

연구논문

공무원의 직무스트레스 요인이 공직가치에 미치는 영향:
상급자와의 관계에 대한 조절효과를 중심으로*

임 서 림**
박 성 민***
전 나 연****
이 동 성*****

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

〈요약〉

이 연구는 관료제적 위계 구조를 지닌 공공조직에서 상급자와의 관계가 공무원의 직무스트레스와 공직가치 간 조절효과를 미치는지 살펴보았다. 기존의 연구에서 리더의 행동이 구성원에게 평균적으로 동일하게 작동한다는 가정에 기반해왔으나, 동일한 상급자 아래에서도 개인이 상이한 스트레스와 가치인식을 형성할 수 있다는 점에서 LMX 이론을 기반한 변수로 개인이 경험하는 상급자와의 관계를 조절변수로 활용하였다. 상급자와의 관계가 우호적일수록 직무스트레스의 부정적인 영향은 완화시키며, 긍정적인 영향은 강화할 것이라는 가정을 바탕으로 위계적 회귀분석과 PROCESS macro를 실시하였다. 분석결과 상급자와의 관계가 우호적일수록 직무스트레스 유발 요인(역할모호성, 조직냉소주의)의 부정적인 영향이 오히려 강화되는 역설적 결과를 확인하였으며, 직무스트레스 완화요인(의사소통)에서는 긍정적인 영향이 강화된 것으로 나타났다. 이러한 결과는 상급자와의 관계가 조건부 효과 또는 이중적 기능 효과를 도출했다는 점에서 공직가치 약화를 개인의 차원과 더불어 조직 내에서 경험하는 관계적 조건에 따라 차별적으로 이해할 필요성을 제기한다.

[주제어: 직무스트레스, 공직가치, 상급자와의 관계, 조절효과]

* 본 논문은 교육부 및 한국연구재단의 BK21FOUR 「공감과 혁신을 위한 플랫폼 거버넌스 교육연구단」에서 지원을 받아 수행된 연구임(관리번호 4120240114838).
** 제1저자, 성균관대학교 국정전문대학원 박사수료(seolim0121@gamil.com)
*** 공동저자, 성균관대학교 국정전문대학원 박사수료(smpark1023@skku.edu)
**** 공동저자, 성균관대학교 국정전문대학원 석사과정(skds9517@skku.edu)
***** 교신저자, 고려대학교 정치외교학과 부교수(don_lee@korea.ac.kr)

I. 서론

최근 공직을 떠나 이동하는 '탈(脫)관료제' 현상이 짧은 재직기간 공무원을 중심으로 가속화되고 있다.¹⁾ 국회입법조사처(2024)에 따르면 2023년 기준 퇴직 공무원은 17,179명으로 2019년 대비 약 9,000명 증가했으며, 그중 50.3%가 3년 이하 재직 초기 퇴직자인 것으로 나타났다. 한국행정연구원(2024) 공직실태조사에서는 공무원의 이직 의향은 6~7급과 재직기간 6~10년차가 가장 높고, '낮은 보수', '과다한 업무', '가치관 및 적성에 맞지 않아서'가 사유로 지목되었다. 이는 공직 이탈이 단순히 특정 시기나 세대에 국한된 현상이 아니라 전반적으로 발생하는 구조적인 문제임을 의미한다. 공무원이 공직에 대해 느끼는 심리적 이탈은 공직 만족도 저하를 넘어 이직으로도 이어질 수 있다는 점에서(박예종 외, 2023; 고대유·김강민, 2021), 공직가치의 약화는 탈관료 현상의 핵심 문제로 볼 수 있다.

공무원의 공무상 재해 역시 중요한 문제로 제기되고 있다. 인사혁신처(2024)는 우울증 등의 정신질환이 공무원의 업무상 빈번하게 발생하는 질병이며, 이로 인한 공무원의 사망 또는 자살이 증가하고 있는 것으로 보고했다.²⁾ 이에 정부는 휴가 일수 확대·보장 등 물리적 측면 중심으로 대응하고 있으나 공직환경에서 발생하는 공무원의 심리적 이탈이나 내면적 태도를 충분히 고려한 대안은 제시되지 않고 있다.³⁾

공무원 직무스트레스와 공직이탈은 일시적인 불만에서 비롯되는 것이 아니라 관료제의 구조적 특성과 업무환경, 상급자와의 관계가 결합된 복합적인 요인의 상호작용 속에서 발생한다(박정인, 2024; 차영인 외, 2023; 정동혁 외, 2021). 실제로 직무스트레스 인식이 높은 집단과 이직의향이 높은 집단을 비교할 때, 공무원의 스트레스 원인과 이직 사유는 다르지만, 상급자와의 관계는 두 현상에서 일관되게 지목되는 요인이다⁴⁾(한국행정연구원, 2024). 이는 공무원의 직무스트레스 영향이 평균적으로 동일

1) 중앙일보 (2024). '1년도 안다니고 퇴직하는 공무원들,' <https://www.joongang.co.kr/article/25291250>.

2) 경향신문(2024). 과로·직무 스트레스로 인한 공무원 사망률, 절반으로 줄인다. <https://www.khan.co.kr/article/202408261309001>.

3) 일요서울(2024). [긴급진단] 초점농친 정부...mz세대 공무원 기피행렬, 숨겨진 이유 있었다. <https://www.ilyoseoul.co.kr/news/articleView.html?idxno=486978>.

4) 한국행정연구원(2024)에 따르면 직무스트레스 인식이 가장 높은 6~7급 공무원은 '가치관 차이와 공적 업무 책임으로 인한 내적 갈등', '상급자의 모순된 요구 및 지시', '나의 역할에 대한 상급자 혹은 부하들의 상이한 요구'를 스트레스 원인으로 지목했으며, 이직 의향이 높은

한 작동을 한다기 보단 관계적 맥락에 따라 달라질 수 있음을 시사한다. 즉, 공무원의 스트레스로 인한 영향력은 공공조직의 구조적 특성과 더불어 공무원이 일상적 상호작용에서 형성되는 내면적 요인을 함께 주목할 필요가 있다.

한국의 공공조직은 Weber(1946)가 제시하는 위계와 통제를 중심으로 운영되는 관료제적 특성을 기반하고 있다(왕태규·주효진, 2020; 안병철, 2016). 이러한 구조는 상명하달식 의사결정과 경직된 상호작용을 강화해 공무원의 심리적 부담과 갈등을 유발하는 것으로 지적된다(임도빈, 2007; Bozeman, 2000). 이에 공공조직과 같이 위계성이 강한 환경에서는 직무스트레스의 영향이 단일한 인과관계로 작동하기보다 구성원 개인이 상급자와 맺는 관계에 따라 상이하게 나타날 수 있음이 제기된다(Markham et al., 2010). 관련 연구는 조직문화 유형을 구분한 연구(김소망·백지선, 2025; 고대유, 2022), 변혁적·서번트 리더십(김재형·박성민, 2020) 등 조직 및 리더 행동 특성과 같은 조직 수준 요인에 초점을 두고 있으나 동일한 조직구조와 제도적 환경에서 개인이 경험하는 직무스트레스와 직무에 대한 가치 인식이 서로 다르게 나타나는 이유를 설명하는데에는 한계를 지닌다.

이러한 점에서 이 연구는 리더와 구성원 간 교환관계의 질을 설명하는 리더-구성원 교환이론(Leader member exchange: LMX)을 기반으로 '상급자와의 관계'에 주목한다. LMX는 리더와 구성원 간 신뢰·존중·지원·의사소통의 질이 구성원별로 다르게 형성된다는 점을 강조하며(Dansereau, Graen & Haga, 1975), 수직적 구조가 강한 공공조직에서 그 영향력이 더욱 크게 나타난다(이지혜·왕태규, 2024). 특히 공무원의 스트레스 원인과 이직 사유 모두 상급자와의 관계를 공통적으로 지목했다는 점을 고려할 때, 관료제 구조 속에서 상급자와의 관계는 독립적인 영향요인이 아니라 직무스트레스가 공직가치 간 관계를 조절요인으로 기능할 가능성을 가정할 수 있다. 따라서 공공조직에서 개인 간 관계에 주목해 상급자와의 관계가 직무스트레스 요인과 공직에 대한 태도인 공직가치를 조절하는지 확인하고자 한다. 이는 관료제의 구조적 특성과 개인의 심리적 요인을 동시에 고려하기 위한 시도로 직무스트레스와 공직가치의 변화에 대한 개인의 심리적 이탈을 분석한다는 점에서 의의가 있다.

집단은 '낮은 보수', '과다한 업무', '상하 간 인간관계'가 주요 사유임을 제시했다. 주목할 점은 직무스트레스와 이직의도에 영향을 미치는 요인들은 다양하게 제시되지만, 두 현상에서 동시에 반복적으로 나타나는 공통 요인은 '상급자와의 관계'뿐이라는 점이다.

II. 이론적 논의

1. 공직가치

공공조직에서 공직자의 태도는 행정서비스 질 또는 공직에 대한 심리적 이탈로 이어질 수 있다(고대유, 2021; 최예나, 2018; Beck JØrgenzen & Rutgers, 2015). 공직가치는 공무원이 공직을 수행할 때 지녀야 할 가치이자 행동양식으로(정연우·박성민, 2019) 공익 추구를 위해 책임감 있는 업무를 수행하면서 국민의 신뢰와 국가 경쟁력 향상에 이바지할 수 있는 신념으로 정의된다(이정주·이선중, 2015; Van Wart, 1998). 공직가치가 높다면 자신의 직업적 정체성과 조직 가치 및 목표가 일치됨으로써 공식적 역할 이상의 자발적인 행동을 하며(김희동 외, 2025), 공직가치가 강하게 내재된 조직은 목표와 정책을 자발적으로 지지하고 더욱 적극적으로 행동에 임한다(고대유, 2021). 따라서 공직가치는 조직원의 자발적 행동이나 태도에 연결된다는 점에서 공공조직에서 중요한 요인으로 간주된다(김희동 외, 2025; 고대유, 2021).

공직가치에 대한 연구는 공무원의 바람직한 가치관과 규범 확립의 필요성이 요구되면서, 개념의 확정성 강화와 동시에 공직가치 구성 요인에 대해 논의되고 있다(왕태규, 2023; 임웅진·최정민, 2021). 공직가치는 시대나 국가적 상황에 따라 정의가 다르기 때문에 단일한 개념으로 규정하는데 어려움이 있으나(고대유, 2021) 관련 연구를 통해 윤리·규범성, 민주성·인본주의, 공익·형평성·전문성 등으로 분류되고 있다. Van Wart(1998)과 노승용(2007)은 개인적, 조직적, 법적, 전문가적, 공익적 가치로 개념을 제시했으며, Kernaghan(2003)는 민주적, 윤리적, 인본주의적, 전문가적 가치로 구분했다. Witesman & Walters(2014)는 윤리적, 민주적, 혁신적, 전문직업적, 전통적 가치로 유형화했고, 한국지방행정연구원(2018)과 한국행정연구원(2017)에서도 이러한 구분을 반영한 바 있다. 국가공무원인재개발원(2024)과 인사혁신처(2016)는 공직관, 윤리관, 국가관으로 공직가치를 구분해 공직가치에 대한 개념과 구성요소들이 공무원이 궁극적으로 지녀야 하는 직업가치를 포괄하고 있음을 제시한다.

중요한 점은 공직가치는 고정적인 속성이 아닌 개인이 직무를 수행하는 과정에서 형성하고 변화하는 동적인 직무태도라는 점이다(김희도 외, 2025; 고대유, 2021). 즉, 공직자의 직무경험, 조직환경, 대인관계 등의 변화로 공직에 대한 가치관과 의지는 달라질 수 있다(이동욱, 2025; 최예나, 2025; 박소정 외, 2023). 공직가치에 영향력이 있

는 요인으로 공직 구조에서의 관계적 경험(박혜성·남승하, 2023), 직무스트레스(이동욱, 2025; 최예나, 2025; 박정인, 2024), 조직문화(고대유, 2021) 등이 지목되고 있는데, 이 요인들은 공무원이 직무를 수행하면서 직접 경험하는 심리·사회적 환경으로서 공직가치라는 개인의 태도를 형성하고 강화하거나 약화시키는 역할을 한다. 이 연구에서는 관련 요인 중에서도 위계질서 특성을 갖는 공직 구조에서의 상급자와의 관계와 개인이 갖는 직무스트레스에 주목한다.

먼저 공무원의 스트레스는 단순한 일시적인 피로를 넘어 공직가치와 직업적 태도를 약화시키는 핵심 요인으로 설명된다(최예나, 2025). 공무원의 직무스트레스 증가는 조직에 대한 인식뿐만 아니라 자신이 수행하는 직무 자체에 대해 지닌 개인적 가치와 태도에도 부정적인 영향을 미치는 등 공익을 위한 책무성이나 윤리적 기준에 대한 헌신을 약화시키는 것으로 제시되고 있다(박정인, 2024; 박소정 외, 2023; 김은지·김판석, 2021; 최해연, 2020; 박기관, 2008). 이는 직무스트레스가 공직자가 직무를 수행하면서 지니게 되는 직업적 가치, 정체성을 잠식시키고 공직가치 지향 행동을 감소시킬 수 있는 선행요인으로 이해된다.

공무원 조직은 위계적·수직적인 구조로 상급자의 태도, 리더십, 상급자와의 관계 등의 경험이 하급자의 가치관과 직무 태도 형성에 중요한 준거가 된다(박정호, 2017; 임도빈, 2007; Bozeman, 2000). Coats & Passmore(2008)는 관리자 역할의 핵심은 올바른 공직가치이고, 관리자는 질 높은 공공서비스 제공에 대한 의무 의식 바탕으로 구성원을 동기부여하고, 협의와 의사소통과정을 이끌어야 함을 강조했다. 이는 법적 제약과 예산상 한계 등 외부의 통제를 기반으로 작동하는 행정기관의 한계로 하향식 접근에서 조직의 최고 관리자가 조직이 지향하는 조직문화를 형성하고 이는 공직가치를 효과적으로 내재화할 수 있는 수단으로 기능함을 설명한다.

