2022
공공기관과 국가정책

2022. 12.

한국조세재정연구원
공공기관연구센터

발 간 사

2019년 11월 중국에서 처음 발생한 것으로 보고된 코로나19 바이러스는 전 세계에서 유행되었고 2023년 4월 기준으로 보면 확진자는 6억 8,000만명, 사망자는 680만명 이상 발생하였다. 제2차 세계대전에서 사망자가 5,500만명에서 8,000만명으로 추산되고 있고, 1918년 스페인 독감으로 전 세계에서 1억명이 사망했다고 하니 코로나19 팬데믹은 인류 역사 이래 가장 커다란 재앙인 것만은 분명해 보인다. 2023년 4월 11일 미국 바이든 대통령은 코로나19에 대한 국가비상사태의 종식을 선언했지만 코로나19는 전 정부적 대응역량, 기업과 시민사회의 참여, 일반시민의 삶의 방식 등 모든 면에 영향을 주었다. 사회학자인 김찬호(2022)는 모든 국가에서 코로나19로 인하여 국민들의 일상은 바뀌었고 비대면 사회와 문화가 일상화되었다 한다. 이제는 비대면의 사회가 외면(外面)의 사회로 가지 않기 위해서 사회적 면역력을 높이려는 국가 전략이 필요하다고 주장하고 있다.

영국의 경제학자인 Mazzucato et al.(2021)는 코로나19 팬데믹 상황에서 높은 회복탄력성을 보인 국가들은 공공부문의 통치역량과 혁신시스템을 가지고 있었다고 한다. 우리나라도 코로나19 대응 초기에 마스크나 백신 부족으로 국민들의 비판에 직면하였으나 이후에는 전 정부적인 대응과 사회적 거리두기에 대한 국민의 자발적인 참여로 인하여 코로나19 위기를 잘 대응한 국가로 평가를 받고 있다. 그러나 많은 학자들은 이제는 코로나19 이전의 삶으로 되돌아갈 수 없을 것이고, 민간뿐만 아니라 행정기관이나 공공기관의 종사자들도 업무처리나 근무방식에서 많은 변화가 불가피해졌다고 한다.

공공기관연구센터는 공공기관네트워크 사업으로 코로나19 이후 공공기관의 관리체계와 근무환경, 인식의 변화가 있었을 것으로 예상이 되어 설문조사를 추진하기로 했다. 작년 8월 코로나19 이후 공공기관 관리정책의 변화, 공공기관의 인사관리 영향과 조직원의 삶과 직무의 변화, 비대면 근무환경, 성과보상체계에 대한 41개 문항에 대하여 공공기관 직원을 대상으로 인식조사를 실시하였다. 설문조사 결과를 보면 779명이 응답해 주었는데 공기업, 준정부기관, 기타공공기관 직원이 고르게 응답하였고 연령도 29세 이하에서 응답률이 조금 낮기는 하지만 30~50대 세대별로 고르게 응답하였다. 이번 설문조사결과를 토대로 하여 광운대학교 김주찬 교수님과 박시진 교수님, 성균관대학교 박성민 교수님, 서울대학교 이수영 교수님, 연세대학교 유상엽 교수님, 이화여자대학교 최유

진 교수님 여섯 분이 공동연구진을 구성한 다음에 비대면 근무인식과 방향, 세대별 특성 차이, 환경변화와 운영전략, 성과중심의 재택근무, 혁신적 리더십과 기업가정신의 신뢰성과 공정성에 미치는 영향 등 다섯 가지 연구를 수행하였다.

공공기관과 관련한 연구가 대부분 공공기관의 관리정책인 경영평가, 고객만족도조사, 부채관리와 같은 제도 분석과 연구는 많은 편이지만 다양한 사업과 조직형태를 가지고 있는 공공기관의 조직, 인력 및 근무와 관련한 미시적인 연구는 부족한 실정이다. 경영과 운영의 자율성을 가지고 있으면서 일부는 상장기업인 공기업의 경우에는 민간기업과 같은 경영과 운영이 가능할 것이고, 정부사업을 위탁대행하고 있는 준정부기관의 운영에는 행정기관과 같이 관료제적 조직 및 인사관리, 근무형태를 가지고 있을 가능성이 높을 것이다. 그러므로 코로나19 이후 복합위기가 일상화된 시기에 공공부문은 신속한 대응과 탄력적이고 협력적인 업무를 할 수 있어야 한다는 Mazzucato 교수의 주장에 전적으로 공감할 수밖에 없다. 우리나라 공공기관은 경제적, 사회적인 역할을 수행하는 공공부문의 중요한 한 축이지만 40만명의 임직원들은 공직자인 동시에 민주시민으로서의 소명을 함께 가지고 있으므로 코로나19 이후 변화된 업무환경에 적극적이고 능동적인 대응해야만 한다. 비대면 사회로 변화된 업무환경에 적응하면서 외면사회로 전환되지 않도록 하는 현명한 지혜를 줄 수 있는 연구의 시발점이 되기를 희망해 본다.

2022년 12월

한국조세재정연구원 공공기관연구센터

소장 라영재

목 차

1. 포스트 코로나 시대 공공기관의 환경 및 운영전략 변화 분석
이수영·김주찬
Ⅰ. 서론 ····· 3
Ⅱ. 포스트 코로나 시대 공공기관의 환경변화 분석 ····· 5
Ⅲ. 포스트 코로나 시대 공공기관의 두 가지 딜레마 인식 분석 ····· 18
Ⅳ. 포스트 코로나 시대 공공기관의 ESG 전략 분석 ····· 24
Ⅴ. 포스트 코로나 시대 공공기관의 운영 전략 분석 ····· 31
Ⅵ. 결론: 정책적 시사점 ····· 35

2. 혁신적 리더십과 기업가정신이 조직 내 신뢰성과 공정성에 미치는 영향성 연구
— 포스트 코로나 시대 공공기관 운영에 관한 인식조사 분석을 중심으로
박성민
Ⅰ. 서론 ····· 41
Ⅱ. 이론적 논의 ····· 44
Ⅲ. 연구설계 ····· 52
Ⅳ. 분석 결과 ····· 56
Ⅴ. 결론 ····· 70

3. 공공기관 비대면 근무인식과 방향
— 조직생활과 ICT 관점적 접근
박시진
Ⅰ. 서론 ····· 83
Ⅱ. 문헌검토 ····· 85
Ⅲ. 연구방법 ····· 97
Ⅳ. 연구결과 ····· 111
Ⅴ. 결론 ····· 127

4. 포스트 코로나 시대, 성과중심 재택근무 정착을 위한 연구
— 공공기관을 중심으로
유상엽
Ⅰ. 서론 ····· 139
Ⅱ. 문헌연구 ····· 141
Ⅲ. 연구설계 ····· 148
Ⅳ. 분석 결과 ····· 159
Ⅴ. 결론 및 시사점 ····· 181

5. 공공기관 세대별 특성 차이와 이직의도 영향요인에 관한 연구
최유진
Ⅰ. 서론 ····· 191
Ⅱ. 문헌 검토 ····· 193
Ⅲ. 자료수집 및 분석방법 ····· 200
Ⅳ. 분석결과 ····· 204
Ⅴ. 결론 ····· 222

1. 포스트 코로나 시대 공공기관의 환경 및 운영전략 변화 분석

이수영(서울대학교)·김주찬(광운대학교)

포스트 코로나 시대 공공기관의 환경 및 운영전략 변화 분석

이수영(서울대학교)·김주찬(광운대학교)

Ⅰ. 서론

2019년 연말부터 시작되어 2020년 초부터 본격적으로 나타난 코로나19 팬데믹을 겪으면서 대한민국을 포함한 전 세계가 전방위적으로 미처 예상하지 못한 미증유의 환경변화를 경험하게 되었다. 감염병, 백신, 재난안전관리 등 사람들의 생명 및 안전과 관련된 다양한 이슈들이 등장한 것과 더불어 민간 조직이나 공공 조직 모두 일하는 방식에서 전향적인 실험에 직면하게 된 것이다. 특히 경직적이고 보수적이라고 알려진 정부나 관공서 등 공공 조직에서도 일하는 방식을 포함한 다양한 형태의 비대면 및 유연 근무 방식을 전격적으로 도입할 수밖에 없는 상황을 맞이하였다.

본 연구는 이러한 코로나19 팬데믹(pandemic)이 엔데믹(endemic)으로 마무리되어 가는 상황 속에서 공공기관들이 직면하는 환경변화에는 어떤 것들이 있으며, 이에 대응하여 공공기관의 운영 전략은 어떻게 변화되고 있고 변화되어야 하는 것인지에 대해 살펴보고자 한다. 이 과정에서 공공조직이 직면한 미증유의 환경변화는 전 세계적으로 공통적인 요소를 가질 것으로 예상되며, 이에 따라 해외 공공조직들의 변화 방향 및 추세에 대한 참고도 필요할 것으로 생각된다. 또한, 코로나19 팬데믹 과정에서 확인된 공공기관이 추구하는 혹은 추구해야 하는 가치에 대한 새로운 논의도 필요하다고 판단되며, 최근 전 세계적으로 그리고 우리나라에서 유행하는 ESG의 변화 양상에 대한 고민도 포스트 코로나 시대에 필요하다고 판단된다.

이에 따라 본 연구는 다음과 같이 구성되어 있다. 우선 포스트 코로나 시대에 공공기관(특히 36개 공기업)이 직면하는 환경변화에 대해 각 기관의 SWOT 분석 내용을 토대로 살펴보았다. 다음으로는, 36개 공기업을 대상으로 한 환경변화 분석에서 가장 눈에 띄는

변화는 팬데믹 이후 ESG 개념이 더 본격적으로 강조되고 있다는 점이었으며, 이런 맥락에서 최근 전 세계적으로 유행하는 ESG[1] 전략이 포스트 코로나 시대 공공기관에는 어떤 의미와 영향을 주는지에 대해 살펴보았다. 마지막으로, 이러한 환경변화를 고려하여 포스트 코로나 시대의 공공기관 운영전략에 대해 고찰하였다. OECD[2]는 코로나19에 대응하기 위한 적절한 정부 운영방식은 Good Governance라고 지적하였으며, 그 하위 차원으로 ① 국민신뢰(public trust), ② 디지털화와 데이터 공개(digital government and data), ③ 위험거버넌스와 위기관리(risk governance and crisis management), ④ 공공부문 혁신(public sector innovation), ⑤ 투명성과 대국민 소통(open government and public communication), ⑥ 청렴성(public integrity), ⑦ 재정 및 예산 관리(budgeting and public management), ⑧ 다양성과 포용(diversity and inclusion), ⑨ 증거기반 정책과 평가(evidence-based policy and evaluation) 등을 제안하고 있다. 이상과 같은 좋은 거버넌스(good governance)의 하위 차원들은 포스트 코로나 시대의 공공기관에도 운영 및 관리전략으로 유의미한 시사점을 주고 있다고 생각한다. 이러한 연구내용을 적절히 담아내기 위한 연구방법론으로는 문헌분석, 설문조사, 인터뷰조사 등을 활용하였다. 그리고 본 연구는 팬데믹 이후 공공기관이 느끼는 이 딜레마 인식을 분석하기 위해 공공기관 종사자에 대한 설문 조사[3]와 5개 공공기관 최고관리자급[4]에 속하는 구성원에 대한 서면 인터뷰를 진행하였다.

1) E(environment), S(social), G(governance)를 의미하는 머리글자인데, 기업 활동에 친환경, 사회적 책임 경영, 지배구조 개선 등 투명 경영을 고려해야 지속 가능한 발전을 할 수 있다는 철학을 담고 있다고 한다.(출처: 매경시사용어사전, https://100.daum.net/encyclopedia/view/31XXXXX22055, 검색일자: 2022. 10. 20.)
2) https://www.oecd.org/governance/public-governance-responses-to-covid19, 검색일자: 2022. 10. 20.
3) 공공기관 종사자 779명에 대한 설문조사는 2022년 하반기에 진행되었다. 이 조사에는 공기업 종사자 320명, 준정부기관 종사자 278명, 그리고 기타 공공기관 종사자 181명으로 구성되어 있다.
4) 2022년 하반기에 진행된 5개 공공기관 기관장 또는 부기관장에 대한 서면 인터뷰 결과이다.

Ⅱ. 포스트 코로나 시대 공공기관의 환경변화 분석

2020년부터 본격화된 코로나19 팬데믹은 우리 사회에 전쟁이나 경제위기(외환위기) 등과 맞먹는 영향을 끼쳤다고 할 것이다. 공공기관도 예외는 아니어서 코로나19 팬데믹이 시작된 이후 공공기관이 인식하는 외부 환경변화는 그 이전과는 일정 부분 다를 수밖에 없을 것으로 예상된다. 이 글에서는 공기업이 코로나19 이전에 인식했던 외부 경영환경 변화와 코로나19 이후에 인식한 외부 경영환경 변화의 내용을 비교 분석하고자 한다.[5] 이를 통해 공기업들이 코로나19 팬데믹을 어떻게 받아들이고 있는지에 대한 이해도를 높이고 포스트 코로나 시대 공기업의 환경변화 인식에 대해 예측해 볼 수 있을 것으로 생각한다.

먼저 포스트 코로나19 시대에 공공기관이 직면할 환경변화에 대해 언급하는 학자들의 의견을 살펴보면, 곽채기(2022, pp. 10~15)는 포스트 코로나 시대를 맞은 공공기관이 고려해야 할 뉴노멀로 다음의 네 가지 과제를 제안하고 있는데, 개방적이고 혁신적이며 협력적인 방식으로 업무를 수행하는 가운데 증거기반 정책결정을 바탕으로 공공가치 창출을 적극 모색하는 좋은 거버넌스(good governance) 구현, 기업지배구조 모델로서 주주자본주의 모델이 아닌 이해관계자 자본주의 모델(기업공동체주의에 입각하여 이해관계자 전체 이익의 극대화를 추구)로의 전환, 전 지구적 기후변화와 위기에 대응하기 위한 ESG 전환, 저출산·고령화 및 지방소멸 위기 등에 대한 적극 대응이 여기에 해당한다. 이와 달리 윤태범(2022)은 코로나19 팬데믹 이후 공공기관은 대전환기를 맞이하고 있으며, 보다 구체적으로는 디지털 플랫폼(경제)의 급격한 확장, 글로벌 공급망의 붕괴와 자국 이익중심으로의 재편, 인구의 지속적 감소와 고용 환경의 변화, 공공부문에 대한 불신의 지속적 증대 같은 환경변화에 직면하고 있다고 지적한다.

1. 36개 공기업의 경영환경변화 내용 분석

포스트 코로나 시대 공공기관의 경영환경 변화인식을 파악하기 위해 본 연구는 공기업이 경영평가를 받기 위해 제출하는 경영실적보고서[6]에 포함되어 있는 SWOT 분석 내역

5) 이 환경변화 분석은 36개 공기업만을 대상으로 진행하였고, 자료 접근의 한계로 준정부기관은 제외하였음을 밝힌다.

을 기초로 코로나19 팬데믹 시대 공기업의 경영환경 인식에 대한 비교 분석을 진행하였다. 널리 알려진 대로 SWOT 분석은 기관 내부의 강점과 약점 그리고 기관 외부 경영환경의 기회와 위협요인을 심층적으로 고려하여 환경변화에 적절히 대응하기 위한 전략을 마련하기 위한 접근법이다. 기관이 직면하는 외부 경영환경의 변화 요소는 매년 새로 선정하는 것인데, 당해 가장 중요하게 고려해야 하는 외부 환경의 변화를 포함한다.

우선 36개 공기업이 코로나19 팬데믹하에 있었던 2020년과 2021년에 SWOT 분석을 위해 고려한 외부 경영환경 변화 요소는 〈표 Ⅱ-1〉과 같이 정리 가능하다. 36개 모든 공기업이 외부 경영환경 변화와 관련된 기회와 위협요인으로 적게는 4개부터 많게는 6개 정도씩 선정하여 고려하였다. 코로나19 팬데믹하에서 공기업들이 고려한 기회요인과 위협요인을 중요한 키워드 중심으로 정리하면 〈표 Ⅱ-2〉와 같은 빈도를 확인할 수 있다. 정리의 기준이 된 키워드들은 앞서 언급한 학자들의 환경변화와 관련된 내용 및 언론 등에서 이야기하는 중요한 개념을 기초로 〈표 Ⅱ-1〉의 내용에서 도출되었다. 36개 공기업이 2020년과 2021년의 경영환경분석에서 외부 기회와 위협으로 고려한 중요한 키워드들에는 코로나19 팬데믹, 디지털 전환 및 AI/ICT 기술 등을 포함한 4차 산업혁명과 관련된 변화, 안전부문 강화, 공공기관의 사회적 가치와 책임 강조, 친환경 에너지 전환(탄소중립과 수소경제 포함)이나 뉴딜 등과 같은 정부 정책의 변화, 국민 신뢰와 불신, 인구구조(저출산과 고령사회) 및 기후변화, ESG 경영, 그리고 재무 건전성 등이 포함된 것으로 분석되었다.

36개 공기업의 경영환경 분석에서 가장 많은 빈도를 보인 키워드는 '정부정책'으로 조사되었는데, 2020년에는 30개, 2021년에는 27개 공기업에서 고려한 것으로 나타났다. 공공기관의 특성상 정부정책이 미치는 영향이 가장 큰 요소로 반영되고 있음을 보여주는 자료이다. 다음으로 많은 빈도를 보인 키워드는 '코로나19' 팬데믹이었는데, 2020년에는 22개, 2021년에는 16개 공기업에서 고려한 것으로 조사되었다. 2021년에는 코로나19 팬데믹에 대한 고려가 상대적으로 조금 줄어든 것으로 보이는데, 코로나19에 대한 적응이 일정 수준 이루어진 것이 아닌가 생각된다. 중대재해 처벌 등에 관한 법률이 2021년 초에 제정되고 공공기관의 사회적 책임에 대한 강조가 강화되면서 '안전 관리'에 대한 관심은 지속되고 있는 것으로 보이는데, 2020년과 2021년 모두 17개 공기업에서

6) 자료 접근의 한계로 인해 본 분석에는 공기업1군에 해당되는 10개 공기업의 2018~2021년 경영실적 보고서 자료와 36개 공기업의 2020~2021년 경영실적보고서 자료만 포함되었다.

‘안전 관리’ 요소를 고려한 것으로 조사되었다. 다수의 공기업들이 디지털 전환이나 AI/ICT 기술 등과 관련된 ‘4차 산업혁명’이라는 키워드를 적극적으로 외부 경영환경변화에 포함한 것으로 나타났는데, 2020년에는 15개, 2021년에는 19개 공기업이 ‘4차 산업혁명’이라는 요소를 SWOT 분석에서 고려한 것으로 조사되었다. 공기업의 특성에 따라 조금씩 차이는 있겠지만, 공기업들의 미래 신기술과 기술변화에 대한 적극적인 관심을 보여주는 자료라고 할 것이다. 문재인 정부에서 강조된 ‘사회적 가치(책임)’라는 키워드는 2020년에는 17개, 2021년에는 14개 공기업이 SWOT 분석에 활용한 것으로 집계되어 상대적으로 약간 관심이 옅어진 것이 아닌가 하는 궁금증을 갖게 만드는 결과를 보였다. 물론 SWOT 분석에서 명시적으로 고려되지 않았다고 하더라도 ‘사회적 가치’라는 요소는 경영평가 지표에 포함되어 있으므로 실질적으로 공기업에 상당한 영향력을 미치는 키워드라고 할 것이다. 눈에 띄는 변화를 보이는 키워드는 ‘ESG 경영’인데, 2020년까지는 전혀 고려되지 않았고, 2021년에 15개 공기업에서 SWOT 분석의 키워드로 고려한 것으로 나타났다. 이러한 현상은 전 세계적인 ESG 경영의 변화 바람이 공기업에도 영향을 준 것으로 이해된다. 공기업이라는 정체성을 고려할 때 중요하게 기대할 수 있는 ‘국민 신뢰와 불신’이라는 키워드는 예상보다 낮은 빈도를 보였는데 2020년에 5개, 2021년에 3개 공기업이 중요 요소로 이를 고려한 것으로 조사되었다. 사회와 전 세계가 직면한 중요 이슈인 ‘인구구조 및 기후변화’는 점차 많이 고려되는 것으로 나타났는데 2020년에 3개, 2021년에 5개 공기업의 SWOT 분석에서 키워드로 포함된 것으로 분석되었다. 마지막으로 ‘재무건전성’ 키워드는 2020년에 2개 공기업의 경영환경분석에서만 발견되었는데 공기업이라는 특성을 고려한다면 ‘재무건전성’에 대한 고려가 상대적으로 충분하지 않은 것으로 판단된다.

2. 공기업 1군 10개 기관의 경영환경 변화 내용 분석

다음으로 코로나19 팬데믹 이전과 이후를 비교하기 위해서는 2020년 팬데믹이 시작되기 전의 자료와 비교 분석이 필요한데, 이를 위해 2018년부터 2021년까지 공기업 1군에 포함되는 10개 기관의 SWOT 분석에 포함된 외부 경영환경 변화 내용을 토대로 〈표 Ⅱ-3〉을 구성하였다. 10개 공기업은 외부 경영환경 변화와 관련된 기회와 위협요인으로 적게는 4개부터 많게는 6개 정도씩 선정하여 고려하였다. 또한, 코로나19 팬데믹

하에서 공기업들이 고려한 기회요인과 위협요인을 중요한 키워드 중심으로 정리하면 〈표 Ⅱ-4〉와 같은 빈도를 확인할 수 있다. 정리의 기준이 된 키워드들은 〈표 Ⅱ-2〉에서 사용된 것들과 동일하다. 〈표 Ⅱ-4〉의 정리 내용을 토대로 2020년 코로나19 발생 이전과 이후를 비교해보면, 가장 눈에 띄는 경영환경 변화요소로는 '재무건전성'을 들 수 있을 것이다. 코로나19 이전인 2018년과 2019년보다 코로나19 발생 이후에 '재무건전성'을 고려하는 기관이 줄어든 것을 확인할 수 있으며, 2021년에는 1군 공기업 10개 중 어느 기관도 '재무건전성'을 SWOT 분석에 명시적으로 고려하지 않은 것으로 분석되었다. 코로나19라는 위기 상황에서는 재무건전성에 대한 고려보다는 위기 대처가 더 중요한 것으로 받아들여졌다고 이해할 수 있을 것이다.

〈표 Ⅱ-4〉의 내용을 조금 구체적으로 부연하면 다음과 같다. 먼저 '코로나19'라는 키워드는 예상대로 2020년부터 10개 공기업의 SWOT 분석에 포함된 것으로 나타났다. 다만, 2020년에 '코로나19'를 고려요소로 포함한 기관이 5개에 불과하여 생각보다 낮은 빈도를 보였는데, 앞서 언급한 대로 2021년에는 2020년에 비해 명시적으로 더 낮은 빈도인 3개 기관만 고려하고 있는 것으로 조사되었다. 36개 공기업을 대상으로 한 분석과 마찬가지로, 공기업 1군의 10개 공기업도 '정부정책'을 가장 중요한 요소로 간주하여 경영환경 변화분석에서 가장 많은 빈도로 이를 포함하고 있는 것으로 나타났다. 다음으로 꾸준한 빈도를 보이는 키워드는 '사회적 가치(책임)'과 '안전 관리'인데, 분석대상 기간인 4년 동안 거의 절반 이상의 기관에서 중요 요소로서 분석에 포함한 것으로 조사되었다. 또한, '4차 산업혁명'이라는 키워드도 2018년부터 적지 않게 고려되는 것으로 보이는데, 디지털 전환이나 AI/ICT 기술발전에 대한 관심을 반영한다고 할 것이다. 그리고 '인구구조 및 기후 변화'와 '국민 신뢰 및 불신' 같은 키워드는 상대적으로 크지 않은 빈도이지만 지속적인 관심을 받고 있다고 판단된다. 공기업 1군에 포함된 대규모 기관의 특성상 재무적인 이슈에 직면할 가능성이 큰 점을 반영한 결과로 이해되는데, 2018년부터 몇몇 기관들이 '재무건전성'을 중요 요소로 고려하고 있는 것으로 분석되었다. 마지막으로 앞서 언급한 대로 'ESG 경영' 키워드는 2021년부터 2개 1군 공기업이 명시적으로 SWOT 분석에서 고려하고 있는 것으로 조사되었다.

3. 소결

36개 공기업의 2020년과 2021년 경영환경변화 고려 내용 및 공기업 1군 10개 기관의 2018~2021년 경영환경변화 고려 내용에 대한 분석을 통해 다음과 같은 소결을 얻을 수 있었다. 첫째, 공기업의 SWOT 분석에서 외부 기회요인이자 위협요인으로 가장 많이 고려된 요소[7]는 정부 정책으로 조사되었다. 공공기관이 정부가 추진하는 정책이나 사업을 집행하는 역할을 주로 수행한다는 점에서 일응 이해되는 결과이기는 하지만, 공공기관의 자율성이라는 측면을 고려한다면 통제와 자율성 사이에서 균형을 잡으려는 노력도 필요하다고 판단된다. 안전과 사회적 가치도 최근 정부 정책에 의해 강조된 가치로 본다면 정부 정책의 영향력은 더 방대하다고 할 것이다. 즉, 공공기관 스스로 환경 변화에 대한 생존전략 차원에서 수소경제, 탄소중립, 혹은 한국판 뉴딜정책 등에 대한 전향적인 고려나 도입 등이 아닌 정부가 정한 방향성을 각 기관의 특성에 대한 고려나 자율적인 판단 없이 무분별하게 따르는 것은 아닌지 이에 대한 고민이 필요하다고 할 것이다. 둘째, 코로나19 팬데믹을 2020년부터 겪고 있지만, 모든 공기업이 SWOT 분석에서 코로나19를 외부 경영환경변화로 명시적으로 고려하는 것은 아닌 것으로 확인되었다. 이는 대국민 서비스를 직접 제공하는 기관의 특성에 따라 코로나19 팬데믹이 미치는 영향이 상대적으로 다를 수 있다는 것을 의미한다고 할 것이다. 셋째, 공기업은 예산이 정부에서 지원되는 준정부기관에 비해 재정 상태의 민감도가 상당히 높아서 재무건전성에 대한 요구와 관심이 높을 것이라는 통상적인 예상과 달리 기관의 재무건전성을 경영환경변화 분석에서 적극적으로 고려하는 공기업은 아주 소수에 불과한 것으로 조사되었다. 이는 공공기관에 대한 공공성(사회적 가치) 요구와 효율성 요구가 균형을 잡도록 노력하는 것이 가장 바람직하다고 할 것이지만, 2018년부터 2021년 사이에는 사회적 가치가 효율성보다 더 높은 관심 사항이었다는 것을 반영하는 결과라고 할 것이다. 넷째, 공공기관은 국민 신뢰가 아주 중요한 정치적 자원이라고 생각되는데, 실제 조사대상 공기업은 국민 신뢰에 대한 고려가 예상과는 달리 아주 미미한 수준으로 나타났다. 국민 신뢰를 명시적으로 고려하는 공기업은 거의 대부분 채용 비리나 투기 등 불미스러운 이슈에 직면한 공기업으로 조사되었다.

7) 본 연구는 빈도를 중심으로 분석하였지만, 앞으로는 강도에 대한 고려도 필요할 것으로 생각된다.

〈표 Ⅱ-1〉 36개 공기업 경영환경변화 코로나19 팬데믹 이후 비교

기관	2020년	2021년
강원랜드	정부주도 한국판 뉴딜, 4차 산업혁명, 코로나19, 폐광지역법 한시성, 사행산업규제	ESG 중심 사회적 가치, 디지털 전환 가속화, 관광시장활성화 정부정책, 해외 경쟁심화, 코로나19, 폐광기금 납부액 증가
그랜드레저 코리아	사회적 가치 요구 증대, ICT 기반 확대, 아시아시장 성장가능성, 코로나19와 휴장, 투명성과 효율화 요구	한국 국가인지도 상승, 디지털 전환, ESG 경영, 코로나19, 관광업체 경영악화, 국내외 카지노 경쟁심화
대한석탄공사	북한석탄협력에 대한 기대감, 사회적 가치 실현요구, 윤리경영요구, 정부 에너지전환 기조유지, 안전취약, 코로나19	북한석탄협력 기대 증대, 사회적 가치, 윤리경영, 정부 에너지 전환기조, 지하작업 안전 취약, 코로나19
부산항만공사	글로벌 물류플랫폼보유, 한국판뉴딜, 정부의 해외사업진출 입장 변화, 코로나19, 비효율적 물류체계, 코로나19 셧다운 우려 증폭	4차 산업혁명, 정부 부산항 육성의지, ESG 경영, 글로벌 가치사슬 변화, 환적 유치경쟁 심화, 항만산업 글로벌 경쟁력 저하
여수광양항만공사	정부의 지속적인 항만개발정책추진, 4차 산업혁명, 해양관광산업 활성화기대, 글로벌 선사 경쟁심화, 안전 및 해양환경 규제, 이해관계자 니즈 다양화	정부 디지털 그린 뉴딜 추진, 항만 안프라개발, ESG 경영, 글로벌 선사 지배력강화, 참여요구증대, 코로나19
울산항만공사	디지털뉴딜 스마트항만정책, 에너지업체 유치, 사회적 가치요구, 코로나19, 안전 및 친환경, 경영혁신요구	한국판 뉴딜정책, 에너지기업 배후단지 입주, 사회적 가치 요구, 범세계 물류체인 붕괴, 친환경 탄소중립 강화, 안전책임강화
인천국제공항공사	비대면 온라인 가속화, 친환경 대체에너지 확대, 미래교통개발 본격화, 코로나19, 건강 및 안전 중심 소비자 변화, 면세시장 제도변화	4차 산업기반 융복합, 차세대 교통체계 개발, 환경윤리 등 사회적 책임, 코로나19, 안전 보건 강화, 경쟁공항의 인프라 확장
인천항만공사	배후단지 수요증가, 주요 교역국 교역량 증가, 사회적 가치 요구, 코로나19, 국민 신뢰 및 참여 요구, 환경규제강화	배후단지 수요 증가, 해양관광 점진 회복, 인트라 아시아 항로 개설 수요, 코로나19, 안전 확보, 친환경 항만
제주국제자유도시 개발센터	사회적 가치 등 정부정책 추진, 주민 등 이해관계자 참여 증가, 코로나19	ESG 경영, 뉴딜정책, 미래인재육성, 고객니즈세분화, 코로나19, 안전, 청렴도, 국제자유도시 만족도 저하
주식회사 에스알	정부의 철도산업 육성투자확대, 기술 고도화, 사회적 책임과 포용성장, 4차 산업혁명과 코로나19, 철도안전요구, 인구구조 변화로 이용객 감소우려	정부 ESG 혁신정책, 사회적 책임실천, 청렴성, 안전 요구, 저출산으로 미래철도 이용객 감소, 철도산업 혁신 요구, SRT 전라선 운행 등 요구 증대

〈표 Ⅱ-1〉의 계속

기관	2020년	2021년
주택도시보증공사	임대보증금 의무화 등 시장확대, 주거복지 정책수요증가, 4차 산업기반금융, 코로나19, 보증사고 증가, 주택시장 양극화	서민주거안정정책, 공급확대 추진, 주거복지수요증대, 도시재생 참여부족, 코로나19, ESG 요구
한국가스공사	LNG 글로벌화, 수소 관련 우호적 정부정책, 4차 산업혁명, 저유가, LNG 시장 경쟁심화, 환율 및 유가 등 재무위험	정부주도 수소경제, LNG 역할 확대, 디지털전환, LNG가격규제, 안전, 사회적 가치
한국가스기술공사	수소 등 미래 에너지 육성확대, 정부의 안전 및 사회적 가치 강화, 고부가가치 해외사업강화, 경상정비사업 축소, 코로나19, 민간 LNG 터미널 신사업, 에너지 환경변화	수소 등 미래에너지육성, 탄소중립 기여, ESG 경영, 4차 산업혁명, 안전 보건 강화, 코로나19, 경상정비사업 축소, 에너지환경 변화 대비
한국공항공사	범정부 지방공항정책, 항공산업 영토확대, 공항중심지역 신성장거점 조성 항공정책, 코로나19, 근로조건 개선요구, 항공사 구조조정	4차 산업혁명, 여행트렌드 변화, 신공항 개발지속, 공항의 신성장 거점화정책, 비대면 소비형태, 코로나19, 기후변화, 사회적 역할
한국광해광업공단	기관통합, 희소금속 비축 일원화, 북한자원개발, 뉴딜과 사회적 가치 강화, 주요 기능 축소하는 정부정책, 코로나19, 구조조정	ESG 경영, 전략광종 수요증가, 디지털 기술, 감염병 등 재해, 폐광지역 지원축소, 자원개발 민간투자 위축, 안전 규정
한국남동발전	글로벌 에너지 패러다임 전환, 뉴딜 정부투자 확대, 사회적 가치 중심의 정책변화, 탈석탄화 정책, 시장 변동성 확대, 환경과 안전 요구	친환경 에너지 패러다임, 수소경제 활성화, 디지털 전환, 탄소중립 추진, ESG 경영, 안전 우선
한국남부발전	한국판 뉴딜, 신흥국 에너지 수요증가, 지자체와 주민 관심 증대, 국민 눈높이 증가, 탈석탄 가속화, 디지털 전환 경쟁 심화	신성장사업 선점, 글로벌 전력사업 환경변화, 수소경제 지속, 낮은 신재생 설비보유, 탄소감축 지속필요, ESG 자금조달 난항
한국도로공사	한국판 뉴딜, 디지털 기반, 물류수요 변화, 코로나19, 민간 도로 교통 기술발전, 예측불가 재난 증가	디지털화 정책, 도로교통 기술발달, 저탄소 친환경, 안전 및 윤리, 민간 디지털 기술강화, 이상기후 등 재난
한국동서발전	신재생 사업확대, 4차 산업혁명, 상생협력 정부의지, 석탄화력 폐지정책, 친환경 강화, 신재생 의무비율 상향	디지털 뉴딜정책, 기술혁신, 상생협력 정부의지, 탈석탄 가속화, 전력수요감소, 안전 강화
한국마사회	비대면사업 우호환경, 수출 국가지원강화, 윤리 및 사회적 역할, 코로나19, 안전, 국민신뢰저하	개인여가문화 활성화, 비대면 디지털 급성장, 탄소중립전환, 코로나19, 말산업기반약화, 국민신뢰저하

〈표 Ⅱ-1〉의 계속

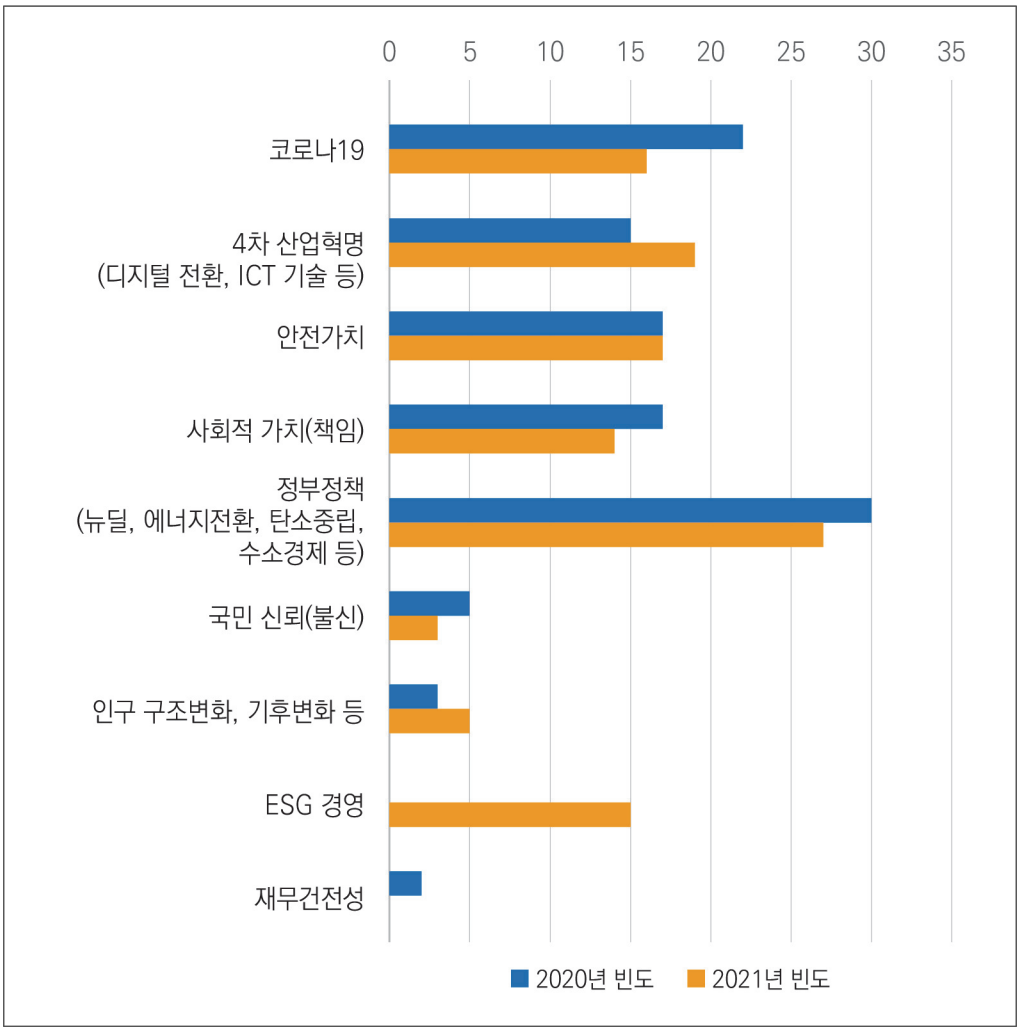
기관	2020년	2021년
한국방송광고진흥공사	사회적 가치강조 국정기조, 광고주 통합마케팅 니즈, 디지털 뉴딜, 모바일 미디어 급부상, 지상파 광고 하락, 법정책 거버넌스 재편	사회적 가치중시, 디지털 뉴딜, 중소기업 지원 관련 정부 및 산업 양방 니즈, 지상파 광고시장 축소, 모바일 이동 가속화, 미디어 거버넌스 재편
한국부동산원	법개정에 따른 업역 확대, 4차 산업혁명, 한국판 뉴딜 강조, 부동산통계 국민공감도 저하, 부동산시장 과열, 코로나19	설립목적 확대, ESG 경영, 4차 산업혁명, 부동산 수급불안, 코로나19, 공공기관혁신 기대
한국서부발전	에너지전환 정책, 한국판 뉴딜정책, 환경 및 안전, 공공성 중심 정책, 석탄화력 쇠퇴, 발전산업 신기술 경쟁, 코로나19, 윤리경영	탄소중립 혁신, 친환경 정책, 환경 안전 강화, 신재생기술 선점 경쟁, 수익성 저하, 안전 및 윤리
한국석유공사	에너지 패러다임 변화, 사회적 가치중시 정책, 한국판 뉴딜정책, 석유수요 감소, 코로나19, 구조조정 및 혁신 요구	공기업 혁신 요구, 자원안보 중요성, 사회적 책임, 탈탄소 정책
한국수력원자력	신규원전 수주본격화, 정부주도 신재생 확대, 수소 등 시장 확대, 원전 기술현안 장기화, 코로나19, 신재생 경쟁심화	해외신규원전 입찰 본격화, 정부 주도 신재생 확대, 수소 등 에너지 신산업 부상, 원전 기술현안 장기화, 코로나19, 신재생 경쟁 심화
한국수자원공사	뉴딜 확산, 정부 친환경 전환, 정부 공공성 강화, 기후변화로 인한 물재해 심화, 수질 국민 불안 증가, 글로벌 물기업 디지털 전환	친환경 저탄소, 디지털 뉴딜, ESG 혁신, 기후위기, 국민 물 불신, 글로벌 물기업 디지털 경쟁
한국전력공사	신재생 급성장, 신기술 활용 에너지신사업 확대, 사회적 가치 구현, 안전위협요인 증가, 전력수요 증가둔화, 환경규제 강화	신재생 성장 지속, 전기판매량 확대전망, 사회적 가치, 전력공급 불안요인 가중, 경쟁 심화, 에너지전환 정책비용
한국전력기술	에너지시장 다양성 확대, 뉴딜 및 에너지전환정책, 고부가가치 기술인력 수요, 에너지전환 가속화, 코로나19, 위험사회	해외원전건설 활성화, 친환경 에너지정책 지속, 4차 산업혁명, 국내 신규사업 고갈, 신기술 경쟁 심화, 환경 상생 책임 증대
한국조폐공사	디지털 전환 가속화, ICT 융복합, 사회적 가치, 전통적 지급수단 감소, 수출시장 경쟁 심화, 신규경쟁자 지속 등장	국가주도 디지털 전환, 보안 인증기술 수요증대, 오픈소스 R&D 생태계 확산, 실물화폐 수요감소, 안전 및 환경 등 사회적 가치
한국중부발전	그린 뉴딜 확대, 발전산업 혁신기술, 공적역할 요구, 경영위협요인 증가, 안전 및 환경 규제, 화력발전에 대한 부정적 인식	신재생에너지 전환, 그린뉴딜 해외수주확대, 기술자립, 4차 산업혁명, 발전운영신기술 혁신, 친환경성 강화, 안전책임, 코로나19
한국지역난방공사	공공택지 공급확대, 친환경 에너지 정책, 에너지 가격 불확실성 증가, 사회적 가치 요구	탄소중립정책, 수도권 신규택지공급 확대, 연료가격 상승, 사회적 책임

〈표 Ⅱ-1〉의 계속

기관	2020년	2021년
한국철도공사	뉴딜 본격화, 안전투자 확대, 디지털 기반의 첨단화, 코로나19, 여객물류 네트워크 최적화	세계적 경제회복세 전환, 디지털 뉴딜, 탄소중립 수소경제 전환, 코로나19, 인구감소, 안전관리 강화
한국토지주택공사	공공역할 증대, 수요의 융복합화, 공공부문 투자확대 요구, 재무리스크 증가, 안전 및 약자 보호, 도시재생뉴딜 이해관계 조정 필요	주거복지정책 강화, 균형발전수요 증가, 개발사업영역 확대, 국민신뢰 추락, ESG 경영
한전 KDN	한국판 뉴딜 및 코로나19 디지털 전환, 정부의 안전 친환경 강조, 사회적 기업 정책, ICT 투자 축소우려, 투명성 기대, 에너지 ICT 새로운 경쟁자 등장	디지털 전환, 친환경에너지 정책, 에너지 ICT 인프라구축, 전력산업 구조개편 우려, 에너지ICT 경쟁자 등장, 사회적 책임
한전 KPS	공기업 역할증대, 뉴딜정책, 에너지 전환, 디지털 기술, 시장경쟁심화	탄소중립 전환, ESG 경영, LNG 전환정책, 안전관리강화, 고객사 긴축경영
해양환경공단	그린뉴딜정책, 해양환경 관심증대, 해양기후 관리필요, 코로나19, 사회적 가치, 경영리스크증가	탄소중립, 그린뉴딜 정책, 해양환경보전, 코로나19, 사회적 가치, 해운 조선 경영리스크 증가

출처: 저자 작성

[그림 Ⅱ-1] 36개 공기업 외부 환경변화에 대한 키워드와 언급빈도(횟수)



출처: 저자 작성

〈표 Ⅱ-2〉 공기업 1군 10개 기관의 경영환경변화 코로나19 팬데믹 전후 비교

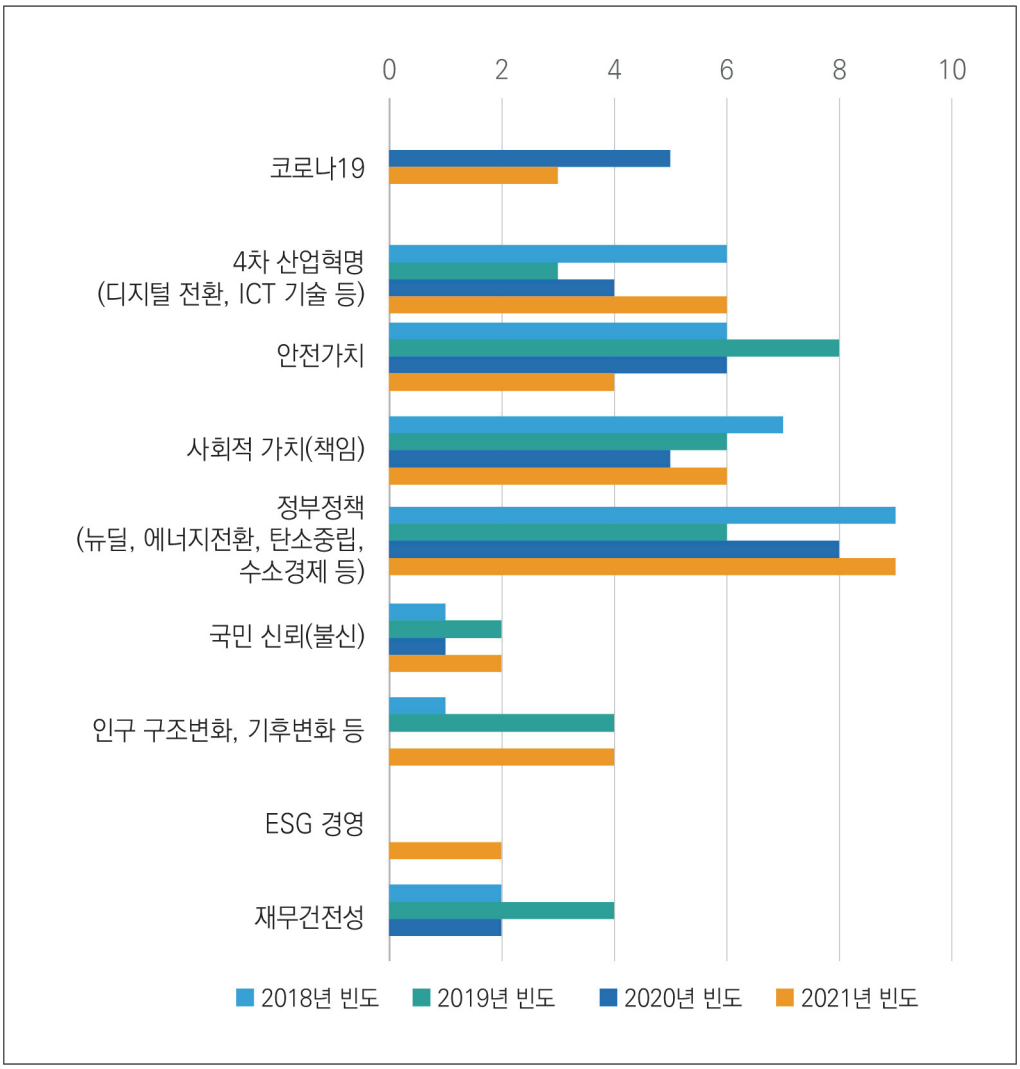
	2018년	2019년	2020년	2021년
인천국제공항공사	동북아 항공수요증가, 4차 산업혁명, 사회적 책임, 공항 경쟁심화, 면세시장 구조변화, 대내외 정책변화	신흥국 경제성장, LCC 확대, 4차 산업기술, 허브경쟁 심화, 재무위험 증가, 인구구조변화, 기후변화 및 환경	비대면 온라인 가속화, 친환경 대체에너지 확대, 미래교통개발 본격화, 코로나19, 건강 및 안전 중심 소비자 변화, 면세시장 제도변화	4차 산업기반 융복합, 차세대 교통체계 개발, 환경 윤리 등 사회적 책임, 코로나19, 안전 보건 강화, 경쟁공항의 인프라 확장
한국가스공사	혁신성장요구, 동북아 긴장완화, 친환경 에너지정책, 에너지원 간 경쟁, 공기업 투명성, 지진 등 재난위험	LNG 수요증가, 친환경에너지정책, 동북아 긴장완화, 직수입물량 증가, 해외사업경쟁, 안전 및 환경 투자	LNG 글로벌화, 수소 관련 우호적 정부정책, 4차 산업혁명, 저유가, LNG 시장 경쟁심화, 환율 및 유가 등 재무위험	정부주도 수소경제, LNG 역할 확대, 디지털전환, LNG가격규제, 안전, 사회적 가치
한국공항공사	국제선 수요 증가, 스마트 공항, 국토균형발전 추진, 공공성과 효율성 균형 요구, 안전사고, 경쟁교통발달	국제항공시장 성장, 항공산업융합확대, 국토균형발전정책, 안전사고, 교통수단 경쟁심화, 신공항 추진시기 지연	범정부 지방공항정책, 항공산업 영토확대, 공항중심지역 신성장거점조성 항공정책, 코로나19, 근로조건 개선요구, 항공사 구조조정	4차 산업혁명, 여행트렌드 변화, 신공항 개발지속, 공항의 신성장 거점화정책, 비대면 소비형태, 코로나19, 기후변화, 사회적 역할
한국도로공사	사회적 가치, 4차 산업혁명기술, 혁신성장정책, 건설경기 불투명, 대체 교통수단 발달, 경영리스크 증가	안전인프라정책, 사회적 가치, 도로기술발달, 고령화 등 사고발생요인, 이상기후 등 재난, 재무리스크 증가	한국판 뉴딜, 디지털 기반, 물류수요 변화, 코로나19, 민간 도로교통 기술발전, 예측불가 재난 증가	디지털화 정책, 도로교통 기술발달, 저탄소 친환경, 안전 및 윤리, 민간 디지털 기술강화, 이상기후 등 재난
한국석유공사	석유수요증가, 북한자원개발협력, 친환경 에너지전환, ICT 발달, 내실화 정책, 유가 불확실성, 해외자원개발 부정인식, 안전관리	석유자원 안보이슈, 자산효율화 요구, 사회적 가치, 재난 안전 중시, 국민신뢰저하, 공기업혁신요구	에너지 패러다임 변화, 사회적 가치중시 정책, 한국판 뉴딜정책, 석유수요 감소, 코로나19, 구조조정 및 혁신 요구	공기업 혁신 요구, 자원안보 중요성, 사회적 책임, 탈탄소 정책
한국수자원공사	기후변화, 기술혁명, 공공성 회복요구, 물관리일원화정책, 물재해 위험증가, 안전관리	물관리일원화 기능조정, 물가치 확대요구, 혁신기술성장, 기후변화 물재해, 먹는 물 국민불안감, 비윤리행위	뉴딜 확산, 정부 친환경 전환, 정부 공공성 강화, 기후변화로 인한 물재해 심화, 수질 국민 불안 증가, 글로벌 물기업 디지털 전환	친환경 저탄소, 디지털 뉴딜, ESG 혁신, 기후위기, 국민 물 불신, 글로벌 물기업 디지털 경쟁

〈표 Ⅱ-2〉의 계속

	2018년	2019년	2020년	2021년
한국전력공사	디지털 신기술, 신재생 확대, 계량기 이후 단계 사업기회, 환경규제강화, 국가성장동력 저하, 기후변화 등 안전 재난 위협요인	에너지전환, 에너지신사업 기회, 사회적 가치, 재해 재난 위협요인, 환경비용증가, 시장경쟁심화	신재생 급성장, 신기술 활용 에너지신사업 확대, 사회적 가치 구현, 안전위협요인 증가, 전력수요 증가둔화, 환경규제 강화	신재생 성장 지속, 전기판매량 확대전망, 사회적 가치, 전력공급 불안요인 가중, 경쟁 심화, 에너지전환 정책비용
한국지역난방공사	에너지전환 정책, 혁신성장, 사회적 가치, 성장성둔화, 열병합에 불리한 전력시장제도, 공급설비 기피시설인식	에너지전환정책, 4차 산업혁명, 에너지시스템변화, 안전사고, 특정시설 지역수용성, 사회적 가치	공공택지 공급확대, 친환경 에너지 정책, 에너지 가격 불확실성 증가, 사회적 가치 요구	탄소중립정책, 수도권 신규택지공급 확대, 연료가격 상승, 사회적 책임
한국철도공사	공공성 중심 정부정책, 남북관계완화, 역세권생활문화, 교통수단 경쟁심화, 안전사고, 채용비리	일반철도 고속화, 해외철도시장 성장, 역세권중심개발, 경기침체, 인구문제 본격화, 교통수단 간 경쟁	뉴딜 본격화, 안전투자 확대, 디지털 기반의 첨단화, 코로나19, 여객물류 네트워크 최적화	세계적 경제회복세 전환, 디지털 뉴딜, 탄소중립 수소경제 전환, 코로나19, 인구감소, 안전관리 강화
한국토지주택공사	주거복지정책강화, 공공기관 역할확대, 4차 산업혁명, 장기적 개발수요감소, 이해관계자 갈등증대, 해외사업리스크	주거복지 새 역할부여, 공공성 강화, 신남방국가 도시개발, 부채증가우려, 안전사고위험, 효율적 주거복지 한계	공공역할 증대, 수요의 융복합화, 공공부문 투자확대 요구, 재무리스크 증가, 안전 및 약자 보호, 도시재생뉴딜 이해관계 조정 필요	주거복지정책 강화, 균형발전수요증가, 개발사업영역확대, 국민신뢰 추락, ESG 경영

출처: 저자 작성

[그림 Ⅱ-2] 10개 공기업1군 기관의 외부 환경변화에 대한 키워드와 언급빈도(횟수)



출처: 저자 작성

Ⅲ. 포스트 코로나 시대 공공기관의 두 가지 딜레마 인식 분석

유훈(2005)은 공공기관 경영의 근본적인 문제는 공공성과 기업성 또는 자율성과 통제 간의 조화 문제라고 지적한다. 같은 맥락에서 공공기관이 직면한 대표적인 두 가지 딜레마는 외부적인 것과 내부적인 것으로 구분할 수 있다. 외부적인 딜레마는 공공기관의 자율성과 정부의 통제에 대한 것인데, 공식적으로는 공공기관의 자율 경영 및 책임 경영을 보장한다고 이야기하면서 실질적으로는 정책방향, 인력, 조직, 예산, 사업 등의 큰 틀에서 다양한 형태의 통제를 부과하는 것을 의미한다. 이에 반해, 내부적인 딜레마는 공공기관이 추구해야 하는 대표적인 두 가지 목표 혹은 가치와 관련된 문제인데, 공공성과 효율성 사이에서 적절한 균형을 잡는 것과 관련된 것이다. 물론 이 두 가지 가치는 집권하는 정부의 가치 지향성에 따라 상대적인 비중이 달라지는 특성을 가지기 때문에 외부적인 딜레마의 성격도 일부분 갖고 있다고 할 것이다.

1. 설문조사 결과 분석

가. 팬데믹 이후 공공기관의 자율성과 통제 인식

먼저 공공기관 구성원이 느끼는 코로나19 팬데믹 이후 공공기관의 자율성 정도에 대한 인식은 전체 779명의 응답자 중 30% 정도만 팬데믹 이후 자율성이 강화된 것으로 인식하는 것으로 나타났고, 46%는 팬데믹 이후 공공기관 자율성이 더 약화된 것으로 인식하고 있었다. 다만, 기금관리형 준정부기관 구성원은 팬데믹 이후 자율성이 조금 더 강화되었다고 인식하는 응답이 다른 유형보다는 조금 더 많은 것으로 조사되었다. 반면, 팬데믹 이후 공공기관 통제에 대한 인식은 70%에 가까운 응답자들이 팬데믹 이후 통제가 강화되었다고 인식하였으며 통제가 강화되지 않았다는 인식은 12%에 불과한 것으로 조사되었다. 또한, 팬데믹 이후 공공기관에 대한 통제가 강화되었다는 인식은 다른 유형보다 공기업 유형에서 상대적으로 더 많이 관찰되었다. 이런 인식조사 결과는 팬데믹 발생 이후 위기상황을 관리하는 과정에서 그리고 팬데믹을 극복하는 과정에서 관찰된 공공기관의 역할과 관련된 것으로 이해되는데, 코로나19의 전파를 방지하기 위해 공공기관의 사업이나 활동을 통제하고 팬데믹 극복을 위해 공공기관의 자원과 역량 활용 및 공공

기관의 협력이 필요했기 때문이라고 할 것이다. 즉, 의료기관이나 의료인력 못지 않게 공공기관도 알게 모르게 팬데믹 극복을 위해 많은 노력과 자원을 동원하도록 요청받았는데, 이것을 구성원들은 통제로 인식할 가능성이 있을 것으로 생각된다.

나. 팬데믹 이후 공공기관의 공공성·효율성 목표 인식

팬데믹 이후 공공기관 구성원들은 공공성에 대한 추구보다는 효율성 추구가 조금 더 강화되고 있다는 인식을 보여주는데, 전체 응답자의 59%가 팬데믹 이후 공공성 추구가 강화되었다고 응답한 반면 효율성 추구가 강화되었다는 응답자는 근소하게 많은 61%로 나타났다. 기관 유형별로 살펴보면, 공공성 강화에 대한 인식은 공통적으로 다른 유형보다 준정부기관에서 높게 나타났는데, 준정부기관들이 주로 정부 대신 공공사업들을 집행하는 역할을 한다는 것을 고려한다면 이해 가능한 응답이라고 판단된다. 이와 달리, 팬데믹 이후 효율성 강화에 대한 인식은 시장형 공기업 유형에서 가장 높은 응답을 보였는데, 시장형 공기업이 정부 예산에 의존하는 속성이 덜하고 시장에서 수익을 창출하는 특성을 갖는다는 점에서 이해 가능한 결과라고 판단된다. 한 가지 눈에 띄는 인식조사결과는 기타 공공기관은 팬데믹 이후 공공성 추구와 효율성 추구에 대한 인식을 묻는 질문에 공통적으로 다른 기관 유형보다 가장 낮은 인식 수준을 보였는데, 기획재정부의 관리를 받는 공기업이나 준정부기관에 비해 주무 부처의 관리를 받는 기타 공공기관의 특성상 공공성이나 효율성 강화 등에 대한 변화 인식이 상대적으로 덜한 것으로 이해할 수 있을 것이다.

