

관료제에 대한 미시적 연구: 고프먼(Erving Goffman)의 연극적 접근을 중심으로*

안지호**

〈目 次〉

- | | |
|-------------------|--|
| I. 서론: 연구자의 관료 되기 | IV. 결론: 보이는 것과 보이지 않는 것
(Le visible et l'invisible) |
| II. 연구방법과 선행연구 | |
| III. 본문 | |

〈요 약〉

이 연구는 지금까지 주로 외부자의 입장(3인칭)에서 다루어진 관료제 현상을 내부자의 관점(1인칭)에서 재구성하는 한편, 미시사회학의 대가 고프먼(Erving Goffman)의 연극모형을 통해 관료제를 분석하였다. 연구자는 관료제 현상을 다룬 베버(Max Weber)의 접근에서 벗어나 행정학에 낯선 고프먼의 미시사회학과의 접속을 통해 관료제 내부의 역동성, 즉 상황을 구성하는 질서와 이 질서 안에서 다양한 행위자들의 전략을 묘사하고 분석하고자 하였다. 특히 연구자가 내부자인 관료로 2년간 근무했던 작은 조직을 중심으로 연구자가 직접 보고, 듣고 느낀 개인의 경험과 생각 뿐만 아니라 다른 내부 구성원의 진술을 통해 다양한 미시조직현상을 입체적으로 재구성하고자 하였다. 또한 연구자는 고프먼의 새로운 관점과 구성원들의 힘담, 수다, 작은 사건들을 통해 관료제 내부의 역동적인 미시정치 현상을 드러내고자 하였다. 마지막으로 이 연구는 관료제 현상 더 나아가 행정현상을 이해하고 심층적으로 분석하기 위해 현장연구(Field Study)의 중요성을 강조하고 있다.

【주제어: 관료제, 질적연구방법, 연극적 접근, 대면상호작용】

* 이 연구는 2018년 서울행정학회 동계학술대회에서 발표한 내용을 수정, 보완한 것임.

** 서울대학교 행정대학원 한국행정연구소 객원연구원(braudel2@snu.ac.kr)

논문접수일(2018.1.25), 수정일(2018.3.9), 게재확정일(2018.3.15)

I. 서론: 연구자의 관료 되기

이 연구는 학계를 잠시 떠나 관료가 된 연구자 개인의 우연한 사건의 의해 촉발 되었다. 연구자에서 관료가 된다는 것은 20장 내외의 논문을 쓰는 것에서 1-2장 정도의 건조한 보고서를 작성하는 것 이상을 의미한다. 통상 연구자는 연구를 통해 자신을 드러낸다고 한다면, 관료는 자신을 최대한 조직에 맞추는 연구자와 대칭되는 직업이라 할 수 있다. 따라서 조직생활에 유능한 관료라면, 상사와 동료 그리고 부하의 생각과 감정을 잘 읽고, 이에 적절하게 반응할 수 있는 정치적 감각이 중요하다. 따라서 관료에게 업무의 전문성뿐만 아니라 언제든 도움을 청할 수 있는 동료와의 관계 유지, 적절한 보고와 결재의 타이밍 파악, 회식자리에서 분위기 살리기 등과 같은 삶의 감각이 실질적으로 중요하다. 그러나 관료의 정치 감각은 이들의 구체적인 생활세계(Lebenswelt)를 이해하지 않고서는 연구자가 이를 학문적으로 포착하기는 쉽지 않다. 이에 관료제를 구성하는 관료의 구체적인 생활세계에 대한 연구, 즉 관료제에 대한 미시적 연구를 위해 연구자는 관료제 내부로 파고들어가지 않으면 안 된다. 이러한 작업은 연구자에게 그 동안 관료제 연구에서 암묵적으로 전제하고 있는 관찰자의 관점 이외에 다른 관점을 요구한다.

II. 연구방법과 선행연구

1. 내부에서 관료제 들여다보기

베버의 관료제 이론이 오늘날까지도 많은 영향력을 미치는 이유는 이론에 내재된 실증주의적 요소 때문이다. 베버가 개념화한 이념형 관료제¹⁾는 현실에 존재하는 다양한 관료제의 상에서 합리적인 특성들을 의도적으로 과장시킨 순수설명 모델이다. 이렇게 합리성을 과장한 이념형 관료제는 현실 세계에 존재하는 조직체에 대한 특성을 발견하

1) 순수하게 기술적 관점에서의 관료제는 가장 높은 수준의 효율성을 가질 수 있으며 이러한 의미에서 인간에게 권위를 행사하는 데 있어 알려진 수단 중에서 가장 합리적 형태이다. 이는 정확성, 안정성, 규칙의 엄격성, 신뢰성에 있어 다른 어떤 형태보다도 우월하다. 그래서 조직의 지도부와 이와 관련해 행동하는 사람들로 하여금 결과에 대해 예측을 할 수 있는 가능성을 상당히 높여 준다. 결국 관료제는 강력한 효율성을 가진다는 점과 실행의 영역이 넓다는 강점으로 인해 모든 종류의 행정적 업무에 응용될 수 있다(Weber, 1968: 223).

는데 있어 유용하다(Ritzer, 2010: 180-181). 그러나 관료제의 많은 특성을 합리성으로 축소시킴으로써 베버는 관료제 개념을 추상화 하였으며, 기술적으로 합리성을 통해 관료제를 측정 가능하게 만들었다.²⁾ 베버의 이념형은 관료제의 특성을 제한함으로써 현실에서 나타나는 다양한 관료제를 직접 다루기 보다는 일반화 하는데 초점을 두고 있다(Elias, 2003: 85-86). 결국 이러한 베버의 외연적인 방식³⁾의 관료제 접근에는 관찰자로서의 관점이 암묵적으로 깔려 있다.⁴⁾

베버의 관료제에 대한 외연적 혹은 관찰자적 관점은 관료제 현상을 합리성이라는 라는 축소된 특성과 관료제 현상의 일반화 혹은 추상화를 통해 실제로 관료제가 어떻게 작동되고, 이를 직접 다루는 현장연구의 기회를 제한한다. 또한 관료제론에서 베버는 관료제를 구조라 생각했고 관료를 이러한 구조들 안에서의 위치로 인식하였다. 따라서 베버는 상징적 상호작용론자, 민속방법론자, 현상학자들과 달리 관료제 내에 존재하는 개인이나 조직들의 사회적 심리를 제시해 주지는 않았다(Ritzer, 2010: 180-181). 전술하였듯이 이러한 베버식의 관료제 접근은 일종의 연구자로서의 시선(외연적 방식)으로 관료제를 관찰한다. 그러나 연구자로서의 시선 이외에 관료제를 이해하기 위해서는 다른 시선 즉 내부자(내포적 방식)로서의 눈길이 동시에 필요하다(Elias: 2003. 85-88).

이념형으로서의 관료제를 강조한 베버의 대척점에 위치한 사회학자 중의 한 사람은 고프먼(Erving Goffman)이다.⁵⁾ 우선 고프먼은 베버와 같이 사회현상의 이념형을 정립하는 추상적·연역적 방법 대신 개인들간의 구체적인 관계인 대면상호작용(face-to-face interaction)에 기초하여 연극적 접근법을 구성하였다. 관료제를 “연극”이라는 은유를 통해서 연구자는 외부자의 관점에서 벗어나 내부자적 시선을 중심으로 무대 위에서 연기하는 구체적인 관료의 자아와 인상관리를 구체적으로 연구할 수 있다. 왜냐하면 고프먼에게 있어 자아는 행위자의 소유물이 아니라, 행위자들 간 상호작용의 산물이기 때문이

2) 베버의 이념형에는 양적방법론에서 해당하는 개념들, 경험적 일반화, 평균 유형, 법칙, 분류 유형을 내포하고 있다. 왜냐하면 양적방법론이 채택 가능한 개념들이 모두 목표하는 바는 역시 그것들이 얼마나 현실을 정확하게 묘사할 수 있는가?에 맞추어져 있기 때문이다. 예를 들어 실증주의가 목표로 하는 과학적 탐구의 제1원칙은 자신들의 이론이 얼마나 현실을 그대로 반영하느냐에 맞추어져 있다(김광기, 2014, 64-65).

3) 논리학에서 외연적이라는 것은 어떤 개념의 속성 혹은 특성을 축소시킴으로써 그 개념을 더욱 추상적이자 일반적으로 만드는 것을 의미한다(Sartori, 1970: 76).

4) 막스 베버의 방식은 외연적인 방식이다. 즉 그 자신의 용어로 말하자면 당대에 알려진 특정한 유형의 모든 역사적 현상을 철저하게 비교하여 얻은 이상형이라는 모델을 추출하려는 것이었다(Elias, 2003: 85).

5) 고프먼에게 영향을 미친 사회학자는 뒤르켐과 짐멜이다. 특히 고프먼의 초기 연구들은 주로 뒤르켐의 거시인류학적 개념들을 짐멜의 미시사회학적 주제에 적용하여 결합시킨 것이다(Goffman: 2013: 292).

다(Ritzer, 2010: 520-511). 따라서 관료의 자아는 제시된 무대(관료제)에서 발생한 연기의 결과라고 할 수 있다.

또한 연극적 접근에서 행위자는 상호작용 과정에서 관객(타인)들에 의해 수용될 자신의 특정한 자아의 한 부분을 보이기를 원한다. 그러나 행위자들이 이러한 자아를 드러낸다고 해도, 관객이 자신들의 연기를 방해할 수 있음을 알고 있다. 따라서 행위자는 관객, 그 중에서도 교란의 요소가 되는 관객을 통제할 필요를 느낀다.⁶⁾ 고프먼은 교란적 상황을 대처하기 위한 행위자들의 다양한 방법과 전략을 인상관리로 표현하였다(Ritzer: 2010: 510). 이렇듯 행위자로서 관료는 자신의 자아를 연출하는 과정에서 발행할 수 있는 문제를 방지하거나 해결하기 위해 다양한 인상관리를 하지 않으면 안 된다.

