

Print ISSN: 2233-4165 / Online ISSN: 2233-5382  
doi:http://dx.doi.org/10.13106/ijidb.2019.vol10.no5.59.

## The Effects of Trust on Student Silence and Exit Intention\*

### 신뢰가 학생침묵과 이탈의도에 미치는 영향

Hyun-Jin CHO (조현진)\*\*

Received: April 07, 2019. Revised: April 25, 2019. Accepted: May 05, 2019.

#### Abstract

**Purpose** - Many studies show that dissatisfied customers are silent rather than expressing complaints directly to firms. Although silent voices are pervasive in service failure, they have received little attention from researchers. Silence implies a multidimensional nature, not just the opposite of voice. This study focuses on two types of silent students in higher education: acquiescent silence and defensive silence. This study also proposes cognitive trust and affective trust as variables affecting student silence. The objective of this study is to analyse the effects of trust types on student silence and exit intention.

**Research design, data, and methodology** - To test the proposed model, this study conducted a survey with undergraduate students who selected silence in a dissatisfied relationship with a professor. Respondents were asked to respond to the questionnaire, recalling the dissatisfaction at that time. A total of 300 students was surveyed from whom 275 completed questionnaires was obtained. The structural equation model analysis was used for the hypothesis test.

**Results** - First, cognitive trust was negatively related to acquiescent and defensive silence. Second, affective trust was negatively related to acquiescent and defensive silence. Third, cognitive trust was negatively exit intention, but affective trust didn't significantly reduce exit intention. Forth, acquiescent silence was positively related to exit intention, but defensive silence didn't have a significant positive impact on exit intention. Thus, a key result of this analysis was that acquiescent silence enhances exit intention.

**Conclusions** - The findings of the study provide a better understanding of the types of silence, and the role of trust, thus furthering the implication of student reactions to dissatisfaction. In particular, this study is meaningful in that it confirms the value of student silence in the context of complaint management. Acquiescent silence should be more importantly managed because it has stronger negative motive than defensive silence. Acquiescent silence is reduced through various channels(mail, telephone, counseling) that can express complaints. Cognitive trust and affective trust are a essential factors in reducing silence. Also, in explaining exit intention, cognitive trust plays a more important role than affective trust.

**Keywords:** Trust, Silence, Exit Intention.

**JEL Classifications:** L8, M30, M31.

#### 1. 서론

서비스 실패 상황에서 일부 고객들은 자신의 불만을 표출하기도 하며 다른 고객들은 조용히 침묵을 유지하는 등 다양한 반응을 보이게 된다. 많은 연구들은 불만족한 고객들이 기업에

게 불평을 직접 드러내지 않고 단지 침묵하고 있음을 보여주고 있다. Andreason (1985)의 연구에 따르면 불만을 느낀 고객들 중 약 3분의 2가 기업에 불평하지 않는다고 하였고, Downton (2002)의 연구에서는 20명의 고객들 중 단 한 명만이 불만을 표출하는 것으로 밝혀졌다. 많은 고객들은 불평이 그들에게 어떤 유익도 주지 않을 것이라 생각하고 불평에 들 일 시간과 에너지가 없다고 느끼기 때문에 침묵하게 된다는 것이다. 이처럼 불만이 있음에도 불구하고 침묵하는 고객들은 그 기업을 훌륭히 떠난다는 것에 많은 문제를 내포하고 있다. 왜냐하면 이들은 마케팅 실패에 대한 단서를 주지 않음으로써 기업은 서비스 질을 개선할 수 있는 기회를 상실하고 미래의 수익 기반이 감소할 뿐만 아니라 부정적인 구전으로 인해 기업 이미지에 손상을 초래할 수 있기 때문이다(Stephens &

\* This study was supported by the research grant of Wonkwang University in 2019.

\*\* First Author & Corresponding Author, Associate Professor, Division of Business Administration, Wonkwang University, Korea. Tel: +82-63-850-6244. E-mail: hjc@wku.ac.kr

© Copyright: Korean Distribution Science Association (KODISA)  
This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Cwinner, 1998). 따라서 최근 연구자들은 고객의 불만을 이끌어내기 위한 기업의 지속적인 노력에도 불구하고 고객들은 왜 불평하지 않고 침묵하는가에 주목해야 한다고 강조하고 있다 (Ro & Mattla, 2015).

지금까지 침묵에 대한 연구는 불평행동에서 다수가 선택하는 중요한 이슈임에도 불구하고 상대적으로 많은 관심을 받지 못하였다. 이는 겉으로 드러나지 않는 비가시적인 특성상 측정이 어렵기 때문에 침묵은 불평연구에서 간과된 측면이 있다 (Chebat, Davidow, & Codjovi, 2005). 그러나 침묵은 불만을 제기하는 발언과 대비되는 양극단의 개념이 아닌 질적으로 다른 별개의 개념으로 인식해야 한다 (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003). 즉 침묵은 의사소통 과정을 담당하는 하나의 큰 축으로서 그 안에 내재된 다양한 전략적 특성을 면밀히 분석할 필요가 있다. 일반적으로 불만족한 고객들은 말을 해도 상황을 바꿀 수 없을 것이라는 인지적 판단에 의해 침묵하기도 하며 의견을 제시한 후 부정적 피드백에 따른 두려움 등의 감정적 경험을 피하기 위해 불평하지 않는다. 특히 복잡하고 다양한 양상을 지닌 침묵은 불만족한 고객이 다분히 의도적이고 의식적으로 선택한다는 점에서 관계관리를 가능하게 하는 결정적인 요인으로 간주되고 있다 (Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001). 따라서 침묵을 적극적인 의사소통의 일환으로 인식하고 서로 다른 각도에서 바라보는 것은 무언의 불평이 내포하고 있는 심층적인 이해를 더할 수 있다.

