

**최종보고서**

# **MZ세대 공직가치 인식 조사 및 조직 몰입 연구**

2022. 08.



**국가공무원인재개발원**



## 제 출 문

국가공무원인재개발원 원장 귀하

본 보고서를 「MZ세대 공직가치 인식 조사 및 조직 몰입 연구의 최종보고서」로 제출합니다.

- 연구기관 : (사)한국인사행정학회
- 책임연구원 : 진종순 (명지대학교, 교수)
- 공동연구원 : 조태준 (상명대학교, 부교수)  
한승주 (명지대학교, 부교수)  
김영재 (명지대학교, 조교수)
- 연구보조원 : 안지선 (명지대학교 정부혁신연구소, 간사)



# 목 차

<b>I. 서론</b>	<b>1</b>
1. 연구의 배경 및 목적	1
2. 연구 수행범위	3
<b>II. 연구수행계획</b>	<b>7</b>
1. 연구에 대한 이해	7
2. 연구 방향 및 주요 내용	8
3. 연구 추진체계 및 전략	10
4. 연구 수행 방법	12
<b>III. 문헌연구</b>	<b>17</b>
1. MZ세대의 특징	17
2. MZ세대 공무원의 특징	25
3. MZ세대 공무원 인적자원관리 방향 및 교육에 관한 선행연구	32
<b>IV. MZ세대 공직자 인식 심층인터뷰</b>	<b>37</b>
1. 인터뷰 개요 및 설계	37
2. 인터뷰 내용분석 및 시사점	38
<b>V. MZ세대 공직자 인식 설문 조사</b>	<b>63</b>
1. 조사 방법 및 응답자 특성	63
2. 항목별 특성 분석	65
3. 세대 내 인식 차이 분석	91

4. 요약 .....	97
5. MZ세대 공직가치 교육을 위한 시사점 .....	99
6. 인사관리 상의 시사점 및 정책제언 .....	102
 <b>Ⅵ. 신규 공무원의 공직가치 함양을 위한 교과목 개발 .....</b>	<b>109</b>
1. MZ세대 공무원의 공직가치 토론 사례 .....	109
 <b>참고문헌 .....</b>	<b>161</b>
<b>부록 .....</b>	<b>169</b>

# 표 목 차

<표 II-1> MZ세대 가치관 및 사고특성에 관한 문헌연구 .....	12
<표 III-1> 세대 구분(해외) .....	19
<표 III-2> 세대 구분(국내) .....	19
<표 III-3> 세대별 특징 .....	20
<표 III-4> 선행연구에서 검토된 한국 MZ세대 공무원의 주요 특징 .....	31
<표 IV-1> 응답자 특성 .....	37
<표 IV-2> 관리자의 MZ세대 공무원에 관한 인식 .....	38
<표 IV-3> MZ세대 공무원의 공직사회에 관한 인식 .....	47
<표 IV-4> 관리자와 MZ세대 공무원의 인식 비교 .....	58
<표 V-1> 응답자 현황 .....	63
<표 V-2> 공직의 특성과 의무 인식 .....	68
<표 V-3> 공무원이 된 주요 동기 .....	70
<표 V-4> 임용 전후 기대와 실제 경험 차이 .....	73
<표 V-5> 상사의 리더십에 대한 선호 .....	76
<표 V-6> 직업 가치 .....	79
<표 V-7> 조직몰입 .....	82
<표 V-8> 보상과 공정성 .....	85
<표 V-9> 업무 상황에 관한 요구 .....	88
<표 V-10> 국가공무원인재개발원 교육 내용 .....	90
<표 V-11> 성별에 따른 인식 차이 문항 .....	92
<표 V-12> 임용 경로(공채·경채)에 따른 인식 차이 문항 .....	94
<표 V-13> 기관 구분(부·처·청)에 따른 인식 차이 문항 .....	96

## 그림 목 차

[그림 Ⅱ-1] 연구 진행 단계 .....	10
[그림 Ⅱ-2] 연구 체계 .....	11
[그림 Ⅲ-1] 조직시민행동 인식 .....	25
[그림 Ⅲ-2] 근무성적평정 및 보상의 공정성 인식 .....	29
[그림 Ⅲ-3] 이직의향 인식 변화 .....	30
[그림 Ⅴ-1] 이직의향 인식 변화 .....	123
[그림 Ⅴ-2] 제3의 성 인정 여부 .....	130
[그림 Ⅴ-3] 국내 체류 외국인 증감 추이 .....	131
[그림 Ⅴ-4] 외국인 공무원 수 .....	132
[그림 Ⅴ-5] 근무성적평정 및 보상의 공정성 인식 .....	140
[그림 Ⅴ-6] 정부 데이터 공개의 경제적 효과 .....	150

## I. 서론



# I. 서론

## 1. 연구의 배경 및 목적

- MZ세대로 불리는 신입 및 젊은 공무원들이 조직 내 업무와 관계에서 여러 갈등과 고충을 경험하고 있다는 우려가 높아지고 있으므로, MZ세대 공무원의 공통적 인식과 가치, 행태에 관한 종합적 이해와 심층적 파악을 통해서 이를 관리해야 할 필요성이 커지고 있음
- 한국행정연구원에서 매년 실시하고 있는 ‘공직생활에 대한 인식조사’에 따르면 “이직의사가 있다” 혹은 “이직의사가 매우 있다” 라고 밝힌 공무원의 비중이 2016년 28.6%, 2017년 28.0%, 2018년 28.1%로 매년 높게 나타났으며(차주영, 2020) 이러한 경향은 연령대와 연차가 낮을수록 두드러지게 나타남. 동 보고서에 따르면 재직연수가 5년 이하인 공무원의 41.1%는 기회가 주어졌을 때 이직할 의향이 있는 것으로 나타났음
- 행정안전부가 지난해 발간한 ‘90년생 공무원이 왔다’ 라는 책에 따르면, 1980~2000년대 출생 ‘주니어 공무원’ 1,810명 중 58.6%는 ‘이직을 고민한 적이 있다’ 고 답했고 이러한 조사 결과는 MZ세대의 근속과 이직에 대한 인식과 행태가 과거 세대와는 다름을 보여줌
- 본 연구는 이를 위해 MZ세대의 가치관 및 정서, 사고 특성 등이 MZ세대 공직자들의 조직 생활에서 어떤 인식과 행태로 발현되고 있으며, 그러한 특성이 형성된 원인과 조건 등을 고찰하는 것을 주요 과업으로 함
- 특히, 세대를 중심으로 한 인식과 행태의 차이가 조직 내에서 어떻게 세부적으로 다르게 나타나는지를 연령, 임용경로, 성별, 학력 등과 같은 요인을 기준으로 심층적으로 살펴보는 것을 주요 과업으로 함
- MZ세대 공무원들이 공직사회에 원활히 적응하기 위하여 이들의 조직 내 역할 기대, 성장 욕구, 생애 설계 등을 보다 구체적으로 파악하고 이를 지원하는 인사관리 방안이 필요함. 따라서 MZ세대의 특성에 관한 이해를 바탕으로 이들의 조직 행태를 저해할 요인을 찾고 이들의 공직 적응과 성장에 긍정적 영향을 미칠 요인과 조건을 도출할 필요가 있음

- 본 연구는 이를 위해, MZ세대 공무원의 가치, 인식, 경험에 대한 깊이 있는 이해와 해석 작업을 바탕으로, MZ세대 공무원의 조직 행태 -직무만족, 조직몰입, 혁신행동, 근속의지 등- 을 바람직한 방향으로 유도할 제도적·조직적 요인을 찾고 이를 반영한 교육내용 마련을 주요 과업으로 함
- 또한 MZ세대 신규 공무원이 갖춰야 할 가치관과 공직 적응의 방법, 스스로 정서적 안정을 도모하고 성장 욕구를 뒷받침할 방법 등을 반영하여 관리자 리더십 교육과 연계한 교육내용을 마련할 것임

○ MZ세대 공무원들이 공직자로서의 책무(public accountability)와 공직 가치(public service value)에 대하여 충분히 이해하고 수용할 수 있는 체계적인 교육 내용 및 교육 과정의 설계가 필요함

- 한국행정연구원 공직생활실태조사(2020)에 따르면 ‘국가와 국민에게 봉사하는 것이 중요하다’는 인식이 전반적으로 낮아지는 가운데, 특히 연령대와 연차가 낮을수록 공직에 대한 자부심과 공공봉사의 동기가 낮게 나타나고 있음. 50대 이상 공직자의 71% 이상이 국가와 국민을 위한 봉사를 중요하다고 응답했으나 20대 공무원은 42.3%에 그쳤음. 공직 가치 역시 세대 간 차이가 발견되었는데, 20대와 50대 공무원 간 인식 차이가 윤리적 가치 부문에서 가장 크게 나타남
- 신분보장이 되는 안정적 직장에 대한 기대 및 공직자로서의 막연한 소명감을 가지고 일을 시작한 MZ세대 공무원들에게 공직자에게 부여된 공적 책무와 소명이 구체적으로 무엇인지 제시하고 교육함으로써, 이들이 공직에 대한 심리적 기대와 공직 가치의 본질적 의미를 성찰 및 체화하도록 할 필요가 있음
- 본 연구는 이를 위해, MZ세대 공무원을 대상으로 공직 가치와 윤리, 책무를 높이고 공직 봉사자로서의 업무 동기를 제고할 수 있는 교육 콘텐츠를 마련하는 것을 주요 과업으로 함. 구체적인 교육내용과 함께 이를 MZ세대 공무원들에게 효과적으로 전달할 수 있는 대안적 교육 방식을 마련할 것임

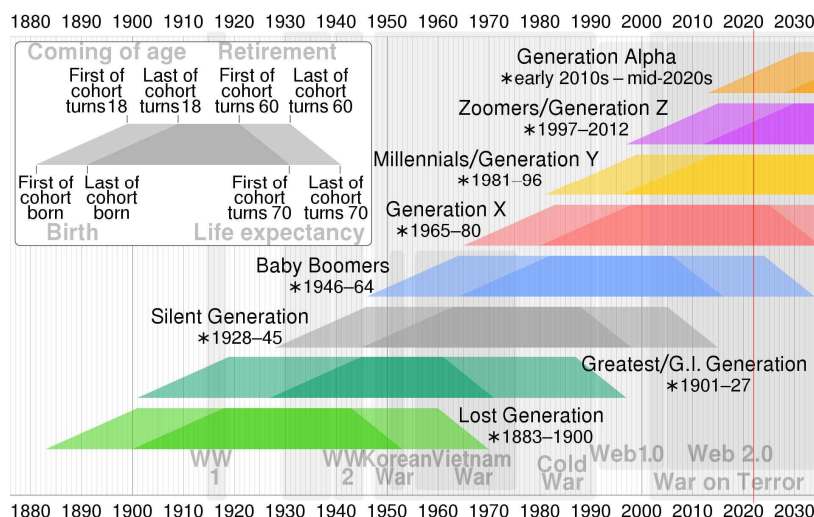
## 2. 연구 수행범위

### ○ MZ세대 가치관 및 사고특성 관련 문헌연구 시행

- MZ세대의 가치관 관련 국내외 저서, 논문, 보고서, 기사 등 다양한 문헌을 분석하여 MZ세대가 갖고 있는 차별화된 가치관과 사고방식, 그리고 이들이 갖고 있는 공통의 정서를 파악하고 이를 정리하여 제시
- 이러한 차별화된 가치관, 사고방식, 공통의 정서를 파악함에서 한 걸음 더 나아가 이러한 특성이 형성된 구체적인 원인을 고찰
- 이러한 가치관, 사고방식, 공통의 정서를 파악함에 있어 MZ세대 전반의 특성과 함께 특히 신규 공무원을 위한 적합한 교육과목의 개발을 위해 공공부문 종사자인 MZ세대 공무원에게 나타나는 특성을 분류하여 정리

### ○ MZ세대 가치관을 고려한 직급별, 임용경로별 심층면접 및 설문조사 실시

- MZ세대는 1981~2010년생(밀레니얼 세대와 Z세대를 의미)을 지칭함
- M세대(밀레니얼 세대)는 X세대와 Z세대 이전의 인구통계학적 집단임. 일반적으로 1981년부터 1996년까지 출생한 사람으로 정의하며, 전기 밀레니얼(1981년~1988년)과 후기 밀레니얼(1989년~1996년)로 구분하기도 함
- Z세대는 밀레니얼 세대와 알파 세대의 사이에 있는 인구통계학적 집단으로 1996년 이후부터 2010년대 초를 Z세대로 구분함



출처: 위키미디어. <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=91612069>

- 이와 같이 MZ세대 내에서의 스펙트럼이 비교적 넓으므로, 세대 내에서의 성별, 임용경로(공개경쟁채용, 경력경쟁채용 등), 기관유형 등에 따른 공통점과 차이점 조사, 분석
- 최근 임용되어 현직에서 1-2년 근무한 신규 공무원(직급별)과 신규 임용자의 조직적응을 객관적으로 관찰할 수 있는 관리자 등 대표성 있는 소그룹을 추출하여 심층 면접을 실시
- 이와 같은 심층 면접의 결과를 기반으로 구조화된 설문 문항을 개발하고, 1-3년차 신규 공무원을 대상으로 설문조사를 실시
- 심층 면접과 설문조사의 결과를 종합 분석하여 MZ세대의 가치관 및 관리자의 인식 등을 객관적으로 검증, 제시

#### ○ 신규 공무원의 공직가치 함양을 위한 교과목 개발

- 심층 면접과 설문조사 결과를 바탕으로 신규 공무원에게 필요한 공직가치의 배양을 위해 체계적으로 교육하기 위한 교과목을 개발
- 특히 개인의 공직가치를 높이고, 공직의 업무부담에 대한 내성을 키우고, 이들의 성장 욕구를 높일 수 있는 6시간(2일 × 3시간/일) 분량의 교육 프로그램(참여형 수업, 워크숍 등)을 개발
- 이와 함께 MZ세대에 대한 적절한 리더십을 발휘하기 위해 관리자에게 요구되는 공통적인 특징과 관리방안을 제시

## II. 연구수행계획



## Ⅱ. 연구수행계획

### 1. 연구에 대한 이해

- 현재 국가공무원인재개발원에서 운영되는 신입 공무원과 관련된 교육훈련 프로그램 가운데 5급 과정으로는 신입관리자과정(공채), 신입관리자과정(경채)이 있으며, 6급 이하 과정으로는 7급신규자과정, 7급신규자과정(지역인재 수습직원), 9급신규자과정, 9급신규자과정(지역인재 수습직원), 행정실무자과정 등이 있음
- 이 가운데 신입관리자과정(공채)의 경우, 공직철학·공직가치 분야(159H)와 함께 공직리더십 분야의 “내부소통능력” 교과목에서 “조직 내 세대 간 소통법, 민원대응 등” (21H) 공직 가치와 세대 간 소통을 위한 교육이 이루어지고 있으나, MZ세대의 특성에 기반을 둔 공직자로서의 사명을 배양하기 위한 맞춤형 교육의 필요성이 제기되고 있음
- 7급신규자과정의 경우에도 공직철학·공직가치 분야의 “공직가치 내재화” (36H), “소통과 협업” (6H) 등의 교육이 이루어지고 있으나, 마찬가지로 MZ세대의 특성에 기반을 둔 공직자로서의 사명을 배양하기 위한 맞춤형 교육의 필요성이 제기되고 있음
- 따라서 신규 임용되는 MZ세대의 가치관에 관한 상세하고 명확한 분석을 토대로 MZ세대에게 보다 효과적인 교육과정, 내용, 방식에 바탕으로 둔 교육 콘텐츠를 개발하여 이들 신규 임용 공무원의 공직가치를 향상시킬 필요가 있으며, 이들 MZ세대를 직접적으로 관리하는 관리자에게 적절한 리더십을 교육, 개발할 필요가 있음

## 2. 연구 방향 및 주요 내용

### □ 연구 내용1: MZ세대 가치관 및 사고특성에 관한 문헌 연구

- MZ세대의 공통된 가치와 정서, 행태 등에 관한 폭넓은 이해와 해석을 위하여 이와 관련된 각종 자료와 연구물을 취합, 정리하고 그러한 특성이 형성된 원인과 맥락에 관한 다양한 추론을 종합 정리함
  - 특히, 공공부문에서 나타난 MZ세대 구성원에 관한 연구를 종합하여 공공부문에 진입한 MZ세대의 인식과 행태, 갈등과 고충 경험 등을 보다 구체적으로 고찰하고 정리함
  - 이러한 연구 내용을 바탕으로 공공부문 MZ세대 구성원을 대상으로 한 교육과목 개발, MZ세대 구성원을 포함한 조직관리 책임을 맡는 관리자 리더십 교육 내용 개발 등을 도출할 수 있음

### □ 연구 내용2: MZ세대 가치관과 조직생활에 관한 심층 면접 및 설문조사

- 공직사회의 MZ세대가 가지는 인식과 행태는 보다 구체적으로 조사되고 분석되어야 할 필요가 있음. 현재 공직생활실태조사 등을 통해서 20-30대와 40-50대 사이 조직 내 직무와 관계를 둘러싼 인식과 행태가 여러 항목에서 유의미한 차이가 있음이 보고되고 있지만, 세부적인 세대의 인식 차이가 어떤 이유와 조건에서 다른 것인지, 세대 내에서는 어떤 차이가 있는지 등에 관한 깊이 있는 현상 조사가 부족한 상황임
  - 또한 이들의 공직 적응 및 원활한 조직생활에 어려움을 줄 수 있는 영향요인이 무엇인지에 관한 인식 조사도 심층적으로 이뤄져야 할 필요가 있음
- 따라서 MZ세대 공무원의 가치관 및 조직생활에 관하여 조직 내 구성원을 대상으로 심층 면접 및 설문조사 등을 통해서 분석할 필요가 있음. 특히, 세대 내에서 성별, 임용경로, 기관유형 등에 따른 공통점과 차이점을 조사함
  - 공공조직의 맥락에서 MZ세대 공무원이 경험하게 되는 다양한 공직 적응 과정을 다면적으로 분석하기 위하여 성별, 직급, 임용경로, 기관유형 등의 인적 특성별 차이를 고려한 인터뷰 대상자 선정과 심층 면담을 진행함
  - 심층 면접을 통해 도출된 결과를 바탕으로 설문 문항을 설계하고 이를 추가 설

문 조사함으로써 그 타당성을 확보하는 과정으로 설계할 것임

- 심층 면접 및 설문조사 결과를 토대로, MZ세대의 공직가치를 높여 공공조직의 성과를 확보할 수 있는 방안을 무엇인지 도출함
  - 임용 초기에 필요한 조직몰입도 향상 방안, 조직 내 과업 및 관계 갈등 시 견지할 자세, 심리적 부담과 고충 관리 방식 등을 체계적으로 관리 및 교육할 방안을 마련함

### □ 연구 내용3: 신규 공무원의 공직가치 함양을 위한 교과목 개발

- MZ세대 공무원이 공무를 수행하는 공직자로서 지녀야 할 가치와 윤리, 감수해야 할 책무 등 공직 책무성(public accountability)을 강화할 수 있는 교과목을 개발할 필요성이 있음
  - 본 연구는 이를 위해, MZ세대 공무원을 대상으로 공직 가치와 윤리, 책무를 높이고 공직 봉사자로서의 업무 동기를 제고할 수 있는 교육 콘텐츠를 마련하는 것을 주요 과업으로 함. 명확한 가치판단과 업무 관련 높은 성취 욕구, 주변의 인정을 중요시하는 특징을 보이는 MZ세대는 봉사와 희생에 근거한 공직 가치에 대한 심리적 거리감이 클 수 있음
  - 구체적인 교육내용 마련과 함께 이를 MZ세대 공무원들에게 효과적으로 전달할 수 있는 대안적 교육방식을 마련할 것임. 현재 MZ세대를 대상으로 보다 효과적인 다양한 교육방식이 사회학, 경영학, 교육학 등 여러 학문 분야에서 개발 및 제안되고 있으므로 이러한 연구결과를 반영하여 공공부문의 MZ세대에게 적합한 교육방식을 제안함

### 3. 연구 추진체계 및 전략

□ 책임연구원(총괄관리)을 중심으로 2개 부문으로 연구팀을 구성하며 부문 간 연구결과를 단계적으로 연계하여 최종 산출물을 도출함

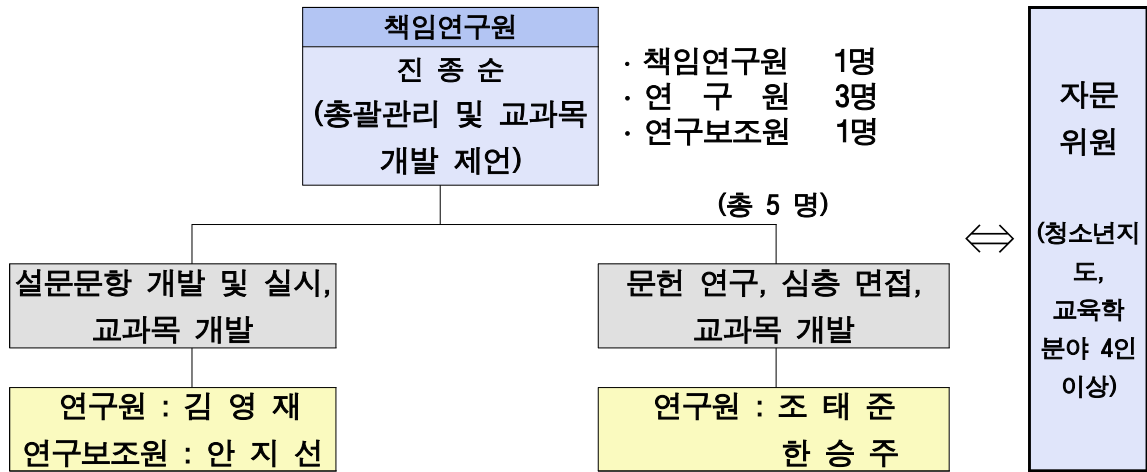
- 본 연구의 주요 과업에 따라 3개 부문으로 나뉘며 단계적으로 진행됨. 첫째, MZ세대의 특징에 관한 문헌 연구를 통해서 MZ세대 공직자의 가치관 및 사고 특성 도출(문헌 연구) 둘째, MZ세대 공직자의 가치관 및 행태에 관한 심층 분석(심층면접 및 설문조사) 셋째, MZ세대 공직자의 공직가치 함양을 위한 교과목 개발(전문가 자문회의) 순으로 진행될 것임

[그림 II-1] 연구 진행 단계



- 연구의 단계에 따라 크게 연구팀을 2개 부문으로 구분하였으나, 전체적으로 연구진 모두가 함께 연구를 진행할 계획임
- 또한 MZ세대 특성에 적합한 대안적 교육방식 개발을 위하여 기업 HRD 및 교육 공학, 청소년 교육 분야의 전문가 4인 이상을 자문위원으로 구성하여 운영함
  - 자문진 구성은 명지대 청소년지도학과 교수진 2명 이상, 상명대 교육학과 교수 1인, 홍익대 교육학과 교수 1인으로 구성 예정임
  - 자문위원단의 주요 활동은 첫째, 본 연구를 통해서 도출된 MZ세대 공무원의 조직몰입 및 공직 적응을 위한 교육 콘텐츠의 주요 내용에 관한 의견을 1-2회에 걸쳐 토론하고 전달할 것이며 둘째, MZ세대 신입 조직 구성원을 대상으로 효과적인 교육방식에 관한 구체적인 조언과 자료 제공을 2-3회에 걸쳐서 진행할 것임

[그림 II-2] 연구 체계



#### 4. 연구 수행 방법

##### ☐ MZ세대 가치관 및 사고특성 관련 문헌연구

- 본 과업의 수행을 위하여 사회학, 교육학, 경영학, 행정학 등 여러 분야에서 MZ세대 및 세대 갈등을 다룬 주요 연구물을 포괄적으로 수집하여 MZ세대의 가치관과 사고, 행태 등의 특성을 종합적으로 정리, 분석함
- 또한 MZ세대 일반의 특징 중에서도 조직구성원으로서의 MZ세대의 가치와 행태를 분석한 경영학, 조직학, 행정학 분야의 연구 또한 종합적으로 정리하여 그 특징을 도출함
- 더불어 현재까지 발표된 공공조직의 MZ세대에 관한 연구물을 종합하여 메타분석을 수행함으로써 한국 MZ세대 공무원의 가치와 행태에 관한 특성을 분석하고 도출함

<표 II-1> MZ세대 가치관 및 사고특성에 관한 문헌연구



##### ☐ MZ세대 가치관을 고려한 직급별, 임용경로별 심층 면접 및 설문조사

- MZ세대 공무원의 가치 및 행태 조사의 배경은 다음과 같음
  - 합리적인 업무와 수평적인 인간관계, 일과 생활의 균형(워라벨) 등을 지향하는 20~30대(MZ세대)가 공직사회에 대거 진출하면서 공직사회에도 공정에 대한 요구가 높아지고 있음
  - MZ세대 공무원은 기성세대에 비해 이직(조기퇴직)에 대해 긍정적으로 생각하고 협업을 기피하는 등 공무원 채용이나 공직 가치에 관한 인식이 기존 공무원과는 다른 것으로 나타나고 있음. 또한 공직사회의 가치, 업무, 승진 등에 있어서 합리적인 조직문화 및 공정한 신상필벌을 요구하는 경향이 높음

- 이와 같이 공직 가치나 승진·채용, 업무방식 등에 있어 공무원들의 세대 간 인식 차이를 반영한 제도나 공직문화 혁신이 필요한 시점이며, 그 기초조사로서 심층 면접 및 설문조사를 통해 MZ세대의 가치관을 파악하고자 함

## [ 1단계 조사: 심층 면접 설계 및 진행 ]

- 대표성 있는 소그룹에 대한 심층면접(FGI)을 실시하여 신규 공무원들이 임용 초기에 겪는 조직몰입 부담, 가치충돌, 근속의지 등 공직사회의 일하는 방식과 조직문화, 세대 차이에 대한 의견조사
  - 최근 임용되어 현직에서 1-2년 근무한 신규 공무원(직급별) 및 신규 임용자의 조직적응을 객관적으로 관찰할 수 있는 부서장 대상의 심층 면접
  - 심층 면접을 통해 MZ세대 공무원을 위한 공직문화 혁신방안, 디지털 시대의 일하는 방식 및 공직사회 세대 차이 해소방안, 현행 국가인재원 교육 프로그램의 문제점 및 개선방안 등을 논의
- 신규 공무원 심층 면접은, 설문조사에서 드러나기 어려운 비공식적 요소들(기존 세대공무원과의 가치관 차이, 조직 내에서의 인간관계 등)을 파악하는데 초점을 둠
  - 인터뷰 대상자는 성별, 직급, 임용경로, 기관유형 등을 고려하여 세대 내에서 비교적 다양한 집단을 대표할 수 있도록 섭외할 예정임
  - 신규 공무원들이 생각하는 조직문화 및 업무 성과에 대한 평가 방식 개선 등을 논의
  - 신규 공무원이 희망하는 조직문화환경의 변화 방향, 국가인재원의 교육내용과 방식의 개선방안 등 논의
- 부서장 심층 면접은, 조직의 관리자 또는 리더로서 파악하는 MZ세대 공무원의 특징 및 MZ세대의 사회 진출 이후 달라진 조직문화의 양상을 파악하는 데 초점을 둠
  - MZ세대 직원들과의 업무 수행에서 겪는 좋은 점과 어려운 점 등 기존 세대 공무원들과의 차이점 논의 (소통 방식, 공정한 보상, 일·가정 양립하는 조직문화 정착 등에 대한 인식 등)
  - MZ세대 공무원의 조직적응 및 성과 향상을 위한 신규 공무원 교육 프로그램

의 내용과 방식, 교육과정 등에 대한 개선 및 제안사항 논의

## [ 2단계 조사: 설문조사 문항 개발 및 조사 진행 ]

- 심층 면접을 바탕으로 구조화된 설문 문항 개발 및 활용(1-2년차 신규공무원)
  - FGI 결과를 객관화·검증할 수 있도록 추가적인 설문조사 실시
  - 설문조사와 FGI 조사·분석결과를 반영하여 국가인재원의 기존 교육 프로그램의 실태와 성과, 효과성 등을 진단하고 교육내용과 방식, 교육 과정 개선 및 발전방안 마련
    - MZ세대 공무원 교육프로그램 개선방안 마련
    - MZ세대 공무원 교육프로그램 콘텐츠 발굴
- 심층면접 결과를 바탕으로 공직사회 MZ세대의 가치, 사고특성, 행태 등을 객관적으로 검증할 설문 문항을 설계하고 설문조사를 진행함으로써 연구 결과의 타당성을 확보함. 구체적인 문항을 심층 면접 이후에 도출함
- 설문조사를 통해 세대 내에서의 성별, 임용경로(공개경쟁채용, 경력경쟁채용 등), 기관유형 등에 따른 공통점과 차이점 조사

## □ 신규 공무원의 공직가치 함양을 위한 교과목 개발

- 심층 면접과 설문조사의 분석결과를 바탕으로 임용 초기에 요구되는 공직가치를 체계적으로 교육하기 위한 방안을 제시
- 신규 직원의 공직가치를 향상시키고 업무부담에 대한 내성과 성장욕구를 뒷받침하기 위한 교육과정, 내용, 방식을 제시
- 지속적인 자문회의와 연구진의 브레인스토밍을 바탕으로 교과목을 개발하고 개발된 교과목을 수정, 보완하여 최종적으로 교과목을 완성함
- 이러한 최종 교과목을 기반으로 관리자가 신규 직원의 조직몰입과 심리적 부담경감, 근속을 유지시키기 위해 어떠한 리더십을 견지해야 할 것인지 구체적인 관리 방안을 제시함

### Ⅲ. 문헌연구



### Ⅲ. 문헌연구

#### 1. MZ세대의 특징

##### 1) 세대의 의미와 세대 구분

○ 나이는 개인의 태도와 행동의 차이를 예측하는 여러 요인 중 하나임. 사회정책이나 외교문제에 이르기까지 다양한 문제에 대한 인식과 태도는 연령에 따라 다르게 나타남

- 한편, 특정 연령대를 묶은 ‘세대(generation)’는 출생연도, 연령의 위치에 따라 구분되거나 핵심 발달 단계(시기)에서 중요한 사건을 공유하는 식별 가능한 집단(코호트)을 의미함(Kupperschmidt, 2000). 세대와 관련한 고정관념이 광범위하게 받아들여지는 정도에 비해, 세대 차이에 대한 경험적 증거는 상대적으로 적고(Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010), 실증 연구결과가 모순되게 나타나 과연 세대 차이가 존재하는지에 대한 논란도 존재함(Becton, Walker, & Jones-Farmer, 2014). 하지만 세대는 사회현상을 해석하는데 중요한 변수로 간주되고 특정 사회현상을 해석하는 의미 있는 변수로 작동할 수 있음(김병섭, 하태권, 1997)

- 세대를 통해 사회를 바라보는 관점은 1950년대 만하임(Mannheim)의 연구를 통해 널리 확산되기 시작함(Mannheim, 1952). 만하임은 세대를 집단(cohort)의 의미로 정의하고 통계적으로 동일한 특색이나 행동 양식을 공유하는 집단으로 설명하려 하였음. 즉, 세대는 동일한 시대에 태어나 해당 시기 동안의 사회적, 역사적 주요 사건들에 대한 경험을 공유하며 이에 대한 집단 기억을 가지는 집단을 지칭한다고 할 수 있음(Parry & Urwin, 2011; 박은규 외, 2021). 같은 세대에 속한 구성원은 공유된 가치 체계를 형성하게 되는데, 공유된 가치 체계의 형성에 영향을 미치는 외부 요인은 세대에 따라 다르기 때문에 각 세대가 권위에 반응하는 방식, 일을 통해 충족하고자 하는 가치, 직업가치를 충족하기 위한 계획 등에 있어 특정한 차이가 나타나게 됨(Solnet, Kralj, & Kandampully, 2012). 즉, 하나의 세대는 사회적 정치적 경험을 공유하면서 다른 세대와는 차별적인 세계관을 가지게 된다고 볼 수 있음

- 이러한 차이는 세대 차이(generation difference) 또는 세대 격차(generation gap)로 불리며, 이 차이의 결과로 세대 갈등이 나타나기도 함. 세대 구분의 유용성 및 실효성에 대한 비판도 존재함. 이들에 따르면 세대론이 실체가 있는 것이 아

나라 여론조사 기관과 언론, 마케팅 기업에 의해 만들어져 각 연령대나 세대에 대한 고정관념을 강화하거나 나아가 사회적 갈등을 유발할 수 있다고 함(Rudolph, 2021). 또한 사회 현상을 ‘세대론’을 통해서만 해석하는 것은 특정 세대만의 문제로 볼 수 없는 현상을 세대 문제로 환원시키는 오류의 가능성도 있다는 비판도 존재함(김선기, 2014)

- 그럼에도 불구하고 세대 구분은 변화하는 시대를 이해하는 시도로서의 의미를 지니고 있어서 세대는 현실 분석에 적합한 분석 단위로 사용되고 있음

○ 세대를 구분하는 시점 및 세대가 갖는 함의에 대해서는 다양한 견해가 있지만 대부분의 세대 연구는 베이비붐 세대, X세대, Y세대 또는 M세대, Z세대로 구분하고 있으며(Berkup, 2014; Solnet 외, 2012; 이해정, 유규창, 2013), 최근 이들 중 M세대와 Z세대를 합친 ‘MZ세대’에 대한 관심이 높아지고 있음

- MZ세대란 1980~1994년에 출생한 M세대(밀레니얼 세대)와 1995~2004년에 출생한 Z세대를 통칭함. M세대와 Z세대 간에도 차이는 존재하지만, M세대와 Z세대는 이전 세대인 X세대, 베이비붐 세대 등과 비교하여 디지털 환경에 익숙하고 변화에 민감하다는 공통점이 있음(박은규 외, 2021)

○ 행정안전부의 「주민등록인구현황(2020년)」에 따르면 전국 기준 MZ세대는 총 18,715,557명(36.1%)이며, MZ세대 인구가 가장 많은 지역은 세종으로, 전체 인구 중 MZ세대의 비율은 43.1%에 해당한다. 특히 서울에 거주 중인 MZ세대는 지난해 기준 343만 1,823명을 기록하여 서울 전체 인구의 35.5%에 달하는 가장 큰 비율을 차지하고 있음(X세대: 244만9,064명(25.3%), 베이비부머 세대: 129만3,084명(13.4%))

- 즉, 그동안 국내 인구 중 가장 많은 수를 차지했던 베이비부머 세대를 MZ세대가 앞지르며 사회 주류 세대로 부상하고 있으며, 2020년 조사에 따르면 경제활동 참가율에서도 이미 MZ세대(67.2%)가 베이비부머 세대(66.3%)를 추월한 것으로 나타남. 베이비부머 세대의 은퇴가 본격화되고 Z세대의 노동시장 진입이 시작됨에 따라 MZ세대의 노동시장에서의 비중은 점차 높아지고 사회에서의 영향력도 커질 것으로 예상됨(최순영 외, 2015; 박은규 외, 2021)

○ 국내외 주요 연구 및 컨설팅 기관에서도 세대를 구분하고 있음(<표 III-1> 및 <표 III-2>). X세대는 더글러스 코플랜드(Douglas Coupland)가 1991년 발표한 소설 「Generation X: Tales for an Accelerated Culture」을 통해 대중에게 널리 알려지게 되었다. M세대는 에코세대, 밀레니엄세대로 칭해지며 주로 2000년대에

성년이 된 첫 세대를 의미함(Pew Research Center, 2020). 국내의 삼정KPMG는 베이비붐세대를 1955년-1963년생, X세대 1970-1980년생, M세대는 베이비부머의 자녀세대로 1981-1996년생, 마지막으로 Z세대는 X세대의 자녀세대로 1997년 이후 출생자로 정의함(삼정KPMG, 2019). 통계청·맥킨지코리아는 베이비붐세대는 1950-1964년생, X세대 1965-1979년생, M세대 1980-1994년생, Z세대 1995년 이후 출생으로 정의하였음. 본 연구는 통계청과 맥킨지코리아의 세대 구분을 따름

<표 Ⅲ-1> 세대 구분(해외)

구분	퓨리서치센터, 미국 기준	맥킨지, 브라질 기준	삼정KPMG, 글로벌 기준
Z세대 (Generation Z)	1996년 이후	1995-2010년	2001년 이후 출생
M세대/ 밀레니얼세대 (Millennial)	1981-1996년	1980-1994년	1981-2000년
X세대 (Generation X)	1965-1980년	1960-1979년	1965-1980년
베이비붐세대 (Baby Boomer)	1946-1964년	1940-1959년	1940-1964년
침묵세대 (Silent Generation)	1928-1945년	-	-

출처: Mckinsey&Company(2018); 삼정KPMG(2019); Pew Research Center(2020)

<표 Ⅲ-2> 세대 구분(국내)

구분	삼정KPMG		통계청, 맥킨지코리아	
	출생연도	연령(2020년 기준)	출생연도	연령(2020년 기준)
Z세대	1997년 이후 출생	23세이하	1995년 이후 출생	25세 이하
밀레니얼/M세대	1981-1996년	24-39세	1980-1994년	26-39세
X세대	1970-1980년	40-50세	1965-1979년	40-55세
베이비붐세대	1955-1963년	57-65세	1950-1964년	56-70세

출처: 삼정KPMG(2019); 통계청·맥킨지코리아

## 2) MZ세대의 주요 특징

- MZ세대의 일반적인 특징을 살펴보면 다음과 같다. 우선 M세대는 세계화와 경제가 안정화된 시기를 경험하고 축제와 여행을 즐기는 세대인 것으로 나타남(<표 Ⅲ-3>). 또한, 찰스 슈왓(2019)의 「현대 자산 조사(Modern Wealth Survey)」에 따르면, Z세대는 다른 세대에 비해 소셜미디어에 영향을 많이 받음. 예를 들어, Z세대(44%)와 M세대(49%)는 X세대(28%)와 베이비붐세대(16%)에 비해 소셜 미디어에서 본 것에 기반하여 소비할 가능성이 높은 것으로 나타남

- 또한 Z세대는 이동성과 다중현실, 사회관계망이 발달한 시기를 경험하며, 하나의 고정관념을 통해 자신을 정의하는 것이 아니라 다양한 방식을 실험하고 자신의 개별 정체성을 형성하는 세대인 것으로 조사됨. Z세대는 다른 세대보다 개방적인 세대이며, 갈등을 해결하고 세상을 개선하기 위한 ‘대화’를 신뢰함. Z세대를 정의하는 또 하나의 특징은 ‘연결성’으로, 이 세대는 많은 양의 정보와 영향에 노출되어 있을 뿐 아니라 온라인에서 만나는 친구와 오프라인 친구를 구별하지 않음. 또한 이들은 구매와 소비에서도 다른 세대와 차별성을 보이는데, 구매하기 전까지 다양한 정보에 접근하고 평가하고 소비를 통해 새로운 의미를 발견하고자 하는 경향이 있음. Z세대는 소비를 소유가 아닌 ‘접근’의 관점으로 볼 뿐만 아니라 윤리적 관점에서 소비행위를 하기 때문에 소비 환경을 변화시키고 있다는 평가를 받음 (박민진, 민보경, 이민주, 2021)

<표 Ⅲ-3> 세대특징

	베이비붐세대	X세대	M세대	Z세대
상황	전후 브라질의 독재와 탄압	정치적 전환 자본주의와 실력주의	세계화 경제적 안정 인터넷의 출현	이동성과 다중현실 사회관계망 디지털 원주민
행동	이상주의 혁명적인 집단주의자	물질주의 경쟁적인 개인주의자	세계주의자 자기중심적	정의되지 않은 ID 공산주의자 대화자 현실적
소비	이데올로기 레코드판과 음악	지위 브랜드와 자동차 사치품	경험 축제와 여행 주력상품	독특함 무제한 윤리적

출처: Mckinsey&Company(2018)

- 이들에 관한 일에 대한 가치관에서 MZ세대는 이직과 여가 시간에 대한 선호도가 다른 세대보다 높은 것으로 조사됨
- MZ세대의 이직 의도 및 퇴직은 공공민간 등의 분야를 막론하고 큰 관심을 받고 있음. 서울시의 2021년 조사에 따르면, ‘더 좋은 직장으로 이직하겠다’에 MZ세대는 10점 만점에 7.14점을 줌(서울시민 전체 평균: 6.67). 한국경영자총협회에 따르면, 1년 이내 신입사원 퇴사율은 2010년 15.7%에서 2016년 27.7%로 6년간 12%p 증가함(김보현, 2021). 또한, 한 취업 플랫폼에서 실시한 설문조사에 따르면, 20~30대 직장인 343명 중 첫 이직 시기가 1년 미만인 경우가 37.5%로 가장

높았고, 이직을 결심한 이유로는 ‘업무 과다 및 야근으로 인한 개인생활 불가’가 38.6%, ‘낮은 연봉에 대한 불만’이 37.1%를 차지함(이예지, 2021).

