

공무원의 직무스트레스와 후생복지만족의 조절효과가 직무만족도에 미치는 영향: 가구 유형에 따른 가족친화근무제도 이용을 중심으로*

조창익**

정 득***

〈目 次〉

Ⅰ. 서론

Ⅱ. 이론적 배경 및 선행연구

Ⅲ. 연구방법

Ⅳ. 연구결과

Ⅴ. 결론 및 논의

〈요 약〉

본 연구는 공무원의 가구 유형에 따른 가족친화근무제도의 이용 형태를 중심으로 공무원의 직무스트레스가 직무만족도에 영향을 미치는 관계에서 후생복지만족의 조절효과를 실증적으로 분석하고 비교하기 위해 수행되었다. 연구자료는 한국행정연구원의 「2024 공무원실태조사」에 참여한 일반 공무원 5,999명의 응답 자료를 활용하였다. 분석 결과, 직무스트레스는 직무만족도에 부(-)의 영향을, 후생복지만족은 정(+)의 영향을 미쳤는데, 가족친화근무제도를 이용한 공무원에게서는 후생복지만족도가 높을수록 직무스트레스가 직무만족도에 미치는 부(-)의 영향이 완화되었다. 이와 같은 후생복지만족의 조절효과는 부부 2인 가구 공무원에게는 나타나지 않았고, 미혼 1인 가구로 유연근무를 이용한 공무원과 기혼이면서 자녀가 있는 3인 이상 가구로 유연근무와 육아휴직제도를 병행한 공무원에게서만 유의하게 나타났다. 따라서 공무원의 직무스트레스의 부정적 영향을 완화하고 직무만족도를 향상시키기 위해서는 후생복지 차원에서 공무원의 연령대별 가구 유형에 적합한 가족친화근무제도를 확대하고 지원할 뿐만 아니라 구성원들의 유연한 조직문화 조성이 필요함을 시사한다.

【주제어: 공무원, 가족친화근무제도, 직무만족도, 직무스트레스, 후생복지, 조절효과】

* 이 논문은 2025년도 한림대학교 교비연구비(HRF-202506-003)에 의하여 연구되었음.

** 제1저자, 한림대학교 글로벌융합대학 글로벌학부 교수(cjo@hallym.ac.kr)

*** 교신저자, 한림대학교 글로벌융합대학 글로벌학부 객원교수(deuk4201@hallym.ac.kr)

논문접수일(2025.10.20), 수정일(2025.12.3), 게재확정일(2025.12.13)

I. 서론

공직 수행 과정에서 공무원 개인이 느끼게 되는 업무의 성취감이나 일의 재미에 기반한 직무만족도는 최근 공직생활실태조사에서 전반적인 업무 만족, 열정적인 업무 수행, 업무 수행시 성취감으로 구성되는 모든 측정 항목에서 하락세를 보였다(김규빈, 2025). 뿐만 아니라, 직무만족도에 부정적인 영향을 미치는 핵심 요인으로 상급자의 모순된 지시와 민원 사무 대응 등이 주요 원인이 되어 나타나는 직무스트레스도 지속적인 악화를 보였으며, 일선 업무를 주로 수행하는 기초 지자체 공무원들에게서 직무스트레스의 정도가 상대적으로 가장 컸다(한국행정연구원, 2025). 그 외에도 직무만족도에 긍정적인 영향을 미치는 요인들인 개인과 조직의 가치 일치, 소속된 조직의 성공을 위한 노력 등을 평가하는 조직몰입, 시민의견 수렴, 윤리와 규범 준수 등으로 측정되는 공무원의 공직가치, 공공선 추구를 위한 희생 의지, 대국민 봉사의 가치인식 등을 측정하는 공공봉사동기도 모두 하락세를 보이는 등 동일하게 모두 감소 추세로 낮게 평가되어 공무원의 직무만족도가 좀처럼 개선되기 어려운 실정이다(김규빈, 2025; 김필·정윤진·임도빈, 2020; 박현신, 2024). 그리고 지난 팬데믹 기간 중 코로나 방역 관련 업무, 과중한 민원 처리 등의 직무스트레스로 현격하게 급등했던 공무원의 이직의도가 엔데믹 이후에도 완화되지 못하고 오히려 지난해 역대 최고치를 기록했다(한국행정연구원, 2025). 2017년도부터 확인된 중앙·광역·기초단체 공무원들의 이직의도가 7년 연속 빠르게 증가하여 50%를 넘어섰고, 특히 저연차 젊은 공무원들은 낮은 임금과 직무스트레스, 조직문화에 대한 불만 등으로 이직의도가 70%에 육박하는 실정이다(김은경, 2024).

이와 같이 공무원의 직무만족도가 매년 지속적으로 낮아지는 상황은 높은 이직의도와 이직률에 지대한 영향을 미치고 있으며, 경직된 조직문화와 업무 등으로 발생하는 직무스트레스의 심화는 개인의 정신질환 질병으로 나타나 개인 역량과 공무원 조직운영에 부정적인 영향을 미치고, 사회적으로 공공기관의 위상 하락과 공공서비스의 질적 저하를 초래한다(Kim & Fernandez, 2017). 특히 정신질환을 겪고 있는 공무원의 비율은 일반 노동자보다 11배 높게 나타나 인사조직 차원에서 정책적으로 조속히 해결해야 할 사안이다(허윤희, 2024). 따라서 이 문제의 해결을 위한 연구의 수행과 정책의 수립이 중요한 현안으로 떠올랐고, 공무원의 인사조직 관리와 이직의도의 선행 요인이 되는 직무만족도(Lambert, Hogan & Barton, 2001; 박현신, 2024)를 효율적으로 개선하는 방안을 고안하기 위한 다층적인 실증 분석 및 정책 연구가 진행되었다(고대유·맹철규, 2021; 모은정·강민지, 2023; 박현신, 2024; 서진우·강종수, 2022; 정동혁·장모세·문국경, 2021; 정윤진·김다니, 2022; 이태희·전민서·정득, 2024; 최병윤, 2023).

선행연구들에서 논의하여 보고한 결과와 설문조사의 내용대로 공무원의 직무만족도를 향상시키고 이직의도를 낮추기 위해 가장 큰 문제로 꼽히는 공무원의 보수에 대해 정부는 이미 2018년도부터 지속적으로 인상시키고 있지만, 지난 7년간 9급 초임이 19.7% 인상된 반면 8급은 9.7%로 절반 수준에 머무르며 직급별로 달랐고, 민간 대비 보수 수준이 80% 초반에 머물러 있어 공무원의 직무만족도를 향상시키기에는 근본적으로 역부족이었다(강지은, 2025). 그리고 공무원의 직무만족도 향상 요인을 주제로 수행된 선행연구들은 보수보상과 더불어 함께 개선되어야 할 최우선 과제가 후생복지임을 강조하였다(김정인, 2023; 서진우·강종수, 2022). 이에 정부는 공무원의 후생복지를 확대시키기 위한 정책으로 최근 인사혁신처(2024)에서 육아휴직 수당을 100% 지급하고, 육아휴직 전(全) 기간을 승진시 경력으로 인정하도록 하였다. 또한 인사혁신처는 공무원 후생복지사업 우수사례 공모전을 주관하여 지자체별로 공무원의 이탈을 막고 조직몰입도를 높이며, 직무스트레스를 경감시키고 직무만족도를 높이기 위한 후생복지 정책을 추진하도록 권장하였는데, 대표적으로 서울시 동작구가 ‘가족과 함께, 동료와 함께, 지역과 함께’를 주요 방향으로 하는 ‘함께가(家) 프로젝트’를 시행하여 최우수 기관으로 선정되었다(정준영, 2024). 이 가운데 가장 주목할 만한 사업은 가족친화적 근무환경을 조성하여 일과 가정생활을 병행할 수 있도록 육아돌봄 공무원의 주 1회 재택근무 의무화를 시행하고, 결혼과 출산 축하금을 지원하는 사업이었다. 뿐만 아니라, 저연차 공무원의 조직 정착을 위해 무주택공무원 주거 지원을 시행하였다. 우수기관으로 선정된 경산시와 안동시의 후생복지 사업에서도 공통적으로 공무원의 이탈 방지, 직무만족도 향상, 직무스트레스 감소를 주요 목표로 일·가정 양립을 지원하고 맞춤형 육아휴직과 유연근무를 확대하였다(김병진, 2024; 김성권, 2024).

공공기관 특성상 보수 개선이 제한적일 수밖에 없는 상황에서 정부와 지자체가 공무원의 사기 진작과 직무만족도를 개선하기 위해 발빠르게 다양한 후생복지사업을 추진하고 있는데, 이러한 정책이 공무원들의 직무스트레스를 완화하고 직무만족도를 향상시키는 조절효과가 나타나는지 실증적으로 검증된다면 후생복지정책은 더욱 탄력을 받게 될 것이다. 지금까지 선행연구들은 후생복지만족이 이직의도, 조직몰입, 혁신행동에 영향을 미치는 요인들을 조절하는 변수로 보고하였지만(강철희·이상철·정상원, 2009; 김응일, 2023; 서진우·강종수, 2022), 최근 정부와 지자체가 실행하고 있는 육아휴직이나 유연근무와 같은 가족친화근무제도 활용을 통해 후생복지만족이 직무만족도에 미치는 영향과 조절효과를 검증한 연구는 아직 수행되지 않았다. 그리고 공무원의 혼인여부와 자녀유무로 인해 가구 형태가 달라지면, 이에 대한 후생복지 차원의 가족친화근무제도에 대한 활용과 만족감도 다르게 마련이다. 따라서 공무원의 직무만족도가 지속적으로 하락하고 있는 사회적 이슈에 대해

후생복지제도가 일과 가정의 양립에 직면한 공무원들에게 직무스트레스의 감소와 직무만족의 향상을 도모하는 실효성 있는 정책으로 확대되고 정착할 수 있는지 가구 유형과 가족 친화근무제도의 이용 형태에 따른 실증적인 검증으로 공무원의 인사조직과 복지정책 측면에서 의미 있는 결과를 밝히고자 한다.

II. 이론적 배경 및 선행연구

1. 공무원의 직무만족도

직무만족은 조직의 효율성을 진단하기 위해 1940년대부터 활용된 조직구성원의 특성으로 자신의 직무에 대한 일반적 태도나 감정적인 상태(Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974), 특히 긍정적인 감정 상태를 의미하며(Locke, 1976), Rainey(2014)는 조직구성원이 직무에 대한 여러 측면에서 느끼는 긍정 혹은 부정적인 감정상태라고 정의하였다. 조직 구성원의 직무만족은 공무원의 조직성과와 이직률, 동기부여, 개인의 삶의 질에 지대한 영향을 미치는 주요 요인으로(김연희, 2023; Grotto, Hyland, Caputo & Semedo, 2017; Lambert et al., 2001; Taylor & Westover, 2011), 최근 우리나라 공무원의 높은 이직의도에 대해 연구한 결과들은 국외 연구들과 같이 직무만족이 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 선행요인임을 밝혀 그 중요성을 확인하였다(안지선·진종순, 2021; 이주경·박한준, 2021; Rainey, 2014). 따라서 직무만족에 영향을 미치는 요인을 실증적으로 규명하여 이직의도를 감소시키기 위한 연구들이 수행되었으며(김필 외, 2020; 박현신, 2024), 특히 이직의도가 상대적으로 높은 MZ세대를 중심으로 최근 연구가 활발히 진행되었다(권오영, 2023; 김태균·이엽남·홍아름, 2023; 모은정·강민지, 2023; 이태희 외, 2024).

사회의 다양한 조직에서 직무를 수행하는 구성원 가운데 공무원은 직무 특성상 민간 근로자들에 비해 직업 자체에 의미를 부여하는 경향이 크므로 직무만족에 영향을 주는 요인을 규명하고 직무만족을 통해 나타나는 조직성과와 개인의 행태를 유도해 내는 것은 인사조직 차원에서 매우 중요한 과제가 된다(김필 외, 2020; 권오영, 2023; 모은정·강민지, 2023; Buelens & Van den Broeck, 2007; Wright & Davis, 2003). 앞선 연구들에 따르면 직무만족의 선행요인은 개인특성, 직무특성, 업무 동기로 구분되며(Kalleberg, 1977; 김필 외, 2020), 개인특성으로는 성별, 연령, 교육수준, 재직연수 등이 있고, 직무특성으로는 업무환경, 보수, 직무의 명료성 등이 있다. 또한 조직몰입, 공직가치, 조직에 대한 자긍심 등이 조직특성

으로 연구되었다(이태희 외, 2024; Lambert et al., 2001; Wright & Davis, 2003). 이외에도 복리후생, 승진, 고용 안정 등도 직무만족에 영향을 주는 요인으로 보고된 바 있다(Locke, 1976). 이와 같이 직무만족에 영향을 미치는 요인들은 다양하지만 그 특성에 따라 내재적 만족과 외재적 만족으로 구분하여 연구가 수행되기도 하였다(태소희·오정록, 2023; Dawis & Lofquist, 1984). 직무만족의 내재적 특성은 구성원 개인의 성취감과 역량개발, 자아실현 등을 의미하며, 외재적 특성은 직무를 수행함으로써 주어지는 보상, 승진, 근무환경, 직무스트레스 등을 의미한다. 이와 같은 선행연구들을 종합하여 보면, 직무만족도에 상대적으로 가장 긍정적 영향을 미치는 조직 및 직무특성 요인이 조직몰입이었고, 다음으로 공직가치, 조직문화, 보수보상 등이 직무만족도에 정(+)의 영향을 미치는 주요 요인이었다.

