

교육감 소속 지방공무원의 육아시간 업무대행 실태 및 요구분석: Borich 요구도와 LF모델을 중심으로*

윤경옥¹⁾·남점순²⁾·임광빈³⁾·김경곤⁴⁾·박상준⁵⁾·박은정⁶⁾·
변선희⁷⁾·이근우⁸⁾·정경람⁹⁾·조정임¹⁰⁾·장창곡¹¹⁾

초 록

본 연구는 교육감 소속 지방공무원의 육아시간 사용에 따른 업무대행 실태를 파악하고, 업무공백 최소화를 위한 개선 과제의 우선순위를 도출하고자 하였다. 이를 위해 9개 시도교육청 소속 공무원 1,702명을 대상으로 t검정과 ANOVA를 통해 인식 차이를 검증하고, 인적 특성의 독립적 영향력을 확인하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 또한, Borich 요구도 및 LF모델(The Locus for Focus Model)을 활용해 최우선 과제를 도출하였다.

연구 결과, 첫째, 성별, 지역, 근무지, 직급, 근무경력 등 인적 특성에 따라 이용 수월성, 업무공백, 업무부담, 갈등가능성 인식에 유의미한 차이가 나타났으며, 성별과 지역은 다른 특성을 통제한 상태에서 가장 일관되고 강력한 독립적 예측변인으로 확인되었다. 둘째, Borich 요구도와 LF모델 분석 결과 '업무대행 직원 보상'이 최우선 과제로 확인된 반면, 선행연구가 강조해온 '조직문화 개선'은 상대적으로 낮은 순위를 보여 다른 양상을 나타냈다. 이는 정책 설계 시 구체적·즉각적인 보상체계 마련을 우선 검토해야 함을 시사한다.

주제어 : 지방공무원, 육아시간, 업무대행, Borich 요구도, LF모델

* 이 논문은 2026년 교육부 중앙교육연수원의 분임연구활동(1분임)으로 수행된 연구임.

- 1) 제1저자: 경상북도교육청 지방서기관(yloveoo1@gyo6.net)
- 2) 공동저자: 교육부 중앙교육연수원 정책연구부장(imjsnam@naver.com)
- 3) 공동저자: 서울특별시교육청 지방부이사관(amtaedo0086@naver.com)
- 4) 공동저자: 전남광주통합특별시교육청 지방서기관(kilpuma3564@gmail.com)
- 5) 공동저자: 충청북도교육청 지방서기관(asje741@naver.com)
- 6) 공동저자: 인천광역시교육청 지방서기관(pej0921@hanmail.net)
- 7) 공동저자: 제주특별자치도교육청 지방서기관(bestnim@korea.kr)
- 8) 공동저자: 경기도교육청 지방서기관(swklgw@naver.com)
- 9) 공동저자: 울산광역시교육청 지방서기관(romanroad@korea.kr)
- 10) 공동저자: 전북특별자치도교육청 지방서기관(happyjjo@hanmail.net)
- 11) 교신저자: 교육부 중앙교육연수원 교수(changkog@korea.kr)

I. 서론

저출산, 고령화 시대에서 출산과 육아에 관한 문제는 결코 개인의 문제가 아니라 사회와 국가에서 관심을 가지고 지원해주어야 할 당면 과제이자 책임을 나누어야만 하는 사회적 공공서비스에 관련한 문제이다(임대광, 2009). 특히, 맞벌이 가구가 보편화되면서 남성과 여성은 우리나라의 근로시간 체제와 문화에서 근로자로서의 역할을 다하면서도 자녀를 잘 양육하고 교육하고자 하는 부모로서의 역할 또한 수행해야 하는 과제를 안고 있으며(최수안, 2019), 일과 삶의 양립(Work-Life Integration)이 개인의 선택을 넘어 사회적·조직적 차원의 과제가 되었음을 의미한다(김영은, 2026). 이에 정부는 인구위기 극복을 위해 「아이 키우기 좋은 출산·육아 환경 조성」을 국정 과제로 추진하고 있으며, 공직사회 육아 친화적 환경 강화를 위해 육아휴직, 육아시간, 가족돌봄휴가 등 다양한 육아지원 제도를 운영하고 있다. 실제로 2024년 「국가공무원 복무규정」 및 「지방공무원 복무규정」 개정을 통해 육아시간 사용 대상이 기존 5세 이하에서 8세 이하 또는 초등학교 2학년 이하 자녀를 둔 공무원으로 확대되었으며, 이어 육아휴직 대상 자녀의 연령·학령 기준 역시 8세 또는 초등학교 2학년 이하에서 12세 또는 초등학교 6학년 이하로 상향하는 방향으로 관련 법령이 개정되었다(국가법령정보센터, 2026).

이처럼 육아시간과 육아휴직 등 육아지원 제도가 잇달아 확대되는 추세는 공직사회 내 이들 제도의 실질적 활용을 더욱 증가시킬 것으로 예상되며, 그 중에서도 본 연구는 상대적으로 사용 빈도가 높고 일상적인 업무 공백을 유발하는 ‘육아시간’ 제도에 주목하고자 한다. 이주원(2025)의 연구에 따르면 부산 교육청 소속 공무원의 육아시간제 이용률은 83.2%에 달해, 육아휴직 등 다른 육아지원제도에 비해 압도적으로 높은 활용도를 보인다. 이는 육아시간이 일부 이용자에 국한된 제도가 아니라 공직사회 전반에서 상시적으로 발생하는 업무공백의 원인임을 시사하며, 육아휴직처럼 결원 보충이나 장기 대체인력 배치가 가능한 제도와 달리 하루 중 일부 시간만 단축되는 특성상 별도의 인력 보강 없이 동료 직원의 업무 분담으로 흡수되는 경우가 대부분이라는 점에서, 본 연구는 육아시간 제도를 주목하여 다루고자 한다.

한편, 교육감 소속 지방공무원은 각 시도 교육청 및 교육지원청, 단위학교 행정실 등에서 교육행정 사무를 담당하는 공무원(이하 교육행정직 등)을 의미한다. 이러한 교육감 소속 지방공무원은 일반 행정기관과 달리 근무지가 교육청·교육지원청과 같은 상급 교육행정기관뿐 아니라 개별 학교 행정실 단위까

지 넓게 분산되어 있어, 인력 운영의 유연성이 상대적으로 제한적이라는 조직적 특수성을 지닌다. 특히, 학교 행정실은 소수 인력 중심으로 운영되는 경우가 많고 업무의 전문성과 연속성이 요구되기 때문에, 특정 직원의 육아시간 사용은 곧바로 동료 직원의 업무 증가로 이어지게 된다. 또한, 최근 공직사회는 MZ세대(Millennials and Gen Z) 공무원으로 대표되는 개인의 권리와 워라벨을 중시하는 조직문화 확산으로 과거와 다른 조직 운영 환경에 직면하고 있다. 한승조(2023)의 연구에서는 중앙부처 공무원 1,021명을 대상으로 한 설문조사 결과, MZ세대(2030세대)가 기성세대(40대 이상)보다 삶의 전반에서 일·생활 균형을 유의하게 더 긍정적으로 인식하고, 직장 내에서도 이를 실천하려는 경향이 통계적으로 유의하게 높은 것으로 나타났다. 이는 워라벨을 중시하는 성향이 사회적 통념에 그치지 않고 실증적으로도 확인되는 세대적 특성임을 보여주며, 구성원의 자발적 희생이나 비공식적 협조에 의존하는 업무대행 방식으로는 육아지원 제도의 지속적인 확대에 대응하기 어려운 상황이다. 따라서, 육아친화적 공직문화 조성 and 안정적인 조직 운영을 동시에 달성하기 위해서는 육아지원 제도에 대한 인식뿐 아니라, 육아시간 사용 및 업무대행의 실태와 문제점을 분석하고 이에 대한 실효성 있는 개선방안을 마련할 필요가 있다.

육아지원 정책은 저출산 문제 해결과 공직사회 일·가정 양립 문화 조성을 위한 필수 정책으로 시행되고 있으나, 실제 현장에서는 제도 이용 과정에서 다양한 갈등과 문제점이 발생하고 있다(정경윤, 2026). 김영은(2026)의 연구는 대체인력 부족, 보직 및 성과 평가에서의 불이익 인식 등 조직문화 전반이 육아지원제도의 실효성을 제한하고 있음을 보여준다. 이처럼, 육아지원정책은 단순히 개인 복지 차원의 문제가 아니라 조직의 지속가능성과도 직결되는 문제라는 점에서 중요성이 크다. 육아 친화적 근무환경을 제공하지 못할 경우, 제도 이용자와 업무대행자 모두 소진과 누적된 피로감을 호소할 수 있고(권현화, 2023), 우수 인재의 공직 이탈, 조직 만족도 저하, 업무 몰입도 감소 등의 문제가 발생할 수 있으며, 이는 궁극적으로 행정서비스의 질 저하로 이어질 수 있다.

기존 연구는 육아시간의 전반적인 사용 실태(이주원, 2025; 최수안, 2019) 및 사용 경험(권현화, 2023; 김영은, 2026)을 다룬 연구가 대부분이며, 업무대행이라는 조직적 부담의 측면에서 육아시간 사용 실태를 구체적으로 다루거나, 이를 개선하기 위한 수요자의 요구를 체계적으로 분석해 제시한 연구는 찾아보기 어려운 실정이다. 아울러 개인의 직급, 근무기관 유형(교육청·교육지원청·학교 행정실), 육아시간 사용 경험 여부 등 인적 특성에 따라 제도에 대한

인식과 개선 요구가 다르게 나타날 가능성이 있음에도, 이러한 특성별 차이를 함께 검토한 연구 역시 충분히 축적되지 않았다. 이에 본 연구에서는 수요자의 요구를 체계적으로 분석하는 Borich 요구도 분석과 그 요구내용의 우선순위를 시각적으로 도출할 수 있는 LF모델(The Locus for Focus Model)의 적용을 통해 교육감 소속 지방공무원의 육아시간 사용에 따른 업무대행 요구분석을 실시하고자 한다.

Borich 모델에서 요구도는 이해당사자 집단이 인식하는 ‘현재 상태(what is)’와 ‘원하는 상태(what should be)’ 사이의 차이를 식별하는 방법으로 개념화된다(Borich, 1980). 또한, Locus for Focus 모델은 ‘원하는 상태(should be)’인 X축과 ‘현재 상태’와 ‘원하는 상태’ 간의 차이인 Y축, 2개의 축으로 이루어진 4개의 좌표평면을 이용하여 요구도의 우선순위를 시각적 정보로 제공하며, ‘현재 상태’와 ‘원하는 상태’ 사이의 높은 불일치 수준과 높은 중요성을 보이는 항목이 가장 높은 요구도를 가진다(Mink 외, 1991). 이에, 본 연구는 교육감 소속 지방공무원을 중심으로 육아시간 사용에 따른 업무대행의 실태를 파악하고, 인적 특성에 따른 인식 차이 및 개선을 위한 요구의 우선순위를 도출하여 실질적인 업무대행 활성화 방안을 마련하는 데 목적이 있다. 이를 통해 육아지원 정책 확대에 따른 조직 내 갈등을 최소화하고, 공무원이 안심하고 육아와 업무를 병행할 수 있는 지속 가능한 근무 환경 조성에 기여하고자 한다.

