

연구논문

공무원 이직의도의 영향요인과 대응방안에 관한 연구:
X 세대와 MZ 세대 간 비교분석을 중심으로

구 자 군*
이 정 욱**

- I. 서론
II. 이론적 배경: 이직의도와 세대
III. 연구모형
IV. 분석결과
V. 결론

〈요약〉

본 연구는 공무원 이직의도의 영향요인에 대해 X 세대와 MZ 세대를 비교분석하고, 최근 공직사회가 마주한 이직문제에 대한 대응방안을 제시한다. 본 연구는 조직 관련 요인(상사의 변혁적 리더십, 보수만족, 일과 삶의 균형(WLB))과 직무 관련 요인(직무 만족, 공공봉사동기(PSM), 역할모호성)을 이직의도의 주요 영향요인으로 파악하고, 한국행정연구원의 2022년 공직생활실태조사 자료를 활용하여 이직의도와 관계 분석하였다. 본 연구의 분석 결과, 상사의 변혁적 리더십이 이직의도에 미치는 부(-)의 영향은 MZ 세대에서만, PSM이 이직의도에 미치는 정(+)의 영향은 X 세대에서만 유의하였다. 또한, 역할모호성이 높을수록 이직의도가 높아지는 경향은 두 집단에게서 공히 확인되나, MZ 세대보다 X 세대가 그 경향성이 더 강하였다. 한편, 보수만족과 직무만족이 이직의도에 미치는 부(-)의 영향은 X세대와 MZ 세대에게서 공히 유의하지만, 세대 간 차이는 유의하지 않았다. 이러한 분석 결과를 바탕으로 본 연구는 공무원 이직문제에 대한 차별적 접근이 필요하다는 점을 강조하며, 이에 대한 대응·관리 방안을 제시한다.

[주제어: 이직의도, 세대 비교, 상사의 변혁적 리더십, 공공봉사동기, 역할모호성]

* 제1저자, 연세대학교 일반대학원 행정학과 박사과정(jagun@yonsei.ac.kr)

** 교신저자, 연세대학교 행정학과 교수(leejungwook@yonsei.ac.kr)

I. 서론

최근 공직사회가 마주한 문제 중 하나는 공직에 대한 매력도 감소라고 할 수 있으며, 이는 대표적으로 공무원의 이직 현상으로 나타나고 있다. 한국행정연구원에서 매년 실시하는 공직생활실태조사 결과에 의하면, 이직의향에 대한 설문 문항에 대해 ‘(매우) 그렇다.’에 응답한 비중은 2013년 이후 가장 높은 47.6%를 기록하였다. 나아가 2017년 이후 조사 자료에서 MZ 세대가 일컬어지는 20·30대 뿐만 아니라 40·50대에서도 그 비중이 높아지는 추세가 확인되며,¹⁾ 같은 시기 공무원연금공단에 의하면 2017년 대비 2023년 퇴직자의 수는 약 1.48배 증가하였다. 유능한 인재가 공직에 진입한 후 오랜 기간 봉직하는 것은 정책의 성패에 영향을 줄 수 있는 조직의 중요한 관리적 요소이지만, 자발적 퇴직자의 증가, 전 세대에 걸친 이직 의향 강화 등 공직 매력도 감소 문제는 정부의 경쟁력 확보에 필요한 인적자원관리의 어려움을 가중한다. 이러한 문제에 대응하기 위하여 정부 차원에서 공직문화 혁신, 보수 및 수당 인상 등 대안을 제시하고 있지만, 분명한 해결책을 찾는 데 어려움을 겪는 상황이다.

조직구성원의 이직 문제는 조직관리 및 조직행태 분야 연구에서 다루어졌던 전통적인 주제로(예: March, & Simon, 1993; Mobley, 1977; Porter, & Steers, 1973 등), 최근 공무원의 이직 문제가 MZ 세대를 중심으로 두드러지며 MZ 세대의 이직의도, 또는 MZ 세대와 기성세대인 X 세대의 이직의도 영향요인을 비교하는 실증연구가 수행되었다(예: 김정인, 2021b; 박서연 외, 2023; 박예중, 2023; 박형수 외, 2022 등). 이를 통해 공정성, 직무만족 등 요인에서의 차이를 확인할 수 있었으나, 일부 특성을 중심으로 분석이 이루어졌다는 점에서 제한적이라고 할 수 있다. 따라서 종합적인 논의(예: 김정인, 2021a)를 바탕으로 한 분석이 필요한 상황이다. 이에 본 연구는 이직행태와 세대에 관한 기존 이론적 논의를 최근의 X 세대와 MZ 세대의 비교론적 관점에서 논의하고, 양 세대 간 이직의도의 영향요인에 차이가 확인된 본 연구의 분석 결과를 바탕으로 이직문제에 대하여 세대에 따른 차별적인 접근의 필요성을 강조하며 관리적 관점에서의 대응 방안을 제시하려 한다.

1) 2017년 대비 2023년 조사 결과, ‘기회가 있다면 이직할 의향이 있다’라는 문항에 대해 ‘(매우) 그렇다.’라고 응답한 비중은 20대(35.7% → 59.2%, +23.5%p), 30대(34% → 54.3%, +20.3%p), 40대(26.3% → 47.7%, +21.4%p), 50대(20.4% → 28.0%, +7.6%p)의 전 연령대에서 증가하였다.

II. 이론적 배경: 이직의도와 세대

1. 이직의도

1) 개념

‘이직의도(turnover intention)’는 자발적 이직행위에 선행하여 나타나는 구성원의 심리적 상태를 말한다. 조직 구성원의 이탈 혹은 이직은 인적 자원의 감소로 인하여 조직의 생산성에 부정적인 영향을 줄 수 있다(예: 나인강, 2011; Shaw, 2011). 특히 구성원의 자발적인 이직은 해고, 권고사직 등 비자발적 이직과 달리 내면의 심리 상태를 예상하기 어렵다는 불확실성으로 인하여 관심 및 주의가 요구된다. 이러한 점에서 ‘이직의도(turnover intention)’는 자발적 이직이 발생할 것인지를 예상할 수 있다는 점(Cohen et al., 2016; Griffeth, & Gaertner, 2001; Sun, & Wang, 2017)에서 중요한 행태적 요소라고 할 수 있다.

2) 이직의도의 선행요인

이직의도를 포함하여 조직 구성원의 이직 관련 행태가 나타나는 원인을 찾으려는 연구는 조직행태 연구의 전통적인 주제였다. Porter, & Steers(1973)는 이직에 관한 광범위한 문헌을 검토하여, 직무 관련 요인, 조직 관련 요인, 업무 환경 요인, 개인 특성 등이 이직행태와 관련되어 있음을 제시하였다. Mobley(1977)는 직업에 대한 만족을 시작으로 구성원 개인이 이직을 결정하는 과정을 제시하였다. 그에 의하면 자신의 직업에 대한 만족, 대안의 존재, 그리고 현재 직업과 대안 간의 비교가 구성원 개인이 이직을 결정하는 데 영향을 줄 것으로 보았다. March, & Simon(1993; 김정인, 2021a)은 구성원이 조직을 떠나는 것이 바람직하다고 생각하는지(perceived desirability of movement), 그리고 조직을 떠나는 것이 용이한지(perceived ease of movement)에 따라 이직 관련 행태가 달라질 수 있다고 보았다.

본 연구의 관심 집단인 공무원을 대상으로 한 연구들 역시 조직 구성원의 부정적 행태라는 관점에서 수행되어, 이론적 논의와 실증분석을 바탕으로 이직행위에 영향을 미치는 다양한 요인을 제시한다(〈표 1〉 참고). 양승범(2009)은 Brehem, & Gates(1999)

가 제시한 세 가지 선호(기능적, 금전적, 연대적) 유형을 중심으로 공무원의 이직행위를 설명하였다. 노종호·최진욱(2018)은 공공부문 종사자를 대상으로 한 국내외 연구 문헌을 바탕으로 이직의도의 영향요인을 조직, 직무, 개인 관련 요인으로 분류하였으며, 공무원을 대상으로 한 문헌을 조사한 최동훈(2019)의 연구에서는 개인 특성, 조직 내적 요인(직무 관련, 조직 관련), 그리고 조직 외적 요인으로 구분하였다. 오세영 외(2016)는 조직과 제도, 개인 차원의 요인을 중심으로 이직의도 영향요인을 논의하였다. 최근 김정인(2021a)의 연구는 공무원의 조기퇴직에 영향을 주는 요인을 개인, 조직, 사회의 세 가지 차원으로 구분하면서, March, & Simon(1993)의 구분에 따라 이동의 바람직성과 용이성으로 분류하여 제시하였다.

〈표 1〉 공무원 이직의도의 선행요인에 관한 주요 연구의 분류

저자(발행연도)	요인		주요 내용
양승범(2009)	기능적 선호		• 공무원들이 수행하는 업무와 관련된 것 - 직무 관여, 내적 동기
	금전적 선호		• 조직 내에서 받게 되는 급여, 승진, 직업 안정성, 보너스, 여가 등
	연대적 선호		• 소속 조직 내 다른 공무원과의 관계
노종호·최진욱(2018)	조직 관련		• 상사와의 관계, 임금, 조직몰입
	직무 관련		• 직무 또는 담당업무에 대한 만족, 직무스트레스 등
	개인 관련		• 연령, 교육수준, 직무 보장(job tenure)
최동훈(2019)	조직 외적		• 직업에 대한 사회적 평가, 사회적 지지
	조직 내적	조직 관련	• 조직몰입, 조직 침묵, 동료 및 상사관계
		직무 관련	• 소진, 직무스트레스, 직무만족, 직무동기, 역할 특성
	개인 특성		• 스트레스, 공공봉사동기
오세영 외(2016)	조직 차원		• 업무 특성, 조직 구조, 리더십
	제도 차원		• 보상제도, 의사결정 참여제도
	개인 차원		• 연령, 혼인상태, 성별, 교육수준, 직무태도
김정인(2021a)	사회적 차원		• (용이성) 외부 경제상황 • (바람직성) 고객과의 관계(민원 스트레스), 공직에 대한 평판
	조직적 차원		• (용이성) 이직 관련 조직문화 • (바람직성) 인사관리(보수, 직무설계, 경력개발 등) 설계, 직무조화, 조직몰입, 직무만족, 직무스트레스, 직무소진
	개인적 차원		• (용이성) 연령, 성별, 학력, 전문성 등 • (바람직성) 충성심, 자긍심, 개인 가치관, 삶의 질

자료: 선행연구를 바탕으로 재구성함

선행연구에서 제시한 요인을 정리하면, 외부 환경 요인(사회적 차원, 조직 외적 요인), 관리적 요인(직무 관련 요인, 조직 관련 요인), 그리고 구성원 개인의 고유한 특성

에 관한 요인으로 구분된다. 본 연구는 이직문제 해결에 필요한 관리적 시사점 제공에 목적이 있다. 따라서 관리 가능한(manageable) 조직 및 직무 관련 요인을 중심으로 공무원의 이직의도에 미치는 영향과 세대에 따른 차이를 논의한다.