관료제라는 무대는 연기자인 관료가 일정한 무대장치 속에서 관객(다른 관료 또는 외부자)에게 자신의 역할 연기를 수행하는 공연장이다. 행위자인 관료는 관객이 수용할 수 있는 인식의 틀을 만들고 상황과 행동을 연결하는 대본을 구성하며 그것을 잘 전달하기 각색을 하는 공연의 과정으로 설명 할 수 있다. 이 과정에서 관료는 관객과의 일체감을 조성하기 위해 인상관리 전략을 사용한다(윤건수 2001: 145-146). 지금까지 정리한 고프먼의 연극적 접근과 베버의 이념형으로써의 관료제를 비교하면 다음 표와 같이 정리 할 수 있다.

〈표 1〉 베버의 이념형과 고프먼의 연극적 접근의 비교)

	베버의 이념형	고프먼의 연극적 접근
방법론	실증주의(환원, 추상, 과학, 연역)	낭만주의(은유, 이미지, 예술, 귀납)
연구참여자	전문가	전문가+일반인(내부자)
분석단위	거시 혹은 중범위 수준	미시 수준
연구주체와 대상의 관계	주체와 대상의 비연계(외연적)	주체와 객체의 연계(내포적)
목적	연구자의 현실세계의 이해를 위해 고안 및 동원된 것	타인과 자신의 행동의 이해를 위해 필요
특징	불변(고착), 일반화(일반화의 논리)	변화무쌍, 개별화(상황의 논리)

이념형으로서의 관료제와 연극으로서의 관료제는 개념 혹은 이론을 적용하는 주체,

6) 행위자들은, 관객 앞에 나설 때 자신감이 충분히 강해서, 관객들이 행위자들 원하는 방식으로 행위자를 정의하게 하기를 바란다. 행위자들은 또한 관객이 이로 인해 자발적으로 자신들이 원하는 방식에 맞게 되기를 원한다.

7) 김광기의 베버(Max Weber)와 슈츠(Alfred Schutz)의 비교를 연구자가 참고하여 베버와 고프먼 비교에 수정하여 적용하였음.

더 정확히 표현하면 연구자의 관점 차이를 의미한다. 이념형으로서의 관료제는 전문적으로 훈련을 받은 사회과학자의 입장인 관찰자의 관점을 구성하는데 반해, 연극으로서의 관료제는 관찰자의 시선에서 벗어나 연구대상의 관점인 연구자의 관료적 시선을 재구성한다.

이념형 관료제에 내재되어 있는 관찰자의 시선은 실증주의의 전형이라고 할 수 있다. 왜냐하면 실증주의는 연구 주체와 대상을 엄격하게 분리하는 이분법적인 도식을 견지하고 있으며, 이러한 관찰자적 시선을 통해 관료제 현상의 원인을 찾는다. 구체적으로 베버의 관료제론은 전통적 권위나 카리스마적 권위를 배제하고 합리적 권위에 기초하는 조직구조와 형태의 전형이 관료제라고 보며, 사람들의 사회적 행위를 합리적으로 조직된 행위로 변형하는 수단을 관료제라고 설명한다. 그리고 이러한 관료제 현상은 서구의 근대화 혹은 탈주술화(Entzauberung der Welt)라는 역사적 동인을 통해 추출해 낸다(윤재풍, 2013: 50-51). 결국 이념형을 통한 베버의 관료제론은 다분히 거시-역사적인 사회현상의 이해를 동원하기 위한 것이라고 할 수 있다(김광기: 2014: 79).

이에 반해 고프먼의 연극적 접근은 연구자의 논리적 구성물인 이념형으로서의 관료제를 해체하고, 이념형에 의해 증발된 상황속의 다양한 관료제 상을 연구의 중심으로 재구성한다. 연극적 접근을 통해 관료제의 가장 기초적이고 미시적인 수준인 관료들이 상호작용을 수행하는 무대로서의 관료제를 기술하고 분석할 수 있는 가능성이 생긴다. 또한 관료제에 대한 미시적 차원의 분석 가능성은 연구자를 외부자적 관점 외에 내부적 관점의 필요성을 제기한다. 왜냐하면 미시적인 차원의 현상(관료간의 대면상호작용)은 외부자의 관점에서는 잘 드러나지 않기 때문이다. 따라서 내부적 관점을 창출하기 위해, 고프먼은 북극 근처의 섬에서 장기간 섬 사람들의 삶을 집요하게 관찰하기도 하고, 카지노의 세계를 이해하기 위해 직접 딜러가 되기도 하는 등 실제 사람들의 삶 속으로 파고들어 갔다(Goffman, 2013: 296).⁸⁾

베버의 이념형이 환원, 추상, 연역적 방법에 기초한 실증주의에 중점을 두고 있다면, 고프먼은 실증주의에 맞서 은유를 통해 사회학적 상상력을 끌어내는 전략을 취하였다(Goffman, 2013: 296). 고프먼은 연극이라는 은유를 통해 일상을 살아가는 사람들이 연극 무대 위에서 자기가 맡은 배역을 훌륭히 소화해내려 애쓰는 배우처럼 매순간을 타인과의 만남 속에서 자신을 출중한 사람으로 보이고 싶어 한다는 것을 표현하고자 하였다.

8) 박사학위 논문을 위해 고프먼은 북극 근처의 오지인 스코틀랜드의 셰틀랜드 제도의 한 섬에 가 3년간 거주하면서 섬사람들의 삶을 집요하게 관찰했다. 그 이후 고프먼의 연구대상 역시 여러 작업현장과 조직, 정신병동, 카지노, 거리, 파티 장소, 엘리베이터, 스파이와 사기꾼들의 세계를 망라할 만큼 다양했다(Goffman, 2016: 296).

이처럼 은유는 문학 뿐만 아니라 과학에서도 관찰 대상의 속성을 생생한 이미지로 포착할 수 있게 해 준다(Goffman, 2016: 326). 연극이라는 은유를 통해 관료제를 보는 새로운 관점이 창출되고, 더 나아가 행정학 연구는 창조적 행위로 전환된다.

2. 선행연구 검토 및 자료수집: 참여하기와 거리두기

내부자 관점의 관료제 연구는 대표적으로 임도빈,⁹⁾ 윤건수,¹⁰⁾ 유민봉¹¹⁾과 조성수¹²⁾ 등의 연구가 있다. 임도빈, 윤건수, 유민봉의 연구는 관료와의 면접조사, 설문조사, 전화 및 이메일 조사를 중심으로 관료제의 내부적 관점을 재구성한다. 그러나 이러한 방법을 통해 내부자적 관점을 구성하는 데에는 한계가 있다. 왜냐하면 관료의 직업적 특성상 자신의 솔직한 의견을 외부에 드러내는 것을 극히 꺼릴 뿐만 아니라, 관료제 내부에서 참여관찰 하는 것은 쉽지 않기 때문에 연구자가 내부적 관점을 구성하는데 제한적이다. 관료의 진술을 통해 내부자적 관점을 재구성한 임도빈, 윤건수, 유민봉의 연구와 달리 직업 관료(7급 공무원)로 자신의 체험을 통해 관료제를 분석하는 조성수의 연구가 내부적 관점의 관료제 연구에 보다 가까운 형태의 연구라고 할 수 있다. 조성수는 내부자로 대화하기, 관찰하기, 품문수집 등을 통해 관료제의 내부를 두텁게 기술(Thick description)하고 있다. 다만 조성수는 직업적인 연구가가 아니므로 관료제 내부의 은밀한 지식, 동료와의 수다, 험담, 사건을 사회과학의 개념과 이론으로 재생산하는데 한계를 가질 뿐만 아니라, 관료제의 내포적 연구를 더 이상 발전시키지 못하였다.

엘리아스는 현장연구를 위해 대상집단을 이해하는 ‘참여하기(이해)’와 대상집단으로

9) 임도빈, “한국 도청 관료제 조직분석: K도 사례연구”, 「사회과학논총」, 충남대학교 사회과학연구소, 1996. 임도빈, 「한국지방조직론: 행위자, 전략, 게임」, 박영사: 서울, 2004. 임도빈 외, “북한의 지방행정 두텁게 이해하기: 시·군을 중심으로”, 「한국지방자치학회보」, 제24권 제3호, 2012. 임도빈 외, “북한 지방행정기관에 대한 연구: 지방인민위원회와 협동농장경영위원회를 중심으로”, 「행정논총」, 제53권 제4호, 2015.

10) 윤건수, “약자의 설득전략: 어느 하위직 공무원의 개혁활동에 대한 현상학적 보고서”, 「한국행정학회보」, 제35권 제1호, 2001. 윤건수·한승주, “정치적 중립의 경험적 범주에 대한 연구: 지방자치단체 중하위직 공무원을 중심으로”, 「행정논총」, 50(3), 2012.

11) 유민봉·심형인, “공무원이 조직생활에서 경험하는 체면 현상과 행위에 대한 질적 연구”, 「한국행정학회보」, 제45권 제1호, 2011. 양하이데, 유민봉, “조직에서 구성원이 경험하는 “우리성”에 대한 질적 연구”, 「한국행정학회보」, 제46권 제4호, 2012. 심형인·유민봉, “고성과 팀장의 리더십 특성에 대한 심층적 이해”, 「한국행정연구」, 제21권 제4호, 2012

12) 조성수, “체험과 기억으로서의 공무원으로서의 일상: 공무원의 권력관계에 대한 미시사적 접근”, 「한국행정학회보」, 제44권 제4호, 2010.

