

## 교육행정직 공무원 직무스트레스 요인의 질적 탐색과 우선순위의 양적 비교연구\*

권항원\*\*

이형우\*\*\*

교육행정직 공무원은 업무의 난이도와 위험도가 비교적 낮은 직군으로 이해되어왔고, 따라서 행정학 직무스트레스 연구로 부터 상대적으로 낮은 관심을 받아왔다. 그러나 최근 이들 직군의 하위직 일선 공무원이 직무스트레스를 호소하면서 높은 이직률을 기록하거나, 심지어 잇달아 자살하는 등 특징적인 현상이 관측되기 시작하였다. 이에 본 연구는 이러한 현상을 이론적으로 설명하고, 또 실용적 대안을 모색하기 위하여 하위직 일선 공무원이 작업장에서 경험하는 직무스트레스의 요인들과 이들 요인 간의 중요도를 비교하는 것을 연구문제로 삼았다. 한편 해당 직군은 직무스트레스에 대한 희소한 선행 연구와 낮은 이론적 축적도의 문제가 대두되었다. 본 연구는 이론적 요소의 발견과 요소들 간의 중요도 비교의 두 가지 목표를 달성하기 위하여 질적 주제분석과 양적 AHP를 혼용한 '혼합분석설계(mixed methods design)'를 채택하였다. 분석결과 직무스트레스 요인으로 심리적 계약위반, 업무요인, 조직요인, 그리고 관계요인의 상위범주요인들이 발견되었다. 분석결과를 토대로 정책제언을 아울러 제시하였다.

주제어: 직무스트레스, 교육행정직 공무원, 주제분석, AHP분석

\* 이 논문은 2014학년도 한남대학교 학술연구조성비 지원에 의해 연구되었음

\*\* 주저자, University of Southern California 대학교에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 서울여자대학 행정학과 초빙강의교수로 있다. 주요관심분야는 해석-상징측면 조직이론, 행정철학, 제도분석 등이다(99blackmonday@hanmail.net).

\*\*\* 교신저자, University of Southern California 대학교에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 한남대학교 행정학과 조교수로 있다. 주요 관심분야는 조직신뢰, 직무스트레스, 리더십 등이다(hwlee@hnu.kr).

## I. 서론

최근 해마다 발생하고 있는 초·중·고교 등 일선현장 교육행정직 공무원의 직무스트레스(job stress)로 인한 자살에 대한 사회적 관심이 증대되고 있다<sup>1)</sup>. 교육부가 2013년 국정감사를 위해 제출한 “시·도 교육청 소속 지방행정직 공무원 사망 현황”에 따르면, 2008-2013년의 6년간 총 57건의 교육행정직 자살 사건이 발생하였다. 이들 자살 사건의 문제점은 직무 스트레스와 같은 직무관련 정서소진 원인으로 인한 것이 일반적이라는 점이다. 최근 현장의 교육행정직 공무원들의 이직률 역시 크게 늘어나고 있다. 가령 강원도 교육청의 신규임용 교육행정직의 경우 이직률이 신규임용자 중 절반을 넘는 54.1%에 이르고 있다. 이 수치는 동기 간의 신규임용 지방공무원 이직률 평균의 6배를 넘는 수치이다.

일선현장 교육행정직 공무원의 직무스트레스는 상식적 직관에 반하는 측면이 일견 크다. 교육행정직에 대한 인식은 상대적으로 저위험, 저난이도, 그리고 낮은 환대성(hospitality)을 가지고 있는 ‘저’스트레스 직무영역이라는 것이 일반적이기 때문이다. 일선 교육행정직 공무원의 업무는 주로 일상적이고 반복적인 문서수발, 계약, 및 시설관리 등으로 업무 환경의 위험도나 난이도의 정도가 상대적으로 높지 않다. 게다가 교육행정직은 비교적 예측성이 높은 출·퇴근 시간을 보장받고 있으며, 업무시간도 상대적으로 짧은 것을 특징으로 한다. 이러한 이유에서 행정학 인사 및 조직분야 연구에 있어서 교육행정직의 직무스트레스는 매우 희소한 관심을 받아왔다. 행정학 분야 직무스트레스 연구는 주로 ‘경찰’ (김구, 2005; 김순양, 구종태, & 윤기찬, 2002), ‘소방’ (문유석, 2011; 이종열 & 박광옥, 2011) 등 주로 고위험도, 고난이도의 업무환경을 특징으로 하는 업무들이나, ‘복지’ (강수연 & 이창환, 2011; 권용수, 2006), ‘보건’ (윤석옥, 1990) 등 주로 면대면으로 고객을 상대하는 서비스 또는 환대산업(hospitality industry)에 초점을 맞추어왔다(권용수, 2006; 김영택, 2010). 스트레스 강도의 절대값이 명백히 높은 이

1) <http://www.seoul.co.kr/news/newsView.php?id=20130408500002> (기사검색일: 2014년 3월 7일)

러한 직군 및 업무에 대한 조직관리적 관심은 매우 당연한 귀결일 것이다(이명주, 2012; Wilding & Chae, 2012). 이들 ‘고’스트레스 직무영역의 부정적 스트레스원(negative stressors)의 관리적·정책적 의미는 의심할 바 없이 뚜렷하기 때문이다(이선용, 임완희, 류부형, & 우홍식, 2009; Barling & Griffiths, 2003; McGrath, 1976).

그러나 교육행정직 공무원의 직무스트레스로 인한 높은 이직률과 자살률이 높은 현상이 관찰되는 것은 이러한 학술적/이론적 무관심과 다스간에 상충되는 측면이 있다고 할 것이다. 이들이 작업장(workplace) 맥락에서 경험하는 직무스트레스에 대한 경험적, 이론적 설명이 제한적이기 때문에, “교육행정직 = 저스트레스군”의 일상적인 도식의 자의성에 대한 위험 역시 상존하고 있기 때문이다. 특히 관심의 대상이 되는 교육행정직 공무원은 주로 학교 등 일선 교육기관에서 근무하는 ‘하위직 공무원’ 즉 ‘사회적 약자’로서, 이들은 일반적으로 자신의 감정을 알리는 데에 상대적으로 큰 사회적-심리적 저항과 자기규제(self-regulation)을 가지고 있다. 따라서 이들의 감정소진(emotional exhaustion), 감정탈진(emotional burnout), 이직의도(turnover intention) 등 직무스트레스와 관련한 감정과 행태에 대한 이론적/심리적 사각지대는 상대적으로 크다고 할 수 있을 것이다(강수연 & 이창환, 2011; Wilding & Chae, 2012). 그럼에도 불구하고, 교육행정직은 교사와 더불어 인적자원관리정책에서 중요한 정책행위자라는 점(장철영 & 권영주, 2006), 그리고 이들과 같은 현장의 일선 공무원들은 공직사회의 절대다수를 차지하고 있으며, 관리적 차원에서 매우 중요한 자원으로 여겨진다는 점(윤건수, 2001; 정석환, 2008) 등에서 이들의 직무스트레스에 대한 관리적·정책적 의미는 절대 적지 않다. 그럼에도 불구하고, 행정학적 시각에서 이들의 직무스트레스에 대한 이론적 설명은 미흡하다.

이러한 문제의식에서 본 연구는 “일선 교육행정직 공무원들이 어떠한 직무스트레스 요소(job stressors)를 가지고 있으며, 이들 스트레스원의 상대적 중요도(impact)는 어떠한가?”의 문제를 탐색하는 것을 연구주제로 삼았다. 선술한 바대로 일선 교육행정직 공무원의 직무스트레스에 대한 선행연구는 미흡하다. 기존 연구는 일반성(generality)이 높은 타직군의 직무스트레스 요인의 이론적 요소들

을 분석의 요목으로 삼아, 교육행정직 공무원을 대상으로 적용(test)해 보는 경향을 보인다. 이 경우, 통계적 타당성에서도 불구하고, 적용한 이론적 요소들이 “한국 교육행정직 공무원의 직무매력과 높은 적합성과 민감성을 담보하는지” 여부를 판별하기가 어려운 문제가 제기될 수 있다. 주어진 이론적 지식의 일반성(generality)이, 교육행정직의 특수성(particularity)과 ‘방법론적 적합성(methodological fit)’을 전제하기가 어렵기 때문이다(Edmondson & McManus, 2007). 이에 본 연구는 교육행정직 공무원의 직무스트레스 요인은 기존의 연구가 미흡한 ‘맹아기(nascent stage)’에 있는 것으로 판단하고, 따라서 질적-탐색적 연구를 통한 이론적 요소들의 귀납적 발견과 구조화 접근법이 보다 타당한 것으로 판단하였다(권향원 & 최도립, 2011).

독자의 독해 편의를 위해 본 논문은 다음과 같은 논리적 구조로 작성되었음을 먼저 설명한다. 이어지는 장에서는 교육행정직 공무원의 개념 및 역할에 대한 논의와 더불어, 공무원의 직무스트레스에 대한 이론적 검토를 수행하고, 교육행정직의 특수성을 반영한 직무스트레스 연구에 대한 검토를 수행하였다. 다음으로, 조사설계(research design)에 대한 설명과 더불어 본 연구가 활용할 방법인 주제 분석(thematic analysis)과 AHP분석에 대한 설명을 덧붙였다. 다음으로, 분석결과에 대한 제시 및 해석을 수행하였다.

## II. 교육행정직 공무원과 공무원 직무스트레스

### 1. 교육행정직 공무원의 개념 및 역할

교육행정직 공무원은 크게 (1) 초·중·고교, 대학 및 국·공립 유치원 등 일선 학교에서 교육업무 지원체계를 담당하는 공무원, (2) 연구원, 도서관, 수련원 등 학교가 아닌 교육청 직속의 교육기관에서 유사업무를 담당하는 공무원 그리고 (3) 시·도 교육청에서 조정, 지원 및 정비의 기능을 담당하고 있는 공무원을 포괄적으로 의미한다(배을규, 박미숙, & 김대영, 2009). 본 연구의 대상이 되는 일선

교육행정직 공무원은 그 중에서 단위 학교에서 근무하는 교원이 아닌 7-9급 공무원을 의미하며, 이들의 주요 기능은 학교의 행정업무(예를 들어, 행정실, 서무과 또는 서무부)에서 교원의 교육업무의 효과성을 높이기 위한 지원체계를 담당하는 것이다. 담당업무는 크게 (1) 회계, (2) 시설/재산/물품, (3) 발전기금, (4) 사무관리, (5) 인사관리 및 (6) 민원업무의 6가지 차원으로 구분되는 데, 이들 지원체계 업무는 예산편성 및 집행, 시설 및 재산관리, 학교회계 및 경비관리, 학교 급식지원업무, 학부모회와 학교운영위원회 업무, 교재교구 등의 물품관리, 급여 및 비용처리, 문서수발 및 관리, 보안업무 등 학교의 교육기능에의 행정적 지원에 관련된 매우 포괄적인 업무들을 아우르고 있다(차은성, 2011:145). 이러한 기능과 업무는 연구원, 도서관, 수련원 등 학교가 아닌 교육기관에서도 유사하게 요구된다. 한편 교육청 근무 교육행정직 공무원의 경우 주된 업무는 해당 관리구역 내의 단위학교들 및 기타 교육기관들의 이러한 행정적 업무들을 총괄하고 조정하는 일을 담당하게 된다. 교육청, 학교, 기타 교육기관 간의 인사교류는 원칙적으로 순환보직 및 인사교류가 법제화되어 있다. 이는 업무에 대한 포괄적이고, 전반적인 이해도를 증진시키기 위함을 목적으로 한다(c.f. 초·중등교육법 19조2항).

