Kleinmann, Nussbaumer, Rosenbaum, Olien, & Rogelberg, 2017 재인용). 회의는 업무에서 많은 부분을 차지하기 때문에 회의의 효과는 일시적 영향력에서부터 일반적 영향력까지 범위가 매우 넓다. 기존 연구에

서 회의의 효과성은 종업원의 JAWB(job attitude and well-being)에 대한 강력한 예측변수이며, 장기적으로 성과 및 조직의 이익과도 연관된다(e.g., Rogelberg et al., 2006; Kauffeld et al., 2012). 따라서 회의에 대한 만족은 회의절차 및 결과를 통해 지각되는 개인의 정서 및 감정이며, 지각된 효과성은 결과에 대한 객관적 평가이다. 회의만족과 지각된 회의효과성은 실증연구를 통해서도 구분되는데, 회의에서 사용하는 의사결정 소프트웨어가 높은 수준의 생산성(효과성)을 보여주었으나, 사용자들에게는 부정적 만족감을 도출하였던 연구례로 들 수 있다(e.g., Reinig, Briggs, Shepherd, Yen, & Nunamaker, 1995).

2.3.2 회의의 부정적 측면(회의부담)

종업원들이 수행하는 직장 내 모든 업무에는 책임이 부여되는데, 이러한 책임은 명시적·암묵적 목표 및 요구사항으로 대체되고, 이를 성취하는 것이 바로 수행의 결과이다. 추가로 종업원 개인은 자신에게 부과된 여러 과업들 외에 자신만의 목표를 도출하나, 이러한 목표들은 직장생활 중 다양한 사건이나 상황에 의해 방해를 받는다(Jett & George, 2003). 예를 들어, 직장에서 수시로 전화를 받으면서 과업이 방해받는 경우, 완수되지 못한 과업은 여유가 생겼을 때 다시 재개된다. 그러나 이러한 절차로 인해 개인에게는 추가적 노력이 필요하게 되고, 부정적 정서가 발생하며, 웰빙에 대한 지각 수준은 감소하게 된다(Butterfield, 1964; Zijlstra, Roe, Leomora, & Krediet, 1999).

Zohar(1999)의 방해와 행동이론(interruptions and action theory)에 따르면, 업무 중 방해를 일으키는 성가신 일(hassles)을 처리하기 위한 노력

은 개인의 자원(resources)을 고갈시키고, 본래 수행 중이던 업무에 지장을 초래해 피로와 부정적 정서가 발생한다. 또한, 행동규제이론(theory of activity regulation; Zijlstra et al., 1999)에 따르면, 업무과업의 수행은 인지적 체계(schema)를 작동해야 하는 목표 지향적 행동인데, 이에 방해 요소가 나타날 시 개인의 활동계획을 수정해야 하고, 방해로 나타난 새 정보를 처리하는 동안 미완성 과업에 대한 주의력(attentional capacity; Cohen, 1980)을 억제하는 추가적 노력이 필요하기 때문에 인지체계가 방해받게 된다. 이는 모든 성과의 조절과 실행에 필요한 추가적 자원이 요구됨을 설명하는 자원보존이론(conservation of resource theory; Hobfoll, 1993; Hobfoll & Shirom, 1993; 2000)으로도 이해가 가능하다. 따라서 필요 이상으로 장시간이 소요되는 회의 및 잦은 회의참여, 호출 등은 업무에 대한 방해로 지각되고, 주의력 전환에 대한 추가적 노력과 자원의 고갈로 인해 부정적으로 지각되는 것이다.

회의에 대한 부정적 측면, 즉 회의참여에 대한 부담감은 기존 연구들에서 시간이나 빈도로 측정된다. 기간을 한정하고 회의로 소비한 시간과 평균 참여 횟수를 측정하며, 연구자들은 이를 회의부담(meeting demand)이라 정의하였다(e.g., Luong & Rogelberg, 2005; Cohen, Rogelberg, Allen, & Luong, 2011). 업무 중 회의에 참여하게 될 때 대부분의 경우 새로운 업무요구가 발생하므로 기존의 업무를 중단하거나 목표성취가 더더지며, 회의에 대한 부담 수준이 높아질 때 부정적 감정을 지각하게 되고, 회의의 효과성 역시 낮은 수준으로 평가된다(Luong & Rogelberg, 2005; Cohen, Rogelberg, Allen, & Luong, 2011). 이에 따라 업무의 대부분을 부정적 감정이 야기되는 회의로 채우게 되면 직무의

전반에 대해서도 만족감이 감소한다. 따라서 회의부담의 증가는 개인의 회의만족 및 회의효과성, 직무만족에 부적 영향을 지닐 것으로 기대된다.

가설 1: 회의부담은 회의준거변수와 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

1-1: 회의부담은 회의만족에 부적 영향을 미칠 것이다.

1-2: 회의부담은 지각된 회의효과성에 부적 영향을 미칠 것이다.

1-3: 회의부담은 직무만족에 부적 영향을 미칠 것이다.

2.3.3 회의설계특성

회의설계특성이란, 회의의 결과물에 긍정적 영향을 미치는 회의 리더나 조직에 의해 정해진 다양한 객관적 요소를 일컬으며, 시간적 특성을 비롯하여 참가자 특성, 물리적 특성, 절차적 특성을 모두 포함하는, 성공적 회의를 준비하고 실행하는데 매우 중요한 요소이다(Cohen, Rogelberg, Allen, & Luong, 2011, p.93-94; Niederman & Volkema, 1999). 관련 연구를 살펴보면, 회의시간 엄수 여부나 물리적 특성 등을 개별적으로 검증한 몇몇 연구가 존재하며(e.g., Bluedorn, Turban, & Love, 1999; Luong & Rogelberg, 2005), 일련의 설계특성을 동시에 검증한 실증연구도 존재한다(Cohen, Rogelberg, Allen, & Luong, 2011; Leach, Rogelberg, Warr, & Burnfield, 2009). 우선 Leach, Rogelberg, Warr, 및 Burnfield(2009)의 연구에서는 시간 엄수(신속한 시작과 종료), 회의공간 및 장소의 적절성, 회의에서 완료해야 하는 아젠다(agenda)의 존재 여부, 회의 진행에 대한 기록, 의장의 존재, 총 5

가지 설계특성을 제시하여 설계특성이 지각된 효과성에 영향을 미치는지 검증하였고, 참석자의 몰입이 이를 매개하는지 검증하였다. 다음으로 Cohen, Rogelberg, Allen 및 Luong(2011)의 연구에서는 시간적 요인(휴식 사용, 신속한 회의 시작과 종료, 회의 지속시간), 물리적 요인(조명의 질, 회의공간, 회의형식, 소음수준, 기분전환, 좌석배치, 공간배치, 온도), 절차적 요인(아젠다, 규칙, 회의록, 회의녹화), 참가자요인(퍼실리테이터, 참석인원), 총 4가지 상위범주 밑에 18가지 특성과 회의의 질 간 관계에 대해 상관분석을 실시하였다.

설계특성과 관련된 연구가 많지 않아 다양한 결과 변수 및 성과에 대한 영향력의 근거는 부족하나, 회의의 설계적 특성은 회의의 시작 전·후, 혹은 이를 진행하는 동안 회의의 설계를 어떻게 계획하고, 변화시켜야 하는지에 대해 풍부한 정보를 제공해주며, 비교적 낮은 비용으로 적용 가능한 실무적 시사점을 얻을 수 있다. 기존 연구에서 잘 설계된 회의의 목표는 토론 및 의사결정, 문제해결을 촉진시키고 참가자들이 방해받지 않고 회의에 집중하여 충분히 몰입할 수 있도록 한다(Spencer & Pruss 1992; Tropman 1996). 또한, 정교하게 설계된 회의는 집단이 회의 내 절차적 준거(업무분배, 협업, 노력 투입)의 중요성을 인식할 때 회의효과성에 강력한 예측변수가 된다(Campion, Papper, & Medsker, 1996; Nixon & Littlepage, 1992).

앞서 언급한 바와 같이, 회의는 직장인들의 업무에 있어 매우 많은 빈도를 차지한다. 따라서 회의는 업무의 일종이며, 회의의 특성은 업무의 특성이라고 볼 수 있다. 또한, 회의설계특성은 회의에 대한 다양한 측면의 특성을 나타내고 개인의 몰입과 수행을 증진시킨다(Spencer et al., 1992; Tropman 1996). 따라서 회의설계특성의 영향력은 직무특성

모형(job characteristics model; Hackman & Oldham, 1975)에 포함된 기술다양성 및 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 피드백이 자원변수로서 업무 태도 및 성과에 미치는 영향력의 원리와 유사하다. 이러한 직무특성모형의 하위요인들은 잠재적 동기부여 점수(motivating potential score)로서 공식을 통해 통합되어 직무성과나 직무만족을 정적으로 예측하기도 한다(Hackman, 1977; Piers, 2012). 이를 근거로 본 연구에서의 통합된 회의설계특성은 회의준거변수에 정적 효과를 지닐 수 있다.

가설 2: 회의설계특성은 회의준거변수에 정적 영향을 미칠 것이다.

2-1: 회의설계특성은 회의만족에 정적 영향을 미칠 것이다.

2-2: 회의설계특성은 회의효과성에 정적 영향을 미칠 것이다.

2.3.4 리더십

회의에서 회의를 개최하고 진행하는 주재자가 있거나, 자신의 상사와 함께 회의에 참여하는 것만으로는 업무성과의 질 및 회의효과성을 정확히 파악하기 어렵다. 이는 회의 중 상사의 태도와 행동이 관건이기 때문이다. 즉, 업무에서 상사가 어떤 리더십을 통해 업무의 질을 높이기 위한 노력을 하는지가 중요하다. 리더들은 회의라는 업무형태를 통해 부하들과 정기적으로 만나게 되며, 이는 업무 관련 목표를 달성하기 위한 리더의 핵심적 역할이다(Odermatt et al., 2017). 또한, 상사나 관리자 등은 회의에 대한 준비 및 진행에 소비하는 업무시간의 비율이 매우 높고, 이러한 비율은 계속 증가 추세에 있다. 따라서 회의에 영향을 끼치는 효과적 리더십은 업무목

표로 이어지는 회의만족 및 회의효과성을 높이기 위해 우선적으로 고려되어야 할 요소 중 하나이다(Van Vree, 1999; 2011). 그리고 리더-부하의 업무적 관계인 리더십이 회의를 통해 직무 및 조직에 대한 결과물에도 큰 영향을 끼친다고 전제할 수 있다.

Baran, Shanock, Rogelberg 및 Scott(2012)의 연구를 예로 들면, 해당 연구에서 관계적 시스템 이론(relational systems theory; Watzlawick, Beavin, & Jackson, 1967)과 사회교환이론(social exchange theory; Blau, 1964)을 근거로 회의 중 지각된 리더-부하 관계가 조직 결과변수에 미치는 영향력을 검증하였다. 이러한 리더-부하 관계는 상호호혜규범에 따라 상호존중, 신뢰, 이해에 대한 의무감을 지각하는 리더-부하 교환(leader-member exchange; LMX; Graen & Uhl-Bien, 1995)이나 조직공정성(organizational justice; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001)의 하위 요인인 상호작용 공정성(interactional justice)을 근거로 하였다. LMX이론에 의하면, 리더와 부하의 상호관계에 초점을 맞추어 상사-부하 교환의 질이 부하의 업무책임감 및 의사결정, 성과 등에 영향을 끼친다. 또한, 상호작용 공정성의 측면에서는 상사가 회의에서 절차를 제시하고 해당 절차에 의해 전달되는 정보의 질을 통해 상호작용의 질이 좌우된다. 이는 상사가 직접 관리하는 측면이기 때문에 리더십과 높은 연관성을 지닌다(Cohen-Charash & Spector, 2001).

앞서 언급한 바와 같이, 평소 업무나 회의에서 리더가 절차를 제시하고 특정 절차를 준수하는 것은 업무성과를 수월하게 하고, 구성원들이 업무의 질을 높게 지각하도록 만든다(Baran et al., 2012; Leach et al., 2009). 이는 회의에 적용되는 리더십 스타일이 어떤 유형인지에 따라 결정된다. 즉, 회

의를 이끄는 과정은 리더의 업무절차에 대한 관리유형에 따라 변화하고, 리더가 스스로 가정하는 역할과 목표, 행동 등이 과업완수로 이어지는 것이다. 리더십을 크게 과업 중심형 리더(initiating structure)와 배려형 리더(consideration)로 구분하여 분석한 Odermatt, König, Kleinmann, Nussbaumer, Rosenbaum, Olien, 및 Rogelberg(2017)의 연구를 살펴보면, 과업 중심형 리더는 시간 관리와 자원분배, 토론이 구조적으로 이루어지는지, 목표지향적으로 진행되는지, 적절한 정보가 제공되어 효과적으로 목표달성이 가능한지에 초점을 맞추는 반면, 배려형 리더는 회의 참가자들에게 관심과 존중을 표현하면서 공평하게 대우하고 집단의 복지와 더불어 지지적인 회의환경을 조성한다(Halpin & Winer, 1957; Judge, Piccolo, & Ilies, 2004).

위에서 언급한 바와 같이, 과업 중심형 리더십은 과업 지향적 회의절차에 영향을 끼친다. 과업 지향적 절차는 체계적 의사소통과 정보의 분석에 초점을 두고, 팀원들의 분열을 최소화하면서 필수 과업을 성취하는 데 집중하게 하며, 명시적·구조적 촉진으로 집단의 목표 획득에 긍정적 영향을 지닌다. 또한, 배려형 리더십은 관계 지향적 회의절차에 영향을 미친다. 이는 대인관계에 관심을 집중시키고, 수용과 존중, 몰입 관련된 개인의 동기를 증가시키며, 회의를 구성원들 간 관계가 정의되고 해석되는 장으로 수용하게 만든다(Allen, Rogelberg, & Scott, 2008; Beck & Keyton, 2009; Briggs, Reinig, & de Vreede, 2006; Kauffeld & Lehmann-Willenbrock, 2012; Niederman & Volkema, 1999; Nixon & Littlepage, 1992; Odermatt et al., 2017; Yukl, 2006). 따라서 배려십의 수준이 높은 리더는 참가자들의 수용과 존중, 몰입욕구에 관심을 기울이기 때문에 따뜻하고 친근한 환경

을 조성하게 된다. 이는 앞서 정서사건이론에 근거를 둔 회의 내 긍정적 정서를 유발한다(Bass, 1990; Judge et al., 2004). 또한, 과업중심형 리더 변수가 집단의 성과와 관련성을 지니기 때문에 회의에 대한 효과성에 영향력이 있다. 이를 통해 배려형 리더십은 회의 만족에 정적 효과를 지니고, 과업중심형 리더십은 회의효과성에 정적 효과를 지닌다고 가정할 수 있다.

가설 3: 리더십은 회의 준거변수에 영향을 미칠 것이다.

3-1: 배려형 리더십은 회의만족에 정적 영향을 미칠 것이다.

3-2: 과업중심형 리더십은 회의효과성에 정적 영향을 미칠 것이다.