부터 연구자 자신을 객관화 하는 ‘거리두기(분석)’의 균형이 필요하다고 하였다. 이러한 엘리아스의 관점에서 임도빈, 유민봉, 윤견수의 연구는 학자로서의 ‘거리두기’에 초점이 있다고 한다면, 조성수의 연구는 관료의 관점인 ‘참여하기’에 중점을 두고 있다(Elias, 1990, 안지호, 2013: 66-67). 연구자는 현장연구의 ‘참여하기’를 위해 2년간 내부자로 근무하였던 A 위원회 B 부에서 벌어진 몇 가지 상황을 부서 구성원의 심층면접은 물론 필요하다면, 내부자인 연구자의 경험과 체험을 통해 입체적으로 재구성하였다. 그리고 이렇게 재구성된 상황을 분석하기 위해 고프먼의 연극적 모형을 활용하여 거리두기를 하였다. <표 2>는 면접대상자의 정보를 정리한 것이다.¹³⁾

〈표 2〉 면접대상자 정보

면담자	나이	성별	위원회 근무 당시 지위	면담일시
면담자 1	20대	남	기간제 근로자	2017. 7. 9
면담자 2	50대	남	국장	2017. 7. 18
면담자 3	40대	남	(비주무부처) 파견사무관	2017. 7. 26
면담자 4	40대	남	(비주무부처) 파견사무관	2017. 7. 31
면담자 5	40대	남	총괄 사무관	2017. 8. 2
면담자 6	50대	남	부장	2017. 8. 18
면담자 7	40대	남	전문임기제	2017. 8. 23
면담자 8	30대	여	전문임기제	2017. 9. 28
면담자 9	40대	남	전문임기제	2017.10. 17

Ⅲ. 본문

1. 무대: A 위원회 B 부

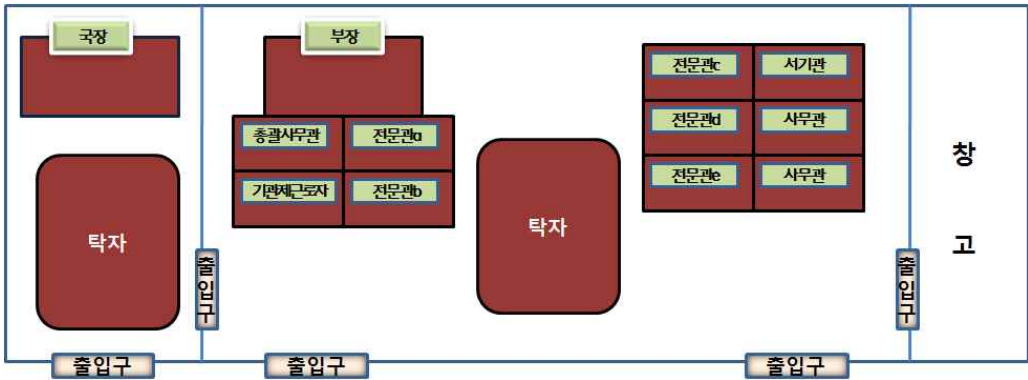
이 연구의 대상인 A 위원회 B 부는 구성원들 각자가 면대면 상호작용을 하는 일종의 무대이다. 특히 고프먼은 연극에서 유추하여 무대전면(front)¹⁴⁾이라는 말을 사용한다. A

13) 연구자는 위원회의 부에서 2014년 9월부터 2016년 5월 까지 약 1년 9 개월 동안 전문임기제 공무원으로 근무하였다.

14) 고프먼은 무대전면을 무대장치와 개인의 무대장비로 더욱 세분화시켰다. 무대장치는 행위자들이 연기를 할 경우 일상적으로 거기 있어야 할 물리적 배경을 말한다. 무대장치가 없다면 행위자들은 연기를 할 수 없다. 개인의 무대장비는 표현장비들을 뜻하는데 관객은 그러한 장비에 의거해서 연기자를 확인할 수 있으며 연기자들이 그러한 장비를 차리고 무대로 나갈 것을 기대한다(Ritzer, 2010: 510-511).

위원회 B 부는 총 4개 부처에서 파견된 공무원, 전문임기제 공무원, 기간제 근로자로 구성되었다. 구체적으로 주무부처인 00부에서 온 부장, (총괄)사무관, 비주무부처인 00부, 00부, 00청에서 파견된 서기관 1명, 사무관 2명, 전문임기제 공무원 5명, 그리고 기간제 근로자 1명으로 구성된다. 아래 그림 1은 A 위원회 B 부의 공간구조를 나타낸 것이다.

〈그림 1〉 B 부의 공간구조



무대전면이라고 할 수 있는 A 위원회 B 부 사무실은 〈그림 1〉에서 보듯이 사무실 중앙에 큰 회의탁자가 위치하고 있다. 이 회의탁자는 부장이 소집하는 부서회의를 위한 것이다. 사무실 양쪽 끝에 2개의 출입문이 있으며, 국장실과 통하는 1개의 문을 통해 국장실과 B 부는 연결되어 있다. 국장실과 반대되는 위치에 B 부 창고가 있고 창고와 B 부를 연결하는 문이 있다. 회의탁자를 기준으로 양쪽 자리의 제일 안쪽 공간은 B 부의 지위가 가장 높은 부장(부이사관)과 서기관이 차지하고 있다. B 부장의 책상이 큰 것을 제외하고 서기관, 사무관, 전문임기제 공무원, 기간제 근로자의 책상 크기는 동일하였다.

회의탁자를 중심으로 〈그림 1〉의 왼쪽 편에 주무부처에서 온 부장과 사무관, 2명의 전문임기제 공무원 그리고 기간제 근로자가 위치하고 있다. 특히 〈그림 1〉에서 보듯이 기간제 근로자는 B 부의 일 뿐만 아니라 국장과 연결된 출입구의 문지기(Gate Keeper) 역할 즉 국장의 비서 역할을 수행하였다. 회의탁자 왼편에는 비주무부처에서 온 파견공무원 3명과 전문임기제 공무원 3명이 위치하고 있다. 흥미로운 점은 전문임기제 공무원의 3자리 모두는 부장과 등지고 있는 형태로 있으며 파견 공무원 3자리는 B 부 부장으로부터 멀리 떨어져 있다. 전체적으로 A 위원회 사무실은 일반부처의 사무실 공간에 비해 크기가 커서 일하는데 큰 불편함은 없었다.

2. 무대위의 공연자: B 부의 주요 행위자

1) 비주무부처 파견공무원

B 부에는 위원회업무와 연관된 비주무부처(00부, 00부, 00처)에서 파견된 3명의 공무원 근무하였다. 우선 00부 출신의 서기관, 00부에서 온 사무관 그리고 00처에서 파견된 사무관 총 3명의 공무원이 있었다. 이들 파견부처 공무원들은 임기제 공무원 1명과 짝을 이루어 A 위원회의 분과 업무를 담당하였다. 이들 비주무부처에서 파견된 B 부 공무원들은 위원회 근무를 선호하였을 뿐만 아니라 대체로 위원회 근무에 만족하였다. 파견공무원이 위원회 근무에 만족하는 요인은 바로 업무의 강도와 부담이 본청 근무에 비해 상대적으로 적다는 것이다.

사실 본청에서 일하는 것에 비해서 위원회에서 제가 맡았던 업무는 5분의 1밖에 되지 않아요. 예를 들어 본청에 있었을 때는 하루에 평균적으로 온나라¹⁵⁾를 통해 20-30통의 업무 메일이 와요. 그런데 위원회에서는 하루에 5개 정도 밖에 오지 않죠. 그리고 본청의 업무메일을 통해 오는 작업은 A4로 20장이 넘는 것도 많아요. 그리고 업무메일에서 내 업무에 대한 부문을 찾아서 제 담당업무를 꼼꼼하게 검토해야 합니다. (면담자3. 2017. 7. 26)

위의 파견 공무원의 진술을 통해 위원회 근무가 본청 근무보다 상대적으로 업무량 뿐만 아니라 강도 역시 적다는 것을 알 수 있다. 또한 이들 파견 공무원들은 업무량 또는 업무의 부담 뿐만 아니라 자녀들의 교육문제 때문에 서울에 위치한 위원회 근무를 선호하기도 하였다.

대부분의 부처가 지금 세종시로 내려갔기 때문에 서울에 근무하는 것은 공무원들에게는 큰 장점입니다. 특히 저 같이 젊은 공무원의 경우 아이들 교육에 민감하니까... (면담자4. 2017. 7. 31)

2) 전문임기제 공무원

A 위원회 B 부에 근무한 전문임기제 공무원은 5명이었다. 위원회의 4개 분과업무를 수행하는 4명의 전문임기제 공무원과 분과 업무를 총괄하는 1명을 포함해 총 5명의 전

15) 공무원들이 쓰는 내부 업무용 메일

문임기제 공무원이 근무하였다. 전문임기제 공무원의 대부분은 박사학위를 소지하고 있거나 이에 준하는 전문가였다.¹⁶⁾ 이들 5명의 전문 임기제공무원 모두 A 위원회에서 일하기 전에 공직 경험은 없었으며, 주로 학교, 국책 연구기관, 대기업 연구소에서 근무한 경험을 가지고 있었다. 이들 전문임기제 공무원의 강점은 일반공무원들에 비해 이들이 지닌 전문성에 있다.