이에 본 연구는 대학 교육서비스를 중심으로 빈번하게 접촉하는 교수와 학생 간의 관계에서 학생들은 왜 침묵을 선택하는가에 대한 의문에서 시작하였다. 특히 교수와 학생은 상호작용 과정에서 구조적인 힘의 불균형 상태에 놓이는 점을 고려하여 침묵유형을 인지적 판단에서 비롯되는 체념적 침묵과 정서적 평가에 기인하는 방어적 침묵으로 분류하였다 (Morrison & Milliken, 2000). 그리고 학생침묵에 영향을 미치는 변수로서 인지적 신뢰와 정서적 신뢰의 차원을 도입하고자 한다. 즉 신뢰에 기반한 관계는 불만이 있을 경우 이에 대해 건설적인 행동반응을 동반한다는 주장의 연장선에서 관계특성에 근거한 신뢰의 역할을 침묵행동을 설명하는 변수로 제기하고자 한다 (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003; Bove & Robertson, 2005). Beer and Noria (2000)는 불만족한 상황을 변화시키는 데 있어 주요 장애물 중 하나로 신뢰의 문제를 지적하였다. 따라서 본 연구는 신뢰유형이 침묵행동과 이탈의도에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하는데 주요 목적이 있다. 즉 학생침묵에 대한 신뢰의 차별적인 역할을 규명하고 이탈의도를 예측함에 있어 침묵행동이 지닌 함의를 도출하는데 그 의의가 있다. 이를 통해 고등교육 맥락에서 침묵현상에 대한 이해의 폭을 넓히고 학생침묵을 관리하기 위한 전략적인 시사점을 제시할 수 있을 것이다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1. 침묵유형

침묵은 어떤 특정 사안에 대한 행동적, 인지적, 정서적 평가를 통해 그 상황에 대한 변화나 교정의 필요성을 인식했음에도 불구하고 그에 대한 진정한 표현을 하지 않는 것을 말한다 (Pinder & Harlos, 2001). 또한 침묵은 특정 상황, 이슈, 사건에 대해 개인이 의견이나 정보를 의도적으로 말하지 않는 것

을 뜻한다. 이처럼 침묵은 불만족한 상황을 개선할 수 있는 의견, 질문, 정보, 우려, 아이디어 등이 있음에도 불구하고 의사소통 과정에서 그 표현을 억제하고 보류하는 것이 핵심 요소로 작용한다 (Van Dyne et al., 2003). 특히 침묵은 단순히 발언의 부재가 아닌 능동적이고 의식적이며 의도와 목적을 가지고 개인이 선택한 행동이라는 점에서 그 전략적인 가치가 높다고 할 수 있다. 따라서 불평행동의 일환으로 나타나는 침묵은 부당한 상황에 대한 자신의 견해를 표명하지 않고 내면에 간직하려는 이유가 무엇인가에 따라 본질적으로 다차원적인 특성을 내포하고 있다.

침묵은 그 동기가 무엇인지에 따라 체념적 침묵과 방어적 침묵으로 구분할 수 있다 (Morrison & Milliken, 2000). 체념적 침묵은 특정 상황을 변화시키는 것을 포기하고 단념하여 관련 정보나 의견을 제시하지 않고 간직하는 것을 의미한다 (Van Dyne et al., 2003). 이는 현 상황을 바꾸거나 관여할 의지가 없으며 말을 해도 소용이 없을 것이라는 무심함과 자포자기 상태의 인식에 근거하고 있다. 또한 체념적 침묵은 현재의 상황에 영향을 줄 수 있는 자신의 능력을 낮게 평가함으로써 발생하는 것으로 주로 인지적 판단에 기초한다. 가령 학생들은 불평을 해도 개선될 희망이 없다고 느끼고 이러한 불평은 무의미하며 단지 시간과 수고의 낭비일 뿐이라 여기고 체념적 침묵행동을 하게 된다 (Kim, 2016). 따라서 방관과 무능력감에서 비롯되는 체념적 침묵은 의도적으로 선택된 수동적 태도의 한 형태로 파악할 수 있다.

방어적 침묵은 발언에 따른 두려움에 근거하여 나타나는 자기 보호적 기제의 일환으로 관련 의견이나 대안을 내적으로 간직하는 것을 말한다 (Van Dyne et al., 2003). 이는 의사 표현에 대한 결과로 겪게 될 위험 및 불쾌함을 피하기 위해 선택하는 자기 방어적인 행동이다. Morrison and Milliken (2000)은 방어적 침묵의 핵심 동기로 두려움과 같은 개인적인 감정을 강조하였다. 이처럼 방어적 침묵은 자신이 경험하게 될 부정적인 결과를 우려할 때 발생하는 것으로 심리적 불안 등 정서적 상태에 기초한다. 가령 학생들은 자신이 제기한 의견이 묵살되고 오히려 불평불만자로 인식되어 어떤 불이익을 받게 될까 염려되어 침묵으로 일관하게 된다. 따라서 외부 위협의 적극적인 회피에서 비롯되는 방어적 침묵은 보다 주도적이고 능동적 성격을 지닌다고 볼 수 있다.