- 또 서울시의 2021년 조사에 따르면, ‘수입을 위해 일하기보다는 여가시간을 갖고 싶다’에도 MZ세대는 6.7점을 줘 서울시민 전체 평균(6.36점) 보다 높은 결과가 나타났음. MZ세대는 결혼과 출산도 필수적이라고 보지 않은 것으로 나타나, ‘결혼은 반드시 해야 한다’와 ‘자녀는 반드시 있어야 한다’는 질문에 각각 4.46점, 4.22점을 줬음(베이비부머 세대는 각각 6.71점, 6.62점)
- 같은 조사에 따르면, 결혼과 출산에 회의적인 반응을 보인 데에는 ‘사회계층 이동 가능성’에 대한 MZ세대의 부정적 전망이 작용한 것으로 나타났음. MZ세대는 2015년 당시 계층이동 가능성에 대해 본인 세대는 5.98점, 자녀 세대는 5.16점을 줬지만, 이번 조사에서는 본인 세대 4.99점, 자녀 세대 4.74점을 준 것으로 나타났다. 특히 1인 가구 기간이 길어질수록 계층이동 가능성은 4.8점(2년 미만)에서 4.35점(15년 이상)으로 하락한 것으로 나타났다

### 3) MZ세대 업무/직업가치

- 직업가치는 개인이 직업 및 일과 관련하여 일관성을 가지고 바람직하다고 생각하는 가치를 의미하며, 직업을 선택할 때 중요하게 여기는 기준 및 직업을 통해 충족하고자 하는 욕구와 관련이 있음(Dawis & Lofquist, 1984). 이러한 직업가치는 개인을 둘러싼 가족, 학교, 직업 환경뿐만 아니라 사회와의 상호작용을 통해 형성되는 속성을 가지고 있음(한국고용정보원, 2006). 따라서 직업가치는 사회의 변화, 산업구조와 기술의 변화, 직업 세계의 변화 등을 반영할 뿐만 아니라 시간과 장소에 따라서도 달라지고 세대에 따른 차이를 보이기도 함(Cennamo & Gardner, 2008). 이러한 직업가치관은 진로설계 및 선택을 위한 자기효능감과 취업준비행동에 영향을 주며, 직무만족, 조직몰입, 이직의도 등의 유의미한 예측 요인으로 작용해 왔음(김태형, 신용준, 김동룡, 2014; 유현옥, 김은비, 2016; 정예슬 외, 2013; 최보영, 2013). 따라서 MZ세대 직업 선택과 업무 적응을 지원하기 위해서는 이들이 직업을 선택하는 기준이 무엇이고 업무를 통해 무엇을 추구하는지 파악할 필요가 있음

#### (1) MZ세대 업무가치와 조직 내 행동 특징

- 모든 세대는 서로 다른 직업가치관과 태도를 지님(Harber, 2011). 2010년부터

2019년까지 약 10년 간의 MZ세대 직업가치관 변화를 분석한 연구에 따르면, MZ세대는 일과 삶의 균형을 중시하고, 직업안정성과 높은 소득이 보장되는 일 자리를 선호하며, 일의 의미를 중시하고 일을 통해 성장하고자 하는 욕구가 높은 것으로 나타났음(박은규 외, 2021). 또한 일에 있어 사회적인 측면을 강조하며 개별적인 수행보다는 팀 단위로 수행하는 것을 선호하는 경향을 보임(Iorgulescu, 2016; Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010)

○ MZ세대 특징에 관한 선행연구에 따르면, MZ세대는 기성세대와 차별화된 업무 가치(work value)와 행동패턴을 보임. MZ세대 업무가치와 조직 내 행동 특징을 분석한 김정인(2021)의 연구는 이 특징을 여섯 가지로 분류하여 설명하고 있음

- 첫째, MZ세대는 직장 내에서의 투명성, 자립성, 유연성, 개인의 자유라는 업무가치를 상대적으로 중요시하는 경향을 보임(Schroth, 2019). 즉, 직장 내에서 충분한 정보를 원하며, 적극적으로 자신들의 의견을 표출하고, 반대의견을 허용하며, 업무와 관련해 인정받기를 원한다(Gaidhani et al., 2019; 김정인, 2021). 또한 MZ세대는 업무에 대한 열정이 매우 높은 것으로 나타나고 있으며, 특히 Z세대는 모든 세대 중 가장 성취지향성(achievement-oriented)이 높은 세대로 불리고 있음(Fry & Parker, 2018; Moore, 2019). 이러한 관점에 따르면, 직장 내에서 그들이 목표하고 지향하는 바를 충분히 달성하기 어렵다고 판단하면 그들은 좌절하게 되고, 업무 열의와 사기가 낮아져 궁극적으로 개인의 생산성뿐만 아니라 조직의 생산성도 낮아지는 결과를 가져오게 됨(Gaidhani et al., 2019)
- 둘째, MZ세대는 기성세대에 비해 자신이 선호하는 가치관이 확실하며 자기애가 강함. 모든 세대들이 높은 자기애를 가지겠지만 특히 젊은 세대는 더욱 자기애가 강함(Fry & Parker, 2018). 따라서 그들은 자신의 가치관을 적극적으로 지지하며 이에 기반하여 행동하는 경향이 있음
- 셋째, MZ세대는 기성세대보다 동료와의 관계를 중요시하여 동료와 상호연계, 정보교환, 상호접촉하기를 원하고, 감정적으로도 동료들과 공유하기를 원함(Moore, 2019). 특히 그들은 기성세대와는 다른 타인과의 관계유지 방법을 지님. MZ세대에게는 스마트폰과 같은 정보통신기술이 생활에 가장 중요한 부분을 차지함. 이로 인해 그들은 직장 내에서도 사회연결망 서비스 등을 통해 시간과 장소에 관계없이 적극적으로 의견을 교환하고 타인과의 관계를 유지함(Mihelich, 2013; Moore, 2019)
- 넷째, MZ세대는 타인에 대한 이타심이 강함. 직장이 있는 Z세대 MBA 학생 215명을 대상으로 그들의 업무가치를 조사한 실증연구에 의하면 그들이 가장 중요

하게 고려하는 업무가치는 이타심인 것으로 나타났음(Agarwal & Vaghela, 2018)

- 다섯째, MZ세대는 기성세대에 비해 사회정의운동(social justice movements)에 관심이 높으며, 이를 적극 실천하려는 경향이 있음(Schroth, 2019). MZ세대는 기후, 생태계 이슈 등 환경 이슈에 많은 관심을 나타냄. 예를 들어 세계경제포럼(World Economic Forum)의 2017년 Global Shapers Survey에 의하면 젊은 세대는 기후변화에 관심이 가장 높았고 환경문제에 민감하게 반응하였음(Pramana et al., 2021)
- 마지막으로, MZ세대는 그들의 목소리가 조직 내에서 적극적으로 수용되기를 원함. 그들은 관리자를 비롯한 조직구성원들로부터 자신의 아이디어가 존중받기를 원함(Schawbel, 2014). 특히 Z세대는 조직 내에서 그들의 업무가 공정하게 인정받기를 원한다는 선행연구가 있으며(Moore, 2019), 그들은 그들의 의견이 조직 내에서 수용되지 않을 때 기성세대보다 과감하게 조직을 떠나는 경향이 있음. Schroth(2019)의 연구에 따르면 MZ세대는 조직 내에서 좌절과 분노를 느낄 때 자신의 조직을 그만둘 의사가 높은 것으로 나타남. 더 나아가 그들은 조직 내에서 그들의 업무나 성과를 공정하게 평가받고 인정받지 못하거나 리더나 관리자가 그들의 노력을 인정하고 존중하지 않을 때 조직을 떠나 그들의 노고를 인정해주는 조직으로 이직하는 경향이 강하게 나타났음(Rampton, 2017)

- 이처럼 MZ세대는 다양하고 복합적인 업무가치와 행동을 나타냄. 이들은 상대적으로 자기 주장이 분명하고, 타인에 의해 자신의 가치가 침해받기를 원치 않으며, 자기애가 강한 동시에 타인에 대한 이타심 또한 높으며 불공정과 불의를 참지 못하는 특징을 지님. 자신들이 선호하는 업무가치가 조직 내에서 수용되지 않을 때 그들은 적극적으로 그들의 의사를 표출하며 극단적으로는 조직을 떠나기도 함. 기존 연구에 따르면 MZ세대는 조직 내에서 어렵고 힘든 업무를 담당하는 것을 두려워하지는 않지만, 조직 내에서 그들의 노력이 공정하게 평가받지 못하는 것에 대해서는 강한 불만을 가지는 것으로 나타남(Moore, 2019)

#### 4) MZ세대의 특징 형성

- 이와 같은 MZ세대의 특성이 어떤 이유로 형성되었는가에 관한 진단은 주로 세계화, 정보화, 물질주의 확산이라는 거시적 흐름에 주목해왔음. 한국 사회의 MZ세대 특징을 이해하기 위해서는 세대별로 경험한 역사적 경험 차이를 살펴보아야 하는데, 특히 MZ세대에게 두드러지는 공정성 인식의 형성 원인으로 그들이

겪어온 교육환경에 주목해야 할 필요가 있음. 신재용(2021)에 따르면 MZ세대가 교육받아온 환경은 적자생존으로 요약되는 ‘연속된 토너먼트’ 연대기였고 그것이 MZ세대적 가치와 인식 형성에 중요한 제도적 요인이었다고 주장함

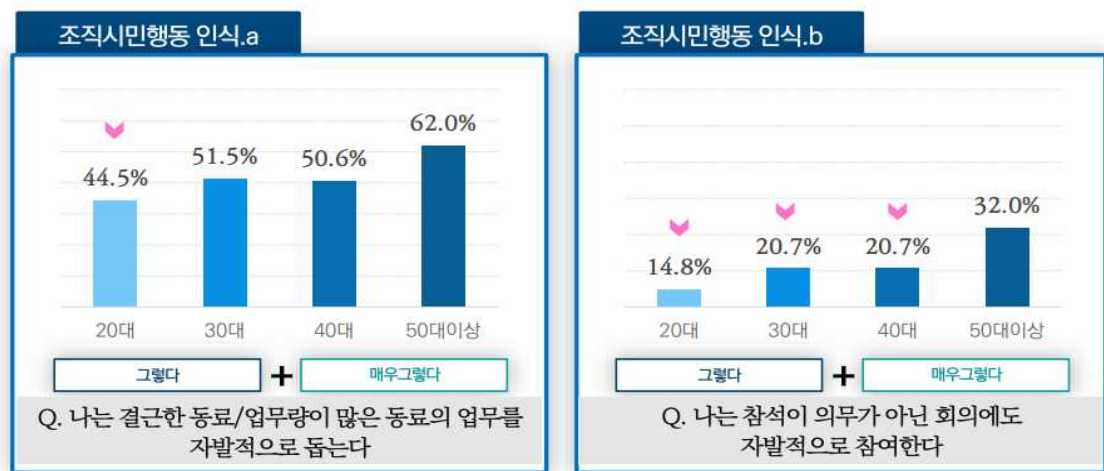
- 조기교육과 선행학습으로 시작되는 사회적 생존과 성공을 위해 정해진 트랙은 명문대 입학에 위한 학업 토너먼트, 대기업 입사를 위한 취업 토너먼트로 이어지면서, 자신이 투입하는 노력과 시간을 올바르게 평가하는 시스템의 공정성이 무엇보다 중요하게 인식되었다는 것임
- 특히 이들 세대의 교육과정은 대학입시제도의 수시모집과 입학사정관제 도입, 내신의 상대평가 체제가 본격적 도입되면서, 내신등급 산정이라는 정량평가, 비 교과영역의 장기적인 정성평가의 기록과 평가 결과가 학생들에게 투명하게 공개되고 이의제기가 보장되는 구조였으므로, 평가의 공정성을 따지는 것에 익숙해졌다고 진단함. 이러한 특성이 취업 후 개인별 노력과 성과에 근거한 보상 요구로 이어지고 가시적 노력이 명확히 확인되지 않는 상사 및 동료 구성원에 대해서 불공정성 요구로 이어질 수 있음. 그러므로 그동안 한국 기업의 연공서열 기반의 보상제도나 집단주의 문화 기반 조직운영은 이들에게 시스템의 공정성을 해치는 불합리한 것으로 평가될 수 있다는 것임

## 2. MZ세대 공무원의 특징

### 1) 개인주의

- 2022년 발표된 <2021 공직생활실태조사>를 통해 나타난 MZ세대 공무원의 인식 중 하나는 강한 개인주의적 성향임. 본 조사의 설문 결과에 따르면 MZ세대 공무원의 경우, 동료나 조직에 대한 관심, 조직에 헌신하고자 하는 의지 등 ‘조직시민행동 인식’이 기성세대에 비해 상대적으로 낮은 특징을 보였음. 또한 ‘동료의 과중한 업무를 분담하고자 하는 의지’, ‘의무가 아닌 회의 참여에 자발적으로 참여 하고자 하는 의사’ 등 공무원의 ‘조직시민행동 인식’을 측정하는 항목에서 MZ세대의 긍정응답 비율이 기성세대의 긍정응답 비율보다 낮게 나타났음.
- 상대적으로 젊은 공무원의 조직시민행동 인식이 기성세대 공무원에 비해 낮은 경향 자체는 기존의 설문조사에서도 반복적으로 나타나는 결과임. 그러나 2022년 발표된 조사를 포함한 최근의 설문조사 결과에 따르면, 공무원 전반의 조직시민행동 인식 하락이 나타나고 있을 뿐만 아니라 그중에서도 2-30대 공무원의 하락 폭이 특히 두드러짐을 확인할 수 있음. 이외에도 20대와 30대 공무원의 조직의 성공을 위한 헌신 인식도 가장 낮은 것으로 나타나 MZ세대 공무원의 개인주의 성향이 강화되었음을 확인할 수 있음.

[그림 Ⅲ-1] 조직시민행동 인식



출처: 한국행정연구원(2022). ‘공직생활실태조사로 살펴본 MZ세대 공무원들의 인식’

- 한국행정연구원의 2021년 <공무원의 세대 간 인식 격차 조사>에서도 유사한 결과를 확인할 수 있음(최순영 외, 2020). 공직 내 세대를 1980년 이전 출생한 기성세대와 1981년 이후 출생한 MZ세대로 구분하여 일과 직장에 대한 가치관, 여가에 대한 태도, 공직봉사동기 등에 대한 공직 내 세대 간 인식 차이를 독립표본 T-test를 통해 분석한 결과에 따르면 MZ세대는 기성세대에 비하여 ‘직장에서 권리보다 의무 중시’, ‘공무원으로 일하는 이유로 경제적 이유’에 대하여 낮은 평균을 보여주고 있어 세대 간 격차가 확인되었음.
- 또한 MZ세대는 기성세대에 비해 이직 의향, 능력에 따른 보수 찬성, 혼자 일하는 것을 선호, 일과 가정의 균형 중시, 휴가 중시의 인식을 나타내었으나 반면 국가와 국민을 위한 뜻깊은 봉사, 사회의 선(善)을 위한 희생에서 기성세대에 비하여 낮은 평균을 보여주고 있음. 이는 20대와 30대가 개인적 가치와 사적 영역을 중요시하는 반면, 40대와 50대는 공동체와 조직의 가치를 보다 중요하게 생각하는 인식을 반영하는 것으로 볼 수 있음

## 2) 공정성 인식

- 기존 연구에 따르면 공정성 인식은 MZ세대의 반응행동에 중요한 영향을 미침. MZ세대 공무원들이 인식하는 공정성과 인식된 공정성이 영향을 미치는 반응행동에 대한 연구에 따르면, MZ세대 공무원들의 공정성 인식에 따라 그들의 반응행동도 달라지는 것으로 나타났음. 즉, MZ세대 공무원들의 절차적 공정성에 대한 인식이 높을수록 조직 내에서 적극적으로 자신들의 의견을 표명(목소리)하고자 하였으며, 조직에 대한 소속감과 충성도가 증가하였고, 업무에 대한 태만은 낮아졌으며, 이직의도 역시 낮아졌음(김정인, 2021).
- MZ세대 공무원들이 조직 내에서 절차적 공정성과 배분적 공정성이 충분히 보장된다고 인식할 때 조직 내 주요 의사결정 과정에 적극 참여하여 목소리를 내고자 하였으며, 조직에 대한 소속감과 자부심을 느끼고 충성심을 가지는 것을 알 수 있었음. 그럴 뿐만 아니라 MZ세대 공무원들이 자신의 업무에 소극적이고, 태만하게 되는 이유는 승진 등의 절차에 있어 불만족을 느끼기 때문이었고, 더 나아가 그들이 조직을 떠나고자 하는 이유는 조직 내 승진 등의 절차가 공정하지 못하고 보수 등의 배분 구조가 공정하지 못하다고 인식하기 때문인 것으로 나타남

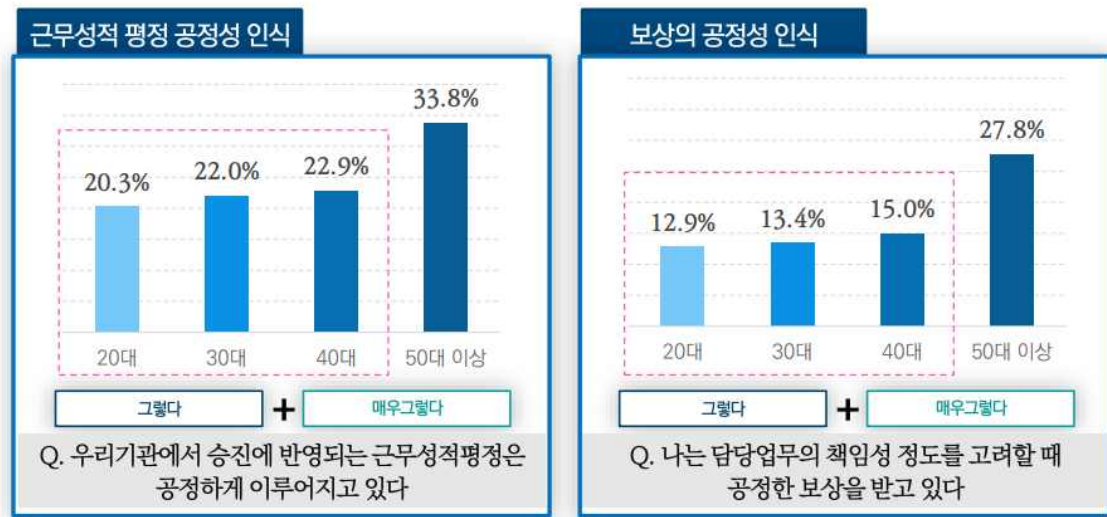
- MZ세대 공무원들의 조직 내 수동적인 행동(충성과 태만)과 능동적·건설적 행동(목소리)에는 절차적 공정성이 중요한 영향을 미치나, 파괴적·능동적 행동인 이탈 행동에는 배분적 공정성이 더욱 중요하게 영향을 미치고 있는 것임. 이는 최근 ‘정당한 보상’에 대한 요구의 목소리를 높이는 MZ세대 특성 과도 일치하는 것이었음(이규민, 2021)
- MZ세대 공무원들은 공정성을 불편부당의 절차적 공정성과 분배정의의 배분적 공정성으로 인식하였으며, 이러한 두 가지 공정성에 대한 인식은 공무원 조직 내 기성세대 공무원들보다 낮은 것으로 나타났음. 즉 MZ세대 공무원들은 조직 내 승진 절차에 있어서 기성세대보다 차별을 받고 있으며 분배 과정에서 적극적으로 의견을 반영할 수 없어 불이익을 받고 있다고 인식하고 있었음
- MZ세대 공무원들의 공정성 인식에 따라 그들의 반응 행동도 달라지는 것으로 나타남. MZ세대 공무원들이 조직 내 공정성을 높게 인식할수록 보다 건설적인 행동(목소리와 충성)을 지향하고, 파괴적인 행동(태만과 이탈)은 지양함
- Farrell(1983) 모형에 따른 네 가지 반응 행동인 목소리, 충성, 태만, 이탈에 미치는 공정성 인식 영향을 분석한 결과 MZ세대 공무원들의 절차적 공정성에 대한 인식이 높을수록 조직 내에서 적극적으로 자신들의 의견을 표명(목소리)하고자 하였으며, 조직에 대한 소속감과 충성도가 증가하였고, 업무에 대한 태만은 낮아졌으며, 이직의도 역시 낮아짐
- 이에 비해 MZ세대 공무원들의 배분적 공정성 인식이 높을수록 자신들의 의견 표명(목소리) 및 조직에 대한 소속감과 충성도는 증가하며, 이직의도는 낮아지는 것으로 나타남. 무엇보다도 기성세대 공무원들의 공정성 인식 분석 결과와 비교했을 때 MZ세대 공무원들에게는 상대적으로 배분적 공정성에 대한 인식이 이탈(이직의도)에 중대한 영향을 미치는 것으로 나타남
- MZ세대 공무원들의 경우 조직 내에서 그들의 목소리를 내고, 조직에 충성하며, 업무에 수동적인 태도를 취하는가에 대해서는 조직 내 승진 등에 있어서의 절차적 공정성이 어느 정도 보장되어 있는가에 대한 인식이 중요하게 영향을 미치지 만, 조직을 떠날 것인지를 결정하는 중차대한 이직 의사결정에 있어서는 절차적 공정성보다는 배분적 공정성에 대한 인식이 더욱 크게 영향을 미치는 것으로 나타남(김정인, 2021)

○ 2021년 <공무원의 세대 간 인식 격차 조사>에 따르면 MZ세대 공무원들은 조직 내 승진 절차에 있어서 기성세대보다 차별을 받고 있으며 분배 과정에서 적극적으로 의견을 반영할 수 없어 불이익을 받고 있다고 인식하는 경향이 있음.

특히, 기성세대 공무원들에 비해 MZ세대 공무원들에게는 배분적 공정성에 대한 인식이 이탈(이직의도)에 중대한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

- 또한 조직 내에서 그들의 목소리를 내고, 조직에 충성하며, 업무에 수동적인 태도를 취하는가에 대해서는 조직 내 승진 등에 있어서의 절차적 공정성이 어느 정도 보장되어 있는가에 대한 인식이 중요하게 영향을 미치지만, 조직을 떠날 것인지를 결정하는 이직 의사결정에 있어서는 절차적 공정성보다는 배분적 공정성에 대한 인식이 더욱 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다(김정인, 2021). 즉 MZ세대 공무원들에게는 절차적 공정성이 그들의 목소리, 충성, 태만, 이탈 모두에 유의미한 영향을 미치는 주요 변수였지만, 가장 극단적인 반응행동이라고 할 수 있는 이탈행동(이직의도)에는 오히려 배분적 공정성이 중요한 영향을 미치고 있었음
- 공정성 인식과 관련한 <공직생활실태조사>에 따르면, 20대와 30대 공무원이 인식하는 근무평정과 보상의 공정성은 과거에 비해 크게 악화된 반면, 50대의 인식은 개선돼 ‘공정성’ 문제에 대해 MZ세대는 기성세대보다 상대적으로 불만이 큰 것으로 나타났다. 즉, ‘근무평정의 공정성’, ‘보상의 공정성 인식’, ‘의사결정 과정의 공정성’ 등 공무원의 ‘공정성 인식’을 측정하는 항목에서 20대와 30대의 긍정적 응답 수준이 40대와 50대의 긍정응답 수준보다 낮게 나타났다. 업무성과를 고려한 ‘보상의 공정성’ 인식의 경우 50대의 인식은 2013년 3.08에서 2021년 3.20으로 개선됐으나 20대의 인식은 2013년 3.29에서 2021년 2.55로 악화된 것으로 나타나 역시 세대 간의 차이를 보여주고 있음.

[그림 Ⅲ-2] 근무성적평정 및 보상의 공정성 인식



출처: 한국행정연구원(2022). ‘공직생활실태조사로 살펴본 MZ세대 공무원들의 인식’

- 기존 연구와 언론의 보도에 따르면 MZ세대 공무원은 전반적으로 공정성의 가치를 중요시하는 것으로 나타났으며, 특히 근무성적 평정과 보상의 공정성 면에서 기존 세대 공무원에 비해 두드러진 것으로 나타나고 있음. Z세대는 최선을 다해 노력하고, 포기하지 않고 도전하며 오래 버틴 자에게 보상이 주어지는 걸 공정이라 여긴다고 함(김용섭, 2021). 이처럼 무엇이 공정인가에 대해서는 가치판단이 작용할 수밖에 없고, 따라서 공정성 제고를 위해서는 인적자원관리의 방향을 구상할 때는 MZ세대의 가치지향을 반영하는 것이 필요함(최순영 외, 2020).

### 3) 공직가치

- 한국행정연구원의 <공직생활실태조사로 살펴본 MZ세대 공무원들의 인식>에 따르면 MZ세대 공무원의 공공봉사동기 인식 수준과 공직가치 인식 수준 역시 기성세대의 인식보다 확연히 낮은 것으로 나타났음. 특히, ‘국가와 국민을 위한 봉사는 나에게 매우 중요하다’ 와 ‘나는 사회의 선을 위해서 큰 희생을 감수할 준비가 되어 있다’ 는 공공봉사동기 인식에 있어 MZ세대는 기성세대에 비하여 크게 낮은 평균을 보여주고 있음. 젊은 세대의 사회적 헌신 의식이 낮은 경향성은 2013년의 조사와 크게 다르지 않으나, 응답률은 과거에 비해 크게 하락한 것으로 나타남. 직무만족인식과 조직 몰입 수준에 있어서도 20대와 30대

공무원들의 인식 수준은 타 연령대에 비해 낮은 것으로 나타났음

- 특히 두드러진 변화는 공무원의 이직의향에 관한 내용으로, 과거에 비해 전반적으로 상승하였을 뿐만 아니라 20대의 상승폭이 두드러짐. 특히 20대 5급의 이직의향 인식은 연령과 직급을 함께 고려할 때 전 계층에서 가장 높게 나타나는 것으로 확인되고 있음
- 2021년 <공직생활실태조사>에서도 공무원의 이직의향은 전반적으로 과거에 비해 높아지고 있는 것으로 나타났고(이직 의사가 있다는 공무원이 응답자의 33.5%), 낮은 보수를 가장 큰 이유로 꼽았으나(34.7%), 특히 신규(5년 차 이하) 공무원의 경우 절반 이상(51.4%)이 낮은 보수를 지목하여 세대 간의 차이를 보여줌. 이직과 퇴직과 관련한 공무원연금공단의 보고에 따르면, 2021년 퇴직한 공무원 4만 4676명 가운데 5년차 이하가 1만 1498명으로 집계됨. 이 수치는 2017년(5613명)의 2배에 달하며, 퇴직자 중 5년차 이하의 비율도 15.1%에서 25.7%로 크게 높아진 것으로 나타남(정석우, 2022).

[그림 Ⅲ-3] 이직의향 인식 변화

#### 1.2. 2013년 대비 이직의향 인식 - “나는 기회가 된다면 이직할 의향이 있다”



출처: 한국행정연구원(2022). ‘공직생활실태조사로 살펴본 MZ세대 공무원들의 인식’

- 이와 같이 공직사회 전반에서 공직가치 인식 수준은 과거에 비해 하락하고 있으며, 이직의향은 전반적으로 상승하는 추세가 나타나고 있음. 특히 MZ세대는 공직을 통한 ‘사회적 헌신 의지’의 감소폭이 기성세대보다 크며, 이직의향의 상승폭은 20대에서 특히 높게 나타나고 있음. 한 가지 유의할 점은, 이러한 높

은 이직의향, 낮은 사회봉사 동기 등의 추세는 MZ세대 공무원만의 특징이 아니라 MZ세대 전체에서 나타나고 있는 특징이라는 점임.

<표 Ⅲ-4> 선행연구에서 검토된 한국 MZ세대 공무원의 주요 특징

개인주의	공정성 인식	공직가치 인식
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직시민행동 인식 낮아짐, 조직성공을 위한 헌신 의도 낮음</li> <li>- 직장 내 의무보다 권리 중시</li> <li>- 일과 가정 균형 중시, 휴가 중시</li> <li>- 혼자 일하는 것 선호</li> <li>- 능력주의 보수 찬성</li> <li>- 이직의향 증가</li> <li>- 공공봉사동기 낮음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직 내 승진 절차에 대한 불만</li> <li>- 절차적 공정성 인식이 적극 행동과 발언, 소속감과 충성도 영향</li> <li>- 분배적 공정성 인식이 이탈 의도 영향</li> <li>- 근무성적 평정과 보상의 공정성 불만 높음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 국가와 국민을 위한 희생과 봉사 인식 낮아짐</li> <li>- 사회적 헌신 의지 낮아짐</li> </ul>

### 3. MZ세대 공무원 인적자원관리 방향 및 교육에 관한 선행연구

- 사회교환이론(social exchange theory)에 따르면 구성원들은 조직이 정보, 인력, 재정 등의 자원을 제공해주고 충분한 교육기회를 제공해 줄 때 자신들이 공정하게 대우를 받는다고 인식함. 근무기간이 오래되지 않은 MZ세대 공무원들에게 조직지원 정도는 조직이 자신들을 중요한 인력으로 고려하는지를 판단하는 기준이 될 수 있음(김정인, 2021)
- 이러한 관점에서, 정부 인적자원관리는 과거 세대와 다른 가치관과 문화와 의식을 지니고 있는 MZ세대 공무원의 가치지향에 주의를 기울일 필요가 있음(최순영 외, 2020). 경제활동 참가율에서 이미 기존 베이비붐 세대를 넘어선 MZ세대는, 스스로 방향을 정하며, 내재적으로 동기가 부여되며, 자기발전과 자기실현을 강조하며, 보다 분권화되고 수평적인 구조 하에 활기찬 공동체에 대한 소망을 가지고 있다는 특징을 가지고 있음. MZ세대가 공직 내 연령구조의 젊은 세대를 구성함에 따라 이들 MZ세대의 가치지향과 성향, 태도의 특징을 규명하고, 새로운 세대의 특성과 가치지향에 부합하는 인적자원관리 방향과 대안을 모색할 필요가 있음(최순영 외, 2020)
- 미래 인재의 중요한 역량으로 학생주도성(Student Agency)이 중요한 요소로 꼽힘(OECD 2030 보고서). 즉, 예측가능성이 낮은 앞으로의 사회에서는 기존의 지식을 주입하는 것보다 새로운 대안을 찾을 수 있는 교육이 중요하며 이를 위해서는 기존의 대안 중에서 선택하도록 하는 교육이 아니라 교육의 전 과정에서 주도성을 갖게 하는 교육이 필요하다는 것임. 주도성은 복잡한 문제해결 상황이 주어질 때 발현될 수 있고, 학습의 과정에 적극적으로 참여할 때 행동으로 습득될 수 있으므로 학습자 주도적 학습방법이 개발될 필요가 있음(송해덕, 2019)
- 특히 MZ세대의 대부분이 디지털 네이티브 세대임을 감안할 때, 교육과정에 이들에게 적합한 미디어를 활용한 수업이 확대될 필요가 있음. 예컨대, 지식전달은 10분 이내로 핵심적인 내용을 정리해 직접 동영상으로 촬영하거나 관련된 영상을 찾아서 미리 학습하도록 하고, 교실 수업에서는 사전에 학습한 내용을 기반으로 질의응답이나 토론, 문제 풀이에 참여하게 하는 플립러닝(역진행 수업: flipped learning)이 바람직한 것으로 나타났음(송해덕, 2019). 또한 MZ세대의 특성을 고려하여 유연하고 개인의 다양성을 고려하는 맞춤형 교육체제가 필요

함. 이를 위해서는 피교육자의 성적 등 기본적 데이터뿐만이 아니라 개개인 학습자의 학습활동과 관련된 학습 이력 데이터들을 수집하고, 이를 기반으로 맞춤형 학습활동을 지원할 수 있는 교수학습지원체제가 필요함(송해덕, 2019)

- 세대별 미디어기기 이용 시간을 비교하면 Z세대와 밀레니얼 세대의 모바일 이용 시간은 49.2% 및 43.1%로 TV나 PC보다 현저히 높음(KISDI, 2019). 온라인 디지털콘텐츠 서비스 가입 여부, VOD서비스 이용 시간을 보아도 이들 세대가 과거 세대에 비해 높게 나타나고 있으며, 세대별 앱 이용 장르와 비율도 다름. 한 연구보고서(IBM 기업가치연구소, 2017)에 따르면, Z세대 응답자의 74%가 학교생활 및 학습활동 이외의 시간을 온라인에서 보낸다고 답하였고, 주로 짧은 동영상 콘텐츠(유튜브, 틱톡 등)를 선호하는 것으로 나타났음. 또한 온라인, 스마트폰을 통한 소통을 선호하고 문자나 SNS를 주요 통신수단으로, 클릭처럼 빠른 피드백을 선호한다고 정리되기도 함(최은희, 2021).
- 강의 상황에서 MZ세대와의 소통방식을 구체적으로 제시한 자료(나은영, 2022)에 따르면 교수가 사전에 시간을 준수한 강의자료 업로드, 짧은 스토리의 연결 방식으로 주의집중 지속을 위한 노력, 인위적 배정보다 사다리 타기 등과 같은 랜덤 배정 방식으로 공정성 확보, 이미지와 영상자료의 적극적 활용, 집단보다 개인 한 사람의 가치를 인정하는 방식으로 수업이 진행될 필요가 있음
- 공무원의 교육훈련 체계 개선에서도 이와 같은 디지털 기술의 활용이 중요 항목으로 반영되고 있음(나은영, 2022). 모바일, SNS를 활용한 학습 및 지식공유 활성화, 학습효과 제고와 효율적 운영을 위해 블렌디드 러닝, 플립 러닝, 마이크로 학습 등 다양한 학습 방법이 적용되고 있음. 무형식 학습(informal learning)의 강화 흐름에 주목할 필요가 있는데, 일방적 교육이 아닌 실제 행동변화를 유도하여 성과를 달성하도록 하는 것으로 체계적인 현장직무 교육훈련, 코칭 및 멘토링, 학습조직의 연계 등이 그러한 방법론에 해당함. 구체적인 무형식 학습방법으로 스토리텔링, 시뮬레이션 기반 교육, 활동 기반 교육(Activity based learning) 등이 있음
- 이를 공직가치 교육 상황에 적용해 본다면, 현실 사건을 기반으로 한 가치 갈등 스토리를 제시하여 이에 관한 다양한 의견을 공유하고 나아가 자신만의 경험을 공유할 수 있는 스토리텔링 방법이 가능할 것임. 이와 유사하게 실제 직무 상황에서 발생 가능한 가상의 문제 상황을 시나리오 형식으로 제시하여 시

나리오 속 역할을 교차 수행하면서 상대의 관점을 이해하고 집단토의 속 문제를 해결해가는 시뮬레이션 기반 적용이 가능함

- 공직가치 교육은 가치와 규범이라는 추상적 논의를 현실의 판단 기준으로 내재화하는 것이 핵심으로, 공익 및 공공가치를 기준으로 한 의사결정을 수행할 수 있도록 사전에 사고 훈련하는 것이 중요함. 따라서 현실의 직무 상황에서 공직자가 경험할 수 있는 가치 판단 및 윤리적 갈등 상황을 가상의 시나리오로 제안하고 이를 다양한 역할과 관점에서 사고하고 토론하도록 할 필요가 있음. 특히 MZ세대에게 적합한 교육 방식으로 검토되고 있는 자기주도적 학습 요구, 이미지와 동영상 미디어를 활용한 학습 방식, 플립러닝 방식, 비교적 짧은 스토리를 기반으로 한 학습 방식을 결합한 공직가치 교육과정 개발을 지향해야 할 것임

#### IV. MZ세대 공직자 인식 심층인터뷰



## IV. MZ세대 공직자 인식 심층인터뷰

### 1. 인터뷰 개요 및 설계

- 인터뷰는 현직 과장급, 5급 및 7급 공무원을 대상으로 하였으며, 과장급 4인, 5급 8인, 7급 3인 등 총 15인을 대상으로 인터뷰를 실시함
- 성별은 남성 9명, 여성 6명으로 구성되었으며, 소속은 국세청 5인, 기획재정부 2인, 인사혁신처 2인, 행정안전부 5인, 문화체육관광부 1인임
- 과장급은 국세청 1인, 인사혁신처 1인, 행정안전부 2인 등 총 4인임
- 5급은 국세청 3인, 기획재정부 2인, 행정안전부 2인, 인사혁신처 1인 총 8인을 대상으로 함
- 7급은 국세청, 행정안전부, 문화체육관광부에서 각각 1인을 대상으로 인터뷰를 진행함

〈표 IV-1〉 응답자 특성

구분	대상자
과장급	A
	B
	C
	D
5급	E
	F
	G
	H
	I
	J
	K
	L
7급	M
	N
	O

## 2. 인터뷰 내용분석 및 시사점

### 1) 과장급 인터뷰 내용

- 관리자급의 MZ세대 공무원에 관한 인식과 경험을 먼저 요약 정리하면 다음의 <표 IV-2>와 같으며 구체적인 내용은 항목별로 나누어 표 이하부터 기술되었음

<표 IV-2> 관리자의 MZ세대 공무원에 관한 인식

	긍정적	부정적
일반적 특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>-업무에서 적극적 자기 주장하므로 경직된 문화 변화 계기될 것</li> <li>-일 처리 기술이 스마트함(컴퓨터활용능력 등)</li> <li>-합리적이지 않은 일은 따르려 하지 않음</li> <li>-6시 전에 집중해서 일을 마치려는 태도</li> <li>-합리적으로 설명하면 납득하는 태도</li> <li>-개인 성장 중요, 자율성 중시</li> <li>-보상 공정성 중시</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-업무 내용보다 복무규정(복지제도)을 잘 알고 활용. 권리 주장</li> <li>-조직의 화합에 대한 인식 낮고 자기 선호 명확히 표시</li> <li>-업무 명확하게 분장하려는 태도. 갑작스러운 일 등에 대한 수용도 낮음. 업무분장 외 일에 대해서 거부</li> <li>-퇴근 시간 지키려는 성향. 워라밸 중요시.</li> <li>-예전에는 상황, 맥락 보고 이해하고 넘어가는 것이 있었는데, 요즘에는 그런 면이 떨어짐</li> <li>-공직관, 애국심 과거와 달라</li> </ul>
조직 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>-위계적·경직적 조직문화 변화 계기</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-낮은 조직충성심(몰입)</li> <li>-조직적(종합적/전사적) 관점 부족</li> </ul>
업무 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>-합리적 업무절차</li> <li>-효율적 처리 역량</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-업무(책임)회피</li> </ul>
개인 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>-개인주의·합리주의 성향</li> <li>-자기주도와 성장감 중시</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-낮은 공공봉사동기</li> <li>-공공리더십 부족</li> <li>-의무에 앞서 권리주장(이기주의)</li> </ul>

### (1) MZ세대 공무원의 공직생활 태도

- MZ세대는 대체로 일의 합리성을 중시하며, 비효율적 업무방식이나 불합리한 업무 배분이라고 인식할 때 자신의 주장을 과거 세대에 비해 직접적으로 명확하게 하는 경향이 있음

- 또한 자신에게 이익이 되는 규정 등을 잘 알고 활용함. 조직문화나 상황, 동료 관계를 고려하여 자제하거나 조정하던 과거 세대와 달리, 자신의 권리에 대해서 민감하고 이를 적극적으로 주장하는 경향이 있음
- 업무분장에 명확히 표시되지 않은 일이나 불시에 발생하여 급히 처리해야 할 일에 대해서 회피하는 태도가 강하므로 되도록 명확한 근거 규정을 구축하는 것이 조직관리 차원에서 필요함
- 또한 근본적으로 불합리한 업무가 발생될 수밖에 없는 정부 차원의 구조적 문제들을 해결해야 할 필요가 있음. 불합리한 일을 젊은 세대한테 수용하라고 하기보다는 불합리한 구조의 개선과 혁신이 함께 이뤄져야 할 것이라 주장됨

C: 어떤 분들은 굉장히 일을 잘 하면서, 전혀 자기 주장을 하지도 않으면서 예의 바르게 일을 해 내는 분들이 있다. 많지도 않지만 적은 것도 아니다. 여직원 중에 우수한 분들이 좀 많다. MZ세대의 성향을 가지고 있을 텐데도 의견을 표출을 안 하는 건지, 아니면 나름 합리적인 방법을 찾아서 일을 열심히 한다. 그런 비율이 60% 정도 되는 것 같다.

C: 서기관, 과장 공통의견은 젊은 세대 공무원들이 들어와서 업무를 열심히 한다보다는 어떤 것을 누릴 수 있는지(출산 휴가, 승진, 보직)를 너무 잘 알아서 알미운 부분이 있다. 업무 부담 같은 경우에는 적극적으로 반영하고 자기주장을 펼치려고 하는 부분이 있다. 예전에도 다 공유가 되었지만, 지금 같이 복무규정 하나 하나 다 알고 있다고 할까? 자기 업무에 관한 법률을 잘 모르면서, 복무규정은 굉장히 잘 알고 있다. 동료 서기관 말이 엑셀 파일을 주면 제대로 해오는 경우가 없어서 본인이 다 고친다고 한다. 조직의 화합이나 이런 것에 신경을 써서 문화가 화합을 해야 동료관계, 상하관계 좋아하고 해서 조직이 우선이었다. 너무 경직된 문화로 답습문화로 가는 것만이 좋은 것은 아니고, 개인의 의견도 늘어나야 될 것 같다는 생각을 한다. 공공조직들이 너무 경직되어 있다고 느낀다. 발붙이기 힘들다고 한다. 조심하고 하는 편인데도 기존 공무원이 보기에는 튼다고 느끼는 것 같다. 매번 트러블메이커처럼 얘기할 수 없으니까 어려움을 토로하는 것 같다. 가치관의 변화는 큰 틀에서 같다. 워라밸, 개인적인 시간이 중요한 것.

A: 전문직 쪽 같은 경우에는 세법이나 회계를 알고 와야 되는데, 전문성이 없는 경우도 있다. 일하는 부분은 스마트하게 잘 하는 것 같다. 발령을 멀리도 갈 수 있기 때문에 우리 부처 시험이 일반직보다 점수가 많이 떨어지고 퇴직률도 높은 편이다. 컴퓨터 활용능력이라든가 응답 등을 빠르게 잘 한다. 그러나 6시 딱 되면 퇴근하려 하고 개인적인 성향을 보인다. 업무 상 크게 부정적인 부분은 못 느꼈다. 본인 일 다하면 퇴근하는 것이 맞고, 세대가 그러니까 수긍하는 것이 맞다고 본다.

B: MZ세대 공무원과 일한 지 얼마 되지 않았지만 본인이 합리적인 것은 따르려고 하지만, 합리적이지 않은 것은 따르지 않으려고 한다. 본인이 납득하고 업무를 하려는 것, 6시까지 집중해서 일을 끝내려고 한다는 점은 긍정적이다. 다만, 개인 차이가 있겠지만 깊이 파고들어야 하는 업무일 경우 성과를 내는 것이 쉽지 않을 수도 있을 것이다.

D: 점심(식사)에 같이 참여하지 않고, 자기의사를 명확하게 표시한다. 업무에 대해서도 명확하게 분장을 하는 태도를 보인다. 또한 아니다 싶은 것은 눈치 보지 않고 얘기하는 경향이 있다. 발언하는 것이 과거에는 이런 것을 이야기 해도 되나 가급적 얘기하지 않고 참거나 했는데 지금은 그러지 않고 다 이야기 하는 편이다. 그러나 긍정적이라고 본다. 어쩔 수 없이 합리적인 거 같으면서도 참고하는 면이 있었다면, 지금은 개선되는 점이 나쁘지 않은 것 같다. 단, 권리를 주장하는 것은 좋지만 업무를 잘 하고 퇴근했나 관리감독이 되지 않는 부분이 있다. 예를 들어 행정업무에 있어서 예산 처리해야 하는데, 급작스럽게 내려온 일을 처리 하지 않고 칼퇴근을 하게 되면 대응을 하지 못해서 예산이 잘리는 경우도 있다. 국회에서도 갑자기 서류가 오면, 처리하지 않는 경우도 있어서 컨트롤이 되지 않는다. 업무를 진행하기 힘들다는 점은 있다. 이런 점은 해야될 일이 남아있는 경우에는 남아서 처리해야 한다는 점을 명시 한다던지 조직적으로 관리해야 될 것 같다.

## (2) 조직 생활의 어려움

- MZ세대 공무원이 조직적응에 어려움을 겪는 사례와 이유에 대하여, 대체로 MZ 세대의 특성으로 인하여 과거와 달리 조직 부적응 사례가 최근 빈발하는 것 같다고 진단됨
- 특히, 공직에 대해 정확히 알지 못하고 공무원이 되기 때문이거나 부처 간의 업무나 상황 차이로 인한 갈등일 수 있다고 진단되기도 하였음
  - 일과 삶의 균형, 공무원연금으로 노후 보장 등의 장점을 생각하고 들어왔으나 일이 예상보다 많고 수시 지원 업무가 많다 보니 현실과 기대 사이 괴리를 느끼는 경우가 있음
- 이러한 어려움을 조직 차원에서 관리해야 할 필요가 있다고 주장되었는데 개인 차원의 고충이 아니라 조직 차원에서 관리해야 할 문제로 보고 선제적으로 관리할 수 있는 제도 마련이 필요하다는 것임

C: 공무원에 대해서 피상적으로 알고 있는 경우가 많은 것 같다. 칼퇴, 연금 등을 알고 왔는데, 일이 방대하고 민원인을 상대해야 하는 경우가 많아서, 학력 수준들이 굉장히 높은데 경직된 조직에서 서포트를 하는 업무다 보니까 현실과 이상의 괴리감을 느끼는 것 같다. 들은 얘기로는

정신치료, 우울증 치료하는 경우도 있다고 한다.

C: 세대의 기류로 봐야할 것 같다. 예전에는 자기 살길을 찾았는데, 지금은 번번히 발생하니까.. 과거에는 개인 문제로 치부했다면 지금은 조직 차원에서 관심을 가지고 관리 활동에 들어가야 할 것 같다. 또 부서장의 관리 문제로 본다면 부서장이 힘들어진다. 조직에 머물면서 극단적인 상황으로 가는게 문제인 것 같다. 인사혁신처에서 그런 사람들을 분별하고, 건강검진 받듯이 업무 조정을 하게 하고, 큰 변혁이 필요할 것 같다. 억지로 끌고 갈 필요 없게 해야 할 것 같다.

B: 신규자들에 대한 지원이 충분히 이루어지지 않은 것 같아서 그렇지, 세대 특성은 아닌 것 같다. 부처 간의 차이인 것 같다.

### (3) 공직가치 교육에 관한 의견

○ 국가관, 공직관, 윤리관 교육은 필요하며 공무원으로서 사명감과 공공적 역할 인식, 공직가치 등을 강화할 수 있는 교육이 이뤄져야 함.

- 이러한 가치 교육을 의무교육화하고 정기적으로 실시할 것이 주장되기도 하였음

C: 교육내용으로 말한다고 하면, 공무원의 역할이 얼마나 중요한지, 민간이 할 수 없는 것, 행정부의 공무원으로서 해야 할 의무, 가치, 역할의 중요성이 부각이 되어야 한다. 그랬을 때 성과가 나는 것을 인지시켜주는 것이 좋을 것 같다. 또 한번으로 끝나는 것이 아니라 성교육이나, 갑질 등에 대해서 의무교육하는 것처럼 의무교육으로 넣어주고 MZ에 맞는 내용을 넣어줘야 할 듯.

C: 소명 의식, 국가관 등이 기본적으로 있었는데 지금은 없는 것 같다. 행정기관이 목표하는 것을 좀 보강해야 한다고 생각한다.

○ MZ세대 공무원의 선호에 맞고 이들이 공감할 수 있는 맞춤형 교육 내용과 방식을 개발해야 함

- MZ세대 공직관, 국가관은 기성세대와 다른 부분이 있을 것이며, 이들의 합리주의 성향, 개인주의 성향에 근거하여 국가관 및 공직관 교육이 필요함.

- 강의형보다는 사례 중심으로, 참여와 토론 방식으로 전환하고 최근 개발된 정보통신기술 기반 교육 도구를 활용할 필요가 있음

C: 저도 그렇게 애국심이 있는 것 같지는 않았는데, 국가관 이런 교육도 많이 받고 하는 게 도움

이 되는 것 같다. 신규 공무원에게도 이런 교육들이 필요하다고 본다. 그러나 교육 방식이 달라서 공감을 할 수 있게 해야 한다고 본다. 공직관, 국가관 등이 개인적인 성향이 강한 신규 공무원에게 동떨어지는 것 같아서, 교육의 효과를 더 볼 수 있도록 맞춤형 교육을 개발해야 할 것 같다.

C: 애국심, 가치관이 전혀 관심이 없다는 아니고, 조금 다른 방식으로 갖고 있는 것 같다. 감정적이라고 하나? 열정적인 면이 신규공무원들은 합리적이고, 개인주의가 가미된 공직관, 애국심인 것 같다.

B: 몇 년전부터 강의형이 아니고 참여형으로 토론하면서 하면 책임감을 갖고 열정도 있고 한데, 공무원은 이래야 한다는 알지만 어디까지 희생해야 하는 지에 대한 생각이 조금 달라진 것 같다. 옛날과 비교해서도 국가가 어떻게 되든~ 이견 아닌 것 같다. 옛날에는 어려운 환경에서 국가를 살려야지 했는데, 지금은 이미 발전된 사회에서 태어났기 때문에 어려운 시절을 보여주면 약간 동떨어지게 느끼는 것일 뿐인 것 같다.

○ 한편, 근본적으로 공직가치 교육을 통해서 공무원의 인식과 태도 변화를 도모하는 데 한계가 있으므로 보상 방식과 수준을 새롭게 설계해야 함. 특히, 국민에 대한 봉사자로서 가치와 규범을 강하게 인식하더라도 현실에서 과도한 업무와 민원에 직면하면 교육받았던 바람직한 행동을 보이기 어려울 수 있음. 따라서 이러한 측면이 개선되면서 공직 가치 교육이 동시에 이뤄져야 효과가 나타날 수 있음.

A: 교육으로 될 문제는 아닌 것 같고, 보상으로 인해서 영향을 많이 받는 것 같다. 블라인드 앱에 들어가 보면 직원들 불만이 엄청나다. 대부분 현장 공무원들의 불만이 많다. 빨리 탈출하고 싶어 한다. 민원인에 대한 스트레스가 엄청나다. 예전에는 영향력이 센 기관이었는데, 이제는 근로장려금이라던지 민원인을 상대해야 하는 일이 많아지고, 월급도 세지 않아서 불만이 많은 것 같다. 시간 외 근무도 전년대비 총시간이 줄어드니까, 일 때문에 토요일에 나와서 일해도 시간 외 수당이 나오지 않는 경우가 있어서 힘들어한다.

#### (4) 교육 내용에 관한 의견

○ MZ세대를 대상으로 기존 문화에 대한 이해를 넓힐 수 있는 교육이, 관리자급을 대상으로 MZ세대의 가치와 행태에 대한 이해를 넓히는 교육이 상호 진행되어야 함. 다른 세대에 대한 상호 간의 이해증진을 목표로 한 교육이 일부 시행되고 있지만 이를 확대할 필요가 있음

- 관리자 입장에서는 MZ세대의 특성을 구체적인 사례를 들어 알려주는 것이 도

움이 많이 될 것이라는 의견이 있음

- 또한 MZ세대가 위의 세대를 이해할 수 있도록 반대의 교육도 필요할 것임

- MZ세대를 위한 심리 상담을 강화해야 할 필요가 있는데 현재 수준은 필수 항목이 아니어서 이용 정도나 효과성이 낮을 수 있으므로 공공조직의 필수 요소로 규정하라는 의견이 있었음.

C: 일단 신규 공무원은 교육을 듣고 이게 뭐지라고 생각을 하니깐, 유용한 팁을 줄 수 있는 공직의 방향성 국가관을 넣어야 할 것 같다. 세대 갈등의 기본 키가 서로의 입장을 이해해야 하는데, 점점 많아져야 하는데 낮은 직급에 있고, 기존 공무원이 주류를 차지하고 있기 때문에, 그분들에게 MZ세대에 대한 교육을 하고 있다. MZ세대에게도 기존 공무원의 사례를 알려주어 화합을 이룰 수 있도록 해야 할 것 같다. 지금은 최소한의 소통도 잘 안되는 것 같다. 서로 눈치를 보는 것 같다. 에이 우리랑 다르잖아, 그러다 퇴직하면 어떻게 해 그냥 놔둬. 이려고 회식이 있어도 MZ세대분들도 입 꼭 다물고 있고, 기성세대도 상호간의 이해 할 수 있는 콘텐츠가 교육으로라도 개발되었으면 한다. 교육을 같이 한다거나, 과제를 같이 한다던가 하는 것을 교육을 통해 할 수 있었으면 한다.

C: 기본적으로 MZ세대의 특성을 알려주는 것. 또, 추상적일 수 있으니 사례를 알려주는 것이 필요할 듯. 소통하는 방법은 구체적인 사례로 알려줘야 도움이 될 것 같다. 4급 역량 교육할 때, 일반적인 경향을 들어서 도움이 많이 되었다. 콘텐츠 교육을 업그레이드해주고, 집합이 어려우면 사이버 교육을 통해 알려주고 하면 참고와 적용에 도움이 많이 될 것 같다. 또, MZ세대에게 반대로 알려주는 것도 필요할 듯. 그래야 중첩을 할 수 있을 것 같다. 지금 우리 부처에서 상담 프로그램이 있는데, 하는 사람도 있고 안하는 사람도 있어서 필수 항목으로 넣어줘야 할 것 같다.