전문임기제 공무원 같은 경우는 우리가 분야를 정해서 뽑았기 때문에 그 분야에 대한 전문성이 (공무원들에 비해) 상대적으로 뛰어나다고 할 수 있어요. 또한 그런 전문성을 토대로 일반 공무원에서 비해서 적극적이라고 할까 아니면 일에 대한 열정이 많은 것 같아요. 일을 받아들이는 수용성이라고 할까요? 아무튼 행정학에 직위분류제라고 있잖아요. 전문임기제 공무원 선발이 직위분류제와 유사하잖아요. 그래서 그런지 일반공무원보다는 전문성이 강하다고 할 수 있고, 이를 통해 일에 대한 열정이 높은 것 같았어요. (면답자6. 2017. 8. 18)

전문임기제 공무원은 해당 분과와 관련된 전문지식을 가지고 있었지만 파견 공무원들에 비해 공직경험이 부족하였다. 공직경험이 풍부한 파견공무원 경우에는 업무에서 규정과 법규를 중시한 반면, 전문 임기제 공무원은 법규나 규정 보다는 해당분야의 전문성을 바탕으로 일을 추진하였다. 여기서 파견공무원의 장점인 공직 경험은 업무의 안정성, 보수성, 절차에 바탕을 두고 있다면, 전문임기제 공무원은 사업의 내용, 자신의 전문성에 근거해서 좀 더 유연하게 일을 수행한다고 할 수 있다. 이러한 전문임기제 공무원의 업무추진 행태는 공직 경험이 풍부하였던 파견공무원들에게는 미숙함과 적극성이라는 두 가지 양면성으로 인식되었다.

명확하게 예를 들어서 법적으로 규정상 안 되는 부문이 있다면, 그런 부문을 잘 모르는 경우가 있는 것 같아요. 우리 공무원들은 법이나 제도적 부문을 먼저 따지는데 임기제 공무원은 하면서 배우시는 것 같아요. (면답자4. 2017. 7. 31)

또한 복무와 규정을 중시하는 공직생활이 오랫동안 몸에 밴 파견공무원과 그렇지 않은 전문임기제 공무원의 행동은 사무실 공간에서 많은 차이로 나타난다. 특히 개인적인 활동이라고 할 수 있는 연구생활을 경험한 전문임기제 공무원은 파견공무원에서 비해서

16) A 위원회 B 부에 일한 5명의 전문임기제 공무원은 전문임기제 공무원 나급으로 사무관과 같은 5급 공무원이다. 이에 비해 전문임기제 가급은 서기관으로 중앙부처의 과장에 해당한다고 할 수 있다.

각자 개성이 강하였다. 이는 오랫동안 조직생활을 한 파견공무원의 사회화 과정과는 다른 것이었다.

일단 전문임기제 공무원들은 개성이 굉장히 강해요. 한명 한명이 박사급이어서 다 틀려요. 굉장히 강합니다. 다섯명이 다 달라요. 공무원은 누가 와도 비슷해요. (면담자1. 2017. 7. 9)

전술하였듯이 파견공무원은 공직경험이 전무한 임기제공무원들을 법규와 공직생활의 미숙함, 전문성으로 인식하였다면 전문임기제 공무원들은 법규와 복무를 강조한 파견공무원에 대해서 열정이 부족하고 보수적이라는 인식을 가졌다.

여기 와서 제일 이해 안 되는 것이 그거예요. 공무원 전화 받을 때 보면 귀찮으면 제일 아니예요, 외부에서 전화 오면 저는 담당 아닙니다. 내가 알아봐 주면, 수고를 조금만 하면 충분히 답변을 할 수 있는 것들인데도 제가 담당이 아니라고 말해요. 바로 이게 공무원이예요. 민간기업에서는 있을 수 없는 일이고, 그 따위로 전화를 받았다가는... 특히 제가 마지막에 있던 곳은 연구소이긴 했지만 기업문화를 따라갈 수 밖에 없어요. 옆자리 전화 세 번 이상 올리면 그 옆에 사람이 점수제가 있어서 마이너스 점수를 받아요. (면담자8. 2017. 9. 28)

3) 주관부처 파견공무원

주무부처에서 파견 온 공무원은 부장 1명, 사무관 1명으로 총 2명이 B 부에 근무하고 있었다. 우선 사무관은 B 부의 총괄업무를 담당하는 사무관으로 A 위원회의 4개 분과 총괄업무, 국회대응 업무, 주관부처인 00부와 A 위원회의 소통업무를 맡고 있었다. 따라서 타부처 파견공무원이나 전문임기제 공무원보다 상대적으로 업무의 양이 많았을 뿐만 아니라 업무에 대한 부담감도 컸다. 따라서 주관부처에서 파견 온 사무관은 비주무부처에서 파견 온 사무관과는 업무의 강도는 물론 같은 부처에서 파견 온 상사와의 관계에서 있어서도 많은 차이점이 있었다.

저 같은 경우는 파견 나왔다는 느낌이 전혀 없었어요. 그냥 우리부에서 일하는 느낌이에요. 그런데 업무는 본청에서 일하는 것 보다 많은 것이 차이라고 할까요. 처음에 B 부에 와서 일이 너무 많고, 힘들어서 부장님께 다시 본청에 보내달라고 말씀드린 적도 있어요. (면담자5. 2017. 8. 2)

B 부장은 위원회의 내부운영을 책임지는 자리로 국장이 A 위원회의 민간위원들을 상대하는 대외업무를 책임지고 있다면, 부장은 위원회 내부운영을 책임졌다. B 부 부장은 (부이사관)은 20대 중반에 고시에 합격하여 지금까지 25년 이상 00부에서 일한 관료였다. 외국유학과 국제기구 근무로 인해 00부의 다른 고시동기들에 비해 진급은 늦은 편이었지만, 00부 내에서 인정받고 있는 유능한 관료였다.

위원회 전체 내부운영은 부장에게 일임 했어요. 부장하고 A 위원회에 오기 전에 3번 같이 일을 했기 때문에 잘 알고 있었어요. 일처리도 아주 꼼꼼하고 영민한 사람이에요. (면담자2. 2017. 7. 18)

4) 기간제 근로자

A 위원회 B 부에는 1명의 기간제 근로자가 근무하고 있었다. 기간제 근로자의 주된 임무는 국장의 비서업무와 B 부의 우편수발, 사무용품 구입, 영수증 처리와 같은 사무지원 업무가 대부분이었다.

사실은 국장님 시키는 일은 잡무예요. 예를 들면 어디에 전화해라. 어디 예약해라. 문서를 쇠질 해라, 명함 좀 정리해라. 저 같은 경우는 서무업무를 주로 했어요. 영수증 처리라거나 식당, 회의실을 예약을 하거나 회의를 준비하거나 뭐 그런 거죠. (면담자1. 2017. 7. 9)

지금까지 설명한 B 부의 주요 공연자의 역할을 표로 정리하는 다음과 같다

〈표 3〉 주요 공연자의 업무

구분	역할
비주무부처 파견공무원	위원회의 4개 분과와 민간위원 관리, 분과 내 TF 운영, 위원회와 소속부처 협력업무
주무부처 파견공무원	총괄업무, 국회 및 국무조정실 대응, 대통령 비서실과 위원회의 업무 조정, 위원회와 주무부처 협력
전문임기제 공무원	위원회의 4개 분과와 민간위원 관리, 분과 내 TF 운영, 연구용역
기간제 근로자	국장의 비서 업무, 사무지원 업무

3. 대면행동을 통한 A 위원회 B 부의 특별한 상황

1) 비주무부처 파견공무원의 행태와 이들의 통제

위원회 사무국 조직관리에 있어 가장 큰 문제점 가운데 하나는 사무국장 또는 B 부 부장에게 비주무부처 파견공무원에 대한 인사권이 없다는 점이다. 따라서 B 부의 부장 역시 B 부에 근무하고 있는 타부처 공무원을 적절하게 통제할 수단이 없었다. 타부처 공무원에 대한 인사권 부재는 전술한 비주무부처의 파견 공무원이 B 부에서 근무하면서 근무의 양이나 강도 등이 상대적으로 본청근무 보다 적거나 약하다고 느끼는 주된 이유이다.

어차피 파견 와서 나는 다시 돌아가야 하는데 파견 와서 업무를 하다 보면 그 업무에 대한 인사권과 자체가 이분들이 나를 챙겨줄 분이 아니다 보니까, 그렇다고 해서 책임성 있는 일을 내가 한다고 해서 윗분들이 책임 있게 우리를 케어해 준다는 것을 담보할 수 없으니까. (면담자3. 2017. 7. 26)

인사권이 없는 B 부장의 업무지시는 아무래도 비주무부처 파견공무원들에게 본청에서 일할 때의 상급자의 지시에 비해 수용성이 상대적으로 약하다고 할 수 있다.

그것은 해당부처 국장님이 어디 부처인가가 중요해요. 저희 위원회를 예로 들면, 주관부처인 00부와 그 외의 부처를 분리할 수 있어요. 국장님이나 부장님이 일을 시킬 때 주관부처 파견 공무원은 불만이 없어요. 그런데 타부처 파견공무원은 아니에요. 다른 부처 사무관들은 이것은 못하겠다고 바로 바로 얘기해요. 주관부처 파견 공무원은 안 되는 것이 없어요. 안 되는 것도 다 됩니다. 단적으로 주관부처 파견공무원분들이 저한테 얘기해요. 이걸 왜 내가 하는지 모르겠다고. (면담자1. 2017. 7. 9)

비주무부처 파견공무원의 업무의 수용근거는 일반적으로 업무분장에 근거하고 있다. B 부 구성원간의 정확한 업무분장을 통해 비주무부처 파견공무원들은 자신의 업무를 명확히 하고자 할 뿐만 아니라, 업무분장에 대한 해석을 좁힘으로써 자신에게 할당된 업무를 줄이려는 전략을 취한다.

