

## 육군 초급장교의 감정노동이 직무스트레스에 미치는 영향\*

- 사회적 지원의 조절효과를 중심으로 -

차현우\*\* · 임유신\*\*\* · 박상중\*\*\*\*

### 요약

이 연구의 목적은 육군 초급장교의 감정노동과 직무스트레스 간의 관계에서 사회적 지원의 조절효과를 실증하는 것이다. 이를 위하여 육군 초급장교 206명을 대상으로 인터넷 이메일과 군내 인트라넷 메일을 활용하여 설문을 실시하였다. 연구결과를 살펴보면, 첫째, 가식행위는 직무스트레스에 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였으며, 내면화행위는 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 진실행위는 직무스트레스에 유의한 영향을 미치지 못하였다. 둘째, 상사의 지원과 동료의 지원은 내면화행위가 직무스트레스에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났으며, 가식행위와 실제행위에는 미치는 영향이 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과에 대한 시사점으로 군내 감정관리 문제에 관한 연구를 지속해서 발전시켜 나간다는 의의가 있으며, 특히 상급자가 하급자로 인해서 감정노동을 겪고 있으며 그 결과 직무스트레스가 발생한다는 것을 확인하였다. 또한 초급장교가 겪는 직무스트레스를 사회적 지원이 조절한다는 것을 확인함으로써 하급자와의 관계로 어려움을 겪고 있는 초급장교들에게 현실적인 도움을 줄 수 있는 방법을 제시하였다. 이러한 연구결과는 향후 군 뿐만 아니라 조직 내의 감정 관리에 관한 연구의 기반을 제공할 수 있을 것이다.

**핵심 주제어:** 감정노동, 직무스트레스, 사회적 지원, 초급장교, 조절효과

\* 이 연구는 차현우의 석사학위논문을 수정·보완하여 작성하였습니다.

\*\* 제1저자, 육군 50사단 인사참모부 인사참모, reeed@naver.com

\*\*\* 교신저자, 한국외국어대학교 객원교수, iys1516@snu.ac.kr.

\*\*\*\* 공동저자, 국방대 직무교육원 교수, nicegift701@korea.kr

<논문 투고일> 2021.11.01 <논문 수정일> 2021.11.28 <게재 확정일> 2021.11.29

## I. 서론

산업사회에서 후기 산업사회로의 전환은 주로 제조업에 의해 운용되던 경제가 서비스업이 주도하는 경제로 전환되게 하였고, 이에 따라 서비스업 관련 사업체 및 종업원의 수가 급격하게 늘어나게 되었다. 이러한 산업구조의 변화는 기존 산업의 성질과는 다른 모습들을 보여주게 되었다. 기존의 1·2차 산업의 비중이 높았을 때의 노동은 주로 물리적, 육체적인 노동을 의미했으나 서비스업과 같은 3차 산업이 경제를 이끌어 가는 지금 시대에는 감정노동(emotional labor)이 노동의 새로운 트렌드로 대두되게 되었다. 감정노동의 일반적인 예로서 항공사 승무원의 경우를 들 수 있는데, 기내 서비스 중에 기분 나쁘고 흥분되는 일이 있어도 친절함과 냉정함을 보이려 노력하는 것이다. 이러한 승무원의 행위는 본인의 내적인 감정을 ‘파는 것’이라고 할 수 있으며, Hochschild(1983)는 이를 ‘감정의 상품화’라고 정의하였다. 생산직과 달리 서비스직 종사자들은 직업의 특성상 다른 사람의 감정을 긍정적으로 증진시키며, 자신의 감정을 통제하는 감정노동을 하게 된다고 하였다.

그러나 서비스직에 종사하지 않더라도 우리는 일상생활 속에서 여러 사람들과 상호작용하면서 다양한 감정들을 경험하게 되고 흔히 상황에 따라 그 감정을 관리해야 할 때가 많다. 조직생활에서 구성원들은 동료, 상사, 고객 등 다른 사람들과 빈번하게 상호작용하면서 효과적인 대인관계를 유지해야하기 때문에 어떤 형태로든 감정을 관리해야 하는 상황에 놓인다. 이러한 점은 서비스산업 뿐만 아니라 조직행동 분야에서도 감정에 관한 연구의 필요성을 느끼게 해 주었고, 이에 따라 Hochschild(1983)에 의해 감정노동이라는 용어가 도입된 이래 최근 들어 여러 연구자들이 감정노동에 대해 많은 관심을 가지고 다양한 이론들을 연구하였다(Ashforth & Humphrey, 1983; Brotheridge & Grandey, 2002; Grandey, 2000; Morris & Feldman, 1996).

이처럼 감정노동에 대한 연구가 활발해지면서 감정노동 자체에 대한 연구뿐만 아니라 감정노동의 선행요인이나 결과변수, 감정노동에 영향을 주는 요소를 알아내기 위한 연구도 함께 시도되고 있다. 예를 들어 감정노동의 결과 직무스트레스나 이직의도가 발생하고 조직몰입이 낮아진다는 연구는 많은 연구자들에 의해 시행되었는데 이러한 연구가 중요한 이유는 감정노동의 결과가 조직의 성과와 직접적으로 연관되어 있기 때문이다. 따라서 감정노동으로 인해 발생하는 부정적 결과를 줄이기 위한 여러 요소를 발견하기 위한 연구도 여러 연구자들에 의해 시행되고 있다.

그러나 엄격한 상하질서를 중요시하는 공공영역의 관료문화권에서는 여전히 구성원의 자유로운 감정표현에 대해 금기시하는 경향이 있고 그 결과 감정노동에 관한 연구 역시 거의 이루어지지 않은 실정이다. 특히 군대 조직의 경우 박정훈(2008)의 연구를 제외하고는 감정에 관해 연구된 결과가 전무한 실정이다.

윤봉희(2003)는 군 조직문화의 특성을 권위주의, 획일성, 형식주의, 집합주의, 완결무결주의(경직성), 공공조직주의 라고 언급하였다. 군 조직은 국가방위라는 절대절명의 임무를 달성하기 위해 일사분란한 지휘체계와 상명하복의 자세가 반드시 유지되어야 하며 임무의 절대성으로 인한 평소 강압적이고 과업 지향적인 관리방법이 사용되고 있다. 그러나 이러한 군 조직의 문화도 시대의 흐름에 따라서 많은 변화가 생겼는데 이중 가장 큰 변화를 야기시킨 것은 군 조직의 근간을 이루고 있는 장병들의 특성 변화이다.

소위 신세대 장병이라고 불리는 요즘의 병사들은 강압적이고 권위적인 분위기에 익숙하지 않으며 통제받기를 싫어한다. 이들은 자신의 감정을 솔직하게 표현하는 한편 자기 중심적이고 강한 자극에 약한 면을 보인다(김기현, 2007). 따라서 군의 간부들, 특히 경험은 부족하지만 병사들과 직접 대면해야 하는 경우가 많은 초급장교가 병사들을 대하는데 있어서 과거와 같은 패러다임으로 강압적이고 권위적인 방법을 사용한다면 제대로 된 지휘가 불가능 할 것이다. 또한 김기혁(2008)의 연구에서 초급장교는 부사관과의 관계에서 자신의 영향력을 발휘하기 위해 합리적 책략 이외에도 감정적인 연합이나 아첨책략 등을 사용하는 것으로 결과가 나타났는데, 위의 사실들을 종합해본다면 초급장교가 공식적으로 하급자인 병사와 부사관들과의 대인관계 및 업무수행 과정에서 자신의 감정을 통제하거나 왜곡해야하는 상황이 발생할 것임을 유추해 볼 수 있다. 그러나 지금까지 초급장교의 감정노동 문제에 대해서 관심을 가지고 연구를 실시한 연구자가 없었기에 이 분야에 대한 연구가 필요하다는 필요성을 느끼게 되었다.

아울러 1970년 예방심리학이 대두되면서 사회적 지원(social support)은 스트레스와 적응 간의 관계를 조절하는 핵심적인 변수로서 주목받기 시작하였다. 단지 스트레스가 정신적·육체적 질병에 영향을 준다는 기존의 이론들과 달리 조직 상황에서 스트레스의 효과를 줄이거나 제거할 수 있는 또 다른 요인들을 밝히기 위한 노력들이 이루어졌다. 이 가운데 사회심리적 환경의 주요 변수로서 사회적 지원이 관심을 받게 되었는데, 작업 환경에서 발생하는 수많은 스트레스의 원인에 대한 연구에서 만약 사회적 지원이 논의되지 않는다면 아무런 의미가 없는 불안정한 연구에 불과하다고 주장하기까지 하였다(Lin, Simeone & Kuo, 1979). 이처럼 이론 및 학문적 중요성뿐만 아니라 사회적 지원은 실천적 측면에서도 중요성을 갖는데, 조직생활에서 발생하는 스트레스를 완화시키고 개인 수준의 결과변수에 긍정적인 영향을 미침으로써 조직유효성을 높일 수 있도록 조정하는 것이 가능하다는 것을 의미한다.

따라서 이 연구는 초급장교가 하급자(병사, 부사관)로 인해 느끼는 감정노동의 결과 직무스트레스가 발생할 것으로 예상되는데, 이때 상관이나 동료들로부터 얻게 되는 사회적 지원이 이들 간의 관계에서 조절효과를 나타내는지에 대하여 실증하는 것을 목적으로 한다.

