

## 여성공무원 보직만족도 영향요인에 관한 연구: 지방공무원을 중심으로\*

조경호\*\*, 문미경\*\*\*, 최문용\*\*\*\*

### 초 록

본 연구는 보직만족도에 영향을 미치는 요인을 지방자치단체 남녀 공무원 인식 비교를 중심으로 파악하였다. 요인분석 결과 보직만족도에 영향을 미치는 요인으로 보직배치의 공정성, 승진과의 연계성, 보직의 중요도, 보직배치의 장애요인 등이 도출되었으며, 보직배치의 공정성과 보직의 중요도가 보직만족도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직급별, 성별 보직만족도 영향 요인에 대한 인식은 크게 차이를 보이고 있다. 응답자의 직급이 높을수록 보직만족도가 높았으며 남성이 여성에 비해 보직만족도가 높은 것으로 나타났다.

이 연구는 우리나라 지방자치단체 보직관리에 있어서 공정성을 높이기 위해서는 직급이나 성별 차이보다는 업무특성과 개인의 역량에 따른 공정한 경력개발이 가능하도록 해야 한다는 점을 강조하고 있다.

주제어: 보직만족도, 경력개발제도, 여성공무원, 보직관리

### I. 문제 제기

인사행정의 기본 이념 중 하나는 ‘형평성’이고 현대 정부들은 소외계층(여성, 장애인 등)의 공직 임용확대를 위한 적극적 정책을 펴고 있다. 우리나라

\* 여성공무원 보직만족도 영향요인의 데이터는 문미경 외(2005)의 일부를 활용하였음.

\*\* 국민대학교 행정학과 부교수

\*\*\* 한국여성정책연구원 연구위원

\*\*\*\* 국민대학교 행정학과 박사과정

도 최근 이러한 취지하에 12대 국정과제 중 하나를 ‘국민통합과 양성평등 구현’으로 설정하고 ‘성’에 대한 차별을 5대 차별의 하나로 보고 이를 해소하기 위한 다양한 인사 정책들을 제시하고 있다.

이에 따라 행정자치부와 중앙인사위원회에서 먼저 공직부문에서의 여성 사회참여를 선도하기 위해 여성에 대한 승진할당제 및 가점제를 실시하고 있다. 이는 양성평등 관점에서 그 동안 능력발휘를 할 수 있는 기회를 박탈 받아 왔던 여성들에게 기회를 제공함으로써 남녀공무원이 성에 따른 차별을 받지 않고 능력과 실적에 따라 공정한 평가를 받을 수 있는 공직문화를 조성해 나가기 위함이다.

그러나 정부의 노력에도 불구하고 아직까지 많은 여성공무원들이 공직생활에서 불만을 느끼고 특히 양적으로 여성공무원의 비중이 증가하였지만 기획이나 정책부서와 같이 주요보직으로 인식되는 자리보다는 단순 민원, 사회복지나 세무 등 주로 비주요보직에 근무하는 여성이 대다수여서 아직까지 공직 내에서 여성공무원의 경력이동에 있어 형평성이 떨어지는 부분이 있다고 판단되고 있다. 보직이 승진과 향후 관리자적 자질에 커다란 영향을 미치는 현 공직 상황을 고려해 본다면 보직에 대한 만족도는 보직자체의 경쟁력과 중요도에 따라서 좌우될 수 있다는 가정을 할 수 있다(문미경 외, 2005). 또한 보직만족도는 구성원들의 조직 몰입도를 높이고 조직의 생산성에도 기여할 수 있기 때문에 간과해서는 안 되는 중요한 문제이다(조경호·김미숙, 2006). 따라서 본 연구는 지방자치단체 여성공무원의 보직만족도 수준을 분석하고, 보직만족도에 영향을 미치는 요인을 파악하여 향후 여성공무원 보직만족도 제고를 위한 정책대안을 제시하기 위해 작성되었다.

## II. 이론적 고찰 및 선행 연구

### 1. 보직에 관한 이론적 고찰

#### 1) 보직의 개념

실적주의 인사행정에서 인사행정의 과정은 크게 두 단계로 나누어 볼 수 있다. 첫 번째 단계는 관료조직 바깥의 유능한 인재를 관료조직 속으로 흡수

하는 외부채용의 과정인 신규채용이며 두 번째 단계는 재직 공무원의 배치 전환과 승진 등의 문제를 다루는 현직 공무원의 인사과정이다. 전자의 단계를 외부 임용이라 하고 후자를 내부 임용이라 한다(박천오 외, 2007). 임용된 공무원은 공무원 인사 행정상 임용령 제43조 1항에 의거 임용권자에 의해 하나의 직급이나 직위에 배치되도록 되어 있다. 이처럼 임용권자가 공무원 임용시 하나의 직급이나 직위에 발령 내는 행위를 일반적으로 ‘보직발령’이라 한다. 이 때 직위는 한 사람의 근무를 요하는 직무와 책임을 의미한다.

보직 이동이란 한 지위에서 다른 지위로의 이동을 의미한다. 사회과학에서의 이동론 연구는 그 사회의 계급구조와 연결시켜 이동한 사람의 능력과 관계없이 사회구조적인 요인이 이동을 좌우하는가 여부를 밝히는 데 초점을 두고 있다. 최근 한 연구는 미국 정부기관에서의 자리이동은 성 또는 인종적 요인의 영향을 받고 있으며, 우리는 성 요인의 영향이 크다고 보고하고 있다(문미경·김혜영, 2004).

본 연구에서는 보직이동의 개념을 승진, 전보, 강임 등을 포함하는 넓은 의미를 가지고 있다고 본다. 박천오 외(2007)는 조직 내에서 사람을 움직여 쓰는 활동을 내부임용이라고 하여 수직적 이동(승진, 강임 등)과 수평적 이동(전직, 전보, 파견, 겸임 등) 그리고 해직과 복직을 포함하는 것으로 보고 있는데 본 연구도 이와 유사한 개념으로 보직이동을 사용하고자 한다.