이 사람(비주무부처 파견공무원)들이 다 그런 것은 아닌데 그러지 않은 사람을 보면, 업무분장에서 모든 것을 세세하게 나눠서 업무를 할 수 없어요. 거기에 대해서 새로운

업무나, 애매한 업무가 있을 때는 서로 상의를 하고 도와 주어야 하는데, 내 업무가 아니라고 생각해요. 방어막을 치는 거예요. (면담자5. 2017. 8. 2)

위원회 조직의 특성상 본청 조직에 비해 규모가 작고 위원회 설립 초기 예상치 못했던 많은 업무들이 우발적으로 생기는 상황에서 업무분장에 명확히 떨어지지 않은 애매모호한 성격의 업무들도 많이 있었다. 또한 업무분장을 명확히 하더라도 해석의 여지에 따라 중복되는 업무들 역시 적지 않았다.

해외출장 같은 경우, 부원들에게 부담되는 업무입니다. 본인의 담당 업무에 추가적인 일이기 때문입니다. 해외출장 가기 전에 출장준비업무, 출장 가서 여러 가지 행사를 관리하는 일, 출장 갔다 와서 출장보고서 작성 모두 추가적인 업무입니다. 이렇듯 위원회의 해외출장업무는 부원 모두가 꺼리는 일인데 처음에는 부장님이 비주무부처 파견공무원에게 부탁을 하다가 이들이 거절한 후에 전문임기제 공무원에게 오게 됩니다. 결국 해외 출장업무는 전문임기제 공무원들이 가는 것으로 일반화됩니다. (면담자9. 2017. 10. 17)

비주무부처 파견공무원의 업무분장에 관한 해석은 B 부장의 인사권 부재로 인해 더욱 자신들의 목소리를 낼 뿐만 아니라 업무분장의 해석 범위를 축소시킨다. 이러한 파견공무원의 업무분장에 대한 좁은 해석의 이면에는 위원회 오면 쉬러 온다는 일반적인 관료의 통념이 전제되어 있다.

자기 일을 최소화하는 파견공무원의 논리는 위원회 가면 일을 안 한다. 쉬러 왔다 그 래요. 그래서 파견 공무원에 관한 유명한 말 있잖아요. 위원회는 업무분장에서 시작해서 업무분장으로 끝난다. (면담자5. 2017. 8. 2)

2) 전문임기제 공무원의 행태와 이들의 통제 문제

인사권을 가지고 있지 않은 비주무부처 파견공무원들과 달리 사무국의 국장과 부장은 임기제 공무원에 대한 인사권을 쥐고 있다. 따라서 전문임기제 공무원의 통제 문제는 비주무부처 공무원들과 다른 차원에서 발생한다.

단적으로 업무만 봐도 그래요. 부장님이 이거 하자. 그러면 000 전문관¹⁷⁾은 6시 땡

17) 전문관은 B 부의 전문임기제 공무원에 대한 공식적인 명칭이다.

하면 집에 가고, 000 전문관도 자기가 추구하는 것이 강해요. 일반 공무원들은 상상도 못하거든요. 000 전문관도 보세요. 자기 윗 사람 한테 엄청 잘해요. 공무원 중에 이런 사람 찾기 힘들어요. 전문임기제 공무원들은 다 아웃라이어에 가깝다고 보면 되요. (면담자1. 2017. 7. 9)

전술하였듯이 공직경험이 처음인 전문임기제 공무원들의 경우 연구경력이 대부분이어서 각기 개성이 강하였다. 따라서 B 부장은 개성이 강한 이들 전문임기제 공무원들에 대한 통제는 비주무부처 파견공무원의 통제와는 다른 성격의 것이었다. 특히 이들 전문임기제 공무원의 각기 다른 개성은 파견공무원과 달리 임기제 공무원들간의 지나친 경쟁의 문제를 초래하였다.

공무원들은 서로 경쟁을 하지 않는데, 전임임기제 공무원들은 경쟁의식이 엄청 강하더라고요. 예를 들면 인사평가와 관련해서도 그래요. 000 전문관도 그렇고 000 전문관도 그렇고 S 등급 주잖아요. S 등급을 받지 못한 000 전문관은 국장님 있는 면상에 다 데고 따지더라고요. 그리고 000 전문관은 성과급을 받아 가지고 나누자. 그것을 국장님께 건의한 것으로 알고 있어요. 이것은 공무원 조직에서는 상상도 못하는 것이지요. (면담자4. 2017. 7. 31)

조직생활의 경험이 적은 임기제 공무원은 자신들의 색깔이 강해 개인적인 성향을 가지고 있을 뿐만 아니라 이러한 개인주의는 임기제 공무원들간의 경쟁을 넘어 상호간의 인간관계에 까지 부정적으로 영향을 주었다. 특히 임기제 공무원 a와 d는 지나친 서로간의 경쟁심과 질투로 인해 B 부 안에서 크고 작은 충돌이 사무실에서 종종 벌어지곤 하였다.

〈표 4〉 주요 행위자의 행태 비교

	부장의 인사권	행태의 특징
비주무부처 파견공무원	없음	업무분장을 통한 업무의 명확화, 좁은 업무분장의 해석을 통한 업무의 최소화 전략, 업무분장 협약에서 자신의 유리한 지위를 활용한 목소리 내기
총괄사무관	있음	총괄업무의 특성상 자신의 업무 불투명, 부장의 인사권 행사로 업무분장 협약에서 불리한 위치, 이러한 상태에서 총괄사무관은 자신의 목소리를 내기보다는 직속상사인 부장의 노선에 동의
전문임기제 공무원	있음	업무분장 협상에 있어 비주무부처 파견공무원에 비해 불리한 위치, 전문임기제 공무원간의 경쟁 구조로 인하여 비주무부처 파견 공무원에 비해 집단응집력 약화, 전문임기제 공무원간의 응집력 약화는 업무분장 협약에서 자신의 목소리를 내는데 제한적

4. 관리의 예술: 부장의 인상관리

1) 선수 빼오기

인사권이 부재한 비주무부처 파견공무원, 각자의 개성이 분명하면서 경쟁지향적인 전문임기제 공무원과 함께 공연을 성공 해야만 하는 B 부 부장은 이러한 상황을 어떻게 대처해 나갈까? 고프먼은 대부분의 공연은 성공적이라는 사실을 지적하면서 공연(Performance)에 방해가 예방되거나 극복되는 과정을 분석하였다. 우선 부장은 자신의 공연 팀(Team)을 구성하였다. 고프먼에 따르면 팀이란 상황 정의를 투영하고 유지하는 과정에서 서로 긴밀하게 협력하는 일군의 사람들이다. 팀은 적합한 상황정의를 유지하는 상호작용에 관련된 집단이다(Goffman, 2016: 135). B 부장은 우선 자신의 분신과도 같은 역할을 수행할 우수한 사무관(선수)을 주무부처에서 데리고 왔다.

제가 우리부의 인사과장에게 부탁을 했습니다. 다행히 인사과장이 부장이랑 오랫동안 같이 일해 왔던 000 사무관을 위원회로 보내주었습니다. 그 부분에 대해 인사과장에게 고마움을 가지고 있습니다. 그리고 위원회 내부 운영은 부장과 총괄사무관이 운영할 수 있도록 많은 자율성을 주었습니다. (면답자2. 2017. 7. 18)

부장은 국장과 협의하여 00부에서 유능한 관료로 인정받고 있는 000사무관을 B 부로 데리고 올 수 있었다. 여기서 유능한 관료의 기준은 크게 업무능력과 함께 부서 구성원간의 원만한 관계를 유지할 수 있는 정치능력 두 가지를 모두 포함한다.

총괄사무관 000는 제가 000부에서 마지막으로 과장으로 일했던 과에서 같이 일을 한 적이 있었습니다. 과장인 제가 부하직원들의 보고서를 받아 보면 얼마나 일을 잘하는지 파악할 수 있어요. 지금 총괄사무관의 보고서를 보면 그 내용을 자기 것으로 만든 후에 보고서를 작성했다는 것을 알 수 있어요. 그리고 총괄업무에서 중요한 것은 업무적인 것 뿐만 아니라 비업무적인 즉, 눈에 보이지 않는 업무가 더 중요해요. 비업무적인 것 즉, 직원들 관계를 좋게 만드는 능력이 어떤 면에서는 업무능력 보다 더 중요할 수 있습니다. (면답자6. 2017. 8. 18)

2) 기간제 근로자의 총괄주무관화

B 부 부장은 사무실이라는 앞무대의 공연에서 자신이 의도한 노선을 성공적으로 관철시키기 위해서는 총괄사무관 이외에 더 많은 팀원이 필요하다. 특히 기간제 근로자의

면접과정에서 권한을 행사할 수 있었던 B 부장은 기간제 근로자로 일하고 있었던 000를 선발하였다. B 부장은 기간제 근로자로 임용된 000에게 일종의 성의 혹은 은혜를 베풀 것이라고 할 수 있다. 이제 기간제 근로자는 B 부 부장의 성의에 보답 할 차례이다. 잘 기획된 기간제 근로자와 B 부장의 면접의례는 일종의 부장에 대한 기간제 근로자의 충성서약이라고 할 수 있다(Goffman, 2013: 76).