<표 1> 일선 교육기관 교육행정직 공무원의 담당업무 및 세부내용

주요기능	담당업무	세부내용
교육업무 지원체계 담당	회계업무	예산의 편성, 집행, 결산 및 계약 업무 등
	시설/재산/물품 업무	재산, 시설, 취득, 운용, 폐기 등 관리 업무 등
	발전기금업무	발전기금 접수, 집행, 결산업무 등
	사무관리업무	관인, 기록물, 문서수발 업무 등
	인사관리업무	호봉, 포상, 근무평정, 복무관리 등 업무 등
	민원업무	민원 및 정보공개 업무 등

## 2. 공무원 직무스트레스 요인의 연구

공무원의 ‘직무스트레스 요인(job stressor)’은 “직장에서 직무환경과 관련되어

발생하는 스트레스 요인을 의미한다”(옥원호 & 김석용, 2001:357; Hellriegel et al, 1986). 직무스트레스 요인에 대한 유형화 및 분류체계는 학자와 연구마다 다양성을 보인다(김영택, 2010). 그러나 스트레스 요인에 대한 유형화 및 분류에 있어서 각 학자와 연구 간에 공통적인 요소들도 상당히 발견되는 데, 이는 (1) 업무 요인, (2) 조직요인, (3) 관계요인, 및 (4) 개인요인의 크게 네 가지 차원을 포괄한다.

각각의 차원에 대한 설명을 첨언하자면, 첫째 ‘업무요인’은 역할의 양과 구분에서 발생하는 스트레스원을 지칭한다. 가령, 담당하고 있는 ‘역할의 과다(role overload)’로 인한 심리적·육체적 탈진을 경험하는 경우, 또는 담당하고 있는 ‘역할의 모호(role ambiguity)’로 인하여 불확실성에서 초래하는 긴장 및 불안을 경험하는 경우를 의미한다(옥원호 & 김석용, 2001). 그 외에도 개인에게 부여된 상반된 역할기대(role expectations)가 서로 충돌하거나(이환범 외, 2007), 맡은 업무에 있어서 개인의 양심이나 의식에 거리낌이 있는 경우 발생하는 역할갈등(role conflict) 역시 업무에 관계한 스트레스원으로 구분할 수 있다(박기관, 2008; 이환범, 이수창, & 심덕보, 2007).

둘째, ‘조직요인’은 조직의 문화(강종혁, 2010; 김병섭, 1994), 조직의 규범(김상표 외, 2000), 규칙적용의 공평성(차은성, 2011; Brief, Burke, George, Robinson, & Webster, 1988), 상사의 리더쉽(박희서, 2002), 조직의 의사결정 구조 및 물리적 구조(Ivancevich & Matterson, 1980), 보상(박기관, 2008) 등 조직구성원을 구성하는 조직의 과업환경(task environment)의 특성들을 의미한다. 조직인(organizational man)은 단순히 과업만을 역할과 업무만을 담당하는 것이 아니라, 개인을 둘러싼 과업환경과의 교호작용을 아울러 수행하기 때문에 업무외적인 과업환경역시 중요한 스트레스원을 구성한다는 입장이다.

셋째, ‘관계요인’은 ‘조직요인’에 비해 보다 비공식적이고, 사회적인 요소에서 발생하는 스트레스원을 의미한다. 가장 일반적으로 인용되는 이론적 요소로는 ‘대인관계(interpersonal relations)’와 ‘사회적 지원(social support)’ 등을 들 수 있다(옥원호 & 김석용, 2001). 업무외적 대인관계에서 발생하는 갈등, 좌절, 술책, 의사소통의 어려움, 결핍, 폭력 등은 조직구성원들에게 있어서 불가피한 ‘감정노

동'을 감내하게 하는 요소로써 주요한 스트레스원을 구성한다. 한편, '사회적 지원'은 대체로 스트레스를 완화/완충 시켜주는 요소로써 인식되는 경향이 있으며, 조절변수 혹은 매개변수로 활용되는 것이 일반적이다.

셋째, '개인요인'은 개인의 인구통계학적 특성 및 성격 등의 심리적 요소로 인하여 직무스트레스를 유발하는 것을 의미한다(Bliese & Halverson, 1996). 조직의 맥락에서 직무스트레스를 분석하는 경우, 개인요인의 특성은 독립변수적 성격보다는 다른 '업무, 조직, 관계' 요인과 직무스트레스의 상관관계에서 어떠한 조절변수적 성격을 보이는가를 판별하기 위해 사용되는 것이 일반적이다. 성별(송운석 & 박종숙, 2007) 및 성향(유민봉 & 심형인, 2012) 등 다양한 개인적 특성이 이론적 요소로 환원될 수 있다(도윤경 & 김재열, 2000). 가령, 개인이 느끼는 심리적 부담을 이론적 자원으로 활용하는 경우, 장래의 위협에 대한 부담(문유석, 2011), 신체적인 부담(용홍출, 2008; 이현아, 2009; 최수찬, 2008), 의사결정에서 오는 심리적인 부담(용홍출, 2008; 황수영, 2008), 상급자와의 관계에서 오는 부담(박희서, 2002) 그리고 부적절한 보상으로 인한 경제적 부담 등(김영택, 2010) 다양한 양태의 사회적·심리적 부담요인들을 예로 들 수 있다.

<표 2> 공무원 직무스트레스 요인의 요약 및 분류

구분	내용
업무요인	역할과다, 역할모호, 역할중복 등
조직요인	조직문화, 조직규범, 조직규칙(예. 보상, 근무평정), 의사결정구조, 물리적구조 등
관계요인	대인관계, 사회적 지원 등
개인요인	인구통계학적 특성(예. 성별, 나이, 근속연수, 직급 등), 성향, 심리 등

### 3. 교육행정직 공무원 직무스트레스 요인의 연구

교육행정직 공무원의 맥락적 특수성을 반영한 직무스트레스 요인 연구는 매우 희소하다. 예외적으로 장철영과 권영(2006), 송운석과 박종숙(2007), 배유규 외(2009), 그리고 차은성(2011)의 연구 등이 확인되는 데, 이들 연구는 앞서 논의한 이론적 요소들을 분석유목으로 교육행정직 공무원을 대상으로 적용해 봄

으로써 그 요소 타당성(validity)을 확인하는, 즉 이론의 적용성(applicability)을 판별하는 것에 방점을 두는 연구들이라고 할 수 있다. 따라서 교육행정직 공무원들이 그들의 생활세계 혹은 업무환경에서 실제 어떠한 이슈와 정황에 따라 직무 스트레스를 경험하는 지에 대해서는 제한된 설명력을 가질 수밖에 없다.

교육영역 기관들의 조직목표인 교육·학습의 역량강화와 성과향상이라는 측면에서 교사의 역할에 대한 인식과 이들의 직무스트레스 등 조직심리학적 요소들에 대한 연구의 양적·질적 축적도는 낮지 않다고 평가할 수 있다(이운영, 배지희, & 김은혜, 2013). 반면, 관리적·지원적 기능을 담당하고 있는 교육행정직 공무원의 역할과 이들의 직무스트레스 등 조직심리학적 요소들에 대한 연구는 매우 희소하다고 볼 수 있다(장철영 & 권영주, 2006). 이는 몇 가지 요인에서 설명할 수 있다.

첫째 관리적·지원적 기능이 가지는 보조적인 성격은 상대적으로 지원의 대상이 되는 기능에 비하여 ‘심리적인 사각’에 위치하기가 쉽다는 점이다. 이질적인 다른 직군들 가령, 호텔종사자(황수영, 2008), 콜센터서비스(정무관, 임효창, & 최항석, 2008), 카지노(윤시내 & 이승륜, 2007), 항공사(최은, 류재숙, & 이승곤, 2004), 리조트직원(최영호 & 이규만, 2012), 음식서비스(나태균, 2005) 및 기타 관광서비스(강재호, 2005) 등의 직무스트레스 연구의 경우에도 주된 업무(즉, 직접적·대면적 서비스 업무)를 담당하는 조직원의 조직심리적 요소에 주된 연구의 초점이 맞추어져있다. 교육영역에 있어서 교육서비스의 직접적·대면적 제공을 담당하고 있는 조직원이 ‘교원’임을 고려할 때, 교육행정직 공무원은 상대적으로 낮은 중요도를 가지고 있는 것으로 판단되기 쉬우며 아울러 이들의 인지와 행태에 대한 관심이 낮아지게 되기 쉬운 것이다.

둘째, 직무스트레스(job stress)라는 개념자체가 행정학에서 연구대상으로써 관심을 받게 된 것이 비교적 최근이기 때문에 기존 연구의 전체적인 축적도가 낮다고 판단할 수도 있다. 직무스트레스가 행정학 연구에서 학술적 관심을 받기 시작한 것은 상대적으로 최근이다(김상구, 2009; 이종열 & 박광욱, 2011). 행정학분야에서 조직의 구조나 법령과 같은 공식적인 측면에 대한 연구에 비해, 조직구성원의 행태나 심리와 같은 인간적인 측면에 대한 연구는 상대적으로 저발전 되어

있는 것은 주지의 사실이다(윤광재, 2007; 이영한 & 이홍재, 2011). 최근 성과주의나 조직인본주의(organizational humanism)등의 움직임을 통해 인사관리의 의미가 새롭게 대두되면서 행태 및 심리 변수들이 재조명 받기 시작하였는데(Wright, 2004), 그럼에도 불구하고, 행태적 연구는 아직 상대적으로 낮은 가시성을 보이고 있다.

교육행정직 공무원의 직무스트레스에 대한 연구가 매우 희소함을 통해, 교육 공무원의 직무스트레스라는 연구영역이 아직 연구의 맹아기(nascent stage)에 있음을 판단할 수 있었다(Edmondson & McManus, 2007). 한국 행정학의 직무스트레스 연구는 주로 고위험·고난이도 업무와 같은 특성을 지니는 직무에 대한 연구에 편중되어 있기 때문에, 교육행정직이라는 지역성(locality)이 강한 주제에 대해서 추상도와 일반도가 낮은 이론적 자원이 미흡했던 것은 일견 납득의 여지가 있다고 할 것이다. 따라서 일선 교육행정직 공무원의 직무스트레스에 대한 ‘심도있는 이해’를 달성하기 위해서 질적-탐색적 접근방법을 통해 이론적 요소들을 귀납적으로 발견하는 것이 방법론적으로 더욱 정당할 것이라고 판단된다.