보직이동을 인사권자의 부하직원 통제 수단으로 보는 관점이 있는가 하면, 이를 공무원의 업무효율성과 경력개발 목적으로 이해하는 관점이 있다. 일부 학자는 보직이동이 실적주의를 강화하는 수단으로 활용되지 않고 형식화되거나 본래의 취지에 맞지 않게 이용되고 있다고 주장한다(유민봉, 1999).

일반적으로 공무원들은 어떤 자리가 한직이고 요직인가를 잘 알고 있고 인사이동시 보직배치에 대한 불만감이나 만족감을 느낀다(유민봉, 1999). 따라서 보직만족도는 보직의 내용과 조직 내 위상과 결부되어 있는 것이다. 대다수의 공무원들은 자리와 자리 사이에 위계서열이 존재한다고 믿고 있으며(문미경 외, 2005) 인사권자는 인사 이동시 이를 무시할 수 없기 때문에 조직구성원들의 만족도를 높일 수 있는 균형적인 보직배치 모델 구축이 필요하다.

## 2) 보직관리 요인

보직관리는 개인의 사기, 승진 및 교육훈련과 밀접한 관련을 가지며 개인의 직무만족과도 깊은 연관성을 가진다. 특히 어떤 보직을 얻느냐에 따라 승진여부가 좌우되는 경향이 높고, 한 계급 승진되어 상위직급이 되더라도 종전 직무에 비해 그 중요도와 업무에 따른 영향력이 낮은 경우가 많아 어떤 보직을 얻느냐가 개인의 조직생활에 큰 영향을 미친다. 이런 이유에서 보직은 작은 범위내의 권한이지만 인사권자의 고유권한이기 때문에 자칫 남용되는 경우 오히려 조직의 사기와 생산성을 저하시킬 수 있다(최미란, 2001). 인사권자는 조직구성원들을 보직에 배치함에 있어 그 직위의 직무요건과 조직구성원의 능력을 고려하여 적재적소에 배치하도록 해야 할 것이며 개인의 일반적인 인적요건 이외에 직무와 관련하여 요건을 갖춘 조직구성원은 그에 상응하는 특별한 직위에 배치하는 것이 바람직하다. 따라서 인사권자는 편견이나 선입견 없이 조직구성원의 직무능력을 파악하여 공정하게 보직배치를 할 수 있어야 한다.

### (1) 보직배치의 공정성

공무원의 보직관리는 공무원의 능력향상, 사기진작 및 업무의 효율화를 위하여 중요하다. 이 때문에 공무원 보직관리의 기본원칙은 법령으로 정하여 운영하고 있다. 이는 공무원에 대한 보직배치에 있어서 공정성이 중요함을 보여주고 있다. 현행 국가공무원법과 지방공무원법은 ‘임용권자 또는 임용제청권자는 법령에서 따로 정하는 경우를 제외하고 소속공무원의 직급과 직류를 고려하여 그 직급에 상응한 일정한 직위를 부여하여야 한다’(국가공무원법 제32조의5제1항 및 지방공무원법 제30조의5제1항)고 규정하고 있으며, 인사권자는 이에 따라 공정한 보직관리를 실시하여야 한다.

### (2) 승진과 보직의 연계성

현행법은 ‘소속 공무원을 보함에 있어서는 당해 공무원의 전공분야·훈련·근무경력·전문성 및 적성 등을 고려하여 그 적정한 직위에 임용하여야 한다’고 규정(국가공무원법 제32조의5제2항, 지방공무원법 제30조의5제2항)하면

서, 공무원의 보직을 결정할 때 임용권자 또는 임용제청권자는 소속 공무원의 직위의 직무요건과 인적요건을 고려하여 적재적소에 임용하여야 한다(공무원임용령 제43조제2항, 지방공무원임용령 제7조제2항)고 정함으로써 일과 사람의 적정화를 규정하고 있다. 일과 사람의 적정화란 업무특성과 업무수행역량을 고려하여 충분한 역량을 갖춘 자를 임용하여야 한다는 의미이고, 이는 일과 관련하여 조직의 요구와 개인의 요구의 합치성을 강조하는 것이다.

### (3) 보직관리의 장애요인

우리나라 공무원의 첫 발령기관은 공채 성적순에 따라 결정되기 때문에 한편으로 객관적인 측면도 있으나 초임보직의 경우 공무원의 자격이나 적성을 고려하지 않은 채 소속기관 또는 일선기관의 민원업무에 배치하는 경향이 강해 적재적소 임용의 원칙이 지켜지지 않고 있는 실정이다. 특히 이러한 경향은 여성에게 두드러진다는 지적이 많았으며, 일선기관의 쉬운 업무부터 배우게 한다는 명분은 지나치게 획일적이고 비효율적인 인력양성의 결과를 초래하고 있다.

## 2. 여성공무원의 보직관리

### 1) 여성공무원의 보직관리 실태

대부분의 공무원은 주요부서에 보직받기를 원하지만 이들 자리는 한정되어 있어 공무원 수와 적격성 등 여러 요인을 고려하여 보직을 배치할 수밖에 없다. 이때 여성공무원은 남성공무원과 달리 ‘성’(gender)이라는 또 다른 요인이 개입되어 있다(김원홍, 1999; 최미란, 2001; 문미경, 2000). 일단 공직에 진입한 여성공무원이 자신의 분야에서 경력을 쌓기 위해서는 자신의 적성에 맞으면서 두드러진 성과를 올릴 수 있는 부서에 배치되고, 경험과 평판을 함께 쌓을 수 있는 업무를 맡는 것부터 가능해야 한다(민무숙 외, 2002). 그러나 우리나라에서 여성의 역할은 여전히 출산과 양육의 책임에서 벗어나지 못하고 있고, 조직에서도 비중 있는 역할과 책임을 여성들에게 부여하기를 주저하는 것이 사실이다. 여성들 또한 출산과 양육시기에는 조직에서 책임의 비중이 적고 야근을 하지 않는 업무를 담당하여 가정과 직장 생활이 순조롭

게 조화를 이룰 수 있기를 바란다(문미경 외, 2005).

