

# 사업장 직무스트레스관리, 제대로 하려면?



**박정선**

대한산업보건협회  
울산센터 의사  
대구가톨릭대학교  
산업보건학과 석좌교수

## 1. 들어가며

산업현장 일선에서 보건관리업무를 수행함에 있어 어려워하는 부분의 하나가 근골격계질환예방관리 말고는 직무스트레스관리일 것이다. 5월호에 실린 필자의 근골격계질환 예방관련 기고문에서도 언급한 바와 같이, 작업관련성 건강문제는 발생기전에 관여하는 외부 부담 위험요인이 매우 다양할 뿐 아니라 개인의 신체적 능력에 따라 생리적 반응을 일으키는 신체내부에 걸리는 부하가 크게 달라질 수 있기 때문이다.

따라서 이 원고에서는 직무스트레스란 무엇인지 어떻게 생겨나는 건지 그래서 한국의 현행 접근방식은 무엇이 문제인지에 대해 초점을 두어 정리해보고, 직무스트레스문제를 산업보건의 주요 이슈로서 먼저 제기했던 유럽 국가들의 대응방법을 벤치마킹해 소개하려 한다.

## 2. 유명한 직무스트레스 모델로서 직무스트레스가 다 설명될 수 있는 건 아니다

직무스트레스 모델이라 하면 독자분들께서는 카라섹의 직무긴장 모델과 지그리스트의 노력-보상 불균형 모델을 떠올리실 것이다. 이 두 모델의 위대함은 직무스트레스가 발생하게 되는 원리, 즉 직무 요구도와 직무 재량도의 크기가 서로 적절하게 맞지 않았을 때와 노력과 보상이 서로 균형을 이루지 못할 때와 같이, 자신이 원하는 바람과 자신의 상황이나 자신이 갖고 있는 자원이 서로 맞지 않을 때 직무스트레스가 발생할 수 있다는 원리를 정리해냈다는 점에 있다.

직무요구, 직무재량 등을 각각 측정할 때 보다는 이 두 변수의 조합을 통해 비로소 확실한 직무스트레스요인(카라섹은 이를 'Job Strain'이라 칭함)이 된다는 발상은 분명 신선하고 한결음 더 나아간 개념이긴 하지만, 노동현장에서의 직무스트레스 예방과는 아직도 거리가 먼 위험요인에 대한 이야기로 느껴진다.

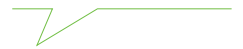
이전호에 실린 필자의 근골격계질환 관련 기고문 두 편에서도 기술한 바와 같이 작업관련성질환의 발생은 외부부담-내부부하-급성반응-만성질환으로 이어지는데, 앞에서 말한 두 가지 직무스트레스 모델은 외부부담(직무스트레스요인)에 국한된 것이다.

그런데 외부부담에 대해서만 살펴보더라도 오늘날 산업환경 및 고용형태가 이 두 모델이 각각 제안된 1970년대 및 1990년대와 비교할 때 너무 빠르고 크게 변화하고 있어 소통, 공정, 고용안정 등 더 중요한 새로운 직무스트레스요인들이 추가 제기되고 있으며, 노동현장에서는 이런 요인들이 개별적으로 작용하기 보다는 복합적으로 작용하는 것이 고용현장의 현실이다(참고문헌<sup>1)</sup>). 또한, 기존 모델들이 blue-collar 정규직을 주 대상으로 하여 개발되었기에, 시장경제의 발전과 고용형태의 다양화로 비정규직, 영세 자영업자들이 양산되고 있는 오늘날에 적합한 새로운 직무스트레스 모델이 요구되고 있기도 하다(참고문헌<sup>2)</sup>).