이러한 연구 목적을 달성하기 위해 설정한 연구 문제는 다음과 같다.

첫째, 교육감 소속 지방공무원의 인적 특성에 따라 육아시간 업무대행에 대한 인식은 어떻게 차이가 나는가?

둘째, 교육감 소속 지방공무원의 인적 특성이 육아시간 업무대행 인식에 미치는 영향은 어떠한가?

셋째, 교육감 소속 지방공무원의 육아시간 업무대행에 대한 요구도 수준 및 최우선 과제는 어떠한 것이 있는가?

II. 이론적 배경

1. 공무원의 육아지원제도

본 연구의 핵심 관심사인 육아시간 제도를 살펴보기에 앞서, 이 제도가 전

체 공무원 육아지원제도 체계 내에서 어떤 위치를 차지하는지 배경지식 차원에서 개관할 필요가 있다. 이는 육아시간이 휴가·휴직형 제도(모성보호제도 포함)와 달리 근로시간 단축형 제도로 분류된다는 점과 다른 단기 지원제도와 함께 운영되고 있다는 제도적 맥락을 이해해야 육아시간 특유의 업무대행 공백 문제를 논의할 수 있기 때문이다.

「지방공무원 복무규정」 및 「지방공무원법」에서 정한 임신·출산·육아기 지원제도를 정리하면 <표 1>과 같다. 공무원 육아지원제도는 공무원이 일을 중단하지 않으면서 자녀 돌봄을 계속하여 병행할 수 있도록 근무 형태 또는 근무시간을 조정할 수 있는 제도이다. 이처럼 돌봄시간 확보를 위한 일과 삶의 양립 지원제도는 자녀 주요 양육시기의 휴가·휴직제도(모성보호제도)와 근로시간 단축 및 유연화와 관련된 제도로 구분해볼 수 있다(강민정, 2023).

<표 1> 지방공무원의 임신·출산·육아기 지원제도

구분	주요 제도	내용
임신기	난임치료시술휴가	여성, 시술별 2~4일
		남성, 정자채취일 1일
	모성보호시간 (휴식, 병원진료 등)	1일 2시간
	임신검진휴가(여성)	임신기간 10일
	임신검진동행휴가(남성)	
출산기	출산휴가	기본 90일, 다태아 120일, 미숙아 100일
	배우자 출산휴가	20일(다태아 출산 25일)
	유산·사산휴가	임신주수별 10~90일
육아기	육아휴직	최대 3년, 12세 이하·초등 6학년 이하
	육아시간	1일 2시간, 총 36개월 8세 이하(초등 2학년)
	가족돌봄휴가 (자녀돌봄만 유급)	10일(자녀수+1일)

자료: 국가법령정보센터(지방공무원 복무규정 및 지방공무원법)를 토대로 작성.

모성보호시간, 육아시간, 유연근무제와 같은 시간지원 유형에 해당하는 육아시간제는 휴가·휴직제도와 달리 일을 지속하면서 가정생활을 병행하여 일·가정 양립 정책의 정의와 가장 일치하는 제도이다(권현화, 2023). 즉, 공무원 육아지원제도는 공무원이 자녀 양육과 직무를 병행할 수 있도록 국가가 제공하는 제도적 장치로서 일·가정 양립, 저출산 대응, 공직사회 복지 향상을 목적으로 한다. 이러한 육아기 근로시간 단축제도는 그동안 활용도가 낮다가 코로나19 시기를 기점으로 활용이 늘어났다(강민정, 2023). 모성보호시간과

육아시간뿐만 아니라, 난임치료 시술 및 임신검진 휴가, 배우자 출산휴가, 가족돌봄휴가 등 20일 이하의 단기 육아지원제도를 활용할 수 있도록 하고 있으며, 지방공무원의 소속에 따라 해당 지방자치단체의 복무 조례를 통해 법령보다 확대된 육아지원제도를 이용할 수 있는 경우도 있다. 법령상 가족돌봄휴가 중 자녀돌봄의 경우에는 자녀 수 +1일을 유급휴가로 보장하고 있다. 또한, 지방공무원법 개정으로 육아휴직 대상 자녀의 연령·학령 기준은 ‘최대 3년, 12세 이하이거나 6학년 이하 자녀’로 확대하여 시행되고 있다(국가법령정보센터, 2026).

2. 근로(근무)시간 단축 관련 제도: 공무원과 민간부문 비교

근로시간 단축을 통한 육아지원제도는 적용 대상에 따라 근거 법령과 명칭이 다르다는 점에 유의할 필요가 있다. 민간부문 근로자의 경우 「남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률」에 근거한 ‘육아기 근로시간 단축제도’가 적용되며, 이는 1년의 육아휴직으로 인한 업무 공백 부담과 육아휴직급여의 낮은 소득대체율을 보완하기 위해 도입된 것으로, 육아휴직과 병행하거나 분리하여 사용할 수 있다(강민정, 2023). 해당 제도는 2025년 2월 23일 「남녀고용평등법」 개정에 따라 적용 대상 자녀 연령이 만 8세 이하·초등학교 2학년 이하에서 만 12세 이하·초등학교 6학년 이하로 상향되었으며, 사업주의 육아기 근로시간 단축 미허용 시 과태료 부과, 부당한 해고 및 불이익 처우 금지 등의 보호규정을 두고 있다(고용노동부, 2025).

반면, 공무원의 경우 이에 상응하는 제도는 「공무원임용령」상의 ‘시간선택제 전환공무원’ 제도와 「공무원수당 등에 관한 규정」상의 ‘육아기 근무시간 단축수당’이다. 육아휴직 대상 자녀를 양육하기 위해 전일제에서 시간선택제(주당 15~35시간 근무)로 전환한 공무원에게 단축된 근무시간에 대해 수당을 지급하는 방식으로 운영되며, 민간부문과 달리 ‘해고’라는 개념이 적용되지 않고 직위해제·면직 등 공무원 신분상의 별도 규정을 따른다. 따라서 본 연구에서 다루는 ‘육아시간’은 민간부문의 육아기 근로시간 단축제도와는 근거 법령과 적용 대상이 다른, 공무원에게 고유의 일 단위 시간지원 제도(1일 최대 2시간, 36개월 범위)임을 명확히 할 필요가 있다.

육아시간 제도는 2017년 처음 도입된 이후 대상 자녀 연령이 지속적으로 확대되어 왔으며, 2024년 개정을 통해 5세 이하에서 8세 이하 또는 초등학교 2학년 이하로, 이용 가능 기간도 함께 확대되었다(국가법령정보센터, 2026).

이러한 제도 확대 추세는 실제 이용률 증가로도 이어지고 있는데, 이주원(2025)의 연구에서 확인된 83.2%라는 이용률은 육아시간이 더 이상 일부 공무원에 국한된 예외적 제도가 아니라 공직사회 전반에 걸친 상시적 근무형태로 자리잡았음을 보여준다.

3. 출산 및 육아관련 대체인력 제도와 업무대행 보상제도

지방공무원의 출산 휴가 및 육아휴직 관련 대체인력 제도를 살펴보면, 크게 정규직 결원 보충, 수당 지급, 대체 인력 인건비 지원으로 구분할 수 있다. 6개월 이상의 출산 및 육아 관련 휴가·휴직에 대해서는 정규직 결원 보충이 가능한 반면, 1일 이상의 단기간 휴가에 대해서는 대체 인력 인건비를 지원하는 제도가, 30일 이상 장기간 업무를 대행하는 경우에는 업무대행 수당 형태로 보상하는 제도가 운영되고 있다. 다만 육아시간과 같이 하루 중 일부 시간만 단축해 사용하는 제도에 대해서는 국가 차원의 통일된 대체인력·보상 제도가 마련되어 있지 않다.

이러한 공백을 일부 지방자치단체가 자체적으로 보완하고 있는데, 지방자치단체의 보도자료 및 내부 시행계획을 토대로 작성한 <표 2>에서 보는 바와 같이, 경상북도, 경기도 및 일부 기초자치단체, 부산광역시 등은 육아시간·모성보호시간 사용에 따른 업무대행자에게 월별 또는 누적 대행 시간을 기준으로 수당 또는 특별휴가를 지급하는 자체 보상제도를 운영하고 있다. 다만, 이러한 제도는 전국 17개 시도 교육청 전체에 일괄 적용되는 것이 아니라 일부 자치단체에 한해 도입되어 있고, 지급 기준(대행 시간, 보상 수준)도 기관별로 상이하여 편차가 크다. 즉, 업무대행 보상제도 자체가 전무한 것이 아니라, 자치단체별 도입 여부와 지급 기준의 편차가 커서 전반적인 지원체계의 형평성과 실효성이 미흡한 상황이라고 보는 것이 보다 정확하다. 이는 정경운(2026)이 지적한 ‘업무 공백을 대신 수행하는 동료 직원에 대한 보상체계 부재’라는 문제의식과도 맞닿아 있는데, 정경운(2026)의 연구는 보상체계가 전국적으로 표준화되어 있지 않고 개별 기관의 자율적 도입에 맡겨져 있는 현실이 조직 내 갈등의 핵심 원인으로 작용한다고 분석하였다.

〈표 2〉 지방자치단체 육아시간 등 업무대행 보상제도

광역/기초	지급대상	지급조건	보상
경북	육아시간, 모성보호시간	월 8시간 이상 대행	5만원
경기	육아시간, 모성보호시간, 돌봄응원시간	매월 15시간 이상 대행	5만원
		매월 15시간 미만 대행	누적 80시간당 휴양포인트(15만원) 또는 특별휴가 1일
부산	육아시간, 모성보호시간	대행 시간당	맞춤형복지 1P (1,000원)
경기 용인	육아시간, 모성보호시간	10시간 이상 대행	5만원
경기 안양	육아시간, 모성보호시간	월 20시간 이상 30시간 미만 30시간 이상	3만원 5만원
경기 부천	육아시간, 모성보호시간	10시간 이상 대행 (행정복지센터, 민원창구중심)	5만원
충남 아산	육아시간, 모성보호시간	대행 누적 80시간당	특별휴가 1일
경남 김해	육아시간, 교육지도시간, 모성보호시간	월 8시간 이상 대행	5만원
광주 서구	육아시간	40시간 이상 대행	특별휴가 1일, 최대 3일

자료: 각 지방자치단체 보도자료 및 내부 시행계획(필자 작성).