2. 세대

1) 개념

세대(世代, generation)는 “동일한 특색이나 행동양식을 구분하는 집단(Manheim, 1952)”을 의미하는 개념이다. 세대에 관한 연구는 주로 사회학에서 다루어지나, 동일한 목적을 추구하는 사람들의 집합체로서 조직을 구성하는 ‘사람’들이 추구하는 가치나 기대, 우선순위가 변화한다는 점(Green, & Roberts, 2012)에서 조직관리 차원에서도 세대에 관한 연구는 중요하다. 이러한 관점에서 최근 한국 사회에서 나타나고 있는 기회와 보상의 공정성, 젊은 세대 직원들의 잦은 이탈 등 현상은 기성세대 혹은 기존의 제도와 새로운 세대 간의 사고 혹은 기대 체계 간 차이로 인해 나타났다고 할 수 있다. 따라서 조직관리, 특히 인적자원관리 차원에서 세대 혹은 조직 내 세대 변화에 관한 관심과 연구가 필요하다.

미국 사회에서의 조직 내 세대 변화를 주목한 Green, & Roberts(2012)는 새로운 세대는 가치와 기대, 우선순위에 있어서 기성세대와 다를 수 있음을 강조하였다. 또한, Manheim(1952)의 세대 개념에 대한 정의에 따르면 세대 내에서는 동일한 특색과 행동양식이, 세대 간에는 구분되는 행태적 특성이 있을 것이다. 이때 세대를 구분하는 특성을 정의하는 기준은 다양한데, 박재홍(2009)에 의하면 크게 세 가지를 고려할 수 있다. 첫째, 산업화나 민주화, IMF 외환위기 등 역사적·시대적 경험을 공유하였다면, 동일한 세대로 볼 수 있다. 둘째, 특정한 연령대라면 비슷한 시기에 동일한 경험을 공유하였기 때문에 연령을 하나의 집단(cohort)으로 볼 수 있다. 셋째, 문화 또는 행태적 특성으로 구분하는 것으로, X세대나 밀레니얼 세대(N 세대, Y 세대),²⁾ Z 세대 등의 세대 명칭이 해당한다. 다만, 세 가지 기준은 중첩되어 적용될 수 있으며, 박재홍(2001: 53-54)은 이러한 관점에서 “동일한 역사·문화권에서 비슷한 시기에 출생함으로써 역

2) 밀레니얼 세대는 Y 세대, N 세대 등 다양하게 불린다. 본 고에서는 용어의 혼동을 방지하기 위해 이러한 호칭을 밀레니얼 세대로 통일한다.

사적·문화적 경험을 공유하고, 그에 따라 다른 코호트에 비하여 상대적으로 유사한 의식구조와 행동양식을 갖는 사람들의 집합”으로 정의하고 있다.

2) 세대의 구분: X 세대와 MZ 세대

최근 한국 사회에서 가장 일반적인 세대 집단으로 X 세대와 MZ 세대가 있다. 앞서 세대를 분류하는 기준(박재홍, 2012)에 따르면 문화적·행태적 특성에 따른 세대 명명이지만, 주로 출생 연도 혹은 연령대에 따른 구분을 한다. 최순영 외(2020)는 국내외의 세대에 관한 문헌을 바탕으로 1966~1981년에 태어난 사람들을 X 세대, 1981~2000년은 Y 세대, 1995~2010년 사이를 Z 세대로 보았다. 다만, Y 세대와 Z 세대 간 출생연도가 중첩된다는 한계가 있다. 임성근 외(2023)는 1970년대 이후부터 1980년 사이에 태어나면 X 세대, 1981년부터 1995년 사이에 태어난 사람들은 밀레니얼 세대, 1996년 이후 태어나면 Z 세대로 구분하였다. 이러한 구분을 포함하여 세대에 관한 문헌·자료를 살펴보면, X 세대와 MZ 세대를 구분하는 기준은 1980년 이전 출생자와 1981년 이후 출생자로 볼 수 있다. 이에 본 연구는 기성세대인 X 세대와 밀레니얼 세대와 Z 세대로 구성되는 MZ 세대로 세대를 구분하며, X 세대는 1980년 이전에 태어난 사람들의 집합으로, MZ 세대는 1981년 이후에 태어난 사람들의 집합으로 정의한다.

최근 이루어진 일련의 연구에 의하면 X 세대 및 MZ 세대 공무원은 행태적 특성에서 차이가 있음을 제시하고 있다. X 세대 공무원은 명확한 업무 과제와 이를 달성하는 과정에서의 자율성을 선호하며, 이를 통해 국가나 국민 등 공동체에 대한 봉사 혹은 기여를 이루려는 경향이 강하다는 특성이 있다. 경찰공무원을 대상으로 한 김병섭·하태권(1997)의 연구는 당시 신세대였던 X 세대가 기성세대와의 차이를 Hofstede의 조직문화 유형을 중심으로 비교하였다. 이들에 의하면, X 세대는 업무과제를 명확하게 제시하되 수행 과정에서의 재량을 선호하며, 객관적인 성과평가와 보상을 원하는 경향이 있다. 또한 최순영 외(2020)에 따르면, 기성세대인 X 세대 공무원은 MZ 세대 공무원에 비해 공공봉사동기(public service motivation, PSM) 수준이 높은 것으로 파악된다. 또한, 최순영 외(2020), 임성근·은재호(2022)의 연구는 MZ 세대와 달리 X 세대 공무원이 국가 발전, 공익 실현 등을 중시하고, 이를 통해 보람을 느낀다고 설명한다.

한편, MZ 세대 공무원은 업무에 대한 성취감을 중요하게 생각하고, 그 성취감을 증명할 수 있는 증거로서 공정한 보상과 평가, 상사 혹은 리더의 역할을 기대하는 경

향이 있다. 김정인(2021b: 143-144)에 의하면, MZ 세대는 업무에 대하여 인정받길 원하는 ‘성취지향적(achievement-oriented)’ 세대로, 가치관을 바탕으로 자신들의 의견을 적극적으로 표출하며, 이러한 의견이 조직으로부터 존중받길 기대한다는 특성이 있다. 김재원·정바울(2018)은 밀레니얼 세대 교사를 대상으로 한 면담 조사를 진행하였는데, 밀레니얼 세대가 일과 삶의 균형을 중요하게 여기는 이유는 퇴근 이후 자기계발 등을 통해 역량을 증진하고 성장하려는 기회를 가지기 위한 것으로 파악하였다. 이러한 관점에서 MZ 세대는 수직적인 조직문화와 이를 바탕으로 한 승진 등 전통적인 보상 방식을 선호하지 않는 모습을 보여준다고 분석하였다. 고승연(2020)은 MZ 세대는 상사에게 “이야기를 경청하고, 칭찬과 격려를 아끼지 않으며, 개선점을 피드백하는 따뜻한 리더”의 모습을 기대한다고 보았다. 최창용 외(2022)는 국제개발협력 조직의 청년이 이직하는 현상에 대해 근거이론을 바탕으로 연구하였는데, 이들의 연구에 따르면 MZ 세대는 일의 의미와 일을 통한 보람을 중시하는 특성이 있다. 공직사회 내 세대 현상에 관한 논문을 종합적으로 분석한 한승주(2023)는 MZ 세대가 공정한 보상, 구성원의 발전에 대한 조직의 지원, 조직 내 소통, 업무 환경·업무 형태의 선택 등에 대해 X 세대에 비해 민감하게 반응하는 경향이 있다고 보았다.

3) 선행연구 검토: 이직의도의 영향요인과 세대 간 차이

최근 공직 내 세대 연구에 따르면 세대 간 유의미한 차이가 확인되고 있으며(한승주, 2023), 특히 최근 젊은 공무원들의 이직 현상을 설명하는 과정에서 세대 간 차이에 주목하여 접근하고 있다. 그동안 이직행태와 세대 간 차이를 다룬 연구를 조직 관련 요인, 직무 관련 요인, 개인 관련 요인을 중심으로 살펴보면 다음과 같다.

조직 관련 요인은 리더십, 보수(임금), 일과 삶의 균형이 다루어져 왔다. 우선, 리더십에 관하여 상사의 변혁적 리더십(transformational leadership)이 주목받았다. 박새아·최유진(2024)는 MZ 세대는 개인의 성장과 평등을 중시한다는 점에서 지적 자극과 구성원의 동기를 부여하는 변혁적 리더십의 영향을 기성세대보다 많이 받을 것으로 보았으며, 이들의 분석에 따르면 기성세대나 Z 세대와 달리 M 세대는 상사의 변혁적 리더십이 이직의도에 부(-)의 영향을 주는 것으로 확인된다. 또한, 공정성(equity)은 MZ 세대의 특징으로 잘 알려져 있는데, 특히 분배적 공정성에 관하여 보수, 임금 등 금전적·외재적 선호나 동기에 관한 연구가 다수 이루어졌다. 이들의 연구에 따르면

MZ 세대의 이직행태는 기성세대보다 보수에 대한 만족에 민감하게 반응한다(김정인, 2021b; 박관태 외, 2023 등). 더하여 일과 삶의 균형(work and life balance, WLB)은 MZ 세대가 중요하다고 생각하는 가치 혹은 직업·직장에 대한 기대로 알려져 있다(김재원·정바울, 2018). 다만, WLB과 이직행태 간의 관계와 세대에 따른 차이·비교 연구는 제한적으로만 이루어지고 있는 상황이다(예: 오민지, 2022; 이겨레 외, 2023).

직무 관련 요인은 직무만족, 직무 관련 스트레스 등이 고려되었다. 박예종 외(2023)에 연구에 의하면 이직의도에 관하여 직무만족은 부(-), 직무스트레스는 정(+),의 영향을 주는데, 이러한 관계는 기성세대보다 MZ 세대에게서 강하게 나타나는 것이 확인된다. 공무원 등 공공부문에 종사하는 사람들의 특수한 직무 관련 동기로 볼 수 있는 공공봉사동기(public service motivation, PSM)에 관한 최근 연구를 종합하면(박서연 외, 2023; 이홍재·박미경, 2024), PSM가 높은 기성세대는 이직의도가 높아지지만, MZ 세대의 경우 낮아지는 경향이 있을 수 있다.

마지막으로 개인 관련 요인과 이직의도 간의 관계는 개인의 고유한 가치·태도와 인구통계학적 특성에 관한 것으로 구분될 수 있다. 개인의 고유한 가치·태도에 관하여, 이홍재·박미경(2024)은 기성세대의 이직의도에 대해 PSM이 영향을 주지만, M세대와 Z 세대의 경우 공직가치가 공직에 대한 만족도를 매개할 때 이직의도가 낮아지는 것을 확인하였다. 반면, 연령, 교육수준 등 개인의 고유한 특성과 이직행태에 관한 연구는 최근 주목받는 세대 관련 연구를 제외하고 유의미한 논의가 이루어지고 있지 않으며, 개인 특성과 이직행태 간 관계에 대한 분석 역시 인구통계학적 특성의 영향을 통제하는 차원에서 고려되고 있다는 점에서 제한적이라고 할 수 있다.