## Ⅱ. 이론적 배경과 연구가설

### 1. 감정노동

감정(emotion)이란 비교적 짧은 시간 동안 감정적 경험이 전개되는 것을 말한다(Frijda, 1986; Lazarus, 1991; Levenson, 1994; Scherer, 1984). 개인마다 비교적 일관된 감정 기질이 존재하지만 조직에서 발생하는 감정 경험과 그 결과는 개인과 조직이 서로 영향을 주는 사회적인 상호작용을 통해 발생한다고 볼 수 있다(Frijda & Mesquita, 1994; Keltner & Haidt, 1999; Morris & Keltner, 2000). 이러한 상호작용의 결과 조직 안에서의 개인은 조직에서 적절하다 여기는 감정을 표현하기 위해 감정의 각성상태와 인식을 조절한다. Gross(1999)는 감정 조절을 “개인이 어떤 감정을 언제, 어떻게 경험하고 표현해야 하는지를 결정하는 과정”이라 정의 하였으며 Gross의 감정 조절에 관한 정의 및 이에 대한 연구결과들은 감정노동을 이해하는데 중요한 과정을 설명해주고 있다. Gross가 제시한 투입-산출 모델에 따르면 개인은 상황으로부터 자극을 받아들이고 감정으로 반응하게 된다. 상황은 개인에게 단서와 같은 역할을 하게 되고 개인의 감정 반응 경향(신체적, 행동적, 인지적)에 따라 개인 및 사회적 환경에서의 타인들에게 정보를 제공하게 되는 것이다(Frijda, 1986).

감정 조절 중 조직 내에서 개인이 일의 일부로서 감정을 억제하거나 과장하는 일련의 감정 조절과정을 감정노동이라 정의한다(Hochschild, 1983). 감정노동은 조직에서 요구하는 특정 감정을 진심으로 느끼려 노력하거나 외부적인 표현만을 수정하려 노력할 때 발생하게 된다. Hochschild(1983)는 감정노동 근로자를 얼굴을 마주하거나(face-to-face)', '목소리를 마주하는(voice-to-voice)' 접촉이 필요하며 다른 사람들에게 감정 상태를 내보여야 하는 직종의 종사자들로 정의하고 있으나, 조직 내에서 감정 표현의 대상이 고객뿐만 아니라 상사 및 동료들도 포함되는 점을 감안하면 고객을 상대하는 업무가 아닌 일반적인 조직 구성원들도 감정노동을 수행하고 있다고 볼 수 있을 것이다. Brotheridge and Grandey(2002)는 Hochschild(1983)가 감정노동 종사자라 말하는 대인업무직 종사자와 고객과 대인업무가 없는 일반 사무직 종사자 간의 감정노동의 정도에서 차이가 없다는 점을 검증하였다. 또한 감정노동의 연구 대상에 있어서도 상사와 같은 내부 고객에 대한 감정 조절로서 감정노동 개념을 확대하거나, 직접적으로 감정 표현이 관찰되지 않는 의사, 변호사 등의 전문직을 대상으로 하는 연구도 활발히 이루어지고 있어서(Griffin, 1998; Price, 1998; Steinberg & Figart, 1999; Wharton, 1999; Yanay & Shahr, 1998), 감정노동은 조직에서 생활하는 모든 구성원이 수행하고 있다고 가정해도 무리가 없을 것이다.

Hochschild(1983)에 의해 감정노동의 개념이 도입된 이래 감정노동의 개념을 정립시

켜려는 노력들이 여러 연구자들에 의해 이루어져 왔다(Ashforth & Humphrey, 1993; Grandey, 2000; Morris & Feldman, 1996). 이들 연구자들은 다소 다른 이론적 관점을 가지고 있지만, 개인의 감정이 조직에 의해 규정된 표현규칙에 적합하도록 관리될 수 있다는 것을 가정하였고, 또한 감정 관리가 어떠한 방식으로 기능적이거나 역기능적일 수 있는지를 제시하고 있다. 이들의 다양한 정의를 종합하여 이 연구에서는 감정노동을 '조직적으로 바람직한 감정을 표현하기 위해 구성원이 자신의 느낌 및 표현을 규제하려고 노력하는 과정'으로 정의하였다. 이는 선행연구들에서 공통적으로 주장하듯이 감정노동의 목적이 조직적으로 바람직한 감정을 표현하도록 하는데 있고, 조직 구성원들의 감정이 그러한 바람직한 감정을 표현하기 위해 조직내에서 규제될 수 있다는 것을 가정한다.

또한 이 연구에서는 선행연구에 기초하여 감정노동을 3가지 하위차원인 가식행위, 내면화행위, 진실행위로 구성하였다. 감정노동은 조직적으로 바람직한 감정을 표현하는 것과 관련되어 있고, 그러한 감정표현이 이루어지기 앞서 어떤 느낌을 가졌는지 또는 그 느낌을 실제 어떻게 표현하는지에 따라 가식행위, 내면화행위, 그리고 진실행위로 분류될 수 있다.

먼저 가식행위는 조직적으로 바람직한 감정을 표현하기 위하여 자신의 실제 느낌을 억제하거나 숨기고 자신의 표현을 수정하는 과정을 말하고, 내면화행위는 조직적으로 바람직한 감정을 표현하기 위하여 표면적인 외관보다도 오히려 자신의 느낌을 의식적으로 변화시키려고 노력하는 과정이다. 또한, 진실행위는 조직에서 요구하는 바람직한 감정을 자연스럽게 느끼고 이를 표현하는 과정을 말한다.

이 연구에서 감정노동의 하위차원에 진실행위를 포함시키는 이유는 먼저 Morris and Feldman(1996)이 주장하였듯이, 개인의 느낀 감정과 조직적으로 바람직한 감정간 일치성이 존재하는 상황에서도 그 감정을 표현하는 데는 여전히 노력이 요구된다. 물론 느낀 감정과 조직적으로 바람직한 감정이 일치할 때는 그렇지 않을 때보다 요구되는 노력의 정도가 덜하겠지만, 개인은 느낀 감정을 조직적으로 적절한 감정표현으로 전환시켜야만 하기때문에 여전히 노력을 기울여야만 한다. 두 번째는, 앞선 정의에서도 밝혔듯이 감정노동은 조직적으로 바람직한 감정을 표현하는데 목적이 있기 때문에 진실행위도 조직적으로 바람직한 감정을 표현하는데 존재하는 다양한 방식들 중 하나라는 것이다. 이러한 측면에서 Ashforth and Humphrey(1993)은 가식행위와 내면화행위로서 감정노동을 개념화하는 것이 적절한 감정을 실제 경험함과 동시에 그 감정을 표현하는 구성원의 가능성을 간과하고 있다고 주장하였고, 감정노동을 수행하는 세 번째 수단으로서 기대되는 감정을 실제 경험하고 표현하는 진실행위를 포함시켰다. Diefendorff, Croyle, and Grosserand(2005)은 감정노동연구가 개인의 바람직한 감정표현을 어떻게 달성하는가에 초점을 맞추고 있다고 강조하면서 개인이 느낀 것을 단순히 표현하거나 이러한 것이 바람직한 감정을 산출하지 못할 때, 즉 진실행위를 하지 못할 때, 가식행동이나 내면화행동을 하게 된다고 주장하였다. 이는 가식행위와 내면화행위는 개인의 적절한 감정들을 느

끼고 동시에 표현할 수 없을 때 사용되는 보정적인 전략(compensatory strategy)으로 고려될 수 있다는 것이다. 이러한 개념화 및 구성개념은 여러 연구자들에 의해 지지되었다(Glomb & Tew, 2004; Zapf, 2002).

## 2. 감정노동과 직무스트레스의 관계

조직내 직무와 관련된 직무스트레스에 대한 연구는 조직심리학자와 행동과학자를 중심으로 점차 그 중요성이 부각되고 있다. 직무와 관련된 스트레스의 결과 구성원들의 성과저하 및 이직률, 결근률 등의 증가가 눈에 띄게 늘어나고, 나아가서 조직의 재정적, 보상적 측면에까지 영향을 미쳐 결국 조직유효성을 감소시키도록 작용하는 원인으로 밝혀지고 있다.

직무 혹은 작업수행과 관련된 직무스트레스에 대한 연구자들의 여러 정의를 살펴보면 다음과 같다. 먼저 Beehr and Newman(1978)은 직무스트레스를 개인이 직무와 관련된 요소들로 인하여 정상적인 직무를 수행하기 어렵게 하거나 심리적·신체적 조건을 변화시키는 직무 수행자와 직무 관련 요소간의 상호작용으로 정의하였다. French, Rogers and Cobb(1974)은 개인의 능력과 환경 간의 부적합, 개인의 욕구와 이를 만족시켜주는 직무환경과의 부적합 등을 직무스트레스로 정의하였다. 즉 직무스트레스를 직무 수행자와 직무 환경간의 부적합한 상태로 보고 있다. Parker and Decotiis(1983)는 직무스트레스를 직무수행 장소에서 직무 조건이나 직무조건의 돌발적인 변화로 인하여 직무 수행자가 느끼는 역기능적 감정 내지 의식 및 직무수행 장소에서 이탈하고자 하는 직무 수행자의 감정 등으로 정의하였다.

이상을 종합해 보면 직무스트레스란 직무와 관련하여 직무 수행자가 받게 되는 신체적·심리적 스트레스라고 할 수 있다. 이와 같은 직무스트레스는 주로 환경요인에 의해 발생하지만, 종업원이 자신의 욕구를 해결할 수 있는 요구, 자원, 지원 등이 불충분하고 직무 담당자와 직무환경의 관계가 부적합할수록 발생가능성이 크다고 볼 수 있다. 또한 개인차와 과업의 불확실성, 지속성, 중요성 등에 따라 느끼는 직무스트레스 정도는 상이할 것이다.

감정노동과 직무스트레스와의 관계는 Rutter and Fielding(1988)의 연구와 Mann(2004)의 연구 등에서 정(+)적 상관관계가 확인되었다. 감정노동자의 직무스트레스에 대한 국내외 연구결과는 직무스트레스를 유발하는 결정적인 결과요인의 관계를 규명한 연구와 직무스트레스 결정요인과 결과변수의 관계에서 조절변수들을 규명한 연구들로 나누어 볼 수 있다.