4. Borich 요구도와 LF모델의 이론적 근거 및 적용 사례

Borich 요구도 분석은 특정 항목에 대한 이해당사자의 중요도 인식과 현재 수행(실행) 수준 간의 차이를 가중치와 함께 계량화하여 우선순위를 산출하는 기법으로, 단순한 만족도 조사와 달리 ‘중요하지만 충족되지 않은’ 영역을 변별해 낸다는 장점이 있다(Borich, 1980). 이 기법은 교육 분야를 중심으로 다양한 정책·실무 영역에서 활용되어 왔다. 예컨대 이지혜(2022)는 학생과 학부모를 대상으로 학교자치 정책의 우선 개선 영역을 Borich 요구도와 IPA 분석을 결합하여 도출하였고, 최민정 외(2021)는 요양병원 감염관리 교육에 대한 요구도 우선순위를 Borich 요구도와 LF모델을 통해 분석하여 정책적 시사점을 제시하였다. 또한 김지수·강유민·이수영(2018)은 교사와 학부모를 대상으로 구강보건교육 내용의 우선순위를 동일한 방법으로 도출한 바 있으며, 조혜영과 오세원(2024)은 대학생을 대상으로 신기술 교육에 대한 요구도를 같은 틀로 분석하였다.

이러한 선행 적용 사례들은 공통적으로 Borich 요구도만으로는 우선순위가 유사하게 나타나는 항목들을 변별하기 어렵다는 한계가 있어, 이를 보완하기 위해 LF모델을 결합하는 방식을 취하고 있다. LF모델은 ‘원하는 수준(should be)’을 X축으로, ‘현재 수준과 원하는 수준 간 차이’를 Y축으로 하는 사분면 좌표를 통해 요구도가 높은 항목(제1사분면)을 시각적으로 변별한다(Mink 외, 1991). 본 연구가 두 기법을 결합하여 사용한 것은 이러한 선행연구들의 방법론적 관행을 따른 것이며, 정책 우선순위를 통계적 유의성뿐 아니라 시각적 우선순위 매트릭스로 함께 제시하여 정책 제언의 설득력을 높이기 위함이다. 다만, 기존의 적용 사례들이 주로 교육·보건 분야의 프로그램 내용이나 정책을 대상으로 하였던 것과 달리, 본 연구는 이를 공직사회 내 업무대행 지원 체계라는 조직관리 영역에 적용한다는 점에서 기존 연구와 구별된다.

한편, 요구도나 우선순위를 파악하는 방법론에는 중요도-실행도 분석(IPA)과 같은 대안적 접근도 존재한다. IPA는 두 지표(중요도, 실행도)의 산술적 크기만으로 사분면을 구분하는 반면, Borich 요구도는 단순 크기가 아닌 중요도와 실행도의 차잇값에 중요도 가중치를 곱하여 우선순위를 산출함으로써 ‘중요하지만 충족되지 않은’ 영역을 보다 정교하게 변별할 수 있다는 장점이 있다(Borich, 1980). 본 연구는 중요도와 실행도를 모두 측정하였음에도 IPA 대신 Borich 요구도와 LF모델을 결합한 방식을 택하였는데, 이는 Borich 요구도의 정교한 수치 서열화와 LF모델의 시각적 사분면 구분을 함께 제시함으로써 정책 우선순위 제언의 통계적 근거와 직관적 설득력을 동시에 확보하기 위함이다.

5. 선행연구 분석

일·가정양립에 관한 연구는 국내보다는 국외에서 더 활발하게 이루어졌으며, 일·가정 갈등, 일·가정 양립 실태조사, 일·가정 양립 지원 정책 및 제도 시행에 따른 성과에 관한 연구가 근로자와 기업의 양방향에서 이루어져 왔다(전영숙, 2015). 교육감 소속 공무원을 대상으로 한 연구를 중심으로 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다.

먼저, 공무원의 육아휴직 및 육아시간 사용 실태와 관련하여 박미영(2013)은 경상북도교육청 공무원의 육아휴직제도의 현실과 개선방안 연구에서 지방공무원의 육아휴직 사용률이 저조하고 여성 편중이며, 대체인력 도움이 부족해서 전문성 있는 대체인력 충원과 복직 지원 강화 및 남성 공무원의 육아휴직

참여가 필요하다고 하였다. 반면 이주원(2025)은 부산교육청 소속 공무원들의 육아시간제 이용 실태를 분석한 연구에서 이용률이 83.2%에 이르며, 동료 및 이용자 간 인식에 차이가 있기 때문에 초과근무를 인정하고 업무 대행자 수당을 제공할 필요가 있으며 자발적 업무 분담도 필요하다고 하였다. 또한 유미경·안윤정(2023)은 동료의 육아휴직 경험과 관련하여 동료에게 업무부담을 주기 때문에 대체인력 충원이나 업무분장이 필요하며, 유연근무제 활성화와 소통기회 마련 등으로 조직 갈등을 완화할 필요가 있고, 육아휴직을 권리로 인식하고 교육·홍보하는 등의 문화적 인식 변화가 필요하다고 하였다. 강민정(2023)은 일·생활 균형 지원제도 중 육아휴직과 육아기 근로시간 단축제도의 활용현황과 향후 과제를 제시한 연구에서 경력유지에 피해를 최소화하는 수준에서 제도를 사용할 수 있도록 인사관리제도부터 갖춰야 하고, 홍보를 강화하여 남성의 인지도와 활용도를 높여야 한다고 하였다. 아울러 박솔과 주상현(2022)은 전라북도교육청 교육행정직 공무원을 대상으로 워라벨 조직문화와 개인 특성이 직무만족·조직몰입에 미치는 영향을 검증함으로써, 육아지원제도를 포함한 일·가정 양립 정책이 조직 차원의 태도 변수와 결합될 때 실효성이 높아짐을 실증하였다.

육아휴직과 육아시간 사용의 영향요인에 대한 연구들을 살펴보면, 안선민·권보경·이수영(2018)은 육아휴직이 일·가정 양립 측면에서는 좋은 제도이지만 동료에게 부담을 주며 대체인력에 따른 비정규직 양산이라는 상쇄효과도 있어, 대체인력 역량 강화와 유연근무제 활성화 등이 필요하다고 하였다. 최수안(2019)은 중앙부처 공무원의 육아시간 사용 영향요인을 분석한 연구에서 조직 및 제도적 요인이 제약 사항으로 작용함을 밝히고, 조직 내 가정 친화적 분위기 조성 및 인사평가 제도 개선, 업무량 조절 및 초과근무 인정 등이 필요하다고 하였다. 김영은(2026)은 학교의 교육행정직이 경험한 육아시간 지원제도에 대한 질적 연구에서 권리 보장과 업무 공백 우려가 상존하고 암묵적인 규칙으로 눈치를 보는 문화가 발생하기 때문에, 표준운영절차 마련이나 업무 공백을 최소화하는 백업 업무분장이 필요하며 육아시간 활용 활성화를 위해서는 조직문화 개선도 필요하다고 하였다. 한편 정경운(2026)은 육아시간 사용을 둘러싼 조직 내 갈등을 분석한 연구에서, 업무 공백을 대신 수행하는 동료 직원에 대한 보상체계가 기관별로 표준화되어 있지 않은 점을 조직 내 갈등의 핵심 원인으로 제시하고, 제도적 권리 보장과 실제 조직 내 수용 사이의 괴리를 해소하기 위한 보상체계 정비의 필요성을 강조하였다. 조계정과 최정숙(2021) 또한 남성 사회복지전담공무원의 육아휴직 경험을 심층 면담한 결과, 제도적 권리와 조직 내 실제 수용 사이의 괴리가 성별에 따라 다르게 체감된다

는 점을 확인함으로써, 앞서 제시한 정경윤(2026)의 문제의식을 인적 특성 차원에서 뒷받침한다.

다음으로, 육아휴직과 육아시간 사용에 따른 대체인력의 필요성을 제기한 연구를 살펴보면, 류도암·김영우·문미경(2016)은 대체인력제도가 조직에 적합하게 작동하는 요인을 분석한 결과, 제도 인식은 높으나 활용률은 대체로 저조하며 대체인력 역량 강화 및 지원시스템 구축이 필요하다고 하였다. 손화정·김대옥(2019)은 육아휴직 대체인력뱅크 제도의 현황 및 문제점을 다룬 연구에서 대체인력 정보공유 체계가 마련되어야 하고, 구체적인 규정이 필요하며 대체인력의 실무교육 강화와 대체인력풀 운영이 필요하다고 하였다.

이상의 선행연구를 종합하면, 10년 전 박미영(2013)의 연구에 비해 최근 이주원(2025)의 연구에서 나타나듯 육아시간 사용은 이제 자연스러운 분위기로 자리 잡았고 대부분의 공무원이 제도를 사용하고 있음을 확인할 수 있다. 다만 이에 따른 업무공백 발생 우려와 조직 내 갈등 우려가 상존하며, 이주원(2025)과 김영은(2026), 정경윤(2026)의 연구는 공통적으로 대행자 수당·백업 업무분장·보상체계 정비의 필요성을 정성적으로 제기하고 있다. 그러나 이러한 선행연구들은 대체로 실태 파악이나 면담 등 질적 접근을 통해 필요성을 진술하는 수준에 그치고 있으며, 어떤 개선 요구가 상대적으로 더 시급하고 우선적으로 다루어져야 하는지를 체계적인 우선순위로 도출한 연구는 찾아보기 어렵다. 아울러 <표 2>에서 확인한 것처럼 일부 자치단체는 이미 자체적인 보상제도를 운영하고 있어, 단순히 제도의 유무를 확인하는 수준을 넘어 기존 제도의 적정성이나 개선 방향에 대한 수요자 요구를 구체적으로 파악할 필요가 있다.

또한, 박솔과 주상현(2022)이 보여주었듯 교육행정공무원을 대상으로 한 국내 KCI 등재 학술연구는 아직 조직문화·직무만족 등 태도 변수 중심의 연구에 머물러 있으며, 육아시간이라는 구체적 제도의 운영 실태와 이를 둘러싼 업무대행 문제를 정량적 우선순위 분석으로 다룬 연구는 확인되지 않는다. 이에 본 연구는 선행연구들이 공통적으로 제기해 온 필요성을 Borich 요구도 분석과 LF모델을 통해 실증적·구조적으로 검증하고, 교육감 소속 공무원 내에서도 어떤 개선 과제가 우선적으로 다루어져야 하는지를 밝히고자 한다는 점에서 기존 연구와 차별성을 갖는다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구대상 및 자료수집 방법

본 연구는 중앙교육연수원의 고급관리자과정 분임연구에 참여한 연구자들이 소속된 9개 시도 교육청의 지방공무원 1,733명을 대상으로 육아시간제 이용 경험, 육아시간 업무대행에 따른 각종 지원의 중요도와 실행도, 육아시간제 활성화 방안 등에 대한 설문을 네이버폼을 활용하여 실시하였다. 편의표집 방식으로 연구대상자를 선정했으며, 자료수집 시기는 2026년 4월 20일부터 4월 30일까지 11일간 실시하였고, 불성실한 응답 31개를 제외한 1,702개의 설문을 유효한 설문으로 처리하였다. 연구대상의 일반적 특성을 정리하면 <표 3>과 같다.