기간제근로자로 일했던 000는 면접 2시간 전에 사무실에 와 있었어요. 그 때 들었던 생각이 저 친구 정말 성실하다는 느낌을 받았어요. 그리고 제가 처음 왔을 때 자료를 찾아달라고 부탁했는데 그 자료만 찾아 온 게 아니라 그와 관련된 다른 자료까지 찾아 왔어요. 그건 태도의 문제인데 일을 진지하게 하고 무엇인가 배우려는 의지가 있다는 뜻이거든요. (면담자6. 2017. 8. 18)

부장-기간제 근로자 간의 충성서약은 일방적 관계가 아니었다. 물론 B 부장이 기간제 근로자 채용에 있어 결정적인 권한을 행사하였지만, 000를 기간제 근로자로 채용할 때의 근거는 기간제 근로자가 가지고 있는 성실성과 업무적인 능력에 대한 긍정적 평가가 자리 잡고 있다. 따라서 기간제 근로자는 업무와 관련하여 부장으로부터 인정과 존중을 받았다. 따라서 B 부장으로부터 인정받게 된 기간제 근로자는 B 부 업무에 더욱 더 만족감을 가지고 업무를 수행하였다.

사실 저는 일주일에 계속 9시 이전에 퇴근한 적이 없어요. 다 거기에 투입했던 것 같아요. 자고 일어나서 다음날 출근했어요. 전 주말에도 출근을 많이 했었거든요. 나중에 총괄사무관이 저를 인정을 해주더라고요. 얘는 이 방의 서무를 담당하고 있다. 사실 그것은 주무관이 해야 되는 것이고, 그게 저한테 온 거고 실제로 사무관이 하던 일을 했고, 부장님 덕분에 해보고 제가 해보니까 저랑 잘 맞고, 대우에 비해 힘들지만 그것을 이겨낼 수 있으면, 업무에 만족하면 되는 거죠. (면담자1. 2017. 7. 9)

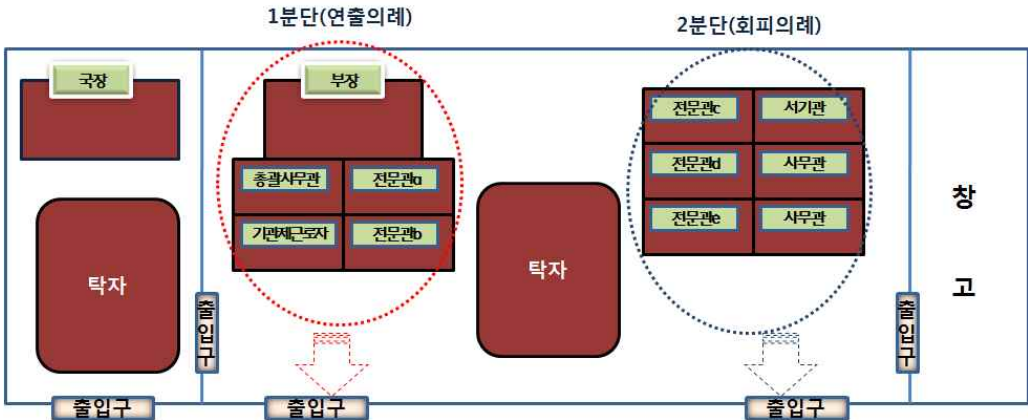
3) 안정적인 팀의 구성: 기득권자 1분단

B 부 부장은 유능한 총괄사무관, 기간제 근로자에 이어 전문관으로 팀원 확장을 시도하였다. 그 대상은 자신의 자리와 가까운 2명의 전문임기제 공무원이었다. B 부장의 가장 가까운 거리에 있는 전문임기제 공무원 a는 공직에 들어오기 전에 일했던 직속상사가 부장의 대학동창이었다. 그리고 그 옆에 위치한 전문임기제 공무원 b와 부장은 대학원 선배배관계였다. 이러한 비공식 관계는 무대위인 사무실의 공식적 관계에서도 영향을 미쳤다.

부장님께서 먼저 자신이 학교 다닐 때 얘기를 해주셨어요. 그러면 저도 학교 얘기를 하면서 부장님하고 관계가 편해졌어요. 사무실 밖에서는 부장님이라기 보다는 잘 해 주는 선배 같은 느낌이었어요. 그리고 부장님이 사무실에서도 다른 전문임기제 공무원보다 저한테 편하게 대해준다는 느낌을 받았어요. 저한테 대하는 부장님의 태도나 어투에서 그런 것이 들어나가거든요. (면담자7. 2017. 8. 23)

이렇게 B 부 부장은 자신의 학연과 지연을 통해 전문임기제 공무원 2명을 자신의 팀원으로 확보하였다. B 부에서 사람들은 부장-총괄사무관-전문임기제 공무원 2명-기간제 근로자가 있는 공간을 언젠가 부터 1분단이라 부르기 시작하였다.

〈그림 2〉 B 부장의 인상관리



1분단의 정체성이 강화되는 공간은 고프면이 무대뒷면¹⁸⁾라고 칭한 A 위원회 사무실 근처의 0000 식당이었다. 0000 식당은 B 부에서 자주 가는 식당 리스트에서 빠져 있었으며 1분단 구성원들만 이용하는 식당이었다.

사무국 근처에 0000라는 식당이 있어요, 거기가 원래 2분단 사람들에게 오픈을 안했어요. 그걸 알고 있는 사람은 부장님, 저, 총괄사무관, 두 전문관 이에요. (면담자1. 2017. 7. 9)

18) 고프면은 또한 무대전면에서는 드러나지 않는 사실들이나, 또는 여러 비공식적 행위들이 나타나는 무대뒷면에 관하여서도 논하였다. 무대뒷면은 보통 무대전면에 근접해 있으면서도 그것들로부터 차단되어 있다. 연기자들은 그들 앞에 있는 관객 중의 어느 누구도 무대 뒤에 나타날 수 없을 것임을 확신할 수 있다(Ritzer, 2010, 513).

그것은 (부장이) 관리를 하는 거죠. 우리만 가는데다 이거예요. 부장님, 0사무관, 두 전문관, 그리고 저 이렇게 내부집단이에요. 그 안에서 부장님이 술을 먹고 오면 해장하러 가는 거예요. 부장님이 편한 사람을 자주 데리고 가는 거예요. 그리고 나서 그 가게를 다른 사람에게 오픈을 안 하고 그렇게만 관리하는 거죠. (면담자1. 2017. 7. 9)

1분단의 비밀회합 장소인 0000식당에서 부장-총괄사무관-전문임기제 공무원-기간제 근로자로 구성되는 팀원들은 모여서 편하게 밥을 먹으면서 자연스럽게 업무를 주제로 대화하거나, 아니면 최근에 벌어졌던 스포츠, 연예계, 정치 사건 등과 같은 시시콜콜한 주제가 대화의 화제로 오르내렸다. 이러한 수다를 통해 1분단이라는 우리정체성이 강화되었다. 이렇듯 가벼운 대화를 통해 B 부장과 1분단원은 강력한 내집단(in-group) 유대 감정이 생겼고 강화되었다. 1분단의 유대감을 표현하는 방식은 같이 밥을 먹고, 술을 마시고, 즐겁게 대화를 나누는 0000 식당 모임에 동참하는 것이었다. 부장과 1분단원들은 그저 저녁식사에 참여만 하는 것이 아니라 저녁식사라는 의례에 즐겁고 신명나게 몰입할 자세를 갖추고 있었다. 따라서 부장과 1분단원들은 그런 자리에 자기를 던졌고, 그래서 1분단은 활기를 띠었다(Goffman, 2013: 83-84). 뒷무대에서 강화된 1분단의 정체성은 무대앞이라고 할 수 있는 B 부 사무실의 업무에서도 영향을 미친다.

부장님이 업무와 관련하여 아무래도 1분단한테 부탁하는 것이 편한 거죠. 2분단은 업무적인 것만 보여주고, 실질적으로 호칭도 그렇게 안하세요. 저한테나 0전문관에게 전문관 대신에 박사라는 호칭도 쓰세요. (면담자7. 2017. 8. 23)

0000 부장과 1분단 구성원들은 0000 식당에서 자신들의 정체성이 강화되는 한편 이러한 의례를 통해 서로에 대한 존중을 주고 받는다. B 부장과 1분단원들이 저녁을 같이 먹자는 초대에 대한 응답은 1분단원들이 부장에 존대를 표현하는 방식이기도 하지만, 팀원들이 깔끔하고 처신이 바른 사람으로 자신을 연출하는 방식이기도 하였다. 고프먼에 따르면 한 사람이 택한 노선이 내적으로 일관되고, 다른 참여자들의 판단과 증거로 뒷받침되며, 주어진 상황에서 인간 외적 작용을 통해 전달되는 증거로 확인될 경우, 그 사람은 체면이 있다 또는 체면을 유지한다고 할 수 있다(Goffman, 2013: 19). 이렇듯 부장은 1분단원과의 상호작용에서 자신의 체면이 자연스럽게 유지되었다.¹⁹⁾

19) 그럴 때 체면은 그 사람의 겉과 속이 아니라 만남에서 벌어지는 사건들의 흐름에 두루 퍼져 있어서 사건들을 읽고, 평가하고, 해석할 때에야 비로소 드러나는 것임에 틀림없다(Goffman, 2013: 19).

여기 1분단은 다 맞춰 주는 사람 밖에 없어요. 저, 0사무관, 0전문관, 0전문관 이 조직 (1분단)은 부장님을 다 맞춰주는 거예요. (면담자1. 2017. 7. 9)

부장과 1분단의 관계를 기술하고 분석할 수 있는 개념이 고프먼이 칭한 연출의례 (presentational ritual)²⁰⁾이다. 고프먼에 따르면 연출의례는 존중하는 마음과 더불어 일종의 약속을 포함한다. 곧 이어질 활동에서 상대를 특정한 방식으로 대하겠다는 고백이나 서약을 압축한 표현이다. 따라서 존대를 하는 사람은 상대가 관련 규칙을 통해 쌓아올린 자아 관념을 지켜주겠다고 약속하는 셈이다. 연출의례에서 중요하게 작용하는 존중의 감정은 일종의 호감과 소속감이다. 존대행동은 행위자가 상대를 존중한다는 마음을 상대에게 전하는 표현이며 흔히 상대에 대한 평가를 포함한다(Goffman, 2013: 67-70).