이러한 현상은 공직진출에 성공하여 꾸준히 자기개발을 하던 여성들도 결혼과 출산을 통한 재생산 노동의 부담이 증가하게 되면 경력 단절(career discontinuation)을 경험하게 되며, 지속적인 경력개발에 있어 한계에 부딪칠 수밖에 없게 된다. 이후 일정기간의 경력단절로 벌어진 남성공무원과의 격차는 좁혀지지 않는 상태로 지속된다. 이러한 문제들을 해결하기 위하여 정부에서는 보직규정과 여성공무원 인사관리지침을 마련하였으나 일선 현장에서는 그대로 인사관리가 잘 이루어지지 않고 있다.

## 2) 여성공무원 보직관리의 장애요인

우리나라에서 여성공무원들이 공직 내에서 자신의 업무능력을 인정받고 주요보직과 주무부서에 배치되어 다양한 보직을 경험하고 또 승진되어 관리직 리더가 되는데 장애가 되는 요인을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 전통적인 여성성과 남성성에 기초하여 여성의 직업능력을 과소평가하고, 남성의 직업능력을 과대평가하는 성에 대한 잘못된 고정관념이 자리 잡고 있기 때문이다. 무의식적인 성에 대한 고정관념은 공직 내 여성과 남성 개개인의 보직 결정에도 영향을 미치게 된다. 둘째, ‘사회적 관계망’의 영향으로 조직문화에서 업무 시간외에 주로 이루어지는 회식문화 등을 통해 이루어지는 인간관계가 승진에 결정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(박기남, 2002). 물론 여성들 가운데서도 ‘사회적 관계망’을 잘 형성하여 주요보직에 배치되어 승진이 빠른 경우도 발견되고 있지만, 문제는 남성과는 달리 여성들은 대부분이 출산·양육을 부가적으로 담당하고 있기 때문에 ‘사회적 관계망’의 접근이 상대적으로 어렵다. 셋째, 출산과 양육에 대한 책임 때문에 여성 스스로가 주요보직 보다는 책임의 경중이 낮은 보직에 배치받기를 원한다. 이는 자녀 양육과 교육이 일차적으로 어머니 역할을 담당하는 여성에게 있다는 전통적인 가치관의 영향 때문이다(이미숙, 2005: 186). 이 같은 이유로 여성공무원들은 공직 내에서 대체적으로 민원이나 복지·여성관련 업무와 같이 핵심부서나 요직이 아닌 ‘변두리(fringe)’부서를 순환하면서 경험을 쌓는 것이 일반적인 현상이고 이러다 보니 업무에서 성별분절현상이 나타나게 된다.

### 3. 선행연구

#### 1) 보직만족도에 관한 선행연구

보직만족도 관련 국외 연구들은 보직만족도라는 용어보다는 직무만족도(Job Satisfaction)나 조직몰입도(Organizational Commitment)라는 용어를 많이 사용하고 있는 것으로 파악되고 있다. 직무만족도는 직업에 애착을 가지려는 개인의 태도라고 정의되고 있는데(Wollack, 1979), 이는 직업에 대한 자부심, 직무몰입, 행동지향성, 직업에 대한 사회적 지위와 명예 등을 하위 변수로 측정되고 있다. 또한 Oberlander(1990)는 직무만족, 직무관련 스트레스, 이용 가능한 모방기제, 적절한 훈련, 지역사회에 대한 만족도를 직업만족의 하위변수로 측정하고 있다. 그리고 Somers & Birnbaum(1998)은 직업 관련 몰입을 직무몰입, 경력몰입, 조직몰입으로 보고, 이들이 조직의 성과에 미치는 영향을 분석하고 있다.

조경호(2007), 조경호·주재복(2001) 등은 직무만족의 상위개념인 직업만족을 측정하는 요인으로 직업에 대한 사회적 존경심, 의사결정의 자율성, 개인의 자유, 업무수행으로부터 발생하는 피로감, 물리적 근무환경, 경력발전 기회 등을 직무만족을 측정하는 변수로 선정하였다. 이중 직무만족과 관련된 하위변수로서 직무(일)자체, 임금(보수), 승진 기회, 감독(상사와의 관계), 동료와의 관계 등을 설문문항으로 구성하였다.

본 연구에서는 다양한 개념을 포괄한 직무만족이 아닌 보직만족도에 한정해서 분석하기 위해 보직이동과 관련된 보직배치의 공정성과 승진과의 연계성 및 보직의 중요도 그리고 보직배치에 있어서의 장애요인을 보직만족도를 측정하는 하위변수로 선정하였다.

#### 2) 여성공무원에 관한 선행연구

1990년대 중반 이후 여성공무원에 대한 연구가 조금씩 증가하였는데 김원홍 외(1999)는 6~9급 여성공무원을 대상으로 여성공무원 보직관리 실태를 연구한 매우 중요한 연구로 기록되고 있다. 이 연구는 여성공무원의 양적 증가에도 불구하고 이에 상응한 보직관리가 이루어지지 못하는 원인을 밝히고

이에 대한 개선방안을 제시하였다. 최미란(2001)은 여성공무원의 보직실태를 파악하여 이들이 맡고 있는 업무의 특성을 분석한 결과 대다수의 여성들이 특정 보직에 편중되어 있는 문제점을 발견하였다. 문미경과 김혜영(2004)은 관리직 여성공무원의 보직실태 파악을 통해 남성공무원들과의 보직격차의 심각성을 발견하고 이에 대한 해결방안을 제시하고 있다. 이상의 연구들은 여성공무원들의 보직실태의 문제점을 지적하고 있지만 여성공무원들의 보직실태 파악에만 주력하였을 뿐 실질적으로 보직에 영향을 미치는 요인에 대한 분석은 간과하고 있는 약점을 보이고 있다. 또한 기존 연구들 대부분이 분석대상을 중앙부처 여성공무원에 한정짓고 있기 때문에 지방자치단체 여성공무원들의 보직실태에 대한 연구가 미진하다는 지적이 강하다.