따라서 종속변수인 공무원의 직무만족도에 영향을 미치는 독립변수의 고유한 특성을 실증적으로 정확하게 분석하기 위해서는 직무만족의 영향 요인으로 선행연구들이 보고한 개인특성, 직무특성, 조직특성을 통제할 필요가 있다. 본 연구에서 공무원의 인구사회학적인 통제 요인으로서는 성별, 연령, 학력수준, 재직기간, 혼인여부, 자녀유무를 설정하였고, 조직 및 직무특성으로 조직문화, 조직몰입, 공직가치, 보수보상을 함께 설계하였으며, 가족친화 근무제도 이용 형태를 반영하였다.

2. 공무원의 직무스트레스

직무스트레스는 직무 환경에서 비롯된 스트레스로서 업무 과잉과 열악한 근무조건, 역할 갈등과 같은 부정적인 요인에 대한 반응을 의미하며(이희태, 2014; 하미승·권용수, 2002; Beehr & Newman, 1978; Hellriegel & Slocum, 1986; Mosadeghrad, Ferlie & Rosenberg, 2011), 업무 환경과 조직구성원 간의 상호작용으로 업무수행에 필요한 사항과 불일치되는 개인 능력이나 육체적·심리적인 역기능의 경우를 의미한다(박정인, 2024; 최병윤, 2023; Kyriacous & Sutcliffe, 1978; French, Rogers & Cobb, 1980). 조직구성원의 직무스트레스를 설명하는 대표적인 이론으로는 거래이론, 상호작용 이론, 자원관리모델이 있다. 거래이론은 조직환경과 구성원을 거래 관계로 보며 개인의 행복이 위협받는 경우 직무스트레스가 발생한다고 보고 있다(Lazarus & Folkman, 1984). 상호작용 이론은 업무 환경이 자극의 원인이되어 구성원의 반응을 통해 직무스트레스가 발생한다고 보며(Caplan, 1987), 자원관리모델은 자원 관점에서 기존의 직무스트레스 이론을 통합한 것으로, 구성원 자신의 시간, 에너지 등과 같은 자원 손실이나 위협이 직무스트레스를 일으킨다고 보는 이론이다(최병윤, 2023).

이와 같은 직무스트레스는 조직의 효율성을 나타내는 변수인 조직성과, 직무만족, 이직 의도 등에 부정적인 영향을 미치는 주요 요인이 되므로(전병주, 2014; Jalagat, 2017), 직장

에서 의사결정 과정 전반에서 위험을 증가시켜 생산성을 감소시킬 뿐만 아니라 구성원의 개인 건강에도 위협적인 원인이 되어 수면 방해, 신체화 반응 등으로 원만한 일상생활을 영위하지 못하여 부정적인 직업의식을 갖게 만든다(최병윤, 2023). 따라서 직무스트레스는 구성원이 업무를 수행하는 과정에서 필연적으로 발생되고, 그 결과 개인만이 아니라 조직 전체에도 부정적인 영향을 미치게 된다(Wang, Zheng, Hu & Zheng, 2014). 실제로 우리나라 공무원의 업무 관련 질병 가운데 경직된 조직문화나 직장 내 괴롭힘, 민원 처리와 업무 때문에 겪는 스트레스로 인한 정신질환이 일반 노동자보다 11배 높게 나타났으며(허윤희, 2024), 이는 직무만족도를 저하시키고 이직의도를 높이는 주요 요인이 되고 있다(박정인, 2024). 따라서 공무원의 직무스트레스를 완화시켜 직무만족도를 향상시키는 요인을 실증적으로 밝히는 것은 인사조직 차원에서 중요한 연구가 된다.

선행연구들은 다른 직무에 비해 외부 환경과 조직 내부가 급변하는 심각한 상황을 수시로 접하게 되는 경찰, 소방관을 대상으로 직무스트레스의 구성요인과 구조적 차원, 매개 혹은 조절변수로서 조직효과성 관련 변수들에 미치는 영향 등에 대한 연구가 주로 수행되었고(신성원, 2010; 채진·우성천·고기봉, 2012; Pines & Keinan, 2005), 최근에는 코로나19 팬데믹을 기점으로 과도한 업무량과 악성민원 대처 등으로 인해 발생하는 일반 공무원의 직무스트레스가 직무만족도를 감소시키고 이직의도를 높이는 주요 원인 중 하나로 연구되었다(박정인, 2024; 이태희 외, 2024; 최병윤, 2023). 그러나 본 연구의 목적과 같이 공무원 직무만족도의 영향 요인으로 보고된 개인특성과 직무 및 조직특성을 모두 통제한 후 직무스트레스가 직무만족도에 미치는 고유한 독립적 영향을 분석하고, 후생복지만족이 그것을 완화시키는 조절효과를 나타내는지 실증적으로 고찰한 연구는 없었다. 따라서 본 연구의 첫 번째 연구가설은 공무원의 인구사회학적 요인들과 조직 및 직무특성 요인들을 통제한 후 직무스트레스가 직무만족도에 부(-)의 영향을 나타내는지 검증할 것이다.

가설 1. 공무원의 직무스트레스는 직무만족도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3. 공무원의 후생복지만족과 가족친화근무제도

공무원의 후생복지는 국가공무원법 제52조에서 정의한 바와 같이, 공무원의 사기 증진과 업무 충실, 삶의 질 향상을 돕기 위해 행정 능력과 근무 조건 및 환경을 개선하는 것으로(조경호, 2009), 정규보수 이외에 제공되는 부수적인 모든 편익을 말한다(권기태·김동원, 2016). 후생복지의 일반적인 유형은 건강보험, 공무원연금, 재해보상이 포함되는 ‘법정복지’, 정부나 개별 행정 기관의 재원으로 실시되는 사업을 포괄하는 ‘기관복지’, 상호부조에

의한 사업으로 경조사 지원이나 휴양시설 운영 등과 같은 ‘자주복지’로 구분된다(이정희·이재섭, 2010). 이와 같은 재원별 후생복지 서비스 외에도 다양한 형태의 후생복지체제가 구축되어 제공되는데, 가족친화적 인사정책, 일과 삶의 균형정책, 맞춤형 복지체계 등이 대표적이다(Ko & Hur, 2014).

공무원의 후생복지로 맞춤형 복지제도는 2005년 중앙부처와 2006년 지방자치단체에서 자율적으로 도입되었으며, 인사혁신처에서 공개한 것처럼 기본 항목과 자율 항목으로 구분되어 시행되었다(김응일, 2023). 그 가운데 자율 항목은 가정친화, 여가활용, 건강관리, 자기계발로 구성되어 있다. 그리고 공무원의 후생복지 가운데 가족친화정책은 조직구성원들의 직장가정생활의 균형으로 행복과 만족감을 갖는 삶을 영위하도록 제공되는 다양한 제도를 말하며(고재권, 2016; 노종호, 2021; 유효정, 2019; Feeney & Stritch, 2019), 일·가정 양립 지원 정책으로 표현되기도 한다. 특히 우리나라는 가족친화정책 본래의 취지보다 저출산과 고령화의 사회문제를 해결하기 위한 하나의 방안으로 육아에 대한 사회적 역할 분담과 지원을 추진하면서 시행되었다(김경례, 2011).

공무원의 후생복지에 대한 선행연구는 주로 후생복지로 인한 만족이 공무원의 사기, 공공봉사동기와 조직 내 행동, 공직 생산성에 긍정적인 영향을 미치며, 특히 직무만족과 같은 조직효과성을 증진시키는 요인으로 분석되었다(김종관·이윤경·송지용, 2008; 서은혜·이효주·박성민, 2018; 이태희 외, 2024; 조경호, 2009). 뿐만 아니라, 공무원의 후생복지는 조절효과를 나타내는 요인으로 보고되었는데, 절차적 공정성이 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향에 대해 후생복지가 그 관계를 강화시키는 조절변수였고(강철희·이상철·정상원, 2009), MZ세대 공무원의 이직의도를 후생복지가 완화시키는 조절효과를 나타냈으며(서진우·강종수, 2022), 공무원의 자율성과 혁신행동의 관계를 후생복지가 조절하여 더 긍정적인 영향을 미치는 효과를 보였다(김응일, 2023). 이상과 같은 후생복지의 이론과 선행연구의 결과들을 통해 공무원의 후생복지만족은 직무만족도에 긍정적인 영향을 미치며, 직무만족도의 영향 요인을 강화시키거나 완화시키는 조절효과를 나타낼 것으로 예측할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 앞에서 논의한 바와 같이 공무원의 이직의도에 선행 요인으로 보고된 직무만족도를 감소시키는 직무스트레스를 완화시키는 것이 공무원 개인과 조직 차원에서 중요한 이슈가 되며, 조절 요인으로서 후생복지만족이 실증적인 역할을 하는지에 대한 연구가 필요하다. 이와 관련된 연구가설은 다음과 같다.

가설 2. 공무원의 후생복지만족은 직무만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 공무원의 후생복지만족은 직무스트레스의 부정적 영향을 완화시킬 것이다.

그리고 가족친화정책은 자녀출산·양육·교육지원제도, 탄력근무제도, 가족친화 문화조성, 근로자 지원제도, 부양가족 지원제도의 다섯 가지 유형으로 분류되고 있으며, 이 가운데 가장 많이 활용되는 것은 육아휴직과 출산휴가, 직장보육지원을 포함하는 자녀출산·양육·교육지원제도와 시차출퇴근제, 근무시간 선택제 등으로 유연하게 근무할 수 있는 탄력근무제도이다(강현주, 2018; 노종호, 2021; 사용진, 2021). 이 제도들은 공무원이 가정과 조직에서 적절한 시간을 균형 있게 배분하게 함으로써 직장에서의 만족이 가정에서의 만족으로 직결되어 업무의 생산성을 향상시키고 공무원 개인의 행복과 삶의 질을 높이는 중요한 수단이 된다(김영조·이유진, 2012).

가족친화정책에 대한 선행연구는 주로 공무원의 태도와 행동, 성과, 삶의 질에 긍정적 영향을 미치는 변수로 분석되었는데, 종속변수인 직무만족, 조직몰입, 업무성적을 향상시키고(김태희·오민지, 2019; 노종호, 2021; 유연정, 2018; 이진숙·최원석, 2018; 황순옥·한상일, 2013), 이직의도를 감소시키는 요인으로 보고되었다(민경률·박성민, 2013; Cailler, 2018). 이들 선행연구에서는 특히 가족친화정책이 공무원의 조직몰입과 삶의 질에 미치는 효과의 크기가 해당 정책의 이용 형태 및 인구사회학적 요인(성별, 혼인상태 및 자녀유무 등)에 따라 차이가 있음을 주목하고 있다(노종호·한승주, 2014; 노종호, 2021). 그러므로 본 연구는 후생복지에 대한 다양한 연구들이 선행되었지만, 지금까지 후생복지만족이 공무원의 직무만족도에 부정적 영향을 미치는 직무스트레스를 완화시키는 조절변수로 검증되지 않았으며, 공무원의 후생복지 가운데 하나인 가족친화근무제도는 가구 유형에 따라 유연근무와 육아휴직을 활용하는 것이 다르므로, 가족친화근무제도 이용 여부와 형태에 따라 후생복지만족과 직무만족도에 미치는 영향도 다르게 나타나는지를 실증적으로 분석하기 위해 수행되었다. 따라서 선행연구와 차별성을 갖으며 후생복지정책 차원에서 가족친화근무제도의 실증적 효과와 의의를 검증할 주요 연구가설은 다음과 같다.

가설 4. 공무원의 후생복지만족이 직무스트레스의 부정적 영향을 완화시키는 것은 공무원의 가구 유형과 가족친화근무제도 이용 형태에 따라 다르게 나타날 것이다.

Ⅲ. 연구방법

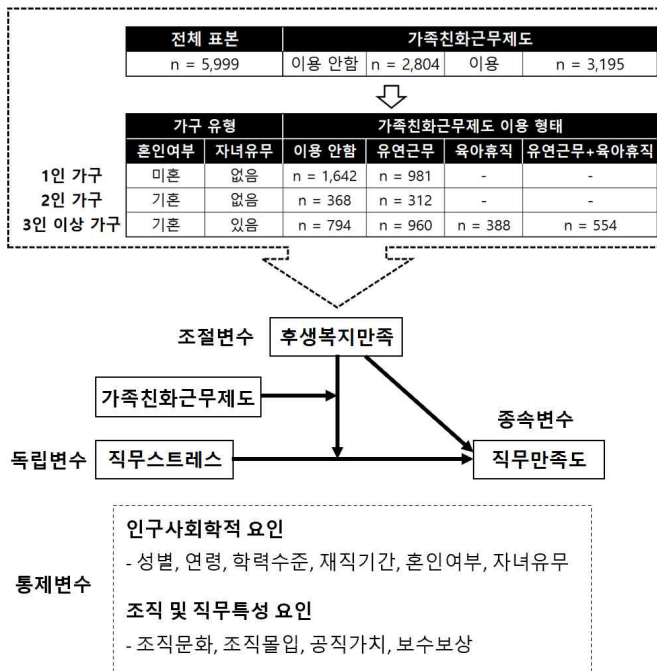
1. 연구모델 및 연구대상

본 연구의 목적을 수행하기 위한 연구모델은 <그림 1>과 같다. 공무원의 인구사회학적 요

인들인 성별, 연령, 학력수준, 재직기간, 혼인여부, 자녀유무와 조직 및 직무특성 요인들인 조직문화, 조직몰입, 공직가치, 보수보상을 통제변수로 설정하고, 독립변수인 직무스트레스가 종속변수인 직무만족도에 미치는 영향을 후생복지만족이 조절하는 효과가 존재하는지 위계적 다중회귀모형으로 실증 분석하였다.