4) 아웃사이더 2분단

비주무부처 파견공무원 3명, 그리고 전문임기제 공무원 3명이 있던 공간을 B 부 사람들은 1분단에 빗대어 2분단이라고 불렀다. 2분단은 경쟁심이 유독 강해서 1분단 구성원인 임기제 공무원 a와 사이가 좋지 않은 임기제 공무원 d가 주도가 되어 자연스럽게 형성되었으며, 부장의 인사권 부재로 전문임기제 공무원에 비해 상대적으로 행동이 자유로운 비주무부처 파견공무원이 동조하여 하나의 팀으로 구성되었다.

제가 느끼기에 2분단 스스로가 2분단을 규정해요. 0 전문관이 자기들끼리 어울리도록 만들었어요. 그렇게 만드는 사람이 있고, 통제할 사람이 없잖아요. 그렇게 호응한 것이지요. 두 사무관은 거기에 호응한 것이구요. 이 사람들 입장에서 맞춰 주는 대상인 거죠. 본인들도 원하고 부장님도 원했고, 왜냐하면 부장님 입장에서 잘 안 맞춰주니까. (면담자1. 2017. 7. 9)

경쟁심이 유독 심했던 두 임기제 공무원의 갈등이라는 작은 사건과 B 부장의 비주무부처 파견 공무원에 대한 인사권 부재라는 상황이 맞물려 2 분단원들은 서로의 노선에 대한 상호승인을 하게 된다. 일단 부장의 저녁식사 제의에 1분단의 전문임기제 공무원

20) 연출의례는 상호작용에서 상대를 존중한다는 뜻을 구체적으로 입증해 보이는 의례 형태로서 상호작용에서 권장되는 행동들로 구성된다. 사람들이 서로 마주칠 때 나누는 인사, 상대의 사회적 지위, 상황적 상대와의 친소관계에 따라 적절한 호칭 및 언어 사용하기, 상대의 긍정적 특성에 찬사를 보내기, 상대에게 필요한 것을 챙겨주는 자잘한 서비스, 만남을 마칠 때 나누는 작별인사 따위가 대표적인 연출의례에 속한다(Goffman, 2013: 300).

a와 사이가 좋지 않은 전문임기제 공무원 d가 반대노선을 연출하고, 비주무부처 파견 공무원이 여기에 동조하기 시작되면서, 그 다음부터는 2분단원들은 자타 공히 그 노선에 맞추어 반응하기 시작하였다(Goffman, 2013: 23).

부장님이 우리에게 자유를 줘서 고마웠어요. 특히 우리는 (부장님과) 저녁을 먹는 멤버가 아니잖아요. 그게 컸어요. 두 사무관 모두 영어 공부하고 술을 좋아하지 않고, 나머지 전문관은 (1분단의) a 전문관 하고 같이 있고 싶지 않아서 모두가 피했던 것이고, 저는 애가 있어서 그랬던 거 같아요. (면담자8. 2017. 9. 28)

상기 진술에서 보듯이 2분단을 구성하는 비주무부처 파견공무원, 전문임기제 공무원은 B 부장의 노선(저녁식사를 같이 먹자는 제안)에 반대한 이유는 제 각각이었다. 두 사무관의 경우 영어공부 내지는 빠른 퇴근, 여성 전문임기제 공무원인 경우는 육아문제, 두 남성 전문임기제 공무원은 1분단 동료직원과의 불화 등이었다. 그러나 이렇게 형성된 2분단원들은 B 부장의 노선과 달리하는 이유는 B 부장과의 저녁 모임에 참석하는 것이 부담되거나 참여하는 것을 원치 않아서였다. 또한 2분단원들은 1분단원들이 함께 하는 것에 대응하여 점심식사를 주로 자신들끼리 먹기 시작하였다. 2분단원은 점심, 저녁을 늘 함께 먹는 1분단에 대응하여 자신들이 각자 돈을 거두어 2분단 구성원들이 따로 점심을 먹었다.

우리끼리 돈을 모았습니다. 한 달에 5만씩 모아 가지고 먹으로 갔습니다. 나이 또래도 비슷하고 많이 친했습니다. 아주 편한 사이가 되었습니다. 짧은 시간에... (면담자3. 2017. 7. 26)

함께 밥을 먹는 것 이외에 2분단원들은 나름대로 1분단과 대칭되는 그들의 정체성을 강화하는 공동행동을 하였다. 그 중의 하나가 점심을 같이 먹는 것 이외에 공통된 여가 활동을 통해 자신들의 정체성을 강화하는 것이었다.

우리는 로또계를 했습니다. 5000원으로 복권을 사고 다 나누고 그랬습니다. 이쪽 분단(1분단)에서도 술 좋아하면서 어울렸을 것이고, 우리는 부장님 시야에 벗어나서 점심때 편안했고, 이를 즐겼습니다. (면담자4. 2017. 7. 31)

2분단원은 뒷무대(사무실을 벗어난 공간)에서 부장의 시선을 벗어나 자유를 누렸지만

다시 앞무대인 사무실에 복귀하게 되면 1분단원에 비해 B 부장과의 거리감을 느낀다.

(1분단, 2분단 문제는) 마음의 거리가 아닐까 싶습니다. 그 좁은 공간 안이었는데 딱 그런 거예요. (면담자4. 2017. 7. 31)

특히 2분단원의 구성원 가운데 부장이 자신들의 인사권을 가지고 있었던 전문임기제 공무원들이 이 문제(2분단 구성)에 대해 비주무부처 파견공무원 보다 민감하게 반응하였다.

1분단과의 차이는 없었어요. 이왕이면 부장님과 멀리 앉고 싶어 하지만, 000전문관은 사이가 안 좋아서 대놓고 그래서 2분단을 엮었던 거죠. 그게 나는 가끔이라도 그러지 말자고 얘기는 몇 번 했어요. (면담자8. 2017. 9. 28)

2분단을 구성했던 구성원과 이들이 하나의 내부집단이 될 수 있었던 것은 부장의 목인 또는 방관 덕분이기도 하였다. 앞서 1분단에 대한 부장의 인상관리가 연출의례적 측면에서 설명될 수 있다면, 2분단에 대한 부장의 인상관리는 고프면이 회피의례(avoidance ritual)라고 칭한 개념으로 설명될 수 있다. 고프면에 따르면 회피의례는 상호작용하는 상대의 권리를 침해하지 않으려는 의례 형태로서 상호작용에서 하지 말아야 할 일을 규정하는 금지 또는 금기 규칙으로 구성된다(Goffman, 2013: 300). 부장은 위원회에서 비주무부처 파견공무원의 일반적인 행위를 인지하고 있었으며, 이들에 대한 자율성을 자신의 재량 범위에서 인정해 주었다. 왜냐하면 자신이 비주무부처 파견공무원에 대한 인사권을 가지고 있지 않았기 때문이다.

부장인 제가 파견부처 사무관들에 대한 인사권을 가지고 있지 못해서 이들과 함께 일을 할 때 훨씬 더 신경을 썼던 것 같아요. 우리부처 사무관에게 작업지시를 내리는 것과는 다르게 했어요. 왜냐하면 극단적인 생각일수도 있겠지만, 제가 업무를 지시했을 때 안하겠다고 할 수도 있거든요. 제가 챙겨줄 것이 없잖아요. (면담자6. 2017. 8. 18)

부장의 진술처럼 만에 하나 자신의 노선에 대해 비주무부처 파견공무원의 공개적인 불만과 갈등이 표출될 경우 B 부장은 자신의 체면을 잃을 수도 있다. 따라서 부장과 비주무부처 파견공무원간 서로의 자존심을 배려하는 게임이라고 할 수 있는 회피의례가 나타난다. 구체적으로 부장은 2분단원에게 비업무시간에 대한 자유를 제공하고, 2분단원들이 이에 대한 답례로 부장의 노선에 대해 공개적인 불만이나 갈등을 표출하지 않는 것이다.

고프먼이 지적한 것처럼 이렇게 회피의례가 지속되는 동안 사람은 자기 체면과 다른 참여자들의 체면이 모두 유지되도록 처신하는 경향이 있다. 이는 각자가 택한 노선이 널리 허용되고 또 각자가 스스로 택한 역할을 밀고 나갈 수 있다는 뜻이다. 모두가 다른 사람들의 노선을 일시적으로 용인하는 상태가 성립된다. 그러나 이는 1분단에서 드러난 솔직한 동의에 바탕을 둔 것이 아니라 실제로는 동의하지 않으면서 그저 일시적으로 비위를 맞춰주는 것이기 때문에 진정한 승인이 아닌 작업성 승인(Working Consensus)이다 (Goffman, 2013: 23).²¹⁾ 부장은 2분단과의 회피의례 형태로 2분단원의 따로 점식 먹는 것 묵인하기, 가능한 저녁때의 자유시간 인정하기, 1분단을 통한 2분단원과의 적절한 거리 유지하기 등이 있었다.²²⁾

IV. 결론: 보이는 것과 보이지 않는 것 (Le visible et l'invisible)²³⁾

이 연구는 파견공무원(주무부처, 비주무부처), 전문임기제 공무원, 기간제 근로자가 함께 생활하는 위원회 조직을 미시적 차원 즉, 이들간의 대면상호작용을 기술·분석하고자 하였다. 특히 연구자는 위원회 조직이라는 특수한 상황에서 부장의 저녁식사 제의라는 작은 사건(Event)을 통해 구성된 2개의 내부집단과 이를 관리하기 위한 부장의 인상 관리(연출의례와 회의의례)에 주목하였다. 관료제를 외부자의 시선에서 보면, 사무실에서 벌어지는 직원들간의 대면상호작용, 고프먼이 칭찬 무대 뒤에서의 행위, 내부에서 벌어지는 작은 사건 등은 주목할 연구대상 또는 자료가 아니다. 그러나 내부자인 관료의 입장에서 이러한 미시적인 상호작용, 즉 (미시)정치가 관료 자신에게 실질적인 문제이다.