〈표 Ⅲ-1〉 공공기관 유형별 자율성, 통제, 공공성, 효율성 인식

(단위: %, 명)

설문 문항	기관유형	부정응답비율	중립응답비율	긍정응답비율	응답평균	응답자수
팬데믹 이후 우리 공공기관의 자율성은 더 강화되고 있다	전체	46.1	23.9	30.0	4.50	(779)
	시장형 공기업	46.7	23.1	30.2	4.50	(169)
	준시장형 공기업	46.4	30.5	23.2	4.20	(151)
	기금관리형 준정부기관	38.1	21.4	40.5	5.10	(84)
	위탁집행형 준정부기관	43.8	21.1	35.1	4.80	(194)
	기타 공공기관	51.4	23.2	25.4	4.00	(181)
팬데믹 이후 우리 공공기관에 대한 통제가 더 강화되고 있다	전체	12.1	18.4	69.6	6.90	(779)
	시장형 공기업	11.2	13.0	75.7	7.20	(169)
	준시장형 공기업	9.9	14.6	75.5	7.30	(151)
	기금관리형 준정부기관	16.7	20.2	63.1	6.70	(84)
	위탁집행형 준정부기관	12.4	22.7	64.9	6.80	(194)
	기타 공공기관	12.2	21.0	66.9	6.80	(181)
팬데믹 이후 우리 공공기관의 공공성 추구는 더 강화되고 있다	전체	19.3	21.7	59.1	6.30	(779)
	시장형 공기업	23.1	16.6	60.4	6.30	(169)
	준시장형 공기업	21.9	21.2	57.0	6.10	(151)
	기금관리형 준정부기관	16.7	16.7	66.7	6.80	(84)
	위탁집행형 준정부기관	12.9	23.7	63.4	6.60	(194)
	기타 공공기관	21.5	27.1	51.4	5.80	(181)
팬데믹 이후 우리 공공기관의 효율성 추구는 더 강화되고 있다	전체	16.6	22.1	61.4	6.50	(779)
	시장형 공기업	14.8	16.0	69.2	7.00	(169)
	준시장형 공기업	18.5	15.9	65.6	6.60	(151)
	기금관리형 준정부기관	14.3	21.4	64.3	6.80	(84)
	위탁집행형 준정부기관	11.3	25.8	62.9	6.60	(194)
	기타 공공기관	23.2	29.3	47.5	5.70	(181)

(응답평균은 10점 만점임)

2. 서면 인터뷰 결과 분석

가. 자율성과 통제 문제

앞서 소개한 대로 5명의 공공기관 기관장 및 부기관장급 최고관리자에 대한 서면 인터뷰를 실시해 다음과 같은 질문에 대한 의견을 구하였다.

> 코로나19 팬데믹 이전과 비교할 때, 팬데믹 이후 공공기관의 **운영 자율성과 정부 통제 측면에서 변화**가 있나요? (참고: 팬데믹 이전 이후의 변화를 여쭤보는 것이고, 정권 교체 이전 이후 변화를 여쭤보는 것은 아닙니다.)

5명의 응답자 중 3명은 팬데믹 이전과 이후에 공공기관의 자율성과 정부의 통제 측면에서 특기할 만한 변화는 없는 것으로 대답하였는데, 그 근거로는 자율성과 통제가 공공기관 운영에 관한 법률, 예산편성 및 집행지침, 경영평가 제도 등을 통해 가장 명확하게 파악이 되는데, 팬데믹 전후 이런 부분에 큰 변화는 없었다는 점을 들고 있다. 이와 달리, 2명의 응답자는 팬데믹 이전보다 정부의 역할이나 통제가 더 강화된 것 같다는 이야기를 하였는데, 그 근거로는 코로나19 방역강화조치 등과 관련된 것을 들고 있었다. 한 가지 고려가 필요한 점은 대국민 서비스의 접점에 있는 공공기관은 코로나19 방역조치가 공공기관의 대국민 서비스 제공에 있어서 상당한 부담과 제약으로 작용할 수도 있다는 것이고, 이것은 통제의 강화로 이해될 여지가 있다는 점이다. 눈에 띄는 하나의 응답은 법이나 지침 같은 위에서 언급한 직접적인 통제 수준의 약화는 거의 없었지만, 팬데믹 이후 간접적으로는 통제 수준이 다소 완화된 느낌도 받는다는 것이었다.

> 팬데믹 이전 정부와의 잦은 대면회의가 비대면회의로 변화되며, 회의 횟수와 출장소요 시간 등이 현격히 줄어들어 간접적으로 느끼는 통제수준은 다소 완화되었다고 판단됩니다.

나. 공공성과 효율성 문제

위와 마찬가지로 5명의 공공기관 기관장 및 부기관장급 최고관리자에 대한 서면 인터뷰를 실시해 다음과 같이 공공기관의 공공성 추구 및 효율성 추구 이슈에 대한 의견을 구하였다.

팬데믹 이전과 비교하여 팬데믹 이후 공공기관의 **공공성 추구와 효율성 추구 정도는 변화**가 있나요?
(참고: 팬데믹 이전 이후의 변화를 여쭤보는 것이고, 정권 교체 이전 이후 변화를 여쭤보는 것은 아닙니다.)

5개 공공기관 최고관리자급 응답자들은 공통적으로 코로나19 팬데믹 기간 동안 공공기관들이 팬데믹 피해계층 및 소외계층 지원, 취약해진 산업기능 보존 및 자생력 강화를 위한 지원과 같은 공공성을 강화하기 위한 노력을 상당히 많이 기울여 왔다고 대답하였다. 다만, 팬데믹 극복을 위한 과정에서 공공성을 강화하기 위해 많은 재원이 소요되었기 때문에 팬데믹 이후의 기간에는 공공기관들이 효율성을 강화하여 재정건전성을 회복하기 위해 상당한 노력을 기울여야 할 것으로 다음과 같이 예상하였다. 한 가지 특기할 만한 2명의 응답은 코로나19 팬데믹으로 인해 어쩔 수 없이 공공기관이 익숙하지 않은 비대면 화상회의 시스템이나 재택근무 등을 도입하게 되었는데, 비대면 문화가 일상화되면서 불필요한 일 줄이기 및 회의 간소화 등과 같이 일하는 방식 측면에서의 효율성도 상당히 많이 향상되었다는 이야기하고 있었다.

> 코로나19 팬데믹 상황에서 전반적으로 공공기관의 공공재 역할이 강조되며 공공성이 강화되었으며 반면, 정부 지침에 따라 각종 전문 인력의 지원, 보유자원 개방, 바이러스 확산 방지를 위한 사업장 일시적 폐쇄 등 팬데믹 상황 극복을 위한 정부정책 지원 과정에서 대부분의 공공기관이 재무건전성 및 기능의 효율성이 악화되었을 것으로 생각합니다. 이러한 상황을 팬데믹 이전 수준으로 회복하기 위해 공공기관은 기존의 공공적 기능을 일부 축소하더라도 상대적으로 효율성을 최대한 고려할 수밖에 없을 것으로 예상됩니다.

3. 소결

공공기관의 자율성과 통제 문제, 그리고 공공성과 효율성 추구 문제는 공공기관이 지속되는 한 정답 없이 되풀이될 이슈들이다. 코로나19 팬데믹 이후 공공기관 구성원들이 인식하는 자율성 측면의 긍정적 인식은 부정적 인식보다 상대적으로 강하지 않은 것으로 나타났으며, 이것은 최고관리자 인터뷰에서도 확인할 수 있었다. 즉, 코로나19 팬데믹이 공공기관의 자율성 측면에서는 종전과 크게 다른 인식 전환을 가져오지는 못한 것으로 파악되었다. 반면, 공공기관 통제 측면에서 구성원 인식은 코로나19 팬데믹 이후 더 강

해졌다는 응답이 상대적으로 더 높게 나타났으며, 이러한 인식은 인터뷰에서 확인할 수 있었는데, 팬데믹 극복과정에서 나타난 공공기관의 역할에 대한 정부의 지시와 통제가 영향을 준 것으로 판단된다. 다음으로, 공공성과 효율성 측면의 공공기관 구성원 인식에 대한 조사결과는 팬데믹 이후 공공기관 구성원들이 양자 모두 강화된 것으로 변화를 인식하고 있다는 것을 확인할 수 있었다. 팬데믹 극복을 위한 과정에서 공공기관의 공적인 역할의 중요성과 필요성이 현실적으로 부각 및 실천되었고, 팬데믹 위기 극복 과정에 소요된 비용 등에 대한 재정적인 경각심도 동시에 대두되고 있다는 인식을 보여주는 것으로 해석할 수 있을 것이다.

Ⅳ. 포스트 코로나 시대 공공기관의 ESG 전략 분석

앞서 공기업의 환경변화 분석 부분에서 지적한 대로 공기업은 2021년부터 SWOT 분석의 경영환경 변화에 ESG 경영을 명시적으로 고려하기 시작한 것으로 파악되었다. 물론 공기업에 대한 경영환경 변화 인식 내용을 분석한 결과이지만, 공공기관 전체로의 확대 적용도 가능하다고 생각한다. 이에 팬데믹 이후 공공기관들은 환경변화 분석에서 ESG 개념을 본격적으로 고려하는 것에 대해 조금 더 자세한 분석이 필요하다고 판단된다. 신진영(2022)은 ESG 경영의 배경을 2008년 글로벌 금융위기 이후 기업의 사회적 책임에 대한 논의가 본격화된 이후, 민간 기업 CEO들을 중심으로 포용적 번영을 강조하는 추세가 나타나면서 기업 목적이 주주 이익 극대화에서 모든 이해관계자 이익 극대화로 변하게 되는 현상이 등장했다고 지적한다. 이와 동시에, 포스트 팬데믹 시대에는 안전이나 환경 등의 중요성이 더욱 증폭될 것이므로 ESG에 대한 관심도 더욱 강화될 것으로 예상하고 있다. 이에 본 연구는 공공기관 종사자에 대한 설문조사를 통해 코로나 팬데믹 이전과 이후에 소속 공공기관이 ESG 경영의 각 요소에 대해 중요하게 생각하는 비중 변화를 조사하였고, 그 응답 내용을 소속 기관 그룹별로 아래 그림과 같이 비교 분석하였다.

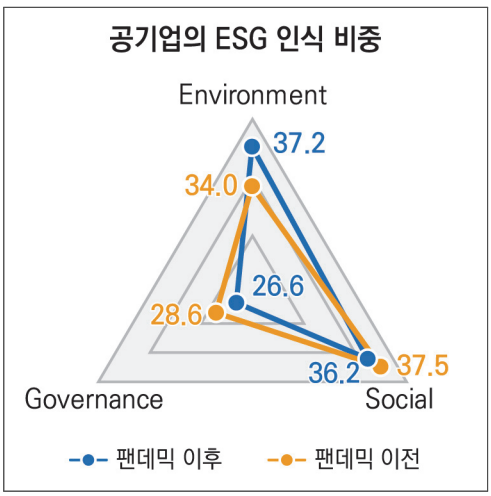
1. 설문조사 결과 분석

우리 기관에서 ESG 세 가지 요소를 중요하게 생각하는 비중은 팬데믹 이전과 이후 각각 어느 정도라고 생각하십니까? 3개 가치의 합이 이전과 이후 각각 100%가 되도록 배분하여 기입해 주세요.

항목	팬데믹 이전 비중	팬데믹 이후 비중
1. Environment(친환경)	( )%	( )%
2. Social(사회적 책임경영)	( )%	( )%
3. Governance(투명한 지배구조)	( )%	( )%
합계	100%	100%

앞서 언급한 대로 공공기관 종사자 779명에게 다음과 같은 질문에 응답을 요청하였고, 공기업(시장형, 준시장형), 준정부기관(위탁집행형, 기금관리형), 그리고 기타공공기관으로 구분하여 팬데믹 이전과 이후의 응답 평균을 그림으로 표현하여 분석하였다.

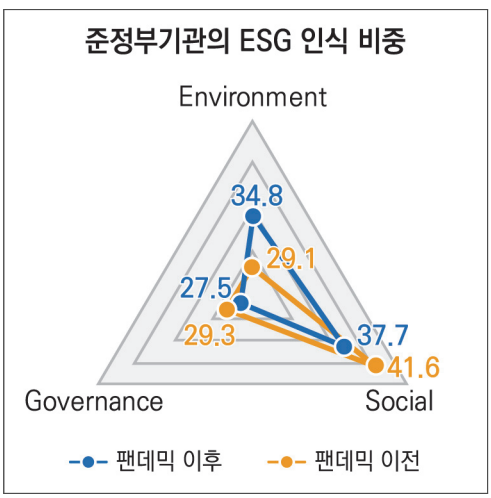
가. 공기업



출처: 저자 작성

왼쪽 그림은 공기업 구성원의 ESG 세 영역에 대한 중요도 비중 인식 변화를 보여주고 있다. 팬데믹 이전에는 S(사회적 가치)를 가장 중요하게 인식하는 것으로 나타났는데, 팬데믹 이후에는 E(환경)를 가장 중요하게 인식하는 변화를 보이고 있다. 또한, G(지배구조)에 대한 중요도 인식은 팬데믹 이후 약간 감소한 것으로 조사되었다.

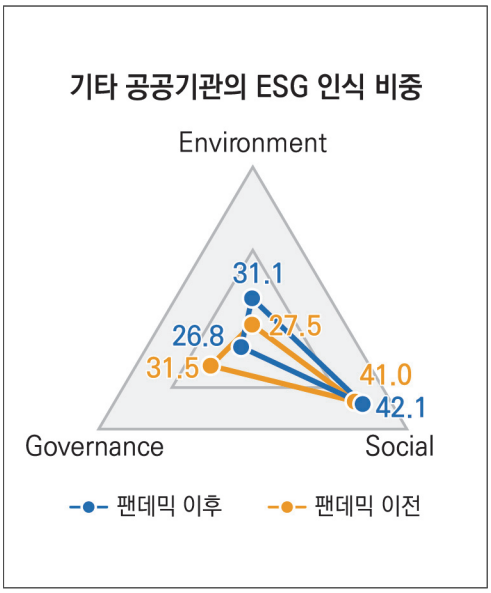
나. 준정부기관



출처: 저자 작성

왼쪽 그림은 준정부기관 구성원의 ESG 세 영역에 대한 중요도 비중 인식 변화를 보여주고 있다. 팬데믹 이전에는 S(사회적 가치)를 가장 중요하게 인식하는 것으로 나타났는데, 팬데믹 이후에는 E(환경)를 가장 중요하게 인식하는 변화를 보이고 있으며, 관심도도 상당히 증가한 것으로 나타났다. 또한, G(지배구조)에 대한 중요도 인식은 공기업과 마찬가지로 팬데믹 이후 약간 감소한 것으로 조사되었다.

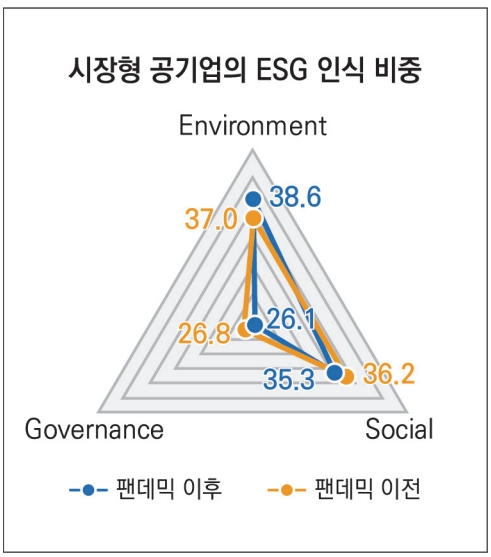
다. 기타 공공기관



출처: 저자 작성

왼쪽 그림은 기타 공공기관 구성원의 ESG 세 영역에 대한 중요도 비중 인식 변화를 보여주고 있다. 팬데믹 이전에는 S(사회적 가치)를 가장 중요하게 인식하는 것으로 나타났는데, 팬데믹 이후에는 약간 감소했지만 여전히 가장 중요하게 인식하는 것으로 조사되었다. E(환경)의 중요도에 대한 인식은 팬데믹 이후 상당히 증가한 것으로 나타났으며 또한, G(지배구조)에 대한 중요도 인식은 공기업 및 준정부기관보다 상대적으로 큰 비중으로 감소한 것으로 조사되었다.

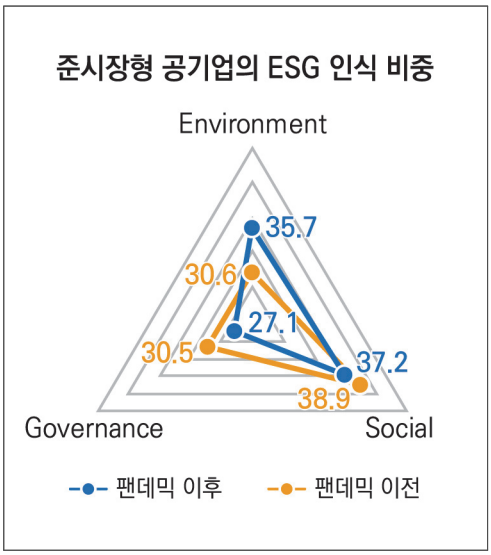
라. 시장형공기업



출처: 저자 작성

왼쪽 그림은 시장형 공기업 구성원의 ESG 세 영역에 대한 중요도 비중 인식 변화를 보여주고 있다. 팬데믹 이전에는 S(사회적 가치)를 가장 중요하게 인식하는 것으로 나타났는데, 팬데믹 이후에는 E(환경)를 가장 중요하게 인식하는 변화를 보이고 있다. 또한, G(지배구조)에 대한 중요도 인식은 팬데믹 이후 약간 감소한 것으로 조사되었다. 다만, 시장형 공기업의 팬데믹 이후 ESG에 대한 인식 변화는 아주 약한 정도로 이루어진 것으로 나타났다.

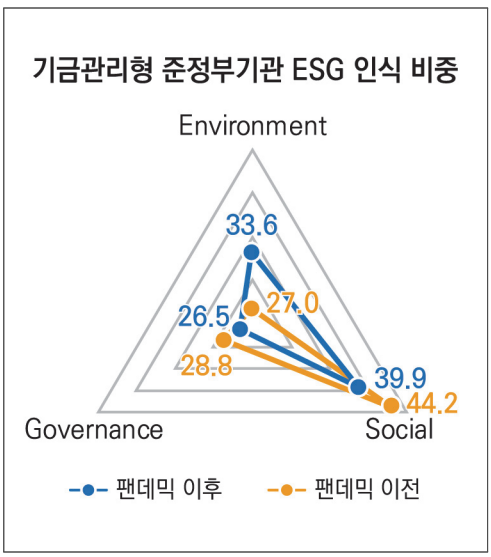
마. 준시장형 공기업



출처: 저자 작성

왼쪽 그림은 준시장형 공기업 구성원의 ESG 세 영역에 대한 중요도 비중 인식 변화를 보여주고 있다. 팬데믹 이전에는 S(사회적 가치)를 가장 중요하게 인식하는 것으로 나타났는데, 팬데믹 이후에는 E(환경)를 가장 중요하게 인식하는 큰 변화를 보이고 있다. 또한, G(지배구조)에 대한 중요도 인식은 팬데믹 이후 꽤 감소한 것으로 조사되었다.

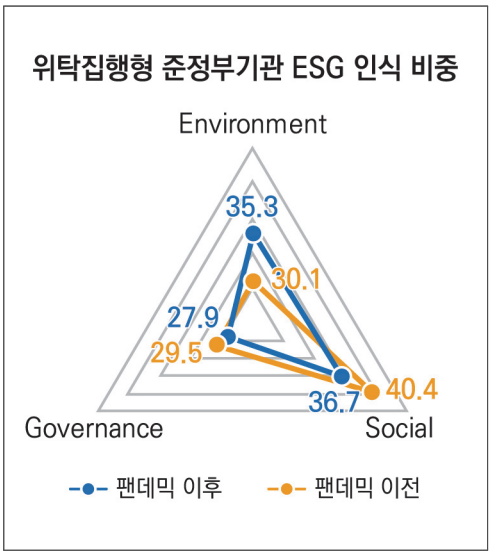
바. 기금관리형 준정부기관



출처: 저자 작성

왼쪽 그림은 기금관리형 준정부기관 구성원의 ESG 세 영역에 대한 중요도 비중 인식 변화를 보여주고 있다. 팬데믹 이전에는 S(사회적 가치)를 큰 차이로 가장 중요하게 인식하는 것으로 나타났는데, 팬데믹 이후에는 E(환경)를 가장 중요하게 인식하는 큰 변화를 보이고 있다. 또한, G(지배구조)에 대한 중요도 인식은 팬데믹 이후 꽤 감소한 것으로 조사되었다.

사. 위탁집행형 준정부기관



왼쪽 그림은 위탁집행형 준정부기관 구성원의 ESG 세 영역에 대한 중요도 비중 인식 변화를 보여주고 있다. 팬데믹 이전에는 S(사회적 가치)를 가장 중요하게 인식하는 것으로 나타났는데, 팬데믹 이후에는 E(환경)를 가장 중요하게 인식하는 큰 변화를 보이고 있다. 또한, G(지배구조)에 대한 중요도 인식은 팬데믹 이후 약간 감소한 것으로 조사되었다.

출처: 저자 작성

2. 서면 인터뷰 결과 분석

앞서 언급한 대로 본 연구는 5개 공공기관의 기관장 또는 부기관장의 서면 인터뷰를 통해 팬데믹 전후 공공기관이 ESG 경영에 대해 어떤 인식과 전략을 갖고 있는지를 다음과 같은 질문을 통해 조사하였다.

> 팬데믹 이전과 비교하여 팬데믹 이후 ESG(Environment, Social, Governance) 경영의 중요성에 대해서는 어떻게 생각하시나요? 소속 기관의 ESG 경영상의 전략이나 비중에 변화가 있다면 설명해 주십시오. (참고: 팬데믹 이전 이후의 변화를 여쭤보는 것이고, 정권 교체 이전 이후 변화를 여쭤보는 것은 아닙니다.)

서면 인터뷰 대상 5개 공공기관의 기관장 또는 부기관장은 팬데믹을 경험하면서 공공기관이 ESG 경영의 중요성에 대해 더욱 크게 공감하고 있다고 예외 없이 대답하였다. 하지만, 팬데믹 이전과 이후의 ESG 전략이나 비중에서의 변화 여부의 질문에 대해서 4명의 응답자는 팬데믹 이전과 이후에 ESG 3요소의 중요성 비중 변화가 거의 없다고 답

하였으나, 1명은 다음과 같이 응답하여 팬데믹 이후 E(환경)에 대한 중요도 인식은 가장 높고 G(지배구조)에 대한 중요도 인식은 가장 낮게 나타난 위 설문조사 결과와 거의 일치하는 의견을 피력해 주었다. 특히 G(지배구조) 문제는 공공기관 스스로 무언가를 할 수 없는 구조적인 한계에 봉착해 있으므로 중요도 측면에서 상대적으로 E(환경)나 S(사회적 가치)보다는 우선순위가 떨어질 수밖에 없다는 뉘앙스를 담고 있다고 이해되었다.

> 전반적으로 환경(E) 이슈(탄소중립 목표 실현)를 가장 중요한 대응 과제로 판단하여, 온실가스 배출 감축, 에너지믹스 전환 등 친환경 산업 구조로의 전환 전략을 중장기적 관점에서 수립 중이며, … 공공기관에서 지배구조 이슈는 대부분 공운법 등 법, 제도로 규정화되어 있어 대부분 외부지배구조(국민, 국회, 언론 등)에 의한 적정한 통제를 위한 정보·데이터(의) 투명하고 폭넓은 공개·개방에 치중되어 ….

3. 소결

이상에서 살펴본 기관 유형별 종사자의 팬데믹 이전과 이후의 ESG 중요도 인식 응답의 평균을 표로 정리하면 〈표 Ⅳ-1〉과 같다. 음영으로 표시된 부분은 팬데믹 이후 중요도 인식이 상승한 요소인데, E(환경)에 대한 중요도 인식은 기관 유형에 관계없이 모든 기관 종사자들이 팬데믹 이후 더 중요하다고 인식하는 것으로 나타났다. 코로나19 팬데믹을 ESG의 세 가지 영역 중에서는 환경과 가장 관련되는 문제로 인식하는 것이 아닌가라는 생각을 하게 만드는 조사결과라고 판단된다. 한편, E(환경)와 S(사회적 가치) 영역에 대한 인식의 변화 정도는 공기업보다는 준정부기관에서 대체로 더 크게 나타났는데, 준정부기관은 정부의 집행 업무를 대신하는 특성을 갖는 기관들이므로 공기업보다 어쩌면 정부의 영향을 더 받는 특수성을 가질 수도 있다고 생각된다. 따라서 팬데믹 극복 과정에서 상대적으로 자율성이 덜한 준정부기관들이 더 많은 역할 요구를 수용한 결과 상대적으로 더 큰 인식 변화를 보인 것으로 해석 가능할 것이다. 나머지 두 요소인 S(사회적 가치)와 G(지배구조)에 대한 중요도 인식은 기타 공공기관의 S(사회적 가치)에 대한 응답을 제외하고는 모든 기관에서 팬데믹 이후 중요도 인식이 낮아진 것으로 분석되었다. G(지배구조)의 경우, 공공기관의 특성상 기관 자율적으로 지배구조에 대한 변화를 만드는 것이 쉽지 않은 상황이라는 점에서 지배구조 자체에 대한 관심이나 중요도 인식은 E나 G에 비해 원래 상대적으로 낮다고 할 것이다. 그리고 눈에 띄는 변화는 S(사회적

가치)의 중요도 인식이 팬데믹 이전에는 ESG 중에서 가장 중요한 요소로 인식되었으나, 팬데믹 이후에는 E(환경)에 대한 중요도 인식이 가장 높은 것으로 바뀌었다는 점이다. 특히, 준정부기관(기금관리와 위탁집행 모두)에서 S(사회적 가치)의 중요도 하락 정도가 공기업에 비해 상대적으로 더 큰 것으로 조사되었는데, 앞서 언급한 대로 팬데믹 극복을 위해 적극적으로 노력하는 과정에서 E(환경) 영역으로의 가중치 이전이 발생한 것으로 이해할 수 있다. 또한, 이러한 공공기관 구성원 인식조사 결과는 환경(E) 요소의 상대적인 중요성을 강조한 최고관리자급 인터뷰 결과와도 일맥상통하는 것으로 판단된다.

〈표 Ⅳ-1〉 기관유형별 팬데믹 전후 ESG 중요도 인식 응답평균비교

(단위: %)

	E (환경)		S (사회적 가치)		G (지배구조)	
	이전	이후	이전	이후	이전	이후
공기업	34.0	37.2	37.5	36.2	28.6	26.6
시장형 공기업	37.0	38.6	36.2	35.3	26.8	26.1
준시장형 공기업	30.6	35.7	38.9	37.2	30.5	27.1
준정부기관	29.1	34.8	41.6	37.7	29.3	27.5
기금관리형 준정부	27.0	33.6	44.2	39.9	28.8	26.5
위탁집행형 준정부	30.1	35.3	40.4	36.7	29.5	27.9
기타 공공기관	27.5	31.1	41.0	42.1	31.5	26.8

출처: 저자 작성

V. 포스트 코로나 시대 공공기관의 운영 전략 분석

코로나19 팬데믹 시대를 경험하고 있는 전 세계 정부에 OECD는 지속가능한 팬데믹 극복과 포스트 팬데믹 뉴노멀 구축에 참고할 수 있는 제안으로 '좋은 거버넌스(Good Governance)'의 원칙을 소개하고 있다. 앞서 언급한 대로 이 원칙에는 국민신뢰(public trust), 디지털화와 데이터 공개(digital government and data), 위험거버넌스와 위기관리(risk governance and crisis management), 공공부문 혁신(public sector innovation), 투명성과 대국민 소통(open government and public communication), 청렴성(public integrity), 재정 및 예산 관리(budgeting and public management), 다양성과 포용(diversity and inclusion), 증거기반 정책과 평가(evidence-based policy and evaluation) 등이 포함되는 것으로 알려져 있다. 본 연구는 이러한 OECD의 '좋은 거버넌스' 제안이 포스트 팬데믹 시대 공공기관의 새로운 운영 전략으로 시사하는 바가 크다고 생각하며, 이런 맥락에서 공공기관 종사자에 대한 설문 조사와 5개 공공기관 최고관리자급에 속하는 구성원에 대한 서면 인터뷰를 통해 OECD가 제안한 '좋은 거버넌스' 전략에 대한 의견을 조사하였다.

1. 설문조사 결과 분석

먼저 공공기관 구성원에게 OECD가 제안한 9가지 좋은 거버넌스 요소 중 '팬데믹 이후 공공기관에 가장 중요하다고 생각되는 요소를 중요한 것부터 순서대로 4가지 선택해 달라'는 질문을 하였고, 그에 대한 응답 중 1순위로 지목받은 요소들을 정리하면 〈표 V-1〉과 같다. 가장 많은 구성원이 중요하다고 1순위로 지목한 요소는 '국민신뢰'로 나타났다. 국민신뢰는 기금관리형 준정부기관에서 응답비율(23.8%)이 가장 높았고, 기타 공공기관에서는 상대적으로 가장 낮은 중요도 인식(11.6%)을 확인할 수 있었다. 기타 공공기관은 다른 유형의 공공기관들보다 국민신뢰라는 요소에 조금 덜 민감한 것이 아닌가라는 생각을 하게 만드는 결과라고 할 것이다. 다음으로 1순위 지목이 가장 많은 요소는 '재정 및 예산관리'로 조사되었는데, 앞선 조사들과 유사하게 시장형 공기업에서 가장 많은 1순위 지목(20.1%)을 받았으며, 위탁집행형 준정부기관에서 가장 낮은 1순위 지목(7.7%)을 받은 것으로 나타났다. 위탁집행형 준정부기관은 정부를 대신하여 정부 정책과 사업을 위

탁집행하는 것이 주 업무이므로 재정 및 예산 관리와 관련해서는 상대적으로 다른 유형의 공공기관에 비해 덜 민감할 가능성이 있다고 이해할 수 있다. 나머지 요소들의 1순위 지목 비율은 '위험 거버넌스와 위기관리', '투명성과 대국민소통', '청렴성', '공공부문혁신', '디지털화와 데이터공개', '다양성과 포용', 그리고 '증거기반 정책과 평가' 순으로 조사되었다. 한편, 〈표 V-1〉에서 음영으로 처리된 요소들은 기관유형별로 구성원으로부터 1순위로 가장 많이 지목을 받은 요소인데, 시장형 공기업에서는 위에서 얘기한 대로 '재정 및 예산 관리'가 1순위로 가장 많이 지목되었고, 준시장형 공기업과 기금관리 및 위탁집행형 준정부기관에서는 '국민신뢰'가 1순위로 가장 많이 지목된 것으로 조사되었으며, 기타 공공기관 유형에서는 '위험 거버넌스와 위기관리' 요소가 1순위 요소로 가장 많이 지목되었다. 이 결과는 앞서 소개한 공공성과 효율성에 대한 인식 조사 결과와 부분적으로 일관성을 보인다고 판단되는데, 시장형 공기업이 팬데믹 이후 효율성 추구에 대한 강화 인식을 많이 보였고, 기금관리 및 위탁집행 준정부기관이 팬데믹 이후 공공성 추구 강화에 대한 인식을 상대적으로 더 많이 보인 것으로 보고하였다.

〈표 V-1〉 좋은 거버넌스 요소 중 1순위 응답비율

(단위: 명, %)

	응답자	국민 신뢰	재정 및 예산 관리	위험 거버넌스와 위기관리	투명성과 대국민 소통	청렴성	공공 부문 혁신	디지털화와 데이터 공개	다양성과 포용	증거기반 정책과 평가
전체 1순위 응답비율	779	18.4	14.6	12.3	11.9	11.3	10.0	9.4	8.0	4.1
시장형 공기업	169	19.5	20.1	15.4	10.1	8.3	11.2	6.5	6.5	2.4
준시장형 공기업	151	19.9	17.9	13.2	15.9	6.6	7.3	8.6	7.9	2.6
기금관리형 준정부기관	84	23.8	16.7	7.1	15.5	13.1	8.3	8.3	3.6	3.6
위탁집행형 준정부기관	194	20.1	7.7	9.3	10.8	18.0	10.3	12.4	5.7	5.7
기타 공공기관	181	11.6	13.3	14.4	9.9	9.9	11.6	9.9	13.8	5.5

출처: 저자 작성

2. 서면 인터뷰 결과 분석

5명의 공공기관 기관장 및 부기관장급 최고관리자의 서면 인터뷰를 통해 다음과 같이 OECD가 제안한 좋은 거버넌스 9개 요소에 대한 의견을 구하였다.

> OECD는 팬데믹 이후의 'Good Governance(바람직한 협치)'의 필수 요소로 다음과 같은 항목을 들고 있습니다. 팬데믹 이전과 비교하여 팬데믹 이후에 아래 요소 중 소속 공공기관 운영에 가장 중요하다고 생각되는 요소를 중요한 것부터 순서대로 4가지 선택해 주십시오. (참고: 팬데믹 이전 이후의 변화를 여쭤보는 것이고, 정권 교체 이전 이후 변화를 여쭤보는 것은 아닙니다.)

공공기관 최고관리자급 응답자들은 다양한 의견을 개진해 주었는데, 공통적으로 지적해 준 요소는 '디지털화와 데이터 공개'로 조사되었고, 이 요소는 3명의 응답자로부터는 1순위 중요 요소로 지목되었으며, 나머지 2명의 응답자에게도 2순위 중요 요소로 지목되었다. 이런 결과는 위 표에서 확인한 것처럼 공공기관 구성원의 의견과는 상당히 다른 것으로 나타났다. 공공기관 최고관리자급 응답자들은 팬데믹을 겪으면서 데이터와 디지털 전환의 중요성을 너무나 명확하게 확인하였으므로 이런 변화 방향성의 중요성은 충분히 인정해야 한다고 인식하는 것으로 이해되며 아래 응답에서 이런 해석의 가능성을 탐지할 수 있다.

> 공공기관 기능의 디지털화가 민간기업과 동일한 수준으로 운영되고 각 공공기관들이 보유한 데이터 공개에 대한 표준 또한 마련된다면 향후 팬데믹 상황이 재현되더라도 국가차원의 대응이 신속하고 일관성 있게 진행될 것으로 생각됩니다.

4순위 안에 두 번째로 많이 지목된 좋은 거버넌스 요소는 4명이 응답한 '다양성과 포용'이었는데, 순위는 모두 4순위로 지목하였다. 다양성과 포용의 개념은 공공기관이 지향하는 공공성의 가치를 담고 있는 요소로도 이해 가능할 것인데, 서면 인터뷰 내용 중 다음과 같은 의견이 이를 반영해 준다고 할 것이다.

> '다양성과 포용'은 공공서비스의 최종 수요자인 국민의 관점에서 공공정책이 원래 의도한 바에 따라 효과적으로 실행되기 위한 기본 전제로서 중요성이 높음

한편, 3명의 응답자로부터 4순위 안에 드는 중요도를 가진 요소로 지목된 것은 '재정 및 예산 관리'와 '위험 거버넌스와 위기관리'로 조사되었다. 앞서 보고한 대로 이 2가지 요소는 각각 시장형 공기업과 기타 공공기관 유형에서 가장 중요한 요소로 지목되었다. 또한, 공공기관 구성원들에 대한 설문조사 결과와 가장 크게 차이나는 부분은 설문조사에서 1순위로 선정된 요소인 '국민 신뢰'가 최고관리자급 인터뷰에서는 그렇게 중요하지는 않은 요소로 지목되었다는 점인데, 1순위로 1명, 4순위로 1명이 '국민 신뢰'를 언급하였다.

3. 소결

본 연구는 코로나19 팬데믹 이후 공공기관이 지향할 운영전략의 예로 OECD가 제안한 Good Governance의 9가지 요소를 활용하여 공공기관 구성원의 인식을 조사하였고, 그 결과로 '국민신뢰'가 가장 중요한 운영전략으로 나타났다. 하지만, 이 결과는 최고관리자급에 대한 인터뷰 조사 결과가 가장 중요하다고 지목한 '디지털화와 데이터 공개' 요소와는 다른 것으로 분석되었다. 이는 공공기관 최고관리자들과 구성원 간의 인식 격차를 보여주는 것으로 이해될 수 있는데, 구성원들은 공공기관의 기본에 가장 충실한 운영전략을 언급해 주고 있음에 반해 최고관리자들은 조금 더 미래지향적인 운영전략에 대해 관심을 갖고 있다고 판단된다. 다만, 여기서 한 가지 기억해야 할 것은 앞서 논의한 공공기관의 환경변화 인식에 대한 분석자료인 SWOT 분석에서는 국민신뢰라는 요소의 우선순위가 상대적으로 낮게 나타났다는 점이다. 즉, 공공기관 SWOT 분석 결과, 구성원의 운영전략에 대한 인식조사결과, 그리고 최고관리자급의 운영전략에 대한 인터뷰 조사 결과가 서로 조금씩 결이 다른 내용들을 보여주고 있다는 점은 공공기관이 환경변화에 대한 SWOT 분석 등을 구성할 때 전체 구성원과 최고관리자의 의견을 충실히 골고루 반영하려는 노력이 충분하지는 않았던 것이 아닌가라는 의구심을 갖게 만든다고 할 것이다. 하향식(top-down) 계획수립과 상향식(bottom-up) 계획 수립 방식이 적절하게 균형 있게 적용될 수 있도록 의식적으로 노력할 필요가 있다고 할 것이다.

Ⅵ. 결론: 정책적 시사점

본 연구는 포스트 코로나 시대를 맞이하여 팬데믹 동안 공공기관이 겪은 환경변화에 대해 알아보고, 앞으로의 운영 전략을 고민하기 위한 목적에서 시작되었다. 이 연구문제에 답하기 위해 본 연구는 문헌연구와 공공기관 종사자에 대한 설문조사 및 서면인터뷰를 진행하였고, 그 결과에 대한 분석을 통해 공공기관(특히, 공기업)이 코로나 시대에 직면했던 환경변화 중 가장 눈에 띄는 것으로 ESG 경영에 대한 관심의 증대라는 것을 발견하게 되었다. 혹자는 ESG 경영이 기업의 사회적 책임 혹은 사회적 가치와 유사한 맥락을 가진 유행처럼 왔다가는 개념이라고 지적하기도 하지만, ESG 경영이 지금 현재 전 세계적으로 각광받는 개념이라는 점은 부인하기 어렵다고 판단된다. 기업의 사회적 책임이 상대적으로 모호하고 광범위한 개념이라면 ESG는 조금 더 세분화되고 구체적인 분야를 제시해 주는 차이점이 있다고 할 것이다. 그중에서도 기후변화 및 탄소중립 등과 관련된 E(환경)의 중요성은 당분간 지속될 가능성이 아주 크다고 할 것이다. 다만, 주의할 점은 주요 사업이 환경과 관련된 공공기관이 있는 반면 그렇지 못한 기관도 존재하므로 모든 공공기관이 무분별하게 환경에 대한 관심에만 집중하기보다는 개별 공공기관의 사업 특성을 고려하여 맞춤형 접근을 시도하려는 노력이 필요하다. 또한, 환경에 대한 관심에 비중을 더 부여함으로써 사회적 가치라는 개념에 상대적으로 관심을 덜 두기보다는 공정과 포용이라는 측면에서 사회적 가치에 대한 지속적인 관심을 유지하려는 노력도 필요하다고 판단된다.

OECD가 포스트 팬데믹 시대에 정부를 포함한 공공부문의 운영전략으로 제안한 좋은 거버넌스(good governance)의 9가지 요소에 대한 공공기관 구성원의 의견조사결과는 1순위로 중요하다고 많이 선정된 요소가 국민신뢰, 재정 및 예산 관리, 위험 거버넌스와 위기관리, 투명성과 대국민소통, 청렴성, 공공부문혁신, 디지털화와 데이터공개, 다양성과 포용, 증거기반정책과 평가의 순서로 나타났다. 국민신뢰와 재정 및 예산 관리가 전체적으로 그리고 기관 유형에 관계없이 가장 많이 선정된 요소라는 점은 공공기관 구성원들은 공공성과 효율성을 공공기관의 운영에서 가장 중요한 전략으로 인식하고 있다는 사실을 다시 한번 확인시켜 주는 결과라고 할 것이다. 이런 맥락에서 본다면, 정치·경제·사회·기술 환경이 급변하더라도 공공기관이 기본적으로 추구해야 할 운영전략은 공공성과

효율성의 균형 잡힌 접근이며, 정부도 공공기관의 이런 인식을 적절히 고려하여 정권변화에 따라 양자의 균형추를 크게 변화시키는 일은 최소화하려는 노력이 필요하다고 생각된다. 다만, 최근의 전 세계적 추세인 디지털 전환, 다양성 및 포용, 증거기반정책 등에 대한 관심이 상대적으로 낮은 순위로 선정된 것으로 보이는데, 달리 얘기하면 공공기관에는 아직 이런 요소에 대한 관심이 본격적으로 등장하지 않고 있는 것으로 이해될 수 있을 것이다. 앞으로는 운영전략, 특히 일하는 방식의 혁신 운영전략 측면에서 디지털 전환이나 증거기반정책 등에 대해 더 많은 관심을 기울이려는 노력이 요구된다고 할 것이다.

참고문헌

곽채기, 「새 정부의 공공기관 개혁전략」, 한국공기업학회 춘계학술대회 발표자료, 2022.

신진영, 「ESG의 개념과 과제」, 한국공기업학회 동계학술대회 발표자료, 2022.

유훈, 『공기업론』, 서울: 법문사, 2005.

윤태범, 「대전환기의 공공기관의 역할변화와 혁신전략」, 한국조직학회 학술세미나 발표자료, 2022.

매경시사용어사전, https://100.daum.net/encyclopedia/view/31XXXXX22055, 검색일자: 2022. 10. 20.

OECD, Responding to COVID-19, https://www.oecd.org/governance/public-governance-responses-to-covid19/, 검색일자: 2022. 10. 20.

2. 혁신적 리더십과 기업가정신이 조직 내 신뢰성과 공정성에 미치는 영향성 연구

— 포스트 코로나 시대 공공기관 운영에 관한 인식조사 분석을 중심으로

박성민(성균관대학교)

혁신적 리더십과 기업가정신이 조직 내 신뢰성과 공정성에 미치는 영향성 연구
— 포스트 코로나 시대 공공기관 운영에 관한 인식조사 분석을 중심으로

박성민(성균관대학교)

Ⅰ. 서론

우리는 무경계 위험사회를 맞이하여 다양한 변화와 발전, 심리적·물리적 갈등과 충돌 과정을 경험하며 살고 있다. 이러한 변화 속 불확실성을 심층적으로 이해하고 분석함에 있어 세대별 특성에 대한 연구 또한 계속 이어져 왔다. 문화, 정치, 경제, 기술, 가치관 등의 변화를 이해하고 설명하는 데 있어 특정 세대가 가장 중요하게 생각하는 행동양식과 인식 그리고 태도는 그 시대 상황을 설명하기에 적합하다고 볼 수 있다. 최근 공공영역에 입직하고 있는 청년층, 즉 MZ세대는 기성세대와 사고방식 및 의사소통방식의 차이로 인한 갈등과 수직적이고 딱딱한 조직문화를 견디지 못해 조직을 이탈하는 경우가 빈번하다. MZ세대에 부합하는 공직사회 환경을 만들기 위해서는 공공조직을 이끌 새로운 리더십, 기업가정신과 같은 구성원의 행태에 대한 연구와 공직사회에 적응하고 직무태도에 영향을 줄 수 있는 조직 내 신뢰성과 최근 MZ세대에 가장 중요한 가치인 공정성에 대한 연구가 필요한 시점이다.

초점(focus)과 영역(locus)을 조직으로 좁혀서 논의한다면, 조직 내에서 개인 간 신뢰는 그 조직의 안정과 구성원의 안녕에 매우 중요한 요소라는 것은 대체적으로 공통된 의견이며, 이런 신뢰는 다른 사람의 의도나 말·행동에 믿음을 갖는 것으로 간주된다(Cook and Wall, 1980, p. 39). 조직신뢰는 조직헌신과는 긍정적으로, 이직 의도와는 부정적으로 연관돼 있고, 구성원들이 조직 내에서 일하는 것을 즐기고 장기간 재직하게 한다(Tan and Tan, 2000, p. 255). 최근 공공조직의 매력도가 감소하는 가운데 공공조직

이직·이탈 현상과 맞물려 유능한 인재들이 민간부문으로 이동하는 현상이 더욱 심해지고 있다는 점을 감안할 때 조직 내 신뢰성의 연구는 시의적절하다고 볼 수 있다. 조직공정성의 가치를 지지하는 연구자들은 만약 구성원들이 조직으로부터 공정한 대우를 받았다고 믿으면 그들의 업무와 업무결과, 상사에 대해 보다 더 긍정적인 태도를 가질 것이라고 믿는다(Moorman, 1991, p. 845). 예를 들면, Adams(1965)는 사람들은 절대적인 결과 그 자체의 수준보다는 그 결과의 공정함에 관심을 가지고 있으며, 그 결과의 공정성 여부를 결정하는 한 방법은 결과에 대한 개인의 기여 또는 투입(교육, 지능, 경험 등)을 계산하는 것(Colquitt, et al., 2001, p. 426)이라고 하였다. 이런 조직공정성은 조직으로부터 개인이 받은 결과물(보상 등)의 절대적 및 상대적 크기와 가치, 결과물을 배분하는 기준과 절차의 합리성, 결과물 배분과 관련한 의사결정자의 처리 등에 관하여 구성원이 지각하는 공정성으로 조직에 대한 태도와 행동에 중요한 영향을 미친다(남승하, 2016, p. 35; 문형구 외, 2009, p. 231).

최근 공공부문에서는 효율성 중심의 신공공관리(New Public Management, NPM) 접근방식에 대한 비판에 직면하면서 사회적 책임 가치, 즉 균등한 기회, 윤리경영, 상생·협력 및 지역발전 등 공공성 가치의 중요성 또한 강조되고 있다. 이와 더불어 혁신적 경영전략의 한 방편으로서 기존의 전통적 리더십 틀을 넘어서는 새로운 관점의 공공리더십이 창출되고 적용되고 있다(예: Van Wart, 2013; 김호정, 2017). 특히 공공부문에서 신공공관리의 발달은 행정의 효율성과 정부성과 증진에 긍정적인 역할을 하였지만, 사회문제 해결에서는 상당한 신뢰성(credibility) 위기를 초래하였고(Van Wart, 2013, p. 523) 이로 인한 새로운 행정관리 기조(예: 거버넌스이론, 신공공서비스론)의 등장은 현재 공공부문 리더십 연구에 중대한 영향을 미치고 있다(김정인, 2017).

본 연구의 목적은 공공기관 종사자들의 신뢰성 및 공정성 인식에 관하여 기관장의 혁신적 리더십과 구성원 개인의 기업가정신 및 긍정적 심리자본이 미치는 영향관계에 대해 탐색적이고 실증적인 방식으로 분석하고, 이를 통하여 다수의 실무적 함의를 도출하여 공공기관 혁신을 내재화하기 위한 전략을 고민함과 동시에 조직 내 다수의 인적 구성을 차지하는 MZ세대 구성원들의 만족과 몰입을 제고할 수 있는 조직 및 인사관리 방안을 제언하는 데 있다.

공공조직의 리더는 조직운영 및 사업성과 창출을 도모하는 과정에서 효율성과 공공성, 지속가능성과 변동성 등 다양한 가치와 맥락 들을 포용하고 고려하여 의사결정을 수행해

나가야 하기 때문에 구성원들의 공정성과 신뢰성 인식은 리더와의 관계에 의해 더 큰 영향을 받을 것으로 추측할 수 있다. 또한, 공공기관들은 유형별 기관 및 리더십 역량에 따라 경영관리전략과 정책관리 방식에서 차이가 나타나고 있고 이와 같은 차이는 궁극적으로는 기관별 경영전략, 리더십, 재무성과관리, 보수 및 복리후생 관리, 조직 및 인사관리 방향 등에도 영향을 미치게 된다. 이처럼 각각의 구조적, 문화적, 정책적 특성을 가진 공공기관들은 저마다 다른 조직문화를 가지고 있을 것이며 이러한 이유로 기관유형별로 리더십과 기업가정신과 같은 개인 및 조직의 행태에 관한 요인의 차이가 존재할 것이라 볼 수 있다. 본 연구에서는 공공기관 구성원의 조직 내 혁신적 리더십과 기업가정신이 긍정적 심리자본을 매개로 하여 조직 내 신뢰성과 공정성 인식에 미치는 영향을 분석하였으며 기관유형과 세대별 조절효과 검증을 통해 기관 및 세대별 특성의 중요성을 제시해 보고자 한다. 특히, 본 연구에서는 탐색적 요인분석 외에 거시적 관점에서 전체 모형의 타당성을 검증하고자 확인적 요인분석을 실시하여 이론적 적합성을 높이고자 하였고, 구조방정식 모델에 기반한 공분산 구조분석 및 다중집단분석을 통하여 연구가설의 검증을 보다 심도있게 진행하고자 하였다.

Ⅱ. 이론적 논의

1. 조직·인사 관리 혁신의 이해

공공부문 조직·인사 관리는 과거의 기술적, 법 해석적, 몰가치적, 최소비용 지향이라는 가치를 기반으로 하는 폐쇄적, 위계적, 구조적 관리 접근 방식에 의존해 왔으나 최근 다양한 내외부적 조직 환경변화, 즉 기술적 발전, 인적구성의 다양화, 구성원 가치관 변화 등에 의하여 경쟁적, 다가치적, 성과 중심적, 자율적 가치를 기반으로 하는 개방적인 접근 방식으로 변화되어 왔다. 이는 현대 조직·인사 관리가 내부 및 외부 환경과 상호작용하는 개방 체계적 성격을 가지고 있고, 다양하고 대립적인 이념 및 가치와 조화를 추구하고 있다는 의미로 해석할 수 있다(유민봉·박성민, 2014). 공공기관형 조직·인사관리의 패러다임이 기존의 전통적 패러다임인 관료제 중심에서 공공기관의 효율성 및 효과성과 같은 성과 향상에 중점을 두는 신공공관리(New Public Management, NPM) 패러다임으로 대체되었다. 신공공관리 패러다임이 국정 운영의 핵심 패러다임으로 자리 잡게 되면서 각 국가는 경쟁, 고객, 시장, 목표, 전략 지향 등 신공공관리론적 가치를 바탕으로 보다 효율적이고 개방적인 정부혁신체계를 구현하기 위해 지속적인 노력을 전개하고 있다(박성민, 2017). 이러한 공공영역의 노력은 정부 혁신(Government Innovation), 행정개혁(Administration Reform), 정부 개혁(Government Reform), 공공서비스 혁신(Public Service Innovation), 행정 쇄신 등의 다양한 용어로 구체화, 제도화되어 나타나고 있다(박성민, 2017, p. 6).

우리의 경우 문민정부가 출범한 이후부터 혁신·개혁·쇄신이라는 표현이 국정 운영의 핵심 어젠다로 다루어지기 시작하였고, 혁신·개혁·쇄신이라는 용어의 사전적 의미는 서로 다르지만, 부정적인 현상을 해소하고 더 나은 상태로의 변화를 지향한다는 측면에서 공통점을 갖고 있기 때문에 다양한 분야에서 이들 3개 용어는 혼재되어 사용되어 왔다(박성민, 2017). 사전적 정의를 토대로 쇄신이 부정적인 상태의 해소에 중점을 두고 있는 개념이라면 혁신과 개혁은 보다 나은 방식의 도입 및 보다 나은 상태를 지향하는 것에 중점을 둔 개념으로 이해할 수 있다(김선아, 2016). 특히 이 중에서도 혁신은 개혁 및 쇄신과 달리 가장 장기적이고 포괄적이며 지속적인 노력으로 이해할 수 있고, 혁신이라

는 개념은 행정학뿐만 아니라 경제학, 경영학, 자연과학 등 다양한 분야에서 사용해 왔다. 공공관리 분야에서 사용된 혁신(Innovation)의 정의를 구체적으로 살펴보면 Zegans(1992)는 공공조직에서의 혁신이란 "조직의 성과를 향상시키기 위한 도구이자 주어진 상황에서 참신한 아이디어와 기술을 활용하는 과정이다."라고 정의하였고(Zegans, 1992, p. 145), 이와 더불어 권기헌(2007)은 혁신을 "세계화, 정보화, 지식화, 분권화 등으로 대표되는 현대 사회의 지각변동에서 흔들리지 않는 내부 관리 구조, 문화, 역량 등을 갖춘 유기체가 되기 위한 노력"이라고 정의하였다(권기헌, 2007, p. 31). Rainey(2014)는 공공조직은 조직의 목적 및 조직 구성원들의 행태 차원에서 공공성(Publicness) 및 공공가치(Public Value)를 지향하는 특수성으로 인해 조직 구성원들의 행태 및 조직의 운영 측면에서 민간조직과 분명한 차이점을 갖는다는 것을 지적하면서, 공공조직에서의 혁신은 민간조직과 달리 효율성(Efficiency), 효과성(Effectiveness)과 같은 경제적 성과뿐만 아니라 형평성(Fairness)이나 도덕성(Ethicality)과 같은 사회적 책임성을 함께 담아내야 함을 강조하였다.

공공영역에서 효율성 및 책임성의 양자적 가치 추구, 절차적 및 분배적 공정성 실현, 사회적 형평성 및 지역적 균형성 달성, ESG형 글로벌 지표 및 규범 도입과 내재화 작업 등 다양한 규범, 목표 가치, 미션을 수행해야 하는 공공기관들은 이러한 대내·외적 환경과 혁신의 전략적 방향성을 유기적으로 결합하고 이러한 과정을 통하여 구체적인 성과를 창출해 나가는 것이 매우 중요하다고 할 수 있다. 이러한 관점들을 종합할 때 공공관리에서의 혁신은 보다 나은 국정 운영을 위해 새로운 아이디어를 도입하여 이를 실현하면서 보다 나은 방향으로 변화시켜 나가는 활동으로 이해할 수 있다. 혁신이라는 용어의 개념적 포괄성으로 인해 정부 혁신은 제도혁신, 구조혁신, 재정혁신, 지방혁신, 인사혁신 등 다양한 형태로 제도화되어 나타나고 있고 이 중 제도혁신, 구조혁신, 재정혁신, 지방혁신이 정부 및 공공기관의 운영 체계 및 일하는 방식의 개선 노력으로 이해할 수 있다면, 인사혁신은 일하는 주체에 대한 개선 노력으로 이해할 수 있다(허정, 2021). 특히 공공영역 혁신을 추진하는 데 있어 핵심 전략으로서 그 중요성이 지속적으로 강조되는 것은 조직 및 인사관리 혁신이다. 즉, 선진화된 관리 체계를 구축하고 업무운영 방식을 효율적으로 재설계한다고 할지라도 운영의 핵심 역할을 담당하는 구성원의 행태와 업무를 대하는 인식과 태도가 변화하지 않는 한 혁신의 성과는 한계에 직면할 수밖에 없기 때문이다(김선아·박성민, 2016). 따라서 혁신이란 "인사관리 프로세스를 지속적으로 개선하고 개인

에게 올바른 가치를 내재화하여 바람직한 조직문화를 형성해 나가는 과정"으로 정의할 수 있으며(김선아·박성민, 2016, p. 4), 특히 조직·인사혁신을 정의하는 데 있어 제도적 측면뿐만 아니라 개인행태와 조직문화의 혁신작업이 함께 진행되어야 하는 점이 중요하다고 볼 수 있다. 이에 본 연구에서는, 공공기관 조직·인사관리 혁신을 '공공기관의 조직 및 인적자원관리 프로세스를 지속적으로 발전시키고, 이를 토대로 사람과 문화를 바람직한 방향으로 변화시켜 나가는 과정'으로 이해하고자 한다(박성민, 2017).

코로나19 시대를 거치면서 공공기관이 모색할 필요가 있는 기관 혁신의 방향과 우선순위가 무엇인지에 대한 지속적인 사회적 관심이 증대되고 있다. 특히, 본 연구에서는 이러한 혁신의 담론과 관점을 바탕으로 먼저 혁신의 동력을 제공하는 선행변수로 리더십과 기업가정신을 탐색·설정하였고, 공공기관 내 조직 및 인사관리 혁신 프로세스를 내재화·고도화해 나갈 수 있는 행태 매개변수로서 긍정적 심리자본 요인을 추가하였으며, 이러한 혁신 변인과 혁신 프로세스가 창출해 낼 수 있는 결과적 가치로 공정성과 신뢰성을 제시함으로써 혁신과 관련된 다양한 공공기관 구성원들의 인식과 태도, 행동과 가치 등을 구조적으로 탐색·분석해보고자 한다. 또한, 본 연구에 대상이 되고 있는 공공기관의 유형별 특성과 구성원들의 세대별 특성을 비교, 반영하기 위하여 MZ세대와 비MZ세대, 공기업 및 비공기업의 집단으로 구분하여 각 집단 간 차이도 검증해 보고자 한다.