### 2.2. 신뢰유형

신뢰는 마케팅 및 조직 분야에서 대인관계 관리의 핵심으로 간주되어 왔다. 신뢰는 상대방이 자신에게 책임과 의무를 성실히 수행할 것이라는 믿음을 바탕으로 상대방에게 의지하려는 의도를 말한다 (Moorman, Zaltman, & Deshpande, 1992). 또한 신뢰는 상대방의 말이나 약속을 믿을 수 있고 그 진실성에 대한 확신을 나타낸다 (Morgan & Hunt, 1994). 이처럼 신뢰는 상대방이 믿음만하고 자신에게 항상 긍정적인 행동을 할 것이라는 기대감을 반영하며 어떤 상황에서도 관계를 약용하지 않을 것이라는 확신을 의미한다. 많은 연구자들은 신뢰가 긴장과 갈등을 줄이고 커뮤니케이션을 용이하게 하며 충성도를 강화할 뿐만 아니라 협력적인 행동을 이끌어내는 토대가 된다고 하였다 (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987; Sirdeshmukh, Singh, & Sabol, 2002). 따라서 신뢰는 의사결정에 대한 불확실성과 위험이 높은 서비스 산업에서 관계발전의 성장에 방해가 되고 있는 침묵 여부를 결정하는데 유용한 기제로 작용한다고 볼 수 있다.

신뢰는 단일 차원의 개념이 아닌 다차원적인 속성을 포함하는 것으로 파악되고 있다. McAllister (1995)는 신뢰에 대한 개념을 이성적 평가에 근거한 인지적 신뢰와 감정적 유대에 기초한 정서적 신뢰 두 개의 차원으로 구분하고 있다. 인지적 신뢰는 상대방의 능력, 역량, 원칙, 신뢰성 등과 관련되며 어떤 면에서 얼마나 믿을만한가를 결정하는데 있어 타당한 이유를 말해준다(Lewis & Weigert, 1985). 이는 객관적이고 합리적인 평가에 기반한 것으로 머리에 의한 신뢰를 말한다. 가령, 상대방이 관련 지식과 능력이 많고 원칙적이며 믿을만하다고 판단한다면 인지적 신뢰를 형성하게 된다. 한편 정서적 신뢰는 상대방의 친밀감, 배려, 공감 등과 관련되는 것으로 감정적인 애착에 근거한 연대감과 일체감을 반영한다. 이는 주관적이고 인간적인 평가에 기초한 것으로 마음에 의한 신뢰를 의미한다(McAllister, 1995). 가령, 상대방이 친근하고 예기치 못한 상황을 배려하며 함께 공감한다고 인식한다면 정서적 신뢰를 형성하게 된다.

그 동안 신뢰는 관계를 더욱 심화하고 발전시키는 충성도 측면에서 많은 관심을 받아왔지만 불평행동의 일한인 침묵반응에 대해서는 거의 알려진 바가 없다. 즉 제공된 서비스에 불만을 느낀 상황에서 신뢰에 기초한 관계적 접근이 침묵행동을 관리하는 적절한 기제로 작용할 수 있는가에 대한 문제이다. Milliken et al. (2003)은 조직에서 직원들이 상사와 의사소통하지 않고 침묵을 지키는 이유를 상사와의 관계에서 친밀감이나 배려가 부족하기 때문이라고 제안하였다. 이는 곧 믿을만하고 바람직한 행동을 할 것이라는 확신은 침묵행동을 설명하는 중요한 변수가 될 수 있음을 의미한다. 결국 침묵행동을 효율적으로 관리하는데 있어 신뢰의 차별적인 역할이 유용한 틀로 작용할 수 있다고 기대할 수 있다.

### 3. 연구모형 및 가설도출

본 연구는 기본적으로 불만관리 상황에서 신뢰에 기반한 관계가 침묵현상을 억제하는데 효과적이라는 것을 전제하고 있다. 서비스 실패에 따른 침묵행동을 체념적 침묵과 방어적 침묵으로 구분하고 이에 대한 선행변수로서 인지적 신뢰와 정서적 신뢰를 제시하고 있다. 그리고 침묵행동의 결과변수에는 불평행동의 마지막 수단으로 선택하는 이탈의도를 포함하고 있다. 이에 대한 연구모형을 그림으로 나타내면 <Figure 1>과 같다.