그동안 이직의도에 관한 일련의 연구는 최근 이직 문제에 대한 세대 간 차이를 이해하는 데 기여하였다. 다만, 전통적인 이직행태 연구는 이직행태의 다양한 영향요인을 제시하고 있다. 이러한 점에서 최근 세대간 비교 연구는 종합적 논의(예: 김정인, 2021a)의 필요성에도 조직, 직무 혹은 개인 관련 요인 중 하나를 중심으로 논의하거나, 실증분석까지 나아가지 못하였다는 점에서 제한적이다. 이에 본 연구는 그동안의 연구를 바탕으로 이직의도에 영향을 미칠 수 있는 조직, 직무, 개인 관련 요인이 공무원의 이직행태에 미치는 영향에 대해 세대 간 비교분석을 하려고 한다. 이에 따라 조직 관련 요인으로 상사의 변혁적 리더십과 보수에 대한 만족(보수만족), 일과 삶의 균형을, 직무 관련 요인으로 직무만족, 공공봉사동기, 역할모호성을, 개인 관련 요인으로 연령, 성별, 교육수준 등 인구통계학적 특성을 고려한다. 다만, 앞서 제시한 바와 같

이 본 연구의 관리적 시사점의 제공이라는 목적에 따라 이하의 연구모형 기술에서는 관리 가능한 요인인 조직 및 직무 관련 요인을 중심으로 연구가설을 제시한다.

Ⅲ. 연구모형

1. 가설 제시

1) 조직 관련 요인: 상사의 변혁적 리더십, 보수만족도, 일과 삶의 균형

첫째, 상사의 변혁적 리더십은 구성원의 이직의도에 부(-)의 영향을 줄 것이다. Bass(1990)에 의하면, 카리스마를 바탕으로, 부하 직원에게 영감(inspiration)을 부여하고, 감정적인 배려를 하면서 지적 자극을 제공하는 특성을 가진 리더의 유형을 변혁적 리더십이라고 정의된다. 변혁적 리더십은 조직 구성원들이 개인의 이익보다 조직 전체의 목표를 추구하도록 이끌며, 그들에게 기대하였던 것 이상의 성과를 내도록 만든다는 점에서 주목받는다(Bass, 1990). 그동안의 실증연구에 의하면, 변혁적 리더십은 변화가 잘 이루어지지 않는 공공조직에서도 구성원들의 행태를 긍정적으로 변화시켜 혁신, 성과 향상, 협력 등을 이뤄낼 수 있는 리더십 유형임이 확인되었다(Moynihan et al., 2013). 변혁적 리더십과 이직의도 간의 관계는 그동안 주목받지 못하였지만, 교사(Wang, & Sun, 2017), 경찰공무원(신향희·이영균, 2022), 요양보호사(박진희·장윤정, 2014) 등을 대상으로 한 연구를 통해 이직의도에 대한 변혁적 리더십의 효과가 확인되었으며, 박새아·최유진(2024)의 최근 연구에서는 일반공무원을 대상으로도 상사의 변혁적 리더십이 구성원의 이직의도를 낮추는 효과가 있음이 확인된 바 있다.

MZ 세대는 업무에 대한 성취감을 중요하게 생각하며, 개인의 발전을 위해 상사의 역할 혹은 조직의 지원을 기대하는 특성이 있다. 부하 지원에 대한 지원과 성과와 관련된 변혁적 리더십의 특성을 고려할 때, 상사가 변혁적 리더십을 보유하고 있다고 인식할 때 이직을 덜 하려는 경향은 MZ 세대에게서 더 강하게 나타날 것이다.

가설 1. 상사의 변혁적 리더십이 이직의도에 미치는 부(-)의 영향은 X세대보다 MZ 세대에게서 더 강하다.

보수에 대한 만족(satisfaction with pay)은 MZ 세대가 중요하게 생각하는 분배적 공정성(distributive equity)과 밀접한 관련성이 있는 개념으로(김정인, 2021b), 보수에 대해 구성원이 인식하는 만족의 정도로 정의할 수 있다. 공정성에 관한 기존 논의에 따르면 공정성은 여러 개념으로 분화되는데, 이 중 업무성과에 상응한 보상을 받았는지에 관한 공정성 개념이 분배적 공정성이다. 조직 구성원은 보상 등이 불공정하다고 인식할 때 조직에 대해 부정적인 인식 혹은 평가를 하게 되며, 이러한 인식 또는 평가의 결과 조직을 떠나는 결정을 할 수 있다(김정인, 2021b; Porter, & Lawler, 1968; Vroom, 1994). 최근 한국 공무원을 중심으로 보수, 승진 등 이러한 외재적 보상의 문제가 지적되고 있을 뿐만 아니라(예: 김정인, 2021b; 박보연·조윤직, 2022; 박서연 외, 2023), 다수의 실증연구에 의하면 공무원의 이직행태에 있어서 보수에 대한 만족이 중요하다는 점이 강조되고 있다. 따라서 조직 구성원이 보수에 대해 만족(보수만족)하는 정도가 높은 공무원의 이직의도는 낮을 것이다.

더하여 MZ 세대는 업무에 대한 인정을 받길 원하는 ‘성취지향적’인 세대이다(김정인, 2021b). 이러한 MZ 세대의 경향으로 인해 자신의 보수 수준에 대해 만족하지 않은 구성원은 조직으로부터 업무에 대한 자신의 노력 또는 성취에 대한 인정을 충분하게 받지 못한다고 인식할 수 있다. 따라서 보수에 대해 만족하지 못한 구성원이 조직을 떠나려는 경향은 기성세대에 비해 MZ 세대에게서 더욱 강하게 나타날 것이다.

가설 2. 보수에 대한 만족이 이직의도에 미치는 부(-)의 영향은 X세대보다 MZ 세대에게서 더 강하다.

일과 삶의 균형(WLB)은 일과 일 이외의 영역에서 시간, 그리고 심리적·신체적 에너지의 배분을 통해 자신의 삶을 통제하고, 나아가 삶에 대한 만족을 느끼는 상태를 말한다(김정운 외, 2005; 손영미 외, 2011: 103 재인용). 하지만 정해진 근무시간 외의 초과근무 등으로 인해 일과 삶 간의 불균형 상태가 발생할 수 있으며, 이로 인해 구성원의 삶의 만족도가 떨어질 뿐만 아니라(김현정·최서희, 2018), 현재 직업에 대해 부정적인 인식 혹은 평가를 할 수 있다. 그 결과 나타날 수 있는 행태 중 하나가 이직이라고 할 수 있다(오민지, 2022).

MZ 세대에 관한 논의에서 반복되어 강조되는 것 중 하나는 이들 세대가 일과 삶의 균형을 중요한 가치로 생각하고 있다는 점이다(김재원·정바울, 2018). MZ 세대가 일

과 삶의 균형에 대해 민감하게 반응한다면, WLB이 지켜지지 않았을 때 이직을 하려는 경향은 X 세대보다 MZ 세대에게서 더 두드러지게 나타날 것으로 예상할 수 있다.

가설 3. 일과 삶의 균형이 이직의도에 미치는 부(-)의 영향은 X 세대보다 MZ 세대에게서 더 강하다.

2) 직무 관련 요인: 직무만족, 공공봉사동기, 역할모호성

직무만족(job satisfaction)은 ‘조직 구성원이 직무를 통해 의미 있는 가치 실현을 경험할 때 나타나는 긍정적인 심리 상태(노종호·최진욱, 2018; 박예종 외, 2023)’를 의미하는 개념이다. 전통적인 이직의도 연구에 따르면 직무만족은 이직의도에 영향을 미치는 주요 선행 요인으로(노종호·최진욱, 2018; 오세영 외, 2016; March, & Simon, 1993; Mobley, 1977; Porter, & Steers, 1973), 한국 공무원을 대상으로 한 다수의 실증 연구에 따르면 구성원이 직무만족을 느낄 때 이직을 덜 하려는 경향이 있음을 알 수 있다(노종호·최진욱, 2018; 박보연·조윤직, 2022; 박예종 외 2023; 이환범·이수창, 2006).

앞서 논의한 바와 같이 MZ 세대는 일이 주는 의미와 의미 있는 일을 통한 보람을 중요하게 생각하는 경향이 있는데(최창용 외, 2022), 직무만족이 의미 있는 가치 실현과 관련된 심리 상태라는 점을 고려할 때 직무만족이 이직의도에 미치는 부(-)의 효과는 X세대 공무원보다 MZ 세대 공무원에게서 강하게 나타날 것이다.

가설 4. 직무만족이 이직의도에 미치는 부(-)의 영향은 X 세대보다 MZ 세대에게서 더 강하다.

공공봉사동기(public service motivation, PSM)는 ‘타인이나 사람들에게 좋은 일을 하려는 목적을 가지고 다른 사람들에게 봉사하려는 개인의 성향(Perry, & Hodgehem, 2008; Kim et al., 2013)’으로, Perry, & Wise(1990)는 정부 또는 공공기관 등 공공성을 추구하는 조직에서 수행하는 업무가 공동체 또는 타인에게 도움을 주기 때문에 PSM이 높은 사람들이 공공조직에서 일하려는 경향이 있다고 주장한다. 따라서 업무 자체에 대해 즐거움을 느끼는 직무만족과 달리, PSM은 업무가 불특정 다수의 타인에게 도움을 줌으로써 긍정적 심리 상태를 발생시킨다는 점에서 차이가 있다(지수호·송현진, 2021; Rainey, & Steinbauer, 1999). 더하여 Perry, & Wise(1990)의 주장과 같이 다수의

실증연구는 대체로 PSM이 높을수록 이직의도가 낮아지는 등 이직 관련 행태 덜 나타나는 관계가 있음을 확인하고 있다(예: 고대유·김강민, 2021; 김경리·조윤직, 2023; Shim et al., 2017). 따라서 PSM은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

기존 세대 비교 연구에 따르면 PSM과 이직의도 간의 관계는 세대에 따라 상이한 경향성이 나타날 것이다(박서연 외, 2023; 이홍재·박미경, 2024). 특히 MZ 세대와 달리 국가 발전, 공익 실현을 통한 일의 의미를 중시하고, 보람을 느끼는 X 세대(임성근·은재호, 2022; 최순영 외, 2020)에게서 이직행위에 대한 PSM의 효과가 더 클 것이다.

가설 5. 공공봉사동기가 이직의도에 미치는 부(-)의 영향은 MZ 세대보다 X 세대에게서 더 강하다.