2. 신뢰성

오늘날 조직 내 혹은 조직 간 신뢰는 조직의 안정성(stability)을 높이고 조직구성원의 복지(well-being)에 긍정적인 영향을 미치는 가장 중요한 요소 중 하나로 평가하고 있다(김호균, 2008). Golembiewski and McConkise(1975)는 신뢰(trust)만큼 개인 간 행태나 집단 행태에 철저하게 영향을 미치는 변수는 없다고 강조하며(Tan and Tan, 2000) McAllister(1995)는 조직에서 형성된 신뢰는 직무와 함께 조직구성원의 태도와 행동에 중요한 역할을 하며 조직의 성과를 결정하는 중요한 요소로 간주된다고 주장한다. 공공부문 조직의 경우 신뢰는 공공조직의 효과성이나 경쟁력(compatitiveness)을 제고하는 데 기여할 뿐만 아니라 외부환경과의 관계에서 조직의 이미지메이킹 작업을 통해 조직이 기존의 직무나 새로운 사업 혹은 정책을 시행할 때 든든한 지원분위기를 조성해 주는 역할을 하기도 한다(Barney and Hansen, 1994). 특히, 조직 내 대인신뢰

중 하나인 상사신뢰란 업무적 수직관계에서 구성원이 상사와의 다양한 공식적, 비공식적 관계를 통해 형성해 나가는 사회적 자본의 총체로 정의할 수 있다. 일반적으로 상사에게 공정하게 대우받을 것이라는 믿음으로 정의되는데, 조직행태론적 관점에서 상사신뢰가 중요하게 인식되는 이유는 직무만족, 조직몰입, 조직성과 등 구성원의 인식 및 태도에 미치는 영향이 크기 때문이다(이운용·김호균, 2022).

선행연구에 의하면 Boss(1978)는 신뢰 환경수준이 상대적으로 높은 업무환경에서 근무하는 구성원이 낮은 신뢰 환경수준에서 작업하는 종사자보다 상대적으로 높은 성과를 창출하고 있다는 사실을 증명하였고, 특히 신뢰 유형 중 대인신뢰가 구성원들의 조직 및 직무 몰입정도의 중요 선행요소라는 점을 밝히면서 조직 내 신뢰수준에 따라 개인 및 조직 성과가 달라질 수 있다는 가능성을 실증적으로 분석, 제시하였다. Cook and Wall (1980)은 또한 조직신뢰와 상사신뢰, 그리고 조직몰입과의 상관분석을 통하여 조직신뢰와 상사신뢰와의 관련성과 연관성에 주목하였고 대인신뢰도 제고를 통한 조직몰입, 조직만족, 조직성과 향상을 도모할 수 있는 다양한 관리적 함의들을 제시하였다. Tan and Tan(2000)은 미국 민간기업 종사자들을 대상으로 실시한 '상사신뢰와 조직신뢰의 차이'에 대한 연구에서 상사신뢰와 혁신적 행태 간의 긍정적 영향성과 조직신뢰와 조직몰입 간의 유의미한 관계성을 실증적으로 규명하였다. 또한, 김도희·남정민(2019)의 국내연구에서는 구성원 간의 신뢰수준은 기업가정신과 직무만족 관계에서 유의미한 조절요인 역할을 하는 것으로 나타났다. 이러한 결과들은 조직 및 대인 신뢰 수준의 선행 및 조절요인으로서의 중요성을 확인, 강조하고 있음을 보여주고 있으며 공공영역에서 신뢰성의 의미를 지속적으로 탐색, 분석, 검증해 나갈 필요가 있음을 함께 시사하고 있다고 할 수 있다.

3. 공정성

공정성의 개념은 분배적 공정성과 절차적 공정성 등으로 구분하여 살펴볼 수 있다 (Greenberg, 1990). 분배적 공정성은 자신이 조직에 대한 헌신과 노력으로 도출한 성과에 적절한 보상(임금, 승진 등)이 이루어졌다고 지각하는 정도를 의미하고, 절차적 공정성은 자신의 실적에 대한 평가와 이러한 실적에 대한 보상이 공정한 절차에 의해 합당하게 이루어졌다고 지각하는 정도를 의미한다(박성민, 2017).

Adams(1963)는 공정성 이론(Equity Theory)을 토대로 평가 및 보상 체계의 운영에서 공정성을 실현하는 것이 조직구성원의 동기관리 측면에서 매우 중요함을 설명하고 있다. 공정성이론은 조직 내에서 개인이 타인과 비교하여 자신이 얼마만큼 공정한 처우를 받는지 인식하는 정도에 따라 동기부여 수준이 달라질 수 있다는 전제를 기초로 한다(Adams, 1963; 유민봉·임도빈, 2007). 즉, '자신'의 투입 대비 산출의 비율과 '타인'의 투입 대비 산출의 비율에 대한 주관적, 상대적 비교 및 평가 결과에 의하여 공정성 혹은 불공정성을 인지하게 되고 이에 따라 개인의 만족도와 조직행동이 결정된다고 본다(이효주 외, 2020). 여기서 투입은 직무수행과정에서 개인이 기여하게 되는 지식, 기술, 능력, 시간, 노력 등을 의미하며 산출은 직무수행 결과로 얻게 되는 보수, 승진, 성취감 등을 의미한다. 타인과 비교하여 개인이 공정성을 느끼게 되면 높은 수준의 만족감을 느끼게 되어 보다 높은 동기가 부여되는 반면, 불공정성을 느끼게 되면 투입하는 노력의 양을 줄이거나 극단적인 경우 조직을 떠날 수 있다고 설명한다. 예를 들면, 조직 내 분배적 공정성을 높은 수준으로 인식하는 조직구성원들은 조직 내 의사결정에 적극적으로 참여하게 된다고 볼 수 있다(임혜빈·주혜린, 2022). 사회적 교환이론(Social Exchange Theory) 관점에서 공정성의 중요성을 살펴본다면, 조직 내 공정성 인식은 조직구성원의 직무만족, 직무몰입, 직무동기에 긍정적인 영향을 제공하며 구성원 상호 간에 정서적, 심리적 교감과 안정감을 높여줌으로써 궁극적으로는 유의미한 업무성과와 조직성과를 창출하는 중요한 선행 및 조절변수로서의 역할을 하게 된다.

4. 혁신적 리더십

Zegans(1992)는 공공조직에서의 혁신이란 "조직의 성과를 향상시키기 위한 도구이자 주어진 상황에서 참신한 아이디어를 활용하는 과정이다"라고 정의하였다. 특히 정부혁신을 추진하는 데 있어 핵심적인 전략으로서 그 중요성이 지속적으로 강조되고 있는 것은 인사혁신이다. 선진화된 조직관리체계를 구축하고, 조직구조를 개편하면서 조직운영 프로세스의 효율화 작업을 수행한다고 할지라도 국정운영의 핵심역할을 담당하는 공공조직 구성원의 행태가 변화하지 않는 한 혁신의 성과는 한계에 직면할 수밖에 없기 때문이다(허정, 2021). 특히 인사혁신을 정의에는 제도적 측면뿐만 아니라 사람과 문화의 변화가 수반되어야 함을 강조하였다(김선아·박성민, 2016).

공공조직의 경우 기관 및 부서 책임자는 민간조직에 비해 비공식적, 정치적, 정책적 의사결정 과정에서 보다 중요한 역할을 할 수 있으므로 공공기관 구성원의 행태는 리더와의 관계에서 더 많은 영향을 받을 것으로 예측할 수 있다. 따라서 공공기관을 비롯하여 어느 조직이든 리더의 역할은 매우 중요하며, 특히 불확실한 환경 속에서 리더는 조직이 나아가야 할 방향과 목표를 제시해야 한다(민병익·김주찬, 2016). 물리적 기술보다는 인적자원이 조직의 효율성에 많은 영향을 미치는 공공기관의 경우 민간조직보다 리더십을 통한 인적자원에 대한 관리와 동기부여의 필요성이 더욱 중요하게 다루어진다(김성환, 2011, p. 14). 특히, 공공부문 기관들은 민간영역에 비하여 외부 정치적, 재정적, 사회적 환경변화에 더욱 민감할 수 있고, 공공성 및 사회적 책임가치를 추구·실현해야 하는 이유로 인하여 기관 및 부서성과의 계량적·객관적 측정이 난해한 경우가 많으며, 연공서열적·위계적·비탄력적 조직구조와 문화가 강한 경향이 있어서 공공부문에 대한 개혁작업은 매우 어려운 과제라 할 수 있다(민병익·김주찬, 2016). 이러한 개혁의 과정에서 행정문화를 변화시키고, 구성원들이 정부의 개혁 방향을 이해하고 순응하도록 유도하기 위해서는 다른 무엇보다 기관장의 역할과 책임으로 대표되는 리더십이 매우 중요한 요소라 할 수 있다(민병익·김주찬, 2016).

혁신행동(Innovative behavior)은 조직 내에서 개인이 자신의 직무나 조직의 성과를 높일 수 있는 새로운 아이디어를 창출하거나 도입하여 실행하는 행동을 의미한다(Woodman, Sawyer, and Griffin, 1993). 혁신행동이란 조직구성원이 조직의 경쟁력과 성과 제고를 위하여 새로운 프로세스, 기술, 제품에 대한 아이디어를 개발하고 이를 현업에 적용하고 실행하는 것을 말한다(김영호, 2008). 앞서 논의된 혁신행동을 가진 리더는 새로운 아이디어를 창출하고 도입하는 과정에서 수평적, 혁신적인 조직문화를 도입하고 구성원의 의견을 수용하는 태도를 보일 가능성이 높다. 더 나아가 이러한 리더의 태도는 구성원 간 신뢰성을 구축하고 협업적이고 합리적인 의견수렴의 태도에서 조직 내 분배적, 절차적 공정성을 인식할 가능성이 높다. 이러한 논의를 통해 혁신적 리더십은 긍정적 심리자본을 매개하여 공정성과 신뢰성 인식에 유의미한 영향을 제공할 것으로 예측할 수 있다.

5. 기업가정신

기업가정신은 인사혁신의 핵심가치로서 공공성의 수호를 위해 불확실성에 대한 개인적 위험을 감수하고 모험정신과 도전정신을 바탕으로 혁신을 주도해 나가는 진취적 형태를 공공조직 구성원들에게 내재화하려는 노력으로 이해할 수 있다(박성민, 2016). Covin and Slevin(1989)은 기업가정신을 변화에 적응하기 위해 혁신하는 진취적 반응이라고 설명하였고, Stevenson and Gumpert(1985)는 창의성, 유연성을 지향하는 기업가의 행태로 설명하였다(이효주 외, 2020, p. 156). 2000년대 중반 이후 공공혁신 및 공공기업가정신은 정부의 비효율성 극복에 중점을 두었던 NPM의 관점을 넘어서 공공행정의 책임성 및 변화하는 국민의 욕구에 대한 반응성을 강조하는 뉴거버넌스(new governance), 지방정부 및 사회 각 부문과의 협력 및 협업을 강조하는 정책네트워크(policy network) 관점 등이 추가되면서 그 강조점이 확장되고 있다(홍길표, 2022). 기업가적 정부관행을 연구한 Kim(2010)은 공공부문에서 혁신적 행태 연구를 바탕으로 선제적 행동성(proactiveness)을 강조한다. 공공부문에서의 선제적 행동성은 객체적 수동성(passiveness)이나 형식적 반응성(reactiveness)을 넘어서는 혁신적 주도성 개념이다(오영균 외, 2017). 이것은 새로운 변화를 도입하기 위해 주도권을 발휘하며, 기회에 빠르게 대응하며, 최선의 자원을 동원하면서 행하는 '창의적인 해결책이나 서비스전달 방안을 적극적으로 탐색하는 행동'을 지칭한다(Morris and Kuratko, 2002; Kim, 2010).

Morris and Jones(1999)는 공공부문 조직이 지닌 독점적 실체로서의 차별적 특성을 부인하지 않지만, 그럼에도 급격한 환경변화(environmental turbulence)에 따른 공공조직에 대한 새로운 요구에 대응하기 위해 민간부문과 유사한 공공기업가정신이 필요함을 강조하고 있다. 즉, 정부 및 공공기관이 직면한 문제들의 범위와 복잡성이 빠르게 변화하고 있기 때문에, 이에 대응하기 위해 공공기업가들이 주도하는 창의적이고 유연한 조직과 해결책을 모색할 필요성이 증대하고 있다(홍길표, 2022).

6. 긍정적 심리자본

심리자본(Psychological Capital)은 개인이 행복을 바라보는 관점이자 행복을 증진시킬 수 있는 내재화된 역량으로 개인적 차원의 행복 역량(Happiness Capacity)으로 이해할 수 있다(박성민·김선아, 2015). 심리자본이라는 개념은 Seligman(1999)이 강조한 개념으로 그는 그동안 부정적인 감정들을 개선하는 것에 중점을 두었던 심리학의 패러다임을 전환해야 한다고 설명하였다. 이에 앞으로 심리학이 다루어야 할 핵심 과제는 개인이 보유한 긍정적인 감정들에 관심을 갖고 이를 관리해서 사람들이 보다 행복한 삶을 영위해 나갈 수 있도록 하는 것이라고 설명하였다(Seligman, 1999). 그 후 Seligman (2002)은 자신의 저서에 보다 행복한 삶을 영위하기 위해서는 행복을 바라보는 '관점'을 바꿔야 하고, 그러한 관점을 구성하는 요소가 바로 심리자본이라고 언급하였다(Seligman, 2002). 이에 심리자본은 개인 및 조직의 성장과 성과 창출을 가능하게 하는 긍정적 심리상태로 이해할 수 있으며 심리자본의 하위요소로 희망, 회복탄력성, 자기 효능감, 자아존중감, 몰입, 목표의식, 낙관주의 등을 살펴볼 수 있다(Luthans and Yourself, 2007).

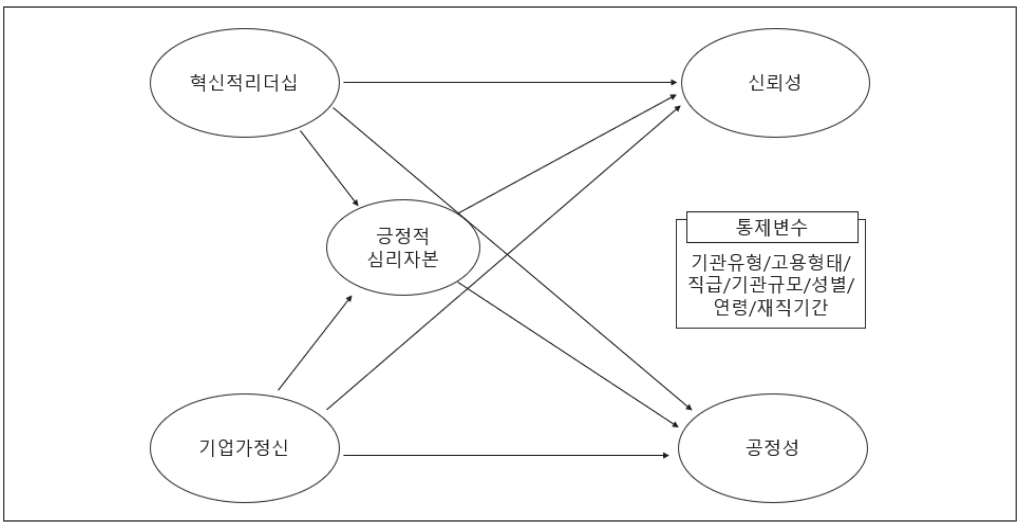
Ⅲ. 연구설계

1. 연구모형

본 연구는 공공기관 조직구성원의 직무태도에 큰 영향을 미칠 수 있는 요소인 신뢰성 및 공정성에 대하여 기관장의 혁신적 리더십과 조직구성원 개개인의 기업가정신이 미치는 영향관계를 검증하고자 하며, 이를 통해 공공기관 조직관리에 대해 제언하고자 한다. 이를 위해 연구변수로는 기관장의 혁신적 리더십과 조직구성원 개개인의 기업가정신을 독립변수로 설정하였고, 긍정적 심리자본을 매개변수, 신뢰성 및 공정성을 종속변수로 설정하였다.

본 연구에서는 가설검증을 위해 기관장의 혁신적 리더십과 조직구성원 개인의 기업가정신이 긍정적 심리자본·신뢰성 및 공정성에 미치는 영향관계를 검증하고, 기관장의 혁신적 리더십 및 조직구성원 개인의 기업가정신이 신뢰성 및 공정성에 미치는 영향 관계에서 긍정적 심리자본이 어떠한 매개효과를 가지는지 검증하고자 한다. 또한, 본 연구에서는 각각의 연구변수에 대하여 MZ세대와 비MZ세대, 공기업 및 비공기업의 집단으로 구분하여 각 집단 간 차이가 있는지 독립표본 t검정을 통해 검증하고자 하며, 연구모형은 [그림 Ⅲ-1]과 같다.

[그림 Ⅲ-1] 연구모형



출처: 저자 작성

2. 연구방법

가. 자료수집 및 표본특성

본 연구는 한국행정학회와 한국조세재정연구원이 주관한 2022년 공공기관 운영에 대한 인식조사를 바탕으로 이루어졌다. 공공기관 운영에 대한 인식조사는 우리 사회가 코로나19 시대를 거치며 공공기관이 모색할 필요가 있는 기관 혁신의 방향과 우선순위를 제시하기 위한 기초자료를 구성하고자 시행되었다. 본 연구의 연구대상자는 기획재정부가 지정한 공공기관 소속 직원 779명으로 이루어져 있으며, 본 연구는 779명의 표본 모두를 활용하여 수행되었다. 본 연구에서 활용한 표본의 인구통계학적 특성을 살펴보기 위해, SPSS 23.0 프로그램을 활용하여 기술통계 분석을 실시하였고, 해당 결과를 〈표 Ⅲ-1〉에 제시하였다.

〈표 Ⅲ-1〉 응답자의 인구통계학적 특성(n=779)

변수	구분	빈도	비율(%)	변수	구분	빈도	비율(%)
성별	남성	587	75.4	재직기간	5년 미만	102	13.1
	여성	192	24.6		5~10년	147	18.9
연령	20대	35	4.5		11~15년	157	20.2
	30대	207	26.6		16~20년	145	18.6
					20년 초과	228	29.3
	40대	310	39.8	기관유형	시장형 공기업	169	21.7
	50대	212	27.2		준시장형 공기업	151	19.4
	60세 이상	15	1.9		기금관리형 준정부기관	84	10.8
					위탁집행형 준정부기관	194	24.9
고용형태	정규직	705	90.5		기타공공기관	181	23.2
	무기계약직	61	7.8	직급	사원/대리급	233	29.9
					과장/차장급	377	48.4
	기간제	13	1.7		부장급	126	16.2
					본부장/실장급	42	5.4
					임원 이상	1	0.1

나. 변수구성과 설문문항

본 연구의 연구변수는 앞서 다루었던 이론적 배경 및 선행연구에 기반하여 기업가정신, 혁신적 리더십, 긍정적 심리자본, 신뢰성 및 공정성으로 구성되었다. 조직태도에서 상당한 영향요인으로 간주되는 신뢰성 및 공정성을 종속변수로 설정하였고, 기업가정신과 혁신적 리더십을 독립변수로 설정하여 기관장의 혁신적인 리더십과 구성원 개개인에 내재된 기업가정신이 종속변수와 어떠한 영향 관계를 가지는지 검증하고자 하였으며, 매개변수로 긍정적 심리자본을 설정하여 그 효과를 검증하고자 하였다. 특히, 내용타당도(content validity) 측면에서 각 변수를 구성하는 설문문항의 차별성을 높이고자 하였다. 예를 들면, 기업가정신은 적극성·진취성·도전성 측면에서, 긍정적 심리자본은 회복탄력성·낙관성·해결지향성 측면에서 변수별 타당도를 높이고자 하였다. 주요 변수들은 2015년「공직의 경쟁력 수준진단을 위한 정부 인사혁신지수 개발」연구(박성민, 2015)에서 수행한 설문문항들을 활용하여 공공기관 맥락에 맞게 적용하였다.

〈표 Ⅲ-2〉 변수구성과 설문문항

구분		문항	
독립변수	기업가정신	A7_1	우리 기관 구성원들은 새로운 사업을 추진하는 데 있어 망설이지 않는다
		A7_2	우리 기관 구성원들은 시장 변화에 적극적으로 대응한다
		A7_3	우리 기관 구성원들은 행정환경 변화에 적극적으로 대응한다
		A7_4	우리 기관 구성원들은 실패가능성이 있더라도 유망한 프로젝트는 수행하려고 한다
	혁신적 리더십	A6_1	우리 기관의 기관장은 인사혁신에 대한 큰 관심과 강력한 지원의지를 갖고 있다
		A6_2	우리 기관의 기관장은 인사혁신 활동에 필요한 예산을 실질적으로 지원하고 있다
		A6_3	우리 기관의 기관장은 조직 구성원들의 인사혁신 활동을 적극적으로 장려, 지원하고 있다
		A6_4	우리 기관의 기관장은 조직 내에서 구성원들에게 동기를 부여하고, 몰입할 수 있도록 장려, 지원한다
		A6_5	우리 기관의 기관장은 조직 구성원들이 무엇을 해야 하는지에 대해 가치 있는 정보를 제공한다
매개변수	긍정적 심리자본	A9_1	만약 업무 중에 어려움을 스스로 해결해야 한다면, 나는 그러한 문제를 해결해 나갈 다양한 방안을 생각해 낼 수 있다

〈표 Ⅲ-2〉의 계속

구분		문항	
매개변수	긍정적 심리자본	A9_2	나는 요즘 내 목표를 열정적으로 추구하고 있다
		A9_3	직장에서 좌절할 때 그것을 견뎌내고 회복하기가 어렵다(역코딩)
		A9_4	나는 종종 직장에서 스트레스를 받는 일에서도, 긍정적인 부분을 찾는다
		A9_5	나는 내가 하는 일의 전망에 대해 낙관적이다
종속변수	신뢰성	A8_1	나는 내가 속한 **부서의 동료**들을 신뢰한다
		A8_2	나는 내가 속한 **부서의 상사**를 신뢰한다
		A8_3	나는 내가 속한 **부서의 부하**들을 신뢰한다
		A8_4	나는 우리 **기관을 신뢰**한다
		A8_5	내가 속한 조직의 구성원들은 조직 전체의 규범과 규칙을 잘 지키는 편이다
	공정성	F2_1	내가 받는 보수는 내 업무성과에 비해 적정하다
		F2_2	내가 받는 보수는 유사업무를 수행하는 다른 직원과 비교할 때 적정한 수준이다
		F2_3	나는 담당업무의 난이도를 감안할 때 공정한 보상을 받고 있다
		F2_4	나는 담당업무의 책임성 정도를 고려할 때 공정한 보상을 받고 있다
		F2_5	우리 기관의 승진 절차는 공정하다
		F2_6	우리 기관의 성과급 지급 절차는 공정하다

다. 분석방법

본 연구는 각각의 연구변수들에 대해 SPSS 23.0 및 AMOS 23.0을 활용하여 다음과 같은 분석을 진행하였다. 첫째, 연구변수의 타당도 및 신뢰도 측정을 위해 탐색적 요인분석과 신뢰도분석을 실시하였다. 또한, 탐색적 요인분석 외에 거시적, 이론적 관점에서 전체 모형의 타당성을 심층적으로 검증하고자 확인적 요인분석을 실시하였다. 셋째, 본 연구에서 다루고 있는 연구가설의 검증을 위해 구조방정식 모델을 통하여 공분산구조분석을 실시하였다. 넷째, 부트스트랩(Bootstrap)을 활용하여 매개변수로 설정된 긍정적 심리자본에 대한 유의성을 검증하였다. 마지막으로, 공기업과 비공기업의 기관유형과 MZ세대와 비MZ세대의 세대 집단으로 구분하여 독립표본 t검정을 실시해 각 요인에 대한 집단 간 차이가 있는지 검증하였다.

Ⅳ. 분석 결과

1. 타당도 및 신뢰도 분석

연구변수의 타당도 및 신뢰도를 측정하고자 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis, EFA) 및 신뢰도분석을 실시하였다. 주성분 분석(Principal Components Analysis, PCA)을 활용하여 요인을 추출하여 탐색적 요인분석을 실시하였고, 요인행렬을 정렬하고자 분산을 극대화하는 베리맥스(Varimax) 회전방법을 통해 요인을 정렬하였다. 탐색적 요인분석 결과로 고유 값이 1.0 이상, 요인적재량이 0.5 이상인 요인들을 선정해 측정변수를 구성하였으며, 이를 〈표 Ⅳ-1〉에 제시하였다.

〈표 Ⅳ-1〉 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

구분		문항	요인적재량	Cronbach's α
독립변수	혁신적 리더십	A7_1	0,779	0.945
		A7_2	0,803	
		A7_3	0,779	
		A7_4	0,774	
	기업가정신	A6_1	0.784	0.979
		A6_2	0.794	
		A6_3	0.816	
		A6_4	0.815	
		A6_5	0.801	
매개변수	긍정적 심리자본	A9_1	0,662	0.829
		A9_2	0,657	
		A9_3	0,639	
		A9_4	0,706	
		A9_5	0,680	
종속변수	신뢰성	A8_1	0.781	0.921
		A8_2	0.737	
		A8_3	0.748	
		A8_4	0.578	
		A8_5	0.644	

〈표 Ⅳ-1〉의 계속

구분		문항	요인적재량	Cronbach's α
종속변수	공정성	F2_1	0.894	0.914
		F2_2	0.908	
		F2_3	0.925	
		F2_4	0.912	
		F2_5	0.478	
		F2_6	0.406	

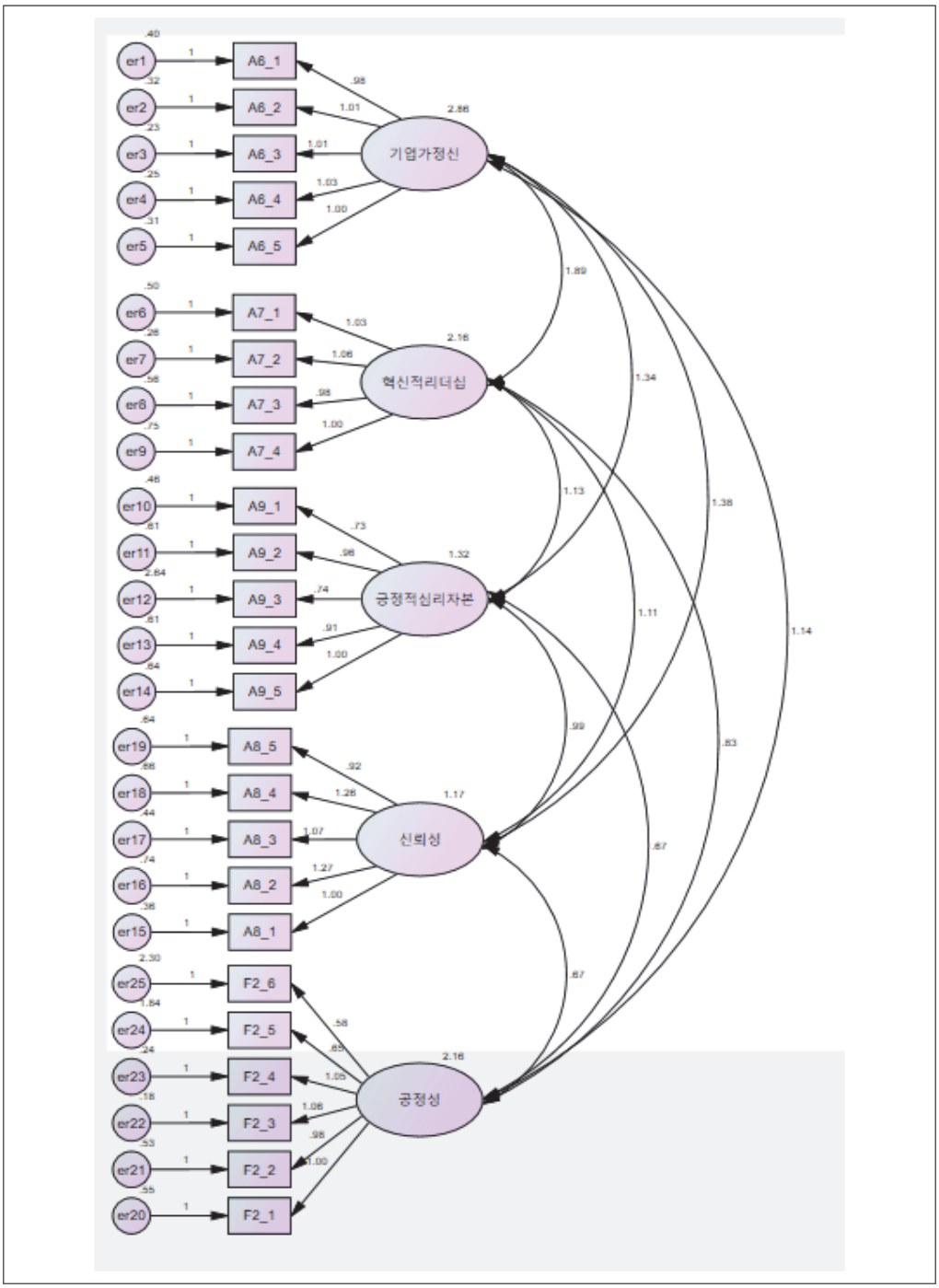
2. 확인적 요인분석

본 연구에서는 구조방정식을 통한 공분산구조분석을 실시하기 이전, 〈표 Ⅳ-2〉를 통해 확인적 요인분석을 실시하여 모형의 전반적 적합도를 검증하였다. 적합도 검증 결과, 증분적합지수인 NFI, TLI, CFI, IFI 모두 모형적합지수 수용기준을 충족하였으며, 절대적합지수인 RMSEA의 경우 0.05~0.08의 범위에 위치하는 경우 수용 가능한 수준으로 고려되는데, 본 모형의 적합도는 0.083으로 범위에 근사해 있으므로, 구성개념이 어느 정도 타당하다고 볼 수 있을 것이다. 확인적 요인분석 모형 적합도 결과는 〈표 Ⅳ-2〉와 같다.

〈표 Ⅳ-2〉 확인적 요인분석 모형 적합도 결과

Model	df	χ^2	χ^2/df	NFI	TLI	CFI	IFI	RMSEA
적합지수 수용기준	-	-	-	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	<0.08
검정값	60	1700.551	6.417	0.922	0.925	0.934	0.934	0.083

[그림 Ⅳ-1] 확인적 요인분석 결과



3. 상관관계 분석

본 연구에서 사용되는 변수 간 관련성에 대한 검증을 위해 상관관계 분석(Correlation Analysis)을 실시하였다. 모든 변수는 등간척도로 계산되었고, 공분산을 각각의 표준편차로 나누어 계산하게 되는 피어슨 상관계수(Pearson Correlation Coefficient)를 중심으로 상관관계 분석을 진행하였으며, 이를 〈표 Ⅳ-3〉에 제시하였다.

〈표 Ⅳ-3〉 상관관계 분석 결과

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫
①	1											
②	.739**	1										
③	.634**	.610**	1									
④	.729**	.669**	.709**	1								
⑤	.550**	.461**	.436**	.512**	1							
⑥	-.212**	-.147**	-.149**	-.211**	-.209**	1						
⑦	-.055	-.041	-.098**	-.106**	-.111**	.140**	1					
⑧	.176**	.096**	.196**	.192**	.172**	-.058	-.241**	1				
⑨	.127**	.094**	.114**	.118**	.148**	-.417**	-.170**	0.35	1			
⑩	-.126**	-.066	-.166**	-.113**	-.132**	.133**	.168**	-.309**	-.081*	1		
⑪	.076*	-.005	.081*	0.28	.059	-.011	.023	.524**	.152**	-.336**	1	
⑫	.121**	.038	.126**	0.59	.107**	-.100**	-.201**	.591**	.246**	-.243**	.707**	1

주: 1. ① 기업가정신, ② 혁신적 리더십, ③ 긍정적 심리자본, ④ 신뢰성, ⑤ 공정성, ⑥ 기관유형, ⑦ 고용형태, ⑧ 직급, ⑨ 기관규모, ⑩ 성별, ⑪ 연령, ⑫ 재직기간
2. **.p<0.01, *.p<0.05

4. 독립표본 t검정을 통한 집단 간 차이 분석

본 연구에서는 MZ세대 및 비MZ세대 유형 분류와 함께 공기업(시장형 공기업, 준시장형 공기업 등)과 비공기업(기금관리형 준정부기관, 위탁집행형 준정부기관, 기타공공기관 등)의 기관유형에 따라 각 집단을 분류하였고, 연구변수인 혁신적 리더십, 기업가정신, 긍정적 심리자본, 신뢰성, 공정성 가치에 있어 집단 간 차이가 존재하는지 여부를 살펴보고자 독립표본 t검정을 실시하였고, 그 결과를 〈표 Ⅳ-4〉와 〈표 Ⅳ-5〉에 제시하였다. 분석 결과를 살펴보면 세대 구분에 따른 집단 간 차이는 혁신적 리더십(t=-.351, p=.725)과 신뢰성(t=-1.822, p=.69)을 제외한 모든 요인에서 두 세대 간 차이를 보인다는 결과를 도출하였다. 구체적으로 살펴보면, 기업가정신(t=-3.054, p=.002), 긍정적 심리자본(t=-2.974, p=.003), 공정성(t=-2.176, p=.030)에서 모두 비MZ세대가 MZ세대에 비해 높은 인식을 보이고 있었다.

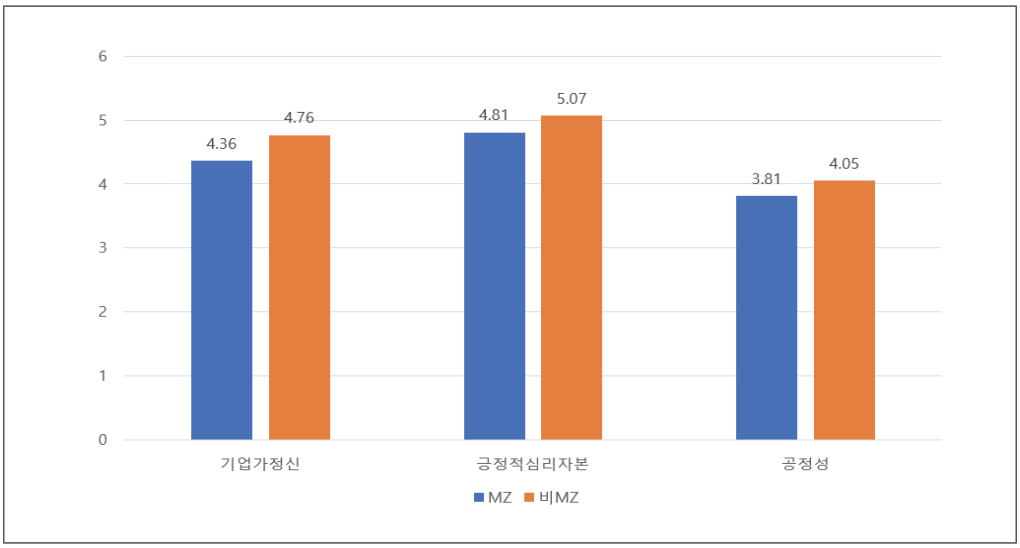
한편, 기관유형을 살펴보면 모든 요인에 대해 공기업과 비공기업이 차이를 보이고 있었으며, 기업가정신(t=3.95, p=.000), 혁신적 리더십(t=2.12 p=.034), 긍정적 심리자본(t=2.78, p=.005), 신뢰성(t=4.39, p=.000), 공정성(t=4.62, p=.000)으로 구성된 모든 요인에서 공기업이 비공기업에 비해 인식 정도가 유의미하게 높은 것은 상당한 함의를 제공할 것으로 생각된다.

〈표 Ⅳ-4〉 세대 구분에 따른 집단 간 차이에 대한 독립표본 t검정

구분	세대	평균	표준편차	t-value	p-value
기업가정신	MZ	4.36	1.79	-3.054	**
	비MZ	4.76	1.67		
혁신적 리더십	MZ	4.51	1.63	-.351	.725
	비MZ	4.56	1.49		
긍정적 심리자본	MZ	4.81	1.19	-2.974	**
	비MZ	5.07	1.03		
신뢰성	MZ	5.35	1.34	-1.822	.069
	비MZ	5.54	1.18		
공정성	MZ	3.81	1.43	-2.176	*
	비MZ	4.05	1.34		

주: ***.p<0.001 **.p<0.01 *.p<0.05

[그림 Ⅳ-2] 세대 구분에 따른 집단 간 차이에 대한 독립표본 t검정

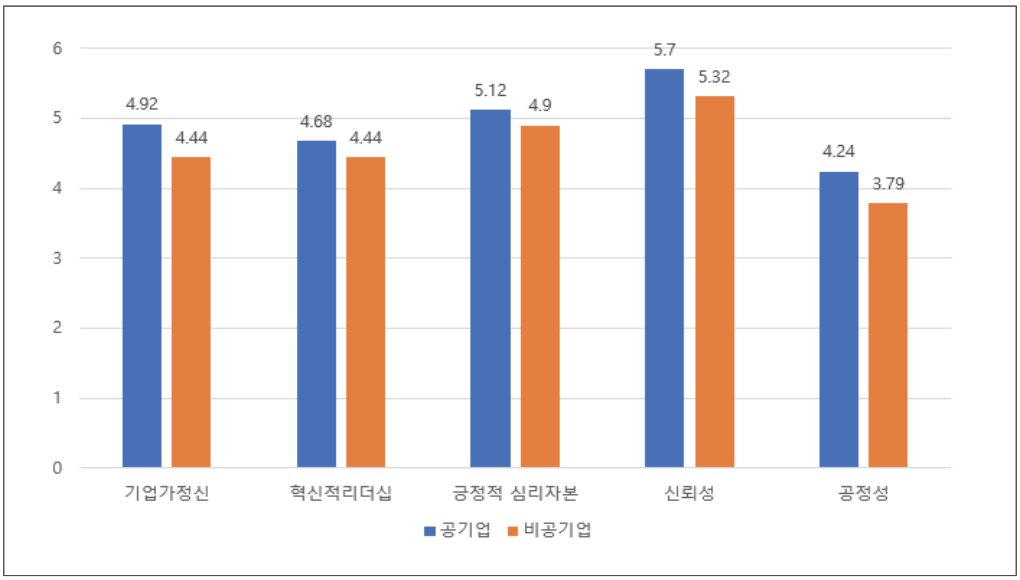


〈표 Ⅳ-5〉 기관유형 구분에 따른 집단 간 차이에 대한 독립표본 t검정

구분	기관유형	평균	표준편차	t-value	p-value
기업가정신	공기업	4.92	1.60	3.95	***
	비공기업	4.44	1.76		
혁신적 리더십	공기업	4.68	1.50	2.12	**
	비공기업	4.44	1.55		
긍정적 심리자본	공기업	5.12	1.00	2.78	**
	비공기업	4.90	1.14		
신뢰성	공기업	5.70	1.09	4.39	***
	비공기업	5.32	1.13		
공정성	공기업	4.24	1.34	4.62	***
	비공기업	3.79	1.37		

주: ***.p<0.001 **.p<0.01 *.p<0.05

[그림 Ⅳ-3] 기관유형 구분에 따른 집단 간 차이에 대한 독립표본 t검정



5. 구조방정식 모형을 이용한 공분산 구조분석

가설검증을 위해 구조방정식을 이용한 공분산 구조분석(Covariance Structure Analysis)을 통해 실증적 검증을 진행하였다. 공분산 구조분석에서 양 변수 간 사이에 표시된 경로계수는 어떤 변수가 다른 변수에 영향을 주는 정도의 크기로 해석할 수 있는데, 예를 들어 변수 a와 변수 b 간 경로계수를 m이라고 하였을 때, m=0.59라고 한다면, 변수 a가 1씩 증가할 때마다, 변수 b는 0.59씩 증가한다고 할 수 있을 것이다. 측정 방법은 최대우도법(Maximum likelihood methods)을 적용하여 진행하였고, 연구모형의 전반적 적합도를 확인 및 검증하기 위해 절대적합지수와 증분적합지수에 대한 검정값을 〈표 Ⅳ-6〉에 제시하였다. 최적모형의 χ^2(Chi-square)는 1925.859로 나타났으나, 이는 표본 수가 200개를 초과하는 경우의 모형에는 적합하지 않은 검정기준이기 때문에 본 연구에 적합한 기준이라고 할 수 없을 것이다. 한편, χ^2(Chi-square)를 제외한 검정 요소에서는 검정값이 모두 수용가능 기준을 충족하고 있으며, 연구를 수행하는 데 있어 선행연구를 통해 변수 간 관계에 관해서 확인한 바 있으므로, 본 구조방정식모형은 적합도가 상당하다고 할 수 있을 것이다. 각각의 값을 살펴보면, 증분적합도지수 NFI는 0.919,

TLI는 0.922, CFI는 0.935, IFI는 0.935를 기록해 적합지수 수용기준의 적합한 범위에 위치하고 있기 때문에, 증분적합성에 있어서 타당하다고 볼 수 있을 것이다. 한편, 근사적합을 검정하는 RMSEA는 0.069로 나타나 0.05~0.08의 범위에 속할 때, 수용가능하다고 간주하는바(배병렬, 2021), 수용기준을 충족한다고 할 수 있을 것이다.

〈표 Ⅳ-6〉 공분산 구조분석 모형 적합도 결과

Model	df	χ^2	χ^2/df	NFI	TLI	CFI	IFI	RMSEA
적합지수 수용기준	-	-	-	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	<0.08
검정값	413	1925.859	4.663	0.919	0.922	0.935	0.935	0.069

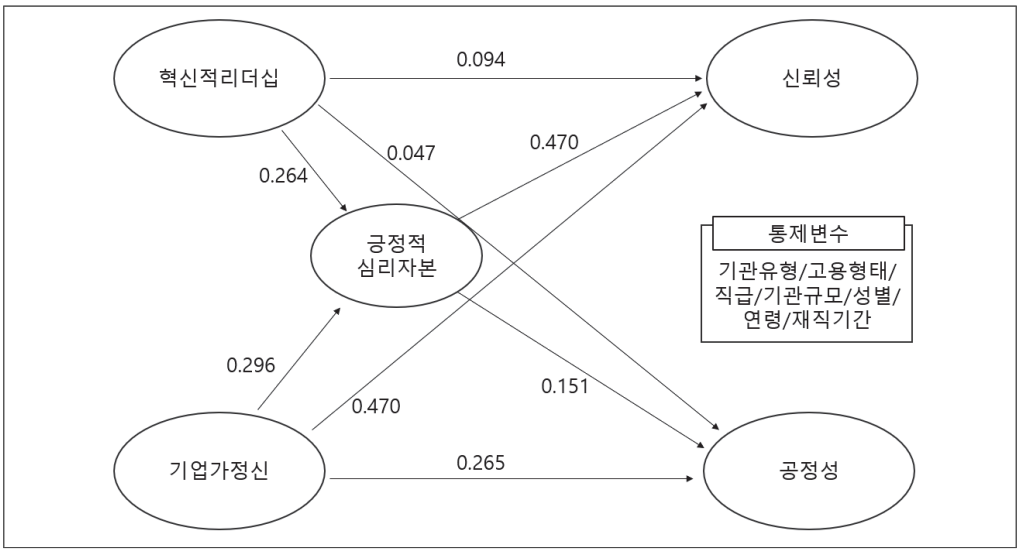
공분산 구조분석을 통한 실증인 연구가설의 검증은 〈표 Ⅳ-7〉과 같다. 첫째, 혁신적 리더십은 공정성에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하였으나, 신뢰성에는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 기업가정신은 공정성과 신뢰성에 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 혁신적 리더십과 기업가정신은 매개변수인 긍정적 심리자본에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 긍정적 심리자본은 공정성과 신뢰성에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈표 Ⅳ-7〉 공분산 구조분석 결과

경로		Estimate	S.E.	C.R.	P	결과
가설 1	혁신적 리더십 ➔ 공정성	0.047	0.056	0.834	0.404	기각
가설 2	혁신적 리더십 ➔ 신뢰성	0.094	0.028	3.306	***	채택
가설 3	기업가정신 ➔ 공정성	0.265	0.050	5.253	***	채택
가설 4	기업가정신 ➔ 신뢰성	0.470	0.037	12.578	***	채택
가설 5	혁신적 리더십 ➔ 긍정적 심리자본	0.264	0.037	7.154	***	채택
가설 6	기업가정신 ➔ 긍정적 심리자본	0.296	0.032	9.290	***	채택
가설 7	긍정적 심리자본 ➔ 공정성	0.151	0.067	2.247	**	채택
가설 8	긍정적 심리자본 ➔ 신뢰성	0.470	0.037	12.578	***	채택

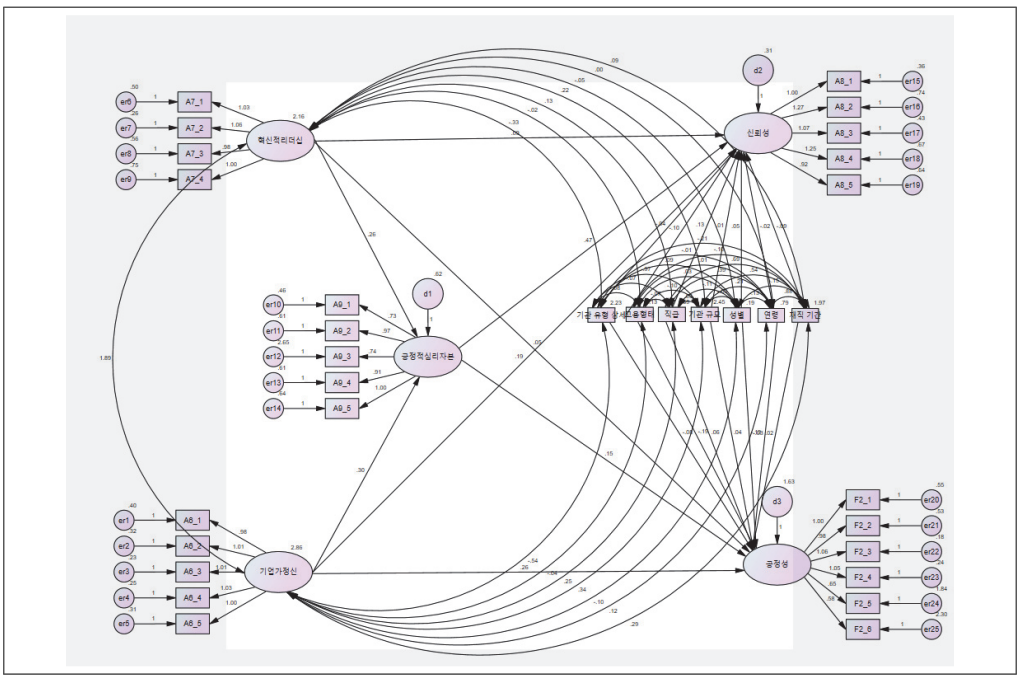
주: ***.p<0.001 **.p<0.01 *.p<0.05

[그림 Ⅳ-4] 비표준화 구조방정식 모형



출처: 저자 작성

[그림 Ⅳ-5] 비표준화 구조방정식 모형



출처: 저자 작성

6. 다중집단분석

본 연구에서는 세대 및 기관 유형에 있어 집단 간 차이가 존재하는지 여부를 검증하기 위하여 다중집단분석을 실시하였다. 다중집단분석을 실시하고자, 자유모형과 구조가중치를 중심으로 설정된 제약모형을 설정하여 비교를 통해 검증하였다. 먼저, 기관유형 간 차이가 있는지 검증하기 위해 표본집단을 공기업과 비공기업으로 구분하여 집단을 나누었으며, 〈표 Ⅳ-8〉에 기관유형에 대한 다중집단분석 모형 비교 결과를 제시하였다. 검증결과 유의확률이 .140으로 집단 간 차이가 통계적으로 유의미한 수준으로 나타나지 않았다. 그러나 〈표 Ⅳ-9〉를 살펴보면, 양 집단 모두 경로가 통계적으로 유의미한 경우인 기업가정신이 공정성과 신뢰성에 미치는 관계, 혁신적 리더십과 기업가정신이 긍정적 심리자본에 미치는 관계, 긍정적 심리자본이 신뢰성에 미치는 관계에서 경로계수상 차이가 나타났다.

한편, 〈표 Ⅳ-10〉을 살펴보면 MZ세대와 비MZ세대의 세대 유형에 따른 다중집단분석 모형 비교 결과를 제시했다. 검증결과 .860으로 세대에 의한 집단 간 차이가 통계적으로 유의한 수준으로 나타나지 않았으나, 〈표 Ⅳ-11〉을 살펴보면 양 집단 모두 경로계수가 유의미한 경우인 기업가정신이 공정성과 신뢰성에 미치는 관계, 혁신적 리더십과 기업가정신이 긍정적 심리자본에 미치는 관계, 긍정적 심리자본이 신뢰성에 미치는 관계에서 세대 집단 간 경로계수의 차이가 나타났다. 위 두 결과를 도식화하여 그림으로 나타낸 것을 [그림 Ⅳ-6]과 [그림 Ⅳ-7]에 제시하였다.

〈표 Ⅳ-8〉 다중집단분석 모형 비교 결과(기관유형)

Model	DF	χ^2	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho-2
제약 모형	42	51.944	.140	.002	.002	-.004	-.004

〈표 Ⅳ-9〉 다중집단 경로분석 결과(기관유형)

구분	공기업				비공기업			
	Estimate	S.E	C.R	P	Estimate	S.E	C.R	P
혁신적 리더십 ➔ 공정성	-.032	.097	-.335	.738	.101	.069	1.456	.145
혁신적 리더십 ➔ 신뢰성	.058	.093	1.303	.192	.143	.037	3.885	***
기업가정신 ➔ 공정성	.301	.093	3.227	**	.252	.060	4.170	***
기업가정신 ➔ 신뢰성	.150	.043	3.476	***	.197	.032	6.145	***
혁신적 리더십 ➔ 긍정적 심리자본	.220	.057	3.851	***	.293	.049	6.007	***
기업가정신 ➔ 긍정적 심리자본	.307	.052	5.875	***	.288	.041	6.998	***
긍정적 심리자본 ➔ 공정성	.114	.118	.963	.335	.154	.079	1.945	*
긍정적 심리자본 ➔ 신뢰성	.494	.061	8.048	***	.438	.045	9.644	***

주: ***.p<0.001 **.p<0.05 *.p<0.1

〈표 Ⅳ-10〉 다중집단분석 모형 비교 결과(세대유형)

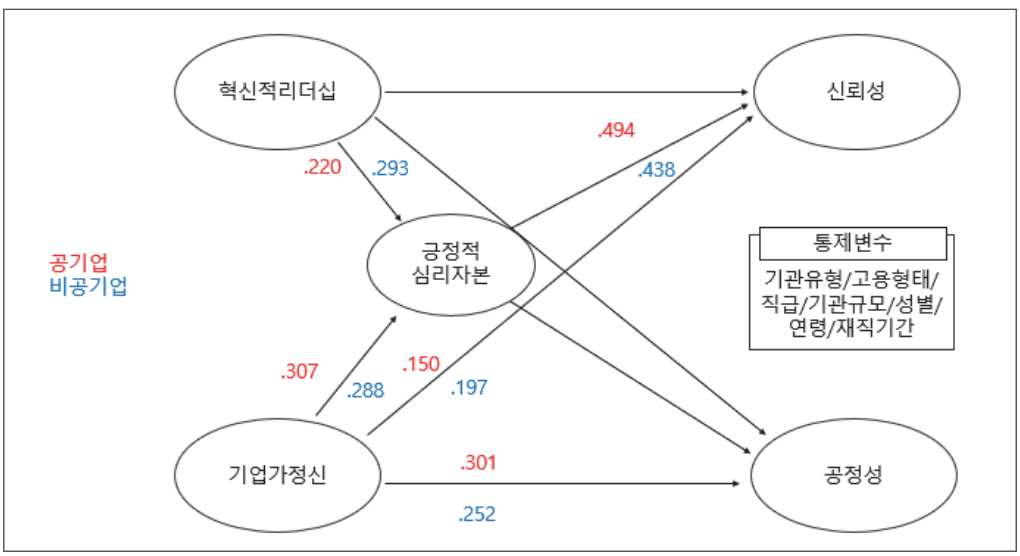
Model	DF	X^2	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho-2
제약 모형	42	32.303	.860	.001	.001	-.004	-.005

〈표 Ⅳ-11〉 다중집단 경로분석 결과(세대유형)

구분	MZ세대				비MZ세대			
	Estimate	S.E	C.R	P	Estimate	S.E	C.R	P
혁신적 리더십 ➔ 공정성	.060	.103	.582	.560	.022	.068	.325	.745
혁신적 리더십 ➔ 신뢰성	.061	.053	1.161	.246	.118	.034	4.649	***
기업가정신 ➔ 공정성	.249	.089	2.815	**	.285	.061	4.649	***
기업가정신 ➔ 신뢰성	.205	.046	4.493	***	.175	.031	5.658	***
혁신적 리더십 ➔ 긍정적 심리자본	.358	.062	5.748	***	.231	.046	4.976	***
기업가정신 ➔ 긍정적 심리자본	.248	.054	4.579	***	.302	.040	7.594	***
긍정적 심리자본 ➔ 공정성	.158	.126	1.251	.211	.148	.080	1.850	*
긍정적 심리자본 ➔ 신뢰성	.485	.070	6.943	***	.447	.044	10.095	***

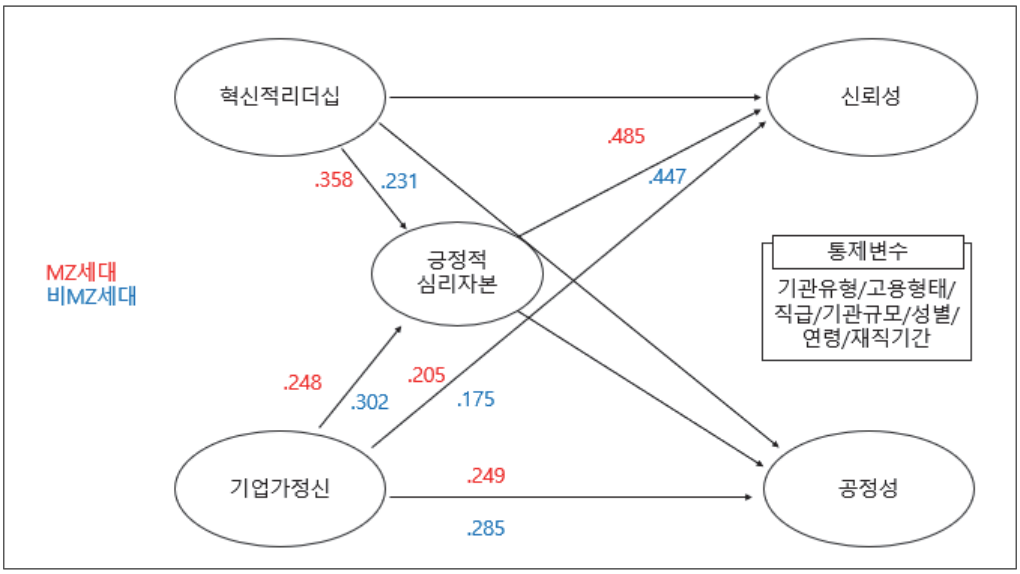
주: ***.p<0.001 **.p<0.05 *.p<0.1

[그림 Ⅳ-6] 기관유형에 따른 다중집단 경로분석 결과



출처: 저자 작성

[그림 Ⅳ-7] 세대유형에 따른 다중집단 경로분석 결과



출처: 저자 작성

7. 매개효과 분석

본 연구는 매개효과의 검증을 위해 부트스트랩을 활용하였다. 부트스트랩은 매개변수와 종속변수의 정규분포 가정이 불필요하다는 장점이 있으며(Shrout and Bolger, 2002), 간접효과의 유의성 검증에 있어 정확한 결과를 도출할 수 있는 것이 장점으로 제시되는 방법이다(Mackinnon, Lockwood, and Williams, 2004).

앞서 살펴본 공분산 구조분석에서 혁신적 리더십이 신뢰성에는 정(+)의 영향을 미치고 있으나, 공정성에는 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하는 것과 기업가정신은 공정성 및 신뢰성에 모두 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있음을 고려하여, 매개변수로 설정된 긍정적 심리자본이 각 변수 사이에서 어떠한 영향관계를 가지는지 살펴보고자 하며, 이를 위해 SPSS 23.0 및 AMOS 23.0을 활용하여 매개효과를 분석하였고, 매개효과 분석을 위한 부트스트랩의 시행을 위해 5,000개 표본을 재추출하여, 이를 95% 신뢰구간에서 구한 매개효과 계수의 하한값과 상한값을 확인하였으며, 결과는 〈표 Ⅳ-12〉와 같다.

부트스트랩을 이용해 매개효과를 검증하는 경우 신뢰구간에 0이 포함되어 있지 않은

경우 매개효과가 통계적으로 유의하다고 간주하며, 본 연구의 가설에서 설정된 매개효과는 모두 유의하다고 할 수 있을 것이다. 특히, 혁신적 리더십은 공정성에 유의한 영향을 미치지 못하였으나, 긍정적 심리자본을 통해 영향을 미치는 완전 매개효과를 보이는 것으로 나타났고, 다른 가설들에 대해서는 부분 매개효과가 나타났다.