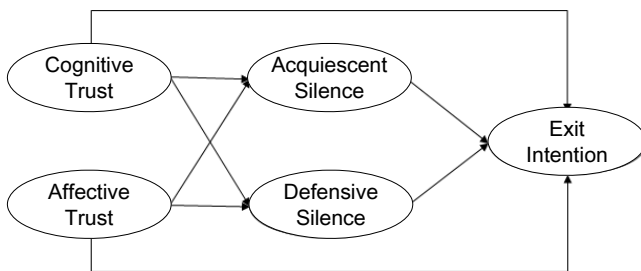


Figure 1: Research Model

#### 3.1. 신뢰유형과 침묵행동

상대방의 전문성과 신뢰성에 초점을 두는 인지적 신뢰는 특

정 상황에서 상대방의 행동에 대한 정보로 만들어지는 도구적 추론을 말한다. 즉 우수한 지식과 역량은 고객들의 욕구를 충족시키는 유용한 도구로서 긍정적인 감정을 이끌어낸다. Chhetri (2014)는 인지적 신뢰를 형성하는 요소로서 예측가능성이 주요하게 작용한다고 하였다. 이는 전문성에 대한 과거 만족스런 경험을 바탕으로 미래에도 일관되게 행동할 것이라는 예측을 가능하게 한다. 특히 서비스 실패 상황에서 전문적인 역량은 문제가 잘 해결될 것이라는 믿음을 바탕으로 고객들이 자신의 의견과 생각을 제기하도록 유도하는 것으로 밝혀졌다(Bove & Robertson, 2005). Kwon (2017)은 상사의 능력과 자질에 대한 믿음이 건설적인 행동을 선택하게 하여 체념적 침묵과 방어적 침묵을 감소시킴을 실증하였다. 따라서 학생들이 교수의 책임감과 일관성을 확인한다면 의사결정에 따른 비용이 감소되어 자신의 의견을 무의미하다고 체념하지 않을 것이며 목소리에 대한 지각된 위험도 완화되어 어떤 불이익을 당할 것이라고 우려하지 않을 것이다. 이러한 논의를 토대로 인지적 신뢰는 체념적 신뢰와 방어적 신뢰를 감소시킬 것으로 예상할 수 있다.

- H 1-1:** 인지적 신뢰는 체념적 침묵에 부의 영향을 미칠 것이다.
- H 1-2:** 인지적 신뢰는 방어적 침묵에 부의 영향을 미칠 것이다.

상대방의 관심과 배려에 초점을 두는 정서적 신뢰는 상호 관계에서 호혜적인 행동을 할 것이라는 의도나 동기에 대한 믿음을 말한다. 이는 사회적 상호작용을 하는 과정에서 형성되며 감정적 안전감을 나타내고 관계의 인식된 힘을 반영한다(Johnson & Grayson, 2005). 상대방이 친절하고 우호적이라고 인식된다면 고객은 자신의 정보와 의견을 공개함으로써 그 호의에 보답하는 경향이 높은 것으로 밝혀졌다(Hansen, 2003). Milliken et al. (2003)은 상사가 지원자인 스타일이 아니거나 친밀감이 부족하다고 인식한다면 당면한 이슈에 대해 침묵을 유지할 가능성이 높다고 하였다. Jo and Yoo (2014)는 상사가 직원을 가치있게 여기고 복지에 관심을 갖고 있다는 상사지원 인식이 종업원의 체념적 침묵과 방어적 침묵을 감소시킴을 보여주었다. 즉 상사가 친절하고 개방적이라는 믿음이 미래 행동의 불확실성을 줄이고 막연한 두려움을 해소한다는 것이다(Weber & Weber, 2001). 따라서 교수가 학생들과 함께 공감하고 이해심이 많다고 확신한다면 자신의 호소가 잘 받아들여질 것으로 판단하여 비관으로 대응하지 않을 것이며 심리적 유대감이 긴장을 완화하여 관계 손상에 대한 두려움도 사라진다고 볼 수 있다. 이러한 논의를 토대로 정서적 신뢰는 체념적 침묵과 방어적 침묵을 억제한다고 기대할 수 있다.

- H 2-1:** 정서적 신뢰는 체념적 침묵에 부의 영향을 미칠 것이다.
- H 2-2:** 정서적 신뢰는 방어적 침묵에 부의 영향을 미칠 것이다.

신뢰는 성공적인 관계의 핵심적인 요소로서 협력을 이끄는 초석이 되며 나아가 미래 교환관계를 발전시키는 역할을 한다(Berry, 1995). 또한 신뢰는 그 관계에 더 많은 가치를 부여하게 하고 관계효익을 증대함으로써 지속적인 관계를 유지하게 한다(Sirdeshmukh et al., 2002). 특히 높은 신뢰수준 하에서는 상대방에 대한 불만을 다소 낮게 인식하는 경향이 있으며 일

시적인 문제도 시간이 지나면 잘 해결될 것이라는 기대를 갖게 한다. Moon and Kim (2016)은 대형할인점을 중심으로 인지적 신뢰와 정서적 신뢰가 소비자의 충성도를 증가시킴을 실증하였고, Moon and Lee (2015)는 상사에 대한 인지적 신뢰와 정서적 신뢰가 직원의 이직의도에 미치는 부정적인 영향을 확인하였다. 따라서 교수가 지닌 능력과 지식이 우수하다고 평가한다면 학생들은 높은 편익을 인식하고 그 관계를 이탈하지 않을 것이다. 또한 교수가 학생들을 배려하고 공감한다는 확신은 정서적 유대감을 형성하여 학생들의 이탈의도를 약화시키는 계기가 될 것이다. 이러한 논의를 토대로 인지적 신뢰와 정서적 신뢰는 이탈의도를 감소시킨다고 할 수 있다.

**H 3-1:** 인지적 신뢰는 이탈의도에 부의 영향을 미칠 것이다.

**H 3-2:** 정서적 신뢰는 이탈의도에 부의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2. 침묵유형과 이탈의도

기존 연구에서 무반응으로 일관하는 침묵행동은 조직의 강한 발전을 저해하는 것으로 지적되어 왔다. 일반적으로 침묵 현상은 구성원들의 이직의도와 조직 냉소주의를 높이고 직무 만족과 조직몰입 및 조직시민행동을 억제하는 등 부정적인 결과를 초래하게 된다(Go, 2017). 또한 커뮤니케이션의 단절로 인한 침묵은 아이디어나 대안에 대한 정보를 제공하지 않기 때문에 비효율적인 프로세스를 유발하고 가치있는 관계를 손상시킨다. 즉 지속적인 침묵현상은 구성원들로 하여금 자신의 가치를 낮게 여기게 하고 통제력과 동기부여를 잃게 함으로써 이탈의도를 증가시킨다(Morrison & Milliken, 2000; Knoll & van Dick, 2013).