B: 저도 옛날 분들에 비하면 공직관이 투철하지는 않다. ‘너네는 공무원이니깐 하면서 모든 것을 희생해야 해’ 하는 것은 아니다. 그것보다는 ‘책임져야 되는 부분은 어떤 부분이다’ 라는 것을 말하면서 이해시키면 될 듯하다. 인재원의 공직 가치는 참여할 수 있는 다양한 사례들을 가지고 논의하고 토론하는데, 그게 좋은 것 같다. 사례를 가지고 얘기하는 것이 중요하다. 서로의 이야기를 들으면 서로 신나서 이야기한다. 조직적응과 관련해서는 인재원은 특정 분야에 포커스를 맞출 수 없어서 그런 것이고, 소통이나, 미적응 사례 등을 이야기 할 수 있는 것을 개발하고, 퍼실리테이터가 중요한데, 쉽지는 않은 것 같다. 그리고 관리자 교육을 할 때, MZ세대를 이해하는 법, 소통하는 법 꽤 있긴한데, MZ세대를 위한 너희 윗 세대는 이러니까 이해가 필요하다 하는 강의가 없는 것 같다.

- 교육에서 승진이나 인센티브 등 동기부여가 될 수 있는 부분에 대해서 구체적으로 알려주고, 업무분장을 명확히 하여 전달할 수 있도록 하면 도움이 될 것임

A: 부가소득을 다루면 승진을 많이 시켜줬고, 2박 3일 힐링 교육을 실시하고 있다. 마음의 평화를 얻는 음악, 와인, 음식 등에 대해서 교육하는 프로그램이다. 반응은 괜찮은 것 같다. 월 2회 진행하는데, 이번 22년 6월부터 실시하고 있다. 신청하면 공무원 누구나 가능하다. 공공관은 확실히 예전같지 않다. 교육을 하면 집중적으로 보는 사람은 별로 없는 것 같다. MZ세대에 대한 기본 설명, 사건 사고 위주의 사례 중심 설명을 통해 이해를 시키는 것이 있어야 와닿는다. 젊은 세대는 육아휴직 등등 최대한 주어진 휴가를 다 쓰려고 한다. 또 속직은 남성이 더 많이 해서 불만이 있다. 고충의 경우 얘기를 안한다. 말하는 순간 불리함을 겪을 수 있다고 생각하는 것 같다.

A: 처음 월급 받을 때 얼마 안 되고 신규 공무원은 봉급에 대해 잘 모를 것이다. 승진하고, 호봉이 올라가면 봉급이 많이 높아진다. 그런 점을 부각시켜서 알려주면 좋을 것 같다. 승진 가능성을 원동력을 알려주는 것이 좋을 것 같다.

C: 인사혁신처에 MZ를 포함해서 업무 분장이라고 하는 것을 체계가 안 잡혀있는 부분이 있는 것 같다. 객관적이고, 정량적이고, 정성적이고 하는 부분에 체계가 잘 전달이 되는 것이 중요할 것 같다. 불필요한 업무들 부서별 공통업무는 시스템을 도입해서 중앙에서 하고, 부처별로 해야 하는 부분을 맡아서 하게끔 업무 슬림화가 필요할 듯하다. 기획재정부, 국회 등과의 업무를 주먹구구식으로 하고있는 면이 있는데, 그런 부분들은 조직 대 조직으로 솔루션 제시와 협상이 필요할 것 같다. 예) 서무업무, 성과측정은 데이터베이스를 만들어서 가지각색으로 하지 말고 일관적으로 할 수 있게끔. 한번에 만들 수 없다면 점차 확대하는 방안을 시도하면 좋을 것 같다.

B: 적극행정 사례를 많이 활용했는데, 몇 년 전 사례가 되어버리니까 도움이 되긴 하는데, 논의하는 콘텐츠가 있으면 하는 바람이 있다. 그냥 강의는 교육효과가 좀 떨어지지 않나 생각한다.

#### (5) MZ세대에게 리더십 발휘 시 어려움

- MZ세대 공무원을 관리하는데 있어서 필요한 리더십의 특징이 무엇인지에 대하여, 충분한 설명과 합리적인 근거를 제시하려는 리더십을 강조하고 있었음
- 업무의 영역과 권한, 내용과 방식에 대해서 설명을 잘 해줘야 하며, 부당하다고 생각하는 업무를 맡으려 하지 않을 때 어려움이 있음

C: 이런 업무는 협조해줬으면 하면 수긍하는 듯하다가도 그분 업무인데도 불구하고 너무나 정색을 하면서 예의가 아닐 정도로... 업무 분장이 부당하다고 생각하면 ~하기 때문에 제 업무는 아닙니다 하고 나름의 논리가 있는데, MZ세대는 팀장이 돼서 나한테 왜 이런 업무를 주냐고 하기도 한다 이런 경우에는 당황스럽다.

B: 예전보다 왜 이것을 해야하는지에 대한 설명을 잘 해줘야 한다. 예전에는 상사의 구체적인 설명이 없어도 상황의 맥락을 보고 넘어갔던 적이 많은데 지금은 그 전에 비하면 더 구체적으로 설명을 해주고 이해를 시켜야 한다. 설명을 잘 해주는 역량이 매우 필요할 것 같다

## (6) MZ세대 공무원의 성장과 조직발전을 위한 제도

○ 과거는 직업 안정성과 공무원연금이 큰 매력이었을 텐데 지금은 그렇지 않음.  
MZ세대의 동기를 부여할 수 있는 다양한 수단을 찾아서 개인의 성장과 조직발전을 함께 도모해야 할 것임

○ 조직 차원에서 이러한 제도가 마련되지 않으면 능력있는 젊은 공무원들의 이탈이 증가할 것이고 조직역량은 악화될 수 있음

- 공무원의 장기적 발전을 돕는 종합적, 체계적인 인사관리 수단도 마련되어야 함

C: 어느 조직이든 보상이 조직이 주어지기 마련이다. 전반적으로 MZ세대가 원하는 방식으로 재택근무도 과감히 도입을 해본다든지, 그분들의 의견을 받아들이고 보완할 필요가 있을 것 같다. 보상이 한정적인 것은 맞다. 불공정하다는 것이다. 업무 성과도 못내는 사람이 연공서열에 의해서 성과를 받는 것을 불평하는 것 같다. 과정이 공정적이어야 노력만큼 주어진다고 생각하면 반발이 없을 것 같다. 복무 규정을 뒤져가며 이익을 찾지 않을 것 같은데, 요즘은 승진 차례도 아닌데 왜 고생해야 하나 하는 부분이 있는 것 같다. 새로운 보상 체계나 의견 반영할 수 있고, 자율성이 유연하게 반영되고 이런 부분이 필요할 것 같다. 신규 공무원들이 실력이 없다고는 생각하지 않는다. 잘하는 분들도 있고, 업무 성과는 주어진 만큼 주어진 시간에 열심히 하겠다하는 거지 전반적으로 실력은 높아졌다. 적응을 못하는 분들은 동기가 없는 것 같다. 동기유발이 안되니까 그게 끊기는 것 같다. 우수한 인력이 들어왔는데 동기 부여가 안되는 분들은 자기가 동기부여의 한계나 이런 것이 안되서 계발도 안되고 일에 적극적이지 않는 것 같다.

C: 개인적으로 직업 중의 하나이기 때문에 가치관 상 매력이 없다고 느끼면 공직에 남아 있으면 안 될 것 같다. 중앙부처 공무원은 무슨 일을 하나? 시험 보기 전부터 이런 내용이 많이 퍼져 있으면 좋을 것 같다. 막연히 공무원이 좋아~, 주민센터 공무원만을 보고 국가직을 지원하기도 한다. 1년, 2년 지나고 그만두면 사회적 비용이 너무 낭비이다. 소명, 사명 등의 교육이 필요할 것 같다. 연금도 냉정하게 매력이 없음을 알려주고 하는 것이 필요할 것 같다. 성과를 내고 보람을 느껴야 공무원으로 남아있을 수 있다. 연금이나 평판과 상관없이 내부적으로 승진이 매력 포인트로 작용하게끔 인사혁신처에서 방향을 잡아줘야 할 것 같다. 직업교육 때 중, 고등학교 등에서 공무원에 대해서 잘 알려주면 좋을 것 같다. 법적으로 자를 수 없는 것을 고쳐서 관리를 해나가야 할 것 같다. 성과를 명확하게해서 퇴출도 가능하게끔 관리 톨을 바꿔야 한다. 그러면 MZ세대가 수용할 것 같다. 이도 아니고 저도 아니고 해서 비전이 없는 것 같다.

C: 측정 툴이 있다면 평가가 잘 되어서 인사관리, 업무 보직 등이 관리가 될 것이라고 생각한다. 기획, 업무 분석 등에서 개인의 특성이 반영되어서 업무를 맡기고 하면 보람을 느끼고 다양한 업무를 경험하면서 성장하고 하는 선순환 구조를 만들 수 있을 것 같다.

B: 일로써 커리어를 쌓고자 하면 일을 주면 된다. 교육으로 하는 것은 한계가 있다. 일을 할 때 왜 이것을 해야 하는지 더 친절한 설명과 함께 해주면 하는 것 같다. 야근해야 한다는 것은 싫다 라고 하지만 이러이러한 일을 해야 해서 야근해야 한다고 하면 한다. 도구로써 활용되는 느낌을 예전보다 싫어하기 때문에 설명해주고 복돋아 주고 하는 부분이 관리자로서 필요한 것 같다. 특히 사례들을 중심으로..? 관리자 교육을 받아보면 MZ세대는 이렇다 하는 것이 많다.

B: 유학이나 보직, 인정 등도 인센티브겠지만 상대적인 것이라 효용이 낮다고 생각한다. 힘든 것을 덜어내주는 것, 악성 민원에서 보호해 주는 것이 더 필요하지 않나 생각한다. 교육에서 가르칠 수 있는 것이 한정되어 있기 때문에... 공정성 부분에서는 민감할 것 같다. 한 명만 칭찬하지 않도록 하는 노력을 하고는 있다.

A: 관리자가 직원에게 밥을 사고 분위기를 좋게 만들고, 봉급은 적더라도 직업 안정성을 어필하는 것을 좋을 것 같다. 장기적으로 볼 때 워라밸이나, 본인 하는 일이 국가 발전에 이바지하는 일이다 하는 것을 심어주면 좋을 것 같다.

#### (7) 조직관리자로서 부하직원에게 기대하는 바

○ 상사로서 MZ세대 구성원에게 요구하는 바로는 높은 업무역량과 적극적 업무태도가 가장 강조되었음

C: 개인적으로 생각한다면, 업무를 잘하는 사람이 일하기 편하다. 무례한 것 같아도, 업무 성과를 잘 낸다면 다른 방법으로 풀어갈 수 있는데, 자기주장만 하고 일도 잘 못하면 안타까운 것은 업무의 실력을 키웠으면 한다. 일을 잘하면 자신들이 원하는 이익을 챙겨갈 수 있을 텐데.. 기본적으로는 연공서열이고 하기 때문에 이해는 간단만, 어떤 업무를 맡더라도 어느 정도는 다 챙겨주고 하는 부분이 취약하다.

## 2) 5급 및 7급 인터뷰 내용

- 5급 및 7급 MZ세대 공무원의 공직사회에 관한 인상과 경험을 먼저 요약 정리하면 다음과 같으며 구체적인 내용은 항목별로 표 이하부터 기술되었음

<표 IV-3> MZ세대 공무원의 공직사회에 관한 인식

	긍정적	부정적
일반적 특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>-선배들의 업무 조언과 돌봄</li> <li>-업무 결과에 대한 인정과 성취감</li> <li>-정책적 영향력과 책임감</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-경직된 위계적 조직문화, 통제중심 사고</li> <li>-과도한 업무량</li> <li>-형식/절차 중시, 본 업무 이외의 업무 발생</li> <li>-협업과 공유 부족</li> <li>-비효율적/소모적 업무처리 방식과 절차</li> <li>-민원인 응대 어려움</li> <li>-낮은 성취감과 효능감</li> <li>-업무 수행에 관한 설명과 지원 부족</li> <li>-정치 사회적 제약이 강함</li> <li>-보상에 비해 책임 큼. 상대적 박탈감</li> </ul>
조직 측면	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>-위계적, 경직적, 보수적 분위기</li> <li>-협업과 공유 회피</li> <li>-업무에 따른 보상 요구</li> </ul>
업무 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>-공적 영향력 미치는 업무수행의 책임감과 성취감</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-과도한 업무량</li> <li>-과도한 형식과 절차 중시</li> <li>-낮은 자율성, 성취감, 효능감</li> </ul>
관계 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>-상사로부터의 업무상 인정</li> <li>-조직적응을 돕는 상사</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-나이와 직급 역전 시 관계 관리</li> <li>-지도와 설명 없이 결과 질책하는 상사</li> </ul>

### (1) 공무원이 된 동기

- 공무원이 되고자 했던 주요 동기에 대해, 사회적으로 의미 있는 정책과정에 참여, 국민 봉사 동기, 전공에 따른 전문경력 추구, 직업 안정성, 애국심 등이 주로 언급되었음

E: 진로 탐색 중에 보람 있는 일을 하면 좋겠다는 생각을 했다. 입직 전에는 막연하게 업무를 하면, 직접적으로 고민이 와닿고 잘 느낄 것이라고 생각했는데, 모든 사람들에게 직접적으로 도움이 되는 일은 아니고, 피부로 와닿기도 쉽지 않다고 생각을 했다. 정책을 반기기도 하고, 그

렇지 않은 사람들도 있어서 업무 성격이 쉽지 않다고 느꼈다. 조직 생활에서 크게 어려움은 없었다. 이게 사회생활이구나 하는 정도? 크게 문제점을 느낀 적은 없다.

H: 주요 동기는 봉사동기가 있었다. 고등학교부터 준비하다보니 여기까지 오게 되었다. 이전에는 국민들에게 미치는 영향이 클 것이라고 생각했는데, 입직해보니 지금 당장은 영향이 크지 않다. 회사생활, 사회생활을 하다보니 단순 업무만이 아니고 다른 여러 의견 등도 신경 써야 한다는 것을 깨달았다. 과의 업무가 유연하게 돌아가게 하는 것이 중요하다고 생각이 들었다.

F: 고등학생 때 경제부처를 몇군데 탐방하고, 국가 경제를 위해서 일하고 싶다는 생각이 들었다. 전공이 경제학이다 보니 준비하기가 용이해서 이쪽 길을 택하였다. 입직 전과 후에 사무관으로 오게 되면 어느 정도 권한이 많을 것이라고 생각했는데, 제약이 많은 것 같은 게, 정치적으로 자유로울 수 없고, 입법부로부터 통제도 많이 받고, 정책 입안에 있어서 자율성이 떨어진다. 어느 정도 방향이 있고, 세부적인 것만 제안할 수 있는 느낌이다.

J: 다른 사람에게 도움이 되는 일을 하시는 분들을 동경했고, 안정성도 있었지만, 가치에 대한 것을 많이 생각했다.

I: 전공(경제학)과의 관련성이 주요 동기이다. 원래 법 전공(로스쿨 진학)을 생각했는데, 학부에서 배운 경제학이 너무 재미있어서 관련 직업을 고민했고, 정부입법·시행령·시행규칙 등을 통해 법·정책에 영향을 미칠 수 있다는 점에서 행시를 선택했다.

K: 공직에 입직하게 된 주요 동기는 대학생 시절 행정고시가 선망받는 진로 중 하나이었기 때문이다. 지금도 그렇지만 진로를 결정할 시점에서 행정고시는 여타 진로들과 함께 대학생들에게서 인정받는 진로 중 하나이었기에 자연스럽게 준비하게 되었다. 부모님이 역시 공직에 근무하셨기에 자연스럽게 영향을 받았던 점, 제가 리스크를 싫어하는 성향을 가지고 있었던 점, 영업과 맞지 않는 성격을 가지고 있는 점도 제 선택에 영향을 미쳤다.

G: 거시적인 측면에서 국가에 보탬이 되는 일을 하고 싶었다. 각 분야에서 각 사회 구성원이 열심히 살아갈 때, 대한민국 전체로서도 효율적으로 발전할 수 있도록 지원하고 조정하는 역할을 맡고 싶었다. 또한 열심히 노력하는 사람이 손해 보지 않는 한국을 만들고 싶었다. 제도적으로 정직하고 충실한 사람이 적절한 지원을 받을 수 있는, '대한민국에서 법을 지키면 바보'라는 인식을 개선하는데 기여하고 싶었습니다.

## (2) 임용 전의 기대와 임용 후 실제 경험의 차이

○ 권위주의적이고 경직된 조직 문화에 대한 경험과 함께 정책적 영향력 혹은 효능감이 크지 않다고 응답함. 다만 일부 정책부처에서 근무하는 경우 등은 정책적 영향력을 경험하고 있다고 응답함

○ 업무방식의 효율성이 낮아서 어려움을 경험하고 있으며, 조직차원에서 공유와 협조 수준이 높지 않다고 인식하였음

○ 또한 정치사회적 영향력을 받는 행정부처로서 자율적 결정의 공간이 크지 않다는 인식도 나타났음

H: 정책 부처이다보니 국회나 다른 부처와 소통할 때 대외적으로 오래 걸릴 것 같은 업무가 오히려 합리적으로 돌아가고 있는 것 같다. 아직까지 과의 스케일에 비해 마이너하지만 파급력이 있다. 우리 과에 있다보니 장애인 돌봄이나 퇴직 연금을 다루고 있는데, 본인이 어떻게 경제 정책방에 한마디 쓰느냐에 따라 영향을 많이 주었다. 오히려 검토하는데 하나하나 다 보는 것이 더 중요하기 때문에 비합리적인거 같은 업무들이 다 필요하다고 생각한다. 세대랑 별개의 특징같다. 몸은 힘들기는 한데, 시스템의 문제라기보다는 시간이나 인력의 문제인 것 같다.

F: 직접 대응업무를 한 적은 없으나, 경험이 있는 선배님들은 과도한 요구, 불필요한 요청이 있는 것 같다. 청장님께서 질문에 대한 답변을 잘하셔야 해서 예상 답안을 만들어 놓고 하는 게 소모적이라고 하였다. 개인에 신상과 관련된 업무가 많아서, 그런 것에 대한 보안상의 이유로 기술적으로는 할 수 있어도 감안되어야 할 부분이 있다.

J: 어떤 부서에서 일하고 싶다는 것까지는 생각을 안 했는데, 국민에게 진짜 도움이 될까 하는 생각이 든 적이 있었다. 오히려 중앙부처에서 알아서 이미 잘하고 있는 것을 괴롭게 하는 것이 아닌가 하는 생각을 하게 된 적도 있다. 좋게 좋게 해석하면 좋을 수도 있겠는데, 효능감이랄지, 많이 못 느꼈다.

I: 업무 성격이 많이 다르다. 우리 부처에 들어와서 가장 하고 싶었던 업무는 예산인데, 현재는 정책을 맡고 있다. 결국은 여러 업무를 경험해 보겠지만, 전혀 생각하지 않았던 성격의 업무들도 많이 하게 되는 것 같다. 업무 진행이 비효율적일 때가 있다. 보안 등을 이유로 과별, 국별, 부처별로 정보 공유가 원활하지 않아서 같은 일을 여러 번 하게 되거나, 자동화할 수 있는 단순 업무도 사무관급 인력을 갈아넣어서 처리하는 경우가 많다.

K: 친한 친구가 2년 먼저 공직에 입직하여 일하고 있었기에 공직이 어떤 일을 하는지에 대한 정보가 많았다. 그래서 공직에 대한 환상이나 기대가 적었던 것이 사실이다. 그래도 제가 기대를 했던 것은 신입 사무관이 조직에 적응하기 위한 조직 차원의 배려가 있을 줄 알았는데, 전혀 그런 배려가 없었던 것이 좀 아쉬웠다. 또한 제 생각 이상으로 보고서의 가독성이나 형식이 중요하다는 점이 달랐고, 다음으로는 공무원 조직이 형식, 의전을 중요시한다는 점을 알고는 있었지만, 그 정도가 더 크다는 점이 제 생각과 달랐다. 다만 저는 업무를 하면서 보고서의 가독성과 형식, 조직 차원의 형식, 의전 중시도 이유가 있다고 느꼈다.

G: 일하면서 필요한 자료에 대한 접근성이 기대했던 것보다 떨어진다는 점이다. 예컨대 정책적으로 제재하는 행위를 하기에 앞서, 타 부처의 '업무적 관행'이 있는 경우 국민 입장에서 정책적 일관성을 위해 구체적인 자료를 요구했는데도 그 업계를 보호해야 한다는 이유로 자료를 확보하기 어려웠던 사례가 있었다. 같은 정부 부처이니만큼 이런 부분에 대한 자료의 공유가 자유로울 것이라 기대했지만, 각 부처가 중시하고 추구하는 국민의 권리에도 약간씩의 관점의 차이가 있어 발생하는 것 같다. 또한 대체로 국가, 국민과 관련된 민감한 정보이니만큼 정보 접근성에 이런 허들을 두는 것에 대해 이제는 납득한다.

### (3) 공직생활의 어려움 및 경험

- 업무량이 많고, 업무 강도가 높다는 어려움이 있었으며 그로 인해 전체적으로 피로도가 높은 상황이라고 언급됨

J: 5급 공채로 들어왔고, 고시 출신이면 굴러야된다는 이야기를 들어서 마음의 준비를 좀 하고 왔다. 새벽까지 일한 적도 있고... 그런 부분은 일치했다. 달랐던 부분은 사무관이 되면 뭔가 할 줄 알았는데, 통계적으로 일하고, 아이디어 창출 등이 많이 없었다. 좋았던 경험은 보고서 제출했을 때 장관님까지 보고됐는데, 잘됐다고 하시더라 할 때 뿌듯했다. 상사분들의 인정이 좋았다. 보고서 쓰면 보는 체계가 있는데, 그분들마다 중요시하는 포인트가 달라서 조율하고 하는 점이 힘들었다. 같이 일하시는 분들 중에 30~40대 사이 분들이 계셔서 마인드를 이해 잘 해주신다.

I: 인격적 문제보다는 상사들이 업무 열정이 넘치셔서 아랫사람들이 힘든 경우가 많다. 문제는 업무 강도가 지나치게 높다는 데에 있는 것 같다. 훌륭한 선배들을 보면서 버티지만, 12시 전에 퇴근하면 다행이고, 주말 업무가 당연시되는 상황에서 전체적으로 피로도가 높다. 여기에 더해서 일부 인격적으로 결함이 있는 상사를 모시는 동기들은 진지하게 퇴사를 고민하고 있다

K: 상사들과 일하면서 좋았던 점은 일이 잘 되었을 때 칭찬받았을 때 가장 기분이 좋았다. 반면 상사들과 일하면서 좋지 않았던 경험은 일이 잘 안되어서 서로 기분이 안좋을 때가 싫었다. 일로 엮어진 관계기 때문에 업무가 잘 풀리면 사이가 좋을 수밖에 없고, 업무가 잘 풀리지 않으면 사이가 좋지 않을 수밖에 없다고 느꼈다. 공직생활을 하면서 힘들었을 때는 일이 잘 풀리지 않아서 상사에게 갈굼을 받을 때가 가장 힘들었다. 사무관이라는 직책에 대한 혜택과 책임감을 강조하시지만, 능력과 경험이 없다는 점을 모르시고 결과에 대한 책임을 물으실 때가 가장 힘들었던 것 같다.

- 업무량에 관한 피로도를 제외한 대부분의 공직생활의 어려움은 관계에 관한 것으로 언급되었음. 세대 간 차이로 인한 어려움에 대해서는 세대 갈등을 크게 인식하고 있지는 않았지만, 의사소통의 차이와 어려움은 존재하며 원활한 소통을 위해서 나름의 노력이 필요하다고 인식되었음

- 또한 이전 세대는 세대 갈등에 대해서 통제적 방식으로 관리하려 들지만 이러한 방식 MZ세대 관리에 효과적이지 않다는 우려도 있었음

G: 서로가 당연히 알고 있을 거로 생각한 배경지식의 범주가 다를 때 발생하는 의사소통의 어려움이 있을 때다. 직장에서의 경력 및 업무적 전문성뿐 아니라 세대, 관심사 등에 따라 받아들이는 방식이 달라질 수 있기 때문에 끊임없이 소통하며 확인하는 태도의 중요성을 깨닫고 있다.

L: 제가 생각하는 MZ세대에 필요한 교육과, 어른 세대가 생각하는 MZ세대에 필요한 교육이 다르다. 두려워하면서도 통제하려고 하는 점이 있어서 충돌이 있는 점이 있다. 그래도 조직문화가 좋아서 체육활동 이런 점이 받아들여졌다. 주입하면 될 거라는 생각을 가지고 계시는데, 관점의 차이가 명확하다. 군대식으로 생각하실 때가 있어서 실망스러운 때가 있다.

○ 한편, 직급에 따른 업무 관계에서 직급과 연령의 높고 낮음이 상응하지 않는 경우가 있는데 그러한 관계를 대할 때 어려움이 있다고 언급됨

- 5급으로 일을 시작한 경우, 나이 많은 6급 이하 직원과의 관계에 어려움이 있는 경우가 있다는 것임

E: 인원이 많은데, 5급이 나이는 어린데 중간 관리자 역할을 하고 있어서 나이가 많으신 분들에게 대해서 어떻게 자연스럽게 대해야 하는지 어려움을 느꼈다. 상사와는 사적인 대화를 할 때, 친해지는 과정에서 세대가 다르면 공감대가 달라 대화를 이끌어 가는데 또래보다는 어려웠다. 상사분들끼리 의견 통일이 안 될 때 조금 힘들었던 경험 있다. 결국 더 높은 상사분 의견대로 하기는 했다. 고충처리 창구 이용은 실제로는 못 봤다. 그런 상황이 온다면, 저만 참으면 해결되면 어느 정도 참다가 수용 가능한 부분을 벗어나면 사용하게 될 것 같다.

H: 관계와 관련해서 사회생활을 하다보니 윗분들 중심으로 생각하게 되는 것 같다. 상사분들은 공감과 배려를 해주시지만, 업무 스타일이 다를 때 이걸 왜 몰라라고 하실 때 기분이 썩 좋지 않다. 막내라는 신분이라 내가 업무를 못하는구나라고 강하게 느낀 적이 있다.

F: 상사의 의중 파악이 어려운 것 같다. 좋았던 점은 짧은 기간에 팀을 옮겨다녔는데, 부담없이 불러주시고 식사 자리도 마련해서 친분을 쌓아가려고 해주셨던 점이 좋았다. 어려웠던 점은 모든 분들이 집단 문화, 개인 문화 등에 일관되지 않다보니 어느 하나에 맞추기 어려웠다.

G: 동기들이 공통으로 고민하게 되는 부분이 있다면 자신보다 나이는 많지만 직급은 낮은 회사 동료들을 어떻게 대해드려야 할지에 대한 것이다. 특히 우리 부처의 경우 6급에서 5급으로 올라가는 인원이 급격히 줄어드는 '압정식' 구조로 세무적 경력과 전문성 측면에서 갓 입직한 행시 사무관들보다 월등함에도 승진의 기회가 많이 제한되는 측면이 있다보니, 조직 내부적으로도 불만이 발생할 수밖에 없다. 물론, 행시 출신은 맡게 되는 업무가 대체로 세무보다는 기획이라는 차이가 있긴 하지만 이런 전반적인 분위기하에서 어떻게 하면 현명하게 구성원들과 잘 지낼 수 있을지 고민을 많이 한다.

#### (4) 조직 생활 부적응 사례와 관리

○ MZ세대 공무원의 조직 부적응 사례를 예방하기 위해서는 조직관리 차원에서 MZ세대가 가지는 사고방식과 특성을 반영하여 운영할 필요가 있다고 주장함

E: MZ 범위가 넓어서 시대에 따라 자연스럽게 발생한 자연스러운 세대인 것 같다. 분위기를 자연스럽게 형성해 갈 것이라고 생각하고, 특별히 더 다른 극적인 변화가 느껴지지 않아서 필요할 지에 대해서 고민을 별로 하지 않았다.

F: 관리자 입장에서는 MZ세대가 어떤 사고방식을 가지는지 알고 관리하는데 고려해야 한다고 생각한다. 유능한 인재를 남아있게 하기 위해서 모든 사람의 요구에 맞출 필요는 없지만 성장에 필요한 인력이 있기 때문에 반영해서 관리해야 하지 않나 생각한다.

L: 세대에 대한 관리가 필요하다고 생각한다. 점점 인식이 바뀌고, 인간에 대한 존중이 높아진다고 생각한다. 젊은 세대들이 원하는 것, 내가 원하지 않는다면 차단될 권리도 있다는 것 등이 없다면 유능한 인재들이 이탈할 것이라고 생각한다. 또한 윗사람들이 어떻게 생각하는지 이해하는 것 등이 필요하다고 생각한다.

J: 동기 중 한 명이 자기 업무가 아닌데, 옆 팀에서 이것 좀 도와주실 수 있을까요 했을 때 힘들다고 했더니 외면하고 갔다고 사회생활 어떻게 하나 나중에 걱정된다 이렇게 소문이 안 좋게 났다고 한 적이 있다. 동기는 선택의 문제고 선택을 했는데 말이 나와서 동료에 대한 희생이 부족했다고 말이 들려오니까 힘들어했다.

○ 경제적 보상이 다른 부문과 비교할 때 상당히 낮기 때문에 상대적 박탈감을 느끼고 조직 생활의 동기부여가 되지 않다고 응답함

- 자신의 노력과 성과와 연동되는 보상이 충분하게 이뤄져야 하는데, 현재는 업무량은 과도하지만 그 결과에 대해서는 인정과 보상이 낮다고 주장함. 조직 내부 및 외부와 비교할 때 느끼는 보상 불만은 조직의 불공정성으로 인식하게 됨
- 보상 강화와 동시에 성과와 역량이 낮은 이들에 대한 엄격한 제재도 필요하다고 주장됨. 공무원의 고용 안정성을 낮추더라도 공정성을 강화하고 일하는데 활력을 불어넣어야 한다는 의견이 존재함

L: 보상이나 자율권 등 구체적인 방안은 검적이 안 된다는 건데, 경제적 보상에서 상대적 박탈감이 드는 것 같다.

E: 업무의 형평성이 좀 더 정교화되어야 한다고 느낀다. 아무래도 특수한 상황일 수 있지만, 고민해 봐야 할 문제인 것 같다.

H: 보상, 업무와 연계되는 성과가 있었으면 좋겠다. 책임감이 많아지면 더 많은 보상이 나갈 수 있다고 생각하는데, 보상이 있으면 좋겠다고 막연히 생각한다. 공무원이라는 조직몰입에 대해서 납득은 되는데, 괴리가 느껴지게 되면 그렇지 않은 경우가 있다. 성과 보상 등이 지켜지지 않게 되면, 회의적으로 급격하게 변하게 될 수 있다고 생각한다.

F: ○○시 7급도 그렇고 ○○시 공무원도 그렇고 업무 분장에서 문제가 있었다고 많이 얘기가 나와서 그런 점을 어떻게 해결해야 할까 생각해 보면, 보통 일 잘하는 사람에게 일이 몰린다. 사기업은 보상이 돌아가는데, 공무원 사회는 승진도 그렇고 보상도 그렇고 제한적이기 때문에 문제인 것 같다. 인센티브를 줄 수 없다면 패널티를 강하게 주는 것도 방법이라고 생각한다. 일을 너무 안 하면 퇴직을 하게 하고, 그런 점에서 고용 안정성을 약화하더라도 불필요한 인력을 줄이고 남은 인력에 대하여 보상을 주고 해야 의욕적으로 일하게 될 것 같다. 옛날보다는 MZ세대가 고용 안정성에 대한 메리트보다는 공정에 민감하기 때문에, 당연히 서로 열심히 안 하게 된다고 생각된다. 옛날처럼 가는 것보다는 활력을 불어넣는 요소를 도입해야 한다고 생각한다.

○ 직급별로 기대하고 경험하는 바가 다른데 이에 대한 정보 제공과 관리가 제대로 이뤄지지 않으면 조직몰입이나 충성심이 낮아질 것이라고 응답함

- 직급에 따른 기대치, 승진과 동기부여에 대한 차이가 존재할 것임. 본인뿐만 아니라 주변에서의 기대치 등도 달라질 수 있음

E: 기대치에 따른 차이가 있을 것이다. 조직에 대한 충성도가 다를 것이다. 승진이나 보상에 대한 기대치가 낮으면 충성도도 낮아질 것이다.

F: 직급이 영향을 매우 미칠 것이다. 행동하는 데 있어서도 차이가 나고, 커리어를 보더라도 눈에 보이고 하니, 직급이 행동에 있어 영향을 많이 미칠 것이다.

L: 임용 경로, 들어올 때 어떻게 들어오느냐가 영향을 미치는 것 같다. 무엇을 가르치느냐, 그리고 스스로에 대한 기대 등이 행동에 영향을 미치는 것 같다.

○ 임용된 후, 부처를 선택하고 업무를 부여받게 되지만 그 과정에서 소속된 부처에 대한 구체적인 정보와 업무의 내용을 잘 알지 못함. 임용된 후 맡게 될 업무 등을 사전에 알려주고, 단점 등도 알려주면 업무를 맡아서 할 때 실망감을 줄여주고 적응을 도울 수 있을 것임

L: 무엇을 꿈꾸었고, 왜 이것을 해야 하고 등을 쓴 글이 있다. 어떻게 세상을 바꾸고 싶고, 등 여러 가지 MZ세대는 매우 뜨겁다. 근데 들어와서 헌법 등 이상한 시험만 보고 이러니까 실망하기 시작한다. 왜 이 공직을 선택했고 하는지에 대한 동기부여, 하나의 자부심 일깨워야 한다고 생각한다.

E: 기술적인 부분에서 교육원에서 배우는 것도 좋지만, 그 전에 공직에 입직하게 된 이유를 다시 다지고, 부처에 가서 실망하게 되는 경우가 있을 수 있는데, 그런 부분에 대해서 부처 가서 어떤 업무를 하는지 과정을 알려주면 실망감을 줄여줄 수 있을 것 같다.

F: 부처 선택에 있어서 제한적이고 장점만 얘기하시는데, 단점을 짧게라도 알려주시고 보고 경험할 수 있다면 후회 없는 선택을 할 수 있을 거라고 생각한다.

I: 회사 분위기보다는 업무 강도가 문제다. 우리 부처 모든 실/국, 과가 바쁘고 힘든 것은 아니지만, 바쁜 곳의 비중이 타 부처에 비해 월등히 높고, 바쁜 과의 강도가 살인적이다. 수습이라 맡은 업무가 비교적 적어서 저는 그나마 나운데, 중참 이상 선배들은 새벽 2~3시 퇴근이 당연시되고 있다. 부적응의 문제는 아닌 것 같다.

K: 저는 업무 적성은 맞고 일에 대한 흥미를 가지고 열심히 임하지만, 신입 사무관에 대한 조직 차원의 배려가 부족하다고 생각한다. 예를 들어 영상회의를 준비하라고 지시를 하시면, 경험이 없는 저로서는 예전 사례를 찾아봐 공문으로 참석 요청을 하고, 회의자료를 작성하고, 영상회의를 미리 개설하여 준비하면 되겠구나 생각을 할 것이다. 근데, 서울시나 경찰청은 온나라망을 사용하지 않아 외부망으로 회의실을 개설해야 하고, 영상회의 중 화면공유를 어떻게 해야 하는지 등 세부적인 사항이나 예외 사항은 선임 사무관이나 과원들이 알려줘야 하는 부분이라고 생각한다. 이런 것들에 대해 지도 없이 책임만을 묻는 회사 분위기가 적응하기 힘들었다. 또한 지도 없이 책임만 묻는 회사 분위기도 저를 힘들게 하는 요인 중 하나인 것 같다.

#### (5) 공직가치 교육과정

○ 공직가치 교육은 추상적이어서 흥미롭고 효과적인 교육으로 느끼기 어렵기에 보다 구체적이고 현실적인 교육으로 진행될 필요가 있다고 주장함

- 액션러닝 등 실제 사례를 통해 얻는 갈등조정 스킬 등은 실제로 도움이 많이 된다고 느끼는 것을 알 수 있음

J: 책임성이란 무엇이다 이런 정의에 대해서는 와닿지 않았다. 다른 동기들도 왜 하는지 모르겠다, 너무 추상적이다라는 반응이 많았다. 액션러닝은 확실히 여기서도 느끼는 사례들이라서 (상사와의 갈등조정 등) 도움이 많이 되는 것 같다. 역할 놀이, 사례 극복 훈련, 중재의 역할을 해 보면 공직관을 한번 더 생각하고 들어올 수 있을 것 같다.

I: 개인적으로는 공직가치나 공직관, 애국심이 직업 선택에 전혀 영향을 미치지 않아서 교육이 큰 의미가 없었던 것 같습니다. 공직가치나 애국심보다 예산/재정같은 공직에서만 다룰 수 있는 업무 특성이 마음에 들어 직업을 선택했고, 살인적인 업무 강도에 최저시급도 받지 못하는 업무환경 하에서 공직가치만을 강조하는 것도 어불성설이다. 그리고 공무원 개인의 공직가치/자부심에만 기대는 것도 국민 전체적으로 봤을 때도 결코 좋지 않은 것 같다. 오히려 처우 개선하고 업무 특성 차원의 매력을 강화하는 게 낫지 않을까 한다. 이걸 떠나서 보더라도 입직 전 교육이 의미 있다고 생각하지 않는다. 현업에서도 공직가치가 영향을 미치는 일은 별로 없다.

K: 일을 하다보면, 애국심이나 다양성은 사실 잘 느껴지지 않았다. 교과서나 행정학에서 공무원의 고객은 국민이고 국가를 위한 행정을 펼쳐야 한다고 배운다. 하지만 업무를 하면서 느낀 것은

저의 고객은 과장님 또는 국장님이고 저는 이분들을 위하여 일한다. 국장님이 만족하시는 결과를 얻으면 그 업무는 국민의 효용성과는 관련 없이 성공적인 업무로 여겨진다. 애국심과 다양성은 교과서의 배운 내용을 아직까지는 현업에서 느껴본 적이 없다. 다만 공직가치 중 책임성은 정말 절실하게 느낍니다. 현재 지자체와 함께 어떤 제도를 도입하는 일을 하고 있는데, 이 제도에 관해 가장 잘 아는 것은 저이고, 외부나 내부에서 질문이 왔을 때 제가 답변을 정확히 해주고 책임져야 한다는 책임성은 교과서에 배운 것과 유사하게 느껴진다.

G: 현실적으로 일을 하게 될 때 ‘성과’라는 부분을 배제할 수 없게 된다는 점이 두드러진다. 당연히 성과지표들에 배웠던 공직가치들이 녹아 있겠지만 일하는 과정에서는 해결해야 하는 많은 업무량과 성과에 치우치다보면 매 순간 공직가치들을 되새기며 일하기는 어려운 측면이 있다.

#### (6) 공직에서의 경력 개발 목표

○ 직렬 전문성이 있는 경우는 이것이 공무원이 된 주요 동기이며 이후 경력개발의 기준으로 여기고 있었음

K: 공직에서 경력 개발은 저희 부처에서 30년 정도 버틸 수 있도록 능력을 키우는 것을 목표로 하고 있다. 저희 부처의 업무 특성일 수도 있지만, 민간에서 사용할 수 있는 전문성을 키우는 힘들 것 같다고 판단되어서 공직 내부에서 오랫동안 버틸 수 있는 능력을 키우려고 구상하고 있다. 공직 경력을 통해 얻고자 하는 것은 첫 번째로는 제가 평생 적당히 생활할 수 있는 돈을 버는 것이고, 두 번째는 그래도 공익을 위해 제가 했다고 자랑스럽게 말할 수 있는 정책을 만드는 것이다.

G: 우리 부처의 경우 크게는 ‘세무’라는 전문분야가 있고 구체적으로 조사, 국제거래조사, 세원 등 세부 전문분야들이 있다. 기회가 된다면 국제조사 분야에서 일해보고 싶다. 어릴 적 해외에서 거주한 경험과 외국어 실력이 부처 내에서 나름대로 차별화되는 장점이라고 생각하기 때문에 이를 살리는 방향으로 경력을 개발해보고 싶다.

#### (7) MZ세대 내 인식과 행동 차이

○ MZ세대 사이에서도 조직문화를 받아들이거나 적응하는 데 차이가 존재하는 것으로 나타났음. 개인의 시간을 더 중시하거나, 조직의 친목을 중시하는 등의 차이가 존재하고 있음

K: 저는 직장에서의 회식은 빠지면 안 되고, 밤에 선배들이 부르면 웬만하면 나가야 한다고 생각하는데, 다른 동기들은 그렇게 생각하지 않는 것 같다. 또한 저는 야근하는 것을 개의치 않게 여기고, 요청자료가 있으면 늦게까지 해서라도 기한까지 제출해야 한다고 생각하는데, 다른

동기들은 다음 날에 해도 된다고 생각하는 것 같다. 또한 저는 일을 안 하려고 하는 사람들은 싫어하는데, 몇 동기들은 그분들이 머리가 좋다고 여기는 것에 대해 의문이 든 적이 있다.

G: 보호받아야 한다고 여기는 ‘개인 간의 거리’의 정도는 세대보다는 개인 성격의 차이인 것 같다. 함께 일하는 직원들끼리 서로의 일상을 묻거나, 끝나고 회식자리 등 서로 간의 친목을 도모하는 자리를 가질 수 있는지 등은 늘 논란이 되는 점도 비슷한 맥락에서다. 똑같은 20대인데도 같은 조직문화를 겪으며 누군가는 개인의 영역을 침범당한다고 여기고, 누군가는 함께 일하는 동료들끼리 너무 덜 챙기고 친해지는 것 같다고 섭섭함을 느낀다. 물론 모든 과정에 강요는 없다.

#### (8) 국가공무원으로서의 업무 태도 및 경험, 보상

- 금전적 보상이 적은 것에는 대체로 모두 동의하는 편이었음. 그러나 국가공무원의 희생이 필요하다면 무리하지 않은 선에서 가능하다고 응답하였으며, 민간 기업 등 타 직장에서는 경험할 수 없는 국가의 일을 한다는 자부심 등이 존재하는 것으로 나타남

K: 공무원이라는 직업이 생계를 위한 직업이라고 생각한다. 민간 기업 직원이 봉급을 받는 대신 기업에서 일하며 노동을 제공하는 것처럼 저희 공무원도 봉급을 받는 대신 공공을 위해 희생하고 봉사하는 것이라고 생각한다. 만약 받는 것 이상의 희생과 봉사를 요구한다면 임할 생각이 없다. 다만 그래도 공무원으로서 공익에 대한 열망은 있기에 무리한 희생이나 봉사가 아니라면 임할 계획이다. 밤늦게까지 일하고 그러는 것은 공익을 위한 희생과 봉사라고 생각하여 당연히 해야 한다고 생각한다.

G: 이제 민간기업을 다니는 친구들을 보면 비슷한 업무 강도로 일하는 곳에 비해 공직이 확실히 금전적 보상 측면에서는 작다고 느껴진다. 하지만 국가의 일을 한다는 자부심 및 다른데서는 겪어볼 수 없는 큰 예산과 규모의 기획을 할 기회라는 측면에서 확실한 장점 역시 있다고 생각한다.

#### (9) 직무수행이나 조직생활에서 상사에게 기대하는 바

- 직무수행 등에 있어서 업무 배분을 적절하게 해줄 수 있고, 방향 제시 등 지도를 명확하게 해주는 것을 기대하고 있었음. 또한 자리에 맞는 책임을 지는 상사를 기대함

J: 일이 잘하는 사람에게 물리는 구조이다. 그러나 실질적인 보상 등이 제한이 있기 때문에, 상사가 적절하게 분배해서 나만 소진되는 면을 줄였으면 좋겠다. 또 하나는 방향성을 정확히 제시해서 지시하면 좋겠다는 생각을 했다. 책임질 때는 책임져주는 상사였으면 좋겠다.

K: 상사는 저보다 경험이나 실력이 뛰어난 사람일 것이다. 상사가 지도해주었으면 좋겠다. 작성한 보고서를 보고 고쳐야 할 점을 자상하게 지도해주고, 업무 지시를 할 때 상세하게 지도해주는 등 멘토와 같은 역할을 해주었으면 좋겠다. 이런 기대가 저희 과의 상사들에게서는 채워줄 수 없다고 생각한다. 저희 과의 과장님이나 팀장님은 저를 상세히 지도해줄 만한 시간적 여유가 없다. 제가 바쁜 것 이상으로 많은 업무를 하고 계시기 때문에 저를 봐줄 시간적, 마음적 여유가 없으실 것 같다.

G: 스스로 부족함을 개선할 수 있도록 끊임없이 방향성을 제시해주고 조언하는 상사를 만나길 기대한다. 같은 업무를 해서 힘들더라고 그 업무를 끝낸 후 한 단계 발전해 있을 때와 꾸역꾸역 일만 끝마쳤을 때의 큰 차이가 있을 거라 생각하기 때문이다.

#### (10) 국가인재원의 교육훈련 방식에 관한 의견

○ 역할극, 실제 업무 연습 등과 같이 실제 사례를 통해서 배우는 것이 도움이 매우 많이 되는 것으로 나타남

K: 사실 국가인재원에서 배우는 것들이 지식을 배운다고 생각하지는 않기 때문에 플립러닝이 효과적인지는 잘 모르겠다. 역할극과 같은 것을 통해 공직가치를 함양하도록 하는 것이 그나마 가장 효과적인 방법인 것 같다.

G: 기존에 연수원에서 제공했던 교육 중에는 보고서를 쓰는 연습을 시켜주신 게 제일 도움이 됐다고 생각한다. 기존에 대학에서 쓰던 글과 기본적으로 쓰는 방식, 목적, 형식이 많이 다르기 때문에 몇 번이라도 더 접해보고 써보는 것만으로 업무에 처음 투입되었을 때 어려움을 많이 줄여줄 수 있다. 다만 개선할 부분이 있다면, 한 분의 교수님이 아닌 여러 분의 교수님들께 보고서를 쓰는 방식을 첨삭받고 싶다. 보고서에 완벽한 하나의 정답이 있는 것이 아닌, 각 상사의 성향 및 배경지식의 정도에 따라 써야하는 보고서가 다르기 때문이다. 기본적인 보고서의 형식을 습득했다면 ‘상사에게 업무를 가장 이해하기 쉬운 형태로 전달하는 것’이라는 보고서 본연의 목적에 맞게 그때그때 대응할 수 있는 능력을 키울 수 있을 것이라고 생각한다. 다만 이런 수업방식은 많은 시간을 요하기에 플립러닝을 활용하여 개별적 학습으로 공통되는 보고서의 형식을 습득하도록 하고, 상황과 대상에 따른 보고서를 쓰고 첨삭받는 시간을 별도로 가지는 것도 좋다고 생각한다.