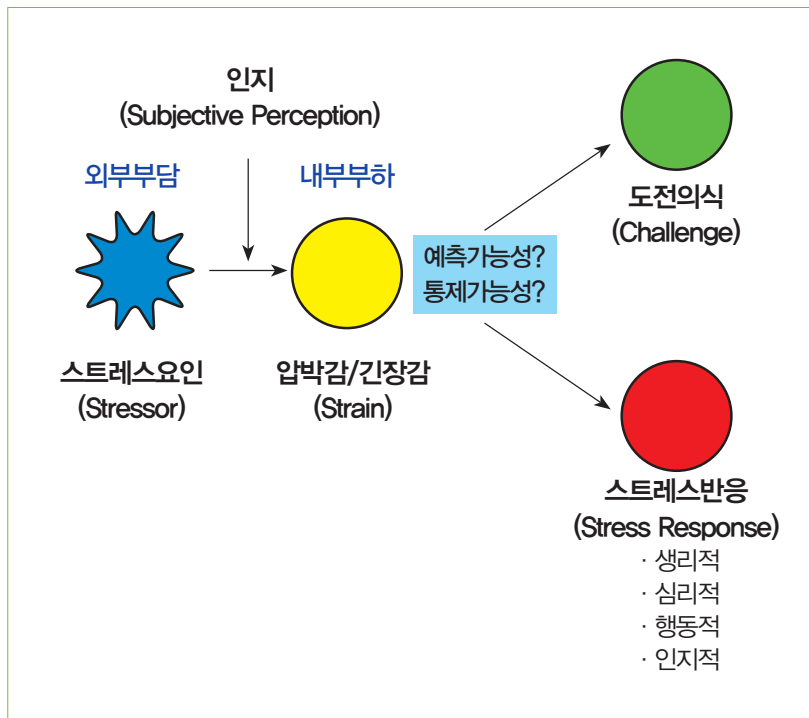
그러면 이제부터는 내부부하(Strain 또는 Stress Response; 스트레스 반응)에 대해 말해 보자. 근골격계질환 발생기전에서와 마찬가지로 외부부담(Stressor)이 바로 신체적 반응으로 이어지는 것은 아니며 그것을 위험요인으로서 인지하느냐 아니냐는 개인의 특성(Capacity)에 따라 크게 다를 수 있다.

산전수전 다 겪어봤고 배짱도 두둑하며 상황이 앞으로 어떻게 흘러갈 것이라는데 대해 눈치가 빠른 사람이라면 웬만한 외부부담(Stressor; 스트레인이요인)이

근골격계질환 발생기전에서와 마찬가지로 외부부담이 바로 신체적 반응으로 이어지는 것은 아니며 그것을 위험요인으로서 인지하느냐 아니냐는 개인의 특성(Capacity)에 따라 크게 다를 수 있다.



〈그림 1〉 외부부담에서 급성스트레스반응까지의 과정



있어도 흔들리지 않고 겁내지 않을 것이며 (즉 내부부하로 연결되지 않으며) 따라서 스트레스반응(Stress Response)으로 이어지지도 않을 것이다(그림 1).

외부의 사회심리적 부담요인이 내부(심적)부하로 연결되느냐 아니냐는 순간적인 사고방식에 따라 결정될 수 있다.

예를 들어, 출근길에 맞은 편에서 아는 사람이 오길래 반갑게 인사했는데 그 사람이 전혀 아는 척을 안 하면서 그냥 지나쳐버리는 경험을 했다면 여러분은 기분이 어떻게 상상해보자.

아마도 크게 두 가지 반응으로 구분될 것이다. 웬지 무시당한 것 같아 하루 종일 기분이 별로인 사람과 뭔가 중요한 일이 있나 그래서 나를 못 봤나 이따가 물어봐야지 하면서 대수롭지 않게 금방 잊어버리는 사람으로 말이다. 후자의 경우는 외부부담에서 그치고 마는 거고, 전자의 경우는 내부부하가 되어 버린 것이다.

또 그림에서와 같이 내부부담이 급성스트레스반응으로 나타나느냐 아니면 도전하는 마음이 되어 오히려 활력소를 얻게 되느냐의 여부는 스트레스요인을 제어할 수 있는 능력/상황 여부(제어가능성)에 따라, 또는 스트레스요인이 향후 어떻게 달라질지를 미리 알 수 있느냐/없느냐(예측가능성)에 따라 결정된다.

제어가능성 또는 예측가능성이 작으면 급성스트레스반응이 나타나고 그것이

내부부담이 급성 스트레스반응으로 나타나느냐 아니면 도전하는 마음이 되어 오히려 활력소를 얻게 되느냐의 여부는 스트레스요인을 제어할 수 있는 능력/상황 여부에 따라 결정된다.

오래 지속될 때 비로소 만성스트레스증상(질환)상태가 되는 것이다. 하지만 제  
어가능성이나 예측가능성이 있는 상황에서는 새로이 나타난 외부의 사회심리적  
부담요인이 오히려 도전정신을 불러일으키게 한다.