구체적으로, 성별로는 남성 473명(27.8%), 여성 1229명(72.2%)이고, 근무지별로는 본청 212명(12.5%), 직속기관 174명(10.2%), 학교 931명(54.7%), 교육지원청 385명(22.6%)이었다. 또한, 지역별로 수도권은 1,045명(61.4%), 비수도권은 657명(38.6%), 직급별로 5급 이상 172명(10.1%), 6급 544명(32.0%), 7급 656명(38.5%), 8급 284명(16.7%), 9급 46명(2.7%), 근무경력별로 5년 미만 254명(14.9%), 5년~10년 미만 345명(20.3%), 10년~20년 미만 449명(26.4%), 20년~25년 미만 321명(18.9%), 25년 이상 333명(19.5%)이었다. 또한 육아시간 사용 경험 있다 454명(26.7%), 없다 1,248명(73.3%)가 응답했고, 현재 육아시간을 사용하는 동료와 같이 근무하고 있다 1,275명(74.9%), 그렇지 않다 427명(25.1%)이 응답하였다.

<표 3> 연구대상(N=1,702)

구분		인원수 (명)	비율 (%)	구분		인원수 (명)	비율 (%)
성별	남	473	27.8	근무지	본청	212	12.5
	여	1,229	72.2		직속기관	174	10.2
지역	수도권	1,045	61.4		학교	931	54.7
	비수도권	657	38.6		교육지원청	385	22.6
직급	5급 이상	172	10.1	근무경력	5년 미만	254	14.9
	6급	544	32.0		5년~10년 미만	345	20.3
	7급	656	38.5		10년~20년 미만	449	26.4
	8급	284	16.7		20년~25년 미만	321	18.9
	9급	46	2.7		25년 이상	333	19.5
경험 유무	있다	454	26.7	동료 유무	있다	1,275	74.9
	없다	1,248	73.3		없다	427	25.1

2. 연구 도구

본 연구에서 사용한 연구 도구의 구성 내용은 <표 4>와 같다. 이 설문지는 9개 시도 교육청 소속 학교 및 교육행정기관에 근무하는 교육감 소속 지방 공무원들의 육아시간 사용 실태와 육아시간 사용에 따른 업무대행에 대한 중요도와 현재 실행도 등을 알아보기 위해 제작하였고, 선행연구 고찰, 국가법령 정보센터 및 각종 기관의 통계자료를 활용하여 작성하였다.

구체적인 문항 개발 절차는 다음과 같다. 1단계에서는 선행연구(이주원, 2025; 김영은, 2026; 정경운, 2026) 고찰을 통해 업무대행 개선과제의 초안 문항을 도출하였다. 2단계에서는 육아시간 사용경험이 있거나 사용 경험이 있는 동료와 같이 근무하고 있는 전남지역 2개 초등학교 행정직원 4명, 여수교육지원청 소속 공무원 5명을 대상으로 한 현장방문 면접을 통해, 현장에서 실제로 체감하는 개선 요구를 확인하고 초안 문항 중 중복되거나 현장에서 언급되지 않은 문항을 통합·삭제하여 7개 항목으로 정리하였다. 3단계에서는 지방 부이사관 1명, 교육학 박사 1명에게 7개 항목의 교육현장의견 반영 및 학술적 내용타당도를 검토받아 문항의 표현을 일부 수정하여 최종 설문지를 완성하였다. 4단계에서는 경기도교육청 관내 학교 및 교육행정기관에 근무하는 교육감 소속 지방공무원 25명을 대상으로 사전 파일럿 테스트를 실시하여 문항 이해 및 가독성을 최종 확인하였다.

설문조사지의 문항은 성별, 직급, 근무경력, 근무지, 지역 등 인구 통계학적 변수 5문항, 육아시간 사용 경험 2문항, 육아시간 사용에 따른 업무공백 및 업무대행 인식 4문항, 육아시간 사용 및 업무대행에 대한 요구내용의 중요도와 실행도 인식 7문항 등 총 18문항으로 구성되었다. 인구통계학적 변수는 성별, 근무지, 지역, 직급, 근무경력으로 구성하였다. 성별과 근무지는 명목척도로, 지역도 수도권과 수도권외의 명목척도로 측정하였고, 직급과 근무 경력은 서열척도로 측정하였다. 또한, 육아시간 사용경험 및 현재 육아시간 사용 동료 직원 유무는 각각 ‘있음/없음’의 이분형 변수로 측정하였으며, 육아시간 사용에 따른 업무공백 및 업무대행 인식(이용수월성, 업무공백 인식, 업무부담증가 인식, 갈등가능성 인식)은 각 1문항씩 5점 Likert 척도(1=전혀 그렇지 않다 ~ 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

〈표 4〉 연구도구 내용

영역	설문 내용
인구 통계학적 변수	성별, 근무지, 지역, 직급, 근무경력
육아시간 사용 경험과 사용 동료직원 유무	육아시간 사용 경험 유무
	현재 육아시간 사용 동료직원 유무
육아시간 사용에 따른 업무공백 및 업무대행 인식	육아시간 이용 수월성
	육아시간 사용에 따른 업무공백 인식도
	육아시간에 따른 업무부담 증가 인식도
	육아시간 업무 대행으로 인한 갈등발생 인식도
육아시간 및 업무대행에 대한 중요도 인식	- 조직문화 측면에서 육아시간 제도 - 육아시간 업무공백 완화 인적 지원 - 별도 인력 지원 - 업무대행 부담 완화 물적 지원 - 업무대행 직원 보상 - 육아시간제의 기관 제도운영·관리 기준 - 육아시간 동료 공감도
육아시간 및 업무대행에 대한 실행도 인식	

육아시간 및 업무대행에 대한 중요도 인식에 관한 문항은 5점 Likert 척도로서 ‘매우 중요하다’ 5점에서 ‘전혀 중요하지 않다’ 1점까지로 구성하였으며, Cronbach’s α 는 .867이었다. 또한, 육아시간 및 업무대행에 대한 실행도 인식에 관한 문항은 5점 Likert 척도로서 ‘매우 잘 실행(공감)되고 있다’ 5점에서 ‘전혀 실행(공감)되고 있지 않다’ 1점까지로 구성하였으며, Cronbach’s α 는 .884이었다. 다만 중요도·실행도 척도를 구성하는 7개 항목은 하나의 단일한 잠재개념을 측정하는 문항이라기보다, 육아시간 업무대행 개선을 위한 서로 다른 정책영역으로 각각 독립적 요구항목의 성격을 지닌다. 따라서 본 연구에서 보고한 Cronbach’s α 는 7개 항목이 단일 척도로서 내적 일관성을 갖는다는 의미가 아니라, 동일한 응답자 집단이 서로 다른 정책 영역에 대해 유사한 응답 경향을 보였음을 나타내는 참고 지표로 해석함이 타당하다. 각 항목은 Borich 분석 및 LF모델 분석에서 개별 정책과제로 독립적으로 다루었으며, 요인구조나 단일 척도로서의 구성타당도를 전제하지 않았다.

3. 자료분석방법

본 연구에서는 교육감 소속 지방공무원의 육아시간 사용 경험 및 육아시간 사용에 따른 업무공백 대처, 업무대행에 대한 중요도와 실행도 인식, 육아시간 업무공백 최소화 방안 등에 대해 탐색하기 위해 통계 프로그램인 SPSS 23.0

을 이용하여 분석하였다.

첫째, 연구 대상자의 특성에 따른 육아시간 사용 여부, 업무부담, 업무대행 등의 차이를 알아보기 위하여 독립표본 t검정과 분산분석(One Way ANOVA)을 실시하였으며, 사후검증으로 Scheffe검증을 하였다.

둘째, 육아시간 업무대행과 관련한 변수들의 중요도와 실행도의 차이를 밝히기 위해 먼저 대응표본 t검정을 실시하였다. 또한, 육아시간 사용에 따른 업무대행 활성화를 위한 요구도의 우선순위를 분석하기 위해 Jho(2009)가 제안한 요구도 3단계 분석법을 적용하였다. 첫 번째 단계는 육아시간 업무대행 요구도를 분석하기 위해 중요 수준과 현재 실행 수준 간의 차이가 있는지 확인하는 단계로 대응표본 t검정을 실시하였다. 이어서 두 번째 단계에서는 육아시간 업무대행 개선과제의 우선순위를 확인하기 위해 Borich 요구도를 산출하였다. 다음 세 번째 단계는 LF모델을 적용하여 우선 순위를 시각화하였고 중요 수준 값과 현재 실행과 중요 수준의 차이 값의 평균보다 높은 제1사분면(HH)에 속한 항목들을 상위 우선순위 항목으로 결정하였다.

셋째, 성별, 지역, 근무지, 직급, 근무경력이 업무공백 인식, 업무부담증가 인식, 갈등가능성 인식에 각각 미치는 독립적인 영향력을 확인하기 위해 다중회귀분석을 추가로 실시하였다. 범주형 변수인 성별(남성=0, 여성=1), 지역(비수도권=0, 수도권=1)을 제외하고 각각 준거집단(본청, 5급 이상, 5년 미만)을 기준으로 투입하였다. 또한, 입력방식으로 모든 변수를 동시에 투입하였으며, 분산팽창지수(VIF)는 모든 변수에서 10 미만으로 나타나 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단하였다.

IV. 연구결과

1. 기술통계

본 연구에서 사용한 주요 변수들의 일반적 경향성과 정규성 분포를 확인하기 위해 <표 5>와 같이 평균과 표준편차, 왜도 및 첨도를 확인하였다.

〈표 5〉 주요 항목의 평균 및 표준편차와 왜도, 첨도(N=1,702)

구분		M	SD	왜도	첨도
육아시간 업무대행 실태	육아시간 이용 수월성	3.81	1.07	-0.63	-0.28
	업무공백 인식	3.60	1.14	-0.58	-0.49
	업무부담증가 인식	3.73	1.13	-0.66	-0.41
	갈등가능성 인식	3.62	1.05	-0.59	-0.28
육아시간 업무대행	중요도 전체	4.48	0.56	-1.24	2.30
	실행도 전체	2.37	0.82	0.83	0.62

주: 중요도 전체, 실행도 전체는 각 7개 문항 평균의 산술평균값(문항평균)임.