이와 같은 연구모델에 적용할 연구대상은 한국행정연구원에서 실시한 「2024년 공직생활실태조사」에 참여하여 응답한 6,060명으로, 각 중앙행정기관, 광역자치단체, 기초자치단체에 배분된 표본 과/팀 수만큼을 확률추출법에 의해 추출하는 다단계확률비례(계통)추출법을 활용한 이후 일반직 공무원으로 구성된 명단에서 각 층별 과/팀별로 할당된 표본 크기만큼 무작위로 추출되었다. 설문은 E-mail 웹조사를 활용하여 수행되었으며, 본 연구에 활용된 응답자는 배우자 없고 자녀가 있는 공무원 61명을 제외한 일반 공무원 5,999명이었다. 특히 본 연구에서는 공무원의 혼인여부와 자녀유무를 구분하여 미혼 1인 가구, 부부 2인 가구, 부부와 자녀가 있는 3인 이상 가구에 대해 연구모델의 결과를 도출하였으며, 가족친화근무제도 이용 형태에 따라 직무스트레스에 대한 후생복지만족의 조절효과가 다르게 나타나는지 비교 분석하였다.

〈그림 1〉 연구모델



2. 연구변수의 조작적 정의

본 연구를 수행하는 과정에서 공무원의 주요 연구변수들을 측정하기 위해 설계한 도구는 <표 1>과 같다. 독립변수인 직무스트레스 4문항과 종속변수인 직무만족도 3문항, 그리고 조절변수인 후생복지만족은 2문항을 활용하였으며 각 문항마다 리커트 5점 척도(1점: 매우 그렇지 않다, 2점: 그렇지 않다, 3점: 보통이다, 4점: 그렇다, 5점: 매우 그렇다)로 평가하였다. 특히 직무만족도는 단순종합평가의 형태인 3문항으로 설계되었으며(Robbins & Judge, 2021), 업무 수행의 성취감, 열정적 업무 수행, 업무에 대한 전반적 만족을 평가하였다. 그리고 주요 연구변수를 구성하는 측정변수들이 동일한 개념에 대해 일관적인 내용을 측정하는 신뢰성을 확보하기 위해 신뢰도 분석을 수행한 결과, Cronbach's α 는 직무스트레스가 0.864, 후생복지만족이 0.868, 직무만족도가 0.849로 높은 수준이었다. 통제변수는 선행연구 고찰에서 검토한 것처럼 공무원의 인구사회학적 요인과 조직 및 직무특성 요인을 설정하였다. 인구사회학적 요인으로 성별은 남성과 여성, 연령은 20대, 30대, 40대, 50대 이상, 학력수준은 초대졸 이하, 대학교졸, 대학원졸, 재직기간은 5년 이하, 6-10년, 11-20년, 21년 이상, 혼인여부는 미혼과 기혼, 자녀유무는 없음과 있음으로 측정하였다. 공무원의 조직 및 직무특성 요인은 조직문화, 조직몰입, 공직가치, 보수보상 모두 <표 1>과 같이 4문항으로 각각 평가하여 활용하였으며, Cronbach's α 가 모두 0.8 이상으로 높게 나타났다. 그리고 가족친화근무제도는 유연근무제도와 육아휴직제도에 대한 이용 여부를 측정하였다.

<표 1> 연구변수에 대한 측정도구의 설문 문항

구분			측정도구(설문 문항)	Cronbach's α
독립 변수	직무 스트레스	JST1	나의 담당 업무에 대한 우선순위가 불분명하다	.864
		JST2	나의 담당 업무에 대한 수행방법이 불분명하다	
		JST3	나의 담당 업무에 대한 책임범위가 불분명하다	
		JST4	나의 담당 업무 및 책임은 너무 과중하다	
종속 변수	직무만족	JSF1	나는 업무를 수행하면서 성취감을 느낀다	.849
		JSF2	나는 열정적으로 업무를 수행한다	
		JSF3	나는 내가 하고 있는 업무에 전반적으로 만족한다	
조절 변수	후생복지 만족	WST1	맞춤형 복지제도 혜택은 실제 필요한 항목들로 구성되어 있다	.868
		WST2	공무원 후생복지제도는 전반적으로 만족할 만한 수준이다	
통제 변수	인구 사회학적 요인	성별	남성, 여성	-
		연령	20대, 30대, 40대, 50대 이상	
		학력수준	초대졸 이하, 대학교 졸업, 대학원 졸업	
		재직기간	5년 이하, 6-10년, 11-20년, 21년 이상	

		혼인여부	미혼, 기혼	
		자녀유무	없음, 있음	
조직 및 직무 특성 요인	조직 문화	OCL1	우리 기관은 문서화/책임/통제/정보관리를 중시한다	.820
		OCL2	우리 기관은 계획수립/목표설정/목표달성을 강조한다	
		OCL3	우리 기관은 경쟁력/성과/실적을 중시한다	
		OCL4	우리 기관은 안정성/일관성/규칙준수를 강조한다	
	조직 몰입	OCM1	우리 조직이 추구하는 가치는 나의 가치와 일치한다	.867
		OCM2	나는 우리 조직에 대해 소속감을 강하게 느낀다	
		OCM3	나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 있다	
		OCM4	나는 조직의 성공을 위해 열심히 노력할 용의가 있다	
	공직 가치	POV1	나는 사회적 약자의 권리를 고려하고 보호하려고 노력한다	.853
		POV2	나는 민원인이나 동료들의 의견을 항상 존중한다	
		POV3	나는 어떠한 경우여라도 공무원 윤리와 규범을 준수한다	
		POV4	나는 항상 업무수행 원칙에 따라 업무를 수행한다	
	보수 보상	RCP1	나는 담당업무의 난이도를 감안할 때 공정한 보상을 받고 있다	.950
		RCP2	나는 담당업무의 책임성 정도를 고려할 때 공정한 보상을 받고 있다	
		RCP3	내가 받는 보수는 내 업무성과에 비추어 적정하다	
		RCP4	내가 받는 보수는 유사 업무를 수행하는 민간기업체 직원과 비교할 때 적절한 수준이다	
가족친화근무제도			가족친화근무제도(유연근무, 육아휴직) 이용 여부	-

3. 분석방법

본 연구는 공무원의 직무스트레스가 직무만족도에 미치는 영향을 후생복지만족이 조절하는 효과가 나타나는지 공무원의 가정 유형과 가족친화근무제도 이용 형태를 중심으로 실증적인 검증을 하는데 목적이 있으며, 이를 위해 사회통계패키지 프로그램인 SPSS 26.0과 Amos 18.0을 활용하여 다음과 같은 분석 방법을 적용하였다.

첫째, 공무원의 인구사회학적 특성을 살펴보기 위해 빈도분석을 활용하였고, 주요 연구 변수들을 요약하기 위해 기술통계 분석을 이용하였다. 또한 인구사회학적 특성에 따른 가족친화근무제도 이용 비율의 차이는 카이제곱 독립성 검정을 수행하였다.

둘째, 공무원의 가구 유형별 가족친화근무제도 이용 형태에 따른 연령대 분포의 증가 또는 감소하는 선형적 관계가 있는지를 검증하기 위해 카이제곱 선형 대 선형 검증을 이용하였다.

셋째, 주요 연구변수들에 대한 요인모형의 적합도와 이를 구성하는 측정변수들의 타당성을 검증하기 위해 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 수행하였다. 요인모형의 적합도는 절대적합지수인 카이제곱 통계량과 GFI, RMSEA, SRMR을 활용하였고, 증분적합지수는 CFI, NFI, TLI를 적용하였다. 그리고 요인모형에 대한 측정변수의 집중타당성은 요인적재량과 평균분산추출(AVE), 개념 신뢰도로 분석하였고, 잠재변수인 연구변수의 판별타당성은 상관계수와 AVE값을 비교하여 검토하였다.

넷째, 연구모델과 같이 공무원의 직무만족도에 영향을 미치는 직무스트레스와 후생복지만족의 조절효과 검증은 위계적 다중회귀모형을 이용하였다. 이를 위해 독립변수만 설계된 모형, 독립변수와 통제변수로 설계된 모형, 독립변수와 통제변수 그리고 직무스트레스에 대한 후생복지만족의 조절효과를 검증하기 위해 상호작용항인 조절변수를 함께 설계한 위계적 모형으로 분석하였고, F 통계량의 변화로 유의성을 판단하였다.

IV. 연구결과

1. 일반적인 특성과 가족친화근무제도 이용 현황

〈표 2〉는 본 연구를 수행하기 위해 설문 조사에 참여한 공무원의 인구사회학적인 일반적 특성과 가족친화근무제도의 이용 현황을 분석한 결과이다.

응답자는 전체 5,999명으로 성별로는 남성이 3,052명(50.9%), 여성이 2,947명(49.1%)이었다. 연령별로는 20대가 662명(11.0%), 30대가 2,530명(42.2%), 40대가 1,814명(30.2%), 50대 이상이 993명(16.6%)이었으며, 학력수준은 초대졸 이하가 589명(9.8%), 대학교 졸업이 4,769명(79.5%), 대학원 졸업이 641명(10.7%)으로 나타났다. 연구참여자의 공무원 재직기간은 5년 이하가 1,785명(29.8%), 6-10년이 1,572명(26.2%), 11-20년이 1,599명(26.7%), 21년 이상이 1,043명(17.4%)이었고, 혼인여부는 미혼 2,623명(43.7%), 기혼 3,376명(56.3%)이었으며, 자녀유무는 ‘없다’가 3,303명(55.1%), ‘있다’가 2,696명(44.9%)으로 나타났다.

응답자의 가족친화근무제도 이용 현황은 ‘있다’로 응답한 공무원이 3,195명(53.3%)으로 절반 수준을 넘었다. 일반적 특성에 따른 가족친화근무제도 이용률 현황에 대해 살펴보면, 성별로 여성이 53.6%로 남성 52.9%보다 높았으며, 연령별로는 40대가 65.5%로 가장 높았고, 다음으로 50대 이상이 63.1%, 30대가 46.5% 순이었으며, 20대가 30.5%로 가장 낮았다. 학력수준으로는 대학원 졸업이 73.0%로 가장 높았고 대학교 졸업이 52.4%, 초대졸 이하가

38.4%로 나타났다. 재직기간은 11-20년이 69.7%로 가장 높았으며, 21년 이상이 64.1%, 6-10년이 51.5% 순이었으며, 5년 이하가 33.7%로 가장 낮았다. 혼인여부는 미혼 공무원이 37.4%로 기혼 공무원의 가족친화근무제도 이용률 65.6%보다 상대적으로 낮았고, 자녀가 ‘있다’고 응답한 공무원이 70.5%로 ‘없다’고 응답한 공무원의 39.1%보다 높았다.

〈표 2〉 연구응답자의 인구사회학적 특성과 가족친화근무제도 이용 현황

구분		전체 (N=5,999)	가족친화근무제도 이용		p-value ¹⁾
			없다(n=2,804)	있다(n=3,195)	
성별	남성	3,052(50.9%)	1,437(47.1%)	1,615(52.9%)	<.001
	여성	2,947(49.1%)	1,367(46.4%)	1,580(53.6%)	
연령	20대	662(11.0%)	460(69.5%)	202(30.5%)	<.001
	30대	2,530(42.2%)	1,353(53.5%)	1,177(46.5%)	
	40대	1,814(30.2%)	625(34.5%)	1,189(65.5%)	
	50대 이상	993(16.6%)	366(36.9%)	627(63.1%)	
학력 수준	초대졸 이하	589(9.8%)	363(61.6%)	226(38.4%)	<.001
	대학교졸	4,769(79.5%)	2,268(47.6%)	2,501(52.4%)	
	대학원졸	641(10.7%)	173(27.0%)	468(73.0%)	
재직 기간	5년 이하	1,785(29.8%)	1,183(66.3%)	602(33.7%)	<.001
	6-10년	1,572(26.2%)	762(48.5%)	810(51.5%)	
	11-20년	1,599(26.7%)	485(30.3%)	1,114(69.7%)	
	21년 이상	1,043(17.4%)	374(35.9%)	669(64.1%)	
혼인여부	미혼	2,623(43.7%)	1,642(62.6%)	981(37.4%)	<.001
	기혼	3,376(56.3%)	1,162(34.4%)	2,214(65.6%)	
자녀유무	없다	3,303(55.1%)	2,010(60.9%)	1,293(39.1%)	<.001
	있다	2,696(44.9%)	794(29.5%)	1,902(70.5%)	
합계		5,999(100%)	2,804(46.7%)	3,195(53.3%)	

주 1) 인구사회학적 특성에 따른 가족친화근무제도 이용률의 비율 차이 검정은 카이제곱 독립성 검정을 수행하였음

2. 공무원의 가구 유형별 가족친화근무제도 이용 형태와 연령대의 분포

〈표 3〉은 공무원의 가구 유형별 가족친화근무제도의 이용 형태에 따라 연령대의 분포가 증가 또는 감소하는 선형적 관계를 나타내는 지 검증한 분석 결과이다. 연구응답자 전체에서 미혼 1인 가구는 43.7%, 부부 2인 가구는 11.3%, 자녀가 있는 부부로 3인 이상 가구는 45.0%를 나타냈다. 특히 20대 공무원은 미혼이 약 96%로 높았고, 30대는 1인 가구가 60.7%, 2인 가구가 19.2%, 3인 이상 가구는 20.1%를 나타냈다. 40대 공무원은 1인 가구 비중이

19.7%, 2인 가구 6.8%, 3인 이상 가구가 73.4%를 보였고, 50대 이상 공무원은 1인 가구가 9.6%, 2인 가구가 4.4%, 3인 이상 가구가 86%를 나타냈다.

