

연구논문

악성민원, 리더십 스타일, 공무원의 삶의 질: 2022년과 2024년 영향요인 비교*

김 인 태**

- I. 서론
- II. 이론적 논의 및 연구가설 도출
- III. 연구설계
- IV. 분석결과
- V. 논의 및 결론

〈 요약 〉

악성민원의 급증으로 민원 공무원 보호는 인사관리에서 중요한 이슈로 부상하였다. 그러나 조직행태에 대한 악성민원의 부정적 영향에 관한 연구가 축적되어 왔음에도, 삶의 질과의 관계에 대한 이론적·실무적 이해는 여전히 부족하다. 이러한 문제의식을 바탕으로 본 연구는 악성민원이 공무원의 삶의 질 인식에 미치는 영향과, 상황적 요인으로서 리더십 스타일의 조절효과를 실증적으로 분석한다. 가설 검증을 위해 한국 행정연구원의 2022년 및 2024년 「공직생활실태조사」 자료를 활용하여 다중회귀분석을 실시하였다. 분석 결과, 악성민원은 공무원의 삶의 질을 일관되게 저하시켰으며, 리더십 스타일에 따라 그 영향은 상이하게 나타났다. 특히 2024년 분석에서 이러한 경향이 두드러졌으며, 거래적·변혁적·서번트 리더십 수준이 높을수록 악성민원이 공무원의 삶의 질에 미치는 부정적 영향이 더욱 강화되는 것으로 확인되었다. 이러한 결과를 바탕으로 본 연구는 악성민원에 대응한 민원 공무원 보호조치의 실효성을 제고하기 위한 이론적·정책적 시사점을 제시한다.

[주제어: 일선집행관료, 삶의 질, 악성민원, 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 서번트 리더십]

* 이 논문은 2024년 한국행정학회 동계학술대회와 2025년 한국인사행정학회 춘계학술대회에서 발표된 원고를 대폭 수정·발전시킨 것입니다. 유익한 논평을 제공해 주신 이석환, 명승환, 김민한 교수님과 이민상, 한서영, 이윤규, 조민혁, 김상우, 유은지, 문소영 박사님께 감사드립니다. 또한 본 논문의 발전을 위해 날카로운 비평과 건설적인 제언을 제시해 주신 세 분의 익명의 심사위원께 깊이 감사드립니다.

** 국회입법조사처 정치행정조사실 행정안전팀 입법조사관(itkim@assembly.go.kr)

I. 서론

현대 행정과 정책 집행에서 시민과 일선집행관료 간의 접촉은 필연적이며 일상적이다. 이에 따라 양자의 관계는 학문적·정책적 관심의 대상이 되어 왔으며, 그 속성과 적절한 관계에 대한 논의가 지속되어 왔다. 특히 일선집행관료가 직면하는 시민과의 접촉은 긴장과 스트레스를 수반한다(Lipsky, 2010). 사회복지사, 경찰, 교사, 민원 담당 공무원 등은 정부 관료제의 체계 내에서 민원인을 대상으로 법령을 적용해야 하지만, 민원인의 요구는 다양하고 처리 방식도 모호하며 담당자에게 책임을 요구하는 경우가 많다. 담당 공무원은 규정과 질서의 엄격한 준수를 요구받는 동시에, 민원인으로부터 친절하고 공감적인 대응을 기대받는다(김인태·최태현, 2022). 이러한 상황에서 일선 관료의 의사결정과 행동은 법규정뿐만 아니라, 이들이 일상적으로 접촉하는 대상에 대한 사회문화적 판단에 영향을 받기도 한다(Maynard-Moody & Musheno, 2022).

일선행정은 공무원과 민원인이 평온하게 상호작용하는 공간이라기보다, 갈등과 긴장이 상존하는 공간에 가깝다. 시민과 집행관료 간 관계에서는 갈등이나 폭력이 발생할 가능성이 내재되어 있다(Dubois, 2010). 일선집행관료에 대한 신체적 위협이나 협박, 심지어 살해와 같은 극단적 사건은 전 세계적으로 문제로 제기되고 있으며, 그 양상은 국가별 맥락에 따라 차이를 보인다(김세진 외, 2024). 예컨대 미국에서는 담당 공무원의 보호 필요성이 인정되는 한편, 경찰을 중심으로 한 강압적 행위나 무력 사용이 주요한 연구 주제로 다루어진다(Alcadipani et al., 2023; Horton et al., 2025).

국내에서는 악성민원으로 인한 담당 공무원의 고충이나 극단적 선택이 사회적 문제로 부각되면서, 이를 예방하고 대응하기 위한 입법·정책적 논의가 활발히 이루어지고 있다. 학문적으로는 일선집행관료가 직면하는 행정환경과 직무만족 등에 관한 연구가 일부 축적되어 왔다(박홍식·정주원, 2012; 신용일, 2019). 이른바 ‘진상 민원인’을 상대하는 업무는 담당 공무원에게 상당한 부담을 수반하며, 지방자치단체 일선 공무원을 대상으로 한 폭력이나 스토킹 등 사건도 적지 않게 보고된다. 이들은 민원 현장에서 다양한 위협에 노출되어 있는 것으로 나타난다(박순애 외, 2019: 89-90). 악성민원은 담당자의 감정노동을 유발하며(양승은·강버들, 2023), 이러한 무례행동(incivility)은 개인뿐 아니라 조직에도 부정적 영향을 미칠 수 있다. 담당자는 대응 과정에서 본래 업무 수행에 지장을 받게 되고, 반복될 수 있는 무례행동에 대한 우려는 업무성과를 저하시킬 뿐만 아니라 이직 의도를 유발할 수 있다. 이는 궁극적으로 조직

성과의 저하로 이어질 가능성이 있다(Porath & Pearson, 2013).

악성민원의 증가로 인해 민원 공무원 보호는 인사관리에서 중요한 의제로 부상하였다. 최근 연구들은 악성민원이 다양한 조직행태에 부정적 영향을 미친다는 점을 보여준다. 예를 들어, 악성민원은 직무만족을 저하시키고(전대성, 2024), 직무긴장을 증가시키며(Guerrero et al., 2024), 이직 의도를 높이는 것으로 나타났다(김정인, 2024; Jeon, 2024; Lee & Yeum, 2024). 또한 시민의 무례행동은 정서적 소진을 통해 일선 공무원의 직업 효능감에도 부정적 영향을 미치는 것으로 보고된다(김한솔·전소희, 2025). 그럼에도 불구하고 악성민원이 공무원의 태도와 행태에 미치는 영향에 대해서는 여전히 충분한 이해가 축적되지 않았으며, 이러한 부정적 영향을 완화할 수 있는 조직관리 요인에 대한 논의도 제한적인 수준에 머물러 있다.

악성민원이 공무원에게 미치는 영향과 이에 대한 대응은 궁극적으로 공무원의 삶의 질과 밀접하게 연결된다. 시민의 삶의 질이 중요한 정책적 가치이듯, 공직을 수행하는 동시에 시민의 일원인 공무원의 삶의 질 역시 중요한 관심 대상이 되어야 한다. 이는 ‘공무원 역시 평범한 시민’이라는 점에서 더욱 강조된다(박순애 외, 2010: 90). 최근 공직사회에서 나타나는 신규 공무원의 이탈, 공직 매력도의 감소, 공무원 시험 지원율 저하 등을 고려할 때, 공무원의 삶의 질을 심층적으로 이해하는 것은 매우 중요하다. 삶의 질이 낮을수록 이러한 문제들이 심화될 가능성이 있기 때문이다. 기존 연구에서는 보수, 후생복지와 같은 외재적 요인뿐 아니라 공공봉사동기와 같은 내재적 요인이 삶의 질을 제고하는 데 중요한 역할을 한다는 점이 밝혀져 왔다(서은혜 외, 2018). 또한 삶의 질은 동기, 직무 특성, 제도적 요인 등 다양한 요인의 영향을 받는 것으로 보고된다(이효주·박성민, 2019). 그러나 여전히 공무원의 삶의 질에 대한 체계적 이해는 부족하며, 악성민원과의 관계 역시 충분히 규명되지 않았다.

악성민원의 조직행태적 함의를 이해하려는 기존 연구들은 전국적 제도 변화의 맥락을 충분히 반영하지 못한다는 한계를 지닌다. 많은 연구가 서울특별시를 중심으로 수행되었으며, 연구 대상 또한 해당 지역 공무원에 집중되어 있다(김한솔·전소희, 2025; 이규민, 2025; 이병현·김란, 2025; 이원강 외, 2024). 일부 연구는 악성민원, 감정노동, 삶의 질 간 관계를 분석하였으나, 특정 지역이나 직군에 한정된 표본으로 인해 일반화에 제약이 존재한다(양승은·강버들, 2023). 또한 대부분의 연구가 단일 시점의 횡단면 자료에 기반하고 있어 외적 타당성에도 한계가 있다(김정인, 2024; 전대성, 2024). 따라서 시점 간 비교를 통해 결과의 일관성을 검증하고, 민원 공무원 보호를 위

한 제도 변화의 맥락을 반영할 필요가 있다.

더욱이 공공조직의 조직행태는 리더십에 따라 달라질 수 있음에도(Moon & Lim, 2026; 전대성, 2024), 악성민원과 삶의 질 간 관계에서 리더십 스타일의 역할은 충분히 탐색되지 않았다. 기존 연구는 리더십 스타일이 개인과 조직 차원에서 다양한 긍정적 효과를 갖는다는 점을 보여준다(Backhaus & Vogel, 2022; Bao et al., 2025; Eva et al., 2019; Fischer & Sitkin, 2023; 이장범·장민주, 2024; 황은진, 2021). 악성민원은 자원의 감소 또는 상실 위협을 통해 스트레스를 증가시키며(Halbesleben et al., 2014; Hobfoll et al., 2018; 김한솔·전소희, 2025), 리더십 스타일에 따라 제공되는 자원의 유형과 수준이 달라진다는 점은 이러한 부정적 영향의 차이를 설명할 수 있는 중요한 단서를 제공한다(Bass & Riggio, 2006; Bao et al., 2025; Eva et al., 2019).

이러한 문제의식을 바탕으로 본 연구는 시기별 비교를 통해 악성민원이 지방공무원의 삶의 질에 미치는 영향과, 이에 대한 리더십 스타일의 조절효과를 실증적으로 분석하고자 한다. 특히 상사의 리더십 스타일을 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 서번트 리더십으로 구분하여, 악성민원과 삶의 질 간 관계에서 나타나는 차별적 영향을 규명한다. 아울러 2022년과 2024년 자료를 비교 분석함으로써, 민원 공무원 보호를 위한 조직적·정책적 시사점을 도출하고자 한다.

II. 이론적 논의 및 연구가설 도출

1. 공무원의 삶의 질

삶의 질(Quality of Life: QOL)은 개인이 자신의 전반적인 삶에 대해 지니는 주관적 인식 수준을 나타내는 다차원적 지표로 이해할 수 있다. 다양한 요소로 구성된 개념적 특성으로 인해 삶의 질의 정의에 대해서는 명확한 합의가 존재하지 않는다(최진욱·노종호, 2017). 예컨대 선행연구에서는 삶의 질을 ‘개인이 속한 문화와 가치체계 속에서 자신의 목표, 기대, 기준 및 관심사와 관련하여 인식하는 삶의 위치’로 정의하며, 이는 신체적·심리적 상태, 사회적 관계, 환경적 요인 등으로부터 복합적인 영향을 받는 포괄적 개념으로 제시된다(The WHOQOL Group, 1998: 1570). 이러한 개념은 경제학, 사회학, 심리학 등 다양한 학문 분야에 기반을 두며, 주로 일반 시민이나 특정 정책 대

상자의 주관적 인식을 중심으로 연구되어 왔다(조경호·김미숙, 2000; 고명철·최상옥, 2012; 박성민·김선아, 2014; 이효주 외, 2020).

행정 및 정책 분야에서도 삶의 질 제고는 지속적인 학문적 관심의 대상이었으나, 공공부문 구성원의 삶의 질에 대한 관심은 비교적 최근에 본격화되었다고 볼 수 있다(고명철·최상옥, 2012; 허성욱·김동신, 2022). 공무원의 삶의 질에 대한 관심은 몇 가지 측면에서 설명될 수 있다. 첫째, 근로의욕의 향상과 조직성과 증대, 나아가 행정 생산성 제고를 통한 국가경쟁력 강화와 연결된다는 점에서 중요성이 강조된다(조경호·김미숙, 2000). 둘째, 공무원의 삶의 질 제고는 공직자로서의 신분적 특수성뿐 아니라 일반 시민으로서의 존재에 대한 인정에 기반한다. 공무원은 공직윤리와 사회윤리의 이중적 요구를 받는 존재이므로, 이들을 ‘평범한 생활인’으로 이해할 필요성이 제기되어 왔다(유민봉, 1997; 박경효, 1999: 11 재인용). 셋째, 공공부문에서 심화되는 공직 이탈 문제를 완화하고, 공무원의 지속적인 헌신을 유도하기 위한 인적자원관리 차원에서 삶의 질에 대한 이해가 요구된다(주혜린 외, 2021).

공무원의 삶의 질에 대한 학문적 관심이 확대되면서 관련 지식도 상당 부분 축적되었다. 기존 연구에 따르면, 동기나 자원 등 다양한 요인이 공무원의 삶의 질에 영향을 미친다. 예를 들어 공공봉사동기, 보수 및 보상, 후생복지는 삶의 질을 증진하는 요인으로 확인된다(서은혜 외, 2018). 직장생활의 질이 높을수록 삶의 질 또한 높아지는 것으로 나타나며(이효주 외, 2020), 제도적 측면에서는 유연근무제 활용 경험이 높은 삶의 질과 관련되는 것으로 보고된다(허성욱·김동신, 2022). 조직문화 역시 중요한 영향요인으로 작용하는데, 집단문화와 발전문화는 긍정적 영향을 미치는 반면 시장문화는 부정적 영향을 미치는 것으로 나타난다(허성욱·김동신, 2022). 또한 인사 및 직무 관련 요인도 삶의 질에 유의미한 영향을 미친다. 가족친화정책에 대한 만족도, 외재적 보상, 근무성적평정의 공정성 등은 긍정적 영향을 미치며, 직무자율성은 삶의 질을 높이는 반면 직무스트레스는 이를 저해하는 요인으로 작용한다(최진욱·노종호, 2017).