왜도와 첨도는 변인의 정상분포 가정을 위한 것으로 왜도 절대값은 2, 첨도 절대값은 7을 넘지 않아야 한다(West, Finch & Curran, 1995). 본 연구의 연구자료에서 왜도(-1.24~0.83)와 첨도(-0.49~2.30)의 절댓값이 각각 2와 7을 초과하지 않는 것으로 나타났다. 이에 본 연구 자료가 정규성 분포 가정을 충족한다고 판단할 수 있다. 다만, 본 연구에서는 육아시간 이용 수월성 등 단일 문항으로 측정된 변수와, 중요도와 실행도 전체 등 다수 문항의 평균으로 산출된 합산변수를 모두 t검정, ANOVA에 투입하였으므로, 변수의 산출 방식과 무관하게 모수통계 적용의 전제조건인 정규성 위반 여부를 동일한 절단기준(West, Finch & Curran, 1995)으로 일관되게 검토하였다. 합산변수는 이론적으로 개별 문항보다 정규분포에 근접할 가능성이 높으므로, 개별 문항 수준에서도 해당 기준을 충족한 것은 본 연구 자료의 분포적 안정성을 뒷받침하는 결과로 해석할 수 있다.

〈표 5〉를 보면, 육아시간 이용 수월성(M=3.81, SD=1.07), 육아시간 사용으로 인한 업무공백 인식(M=3.60, SD=1.14), 동료의 육아시간 사용에 따른 업무부담 증가에 대한 인식(M=3.73, SD=1.13), 육아시간 사용에 따른 업무갈등 가능성 인식(M=3.62, SD=1.05)은 대체로 보통 이상의 수준이었다. 육아시간 업무대행 중요도는 높았지만, 실행도는 낮게 나타났다.

2. 인적 특성에 따른 육아시간 업무대행 인식 차이

1) t-검정 결과

성별, 지역에 따른 육아시간 업무대행에 대한 인식 수준을 육아시간 이용 수월성, 육아시간 사용에 따른 업무공백 인식, 업무부담 증가 인식, 갈등 가능

성 인식 등으로 구분하여 독립표본 t검정을 통해 비교하였으며, 비교 결과는 <표 6>과 같다.

먼저, 성별에 따른 육아시간 업무대행에 대한 인식은 모두 통계적으로 유의한 차이가 나타났다. 구체적으로 살펴보면, 육아시간 이용 수월성에서는 남성(M=4.01, SD=1.10)이 여성(M=3.82, SD=1.11)보다 더 높게 인식했지만, 육아시간 사용으로 인한 업무부담증가, 육아시간 사용으로 인한 업무 공백 인식과 갈등 가능성에 대한 인식은 여성이 남성보다 더 높게 인식하였다.

<표 6> 인적 특성에 따른 육아시간 업무대행 인식 차이(t-검정)

구분		평균 ± 표준편차			
		육아시간 이용 수월성	업무공백 인식	업무부담증가 인식	갈등가능성 인식
성별	남	4.01±1.10	3.11±1.12	3.15±1.12	3.37±1.01
	여	3.82±1.11	3.71±1.01	3.81±1.03	3.71±1.07
	t	3.198**	-9.562***	-7.071***	-7.422***
	p	.001	.000	.000	.000
지역	수도권	4.05±0.99	3.27±1.14	3.47±1.11	3.30±1.05
	수도권 외	3.76±1.13	3.81±1.10	3.89±1.11	3.83±1.00
	t	-5.144***	9.718***	7.623***	10.544***
	p	.000	.000	.000	.000

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

다음으로, 지역에 따른 육아시간 업무대행에 대한 인식도 모두 통계적으로 유의한 차이가 나타났다. 구체적으로 살펴보면, 육아시간 이용 수월성에서는 수도권 근무 공무원이 수도권 외 근무 공무원보다 더 높게 인식하였다. 반면, 육아시간 사용으로 인한 업무부담증가 인식, 업무 공백 인식, 갈등 가능성에 대한 인식은 모두 수도권 외 근무 공무원이 수도권 근무 공무원보다 더 높게 인식하였다.

2) 분산분석(One Way ANOVA) 결과

근무지, 직급, 근무경력에 따른 육아시간 업무대행 인식 수준을 육아시간 이용 수월성, 업무공백 인식, 업무부담 증가 인식, 갈등 가능성 인식 등으로 구분하여 비교하였으며, 비교 결과는 <표 7>과 같다.

먼저, 근무지에 따른 육아시간 업무대행에 대한 인식은 육아시간 이용 수월성은 통계적으로 유의미한 차이가 없었으나, 업무공백 인식, 업무부담증가 인

식, 갈등가능성 인식은 모두 통계적으로 유의한 차이가 나타났다. 구체적으로 살펴보면, 육아시간 사용으로 인한 업무부담증가에서는 직속기관 근무자(M=3.64, SD=1.14)가 본청 근무자(M=3.28, SD=1.15)에 비해 높게 인식했으며, 학교 근무자(M=3.75, SD=1.12) 역시 본청(M=3.28, SD=1.15)과 교육지원청 근무자(M=3.39, SD=1.13)에 비해 업무부담 증가를 더 높게 인식하였다.

다음으로, 직급에 따른 인식도 모두 통계적으로 유의한 차이가 나타났다. 구체적으로 살펴보면, 육아시간 이용 수월성의 경우에는 5급 이상(M=4.29, SD=0.83)이 6급(M=3.83, SD=1.15), 7급(M=3.81, SD=1.09), 8급(M=3.86, SD=1.05)보다 더 높게 인식하여 육아시간 이용이 수월하다고 하였다.

또한, 육아시간 사용으로 인한 업무공백에 대해서는 5급 이상(M=3.21, SD=1.17)보다 6급(M=3.78, SD=1.06)과 7급(M=3.62, SD=1.14)이 더 크게 공백이 생긴다고 인식했고, 6급(M=3.78, SD=1.06)이 9급(M=3.20, SD=1.41)에 비해서도 더 큰 공백이 생긴다고 인식했다. 그리고, 업무부담 증가에 대해서도 5급 이상(M=3.41, SD=1.14)보다 6급(M=3.84, SD=1.07)과 7급(M=3.76, SD=1.14)이 더 큰 부담이 된다고 인식했다. 또한, 육아시간 업무대행으로 인한 갈등가능성에 대해서는 5급 이상(M=3.29, SD=1.06)과 9급(M=3.15, SD=1.15)보다 6급(M=3.75, SD=0.99)과 7급(M=3.65, SD=1.05)이 더 크다고 인식했다.

〈표 7〉 인적 특성에 따른 육아시간 업무대행 인식 차이(분산분석)

구분		평균 ± 표준편차			
		육아시간 이용 수월성	업무공백 인식	업무부담증가 인식	갈등가능성 인식
근무지	본청(a)	3.83±1.03	3.28±1.15	3.44±1.12	3.38±1.06
	직속기관(b)	3.91±1.11	3.64±1.14	3.78±1.22	3.76±1.11
	학교(c)	3.86±1.11	3.75±1.12	3.83±1.11	3.71±1.03
	교육지원청(d)	3.91±1.05	3.39±1.13	3.61±1.10	3.48±1.02
	F	.363	15.545***	8.896***	9.752***
	p	.779	.000	.000	.000
	Scheffe		b>a / c>a,d	b>a / c>a,d	a,d<b,c
직급	5급 이상(e)	4.29±0.83	3.21±1.17	3.41±1.14	3.29±1.06
	6급(f)	3.83±1.15	3.78±1.06	3.84±1.07	3.75±0.99
	7급(g)	3.81±1.09	3.62±1.14	3.76±1.14	3.65±1.05
	8급(h)	3.86±1.05	3.52±1.15	3.67±1.15	3.59±1.06
	9급(i)	3.94±1.07	3.20±1.41	3.43±1.20	3.15±1.15
	F	6.591***	10.251***	5.895***	9.056***

구분		평균 ± 표준편차			
		육아시간 이용 수월성	업무공백 인식	업무부담증가 인식	갈등가능성 인식
	p	.000	.000	.000	.000
	Scheffe	e>f,g,h	e<f,g / f>i	e<f,g	e,i<f,g
근 무 경 력	5년 미만(i)	3.87±1.03	3.57±1.15	3.72±1.13	3.59±1.03
	5~10년 미만(j)	3.85±1.05	3.54±1.18	3.70±1.12	3.65±1.06
	10~20년 미만(k)	3.69±1.15	3.57±1.11	3.69±1.13	3.66±1.02
	20~25년 미만(l)	3.91±1.12	3.73±1.13	3.79±1.16	3.69±1.06
	25년 이상(m)	4.13±0.99	3.61±1.15	3.74±1.10	3.50±1.08
	F	7.514***	1.440	.382	1.634
	p	.000	.218	.822	.163
	Scheffe	m>j,k			

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

마지막으로, 근무경력에 따른 육아시간 업무대행에 대한 인식은 육아시간 이용 수월성만 통계적으로 유의한 차이가 나타났다. 즉, 육아시간 사용에 따른 업무공백, 업무부담 증가, 갈등가능성에 대해서는 통계적으로 유의미한 차이가 없었다. 구체적으로 살펴보면, 육아시간 이용 수월성의 경우에는 25년 이상(M=4.13, SD=0.99)이 5년~10년 미만(M=3.85, SD=1.05), 10년~20년 미만 근무자(M=3.69, SD=1.15)에 비해 더 높게 인식했다. 즉, 25년 이상 근무한 공무원이 5년~20년 미만 근무자에 비해 육아시간 사용이 더 수월하다고 인식하였다.

3. 인적 특성이 육아시간 업무대행 인식에 미치는 영향

연구대상자의 인적 특성이 다른 특성들과의 관련성을 통제한 상태에서도 독립적인 설명력을 갖는지 확인하기 위해 다중회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 8>과 같다.

먼저, 육아시간 이용 수월성을 종속변수로 한 회귀모형은 통계적으로 유의하였다($F=6.08$, $p<.001$, 수정된 $R^2=.040$). 다만 이 모형은 다른 세 모형과 계수의 방향이 반대로 나타났는데, 이는 이용수월성이 긍정적 지표이기 때문이다. 성별($B=-.181$, $p<.01$)과 지역($B=-.278$, $p<.001$)은 다른 변수를 통제한 상태에서도 유의하여, 여성과 수도권 근무자일수록 육아시간 이용이 더 어렵다고 인식하는 것으로 나타났다. 직급에서는 6급($B=-.313$, $p<.01$), 7급($B=-.305$,

$p<.05$), 8급($B=-.355$, $p<.05$)이 5급 이상보다 유의하게 낮아, 실무 중심 직급일수록 이용에 어려움을 느끼는 것으로 확인되었다. 반면 근무지에서는 학교($B=.212$, $p<.05$)와 교육지원청($B=.244$, $p<.05$)이 본청보다 오히려 이용수월성을 유의하게 높게 인식하여, 앞선 세 종속변수와는 다른 독립적 패턴을 보였다. 다만 이 모형의 설명력(수정된 $R^2=.040$)은 다른 세 모형에 비해 낮아, 육아시간 이용 수월성 인식에는 본 연구에서 다루지 않은 다른 요인(직속 상사의 태도, 부서 내 인력 여유 등)이 더 크게 작용할 가능성을 시사한다.