### 3) 요약 및 시사점

- MZ세대의 조직적응을 위하여 필요한 바를 조직관리 측면, 리더십 측면, 공무원 교육 측면에서 관리자와 MZ세대 공무원의 인식을 상호 비교하면 다음의 <표 IV-4>과 같음

<표 IV-4> 관리자와 MZ세대 공무원의 인식 비교

	관리자	MZ신입
조직관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>-명확하고 구체적인 업무분장</li> <li>-일 배분과 처리 방식의 혁신</li> <li>-업무방식(재택근무 등)의 선택보장</li> <li>-성과 보상 강화</li> <li>-성장과 경력개발에 관한 지원과 상담</li> <li>-조직차원의 관심과 관리 필요(상담의무화 등)</li> <li>-민원인 응대 교육 및 보호</li> <li>-저성과자 퇴출 구조 필요</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-유능한 인재의 손실을 막기 위해 MZ세대 특성을 고려한 조직관리 필요</li> <li>-업무 배분의 형평성 위해 업무 배분을 정교화</li> <li>-경제적 보상 강화. 업무와 보상 연계</li> <li>-일 인하는 사람에게 패널티 부여(고용안정성 약화 포함)</li> <li>-업무의 주도성</li> </ul>
리더십	<ul style="list-style-type: none"> <li>-설명하는 역량과 리더십</li> <li>-소통하려는 태도</li> <li>-자기주도와 자율성 부여</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-업무지원·지도하는 멘토 같은 상사</li> <li>-업무배분의 형평성 고려하는 상사</li> <li>-성장을 돕고 조언하는 상사</li> </ul>
교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>-공직자로서의 역할과 의미 교육 강화</li> <li>-공직사회에 관한 구체적인 정보 제공</li> <li>-참여와 토론, 사례 중심 교육</li> <li>-관리자급에게 젊은세대의 특성 교육</li> <li>-젊은세대에게 기존세대와 조직문화에 관한 교육</li> <li>-자부심과 동기부여 교육</li> <li>-공직 메리트 강조 vs. 공공봉사 강조</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-공직가치를 당연히 여기지 말고 동기 유발할 수 있는 교육 필요. 자부심과 동기부여 필요</li> <li>-부처 업무의 현실을 정확히 알려주는 교육 필요(단점까지도)</li> <li>-민원인 응대 현실로 인한 실망과 괴리감이 커서 공공봉사동기 위축→민원인 관계 교육 필요</li> <li>-책임성 중요</li> <li>-역할극, 사례훈련 선호</li> </ul>

- 인터뷰를 통해서 추론되는 공직사회의 세대 갈등은 기존의 비합리적 구조와 관계를 개선하길 원하는 MZ세대의 요구와, 조직의 상황과 요구에 보다 개방적이고 헌신하는 업무 태도를 원하는 기존 세대 관리자 사이의 기대의 대립으로 볼

수 있었음

- 이러한 대립은 공직가치 측면에서 국가관 및 공직관이 과거 세대보다 낮다는 우려와 공직자로서의 부족한 태도라는 비판으로 나타났으나, MZ세대 공무원에게 이것은 부족한 공직 가치의 문제라기보다 비합리적 조직 관행의 혁신과 개인가치의 인정 문제로 인식되는 것으로 보임

○ MZ세대 공무원에게 합리적으로 여겨지는 공직가치의 내용과 방식에 대해서 심층 연구가 진행될 필요가 있음. 과거의 국가관 및 공직관이 감정적, 열정적, 집단기반이었다면, **합리적, 직무성과기반, 개인기반의 가치관** 기반의 가능성을 연구할 필요가 있음

- ‘합리적’, ‘성과 보상’, ‘개인’ 등의 표현이 인터뷰에서도 여러 차례 등장하는 등 인터뷰 및 문헌연구를 통해서 제기되는 MZ세대의 가치는 주로 국가/사회와 개인의 관계에서는 개인의 선호와 선택을 강조하는 방향으로, 공직자로서의 역할과 책임에서는 직무수행 과정의 합리성과 개인의 직무성과에 따른 보상·제재를 강조하는 방향으로 나타나고 있음. 이러한 경향을 애국심과 조직에 대한 충성심이 낮아지는 것으로 해석·우려하기보다는 이러한 가치 변화의 흐름 속에서 공직자에게 요구되는 국가관 및 공직관 교육 내용과 방향을 연구할 필요가 있음

○ 인터뷰를 통해서 발견되는 MZ세대의 조직몰입에서 중요한 키워드는 ‘**합리적인 이유, 명확한 근거, 충분한 설명, 성과 보상과 제재**’ 등으로 보임

- 앞서 문헌 연구를 통해서 발견되었던 MZ세대 공무원의 개인주의, 공정성, 공직가치 측면의 특성이 본 인터뷰에서도 발견되고 있었으며, 특별히 합리적인 이유와 명확한 근거로 조직이 운영되고 업무가 수행될 수 있기를 요구하였으며, 그 과정에서 조직 및 상사로부터 충분한 설명을 듣고 물을 수 있어야 조직의 도구로 활용되는 것이 아니라 의미 있는 헌신을 할 수 있다는 것임. 상사에게 기대하는 리더십으로 명확한 지시와 충분한 설명이 반복적으로 나타나고 있는 것을 통해서 이를 추론할 수 있음
- 더불어 MZ세대에게 두드러지는 점으로 언급되었던 보상 공정성이 본 조사에서도 강하게 나타났는데, 경제적 보상이 자신들의 준거하는 민간 분야에 비하

여 현저히 낮다고 인식하고 있었음. 온라인 상에서 쉽게 확인하고 비교할 수 있는 공공과 민간부문의 보상격차는 이들의 조직몰입과 근속을 저해하는 요인이라고 지목되었지만, 공무원의 보상 강화가 현실적으로 쉽지 않다는 것을 알고 있기에 무력감을 느끼고 이직을 고민하게 된다는 것임

- 조직 내부의 불공정성을 낮추기 위해 성과가 높은 자에게 보상을 강화하는 것이 현실적으로 어렵다면, 성과와 역량이 낮은 자에게 제재가 강화될 필요가 있다고 주장되기도 함
- MZ세대의 특성과 요구는 높은 사회적 인정과 보상 요구이지만, 인터뷰를 통해서 응답된 MZ세대 공무원의 상황은 많은 업무량과 낮은 업무 자율성 상황에서 피로하고 성취감을 느끼기 어렵다고 나타남

## V. MZ세대 공직자 인식 설문 조사



## V. MZ세대 공직자 인식 설문 조사

### 1. 조사 방법 및 응답자 특성

- MZ세대 공직가치 인식 조사 및 조직몰입 프로그램 개발을 위하여 MZ세대 공무원의 공직 가치와 조직 경험 등을 조사하는 설문을 진행함. 설문조사는 ‘네이버 클라우드 폼’을 통해 온라인 방식으로 2022년 7월 27일부터 2022년 8월 10일까지 진행하였고 120명이 참여하였음
- 응답자 중 성별은 남성이 55명(45.8%), 여성이 57명(47.5%)였음
- 현재 직급은 5급 9명(7.5%), 6급 13명(10.8%), 7급 50명(41.7%), 8급 22명(18.3%), 9급 18명(15%)임
- 처음 임용된 당시의 직급은 5급 9명(7.5%), 6급 2명(1.7%), 7급 54명(45%), 8급 3명(2.5%), 9급 51명(42.5%)임
- 공직 임용 방식으로는 공채가 87명(72.5%), 경채가 31명(25.8%)임
- 소속 조직으로는 부 67명(55.8%), 처 4명(3.3%), 청 48명(40%)임
- 응답자 중 행정직은 84명(70%), 연구 지도직 2명(1.7%), 기술직 27명(22.5%), 기타 6명(5%) 등이었음
- 재직기간은 5년 미만이 84명(70%), 5년 이상 10년 미만 25명(20.8%), 10년이상 15년 미만 3명(2.5%), 15년 이상 20년 미만 1명(0.8%)이며,
- 연령은 20세부터 24세까지가 6명(5%), 25세부터 29세까지 50명(41.7%), 30세부터 34세까지가 34명(28.3%), 35세부터 39세까지 13명(11.7%), 40세 이상 4명(3.3%)로 나타남

<표 V-1> 응답자 현황

(단위: 명, %)

		응답수	응답률(%)
성별	남성	55	45.8

		응답수	응답률(%)
	여성	57	47.5
	응답 없음	8	0
현 직급	5급	9	7.5
	6급	13	10.8
	7급	50	41.7
	8급	22	18.3
	9급	18	15
	기타	0	0
	응답 없음	8	6.7
임용 당시 직급	5급	9	7.5
	6급	2	1.7
	7급	54	45
	8급	3	2.5
	9급	51	42.5
	기타	0	0
	응답 없음	1	0.8
공직 임용 방식	공채	87	72.5
	경채	31	25.8
	응답 없음	2	1.7
소속 조직	부	67	55.8
	처	4	3.3
	청	48	40
	위원회	0	0
	기타	0	0
	응답 없음	1	0.8
직종	행정직	84	70
	연구 지도직	2	1.7
	특정직	0	0
	기술직	27	22.5
	기타	6	5
	응답 없음	1	0.8
재직기간	5년 미만	84	70.0
	5년 이상 10년 미만	25	20.8
	10년 이상 15년 미만	3	2.5
	15년 이상 20년 미만	1	0.8
	응답 없음	7	5.8
연령	20세~24세	6	5.0
	25세~29세	50	41.7
	30세~34세	34	28.3
	35세~39세	14	11.7
	40세 이상	4	3.3
	응답 없음	12	10.0

## 2. 항목별 특성 분석

○ 설문조사에서 분석한 주제(항목)들은 다음과 같음

주제(항목)	<input type="checkbox"/> 공직 특성과 의무 인식 <input type="checkbox"/> 공무원이 된 동기 <input type="checkbox"/> 입직 후의 인식 변화 <input type="checkbox"/> 상사 리더십 요구 <input type="checkbox"/> 직업가치 <input type="checkbox"/> 조직몰입 <input type="checkbox"/> 보상과 공정성 <input type="checkbox"/> 업무상황에 관한 요구 <input type="checkbox"/> 국가공무원인재개발원의 교육에 관한 기대
--------	---

### 1) 공직 특성과 의무 인식

○ 민간조직에 비교하여 공직의 특수성과 의무에 대하여 MZ세대 공무원이 어떻게 인식하고 있는지를 파악하기 위하여, 민간기업과의 비교(2개 문항), 공직 의무에 대한 수용성(3개 문항), 업무 고객에 관한 인식(3개 문항)을 질문하였으며 분석 결과는 다음 <표 V-2>과 같음

- 모든 문항은 7점 척도로 질문되었고 최저는 2.9점이며, 최고는 5.6점으로 나타남

○ ‘정부의 조직관리 방식은 민간기업(ex: 효율성 위주의 목표설정 및 운영)과 달라야 한다고 생각한다.’ 는 평균 5.3점으로 동의한다는 의견이 높게 나타남

- 동의한다고 응답한 인원이 50명(41.7%)으로 가장 많았으며, 조금 동의한다(26명, 21.7%), 매우 동의한다(19명, 15.8%) 등의 순으로 정부 조직관리 방식이 민간과 달라야 한다는 의견이 다수 있었음

○ ‘공무원도 민간기업의 근로자와 동일하게 경제적 편익을 지향하는 직장인이라고 생각한다.’ 는 평균 5.5점으로 동의한다는 의견이 높게 나타남

- 동의한다고 응답한 인원이 49명(40.8%)로 가장 많았고, 매우 동의한다(30명, 25%), 조금 동의한다(21명 17.5%) 등의 순으로 공무원도 경제적 편익을 지향하는 직장인으로 인식하고 있는 것으로 나타남
- ‘공무원으로서 민간기업 구성원보다 더 강한 윤리적 의무를 져야 한다고 생각한다.’ 는 평균 5.5점으로 동의한다는 의견이 높게 나타났음
  - 동의한다고 응답한 인원이 50명(41.7%)으로 가장 많았으며, 조금 동의한다(38명, 31.7%), 매우 동의한다(18명, 15%) 등의 순이었음
- ‘공무원이라면 필요시 불이익과 희생을 어느 정도 감수해야 한다고 생각한다.’ 는 평균 3.5점으로 나타나 동의 의견이 높지 않았음
  - = 조금 동의한다 32명(26.7%), 보통이다 21명(17.5%), 동의하지 않는다 21명(17.5%) 등으로 공무원이 불이익과 희생을 어느 정도 감수해야 하는 것에 동의 정도가 높지 않았음
- ‘현재 복무규정에서 명시된 여러 의무(ex: 겸직금지, 이해충돌방지, 재취업 제한 등)가 과도한 수준이라고 생각한다.’ 는 평균 5점으로 동의한다는 의견이 많았음
  - 동의한다 33명(27.5%), 조금 동의한다 30명(25%), 매우 동의한다 20명(16.7%) 등으로 복무규정의 여러 의무가 과도한 수준이라고 인식하고 있었음
- ‘업무상 궁극적으로 만족시켜야 할 고객은 조직 내 상사라고 생각한다.’ 는 2.9점으로 업무상 만족시켜야 할 대상이 상사인 것에는 대체로 동의하지 않았음
  - 동의하지 않는다 37명(30.8%), 전혀 동의하지 않는다 27명(22.5%), 보통이다 16(13.3%), 조금 동의한다 15명(11.7%) 등의 순으로 나타남
- ‘업무상 궁극적으로 만족시켜야 할 고객은 기관장(정무직)이라고 생각한다.’ 는 상사와 마찬가지로 2.9점으로 나타나 업무상 만족시켜야 할 대상이 기관장인 것에는 대체로 동의하지 않음

- 전혀 동의하지 않는다 34명(28.3%), 동의하지 않는다 28명(23.3%), 보통이다 16명(13.3%), 조금 동의한다 14명(11.7%) 등의 순으로 나타남

○ ‘업무상 궁극적으로 만족시켜야 할 고객은 국민(정책고객, 민원인 등)이라고 생각한다.’는 평균 5.6점으로 업무상 만족시켜야 할 고객이 국민인 것에 대체로 동의하고 있었음

- 동의한다 50명(41.7%), 매우 동의한다 28명(23.3%), 조금 동의한다(22.5%) 등으로 대체로 정책고객, 민원인 등 국민의 만족을 중요하게 생각하고 있음

○ 요약하면, 민간기업과 달리 정부 조직은 효율성 이외의 여러 공공가치를 추구해야 한다는 것에 규범적 동의 수준은 높았지만, 정부 조직의 구성원인 공무원이 다른 공적 동기를 가진다고 인식하지 않았음. 공직자의 공적 의무에 관해서도 민간보다 강한 의무를 진다고 규범적 수준의 동의는 있었지만 공직자로서 희생 감수에 대해서는 수용 수준이 낮았으며 현재의 공무원 의무 수준도 과도하다고 여기고 있었음. 업무 상 궁극적인 자기 고객에 대한 인식을 살펴본 결과, 상사나 기관장이 아닌 국민으로 인식하고 있었음

○ 이러한 결과와 관련하여 효율성 이상의 가치를 추구해야 할 공공조직의 특수성에 근거하여 공공조직 구성원으로서 책임과 의무가 강화되어야 할 이유와 근거를 다루는 교육이 젊은 세대의 가치변화와 공직자의 처우변화, 사회적 위상 변화 등과 같은 환경 변화를 반영하여 이뤄질 필요가 있을 것임. 변화된 환경 속에서도 공직자로서 부담하는 의무에 대해 내면적으로 설득될 수 있는 과정이 필요할 것임

<표 V-2> 공직의 특성과 의무 인식

(단위: 명, %)

	평균	표준 편차	응답						
			전혀 동의하지 않는다	동의하지 않는다	조금 동의하지 않는다	보통 이다	조금 동의한다	동의한다	매우 동의한다
나는 정부의 조직관리 방식은 민간 기업(ex: 효율성 위주의 목표설정 및 운영)과 달라야 한다고 생각한다.	5.3	1.4	3 (2.5)	3 (2.5)	5 (4.2)	14 (11.7)	26 (21.7)	50 (41.7)	19 (15.8)
나는 공무원도 민간기업의 근로자와 동일하게 경제적 편익을 지향하는 직장인이라고 생각한다.	5.5	1.6	3 (2.5)	8 (6.7)	3 (2.5)	6 (5.0)	21 (17.5)	49 (40.8)	30 (25.0)
나는 공무원으로서 민간기업 구성원보다 더 강한 윤리적 의무를 져야 한다고 생각한다.	5.5	1.2	1 (0.8)	3 (2.5)	4 (3.3)	6 (5.0)	38 (31.7)	50 (41.7)	18 (15.0)
나는 공무원이라면 필요시 불이익과 희생을 어느 정도 감수해야 한다고 생각한다.	3.5	1.7	16 (13.3)	21 (17.5)	15 (12.5)	21 (17.5)	32 (26.7)	14 (11.7)	1 (0.8)
나는 현재 복무규정에서 명시된 여러 의무(ex: 겸직금지, 이해충돌방지, 재취업제한 등)가 과도한 수준이라고 생각한다.	5.0	1.6	1 (0.8)	10 (8.3)	9 (7.5)	17 (14.2)	30 (25.0)	33 (27.5)	20 (16.7)
나는 업무상 궁극적으로 만족시켜야 할 고객은 조직 내 상사라고 생각한다.	2.9	1.8	27 (22.5)	37 (30.8)	12 (10.0)	16 (13.3)	14 (11.7)	12 (10.0)	2 (1.7)
나는 업무상 궁극적으로 만족시켜야 할 고객은 기관장(정무직)이라고 생각한다.	2.9	1.9	34 (28.3)	28 (23.3)	12 (10.0)	16 (13.3)	14 (11.7)	10 (8.3)	6 (5.0)
나는 업무상 궁극적으로 만족시켜야 할 고객은 국민(정책고객, 민원인 등)이라고 생각한다.	5.6	1.3	2 (1.7)	2 (1.7)	2 (1.7)	9 (7.5)	27 (22.5)	50 (41.7)	28 (23.3)

## 2) 공무원이 된 동기

- MZ세대 공무원이 공직에서 일하게 된 주요 동기가 무엇인지 파악하기 위하여, 직업 안정성, 일과 삶의 균형, 국민에 대한 봉사, 정책과정에의 참여, 전문경력개발, 노후 보장을 제시하였으며 분석 결과는 다음 <표 V-3>과 같음
- ‘공직에 입직한 주요 동기는 직업 안정성이다.’ 는 평균 5.3점으로 직업 안정성이 공무원이 된 주요 동기로 나타남
- ‘공직에 입직한 주요 동기는 일과 삶의 균형이 용이하기 때문이다.’ 는 평균 4.7점으로 나타남
- ‘공직에 입직한 주요 동기는 국민에 대한 봉사이다.’ 는 평균 3.9점으로 나타났음
- ‘공직에 입직한 주요 동기는 사회적으로 의미있는 정책과정에 참여하고 싶어서이다.’ 는 평균 4.7점으로 나타남
- ‘공직에 입직한 주요 동기는 특정 분야의 전문적 경력을 쌓기 유리하기 때문이다.’ 는 평균 3.1점으로 나타나 특정 분야 전문적 경력에 대한 기대는 높지 않은 것으로 나타남
- ‘공직에 입직한 주요 동기는 연금지급으로 노후생활이 보장되기 때문이다.’ 는 4.3점으로 노후생활 보장에 대한 기대가 있는 것으로 나타남
- 요약하면, MZ세대 공무원 응답자가 공무원이 된 주요 동기는 직업 안정성, 일과 삶의 균형 및 의미있는 정책과정 참여, 연금을 통한 노후 보장 순으로 높은 순위를 차지하는 것을 알 수 있었음

〈표 V-3〉 공무원이 된 주요 동기

(단위: 명, %)

	평균	표준 편차	응답						
			전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	조금 그렇지 않다	보통 이다	조금 그렇다	그렇다	매우 그렇다
공직에 입직한 주요 동기는 직 업 안정성이다.	5.3	1.4	2 (1.7)	6 (5.0)	5 (4.2)	11 (9.2)	37 (30.8)	38 (31.7)	21 (17.5)
공직에 입직한 주요 동기는 일 과 삶의 균형이 용이하기 때문 이다.	4.7	1.8	8 (6.7)	12 (10.0)	10 (8.3)	9 (7.5)	31 (25.8)	34 (28.3)	16 (13.3)
공직에 입직한 주요 동기는 국 민에 대한 봉사이다.	3.9	1.6	10 (8.3)	21 (17.5)	12 (10.0)	24 (20.0)	36 (30.0)	15 (12.5)	2 (1.7)
공직에 입직한 주요 동기는 사 회적으로 의미있는 정책과정에 참여하고 싶어서이다.	4.7	1.6	6 (5.0)	14 (11.7)	6 (5.0)	17 (14.2)	28 (23.3)	41 (34.2)	8 (6.7)
공직에 입직한 주요 동기는 특 정 분야의 전문적 경력을 쌓기 유리하기 때문이다.	3.1	1.8	27 (22.5)	32 (26.7)	9 (7.5)	18 (15.0)	18 (15.0)	16 (13.3)	0 (0.0)
공직에 입직한 주요 동기는 연 금지급으로 노후생활이 보장되 기 때문이다.	4.3	1.9	16 (13.3)	12 (10.0)	10 (8.3)	18 (15.0)	23 (19.2)	26 (21.7)	15 (12.5)

### 3) 공무원이 된 후 인식 변화

- MZ세대 공무원이 일을 시작하기 전 가지고 있던 기대에 비해 입직 후의 경험 이 어떠한가를 파악하기 위해서, 일을 시작하기 전과 비교하여 업무를 하게 된 후 경험한 조직문화, 경제적 보상, 경력개발가능성, 업무분담의 공정성, 업무량, 업무처리방식의 효율성, 근무환경, 의사소통 수준, 성취감 및 효능감을 질문하였으며 분석 결과는 다음 <표 V-4>과 같음
- ‘입직 전에 예상했던 것보다 정부의 조직문화가 권위주의적이라고 생각한다.’ 는 평균 5.1점으로 공무원이 되기 전 예상보다 조직문화가 권위주의적이라고 응답함
- ‘입직 전에 예상했던 것보다 경제적 보상이 상당히 낮다고 생각한다’ 는 평균 6.3점으로 예상보다 경제적 보상이 상당히 낮다고 생각하고 있었음
- ‘입직 전에 예상했던 것보다 자신의 경력개발이 어렵다고 생각한다’ 는 평균 5.5점으로 나타났음
- ‘입직 전에 예상했던 것보다 조직 내 업무 분담이 불공정하다고 생각한다’ 는 평균 4.9점으로 업무 분담에 불공정성을 느끼는 것으로 나타남
- ‘입직 전에 예상했던 것보다 업무량이 상당히 많다고 생각한다’ 는 평균 5.7점으로 나타나 업무량이 예상보다 많다고 느끼고 있는 것을 알 수 있음
- ‘입직 전에 예상했던 것보다 업무처리 방식이 상당히 비효율적이라고 생각한다’ 는 5.6점으로 업무처리 방식이 예상보다 비효율적이라고 생각하는 것으로 나타났음
- ‘입직 전에 예상했던 것보다 근무환경이 열악하다고 생각한다’ 는 5.2점으로 근무환경이 예상보다 좋지 않다고 느낌
- ‘입직 전에 예상했던 것보다 구성원 간 의사소통이 원활하지 않다고 생각

한다’ 는 평균 4.5점으로 구성원 간 의사소통이 원활하지 않다고 느끼는 편이  
있음

○ ‘입직 전에 예상했던 것보다 업무를 통한 성취감이나 효능감을 얻기 어렵  
다고 생각한다’ 는 평균 5.0으로 예상보다 업무를 통해 성취감이나 효능감을  
얻기 어렵다고 느끼고 있음

○ 요약하면, 공무원이 되기 전에 했던 기대와 공무원이 된 후 경험을 비교한  
결과, 가장 부정적인 인식을 보인 것은 경제적 보상 수준이었으며 이어서, 업  
무량, 업무처리 방식의 효율성, 경력개발 가능성, 근무환경, 조직문화의 권위  
주의 수준, 업무상 효능감/성취감 순으로 부정적 평가가 나타났음

<표 V-4> 임용 전후 기대와 실제 경험 차이

(단위: 명, %)

	평균	표준 편차	응답						
			전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	조금 그렇지 않다	보통 이다	조금 그렇다	그렇다	매우 그렇다
입직 전에 예상했던 것보다 정부의 조직문화가 권위주의적이라고 생각한다.	5.1	1.7	4 (3.3)	12 (10.0)	6 (5.0)	15 (12.5)	27 (22.5)	27 (22.5)	29 (24.2)
입직 전에 예상했던 것보다 경제적 보상이 상당히 낮다고 생각한다	6.3	1.1	1 (0.8)	1 (0.8)	0 (0.0)	6 (5.0)	13 (10.8)	28 (23.3)	71 (59.2)
입직 전에 예상했던 것보다 자신의 경력개발이 어렵다고 생각한다	5.5	1.5	2 (1.7)	5 (4.2)	7 (5.8)	17 (14.2)	15 (12.5)	37 (30.8)	37 (30.8)
입직 전에 예상했던 것보다 조직 내 업무 분담이 불공정하다고 생각한다	4.9	1.6	2 (1.7)	9 (7.5)	11 (9.2)	24 (20.0)	21 (17.5)	33 (27.5)	20 (16.7)
입직 전에 예상했던 것보다 업무량이 상당히 많다고 생각한다	5.7	1.4	1 (0.8)	4 (3.3)	7 (5.8)	11 (9.2)	17 (14.2)	35 (29.2)	45 (37.5)
입직 전에 예상했던 것보다 업무처리 방식이 상당히 비효율적이라고 생각한다	5.6	1.3	0 (0.0)	4 (3.3)	3 (2.5)	16 (13.3)	31 (25.8)	29 (24.2)	37 (30.8)
입직 전에 예상했던 것보다 근무환경이 열악하다고 생각한다	5.2	1.8	4 (3.3)	10 (8.3)	10 (8.3)	14 (11.7)	20 (16.7)	23 (19.2)	39 (32.5)
입직 전에 예상했던 것보다 구성원 간 의사소통이 원활하지 않다고 생각한다	4.5	1.6	2 (1.7)	15 (12.5)	13 (10.8)	31 (25.8)	26 (21.7)	20 (16.7)	13 (10.8)
입직 전에 예상했던 것보다 업무를 통한 성취감이나 효능감을 얻기 어렵다고 생각한다	5.0	1.7	2 (1.7)	12 (10.0)	10 (8.3)	16 (13.3)	29 (24.2)	25 (20.8)	26 (21.7)

#### 4) 상사 리더십 요구

- MZ세대 공무원이 기대하는 상사의 리더십이 무엇인지 파악하기 위하여, 상사의 특성이 의사소통, 자율성 부여, 공정한 업무배분, 경력개발, 업무능력 상 롤모델, 명확한 설명, 일과 삶의 균형 보장, 윤리, 보상, 혁신 중시 등으로 제시하여 선호를 평가하도록 하였으며 분석 결과는 다음 <표 V-5>과 같음
- ‘나는 구성원과 의사소통하려는 상사를 선호한다.’ 는 평균 6.0점으로 나타남
- ‘나는 업무에 자율성을 부여하고 업무수행의 주도권을 주는 상사를 선호한다.’ 는 평균 5.5점으로 나타남
- ‘나는 업무배분의 공정성을 중요시하는 상사를 선호한다.’ 는 평균 6.0점으로 나타났음
- ‘나는 성장을 돕고 경력개발의 기회를 부여하는 상사를 선호한다.’ 는 평균 5.8점으로 나타남
- ‘나는 업무능력이 뛰어나고 롤모델이 되는 상사를 선호한다.’ 는 평균 6.1점으로 나타난 것을 알 수 있음
- ‘나는 업무 지시의 이유를 알려주는 상사를 선호한다.’ 는 6.3점으로 나타났음
- ‘나는 업무 수행의 방법과 절차를 자세히 설명해주는 상사를 선호한다.’ 는 6.0점으로 나타남
- ‘나는 일과 삶의 균형을 위해 육아휴직과 시차출퇴근제 등을 눈치 보지 않고 활용할 수 있게끔 배려하는 상사를 선호한다.’ 는 평균 6.5점이었음
- ‘나는 자신의 실수를 솔직하게 인정하는 상사를 선호한다.’ 는 평균 6.4으로

로 응답함

- ‘나는 규범적으로 무엇이 옳은지 명확히 제시하는 상사를 선호한다.’ 는 평균 6.2로 나타남
- ‘나는 목표를 달성했을 때 그것을 인정하고 보상하는 상사를 선호한다’ 는 평균 6.3이었음
- ‘나는 내가 새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려하는 상사를 선호한다.’ 는 평균 5.8로 나타났음
- 요약하면, MZ세대 공무원 응답자들이 가장 선호하는 리더로서 일과 삶의 균형을 중시하고 배려하는 리더를 가장 우선순위로 여기고 있었으며, 실수를 솔직히 인정하는 상사, 인정과 보상을 중시하는 상사 및 명확한 업무지시를 하는 상사, 규범적 기준을 제시하는 상사, 업무능력이 뛰어난 상사 등의 순으로 나타났음
- 일과 삶의 균형, 실수의 인정, 보상의 중시, 명확한 지시 등을 중시하는 리더십을 선호하고 있으므로 개인의 의사와 선호를 존중하는 리더를 선호하는 동시에, 상사 자신의 실수에 대해서도 투명하게 인정하며, 업무 상 명확한 지시와 충분한 설명 역량을 상사에게 기대하고 있다고 볼 수 있었음

<표 V-5> 상사의 리더십에 대한 선호

(단위: 명, %)

	평균	표준 편차	응답						
			전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	조금 그렇지 않다	보통 이다	조금 그렇다	그렇다	매우 그렇다
나는 구성원과 의사소통하려는 상사를 선호한다.	6.0	1.0	1 (0.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	11 (9.2)	17 (14.2)	49 (40.8)	42 (35.0)
나는 업무에 자율성을 부여하고 업무수행의 주도권을 주는 상사를 선호한다.	5.5	1.1	0 (0.0)	1 (0.8)	5 (4.2)	15 (12.5)	27 (22.5)	54 (45.0)	18 (15.0)
나는 업무배분의 공정성을 중요시하는 상사를 선호한다.	6.0	1.0	0 (0.0)	1 (0.8)	2 (1.7)	7 (5.8)	19 (15.8)	51 (42.5)	40 (33.3)
나는 성장을 돕고 경력개발의 기회를 부여하는 상사를 선호한다.	5.8	1.0	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (2.5)	13 (10.8)	22 (18.3)	49 (40.8)	33 (27.5)
나는 업무능력이 뛰어나고 몰모델이 되는 상사를 선호한다.	6.1	1.0	0 (0.0)	2 (1.7)	0 (0.0)	7 (5.8)	12 (10.8)	55 (45.8)	44 (36.7)
나는 업무 지시의 이유를 알려주는 상사를 선호한다.	6.3	0.8	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (2.5)	12 (10.0)	51 (42.5)	54 (45.0)
나는 업무 수행의 방법과 절차를 자세히 설명해주는 상사를 선호한다.	6.0	1.1	0 (0.0)	1 (0.8)	2 (1.7)	10 (8.3)	17 (14.2)	40 (33.3)	50 (41.7)
나는 일과 삶의 균형을 위해 육아휴직과 시차출퇴근제 등을 눈치 보지 않고 활용할 수 있게끔 배려하는 상사를 선호한다.	6.5	0.8	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (0.8)	3 (2.5)	4 (3.3)	34 (28.3)	78 (65.0)
나는 자신의 실수를 솔직하게 인정하는 상사를 선호한다.	6.4	0.8	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (0.8)	3 (2.5)	9 (7.5)	42 (35.0)	65 (54.2)
나는 규범적으로 무엇이 옳은지 명확히 제시하는 상사를 선호한다.	6.2	0.9	0 (0.0)	1 (0.8)	1 (0.8)	5 (4.2)	12 (10.0)	49 (40.8)	52 (43.3)
나는 목표를 달성했을 때 그것을 인정하고 보상하는 상사를 선호한다.	6.3	0.8	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (0.8)	4 (3.3)	11 (9.2)	41 (34.2)	63 (52.5)
나는 내가 새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려하는 상사를 선호한다.	5.8	1.3	1 (0.8)	0 (0.0)	5 (4.2)	20 (16.7)	10 (8.3)	37 (30.8)	47 (39.2)

## 5) 직업 가치

- MZ세대 공무원의 주요 직업 가치가 무엇인지 파악하기 위하여 외재적 및 내재적 직업 가치를 파악할 여러 항목을 제시하고 선호를 평가하도록 하였으며 분석 결과는 다음 <표 V-6>와 같음
- ‘나는 업무 외의 내 삶에 많은 시간을 쓸 수 있는 직업을 추구한다.’는 평균 6.2점으로 나타남
- ‘나는 주어진 업무량이 적절한 직업을 추구한다.’는 평균 6.2점으로 나타남
- ‘나는 업무 진행에 자율성이 많은 직업을 추구한다.’는 평균 5.3점으로 나타났음
- ‘나는 동료와 교류할 수 있는 직업을 추구한다.’는 평균 5.1점으로 나타남
- ‘나는 다양한 사람들과 접촉이 많은 직업을 추구한다.’는 평균 3.9점으로 나타난 것을 알 수 있음
- ‘나는 외부로부터 이직 제안을 받을 수 있는 직업을 추구한다.’는 4.5점으로 나타났음
- ‘나는 업무를 진행할 때 즐거움을 느낄 수 있는 직업을 추구한다.’는 6.0점으로 나타남
- ‘나는 새로운 일(기술, 능력 등)을 배울 수 있는 직업을 추구한다.’는 평균 5.4점이었음
- ‘나는 보유한 역량을 활용할 수 있는 직업을 추구한다.’는 평균 5.9으로 응답함

- ‘나는 높은 지위와 명예가 있는 직업을 추구한다.’ 는 평균 4.3로 나타남
- ‘나는 더 좋은 급여를 주는 직업을 추구한다.’ 는 평균 6.1이었음
- ‘나는 나 자신의 발전(커리어) 및 승진 기회가 좋은 직업을 추구한다.’ 는 평균 5.8로 나타났음
- 요약하면, MZ세대 공무원 응답자에게 가장 중요한 직업 가치는 업무 외 삶에 더 많은 시간을 쓸 수 있는 직업(6.2)과 업무량이 적절한 직업(6.2), 더 좋은 급여 제공 직업(6.1) 등으로 나타났고 이에 비해 상대적으로 다양한 사람과의 접촉(5.3)이나 동료와 교류하는(5.1) 직업 가치는 낮게 나타났음. 이를 통해 볼 때 MZ세대 공무원이 직업 상 우선적으로 추구하는 가치는 시간적 및 재정적 여유와 같은 외재적 가치이며, 인적 상호교류는 비교적 낮게 평가하는 것으로 추론할 수 있음

&lt;표 V-6&gt; 직업 가치

(단위: 명, %)

	평균	표준 편차	응답						
			전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	조금 그렇지 않다	보통 이다	조금 그렇다	그렇다	매우 그렇다
나는 업무 외의 내 삶에 많은 시간을 쓸 수 있는 직업을 추구한다.	6.2	1.0	0 (0.0)	1 (0.8)	3 (2.5)	6 (5.0)	11 (9.2)	44 (36.7)	55 (45.8)
나는 주어진 업무량이 적절한 직업을 추구한다.	6.2	1.0	0 (0.0)	1 (0.8)	1 (0.8)	8 (6.7)	7 (5.8)	47 (39.2)	56 (46.7)
나는 업무 진행에 자율성이 많은 직업을 추구한다.	5.3	1.2	0 (0.0)	3 (2.5)	6 (5.0)	21 (17.5)	26 (21.7)	49 (40.8)	15 (12.5)
나는 동료와 교류할 수 있는 직업을 추구한다.	5.1	1.3	0 (0.0)	7 (5.8)	6 (5.0)	25 (20.8)	29 (24.2)	36 (30.0)	17 (14.2)
나는 다양한 사람들과 접촉이 많은 직업을 추구한다.	3.9	1.6	12 (10.0)	17 (14.2)	13 (10.8)	37 (30.8)	18 (15.0)	18 (15.0)	5 (4.2)
나는 외부로부터 이직 제안을 받을 수 있는 직업을 추구한다.	4.5	1.7	6 (5.0)	13 (10.8)	11 (9.2)	30 (25.0)	24 (20.0)	22 (18.3)	14 (11.7)
나는 업무를 진행할 때 즐거움을 느낄 수 있는 직업을 추구한다.	6.0	1.0	0 (0.0)	1 (0.8)	0 (0.0)	14 (11.7)	13 (10.8)	53 (44.2)	39 (32.5)
나는 새로운 일(기술, 능력 등)을 배울 수 있는 직업을 추구한다.	5.4	1.2	0 (0.0)	3 (2.5)	3 (2.5)	19 (15.8)	34 (28.3)	38 (31.7)	23 (19.2)
나는 보유한 역량을 활용할 수 있는 직업을 추구한다.	5.9	0.9	0 (0.0)	1 (0.8)	1 (0.8)	8 (6.7)	24 (20.0)	57 (47.5)	29 (24.2)
나는 높은 지위와 명예가 있는 직업을 추구한다.	4.3	1.7	6 (5.0)	16 (13.3)	16 (13.3)	24 (20.0)	22 (18.3)	27 (22.5)	9 (7.5)
나는 더 좋은 급여를 주는 직업을 추구한다.	6.1	1.0	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (0.8)	8 (6.7)	19 (15.8)	43 (35.8)	49 (40.8)
나는 나 자신의 발전(커리어) 및 승진 기회가 좋은 직업을 추구한다.	5.8	1.2	1 (0.8)	0 (0.0)	5 (4.2)	9 (7.5)	23 (19.2)	47 (39.2)	35 (29.2)

## 6) 조직몰입

- MZ세대 공무원의 조직몰입 수준을 파악하기 위하여 조직에 대한 헌신, 소속감, 동일시 등 조직몰입, 업무 영역 밖이나 업무 시간 이상의 가외적 노력 의도, 이직 의도 등의 항목을 평가하였으며 분석 결과는 다음 <표 V-7>과 같음
- ‘나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 있다.’ 는 평균 2.9점으로 나타남
- ‘나는 조직의 성공을 위해 열심히 노력할 용의가 있다.’ 는 평균 4.5점으로 나타남
- ‘나는 우리 조직에 대해 소속감을 강하게 느낀다.’ 는 평균 4.1점으로 나타났음
- ‘우리 조직이 추구하는 가치는 나의 가치와 일치한다.’ 는 평균 3.7점으로 나타남
- ‘나는 향후 이 조직에서 내가 만족할 만큼 승진할 것이라고 기대한다.’ 는 평균 3.3점으로 나타난 것을 알 수 있음
- ‘나는 기회가 된다면 이직할 의향이 있다.’ 는 5.2점으로 나타났음
- ‘나는 최근에 다른 일을 찾기 위해 정보를 탐색한 적이 있다.’ 는 4.4점으로 나타남
- ‘조직이 요구한다면 내 담당이 아닌 영역에서도 자발적으로 일할 의사가 있다.’ 는 평균 3.5점으로 보통 수준이었음
- ‘조직의 목표 달성을 위해 필요하다면 업무시간 이외에도 일할 용의가 있다.’ 는 평균 3.7으로 응답함
- 요약하면, 조직몰입의 수준은 대체로 낮은 편이었는데, 조직에 남기 위해

어떤 직무라도 수행할 용의가 있다(2.9)는 항목이 가장 부정적으로 평가되었으며 조직의 가치와 자신의 가치가 동일하다(3.7)는 항목 역시 비교적 부정적으로 평가되었음. 또한 조직적 필요가 있을 때 담당 외 업무도 자발적으로 할 것이라는 의향(3.5) 및 업무시간 이외 추가 작업 의향(3.7)도 낮게 나타났음. 다만 조직에 대한 소속감이나 조직의 성공을 위한 노력 항목은 보통 수준으로 나타났음.

- 향후 조직 내 승진 기대(3.3) 역시 낮은 편이었으며 기회가 된다는 이직하겠다는 의사(5.2)도 높게 나타나, 전반적으로 MZ세대 공무원은 전통적 개념의 조직몰입 수준은 낮을 것이며 이직 의향도 높을 것으로 추론할 수 있었음

&lt;표 V-7&gt; 조직몰입

(단위: 명, %)

	평균	표준 편차	응답						
			전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	조금 그렇지 않다	보통 이다	조금 그렇다	그렇다	매우 그렇다
나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 있다.	2.9	1.6	28 (23.3)	34 (28.3)	16 (13.3)	18 (15.0)	13 (10.8)	10 (8.3)	1 (0.8)
나는 조직의 성공을 위해 열심히 노력할 용의가 있다.	4.5	1.5	7 (5.8)	12 (10.0)	4 (3.3)	28 (23.3)	34 (28.3)	32 (26.7)	3 (2.5)
나는 우리 조직에 대해 소속감을 강하게 느낀다.	4.1	1.5	10 (8.3)	10 (8.3)	15 (12.5)	29 (24.2)	36 (30.0)	15 (12.5)	5 (4.2)
우리 조직이 추구하는 가치는 나의 가치와 일치한다.	3.7	1.5	10 (8.3)	20 (16.7)	18 (15.0)	41 (34.2)	19 (15.8)	9 (7.5)	3 (2.5)
나는 향후 이 조직에서 내가 만족할 만큼 승진할 것이라고 기대한다.	3.3	1.6	21 (17.5)	22 (18.3)	20 (16.7)	32 (26.7)	13 (10.8)	12 (10.0)	0 (0.0)
나는 기회가 된다면 이직할 의향이 있다.	5.2	1.6	3 (2.5)	7 (5.8)	7 (5.8)	24 (20.0)	17 (14.2)	35 (29.2)	27 (22.5)
나는 최근에 다른 일을 찾기 위해 정보를 탐색한 적이 있다.	4.4	1.9	11 (9.2)	18 (15.0)	8 (6.7)	21 (17.5)	22 (18.3)	20 (16.7)	20 (16.7)
조직이 요구한다면 내 담당이 아닌 영역에서도 자발적으로 일할 의사가 있다.	3.5	1.5	11 (9.2)	22 (18.3)	26 (21.7)	27 (22.5)	22 (18.3)	10 (8.3)	2 (1.7)
조직의 목표 달성을 위해 필요하다면 업무시간 이외에도 일할 용의가 있다.	3.7	1.8	18 (15.0)	21 (17.5)	12 (10.0)	19 (15.8)	31 (25.8)	16 (13.3)	3 (2.5)

## 7) 보상과 공정성

- MZ세대 공무원의 보상에 대한 기대 및 공정성 인식을 파악하기 위하여 절차 공정성, 분배 공정성(외적 및 내적 공정성), 보상 및 제재 방식 등에 관하여 질문 하였으며 분석 결과는 다음 <표 V-8>과 같음
- ‘조직의 주요 의사결정은 직원의 의견을 고루 반영하여 이뤄지고 있다.’ 는 평균 3.3점으로 나타남
- ‘조직에서 이뤄지는 의사결정에 대해 명확한 설명이나 추가적 정보를 요구할 수 있다.’ 는 평균 3.6점으로 나타남
- ‘내가 받는 보수는 내 업무성과와 노력에 비추어 적정하다.’ 는 평균 2.6 점으로 나타났음
- ‘다른 직장에 근무하는 이들과 비교할 때 내가 받는 보상과 처우는 부족 하다.’ 는 평균 5.6점으로 나타남
- ‘조직 내에서 나보다 못한 역량을 가진 이가 더 나은 대우를 받는다.’ 는 평균 4.6점으로 나타난 것을 알 수 있음
- ‘민간기업에서 얻는 보상에 비하여(경험 등 보수 이외의 것도 포함하여) 국가공무원이라는 직업에서 얻는 심리적 보상이 더 크다.’ 는 3.0점으로 나타났음
- ‘사회에 피해를 주거나 부당이득을 얻은 자를 제재할 수 있다면 내게 불편과 불이익 있더라도 감수하겠다.’ 는 4.3점으로 나타남
- ‘역량과 성과가 심각하게 낮은 공무원을 제재하기 위해 고용안정을 악화시킬 수 있다고 생각한다.’ 는 평균 4.7점으로 약간 높은 수준이었음
- ‘나는 공무원의 각종 복지제도는 당연한 권리이며 적극 활용되어야 한다

고 생각한다.’ 는 평균 5.9으로 응답함

- ‘나는 엄격히 업무성과에 바탕을 둔 경제적 보상이 강화되어야 한다고 생각한다.’ 는 평균 5.1로 나타남
- 요약하면, 절차 공정성에 관한 항목인 구성원의 의견 반영한 결정(3.3) 및 조직결정에 대한 설명 및 정보 요구(3.6)는 부정적인 편으로 평가되었음. 분배 공정성에 관한 항목에서는 자신의 성과 및 노력에 비교한 적정성(2.6)이 상당히 낮게 평가되었고 다른 기관과 비교한 불공정성(5.6) 인식도 상당히 높게 나타나 외적 공정성 인식이 낮은 편이었고 조직 내 구성원과 비교한 불공정성(4.6) 인식도 높은 편으로 나타나 내적 공정성 인식도 낮게 평가되었음. 특히, 내적 공정성보다는 외적 공정성 인식이 더 높으므로 공공부문의 보상 수준에 대한 불만으로 볼 수 있었음. 민간기업에서 얻는 보상에 비해 국가공무원으로 얻는 심리적 보상(3.0)에 대해서도 높지 않다고 평가하였음. 이에 근거할 때 MZ세대 공무원이 절차 및 분배 공정성에 대한 불만이 높고 민간부문과 비교할 때 보상의 불공정성 인식이 높을 것이라 추론할 수 있음
- 또한 보상 및 제재 방식에 관한 인식을 살펴보면 부당이득을 얻은 자에 대한 제재를 위해 불이익을 감수하겠다는 인식(4.3)과 역량 및 성과가 낮은 자에 대한 제재를 위해 고용안정을 약화할 수 있다는 인식(4.7)도 보통을 약간 상회하는 수준으로 나타났고, 업무 성과에 대한 경제적 보상을 강화해야 한다는 인식(5.1)도 높은 편으로 볼 수 있었음. 이에 근거해 MZ세대 공무원은 업무 성과와 역량에 근거한 엄격한 보상 및 제재에 대한 선호가 높을 것이라 추론할 수 있음

&lt;표 V-8&gt; 보상과 공정성

(단위: 명, %)

	평균	표준 편차	응답						
			전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	조금 그렇지 않다	보통 이다	조금 그렇다	그렇다	매우 그렇다
조직의 주요 의사결정은 직원의 의견을 고루 반영하여 이뤄지고 있다.	3.3	1.6	17 (14.2)	28 (23.3)	20 (16.7)	23 (19.2)	22 (18.3)	9 (7.5)	1 (0.8)
조직에서 이뤄지는 의사결정에 대해 명확한 설명이나 추가적 정보를 요구할 수 있다.	3.6	1.7	17 (14.2)	20 (16.7)	16 (13.3)	24 (20)	29 (24.2)	12 (10.0)	2 (1.7)
내가 받는 보수는 내 업무성과와 노력에 비추어 적정하다.	2.6	1.4	30 (25.0)	37 (30.8)	24 (20.0)	15 (12.5)	11 (9.2)	1 (0.8)	2 (1.7)
다른 직장에 근무하는 이들과 비교할 때 내가 받는 보상과 처우는 부족하다.	5.6	1.3	0 (0.0)	4 (3.3)	5 (4.2)	17 (14.2)	18 (15.0)	39 (32.5)	37 (30.8)
조직 내에서 나보다 못한 역량을 가진 이가 더 나은 대우를 받는다.	4.6	1.6	4 (3.3)	10 (8.3)	15 (12.5)	29 (24.2)	20 (16.7)	27 (22.5)	15 (12.5)
민간기업에서 얻는 보상에 비하여(경험 등 보수 이외의 것도 포함하여) 국가공무원이라는 직업에서 얻는 심리적 보상이 더 크다.	3.0	1.6	23 (19.2)	32 (26.7)	21 (17.5)	20 (16.7)	13 (10.8)	9 (7.5)	2 (1.7)
사회에 피해를 주거나 부당이익을 얻은 자를 제재할 수 있다면 내게 불편과 불이익 있더라도 감수하겠다.	4.3	1.6	7 (5.8)	13 (10.8)	9 (7.5)	37 (30.8)	30 (25.0)	15 (12.5)	9 (7.5)
역량과 성과가 심각하게 낮은 공무원을 제재하기 위해 고용안정을 약화시킬 수 있다고 생각한다.	4.7	1.4	3 (2.5)	7 (5.8)	11 (9.2)	26 (21.7)	40 (33.3)	22 (18.3)	11 (9.2)
나는 공무원의 각종 복지제도는 당연한 권리이며 적극 활용되어야 한다고 생각한다.	5.9	1.0	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (1.7)	7 (5.8)	30 (25.0)	41 (34.2)	40 (33.3)
나는 엄격히 업무성과에 바탕을 둔 경제적 보상이 강화되어야 한다고 생각한다.	5.1	1.4	3 (2.5)	4 (3.3)	7 (5.8)	22 (18.3)	31 (25.8)	33 (27.5)	20 (16.7)