본 연구는 선행연구의 한계점을 보완하여 지방자치단체 여성공무원의 보직만족도 수준을 파악하여 그 영향요인을 다차원적으로 분석하는데 초점을 맞추고 있다. 이 연구는 또한 지방자치단체 공무원의 보직만족도의 세부 항목들에 대한 남녀 간 인식 차이를 비교 분석함으로써 여성공무원에 대한 적극적인 인사제도의 필요성을 강조하고 있다는 점에서 기존 연구와 차별화되고 있다.

### III. 연구 설계

#### 1. 분석틀

본 연구의 종속변수는 보직만족도이고, 독립변수는 보직배치의 공정성, 승진과의 연계성, 보직의 중요도, 보직배치의 장애요인으로 설정하였다. 보직만족도에 영향을 미치는 요인으로 보직배치의 공정성, 승진과의 연계성, 보직의 중요도, 보직배치의 장애요인을 선정한 것은 한국여성개발원이 발간한 『관리직 여성공무원 보직실태와 개선방안에 관한 연구』<sup>1)</sup>의 내용을 상당 부

---

1) 문미경 외(2004)는 중앙부처 5급 이상의 여성공무원을 대상으로 여성공무원의 보직실태와 보직에 영향을 미치는 요인으로 업무량, 보직배치의 공정성, 현보직의 중요도, 보직과 승진의 연계성 등을 제시하고 있다.

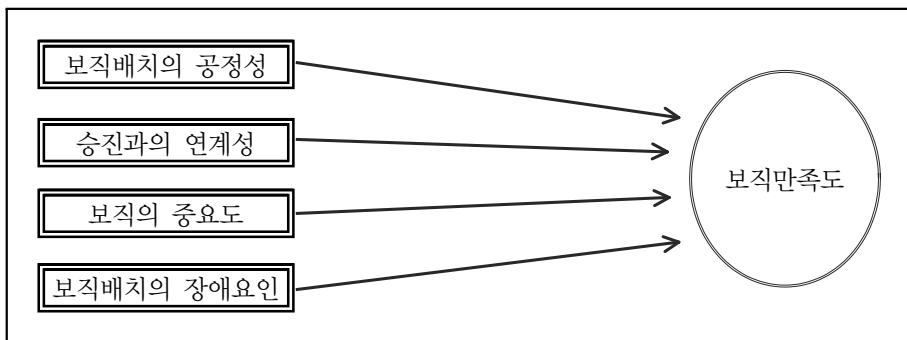


본 참조한 결과이며, 본 연구는 이 연구의 분석틀을 지방자치단체 표본에 적용하여 검증해 보고자 한 것이다. [그림 1]은 본 연구에서 채택한 분석틀을 설명하고 있다.

## 2. 자료수집 및 기초 분석

본 연구는 행정자치부의 용역과제인 『여성공무원 생애주기별 보직모델 개발 연구』(문미경 외, 2005)를 수행하기 위해 한국여성개발원에서 지방자치단체 공무원을 대상으로 실시한 설문결과자료의 원자료를 활용하였다. 문미경 외(2005)의 연구는 지방자치단체 여성공무원의 바람직한 보직경로 모델을 제시하기 위해 수행된 것이며, 여성 친화적 인사정책과 경력개발 노력의 필요성을 강조한 국내 유일의 연구로 평가받고 있다.

[그림 1] 연구 분석틀



본 연구를 위한 설문조사는 2005년 8월 1일~26일까지 실시되었으며 총 2000부의 설문지가 지자체에 우편발송 되었다. 이 가운데 1453부가 회수(회수율 72.6%)되었으며 분석에 활용한 설문지는 총 1450부이다. 응답자의 인구통계학적 특성은 <표 1>에서 보는 바와 같다. 응답자들 중 여성의 비율은 57.7%로 다소 높았으며 현재 주무부서 근무여부는 ‘아니다’가 59.8%, 연령은 30대가 51.1%, 혼인상태는 기혼이 79.6%, 초등학교 3학년 이하 자녀가 없다고 답한 응답자가 57.9%로 높은 빈도를 나타냈다. 표본 응답자들의 직급을 살펴보면 7급이 42.2%로 가장 높은 빈도를 나타냈으며 근무지역으로

는 충청권이 24.4%. 소속기관으로는 구청이 35.9%, 근무기관으로는 본청이 79.0%로 다소 높은 빈도를 나타냈다.

<표 1> 설문응답자의 인구통계학적 특징

변수	구분	빈도(명)	비율(%)	변수	구분	빈도(명)	비율(%)
성별	여	834	57.7	직급	6급	273	19.0
	남	611	42.3		7급	607	42.2
주무부서 근무여부	그렇다	576	40.2		8급	285	19.8
	아니다	856	59.8		9급	274	19.0
연령	20대	193	13.4	근무지역	수도권	268	19.5
	30대	739	51.2		충청권	334	24.4
	40대	449	31.1		전라권	298	21.7
	50대 이상	63	4.4		경상권	285	20.8
					강원권	186	13.6
혼인상태	기혼	1148	79.6	소속기관	시청	450	32.5
	미혼	286	19.8		군청	437	31.6
	이혼·사별	8	0.6		구청	497	35.9
초등학교 3학년이하 자녀유무	있다	593	42.1	근무기관	본청	1081	79.0
	없다	815	57.9		산하기관	233	17.0
					사업소	55	4.0

지방자치단체 공무원들의 보직에 미치는 영향을 분석하기 위해 먼저 다음과 같은 분석을 실시하였다. 첫째, 설문항목의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위해 요인분석(Factor Analysis)과 신뢰도분석(Reliability Analysis)을 실시하였다. 요인분석에서 요인추출은 주성분분석(Principal Analysis) 이후 고윳값(Eigen Value)이 1.0 이상인 4개의 요인을 Varimax 회전 방식에 의한 직교회전을 실시하여 요인적재값(Factor Loading)을 산출하였다. 둘째, 변수들의 관계를 점검하기 위해 상관분석을 실시하였다. 셋째, 지방자치단체 여성공무원들의 보직만족도에 대한 독립변수들의 상대적 영향력을 파악하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 이러한 일련의 분석과정은 SPSS 12.0 for window 통계프로그램을 통해 이루어졌다.