이상의 논의를 종합하면 공직가치는 공무원이 직무를 수행하는 과정에서 형성되는 동적인 태도로 조직 내 심리·사회적 환경에 의해 강화되거나 약화될 수 있다. 위계적 구조에서 직무스트레스는 공직가치를 약화시키는 주요 요인이며, 상급자와의 관계는 공직가치에 직접적인 영향과 더불어 스트레스의 부정적 영향을 조절할 수 있는 상황변수로 예상된다. 따라서 이 연구는 직무스트레스가 공직가치에 미치는 영향과 상급자와의 관계가 이들 관계를 어떻게 변화시키는지 규명하는 데 목적을 둔다. 이를 위해 이어지는 장에서는 각 변수 간의 논리적 관계를 구체적으로 살펴보고 연구 가설을 도출하고자 한다.

2. 직무스트레스

직무스트레스는 학문 분야 및 학자에 따라 정의에 차이가 있지만, 일반적으로 '직무를 둘러싼 환경에서 발생하는 사건을 경험하며 인지하는 심리적인 갈등'으로 규정할 수 있다(Robert, 1984). 직무스트레스는 단순한 갈등상태를 넘어 업무 자체나 환경의 특성이 조직에 유해한 결과를 유발하는 과정으로 정의되기도 한다(Beehr & Frantz, 1987; French, Rogers & Cobb, 1974). 조직 내·외 구성원 간 관계와 과도한 업무 등의 이유로 발생하며, 직무에 대한 불만족, 생산성 저하 등 조직성과에 대한 부정적인 영향과 이직, 자살로 연결될 수 있어 직무스트레스 관리는 개인과 조직 차원 모두 중요하다(신성원, 2010; 김형섭, 2005). 직무스트레스를 유발하는 요인으로 직접적인 직무 관련 외에 직무 수행 과정에서 발생하는 여러 환경변화를 포함한다(Hunter & Thatcher, 2007). 이 연구는 공무원의 직무와 연관된 스트레스에 주목하기에 직무 수행 과정에서 발생하는 내부적 요인에 집중하고자 한다.

최근 공무원의 탈관료 현상과 관련해 조직 내부적인 요인에 초점을 둔 연구가 실시되고 있다. 대표적으로 직무스트레스 요인이 이직의도나 직무에 대한 가치에 미치는 연구(최예나, 2025; 박정인, 2024; 박소정 외, 2023), 개인의 정서 및 사회적 요인에 입각한 직무스트레스와 삶의 질에 대한 연구 등(서은혜 외, 2018; 윤명숙·김성혜, 2014; 박주상, 2013)으로 직무스트레스 요인이 이직의도와 공직가치, 직무만족도, 삶의 질 등에 영향이 있어 스트레스 완화를 위한 대안의 필요성을 제기하였다. 또한 조직 내부의 직무스트레스 요인을 살펴본 연구는 다음과 같은 요인을 언급하고 있다.

1) 역할모호성

먼저 역할모호성(Role Ambiguity)은 대표적인 직무스트레스 요인 중 하나로 직무를 수행하기 위해 요구되는 필수 정보가 부족해 역할 수행을 온전히 해내지 못했을 때 발생하는 상태를 의미한다(Katz & Kahn, 1978). 역할모호성은 조직 내에서 구성원이 자신에게 부여된 역할과 책임을 수행하기 위해 요구되는 정보가 결여된 상태일 때 발생하는 심리적 불확실성이다(한주희·강은주, 2010; 김영돈, 2006). 특히 변화가 급속도로 일어나는 현대사회에서 조직환경의 특성으로 인한 역할모호성이 두드러지게 되는데, 업무 체계가 유기적이지 않은 조직일수록 자신의 과업 범위나 책임을 분명히 이

해하지 못한 채 업무를 수행하게 되며, 이는 직무에 대한 심리적 탈진을 불러온다(김병섭, 1994). 특히 공무원 인사 관행인 잦은 순환보직으로 자신의 역할을 온전히 수행하기 위한 정보를 제한적으로 활용하는 상황에 놓이면서 역할 모호성이 더 확장되는 양상을 보인다(김광호, 2008; 김영돈, 2006). 이는 업무 수행 과정에서의 불확실성과 심리적 부담감을 가증시켜 직무스트레스를 유발하는 핵심적인 원인이 된다(차주영, 2020; 김광호, 2008). 따라서 개인이 수행해야 할 업무의 결과가 어떤 손실과 이익을 명확히 판단하지 못하는 상황에서 스트레스를 유발한다(옥원호·김석용, 2001).

직무스트레스로서 역할모호성은 단순한 직무 혼란을 넘어 조직에 대한 태도와 몰입까지도 부정적 영향을 미치는 주요 요인으로 설명된다(이다운·문국경, 2021; Kahn et al, 1964). 구체적으로 역할모호성은 공직자의 공직가치 지향행동을 하락(장민주·김병조, 2021)시키며, 자신의 역할을 명료하게 인식하는 구성원보다 낮은 직무만족(조재근, 2015)과 높은 직무소진(김성환, 2014)을 경험하는 것으로 밝혀졌다. 장민주·김병조(2021)의 연구에서는 역할모호성의 부정적인 영향관계가 있으며, 더 나아가 역할모호성의 정도가 일정 수준 이상으로 높아진다면 오히려 공직가치 지향행동이 복귀되는 현상 또한 나타남을 밝혔다. 이 연구에서는 역할모호성이 낮아지면 공직가치를 강화한다는 연구결과(박현환, 2025)와 더불어 공통적으로 역할모호성에 노출될 경우 공익을 추구하기 위한 신념인 공직가치의 저하로 연결된다는 연구결과(조재근, 2015; 김성환, 2014)에 주목하여 <가설 1>를 설정하였다.

가설 1: 역할모호성은 공직가치에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

2) 조직냉소주의

조직냉소주의는 구성원이 조직 전반에 대해 지속해서 부정적인 인식과 태도를 지니게 되는 심리적 상태를 의미하며, 정서적·인지적·행동적 요소로 구성된다(Dean et al., 1998). 정서적 요소는 조직에 대한 분노와 실망에 대한 감정이 표출되며, 인지적 요소는 조직에 대한 공정성, 진정성에 대한 비판적인 평가를 내린다(Dean et al., 1998). 행동적 요소는 업무 소극성과 조직변화에 대한 저항의 형태로 드러난다(김혜림·문국경, 2024; 배규환·최우재, 2017). 관련 연구에서는 구성원이 조직에 대해 기대하는 공정한 절차, 사회적 지지 등이 결여되어 있음을 판단할 때 조직 전체에 대한 불신과 회

의가 형성되어 높은 스트레스 반응으로 연결됨을 확인했다(Cordes & Dougherty, 1993; Halbesleben & Buckley, 2004). 위계적이고 경직된 조직, 높은 업무 강도 등과 같은 환경은 구성원으로 인해 냉소적인 인식을 지니게 하며 좌절, 분노, 무기력, 우울 등 스트레스로 이어진다고 언급하고 있다(신재우·김승현, 2022). 이러한 맥락에서 조직냉소주의는 단순히 조직에 대한 비판적 태도를 넘어 개인의 정서적 안녕을 악화시키고 스트레스를 유발하는 요인으로 작용할 수 있다.

조직구성원이 조직냉소주의 상태에 머물게 되면 일상 업무 수행에서도 지속적인 긴장상태에 놓이게 되며 장기적으로 조직에 대한 부정적인 태도로 이어져 공직몰입 저하와 공직가치 악화로 연결될 수 있다(Taylor & Bain, 1999). 기존의 조직냉소주의에 대한 연구는 조직에 대한 부정적인 인식이 이직의향과 같은 행동적 결과로 이어지는 경로를 주로 다뤘으며(김혜림·문국경, 2024; 서동희·김학수, 2020), 조직에 남아있는 상태에서 구성원의 가치 인식이 어떻게 변화하는지에 대한 논의는 충분히 논의되었다고 보기 어렵다. 위계적이고 규정화된 공직 조직의 특성을 고려할 때, 구성원의 불만이나 스트레스는 즉각적인 행동 변화로 표출되기보다는 조직에 남은 상태에서 직무에 대한 태도와 공직에 대한 가치 인식의 악화로 누적될 가능성이 크다. 이러한 맥락에서 조직냉소주의는 공직에 대한 내면적 태도와 가치 체계에 영향을 미치는 중요한 요인으로 작용할 수 있다. 이에 다음 <가설 2>을 설정하였다.

가설 2 : 조직냉소주의는 공직가치에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

3) 의사소통

의사소통은 조직구성원 간 상호작용으로 조직 내에서 원활한 의사소통은 감정전달, 정보교환을 통해 직무 수행을 효율적으로 만들고 이는 직무만족과 직무스트레스 완화에 직결될 수 있다(주은지·최인선, 2024). 의사소통의 효과는 특히 대인관계 중심의 직무환경이나 공공조직과 같이 위계적이고 경직된 구조가 형성되어 있는 조직에서 직무의 피로감을 감소시키는 데 영향을 미친다(김종석·박미화, 2017). 따라서 의사소통은 공공조직 내 직무스트레스 문제를 해결하고 예방하기 위한 주요 실천적 수단이며 단순한 보조 요인을 넘어 직무스트레스 수준을 직접적으로 낮추는 핵심적인 요인으로 작용한다고 볼 수 있다.

원활한 의사소통 환경은 구성원의 직무스트레스를 줄이는 등 정서적인 안정을 제 공하여 전반적인 직무환경에 대한 부정적 인식을 완화할 수 있다(박정인, 2024; 왕태 규, 2023; 전예진 외, 2023). 구체적으로 의사소통은 조직 내에서 수직적·수평적으로 작용할 수 있다는 점에서 조직구성원 간 협력과 교류를 증진시켜 조직구성원이 경험 하는 스트레스를 줄일 수 있고(전예진 외, 2023) 스트레스가 낮아진 조직원은 공직가 치가 높아질 수 있다는 것이다(박현환, 2025). 즉, 의사소통은 공직가치에 영향력을 미 치는 잠재적인 연관이 있음을 확인 할 수 있다. 그러나 의사소통이 공직가치에 영향을 미쳤는지에 대한 연구는 축적되지 못한 것으로 보인다. 비교적 최근 왕태규(2023)의 연구에서 이러한 문제의식에서 의사소통이 공직가치에 미치는 영향에 대해 긍정적인 영향이 있음을 확인해 의사소통이 공직가치에 대한 바람직한 인식을 전파하는 체계로 써 작동할 수 있음을 확인하였다. 따라서 의사소통은 공직가치에 영향력을 미칠 수 있 는 직·간접적인 영향력을 내포한 요인으로써 작용할 수 있다. 이러한 맥락에서 이 연 구는 스트레스 완화 요인으로써 원활한 의사소통이 직무에 대한 개인태도에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상해 다음과 같은 <가설 3>를 설정하였다.

가설 3: 의사소통은 공직가치에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 우리나라 공공조직의 관료제적 특성과 상급자와의 관계의 조절효과

우리나라 공공조직은 법적, 합리적 지배를 기반으로 형성된 관료제적 구조 속에서 운영되며, 규칙·절차의 준수, 직무의 분업화, 공식적 권한 체계, 위계적으로 구조화된 보고 체계 특징 기반으로 높은 수준의 예측 가능성과 형식적 합리성을 확보하고 있다 (Bendix, 1964; Weber, 1946). 이러한 구조는 행정의 안정성과 전문성 확보에 장점이 있지만 조직 내 권한이 상층부로 집중되고 하급자는 상급자의 지시에 크게 의존하는 수직적 권력구조를 구성한다(왕태규·주효진, 2020; 임도빈, 2007). 관료제의 피라미드 형 구조는 구성원이 수행하는 업무 자율성과 재량권을 제한하며 상급자가 가지는 평 가, 승진, 업무 배분 권한의 비대칭성을 통해 일상적인 상호작용에서 상급자의 태도와 관계 행동이 공무원의 심리, 태도 전반에 영향력을 크게 행사할 수 있게 만드는 구조 적 조건을 구축한다(Bozeman, 2000). 이에 공무원 직무스트레스는 단순한 조직문화나 제도적 요인만으로 설명되기 어렵고 일상적으로 마주하는 상급자의 태도와 상호작용

방식이 공직가치 내면화 과정에 개입하게 된다(박정인, 2024; 최병윤 외, 2024).

상급자와의 관계가 공직가치 형성에 주요한 영향을 미치는 주요 요인임을 설명하기 위한 적절한 이론적 틀이 요구된다. 기존 공공조직 연구에서는 주로 리더십 이론을 통해 상급자의 영향력을 설명했으나 전통적 리더십은 조직의 리더 능력, 특성, 행동 중심의 ‘리더 중심 이론’이라는 한계를 지닌다(김재인·문국경, 2024; 최병윤, 2024; 진윤희, 2021). 즉, 리더십은 리더가 동일한 방식으로 모든 구성원에게 영향을 미친다고 가정하기 때문에 관료제 특유의 위계 구조 내에서 구성원 마다 다른 관계를 지니게 되는 현실을 충분히 포착하지 못한다(이용욱 외, 2016). 이러한 한계를 극복하고자 제시된 이론은 리더-구성원 교환관계 LMX(Leader-Member-Exchange)이다.