직무스트레스 결정요인과 결과요인의 관계를 조사한 연구를 살펴보면, 직무스트레스 결정요인과 직무스트레스간의 정(+)적 관계, 부(-)적 관계를 연구한 결과가 있다(강성수,

1999). 또한 직무스트레스와 직무만족, 직무성과 그리고 조직몰입과의 관계에서 부(-)적 상관관계가 나타났으며(Wharton, 1993), 이직의도와와의 관계에서 정(+)적인 상관관계가 나타났다(도윤경, 1999). 직무스트레스 결정요인과 결과변수의 관계에서 조절변수 영향을 살펴보면 조절변수 요인으로 사회적 지원(도윤경, 1999) A/B형 성격(정영만, 1999), 조직몰입(고종욱·류철, 2006), 자기효능감(박수진, 2006) 등이 있다.

이 연구와 동일한 차원으로 감정노동을 개념화한 선행 연구 결과들을 살펴보면, 가식행위는 부정적 요인들(직무소진, 직무만족, 이직의도) 등과 정(+)적인 관계에 있는 것을 확인할 수 있다. 반면 내면화행위에 대해서는 연구결과가 일치하지 않는 경우가 있긴 하지만, 긍정적 정서성이나 직무만족 등 긍정적 요인들과 정(+)적인 관계를 가지는 것으로 나타났다(Mann, 1988; Rutter & Fielding, 1988). 가식행위는 조직적으로 바람직한 감정을 표현하기 위하여 자신의 실제 느낌을 억제하거나 숨기고 자신의 표현을 수정하는 과정을 말한다. 따라서 내면의 감정과 표현행위가 일치하지 않는데서 나타나는 정서적 괴리감은 부정적인 영향을 미칠 것이기 때문에 가식행위와 직무스트레스는 정(+)적인 관계를 가질 것이다. 반면 내면화행위는 조직적으로 바람직한 감정을 표현하기 위하여 표면적인 외관보다도 오히려 자신의 느낌을 의식적으로 변화시키려고 노력하는 과정이다. 따라서 최초의 내면의 감정을 부정적이지만 그것을 의식적으로 변화시켜 정서적 괴리감이 발생하지 않을 것이라 예상되기 때문에 직무스트레스와 부(-)적인 관계를 나타낼 것이다. 반면 진실행위는 개인이 감정을 자연스럽게 느끼고 이를 솔직하게 표현하는 과정이므로 감정을 변화시키려는 노력이 요구되지 않으므로 직무스트레스와 부(-)적인 관계를 나타낼 것이다. 지금까지의 논의를 바탕으로 감정노동과 직무스트레스 간의 관계에 대하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**<가설 1> 감정노동은 직무스트레스에 영향을 미칠 것이다.**

- 1-1: 가식행위는 직무스트레스에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-2: 내면화행위는 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-3: 진실행위는 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

**3. 사회적 지원의 조절효과**

House(1981)에 의하면 사람은 스트레스 상황에 직면하게 되면 지원자를 찾게 된다. 정서적, 도구적, 정보적, 평가적인 네 가지 형태의 지원을 통해서 개인의 심리적, 생리적 효과를 약화시키는데 그 목적을 두는데 일반적으로 긍정적인 사회적 지원이 부족하게 되면 불안이나 우울과 같은 부정적 심리 상태를 유발하게 되고 심한 경우에는 질병이나 사망 등의 위험이 되는 행동유형을 통해 신체적 건강에 나쁜 영향을 주게 된다.

사회적 지원에 대한 명확한 개념 정의는 Cobb(1976)에 의해 시도되었다. Cobb은 사회적 지원을 세 가지 형태의 정보로서 정의하였다. 첫째, 관심과 사랑을 받고 있다는 믿음을 갖게 하는 정보로서 정서적 지원이라고 하였고 둘째, 존중감 지원으로서 자신의 가치를 인정받고 존중받는다는 믿음을 갖게하는 정보이며 셋째, 상호적인 관계에 소속되어 있다는 믿음을 갖게 하는 정보로서 관계망 지원이라 정의하였다. Cobb의 정의는 대인관계에서 제공되는 심리적 지원에 초점을 맞춘 것이었다. Dean and Lin(1977)은 사회적 지원을 도구적 지원과 표현적 지원의 두 차원으로 개념화 하였다. 유사하게 Caplan(1979)은 실제적 지원과 심리적 지원으로 분류하였다. Kahn and Antonucci(1980)는 개념을 더욱 세분화하여 도움, 정서적 및 확인적 지원으로 분류하고, House(1981)는 정서적, 평가적, 정보 및 도구적 지원으로 사회적 지원의 다양한 측면을 개념화하였다. 여러 연구에서 제시되는 사회적 지원의 다양한 형태를 Kahn and Antonucci(1980)는 6개의 영역, 즉 물질적 도움, 행동적 도움, 친밀한 상호작용, 정보 제공 및 안내, 반응 표출 및 긍정적 상호작용으로 정리하였다.

사회적 지원은 직장, 가정, 지역사회 등에서 여러 종류의 사회적 관계를 통해 이루어질 수 있다. 예를 들면 배우자는 가정에서 주요한 정서적 지원자가 될 수 있다. 관리자는 직장에서 정보적, 평가적 지원자가 될 수 있다. 사회적 지원이 이러한 긍정적 효과를 준다는 설명은 완충가설과 대처가설 등 두 가지 가설에 의해 지지된다. 완충가설은 사회적 지원이 스트레스 조건에 의해 생겨난 긴장을 감소시키는 역할을 한다는 가설이다. 대처가설은 사회적 지원 자체가 하나의 대처전략으로 직접 이용되어 개인의 만족감, 자존심 등을 향상시킨다는 가설이다(Cobb, 1976).

사회적 지원이 누구에 의해 제공되는가에 따라 사회적 지원이 미치는 영향이 서로 다르게 나타난다는 점에서 사회적 지원을 원천 별로 구분하는 것이 중요한 의미를 지닌다. Caplan, Cobb and French(1975)은 사회적 지원을 상사, 직업동료, 가족 및 친구로 분류하였으며 Beehr(1985)는 직무관련 지원과 비 직무관련 지원으로 구분하고 직무 관련 지원은 직장 내의 상사, 동료, 조직으로부터 제공된 지원을 말하고 비 직무관련 지원은 가족, 친구, 정신요법치료사, 카운슬러 등에 의해 제공된 지원이라 하였다. 즉 사회적 지원의 원천은 조직을 기준으로 조직내부와 조직외부로 크게 나눌 수 있으며 이 원천에 따라 조직 내 지원과 조직 외 지원 두 유형으로 분류된다. 이 두 유형에 따른 조절효과에 관한 비교 연구결과들을 보면, 조직 외 지원보다는 조직 내 지원이 더 큰 효과를 갖는다는 연구가 많았으며(도윤경, 1999; 양진환, 1994) 이는 사회적 지원의 본질적 성격상 직무스트레스에 조직 외적 원천보다 조직 내적 원천이 많은 영향을 미치기 때문이라고 하였다.

조직에서 발생하는 스트레스의 부정적인 효과를 조절하는 요인으로 많은 연구에서 사회적 지원이 고려되고 있다(정영만, 1999; 강성수, 1999; 도윤경, 1999). 사회적 지원의 조절효과를 규명한 연구들을 살펴보면 크게 네 가지가 있다. 첫째, 사회적 지원과 정신적

건강 및 질병이 긍정적 관계가 있다는 연구가 있다. 둘째, 배우자·친구·가족들의 심리적·물질적 지원을 받고 있다고 지각하는 사람은 그렇지 않은 사람보다 더 건강하다는 결과를 얻은 연구(Cimmins, 1989)가 있다. 셋째, 사회적 지원의 효과가 부분적 또는 명확하지 않다는 연구가 있다. 그리고 마지막으로 사회적 지원의 효과가 전혀 없다는 연구(LaRocco, House & Frence, 1980)가 있다. 이처럼 직무스트레스 요인에 대한 사회적 지원의 효과는 다양하게 나타나고 있는데, 특히 상사의 지원과는 함수관계가 존재한다. 이는 상사가 공식적인 권한을 갖고 있어서 스트레스를 느끼고 있는 부하에게 구체적인 지원이나 정서적인 지원이 가능하기 때문이다. 직무스트레스 요인에 대한 사회적 지원 효과가 일관성 있게 나타나고 있지는 않지만 많은 연구에서 사회적 지원 중 상사의 지원이 직무스트레스 요인을 완화시키고 또한 능률을 향상시킨다고 말한다(양진환, 1992; 정영만, 1999; 강성수, 1999; 도윤경, 1999).

사회적 지원의 기능은 상황에 따라 지원의 형태, 내용 및 의도가 다를 수 있다. 사회적 지원의 조절효과는 지원의 원천, 대상자의 특성, 스트레스 요인, 그리고 스트레스 반응을 나타내는 변수가 무엇이나에 따라 다르게 나타난다. 그리고 사회적 지원 자체가 스트레스 요인으로서 반응에 영향을 미치기도 한다. 도윤경(1999)은 스트레스를 가장 많이 받는 직업중의 하나인 비서직 종사자들을 대상으로 하여, 직무스트레스 요인과 직무스트레스 지각과의 관계를 살펴보았다. 이를 통해 사회적 지원 중 상사의 지원은 대인관계, 역할갈등, 역할 모호성, 역할과다요인에서 조절효과가 있었으며, 배우자의 지원에서는 역할갈등, 역할모호성, 역할과다요인들에서만 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 직무스트레스의 지각과 직무태도(직무만족, 조직몰입, 이직의도)와의 관계에서는 상사, 동료, 배우자의 모든 지원이 조절효과가 있는 것으로 나타났다.

감정노동 연구의 효시인 Hochschild(1983)는 동료들간의 사회적 지원이 항공사 승무원의 역할이행과 감정표현을 용이하게 한다는 질적 연구결과를 제시한 바 있다. 이 밖에도 감정노동과 스트레스간의 관계에서 사회적 지원이 조절변수로 작용한다는 단서는 감정부조화와 직무만족과의 관계를 분석한 Abraham(1998)의 연구, 감정부조화와 감정적 고갈과의 관계를 다룬 연구에서 부분적으로 발견된다(Zapf, 2002).