## 1) 문항의 타당성(validity)과 신뢰성(reliability)

본 연구에서 사용된 측정문항은 <표 2>와 같은데 각 문항에 대한 내용타당도를 검증하기 위해서 신뢰도 분석과 타당도 분석을 실시하였다. <표 2>에서 제시된 12개 문항의 내용을 살펴 볼 때 각 문항에 대한 구성타당도는 1차적으로 요인분석을 통해 동일한 측정문항들이 하나의 요인으로 묶이는지를 통해 구성타당도를 검증했다. 측정의 신뢰도는 문항들 간의 내적 일관성을 측정하는 Cronbach's Alpha 값을 통해 검증했다.

각 요인별로 Alpha 값의 측정문항들은 구성타당도와 신뢰도를 확보하고 있음을 보여주고 있다. 보직만족도에 영향을 미치는 요인을 살펴보면 요인1(보직배치의 공정성), 요인2(승진과의 연계성), 요인3(보직의 중요도), 요인4(보직배치의 장애요인)에 모두 모두 1.0 이상의 적정한 아이겐 값을 나타내고 있다. 이 중 요인1인 보직배치의 공정성이 가장 높은 아이겐 값을 보여주고 있다. 각 요인에 대한 신뢰도 분석결과 모든 요인의 Cronbach's Alpha 값이 0.76 이상으로 척도구성의 신뢰성에 큰 문제가 없는 것으로 판단된다.

&lt;표 2&gt; 요인분석과 신뢰도분석

측정문항	요인분석				신뢰도분석
	요인1	요인2	요인3	요인4	$\alpha$ 값
희망 보직의 수용 여부	-0.678	0.067	0.192	0.041	0.867
보직과 승진의 상호관련성	0.633	0.349	-0.083	-0.218	
단순민원업무의 낮은 근평 여부	0.709	0.089	0.103	0.103	
인사부서 보직배치에서 성별영향	0.679	-0.119	0.052	0.351	
보직배치에 대한 성별의 영향	0.713	-0.187	-0.104	0.314	
현재 보직의 승진과 연계성	-0.091	0.749	0.233	0.054	0.768
현재 보직과 근평과의 연계성	0.149	0.816	0.069	0.009	
현재 보직의 업무경력 영향	-0.203	0.235	0.786	0.059	0.783
현재 보직의 업무중요도	0.085	0.055	0.831	-0.161	
보직희망시 결혼여부 영향	0.185	0.134	-0.239	0.710	0.930
보직희망시 자녀양육 문제 영향	0.054	-0.082	0.071	0.786	
고유값(Eigen Value)	2.943	1.922	1.214	1.124	-
분산비율(% of variation)	24.523	16.015	10.114	9.366	
누적분산비율(Cumulative %)	24.523	40.538	50.653	60.019	

주: Likert 5점 척도 1= 매우 그렇다, 5= 전혀 그렇지 않다

## 2) 변수들 간의 상관관계분석

보직 만족도 측정과 관련된 변수들 간의 상관관계를 분석한 결과는 <표 3>에서 설명하고 있다. 보직만족도에 대한 네 개의 독립변수들은 1%미만의 유의수준에서 정의 상관관계를 보이고 있다.

요인1, 보직배치의 공정성의 경우 요인2(승진과의 연계성)나 요인4(보직배치의 장애요인)와 통계적으로 유의한 상관관계를 나타내고 있다. 이는 여성공무원이 자녀 출산·양육 등의 문제로 인해 보직배치에 있어 남성공무원에 비해 불이익을 받고 있다고 느끼고 있다는 점을 보여주는 것으로 문미경과 김혜영(2004)의 연구결과를 재확인하고 있다. 이와 같이 공무원 개인속성과 보직배치의 공정성은 상관관계가 있다는 것을 알 수 있다. 요인 2, 보직과 승진의 연관성은 요인1(보직배치의 공정성)과 요인3(보직의 중요도)과 통계적으로 유의한 상관관계를 나타내고 있다. 이는 주요부서에 근무하는 공무원의 경우 보직에 대한 만족도도 높고 승진 연관성도 높게 인식하고 있다는 의미를 나타내는 결과로서 문미경 외(2005)의 연구 결과와 일치하고 있다. 요인 3, 보직의 중요도는 요인2(승진과의 연계성)와 요인4(보직배치의 장애요인)와 통계적으로 유의한 상관관계를 나타내고 있다. 이는 보직이 지니는 업무 중요도가 높을수록 승진과의 연계성이 높다는 것과 여성공무원의 경우 출산과 자녀 양육으로 인해 대부분 업무중요도가 낮거나 한직에 근무하고 있다는 점을 상기시키고 있는 결과이다. 즉, 보직경쟁력을 나타내는 업무의 중요도의 경우 승진과의 연관성이나 공무원 개인 속성과 상호 밀접한 연관성을 지니고 있다는 것을 알 수 있다. 마지막으로 요인4인 보직배치의 장애요인(결혼, 자녀양육)은 요인1과 요인3과 통계적으로 유의한 상관관계를 나타내고 있다. 특히 보직과 승진의 연관성과 보직의 중요도가 가장 높은 상관성을 지니고 있는 것으로 나타났다.