〈표 Ⅳ-12〉 매개효과 분석결과

경로		Indirect Effect	Boot SE	Confidence interval 95%		결과
				Boot LLCI	Boot ULCI	
가설 9-1	혁신적 리더십 ➔ 긍정적 심리자본 ➔ 공정성	0.1345	0.0228	0.0898	0.1799	채택
가설 9-2	혁신적 리더십 ➔ 긍정적 심리자본 ➔ 신뢰성	0.2347	0.0224	0.1911	0.2793	채택
가설 10-1	기업가정신 ➔ 긍정적 심리자본 ➔ 공정성	0.0743	0.0204	0.0346	0.1138	채택
가설 10-2	기업가정신 ➔ 긍정적 심리자본 ➔ 신뢰성	0.1882	0.0194	0.1512	0.2261	채택

V. 결론

1. 연구 결과의 요약 및 해석

본 연구의 목적은 공공기관 종사자의 신뢰성 및 공정성 인식에 대하여 기관장의 혁신적 리더십과 구성원 개인의 기업가정신 및 긍정적 심리자본이 가지는 영향관계에 대해 탐색, 실증적으로 분석하고 이를 통해 실무적 함의를 도출함으로써 공공기관 혁신을 내재화하기 위한 전략들을 고민함과 동시에 조직 내 다수의 인적구성을 차지하고 있는 MZ세대 구성원들과 기존 세대 구성원들 간의 화합과 공존을 위한 조직 및 인사 관리 방안을 제언하는 데 있다고 할 수 있다. 이에 본 연구에서는 공공기관 소속 직원을 대상으로 진행한 현황 및 인식조사 설문을 바탕으로 행태기반 실증분석을 진행하였다. 분석 결과는 다음과 같이 요약될 수 있다.

첫째, 선행요인으로 설정된 혁신적 리더십은 공정성에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못하였으나, 신뢰성에는 긍정적인 영향 관계가 있음이 나타났으며, 기업가정신은 공정성 및 신뢰성에 모두 통계적으로 유의미한 수준으로 긍정적인 영향 관계를 가지고 있음을 알 수 있었다. 한편, 각 선행변수가 결과변수인 신뢰성과 공정성에 미치는 영향의 크기를 비교해 보면, 기관 구성원을 중심으로 개념화, 조작화가 되었던 개인적, 조직문화적 차원 요소인 기업가정신이 관리적 요소인 기관장의 혁신적 리더십보다 더 큰 효과를 보이고 있음을 시사한다. 이는 기관장 개인의 혁신적 리더십 역량도 중요하지만, 기관 내 전체 구성원들의 혁신적 역량의 내재화 수준과 구성원 개개인의 내재적 혁신동기가 더 중요할 수 있다는 함축적 의미를 제시할 수 있다. 둘째, 혁신적 리더십과 기업가정신은 긍정적 심리자본에 모두 긍정적인 영향을 미치고 있었다. 혁신적 리더십과 기업가정신이 긍정적 심리자본에 대한 경로계수는 각각 0.264와 0.296으로 나타났으며, 앞의 결과와 마찬가지로 기업가정신이 혁신적 리더십보다 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 긍정적 심리자본은 공정성과 신뢰성에 모두 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 매개효과 분석 결과 혁신적 리더십과 기업가정신 모두 긍정적 심리자본을 매개하여 신뢰성과 공정성에 효과를 미치고 있음이 나타났다. 특히, 혁신적 리더십은 본래 공정성에 대하여는 유의미한 영향을 미치지 않았으나, 긍정적 심리자본을 완전매개하여 공정성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 통계적으로는 Zhao, Lynch

Jr, and Chen(2010)이 제시한 간접 매개(Indirect-Only Mediation) 효과를 지지하는 결과로서, 실제 조직환경에 비추어 보았을 때 이러한 결과는 조직 및 관리자의 단순한 일방향적, 관리적, 수직적 지원을 통해서는 신뢰성이 유의미하게 높아지기 어려우며 조직 내 긍정적 심리자본이라는 구성원 개인의 감정적, 정서적, 회복탄력적 동인을 통하여 신뢰성이라는 사회자본을 제고할 수 있음을 의미한다.

이와 같이 경로분석을 바탕으로 주요 조직혁신 변수들 간의 인과성과 관계성 분석을 수행함과 동시에, 독립표본 t검정을 통해 MZ세대와 비MZ세대의 세대유형별 분석과 공기업과 비공기업의 기관 유형 분석을 중심으로 본 연구에서 다루고 있는 연구변수들 간 구성원들의 인식 차이가 있는지를 검증하였다. 즉, 기관특성 및 세대특성에 따라 설정된 변수요인들의 수준이 어떻게 달라지고 있는지를 탐색하고자 하였다. 분석결과 세대 간 비교에서는 기업가정신, 긍정적 심리자본, 공정성 인식수준 모두 비MZ세대에서 유의한 수준에서 더 높게 나타났으며, 기관유형별 구분에서는 기업가정신, 혁신적 리더십, 긍정적 심리자본, 신뢰성, 공정성으로 구성된 모든 변수요인들에서 공기업 구성원들의 인식수준이 비공기업 구성원들에 비해 통계적으로 유의미하게 높게 나타나고 있다. 이러한 결과는 다음과 같은 연구적, 실무적 함의와 추가적 연구 필요성을 제시한다고 할 수 있다. 첫째, 비공기업 구성원들의 업무동기 및 만족도, 혁신의지, 심리자본, 공정성과 신뢰성을 높이기 위한 근본적인 문제점 진단과 조직문화 개선작업이 필요하다. 이러한 진단과 치유, 개선작업을 통하여 전사적인 혁신가치 제고방안이 마련될 수 있다고 본다. 둘째, 지속가능하고 수용도 높은 기관맞춤형, 세대맞춤형 혁신 내재화 방안에 대한 전략적 고민이 필요하다. 예를 들면, 각 기관의 인적, 직무적 특성 및 기관 목표와 미션, 가치 등을 종합적으로 고려한 기관조직문화지수를 개발하고 이를 기반으로 조직문화개선 작업을 진행하는 것이 중요하다. 이를 위해서는 기관별 역량수준을 측정, 진단하고 역량을 개인역량, 조직관리역량, 인사·조직 제도지원역량 등으로 세분화하여 혁신역량의 양적, 질적 수준을 전략적으로 제고해 나가는 방식도 제안해 볼 수 있다. 셋째, 세대별 비교분석 결과를 통하여서는 기업가정신, 긍정적 심리자본, 조직 내 공정성에 대한 MZ세대 구성원들의 인식수준이 상대적으로 낮게 나오고 있음이 확인되었다. 따라서, 세대별 맞춤형 조직인사관리제도를 제안해 보고, 근무혁신을 통한 일하는 방식과 근무환경을 개선해 나가는 부분도 고민해 볼 수 있다. 또한, 세대 간 갈등을 해소해 나갈 수 있는 선제적이고 전략적인 갈등관리 및 갈등회복 시스템을 가동할 필요가 있다. 예를 들면, 다양한 갈등관

리 우수사례들을 기관 간에 공유하면서 신입직원들의 심리적 회복탄력성과 직무·조직 몰입도를 높여나갈 수 있는 구조적, 제도적, 행태적 보완책들을 기관 차원에서 지속적으로 구상하고 내재화해 나가는 것도 중요할 것이다.

2. 본 연구의 정책적 함의와 후속연구 방향

본 연구는 혁신적 리더십과 기업가정신. 긍정적 심리자본이 신뢰성과 공정성에 미치는 영향 관계를 살펴보고자 하였으며, 공공기관에 계속적으로 입직하고 있으며, 향후 다수 집단으로 성장할 MZ세대가 중요시하는 요소인 신뢰성과 공정성을 종속변수로 설정하여 그 영향 관계를 검증하였다는 점에서 의의가 있다고 할 수 있을 것이다. 본 연구가 가지는 함의는 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 개인의 관점에서 외재적 요소라고 할 수 있는 리더십 요인인 혁신적 리더십과 내재적 요소인 기업가정신을 중심으로 논의를 전개했다는 점에서 이론적 의의가 있다. 특히, MZ세대가 조직 적응에 있어 가장 불편한 요소로 작용하는 요인 중 하나로 제시되는 리더십에 대해 다루었다는 점과 공공부문에서 학술적, 실무적 논의가 부족하다고 여겨지는 기업가정신을 다루었다는 점에서 공공조직 내 연구범위의 확장과 다른 인지변수들과의 연계성 향상을 도모했다고 할 수 있을 것이며, 이는 상당한 의미가 있다.

둘째, 독립변수로서 기업가정신과 매개변수로서 긍정적 심리자본을 설정함으로써 현대조직에서는 구성원이 자발적으로 조직을 위해 헌신하고 노력하도록 동기부여하게 하는 내재적 요소에 대한 중요성이 강조되고 있음을 고려해 보았을 때, 조직구성원의 내재적 요인으로부터 신뢰성 및 공정성 인식으로의 연계와 이러한 관계를 실증적으로 규명했다는 점에서 상당한 의미가 있을 것으로 생각된다.

셋째, 각 연구변수에 대하여 MZ세대와 비MZ세대의 구분과 공기업과 비공기업의 구분을 통해 각 집단 간 인식에서 차이가 있는지 비교분석하는 것은 각 세대와 기관 유형에 알맞은 관리전략을 처방하는 데 있어 상당한 의미가 있을 것으로 생각된다.

연구 결과를 바탕으로 다음과 같은 정책적, 실무적 함의를 제시하고자 한다. 첫째, 기관 차원에서의 다양한 지원과 더불어 구성원 개개인에게 혁신적 행위에 대한 추동 동기를 높일 수 있는 다양한 프로그램 개발의 필요성을 인지하고 지원해야 한다. 기관장과 기관 차원의 금전적, 환경적 지원과 더불어 공공기관 소속 구성원의 혁신적 행동을 지원

함으로써 공공기관의 효율성 및 효과성 부문에서 상당한 발전을 도모할 수 있을 것으로 생각된다.

예를 들면, 경영층의 혁신적 리더십 역량 강화를 위해서는 무엇보다 기관의 미션·비전을 체계적이고 구체적으로 제시할 수 있는 비전형, 미션형, 문제해결형 리더십 개발 프로그램을 내재화할 필요가 있다. '혁신리더십 역량진단센터(가칭)'를 기관 내 설치하고 다양한 교육사례와 프로그램, 지원도구 등을 마련하여 교육, 개발, 진단, 평가, 환류를 통한 혁신리더십 개발 선순환체계를 마련하는 것이 중요하다. 또한, 대내외 이해관계자들에게 기관의 핵심가치와 전략체계를 공유할 수 있는 경영층의 효과적인 의사소통 역량 수준을 지속적으로 높여 나가는 순환형 소통체계 확립 또한 필요할 것으로 보인다. 직원들의 기업가정신 제고 방안으로서는, 기관의 학습조직화를 도모해 나가면서 부서 내 다양한 공식적, 비공식적 실험조직 및 벤처형 조직 설치를 통하여 구성원들의 자발적인 목표지향적 동기와 적극적 업무몰입 의지를 극대화하는 것이 필요하다. 또한, 기관의 혁신과 발전을 위해 구성원들이 기꺼이 위험을 감수하고 도전적인 목표를 설정해 나갈 수 있도록 하는 적극행정 보상 및 지원 시스템을 보다 정교하게 마련해야 할 것이며 장기적으로는 구성원들의 회복탄력성 및 긍정적 심리자본 수준을 높여나가는 부분도 함께 고려해야 할 것으로 예측된다.

둘째, 개인의 감정에 대한 마음 돌봄 프로그램 등 개인의 감정에 관하여 다양한 지원방안을 개발해야 한다. 본 연구의 결과를 살펴보면, 혁신적 리더십이 공정성에 직접 영향을 미치지 못하였으나, 긍정적 심리자본을 매개하여 공정성에 영향을 미치는 완전 매개효과를 보이고 있음을 고려해 보았을 때, 향후 조직관리에서 리더십 및 기관의 지원과 더불어 개개인의 감정을 중요하게 고려해야 할 것으로 보인다.

셋째, 공정성에 대하여 MZ세대가 비MZ세대에 비하여 낮은 인식 수준을 보이고 있음을 고려해 보면, 관리자 위치에 다수 재직하는 비MZ세대의 '라떼'로 대표되는 일부 구성원들은 이전에 경험했던 근무환경 및 조직환경이 이전보다는 나아졌음을 강조하며 MZ세대의 불만과 고충에 충분히 공감하지 못하는 사례도 공유되고 있으므로 리버스 멘토링 등 다양한 세대공감 프로그램과 정책들을 통해서 기관 차원의 심층적 방안을 고안할 필요가 있을 것이다. 또한, MZ세대는 자신의 주관과 표현을 명확히 하는 경향이 크므로 성과평가를 결론적 평가(Summative Evaluation) 관점에서만 사용하지 않고 형성적 진단(Formative Assessment) 지표로 활용하여 개인의 성장, 교육, 배치, 승진 등의 인사

기능을 유기적 관점에서 효율화할 필요가 있으며 장기적 차원에서는 조직의 성과 향상, 조직의 혁신동력 마련을 위한 혁신지향형 성과평가체계를 구축해 나갈 필요가 있다(박성민 외, 2022, p. 315). 이와 함께, 절대평가제, 자기평가제, 상시평가제, 다면평가제, 직무역량평가제 등을 도입하여 연공서열적 기관평가를 개선하여 직무와 역량 중심으로 인사평가제도를 바꾸어 나가는 노력도 필요하다고 보인다(박성민 외, 2022).

넷째, MZ세대가 비MZ세대에 비해 낮은 공정성 인식을 가지고 있는 것은 보수, 승진, 성과급 등 기관 내 절차적, 분배적 보상을 객관적이고 실적에 근거한 산출공식 및 근무평정 체계에 상대적으로 낮은 신뢰를 가지고 있는 것으로 해석할 수 있으므로 이를 해결하기 위한 관리적 객관성 및 제도적 투명성을 제고하는 등의 노력이 필요할 것으로 생각한다.

본 연구의 함의에도 불구하고 일부 한계가 존재한다. 첫째, 본 연구는 설문조사를 통한 양적 방법의 분석방법으로 수행되어 개개인의 내밀한 부분까지는 정확히 설명하기 어렵다는 방법론적 한계를 지닌다. 이러한 한계를 극복하기 위해서는 향후 층화표집 등을 통하여 각 집단을 나누어 대표성을 가질 수 있는 면접대상자를 선발하여 심층면접(FGI)을 진행하는 등의 질적 연구 방법을 통한 분석을 진행해야 할 것으로 보인다.

둘째, 본 연구의 데이터를 구성하는 설문은 단일시점에서 측정되어 동일방법편의의 문제 소지가 있다고 할 수 있을 것이고, 이를 해결하기 위해서는 향후 설문조사 시행에서 측정 시점의 분리와 같은 방법을 적용하여 동일방법편의 문제를 최소화해야 할 것으로 생각한다.

셋째, 본 연구에서는 탐색적 분석방식을 적용하여 각 변수들 간의 인과성과 영향성을 명확하게 제시할 수 있는 이론적 논의가 부족하다고 할 수 있다. 따라서 후속연구에서는 신뢰성, 공정성, 혁신적 리더십, 기업가정신, 긍정적 심리자본 등 주요 변수들의 영향관계를 보다 명확하게 제시해야 할 필요가 있다.

넷째, 본 연구는 리더십 등 조직관리요인과 개인특성 요인들을 함께 분석하였다는 점에서 상당한 설명력을 가지나, 향후 연구에서는 조직문화와 조직기능, 조직 커뮤니케이션과 조직구조 등과 같은 조직문화 및 구조기능 요인들을 추가적으로 변수화하여 측정함으로써 실제 조직환경의 관계성과 인과성에 대한 설명력을 강화해야 할 것으로 생각한다.

끝으로, 본 연구에서의 기관 유형 분류는 공기업과 비공기업의 2개 집단으로 구분하고 있고, 세대 유형 분류는 MZ 및 비MZ 세대 등 2개 세대로 구분하여 분석하였다. 향후

연구에서는 세부 기관 유형과 세부 연령층 등으로 세분화하여 기관별 특성을 보다 심층적으로 살펴봄으로써 기관맞춤형 제안들을 구상해 봄과 동시에 공공기관 구성원들의 생애주기에 맞추어 가치와 인식의 진단이 필요할 것으로 예상된다. 이러한 후속연구를 통하여 기관별, 생애주기별 주요 혁신역량 가치와 인식을 구조화하고 유형화 과정을 통하여 보다 실제 공공기관 조직인사관리의 환경적 요소들과 구성원들의 가치와 선호를 반영할 수 있는 연구를 진행해야 할 것이다.[1)]

1) '혁신역량'의 역량수준 단계를 포함한 '혁신가치'로서의 개념을 공공기관에 내재화하기 위해서는 후속연구를 통하여 혁신역량도구 개발과 혁신가치진단 개발을 통합하여 그 수준을 고도화해 나갈 필요가 있다고 보인다. 예를 들면, 특히 입직단계에서의 혁신가치와 혁신역량을 포괄적, 종합적으로 살펴볼 수 있는 자가진단형, 가치중심형, 부처맞춤형 혁신가치진단도구 마련을 제안한다.

참고문헌

권기헌, 『전자정부론』, 박영사, 2007.

김도희·남정민, 「사내기업가정신과 구성원의 직무만족 및 이직의도에 관한 다수준 분석(multi-level analysis): 사내기업가정신의 영향력과 조직신뢰의 조절효과 검증」, 『벤처창업연구』, 14(6), 2019, pp. 143~153.

김선아, 「정부 인사혁신 가치 실현의 최적화에 관한 연구: 중앙행정기관의 조직 특성에 따른 보편성과 특수성 검증을 중심으로」, 박사학위논문, 성균관대학교, 2016.

김선아·박성민, 「정부 인사혁신 핵심가치 도출에 관한 연구: 제도·사람·문화혁신 요소 분석을 중심으로」, 『한국행정연구』, 25(4), 2016, pp. 175~219.

김영호, 「공공조직 인센티브 설계에서 토너먼트 이론의 유용성에 대한 탐색적 연구」, 『한국조직학회보』, 5(2), pp. 165~196.

김정인, 「공공기관 인사관리 제도의 디커플링(decoupling) 현상과 원인 분석: 균형인사제도와 유연근무제를 중심으로」, 『한국거버넌스학회보』, 24(2), 2017, pp. 1~26.

김호균, 「조직신뢰, 상사신뢰와 조직효과성」, 『행정논총*(Korean Journal of Public Administration)*』, 46, 2008.

남승하, 「조직공정성과 조직정치지각 및 조직성과와 관계: 조직정치지각의 매개효과를 중심으로」, 『한국인사행정학회보』, 15(4), 2016, pp. 31~64.

민병익·김주찬, 「공공기관장의 임용유형과 리더십에 따른 경영성과」, 『한국공공관리학보』, 30(2), 2016, pp. 81~99.

박성민, 『공직의 경쟁력 수준진단을 위한 정부 인사혁신지수 개발』, 인사혁신처, 2015.

박성민·김선아, 『조직과 인간관계』, 박영사, 2015.

박성민, 『인사혁신론: 이론과 실제』, 박영사, 2017.

박성민·최유진·유상엽, 「실적 중심의 성과평가체계 개선방안 연구: 중앙행정기관 성과평가제도에 관한 FGI 분석을 중심으로」, 『한국인사행정학회보』, 21(4), 2022, pp. 305~317.

배병렬, 『AMOS 27 구조방정식 모델링』, 도서출판 청람, 2021.

오영균·이민창·이석민·홍길표, 「경기도 사전컨설팅감사제도 발전방안 연구」, 한국행정학회, 경기도청. 2017.

유민봉·박성민, 『한국인사행정론』, 박영사, 2014.

유민봉·임도빈, 『인사행정론』, 박영사, 2007.

이운용·김호균, 「서번트 리더십이 공공기관 구성원의 조직몰입 및 직무열의에 미치는 영향 연구: 상사신뢰와 자기효능감의 매개효과를 중심으로」, 『융합사회와 공공정책(구, 공공정책과 국정관리)』, 15(3), 2021, pp. 99~144.

이효주·김재형·박성민, 「스마트워크 만족도의 선행 및 결과요인에 관한 연구: 협업과 초과근무의 조절효과를 중심으로」, 『한국행정연구』, 29(4), 2020, pp. 143~198.

이효주·오수연·박성민, 「기혼 여성근로자의 삶의 질에 관한 비교 연구: 여가 및 직장생활 수준의 매개효과 분석을 중심으로」, 『한국행정논집』, 32(3), 2020, pp. 571~609.

임혜빈·주혜린, 「성과평가의 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: MZ 세대의 조절효과를 중심으로」 『지방정부연구』, 26(2), 2022, pp. 379~403.

허정, 「대학원 내 학생참여 및 학습성과 영향요인에 관한 연구: BK21사업 고등교육정책 개입효과를 중심으로」, 박사학위논문, 성균관대학교, 2021.

홍길표, 「공공혁신과 공공기업가정신에 대한 소고」, *Journal of Entrepreneurship*, 3(1), 2022, pp, 73~105.

Adams, J. S., "Towards an Understanding of Inequity," *The Journal of abnormal and social psychology*, 67(5), 1963, p. 422.

Barney, J. B., and Hansen, M. H., "Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage," *Strategic Management Journal*, 15(S1), 1994, pp. 175~190.

Boss, R. W., "Trust and Managerial Problem Solving Revisited," *Group & Organization Studies*, 3(3), 1978, pp. 331~342.

Colquitt, J. A., "On the Dimensionality of Organizational Justice: a Construct Validation of a Measure," *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 2001, p. 386.

Cook, J. and Wall, T., "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfilment," *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 1980, pp. 39~52.

Covin, J. G., and Slevin, D. P., "Strategic Management of Small Firms in

Hostile and Benign Environments," *Strategic Management Journal*, 10(1), 1989, pp. 75~87.

Golembiewski, R. T., and McConkie, M., The centrality of interpersonal trust in group processes. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of group processes.* New York: Wiley, 1975.

Greenberg, J., "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow," *Journal of Management*, 16(2), 1990, pp. 399~432.

Kim, Y., "Stimulating entrepreneurial practices in the public sector: the roles of organizational characteristics," *Administration and Society,* 42(7), 2010, pp. 780~814.

Luthans, F., and Youssef, C. M., "Emerging positive organizational behavior," *Journal of Management*, 33, 2007. pp. 321~349.

Luthans, F., and Youssef-Morgan, C. M., *Positive Workplaces*, 2021.

Mackinnon, D. P., Lockwood, C. M., and Willims, J., "Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods," *Multivariate Behavioral Research,* 39, 2004, pp. 99~128.

McAllister, D. J., "Affect-and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations," *Academy of Management Journal*, 38(1), 1995, pp. 24~59.

Moorman, R. H., "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?," *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 1991, p. 845.

Morris, M. H. and D. F. Kuratko, *Corporate Entrepreneurship. Mason,* OH: South-Western College Publishers, 2002.

Morris, M. H., and Jones, F. F., "Entrepreneurship in Established Organizations: The Case of the Public Sector," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 1999, pp. 71~91.

Seligman, M. E., "Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy," *Handbook of Positive Psychology*, 2, 2002, pp. 3~12.

Seligman, M. E., "Positive Social Science," *Journal of Positive Behavior Interventions*, 1(3), 1999, p. 181.

Shrout, P. E., and Bolger, N., "Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations," *Psychological Methods,* 7(4), 2002, pp. 422~445.

Stevenson, H.H. and Gumpert, D., "The heart of entrepreneurship," *Harvard Business Review*, 63(2), 1985, pp. 85~94.

Tan, H. H., and Tan, C. S., "Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization," *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 2000, p. 241.

Van Wart, M., "Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders," *Public Administration Review*, 73(4), 2013, pp. 553~565.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., and Griffin, R. W., "Toward a Theory of Organizational Creativity," *Academy of Management Review*, 18(2), 1993, pp. 293~321.

Zegans, M. D., "Innovation in the Well-functioning Public Agency," *Public Productivity & Management Review*, 1992, pp. 141~156.

Zhao, X., Lynch Jr, J. G., and Chen, Q., "Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis," *Journal of consumer research*, 37(2), 2010, pp. 197~206.

3. 공공기관 비대면 근무인식과 방향

— 조직생활과 ICT 관점적 접근

박시진(광운대학교)

공공기관 비대면 근무인식과 방향
— 조직생활과 ICT 관점적 접근

박시진(광운대학교)

Ⅰ. 서론

2020년 코로나19가 유행한 이래 비대면(원격) 근무 이용자가 정부와 민간 조직 모두에서 대폭으로 증가하였다. 우리나라 정부 차원에서는 인사혁신처에서 「코로나19 확산 차단을 위한 공무원대상 유연근무 이행 지침」을 바탕으로 정부조직의 원격근무를 관리하였다. 정부조직뿐만 아니라 공공기관에서도 원격근무의 확산이 이루어졌다. 특히 2019년에는 전체 공공기관 재택근무 인원이 대략 1,400명에 불과하였으나 2020년에는 약 16만명으로 재택근무자가 대폭 증가하였다(김판석·박미영, 2022). 따라서 원격근무는 오늘날 일하는 방식의 새로운 규범 혹은 기준(new normal)로 정착되고 있는 것이다(고용노동부, 2020).

그간 실시된 원격근무 관련 연구 주요 주제는 원격근무제 도입 여부와 관련한 조직구성원 인식, 재택근무와 일·가정 양립, 재택근무제의 개념과 인식, 재택근무제도 도입 및 운영 관련 영향요인과 성과, 재택근무 이용이 조직구성원에게 미치는 영향, 원격근무 확산 방안 등으로 분류할 수 있다(노종호, 2022, p. 92; 박시진, 2020). 또한 기존 연구들은 원격근무의 장단점을 분류하고, 원격근무가 도입된 후에는 효율적 원격근무를 수행하기 위한 방안을 연구한 경향도 존재했다. 코로나19 유행 이후에는 비대면 근무의 전면적 확산이 이루어지며, 코로나19 상황에서의 비대면 근무 관련 연구가 지속적으로 이루어지고 있다.

이처럼 다수의 원격근무 관련 연구들이 코로나19 유행 이후에 이루어졌으나 다음과 같은 측면에서 한계가 존재한다. 첫째, 원격근무자(재택근무자)들이 ICT를 활용하며 느끼는 테크노스트레스(technostress)의 영향요인에 대한 연구가 부족하다. 둘째, 원격근

무 상황에서의 의사소통이 부정적 영향을 받는다는 연구들은 다수 있으나, 이를 원격근무자와 비원격근무자 인식 비교차원에서 접근한 경우는 거의 없다. 셋째, 원격근무제에서 원격근무 관리자를 다룬 연구들은 일부 존재하나, 원격근무제 관리자 인식에 대한 관리자·비관리자 인식 비교차원의 접근은 거의 이루어지지 않았다.

따라서 본 연구에서는 비대면(원격근무) 근무 자체 성과나 유효성에 대한 조사보다는 앞서 제시한 기존 연구의 한계점을 보완하기 위하여 공공기관 근무자에 대한 설문조사를 통하여 비대면 근무로 인한 테크노스트레스 영향요인, 원격근무 경험에 따른 비대면 근무 시 의사소통 인식, 비대면 근무관리에 대한 관리자·비관리자 인식을 조사하고, 공공기관의 미래 비대면 근무 관리에 함의를 제공하고자 한다.

Ⅱ. 문헌검토

1. 비대면 근무 관련 연구방향

코로나19 유행 후 코로나19 감염 예방과 사회적 거리두기 차원에서 우리나라를 포함한 세계 대부분의 국가들에서 원격근무가 확산되었다. 기존 원격근무의 특징은 원격근무 도입 여부와 도입 후 원격근무제 운용에 대한 평가가 주를 이루어 조직들이 원격근무제도를 어느 정도 활용하고 어떠한 효용성이 있는지에 연구가 집중되었다. 이러한 기존 연구의 특성은 원격근무제도 도입 혹은 조직구성원들의 원격근무 이용이 대개 자발적(voluntarily)으로 이루어졌다고 가정한 것이다. 따라서 원격근무제도 자체가 조직과 개인에게 긍정적 영향을 미치는지에 대한 조사와 원격·비원격근무자의 비교가 활발히 이루어졌다. 이와 대조적으로 코로나19 유행 이후 원격근무는 감염 예방과 확산 방지를 위하여 자발성 여부와 상관없이 조직에 도입된 경우가 많았다. 이에 따라 코로나19 시대의 원격근무 연구는 이미 원격근무가 시행되고 있거나 시행된 상태에서 원격근무제도 운용과 원격근무자들의 인식 혹은 행태를 연구하는 데 주력하였다. 다수의 연구에도 불구하고 개인과 조직에 원격근무가 미치는 영향의 긍정적 혹은 부정적 방향성은 아직까지 불명확하다.

코로나19 유행 이전의 원격근무 관련 연구는 크게 두 종류로 분류될 수 있다(박시진, 2020, p. 365). 첫째, 원격근무 도입의 긍정적 결과인 직무만족도 향상, 직무성과 개선, 일·가정양립, 조직몰입도 증진 등이다. 둘째, 원격근무를 희망하지만 하지 못하는 조직구성원의 불만족, 원격근무자들의 직장 내 관계 약화로 인한 소외감, 조직구성원 간 만남 감소로 인한 협력 약화 등의 부정적 결과이다.

OECD(Organization for Economic Cooperation and Development)는 2021년 코로나19 유행 시기와 포스트 코로나19 시기의 생산성(productivity) 관련 연구들을 다음과 같이 요약하고 있다(OECD, 2021, p. 8). 코로나19 유행 이전의 연구에서 원격근무가 조직단위(firm-level)의 성과에 미치는 영향은 다양한 연구들에서 생산성의 증가요인(자택에서 근무 집중력 향상, 업무 유연성, 높은 업무만족)과 저해요인(동료와 상호작용 감소, 업무 종류에 따른 영향, 의사소통 및 관계 구축 약화)이 제시되었기 때문에 방향

성이 불명확(ambiguous)하다고 보았다. 다음으로, 코로나19 유행 기간의 원격근무에서도 긍적적 결과와 부정적 결과가 동시에 나타났으며 ICT 인프라, 관리자의 경영 스타일, 조직문화 등도 생산성에 영향을 미치는 요인으로 제시하였다. 코로나19 이후 진행된 연구들에서 지나치게 높은 빈도의 원격근무는 조직구성원의 업무효율을 감소시킬 수 있기에 조직구성원의 업무효율성과 원격근무의 정도(frequency)가 역 U 곡선을 보인다고 주장하는 연구도 있다(박시진·김국진, 2021; OECD, 2020).

최근 경기연구원이 2022년 3월에 경기도 임금근로자 및 기업 인사담당자를 대상으로 한 조사에서 다음과 같은 결과가 도출되었다(최훈, 2022). 첫째, 임금근로자의 약 19%가 현재 재택근무를 하고 있다고 응답하였으며, 이들 응답자들 중 약 88%가 재택근무에 만족하고 있다고 응답하였다. 둘째, 임금근로자들 대부분 출퇴근 부담 감소, 휴식 및 수면시간 증가 등을 재택근무에 만족하는 이유로 꼽았다. 반면에 재택근무에 만족하지 못하는 이유로 재택근무 기술 환경 미흡, 직원 간 의사소통 어려움, 업무공간 미분리로 인한 업무효율성 저하 등이 존재한다고 응답하였다. 셋째, 임금근로자들의 대부분이 재택근무 이후 생산성의 변화가 이전과 비교하여 동일하거나 높아졌다고 응답하였다. 마지막으로, 재택근무를 시행하는 기업의 약 79%가 재택근무 도입에 만족하는 것으로 나타났으며 생산성 향상, 직원의 재택근무 업무 만족도 향상, 부대비용 감소 등을 재택근무의 편익으로 보았다. 반면, 재택근무 불만족 요인으로는 생산성 하락, 의사소통 어려움, 성과관리 및 평가의 어려움, 기업정보 유출 가능성을 꼽았다.

앞서 제시한 바와 같이 원격근무 관련 기존 연구는 다수 존재하나 다음과 같은 측면에서 한계점이 존재한다. 첫째, 정부기관의 비대면 근무확산은 코로나19로 인하여 재난(감염병) 대응 차원에서 이루어졌는데, 그로 인하여 발생할 수 있는 공공조직 근로자들의 원격근무 자체로 인한 테크노스트레스가 거의 다루어지지 않았다. 둘째, 원격근무로 인하여 조직 내 의사소통 혹은 대인관계에 부정적 영향이 발생할 수 있다는 연구 결과는 확인되었으나, 비대면 근무 경험 여부에 따라 이와 관련된 인식이 차별화될 수 있는지를 다루는 연구는 거의 찾기 어렵다. 셋째, 기존 연구들은 원격근무 자체에 집중한 관계로 비대면 근무제도하에서 비대면 근무자들을 관리하는 관리자의 인식에 대한 연구가 부족하다. 마지막으로, 코로나19 이후, 특히 우리나라 공공조직의 비대면 근무 관련 연구는 존재하나, 실제 비대면 근무 경험자들에 대한 인터뷰 등 개인적 차원에서의 심도 있는 인식조사가 상대적으로 부족하다.

따라서 본 연구에서는 우리나라 공공기관 근무자들에 대한 설문조사를 통하여 공공기관 근로자들의 테크노스트레스, 원격근무 관련 의사소통, 원격근무 관리자 인식 등의 측면을 살펴보고 미래 원격근무제 운영을 위한 함의를 제공하고자 한다.

2. 테크노스트레스

가. 테크노스트레스의 정의와 연구의의

테크노스트레스(technostress)는 1980년대부터 제기되기 시작한 개념이며 IT 및 ICT 기술 중심인 현대사회에서 개인들이 느끼는 부정적 심리요인을 나타낸다(Brod, 1984; 정용주·김진수, 2020). 테크노스트레스는 기술이 발전함에 따라 이러한 기술을 활용함에 있어 사용자(개인)가 새로운 기술에 적응하지 못해 발생하는 정신적 부담감으로 볼 수 있다(김수형·이정우, 2021). 일부 학자들은 테크노스트레스를 "조직 내 개인이 ICT 사용으로부터 경험하는 스트레스를 의미하며, 적절한 방법으로 새로운 컴퓨터 기술에 대처하지 못함으로써 나타나는 적응과 관련된 현대적 질병"으로 정의하기도 한다(김근아·김상현, 2015). 다시 말해, 조직구성원 본인의 의사와 무관하게 새로운 ICT를 익히고 활용해야 할 경우나 새로운 컴퓨터 및 ICT 기술에 적절히 대처하지 못하는 경우에 테크노스트레스가 발생할 수 있다(Ragu-Nathan et al., 2008; 정용주·김진수, 2020). 이러한 테크노스트레스는 ICT 기술 발달이 파생시킨 부정적 측면 중 하나로 간주되며, 테크노스트레스의 부정적 결과에는 성과저하, 사용자 건강악화, 조직 업무생산성 악화 등이 있다(노혜영 외, 2021; 정용주·김진수, 2020).

본 연구에 앞서 제시된 테크노스트레스의 정의를 바탕으로 코로나19 상황에서의 원격근무 확산을 고려하여 다음과 같은 가정을 바탕으로 테크노스트레스 결정요인 분석을 실시한다. 첫째, 원격근무(재택근무)를 수행하기 위해서는 반드시 ICT를 활용해야 하고 예외는 없다. 둘째, 정부 및 공공조직에서 원격근무를 수행하기 위하여 학습해야 하는 ICT 기술 및 시스템이 존재한다. 마지막으로, 코로나19 유행시기에 수행한 원격근무로 인한 테크노스트레스는 ICT 관련 스트레스뿐만 아니라 원격근무를 수행하는 데서 발생하는 환경적·기술적 총합을 나타내는 부정적 감정(심리)으로 정의한다.

나. 테크노스트레스 관련 기존 연구

테크노스트레스를 조사하는 연구들은 테크노스트레스 형성요인 혹은 구성요소에 대하여 다양한 시각을 제기하였다. 우선 Ayyagari et al.(2011, p. 839)의 연구는 2022년 10월 기준 1,800회 가량의 인용횟수를 기록하고 있는 테크노스트레스 이론의 틀을 정립한 것으로 인정받고 있다. Ayyagari와 동료들은 테크노스트레스의 주요 형성요인을 일·가정 갈등(work-home conflict), 사생활침해(invasion of privacy), 업무 과중(work overload), 역할 모호성(role ambiguity), 신분의 불안정성(job insecurity)의 다섯 가지로 보았다. 이들 저자들은 약 700명에 대한 설문 분석을 실시하여 해당 요인들을 실증분석한 결과, 사생활 침해를 제외하고는 모두 테크노스트레스에 유의미한 영향을 미침을 확인하였다.

김수형·이정우(2021, p. 57)는 Tarafdar et al.(2011)의 논문과 테크노스트레스 분석틀을 이용하여 테크노스트레스 요인을 다음과 같은 다섯 가지로 정의하였다. 첫째, 기술복잡성(techno-complexity)이며 이는 ICT를 사용함에 있어 사용자가 복잡성을 느끼고 ICT를 배우고 이해하기 위하여 노력해야 하는 정도를 나타낸다. 둘째, 기술 침입(techno-invasion)은 ICT로 인하여 조직구성원이 지속적으로 접속 혹은 연결되어 있는 상태가 되므로 업무를 위한 ICT 환경과 개인을 위한 ICT 환경의 경계모호성을 나타낸다. 셋째, 기술 불확실성(techno-uncertainty)은 ICT 기술이 변경될 때마다 새로이 학습해야 하는 것에서 발생하는 사용자의 불안 및 불확실성 인식이다. 넷째, 기술 불안성(techno insecurity)은 ICT 사용자가 본인보다 더 ICT를 잘 활용하는 타인에게 일자리를 잃을 수도 있다는 우려에 대한 인식이다. 마지막으로 기술 과부하(techno overload)는 ICT로 인하여 사용자가 업무 속도를 높여야 하고, 더 오래 일해야 하는 상황에서 발생하는 인식이다.

신일철·서영욱(2022)은 ICT 스트레스를 조직구성원들이 ICT를 이용하는 직무환경에서 겪는 스트레스로 보았으며 조직구성원들의 업무성과, 생산성, 가정에 영향을 미치는 요인으로 보았다. 이들 저자들은 ICT 스트레스를 목표달성에 도움을 주는 도전적 스트레스와 목표달성에 방해가 되는 방해적 스트레스로 분류하였다. 민간기관을 대상으로 실시한 설문조사를 통하여 신일철·서영욱(2022)은 ICT 직무환경에서 발생하는 스트레스의 종류에 따라 직원들의 정서적 감정에 긍정적 혹은 부정적 영향을 주며, 결과적으로 직원

들의 정서영향이 업무성과의 수준과 유의미한 관계를 형성함을 확인하였다.

김근아·김상현(2015)은 ICT가 스트레스를 유발하는 이유를 다음과 같이 설명하였다. 첫째, ICT의 발달로 인하여 업무시간 이외에도 일을 하게 되는 경우가 발생하여 조직구성원들의 직무만족과 조직몰입에 악영향이 발생할 수 있다. 둘째, ICT 기술의 발달로 인하여 조직의 외부(예: 이동통신, 브라우저 등)와 내부에서 다양한 정보가 발생하여 정보의 과부하를 발생시켜 조직구성원들이 스트레스를 느끼고 업무 집중에 방해를 받을 수 있다. 셋째, ICT와 관련된 소프트웨어, 애플리케이션 등에 대하여 최신 기술을 활용해야 한다는 압박이 발생할 수 있는데, 조직 내에서는 조직구성원들이 ICT 관련 기술 사용을 요구받았을 때 부정적 감정(예: 공포, 두려움, 귀찮은 느낌)을 겪을 수 있다. 넷째, 조직이 나날이 변화하는 ICT 제품과 관련 소프트웨어를 사용하기에 각 개개인이 이에 적응하며 스트레스를 받고, 직무에 대한 불만이 상승하고, 조직에 집중하기 어려울 수 있다. 다섯째, 조직이 상용 ICT 애플리케이션 활용 시 조직의 상황에 맞게 재조정과 맞춤화(customization) 과정이 필요한데, 이 과정에서 조직 내 정치와 프로그램 수정 이후에 발생할 수 있는 오류 및 기술 지원의 부재로 스트레스를 받을 수 있다. 마지막으로, ICT는 멀티태스킹을 가능하게 하는 긍정적인 측면도 있다. 그러나 조직구성원들이 ICT를 이용하여 멀티태스킹 능력의 한계를 뛰어넘도록 압박받기에 ICT를 이용한 멀티태스킹을 실시하는 구성원들은 긴장 증가 및 통제에 대한 압박으로 스트레스를 받아 직무만족이 감소할 수 있다.

노혜영 외(2021)는 코로나19 이후의 재택근무가 활성화된 이후에 코로나19 이전에 재택근무 경험이 없었던 사무직 조직구성원들을 대상으로 테크노스트레스 유발요인을 연구하였다. 우선 저자들은 스마트워크를 기준으로 업무 수행을 위한 장소의 제약에서 자유로움에 대한 인식과 테크노스트레스 사이의 부(-)의 관계를 확인하였다. 반면에 스마트워크(재택근무 포함) 수행을 위한 갑작스러운 기술 도입과 비대면 업무 수행으로 인한 업무 프로세스의 변화가 테크노스트레스 수준에 정(+)의 영향을 미침을 확인하였다. 또한 저자들은 이러한 맥락에서 발생한 테크노스트레스가 업무생산성을 낮추는 데 기여함을 발견하였다.

일부 연구들은 긍정적 테크노스트레스의 개념을 제시하기도 한다. 예를 들어 유초롱 외(2021, p. 1671)는 Simons and Nelson(2007)의 통합스트레스 모델을 이용하여 테크노스트레스를 긍정적 스트레스와 부정적 스트레스로 분류하였다. 유초롱 외(2021)는

기술복잡성, 기술 침해, 기술 불확실성, 기술 불안정성, 기술 과부하 등이 부정적 테크노스트레스를 증가한다고 보았고 기술유용성, 기술지원, 사용용이성 등을 긍정적 테크노스트레스를 증가시키는 요인으로 보았다.

다. 테크노스트레스 영향요인

본 연구에서는 기존 연구들을 바탕으로 코로나19 유행 시기 테크노스트레스에 영향을 미칠 수 있는 요인과 가설을 다음과 같이 도출하였다. 본 연구에서는 테크노스트레스를 '재택근무를 실시하며 ICT 환경으로 인하여 겪는 스트레스'로 정의한다.

1) 일·가정 양립

원격근무의 긍정적 결과로 간주되는 주요 요소 중 하나가 일·가정 양립이다. 이는 조직구성원들이 재택근무 시 가족과 함께 시간을 보내거나 양육을 하는 데 있어 출퇴근 시간을 절약하는 등의 효과가 있기 때문이다. 이러한 긍정적 효과와는 상반되게 코로나19 이후에 일·가정 양립이 어렵다고 인식할 수 있는 조직구성원도 존재할 수 있다. ICT를 이용해서 업무를 수행하는 경우, 업무의 복잡성이나 기술의 난이도에 따라 재택근무를 하더라도 가정에 투자할 시간이 줄지만, 가정 내에서 재택근무를 하는 당사자에게 기대되는 역할이 증가할 수 있기 때문이다. 이 같은 이유로 일·가정 양립이 어렵다고 느끼는 조직구성원일수록 테크노스트레스가 증가할 것으로 가정한다.

2) 자택의 ICT 환경

재택근무자들은 원격근무를 수행하며 불가피하게 자택 내 인터넷 및 하드웨어(데스크톱 및 노트북)을 사용하게 된다. 이 경우 자택의 ICT 환경이 재택근무자들의 사무실 ICT 수준과 유사하거나 더 우수하지 않다면, 상대적으로 열악한 ICT 환경에서 근무하게 된다. 원격근무는 ICT를 이용해서 업무를 처리해야 하는 근무형태이므로 사무실보다 여건이 좋지 않은 자택의 ICT 환경에서 업무를 수행하게 되면 재택근무자의 테크노스트레스가 증가할 수 있다. 정부원격근무시스템(GVPN) 장애 등으로 인하여 재택근무자가 불편을 겪는 사례가 존재하기도 했다(김판석·박미영, 2022). 따라서 본 연구에서는 재택근무자들이 인식하는 자택의 ICT 환경 수준이 높을수록 테크노스트레스의 수준은 낮다고 가정한다.

3) 코로나19로 인한 ICT 활용 능력향상

코로나19로 인하여 기존에 원격근무를 수행하지 않던 조직구성원이 재택근무를 수행하게 되면서 ICT 사용의 빈도가 늘어날 것으로 예상된다. 기존에 사무실에서 업무를 수행할 경우에는, 이미 사무실에 하드웨어 및 소프트웨어 환경이 구비되어 있고, ICT 활용에 있어 문제가 발생하면 IT 관련 부서의 지원이 제공되었을 것으로 볼 수 있다. 그러나 자택에서 원격근무라면, 대부분 원격근무자가 원격프로그램 설치, 기관 내부망 접속, 원격회의 등을 직접 다루게 되므로 원격근무자의 ICT 활용 능력이 코로나19 대비 개선되었을 것으로 추정해볼 수 있다. 이런 경우, 재택근무자가 본인의 ICT 활용 능력이 향상되었다고 인식한다면, 이러한 인식은 테크노스트레스 감소에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예상된다.

4) 사무실 업무처리 비중

조직구성원들은 원격근무를 통하여 재택근무를 수행하더라도, 모든 업무를 100% 비대면으로 처리하기는 어려울 수 있다. 이는 각 조직구성원의 업무 특성과도 관계가 있겠으나, 코로나19 유행 이전에는 사무실에서 처리하던 업무들 중 원격으로 처리할 수 없는 업무가 존재할 수 있기 때문이다. 코로나19로 인하여 많은 조직구성원들이 원격근무를 수행하는데, 이들 중 사무실에서 처리해야 할 업무의 비중이 높은 조직구성원들은 원격근무를 수행함에 있어 사무실 처리 업무 비중이 상대적으로 낮은 조직구성원보다 높은 수준의 스트레스를 보일 수 있다. 따라서 조직구성원이 사무실에서 처리해야 될 업무의 비중이 높을수록 테크노스트레스가 증가한다고 가정한다.

5) 원격근무에 대한 선호도

정부 및 공공기관에는 원격근무를 포함한 다양한 유연근무제도(시차출퇴근제, 선택적 근로시간제 등)가 존재한다. 이들 중, 원격근무제에는 재택근무 혹은 스마트워크가 포함되는데, 코로나19 유행으로 인하여 스마트워크가 권고되거나 사회적 거리두기 조치의 일환으로 분류된 적은 없다. 따라서 코로나19 기간에 조직구성원들이 원격근무를 선호하는 경우는 재택근무를 선호하는 것으로 간주될 수 있다. 원격근무(재택근무)를 선호하는 조직구성원들에게는 원격근무를 선호하는 다양한 이유가 있겠으나, 재택근무 시 ICT

를 활용하는 데 있어 익숙하고 효율적 업무처리를 할 수 있다고 인식하는 조직구성원들이 재택근무에 우호적일 가능성이 있다. 따라서 조직구성원들이 원격근무제도를 선호할수록 테크노스트레스 수준이 낮을 것으로 가정한다.

6) 비대면(원격) 근무 선호 빈도

원격근무제를 실시하는 조직의 구성원들은 적절한 원격근무 빈도(일)에 대한 인식이 다양할 수 있다. 유연근무제 중 원격근무제 이용을 희망하지만 각 구성원별로 선호하는 빈도 수가 다를 수 있기 때문이다. 테크노스트레스가 ICT로부터 발생하는 점을 고려하면, 조직구성원의 원격근무제 이용 희망빈도가 높을수록 테크노스트레스 수준은 낮을 것으로 예상할 수 있다.

7) 본 연구의 가설

가설 1: 일·가정 양립이 어려울수록 테크노스트레스가 증가한다.
가설 2: 자택의 ICT 환경 수준이 높다고 인식할수록 테크노스트레스 수준이 낮다.
가설 3: 재택근무자가 본인의 ICT 활용 능력이 향상되었다고 인식할수록 테크노스트레스는 감소한다.
가설 4: 업무의 사무실 처리 비중이 높을수록 테크노스트레스가 증가한다
가설 5: 원격근무를 선호할수록 테크노스트레스 수준이 낮다.
가설 6: 원격근무제 이용 희망빈도가 높을수록 테크노스트레스 수준이 낮다.

3. 비대면 근무 의사소통

가. 비대면 근무 의사소통 기존 연구

원격(비대면)근무 상황에서는 기존에 사무실에서 이루어지던 직장 내 의사소통이 ICT를 이용한 의사소통으로 전환된다. 원격근무에서 의사소통의 주요 관심은 대면 근무와 다르게 비대면 근무로 인하여 의사소통에 어려움을 겪거나 의사소통의 부재로 인한 부정적 결과가 발생하는지 여부이다. 일부 연구들은 원격근무의 결과가 항상 긍정적인 것은 아니며 동료의식, 기업의 조직문화, 원격근무자의 정신건강 등에 악영향을 미칠 수 있으

며, 많은 수의 직원들이 원격근무로 업무를 수행할 경우 조직 내 혁신과 제품개발을 위한 소통과 동료의식을 유지하는 것이 필요하다는 연구도 있다(최영훈 외, 2020). 기존 연구들은 원격근무를 빈번하게 수행할수록 원격근무자들은 직장 내 공식·비공식 사회적 상호작용(social interaction)을 더 놓치게 되고 일종의 소외감(isolation)이나 고립감을 느끼게 된다는 것이다(Park and Cho, 2022).

코로나19로 인한 재택근무의 단점으로 제시되는 직장고립(workplace isolation)이란, '조직과 분리된 직원이 회사나 동료와의 상호작용 기회 부족을 인식하는 것'으로 볼 수 있다(Diab-Bahman and Al-Enzi, 2020; 조현아 외, 2022, p. 182). 다시 말해 직장으로부터 물리적으로 분리되어 근무하는 직원은 업무 정보 부족, 동료와의 유대감 감소, 조직의 지원과 조직 내 비공식적 상호작용의 부족을 겪게 되는 것이다(조현아 외, 2022).

송세경·송지훈(2022, p. 562)은 직장 내 고립을 다음과 같이 세 가지로 분류하였다. 첫째, 조직구성원들과 물리적으로 떨어져 같이 일하지 못하는 상황으로 인하여 발생하는 물리적 고립(physical isolation)이다. 둘째, 조직 내 동료들과의 관계 구축이나 비공식적 상호작용의 부재로 인한 박탈감에서 야기되는 사회적 고립(social isolation)이다. 셋째, 조직 내에서 제공되는 보상이나 승진의 기회가 감소함으로써 생길 수 있는 전문적 고립(professional isolation)이다. 송세경·송지훈(2022)은 코로나19 상황에서 세 가지 고립 중 물리적 고립이 나머지 두 가지 고립을 유발할 수 있다고 보았다. 다시 말해 원격근무자들이 물리적으로 사무실에 존재하지 않는 시간과 사회적 고립과 전문적 고립은 정(+)의 관계를 가진다고 본 것이다.

나. 원격근무 여부와 비대면 의사소통

과거 연구들은 조직구성원들이 원격근무 수행 시 대면 근무와 비교하여 전통적 의사소통(사무실 내)이 감소하기 때문에 직장고립감 등 부정적 결과가 발생할 수 있다고 문제를 제기하고 있다. 이와 같은 가정은, 재택근무를 통한 원격근무 수행 시 대면 의사소통이 감소하기에 당연히 부정적 결과가 나타날 수 있다는 것을 전제로 하고 있다. 그럼에도 불구하고 기존 연구는, 비대면 근무자들을 대상으로 원격근무 시 의사소통 관련 인식을 조사한 한계점을 안고 있다. 이러한 접근 방식의 한계는, 원격근무자에게만 의사소통 관

련 인식을 조사하는 데서 기인한다. 비원격근무자들은 사무실에서 원격근무자와 의사소통을 하기에, 원격근무로 인하여 조직구성원 간 의사소통에 변화가 발생한다면 비원격근무자들도 의사소통에 대한 인식을 가지게 되기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 비대면 근무 시 의사소통에 있어 원격근무 경험자와 원격근무 미경험자(비원격근무자) 간 원격근무자의 의사소통 관련 인식을 비교하고자 한다. 이를 통하여 기존 연구들에서 주장한 원격근무로 인한 의사소통의 문제가 비원격근무자들에 의해서도 유사하게 인식되는지 여부를 검증한다.

4. 비대면 근무 관리

가. 관리자의 비대면 근무 관리

원격근무자들이 조직에 존재할 때, 이들 원격근무자의 근무태도를 관리하고 성과평가를 실시해야 할 관리자들도 존재한다. 인사혁신처(2021)의 「재택근무 매뉴얼: 관리자편」에서는 다음과 같이 재택근무 관리자의 마음가짐을 제시하고 있다. 첫째, 관리자는 부하 공무원의 재택근무를 승인하고 해당 공무원의 업무 생산성을 유지하며 고립감을 줄여주는 역할을 수행해야 한다. 둘째, 관리자는 재택근무자에 대한 성과 중심 평가를 통하여 사무실 근무자와 차별하거나 인사 및 복무에 불이익을 주지 않도록 유념해야 한다. 마지막으로, 관리자는 재택근무자와 상호 신뢰 관계를 유지하여야 하는데, 신뢰 관계가 형성되지 않는 경우 관리자는 재택근무자를 촘촘히 감시하게 되고 재택근무자 본인은 고립감을 느낄 수 있다. 이처럼 인사혁신처가 제시한 관리자가 준수해야 하는 원칙들을 살펴보면 원격근무제도 운용에 있어 관리자가 핵심적인 역할을 하고 있음을 알 수 있다.

이와 유사하게 성공적인 원격근무제도 운용을 위해서는 상사와 부하 직원 간 신뢰가 중요하다는 연구도 있다. 최근 조현아 외(2022)의 연구는 코로나19 상황에서 재택근무 시 조직구성원들이 본인이 불이익을 겪거나 보상에서 제외될지도 모른다는 불안, 업무 불명확성, 두려움 등은 상사에 대한 신뢰로 완화될 수 있다고 보았다.

감지연 외(2022, p. 178)는 원격근무 상황에서 조직구성원들이 상사로부터 기대하는 역량을 제시함에 있어 원격근무 환경에서 조직구성원의 업무수행에 긍정적 영향을 미치는 상사의 리더십 행동과 부정적 영향을 미치는 상사의 리더십 행동을 다음과 같이 구분하였다. 저자들은 우선 긍정적 영향을 미치는 상사의 리더십 행동 특성으로 원격근무의

불편함을 공감하고 응원하며 긍정적 분위기 조성, 원격근무 어려움 해결, 조직구성원의 업무상황 파악, 팀원 간 협조 격려 및 좋은 분위기 조성, 업무 방향의 명료한 제시, 업무 시간관리와 근무시간 융통성 부여, 업무 관련 상세한 피드백, 정보통신시스템 학습 및 활용, 새로운 아이디어 수렴을 꼽았다. 반면에, 부정적 영향을 미치는 행동 특성으로는 원격근무자의 업무수행 성실성 의심, 일방적 의사소통과 발언 기회 미부여, 일방적 시간 조정 및 공지사항 공유 미흡, 조직 내 부정적 분위기 조성, 조직구성원 프라이버시 침해, 정보시스템 활용법 숙지 미흡 등을 제시하였다.

권호중·민대환(2021)은 비대면 근무 상황에서 심층면접(근로자 18명, 관리자 14명) 기법을 활용하여 근로자와 관리자를 대상으로 원격근무에 대한 근로자와 관리자의 인식 차이를 조사하여 다음과 같은 결과를 도출하였다. 첫째, 근로자 및 관리자 모두 원격근무에 있어 의사소통의 어려움을 경험하였다. 둘째, 90% 이상의 관리자들은 비대면 근무 시 인사고과에 불이익이 없다고 인식하고 있었으나 반면 근로자들은 약 61%만이 이와 같은 인식을 갖고 있음이 확인되었다. 마지막으로, 저자들은 근로자들의 인식과 이들 근로자의 관리자에 대한 추측을 주관적 일치도 검정의 형식으로 분석하였다. 그 결과, 근로자들은 본인들의 생산성에 대하여 관리자들이 과소평가할 수도 있다는 인식을 가진 것으로 나타났다.

나. 관리자와 비관리자의 비대면 근무관리 인식 차이

기존 연구들은 원격근무 환경에서 관리자들에게 필요한 역량이나 원격근무자들이 원격근무를 실시함에 있어 원격근무 환경과 인사관리 관련 인식들을 주로 살펴보았다. 또한 관리자들이 효율적인 원격근무 관리를 위하여 수행해야 할 행태를 제시하는 데 방점을 두었다. 이러한 접근 방법은, 관리자 혹은 비관리자 각각의 인식을 나타내는 데는 적절하나, 관리자와 비관리자가 원격근무관리에 대해 유사한 혹은 상이한 인식을 갖고 있는지 검증하는 데에는 다소 한계가 있다. 본 연구에서는 관리자들의 원격근무 관리에 대해 어떠한 방향이나 처방을 제시하기에 앞서, 관리의 대상이 되는 비관리자와 관리자 간 어느 정도 인식의 차이가 있는지를 살펴보았다. 이와 관련하여 권호중·민대환(2021)은 심층면접기법과 주관적 일치도 검정의 형식으로 근로자와 비관리자 인식을 비교하였으나, 조사 대상이 근로자 18명과 관리자 14명으로 계량적 검정의 유의성에 있어 표본의

수가 상대적으로 적은 단점이 있었다.