김민수·강원경(2006)의 연구에서는 사회적 지원이 감정노동과 직무스트레스간의 관계에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 한편 조직 동일시의 경우에는 이러한 조절변수로서의 역할이 검증되지 못하였다. 직무스트레스에 관한 성행 연구들에서도 사회적 지원의 조절역할은 여러 차례 검증된 바 있는데, 사회적 지원은 조직에서 어느 정도 통제 가능하다는 점에서 주목할 필요가 있을 것이다.

다양한 서비스 종업원을 대상으로 한 결과, 사회적 지원은 조직성과에 영향을 미치는 직무스트레스의 부정적 영향을 조절시키는 것으로 나타났다. 또한 사회적 동일시의 경우에는 직무스트레스에 영향을 미치는 사회적 지원의 스트레스 감소효과를 더욱 촉진시키

는 것으로 나타났다(Wright & Hobfoll, 2004).

이 연구에서는 사회적 지원 중에서도 상관의 지원과 동료의 지원을 조절변수로 선정하였다. 선행연구에서도 알 수 있듯이 사회적 지원은 조직에서 통제가 가능한 요소로써 후에 실제적인 도움을 주는 요소로 활용될 수 있기 때문이다. 또한 군 조직의 특성상 초급장교에게 있어 상관은 군생활의 선배로서 더 많은 경험과 공식적인 권한을 가지고 있기 때문에 초급장교에게 실질적인 도움을 줄 수 있는 존재이며, 동료의 경우 대부분 영내생활을 하는 초급장교의 특성상 가족보다 더 밀접하게 생활하는 존재이기 때문에 사회적 지원 중에서 상관의 지원과 동료의 지원이 조절변수로 적절할 것으로 판단하였다. 지금까지의 논의를 바탕으로 감정노동과 직무스트레스 간의 관계에서 사회적 지원의 조절효과에 대해서 다음과 같은 가설들을 설정하였다.

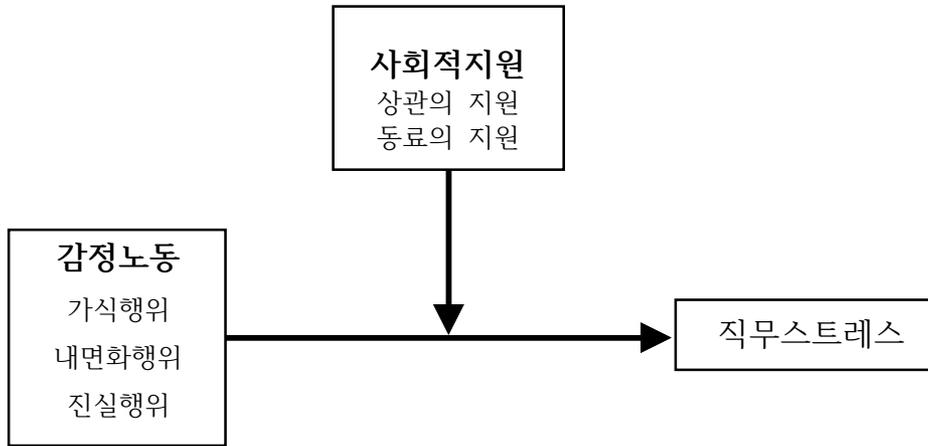
**<가설 2> 상관의 지원은 감정노동과 직무스트레스의 관계를 조절할 것이다.**

- 2-1: 가식행위가 직무스트레스에 미치는 정(+)의 영향은 상관의 지원이 높을수록 완화
- 2-2: 내면화행위가 직무스트레스에 미치는 부(-)의 영향은 상관의 지원이 높을수록 강화될 것이다.
- 2-3: 진실행위가 직무스트레스에 미치는 부(-)의 영향은 상관의 지원이 높을수록 강화될 것이다.

**<가설 3> 동료의 지원은 감정노동과 직무스트레스의 관계를 조절할 것이다.**

- 3-1: 가식행위가 직무스트레스에 미치는 정(+)의 영향은 동료의 지원이 높을수록 완화될 것이다.
- 3-2: 내면화행위가 직무스트레스에 미치는 부(-)의 영향은 동료의 지원이 높을수록 강화될 것이다.
- 3-3: 진실행위가 직무스트레스에 미치는 부(-)의 영향은 동료의 지원이 높을수록 강화될 것이다.

[그림 1] 연구모형



### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 자료수집 및 표본

이 연구의 목적은 육군 초급장교의 감정노동과 직무스트레스 간의 관계에서 사회적 지원의 조절효과를 분석하는 것이다. 이를 위하여 육군 야전부대에 근무하는 초급장교들을 대상으로 설문조사 및 분석을 실시하였다. 초급장교는 군 조직에서 계급 구조상 소위, 중위, 대위 등 위관급 장교(Junior officer)라고 일컫는다. 따라서 설문 대상자인 초급장교는 중대급 부대의 소위부터 대위까지를 범위로 설정하였다. 이처럼 초급장교를 연구의 대상으로 선정한 이유는 군 조직의 하부조직에서 병사와 부사관 같은 부하들과 가장 밀접하게 접촉하고 있는 초급장교가 부하들부터 겪을 수 있는 감정노동을 다른 계층보다 더 많을 것으로 판단했기 때문이다. 설문은 인터넷 조사 방법을 활용하여 총 450부를 배포하여 220부(48.9%)를 회수하였다. 설문지에서 중심화 경향이 뚜렷하거나 결측치가 있는 불성실한 응답을 한 설문지 등 총 14부를 제외한 206부를 통계분석에 사용하였다.

이 연구에서 수집한 표본의 인구통계학적 특성은 <표 2>와 같다. 군의 특성상 대부분 남성(98%)인 장교로 구성되었으며, 근무분야별 분포를 보면 전투병과와 기행병과의 비율이 83.5%, 16.5%로 구성되었고, 계급별 분포는 소위 23.3%, 중위 60.2%, 대위 16.5%로 나타났으며, 직책별 분포는 지휘자(관) 39.9%, 참모(위탁장교) 60.7%, 임관후 근무기간은 1년 22.8%, 2년 25.7%, 3년 36.5%, 4년 9.7%, 5년 5.3%, 복무구분은 단기 31.5%, 복무연장(장기 미희망) 1.5%, 복무연장(장기 희망) 6.8%, 장기 60.2%로 구성되었다.

[표 2] 표본의 인구통계학적 특성

구분		빈도	비율(%)	구분		빈도	비율(%)
성별	남성	202	98.1	근무 기간	1년	47	22.8
	여성	4	1.9		2년	53	25.7
병과	전투병과	172	83.5		3년	75	36.5
	기행병과	34	16.5		4년	20	9.7
계급	소위	48	23.3		5년	11	5.3
	중위	124	60.2	복무 구분	단기	65	31.5
	대위	34	16.5		복무연장(장기미희망)	3	1.5
직책	지휘자(관)	59	39.3		복무연장(장기희망)	14	6.8
	참모	39	60.7	장기	124	60.2	

## 2. 변수의 조작적 정의 및 측정

### 1) 감정노동

감정노동은 “조직적으로 바람직한 감정을 표현하기 위해 조직원이 자신의 느낌 및 표현을 규제하려고 노력하는 과정”으로 정의하고, Diefendorff, Croylea and Gosserand(2005)의 11문항(가식행위 5문항, 내면화행위 3문항, 진실행위 3문항)을 사용하여 리커트식 5점 척도로 측정하였다. 특히 감정노동의 전체 효과보다 하위변수들의 개별적 효과를 확인함으로써 초급장교들이 겪고 있는 감정노동의 영향을 보다 구체적으로 확인하고자 하였다. 감정노동의 기존 선행연구에서 각 하위변수별 신뢰도는 가식행위는 .92이고, 내면화행위는 .85이며, 진실행위는 .83을 나타내었다. 문항의 예를 제시하면, ‘나는 하급자를 적절하게 대하기 위하여 연기를 하듯이 행동한다’ 등이다.

### 2) 직무스트레스

직무스트레스는 “개인이 직무를 수행하면서 직무관련 요인들 사이의 부조화로 인해 정상적인 기능을 유지하기 어렵도록 심리적 역기능을 유발하는 상태”라고 정의하며, Parker and Decotiis(1983)의 12문항을 사용하여 리커트식 5점 척도로 측정하였다. 직무스트레스의 기존 선행연구에서의 신뢰도 계수는 .86을 나타내었다. 문항의 예를 제시하면, ‘나는 하루도 편히 쉬어본 적이 없다’ 등이다.

### 3) 사회적 지원

사회적 지원은 “직무기술서에 명시되지 않는 역할을 수행함으로써 조직의 성공과 변화 및 성과에 효과적인 영향을 미치는 조직구성원들의 자발적 행위”로 정의하고, Iverson, Olekalns and Erwin(1998)의 12문항을 사용하여 리커트식 5점 척도로 측정하였다. 사회적 지원의 기존 선행연구에서의 신뢰도 계수는 .82을 나타내었다. 문항의 예를 제시하면, ‘나이 상관은 나의 개인적 복지에 관심이 많다.’ 등이다.

### 3. 검증방법

이 연구에서는 실증분석을 위해 우선 표본의 특성을 알아보고, 기초통계 자료를 얻기 위해 빈도분석을 실시하였다. 또한, 측정항목의 신뢰성을 측정하기 위해 신뢰도 분석을 통한 Cronbach's  $\alpha$ 값을 알아보았고, 각 변수들의 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다. 다음으로 이 연구의 가설을 검증하기 위한 과정으로 먼저 변수들 간의 관계를 알아보기 위해 상관관계 분석을 실시하였고, 변수들 간의 인과관계를 검증하기 위하여 위계적 다중회귀분석 및 조절회귀분석을 활용하였다.