이와 같이 공무원의 삶의 질에 영향을 미치는 요인에 대한 연구가 축적되어 왔음에도 불구하고, 여전히 추가적인 탐색이 필요한 영역이 존재한다. 특히 본 연구는 공무원의 삶의 질에 영향을 미치는 요인으로서 악성민원에 주목한다. 삶의 질이 개인의 현재 상황에 대한 주관적 인식이라는 점을 고려할 때, 일선 현장에서의 민원인과의 접촉 경험과 그에 대한 인식은 삶의 질에 중요한 영향을 미칠 수 있기 때문이다.

2. 악성민원과 공무원의 삶의 질에 관한 이론적 논의 및 선행연구

1) 악성민원

공무원 등을 대상으로 한 악성민원이 빈번하게 발생함에 따라, 민원 담당 공무원에 대한 실효적 보호조치 마련의 필요성이 제기되고 있다. 그러나 악성민원에 대해서는 학문적·제도적·법적 차원에서 합의된 정의가 존재하지 않으며, 고질민원이나 특이민원 등 다양한 용어로 혼용되고 있다. 예컨대 윤영석(2022: 117-118 재인용)은 악성민원을 “정상적 절차를 따르지 않거나 비합법적인 내용의 이행을 부당하게 요청하는 일체의 요구”로 정의하며, 반복적 요구나 폭력적 행위 등을 포함하는 개념으로 설명한다. 또한 민경선(2023: 177 재인용)은 이를 “정당한 행정처분 등에 승복하지 않고 자기의사를 관철하기 위해 장시간 반복적 주장, 협박, 모욕 등 비정상적 방법으로 정당한 직무집행을 방해하거나 행정력을 낭비하게 하는 민원”으로 규정한다.

실제로 상당수의 공무원이 직무 수행 과정에서 악성민원을 경험하고 있으며, 특히 행정 및 정책의 일선집행관료를 중심으로 제도적 보호조치 마련에 대한 요구가 높다. 이는 이들이 다른 직무를 수행하는 공무원에 비해 시민 또는 민원인과의 접촉 빈도가 높기 때문이다. 예를 들어, 근로·자녀장려세제 확대 과정에서 국제청 담당 공무원이 제도 변화로 인해 증가한 악성민원에 빈번하게 노출되는 어려움이 지적된 바 있다(김기형·우윤석, 2020a, 2020b).

민원 처리 담당자에 대한 위법행위는 최근 4년간 감소 추세를 보이고 있으나, 2024년 기준 34,019건이 발생하는 등 여전히 상당한 규모를 유지하고 있다(〈표 1〉 참조). 전 기간에 걸쳐 ‘폭언·욕설’이 가장 빈번한 유형으로 나타나며, 특히 2024년 기준 지방자치단체 민원 처리 담당자에 대한 위법행위 비중이 54.6%로 과반을 차지하는 것으로 나타난다. 이는 악성민원이 중앙부처보다 지방자치단체에서 더 빈번하게 발생함을 시사한다. 또한 ‘폭언·욕설’과 ‘협박’ 유형에서 지방자치단체 민원 담당자의 노출 정도가 상대적으로 높은 것으로 확인된다.¹⁾ 더욱이 2023년 기준 자료에 따르면, 지방자치단체 내에서도 시·군·구 단위에서 악성민원이 가장 높은 빈도로 발생하며, 읍·면·동 및 시·도 단위가 그 뒤를 잇는 것으로 나타난다(김인태, 2025).

1) 다만 이러한 통계는 보고된 사례에 기반하고 있다는 점에서, 실제 발생 규모는 이보다 클 가능성이 있다. 즉, 보고되지 않은 위법행위나 민원 처리 담당자 외 공무원에 대한 행위까지 고려할 경우, 실질적 규모는 더욱 확대될 수 있다.

〈표 1〉 민원 처리 담당자에 대한 위법행위 현황

(단위: 건)

구분	연도	위법행위계						
			폭언·욕설	협박	폭행	성희롱	기물파손	기타
계	'24	34,019	27,730	2,193	341	406	81	3,268
	'23	37,655	33,160	3,150	297	346	56	646
	'22	41,559	36,180	3,829	363	439	69	679
	'21	51,883	39,988	6,895	146	876	92	3,886
중앙	'24	15,451	12,240	658	254	332	60	1,907
	'23	16,030	14,468	878	187	73	26	398
	'22	14,874	12,692	1,564	209	296	31	82
	'21	24,750	19,745	3,032	22	367	17	1,567
지자체	'24	18,568	15,490	1,535	87	74	21	1,361
	'23	21,625	18,692	2,272	110	273	30	248
	'22	26,685	23,488	2,265	154	143	38	597
	'21	27,133	20,243	3,863	124	509	75	2,319

주: '기타'는 위험물 소지, 주취소란, 업무방해 등을 포함한 수치임
자료: 김인태(2025: 1) 및 행정안전부 내부자료(2026), 저자 재구성

민원 처리 담당자를 향한 위법행위의 빈발 자체도 중요한 문제이지만, 이에 대한 대응이 매우 미흡하다는 점은 더욱 심각하다. 2024년 기준 전체 위법행위 34,019건 중 신고, 고소, 고발 등으로 대응한 사례는 1,283건(3.77%)에 불과하여 전반적인 대응 수준이 매우 낮은 것으로 나타난다. 대응 방식 중에서는 신고가 92.36%로 대부분을 차지하고 있다. 특히 위법행위에 대한 대응 양상을 살펴보면, 지방자치단체에서 민원 처리 담당자를 대상으로 한 위법행위가 더 빈번하게 발생함에도 불구하고, 중앙부처에 비해 대응은 더욱 미흡한 것으로 확인된다. 지방자치단체의 대응 건수는 232건으로, 전체 대응의 18.08%에 그치고 있다.

이상의 내용을 종합하면, 지방자치단체의 민원 처리 담당자는 중앙부처에 비해 악성민원에 더 많이 노출될 뿐만 아니라, 위법행위에 대해서도 적극적으로 대응하기 어려운 구조적 제약 속에 놓여 있는 것으로 해석할 수 있다.

〈표 2〉 민원 처리 담당자에 대한 위법행위 대응

(단위: 건)

구분	연도	위법행위계	대응현황계			
				신고	고소	고발
계	'24	34,019	1,283	1,185	50	48
	'23	37,655	515	425	68	22
	'22	41,559	685	545	126	14
	'21	51,883	801	682	70	49
중앙	'24	15,451	1051	1013	27	11
	'23	16,030	209	182	23	4
	'22	14,874	257	155	101	1
	'21	24,750	151	87	34	30
지자체	'24	18,568	232	172	23	37
	'23	21,625	306	243	45	18
	'22	26,685	428	390	25	13
	'21	27,133	650	595	36	19

주: '위법행위계'는 폭언, 협박, 성희롱, 기물파손, 기타 등을 포함함. '대응현황계'는 신고, 고소, 고발 등을 포함함.
자료: 김인태(2025: 2) 및 행정안전부 내부자료(2026), 저자 재구성.

2) 악성민원의 영향에 대한 선행연구 검토

공무원을 향한 악성민원 행위에 대한 관심은 비교적 최근에 본격화되었다. 악성민원은 무례함(incivility)에 관한 기존 논의와 밀접한 관련성을 지닌다. 2010년대 초 미국에서 촉발된 시민들의 빈번한 무례행동을 억제해야 한다는 논의에 따르면, 무례함은 공공연히 발생하며 집단적 이익을 악의적으로 무시하는 행동으로 이해된다. 이는 권위에 대한 존중 부족, 관용의 결핍, 단절감(disconnectedness) 등으로 나타난다(Mingus & Horiuchi, 2012: 120). 이러한 관점에서는 정부가 사회적 병리 현상을 줄이고 정중함(civility)을 장려함으로써 회복탄력성(resilience)을 높이는 역할을 수행해야 한다고 본다(Mingus & Horiuchi, 2012).

국내에서도 악성민원은 조직 구성원인 공무원뿐만 아니라 사회 전반에 부정적 함의를 지닐 수 있는 현상으로 이해된다. 악성민원은 국가 운영의 중요한 인적자원인 공직자의 직무소진을 유발하여 담당 공무원의 삶을 위협할 뿐만 아니라, 그 피해를 악성민원인을 제외한 다수 국민에게까지 파급시키는 특성을 지닌다(민경선, 2023: 195). 또한 악성민원은 민원 담당 공무원의 직무스트레스를 유발하고 이직 의도를 높여 조직 이탈을 가속화할 수 있다. 악성민원이 지속될 경우 담당 공무원의 직무소진이 심화

되고, 궁극적으로 직무성과도 저해될 수 있다(신용일, 2019).

최근 수행된 다수의 연구 역시 악성민원이 다양한 조직행태에 부정적 영향을 미친다는 점을 보여준다. 예를 들어 악성민원은 공무원의 업무 수행에 지장을 초래하여 직무만족을 감소시킨다(전대성, 2024). 시민무례행동은 직무긴장(job tension)을 높이고, 이는 다시 도움행동(helping behavior)을 저해한다(Guerrero et al., 2024). 또한 시민무례행동은 직접적으로 이직 의도를 높일 뿐만 아니라(김정인, 2024; Jeon, 2025), 이직 의도를 낮추는 공공봉사동기의 효과를 약화시켜 이직 의도를 증가시킨다(Jeon, 2025). 이와 유사하게 시민무례행동은 공공봉사동기에 부정적 영향을 미치는 반면, 이직 의도를 높인다는 결과도 보고된다. 특히 시민무례행동은 정서적 탈진(emotional exhaustion)을 매개로 이직 의도를 증가시킨다(Lee & Yeum, 2024). 나아가 시민무례행동은 일선 공무원의 정서적 소진을 통해 직업 효능감에도 부정적 영향을 미친다(김한솔·전소희, 2025).

악성민원은 공무원의 직무소진을 유발하는 요인으로도 보고된다. 일부 연구는 직무소진에 미치는 악성민원의 영향을 그 유형별 특성에 따라 세분화하여 이해하려 시도하였다. 민원 공무원에 대한 언어적 폭력과 신체적 폭력은 직무소진을 높이는 것으로 나타난다(이규민, 2025). 또 다른 유형 분류에 따르면, 절차방해형, 정서공격형, 물리위협형 악성민원은 모두 민원 담당 공무원의 직무소진을 증가시키는 것으로 확인된다. 또한 직무소진 증가에 대한 절차방해형 및 정서공격형 악성민원의 영향은 안전시설 필요성에 대한 인식이 높을수록 완화되는 것으로 나타난다(이병현·김란, 2025).

이처럼 시민무례행동에 대한 국내외 관심이 확대되면서 악성민원이 조직행태에 지니는 부정적 함의에 대한 이해는 점차 높아지고 있다. 그럼에도 시민의 무례행동이 담당 공무원의 태도와 행태에 어떠한 영향을 미치는지에 대해서는 여전히 밝혀져야 할 부분이 많다(Guerrero et al., 2024). 특히 이러한 학문적 논의의 진전에도 불구하고, 공공조직 구성원인 공무원의 안녕과 행복, 즉 삶의 질에 미치는 악성민원의 영향에 대한 체계적 이해는 아직 충분히 축적되지 않은 실정이다.

3. 악성민원이 공무원의 삶의 질에 미치는 영향

악성민원이 공무원의 삶의 질 저하에 미치는 잠정적 영향은 자원보존(conservation of resources) 이론을 통해 설명될 수 있다(Hobfoll, 1989, 2002; Hobfoll & Schumm, 2000;

Hobfoll et al., 2018). 자원보존이론은 개인의 일상생활부터 조직행태에 이르기까지 다양한 태도와 행동 변화를 자원의 관점에서 설명한다. 구체적으로, 이 이론은 개인이 보유한 자원을 유지·보호·확대하려는 경향이 있으며, 자원의 잠재적 또는 실제적 상실 위험이 핵심적인 동기 요인으로 작용한다고 본다(Hobfoll, 1989). 특히 개인이 보유한 자원이 감소하거나 상실될 위험에 처하거나, 추가적인 자원을 확보하려는 시도가 실패할 경우 스트레스가 발생한다고 강조한다(Hobfoll, 2002). 이러한 점에서 자원보존이론은 자원의 확보와 가용성이 스트레스와 웰빙(well-being)에 대한 개인의 평가 및 대응에 중요한 영향을 미친다는 점을 설명하며(Hobfoll, 2002; Hobfoll & Schumm, 2000), 삶의 질 인식에 대한 악성민원의 부정적 영향을 이해하는 데 유용한 이론적 틀을 제공한다.

본 연구는 악성민원이 공무원의 삶의 질에 부정적 영향을 미칠 것으로 예상한다. 악성민원은 외부 민원인이 내부 공무원에게 가하는 행위라는 점에서 공공부문에서 발생하는 광의의 직장 내 괴롭힘의 한 형태로 볼 수 있다(문강분·김근주, 2019: 66-67). 민원인의 폭언, 협박, 부당한 요구 등은 담당 공무원의 직무스트레스와 직무소진을 유발할 수 있다(김한솔·전소희, 2025; 민경선, 2023; 이규민, 2025; 이병현·김란, 2025; Guerrero et al., 2024). 예를 들어, 합리적인 이유로 종결된 사안에 대해 반복적으로 정보공개를 청구하거나 대량의 청구를 지속하는 경우, 담당자는 이에 대응하기 위해 상당한 시간과 노력을 투입해야 하며, 이는 업무 수행의 부담을 가중시킨다.