21) 참여자들이 실제 상황에 대해 진정으로 동의한다기보다는 어떤 쟁점이 존중되어야 할지에 대해 잠정적 동의를 함으로써 단일한 상황 정의를 이루어지도록 협력한다는 뜻이다. 공개적 갈등은 피하는 게 바람직하다는 합의에 이르는 경우도 있다. 나는 이런 수준의 동의를 잠정적 합의(Working Consensus)라 부를 것이다(Goffman, 2016: 21).

22) 체면에 위협이 될 상황을 막는 가장 확실한 방법은 위협이 될 법한 접촉을 피하는 것이다. 어느 사회에서나 서로를 피하는 관계, 중재자가 중간에서 세심하게 역할을 해야 하는 관계가 있음을 목격할 수 있다. 마찬가지로, 사회 성원들로 체면 유지에 위협이 될 만한 사건이 일어나기 전에 우아하게 한발 물러서는 게 좋다는 사실을 안다(Goffman, 2014: 27-28).

23) 결론은 프랑스의 현상학자 메를로-퐁티의 저서 “보이는 것과 보이지 않는 것”을 연구자가 패러디한 것이다. Merleau-Ponty, Maurice, *Le visible et l'invisible*. 「보이는 것과 보이지 않는 것」. 남수인 역. 동문선, 2014.

따라서 부장과 저녁을 먹는 것은 단순한 화학적 소화 행위가 아니다. 그것은 고프먼의 표현을 빌리면, 부장과 부원들간의 체면(Face)을 두고 벌어지는 권력 게임인 것이다. 이 연구에 묘사되어 있는 회식, 직원들간의 수다와 험담, 사무실에서 대면상호 관계, 작은 사건 등은 오늘날 행정학(조직이론)에서 다루어지는 공직봉사동기, 직무만족도, 조직몰입도 등과 같이 관료제를 합리적 대상으로 보는 실증주의 연구에서는 부차적인 현상이다. 그러나 앞서 부장의 진술처럼 조직 내에서 생활하는 관료에게 있어서 중요한 것은 보이는 것(업무영역) 보다 보이지 않는 것, 즉 정치가 더 중요하다. 따라서 이 연구는 실증적 연구에 의해 그동안 가려져 있었던 차원을 드러내고자 하였으며, 이를 가시적으로 표현하기 위해 관료제를 다룬 새로운 렌즈인 고프먼의 연극모형을 사용하였다. 관료제와 고프먼의 미시사회학과의 접속(Connexion)²⁴⁾을 통해 지금까지 주목하지 않았던 관료들의 은밀한 지식과 경험을 연구자의 개념으로 설명할 수 있다. 비록 지금까지 관료제에 대한 연구는 외부자의 시선을 중심으로 수행되어 내부자적 관점에서의 관료제와 관료는 여전히 많은 부분이 블랙박스(Black Box)로 남아있다고 할지라도 말이다.

참고문헌

- 강수택. (1996). 상징적 상호작용론의 관점에 의한 일상생활론 연구; 미드와 고프먼의 이론을 중심으로. 「한국사회학」, 30(2).
- 김광기. (2000). 고프먼(Erving Goffman), 가펩켈(Harold Garfinkel), 그리고 근대성 : 그들의 1950년대 초기 저작에 나타난 근대성을 중심으로. 「한국사회학」, 34(2): 217-239.
- 김광기. (2014). 막스 베버와 알프레드 슈츠 : '이념형'과 '전형'의 비교분석. 「현상과 역사인식」, 38(2).
- 심형인·유민봉. (2012). 고성과 팀장의 리더십 특성에 대한 심층적 이해. 「한국행정연구」, 21(4).
- 안지호. (2013). 비교행정 연구의 논리: 토크빌의 미국의 민주주의를 중심으로. 「행정논총」, 51(1).
- 양하이데·유민봉. (2012). 조직에서 구성원이 경험하는 "우리성"에 대한 질적 연구. 「한국행정학보」, 46(4).
- 유민봉·심형인. (2011). 공무원이 조직생활에서 경험하는 체면 현상과 행위에 대한 질적 연구. 「한국행정학보」, 45(1).

24) 접속은 철학자 들뢰즈에 있어 중요한 개념이다. 들뢰즈는 기존 서양철학의 주류인 플라톤-아퀴나스-칸트-헤겔을 대신해서 그동안 비주류로 여겨졌던 에피쿠로스-돈스 스킵투스-스피노자-니체와의 접속을 통해 서양철학을 새롭게 해석하고 있다. 이 연구도 관료제의 주류이론인 베버의 접근에서 벗어나 고프먼과의 접속을 통해 관료제를 새롭게 해석하는 데 있다.

- 윤건수. (2001). 약자의 설득전략: 어느 하위직 공무원의 개혁활동에 대한 현상학적 보고서. 『한국행정학회보』, 35(1).
- 윤건수·한승주. (2012). 정치적 중립의 경험적 범주에 대한 연구: 지방자치단체 중하위직 공무원을 중심으로. 『행정논총』, 50(3).
- 윤재풍. (2014). 『조직론』. 서울: 대영문화사.
- 이진경. (2002). 『노마디즘 1』. 서울: 휴머니스트.
- 임도빈. (1996). 한국 도청 관료제 조직분석: K도 사례연구. 『사회과학논총』, 충남대학교 사회과학연구소.
- 임도빈. (2000). 신공공관리론과 베버 관료제이론의 비교. 『행정논총』, 38(1).
- 임도빈. (2004). 『한국지방조직론: 행위자, 전략, 게임』. 서울: 박영사.
- 임도빈 외. (2012). 북한의 지방행정 두텁게 이해하기: 시·군을 중심으로. 『한국지방자치학회보』, 24(3).
- 임도빈 외. (2015). 북한 지방행정기관에 대한 연구: 지방인민위원회와 협동농장경영위원회를 중심으로. 『행정논총』, 53(4).
- 조성수. (2010). 체험과 기억으로서의 공무원으로서의 일상: 공무원의 권력관계에 대한 미시사적 접근. 『한국행정학회보』, 44(4).
- 편영수. (2014). 프란츠 카프카와 막스 베버의 ‘관료제의 지배’ 카프카의 장편소설 〈성(城)〉을 중심으로. 『현상과 역사인식』, 38(2).
- Elias, Norbert. (1990). *Engagement und Distanzierung. Arbeiten zur Wissenssoziologie I*, Suhrkamp
- Elias, Norbert, Scotson, John L. (2008). *Etablierte und Außenseiter*. 박미애(역), 『기득권자와 아웃사이더』. 서울: 한길사.
- Elias, Norbert. (2003). *Die hoerische Gesellschaft*. 『궁정사회』. 박여성 역. 서울: 한길사.
- Goffman, Erving. (2007). *Stigma: Notes on the Management of Spoiled Identity*. 『스티그마: 장애의 세계와 사회적응』. 윤선길 역. 서울: 한신대학교 출판사.
- Goffman, Erving. (2013). *Interaction Ritual*. 『상호작용 의례: 대면행동에 관한 에세이』. 진수미 역. 서울: 현암사.
- Goffman, Erving. (2016). *The Presentation of Self in Everyday Life*. 『자아연출의 사회학』. 진수미 역. 서울: 현암사.
- George, Ritzer. (2010). *Sociological Theory*. 『사회학 이론』. 김왕배 외 역. 서울: 한울출판사.
- Im, Tobin. (2017). Revisiting Bureaucratic Dysfunction: The Role of Bureaucracy in Democratization, *The Korean journal of policy studies*, 32(1).
- Merleau-Ponty, Maurice. (2014). *Le visible et l'invisible*. 『보이는 것과 보이지 않는 것』. 남수인 역. 서울: 동문선.

- Sartori, Giovanni. (1970) Concept Misformation in Comparative Politics. *The American Political Review*, 64(4), In, 『비교정치론강의 1』, 김웅진·박찬욱·신윤환 편역. 서울: 한울아카데미.
- Weber, Max. (1949). *The Methodology of the Social Sciences*. Edward Shils and Henry Finch(eds.). New York: Free Press.
- Weber, Max. (1968). *Economy and Society*. 3 vols. Totowa, N.J: Bedminster Press.

ABSTRACT

Understand Bureaucracy from a Microscopic View Point: Focus on the Dramaturgical Approach of E. Goffman

Jiho Ahn

This study recognizes bureaucratic phenomena dealt with as an operational objective from an outsider's stance (third person, keeping distance), from an insider's view point (first person), and also analyzes bureaucratic phenomena through Goffman's dramaturgical model.

The researcher moves away from Max Weber's approach to the bureaucratic phenomena, and tries to describe and analyze the dynamics within bureaucracy, in other words "the order that is constituted and the acts of various actors in that order." In particular, the researcher tries to reorganize various micro-structural phenomena through not only the researcher's personal thoughts and opinions from his experience working at a small organization as a bureaucrat for variety years but also from a variety of statements by bosses and colleagues in three dimensions. Finally, this study has the meaning of "a kind of bet" with the researcher. In the new perspective, gossip, talk, and small events recognized as unimportant elements for bureaucratic research are actually important.

【Keywords: Qualitative Research, Face-To-Face Interaction, Erving Goffman】