## IV. 연구결과

### 1. 측정도구의 타당도 및 신뢰도 검증

이 연구에 사용된 측정도구의 측정결과가 어느 정도 일관성 있게 측정되었는지를 살펴 보기 위해 신뢰도 검증을 실시하였다. 부록 <표 1>에서는 측정도구들의 신뢰도 계수를 제시하였다. 측정도구들의 신뢰도 계수는 감정노동의 경우에 신뢰도 계수가 가식행위는 .908 이상, 내면화행위는 .832 이상, 진실행위는 .852 이상으로 높게 나타났다. 사회적 지원의 경우에 상사의 지원은 .920 이상, 동료의 지원은 .908 이상으로 역시 높게 나타났다. 직무스트레스의 경우에는 .896 이상으로 높은 신뢰도 계수를 보여주고 있다. 요인 분석 후, 신뢰도 분석을 통해 확인된 측정도구의 신뢰도 계수는 모두 .8 이상의 값을 나타내고 있고, 일부 변수들을 제외하고 기존의 연구에서 입증된 것과 같이 신뢰도에서 차이가 없음을 보여주고 있다.

이 연구에서는 내적타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 요인분석을 이용하면 여러 개의 변수형태로 주어진 많은 정보를 몇 개의 핵심적인 내재요인으로 축약하여 나타냄으로써 정보에 대한 이해와 추가분석을 용이하게 할 수 있다. 이 연구의 목적에 따라 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 위하여 다항목으로 구성된 주요 개념에 대해 요인분석 중 직교회전법(varimax rotation)을 사용하였다. 이 연구에 사용된 전체 변수들의 타당도 검증을 위해 실시한 요인분석 결과는 부록 <표 2>에 제시되어 있다. 독립, 조절 및 종속변수들의 하위변수가 고유값(eigenvalue)이 1 이상이며, 각각 서로 다른 6개의 요인으로 완벽하게 구분되었고, 이 연구의 전체설명력을 나타내는 누적분산이 70.957%를 설명하고 있어 높은 타당성을 나타내고 있음을 확인할 수 있다.

## 2. 기술통계량 및 상관관계

[표 3]에서는 이 연구에서 사용되는 변수들의 평균, 표준편차 및 변수들 간의 상관관계 분석 결과를 보여주고 있다. 독립변수인 가식행위, 내면화행위, 진실행위 중에서 가식행위만 종속변수인 직무스트레스와 유의한 정(+)의 상관관계를 나타내었다. 첫 번째 조절변수인 상관의 지원은 독립변수인 가식행위는 유의한 부(-)의 상관관계를, 내면화행위, 진실행위와는 유의한 정(+)의 상관관계를 나타냈으며, 종속변수인 직무스트레스와는 유의한 부(-)의 상관관계를 나타냈다. 두 번째 조절변수인 동료의 지원은 독립변수인 가식행위와 유의한 부(-)의 상관관계를 나타냈고 진실행위와는  $p < .05$  수준에서 유의한 정(+)의 상관관계를 나타냈으며, 종속변수인 직무스트레스와는 유의한 부(-)의 상관관계를 나타냈다.

[표 3] 주요 변수들의 기술통계 및 상관관계 분석

변 수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 가식행위	2.59	.8998								
2. 내면화행위	4.40	.8118	.35**							
3. 진실행위	4.85	.8840	-.47**	-.16*						
4. 상관의 지원	4.48	.9020	-.17*	.19**	.18**					
5. 동료의 지원	3.62	.7632	-.35	.02	.15*	.43**				
6. 직무스트레스	2.89	.8812	-.08	-.08	-.05	-.31**	-.26**			
7. 연령	2.35	.7877	-.03	.15	.04	.02	.26	.17		
8. 성별	3.01	.7556	-.11	.03	.04	.04	.13	.14	.12	

주) \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ,  $n=206$ , two-tailed test

## 3. 가설 검증

### 1) 감정노동과 직무스트레스의 관계

<가설 1> 감정노동이 직무스트레스에 미치는 영향에 대해 알아보기 위하여 다중회귀 분석을 실시하였다. 분석결과는 [표 4]와 같다.

[표 4] 감정노동과 직무스트레스의 관계 분석결과

독립변수		직무스트레스	
		모형1	모형2
감정노동	가식행위		.271***
	내면화행위		-.171*
	진실행위		.045
R <sup>2</sup>			.063
ΔR <sup>2</sup>		.00	.063***
F		1.865**	4.495**

주1) \* p<.05, \*\* p< 0.01, \*\*\* p<.001

주2) 모형1은 통제변수(성별, 연령)를 포함한 모형을 의미함.

[표 4]의 위계적 회귀분석 결과를 보면 통제변수를 효과를 제외한 감정노동의 효과를 확인하면, ΔR<sup>2</sup>값이 .063으로 유의한 변화를 보여주고 있고, 모형도 통계적으로 적합하였다(F=. 4.495, p<.01). 또한 공선성 진단을 함께 실시한 결과 가식행위의 VIF가 1.433으로 가장 높게 나타나 공선성 문제도 해결된 것으로 판단된다.

<가설 1-1>의 검증을 위해 [표 4]의 분석 결과를 살펴보면, 모형 2에서 가식행위를 포함하여 회귀분석을 실시하였는데, 회귀계수가 .271(p<.001)로 통계적으로 유의하며, 직무스트레스에 대한 변량을 유의하게 설명하였다(R<sup>2</sup>= .63, p<.001). 따라서 <가설 1-1>은 채택되었다. 이러한 결과는 초급장교가 가식행위를 많이 할수록 직무스트레스를 많이 받는다고 할 수 있는데, 이는 조직적으로 바람직한 감정을 표현하기 위하여 자신의 실제 느낌을 억제하거나 숨기고 자신의 표현을 수정하는 초급장교의 행위가 그 자신으로 하여금 직무스트레스를 발생시키는 요소가 됨을 알 수 있다.

<가설 1-2>의 검증을 위해 [표 4]의 분석 결과를 살펴보면, 모형 2에서 내면화행위를 포함하여 회귀분석을 실시하였는데, 회귀계수가 -.171(p<.05)로 통계적으로 유의하며, 직무스트레스에 대한 변량을 유의하게 설명하였다(R<sup>2</sup>= .63, p<.001). 따라서 <가설 1-2>는 채택되었다. 내면화행위가 조직적으로 바람직한 감정을 표현하기 위하여 표면적인 외관보다도 오히려 자신의 느낌을 의식적으로 변화시키려고 노력하는 과정이다. 따라서 최초의 내면의 감정은 부정적이지만 그것을 의식적으로 변화시킨다면 정서적 괴리감이 발생하지 않고 오히려 긍정적인 효과가 나타날 것이라 예상하였는데 회귀분석 결과 내면화행위가 직무스트레스를 감소시키는 긍정적 효과를 나타냄을 확인할 수 있었다.

<가설 1-3>의 검증을 위해 [표 4]의 분석 결과를 보면, 모형 2에서 진실행위를 포함하여 회귀분석을 실시하였는데, 회귀계수가 β=-.045(n.s.)로 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 1-3>은 기각되었다. 진실행위는 조직에서 요구하는 바람직한 감정을 자연스럽게 느끼고 이를 표현하는 과정이므로 감정을 변화시키려는 노력이 요구되지 않으므로 직무스트레스와 부(-)적인 관계를 나타낼 것이라 예상했지만 진실된 감

정의 표현이 직무스트레스의 감소와는 통계적으로 유의한 관계를 가지지 않는다는 것을 확인하였다. 이는 직무스트레스의 발생요인이 감정노동 이외에도 많은 요인들이 존재하기 때문에 진실된 감정을 표현하는 행위만으로는 직무스트레스를 감소시킬 수 없는 것으로 판단된다.

2) 상관의 지원의 조절효과

<가설 2>는 감정노동이 직무스트레스에 미치는 영향에 있어 상관의 지원에 따른 조절 효과를 살펴보기 위한 것인데, 조절 변수임을 검증하기 위해서는 독립변수와 종속변수 간의 관계가 조절변수에 따라 차별적인 효과가 있다는 것을 측정하고 검증해야 한다. <가설 2>를 검증하기 위하여 조절회귀분석을 실시하였다. 상관의 지원의 조절회귀분석의 결과는 다음의 [표 5]와 같다.

[표 5] 감정노동과 직무스트레스의 관계, 상관의 지원의 조절효과 분석결과

독립변수		직무스트레스		
		모형1	모형2	모형3
연령		.031	.051	.271
성별		.061	.061	.171
감정 노동	가식행위		.212**	-.471
	내면화행위		-.091	.503*
	진실행위		.082	-.242
상관의 지원			-.274***	-.451
가식행위×상관의 지원				.766*
내면화행위×상관의 지원				-.913*
진실행위×상관의 지원				.480
R <sup>2</sup>		.063	.129	.161
ΔR <sup>2</sup>			.066***	.032***
F		4.495***	7.463***	5.419***
ΔF			2.968***	-2.044***

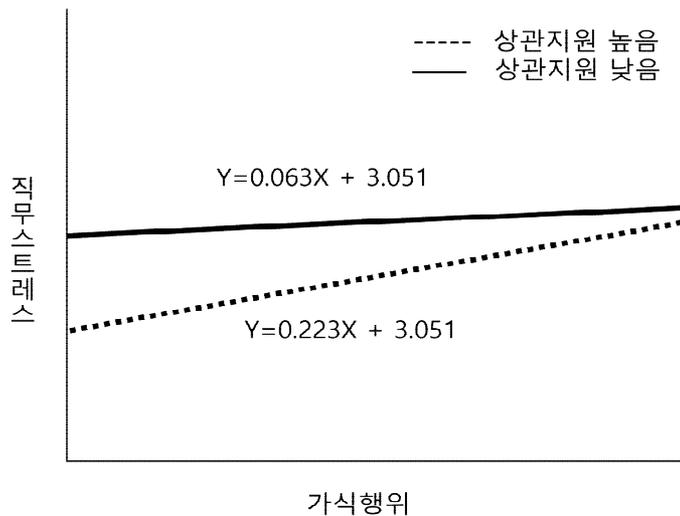
주) \* p<.05, \*\* p< 0.01, \*\*\* p<.001

모형 3은 감정노동과 상관의 지원의 상호작용을 포함한 회귀분석의 결과인데, 먼저 가식행위와 상관의 지원의 경우, 회귀계수가 .766(p<.01)으로 통계적으로 유의하였다. 내면화행위와 상관의 지원의 상호작용의 경우, 회귀계수가 -.913(p<.01)으로 통계적으로 유의하였다. 그러나 진실행위와 상관의 지원의 상호작용의 경우, 회귀계수가 .480(n.s.)으로 통계적으로 유의하지 않았다. 이들 감정노동의 행위들과 상관의 지원의 상호작용에

대한 변량은 유의하게 설명하였고( $R^2 = .032$ ,  $p < .001$ ), 이들의 상호작용 효과는  $\Delta R^2$  값이 .032로 유의하며, 모형도 통계적으로 적합하였다( $F = 5.419$ ,  $p < .001$ ).