### 3. 한국인직무스트레스평가도구는 내부부하인 직무스트레스반응을 측정하는 도구가 아니다

안전보건공단에서 매년 실시하는 보건관리전문기관 평가는 정부에서 허가한  
사업장 보건관리전문기관의 전반적인 질적 수준 제고가 목적이며, 이를 위해 사  
용되는 평가지표는 가이드의 일종이라고 생각한다. 고용노동부와 안전보건공단  
에서 만든 2020년도 보건관리전문기관 평가지표 42쪽의 평가항목 B.1.2.4 직무  
스트레스 예방지도 내용을 보면, 직무스트레스 고위험 사업장(장시간 근로, 야  
간작업을 포함한 교대작업, 전업 차량운전, 정밀기계 조작작업, 감정노동 종사  
직종 보유 사업장 등) 중 10개 사업장을 무작위 선정하여 직무스트레스요인 평  
가, 근로시간 단축 또는 작업전환, 휴식시간 배분, 상담치료, 건강증진 프로그램  
시행 등 지도내용의 적정성을 확인하여 평가하며, 이 평가항목은 산업안전보건  
기준에 관한 규칙 제669조(직무스트레스에 의한 건강장해 예방)를 근거로 하고  
있다고 되어 있다. 또 직무스트레스 평가지도는 한국인직무스트레스평가도구,  
사회심리적지수, 감정노동평가지수 등 스트레스 관련 지표 및 전문가에 의한 심  
리상담 등 관련활동을 폭넓게 모두 인정한다고도 되어 있다.

그런데 한국인직무스트레스평가도구(KOSHA Guide H-67-2012 직무스트  
레스요인 측정지침)는 내부부하인 직무스트레스반응을 측정하는 도구가 아니  
고 외부부담인 직무스트레스요인을 측정하는 도구이며, 앞에서 기술한 바 있는  
카라색이나 지그리스트 모델을 기초로 만든 도구이다. 따라서 그것만으로는 특  
정사업장의 직무스트레스 문제를 평가할 수도 없고 관리대책도 세울 수가 없을  
뿐더러 비정규직이나 사무직 등의 직무스트레스요인평가에 적절하지 않을 수  
도 있다. 또 직무스트레스 평가와 관리는 산업안전보건기준에 관한 규칙 제669  
조에 예시로 열거되어 있는 직무스트레스 고위험 사업장에 한정짓지 말고 조  
직 내에서 업무를 수행하는 모든 사업장의 노동자에게 적용하는 것이 바람직하  
다. 그리고 이럴 때 직업의 종류나 고용형태와 무관하게 직무스트레스요인 평가  
와 개선을 함께 할 수 있는 가장 무난하고도 영리한 도구가 참여형작업개선기법  
(PAOT)인데 이에 대해서는 뒤에서 다시 기술할 것이다.

한국인직무스트레스  
평가도구는 내부  
부하인 직무스트레스  
반응을 측정하는  
도구가 아니고 외부  
부담인 직무스트레스  
요인을 측정하는  
도구이며, 앞에서  
기술한 바 있는 카라색  
이나 지그리스트  
모델을 기초로 만든  
도구이다.



## 4. 그럼 직무스트레스관리를 어떻게 하는 것이 바람직한가?

앞에서 지적한 바와 같이, 우리나라에서의 직무스트레스대책은 ‘평가’(특히 스트레스요인평가)만 있고, 스트레스관리는 없는 상태라고 해도 과언이 아니다. 그렇다면 직무스트레스관리를 어떻게 하는 것이 좋을까.

직무스트레스는 전형적인 직업병과 발병기전이 많이 다르고 현장작업자가 예방관리에 적극적으로 함께 참여해줘야 비로소 예방이 가능하므로, 일반인들이 직무스트레스의 발병기전과 중요성 및 관리방법에 대해 얼마나 잘 이해하느냐(Awareness)가 무엇보다 중요하며 우선적이다. 유럽안전보건청(EU-OSHA)은 일반인들을 상대로 직장안전보건에 대한 인식을 제고시키고자(Awareness raising) 매년 그 해에 집중적으로 홍보할 주제를 정해 ‘The Healthy Workplaces Campaigns’을 벌이며, 우수개선사례 선발대회를 열어 상을 주고 그 사례를 유럽 전체에 널리 알려 본받게 하고 있다. 직무스트레스에 대한 캠페인은 2002년과 2014/2015년에 진행되었다.