미혼 1인 가구 가운데 가족친화근무제도를 이용하지 않은 비중은 62.6%였고, 유연근무제도를 이용한 비중은 37.4%였다. 미혼 1인 가구 연령대별로 유연근무제도를 이용한 비중은 20대가 약 30%, 30대가 약 37%, 40대가 약 46%, 50대 이상이 약 63%로 나타나 연령이 증가할수록 유연근무제도를 이용하는 비중이 증가하였다. 부부 2인 가구에서 가족친화근무제도를 이용한 비중은 45.9%였으며, 연령대로 살펴보면 20대가 약 39%, 30대가 약 44%, 40대가 약 49%, 50대가 약 64%를 보였으며, 연령이 증가할수록 유연근무제도를 이용하는 비중이 유의하게 증가하였다.

부부와 자녀로 구성된 3인 이상 가구에서 가족친화근무제도를 이용한 공무원은 70.5%로 높았으며, 연령대에 따른 가족친화근무제도 유형별로 살펴보면, 유연근무를 이용한 공무원은 20대에서 1가구였고 30대가 20.6%, 40대가 29.3%, 50대 이상이 54.3%로 유의한 증가를 보였다. 육아휴직을 이용한 공무원은 20대는 없으며, 30대가 26.3%, 40대가 17.6%, 50대 이상이 2.3%로 감소하였고, 유연근무와 육아휴직을 함께 이용한 공무원은 30대부터 31.2%, 40대가 25.5%, 50대 이상이 6.4%로 유의한 감소를 나타냈다.

〈표 3〉 공무원의 가구 유형별 가족친화근무제도 이용 형태와 연령대의 분포

혼인 여부	자녀 유무	가족친화근무제도	N=5,999	연령대			
				20대 (n=662)	30대 (n=2,530)	40대 (n=1,814)	50대 이상 (n=993)
미혼 (미혼 1인 가구) ¹⁾	없음	이용안함	1,642(62.6%)	444(69.9%)	969(63.1%)	194(54.2%)	35(36.8%)
		유연근무	981(37.4%)	191(30.1%)	566(36.9%)	164(45.8%)	60(63.2%)
		소계	2,623(43.7%)	635(95.9%)	1,535(60.7%)	358(19.7%)	95(9.6%)
기혼 (부부 2인 가구) ¹⁾	없음	이용안함	368(54.1%)	16(61.5%)	273(56.2%)	63(50.8%)	16(36.4%)
		유연근무	312(45.9%)	10(38.5%)	213(43.8%)	61(49.2%)	28(63.6%)
		소계	680(11.3%)	26(3.9%)	486(19.2%)	124(6.8%)	44(4.4%)
기혼 부부 + 자녀 (3인 이상 가구) ¹⁾	있음	이용안함	794(29.5%)	0	111(21.8%)	368(27.6%)	315(36.9%)
		유연근무	960(35.6%)	1	105(20.6%)	390(29.3%)	464(54.3%)
		육아휴직	388(14.4%)	0	134(26.3%)	234(17.6%)	20(2.3%)
		유연근무+육아휴직	554(20.5%)	0	159(31.2%)	340(25.5%)	55(6.4%)
		소계	2,696(45.0%)	1(0.2%)	509(20.1%)	1,332(73.4%)	854(86.0%)

주 1) 공무원의 가구 유형별 가족친화근무제도 이용 형태와 연령대의 비율 추세 검정은 카이제곱 선형 대 선형으로 분석하였으며 모두 $p<.001$ 로 유의미하였음

3. 연구변수에 대한 요인모형의 적합도와 측정변수의 타당도

1) 확인적 요인분석에 따른 연구변수의 적합도 검증

본 연구를 수행하기 위해 설계한 <표 1>의 연구변수에서 각 요인모형의 적합도와 요인모형을 구성하는 측정변수들의 타당성을 검증하기 위해 확인적 요인분석을 수행하였으며, <표 4>는 연구변수의 요인모형이 표본 데이터와 부합하는 정도를 나타내는 적합도지수를 검증한 결과이다. 적합도지수 가운데 절대적합지수는 불일치도를 나타내는 표준화된 카이제곱 통계량과 이를 보완한 GFI, RMSEA, SRMR을 함께 고려하여 판단하였고, 증분적합지수는 CFI, NFI, TLI로 요인모형이 영모형(Null Model)보다 얼마나 향상되었는지를 함께 분석하였다. 카이제곱 통계량은 21.013으로 요인모형이 부적합하다고 판단하는 3보다 크지만 이 통계량이 표본 크기에 영향을 받으므로 다른 절대적합지수로 보완하여 판단하였다. 따라서 표본 데이터가 모형에 의해 설명되는 적합도 GFI가 0.928로 양호한 수준이었으며, 카이제곱처럼 표본 크기에 영향을 많이 받지 않는 RMSEA는 0.058로 양호하였고, 요인모형이 표본 데이터와의 차이인 오차들을 제외한 값의 평균에 대한 제공근으로 표준화한 SRMR은 0.047로 좋은 적합도를 나타냈다. 증분적합지수의 기본이 되는 NFI는 0.945로 요인모형이 양호하였으며, NFI의 단점을 보완한 CFI는 0.948이었고, CFI와 비슷한 개념의 지수인 TLI는 0.938로 요인모형이 적합함을 확인하였다.

<표 4> 연구변수에 대한 요인모형의 적합도 검증

적합도 지수	χ^2/df	GFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA	SRMR
확인적 요인분석	21.013***	.928	.948	.945	.938	.058	.047

*** $p < .001$

2) 확인적 요인분석에 따른 측정변수의 집중타당도 검증

<표 5>는 연구변수에 대한 각 요인모형을 구성하는 측정변수들의 일치성을 분석하기 위해 확인적 요인분석을 수행한 결과로 요인부하량과 평균분산추출(AVE), 개념신뢰도를 나타낸 것이다. 측정변수의 표준화된 요인적재량이 0.5~0.7 이하로 분석된 항목은 JST4(0.562), OCL1(0.666), OCL4(0.623), OCM3(0.679)였으며 다른 모든 측정변수들은 0.7을 상회하여 집중타당성을 확보하였다. 그리고 AVE값이 0.5 이상이거나 개념신뢰도가 0.7 이상이면 집중타당성이 있다고 판단하는데, 본 연구의 요인모형은 모두 기준값을 상회하여 측정변수들은 모두 타당성이 있음을 검증하였다.

〈표 5〉 연구변수에 대한 요인모형을 구성하는 측정변수의 집중타당성 검증

연구변수와 측정변수		비표준화계수	요인부하량	AVE	개념신뢰도
직무스트레스	JST1	1	.887***	.683	.893
	JST2	.978	.860***		
	JST3	.985	.835***		
	JST4	.633	.562***		
직무만족	JSF1	1	.872***	.710	.880
	JSF2	.817	.773***		
	JSF3	.879	.786***		
후생복지만족	WST1	1	.867***	.774	.873
	WST2	1.079	.889***		
조직문화	OCL1	1	.666***	.634	.872
	OCL2	1.241	.836***		
	OCL3	1.192	.779***		
	OCL4	.955	.623***		
조직몰입	OCM1	1	.823***	.647	.879
	OCM2	1.088	.856***		
	OCM3	.911	.679***		
	OCM4	.976	.794***		
공직가치	POV1	1	.793***	.726	.914
	POV2	.973	.784***		
	POV3	1.014	.756***		
	POV4	.918	.747***		
보수보상	RCP1	1	.959***	.836	.953
	RCP2	1.007	.949***		
	RCP3	.937	.879***		
	RCP4	.882	.839***		

*** p<.001

3) 확인적 요인분석에 따른 연구변수의 판별타당도 검증

〈표 6〉은 연구변수에 대한 요인모형이 서로 독립된 개념으로 구성되었는지를 판별하기 위해 상관계수와 AVE를 요약한 결과이다. 요인모형 가운데 상대적으로 상관계수가 가장 큰 것은 직무만족과 조직몰입의 +0.799였으며, 각각의 AVE는 0.710과 0.647이었다. 따라서 상관계수의 제공인 0.638은 두 요인모형의 AVE보다 작으므로 판별타당성이 있다고 판단되며, 그 외의 모든 연구변수들도 서로 다른 구성개념을 나타내는 판별타당성을 확보하였다.

〈표 6〉 연구변수에 대한 판별타당성 검증: 상관계수와 AVE

연구변수	직무스트레스	직무만족	후생복지만족	조직문화	조직몰입	공직가치	보수보상
직무스트레스	(.683)						
직무만족	-.416***	(.710)					
후생복지만족	-.217***	+.323***	(.774)				
조직문화	-.230***	+.402***	+.298***	(.634)			
조직몰입	-.369***	+.799***	+.315***	+.375***	(.647)		
공직가치	-.220***	+.567***	+.228***	+.473***	+.548***	(.726)	
보수보상	-.266***	+.340***	+.433***	+.186***	+.380***	+.124***	(.836)
평균	2.775	3.342	2.986	3.516	3.064	3.721	2.346
표준편차	± .749	± .769	± .890	± .629	± .780	± .593	± .888

(): AVE, *** $p < .001$

4. 공무원의 직무스트레스와 후생복지만족의 조절효과가 직무만족도에 미치는 영향

1) 위계적 회귀모델에 의한 조절효과 검증

〈표 7〉은 본 연구의 목적인 직무만족도에 영향을 미치는 직무스트레스를 후생복지만족이 조절하는지 그리고 이와 같은 조절효과는 가족친화제도 이용 여부에 따라 다른지를 검증하기 위해 전체 응답자 5,999명을 대상으로 위계적 다중회귀분석을 수행한 결과이다.

모델 1(독립-종속)은 독립변수인 직무스트레스와 후생복지만족이 직무만족도에 미치는 영향을 분석한 결과이며, 두 독립변수의 비표준화계수가 각각 -0.342와 +0.181로 유의하였고 모델의 설명력은 18.2%였다. 모델 2(독립-통제-종속)는 모델 1에서 인구사회학적 요인들과 조직 및 직무 요인들을 통제하여 직무스트레스와 후생복지만족이 직무만족도에 미치는 영향을 분석하였으며, 각각의 비표준화계수가 -0.137, +0.023으로 유의한 결과를 보였다. 인구사회학적 요인들 가운데 학력수준, 자녀유무 변수가 유의하였으며, 직무 및 조직 요인들은 모두 정(+)의 영향으로 유의미한 결과를 보였고, 모델의 설명력은 54.7%로 모델 1보다 F 통계량이 유의미하게 큰 차이가 있었다. 즉, 공무원의 인구사회학적 요인들과 조직 및 직무특성 요인들을 통제하는 경우, 직무스트레스가 증가하면 직무만족도는 감소하며, 후생복지만족이 증가하면 직무만족도는 증가하는 영향을 나타냈다. 이 결과를 통해 연구모델에 대한 가설 1과 가설 2가 채택되었다.

모델 3(독립-통제-조절-종속)은 모델 2에서 직무스트레스와 후생복지만족의 상호작용항을 조절변수로 추가하여 분석한 결과이며, 직무스트레스의 비표준화계수는 -0.172, 후생복지만족은 -0.011이었고, 두 변수의 상호작용항은 +0.022로 모두 유의하였으며, 두 모델

간 F 통계량의 차이도 4.18로 유의하였다. 그리고 모델 4(독립-통제-조절-종속)는 모델 2로부터 직무스트레스와 후생복지만족의 조절효과가 가족친화근무제도 이용 여부에 따라 다른지 검증하기 위해 세 변수의 상호작용항을 설계하여 분석한 결과이며, 비표준화계수는 독립변수인 직무스트레스가 -0.130, 후생복지만족이 +0.032, 가족친화근무제도는 +0.090 이었고, 조절변수인 세 변수의 상호작용항은 -0.003으로 모두 유의미한 영향을 나타냈다. 또한 모델 2와 F 통계량의 차이(ΔF : 11.91)가 유의하였다. 따라서 공무원의 직무스트레스가 직무만족도에 미치는 부(-)의 영향을 후생복지만족의 정(+)의 영향이 조절하는 효과가 있었으며, 가족친화근무제도 이용 여부에 따라 다르게 나타남을 위계적 회귀모델로 검증하였고, 가설 3이 채택되었다.