&lt;표 3&gt; 변수간의 상관관계

		요인1 (보직배치의 공정성)	요인2 (승진과의 연계성)	요인3 (보직의 중요도)	요인4 (보직배치의 장애요인)
요인1	유의확률	1	0.151**	-0.011	0.236**
요인2	유의확률	0.151**	1	0.230**	0.026
요인3	유의확률	-0.011	0.230**	1	-0.106**
요인4	유의확률	0.236**	0.026	-0.106**	1

주: \*\*  $P < 0.01$

#### IV. 여성공무원 보직만족도 영향요인

##### 1. 다중회귀분석 결과

요인분석을 통해 도출된 4개 요인인 보직배치의 공정성, 보직과 승진의 연관성, 보직의 중요도, 보직배치의 장애요인이 보직만족도에 미친 영향력을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다(<표 5> 참조). 분석결과 종속변수인 보직의 만족도에 유의미한 영향을 미친 요인은 보직의 중요도와 보직배치의 공정성으로 나타났다.

이때 모형의 설명력을 나타내는  $R^2$ 값은 0.183이고 F값은 27.045로 본 연구의 모형이 비교적 견고한 것으로 나타났으며, 투입 독립변수 중 보직의 중요도( $B=0.400$ )가 가장 큰 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 그 다음으로 보직배치의 공정성( $B=-0.077$ )이 보직만족도에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이외에 승진과의 연계성( $B=0.055$ ), 보직배치의 장애요인( $B=-0.026$ )은 표본 응답자의 보직만족도에 유의미한 영향력을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 결론적으로 응답자가 인식하는 보직의 중요성, 보직배치의 공정성 수준이 높을수록 보직만족도가 높아 질 것이며, 승진과의 연계성이나 보직배치의 장애요인은 보직만족도에 직접적인 영향을 미치지 못하는 것으로 판단되고 있다.

&lt;표 5&gt; 다중회귀분석 결과

	보직만족			
	B	표준오차	베타	t값
요인1(보직배치의 공정성)	-0.122	0.068	-0.077	-1.796*
요인2(승진과의 연계성)	0.040	0.031	0.055	1.303
요인3(보직의 중요도)	0.293	0.031	0.400	9.448**
요인4(보직배치의 장애요인)	-0.023	0.039	-0.026	-0.601
상수	0.973			
R <sup>2</sup>	0.183(0.176)			
F 값	27.045**			

주1: \* P < 0.05, \*\* P < 0.01

주2: 보직배치의 공정성은 역질문(reverse question)으로 설문한 것임

## 2. 집단 간 차이

### 1) 직급간 만족도 차이

보직만족도에 영향을 미치는 4가지 요인에 대하여 각 직급별 응답의 차이를 검증하기 위해 ANOVA-test를 실시한 결과는 <표 6>과 같다. 직급별로 보직배치의 공정성, 승진과의 연계성, 보직의 중요도, 보직배치의 장애요인에 대한 인식에서 유의미한 차이를 보이는 것으로 나타났다.

첫째, 보직배치의 공정성에 대해서는 8·9급 공무원들에 비해 6·7급 공무원들의 인식이 긍정적으로 나타났다. 이 같은 결과는 하위직의 선호보직이 제대로 반영되지 못하고 있기 때문이기도 하지만 입직시 성적순이 초임보직 결정에 지대한 영향을 미치기 때문인 것으로 판단되고 있다. 둘째, 대부분의 공무원들은 보직과 승진의 연계성이 높다고 인식하고 있는 가운데, 6급과 7급 공무원들의 동일 항목에 대한 긍정적 인식이 특히 높았다. 이는 상위직으로 갈수록 주요보직으로의 진출 가능성이 높아짐에 따라 보직과 승진의 연계성을 강하게 인식하고 있는 것으로 보이고, 하위직일수록 그러한 연계성 인식이 강하지 않은 것으로 파악되고 있다. 셋째, 보직의 중요도에 있어서는 직급이 낮아질수록 현 보직의 중요도를 낮게 인식하는 것으로 나타났다. 넷째, 결혼 및 자녀양육 등 보직의 장애요인에 대해서는 직급이 높아질수록 보직

배치에 미치는 영향이 낮다고 인식하고 있는 것으로 나타났다. 본 연구의 표본 특성상 직급이 높을수록 연령이 많다는 점을 고려한다면 당연한 결과인 것으로 파악된다. 즉 상위직으로 갈수록 연령이 높아지면서 자연스럽게 자녀 양육에 대한 부담이 줄어들기 때문에 직급이 높을수록 보직 장애요인의 보직배치 영향력이 그리 크지 않다고 느끼고 있는 것으로 분석되고 있다.

<표 6> 직급에 따른 보직의 만족도 차이

	보직배치의 공정성		승진과의 연계성		보직의 중요도		보직배치의 장애요인	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
6급	1.94	(0.31)	2.41	(0.66)	1.94	(0.62)	2.46	(0.61)
7급	1.91	(0.30)	2.34	(0.69)	2.07	(0.61)	2.31	(0.60)
8급	2.00	(0.33)	2.52	(0.65)	2.19	(0.64)	2.28	(0.57)
9급	1.98	(0.30)	2.42	(0.63)	2.20	(0.58)	2.26	(0.53)
	F값	2.697	F값	3.241	F값	11.194	F값	6.465
	유의확률	0.045*	유의확률	0.021*	유의확률	0.000**	유의확률	0.000**

주: \*  $P < 0.05$ , \*\*  $P < 0.01$

## 2) 성별 보직만족도 차이

보직만족도에 영향을 미치는 4가지 요인에 대하여 성별 응답 차이를 검증하기 위해 독립표본 T-test를 실시한 결과에 따르면(<표 7> 참조), 각각에 대한 응답에 있어서 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있다.