### Ⅲ. 연구설계 및 방법론

#### 1. 연구설계

본 연구는 일선 교육행정직 공무원들의 직무스트레스를 유발하는 요인들 즉 직무스트레스원(job stressor)들을 질적-탐색적으로 발견 및 유형화하고, 이들 직무스트레스원들의 중요도(impact)를 분석하는 데에 목적을 두었다. 일반적으로 선행연구가 부족하여 이론적 초기단계에 있는 새로운 영역 및 대상에 대한 연구의 경우 질적방법을 활용한 탐색적-발견적 분석은 ‘맥락적 민감도’가 높은 이론적 요소들을 발굴해 내는 데에 좀 더 ‘방법론적 적합성(methodological fit)’이 높은 것으로 판단된다(Edmondson & McManus, 2007). 이러한 점에서 질적연구를 통한 탐색적 연구의 유용성이 정당화된다고 할 수 있다. 그러나 이러한 질적-탐

색적 연구는 발견된 이론적 요소들의 상대적 중요성과 영향도에 대한 비교에는 적합하지 않다는 약점을 가진다. 이러한 이유에서 본 연구는 질적 방법론을 통해 탐색적으로 발굴된 이론적 요소들을 이 후 양적 방법론을 동원하여 상대적 중요도를 비교하는 두 단계로 구성된 혼합방법접근(mixed methods approach)을 선택하였다(Creswell, 2009; Creswell & Clark, 2007). 방법론적 혼용을 통하여 질적-탐색적 방법론의 맥락적 민감성의 장점과 양적-설명적 방법론의 이론요소들 간의 비교라는 장점 간의 시너지 효과를 피하고자 한 것이다. 본 연구의 설계구조는 선행하는 질적분석과 후행하는 양적분석이 두 개의 단계를 순차적으로 이루고 있다는 점에서 두 단계 혼합방법접근(sequential two-phase mixed methods approach)의 구조를 가진다(Creswell, 2009; Creswell & Clark, 2007). 각 단계는 각각 주제분석(thematic analysis)과 분석적 계층화(AHP)로 구성되어 있다. 각 단계에 대한 자세한 설명은 아래에 제시하였다.

### 1) 주제분석(thematic analysis)을 통한 요인의 유형화

첫 번째 질적-탐색적 연구 단계의 연구목표는 일선 교육행정직 7-9급 공무원들의 스트레스 요인을 발견하는 것이다. 이들 공무원의 업무공간인 작업장(workplace)의 맥락에 보다 민감하고, 기존 공공부문 직무스트레스 이론들이 잘 보여주지 못했던 이론적 시각지대를 메꾸기 위한 ‘이론적 요소’들을 탐색하는 데에 중점을 두었다. 이를 위해 인천지역 초·중·고교 일선에서 근무하는 7-9급 공무원들을 대상으로 한 인터뷰결과를 바탕으로 주제분석(thematic analysis)을 수행하였다. 주제분석은 텍스트분석의 한 가지 방법으로 텍스트를 질적으로 분석하는 과정에서 ‘관심개념(i.e. 직무스트레스)’과 관련성이 높은 주제(theme)들을 코딩(coding)을 통해 일정한 의미단위(meaning unit)로 추출해내고, 이들을 이론적 형태로 유형화하는 분석방법이다(Braun & Clarke, 2006).

텍스트 자료는 25명의 인천지역 초·중·고교 일선에서 근무하는 7-9급 공무원들을 대상으로 한 특정그룹(focus-group) 인터뷰 결과를 분석의 대상으로 하였다. ‘근거이론(grounded theory)’적 접근의 인식론적 시각(귀추법)(권향원 & 최도

림, 2011)에서, 연구자는 인터뷰를 수행하는 데에 있어서 초기엔 기존 공무원 직무스트레스의 이론들을 종합하여 반구조적(semi-structured) 질문지를 작성하였으며, 인터뷰 대상자의 반응과 피드백에 따라 질문지의 세부문항 들을 수정하였다. 인터뷰 대상의 선정은 초기에 인터뷰에 응해준 9급 신규채용자를 통한 스노우볼링(snow-balling)의 과정을 통해 이루어졌으며(Cowgill, Bogart, Corona, Ryan, & Schuster, 2008; Seidman, 2006), 행정실장이나 지역교육청소속이 아닌 일선 학교의 7-9급 하위직 공무원만을 대상으로 하였다. 한편, 행태연구에 있어서 민감하고 감정적인 주제에 대한 인터뷰의 경우 인터뷰 대상자의 진술에 대한 신뢰성에 대한 한계가 나타날 수 있다(Covin, Kilmann, & Kilmann, 1994; Cowgill, Bogart, Corona, Ryan, & Schuster, 2008). 특히 본 연구가 대상으로 삼은 하급직 공무원은 사회적 약자로서 해당 주제에 대한 언술에 있어서 회피, 누락, 기만 등의 전략을 통해 의식적으로 속내를 충분히 드러내지 않을 수도 있다. 이러한 편이를 최소화하기 위하여 인터뷰 대상자를 식별할 수 있는 정보의 공개 등이 이루어지지 않을 것임을 사전에 파악하였으며, 커피샵과 자택과 같은 정서적으로 안전한 공간에서 평균 1시간 가량의 인터뷰를 수행하였다. 인터뷰 결과는 질적자료분석(QDA: Qualitative Data Analysis) 소프트웨어인 Atlas.ti v6.2를 통해 표기(transcription)하였다.

연구자는 코딩(coding) 과정을 통해 교육행정직 공무원의 스트레스원에 해당되는 요소들을 텍스트(text)에서 추출하여 유형화 및 정리하였다. 코딩의 과정은 초기에는 개방코딩(open coding)을 통해 텍스트에서 스트레스원에 해당되는 요소들을 일괄하여 추출한 후(Holton, 2007; Hsieh & Shannon, 2005), 이후, 축코딩(axis coding)을 통해 요소들 중 유사한 것들끼리 그룹화(grouping) 하여 정리하였다. 한편, 주제분석에 있어서 흔히 제기되는 분석에 있어서 연구자 개인의 인지적 편향(bias)과 이로 인한 분석의 타당성 및 신뢰성의 문제를 최소화하기 위해서, 본 연구에서는 초기 분석단계에서 두 명의 연구자가 자료를 표준화된 질적자료분석(QDA: Qualitative Data Analysis) 컴퓨터 프로그램인 Atlas.ti v 6.2를 통해 독립적으로 분석 및 코딩(coding)하고, 그 결과의 연구자간 통계적 신뢰성(inter-coder reliability)을 양적으로 검증하였다(MacQueen, McLellan, Kay, &

Milstein, 1998)<sup>2)</sup>. 초기 코딩과정에서 발견 및 추출된 직무스트레스 요인들은 연구자간 상호 토론을 통해 유사한 주제끼리 그룹으로 분류되고 유형화되었다. 분석된 결과는 직무스트레스의 요인과 우선순위에 관한 유형화를 통한 이론화(theorization)의 형태로 귀결되었다.

## 2) 내용분석과 분석적 계층화(AHP)를 통한 요인 간 우선순위 분석

발견적-질적 분석을 통해 유형화된 직무스트레스의 요인들 간의 상대적 순위에 대한 분석을 수행하기 위해서 양적인 분석방법의 보완이 요구되었고, 본 연구는 분석적 계층화(Analytic Hierarchical Process)<sup>3)</sup>를 분석방법으로 도입하였다. 선행하는 주제분석(thematic analysis)의 결과 추출된 요인들에 대하여 각각 요인

---

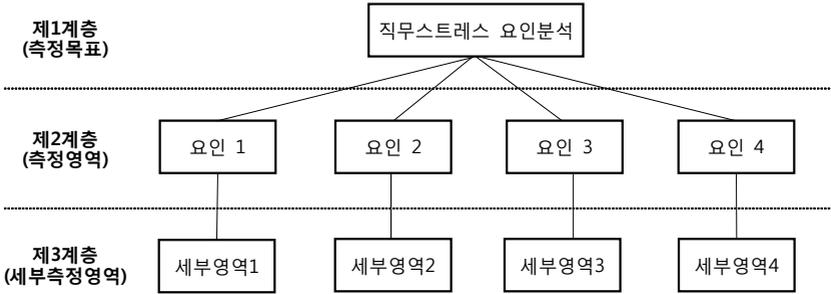
2) 분석결과 코더간 신뢰성 지표는 Cronbach Alpha = 0.81로 비교적 높은 통계적 일치도를 보여주었다.

3) 본래 분석적 계층화 방법은 의사결정상황에서 대안들의 우선순위를 결정하기 위해 사용하는 의사결정방법의 하나이다. 이는 대안을 선정하는 기준이 되는 의사결정요소들을 계층적으로 분류하고 구조화 한 후 계층화된 요소들 간의 쌍대적 비교를 통해 각 요소들의 중요도를 가중치로 표현하는 방식이다(김창길 & 문동현, 2013). 이를 통해 의사결정권자는 가중치로 표현된 요소들 간의 중요도를 파악할 수 있고, 대안들의 우선순위를 선별할 수 있다. 의사결정 맥락에서 분석적 계층화는 일반적으로 (1) 계층구조설정(structuring), (2) 가중치산정(weighting), (3) 측정(measurement)의 세 가지의 과정을 거친다. 첫째, 계층구조설정(structuring)은 의사결정의 문제, 목표, 대안을 구조화된 체계로 표현하는 것이다. 이 때, 대안들은 서로 중복되지 않고, 배타적이어야 하며, 상위요소와 하위요소는 위계적 연관성을 가져야한다. 둘째, 가중치산정(weighting)은 각 대안의 중요도를 설문 등의 방식으로 양적으로 판정하는 것을 의미한다. 일반적으로 전문가집단에 대한 설문을 수행하고, 응답자간의 일관성을 측정함으로써 가중치의 신뢰성을 판정한다. 셋째, 측정(measurement)은 전단계에서 구해진 가중치들을 대안을 서로 대입하여 계층구조에서 유형별, 대안별 중요도가 어떻게 나타나는지를 판단하는 것이다. 한편, 분석적 계층화 방법은 의사결정맥락이 아닌, 사회조사방법론의 차원에서 응용하여 적용할 수도 있다(이성근 & 윤민석, 1994). 가령, 의사결정시 대안들 간의 비교는 직무스트레스의 설명 요인들 간의 비교와 유사한 구조를 보여준다. 특히, 주제분석을 통해 직무스트레스원의 코드(code)들의 구조화되고, 계층화된 형태로 표현하고 (i.e. 계층구조설정), 이들 직무스트레스 요인들간의 가중치를 산정하며 (i.e. 가중치산정), 끝으로 이 결과를 종합하여 전체적인 계층구조속에서 유형들간의 중요도를 비교하는 과정은 의사결정맥락에서의 분석적 계층화 방법과 일치하는 과정적 도식을 보여준다(이종열 & 박광욱, 2011).

들의 중요도의 차이를 분석하기 위해서, 스트레스 요인들 간의 위계적 형태를 보여주는 주제분석의 결과를 AHP 분석에 있어서 ‘구조도(structure map)’으로 활용하여, 설문을 구성하였다. 설문지를 구성할 때, 요소들의 위계별로 포함되는 내용들은 주제분석 결과에 따라 구체적 설문 내용으로 치환되었다. 설문의 표적 집단(target group)은 분석의 실질적인 대상인 일선 7-9급 교육행정직 공무원이다. 한편, AHP 분석은 일반적으로 ‘전문가 집단’ 등 전문성과 대표성이 높은 집단을 대상으로 한다. 이러한 전문성과 대표성이 담보되는 경우, 소수의 인원을 대상을 하는 설문인 경우에도 그 일반성과 대표성이 인정되는 것이다. 이에 본 연구는 분석의 전문성과 대표성을 담보하기 위하여 ‘교육행정직 노동조합’의 정책담당 실무진들 30명을 대상으로 하였다. 사회과학 연구대상의 익명성과 보호의 문제를 고려하여, 해당지역은 익명으로 기술한다. 설문과정은 일주일간(2014년 1월 13일~19일) 진행되었으며, 30부를 모두 회수하였으나 2개의 설문지에서 일관성 지수의 문제점(이종열 & 박광국, 2011:346)과 답변 누락 등의 문제가 발견되었기 때문에 결과적으로 28부를 분석을 위한 자료로 이용하였다. 분석에 있어서 비율지표간의 순위를 측정하여 가중치를 부여하고, 요소간 유형간 중요도에 대한 우선순위를 비교하였으며, 분석도구로는 엑셀(Excel) 2010 프로그램을 활용하였다(이성근 & 윤민석, 1994).