악성민원이 공무원의 업무 부담을 증가시키고 본연의 공익적 업무 수행을 저해한다는 점도 여러 연구에서 지적된다. 노한동(2025: 104)은 ‘한 명의 악성 민원인만으로도 반복적인 전화로 인해 공무원이 다른 업무를 수행하기 어려운 상황에 처할 수 있다’고 언급한 바 있다. 이는 악성민원이 직무스트레스를 유발할 수 있음을 시사하며, 높은 직무스트레스는 공무원의 삶의 질을 저하시킬 수 있다(주혜린 외, 2021). 예컨대 보건소 공무원의 경우, 악성민원이 직무소진을 증가시키고 이는 자살생각의 증가로 이어질 수 있는 것으로 나타난다(선우숙·김진숙, 2024).

실제로 많은 공무원들이 민원인으로부터 폭언, 폭행, 장시간 통화 및 반복적 전화 등을 경험하고 있으며, 위법하거나 부당한 요구를 수용하도록 압박받는 경우도 보고된다. 또한 반복적인 정보공개 청구와 같은 행위로 인해 괴롭힘을 경험하는 사례도 존재한다(임준배, 2023). 더 나아가 일부 조직에서는 고위직의 민원 현장에 대한 관심 부족과 인기영합적 정책으로 인해 담당 공무원이 민원인의 요구를 수용하도록 압박받는 상황이 발생하기도 한다. 이러한 맥락에서 민원 담당자는 상급자와 민원인 사이에서

이중적 압박을 경험하게 되며, 이는 극심한 직무스트레스로 이어질 수 있다(윤영석, 2022: 115). 이러한 민원인의 비윤리적 행동은 업무 수행에 지장을 초래하여 직무만족을 저하시킬 뿐만 아니라(전대성, 2024), 공무원의 이탈이나 이직을 가속화할 수 있다(박홍식·정주원, 2012; 김정인, 2024; Jeon, 2025; Lee & Youm, 2024).

종합하면, 악성민원은 민원 담당자가 업무 수행 과정에서 보유하고 활용하는 다양한 자원의 유지와 확보를 위협하여 스트레스를 증가시키며, 이는 궁극적으로 공무원의 웰빙에 대한 주관적 평가, 즉 삶의 질에 부정적 영향을 미칠 수 있다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 설정한다.

가설1: 악성민원은 공무원의 삶의 질에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

4. 악성민원, 리더십 스타일, 공무원의 삶의 질

1) 관리자의 리더십 스타일

리더십은 개인이 공통의 목적을 달성하기 위해 집단에 영향을 미치는 과정으로 정의된다(Northous, 2021). 리더십은 단순히 목표 달성을 위해 리더가 부하직원을 동원하는 행위에 그치지 않는다. 이러한 점을 간파한 Burns(1978: 425)는 리더십을 특정한 동기와 가치관을 지닌 사람들이 경쟁과 갈등의 맥락에서 리더와 하급자 모두가 독립적 또는 상호적으로 목표를 실현하기 위해 다양한 자원을 동원하는 상호적 과정으로 파악하였다. 특히 리더십은 공공부문에서 지니는 중요성으로 인해 오랜 기간 학문적 관심의 대상이 되어 왔다(Crosby & Bryson, 2018; Ospina, 2016). 이는 개인 수준뿐만 아니라 조직 차원에서도 리더십이 다양한 긍정적 함의를 지니기 때문이다(Backhaus & Vogel, 2022; Bao et al., 2025; Fischer & Sitkin, 2023). 예를 들어, 리더십은 자기효능감과 목표 명확성의 증진 등 동기 측면에서 긍정적 효과를 가지며, 태도 측면에서는 이직 의도를 완화하거나 직무몰입과 조직몰입을 증진하는 것으로 보고된다(Bao et al., 2025; Park & Rainey, 2008; 김성엽 외, 2023; 이장범·장민주, 2024).

리더십이 공공조직에 중요한 변화를 초래하는 핵심 동인이라는 인식이 확산됨에 따라, 학자들은 어떠한 구체적 리더십 유형이 이러한 차이를 만들어내는지에 주목해 왔다. 이는 교육이나 훈련을 통해 특정 리더십 행태를 촉진함으로써 조직의 효과성을 제고할 수 있기 때문이다(Jacobsen et al., 2021; Van Wart, 2013). 리더십 스타일

(leadership style)은 ‘일관된 조합으로 반복되는 리더의 특성과 행동 양식’으로 정의된다(Backhaus & Vogel, 2022: 988). 거래적 리더십 등 다른 유형에 비해 변혁적 리더십의 긍정적 효과가 두드러진다는 최근 연구(Backhaus & Vogel, 2022), 그리고 리더십 스타일에 따른 조건적 영향을 규명한 기존 문헌은 조직행태를 설명하는 데 있어 리더십 스타일의 중요성을 시사한다(장세은·문국경, 2022a, 2022b; 전대성, 2024; Bao et al., 2025; Moon & Lim, 2026).

이 가운데 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 전범위 리더십 모델(Full Range Leadership Model)이라는 종합적 틀 속에서 논의되며(Bass, 1996; Oberfield, 2014; Moon & Lim, 2026: 3), 서번트 리더십 역시 자원보존이론과의 접점에서 그 함의가 논의되고 있다(Eva et al., 2019). 또한 국내 연구에서는 서번트 리더십이 다른 리더십 유형에 비해 조직효과성에 있어 두드러진 영향을 보이는 것으로 보고된다(이장범·장민주, 2024). 이에 본 연구는 리더십 스타일을 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 그리고 서번트 리더십의 세 가지로 구분하여 논의를 전개한다.

리더와 부하 간 목표와 그 실현 수단이 상이한 상황에서, 부하의 목표를 조직의 목표와 일치시키기 위한 리더의 접근 방식은 다양하게 나타난다. 먼저 거래적 리더십은 목표 달성과 보상·처벌 간의 교환 관계를 기반으로 한다(Bass, 1990: 19-20). 이는 리더가 자신의 목표를 달성하기 위해 부하에게 교환적 관점에서 접근하는 가장 전형적인 유형이다(Burns, 1978: 4). 거래적 리더십의 핵심은 개인 또는 집단의 이익을 달성하기 위한 거래(bargain)에 있으며(Burns, 1978: 425), 부하는 리더가 설정한 목표를 달성하고 그에 상응하는 보상 또는 처벌을 받는다. 이 과정에서 리더는 명확한 목표와 업무 지침을 제시하고, 성과에 따라 금전적 보상을 제공함으로써 구성원의 저차원적 욕구를 자극하고 충족시킨다(장세은·문국경, 2022a: 175). 거래적 리더십은 조건적 보상(contingent reward)과 예외에 의한 관리(management by exception)라는 두 가지 하위 차원으로 구성된다(Bass, 1985). 조건적 보상은 목표 달성 시 사전에 합의된 보상을 제공하는 것이며(Bass, 1985: 121-122), 예외에 의한 관리는 목표 미달 시 오류를 교정하거나 규범에서 벗어난 행동을 수정하기 위한 개입을 의미한다(Bass, 1985: 135-137; Simola et al., 2012: 230). 이는 적극적 관리와 소극적 관리로 구분될 수 있다(Bass, 1990: 22).

한편, 변혁적 리더십은 부하의 잠재적 욕구를 파악하고 고차원적 동기와 가치를 형성함으로써 조직 목표 달성을 추구하는 접근 방식이다(Burns, 1978: 4). 변혁적 리더

는 개인의 목표를 포괄하는 상위의 목적을 제시하고 이를 통해 구성원의 동기와 가치관을 변화시킨다(Burns, 1978: 425-426). 이러한 리더는 구성원이 기대 수준을 넘어 성과를 달성하도록 유도하는 데 특징이 있다(Bass, 1985: 20-22). 변혁적 리더십은 이상적 영향력, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별화된 고려의 네 가지 요소로 구성된다(Bass & Riggio, 2006: 6-7). 이를 통해 리더는 구성원을 지도하고 영감을 제공하며 권한을 부여함으로써 조직 목표 달성을 촉진한다(Wright & Pandey, 2010: 77).

서번트 리더십은 리더가 구성원과 타인을 우선적으로 섬기는 데서 출발하는 리더십 유형이다. 비록 명확히 합의된 정의는 존재하지 않지만(Van Dierendonck, 2011), Greenleaf(1977)의 논의를 통해 그 핵심적 특징을 이해할 수 있다. 서번트 리더는 교환 관계에 기반한 목표 달성보다 타인을 섬기고자 하는 내적 동기를 바탕으로 리더십을 발휘한다. 이후 Reinke(2004: 33)는 이를 개인과 조직의 성장을 위해 헌신하고 공동체 형성을 지향하는 행동으로 정의하였다. 서번트 리더십은 임파워먼트, 겸손, 진정성, 대인 간 수용성, 방향 제시, 청지기 정신 등의 특성을 지닌다(Van Dierendonck, 2011). 이러한 리더는 조직 구성원의 성장과 복지를 지원하며, 조직이 봉사하는 국민으로부터 신뢰를 확보하는 데 기여한다(Reinke, 2004: 33).

최근 연구들은 리더십 스타일이 조직행태와 성과를 설명하는 중요한 맥락적 요인을 강조한다. 조직 구성원의 태도와 행동은 관리자의 관리 방식에 대한 해석과 반응을 통해 형성되기 때문이다(Moon & Lim, 2026: 10). 예를 들어 거래적·변혁적 리더십은 구성원의 동기와 조직성과 간 관계를 조절하는 요인으로 작용하며(장세은·문국경, 2022a; Moon & Lim, 2026), 인적자원 다양성과 조직효과성 간 관계에도 영향을 미치는 핵심 변수로 보고된다(장세은·문국경, 2022b).

2) 악성민원이 공무원의 삶의 질에 미치는 영향에 대한 리더십 스타일의 조절효과

리더십 스타일에 관한 논의는 악성민원으로 인한 공무원의 삶의 질 저하가 상사의 리더십 유형에 따라 상이하게 나타날 수 있음을 시사한다. 상황적 요인으로서 관리자의 리더십 스타일은 각기 상이한 특성을 지니지만, 본 연구는 이들이 공통적으로 악성민원이 공무원의 삶의 질에 미치는 부(-)의 영향을 완화할 것이라는 가설을 설정한다. 구체적으로는 자원보존이론을 바탕으로 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 서번트 리더십이 각각 이러한 부정적 영향을 완화할 것이라는 세 가지 세부 가설을 도출한다.

리더십 스타일에 관한 논의는 악성민원으로 인한 공무원의 삶의 질 저하가 상사의 리더십 유형에 따라 상이하게 나타날 수 있음을 시사한다. 상황적 요인으로서 관리자의 리더십 스타일은 각기 상이한 특성을 지니지만, 본 연구는 이들이 공통적으로 악성민원이 공무원의 삶의 질에 미치는 부(-)의 영향을 완화할 것이라는 가설을 설정한다. 구체적으로 본 연구는 자원보존이론을 바탕으로 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 서번트 리더십이 각각 이러한 부정적 영향을 완화할 것이라는 세 가지 세부 가설을 도출한다. 여기서 자원이란 개인이 목표를 달성하는 데 도움이 된다고 인식하는 모든 것을 의미한다(Halbesleben et al., 2014: 1338). 물질적 자원(예: 비품 등의 업무자원 등), 상황 자원(예: 고용, 근속, 연공성 등), 개인적 자원(예: 기술 및 심리자원 등), 에너지 자원(예: 신용, 지식, 금전 등) 등을 이러한 자원의 세부적인 예로 들 수 있다(Hobfoll et al., 2018: 105). 따라서 리더십 스타일에 따라 이러한 자원이 제공될 수 있다는 점은, 악성민원이 삶의 질에 미치는 부정적 영향을 완화할 수 있는 가능성을 제시한다.

리더십 스타일에 따라 하급자의 업무 수행 과정과 결과에 대해 제공될 수 있는 보상 자원에는 차이가 있다. 먼저 거래적 리더십의 경우, 상호 합의된 목표에 대해 조건적 보상이 이루어진다. 거래적 리더는 구성원에게 물질적·심리적 보상을 제공하는데, 전자의 예로는 보너스(성과급), 승진, 고용 안정성 등이 있으며, 후자의 예로는 칭찬을 들 수 있다(Antonakis et al., 2003; Bass & Riggio, 2006: 8; Park & Rainey, 2008: 112). 거래적 리더십이 이러한 상호 교환 관계를 기반으로 한다는 점을 고려할 때, 보상에 대한 기대 또는 이에 상응하는 반대급부는 악성민원으로 인한 삶의 질 저하를 완화할 수 있다. 악성민원 대응은 담당 공무원의 업무 자원 등을 위협하여 삶의 질 인식에 부정적 영향을 미칠 수 있으며, 이러한 자원 결핍은 남아 있는 자원을 보호하려는 개인의 방어적 태도나 대응을 강화한다(Hobfoll, 2001; Halbesleben et al., 2014). 따라서 민원 대응 또는 처리에 대해 리더가 성과급이나 인사상의 우대와 같은 보상 자원을 제공하는 경향이 뚜렷한 경우, 악성민원으로 인한 자원 상실 위험은 감소할 가능성이 있다. 이에 따라 거래적 리더십은 공무원의 삶의 질에 미치는 악성민원의 부정적 영향을 완화할 수 있을 것으로 예상된다.