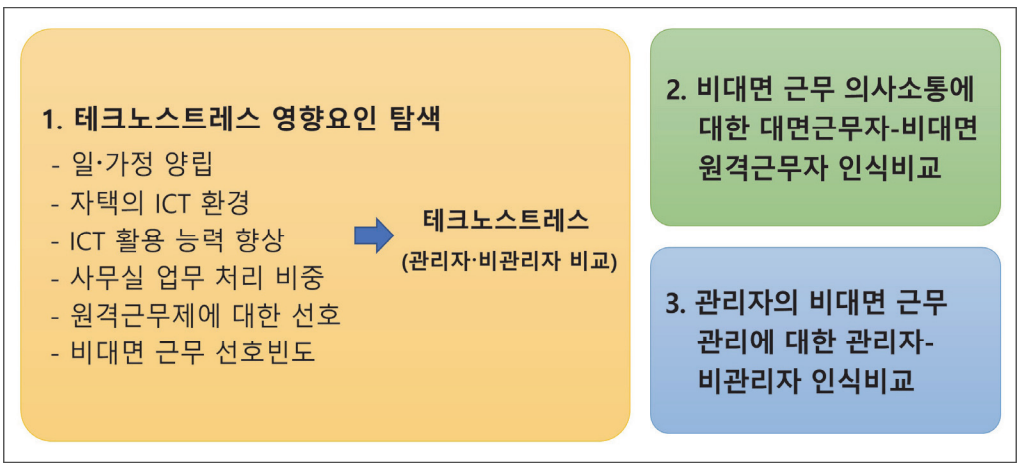
본 연구에서는 코로나19 상황에서 관리자들이 비대면 근무 관리에서 겪을 수 있는 항목들을 ① 대면 대비 비대면 근무자 관리 난이도, ② 관리자 직무로 인한 비대면 근무 수행 어려움, ③ 동일한 업무 수행에 있어 대면 대비 비대면 근무자 성과, ④ 비대면 근무자의 근무태도와 성실성 관련 인식, ⑤ 비대면 수행 정도(횟수)와 공정한 성과평가, ⑥ 비대면 근무자들로 인한 전체 부서 성과 영향, ⑦ 대면 근무자와 비대면 근무자 간 공정한 업무 배분의 어려움으로 분류한다. 이와 같은 항목들에 대하여 관리자와 비관리자 간 인식차이를 파악하고 원격근무 관리에 대한 조직구성원들의 인식 차이를 검증한다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구의 틀

본 연구는 총 세 가지 차원에서 분석이 진행되며 연구의 틀은 [그림 Ⅲ-1]과 같다.

[그림 Ⅲ-1] 연구의 틀



출처: 저자작성

첫째, 테크노스트레스의 영향요인을 도출하고 회귀분석을 실시한다. 둘째, 원격근무 여부와 의사소통 관련 인식을 비교하기 위하여 t검증을 실시한다. 셋째, 비대면 근무관리에 대하여 관리자와 비관리자 간 인식차이를 검증하기 위하여 t검증을 실시한다.

2. 자료수집

가. 데이터 수집

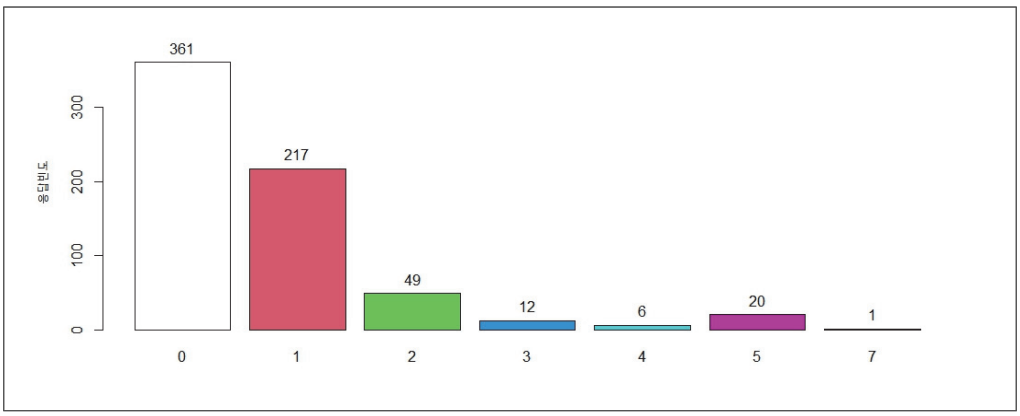
1) 설문조사

본 연구는 한국행정학회와 한국조세재정연구원의 의뢰로 한국리서치에서 2022년 9월경 온라인 설문조사를 실시하여 공공기관 근로자 총 779명의 설문 데이터를 수집하였다. 설문 대상은 공기업, 준정부기관, 기타공공기관에 종사하는 근무자들을 대상으로 실시되

었다. 본 연구의 중점은 비대면 관련 인식이므로 이들 공공기관 근로자 총 779명 중 '비대면 근무 경험이 없다'로 응답한 113명을 설문 대상에서 제외하였다. 보다 구체적으로, 본 연구의 주요 관심 변수인 비대면 근무 시 의사소통과 비대면 근무 시 관리자의 역할 변수 문항에 대하여 113명이 '비대면 근무 경험 없다'로 응답했기 때문이다. 또한 본 연구의 주요 주제 중 하나인 테크노스트레스는 비대면 근무 경험이 전혀 없는 대상자들에게서는 측정할 수 없는 스트레스 종류이기도 하다.

따라서 두 변수에서 총 113명을 제외한 666명을 분석대상자로 선정하였다. 이들 분석대상자들은 비대면 근무경험이 있는 공공기관 근무자들이다. 다음으로 본 연구의 주요 변수 중 하나인 비대면 근무 의사소통 관련 대상자들을 선별하기 위하여 설문 응답자들의 코로나19 유행 기간 동안 이들 응답자의 원격근무수행 횟수를 측정하였다. 응답자들의 원격근무 횟수는, "선생님께서 코로나19 유행 이후부터 금년(2022년) 4월 사회적 거리두기 완화 시점까지 평균적으로 일주일에 며칠 비대면 근무를 하셨는지요?"의 항목으로 측정하였다. 해당 항목의 범위는 주간단위 원격근무 수행횟수로 0일(=0)에서 7일(=7)이었다. 코로나19 유행 이후부터 주간 평균 0회의 원격근무를 실시한 응답자들은, 실제 코로나19 기간 동안 어느 정도 비대면 근무를 실시하였는지 알기 어렵기 때문에 실질적으로 코로나19 유행 동안 비대면 근무 미경험자로 분류한다. 응답 비율을 살펴보면, 0일(54.2%), 1일 (32.6%), 2일(7.4%), 3일(1.8%), 4일(0.9%), 5일(3.0%), 7일(0.2%)로 나타났으며 관련 그래프는 [그림 Ⅲ-2]와 같다.

[그림 Ⅲ-2] 주간 평균 비대면 근무 빈도



해당 질문은 주당 평균 비대면 근무일수를 물어본 것이므로, 코로나19 기간 동안 비대면 근무를 전혀 경험해 보지 않은 응답 집단과는 구분될 수 있다. 이들 집단은 비대면 근무 비경험자(54.2%)와 비대면 근무 경험자(45.8%)이므로 비교분석을 위한 적절한 집단의 구성으로 볼 수 있다. 설문 데이터 분석은 R과 SPSS를 이용하였다. 이들 666명의 설문 응답자에 대한 인구통계학적 변수는 〈표 Ⅲ-1〉과 같다.

〈표 Ⅲ-1〉 설문 대상자의 인구통계학적 기술통계

변수		빈도(명)	비율(%)	유효 비율(%)
성별	남자	498	74.8	74.8
	여자	168	25.2	25.2
	전체	666	100.0	100.0
연령	19~29세	32	4.8	4.8
	30대	178	26.7	26.7
	40대	264	39.6	39.6
	50대	181	27.2	27.2
	60세 이상	11	1.7	1.7
	전체	666	100.0	100.0
재직기간	5년 미만	87	13.1	13.1
	5~10년	129	19.4	19.4
	11~15년	136	20.4	20.4
	16~20년	118	17.7	17.7
	20년 초과	196	29.4	29.4
	전체	666	100.0	100.0
관리자 여부	수행함	235	35.3	35.3
	수행하지 않음	431	64.7	64.7
	전체	666	100.0	100.0

2) 인터뷰

본 연구는 설문조사에 추가하여 공공기관 및 민간 비대면 근무 경험자들에 대한 개방형 질문을 통한 심층 인터뷰를 실시하여 비대면 근무 변수들 관련 응답 텍스트(text)를 수집하였다. 인터뷰는 서면과 유선을 병행하여 2022년 11월에 실시되었다. 본 연구의 취지를 고려하여 5명의 공공기관 근무 중인 인터뷰 대상자(고위 관리직 1명, 팀장급 1명,

부장급 1명, 차장급 2명)들을 선정하였으며, 연구목적을 위하여 기관명과 연구대상자의 성명은 가명으로 처리하였다. 인터뷰 대상자들은 모두 비대면 근무 관리 관련 경험이 있는 공공기관 관리자들이며 개방형 질문에 형식 없이 자유롭게 응답하는 형태로 인터뷰가 진행되었다. 인터뷰 문항은 〈표 Ⅲ-2〉와 같다.

〈표 Ⅲ-2〉 인터뷰 설문 문항

차 원	문 항
1. 비대면 근무환경과 불편한 점	비대면(재택) 근무를 하시면서 자택과 사무실 간 근무 환경과 ICT(정보통신기술) 환경 차이로 인하여 불편을 겪으신 적이 있으신지요? 겪으셨다면 어떠한 점이 불편하셨는지 말씀해주시기 바랍니다.
2. 상사로서 비대면 근무자 관리	상사로서 비대면 근무자들을 관리함에 있어 대면 근무자 대비 관리의 어려움을 겪으신 적이 있는지요? 있다면 어려움을 느끼신 부분에 대한 설명 부탁드립니다.
3. 비대면 근무자와의 의사소통	비대면 근무자들과 업무 관련 의사소통에 어려움을 겪으신 적이 있는지요? 있으시다면 대면 근무자와의 의사소통 대비 어려웠던 점이나 불편하였던 점을 설명 부탁드립니다.
4. 사무실 업무 처리 비중과 어려움	선생님의 업무 중 비대면으로 수행할 수 있는 업무의 비중을 몇 프로 정도가 되시는지요?(0~100% 사이). 사무실에서 처리해야 했던 업무를 비대면 근무를 실시하면서 처리해야 해서 어려움을 겪으셨던 경우가 있으면 말씀해주시기 바랍니다. 만약 없으시다면 미래에 비대면 근무를 확대함에 있어 업무상 장애요인은 무엇이 있을지요?

나. 척도

본 연구의 척도는 테크노스트레스, 테크노스트레스 영향요인, 비대면 의사소통 관련 인식, 비대면 근무 관련 인식으로 구성되어 있으며 세부 내용은 다음과 같다. 테크노스트레스 지수 관련 문항은 〈표 Ⅲ-3〉, 테크노스트레스 척도 문항은 〈표 Ⅲ-4〉, 비대면 의사소통 관련 문항은 〈표 Ⅲ-5〉, 비대면 근무관리에 대한 인식은 〈표 Ⅲ-6〉에 제시되어 있다. 테크노스트레스와 영향요인 관련 문항들은 Camacho and Barrios(2022, p. 13)의 연구에서 사용된 테크노스트레스 관련 척도를 우리나라의 비대면 여건을 고려하여 수정하여 사용하였다. 종속변수로 선정된 척도에 관한 설명에 추가로 상세 척도 유형을 제시하지 않은 경우 그 이외 척도는 모두 7점 리커트 척도(① 매우 그렇지 않다, ② 그렇지 않다, ③ 약간 그렇지 않다, ④ 보통이다, ⑤ 약간 그렇다, ⑥ 그렇다, ⑦ 매우 그렇다)로 측정되었다.

1) 테크노스트레스

본 연구의 종속변수인 테크노스트레스를 구성하는 세 문항에 대한 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis) 실시 결과, 아이겐값이 약 1.75로 나타나 단일 요인으로 묶임이 확인되었고, 척도의 내적 신뢰도를 나타내는 크론바흐 알파값이 0.781로 확인되어 세 문항을 하나의 지수로 구성하였다. 그 결과 전체 평균은 12.85, 표준편차는 4.04로 나타났다. 척도의 문항은 〈표 Ⅲ-3〉에 제시되어 있다.

〈표 Ⅲ-3〉 테크노스트레스 변수 구성

문항	평균	표준편차	요인적재 값	아이겐값	크론바흐 알파
1. 사무실 ICT 환경이 자택보다 좋기 때문에 차라리 사무실 근무를 하고 싶다고 생각한 적이 있다.	4.45	1.67	0.533	1.747	0.781
2. ICT를 이용하여 하루 종일 원격(비대면)으로 업무를 보는 것은 피곤하다.	4.4	1.6	0.835		
3. ICT를 이용하여 원격(비대면) 업무를 보는 것은 대면 근무 대비 더 많은 업무 스트레스를 야기한다.	4	1.57	0.875		

〈표 Ⅲ-4〉 테크노스트레스 변수 척도

변수	문항	평균	표준편차
일·가정 양립	팬데믹 이전과 비교하여 일-가정 양립이 어려웠다.	3.70	1.59
자택의 ICT 환경	자택의 ICT 환경(인터넷 속도, 접속환경 등)은 원격(비대면)으로 업무를 처리하는 데 있어 불편함을 느끼지 않을 만큼 좋은 편이다.	5.13	1.56
ICT 활용 능력 향상	코로나19로 인하여 원격(비대면)으로 업무를 실시함으로써 나의 ICT 활용 능력이 향상되었다.	4.12	1.49
사무실 업무 처리 비중	전체 업무 중 사무실(근무지)에서만 가능한 업무의 비중이 평균적으로 얼마나 되십니까?	54.71	28.52
비대면(원격근무제) 선호	나에게 선택권이 있다면 다른 유연근무제(시차출퇴근제, 선택적 근로시간제 등)보다 원격(비대면)근무제를 선호한다.	4.52	1.88

〈표 Ⅲ-4〉의 계속

변수	문항	평균	표준편차
비대면 근무 선호 빈도	선생님께서 생각하시는 이상적인 비대면 근무 빈도는 일주일에 며칠인지요?	1.70	1.06
직급	1=사원/대리급, 2=과장/차장급, 3=부장급, 4=본부장/실장급, 5=임원 이상	1.99	0.82
재직기간	1=5년 미만, 2=5~10년, 3=11~15년, 4=16~20년, 5=20년 초과	3.31	1.41

2) 일·가정 양립

일·가정 양립의 경우, 본 연구에서는 “팬데믹 이전과 비교하여 일·가정 양립이 어려웠다”라는 문항으로 코로나19로 인하여 일과 가정 모두에 충실하는 것이 어려웠다는 인식을 측정하였다. 이와 같은 문항을 통하여 응답자들의 비대면 근무와 무관하게 코로나19 전후 일·가정 양립의 난이도 차이를 살펴보고자 하였다.

3) 자택의 ICT 환경

재택(비대면) 근무자들은 자택 내에서 근무하게 되고, 자택 ICT 환경의 수준을 지각하게 된다. 이와 같은 인식은 ICT를 이용해야만 원격근무를 실시할 수 있으므로 필연적으로 발생하는 인식이다. 본 연구에서는 “자택의 ICT 환경(인터넷 속도, 접속환경 등)은 원격(비대면)으로 업무를 처리하는 데 있어 불편함을 느끼지 않을 만큼 좋은 편이다”의 문항을 통하여 설문 응답자들이 인식하는 자택 ICT 환경의 수준을 측정한다.

4) 코로나19로 인한 ICT 활용 능력 향상

코로나19 팬데믹으로 인하여 다수의 공공기관 종사자들이 비대면 근무를 실시하게 되었다. 이 경우, 기존 업무에 사용하지 않은 ICT 관련 소프트웨어(원격프로그램, GVPN 등) 및 하드웨어(자택 데스크톱, 노트북, 태블릿 등)를 활용하며 개인의 ICT 활용 능력이 개선되었을 가능성이 존재한다. 따라서 본 연구에서는 “코로나로 인하여 원격(비대면)으로 업무를 실시함으로써 나의 ICT 활용 능력이 향상되었다”의 문항을 통하여 설문 응답자들이 코로나19 시대 비대면 근무를 통한 ICT 활용 능력이 개선되었다고 인식하는지 확인한다.

5) 사무실 업무 처리 비중

비대면 근무자들은 기존 대면 근무에서 코로나19로 인한 비대면 근무를 실시하게 되는 사례가 다수 있었다. 이 같은 경우, 조직구성원의 입장에서 사무실에서 처리해야 할 업무를 비대면으로 처리해야 하는 상황이 발생할 수 있다. 본 연구에서는 “전체 업무 중 사무실(근무지)에서만 가능한 업무의 비중이 평균적으로 얼마나 되십니까?”를 통하여 비대면 근무자가 인식하는 비대면 근무의 대면 근무 업무 대체 가능성에 대한 인식을 측정하였다.

6) 비대면(원격근무제) 선호

공공기관에는 경우에 따른 다양한 유연근무제도가 존재한다. 유연근무제도에는 시차출퇴근제 등 다양한 제도가 존재하고, 설문 응답자들이 유연근무제도 중 자택에서 근무할 수 있는 원격근무 선호에 대한 인식이 존재할 것을 가정하고, “나에게 선택권이 있다면 다른 유연근무제(시차출퇴근제, 선택적 근로시간제 등)보다 원격(비대면)근무제를 선호한다”의 문항을 활용하였다.

7) 비대면 근무 선호 빈도

일반적으로 대부분의 공공기관 직원들은 주 5일제 적용을 받는다. 따라서 각 조직구성원들이 인식하고 선호하는 비대면 근무일자(빈도)는 0일에서 5일의 범위를 가질 것으로 예상한다. 따라서 본 연구는 “선생님께서 생각하시는 이상적인 비대면 근무 빈도는 일주일에 며칠인지요?”를 통하여 변수를 측정하였다.

8) 테크노스트레스 영향요인 통제변수

테크노스트레스 종속변수의 통제변수로는 직급(사원·대리급, 과장·차장급, 부장급, 본부장·실장급, 임원 이상), 재직기간(5년 미만, 5~10년, 11~15년, 16~20년, 20년 초과), 성별 등을 포함하였다. 통제변수의 경우 본 연구에서 활용한 설문지에서 추출 가능한 변수들을 선정하였으며, 비대면 근무 관련 인식이 본 연구의 중점이기에 직급, 재직기간, 성별들이 상수로 유지되었을 경우(hold constant)를 살펴보고자 포함하였다.

9) 테크노스트레스 영향요인 통제 변수

통제변수로는 직급(사원·대리급, 과장·차장급, 부장급, 본부장·실장급, 임원 이상), 재직기간(5년 미만, 5~10년, 11~15년, 16~20년, 20년 초과), 성별 등을 포함하였다.

10) 비대면 근무 의사소통에 대한 인식

공공기관 근로자들은 비대면 근무를 실시함에 있어 기존 대면 근무와는 다른 방식의 의사소통을 하게 된다. 전통적 사무실에서 근무하여 조직구성원 간에 할 수 있는 대면(회의, 면담) 등의 의사소통 방식과는 다르게 ICT를 이용하여 업무소통을 해야 하기 때문이다. 이와 관련하여, ① 업무수행을 위한 대면 상호작용의 필수성, ② 조직 내 대인관계 수준, ③ 비대면 근무 시 업무 관련 의사소통의 어려움, ④ 비대면 근무 빈도와 조직 내 대인관계의 관계, ⑤ 비대면 근무가 부서 내 팀워크에 미치는 영향에 대한 인식을 측정하였다. 이를 통하여 비대면 근무자들의 비대면 근무 시 전반적인 조직 내 의사소통에 대한 인식을 살펴보고자 하였다. 비대면 근무를 실시하면서 기존에 대면으로 이루어진 의사소통과 상호작용을 비대면 근무하는 시간 동안에는 ICT를 이용하게 되므로, 의사소통 관련 인식을 측정할 수 있다고 가정한다. 비대면 근무 의사소통 관련 인식 측정문항의 기술통계와 빈도는 〈표 Ⅲ-5〉, 〈표 Ⅲ-6〉에 제시되어 있다. 또한 각 문항 빈도 그래프는 [그림 Ⅲ-3]에 제시되어 있다.

비대면 근무 의사소통 관련 인식을 측정한 〈표 Ⅲ-5〉의 문항들에서 원격근무를 실시하지 않은 조직구성원들과 원격근무를 실시한 구성원들 간 응답값의 유의미한 차이는 발견되지 않았다. 본 연구에서 측정한 다섯 문항 모두에서 두 집단 간 차이 값이 0.2 미만으로 나타났기 때문이다. 따라서 기술통계상에서는 원격근무를 0회 경험한 근무자와 원격근무를 1회 이상 경험한 근무자의 비대면 근무 의사소통 관련 인식이 유사하다고 볼 수 있다.

〈표 Ⅲ-5〉 비대면 근무 의사소통 관련 인식 측정 문항

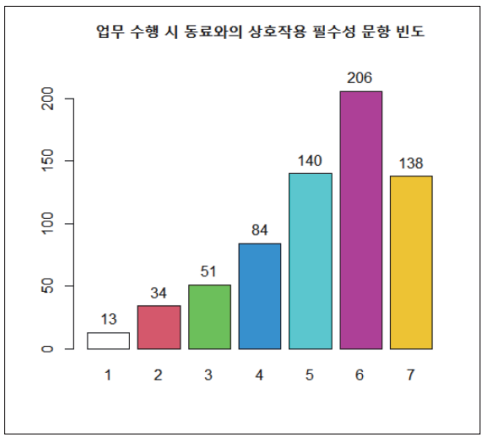
문항	원격근무 횟수	N	평균	표준편차
1. 나의 업무를 성공적으로 수행하기 위해서는 조직 내 동료들과의 대면상호작용이 필수적이다.	원격근무(0회=0)	361	5.27	1.47
	원격근무 (1회 이상=1)	305	5.15	1.57
2. 나는 조직 내에서 대인관계가 전반적으로 좋은 편이다.	원격근무(0회)	361	5.63	1.10
	원격근무 (1회 이상)	305	5.66	1.17
3. 대면 근무 대비 비대면 근무 시 조직 내 다른 구성원들과 업무 관련 의사소통이 어렵다.	원격근무(0회)	361	4.41	1.68
	원격근무 (1회 이상)	305	4.30	1.73
4. 비대면(원격) 근무의 빈도가 늘어날수록 나의 조직 내 대인관계가 악화될 것 같다.	원격근무(0회)	361	4.16	1.73
	원격근무 (1회 이상)	305	3.99	1.83
5. 비대면(원격) 근무는 우리 부서 내 팀워크(teamwork)에 악영향을 미치는 편이다.	원격근무(0회)	361	4.11	1.73
	원격근무 (1회 이상)	305	3.98	1.80

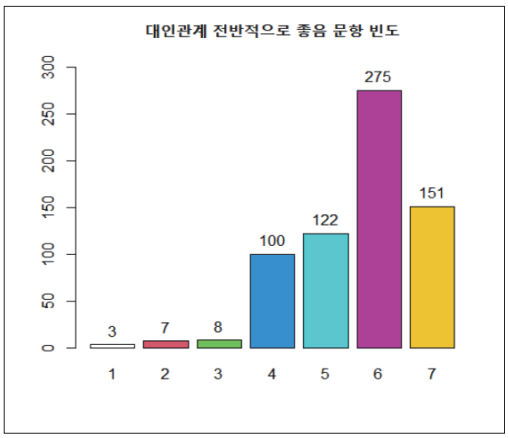
〈표 Ⅲ-6〉 비대면 근무 의사소통 관련 인식 응답 빈도

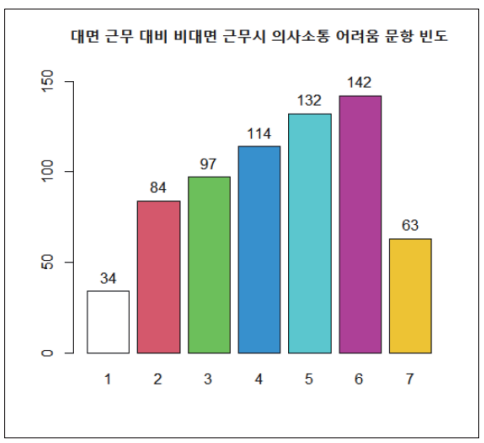
문항		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	전체
1. 나의 업무를 성공적으로 수행하기 위해서는 조직 내 동료들과의 대면 상호작용이 필수적이다.	빈도	13	34	51	84	140	206	138	666
	비율(%)	2.0	5.1	7.7	12.6	21.0	30.9	20.7	100.0
2. 나는 조직 내에서 대인관계가 전반적으로 좋은 편이다.	빈도	3	7	8	100	122	275	151	666
	비율(%)	0.5	1.1	1.2	15.0	18.3	41.3	22.7	100.0
3. 대면 근무 대비 비대면 근무 시 조직 내 다른 구성원들과 업무 관련 의사소통이 어렵다.	빈도	34	84	97	114	132	142	63	666
	비율(%)	5.1	12.6	14.6	17.1	19.8	21.3	9.5	100.0
4. 비대면(원격) 근무의 빈도가 늘어날수록 나의 조직 내 대인관계가 악화될 것 같다.	빈도	58	102	88	131	111	120	56	666
	비율(%)	8.7	15.3	13.2	19.7	16.7	18.0	8.4	100.0
5. 비대면(원격) 근무는 우리 부서 내 팀워크(teamwork)에 악영향을 미치는 편이다.	빈도	57	103	92	134	110	118	52	666
	비율(%)	8.6	15.5	13.8	20.1	16.5	17.7	7.8	100.0

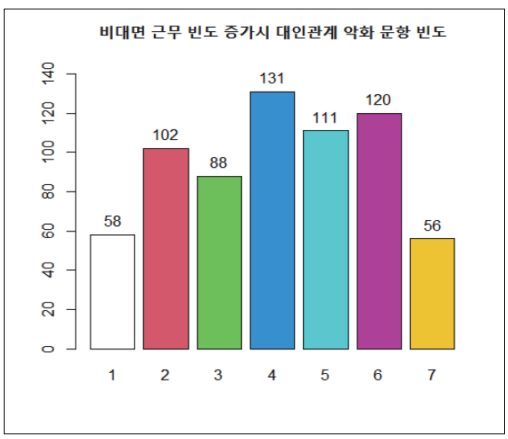
주: ① 매우 그렇지 않다, ② 그렇지 않다, ③ 약간 그렇지 않다, ④ 보통이다, ⑤ 약간 그렇다, ⑥ 그렇다, ⑦ 매우 그렇다

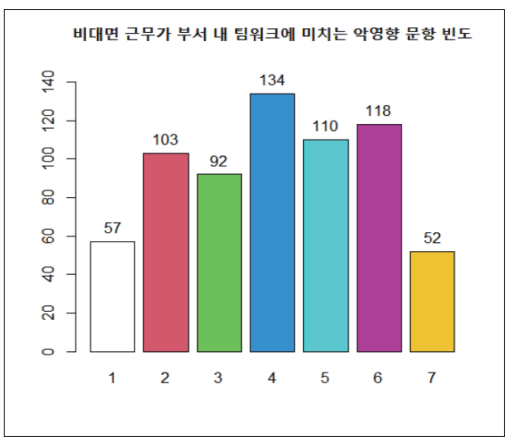
[그림 Ⅲ-3] 비대면 근무 의사소통 관련 인식 응답 빈도 그래프











11) 비대면 근무 관리 관련 인식

조직에서 원격근무자가 발생하게 되면, 관리자들은 원격근무자에 대하여 출·퇴근 관리, 업무배분, 성과평가, 부서성과 관리 등의 역할을 수행하게 된다. 이는 원격근무자가 존재하지 않으면 수행하지 않을 업무이므로, 코로나19 상황에서 위와 같은 관리자의 인식이 발생할 것으로 가정하고 이를 측정한다. 본 연구에서는, ① 대면 근무자 대비 비대면 근무자 관리 어려움, ② 관리자의 역할을 위해 비대면 근무 포기, ③ 대면·비대면 근무자 간 동일업무 성과 비교 인식, ④ 비대면 근무자에 대한 근무태도 및 성실성 인식, ⑤ 비대면 근무 정도와 공정한 성과평가의 관계에 대한 인식, ⑥ 비대면 근무와 부서 성과 관계, ⑦ 대면·비대면 근무자 간 공정한 업무 배분에 대한 인식의 측면에서 관리자들의 비대면 근무 관리에 대한 인식 전반을 살펴보았다. 해당 문항들의 기술통계와 빈도는 〈표 Ⅲ-7〉, 〈표 Ⅲ-8〉과 같다. 각 문항 빈도 그래프는 [그림 Ⅲ-4]에 제시되어 있다.

〈표 Ⅲ-7〉 비대면 근무관리 관련 인식 측정 문항

문항	관리자 여부	N	평균	표준편차
1. 부하직원 관리에 있어 비대면이 대면보다 어렵다.	관리자(=1)	235	5.20	1.58
	비관리자(=2)	431	4.78	1.60
2. 비대면 근무가 가능하지만 관리직이기 때문에 대면 근무를 하게 되는 경우가 있다.	관리자(=1)	235	5.46	1.47
	비관리자(=2)	431	4.90	1.54
3. 부하직원 업무에 있어 동일한 업무라면 대면이 비대면보다 성과가 좋을 것이다.	관리자(=1)	235	5.32	1.40
	비관리자(=2)	431	4.70	1.59
4. 비대면 근무 시 부하직원의 근무태도와 성실성에 대해 더 신경쓰게 된다.	관리자(=1)	235	5.14	1.48
	비관리자(=2)	431	4.89	1.48
5. 부하직원들의 비대면 근무 정도(횟수)와 상관없이 공정한 성과평가를 하는 데 어려움이 없었다.	관리자(=1)	235	4.79	1.49
	비관리자(=2)	431	4.47	1.40
6. 일부가 비대면 근무를 하더라도 전체 부서 성과는 전원 대면 근무 때와 별 차이가 없다고 생각한다.	관리자(=1)	235	4.40	1.62
	비관리자(=2)	431	4.67	1.48
7. 대면 근무자와 비대면 근무자 간 공정한 업무 배분에 어려움이 없었다.	관리자(=1)	235	4.31	1.64
	비관리자(=2)	431	4.37	1.51

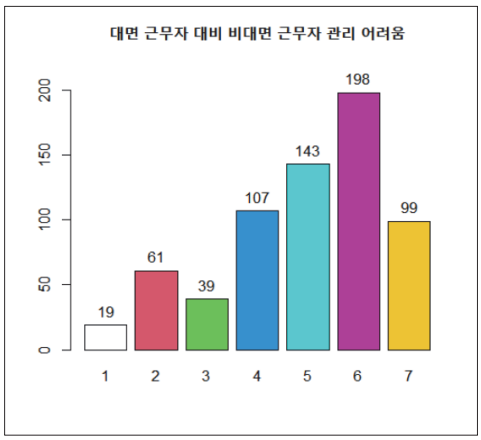
〈표 Ⅲ-7〉의 기술통계에서 비대면 근무관리 관련 인식에서 관리자와 비관리자의 인식 차이 세부 문항들 중 상대적으로 높은 차이를 보이는 항목은 ① 부하직원 관리에 있어 비대면이 대면보다 어렵다, ② 비대면 근무가 가능하나 관리직이기에 대면 근무 실시, ③ 동일한 업무 수행 시 대면이 비대면보다 성과가 좋을 것이다 등이었다. 이를 통하여 관리자들의 비대면 근무자 관리에 대한 인식이 비관리자보다 다소 부정적이며, 관리자들이 비대면 근무를 하고 싶지만 관리자의 역할 때문에 비대면 근무를 실시하지 못하는 사항에 대하여 비관리자들이 관리자들보다 그렇지 않다고 인식하는 경향이 있었다.

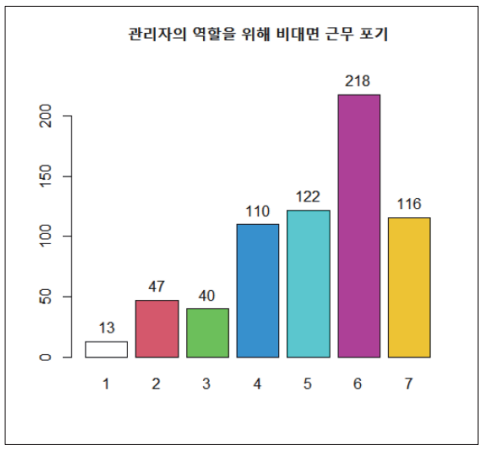
〈표 Ⅲ-8〉 비대면 근무 관리 인식 응답 빈도

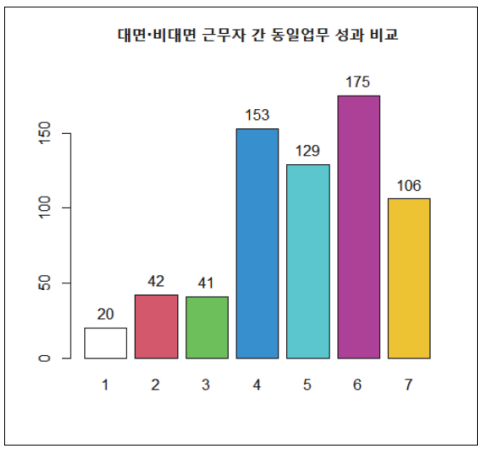
변수		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	전체
1. 대면 근무자 대비 비대면 근무자 관리 어려움	빈도	19	61	39	107	143	198	99	666
	비율(%)	2.9	9.2	5.9	16.1	21.5	29.7	14.9	100.0
2. 관리자의 역할을 위해 비대면 근무 포기	빈도	13	47	40	110	122	218	116	666
	비율(%)	2.0	7.1	6.0	16.5	18.3	32.7	17.4	100.0
3. 대면·비대면 근무자 간 동일업무 성과 비교	빈도	20	42	41	153	129	175	106	666
	비율(%)	3.0	6.3	6.2	23.0	19.4	26.3	15.9	100.0
4. 비대면 근무자에 대한 근무태도 및 성실성	빈도	15	35	44	147	141	182	102	666
	비율(%)	2.3	5.3	6.6	22.1	21.2	27.3	15.3	100.0
5. 비대면 근무 정도와 공정한 성과 평가의 관계	빈도	8	51	75	210	119	138	65	666
	비율(%)	1.2	7.7	11.3	31.5	17.9	20.7	9.8	100.0
6. 비대면 근무와 부서 성과 관계	빈도	11	62	92	155	133	140	73	666
	비율(%)	1.7	9.3	13.8	23.3	20.0	21.0	11.0	100.0
7. 대면·비대면 근무자 간 공정한 업무 배분	빈도	18	73	99	189	101	129	57	666
	비율(%)	2.7	11.0	14.9	28.4	15.2	19.4	8.6	100.0

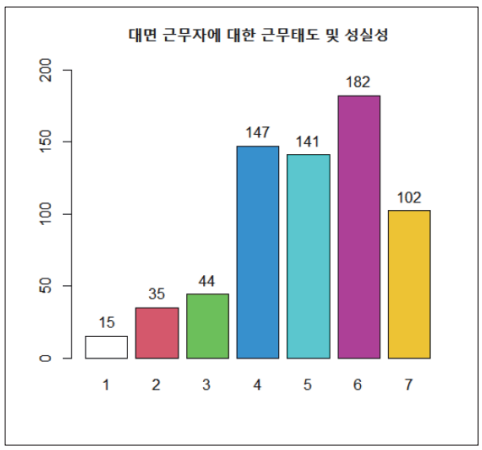
주: ① 매우 그렇지 않다, ② 그렇지 않다, ③ 약간 그렇지 않다, ④ 보통이다, ⑤ 약간 그렇다, ⑥ 그렇다, ⑦ 매우 그렇다

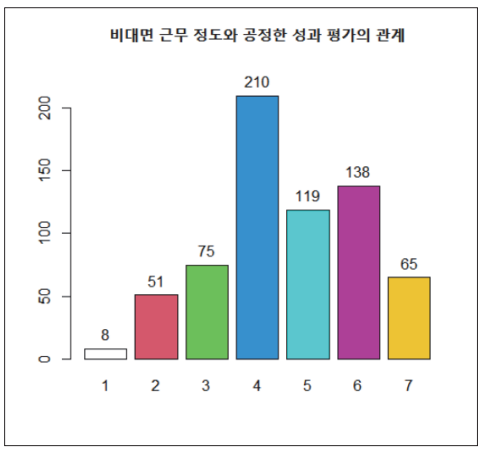
[그림 Ⅲ-4] 비대면 근무 관리 인식 응답 빈도 그래프

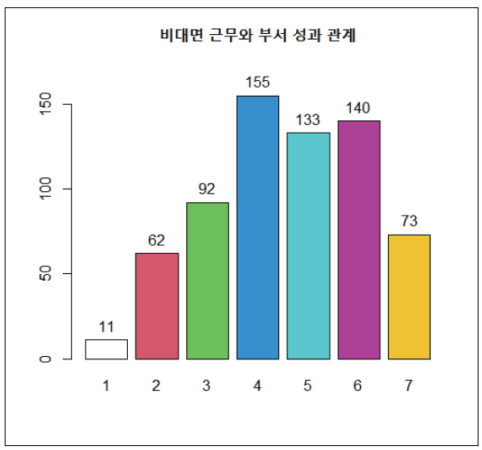




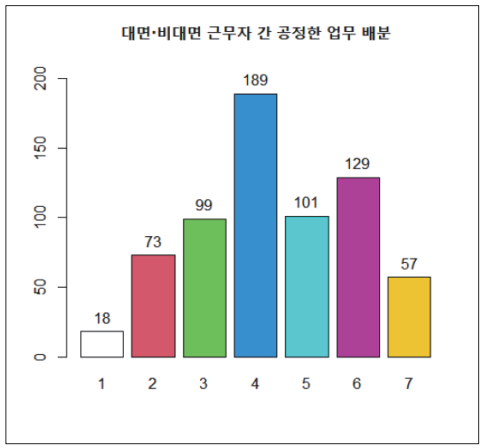








[그림 Ⅲ-4]의 계속


대면·비대면 근무자 간 공정한 업무 배분
0
50
100
150
200
18
73
99
189
101
129
57
1
2
3
4
5
6
7

Ⅳ. 연구결과

1. 테크노스트레스 영향요인

가. 상관관계

테크노스트레스에 대한 영향요인 회귀분석을 실시하기에 앞서, 독립변수들과 종속변수 간 Pearson 상관분석을 실시하였다. 각 변수들 간 상관계수 분석결과 심각한 다중공선성(multicollinearity)을 유발할 만큼 높은 계수가 발견되지 않았다. 상관분석 실시결과는 〈표 Ⅳ-1〉에 제시되어 있다.

〈표 Ⅳ-1〉 테크노스트레스 영향요인 상관분석

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
테크노스트레스	1								
일가정 양립	.134**								
자택의 ICT 환경	-.113**	-.086*	1						
ICT 활용 능력 향상	-0.003	0.030	.326**	1					
사무실 업무 처리 비중	.188**	0.040	-.202**	-.101**	1				
비대면(원격근무제)에 대한 선호	-.323**	0.064	.236**	.231**	-.268**	1			
비대면 근무 선호 빈도	-.267**	0.059	.112**	.094*	-.205**	.483**	1		
직급	.127**	-.082*	.114**	-0.020	0.026	-.142**	-.167**	1	
재직기간	.146**	0.037	0.007	-0.057	.126**	-.152**	-.170**	.604**	1

주: 1. * 상관관계가 .05 수준에서 유의(양측).
2. ** 상관관계가 .01 수준에서 유의(양측).

나. 회귀분석 실시 결과

테크노스트레스에 대한 영향요인 회귀분석 결과는 〈표 Ⅳ-2〉와 같다. 본 연구의 회귀분석은 다음과 같은 순서로 진행되었다. 첫째, 본 연구에서 제시한 독립변수와 통제변수로 구성된 모형에 대하여 전체 설문 대상인 666명을 대상으로 분석을 실시한 결과가 전체 모형이다. 다음으로, 본 연구의 독립변수와 종속변수가 모두 포함된 전체 모형에 대하

여 관리자와 비관리자로 구분하여 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

〈표 Ⅳ-2〉 테크노스트레스 영향요인 회귀분석

변수	전체모형	전체모형 관리자	전체모형 비관리자
일·가정 양립	0.383***	0.506***	0.333***
자택의 ICT 환경	-0.125	-0.111	-0.149
ICT 활용 능력 향상	0.232**	-0.061	0.372***
사무실 업무 처리 비중	0.011**	-0.002	0.015**
비대면(원격근무제)에 대한 선호	-0.519***	-0.494***	-0.499***
비대면 근무 선호 빈도	-0.468***	-0.306	-0.598***
직급	0.271	-0.008	0.747*
재직기간	0.095	-0.043	0.046
성별(남자=0, 여자=1)	-0.414	-1.457*	0.022
Constant	12.897***	16.865***	11.739***
Observations	666	235	431
R^2	0.169	0.163	0.18
Adjusted R^2	0.157	0.13	0.163
Residual Std. Error	3.709 (df = 656)	3.656 (df = 225)	3.730 (df = 421)
F Statistic	14.810*** (df = 9; 656)	4.880*** (df = 9; 225)	10.296*** (df = 9; 421)

주: *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

1) 전체 모형

전체 모형의 경우 모형의 설명력(R-squared)은 15.7%가량으로 나타났다. 각 변수들에 대한 해석은 다음과 같다. 첫째, 팬데믹 이전과 비교하여 일·가정 양립이 어렵다고 인식할수록 테크노스트레스 수준이 높게 나타나는 정(+)의 관계를 보였다. 이는, 코로나19 이전과 비교하여 조직구성원이 일·가정의 양립에 대한 부정적인 인식을 가질수록 테크노스트레스 수준이 높은 것으로 볼 수 있다.

둘째, 코로나19로 인하여 ICT 활용 능력이 향상되었다고 인식할수록 테크노스트레스 수준이 높은 것으로 나타나는 정(+)의 관계를 보였다. 이 같은 결과는 ICT 능력이 개선

된다고 해서 테크노스트레스가 감소되지는 않고 오히려 증가할 수 있음을 나타낸다고 볼 수 있다.

셋째, 사무실에서 처리해야 하는 업무 비중이 높을수록 테크노스트레스가 높게 나타나는 정(+)의 관계가 확인되었다. 이는 조직구성원들이 사무실에서 처리해야 하는 업무의 비율이 높다고 인식할수록 테크노스트레스의 수준이 높을 것을 암시한다.

넷째, 원격근무제도에 대한 선호가 높을수록 테크노스트레스 수준이 낮게 나타나는 부(-)의 관계를 보였다. 이러한 결과는, 조직구성원이 자발적으로 다양한 유연근무의 종류 중 원격(자택)근무를 선호할수록 테크노스트레스가 낮다는 것을 추정케 한다.

다섯째, 비대면 근무 선호 빈도가 높을수록 테크노스트레스 수준이 낮게 나타나는 부(-)의 관계가 나타났다. 이와 같은 결과는 조직구성원이 주간 단위로 비대면으로 근무하고 싶은 일수(빈도)가 높을수록 낮은 테크노스트레스 수준을 보임을 의미한다.

여섯째, 자택의 ICT 환경, 직급, 재직기간 모두 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 가설 1, 가설 4, 가설 5, 가설 6이 지지되었다.

2) 전체 모형 관리자 집단

앞서 분석한 전체 모형에서, 관리자와 비관리자 조직구성원 간 인식 차이 여부를 검증하기 위하여 전체 조사대상 집단 중 관리자인 235명을 대상으로 회귀분석을 실시하였다. 전체 모형 관리자 집단의 모형 설명력은 약 13%였으며 분석결과는 다음과 같다. 첫째, 전체 모형과 마찬가지로, 일·가정 양립 변수와 원격근무제에 대한 선호 변수는 통계적으로 같은 방향으로 유의미하였다. 둘째, 통제변수인 성별이 통계적으로 유의미하였다. 이 같은 결과는 남자와 비교하여 여자 조직구성원이 테크노스트레스 인식수준(level)이 낮음을 의미한다. 마지막으로, 자택의 ICT 환경, ICT 활용 능력향상, 사무실 업무처리 비중, 비대면 근무 선호 빈도, 직급, 재직기간은 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 가설 1, 가설 5가 지지되었다.

3) 전체 모형 비관리자 집단

앞서 분석한 전체 모형에서 전체 조사대상 집단 중 비관리자인 431명을 대상으로 회귀분석을 실시하였다. 전체 모형 비관리자 집단 모형의 설명력은 약 16.3%였으며 분석

결과는 다음과 같다. 첫째, 전체 모형과 유사하게 일·가정 양립(+), ICT 활용 능력향상(+), 사무실 업무처리 비중(+), 원격근무제에 대한 선호(-), 비대면 근무선호 빈도(-)의 변수가 같은 방향으로 통계적으로 유의미함을 확인하였다. 둘째, 전체 모형과는 다르게 비관리자 집단에서는 통제변수인 직급이 높을수록 테크노스트레스도 높았다. 이는 직급이 높을수록 테크노스트레스를 더 강하게 인식하고 있음을 암시한다. 마지막으로, 자택의 ICT 환경, 재직기간, 성별의 변수들은 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 가설 1, 가설 4, 가설 5, 가설 6이 지지되었다.

2. 비대면 근무 의사소통에 대한 인식

가. 비대면 근무 의사소통에 대한 인식 기술통계

비대면 근무 시 의사소통에 대한 인식과 관련된 기술통계는 〈표 Ⅳ-3〉에 나타나 있다. 비대면 근무 시 의사소통에 대한 빈도분석에서는 특별한 경향이 발견되지 않았다. 각 문항별 평균을 살펴보면, ① 업무의 성공적 수행을 위해 동료들과의 대면상호작용 필수와 ② 응답자의 대인관계는 7점 만점 리커트 척도기준으로 5점 이상으로 나타나 응답자들이 대면 상호작용이 필요하고 본인의 대인관계에 대하여 긍정적으로 인식하고 있음이 확인되었다. 반면에 ① 비대면 근무 시 의사소통의 어려움, ② 비대면 근무 빈도 증가 시 대인관계 악화, ③ 비대면 근무의 부서 팀워크에의 악영향에 대해서는 대부분의 문항에서 평균 4점 내외로 중립적인 인식이 확인되었다. 이들 문항에 대하여 비대면 근무를 경험해 보지 않은(주 평균=0) 집단과 비대면 근무를 주당 1회 이상 경험한 집단 간 문항에 큰 평균 차이가 확인되지는 않았다.

이 같은 결과는 비대면 비경험 집단과 비대면 경험 집단에 대한 t검정에서도 유사하게 나타났다. 〈표 Ⅳ-3〉에 제시된 것처럼 다섯 문항 모두에서 집단 간 통계적으로 유의미한 평균차이가 발견되지 않았다.

〈표 Ⅳ-3〉 비대면 근무 의사소통 관련 대면-비대면 근무자 인식 비교 t검정

문항	t	유의확률 (양측)	평균차이
1. 나의 업무를 성공적으로 수행하기 위해서는 조직 내 동료들과의 대면 상호작용이 필수적이다.	-1.027	0.305	-0.121
2. 나는 조직 내에서 대인관계가 전반적으로 좋은 편이다.	0.413	0.680	0.036
3. 대면 근무 대비 비대면 근무 시 조직 내 다른 구성원들과 업무 관련 의사소통이 어렵다.	-0.823	0.411	-0.109
4. 비대면(원격) 근무의 빈도가 늘어날수록 나의 조직 내 대인관계가 악화될 것 같다.	-1.235	0.217	-0.171
5. 비대면(원격) 근무는 우리 부서 내 팀워크(teamwork)에 악영향을 미치는 편이다.	-0.932	0.352	-0.128

3. 비대면 근무 관리에 대한 인식

가. 비대면 근무 관리에 대한 인식 기술통계

관리자의 비대면 근무관리에 대한 기술통계는 〈표 Ⅲ-7〉에 나타나 있다. 우선 관리자와 설문자 응답자의 전반적인 응답 빈도와 기술통계를 살펴보면 7점 만점의 리커트 척도에서 관리자와 비관리자의 인식이 모두 4점(보통) 이상의 평균값이 확인되었다. 이 같은 경향은 비대면 근무자 관리에 대한 공공기관 근로자들의 긍정적 인식과 부정적 인식이 혼재되어 있음을 나타낸다.

우선, ① 대면 근무자 대비 비대면 근무자 관리의 어려움, ② 관리자이기 때문에 비대면 근무를 할 수 있으나 대면 근무를 하게 되는 경우에 대한 인식, ③ 동일 업무 수행 시 대면 근무자가 비대면 근무자보다 성과가 좋을 것이라는 인식, ④ 비대면 근무자의 근무태도에 대해 대면 근무자보다 더 성실성에 신경 써야 한다는 의견의 평균값이 모두 4.5점 이상을 보여 비대면 근무자 관리에 대하여 다소 부정적임이 나타났다. 이들 문항 모두에서 관리자 업무를 수행하는 공공기관 근무자들이 비관리자들에 비하여 높은 점수를 보여 전반적으로 관리자들이 비대면 근무관리에 대하여 더 부정적인 인식을 가지고 있음을 확인하였다.

이와 같은 점을 확인하기 위하여 〈표 Ⅳ-4〉와 같이 t-test를 실시하였다. t검정 결과, 모든 문항에서 관리자와 비관리자 간 $p<.05$ 수준의 유의미한 평균 차이가 확인되었다.

따라서 관리자들은 비관리자에 비하여 비대면 근무자가 관리하기 어렵고, 비대면 근무가 가능함에도 관리자이기에 대면 근무를 실시하고, 동일한 업무 수행 시 대면 근무자가 비대면 근무자보다 성과가 좋을 것이며, 부하직원이 비대면 근무 시 근무태도와 성실성에 대하여 더 신경 쓰게 된다고 인식하고 있음을 확인하였다.

다음으로 공공기관 근로자들은 ① 비대면 근무 횟수와 상관없는 공정한 성과평가, ② 대면·비대면 공존과 전원 대면 근무를 대비한 부서성과 차이, ③ 대면·비대면 근무자 간 공정한 업무 배분에 대하여 평균 4.3 이상으로 대체로 긍정적으로 응답하였다. 관리자들은 비관리자와 비교하여 상대적으로 부하직원들의 비대면 여부와 상관없이 공정한 성과평가가 가능하다고 보았지만, 대면·비대면 근무자 공존과 부서성과의 관계에 대해서는 상대적으로 비관리자보다 부정적으로 응답하였다. 대면 근무자와 비대면 근무자 간 공정한 업무 배분의 어려움에 대해서는 두 집단의 평균 차이가 0.1 미만으로 유의미한 차이를 찾기 어려웠다. 위와 같은 내용을 확인하기 위하여 〈표 Ⅳ-4〉와 같이 t-test를 실시하였으며, 비대면 근무 횟수와 상관없는 공정한 성과평가와 대면·비대면 공존과 전원 대면 근무와 대비하여 부서성과 차이에 있어 관리자와 비관리자 간 $p<.05$ 수준의 유의미한 평균 차이가 확인되었다. 대면·비대면 근무자 간 공정한 업무 배분에 대하여는 유의미한 평균의 차이가 확인되지 않았다.

〈표 Ⅳ-4〉 비대면 근무 관리 관련 관리자-비관리자 인식 비교 t검정

문항	t	유의확률(양측)	평균 차이
1. 부하직원 관리에 있어 비대면이 대면보다 어렵다.	3.312	0.001	0.427
2. 비대면 근무가 가능하지만 관리직이기 때문에 대면 근무를 하게 되는 경우가 있다.	4.507	0.000	0.555
3. 부하직원 업무에 있어 동일한 업무라면 대면이 비대면보다 성과가 좋을 것이다.	5.045	0.000	0.625
4. 비대면 근무 시 부하직원의 근무태도와 성실성에 대해 더 신경쓰게 된다.	2.131	0.033	0.256
5. 부하직원들의 비대면 근무 정도(횟수)와 상관없이 공정한 성과평가를 하는 데 어려움이 없었다.	2.757	0.006	0.320
6. 일부가 비대면 근무를 하더라도 전체 부서 성과는 전원 대면 근무 때와 별 차이가 없다고 생각한다.	-2.125	0.034	-0.264
7. 대면 근무자와 비대면 근무자 간 공정한 업무 배분에 어려움이 없었다.	-0.496	0.620	-0.063

4. 인터뷰 결과

본 연구에서는 공공기관 근로자 5명에 대한 인터뷰를 실시하였고, 응답자들의 요약된 인터뷰 원문을 제시하고, 그 결과를 요약하여 제시하였으며 세부 내용은 다음과 같다.

가. 비대면 근무환경과 불편한 점

1) 인터뷰 문항과 결과

응답자들은 “비대면(재택) 근무를 하시면서 자택과 사무실 간 근무 환경과 ICT(정보통신기술) 환경 차이로 인하여 불편을 겪으신 적이 있으신지요? 겪으셨다면 어떠한 점이 불편하셨는지 말씀해주시기 바랍니다”의 질문에 대하여 〈표 Ⅳ-5〉와 같이 답변하였다.

2) 인터뷰 결과요약

인터뷰 대상자들의 응답은 다음과 같이 요약될 수 있다. 첫째, 재택근무 시 자택의 ICT 환경이 사무실에 비하여 열악하기 때문에 발생하는 불편함들이 존재했다. 재택 혹은 숙소의 인터넷 환경이 사무실에 비하여 좋지 않고, 사무실에서는 데스크톱 모니터 등을 활용하여 작업하였으나, 재택에서는 노트북으로 작업하여 하드웨어적 불편함도 존재했다.

둘째, 원격근무시스템 이용과 관련된 불편함과 어려움이 존재했다. 외부망과 내부망이 구분되어 있는 기관의 경우, 업무를 처리하기 위하여 원격접속-가상터미널-업무망-인터넷망-업무메신저 들에 모두 일일이 로그인해야 하는 불편함이 있는 경우도 존재했고, 원격 접속 프로그램 접속 시 업무처리를 위하여 일정 시간 이용하지 않을 시 자동 로그아웃되는 현상이 발생하여 업무처리에 비효율을 경험한 사례가 있었다. 또한 기관에서 클라우딩 서버를 사용하는 경우 재택근무 시 VPN 및 VDI 접속을 거쳐 서버에 접속을 해야 하는 복잡한 절차를 준수해야 했던 경우도 있다. 다른 사례로는, 재택근무 시 내부망 자료를 다운로드 할 수 없어, 사무실 근무자에게 따로 자료를 수신해야 했던 경우도 있었다.

마지막으로, 자녀가 있는 경우, 재택근무 시 자녀와의 상호작용 및 돌봄으로 인하여 근무에 집중하기 어려운 경우가 존재했다. 이 같은 점들을 종합해보면, 공공기관 근로자들의 재택근무 환경의 어려움은 자택 하드웨어 및 인터넷 환경의 상대적 열악성, 기관 내부망 접속을 위한 복잡한 절차와 업무처리 및 결재 시 외부에서의 업무처리 어려움,

업무시간 중 자녀로 인하여 업무 집중도 저하 등으로 요약될 수 있다. 이 같은 결과를 테크노스트레스 영향요인과 연계하여 살펴보면 다음과 같은 함의를 도출할 수 있다.

첫째, 테크노스트레스 영향요인 회귀분석에서 일·가정 양립의 어려움과 테크노스트레스 수준은 모든 모형에서 정(+)의 관계를 나타냈는데, 인터뷰 결과, 자녀 존재 유무에 따라 원격근무 수행에 스트레스를 더 겪을 수 있다는 점을 유추할 수 있어, 인터뷰 결과가 회귀분석의 결과와 부합한다고 볼 수 있다.

둘째, 테크노스트레스 영향요인 모든 모형의 회귀분석에서 자택의 ICT 환경이 테크노스트레스에 유의미한 영향을 미치지 않았으나, 본 인터뷰 결과에서는 다수의 응답자들이 원격근무 프로그램 활용과 자택의 ICT 환경에 대한 불편함을 제기했다. 이 같은 결과는 회귀분석의 결과와 상반되는 것이다. 이 같은 결과는, 인터뷰 대상자들이 자택의 ICT 환경에 대하여 불만을 갖더라도, 이러한 심리 상태가 테크노스트레스와 유의미한 관계를 갖지 않음을 암시한다.

마지막으로, 앞서 제시한 자택의 ICT 환경은 테크노스트레스와 유의미한 관계가 없었으나, 회귀분석의 전체 모형과 전체 모형 비관리자 집단에서는 ICT 활용 능력이 향상되었을수록 테크노스트레스 수준이 증가했다. 이 같은 점을 인터뷰의 결과와 연계해보면, 공공기관 근로자들이 재택근무를 실시함에 있어 하드웨어적 측면과 원격프로그램 사용 등의 소프트웨어적 측면에서 다양한 문제를 해결하며 원격근무를 수행하여 이들 조직구성원의 ICT 활용 능력이 향상되었을 수는 있으나, 이에 따른 스트레스가 증가하였을 수도 있다고 추정해볼 수 있다.