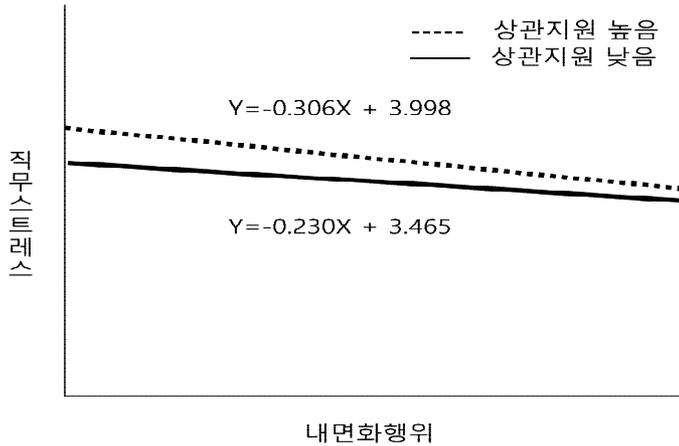
이러한 상호작용의 관계를 좀 더 자세히 파악해 보기 위해 응답자들 가운데 상관의 지원을 상대적으로 더 높게 지각하는 집단과 그렇지 않은 집단을 구분하여 가식행위, 내면화행위와 직무스트레스와의 관계를 비교분석 하였다. 상관의 지원의 평균보다 표준편차 1단위 이상 높거나 낮은 두 집단을 대상으로 가식행위, 내면화행위와 종속변수간의 관계를 단순 회귀분석하여 그 기울기를 비교하였다.

[그림 2] 가식행위와 직무스트레스 간 상관의 지원의 조절효과



[그림 2]를 보면 상관의 지원이 높은 집단의 회귀식의 기울기는 0.223이고 상관의 지원이 낮은 집단의 회귀식의 기울기는 0.063으로써 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 2-1> “가식행위가 직무스트레스에 미치는 정(+)의 영향은 상관의 지원이 높을수록 완화될 것이다.”는 기각되었다.

[그림 3] 내면화행위와 직무스트레스 간 상관의 지원의 조절효과



[그림 3]을 보면 상관의 지원이 높은 집단의 회귀식의 기울기는 -0.360이고 상관의 지원이 낮은 집단의 회귀식의 기울기는 -0.230으로써 상관의 지원이 높은 집단이 상관의 지원이 낮은 집단에 비해서 내면화행위가 증가할수록 직무스트레스의 완화 폭이 더 큰 것으로 나타났다. 따라서 <가설 2-2> “내면화행위가 직무스트레스에 미치는 부(-)의 영향은 상관의 지원이 높을수록 완화될 것이다.”는 채택되었다.

<가설 2-3> “진실행위가 직무스트레스에 미치는 부(-)의 영향은 상관의 지원이 높을수록 더욱 강화될 것이다.”는 진실행위와 상관의 지원간의 상호작용항이 유의하지 않은 것으로 나타났기 때문에 조절효과가 나타나지 않는 것으로 판단되어 기각되었다.

### 3) 동료의 지원의 조절효과

<가설 3>은 감정노동이 직무스트레스에 미치는 영향에 있어 동료의 지원에 따른 조절 효과를 살펴보기 위한 것이다. <가설 2>의 검증과 마찬가지로 조절회귀분석을 실시하였고 그 결과는 [표 6]과 같다.

[표 6] 감정노동과 직무스트레스의 관계, 동료의 지원의 조절효과 분석결과

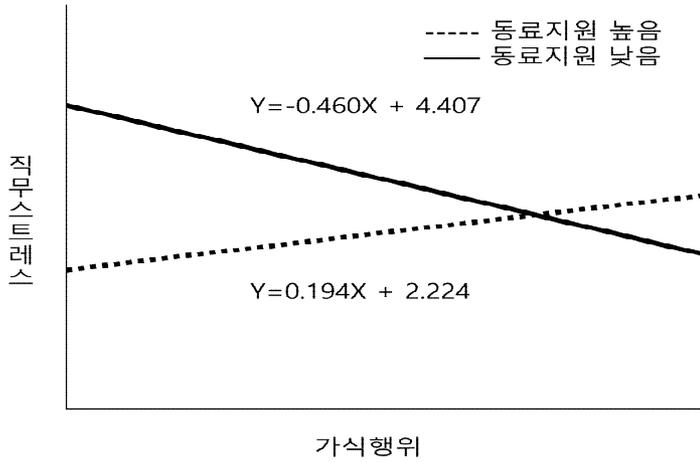
독립변수		직무스트레스		
		모형1	모형2	모형3
연령		.041	.031	.171
성별		.051	.041	.071
감정 노동	가식행위		.187*	-.628
	내면화행위		-.136	.955*
	진실행위		.043	.373
동료의 지원			.199*	-.414
가식행위×동료의 지원				.761*
내면화행위×동료의 지원				-1.427*
진실행위×동료의 지원				-.434
R <sup>2</sup>		.063	.096	.156
ΔR <sup>2</sup>			.033***	.060***
F		4.495**	5.352***	5.231***
ΔF			.857***	-.121***

주) \* p<.05, \*\* p< 0.01, \*\*\* p<.001

모형 3은 감정노동과 동료의 지원의 상호작용을 포함한 회귀분석의 결과인데, 먼저 가식행위와 동료의 지원의 경우, 회귀계수가 .761(p<.01)으로 통계적으로 유의하였다. 내면화행위와 동료의 지원의 상호작용의 경우, 회귀계수가 -1.427(p<.01)으로 통계적으로 유의하였다. 그러나 진실행위와 동료의 지원의 상호작용의 경우, 회귀계수가 -.434(n.s.)으로 통계적으로 유의하지 않았다. 이들 감정노동의 행위들과 동료의 지원의 상호작용에 대한 변량은 유의하게 설명하였고(R<sup>2</sup>= .156, p<.001), 이들의 상호작용 효과는 ΔR<sup>2</sup>값이 .060으로로 유의하며, 모형도 통계적으로 적합하였다(F=5.231, p<.001).

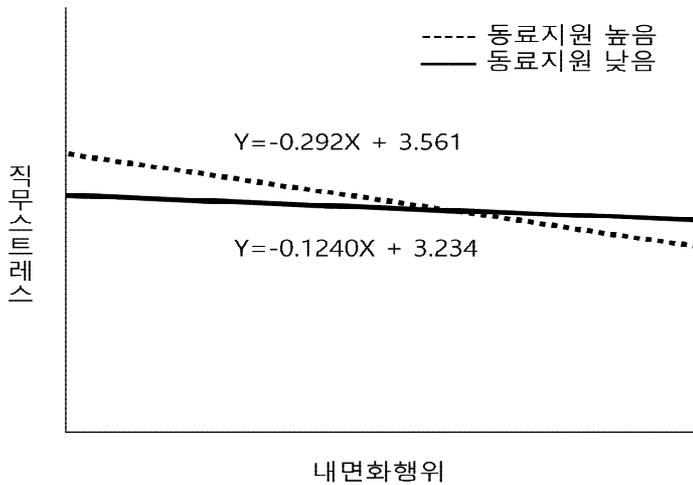
이러한 상호작용의 관계를 좀 더 자세히 파악해 보기 위해 응답자들 가운데 동료의 지원을 상대적으로 더 높게 지각하는 집단과 그렇지 않은 집단을 구분하여 가식행위, 내면화행위와 직무스트레스와의 관계를 비교분석해 보았다. 동료의 지원의 평균보다 표준편차 1단위 이상 높거나 낮은 두 집단을 대상으로 가식행위, 내면화행위와 종속변수간의 관계를 단순회귀분석하여 그 기울기를 비교하였다.

[그림 4] 가식행위와 직무스트레스 간 동료의 지원의 조절효과



[그림 4]를 보면 동료의 지원이 높은 집단의 회귀식의 기울기는 0.194이고 동료의 지원이 낮은 집단의 회귀식의 기울기는 -0.460으로써 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 3-1> “가식행위가 직무스트레스에 미치는 정(+)의 영향은 동료의 지원이 높을수록 약화될 것이다.”는 기각되었다.

[그림 5] 내면화행위와 직무스트레스 간 동료의 지원의 조절효과



[그림 5]를 보면 동료의 지원이 높은 집단의 회귀식의 기울기는  $-0.292$ 이고 동료의 지원이 낮은 집단의 회귀식의 기울기는  $-0.124$ 로써 동료의 지원이 높은 집단이 동료의 지원이 낮은 집단에 비해서 내면화행위가 증가할수록 직무스트레스의 완화 폭이 더 큰 것으로 나타났다. 따라서 <가설 3-2> “내면화행위가 직무스트레스에 미치는 부(-)의 영향은 동료의 지원이 높을수록 완화될 것이다.”는 채택되었다.

<가설 3-3> “진실행위가 직무스트레스에 미치는 부(-)의 영향은 동료의 지원이 높을수록 더욱 커질 것이다.”는 진실행위와 동료의 지원간의 상호작용항이 유의하지 않은 것으로 나타났기 때문에 조절효과가 나타나지 않는 것으로 판단되어 기각되었다.