## 8) 업무 상황에 관한 요구

- MZ세대 공무원이 선호하는 업무 특성 및 업무 환경이 무엇인지 파악하기 위하여 업무의 정책적 영향력과 자율성, 업무의 명료성, 업무의 협업 및 교류 필요성 등의 상황에 대한 선호를 질문하였으며, 추가적으로 충분한 교육기회 여부 등에 관해 질문하였고 분석 결과는 <표 V-9>와 같음
- ‘나는 정책결과가 국민에게 가시적으로 체감되는 업무를 맡길 원한다.’는 평균 4.7점으로 나타남
- ‘나는 정책적 영향력이 큰 업무를 수행하길 원한다.’는 평균 4.3점으로 나타남
- ‘나는 책임이 크더라도 업무를 주도적으로 수행할 자율성을 원한다.’는 평균 4.1점으로 나타났음
- ‘나는 자율성은 낮더라도 명확한 규정에 따른 업무 수행을 원한다.’는 평균 5.0점으로 나타남
- ‘나는 공정하게 평가받을 수 있다면 어렵고 힘든 업무라도 맡을 것이다.’는 평균 4.7점으로 나타난 것을 알 수 있음
- ‘나는 동료와 협업하는 상황보다 혼자 주도적으로 추진하는 것을 선호한다.’는 4.1점으로 나타남
- ‘나는 업무상 접촉해야 하는 사람들과 직접 만나기보다는 비대면으로 소통하는 것을 선호한다.’는 평균 4.2점으로 약간 높은 수준이었음
- ‘조직에서 충분한 교육기회를 제공하는 것은 내가 조직에 계속 남아있을지 결정하는 중요한 요인이다.’는 4.6점으로 나타났음
- 요약하면, MZ세대 공무원 응답자들이 가장 선호하는 업무 특성은 명확한

규정에 따른 업무 수행(5.0)으로 나타나 자율성은 낮더라도 명확한 규정을 더 선호하고 있었음. 이어서 정책결과가 국민에게 가시적으로 체감되는 업무(4.7) 및 공정하게 평가받을 수 있는 업무(4.7)에 대한 선호가 높게 나타났음. 이에 근거하면 MZ세대 공무원에게는 업무 기준과 평가 방식이 명확하지 않은 상태에서 부여되는 자율성과 주도권보다는 명확한 기준과 방식에 대한 선호가 더 높을 것으로 추론됨

- 또한 업무 상황이 동료와의 협업보다 혼자 주도적으로 추진하는 상황에 대한 선호(4.1)와 비대면 소통에 대한 선호(4.2)는 보통 수준으로 나타나고 있었음

&lt;표 V-9&gt; 업무 상황에 관한 요구

(단위: 명, %)

	평균	표준 편차	응답						
			전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	조금 그렇지 않다	보통 이다	조금 그렇다	그렇다	매우 그렇다
나는 정책결과가 국민에게 가 시적으로 체감되는 업무를 맡 길 원한다.	4.7	1.5	7 (5.8)	4 (3.3)	10 (8.3)	34 (28.3)	23 (19.2)	31 (25.8)	11 (9.2)
나는 정책적 영향력이 큰 업 무를 수행하길 원한다.	4.3	1.5	10 (8.3)	6 (5.0)	12 (10.0)	39 (32.5)	23 (19.2)	25 (20.8)	5 (4.2)
나는 책임이 크더라도 업무를 주도적으로 수행할 자율성을 원한다.	4.1	1.5	6 (5.0)	14 (11.7)	15 (12.5)	33 (27.5)	30 (25.0)	19 (15.8)	3 (2.5)
나는 자율성은 낮더라도 명확 한 규정에 따른 업무 수행을 원한다.	5.0	1.2	2 (1.7)	1 (0.8)	9 (7.5)	26 (21.7)	41 (34.2)	29 (24.2)	12 (10.0)
나는 공정하게 평가받을 수 있다면 어렵고 힘든 업무라도 맡을 것이다.	4.7	1.4	3 (2.5)	8 (6.7)	8 (6.7)	32 (26.7)	32 (26.7)	29 (24.2)	8 (6.7)
나는 동료와 협업하는 상황보 다 혼자 주도적으로 추진하는 것을 선호한다.	4.1	1.4	3 (2.5)	12 (10.0)	23 (19.2)	41 (34.2)	22 (18.3)	11 (9.2)	8 (6.7)
나는 업무상 접촉해야 하는 사람들과 직접 만나기보다는 비대면으로 소통하는 것을 선 호한다.	4.2	1.7	7 (5.8)	14 (11.7)	22 (18.3)	26 (21.7)	17 (14.2)	22 (18.3)	12 (10.0)
조직에서 충분한 교육기회를 제공하는 것은 내가 조직에 계속 남아있을지 결정하는 중 요한 요인이다.	4.6	1.5	4 (3.3)	7 (5.8)	13 (10.8)	30 (25.0)	26 (21.7)	31 (25.8)	9 (7.5)

9) 국가공무원인재개발원의 교육에 관한 기대

- MZ세대 공무원이 국가공무원인재개발원의 교육과정에 요구하는 바를 파악하기 위해 해당 항목을 질문하였고 분석 결과는 <표 V-10>와 같음
- ‘공직자로서 자부심과 사명감을 높일 수 있는 교육을 강화해야 한다.’는 평균 4.6점으로 나타남
- ‘기성세대에 대한 이해와 소통을 돕는 교육을 강화해야 한다.’는 평균 4.7점으로 나타남
- ‘기존 공무원 조직문화에 대한 이해를 돕는 교육이 필요하다.’는 평균 4.3점으로 나타났음
- ‘부처 업무의 현실에 관한 구체적인 정보를 알려주는 교육을 강화해야 한다.’는 평균 6.0점으로 나타남
- 요약하면, 가장 높은 요구 항목은 부처 업무의 현실에 관한 구체적인 정보를 교육할 것(6.0)으로 나타났으며 이어서 기성세대에 대한 이해와 소통을 돕는 교육 강화(4.7) 및 공직자로서 자부심 및 사명감 교육(4.6), 기존 조직문화에 대한 이해를 돕는 교육(4.3) 순으로 나타났음

<표 V-10> 국가공무원인재개발원 교육 내용

(단위: 명, %)

	평균	표준 편차	응답						
			전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	조금 그렇지 않다	보통 이다	조금 그렇다	그렇다	매우 그렇다
공직자로서 자부심과 사명감을 높일 수 있는 교육을 강화해야 한다.	4.6	1.6	8 (6.7)	8 (6.7)	8 (7.5)	30 (25.0)	25 (20.8)	27 (22.5)	13 (10.8)
기성세대에 대한 이해와 소통을 돕는 교육을 강화해야 한다.	4.7	1.5	5 (4.2)	9 (7.5)	6 (5.0)	23 (19.2)	38 (31.7)	29 (24.2)	10 (8.3)
기존 공무원 조직문화에 대한 이해를 돕는 교육이 필요하다.	4.3	1.7	7 (5.8)	18 (15.0)	9 (7.5)	24 (20.0)	30 (25.0)	23 (19.2)	9 (7.5)
부처 업무의 현실에 관한 구체 적인 정보를 알려주는 교육을 강화해야 한다.	6.0	0.9	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	10 (8.3)	21 (17.5)	43 (35.8)	46 (38.3)

### 3. 세대 내 인식 차이 분석

#### 1) 성별에 따른 인식 차이

- 성별에 따른 인식 차이를 확인하기 위하여 일원배치 분산분석(One-way ANOVA) 결과, 유의확률 0.05를 기준으로 유의미한 인식 차이가 발견된 문항은 다음 <표 V-11>과 같음. 공무원이 된 동기와 조직몰입에서 차이가 발견되었으며 리더십, 직업가치, 보상 관련 문항에서도 일부 차이가 있었음
- 공무원이 된 동기와 관련된 2개 문항에서 남녀 간 인식 차이가 발견되었는데, 주요 동기로 특정 분야의 전문적 경력을 쌓기 위해서라는 응답이 여성(2.53)에 비해 남성(3.38)이 더 높게 나타났으며, 연금 지급으로 노후 보장이 라는 응답도 여성(3.74)에 비해 남성(4.55)이 더 높게 나타났음
- 상사에게 기대하는 리더십과 관련된 1개 문항에서도 차이가 있었는데, 업무상 자율성과 주도권을 부여하는 상사에 대한 선호가 여성(5.04)에 비해 남성(5.71)이 더 높게 나타났음
- 직업가치와 관련된 1개 문항에서 발견된 차이도 역시 자율성과 관련된 것이었는데 업무 진행에 자율성이 많은 직업을 추구하는 성향이 여성(4.88)에 비해 남성(5.51)이 더 높았음
- 조직몰입과 관련된 2개 문항에서 발견된 남녀 간 인식 차이는 조직의 성공을 위해 추가적 노력을 하겠다는 응답이 여성(3.88)에 비해 남성(4.65)이 높았으며 기회가 된다는 이직할 의향이 있다는 응답에서도 여성(4.72)이 남성(3.8)에 비해 더 높게 나타났음
- 보상과 관련된 1개 문항에서 발견된 인식 차이를 보면 엄격히 업무성과에 바탕을 둔 경제적 보상 방식이 강화되어야 한다는 응답이 여성(4.6)에 비해 남성(5.27)이 더 높게 나타났음
- 요약하면, 업무상 자율성과 주도권에 대한 요구는 MZ세대 남성 응답자가

더 높고, 전문성 기반의 경력개발 및 노후 연금 보장이라는 공무원이 된 동기도, 성과기반의 경제적 보상 강화 요구 역시 남성에게 더 높은 것으로 볼 수 있었음. 반면, 조직몰입의 정도는 MZ세대 여성 공무원 응답자가 남성보다 낮게 나타나고 있었음

<표 V-11> 성별에 따른 인식 차이 문항

인식 차이 문항 (p<.05)	F	p	남 N=55	여 N=57
[입직동기] 공직에 입직한 주요 동기는 특정 분야의 전문적 경력을 쌓기 유리하기 때문이다.	7.69*1)	0.007	3.38	2.53
[입직동기] 공직에 입직한 주요 동기는 연금지급으로 노후생활이 보장되기 때문이다.	4.63	0.034	4.55	3.74
[리더십] 나는 업무에 자율성을 부여하고 업무수행의 주도권을 주는 상사를 선호한다.	8.07	0.005	5.71	5.04
[직업가치] 나는 업무 진행에 자율성이 많은 직업을 추구한다.	5.86	0.017	5.51	4.88
[조직몰입] 나는 조직의 성공을 위해 열심히 노력할 용의가 있다	6.78	0.011	4.65	3.88
[조직몰입] 나는 기회가 된다면 이직할 의향이 있다.	6.19	0.014	3.8	4.72
[보상] 나는 엄격히 업무성과에 바탕을 둔 경제적 보상이 강화되어야 한다고 생각한다.	5.2	0.024	5.27	4.6

1) \*표시는 등분산가정을 충족하지 않아서 Welch's 값 사용함. 이후 표의 \*표시도 같은 의미임.

## 2) 임용 경로에 따른 인식 차이

- 분산분석 결과, 통계적으로( $p < .05$ ) 임용 경로(공채, 경채)에 따른 인식이 나타난 문항은 다음의 <표 V-12>와 같으며 공직인식, 직업가치, 보상 영역에서 차이가 나타났음
- 공직 인식과 관련된 2개 문항에서 공채와 경채 공무원 사이의 인식 차이가 나타났는데, 공무원도 민간기업의 근로자와 동일하게 경제적 편익을 지향하는 직장인이라는 인식이 공채 공무원(5.75)이 경채 공무원(4.71)에 비해 높았고 공무원이라면 필요시 불이익과 희생을 어느 정도 감수해야 한다는 인식에서도 공채 공무원(3.26)에 비하여 경채 공무원(4.06)이 더 높게 나타났음
- 직업 가치와 관련된 2개 문항에서도 입직 경로에 따른 인식 차이가 발견되었는데, 주어진 업무량이 적절한 직업을 추구한다는 응답에서 공채 공무원(6.33)이 경채 공무원(5.74)에 비해 더 높게 나타났으며 더 높은 급여를 주는 직업을 추구한다는 응답도 공채 공무원(6.17)이 경채 공무원(5.61)에 비해 더 높았음
- 보상 관련된 3개 항목에서 나타난 차이를 보면, 자신의 업무 성과와 노력에 비해 보상이 적정하다는 인식은 공채(2.3)에 비해 경채(2.9) 공무원이 더 높았으며, 각종 복지제도의 당연한 권리로서 활용해야 한다는 인식은 경채(5.45)에 비해 공채(6.01) 공무원이 더 높았음
- 요약하면, 공직의 특성이나 공직 의무에 대해 경채 공무원이 더 수용적이며, 적절한 업무량이나 좋은 급여에 대한 선호는 공채 공무원이 더 강하였으며, 보상에 대한 만족도는 경채 공무원이 더 높은 것으로 나타났음

<표 V-12> 임용 경로(공채·경채)에 따른 인식 차이 문항

인식 차이 문항 ( $p < .05$ )	F	p	공채 N=87	경채 N=31
[공직인식] 나는 공무원도 민간기업의 근로자와 동일하게 경제적 편익을 지향하는 직장인이라고 생각한다.	7.3*	0.01	5.75	4.71
[공직인식] 나는 공무원이라면 필요시 불이익과 희생을 어느 정도 감수해야 한다고 생각한다.	5.5	0.021	3.26	4.06
[직업가치] 나는 주어진 업무량이 적절한 직업을 추구한다.	4.44*	0.042	6.33	5.74
[직업가치] 나는 더 좋은 급여를 주는 직업을 추구한다.	5.85	0.017	6.17	5.61
[보상] 내가 받는 보수는 내 업무성과와 노력에 비추어 적정하다.	4.87	0.029	2.3	2.9
[보상] 나는 공무원의 각종 복지제도는 당연한 권리이며 적극 활용되어야 한다고 생각한다.	5.91	0.017	6.01	5.45

### 3) 기관 구분에 따른 인식 차이

- 분산분석 결과, 통계적으로( $p < .05$ ) 소속 기관의 구분(부, 처, 청)에 따른 인식 차이가 나타난 문항은 다음의 <표 V-13>과 같으며 업무상황 요구, 조직몰입, 공무원이 된 후 평가 영역에서 차이가 나타났음
- 공무원이 된 후 평가 중 1개 문항에서 기관 구분에 따른 인식 차이가 나타났는데, 공무원이 되기 전 했던 예상보다 공무원이 된 후 느끼는 업무 분담의 불공정성이 부 소속 응답자(5.01)에게 더 높게 인식되었고 처 소속 응답자(2.5)가 낮게 인식하였음
- 조직몰입과 관련된 문항 중 조직에 대해 소속감을 강하게 느낀다는 항목에 대해 처 소속 응답자(5.5)에게 높게 나타났고 부 소속 응답자(3.76)에게 상대적으로 낮게 나타났음
- 업무상 요구에서는 2개 문항에서 차이가 나타났는데, 정책결과가 국민에게 가시적으로 체감되는 일을 선호하는 정도는 부 소속 응답자(4.76)에게 가장 높게 나타났고 업무상 접촉해야 하는 사람들과 비대면 소통을 선호하는 정도는 청 소속 응답자(4.58)에게 가장 높게 나타났음
- 요약하면, 기관 구분(부·처·청)에 따른 MZ세대 공무원의 인식 차이를 보면 부 소속 응답자가 다른 기관 소속 응답자에 비하여 업무 분담의 불공정성 인식이 높고 정책결과가 국민에게 가시적으로 체감되는 업무를 더 원하고 있으나, 조직에 대한 소속감은 상대적으로 낮았음. 이에 비해 청 소속 응답자는 업무상 비대면 소통을 더 선호하는 것으로 나타났음

<표 V-13> 기관 구분(부·처·청)에 따른 인식 차이 문항

인식 차이 문항 (p<05)	F	p	부 N=67	처 N=4	청 N=48
[입직후평가] 입직 전에 예상했던 것보다 조직 내 업무 분담이 불공정하다고 생각한다	4.71	0.011	5.01	2.5	4.58
[조직몰입] 나는 우리 조직에 대해 소속감을 강하게 느낀다.	4.99*	0.035	3.76	5.5	3.96
[업무요구] 나는 정책결과가 국민에게 가시적으로 체감되는 업무를 맡길 원한다.	3.68	0.028	4.76	3.75	3.94
[업무요구] 나는 업무상 접촉해야 하는 사람들과 직접 만나기보다는 비대면으로 소통하는 것을 선호한다.	5.1	0.008	3.61	3	4.58

#### 4. 요약

- 설문조사 결과에 근거하여 MZ세대 공무원의 특성을 추론하면 다음과 같음. 첫째, 공직이 민간기업과 다르게 공익 및 공공가치를 추구해야 한다는 것에 규범적 동의 수준은 높더라도, 공직자에 대한 전제는 민간기업의 구성원과 다를 바 없다고 전제하고 있었음. 이와 관련하여 공직자가 강한 의무를 부여받고 있다고 규범적 수준의 동의를 하면서도 불이익이나 희생 감수에 대한 수용 수준은 낮으며 현재 공무원의 윤리적 의무 수준도 과도하다고 인식하고 있었음
- 둘째, 공무원이 된 동기는 직업 안정성, 일과 삶의 균형, 정책참여, 노후 보장이 강한 동기로 나타났으며 공무원이 된 후 경험이 공무원이 되기 전의 기대에 비해 모두 실망스럽게 평가된 가운데 가장 실망스러운 것으로 낮은 경제적 보상 수준, 과도한 업무량, 비효율적인 일처리 등이었으므로 노력과 보상에 대한 불만 수준이 높다고 볼 수 있음
- 셋째, MZ세대 공무원의 직업 가치는 업무 외 삶에 더 많은 시간을 쓸 수 있는 직업, 업무량이 적절한 직업, 더 좋은 급여 제공 직업 등과 같은 외재적 가치가 가장 선호되고 있었고 사람들과 협업 및 교류하는 직업에 대해서는 비교적 낮은 선호를 보였음
- 넷째, MZ세대 공무원이 선호하는 상사의 리더십으로 일과 삶의 균형, 실수의 인정, 보상의 중시, 명확한 지시 등을 높게 평가하고 있었음. 이러한 결과는 일과 함께 개인의 삶을 중시하는 MZ세대 공무원들에게 자연스러운 요구로 보이며, 상사가 자신의 실수를 인정하는 윤리적 태도를 갖추는 것과 명확하고 충분한 설명 역량을 요구하는 것이 특징적으로 나타남
- 다섯째, 조직몰입의 수준은 대체로 낮은 편으로 나타났는데, 조직과 자신의 가치를 동일시하며 조직적 필요에 대응해 가외적으로 헌신할 용의를 기반으로 하는 전통적 개념의 조직몰입은 MZ세대 공무원에게 높지 않을 것이며, 이직 의도 역시 높게 나타나 과거 세대와 달리 공직의 기회비용을 중시할 것으로 추론됨

- 여섯째, 절차 공정성 및 분배 공정성 수준도 낮게 평가하였는데 특히, 다른 기관의 구성원과 비교한 외적 불공정성 인식이 조직 내 구성원과 비교한 내적 불공정성보다 높게 나타나고 있으며 민간기업에 비할 때 국가공무원으로서 얻는 심리적 보상도 높지 않다고 평가하고 있어 민간부문과 비교한 보상의 공정성에 민감하다고 볼 수 있었음. 더불어 업무성과와 역량에 근거한 엄격한 보상 및 제재에 대한 선호가 강하다고 볼 수 있었음
- 일곱째, MZ세대 공무원에게는 업무 기준과 평가 방식이 명확하지 않은 상태에서 부여되는 자율성과 주도권보다는 명확한 기준과 방식이 더 중요하게 나타났음
- 한편, MZ세대 내 인식 차이를 살펴본 결과, 성별, 임용 경로, 소속 기관 구분에 따라 일부 차이가 있는 것으로 나타났음. 성별에 따른 차이는 업무상 자율성과 주도권에 대한 요구, 전문경력개발과 노후 보장이라는 공무원이 된 동기, 성과기반 경제적 보상 강화에서 나타났는데 남성이 여성보다 더 높았음. 반면 조직몰입은 여성 공무원 응답자가 남성보다 낮게 나타나고 있었음
- 임용 경로(공채·경채)에 따른 인식 차이는, 공직의 특수성이나 공직 의무에 대해 경채 공무원이 더 수용적이고, 적정한 업무량이나 좋은 급여에 대한 선호는 공채 공무원이 더 강하였으며, 보상에 대한 만족도는 경채 공무원이 더 높은 것으로 나타났음
- 소속 기관 구분(부·처·청)에 따른 인식 차이를 보면 부 소속 응답자가 업무 분담의 불공정성 인식이 높고 정책결과가 국민에게 가시적으로 체감되는 업무를 더 원하고 있으나, 조직에 대한 소속감은 상대적으로 낮았음. 이에 비해 청 소속 응답자는 업무상 비대면 소통을 더 선호하는 것으로 나타났다

## 5. MZ세대 공직가치 교육을 위한 시사점

### 1) 문헌조사 결과와의 비교

- 앞서 문헌조사를 통한 MZ세대의 특성과 본 인터뷰·설문조사 결과를 비교하면, 대체로 비슷한 양상을 보였으나 아래와 같은 몇 가지 차이점이 발견되었음
- 문헌연구 결과에서 MZ세대의 일반적 특징으로 타인에 대한 이타심이 높고 사회적 정의에 대한 관심과 행동을 지향한다는 점, 동료와의 협업 선호가 높으며, 성취지향성이 높다고 평가되었음. 하지만 동시에 한국 MZ세대 공무원을 대상으로 한 문헌 연구에서는 혼자 일하는 것을 선호하고, 국가와 국민을 위한 뜻깊은 봉사나 사회의 선을 위한 희생 의지는 기성세대에 비해 낮게 나타났음
- 이와 비교할 때 본 연구 결과는 한국 공무원을 대상으로 한 MZ세대 특성과 유사하게 나타났는데, 공무원이 된 동기를 살펴보았을 때 국민 봉사 동기에 비하여 직업적 안정성과 관련된 동기가 강하였으므로 이타심 및 사회적 정의에 관한 관심이 높다고 볼 수 없었음. 노력과 성취에 따른 보상과 제재라는 공정성에 민감하지만, 자신을 희생하는 형태의 이타심이나 사회적 정의 구현 방식에 대한 선호는 높지 않은 것으로 해석됨. 또한 공공가치의 추구나 공직자로서 윤리적 의무에 대해서는 규범적 동의 수준은 높은 편이었으나 공인(公人)으로서 공직자 의무 수용 수준은 낮은 편이었음
- 이러한 결과의 의미는 MZ세대는 공직자라는 신분만으로서 불이익이나 희생 감수를 수용하기보다는, 공직자가 합당한 이유와 합리적 방식에 의거한 직무 노력 및 긍정적 결과를 산출하는 것이 공직자가 추구할 이타성이라고 인식할 수 있음. 막연히 추가적인 희생 감수나 의무 부담자로서 이타적 행위를 하는 것이 아니라 직무 과정과 결과에 기반한 공적 기여라는 인식이 반영될 것으로 볼 수 있음

- 공직자로서의 이타적 행위 의지는 공직생활을 통해서 고양될 가능성이 높음. 공직자로서 역할을 수행하는 가운데 사회적 영향력, 정책적 성취감을 경험하게 되고 공직자로서의 책임감과 공공봉사동기가 강화될 수 있음. 따라서 MZ세대 공무원의 이타심에 대한 해석은 공무원이 된 후 근속함에 따라 고양될 가능성을 고려해야 함
- 또한 문헌조사 결과, MZ세대는 일반적으로 협업을 선호한다고 나타난 것과 달리, 본 연구 결과에서는 동료와 교류할 수 있는 직업은 선호하면서도, 업무 상황에서 동료와 협업보다는 자신이 주도하는 것을 더 선호하였음. 다양한 사람들과 접촉이 많은 직업에 대한 선호는 낮았고 업무상 접촉해야 하는 사람들과 직접 만나기보다는 비대면으로 소통하는 것을 더 선호하는 것으로 나타났음. 이러한 결과는 공직의 특성상 다수의 민원인을 상대해야 하는 부담과 감정노동의 어려움 등이 반영된 것으로 추론됨

## 2) 공직가치 교육상 함의

- 첫째, 정부가 추구할 공공적 가치와 규범을 실현하기 위해서 공직자가 현실 속에서 부여받는 각종 의무과 제약이 왜 필요한가에 대한 근거 및 정당성을 깊이 있는 설명, 토론, 합의를 통해 교육하는 과정이 필요함
  - 효율성 이상의 가치를 추구해야 할 공공조직에서 공무원의 책임과 의무가 강화되어야 할 이유와 근거를 다루는 교육이 필요함. 젊은 세대의 가치변화와 공직자의 처우변화, 사회적 위상 변화 등 변화된 환경 속에서도 공직자로서 부담하는 의무에 대해 내면적으로 설득될 수 있는 과정이 필요함
- 그간 공직자에 대한 사회적 기대에 부응하기 위해 여러 윤리적 의무(이해충돌회피, 재취업제한 등)가 추가되어 왔으나, 이러한 의무의 타당성에 대해서 공직사회 내부에서 공직자의 관점으로 심층적 논의가 이뤄지지 못한 면이 있음. 분석 결과는 정부 조직의 공공성 추구에 동의하면서도 공직자의 의무에 대한 동의 수준이 높지 않은 바, 공직자의 주요 의무, 특히 쟁점이 있는 의무와 책임에 대해서 토론 및 소통하며 내적 동의를 확보하는 교육이 필요할 것임

- 둘째, 낮은 조직몰입에 대한 교육 측면의 처방은 쉽지 않지만 신입 공무원에게 소속한 조직이 추진한(혹은 추진 중인) 주요 정책의 성과 및 사회적 영향력/의미를 강조할 수 있는 교육이 필요할 것임. 신입 공무원이 조직에 대한 구체적인 정보를 충분히 파악하지 못하고 업무를 시작하게 된다는 불만이 많았는데 이는 조직몰입과도 연결될 가능성이 큼. 이와 관련하여 부처별 특성을 설명하는 가이드북이나 프리뷰 동영상 등을 통해서 조직의 업무와 특성을 파악할 수 있을 것임
- 셋째, 이와 더불어 공직사회에서 장기적인 경력발전 과정에 관한 교육이 필요할 것으로 보임. 민간 및 타 분야와 비교했을 때, 소속 조직과 직무를 중심으로 공직자로서 전문적인 성장을 충분히 해나갈 수 있는 발전 경로를 구체적으로 제시하여 공직에 대한 매력을 느낄 수 있도록 해야 함
- 넷째, 조사 내용 중 조직에서 근속을 유지하는데 중요한 요인으로 교육 기회의 제공 여부가 비교적 높게 나타났으므로, 자신의 성장과 개발에 관심이 높은 MZ세대에게는 전문적 역량을 높이고 성장 기회를 부여하는 교육과정이 필요하므로 각 부처와 인재원이 연계한 경력개발 교육과정 도입을 검토할 필요가 있음

## 6. 인사관리 상의 시사점 및 정책제언

- 4장의 심층인터뷰 및 5장의 설문조사 결과를 종합하여 MZ세대의 조직몰입을 향상하기 위한 인사관리 상의 시사점 및 정책제언을 인사관리 기능(①채용관리, ②인적자원개발, ③인사평가, ④보상관리, ⑤리더십·소통, ⑥아·퇴직 관리 등)에 따라 분류해서 제시함

### 1) 채용관리(모집 및 선발)

- 공무원 인재상을 통해 국민과 공무원 조직이 기대하는 공무원으로서 갖추어야 할 모습이 무엇인지에 대해 명확한 가이드를 제공할 필요가 있음. 이에 따라 현재 공무원 인재상이 조직 구성원들의 생각을 잘 담고 있는지 재점검하고 명확하게 정립할 필요가 있음.
- 또한 명확히 정립한 인재상에 맞는 인재 채용이 이루어질 수 있도록 채용 제도를 연계하여 개선하는 것이 필요함. 예를 들어, 지원자에 대한 사고태도(예 : 공직가치)에 대한 검증을 강화하는 방법이나, 인재상에 담긴 역량을 보여줄 수 있는 면접을 진행할 수 있도록 구조화된 면접 질문을 마련하는 방법을 고려할 필요가 있음.

### 2) 인적자원개발(인재육성 및 교육훈련)

- 부처의 발전과 개인 성장의 연계 관리 필요
  - 부처별 업무 성격을 고려했을 때 비교적 일관적인 업무 수행을 통해 전문성 구축이 가능한 경우, 신규 공무원에게 본인이 일하는 부처에서 자신이 구축할 수 있는 전문성이 무엇이며 어떤 경력발전 단계가 있는지(공직 이외의 영역과의 연계 포함) 등을 안내하는 공식적인 교육 자리를 마련해야 할 필요가 있음. 자신이 어떤 역량을 쌓고 어떻게 성장할 수 있는지를 예측 가능하도록 지원한다면 불필요한 실망과 불안을 줄일 수 있을 것임.
  - 인터뷰에서 MZ세대 공무원들이 바쁘게 일하면서도 본인이 담당한 업무가 국민에게 도움이 되는지 효능감을 못 느낀다고 한 것, 그리고 부처 선택 시 각 부처에 대한 구체적인 정보와 업무의 내용을 잘 알지 못한다고 답한 점을 고려할 필

요가 있음. 담당한 업무의 의미와 영향력을 이해하는 것이 조직 몰입에 도움을 줄 수 있는바, 소속된 부처에서 내세울 수 있는 정책사례와 그 의미를 부처 단위에서 교육함으로써 MZ세대 공무원의 조직에 대한 이해도를 높이고, 궁극적으로는 몰입 수준을 향상시킬 수 있을 것임.

○ 관리자 리더십 교육을 통한 MZ세대 조직몰입 강화 유도

- MZ세대를 관리하는 역량있는 리더로서 직원들의 공직 가치와 자부심을 유발하고, 멘토의 역할을 수행하고, 직원의 성장을 지원하고, 직원들의 사고를 변화시키는 리더십을 발휘하는데 도움이 되도록 공무원 교육훈련기관에서 관리자를 대상으로 이러한 리더십을 개발할 수 있는 교육훈련프로그램이 제공될 필요가 있음.

### 3) 인사평가

○ 공무원의 평가는 크게 근무성적평정과 성과평가로 나뉘는데, 인터뷰 및 설문에 응한 MZ세대 공무원들은 특히 성과평가에 대한 의견을 제시함.

- 조사 결과에 의하면 조직 내에서 나보다 못한 역량을 가진 이가 더 나은 대우를 받는다고 생각하는 경우가 많은 것으로 나타나, 성과평가가 공정하게 이루어지고 있다고 생각하고 있지는 않은 것으로 보임. 현재 성과평가가 형식적으로 이루어지거나 연공서열에 의해 이루어지고 있지는 않은지 철저히 점검하여 공정성 측면에서 미흡한 부분은 개선할 필요가 있음.

○ 성과평가의 공정성 향상 필요

- 성과평가의 경우, 평가 결과로 높은 점수를 받는 것보다도, 평가가 공정하게 이루어졌다고 인식되는 것이 조직몰입에 보다 더 연관되기 때문에, 무엇보다 중요하게 관리해야 하는 부분 중 하나임. 본 설문 결과에 의하면, 조직에 남기 위해서 어떤 직무라도 수행할 용의가 있다거나, 조직이 요구한다면 담당이 아닌 업무도 자발적으로 할 의사가 있다고 응답한 경우는 적은 편이나, 공정하게 평가받을 수 있다면 어렵고 힘든 업무라도 맡을 의사가 있다고 응답한 경우가 많음.

### 4) 보상관리

○ 인사관리 상의 다양한 보상과 제재 수단 운영

- 신입 공무원들이 요구하는 절차와 분배의 공정성 요구를 보면, 경제적 보상 수준의 상승을 요구하는 면도 있지만 업무 기피자, 저성과자, 낮은 기여자와 상대적인 비교를 통해서 자신의 노력과 성과를 인정받기를 원하였음. 이들에 대한 합리적 제재가 이뤄지지 않는다는 점에서 불공정성과 비합리성을 지적하고 있는 것으로 보임. 일하지 않는 이들에 대해서 다양한 수준의 패널티 기준을 내부적으로 마련하고 적용할 필요가 있음.

#### ○ 업무의 공정한 분담을 심리적인 보상으로 이용 가능

- MZ세대 공무원은 본인에게만 업무가 많다고보다는 조직 차원에서 업무가 많은 상황인 것을 이해하고 있으나, 한편으로는 일이 잘하는 사람에게 일이 더 몰리는 구조를 인식하고 있음. 또한, 업무를 많이 해 성과를 낸다고 해도 그에 따른 실질적인 보상에는 한계가 있다는 점을 잘 이해하고 있음. 상사가 적절하게 분배해서 어느 한 직원만 소진되는 일이 없도록 하는 것도 전체 구성원의 조직몰입에 도움을 줄 수 있을 것임.

### 5) 리더십·소통

- MZ세대가 선호하는 리더십 유형을 고려할 때, 조직 차원에서는 ①업무 분담·지시 과정의 상향적 소통 절차 강화, ②유연근무제 및 육아휴직 사용 촉진, ③실질적인 멘토 제도 운영 및 롤모델 확립을 고려할 수 있음. 또한, 개인 리더십 역량 측면에서는 ①솔직하고 명확하게 의사소통하고, ②스스로 모범을 보여 공직가치와 자부심을 유발하며, ③직원의 성장을 지원할 필요가 있음

#### ○ 업무 분담·지시 과정의 상향적 소통 절차 강화

- 신입 공무원은 자신에게 부여되는 업무를 어떤 방식으로 어떻게 수행해야 하는지, 왜 자신이 수행해야 하는지 등에 관한 구체적인 설명을 요구하고 있었음. 따라서 이러한 요구가 충족되지 않을 때 업무에 소극적인 것으로 보일 수 있으나, 이를 업무에 대한 거부로 여기지 않고 조직 내 업무 분담과 지시 과정을 하향적 전달이 아니라 대화와 소통의 과정으로 전환하여 운영할 필요가 있음.
- 업무 분담이 지시가 아니라 설득과 합의를 통해서 이뤄질 수 있도록 조직 내 업무 분장 시 상호 간 의사소통하는 절차를 공식화하는 것도 고려해볼 수 있음 .

#### ○ 유연근무제 및 육아휴직 사용 촉진

- MZ세대 공무원은 일과 삶의 균형을 위해 육아휴직과 시차출퇴근제 등을 눈치 보지 않고 활용할 수 있게끔 배려하는 상사를 선호하고 있음. 현재도 일부 부처에서는 부서 성과평가에 유연근무제 사용 실적을 반영하는 등 제도적인 지원을 마련하였으나, 부서 및 부처 문화에 따라서는 사용이 자유롭지 않은 경우가 있는 것으로 보임. 따라서, 육아휴직과 시차출퇴근제 사용을 촉진하는 제도를 잘 이용할 수 있도록 조직문화를 개선할 필요가 있음.

#### ○ 멘토의 역할을 하는 리더

- MZ세대 공무원은 개인의 성장을 위해 조언하는 멘토와 같은 상사를 선호하고 있음. 따라서, 우선 직원들의 리더에 대한 신뢰(trust)를 쌓기 위한 노력을 관리자는 할 필요성이 있음. 그리고 이러한 신뢰를 바탕으로 관리자는 멘토와 같은 역할을 수행하여 직원들의 충성심과 존경심을 유발하여 이들이 기대 이상의 노력을 기울이도록 동기를 부여해야 함.
- 이를 위해 관리자는 직원들에게 성공의 롤모델(role model)로서 호의를 얻고, 자신이 가진 인간적 매력을 통해 이들을 이끌어 나가는 능력을 발휘할 필요가 있음.
- 즉, 우선 관리자가 스스로의 행동을 통해 모범사례를 보여주며 직원들을 이끌어야 하며, 다음으로 이러한 관리자를 하나의 롤모델로 삼아 성취와 기여를 달성한 직원들을 공식적, 개인적으로 인정할 필요가 있음.

#### ○ 공직 가치와 자부심을 유발하는 리더

- MZ세대는 합당한 이유와 합리적 방식에 의거한 직무 노력 및 긍정적 결과를 산출하는 것이 공직자가 추구할 이타성이라고 인식하고 있음. 하지만, 이러한 인식을 가진 MZ세대는 공직생활을 시작하면서 공직자라는 신분만으로 막연히 강조되는 추가적인 희생 감수와 이타적 행위에 실망하여 조직을 이탈하는 것으로 보임.
- 즉 MZ세대 공무원은 공직가치를 당연하게 여기고 강요하는 것이 아니라, 직원들이 동기를 유발하고 자부심을 갖는데 도움을 주는 관리자를 선호하고 있음.
- 따라서 직원들에게 본인이 공직자로서 정책기획, 집행 등의 정책과정에 참여하는 가운데 사회적인 선, 또는 공공의 이익을 최대한 실현시키는 데 큰 역할을 하고 있다는 자부심을 심어주는 역할을 관리자가 수행할 필요가 있음.

○ 직원의 성장을 지원하는 리더

- MZ세대 공무원은 개인의 성장을 추구하므로, 관리자는 직원들을 단지 통제되고 강요되고 조종되는 부하로 간주해서는 안 됨. 관리자는 직원들을 적절하게 동기부여되고 격려를 받을 때 성취도를 기하급수적으로 향상시킬 수 있는 잠재성 있는 존재로 간주해야 함.
- 직원들의 성장이 조직의 성과를 높이는데 도움이 되도록 하기 위해 관리자는 이들에게 조직의 미래에 대한 비전을 제시하고, 영감적인 메시지를 전달하여 직원들이 개인의 성장과 조직의 성과를 연계시키는데(혹은, 이 둘 간의 간극을 줄이는데) 도움을 줄 필요가 있음.
- 비전(vision)은 직원들에게 미래에 대한 꿈과 희망을 갖게 함으로써 조직 내부에 잠재적인 성장 동기를 유발시키는 것을 의미함. 따라서 관리자는 직원들에게 비전을 제시할 수 있어야 함.

6) 이·퇴직 관리

○ 개인 맞춤 조직몰입 향상을 통한 이·퇴직 관리 필요

- 최근 미국에서는 MZ세대 사이에서 ‘조용한 사직(Quiet Quitting)’을 실천하겠다는 선언이 이어지고 있는데, 이는 “실제 일을 그만두는 것이 아니지만 회사에서 주어진 업무를 충실히 하되 추가 노동은 하지 않는 것은 물론, 자신의 연봉 증가나 승진, 좋은 평가, 나아가 직장에서의 자아실현을 바라지 않는 업무 태도”를 말함(김미향, 2022).
- 관리자는 직원들에 대해 획일적인 기준으로 생각하는 것이 아니라 개개인의 감정과 관심 그리고 욕구에 대해 존중하여 동기를 유발시킬 필요가 있음

## VI. 신규 공무원의 공직가치 함양을 위한 교과목 개발



## VI. 신규 공무원의 공직가치 함양을 위한 교과목 개발

### 1. MZ세대 공무원의 공직가치 토론 사례

- 이 장에서는 공무원의 공직가치 가운데 특히 국가관(애국심, 민주성, 다양성)과 공직관(책임성, 투명성)을 신규 공무원 대상으로 강의하기 위한 사례를 개발하여 제시함
- 각각의 사례는 인터뷰와 설문조사를 바탕으로 MZ세대 공무원과 관리자들이 실제 현장에서 고민하거나, 갈등의 발생 가능성이 높거나, 문제점으로 지적한 내용을 바탕으로 제시하였으며, 공직가치 별로 총 10개의 사례를 개발하였음
- 강의실에서 교육생들의 토의와 의견 제시 이후에 강의자의 충분한 설명이 가능하도록 각 주장 별로 이를 뒷받침하기 위한 근거 논리로서 사례의 배경과 중요성, 각 대안의 관점과 근거로 나누어 제시하였고, 참고자료의 출처를 제공하여 강의에 실제적으로 활용 가능하도록 함

#### 가. 애국심

1. 해외공관에 근무 중인 외교부 공무원이 그 국가에서 발생한 사고로 어려움에 처한 우리 국적의 재외국민을 돕던 중 다른 나라 국적의 재외동포가 같은 어려움에 처해 도움이 필요한 것을 알게 되었다. 타 국적 동포는 우리 외교부 공무원에게 자신도 함께 도와줄 것을 요청하였다면, 어떻게 해야 하는가?

우리 외교부가 도와야 한다 vs. 해당 국적 정부의 도움을 받아야 한다

## 1) 사례의 배경과 중요성

- 공직자에게 사회봉사와 애국심은 더 높은 수준으로 기대되고 있음. 공적 권위를 가지고 공적 자원을 배분하는 업무를 담당하는 공직자의 열정과 헌신은 기본적인 의무로 여겨지고 있음
- 과거 공직사회에서 받아들여졌던 애국의 방식과 태도가 근대에는 다르게 변화되고 있으며 전환될 필요가 있다고 주장됨. 민주화 이전 시기의 애국심은 개인의 윤리적 가치보다 민족과 국가 충성을 강요하거나 민족주의를 기반으로 국가발전과 국가주의적 경향이 있었다고 평가됨(김홍수·조수경, 2022). 따라서 민족주의로부터 나온 배타적 애국심과 구별되는 민주적 원칙에 입각한 공화주의적 애국심으로 전환할 필요가 주장되기도 하였음(김병문, 2017)
- 특히, MZ세대의 경우 다른 세대에 비하여 국익을 위한 희생에 소극적이라는 평가가 나타나고 있음. MZ세대가 기존 세대에 비하여 개인주의적 가치와 태도가 강하다는 평가에 기반할 때, 이들에게 받아들여질 애국의 방식과 태도는 충분히 다를 것으로 예상됨. 온라인 공간에서는 애국적 콘텐츠에 열광하는 한편, 자신의 삶에서는 국가 공동체를 위한 헌신을 중요하게 여기지 않는 이중적 태도로 보여질 수도 있음. 따라서 MZ세대가 이해하고 있는 애국과 국익 가치에 대한 고려와 소통이 필요할 것임

---

MZ세대가 생각하는 ‘애국심’, 과거와는 달라

...

세대별 애국심에 대한 인식 차이는 어떻게?

‘애국심을 가져야 한다’는 인식은 X세대(77.0%)와 86세대(84.3%)가 비교적 높았으나, Z세대(66.3%)와 밀레니얼 세대(63.7%)도 절반 이상이 애국심을 가져야 한다고 생각하고 있었다. ‘우리나라가 위기일 때 힘을 보태야 한다’는 응답도 Z세대 63.7%, 밀레니얼 세대 62.3%, X세대 79.3%, 86세대 83.3%로 전 세대에서 절반 이상으로 나타났다. 그러나 국가를 위한 개인의 희생에 대해서는 생각이 달랐다. X세대(46.3%)와 86세대(55.3%)는 절반에 가까운 응답자가 ‘우리나라의 국익을 위해 나의 이익을 희생할 수 있다’고 답한 반면, MZ세대의 긍정 응답률은 Z세대는 29.0%, 밀레니얼 세대는 28.7%에 그쳤다. ‘국가를 위해 희생하는 것’을 애국심으로 여겼던 과거의 인식과 달라진 것을 확인할 수 있다.

MZ세대, 우리나라에 대한 자부심이 애국심으로 이어져

애국심에 대한 인식 차이는 ‘세대별 애국심을 느끼는 상황’에서도 확인할 수 있다. X세대(29.0%)와 86세대(34.0%)는 ‘경제위기, 산불, 전염병 등 우리나라가 제

---

난 상황이나 위기에 처했을 때’ 애국심을 비교적 크게 느꼈지만 Z세대(29.0%)와 밀레니얼 세대(23.3%)는 ‘K-pop, 킹덤, 게임 등 한국의 대중문화가 해외의 인정을 받을 때’ 애국심을 비교적 크게 느꼈다. 최근 MZ세대 사이에서 K-방역, K-마카롱, K-웹툰 등 ‘K-OO’ 키워드와 한국 콘텐츠가 인기를 끄는 것과 유사한 맥락으로 우리나라에 대한 자부심이 애국심으로 이어지는 MZ세대의 모습이 두드러진다. ...



출처: GBN뉴스(<http://www.gbnnewss.com>)

- 해당 사례는 공무원으로서 헌신해야 할 대상인 국민의 범위에 관하여 사유해볼 수 있는 사례로서, 애국심은 ‘나라의 발전과 국민의 행복에 대한 특별한 관심과 헌신의 자세’로 표현되는데 ‘국민’의 범위를 어디까지로 볼 것인지 숙고할 것을 제안하고 있음.
- 국민은 대한민국 국적자를 의미하지만, 국적에 관계없이 한민족 혈통을 지닌 사람으로서 외국에서 거주 및 생활하는 사람도 재외동포로 규정되고 있음(재외동포재단법). 2020년 기준 전 세계 재외동포의 수는 약 732만명이며 이 중 외국 국적 동포는 481만명을 넘고 있음. 정부의 재외동포 정책은 재외동포들이 민족적 유대감을 유지하면서 거주국에서 그 사회의 모범적인 구성원으로 살아갈 수 있도록 지원한다고 규정하고 있음(재외동포재단법 제1조).
- 특정한 상황에서 우리 정부가 도움이 시급하게 필요할 때 국적 여부를 중심으

로 한정할 것인지, 공무원이 애국해야 할 대상으로인 국민의 범위를 현실적으로 어떻게 판단해야 하는지 등을 고민해 볼 필요가 있음

## 2) 각 대안의 관점과 근거

---

### 대안: 우리 외교관이 도와야 한다

이 대안은 재외동포의 범위는 국적에 상관없이 한민족 혈통을 가진 자이므로 우리 정부가 책임져야 할 국민으로 보는 관점이다. 이러한 대안은 다음과 같은 근거에 바탕을 둔다.