2.4 회의변수에 의한 매개효과 및 조절효과

2.4.1 회의변수에 의한 매개효과

앞서 회의부담에 대해 기술했듯이, 회의의 시간과 빈도가 증가할수록 개인은 자신에게 부과된 목표를 성취하는데 방해가 지각하게 되며, 이는 회의에 참여하기를 꺼리는 부담감으로 작용한다(Jett & George, 2003; Luong & Rogelberg, 2005). 이에 따라 회의에 대한 참여 및 전반적 평가에 있어 부정적 정서가 영향을 끼치게 되고, 방해받은 업무를 성취하는데 추가적인 자원이 요구됨에 따라 직무만족에도 부정적 영향을 끼치게 된다(Zohar, 1999). 또한, 회의부담이 미치는 부정적 효과는 회의에 대한 부정정서를 일으킬 뿐 아니라 회의의 효과성 역시 낮은 수준으로 지각하게 될 것이다. 즉, 회의부담의 지각은 정서적 측면과 효과성 측면에 모두 부정

적 효과를 낳고, 개인의 업무에 많은 부분을 차지하는 회의에 대한 만족과 효과성은 전체 업무에 대한 만족감에도 부정적 효과를 가져올 것으로 예상된다.

가설 4: 회의부담과 직무만족 간 관계를 회의 준거변수가 매개할 것이다.

4-1: 회의부담과 직무만족 간 관계를 회의만족이 매개할 것이다.

4-2: 회의부담과 직무만족 간 관계를 회의효과성이 매개할 것이다.

회의설계특성은 회의시간 엄수, 기록 여부, 회의공간 등 형식적, 물질적 특성이며, 회의가 얼마나 잘 설계되어있는지에 대한 평가이다. 잘 설계된 회의는 논점이탈 및 시간낭비를 줄이고 업무성과로의 연결을 촉진하기 때문에 회의참여자들의 몰입감을 증가시키고 효과성에 대한 지각 수준도 높아지게 된다(Spencer & Pruss 1992; Tropman 1996). 이는 직무특성이론과 마찬가지로 일종의 업무자원으로서의 기능을 지녀 개인의 전반적 업무태도인 직무만족으로의 직접적인 효과는 가정할 수 없으나, 회의만족 및 회의효과성을 거쳐 직무만족으로 연결될 수 있을 것이다(Rogelberg et al., 2006; Rogelberg et al., 2010).

가설 5: 회의설계특성은 회의준거변수를 통해 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

5-1: 회의설계특성과 직무만족 간 관계를 회의만족이 매개할 것이다.

5-2: 회의설계특성과 직무만족 간 관계를 회의효과성이 매개할 것이다.

상사의 리더십은 종업원의 직무·조직 관련 결과

변수 지각에 영향을 끼친다(Karadağ, 2015). 또한, 최근 대부분의 기업 리더는 회의를 통해 부하들과 상호작용하며, 이러한 상호작용방식은 리더십 스타일에 따라 다르게 나타난다(Odermatt et al., 2017). 연구에 따르면, 배려형 리더는 관계 지향적 절차에 따라 종업원들에게 관심과 존중을 기반으로 지지적 환경을 조성하여 긍정적 정서를 유발하며, 과업 중심형 리더는 체계적인 의사소통과 정보분석에 초점을 맞춰 목표성취를 촉진한다(Halpin & Winer, 1957; Judge, Piccolo, & Ilies, 2004). 따라서 배려형 리더십과 과업 중심형 리더십은 각각 회의만족과 회의효과성을 통해 종업원들의 직무만족을 증가시킬 것이라 기대된다.

가설 6: 리더십과 직무만족 간 관계를 회의 준거 변수가 매개할 것이다.

6-1: 배려형 리더십과 직무만족 간 관계를 회의만족이 매개할 것이다.

6-2: 과업중심형 리더십과 직무만족 간 관계를 회의효과성이 매개할 것이다.

2.4.2 회의변수에 의한 조절효과

Hobfoll과 Shirom(1993, 2000)의 자원보존이론(conservation of resources theory)에 따르면, 개인은 자신이 지닌 자원에 대한 위협을 받게 될 때 스트레스를 지각하며, 이에 대처하기 위해 자원을 유지하거나, 추가적 획득을 위해 노력한다. 업무 중 회의가 빈번히 발생하고 이에 소비하는 시간이 길어지면 개인은 자신의 업무목표를 달성하는데 필요한 시간 및 에너지 등 개인적 자원이 점차 고갈되기 때문에 스트레스가 발생한다. 이러한 회의로 인한 스트레스는 앞서 언급한 바와 같이 직무만족에 영향을

준다(Rogelberg et al., 2006). 이를 감소시키기 위한 방안은 직무요구-자원 모형(job demands-resources model)으로 설명할 수 있다. 해당 모형 이론에 따르면, 업무과부하(work overload) 및 역할갈등(role conflict) 등의 직무요구가 스트레스에 미치는 영향력은 자율성(autonomy), 직무특성, 사회적지지(social support), 직장 내 관계의 질 등과 같은 자원에 의해 완충된다(Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli, & Schreurs, 2003).

회의 참여에 대한 부담을 발생시키는 회의시간과 빈도는 위에서 언급한 자원고갈의 위협 혹은 업무과부하에 대한 지각을 일으키기 때문에 업무요구에 해당된다고 볼 수 있다. 또한, 회의설계특성은 회의절차 및 물리적 조건 등과 같은 업무적 특성이라 할 수 있으며, 관련 연구에서 자원변수로 빈번히 사용되고 있는 직무특성모형(job characteristics model: Hackman & Oldham, 1975)에 비교될 수 있다. 또한, 리더십의 경우 최근까지 연구에서 직무요구-자원 모형 내 자원변수로 활용되고 있으며(e.g., Schaufeli, 2015; Wang, Chen, & Bakker, 2017), 상사의 지지(supervisory support) 역시 요구를 감소시키고 직무만족 등 긍정적 조직결과변수를 증가시키는 직장 내 관계적 자원 중 핵심변수이다(Lu, Cooper, & Lin, 2013). 따라서 회의부담이 미치는 부정적 효과는 물리적 자원인 회의설계특성과 관계적 자원인 리더십에 의해 감소할 것이다. 또한, 앞서 기술한 바와 같이, 관계지향적 절차에 영향을 끼치는 배려형 리더십은 회의만족에 미치는 효과를 조절할 것으로 기대되고, 과업중심형 리더십은 과업중심적 절차에 영향을 끼치므로 회의 효과성에 미치는 효과를 조절할 수 있을 것이다(Odermatt et al., 2017).

가설 7: 회의부담이 회의준거변수에 미치는 영향력은 회의설계특성에 의해 조절될 것이다.

7-1: 회의부담이 회의만족에 미치는 부적 영향력은 회의설계특성에 의해 약화될 것이다.

7-2: 회의부담이 회의효과성에 미치는 부적 영향력은 회의설계특성에 의해 약화될 것이다.

가설 8: 회의부담이 회의준거변수에 미치는 영향력은 리더십에 의해 조절될 것이다.

8-1: 회의부담이 회의만족에 미치는 부적 영향력은 배려형 리더십에 의해 약화될 것이다.

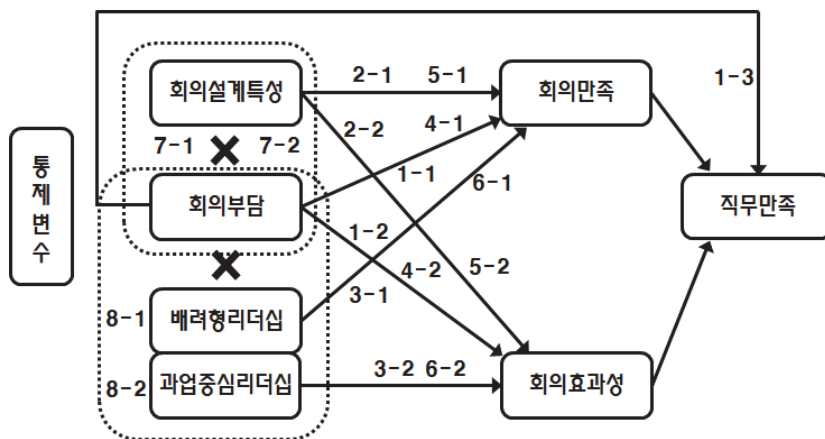
8-2: 회의부담이 회의효과성에 미치는 부적 영향력은 과업중심형 리더십에 의해 약화될 것이다.

현재까지 기술한 가설들을 종합한 내용은 <그림 1>과 같다.

III. 연구방법

3.1 요약

이 연구는 예비연구와 본 연구로 구분된다. 예비연구에서는 반구조화된 설문을 통해 회의의 종류를 파악하고 회의 관련 변수들의 적합한 측정방식을 선정하였다. 본 연구에서는 예비연구를 통해 개발된 회의유형 목록 및 회의 관련 척도들을 사용하여 변수 간 관련성 및 영향력을 살펴보았다. 두 연구의 상세한 절차는 다음과 같다. 첫째, 회의 관련 기존 연구와 문헌들을 조사하여 회의유형 관련 정보를 탐색하고, 회의부담 및 회의만족, 효과성에 대한 변수 및 척도를 탐색한다. 둘째, 반구조화된 설문을 통해 회의의 종류를 조사하여 이를 범주화하여 목록을 도출하며, 실증연구에 적합한 변수의 측정방식을 조사하여 선정한다. 셋째, 회의유형에 따라 회의부담의 차이가 발생하는지, 회의준거변수에 영향력이 있는지를 살펴본다. 넷째, 회의 관련 척도를 사용하여 변수



<그림 1> 가설모형

를 측정하고, 이들 간 관련성을 살펴보고, 인구통계 변수를 통제하여 회의부담이 직무만족 및 회의 준거 변수(회의만족, 회의효과성)에 미치는 영향력 및 기타 회의 관련 변수가 회의 준거변수에 미치는 영향력을 검증한다.

3.2 예비연구의 대상 및 분석절차

예비연구에서는 회의종류를 파악하고, 회의부담 및 회의만족, 회의효과성의 측정방식에 대한 적합성을 검증하였다. 우선 연구자들이 선행연구 및 기업 자료 검토, 웹 검색을 통해 회의의 종류를 탐색하여 각각의 명칭과 목표, 진행방식 등을 정리하였다. 문헌 및 웹 검색결과, 선행연구 3편과 문헌자료 5편, 기업·기관 웹사이트 3곳에서 회의의 유형과 내용을 설명하는 자료를 파악하였으며, 이를 검토하고, 범주화하여 회의목적과 구성원에 따른 분류표를 작성하였다. 또한, 회의부담 및 회의만족, 회의효과성이 측정된 연구들을 검토하여 회의빈도 및 회의 참석시간 측정 시 기간설정 범위를 조사하였다(Astroff & Abbey, 1998; Allen, Beck, Scott, & Rogelberg, 2014; Hartl, 2003; Leach, Rogelberg, Warr, & Burnfield, 2009; Oliverio, Pasewark, & White, 1998; Tilton, Jackson, & Rigby, 1996; Waddell & Rosko, 1993; Volkema & Niederman, 1995;²⁾ 기업 웹사이트: KOO Facilitation Group, Meetings & Conventions; Westside Toastmasters). 이후 회의유형 분류표와 측정방식에 대한 연구자료 수집 후 응답자들이 각 항목을 비교하고 선택하여 그 이

유를 기재할 수 있도록 반구조화된 설문지를 제작하였다.

설문지 초본 완성 후 국내 대기업 및 공기업 차장급 종사자 2인에게 자문을 구하여 회의종류 분류표와 회의 관련 문항의 이해도 등 전반적인 내용을 감수하도록 요청하였으며, 감수자 2인에게는 5만원 상당의 상품권을 제공하였다. 본 감수자 2인은 약 13년간 인사업무 및 기획, 컨설팅, 대외협력 등 회의가 빈번히 이루어지는 직종에 종사하였으며, 회의와 관련해 회의참가자에서부터 회의리더까지 모든 역할과 다양한 회의유형을 경험하였다. 자문을 통해 설문지 내 회의 정보의 내용과 기술방식, 문항 등을 수정하여 응답자들의 이해도를 높이고 응답과 기술이 수월하도록 하였다.

반구조화 설문지 측정을 위해 국내 중견·대기업 5곳의 종업원 및 외부 관계자를 섭외하여 사전에 업무에서 회의가 빈번히 이루어지는지 파악 후 관리(교육, 인사, 총무 등)업무와 경영지원(기획)업무를 수행하는 직장인 27명을 대상으로 설문을 실시하였으며, 참가자에게는 3만원 상당의 상품권을 지급하였다. 설문 대상자들은 회의종류 목록을 읽고 평소 자신이 직장생활을 하면서 참여하는 회의에 대해 명칭과 목적, 구성원, 절차 등에 대해 상세하게 기재하였다. 그리고 중요도 5점 척도와 더불어 업무에서 차지하는 비율에 대해 전체 회의 100%를 기준으로 각 회의의 참여비율이 얼마나 되는지 응답하였다. 또한, 참여빈도 및 참석시간, 만족도, 효과성에 대해 1주일 평균, 한 달 평균, 최근 한 달, 지난 3개월로 기간을 구분하여 응답하기에 적합한 기간을 선택 후 이유를 기술하였다.

2) <https://koofa.kr/>
<https://westsidetoastmasters.com/>

3.3 예비연구 결과

예비연구 참가자들의 인구통계학적 정보는 다음과 같다. 우선 남성 19명(70.4%), 여성 8명(29.6%)로 남성이 더 많았으며, 연령은 20대 10명(37.0%), 30대 16명(59.3%), 40대 1명(3.7%)이었다. 직급의 경우 사원 11명(40.7%), 대리 9명(33.3%), 과장 7명(25.9%)이 포함되었으며, 부서는 관리부서 19명(70.4%), 경영지원부서 8명(29.6%)이었다. 현 직장 재직기간의 경우 평균 63.22개월($SD=62.86$)로 나타났다. 분석결과, 목적과 구성원에 따른 17개 회의유형 중 참석빈도가 1이거나 전혀 없는 것으로 나타난 4개 유형(비즈니스 미팅, 경영진 회의, 이사회 회의, 공로인정 회의)을 제외한 13개 회의유형에 대한 정보가 도출되었다.

연구자들은 내용분석과 논의를 통해 회의유형 목록에 합의하였으며, 합의절차는 다음과 같은 규칙에 따라 이루어졌다. 첫째, 참여빈도가 높은 회의를 목록에 포함하는 것으로 합의하였다. 분석결과, 참여빈도 0이나 1로 나타난 회의유형을 제외한 참여빈도 평균은 8명($SD=6.93$)으로 나타났으며, 각 회의 참여빈도를 확인하여 이보다 높았을 경우 목록에 포함하였다(개인당 평균 3.82개 회의유형 참여). 둘째, 앞서 언급한 참여빈도와 더불어 중요도를 고려하여 중요도 전체 평균 점수 3.92점($SD=1.02$) 이상의 점수로 평정된 회의유형을 포함하였다. 셋째, 앞서 두 가지 수치가 낮은 수준일 경우에도 참여비율이 전체 평균 26.33% ($SD=22.25$)보다 높은 경우 응답자들이 기재한 목적과 구성원, 추가사항을 종합하여 포함 여부를 논의하여 합의하였다. 또한, 세 가지 수치가 상대적으로 낮은 수준이더라도 다른 회의유형과 차별화되는 특성 및 절차를 지니고 있을 경우 포함 여부를 논의하여 합의하였다. 넷째, 응답

자들이 기재한 회의의 목적과 구성원, 추가사항을 검토하여 해당 내용이 유사한 경우 회의명칭을 통합하였으며, 통합된 회의유형의 각 참여빈도, 중요도를 합산하여 포함 여부를 논의하였다.