## V. 논의 및 결론

### 1. 논의

이 연구는 군 조직에서 초급장교를 대상으로 하급자(병사, 부사관)로 인해 겪는 감정노동의 실태에 대해서 확인하고 사회적 지원이 어떠한 영향을 미치는지에 대해서 연구하였다. 이를 위하여 육군의 초급장교를 대상으로 인터넷 이메일과 군내 인트라넷 웹메일을 활용하여 설문지를 발송하였으며, 총 450부를 발송하여 220부를 회수하고 불성실하게 응답한 14부를 제외한 206부를 분석에 활용하였다.

연구결과, 첫째, 감정노동의 구성개념인 가식행위, 내면화행위, 진실행위가 직무스트레스에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과 가식행위는 직무스트레스에 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였으며, 내면화행위는 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 진실행위는 직무스트레스에 유의한 영향을 미치지 못하였다.

이러한 결과는 초급장교가 조직에서 바람직한 감정을 표현하기 위하여 자신의 실제 감정을 억제하거나 숨기고 자신의 표현을 수정하는 가식행위로 인해 직무스트레스를 받는다는 것을 알 수 있다. 또한 내면화행위를 통해 최초 내면의 감정은 부정적이지만, 의식적으로 변화시킴으로 오히려 직무스트레스를 감소시키는 긍정적인 효과가 나타남을 알 수 있다. 아울러 초급장교가 조직에서 받는 직무스트레스는 감정노동 이외에도 많은 요인들이 존재하기 때문에 진실된 감정을 표현하는 행위만으로 직무스트레스를 감소시킬 수 없을 것이다.

둘째, 감정노동이 직무스트레스에 미치는 영향에 대하여 사회적 지원이 조절하는지를 살펴보았다. 분석 결과, 상사의 지원과 동료의 지원은 내면화행위가 직무스트레스에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났으며, 가식행위와 내면화행위에는 미치는 영향이 유

의하지 않은 것으로 나타났다.

이러한 결과는 조직에서 상관과 동료의 사회적 지원이 높을수록 초급장교는 감정노동의 여러 행위 중에서 부정적인 자신의 감정을 의식적으로 변화시키는 내면화행위를 할 경우에는 직무에서 받게 되는 스트레스가 약화되는 긍정적인 효과가 있다는 것을 알 수 있다.

## 2. 시사점

이 연구의 시사점으로 첫째, 대표적인 관료제 조직인 군을 대상으로 구성원의 감정관리에 대한 중요성을 환기시키기 위한 시도를 했다는 점이다. 감정노동의 연구가 군 조직에서도 필요한 이유는 일상생활 속에서 여러 구성원들과 상호작용 가운데 다양한 감정들을 주고 받는 상황이 발생한다. 이에 따라 감정을 관리해야 하는 일이 다른 어떤 조직보다 빈번하게 발생하기 때문이다. 이러한 필요성에 비해 군 조직에 대한 감정노동 연구는 공군 부사관을 대상으로 한 박정훈(2008)의 연구가 유일했다. 따라서 이 연구가 군 조직에서 이루어지는 다양한 감정에 관한 연구의 필요성을 부각하며, 후속 연구를 위한 기초를 제공할 수 있을 것이다.

둘째, 관료제 조직에서 하급자로 인하여 상급자가 감정노동을 겪고 있음을 실증한 연구라고 할 수 있다. 기존의 감정노동에 관한 연구는 대부분 서비스직 종사자들을 대상으로 고객과의 상호작용 속에서 발생하는 감정노동에 관한 연구가 주를 이루었고, 공공조직에 관한 연구도 대민업무를 담당하는 공무원들에 대한 연구들이었다. 그러나 이번 연구는 고객 대 직원의 관계가 아닌 상급자와 하급자의 관계에서 더 많은 권한과 영향력을 가진 상급자가 부하로 인해 감정노동을 겪고 있음을 확인하였다. 직무스트레스를 발생시키는 가식행위는 보통수준 이하로 나타났지만, 일부 초급장교의 경우 가식행위를 빈번하게 겪게 되어 직무스트레스를 받고 있음을 확인할 수 있었다. 또한 가식행위를 하지 않더라도 자신의 감정을 의식적으로 변화시키는 내면화행위를 보통 수준 이상으로 나타났으며, 자신의 솔직한 감정을 표현하는 진실행위도 평균수준 이하로 제대로 표현하지 못하는 것으로 나타났다. 이는 초급장교들에게 자신의 감정을 적절하게 관리하고 표현할 수 있도록 체계적인 교육이 필요함을 시사하고 있다.

셋째, 초급장교가 느끼는 감정노동으로 인한 직무스트레스가 상관과 동료의 지원을 통해 감소할 수 있다는 것이다. 이는 초급장교가 감정노동으로 인해 겪는 직무스트레스에 국한된 것이 아니라 전반적으로 초급장교가 군 생활에 적응하고 업무를 수행하는데 있어서 상관의 정서적, 업무적 지원과 동료의 지지가 중요한 역할을 수행한다는 것을 다시 한번 확인할 수 있었다. 이러한 결과는 직무스트레스를 겪고 있는 초급장교에게 현실적인 도움을 줄 수 있는 방안을 강구하는데 도움이 될 것이다. 다른 한편으로는 초급장교의 대인관계 기술에 따라서 부하들로부터 느끼는 감정노동의 수준이 달라질 것이며, 상

관의 지원과 동료의 지원의 수준이 결정될 수 있기 때문에 대인관계 기술에 대한 교육도 감정에대한 교육과 함께 병행되어야 할 필요가 있다.

### 3. 한계점 및 향후 연구방향

첫째, 연구대상인 초급장교가 각 야전 부대에 흩어져서 복무하고 있는 관계로 부득이하게 이메일과 웹메일을 통해 설문을 실시하였는데 인터넷 설문조사방법의 특성상 설문지의 회수율이 떨어졌다는 것이다. 따라서 표본의 크기가 최초의 계획보다 많이 작아졌으며 대부분이 지인들을 대상으로 개인적인 부탁을 통해 설문이 이루어지다 보니 인구통계학적 특성이 고르게 나타나지 못하고 특정 계층에 편중되는 경향이 나타났다. 이러한 점은 인구통계학적 분석을 실시하는데 있어서 제한사항으로 작용하였다. 또한 연구의 취지에 대해서 설문 응답자들에게 제대로 인식시키지 못함으로써 설문 응답률이 떨어지고 불성실한 응답이 발생하기도 하였다.

둘째, 감정노동과 직무스트레스의 측정에 있어서 구성원 개인에게 자신의 행동을 기준으로 주관적으로 평가하도록 하는 자기보고식 설문지를 사용함으로써 객관성을 확보하지 못하였다는 점을 들 수 있다. 또한 조절회귀분석시 단일 자료원을 통해 자료를 얻음으로 인해서 발생할 수 있는 공통방법편의(common method variance)의 문제점이 발생하여 연구결과에 대한 해석에 주의할 필요성이 있다.

셋째, 종속변수로 직무스트레스를 선정하였는데 초급장교의 직무특성상 인적자원의 관리가 직무의 큰 부분을 차지하는 것은 맞지만, 이 연구의 초점이 하급자와의 대인관계에서 발생하는 감정노동이라는 점을 생각했을 때 감정노동의 결과변수로 직무스트레스가 아닌 대인관계 스트레스를 선정하였다면 더 명확한 결과가 도출되었을 것이라 판단된다.

마지막으로 설문조사라는 단일한 방법으로 자료를 수집함으로써 자료수집의 한계점이 드러났다. 설문조사가 많은 장점을 가지고 있긴 하지만, 양적연구에 초점을 맞추으로써 발생하는 자체적인 문제점도 내포하고 있다. 즉 현상을 객관적으로 보여주지만 내면적인 사실은 설명이 곤란하다는 것이다. 이 연구에서 종속변수로 사용된 직무스트레스의 경우 선행 요인이 워낙 많기 때문에 설문에서 감정노동이 발생하지 않는 것으로 응답한 인원이 직무스트레스가 높게 나타나는 것으로 응답한 경우가 발생하였다. 이러한 한계를 보완하기 위해서는 향후 연구에서 면접, 관찰, 사례연구 등 다양한 방법을 병행하는 복수방법론을 사용해야 할 것이다.

이 연구는 감정노동에 관한 흐름을 이어갔다는 시사점과 동시에 신분과 군을 한정해서 연구를 실시하였다는 한계점이 있다. 감정노동에 대한 이 연구의 관점인 하급자로 인해 상급자가 겪는 감정노동은 일반 사회조직에서도 아직 연구된 결과가 없으므로 일반 조직으로 연구범위를 확대해 하급자로 인해 상급자가 겪는 감정노동에 관한 연구나, 서비스

직종에서 고객이 직원으로 인해 감정노동을 겪는 발상을 전환한 연구도 감정노동에 관한 연구의 지평을 넓히는데 일조를 할 수 있을 것으로 생각한다.

한편으로 군 내부적으로는 이 연구의 결과를 바탕으로 향후 연구에서는 전반적인 군 조직의 구성원들을 대상으로 하는 연구가 필요할 것으로 생각된다. 특히 지금까지 군 조직의 감정노동에 관한 연구의 대상이 군의 간부들(초급장교, 부사관)이었다는 것을 생각해 보았을 때 차후의 연구에서는 군의 근간을 이루고 있는 병사들을 대상으로 하거나 영관급 이상의 고급장교들을 대상으로 감정노동에 관한 연구가 이루어진다면 더 풍부한 연구결과 도출될 수 있을 것이라 생각한다.