LMX는 리더가 구성원 개개인과 서로 다른 질의 관계를 형성하며 관계의 질이 구성원의 태도, 정서, 행동에 직접적인 영향을 미친다는 점에 주목한다(Dansereau et al., 1975). 정서적 지지, 신뢰, 피드백의 질, 정보 공유 등 교환 과정을 중심으로 구성원의 심리적 반응을 설명한다(Thomas & Lankau, 2009; 강영순·김희철, 2003). 리더십은 리더의 ‘행동적 특성’을 통해 조직의 변화를 설명하지만, LMX는 개인이 상급자로부터 경험하는 지지, 신뢰, 동기부여와 같은 관계의 질적 차이에 주목한다.(표 1)

〈표 1〉 리더십과 LMX 정의·측정항목 비교

구분		정의	측정항목
리더십	변혁적 리더십	리더가 비전 제시, 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려 등을 통해 구성원의 내재적 동기를 활성화하고 변화·혁신을 촉진하는 리더십. 공공조직에서는 공익지향성과 업무 의미부여를 강화하는 리더십으로 해석	비전 제시, 동기부여, 새로운 시각 제시, 자기개발 지원
	서번트 리더십	리더가 구성원을 독립적 존재로 존중하고, 공동체적 가치와 윤리성을 기반으로 구성원의 성장과 조직 내 심리적 안정성을 지원하는 리더십. 공공조직에서는 공정성·신뢰·공익성 등 가치지향성을 강조	인격적 존중, 실수 인정, 조직목표 이해 지원, 비전 제시
LMX (Leader-Member-Exchange)		리더와 구성원 사이의 교환관계의 질을 의미하며, 신뢰·정서적 지지·정보 제공·격려·기회 제공 등 상호작용 기반 관계 품질을 중심으로 정의됨. 공공조직에서는 심리적 자원과 협력 기반을 형성하는 관계적 요인으로 작동	정서적 지지, 동기부여, 관점 제시, 자기개발 지원

초기 LMX 연구는 내집단과 외집단 구분을 중심으로 리더와 심리적 친밀감 교환 수준에 따라 구성원의 경험이 상이해질 수 있음을 강조했다(Duchon et al., 1986). 이후에는 LMX가 정서적인 지지와 정보 공유, 피드백 제공 등 상호작용의 질에 의해 형

성되는 관계적 자원의 총합으로 이해되면서 구성원의 역할 갈등 감소와 스트레스 완화, 조직몰입 강화, 혁신행동 촉진 등 다양한 결과를 설명하는 핵심 요인으로 확장되었다(Thomas & Lankau, 2009; 강영순·김희철, 2003). 동일한 상급자 아래서도 구성원이 다른 경험을 할 수 있음을 전제한다는 점에서 LMX의 가정은 공공조직의 수직적 구조를 설명하는 것에 적합하다(Buengeler et al., 2021; Markham et al., 2010). 공공조직은 자율성 제약, 규정중심의 업무환경, 제한된 보상 등의 구조로 상급자가 제공하는 관계 차원이 구성원 직무태도와 가치 내면화에 미치는 영향력이 민간조직보다 강하게 나타난다(이지혜·왕태규, 2024). 공공조직 내 LMX 수준이 높을수록 구성원이 조직으로부터 심리적 지원과 신뢰를 많이 경험하며, 직무에 대한 긍정적인 태도를 강화한다(이지혜·왕태규, 2024). 구체적으로 신뢰와 존중을 기반한 상급자와의 관계는 자신의 직무를 긍정적으로 해석하고 공직가치를 내면화할 수 있게 한다(박혜성·남승하, 2023). 반대로 갈등·위계·통제적인 상호작용을 경험할 때 공직가치는 약화된다(김희동 외, 2025; 손화정 외, 2019). 즉, 관료 구조에서 상급자와의 관계가 공무원의 직무가치를 강화하는 중요한 심리 자원으로 기능할 수 있다는 것이다(김희동 외, 2025). 이러한 논의를 바탕으로 상급자와의 우호적 관계는 공무원의 심리적 안정감과 직무 의미 부여를 향상시켜 공직가치를 강화할 수 있을 것으로 예상해 <가설 4>를 설정하였다.

가설 4: 상급자와의 우호적인 관계는 공직가치에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

신뢰와 존중을 기반으로 한 상급자와의 관계는 스트레스 상황에서 구성원이 인식하는 위협 수준을 낮추고 대처 자원을 강화해 스트레스의 부정적인 영향을 완충할 수 있다(Cohen & Syme.S.L, 1985). 직무스트레스가 공직가치에 미치는 영향은 구성원이 경험하는 상황과 맥락에 따라서 달라질 수 있는데(신재우·김승현, 2022; 신성원, 2010), 일부 구성원은 스트레스를 경험하더라도 상급자로부터 충분한 지지와 신뢰를 받으면서 공직가치를 유지하고 보존하려는 양상을 보이거나 부정적인 스트레스 영향을 약화시킨다(김혜림·문국경, 2024; 박혜성·남승하, 2023). 이는 곧 LMX가 직무스트레스와 공직가치 간 관계에서 조절적 기제로 작동할 수 있음을 시사한다. 이러한 인식을 기반으로 이 연구는 상급자와 구성원 간 관계를 주요 조절변수로 설정해 직무스트레스가 공직가치에 미치는 영향을 조절하는지 실증적으로 분석하고자 한다. 이는 기존 연구가 관료제 구조와 리더십 유형에만 초점을 두어 공무원의 공직가치 형성 과정

내에서 상급자 역할을 이론적으로 확장하는 것에 있어 학문적 기여를 제공할 것으로 기대된다.

업무수행에 필요한 정보의 부재로 인해 발생하는 불확실성인 역할모호성에 대해 상급자와의 관계는 직무스트레스 부정적인 영향을 완충하는 관계적 자원으로 기능할 수 있다(Thomas & Lankau, 2009). 구체적으로 상급자와의 관계의 질이 높은 구성원이 상급자와 주기적인 상호작용을 통해 필요한 정보를 얻음으로써 불확실성을 직접적으로 해소할 수 있다(Dunegan et al, 2002). 관련 연구에서도 역할모호성으로 구성된 스트레스가 개인이 인지하고 있는 직무 인식에 상급자와의 관계가 매개하는 역할을 하는 것으로 나타났다(김진강, 2010). 이는 상급자와의 우호적인 관계가 직무스트레스의 부정적인 영향을 조절할 수 있을 것으로 예상된다. 이에 <가설 5>를 설정하였다.

가설 5: 상급자와의 우호적인 관계는 역할모호성과 공직가치 간 부정적인 관계를 약화할 것이다.

조직냉소주의는 구성원의 정서적·인지적 스트레스의 요인으로 직무 및 조직에 대한 태도약화 요인으로 구분된다(Dean et al., 1998). 관련 연구는 직무만족 및 소극적인 직무태도 등 다양한 부정적인 결과와 관련이 있으며(김혜림·문국경, 2024; 서동희·김학수, 2020), 공공조직의 경직된 구조와 상호작용해 냉소적 태도를 더욱 강화시킬 수 있다고 보았다(김주경·김영곤, 2017). 상급자와의 관계를 다룬 연구는 비교적 많이 축적되었다고 볼 수 없었으나, 유사한 변수로 리더십은 상호호혜성 원리를 통해 구성원이 상급자를 신뢰하고 조직냉소주의로 인한 부정적인 결과를 완화하는 조절변수로 작용하는 것으로 나타났다(김혜림·문국경, 2024; 박새아·최유진, 2025). 이러한 맥락에서 상급자와의 우호적인 관계가 조직에 대한 냉소적인 태도와 공직가치 간 부정적인 영향을 낮추는 조절효과로 기능할 것이라고 예상해 <가설 6>을 설정하였다.

가설 6: 상급자와의 우호적인 관계는 조직냉소주의와 공직가치 간 부정적인 관계를 약화할 것이다.

의사소통은 조직구성원 간 상호작용으로 직무스트레스 완화 요인으로 구분할 수 있다(주은지·최인선, 2024). 의사소통이 공공조직과 같이 위계적이고 경직된 구조에서 직무의 피로감을 감소시키고(김종석·박미화, 2017), 만족하는 의사소통을 경험하는 조직원은 자신의 업무에 대한 책임과 조직에 도움이 될 수 있는 역할 외 행동을 수

행할 수 있다(김영국 외, 2000). 조직구성원과 동료 간 의사소통은 조직에 대한 개인에 태도에 긍정적인 영향을 미침 동시에 신뢰와 존중을 바탕으로 상급자와 조직원 개개인이 관계를 구축할 때 개방적이고 효과적인 의사소통이 촉진될 수 있다(고현종 외, 2024). 리더의 행동과 의사소통이 개별적으로 공직가치에 긍정적인 영향이 있음을 확인한 연구(왕태규, 2023)가 존재한다. 그러나 이러한 연구들은 리더의 행동을 중심으로 분석되거나 의사소통의 평균적인 영향력을 일차원 방향으로 확인한 데 그쳐, 의사소통이 어떠한 관계 속에서 공직가치 형성에 효과적으로 작동하는지에 대한 논의는 제한적인 것으로 보인다. 의사소통은 공직가치에 긍정적인 영향력을 미치는 잠재적인 연관성이 있다는 점(왕태규, 2023; 전예진 외, 2023)에서 상급자와의 관계에 따라 의사소통의 긍정적인 효과가 강화될 것이라는 예측으로 <가설 7>을 설정하였다.

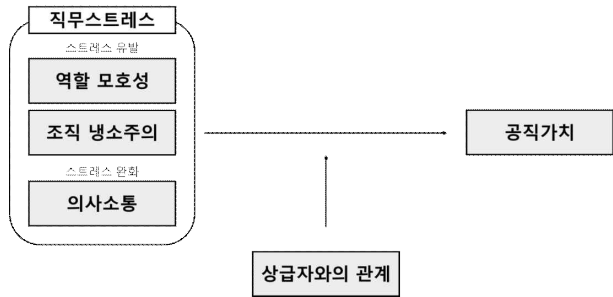
가설 7: 상급자와의 우호적인 관계는 의사소통과 공직가치 간 긍정적인 관계를 강화할 것이다.

III. 연구설계

1. 연구모형

이 연구는 직무스트레스 요인이 공직가치에 미치는 직접적인 영향과 더불어 상급자와의 관계가 이를 조절하는지 규명하는데 목적이 있다. 직무스트레스는 유발 요인과 완화 요인으로 구분했으며, 공직에 대한 개인의 태도에 주목하고자 공직가치를 활용했다. ‘상급자와의 관계’는 관료조직의 특성을 반영하기 위함과 동시에 공무원 개별 구성원 간 관계 품질이 달라질 수 있다는 점에 주목한 변수이다. 공무원의 스트레스와 이직의도에서 반복적으로 지목된 요인이 ‘상급자와의 관계’라는 점에서 관료 구조 속 상급자와의 관계에 따라 직무스트레스와 공직가치 간 관계를 조절할 수 있을 것으로 판단된다. 이를 위해 위계적 회귀분석을 통해 각 변수의 직접효과와 더불어 직무스트레스와 공직가치 간 상급자와 관계의 조절효과를 탐색했다. 조절효과를 통계적으로 검증하기 위해 Hayes(2018)를 통해 제시된 PROCESS macro의 Model 1과 조건부 과정 분석(Conditional Process Analysis)을 STATA/SE 18.0와 SPSS25.0 프로그램을 활용해 실시했다. 다음 <그림-1>은 이 연구에서 활용하고자 하는 연구모형이다.

〈그림 1〉 연구모형



2. 분석자료

이 연구는 한국행정연구원의 2023년 7차 공직실태조사 데이터를 활용했다. 해당 데이터는 공무원 패널조사로 전국 중앙행정기관(47개) 소속 국가공무원, 광역자치단체(17개) 소속 지방공무원 및 기초자치단체(226개) 소속 공무원 대상으로 정부의 인적 자원에 대한 공무원의 인식을 매년 조사한 자료이다. 이 연구에서 살펴보고자 하는 관료제 조직에 대한 개인의 인식 및 직무스트레스를 반영하기 위한 지표로 적절하다고 판단하였다. 해당 자료를 활용한 인구학적 특징은 다음<표 2>이다.

〈표 2〉 표본의 인구통계학 특성

변수	구분	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	3,444	53.5
	여성	3,000	46.6
연령	20대	700	10.9
	30대	2,472	38.4
	40대	1,999	31.0
	50대 이상	1,273	19.6
	고졸이하	319	5.0
학력	전문대학졸업	315	4.9
	대학(4년제)졸업	5,053	78.4
	대학원 석사 졸업	646	10.0
	대학원 박사 졸업	111	1.72
기관 유형	중앙행정	2,099	32.6
	광역자치단체	1,673	26.0
	기초자치단체	2,672	41.5
	total	6,444	100

변수	구분	빈도(명)	비율(%)
재직 기간	5년 이하	1,924	29.9
	6-10년	1,499	23.3
	11-15년	808	12.5
	15-20년	985	15.3
	21-25년	393	6.1
	26년이상	835	13.0
	공개경쟁채용	5,546	86.1
채용 유형	경력경쟁채용	891	13.8
	기타	4	0.1
직급	1-4급	200	3.1
	5급	917	14.2
	6-7급	3,664	56.9
	8-9급	1,663	25.8

남성과 여성의 비율은 약 50%로 성별 간 유사한 비중을 보였고, 연령은 30대가 가장 높았다. 이후 40대와 50대 이상 순으로 구성하고 있었다. 신규 공무원은 20대-30대로 전체 표본에서 약 49.3%, 40대 이상은 약 50.6%의 비중을 나타냈다. 학력은 4년제 대학교 졸업자 비중이 가장 높았으며, 공개경쟁채용이 주된 채용 유형이었다. 기관유형으로는 중앙행정에는 32.6%, 광역·기초자치 단체는 67.5% 비중을 나타냈다. 재직기간은 비교적 재직기간이 짧은 10년 이하의 근무자가 53.2%로 장기간 재직자와의 유사한 비중을 보였다. 응답자의 직급은 1-4급 3.1%, 5급 14.2%, 6-7급 56.9%, 8-9급 25.8%로 5급 미만의 직급자가 대부분의 응답자인 것을 알 수 있다.