〈표 Ⅳ-5〉 비대면 근무환경과 ICT 환경에 따른 불편함에 관한 인터뷰

1. J 공공기관 고위관리직 A
재택근무 시 자택 내 업무 집중 방해요소: 자녀의 학교로부터의 귀가로 인한 집중력 저하. 처음 겪는 재택근무에 있어 시간배분, 휴식시간 조절 등 집중도를 떨어지게 만드는 요소들이 존재. 자택 내 하드웨어의 호환성이나 업무적용에 어색한 점이 많았고, 업무진행과정에서의 인증절차, 권한부여 등의 과정에서 여러 가지 문제들이 발생. 공공기관의 특성상 업무의 본질보다는 절차와 형식, 보안문제 등 효율보다는 규정이 앞서는 상황들이 더욱 재택근무를 어렵게 함
2. M 공공기관 팀장급 K
재택근무 시 사내 인트라넷에 접속하기 위한 원격업무시스템 설치에 오랜 시간이 소요되었고

〈표 Ⅳ-5〉의 계속

설치 과정에서 오류가 지속 발생하였으며, 시스템 설치 후에도 접속 속도가 너무 느리고 접속 중단이 반복적으로 발생하여 원활한 업무 수행이 매우 어려웠음

3. H 공공기관 부장급 K

당사는 내부망과 외부망이 분리되어 있으며, 회사 내 근무환경과 달리 재택근무 시에 내부망(인트라넷)의 문서를 다운받을 수 없는 어려움이 있음. 물론 결재 환경이나 문서의 열람 등은 특이사항 없이 잘 이루어지고 있으나 내부망 자료를 활용하기 위해서는 회사 내 근무자의 도움을 받아 외부망으로 전송 받아야 하는 불편함이 존재함

4. C 공공기관 차장급 B

가장 큰 차이점은 재택근무 시 사용하는 VPN 및 VDI(가상화 PC) 환경의 속도가 사무실 업무환경 대비 현저히 떨어짐(현재 소속기관이 클라우딩 서버를 사용하고 있어, 재택근무 시에는 VPN 및 VDI 접속을 거쳐 클라우딩 서버 접속을 해야 하는 복잡한 단계를 거쳐야 함)
코로나19로 인한 재택근무 초기보다 VPN 안정성 등은 많이 개선되었지만 사무실 근무환경과 동일한 여건을 조성하기에는 국가정보원 보안 가이드라인 등으로 인하여 특정 기능의 제한 등 동일한 환경구현이 불가능함. 더불어, ICT 장비(노트북 등)를 기반으로 하는 재택근무가 개인 PC(또는 노트북)와 인터넷 환경이 구비되어 있다는 전제하에 진행되고 있으나, 공공기관 지방이전으로 인해 근무지 인근 합숙소에서 거주하는 인원(주로 고참직원)은 관련 ICT 환경 여건이 갖추어 있지 않은 경우도 다수 있음

5. D 공공기관 차장대우 A

저희 회사의 경우 내외부망 분리 등 환경으로 비대면 근무 시 일일 업무를 처리하기 위해서는 원격접속, 가상터미널, 업무망, 인터넷망 및 업무메신저 등을 포함하여 4~6차례의 로그인이 필요함. 그런데 원격 접속 프로그램이나 가상터미널이 일정 시간동안 반응이 없으면 자동 로그아웃이 되기 때문에 업무전화가 길어지거나 컴퓨터 이외의 환경에서 업무를 하다가 때로는 업무내용이 저장되지 않고 날아가는 등의 불편을 겪음.
이외에도 자택 내에서 근무하다 보면 근무시간(9~6시) 중이라 해도 자녀가 있다면 따로 돌봄 인력이 있지 않은 이상 등하원, 식사준비, 설거지 등 가사에 단속적으로 시간을 빼앗기지 않을 수 없었는데 여기에 더해 원격환경의 불안정성 때문에 이런 일까지 발생한 점은 원격근무의 효율성을 떨어뜨리는 데 기여함.
자택 내 하드웨어 환경은 사무실과 달리 모니터 크기가 작은 노트북을 써서 업무를 해야 했던 점과 추가 모니터가 없는 점, 사무실에 구비한 필요 자료 및 서류를 즉각 참조하기 어려운 점 등이 불편했음. 또 가족들이 저마다 원격근무와 원격수업을 하면 정보기기가 개인당 한 개씩 돌아가기는 어려워서 시간별로 나눠서 써야 했던 점도 불편했음.
다음으로 내부망 이용의 어려움임. 우선 회사 환경에서는 내부망에 설치해서 활용했던 폰트, 분석 프로그램 등을 원격접속 환경에서는 사용할 수 없어 곤란했음. 결국 관련 파일을 승인권한자의 승인을 얻을 때까지 대기했다가 반출해서 편집하는 등의 불편과 업무 비효율을 겪었음

나. 비대면 근무자와의 업무 관련 의사소통

1) 인터뷰 문항과 결과

응답자들은 “비대면 근무자들과 업무 관련 의사소통에 어려움을 겪으신 적이 있는지요? 있으시다면 대면 근무자와의 의사소통 대비 어려웠던 점이나 불편하였던 점을 설명 부탁드립니다(예: 업무 의사소통, 부서 회의, 협력 혹은 협업이 필요한 업무 의사소통, 민원 처리 등)의 질문에 대하여 〈표 Ⅳ-6〉과 같이 답변하였다.

2) 인터뷰 결과요약

비대면 근무자와 업무 관련 의사소통에 대한 인터뷰 요약은 다음과 같다. 인터뷰 응답자들은 재택근무자와의 업무 수행에 있어 타 부서와 협력 업무의 불편함을 겪었다. 이 같은 어려움의 원인은 기존에 대면 근무와 대비하여 화상회의 사용에서 오는 의사소통의 어려움, 현장회의에 비하여 피드백 시간 소요, 내용 전달의 명확성, 유선(전화로)만으로의 업무 의사소통의 정보전달 한계 등이었다. 요컨대, 인터뷰 응답자들은 비대면 근무자와의 의사소통, 그리고 타 부서와의 업무협업에서의 의사소통을 수행함에 있어 재택근무자에게 추가적 부담이나 불편함을 느꼈다고 볼 수 있다.

위와 같은 결과를 원격근무 경험 여부에 따른 비대면 근무자 의사소통 관련 인식 t검정 결과와 결합하여 함의를 도출할 수 있다. 우선, 조직구성원들이 관련 설문 문항에서 동료들과의 상호작용이 필수적이라고 인식하는 응답의 평균값이 리커트 척도 7점 만점에 원격근무 비경험자는 5.27점, 원격근무 경험자는 5.15점이었다. 이는 원격근무 수행정도와 무관하게 동료들과의 상호작용이 필수적이라고 인식하는 조직구성원들이 많은 부분을 차지하고 있음을 알 수 있다. 이는 인터뷰에서 일반적 업무의사 소통과 타 부서 간 협업에 있어 대면 근무 혹은 대면회의가 더 낫다는 공공기관 근로자들의 응답과 맥을 같이한다고 볼 수 있다. 다만, 이와 상반되게 비대면 근무자 의사소통 관련 설문 문항 중 대면 근무 대비 비대면 근무 시 의사소통이 어렵다는 응답의 평균값은 원격근무 미경험자는 평균 4.41점, 경험자는 4.3점으로 나타나 다소 중립적인 응답이 도출되었음을 알 수 있다. 이러한 결과를 인터뷰 응답과 비교해보면, 인터뷰 응답자들이 겪는 불편함은 존재하지만, 이러한 불편함이 심각한 수준은 아닐 수도 있다는 것을 추정케 한다. 이와 같은 유추는, 비대면 의사소통 관련 설문항목 중 비대면 근무가 부서 내 팀워크에 악영향

을 미친다는 문항에 대한 평균 응답값이 원격근무 횟수와 상관없이 약 4점인 점을 감안한다면, 비대면 의사소통으로 인한 실제 팀워크 저하는 심각한 수준으로는 인식되고 있지 않음을 가정할 수 있다.

〈표 Ⅳ-6〉 비대면 근무자와의 의사소통 관련 인터뷰

1. J 공공기관 고위관리직 A

부서 업무의 특성상(혁신, 평가 등) 부서 내 의사소통도 중요하지만 부서 간 의사소통과 다양한 업무협의가 필요한 상황에서 새롭게 맞는 재택근무는 부서 간 업무협조에 막대한 불편이 있었다고 느낌. 필요한 자료요청 협조요청이 전달되는 과정의 시간적인 문제, 전달내용의 정확도, 피드백 가능 시간 등 대면 근무의 약 2~3배의 노력과 시간이 소요되었다고 판단됨

2. M 공공기관 팀장급 K

사무실 근무자 대비 실시간 업무 협의 및 피드백 전달이 어려웠고, 타 부서와 회의 및 협업이 필요한 경우 비대면 근무자의 원활한 참여가 어려워 중간에서 내용 전달을 해야 하는 불편함이 있었음

3. H 공공기관 부장급 K

ICT 기술이 많이 발달하고 일상화되어 있다고 하더라도 부서회의 등 구성원들 상호간 의견수렴이나 회의를 진행함에 있어 소통에 장애가 있었음. 특히, 코로나19 초기에는 실제 상호간에 의견수렴 과정이 결여되고 대면 근무자들의 의견을 주요 의견으로 업무를 추진하는 경향이 있었음

4. C 공공기관 차장급 B

업무 의사소통과 부서회의 등의 50% 이상이 상시적으로 이루어지다 보니 비대면 근무자가 있을 경우 원활한 소통이 이루어지기에 한계가 있음. 비대면 근무자는 매번 화상회의 시스템을 통하여 접근하여야 하지만, 그 또한 내부 보안지침 및 인터넷 환경에 따라 원활하게 이루어지기 어려운 실정임

5. D 공공기관 차장대우 A

외부기관에서 저에게 의뢰가 들어온 일을 타 부서 하급 직원에게 이첩하면서 배경과 취지, 요구사항 등을 상세히 부탁 및 설명해야 할 경우가 있었는데 서로의 커뮤니케이션 스타일을 파악하지 못한 상태에서 전화통화를 하다 보니 의사전달이 명확히 되지 않아서 회신주체와 기한 등에 지연과 착오가 발생했던 적이 있음.
또 담당사업 관련 문서를 준비하여 타 부서에 검토받을 일이 있었는데 막상 준비가 끝나자 타 부서 담당자가 며칠간 자리를 비워 이후 일정에 차질이 생길 뻔한 일이 있었음. 사무실에서 근무했다면 복도나 공용공간에서 가끔 마주치기도 하는 직원이어서 그런 식의 일정 공유 기회가 없었던 것이 아쉬웠음

다. 비대면 근무관리

1) 인터뷰 문항과 결과

응답자들은 “상사로서 비대면 근무자들을 관리함에 있어 대면 근무자 대비 관리의 어려움을 겪으신 적이 있는지요? 있다면 어려움을 느끼신 부분에 대한 설명 부탁드립니다”의 질문에 대하여 〈표 Ⅳ-7〉과 같이 답변하였다.

2) 인터뷰 결과요약

상사로서 비대면 근무자 관리에 대한 인터뷰 결과는 다음과 같다. 우선, 인터뷰 응답자들 중 일부는 재택근무자의 근태관리가 어렵다고 응답하였다. 응답 내용을 바탕으로 이 같은 결과는 인사부서나 감사 대비에 있어 근태관리, 출퇴근 현황관리 등이 관리자로서의 추가 부담으로 작용한 것으로 볼 수 있다. 다음으로, 관리자들은 부하직원들의 업무 집중도, 업무의 질관리, 업무배분, 업무 진행상황 점검, 프로젝트 단위 업무관리, 업무지시와 관련하여 재택근무자와의 신속한 의사소통이 어려운 경우가 있었고, 원격근무시스템을 활용하여 업무의사소통을 처리하다 보니 겪는 업무 배분과 업무 지시상의 불편함으로 인하여 효율적 관리가 어려운 경우가 있었다고 응답하였다.

이와 같은 결과는, 관리자의 비대면 근무관리에 대한 관리자-비관리자 인식 t-검정의 결과와 유사한 측면이 있다. 첫째, 해당 t-검정의 설문 문항을 살펴보면, 부하직원 관리는 비대면이 대면보다 어렵다는 문항에 대하여 관리자 및 비관리자 모두 리커트 척도 7점 만점에서 4.5 이상의 응답을 보여 공통적으로 비대면 근무자 관리가 대면 근무자 관리보다 어렵다는 인식을 갖고 있음을 확인하였다. 이 같은 인식은 인터뷰 결과와 맥을 같이한다고 볼 수 있다. 둘째, 관리자들의 경우, 동일한 업무처리 시 대면 근무자가 비대면 근무자보다 성과가 좋을 것이라는 문항과, 비대면 근무자에 대한 근무태도와 성실성에 대하여 더 신경 쓰게 된다는 설문 문항에 대하여 평균값 5 이상의 응답을 보였다. 이는 인터뷰에서 관리자들이 비대면 근무자의 근태에 대하여 염려하고 있고, 대면 근무 대비 업무효율성이 떨어진다고 응답한 것과 유사한 결과로 볼 수 있다.

〈표 Ⅳ-7〉 비대면 근무 관리에 대한 인터뷰

1. J 공공기관 고위관리직 A

가장 기본적으로는 근태관리가 신경이 쓰임. 인사부서나 감사부서의 직원 근태 확인결과 요청, 검증결과 보고 등 형식을 맞춰서 향후 감사나 점검에 대비해야 하는 비효율이 날마다 발생했다고 생각됨.
업무배분이나 팀워크의 문제는 특수한 상황임을 감안해서 크게 문제되지는 않았으나, 일부 직원들의 업무 집중도, 업무의 질이 급격히 저하되는 현상은 통제가 불가능한 상황이라 관리자의 부담이 가중될 수밖에 없었음

2. M 공공기관 팀장급 K

비대면 근무자의 출퇴근 현황을 실시간 위치 정보와 함께 보고 받긴 하였으나, 그 외 근무시간 동안의 근태관리가 어려웠음. 또한, 재택근무 원격업무시스템의 불안정성으로 인해 사무실 근무 대비 적은 양의 업무를 부여해야 했고, 업무 결과물도 상대적으로 완성도가 미흡하여 상사로서 만족도가 낮게 느껴졌음

3. H 공공기관 부장급 K

실제 비대면 근무자에게 업무 배분이나 일의 진행사항 점검 등은 초기에는 상당히 어려운 점이 있었음. 코로나19 발생 초기 구성원들의 재택근무에 대한 인식 부족으로 하급자에게 업무상 연락이라도 많이 절제하였으나, 차츰 시간이 지남에 따라 업무상 연락은 원활히 이루어지고 있음

4. C 공공기관 차장급 B

코로나19로 인한 대규모 공공기관 의무 재택근무 기간을 겪으면서, 각 기관에서는 재택근무와 관련된 세부 근무수칙을 수립했을 것이라고 생각되며, 우리 기관도 출퇴근 근태관리는 시스템적으로 마련하여 적용하고 있음.
부서 및 개인의 업무특성에 따라 차이는 있지만, 프로젝트 단위의 업무배분과 실적파악에는 큰 어려움이 없었으나, 그 외 일반적인 상시 업무에 대해서는 재택근무 시 신속한 의사소통이 어려워 업무지시에 대한 어려움이 다소 있었음. 부서 팀워크에 있어서도 공공기관은 다소 경직적인 회사문화로 인해 재택근무로 인한 다소간의 저하가 있었다고 생각됨

5. D 공공기관 차장대우 A

업무배분을 위해 하급직원의 업무수행 여력을 파악하는 것이 거의 불가능했음. 당시 저희 부서 체계가 월이나 주 단위로 주기적으로 업무현황을 공유하고 신규 업무배분을 하는 체계가 아니고 그때그때 알아서 연락이 닿는 하급자에게 필요한 일을 요청하는 형태였으며 하급자에게도 저 이외에도 업무지시를 하는 상사들도 있다 보니 분장이나 기한이 사전에 명확하게 설정되어 있지 않은 일에 대해서는 추가적인 업무분장이 쉽게 이뤄지지 않았음. 또 화상회의를 거의 하지 않았던 조직 문화 때문에 부서원들의 업무 현황을 파악하기도 힘들었음

라. 사무실 업무처리 가능 비중 관련 인터뷰

1) 인터뷰 문항과 결과

응답자들은 “선생님의 업무 중 비대면으로 수행할 수 있는 업무의 비중을 몇 프로 정도가 되시는지요?(0~100% 사이). 사무실에서 처리해야 했던 업무를 비대면 근무를 실시하면서 처리해야 해서 어려움을 겪으셨던 경우가 있으면 말씀해주시기 바랍니다. 만약 없으시다다면 미래에 비대면 근무를 확대함에 있어 업무상 장애요인은 무엇이 있을지요?”의 질문에 대하여 〈표 Ⅳ-8〉과 같이 답변하였다.

2) 인터뷰 결과요약

사무실 업무처리 가능 비중 관련 인터뷰에 대한 응답 결과는 다음과 같다. 우선 사무실 업무처리 비중의 경우, 5명 중 2명(90% 이상), 3명(50% 내외)의 응답을 보여 업무의 상당 부분을 비대면 근무로 처리하는 것이 가능하다는 응답결과를 보였다. 그러나 응답자들은 원격근무시스템 개선, 재택근무를 근무지 이탈로 바라보는 관점 개선, 비대면 근무로 인한 업무처리 신속성 저하 문제 해결, 업무 보고의 비대면화 필요성 등이 비대면 근무의 활성화에 필요하다는 의견을 제시하였다.

〈표 Ⅳ-8〉 사무실 업무처리 가능 비중 관련 인터뷰

1. J 공공기관 고위관리직 A
비대면 업무로 수행할 수 있는 비중은 정확히 측정이 어렵지만, 진행과정과 업무의 질, 업무시간의 문제만 허락된다면 100%도 가능하다고 생각됨. 대면과 비대면의 차이는 어색함은 논외로 하더라도 개인 간·부서 간 의사소통 과정의 시간적인 문제, 소통의 질 문제가 상존했음. 비대면 근무의 확대를 위한 장애요인은 공공기관의 특성일 수 있으나, 기본적으로 관리자나 상급기관, 감사 관련 부서에서 재택근무자는 근무지 이탈자로 바라보는 관점의 문제임. 비대면의 효율성보다는 잠재적 규정위반자에 대한 감독이 우선되고 이에 따라 업무의 효율보다는 절차, 규정의 벽과 통제가 더욱 강화되는 악순환이 이어질 수 있을 것으로 생각됨
2. M 공공기관 팀장급 K
현재 관리자이기 때문에 직접 자료 또는 문서를 작성해야 하는 업무량이 실무자 대비 많지 않아 결재업무 등 업무의 50% 정도는 비대면 수행이 가능할 것으로 판단됨. 다만, 원활한 업무수행을 위해 원격업무시스템의 개선이 반드시 선행되어야 함

〈표 Ⅳ-8〉의 계속

3. H 공공기관 부장급 K 비대면으로 수행할 수 있는 업무비중은 약 50% 정도라고 할 수 있음. 재택근무 등 비대면 근무를 실시하면서 부서장으로서 부서원의 다양한 의견수렴 과정이 약화되고, 업무처리의 신속성이 저하되는 것을 느낀 적이 있음
4. C 공공기관 차장급 B 비대면 수행업무의 비중은 50% 미만으로 생각되며, 비대면 근무의 가장 큰 어려움은 그간의 조직문화에서 기인하는 대면보고 문화로 생각됨. 긴요한 사안에 대해서 비대면 보고를 진행하기에는 아직 공공기관의 근무문화가 따라가지는 못하고 있다고 생각됨. 미래 비대면 근무문화를 확대하기 위해서는 모든 보고가 비대면으로 가능할 수 있는 보안지침을 준수할 수 있는 보고시스템과 공공기관의 보고문화가 바뀌어야 한다고 생각됨
5. D 공공기관 차장대우 A 90%가량이라고 생각함. 원격근무의 또 하나의 어려움은 작성한 문서를 출력해서 확인하는 것이 불가능했던 점임. 업무로 작성하는 자료가 원격접속 가상망을 통해 회사 인트라넷 디스크에 저장되므로 집에 프린터가 있어도 출력할 수 없었으며 출력을 위해서는 승인권한자의 업무시간에 맞춰 사유를 설명하고 외부반출을 승인받아서, 원격망의 접속을 끊고서야 출력할 수 있던 애로사항이 있었음. 상시로 자유롭게 출력해 참고 및 확인이 가능하고, 일부 서류는 반드시 하드카피로 제출해야만 하는 사무실 환경과 달리 아주 엄격하게만 출력할 수 있었던 것은 불편하지 않을 수 없었음. 주로 문건을 작성하고 검토하는 것을 업무로 하고 있어 출력본을 통한 검토와 확인이 불가능한 점은 다소 업무에 지장이 되었음

마. 기타 공공기관 비대면 근무 관련

1) 인터뷰 문항과 결과

응답자들은 “기타 공공기관의 비대면 근무 관련 추가 의견이 있으면 설명 부탁드립니다”의 질문에 대하여 〈표 Ⅳ-9〉와 같이 답변하였다.

2) 인터뷰 결과요약

공공기관 비대면 근무 관련 추가 의견에 대하여 인터뷰 대상자들은 다음과 같은 의견을 제시하였다. 첫째, 비대면 근무 활성화를 위해서는 근태체크, 근무상황 점검, 문서보안의 보완이 필요하다. 둘째, 내부망 접속 방안 마련과 재택근무 시 내부망 접속을 통한 업무처리의 불편함 해소가 요구된다. 셋째, 비대면 근무자에 대한 업무피드백, 업무평가에 대한 지침 혹은 규정 마련을 고민해야 한다. 넷째, 부서의 업무가 많을수록 처리해야

할 업무량이 많아 개인이 비대면 근무를 선호하지 않게 되는 문제에 대한 해결이 필요하다. 마지막으로, 비대면 의사소통에 있어 사무실 유선 전화 착신 혹은 대면 화상회의 의무화 등의 조치를 통하여 의사소통을 개선해야 한다.

〈표 Ⅳ-9〉 기타 공공기관 비대면 근무 관련 인터뷰

1. J 공공기관 고위관리직 A

민간기관은 비대면에 따른 장점들이 많았다고 듣고 있었습니다만, 아직 공공기관에서의 비대면 근무는 기본적으로 관점의 전환, 즉 절차와 규정을 중시하는 문화에서는 새로운 업무 프로세스를 바탕으로 하는 규정과 절차의 획기적인 전환과 제도적 정비가 필요하다고 생각됨. 예를 들어 수시로 근태체크, 근무상황 체크, 문서보안 등의 문제해결 없이는 공공기관에서의 비대면 근무는 오히려 비효율을 강화시킨다고 생각됨

2. M 공공기관 팀장급 K

현재 우리 공사의 원격업무시스템은 사내 인트라넷에만 접속이 가능하고 사무실 개인 PC에 있는 자료에는 접근이 어려워, 원활한 재택근무를 위해서는 필요한 자료를 인트라넷에 옮겨 놓거나(사전에 옮겨 놓거나, 당일 동료에게 부탁해야 가능) 유사한 자료를 다시 수집하여야 하므로 사무실 개인 PC에도 접속할 수 있는 방안이 필요할 것으로 사료됨. 또한 재택근무 시 공사의 각종 보안 정책으로 인해 필요한 자료를 활용하는 데 제약이 있으므로, 이에 대한 명확한 기준이 수립되어야 할 것임

3. H 공공기관 부장급 K

금번 코로나19 사태를 기점으로 재택근무, 화상회의 등 비대면 업무처리 기회가 상당히 늘어날 것으로 판단됨. 향후 비대면 근무도 대면 근무와 전혀 다르지 않다는 사내 문화정착이 공고해질 것으로 예상됨. 그리고 비대면 업무시행 시에 업무평가 및 피드백, 근태관리 등의 효율성을 위해 지침이나 규정 마련도 필요해 보임

4. C 공공기관 차장급 B

공공기관의 비대면 근무환경과 관련하여 민간기관과 가장 큰 차이는 국정원 보안지침의 의무준수 여부라고 생각됨. 동 지침으로 인해 ICT 근무 여건에 많은 제약이 있음. 사무실의 ICT 근무 여건 대비 비대면 근무 여건이 많이 뒤처지므로 일이 많은 부서 또는 개인은 비대면 근무를 선호하지 않게 됨

5. 공공기관 D 차장대우 A

공공기관에서 비대면 근무가 원활하게 이뤄지려면 사무실 유선전화 착신, 대면 화상회의 의무화 등이 필수적이리라 생각함. 부처나 타 기관에서 예정없이 업무 관련 연락이 올 때도 연락이 가능하고 응대가 되어야 하는 것이 공공기관 업무의 특성인데 재택근무/비대면 근무를 이유로 자리에 없을 때 전화 연결이 되지 않는다든지 눈에 띄지 않으면 업무관리가 되지 않는 등 업무가 효율적으로 이뤄지지 않을 가능성이 높음

V. 결론

1. 연구결과의 함의 및 미래 방향

가. 테크노스트레스 영향요인

테크노스트레스 영향요인 관련 연구결과와 함의는 다음과 같다. 첫째, 비대면 근무 경험자들이 팬데믹 이전과 비교하여 일·가정 양립이 어렵다고 인식할수록 테크노스트레스 수준이 높게 나타났다. 이는 원격근무 관련 기존 연구의 원격근무 수행 시 일·가정 양립에 도움이 된다는 결과와 맥을 같이하면서도 새로운 가능성을 제시한다. 그 이유로는, 일·가정 양립이 어려울수록 느끼는 테크노스트레스의 수준은 높았지만, 해당 변수의 평균값을 보면 7점 기준으로 3.7로 나타나, 평균적으로 대부분의 비대면 근무자들은 팬데믹 이전과 비교하여 일·가정 양립이 어렵지 않다고 응답했기 때문이다. 이 같은 결과를 바탕으로, 향후에는 팬데믹 이전과 비교하여 일·가정 양립이 어렵다고 인식하는 공공기관 근로자들에 대한 추가 조사가 필요하다. 본 연구에서 실시한 인터뷰의 결과에서 확인된 것처럼, 조직구성원이 자녀나 돌보아야 할 가족이 있으면, 이러한 자택에서의 근무환경이 사무실 대비 근무환경보다 상대적으로 열악할 수 있기 때문에 더 높은 수준의 테크노스트레스를 느낄 수도 있기 때문이다. 이를 확인하기 위하여 자녀 수별로 팬데믹 이전과 비교하여 일·가정 양립이 어렵다고 인식한 문항응답값을 도출한 결과, 자녀 1명(3.63), 자녀 2명(3.72), 자녀 3명(3.93), 무자녀(3.66) 순으로 자녀의 수가 많을수록 일·가정 양립이 어렵다고 인식하는 것으로 나타났다. 본 연구의 범위 내에서는 일·가정 양립의 어려움에서 느끼는 부정적 인식이 테크노스트레스의 증가에도 영향을 미친다는 사실과 자녀가 많을수록 일·가정 양립이 어려울 수 있다는 점을 확인한 것이다.

둘째, 비대면 근무 경험자들이 코로나19로 인하여 ICT 활용능력이 향상되었다고 인식할수록 테크노스트레스 수준이 높은 것으로 나타났으며, 이는 ICT 능력이 개선된다고 해서 테크노스트레스가 감소하지는 않고 오히려 증가할 수 있음을 나타낸다고 볼 수 있다. 이 같은 관점에서 바라보면, 비대면 근무로 인하여 조직구성원이 ICT를 더 많이 활용하고, 사무실의 근무환경과 다른 재택에서 업무를 처리하기 위하여 관련 하드웨어나 소프트웨어에 대한 지식을 배우는 과정에서 긍정적 감정이나 인식이 증가하기보다는 테

크노스트레스가 증가했음을 암시한다. 이는 재택근무를 수행하기 위하여 조직구성원들이 학습해야 하는 ICT 기술이 조직구성원의 업무수행에 있어 부정적인 영향을 미칠 수도 있음을 시사하며, 향후에는 조직구성원들이 ICT 활용능력 향상을 보다 용이하게 할 수 있는 제도적 개선이 필요하다고 볼 수 있다. 본 연구의 인터뷰에서도, 응답자들은 재택근무를 실시함에 있어 재택 내 하드웨어(노트북) 활용이나 원격근무시스템, 내부망 등 활용에 있어 어려움을 겪어 스트레스를 느낀다는 점이 확인된 관계로, 앞으로 비대면 근무를 활성화할 때 이러한 ICT 활용 스트레스를 경감할 수 있는 방안이 필요하다고 볼 수 있다.

셋째, 비대면 근무 경험자들이 사무실에서 처리해야 하는 업무 비중이 높을수록 테크노스트레스가 높게 나타났다. 이 같은 결과는, 조직구성원이 대면으로 처리해야 할 업무를 비대면으로 처리하는 과정에서 필연적으로 나타날 수밖에 없는 스트레스와도 연관성이 있다고 할 수 있다. 이를 해결하기 위해서는, 향후 비대면 근무를 실시함에 있어, 각 직무 혹은 업무별로 조직구성원들이 비대면 근무를 실시할 수 있는 정도를 파악하는 조직 차원의 진단이 선행된 후 해당 조직구성원에게 일정 기간 비대면 근무를 수행하도록 하는 조치가 필요할 수 있다. 미래에 코로나19의 확산 및 유행 방향은 불확실하나, 과거처럼 의무적 비대면 근무가 확산되는 경우, 위처럼 사무실에서 처리해야 하는 업무의 비중이 높은 조직구성원은 더 높은 스트레스를 경험할 수 있기에, 이에 대한 대응이 필요한 것이다. 따라서 실무적 차원에서는, 직무별로 비대면 가능 비율에 대한 정보를 수집하여 비대면 근무 일정을 계획할 때 활용하는 방안을 고민해 볼 수 있다.

넷째, 비대면 근무 경험자들의 원격근무제도에 대한 선호가 높을수록 테크노스트레스 수준이 낮게 나타났다. 이 같은 결과는, 조직구성원이 자발적으로 원격근무를 희망할수록 ICT를 활용한 비대면 근무로 인하여 받는 스트레스의 수준이 낮다고 볼 수 있다. 이를 통해 향후 공공기관의 비대면 근무자 관리에 있어 비대면 근무를 권장하되, 우선 조직구성원들의 비대면 근무에 대한 선호를 파악하고, 비대면 근무 의향이 상대적으로 높은 조직구성원과 의향이 상대적으로 낮은 조직구성원들을 구분하고, 비대면 근무 의향의 정도가 낮은 조직구성원들의 사유를 파악하는 것을 고민해 볼 수 있다. 이를 통하여 만약 비대면 근무 의향이 낮은 조직구성원들 중 테크노스트레스로 인한 비대면 근무 비선호 비중이 높다면, 조직 차원에서 원격근무 ICT 인프라 개선을 고려해 볼 수 있다.

다섯째, 비대면 근무 경험자들의 비대면 근무 선호 빈도가 높을수록 테크노스트레스

수준이 낮게 나타났다. 이와 같은 결과는 앞서 제시된 원격근무 선호와 테크노스트레스와의 부정적 결과와 유사한 것으로서, 조직구성원이 비대면 근무를 선호할수록 인식하는 테크노스트레스 수준이 낮음을 의미한다. 하지만 비대면 근무선호 빈도의 평균값을 보면 주당 1.7일로, 설문 응답자들의 비대면 근무에 대한 선호가 대면 근무의 비율보다 비대면 근무를 더 높은 비중으로 실시할 만큼 높지는 않다는 것을 암시한다. 따라서 향후에는 조직 내에서 구성원들이 실시할 수 있는 비대면 근무의 적정 일수를 조직 차원에서 도출하여 이를 조직구성원들의 선호와 일치시켜, 비대면 근무의 효용성을 높이고 비대면 근무 선호 빈도에 따라 비대면 근무를 실시할 수 있도록 하는 비대면 근무제도 개선을 고려해 볼 수 있다.

여섯째, 비대면 근무자들이 자택의 ICT 환경과 테크노스트레스 간에 통계적으로 유의미한 관계가 발견되지 않았다. 본 연구에서 실시한 공공기관 근무자들과의 인터뷰에서는 자택 ICT 환경의 미흡함이 재택근무에 불편한 요인 중 하나라는 의견이 다수 제시되었으나, 본 연구의 회귀분석 결과를 살펴보면, 이러한 불편함의 인식이 테크노스트레스와는 연관성이 낮은 것으로 나타났다.

마지막으로, 테크노스트레스 영향요인에 대하여 관리자와 비관리자 간 인식의 차이가 확인되었다. 관리자들의 경우, 일·가정 양립의 어려움과 원격근무제에 대한 선호가 통계적으로 유의미하였으나 비관리자들의 경우 일·가정 양립, ICT 활용능력 향상, 사무실 업무처리 비중, 원격근무 선호, 비대면 근무 선호 빈도의 변수가 통계적으로 유의미한 영향을 미쳤다. 이 같은 결과를 살펴보면, 관리자 직급의 조직구성원들은 ICT 활용능력 향상, 사무실에서 처리해야 하는 업무 비중, 비대면 근무빈도 선호는 테크노스트레스에 별다른 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다고 할 수 있다. 그러나 본 연구에서 측정한 테크노스트레스 지수에서 관리자들은 평균 13.4, 비관리자들은 평균 12.5로 나타나 관리자들이 오히려 더 높은 테크노스트레스를 인식하는 것으로 나타났다. 따라서 후속 연구에서는 관리자들의 테크노스트레스 수준이 높음에도 불구하고, 본 연구에서 살펴본 테크노스트레스 영향요인과 연관성이 발견되지 않은 이유를 조사해 볼 수 있다. 또한, 본 연구의 범위 내에서는 테크노스트레스는 단순히 ICT 사용으로 인하여 발생하는 스트레스가 아닌 일·가정 양립, 원격근무 선호도, 사무실 업무처리 비중 등의 영향을 받는 원격근무 수행으로 발생하는 다양한 스트레스로 구성될 수도 있음을 감안해야 한다.

나. 비대면 근무 관련 의사소통

비대면 관련 의사소통에 있어, 본 연구의 범위 내에서는 관리자들과 비관리자들 간에 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다. 비대면 관련 의사소통 설문 문항 결과들을 살펴보면, 응답자들은 업무수행을 위해 동료들과의 대면 상호작용이 필수라는 항목에 대한 응답결과가 평균 5점 이상으로 나타나 원격근무 경험 유무에 관계없이 응답자들 모두 대면 상호작용이 필요하다고 인식하고 있었다. 또한 응답자들은 비대면 근무 시 의사소통의 어려움, 비대면 근무 빈도 증가 시 대인관계 악화, 비대면 근무의 부서 팀워크 악영향에 대해서는 대부분의 문항에서 평균 4점 초반 내외로 다소 중립적인 인식이 확인되었다. 이는 본 연구에서 실시한 인터뷰 결과와는 다소 상반되는 결과이다. 본 연구의 인터뷰 대상인 공공기관 관리자들은 비대면 의사소통의 어려움을 강조하였으나, 본 연구에서 실시한 기술통계분석과 t-검정에 따르면 의사소통과 관련한 부정적 인식이 제한적으로 나타났기 때문이다. 따라서 본 연구의 범위 내에서는 원격근무 경험자 및 비경험자 모두 비대면 근무자와의 의사소통에 큰 어려움을 겪었다고 보기는 어렵다. 이 같은 결과는, 향후 공공기관에서 비대면 근무를 실시할 때, 의사소통의 어려움으로 인하여 비대면 근무 비활성화를 논의하기보다는 보다 향상된 의사소통 방식(예: 화상회의 의무화 및 정기적 회의)을 고민해볼 수 있음을 시사한다.

다. 비대면 근무 관리

본 연구에서 관리자들은 비관리자에 비하여 비대면 근무자가 대면 근무자를 관리하기 어렵고, 비대면 근무가 가능함에도 관리자이기에 대면 근무를 하고, 동일한 업무 수행 시 대면 근무자가 비대면 근무자보다 성과가 좋을 것이며 부하직원이 비대면 근무 시 근무태도와 성실성에 대하여 더 신경쓰게 된다고 인식하고 있음을 확인하였다. 이 같은 결과는, 비관리자가 관리자의 비대면 근무관리의 어려움에 대하여 관리자보다 관리가 더 용이하다는 인식을 갖고 있음을 알 수 있다. 또한, 관리자가 비대면 근무자들의 비대면 근무 횟수와 상관없이 공정한 성과평가를 할 수 있었다고 응답한 점수가 4.79임에 반하여 비관리자는 4.47로 상대적으로 낮은 측면을 고려하면, 비관리자들이 오히려 관리자보다 비대면 근무자의 근무평가가 더 어렵다고 인식하고 있는 것으로 확인되었다. 추가로, 일부 조직구성원이 비대면 근무 시 부서성과에 별 차이가 없다는 문항에 대해서는 비관

리자가 관리자보다 더 높은 응답 점수를 보여, 비관리자들은 비대면 근무자들의 존재가 부서성과에 미치는 부정적 영향에 대하여 관리자보다 더 긍정적 인식을 보였다. 마지막으로, 대면 근무자와 비대면 근무자 간 공정한 업무 배분에 있어 관리자와 비관리자의 점수 차이가 거의 발견되지 않아, 동일한 수준의 인식을 하고 있음을 확인하였다.

위와 같은 결과를 요약해보면, 관리자들이 비대면 근무자들을 관리함에 있어 겪는 어려움에 대하여 비대면 근무자들은 난이도를 관리자보다 낮게 보고 있으며, 비대면 근무자의 부정적 효과에 대해서는 관리자보다 부정적 효과의 수준이 낮다고 인식하고 있었고, 공정한 업무 배분에 대해서는 관리자와 유의미한 인식 차이가 없었다. 이 같은 결과를 살펴보면, 비대면 근무제도 관리에 있어, 비대면 근무를 실시하는 조직구성원에 대한 연구도 중요하지만, 이들을 관리하는 관리자의 어려움과 입장에 대해서도 조사가 필요하다고 볼 수 있다. 그럼에도 불구하고 긍정적인 측면은 적어도 업무배분의 공정성에 대해서는 관리자와 비관리자 간 인식 차이가 거의 없어(관리자 4.31, 비관리자 4.37), 비대면 근무자에 대한 업무배분의 형평성에 대해서는 유사한 견해를 갖고 있어 제도 관리적 측면에서 업무 배분 형평성에 주목할 만한 문제가 없는 것으로 볼 수 있다.

본 연구의 인터뷰에서도 관리자들은 비대면 근무자들에 대한 관리의 어려움(예: 근태, 업무지시) 등을 보인 바 있으므로, 차후에는 비대면 근무 관리자들에 대한 연구를 통하여 관리자들이 비대면 근무자들을 관리하는 데 있어 겪는 어려움과 이를 해소할 수 있는 비대면 근무지침 마련 등을 고민해 볼 수 있다.

라. 미래방향

미래에는 비대면 및 대면 근무의 양분적 근무제도가 아닌, 재택근무와 사무실 및 현장 근무의 조합을 의미하는 '혼합 재택근무'가 확대될 것으로 예상된다(최훈, 2022). 따라서 사무실 근무와 원격근무를 혼합한 근무형태가 유행할 가능성이 높기에 원격근무제는 지속적으로 수요가 있을 것으로 예상된다(김판석·박미영, 2022). 따라서 본 연구의 결과를 바탕으로 공공기관 비대면 근무에 대한 미래방향에 제시하는 함의는 다음과 같다.

첫째, 테크노스트레스의 영향요인들이 확인된 만큼, 이를 줄이기 위한 대책 마련이 필요하다. 김근아·김상현(2015)은 테크노스트레스 억제요인으로 참여촉진과 기술적 지원 제도를 제시하였다. 우선 참여촉진의 경우, 애플리케이션(소프트웨어) 채택 이유에 대한

설명, 애플리케이션 이용 업무 흐름 설명, 새로운 시스템 사용 장려 등을 통하여 새로운 시스템 사용으로 인한 테크노스트레스를 줄이는 것이다. 기술적 지원 제도의 경우, 정보시스템 관련 기술적 지원과 보조를 통하여 조직구성원들이 새로운 시스템에 대해 적응하게 하고 직무만족을 증가시킨다. 또한 기술적 지원은 테크노스트레스의 부정적 역할을 상쇄하는 데 기여한다. 본 연구의 결과를 바탕으로 공공기관 조직구성원들의 테크노스트레스를 줄이기 위해서는 인터뷰 결과에서도 확인된 바와 같이 조직의 원격근무시스템과 내부망 접속환경 등을 개선하고, 이를 활용하여 업무를 수행함에 있어 시스템에 원활히 적응할 수 있도록 하는 교육훈련과 ICT 인프라 개선이 필요하다. 미래 공공기관에 혼합형 근무의 형태가 정착되려면, 원격근무를 실시할 때 ICT 환경에서 테크노스트레스를 감소시키는 것이 조직구성원들의 심적 부담감을 감소시키고 업무의 효율성을 높이는 데 효과적일 것으로 예상되기 때문이다.

둘째, 기존의 연구에서 비대면 근무 시 조직구성원 간 의사소통에 부정적 영향을 미친다는 주장은 본 연구의 범위 내에서는 유의미성이 낮은 것으로 나타났다. 본 연구에서 실시한 설문조사와 인터뷰 결과를 종합해보면, 의사소통 자체에 많은 문제가 존재한다기보다는, 대면 근무자와 비대면 근무자 간 실질적 업무소통에 있어 의사소통의 시간대나 방식에서 원격근무자와의 사전 협의를 통해서 의사소통 방식의 방침을 정한다면 원활한 비대면 근무 의사소통이 가능할 것으로 판단된다. 이를 위해서는, 공공기관의 비대면 근무에 대한 의사소통 매뉴얼 혹은 지침을 마련하여, 공공기관 근무자들이 비대면 근무 시 일관성 있는 의사소통을 할 수 있는 통일된 방안 구성이 필요하다.

마지막으로, 비대면 근무를 관리하는 관리자들에 대한 지원이 필요하다. 관리자들은 상대적으로 비관리자보다 원격근무를 실시하고 싶지만 수행할 수 없었다는 응답결과가 확인되었다. 따라서 공공기관 비대면 근무를 활성화할 때, 관리자들의 비대면 근무 수행을 지원하고 일정 부분 보장할 수 있는 제도 마련이 필요하다. 또한, 관리자들은 기존의 대면 근무자 관리의 업무에 추가하여 비대면 근무자를 관리하고 업무지시를 내리며 근무 성적평가까지 해야 하는 추가적 업무를 맡고 있으므로, 관리자의 입장에서 활용할 수 있는 비대면 근무자 관리 통합 매뉴얼 마련이 필요하다. 이를 통하여 관리자의 비대면 근무자 관리 부담을 덜어 관리자들의 사기앙양을 고려해볼 수 있다.

마. 연구의 한계

본 연구는 그간 원격근무 관련 연구들에서 상대적으로 잘 다루어지지 않은 주제에 대한 접근 방식을 도입하거나 적용하려고 시도했음에도 불구하고 다음과 같은 한계점을 내포하고 있다. 첫째, 본 연구에서 다룬 테크노스트레스, 비대면 의사소통 관련 대면-비대면 근무자 인식비교, 관리자의 비대면 근무 관리에 대한 관리자-비관리자 인식 비교는 아직 학계에서 이론이나 방향성이 명확히 정립되지 않은 접근이기에 본 연구는 탐색적 성격을 띠고 있다. 따라서 후속 연구에서 본 연구의 결과에 대한 재검증을 통한 보다 구체적인 방향성 설정을 고려해 볼 수 있다. 둘째, 본 연구의 주요 종속변수인 테크노스트레스와 관련 요인들과 관련하여 측정 항목의 수가 부족하였다. 이 같은 측면은 본 연구에서 배포된 설문 문항을 구성함에 있어 테크노스트레스 관련 기존 척도들을 모두 활용하기보다 현실적 제약으로 인하여 소수의 문항으로 변수를 구성함으로써 발생하였다. 후속 연구에서는 보다 많은 설문 문항을 활용하여 척도의 타당성을 높일 예정이다. 셋째, 본 연구의 원격근무 관련 비대면 의사소통 및 비대면 관리 차원이 탐색적 목적으로 진행된 관계로 연구의 범위 내에서 인과관계나 가설검정이 시도되지는 않았다. 후속 연구에서는 이와 같은 인과관계 검증을 통한 연구의 확대를 고민해 볼 수 있다.

넷째, 본 연구에서 사용한 데이터는 본 연구의 수행을 위하여 2022년에 실시한 온라인 설문조사로 수집한 것이다. 따라서 동일방법 편의의 문제점이 발생할 여지도 있다. 이후 후속 연구에서 동일한 설문 문항으로 조사를 실시하여 동일방법 편의의 문제를 완화할 수 있을 것이다.

마지막으로, 본 연구에서는 일·가정 양립 변수가 테크노스트레스에 영향을 미친다고 보았다. 하지만 역으로 테크노스트레스가 일·가정 양립 변수에 영향을 미칠 수 있는 가정도 존재한다. 추후 해당 변수의 방향성에 대한 추가 검증이 필요할 수 있다. 또한 본 연구에서는 코로나19 상황에서의 일·가정 양립을 살펴보았기에, 일반적으로 조직구성원이 일·가정 양립에 대하여 가지고 있는 인식을 살펴보지는 않았다. 따라서 본 연구의 일·가정 양립은 코로나19 상황에 한정된다.

참고문헌

감지연·조현정·백지연, 「원격근무 환경에서 상사의 리더십 역량에 관한 연구」, 『지식경영연구』, 23(1), 2022, pp. 165~185.

고용노동부, 「재택근무 종합 매뉴얼」, 2020.

권호중·민대환, 「비대면 근무에 대한 근로자와 관리자의 인식에 관한 상호지향성 분석」, 『디지털융복합연구』, 19(2), 2021, pp. 83~92.

김근아·김상현, 「조직 내 테크노스트레스와 지속적 몰입의 관계: 참여 촉진과 기술적 지원 제도의 조절효과」, 『한국전자거래학회지』, 20(1), 2015, pp. 153~166.

김수형·이정우, 「COVID-19 상황에서 나타나는 재택근무자 테크노스트레스 모델에 관한 연구」, 『한국IT서비스학회지』, 20(5), 2021, pp. 55~71.

김판석·박미영, 「스마트워크에 따른 공무원 유연근무제 연구」, 『한국인사행정학회보』, 21(3), 2022, pp. 37~62.

노종호, 「재택근무가 공무원의 조직몰입에 미치는 영향: 집단 간 비교분석을 중심으로」, 『한국인사행정학회보』, 21(2), 2022, pp. 91~117.

노혜영·이다솔·이정훈·이민우, 「COVID-19 환경의 스마트워크가 테크노스트레스를 매개로 업무 생산성에 미치는 영향」, 『한국생산관리학회지』, 32, 2021, pp. 357~375.

박시진, 「포스트 코로나 시대의 인사관리: 원격근무제를 중심으로」, *Korean Public Personnel Administration Review*, 19(4), 2020, pp. 363~373.

박시진·김국진, 「원격근무제도에 대한 인식이 직무만족에 미치는 영향: 코로나19 상황을 중심으로」, 『정부행정』, 17, 2021, pp. 1~35.

송세경·송지훈, 「원격근무에서 직장 고립에 대한 연구: 직장 고립 인식 확인과 직무 열의에 미치는 영향」, 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 35(3), 2022, pp. 559~581.

신일철·서영욱, 「ICT(정보통신기술) 스트레스의 정서적 영향과 스마트워크가 업무성과에 미치는 영향 연구」, 『디지털융복합연구』, 20(4), 2022, pp. 309~319.

유초롱·김수형·이정우, 「재택근무 테크노스트레스 통합모델 실증 연구」, 『경영학연구』, 50(6), 2021, pp. 1669~1692.

인사혁신처, 「재택근무 매뉴얼: 관리자편」 2021.

임재진,「포스트 코로나 시대 공무원 재택근무의 효과성을 위한 개선과제」,『한국인사행정학회보』, 20(1), 2021, pp. 277~291, https://kiss.kstudy.com/Detail/Ar?key=3892898, 검색일자: 2022.10.20.

정용주·김진수,「재택근무 제도강화와 테크노스트레스가 업무생산성에 미치는 영향에 관한 연구: 행동통제와 기술준비도의 조절효과를 중심으로」, *Journal of Information Technology Applications & Management*, 27(4), 2020, pp. 63~83.

조현아·공정민·송세경·심현정·송지훈,「코로나-19로 인한 재택근무 상황에서 상사 신뢰가 직장고립에 미치는 영향: 조직몰입과 재택근무 강도의 조절된 매개효과를 중심으로」,『HRD연구(구 인력개발연구)』, 24(1), 2022, pp. 181~214.

최영훈·김두현·신영진,「ICT 기반 원격근무의 현황분석 및 개선방안에 관한 연구: 코로나-19사태에서의 팬데믹 관점을 중심으로」,『융합사회와 공공정책』, 14(2), 2020, pp. 33~74.

최훈,「일하는 방식의 새로운 표준으로 정착 중인 재택근무」, 경기연구원: 이슈 & 진단: 1~25, 2022.

Ayyagari, R., Grover, V., and Purvis, R., *Technostress: Technological Antecedents and Implications*, MIS quarterly, 2011, pp. 831~858.

Brod, C., *Technostress: The Human Cost of the Computer Revolution, Reading*, Mass: Addison-Wesley, 1984.

Camacho, S., and Barrios, A., "Teleworking and Technostress: Early Consequences of a COVID-19 Lockdown," *Cognition, Technology & Work*, 1~17, 2022.

Diab-Bahman, R., & Al-Enzi, A. A., "The Impact of COVID-19 Pandemic on Conventional Work Settings," *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9), 2020, pp. 909~927, https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2020-0262

Kaluza, A. J., and van Dick, R., "Telework at Times of a Pandemic: The Role of Voluntariness in the Perception of Disadvantages of Telework," *Curr*

ent Psychology, 2022, pp. 1~12, https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-022-03047-5, 검색일자: 2022.10.20.

OECD, The role of telework for productivity during and post-COVID-19: Results from an OECD survey among managers and worker, 2021.

OECD, Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?, 2020, http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/productivity-gainsfrom-teleworking-in-the-post-covid-19-era-how-can-public-policies-make-it-happen-a5d52e99/, 검색일자: 2022.4.10.

Park, S., and Cho, Y. J., "Does Telework Status Affect the Behavior and Perception of Supervisors? Examining Task Behavior and Perception in the Telework Context," *The International Journal of Human Resource Management*, 33(7), 2022, pp. 1326~1351.

Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., and Tu, Q., "The Consequences of Technostress for End Users in Organizations: Conceptual Development and Empirical Validation," Information Systems Research, 19(4), 2008, pp. 417~433.

Simmons, B. L., and Nelson, D. L., "Eustress at Work: Extending the Holistic Stress Model," *Positive Organizational Behavior*, 2007, pp. 40~53.

Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, T. S., and Ragu-Nathan, B. S., "Crossing to the Dark Side: Examining Creators, Outcomes, and Inhibitors of Technostress," *Communications of the ACM*, 54(9), 2011, pp. 113~120.

4. 포스트 코로나 시대, 성과중심 재택근무 정착을 위한 연구

— 공공기관을 중심으로

유상엽(연세대학교)

포스트 코로나 시대, 성과중심 재택근무 정착을 위한 연구
— 공공기관을 중심으로

유상엽(연세대학교)

Ⅰ. 서론

재택근무를 포괄하는 원격근무(telework)는 오일쇼크가 있던 1970년대부터 논의가 시작되었다(Bailey and Kurland, 2002). 당시 오래 걸리는 통근시간과 도심의 교통체증의 문제 속에서 오일쇼크로 인해 기름값이 오르자 사무실로 출근하는 것을 지양하고 업무를 볼 수 있도록 원격근무를 장려하였다. 그러나 본격적으로 원격근무(telework)를 도입하고 학술적 연구가 활발히 시작된 것은 ICT가 발달하기 시작한 1990년대부터이다(박시진·김국진, 2021). 원격근무의 초기 연구는 원격근무의 장·단점에 초점을 맞추었다면(Bailey and Kurland, 2002) 이후의 연구는 누가 원격근무에 참여하는지(Bae, Lee, and Sohn, 2019; Baruch and Nicholson, 1997), 어떤 동기로 원격근무에 참여하는지(Mannering and Mokhtarian, 1995; Mokhtarian and Salomon, 1997), 원격근무 참여 시 어떤 효과가 있는지(Cailier, 2012; Kim and Ryu, 2017) 등에 초점을 맞추었다.

우리나라 정부에서도 일하는 방식의 혁신 차원에서 원격근무에 대한 제반 사항과 정책적 지지는 특히 박근혜 정부 때 강조되었고 그 일환으로 스마트워크센터 등 인프라 구축이 이루어지기도 하였으나 실질적으로 널리 활용되지는 못했다. 그러나 코로나19를 겪으며 일부 직무종사자를 제외하고는 의무적인 사회적 거리두기 일환으로 원격근무, 특히 재택근무를 실시하면서 본격적으로 원격근무시대가 열렸다. 정부의 보도자료에 따르면 2021년 7월 기준 원격근무(재택근무) 건수는 코로나19 발생 초기 2020년 1월에 비교하여 35.4배 증가하였다[1].

본 연구는 다양한 원격근무의 유형 가운데 특히 재택근무에 초점을 맞추고자 한다. 코로나19를 거치며 원격근무 가운데 재택근무가 널리 활용이 된 것을 감안할 때 포스트 코로나 시대에 재택근무의 가능성을 확인해보기 위해서이다. 특히, 재택근무에 대한 논의를 통해 재택근무의 가능성을 확인하는 연구가 있음에도 불구하고 코로나19 팬데믹으로부터 일상으로의 회복이 가시화되어 가면서 일부 기업들은 재택근무제도를 축소하고 다시 근로자들을 사무실로 복귀하도록 인사제도를 취하고 있다. 실제로 한때 직원의 40%가 재택근무를 실시했던 IBM은 코로나19가 창궐하기 이전인 2017년 재택근무제를 폐지했고 그보다 앞서 야후나 뱅크오브아메리카, 건강보험회사인 애트너 역시 재택근무제를 폐지했다.[2)]

그렇다면 재택근무는 조직에 약일까 독일까? 그동안 재택근무의 영향요인과 결과요인에 대한 연구가 있었다면, 재택근무가 조직의 성과물에 어떠한 조절 역할을 하는지에 대한 연구는 상대적으로 이루어지지 않았다. 따라서 본 연구는 일-삶의 균형, 인식에 기반한 업무성과 및 혁신행동 차원에서 어떠한 영향요인에 대해 재택근무가 약인지 혹은 독인지, 즉 조절효과 기능을 탐색해보고자 한다. 특히 개인적 특성(직무만족, 조직몰입, 성별 및 나이), 조직적 특성(업무의 독립성, 업무의 자율성, 협업의 필요성, 조직 목표 모호성, 혁신적 리더십) 및 환경적 특성(조직문화, 재택근무환경) 차원에서 어떠한 요인이 재택근무 활용 빈도에 따라 조직 성과물에 영향을 미치는지를 탐색한다.

기존의 연구가 재택근무도입 영향요인 또는 재택근무의 결과에 대해 관심을 갖고 진행된 반면 일반적으로 공공관리 문헌에서 조직의 성과물에 영향을 미치는 영향요인들이 재택근무에 따라 어떻게 그 관계가 달라지는지를 밝히지 못하고 있다. 본 연구는 이 점에 착안하여 재택근무의 조절효과를 탐색한다는 점에서 기존 연구와의 차별성을 갖는다. 다만, 소수의 가설을 정하여 재택근무가 어떠한 이유로 조절효과를 가져오는지에 대해 깊이 있게 사고하고 분석하기보다는 다양한 조직성과물(일-삶의 균형, 혁신행동, 업무성과)을 대상으로 개인, 조직, 환경 특성의 관계 속에 재택근무의 조절효과를 폭넓게 탐색하고자 하였다.

이와 같은 본 연구의 결과물은 재택근무 도입 시 고려해야 할 사항들을 경험적으로 보여줌으로써 향후 학술적뿐만 아니라 실무적으로도 인사관리에 중요한 지표를 제시할 수 있을 것으로 기대된다.

---

1) 출처: 시프티, https://shiftee.io/ko/blog/article/shifteeWorkFromHomeBigData
2) 출처:『이투데이』https://www.etoday.co.kr/news/view/1493063

Ⅱ. 문헌연구

1. 재택근무의 개념

재택근무에 대한 이해는 두 가지 접근이 가능하다. 하나는 일하는 방식의 개선 차원에서 원격근무의 하위 요소로서 이해하는 방법이 있고, 다른 하나는 가족 친화적 정책의 차원에서 복지의 개념으로 이해하는 방법이 있다.

우선 일하는 방식 개선 차원에서의 원격근무는 전통적 근무형태의 한계를 극복하기 위해 제시된 대안적 근무형태의 일환으로 근무시간의 유연성에 기반한 탄력근무제(시차출퇴근제, 근무시간선택제, 집약근무제 등), 재량근무제(근무시간, 근무장소의 제약 없이 업무성과를 중심으로 근무한 것으로 간주하는 업무형태)와 함께 근무장소의 유연성 차원에서 논의되었다. 1973년 Nilles가 최초로 텔레커뮤팅(telecommuting)이라는 용어를 사용한 이후(Nilles, 1988), 1960년대 초 영국에서 텔레워크(telework)라는 용어로 사용되기 시작하였다(하미경·구본삼, 1998). 이후 원격근무(telework)에 대한 다양한 정의와 성격 규정이 이루어져 왔으며 특히 재택근무는 대안적 근무장소의 유형에 따라서 스마트워크센터에서 근무하는 스마트워크근무제와 더불어 자택에서 근무하는 업무형태를 의미한다. 다만, 재택근무는 장소적 개념에 국한되어 있어 재택근무 틀 안에서 시간적 유연성을 혼합하고 있지는 않다. 즉, 시차출퇴근제(1일 8시간 유지, 출퇴근 자율조정), 근무시간선택제(일 8시간 구애받지 않고 주 5일 유지하며 주 40시간 유지) 및 집약근무제(일 8시간, 주 5일 구애받지 않되 주 40시간 유지) 등이 가미된 재택근무가 아닌, 출퇴근시간과 일 8시간, 주 5일 등 업무시간은 기존의 업무시간과 동일한 틀을 유지한 채로 업무 장소만 기존 사무실에서 자택으로 바뀐 업무형태를 의미한다.

한편 재택근무를 가정 친화적 정책(Family-Friendly program) 차원에서 이해할 수 있다(진종순·장용진, 2010). 특히, 여성들의 활발한 경제활동 참여와 더불어 MZ세대들의 사회 진출에 따라 일과 가정 양립의 중요성 및 일-삶의 균형의 중요성이 대두되면서 가정친화적 정책으로서 재택근무도 중요한 대안으로 떠올랐다(진종순·장용진, 2010; Allen et al., 2000; Sutton and Noe, 2005).