서비스 실패 상황에서 체념적 침묵은 상대방에 대한 무관심을 유도하고 미래 변화 가능성에 대한 욕구를 철회하는 등 인지 부조화로 인해 그 관계를 더욱 약화시킨다. 또한 자신의 불평 비용에 대한 효용을 냉담하게 평가하고 선택하는 체념적 침묵은 그 관계를 포기하고 떠나려는 의지를 증가시킨다(Chung, Ha, & Park, 2010). 이처럼 체념적 침묵 하에서는 협력적인 행동을 할 가능성이 낮아지고 부정적인 구전을 야기할 뿐만 아니라 결국 그 관계를 이탈하게 된다(Kim, 2016). 가령, 불만족을 경험한 학생이 불평을 해도 의미가 없다고 판단하여 무기력과 좌절감에 사로잡히게 되면 교수와의 관계를 더 이상 지속하기 어렵게 된다. 따라서 체념적 침묵은 이탈의도를 증가시킨다고 할 수 있다.

Kwon (2017)의 연구에서 방어적 침묵은 이직의도를 증가시키고 조직의 이익에 반하는 행동을 할 가능성을 높임을 실증하였다. 이는 자신의 표현이 역ભ림에 따라 스트레스와 심리적 압박을 가중시키고 부정적인 태도를 갖게 하며 조직에 대한 애착을 약화시키기 때문이다. Milliken et al. (2003)은 구성원들이 침묵하는 이유로 트러블메이커 대한 이미지 훼손, 관계 손상에 대한 두려움, 승진 및 임금 차별에 대한 두려움 등 감정의 측면을 강조하였다. 이러한 방어적 침묵은 구성원의 사기를 저하시키고 의사결정 과정을 왜곡시키는 부정적인 결과를 초래한다. 가령, 학생들의 경우 문제제기로 인해 자신에게 돌아올 불이익에 대한 우려는 교수와의 관계를 유지하는데 장애가 될 수 있다. 따라서 방어적 침묵은 이탈의도를 증가시킨다고 할 수 있다.

**H 4-1:** 체념적 침묵은 이탈의도에 정의 영향을 미칠 것이다.

**H 4-2:** 방어적 침묵은 이탈의도에 정의 영향을 미칠 것이다.

## 4. 연구방법 및 분석결과

### 4.1. 자료수집

본 연구의 실증은 전북지역의 한 대학에서 최근 강의시간에 교수와의 불만족한 관계에서 침묵을 선택한 학생을 대상으로 하였다. 그리고 응답자들에게 당시의 불만족스런 상황을 상기 하도록 설문내용에 답하도록 하였다. 설문지는 총 300부가 배부되었고, 이 중 응답률이 낮거나 불성실한 설문을 제외한 275부를 최종 분석에 사용하였다. 응답자는 남학생 150명(54.5%), 여학생 125명(45.5%)이었으며, 경영대학 185명(67.3%), 인문대학 53명(19.3%), 농식품융합대학 37명(13.5%)으로 나타났다. 그리고 1학년 44명(16%), 2학년 114명(41.5%), 3학년 85명(30.9%), 4학년 32명(11.6%)으로 확인되었다.

### 4.2. 변수의 측정

본 연구에 포함된 모든 구성개념은 5점 리커트 척도를 이용하여 측정하였다. 인지적 신뢰는 Johnson and Grayson (2005)과 Srivastava, Dash, and Mookerjee (2015)의 연구를 토대로 유능하고 뛰어난, 강의에 충실함, 학생들에게 책임을 다함, 믿음만함 등 4문항을 본 연구에 맞게 수정하여 사용하였다. 정서적 신뢰는 Johnson and Grayson (2005)과 Srivastava et al. (2015)의 연구를 기초로 학생에게 항상 관심을 가짐, 친절하고 따뜻함, 학생문제를 적극적으로 도와주심, 학생을 진심으로 대함 등 4문항을 본 연구에 맞게 사용하였다. 체념적 침묵은 Van Dyne et al. (2003)과 Kim (2016)의 연구를 참고로 말을 해도 소용이 없기 때문에 이야기하지 않음, 들이는 시간과 노력이 아까워서 말하지 않음, 신경쓰고 싶지 않아서 이야기하지 않음, 말을 해도 변화될 가능성이 없으므로 이야기하지 않음 등 4문항을 측정하였다. 방어적 침묵은 Van Dyne et al. (2003)과 Kim (2016)의 연구를 토대로 어떻게 반응할지 염려되어 표현하지 않음, 좋지 않은 얘기를 듣게 될까봐 말하지 않음, 부정적 피드백을 받을까봐 말하지 않음, 불이익을 당하는 것이 걱정되어 이야기하지 않음 등 4문항으로 구성하였다. 이탈의도는 Mukherjee, Pinto, and Malhotra (2009)와 Fullerton (2005)의 이 교수님과의 관계를 중단하고자 함, 앞으로 이 교수님 강의를 선택하지 않을 것임 등 2문항을 측정하였다.

### 4.3. 변수의 신뢰성 및 타당성 분석

각 변수들의 신뢰성을 측정하기 위해 본 연구에서는 Cronbach's Alpha를 사용하였다. <Table 1>에 나타난 바와 같이 Cronbach's Alpha 계수가 0.7 이상을 보이고 있으므로 신뢰성을 확보한 것으로 나타났다.