---

#### ○ 정책 대상으로서 재외동포

- 헌법 전문은 헌법정신을 밝히면서 동포애를 밝히고 있으며, 재외동포재단법과 재외동포의 출입국과 법적 지위에 관한 법률은 국적 여부를 떠나 한민족으로서의 특별한 지위를 인정하고 있음
- 재외동포의 범위는 국적에 관계 없이 한민족의 혈통을 지닌 사람으로서 외국에서 거주 생활하는 사람으로 재외동포재단법 제2조에서 정의됨
- 외교부는 재외동포들과 민족적 유대감을 유지하면서 거주국에서 그 사회의 모범적인 구성원으로 살아갈 수 있도록 이바지 하기 위해 재외동포 정책을 수립하고 수행하고 있음

#### ○ 위급 시 보호해야 할 국민

- 우리 정부는 국적 여부를 떠나서 재외동포를 정책 대상에 포괄하고 있으므로 넓은 범위의 국민으로 볼 수 있으므로, 위급 시라면 인도적 측면에서 더욱 재외공관 외교부가 보호하여야 할 국민으로 포함해야 할 것임

---

### 대안: 해당 국적 정부의 도움을 받아야 한다

이 대안은 정부가 대한민국 국적을 보유한 재외국민으로 한정하여 우선적으로 지원해야 한다는 관점이다. 이러한 대안은 다음과 같은 근거에 바탕을 둔다.

---

○ 재외국민 보호의 의무

- 헌법 제2조 제2항은 국가는 법률이 정하는 바에 의하여 재외국민을 보호할 의무를 진다고 규정함. 재외국민의 생명, 신체 및 재산을 보호하기 위한 국가의 영사조력과 관련한 제반 사항은 법률에 규정되어 있음. 국민의 안전한 국외 거주 및 체류, 방문을 도모해야 함.
- 따라서 재외공관에 근무하는 외교부 공무원은 사건 및 사고를 당한 재외국민을 보호해야 할 의무가 있음

○ 대한민국 국민을 대상으로 한 영사 조력의 의무

- 재외국민보호를 위한 영사조력법 제2조에서 재외국민을 외국에 거주, 체류 또는 방문하는 대한민국 국민으로 밝히고 있고 대한민국 국적자로 규정하였음
- 따라서 대한민국 국적자인 재외국민을 대상으로 외교부의 영사조력 활동이 이뤄져야 함

○ 현실적 제약 속 우선순위 판단 필요

- 재외공관의 역량과 자원이 충분하지 않고 재외국민의 안전을 시급하게 보호해야 할 상황이라면, 타 국적의 재외동포 보호에 앞서서 대한민국 국적의 재외국민을 우선하여 보호하는 판단을 해야 함

2. 2013년 미국 국가안보국에서 근무하던 스노든은 미국 정부가 테러 방지를 위하여 민간인 및 외국 주요 인사까지 무차별 도·감청하고 있다는 것을 알게 되었다. 그는 프리즘 프로젝트로 불리는 이 사업이 인권과 헌법정신을 위배하고 있다고 판단하여 기밀문서와 시스템에 관한 기록을 해외에서 공개하고 잠적하였다. 이 사건은 자유를 위한 공직자의 용기있는 행동이라는 지지와 국가의 안전과 안보를 위한 핵심 기술을 폭로함으로써 국가 안보에 돌이킬 수 없는 피해를 준 것이라는 비난이 동시에 존재하였다. 당신이라면 어떤 선택을 할 것인가?

공개한다 vs. 공개하지 않는다

## 1) 사례의 배경과 중요성

- 애국 또는 국익을 둘러싼 공직자의 갈등이 발생할 수 있는 상황 중 하나는 국가 안보와 관련된 경우라 할 수 있음. 국가 안보는 정부 공직자가 우선시 해야 할 매우 중요한 가치이므로 절대시될 가능성이 높음. 따라서 공직자의 애국이 정권 유지, 개인의 희생, 부당한 복종이 되지 않도록 구별하는 것이 중요함
- 국가를 위한다는 추상적 가치가 현실에서 다양하게 해석되고 충돌하는 가운데, 국익을 위한다는 것(애국)이 어떤 의미이며, 공직자의 국익을 위한 선택은 어떤 기준이 있어야 하는지에 대해 토의할 필요가 있음
- 자신에게 요구되는 국익을 위한다는 선택이 자신의 규범적 기준과 다를 경우, 공직자는 어떻게 행동을 해야 하는지에 대해 숙고되는 기회가 필요함
- 이 사례는 실제로 2013년 미국에서 발생한 공직자의 윤리와 국가 안보 가치가 충돌한 상황으로 볼 수 있음
  - 2013년 미국 국가안보국(NSA)에서 근무하던 에드워드 스노든이 미국 정부가 자국민 및 전 세계를 대상으로 무차별적 도·감청을 진행하고 있다고 제보하였음. 미국은 9.11테러 이후 테러방지법(USA PATRIOT Act; Anti-terrorism legislation)을 제정하여 영장 없이도 정부가 개인정보를 수집할 수 있는 근거를 마련하는 등 사회 전반에 정부의 감시 권한을 대폭 강화하였음. NSA에서 선임자문관으로 기밀문서를 열람할 수 있었던 스노든은 프리즘 프로젝트로 불리는 도·감청 사실을 알게 되었고 이것이 인권을 침해하는 위헌적 사업이라고 판단하여 제1급 기밀문서와 시스템에 관한 기록을 해외에서 공개하고 잠적하였음. 이는 개인의 자유를 위한 공직자의 용기 있는 평가 받으며 대단한 관심과 지지를 받았음(‘NSA, 하루 2억건 문자메세지 수집’ (2014.1.18.)
  - 하지만, NSA의 활동은 법률과 국회의 허가 하에 이뤄진 합법적 활동이었고, 국가의 안전과 안보를 위한 핵심 기술을 폭로함으로써 국가 안보에 돌이킬 수 없는 피해를 준 것이라며 스노든에 대한 비난도 상당하였음. 당시 NSA국장은 프리즘 프로젝트를 통해서 테러 위협으로부터 미국과 동맹국을 보호해왔고 9·11이후 50건 이상의 테러를 방지할 수 있었다고 주장하였음(‘백악관, 정보위원장 ‘스노든 사면 없다’ (2013.11.4.)

- 자신에게 불이익과 피해가 올 수 있으며 정권에 큰 위기를 가져올 수 있지만 국민의 자유와 권리를 위해 필요한 선택이라는 이 사례를 통해서 국익을 위한 선택의 어려움과 갈등을 논의해볼 수 있음

## 2) 각 대안의 관점과 근거

---

### 대안: 공개한다.

이 대안은 공직자로서 위험적 행정을 공개하고 막는 것이 국익이며 공직자의 의무라는 것을 강조한다. 이러한 대안을 다음과 같은 근거에 바탕을 둔다.

---

- 공직자로서 전문적 규범 선택
  - 개인의 자유를 심각하게 침해하는 위험이 있다고 판단하였다면 공직자는 이를 알리고 개선해야 할 전문가적 책임이 있음. 이러한 윤리적 의무를 따르는 것이 공직자로서 가장 기본적 의무이며 애국이라는 것을 강조함
- 안보 관련 관행과 절차는 쉽게 개선되기 어렵고, 내부적 개혁 가능성 낮음
  - 공개적 발표라는 위험을 감수하여야 변화의 계기가 마련될 수 있음. 안보 관련 공개로 개인에게 불이익과 피해가 크더라도 공개를 통한 외부적 비판과 압력이 만들어질 때 비로소 안보 분야의 개혁이 가능해질 것임
- 국민의 자유와 인권을 보호하는 것이 공직자가 봉사해야 할 국익임
  - 자국가중심주의가 애국이라고 하기 어려우며 궁극적으로 국민의 자유와 인권보호가 공직자의 책임이라 할 수 있음
  - 포괄적으로 위임된 법적 근거가 있더라도 해당 활동이 인권과 개인 자유에 대한 지나친 개입이라고 충분히 판단할 수 있음

---

### 대안: 공개하지 않고 내부적으로 개선한다.

이 대안은 국가 안보에 있어서 현실적 이익을 고려해야 하는 것이 공직자의 의무라고 본다. 이러한 대안을 다음과 같은 근거에 바탕을 둔다.

---

○ 국제정치에서는 규범적 선택보다 현실적 이익 추구 필요

- 테러 발생 이후 안보 강화의 요구에 근거하여 수행된 작업이며, 포괄적으로 위임된 근거도 있으므로 나름의 정당성이 있음
- 합법성이 중요하지만, 국가 안보를 지킨다는 것은 어느 정도 현실적이고 전략적인 활동이 필요함. 사익이나 정권 유지가 목적이 아니라면, 어느 정도 법적 문제가 제기되더라도 이를 인정해야 할 필요가 있음

○ 안보 정보의 국제적 공개는 국가 안보 자산의 상실

- 국가 안보와 밀접한 정보의 국제적 공개는 그간 국가가 쌓아온 여러 안보 자산을 적국에 알리는 행위가 되어 이적 활동이 될 수 있음

○ 보안을 지키면서 신속한 개선 가능

- 외부 공개를 통하지 않더라도 내부적 발언 등 여러 조치를 통해서 변화를 가져올 가능성과 수단이 있음. 이러한 시도를 하지 않은 채 선부른 공개는 오히려 불필요한 갈등을 유발하고 국제정치적 관계에서 국가 평판을 침해하여 국익을 해칠 수 있음

## 나. 민주성

1. 상급자가 본인이 생각하기에 부당하고 납득이 되지 않는(합리적이지 않은) 업무 지시를 내린 상황이다. 어떻게 할 것인가?

상급자의 지시에 따른다. vs. 상급자에게 합리적인 이유를 들어 설득해본다.

### 1) 사례의 배경과 중요성

○ 민주성은 공직자가 국민 의사와 요구를 수용하여 정책을 결정하고 집행하기 때문에 행정이 국민의 통제를 받고 국민에 대해 책임을 지는 것을 의미함. 즉, 국가와 사회에 대한 공직가치 중 국민의 참여와 결정이 중요한 가치라고 여기는 자세가 민주성이며 헌법이 명시한 민주적 기본질서(민주주의)와 가치를 근거로 하고 있음

- 대외적으로는 행정이 국민의 요구를 수렴하고 국민의 알 권리를 보장하고 행정 과정에서의 국민 참여를 보장하는 등 대응성 있는 행정을 구현하는 민주성을 의미하며 (정치적 민주주의/정부와 국민의 관계), 대내적으로는 행정조직 내부관리에서 구성원들의 의사를 반영하고 욕구를 반영해야 한다는 민주적 조직관리를 의미함(조직 내적 민주성)
- 부당한 업무지시(상급자가 자기 또는 타인의 부당한 이익을 위하여 공정한 직무수행을 현저하게 해치는 지시)로 인한 조직 내 갈등은 공직사회에서 뿌리깊게 존재하여 온 문제이며, 이러한 공공분야의 ‘갑질’ 및 부당한 지시의 문제를 해결하기 위해 공무원 행동강령을 개정하고 부당한 지시 유형 구체화 및 징계 방안 마련 등 다양한 노력을 기울여 왔음
- 위와 같은 노력에도 불구하고 드러나지 않는 부당한 지시는 다양한 형태로 존재하고 있으며, 이는 조직 내의 공무원 조직 내의 민주성을 위협할 수 있는 요소임. 상대적으로 지시형 리더를 선호하며 리더에 의한 과업 지시사항을 따르는 것에 익숙한 기존 세대 공무원과는 달리 (Green & Roberts, 2012), MZ세대 공무원은 집단보다 개인적 성향이 강하고 불공정 또는 불합리에 민감하다는 평가를 받고 있음. 따라서 상급자의 부당하고 불합리한 업무지시에 대한 태도 또한 기존 세대와 다른 면을 보일 것으로 예상됨

- 
- 부당한 지시와 관련하여, 최근 스마트 기기 발달로 이메일, 전화, 메시지 등을 통해 항시적 업무 환경이 조성됨에 따라 해외에서는 ‘연결되지 않을 권리(Right to Disconnect: 업무시간 외에 업무와 관련된 연락을 받지 않을 권리)’가 논의되고 있음.
    - 지방자치단체 중심으로 이를 위한 움직임이 시작되었으며, 현재 업무시간 외 업무 관련 지시를 금지하는 근로기준법 일부 개정안이 국회에 계류 중임
    - 특히 코로나19 이후 공직자 중에서도 재택근무 등 원격으로 일하는 사례가 증가하면서 ‘연결되지 않을 권리’와 관련한 규제의 필요성이 증가하고 있음.

출처: ‘연결되지 않을 권리’도 지켜져야 할 소중한 권리 (2021) 경기연구원.

- 개인주의 성향이 강한 MZ세대 입장에서 일방적인 업무 지시는, 개인이 조직 안에서 배우며 성장하는 느낌보다는 하나의 작은 부품 정도로 인식하게 만드는 요
-

---

소가 될 수 있음

- 대부분의 업무 지시가 위로부터 내려오며, 승진 또한 대부분 연공 서열을 중심으로 이루어지고 있는 현실에서 상급자의 부당한 지시 또한 공직 사회의 위계를 확인하게 만드는 요인

출처: <90년생 공무원이 왔다> (2020) 행정안전부.

---

## 2) 각 대안의 관점과 근거

---

### 대안: 상급자의 지시에 따른다.

이 대안은 공직 업무환경에 대한 이해를 바탕으로 부당하고 불합리적인 업무 지시라고 판단하고도 일정 부분 수용하고 따르는 것이다. 이러한 대안을 다음과 같은 근거에 바탕을 둔다.

---

- 상급자의 지시가 공무원 행령강령 등에 위반되는 부당한 지시인 경우가 아니라고 판단할 경우, 국가공무원법 제57조(복종의 의무)<sup>2)</sup>에 따라 상관의 직무상 명령에 복종하는 선택을 할 수 있음. 상급자의 지시가 부당하게 느껴지더라도 규정에 위반되지 않는 범위 내의 지시일 가능성 또한 존재함
- 현실적으로 상급자가 내린 지시의 부당성에 대한 판단이 언제나 명확할 수는 없음. 공무원행동강령에 부당지시에 해당될 수 있는 유형이 나열되어 있으나(제4조 제3항 별표1), 이는 어디까지나 대표적 사례를 나열한 것일 뿐 현실에서 벌어지는 모든 사안을 포함할 수 없으며 이에 해당하는지 판단하기 어려운 경우도 존재할 수 있음
- 지시 불복종으로 인한 업무 불이행 또는 지연으로 조직의 다른 구성원 또는 수혜자(국민)의 피해 또는 갈등이 확대될 수 있다는 점을 인지하여 결정할 수 있음
- 당장의 지시에 대한 거부가 어려운 경우 일단 지시에 따라 업무를 수행하고 이후 적절한 절차 및 구제 방안을 이용하여 유사한 상황에 놓이지 않을 수 있도록

---

2) 「국가공무원법」 제57조(복종의 의무) 공무원은 직무를 수행할 때 소속 상관의 직무상 명령에 복종하여야 한다.

노력할 수 있음

- 상급자도 스스로 하급 공무원의 지원자로서 역할을 인식하고 부당한 업무 지시를 자제하고 불필요한 업무는 줄여나갈 필요가 있음

---

**대안: 상급자에게 합리적인 이유를 들어 설득해본다.**

이 대안은 부당하고 불합리적인 업무 지시에 따르기보다는 합리적인 이유를 들어 설득하는 것이 장기적으로 소속 기관(조직) 및 국가에 도움이 될 것이라고 본다. 이러한 대안을 다음과 같은 근거에 바탕을 둔다.

---

- 「공무원 행동강령」 제4조에 따르면 상급자가 자기 또는 타인의 부당한 이익을 위하여 공정한 직무수행을 현저하게 해치는 지시(부당한 지시)를 하였을 경우에 하급자는 당해 상급자에게 거부 사유를 소명하고 지시 거부 또는 행동강령책임관과 상담이 가능함
- 상급자의 지시일지라도 불복종 사유를 소명하지 않은 채 행동강령 등에 위반되는 행위를 하면 부당한 지시를 내린 상급자 뿐만 아니라 지시에 따른 부하직원도 같이 행정상 또는 형사적 책임을 져야 함
- 명백히 위법 내지 불법한 상급자의 명령의 경우 복종의 의무가 없다는 것이 판례의 입장이기도 함<sup>3)</sup>
- 따라서 부당하고 불합리한 지시에 그대로 따르기보다는, 상급자에게 보다 나은 대안을 제시하거나 지시가 행동강령 등에 위반되는 부당한 지시임을 적시하는 등 지시를 따를 수 없는 합리적인 이유를 제시하여 설득하는 방식으로 대응할 수 있을 것으로 보임
- 부당하고 불합리적인 업무 지시를 이유로 업무에 태만한 것은 근본적인 해결책으로 보기 어려우며, 관련 법령을 분석하여 지시받은 사항이 불법·부당한지를 판단기준에 따라 검토하고, 불법·부당한 지시를 이행하였을 경우 받게 되는 불이익 또는 공익에 대하여 검토하여 대처하는 것이 바람직할 것으로 보임

---

3) 대판 2015. 10. 29. 선고 99도636 판결

---

## 공무원 대상 인터뷰 내용

### 1. 관리자

B: MZ세대 공무원과 일한 지 얼마 되지 않았지만 본인이 합리적인 것은 따르려고 하지만, 합리적이지 않은 것은 따르지 않으려고 한다. 본인이 납득하고 업무를 하려는 것, 6시까지 집중해서 일을 끝내려고 한다는 점은 긍정적이다.

B: 예전보다 왜 이것을 해야하는지에 대한 설명을 잘 해줘야 한다. 예전에는 상사의 구체적인 설명이 없어도 상황의 맥락을 보고 넘어갔던 적이 많은데 지금은 그 전에 비하면 더 구체적으로 설명을 해주고 이해를 시켜야 한다. 설명을 잘 해주는 역량이 매우 필요할 것 같다.

B: 일로써 커리어를 쌓고자 하면 일을 주면 된다. 교육으로 하는 것은 한계가 있다. 일을 할 때 왜 이것을 해야 하는지 더 친절한 설명과 함께 해주면 하는 것 같다. 야근해야 한다는 것은 싫다라고 하지만 이러이러한 일을 해야 해서 야근해야 한다고 하면 한다. 도구로써 활용되는 느낌을 예전보다 싫어하기 때문에 설명해주고 복돋아 주고 하는 부분이 관리자로서 필요한 것 같다.

### 2. MZ세대 신입공무원

F: 직접 대응업무를 한 적은 없으나, 경험이 있는 선배님들은 과도한 요구, 불필요한 요청이 있는 것 같다. 청장님께서 질문에 대한 답변을 잘하셔야 해서 예상 답안을 만들어 놓고 하는 게 소모적이라고 하였다. 개인에 신상과 관련된 업무가 많아서, 그런 것에 대한 보안상의 이유로 기술적으로는 할 수 있어도 감안되어야 할 부분이 있다.

---

2. 우리 부처에서 핵심적으로 추진하려는 주요 정책이 있는데, 관련 여론조사를 해 보니, 국민들의 반대 의견이 높다. 어떻게 할 것인가?

국민 다수가 원하는대로 방향을 수정한다 vs 국민에 대한 설득 과정을 거쳐 정책 원안대로 추진할 수 있도록 한다

---

## 1) 사례의 배경과 중요성

- 민주성은 공직자가 국민 의사와 요구를 수용하여 정책을 결정하고 집행하기 때문에 행정이 국민의 통제를 받고 국민에 대해 책임을 지는 것을 의미함. 즉, 국가와 사회에 대한 공직가치 중 국민의 참여와 결정이 중요한 가치라고 여기는 자세가 민주성이며 헌법이 명시한 민주적 기본질서(민주주의)와 가치를 근거로 하고 있음
- 현대국가에서 공무원의 재량권 행사는 정책집행 과정에서 사실적·수단적·기술적 선택을 하는 수준에 머물지 않고, 정책결정 과정에서 가치의 우선순위와 목표를 선택하는 단계까지 확장된 상태임(Selden, Brewer & Brudney, 1999). 이는 현대의 복잡한 사회문제 해결을 위한 필연적이고도 보편화된 현상이라고 할 수 있으며, 공무원들은 직무에서 요구받는 의무와 더불어 정치권과 사회(또는 여론)로부터 상반된 의무를 동시에 수행할 것을 요구받기도 하며 이에 혼란을 겪을 수 있음(박천오, 2011).
- 공무원의 정치적 중립 의무는 그 대표적인 예가 될 수 있음. 특히 공무원이 정부의 정책 실현을 위해 최선을 다해야 한다는 의미의 정치적 중립 의무와, 업무수행에 있어 전문가로서 독자적인 접근을 해야 한다는 의미의 정치적 중립 의무는 충돌할 수 있음(West, 2005: 147). 공무원이 소속 부처에서 추진하려는 정책과 국민 여론이 상충할 때 겪게 되는 딜레마도 이러한 정치적 중립 문제의 확장으로 볼 수 있음.

## 2) 각 대안의 관점과 근거

---

### 대안: 국민 다수가 원하는대로 방향을 수정한다

이 대안은 공무원이 국민 전체의 봉사자라는 점에 입각하여 국민들이 원하는 대로 방향을 수정하여 정책을 추진하는 방향을 선택하는 것이다. 이러한 대안을 다음과 같은 근거에 바탕을 둔다.

---

- 공무원은 공적신뢰(public trust)를 받는 공익 수호자이자 국민 전체의 봉사자

이므로 정책과정에서 필요하다면 부처나 장관의 지시가 아니라 스스로의 전문성과 시민정서에 대한 자신의 이해를 토대로 의사결정을 할 수 있는 경우가 있음

○ 전문직업적 접근 내지 판단 의무도 공무원이 자율적으로 마땅히 준수하여야 할 직업윤리인 동시에 당위적 행동규범이라고 할 수 있음(Waldo, 1981; Olson, 2005: 3).

○ 기존 연구에 따르면, 공무원들이 의사 결정을 할 때는 다양한 측면을 고려하여 독자적인 판단을 하는 경우가 있으며, 이들 중에는 국민 여론이 중요한 요소로 작용하는 경우가 있는 것으로 나타남(박천오, 2011).

○ 결정된 정책 집행을 수용하는 것이 공무원의 정치적 중립과 대의제적 민주성을 확보하고 관리상의 복종의무를 수행하는 당연한 행동이지만, 이러한 지시가 공익을 훼손하는 경우에는 지시를 거부하는 것이 상황에 따라서는 정당성을 지님(정정길, 2022).

- 국민들의 반대가 큰 공약이나 정략적이거나 인기영합적으로 정책효과는 과대포장하고 정책비용은 은폐-축소하는 등 사실이 밝혀지면 반대가 훨씬 많아지는 경우 등 정책의 대의제적 민주성이 약한 경우.

- 정책의 민주성에 문제가 없는 경우에도 정부가 제시하는 정책이 공익을 심각하게 훼손하는 경우에는 그 공익훼손의 정도와 정책의 민주성 정도를 비교衡量하여 행정(공무원)이 공익수호에 나설수 있음.

---

#### **대안: 국민에 대한 설득 과정을 거쳐 정책 원안대로 추진할 수 있도록 한다**

이 대안은 공무원의 정치적 중립과 복종의 의무에 충실하여 정책을 원안대로 추진하되, 국민에 대한 설득 과정을 거쳐 저항을 완화하도록 노력하는 것이다. 이러한 대안을 다음과 같은 근거에 바탕을 둔다.

---

○ 국가공무원법 제57조(복종의 의무)는 ‘공무원은 직무를 수행할 때 소속 장관의 직무상 명령에 복종하여야 한다’ 라고 규정하고 있음. 따라서 공무원이 정부와

부처에서 결정된 정책을 추진하는 것은 법적 의무 내지 법제화된 윤리규범이라고 까지 할 수 있음.

- 또한 공무원이 국민 여론이나 반대의견에 대해 공무원이 독자적인 판단을 내려 정책 방향을 임의로 수정하는 것보다는 국민의 수권을 받은 정부의 정책 실현에 충실하여 최대한 정책 원안대로 추진하는 것이 바람직하다고 볼 수 있음.
- 공무원에게 위와 같은 법적인 복종의 의무가 있는 점과 함께 정부의 국정관리에 있어 공무원들의 적극적인 협력이 필수적인 점, 상급자에 대한 복종을 미덕으로 여기는 행정문화가 공직사회에 여전히 자리잡고 있는 점, 공무원이 결정된 정책이나 행정에 대해 공개적으로 비판할 수 없다는 점 등의 상황(박천오, 2011)을 감안할 때, 공무원이 국민들이 원하는대로 정책 방향을 수정하는 것은 현실적으로 어려움.
- 현대 국가에서 대부분의 정부 정책은 정책의 영향을 받는 국민들을 대상으로 논리적으로 설득하는 과정 없이 독단적으로 추진할 수 없는 경우가 많으며, 따라서 ‘설득’은 정책 추진의 핵심이라고 할 수 있음

### 3. 업무에서 민원인에 대한 스트레스가 매우 커 어떻게든 이 상황을 바꾸고 싶다. 어떻게 할 것인가?

다른 부서로 옮기고 싶다고 이야기해본다 vs. 상급자와 논의하여 민원인 관련 업무 프로세스를 개선해본다

#### 1) 사례의 배경과 중요성

- 민원은 민간인 또는 단체가 문제되는 사안을 정부기관에 문의하거나 도움을 받아 해결하고자 하는 행위임(전영평, 1995)
  - 민원은 불합리한 제도를 개선하는 계기를 제공하고, 업무담당자에게는 민원처리 역량제고와 자기성찰의 기회를 제공하며, 공공부문의 비공식적인 감시통제기능을 수행한다는 면에 있어서 순기능적인 역할을 가지고 있음(국민권익위원회, 2018)
  - 공직자는 국민의 알 권리를 보장하고 행정과정에서의 국민 참여를 보장하는 것이 공직의 민주성의 주요 요소라는 점을 인식할 필요가 있음

- 그럼에도 불구하고 악성민원으로 인하여 불필요한 행정력과 예산 낭비가 발생할 수 있음. 특히 담당 공무원의 직무스트레스가 가중될 수 있어서, 민원으로 인한 공직자의 사기저하, 민원서비스 품질과 고객만족도 저하 등의 문제가 발생할 수 있으며 공공봉사동기에도 부정적 영향을 미칠 수 있음(선우숙, 2020)
  - 한국행정연구원 공직생활실태조사(2020)에 따르면 ‘국가와 국민에게 봉사하는 것이 중요하다’는 인식’이 전반적으로 낮아지는 가운데, 특히 연령대와 연차가 낮을수록 공직에 대한 자부심과 공공봉사의 동기가 낮게 나타나고 있음
- 문헌조사에 따르면 MZ세대는 일반적으로 다양한 사람들과 접촉이 많은 직업에 대한 선호가 낮았고 업무상 접촉해야 하는 사람들과 직접 만나기보다는 비대면으로 소통하는 것을 더 선호하는 것으로 나타났음. 이러한 결과는 공직의 특성상 다수의 민원인을 상대해야 하는 부담과 감정노동의 어려움 등이 반영된 것으로 추론됨
- 또한 공무원의 이직 또는 퇴직에 대한 연구에 따르면 기성세대 공무원에 비해 MZ세대 공무원은 이직(조기퇴직)에 대해 긍정적으로 생각하고 있는 것으로 나타났으며, 이러한 점에서 민원인에 대한 스트레스가 퇴직(이직)으로 이어질 가능성이 있음.
  - 한국행정연구원(2022)의 <공직생활실태조사로 살펴본 MZ세대 공무원들의 인식>에 따르면 MZ세대 공무원의 이직의향이 과거에 비해 전반적으로 상승하였을 뿐만 아니라 20대의 상승폭이 두드러진 것으로 나타남. 특히 20대 5급의 이직의향 인식은 연령과 직급을 함께 고려했을 때 전체 중에 가장 높게 나타나는 것으로 확인되고 있음
  - 2021년 <공직생활실태조사>에서도 공무원의 이직의향은 전반적으로 과거에 비해 높아지고 있는 것으로 나타났음(이직 의사가 있다는 공무원이 응답자의 33.5%). 이직과 퇴직과 관련한 공무원연금공단의 자료에 따르면, 2021년 퇴직한 공무원 4만 4676명 가운데 5년차 이하가 1만 1498명으로 집계됨. 이 수치는 2017년(5613명)의 2배에 달하며, 퇴직자 중 5년차 이하의 비율도 15.1%에서 25.7%로 크게 높아진 것으로 나타남(정석우, 2022).

[그림 VI-1] 이직의향 인식 변화

1.2. 2013년 대비 이직의향 인식 - “나는 기회가 된다면 이직할 의향이 있다”



출처: 한국행정연구원(2022). ‘공직생활실태조사로 살펴본 MZ세대 공무원들의 인식’

2) 각 대안의 관점과 근거

**대안: 다른 부서로 옮기고 싶다고 이야기해본다**

이 대안은 민원으로 인한 스트레스가 공식적 절차에 따라 해결될 수 없는 문제라고 판단하고 부서 이동을 고려하는 것이다. 이러한 대안을 다음과 같은 근거에 바탕을 둔다.

- 적지 않은 수의 공무원들이 임용 후 정신적 스트레스로 인해 휴직이나 퇴직을 선택하기도 하는데, 악성 민원으로 인한 스트레스는 그 중에 높은 순위로 꼽히고 있음.
  - 민원인들이 공무원을 통해 다양한 민원 요구사항을 전달하고 있어 업무 중 이로 인한 스트레스를 적절하게 해소하지 못하는 경우 좌절, 분노, 적대감 등 정신적 스트레스와 우울증을 겪게 되고 자존감과 의욕이 떨어져 퇴직 또는 이직의 결정을 내리게 됨(신현정, 2014)
- 공직 입문에 적지 않은 시간과 비용, 노력이 필요하다는 점에서 신규임용 공무원의 이직 또는 퇴직 증가는 개인 차원에서도 큰 손실이 될 수 있음 (김정인, 2021). 국가적 차원에서도 젊고 유능한 공직자의 조기퇴직 증가는 국가 및 사회

적 인적자원관리 차원에서도 부정적인 영향을 미칠 수 있음

- 국민에 대한 봉사자로서 가치와 규범을 강하게 인식하더라도 현실에서 과도한 업무와 민원에 직면하면 교육받았던 바람직한 행동을 보이기 어려울 수 있음. 따라서 이러한 측면이 개선되면서 공직 가치 교육이 동시에 이뤄져야 효과가 나타날 수 있음

- 따라서 민원 스트레스가 공식적 절차로는 해결이 어렵다고 판단될 경우, 부서 이동을 적극적으로 요청하는 대안을 선택할 수 있음. 민원 스트레스에 시달리는 공무원들이 퇴직이나 이직 등의 극단적인 선택보다는 계속 근무하면서 부서 이동을 통해 문제를 해결할 수 있도록 부서 이동 요건 및 절차에 대한 안내가 필요할 것으로 보임.

---

‘37.2 대 1’ 과 ‘10.4 대 1’ . 2020년도 국가직·지방직 9급 공무원 공채시험 경쟁률이다. 매년 약 20만명의 응시자 중 이 경쟁률을 통과한 이만 공무원이 된다. 그러나 최근 국정감사에선 2019년 재직 5년 미만 공무원 퇴직자가 6664명으로 2018년(5670명), 2017년(5181명)에 비해 대폭 늘었다는 공무원연금공단 자료가 공개됐다. 이 중 임용 1년도 안 돼 공무원을 그만둔 경우가 전체의 26.5%(1769명)에 달했다.

긴 수험생활을 거쳐 공무원증을 쥐고도 그만두는 이들의 속사정은 무엇일까. 4일 임용 2~4년차에 의원면직한 전직 지방직 공무원 3명에게 물었다.

이들은 공통적으로 민원 대응의 어려움을 꼽았다. 특히 민원인의 폭력과 욕설 등으로부터 제대로 된 보호를 받지 못했다고 했다. 서울시 공무원으로 3년간 일했던 A씨(28)는 “민원인이 눈앞에서 위협하는데도 제지할 수가 없었다. 잘못이 없는데도 사과해야 하는 경우도 많았다”며 “늘 저자세일 것을 지나치게 강요 받았다”고 말했다. 강원도의 한 군청 공무원으로 약 3년간 일했던 오렌지인(28·닉네임)도 “‘눈을 보고 밝게 인사한다’와 같은 친절 응대 매뉴얼은 있지만, 악성 민원 대처 방법은 아무도 알려주지 않았다”며 “(상급자가) 원하는 것은 공무원 개인의 참을성을 최대한 발휘해 그 상황을 모면하는 것이었다”고 말했다. 지역사회 관계자들과의 회식 자리에서 성추행을 당한 뒤 상사가 이를 대수롭지 않게 넘겼을 때 그는 “뭔가 잘못됐다”고 느꼈다고 했다.

출처: 경향신문 2020. 11. 04. <임용 1년 내 퇴직 공무원 1769명... 그들은 왜 ‘철밥통’ 버렸나>

---

---

### 대안: 상급자와 논의하여 민원인 관련 업무 프로세스를 개선해본다

이 대안은 민원 해결 또한 업무의 중요한 요소로 생각하고 악성 민원은 적법 절차에 따라 대응하며 민원 관련 프로세스의 개선을 위해 노력하는 것이다. 이러한 대안을 다음과 같은 근거에 바탕을 둔다.

---

- 단순히 근무를 지속하는 것으로는 문제가 악화될 수 있으므로 민원 담당 공무원들은 일종의 감정노동을 수행하고 있다는 점을 인정하는 것에서 시작하여, 이에 대한 관리 및 교육방안의 모색이 필요함
  - 공무원이 개인 차원의 민원 응대로 인한 불필요한 감정노동 및 스트레스를 줄일 수 있도록 각 기관에서 민원편람 등을 제작하여 적극적으로 활용하여야 하며, 특히 특수한 민원상황에 대해서는 2018년 국민권익위에서 제작한 <특별민원 응대 매뉴얼>과 같은 공식적 자료를 통해 대응할 필요가 있음.
  - 개인적 특성을 고려한 감정노동 관리가 필요함. 연구에 따르면, 연령과 직급, 재직기간에 따라 감정노동이 직무몰입에 유의미한 영향관계가 있어서 연령이 높을수록, 직급이 높을수록, 재직기간이 길수록 직무몰입이 증가함(신현정, 2014). 따라서 신규 공무원, 하위직급의 공무원들은 업무 경험이 적고 감정노동 관리능력이 부족하여 감정노동에 더욱 민감하게 반응하므로 이에 따라 직무몰입이 낮아지게 되는데, 이들을 위해 맞춤형 공무원 교육 프로그램을 통해 감정노동을 효율적으로 관리하는 것이 필요함
- 공무원 스스로 악성 특이민원에 대해 엄정한 대응이 필요함. 특히, 민원처리법 제5조에 민원인의 권리뿐만 아니라 의무조항이 있음을 인지하고 이를 적극적으로 활용하여 민원을 처리할 필요가 있음.
  - 민원처리법 제5조 제2항에 따르면, 민원인은 민원을 처리하는 담당자의 적법한 민원처리를 위한 요청에 협조하여야 하고, 행정기관에 부당한 요구를 하거나 다른 민원인에 대한 민원 처리를 지연시키는 등 공무를 방해하는 행위를 하여서는 안 됨
  - 부서 차원에서도 부서장 책임 하에 신속하게 대응하고 상습적인 폭언 또는 폭행 등 발생 시 상황에 따라 녹음 또는 녹화, 전화내역 등으로 증거자료를 수집하여 공무원들의 과도한 민원 스트레스를 줄이는데 노력할 필요가 있음

---

## 공무원 대상 인터뷰 내용

- A: 교육으로 될 문제는 아닌 것 같고, 보상으로 인해서 영향을 많이 받는 것 같다. 블라인드 앱에 들어가 보면 직원들 불만이 엄청나다. 대부분 현장 공무원들의 불만이 많다. 빨리 탈출하고 싶어 한다. 민원인에 대한 스트레스가 엄청나다. 예전에는 영향력이 센 기관이었는데, 이제는 근로장려금이라든지 민원인을 상대해야 하는 일이 많아지고, 월급도 세지 않아서 불만이 많은 것 같다.
- B: 유학이나 보직, 인정 등도 인센티브겠지만 상대적인 것이라 효용이 낮다고 생각한다. 힘든 것을 덜어내주는 것, 악성 민원에서 보호해 주는 것이 더 필요하지 않나 생각한다. 교육에서 가르칠 수 있는 것이 한정되어 있기 때문에... 공정성 부분에서는 민감할 것 같다. 한 명만 칭찬하지 않도록 하는 노력을 하고는 있다.
- C: 공무원에 대해서 피상적으로 알고 있는 경우가 많은 것 같다. 칼퇴, 연금 등을 알고 왔는데, 일이 방대하고 민원인을 상대해야 하는 경우가 많아서, 학력 수준들이 굉장히 높는데 경직된 조직에서 서포트를 하는 업무다 보니까 현실과 이상의 괴리감을 느끼는 것 같다. 들은 얘기로는 정신치료, 우울증 치료하는 경우도 있다고 한다.

---

## 다. 다양성

1. 미국에서 다양성을 고려하여 각종 통계조사 및 정부 제출 서류에 성별 표기에 '미지정' 또는 '다른 성 정체성'을 의미하는 '젠더X' 또는 '제3의 성'을 선택할 수 있게 하는 경우가 늘어나고 있다. 이러한 정책에 대한 본인의 생각은?

제3의 성 법적 지위 보장(또는 강화)이 필요하다 vs. 제3의 성 공론화 및 제도화는 아직 우리 사회에서 수용하기 어렵다

### 1) 사례의 배경과 중요성

- 국가와 사회에 대한 공직가치 중 다양한 생각과 문화를 이해하고 존중하며, 차

별하지 않는 자세를 ‘다양성’이라 할 수 있음. 즉, 공직자로서 업무를 수행함에 있어 성별, 연령, 문화 등에 따른 삶의 경험과 업무 스타일의 다양성을 인정하고 다양한 생각과 행동양식에 대해 수용하는 태도를 지니는 것을 의미함(노종호, 2009)

○ 호주는 2011년 신분증명서나 여권에 ‘X’ 성별 표시를 허용하였고, 뉴질랜드, 독일, 벨기에, 인도, 네팔, 캐나다, 브라질, 아르헨티나, 파키스탄, 몰타 등이 제3의 성을 인정하고 있으며, 이들 국가에서는 출생증명서 성별란에 제3의 성을 기록할 수 있음

○ 이 제도는 미국의 여러 주에서도 도입이 되고 있으며, 지난 2022년 4월 11일부터 미국 연방 정부는 여권에 ‘남성’, ‘여성’이 아닌 ‘제3의 성’을 공식적으로 표기하기 시작하였음. 이에 따르면 여권 신청 시 남성(M), 여성(F) 외에 ‘미지정’ 또는 ‘다른 성 정체성’을 의미하는 ‘젠더X’를 선택할 수 있게 되었으며 이를 위해 의료증명서나 법적 서류 등 별도의 증빙서류를 제출할 필요도 없음

- 토니 블링컨(Tony Blinken) 미 국무장관은 여권 신청서에 제3의 성인 ‘젠더 X’의 추가를 발표하는 성명에서 “젠더 X는 성별 구분으로 특정되지 않거나 다른 성 정체성을 가진 사람으로 정의된다”고 밝혔으며 “이러한 정의는 개인의 사생활을 존중하기 위한 것이고, 모든 사람의 자유와 존엄, 평등을 보호하고 증진하기 위함”이라고 설명한 바 있음(최훈, 2022).

○ 이외에도 트랜스젠더 성 정체성을 ‘정신질환’으로 분류하던 세계보건기구(WHO)는 2018년 ‘국제질병분류’에서 관련 항목을 삭제하고 트랜스젠더 정체성은 치료받아야 할 질병이 아니며, 이들이 겪는 스트레스에 대한 의료 지원이 필요하다고 강조하여 사회적 인식 개선을 주문하는 등<sup>4)</sup> 세계적 인식변화가 일어나고 있음

○ 우리나라에서도 2019년 국가인권위원회가 남성과 여성 외에 ‘지정되지 않은 성별’인 ‘제3의 성’을 기입할 수 있도록 진정서 양식을 바꾼 바 있음.<sup>5)</sup> 이처럼

4) World Health Organization. International Classification of Diseases 11th Revision. Retrieved from <https://icd.who.int/en>

5) 인권위, 男女 말고 '제3의성'도 인정...성소수자 포용 (머니투데이, 2019.03.29.) <https://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2019032915155597353&VRN>

‘제3의 성’을 인정하는 국가의 수가 늘어나고 있을 뿐만 아니라, 국내에도 그 필요성을 주장하는 개인과 단체들이 존재하는 상황에 본 주제는 다양성 측면에서 정부와 공직자가 고민해 보아야 할 문제임.

---

#### 대안: 제3의 성 법적 지위 보장(또는 강화)이 필요하다

공적으로 ‘제3의 성’을 인정하는 것이 차별 없는 포용과 존중이 부합되는 것이라고 판단하고 이러한 제도적 지위 보장 또는 지위 강화가 필요하다고 여기는 것이다. 이러한 대안은 다음과 같은 근거에 바탕을 둔다.

---

- ‘제3의 성’을 인정하는 법과 제도를 지지하는 측은 본 제도가 차별 없는 포용과 존중이 부합되는 평등한 제도이며, 자신의 성별을 남녀로 특정하기를 원하지 않거나 성적 정체성에 혼란을 겪는 사람들을 위한 안전장치가 될 것이라고 주장하고 있음.
- 누구든지 자신의 성 정체성을 인정받을 수 있어야 하며, 이를 증명하는 것이 성 전환 수술처럼 어려운 과정을 거칠 때에만 가능해서는 안 된다는 점을 강조
- 예컨대 미국에는 이분법적 남녀 구분에서 벗어나 본인의 성 정체성을 무성, 중성, 간성(Intersex) 등으로 인식하는 ‘논-바이너리’ (Non-binary) 인구가 400만 명에 달하는 것으로 알려져 있음.
- 우리나라에서도 지난 2006년부터 ‘성전환 수술을 받아 반대 성으로서의 신체를 갖춘 자’라는 조건으로 성전환자의 호적 정정과 개명을 허용한 바 있으나, 법적으로 성별을 바꾼 후에도 사회적 시선이나 편견으로부터 자유롭지 못한 것이 현실임
- ‘제3의 성’의 제도적 인정 여부에 대한 개인적 가치 판단과는 별개로, 정책적 판단의 상황에서는 국민의 현실적 수요 및 세계적 경향, 사회의 인식 변화, 여론의 추이 등 다양한 요소를 고려하여야 할 것임.

---

대안: 제3의 성 공론화 및 제도화는 아직 우리 사회에서 수용하기 어렵다

---

---

이 대안은 제3의 성을 인정하는 것이 윤리적 가치 또는 공적 질서에 혼란을 일으킬 수 있다는 이유로 반대 또는 유보적 입장을 취하는 것이라 할 수 있다. 이러한 대안을 다음과 같은 근거에 바탕을 둔다.

---

- ‘제3의 성’을 인정하는 정책에 반대하는 입장에서는 남녀 외에 제3의 성을 인정하는 것이 신분증명 및 공적 서류에 큰 혼란을 불러일으킬 수 있다는 점을 그 근거로 하고 있음
- 또한 실제로 일부 종교 단체들의 강한 반발이 존재하며 아직 대규모의 여론조사는 없었으나 일부 여론조사에서 ‘여러 가지 성’ 인정여부에 대해 반대의견 우위의 결과가 나타나고 있음
- 실제로 2020년 18세 이상 여성을 1,019명을 대상으로 한 설문조사에서 “현재 국회에서 입법 발의 중인 차별금지법안에서는 인간의 성별을 남성, 여성, 그리고 그 외에 여러 가지 성으로 분류하고 있습니다. 선생님께서는 ‘여러 가지 성’에 대하여 어떻게 생각하십니까?”라는 질문에 대해 응답자의 44.0%가 반대, 30.6%가 찬성한 바 있음(잘 모르겠다 25.3%)<sup>6)</sup>

---

6) 여성의 58.3%가 "차별금지법이 다수를 역차별 할 경우 반대" (월간조선 2020. 07. 23.)  
[http://m.monthly.chosun.com/client/mdaily/daily\\_view.asp?idx=10146&Newsnumb=20200710146](http://m.monthly.chosun.com/client/mdaily/daily_view.asp?idx=10146&Newsnumb=20200710146)

[그림 VI-2] 제3의 성 인정 여부



출처: 배진영(2020).

- 여권 발급 시 성별을 자유롭게 선택하도록 한 제도에 관한 2021년 미국 성인 대상의 여론조사 결과에서도 과반수인 약 54%가 본 제도를 반대하는 것으로 나타난 바 있음.<sup>7)</sup>
- 특히 응답자의 39%가 강한 반대의견을 나타냈으며, 찬성한다는 응답자는 약 35%로 나타나 미국에서도 제도의 도입 여부와 여론의 수용 여부가 반드시 일치하지는 않는 것으로 나타남.

2. 외국인 또는 한국 국적이긴 하지만 다른 문화적 배경에서 성장한 이민자 혹은 이민자 자녀를 공무원으로 채용하는 것에 대한 본인의 생각은?

필요성이 높다 vs. 시기상조이다

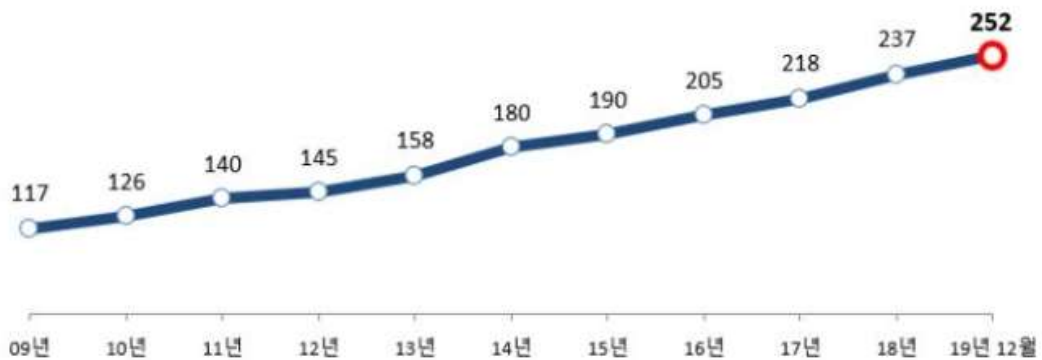
#### 1) 사례의 배경과 중요성

7) 한국일보 2021. 9. 28. 미국 성인 절반 이상, '여권 성별 선택' 제도 반대.  
<http://m.koreatimes.com/article/20210927/1382265>

- 국내 체류 외국인은 2007년 8월 100만 명, 2016년 6월 200만 명을 각각 돌파한 데 이어 2020년 최초로 외국인 250만을 넘어섰음(코로나 영향으로 2021년 다소 감소). 이는 전체 인구의 5%에 육박하는 것으로, 통상 외국인 비율이 5%를 넘으면 다문화 사회로 분류하는 점을 감안할 때(신동일 외, 2017) 우리 사회도 이에 상당히 근접한 것으로 해석할 수 있음

[그림 VI-3] 국내 체류 외국인 증감 추이

(단위: 만 명)

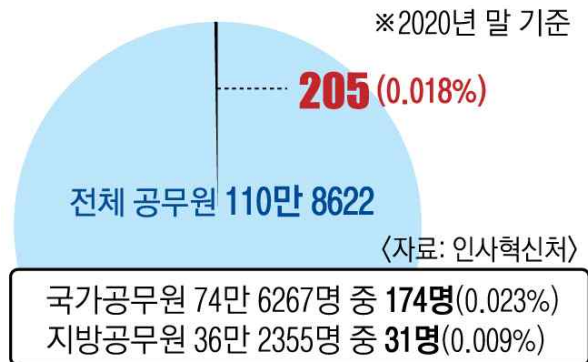


자료: 출입국외국인정책본부

- 대한민국 정부의 외국인 공무원 채용에 관한 사항은 2008년 개정된 국가공무원법에 따라 일반직 공무원 중 전문경력관 및 임기제공무원, 그리고 별정직에 해당하는 자리를 외국인으로 임용할 수 있음<sup>8)</sup>
- 그러나 우리나라의 외국인 공무원 채용은 여전히 저조하여 2020년 말 기준 전체 공무원 110만 8622명 중 단 205명 만이 임용되어 일하고 있는 것으로 나타남. 이들 외국인 공무원 다수가 국·공립대 교수로 채용되어 있는 현실(국가공무원 174명 중 169명이 국립교육기관 교원)을 감안하면 사실상 정부조직에는 외국인 공무원이 극히 드물다 할 수 있음

8) 국가공무원법 제26조의3(외국인과 복수국적자의 임용) ①국가기관의 장은 국가안보 및 보안·기밀에 관계되는 분야를 제외하고 대통령령등으로 정하는 바에 따라 외국인을 공무원으로 임용할 수 있다.