2. 재택근무의 효과

재택근무의 효과성은 일하는 방식 개선에 따른 조직성과부문과 일-삶 균형에 따른 삶의 만족으로 구분하여 이해할 수 있다.

우선 조직성과 차원에서 재택근무를 포함한 원격근무의 효과에 관한 연구에 따르면 원격근무는 직장이 아닌 제3의 장소에서 근무함으로써 조직의 입장에서 기존의 사무실을 운영하는 데 드는 임대비용 및 관리비용을 줄일 수 있어 경제적 효과가 있는 것으로 나타났을 뿐만 아니라 근로자의 입장에서 재택근무를 할 경우 출퇴근 시간과 비용을 줄여주는 긍정적 효과가 있다(Reilly, 1998; Madsen, 2011). 또한, 재택근무를 이용하는 근로자는 그렇지 않은 근로자에 비해 이직률이 낮고 생산성이 높은 것으로 나타났다(Schmidt and Duenas, 2002). 특히 인사관리 측면에서 재택근무는 지역을 특정하지 않기 때문에 여러 지역에 있는 유능한 인재를 채용하고 활용하는 데 강점이 있다. 또한, 재택근무의 특성으로 협업, 직무생산성 향상, 워라벨 보장 등을 들 수 있는데 이는 재택근무자로 하여금 직무생산성을 향상시키고, 직무스트레스를 감소시키며 직무자율성 및 가족과 지내는 시간을 증가시키는 요인으로 나타났다(이진기·권혁기·추승우, 2022). 반면, 재택근무의 경우 오히려 성과를 떨어뜨린다는 연구결과도 있는데, 재택근무로 인하여 일과 가정의 경계가 모호해지면 오히려 일-가정 갈등을 일으키기 때문이다(안은정·신은종, 2010). 이와 같이 재택근무의 조직성과에 대해서는 혼합된 연구결과물이 보고되고 있어 추후 더 많은 실증 분석이 요구된다.

가족친화 차원의 경우 재택근무에 따라 특히 여성 근로자들의 일·가정 양립에 긍정적 효과를 가져오는 것으로 나타났는데, 어린 자녀를 둔 여성 근로자의 경우 재택근무로 인하여 돌봄문제를 어느 정도 해결할 수 있기 때문에 재택근무를 통한 일·가정 양립이 가능할 수 있었다(전지원·차승은·은기수, 2022). 또한, 재택근무를 통해 출퇴근 시간을 절약하여 자기계발에 활용하거나 가족과 보내는 시간을 확보하는 등의 이유로 재택근무가 삶의 질을 높이는 결과를 가져오기도 한다(손연정, 2022; 이성은 2022).

이와 관련하여 장현주·최무현(2009)은 재택근무의 장단점을 〈표 Ⅱ-1〉과 같이 정리하였다.

〈표 Ⅱ-1〉 재택근무의 장단점

	사용자	근로자
장점	- 생산성 증가 - 우수인력 확보 용이 - 기술력 갖춘 집단의 확보 - 사무실 유지비용 감소 - 사무실 통근시간 절약 - 업무에 적합한 장소 및 시간대 활용 - 업무시설 분산으로 인한 재해 시 위험분산	- 직무만족 - 사무실 통근시간 및 비용 절약 - 다양한 장소에서 업무공간 활용 - 일과 가정 생활의 양립 - 원격지에서 업무제공 - 장애인, 여성 전문가에게 업무제공
단점	- 재택근무자의 생산성 점검의 어려움 - 재택근무자의 동기부여의 어려움 - 조직문화에 대한 고립감 - 보안문제	- 업무로 인한 가정생활의 장애 - 관리자와 떨어져 근무함으로부터 오는 경력관리에 대한 피해의식 - 고립감과 소외감 - 개인 비밀에 대한 침해(프라이버시 보호) - 임시, 위촉직 등 비정규직화

출처: 장현주·최무현(2009)

3. 재택근무 결정요인

코로나19를 거치며 정부의 사회적 거리두기 지침에 따라 재택근무가 활성화되었으며 특히 정부와 공공기관은 의무적으로 재택근무를 실시하였다. 그러나 모든 업무가 재택근무에 적합한 것은 아니다. 이와 관련하여 하미경·구본삼(1998)은 일찍이 기존 연구를 취합하여 재택근무에 적합한 직업적 특성과 개인적 특성을 〈표 Ⅱ-2〉와 같이 정리하였다.

〈표 Ⅱ-2〉 재택근무에 적합한 직업적 특성

Olson and Primps (1984)	- 과거 종이와 펜을 사용하여 업무를 수행하던 전문직과 경영직(관리직), 사무직 업무는 사무자동화를 통해 가능 - 자율적, 독립적 업무 - 워드프로세싱과 같은 반복적인 사무 관련직
Ramsower (1986)	- 정보를 다루는 직종 - 제한된 의사소통 통로를 이용해야 하므로 독립적 업무(동료의 도움이 필요한 업무는 사무실 근무 동안 보완 가능해야 함)
Salomon (1984)	- 상당부분의 화이트칼라 업무 - 자료의 검색과 분석, 디자인, 검침과 관리 업무

〈표 Ⅱ-2〉의 계속

Goodrich (1990)	- 단조로운 정보작업 업무 - 비교적 대면이 적은 업무 - 독립적으로 수행할 수 있는 업무
Young (1991)	- 컴퓨터로 실행되는 업무 - 빈번한 전화 사용 업무 - 반복적인 정보처리 업무 - 상대적으로 인간 접촉이 적은 업무 - 독립적으로 수행하며 필요하다면 나중에 전체로 통합이 가능한 업무 - 특정 시간에 작업완료를 나타낼 수 있는 프로젝트 형태의 업무 - 복잡한 장치와 복잡한 개인원조 필요성이 최소인 업무 - 작업 공간이 최소인 업무 - 세일즈, 부동산 중개업, 컴퓨터 시스템분석, 워드프로세서, 전산입력, 컨설턴트, 작가, 여행사, 사서, 보험, 회계, 카운셀러, 변호사, 엔지니어, 건축가, 마케팅 매니저 등
하미경 (1997)	- 소규모 통신판매 업무 - 전화안내 업무 - 고객 통신상담 업무 - 금융정보 취합, 분석 - 번역 - 기타 창의적 업무

출처: 하미경·구본삼(1998)에서 발췌

비록 본 연구는 1998년에 이루어진 연구로서 어느 정도 시의성은 떨어지지만, 그럼에도 불구하고 중요한 시사점을 준다. 즉, 재택근무에 적합한 업무는 독립적이고, 대면업무가 적으며, 창의적 업무로서, 정보통신기기를 활용하여 업무 수행이 가능한 업무를 대상으로 재택근무가 도입될 수 있다는 점을 강조하고 있다. 코로나19라는 특수한 상황이 있기는 했지만, 그동안 재택근무가 업무의 특성을 고려하지 않고 일괄적으로 적용된 점을 고려하면 시사하는 바가 크다고 할 수 있다.

이와 더불어 재택근무에 적합한 개인의 특성은 〈표 Ⅱ-3〉과 같다.

〈표 Ⅱ-3〉 재택근무에 적합한 개인적 특성

연구자	개인 특성
Ramsower(1986)	- 가정에 잠재된(home-bound) 노동력(신체 장애인, 육아 책임이 있는 사람들)
Cross and Raizman(1986)	- 30~45세 사이의 남성 - 자기지향의 욕구가 있는 성취자들 - 지속성이 있어 실패에 대한 두려움을 가지지 않은 잘 조직된 사람 - 자신의 성과에 대한 평가가 가능한 사람
Hamilton(1987)	- 정서적으로 자기 의존적인 성격 - 성과를 받기 위해 남들과 비교하는 피드백 욕구가 낮은 사람
Bush(1990)	- 처음부터 재택근무자였던 사람보다는 사무실에서의 대인관계 형성을 경험한 사람(대면접촉이 감소하므로 제한된 시간을 효과적으로 사용할 수 있는 사교적인 성격으로 지속적이고 안정적인 대인관계를 형성해야 함) - 일을 중시하고 컴퓨터 속에서 성장하여 컴퓨터를 일상의 가전제품으로 다룰 수 있는 젊은 층에서 가능성이 큼
Huws et al. (1990)	- 관리적이거나 전문적인 능력을 가진 남성 - 협동의 윤리에 순응하는 자 - 교외지역에 거주 - 일하는 장소와 일의 채택 여부에 결정권을 가지고 있는 사람 - 관리직과 전문직 종사자가 아닌 자 - 비서직과 관리직에 근무하는 종일 사무직 여성 - 워드프로세서나 자료를 입력하는 계약 사무직 여성 - 어린 자녀를 양육하면서 직장일을 계속하고자 하는 관리직 및 전문직의 주부
Huws(1991)	- 통근을 피할 목적으로 고용주와 합의한 사람들 - 대규모 협동체제를 싫어하여 그들 자신의 '전자주택'을 건립한 개인적인 유형 - 공적·사적 조직의 부분을 체계적으로 가내 작업으로 이전하기 위해 투자하는 경우 - 석석에서 농부와 건축가에 이르기까지 작업의 일부를 컴퓨터를 사용하여 집에서 하는 사람들 - 가정의 컴퓨터를 이용하여 부업을 하는 경우
Young(1991)	- 할당된 업무에 대해 자기 지시적이고 동기부여가 되고 숙련되어 있어야 하므로 신입사원에게는 부적합 - 필요한 장비가 지급된 사람 - 집에서 분쟁을 가진 사람, 마약에 중독된 적이 있는 사람, 말썽꾸러기 자녀가 있는 사람, 작업전용공간이 없는 사람, 집에서의 업무보다 사무실의 사회적 생활을 중요시하는 사람 등에게는 부적합
송치방(1994)	- 사회적 상호작용 욕구와 피드백 욕구가 낮고 자율성이 높은 사람

출처: 하미경·구본삼(1998)에서 발췌

위 표에 정리된 연구 역시 다소 오래된 연구이기는 하지만, 여전히 시사하는 바가 크다. 즉, 사람과의 관계를 중요시하는 사람, 재택근무 환경이 열악한 사람, 관리감독을 받아야 하는 사람 등은 재택근무에 적합하지 않으며 반대로 스스로 자기관리를 잘하고 동기부여가 되어 있으며 성과중심적인 사람에게 재택근무가 적합하다는 연구결과는 현재에 적용하는 데 무리가 없을 것으로 보인다. 특히 장애인 등 가정에 잠재된 노동력에 재택근무가 적합하다는 연구결과는 재택근무가 장애인의 의무고용을 넘어서 장애인들의 업무 역량을 발휘할 수 있는 기회를 제공할 수 있다는 점에서 매우 의미가 있다고 볼 수 있다.

4. 재택근무의 가능성[3)]

앞서 과거 연구를 통해 재택근무에 적합한 직업 특성과 개인 특성을 알아봤다면 코로나19를 겪으며 현재 재택근무의 가능성을 조망하는 것 역시 재택근무를 이해하는 데 중요한 요소가 될 수 있다. 이에 대해 국제노동기구(ILO)의 선임경제학자인 Janine Berg (2020)는 다음과 같이 재택근무의 가능성에 대한 보고서를 작성하였다.

Dingel and Neiman(2020)은 '직업정보 네트워크(Occupational Information Network, O*NET)'의 직종 기술 내용을 이용하여 미국 내 재택근무 가능성 여부를 조사하였는데, 그 결과 미국 일자리의 34%가 재택근무가 가능한 것으로 조사되었다. 같은 방법으로 다른 나라들을 조사한 결과 아르헨티나는 전체 직업 중 26~29%, 우루과이는 20~34%가 재택근무가 가능한 것으로 조사되었으며 그 밖에 이탈리아, 프랑스, 독일, 스페인, 스웨덴 및 영국 등도 전체 직업 중 24~31% 정도가 가능한 것으로 조사되었다. 즉, 전체 직업 중 1/4에서 1/3가량은 재택근무가 가능하다는 것으로서 재택근무의 가능성과 더불어 재택근무를 해당 직업에 도입 시 산업계의 상당한 변화를 예상할 수 있다.

전 세계 노동시장 전문가들을 대상으로 델파이(Delphi) 기법으로 직종별 재택근무가 가능한 업종을 조사한 결과에 따르면 고소득, 중소득, 저소득 국가 여부와 상관없이 전문가와 관리자 직종이 재택근무에 가장 적합한 것으로 나타났으며 반대로 장치 및 기계조작·조립 종사업, 기능원 및 관련 기능 종사업, 서비스 및 판매업 등은 재택근무가 어려울 것으로 보았다. 또한, 국가별로 ICT 인프라가 잘 갖추어진 고소득 국가가 그렇지 못한

3) 다음 절은 별도의 인용표시가 없을 경우 Berg(2020)의 내용을 발췌, 인용하였다.

중·저소득 국가보다 재택근무가 활성화되어 있는 것으로 나타났다.

이와 같은 결과는 비록 국가 간 비교를 통한 재택근무의 가능성이지만 이를 다시 국내로 환원하여 유추해보면 시사하는 바가 크다. 우선, 국내 업종 가운데 재택근무가 가능한 직종을 관리직과 전문직이라고 볼 수 있으며 소득 수준에서도 상대적으로 재택근무 환경이 잘 갖추어진 고소득 집단일수록 재택근무가 잘 이루어질 수 있다는 점을 알 수 있다.

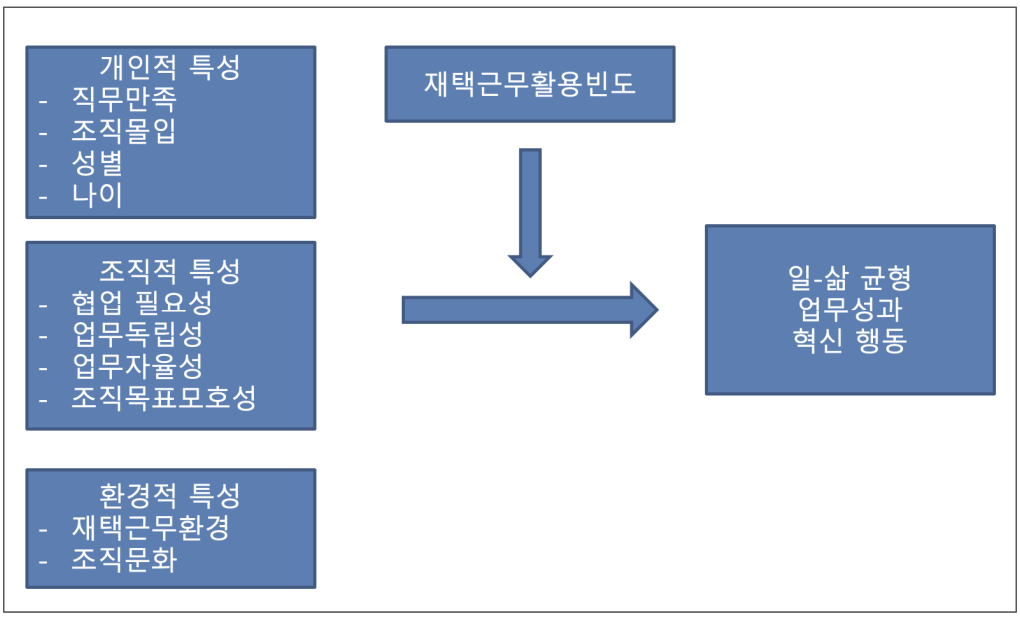
따라서 재택근무를 도입할 경우 이러한 업종별 편차는 차치하더라도 누구나 동일한 환경 속에서 재택근무를 할 수 있도록 재택근무 환경을 개인에게 맡길 것이 아니라 최소한의 재정적 지원이 필요할 수 있다는 점도 재택근무 도입 시 기업 입장에서 고려해야 할 것으로 보인다.

Ⅲ. 연구설계

1. 연구 분석틀

원격근무의 영향요인과 결과에 대한 연구는 비교적 활발히 이루어져 왔으나 원격근무의 조절효과에 관한 연구는 상대적으로 적은 편이다. 그만큼 원격근무의 조절효과를 이론적으로 뒷받침해줄 이론적 근거나 가설 역시 부족하다. 본 연구는 탐색적 측면에서 원격근무의 조절효과를 검증하고자 한다. 이를 위해 본 연구는 다음과 같은 연구 분석모형을 구성하였다.

[그림 Ⅲ-1] 연구 분석틀



[그림 Ⅲ-1]에서 보는 바와 같이 조직성과물로서 일-삶의 균형·업무성과·혁신행동을 본 연구의 종속변수로 설정하였고, 독립변수로서 개인적 특성 차원에서 직무만족·조직몰입·성별·나이를, 조직적 특성 차원에서 협업필요성·업무자율성·업무독립성·조직목표모호성·혁신적 리더십을, 환경적 특성 차원에서 재택근무환경과 조직문화(혁신문화, 집단

문화, 위계문화, 합리문화)를 하위 요인으로 설정하였다. 특히 이러한 개인적, 조직적, 환경적 요인들이 재택근무 활용 빈도에 따라 각각 종속변수에 미치는 영향이 어떻게 달라지는지를 검증하고자 하였다.

2. 연구가설

재택근무의 특성은 개인이 업무를 수행하는 데 있어서 조직구성원으로부터 독립성이 보장된다는 데 있다. 특히 상사의 관리감독이 없는 상태에서 업무를 수행하므로 자율성이 업무수행에 큰 영향을 미친다. 이에 대해 Morganson et al.(2010)은 재택근무로 인하여 조직구성원의 업무와 개인적 삶(personal life)에 대한 자율성(autonomy)과 유연성(flexibility)이 향상된다고 주장한다.

이러한 재택근무의 특성을 고려할 때 재택근무 활용빈도가 높은 상황은 그렇지 않은 상황에 비하여 자율성과 독립성에 많이 노출된 상태라고 볼 수 있다. 따라서 본 연구는 재택근무의 활용빈도, 즉 업무의 자율성과 독립성이 높은 업무환경 속에서 개인적 특성, 조직적 특성, 환경적 특성이 조직 성과물(outcome)에 미치는 영향이 다르게 나타난다는 것을 검증하고자 한다.

다만, 본 연구는 탐색적 연구차원에서 재택근무의 조절효과를 확인하고자 하는바, 가설 설정 시 조절효과의 방향성을 설정하기보다는 조절효과 여부에 대해 실증적으로 검증하고자 한다. 또한, 본 연구의 종속변수로서 조직 성과물은 일-삶의 균형·업무성과·혁신행동은 상관성이 있을 수 있지만, 각각의 성과물을 결정짓는 영향요인은 다를 수 있다. 따라서 독립변수에 해당하는 개인·조직·환경 차원의 영향요인이 각각의 성과물변수에 미치는 영향은 다를 수 있어, 이에 대한 별도의 가설을 설정하기보다는 탐색적 차원에서 어떠한 독립변수가 각각의 조직성과물 변수에 영향을 미치는지, 그리고 그 관계가 재택근무 빈도에 따라 조절이 되는지를 보고자 한다.

가. 개인적 특성

내재적 동기는 자기결정성을 유발하는 최고 원인 요인으로 내재적 동기를 통해 어떠한 행동을 할 경우 그로 인해 개인은 즐거움이나 만족을 얻는다(Deci, 1971). 나아가 내재적으로 동기가 유발된 사람은 호기심에 도전적 과업을 선호하게 된다(고수일·한주의,

2005). 자기결정성 이론의 하위 이론인 인지평가이론에 의하면 스스로 역량이 있다고 느낄수록 그리고 자기가 하는 일에 대해 스스로 선택하고 통제할 수 있을수록 내재적 동기가 발현된다고 본다(고수일·한주의, 2005). 즉, 개인이 어떤 일을 수행하는 데 있어서 역량감과 자기결정감을 경험하면 그 사람은 내재적으로 동기부여를 받아 그 일을 더욱 자발적으로 하게 된다(Deci and Ryan, 1985). 이를 토대로 내재적 동기로서 직무만족과 조직몰입이 높을수록 업무성과와 혁신행동을 기대할 수 있다. 특히, 내재적 동기가 높은 사람일수록 기존의 업무수행 규칙이나 절차에 얽매이지 않고 새로운 아이디어를 토대로 문제해결에 임함으로써 더 창의적으로 혁신행동을 유발한다는 고득영·유태용(2012) 연구를 토대로 직무만족과 조직몰입이 높을수록 혁신행동과 나아가 업무성과를 기대할 수 있다. 다만, 직무만족이 높을수록 일과 삶 전 영역에 걸쳐 만족감을 느낄 수 있으나 조직몰입이 강하면 조직생활을 삶보다 더 우선순위에 두기 때문에 일-삶의 균형을 이루기 어려울 것이다. 또한, 우리 사회의 가부장적 문화 속에서 나이가 어릴수록, 그리고 남성보다 여성이 일-삶의 균형을 더욱 중요하게 여기는가 하면(손영미 외, 2011) 나이가 어릴수록 새로운 도전과 모험을 감수하여 혁신행동에 나설 가능성이 있다.

따라서, 본 연구는 재택근무 활용빈도가 높을 경우 그렇지 않을 경우에 비하여 직무만족, 조직몰입, 성별(여성), 나이가 조직 성과물로서 일-삶 균형, 업무성과, 혁신행동에 미치는 영향이 다르게 나타날 것이라고 가설을 설정하였다.

H1. 재택근무 활용빈도는 직무만족과 조직 성과물의 관계를 조절할 것이다
H2. 재택근무 활용빈도는 조직몰입과 조직 성과물의 관계를 조절할 것이다
H3. 재택근무 활용빈도는 성별과 조직 성과물의 관계를 조절할 것이다
H4. 재택근무 활용빈도는 나이와 조직 성과물의 관계를 조절할 것이다

나. 조직적 특성

코로나19와 같은 위협에 대응하기 위해 불가피하게 재택근무를 확대·실시하는 경우에는 재택근무의 대상으로 적합한 직무가 무엇인지는 주요 고려사항이 아니다. 집단적 업무환경의 해체 혹은 업무의 지속성 확보 자체가 생산성이나 조직성과보다 중요시되기 때문이다. 하지만 일상적인 시기에는 그렇지 않다. 직무별 특성이나 근무 여건 등에 따라 재택근무에 적합한 직무가 있는 반면 그렇지 못한 것이 있기 때문이다.

우선 협업이 요구되는 업무의 경우 다수와 업무를 해야 하기 때문에 재택근무의 활용빈도에 따라 그 성과가 달라질 수 있다. 즉, 재택근무 활용빈도가 높다면 협업하기가 어려워 조직 성과물에 부정적 효과를 가져올 것이다.

반면, 자율성과 독립성이 높은 업무라면 자율성과 독립성이 확보되는 재택근무와 결합하여 시너지를 낼 수 있다. 즉, 자율성과 독립성이 높은 업무가 재택근무에 적합하기 때문에 재택근무 활용빈도가 높을수록 업무의 자율성과 독립성이 조직 성과물에 미치는 영향이 더욱 긍정적일 수 있다.

조직목표 모호성이 재택근무와 결합하면 그 부정적 효과가 더 클 것이다. 조직목표를 모호하게 인식하면 상급자 등으로부터 업무의 방향성과 내용에 대한 확인을 끊임없이 받을 필요가 있다. 그러나 재택근무 상황에서는 업무 내용을 상시적, 주기적으로 확인받을 수 없다. 따라서 재택근무의 활용빈도가 높으면 조직목표 모호성이 조직성과물에 미치는 부정적 영향은 더욱 커질 것이다.

끝으로 혁신적 리더십은 인사혁신을 이끌어내고 나아가 동기를 부여할 수 있는 리더십을 의미한다. 그러나 리더십이 발휘되려면 리더와 팔로워 간 상호 작용이 필수적이다. 만약 재택근무로 인하여 리더와 팔로워 간 물리적 상호작용의 기회가 줄어든다면 혁신적 리더십이 조직의 성과물에 미치는 영향은 부정적일 수 있다. 따라서 본 연구는 재택근무의 활용빈도가 높을 경우 혁신적 리더십이 조직 성과물에 미치는 영향이 줄어들 것이다.

H5. 재택근무 활용빈도는 협업 필요성과 조직 성과물의 관계를 조절할 것이다
H6. 재택근무 활용빈도는 업무독립성과 조직 성과물의 관계를 조절할 것이다
H7. 재택근무 활용빈도는 업무자율성과 조직 성과물의 관계를 조절할 것이다
H8. 재택근무 활용빈도는 조직목표 모호성과 조직 성과물의 관계를 조절할 것이다
H9. 재택근무 활용빈도는 혁신적 리더십과 조직 성과물의 관계를 조절할 것이다

다. 환경적 특성

호손스터디 이후 업무환경의 효과에 대해서 상대적으로 행정학적 관심이 높지 않았다(Jung and Lee, 2015). 그러나 ICT 환경이 발전하면서 업무환경에서 ICT 도입 수준은 업무성과에 영향을 줄 수 있다. 특히 재택근무는 ICT가 기반이 되기 때문에 재택근무 활용빈도에 따라 ICT 환경이 조직 성과물에 미치는 영향은 다를 수밖에 없다. 재택근무와 관련한 다수의 연구에서 정보통신망 이용 용이성, 시스템 안정성, 디지털기기 환경 등이 업무수행의 능률성과 생산성에 영향을 미친다고 주장한다(임재진, 2021).

이와 더불어 조직 문화 역시 재택근무 상황에 따라 달리 영향을 미칠 수 있다. 우리나라에서 공직사회는 물론이고 민간기업에서도 재택근무가 활성화되지 못한 주요 원인 가운데 조직문화가 지적된다(이명호, 2020). 특히, 조직의 경쟁가치모형이 설명하는 위계지향문화가 지배적인 조직에서도 바로 이러한 통제의 어려움을 이유로 관리자가 재택근무를 선호하지 않는 경향이 있다는 점이 다수의 실증연구에서 밝혀진 바도 있다(예를 들어, 이재완, 2018).

따라서 본 연구는 재택근무환경과 조직문화와 조직 성과물 간 관계가 재택근무 활용빈도에 따라 조절될 것으로 가설을 설정한다.

H9. 재택근무 활용빈도는 재택근무 환경과 조직 성과물의 관계를 조절할 것이다
H10. 재택근무 활용빈도는 조직문화와 조직 성과물의 관계를 조절할 것이다

3. 데이터, 변수측정 및 분석방법

가. 데이터

본 연구를 수행하기 위해 779명의 공공기관 종사자를 대상으로 온라인 설문조사를 실시하였다. 온라인 설문조사는 한국행정학회와 한국조세재정연구원의 재정적 도움을 받아 한국리서치를 통해 2022년 9월 실시되었다. 응답자의 특성은 공기업 320명, 준정부기관 278명, 기타공공기관 181명으로 이 가운데 705명이 정규직 종사자였으며 587명의 남성과 192명의 여성 종사자가 응답을 하였다. 직급과 관련하여 233명의 사원/대리급, 377명의 과장/차장급, 126명의 부장급, 42명의 본부장/실장급 및 1명의 임원으로

구성되며 재직기간으로는 5년 미만 102명, 5~10년 147명, 11~15년 157명, 16~20년 145명, 20년 초과 228명이었다. 이 가운데 271명이 관리자 업무를 수행하고 있으며 508명이 관리자 업무를 수행하지 않는다고 답하였다. 보다 자세한 답은 〈표 Ⅲ-1〉과 같다.

〈표 Ⅲ-1〉 응답자 분포

항목	사례수(명)	비율(%)
기관 유형		
공기업	(320)	41.1
준정부기관	(278)	35.7
기타공공기관	(181)	23.2
기관 유형 상세		
시장형 공기업	(169)	21.7
준시장형 공기업	(151)	19.4
기금관리형 준정부기관	(84)	10.8
위탁집행형 준정부기관	(194)	24.9
기타 공공기관	(181)	23.2
고용형태		
정규직	(705)	90.5
무기계약직	(61)	7.8
기간제	(13)	1.7
직급		
사원/대리급	(233)	29.9
과장/차장급	(377)	48.4
부장급	(126)	16.2
본부장/실장급	(42)	5.4
임원 이상	(1)	0.1
성별		
남자	(587)	75.4
여자	(192)	24.6

〈표 Ⅲ-1〉의 계속

항목	사례수(명)	비율(%)
연령		
19-29세	(35)	4.5
30대	(207)	26.6
40대	(310)	39.8
50대	(212)	27.2
60세 이상	(15)	1.9
재직 기간		
5년 미만	(102)	13.1
5~10년	(147)	18.9
11~15년	(157)	20.2
16~20년	(145)	18.6
20년 초과	(228)	29.3
지방이전 여부		
이전 없음	(309)	39.7
이전 있음	(470)	60.3
관리자 업무 수행 여부		
수행함	(271)	34.8
수행하지 않음	(508)	65.2

이와 더불어 통계분석 내용을 일선 기관의 현장분위기와 맞추어 해석하기 위하여 공공 및 민간 기관에 근무하는 근로자 9명을 대상으로 서면인터뷰를 실시하였다. 본 내용은 통계결과를 해석하는 데 참고용으로 함께 내용을 추가하였다.

나. 변수 측정

본 연구의 종속변수는 일-삶의 균형, 업무성과 및 혁신행동이다. 각각의 변수를 측정하기 위하여 다음의 설문 문항을 사용하여 평균을 냄으로써 새로운 변수를 생성하였다.[4)]

4) 혁신행동 문항은 Scott and Bruse(1994)를 참고하였다.

〈표 Ⅲ-2〉 종속변수

변수	설문문항
일-삶의 균형	- 팬데믹 이전과 비교하여 일-가정 양립이 어려웠다.(역코딩) - 팬데믹 이전과 비교하여 일 이외의 학업이나 취미생활을 즐길 시간이 늘었다. - 팬데믹 이전과 비교하여 대체로 나는 내 삶에 만족했다.
업무성과	- 나는 상사로부터 만족할 만한 근무평가를 받았다.
혁신행동	- 나는 새로운 기술, 일하는 방식, 기법, 아이디어를 찾으려고 노력하였다. - 나는 회의에서 창의적 아이디어를 내는 편이었다.

독립변수는 크게 개인적 특성, 조직적 특성, 환경적 특성으로 구분된다. 개인적 특성으로는 직무만족, 직무몰입 및 성별과 나이로 측정하였다. 이 가운데 직무만족과 조직몰입은 〈표 Ⅲ-3〉의 내용과 같이 측정하여 평균을 냄으로써 새로운 변수를 생성하였다.[5)]

〈표 Ⅲ-3〉 독립변수: 개인적 특성

변수	설문문항
직무만족	- 내가 수행하는 직무에 대해 호감도가 높다. - 내가 하는 직무 자체에 대해 만족한다.
조직몰입	- 나는 조직에 대한 소속감이 높다. - 나는 내가 속한 조직에 대한 애착이 높다. - 내가 속한 조직은 내 삶에 의미가 있다.

조직적 특성으로 주로 업무의 특성, 즉 협업의 필요성, 업무의 독립성과 자율성, 목표모호성을 측정하였다. 세부 측정 항목은 〈표 Ⅲ-4〉와 같이 측정하여 평균을 냄으로써 새로운 변수를 생성하였다.[6)]

5) 직무만족과 직무몰입 문항은 옥원호·김석용(2001)을 참고하였다.
6) 협업필요성 및 업무독립성은 저자가 직접 개발한 반면, 업무자율성과 목표모호성은 각각 한국행정연구원의 공직실태조사 문항과 옥원호·김석용(2001)을 참고하였다.

〈표 Ⅲ-4〉 독립변수: 조직적 특성

변수	설문문항
협업 필요성	- 나의 업무는 우리 기관 내 2개 이상 부서와 업무연계가 높은 편이다. - 나의 업무는 외부기관(정부부처, 국회 등) 업무시간 의존성이 높은 편이다.
업무 독립성	- 나의 업무 특성상 자유로운 업무시간 변경이 가능한 편이다. - 내가 담당하고 있는 업무는 대부분 원격근무(재택 등 사무실 밖)로 수행가능하다. - 나는 처음부터 끝까지 독립적으로 완결할 수 있는 업무를 담당하고 있다.
업무 자율성	- 나는 업무수행 속도·마감시간을 조절할 수 있다. - 나는 업무수행 평가지표·기준을 수정할 수 있다. - 나는 업무수행 방식·절차에 대한 선택권을 가지고 있다.
목표 모호성	- 우리 기관의 조직목표는 담당 업무수행을 위한 명확한 지침을 제공한다.(역코딩) - 지난 1년간 우리 기관의 목표 달성 정도를 객관적으로 측정할 수 있다.(역코딩)

환경적 특성으로 재택근무의 환경과 Quinn and Kimberly(1984)가 제시한 혁신문화, 집단문화, 위계문화, 합리문화 등 네 가지 조직문화를 측정하였다. 세부 측정 항목은 〈표 Ⅲ-5〉와 같이 측정하였으며 재택근무 환경의 경우 각 설문 문항에 대해 평균을 냄으로써 새로운 변수를 생성하였고 문화 관련 변수는 각각의 문화를 단일 설문항목으로 측정하였다.[7)]

〈표 Ⅲ-5〉 독립변수: 환경적 특성

변수	설문문항
재택근무환경	- 자택의 ICT 환경(인터넷 속도, 접속환경 등)은 원격(비대면)으로 업무를 처리하는 데 있어 불편함을 느끼지 않을 만큼 좋은 편이다. - 사무실 ICT 환경이 자택보다 좋기 때문에 차라리 사무실 근무를 하고 싶다고 생각한 적이 있다.(역코딩)
혁신문화	- 우리 기관은 창의성·혁신성·도전을 강조한다.
집단문화	- 우리 기관은 참여·협력·신뢰를 강조한다.
위계문화	- 우리 기관은 안정성·일관성·규칙준수를 강조한다.
합리문화	- 우리 기관은 경쟁력·성과·실적을 강조한다.

7) 재택근무 환경은 저자가 직접 개발한 반면 조직문화(혁신문화, 집단문화, 위계문화, 합리문화)는 한국행정연구원의 공직실태조사를 참고하였다.

본 연구의 조절 변수인 재택근무는 2022년 기준, 사무실이 아닌 자택에서 근무하는 재택근무를 지난 1년간 얼마나 사용하였는지를 7점 척도로 측정하였다. 코로나19가 창궐하기 시작한 2020년은 사회적 거리두기에 따라 특히 공공기관의 경우 재택근무가 의무적으로 실시되었다면, 2021년은 코로나19에 어느 정도 적응하기 시작하면서 재택근무가 필요에 의해 실시되었다. 특히, 코로나19 발병 이전에도 기관별로 재택근무제도를 도입한 기관이 있었지만, 적극적으로 활용되지 못했다면, 2020년 코로나19 발병에 따라 의무적으로 재택근무를 경험한 이후 2021년부터는 재택근무가 어느 정도 개인의 선택으로 활발히 사용되기 시작한 시점이라고 볼 수 있다. 따라서 2021년 한 해 동안 재택근무를 얼마나 활용하였는지를 측정함으로써 자발적으로 사용한 재택근무 경험을 측정할 수 있었다.

본 연구에서는 인구통계변수를 통제변수로 활용하였는데 통제변수로는 직급, 재직기간, 기관규모(종사자 수), 정규직 여부, 지방 이전 여부 등을 변수로 선정하였다. 직급의 경우 응답자의 직급을 5개 직급 중 하나를 선택한 항목을 활용하였으며, 이외에 재직기간과 기관 규모의 경우 각각 5개 범주와 7개 범주 중에 측정한 항목을 활용하였다. 정규직 여부와 지방 이전 여부에 대해서 이원 범주로 측정한 항목을 활용하며 정규직 여부에 대해서는 더미변수화하였다.

〈표 Ⅲ-6〉 통제변수(전체)

측정 문항	N	Mean	Std.D.	측정
직급	779	4.21	1.12	직급을 5개의 범주로 측정(1~5)
재직기간	779	3.70	1.62	재직기간을 5개의 범주로 측정(1~5)
기관 규모	779	3.99	1.56	기관 규모 종사자 수를 7개 범주로 측정(2~8)
정규직 여부	779	0.90	1	정규직 여부를 이원 범주로 측정하여 더미변수화(0, 1)
지방 이전 여부	779	1.60	0.49	지방 이전 여부를 이원 범주로 측정(1, 2)

다. 분석 방법

본 연구는 종속변수인 일-삶의 균형, 업무성과, 혁신행동에 영향을 미치는 요인들이 재택근무를 통해 어떻게 조절되는지를 분석한다. 재택근무의 조절변수를 확인하기 위해 재택근무 변수와 각각의 독립변수 간 상호작용항을 넣을 수 있으나 이럴 경우 상호작용항이 많아서 다중공선성문제가 발생할 수 있다. 이를 해결하기 위해 우선 재택근무를 포함한 전체 분석을 한 후 해당 분석에 사용된 샘플로부터 재택근무 변수의 평균을 구하여 해당 샘플을 재택근무 변수의 평균보다 큰 샘플과 작은 샘플로 구분하여 재분석하였다. 기본적으로 특정 변수를 기준으로 샘플을 구분하는 것은 해당 변수에 따른 조절효과를 알아볼 수 있다. 이에 따라 본 연구는 재택근무 변수의 크기에 따라 샘플을 구분하여 분석함으로써 독립변수 각각의 종속변수에 대한 영향력이 재택근무에 따라 어떻게 달라지는지를 알아볼 수 있다. 서로 다른 두 샘플에서 동일한 독립변수의 크기를 비교하기 위하여 표준화된 회귀계수를 비교하였다.

Ⅳ. 분석 결과

1. 기초통계와 재택근무에 따른 변수의 차이

가. 종속변수의 기초 통계와 재택근무에 따른 변수의 차이

본 연구에서 사용되는 종속변수는 업무성과, 일-삶 균형, 삶의 질, 혁신 행동 등 총 4개 지표이다. 일-삶 균형의 지표의 경우 '팬데믹 이전과 비교하여 일-가정 양립이 어려웠다'와 '팬데믹 이전과 비교하여 일 이외의 학업이나 취미생활을 즐길 시간이 늘었다', '팬데믹 이전과 비교하여 대체로 나는 내 삶에 만족했다' 등의 측정결과를 합산하여 측정하였다. 일-삶 균형 지표 전체는 4.21의 평균을 보여주어 응답자 전반이 보통 이상의 일과 삶 균형을 인식하는 것으로 나타났다. 이 중 '팬데믹 이전과 비교하여 일-가정 양립이 어려웠다'의 경우 3.70의 평균 응답을 보여주어 팬데믹 이전과 비교하여 대체적으로 양립이 어렵다는 인식을 보여주었다. '팬데믹 이전과 비교하여 일 이외의 학업이나 취미생활을 즐길 시간이 늘었다'의 경우 3.99의 평균을 보여주어 팬데믹 이전과 비교할 때 일 이외의 학업이나 취미생활을 즐길 시간에 대해서 보통 이하의 인식을 보여주었다. '팬데믹 이전과 비교하여 대체로 나는 내 삶에 만족했다'의 경우 4.34의 응답 평균을 보여주어 팬데믹 이전과 비교하였을 때의 삶의 만족에 대해서는 보통 이상의 인식을 보여주었다. 업무성과의 경우 '나는 상사로부터 만족할 만한 근무평가를 받았다'를 통해 측정하였으며 4.76의 평균을 보여주어 보통 이상의 인식을 보여주었다. 혁신행동 변수는 '나는 새로운 기술, 일하는 방식, 기법, 아이디어를 찾으려고 노력하였다'와 '나는 회의에서 창의적 아이디어를 내는 편이었다' 등의 결과를 합산하여 측정하였다. 혁신행동 변수의 경우 4.92의 평균값을 보여주어 평균 이상의 혁신행동 인식을 보여주었다. '나는 새로운 기술, 일하는 방식, 기법, 아이디어를 찾으려고 노력하였다' 변수의 경우는 5.02의 평균을 보여주어 보통 이상의 인식을 나타내었다. '나는 회의에서 창의적 아이디어를 내는 편이었다'의 경우 4.82의 평균을 보여주어 보통 이상으로 창의적 아이디어를 내는 인식을 가진 것으로 나타났다.

〈표 Ⅳ-1〉 종속변수(전체)

측정 문항	N	Mean	Std.D.	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
일-삶 균형	779	4.21	1.12							
팬데믹 이전과 비교하여 일-가정 양립이 어려웠다.	779	3.70	1.62	60 (8%)	172 (22%)	98 (13%)	223 (28%)	98 (13%)	91 (12%)	37 (5%)
팬데믹 이전과 비교하여 일 이외의 학업이나 취미생활을 즐길 시간이 늘었다.	779	3.99	1.56	50 (6%)	109 (14%)	95 (12%)	253 (32%)	125 (16%)	109 (14%)	38 (5%)
팬데믹 이전과 비교하여 대체로 나는 내 삶에 만족했다.	779	4.34	1.42	25 (3%)	62 (8%)	82 (11%)	291 (37%)	139 (18%)	132 (17%)	48 (6%)
업무성과										
나는 상사로부터 만족할 만한 근무평가를 받았다.	779	4.76	1.41	22 (3%)	33 (4%)	53 (7%)	239 (31%)	165 (21%)	191 (25%)	76 (10%)
혁신행동	779	4.92	1.13							
나는 새로운 기술, 일하는 방식, 기법, 아이디어를 찾으려고 노력하였다.	779	5.02	1.23	7 (3%)	17 (3%)	39 (6%)	209 (21%)	217 (26%)	201 (26%)	89 (15%)
나는 회의에서 창의적 아이디어를 내는 편이었다.	779	4.82	1.26	5 (5%)	29 (4%)	61 (8%)	223 (29%)	223 (29%)	164 (21%)	74 (10%)

종속변수들 중 재택근무 사용 여부에 대한 응답의 차이를 살펴보면, 일-삶 균형 변수와 혁신행동의 경우 재택근무 사용 여부에 따른 집단 간의 차이에 대한 검증이 유의미하게 나타났다. 반면 업무성과 변수의 경우 재택근무 사용 여부에 따른 집단 간의 차이가 유의미하게 검증되지 않았다.

〈표 Ⅳ-2〉 종속변수(재택근무 사용 여부)

측정 문항 (일-삶 균형, 업무성과, 혁신행동)	재택근무 평균 이상		재택근무 평균 이하		재택근무 사용 여부에 대한 차이	t-test
	Mean	Std.D.	Mean	Std.D.		t
일-삶 균형	4.31	1.01	4.14	1.18	-.163	-2.001*
업무성과	4.80	1.45	4.73	1.39	-0.72	-2.268
혁신행동	5.07	1.03	4.81	1.19	-.091	-3.164*

주: *p〈0.05

나. 개인적 특성 변수의 기초 통계와 재택근무에 따른 변수의 차이

본 연구에서는 독립변수 중 개인적 특성을 위한 변수로 직무만족, 조직몰입, 여성, 나이 변수 등을 측정하였다(직무만족과 조직몰입의 경우 1점의 '매우 그렇지 않다'에서 7점의 '매우 그렇다'로 측정). 개인적 특성 가운데 직무만족에 대한 인식은 '내가 수행하는 직무에 대해 호감도가 높다'와 '내가 하는 직무 자체에 대해 만족한다'의 두 항목의 응답을 합산하여 측정하였다. '내가 수행하는 직무에 대해 호감도가 높다'의 경우에 평균이 5.18, '내가 하는 직무 자체에 대해 만족한다'의 경우 평균이 5.25로 나타났다. 직무만족 항목의 평균은 5.21로 평균적으로 직무에 대해 만족하는 것으로 나타났다. 조직몰입의 경우 '나는 조직에 대한 소속감이 높다', '나는 내가 속한 조직에 대한 애착이 높다', '내가 속한 조직은 내 삶에 의미가 있다'의 항목 결과를 합산하여 측정하였다. '나는 조직에 대한 소속감이 높다'의 경우 평균은 5.25로 나타나 응답자의 소속감이 전반적으로 높은 것으로 나타났다. '나는 내가 속한 조직에 대한 애착이 높다'의 경우 평균은 5.25로 나타나 응답자가 조직에 대해 갖는 애착이 전반적으로 높은 것으로 나타났다. '내가 속한 조직은 내 삶에 의미가 있다'의 경우 응답 평균이 5.21로 나타나 응답자가 전반적으로 조직에 대해 의미를 갖는 것으로 나타났다. 본 연구에서 개인적 특성으로 파악한 성별의 경우에 여성 여부를 더미변수화하였다. 이 경우 여성 변수의 평균은 0.25로 나타나 응답자의 4분의 1이 여성으로 나타났다. 나머지 개인적 특성에 해당하는 변수인 나이의 경우 연령에 대한 응답 평균이 44세인 상태에서 40세 이하를 MZ세대로 더미변수화하여 측정하였다. 이에 따른 나이 변수의 평균은 0.31로 응답자의 30% 정도가 MZ세대인 것으로 나타났다.

〈표 Ⅳ-3〉 개인적 특성에 대한 인식(전체)

측정 문항	N	Mean	Std.D.	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
조직몰입	779	5.30	1.24							
나는 조직에 대한 소속감이 높다.	779	5.25	1.39	12 (2%)	25 (3%)	42 (5%)	140 (18%)	163 (21%)	255 (33%)	142 (18%)
나는 내가 속한 조직에 대한 애착이 높다.	779	5.46	1.34	8 (1%)	25 (3%)	22 (3%)	117 (15%)	167 (21%)	255 (33%)	185 (24%)
내가 속한 조직은 내 삶에 의미가 있다.	779	5.21	1.31	7(1%)	22 (3%)	41 (5%)	156 (20%)	183 (24%)	245 (31%)	125 (16%)
직무만족	779	5.21	1.23							
내가 수행하는 직무에 대해 호감도가 높다.	779	5.18	1,32	10명 (1%)	24명 (3%)	36명 (5%)	147명 (19%)	212명 (27%)	232명 (30%)	118명 (15%)
내가 하는 직무 자체에 대해 만족한다.	779	5.25	1.29	12명 (2%)	19명 (4%)	24명 (3%)	146명 (19%)	208명 (27%)	248명 (32%)	122명 (17%)
여성	779	0.25	0.43							
나이	779	0.31	0.46							

한편, 재택근무에 대한 응답 평균에 따라 각 특성에 해당하는 응답의 항목을 두 구분으로 나누어보았다. 총 4개의 변수 중 직무만족 변수를 제외한 나머지 변수에서 집단 간의 통계적 유의성이 검증되었다.

〈표 Ⅳ-4〉 개인적 특성에 대한 인식(재택근무 사용 여부)

측정 문항	재택근무 평균 이상		재택근무 평균 이하		재택근무 사용 여부에 대한 차이	t-test
	Mean	Std.D.	Mean	Std.D.		t
직무만족	5.30	1.16	5.15	1.27	-.156	-1.174
조직몰입	5.43	1.13	5.22	1.30	-.204	-2.264*
여성	0.17	0.38	0.29	0.46	-.053	3.948*
나이	0.27	0.45	0.34	0.47	-.054	1.968*

주: *p〈0.05

다. 조직적 특성 변수의 기초 통계와 재택근무에 따른 변수의 차이

본 연구에서 사용하는 독립변수 중 조직적 특성에는 협업의 필요성, 업무의 독립성, 업무의 자율성, 목표 모호성 등이 사용되었다(1점의 '매우 그렇지 않다'에서 7점의 '매우 그렇다'로 측정하였고 목표 모호성의 경우 역으로 측정). 조직적 특성 중 협업 필요성의 경우 평균 4.83으로 나타나 응답자는 전반적으로 협업에 대해 보통 혹은 긍정하는 수준의 응답을 보였다. 협업의 필요성은 '나의 업무는 우리 기관 내 2개 이상 부서와 업무 연계가 높은 편이다'와 '나의 업무는 외부 기관(정부 부처, 국회 등) 업무시간 의존성이 높은 편이다' 등을 합산하여 측정하였다. '나의 업무는 우리 기관 내 2개 이상 부서와 업무 연계가 높은 편이다'의 경우 응답 평균이 4.37로 나타나 응답자는 전반적으로 업무 연계에 대해 보통 혹은 높은 편으로 인식함이 드러났다. '나의 업무는 외부 기관(정부 부처, 국회 등) 업무시간 의존성이 높은 편이다' 항목의 경우 평균이 5.32로 나타나 응답자는 외부 기관과의 업무시간 의존성을 전반적으로 인지하고 있는 것으로 나타났다. 업무 독립성의 경우 응답자는 3.89의 평균을 나타내어 전반적으로 업무의 독립성에 대해서 평균 이하의 응답을 보였다. 업무 독립성은 '나의 업무 특성상 자유로운 업무시간 변경이 가능한 편이다', '내가 담당하고 있는 업무는 대부분 원격근무(재택 등 사무실 밖)로 수행 가능하다', '나는 처음부터 끝까지 독립적으로 완결할 수 있는 업무를 담당하고 있다' 등의 응답을 합산하여 측정하였다. '나의 업무 특성상 자유로운 업무시간 변경이 가능한 편이다' 응답의 경우에는 3.84의 평균을 보여 자유로운 업무시간 변경 가능성에 대해서 평균 이하의 인식을 보이는 것으로 나타났다. '내가 담당하고 있는 업무는 대부분 원격근무(재택 등 사무실 밖)로 수행가능하다'의 경우 3.70의 평균을 보여 담당 업무에 대해서 재택 혹은 사무실 바깥에서 원격근무를 수행할 수 있다는 응답은 보통 이하를 보이는 것으로 나타났다. '나는 처음부터 끝까지 독립적으로 완결할 수 있는 업무를 담당하고 있다'의 경우 4.15의 평균 응답을 보여 보통 이상의 수준으로 완결할 수 있는 업무를 담당하고 있다는 인식을 나타냈다. 업무의 자율성의 경우 4.99의 응답을 보여 평균 이상의 응답으로 업무 자율성에 대한 인식을 나타냈다. 업무 자율성은 '나는 업무수행 속도· 마감 시간을 조절할 수 있다', '나는 업무수행 평가지표·기준을 수정할 수 있다', '나는 업무수행 방식·절차에 대한 선택권을 가지고 있다' 등으로 측정하였다. '나는 업무수행 속도· 마감 시간을 조절할 수 있다'의 경우 5.38의 평균을 보여 업무수행 속도와 마감 시간의

조절 가능성에 대해서 평균 이상의 응답을 보여주었다. '나는 업무수행 평가지표·기준을 수정할 수 있다'의 경우 4.81의 평균을 보여 업무수행 평가지표와 기준의 수정 가능성에 대해 응답자가 보통 이하의 인식을 보이는 것으로 나타났다. '나는 업무수행 방식· 절차에 대한 선택권을 가지고 있다'의 경우 4.79의 평균을 보여 업무수행의 방식과 절차에 대한 선택권에 대해 보통의 인식을 보이는 것으로 나타났다. 목표 모호성의 경우 3.01의 평균 응답을 보여 응답자가 목표가 전체적으로 모호하다고 인식하는 것으로 나타났다. 목표 모호성은 '우리 기관의 조직 목표는 담당 업무 수행을 위한 명확한 지침을 제공한다'와 '지난 1년간 우리 기관의 목표 달성 정도를 객관적으로 측정할 수 있다'를 역으로 측정한 값을 합산하였다. '우리 기관의 조직 목표는 담당 업무 수행을 위한 명확한 지침을 제공한다'를 역으로 측정한 값은 평균 3.01의 응답을 보여 지침의 모호성은 전반적으로 낮은 것으로 나타났다. '지난 1년간 우리 기관의 목표 달성 정도를 객관적으로 측정할 수 있다'를 역으로 측정한 값은 평균 3.01의 응답을 보여 목표 달성 정도의 모호성은 전반적으로 낮은 것으로 나타났다.

〈표 Ⅳ-5〉 조직적 특성에 대한 인식(전체)

측정 문항	N	Mean	Std.D.	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
협업 필요성	779	4.83	1.36							
나의 업무는 우리 기관 내 2개 이상 부서와 업무 연계가 높은 편이다.	779	4.37	1.77	60 (8%)	96 (12%)	75 (10%)	154 (20%)	171 (22%)	131 (17%)	92 (12%)
나의 업무는 외부 기관(정부부처, 국회 등) 업무시간 의존성이 높은 편이다.	779	5.32	1.51	17 (2%)	28 (4%)	43 (6%)	126 (16%)	162 (21%)	189 (24%)	214 (27%)
업무의 독립성	779	3.89	1.42							
나의 업무 특성상 자유로운 업무시간 변경이 가능한 편이다.	779	3.84	1.79	107 (14%)	109 (14%)	93 (12%)	168 (22%)	150 (19%)	101 (13%)	51 (7%)
내가 담당하고 있는 업무는 대부분 원격근무(재택 등 사무실 밖)로 수행 가능하다.	779	3.70	1.89	130 (17%)	129 (17%)	96 (12%)	128 (16%)	137 (18%)	100 (13%)	59 (8%)
나는 처음부터 끝까지 독립적으로 완결할 수 있는 업무를 담당하고 있다.	779	4.15	1.75	66 (8%)	107 (14%)	88 (11%)	168 (22%)	147 (19%)	139 (18%)	64 (8%)

〈표 Ⅳ-5〉의 계속

측정 문항	N	Mean	Std.D.	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
업무의 자율성	779	4.99	1.13							
나는 업무수행 속도·마감 시간을 조절할 수 있다.	779	5.39	1.24	13 (2%)	15 (2%)	22 (3%)	95 (12%)	215 (28%)	299 (39%)	120 (15%)
나는 업무수행 평가지표·기준을 수정할 수 있다.	779	4.81	1.50	29 (4%)	43 (26%)	55 (7%)	167 (21%)	200 (27%)	198 (25%)	87 (11%)
나는 업무수행 방식·절차에 대한 선택권을 가지고 있다.	779	4.79	1.42	23 (3%)	39 (5%)	60 (8%)	165 (21%)	230 (30%)	188 (24%)	74 (9%)
목표 모호성(역코딩)	779	3.01	1.35							
우리 기관의 조직 목표는 담당 업무 수행을 위한 명확한 지침을 제공한다.(역코딩)	779	3.01	1.43	108 (14%)	207 (27%)	200 (26%)	167 (21%)	45 (6%)	34 (4%)	18 (2%)
지난 1년간 우리 기관의 목표 달성 정도를 객관적으로 명시할 수 있다.(역코딩)	779	3.01	1.43	109 (13%)	201 (26%)	211 (27%)	155 (20%)	50 (6%)	35 (4%)	18 (2%)

한편, 재택근무 사용 여부에 따른 각 응답자의 응답 차이에 따르면, 4개 변수 중에 목표 모호성을 제외한 나머지 변수 모두에서 재택근무 사용 여부에 따른 유의미한 차이를 보이는 변수는 없는 것으로 나타났다.

〈표 Ⅳ-6〉 조직적 특성에 대한 인식(재택근무 사용 여부)

측정 문항	재택근무 평균 이상		재택근무 평균 이하		재택근무 사용 여부에 대한 차이	t-test
	Mean	Std.D.	Mean	Std.D.		t
협업 필요성	4.95	1.26	4.75	1.43	.076	-1.968*
업무의 독립성	5.11	1.04	4.93	1.20	-.174	-2.091*
업무의 자율성	3.56	1.42	4.38	1.28	-.820	-8.237*
목표 모호성(역코딩)	2.91	1.22	3.09	1.42	.182	1.857

주: *p〈0.05

라. 환경적 특성 변수의 기초 통계와 재택근무에 따른 변수의 차이

본 연구에서 사용한 독립변수 중 환경적 특성에 대한 측정은 재택근무 환경 변수와 조직 문화(혁신문화, 집단문화, 위계문화, 합리문화) 변수를 사용하였다(1점의 '매우 그렇지 않다'에서 7점의 '매우 그렇다'로 측정). 재택근무 환경의 경우 '자택의 ICT 환경(인터넷 속도, 접속환경)은 원격(비대면)으로 업무 처리하는 데 있어서 불편함을 느끼지 않을 만큼 좋은 편이다'와 '사무실 ICT 환경이 자택보다 좋기 때문에 차라리 사무실 근무를 하고 싶다고 생각한 적이 있다'로 측정하였으며, 이 중 '사무실 ICT 환경이 자택보다 좋기 때문에 차라리 사무실 근무를 하고 싶다고 생각한 적이 있다'는 역코딩을 하여 변수로 활용하였다. '자택의 ICT 환경(인터넷 속도, 접속환경)은 원격(비대면)으로 업무 처리하는 데 있어서 불편함을 느끼지 않을 만큼 좋은 편이다'의 경우 응답자의 평균이 5.17을 보여주고 있어 ICT 환경에 대한 만족은 보통 이상의 인식을 보여주고 있다. '사무실 ICT 환경이 자택보다 좋기 때문에 차라리 사무실 근무를 하고 싶다고 생각한 적이 있다' 변수의 경우, 역으로 코딩한 상태에서 3.59의 평균을 기록하여 사무실 ICT 환경의 상대적 만족에 대해 보통 미만의 인식을 보여주었다. 조직 문화 중 혁신문화의 경우 4.63의 평균을 보여주어 소속된 조직의 혁신문화에 대해 보통 정도의 인식을 나타내었으며, 집단문화의 경우 5.17의 평균을 나타내어 보통 이상의 집단문화 인식을 나타내었다. 위계문화의 경우 5.46의 평균을 나타내어 보통 이상의 위계문화 인식을 보여주었으며, 합리문화의 경우 5.04를 나타내어 보통 이상의 합리문화 인식을 나타내었다.