다음으로, 업무공백 인식을 종속변수로 한 회귀모형은 통계적으로 유의하였다($F=19.08$, $p<.001$, 수정된 $R^2=.121$). 성별($B=.478$, $p<.001$)과 지역($B=.456$, $p<.001$)은 다른 변수를 통제한 상태에서도 가장 강한 순수효과를 보여, 여성일수록 그리고 수도권 근무자일수록 업무공백 인식이 유의하게 높았다. 직급에서는 6급($B=.499$, $p<.001$)과 7급($B=.396$, $p<.001$)이 5급 이상(준거집단)보다 유의하게 높게 나타나 실무 중심 직급일수록 업무공백을 더 크게 체감하는 것으로 확인되었다. 반면 근무지는 학교($B=.175$, $p=.043$)만 약하게 유의하였고 직속기관·교육지원청은 유의하지 않았으며, 근무경력도 모든 구간에서 유의하지 않았다.

업무부담증가 인식($F=10.47$, $p<.001$, 수정된 $R^2=.068$)에서도 성별($B=.346$, $p<.001$), 지역($B=.347$, $p<.001$), 6급($B=.392$, $p<.001$), 7급($B=.335$, $p<.01$)이 유의한 독립변인으로 확인되어 업무공백 인식과 유사한 패턴을 보였다. 근무지와 근무경력도 모두 유의하지 않았다.

〈표 8〉 인적 특성이 육아시간 업무대행 인식에 미치는 영향

구분	육아시간 이용 수월성 $B(\beta)$	업무공백 인식 $B(\beta)$	업무부담 증가 인식 $B(\beta)$	갈등가능성 인식 $B(\beta)$
성별(여=1)	-.181(-.075)**	.478(.187)***	.346(.138)***	.341(.146)***
지역(수도권=1)	-.278(-.124)***	.456(.194)***	.347(.150)***	.475(.221)***
근무지(직속기관)	.215(.060)	.121(.032)	.146(.039)	.183(.053)
근무지(학교)	.212(.097)*	.175(.076)*	.166(.073)	.108(.051)
근무지(교육지원청)	.244(.094)*	-.073(-.027)	.022(.008)	-.072(-.029)
직급(6급)	-.313(-.134)**	.499(.204)***	.392(.162)***	.295(.131)**
직급(7급)	-.305(-.136)*	.396(.169)***	.335(.145)**	.137(.064)
직급(8급)	-.355(-.122)*	.237(.077)	.140(.046)	.010(.004)
직급(9급)	-.200(-.030)	-.314(-.045)	-.256(-.037)	-.588(-.091)**
경력(5~10년 미만)	-.010(-.004)	-.220(-.077)	-.211(-.075)	-.121(-.047)

구분	육아시간 이용 수월성 B(β)	업무공백 인식 B(β)	업무부담 증가 인식 B(β)	갈등가능성 인식 B(β)
경력(10~20년 미만)	-.195(-.079)	-.225(-.087)	-.250(-.098)	-.163(-.068)
경력(20~25년 미만)	-.047(-.017)	-.012(-.004)	-.105(-.037)	-.118(-.044)
경력(25년 이상)	.147(.053)	-.094(-.032)	-.116(-.040)	-.316(-.119)*
R ² (수정된 R ²)	.048(.040)	.128(.121)	.075(.068)	.112(.105)
F	6.55***	19.08***	10.47***	16.42***

주: 준거집단은 성별(남성), 지역(수도권 외), 근무지(본청), 직급(5급 이상), 근무경력(5년 미만)임.

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

갈등가능성 인식(F=16.42, p<.001, 수정된 R²=.105)에서는 성별(B=.341, p<.001)과 지역(B=.475, p<.001)이 세 모형 중에서도 가장 큰 표준화계수를 보여 가장 강력한 예측변인으로 나타났다. 직급에서는 6급(B=.295, p<.01)이 유의하게 높았던 반면, 9급(B=-.588, p<.01)은 오히려 5급 이상보다 유의하게 낮게 나타나 직급에 따른 인식 차이가 선형적이지 않고 중간 직급(6·7급)에서 정점을 이루는 양상을 보였다. 근무경력에서는 25년 이상(B=-.316, p<.05)이 5년 미만보다 유의하게 낮아, 장기 근속자일수록 갈등가능성을 낮게 인식하는 경향이 확인되었다.

종합하면, 성별과 지역은 세 가지 인식 변수 모두에서 다른 특성 변수들을 통제한 이후에도 가장 일관되고 강력한 독립적 예측변인으로 확인되어, 앞선 t검정 결과가 단순한 집단 간 차이가 아니라 실질적인 순수효과임을 뒷받침한다. 반면 근무지와 근무경력의 효과는 통제 이후 상당 부분 약화되어, ANOVA에서 확인된 근무지·경력별 차이의 일부는 직급이나 성별 등 다른 특성과의 상호 연관성에서 기인했을 가능성을 시사한다.

4. 육아시간 업무대행 내용의 중요도와 실행도 인식 차이

1) 육아시간 사용경험 유무

연구 대상자의 육아시간 사용경험에 따른 육아시간과 업무대행 내용에 대한 중요도 및 현재 실행도를 비교한 결과는 <표 9>와 같다.

〈표 9〉 육아시간 업무대행 중요도 및 실행도 인식 차이(사용 경험)

구분		육아시간 사용경험		t	p
		유경험 (N=454)	무경험 (N=1,248)		
조직문화 측면에서 육아시간 제도	중요도	4.62±0.59	4.34±0.78	7.916***	.000
	실행도	3.56±1.04	3.79±1.05	-4.005***	.000
육아시간 업무공백 완화 인적 지원	중요도	4.39±0.85	4.49±0.74	-2.139*	.033
	실행도	1.99±1.08	2.03±1.10	-0.678	.498
별도 인력 지원	중요도	4.42±0.83	4.48±0.75	-1.299	.194
	실행도	1.73±0.98	1.86±1.04	-2.220*	.027
업무대행 부담 완화 물적 지원	중요도	4.39±0.84	4.40±0.81	-0.147	.883
	실행도	1.74±0.99	1.86±1.06	-2.119*	.034
업무대행 직원 보상	중요도	4.54±0.76	4.59±0.67	-1.391	.164
	실행도	1.74±1.02	1.80±1.05	-0.926	.355
육아시간제의 기관 제도운영·관리기준	중요도	4.49±0.75	4.51±0.70	-0.518	.604
	실행도	2.10±1.11	2.22±1.17	-1.908	.057
육아시간 동료공감도	중요도	4.63±0.66	4.47±0.74	4.189***	.000
	실행도	3.10±1.06	3.24±1.09	-2.355*	.019

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

육아시간과 업무대행 내용 중요도 인식에서 육아시간 사용경험 유무에 따른 차이가 있는 항목은 조직문화 측면에서 육아시간 제도(p<.001), 육아시간 업무공백 완화 인적 지원(p<.05), 육아시간 동료공감도(p<.05)가 통계적으로 유의미하였다. 또한, 육아시간과 업무대행 내용 현재 실행도 인식에서 육아시간 사용경험 유무에 따른 차이가 있는 항목은 조직문화 측면에서 육아시간 제도(p<.05), 별도 인력 지원(p<.05), 업무대행 부담 완화 물적 지원(p<.05), 육아시간 동료공감도(p<.05)가 통계적으로 유의미하였다.

2) 현재 육아시간 사용 동료직원 유무

현재 근무하고 있는 직장 내에서 육아시간을 사용하는 동료 유무에 따른 육아시간 업무대행 내용에 대한 중요도 및 현재 실행도를 비교한 결과는 〈표 10〉과 같다.

〈표 10〉 육아시간 업무대행 중요도 및 실행도 인식 차이(사용 동료)

	구분	현재 육아시간 사용 동료직원 유무		t	p
		있음 (N=1,275)	없음 (N=427)		
조직문화 측면에서 육아시간 제도	중요도	4.41±0.75	4.45±0.72	-1.012	.307
	실행도	3.78±1.03	3.58±1.11	3.339**	.001
육아시간 업무공백 완화 인적 지원	중요도	4.43±0.79	4.55±0.71	-2.942**	.003
	실행도	2.06±1.11	1.90±1.06	2.551*	.011
별도 인력 지원	중요도	4.44±0.79	4.53±0.72	-2.141*	.033
	실행도	1.85±1.03	1.77±1.02	1.376	.169
업무대행 부담 완화 물적 지원	중요도	4.38±0.82	4.45±0.82	-1.393	.164
	실행도	1.84±1.05	1.78±1.03	1.018	.309
업무대행 직원 보상	중요도	4.55±0.72	4.67±0.61	-3.076**	.002
	실행도	1.80±1.05	1.72±1.02	1.317	.188
육아시간제의 기관 제도운영·관리기준	중요도	4.49±0.74	4.56±0.61	-1.877	.061
	실행도	2.21±1.17	2.12±1.11	1.503	.133
육아시간 동료공감도	중요도	4.51±0.73	4.51±0.69	-0.125	.901
	실행도	3.25±1.07	3.08±1.12	2.790**	.005

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

육아시간 업무대행의 중요도 인식에서 육아시간 업무공백 완화 인적지원(p<.01), 별도 인력 지원(p<.05), 업무대행 직원 보상(p<.01)이 통계적으로 유의미한 차이가 있었다. 또한, 육아시간과 업무대행 내용 현재 실행도 인식에서 조직문화 측면에서 육아시간 제도(p<.01), 육아시간 업무공백 완화 인적지원(p<.05), 육아시간 동료공감도(p<.01)가 통계적으로 유의미한 차이가 있었다.

5. 육아시간 업무대행 최우선 과제 도출

1) 육아시간 업무대행 Borich 요구도 분석

교육감 소속 지방공무원의 육아시간 업무대행 요구도를 알아보기 위해 [그림 1]의 Borich 요구도 산출공식에 따른 결과는 〈표 11〉과 같다.

$$\text{Borich 요구도} = \frac{\Sigma(\text{중요도}-\text{실행도}) \times \text{중요도 평균}}{\text{전체 표본수}}$$

[그림 1] Borich 요구도 산출 공식

〈표 11〉 육아시간 업무대행 요구도 및 순위분석

구분	중요도	실행도	차이	p	Borich 요구도	요구도 순위
조직문화 측면에서 육아시간 제도	4.42	3.73	0.69	.000	3.05	7
육아시간 업무공백 완화 인적 지원	4.46	2.02	2.44	.000	10.88	4
별도 인력 지원	4.46	1.83	2.64	.000	11.77	2
업무대행 부담 완화 물적 지원	4.40	1.83	2.57	.000	11.31	3
업무대행 직원 보상	4.58	1.78	2.80	.000	12.81	1
육아시간제의 기관 제도운영·관리기준	4.50	2.19	2.31	.000	10.41	5
육아시간 동료공감도	4.51	3.21	1.30	.000	5.88	6

주: p는 중요도-실행도 간 차이에 대한 대응표본검증의 유의확률임.