3. 측정도구

이 연구에서 활용하고자 종속변수는 공무원이 공직에 임하는 태도 및 인식 변수로 공직가치이다. 공직가치는 ‘공무원들의 의사결정 기준과 우선순위를 정해주는 윤리적인 지침’(한국행정연구원, 2015)으로, 주로 공직자로서 바람직한 행동의 판단기준으로 활용되기 때문에 공직을 수행하면서 추구해야 할 궁극적인 목표와 기준으로 바라보고 있다(행정안전부, 2010). 따라서 공직가치를 개인행위에 대한 태도 및 의사로 공공서비스에 종사하는 공직자가 국민을 위해 지니는 지속적인 신념으로 조작적 정의한다. 공직가치를 판단하기 위해 5점 리커트 척도를 활용하고, 점수가 높을수록 공직가치가 높은 수준인 것으로 해석할 수 있다.(1= 그렇지 않다~5= 매우그렇다)

독립변수는 공무원의 직무스트레스 요인이다. 앞서 논의한 바와 같이 직무스트레스는 유발 요인과 완화 요인으로 구분할 수 있다. 이 연구는 공무원이 직무상 관련된 스트레스 요인에 초점을 두되 조직의 외적인 요인보다는 내부적인 요인에 초점을 두고자 한다. 첫 번째 직무스트레스 요인은 ‘역할모호성’으로 직무를 수행할 때 필요한 정보가 충분히 제공되지 않아서 나타나는 역할 수행의 불확실성으로 조작적 정의한다. 역할모호성은 개인에게 부여되는 책임과 업무가 불분명할 때 업무 수행과정에서 심리적으로 탈진을 가져오는 스트레스 유발 요인이다. 따라서 개인이 직무 수행 시 느끼는 역할모호성을 판단하고자 5점 리커트 척도를 활용했으며, 점수가 높을수록 역할모호성을 크게 인식하는 것으로 해석했다. (1= 그렇지 않다~5= 매우 그렇다)

두 번째로 ‘조직냉소주의’는 개인이 느끼는 조직에 대한 실망과 좌절을 갖는 태도로 조작적 정의한다. 집단 차원에서 조직냉소주의는 구성원의 태도와 행동에 부정적

인 영향을 미치며, 조직구조에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 특히 조직구성원들이 조직 목표에 따른 의무를 하지 않는다고 인식하면 조직에 대한 신뢰 감소가 발생하는 등 조직에 대한 심리적 이탈에 영향을 미칠 수 있는 스트레스 유발 요인이다. 따라서 개인이 느끼는 조직에 대한 냉소주의 정도를 판단하고자 5점 리커트 척도를 활용했으며, 점수가 높을수록 조직에 대해 더욱 냉소적인 인식을 가지고 있는 것으로 해석했다.(1= 그렇지 않다~5= 매우 그렇다)

세 번째는 '의사소통'으로 스트레스 완화 요인이다. 의사소통은 개인이 직무를 수행하는 과정에서 구성원 상호 간에 실시하게 된다. 이에 구성원 간 의사소통의 원활한 정도는 직무의 자율성과 직무의 애착에 영향을 미칠 수 있고, 장기적으로 이직의도를 감소시키는 효과를 유발할 수 있기에 조직 내 의사소통의 원활한 정도를 스트레스 완화 요인으로 활용한다. 마찬가지로 5점 리커트 척도를 활용하였으며, 점수가 높을수록 조직 내 의사소통이 원활하다고 해석했다.(1= 그렇지 않다~5= 매우 그렇다)

조절변수는 '상급자와의 관계'이다. 공공조직이 관료제에 기반한 조직으로 규칙과 명령에 따른 업무의 안전성과 지속성 등의 긍정적인 측면과 경직된 구조에 대한 단점이 있다. 공직활용실태조사(2023)에서 '상급자와의 관계'는 직무스트레스와 이직의도에 공통된 원인으로 제시된다는 점에서 조직 내 상급자와의 긍정적인 관계는 직무스트레스로 인한 공공조직에 대한 부정적인 인식이 긍정적으로 조절할 수 있을 것으로 예상했다. 상급자와의 관계는 5점 리커트 척도로 측정하였으며, 문항 점수가 높을수록 상급자와의 관계가 우호적임을 의미한다. (1= 그렇지 않다~5= 매우 그렇다)

통제변수는 직무스트레스와 개인인식에 대한 영향력이 있을 것으로 예상되는 성별, 재직기간, 채용유형, 기관유형, 학력 등 개인특성 변수를 활용했다.

앞서 설명한 각 변수를 기반으로 18개의 설문문항의 신뢰도 분석을 수행했다. 설문 문항의 신뢰도는(Cronbach'a) 0.708⁵⁾이며, 직무스트레스 유발 요인 및 상사와의 관계, 공직가치에 대한 인식 문항의 차원을 축소하기 위해 주성분분석(PCA)를 실시하였다. 베리맥스(varimax) 직각회전방식을 활용했으며, 표본적절성(KMO)는0.889⁶⁾,

5) Chronbach'a 는 동일한 개념을 측정하기 위해 여러 항목을 이용할 때 측정하는 신뢰도로 Van de Ven & Ferry(1980)은 최소 0.6 이상, Nummally(1967; 1978)은 최소 0.6~0.7 이상이어야 한다고 주장하는 등 학자 간 견해가 상이하다(Peterson, 1994). 일반적으로 Chronbach'a 계수는 0.6~0.7 이상이면 측정 항목들의 신뢰성이 비교적 높다고 판단한다(이상근 외, 2021).

6) Kasier-Meyer-Olkin는 전체 상관관계의 행렬이 요인분석에 적합한지를 보여주는 표본의 적합도로 0.60 이상일 때 적합하고, 0.50 이하일 경우 부적합한 것으로 판단한다(Henry F.

Bartlett 구형성 검정⁷⁾은 64451.934(df=136, $p<0.001$)으로 확인되어 요인분석을 실시하기 적절한 것으로 판단하였다.

〈표 3〉 활용 변수 및 요인 분석 결과

변수		측정	요인적재량	공통성	신뢰도
종속 변수	공직 가치	나는 언제나 개인적 가치보다 공직 의무를 중시하며 업무를 수행한다	0.699	0.533	0.854
		나는 어떠한 경우여라도 공무원 윤리와 규범을 준수한다	0.822	0.691	
		나는 민원인이나 동료들의 의견을 항상 존중한다	0.801	0.675	
		나는 사회적 약자의 권리를 고려하고 보호하려고 노력한다	0.825	0.699	
		나는 항상 업무수행 원칙에 따라 업무를 수행한다	0.767	0.598	
독립 변수	역할 모호	나의 담당 업무에 대한 책임범위가 불분명하다	0.848	0.793	0.888
		나의 담당 업무에 대한 우선순위가 불분명하다	0.879	0.842	
		나의 담당 업무에 대한 수행방법이 불분명하다	0.865	0.822	
	조직 냉소주의	조직 구성원들은 매우 불만스런 태도를 갖고 있기 때문에 조직의 미래가 희망적이지 않다	0.767	0.678	0.83
		조직 구성원들은 외부의 사람들에게 우리 조직의 업무수행방식과 정책을 비판하는 정도가 심하다	0.820	0.712	
		우리 조직에는 자신이 이익을 위해 왜곡된 정보를 전달하는 사람들이 있다	0.823	0.704	
		우리 조직에는 상당한 영향력을 행사하는 집단이 있다	0.777	0.645	
	의사 소통	우리 기관에서는 업무상 협조가 필요한 경우 부서 간 협업이 대체로 원활하다	0.829	0.819	0.770
		우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 직원 간 (수평적) 의사소통이 원활하다	0.817	0.805	
조절 변수	상급자와 의 관계	나의 상급자는 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다.	0.883	0.860	0.915
		나의 상급자는 내가 새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려한다.	0.886	0.868	
		나의 상급자는 나 자신이 스스로 개발해 나가도록 도와준다.	0.884	0.865	
		나의 상급자들은 하급자나 본인보다 젊은 직원들을 인격적으로 존중한다	0.759	0.618	
통제 변수	성별	여성=0, 남성=1			
	재직기간	1=5년 이하, 2=6~10년, 3=11~15년, 4=16~20년, 5=21~25년, 6=26년 이상			
	채용유형	1=공개경쟁채용, 2=경력경쟁채용, 3=기타			
	기관유형	0=광역자치단체 1=기초자치단체, 2=중앙행정기관			
	연령	1=20대, 2=30대, 3=40대, 4=50대 이상			
	학력	1=고졸이하, 2=전문대학 졸업, 3=대학(4년제) 졸업, 4=대학원 석사 졸업, 5=대학원 박사 졸업			

Kaiser, 1974).

- 7) Bartlett 구형성검정은 변수 간 상관관계가 있는지를 확인하는 방식으로 변수 간 상관행렬이 단위행렬이라는 귀무가설과 상관관계가 있다는 대립가설을 설정하여 대립가설이 채택되는지를 파악한다(Bartlett, 1950; 최창호·유연우, 2017)

V. 분석 결과

1. 기초통계분석

각 변수 간 영향 관계를 파악하기 위한 과정으로 기초통계분석을 실시했다. 직급별 개인의 인식을 파악하기 위해 각 변수의 기초통계를 직급별 살펴보았다.

〈표 4〉 직급에 따른 기술 통계

측정변수		평균(표준편차)				
구분		전체 (n=6,444)	1-4급 (N=148)	5급 (n=642)	6-7급 (n=3,534)	8-9급 (n=2,254)
종속	공직가치	3.66(0.59)	3.99(0.047)	3.83(0.23)	3.63(0.001)	3.63(0.011)
독립	역할모호성	2.72(0.82)	2.35(0.061)	2.54(0.03)	2.76(0.01)	2.76 (0.01)
	조직냉소주의	2.84(0.78)	2.64(0.07)	2.78(0.03)	2.91(0.01)	2.91(0.013)
	의사소통	3.15(0.74)	3.45(0.06)	3.27(0.03)	3.09(0.01)	3.09 (0.01)
조절	상급자와의 관계	3.17(0.84)	3.9(0.05)	3.28(0.032)	3.11(0.01)	3.11(0.014)
통제	성별	0.5(0.5)	0.78(0.03)	0.64(0.02)	0.52(0.01)	0.52(0.01)
	학력	2.94(0.63)	3.43(0.06)	3.23(0.027)	2.93(0.01)	2.93(0.01)
	재직기간	2.82(1.76)	5.18(0.1)	4.52(0.07)	3.35(0.026)	3.35(0.03)
	채용유형	1.10(0.30)	1.13(0.03)	1.11(0.01)	1.11(0.005)	1.11(0.005)
	연령	2.59(0.94)	3.70(0.041)	3.40(0.032)	2.86(0.013)	2.86(0.01)

전체 공무원 기준 공직가치가 평균 3의 값을 넘어 전반적으로 보통 이상의 수준의 공직가치 수준을 보이는 것으로 나타났다. 비교적 직급이 높은 공무원의 공직가치 인식 수준은 높은 것을 확인할 수 있다. 반면, 조직냉소주의의 경우 6급 이하 공무원이 비교적 높은 수준의 냉소주의를 가지고 있는 것으로 공공조직에 대한 기대치가 비교적 낮은 것으로 나타났다. 의사소통은 평균 3의 값을 넘는다는 점에서 전체적으로 원활한 것으로 파악되며, 직급별로 유사한 것으로 보인다. 역할의 모호성의 경우 2점대의 점수로 대부분 역할이 모호하지 않다고 응답했다. 그러나 비교적 높은 직급이 역할 모호성에 부정적인 응답을 한 것으로 나타나 직무스트레스 요인이 모든 직급에 전반적으로 나타나는 것을 시사한다. 상급자와의 관계에서는 비교적 높은 직급의 공무원이 상급자 간 관계가 우호적인 것으로 상급자에 대한 인식이 긍정적이었으나, 그 외 직급의 공무원과는 소폭 차이가 있는 것을 확인했다.

2. 상관관계 분석

주요 변수 간 상관관계를 파악하고자 실시한 상관관계 분석 결과는 <표 5>와 같다.

<표 5> 변수 간 상관관계 분석

	역할모호	조직냉소	의사소통	상급자와의 관계	공직가치
역할모호	1				
조직냉소	0.366***	1			
의사소통	-0.365***	-0.386***	1		
상급자와의 관계	-0.372***	-0.323***	0.549***	1	
공직가치	-0.241***	-0.169***	0.343***	0.293***	1

분석 결과 주요 변수 간 상관관계는 유의미한 결과를 나타냈다. 스트레스 요인인 역할모호성과 조직냉소주의는 정(+)의 상관관계로 나타났으나, 의사소통의 변수는 음(-)의 상관관계로 나타나 스트레스 하위요인의 성격이 다른 변수로 구성되었음을 확인할 수 있다. 또한 관료 특성인 상급자와의 관계는 역할모호성과 조직냉소주의는 부(-)의 상관관계가 있으며, 의사소통은 정(+)의 상관관계로 나타난 것으로 확인되었다.

3. 위계적 회귀분석 및 조건부 효과 검정 결과

이 연구는 직무스트레스 요인과 조직에 대한 개인 인식 간 직접적 효과와 관료조직 내에서 상급자와의 관계에 따른 조절 효과를 순차적으로 검증하고자 위계적 회귀분석을 실시하였다. 다음 <표 6>은 관료제의 특성으로 상급자와의 관계가 직무스트레스 요인과 공직가치에 미치는 영향을 조절하는지 검증한 결과이다.