역할모호성(role ambiguity)은 ‘역할에 대한 기대와 수행 방식이 불명확하여 직무로부터 요구되는 임무, 책임, 권한 등에 대한 정보가 부족한 정도(Katz, & Kahn, 1978; 황은진, 2021재인용)’로 정의되는 개념이다. 역할모호성이 높은 대표적인 상황으로 조직 혹은 상사의 지시가 명확하지 않을 때를 고려할 수 있는데, 이러한 상황에서 구성원은 주어진 역할에 대한 기대 수준과 주어진 권한의 범위를 예상하기 어렵다. 이로 인해 구성원은 맡은 업무에 관한 스트레스 혹은 갈등 상황에 놓이게 되는데, 이러한 역할모호성이 일정 수준 이상으로 높아지게 되면, 구성원은 조직 혹은 자신이 맡은 업무가 자신과 맞지 않다고 느끼게 되며(이가빈 외, 2023), 그 결과 조직을 떠나는 선택을 고려할 수 있다(김서용·김선희, 2015).

이처럼 역할모호성이 느끼는 조직구성원은 이직하려는 성향이 강해질 수 있다. 이때 X 세대는 명확한 업무과제 제시, 과제 수행 과정에서의 재량을 선호한다는 특징(김병섭·하태권, 1997)이 있다. 이러한 X 세대의 특징을 고려할 때 역할모호성이 이직의도에 미치는 효과는 MZ 세대에 비해 X 세대에게서 상대적으로 강하게 나타날 것이다.

가설 6. 역할모호성이 이직의도에 미치는 정(+)의 영향은 X 세대보다 MZ 세대에게서 더 약하다.

2. 연구설계

1) 분석자료

〈표 2〉 표본의 인구통계학적 특성 (n=5,163)

구분	세부 구분	빈도수 (명)	비율 (%)
소속기관 유형	중앙행정기관	1,508	29.21
	광역자치단체	1,434	27.77
	기초자치단체	2,221	43.02
성별	남성	2,926	56.67
	여성	2,237	43.33
연령대	20대	619	11.99
	30대	1,866	36.14
	40대	1,617	31.32
	50대	1,061	20.55
최종 학력	고졸 이하	241	4.67
	전문대학 졸업	241	4.67
	4년제 대학 졸업	4,196	81.27
	대학원 석사 졸업	448	8.68
	대학원 박사 졸업	37	0.72
재직기간	5년 이하	1,602	31.03
	6년 이상 10년 이하	1,032	19.99
	11년 이상 15년 이하	650	12.59
	16년 이상 20년 이하	810	15.69
	21년 이상 25년 이하	271	5.25
	26년 이상	798	15.46
직급	4급 이상	203	3.93
	5급	802	15.53
	6급 이하 7급 이상	2,761	53.48
	8급 이하	1,397	27.06

본 연구는 한국행정연구원에서 생산하고 당해 기관의 연구자료활용규칙에 따라 허가받은 2022년 공직생활실태조사 자료를 활용하였다. 공직생활실태조사는 2011년부터 매년 시행되는 공무원 대상 인식 조사로, 2022년 조사는 중앙부처, 광역 및 기초자치단체 소속 공무원을 대상으로 엄격한 조사연구 설계방식을 바탕으로 큰 규모의 표본을 확보하였다. 나아가 본 연구에서 관찰하고자 하는 대상과 변수들을 포함하고

있다. 더하여 본 연구는 전체 응답자 중 공개경쟁채용시험을 통해 입직한 응답자를 대상으로 분석을 진행하였으며, 이를 위해 ‘입직경로’에 관한 설문문항에 대해 ‘공개경쟁채용시험’으로 응답한 자료만을 분석에 활용하였다. 이에 따른 표본의 인구통계학적 특성은 <표 2>와 같다.

2) 분석 모형

본 연구는 세대에 따른 차이를 확인하기 위해 세대를 조절변수로 고려한 다중회귀 분석을 실시하였다. 분석은 두 가지로 구분하여 진행하였다. 우선, ‘분석 1’에서는 X세대와 MZ 세대를 구분하여 비교·분석을 진행하였다. 이러한 분석은 집단 간 공통·차이 요인을 직관적으로 파악할 수 있으며, 그동안 연구 측면에서 간과되었던 개인 관련 요인에 관한 세대 간 차이를 분석할 수 있다는 점에서 의미가 있다. ‘분석 2’에서는 상호작용항을 활용하였으며, 분석 2의 모형 1은 독립변수와 조절변수, 통제변수만을, 모형 2는 모형 1에 독립변수와 세대의 상호작용항을 추가하여 포함한다.³⁾ 이러한 분석은 핵심 변수를 중심으로 한 분석 모형이라는 점에서 단순하고(parsimonious), 분석 모형에 대한 가정이 더 적으므로 강건성(robustness) 측면에서 장점이 있다.

<표 1>에서 제시한 바와 같이 본 연구에서 제시한 6가지 가설에 관한 변수들 외 조직구성원의 이직의도에 영향을 줄 수 있는 요인 및 변수가 존재한다. 인구통계학적 특성으로(김정인, 2021b; 노종호·최진욱, 2018; 오세영 외, 2016; March, & Simon, 1993; Porter, & Steers, 1973 등), 본 연구는 응답자의 성별, 나이,⁴⁾ 기혼자 여부, 미성년 자녀의 수, 학력(석사·박사), 재직기간 등을 분석 모형에 포함하였다. 또한, 입직 당시의 직급(홍상우·이대웅, 2023)을 고려하여 5급 공채 출신 여부, 현재 직급(강지선·강국진, 2021), 신규 공무원 여부, 소속기관(중앙, 광역, 기초 등) 등을 통제변수로 고려하였다.

3) 상호작용항을 활용하는 경우, 다중공선성 문제가 발생할 수 있다. 이러한 문제에 대응하기 위해 독립변수와 조절변수를 각각 평균중심화(mean-centering)한 값의 곱으로 상호작용항을 구성하였다.

4) 본 연구를 포함한 최근 이루어진 세대 연구는 세대의 구분 기준으로 나이와 동일한 출생연도를 제시한다. 따라서 세대의 차이가 성숙효과에 의한 것이라는 비판 혹은 의문 제기가 가능한 바(정주현 외, 2023), 이를 고려하여 본 연구는 분석 모형에 나이 변수를 포함하였다.

3) 변수 구성

본 연구는 한국행정연구원의 2022년 공직생활실태조사에 활용된 문항 및 응답 자료 중 연구에서 관심을 가지는 주요 변수 관련 문항과 응답 자료를 선별하였다. 이 중 종속변수인 이직의도와 독립변수인 상사의 변혁적 리더십, 보수에 대한 만족도(이하 보수만족), 직무만족, 공공봉사동기, 역할모호성에 관한 설문은 Likert 5점 척도에 따라 응답 선택지가 구성되었다. 이에 본 연구는 ‘전혀 그렇지 않다.’는 1, ‘그렇지 않다.’는 2, ‘보통이다.’는 3, ‘그렇다.’는 4, 그리고 설문문항에 대해 동의하는 정도가 가장 높은 ‘매우 그렇다.’는 5로 측정하였다. 더하여 각 변수를 측정하기 위해 활용된 문항이 2개 이상인 경우, 요인분석 결과 도출된 요인적재량(factor loadings)을 가중치로 활용하여 가중평균한 값으로 변수를 측정하였다. 이를 위해 본 연구는 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 통해 산출된 표준화된 요인적재량을 활용하였다.

(1) 종속변수: 이직의도

이직의도는 “나는 기회가 된다면 이직할 의향이 있다.”라는 단일 문항을 활용하여 측정하였다.

(2) 독립변수

상사의 변혁적 리더십은 설문지 중 리더십 관련 7개 문항 중 Bass(1990)가 제시한 변혁적 리더의 특성(카리스마, 영감 부여, 감정적 배려, 지적 자극)을 제시하는 4개의 문항을 활용하여 측정하였다(Cronbach's alpha = 0.922). 보수만족은 보수 및 보상에 관한 4개 문항(업무성과 대비 보수의 적정성, 유사 업무를 하는 민간기업체 직원과의 비교, 업무 난이도 및 책임성 정도)을 활용하였다(Cronbach's alpha = 0.922). 일과 삶의 균형은 초과근무 여부로 조사하였으며, 1주일 평균 출퇴근 시간을 통해 응답자가 기입한 값을 기준으로 정시퇴근인 경우 1, 아닌 경우 0으로 측정하였다.

직무만족은 노종호·최진욱(2018), 박예종 외(2023)의 연구를 참고하여 3개 문항으로 측정하였다(Cronbach's alpha = 0.801). PSM은 Perry(1996), Kim et al.(2013)에서 제시된 네 가지 차원(공공서비스에 대한 관심, 공공가치에 대한 몰입, 동정심, 자기희생)을 바탕으로 김상묵(2013)이 한국적 맥락에 맞게 제시한 측정 문항을 고려하여 공직생활실태조사에서 제시한 6개 문항을 활용하여 측정하였다(Cronbach's alpha = 0.872).

마지막으로 역할모호성은 황은진(2021) 등의 연구를 참고하여 직무스트레스에 관한 문항 중 업무의 책임범위, 우선순위, 수행방법의 불분명함 등 역할모호성을 발생시키는 3개 문항을 활용하여 측정하였다(Cronbach's α = 0.852).

각 변수에 대한 신뢰도 분석 결과 적절한 것으로 판단되며, 확인적 요인분석을 실시한 결과는 다음과 같다. 모형의 χ^2 는 3296.370, RMSEA 0.050(p close 0.493), AIC = 264496.988, BIC = 265066.775, CFI = 0.961, TF\KU = 0.954, SRMR = 0.038로 확인적 요인분석을 위한 모형이 적절하며, 각 설문 문항은 통계적으로 유의한 수준에서 요인에 속한 것으로 확인된다.

〈표 3〉 확인적 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

확인적 요인분석 결과					신뢰도 분석 결과
구분	변수명	문항	표준화 요인값	표준오차	Cronbach's α
독립변수	상사의 변혁적 리더십 (TFL)	TFL1	0.838***	0.00	0.922
		TFL2	0.897***	0.00	
		TFL3	0.867***	0.00	
		TFL3	0.857***	0.00	
	보수만족 (PAY)	PAY1	0.846***	0.00	0.922
		PAY2	0.807***	0.01	
		PAY3	0.921***	0.00	
		PAY4	0.883***	0.00	
	직무만족 (JOB)	JOB1	0.730***	0.01	0.801
		JOB2	0.731***	0.01	
		JOB3	0.819***	0.01	
	공공봉사동기 (PSM)	PSM1	0.781***	0.01	0.872
		PSM2	0.750***	0.01	
		PSM3	0.785***	0.01	
		PSM4	0.753***	0.01	
		PSM5	0.600***	0.01	
		PSM6	0.710***	0.01	
	역할모호성 (ROLE)	ROLE1	0.779***	0.01	0.852
		ROLE2	0.854***	0.01	
		ROLE3	0.807***	0.01	
모형적합성	χ^2 검정량	2304.125		TLI	0.960
	RMSEA (p-close)	0.051 (0.195)		SRMR	0.038
	CFI	0.966		CD	1.000

주) 유의확률: *** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.01$

(3) 조절변수와 상호작용항

본 연구는 앞서 MZ 세대를 1981년 이후에 태어난 사람들의 집단으로, X 세대는 1980년 이전에 태어난 사람들의 집단으로 정의하였다. 이에 따라 1981년을 기준으로 이후에 출생한 경우는 MZ 세대이므로 1, 이전에 출생하면 X 세대로 0으로 코딩하여 세대를 측정하였다.