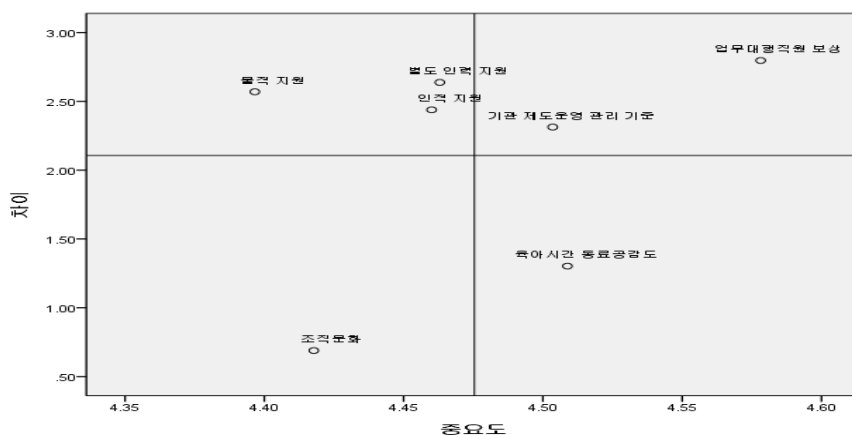
교육감 소속 지방공무원의 육아시간 업무대행에 대한 요구를 살펴보면, 7개 항목 모두가 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다. 이어서 육아시간 업무대행의 우선순위를 도출하기 위해 Borich 요구도를 활용하였고, 우선순위를 결정하였다. 그 결과, ‘업무대행 직원 보상’이 12.81로 가장 높았으며, ‘별도 인력 지원’이 11.77로 2순위, ‘업무대행 부담 완화 물적 지원’이 11.31로 3순위, ‘육아시간 업무공백 완화 인적지원’이 10.88로 4순위, ‘육아시간제의 기관 제도운영·관리 기준’이 10.41로 5순위, ‘육아시간 동료공감도’가 5.88로 6순위, 가장 낮은 순위는 ‘조직문화 측면에서 육아시간 제도’로 3.05로 나타났다.

2) LF모델을 통한 우선 순위 도출

우선순위를 도출하기 위하여 LF모델(The Locus for Focus Model)을 적용하였고, 그 결과를 [그림 2]와 같이 제시하였다. 육아시간 업무대행 중요도의 평균은 4.48이었고, 중요도와 실행도 차이의 평균은 2.11로 나타났다. 중요도와 실행도의 차잇값이 평균보다 높고, 중요도 역시 평균보다 높은 제1사분면에 해당하는 ‘업무대행 직원 보상’, ‘육아시간제도의 기관 제도운영·관리

기준’이었다.

육아시간 업무대행에 대한 최우선 과제를 확인하기 위해 LF모델에서 제1사분면에 포함된 2개 항목 수 만큼 Borich 요구도 우선 순위의 2개 항목까지 선택하여 중복된 내용을 살펴보니, ‘업무대행 직원 보상’이 해당되었다. 즉, Borich 요구도와 LF모델의 우선순위를 통해 공통적으로 요구도가 높게 나타난 것은 ‘업무대행 직원 보상’이었다.



[그림 2] LF모델 활용 육아시간 업무대행 요구도

V. 결론 및 제언

본 연구는 교육감 소속 지방공무원을 대상으로 육아시간 사용에 따른 업무 공백 및 업무대행 인식을 분석하고, Borich 요구도와 LF모델을 활용하여 정책 개선 과제의 우선순위를 도출하였다.

연구 결과, 육아지원 제도는 일·가정 양립을 위한 중요한 정책으로 인식되고 있었으나(류도암·김영우·문미경, 2016; 안선민·권보경·이수영, 2018; 김영은, 2026), 실제 현장에서는 업무공백과 업무부담 증가, 조직 내 갈등에 대한 우려가 함께 존재하는 것으로 나타났다. 이는 보상체계 부재로 인한 갈등을 지적한 정경윤(2026), 업무공백 우려를 보고한 김영은(2026)의 결과와 일치한다. 특히, 성별, 근무지, 직급, 육아시간 사용경험 및 동료의 현재 사용 여부에 따라 인식 차이가 통계적으로 유의미하게 나타났으며, 학교 현장과 실무 중심 직급에서 업무공백과 업무부담을 상대적으로 더 크게 체감하고 있었다.

아울러 다중회귀분석 결과, 성별과 근무지역은 다른 인적 특성을 통제한 상태에서 업무공백·업무부담·갈등가능성 인식 전반에 걸쳐 일관된 독립적 예측변인으로 확인되었다. 이는 여성 공무원과 수도권 근무 공무원을 대상으로 한 업무대행 지원이 우선적으로 검토될 필요가 있음을 시사하며, 동시에 근무지나 근무경력에 따른 인식 차이의 상당 부분은 직급 등 다른 특성과의 관련성에서 기인한 것으로, 정책 설계 시 직급별 접근이 병행될 필요가 있음을 보여준다. 또한, 육아시간 사용경험 유무 및 현재 사용 동료직원 유무에 따른 중요도·실행도 인식 차이도 주목할 만하다. 육아시간 사용경험이 있는 응답자는 무경험자보다 ‘조직문화 측면에서 육아시간 제도’와 ‘육아시간 동료공감도’의 중요도를 유의하게 더 높게 인식한 반면, 실행도는 오히려 더 낮게 인식하였다. 이는 제도를 실제로 사용해 본 당사자일수록 조직문화 차원의 필요성을 더 절실히 체감하면서도, 현재의 조직문화 수준에는 상대적으로 만족하지 못하고 있음을 보여주며, 김영은(2026)이 지적한 ‘암묵적인 규칙으로 눈치를 보는 문화’라는 질적 연구 결과와 궤를 같이한다. 한편 현재 육아시간을 사용하는 동료가 있는 응답자는 없는 응답자보다 ‘업무대행 직원 보상’의 중요도를 유의하게 더 높게 인식하였는데, 이는 실제로 동료의 업무를 대행해 본 경험이 보상체계의 필요성에 대한 인식을 직접적으로 강화한다는 것을 시사하며, 정경윤(2026)이 강조한 업무대행자에 대한 보상체계 정비 필요성을 뒷받침하는 결과로 해석할 수 있다.

또한, 조직문화, 인적·물적 지원, 업무대행 보상, 운영기준, 동료공감도 등 7개 항목 모두에서 중요도와 실행도 간 유의미한 차이가 나타나, 현행 제도 운영이 현장의 요구를 충분히 충족하지 못하고 있음을 확인하였다. 그 중에서도 Borich 요구도에서 가장 높은 순위를 보였고, LF모델에서도 우선순위가 높은 제1사분면에 속해 있어 두 분석내용을 종합하여 ‘업무대행 직원 보상’이 최우선 과제로 도출되었는데, 이는 대체인력 선발기준 강화(류도암·김영우·문미경, 2016; 안선민·권보경·이수영, 2018; 손화정·김대욱, 2019)나 조직 인식 개선(유미경, 안윤정, 2023; 김영은, 2026)을 넘어, 실제 업무를 대행하는 구성원에 대한 실질적 보상이 현장에서 가장 시급하게 요구되고 있음을 보여준다. 아울러 ‘별도 인력 지원’은 Borich 요구도 2위이자 LF모델에서의 요구도가 높은 제2사분면에 속해있고, Borich 요구도 11.77로 ‘업무대행 직원 보상’(12.81)에 이어 두 번째로 높게 나타났다. 이는 육아시간 업무공백 문제가 금전적 보상만으로 완전히 해소되기 어려우며, 실질적인 인력 배치와 병행되어야 함을 시사한다. 즉, 현장에서는 ‘보상’과 ‘인력’이라는 두 가지 축이 함께 요구되고 있는 것으로, 류도암·김영우·문미경(2016)과 손화정·김대욱(2019)

이 강조한 대체인력풀 구축의 필요성이 본 연구의 실증 결과를 통해서도 재확인되었다고 할 수 있다.

또한, ‘조직문화 측면의 육아시간 제도’는 LF모델에서는 우선순위가 낮은 제3사분면으로 속해 있으며, Borich 요구도에서도 상대적으로 낮은 요구도를 보였는데, 이 결과 역시 제도 자체의 필요성은 이미 사회적으로 수용되었으며, 현장에서는 보다 즉각적인 보상이나 인력지원 등 구체적이고 실질적인 지원방안을 우선적으로 요구하고 있음을 시사한다.

이러한 결과를 종합하면, 육아시간 제도의 실효성을 높이기 위해서는 단순한 제도 확대가 아니라 업무대행 보상체계 구축, 단기 업무공백 대응체계 마련, 운영기준 표준화가 함께 이루어져야 하며, 학교 및 교육행정기관의 업무특성을 고려한 맞춤형 지원체계 구축이 필요하다. 이를 위해 우선 시·도교육청별로 업무분담 방식과 운영 절차가 상이하게 운영되어 조직 내 갈등이나 불공정성 문제가 발생할 가능성이 있는 만큼, 업무분장 기준과 인수인계 절차, 업무대행 범위 등을 포함한 표준 운영 매뉴얼을 마련하고 이를 시·도교육청 차원에서 보급할 필요가 있으며, 이러한 객관적 운영기준이 선행되어야 이후 보상체계 제도화와 같은 논의도 체계적으로 이루어질 수 있다.

아울러 단순한 협조나 조직문화 차원의 접근을 넘어 공식적인 보상체계를 마련할 필요가 있으며, 현재 일부 지방자치단체가 운영 중인 업무대행 수당, 특별휴가, 복지포인트 방식을 교육청 단위로 확대하되 업무공백 부담이 큰 기관부터 단계적으로 적용하는 방안을 검토할 수 있다.

또한, 육아휴직과 같은 장기 공백과 달리 육아시간과 같은 단기 공백에 대해서는 실질적인 인력 지원이 부족한 상황에 대한 교육지원청 단위의 공동 업무지원 인력풀 운영이나 단기 대체인력 인건비 지원 확대를 검토할 필요가 있으며, 업무공백 체감도가 높은 학교 현장과 민원업무 중심 기관을 우선 지원 대상으로 고려해야 한다.

마지막으로, 현재 육아휴직 업무대행수당(월 20만원)과 달리 육아시간에는 별도의 수당이 마련되어 있지 않으며, 일부 지자체가 자율수당 특례로 월 5만원을 지급하고 있으나, 실제 대행 시간(8시간에서 30시간 이상)과 무관하게 정액으로 지급되어 근무시간에 따른 실질적 보상이 이루어지지 못하고 있는 만큼, 「지방공무원 수당 등에 관한 규정」 제14조의2에 근무시간에 비례하는 육아시간 업무대행수당을 신설하고 총액인건비 예외 적용 등도 요구도 분석 결과에 기초하여 검토할 수 있는 정책대안이라고 할 수 있다.