첫째, 기존의 선행연구와는 달리 여성이 남성보다 보직배치가 더 공정하다고 인식하는 것으로 나타났다. 이는 기존 연구들이 주로 표본으로 삼고 있는 중앙부처 공무원과 달리 지방자치단체 여성공무원은 남성에 비하여 보직배치에 있어서 불공정감을 덜 느끼고 있다는 점을 시사 하는 것이다. 둘째, 보직과 승진의 연계성에 대해서는 여성에 비해서 남성이 더 높게 인식하는 것으로 나타나 남성들이 보직의 승진 연계성에 대해 더 높은 기대를 반영하고 있다. 셋째, 남성들이 여성에 비해 현 보직의 중요도를 높게 평가하고 있는 것으로 나타났다. 여성의 현재 보직 중요도 평가가 비교적 낮다는 점은 여성

들의 보직이 조직 내에서 그리 중요한 위치를 차지하고 있지 않고, 향후 그 중요도가 높아질 가능성이 그리 높지 않을 것이란 점을 간접적으로 보여주는 결과이다. 넷째, 보직의 장애요인으로써 결혼 및 자녀양육의 영향력에 대해서 여성공무원들이 남성공무원에 비해 높게 인식하는 것으로 나타나 아직 까지 가사 및 육아부담이 여성들에게 치중되어 있는 것을 알 수 있다.

<표 7> 성별에 따른 보직의 만족도 차이

	보직배치의 공정성		승진과의 연계성		보직의 중요도		보직배치의 장애요인	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
여자	1.95	0.31	2.46	0.67	2.17	0.62	2.16	0.54
남자	2.20	0.28	2.32	0.66	1.99	0.59	2.53	0.58
	F값	0.132	F값	0.146	F값	10.000	F값	0.092
	유의확률	0.026*	유의확률	0.001**	유의확률	0.000**	유의확률	0.000**

주: \*  $P < 0.05$ , \*\*  $P < 0.01$

### 3) 종합적 보직만족도 차이

지금까지의 논의를 종합하기 위하여 승진경험, 승진 속도, 승진에 유리한 보직 희망도에 따른 성별집단간 비교를 한 결과 여성집단이 많은 부분에서 낮게 나타나고 있다.



&lt;표 8&gt; 성별간 집단비교

	구분	평균	표준편차	F	t	유의확률
현재 보직 만족도	여자	1.39	0.488	16.972	2.024	0.000
	남자	1.34	0.473		2.034	
승진경험유무	여자	1.24	0.428	7.156	1.325	0.008
	남자	1.11	0.409		1.334	
승진 속도	여자	2.60	0.876	5.455	-3.058	0.020
	남자	2.77	0.867		-3.062	
승진에 유리한 업무로의 보직배치 희망여부	여자	1.40	0.490	26.331	2.524	0.000
	남자	1.33	0.472		2.538	
단순 민원 처리업무와 근무 성적평정의 연관성	여자	2.09	0.882	6.822	-5.958	0.009
	남자	2.37	0.878		-5.962	

주: \*  $P < 0.05$

또한 주요부서와 비주요부서간의 비교분석을 해 보면, 주요부서 근무자들이 비주요부서 근무자들에 비해 현재 보직에 대한 만족도, 현재 맡고 계신 보직의 업무중요도에 대한 인식, 승진경험, 현재보직과 승진의 연관성, 현재 보직의 근무성적평정과 연관성에서 유의미한 차이를 나타내고 있다.

&lt;표 9&gt; 보직간 집단비교

	구분	평균	표준편차	F	t	유의확률
현재 보직 만족도	주요부서	1.25	0.437	16.972	2.024	0.000
	비주요부서	1.44	0.497		2.034	
현재 맡고 계신 보직의 업무중요도	주요부서	1.99	0.836	11.253	6.335	0.001
	비주요부서	2.23	0.837		6.330	
승진경험 유무	주요부서	1.16	0.363	7.156	1.325	0.006
	비주요부서	1.25	0.431		1.334	
현재 보직과 승진의 연관성	주요부서	2.44	0.710	5.595	4.301	0.000
	비주요부서	2.88	0.706		4.312	
현재 보직의 근무성적평정과 연관성	주요부서	2.35	0.956	5.595	2.524	0.000
	비주요부서	2.70	1.082		2.538	

주:  $P < 0.05$

주: 주요부서는 크게 네 가지 범주로서 기획, 예산, 인사, 감사로 나누어져 있으며 이외는 비주요부서로 코딩하였음.

## V. 결론

1990년대 말부터 우리나라 정부는 국민통합과 양성평등구현이라는 정책목표를 달성하기 위해 균형인사정책을 실시해 오고 있다. 1996년부터 2002년까지 공무원 여성채용목표제를 실시하였고, 2003년부터 2007년까지 한시적으로 양성평등채용목표제를 실시하고 있고, 이 같은 균형인사정책의 현황과 변화 추이를 한눈에 파악하기 위해 균형인사지수를 개발하여 운영하고 있다. 이 같이 우리나라는 외부임용과 관련하여서는 적극적인 정책을 펴고 있으나 내부임용에 대해서는 관심과 지원이 그리 높지 않은 편이다.

본 연구는 공무원의 내부임용에서 중요한 부분을 차지하는 보직에 대한 만족도를 조사하였으며, 그 결과에 성별, 직급별로 어떠한 차이가 있는가를 분석하였기 때문에 기존 연구와 차별화된다. 보직만족도에 영향을 미치는 요인을 구체적으로 살펴보기 위해서 지방자치단체 공무원을 대상으로 설문조사를 통해 요인분석을 실시한 결과 네 가지 핵심요인이 표출되었다(보직배치의 공정성, 승진과의 연계성, 보직의 중요도, 보직배치의 장애요인).