[그림 VI-4] 외국인 공무원 수  
(단위: 명)



- 외국인 공무원에 대한 우리나라 공무원들의 기존 인식은 부정적이었음. 지난 2009년 우리나라 7개 정부조직의 공무원들을 대상으로 외국인 공무원 채용에 대한 인식을 측정한 결과, 응답자 다수가 조직 내 다양성(diversity)이 조직의 전문성과 경쟁력을 강화시킬 수 있다고 답하였으나, 외국인 공무원 채용제도에 대해서는 응답자의 70% 이상이 부정적 견해를 보였음(노종호, 2009). 시대적·환경적 변화를 반영한 국가공무원법 개정이 공무원들의 인식과 차이를 보였던 것으로 해석할 수 있음
- 관련 법령에서 특수한 경우에만 국적이 다른 외국인 공무원을 채용하는 문제와는 달리, 한국 국적을 가지고 있으나 다른 문화적 배경에서 자란 이민자 또는 ‘다문화 (가정) 출신’ 공무원 채용에 대한 우리나라 공무원들의 인식에 대한 자료는 부족한 상태임. 결혼이나 취업 등으로 국내에 정착하는 외국인이 증가하고 언어와 문화적 갈등을 줄이기 위한 이민자 출신 공무원들의 역할에 대한 관심도 커지고 있는 현실을 감안할 때<sup>9)</sup> 공무원들의 채용에 있어서의 다양성 인식을 파악하는 것 또한 의미가 있을 것으로 보임
- MZ세대를 규정하는 키워드 중에서도 ‘다양성’은 가장 대표적인 특징으로 꼽히고 있음. MZ세대 공무원들은 한국 국적이긴 하지만 다른 문화적 배경에서 자란 이민자 혹은 이민자 자녀를 공무원으로 채용하는 것에 대하여 기존 세대 공무원과는 다른 인식을 가질 수 있을 것이며, 따라서 본 사례를 통해 다양성 세대 간 차이를 확인할 수 있을 것으로 판단됨

9) "이젠 다문화시대" 외국인 공무원 속속 탄생  
<https://www.yna.co.kr/view/MYH20160502015500038>

## 2) 각 대안의 관점과 근거

---

### 대안: 필요성이 높다

이 대안은 조직 내 다양성이 조직의 전문성과 경쟁력을 강화시킬 수 있다는 관점 및 시대적·환경적 변화를 고려하여 외국인 또는 이민자 출신 공무원 채용 확대에 찬성하는 것이다. 이러한 대안은 다음과 같은 근거에 바탕을 둔다.

---

- 다양성 존중과 더불어 대부분의 분야에서 글로벌 경쟁이 이뤄지고 있는 현실을 반영할 필요가 있으며, 활용에 따라 효율적이고 균형있는 인사제도가 될 수 있음
- 저출산 고령화 사회로 인한 외국 노동력의 증가와 국제결혼 증가로 인한 다문화 가정의 증가는 앞으로 피할 수 없는 대한민국의 중대한 과제가 될 것임. 이미 우리나라에 정착해 살고 있거나, 아니면 해당 분야에 경력을 가진 외국인이 다문화가정 지원 담당 공무원으로 임용된다면, 그 누구보다 정책적인 시사점과 문화적 차이를 극복하는 데 필요한 능력을 발휘할 수 있음
  - 여주시청 사회복지과가 공개채용을 통해 베트남 출신 이주여성을 여주시 지방 임기제 공무원으로 임용한 사례가 있음<sup>10)</sup>
- 정부조직 내 다양성이 조직의 전문성과 경쟁력을 강화시킬 수 있다는 관점에서 외국인 공무원 임용이 정부 경쟁력 강화에 긍정적 효과를 가져올 수 있음.
  - 다양성과 성과 사이에는 긍정적인 관계가 있다는 선행 연구도 존재함 (Gest & Maranto, 2000)
  - 외국인 공무원이 채용되었을 때, 그들과의 문화적 차이를 더 잘 인식하는 공무원 일수록 외국인 공무원과의 상호교류를 통한 학습의 기회를 가짐으로써 더 좋은 업무성적을 생산할 수 있음(노중호, 2009)
  - 인종과 문화가 다양한 외국인 공무원을 어떻게 효과적으로 관리하여 그들을 조직의 경쟁력과 생산성을 증가시키는데 기여하게 하느냐의 문제를 고민할 필요가 있음(노중호, 2009)

---

10) 여주시, 베트남 출신 이주여성 공무원 채용. 2017.04.07.

<http://www.eneustoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=1039880>

---

### 대안: 시기상조이다

이 대안은 외국인 또는 이민자 출신 공무원 채용이 우리나라 공무원들과 문화적 차이로 인한 갈등을 야기시킬 수 있다는 점, 한국어 구사 능력 등의 선발기준이 미비한 상태에서의 채용이 더 큰 문제를 불러올 수 있다는 점, 및 역차별 가능성 등을 감안하여 외국인 공무원 채용 확대에 반대하는 것이다. 이러한 대안은 다음과 같은 근거에 바탕을 둔다.

---

- 충분한 준비를 갖추지 않은 상태로 외국인 또는 이민자 출신 공무원 채용을 늘리면 우리나라 공무원들과 문화적 차이로 인한 갈등을 야기시킬 것이라는 우려 및 국정의 최일선에서 일하는 공무원이 외국인인 경우 책임의식을 갖고 한국을 위해 일할 수 있을 것인가에 대한 우려가 있음
- 최소한의 한국어 구사 능력 및 관련 분야 경력과 같은 선발기준이 미비한 상태에서의 채용 확대는 더 큰 문제를 불러올 수 있다는 점도 지적되고 있음.
- 다양성 존중이 소수자 집단에게 상대적 혜택을 줌으로써 다수자 집단에게 역차별(reverse discrimination)이 될 수 있으며 다양성 정책의 혜택을 받은 집단의 정당한 성과를 오히려 과소평가하는 결과를 초래할 수도 있다는 견해도 있음 (Bergen, Soper, and Foster, 2002)
- 외국인이나 이민자 출신 공무원 채용에 대한 인식 개선을 위해서는 우리나라 공무원들의 수용성(receptivity)을 높일 수 있는 방안을 마련할 필요가 있음

### 라. 책임성

1. 업무 분장에 명확하게 표시되지 않는 업무가 발생하였는데, 현재 본인이 수행하고 있는 것과 가장 관련이 있는 업무이다. 하지만 현재 본인의 업무량은 매우 과다한 상황이다. 이러한 상황에서, 어떤 대안을 선택할 것인가?

업무를 수행한다. vs. 업무 분장이 더 적합하게 이루어질 수 있도록 상관에게 이야기한다.

---

## 1) 사례의 배경과 중요성

- MZ세대로 불리는 신입 및 젊은 공무원들이 조직 내 업무와 관계에서 여러 갈등과 고충을 경험하고 있다는 우려가 높아지고 있으므로, MZ세대 공무원의 공통적 인식과 가치, 행태에 관한 종합적 이해와 심층적 파악을 통해서 이를 관리해야 할 필요성이 커지고 있음
- MZ세대는 1981~2010년생(밀레니얼 세대와 Z세대를 의미)을 지칭함
  - M세대(밀레니얼 세대)는 X세대와 Z세대 이전의 인구통계학적 집단임. 일반적으로 1981년부터 1996년까지 출생한 사람으로 정의하며, 전기 밀레니얼(1981년~1988년)과 후기 밀레니얼(1989년~1996년)로 구분하기도 함
  - Z세대는 밀레니얼 세대와 알파 세대의 사이에 있는 인구통계학적 집단으로 1996년 이후부터 2010년대 초를 Z세대로 구분함
- 행정안전부의 「주민등록인구현황(2020년)」에 따르면 전국 기준 MZ세대는 총 18,715,557명(36.1%)이며, MZ세대 인구가 가장 많은 지역은 세종으로, 전체 인구 중 MZ세대의 비율은 43.1%에 해당한다. 특히 서울에 거주 중인 MZ세대는 지난해 기준 343만 1,823명을 기록하여 서울 전체 인구의 35.5%에 달하는 가장 큰 비율을 차지하고 있음(X세대: 244만9,064명(25.3%), 베이비부머 세대: 129만3,084명(13.4%)).
  - 즉, 그동안 국내 인구 중 가장 많은 수를 차지했던 베이비부머 세대를 MZ세대가 앞지르며 사회 주류 세대로 부상하고 있으며, 2020년 조사에 따르면 경제활동 참가율에서도 이미 MZ세대(67.2%)가 베이비부머 세대(66.3%)를 추월한 것으로 나타남. 베이비부머 세대의 은퇴가 본격화되고 Z세대의 노동시장 진입이 시작됨에 따라 MZ세대의 노동시장에서의 비중은 점차 높아지고 사회에서의 영향력도 커질 것으로 예상됨(최순영 외, 2015; 박은규 외, 2021).
- MZ세대 공무원들이 공직사회에 원활히 적응하기 위하여 이들의 조직 내 역할 기대, 성장 욕구, 생애 설계 등을 보다 구체적으로 파악하고 이를 지원한 인사관리 방안이 필요함. 따라서 MZ세대의 특성에 관한 이해를 바탕으로 이들의 조직 행태를 저해할 요인을 찾고 이들의 공직 적응과 성장에 긍정적 영향을 미칠 요인과 조건을 도출할 필요가 있음

## 2) 각 대안의 관점과 근거

---

### 대안: 업무를 수행한다.

이 대안은 국민을 위해 희생, 봉사하는 공무원으로서의 책임을 다하기 위해 업무를 수행하는 것이다. 이러한 대안을 다음과 같은 근거에 바탕을 둔다.

---

#### ☐ 공무원 헌장

- 헌신, 봉사, 창의성(creativity), 전문성(professionalism) 등 제시

##### [ 공무원 헌장(대통령훈령) ]

우리는 자랑스러운 대한민국의 공무원이다. 우리는 헌법이 지향하는 가치를 실현하며 국가에 헌신하고 국민에게 봉사한다. 우리는 국민의 안녕과 행복을 추구하고 조국의 평화 통일과 지속 가능한 발전에 기여한다. 이에 굳은 각오와 다짐으로 다음을 실천한다. 하나. 공익을 우선시하며 투명하고 공정하게 맡은 바 책임을 다한다. 하나. 창의성과 전문성을 바탕으로 업무를 적극적으로 수행한다. 하나. 우리 사회의 다양성을 존중하고 국민과 함께 하는 민주 행정을 구현한다. 하나. 청렴을 생활화하고 규범과 건전한 상식에 따라 행동한다.

#### ☐ 공무원 선서

- 준법 의식(헌법, 법령), 국가 수호, 국민에 대한 봉사 제시
- 

##### [ 공무원 선서(대통령령) ]

나는 대한민국 공무원으로서 헌법과 법령을 준수하고, 국가를 수호하며, 국민에 대한 봉사자로서의 임무를 성실히 수행할 것을 엄숙히 선서합니다.

---

- 사회변화가 빠르고 강하게 이루어지고 있음에도 불구하고 공무원들에게 요구되는 기존의 공직가치 요소들에 대한 요구는 여전히 유효함. 애국심을 비롯한 국

가관에 대한 요구를 분명하게 확인할 수 있고, 윤리관과 공직관에 속하는 여러 공직가치들도 사회변화의 이슈들을 다루는 데서도 중요한 가치임이 분명하게 드러남(한국조직학회, 2021. 미래핵심인재 양성을 위한 공직가치 최신이슈 연구)

- 책임은 공직가치/윤리를 전개하는 데 있어서 핵심 개념으로, Frederick Mosher(1968)는 “공적이든 사적이든 책임이야말로 모든 행정 용어 가운데 가장 중요한 말이라는 것은 당연하다” 라고 주장함
- Mosher는 책임을 ‘객관적 책임’ 과 ‘주관적 책임’ 두 가지 유형으로 구분함
- ‘객관적 책임’ 은 우리 자신의 외부에서 부과되는 기대와 관련이 있고, ‘주관적 책임’ 은 우리가 책임이 있다고 느끼는 것과 관련이 있음
- 주관적 책임은 우리의 신념, 개인적이고 전문직업적인 가치, 품성의 표현으로서 객관적 책임과 마찬가지로 분명하게 알 수 있는 것이고 실질적임
- 이러한 논의의 연장선에서 Kernaghan(1974)와 Cooper(2012)는 책임성 확보 수단을 기준으로 보다 간략하게 ‘객관적 책임’ (objective responsibility)과 ‘주관적 책임’ (subjective responsibility)을 구분함
- ‘객관적 책임’ 은 공무원이 외부로부터 부과되거나 결정된 객관적 행위기준에 따라 행동하여야 할 의무, 즉 법규 준수 및 상위자의 정당한 지시와 명령에 대한 책임, 성과의 범주나 기준에 관해서 외부에 지게 되는 의무를 말함
- ‘주관적 책임’ 은 공무원이 자기의 맡은 바 임무 내지 역할을 규범에 따라 충실하게 수행하여 한다는 스스로의 자각이나 동기로부터 책임의식을 갖게 되는 것을 말함. 이러한 책임의식은 조직 내외의 사회화 과정에서 형성되는 가치관·태도·신념의 표출로서 이에 따라 책임을 자각하는 내용이나 책임의 정도가 달라짐

---

객관적 책임은 공익에 봉사할 의무이다. 공식적인 선서, 정부의 윤리규정이나 윤리입법에 의해서든 모든 행정관료는 궁극적으로 자신의 행동을 공익을 기준으로 평가할 책임이 있다(Cooper, 2012: 107).<sup>11)</sup>

---

11) Charles Goodsell(1990)은 1957년 이래 행정학 문헌에서 공익 개념을 진지하게 다루지 않았다고 논평했다. 다만 Douglas Morgan(2001)이 최근 그 개념을 다루고 있지만 여전히 논의가 부족하다.

- 행정책임이란 공직자 또는 공공조직이 윤리적·기술적 또는 법규적 원칙을 준수해야 하는 의무라고 할 수 있음. 행정책임은 세 가지 종류로 나누어 설명할 수 있음(한국인사행정학회, 2014. 공무원 공직가치 교육프로그램 개발 연구)
  - 도덕적 책임(Responsibility): 개인적이고 도덕적 의미를 내포하고 있어 공식적이거나 역할에 관련될 필요는 없음. 이에 위배되는 행위는 법적인 책임추궁의 대상은 되지 않지만, 도의적 책임을 지게 됨. 그러나 도의적 책임을 지나치게 강조하다 보면 실질적인 문제해결이 어려울 수 있음
  - 법적 책임(Accountability): 법적인 추궁의 대상이 되는 책임임. 법규에 명시된 행위에 대한 위반이 있을 경우에 반드시 해명을 요구한다는 의미에서 법적 책임이라 할 수 있음. 따라서 법적 책임은 내부징계나 형사상의 처벌이 수반될 수 있음
  - 직무적 책임(Obligation): 자신이 맡은 업무에 대해서 최선을 다해야 한다는 의미의 책임임. 직무를 성실히 수행하고 상급기관 및 상관의 정당한 직무상의 명령에 복종하고 집행하는 것이 직무적인 책임의 대표적인 예임
- 공공봉사동기(PSM) 이론(예: Perry & Wise, 1990)에 의하면 공직자는 일반적인 사람들, 특히 민간부문에 종사하는 구성원들과 다른 직업동기를 가진다고 가정함. 공공부문에 지원하는 공직자들은 민간부문 종사자들과는 달리 정책과정에 직접 참여함으로써 즐거움을 느린다고 가정하고 있는 것임. 또한 개인 혼자 이익추구 보다는 사회전체의 이익 즉 공익을 추구하는 것이 공직자가 민간부문의 종사자들과 차이를 나타내는 부분이라고 보았음. 또한 공공부문 종사자들은 민간부문의 종사자들이 직업을 선택하는 데 있어서 중요하게 고려하는 경제적 보상체계에 대해서는 상대적으로 덜 중요하게 여겼음. 이러한 차원에서 PSM은 민간부문과는 차이를 보이는 공공부문의 특수한 동기부여 기제라고 할 수 있음 (진중순 외, 2022)

---

**대안: 업무 분장이 더 적합하게 이루어질 수 있도록 상관에게 이야기한다**

이 대안은 본인에게 과도한 업무가 부과됨으로 인한 스트레스, 그리고 공정성의 가치를 침해받는 것을 피하기 위해 해당 업무를 회피하는 것이다. 이러한 대안을 다음과 같은 근거에 바탕을 둔다.

---

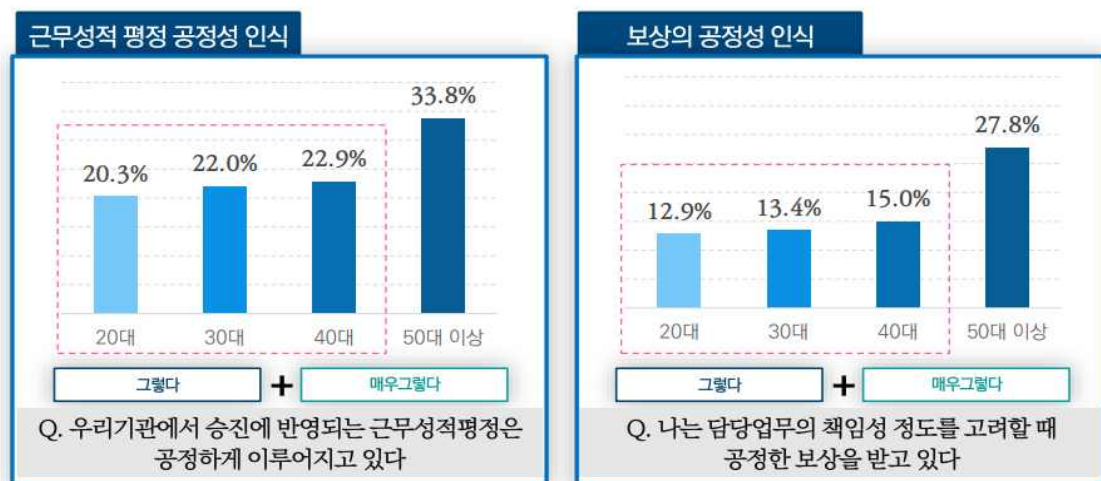
- 합리적인 업무와 수평적인 인간관계, 일과 생활의 균형(워라벨) 등을 지향하는 20~30대(MZ세대)가 공직사회에 대거 진출하면서 공직사회에도 공정에 대한 요구가 높아지고 있음
  - MZ세대 공무원은 기성세대에 비해 이직(조기퇴직)에 대해 긍정적으로 생각하고 협업을 기피하는 등 공무원 채용이나 공직 가치에 관한 인식이 기존 공무원과는 다른 것으로 나타나고 있음. 또한 공직사회의 가치, 업무, 승진 등에 있어서 합리적인 조직문화 및 공정한 신상필벌을 요구하는 경향이 높음
  - MZ세대는 직장 내에서 충분한 정보를 원하며, 적극적으로 자신들의 의견을 표출하고, 반대의견을 허용하며, 업무와 관련해 인정받기를 원한다(Gaidhani et al., 2019; 김정인, 2021)
  - MZ세대는 기성세대에 비해 자신이 선호하는 가치관이 확실하며 자기애가 강함. 모든 세대들이 높은 자기애를 가지겠지만 특히 젊은 세대는 더욱 자기애가 강함(Fry & Parker, 2018). 따라서 그들은 자신의 가치관을 적극적으로 지지하며 이에 기반하여 행동하는 경향이 있음
  - 그들은 조직 내에서 그들의 업무나 성과를 공정하게 평가받고 인정받지 못하거나 리더나 관리자가 그들의 노력을 인정하고 존중하지 않을 때 조직을 떠나 그들의 노고를 인정해주는 조직으로 이직하는 경향이 강하게 나타났음(Rampton, 2017)
- 공정성 인식은 MZ세대의 반응행동에 중요한 영향을 미침. MZ세대 공무원들이 인식하는 공정성과 인식된 공정성이 영향을 미치는 반응행동에 대한 연구에 따르면, MZ세대 공무원들의 공정성 인식에 따라 그들의 반응행동도 달라지는 것으로 나타났음. 즉, MZ세대 공무원들의 절차적 공정성에 대한 인식이 높을수록 조직 내에서 적극적으로 자신들의 의견을 표명(목소리)하고자 하였으며, 조직에 대한 소속감과 충성도가 증가하였고, 업무에 대한 태만은 낮아졌으며, 이직의도 역시 낮아졌음(김정인, 2021)
  - MZ세대 공무원들이 조직 내에서 절차적 공정성과 배분적 공정성이 충분히 보장된다고 인식할 때 조직 내 주요 의사결정 과정에 적극 참여하여 목소리를 내고자 하였으며, 조직에 대한 소속감과 자부심을 느끼고 충성심을 가지는 것을 알 수 있었음. 뿐만 아니라 MZ세대 공무원들이 자신의 업무에 소극적이고, 태만하게 되는 이유는 승진 등의 절차에 있어 불만족을 느끼기 때문이었고, 더 나아가 그들이 조직을 떠나고자 하는 이유는 조직 내 승진 등의 절차가 공정하지 못하

고 보수 등의 배분 구조가 공정하지 못하다고 인식하기 때문인 것으로 나타남

- Farrell(1983) 모형에 따른 네 가지 반응 행동인 목소리, 충성, 태만, 이탈에 미치는 공정성 인식 영향을 분석한 결과 MZ세대 공무원들의 절차적 공정성에 대한 인식이 높을수록 조직 내에서 적극적으로 자신들의 의견을 표명(목소리)하고자 하였으며, 조직에 대한 소속감과 충성도가 증가하였고, 업무에 대한 태만은 낮아졌으며, 이직의도 역시 낮아짐

- 공정성 인식과 관련한 <공직생활실태조사>에 따르면, 20대와 30대 공무원이 인식하는 근무평정과 보상의 공정성은 과거에 비해 크게 악화된 반면, 50대의 인식은 개선돼 ‘공정성’ 문제에 대해 MZ세대는 기성세대보다 상대적으로 불만이 큰 것으로 나타났음. 즉, ‘근무평정의 공정성’, ‘보상의 공정성 인식’, ‘의사결정 과정의 공정성’ 등 공무원의 ‘공정성 인식’을 측정하는 항목에서 20대와 30대의 긍정적 응답 수준이 40대와 50대의 긍정응답 수준보다 낮게 나타났음. 업무성과를 고려한 ‘보상의 공정성’ 인식의 경우 50대의 인식은 2013년 3.08에서 2021년 3.20으로 개선됐으나 20대의 인식은 2013년 3.29에서 2021년 2.55로 악화된 것으로 나타나 역시 세대 간의 차이를 보여주고 있음

[그림 VI-5] 근무성적평정 및 보상의 공정성 인식



출처: 한국행정연구원(2022). ‘공직생활실태조사로 살펴본 MZ세대 공무원들의 인식’

- 기존 연구와 언론의 보도에 따르면 MZ세대 공무원은 전반적으로 공정성의 가치를 중요시하는 것으로 나타났으며, 특히 근무성적 평정과 보상의 공정성 면

에서 기존 세대 공무원에 비해 두드러진 것으로 나타나고 있음(최순영 외, 2020)

---

## 공무원 대상 인터뷰 내용

### 1. 관리자

- A: 업무 분담 같은 경우에는 적극적으로 자기 의견을 반영하고 자기 주장을 펼치려고 하는 부분이 있다.
- D: 점심(식사)에 같이 참여하지 않고, 자기의사를 명확하게 표시한다. 업무에 대해서도 명확하게 분장을 하는 태도를 보인다.
- C: 인사혁신처에 MZ를 포함해서 업무 분장이라고 하는 것을 체계가 안 잡혀있는 부분이 있는 것 같다. 객관적이고, 정량적이고, 정성적이고 하는 부분에 체계가 잘 전달이 되는 것이 중요할 것 같다. 불필요한 업무들 부서별 공통업무는 시스템을 도입해서 중앙에서 하고, 부처별로 해야 하는 부분을 맡아서 하게끔 업무 슬림화가 필요할 듯하다. 기획재정부, 국회 등과의 업무를 주먹구구식으로 하고 있는 면이 있는데, 그런 부분들은 조직대 조직으로 솔루션 제시와 협상이 필요할 것 같다. 예) 서무업무, 성과측정은 데이터베이스를 만들어서 가지각색으로 하지 말고 일관적으로 할 수 있게끔. 한번에 만들 수 없다면 점차 확대하는 방안을 시도하면 좋을 것 같다.
- C: 이런 업무는 협조해줬으면 하면 수긍하는 듯하다가도 그분 업무인데도 불구하고 너무나 정색을 하면서 예의가 아닐 정도로... 업무 분장이 부당하다고 생각하면 ~하기 때문에 제 업무는 아닙니다 하고 나름의 논리가 있는데, MZ세대는 팀장이 돼서 나한테 왜 이런 업무를 주냐고 하기도 한다 이런 경우에는 당황스럽다.

### 2. MZ세대 신입공무원

- I: 업무 성격이 많이 다르다. 우리 부처에 들어와서 가장 하고 싶었던 업무는 예산인데, 현재는 정책을 맡고 있다. 결국은 여러 업무를 경험해 보겠지만, 전혀 생각하지 않았던 성격의 업무들도 많이 하게 되는 것 같다. 업무 진행이 비효율적일 때가 있다. 보안 등을 이유로 과별, 국별, 부처별로 정보 공유가 원활하지 않아서 같은 일을 여러 번 하게 되거나, 자동화할 수 있는 단순 업무도 사무관급 인력을 갈아넣어서 처리하는 경우가 많다.
- J: 동기 중 한 명이 자기 업무가 아닌데, 옆 팀에서 이것 좀 도와주실 수 있을까요 했을 때 힘들다고 했더니 외면하고 갔다고 사회생활 어떻게 하나 나중에

걱정된다 이렇게 소문이 안 좋게 났다고 한 적이 있다. 동기는 선택의 문제고 선택을 했는데 말이 나와서 동료에 대한 희생이 부족했다고 말이 들려오니까 힘들어했다.

F: ○○시 7급도 그렇고 ○○시 공무원도 공무원 사회에서 업무 분장에서 문제가 있었다고 많이 얘기가 나와서 그런 점을 어떻게 해결해야 할까 생각해보면, 보통 일 잘하는 사람에게 일이 몰린다. 사기업은 보상이 돌아가는데, 공무원 사회는 승진도 그렇고 보상도 그렇고 제한적이기 때문에 문제인 것 같다. 인센티브를 줄 수 없다면 패널티를 강하게 주는 것도 방법이라고 생각한다. 일을 너무 안 하면 퇴직을 하게 하고, 그런 점에서 고용 안정성을 약화하더라도 불필요한 인력을 줄이고 남은 인력에 대하여 보상을 주고 해야 의욕적으로 일하게 될 것 같다. 옛날보다는 MZ세대가 고용 안정성에 대한 메리트보다는 공정에 민감하기 때문에, 당연히 서로 열심히 안 하게 된다고 생각된다. 옛날처럼 가는 것보다는 활력을 불어넣는 요소를 도입해야 한다고 생각한다.

---

2. 퇴근 시간이 다 되었는데, 다른 부서에서 자료 제출 협조를 요청받아 내일 아침까지 제출해야 한다. 이러한 상황에서, 어떤 대안을 선택할 것인가?

퇴근 시간 이후라도 해당 업무를 수행한다. vs. 업무시간이 끝났으니 퇴근한다.

---

### 1) 사례의 배경과 중요성

○ MZ세대로 불리는 신입 및 젊은 공무원들이 조직 내 업무와 관계에서 여러 갈등과 고충을 경험하고 있다는 우려가 높아지고 있으므로, MZ세대 공무원의 공통적 인식과 가치, 행태에 관한 종합적 이해와 심층적 파악을 통해서 이를 관리해야 할 필요성이 커지고 있음

○ MZ세대는 1981~2010년생(밀레니얼 세대와 Z세대를 의미)을 지칭함

- M세대(밀레니얼 세대)는 X세대와 Z세대 이전의 인구통계학적 집단임. 일반적인

로 1981년부터 1996년까지 출생한 사람으로 정의하며, 전기 밀레니얼(1981년~1988년)과 후기 밀레니얼(1989년~1996년)로 구분하기도 함

- Z세대는 밀레니얼 세대와 알파 세대의 사이에 있는 인구통계학적 집단으로 1996년 이후부터 2010년대 초를 Z세대로 구분함

○ 행정안전부의 「주민등록인구현황(2020년)」에 따르면 전국 기준 MZ세대는 총 18,715,557명(36.1%)이며, MZ세대 인구가 가장 많은 지역은 세종으로, 전체 인구 중 MZ세대의 비율은 43.1%에 해당한다. 특히 서울에 거주 중인 MZ세대는 지난해 기준 343만 1,823명을 기록하여 서울 전체 인구의 35.5%에 달하는 가장 큰 비율을 차지하고 있음(X세대: 244만9,064명(25.3%), 베이비부머 세대: 129만3,084명(13.4%))

- 즉, 그동안 국내 인구 중 가장 많은 수를 차지했던 베이비부머 세대를 MZ세대가 앞지르며 사회 주류 세대로 부상하고 있으며, 2020년 조사에 따르면 경제활동 참가율에서도 이미 MZ세대(67.2%)가 베이비부머 세대(66.3%)를 추월한 것으로 나타남. 베이비부머 세대의 은퇴가 본격화되고 Z세대의 노동시장 진입이 시작됨에 따라 MZ세대의 노동시장에서의 비중은 점차 높아지고 사회에서의 영향력도 커질 것으로 예상됨(최순영 외, 2015; 박은규 외, 2021).

○ MZ세대 공무원들이 공직사회에 원활히 적응하기 위하여 이들의 조직 내 역할 기대, 성장 욕구, 생애 설계 등을 보다 구체적으로 파악하고 이를 지원한 인사관리 방안이 필요함. 따라서 MZ세대의 특성에 관한 이해를 바탕으로 이들의 조직 행태를 저해할 요인을 찾고 이들의 공직 적응과 성장에 긍정적 영향을 미칠 요인과 조건을 도출할 필요가 있음

- 신분보장이 되는 안정적 직장에 대한 기대 및 공직자로서의 막연한 소명감을 가지고 공무원이 된 MZ세대 공무원들에게 공직자에게 부여된 공적 책무와 소명이 구체적으로 무엇인지 제시하고 교육함으로써, 이들이 공직에 대한 심리적 기대와 공직 가치의 본질적 의미를 성찰 및 체화하도록 할 필요가 있음

## 2) 각 대안의 관점과 근거

---

**대안: 퇴근 시간 이후라도 해당 업무를 수행한다.**

---

이 대안은 국민에 대한 봉사라는 공무원으로서의 의무와 책임성을 다하기 위

---

---

해 퇴근 시간 이후에도 시급한 업무를 자발적으로 처리하는 것이다. 이러한 대안을 다음과 같은 근거에 바탕을 둔다.

---

## ☐ 공무원 헌장

○ 헌신, 봉사, 창의성(creativity), 전문성(professionalism) 등 제시

---

[ 공무원 헌장(대통령훈령) ]

우리는 자랑스러운 대한민국의 공무원이다. 우리는 헌법이 지향하는 가치를 실현하며 국가에 헌신하고 국민에게 봉사한다. 우리는 국민의 안녕과 행복을 추구하고

조국의 평화 통일과 지속 가능한 발전에 기여한다. 이에 굳은 각오와 다짐으로 다음을 실천한다. 하나. 공익을 우선시하며 투명하고 공정하게 맡은 바 책임을 다한다. 하나. 창의성과 전문성을 바탕으로 업무를 적극적으로 수행한다. 하나. 우리 사회의 다양성을 존중하고 국민과 함께 하는 민주 행정을 구현한다. 하나. 청렴을 생활화하고 규범과 건전한 상식에 따라 행동한다.

---

## ☐ 공무원 선서

○ 준법 의식(헌법, 법령), 국가 수호, 국민에 대한 봉사 제시

---

[ 공무원 선서(대통령령) ]

나는 대한민국 공무원으로서 헌법과 법령을 준수하고, 국가를 수호하며, 국민에 대한 봉사자로서의 임무를 성실히 수행할 것을 엄숙히 선서합니다.

---

○ 사회변화가 빠르고 강하게 이루어지고 있음에도 불구하고 공무원들에게 요구되는 기존의 공직가치 요소들에 대한 요구는 여전히 유효함. 애국심을 비롯한 국가관에 대한 요구를 분명하게 확인할 수 있고, 윤리관과 공직관에 속하는 여러 공직가치들도 사회변화의 이슈들을 다루는 데서도 중요한 가치임이 분명하게 드러남(한국조직학회, 2021. 미래핵심인재 양성을 위한 공직가치 최신이슈 연구)

- 책임은 공직가치/윤리를 전개하는 데 있어서 핵심 개념으로, Frederick Mosher(1968) “공적이든 사적이든 책임이야말로 모든 행정 용어 가운데 가장 중요한 말이라는 것은 당연하다” 라고 주장함
- Mosher는 책임을 ‘객관적 책임’ 과 ‘주관적 책임’ 두 가지 유형으로 구분함
- ‘객관적 책임’ 은 우리 자신의 외부에서 부과되는 기대와 관련이 있고, ‘주관적 책임’ 은 우리가 책임이 있다고 느끼는 것과 관련이 있음
- 주관적 책임은 우리의 신념, 개인적이고 전문직업적인 가치, 품성의 표현으로서 객관적 책임과 마찬가지로 분명하게 알 수 있는 것이고 실질적임
- 이러한 논의의 연장선에서 Kernaghan(1974)와 Cooper(2012)는 책임성 확보 수단을 기준으로 보다 간략하게 ‘객관적 책임’ (objective responsibility)과 ‘주관적 책임’ (subjective responsibility)을 구분함
- ‘객관적 책임’ 은 공무원이 외부로부터 부과되거나 결정된 객관적 행위기준에 따라 행동하여야 할 의무, 즉 법규 준수 및 상위자의 정당한 지시와 명령에 대한 책임, 성과의 범주나 기준에 관해서 외부에 지게 되는 의무를 말함
- ‘주관적 책임’ 은 공무원이 자기의 맡은 바 임무 내지 역할을 규범에 따라 충실하게 수행하여 한다는 스스로의 자각이나 동기로부터 책임의식을 갖게 되는 것을 말함. 이러한 책임의식은 조직 내외의 사회화 과정에서 형성되는 가치관·태도·신념의 표출로서 이에 따라 책임을 자각하는 내용이나 책임의 정도가 달라짐

---

객관적 책임은 공익에 봉사할 의무이다. 공식적인 선서, 정부의 윤리규정이나 윤리입법에 의해서든 모든 행정관료는 궁극적으로 자신의 행동을 공익을 기준으로 평가할 책임이 있다(Cooper, 2012: 107).<sup>12)</sup>

---

12) Charles Goodsell(1990)은 1957년이래 행정학 문헌에서 공익 개념을 진지하게 다루지 않았다고 논평했다. 다만 Douglas Morgan(2001)이 최근 그 개념을 다루고 있지만 여전히 논의가 부족하다.

- 행정책임이란 공직자 또는 공공조직이 윤리적·기술적 또는 법규적 원칙을 준수해야 하는 의무라고 할 수 있음. 행정책임은 세 가지 종류로 나누어 설명할 수 있음(한국인사행정학회, 2014. 공무원 공직가치 교육프로그램 개발 연구)
  - 도덕적 책임(Responsibility): 개인적이고 도덕적 의미를 내포하고 있어 공식적이거나 역할에 관련될 필요는 없음. 이의 위배되는 행위는 법적인 책임추궁의 대상은 되지 않지만, 도의적 책임을 지게 됨. 그러나 도의적 책임을 지나치게 강조하다 보면 실질적인 문제해결이 어려울 수 있음
  - 법적 책임(Accountability): 법적인 추궁의 대상이 되는 책임임. 법규에 명시된 행위에 대한 위반이 있을 경우에 반드시 해명을 요구한다는 의미에서 법적 책임이라 할 수 있음. 따라서 법적 책임은 내부징계나 형사상의 처벌이 수반될 수 있음
  - 직무적 책임(Obligation): 자신이 맡은 업무에 대해서 최선을 다해야 한다는 의미의 책임임. 직무를 성실히 수행하고 상급기관 및 상관의 정당한 직무상의 명령에 복종하고 집행하는 것이 직무적인 책임의 대표적인 예임
- 공공봉사동기(PSM) 이론(예: Perry & Wise, 1990)에 의하면 공직자는 일반적인 사람들, 특히 민간부문에 종사하는 구성원들과 다른 직업동기를 가진다고 가정함. 공공부문에 지원하는 공직자들은 민간부문 종사자들과는 달리 정책과정에 직접 참여함으로써 즐거움을 느린다고 가정하고 있는 것임. 또한 개인 혼자 이익추구 보다는 사회전체의 이익 즉 공익을 추구하는 것이 공직자가 민간부문의 종사자들과 차이를 나타내는 부분이라고 보았음. 또한 공공부문 종사자들은 민간부문의 종사자들이 직업을 선택하는 데 있어서 중요하게 고려하는 경제적 보상체계에 대해서는 상대적으로 덜 중요하게 여겼음. 이러한 차원에서 PSM은 민간부문과는 차이를 보이는 공공부문의 특수한 동기부여 기제라고 할 수 있음 (진중순 외, 2022)

---

**대안: 업무시간이 끝났으니 퇴근한다.**

이 대안은 일과 삶의 균형을 위해 업무시간이 끝난 후(당연히 사용할 수 있는 보장된 권리인,) 본인의 여가 시간을 가질 수 있도록 퇴근하는 것이다. 이러한 대안을 다음과 같은 근거에 바탕을 둔다.

---

- 한국행정연구원 공직생활실태조사(2020)에 따르면 ‘국가와 국민에게 봉사하는 것이 중요하다’는 인식’이 전반적으로 낮아지는 가운데, 특히 연령대와 연차가 낮을수록 공직에 대한 자부심과 공공봉사의 동기가 낮게 나타나고 있음. 50대 이상 공직자의 71% 이상이 국가와 국민을 위한 봉사를 중요하다고 응답했으나 20대 공무원은 42.3%에 그쳤음. 공직 가치 역시 세대 간 차이가 발견되었는데, 20대와 50대 공무원 간 인식 차이가 윤리적 가치 부문에서 가장 크게 나타남
- 서울시의 2021년 조사에 따르면, 일에 대한 가치관에서 MZ세대는 이직과 여가 시간에 대한 선호도가 다른 세대보다 높은 것으로 조사됨
  - ‘더 좋은 직장으로 이직하겠다’에 MZ세대는 10점 만점에 7.14점을 줌(서울시민 전체 평균: 6.67). 또 ‘수입을 위해 일하기보다는 여가시간을 갖고 싶다’에 MZ세대는 6.7점을 줌(서울시민 전체 평균(6.36점) 보다 높은 결과가 나타났음. MZ세대는 결혼과 출산도 필수적이라고 보지 않은 것으로 나타나, ‘결혼은 반드시 해야 한다’와 ‘자녀는 반드시 있어야 한다’는 질문에 각각 4.46점, 4.22점을 줌(베이비부머 세대는 각각 6.71점, 6.62점)
- 모든 세대는 서로 다른 직업가치관과 태도를 지님(Harber, 2011). 2010년부터 2019년까지 약 10년 간의 MZ세대 직업가치관 변화를 분석한 연구에 따르면, MZ세대는 일과 삶의 균형을 중시하고, 직업안정성과 높은 소득이 보장되는 일 자리를 선호하는 것으로 나타났음(박은규 외, 2021)
  - MZ세대는 기성세대에 비해 자신이 선호하는 가치관이 확실하며 자기애가 강함. 모든 세대들이 높은 자기애를 가지겠지만 특히 젊은 세대는 더욱 자기애가 강함(Fry & Parker, 2018). 따라서 그들은 자신의 가치관을 적극적으로 지지하며 이에 기반하여 행동하는 경향이 있음
- 2022년 발표된 <2021년 공직생활실태조사>를 통해 나타난 MZ세대 공무원의 인식 중 하나는 강한 개인주의적 성향임(한국행정연구원, 2022). 본 조사의 설문 결과에 따르면 MZ세대 공무원의 경우, 동료나 조직에 대한 관심, 조직에 헌신하고자 하는 의지 등 ‘조직시민행동 인식’이 기성세대에 비해 상대적으로 낮은 특징을 보였음. 또한 ‘동료의 과중한 업무를 분담하고자 하는 의지’, ‘의무가 아닌 회의 참여에 자발적으로 참여하고자 하는 의사’ 등 공무원의 ‘조직시민행동 인식’을 측정하는 항목에서 MZ세대의 긍정응답 비율이 기성세대의 긍정응답 비율보다 낮게 나타났음

- 상대적으로 젊은 공무원의 조직시민행동 인식이 기성 세대 공무원에 비해 낮은 경향 자체는 기존의 설문조사에서도 반복적으로 나타나는 결과임. 그러나 2022년 발표된 조사를 포함한 최근의 설문조사 결과에 따르면, 공무원 전반의 조직시민행동 인식 하락이 나타나고 있을 뿐만 아니라 그중에서도 2-30대 공무원의 하락 폭이 특히 두드러짐을 확인할 수 있음. 이외에도 20대와 30대 공무원의 조직의 성공을 위한 헌신 인식도 가장 낮은 것으로 나타나 MZ세대 공무원의 개인주의 성향이 강화되었음을 확인할 수 있음
- 한국행정연구원의 2021년 <공무원의 세대 간 인식 격차 조사><sup>13)</sup>에서도 유사한 결과를 확인할 수 있음. 공직 내 세대를 1980년 이전 출생한 기성세대와 1981년 이후 출생한 MZ세대로 구분하여 일과 직장에 대한 가치관, 여가에 대한 태도, 공직봉사동기 등에 대한 공직 내 세대 간 인식 차이를 독립표본 T-test를 통해 분석한 결과에 따르면 MZ세대는 기성세대에 비하여 ‘직장에서 권리보다 의무 중시’, ‘공무원으로 일하는 이유로 경제적 이유’에 대하여 낮은 평균을 보여주고 있어 세대 간 격차가 확인되었음
- 또한 MZ세대는 기성세대에 비해 이직 의향, 능력에 따른 보수 찬성, 혼자 일하는 것을 선호, 일과 가정의 균형 중시, 휴가 중시의 인식을 나타내었으나 반면 국가와 국민을 위한 뜻깊은 봉사, 사회의 선(善)을 위한 희생에서 기성세대에 비하여 낮은 평균을 보여주고 있음. 이는 20대와 30대가 개인적 가치와 사적 영역을 중요시하는 반면, 40대와 50대는 공동체와 조직의 가치를 보다 중요하게 생각하는 인식을 반영하는 것으로 볼 수 있음
- 한국행정연구원의 <공직생활실태조사로 살펴본 MZ세대 공무원들의 인식>에 따르면 MZ세대 공무원의 공공봉사동기 인식 수준과 공직가치 인식 수준 역시 기성세대의 인식보다 확연히 낮은 것으로 나타났음. 특히, ‘국가와 국민을 위한 봉사는 나에게 매우 중요하다’와 ‘나는 사회의 선을 위해서 큰 희생을 감수할 준비가 되어 있다’는 공공봉사동기 인식에 있어 MZ세대는 기성세대에 비하여 크게 낮은 평균을 보여주고 있음. 젊은 세대의 사회적 헌신 의식이 낮은 경향성은 2013년의 조사와 크게 다르지 않으나, 응답률은 과거에 비해 크게 하락한 것으로 나타남

13) 최순영 외 (2021.11). 공직 내 세대변화에 대응한 정부 인적자원관리의 개선 방향. 한국행정연구원

---

## 공무원 대상 인터뷰 내용

### 1. 관리자

D: 예를 들어 행정업무에 있어서 예산 처리해야 하는데, 급작스럽게 내려온 일을 처리 하지 않고 칼퇴근을 하게 되면 대응을 하지 못해서 예산이 잘리는 경우도 있다. 국회에서도 갑자기 서류가 오면, 처리하지 않는 경우도 있어서 컨트롤이 되지 않는다. 업무를 진행하기 힘들다는 점은 있다. 이런 점은 해야될 일이 남아있는 경우에는 남아서 처리해야 한다는 점을 명시 한다던지 조직적으로 관리해야 될 것 같다.

### 2. MZ세대 신입공무원

A: 전문직 쪽 같은 경우에는 세법이나 회계를 알고 와야 되는데, 전문성이 없는 경우도 있다. 일하는 부분은 스마트하게 잘 하는 것 같다. 발령을 멀리도 갈 수 있기 때문에 우리 부처 시험이 일반직보다 점수가 많이 떨어지고 퇴직률도 높은 편이다. 컴퓨터 활용능력이라든가 응답 등을 빠르게 잘 한다. 그러나 6시 딱 되면 퇴근하려 하고 개인적인 성향을 보인다. 업무상 크게 부정적인 부분은 못 느꼈다. 본인 일 다하면 퇴근하는 것이 맞고, 세대가 그러니까 수긍하는 것이 맞다고 본다.

---

## 마. 투명성

1. 보험사가 정부에 공공의료데이터 정보 공개를 신청하였다. 하지만 민간기업인 보험사에게 공공의료데이터가 공개되면 개인을 특정해 보험료를 할증하고 보험가입을 거절하는 용도로 악용될 것이라고 우려되고 있다. 하지만 보험사는 보험의 보장범위가 확대될 것이며 다양한 보장을 통해서 국민의료에 기여할 것이라고 주장한다. 어떻게 할 것인가?