합의결과에 대한 상세 내용은 다음과 같다. 우선 긴급현안회의의 경우 내용분석 결과, 스탠드업 미팅과 목적 및 절차가 유사한 것으로 나타났으며, 본 두 가지 회의유형은 참여빈도 및 중요도가 상대적으로 높지 않으나, 다른 회의유형과 차별화된 절차를 지니고 있어 통합하여 목록에 포함하였다. 또한, 부서간 회의의 경우 구성원 특성 외에 목적이 정보공유 및 의사결정 회의와 유사하게 나타나 통합하기로 합의하였다. 브레인스토밍(창의적 기획 회의)과 역량강화 회의는 중요도 평균과 참여빈도가 비교적 높게 나타났으며, 의사결정회의 및 지시보고회의, 조정회의는 중요도 평균과 참여빈도가 모두 높은 수준으로 나타났다. 특히, 정보공유회의의 경우 모든 응답자가 참여하는 것으로 나타났으며, 중요도 및 참여비율의 수준도 높게 나타났다. 회의명칭에 있어 기업마다 서로 다른 명칭을 사용하거나, 응답자들의 의견을 근거로 수정되어야 할 유형은 없었다(표 1, 부록 1 참고).

회의빈도와 회의시간에 대한 측정방식의 선택결과를 살펴보면, 기간을 1주일로 설정하여 평균을 측정하는 항목에 대한 선택빈도가 가장 높게 나타났다. 이유를 살펴보면 기업에서 실시하는 회의는 주로 일주일·한 달 단위로 설계가 되어있기 때문이라는 이유 및 직장에서 회의가 매우 빈번히 발생하기 때문에 1주일 이상의 기간을 상정할 시 기억하기 어렵다는 이유가 있었다. 또한, 회의 만족과 회의 효과성의 측정방식의 선택결과를 살펴보면, 평소에 참석하는 회의로 측정하는 항목에 대한 선택빈도가 가장 높게 나타났다. 이유를 살펴보면 기간을 한정할 경우 특

〈표 1〉 회의유형 분석 및 합의 결과

구분	유형	빈도	중요도	비율	내용분석	결과
1	긴급현안회의	3	4.3	30.0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 목적: 업무진도 체크, 업무조정, 피드백 ▪ 설명: 정보공유 및 다음 업무절차를 위한 준비, 고객 및 직원의 요구를 예측하는 등 확인절차를 위한 질문을 주고받는 짧은 회의 	포함
2	브레인스토밍 (창의적 기획 회의)	9	3.9	18.9	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 목적: 기획 및 아이디어 도출 ▪ 설명: 새로운 아이디어 및 기획 내용의 초안을 마련하기 위한 회의이며, 자유로운 의사소통을 통해 내용 공유를 수행 	포함
3	의사결정 회의	14	4.2	23.5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 목적: 의사결정 ▪ 설명: 어떤 사안에 대해 의사결정을 하는 것을 목적으로 하며, 절차의 승인, 특정 업무 추진 여부의 결정, 평가 기준의 선정, 인사조치, 성과 배분 결정 절차 등을 포함 	포함
4	정보공유 회의	27	4.2	34.3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 목적: 새로운 정보공유 ▪ 설명: 구성원들이 알아야 하는 사항을 명확히 전달하기 위해 조직이나 부서, 팀, 개인 간 새로운 이슈를 공지하거나 논의 	포함
5	지시·보고 회의	12	3.7	31.0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 목적: 지시 및 보고 ▪ 설명: 결정된 사안을 실행하기 위해 명령 또는 지시를 내리고, 추진상황을 보고 받는 회의 	포함
6	조정 회의	11	4.0	20.0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 목적: 특정사안에 대한 공유, 해결 ▪ 설명: 새롭게 발생했거나 흔치 않은 특정 이슈 및 갈등이 왜 발생했는지, 책임소재 등을 논의하고 문제의 원인을 탐색하여 이를 해결하는 것을 목적으로 하는 회의 	포함
7	역량강화 회의	4	3.5	9.8	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 목적: 교육훈련 ▪ 설명: 사내·외 강사를 포함하여 직원 및 부서 단위로 지식의 확대, 역량 증진을 위해 개최하는 회의 	기타
8	컨퍼런스 및 워크샵	6	2.8	9.2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 목적: 교육훈련, 회사경영방침 공유, 컨퍼런스 ▪ 설명: 단합대회와는 구분되는 다양한 전략을 통한 모임이며, 장기목표를 설정하여 특정 사안에 대한 관련자들이 집중적으로 일함 	기타
9	팀 빌딩 미팅	4	3.8	11.7	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 목적: 팀 단합, 업무내용공유 ▪ 설명: 팀 의사소통, 갈등해결, 정서적 측면을 공유하여 목표에 대한 일치 및 헌신을 획득하거나 상호 간 신뢰강화 등을 목적으로 함 	기타
10	스탠드업 미팅	3	3.3	39.0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 긴급현안회의와 목적 및 절차 유사 	통합1
11	부서 간 회의	4	3.8	22.5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 구성원에 따른 특성 외 정보공유회의 및 의사결정회의와 유사 	통합3,4
12	직원 미팅	4	4.3	60.0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 구성원에 따른 특성 외 정보공유회의 및 의사결정회의와 유사 	통합3,4
13	프로젝트 팀 회의	2	3.5	10.0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 구성원에 따른 특성 외에 없음 	제외

정 회의에 대한 감정이나 효과성에 편차가 클 수 있으므로 전반적인 회의에 대해 측정하는 것이 적절하다는 이유, 직장에서 실시하는 다양한 회의에 대한 전반적인 기분이나 효과성을 응답하는 것에 무리가 없다는 이유가 있었다. 따라서 본 연구의 설문에서 회의부담의 경우 기간을 1주일로 설정하여 평균적으로 참여하는 횟수와 시간을 응답하도록 하였으며, 회의만족 및 회의효과성의 경우 평소에 참여하는 다양한 회의에 대해 응답하도록 하였다(부록 2 참고).

3.4 본 연구의 대상 및 분석절차

본 연구에서는 예비연구 결과를 근거로 응답자들이 참석하는 회의유형, 회의부담, 회의만족, 회의효과성, 회의설계특성, 리더십 간 관련성과 영향력을 검증하였다. 404명의 직장인들에게 설문을 실시하였으며, 불성실응답 및 재직기간이 1년 이하로 업무나 회의 등에 대한 경험이 부족한 직장인 35명을 제외한 총 369부를 분석에 사용하였다. 분석절차는 다음과 같다.

우선 척도 내 문항들의 신뢰도를 검증하기 위해 SPSS 25.0을 사용한 내적 합치도 계수 Cronbach's α 값을 산출하였다. 다음으로 AMOS 22.0을 이용한 측정모형 검증을 실시하여 전체 변수들에 대한 요인구조를 경쟁모형들과 비교하였으며, 모형 적합도는 CFI(Comparative Fit Index), TLI(Tucker-Lewis Index), NFI(Normed Fit Index), RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation)를 사용하였고, 각 모형 적합도의 기준은 $CFI \geq .8$, $TLI \geq .8$, $NFI \geq .8$, $RMSEA < .10$ 을 기준으로 하였다(홍세희, 2000; Kline, 1998; Byrne, 2016; Hu & Bentler, 1999; Browne & Cudeck, 1993). 추가로 비내

재된 모형 간 비교를 위해 수치가 낮을수록 좋은 모형임을 나타내주는 AIC(Akaike Information Criterion)와 ECVI(Expected Cross Validation Index) 적합도를 살펴보았다. 둘째, 연구대상의 특성, 변수들의 관련성을 살펴보기 위해 인구통계변수들에 대한 기술통계분석 및 빈도분석을 실시하였으며, 변수들 간 상관분석 실시하였다. 셋째, 위계적 회귀분석을 통해 회의별 상대적 참여빈도가 회의부담 및 회의만족, 회의효과성에 미치는 영향력을 확인하였다. 넷째, 회의부담 및 회의설계특성, 상사의 리더십이 회의준거변수를 통해 직무만족에 끼치는 효과를 검증하기 위해 Hayes(2013)의 PROCESS MACRO version 3.0의 4번 모형을 이용하여 매개효과 검증을 실시하였으며, 5000회전 부트스트래핑(bootstrapping)을 통해 간접효과의 값과 LLCI(Lower Limit Confidence Interval), ULCI(Upper Limit Confidence Interval) 범위를 제시하였다. 마지막으로 회의부담과 회의설계특성의 상호작용효과 및 리더십의 증분설명량을 검증하기 위해 Baron과 Kenny(1986)의 방식을 이용한 위계적 회귀분석을 실시하였고, Aiken과 West(1991) 방식에 근거한 그래프를 제시하였다. 모든 회귀분석에서 다중공선성문제를 진단하기 위한 분산팽창지수(Variance Inflation Factor)와 공차한계(Tolerance)값을 확인하였다.

3.5 본 연구의 측정도구

3.5.1 회의별 상대적 참여빈도(회의유형)

회의별 상대적 참여빈도는 예비연구를 통해 구성된 회의유형 목록을 사용하였으며, 정보공유회의 및 의사결정회의, 브레인스토밍-창의적 기획(개발)회의,

긴급현안회의, 조정회의, 지시·보고회의, 기타회의 총 7개 회의에 대해 목적과 내용을 제시하고 응답자들이 목록을 참고하여 자신이 평소 참여하는 회의 100% 중 각각의 회의유형에 대한 참여빈도를 응답하게 하였다(부록1 참고).

3.5.2 회의부담

회의부담은 Luong와 Rogelberg(2005), Rogelberg, Leach, Warr, 및 Burnfield(2006) 등의 연구에서 사용되는 측정방식에 따라 참여하는 회의의 시간과 횟수를 측정하였으며, 예비연구 결과에 따라 기간을 1주일로 설정하였다. 회의시간 문항은 “평균적으로 주 몇 시간 정도 회의에 참여하십니까?”이며, 회의빈도 문항은 “평균적으로 주 몇 회 정도 회의에 참여하십니까?”이다. 본 연구에서는 회의시간과 회의빈도 변수를 표준화하여 평균한 표준화된 회의부담 변수를 사용하였다(부록2 참고).

3.5.3 회의만족

회의만족은 Rogelberg, Allen, Shanock, Scott, 및 Shuffler(2010)의 연구, Odermatt, König, Kleinmann, Nussbaumer, Rosenbaum, Olien, 및 Rogelberg(2017) 등의 연구에서 사용되고 있는 개인이 지각한 회의의 정서적 측면을 측정하는 척도를 사용하였다. 원문항의 출처는 Cohen-Powless, Rogelberg, 및 Luong(2003)의 연구이며, 해당 연구에 직무만족과 회의만족을 비교하는 분석이 포함되어 JDI(Job Descriptive Index: Stanton, Sinar, Balzer, Julian, Thoresen, Aziz, Fisher, & Smith, 2001)의 측정방식과 유사하게 정서 관련 형용사를 사용하여 회의에 대한 만족감을 측정하였

다. 총 6문항, 5점 리커트 척도로 측정하였으며, 문항에 포함된 형용사의 예시는 ‘고무적인, 지루한, 불쾌한’ 등이다. 내적 일관성 신뢰도 Coefficient α 는 .786으로 나타났다(부록2 참고).

3.5.4 회의효과성

회의효과성은 Rogelberg, Leach, Warr, 및 Burnfield(2006)의 연구에서 개발된 지각된 회의효과성 척도를 사용하였다. 총 6문항, 5점 리커트 척도로 측정하였으며, 문항의 예시는 ‘나의 업무목표를 달성했다.’, ‘유용한 정보를 습득할 수 있는 기회를 얻었다.’ 등이다. 내적 일관성 신뢰도 Coefficient α 는 .807로 나타났다(부록2 참고).

3.5.5 직무만족

직무에 대한 만족은 Curry, Wakefield, Price, & Mueller(1986)의 직무만족척도를 사용하였다. 총 5문항, 5점 리커트 척도로 측정하였으며, 문항의 예시는 ‘나는 직무를 수행하면서 진정으로 즐거움을 발견한다.’, ‘나의 직무를 귀찮게 생각한 적이 거의 없다.’ 등이다. 내적 일관성 신뢰도 Coefficient α 는 .843으로 나타났다.

3.5.6 회의설계특성

회의의 설계특성은 Leach, Rogelberg, Warr, & Burnfield(2009)에서 사용된 5가지 설계특성 척도를 사용하였다. 총 7문항, 5점 리커트 척도로 측정하였으며, 문항의 예시는 ‘서면으로 된 회의안건이 회의 전에 제공된다.’, ‘회의는 정해진 시각에 시작된다.’ 등이다. 신뢰도를 떨어뜨리는 한 문항을 제

외한 총 6문항을 분석에 포함하였으며, 내적 일관성 신뢰도 Coefficient α 는 .640으로 나타났다.

3.5.7 리더십

리더십은 Halpin(1957)의 리더행동진단설문(Leader Behavior Description Questionnaire, LBDQ)을 사용하였다. 해당 척도는 배려형 15문항 및 과업 중심형 15문항으로 총 30문항이며, 5점 리커트 척도로 측정하였다. 문항의 예시는 배려형 리더 '나의 상사는 주요 사안을 진행하기 전에 부하들 전체의 동의를 구한다.', 과업 중심형 리더 '나의 상사는 명확한 수행(성과) 기준을 분명히 정의한다.' 등이다. 내적 일관성 신뢰도 Coefficient α 는 배려형 리더 .935, 과업 중심형 리더 .922로 나타났다.

3.6 측정모형검증

연구에 포함된 변수들의 모형이 타당한지 확인하기 위해 측정모형검증을 실시하였으며, 연구모형(6요인모형)과 4요인모형, 3요인모형을 비교하여 경쟁모형분석을 실시하였다. 모형 간 비교에 따른 적합도가 <표 2>에 제시되어있다. 분석결과, 경쟁모형 중 4요인모형의 경우 경로계수가 모두 유의미하였으나, RMSEA를 제외한 모든 적합도가 기준치를 충

족하지 못하였으며, 3요인모형의 경우 과업중심 리더십 4번문항의 경로계수가 유의미하지 않게 나타났고, 마찬가지로 RMSEA를 제외한 모든 적합도가 기준치를 충족하지 못하였다. 이와 비교해 연구모형의 경우 모든 경로계수가 유의미하였고, 모형의 간명성에 영향을 받는 NFI를 제외한 모든 적합도가 수용가능 수준 이상으로 나타났으며, AIC와 ECVI 수치가 다른 경쟁모형에 비해 낮은 것으로 나타났다. 따라서 가설에 포함된 내 잠재요인 및 변수차원의 타당성이 확보되었다.

동일방법편의(common method bias)의 수준을 평가하기 위해 Harman(1976)의 단일요인검증(single-factor test)을 시행하였다. 본 방법은 탐색적 요인분석에서 지배적인 단일요인이 존재하는지를 평가하는 방식이며, 가장 많은 설명력을 차지하는 요인의 설명분산이 50% 미만이어야 한다(Podsakoff, MacKenzie, Lee, and Podsakoff, 2003; Podsakoff, MacKenzie, and Podsakoff, 2012). 회의부담 표준화 수치를 제외한 연구에 포함된 모든 변수들에 대해 단일요인검증을 실시한 결과, 고유치 1이상인 요인이 11개가 도출되었으며, 첫 번째 요인의 설명력도 총 분산의 33.01%로 나타나 측정방법에 의한 동일방법편의의 문제가 심각하지 않은 것으로 판단하였다.