한편, 양적연구방법으로써 분석적 계층화(AHP) 기법은 일반적으로 ‘연역적(deductive)’인 논리구조를 가진다. 따라서 분석결과의 논의에 앞서 분석들의 평가요소 및 모형을 구조화된 형태로 제시하는 것이 타당하다고 할 것이다. 그러나 본 연구는 이러한 평가요소 및 모형을 질적-발견적 방법을 통해 구성해가는 구성적(constitutive) 논리구조 위에 분석을 전개하고 있다. 따라서 ‘AHP 분석 모형들 그 자체’가 첫 번째 질적 주제분석의 분석결과로 독해되기 때문에, 여기에서는 모형의 제시를 의식적으로 생략하도록 한다. 다만, 독자의 이해를 돕기 위해, AHP 분석의 이념형적인 형태를 그림으로 아래에 제시하였다.

<그림 1> AHP 분석 모형틀



## IV. 분석결과에 대한 논의

### 1. 분석결과 1: 교육행정직 공무원 직무스트레스 요인의 유형과 내용

한국 교육행정직 일선공무원들의 직무스트레스를 설명하는 요인들에 대한 주제분석(thematic analysis)을 통한 질적-탐색적 연구결과를 아래의 <표 3>에 구조적으로 제시하였다. <표 3>은 교육행정직 공무원의 직무스트레스 요인을 상위범주(1차수준), 하위범주(2차수준)의 계층으로 구분하여 보여주고 있다. 각 하위범주에는 ‘범주의 내용에 대한 설명을 첨언’하였다. ‘표’의 독해에 있어서 주의점은 기존의 직무스트레스 이론들이 제시하는 요인들과 유사한 분석결과가 나타난 경우엔, ‘설명된 요인(explained factors)’로, 질적-탐색적 과정을 통해 기존의 직무스트레스 이론들의 시야에 보이지 않았던 요인이 ‘발견된’ 경우에는 ‘발견된 요인(explored factor)’로 구분하여 표현하였다는 점이다. 이렇게 새로 발견된 요인은 가추법(abduction)적 논리구조에서 새로 발굴된(digged-out) 요인이라는 점에서 ‘근거이론(grounded theory)’(권향원 & 최도림, 2011)의 위계를 가지고 있다.

<표 3> 교육행정직 공무원 직무스트레스 요인 유형의 범주와 내용

	상위범주 (1차 수준)	하위범주 (2차 수준)	범주내용
발견된 요인	관계요인	소외	실장-차석 2인 공조체제로 인한 동료결핍의 외로움 교원 및 상급자의 조직 내에서의 경시와 소외감
		비교	교원과의 평판 및 보상 비교와 심리적 박탈감
		파벌	지역, 성별, 및 출신학교 기반 파벌간의 갈등
	조직요인	보상	절대 보수의 과소함과 생계의 곤란함 근무평가 및 인사제도의 불공정함
		직제	직제구분의 모호함과 전문성이 없는 업무(예. 시설관리) 전담
		문화	행정실이 교원의 비서실화 되고, 조직 내 상명하복 문화가 존재
	업무요인	과다	불공정한 사유로 인해, 업무량이 과다하고 난이도가 높음
		자율	낮은 직무자율성으로 인하여 결정권한이 없음
		인계	기존 업무의 인수인계가 잘 이루어지지 않음
발견된 요인	심리적 계약위반	업무이관	교원업무 이관의 정책변동에따른 업무증가에서 느끼는 박탈감
		근무시간	무급의 야근 및 초과근무 증가 등에 따른 회의감
		충원제도	기능직 공무원의 일반직 전환에 따른 상실감

분석결과 한국 교육행정직 일선공무원들의 직무스트레스 요인으로 크게 (1) 관계요인, (2) 조직요인, (3) 업무요인 및 (4) 심리적 계약위반의 네 가지 상위범주 유형들이 확인되었다. 이 중에서 질적-탐색적 과정을 통해 새롭게 발견된 (explored) 요인은 네 번째 유형인 ‘심리적 계약위반’이다. 나머지 세 가지의 범주 유형들은 ‘이론적 검토’를 통해 확인하였던 요인들로서, 기존의 요인들을 통해 교육행정직 일선공무원들의 직무스트레스를 일반화하여 설명할 수 있음을 확인하였다.

1) ‘발견된 요인’에 대한 이론적 논의: ‘심리적 계약위반’

한편, ‘심리적 계약위반’은 새로 발견된 범주이기 때문에 추가적인 이론적 설명이 필요하다. 연구자들의 코딩과정에서 연구대상이 “임용이전에 가지고 있었던 역할 및 업무에의 심리적 기대(expectation)와 임용이후에 실제 담당하는 역할

및 업무와의 격차(gap)에서 오는 실망과 낙담”을 공통적으로 경험하고 있음을 확인하였다. 분석과정에서의 문제는 이러한 주제(theme)를 적절한 용어로 명명(labeling) 하는 데에서 오는 어려움이였다. 이에 근거이론적 접근이 가정하는 ‘가추법(abduction)’ 논리를 기반으로 해당주제에 상응하는 이론적 요소(theoretical elements)를 찾기 위해 ‘역’으로 관련문헌들을 검토하였다. 분석결과 발견된 범주와 내용적으로 동일한 ‘심리적 계약위반’의 이론을 확인하였고, ‘범주명’ 및 내용적 측면에서 유용한 것으로 판단하여 이론적 자원으로 채택하였다.

‘심리적 계약위반’을 효과적으로 이해하기 위해선 우선 ‘심리학적 계약’의 개념을 검토해야 하는 데, ‘심리적 계약(psychological contracts)’이란 ‘공식적 계약(official contracts)’와는 고용의 조건과 처우에 대하여 고용인과 피고용인 간에 문서화된 형태로 규약하지는 않으나, 둘 사이에 암묵적·신의적으로 맺어지는 고용의 조건과 처우에 대한 의식적·심리적 계약을 의미한다(유민봉 & 심형인, 2012; Rousseau, 1995). 이는 사회-심리학적 개념으로 ‘사회적 행위자’의 관계적 일상과 작동을 설명하기 위해 제안되었다. 요컨대, 사회적 행위자는 모든 일상적·비공식적 관계에서 공식적 계약에 따라 살아가지 않는다. 오히려 상당한 경우 신의, 신뢰, 믿음, 전통, 관습, 선례 등의 사회적 프로토콜에 따라 살아간다. 이러한 점에서 -특히 비공식적·연고적 관계인 경우- 사회적 행위자는 일종의 사회적 제도로서 ‘심리적 계약’을 맺고 있다고 볼 수 있다. 이를 고용인과 피고용인의 관계로 확장하면, 피고용인은 고용조건에 대한 공식적 계약이 규준하지 못하는 비공식적·일상적·사회적 고용조건에 대해서 고용인과 피고용인은 일종의 ‘사회적 계약’을 맺고 있는 것으로 이해된다. 이러한 사회적 계약의 조건으로는 존중, 존엄, 자유, 여유, 보람, 공정, 선의, 믿음 등 개인차원의 다양한 심리적 요소들을 예로 들 수 있다(Rousseau, 1995). 피고용인은 계약시 이러한 일련의 심리적 요건에 대한 일종의 ‘심리적 기대’를 가지게 되는데, 업무과정의 실재에서 이러한 심리적 기대가 무너지게 되는 경우, 이를 ‘심리적 계약위반’의 상태로 개념화하였다. 심리적 계약위반은 피고용인에게 부정적인 정서적 경험을 야기할 수 있는 것으로 여겨지며, 조직맥락에서 ‘이직의도(turnover intention)’과의 상관성을 갖는 것으로 분석된다(유민봉, 홍혜승 & 박윤, 2012). 직무스트레스의 설명

요인으로써 ‘심리적 계약위반’이 주제화된 연구는 매우 희소하기 때문에, 해당 연구는 선행연구 검토시 연구자 시각의 사각에 존재하였다.

분석결과 해석에 앞서 주지할 내용은 ‘심리적 계약’은 그 내용적 측면에서 일견 다른 설명요인들과 중복되어 보이는 지점이 있을 수 있다는 점이다. 그러나 다른 설명요인들은 해당 직렬의 공무원들 사이에서 일종에 ‘공유된 상식’으로 받아들여지는 ‘사회적 사실’들이고, 따라서 ‘심리적 기대’가 추가로 무너지거나 하는 심리적 변동에 큰 영향을 미치고 있지는 않다. 한편, 교육행정직 공무원을 둘러싼 최근의 환경변화와 해당 공무원들에게 부과되는 새로운 책무, 기능, 기대 등의 변동요인들은 공무원이 암묵적으로 견지했던 ‘심리적 기대’에 영향을 미치는 요인으로 이해할 수 있다. 비슷한 맥락에서 유민봉·심형인(2012)은 공기업의 신자유주의적 경영혁신으로 인해 구성원들이 어떻게 심리적 계약위반을 경험하였는지를 분석 하였다. 즉, ‘심리적 계약위반’은 조직이 경험하는 특정한 상황적 변동을 전제로 한다. 따라서 여기에서도 ‘정책적 변동’의 측면에 분석의 초점을 두었다. 요컨대 분석결과에 따르면 교육행정직 공무원의 심리적 계약위반은 ‘교원업무경감’, ‘무급초과업무 증가’, ‘기능직 일반직 전환’ 등 ‘정책적 변동’에 따른 정서적 변동에 중점을 두고 있다. 이러한 정책적 변동과 정서적 변동의 함수성은 다른 요인들(관계, 조직, 업무)과의 상호배타성이 높다고 판단할 수 있다. 따라서 독립적인 요인으로 구분하여 제시하였다.

## 2) ‘설명된 요인’의 ‘발견된 내용’ 분석결과

분석결과 기존의 직무스트레스 요인들 중 ‘(1) 관계요인, (2) 조직요인, (3) 업무요인’이 교육행정직 공무원의 직무스트레스를 설명하는 데에 있어서도 적용성을 가지고 있는 것으로 나타났다. 다만, 각 요인들의 하위수준에서의 ‘내용’에 있어서는 맥락적 특성을 반영하고 있다고 할 수 있다. 여기에서는 각각의 ‘요인’에 대한 ‘내용’에 대한 설명과 대표 ‘인용구’를 제시한다.

첫째, 관계요인의 하위요소로 ‘소외(isolation)’, ‘비교(comparison)’, ‘파벌(coalition)’이 새로 발견되었다(Anderson, et al., 2006; O'Reilly, Main, & Crystal,

1988). 일선학교에서 근무하는 교육행정직은 본청의 공무원들과는 달리 ‘실장-차석’의 2원공조체제로 ‘외파로’ 근무를 하도록 편성되어있다. 따라서 이들은 본청의 공무원과는 다르게 동료와 동기와 함께 근무할 수 없는 상황에 놓여있다. 여기에서 오는 소외와 외로움이 스트레스의 원인으로 확인된 것이다. 심리적 준거 집단이 결핍된 상태에서 상사나 교원으로부터 경시가 반복되는 경우 스트레스를 느끼게 되는 것이 발견되었다. ‘비교’ 역시 교육행정직 공무원에게 특징적으로 발견되는 이론요소였는데, 주로 교원과의 평판 및 보상비교를 통한 박탈감이 스트레스원으로 작용하는 것으로 나타났다. 연구의 대상인 교육행정직 일선공무원들은 공채를 통해 임용된 지방공무원들로 최근의 임용시험이 높은 난이도를 보이는 것에 대한 자부심과 그에 상응하는 대접을 받지 못하는 데에서 오는 상대적 박탈감에서 야기되는 직무스트레스를 느끼고 있기 때문에 교원과의 사회적 비교는 상실감 혹은 박탈감의 심리적 정향을 야기하는 것으로 파악되었다. ‘파벌’은 지역, 성별, 출신학교 등을 배경으로 발생하는 차별과 갈등을 의미하는 데 (Golden-Biddle & Rao, 1997; Smith, Murphy, & Coats, 1999), 교육행정직 공무원들이 상대적으로 비교적 고정되고 제한적인 사회적 관계의 맥락에서 업무를 진행하는 특징을 가지기 때문에 이러한 요소들이 주요한 스트레스원으로 인식되고 있었다.