본 연구는 몇 가지 한계를 지닌다. 먼저, 전국 17개 시·도교육청 전체를 대상으로 하지 않았으며 임의표집에 따라 성별, 근무지, 직급 분포에 편차가

있어 결과를 일반화하기에는 어려움이 있다. 서울과 같은 대도시에 속한 교육감 소속 지방공무원과 도서지역 및 소규모 학교 비중이 높은 지역의 교육감 소속 지방공무원은 그 특성이 매우 다를 수 있으므로, 지역별·기관별 특성을 반영한 후속 연구가 지속적으로 이루어질 필요가 있다.

다음으로, 본 연구는 전국 단위의 양적 조사라는 점에서 의의가 있다. 다만, 연구를 수행한 분임원들이 속한 지역이 17개 시도 전체가 아닌 9개 지역이라 분석용이성을 위해 수도권과 비수도권으로 구분하여 연구가 진행된 점이나 학교급별 특성, 기관 규모, 조직문화 차이에 따른 현장 경험을 보다 심층적으로 분석하는 질적 연구가 병행되어야 하며, 이를 통해 교육감 소속 지방공무원의 실제 업무환경과 조직 특성에 부합하는 보다 정교한 육아시간 업무대행 정책 마련이 가능할 것으로 기대된다.

또한, 직급별, 근무경력별, 학교급별, 업무 특성별, 기관유형별로 육아시간 사용 경험이 어떻게 다르게 나타나는지를 구체적으로 탐색하고, 상급자 및 관리자의 태도, 조직 구조적 특성, 구성원의 경력 단계와 같은 다양한 맥락적 변인에 따른 차이를 체계적으로 탐색함으로써 업무대행 보상에 대한 명확한 기준을 마련할 필요가 있다.

또한, 본 연구에서는 성별, 직급 등 인구통계학적 특성을 포함하였으나, 육아시간 사용 필요성이나 업무대행 인식에 영향을 줄 수 있는 연구대상자의 자녀 연령이 포함되지 않아 일반화에 한계가 있다. 따라서, 후속 연구에서는 자녀 연령 등 육아시간 사용과 관련이 높은 특성을 반영한 연구가 진행될 필요가 있다.

마지막으로, 본 연구는 육아시간 사용 실태와 사용경험 유무, 현재 육아시간 사용 동료직원 유무 등에 따른 태도 차이와 업무대행 요구분석에 초점을 맞추었으나, 육아시간제 이용의 세부적 측면이나 업무대행에 참여하는 직원에 대한 질적 차원의 분석은 이루어지지 못하였으므로, 향후 연구에서는 육아시간 사용자 및 동료 직원들의 경험에 대한 질적 측면을 포함한 다차원적 분석이 필요하다.

이러한 제한점에도 불구하고 본 연구는 육아시간 사용에 대한 인식 실태를 분석하고, 육아시간 사용에 따른 업무대행에 있어 업무대행 직원에 대한 보상이 최우선으로 제공될 필요가 있으며, 육아시간 사용에 따른 업무대행 운영·관리 기준이 명확하게 제시되어야 한다는 것을 실증적으로 규명했다는 점에서 의의가 있다.

참고 문헌

- 강민정(2023). 일하는 부모를 위한 돌봄시간정책 동향: 육아휴직 및 육아기 근로시간 단축제도를 중심으로. **육아정책포럼**. 제76호, 23-31.
- 고용노동부(2025). 남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률 일부개정법률안.
- 국가법령정보센터(2026). 지방공무원 복무규정 및 지방공무원법.
<https://www.law.go.kr/법령/지방공무원복무규정>(2026. 9. 17.)
- 권현화(2023). **초등학교 교사의 육아시간 지원제도 이용 경험에 관한 질적 연구**. 서울교육대학교 석사학위논문.
- 김영은(2026). **학교 교육행정직이 경험한 육아시간 지원 제도에 관한 질적 사례 연구**. 한국교원대학교 석사학위논문.
- 김지수·강유민·이수영(2018). 'Borich 요구도와 The Locus for Focus Model을 활용한 교사와 학부모의 구강보건교육 내용 우선순위 요구 분석'. **치위생과학회지**. 제18권 제4호, 252-261.
- 류도암·김영우·문미경(2016). '대체인력제도의 조직 적합성 요인에 대한 실증적 연구: 공공기관 근로자의 인식을 중심으로'. **한국인사행정학회보**. 제15권 제1호, 205-233.
- 박미영(2013). **육아휴직제도의 현실과 개선방안: 경상북도교육청을 중심으로**. 경북대학교 석사학위논문.
- 박솔·주상현(2022). '위라밸이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 전라북도 교육행정직 공무원을 중심으로'. **한국자치행정학보**. 제36권 제3호, 111-132.
- 손화정·김대욱(2019). '육아휴직 대체인력뱅크 제도 개선방안: 지방자치단체를 중심으로'. **한국비교정부학보**. 제23권 제1호, 21-44.
- 안선민·권보경·이수영(2018). '육아휴직제도의 상쇄효과(trade-off)에 관한 연구: 조직구성원의 일-가정양립을 중심으로'. **한국거버넌스학회보**. 제25권 제3호, 117-144.
- 유미경·안윤정(2023). '직장동료의 육아휴직 경험을 통해 본 근로자의 인식에 대한 현상학적 분석'. **한국사회과학연구**. 제42권 제2호, 135-179.
- 이주원(2025). **공무원의 육아시간제 이용자 이용이 본인과 동료에 미치는 영향 연구: 부산교육청 소속공무원 중심으로**. 한국교원대학교 석사학

위논문.

- 이지혜(2022). 'IPA와 Borich 요구도 분석을 활용한 학교자치에 관한 정책 방향성 탐색'. **사회적경제와 정책연구**. 제12권 제1호, 275-299.
- 인사혁신처(2025). 공무원 육아휴직, 12세 이하 자녀까지 확대됩니다, 보도 자료(9월 18일).
- 임대광(2009). **남성 육아휴직 인식에 대한 연구**. 한양대학교 석사학위논문.
- 전영숙(2015). **지방공무원의 일·가정 양립제도 활용실태 분석**. 한국교원대학교 석사학위논문.
- 정경윤(2026). '공무원 육아휴직 실태분석Ⅱ: 육아휴직 사용은 누구에게 가능한가? 직급·고용형태에 따른 접근성의 격차'. KCTULI 이슈페이퍼. 민주노동연구원. 제15호.
- 조계정·최정숙(2021). '남성 사회복지전담공무원의 육아휴직 경험에 관한 질적 연구'. **한국가족복지학**. 제68권 제4호, 259-301.
- 조혜영·오세원(2024). 'Borich 요구도와 The Locus for Focus model을 활용한 대학생의 챗GPT 현 수준 및 중요도 분석'. **학습자중심교과교육연구**. 제24권 제9호, 1-16.
- 최민정·정효선·정용선·이희영(2021). '코로나바이러스감염증-19 유행 대비 요양병원 감염관리 교육 요구도 우선순위 분석: Borich 요구도와 The Locus for Focus Model 활용'. **보건사회연구**. 제41권 제1호, 8-21.
- 최수안(2019). 공무원의 육아시간제 사용에 미치는 영향요인 연구, 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 한승조(2023). '세대에 따른 워라벨 인식차이 분석: 공무원 조직을 중심으로'. **한국지식정보기술학회 논문지**. 제18권 제4호, 797-804.
- Borich, G. D.(1980), A Needs Assessment Model for Conducting Follow-up Studies, *Journal of Teacher Education*, Vol. 31, No. 3: 39-42.
- Jho, D. Y.(2009), Exploring How to Set Priority in Need Analysis with Survey, *Journal of Research in Education*, Vol. 35: 165-187.
- Mink, O. G., J. M. Shultz, and B. P. Mink.(1991), *Developing and Managing Open Organizations: A Model and Method for Maximizing Organizational Potential* (Austin, TX: Somerset Consulting Group).
- West, Finch, & Curran.(1995). Structural equation models with

nonnormal variables: Problems and remedies. *In R. H. Hoyle (Ed.), Structural equation modeling: Concepts, issues and applications* (pp. 56-75), Sage, Thousand Oaks, 1995.

Abstract

**Analysis of the Current Status and Needs
Regarding Work Coverage for Childcare Time
Among Local Public Officials under the Super
intendent of Education : Focusing on the Borich
Demand and the LF Model**

Gyeong Ok Yun¹⁾·Jeom Soon Nam²⁾·Kwang Bin Im³⁾·
Kyung Kon Kim⁴⁾·Sang Jun Park⁵⁾·Eun Jeong Park⁶⁾·
Seon Heui Byeon⁷⁾·Geun Woo Lee⁸⁾·Gyeong Ram Jeong⁹⁾·
Jeong Im Jo¹⁰⁾·Chang Kog Jang¹¹⁾

This study aims to examine the current status of work-substitution arrangements associated with childcare-hour use among local public officials under superintendents of education, and to identify priority tasks for minimizing the resulting workload gaps. To this end, t-tests and

-
- 1) First Author: Local Administrative Secretary, Gyeongsangbuk-do Office of Education
 - 2) Co-Author: Director of the Policy Training Division, National Education Training Institute
 - 3) Co-Author: Senior Civil Servant, Seoul Metropolitan Office of Education
 - 4) Co-Author: Local Administrative Secretary, Jeonnam-Gwangju Special Metropolitan City Office of Education
 - 5) Co-Author: Local Administrative Secretary, Chungcheongbuk-do Office of Education
 - 6) Co-Author: Local Administrative Secretary, Incheon Metropolitan City Office of Education
 - 7) Co-Author: Local Administrative Secretary, Jeju Special Self-Governing Provincial Office of Education
 - 8) Co-Author: Local Administrative Secretary, Gyeonggi Provincial Office of Education
 - 9) Co-Author: Local Administrative Secretary, Ulsan Metropolitan City Office of Education
 - 10) Co-Author: Local Administrative Secretary, Jeonbuk State Office of Education
 - 11) Corresponding Author: Professor, National Education Training Institute

ANOVA were conducted on 1,702 public officials from nine metropolitan and provincial offices of education to examine differences in perceptions, and multiple regression analysis was performed to determine the independent influence of individual characteristics. Additionally, top-priority tasks were identified using the Borich Needs Assessment and the Locus for Focus Model.

The results showed that, first, significant differences were observed in perceptions regarding ease of use, work gaps, workload, and the potential for conflict based on personal characteristics such as gender, region, work location, rank, and work experience; among these, gender and region were identified as the most consistent and powerful independent predictors, even when controlling other characteristics. Second, the combined Borich needs assessment and LF model analysis identified compensation for substitute staff as the highest-priority task, whereas improving organizational culture, which prior studies had emphasized, ranked comparatively lower, showing a different pattern. This suggests that, in policy design, establishing a concrete and immediate compensation system should be prioritized.

Keywords : Local government officials, childcare time, delegation of duties, Borich demand, LF model