유형적 보상을 강조하는 거래적 리더십과 달리, 변혁적 리더십은 구성원의 고양(uplifting)을 지향한다. 변혁적 리더는 구성원이 사익 추구를 넘어 보다 높은 성과를 달성하는 한편, 리더로서 성장하고 역량을 강화하도록 촉진한다(Bass & Riggio, 2006: 3). 변혁적 리더십은 하급자에게 과업의 의미뿐만 아니라 도전의 기회, 혁신, 자기효능

감 증진과 같은 동기부여 등 개인적 자원을 제공하는 경향이 있으며(Bao et al., 2025), 이직 의도와 같은 부정적 결과를 예방하는 순기능도 보고된다(Backhaus & Vogel, 2022; Park & Rainey, 2008). 구성원의 자기효능감, 자부심, 낙관주의 등이 중요한 개인적 자원임을 고려할 때(Hobfoll et al., 2018: 105), 변혁적 리더십이 수반하는 동기·태도·행태상의 긍정적 결과(Bao et al., 2025)가 창출되는 상황에서는 악성민원이 초래하는 개인적 자원 상실 위험이 완화될 수 있다. 이에 따라 악성민원으로 인한 공무원의 삶의 질 저하는 변혁적 리더십에 의해 완화될 수 있을 것으로 예상된다. 부연하자면, 변혁적 리더는 구성원이 혁신과 창의성을 발휘할 수 있는 조직문화를 형성하는 경향이 있으며, 이러한 발전적 문화는 구성원의 삶의 질에 긍정적 영향을 미친다(허성욱·김동진, 2022). 이러한 환경에서는 구성원의 핵심 역량이 강화되고 자기효능감이 향상되므로, 악성민원 대응 과정에서 발생할 수 있는 개인적 자원 상실의 위험이 완화될 가능성이 있다.

서번트 리더는 조직 구성원뿐만 아니라 타인에게도 진심으로 헌신하며 공동의 성공을 모색하는 특성을 지닌다(Van Dierendonck, 2011). 이러한 유형의 리더는 구성원과의 상호관계를 바탕으로 잠재력을 극대화하고 성장을 촉진하도록 지지한다는 점에서 핵심적 특징을 가진다(황은진, 2021: 193). 서번트 리더는 구성원에게 사회적 지지와 인정, 자기효능감, 자존감 등 사회·심리적 자원을 제공하는 경향이 있는데(Van Dierendonck, 2011; Eva et al., 2019), 이는 자원보존이론에서 강조하는 자원 중 개인적 자원과 맞닿아 있다(Halbesleben et al., 2014; Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018). 서번트 리더십에 의해 형성된 직원 친화적 업무 관행과 사회적 지지, 자기효능감 등의 자원이 제공되는 상황에서는(Eva et al., 2019: 124), 악성민원이 야기할 수 있는 구성원의 개인적 자원 상실에 대한 위험이 감소할 수 있다. 특히 이러한 리더는 청지기 정신에 기반하여 민원인과 담당자의 고충을 이해하고 문제를 해결하려는 진정성을 발휘할 수 있으므로, 악성민원으로 인한 공무원의 삶의 질 저하를 완화하는 데 도움을 줄 수 있을 것으로 예상된다. 상사의 보호와 지지, 지원과 같은 개인적 자원은 악성민원 대응과 같은 감정노동이 초래할 수 있는 충격과 고통을 완화하고, 일상으로의 복귀를 돕는 역할을 하기 때문이다(한수진·강소라, 2018; 왕은자 외, 2024).

가설2: 리더십 스타일은 악성민원이 공무원의 삶의 질에 미치는 부(-)의 영향을 완화할 것이다.

가설2-1: 거래적 리더십은 악성민원이 공무원의 삶의 질에 미치는 부(-)의 영향을 완화할 것이다.

가설2-2: 변혁적 리더십은 악성민원이 공무원의 삶의 질에 미치는 부(-)의 영향을 완화할 것이다.

가설2-3: 서번트 리더십은 악성민원이 공무원의 삶의 질에 미치는 부(-)의 영향을 완화할 것이다.

Ⅲ. 연구설계

1. 연구모형

이 논문은 악성민원이 공무원의 삶의 질 인식에 미치는 영향과, 이에 대한 상사의 리더십 스타일의 조절효과를 실증적으로 분석하는 것을 목적으로 한다. 본 연구의 분석단위(unit of analysis)는 기초지방자치단체 소속 공무원 개인이다.

가설 검증을 위한 연구모형은 다음과 같다. 먼저, 악성민원이 삶의 질에 미치는 영향을 검증하기 위한 기본모형(1)에서 종속변수(Y_i)는 i 번째 공무원의 삶의 질을 의미한다. C_i 는 이 연구의 주요 관심변수인 악성민원을, ΣL_i 는 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 서번트 리더십 등 리더십 스타일의 벡터(vector)를 나타낸다. X_i 는 통제변수들의 벡터를, ϵ_i 는 오차항을, β_0 는 상수항을 의미한다. 아래 식에서 삶의 질에 미치는 악성민원의 효과를 나타내는 β_1 의 크기와 통계적 유의성이 주요 관심 대상이다.

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 C_i + \beta_2 \Sigma L_i + \gamma X_i + \epsilon_i \quad (1)$$

다음으로, 악성민원과 리더십 스타일 간 상호작용항($C_i \times \Sigma L_i$)을 포함한 확장모형(2)을 설정한다. 이 모형에서 β_3 는 악성민원이 공무원의 삶의 질에 미치는 부(-)의 영향에 대한 리더십 스타일의 조절효과를 나타내며, 그 크기와 통계적 유의성이 주요 분석 대상이다.

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 C_i + \beta_2 \Sigma L_i + \beta_3 C_i \times \Sigma L_i + \gamma X_i + \epsilon_i \quad (2)$$

본 연구에서 리더십 스타일은 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 서번트 리더십의 세 가지로 구분되므로, 식 (2)는 각 리더십 스타일과의 상호작용항을 개별적으로 포함한 세 개의 모형과, 이를 동시에 포함한 통합모형까지 총 네 개의 모형으로 구성된다. 또

한 본 연구는 2022년과 2024년 자료를 비교 분석하므로, 식 (1)과 식 (2)는 각 시점별로 별도로 추정되어 결과가 제시된다.

2. 자료 및 표본

공무원의 삶의 질에 대한 악성민원의 영향과 리더십 스타일의 조절효과를 분석하기 위해 본 연구는 서로 다른 두 시점의 자료를 활용하였다. 구체적으로, 한국행정연구원으로부터 제공받은 2022년과 2024년 「공직생활실태조사」 자료를 사용하였다.²⁾ 해당 조사는 정부의 효과적인 인력 및 조직관리 방안을 마련하기 위한 목적으로 매년 실시되며, 조사 대상은 중앙행정기관, 광역지방자치단체, 기초지방자치단체 소속 공무원이다. 2022년 조사에서는 총 6,170명이, 2024년 조사에서는 6,075명이 표본으로 포함되었다. 본 연구는 기초지방자치단체 공무원으로 분석 대상을 한정하였다. 이는 「공직생활실태조사」에서 악성민원 관련 문항이 해당 자치단위 공무원을 대상으로 수집되었기 때문이다. 이에 표본은 2022년 3,887명, 2024년 3,784명으로 구성된다.

이처럼 두 시점을 구분하여 분석한 이유는 민원 공무원 보호를 위한 제도 변화의 맥락을 반영하기 위함이다. 첫째, 2022년 7월 12일 개정 「민원 처리에 관한 법률」(이하 ‘민원처리법’)이 시행되면서, 민원인의 폭언·폭행 및 반복민원으로부터 민원 처리 담당자를 보호하기 위한 조치가 의무화되었다. 이에 따라 행정기관의 장은 민원인의 폭언·폭행이나 부당한 반복 민원 등으로부터 민원 처리 담당자를 보호하기 위해 신체적·정신적 피해의 예방과 치료 등 필요한 조치를 취할 의무를 부여받았다(민원처리법 제4조 제2항). 또한 2022년 「공직생활실태조사」부터 악성민원 관련 문항이 포함되었으며, 조사 시점이 해당 법 시행 이후라는 점에서 조직행태적 함의를 도출하는 데 적합하다.³⁾ 둘째, 2024년 3월 신상정보 공개 및 항의성 민원으로 인해 발생한 김포시 공무원 사망 사건 이후, ‘악성민원 방지 및 민원 공무원 보호 강화’를 위한 범정부 종합대책⁴⁾이 5월에 발표되었고, 8월에는 관련 법령 및 시행령 개정이 추진되었다. 이러한 일련의 제도 개선 노력은 사회적 주목을 받았으며, 2024년 「공직생활실태조사」는 이러

2) 본 설문조사 자료는 한국행정연구원에서 생산된 자료를 활용하였으며, 한국행정연구원 연구 자료관리규칙에 의거 사용허가를 받았음.

3) 2022년 「공직생활실태조사」의 조사대상 기간(시점)은 별도 언급이 없는 경우 2022년 11월 21일 현재이다. 일부 문항 중 ‘지난 1개월’이 언급된 경우 2022년 10월 20일에서 동년 11월 20일까지의 기간을 의미한다(한국행정연구원, 2023: 4).

한 변화에 대한 인식을 반영할 수 있다는 점에서 분석상 이점을 지닌다.⁴⁾

3. 변수의 조작화 및 측정

이 논문의 종속변수는 공무원의 삶의 질이다. 삶의 질 인식은 개인의 삶에 대한 인지적 평가와 정서적 평가를 포괄하는 복합적 개념으로, 선행연구에서는 주로 전자를 나타내는 삶의 만족도와 후자를 나타내는 행복 관련 문항을 활용하여 이를 측정한다 (Sirgy, 2012; 고명철, 2019, 2023: 821). 정서적 측면의 행복감과 인지적 측면의 만족감은 삶의 질과 유사한 개념이면서 동시에 이를 구성하는 주요 심리적 요소로 간주된다 (고명철·최상욱, 2012: 108). 삶의 질 인식은 “개인의 생활 전반에 대한 효용과 만족에 관한 주관적 평가이자 태도로서, 일상생활에서 다양한 욕구가 전반적으로 얼마나 충족되고 있는지를 나타”내는 것으로 정의된다(고명철, 2013, 2019, 2023: 814 재인용). 본 연구에서도 선행연구와 동일하게 5점 척도(1: 전혀 그렇지 않다~5: 매우 그렇다)로 측정된 두 개 문항(‘나는 현재 삶에 만족한다’, ‘나는 주위의 다른 사람들과 비교할 때 행복하다’)을 활용하였다. 이후 탐색적 요인분석을 통해 단일 요인값을 산출하여 분석에 활용하였다(고명철, 2023; 서은혜 외, 2018; 이효주·박성민, 2019; 허성욱·김동신, 2020; 최선미·김정숙, 2020; 주혜린 외, 2021).

독립변수는 악성민원으로, 악성민원 대응으로 인한 업무수행 방해 정도를 의미한다(김정인, 2024; 전대성, 2024). 「공직생활실태조사」에서는 2022년부터 업무시간 중 발생하는 (악성)민원 대응으로 인해 본래 업무 수행에 어느 정도 지장을 받는지를 5점 척도(1: 전혀 그렇지 않다~5: 매우 그렇다)로 측정하고 있다. 응답값이 높을수록 악성민원으로 인한 업무 방해 수준이 높은 것을 의미한다. 해당 변수는 단일 문항으로 측정되었으며, 해석의 용이성을 위해 평균이 0, 표준편차가 1이 되도록 표준화하였다.

조절변수는 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 서번트 리더십의 세 가지 유형이다. 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 각각 2개 문항과 4개 문항을 활용하여 탐색적 요인분석을 통해 측정하였다(김국진·강지선, 2021; 우하린·문국경, 2019, 2022). 서번트 리더십은 “나의 상급자들은 하급자나 본인보다 젊은 직원들을 인격적으로 존중한다”라

4) 2024년 「공직생활실태조사」의 조사대상 기간(시점)은 별도 언급이 없는 경우 2024년 8월 17일 현재이다. 일부 설문문항 중 ‘지난 1개월’은 2024년 7월 16일에서 8월 16일까지의 기간을 의미한다(한국행정연구원, 2025: v).

는 문항에 대해 5점 리커트 척도(1: 전혀 그렇지 않다~5: 매우 그렇다)로 측정하였다. 서번트 리더십은 단일 문항으로 측정되었으며, 해석의 용이성을 위해 평균 0, 표준편차 1로 표준화하였다.

통제변수는 기존 연구를 참고하여 인구통계학적 특성, 직무 특성, 직무 자원 등을 포함하였다. 먼저 인구통계학적 변수로는 연령, 성별, 학력, 혼인 여부, 직급을 고려하였다. 연령은 20대(1), 30대(2), 40대(3), 50대 이상(4)의 연속형 변수로 측정하였다. 성별은 남성을 기준집단(0), 여성을 1로 설정하였다. 학력은 고졸 이하(1), 전문대 졸업(2), 대학(4년제) 졸업(3), 대학원 석사 졸업(4), 대학원 박사 졸업(5)의 연속형 변수로 측정하였다. 혼인 여부는 유배우자를 기준집단(0), 무배우자를 1로 설정하였다. 직급은 1~9급 응답값을 8~9급(1), 6~7급(2), 5급(3), 1~4급(4)으로 재코딩하였다. 또한 직무 특성과 관련하여 업무 수행 자원 변수도 포함하였다. 기존 연구에 따르면 인적, 물적, 정보 자원은 공무원의 삶의 질을 높이는 요인으로 작용한다(이효주·박성민, 2019). 이에 따라 설문에서 인력 등 인적 자원, 예산 등 물적 자원, 정보 및 IT 시설 등 정보 자원의 제공 수준에 대한 인식을 각각 5점 척도로 측정하였다. 이후 탐색적 요인분석을 통해 단일 요인을 구성하여 분석에 활용하였다.

4. 표본의 인구통계학적 특성

이 연구에서 활용한 표본의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 2022년의 경우 전체 응답자 2,428명 중 남성은 51.77%, 여성은 48.23%로 나타났다. 연령 분포는 30대가 39.13%로 가장 높은 비중을 차지하였으며, 이어 40대(27.59%), 50대 이상(17.42%), 20대(15.86%) 순으로 나타났다. 혼인 상태를 보면 배우자가 있는 응답자는 1,263명(52.02%)으로 과반을 차지하였다. 직급 분포에서는 6~7급이 52.27%로 가장 큰 비중을 차지하였고, 8~9급이 45.22%로 뒤를 이었다. 반면 5급은 2.39%, 1~4급은 0.12%로 상대적으로 매우 낮은 비중을 보였다. 학력의 경우 전체 표본의 78.91%가 4년제 대학 졸업으로 나타났다. 재직기간은 5년 이하가 41.14%로 가장 많았으며, 6~10년(20.43%), 11~15년(10.17%), 21~25년(2.68%), 26년 이상(13.47%) 순으로 분포하였다. 2024년 표본 역시 일부 구성 비율의 차이는 존재하나, 전반적인 분포 양상은 2022년과 유사한 것으로 나타났다.