〈표 7〉 직무스트레스에 대한 후생복지만족의 조절효과와 가족친화근무제도: 위계적 회귀모델

종속변수: 직무만족도 (N=5,999)		Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
		β	p-value	β	p-value	β	p-value	β	p-value
(상수)		3.748	<.001	.698	<.001	.792	<.001	.679	<.001
직무스트레스		-.342	<.001	-.137	<.001	-.172	<.001	-.130	<.001
후생복지만족		.181	<.001	.023	.005	-.011	.031	.032	.002
직무스트레스×후생복지만족		-	-	-	-	.022	.041	-	-
직무스트레스×후생복지만족 ×가족친화근무제도		-	-	-	-	-	-	-.003	.009
인구 사회학적 요인	성별 ¹⁾	-	-	.011	.430	.010	.440	.004	.753
	연령	-	-	-.011	.403	-.010	.423	-.008	.541
	학력수준	-	-	.045	.002	.045	.002	.035	.015
	재직기간	-	-	.001	.965	.001	.927	-.002	.832
	혼인여부 ¹⁾	-	-	-.039	.091	-.040	.088	-.042	.075
	자녀유무 ¹⁾	-	-	.009	<.001	.009	<.001	.007	.004
조직 및 직무 요인	조직문화	-	-	.074	<.001	.074	<.001	.071	<.001
	조직몰입	-	-	.521	<.001	.521	<.001	.522	<.001
	공직가치	-	-	.223	<.001	.224	<.001	.221	<.001
	보수보상	-	-	.041	<.001	.041	<.001	.040	<.001
	가족친화제도 ¹⁾	-	-	-	-	-	-	.090	.014
Adjusted R^2		18.2%		54.7% (ΔF : 515.17)		54.8% (ΔF : 4.18)		54.9% (ΔF : 11.91)	

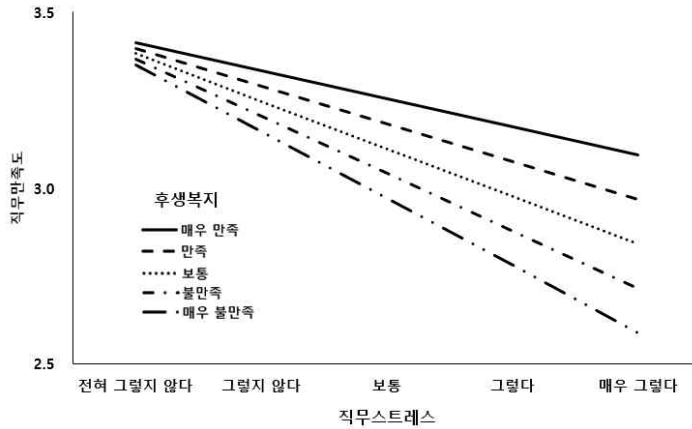
주 1) 성별: 남성(0), 여성(1), 혼인여부: 미혼(0), 기혼(1), 자녀유무: 없음(0), 있음(1), 가족친화제도: 이용안함(0), 이용(1)

2) 공무원의 가구 유형과 가족친화근무제도 이용 형태에 따른 직무스트레스와 후생복지만족의 조절효과

〈표 8〉부터 〈표 10〉은 〈표 6〉의 모델 4에 대해 직무스트레스에 대한 후생복지만족의 조절효과가 가족친화근무제도 이용 여부에 따라 다르게 나타남을 공무원의 가구 유형과 가족친화근무제도 이용 형태에 따라 구분하여 비교하고 분석한 결과이며, 모델별로 상호작용이 없는 결과와 상호작용이 있는 결과를 위계적 회귀모델로 함께 제시하였다.

〈표 8〉의 모델 5와 모델 6은 공무원의 가족친화근무제도를 이용한 집단과 이용하지 않은 집단으로 구분하여 직무스트레스가 직무만족도에 미치는 부(-)의 영향을 후생복지만족이 조절하는 효과가 있는지 분석한 결과이다. 모델 5는 가족친화근무제도를 이용하지 않은 2,804명의 공무원을 대상으로 분석하였으며, 공무원의 인구사회학적 요인들과 조직 및 직무특성 요인들을 통제한 경우, 독립변수인 직무스트레스는 직무만족도에 비표준화계수 -0.102 로 부(-)의 영향을 나타내었고, 후생복지만족의 비표준화계수는 $+0.075$ 로 직무만족도에 정(+)의 영향을 미쳤으며, 직무스트레스와 후생복지만족의 상호작용항은 유의미한 변수가 아니었고 상호작용항이 없는 경우와 F 통계량 차이도 0.638 로 통계적 유의성이 없었다. 반면, 가족친화근무제도를 이용한 공무원 3,195명을 대상으로 모델 5와 같이 동일하게 분석한 결과, 직무스트레스와 후생복지만족의 상호작용항을 추가로 설계하기 전 모델보다 F 통계량은 6.418 증가하였으며, 통제변수인 인구사회학적 요인들 가운데 학력수준이 유의하였고, 조직 및 직무특성 요인 모두 직무만족도에 정(+)의 영향을 나타냈다. 그리고 직무스트레스의 비표준화계수가 -0.221 , 후생복지만족의 비표준화계수가 -0.065 였으며, 직무스트레스와 후생복지만족의 상호작용항은 $+0.028$ 로 모두 통계적으로 유의하여 조절하는 효과가 있었다. 이 결과에 대해 〈그림 2〉는 공무원의 직무스트레스가 직무만족도에 미치는 부(-)의 영향을 후생복지만족이 어떻게 조절하는지 그 효과를 그래프로 시각화한 것이다. 모델 6의 결과에 따라 통제변수들은 모두 평균값을 적용하고 직무스트레스가 1점부터 5점까지 변동할 때 후생복지만족 수준에 따라 직무만족도 평균이 어떻게 나타나는지 산출하고 표시하였다. 직무스트레스는 직무만족도를 감소시키는 부정적 요인이었는데, 후생복지만족 수준이 ‘매우 만족’하는 경우 직무스트레스의 기울기가 상대적으로 완만하였다. 반면, 후생복지만족 수준이 ‘매우 불만족’인 경우, 직무스트레스로 인한 직무만족도는 가파른 기울기로 감소하였다. 따라서 가족친화근무제도를 이용하는 공무원에게서 후생복지만족은 직무만족도에 정(+)의 영향을 미칠뿐만 아니라 직무스트레스의 부(-)적인 영향을 완화시키는 조절변수였으며, 가설 4도 채택되었다.

〈그림 2〉 공무원의 직무만족도에 대한 직무스트레스와 후생복지만족의 조절효과



모델 7과 모델 8은 미혼 1인 가구 공무원을 대상으로 가족친화근무제도를 이용하지 않은 1,642명과 유연근무제도를 이용한 981명을 모델 5와 같이 동일하게 설계하여 직무스트레스에 대한 후생복지만족의 조절효과를 분석한 결과이다. 모델 7에서 통제변수인 인구사회학적 요인들은 모두 유의성이 없었고, 조직 및 직무 요인들인 조직문화, 조직몰입, 공직가치, 보수보상은 모두 직무만족도에 정(+)의 영향을 미쳤으며, 독립변수인 직무스트레스는 비표준화계수가 -0.167 로 직무만족도에 부(-)의 영향을 나타냈다. 그리고 후생복지만족, 직무스트레스와 후생복지만족의 상호작용항은 유의하지 않아 조절효과가 없었다. 반면, 미혼 1인 가구 공무원이 유연근무제도를 이용한 모델 8은 모델 7의 결과와 다르게, 조직 및 직무 요인에서 보수보상 변수가 유의하지 않았고, 주요 연구변수인 직무스트레스는 비표준화계수가 -0.307 , 후생복지만족이 -0.151 , 직무스트레스와 후생복지만족의 상호작용항이 $+0.043$ 으로 유의하였다. 또한 상호작용이 없는 모델과 비교해서 상호작용이 있는 모델은 F통계량이 4.661로 증가하여 통계적 유의성이 있었다. 즉, 유연근무제도를 이용하는 미혼 1인 가구 공무원에게서 후생복지만족이 직무만족도에 정(+)의 영향을 미치는 것과 함께 직무스트레스가 직무만족도를 감소시키는 부(-)의 영향을 후생복지만족이 완화시키는 조절효과를 나타냈다.

〈표 8〉 공무원의 가구 유형과 가족친화근무제도 이용 형태에 따른 직무스트레스와 후생복지만족의 조절효과 1

종속변수: 직무만족도	Model 5 (n=2,804)		Model 6 (n=3,195)		Model 7 (n=1,642)		Model 8 (n=981)		
가구 유형	전체 응답자				미혼 1인 가구				
가족친화근무제도	이용 안함		이용		이용 안함		유연근무		
(상수)	.612***	.678***	.871***	1.093***	.766***	.845***	.907***	1.230***	
직무스트레스	-.131***	-.102**	-.138***	-.221***	-.138***	-.167***	-.188***	-.307***	
후생복지만족	.048***	.075*	.036*	-.065*	.049**	.021	.039*	-.151*	
직무스트레스×후생복지만족	-	-.009	-	.028*	-	.010	-	.043*	
인구사회학적 요인	성별	-.015	-.015	.025	.024	-.031	-.032	.012	.014
	연령	.004	.003	-.025	-.025	.018	.018	-.040	-.037
	학력수준	.022	.022	.050*	.051*	-.008	-.008	.094*	.089
	재직기간	-.007	-.007	.001	.001	-.001	-.001	-.002	-.004
	혼인여부	-.084**	-.083**	.013	.011	미혼	미혼	미혼	미혼
	자녀유무	.015***	.015***	.001	.001	없음	없음	없음	없음
조직 및 직무 요인	조직문화	.068***	.068***	.071***	.072***	.098***	.098***	.061*	.064*
	조직몰입	.498***	.499***	.543***	.542***	.486***	.486***	.588***	.588***
	공직가치	.229***	.228***	.211***	.216***	.211***	.211***	.239***	.244***
	보수보상	.042***	.042***	.038***	.038***	.061***	.061***	.027	.026
Adjusted R^2	55.4%	55.4%	53.8%	53.9%	52.1%	52.1%	52.5%	52.7%	
	(ΔF: .638)		(ΔF: 6.418)		(ΔF: .345)		(ΔF: 4.661)		

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

〈표 9〉의 모델 9와 모델 10은 자녀가 없는 부부 2인 가구 공무원에게서 가족친화근무제도를 이용하지 않은 368명과 유연근무제도를 이용한 312명을 대상으로 모델 7과 모델 8처럼 동일하게 분석한 결과이다. 두 모델 모두 인구사회학적 요인은 유의성이 없었고, 조직 및 직무 요인 가운데 조직몰입과 공직가치 변수만 직무만족도에 정(+)의 영향을 나타냈다. 그리고 상호작용이 없는 결과에서 직무스트레스는 각각 -0.144, -0.155로 직무만족도를 감소시키는 영향을 나타냈지만, 후생복지만족은 직무만족도를 향상시키는 유의한 요인이 아니었다. 이 결과는 상호작용이 있는 결과에서도 동일하게 나타났고, 후생복지만족은 통계적으로 유의미한 조절변수가 아니었다. 즉, 부부 2인 가구 공무원의 직무만족도에 영향을 미치는 변수는 가족친화근무제도를 이용하는 경우와 그렇지 않은 경우 매우 제한적이며 분석 결과에 차이를 보이지 않았고, 후생복지만족의 조절효과도 존재하지 않았다.

그리고 모델 11과 모델 12는 자녀가 있는 부부의 3인 이상 가구 공무원들을 대상으로 가족

친화근무제도를 이용하지 않은 794명과 유연근무제도를 이용한 960명을 구분하여 직무스트레스가 직무만족도에 미치는 영향을 후생복지만족이 조절하는 효과가 존재하는지 앞의 모델처럼 분석한 결과이다. 모델 11은 가족친화근무제도를 이용하지 않은 3인 이상 가구 공무원의 직무만족도에 대하여 통제변수인 인구사회학적 요인들 가운데 유의미한 변수는 없었고, 조직 및 직무 요인에서는 조직몰입, 공직가치가 정(+)의 영향을 미치는 변수였다. 상호작용이 있는 결과에서 주요 연구변수로서 직무스트레스의 비표준화계수가 -0.081, 후생복지만족이 +0.045로 직무만족도에 영향을 미치는 변수였지만, 상호작용항의 비표준화계수가 -0.034로 유의하지 않아 조절효과는 없었다. 또한 유연근무제도를 이용한 공무원을 대상으로 분석한 모델 12의 상호작용이 없는 결과에서 조직 및 직무 요인으로 설계한 조직문화, 조직몰입, 공직가치, 보수보상 모두 직무만족도에 정(+)의 영향을 미치는 요인이었고, 직무스트레스는 비표준화계수 -0.083으로 부(-)의 영향을 미쳤으나, 후생복지만족의 유의성은 없었다. 모델 12의 상호작용이 있는 결과에서도 후생복지만족은 유의한 변수가 아니었으며, 조절효과도 존재하지 않았다.