<표 6> 위계적 회귀분석 결과

구분		모형 1	모형 2	모형 3	모형 4
상수		3.163***	3.24***	3.226***	3.201***
독립변수	역할모호성	-	-0.057***	-0.040***	-0.042***
	조직냉소	-	-0.017**	-0.006	0.003
	의사소통	-	0.159***	0.127***	0.122***
조절변수	관료제 특성(상급자와의 관계)	-	-	0.085***	0.345***

상호작용항	역할모호성*관료제 특성	-	-	-	-0.064***
	조직냉소*관료제 특성	-	-	-	-0.043***
	의사소통*관료제 특성	-	-	-	0.016**
통제변수	기관구분	0.028**	0.032**	0.033*	0.032*
	기관유형	-0.052**	-0.065**	-0.066**	-0.064*
	성별	0.024	0.004	-0.002	-0.007
	연령	0.047**	0.064***	0.065***	0.065***
	학력	0.021*	0.029*	0.03*	0.029*
	재직기간	0.033***	0.013*	0.013*	0.014**
	채용유형	0.157***	0.098***	0.105***	0.099***
통계량	R^2	0.042	0.15	0.17	0.20
	$Adj R^2$	0.042	0.15	0.16	0.19
	F	40.402	272.603	118.008	78.476

주) *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

각 단계별 모형적합도 R^2 은 모형1 4.2%, 모형2 15%, 모형3 17%, 모형4 20%으로 모형 적합도가 증가하는 것으로 연구모형의 적합도를 충족한 것으로 확인했다.

모형1은 응답자의 개인특성 변수가 공직가치에 미치는 영향을 살펴본 결과로 성별과 학력을 제외한 변수가 공직가치 인식에 유의한 영향력이 있음을 확인했다.

모형2는 독립변수 투입으로 스트레스 요인과 공직가치에 대한 직접효과를 파악한 모형이다. 분석 결과, 공직가치에 유의미한 수준으로 부정적인 영향을 미친 스트레스 요인은 역할의 모호성($\beta=-0.057$, $p<0.01$)과 조직냉소($\beta=-0.017$, $p<0.05$)으로 나타나 <가설 1>와 <가설 2>는 지지 될 수 있다. 의사소통의 변수는 유의미한 수준으로 긍정적인 영향($\beta=0.159$, $p<0.01$)으로 나타나 원활한 의사소통은 공직가치에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있기에 <가설 3>은 지지되었다.

모형3에서 조절변수인 상급자와의 관계가 공직가치에 유의한 수준에서 정(+)의 영향이 있는 것으로 나타나 <가설 4>은 지지되었다. 이는 상급자와 관계가 긍정적일 경우 공무원의 공직가치가 높은 것으로 나타나, 공직가치 인식에 있어 수직적 조직의 구성원 개인이 경험하는 상급자와의 관계가 핵심적인 영향 요인임을 시사한다.

상호작용항을 투입한 모형4 결과, 상급자와의 관계는 직무스트레스 요인과 공직가치 간의 관계에 통계적으로 유의미하게 조절효과를 갖는 것으로 나타났다. 먼저 역할모호성은 상급자와의 관계가 우호적일수록 공직가치에 부정적 영향을 강화하였다($\beta=-0.064$, $p<0.01$). 이는 조직 내에서 상급자의 지지가 크거나 상급자와의 관계가 우

호적일 때 역할모호성이 오히려 공직가치를 저해할 수 있음을 의미한다. 따라서 <가설 5>을 지지하는데 한계가 있다. 조직냉소주의는 상급자와의 관계 수준에 따라 의미가 달라지는 조건부 효과가 있는 것으로 나타났다. 모형 2에 조직냉소주의가 공직가치에 유의한 수준에서 공직가치에 부(-)의 영향이 있는 것으로 나타났으나, 조직냉소주의×상급자와의 관계 상호작용에서는 유의한 음(-)의 계수($\beta=-0.043$, $p<0.01$)로 나타났다. 이는 상급자와의 관계 수준에 따라 조직냉소주의가 공직가치에 미치는 부정적인 영향을 완화하였다고 볼 수 없기에 <가설 6>을 완전히 지지할 수 없다. 의사소통의 경우 상급자와의 관계가 우호적일수록 공직가치에 미치는 긍정적인 영향을 강화하였다($\beta=0.016$, $p<0.05$). 이는 상급자의 존중과 지지가 확보된 공무원은 조직원 간 원활한 의사소통으로 공직가치 강화 효과를 증폭시키는 촉매 역할을 기능함을 의미한다. 따라서 <가설 7>을 지지할 수 있을 것으로 보인다.

이 연구의 가설 지지 여부를 명확히 살펴보기 위해 상호작용항(역할모호성 × 상급자와의 관계)의 조절효과를 심층적으로 분석하고자 한다. 이를 위해 실시한 조건부 효과 검증 결과는 다음 <표 7>과 같다. 상급자와의 관계가 낮은 수준인 경우 (-1SD), 보통인 경우, 높은 수준인 경우(+1SD)로 세 가지 조건(Aiken & West, 1991)에 따른 역할모호성과 공직가치 간 상급자와 관계의 조절효과에 대한 조건부 효과 검증을 실시했다.

〈표 7〉 상급자와 관계에 따른 조건부 효과 검정 (역할모호성)

구분	(β)Effect	SE	t	LLCI	ULCI
-1SD	-0.008	0.11	-0.698	-0.029	-0.014
M	-0.096***	0.009	-10.684	-0.113	-0.078
+1SD	-0.184***	0.011	-16.321	-0.206	-0.161

주) * $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

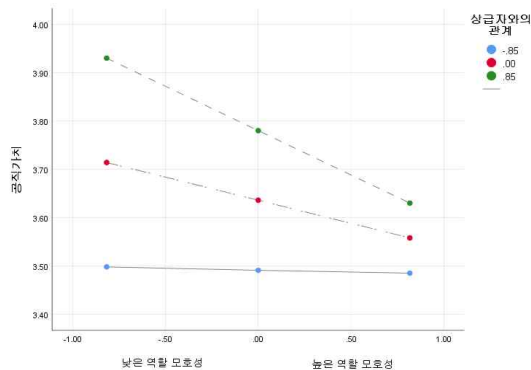
〈표 8〉 Johnson-Neyman 검정 결과 (역할모호성)

상급자와의 관계	(β)Effect	SE	t	LLCI	ULCI
-2.170	0.130***	0.019	6.973	0.094	0.167
...					
-1.117	0.021*	0.012	1.700	-0.003	0.045
-0.907	-0.001	0.11	-0.106	-0.023	0.021
...					
-0.723	-0.020*	0.010	-1.960	-0.041	0.000
-0.696	-0.023	0.010	-2.250	-0.043	-0.003
...					

주) * $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

상급자와의 관계가 높은 수준인 경우(0.845) 역할모호성이 공직가치에 미치는 영향이 -0.184 로 유의하였다 ($t=-16.321$, $p<0.01$). 그러나 상급자와의 관계가 낮은 경우 (-0.845)에는 조절효과가 유의하지 않았다. 구체적인 조건부 효과의 유의 영역을 살펴 보기 위해 실시한 Johnson-Neyman 결과 상급자와의 관계가 매우 낮을 때 역할모호성과 공직가치의 부정적인 영향을 약하게 완화시키는 것으로 (-1.117 SD, $\text{effect}=0.021$, $p<0.1$), 상급자와의 관계가 최소 -0.723 이상일 때 조건부 효과가 음(-)의 영향으로 유의한 것으로 확인되었다($\text{effect}=-0.020$, $p<0.1$). 이는 상급자와의 관계가 높아지는 지점인 -0.723 부터 역할 모호성이 공직가치를 유의하게 낮추는 구간으로 볼 수 있다. 이 결과를 시각화 하면 <그림 3>과 같다. 상급자와의 관계가 낮은 집단에서는 유의한 영향력이 나타나지 않아 수평적인 그래프를 보이며, 상급자와의 관계 높은 집단과 평균인 집단 간 역할모호성이 공직가치에 부정적인 영향력이 상이한 것을 확인할 수 있다.

〈그림 3〉 역할모호성과 공직가치 간 상급자와 관계의 조절효과



정리하면, 역할모호성이 증가할수록 공직가치는 감소하는 것으로 나타났다. 이는 앞서 살펴본 선행연구의 결과와 동일하게 역할모호성이 공직 지향 행동을 하락시키고 (장민주·김병조, 2021), 직무소진을 높임으로써(조재근, 2015) 나타나는 결과로 볼 수 있다. 역할모호성 $\times$ 상급자와의 관계 결과 상급자와의 관계가 역할모호성과 공직가치 간 부정적인 영향을 완화시킬 것이라는 예상과 달리 부정적인 영향을 더 (-)강화시키는 것으로 나타났다. 특히 상급자와의 관계 수준이 높은 집단에서 역할모호성이 증가할수록 공직가치의 감소 폭이 상대적으로 크고, 감소 기울기가 가파르게 나타났다. 이는 순환보직 등으로 업무와 책임이 반복적으로 변경되는 공공조직의 구조적 특성

속에서 공무원의 장기적인 역할모호에 노출될 수 있다는 기존의 연구(조재근, 2015; 김성환, 2014; 김광호, 2008)와 맥락을 함께한다. 상급자와의 관계가 공무원의 직무태도와 공직가치 형성에 중요한 역할을 할 수 있다는 점(이지혜·왕태규, 2024)을 고려했을 때, 상급자와의 관계가 우호적일수록 조직원이 역할에 대한 명확한 조정과 지원에 대한 기대가 높아질 수 있다. 이러한 관계적 기대와 조직에서 제공하는 역할 정보의 사이의 간극이 확대되면 개인이 가지는 공직 수행의 기준과 원칙에 대한 확신이 약화될 수 있다. 또한 공공조직의 관료제적 특성상 상급자는 평가·승진·업무배분이라는 권한을 강하게 보유하고 있다(진종순, 2017). 이러한 구조는 조직에서 요구하는 기준을 내면화하려는 압력을 수반할 수 있는데(김은숙 외, 2024), 이때 업무에 대한 명확성이 결여된다면 공직지향을 위한 올바른 판단에 근거를 확신할 수 없어 개인이 판단하는 윤리성·책무성·공익지향에 대한 자기 평가가 부정적으로 형성될 수 있다. 반면, 상급자와의 관계가 낮은 집단에서는 애초에 상급자와의 관계를 중요한 요인으로 삼지 않을 가능성이 높아, 일정 수준의 역할모호성이 존재하더라도 공직가치 인식의 변화가 뚜렷하게 나타나지 않을 수 있다. 이러한 결과는 역할모호성이 공직가치를 약화시킨다는 연구(장민주·김병조, 2021; 조재근, 2015; 김성환, 2014)의 결론을 지지하는 동시에 상급자와의 관계가 일정 수준 이상으로 우호적인 집단일수록 상급자를 통해 역할이 명료하게 정렬되기를 기대하지만, 역할이 모호한 상태가 지속될 경우 공직가치를 약화시키는 조건으로 기능할 가능성을 시사하며, 〈가설 5〉는 지지할 수 없었다.

상호작용항(조직냉소주의 × 상급자와의 관계)의 조절효과를 보다 구체적으로 살펴보기 위해 조건부 효과 검증을 실시한 결과는 다음 〈표 9〉와 같다. 상급자와의 관계를 세가지 조건(Aiken & West, 1991)에 따라 조건부 효과 검정을 실시했다.

〈표 9〉 조직냉소주의와 공직가치 간 상급자와 관계의 조건부 효과 검증

구분	(β)Effect	SE	t	LLCI	ULCI
-1SD	0.030**	0.012	2.503	0.006	0.053
M	-0.047***	0.009	-5.040	-0.065	-0.029
+1SD	-0.123***	0.011	-11.462	-0.145	-0.102

주) *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

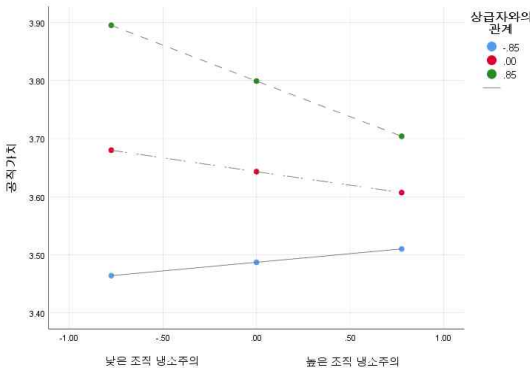
〈표 10〉 Johnson-Neyman 검정 결과 (조직냉소주의)

상급자와의 관계	(β)Effect	SE	t	LLCI	ULCI
-2.170	0.150***	0.020	7.425	0.111	0.190
...					
-0.765	0.023*	0.012	1.960	-0.000	0.045
-0.696	-0.016	0.11	1.460	-0.006	0.039
...					
-0.303	-0.019*	0.010	-1.960	-0.039	0.000
-0.275	-0.022	0.010	-2.233	-0.041	-0.003
...					

주) *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

상급자와의 관계가 높은 수준인 경우(0.845) 조직냉소주의가 공직가치에 미치는 영향이 -0.123로 유의하였다 ($t=-11.462$, $p<0.01$). 상급자와의 관계가 낮은 수준인 경우(-0.845) 0.030으로 유의한 것으로 확인되었다($t=0.030$, $p<0.05$). 구체적인 조건부 효과의 유의 영역을 살펴보기 위해 실시한 Johnson-Neyman 결과 상급자와의 관계가 매우 낮을 때 조직냉소주의와 공직가치 간 부정적인 영향을 높이는 것으로 나타났다(-2.170 SD, effect=0.150, $p<0.01$). 상급자와의 관계가 최소 -0.303 이상일 때 조건부 효과가 음(-)의 영향으로 유의한 것으로 확인되었다(effect=-0.019, $p<0.1$). 이는 상급자와의 관계의 조절로 공직가치가 높아지는 지점인 -0.765부터 역할 모호성이 공직가치를 유의하게 낮추는 구간으로 볼 수 있다. 이 결과를 시각화하면 〈그림 4〉와 같다.