<표 4> 범주 1. 관계요인의 구분과 인용구

구분	대표 인용구
소외	“행정실 근무하는 교행은 시작부터 혼자입니다. 가장 힘든 건 외로움이에요. 동기도 없고, 내 편도 없고, 자기 밥그릇만 챙기느라 일 떠넘기고 이미지 관리하는 실장하고 마주앉아, 하루하루를 보내야 합니다. 차라리 동사무소에서 비슷한 민원들과 부딪힐지언정 마음 터놓고 이야기할 비슷한 연배의 동료가 있으면 좋겠습니다.”
비교	“교사 한 명과 같은 차를 타고 가다가 교통사고가 난적이 있었습니다. 저는 하루 일원하고, 눈치보여 김스를 하고 출근을 했습니다. 반면 조금 다쳤던 교사는 한 달을 쉬더군요. 이렇게 한 곳에서 일해도 월급 뿐 아니라, 대우자체가 다릅니다. 학부모들 민원들도 교사와 트러블이 생기면 애꿎은 행정실에 전화해서 화풀이를 하곤 합니다. 보는 시각이 달라요. 그 때마다 너무 서럽습니다.”
파벌	“서로 의지가 되어도 모자랄 판에, 파벌 만들고 왕따 시키는 것이 비밀비재 한 곳입니다. 잘 못 찍히면 도서지역으로 돌거나, 밤샘 근무하는 곳으로 돌게 마련이에요. 뺄 줄 있고, 배경되면 로얄로드라고 해서 도교육청이나 상급기관 등으로 편하게 돌니다. 없으면 그저 나 죽었다 생각하고 복종하는 수밖에 없습니다.”

둘째, 조직요인의 하위요소로 ‘보상’, ‘직제’, ‘문화’의 요소가 확인되었다. ‘보상’, ‘직제’, ‘문화’(Denison & Mishra, 1995; Harris, 1994)의 요소들은 기존의 공무원 스트레스 연구에서 일반적으로 확인되는 요소들이다. 한편, ‘보상’의 요소에 있어서는 근무성적평정의 공정성 등에 대한 회의감이 스트레스 요인으로 확인되었다. ‘문화’의 요소에서 행정실이 교원의 비서실로 여겨지거나, 행정실 내에서의 상명하복 등이 스트레스 요인인 것으로 발견되었다.

<표 5> 범주 2. 조직요인의 구분과 인용구

구분	인용구
보상	"교행은 아르바이트입니다. 이걸로 먹고살 순 없어요. 우리는 일에 비해 너무 조금 받습니다. 그래서 신규 남자들은 잘 못 버티고 옮기려고 들 합니다. 신규 중 총각 들은 결혼 같은 건 거의 포기하고 스펀지처럼 삽니다. 수당도 없고 초과도 없기 때 문에 그냥 아르바이트다, 아님 봉사한다 생각하고 다닙니다. 100만원 조금 넘는데, 소득세도 떼어갑니다."
직제	"저는 행정학 공부해서 공무원이 된 교행공무원입니다. 그런데, 시설, 물품 이런 거 업무를 같이 합니다. 잘 알지도 못하고, 여자라 그런지 그런 부분에 좀 둔합니다. 모르는 게 당연한데, 물어볼 사람도 없고, 일이 모호하니까 여기저기 물려다니면서 조교처럼 일하면서 지내야합니다."
문화	"야! 너! 는 우습고, 무조건 복창하고 따라야한다는 이상한 생각을 가진 실장이 걸 리면 죽을 맛입니다. 좋은 사람도 있지만 복불복이예요. 상당수가 그렇기 때문에 일종의 문화가 되어 버린거 같습니다. 뽀기 잘못하면, 온갖 일이란 일은 다 만들어 서 자기는 빠지고 전해주는 그런 경험을 해야 합니다. 신규 때는 거의 매일 울었던 거 같아요. 상사관리에 경조사 쫓아다니다보면, 월급이나 많으면 모르지요."

셋째, 업무요인의 하위요소로 ‘과다’, ‘자율’, ‘인계’ 등의 요소가 확인되었다. ‘업무과다’는 선행했던 이론적 논의에서 언급하였던 일반적으로 발견되는 이론 요소이다. 한편, ‘자율’은 비서화·계선화 되어있는 행정실 조직의 업무성격에서 나타나는 스트레스원으로 확인되었으며, ‘인계’는 순환보직을 원칙으로 하는 교육행정 공무원이 업무를 인수인계하거나 인수인계 받는 경우 스트레스 요인으로 작용할 수 있음을 확인할 수 있었다.

<표 6> 범주 3. 업무요인의 구분과 인용구

구분	인용구
과다 (부정당한)	<p>“자살하는 사람들은 아마 대부분 학교 근무하는 교행일 겁니다. 사람들 혼한 생각이 교행이 일이 적다는 겁니다. 물론 뺄종고, 교육청 가서 일하면 그럴 수도 있습니다. 하지만, 많은 경우 지방교행은 야근은 기본에, 주말 비상근무도 해야 합니다. 업무요? 쓸데없는 제출자료가 대부분인데, 겨우 1명 남짓 있는 행정직원이 하나부터 열까지 다 해야 합니다. 일 나눠하는 실장은 거의 없어요. 거기에 인원은 되려줄고, 최근엔 교원 업무까지 넘어왔어요. 아침에 출근할 때 마다 죽고 싶습니다. 우울증 약 먹거나, 알레르기 생긴 동기를 많다고 하더군요.”</p>
자율	<p>“우리 업무는 말 그대로 서비스죠. 모시고 봉사하고. 그런데, 무엇을 어떻게 해야 하는지 규정이 없습니다. ‘그냥 시키면 한다’라고 해야할까요? 그러다보니 아무래도 소극적이고, 조용히 눈치보면서 가자라는 생각이 지배적입니다. 우리는 스스로 할 수 있는 게 없습니다. 괜히 나섰다가 사고 생기면 골치 아프니다. 이런 점 때문에 매일 회의가 듭니다.”</p>
인계	<p>“학교마다 교장이 다르고, 업체가 다르고 다 다릅니다. 매번 옮길 때마다 신규가 된 느낌입니다. 인수인계가 잘 안 이루어지면 첫 해 일 년은 정말 고생해야 합니다. 울컥할 때도 많고, 한번 매뉴얼 잘 만들어 놓으면 편할 것 괜히 다음 사람 골탕먹이려고 일부러 그러는 건가 하는 나쁜 생각들 때도 있고, 그렇습니다. 그리고 무엇보다 새로 만나는 직원들과의 어색함이 문제입니다. 시각차라도 있고 하면 정말 힘들습니다. 첫인상이 오래 가고, 실장이 소문내주는 것에 따라 고생길이 열릴 수도 있기 때문에 스트레스를 많이 받습니다.”</p>

넷째, ‘심리적 계약위반’(유민봉 & 심형인, 2012)이 직무스트레스의 원인으로 새롭게 확인되었다. 가령, 교원의 업무를 경감하고 이를 교육행정직에 이관하여 교원이 본연의 임무인 교육기능에 몰입할 수 있도록 하자는 취지의 ‘교원업무경감’ 정책은 교육행정직 공무원의 업무량을 증가시킬 뿐 아니라, 심리적 박탈감을 아울러 느끼게 하는 요소인 것으로 확인되었다. 교육행정직은 본봉 외 수당이 적은 것을 특징으로 하는 직렬이다. 공무원 수험생들은 적은 보상에도 불구하고, ‘적은 업무량과 근무시간’이 주는 상대적인 삶의 여유를 목적으로 교육행정직에 봉사한다. 따라서, ‘교원의 업무가 이관되거나’, ‘무급의 야근 초과근무를 하는 것이 일상화되거나’, ‘비공채 기능직 공무원이 일반적으로 전환되거나’, ‘업무의 다수가 중복되거나 비합리적인 것으로 판단되는 경우’, 공무원직에 대하여 기대했던 심리적 계약이 위반되는 경험을 하게 되는 것이다. 이러한 심리적 계약위반의 경험은 직무스트레스원으로 작용하는 것으로 확인되었다.

<표 7> 범주 4. 심리적 계약위반

구분	인용구
업무 이관	“교행은 힘이 없습니다. 그러다보니 떠넘기면 다 해야 합니다. 교원들 업무 경감하는 정책으로 최근 우리한테 일이 다 몰려옵니다. 취지는 좋습니다. 그런데 업무 경감해줘서 교육연구에 전념하는 교사 저는 보지 못했습니다. 남은 시간을 자기 시간으로 쓰는 거죠. 어느 순간부터 일이 발생해도 끝나지 않습니다. 교행 오는 사람들은 상대적인 여유가 있다는 거짓말을 믿고, 힘들게 시험 봐서 옵니다. 출세하려고 교행 오는 사람은 없습니다. 그런데 교무실, 실장, 이제는 교사 업무까지 다 해야 합니다.”
근무 시간	“교행에 대한 가장 큰 거짓말이 칼퇴근입니다. 여자들이 선호하는 이유가 있습니다. 육아휴직이 좋고 애들 볼 수 있는 칼퇴근 여유가 있다는 겁니다. 그런데 이런건 거의 10년 아니 20년 전 교행들에만 해당합니다. 많은 수의 학생과 교사들이 있는 조직에 있다 보면 매일같이 별의별 일이 다 생깁니다. 그 때마다 교행은 밤새 일해야 합니다. 저는 종교가 없었는데, 교행에서 7급 달고 보니, 교회에 다니고 있습니다. 힘듭니다. 사람들이 몰라주는 것도 억울하고, 힘들다고 토로하면 멸시하는 표정으로 보는 것도 힘듭니다. 암살이라고 하는 시각이 힘듭니다.”
충원 제도	“교행은 돈은 못 벌어도 자부심이 있습니다. 공채시험 힘든 거 아니까 좋게들 봐주기도 하고요. 그런데 비공채 공무원들의 일반직 전환으로 상실감이 큼니다. 일이 힘들어도 버티는 건 알량한 자부심이었는데, 이제는 무색무취 구별이 안갑니다. 내가 이렇게 노예생활하면서 허망하게 살려고 고생해서 공무원이 되었나 하는 생각이 들 때가 많습니다. 최근 진지하게 그만둘 생각을 하고 있습니다.”