공개한다 vs. 공개하지 않는다

## 1) 사례의 배경과 중요성

- 공공부문의 데이터를 활용한 부가가치 창출이 주목받으면서 많은 국가들이 오픈 데이터 정책을 시행하고 있고, 우리나라도 공공데이터법을 마련하고 공공데이터 포털을 통해서 민간이 공공데이터를 편리하게 이용하도록 추진하고 있음
  - 미국 연방정부는 오픈 데이터 정책에 따라 Data.gov 개설하고 온라인에서 내려받을 수 있는 형태로 공공데이터를 신속하게 공개하고 있으며 대통령 직속으로 빅데이터 정책을 추진하고 있음. 영국 정부도 공공기관이 소유하고 있는 모든 기록정보에 대한 국민 접근권을 보장하고 공공기관의 의무를 명시한 정보공개법에 근거하여 Data.Gov.uk를 개설하고 있음. 유럽연합도 민간의 공공데이터 활용에 따른 경제적 파급 효과를 연간 1,400억 유로로 추정하고 오픈 데이터 정책을 활발히 추진하고 있음
- 방대한 규모의 정부 데이터를 민간에 공개하여 활용하게 함으로써 새로운 상품과 서비스의 창출 등 경제적 효과를 기대할 수 있음. 민관 협력이나 민간기업 정보제공 서비스를 촉진하여 신속한 정보제공, 정부 재정 확충, 정보통신 기술 발전 등에 기여할 것이 기대됨. 더불어 정부 투명성을 획기적으로 개선하고 데이터 주도형 정부 혁신이 가능해질 것이라는 기대가 큼

[그림 VI-6] 정부 데이터 공개의 경제적 효과

	수익 창출 및 매출 증대	비용 절감 및 효율성 향상	고용 창출 및 신기술 개발
정부 부문	경제 활동 증대에 따른 세수 증대  높은 부가 가치 정보 판매를 통한 수익	거래 비용 감소  링크드 데이터를 통한 서비스 효율성 향상	경제적으로 어려운 시기에 일자리 생성  기업가 정신 촉진
민간 부문	새로운 비즈니스 기획 창출	원자료 변환에 소요되는 비용 절감  정확한 정보를 바탕으로 의사 결정 개선	숙련된 인력 확보

\*The Open Data Economy Unlocking Economic Value, Capgemini Consulting(2013)  
<https://www.bloter.net/newsView/blt201803220002>

- 한국의 경우, 정부가 집중 투자한 한국판 뉴딜사업의 핵심은 ‘데이터댐’으로 광범위한 데이터를 수집 및 가공하여 새로운 비즈니스와 상업을 만들 수 있게 하는 것임. 데이터 댐 구축의 가장 우선 사항은 공공데이터의 개방임. 공공기관이나 정부가 기존에 개방하지 않았던 공공데이터를 제공하여 민간이 데이터 기반 서비스를 개발할 수 있도록 함
- 공공데이터의 상업적 활용을 위해서는 데이터 권리 관계 정리, 개인정보 취급 방법, 법적 및 기술적 데이터 공개 조건 명시, 명확한 데이터 공개 장소 설정, 데이터 공개 기관의 투명한 절차 집행 등이 필요함
  - 공공데이터를 수집하거나 활용할 경우, 민감한 개인정보 등에 대한 수집 및 개방을 어디까지 허용해야 하는지 합리적인 개인정보보호 조치가 필수적임
  - AI 제품 및 서비스 개발, 데이터 댐의 구축을 위해서는 개인정보 수집과 관련된 동의 과정이 필요한데, 개인정보는 인격권과 행복추구권 침해에 직결되기 때문임
  - 따라서 적법 프로세스에 따라야 하며 익명화, 비식별화 조치를 한 개인정보에 한하여 공개 및 활용되어야 함. 특히, 헬스케어 산업에 활용하는 보건의료데이터의 경우, 개개인의 진료기록이나 병원 입원기록 등 민감한 개인정보이므로 개인정보 이용 기준에 관한 명확한 설정과 법률 근거가 필요하다고 요구됨
- 하지만 공공데이터 활용의 활성화를 위해서는, 익명화 및 비식별화가 충분히 이뤄진 데이터의 활용에 대해서는 개인정보의 이용과 정보주체의 동의 요건을 완화하는 등 개인정보보호와 관련하여 완화된 기준이 적용되어야 할 필요가 있으며 이를 위한 사회적 합의가 필요함
- 따라서 공공데이터의 상업적 활용과 개인정보보호라는 사회적 논쟁이 이뤄지고 있는 해당 사례를 통해서 투명성의 적절한 수준에 대한 토론이 이뤄질 필요가 있음

---

#### ‘공공의료데이터 반쪽 개방.. 발 묶인 보험사’ (2022.9.7.)

“정부가 공공데이터를 전면 개방해 세계 최고의 ‘디지털플랫폼 정부’를 구현하겠다고 공언했지만, 정작 공공의료데이터 개방은 속도를 내지 못하고 있다. 공공의료데이터 ‘반쪽’ 개방 탓에 보험사들의 데이터를 활용한 유병자·고령자 보험 개발과 양질의 헬스케어 서비스 제공에도 차질이 빚어지고 있다는 지적도 나온다.

6일 보험업권에 따르면 5개 보험사(삼성생명·교보생명·한화생명·KB생명·현대해상)가 지난해 9월 국민건강보험공단(이하 건보공단)에 공공의료데이터 이용 신청을 했지

---

---

만, 건보공단은 연구계획서 미흡 등을 이유로 모두 불허했다.

이후 한화생명명은 과학적 연구 기준을 충족하라는 건보공단 권고사항을 받아들여 연구 계획서 등을 수정·보완해 재신청했다. 그러나 건보공단은 올해 1월 한화생명명 신청 건에 대해 심의를 보류한 뒤 8개월이 지나도록 후속 논의를 진행하지 않고 있다.

계류된 한화생명의 연구 주제는 '암과 심뇌혈관 질환의 질병부담지수와 관리지표 개발 연구'다. 건보공단의 공공의료데이터를 분석해 국내 다(多)빈도 질환이 국민과 가계에 미치는 부담 수준을 평가하는 '질병부담지수'를 개발하는 내용이다. 소비자 피해보단 연구결과 외부 공개 등을 통해 국민의 질병부담 완화가 기대되는 데도 건보공단은 미온적인 태도를 보이고 있다.

보험사들의 공공의료데이터 활용이 처음부터 막혀있던 건 아니다. 2017년 이전까지는 건강보험심사평가원(이하 심평원)이 보유한 공공데이터는 보험사에 개방돼 있었다. 그러나 2017년 국정감사에서 보험사에 공공의료데이터를 제공하는 것이 법적으로 문제가 될 수 있다는 의견이 제기됐고, 이후 4년 간 공공의료데이터를 활용한 새로운 보험 상품 개발은 '울스톱' 됐다.

데이터3법(개인정보보호법·신용정보법·정보통신망법)이 국회를 통과하면서 지난해부터 보험사들에 공공의료데이터 이용의 문이 다시 열렸지만, 보험사들은 여전히 '반쪽 개방'이라고 하소연한다. 데이터3법 시행 이후 심평원은 공공의료데이터를 개방했지만, 정작 가장 많은 데이터를 보유한 건보공단이 여러가지 이유를 들며 여전히 데이터 제공을 거부하고 있어서다." (후략)

<https://v.daum.net/v/20220907082141737>

---

### ‘보건의료데이터, 활용과 유출 사이’ (2021.6.30.)

“많은 사람들이 데이터에서 이름이나 주소, 주민등록번호 같은 개인정보를 삭제하거나 가명처리 같은 ‘비식별화’ 조치를 취하면 안전하리라 생각한다. 하지만 이런 흠어진 정보 조각들을 모으면 특정 개인을 식별해내거나 프로파일링할 수 있다. 특정 소집단을 짚어 관련 정보를 추출하는 것도 가능하다. 사실 한국 정부가 추진하는 ‘데이터 댐’이나 ‘빅데이터 플랫폼’ 사업도 다양한 데이터에 흠어져 있는 정보들을 연계 분석해 잠재력을 극대화하려는 접근이다. 데이터는 연계와 결합을 통해 시너지가 생겨나지만, 그만큼 위험도 커진다.

앞서 한국 주민등록번호 재식별화 방법에 대한 논문을 발표했던 스위니 박사는 학생 시절이던 1997년, 미국 매사추세츠주가 연구자에게 무료로 제공하는 익명화된 주 공무원 의료 데이터를 이용해 주지사의 개인기록을 정확히 찾아냈다. 의료 데이터에는 환자의 이름과 주소가 제거되어 있었지만 생년월일, 성별, 우편번호 정보가 담겨 있었다. 2019년 유럽 연구자들이 네이처 커뮤니케이션스에 발표한 논문은 15개 사회인구학적 속성 변수만 있으면 미국 인구의 99.87%를 재식별할 수 있다고 보고했다.

한국처럼 전 국민이 주민등록번호로 식별되는 경우 우려는 더 커진다. 비식별화 및 암호화 조치를 취한 데이터라 하더라도 어둠의 경로로 유출되거나 상대적으로 규제가 느슨한 다른 데이터와 연계되면서 재식별 가능성이 발생하기 때문이다.” (후략)

<https://www.sisain.co.kr/news/articleView.html?idxno=44893>

---

## 2) 각 대안의 관점과 근거

---

### 대안: 공개한다.

이 대안은 공공데이터는 국민의 공유 재산이라는 인식에 바탕을 두고 공공데이터 개방으로 경제적 파급 효과가 크다면 정보를 투명하게 공개하는 것이 합당하다고 보는 것이다. 이러한 대안은 다음과 같은 근거에 바탕을 둔다.

---

#### ○ 정보 공개를 통한 경제적 효과 창출

- 기술발전 과정에서 사회는 항상 기술로 인한 혜택만큼 피해에 대한 우려가 존재해왔음. 불확실한 우려에 근거하여 기술의 활용과 발전을 늦춘다면 산업 경쟁력을 잃는 결과를 발생시킬 것임. 따라서 데이터의 적극적인 개방과 상업적 활용을 통해서 혜택을 경험하게 함으로써 사회적 우려가 불식되는 방향이 공익적 판단이라고 할 수 있음
- 국민 의료데이터 개방을 통해서 부가가치를 창출한 핀란드의 사례를 보아도 규제와 보안 문제를 넘어서야 경제적 효과와 국민 건강을 동시에 추구할 수 있음
- 저성장 시대와 4차 산업혁명이라는 환경 변화 속에서 정부의 우선적 역할은 경제적 발전 기회를 찾아 지원하고 기술혁신을 위해 투자하여 국가 경쟁력을 확보해나가는 것이어야 함

#### ○ 정보 공개를 통한 정부 투명성 향상

- 이와 같은 공공정보의 공개는 공공서비스의 향상, 세수 증가 및 국민이 정부 정책을 분석 판단할 기회를 확장하는 것이므로 민간기업만의 이득이 아니라 사회 일반에 긍정적 효과가 될 수 있음

#### ○ 사회적 우려 완화를 위한 적극적 설득 노력

- 개인정보보호를 위한 제도적 보완 조치를 알리고 홍보하면서, 사회의 우려를 완화시키기 위해 적극적으로 설득해 나가야 할 필요가 있으므로 이를 위한 담당자의 추가적 노력이 필요함

---

## 대안: 공개하지 않는다

이 대안은 공공데이터의 상업적 활용으로 인하여, 개인정보보호가 침해될 수 있으며 기업만 이윤을 얻을 것이라는 사회적 우려를 우선적으로 고려하고 있다. 충분한 사회적 합의에 이르지 않은 정보의 공개는 갈등을 심화시키는 것이므로 공개에 신중해야 한다는 관점이다. 이러한 대안은 다음과 같은 근거에 바탕을 둔다.

---

### ○ 사회적 합의 우선

- 공공데이터가 국민의 공유 재산이므로 데이터 활용에 있어서도 국민 일반의 지지와 합의가 전제되어야 함. 사회적으로 논쟁이 이뤄지고 있는 사안에 대해서는 충분한 토론이 이뤄진 이후 어느 정도 사회적 합의가 이뤄진 후에 국가가 정책적으로 개입해야 할 필요가 있음
- 개인정보의 활용이 법적으로 활용되는 상황에서도 개인은 정보주체로서 자기정보에 대한 통제권이 있어야 한다는 ‘정보인권’의 관점에서 개인정보를 정보주체의 동의 없이 영리 목적으로 이용하는 행위를 어디까지 인정할 것인지는 사회적 합의가 필요한 부분임
- 특히 개인의 사생활보호권과 관련된 사안에 있어서 정부는 개인의 선택을 존중해야 하고 다양한 관점이 있을 수밖에 없는 문제에서 사회의 논쟁과 합의를 지켜보며 다양성을 존중해야 한다는 ‘국가 중립성’ 요구가 강함
- 선부른 공개 결정으로 사회적 갈등을 심화시키는 것보다는 공개 여부에 대한 충분한 논의가 이뤄질 수 있는 자리를 마련하는 것이 필요하므로 이를 위한 담당자의 노력이 필요함

### ○ 개인정보의 안전 및 보호 조치 선결 필요

- 공공데이터 공개할 때, 비식별화 조치를 위한 절차가 마련되어 있음에도 현재의 제도가 개인정보보호에 충분하지 않다는 비판이 높음. 기술적으로 비식별화된 여러 정보를 결합하여 특정 개인을 충분히 식별할 수 있으며 실제로 그런 사례도 발생된 바 있으므로 데이터 연계와 결합으로 인한 문제를 보완해야 할 필요가 큼

---

### 공무원 대상 인터뷰 내용

G: 일하면서 필요한 자료에 대한 접근성이 기대했던 것보다 떨어진다는 점이다. 예컨대 정책적으로 제재하는 행위를 하기에 앞서, 타 부처의 ‘업무적 관행’이 있는 경우, 국민 입장에서 정책적 일관성을 위해 구체적인 자료를 요구했는데도 그 업계를 보호해야 한다는 이유로 자료를 확보하기 어려웠던 사례가 있었다. 같은 정부 부처이니만큼 이런 부분에 대한 자료의 공유가 자유로울 것이라 기대했지만, 각 부처가 중시하고 추구하는 국민의 권리에도 약간씩의 관점의 차이가 있어 발생하는 것 같다. 또한 대체로 국가, 국민과 관련된 민감한 정보이니만큼 정보접근성에 이런 허들을 두는 것에 대해 이제는 납득한다.”

→ 위의 인터뷰 내용에서 보듯이, 정부 부처 내에서도 특정한 정보의 공개와 활용을 둘러싼 관점의 차이가 있으며 이로 인한 정보 공개의 행태도 차이가 있을 수 있음을 보여주고 있음.

---



## 참고문헌



## 참고문헌

- 고용노동부 (2019). 고용노동부 교육훈련체계 진단 및 개선방안 연구.
- 국민권익위원회 (2018). 특별민원 대응 매뉴얼.
- 권사혁 (2021). 공직생활 인식에 대한 세대차이 비교 연구 -충청북도교육청 소속 지방공무원을 중심으로-. 미출판 석사학위 논문. 한국교원대학교 대학원, 청주.
- 김병문 (2017). 한국 사회에서의 애국심의 적용성 및 교육. 한국보훈논총. 16(1), 29-50.
- 김병섭, 하태권 (1997). 세대간 의식구조 차이와 조직관리방안: 경찰공무원을 중심으로. 행정논총. 35(1), 129-158.
- 김용섭 (2021). 결국 Z세대가 세상을 지배한다: Z세대, 그들이 바꿀 미래의 단서들. 퍼블리온.
- 김정인 (2021a). 포스트 코로나 시대, 신규임용 공무원의 조기퇴직 관리방안. 한국인사행정학회보. 20(1), 221-240.
- 김정인 (2021b). Farrell 모형을 활용한 MZ세대 공무원들의 (불)공정성 인식과 반응행동: MZ세대와 기성세대 공무원 비교연구. 한국행정연구, 30(4), 141-175.
- 김태형, 신용준, 김동룡 (2014). 입사전후 직업가치의 인식차이에 따른 종업원 태도에 관한 연구. 인적자원관리연구, 21(3), 407-434.
- 김홍수, 조수경 (2022). 민주화 이전 시기, 애국심 교육의 변천과 그 특징: 도덕과 교육과정을 중심으로. 윤리교육연구, 63, 25-49
- 김훈, 박준식 (2016). 공무원 임금 결정 제도와 운영에 대한 비판적 고찰. 산업노동연구, 22(2), 213-242.
- 나은영 (2022.6.23). MZ세대와의 효과적인 소통방법. 명지대 교수법 특강 자료.
- 노종호 (2009). 우리나라 공무원의 다양성 인식과 효과에 관한 연구: 외국인 공무원 채용에 대한 인식을 중심으로. 행정논총, 47(1), 233-254.
- 대학내일 이십대연구소 (2019). 밀레니얼-Z세대 트렌드 2020. 고양: 위즈덤 하우스.
- 박민진, 민보경, 이민주 (2021). 미래세대의 행복과 영향 요인 연구: MZ세대를 중심으로. 도시행정학보, 34(4), 121-147.
- 박은규, 조아름, 서현주 (2021). MZ세대의 직업 가치관 변화 분석. 고용이슈, 2021년 여름호. 한국고용정보원.
- 박재홍 (2001). 세대연구의 이론적·방법론적 쟁점. 한국인구학, 24(2), 47-78.
- 박재홍 (2003). 세대 개념에 관한 연구: 코호트적 시각에서. 한국사회학, 37(3), 1-23.
- 박재홍 (2009). 세대명칭과 세대갈등 담론에 대한 비판적 검토. 경제와사회, 81, 10-34.
- 박재홍 (2010). 한국 사회의 세대갈등: 권력·이념·문화 갈등을 중심으로. 한국인구학,

33(3), 75-99.

- 박재홍 (2017). 세대 차이와 갈등: 이론과 현실. 진주: 경상대학교 출판부.
- 박천오 (2011). 공무원의 정치적 중립: 의미와 인식. 행정논총, 49(4), 25-50.
- 삼정KPMG (2019). 新소비세대와 의·식·주 라이프 트렌드 변화. 삼정인사이트, 66, 1-33.
- 선우숙 (2020). 약성민원과 조직 내 사회적 지원이 공무원의 공공봉사동기에 미치는 영향: 감정노동의 매개효과를 중심으로. 미출판 박사학위 논문. 이화여자대학교 대학원.
- 신동일, 박수현, 김가현, 조은혜, 심우진 (2017). 접착의 언어학, 다중언어사회의 교육과 정책. 커뮤니케이션북스.
- 신재용 (2021). 공정한 보상. 홍문사.
- 신현정 (2014). 민원행정에서 공무원의 감정노동 및 개인 특성이 직무몰입에 미치는 영향관계. 사회적기업과 정책연구, 4(1), 27-68.
- 유현옥, 김은비 (2016). 2-3년제 대졸 청년의 직업가치 유형과 첫 일자리 만족도 및 이직의 관계 분석. 직업교육연구, 35(5), 127-147.
- 이흥승, 김준환 (2021). 코로나19로 인한 식품 소비행태 변화 분석: MZ세대를 중심으로. 디지털융복합연구, 19(3), 47-54.
- 전종우 (2020). 밀레니얼 세대와 기성세대의 문화적 차이. 광고학연구, 31(4), 109-124.
- 전영평 (1995). 서비스행정과 민원공무원: 민원행정의 존재이유와 민원공무원의 갈등해결방안. 한국행정연구, 4(2), 39-53.
- 정예슬, 박지영, 손영우, 하유진 (2013). 직업가치 유형이 조직몰입에 미치는 차별적 영향: 직무열의, 직무만족의 매개효과와 개인-조직 적합성의 조절효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 26(4), 507-532.
- 정정길 (2022). 정책의 대의제적 민주성, 행정의 정치적 중립과 공익수호 역할. 행정논총, 60(2), 1-35
- 진종순, 김기형, 조태준, 김정인, 권향원 (2022). 조직행태론. 서울: 대영문화사.
- 최보영 (2013). 대학생의 성별에 따른 내·외적 직업가치가 진로결정 자기효능감에 미치는 영향. 청소년상담연구, 21(1), 1-17.
- 최순영, 양현모, 조태준, 김정인 (2015). 직무성과중심의 계급체계 개편방안 연구. 인사혁신처 · 한국행정연구원.
- 최순영 (2016). 환경변화에 대응한 공무원 보수체계의 개편방안. 서울: 한국행정연구원.
- 최순영, 김윤권, 권오성, 탁현우, 지규원 (2020). 공직 내 세대변화에 대응한 인적자원관리 방안. 서울: 한국행정연구원.
- 최은희 (2021). MZ세대와의 소통은 다른가요? 충북 Issue & Trend, 45, 28-32.
- 최지현 (2019). Z세대 직장인 Z-geneker 트렌드와 성과방식. 서울: KB금융지주

- 경영연구소.
- 한국조직학회 (2021). 미래핵심인재 양성을 위한 공직가치 최신이슈 연구.
- 국가공무원인재개발원 연구용역보고서.
- 한국인사행정학회 (2014). 공무원 공직가치 교육프로그램 개발 연구.
- 국가공무원인재개발원 연구용역보고서.
- 한국행정연구원 (2022). 공직생활실태조사로 살펴본 MZ세대 공무원들의 인식. 서울: 한국행정연구원.
- 한국행정연구원 (2015). 바람직한 공직가치 재정립 및 내재화 방안 연구. 인사혁신처 연구용역보고서.
- 한국행정연구원 (2021). 2020년 공직생활실태조사. 서울: 한국행정연구원.
- 한국행정연구원 (2022). 2021년 공직생활실태조사. 서울: 한국행정연구원.
- 행정안전부 (2020). 90년생 공무원이 왔다. 세종: 행정안전부.
- 행정안전부 (2020). 주민등록인구현황.
- Agarwal, H., & Vaghela, P. (2018). Work values of Gen Z: Bridging the gap to the next generation. National Conference on Innovative Business Management Practices in 21st Century.
- Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175-189.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment: An individual differences model and its applications*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as response to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26: 596-607.
- Fry, R., & Parker, K. (2018). Early benchmarks show ‘Post-Millennials’ on track to be most diverse, best-educated generation. Pew Research Center.
- Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. K. (2019). Understanding the attitude of generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology And Engineering*, IX(1): 2804-2812.
- Gest, R., & Maranto, R. (2000). Gaining practical insights from experience:

- Reflections on cases of racial discrimination in Federal service. *Review of Public Personnel Administration*, 20(1): 55-67.
- 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.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
- Olson, J. P. (2005). Maybe it is time to rediscover bureaucracy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1): 1-24.
- Lorgulescu, M. (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross Cultural Management Journal*, 18(1), 47-54.
- Mckinsey & Company. (2018), 'True Gen' : Generation Z and its implications for companies (from <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/ourinsights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>).
- Moore, C. (2019). *Engaging Gen Z*. U.S. Air Force Office of Special Investigations.
- Mihelich, M. (2013). Another generation rises: Looking beyond the Millennials. <https://workforce.com/news/another-generation-rises-looking-beyond-the-millennials>
- Ng, E., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the Millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25: 281-292.
- Pramana, H. P., Hastjarjo, S., & Sudarmo (2021). Millennial and gen Z perspective towards eco-office campaign implementation in public sector. The 8th International Conference on Sustainable Agriculture and Environment.
- Rampton, J. (2017). Different motivations for different generations of workers: Boomers, Gen X, Millenials, and Gen Z. Inc.. <https://www.inc.com/john-rampton/different-motivations-for-different-generations-of-workers-boomers-gen-x-millennials-gen-z.html>
- Rudolph, C. W. (2021). Quit the millennial bashing - generationalism is bad science. Psyche, charity Aeon Media Group Ltd in association with Aeon America. <https://psyche.co/ideas/quit-the-millennial-bashing-generationalism-is-bad-science>

- Schawbel, D. (2014). Gen Z employees: The 5 attributes you need to know.  
<https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/gen-z-employees-the-5-attributes-you-need-to-know/236560>
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5-18.
- Schwab, C. (2019). 2019 Modern Wealth Survey(from <https://www.aboutschwab.com>)
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.
- Waldo, D. (1981). *The enterprise of public administration*. Novato, California: Chandler & Sharp Publishers, Inc.
- Weibel, R., & Osterloh. (2009). Pay for performance in the public sector - Benefits and (hidden) costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2), 387-412. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup009>.
- IBM기업가치연구소. (2017). 유일무이한 Z세대 보고서.  
<https://www.ibm.com/downloads/cas/6GPKWPY9>.
- KBS News. (2019. 1. 22.). “보안에 투명성까지, 핀란드의 의료 빅데이터 성공법” .  
<https://news.kbs.co.kr/news/view.do?ncd=4121190>
- KBS News. (2022. 3. 21.). “비공개 도시계획위원회 이해충돌 무대책” .  
<https://www.youtube.com/watch?v=6sqoDgwCW3k>
- KISDI 영상보고서. (2019. 9. 18.). MZ세대의 미디어 이용(동영상 콘텐츠를 중심으로).  
<https://www.youtube.com/watch?v=C4jU9AG6eTc>
- YTN News. (2013. 11. 4.). “백악관, 정보위원장 ‘스노든 사면 없다’ ” .  
<https://www.youtube.com/watch?v=aijs7aqqag>
- YTN News. (2014. 1. 18.). “미 NSA, 하루 2억 건 문자메세지 수집” .  
[https://www.youtube.com/watch?v=0dh2jP\\_8l-g](https://www.youtube.com/watch?v=0dh2jP_8l-g)
- 고용노동부. (2022. 4. 29.). 대한민국정책브리핑. ([www.korea.kr](http://www.korea.kr))
- 공공데이터의 제공 및 이용 활성화에 관한 법률(2013년 제정)
- 광주 MBC. (2021. 10. 06.). “광주도시계획위원회 투명성 높이도록 더 개선해야” .  
[https://www.youtube.com/watch?v=\\_VCDeHV6MuQ](https://www.youtube.com/watch?v=_VCDeHV6MuQ)
- 권현지, 이명환. (2021. 11. 26.). “[코로나시대’감정노동’공무원들] 민원인 폭언에

- 신규발령 두 달만에 사표...책상엔 ‘버티자’ ” . 아시아경제.  
(<https://www.asiae.co.kr/article/2021112508321849261>)
- 김명희. (2021. 6. 30.). “보건의료데이터, 활용과 유출 사이” . 시사인.  
(<https://www.sisain.co.kr/news/articleView.html?idxno=44893>)
- 김보현. (2021. 5. 26). “[MZ리포트] 2030이 털어놓은 ‘내가 퇴사하려는 이유’ ” .  
비즈한국.  
(<https://post.naver.com/viewer/postView.nhn?volumeNo=31589659&memberNo=30808112>)
- 김성곤. (2021. 1. 7.). “OECD 한국공무원 채용·고위공무원 관리 3위... 공직다양성은 11위” . (<http://www.public25.com/news/articleView.html?idxno=5365>)
- 김윤진. (2021. 9. 13.). “데이터댐 AI허브에서 개인정보유출, 올해만 세 번째” .  
(<http://www.newsroad.co.kr/news/articleView.html?idxno=16167>)
- 배진영. (2020. 07. 23.). “여성의 58.3%가 차별금지법이 다수를 역차별 할 경우 반대” .  
월간조선.  
([http://m.monthly.chosun.com/client/mdaily/daily\\_view.asp?idx=10146&Newsnumb=20200710146](http://m.monthly.chosun.com/client/mdaily/daily_view.asp?idx=10146&Newsnumb=20200710146))
- 박광범. (2022. 9. 7.). “공공의료데이터 반쪽 개방... 발목인 보험사” . 머니투데이.  
(<https://v.daum.net/v/20220907082141737>)
- 서다은. (2020. 8. 11.). “MZ세대, 애국심에 대한 인식 달라져.. 국익 위한 희생에 소극적” . GBN뉴스. (<http://www.gbnnewss.com/news/articleView.html?idxno=8109>)
- 서울대학교. “MZ세대가 쏘아올린 성과급 논란, MZ가 말하는 공정은 무엇인가?” .  
(<https://youtu.be/-aokUzG0XWY>)
- 송해덕. (2019). “Z세대를 위한 교육” 행복한교육 2019년 07월호.  
([http://happyedu.moe.go.kr/happy/bbs/selectHappyArticle.do?bbsId=BBSMSTR\\_000000005152&nttId=9329](http://happyedu.moe.go.kr/happy/bbs/selectHappyArticle.do?bbsId=BBSMSTR_000000005152&nttId=9329))
- 연합뉴스. (2010. 10. 2.) “외국인 공무원 채용 저조... 대부분 대학교” .  
(<https://www.yna.co.kr/view/AKR20101001238900001>)
- 연합뉴스. (2021. 3. 17.) “ ‘이러려고 공무원 됐나’ ... 악성민원에 ‘울상’ ” .  
(<https://www.yna.co.kr/view/MYH20210317021800641>)
- 이경민. (2021. 6. 14). “바로 지금 정당한 보상을 원하는 MZ세대[Monday DBR]” .  
동아일보. <https://www.donga.com/news/Opinion/article/all/20210614/107413739/1>
- 이승윤. (2018. 12. 18.). “휴일·심야 카톡 업무지시도 징계 대상” . 법률신문.  
(<https://m.lawtimes.co.kr/Content/Article?serial=149373>)

- 이예지 (2021). “MZ세대 직장인 10명 중 3명, 입사 1년만에 퇴사... 퇴사를 막기 위해선 ‘이것’ 필요하다.” . 케이스뉴스.  
(<http://www.casenews.co.kr/news/articleView.html?idxno=10118>)
- 이주영. (2020. 2. 19.). “All About ‘MZ’ 다섯가지 MZ 키워드” . 매일경제.  
(<https://www.mk.co.kr/news/culture/view/2020/02/173158/>)
- 이희용. (2020. 2. 17.). “국내 체류 외국인 250만 명 사상 첫 돌파... 6.6%↑” . 연합뉴스.  
(<https://www.yna.co.kr/view/AKR20200216059900371>)
- 인사혁신처. (2017. 2. 16.). “[공무원징계사례] 상사의 부당한 지시를 받았다면?” .  
정책브리핑. (<https://www.korea.kr/news/policyNewsView.do?newsId=148829029>)
- 정석우. (2022. 8. 1). “기재부 1년차, IT기업 갔다... 2030 공무원 퇴직 4년새 2배” . 조선일보  
[https://www.chosun.com/economy/economy\\_general/2022/08/01/7ADDXYAE2REOJPX52JG23COEU4/](https://www.chosun.com/economy/economy_general/2022/08/01/7ADDXYAE2REOJPX52JG23COEU4/)
- 정민승, 나주예. (2022. 8. 22.). “공무원 조기퇴직자 10명 중 9명은 ‘8·9급’ ...  
공직사회에 무슨 일이” . 한국일보.  
(<https://m.hankookilbo.com/News/Read/A2022082113180003430>)
- 최민지. (2020. 11. 4.). “임용 1년 내 퇴직공무원 1769명... 그들은 왜 ‘철밥통’  
버렸나” . 경향신문.  
(<https://m.khan.co.kr/national/national-general/article/202011042031001>)
- 최준. (2021. 9. 28.) “미국 성인 절반 이상, ‘여권 성별 선택’ 제도 반대” .  
미주한국일보. (<http://m.koreatimes.com/article/20210927/1382265>)
- 최훈. (2022. 4. 1.). 미국 여권 제3의 성 ‘젠더 X’ 도입... “모든 이의 존엄·평등 보호”  
([https://imnews.imbc.com/news/2022/world/article/6355208\\_35680.html](https://imnews.imbc.com/news/2022/world/article/6355208_35680.html))
- 파이낸셜뉴스. (2020. 3. 16). “직장인 10명 중 6명 퇴근 후 업무 지시 받았다.” .  
(<https://www.fnnews.com/news/202003160815150168>)
- 한국일보. (2021). “서울시민 3명 중 1명은 MZ세대... ‘서울은 MZ시티’” .  
(<https://m.hankookilbo.com/News/Read/A2021080410010002003>)
- 황지윤, 정석우. (2022. 8. 2.). “차관보 연봉 1억 2000만 원... 9급 월급은 최저 임금  
근로자보다 33만 원 많아” .  
([https://www.chosun.com/economy/economy\\_general/2022/08/02/CHAHPMNXKVDINGGEPSPJCOQW3I/](https://www.chosun.com/economy/economy_general/2022/08/02/CHAHPMNXKVDINGGEPSPJCOQW3I/))



## 부록

## [부록1] MZ세대 공직가치 인식조사 및 조직몰입 연구 인터뷰 질문지

### ○ 관리자 대상

1. 현재 공직사회의 변화에 대하여 포괄적인 의견을 부탁드립니다. 젊은 세대 공무원들의 공직생활 태도나 일하는 방식에서 다른 면이 있다면 어떤 측면에서 차이를 느끼시는지 말씀 부탁드립니다(긍정적인 면/부정적인 면).
2. 신규 공무원들도 입직 경로(5급/7급/9급)에 따라 일하는 태도나 방식에서 차이가 있나요?
3. 신규공무원들 중에 조직 생활을 힘들어(부적응)하는 사례가 있나요? 있다면 그 이유는 무엇이라고 생각하는지요? 개인의 문제일까요? 다른 이유가 있을까요?
4. 현재 입직하는 5, 7, 9급 공무원들에게는 국가인재원에서 교육과정 상에서 공직가치 관련 교육을 하고 있습니다. 책임성이나 애국심 같은 공직관, 국가관이 과장님께서 보시기에는 공직에서 어떤 의미입니까? (요즘 MZ세대 공무원들은 이러한 공직관, 국가관에 대해 어떻게 다르게 보고 있다고 느끼신 점이 있으실까요?)
5. 교육 시간에 다루었으면 하는 내용은 어떤 것이 있나요? 예를 들어, MZ세대와의 소통 및 이끌어갈 수 있는 능력, MZ세대들과의 소통에서 리더가 유의할 점, 긴급 또는 예상외의 업무 수요 발생 VS MZ세대의 개인주의 성향

### [추가 질문]

1. 본인이 MZ세대 공무원을 대할 때 가장 어렵고 불편한 점은 무엇인지 말씀 부탁드립니다. 현재 리더십을 발휘하는 데 있어서 겪고 있는 어려움은?
2. 같은 MZ세대라도 서로 인식과 행동에 상당한 차이가 있다고 여겨지는 상황은 무엇인가요?

3. MZ세대 공무원들의 성장과 발전을 위해서 조직 차원에서 무엇이 필요한지, 어떤 제도가 필요한지 등에 대한 의견 부탁드립니다.
4. 상사로서 어떤 부하를 만나길 기대하십니까? 조직관리자로서 부하에게 기대하는 바와 이런 기대가 현재 조직에서 이뤄질 수 있다고 예상하시는지 말씀 부탁드립니다.

## [부록2] MZ세대 공직가치 인식조사 및 조직몰입 연구 인터뷰 질문지

### ○ 신입 직원 대상

1. 공직에 입직하게 된 주요 동기는 무엇인가요?
2. 공직에서 일하면서 입직 전과 후를 비교했을 때 기대 했던 것과 실제 경험해 보았을 때 다른 점이 있다면 어떠한 것들이 있나요?
3. 공직생활을 하면서 힘들었을 때는 어떤 때였나요? (일, 관계 등) 상사(팀장/과장)나 선배들과 일하면서 좋았던 경험과 좋지 않았던 경험은 어떠한 것들이 있나요? (세대차이, 갈등)
4. 동료들 가운데 회사 생활을 어려워하는(부적응) 사례가 있나요? 있다면 무엇때문이라고 생각하나요? 개인적인 문제인가요? 상사 또는 회사 분위기, 업무 적성?
5. 입직 전 교육과정에서 배운 공직가치 관련, 책임성(공직관), 애국심, 다양성(국가관)이 교육 받을 때와 현업에서 느끼는 차이가 있었을까요? 있었다면, 어떤 차이입니까?

### [추가 질문]

1. 공직에서 자신의 경력 개발은 대략 어떤 방향으로 구상하고 계신지, 공직 경력을 통해서 얻고자 하는바 등을 말씀해주십시오.
2. 같은 MZ세대라 하더라도 서로 인식과 행동에 상당한 차이가 있다고 여겨지는 상황은 무엇인가요?
3. 국가 공무원으로서 공공을 위한 희생과 봉사 의무에 대해서 어떤 느낌을 받으시나요? 자신에게 민간기업에서 경험과 보상에 비하여, 국가 공무원이라는 직업의 의미와 보상이 무엇인지 솔직한 말씀 부탁드립니다.

4. 어떤 상사를 만나길 기대하십니까? 자신의 직무수행이나 조직생활에서 상사에게 기대하는 바를 구체적으로 말씀해주세요. 이런 기대가 현재 조직에서 채워질 수 있다고 예상하시는지요?
5. 공직에 잘 적응하고, 좋은 경력을 쌓기 위해 국가인재원에서 어떠한 교육훈련을 제공하는 것이 도움이 될 것이라고 생각하십니까? (플립러닝, 디자인씽킹 등 다양한 교육방법 가운데에서,)

### [부록3] MZ세대 공직가치 인식조사 및 조직몰입 연구 설문지

안녕하십니까?

한국인사행정학회는 인사혁신처 국가공무원인재개발원의 의뢰를 받아 「MZ세대 공직가치 인식 조사 및 조직몰입 프로그램 개발」을 위한 연구를 수행하고 있습니다. 본 조사는 공무원의 공직가치와 조직 경험 등을 조사하기 위한 설문입니다. 답변하신 귀하의 의견은 단지 통계적인 분석을 위해 이용되고 외부로 유출되는 일은 절대 없을 것입니다. 본 조사는 국가공무원 교육프로그램의 개선을 위한 귀중한 자료로 사용될 것이며 이와 위해 귀하의 성실한 응답을 부탁드립니다.

감사합니다.

한국인사행정학회

## 1. MZ세대 공직자 인식조사

	응답						
	전혀 동의하 지 않는다	동의하 지 않는다	조금 동의하 지 않는다	보통 이다	조금 동의한 다	동의한 다	매우 동의한 다
나는 정부의 조직관리 방식은 민간기업(ex: 효율성 위주의 목표설정 및 운영)과 달라야 한다고 생각한다.							
나는 공무원도 민간기업의 근로자와 동일하게 경제적 편익을 지향하는 직장인이라고 생각한다.							
나는 공무원으로서 민간기업 구성원보다 더 강한 윤리적 의무를 져야 한다고 생각한다.							
나는 공무원이라면 필요시 불이익과 희생을 어느 정도 감수해야 한다고 생각한다.							
나는 현재 복무규정에서 명시된 여러 의무(ex: 겸직금지, 이해충돌방지, 재취업제한 등)가 과도한 수준이라고 생각한다.							
나는 업무상 궁극적으로 만족시켜야 할 고객은 조직 내 상사라고 생각한다.							
나는 업무상 궁극적으로 만족시켜야 할 고객은 기관장(정무직)이라고 생각한다.							
나는 업무상 궁극적으로 만족시켜야 할 고객은 국민(정책고객, 민원인 등)이라고 생각한다.							

## 2. 귀하께서 공직에 입직하게 된 주요 동기는 무엇인지 아래의 항목별로 응답해 주십시오.

	응답						
	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	조금 그렇 지 않다	보통 이다	조금 그렇 다	그렇 다	매우 그렇 다
공직에 입직한 주요 동기는 직업 안정성이다.							
공직에 입직한 주요 동기는 일과 삶의 균형이 용이하기 때문이다.							
공직에 입직한 주요 동기는 국민에 대한 봉사이							

다.							
공직에 입직한 주요 동기는 사회적으로 의미있는 정책과정에 참여하고 싶어서이다.							
공직에 입직한 주요 동기는 특정 분야의 전문적 경력을 쌓기 유리하기 때문이다.							
공직에 입직한 주요 동기는 연금지급으로 노후생활이 보장되기 때문이다.							

3. 입직 전 기대와 입직 후 실제 경험을 비교하여 아래의 항목별로 응답해 주십시오.

	응답						
	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	조금 그렇 지 않다	보통 이다	조금 그렇 다	그렇 다	매우 그렇 다
입직 전에 예상했던 것보다 정부의 조직문화가 권위주의적이라고 생각한다.							
입직 전에 예상했던 것보다 경제적 보상이 상당히 낮다고 생각한다							
입직 전에 예상했던 것보다 자신의 경력개발이 어렵다고 생각한다							
입직 전에 예상했던 것보다 조직 내 업무 분담이 불공정하다고 생각한다							
입직 전에 예상했던 것보다 업무량이 상당히 많다고 생각한다							
입직 전에 예상했던 것보다 업무처리 방식이 상당히 비효율적이라고 생각한다							
입직 전에 예상했던 것보다 근무환경이 열악하다고 생각한다							
입직 전에 예상했던 것보다 구성원 간 의사소통이 원활하지 않다고 생각한다							
입직 전에 예상했던 것보다 업무를 통한 성취감이나 효능감을 얻기 어렵다고 생각한다							

4. 조직 생활에서 상사에게 기대하는 바에 관한 아래의 항목에 대해

귀하께서 동의하는 정도를 표시해주십시오.

	응답						
	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	조금 그렇 지 않다	보통 이다	조금 그렇 다	그렇 다	매우 그렇 다
나는 구성원과 의사소통하려는 상사를 선호한다.							
나는 업무에 자율성을 부여하고 업무수행의 주도권을 주는 상사를 선호한다.							
나는 업무배분의 공정성을 중요시하는 상사를 선호한다.							
나는 성장을 돕고 경력개발의 기회를 부여하는 상사를 선호한다.							
나는 업무능력이 뛰어나고 롤모델이 되는 상사를 선호한다.							
나는 업무 지시의 이유를 알려주는 상사를 선호한다.							
나는 업무 수행의 방법과 절차를 자세히 설명해주는 상사를 선호한다.							
나는 일과 삶의 균형을 위해 육아휴직과 시차출퇴근제 등을 눈치 보지 않고 활용할 수 있게끔 배려하는 상사를 선호한다.							
나는 자신의 실수를 솔직하게 인정하는 상사를 선호한다.							
나는 규범적으로 무엇이 옳은지 명확히 제시하는 상사를 선호한다.							
나는 목표를 달성했을 때 그것을 인정하고 보상하는 상사를 선호한다.							
나는 내가 새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려하는 상사를 선호한다.							

5. 국가공무원인재개발원에서 실시하는 교육에 관한 아래의 내용에 대해 귀하가 동의하시는 정도를 표시해 주십시오.

	응답						
	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	조금 그렇 지 않다	보통 이다	조금 그렇 다	그렇 다	매우 그렇 다
공직자로서 자부심과 사명감을 높일 수 있는 교육을 강화해야 한다.							
기성세대에 대한 이해와 소통을 돕는 교육을 강화해야 한다.							
기존 공무원 조직문화에 대한 이해를 돕는 교육이 필요하다.							
부처 업무의 현실에 관한 구체적인 정보를 알려주는 교육을 강화해야 한다.							

6. 직업 가치에 관한 아래의 질문에서 귀하의 생각과 가장 가까운 곳에 표시해 주십시오.

	응답						
	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	조금 그렇 지 않다	보통 이다	조금 그렇 다	그렇 다	매우 그렇 다
나는 업무 외의 내 삶에 많은 시간을 쓸 수 있는 직업을 추구한다.							
나는 주어진 업무량이 적당한 직업을 추구한다.							
나는 업무 진행에 자율성이 많은 직업을 추구한다.							
나는 동료와 교류할 수 있는 직업을 추구한다.							
나는 다양한 사람들과 접촉이 많은 직업을 추구한다.							
나는 외부로부터 이직 제안을 받을 수 있는 직업을 추구한다.							
나는 업무를 진행할 때 즐거움을 느낄 수 있는 직업을 추구한다.							
나는 새로운 일(기술, 능력 등)을 배울 수 있는 직업을 추구한다.							
나는 보유한 역량을 활용할 수 있는 직업을 추구한다.							
나는 높은 지위와 명예가 있는 직업을 추구한다.							
나는 더 좋은 급여를 주는 직업을 추구한다.							
나는 나 자신의 발전(커리어) 및 승진 기회가 좋은 직업을 추구한다.							

7. 조직에 관한 귀하의 생각과 가장 가까운 곳에 표시해 주십시오.

	응답						
	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	조금 그렇 지 않다	보통 이다	조금 그렇 다	그렇 다	매우 그렇 다
나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 있다.							
나는 조직의 성공을 위해 열심히 노력할 용의가 있다.							
나는 우리 조직에 대해 소속감을 강하게 느낀다.							
우리 조직이 추구하는 가치는 나의 가치와 일치한다.							
나는 향후 이 조직에서 내가 만족할 만큼 승진할 것이라고 기대한다.							
나는 기회가 된다면 이직할 의향이 있다.							
나는 최근에 다른 일을 찾기 위해 정보를 탐색한 적이 있다.							
조직이 요구한다면 내 담당이 아닌 영역에서도 자발적으로 일할 의사가 있다.							
조직의 목표 달성을 위해 필요하다면 업무시간 이외에도 일할 용의가 있다.							

8. 보상과 공정성에 관한 아래의 항목별로 귀하의 생각과 가장 가까운 곳에 표시해 주십시오

	응답						
	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	조금 그렇 지 않다	보통 이다	조금 그렇 다	그렇 다	매우 그렇 다
조직의 주요 의사결정은 직원의 의견을 고루 반영하여 이뤄지고 있다.							
조직에서 이뤄지는 의사결정에 대해 명확한 설명이나 추가적 정보를 요구할 수 있다.							
내가 받는 보수는 내 업무성과와 노력에 비추어 적정하다.							
다른 직장에 근무하는 이들과 비교할 때 내가 받는 보상과 처우는 부족하다.							
조직 내에서 나보다 못한 역량을 가진 이가 더 나은 대우를 받는다.							

민간기업에서 얻는 보상에 비하여(경험 등 보수 이외의 것도 포함하여) 국가공무원이라는 직업에서 얻는 심리적 보상이 더 크다.							
사회에 피해를 주거나 부당이득을 얻은 자를 제재할 수 있다면 내게 불편과 불이익 있더라도 감수하겠다.							
역량과 성과가 심각하게 낮은 공무원을 제재하기 위해 고용안정을 악화시킬 수 있다고 생각한다.							
나는 공무원의 각종 복지제도는 당연한 권리이며 적극 활용되어야 한다고 생각한다.							
나는 엄격히 업무성과에 바탕을 둔 경제적 보상이 강화되어야 한다고 생각한다.							

9. 업무수행 상황에 관한 아래의 항목별로 귀하의 생각과 가장 가까운 곳에 표시해 주십시오.

	응답						
	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	조금 그렇 지 않다	보통 이다	조금 그렇 다	그렇 다	매우 그렇 다
나는 정책결과가 국민에게 가시적으로 체감되는 업무를 맡길 원한다.							
나는 정책적 영향력이 큰 업무를 수행하길 원한다.							
나는 책임이 크더라도 업무를 주도적으로 수행할 자율성을 원한다.							
나는 자율성은 낮더라도 명확한 규정에 따른 업무 수행을 원한다.							
나는 공정하게 평가받을 수 있다면 어렵고 힘든 업무라도 맡을 것이다.							
조직에서 충분한 교육기회를 제공하는 것은 내가 조직에 계속 남아있을지 결정하는 중요한 요인이다.							
나는 동료와 협업하는 상황보다 혼자 주도적으로 추진하는 것을 선호한다.							
나는 업무상 접촉해야 하는 사람들과 직접 만나 기보다는 비대면으로 소통하는 것을 선호한다.							

10. 귀하의 성별은?

☐ 남성 ☐ 여성

11. 귀하의 현 직급은?

☐ 5급 ☐ 6급 ☐ 7급 ☐ 8급 ☐ 9급 ☐ 기타( )

12. 입직 당시 귀하의 직급은?

☐ 5급 ☐ 6급 ☐ 7급 ☐ 8급 ☐ 9급 ☐ 기타( )

13. 귀하의 입직 경로는?

☐ 공채 ☐ 경채

14. 귀하의 소속 조직은?

☐ 부 ☐ 처 ☐ 청 ☐ 위원회 ☐ 기타( )

14-1. 귀하의 소속 조직명은?

( )

15. 귀하의 직종은?

☐ 행정직 ☐ 연구 지도직 ☐ 특정직 ☐ 기술직 ☐ 기타( )

16. 귀하의 재직기간은?

( )

17. 귀하의 연령은?(만 나이)

( )