<표 2> 모형별 적합도 비교

	χ^2	df	NFI	CFI	TLI	RMSEA	90% CI		AIC	ECVI
							low	high		
연구모형	3420.599***	1310	.734	.816	.807	.066	.063	.069	3766.459	10.235
4요인모형	3899.417***	1317	.697	.775	.765	.073	.070	.076	4233.417	11.504
3요인모형	4426.206***	1322	.656	.730	.656	.080	.077	.082	4750.206	12.908

* 4요인모형: 회의만족과 직무만족을 1요인으로 통합
3요인모형: 회의만족과 회의효과성, 직무만족을 1요인으로 통합

IV. 분석 결과

4.1 연구 참가자의 인구통계학적 특성

연구대상의 인구통계학적 특성이 <표 3>에 제시되어 있다. 우선 성별의 경우, 남성(65.9%)이 여성(34.1%)보다 더 많았으며, 연령의 경우 30-40대가 대부분을 차지했다(84.3%). 직장 재직기간의 경우, 1년-5년 미만(35.0%), 5년 이상-10년 미만(33.3%) 간의 집단이 가장 많은 비율을 차지했고, 평균 재직기간은 약 8.24년으로 나타났다.

4.2 변수들의 상관 및 평균, 표준편차

변수 간 관련성을 살펴보기 위한 상관분석 결과가 <표 4>에 제시되어 있다. 우선 회의부담과 회의유형 간 관련성을 살펴보면, 정보공유회의와 긴급현안회의는 회의부담과 부적 상관으로 나타났으며(정보공유회의 $r = -.158, p < .01$; 긴급현안회의 $r = -.120, p < .05$), 의사결정회의와 조정회의는 정적 상관으로 나타났다(의사결정회의 $r = .153, p < .01$; 조정회의 $r = .148, p < .05$). 다음으로 회의의 유형과 변수들 간 관련성을 살펴보면, 브레인스토밍-창의적 기획(개발)회의의 경우 회의만족($r = .137, p < .05$) 및 회의효과성($r = .156, p < .01$), 직무만족($r = .214, p < .001$)과 정적 관련성을 지니고 있으며, 지시·보고 회의는 회의만족($r = -.188, p < .001$) 및 회의효과성($r = -.183, p < .001$), 배려형 리더십($r = -.156, p < .01$)과 부적 관련성을 지니고 있다. 또한, 회의부담과 변수들의 관련성을 살펴보면, 회의부담은 회의만족과 부적 관련성을 지니고 있으며($r = -.131, p < .05$),

직무만족과는 정적 관련성을 지니고 있다($r = .139, p < .01$). 회의설계특성 및 리더십과 회의준거변수들 간 관련성을 살펴보면, 회의설계특성의 경우 회의만족($r = .306, p < .001$) 및 회의효과성($r = .400, p < .001$)과 정적 관련성을 지니고 있고, 배려형 리더와 과업중심형 리더 모두 회의만족(배려형 리더 $r = .488, p < .001$; 과업중심형 리더 $r = .431, p < .001$)과 회의효과성(배려형 리더 $r = .475, p < .001$; 과업중심형 리더 $r = .422, p < .001$)에 정적 관련성을 지니고 있다.

4.3 회의유형별 상대적 참여빈도의 영향력 검증

앞서 제시한 회의의 상대적 참여빈도의 영향력을 살펴보기 위한 위계적 회귀분석 검증절차는 다음과 같다. 우선 1단계로 응답자들의 인구통계학적 변수의 영향력을 통제 한 후 2단계로 예측변수가 준거변수에 미치는 효과를 살펴보았다. 설문을 통해 측정된 인구통계학적 변수 중 성별은 더미처리되었고, 학력은 낮은 수준에서 높은 수준으로 순서대로 수치화하였으며, 연령과 재직기간은 연속변수이다. 직급의 경우 다양한 기업으로부터 수거되었기 때문에 각 직급의 특성이 얼마나 적절히 반영되었는지 확인되지 않았다. 또한, 상관분석 결과를 통해 알 수 있듯이 직급과 현 직급 재직기간, 현 직장 재직기간 간 공분산이 크게 나타났다. 따라서 연속변수이자 세 변수를 포괄할 수 있는 현 직장 재직기간만을 통제 변수로 포함하였다(표 4 참고).

각 회의유형에 대한 참여빈도가 회의변수에 미치는 효과에 대한 위계적 회귀분석 검증결과는 <표 5>와 같다. 우선 회의부담에 미치는 효과를 살펴보면, 1단계로 성별과 연령, 학력, 현 직장 재직기간을 통제 한 후 2단계에 포함된 회의유형 중 정보공유회의

〈표 3〉 연구 참가자의 인구통계학적 특성

변수	집단	N(%)	M(SD)
성별	남	243(65.9)	-
	여	126(34.1)	
연령	20대	42(11.4)	37.46(6.42)
	30대	190(51.5)	
	40대	121(32.8)	
	50대 이상	14(3.8)	
	무응답	2(.5)	
학력	고졸	5(1.3)	-
	대졸	253(68.6)	
	대학원졸	110(29.8)	
	무응답	1(.3)	
직급	사원	40(10.8)	-
	주임	8(2.2)	
	대리	67(18.2)	
	과장	113(30.6)	
	차장	93(25.2)	
	부장 이상	48(13.0)	
현 직급 재직기간 (개월)	1년 미만	46(12.5)	41.43(35.60)
	1년 이상 5년 미만	240(65.0)	
	5년 이상 10년 미만	67(18.2)	
	10년 이상 20년 미만	15(4.1)	
20년 이상	1(.3)		
현 직장 재직기간 (개월)	1년 이상 5년 미만	129(35.0)	98.91(72.69)
	5년 이상 10년 미만	123(33.3)	
	10년 이상 20년 미만	91(24.7)	
	20년 이상	26(7.0)	
부서	경영지원	25(6.8)	-
	인사	11(3.0)	
	교육	42(11.4)	
	영업·마케팅	36(9.8)	
	R&D	129(35.0)	
	컨설팅	80(21.7)	
무응답	46(12.5)		
Total		369(100.0)	

〈표 4〉 변수들의 상관 및 평균, 표준편차(N = 369)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1. 성별	-																				
2. 연령	.351***	-																			
3. 학력	.013	.102	-																		
4. 직급	.259***	.687***	-.036	-																	
5. 직급기간	.105*	.379***	.062	.142**	-																
6. 직장기간	.126*	.619***	-.027	.392***	.406***	-															
7. 정보공유회의	-.027	-.032	-.054	-.061	-.049	.026	-														
8. 의사결정회의	.096	.045	.026	-.018	.001	.029	-.074	-													
9. 브레인스토밍	-.081	.039	-.045	.038	-.085	-.059	.014	.064	-												
10. 긴급현안	-.066	-.052	-.054	-.046	.003	-.144**	-.190***	-.174***	.029	-											
11. 조정회의	.085	.054	-.019	-.007	-.035	.068	-.127*	.119*	.057	-.066	-										
12. 지시보고	-.060	-.015	.122*	.044	-.022	.004	-.244***	-.183***	-.229***	-.166**	-.056	-									
13. 기타회의	.012	.007	-.039	-.109*	.071	.096	-.046	.017	.134*	-.064	.071	-.065	-								
14. 회의부담	.135**	.071	.105*	.234***	-.094	.012	-.158**	.153**	-.045	-.120*	.148**	.050	-.020	-							
15. 회의만족	.058	.082	.050	.147**	.049	.035	-.018	.035	.137*	.026	.007	-.188***	.034	-.131*	(.786)						
16. 회의효과성	-.001	.114*	.062	.056	.026	.034	.031	.070	.156**	.003	.046	-.183***	.014	-.047	.640***	(.807)					
17. 직무만족	.135**	.169**	.026	.295***	.016	.011	-.039	.035	.214***	.074	-.016	-.050	.011	.139**	.374***	.391***	(.843)				
18. 설계특성	-.003	.128*	-.018	.121*	.047	.063	.105*	.061	-.009	-.013	.032	-.090	.055	.007	.306***	.400***	.194***	(.640)			
19. 배려행	.038	-.026	-.035	.109*	-.107*	-.069	.029	.083	-.010	.056	.030	-.156**	-.040	.029	.488***	.475***	.362***	.376***	(.936)		
20. 과업중심행	.067	.049	-.079	.138**	-.105*	-.024	.011	.091	-.043	.039	-.018	-.055	-.037	.039	.431***	.422***	.363***	.387***	.756***	(.924)	
M	-	37.46	-	-	41.43	98.91	21.53	16.81	10.90	17.48	11.58	18.76	8.41	0.00	3.10	3.38	3.37	3.33	3.29	3.39	
SD	-	6.42	-	-	35.60	72.69	15.00	12.11	9.33	14.52	9.35	15.05	8.39	.87	.61	.58	.67	.55	.69	.62	

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, () = Coefficient α

의 효과가 부적으로 유의미하였다($\beta = -.130, p < .05$). 따라서 정보공유회의의 경우 다른 회의유형보다 회의시간과 빈도에 있어 부담이 덜한 회의로 나타났다으며, 나머지 유형은 직장인들의 회의시간 및 빈도에 대한 지각에 영향력이 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

다음으로 회의만족에 대한 회귀분석결과를 살펴보면, 인구통계변수 통제 후 다음 단계에 포함된 회의 유형 중 지시보고회의의 효과가 부적으로 유의미하였다($\beta = -.189, p < .01$). 따라서 지시보고회의가 회의에 대한 만족감을 낮게 지각하는 유형으로 나타났으며, 나머지 유형들은 회의에 대한 정서적 지각에 영향력이 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

다음으로 지각된 회의효과성에 대한 회귀분석 결과를 살펴보면, 인구통계변수 통제 후 다음 단계에 포함된 회의유형 중 지시보고회의의 효과가 부적

로 유의미하였다($\beta = -.154, p < .01$). 따라서 지시보고회의가 회의에 대한 효과성을 낮게 지각하는 유형으로 나타났으며, 나머지 유형들은 회의에 대한 효과성 지각에 영향력이 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 각 분석에 대해 다중공선성 수치들을 확인한 결과, 분산팽창지수(VIF)는 5 이하로 나타났고, 공차한계(Tolerance)값은 .2 이상으로 나타났다(O'Brien, 2007).

4.4 회의변수에 의한 매개효과 검증

회의부담이 회의태도변수를 통해 직무만족에 미치는 매개효과 검증결과는 <표 6>과 같다. 우선 회의만족에 대한 매개효과분석을 살펴보면, 1단계로 인구통계변수를 통제 후 회의부담이 회의만족에 미치는 효과가 부적으로 유의미하였으며($\beta = -.160,$

<표 5> 회의유형별 참여빈도가 회의변수에 미치는 효과

변수	준거변수: 회의부담		준거변수: 회의만족		준거변수: 회의효과성	
	1st β (SE)	2nd β (SE)	1st β (SE)	2nd β (SE)	1st β (SE)	2nd β (SE)
성별	.117(.113)	.084 (.113)	.013(.078)	.021 (.078)	-.038(.076)	-.031 (.076)
연령	.064(.011)	.071 (.011)	.127(.007)	.122 (.007)	.059(.007)	.049 (.007)
학력	.083(.107)	.080 (.107)	-.004(.074)	.020 (.074)	.025(.072)	.045 (.072)
재직기간	-.053(.001)	-.070 (.001)	-.015(.001)	-.012 (.001)	.032(.001)	.036 (.001)
정보공유회의		-.130*(.004)		.008 (.003)		.028 (.003)
의사결정회의		.114 (.005)		-.050 (.003)		-.009 (.003)
브레인스토밍		-.040 (.005)		.083 (.004)		.111 (.004)
긴급현안회의		-.084 (.004)		.031 (.003)		.021 (.003)
조정회의		.098 (.006)		-.004 (.004)		.034 (.004)
지시보고회의		.014 (.004)		-.189**(0.003)		-.154*(.003)
기타회의		-.025 (.006)		.070 (.004)		.038 (.004)
F	2.104	2.461**	1.187	2.445**	.587	1.737
(Δ)R ²	.027	.056*	.015	.062**	.008	.052

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

$p < .01$), 2단계로 회의부담이 직무만족에 미치는 효과가 정적으로 유의미하게 나타났다($\beta = .113$, $p < .05$). 마지막 단계에서 회의부담과 회의만족이 동시에 투입되었을 때 회의만족이 직무만족에 미치는 효과는 정적으로 유의미하였으며($\beta = .381$, $p < .001$), 회의부담이 직무만족에 미치는 효과도 유의미하여 회의부담이 회의만족을 통해 직무만족에 미치는 영향력에 대한 부분매개효과모형이 나타났다($\beta = .174$, $p < .001$). 이에 대해 회의만족이 투입되었을 때 회의부담의 영향력이 유의미하게 감소하는지 알아보기 위한 bootstrapping에 의한 매개모형 내 회의만족의 간접효과 검증결과, 추정된 95% 신뢰구간에 0을 포함하지 않아 간접효과가 유의미한 것으로 나타났다(간접효과 = $-.048$; LLCI = $-.083$, ULCI = $-.016$). 회의부담이 직무만족에 미치는 효과가 정적으로 나타나 가설 1-3은 기각되었으며, 가설 1-1 및 가설 4-1이 지지되었다. 그러나 본 매개모형의 경우 직접효과와 간접효과의 방향성이 다르고, 직접효과(.135)에 비해 총효과(.088)의 크기가 더 작게 나타나 억제효과(suppression

effect)를 포함한 비일관적 매개모형(inconsistent mediational effect)으로 나타났다. 이에 따라 변수들의 관계에 대한 해석은 양가적인 해석이 가능하다(Ang & Malhotra, 2016; Kühnel, Sonnentag & Westman, 2009; MacKinnon, Krull, & Lockwood, 2000). 따라서 회의의 시간과 빈도를 높게 지각하는 이들은 직무만족을 높은 수준으로 지각하지만, 한편으로 이러한 회의 시간과 빈도의 증가로 인해 회의에 대한 만족감이 낮아졌을 경우 직무만족에 부정적 영향을 끼친다. 즉, 회의요구는 직무만족에 직접적으로 정적 영향력을 지니지만 회의만족을 낮추는 경우 간접적으로 직무만족을 저하시킨다.

다음으로 회의효과성에 대한 매개효과분석을 살펴보면, 1단계에서 인구통계변수 통제 후 회의부담이 회의효과성에 미치는 효과가 유의미하지 않아 가설 1-2가 기각되었으며, 회의부담이 회의효과성을 통해 직무만족에 미치는 영향력에 대한 매개효과모형 가설 4-2가 기각되었다. 각 분석에 대해 다중공선성 수치들을 확인하였으며, 진단결과는 우려되지 않는 수준으로 나타났다.