〈표 3〉 표본의 인구통계학적 특성(2022, 2024년)

변수	구분		빈도(%)	변수	구분		빈도(%)	
성별	남자	2022	1,257(51.77)	혼인상태	배우자 있음	2022	1,263(52.02)	
		2024	1,072(44.4)			2024	1,133(46.9)	
	여자	2022	1,171(48.23)		배우자 없음	2022	1,165(47.98)	
		2024	1,342(55.6)			2024	1,281(53.1)	
나이	20대	2022	385(15.86)	직급	8~9급	2022	1,098(45.22)	
		2024	371(15.4)			2024	1,271(52.65)	
	30대	2022	950(39.13)		6~7급	2022	1,269(52.27)	
		2024	1,153(47.8)			2024	1,112(46.06)	
	40대	2022	670(27.59)		5급	2022	58(2.39)	
		2024	608(25.2)			2024	30(1.24)	
	50대 이상	2022	423(17.42)		1~4급	2022	3(0.12)	
		2024	282(11.7)			2024	1(0.04)	
재직 기간	5년 이하	2022	999(41.14)	학력	고졸이하	2022	202(8.32)	
		2024	978(40.5)			2024	185(7.66)	
	6~10년	2022	496(20.43)		전문대학 졸업	2022	186(7.66)	
		2024	657(27.2)			2024	163(6.75)	
	11~15년	2022	247(10.17)		대학(4년제) 졸업	2022	1,916(78.91)	
		2024	291(12.1)			2024	1,963(81.32)	
	16~20년	2022	294(12.11)		대학원 석사 졸업	2022	115(4.74)	
		2024	217(9.0)			2024	96(3.98)	
	21~25년	2022	65(2.68)		대학원 박사 졸업	2022	9(0.37)	
		2024	104(4.3)			2024	7(0.29)	
	26년 이상	2022	327(13.47)		2022년		총 2,428명(100)	
		2024	167(6.9)		2024년		총 2,414명(100)	

주: 학력과 직급은 조사대상 기간(시점)을 기준으로 현재 기준임

5. 타당도 및 신뢰도 분석

가설 검증을 위한 실증분석에 앞서, 본 연구는 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis: EFA)과 신뢰도 분석을 수행하였다. 모든 분석은 STATA/MP 13.1 패키지를 활용하여 실시하였다. 측정타당도와 신뢰도를 검증하기 위해 수행한 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석 결과는 다음과 같다. 요인추출 방법으로는 주성분 분석(Principal Components Analysis)을 사용하였으며, 회전 방식은 EFA에서 일반적으로 활용되는 배리맥스(varimax)를 적용하였다. 요인추출 기준은 고유값(eigenvalue) 1 이

상, 요인적재량 0.4 이상으로 설정하였다. 분석 결과, 요인적재량의 최저값은 0.805로 나타나 모든 문항이 타당도 기준을 충족하는 것으로 확인되었다.

다음으로, 탐색적 요인분석을 통해 측정타당도가 확보된 문항들을 대상으로 신뢰도 분석을 실시한 결과, Cronbach's Alpha 값이 모두 0.8 이상으로 나타났다. 이는 일반적으로 적용되는 기준치인 0.6을 상회하는 수준으로, 측정의 신뢰도 역시 확보된 것으로 판단할 수 있다.

〈표 4〉 탐색적 요인분석 및 신뢰도분석 결과(2022, 2024년)

변수	측정문항	2022년		2024년	
		요인 적재량	신뢰도	요인 적재량	신뢰도
삶의 질	나는 현재 삶에 만족한다.	0.895	0.749	0.912	0.797
	나는 주위의 다른 사람들과 비교할 때 행복하다.	0.895		0.912	
거래적 리더십	나의 상급자는 목표가 달성될 경우 내가 받게 될 보상/이익에 대해 잘 이해시켜 준다.	0.944	0.877	0.967	0.931
	나의 상급자는 업무성과에 따른 보상/이익을 얻기 위해 내가 어떻게 해야 하는지를 구체적으로 알려준다.	0.944		0.967	
변혁적 리더십	나의 상급자는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해 준다.	0.881	0.807	0.914	0.868
	나의 상급자는 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다.	0.915		0.942	
	나의 상급자는 내가 새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려한다.	0.904		0.936	
	나의 상급자는 나 자신이 스스로 개발해 나가도록 도와준다.	0.893		0.935	
업무 수행 자원	나는 업무 수행에 필요한 인력 등 인적 자원을 적절히 제공받고 있다.	0.796	0.772	0.822	0.820
	나는 업무 수행에 필요한 예산 등 물적 자원을 적절히 제공받고 있다.	0.862		0.887	
	나는 업무 수행에 필요한 정보나 IT시설 등 정보 자원을 적절히 제공받고 있다.	0.829		0.865	

마지막으로, 본 연구에서 활용된 주요 변수는 지방공무원 개인의 자기응답 자료에 기반하고 있으므로 동일방법편의(common method bias, CMB)에 따른 내적 타당성 저해 가능성을 완전히 배제하기는 어렵다(Podsakoff et al., 2003). 이에 따라 Harman의 단일요인 검정(Harman's single-factor test)을 실시하여 동일방법편의의 가능성을 점검하였다. 구체적으로 각 연도별로 모든 설문 문항을 포함한 요인분석을 수행한 결과, 2022년에는 고유값이 1을 초과하는 요인이 5개 도출되었으며, 이 중 첫 번째 요인이

전체 분산의 30.68%를 설명하는 것으로 나타났다. 2024년에도 고유값이 1을 초과하는 요인이 5개로 나타났고, 첫 번째 요인의 분산 설명력은 33.28%로 확인되었다. 두 시점 모두에서 첫 번째 요인의 분산 설명 비율이 일반적으로 동일방법편의의 우려 기준으로 제시되는 50%에 미치지 않으므로, 본 연구에서 동일방법편의의 영향은 상대적으로 제한적인 수준으로 판단된다.

IV. 분석결과

1. 기술통계 분석

이 연구에서 활용한 변수의 기술통계량은 다음과 같다.

〈표 5〉 변수의 기술통계량

	2022년(n=2,428)				2024년(n=2,414)			
	평균	표준편차	최솟값	최댓값	평균	표준편차	최솟값	최댓값
삶의 질	0	1	-2.520	2.185	0	1	-2.460	2.379
악성민원	0	1	-2.378	1.307	0	1	-2.404	1.454
거래적리더십	0	1	-2.182	2.260	0	1	-2.183	2.381
변혁적리더십	0	1	-2.349	2.085	0	1	-2.329	2.277
서번트리더십	0	1	-2.512	1.479	0	1	-2.500	1.725
연령	2.466	0.956	1	4	2.332	0.874	1	4
성별	1.482	0.500	1	2	1.556	0.497	1	2
교육수준	2.812	0.661	1	5	2.825	0.628	1	5
혼인상태	1.480	0.500	1	2	1.531	0.499	1	2
직급	1.574	0.548	1	4	1.487	0.527	1	4
재직기간	2.551	1.758	1	6	2.301	1.513	1	6
업무수행자원	0	1	-2.912	2.535	0	1	-2.698	2.567

2. 악성민원이 공무원의 삶의 질에 미치는 영향

2022년과 2024년을 기준으로 악성민원이 공무원의 삶의 질에 미치는 영향을 다중 회귀분석으로 추정된 결과는 다음과 같다(〈표 6〉 참조). 총 8개의 모형이 제시되었으

며, 각 시점별로 4개의 모형을 단계적으로 구성하였다. 모든 모형은 통계적으로 적합한 것으로 나타났으며, 가설 검증은 최종모형을 기준으로 이루어진다.

먼저 2022년 분석 결과를 살펴보면 다음과 같다. 모형 1에서는 혼인 상태, 재직기간, 업무수행자원이 공무원의 삶의 질과 유의미한 관련성을 보였다. 배우자가 있는 공무원의 삶의 질은 그렇지 않은 경우에 비해 유의미하게 높았으며($\beta = -0.155, p < 0.01$), 재직기간이 길수록 삶의 질이 증가하는 경향이 나타났다($\beta = 0.035, p < 0.10$). 또한 업무수행자원은 삶의 질에 유의미한 정(+)의 영향을 미쳤다($\beta = 0.346, p < 0.001$).

모형 2에서는 독립변수인 악성민원을 추가로 투입하였다. 분석 결과, 악성민원은 공무원의 삶의 질에 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 업무시간 중 발생하는 악성민원 대응으로 인해 본래 업무 수행에 지장을 받는다고 인식하는 정도가 높을수록 삶의 질이 저하되는 경향이 확인되었다($\beta = -0.055, p < 0.01$). 통제변수 중에서는 혼인 상태와 업무수행자원이 여전히 유의미한 영향을 유지하였다.

모형 3에서는 세 가지 리더십 스타일 변수를 추가로 투입하였다. 분석 결과, 거래적 리더십($\beta = 0.065, p < 0.05$), 변혁적 리더십($\beta = 0.102, p < 0.01$), 서번트 리더십($\beta = 0.067, p < 0.01$) 모두 공무원의 삶의 질과 유의미한 정(+)의 관계를 나타냈다. 혼인 상태와 업무수행자원의 영향 역시 일관되게 유지되었다.

모형 4에서는 모든 변수를 동시에 고려하였다. 이 경우에도 악성민원은 삶의 질에 대해 유의미한 부(-)의 영향을 유지하였다($\beta = -0.054, p < 0.01$). 동시에 거래적 리더십($\beta = 0.065, p < 0.05$), 변혁적 리더십($\beta = 0.097, p < 0.01$), 서번트 리더십($\beta = 0.071, p < 0.01$)은 삶의 질에 대한 정(+)의 영향을 지속적으로 나타냈다. 또한 혼인 상태와 업무수행자원 역시 유의미한 영향을 유지하였으며, 특히 유배우자의 삶의 질이 더 높은 것으로 나타났다($\beta = -0.175, p < 0.001$).

한편 2024년 분석 결과는 다음과 같다. 모형 1에서는 혼인 상태, 재직기간, 업무수행자원이 삶의 질에 유의미한 영향을 미쳤다. 유배우자의 삶의 질이 더 높았으며($\beta = -0.166, p < 0.001$), 재직기간이 길수록($\beta = 0.062, p < 0.01$), 그리고 업무수행자원이 충분하다고 인식할수록($\beta = 0.341, p < 0.001$) 삶의 질이 높아지는 경향이 확인되었다. 이러한 경향은 모든 모형에서 일관되게 유지되었다.

모형 2와 모형 4의 결과를 기준으로, 악성민원은 공무원의 삶의 질에 대해 일관된 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모형 2에서는 악성민원으로 인한 업무 방해 인식이 한 단위 증가할 때 삶의 질이 0.095 표준편차 감소하는 것으로 나타났으며($\beta =$

-0.095, $p < 0.001$), 모든 변수를 포함한 모형 4에서도 그 효과는 다소 감소하였으나 여전히 유의미하였다($\beta = -0.082$, $p < 0.001$).

리더십 스타일의 영향은 모형 3과 모형 4에서 확인된다. 모형 3에서는 거래적 리더십($\beta = 0.067$, $p < 0.10$)과 변혁적 리더십($\beta = 0.124$, $p < 0.01$)이 삶의 질에 유의미한 정(+)의 영향을 미쳤다. 그러나 악성민원을 포함한 모형 4에서는 변혁적 리더십만이 유의미한 긍정적 영향을 유지하는 것으로 나타났다($\beta = 0.119$, $p < 0.01$).

종합하면, 2022년과 2024년 모두에서 최종모형(모형 4)을 기준으로 악성민원은 공무원의 삶의 질에 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 이에 따라 연구가설 1은 지지된다.

〈표 6〉 악성민원이 삶의 질에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석 결과:
2022년 vs 2024년

	2022년				2024년			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(1)	(2)	(3)	(4)
악성민원		-0.055** (0.021)		-0.054** (0.02)		-0.095*** (0.021)		-0.082*** (0.021)
거래적 리더십			0.065* (0.032)	0.065* (0.032)			0.067† (0.039)	0.057 (0.039)
변혁적 리더십			0.102** (0.035)	0.097** (0.035)			0.124** (0.044)	0.119** (0.044)
서번트 리더십			0.067** (0.025)	0.071** (0.025)			0.033 (0.028)	0.042 (0.028)
연령	0.024 (0.036)	0.025 (0.036)	0.032 (0.035)	0.033 (0.035)	-0.009 (0.036)	-0.008 (0.035)	0.002 (0.035)	0.003 (0.035)
성별	0.000 (0.038)	0.001 (0.038)	0.029 (0.037)	0.029 (0.037)	-0.034 (0.039)	-0.036 (0.039)	-0.016 (0.039)	-0.018 (0.038)
교육수준	-0.008 (0.031)	-0.007 (0.031)	-0.003 (0.03)	-0.002 (0.03)	0.05† (0.029)	0.049† (0.029)	0.041 (0.028)	0.041 (0.028)
혼인상태	-0.155** (0.048)	-0.157** (0.048)	-0.173** *(0.047)	-0.175*** (0.047)	-0.166*** (0.046)	-0.168*** (0.046)	-0.166*** (0.045)	-0.168*** (0.045)
직급	0.052 (0.05)	0.055 (0.05)	0.062 (0.048)	0.065 (0.048)	-0.034 (0.052)	-0.032 (0.052)	-0.027 (0.051)	-0.026 (0.051)
재직기간	0.035† (0.021)	0.033 (0.021)	0.03 (0.02)	0.029 (0.02)	0.062** (0.022)	0.061** (0.022)	0.057** (0.022)	0.057** (0.022)
업무수행 자원	0.346*** (0.021)	0.334*** (0.021)	0.258*** (0.023)	0.246*** (0.023)	0.341*** (0.022)	0.319*** (0.023)	0.251*** (0.024)	0.236*** (0.024)
상수	-0.131 (0.125)	-0.139 (0.125)	-0.175 (0.121)	-0.183 (0.121)	-0.104 (0.121)	-0.105 (0.12)	-0.116 (0.117)	-0.115 (0.116)

모형적합 (F)	58.41***	51.50***	50.49***	46.03***	41.65***	38.63***	37.48***	35.19***
R ²	0.157	0.159	0.190	0.193	0.136	0.145	0.17	0.176
Mean VIF	2.06	1.94	2.20	2.11	1.9	1.8	2.28	2.18
Obs	2,428	2,428	2,428	2,428	2,414	2,414	2,414	2,414

주 1: 괄호 안은 강건표준오차(robust standard errors)임

주 2: † $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

3. 리더십 스타일의 조절효과

다음은 악성민원이 공무원의 삶의 질에 미치는 부(-)의 영향에 대한 리더십 스타일의 조절효과를 검증한 다중회귀분석 결과이다. 2022년과 2024년 각각에 대해 모형 1은 악성민원과 거래적 리더십 간 상호작용항을 포함한 결과를, 모형 2는 변혁적 리더십과의 상호작용항을, 모형 3은 서번트 리더십과의 상호작용항을 포함한 결과를 제시한다. 가설 검증은 모형 1부터 모형 3까지를 중심으로 수행하였으며, 모든 상호작용항을 동시에 포함한 모형 4는 강건성 검정을 위한 참고 결과로 제시하였다.