변수의 타당성은 집중타당성과 판별타당성으로 구분하여 검토하였다. 먼저 변수의 집중타당성 검토를 위해 본 연구에서는 LISREL의 측정모형(measurement model)을 이용한 확인요인 분석을 실시하였다. 집중타당도의 평가는 요인적재량들이 통계적으로 유의적이라면( $t > 2.00$ ), 집중타당성이 있는 것으로 판단할 수 있다(Anderson & Gerbing, 1988). <Table 1>에서 알 수 있듯이 측정항목들의 요인적재량이 모두 통계적으로 유의하고, 합성신뢰도는 기준치인 0.7 이상을 나타내고 있으므로 각 구성개념들은 집중타당성을 갖는다고 평가할 수 있다.

**Table 1:** Confirmatory Factor Analysis

Variables	Item	Loadings	t value	Alpha	CR
Cognitive Trust	Cognitive Trust1	0.636	11.432	0.856	0.861
	Cognitive Trust2	0.829	16.513		
	Cognitive Trust3	0.833	16.632		
	Cognitive Trust4	0.809	15.911		
Affective Trust	Affective Trust1	0.811	16.110	0.929	0.928
	Affective Trust2	0.925	19.996		
	Affective Trust3	0.865	17.822		
	Affective Trust4	0.892	18.773		
Acquiescent Silence	Acquiescent Silence1	0.875	18.004	0.915	0.916
	Acquiescent Silence2	0.852	17.256		
	Acquiescent Silence3	0.796	15.532		
	Acquiescent Silence4	0.897	18.754		
Defensive Silence	Defensive Silence1	0.877	18.236	0.930	0.933
	Defensive Silence2	0.946	20.746		
	Defensive Silence3	0.886	18.521		
	Defensive Silence4	0.814	16.198		
Exit Intention	Exit Intention1	0.828	15.636	0.901	0.911
	Exit Intention2	0.995	20.195		
$\chi^2=312.103$ , $df=125$ , $p=0.00$ , $GFI=0.892$ , $CFI=0.982$ , $NFI=0.971$ , $IFI=0.982$					

**Table 2:** Correlation Matrix

Construct	Cognitive Trust	Affective Trust	Acquiescent Silence	Defensive Silence	Exit Intention
Cognitive Trust	1				
Affective Trust	0.829 (0.015)	1			
Acquiescent Silence	-0.528 (0.046)	-0.505 (0.046)	1		
Defensive Silence	-0.441 (0.052)	-0.442 (0.051)	0.646 (0.037)	1	
Exit Intention	-0.589 (0.042)	-0.554 (0.042)	0.462 (0.050)	0.373 (0.054)	1

( ) : Standard Error

다음은 판별타당성 분석을 위해 개념들 간의 상관계수가 동일하다는 가설을 기각하는지의 여부를 검토하였다. 즉 95% 신뢰구간에서 ( $\Phi \pm 2SE$ )가 1이 아니면 판별타당성이 있다고 보는 것이다. <Table 2>와 같이 모든 변수간 관계에서 표준오차를 두배하여 상관계수를 더하거나 빼면 1이 아니므로 판별타당성이 확보된 것으로 판단하였다.

**4.4. 가설검증**

본 연구는 가설을 검증하기 위해 구조방정식 모형분석을 실시하였다. 연구모형의 적합지수는  $\chi^2=601.340(df=127, P=0.00)$ ,  $GFI=0.898$ ,  $CFI=0.890$ ,  $IFI=0.891$ ,  $NFI=0.890$ 으로 이 모델을 통해 가설검증을 수행하는 것은 비교적 타당하다고 판단되었다. 본 연구에서 확인된 가설검증 결과는 <Table 3>와 같다.

H 1의 인지적 신뢰는 체념적 침묵(경로계수=-0.434,  $t=-3.844$ )과 방어적 침묵(경로계수=-0.296,  $t=-2.477$ )에 부의 영향을 미치는 것으로 나타났다. H 2의 정서적 신뢰도 체념적 침묵(경로계수=-0.249,  $t=-2.346$ )과 방어적 침묵(경로계수=-0.285,  $t=-2.535$ )에 부의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 한편 H 3의 인지적 신뢰는 이탈의도에 부의 영향을 미치는 것으로 나타났지만(경로계수=-0.441,  $t=-3.915$ ) 정서적 신뢰는 이탈의도에 유의한 영향을 미치지 않아 기각되었다(경로계수=-0.197,  $t=-1.891$ ). 그리고 H 4의 체념적 침묵은 이탈의도에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났지만(경로계수=0.179,  $t=3.077$ ) 방어적 침묵은 이탈의도에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다(경로계수=0.037,  $t=0.679$ ).

Table 3: Hypothesis Test Results

Hypothesis	Path	Coefficient	t-value	Result
H 1-1	Cognitive Trust → Acquiescent Silence	-0.434	-3.844	Supported
H 1-2	Cognitive Trust → Defensive Silence	-0.296	-2.477	Supported
H 2-1	Affective Trust → Acquiescent Silence	-0.249	-2.346	Supported
H 2-2	Affective Trust → Defensive Silence	-0.285	-2.535	Supported
H 3-1	Cognitive Trust → Exit Intention	-0.441	-3.915	Supported
H 3-2	Affective Trust → Exit Intention	-0.197	-1.891	Rejected
H 4-1	Acquiescent Silence → Exit Intention	0.179	3.077	Supported
H 4-2	Defensive Silence → Exit Intention	0.037	0.679	Rejected

## 5. 결론

### 5.1. 연구의 요약 및 시사점

본 연구는 대학 교육서비스 맥락에서 불평행동에 따른 침묵 행동의 복잡한 기제를 조망하는데 초점을 두고 있다. 신뢰에 기반한 관계가 학생침묵에 미치는 차별적인 역할을 파악하고 침묵행동이 초래하는 부정적인 영향을 규명하고자 하였다. 이를 위해 인지적 신뢰와 정서적 신뢰가 체념적 침묵과 방어적 침묵 및 이탈의도로 이어지는 과정을 검토하였다.