〈표 6〉 회의부담과 직무만족 간 관계에서 회의태도변수의 매개효과

변수	회의부담 — 회의만족 — 직무만족			회의부담 — 회의효과성 — 직무만족		
	회의만족		직무만족	회의효과성		직무만족
	1st β (SE)	2nd β (SE)	3rd β (SE)	1st β (SE)	2nd β (SE)	3rd β (SE)
성별	.011 (.073)	.075 (.079)	.075 (.073)	-.029(.070)	.075 (.079)	.075 (.079)
연령	.144 (.007)	.223**(.008)	.223** (.007)	.083(.007)	.223**(.008)	.223** (.008)
학력	-.003 (.069)	.021 (.074)	.021 (.069)	.027(.066)	.021 (.074)	.021 (.074)
재직기간	-.053 (.001)	-.135* (.001)	-.135* (.001)	-.009(.001)	-.135* (.001)	-.135* (.001)
회의부담	-.160**(.037)	.113* (.040)	.174***(.038)	-.066(.036)	.113* (.040)	.139** (.037)
매개변수			.381***(.053)			.391***(.054)
F	3.003*	4.571***	14.906***	.799	4.571***	16.011***
R ²	.040	.060	.199	.011	.060	.197

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

회의설계특성이 회의태도변수를 통해 직무만족에 미치는 매개효과 검증결과는 <표 7>과 같다. 우선 회의만족에 대한 매개효과분석을 살펴보면, 1단계로 인구통계변수 통제 후 회의설계특성이 회의만족에 미치는 효과가 정적으로 유의미하였으며($\beta = .298, p < .001$), 다음 단계로 회의설계특성이 직무만족에 미치는 효과가 정적으로 유의미하게 나타났다($\beta = .179, p < .001$). 마지막 단계에서 회의설계특성과 회의만족이 동시에 투입되었을 때 회의만족이 직무만족에 미치는 효과는 정적으로 유의미하였으며($\beta = .330, p < .001$), 회의설계특성이 직무만족에 미치는 효과가 유의미하지 않아 회의설계특성이 회의만족을 통해 직무만족에 미치는 영향력에 대한 완전매개효과모형이 검증되었다. 또한, bootstrapping에 의한 매개모형 내 회의만족의 간접효과 검증결과, 추정된 95% 신뢰구간에 0을 포함하지 않아 간접효과가 유의미한 것으로 나타났다(간접효과 = .118; LLCI = .058, ULCI = .189). 따라서 가설 2-1 및 가설 5-1이 지지되었으며, 회의의 다양한 요소인 회의설계특성은 회의만족의 증가를 통해 직무만족을

증가시키는 역할을 한다.

다음으로 회의효과성에 대한 매개효과분석을 살펴보면, 1단계로 인구통계변수 통제 후 회의설계특성이 회의효과성에 미치는 효과가 정적으로 유의미하였으며($\beta = .298, p < .001$), 마지막 단계에서 회의설계특성과 회의효과성이 동시에 투입되었을 때 회의효과성이 직무만족에 미치는 효과는 정적으로 유의미하였으며($\beta = .370, p < .001$), 회의설계특성이 직무만족에 미치는 효과가 유의미하지 않아 회의설계특성이 회의만족을 통해 직무만족에 미치는 영향력에 대한 완전매개효과모형이 검증되었다. 또한, bootstrapping에 의한 매개모형 내 회의효과성의 간접효과 검증결과, 추정된 95% 신뢰구간에 0을 포함하지 않아 간접효과가 유의미한 것으로 나타났다(간접효과 = .179; LLCI = .106, ULCI = .260). 따라서 가설 2-2 및 가설 5-2가 지지되었으며, 회의의 다양한 요소인 회의설계특성은 회의효과성의 증가를 통해 직무만족을 증가시키는 역할을 한다. 각 분석에 대해 다중공선성 수치들을 확인하였으며, 진단결과는 우려되지 않는 수준으로 나타났다.

<표 7> 회의설계특성과 직무만족 간 관계에서 회의태도변수의 매개효과

변수	회의설계특성 — 회의만족 — 직무만족			회의설계특성 — 회의효과성 — 직무만족		
	회의만족	직무만족		회의효과성	직무만족	
	1st β (SE)	2nd β (SE)	3rd β (SE)	1st β (SE)	2nd β (SE)	3rd β (SE)
성별	.011 (.073)	.075 (.078)	.075 (.074)	-.029 (.070)	.075 (.074)	.075 (.072)
연령	.144 (.007)	.223** (.008)	.223** (.007)	.083 (.007)	.223** (.007)	.223** (.007)
학력	-.003 (.069)	.021 (.073)	.021 (.069)	.027 (.066)	.021 (.069)	.021 (.068)
재직기간	-.053 (.001)	-.135* (.001)	-.135* (.001)	-.009 (.001)	-.135* (.001)	-.135* (.001)
설계특성	.298***(.055)	.179***(.061)	.080 (.061)	.400***(.051)	.179***(.046)	.031 (.052)
매개변수			.330***(.056)			.370***(.060)
F	8.177***	6.135***	12.818***	14.073***	6.135***	14.325***
R ²	.102	.078	.176	.163	.078	.193

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

리더십이 회의태도변수를 통해 직무만족에 미치는 매개효과 검증결과는 <표 8>과 같다. 우선 배려형 리더십이 회의만족을 통해 직무만족에 미치는 영향력에 대한 매개효과를 살펴보면, 1단계로 인구통계변수 통제 후 배려형 리더십이 회의만족에 미치는 효과가 정적으로 유의미하였으며($\beta = .494, p < .001$), 다음 단계로 배려형 리더십이 직무만족에 미치는 효과가 정적으로 유의미하게 나타났다($\beta = .360, p < .001$). 마지막 단계에서 배려형 리더십과 회의만족이 동시에 투입되었을 때 회의만족이 직무만족에 미치는 효과는 정적으로 유의미하였으며($\beta = .232, p < .001$), 배려형 리더십이 직무만족에 미치는 효과도 유의미하여 배려형 리더십이 회의만족을 통해 직무만족에 미치는 영향력에 대한 부분매개효과모형으로 나타났다($\beta = .245, p < .001$). 이에 대해 회의만족이 투입되었을 때 배려형 리더십의 영향력이 유의미하게 감소하는지 알아보기 위한 bootstrapping에 의한 매개모형 내 회의만족의 간접효과 검증결과, 추정된 95% 신뢰구간에 0을 포함하지 않아 간접효과가 유의미한 것으로 나타났다(간접효과 = .110;

LLCI = .051, ULCI = .173). 따라서 가설 3-1 및 가설 6-1이 지지되었으며, 회의에서의 배려형 리더십은 회의만족의 증가를 통해 직무만족을 증가시키는 역할을 하고, 직접 직무만족을 증가시키기도 한다.

다음으로 과업중심형 리더십이 회의효과성을 통해 직무만족에 미치는 매개효과를 살펴보면, 우선 1단계로 인구통계변수 통제 후 과업중심형 리더십이 회의효과성에 미치는 효과가 정적으로 유의미하였으며($\beta = .435, p < .001$), 다음 단계로 과업중심형 리더십이 직무만족에 미치는 효과가 정적으로 유의미하게 나타났다($\beta = .381, p < .001$). 마지막 단계에서 과업중심형 리더십과 회의효과성이 동시에 투입되었을 때 회의효과성이 직무만족에 미치는 효과는 정적으로 유의미하였으며($\beta = .283, p < .001$), 과업중심형 리더십이 직무만족에 미치는 효과도 유의미하여 과업중심형 리더십이 회의효과성을 통해 직무만족에 미치는 영향력에 대한 부분매개효과모형으로 나타났다($\beta = .231, p < .001$). 이에 대해 회의효과성이 투입되었을 때 과업중심형 리더십의 영향력이 유의미하게 감소하는지 알아보기 위한

<표 8> 리더십과 직무만족 간 관계에서 회의태도변수의 매개효과

변수	배려형 리더십— 회의만족 — 직무만족			과업중심형 리더십— 회의효과성 — 직무만족		
	회의만족 1st β (SE)	직무만족 2nd β (SE) 3rd β (SE)		회의효과성 1st β (SE)	직무만족 2nd β (SE) 3rd β (SE)	
성별	.011 (.073)	.075 (.079)	.075 (.079)	-.029 (.070)	.075 (.079)	.075 (.079)
연령	.144 (.007)	.223** (.008)	.223** (.008)	.083 (.007)	.223** (.008)	.223** (.008)
학력	-.003 (.069)	.021 (.074)	.021 (.074)	.027 (.066)	.021 (.074)	.021 (.074)
재직기간	-.053 (.001)	-.135* (.001)	-.135* (.001)	-.009 (.001)	-.135* (.001)	-.135* (.001)
리더십	.494***(.040)	.360***(.046)	.245***(.052)	.435***(.044)	.381***(.048)	.231***(.052)
매개변수			.232***(.060)			.283***(.059)
F	25.009***	15.352***	16.452***	17.192***	14.796***	18.387***
R ²	.257	.175	.215	.192	.170	.235

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

bootstrapping에 의한 매개모형 내 회의만족의 간접효과 검증결과, 추정된 95% 신뢰구간에 0을 포함하지 않아 간접효과가 유의미한 것으로 나타났다(간접효과 = .132; LLCI = .071, ULCI = .200). 따라서 가설 3-2 및 가설 6-2가 지지되었으며, 회의에서의 과업중심형 리더십은 회의효과성의 증가를 통해 직무만족을 증가시키는 역할을 하고, 직접 직무만족을 증가시키기도 한다. 각 분석에 대해 다중공선성 수치들을 확인하였으며, 진단결과는 우려되지 않는 수준으로 나타났다.

4.5 회의변수에 의한 조절효과 검증

회의부담이 회의만족에 미치는 영향력에 대한 회의설계특성 및 배려형 리더십, 과업중심형 리더십의 조절효과 결과는 <표 9>와 같다. 우선 회의설계특성과 배려형 리더십의 조절효과를 살펴보면, 1단계로 인구통계변수 통제 후 2단계로 회의부담이 회의만족에 미치는 주효과가 부적으로 유의미하였으며($\beta = -.160, p < .01$), 다음으로 회의설계특성의 주효과가 정적으로 유의미하였다($\beta = .298, p < .001$).

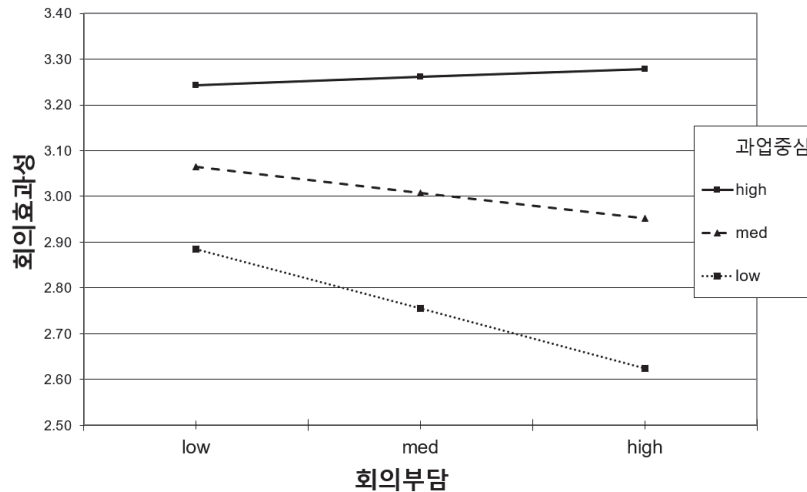
또한, 배려형 리더십의 주효과도 정적으로 유의미하였다($\beta = .453, p < .001$). 그러나 4단계로 투입된 회의부담과 회의설계특성의 상호작용변수 및 마지막 단계에서 투입된 회의부담과 배려형 리더십의 상호작용효과가 유의미하지 않아 가설 7-1 및 가설 8-1이 기각되었다.

다음으로 과업중심형 리더십의 조절효과를 살펴보면, 우선 1단계로 인구통계변수 통제 후 2단계로 회의부담이 회의효과성에 미치는 주효과가 유의미하지 않았으며, 3단계로 회의설계특성이 회의효과성에 미치는 주효과가 정적으로 유의미하였다($\beta = .400, p < .001$), 다음으로 회의부담과 회의설계특성의 상호작용효과는 유의미하지 않아 가설 7-2는 기각되었으나, 5단계로 투입된 과업중심형 리더십의 주효과가 정적으로 유의미하였고($\beta = .335, p < .001$), 마지막 단계에서 투입된 회의부담과 과업중심형 리더십의 상호작용효과가 유의미하여 가설 8-2가 지지되었다($\beta = .123, p < .05$). 회의부담이 회의효과성에 미치는 영향력에 대한 과업중심형 리더십의 조절효과의 방향성을 살펴보기 위해 Aiken과 West (1991)가 제안한 방식으로 그래프를 제시하였다

<표 9> 회의부담이 회의만족에 미치는 영향력에 대한 회의설계특성 및 배려형 리더십의 조절효과

	회의만족			회의효과성		
		$\beta(SE)$	$(\Delta)R^2$		$\beta(SE)$	$(\Delta)R^2$
1st	성별	.025 (.081)	.018	성별	-.020 (.070)	.009
	연령	.145 (.008)		연령	.071 (.007)	
	학력	.003 (.076)		학력	.061 (.066)	
	재직기간	-.049 (.001)		재직기간	-.015 (.001)	
6th	회의부담	-.165***(.036)	.023**	회의부담	-.099 (.032)	.005
	회의설계특성	.036 (.056)	.045***	회의설계특성	.184***(.051)	.107***
	회의부담×설계특성	-.007 (.064)	.000	회의부담×설계특성	-.084 (.060)	.000
	배려형 리더십	.501***(.044)	.215***	과업중심형 리더십	.380***(.044)	.121***
	회의부담×배려형 리더십	-.046 (.050)	.002	회의부담×과업중심형 리더십	.123* (.052)	.013*

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



〈그림 2〉 과업중심형 리더십의 조절효과

〈그림 2〉. simple slope 검증결과, 고 수준을 제외하고 중, 저 수준에서의 기울기가 유의미하게 나타났으며(중 $t = -2.108$, $p < .05$; 저 $t = -3.166$, $p < .01$), 과업중심형 리더십에 대한 지각 수준이 높은 이들은 회의부담이 증가하여도 높은 회의 효과성 수준에 변함이 없으나, 과업중심형 리더십에 대한 지각 수준이 중 수준에서 저 수준으로 낮아질수록 이들의 회의부담이 회의효과성에 끼치는 부정적 영향력은 증가한다. 각 분석에 대해 다중공선성 수치들을 확인하였으며, 진단결과는 우려되지 않는 수준으로 나타났다.

V. 연구요약 및 함의

5.1 연구요약

이 연구는 회의종류 및 관련 변수의 측정방식을

탐색하고, 변수들 간 관련성과 더불어 회의준거변수의 선행요인을 밝혀 국내 회의 기초연구를 실시하기 위한 목적으로 진행되었으며, 우선 예비연구의 결과에 대한 요약은 다음과 같다.

첫째, 반구조화된 설문과 회의리스트에 대한 빈도 및 중요도 분석결과, 회의유형은 정보공유회의 및 의사결정회의, 브레인스토밍, 긴급현안회의, 조정회의, 지시회의, 기타회의의 7가지 종류로 나타났으며, 각 회의에 대한 목적과 특성이 도출되었다. 둘째, 반구조화된 설문을 통해 회의 관련 변수에 대한 측정단위를 상응하는 이유와 함께 살펴본 결과, 회의부담으로 측정되는 회의시간 및 빈도 단위는 1주일이 적합한 것으로 나타났으며, 회의의 준거변수인 회의만족과 회의효과성의 측정단위는 평소에 참석하는 회의전반에 대한 측정이 적합한 것으로 나타났다.

위 예비연구의 결과를 통해 이론적 배경으로부터 도출된 연구문제와 가설을 검증하기 위해 회의 관련 변수들에 대한 상관분석 및 회귀분석, 매개효과분석, 상호작용분석을 실시하였으며, 해당 분석의 결

과에 대한 요약은 다음과 같다.