(4) 통제변수

본 연구는 통제변수로 인구통계학적 특성인 성별, 나이, 기혼자 여부, 미성년 자녀의 수, 학력(석사·박사), 5급 공채 출신 여부, 현재 직급, 신규 공무원의 여부, 소속기관(중앙·광역·기초)을 고려하며, 이산형(binary)과 연속형(continuous) 변수로 분류할 수 있다.

다음 인구통계학적 특성 중 이산형 변수는 다음과 같이 측정하였다. 성별(남성=1), 기혼자 여부(기혼=1)는 기존 성별과 배우자 유무를 묻는 문항을 활용하여 측정하였다. 학력은 현재 학력이 석사인 경우와 박사인 경우를, 신규 공무원 여부는 재직기간을 활용하여 5년 이하인 경우를, 5급 공채 출신 여부는 입직 당시 직급이 5급인 경우를, 소속기관은 중앙행정기관 소속을 기준으로 광역자치단체, 기초자치단체인 경우를, 초과 근무 시간은 정시퇴근 외 응답을 1로 측정하였다. 나이와 20대 미만의 자녀의 수, 현재 직급은 연속형 변수로, 나이는 조사연도인 2022년도에서 생년을 뺀 값으로, 현재 직급은 1을 '9급', 9를 '1급'으로 하여 역코딩하여 측정하였다. 20대 미만의 자녀의 수는 기존의 응답 값을 활용하였다.

V. 분석 결과

1. 기술통계 및 상관관계 분석 결과

1) 기술통계

〈표 4〉는 각 변수에 대한 표본의 기술통계과 주요 변수의 세대 간 차이를 설명하기 위한 t-검정량을 제시한다. 〈표 4〉의 결과를 기술하면 다음과 같다.

첫째, 전체 응답자의 이직의도 평균은 3.278(표준편차 1.13)로, 중간값(3점)을 고려할 때, 응답자의 이직하려는 의향은 높은 수준이라고 할 수 있으며, 구체적으로 MZ 세대(3.520)의 이직의도는 X 세대(2.932)보다 높았다($t = -18.781, p < .001$). 이는 상대적으로 X 세대보다 MZ 세대의 이직 문제가 두드러짐을 시사한다.

둘째, 조직 관련 요인에 관한 통계는 다음과 같이 제시된다. 우선 상사의 변혁적 리더십의 평균값은 2.675(표준편차 0.80)로 중앙값인 3점보다 낮았다. 또한, MZ 세대가 인식하는 상사의 변혁적 리더십(평균 2.632)은 X 세대(2.734)보다 유의미한 수준에서 약한 것으로 확인된다($t = 4.542, p < .001$). 이러한 결과에 의하면, 공무원 집단에서 상사의 변혁적 리더십이 충분히 발휘되고 있지 않으며, 특히 MZ 세대가 상사의 변혁적 리더십을 인식하는 정도는 X 세대에 비해 낮다고 볼 수 있다. 보수만족의 평균값은 1.971(표준편차 0.75)로 제시되며, 이는 응답자의 보수에 대한 만족 수준은 현저히 낮은 수준으로 평가할 수 있다. 특히 보수만족에 대한 MZ 세대의 응답 평균값은 1.794로, X 세대(2.219)보다 저조하다는 점을 확인할 수 있다. 공무원 전반에 걸쳐 보수에 대한 불만족이 상당하지만, 특히 MZ 세대에게서 이러한 경향이 두드러짐을 확인할 수 있다. 일과 삶의 균형(WLB)은 0.090(표준편차 0.29)으로, 응답자의 9%만 정시퇴근을 하고 있는 것으로 파악된다. MZ 세대의 경우 9.4%가 일과 삶의 균형을 확보하고 있는데, 이는 X 세대의 8.5%보다 높으나 그 차이는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 확인된다.

〈표 4〉 기술통계 및 T-검정량

구분	변수명		전체	X 세대	MZ 세대	t 검정량
			평균(표준편차)	평균(표준편차)	평균(표준편차)	
종속변수	이직의도		3.278 (1.13)	2.942 (1.10)	3.520 (1.09)	-18.781***
독립변수	조직 관련 요인	상사의 변혁적 리더십	2.675 (0.80)	2.734 (0.78)	2.632 (0.81)	4.542***
		보수만족	1.971 (0.75)	2.219 (0.72)	1.794 (0.72)	20.910***
		일과 삶의 균형(WLB)	0.090 (0.29)	0.085 (0.28)	0.094 (0.29)	-1.191
	직무 관련 요인	직무만족	2.571 (0.58)	2.731 (0.53)	2.456 (0.59)	17.100***
		공공봉사동기(PSM)	2.381 (0.54)	2.555 (0.49)	2.255 (0.53)	20.633***
		역할모호성	2.159 (0.67)	2.037 (0.64)	2.246 (0.68)	-11.116***
조절변수	MZ세대		0.582 (0.49)			-
통제변수	남성		0.567 (0.50)	0.654 (0.48)	0.504 (0.5)	-
	나이		40.380 (9.15)	49.567 (4.76)	33.788 (4.83)	
	기혼		0.594 (0.49)	0.875 (0.33)	0.392 (0.49)	
	미성년 자녀의 수		0.665 (0.89)	1.036 (0.96)	0.398 (0.73)	
	학력 (기준: 대졸 이하)	석사	0.087 (0.28)	0.150 (0.36)	0.042 (0.20)	
		박사	0.007 (0.08)	0.014 (0.12)	0.002 (0.05)	

5급 공채 출신		0.057 (0.23)	0.029 (0.17)	0.078 (0.27)
현재 직급		3.306 (1.34)	4.159 (1.01)	2.694 (1.20)
신규 공무원		0.310 (0.46)	0.026 (0.16)	0.514 (0.50)
소속기관 (기준: 중앙행정기관)	광역자치 단체	0.278 (0.45)	0.355 (0.48)	0.222 (0.42)
	기초자치 단체	0.430 (0.50)	0.348 (0.48)	0.489 (0.50)

주) 유의확률: *** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.01$

마지막으로, 직무만족, 공공봉사동기(PSM), 역할모호성 등 직무 관련 요인에 대한 통계량은 다음과 같다. 직무만족에 대한 응답 평균값은 2.571(표준편차 0.58)로, 응답자의 직무에 대한 만족 수준은 전반적으로 낮은 것으로 파악된다. 이처럼 낮은 직무만족이 나타나는 경향은 X 세대(평균 2.731)보다 MZ 세대(평균 2.456)에게서 두드러진다($t = 17.100$, $p < .001$). PSM의 평균값은 2.381(표준편차 0.54)로 제시되며, MZ 세대의 공공봉사동기(평균 2.255)는 X 세대(평균 2.555)보다 낮다($t = 20.633$, $p < 0.001$). 또한, 응답자가 인식하는 역할모호성 수준은 2.159(표준편차 0.67)로, X 세대(2.037)보다 MZ 세대(2.246)의 역할모호성 인식 수준이 상대적으로 높은 것으로 확인되었다($t = -11.116$, $p < .001$).

2) 상관관계 분석

상관관계 분석 결과, 본 연구에서 고려한 6가지 주요 변수 모두 이직의도와 통계적으로 유의한 상관관계를 가지는 것으로 파악된다. 구체적으로 상사의 변혁적 리더십과 보수만족, 일과 삶의 균형, 직무만족, PSM은 이직의도와 부(-)의 관계를 가지며, 역할모호성은 이직의도와 양(+)의 상관관계가 있음이 확인된다. 통제변수로 고려한 석사·박사 등 학력과 응답자의 기초자치단체 소속 여부는 이직의도와 유의미한 상관관계가 없는 것으로 파악된다. 한편, 상사의 변혁적 리더십과 직무만족($r = .447$, $p < .001$), 직무만족과 PSM($r = .560$, $p < .001$) 등 변수 간 높은 상관관계가 확인되어, 다중공선성 문제의 우려가 있다. 따라서 본 연구는 분산팽창계수(VIF, Variance Inflation Factors)를 활용하여 다중공선성 문제에 대해 진단하였다. 이때의 기준을 1 이상 10 미만으로 설정하여, VIF 값이 당해 범위 내에 포함되는 경우 다중공선성 문제가 우려할 만한 수준이 아닌 것으로 판단한다.

〈표 5〉 상관관계 분석 결과

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	1																		
2	-.222***	1																	
3	-.350***	.308***	1																
4	-.028*	-.028*	.051***	1															
5	-.320***	.447***	.289***	-.010	1														
6	-.204***	.343***	.266***	-.026	.560***	1													
7	.289***	-.332***	-.209***	-.028*	-.379***	-.226***	1												
8	.253***	-.063*	-.280***	.017	-.232*	-.276***	.153***	1											
9	-.084***	.122***	.085***	-.035*	.107***	.164***	-.086**	-.149***	1										
10	-.287***	.063***	.300***	-.011	.255***	.296**	-.179***	-.851***	.199***	1									
11	-.166***	.033*	.148***	.026	.168***	.144***	-.126***	-.485***	.139***	.593***	1								
12	-.103***	.023	.089***	.015	.102***	.085***	-.086***	-.353***	.112***	.344***	.601***	1							
13	-.025	.000	.068***	.001	.109***	.140***	-.027	-.190***	.014	.214***	.132***	.084***	1						
14	.008	-.002	.028*	-.019	.035*	.053***	-.004	-.068***	.009	.074***	.047***	.022	-.026	1					
15	.033*	.005	-.042**	.007	.015	.036*	.027	.104***	.030*	-.086***	.005	.004	.123***	.038**	1				
16	-.174***	.034*	.214***	.021	.193***	.215***	-.100***	-.541***	.153***	.655***	.496***	.319***	.243***	.094***	.371***	1			
17	.176***	.018	-.206***	-.007	-.146**	-.146***	.092***	.521***	-.110***	-.659***	-.587***	-.442*	-.146***	-.032*	.021	-.604***	1		
18	-.053***	-.014	.050***	-.036*	.057***	.064***	-.029*	-.146***	.063**	.158***	.120***	.063**	.027	-.022	-.134**	.103***	-.120***	1	
19	.014	.015	-.046***	-.042**	-.05***	-.069***	-.007	.141***	-.101***	-.163***	-.152***	-.130***	-.150***	-.051***	-.214***	-.458***	.194***	-.539***	1

1. 이치외도 2. 상사의 변혁적 리더십 3. 보수만족 4. 일과 삶의 균형(WLB) 5. 직무만족 6. 공공봉사동기(PSM) 7. 역할모호성 8. MZ세 9. 남성 10. 나이 11. 기혼 12. 미성년 자녀의 수
 13. 석사 14. 박사 15. 5급 공채 출신 16. 현재 직급 17. 신규 공무원 18. 광역자치단체 19. 기초자치단체
 주) 유의확률: *** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

2. 회귀분석 결과

1) 분석 1의 결과

X 세대와 MZ 세대를 집단으로 구분하여 분석한 결과는 <표 6>과 같다. X 세대($F = 23.82, p < .001$)와 MZ 세대($F = 42.21, p < .001$)의 분석 모형은 모두 통계적으로 유의하였다. 모형의 조정된 R^2 값은 X 세대의 경우 0.1525, MZ 세대의 경우 0.1891로 제시되었다. 분석 결과는 다음과 같다.