보직만족도 선행요인이 보직만족도에 미치는 영향력을 다중회귀분석을 통해서 분석한 결과 보직만족도에는 보직의 경쟁력 즉 보직의 중요도가 매우 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 중요도가 높은 보직에 배치될 경우 보직에 대한 만족도가 높으며, 조직에서 중요도가 높은 업무를 맡게 되면 그것이 스스로의 경력개발에 긍정적인 영향을 미쳐 보직만족도에 긍정적인 영향을 미치게 되는 시너지(synergy) 효과를 발생시키는 것으로 파악되고 있다. 다음으로는 보직배치의 공정성이 보직만족도에 영향을 미치는 것으로 나타났는데 특히 여성공무원은 보직배치에 있어 남성공무원들에 비해 불공정한 대우를 받고 있다는 인식이 강하기 때문에 누구나 인정할 수 있는 객관적인 보직배치 기준 마련이 시급하다. 이 경우 경력개발제도의 도입이 필요한데, 이를 위해서는 객관적인 방법을 통한 업무분류, 구성원 모두가 참여하는 업무특성 파악과 업무수행역량 도출 작업 등을 중심으로 하는 직무분석이 선행되어야 한다.

아울러 보직의 만족도에 있어서 직급이나 성별에 따라서 집단 간에 유의미한 차이를 보이는 것으로 나타났다. 특히 직급에 있어서는 상위직이, 성별

에 있어서는 남성이 보직에 만족하는 경향이 높은 것으로 나타났다. 이는 하위직과 여성이 보직배치에 있어서 불만족하는 경향이 높을 것이란 예측을 가능하게 하고, 보직배치의 공정성을 높일 수 있는 전사적 대안 마련이 필요함을 보여주고 있다. 보직만족도를 높이기 위해서는 우선적으로 보직배치의 공정성에 대해서 누구나 신뢰할 수 있는 객관적인 기준의 마련이 필요하다. 또한 무엇보다도 업무특성에 적합한 인재가 보직을 받을 수 있을 수 있도록 하는 공정한 경력개발 시스템 도입과 그러한 시스템 운영이 가능하도록 하는 전문 능력 중심의 보직관리 문화가 정착되어야 할 것이다. 본 연구는 여성공무원 보직만족도를 연구하고 있으나 연구의 종속변수인 보직만족도에 영향을 미칠법한 다양한 외생변수들의 개입을 완전히 차단하지 못했다는 점에서 연구의 한계가 있다. 보직만족도는 기관별 업무특성이나 지리적, 시기별 특성의 영향도 받을 것이며, 입직 직급의 영향을 받을 수도 있다는 점에서 이들을 모두 통제하지 못했다는 점을 한계로 지적하지 않을 수 없다. 다만 본 연구는 지방자치단체의 공무원 보직배치에 있어서 공정성을 높이는 활동을 적극적으로 해 나가야 한다는 점을 강조하고 있고 그러한 노력이 선행되어야 공무원의 업무몰입도와 조직몰입도를 높일 수 있다는 점을 시사하고 있다. 또한 본 연구는 외부임용도 중요하지만 내부임용에 있어서 남녀 간 차별을 줄일 수 있는 적극적 조치가 필요하다는 점을 강조하였다는데서 이 분야 향후 연구에 큰 기여를 할 수 있을 것으로 보인다.

## 참고문헌

- 김원홍(1999). 여성공무원 보직실태와 개선방안. 한국여성개발원.
- 문미경(2000). 고위직여성공무원의 대표성에 영향을 미치는 사회문화적 요인 연구. 지방정부연구, 4(2).
- 문미경 외(2004). 관리직 여성공무원 보직실태와 개선방안에 관한 연구. 한국여성개발원.
- 문미경 외(2005). 여성공무원 생애주기별 보직모델개발연구. 한국여성개발원.
- 민무숙 외(2002). 국민통합을 위한 차별해소방안. 한국여성개발원.
- 박기남(2002). 관리직 여성의 사회적 자본과 성별 직무분리. 한국사회학, 36(6).
- 박천오 외(2007). 현대인사행정론. 서울: 법문사.
- 이미숙 외(2004). 일과 가족사이. 조은 글터.
- 유민봉(2000). 한국인사행정론. 서울: 문영사.
- 조경호(2007). 공무원 직업만족도 변화와 인사관리 개선방안. 한국거버넌스 학회보, 14(1).
- 조경호·이석환(2004). 여성정책몰입도와 생산성 잠재력 분석: 남녀공무원간 인식의 차이를 중심으로. 정책분석평가학회보, 14(1).
- 조경호·주재복(2001). 조직유형별 직업만족도 비교연구: 공공성 접근을 중심으로. 한국행정학보, 35(3).
- 중앙인사위원회(2004). 공무원인사개혁백서.
- 최미란(2001). 여성공무원의 효율적인 관리방안에 관한 연구: 보직실태와 직무분석을 중심으로. 경희대학교 석사학위논문.
- 행정자치부(2004). 여성과 공직.
- Oberlander, L. B.(1990). Work Satisfaction Among Community-Based Mental Health Service Providers. *Community Mental Health Journal*, 26(6): 517~532.
- Somers, N. J. and D. Birnbaum. (1998). Work-Related Commitment and Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 621~634.

Wollack, S. J. G. Goodale, J. P. Wijting, and P. C. Smith(1979). Development of the Survey of Work Values. *Journal of Applied Psychology*, 55: 331 ~338.

## **Antecedents of Position Satisfaction among Women Public Service in the Local Government**

Kyungho Cho\*

Meekyung Moon\*\*

Moonyong Choi\*\*\*

Based on 2005 survey, this study compares gender differences in the level of position satisfaction of local public service, and offers implications for effective rotation and position distribution practices in Korea. This study shows that perceived equity in position rotation and perceived position importance are found to be statistically significant factors to the level of position satisfaction. In addition to that finding, the grade level in the organization positively affects position satisfaction, and male respondents perceive higher level of position satisfaction than their counterparts. Being sensitive to how organizational level and gender difference affect position satisfaction, each local governments should prepare for the worst scenario carefully. The authors emphasize that more objective system be employed in the local government that can enable position rotation by job characteristics, individual career objectives, and individual competencies.

**Key words : Position Satisfaction, Career Development System, Position Management, Women Public Service**

---

\* Associate Professor of Public Administration, Kookmin University

\*\* Senior Research Fellow, KWDI

\*\*\* Doctoral Candidate, Kookmin University