첫째, 각 회의유형의 빈도와 회의부담 간 상관분석결과, 정보공유회의 및 긴급현안회의와 부적 상관이 나타났으며, 의사결정회의 및 조정회의와 정적 상관이 나타났다. 준거변수와의 상관분석 결과, 브레인스토밍의 경우 회의만족 및 회의효과성과 정적 상관이 나타났으며, 지시보고회의와는 부적 상관이 나타났다. 성별 및 연령, 학력, 재직기간을 통제하고 각 유형별 회의참여빈도가 회의부담 및 회의만족, 회의효과성에 미치는 효과를 위계적 중다회귀분석을 통해 살펴본 결과, 정보공유회의가 회의부담에 미치는 부적 효과가 유의미하였으며, 지시보고회의가 회의만족 및 회의효과성에 미치는 부적 효과가 유의미하였다. 둘째, 회의부담이 직무만족에 끼치는 영향력에서 회의만족의 매개효과 검증을 통해 회의부담의 회의만족에 대한 부적 효과가 검증되었으며, 회의부담이 회의만족을 거쳐 직무만족에 끼치는 간접효과가 검증되었다. 그러나 회의부담이 직무만족에 끼치는 효과가 정적으로 나타났고, 회의부담이 직무만족에 끼치는 영향력에서 회의효과성의 매개효과 검증에서는 회의부담의 회의효과성에 대한 효과가 나타나지 않아 가설이 기각되었다. 셋째, 회의설계특성이 직무만족에 끼치는 영향력에서 회의만족의 매개효과 검증을 통해 회의설계특성의 회의만족에 대한 정적 효과가 검증되었으며, 회의설계특성이 회의만족을 거쳐 직무만족에 끼치는 간접효과가 검증되었다. 또한, 회의설계특성이 직무만족에 끼치는 영향력에서 회의효과성의 매개효과 검증을 통해 회의설계특성의 회의효과성에 대한 정적 효과가 검증되었으며, 회의설계특성이 회의효과성을 거쳐 직무만족에 끼치는 간접효과가 검증되었다. 넷째, 리더십 중 배려형 리더십이 직무만족에 끼치는 영향력에서 회의만족의 매개효과 검증을 통해 배려형 리더십

의 회의만족에 대한 정적 효과가 검증되었으며, 배려형 리더십이 회의만족을 거쳐 직무만족에 끼치는 간접효과가 검증되었다. 또한, 과업중심형 리더십이 직무만족에 끼치는 영향력에서 회의효과성의 매개효과 검증을 통해 과업중심형 리더십의 회의효과성에 대한 정적 효과가 검증되었으며, 과업중심형 리더십이 회의효과성을 거쳐 직무만족에 끼치는 간접효과가 검증되었다. 다섯째, 회의부담이 회의만족 및 회의효과성에 미치는 영향력에서 회의설계특성과 리더십의 조절효과를 살펴본 결과, 과업중심형 리더십의 조절효과만이 유의미하게 나타났다.

5.2 시사점 및 제한점, 후속연구 제언

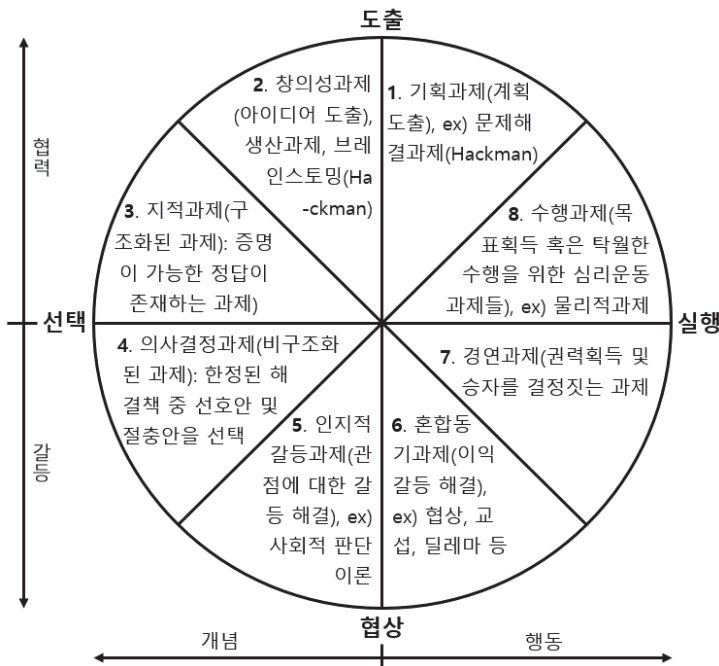
시사점과 후속연구에 대한 제언사항은 다음과 같다.

본 연구의 첫 번째 시사점은 국외연구에서 연구자들의 직관에 의해 구분되거나 회의의 목적만을 기준으로 분류되어있는 회의유형을 반구조화된 설문을 통해 범주화하여 국내기업에 적합한 유형별 목적과 내용을 정리했다는 점이다(e.g. Astroff, & Abbey, 1998; Meetings & Conventions, 2006; Tilton, Jackson, & Rigby, 1996). 또한, 이러한 각 유형에 참여하는 빈도 및 회의부담, 회의준거변수 간 관련성과 영향력을 살펴보았다. 기업에서 시행되는 회의는 일종의 집단수행으로 볼 수 있다. 회의는 종업원 과업의 일부이며, 개념정의에서도 알 수 있듯이 업무 관련 상호작용 및 목표달성 행동 등 집단수행의 요소가 포함되어있다(Boden, 1994; Rogelberg et al., 2006). 이러한 집단수행과 관련된 기존 연구에 따르면, 집단의 수행은 특정 과제의 해결을 목표로 하며, 유형에 따라 그 효과 및 특성이 다르게 나타난다(Larson, 2010). McGrath(1984)는 Hackman(1968)의 집단과제의 유형을 갈등/협력,

개념/행동을 기준으로 도출과제, 선택과제, 협상과제, 실행과제인 세 개 유형으로 구분하였으며, 각 유형을 다시 기획과제(planning tasks), 창의성과제(creativity tasks), 지적과제(intellective tasks), 의사결정과제(decision-making tasks), 인지적 갈등과제(cognitive conflict tasks), 혼합동기과제(mixed-motive tasks), 경연과제(contests/battles), 수행과제(performances)로 분류하였다(그림 3). 또한, Larson(2010)은 그의 저서에서 집단수행의 효과에 대한 경험적 연구들을 종합하여 과제의 유형을 아이디어 창출(generating idea), 문제해결(solving problems), 의사결정(rendering decision), 판단(making judgement)으로 분류하였다.

McGrath(1984)의 원형모형을 살펴보았을 때 명

칭과 과제의 목표가 본 연구에서 도출된 회의유형 및 목표와 유사한 측면이 있다. 즉, 회의가 집단수행의 절차이므로 반구조화된 설문에 의한 범주화 결과, 브레인스토밍 및 의사결정회의, 조정회의 등 집단과제 원형모형의 분류와 유사하게 나타났다. 다만 반구조화 설문에 응답한 응답자의 수가 비교적 소수였고, 광범위하게 직군과 부서특성을 고려하여 시행된 것이 아니기 때문에 후속연구에서는 다양한 직군과 더 많은 수를 대상으로 상세한 질적 연구방법론을 통해 회의유형을 범주화할 필요성이 있다. 기존의 집단과제 관련 연구들이 과제 유형별 효과 및 원리(협력/갈등, 개념/행동, 도출, 선택, 실행, 협상), 원인 등을 검증한 것과 마찬가지로 회의유형별 효과 및 이에 선행하는 조직환경 등 다양한 검증을 시도



* McGrath(1984, p61-62)의 그림 5-1 및 표 5-1 통합 후 내용추가

〈그림 3〉 집단과제 원형모형

하여 특성을 밝힐 수 있을 것이다.

또한, 도출된 회의유형은 본 연구에서 통제변수로 포함되지 않았다. 이는 앞서 언급한 바와 같이 적은 표본을 통해 도출된 초기 분류체계라는 점과 통제변수로 포함될 근거를 기존 연구에서 찾을 수 없었기 때문이다. 후속연구에서는 회의 관련 변수와 평소에 참여하는 회의유형에 대한 관련성에 대한 근거를 마련하여 결과변수에 대한 영향력을 살필 때 통제변수나 독립변수로 활용되어 좀 더 명확한 검증과 상세한 해석이 가능해야 할 것이다.

둘째, 본 연구에서 회의의 정의는 기존 연구를 근거로 '대화보다 더 구조화되어 있고 강의보다는 덜 구조화된, 최소 둘 이상의 개인 간 발생하는 목적이 있는 업무 관련 상호작용'이라는 정의를 사용하였다(Rogelberg, Leach, Warr, & Burnfield, 2006). 그러나 최근 회의의 목적과 유형은 더욱 급격히 변화하고 광범위해지고 있으며, 회의라는 컨텍스트는 온라인과 오프라인을 비롯한 대부분의 기업 업무요소에 포함되고 있다. 따라서 후속 연구에서는 더욱 상세하고 의미있는 실무적 제언이 가능토록 온라인 회의와 대면회의를 구분하거나 새롭게 시행되고 있는 회의의 유형과 목적을 파악하여 개념을 재정립할 필요성이 있다.

셋째, 본 연구에 측정된 회의부담은 시간과 빈도를 표준화한 수치를 사용하였다. 기존 연구에서는 회의부담 측정 시 시간 및 빈도 혹은 측정기간(1주일, 하루 등)을 연구마다 다르게 설정하면서 그 근거를 상세히 밝히지 않은 경우가 대부분이다. 예를 들어, Rogelberg, Leach, Warr, 및 Burnfield (2006)의 연구에서는 삼각측량을 근거로 1주일 단위 및 하루 단위의 회의시간과 빈도가 모두 측정되었으나, 회의시간이 회의빈도보다 상대적으로 더 직무태도(JAWB)와 관련이 있는 이유를 단순히 시간이

긴 회의보다는 반복되는 회의가 더 업무에 방해가 되기 때문이라고 해석하였다. 이를 근거로 Rogelberg, Allen, Shanock, Scottt, 및 Shuffler(2010)의 연구에서는 회의빈도만 측정하였으나, Allen과 Rogelberg(2013)의 연구에서는 상사의 회의운용을 측정하기 위해 상사와 같이 참여하는 회의의 시간과 빈도를 모두 측정하여 표준화하였다. 이에 따라 본 연구에서는 반구조화된 설문을 통해 회의부담의 적절한 측정기간을 파악하여 이를 표준화하는 방식을 채택하였다. 분석결과, 기존연구와 마찬가지로 회의부담이 회의만족에 미치는 부정적 효과가 검증되었으나, 직무만족에 미치는 영향력은 반대로 나타났다. 회의효과성에 미치는 효과 및 리더십과의 상호작용 효과는 일부만 검증되었다.

특히, 회의부담이 회의만족을 거쳐 직무만족에 이르는 매개효과는 회의부담이 직무만족에 미치는 영향력이 정적으로 나타났기 때문에 간접효과와 방향성이 다른 비일관적 매개효과로 나타났다. 우선 회의부담이 직무만족에 미치는 정적 효과의 경우, 기존 연구에서도 회의부담 혹은 회의시간, 회의빈도가 개인적 업무량에 대한 지각(subjective workload), 피로(fatigue) 등과는 부적 관련성을 지니지만 직무만족이나 생산성에 대한 지각(feeling of productivity), 상사만족, 조직몰입 등과는 관련성이 유의미하지 않게 나타났다(Allen et al., 2013; Loung et al., 2005; Rogelberg et al., 2010). 해당 분석의 결과가 기존 연구에서 나타난 관련성과 다르게 방향성이 유의미하게 정적으로 나타나지는 않았으나, 하나의 가능성을 고려해볼 때 회의부담을 요구-자원모형의 도전적 직무요구(challenge-related stressor) 측면에서 해석해볼 수 있다(Crawford, Lepine & Rich, 2010). 기업 종사자들은 업무 숙련도를 높이고, 개인의 성장과 발전에 도움이 되는, 앞으로의 자

원 획득에 도움이 되는 직무를 도전적이라고 해석하는데, 업무과부하(work overload)나 시간적 압박, 높은 수준의 책임감 등이 대표적인 도전적 직무요구 변수들이다. 이러한 변수들은 직무탈진(burnout)을 유발하기도 하지만 직무열의(engagement)와도 정적 관련성을 보인다(Crawford, Lepine & Rich, 2010). 또한, Crawford 등(2010)의 연구에 따르면 직무요구를 도전적, 혹은 부정적 속성만을 지닌 방해적 요구(hindrance related stressor)로 인식하는 것에 대한 차이는 개인차나 맥락이 아닌 업무 유형의 속성 그 자체에 있다. 따라서 회의라는 업무 유형에 대한 시간과 빈도 지각은 일종의 업무량에 대한 지각이나 시간압박의 측면을 지니기 때문에 도전적으로 지각될 가능성이 있다. 이에 따라 도전적 직무요구인 회의부담은 개인의 직무만족이나 직무열의를 직접적으로 증가시키기도 하나, 만족감을 낮추는 회의의 유형에 참석하는 상황이나 회의가 너무 길어질 때, 혹은 업무에 방해가 될 만큼 잦은 호출을 받을 때 회의에 대한 만족감이 낮아지는 경험을 하게 되면 직무만족의 저하를 가져올 수 있다.

그럼에도 불구하고 본 연구의 회의부담과 직무만족에 대한 관련성은 의도하지 않았던 결과이기 때문에 연구의 설계적 한계점을 간과해서는 안 된다. 우선 척도의 측면을 살펴보았을 때, 반구조화 설문지를 통해 탐색적으로 도출한 회의시간 및 회의빈도, 회의만족의 측정범위가 협소하거나 이중적인 의미를 지니는지 다시 검토해야 하며(e.g., Tangney, Stuewig, & Martinez, 2014), 연구에 사용된 표본이 애초에 회의를 자주 하지 않는 업종이나 부서가 제외되었기 때문에 특정 집단의 속성이 반영된 일반적이지 않은 표본을 사용했을 가능성도 고려해 보아야 한다(e.g., Donovan, Huynh, Park, Kim, Lee, & Robertson, 2013). 따라서 후속연구에서

는 시간과 빈도의 더 상세한 측정 근거와 각 측정결과와의 차이점을 파악하여 회의준거변수에 고유한 영향력이 존재하는지, 측정기간에 따라 효과가 다르게 나타나는지 등 정교한 프레임을 구축할 필요가 있다. 그리고 회의부담의 효과가 집단에 따라 차이가 발생하는지 확인하기 위해 다집단 분석(multiple-group analysis) 등을 사용하여 엄격하게 업종 간, 부서 간 차이를 확인할 필요가 있다. 추가로 회의부담 외에 본 연구에서 사용된 회의 관련 변수들이 국내기업의 특성과 문화를 반영하는지에 대해 확인할 필요가 있으며, 문항 개발절차 및 개선을 통해 신뢰도와 타당도를 점검하고, 국외연구와 비교해봐야 할 필요성도 제시된다.