<표 6> 회귀분석 결과 1 - X 세대와 MZ 세대의 집단을 구분한 분석

구분		변수명	X 세대			MZ 세대			
			β	표준오차	VIF	β	표준오차	VIF	
독립 변수	조직 관련 요인	상사의 변혁적 리더십	.003	.033	1.41	-.053**	.026	1.43	
		보수만족	-.190***	.033	1.19	-.239***	.027	1.14	
		WLB	-.007	.079	1.03	-.021	.062	1.03	
	직무 관련 요인	직무만족	-.156***	.055	1.82	-.180***	.038	1.63	
		PSM	.083**	.056	1.61	.018	.040	1.41	
		역할모호성	.185***	.037	1.22	.119***	.029	1.22	
통제변수		남성	.031	.048	1.09	-.033	.037	1.06	
		나이	-.098***	.006	1.87	-.084**	.005	2.18	
		기혼	.025	.076	1.33	-.003	.052	2.05	
		미성년 자녀의 수		.006	.029	1.58	-.043	.035	2.08
		학력 (기준: 대졸 이하)	석사	.052*	.064	1.10	.036*	.092	1.06
			박사	.026	.191	1.05	.055**	.371	1.00
		5급 공채 출신		-.022	.149	1.18	.005	.052	2.09
		현재 직급		.009	.145	1.23	-.046*	.093	1.93
		신규 공무원		-.047	.032	2.14	.055	.027	3.35
		소속기관 (기준: 중앙행정기관)	광역자치 단체	-.018	.058	1.63	-.031	.056	1.68
기초자치 단체	-.016		.065	1.99	-.050*	.053	2.20		
상수항				.318			.243		
조정된 R ²			0.2420			0.2448			
F 검정량			2,157			3,006			
p-value			23.82			42.21			

주) 유의확률: *** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.01$

첫째, X 세대와 MZ 세대의 이직의도 영향요인 간 차이가 확인된다. 구체적으로 MZ 세대는 상사의 변혁적 리더십이 이직의도에 부(-)의 영향을 주지만($\beta = -.053, p < .01$), X 세대의 경우 상사의 변혁적 리더십이 이직의도에 미치는 영향은 통계적으로 유의하지 않았다. 이러한 결과는 상사의 변혁적 리더십의 이직의도에 미치는 부(-)의 영향이 X 세대보다 MZ 세대에게서 더 강하다고 본 가설 1을 지지한다. 반면, X 세대는 PSM 수준이 높을수록 이직의도가 높아지는 경향이 있지만($\beta = .083, p < .01$), MZ 세대의 경우 PSM과 이직의도 간 통계적으로 유의한 관계가 제시되지 않았다. 이러한 분석 결과는 PSM이 이직의도에 부정적인 영향을 준다고 본 가설 5와 반대된다. PSM과 이직의도 간 긍정적 관계를 보고하는 최근 연구 결과를 고려할 때(예: 김필 외, 2020; 전소희·강혜진, 2022), 본 연구의 분석 결과는 예외적인 결과라고 보기는 어렵다.

통제변수로 고려한 요인 중 세대 간 차이가 확인된다. 예를 들어 X 세대와 달리 MZ 세대의 이직행태는 박사학위 소지자 여부($\beta = .055, p < .01$), 현재 직급($\beta = -.046, p < .05$), 기초자치단체 소속 공무원 여부($\beta = -.050, p < .05$)에 따라 달라지는 것이 확인된다.

둘째, 위와 같은 차이에도 불구하고 X 세대와 MZ 세대의 이직의도에 공통적으로 영향을 주는 요인을 확인할 수 있었다. <표 6>에 따르면 양 세대 모두 보수만족(X 세대: $\beta = -.190, p < .001$, MZ 세대: $\beta = -.239, p < .001$), 직무만족(X 세대: $\beta = -.156, p < .001$, MZ 세대: $\beta = -.180, p < .001$)이 높을수록 이직의도가 낮아지며, 역할모호성이 높을수록 이직의도가 낮아지는 경향이 확인되었다(X 세대: $\beta = .185, p < .001$, MZ 세대: $\beta = .119, p < .001$). 다만, 분석 1의 회귀분석만으로는 보수만족, 직무만족, 역할모호성의 효과에 대한 세대 간 차이를 통계적으로 확인하기 어렵다. 따라서 본 연구는 분석 2에서와 같이 상호작용항을 통한 조절효과 분석을 통해 세 변수의 효과에 대한 해석을 보완하고자 하였다.⁵⁾ 한편, 일과 삶의 균형(WLB)이 이직의도에 미치는 영향은 두 집단 모두에게서 유의하지 않은 것으로 확인되었다.

통제변수로 고려한 인구통계학적 특성에서도 두 세대 집단 간 공통 요인을 찾아볼 수 있다. 구체적으로, 나이가 많을수록 이직하려는 경향이 낮아지며, 교육수준이 석사

5) 상호작용항을 활용한 분석 외 두 회귀계수 간 차이의 유의성을 확인하기 위하여 Wald's test를 활용할 수 있다. 분석 결과, 보수만족의 χ^2 는 2.56 ($p = 0.11 > 0.05$), 직무만족의 χ^2 는 0.02 ($p = 0.90 > 0.05$)로 유의하지 않은 반면, 역할모호성의 χ^2 는 5.54 ($p = 0.02 < 0.05$)로 통계적으로 유의하다. 이러한 결과는 분석 2에서의 상호작용항의 통계적 유의성 검정 결과와 일치한다.

이상인 사람은 그렇지 않은 사람에 비해 이직의도가 높았다. 이직에 관한 기존 연구에서 연령이나 교육수준은 이직행태와 관련이 있는 요인으로 알려져 있다(김정인, 2021a; 노종호·최진욱, 2018; March, & Simon, 1993). 기존 연구에 의하면, 나이가 적거나 교육 수준이 높은 조직구성원은 그렇지 않은 구성원보다 이직이 쉽다고 생각하는 경향이 있다. 본 연구는 기존 연구에서의 보았던 연령 및 교육수준의 영향을 재확인하였다고 할 수 있다.

2) 분석 2의 결과

상호작용항을 활용한 분석 모형의 결과는 <표 7>과 같다. ‘모형 1’(F = 82.37, $p < .001$)과 상호작용항을 포함한 ‘모형 2’(F = 62.94, $p < .001$)는 모두 통계적으로 유의하며, 모형 1의 조정된 R^2 값 0.2210, 모형 2의 조정된 R^2 값은 0.2236으로 개선된 것으로 확인되었다. 앞서 <표 6>을 통해 제시된 분석 1을 통해 독립변수와 통제변수 등에 대한 결과를 제시한 점을 고려하여, 본 연구는 분석 2의 결과에 대해 상호작용항을 중심으로 다음과 같이 제시한다.

분석 1에서의 결과와 같이 상사의 변혁적 리더십의 이직의도에 대한 부(-)의 영향과 PSM의 이직의도에 대한 정(+)의 영향에 대한 집단 간 차이는 분석 2에서의 상호작용항을 활용한 분석에서도 확인할 수 있다. 구체적으로 상사의 변혁적 리더십이 높을수록 이직의도가 낮아지는 효과는 유의하지 않으나($\beta = .006$, $p > .05$), MZ 세대($\beta = -.049$, $p < .05$)의 경우 유의미한 수준에서 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 또한, PSM이 높을수록 이직의도가 줄어드는 관계($\beta = 0.086$, $p < 0.01$)는 MZ 세대에게서 상대적으로 약하게 나타났다(상호작용항의 $\beta = -.055$, $p < .05$).

한편, 분석 1에서 보수만족, 직무만족, 역할모호성은 X 세대와 MZ 세대의 이직의도에 영향을 주는 공통 요인으로 확인되었다. <표 7>에 의하면, MZ 세대보다 X 세대에게서 역할모호성이 이직의도에 미치는 정(+)의 영향($\beta = .188$, $p < .001$)이 강한 것을 확인할 수 있었다($\beta = -.054$, $p < .05$). 이는 가설 6을 지지하는 결과다. 반면, 보수만족, 직무만족과 이직의도 간 관계의 강도에 대한 세대 집단에 따른 유의미한 차이는 확인되지 않았다.

〈표 7〉 회귀분석 결과 2 - 상호작용항을 활용한 조절효과 분석

구분		변수명		모형 1 - 기본 모형			모형 2 - 조절효과 모형		
				β	표준오차	VIF	β	표준오차	VIF
독립 변수	조직 관련 요인	상사의 변혁적 리더십		-.031*	.021	1.42	.006	.032	3.52
		보수만족		-.223***	.021	1.25	-.199***	.032	3.02
		WLB		-.019	.049	1.02	-.013	.077	2.58
	직무 관련 요인	직무만족		-.169***	.032	1.77	-.168***	.054	5.15
		PSM		.038*	.033	1.58	.086**	.055	4.53
		역할모호성		.145***	.023	1.24	.188***	.037	3.17
조절변수		MZ세대		.003	.055	3.85	-.002	.055	3.87
상호 작용항	조직 관련 요인	상사의 변혁적 리더십 × MZ세대					-.049*	.042	3.52
		보수만족 × MZ세대					-.029	.042	2.82
		WLB × MZ세대					-.007	.100	2.58
	직무 관련 요인	직무만족 × MZ세대					-.003	.066	4.77
		PSM × MZ세대					-.055*	.068	4.06
		역할모호성 × MZ세대					-.054*	.047	3.11
통제변수	남성		-.005	.029	1.08	-.005	.029	1.09	
	나이		-.185***	.004	6.25	-.194***	.004	6.33	
	기혼		.008	.043	2.28	.005	.043	2.29	
	미성년 자녀의 수		-.009	.020	1.68	-.005	.020	1.70	
	학력 (기준: 대졸 이하)	석사	.041**	.052	1.10	.039**	.052	1.10	
		박사	.03*	.166	1.02	.028*	.166	1.02	
	5급 공채 출신		-.007	.045	2.30	-.012	.046	2.34	
	현재 직급		-.016	.075	1.58	-.011	.075	1.59	
	신규 공무원		.012	.020	3.72	.002	.020	3.79	
	소속기관 (기준: 중앙행정기관)	광역자치 단체	-.025	.040	1.66	-.027	.040	1.66	
		기초자치 단체	-.035*	.041	2.11	-.037*	.041	2.12	
상수항			.175			.238			
조정된 R ²		0.2210			0.2236				
F 검정량		82.37			62.94				
p-value		.000			.000				

주) 유의확률: *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

VI. 결론 및 시사점

본 연구는 최근 공직사회가 직면한 문제인 공무원의 이직현상에 대하여 이직의도 영향요인에 대한 세대 간 차이를 파악하고, 이를 바탕으로 이직문제 해결에 필요한 대응방안을 제시하고자 하였다. 이를 위해 이직의도 영향요인에 관한 이론적 논의와 선행 연구, 그리고 이직의도 영향요인에 대해 세대 간 차이를 확인한 기존 연구를 바탕으로 주요 변수를 식별하였다. 이렇게 식별된 변수를 중심으로 가설을 제시하고, 한국 공무원을 대상으로 한 설문조사 및 응답자료를 활용하여 실증분석을 실시하였다. 분석 결과에 따른 가설 검정은 아래의 <표 8>과 같다.