## 참고문헌

- 강성수. 1999. 지각된 직무스트레스가 조직유효성에 미치는 실증연구. 서남대학교 논문집. 6권 1호: 177-190.
- 김기혁. 2008. “특수상황에서 초급리더의 리더십 행위에 대한 탐색적 연구: 해군함정 근무 초급장교와 고참 부사관의 관계를 중심으로.” 국방대학교 석사학위논문
- 김기현. 2007. “신세대 장병의식이 군 리더십 유효성에 미치는 영향: 대대급 전투부대 사례를 중심으로.” 한성대학교 국제대학원 석사학위논문
- 김민수 · 강원경. 2006. 감정노동 프로세스에서 감정부조화의 역할에 대한 재고찰.“ 이화경영리뷰. 24(1). 1-17.
- 고종욱 · 류철. 2006. 호텔종사자의 직무스트레스, 조직시민행위 및 조직몰입 간의 관계에 관한 연구. 경영연구 21권 3호: 167-190.
- 도윤경. 1999. 사회적 지원을 고려한 직무스트레스와 직무태도와의 관계. 인적자원개발연구. 1권 1호: 293-323.
- 박정훈. 2008. “감정부조화의 선행요인과 결과에 관한 연구: 군 부사관 집단을 대상으로.” 국방대학교 석사학위논문
- 윤봉희. 2003. “군 조직문화유형과 개인-조직 적합이 조직유효성에 미치는 영향.” 국방대학교 석사학위논문.
- 정영만. 1999. “직무스트레스 요인이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 실증적 연구.” 동아대학교 대학원 박사학위논문.
- Abraham, R. 1998. Emotional dissonance in organizations; Antecedents, consequences, and moderators, *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124, 229-246.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. 1993. Emotional labor in service roles; The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88-115.
- Beehr, T. A. & Newman, J. E. 1978. Job stress, employee health, organizational effectiveness; A facet analysis, model and literature review. *Personnel Psychology*, 31(4), 669.
- Beehr, T. A. 1985. The role of social support in coping with organizational stress, In Beehr, T. A. & Bhagat, R. S. (Eds.), *Human stress and coping in organization; An integrated perspective*, John Willey & Sons, 375-398.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. 2002. Emotional labor and burnout; Comparing two perspectives of people work. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Cobb, S. 1976. Social support as a moderator of life stress, *Psychosomatic Medicine*, 38, 300-314.
- Diefendorff, J. M., Croylea, M. H., & Gosserand, R. H. 2005. The dimensionality and

- antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.
- Glomb, T. M., & Tews, M. J. 2004. Emotional labor; A conceptualization and scale development. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 1-23.
- Grandey, A. A. 2000. Emotion regulation in the workplace; A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Griffin, J. J. 1998. The determinants of display rules for expressed emotion within organizations, Paper presented at the Conference on Emotions and Organizational Life, San Diego, California.
- Gross, J. J. 1999. Emotion regulation; Past, present, future. *Cognition and Emotion*, 13, 561-573.
- Hochschild, A. R. 1983. *The Managed Heart; Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.
- House, J. S. 1981. *Work Stress and Social Support*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Iverson, R. D., Olekalns M., & Erwin, P. J. 1998. Affectivity, Organizational Stressors, and Absenteeism: A Causal Model of Burnout and Its Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 52(1), 1-23.
- Keltner, D., & Haidt, J. 1999. Social functions of emotions at multiple levels of analysis. *Cognition and Emotion*, 13(5), 505-522.
- LaRocco, J. M., House, J. S., & Frence, R. P. Jr. 1980. Social support, occupational stress, and health, *Journal of Health and Social Behavior*, 21, 202-218.
- Lazarus, R. S. 1991. *Emotion and Adaptation*. London: Oxford University Press.
- Levenson, R. W. 1994. I. Human emotion; A functional view. II. The search for autonomic specificity. III. Emotional control; Variation and consequences. In P. Ekman & R. Davidson(Eds.). *The nature of emotion. Fundamental questions*. New York: Oxford University Press.
- Mann, S. 2004. 'People-work': emotion management, stress and coping. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(2), 205-221.
- Morris, M. W., & Feldman, D. C. 1996. The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21, 986-1000.
- Morris, M. W., & Keltner, D. 2000. How emotions work; An analysis of the social functions for autonomic specificity. III. Emotional control; Variation and consequences. In P. Ekman & R. Davidson (Eds.). *The nature of emotion. Fundamental questions*. New York; Oxford University Press.
- Parker, D. F., & Decotiis, T. A. 1983. Organizational determinants of job stress. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(2). 160-177.
- Price, K. 1998. Live sex acts: Women performing erotic labor. *Contemporary Sociology*, 27(1), 63-64.

- Rutter, D. R., & Fielding, P. J. 1988. Sources of occupational stress: An examination of British prison officers, *Work and Stress*, 2(4), 291-299.
- Scherer, K. R. 1984. On the nature and function of emotion: A component process approach, *Psychology Press*
- Steinberg, R., & Figart, D. 1999. Emotional demands at work: A job content analysis. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561, 177-191.
- Wharton, A. S., & Erickson, R. J. 1993. Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles. *Academy of Management Review*, 18(3), 462.
- Wharton, A. S. 1999. The psychosocial consequences of service work. *Work and Occupation*, 20, 205-232.
- Wright, T. A., & Hobfoll S. E. 2004. Commitment, psychological well-being and job performance: An examination of conservation of resources (COR) theory and job burnout. *Journal of Business & Management*, 9(4), 389-406.
- Yanay, N., & Shahar, G. 1998. The sociology of emotions and flight attendants: Hochschild's managed heart. *Theory, Culture and Society*, 6, 95-123.
- Zapf, D. 2002. Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human resource management review*, 12(2), 237-268.

## 부록: 측정도구 신뢰도 및 타당도 분석 결과

**[표 1] 측정도구의 신뢰도**

측정변수		문항수	신뢰도 계수( $\alpha$ )
감정노동	가식행위	5	.908
	내면화행위	3	.832
	진실행위	3	.852
사회적 지원	상관의지원	6	.920
	동료의지원	6	.908
직무스트레스		8	.896

**[표 2] 전체 변수의 요인분석 결과**

측정문항	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6
스트레스6	0.825	-0.142	-0.116	-0.070	0.071	0.039
스트레스7	0.812	-0.022	-0.139	-0.027	0.033	-0.023
스트레스8	0.784	-0.023	0.144	0.062	0.089	0.007
스트레스4	0.777	-0.124	0.012	0.122	-0.020	0.020
스트레스2	0.749	-0.195	-0.064	-0.029	-0.115	-0.074
스트레스3	0.703	-0.023	-0.047	0.247	0.035	-0.068
스트레스5	0.666	-0.245	-0.164	0.209	-0.122	-0.037
스트레스1	0.636	-0.112	0.053	0.118	-0.190	0.092
상관지원3	-0.119	0.867	0.125	-0.070	0.044	0.050
상관지원5	-0.135	0.824	0.174	-0.126	0.116	-0.003
상관지원6	-0.113	0.814	0.120	-0.039	0.065	0.123
상관지원4	-0.150	0.805	0.100	0.071	-0.050	0.049
상관지원2	-0.048	0.787	0.300	-0.152	0.185	0.001
상관지원1	-0.191	0.786	0.148	-0.008	0.057	0.095
동료지원6	0.001	0.091	0.854	0.001	0.022	-0.037
동료지원5	-0.107	0.117	0.843	-0.053	-0.059	-0.008
동료지원3	-0.124	0.149	0.807	-0.236	0.000	0.023
동료지원4	-0.081	0.096	0.803	-0.182	0.004	0.128
동료지원2	-0.120	0.275	0.753	-0.138	0.042	0.045
동료지원1	-0.166	0.371	0.653	-0.215	0.069	0.039
가식행위1	0.122	-0.047	-0.166	0.827	0.060	-0.174
가식행위4	0.092	-0.123	-0.197	0.824	0.001	-0.178
가식행위5	0.022	-0.13	-0.209	0.787	0.105	-0.252
가식행위2	0.066	0.007	-0.029	0.786	0.325	-0.111
가식행위3	0.091	-0.003	-0.152	0.773	0.263	-0.132

내면화행위2	-0.091	0.232	-0.072	0.105	0.833	-0.116
내면화행위3	-0.021	0.049	0.122	0.177	0.819	-0.014
내면화행위1	-0.035	0.048	-0.010	0.280	0.819	-0.014
진실행위1	0.072	0.075	0.035	-0.199	0.053	0.839
진실행위2	-0.004	0.172	0.118	-0.281	-0.009	0.839
진실행위3	-0.086	0.037	-0.032	-0.249	-0.231	0.826
Eigenvalue	4.703	4.522	4.169	3.850	2.432	2.321
설명비율(%)	15.170	14.586	13.449	12.420	7.845	7.488
누적설명비율(%)	15.170	29.755	43.204	55.624	63.469	70.957

# The Effect of Emotional Labor of the Army Junior Officers on Job Stress

- Focusing on Moderating Effect of Social Support -

Hyunwoo Cha\* · Yooshin Im\*\* · Sangjung Park\*\*\*

## Abstract

The purpose of this study is to demonstrate the moderating effect of social support in the relationship between emotional labor and job stress of army junior officers. To this end, a survey was conducted on 206 army junior officers using Internet e-mail and intranet e-mail in the military. As a research results, first, it was confirmed that pretentious behavior had a positive (+) effect on job stress, and internalization behavior had a negative (-) effect on job stress. Truthful behavior did not significantly affect job stress. Second, it was found that the support of supervisors and colleagues controlled the effect of internalization behavior on job stress, and the effect on pretense and actual behavior was not significant. As an implication for these research results, it is meaningful that research on emotional management issues in the military has been continuously developed, and it has been confirmed that senior citizens are experiencing emotional labor due to subordinates, resulting in job stress. In addition, by confirming that social support controls the job stress experienced by junior officers, it suggested a realistic way to help junior officers who are struggling with relationships with junior officers. These findings will provide the basis for future research on emotion management within the military as well as within the organization.

**Key word:** Emotional Labor, Job Stress, Social Support, Junior Officer, Moderating Effect

\* First Author, The 50th Division of the Human Resource Department, Personnel Staff, reeed@naver.com

\*\* Corresponding Author, Hankuk University of Foreign Studies, Visiting professor, iys1516@snu.ac.kr

\*\*\* Co-author, Korea National Defense University, Professor, nicegift701@korea.kr