넷째, 회의부담 및 회의설계특성, 리더십유형이 회의준거변수를 통해 직무만족으로 가는 효과 및 매개효과에 의한 간접효과는 '회의부담-회의효과성-직무만족' 매개효과를 제외하고 모두 검증되었다. 이는 회의라는 변수가 업무수행의 일환이며, 종업원들이 맡은 과업수행 및 직무태도에 직결되어 조직의 이익으로 연결된다는 논리의 근거이다. 이러한 회의 관련 변수와 직무 관련 준거변수를 잇는 연구 역시 기존 회의연구에서 다양한 변수를 이용하여 시도되었다. Rogelberg, Allen, Shanock, Scott, 및 Shuffler(2010)의 연구에서 다양한 통제변수를 투입 후 회의만족이 직무만족에 미치는 영향력을 검증하였고, Allen과 Rogelberg(2013)의 연구에서는 상사의 회의운용 정도가 심리적 조건을 거쳐 직무열의에 미치는 매개효과를 검증하였으며, Shanock, Allen, Dunn, Baran, Scott과 Rogelberg(2013)의 연구에서는 회의에서 수행하는 정서노동(emotional labor)이 회의효과성을 통해 이직의도 및 스트레스에 미치는 효과를 검증하였다. 따라서 본 연구의 세 번째 시사점은 국내 샘플을 이용하여 국외 연구에서

나타난 회의 관련 변수와 직무 관련 변수를 연결하는 매개효과를 반복 검증했다는 점이며, 후속 연구에서는 기존의 국외연구들과 마찬가지로 다양한 변수를 통해 회의와 직무 간 연결성을 더욱 확장할 수 있을 것이다. 예를 들어, 위에서 언급한 Shanock 등(2013)의 연구와 같이 정서노동은 회의절차에서도 발생할 수 있기 때문에 정서노동의 하위영역인 표면행위(surface acting)와 내면행위(deep acting)의 각 선행요인 및 효과에 대한 검증을 국내기업 종업원들의 회의장면에서 검증할 수 있을 것이다.

다섯째, 상호작용효과의 검증은 요구-자원모형을 근거로 회의 관련 요구(회의부담)와 회의 관련 자원 변수(회의설계특성, 리더십)의 상호작용 예측력을 검증하였다. 분석결과, 회의부담과 과업중심형 리더십의 상호작용효과를 제외하고 모든 효과가 유의미하지 않았다. 우선 회의설계특성의 경우 Leach, Rogelberg, Warr, & Burnfield(2009)에서 사용된 5가지 설계특성을 사용하였다. 앞서 기술하였듯이 Cohen, Rogelberg, Allen 및 Luong(2011)의 연구에서는 확장되어 회의효과성과 관련성이 검증된 총 18가지 설계특성 변수도 존재한다. 회의설계특성은 회의 참가자 특성을 비롯한 물리적·절차적 특성 등 다양한 요소가 포함되어있기 때문에 본 척도 역시 회의유형과 마찬가지로 타당한 질적 연구를 통해 범주화하거나 중요도를 파악하여 국내기업 회의 상황에 적합한 핵심요인 및 추가적 특성을 파악해야 한다. 본 연구에서는 회의부담 변수와 회의 준거변수의 측정기환을 사전에 파악하여 설문지를 구성하였으나, 회의설계특성의 경우 단축형 척도의 문항과 타당성이 명확하여 사전측정은 실시되지 않았다. 후속연구에서는 국내기업 상황에 적합한 회의설계특성을 상세히 파악하여 자원변수로서 회의요구-자원 모형(meeting demand-resource model)에 포함되

어야 할 것이다. 추가로 최근 빈번히 실시되고 있는 온라인 화상회의의 경우 스마트폰의 어플리케이션과 연동되는 프로그램을 통해 진행되기 때문에 기존 연구에서 주로 검증된 회의설계특성 외에도 마이크 음소거, 사용자 화면 on/off, 익명성 여부, 제한시간 설정 등 온라인 화상회의용 프로그램 내 기능설정과 관련된 설계특성의 효과도 살펴봐야 할 것이다.

Odermatt 등(2017)의 연구에서 배려형 리더십은 회의만족을 유발한다고 가정하였고, 과업중심형 리더십은 회의효과성을 유발한다고 가정하였다. 그러나 검증결과는 과업중심형 리더십이 회의효과성에 미치는 효과가 유의미하지 않았다. 해당 연구에서는 이러한 결과에 대해 회의 자체만으로 이미 특정 형식과 틀을 지니고 있어 회의상황에서는 갈등관리 및 정서적 통제, 직급 간 상호이해 등 배려적 리더십의 형태가 더 중요하기 때문이라고 논의되었다(Odermatt et al., 2017). 그러나 본 연구의 리더십 관련 결과를 살펴보았을 때 각 리더십의 주효과는 유의미하게 나타났으나, 상호작용효과는 과업중심형 리더십만 유의미하여 전혀 다른 양상으로 나타났다. 따라서 후속연구에서는 이러한 결과가 기업 문화적 특성에 의한 것인지, 앞서 표준화되었던 회의부담변수의 영향인지, 혹은 기존 연구의 해석과 같이 특정한 형식을 지닌 회의와 배려형 리더십의 균형이 더욱 시너지를 발휘하는지에 대해 검증할 필요성이 있다.

여섯째, 향후 회의요구-자원 모형에 포함될 자원 변수 및 요구변수의 탐색이 필요하며, 다양한 리더십 변수를 포함하여 통합적 모형 검증의 필요성도 제기된다. 또한, 본 연구에서는 Odermatt 등(2017)의 연구와 마찬가지로 회의에 상사가 같이 참여한다는 전제하에 평소 리더십을 측정하여 가설을 검증하였으나, 회의 중 주재자나 리더로 참여한 상사가 회의마다 다를 경우 및 회의 중 리더십과 평소 업무생

활에서의 상호작용에 차이가 있는 경우 등을 고려하지 않았으며, 회의참석자의 태도나 개인차변수를 고려하지 않았다. 예를 들어, 회의가 스트레스로 작용하거나 실패하는 이유에는 상사의 리더십 스타일 외에 부하의 무조건 동조하는 경향성이나 위계적인 조직체계에 의해 의견을 전혀 표출하지 않아 참여정도가 낮아지는 침묵행동도 원인이 될 수 있다(대한상공회의소, 2017; Morrison & Milliken, 2000; Park & Keil, 2003). 따라서 후속연구에서는 회의에서 지각하는 상사의 리더십 스타일로 측정범위를 한정시킬 방안을 강구해야 하며, 종업원들의 회의 관련 태도 및 행동변수를 통제하여 명확한 검증을 실시해야 한다.

마지막으로 본 연구에서 가설로 검증된 매개효과와 조절효과는 통합적 모형 검증의 필요성에 있어 조절된 매개효과로도 검증이 가능하다. 즉, 회의부담의 부정적 효과를 감소시키기 위한 회의의 설계적 특성과 리더십이 조직 준거변수인 직무만족에 연결성을 지니는지, 혹은 실질적인 직무성과나 조직성과에 연결되는지 등에 대한 검증이 필요하며, 이를 위한 변수들 간 관련성 및 인과관계에 대한 근거 마련이 가능토록 연구가 지속되어야 할 것이다.

기업에서 다수의 집단 지성을 이끌어내기 위한 회의 시행 범위는 대폭 증가한 상황이며, 협업이나 창의적 아이디어의 발현수단으로서 회의의 중요성이 확대되어 대부분 기업에서는 업무혁신 및 효과성 개선을 위한 '회의를 통한 개입방안'을 탐구하고 있다. 본 연구는 학술연구로서 초기 단계인 회의연구 분야를 위해 국내기업에 적용 가능한 다양한 회의변수를 사용한 최초 실증연구로서 회의유형을 정리하였고, 회의부담 및 회의준거변수 간 관련성 및 인과관계를 살펴보았으며, 회의 관련 연구모형의 근거를 제시하였다. 향후 지속적인 연구를 실시하여 다양한 변수

를 추가하고 모형을 확장한다면, 국내기업에서 주재되는 회의유형별 효과를 진단하고, 회의 시스템 개선을 위한 방안을 제시하며, 회의의 효과성 증진 전략 및 HR교육의 방향성을 탐색할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 김민정(2015), "A study on good meeting practices, interactional justice, and informal learning: Mediating effect of meeting citizenship behavior," 이화여자대학교 석사학위논문.
- 김영한(2004), 삼성처럼 회의하라, 청년정신. 대한상공회의소, "국내기업의 회의문화 실태와 개선해법," 대한상공회의소 기업문화팀, 2017.02.27., Available at http://www.korcham.net/nCham/Service/Economy/appl/KcciReportDetail.asp?CHAM_CD=B001&SEQ_NO_C010=20120931410
- 이정미(2019), 뭐든 잘되는 회사의 회의법, 브레인스토어.
- 이현주, "김용범, 메리츠화재 기업문화 파격적으로 바뀌 순이익 순항," BUSINESS POST, 2019.02.15., Available at http://www.businesspost.co.kr/BP?command=article_view&num=114019
- 정찬우(2015), 30분 회의, 라온북.
- 최은미(2002), 성공한 기업회의는 이렇게 다르다, 흥 출판.
- 홍세희(2000), "구조방정식 모형에 있어서 적합도 선정 기준과 그 근거". **한국심리학회지: 임상**, 19(1), pp. 161-177.
- 홍의석, "HDC 정몽규 회장, 근무환경 개선위해 수평적 토론과 자발적 회의문화 지원," M민주신문, 2019.02.15., Available at <http://www.iminju.net/news/articleView.html?idxno=43037>
- Aiken, L. S. and S. G. West(1991), *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.

- Allen, J. A., and S. G. Rogelberg(2013), "Manager-Led Group Meetings: A Context for Promoting Employee Engagement," *Group and Organization Management*, 38(5), pp.543-569.
- Allen, J. A., N. Lehmann-Willenbrock, and S. G. Rogelberg(2015), *The cambridge handbook of meeting science*. Cambridge University Press.
- Allen, J. A., S. G. Rogelberg, and J. Scott(2008), "Mind your meetings," *Quality Progress*, 41, pp.48-52.
- Allen, J. A., S. J. Sands, S. L. Mueller, K. A. Frear, M. Mudd, and S. G. Rogelberg(2012), "Employees' feelings about more meetings: An overt analysis and recommendations for improving meetings," *Management Research Review*, 35(5), pp.405-418.
- Allen, J. A., T. Beck, C. W. Scott, and S. G. Rogelberg(2014), "Understanding workplace meetings: A qualitative taxonomy of meeting purposes," *Management Research Review*, 37(9), pp.791-814.
- Ang, S., and R. Malhotra(2016), "Association of received social support with depressive symptoms among older males and females in Singapore: Is personal mastery an inconsistent mediator?," *Social Science & Medicine*, 153, pp.165-173.
- Astroff, M. T. and J. R. Abbey(1998), *Convention Management & Service*. 5th ed., NY: AH&MA.
- Bakker, A. B., E. Demerouti & M. C. Euwema (2005), "Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout," *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), pp. 170-180.
- Bakker, A. B., E. Demerouti, E. De Boer, and W. B. Schaufeli(2003), "Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency," *Journal of Vocational Behavior*, 62, pp.341-356.
- Ballard, D., and F. Gomez(2006), "Time to meet: Meetings as sites of organizational memory," *Time and Memory*, pp.301-312.
- Baltes, B., M. W. Dickson, M. P. Sherman, C. C. Bauer, and J. S. LaGanke(2002), "Computer-mediated communication and group decision making: A meta-analysis," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87, pp.156-179.
- Baran, E. B., L. R. Shanock, S. G. Rogelberg, and C. W. Scott(2012), "Leading group meetings: Supervisors' actions, employee behaviors, and upward perception," *Small Group Research*, 43(3), pp.330-355.
- Barge, J. K., and J. Keyton(1994), "Contextualizing power and social influence in groups," In L. R. Frey (Ed.), *Group communication in context: Studies of natural groups* (pp. 85-105). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Beck, S. J., & J. Keyton(2009), "Perceiving strategic meeting interaction," *Small Group Research*, 40, pp.223-246.
- Bluedorn, A. C., D. B. Turban, & M. S. Love(1999). The effects of stand-up and sit-down meeting formats on meeting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 84, pp.277-285.
- Boden, D.(1994), *The business of talk: Organizations in actions*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Browne, M. W., and R. Cudeck(1993), "Alternative ways of assessing model fit," In: K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural*

- equation models* (pp.136-162). Beverly Hills, CA: Sage.
- Butterfield, E. C.(1964), "The interruption of tasks: Methodological, factual, and theoretical issues," *Psychological Bulletin*, 62, pp.309-322.
- Byrne, B. M.(2016), *Structural Equation Modeling With AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming, Third Edition*. Routledge.
- Campion, M. A., E. M. Papper, and G. J. Medsker (1996), "Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension," *Personnel Psychology*, 49, pp.429-452.
- Canfield, J., and G. Smith(2011), *Collaborate: Tools and techniques for productive meetings*. Holland, MI: Black Lake Press.
- Chaney, L. H., and J. A. Lyden(1997), "Employees' perceptions of impressions conveyed by selected aspects of business meetings," *Proceeding of the Academy of Managerial Communications*, 2, pp.12-17.
- Clifton, J., and D. Van de Miroop(2010), "'Doing' ethos - A discursive approach to the strategic deployment and negotiation of identities in meetings," *Journal of Pragmatics*, 42, pp.2449-2461.
- Cohen, M. A., S. G. Rogelberg, J. A. Allen, and A. Luong(2011), "Meeting design characteristics and attendee perceptions of staff/team meeting quality," *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 15, pp.90-104.
- Cohen, S.(1980), "Aftereffects of stress on human performance and social behavior: A review of research and theory," *Psychological Bulletin*, 88, pp.82-108.
- Cohen-Charash, Y., and P. E. Spector(2001), "The role of justice in organizations: A meta-analysis," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, pp.278-321.
- Cohen-Powless, M. A., S. G. Rogelberg, & A. Luong (2003), "Understanding meeting satisfaction: A focus on design characteristics," Poster session presented at the 17th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL.
- Colquitt, J. A., D. E. Conlon, M. J. Wesson, C. O. L. H. Porter, and K. Y. Ng(2001), "Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research," *Journal of Applied Psychology*, 86, pp.425-445.
- Crawford, E. R., J. A. LePine, and B. L. Rich (2010), "Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test," *Journal of Applied Psychology*, 95(5), pp. 834-848.
- Curry, J., D. Wakefield, J. Price, and C. Mueller (1986), "On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment," *Academy of Management Journal*, 29(4), pp.847-858.
- Donovan, R. A., Q. L. Huynh, I. J. Park, S. Y. Kim, R. M. Lee, and E. Robertson(2013), "Relationships among identity, perceived discrimination, and depressive symptoms in eight ethnic generational groups," *Journal of Clinical Psychology*, 69(4), pp.397-414.
- Geimer, J. L., D. J. Leach, J. A. DeSimone, S. G. Rogelberg, and P. B. Warr(2015), "Meetings at work: Perceived effectiveness and recommended improvements," *Journal of Business Research*, 68(9), pp.2015-2026.