<표 8> 가설 검정 결과

가설	가설 내용	검정 결과
1	상사의 변혁적 리더십이 이직의도에 미치는 부(-)의 영향은 X세대보다 MZ 세대에게서 더 강하다.	지지
2	보수에 대한 만족이 이직의도에 미치는 부(-)의 영향은 X세대보다 MZ 세대에게서 더 강하다.	기각
3	일과 삶의 균형이 이직의도에 미치는 부(-)의 영향은 X 세대보다 MZ 세대에게서 더 강하다.	기각
4	직무만족이 이직의도에 미치는 부(-)의 영향은 X 세대보다 MZ 세대에게서 더 강하다.	기각
5	공공봉사동기가 이직의도에 미치는 부(-)의 영향은 MZ 세대보다 X 세대에게서 더 강하다.	기각
6	역할모호성이 이직의도에 미치는 정(+)의 영향은 X 세대보다 MZ 세대에게서 더 약하다.	지지

기술통계, 회귀분석 결과 등 본 연구의 자료에 의하면, 기존 연구에서 강조한 바와 같이 MZ 세대가 중요함을 확인할 수 있다. 그동안 기존에 알려진 바와 같이 ‘공정성’, 특히 보상 등 경제적 가치를 중심으로 MZ 세대 구성원을 바라보았다. 다만, 본 연구의 결과에 의하면 MZ 세대의 경우 보수에 대한 만족 수준은 X 세대보다 낮았지만, 이러한 경제적·외재적 보상은 양 세대 모두에게서 중요한 요소임을 확인할 수 있다. 이러한 세대 간 공통점은 직무만족에서도 찾아볼 수 있었다.

이러한 공통 요인에도 불구하고 각 세대의 이직행태에 영향을 줄 수 있는 요인에서 차이점도 확인된다. MZ 세대의 경우, ‘상사의 변혁적 리더십’이 대표적이다. 인사혁신처(2022)는 지난 2022년 ‘공직문화 혁신 기본계획’을 발표하며 단편적·불명확한 지향점, 소극적·경직적 사고, 부족한 소통·유연성과 수직적 문화, 성과와 보상 간 불일치 및 동기 부여 문제를 극복해야 하는 과제로 제시하였다. 부하 직원에게 업무와 관

련한 영감을 부여하며, 감정적 배려와 지적 자극을 제공함으로써 구성원들이 개인의 이익이 아닌 조직 목표 달성에 몰입할 수 있도록 하는 변혁적 리더로서의 성향은 이러한 과제를 풀어가는데 필요한 조직행태 차원의 요소라고 할 수 있다. 그러나 본 연구의 분석 결과에 의하면 MZ 세대는 X 세대보다 공직 내 상사의 변혁적 리더십에 대한 인식 수준이 낮은 것으로 확인된다. 또한, X 세대와 달리 MZ 세대 공무원들은 상사의 변혁적 리더십을 인식할 때 이직의도가 낮아지는 경향이 확인된다. 이러한 점에서 MZ 세대의 이직 문제에 대한 관리·방안으로 관리자 집단이 변혁적 리더십을 함양하는 것을 고려할 수 있다. 관련하여 국가공무원인재개발원, 지방자치인재개발원 등의 교육 과정을 살펴보면, 소통이나 피드백 등 변혁적 리더십의 일부 특성을 반영하는 교육·훈련 콘텐츠를 운영하고 있지만, 일반적인 리더십 교육과정의 일환으로 제한적인 반영만 이루어진 상태로 파악된다. 이에 변혁적 리더의 소양과 특성에 대한 조사를 바탕으로 팀장 이상의 관리(후보)자급 공무원 대상 교육 및 훈련 방안 연구, 리더십 심화 과정의 개발 및 운영 등을 검토할 필요가 있다.

MZ 세대와 달리 X 세대의 경우 공공봉사동기(PSM) 수준이 높을수록 이직의도가 높아지는 경향이 확인된다. X 세대는 MZ 세대보다 PSM이 높은 집단인데, 기존의 관념과 달리 PSM이 높을수록 이직의도가 높아지는 역설적인 관계가 확인된다. 이러한 관계는 최근 연구에서 적지 않게 보고되며, 이들 연구는 조직에 대한 정서적인 몰입(김필 외, 2020) 혹은 공직에 대한 만족도(전소희·강혜진, 2022)를 매개로 할 때 PSM이 이직의도를 낮출 수 있음을 지적하고 있다. Perry, & Wise(1990)는 PSM 수준이 높은 공무원이더라도 공직에 대한 기대와 현실 사이에 괴리를 인지할 때 조직을 떠나려고 할 수 있음을 지적한 바 있다. 최근 연구는 기대와 현실 간의 괴리로 인하여 정서적 몰입, 공직 만족이 저하되었고, 그 결과 공공봉사동기가 충만한 공무원들이더라도 조직을 떠나려고 할 수 있음을 시사한다. MZ 세대보다 X 세대에게서 이러한 경향이 강하게 나타남을 확인한 본 연구의 결과에 의하면, 이러한 괴리가 나타난 원인을 파악할 필요가 있다.

이러한 원인으로 본 연구는 최근 달라진 행정환경에 주목한다. X 세대가 공직에 입문할 당시인 1990년대의 행정환경은 정부가 사회·정책 문제를 주도적으로 해결하는 행위자로, 공무원은 정책 과정에서 핵심적인 역할을 할 수 있었다. 행정에 대한 국민의 인식 조사에 의하면 여전히 국민들은 국회보다 정부를 신뢰하는 경향이 있으나(김술이, 2023), 최근의 정책 과정은 행정부보다 정치, 특히 국회에서 더 많은 주도권

과 영향력을 행사하는 것으로 분석되고 있다(조선일보, 2022.08.01.). 더하여 조직 내부적으로는 각종 내부 규제, 문화 등으로 변화하는 환경에 창의적으로 대응하지 못하고 있다는 지적도 제기된다(한국경제, 2023.06.08.). 행정부와 공무원의 역할에 대한 대내외적인 기대와 달리, 실제로 주어지는 책임이나 권한이 제한적인 상황 속에서 공무원들은 역할모호성 등으로 인한 스트레스를 인식하고, 그 결과로 조직을 떠나려는 행태가 나타날 수 있다. X 세대가 MZ 세대에 비해 역할모호성에 민감하게 반응하고, 나아가 MZ 세대와 달리 높은 공공봉사동기를 가진 구성원이 조직을 떠나려는 본 연구의 분석 결과는 Perry, & Wise(1990)가 이야기한 것처럼 공직에 대한 기대와 현실 간의 불일치로 인해 나타난 현상을 제시한다고 할 수 있다. 다만, 최근 이직 현상은 젊은 세대 공무원을 중심으로 논의되고 있는바, 공직사회 내 이직문제에 대한 관심과 연구가 다양한 세대를 포괄하는 방향으로 확장될 필요가 있다.

한편, 세대 간 차이에도 불구하고 이직행태에 영향을 미치는 공통 요인에 대한 대응 및 관리가 요구된다. 본 연구의 결과에 의하면 구성원의 보수만족과 직무만족은 X 세대와 MZ 세대의 이직의도에 공히 영향을 미치는 요인이다. 최근 공무원 임금의 절대적 수준을 향상해 줄 것에 대한 요구가 증가하고 있으나(이데일리, 2024.08.27.), 대내외적 경제 상황과 재정 문제로 인하여 공무원 보수 현실화 등은 단기적으로 달성되기 어려운 현실이다. 이러한 상황 속에서 공정성을 중시하는 MZ 세대의 특성을 고려할 때, 성과관리 및 평가와 연계한 보상을 대안으로 고려되고 있으며, 실제로 인사혁신처(2021)는 지난 2022년 주요업무 추진계획에서 젊은 세대가 소명감을 가지고 공직에 근무할 수 있는 여건을 조성하기 위해 직무역량과 성과에 기반한 인사관리 시스템으로의 전환을 강조한 바 있다. 다만, 중앙부처 및 광역자치단체 공무원을 대상으로 한 한국행정연구원(2024)의 최근 조사 결과에 따르면, 성과관리에 대한 긍정적 인식은 상위직급(1~4급: 3.26점, 5급 3.02점)보다 MZ 세대의 비중이 높은 하위직급(6~7급: 2.86점, 8~9급: 2.98)에서 더 낮은 것으로 파악된다. 이와 같은 상황 속에서 인사·보상과 연계된 성과관리·평가 체계의 구축뿐만 아니라 그 운영의 고도화가 필요하다.

한편, 본 연구의 결과는 자기보고식 설문조사를 활용하였으며, 동일한 자료원에서 변수 간 관계를 확인하였다는 점에서 사회적 소망성 편향(social desirability bias)과 동일방법편향(common method bias)의 영향을 받을 수 있다는 점에서 제한적이다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 세대 특성, 이직행태 등에 관한 기존의 연구 문헌 검토를 바탕으로 한 실증분석을 통해 세대 간 이직의도 영향요인의 차이점과 공통점을 확인하

고, 공직사회의 위기로 이어질 수 있는 이직문제 해결에 도움을 줄 수 있는 정책적 대응방안을 제시하였다는 데 의의가 있다.