직무스트레스는 작업관련 근골격계질환과 그 발병기전이 매우 비슷하여, 노동자들에게 우울증이 발생하여 정신적 웰빙상태가 나빠지기 전 단계에서 일차 예방, 즉 작업관리, 조직관리, 노동자 개인관리(안전보건교육 및 스트레스완화요법 배우기) 등에 집중하는 종합적인 예방관리 접근법을 펼쳐야 한다.

직무스트레스의 일차예방은 참여형작업개선기법(PAOT)으로 접근하는 것이 가장 바람직하다. 직무스트레스요인은 작업환경 속의 화학적요인이나 물리적요인처럼 눈에 보이거나 객관적으로 측정할 수 있는 것이 아니기 때문에 노동자들이 말을 해야 비로소 문제를 알 수 있어 노동자들의 참여가 절대적으로 필요하다. 참여형작업개선기법의 장점은 평가와 개선, 그리고 교육이 한 번에 이루어질 수 있다는 점이다. 대책제안점검표에 열거되어 있는 설문항목 하나하나가 학문적 근거를 바탕으로 사업장에서 직무스트레스예방을 위해 실천해야 할 대책들을 제안하는 것이므로 근로자들이 함께 그것을 채택하여 바로 실천하면 되는 것이며 실천하면서 그것이 어떻게 좋은지 바로 체험하여 깨닫게 돼 교육효과까지 갖게 되는 것이다. 또 노동자들을 참여시키려면 문제를 찾아내어 지적하는 기존 방식의 문제점 발견을 위한 점검표로는 부족하며, 모범적 개선방안도 같이 제시되어 있어 동료들이 함께 선택하는 협의과정을 통하여 개선대책도 제안이 되는 긍정적 방식의 도구를 사용하는 것이 좋다.

스트레스예방을 위한 대책제안점검표에 대해서는 ILO에서 2012년 발간한 매

직무스트레스는  
작업관리, 조직관리,  
노동자 개인관리 등에  
집중하는 종합적인 예  
방관리 접근법을 펼쳐  
야 한다.



뉴얼 'Stress Prevention at Work Checkpoints'(참고문헌<sup>3)</sup>)를 보거나, 보건관리전문기관협의회에서 2017년에 발간한 '정신건강에 도움이 되는 직장 도크'(참고문헌<sup>4)</sup>)를 참고하면 좋다. ILO의 'Stress Prevention at Work Checkpoints'는 리더십과 공정, 직무요구, 직무재량, 사회적 지지, 물리적 환경, 일-가정 양립과 노동시간, 직장에서의 인정, 폭력으로부터 보호, 직업안정, 정보와 소통 등 10개 영역, 50개 항목으로 되어 있다.

또 근골격계질환 예방관리에서 초기 증상자를 찾아 조기 조치하기 위해 상사가 업무 시작 전에 일상적 증상체크를 하는 것처럼, 노동자 개인관리를 위해서 관리자는 부하 직원들을 일상적으로 관찰하여 평소와 크게 달라진 (예를 들어, 옷차림이 달라졌거나, 표정이 어둡거나, 동료들과 잘 다투거나, 업무적으로 실수가 잦아졌거나, 갑자기 회사를 그만두려 하는 등) 사람을 찾아내어 그가 스트레스로 힘들어하는 상태가 아닌지 확인해 보아야 한다.

스트레스 상담이 필요한 직원을 위해, 규모가 좀 큰 회사에서는 Employee Assistance Program (EAP) 제도를 두어 외부 심리상담가 또는 정신건강의학과 전문의의 도움을 받을 수 있도록 지원할 수도 있고, 소규모 사업장에서는 지역의 근로자건강센터에 보내거나 지역사회 내에 있는 정신건강증진센터를 이용하게 안내할 수도 있을 것이다. ☺

모범적 개선방안도  
같이 제시되어  
있어 동료들이  
함께 선택하는  
협의를통하여  
개선대책도 제안이  
되는 긍정적 방식의  
도구를 사용하는  
것이 좋다.



1. Park J, Kim Y. Workers with different employment status have different exposures to work stressors and different responses to identical work stressors. JOEM. 2020; 62(12):e710 – e715.
2. Park et al. Association of poor psychological well-being with co-exposure to psychosocial factors at work in Korean regular workers. Am J Ind Med. 2020; 63(9): 928–935.
3. ILO. Stress Prevention at Work Checkpoints, 2012
4. 보건관리전문기관협의회. 정신건강에 도움이 되는 직장 도크. 2017