이상에서 도출된 연구결과를 요약하면 다음과 같다. 인지적 신뢰는 체념적 침묵과 방어적 침묵에 부의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 인지적 신뢰는 방어적 침묵보다 체념적 침묵에 상대적으로 더 큰 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또한 정서적 신뢰도 체념적 침묵과 방어적 침묵에 부의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 인지적 신뢰는 이탈의도에 부의 영향을 미치지만, 정서적 신뢰가 이탈의도에 미치는 영향은 통계적으로 유의하지 않았다. 한편 체념적 침묵은 이탈의도에 정의 영향을 미치고 있지만, 방어적 침묵이 이탈의도에 미치는 부정적인 영향은 유의하지 않은 것으로 밝혀졌다.

이러한 연구결과는 침묵유형에 대한 이해를 높이고 그 관리를 위한 함의를 시사하고 있다. 첫째, 신뢰에 기반한 관계가 침묵행동을 효과적으로 억제하는데 유용하게 작용하고 있음을 확인하였다. 특히 상대방의 객관적인 평가에 기초한 인지적 신뢰는 두려움에 근거한 방어적 침묵보다 무기력에 근거한 체념적 침묵에 더 주요하게 작용하고 있음을 보여주고 있다. 전문적인 역량과 관련된 인지적 신뢰는 관계형성의 필수적인 요소로서 그 책임감이 자신의 문제를 해결해 줄 수 있다고 판단하여 체념적 침묵을 감소시키는데 더 큰 효과를 발휘한다고 볼 수 있다. 또한 진심어린 관심에 따른 정서적 신뢰는 심리적인 긴장감을 완화하고 친밀한 분위기를 형성함으로써 두려움에서 비롯된 방어적 침묵을 감소시킴을 의미한다. 따라서 교수는 전공 분야에 대한 우수한 지식과 성실한 책임감을 강조함으로써 체념적 침묵과 방어적 침묵을 억제할 수 있을 것이다. 나아가 교수가 학생들에게 먼저 친근하게 다가가고 인간적인 매력을 보여줌으로써 체념적 침묵과 방어적 침묵을 감소시킬 수 있을 것이다.

둘째, 인지적 신뢰는 이탈의도를 감소시키는데 중요한 역할을 하지만, 정서적 신뢰는 이탈의도를 감소시키는데 한계가 있음을 확인하였다. 이러한 결과는 구성원의 충성도 및 긍정적인

성과를 이끌어내는데 있어 인지적 신뢰보다 정서적 신뢰가 더 주요하다는 기존 연구와(Miao, Newman, & Huang, 2014; Moon & Kim, 2016) 상반된 것으로 나타나고 있다. 즉 학생들이 이탈의도를 결정하는데 있어서는 유대와 정서 등 감정적인 접근이 아닌 자신의 목표와 편익 등 이성적인 접근에 더 많은 무게를 두고 있음을 말해준다. 이처럼 정서적 신뢰가 이탈의도를 억제하지 못하는 것은 감정적 투자에 대한 신뢰가 사회적 관계를 형성하게 하는 필수조건이라고 할 수 있지만 미래 이탈을 결정짓는 충분조건은 되지 못하기 때문인 것으로 풀이된다. 따라서 학생들의 이탈의도를 제어하기 위해서는 교수가 지닌 객관적 차원의 능력과 역량 및 책임감에 대한 확신을 지속적으로 강조하는 것이 바람직하다고 할 수 있다.

셋째, 다차원적 특성을 지닌 침묵 구조는 그 안에 내재된 성격에 따라 상이한 결과를 보여주고 있다. 즉 무관심과 무력감에서 비롯되는 체념적 침묵은 이탈의도를 증가시키는 반면, 두려움과 불안감에서 비롯되는 방어적 침묵은 뚜렷한 영향을 주지 않고 있다. 이를 통해 수동적 특성이 강한 체념적 침묵은 더 강한 부정적인 동기를 포함하므로 보다 중요하게 관리되어야 할 대상임을 알 수 있다. 이는 학생들이 침묵을 선택하는 기저에는 상황이 변치 않을 것이라는 회의적 인식과 심리적 절망과 같은 비관적 정서가 함께 내재되어 스트레스와 불만 및 냉소를 가중시키고 결국에는 그 관계를 떠나게 됨을 의미한다. 한편 심리적 불안과 같은 정서적 상태에만 기반을 둔 방어적 침묵은 단지 자기보호 차원에서 일시적이고 능동적으로 선택한다는 점에서 이탈의도에 미치는 영향은 미비한 것으로 풀이된다. 따라서 체념적 침묵을 줄이기 위해서는 교수가 학생들의 문제를 적극 해결하겠다는 의지를 피력하고 메일, 전화, 상담 등 불평을 토로할 수 있는 다양한 채널을 확대해야 할 것이다.

결론적으로 본 연구는 불평관리 측면에서 학생침묵에 대한 가치를 확인했다는 점에서 그 의미를 찾을 수 있다. 침묵유형 중 이탈의도를 결정하는데 있어 체념적 침묵이 중요하게 작용하였다. 이는 다양한 특성을 지닌 침묵구조에 대한 이해를 더 하며 자기보호적인 방어적 침묵보다 체념과 비관에서 비롯되는 수동적인 침묵이 더 많은 부정적인 동기를 내포하고 있음을 시사한다. 또한 불평행동을 관리하는데 있어서는 감정에 의한 정서적 신뢰보다는 이성적 신뢰가 더 큰 효과를 발휘한다는 점을 명심해야 한다.