〈표 9〉 공무원의 가구 유형과 가족친화근무제도 이용 형태에 따른 직무스트레스와 후생복지만족의 조절효과 2

종속변수: 직무만족도		Model 9 (n=368)		Model 10 (n=312)		Model 11 (n=794)		Model 12 (n=960)	
가구 유형		부부 2인 가구				부부 + 자녀(3인 이상 가구)			
가족친화근무제도		이용 안함		유연근무		이용 안함		유연근무	
(상수)		.349	.209	.818*	.493	.816***	.846***	.709	.734
직무스트레스		-.144***	-.092*	-.155**	-.032	-.088***	-.081***	-.083***	-.093*
후생복지만족		.023	.071	.019	.152	.047**	.045**	.032	.023
직무스트레스×후생복지만족		-	-.017	-	-.046	-	-.034	-	.003
인구사회학적 요인	성별	.092	.091	-.009	-.011	-.003	-.006	.053	.053
	연령	.019	.017	-.060	-.061	-.010	-.011	.019	.019
	학력수준	.071	.073	.062	.057	.023	.020	.022	.022
	재직기간	-.010	-.008	-.002	.001	-.013	-.012	-.024	-.025
	혼인여부	기혼	기혼	기혼	기혼	기혼	기혼	기혼	기혼
	자녀유무	없음	없음	없음	없음	있음	있음	있음	있음
조직 및 직무 요인	조직문화	.088	.089	.079	.081	.020	.018	.084**	.084**
	조직몰입	.596***	.595***	.568***	.568***	.477***	.479***	.534***	.534***
	공직가치	.192***	.188***	.233***	.227***	.279***	.273***	.195***	.196***
	보수보상	.066	.065	.040	.035	.001	.001	.046*	.046*
Adjusted R ²		58.1%	58.1%	52.9%	52.9%	52.7%	52.7%	57.3%	57.3%
		(ΔF: .267)		(ΔF: .828)		(ΔF: .817)		(ΔF: .038)	

〈표 10〉은 자녀가 있는 부부의 3인 이상 가구 공무원을 대상으로 육아휴직을 이용한 388명과 유연근무와 육아휴직 모두 이용한 554명에 대해 직무스트레스가 직무만족도에 미치는 영향을 후생복지만족이 완화시키는 조절효과가 있는지 동일하게 분석한 결과이다.

〈표 10〉 공무원의 가구 유형과 가족친화근무제도 이용 형태에 따른 직무스트레스와 후생복지만족의 조절효과 3

종속변수: 직무만족도		Model 13 (n=388)		Model 14 (n=554)	
가구 유형		부부 + 자녀(3인 이상 가구)			
가족친화근무제도		육아휴직		유연근무 + 육아휴직	
(상수)		1.420***	1.589**	.700**	1.189***
직무스트레스	직무스트레스	-.204***	-.264**	-.082**	-.258**
	후생복지만족	.042	-.012	.048*	-.124*
	직무스트레스×후생복지만족	-	.019	-	.059*
인구 사회학적 요인	성별	.006	.002	.040	.039
	연령	-.096	-.097	-.022	-.027
	학력수준	-.070	-.068	.108*	.112*
	재직기간	.124*	.125*	-.025	-.029
	혼인여부	기혼	기혼	기혼	기혼
	자녀유무	있음	있음	있음	있음
	조직문화	.096	.093	.045	.043
조직 및 직무 요인	조직몰입	.425***	.426***	.534***	.531***
	공직가치	.224***	.226***	.195***	.210***
	보수보상	-.032	-.033	.058*	.061*
Adjusted R ²		38.1%	38.1%	54.3%	54.7%
		(ΔF: .118)		(ΔF: 5.352)	

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

모델 13은 육아휴직제도를 이용한 공무원에 대해 분석한 결과이며, 상호작용이 없는 결과에서 인구사회학적 요인 가운데 재직기간의 비표준화계수가 +0.124로 유의하였으며, 조직 및 직무 요인은 조직몰입과 공직가치 변수만 직무만족도에 정(+)의 영향으로 유의미한 변수였다. 독립변수인 직무스트레스의 비표준화계수는 -0.204로 직무만족도에 부(-)의 영향을 미쳤으나, 후생복지만족과 상호작용항은 유의미한 결과로 나타나지 않았고, 상호작용이 있는 결과에서도 동일하게 통계적 유의성이 없는 요인이었다.

마지막으로, 유연근무와 육아휴직제도를 모두 이용한 공무원을 분석한 모델 14의 상호작용이 있는 결과는, 인구사회학적 요인들 가운데 학력수준이 유의하였으며, 조직 및 직무

요인 가운데 조직문화를 제외한 조직몰입, 공직가치, 보수보상 변수는 직무만족도에 모두 정(+)의 영향을 미쳤다. 그리고 독립변수인 직무스트레스는 -0.258, 후생복지만족은 -0.124, 두 변수의 상호작용항은 +0.059로 직무만족도에 모두 유의미한 영향을 미쳤으며, F 통계량이 5.352로 증가하여 직무스트레스에 대한 후생복지만족의 조절효과가 통계적으로 유의하였다.

이상과 같은 결과를 통해 직무스트레스가 직무만족도에 미치는 부정적인 영향에 대해 후생복지만족도는 직무만족도에 긍정적인 영향을 미칠뿐만 아니라 직무스트레스를 완화시키는 조절효과가 유의하게 나타남을 확인하였고, 공무원의 가구 유형과 가족친화근무제도 이용 형태에 따라 차이가 있었으므로 가설 4를 채택하였다. 특히 가설 4가 채택된 공무원의 가구 유형과 가족친화근무제도 유형은 1인 가구 공무원이 유연근무제도를 이용하는 경우와 부부와 자녀가 있는 3인 이상 가구 공무원이 유연근무와 육아휴직제도를 함께 이용한 경우였다. <표 11>은 본 연구에서 설정된 모든 가설에 대한 채택 여부를 상호작용이 없는 모델(상)과 상호작용이 있는 모델(하)로 구분하여 요약한 내용이다.

〈표 11〉 공무원의 가구 유형과 가족친화근무제도 이용 형태에 따른 가설 채택 여부

구분		가족친화근무제도	직무스트레스 가설 1	후생복지만족 가설 2	직무스트레스×후생복지만족 가설 3
전체 응답자		이용안함	채택 채택	채택 채택	- 채택안됨
		이용	채택 채택	채택 채택	- 채택
1인 가구 (미혼)	가설 4	이용안함	채택 채택	채택 채택안됨	- 채택안됨
		유연근무제도	채택 채택	채택 채택	- 채택
2인 가구 (부부)		이용안함	채택 채택	채택안됨 채택안됨	- 채택안됨
		유연근무제도	채택 채택안됨	채택안됨 채택안됨	- 채택안됨
3인 이상 가구 (부부 + 자녀)		이용안함	채택 채택	채택 채택	- 채택안됨
		유연근무제도	채택 채택	채택안됨 채택안됨	- 채택안됨
		육아휴직제도	채택 채택	채택안됨 채택안됨	- 채택안됨
		유연근무+육아휴직	채택 채택	채택 채택	- 채택

V. 결론 및 논의

본 연구는 공무원의 직무스트레스가 직무만족도에 미치는 부정적 영향을 후생복지만족이 완화시키는 조절하는 효과가 존재하는지, 그리고 공무원의 가구 유형과 가족친화근무제도 이용 형태에 따라 다르게 나타나는지 실증적으로 검증하기 위해 위계적 다중회귀모형을 활용하여 분석하였다. 본 연구의 결과에 대한 결론을 요약하고 논의하면 다음과 같다.

첫째, 공무원의 인구사회학적인 특성과 조직 및 직무특성 요인들을 통제하였을 때, 직무스트레스는 직무만족도에 부(-)의 영향을, 후생복지만족은 정(+)의 영향을 나타냈으며, 가족친화근무제도를 이용하는 공무원에게서 직무스트레스의 부정적 영향을 후생복지만족이 완화시키는 조절효과가 있었다.

공무원의 직무스트레스는 직군별로 다르게 나타나는데 일선 민원현장에서 근무하는 공무원은 악성 민원 응대 업무로 인한 감정노동이 스트레스의 주요 원인이 되어 정서적 소진이 일어나며, 행정과 기획을 담당하는 중앙과 광역공무원은 상하급자로부터 받는 요구의 불일치, 업무 책임 과중 등이 스트레스의 주된 원인이 되어 정신적 압박감이 가중된다(한국행정연구원, 2025). 이와 같은 직무스트레스는 우울, 적응장애 등과 같은 정신질환으로 이어져 일반 노동자보다 9배 높은 자살률을 보이고 있는 실정이다(허윤희, 2024). 최근 정부가 발표한 ‘범정부 공무원 재해예방 종합계획’은 이 문제를 적극적으로 해소하기 위한 정책인데, 주요 목적은 2032년까지 과로와 직무스트레스로 인한 공무원의 사망률을 2022년 대비 절반으로 줄인다는 취지이다(인사혁신처, 2024). 지금까지 정부가 단순한 사후 보상 중심으로 문제를 해결하려고 했다면, 이 정책을 기점으로 예방 중심으로 정책적 패러다임을 전환하고, 종합계획을 통해 제도적 예방과 복지, 상담 체계를 구축하여 공무원을 실질적으로 보호하는 장치를 마련한 것이 가장 두드러진 변화의 모습으로 이해할 수 있다. 그러나 아직 시행 초기 단계로 정책의 효과성이나 실효성이 실증적으로 나타나려면 상당한 예산과 시간이 필요할 것으로 예측되며, 공무원 조직내에 정착되기까지 지속적인 모니터링과 관리가 요청된다. 따라서 본 연구결과를 통해 가족친화근무제도를 이용한 공무원에게서 후생복지만족이 직무스트레스를 완화시키는 조절효과가 나타남으로 심리, 건강, 휴식, 근무환경 개선 등과 같은 후생복지제도와 관련 프로그램을 적극적인 보완재로 추진해야 한다. 특히 본 연구 결과에서처럼 공무원의 가구 유형에 따라 가족친화근무제도인 유연근무와 육아휴직뿐만 아니라 맞춤형 후생복지제도가 지속적으로 모색되어야 할 것이다.

둘째, 가족친화근무제도의 이용 형태를 유연근무제도, 육아휴직제도 그리고 유연근무와 육아휴직제도를 모두 이용한 유형으로 구분하는 경우, 직무스트레스가 직무만족도에 미치

는 영향을 후생복지만족이 조절하는 효과는 공무원의 가구 유형에 따라 다르게 나타났는데, 특히 미혼 1인 가구로 유연근무를 이용한 공무원과 자녀가 있는 부부 3인 이상 가구로 유연근무와 육아휴직을 모두 이용한 공무원에게서만 직무스트레스가 직무만족도에 미치는 부정적 영향을 후생복지만족이 완화시키는 조절하는 효과가 있었다.

유연근무는 가족친화근무제도 가운데 가장 많이 사용하는 탄력근무제도의 한 유형으로, 근무 시간과 장소에 유연성을 부여하여 개인 삶의 질과 업무성과를 향상시키려는 목적으로 마련되었다(사용진, 2021; 노종호, 2021). 그 취지에 맞게 유연근무를 이용한 미혼 1인 가구 공무원에게서 후생복지만족이 직무만족도에 긍정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 직무스트레스가 직무만족도에 미치는 부정적인 영향을 후생복지가 조절하는 효과가 있었다. 그런데 본 연구대상에서 20대의 약 96%와 30대의 약 61%는 미혼 1인 가구이며 대부분 저연차 공무원이므로 우리나라 공무원 조직사회에서 유연근무를 이용하는데 제한적일 수 밖에 없다. 따라서 미혼 1인 가구 공무원 가운데 비중이 가장 높은 연령대가 MZ세대인 20대와 30대이고, 유연근무를 이용한 미혼 1인 가구 공무원에게서 직무스트레스에 대한 후생복지만족의 조절효과가 나타나므로, MZ세대 공무원의 특성을 반영하여 가족친화근무제도 형태를 유연근무제도만이 아니라 다양한 형태를 모색하고 이용률을 높이는 조직문화로 개선되어야 한다.