참고문헌

- 강영철.(2008). 성과관리제도의 수용성에 미치는 영향요인 분석: 조직구조, 조직문화, 성과지표를 중심으로. 「정책분석평가학회보」, 18(3), 123-153.
- 강지선·김국진.(2021). 거래적·변혁적 리더십이 공무원의 직무만족에 미치는 영향: 직급과 관리자 여부의 조절효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 20(3), 85-128.
- 고대유·김강민.(2021). 공공봉사동기가 이직의도에 미치는 영향: 진성 리더십과 거래적 리더십을 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 20(1), 91-118.
- 고승연.(2020). 『Z세대는 그런 게 아니고: 밀레니얼도 모르는 모바일 네이티브』. 스리체어스.
- 김경리·조윤직.(2022). 공공봉사동기가 조직구성원 태도에 미치는 영향: 공공조직과 민간조직의 차이를 중심으로. 「사회과학논집」, 53(1), 77-102.
- 김병섭·하태권.(1997). 세대간 의식구조 차이와 조직관리방안: 경찰공무원을 중심으로. 「행정논총 (Korean Journal of Public Administration)」, 35(1), 129-158.
- 김상묵.(2013). 『한국인의 공공봉사동기: 세계적 보편성과 한국적 특수성』. 집문당.
- 김솔이.(2022). 「행정에 관한 국민 인식조사」. 한국행정연구원.
- 김재원·정바울.(2018). 밀레니얼세대 초등교사의 직업 동기, 직무 인식, 그리고 경력 전망에 관한 탐색적 연구. 「교육행정학연구」, 36(3), 231-249.
- 김정운·박정열·손영미·장훈.(2005). '일과 삶의 조화 (Work-Life Balance)'에 대한 개념적 이해와 효과성. 「여가학연구」, 2(3), 29-48.
- 김정인.(2021a). 포스트 코로나 시대, 신규임용 공무원의 조기퇴직 관리방안. 한국인사행정학회보, 20(1), 221-24.
- 김정인.(2021b). Farrell 모형을 활용한 MZ 세대 공무원들의 (불) 공정성 인식과 반응행동: MZ 세대와 기성세대 공무원 비교연구. 「한국행정연구」, 30(4), 141-175.
- 김필·정윤진·임도빈.(2020). 공공봉사동기와 이직의도: 정서적 몰입과 직무만족의 매개효과를 중심으로. 「행정논총」, 58(1), 73-108.
- 김현정·최서희.(2018). 근로시간이 공무원의 삶의 만족도에 미치는 영향에 관한 연구: 업무자율성의 조절효과를 중심으로. 「행정논총 (Korean Journal of Public Administration)」, 56(2), 249-278.
- 노중호·최진옥.(2018). 직무관련 요인이 공무원의 이직의도에 미치는 영향과 직무관련 의사소

- 통의 조절효과. 「국가정책연구」, 32(1), 107-137.
- 박보연·조윤직.(2022). 내재적·외재적 동기 충족이 조직구성원의 직무열의와 이직의도에 미치는 영향: 미국 연방 공무원들을 중심으로. 「한국사회와 행정연구」, 32(4), 1-39.
- 박서연·박관태·임동진.(2023). 공무원의 직무동기가 이직의도에 미치는 영향: 조직문화와 세대별 차이의 조절효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 22(1), 153-189.
- 박새아·최유진.(2024). 공공조직의 변혁적 리더십과 이직의도: 세대 간 조절효과 분석. 「한국행정연구」, 33(1), 109-142.
- 박예종·오윤정·윤창근.(2023). 공무원 이직의 세대별 영향요인 비교: 직무태도와 조직관성, 그리고 이직의도를 중심으로. 「지방정부연구」, 26(4), 361-39.
- 박재홍.(2001). 세대연구의 이론적·방법론적 쟁점. 「한국인구학」, 24(2), 47-78.
- _____.(2009). 세대명칭과 세대갈등 담론에 대한 비판적 검토. 「경제와사회」, 10-34.
- 박진희·장윤정.(2014). 변혁적 리더십과 집단문화가 요양보호사의 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. 「보건사회연구」, 34(2), 161-186.
- 박형수·배석환·문국경.(2022). 조직커뮤니케이션이 공무원의 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: 세대 간 차이가 미치는 조절효과를 중심으로. 「한국공공관리학보」, 36(2), 51-75.
- 손영미·김정운·박정열.(2011). 중앙공무원의 일과 삶의 균형에 대한 조직 및 개인변인의 영향력 검증 연구. 「여가학연구」, 9(1), 101-131.
- 신향희·이영균.(2022). 경찰공무원의 권위주의 리더십과 변혁적 리더십이 직무열의와 이직의도에 미치는 영향. 「한국공공관리학보」, 36(4), 225-243.
- 양승범.(2009). 지방공무원의 이직의도 영향요인에 관한 연구: 기능적, 금전적, 연대적 선호. 「한국지방자치학회보」, 21(3), 187-201.
- 오민지.(2022). 조직시민행동에 대한 재고찰: 조직시민행동, 이직의도, 그리고 초과근무시간의 관계를 중심으로. 「한국행정학보」, 56(1), 275-304.
- 오세영·권영상·이수영.(2014). 중앙정부 공무원의 자화상: 세대 간 조직몰입 영향요인에 대한 비교 연구. 「한국인사행정학회보」, 13(1), 31-62.
- 이가빈·하선우·박성민.(2023). 개인의 역할모호성과 조직의 목표명확성이 조직성과와 업무성과에 미치는 영향 연구: PJ fit 과 PO fit 의 매개효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 22(3), 93-132.
- 이겨레·김현정·정해일.(2023). '일과 삶의 균형'과 공무원의 이직 의도: MZ 세대와 기성세대 간 차이를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 22(4), 33-62.
- 이환범·이수창.(2006). 경찰공무원의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도 간의 상호관계에 관한 연구. 「한국조직학회보」, 3(2), 83-101.
- 인사혁신처.(2021). 「2022년 인사혁신처 주요업무 추진계획」.

- 인사혁신처.(2022). 「공직문화 혁신 기본계획」.
- 임성근·은재호(2022). 「공직사회 세대 가치관 변화와 조직혁신」. 한국행정연구원. KIPA 연구보고서 2022-04.
- 전소희·강혜진.(2023). 공무원의 공공봉사동기, 공직만족도, 그리고 이직의도: 관계적 매커니즘에 대한 탐색적 연구. 「한국인사행정학회보」, 22(1), 91-119.
- 정정길.(2003). 한국행정의 분석틀. 『행정학의 새로운 이해』. 1-31. 대명문화사.
- 정주현·이수영·이하영.(2023). Quit the MZ-bashing-세대의 문제인가, 나이의 문제인가?-. 「한국정책학회보」, 32(3), 1-41.
- 최동훈.(2019). 투자모델을 이용한 공무원 이직의도 영향요인 분석. 「한국인사행정학회보」, 18(3), 1-36.
- 최순영·김운권·권오성·탁현우·지규원.(2020). 「공직 내 세대변화에 대응한 인적자원관리 방안」. 한국행정연구원 수시과제 2020-02.
- 최창용·김서영·김은주.(2022). 근거이론을 활용한 국제개발협력 분야 청년 인력의 이직의도 연구. 「한국인사행정학회보」, 21(3), 85-115.
- 홍상우·이대웅.(2023). 조직공정성과 이직의도 간 영향관계에 관한 실증연구: MZ 세대 공무원을 중심으로. 「한국행정학회보」, 57(3), 1-29.
- 한승주.(2023). 한국 공직사회의 세대 현상: 선행연구의 주요 발견과 주장. 「한국인사행정학회보」, 22(4), 191-216.
- 한국행정연구원.(2024). 「2023년 공직생활실태조사」.
- 황은진.(2021). 역할명확성과 목표명확성이 인지된 성과에 미치는 영향과 리더십의 조절효과 분석: 세대 간의 차이를 중심으로. 「한국공공관리학회보」, 35(1), 225-247.
- Bass, B. M.(1998). Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B. M.(1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational dynamics, 18(3), 19-31.
- Brehm, J. O., & Gates, S.(1999). Working, shirking, and sabotage: Bureaucratic response to a democratic public. University of Michigan Press.
- Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D.(2016). Does turnover intention matter? Evaluating the usefulness of turnover intention rate as a predictor of actual turnover rate. Review of Public Personnel Administration, 36(3), 240-263.
- Green, D. D., & Roberts, G. E.(2012). Impact of postmodernism on public sector leadership practices: Federal government human capital development implications. Public Personnel Management, 41(1), 79-96.

- Griffeth, R. W., & Gaertner, S.(2001). A Role for Equity Theory in the Turnover Process: An Empirical Test. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(5), 1017-1037.
- Katz, D., & Kahn, R.(2015). The social psychology of organizations. In *Organizational Behavior 2* (pp. 152-168). Routledge.
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., ... & De Vivo, P.(2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79-102.
- Lee, S. Y., & Whitford, A. B.(2008). Exit, voice, loyalty, and pay: Evidence from the public workforce. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 647-671.
- Mannheim, K.(1952). The Problem of Generations. In P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the Sociology of Knowledge* (pp. 276-320). London: Routledge and Kegan Paul.
- March, J. G., & Simon, H. A.(1993). *Organizations*. John Wiley & sons.
- Mobley, W. H.(1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237.
- Moynihan, D. P., Pandey, S. K., & Wright, B. E.(2013). Transformational leadership in the public sector: Empirical evidence of its effects. In *Public administration reformation* (pp. 87-104). Routledge.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A.(2008). Building theory and empirical evidence about public service motivation. *International public management journal*, 11(1), 3-12.
- Perry, J. L., & Wise, L. R.(1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 367-373.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E.(1968). What job attitudes tell about motivation (pp. 118-126). Boston, MA, USA: Harvard Business Review Reprint Service.
- Porter, L. W., & Steers, R. M.(1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80(2), 151.
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P.(1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of public administration research and theory*, 9(1), 1-32.
- Shaw, J. D.(2011). Turnover rates and organizational performance: Review, critique, and research agenda. *Organizational Psychology Review*, 1(3), 187-213.
- Shim, D. C., Park, H. H., & Eom, T. H.(2017). Street-level bureaucrats' turnover intention:

Does public service motivation matter?. *International Review of Administrative Sciences*, 83(3), 563-582.

Sun, R., & Wang, W.(2017). Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations. *Public Management Review*, 19(8), 1124-1141.

Vroom, V. H.(19942). *Work and motivation*. Jossey-Bass.

이데일리. 2024.08.27. 'MZ 공무원' 출퇴사 막아라...공무원 보수 내년 3.0% 인상.

조선일보. 2022.08.01. [단독] 기재부 1년차, IT기업 갔다... 2030 공무원 퇴직 4년새 2배.

한국경제. 2023.06.08. "뒤쳐진 업무방식, 경직된 인사...성장 멈춘다는 생각들더라."

Abstract and Key Words

Understanding and Managing Turnover Intentions of Public Servants: A Comparative Analysis of Generation X and Generation Millennial-Z

Ku, Jagun

Yonsei University

Lee, Jung Wook

Yonsei University

This study examines factors affecting turnover intention among civil servants, comparing Generation X and the MZ generation, and suggests solutions for recent turnover issues in the public sector. It identifies organizational factors (transformational leadership of superiors, satisfaction with pay, work and life balance(WLB)) and job-related factors (job satisfaction, public service motivation(PSM), role ambiguity) as key influences. Using 2022 data from the Korea Institute of Public Administration, the study analyzes their relationships with turnover intention. the study finds that supervisor's transformational leadership negatively impacts turnover intention only for the MZ generation, while PSM positively influences turnover intention only for Generation X. Role ambiguity increases turnover intention in both generations, but this effect is stronger for Generation X. Satisfaction with compensation and job satisfaction both negatively impact turnover intention for both generations, with no significant generational difference. The study highlights the need for tailored approaches to address turnover and proposes management strategies accordingly.

[Key Words: turnover intention, generation comparison, supervisor's transformational leadership, public service motivation, role ambiguity]