〈그림 4〉 조직냉소주의와 공직가치 간 상급자와의 관계의 조절효과



정리하면, 조직냉소주의가 증가할수록 공직가치는 감소하는 경향을 보였다. 그러나 감소 폭은 상급자와의 관계에 따라 상이하게 나타났다. 상급자와의 관계가 낮은 수준에서는 조직냉소주의 증가함에 따라 공직가치가 소폭 증가하는 것으로 나타났으며, 상급자와의 관계가 높은 수준에서는 조직냉소주의가 증가할수록 공직가치가 큰 폭으로 감소하였다. 이는 상급자와의 관계가 좋을수록 조직에 대한 냉소주의가 발생했을 때 공직에 대한 조직 및 가치에 대한 심리적인 충격이 크고, 그 결과로 공직가치가 크게 하락하는 것으로 나타난 것으로 볼 수 있다. 이는 조직냉소주의가 조직에 대한 인식 및 이직의향과 같은 행동적 결과(김혜림·문국경, 2024; 서동희·김학수, 2020) 뿐만 아니라 공직에 대한 내면적 태도와 가치에 영향을 미치는 요인임을 확인하였다. 조직냉소주의 × 상급자와의 관계의 결과 상급자와의 관계가 조직냉소주의와 공직가치 간 부정적인 영향을 완화시킬 것이라는 예상과 달리 부정적인 영향을 더 (-)강화시키는 것으로 나타났다. 특히 상급자와의 관계가 높아질수록 조직냉소의 증가는 공직가치 감소의 영향력을 보였다. 이는 상급자와의 우호적 관계로 기본적인 신뢰가 형성된 상태에서 조직에 대한 냉소주의가 생기는 것으로 조직 전반에 대한 불신으로 직결될 수 있음을 의미한다. 공직이 실제로 지향해야 하는 가치와 조직의 현실 사이의 생긴 괴리가 확대되면 개인이 가지는 공직 수행의 기준과 원칙에 대한 확신이 약화될 수 있음을 예측할 수 있다. 반면, 상급자와의 관계가 낮은 집단에서 조직냉소가 높아질수록 상급자와의 관계가 기울기가 소폭 상승하는 것으로 나타났다. 이는 조직 자체에 대한 신뢰는 결여되어 있으나 공직자 개인으로서 최소한의 책임과 규범을 지키고자 하는 개인적 공직가치와 분리되어 작동할 여지를 예측해볼 수 있으며, 장민주·김병조(2021)의 연구와 같이 스트레스 요인이 상급자와의 낮은 관계와 결합해 일정수준 이상으로 높아졌을 때 오히려 낮아진 공직가치를 복귀했을 가능성을 예측해볼 수 있다. 이러한 결과는 조직냉소주의가 공직가치를 약화로 연결될 수 있음을 제시한 연구(Taylor & Bain, 1999)를 지지하는 동시에, 조직냉소주의라는 스트레스 요인과 낮은 상급자와의 관계가 공직가치를 회복시켰을 가능성을 제시한 연구(장민주·김병조, 2021)를 지지할 수 있다. 상급자와의 관계가 우호적일수록 공직가치는 하락한다는 점에서 조직냉소주의는 즉각적인 변화로 표출되기보다는 조직에 남은 상태에서 공직 가치 약화로 누적될 수 있다는 가능성을 시사하며, <가설 6>는 지지할 수 없었다. 직무스트레스를 유발하는 요인인 역할모호성과 조직냉소주의에 대한 결과를 정리하면 상급자와의 관계가 낮은 집단을 제외하고 공직가치의 부정적인 영향을 완화하지 않는 것으로 나타났다.

반면, 직무스트레스의 완화 요인인 의사소통은 상급자와 관계가 공직가치에 대한 긍정적인 영향을 강화하는 것으로 나타났다. 이는 조직 내부 원활한 의사소통과 상급자와의 우호적인 관계가 함께 작용해 공무원의 공직가치에 대한 인식이 긍정적인 방향으로 강화시킴을 의미한다. 의사소통 × 상급자와의 관계 상호작용항의 조절효과를 보다 구체적으로 살펴보고자 조건부 효과 검증을 실시한 결과는 다음 <표 11>과 같다.

<표 11> 의사소통과 공직가치 간 상급자와 관계의 조건부 효과 검증

구분	(β)Effect	SE	t	LLCI	ULCI
-1SD	0.125**	0.012	10.563	0.102	0.149
M	0.185***	0.010	18.193	0.165	0.205
+1SD	0.245***	0.012	19.888	0.221	0.269

주) *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

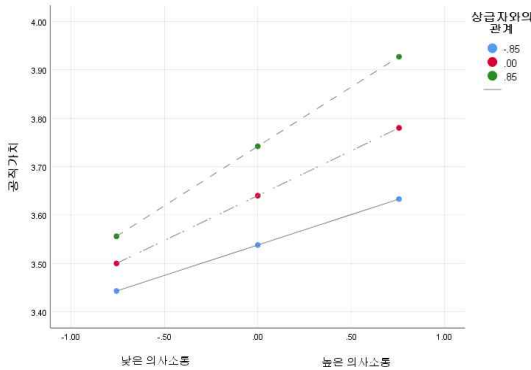
<표 12> Johnson-Neyman 검증 결과 (의사소통)

상급자와의 관계	(β)Effect	SE	t	LLCI	ULCI
-2.170	0.032	0.019	1.644	-0.006	0.070
-2.097	0.037*	0.019	1.960	0.000	0.074
...					
1.830	0.315***	0.018	17.710	0.280	0.350

주) *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

상급자와의 관계가 낮은 수준인 경우 (-1SD), 보통인 경우, 높은 수준인 경우 (+1SD)로 세 가지 조건(Aiken & West, 1991)에 따른 조건부 효과 검증을 실시한 결과 상급자와의 관계가 높은 수준인 경우(0.845) 의사소통이 공직가치에 미치는 영향이 0.245로 유의하였다 (t=19.888, p<0.01). 상급자와의 관계가 낮은 수준인 경우(-0.845) 또한 0.0125으로 유의한 것으로 확인했다(t=10.563, p<0.05). 구체적인 조건부 효과의 유의 영역을 살펴보기 위해 실시한 Johnson-Neyman 결과 상급자와의 관계가 매우 낮을 때부터 의사소통은 공직가치를 높이는 것으로 나타났다(-2.097 SD, effect=0.037, p<0.1). 이는 상급자와 우호적인 관계가 의사소통과 공직가치 간 긍정적인 영향을 강화한다고 볼 수 있다. 이 결과를 시각화 하면 <그림 5>와 같다.

〈그림 5〉 의사소통과 공직가치 간 상급자와의 관계의 조절효과



상급자와의 관계가 긍정적인 집단에서 의사소통 수준이 증가할수록 공직가치가 상승하는 형태로 나타났다. 상급자와의 관계가 부정적인 집단에서 또한 의사소통 수준의 향상이 공직가치에 미치는 영향이 긍정적으로 나타났으나 상급자와의 관계가 우호적인 집단보다는 상대적으로 완만하다. 이는 상급자와 관계가 긍정적일수록 의사소통의 긍정효과는 더욱 강화되는 효과가 있는 것으로 조직 내 원활한 의사소통과 상급자의 존중, 지지가 병행될 경우 구성원은 조직에 대한 가치와 의미를 더욱 긍정적으로 인식한다고 해석할 수 있다. 이는 앞서 살펴본 선행연구 결과와 동일하게 의사소통이 공직가치에 긍정적인 영향이 있음을 확인하였다(박현환, 2025; 왕태규, 2023). 의사소통 $\times$ 상급자와의 관계 결과 상급자와의 우호적인 관계가 공직가치를 더욱 높이는 긍정적 상호작용 효과를 나타냈다. 이는 조직구성원 간 의사소통이 우호적인 상급자와의 관계를 구축할 때 더욱 개방적이고 효과적인 의사소통을 촉진할 수 있을 것으로 예상할 수 있다. 따라서 조직 내 수직적, 수평적인 교류는 조직구성원 간 협력을 기반으로 공직에 대한 태도에 긍정적인 영향을 미친다는 점에서 의사소통은 공직가치에 긍정적인 영향을 미치는 직·간접적인 요인이라는 점에서 〈가설 7〉을 지지한다.

결론적으로 상급자의 관계는 스트레스 요인과 공직가치 간 조절효과가 나타났다. 특히 스트레스 요인별 공직가치에 미치는 영향에 대한 조절효과 방향이 상이하게 나타난 점은 주목할 만하다. 스트레스 유발요인 차원에서 상급자와의 관계에 따라 공직가치에 미치는 영향이 달라질 수 있는 조건적 특성이 있음을 확인하였으며, 상급자와의 우호적인 관계가 조직 내 역할보호성과 냉소주의와 같은 스트레스 유발요인의 부정적 영향을 완충하는 것이 아니라 오히려 그 부정적 영향을 심화시키는 방향으로 작

용할 수 있음을 확인했다. 이러한 현상은 상급자와 높은 관계를 가지는 공무원일수록 역할이 모호하게 제시되거나 조직에 대한 냉소적 태도가 누적되는 상황에서 경험을 크게 인식하고 공직가치를 보다 엄격하게 평가했을 수 있다. 선행연구에 따르면 높은 수준의 상급자와의 관계를 유지하는 조직원은 공공조직의 목표와 성과에 기여하고자 하며(Linden & Grane, 1980), 공직 내에 업무와 관련된 문제에 있어서 상급자와의 일치하는 입장을 취하려는 경향이 있다(Graen & Schiemann, 1978). 따라서 상급자와의 관계에 대한 기준이 역할 모호성이나 조직냉소주의와 같은 스트레스 경험에 작용할 때 공직가치에 대한 기대한 대비 실망감으로 더 크게 나타난 것으로 해석해 볼 수 있다. 반면, 조직 내 의사소통과 같은 스트레스 완화 요인에서는 상급자와의 우호적인 관계가 공직가치를 더욱 높이는 긍정적 상호작용 효과를 나타냈다. 이는 조직구성원 간 의사소통이 수평적으로 이루어짐과 동시에 수직적인 상호 교류가 증첩적으로 이루어진다면 더욱 개방적이고 효과적인 의사소통을 촉진할 수 있는 요인으로 작용해 긍정적인 시너지 효과를 도출한 것으로 해석해 볼 수 있다.

이 연구는 공무원 개인이 상급자와 맺는 관계 수준에 따라 직무스트레스 요인이 공직가치에 미치는 영향이 달라질 수 있음을 보여준다. 이는 상급자와의 우호적 관계가 스트레스의 부정적인 효과를 완충하는 효과로 작동한다고 보기 어려우며, 구성원이 경험하는 스트레스 유형과 맥락에 따라 그 효과가 상이하게 나타날 수 있음을 시사한다. 분석결과에 따른 연구의 가설검정 결과는 다음 <표 13>과 같다.

〈표 13〉 가설 검정 결과

가설	구분	결과
가설 1	역할모호성은 공직가치에 부정적인 영향을 미칠 것이다.	지지
가설 2	조직냉소주의는 공직가치에 부정적인 영향을 미칠 것이다.	지지
가설 3	의사소통은 공직가치에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	지지
가설 4	상급자와의 우호적인 관계는 공직가치에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	지지
가설 5	상급자와의 우호적인 관계는 역할모호성과 공직가치 간 부정적인 관계를 약화할 것이다.	지지되지않음
가설 6	상급자와의 우호적인 관계는 조직냉소주의와 공직가치 간 부정적인 관계를 약화할 것이다.	지지되지않음
가설 7	상급자와의 우호적인 관계는 의사소통과 공직가치 간 관계를 긍정적인 관계를 강화할 것이다.	지지

V. 결론

이 연구는 탈관료 현상을 배경으로 공무원의 심리적 이탈과 직무스트레스에서 '상급자와의 관계'가 공통적인 원인으로 반복 등장하고 있다는 점에 주목했다. 공공조직에서 공무원의 공직가치 약화 현상이 관료제적 구조 속에서 형성되는 직무스트레스나 상급자와의 관계의 상호작용 영향이 있을 것으로 가정했다. 이에 관료제의 성격을 지닌 공무원 조직에서 직무스트레스와 이직의도에 공통적인 원인으로 지목된 '상급자와의 관계'가 직무스트레스와 공직가치 간 조절효과를 가지는지를 실증적으로 검토했다. 이를 위해 한국행정연구원의 2023년 '7차' 공직실태조사 데이터를 활용했다. 독립변수는 직무스트레스 하위요인으로 스트레스 유발 요인과 완화 요인으로 구분해 역할 모호성, 조직냉소주의, 의사소통으로 구성했고, 종속변수는 공공조직에 대한 공직자의 태도로 공직가치를 활용했다. 조절변수는 상급자와의 관계로 상급자와의 우호적인 관계가 직무스트레스 요인과 공직가치 간 조절효과를 나타나는지 검토하였다.

분석 결과, 상급자의 관계는 스트레스 요인과 공직가치 간 조절효과가 유의미하게 나타났다. 상급자와의 우호적인 관계는 공직가치에 긍정적인 영향을 미쳤으나 스트레스 유발 요인과 공직가치 간 부정적 영향을 심화시키는 방향으로 작용했다. 반면, 스트레스 완화 요인에서는 상급자와의 우호적인 관계가 공직가치를 더욱 높이는 강화효과를 나타냈다. 스트레스 완화 요인으로 의사소통은 선행연구에서 제시한 바와 같이 직구성원 간 의사소통과 공직가치에 대한 긍정적인 영향(박현환, 2025; 왕태규, 2023)이 상급자와의 우호적인 관계를 통해 직무에 대한 효과적인 결과를 유발해 공직가치에 긍정적인 영향을 미치는 직·간접적 효과(고현중 외, 2024; 왕태규, 2023; 전예진 외, 2023)가 있음을 확인하였다. 이러한 결과는 공공조직 내에서 수평적 교류는 수직적 관계인 상급자와의 상호작용으로 더욱 개방적인 교류로 효과적인 의사소통을 촉진할 수 있으며, 더 나아가 공무원의 공직가치 증가에 긍정적인 영향을 미친다고 해석할 수 있다.