우리나라 청년 1인 가구에 대한 선행연구들은 개인의 삶을 중요시하는 MZ세대의 가치관이 혼자 살기를 선택하며, 경제적 상황이 불안하여 가정 꾸리는 것을 포기한다고 하였다(노혜진, 2018; 서지운·양진운, 2017). 이들이 가장 우선 순위로 꼽는 문제는 주거비 부담률이 높아 경제적 자립이 어려우며, 주거 마련을 위한 부채와 상환 부담이 커서 주거가 불안정하다는 것이다. 이 문제를 해결하기 위한 주목할만한 사례로, 서울시 동작구는 가족친화적 근무환경을 조성하기 위해 저연차 공무원을 대상으로 무주택공무원 주거 지원을 시행하였다(정준영, 2024). 그리고 서울시도 젊은 공무원의 생활안정을 위해 무주택 공무원 전세자금 지원을 확대하였으며, 신규 및 저연차 공무원의 건강 관리 지원을 위해 체험 위주의 다양한 심리 안정 프로그램으로 정신 건강 회복을 돕는 ‘MZ 공무원 자가지원 회복’ 제도를 신설하였다(임한별, 2025). 공무원의 조직문화에 대한 사례로는, 최근 5년 미만 저연차 젊은 공무원들에게서 민간 대비 낮은 연봉과 악성 민원 등으로 인한 직무스트레스로 공직 이탈이 가속화되고 있는데, 수원시는 퇴직율 역주행을 보이고 있다(황영민, 2025). 경기도의 5년차 미만 공무원의 면직 비율 58.5% 수준과 비교하면 수원시의 저연차 공무원 퇴직률은 지속적으로 감소한 24.1%로 절반 수준이다. 수원시가 다른 지자체와 다르게 나타난 이유는, 젊은 직원들의 의견을 조사하여 문제점을 파악하고 직무만족도를 향상시키기 위해 추진한 ‘공감

정책'에 있다. 먼저, 조직 구성원들의 소통 활성화를 위해 신규 공무원 입문 교육과 멘토-멘티 관계를 통해 수당을 신설하였으며, 승진 적체를 완화하기 위해 정원을 조정하는 등 소통 기반의 조직문화와 성과 기반의 인사제도가 저연차 젊은 공무원들의 퇴직률을 낮추었다는 평가다. 그리고 젊은 MZ세대 공무원들의 특성에 맞게 복지포인트를 인상하고 국외문화탐방으로 매년 60명을 선발하였으며 개인의 문화적 소양을 함양시키기 위해 악기 교습에 최대 30만 원을 지원하는 등 맞춤형 복지제도를 강화하였다.

부부 2인 가구 공무원 가운데 45.9%가 가족친화근무제도로 유연근무를 이용하였으며, 미혼 1인 가구와 비슷하게 젊은 공무원에게서 이용률이 낮았다. 그리고 유연근무를 이용한 부부 2인 가구 공무원 가운데 30대와 40대가 비중이 높았다. 이들을 대상으로 한 연구결과는 1인 가구 공무원의 결과와 다르게 근무 시간과 장소에 유연성을 부여하는 유연근무를 이용하는 경우와 그렇지 않는 경우의 직무만족도에 영향을 미치는 요인들은 차이가 없었고 후생복지만족과 상호작용항도 유의하지 않았다. 선행연구들은 가족친화정책이 조직몰입이나 직무만족도에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하였는데(서옥산·안종태, 2013; 유계숙, 2008), 본 연구 결과에서는 후생복지 차원에서 유연근무제도가 1인 가구에서는 직무만족도에 유의미한 영향을 주지만 부부 2인 가구 공무원에게는 후생복지로 유연근무제도가 직무만족도에 긍정적 영향을 미치지 못함을 보여 준 것이다. 따라서 부부 2인 가구 공무원이 가족친화근무제도를 이용할 때 그 실효성을 인지하여 직무만족도에 영향을 미칠 수 있는 제도적 대안이 요청되며, 젊은 공무원들의 가족친화근무제도 이용률이 높아질 수 있는 조직문화도 함께 만들어가야 한다. 특히 M세대인 30대의 신혼 가정이 가장 많은 비중을 차지하고 있으므로 주거와 출산에 대한 맞춤형 제도를 마련할 필요가 있다. 이와 관련된 긍정적 사례로는 서울 송파구의 '직원 후생복지 종합계획'이 있다(정소양, 2025). 송파구는 신규 공무원과 신혼부부를 포함하여 무주택 공무원의 주거안정을 위해 주택대출 보증금액을 확대하였고, 전월세 보증금 지원 기준도 상향하였다. 또한 출산축하금 지원 확대로 저출생 시대에 공무원에게 출산을 장려하기 위한 제도를 마련하여 시행하고 있다.

마지막으로, 자녀가 있는 부부 등 3인 이상 가구 공무원은 약 80%가 40대와 50대 이상 연령대의 공무원이었다. 연령별 가족친화근무제도 형태에 따른 이용률은 어린 자녀를 양육해야 하는 가구에서는 유연근무를 병행하여 육아휴직을 이용하는 비중이 높았고, 부모의 돌봄이 상대적으로 적게 필요한 자녀 가구는 유연근무를 많이 이용하였다. 육아휴직은 기존 공무원만 이용할 수 있는 가족친화정책 가운데 하나인데 해당 공무원이 육아휴직을 하게 되면 다른 공무원이 더 많은 업무를 수행해야 하므로 추가적인 업무 부담이 조직내에서 부정적인 측면으로 나타날 가능성이 있다(서옥산·안종태, 2013). Lobel & Kossek(1996)은 조직

문화에 따라 가족친화근무제도를 이용함에 제한이 발생할 수 있으므로 구성원들이 가족친화정책을 지원하는 조직문화를 형성하는 것이 중요함을 강조하였다. 또한 유계숙(2008)은 육아휴직으로 혜택을 받은 공무원이 조직문화가 가족친화적이지 않다고 인지하는 경우 직무만족도에 긍정적 영향을 미치는 관계로 나타나지 않음을 보고하였다. 이처럼 조직문화가 직무만족도에 영향을 미치지 않는 결과는 유연근무와 육아휴직을 함께 이용한 공무원에게서도 동일하게 나타났으며, 무엇보다 유연근무와 육아휴직에 대해 구성원들이 긍정적으로 수용하는 조직문화가 필요함을 확인할 수 있었다. 이와 같은 결과를 통해 기혼 공무원이 업무와 가사를 병행해야 하는 스트레스가 급증하는 상황에서 육아휴직 이용은 조직문화의 쇄신과 보수보상이 함께 병행될 수 있을 때에 후생복지가 직무스트레스를 경감시켜 직무만족도에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것으로 분석된다. 이와 같은 문제에 대해 가족친화적인 조직문화로 지속적인 개선을 추구한 민간 기업 가운데 공무원도 근무하고 싶은 우수기업으로 선정된 유한킴벌리의 사례가 주목된다(유주희, 2025). 이 기업은 우리나라가 직면하고 있는 초저출생 시대에 일과 가정을 양립시키는 데에 있어 직무에 만족할 수 있도록 유연하고 창의적인 방향으로 조직을 발전시켰다. 시차출퇴근제, 현장 출퇴근제, 평생 학습 기반의 4조 2교대 등이 대표적인 유연근무제도이며, 신혼인 직원들을 대상으로 예비부모간담회, 육아기 재택근무 등을 시행하고 있다. 특히 시차출퇴근과 관련하여 오전 9시 이외에 출근하는 사원이 절반을 넘었으며 그 가운데 가장 많은 비중을 나타낸 것은 임신과 육아였다.

이상과 같이 본 연구에 대한 결론을 종합적으로 논의하면, 공무원은 공직자로서의 공적 영역과 개인의 시간, 관심 등의 사적 영역에서 충돌이 발생될 때, 대체로 사적 영역이 희생되기 쉽다(노종호·한승주, 2014; Wee & Brooks, 2012). 우리나라의 공무원 조직은 고전적 관료제의 특성이 높아 두 영역 간의 역할 갈등이 직무스트레스를 증가시키고 직무만족도를 감소하게 하는 원인들 가운데 하나인 것을 고려하면, 유연근무와 육아휴직과 같은 가족친화근무제도를 통해 구성원의 삶의 질을 높이고 갈등을 해소함으로써 조직의 생산성이 높아지고 공무원의 직무만족도를 향상시킬 수 있음을 실증적으로 확인할 수 있었다(김영조·이유진, 2012; Allen, 2001). 특히 저출산 문제에 직면하고 있는 우리나라의 실정을 고려하면 유연근무와 육아휴직 같은 가족친화근무제도는 자녀가 있는 기혼 공무원들에게 일과 가정 양립 상황에서 직무만족도를 향상시키고 건강한 가정을 형성하는 데에 매우 효과적인 정책이 될 수 있다(이진숙·최원석, 2018). 따라서 최근 지자체에서 가족친화근무를 확대하여 맞춤형으로 추진하고 있는 후생복지 사업들은 가구 유형에 따라 미혼 공무원들과 기혼 공무원들의 직무만족도에 긍정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 직무스트레스를 경감시키는 실효성이 나타날 것이라고 판단할 수 있으며, 구성원들의 만족도가 향상된 지자체와 민간 기업의 프로

그램이나 제도를 적극적으로 수용할 필요가 있다. 또한 본 연구 결과에서처럼 자녀가 없는 부부 2인 가구 공무원과 자녀가 있는 3인 이상 가구 공무원들이 유연근무만 이용하거나 육아휴직만 이용하는 경우에 조직문화와 보수보상, 후생복지가 유의적인 요인이 아니었고 후생복지가 직무스트레스를 조절하는 효과가 나타나지 않았다는 측면을 고려하여, 가족친화근무제도가 공무원 조직에서 정착하여 시너지 효과를 발휘할 수 있도록 조직문화를 지속적으로 개선하고, 업무 수행에 대한 적절한 보수보상을 함께 설계하여 추진해 나가는 정부와 지자체의 정책적 지원이 반드시 동반되어야 할 것이다.

본 연구는 우리나라 공무원의 이직의도에 선행요인이 되는 직무만족도 하락과 더불어 조직몰입, 공직가치, 공공봉사동기 등의 주요 덕목들이 저하되고 위축되어 가는 문제점들을 극복하고자 정부와 지자체에서 실행하고 있는 후생복지가 실증적으로 공무원들의 직무스트레스를 경감시켜 직무만족도에 긍정적 영향을 미치는지 공무원의 가구 유형에 따른 가족친화근무제도를 형태별로 분석하고 논의하였다는 점에 의의가 있다. 특히 가족친화근무제도를 이용하는 공무원들에게서 후생복지만족은 직무스트레스를 조절하여 직무만족도의 하락을 완화시키는 효과가 있음을 검증하였고, 가족친화근무제도로 활용되는 유연근무와 육아휴직의 효용성을 밝혔으며, 가구 유형별로 지자체와 기업에서 성공적으로 정착한 후생복지제도와 프로그램 사례를 소개했다는 데 선행연구들과 차별성을 갖는다. 이와 같은 결과가 향후 공무원들의 삶의 질을 높이고 직무만족도가 개선되며 조직성과를 향상시키는데 밑거름이 되기를 바란다.

참고문헌

- 강지은. (2025). “9급만 임금 인상? 우린 뭐냐...5~10년차 공무원도 처우 개선될까”, 뉴시스. <https://www.newsis.com/2025.6.22>.
- 강철희·이상철·정상원. (2009). “사회복지사가 지각한 절차공정성이 정서적 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 복리후생제도 시행수준에 따른 조절효과를 중심으로”, 「한국사회복지행정학」, 11(1): 91-121.
- 강현주. (2018). “A Phenomenological Study of Korean Working Mothers’ Experiences with Flexible Workplace Arrangements”, 「기업교육과 인재연구」, 20(4): 23-51.
- 고재권. (2016). “공공기관의 가족친화정책이 공무원의 조직성과에 미치는 영향: 조직문화의 조절효과를 중심으로”, 「한국조직학회보」, 13(3): 75-97.
- 권기태·김동원. (2016). “공무원노동조합 활동요인이 공무원 후생복지 수준에 미치는 영향: 수도권

- 지방자치단체를 중심으로”, 「행정논총」, 54(2): 207-232.
- 권오영. (2023). “MZ세대 공무원의 직무만족과 조직몰입 형성 요인에 관한 연구”, 「현대사회와 행정」, 33(3): 209-249.
- 김경례. (2011). “일, 생활 균형의 철학과 가치: 패러다임의 전환을 위하여”, 「현대사회과학연구」, 15: 1-18.
- 김규빈. (2025). “월급 269만원이요? ‘탈공무원’ 하겠습니다…공무원 이직 의향 ‘역대 최고’”, 서울경제. <https://www.sedaily.com/2025.3.11>.
- 김병진. (2024). “경산시, 인사혁신처 주관 ‘공무원 후생복지 우수기관’으로 선정”, 헤럴드경제. <https://biz.heraldcorp.com/2024. 12. 23>.
- 김성권. (2024). “안동시, 인사혁신처 ‘공무원 후생 복지사업 우수사례 공모전’ 장려상 수상”, 헤럴드경제. <https://biz.heraldcorp.com/2024. 12. 29>.
- 김연희. (2023). “조직시민행동과 직무만족을 매개로 한 라포르(Rapport)와 조직유효성의 관계”, 「한국조직학회보」, 20(1): 29-54.
- 김영조·이유진. (2012). “가족친화제도가 여성 근로자의 경력몰입 및 이직의도에 미치는 영향: 사회적 지원의 조절효과를 중심으로”, 「인적자원관리연구」, 19(3): 71-99.
- 김응일. (2023). “공무원의 자율성이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 삶의 질과 후생복지의 조절효과를 중심으로”, 「지방정부연구」, 27(2): 43-64.
- 김은경. (2024). “저연차 공무원 10명중 7명은 퇴사 고민…낮은 금전보상 탓”, 연합뉴스. <https://www.yna.co.kr/2024.10.21>.
- 김정인. (2023). “MZ 세대 공무원의 이직의도: 한국과 미국 공무원 비교연구”, 「한국사회와 행정연구」, 34(1): 167-195.
- 김종관·이윤경·송지용. (2008). “맞춤형 복지제도가 복리후생만족도와 조직효과성에 미치는 영향 - 부산광역시 공무원을 중심으로”, 「경영사연구」, 23(2): 283-316.
- 김태균·이엽남·홍아름. (2023). “MZ 세대의 직무만족요인이 이직의도에 미치는 영향”, 「기업경영리뷰」, 14(3): 211-239.
- 김태희·오민지. (2019). “일-가정 양립정책이 조직몰입에 미치는 영향: 공·사 부문 여성관리자의 비교를 중심으로”, 「한국사회와 행정연구」, 30(1): 119-144.
- 김필·정윤진·임도빈. (2020). “공공봉사동기와 이직의도: 정서적 몰입과 직무만족의 매개효과를 중심으로”, 「행정논총」, 58(1): 73-108.
- 노종호. (2021). “가족친화정책의 이용 경험 및 이용 만족도와 공무원의 조직몰입: 집단 간 비교분석을 중심으로”, 「한국거버넌스학회보」, 28(3): 95-126.
- 노종호·한승주. (2014). “가족친화정책이 공무원 직장생활의 질에 미치는 영향: 집단 간 비교를 중심으로”, 「한국인사행정학회보」, 13(1): 289-326.
- 노혜진. (2018). “청년 1인 가구의 사회적 관계”, 「보건사회연구」, 38(2): 71-102.
- 모은정·강민지. (2023). “공무원의 조직공정성 인식이 이직의도에 미치는 영향: 직무만족과 M세