## 5.2. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구가 지니는 한계점과 향후 연구방향은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 침묵행동 유형으로 개념적 침묵과 방어적 침묵만을 고려하였다. 그러나 침묵의 동기에는 상대방을 배려하는 차원에서 친사회적 침묵을 선택할 수 있고 자신의 목적을 달성하기 위해 기회주의적 침묵을 유지할 수도 있다(Knoll & van Dick, 2013). 따라서 향후에는 침묵의 다양한 동기를 반영하여 분류체계를 보다 세분화하는 노력이 필요하다.

둘째, 침묵행동에 영향을 미치는 관계적 변수로 신뢰 측면만을 살펴보았지만 설명력을 높일 수 있는 다른 변수들도 고려할 필요가 있다. 최근 침묵행동 유형을 설명함에 있어 결속의 역할도 중요하게 대두되고 있다. 따라서 관계를 유지하고자 하는 이유를 나타내는 정서적 결속과 계산적 결속 및 규범적 결속 등도 포함할 수 있다.

셋째, 본 연구는 교육서비스 맥락에서 대학생을 표본으로 선정했기 때문에 연구결과를 일반화하는데 제한점이 있다. 이는 서비스 산업마다 고유의 특성을 지니고 경쟁강도나 전환장벽이 다르게 나타나기 때문이다(Ro & Mattila, 2015). 따라서 향후에는 의료서비스, 금융서비스 및 외식서비스 등 보다 다양한 산업을 고려하여 분석할 필요가 있다.

## References

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Andreasson, A. R. (1985). Consumer responses to dissatisfaction in loose monopolies. *Journal of consumer Research*, 12, 135-141.
- Beer, M., & Noria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, May-June, 133-141.
- Berry, L. I. (1995). Relationship marketing in services: Growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-246.
- Bove, L. L., & Robertson, N. L. (2005). Exploring the role of relationship variables in predicting customer voice to a service worker. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12, 83-97.
- Chebat, J.-C., Davidow, M., & Codjovi, I. (2005). Silent voices: Why some dissatisfied customers fail to complain. *Journal of Service Research*, 7(4), 328-342.
- Chhetri, P. (2014). The role of cognitive and affective trust in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: A conceptual framework. *Business: Theory and Practice*, 15(2), 170-178.
- Chung, H. S., Ha, H. K., & Park, D. G. (2010). The influence of organizational silence on turnover intention: Mediated moderating effect of self-efficacy through organizational cynicism. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 23(1), 89-104.
- Downton, S. (2002). Measurements to achieve customer focus. <http://www.downtonconsulting.com/articles/customers/measurements>.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Fullerton, G. (2005). The service quality-loyalty relationship in retail services: Does commitment matter? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(2), 99-111.
- Go, D. Y. (2017). A meta-analysis of organizational silence in Korea. *The Korean Journal of Public Administration*, 26(1), 95-132.
- Hansen, H. (2003). Antecedents to consumers' disclosing intimacy with service employees. *Journal of Services Marketing*, 17(6), 573-588.
- Jo, A. R., & Yoo, T. Y. (2014). The mediating effect of silence motivation on the relationships among employee silence behavior, perceived supervisor support, and perceived procedural justice. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 27(2), 291-315.
- Johson, D., & Grayson, K. (2005). Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal of Business Research*, 58(1), 500-507.
- Kim, S. H. (2016). Is silence golden? Customer silence is another strong, influential message of customer. *Korea Business Review*, 45(2), 557-592.
- Knoll, M., & van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362.
- Kwon, H. G. (2017). A study on the structural relationship between authentic leadership, trust in superiors, organizational silence, turnover intention, and counterproductive work behaviors. *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research*, 22(4), 131-147.
- Lewis, E., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organization. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Miao, Q., Newman, A., & Huang, X. (2014). The impact of participative leadership on job performance and organizational citizenship behavior: distinguishing between the mediating effects of affective and cognitive trust. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(20), 2796-2810.
- Milliken, J. F., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Moon, J. Y., & Lee, J. H. (2015). The effects of a

- leader's behavioral integrity on subordinates' intention to leave: Cognitive and affective trust as mediating variables. *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 16(12), 8210-8221.
- Moon, S. H., & Kim, J. H. (2016). The effect of corporate social responsibilities and creating shared value on cognitive/emotional trust and loyalty: Focused on the discount stores. *Journal of Distribution and Management Research*, 19(3), 37-49.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of marketing research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314-328.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Mukerjee, A., Pinto, M. B., & Malhotra, N. (2009). Power perceptions and modes of complaining in higher education. *The Service Industries Journal*, 29(11), 1615-1633.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 331-369.
- Ro, H., & Mattila, A. S. (2015). Silent voices: Nonbehavioral reactions to service failures. *Services Marketing Quarterly*, 36, 95-111.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1), 15-37.
- Srivastava, N., Dash, S. B., & Mookerjee, A. (2015). Antecedents and moderators of brand trust in the context of baby care toiletries. *Journal of Consumer Marketing*, 32(5), 328-340.
- Stephens, N., & Gwinner, K. P. (1998). Why don't some people complain? A cognitive-emotive process model of consumer complaint behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(3), 172-189.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Weber, P., & Weber, J. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 22, 291-300.