- Gersick, C. J. G.(1988), "Time and transition in work teams: Toward a new model of group development," *Administrative Science Quarterly*, 31, pp.9-41.
- Graen, G. B., and M. Uhl-Bien(1995), "The relationship-based approach to leadership: Development of LMX theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective," *Leadership Quarterly*, 6(2), pp.219-247.
- Hackman, J. R. and G. R. Oldham(1975), "Development of the job diagnostic survey," *Journal of Applied Psychology*, 60(2), pp.159-170.
- Hackman, J. R.(1968), "Effects of task characteristics on group products," *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, pp.162-187.
- Hackman, J. R.(1977), "Work design." In J.R. Hackman & J.L. Suttle (Eds.). *Improving life at work*. Santa Monica, CA: Scott, Foresman.
- Halpin, A. W. and B. J. Winer(1957), "A factorial study of the leader behavior descriptions," in R. M. Stogdill, A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*, Bureau of Business Research, Ohio State University, Columbus (1957)
- Harvard Business Review(2014), *Running meetings (20-minute manager series)*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Hayes, A. F.(2013), *An introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York : Guilford.
- Hobfoll, S. E.(2001), "The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservations of resources theory," *International Association for Applied Psychology*, 50(3), pp.337-421.
- Hobfoll, S. E., and A. Shirom(1993), "Stress and burnout in work organizations," in R.T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organization behavior* (pp. 41-61). New York: Dekker.
- Hobfoll, S. E., and A. Shirom(2000), "Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace," in R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organization behavior* (2nd Revised ed., pp. 57-81). New York: Dekker.
- Hu L, and P. M. Bentler(1999), "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives." *Structural Equation Modelling*, 6, pp.1-55.
- Jarzabkowski, P., and D. Seidl(2008), "The role of meetings in the social practice of strategy," *Organization Studies*, 29(11), pp.1391-1426.
- Judge, T. A., R. F. Piccolo, and R. Ilies(2004), "The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research," *Journal of Applied Psychology*, 89, pp.36-51.
- Karadağ, E(2015), *Leadership and organizational outcomes: Meta-analysis of empirical studies*, Springer International Publishing Switzerland (pp.29-56).
- Kauffeld, S., and N. Lehmann-Willenbrock(2012), "Meetings matter: Effects of team meetings on team and organizational success," *Small Group Research*, 43, pp.130-158.
- Kauffeld, S., R. A. Meyers(2009), "Complaint and solution-oriented circles: Interaction patterns in work group discussions," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18, pp.267-294.
- Kühnel, J., S. Sonnentag, and M. Westman(2009),

- "Does work engagement increase after a short respite? The role of job involvement as a double edged sword," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82 (3), pp.575-594.
- Leach, D. J., S. G. Rogelberg, P. B. Warr, and J. L. Burnfield(2009), "Perceived meeting effectiveness: The role of design characteristics," *Journal of Business and Psychology*, 24, pp.65-76.
- Lehmann-Willenbrock, N., R. A. Meyers, S. Kauffeld, A. Neinger, and A. Henschel(2011), "Verbal interaction sequences and group mood: Exploring the role of planning communication," *Small Group Research*, 42, pp.639-668.
- Lu, L., C. L. Cooper, and H. Y. Lin(2013), "A cross-cultural examination of presenteeism and supervisory support," *Career Development International*, 18(5), pp.440-456.
- Luong, A., and S. G. Rogelberg(2005), "Meetings and more meetings: The relationship between meeting load and the daily well-being of employees," *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9, pp.58-67.
- MacKinnon, D. P., J. L. Krull, and C. M. Lockwood (2000), "Mediation, confounding and suppression," *Prevention Science*, 1(4), pp.173-181.
- McComas, K. A.(2003), "Citizen satisfaction with public meetings used for risk communication," *Journal of Applied Communication Research*, 31, pp.164-184.
- McComas, K. A., L. S. Tuit, L. Waks, and L. A. Sherman(2007), "Predicting satisfaction and outcome acceptance with advisory committee meetings: The role of procedural justice," *Journal of Applied Social Psychology*, 37, pp.905-927.
- McGrath, J. E.(1984), *Groups: Interaction and performance*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Meetings and Conventions(2006), *M&C meeting market report*. August 2006.
- Morrison, E. W., F. J. Milliken(2000), "Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world," *Academy of Management Review*, 25, pp.706-725.
- Nixon, C. T., & G. E. Littlepage(1992), "Impact of meeting procedures on meeting effectiveness," *Journal of Business and Psychology*, 6, pp. 361-369.
- O'Brien, R. M. (2007). "A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors," *Quality & Quantity*, 41(5), pp.673-690.
- Odermatt, I., C. J. König, M. Kleinmann, R. Nussbaumer, A. Rosenbaum, J. L. Olien, and S. G. Rogelberg(2017), "On leading meetings: Linking meeting outcomes to leadership styles," *Journal of Organizational Studies*, 24(2), pp.189-200.
- Oliverio, M. E., W. R. Pasewark, and B. R. White (1998), *The office procedures and technology*. 3rd ed., Ohio: South-Western Educational Publishing(pp. 403-442).
- Park, C., and M. Keil(2009), "Organizational silence and whistle blowing on IT projects: An integrated model," *Decision Sciences*, 40(4), pp.901-918.
- Piers, S. (2012), *Motivation: Theory and Applied*. Boston, MA: Pearson Learning Solutions.
- Reinig, B. A., and B. Shin(2003), "The dynamic effects of group support systems on group meetings," *Journal of Management Information Systems*, 19, pp.303-325.

- Reinig, B. A., R. O. Briggs, M. M. Shepherd, J. Yen, and J. F. Nunamaker(1995), "Affective reward and the adoption of group support systems: Productivity is not always enough," *Journal of Management Information Systems*, 12, pp.171-185.
- Ressler, C., and J. Thompson(2008), *Why work sucks and how to fix it: No schedules, no meetings, no joke - the simple change that can make your job terrific*. New York, NY: Penguin.
- Rogelberg, S. G., C. W. Scott, and J. Kello(2007), "The science and fiction of meetings," *MIT Sloan Management Review*, 48(2), pp.18-22.
- Rogelberg, S. G., C. W. Scott, B. Agypt, J. Williams, J. E. Kello, T. McCausland, and J. L. Olien (2014), "Lateness to meetings: Examination of an unexplored temporal phenomenon," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), pp.323-341.
- Rogelberg, S. G., D. J. Leach, P. B. Warr, and J. L. Burnfield(2006), "Not another meeting! Are meeting time demands related to employee well-being?," *Journal of Applied Psychology*, 91(1), pp.83-96.
- Rogelberg, S. G., J. A. Allen, L. Shanock, C. Scott, and M. Shuffler(2010), "Employee satisfaction with meetings: A contemporary facet of job satisfaction," *Human Resource Management*, 49, pp.149-172.
- Rogelberg, S. G., L. R. Shanock, and C. W. Scott (2012), "Wasted time and money in meetings: Increasing return on investment," *Small Group Research*, 43(2), pp.236-245.
- Sauer, N. C., and S. Kauffeld(2013), "Meetings as networks: Applying social network analysis to team interaction," *Communication Methods & Measures*, 7, pp.26-47.
- Schaufeli, W. B.(2015), "Engaging leadership in the job demands-resources model," *Career Development International*, 20(5), pp.446-463.
- Schulte, E. M., N. Lehmann-Willenbrock, and S. Kauffeld(2013), "Age, forgiveness, and meeting behavior: A multilevel study," *Journal of Managerial Psychology*, 28, pp.928-949.
- Schwartzman, H. B.(1986), "The meeting as a neglected social form in organizational studies," *Research in Organizational Behavior*, 8, pp. 233-258.
- Schwartzman, H. B.(1989), *The meeting: Gatherings in organizations and communities*. New York, NY: Plenum.
- Shanock, L. R., J. A. Allen, A. M. Dunn, B. E. Baran, C. W. Scott, and S. G. Rogelberg (2013), "Less acting, more doing: How surface acting relates to perceived meeting effectiveness and other employee outcomes," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, pp.457-476.
- Spencer, J., and A. Pruss(1992), *Managing your team: How to organise people for maximum results*, London: Piatkus.
- Tangney, J. P., J. Stuewig, and A. G. Martinez (2014), "Two faces of shame: The roles of shame and guilt in predicting recidivism," *Psychological Science*, 25(3), pp.799-805.
- Tilton, R. S., J. H. Jackson, and S. C. Rigby(1996), *The electronic office: Procedures & administration*, 11th ed., Ohio: South-Western Educational Publishing(pp. 450-494).
- Tropman, J. E.(1996), *Making meetings work*, Thousand Oaks, CA: Sage.

- Van Vree, W.(1999). *Meetings, manners, and civilization: The development of modern meeting behavior*, London, UK: Leicester University Press.
- Van Vree, W.(2011), "Meetings: The frontline of civilization," *Sociological Review*, 59, pp. 241-262.
- Volkema, R. J. and F. Niederman(1995), "Organizational meetings: Formats and information requirements," *Small Group Research*, 26, pp.3-24.
- Waddell, W. C. and T. A. Rosko(1993), "Conducting an effective off-site meeting," *Management Review*, 82(2). pp.40-44.
- Wang, Y., J. Chen, and A. Bakker(2017), "Authentic Leadership in the Job Demands and Resources Perspective: A Multilevel Investigation," *Academy of Management Proceedings*, 1.
- Weiss, H. M., and R. Cropanzano(1996), "Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work," *Research in Organizational Behavior*, 18, pp.1-74.
- Zetter, M., and M. Solga(2013), "Not enough of a 'dark' trait? Linking machiavellianism to job performance," *European Journal of Personality*, 27, pp.545-554.
- Zijlstra, F. R., R. A. Roe, A. B. Leonora, and I. Krediet(1999), "Temporal factors in mental work: Effects of interrupted activities," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, pp.163-185.

〈부록 1〉 회의유형 측정도구

다음은 기업의 업무 관련 회의를 종류별로 분류한 것입니다. **합계 100%가 되도록** 귀하가 **평소 참석하는 모든 회의 유형의 빈칸에 비율을 입력**해주시기 바랍니다. (회의의 명칭은 기업마다 다를 수 있습니다)

명칭	목적	내용	참석 비율
정보공유회의	새로운 정보공유	구성원들이 알아야 하는 사항을 명확히 전달하기 위해 조직이나 부서, 팀, 개인에 대한 새로운 이슈를 공지하거나 논의	() % +
의사결정회의	의사결정	어떤 사안에 대한 의사결정을 실행하기 위해 절차의 승인, 특정 업무 추진 여부의 결정, 평가 기준의 선정, 인사조치, 성과 배분 결정 등을 논의함	() % +
브레인스토밍, 창의적 기획(개발) 회의	기획 및 아이디어 도출	새로운 아이디어나 기획 내용의 초안을 마련하기 위해 자유로운 의사소통 및 내용 공유를 실시함	() % +
긴급현안회의 (Quick business meeting)	업무진도 체크, 업무조정, 피드백	정보공유 및 다음 절차를 위한 준비, 고객 또는 직원의 요구를 예측하는 등, 확인절차를 위해 서로 질문을 주고받는 짧은 회의	() % +
조정회의	특정사안에 대한 공유, 해결	새롭게 발생했거나 흔치 않은 특정 이슈 및 갈등이 왜 발생했는지, 책임소재 등을 논의하고 문제의 원인을 탐색하여 이를 해결함	() % +
지시·보고회의	지시 및 보고	결정된 사안을 실행하기 위해 명령 또는 지시를 내리고 추진상황을 보고 받는 회의	() % +
기타 회의	그 외	역량강화회의, 컨퍼런스, 워크샵, 팀 빌딩 미팅 등	() %
			Total 100 %

〈부록 2〉 회의시간&빈도, 회의만족, 회의효과성 측정도구

다음은 현재 귀하가 회사에서 참여하는 모든 **업무회의에 관한 다양한 측면**을 측정하는 문항입니다. 각 문항들을 읽고 적절히 답변해주시기 바랍니다.

1. 평균적으로 주 몇 회 정도 회의에 참석하십니까? 약 ()회
2. 평균적으로 주 몇 시간 정도 회의에 참석하십니까? 약 ()시간
3. 다음에 나오는 단어는 감정이나 기분에 관한 단어들입니다. 각 단어들에 대해 귀하가 평소 참석하는 모든 **회의에서 느끼는 정도**를 판단하여 해당하는 곳에 **√**표를 해주시기 바랍니다.

나는 평소에 참석하는 회의에 대해 _____ 것 같다고 느낀다.		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	고무적인					
2	지루한					
3	불쾌한					
4	만족스러운					
5	즐거운					
6	짜증나는					

4. 다음은 귀하가 평소 참석하는 모든 **회의의 효과**를 평가하는 문항입니다. 귀하의 생각과 얼마나 유사한지를 판단하여 해당하는 곳에 **√**표를 해주시기 바랍니다.

나는 평소에 참석하는 회의를 전반적으로 생각했을 때, 다음의 사안에 대해 _____ (라)고 느낀다.		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나의 업무목표를 달성했다.					
2	동료들이 업무목표를 달성했다.					
3	나의 팀/부서의 목표를 달성했다.					
4	유용한 정보를 습득할 수 있는 기회를 얻었다.					
5	사람들과 만나고, 어울리고, 교류하기 위한 기회를 얻었다.					
6	회의에서 논의되고 결정된 사안에 대한 실행을 촉진하였다.					

Workplace Factors Affecting Meeting Satisfaction and Effectiveness in Korean Work Settings

Jong-Hyun Lee* · Kang-Hyun Shin** · In-Sue Oh***

Abstract

The purpose of the current study is to systematically review and examine various factors affecting meeting satisfaction and effectiveness in Korean work settings. In Study 1, we provide a systematic literature review of existing research on meetings in work settings and develop a taxonomy for various workplace meetings by analyzing a semi-structured survey administered to 27 Korean employees. Based on the survey results, we also determine the appropriate measurement methods for meeting demands. In Study 2, based on 369 Korean employees, we examine (a) the relationships among workplace meeting-related variables; (b) the relationships of the frequency of attending certain types of meetings with meeting-related variables; and (c) the relationships of meeting demands, meeting design characteristics, and leadership styles with meeting-related outcomes. The results of Study 2 reveal four important findings. First, different types of meetings have differential effects on meeting-related variables. Second, meeting frequency influences meeting demands, meeting satisfaction, and meeting effectiveness. Third, the impacts of meeting demands, meeting design characteristics, and leadership styles on job satisfaction are mediated by meeting satisfaction and meeting effectiveness. Fourth, the negative impact of meeting demands on meeting effectiveness is amplified when the leadership style is less task-oriented. We discuss both theoretical and practical implications of these findings, along with study limitations and future research directions.

Keywords: Meeting, Meeting Type, Meeting characteristics, Meeting demand, Meeting Satisfaction, Meeting Effectiveness

* Ajou University, First Author

** Ajou University, Corresponding Author

*** Temple University, Co-Author

- 저자 이종현은 현재 아주대학교 사회과학연구소의 학술연구교수로 재직 중이다. 아주대학교 심리학과를 졸업하여 동 대학원 산업 및 조직심리학 박사학위를 취득하였으며, 주요 연구분야는 직장인들의 성격, 스트레스, 직무배태성, 마음챙김 등이다.
- 저자 신강현은 현재 아주대학교 심리학과 산업 및 조직심리학 전공 교수로 재직 중이다. 성균관대학교 산업심리학과 및 동 대학원을 졸업하였으며, 미국 Kansas State University에서 산업 및 조직심리학 박사학위를 취득하였다. 주요 연구분야는 직장인들의 직무스트레스와 직무동기, 인사선발 등이다.
- 저자 오인수는 현재 Temple University 경영대에서 인사관리 담당 석좌교수로 재직 중이다. 성균관대학교 산업심리학과 및 동 대학원을 졸업하였으며, 미국 University of Iowa에서 경영학 박사학위를 취득하였다. 박사학위 취득 이후에 University of Alberta 와 Virginia Commonwealth University에서 교수로 재직하였다. 주요연구분야는 선발/채용, 전략적 인사관리, 메타연구방법론 등이다.