- 대·Z세대의 조절된 매개효과를 중심으로”, 『행정논총』, 61(4): 179-212.
- 민경률·박성민. (2013). “유연근무제가 조직결과에 미치는 영향력에 관한 연구: 공공조직 내 개혁 가치의 조절효과를 중심으로”, 『한국행정논집』, 25(4): 1211-1249.
- 박정인. (2024). “기초자치단체 공무원의 직무스트레스 요인이 공직만족도와 이직의도에 미치는 영향 : 관계지향문화 조절효과를 중심으로”, 『GRI연구논총』, 26(1): 23-46.
- 박현신. (2024). “이직의도에 대한 조직문화와 직무만족의 영향에 관한 연구: 경쟁가치모형을 중심으로”, 『한국인사행정학회보』, 23(1): 77-113.
- 사용진. (2021). “공공부문에서의 유연근무제 연구의 흐름과 방향모색에 관한 연구”, 『한국인사행정학회보』, 20(1): 67-89.
- 서옥산·안종태. (2013). “가족친화경영이 여성근로자의 직무만족에 미치는 영향”, 『생산성연구: 국제융합학술지』, 27(1): 359-384.
- 서은혜·이효주·박성민. (2018). “대한민국 공무원의 동기유형과 조직시민행동, 삶의 질에 관한 연구: 자기결정성이론을 중심으로”, 『한국사회와 행정연구』, 29(1): 145-185.
- 서진우·강종수. (2022). “MZ 세대 공무원의 이직 의향 결정요인 및 후생복지의 조절효과”, 『인문사회 21』, 13(6): 2783-2796.
- 신성원. (2010). “경찰공무원의 직무스트레스가 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구”, 『한국치안행정논집』, 7(2): 137-155.
- 안지선·진종순. (2022). “교정공무원의 직무만족과 직무내용이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구”, 『한국공공관리학보』, 36(2): 235-256.
- 유계숙. (2008). “가족친화적 조직문화가 근로자의 일-가족 조화와 삶의 질에 미치는 영향”, 『한국가정관리학회지』, 26(5): 27-37.
- 유연정. (2018). “가족친화적근무제도가 공무원 삶의 질에 미치는 영향 연구”, 『석사학위논문』, 서울대학교 대학원.
- 유주희. (2025). “유한킴벌리 찾아간 공무원들...일·가정 양립 ‘열공’”, 서울경제. <https://www.sedaily.com/2025.7.28>.
- 유효정. (2019). “가정친화정책과 가정친화조직 분위기가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 일-생활균형을 매개로”, 『한국사회와 행정연구』, 30(1): 145-171.
- 이주경·박한준. (2021). “공공기관의 종사자 이직의도에 관한 연구: 승진과 일가정지원, 지방이전을 중심으로”, 『한국조직학회보』, 18(1): 57-81.
- 이진숙·최원석. (2018). “일-가정 양립 지원제도가 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 대구광역시 사회복지사를 중심으로”, 『국정관리연구』, 13(1): 163-187.
- 이태희·전민서·정득. (2024). “MZ세대 공무원 이직의도의 영향 요인에 대한 구조모형과 직무만족의 매개효과”, 『행정논총』, 62(4): 127-164.
- 이희태. (2014). “지방정부의 성과지향적 인사관리에 따른 공무원의 역할특성 및 대인관계 요인이 직무스트레스, 직무소진에 미치는 영향”, 『지방정부연구』, 18(3): 457-480.

- 인사혁신처. (2024). “육아휴직 전 기간, 승진경력으로 인정된다”, “과로·직무 스트레스로 인한 공무원 사망률, 절반으로 줄인다”. <https://www.mpm.go.kr>
- 전병주. (2014). “사회복지담당공무원의 직무스트레스, 직무만족, 이직의도의 수준 및 관계에 대한 실증적 연구: 직렬간 비교를 중심으로”, 『한국콘텐츠학회논문지』, 14(4): 168-179.
- 정동혁·장모세·문국경. (2021). “공직가치가 공무원의 이직의도에 미치는 영향에 관한 분석 - 거래적·변혁적 리더십의 조절효과를 중심으로”, 『한국지방행정학회보』, 18(3): 151-177.
- 정윤진·김다니. (2022). “코로나19(COVID-19)시기 일하는 방식 변화에 대한 조직자원 인식과 공무원의 이직의도: 조직동일시 매개효과를 중심으로”, 『한국인사행정학회보』, 21(4): 267-291.
- 정준영. (2024). “직원 사기 진작...동작구, 가족·동료와 ‘함께가 프로젝트’”, 연합뉴스. <https://www.yna.co.kr/2024.4.26>.
- 조경호. (2009). “공무원 후생복지 만족도와 생산성”, 『한국인사행정학회보』, 8(3): 219-241.
- 진종순·김기형·조태준·김정인·권향원. (2022). 『조직행태론 : 사람, 관리, 그리고 행정』, 대영문화사.
- 채진·우성천·고기봉. (2012). “소방공무원 직무스트레스의 영향요인 분석”, 『한국화재소방학회 논문지』, 26(5): 28-34.
- 최병윤. (2023). “MZ세대 공직자들의 공공봉사동기가 직무스트레스와 공직만족도에 미친 영향 : 코로나19의 영향을 중심으로”, 『한국행정연구』, 32(3): 97-134.
- 태소희·오정록. (2023). “지방직 공무원이 인식하는 인사공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 『한국인사행정학회보』, 22(1): 33-64.
- 하미승·권용수. (2002). “공무원 직무스트레스의 유발요인 및 결과변수에 관한 연구: 중앙부처 공무원을 대상으로”, 『한국행정연구』, 11(3): 214-245.
- 한국행정연구원. (2025). 『2024년 공직생활실태조사』, 경성문화사.
- 황순옥·한상일. (2013). “유연근무제 시행이 만족도와 효능감, 업무성과에 미치는 영향: 춘천시청 공무원을 대상으로 한 실증분석”, 『지방정부연구』, 17(2): 391-414.
- 허윤희. (2024). “공무원 업무상 질병 ‘정신질환’ 최다...일반노동자 산재 11배”, 한겨레신문. https://www.hani.co.kr/arti/area/area_general/1145903.html/2024.6.21.
- Allen, T. D. (2001). “Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions”, *Journal of Vocational Behavior*, 58(3): 414-435.
- Beehr, T. A., and Newman, J. E. (1978). “Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review 1”, *Personnel psychology*, 31(4): 665-699.
- Buelens, M., and Van den Broeck, H. (2007). “An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations”, *Public administration review*, 67(1): 65-74.
- Caplan, R. D. (1987). “Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms”, *Journal of Vocational behavior*, 31(3): 248-267.

- Dawis, R. V., and Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment: An individual-differences model and its applications*, Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Feeney, M. K., and Stritch, J. M. (2019). "Family-Friendly Policies, Gender, and Work-Life Balance in the Public Sector", *Review of Public Personnel Administration*, 39(3): 422-448.
- French, J. R. P., Rogers, W., and Cobb, S. (1980). "Definition and conceptualization of stress in organization", *Organizational Behaviour and human Performance*, 25-184.
- Grotto, A. R., Hyland, P. K., Caputo, A. W., and Semedo, C. (2017). *Employee turnover and strategies for retention*. In Goldstein et al.(Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*, 443-472. New York: John Wiley & Sons.
- Hellriegel, D., and Slocum Jr, J. W. (1974). "Organizational climate: Measures, research and contingencies", *Academy of management Journal*, 17(2): 255-280.
- Jalagat, R. (2017). "Determinants of job stress and its relationship on employee job performance", *American Journal of Management Science and Engineering*, 2(1): 1-10.
- Kalleberg, A. L. (1977). "Work values and job rewards: A theory of job satisfaction", *American Sociological Review*, 42(1): 124-143.
- Kim, S., and Fernandez, S. (2017). "Employee empowerment and turnover intention in the U.S. federal bureaucracy", *The American Review of Public Administration*, 47(1): 4-22.
- Ko, J., and Hur, S. (2014). "The impacts of employee benefits, procedural justice, and managerial trustworthiness on work attitudes: Integrated understanding based on social exchange theory", *Public Administration Review*, 74(2): 176-187.
- Kyriacou, C., and Sutcliffe, J. (1978). "Teacher stress: Prevalence, sources, and symptoms", *British journal of educational psychology*, 48(2): 159-167.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., and Barton, S. M. (2001). "The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structural measurement model using a national sample of workers", *The Social Science Journal*, 38(2), 233-250.
- Lazarus, R. S., and Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*, New York: Springer publishing company.
- Lobel, S. A., and Kossek, E. E. (1996). *Human Resource Strategies to Support Diversity in Work and Personal Lifestyles: Beyond the 'Family-Friendly' Organization*, In E.E. Kossek and S.A. Lobel (Eds.). *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*, 221-244. Oxford, UK: Blackwell.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1349. Chicago: Rand McNally.

- Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E., and Rosenberg, D. (2011). "A study of relationship between job stress, quality of working life and turnover intention among hospital employees", *Health Services Management Research*, 24(4), 170-181.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., and Boulian, P. V. (1974). "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of applied psychology*, 59(5): 603.
- Pines, A. M., and Keinan, G. (2005). "Stress and burnout: The significant difference", *Personality and individual differences*, 39(3): 625-635.
- Rainey, H. (2014). *Understanding and Managing Public Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., Millett, B., and Boyle, M. (2013). *Organizational behaviour*, Pearson Higher Education AU.
- Robbins, S. P., and Judge, T. A. (2021). 「조직행동론」, 김양균·김태열·박기찬·윤석화·이덕로 (역). 서울: 한티에듀. *Organizational Behavior*, Singapore: Pearson Education, 2019.
- Taylor, J., and Westover, J. H. (2011). "Job satisfaction in the public service: The effects of public service motivation, workplace attributes and work relations", *Public Management Review*, 13(5): 731-751.
- Wang, Y., Zheng, L., Hu, T., and Zheng, Q. (2014). "Stress, burnout, and job satisfaction: Case of police force in China", *Public personnel management*, 43(3): 325-339.
- Wee, L., and A. Brooks. (2012). "Negotiating gendered subjectivity in the enterprise culture: metaphor and entrepreneurial discourses", *Gender, Work & Organization*, 19(6): 573-591.
- Wright, B. E., and Davis, B. S. (2003). "Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment", *The American Review of Public Administration*, 33(1): 70-90.

ABSTRACT

The Moderating Effects of Job Stress and Welfare Benefits on Job Satisfaction of Public Employees: Focusing on the Use of Family-Friendly Work System by Household Type

Changik Jo & Deuk Jung

This study investigates how job stress influences job satisfaction among public employees, focusing on the moderating effect of welfare satisfaction and comparing patterns of family-friendly work arrangement utilization across different household types. The analysis draws on responses from 5,999 general public employees who participated in the 2024 Public Employee Survey conducted by the Korea Institute of Public Administration. The results show that job stress has a negative effect on job satisfaction, whereas welfare satisfaction has a positive effect. Among public employees who used family-friendly work arrangements, higher levels of welfare satisfaction alleviated the negative impact of job stress on job satisfaction. This moderating effect of welfare satisfaction did not appear among two-person married households but was significant only for single, unmarried public employees using flexible work arrangements and for married public servants with children in households of three or more who used both flexible work arrangements and parental leave. These findings suggest that reducing the negative effects of job stress and improving job satisfaction among public employees requires not only expanding and supporting family-friendly work arrangements tailored to household types and age groups, but also fostering a more flexible organizational culture.

【Keywords: public employees, family-friendly work system, job satisfaction, job stress, welfare benefits, moderating effect】