분석결과를 종합하면 교육행정직 일선공무원들의 직무스트레스는 상대적으로 작은 조직의 규모와 인력풀에서 발생하는 사회적 요소들에서 유래하고 있음을 알 수 있었다. 즉, 소방직·경찰직과 같이 임무자체의 난이도와 위험도가 크지는 않으나, 좁은 사회적 관계에서 발생하는 갈등요소들이 상존하고 있는 것이다. 좁은 사회적 관계의 사회구조적 특성 뿐 아니라, 그 안에서의 종속적 권력관계가 사회적 비교(social comparison)의 심리적 메커니즘으로 아울러 작용하고 있었다. 더하여 교육기능 강화를 위한 각종 정책들이 역으로 교육행정직 공무원들에게 있어서는 심리적 박탈감과, 불공정성 자각, 그리고 심리적 계약위반 등의 정서로 받아들여지고 있음이 발견되었다. 이러한 점이 업무의 난이도와 위험도와 분리된 다른 차원의 스트레스원으로 기능하고 있다는 점에서 한 가지 설명방식을 제공해주고 있는 것이다.

## 2. 분석결과 2: 직무스트레스 요인의 우선순위 분석결과

### 1) 1차 수준 분석결과

앞선 주제분석(thematic analysis)을 통해 탐색되고 유형화된 일선 교육행정직 공무원의 직무스트레스 요인들의 계층구조 중 상위범주(1차수준)에 해당하는 ‘관계요인’, ‘조직요인’, ‘업무요인’ 그리고 ‘심리적 계약위반’의 네 가지 요인 간의 우선순위를 비교하기 위해서 분석적계층화기법(AHP)을 수행한 결과를 아래의 <표 8>에 제시하였다. 본 조사결과의 일관성 비율(CR: Constancy Ratio)은 1차 수준의 경우 0.04로 나타나 설문결과의 타당성이 비교적 담보되고 있는 것으로 나타났다(이종열 & 박광국, 2011)

<표 8> 1차 수준 분석결과

요인들	가중치	순위
관계요인	0.1546	4
조직요인	0.2302	3
업무요인	0.2574	2
심리적 계약위반	0.3578	1
합계	1.0000	

1차 수준 분석결과 심리적 계약위반이 교육행정직 공무원에게 가장 큰 직무스트레스를 부여하는 요인인 것으로 나타났다. 그 뒤를 업무요인, 조직요인, 그리고 관계요인이 따랐다. 인터뷰 결과에 따르면 ‘심리적 계약위반’은 ‘교원업무경감’, ‘기능직 일반직전환’, ‘행정실 인원감축’ 등 정책적 변동에 따른 업무과중과 심리적 박탈 등의 특징을 보이고 있는 것으로 나타났다. 즉, 조직환경 변동에 따라 기존에 견지되었던 역할기대(role expectations)가 아울러 변동됨에 따라 느끼는 사회-심리적 소진요인이 교육행정직 공무원의 주된 스트레스 원으로 작용하고 있는 것이다. 더하여, 교육행정직 공무원은 업무에서 오는 스트레스를 그 다음의 순위로 여기고 있었다. 심리적 계약위반 역시 엄밀한 의미에서 업무와 역할의 변동에 따른 스트레스 요인이기 때문에 일관성이 발견된다. 즉, 교육행정직

공무원은 업무와 관련한 요인에 의해서 가장 큰 심리적 탈진을 경험하고 있는 것이다. 조직과 관계요인은 상대적으로 그 비중이 낮았다.

2) 2차 수준 분석결과

<표 9> 2차 순위: 범주 1 - 관계요인

요인들	가중치	순위
소외	0.3022	2
비교	0.2566	3
파벌	0.4412	1
합계	1.0000	

첫 번째 분석범주는 관계요인이다. 관계요인은 ‘소외’, ‘비교’, ‘파벌’ 등의 이론 요소를 포함하고 있다. 분석결과 교육행정직 공무원은 사회적 유대(solidarity)에서 나타나는 파벌정치에 의해 가장 큰 스트레스를 받고 있는 것으로 나타났다. 그 외에 동료와 동기가 부재한 사회적 소외와, 교사 등 조직 구성원들과의 사회적 비교가 그 뒤를 따랐다. (CR=0.07)

<표 10> 2차 순위: 범주 2 - 조직요인

요인들	가중치	순위
보상	0.6123	1
직제	0.2244	2
문화	0.1633	3
합계	1.0000	

두 번째 분석범주는 조직요인이다. 조직요인은 ‘보상’, ‘직제’, ‘문화’ 등의 이론 요소를 포함하고 있다. 여기에서 특징적인 발견은 ‘보상’ 요인이 0.5를 넘는 가중치의 스트레스원으로 판별되고 있다는 점이다. 그 외 ‘직제’, ‘문화’ 등 요인은 그 순위가 상대적으로 낮았다. 별도 과외의 수당이 거의 없는 교육행정직 공무원의 특성상 생계나 생활에 대한 우려가 직무스트레스를 야기하고 있는 것으로 판단

된다. (CR=0.05)

<표 11> 2차 순위: 범주 3 - 업무요인

요인들	가중치	순위
과다	0.5521	1
자율	0.1777	3
인계	0.2702	2
합계	1.0000	

세 번째 분석범주는 업무요인이다. 업무요인은 ‘과다’, ‘자율’, ‘인계’ 등의 이론 요소를 포함한다. 여기에서 특징적인 발견은 ‘업무과다’의 이론적 요소가 역시 0.5이상의 높은 가중치의 스트레스 원으로 판별되고 있다는 점이다. 선술한 ‘조직요인’과 함께 고려해 보는데, 교육행정직 공무원은 스스로 ‘업무의 부담에 비해 적은 보상을 받고 있는 것’으로 판단하고 있는 것으로 보인다. (CR=0.04)

<표 12> 2차 순위: 범주 4 - 심리적 계약위반

요인들	가중치	순위
업무이관	0.4577	1
근무시간	0.3121	2
충원제도	0.2302	3
합계	1.0000	

마지막 분석범주는 ‘심리적 계약위반’ 요인이다. 심리적 계약위반은 ‘업무이관’, ‘근무시간’, ‘충원제도’ 등의 이론요소를 포함한다. ‘업무이관’은 상술했던 ‘교원업무경감’ 등의 정책의 결과로 이해할 수 있는데, 교육행정직 공무원은 이에 대해 높은 가중치의 심리적 소진을 느끼고 있는 것으로 나타났다. 그 뒤를 ‘근무시간’, ‘충원제도’의 순서로 따랐다. (CR=0.04)

### 3) 종합분석결과

분석수준별 및 하위수준간의 종합분석결과를 아래의 <표 13>에 제시하였다.

<표 13> 분석결과의 총합 및 종합순위

1차수준 (상위범주)			2차수준 (하위범주)			종합비교	
범주명	가중치	순위	범주명	가중치	순위	가중치	순위
관계요인	0.1546	4	소외	0.3022	2	0.0845	6
			비교	0.2566	3	0.0004	12
			파별	0.4412	1	0.1023	5
조직요인	0.2302	3	보상	0.6123	1	0.1405	2
			직제	0.2244	2	0.0454	9
			문화	0.1633	3	0.0008	11
업무요인	0.2574	2	과다	0.5521	1	0.1394	3
			자율	0.1777	3	0.0202	10
			인계	0.2702	2	0.0586	8
심리적 계약위반	0.3578	1	업무이관	0.4577	1	0.2045	1
			근무시간	0.3121	2	0.1289	4
			충원제도	0.2302	3	0.0745	7

분석결과 중 ‘종합비교’의 가중치와 순위만 선별에서 독해하면, ‘업무이관’, ‘보상’, ‘업무과다’의 요소들이 순서대로 가장 높은 가중치를 받았다. 분석결과는 직관적인 일관성을 보여준다. 교육행정직 공무원의 직무스트레스는 업무량에 비해서 낮은 보상에서 주요 원인을 찾을 수 있고, 이에 최근 교원업무이관 등 정책적 변동으로 인하여 이런 점이 더욱 가중되고 있다는 점에서 일관성이 발견되기 때문이다. 그 다음으로 높은 순위를 보인 ‘근무시간’ 역시 유사한 맥락에서 판단할 수 있다. ‘근무시간’은 업무를 위해 투여하는 노동의 한 국면으로 판단할 수 있다. 따라서 업무량의 측정도르써 기능할 수도 있기 때문이다. 즉, 일선교육행정직 공무원은 스스로의 업무를 과중하다고 인식하고 있으며, 과중함에 비하여 공정하지 못한 급여를 받고 있다고 판단하고 있다. 이러한 요인들의 뒤를 ‘파별’, ‘소외’ 등 사회적 관계요인이 따랐다. ‘업무자율’, ‘조직문화’, ‘사회적 비교’ 등의 이론적

요소들은 상대적으로 낮은 가중치와 순위를 기록하였다. (CR=0.07)

## V. 결론 및 함의

본 연구는 일선 교육행정직 공무원의 직무스트레스의 요인들을 질적-탐색적으로 발견 및 구조화하고, 이들 요인들 간의 상대적 중요도를 양적으로 비교함으로써 업무 및 기능적 중요도에 비해 상대적으로 미흡한 관심을 받아온 교육행정직 공무원의 스트레스에 대해 시론적인 연구를 제시하는 것을 목적으로 하였다. 연구의 동기는 선술한 바대로 실무적 차원에서 몇 가지 문제의식에서 유래하였다. 첫째, 교육공무원은 교사와 더불어 인적자원관리정책에서 중요한 정책행위자임에도 불구하고 그동안 미흡한 행정학적 관심을 받아왔다는 점(장철영 & 권영주, 2006). 둘째, 연구의 대상이 되는 교육행정직 공무원은 주로 일선 학교에서 주로 근무하는 하위직-일선 공무원으로써, 이들은 일반적으로 자신의 감정을 알리는 데에 상대적으로 큰 사회적-심리적 저항과 자기규제(self-regulation)를 가지고 있다는 점. 따라서 이들의 인식과 행태에 대한 이론적 설명은 아직 미흡하다는 점(강수연 & 이창환, 2011; Wilding & Chae, 2012). 셋째, 교육행정 공무원과 같은 현장의 일선 공무원들은 공직사회의 절대다수를 차지하고 있으며, 관리적 차원에서 매우 중요한 자원으로 여겨진다는 점(윤건수, 2001; 정석환, 2008) 등이다. 한편, 연구방법론적 차원에서도 질적-탐색적 방법과 양적-설명적 방법을 한 연구에 통합적이고 구조적인 형태로 범용하여 활용함으로써 연구결과의 ‘맥락적 민감성’과 ‘요인별 중요도 비교’라는 두 가지 목적을 모두 달성하고자 시도하였다. 본 연구의 방법론적 시도는 후행할 다양한 유사주제 연구들 및 방법론적 실험에 시론적 가이드라인을 제공하는 것을 목표로 한다.

분석결과를 요약하자면, 우선 발견적-질적 주제분석(thematic analysis)의 결과 교육행정직 공무원의 애초의 구직동기였던 ‘적은 보수지만, 여유 있는 시간관리’와 같은 역할기대가 무너지는 데에서 오는 ‘심리적 계약위반’이 새로운 이론적 자원으로 발견되었다. 전통적으로 교육행정직 공무원은 적은 급여에도 불구하고

고, 상대적으로 적은 업무량과 저위험도의 업무특성 때문에 선호되는 직렬이었다. 그러나 ‘교육업무경감’, ‘기능직 일반직 전환’ 등 일련의 정책적 변동으로 인해 기존의 직무상황이 변동하고 있으며, 이로 인해 교육행정직 일선 공무원이 겪는 박탈감과 상실감 등의 심리적 경험이 직무 스트레스의 요인으로 작용하고 있었다. 다음으로 기존의 직무스트레스 설명요인이었던 ‘관계요인’, ‘조직요인’, 그리고 ‘업무요인’이 교육행정직 공무원의 직무스트레스를 설명하는 데에 있어서도 적용성이 있는 것으로 나타났다. 다만 교육행정직의 맥락적 특수성에서 이러한 요인들은 다른 공무원 직급과 다른 의미구조를 구성하고 있었는데, 가령 ‘실장-차석의 2인 공조체제’나 ‘교원과의 업무적 상호작용’ 등의 맥락적 특성에 의해 나타나는 스트레스 요인들이 확인되었다. 한편 ‘절대 업무량과다’나 ‘금전적 보상 규모의 비현실성’ 등의 요인역시 확인되었다.