그러나 스트레스 유발 요인은 예측한 바와 상이한 결과가 확인되었다. 상급자와의 우호적 관계가 직무스트레스와 공직가치 간 부정적인 영향을 완화시킬 것이라는 가정과는 달리 직무에 대한 역할의 모호성, 조직에 대한 냉소적인 태도는 공직가치 하락을 강화하는 것으로 나타났다. 이는 상급자와 우호적인 관계 형성 과정에서 얻게 되는 정보나 신뢰로 인해 높아지는 공직에 대한 태도가 역할모호성이나 조직냉소주의와 같은 스트레스를 현실에서 경험할 때 기대한 대비 실망감으로 작용해 공직 가치의 하락으

로 나타나는 것으로 해석해 볼 수 있다. 반면, 상급자와의 관계가 낮은 집단에서는 역할보호성, 조직냉소주의와 공직가치 간 부정적인 영향을 완화시키지 못하거나 소폭 상승시키는 경향이 나타났다. 이는 애초에 상급자와의 관계를 중요한 요인으로 삼지 않고 있을 수 있다. 이는 일정 수준의 역할보호성과 조직에 대해 냉소주의를 갖더라도 공직가치 하락에 더 이상의 영향을 미치지 않아서 공직자 개인이 최소한의 책임과 규범을 지키고자 하는 개인의 태도가 작동할 여지를 예측할 수 있다. 또한 스트레스 요인이 일정수준 이상 높아지면 낮아지던 공직가치 지향 행동이 어느정도 복구된다는 강민주·김병조(2021)의 연구결과를 참고하면, 낮은 역할몰입과 조직냉소주의는 상급자와의 낮은 관계가 결합해 개인이 인지하는 스트레스의 일정 수준을 초과해 공직가치에 대한 비선형 영향 관계가 나타낼 가능성 또한 예측할 수 있다.

이러한 연구결과는 공직에 대한 부정적인 태도가 조직 내부 스트레스 요인과 관료적 조직이 특성에 기반해 발생하고 있음을 보여준다. 공직가치에 대한 부정적 효과를 직무스트레스 요인과 상급자와의 관계의 조절효과가 일관된 방향으로 나타나지 않았다는 결과는 공공조직과 같이 위계성이 강한 환경에서 개인이 경험하는 요인들이 조건적 맥락에 따라 변화할 수 있음을 시사한다. 이는 스트레스와 공직가치 간 관계를 리더십이라는 조직차원의 평균적 효과로 설명해 온 기존 접근을 넘어 조직 내에서 개인이 경험하는 상급자와의 관계가 공직가치 형성 과정을 포착했다는데 의의가 있다. 상급자와의 관계는 스트레스와 공직가치 간 조건부 효과를 갖거나, 상황과 맥락에 따라 부정적인 영향을 가속화하는 이중적인 기능을 수행할 수 있다. 따라서 공공조직에서 공직가치를 제고하기 위해서는 상급자와의 관계를 전면적으로 강화하는 전략이 아닌 역할과 책임이 명확히 규정된 환경 하에 구성원 간 관계가 지원과 소통기능에 집중되도록 관리하는 차별화된 접근이 요구된다.

정책적 제언은 다음과 같다. 첫째, 공직가치를 높이기 위해 직무스트레스 관리 및 이직 방지 대책은 단순한 보상 체계 강화나 상급자와의 관계 개선에만 초점을 둘 것이 아니라 공무원이 공직에 애착을 가질 수 있는 구조적·문화적 기반 마련이 병행되어야 한다. 이를 위해 공직가치 제고를 위한 직무 설계 개선, 역할의 명확화와 책임의 구조적 정비가 필요하다. 둘째, 상급자는 단순히 관리 기능을 하는 상급자로서 관계 부담이 아닌 직무와 조직 내의 상호작용을 위한 자원으로 작동할 수 있도록 확장해야 한다. 상급자와 우호적인 관계가 오히려 역할에 대한 부담이나 조직에 대한 기대가 확장으로 인해 기대한 대비 실망으로 공직에 대한 부정적인 태도가 확장됨을 확인했다. 따

라서 상급자는 조직원의 가치지향을 지지하고 조정하는 조직 내 핵심 행위자로 기능해야 하며, 상급자의 리더십 교육 프로그램과 같은 실천적 개입이 적극적으로 요구된다. 셋째, 직무스트레스를 단일한 관리 대상이 아닌 유형별 대응전략으로 정교화될 필요가 있다. 연구 결과에 따르면 역할모호성, 조직냉소주의, 의사소통의 직무스트레스 요인은 공직 가치에 미치는 정도가 상급자와의 관계와의 상호작용 방식에 따라 상이하게 나타났다. 이러한 점에서 상급자의 관계적 지원보다는 책임 명문화, 순환보직에 대비한 역할 이행 가이드 정비와 같은 제도적 개입이 요구됨과 동시에 조직냉소주의 맥락에서는 조직 운영의 공정성, 의사결정과정의 투명성, 평가 및 보상에 대한 체계에 일관성이 병행 등 스트레스 유형에 따른 전략적 제도적 개입의 조합이 필요하다.

이 연구는 공무원의 직무스트레스 요인이 공직가치에 미치는 영향을 분석하고 상급자와의 관계가 공직가치 인식에 조건부 효과 또는 이중적인 기능 효과를 도출하고 공공조직에서 개인이 경험하는 상급자와의 관계를 통해 공직가치 회복의 가능성을 탐색했다는 점에서 이론적 기여가 있다. 그럼에도 이 연구는 다음과 같은 한계를 지니며, 이에 대한 보완을 통해 후속 연구를 제안할 수 있다. 첫째, 상급자와의 관계가 직무스트레스와 공직가치 간 관계에서 부정적인 효과를 강화하는 방향으로 작동할 수 있음을 실증적으로 확인했으나, 이러한 결과가 실질적으로 효과를 갖지 않는 것인지, 비선형 작동의 양상인지 명확히 도출하지 못했다. 선행연구에서는 역할모호성과 같은 직무스트레스 요인이 일정 수준 이상 누적될 때 공직가치에 대한 행동의 변화양상이 비선형으로 나타날 가능성을 제기(강민주·김병조, 2021)한 바 있으나, 이 연구는 상급자와의 관계라는 상호작용항의 중심으로 공직가치의 영향관계를 파악하는데 주목했기 때문에 효과의 임계점이나 비선형 곡선을 직접적으로 검증하지 못했다. 향후 연구에서는 상급자와의 관계가 공직가치에 미치는 조건부 효과의 형태를 보다 정교하게 규명할 필요가 있다.

둘째, 이 연구에서 활용한 조직냉소주의와 의사소통 변수처럼 조직수준으로 해석될 여지가 있다. 그럼에도 각 공무원이 지각한 조직 특성에 초점을 두어 개인의 응답을 활용하였으며, 공직가치 역시 개인의 태도라는 변수라는 점에서 개인수준의 실증분석을 적용하였다. 개인수준에서의 통제변수를 설정했음에도 불구하고 각 분야 및 직급 간 효과의 차이를 충분히 비교하지 못했다. 이와 같은 전제에서 상급자와의 관계가 직무스트레스 요인과 공직가치 간 관계를 조건적으로 변화시킴을 도출했으나, 동일 조직 내 응답 간 상호의존성이 존재할 가능성을 완전히 배제하기 어렵다. 따라서

향후 집단 내 합치도 검증과 다층모형을 활용해 조직수준 효과를 분리 검증 또는 조직 간 비교분석을 통해 심화적으로 접근할 필요가 있다.

셋째, 공직가치를 탈관료 현상의 핵심적인 태도 변수로 설정했다는 점에서 공직가치의 약화가 실제로 이직의도나 행동으로 어떻게 전이되는지에 대한 경험적 검증까지 확장하지 못했다. 공공조직에서의 공직가치의 하락은 심리적 이탈로서 중요한 신호로 볼 수 있지만, 공직가치의 하락이 즉각적으로 조직이탈로 이어진다고 보기에는 한계가 있다. 따라서 향후 이직의도와 퇴직 간의 경로를 연결할 수 있는 패널자료나 이직 추적 데이터를 활용한 종단적 분석을 통해 공직가치를 기반으로한 탈관료 현상을 동태적으로 파악할 수 있는 모형이 요구된다.

참고문헌

- 강영순·김희철.(2003). LMX 질의 선행요인과 결과요인. 「조직과 인사관리연구」, 27(4), 253-274.
- 고대유.(2022). 혁신지향문화가 공무원의 혁신행동을 촉진하는 방안 모색: 목표명확성과 직무자율성의 조절효과를 중심으로. 「문화와 정치」, 9(2), 183-212.
- 고대유.(2021). 공무원의 공직가치 인식이 혁신행동에 미치는 영향: 조직시민행동의 매개효과를 중심으로. 「한국정책연구」, 21(4), 55-72.
- 고대유·김강민.(2021). 공공봉사동기가 이직의도에 미치는 영향: 진성 리더십과 거래적 리더십을 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 20(1), 91-118.
- 고현종·송방현·이효진.(2024). 상사의 리더십이 의사소통을 매개하여 조직시민행동에 미치는 영향: 조직지원인식과 직무자율성의 삼원 상호작용(조절된 조절) 효과. 「한국공공관리학보」, 38(4), 225-254.
- 김광호.(2008). 공무원 순환보직에 관한 연구. 「한국개발연구」, 30(2), 64-97.
- 김병섭.(1994). 공무원의 복지부동과 직무몰입도: 동기이론과 스트레스 이론을 중심으로. 「한국행정학보」, 28(4), 1279-1300.
- 김성환.(2014). 경찰공무원의 역할 모호성과 갈등이 직무소진에 미치는 영향. 「한국경찰학회보」, 16(2): 3-22
- 김소망·백지선.(2025). 공직사회 탈관료제적 조직문화에 대한 인식이 업무성과에 대한 인식에 미치는 영향: 변혁적 리더십의 조절된 매개효과를 중심으로. 「GRI 연구논총」, 27(1), 143-189.
- 김승완.(2019). 여성장애인 근로자의 직무스트레스가 조직몰입에 미치는 영향 연구: 의사소통

- 및 대인관계 매개효과 중심으로. 『한국콘텐츠학회논문지』, 19(8), 440-452.
- 김영돈.(2006). 조직에서 지방공무원의 역할갈등 및 역할 모호성에 대한 경험적 연구. 『정부학 연구』, 12(2), 197-243.
- 김은지·김판석.(2021). 공무원의 직무 스트레스가 성과와 만족에 미치는 영향: 공공봉사동기의 매개효과를 중심으로. 『한국행정논집』, 33(1), 93-121.
- 김재인·문국경.(2024). 셀프리더십이 혁신행동에 미치는 영향과 서번트 리더십의 조절효과 분석: 중앙부처 공무원의 인식을 중심으로. 『한국거버넌스학회보』, 31(2), 205-232.
- 김재형·김성엽·오수연·박성민.(2020). 공직 내 변혁적리더십과 공무원의 적극행정과의 관계성 연구: 행태적 매개효과 및 채용제도와 직급의 조절효과를 중심으로. 『한국사회와 행정연구』, 31(3), 163-197. 이것도 부탁해
- 김재형·박성민.(2020). 공직사회 상사 변혁적 리더십이 공무원의 적극행정에 미치는 영향: 학습 지향성, 공공봉사동기의 매개효과 및 채용유형의 조절효과를 중심으로. 『융합사회와 공공정책 (구 공공정책과 국정관리)』, 14(3), 3-33.
- 김종석·박미화.(2017). 중등교사의 대인관계 스트레스와 직무만족도 간의 관계에서 의사소통 능력의 매개효과. 『한국교원교육연구』, 34(4), 81-99.
- 김주경·김영곤.(2017). 공공조직 구성원의 일중독과 조직 갈등의 관계에 대한 조직 냉소주의의 매개효과 분석. 『행정논총』, 55(1), 261-290.
- 김진강.(2010). 직무 스트레스와 직무만족의 관계에서 LMX 질의 매개효과. 『한국콘텐츠학회논문지』, 10(11), 424-434.
- 김형섭.(2005). 호텔종사원의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도와의 관계에 대한 연구. 『관광연구』, 19(3), 203-225.
- 김혜림·문국경.(2024). 공무원의 조직냉소주의가 이직의도에 미치는 영향: 변혁적 리더십의 조절효과. 『한국자치행정학보』, 38(4), 37-65.
- 김희동·김종윤·조명성.(2025). 국가직 공무원의 조직공정성과 조직시민행동의 관계: 공직가치, 조직몰입의 이중매개효과 및 경력정체의 조절된 매개효과 검증. 『한국인사행정학회보』, 24(1), 89-111.
- 노종호·최진옥.(2018). 직무관련 요인이 공무원의 이직의도에 미치는 영향과 직무관련 의사소통의 조절효과. 중앙대학교 『국가정책연구소』, 32(1), 107-137.
- 박기관.(2008). 직무만족 및 조직몰입의 결정요인에 관한 연구: 지방공무원의 직무스트레스를 중심으로. 『지방행정연구』, 22(2), 171-202.
- 박새아·최유진.(2024). 공공조직의 변혁적 리더십과 이직의도: 세대간조절효과분석. 『한국행정연구』, 33(1): 109-142
- 박소정·이수영·조소연.(2023). 직무스트레스와 조직몰입의 관계에 대한 공정성의 조절효과 분