먼저 2022년 분석 결과를 살펴보면, 모형 1부터 모형 3까지의 상호작용항 중 변혁적 리더십만이 통계적으로 제한적인 수준에서 유의미한 조절효과를 보였다($\beta = -0.035$, $p < 0.10$). 그러나 이 효과는 예상과 달리, 변혁적 리더십 수준이 높을수록 악성민원이 증가할 때 공무원의 삶의 질 저하가 더욱 확대되는 방향으로 나타났다. 다만 모든 상호작용항을 동시에 포함한 모형 4에서는 이러한 조절효과가 유의미하지 않게 나타나, 해당 결과의 강건성에 대해서는 신중한 해석이 요구된다.

반면 2024년 분석에서는 2022년과 상이한 결과가 도출되었다. 모형 1부터 모형 3까지의 결과에 따르면 거래적 리더십($\beta = -0.052$, $p < 0.01$), 변혁적 리더십($\beta = -0.06$, $p < 0.01$), 서번트 리더십($\beta = -0.063$, $p < 0.01$) 모두 악성민원이 삶의 질에 미치는 부정적 영향을 유의미하게 강화하는 것으로 나타났다. 이는 리더십 스타일이 완화 요인으로 작용하기보다는 오히려 악성민원의 부정적 효과를 증폭시키는 방향으로 작용할 수 있음을 시사한다. 다만 모든 상호작용항을 동시에 포함한 모형 4에서는 각 리더십 스타일의 조절효과가 통계적으로 유의미하지 않게 나타났다.⁵⁾

5) 이러한 결과는 리더십 스타일 변수 간에 중간 수준 이상의 상관관계가 존재하기 때문으로 해석될 수 있다. 실제로 선행연구에 따르면 서번트 리더십은 다른 리더십 유형과의 개념적 및 경험적 연관성이 높은 것으로 보고되며(Banks et al., 2018; Hoch et al., 2018; 황은진, 2021:

〈표 7〉 약성민원이 삶의 질에 미치는 영향에 대한 리더십 스타일의 조절효과:
2022년 vs 2024년

	2022년				2024년			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(1)	(2)	(3)	(4)
약성민원(A)	-0.052* (0.02)	-0.051* (0.02)	-0.052* (0.02)	-0.052* (0.02)	-0.08*** (0.021)	-0.08*** (0.021)	-0.078*** (0.021)	-0.078*** (0.021)
거래적리더십 (B)	0.068* (0.032)	0.066* (0.031)	0.065* (0.031)	0.067* (0.031)	0.063 (0.039)	0.056 (0.039)	0.049 (0.039)	0.052 (0.038)
변혁적리더십 (C)	0.097** (0.035)	0.1** (0.035)	0.098** (0.035)	0.099** (0.035)	0.124** (0.044)	0.132** (0.044)	0.128** (0.044)	0.131** (0.043)
서번트리더십 (D)	0.071** (0.025)	0.072** (0.025)	0.072** (0.025)	0.071** (0.024)	0.038 (0.028)	0.042 (0.028)	0.052† (0.028)	0.048† (0.028)
(A)×(B)	-0.031 (0.02)			-0.011 (0.031)	-0.052** (0.02)			-0.007 (0.036)
(A)×(C)		-0.035† (0.02)		-0.031 (0.035)		-0.06** (0.021)		-0.026 (0.041)
(A)×(D)			-0.018 (0.019)	0.008 (0.025)			-0.063** (0.02)	-0.042 (0.026)
연령	0.036 (0.035)	0.036 (0.035)	0.034 (0.035)	0.036 (0.035)	0.002 (0.035)	0.002 (0.035)	0.000 (0.035)	0.001 (0.035)
성별	0.029 (0.037)	0.03 (0.037)	0.029 (0.037)	0.03 (0.037)	-0.014 (0.038)	-0.012 (0.038)	-0.016 (0.038)	-0.014 (0.038)
교육수준	-0.004 (0.03)	-0.003 (0.03)	-0.003 (0.03)	-0.003 (0.03)	0.041 (0.028)	0.038 (0.028)	0.037 (0.028)	0.038 (0.028)
혼인상태	-0.175*** (0.047)	-0.174*** (0.047)	-0.175*** (0.047)	-0.174*** (0.047)	-0.167*** (0.044)	-0.166*** (0.044)	-0.167*** (0.044)	-0.166*** (0.044)
직급	0.067 (0.048)	0.067 (0.048)	0.065 (0.048)	0.068 (0.048)	-0.024 (0.051)	-0.019 (0.051)	-0.019 (0.051)	-0.019 (0.051)
재직기간	0.027 (0.02)	0.028 (0.02)	0.029 (0.02)	0.027 (0.02)	0.058** (0.022)	0.056* (0.022)	0.057** (0.022)	0.057** (0.022)
업무수행자원	0.246*** (0.023)	0.245*** (0.023)	0.245*** (0.023)	0.246*** (0.023)	0.23*** (0.024)	0.229*** (0.024)	0.23*** (0.024)	0.228*** (0.024)
상수	-0.187 (0.122)	-0.192 (0.122)	-0.182 (0.121)	-0.192 (0.122)	-0.133 (0.116)	-0.129 (0.115)	-0.113 (0.116)	-0.122 (0.115)
모형적합(F)	43.03***	43.31***	42.57***	37.10***	33.95***	34.10***	34.07***	29.45***
R ²	0.194	0.194	0.193	0.194	0.180	0.181	0.181	0.182
Mean VIF	2.02	2.02	2.02	2.21	2.08	2.08	2.09	2.43
Obs	2,428	2,428	2,428	2,428	2,414	2,414	2,414	2,414

주 1: 괄호 안은 강건표준오차(robust standard errors)임

주 2: † $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

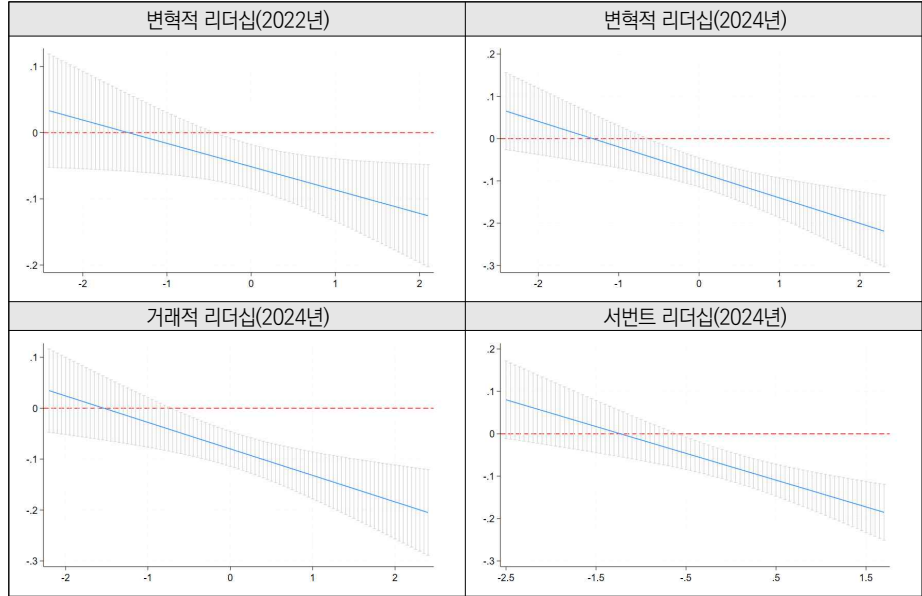
175-176 재인용), 본 연구에서도 2024년 자료에서 서번트 리더십은 거래적 리더십과 $r = 0.511(p < 0.001)$, 변혁적 리더십과 $r = 0.647(p < 0.001)$ 의 상관관계를 나타냈다.

〈그림 1〉은 2022년과 2024년의 각 리더십 스타일 수준에 따라 악성민원이 공무원의 삶의 질에 미치는 한계효과(marginal effect)를 시각화한 결과이다. 먼저 좌측 상단의 그림은 〈표 7〉의 2022년 모형 2에서 도출된 변혁적 리더십의 조절효과를, 우측 상단의 그림은 2024년 모형 2에서 도출된 동일 변수의 조절효과를 나타낸다. 시각화 결과, 두 시점 모두에서 상사의 변혁적 리더십 수준이 높아질수록 악성민원이 공무원의 삶의 질에 미치는 부정적 영향이 더욱 커지는 경향이 확인된다. 좌측 그림을 기준으로, 변혁적 리더십이 0.05 표준편차(SD) 증가할 때마다 악성민원의 한 단위 증가에 따른 한계효과는 약 $-0.002SD$ 로 나타난다. 또한 한계효과는 변혁적 리더십이 $-0.25SD$ 수준부터 통계적으로 유의미하게 나타난다($p < 0.05$). 반면 우측 그림에서는 변혁적 리더십이 0.05SD 증가할 때마다 한계효과가 약 $-0.003SD$ 로 나타나며, 이는 변혁적 리더십이 $-0.05SD$ 수준부터 통계적으로 유의미하다($p < 0.05$). 이러한 결과는 한계효과 크기 측면에서 2022년에 비해 2024년에 변혁적 리더십이 악성민원의 부정적 영향을 더욱 강화하는 경향이 나타났음을 시사한다.

한편, 2024년 결과를 기준으로 거래적 리더십과 서번트 리더십의 조절효과를 시각화한 결과 역시 같은 시기의 변혁적 리더십과 유사한 양상을 보인다. 거래적 리더십의 경우, 0.05SD씩 증가할 때마다 악성민원의 한 단위 증가에 따른 한계효과는 약 $-0.003SD$ 로 나타났으며, 이는 거래적 리더십이 $-0.6SD$ 수준부터 통계적으로 유의미하다($p < 0.05$). 서번트 리더십 또한 동일한 단위로 증가할 때 한계효과는 약 $-0.003SD$ 로 나타났으며, $-0.5SD$ 수준부터 통계적으로 유의미한 것으로 확인된다($p < 0.05$).

종합하면, 본 연구의 예상과는 달리 변혁적 리더십 수준이 높아질수록 악성민원 증가에 따른 공무원의 삶의 질 저하가 오히려 더욱 확대되는 것으로 나타났다. 이에 따라 상사의 리더십 스타일이 악성민원의 부정적 영향을 완화할 것이라는 연구가설 2는 지지되지 않는다. 특히 2024년 결과에 한정하면, 리더십 유형과 관계없이 악성민원이 삶의 질에 미치는 부정적 영향이 전반적으로 강화되는 경향이 확인되었다.

〈그림 1〉 리더십 스타일에 따른 악성민원의 한계효과 추정 시각화 비교



주: 음영은 90% 신뢰구간임. 각 그래프의 X축은 각 리더십 스타일을, Y축은 공무원의 삶의 질에 미치는 악성민원의 영향을 나타냄

V. 논의 및 결론

악성민원으로부터 민원 공무원을 보호하기 위한 다양한 제도적 조치가 시행되고 있음에도 불구하고, 담당 공무원이 인식하는 삶의 질과의 관계에 대해서는 이론적·실무적 관심이 충분히 축적되지 못한 측면이 있다. 이에 본 연구는 2022년과 2024년 두 시점을 대상으로, 악성민원이 공무원의 삶의 질에 미치는 영향과 해당 관계에 대한 리더십 스타일의 조절효과를 다중회귀분석을 통해 실증적으로 검증하였다. 분석 결과, 악성민원은 두 시점 모두에서 공무원의 삶의 질을 일관되게 저하시켰다. 특히 2024년에는 리더십 스타일의 조절효과가 보다 뚜렷하게 나타났으며, 거래적·변혁적·서번트 리더십 수준이 높을수록 악성민원의 부정적 영향이 오히려 강화되는 경향이 확인되었다. 이러한 결과를 바탕으로 도출되는 이론적 및 정책적 시사점은 다음과 같다.

이론적 시사점으로서 첫째, 본 연구는 악성민원이 공무원의 삶의 질을 저해할 수 있음을 실증적으로 확인하고, 이에 대한 체계적 근거를 제시하였다. 공무원의 삶의 질

에 대한 관심은 최근 증가하고 있으나, 이를 악성민원과 연계하여 분석한 연구는 제한적이었다. 본 연구는 자원보존이론을 기반으로 악성민원의 부정적 함의를 삶의 질 차원으로 확장하였다는 점에서 의의를 지닌다. 자원보존이론의 관점에서 악성민원은 공무원이 보유한 자원의 유지와 확보를 위협하여 삶에 대한 부정적 평가를 초래하는 요인으로 해석될 수 있다(Hobfoll, 1989, 2002; Hobfoll & Schumm, 2000). 이러한 결과는 직무만족 저하, 이직의도 증가 등 기존 연구에서 보고된 조직행태적 부정적 결과와도 일관된 흐름을 보인다(Guerrero et al., 2024; Jeon, 2025; 김정인, 2024; 김한솔·전소희, 2026; 전대성, 2024; 이대웅·홍상우, 2026).