다음으로 설명적-양적 AHP 분석의 결과, 교육행정직 공무원의 직무스트레스를 설명하는 측정 내용들의 상위 4가지 요인(총 12개요인)의 순위는 (1) 다른 직종, 직렬로 부터의 ‘기능이관’으로 인한 ‘심리적 계약위반’, (2) 비현실적인 보상 및 급여, (3) 업무 절대량의 과중함, (4) 근무시간(칼퇴근)에 대한 ‘심리적 계약위반’의 순으로 나타났다. 해당 순위의 함의는 해당 요인들이 모두 교육행정직만의 고유한 특성을 반영하고 있다는 점이다. 교육행정직을 특징짓는 근무시간(칼퇴근), 낮은급여, 적은업무 등의 요소들이 환경적으로 변동함에 따라 나타나는 심리적 낙폭이 바로 이들의 직무 스트레스를 설명해준다. 여기에 더하여 현상에서 적은 수의 구성원이 반복적-지속적 관계를 유지해야 하는 관계구조적 특성이 사회적-심리적 스트레스를 더욱 부가하고 있는 것으로 확인되었다.

분석결과를 통해 도출한 정책적 제언으로는: (i) ‘교원업무 경감’ 등의 교육정상화와 연구-교육 기능강화를 목표로 한 정책적 노력이 실질적으로 이러한 기능의 개선 및 강화에 기여하고 있는지에 대한 정책평가를 수행하고, 실질적 기능개선 없이 (교원에 비해 상대적으로 소수이고 사회적 약자인) 보조적 기능의 공무원에게 ‘업무의 낙수효과’를 야기하고 있는 것은 아닌지에 대한 검토가 필요하다고 할 것이다. 특히, 교육공무원의 경우, 그 기능과 역할에 대한 법적 준거가 모호하다는 점은 주지의 사실인데, 이러한 높은 수준의 ‘업무일반성’은 이러한 ‘업무

낙수'가 초래하는 업무과중, 업무모호, 전문성결여 등의 문제에 있어서 그 가시성을 약화시키는 문제가 예상된다. 따라서 교육공무원 업무에 대한 구체적인 직무분석과 분류작업을 수행하고, 이에 따른 법적 준거를 설정해야 할 것이다. (ii) 후속연구를 통해 다른 직렬의 공무원에게서도 확인해야 할 문제이겠지만, 교육행정직 공무원의 경우에도 '불공정한 보상평가' 등 제도의 작동에 있어서 정의적 요소에 대한 자각을 하고 있으며 아주 높은 순위로 이러한 요소들이 직무스트레스에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 관행으로 나타나는 일선업무영역에 있어서의 불공정적 요소들과 이로 인한 업무의 비대칭적 배분 및 운용 등은 공무원 사회에서 관찰되는 고질적인 요소들이라고 할 수 있을 것이다. 앞의 논의의 연장에서 공무원의 업무에 대한 직무분석과 분류작업을 통한 합리적인 업무분장을 법제화하고, 상급자-하급자의 권력구조에서 업무분장의 실효성이 왜곡될 수 있는 여지가 있는지 검토해야 한다. (iii) 아마도 '급여'와 '업무량'은 공무원 사회의 일반적이고 본질적인 스트레스 요인일 것이다. 연구결과 교육행정직 공무원에게서도 이러한 점은 높은 우선성으로 확인되었다. 이에 비단 교육행정직 공무원 뿐 아니라, 공무원 전반에 있어서 공무원의 '실질임금'이 현실적인 수준에서 산정되고 있는지에 대한 보다 비판적인 검토가 이루어져야 할 것으로 판단된다. 최순영(2009)의 주장처럼, 현재 공무원의 계급제적 공직분류와 직급별 호봉제는 '업무의 양', '난이도' 등의 요소와 유리된 성격이 강하다. 교육행정직 공무원에 대한 '급여'와 '업무량'에 대한 전통적인 관념은 '적은 급여에도 불구하고, 낮은 업무량과 안정된 출퇴근 시간이 보장된 직렬'이라는 측면이 강했다. 그러나 직급별 호봉제에 의해 고정된 임금체계에서 업무의 양과 난이도 변동 등의 상황적 '악화'는 이들에게 강한 심리적 박탈감으로 작용할 수 있다. 이에 대한 검토와 개선이 필요하다. (iv) '기능직 일반직 전환'에 대한 교육행정직 공무원의 박탈감이 큰 것으로 발견되었다. 그러나 본고의 분석수준을 넘어서지만 '기능직 공무원' 역시 엄밀한 직제구분이 없었던 상태에서 일반직 직렬의 업무를 담당하는 데에서 오는 혼란과 소외의 문제가 있을 것으로 예상된다. 따라서 기능직에서 일반직으로 전환된 공무원들의 특성을 반영한 직무배분이 요구된다. 가령, 교육행정직 공무원이 어렵게 여기는 시설관리 등의 업무를 분장해주는 방안 등을 생각해 볼 수

있을 것이다

본 연구는 교육행정직의 특수 맥락에서 뿐 아니라, 보다 일반적인 공무원 직무스트레스 연구에 있어서도 몇 가지 학술적 함의를 지닌다.

첫째, 본 연구를 통해 발견된 사회·심리적 이론요소들이 다른 직무 공무원들에 있어서도 직무스트레스원으로 작용하는지에 대한 후속 연구를 제안해 볼 수 있을 것이다. 기존의 행정학 직무스트레스 연구의 대부분이 질적·발견적 방법을 통해 맥락적 민감도가 높은 이론적 요소들을 발굴해 온 것이 아니라, 기존 이론의 툴박스(tool box)안에 상존하던 요소들을 특정 대상에 적용하여 검증해 온 경향을 따라왔다는 점을 고려할 때, 이론의 설명력이 있어서 사각지대가 존재했을 가능성이 농후하다는 점을 유추해볼 수 있을 것이다. 만약 본 연구가 발견한 비교, 갈등, 문화의 요인들이 이러한 사각지대를 메꾸어주는 이론적 자원이라면 다른 직무 맥락에서도 타당성을 검증해볼 실익이 충분하다고 판단할 수 있다.

둘째, 본 연구는 기존에 고위험군, 고난이도군 공무원들에게 상대적으로 한정되었던 직무스트레스에 대한 연구를 다른 직부분야로 확대할 필요에 대한 함의를 제시한다. 관심 직무군을 업무의 난이도와 위험도를 통해 좁게 정의하는 경우 다른 공공부문의 구성원들은 상대적으로 안전한 영역으로 일반화되어 치부되기 쉽다. 그러나 다양한 공공부문 구성원들은 개별적인 맥락의 특수성에 결부된 직무스트레스를 느끼게 되기 마련이다. 연구의 지평을 보다 확대해야할 필요가 있다고 느끼는 지점이다. 이러한 필요성은 연구 초두에 교육행정직 공무원의 이직 및 자살에 대한 사례를 통해 암시하였다.

셋째, 질적·탐색적 연구가 가지는 보다 맥락민감도(contextual sensitivity)가 높은 경험적 연구의 필요성에 대한 자각이다. 기존의 직무스트레스에 대한 경험적 연구들은 일반적으로 선행연구의 이론적 기반을 토대로 한 측정도구의 구조화와 이를 테스트하는 검증적 연구가 대부분이었다. 그러나 이러한 분석방식은 구조화된 변수의 리스트를 벗어나지만 보다 맥락적 설명력이 높을 수 있는 변수들을 분석의 지평에서 벗어나게 해버리는 오류를 낳을 수 있다. 가령, 기존의 측정도구로 교육행정직 공무원의 직무스트레스를 분석하였을 경우, 본 연구에서 발견할 수 있었던 사회적·관계적 지표들은 연구자의 시야에 모습을 영영 드러내지

못했을 것이다. 조직행태적 혹은 사회심리적 연구에서 보다 질적으로 각성된 연구의 도입이 보다 활발해져야 할 것이며, 다양한 기법의 소개가 후행할 수 있을 것이다.

본 연구가 가지는 위와 같은 함의에도 불구하고, 본 연구 역시 몇 가지 한계점에서 자유롭지 않다. 첫째, 서로 다른 인식론적 전제위에 서있는 질적연구와 양적연구를 융합하려는 시도에서 나타나는 상호적 불만족의 요소이다. 가령, 양적연구의 인식론적 시각에선 연구설계 과정에서 선행한 질적연구의 결과물이 주관적이고 자의적 요소를 가지고 있을 것이라고 비판할 수 있을 것이다. 반면 질적연구의 인식론적 시각에서 질적연구가 양적연구를 위해 도구적으로 활용되었고, 연구결과를 코딩(coding)을 통해 요약화 하는 과정에서 질적연구가 가지고 있는 ‘심층적 기술(thick description)’ 장점을 놓치고 있는 것이 아닌지 우려를 가질 수 있을 것이다. 연구자는 이러한 점을 고려하여 양적연구의 인식론적 시각에서 자료해석의 자의성을 배재하기 위해 복수의 연구자를 통한 삼각측량(triangulation)적 접근을 도입하였고, 인터뷰 대상도 25명의 비교적 큰 표집인원에게 수행하였다. 그럼에도 불구하고 인식론적 완화와 통섭은 근본적으로 주지한 불만족에서 자유롭지 못하다는 한계를 지닌다. 둘째, 탐색적으로 발견된 이론적 요소들을 설문화된 측정도구로 활용하여 보다 큰 샘플의 실제 교육행정적 공무원들을 대상으로 그 타당성과 신뢰성을 직접 측정해볼 수도 있었을 것이다. 그러나 이는 독립적이고 완결성 있는 후행하는 개별연구로 구성하는 것이 더 바람직할 것이라는 생각이다. 가령, 본 연구에서 측정해본 요인들 간의 순위가 다른 공무원 샘플에서도 유사한 결과치를 보여줄 것인지 등에 대한 연구를 후속 연구로 한 번 더 시행한다면, 연구의 설명력에 대한 완성도를 더욱 높일 수 있을 것이라는 생각이다.

## ■ 참고문헌

- 강수연·이창환 2011. “사회복지종사자의 감성지능 수준에 따라 감정노동이 소진에 미치는 영향.” 《사회과학연구》 37(2), 53-72.