- 석: 공무원 직급별 비교를 중심으로. 『한국거버넌스학회보』, 30(3), 235-266.
- 박예중·오윤정·윤창근.(2023). 공무원 이직의 세대별 영향요인 비교: 직무태도와 조직관성, 그리고 이직의도를 중심으로. 『지방정부연구』, 26(4), 361-390.
- 박정인.(2024). 기초자치단체 공무원의 직무스트레스 요인이 공직만족도와 이직의도에 미치는 영향: 관계지향문화 조절효과를 중심으로. 『GRI 연구논총』, 26(1), 23-46.
- 박정호.(2017). 윤리적 리더십과 공공봉사동기 (PSM) 에 관한 연구. 『한국인사행정학회보』, 16(2), 201-227.
- 박주상.(2013). 교대근무 경찰공무원의 수면장애, 피로, 직무만족 및 삶의 질의 관계. 『한국경찰학회보』, 15(3), 53-70.
- 박현환.(2025). 공공봉사동기와 조직시민행동: 역할보호성과 공직가치의 매개효과를 중심으로. 『한국정책연구』, 25(3), 329-357.
- 박혜성·남승하.(2023). 리더십 스타일이 구성원민첩성에 미치는 영향. 『한국정책연구』, 23(1), 207-228.
- 배규환·최우재.(2017). 조직공정성은 구성원들의 적응수행을 높이는가?: 조직냉소주의의 조절효과를 중심으로: 조직냉소주의의 조절효과를 중심으로. 『대한경영학회지』, 30(7), 1283-1309.
- 서동희·김학수. (2020). 서열관계 스트레스, 긍정심리자본과 혁신행동 간의 관계에서 일-가정균형의 조절된 매개효과 항공사 여성승무원을 중심으로. 『기업경영연구』, 27(4), 73-101.
- 서은혜·이효주·박성민.(2018). 대한민국 공무원의 동기유형과 조직시민행동, 삶의 질에 관한 연구. 『한국사회와 행정연구』, 29(1), 145-185.
- 손화정·김진영·김대옥.(2019). 지방공무원 공직가치 영향요인분석: 개인특성, 조직특성 및 업무특성을 중심으로. 『한국정책과학학회보』, 23(4), 113-137.
- 신성원.(2010). 경찰공무원의 직무스트레스가 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. 『한국치안행정논집』, 7(2), 137-155.
- 신재우·김승현.(2022). 지역경찰의 조직공정성이 조직냉소주의에 미치는 영향: 직무스트레스의 조절효과를 중심으로. 『한국경찰연구』, 169-190.
- 안병철.(2016). 레드테이프에서 그린테이프 전환연구. 『한국거버넌스학회보』, 23(1), 275-303.
- 옥원호·김석용.(2001). 지방공무원의 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구. 『한국행정학보』, 35(4), 355-373.
- 왕태규.(2023). 공직가치의 영향요인에 관한 탐색적 연구. 『한국자치행정학보』, 37(4), 245-266.
- 왕태규·주효진.(2020). 관료제적 병폐현상과 이직의도. 『한국공공관리학보』, 34(1), 225-250.
- 유영현.(2011). 해양경찰공무원의 삶의 질에 관한 연구. 『한국경찰학회보』, 13(5), 119-153.

- 윤명숙·김성혜.(2014). 소방공무원의 직무 스트레스와 삶의 질 관계에 미치는 우울과 사회적 지지의 다중매개 효과. 「정신건강과 사회복지」, 42(2), 5-34.
- 이다운·문국경.(2021). 목표명확성과 역할명확성이 공무원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 개인-조직 적합성과 개인-직무 적합성의 조절효과를 중심으로. 「지방정부연구」, 25(3), 193-215.
- 이동욱.(2025). 공무원의 직무 스트레스가 혁신행동에 미치는 영향: 공직가치의 매개효과 중심으로. 「공공사회연구」, 15(1), 175-209.
- 이상근·김용정·김아현·강호준.(2021). 누구나 활용 가능한 데이터 분석론. 시그마프레스
- 이용욱·윤방섭·최성용·박경배.(2016). 관료제 조직의 직무만족 결정요인과 변혁적 리더십의 효과: 형사정책기관 실증 분석. 「글로벌경영학회지」, 13(3), 129-168.
- 이정주·이선중.(2015). 공직가치 제고전략으로서의 청렴교육 활성화 방안에 관한 연구: 청렴연수원을 중심으로. 「한국부패학회보」, 20(3), pp:1-17.
- 이지혜·왕태규.(2024). 공무원의 업무자율성이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 조직몰입의 매개효과 및 리더-구성원 교환관계(LMX)의 조절효과를 중심으로. 「한국행정연구」, 33(4), 51-81.
- 인사혁신처.(2016). 공무원 현장 해설서.
- 인사혁신처.(2024). 공무원 우울적응장애등 정신질환, 산재보다 11배 ↑; 보도자료
- 임다희·조경훈.(2019). 중앙공무원과 지방공무원의 공직가치 영향요인 연구. 「지방정부연구」, 23(1), 83-109.
- 임도빈.(2007). 관료제, 민주주의, 그리고 시장주의정부개혁의 반성과 과제. 「한국행정학보」, 41(3), 41-65.
- 임웅진·최정민.(2021). 공무원의 공직가치 영향요인 연구: 법무부 공무원을 대상으로. 「한국인사행정학회보」, 20(3), 181-209.
- 장민주·김병조.(2022). 공무원의 역할스트레스와 공직가치 지향행동: 일반적응증후군이론을 적용한 비선형 관계 탐색. 「융합사회와 공공정책」, 15(4), 38-75.
- 전예진·한서영·이민아.(2023). 공공부문 관계·목표지향적 리더십과 직무스트레스에 관한 연구: 세대별 조절효과와 의사소통 매개효과를 중심으로. 「한국행정학보」, 57(4), 67-93.
- 정동혁·이다운·장모세·문국경.(2021). 공직가치가 공무원의 이직의도에 미치는 영향에 관한 분석. 「한국지방행정학보」, 18(3), 151-177.
- 정연우·박성민.(2019). 공직가치 제고를 위한 행동주의적 분석연구: 공공봉사동기의 통제효과 검증. 「한국인사행정학회보」, 18(4), 171-199.
- 조재근.(2015). 호텔 직원의 심리적 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향에 대한 역할 명확성의 조절효과. 「관광서비스연구」, 12(2): 139-159

- 주은지·최인선.(2024). 청소년지도사의 조직문화와 직무스트레스의 관계: 의사소통능력의 매개 효과. 「한국산학기술학회 논문지」, 25(4), 433-442.
- 진윤희.(2021). 지방공무원의 조직정치각이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직공정성 인식의 매개효과와 진성리더십의 조절효과 분석. 「사회과학연구」, 58-88.
- 진종순.(2015). 관리자의 리더십과 조직구성원의 직무스트레스: 연구직 공무원을 중심으로. 「행정논총 (Korean Journal of Public Administration)」, 53(2), 209-235.
- 차영인·안국찬·김선진.(2023). 공무원의 직무스트레스가 직무만족에 미치는 영향-조직문화 유형의 조절효과를 중심으로. 「한국자치행정학보」, 37(1), 105-129.
- 최병윤·송현호·김민한.(2024). 조직문화가 적극행정에 미치는 영향에 관한 연구: 변혁적 리더십과 레드 테이프의 조절효과를 중심으로. 「한국행정논집」, 36(2), 381-407.
- 최병윤.(2024). 업무자율성이 있는 행동정에 영향을 미칩니다: 직무 만족과 변혁적 특급의 조절이 구체적입니다. 「한국조직학회보」, 21 (2), 101-127.
- 최예나.(2025). 악성민원이 공직가치에 미치는 영향에 관한 연구 - 서울시의 민원대응 정책도구의 조절효과를 중심으로. 「한국자치행정학보」, 39(1), 89-118.
- 최창호·유연우.(2017). 탐색적요인분석과 확인적요인분석의 비교에 관한 연구. 「디지털융복합연구」, 15(10), 103-111.
- 최해연.(2020). 소방공무원의 직무스트레스가 소진에 미치는 영향: 소명의식의 조절효과를 중심으로. 「한국화재소방학회논문지」, 34(5), 78-85.
- 한국지방행정연구원.(2018). 「지방공무원 공직가치 영향요인 분석 연구」.
- 한국행정연구원.(2015). 「바람직한 공직가치 재정립 및 내재화 방안 연구」
- 한국행정연구원.(2017). 「공직생활에 대한 인식조사 발전방안 연구: 공직가치를 중심으로」
- 한주희·강은주.(2010). 직무복잡성, 역할갈등 및 역할 모호성이 스트레스와 직무소진에 미치는 영향-여가활동의 참여 정도를 중심으로. 「업교육연구」, 29(1), 103-119.
- 행정안전부.(2010). 공직가치 교육 자료집. 서울: 행정안전부.
- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R.(1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. sage.
- Bartlett, M.(1950). Tests of significance in factor analysis. British Journal of Psychology (Statistical Section), 3, 77-85.
- Beck Jørgensen, T & Rutgers, M.(2015). Public Values: Core or confusion? Introduction to the centrality and puzzlement of public values research. American Review of Public Administration. 45(1): 3-12.
- Bendix, Reinhard. 1964. Nation-Building and Citizenship. New York: Wiley.. 1977. Max Weber: An Intellectual Portrait. Berkeley: University of California Press.

- Bozeman Barry.(2000). *Bureaucracy and Red Tape*. Prentice Hall, INC. New Jersey
- Buengeler, C., Piccolo, R. F., & Locklear, L. R.(2021). LMX differentiation and group outcomes: A framework and review drawing on group diversity insights. *Journal of Management*, 47(1), 260-287.
- Coats, D., & Passmore, E.(2008). *Public value: The next steps in public service reform* (pp. 1-65). London: Work Foundation.
- Cohen, S. & Syme, S. L.(1985). Issues in the study and application of social support. In *Social Support and Health*. Academic Press.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W.(1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of management review*, 18(4), 621-656.
- Dansereau, F., Graen, G. B & Haga, W. J.(1975). A vertical dyad approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78
- Dean Jr, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R.(1998). Organizational cynicism. *Academy of Management review*, 23(2), 341-352.
- Dunegan, Kenneth J., Mary Uhl-Bien, and Dennis Duchon. "LMX and subordinate performance: The moderating effects of task characteristics." *Journal of business and psychology* 17.2 (2002): 275-285.
- French, J. R., Rogers, W., & Cobb, S.(1974). A model of person-environment fit. *Coping and adaptation*, 316-333.
- Graen, G., & Schieman, W.(1978). Leader-member agreement: A vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied psychology*, 63(2), 206.
- Kaiser, Henry F. (1974). "An Index of Factorial Simplicity." *Psychometrika* 39 (1): 31-36
- Halbesleben, J. R., & Buckley, M. R.(2004). Burnout in organizational life. *Journal of management*, 30(6), 859-879.
- Hayes, A. F.(2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication monographs*, 85(1), 4-40.
- Hunter, L. W., & Thatcher, S. M.(2007). Feeling the heat: Effects of stress, commitment, and job experience on job performance. *Academy of Management Journal*, 50(4), 953-968.
- Kernaghan, K.(2003). Integrating values into public service: The values statement as centerpiece. *Public administration review*, 63(6), 711-719.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of

- Leadership. *The Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.
- Markham, S. E., Yammarino, F. J., Murry, W. D., & Palanski, M. E.(2010). Leader-member exchange, shared values, and performance: Agreement and levels of analysis do matter. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 469-480.
- R. A. Peterson,(1994). A meta-analysis of Cronbach's alpha. *The Journal of Consumer Research*, 21, 381-391.
- Robert, S. K.(1984). The effects of stress, copying and personality upon employee satisfaction and job performance: An analysis of covariance structures using latent variable modeling. Unpublished doctoral dissertation, UCLA, USA.
- Taylor, P., & Bain, P.(1999). 'An assembly line in the head': work and employee relations in the call centre. *Industrial relations journal*, 30(2), 101-117.
- Thomas, C. H., & Lankau, M. J.(2009). Preventing burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Human Resources Management*, 48(3), 417-432.
- Van Wart, M.(1998). Organizational investment in employee development. *Handbook of human resource management in government*, 276-97.
- Weber, Max. 1946. *From Max Weber: Essays in Sociology*. New York: Free Press.
- Witesman, E., & Walters, L. (2014). Public service values: A new approach to the study of motivation in the public sphere. *Public administration*, 92(2), 375-405.

Abstract and Key Words

The Effects of Job Stressors on Public Values: The Moderating Role of Supervisor-Subordinate Relationships

Lim, seolim

Sungkyunkwan University

Park, seongmin

Sungkyunkwan University

Jeon, Na-yeon

Sungkyunkwan University

Lee, Don S.

Korea University

This study examines whether the relationship between supervisors and subordinates moderates the effects of job stress on public values within bureaucratic public organizations characterized by hierarchical structures. While prior research has often assumed that leaders' behaviors affect subordinates in a uniform manner, this study emphasizes individual differences in stress and value perceptions even under the same supervisor. Drawing on Leader-Member Exchange (LMX) theory, the quality of the supervisor-subordinate relationship was employed as a moderating variable. Based on the assumption that a favorable supervisor relationship would mitigate the negative effects of job stress and strengthen its positive effects, hierarchical regression analysis and the PROCESS macro were conducted. The results, however, revealed a paradoxical pattern: a more favorable supervisor relationship amplified the negative effects of stressors such as role ambiguity and organizational cynicism, while reinforcing the positive effects of a stress-buffering factor, communication. These findings suggest that the supervisor-subordinate relationship exerts conditional or dual-functional effects, underscoring the need to understand the deterioration of public values not only at the individual level but also in relation to the situational and relational conditions within the organization.

[Key Words: job stress, public values, relationship with superiors, moderating effect]