둘째, 본 연구는 리더십 스타일이 악성민원과 삶의 질 간 관계를 완화하기보다는 오히려 강화할 수 있음을 확인하였다. 특히 2024년 분석 결과에서 거래적·변혁적·서번트 리더십 모두가 악성민원의 부정적 영향을 증폭시키는 방향으로 작용하였다. 이는 리더십이 중요한 상황적 요인으로 작용한다는 점을 보여주는 동시에, 기존에 강조되어 온 리더십의 긍정적 효과가 특정 맥락에서는 제한될 수 있음을 시사한다(Moon & Lim, 2026; 장세은·문국경, 2022a, 2022b). 나아가, 리더십 스타일이 악성민원이 공무원의 삶의 질 인식에 미치는 부정적인 영향을 상쇄시키지 못한다는 결과는 크게는 앞선 직무만족 문헌에서의 함의와도 연관된다(전대성, 2024). 이는 리더십이 제공하는 자원이 존재하더라도, 악성민원으로 인한 자원 상실 위협을 충분히 상쇄하지 못할 수 있음을 보여준다. 자원보존이론이 강조하듯 자원 손실은 자원 획득보다 개인의 태도와 웰빙에 더 큰 영향을 미치기 때문이다(Halbesleben et al., 2014; Hobfoll, 2001; Hobfoll et al., 2018).

구체적으로, 거래적 리더십이 삶의 질에 미치는 악성민원의 부정적 영향을 강화한다는 결과에 대해서는 다음과 같은 해석이 가능하다. Bass(1990: 21)에 따르면, 거래적 리더십의 효과성은 리더가 보상이나 처벌에 대한 통제권을 보유하고 있는지, 그리고 구성원이 보상을 얼마나 원하거나 처벌을 얼마나 두려워하는지에 따라 달라진다. 그가 지적하였듯이, 많은 조직에서 리더는 연공서열과 조직 정치로 인해 승진이나 임금 인상을 조건적 보상으로 제공하기 어려우며, 그 결과 규정 위반에 대한 처벌이 주요한 관리 수단으로 작용할 수 있다. 공공부문에서는 계급 및 호봉제의 특성으로 인해 노력에 대한 금전적 보상보다는 승진 등이 더욱 중시되며, 이에 따라 결과의 공정성이 중요한 관심사로 부각된다(김성찬, 2019; 고미나, 2025: 98). 이러한 맥락에서 과업에 대한 보상으로서 리더가 제공할 수 있는 상황적 자원이 제약되기 때문에, 리더와 구성원

간 교환은 예외에 의한 관리, 즉 처벌이나 교정 중심으로 이루어질 가능성이 크다. 그러나, 이와 같은 방식의 거래적 리더십을 과도하게 강조할 경우 구성원과 조직에 해로운 결과를 초래할 수 있다(Rainey, 2014: 351). 따라서 이러한 상황을 종합적으로 고려할 때, 거래적 리더십은 악성민원으로 인한 자원 상실 위협을 완화하기보다는 오히려 증폭시키는 역할을 할 수 있는 것으로 해석된다.

한편, 변혁적 리더십 스타일이 구성원과 조직에 지니는 긍정적 함의가 강조되어 왔다는 점을 고려할 때(Backhaus & Vogel, 2022; Bao et al., 2025), 변혁적 리더십이 악성민원의 부정적 영향을 강화할 수 있다는 이 연구의 결과는 흥미롭다. 자원보존이론에 따르면, 이후의 자원 획득은 손실로 인한 부정적 영향을 상쇄하는 데 도움을 줄 수 있다. 그러나, 그러한 이익이 실현되지 않을 경우, 자원 손실은 더욱 강렬한 정서적 소진을 유발하는 등 특히 해로운 결과를 초래할 수 있다(Halbesleben et al., 2014; Lin et al., 2019: 1561). 이러한 점에서 볼 때, 변혁적 리더가 구성원에게 약속하는 자기효능감이나 의미감 등의 개인적 자원은 악성민원이 초래하는 개인적 자원 상실의 위협으로 인한 삶의 질 저하를 상쇄하기에는 충분하지 않은 것으로 보인다. 나아가, 악성민원의 다양한 유형과 반복적 특성을 고려할 때, 실현되지 않은 개인적 자원에 대한 변혁적 리더의 강조는 오히려 자원 손실 위협을 증대시키는 해로운 결과를 초래했을 가능성이 있다고 본 연구자는 조심스럽게 추측한다.

서번트 리더십이 악성민원의 부정적 영향을 강화한다는 본 연구의 결과와 관련하여, Halbesleben et al.(2014: 1346)은 서번트 리더십이 약속하는 사회적 지지와 같은 개인적 자원이 리더와 구성원 간 상호적인 자원 투자를 기반으로 한다는 점을 강조하며, 이러한 투자가 적절히 유지되지 않을 경우 자원이 쇠퇴할 수 있다고 지적한다. 또한, 사회적 지지가 자원 상실 위협을 완화하지 못하거나, 오히려 상황을 악화시킬 수 있다는 우려도 제기된다(Hobfoll et al., 2018). 실제로, 공공조직의 관료제적 속성으로 인해 조직 내 의사결정이 주로 상명하달 방식으로 이루어지고, 관계지향성과 권력거리가 높은 특성을 보이기 때문에 서번트 리더십의 효과가 충분히 발휘되기 어려울 수 있다(황은진, 2021: 193). 이러한 점을 종합해 볼 때, 서번트 리더가 구성원을 지지하는 환경을 조성하더라도 공공조직의 구조적 한계로 인해 실질적인 지지가 형성되기 어려워, 악성민원이 야기하는 구성원의 개인적 자원 상실 위협에 따른 부정적 영향이 오히려 증대될 가능성이 있는 것으로 추측된다.

정책적 함의로서 첫째, 이 연구의 준종단적 비교 결과는 악성민원을 예방하고 대

응하기 위한 실효적 보호조치의 제도화가 필요함을 시사한다. 악성민원이 삶의 질 인식에 미치는 일관된 부정적 영향을 고려할 때, 이를 제도적으로 관리하기 위해 법적 정의를 마련하고 유형을 세분화하며, 처벌 규정을 도입하는 등 예방 및 보호조치를 정비할 필요가 있다(김인태, 2025). 이를 통해 악성민원으로 인한 담당 공무원의 자원 상실 위협을 완화할 수 있을 것으로 기대된다.

둘째, 2024년을 기준으로 악성민원이 삶의 질에 미치는 부정적 영향을 리더십 스타일이 오히려 강화하는 것으로 나타난 분석 결과는 공무원의 자원 상실 위협을 완화하기 위한 관점에서, 최근 강화되고 있는 민원 공무원 보호조치에 정책적 정당성을 부여한다. 2022년의 경우 통계적으로 유의한 수준에서 악성민원의 부정적 영향에 대한 리더십 스타일의 조절효과가 두드러지지 않았는데, 이는 민원 처리 담당자 보호조치에 대한 기관장의 의무화 직후로서 일선 현장에서 체감 가능한 변화가 충분히 이루어지지 않았기 때문으로 해석된다. 반면, 2024년을 기준으로 도출된 리더십 스타일의 조절효과는 민원처리법 시행령 개정(24.10.29.) 이전, 시행 가능한 조치 중심으로 보호조치가 강화되는 과정에서 나타난 결과로 볼 수 있다.⁶⁾ 즉, 기관장이 민원 공무원을 보호하기 위한 다양한 조치를 마련하고 있음에도 불구하고, 관련 법령의 구체적 근거가 충분히 정비되지 않아 제도와 실제 운영 간 괴리가 존재함을 시사한다. 이러한 상황에서는 악성민원으로 인한 공무원의 자원 위협과 그에 따른 삶의 질 저하를 상쇄할 만큼 관리자가 리더십을 통해 제공할 수 있는 자원이 충분하지 않았을 가능성이 있다. 이에 대해서는 동법 시행령 개정 이후 일선 현장의 변화를 반영하여, 악성민원과 리더십 스타일이 삶의 질에 미치는 영향을 보다 정교하게 검증하는 후속 연구가 필요하다.

셋째, 기관장 및 관리자를 대상으로 악성민원 예방 및 대응을 위한 체계적인 교육 훈련을 마련하고 이를 적극적으로 실시할 필요가 있다. 2024년을 기준으로 도출된 각 리더십 유형이 악성민원의 부정적 영향을 강화하는 경향은 민원 공무원 보호를 위한 다양한 논의의 전개와 일련의 제도 변화가 이루어지는 과정에서 나타난 결과로 볼 수 있다. 앞서 확인한 바와 같이, 지방자치단체의 민원 담당자는 악성민원에 빈번하게 노출되며 위법행위에 대해서도 충분히 적극적인 대응이 이루어지지 않는 경우가 존재한

6) 담당자의 안전 보장을 위한 안전장비의 설치 및 안전요원 등의 배치를 비롯해 민원처리법 시행령 제4조제1항에 규정된 10가지 사항이 그 내용이다. 또한, 동법 시행령에서는 민원인과 민원 처리 담당자 간 고소·고발 또는 손해배상 청구가 발생하면 기관장이 대응 전담부서를 지정하고, 변호사 선임 및 소송 비용 등을 지원하도록 규정한다(제4조제2항).

다. 따라서, 악성민원 대응과 예방을 위한 리더의 역할과 책임을 강화하는 교육을 실시하고, 민원 현장에서 활용 가능한 다양한 자원을 제공할 필요가 있다. 특히 변혁적 리더십과 같은 리더십 행태는 교육훈련을 통해 촉진될 수 있으며, 이를 통해 기대되는 조직효과성 또한 제고될 수 있다(Jacobsen et al., 2021; Van Wart, 2013).

악성민원은 특정 국가에 국한된 현상이 아니라 일선행정에서 보편적으로 나타나는 문제이다. 민원인에 대한 담당 공무원의 공직윤리 차원에서의 접근은 매우 중요하지만(김인태·최태현, 2022), 악성민원은 일선집행관료와 시민 간 효과적인 접촉을 저해한다는 점에서 이를 방지하고 담당 공무원을 보호하기 위한 제도를 마련하는 일 또한 중요하다. 다만, 이를 위한 조치는 자칫 민원행정의 가치와 표현의 자유를 위협할 수 있기에 민원행정의 효과성과 행정에서의 민주적 가치 함양 간 입법정책적 균형을 찾기 위한 신중한 설계가 필요하다.

이 논문은 다음과 같은 한계를 지닌다. 첫째, 분석에 사용된 자료가 서로 다른 두 시점의 횡단면 자료이기 때문에 누락변수로 인한 편의 가능성을 배제하기 어렵고, 이에 따라 분석 결과의 내적 타당성에는 일정한 한계가 존재한다. 시간에 따른 개인의 변화나 제도 변화의 효과를 인과적으로 해석하는 데에는 제약이 따른다. 악성민원에 대해 공무원이 어떻게 대응하는지, 그리고 이 과정에서 리더가 어떠한 역할을 수행하는지를 심층적으로 분석하는 사례연구가 후속될 필요가 있다. 또한, 분석에 사용된 자료와 변수들이 자기기입식 설문을 통해 동일 시점에 측정되었기 때문에 동일방법편의의 가능성에서 자유롭다고 보기는 어렵다. 비록 단일요인 검정을 통해 이러한 문제가 상대적으로 크지 않은 것으로 나타났으나, 향후에는 「공직생활실태조사」의 문항을 개선하여 악성민원을 유형별로 세분화하고, 경험 여부나 발생 빈도를 보다 정교하게 측정함으로써 이러한 편의 문제에 대응할 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 악성민원의 빈도나 심각성을 직접적으로 측정하기보다, 이에 따른 업무 부담이나 스트레스를 간접적으로 측정한 단일 문항에 의존하고 있다는 점에서 측정 및 분석 결과의 타당성에 대한 이견이 제기될 수 있다. 이러한 구성타당도(construct validity)의 한계는 악성민원의 영향이 실제보다 과도하게 추정되도록 하는 체계적 편의를 유발할 가능성을 배제하기 어렵다. 향후 연구에서는 삶의 질에 미치는 악성민원과 리더십 스타일의 영향을 보다 체계적으로 이해하기 위한 추가적인 노력이 요구되며, 앞서 언급한 문항 개선이 병행될 경우 보다 엄밀한 지식 축적이 가능할 것으로 판단된다.