- 강종혁 2010. “조직문화의 인식차이에 따른 직무스트레스 요인에 관한 연구.” 《한국사회와 행정연구》 21(2): 141-164.
- 강재호 2005. “관광산업 종사자의 감정노동과 심리적 안녕 간의 관계 연구.” 《관광경영연구》 25(0), 1-21.
- 권용수 2006. “사회복지전담공무원의 직무스트레스 유발요인 및 이직의도에 관한 실증적 연구.” 《한국행정논집》 18(3), 743-765.
- 권향원·최도립 2011. “근거이론적 방법의 이론화 논리에 대한 이해: 한국행정학의 비맥락성과 방법론적 편향성 문제를 중심으로.” 《한국행정학보》 45(1), 275-302.
- 김 구 2005. “경찰공무원의 직무스트레스요인이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 치안센터 민원담당관을 중심으로.” 《한국사회와행정연구》 16(3), 59-87.
- 김병섭 1994. “공무원의 복지부동과 직무 몰입도: 동기이론 및 스트레스 이론을 중심으로” 《한국행정학보》 28(4).
- 김상구 2009. “공공부문의 감정노동: 일선행정 민원공무원에 대한 실증연구.” 《지방정부연구》 13(1), 51-71.
- 김순양·구종태·윤기찬 2002. “일선 경찰공무원의 직무스트레스 수준 및 유발요인 분석.” 《행정논총》 40(1), 123-147.
- 김영택 2010. “서비스직 근로자의 직무스트레스 요인.” 《극동사회복지저널》 6(0), 69-98.
- 김창길·문동현 2013. “농업, 농촌 녹색성장 정책수단의 우선순위 결정 계층분석과정(AHP)의 적용.” 《농촌경제》 35(5), 45-64.
- 나태균·박인수·전경철. 2005. “외식산업에서 감정 노동이 감정적 고갈에 미치는 영향 - 서울 시내 패밀리 레스토랑 종사자를 대상으로” 《한국조리학회지》 11(3), 89-102.
- 도윤경·김재열 2000. “직무스트레스 요인과 직무태도와의 관계에서 개인차의 조절효과에 관한 연구 - 비서의 교육수준과 경력을 중심으로.” 《비서학논총(한국비서학회지)》 9(1), 125-144.
- 문유석 2011. “소방공무원의 스트레스 수준과 직무환경적 유발요인.” 《지방정부연구》 15(1), 119-143.
- 박기관 2008. “직무만족 및 조직몰입의 결정요인에 관한 연구 - 지방공무원의 직무스트레스를 중심으로.” 《지방행정연구》 22(2): 171-202.
- 박희서 2002. “지방행정에 있어서 상급 공무원의 리더십 행태와 하급 공무원들의 조직시민행동의 관계에 관한 연구.” 《한국지방자치학회보》 14(3), 65-84.
- 배을규·박미숙·김대영 2009. “교육행정직의 목표지향성, 학습조직준비도, 직무만족도의 관

- 계 연구.” 《HRD연구(구 인력개발연구)》 11(3), 277-298.
- 송운석·박종숙 2007. “여성공무원의 직무스트레스 요인이 직무스트레스에 미치는 영향: 경기도 교육청을 중심으로” 《공공정책과 국정관리》 1(1): 23-44.
- 오성호 2012. “개혁의 성공조건으로서 공무원의 개인적 시각에 입각한 판단의 필요성: 서울시 성과포인트제 사례를 중심으로” 《한국인사행정학회보》 11(3), 269-285.
- 옥원호·김석용 2001. “지방공무원의 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구.” 《한국행정학보》 35(4): 355-373.
- 윙홍출·고일열·김철. 2008. “장애아동 보육시설 종사자의 직무스트레스와 소진(burnout)요인에 대한 연구” 《정서·행동장애연구》 24(2), 135-156.
- 유민봉·심형인 2012. “심리적 계약위반이 조직구성원의 행태에 미치는 영향: 개인의 문화적·정서적 성향 및 조직상황변수의 조절효과.” 《한국행정학보》 46(2): 421-449.
- 유민봉·홍혜승·박운 2012. “심리적 계약위반이 이직의도 및 동기부여에 미치는 영향: 직장가족주의 성향의 조절효과.” 《행정논총》 50(4), 135-162
- 윤건수 2001. “약자의 설득전략 : 어느 하위직 지방공무원의 개혁활동에 대한 현상학적 보고서.” 《한국행정학보》 35(1), 143-161.
- 윤광재 2007. “공공기관의 성과관리시스템에 관한 연구.” 《한국정책과학학회보》 11(4), 137-157.
- 윤석옥 1990. “보건진료원의 역할스트레스, 소진경험정도와 직무만족도간의 관계 및 직무만족도의 관계요인.” 《지역사회간호학회지》 2(1), 170-171.
- 윤세준 외. 2000. “조직의 감정표현 규범에 관한 질적 연구.” 《산업노동연구》 6(1): 215-254.
- 윤시내·이승륜 2007. “항공사 콜센터 상담원의 감정노동이 소진에 미치는 영향.” 《관광경영연구》 30(0), 99-117.
- 이맹주 2012. “신세대 공무원 직전교육 불만족 요인: 9급 신규자과정 사례연구.” 《한국인사행정학회보》 11(2), 23-51.
- 이선용·임완희·류부형·우홍식 2009. “직무스트레스 발생 유해 요인에 대한 분석 및 관리 방안 연구.” 《한국심리학회연차학술발표논문집》 2009(0), 146-147.
- 이성근·윤민석 1994. 《AHP 기법을 이용한 마케팅 의사결정》 서울: 석정.
- 이영한·이홍재 2011. “갈등관리방식이 직무성공에 미치는 영향에 관한 연구: 경찰공무원의 인식을 중심으로” 《한국정책연구》 11(2), 225-243.
- 이윤영·배지희·김은혜 2013. “영아반 교사들이 경험하는 직무스트레스와 기대 및 요구.” 《아동교육》 22(2), 201-224.

- 이종열·박광욱 2011. “직무스트레스 요인과 우선순위에 관한 연구: 인천지역 소방공무원을 중심으로.” 《행정논총》 49(4), 331-356.
- 이현아·이기학. 2009. “전문상담교사의 직무스트레스요인과 직무만족도, 심리적 소진의 관계.” 《한국심리학회지》 6(1), 83-102.
- 이환범·이수창·심덕보 2007. “검사주제 수사구조에서 수사경찰관의 역할갈등이 직무스트레스에 미치는 영향요인 분석.” 《행정논총》 45(1), 255-280.
- 장철영·권영주 2006. “사회적 지원의 직무스트레스 조절효과에 관한 연구: 교육공무원들의 심리적 탈진을 중심으로.” 《한국사회와 행정연구》 17(3), 157-180.
- 정무관·임효창·최항석 2008. “감정노동의 결과에 관한 연구 -콜센터 종사자를 대상으로.” 《서비스경영학회지》 9(2), 319-345.
- 정석환 2008. “심리적 임파워먼트와 혁신적 업무행동: 하위직 공무원을 중심으로.” 《국가정책연구》 22(1), 107-132.
- 차은성 2011. “교육행정직 공무원의 직무만족에 관한 실증연구: 대구광역시를 중심으로.” 《한국균형발전연구》 2(3), 143-173.
- 최수찬·김상아·전지영·박용섭. 2008. “복지시설 종사자의 소진에 미치는 직업관련 요인-직무스트레스의 매개효과를 중심으로.” 《정신보건과 사회사업》 29(0), 5-31.
- 최순영. 2009. “공무원 보수체계의 개편대안.” 《한국행정정보》 43(4), 209-236.
- 최영호·이규만 2012. “리조트 직원의 감정노동이 감정고갈에 미치는 영향 -사회적 지원의 조절효과.” 《관광연구》 27(5), 541-563.
- 최 은·류재숙·이승곤 2004. “항공사 승무원의 직무스트레스 요인과 직무만족에 관한 연구 -A항공사를 중심으로.” 《컨벤션연구》 8(0), 183-210.
- 황수영·권태일. 2008. “특급호텔직원의 감정노동과 직무스트레스가 소진에 미치는 영향.” 《관광연구저널》 22(3), 87-100.
- Anderson, P. J. J., Blatt, R., Christianson, M. K., Grant, A. M., Marquis, C., Neuman, E. J., et al. 2006. “Understanding Mechanisms in Organizational Research.” *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 102-113.
- Barling, J., & Griffiths, A. 2003. “A History of Occupational Health Psychology.” In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Beehr, T. A., & Newman, J. E. 1978. “Job Stress, Employee Health and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model, and Literature Review.” *Personnel Psychology*,

31(4), 665-699.

- Bliese, P. D., & Halverson, R. R. 1996. "Individual and Nomothetic Models of Job Stress: An Examination of Work Hours, Cohesion, and Well-Being." *Journal of Applied Social Psychology*, 26(13), 1171-1189.
- Braun, V., & Clarke, V. 2006. "Using Thematic Analysis in Psychology." *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Brief, A. P., Burke, M. J., George, J. M., Robinson, B. S., & Webster, J. 1988. "Should negative affectivity remain an unmeasured variable in the study of job stress?" *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 193-198.
- Covin, T. J., Kilmann, R. H., & Kilmann, I. 1994. "Using Organizational Stories for the Diagnostic Phase of Planned Change: Some Possibilities and Precautions." *Psychological Reports*, 74(2), 623-634.
- Cowgill, B. O., Bogart, L. M., Corona, R., Ryan, G., & Schuster, M. A. 2008. "Fears About HIV Transmission in Families With an HIV-Infected Parent: A Qualitative Analysis." *Pediatrics*, 122(5), e950-e958.
- Creswell, J. W. 2009. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. 2007. *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. 1995. "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness." *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Edmondson, A. C., & McManus, S. E. 2007. "Methodological Fit in Management Field Research." *Academy of Management Review*, 32(4), 1155-1179.
- Golden-Biddle, K., & Rao, H. 1997. "Breaches in the Boardroom: Organizational Identity and Conflicts of Commitment in a Nonprofit Organization." *Organization Science*, 8(6), 593-611.
- Harmon, M. M., & Mayer, R. T. 1986. *Organization Theory For Public Administration*. Boston: Little Brown & Co.
- Harris, S. G. 1994. "Organizational Culture and Individual Sensemaking: A Schema-Based Perspective." *Organization Science*, 5(3), 309-321.
- Hellriegel et al 1986. *Work Stress. Organizational Behavior*.

- Holton, J. A. 2007. "The Coding Process and Its Challenge." In A. Bryant & K. Charmaz (Eds.), *The Sage Handbook of Grounded Theory* (pp. 265-290). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. 2005. "Three Approaches to Qualitative Content Analysis." *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.
- Ivancevich, J. M. and M. T. Matterson 1980. *Stress and Work: A Managerial Perspective*, Scott, Foresman.
- Jex, S. M. 1998. *Stress and Job performance: Theory, Research, and Implications for Managerial Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- MacQueen, K. M., McLellan, E., Kay, K., & Milstein, B. 1998. *Codebook development for team-based qualitative analysis*.
- McGrath, J. E. 1976. "Stress and Behavior Organizations." In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1351-1395): Rand McNally and Company.
- O'Reilly, C. A., Main, B. G., & Crystal, G. S. 1988. "CEO Compensation as Tournament and Social Comparison: A Tale of Two Theories." *Administrative Science Quarterly*, 33(2), 257-274.
- Rousseau, D. M. 1995. *Psychological and Implied Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*: London: Sage.
- Seidman, I. 2006. *Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences* (3rd ed.). New York, NY: Teachers College Press.
- Smith, E. R., Murphy, J., & Coats, S. 1999. "Attachment to Groups: Theory and Measurement." *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(1), 94-110.
- Wilding, M., & Chae, K. J. 2012. "지방공무원의 감정노동 측정: 부천시 공무원을 대상으로" ≪지방정부연구≫ 16(1), 279-296.
- Wright, T. A. 2004. "The Role of "Happiness" in Organizational Research: Past, Present, and Future Directions." *Research in Occupational Stress and Well-Being*(4), 221-264.