참고문헌

- 고명철.(2023). 직무자원, 공공봉사동기, 조직몰입, 그리고 삶의 질 인식 간 구조적 영향관계 분석: 직무요구-자원 (JD-R) 모델의 동기부여 과정을 중심으로. 『한국행정논집』, 35(4): 809-836.
- 고명철·최상옥.(2012). 삶의 질(QoL) 연구의 행정학적 함의와 제언. 『한국행정학보』, 46(4): 103-126.
- 고미나.(2025). 공공부문 승진 공정성 인식이 이직의도에 미치는 영향: 삶의 질의 매개효과와 세대의 조절효과를 중심으로. 『한국사회와 행정연구』, 36(1): 95-120.
- 김국진·강지선.(2021). 리더십 유형이 공무원의 조직시민행동에 미치는 영향: 공직만족도의 조절효과를 중심으로. 『한국행정논집』, 33(3): 511-549.
- 김기형·우윤석.(2020a). 근로장려세제 담당자의 악성민원 처리현황 및 인식에 관한 연구-국세청 소속 특별지방행정기관을 중심으로. 『한국지방자치학회보』, 32(3): 161-186.
- _____. (2020b). 근로자녀장려세제의 확대에 따른 국세청의 특별민원 관리방안에 관한 연구. 『한국공공관리학보』, 34(3): 133-160.
- 김성엽·이지안·유정환·박성민.(2023). 서번트리더십과 조직공정성이 MZ 세대 공무원의 직무몰입 및 조직몰입에 미치는 영향: 공공봉사동기 매개효과와 세대 간 다중집단분석을 중심으로. 『한국조직학회보』, 20(3): 1-37.
- 김세진·허준영·최병윤·김황열·나지석.(2024). 「주요국 민원환경 현황조사 및 법제도 개선방안」, 한국행정연구원 연구용역보고서, pp. 1-190.
- 김인태.(2025). 악성민원 근절, 실효적인 민원공무원 보호 강화 방안. 『이슈와 논점』 제2336호, 국회입법조사처, 1-4.
- 김인태·최태현.(2022). 몰입격성을 넘어: 행정윤리의 기초로서 서(恕)의 이론적 검토. 『정부학연구』, 28(1): 155-190.
- 김정인.(2024). 기초지방자치단체 공무원의 악성민원 인식과 이직의도의 관계: 업무만족도의 조절효과를 중심으로. 『감사논집』, 42: 143-168.
- 김한솔·전소희.(2025). 시민무례행동과 일선 공무원의 직무소진: 조직 지원의 조절된 매개효과. 『한국행정학보』, 59(2): 173-205.
- 노한동.(2024). 「나라를 위해서 일한다는 거짓말: 한국 공직사회는 왜 그토록 무능해졌는가」. 서울: 사이드웨이.
- 문강분·김근주.(2019). 직장 내 괴롭힘의 쟁점과 과제: 공공부문 적용을 중심으로. 『노동리뷰』, 173: 63-75.
- 민경선.(2023). 악성민원 대응을 위한 민원심급제 및 민원부과금 도입에 관한 연구. 『법학연구』, 23(3): 169-199.

- 박경효.(1999). 공무원의 삶의 질: 의의, 실태 및 개선방향. 「한국행정학보」, 33(4): 1-18.
- 박성민·김선아.(2014). 시민의 삶의 질 선행 요인 규명에 관한 연구: 일반 가구와 저소득층 가구의 비교를 중심으로. 「한국행정연구」, 23(4): 173-210.
- 박순애·고길곤·김봉환·김순은·김영미·김준기·박성민·박희봉·은재호·이근면·이근주·이수영·이창길·정용덕·홍준형.(2019). 「대한민국 공무원 그들은 누구인가」. 경기: 문우사.
- 박흥식·정주원.(2012). 민원인 비윤리 행동과 직무만족이 민원서비스 근무자의 EVLN 반응에 미치는 영향. 「행정논총」, 50(2): 349-373.
- 서은혜·이효주·박성민.(2018). 대한민국 공무원의 동기유형과 조직시민행동, 삶의 질에 관한 연구: 자기결정성이론(Self-Determination Theory)을 중심으로. 「한국사회와 행정연구」, 29(1): 145-185.
- 선우숙·김진숙.(2024). 악성민원이 보건소 공무원의 자살생각에 미치는 영향: 직무소진의 매개효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 23(4): 355-386.
- 신용일.(2019). 악성민원에 대한 공무원 인식과 조직성과 사이에 직무소진의 매개효과: 경찰, 국세, 소방공무원을 대상으로. 「융합사회와 공공정책(구 공공정책과 국정관리)」, 13(1): 368-408.
- 양승은·강버들.(2023). 악성 민원에 의한 공공기관 직원들의 감정노동, 회복탄력성, 사회적 지지, 삶의 질의 구조적 관계. 「수산해양교육연구」, 35(1): 100-110.
- 왕은자·김희선·정희재·이진우.(2025). 민원공무원의 악성민원 대응 과정의 심리 경험 현상학 연구. 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 38(4): 423-460.
- 우하린·문국경.(2019). 개인-직무 및 개인-조직 적합성이 조직시민행동에 미치는 영향: 거래적·변혁적 리더십의 조절효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 18(4): 147-171.
- _____.(2022). 공무원의 조직공정성과 조직시민행동 간의 관계에서 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 조절효과 연구. 「한국공공관리학보」, 36(1): 217-241.
- 윤영석.(2022). 악성민원의 실태와 그에 대한 대응. 「경희법학」, 57(2): 113-146.
- 이규민.(2025). 악성 민원이 공무원의 직무소진에 미치는 영향: 정부의 민원 보호 체계에 대한 유용성 인식을 중심으로. 「한국공공관리학보」, 39(3): 151-173.
- 이대웅·홍상우.(2026). 악성민원 유형과 공직이탈. 「한국행정학보」, 60(1): 127-154.
- 이병현·김란.(2025). 악성민원이 공무원의 직무소진에 미치는 영향: 악성민원 유형과 안전시설 필요성 인식의 조절효과를 중심으로. 「한국사회와 행정연구」, 36(1): 149-176.
- 이원강·김태곤·구주영.(2024). 악성민원인의 행태와 악성민원 대응체계가 공무원 직무인식에 미치는 영향: 서울특별시 공무원을 중심으로. 「융합사회와 공공정책」, 18(2): 1-48.
- 이장범·장민주.(2024). 공공리더십과 조직효과성의 관계에 관한 연구: 메타분석(Meta-analysis)의 적용. 「행정논총」, 62(4): 191-231.

- 이효주·박성민.(2019). 대한민국 공무원의 동기, 직무, 제도적 요인이 직무만족과 삶의 질에 미치는 영향요인 연구: 친가족정책의 조절효과를 중심으로. 『현대사회와 행정』, 29(3): 59-106.
- 이효주·오수연·박성민.(2020). 기혼 여성근로자의 삶의 질에 관한 비교 연구: 여가 및 직장생활 수준의 매개효과 분석을 중심으로. 『한국행정논집』, 32(3): 571-609.
- 임준배.(2023). 지방자치단체 민원 처리 담당자 보호 실태와 개선과제. 『NARS 현장실태조사』, 국회입법조사처, 제10호, 1-86.
- 장세은·문국경.(2022a). 분배적 공정성과 목표명확성이 직무성파에 미치는 영향: 리더십 스타일의 조절효과를 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 21(2): 167-201.
- _____.(2022b). 성별다양성이 조직효과성에 미치는 영향: 리더십의 조절효과를 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 21(4): 177-213.
- 전대성.(2024). 악성민원이 지방공무원의 직무만족에 미치는 영향: 공공봉사동기와 리더십의 조절효과를 중심으로. 『감사논집』, 43: 265-290.
- 조경호·김미숙.(2000). 공무원과 민간기업종사자 간 삶의 질 만족도 비교 연구. 『한국행정학보』, 34(3): 27-45.
- 주혜린·박정인·황정윤.(2021). 공무원의 삶의 질의 영향요인에 관한 연구: 조직몰입의 매개효과를 중심으로. 『한국지방공기업학회보』, 17(2): 137-162.
- 최선미·김정숙.(2020). 공무원의 삶의 질의 영향요인에 관한 연구: 국가직 여부의 조절효과를 중심으로. 『사회과학논집』, 51(1): 183-213.
- 최진욱·노종호.(2017). 인사관련 요인과 직무관련 요인이 공무원의 삶의 질에 미치는 영향에 관한 연구. 『정부학연구』, 23(3): 93-124.
- 한국행정연구원.(2023). 「2022년 공직생활실태조사」. 서울: 한국행정연구원.
- _____.(2025). 「2024년 공직생활실태조사」. 서울: 한국행정연구원.
- 한수진·강소라.(2018). 공공기관 감정노동자의 표면행위와 감정소모-조직지원과 상사지원의 조절효과. 『경영과 정보연구』, 37(4): 109-123.
- 허성욱·김동신.(2022). 유연근무제와 삶의 질: 조직문화의 조절효과 검토. 『한국정책과학학회보』, 26(3): 1-22.
- 황은진.(2021). 서번트 리더십 연구 체계적 논문고찰. 『한국조직학회보』, 18(3): 173-202.
- Alcadipani, R., Lotta, G., & Cohen, N.(2024). Natural born violence? Understanding street-level bureaucrats' use of violence: Police officers and protests. *Public Administration Review*, 84(1): 100-114.
- Backhaus, L., & Vogel, R.(2022). Leadership in the public sector: A meta-analysis of styles, outcomes, contexts, and methods. *Public Administration Review*, 82(6): 986-1003.

- Bao, Y., Zhang, Z., & Yang, C.(2025). A meta-analytic review of transformational leadership research in public administration. *The American Review of Public Administration*, 55(2): 154-174.
- Bass, B. M.(1985). *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press.
- _____.(1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3): 19-31.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E.(2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Burns, J. M.(1978). *Leadership*. Harper Perennial Political Classics.
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M.(2018). Why leadership of public leadership research matters: and what to do about it. *Public management review*, 20(9): 1265-1286.
- Dubois, V.(2010). *The bureaucrat and the poor: Encounters in French welfare offices*. Ashgate Publishing Limited.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C.(2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The leadership quarterly*, 30(1): 111-132.
- Fischer, T., & Sitkin, S. B.(2023). Leadership styles: A comprehensive assessment and way forward. *Academy of Management Annals*, 17(1): 331-372.
- Guerrero, S., Lapalme, M. È., & Bentein, K.(2024). Employees’ reactions to a citizen incivility climate: A multilevel multisource study. *Review of Public Personnel Administration*, 44(4): 821-841.
- Greenleaf, R. K. 1977. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York, NY: Paulist Press.
- Group, T. W.(1998). The World Health Organization quality of life assessment (WHOQOL): development and general psychometric properties. *Social science & medicine*, 46(12): 1569-1585.
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M.(2014). Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of management*, 40(5): 1334-1364.
- Hobfoll, S. E.(1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3): 513.
- _____.(2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, 6(4): 307-324.
- Hobfoll, S. E., & Schumm, J. A.(2000). Conservation of resources theory: Application to public

- health promotion. In *Emerging theories in health promotion practice and research: Strategies for improving public health*. John Wiley & Sons. pp. 285-312.
- Hobfoll, S., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M.(2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1): 103-128.
- Horton, K. E., Jacobs, G., Bayerl, P. S., Gascó-Hernández, M., Rothengatter, M., Elliott, K., ... & Rus, C. L.(2025). In search of the silver-lining: Police officers' attributions and responses to stakeholder critique. *Public Administration Review*, 85(1): 93-106.
- Jacobsen, C. B., Andersen, L. B., Bøllingtoft, A., & Eriksen, T. L. M.(2022). Can leadership training improve organizational effectiveness? Evidence from a randomized field experiment on transformational and transactional leadership. *Public Administration Review*, 82(1): 117-131.
- Jeon, S. H.(2025). Citizens as co-producers of public service culture: How citizen incivility affects public employee motivations to stay and serve. *Public Integrity*, 27(3): 241-255.
- Lipsky, M.(2010). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public service*. Russell Sage Foundation.
- Lee, K. J., & Youm, J.(2024). Effect of Citizen Incivility on Self-Sacrifice of Public Service Motivation and Turnover Intention of Street-Level Bureaucrats: Mediating Effect of Emotional Exhaustion. *Public Performance & Management Review*, 47(6): 1376-1398.
- Lin, S. H., Scott, B. A., & Matta, F. K.(2019). The dark side of transformational leader behaviors for leaders themselves: A conservation of resources perspective. *Academy of Management Journal*, 62(5): 1556-1582.
- Maynard-Moody, S. W., & Musheno, M. C.(2022). *Cops, teachers, counselors: Stories from the front lines of public service*. University of Michigan Press.
- Mingus, M. S., & Horiuchi, C. M.(2012). On civility and resilient governance. *Public Administration Quarterly*, 36(1): 119-130.
- Moon, K. K., & Lim, J.(2026). Distributive Justice, Goal Clarity, and Turnover Intention: Do Leadership Styles Matter?. *Sage Open*, 16(1): 21582440261416729.
- Northouse, P. G.(2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Ospina, S. M.(2017). Collective leadership and context in public administration: Bridging public leadership research and leadership studies. *Public Administration Review*,

77(2): 275-287.

- Park, S. M., & Rainey, H. G.(2008). Leadership and public service motivation in US federal agencies. *International public management journal*, 11(1): 109-142.
- Porath, C., & Pearson, C.(2013). The price of incivility. *Harvard business review*, 91(1-2): 114-121.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P.(2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903.
- Rainey, H. G.(2014). *Understanding and managing public organizations*. John Wiley & Sons.
- Reinke, S. J.(2004). Service before self: Towards a theory of servant-leadership. *Global Virtue Ethics Review*, 5(3): 30-57.
- Simola, S., Barling, J., & Turner, N.(2012). Transformational leadership and leaders' mode of care reasoning. *Journal of business ethics*, 108(2): 229-237.
- Van Dierendonck, D.(2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4): 1228-1261.
- Van Wart, M.(2013). Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. *Public administration review*, 73(4): 553-565.
- Wright, B. E., & Pandey, S. K.(2010). Transformational leadership in the public sector: Does structure matter?. *Journal of public administration research and theory*, 20(1): 75-89.

Abstract and Key Words

Citizen Incivility, Leadership Style, and Quality of Life among Public Servants: A Comparative Analysis of 2022 and 2024

Kim, Intae

National Assembly Research Service

For several years, the protection of public servants has emerged as a critical issue in public personnel administration amid the rise in citizen incivility. However, despite the growing body of research on the negative implications of citizen incivility for organizational behavior, relatively little is known about its relationship with quality of life. To address this gap, this study examines the effect of citizen incivility on quality of life and the moderating role of leadership style as a contextual factor. To test the hypotheses, multiple regression analyses were conducted using data from the Korea Institute of Public Administration 2022 and 2024 surveys. The results show that citizen incivility consistently lowers public servants' perceptions of quality of life, while the moderating effects of leadership style vary across leadership types and survey years. In particular, the findings indicate that transactional, transformational, and servant leadership amplify the negative impact of citizen incivility on quality of life in 2024. Building on these findings, this article offers theoretical and policy implications for improving the effectiveness of protective measures for public servants in responding to citizen incivility.

[Key Words: street-level bureaucracy, quality of life, citizen incivility, transactional leadership, transformational leadership, servant leadership]