〈표 Ⅳ-7〉 환경적 특성에 대한 인식(전체)

측정 문항	N	Mean	Std.D.	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
재택근무 환경	779	4.38	1.23							
자택의 ICT 환경(인터넷 속도, 접속환경)은 원격(비대면)으로 업무 처리하는 데 있어서 불편함을 느끼지 않을 만큼 좋은 편이다.	779	5.17	1.60	24 (3%)	51 (7%)	34 (4%)	130 (17%)	127 (16%)	249 (32%)	164 (21%)
사무실 ICT 환경이 자택보다 좋기 때문에 차라리 사무실 근무를 하고 싶다고 생각한 적이 있다.(역코딩)	779	3.59	1.77	92 (12%)	159 (20%)	138 (18%)	187 (24%)	57 (7%)	80 (10%)	66 (8%)
혁신문화: 우리 기관은 창의성, 혁신성, 도전성 등을 강조한다.	779	4.63	1.57	39 (5%)	45 (6%)	64 (8%)	204 (26%)	191 (25%)	136 (17%)	100 (13%)
집단문화: 우리 기관은 참여, 협력, 신뢰를 강조한다.	779	5.17	1.36	17 (2%)	19 (2.4%)	34 (4%)	150 (19%)	214 (27%)	217 (29%)	128 (16%)
위계문화: 우리 기관은 안정성, 일관성, 규칙 준수를 강조한다.	779	5.46	1.23	10 (1%)	9 (1%)	23 (3%)	111 (14%)	206 (26%)	258 (33%)	162 (21%)
합리문화: 우리 기관은 경쟁력, 성과, 실적 등을 강조한다.	779	5.04	1.42	22 (3%)	22 (3%)	47 (6%)	162 (21%)	204 (26%)	206 (26%)	116 (15%)

환경적 특성 중 조직 문화에 대해서 재택근무 사용 여부와 관련한 집단 간 구분의 비교를 보았을 때 재택근무 환경, 혁신문화, 위계문화에서 통계적 유의성이 검증되었다.

〈표 Ⅳ-8〉 환경적 특성에 대한 인식(전체)

측정 문항	재택근무 평균 이상		재택근무 평균 이하		재택근무 사용 여부에 대한 차이	t-test
	Mean	Std.D.	Mean	Std.D.		t
재택근무 환경	0.38	0.49	0.50	0.50	.116	3.219*
혁신문화	4.47	1.27	5.12	1.42	-.398	-1.132*
집단문화	5.23	1.36	5.16	1.36	-.112	-0.189
위계문화	5.35	1.19	5.53	1.26	-.214	2.053*
합리문화	5.11	1.37	4.99	1.45	-.120	-1.161

주: *p<0.05

2. 회귀분석 결과

〈표 Ⅳ-9〉는 일-삶의 균형을 종속변수로 한 회귀분석 결과 값이다. 우선 모델 1은 일-삶 균형에 대한 전체 회귀분석 결과이다. 분석 결과 개인적 특성 변수 가운데 재택근무 빈도와 직무만족감은 일-삶의 균형을 이끌어내는 것으로 나타났다. 반면 조직몰입이 높을수록, 여성이거나, 나이가 많을수록 일-삶의 균형이 잘 이루어지지 않는 것으로 나타났다. 무엇보다 직무몰입과 일-삶 균형 간 부의 관계가 눈에 띄는데, 조직몰입은 개인이 조직에 부여하는 의미가 높은 경우로 삶보다는 조직과 일에 더 가치를 두는 것으로서 조직몰입이 높을수록 일-삶의 균형보다는 일에 더 가치를 둔다고 유추할 수 있다. 따라서 조직몰입이 높을수록 일-삶의 균형을 찾지 못한다고 볼 수 있다. 여성이거나, 나이가 많을수록 일-삶의 균형이 낮은 것을 확인할 수 있었는데, 특히 직장을 다니는 여성이 직장을 다니는 남성보다 일과 삶의 균형이 낮다는 의미는 직장과 가사의 이중 부담 때문일 것으로 유추되며 나이가 들수록 나이에 따른 사회적 기대로 인하여 일과 삶의 여유를 찾지 못하기 때문일 것으로 유추된다.

이에 대하여 재택근무 활용빈도의 평균을 중심으로 빈도가 낮은 집단(모델 2)과 빈도가 높은 집단(모델 3)을 구분하여 분석한 결과에 따르면 직무만족과 조직몰입의 통계적 유의미성이 모델 2는 모델 1과 같은 수준을 유지하지만 모델 3에서 사라지는 것을 확인할 수 있다. 이는 재택근무를 적극적으로 활용하는 경우, 그렇지 않은 경우보다 직무만족과 조직몰입이 일-삶의 균형에 영향을 미치지 않는 것을 의미한다. 즉, 직무만족이 높음으로써 일-삶 균형을 잘 이루고 있는 사람에게는 재택근무를 장려하지 않는 것이 인사관리 차원에서 적합하며, 반대로 조직몰입으로 인해 일-삶의 균형을 찾지 못하는 사람들에게는 필요에 따라 재택근무를 통해 일-삶의 균형을 맞출 수는 없어도 적어도 일-삶의 균형이 깨지는 것은 방지할 수 있음을 통계결과를 통해 유추할 수 있다. 성별 변수의 경우 여성은 남성에 비해 재택근무의 빈도가 높을수록(표준화계수: -0.091) 그렇지 않은 경우보다(표준화계수: -0.106) 상대적으로 일-삶의 균형이 덜 깨지는 것으로 나타났는데, 이는 재택근무를 통해 육아나 가사 등 일-삶의 균형을 어느 정도 유지할 수 있기 때문으로 유추되며, 그럼에도 재택근무로 인한 일-삶의 균형이 남성보다는 어려운 것을 알 수 있다.

조직적 측면에서 전체적으로 협업이 필요한 업무를 할수록, 조직의 목표가 모호할수록 일-삶의 균형이 낮은 반면, 업무의 독립성과 자율성이 높을수록 일-삶의 균형이 높은 것으로 나타났다(모델 1). 그러나 재택근무의 활용빈도가 높을 경우 업무 자율성 및 독립성이 일-삶의 균형에 미치는 영향이 긍정적인 반면 재택근무의 활용빈도가 낮을 경우 업무 자율성과 독립성은 일-삶의 균형에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않거나(업무자율성) 그 효과가 떨어지는 것(업무독립성)으로 나타났다. 이는 재택근무 시 자율성과 독립성이 높은 업무를 맡길 경우 일-가정 양립이 잘 이루어질 수 있다는 정책적 함의를 내포한다. 반면, 목표모호성은 재택근무를 덜 사용할 때 일-삶의 균형에 미치는 부정적 효과가 큰 반면, 재택근무의 활용빈도가 높을 경우 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

끝으로 환경적 측면에서 위계적 문화를 인지하는 사람일수록 일-삶의 균형을 긍정적으로 인지하는 반면, 합리적 문화를 인지하는 사람일수록 일-삶의 균형을 부정적으로 평가하는 것으로 나타났다(모델 1). 위계문화는 안정성, 일관성, 규칙준수를 의미하는 조직문화로서 위계문화를 통해 예측 가능성을 확보할 경우 일-삶의 균형을 찾을 수 있는 반면 경쟁력, 성과, 실적을 강조하는 합리문화는 오히려 일-삶의 균형을 깨뜨리는 것으로 이해할 수 있다. 재택근무의 조절효과를 보는 모델 2와 모델 3의 결과에 따르면 재택근무의 빈도가 높을 경우 위계문화의 일-삶의 균형에 미치는 효과가 유의미하게 나타나는 반면, 재택근무의 활용빈도가 낮을 경우 위계문화의 효과가 통계적으로 유의미하지 않게 나타났다. 반대로 재택근무의 활용빈도가 낮을 경우 합리문화가 일-삶의 균형에 부정적 효과를 가져오는 반면, 재택근무의 활용빈도가 높을 경우 합리문화는 통계적으로 유의미하지 않게 나타났다. 이는 재택근무를 활용할 경우 명확한 규칙과 일관성을 유지하는 문화의 필요성을 역설한다고 볼 수 있다.

〈표 Ⅳ-9〉 회귀분석: 일-삶의 균형

	모델 1	모델 2	모델 3
		평균 이하 재택근무	평균 이상 재택근무
문항	회귀계수	회귀계수	회귀계수
재택근무	0.071***		
	(0.127)		
직무만족	0.123**	0.301***	-0.015
	(0.135)	(0.336)	(-0.017)
조직몰입	-0.114**	-0.255***	-0.039
	(-0.127)	(-0.291)	(-0.043)
여성	-0.242**	-0.279*	-0.230*
	(-0.093)	(-0.106)	(-0.091)
나이	-0.017**	-0.006	-0.024***
	(-0.128)	(-0.043)	(-0.196)
협업 필요성	-0.069**	-0.053	-0.057
	(-0.084)	(-0.070)	(-0.066)
업무자율성	0.139***	0.085	0.207***
	(0.141)	(0.091)	(0.206)
업무의 독립성	0.109***	0.105**	0.117**
	(0.138)	(0.127)	(0.148)
목표모호성	-0.100*	-0.167**	-0.069
	(-0.120)	(-0.209)	(-0.081)
재택근무환경	0.032	0.017	0.032
	(0.036)	(0.020)	(0.034)
혁신적 리더십	0.077**	0.137**	0.043
	(0.118)	(0.212)	(0.065)
혁신문화	-0.024	-0.042	-0.046
	(-0.034)	(-0.062)	(-0.061)
집단문화	0.011	0.015	0.063
	(0.014)	(0.019)	(0.075)
위계문화	0.099**	-0.013	0.173***
	(0.109)	(-0.015)	(0.185)
합리문화	-0.078**	-0.121**	-0.054
	(-0.099)	(-0.164)	(-0.066)
직급	0.074	0.141*	0.053
	(0.055)	(0.112)	(0.038)
재직기간	0.031	-0.026	0.065
	(0.039)	(-0.032)	(0.083)

〈표 Ⅳ-9〉의 계속

	모델 1	모델 2	모델 3
		평균 이하 재택근무	평균 이상 재택근무
기관규모(종사자 수)	-0.020	0.045	-0.055*
	(-0.028)	(0.059)	(-0.081)
정규직	0.031	-0.013	0.019
	(0.008)	(-0.003)	(0.005)
지방이전	-0.133*	-0.061	-0.213**
	(-0.058)	(-0.027)	(-0.095)
Constant	3.701***	3.830***	3.928***
Observations	779	334	445
R-squared	0.21	0.223	0.211

주: 1. Robust normalized Raw coefficients in parentheses
2. ***p〈0.01, **p〈0.05, *p〈0.1

〈표 Ⅳ-10〉은 업무성과를 종속변수로 한 회귀분석 결과 값이다. 우선 모델 1은 재택근무에 대한 전체 회귀분석 결과이다. 분석 결과 개인적 특성 변수 가운데 조직몰입은 업무성과를 높여주는 것으로 나타났다. 조직몰입의 경우 개인이 조직의 가치관 혹은 목표를 자신의 것으로 받아들이거나, 조직의 작업이나 역할에 열중하는 행태 등을 의미한다(양용현, 2012). 이처럼 조직몰입이 높을수록 자신의 업무성과를 더 높이기 위해 노력할 것이라고 유추할 수 있으며, 〈표 Ⅳ-10〉의 결과 값 역시 이를 뒷받침하는 것으로 나타났다. 이에 대하여 재택근무 활용빈도의 평균을 중심으로 빈도가 낮은 집단(모델 2)과 빈도가 높은 집단(모델 3)을 구분하여 분석한 결과에 따르면 조직몰입의 통계적 유의미성이 모델 2는 모델 1과 같은 수준을 유지하지만, 모델 3에서 사라지는 것을 확인할 수 있다. 이는 그동안 조직몰입과 조직성과 간의 양의 관계에 대한 기존 연구에 있어서 전통적으로 사무실에서 근무할 때 나타났던 연구결과로서 재택근무 시에는 기존의 연구결과가 지지되지 않는 것을 의미한다. 다른 의미로, 조직에 대한 몰입도가 높은 사람들은 재택보다는 사무실 근무가 더 적합하다고 볼 수도 있다.

조직적 측면에서 전체적으로 업무 자율성은 업무성과를 증진하는 반면, 목표 모호성은 업무성과를 저하하는 것으로 나타났다(모델 1). 특히, 재택근무 활용빈도를 구분하여 살펴본 모델 2와 모델 3의 경우에도, 업무 자율성은 모두 업무 성과에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 재택근무 활용빈도가 높을 경우 업무성과에 더욱 긍정적인 영향을 미치는 것

으로(b. 0.140<0.250) 나타났다. 이는 재택근무 시 자율성이 높은 업무를 맡길 경우 업무 성과에 더욱 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 정책적 함의를 내포한다. 반면, 목표 모호성의 경우 재택근무를 많이 활용하는 집단(모델 3)에서 부정적 영향을 보이고 있는데, 이는 재택근무를 더 활용할 때 업무성과에 미치는 부정적 효과가 크다는 점을 내포한다.

〈표 Ⅳ-10〉 회귀분석: 업무성과

	모델 1	모델 2	모델 3
		평균 이하 재택근무	평균 이상 재택근무
문항	회귀계수	회귀계수	회귀계수
재택근무	-0.012		
	(-0.017)		
직무만족	0.042	-0.036	0.078
	(0.036)	(-0.033)	(0.065)
조직몰입	0.169***	0.310***	0.055
	(0.149)	(0.295)	(0.046)
여성	-0.008	-0.031	0.005
	(-0.003)	(-0.010)	(0.001)
나이	0.013	0.007	0.018
	(0.083)	(0.040)	(0.108)
협업 필요성	0.038	0.011	0.074
	(0.036)	(0.012)	(0.064)
업무자율성	0.247***	0.159**	0.335***
	(0.199)	(0.140)	(0.250)
업무의 독립성	-0.049	-0.014	-0.111**
	(-0.049)	(-0.014)	(-0.105)
목표모호성	-0.165***	-0.110	-0.232***
	(-0.158)	(-0.114)	(-0.204)
재택근무환경	0.108***	0.136***	0.078
	(0.094)	(0.133)	(0.061)
혁신적 리더십	0.123***	0.114**	0.122**
	(0.149)	(0.147)	(0.139)
혁신문화	-0.062	-0.108	-0.021
	(-0.069)	(-0.131)	(-0.022)
집단문화	0.049	0.131	-0.019
	(0.047)	(0.138)	(-0.017)
위계문화	0.047	0.001	0.086
	(0.041)	(0.001)	(0.069)

〈표 Ⅳ-10〉의 계속

	모델 1	모델 2	모델 3
		평균 이하 재택근무	평균 이상 재택근무
합리문화	0.019	-0.005	0.048
	(0.019)	(-0.006)	(0.044)
직급	-0.013	0.034	-0.042
	(-0.008)	(0.022)	(-0.022)
재직기간	-0.146***	-0.132*	-0.159**
	(-0.145)	(-0.135)	(-0.154)
기관규모(종사자 수)	0.054*	0.086*	0.033
	(0.060)	(0.094)	(0.037)
정규직	0.017	-0.061	0.050
	(0.004)	(-0.013)	(0.010)
지방이전	-0.098	-0.190	-0.039
	(-0.034)	(-0.069)	(-0.013)
Constant	1.291**	1.418	1.337
Observations	779	334	445
R-squared	0.334	0.316	0.374

주: 1. Robust normalized Raw coefficients in parentheses
2. ***p〈0.01, **p〈0.05, *p〈0.1

〈표 Ⅳ-11〉은 혁신 행동을 종속변수로 한 회귀분석 결과 값이다. 우선 모델 1은 재택근무에 대한 전체 회귀분석 결과이다. 분석 결과 개인적 특성 변수 가운데 재택근무 빈도와 직무만족, 조직몰입이 혁신 행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다만 여성은 혁신 행동이 잘 이루어지지 않는 점을 보인다.

이와 같은 분석 결과를 재택근무 활용빈도의 평균을 중심으로 빈도가 낮은 집단(모델 2)과 빈도가 높은 집단(모델 3)을 구분하여 분석한 결과에 따르면 직무만족과 조직몰입의 통계적 유의미성이 모델 2는 모델 1과 같은 수준을 유지하고 있지만, 모델 3에서는 유의미성이 사라지거나 저해되는 결과 값을 확인할 수 있다. 이는 재택근무를 적극적으로 활용하는 경우에 그렇지 않은 경우보다 직무만족과 조직몰입이 혁신 행동에 영향을 미치지 않는 것을 의미한다. 즉, 직무만족과 조직몰입 정도가 높은 사람에게는 재택근무를 장려하지 않는 것이 혁신 행동을 촉진하기 위한 인사관리 차원에서 적합하다는 것을 통계적으로 유추할 수 있다.

조직적 측면에서 전체적으로 협업이 필요한 업무를 할수록, 업무 자율성이 높을수록,

재택근무 환경이 좋을수록 혁신 행동이 높은 것으로 나타났다(모델 1). 또한 이를 재택근무의 빈도로 나누어 살펴보았을 때 재택근무 활용빈도가 높을수록 협업 필요성과 자율성이 혁신행동에 더 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다. 이는 재택근무를 활발히 사용하는 직원들로부터 혁신행동을 유도하기 위해서 이들에게 협업이 필요한 업무 또는 자율성이 높은 업무를 부여할 필요가 있다는 정책적 함의를 내포한다.

끝으로 환경적 측면에서 위계적 문화를 인지하는 사람일수록 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(모델 1). 위계문화는 안정성이나 일관성 등의 규칙 준수를 의미하는 조직문화이다. 재택근무가 활성화되어 상사로부터 독립성이 높게 보장되더라도, 혁신행동에 있어 위계문화가 강조하는 안정성과 같은 최소한의 가이드라인을 제시할 수 있다는 합의점을 제시한다.

〈표 Ⅳ-11〉 회귀분석: 혁신행동

	모델 1	모델 2	모델 3
		평균 이하 재택근무	평균 이상 재택근무
문항	회귀계수	회귀계수	회귀계수
재택근무	0.044**		
	(0.018)		
직무만족	0.099**	0.144**	0.044
	(0.049)	(0.072)	(0.065)
조직몰입	0.190***	0.228***	0.146**
	(0.049)	(0.077)	(0.066)
여성	-0.356***	-0.232*	-0.495***
	(0.083)	(0.137)	(0.100)
나이	0.003	0.008	-0.002
	(0.006)	(0.009)	(0.007)
협업 필요성	0.072**	0.044	0.108***
	(0.029)	(0.043)	(0.040)
업무자율성	0.182***	0.150**	0.233***
	(0.046)	(0.066)	(0.062)
업무의 독립성	-0.020	-0.044	-0.011
	(0.028)	(0.041)	(0.041)
목표모호성	-0.007	0.024	-0.051
	(0.045)	(0.060)	(0.067)
재택근무환경	0.088***	0.123***	0.055
	(0.029)	(0.044)	(0.037)

〈표 Ⅳ-11〉의 계속

	모델 1	모델 2	모델 3
		평균 이하 재택근무	평균 이상 재택근무
혁신적 리더십	0.053*	0.055	0.040
	(0.030)	(0.041)	(0.043)
혁신문화	0.024	-0.013	0.070
	(0.038)	(0.060)	(0.048)
집단문화	-0.021	-0.015	-0.014
	(0.048)	(0.079)	(0.061)
위계문화	0.074*	0.012	0.131**
	(0.043)	(0.070)	(0.055)
합리문화	0.043	0.091	-0.022
	(0.035)	(0.058)	(0.041)
직급	0.013	0.052	-0.044
	(0.052)	(0.079)	(0.067)
재직기간	0.020	0.037	0.018
	(0.036)	(0.055)	(0.045)
기관규모(종사자 수)	-0.046**	-0.070*	-0.036
	(0.023)	(0.040)	(0.028)
정규직	-0.033	-0.156	0.071
	(0.117)	(0.189)	(0.151)
지방이전	-0.048	-0.098	-0.013
	(0.069)	(0.109)	(0.088)
Constant	1.093**	1.068	1.599**
Observations	(0.531)	(0.736)	(0.767)
R-squared	779	334	445

주: 1. Robust normalized Raw coefficients in parentheses
2. ***p<0.01, **p<0.05, *p<0.1

3. 인터뷰

회귀분석을 보완하기 위하여 공공기관과 민간기관에 종사하는 9명의 중간관리자급을 대상으로 서면인터뷰를 실시하였다.

우선, 코로나19가 창궐하여 사회적 거리두기가 강력하게 실시되었던 2020~2021년과 상대적으로 코로나19의 안정기에 접어들어 사회적 거리두기가 완화되었던 2022년을 비교할 때 재택근무의 활용빈도를 물었다. 이에 대한 대답은 공공기관 종사자와 민간기관 종사자 간 의견이 갈렸는데, 공공기관의 경우 대부분 2020~2021년 사이에는 재택근무가 의무적으로 시행되었지만 2022년에는 재택근무를 거의 사용하지 않아 과거로 회귀한 반면 민간기관의 경우 코로나19 안정기인 2022년에도 재택근무가 어느 정도 자리 잡은 것을 증언하고 있어 재택근무에 대한 공공기관과 민간기관의 대응 방식이 다른 것을 확인할 수 있었다.

> 2020~2021기간은 재택근무 현황을 상급기관에서 주기적으로 파악함에 따라 거리두기 단계에 따라 기관 가이드라인이 변화할 때 이에 맞춘 비율의 인원만 재택근무가 이뤄졌습니다. 부서별, 근무장소별로 재택근무 순번을 정해 1~2주에 한 번 정도 재택근무하였습니다. 2022년은 사회적 거리두기의 사실상 해제 이후 재택근무가 종결되었습니다. (공공기관/차장/여성/기혼)

> 사회적 거리두기가 강력하게 실시되었던 시기에만 정부 지침에 따라 재택근무를 실시하고 안정기를 맞은 현재는 가족 감염 등 특수 상황 외에는 재택근무 미실시(공공기관/책임급/남성/미혼)

> 현재 재택근무 사용은 코로나19 확진자 동거인에 한해서만 부서장 재량으로 시행 중(공공기관/대리/여성/미혼)

> 강력한 코로나19 관리 시기(2019~20년)에는 코로나19 의심증상이 있는 경우 반드시 재택근무를 해야 했고, 직원들도 감염 위험에 대한 걱정으로 가급적 재택근무를 해 약 70~80% 정도가 재택했음. 그러나 안정기에 접어들었음에도(2020~22년) 재택근무를 하는 사람들은 관성적으로 계속 재택을 해 60% 수준은 여전히 재택을 하고 있음(민간기관/매니저급/남성/기혼)

> 코로나19 이전에는 재택근무를 미시행하였음. 강력한 재택근무가 시행되던 2020~2021 기

간에는 약 50% 정도가 재택근무에 참여하였고 대부분 소속 임원의 성향에 따라 참여도에 영향을 받음. 현재는 약 10% 미만이 재택근무에 참여중(민간기관/팀장/남성/기혼)

코로나19 이전에는 5% 미만으로 거의 재택근무를 시행하지 않았으나, 코로나19 시기는 최대 35%가 재택근무를 실시하였고, 코로나19가 안정기에 접어든 2022년 현재는 약 16% 정도가 재택근무를 활용하고 있음(민간기관/파트장/남성/기혼)

재택근무의 효과에 대해서는 긍정적 측면과 부정적 측면이 혼합되어 나타났다. 우선 삶의 질 측면에서 특히 아이를 돌보아야 하는 기혼 여성의 경우 재택근무로 인하여 육아 이슈를 해결할 수 있었다는 점을 재택근무의 장점으로 꼽았다. 여성들의 노동시장 진출이 활발해지면서 여성의 경제활동과 결혼 및 출산, 육아가 어느 정도 반비례의 관계를 가졌다면 재택근무는 그 절충점을 모색할 수 있는 수단이 될 수도 있을 것으로 보인다. 그러나 이와 맞물려 업무의 성격이 공동작업을 요구할 경우 업무의 효과성이 떨어질 수 있고 업무숙달이 필요한 신입직원들에게 재택근무는 적합하지 않다는 지적도 있었다. 이는 단순히 신입직원에게만 한정된다기보다는 순환보직이 일반적인 우리나라 공공/민간기관의 특성상 새로운 보직을 맡게 되어 업무숙달이 필요한 기간에 재택근무는 적합하지 않을 수 있다는 점을 시사한다. 그 밖에 재택근무로 인하여 야근을 하더라도 야근수당을 받을 수 없다는 점, 재택근무 활성화가 직주근접의 문제를 해결해줄 수 있다는 점, 소속감이 떨어질 수 있다는 점 등을 장단점으로 꼽았다.

워킹맘인 저에게는 재택근무 경험이 일·가정 양립 차원에서 매우 혁신적으로 긍정적인 영향을 주었습니다. 특히 코로나19와 관련해서 언제 등교중지가 일어날지 모르는 상황에 재택근무로나마 아이 식사와 안전을 챙기고 일상을 돌볼 수 있다는 점은 너무나 감사한 점이었고 이렇게 되지 않았다면 끝이 언제일지 모르는 휴직으로 내몰렸을 수도 있다고 생각합니다. 따라서 재택근무가 없던 조직에 재택근무가 생기거나, 현재 재택근무 종료상황에서 재개된다면 조금 더 저희 집 아이들이 행복하지 않을까 생각합니다. 조직 전체 차원에서도, 아직까지 휴가도 눈치를 약간은 보면서 써야 하는 것이 저희 조직문화인데, 자녀양육과 관련된 시간은 회사에서도 꼭 지켜준다라는 인식이 생기는 계기가 될 것으로 생각합니다.
생각지 않았던 효과 중 하나는 직장인, 회사원으로서의 내가 아니라 프리랜서로서의 나를 발견하는 계기가 되었던 것입니다. 동료와의 비교, 상사에 대한 눈치 등으로부터 자유로워지는

데 그치지 않고 이전 직장생활에서는 끊이지 않던 식사, 회식, 티타임 등 비업무적인 상호작용이 온라인 메신저 정도로만 제한되다 보니 소속감이 얼마나, 왜 중요한 것이었던가를 다시 한번 생각하게 되는 계기가 되었고 이 업무를 수행하는 나 자신에게 – 시간 효율성은 어떤가? 수익은 충분한가 등 – 좀 더 집중하게 되었습니다. 또 한편으로는 업무시간이나 업무에 관련된 재해(사무직의 경우 근골격계 질환 또는 응대 스트레스)에 대해서 회사가 충분히 보장이나 보호해 주지 않는다는 느낌이 들었고 이것이 조직 차원에서 본다면 부정적인 효과가 될 수도 있겠습니다.(공공기관/차장/여성/기혼)

비효율적인 회의나 보고가 줄어 일에 집중할 수 있는 시간을 확보할 수 있어서 재택근무를 통한 업무성과 향상이 가능할 것으로 보임. 자택 내 적정한 근무환경, 명확한 업무분장 등이 갖추어질 필요가 있음(공공기관/책임/남성/미혼)

신입사원의 경우 업무숙달의 속도가 매우 느려지나, 그 외 직급은 큰 어려움이 없음(공공기관/대리/여성/미혼)

출퇴근 시간을 절약한다는 측면에서 재택근무가 삶의 질 향상에 도움이 될 수 있을 것으로 생각됨. 하지만, 재택근무 비율이 높았던 2021년을 돌이켜보면 재택근무가 일과시간 외 업무 지시의 사유가 되기도 하고 초과근무 계산도 어려워 오히려 불이익을 초래할 수도 있음. 반면 회사 및 관리자 입장에서는 근태 확인도 어렵고 공동작업이 필요한 프로젝트성 업무 측면에서는 진행관리나 성과물 관리 측면에서 어려움이 있음(민간기관/팀장/남성/기혼)

개인이 완료할 수 있는 업무들은 업무 성과의 차이가 없을 것으로 생각되나, 다른 구성원들과 논의해야 하는 업무를 수행하는 사람들은 업무성과가 상대적으로 대면 대비 낮아질 것으로 예상됨. 예전에는 근무시간과 휴식시간이 명확히 구분되었는데(출근/휴가 등) 이제는 일정을 싼 비행기표를 사서 가서 휴가를 즐기다 필요하면 근무를 하는 등 Digital NOMAD가 현실화된 상황. 재택근무를 하다보니 회식 등 업무 종료 후 이어지는 업무 외적인 회사 사람들과의 시간 보내기가 줄어들다 보니 가정에서 보내는 시간이 늘어나며 그동안 일에 치우쳤던 무게중심이 가정 쪽으로 오며 밸런스를 잡아갈 것으로 예상
재택과 출근 근무의 성과가 차이가 없다면 직주근접(직장주거근접)이 불필요해지면서 서울 근교에 살아야 할 이유가 줄어들며 병원, 학군, 쇼핑 등 인프라가 갖춰져 있다면 지역으로 인구분산도 가능할 것으로 예상됨. 다만, 해외업체도 마찬가지라 급여가 더 높다면 국내에서 거주하며 해외업체에 근무하는 경우도 가능함. 이런 경우 세금을 국내에 내야 하나 등의 고민도 필요해 보임(민간기관/매니저/남성/기혼)

재택근무 필요 여부에 대해서는 공공기관 또는 민간기관 차이 없이 전반적으로 필요성을 공감하면서도 제반 여건이 갖추어지는 것이 선행되어야 한다는 점을 강조하였다.

> 격주 2회 정도의 빈도
> 부서에 한 명 이상 있기 마련인 보기 싫은 사람, 상호작용이 잘 안 되는 사람과 마주칠 기회가 줄어든 것만으로 업무 효율성과 직장 만족도가 상승했습니다.(공공기관/차장/여성/기혼)

> 제반 여건이 갖추어진다면 비효율적 회의나 보고 감소, 자율적 시간 활용 및 출퇴근 시간 감소 등 업무성과와 삶의 질 향상 차원에서 재택근무가 필요(공공기관/책임/남성/미혼)

> 집중해야 하는 업무의 경우, 업무효율성이 훨씬 높고 비효율적인 부분에 에너지 낭비를 막을 수 있음(공공기관/대리/여성/미혼)

> 개인 측면에서는 출퇴근 시간 절약, 출근 후 사내에서 업무 외적인 데 투입하는 불필요한 시간 제거 등을 통해 업무몰입도를 높이고 삶의 질 향상에 도움이 된다고 생각함. 회사 측면에서는 사무공간 축소(CapEx 절감) 등의 장점이 있음(민간기관/팀장/남성/기혼)

> 개인과 조직 차원에서 재택근무는 필요함. 업무 형태의 유연성을 갖추는 것과 변화하는 MZ 세대의 문화를 수용하는 것이 업무 효율과 성과 창출에 도움이 될 것으로 생각함(민간기관/매니저/남성/기혼)

> 보직장의 입장에서는 재택근무보다는 사무실에서 실근무하는 것이 효율적이며 효과적이라고 생각함. 한편 조직차원에서는 일정 비율 내 재택근무가 가능하도록 마련해주면 업무 효율성 및 편의성이 향상될 것으로 전망(민간기관/파트장/남성/기혼)

끝으로 재택근무가 활성화되기 위해 필요한 바가 무엇인지 물었다. 이에 대해 재택근무에 필요한 인프라 구축과 더불어 업무분장, 근무태도 관리와 더불어 재택근무가 정착할 수 있는 조직문화를 꼽았다.

> 최우선적으로 효율적인 업무 배분과 관리가 가능한 조직역량을 가지고 있어야 합니다. IT 기업인 N사에 근무하는 지인의 경우 3~4개월간 사무실로 출근한 적이 없지만 근무시간에 개인 용무도 보지 않고 초과근무까지 하면서 몰입하여 근무했다고 들었습니다. 그리고 이 회사는 재택/유연근무를 그 이후 더 활성화했습니다. 이 회사와 비교할 때 저희 회사에서 재택근무가

활성화되고 자리 잡지 못한 이유는 관료제적인 보고문화, 즉흥적인 업무배분, 충분치 못한 인력, 수시적으로 자리 잡지 못한 성과평가 등이 있는 것으로 보입니다. 즉, 얼굴을 대면해서 출력된 보고자료를 보면서 논의를 해야 업무가 다음 단계로 진척되고, 주기적 업무 배분과 진척상황 확인이 투명하게 이뤄지지 않는 환경에서 외부에서 요구받는 작업들에 맞춰 업무가 생기고 진행되는 환경/문화에서는 N사와 같이 업무수행 장소가 선택의 문제이긴 어렵습니다. (공공기관/차장/여성/기혼)

재택근무에 대한 임원의 시선과 인식 개선(공공기관/대리/여성/미혼)

기관 근무와 동일한 자료 활용, 명확한 업무 분장, 개인 및 조직 마인드 개선 등(공공기관/책임/남성/미혼)

IT 인프라, 재택근무자의 업무처리에 대한 가이드라인, 의사결정자들의 마인드 변화. 직원 측면에서는 비대면 악용 사례 근절(민간기관/팀장/남성/기혼)

재택에서 근무를 하기 위한 인프라(network, PC 등) 및 근무환경(책상, 화상회의 공간 등) 조성을 위한 거주 공간 외 근무 시설 구축과 직원들의 업무 몰입에 대한 신뢰 및 근태(민간기관/매니저/남성/기혼)

비대면으로도 협업 가능한 IT 인프라, 보안 이슈를 해소할 수 있는 제도적/법률적 정비(민간기관/파트장/남성/기혼)

V. 결론 및 시사점

본 연구는 탐색적 연구로서 조직성과물로서 일-삶의 균형, 업무성과, 혁신행동에 대하여 각각 개인적 특성(직무만족, 조직몰입, 성별, 나이), 조직적 특성(협업 필요성, 업무 독립성, 업무 자율성, 조직 목표모호성), 환경적 특성(재택근무환경, 조직문화)이 미치는 영향과 더불어 이들 관계를 재택근무 활용빈도가 어떻게 조절하는지를 분석하였다.

연구결과를 요약하면, 전반적으로 서로 다른 조직 성과물에 대하여 재택근무의 조절효과가 일관성 있게 나타나지는 않았다. 다만, 기존 연구가 확인한 대로 본 연구를 통해서도 일-삶의 균형, 업무성과, 혁신행동에 대해 개인적 특성, 조직적 특성, 환경적 특성이 유의미하게 영향을 미치는 것을 확인하였다. 나아가 재택근무 활용빈도에 따라 주요 변수의 통계적 유의미성이 달라진다는 점도 확인하였다.

다만, 본 연구는 탐색적 연구로서 일부 한계를 가진다. 우선 개인적 특성, 조직적 특성, 환경적 특성 요인들이 서로 다른 세 개의 조직 성과물(일-삶의 균형, 업무성과, 혁신행동)에 미치는 영향을 모두 확인하는 과정에서 공통된 독립변수를 사용하였다. 일-삶의 균형, 업무성과, 혁신행동이 상호 독립적 개념으로서 개별 종속변수에 영향을 미치는 독립변수의 영향력 크기와 통계적 유의미성이 다를 수밖에 없다. 따라서 개별 독립변수의 결과 값이 일관적이지 않았다. 그러나 본 연구의 목적은 개인, 조직, 환경적 특성을 나타낼 때 가장 일반적으로 사용하는 변수를 바탕으로 세 개의 조직 성과물에 대한 영향력을 보고자 한 데 의의가 있다. 이는 본 연구의 주된 독자인 공공기관 실무자들에게 보다 많은 정보를 주기 위함이다. 추후 학술적 연구로서 이들 종속변수 가운데 하나의 독립변수를 선택하여 해당 종속변수에 맞춘 독립변수를 개발하여 분석할 필요가 대두된다.

또 다른 연구의 한계로는 조절변수로서 재택근무의 이론적 배경이 부족한 점이다. 우선, 기존 연구는 재택근무의 활용 여부에 미치는 영향요인과 더불어 재택근무의 활용이 가져오는 결과에 대한 분석에 초점을 맞추어 왔다. 재택근무 사용 여부가 기존의 조직성과물(일-삶의 균형, 조직성과, 혁신행동)에 미치는 영향요인을 어떻게 조절하는지에 대해서는 연구가 거의 이루어지지 않았다. 따라서 본 연구는 재택근무의 조절효과를 분석한 초기 연구라고 볼 수 있다. 그만큼 조절변수로서 재택근무의 영향이 어떠한 방향으로 나타날지에 대한 이론적 근거가 부족한 것도 사실이다. 따라서 본 연구는 이론적 근

거를 바탕으로 소수의 재택근무 조절효과를 보기보다는 탐색적으로 다양한 인과관계에 대한 재택근무의 조절효과를 보고자 하였다. 이 역시 본 연구의 주된 독자층인 공공기관 담당자들의 재택근무에 대한 이해를 높이고자 함을 염두에 두었기 때문이다. 본 연구의 결과를 바탕으로 재택근무의 조절효과에 대한 이론적 근거를 찾는 후속연구를 기대한다.

이러한 연구 한계에도 불구하고 본 연구는 재택근무를 사용하거나 관리하는 담당자에게 다음과 같이 실무적 함의점을 제시한다.

첫째, 재택근무는 일-삶의 균형과 혁신행동을 이끌지만 조직성과에는 유의미한 결과를 가져오지 못한다. 이는 코로나19가 진정세를 보이면서 정부조직을 포함하여 많은 공공 및 민간 조직들이 재택근무 제도를 줄이는 현상과 일맥상통한다고 볼 수 있다. 즉, 재택근무는 조직성과를 가져오지 못하기 때문이다.

그러나 재택근무의 효과성은 다각적 차원에서 논의가 되어야 한다. 비록 조직성과에는 영향을 주지 못하지만 일-삶의 균형 나아가 혁신행동을 이끌어내는 데 유의미한 역할을 하기 때문이다. 단기적으로는 재택근무가 조직성과에 의미있는 영향을 주지 못할지 모르나, 일-삶의 균형을 맞춤으로써 파생되는 여러 긍정적 효과들(가령, 이직감소 등)과 혁신행동을 통한 파급효과들이 장기적으로는 조직의 성과에 긍정적 효과를 가져올 수 있기 때문이다.

둘째, 재택근무가 직접적으로 가져오는 긍정적 효과에도 불구하고 본 연구를 통해 개인적, 조직적, 환경적 특성 가운데 일부가 재택근무를 더 많이 사용할 경우 조직 성과물에 부정적 효과를 가져오는, 즉 재택근무의 부정적 조절효과가 있음을 확인하였다. 예를 들어 직무만족이 일-삶의 균형을 가져오지만 이는 재택근무를 평균 이하로 사용한 사람들에게 해당하는 점을 발견했다거나 조직몰입이 조직성과에 긍정적 효과를 가져오지만 이 역시도 재택근무를 평균 이하로 사용하는 사람들 사이에서 나타났다. 이러한 경향성은 재택근무가 만병통치약이 아니라는 것을 나타낸다.

셋째, 재택근무의 부정적 조절효과와 더불어 긍정적 조절효과도 확인할 수 있었다. 가령, 업무자율성이 일-삶의 균형을 이루고 조직성과를 높이는 가운데 재택근무를 더 자주 사용하는 사람들이 그렇지 않은 사람들보다 업무자율성을 통해 보다 일-삶의 균형을 이끌고 나아가 긍정적인 조직성과를 가져오는 것으로 나타났다.

기존의 연구처럼 재택근무 자체의 효과성을 논하는 것의 학술적 의의를 부정할 수는 없다. 그러나 재택근무 자체가 긍정적 효과를 가져오더라도 재택근무가 기타 개인적, 조

직적, 환경적 요인들과 결부되면서 이들의 조직 성과물에 미치는 영향을 조절함에 따라 의도치 않은 결과를 야기할 수 있다면 재택근무에 대한 이해와 태도는 달라져야 한다.

본 연구는 탐색적 연구로서 재택근무의 조절효과가 존재하는 것을 밝혔다는 데 의의가 있다. 따라서 후속 연구를 통해 보다 이론에 기반한 재택근무 조절효과의 메커니즘을 밝히는 연구가 필요하다.

다만 본 연구를 통해 독자에게 전달하려는 메시지는 분명하다. 코로나19를 겪으며 우리는 재택근무의 명암을 함께 경험하였다. 그러나 코로나19의 위기에서 벗어나 일상으로 돌아가는 길목에서 우리는 다시 재택근무의 가능성을 배제한 채 재택근무의 부정적 측면만을 부각하여 전통적으로 일하는 방식으로 회귀하려 하고 있다. 일부 조직의 경우 재택근무를 일종의 직원복지 차원에서 다루는 경향도 있다. 그러나 본 연구를 통해 확인한 바와 같이 재택근무는 동전의 양면을 모두 가지고 있다. 따라서 재택근무를 전략적으로 사용할 경우 예상 외의 효과를 가져올 수 있다. 따라서 재택근무를 단순히 배격 내지는 직원복지 차원에서 개인에게 맡기기보다는 인사관리 차원에서 전략적으로 접근할 필요가 있다. 개개인의 특성에 따라 그리고 조직이 처한 상황에 따라 일-삶의 균형, 조직성과, 혁신행동 가운데 무엇에 방점을 둘 것인지에 대한 고민을 바탕으로 재택근무에 적합한 개인적, 조직적, 환경적 특성을 강조한다면 조직효과성은 배가될 것이다. 인사관리자 및 조직최고관리자는 이 점을 눈여겨보아야 할 것이다.

참고문헌

고득영·유태용,「직무자율성과 혁신행동 간의 관계: 직무만족의 매개효과와 성격과 조직 혁신풍토의 조절효과」,『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 25(1), 2012, pp. 215~238.

고수일·한주희,「직무동기의 다차원적 구조」,『경영학연구』, 34(5), 2005, pp. 1339~1363.

박시진·김국진,「원격근무제도에 대한 인식이 직무만족에 미치는 영향: 코로나 19 상황을 중심으로」,『정부행정』, 17, pp. 1~35, 2021.

손영미·김정운·박정열,「중앙공무원의 일과 삶의 균형에 대한 조직 및 개인변인의 영향력 검증 연구」,『여가학연구』, 9(1), 2011, pp. 101~131.

손연정,「유연근무제와 근로자의 일·생활균형: 코로나19 이후 재택근로 확산의 영향을 중심으로」,『가족자원경영과 정책(구, 한국가족자원경영학회지)』, 26(2), 2022, pp. 37~51.

송치방(1994),「재택근무자와 비재택근무자의 성격특성 비교: 사회성, 피드백, 자율성」, 외국어대학교 대학원 석사학위논문.

안은정·신은종,「일-가정 양립제도가 조직의 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 재무성과와 여성의 이직의도를 중심으로」,『산업관계연구』, 20(4), 2010, pp. 177~216.

양용현,「최고경영자 특성이 조직구성원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구」, 석사학위논문, 한성대학교, 2012.

옥원호·김석용,「지방공무원의 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구」,『한국행정학보』, 35(4), 2001, pp. 355~373.

이명호,「재택/원격근무와 미래의 일, 공간」, 소프트웨어정책연구소『월간 SW 중심사회』, 4, 2020.

이성은,「코로나19로 인한 재택근무 경험이 삶의 만족도에 미치는 영향: 근무환경 만족도와 근로시간 만족도의 다중매개효과 검증」,『융복합지식학회논문지』, 10(3), 2022, pp. 49~57.

이재완,「조직문화와 스마트워크 이용에 관한 연구: 중앙 및 광역자치단체 공무원을 중심으로」,『한국조직학회보』, 15(1), 2018, pp. 75~99.

이진기·권혁기·추승우,「재택근무 특성 인식이 직무창의성, 직무만족 및 직무성과에 미치는 영향」,『한국산업정보학회논문지』, 27(5), 2022, pp. 129~144.

임재진,「포스트 코로나 시대 공무원 재택근무의 효과성을 위한 개선과제」,『한국인사행정학회보』, 20(1), 2021, pp. 277~291.

장현주·최무현,「참여정부의 가족친화적 근무제도에 대한 평가: 재택 및 탄력근무제에 대한 공무원 인식을 중심으로」,『한국인사행정학회보』, 8(3), 2009, pp. 121~154.

전지원·차승은·은기수,「코로나19 시기 재택근무가 남녀 취업자의 일-가족 양립에 미친 영향」,『한국인구학』, 45(3), 2022, pp. 27~50.

진종순·장용진,「공직사회 유연근무제의 발전방안에 관한 연구」,『한국인사행정학회보』, 9(3), 2010, pp. 29~55.

하미경,「정보화사회의 새로운 오피스」,『건축』, 4, 1997.

하미경·구본삼,「사무실 근로자의 재택근무에 대한 의식조사 연구」,『한국주거학회논문집』, 9(1), 1998, pp. 109~120.

Berg, J.,「재택근무: 전 세계적 가능성 평가」,『한국노동연구원』 11월호, 2020, pp. 9~29.

Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., and Sutton, M., "Consequences Associated with Work-to-Family Conflict: a Review and Agenda for Future Research," *Journal of Occupational Health Psychology,* 5(2), 2000, p. 278.

Bae, K. B., Lee, D., and Sohn, H., "How to Increase Participation in Telework Programs in US Federal Agencies: Examining the Effects of Being a Female Supervisor, Supportive Leadership, and Diversity Management," *Public Personnel Management,* 48(4), 2019, pp. 565~583.

Bailey, D. E., and Kurland, N. B., "A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work," *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior,* 23(4), 2002, pp. 383~400.

Baruch, Y., and Nicholson, N., "Home, Sweet Work: Requirements for Effective Home Working," *Journal of General Management,* 23(2), 1997, pp. 15~30.

Berg, Janine,「재택근무: 전 세계적 가능성 평가」, 국제노동브리프, 2020, pp. 9~28.

Bush, W. R., "Telecommuting: The Case of Research Software Development," *Technological Forecasting and Social Change,* 37(3), 1990, pp. 235~250.

Caillier, J. G., "The Impact of Teleworking on Work Motivation in a US Federal Government Agency," *The American Review of Public Administration,* 42(4), 2012, pp. 461~480.

Cross, T. B., and Raizman, M. B,, *Telecommuting: The Future Technology of Work*, 1986.

Deci, E. L., "Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation," *Journal of Personality and Social Psychology,* 18(1), (1971), p. 105.

Deci, E. L., and Ryan, R. M., "The General Causality Orientations Scale: Self-determination in Personality," *Journal of Research in Personality,* 19(2), 1985, pp. 109~134.

Dingel, J., and B. Neiman, 2020), "How Many Jobs Can be Done at Home?," Working Paper 26948. NBER, 2020.

Goodrich, J. N., "Telecommuting in America," *Business Horizons,* 33(4), 1990, pp. 31~38.

Hamilton, C. A., "Telecommuting," *Personnel Journal*. 1987.

Huws, U., "Telework: Projections," *Futures,* 23(1), 1991, pp. 19~31.

Huws, U., Robinson, W. B., and Robinson, S., *Telework towards the elusive office.* John Wiley & Sons, Inc., 1990.

Jung, C. S., and Lee, S. Y., "The Hawthorne studies revisited: Evidence from the US federal workforce," *Administration & Society*, 47(5), 2015, pp. 507~531.

Kim, J. S., and Ryu, S., "Employee Satisfaction with Work-life Balance Policies and Organizational Commitment: A Philippine Study," *Public Administration and Development,* 37(4), 2017, pp. 260~276.

Madsen, S. R., "The Benefits, Challenges, and Implications of Teleworking: A Literature Review," *Culture & Religion Review Journal,* 2011(1), 2011.

Mannering, J. S., and Mokhtarian, P. L., Modeling the Choice of Telecommuting Frequency in California: an Exploratory Analysis," *Technological Forecasting and Social Change,* 49(1), 1995, pp. 49~73.

Mokhtarian, P. L., and Salomon, I., "Modeling the Desire to Telecommute: The Importance of Attitudinal Factors in Behavioral Models," *Transportation Research Part A: Policy and Practice,* 31(1), 1997, pp. 35~50.

Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., and Heelan, M. P., "Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion," *Journal of managerial psychology*, 25(6), 2010, pp. 578~595.

Nilles, J. M., "Traffic Reduction by Telecommuting: A Status Review and Selected Bibliography," *Transportation Research Part A: General,* 22(4), 1988, pp. 301~317.

Olson, M. H., and Primps, S. B., "Working at Home with Computers: Work and Nonwork Issues," *Journal of Social Issues,* 40(3), 1984, pp. 97~112.

Quinn, R. and Kimberly, J., "Paradox, planning and perspective: guidelines for managerial practices," *Managing organizational transitions*, 2(9), 1984, pp. 195~313.

Ramsower, R. M. (Ed.), *Telecommuting the Organizational and Behavioral Effects of Working at Home*, University Microfilms International(UMI), 1986.

Reilly, P. A., "Balancing Flexibility—meeting the Interests of Employer and Employee," *European Journal of Work and Organizational Psychology,* 7(1), 1998, pp. 7~22.

Salomon, I., and Salomon, M., "Telecommuting: The Employee's Perspective," *Technological Forecasting and Social Change,* 25(1), 1984, pp. 15~28.

Schmidt, D. E., and Duenas, G., Incentives to Encourage Worker-friendly Organizations," *Public Personnel Management,* 31(3), 2002, pp. 293~308.

Scott, S. G., and Bruce, R. A., "Determinants of Innovative Behavior: A Path

Model of Individual Innovation in the Workplace," *The Academy of Management Journal*, 37(3), 1994, pp. 580~607.

Sutton, K. L., and Noe, R. A., "Family-Friendly Programs and Work-Life Integration: More Myth Than Magic?," 2005.

Young, J. A., "The advantages of telecommuting," *Management Review,* 80(7), 1991, p. 19.

〈자료〉

시프티, https://shiftee.io/ko/blog/article/shifteeWorkFromHomeBigData, 검색일자: 2022. 10. 20.

『이투데이』 https://www.etoday.co.kr/news/view/1493063, 검색일자: 2022. 10. 20.

5. 공공기관 세대별 특성 차이와 이직의도 영향요인에 관한 연구

최유진(이화여자대학교)

공공기관 세대별 특성 차이와 이직의도 영향요인에 관한 연구

최유진(이화여자대학교)

Ⅰ. 서론

최근 MZ세대는 양적인 측면에서 조직의 다수를 구성하는 집단으로 성장하였다. 민간부문의 경우 국내 주요 기업 구성원 중 60%를 차지하고 있으며, 공공부문에서도 거의 과반수를 차지한다는 통계가 발표되고 있다. MZ세대의 행태와 기성세대와의 차이 또한 주목받고 있다. 공공기관 MZ세대는 기존 관행에 문제를 제기하고 최근의 강도 높은 공공기관 개혁에 불만을 가지고 있으며, 나이가 많을수록 임금이 상승하는 구조와 초봉이 대기업보다 훨씬 낮은 현실을 지적한다. 이들 MZ세대는 수직적·위계적 조직문화를 거부하며 타 세대에 비해 공정, 평등에 대한 민감도가 높아 이직률도 높다고 알려져 있다.

공공기관 구성원의 빠른 변화는 세대 간 인식과 태도가 다른 다양한 문제들을 어떻게 해결할 것인가에 대한 고민을 요구한다. 조직 내에서 세대 간 가치관과 태도의 차이는 조직관리 측면에서 중요하다. 이러한 변화에 적극적으로 대처하기 위해서는 실제 공공기관 내 세대 간 특성 차이가 존재하는지 살펴보고, 이들 세대에 대한 이해를 바탕으로 한 전략적 관리기법을 도출할 필요가 있다(Green and Roberts, 2012). 행정안전부, 인사혁신처 등 우리 정부에서도 이러한 현상에 주목하고 대응방안을 마련하고 있으며, 공공기관 역시 주니어보드, 리버스 멘토링, 메타버스 플랫폼 등 다양한 수단을 도입하여 조직 내 MZ세대 구성원과 소통하고자 노력하고 있다.

최근 조직 내 MZ세대에 대한 관심이 높아지면서, 기업 맥락에서 이들의 행태를 분석한 논문이 증가하고 있으며 MZ세대 공무원에 대한 연구들도 등장하고 있다(경구웅·김민재, 2021; 김소라, 2022; 김정인, 2021; 배석환 외, 2021; 임혜빈·주혜린, 2022; 황은진, 2021; 최순영 외, 2020). 이처럼 공무원의 세대별 인식 차이에 대한 연구는 최근

증가하고 있지만, 공공기관 구성원들에 대한 연구는 부족하다. 또한 선행연구에서 세대별 인식 차이의 유무는 결과가 혼재되어 있는 것으로 보인다. 이는 표본 추출 방식과 표본 수의 차이 때문일 수도 있고, 실제 새로운 세대라고 불리는 MZ세대의 인식이 실제로는 기성세대와 별반 차이나지 않기 때문일 수도 있을 것이다.

따라서 본 연구의 목적은 공공기관 종사자의 세대 간 인식 차이를 살펴보고, 공공기관 종사자의 이직의도에 영향을 미치는 요인을 세대별로 분석하는 데 있다. 즉, 실제 공공기관 내 세대 간 특성 차이가 존재하는지, 어떠한 요인이 이들의 이직의도에 영향을 미치는지, 세대별로 이러한 영향요인이 차이를 보이는지 분석하고자 한다. 조직 내 세대연구는 조직관리자가 세대 간 특성을 이해하고 동기부여나 채용, 보상 전략 등을 세대별로 달리 처방하도록 하여 조직의 효과성을 제고할 수 있다는 점에서 의의가 있다(조소연, 2021).

본 연구는 다음과 같이 구성된다. 다음 장에서는 세대구분과 세대 간 차이에 관한 선행연구를 살펴보고, 데이터와 분석방법을 소개한 후, 분석 결과를 제시한다. 마지막으로 분석 결과의 함의를 논의하며 끝맺고자 한다.

Ⅱ. 문헌 검토

1. 세대(generation)의 구분

세대 간 경계를 어떻게 정할 것인가는 세대 연구에서 가장 중요한 요소 중의 하나이다. 사회과학 분야에서는 일반적으로 Mannheim(1952)의 정의를 따르고 있는데, 그는 세대를 집단(cohort)으로 정의하고 “통계적으로 동일한 특색이나 행동 양식을 공유하는 집단”으로 설명[1]한다(최순영 외, 2020). 박재흥(2005)은 세대를 “생애 주기적으로 비슷한 시기에 태어나 특정 시대적 상황을 함께 경험한 결과 유사한 가치관과 의식, 태도, 행위 양식 및 동류의식을 지닌 집단”으로 정의하였다.

세대 구분의 기준은 국가별 맥락에 따라 달라질 수 있다. 예를 들어, 미국을 기준으로 하는 Pew research center(2020)는 세대를 Z세대, 밀레니얼세대, X세대, 베이비붐세대, 침묵세대로 구분하고 있으며, 맥킨지는 브라질 기준을 사용하고, 삼정KPMG는 글로벌 기준으로 세대를 구분한다. 우리나라 통계청과 맥킨지 코리아는 1995년 이후 출생자를 Z세대, 1980~1994년생을 M세대, 1965~1979년생을 X세대, 1950~1964년생을 베이비붐세대로 정의하였다. 본 연구는 우리나라 공공기관 종사자를 대상으로 하므로 한국적 맥락을 반영한 통계청의 세대 구분 기준을 따르고자 한다.

〈표 Ⅱ-1〉 세대구분과 기준

구분	Pew research center (미국기준)	Mckinsey (브라질기준)	삼정 KPMG (글로벌기준)
Z세대	1996년 이후	1995~2010년	2001년 이후 출생
M세대	1981~1996년	1980~1994년	1981~2000년
X세대	1965~1980년	1960~1979년	1965~1980년
베이비붐세대	1946~1964년	1940~1959년	1940~1964년
침묵세대	1928~1945년	-	-

출처: Francis and Hoefel(2018); 삼정KPMG(2019); Pew Research Center(2020)

1) 코호트를 세대보다 좁은 의미로 인식하는 학자들도 있다.

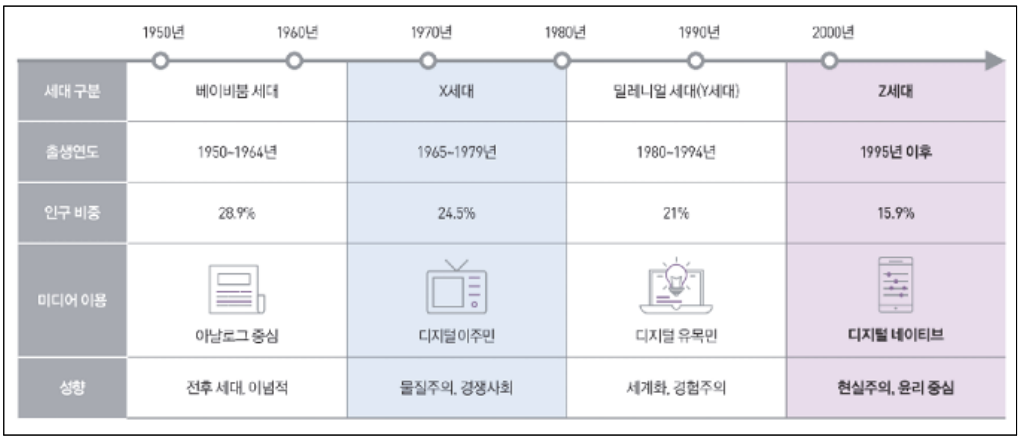
〈표 Ⅱ-1〉의 계속

구분	삼정 KPMG		통계청, 맥킨지코리아	
	출생연도	연령 (2022년 기준)	출생연도	연령 (2022년 기준)
Z세대	1997년 이후 출생	25세 이하	1995년 이후 출생	27세 이하
M세대	1981~1996년	26~41세	1980~1994년	28~41세
X세대	1970~1980년	42~52세	1965~1979년	42~57세
베이비붐세대	1955~1963년	59~67세	1950~1964년	68~72세

출처: 삼정KPMG(2019); 통계청·맥킨지코리아(박민진 외, 2021, p. 124 재인용)

국내외 문헌들은 세대별 가치관과 조직행태의 특징에 대해 다음과 같이 설명한다. 베이비붐세대는 전후 세대로서 이념적 성향이 강하며 조직 내 사회성이 부족하고 일중독, 권위존중, 사회적 지위상승 추구, 시간절약의 가치관을 갖는다. X세대는 아날로그에서 디지털로의 변화를 경험한 디지털 이주민으로서 물질주의적 경쟁사회에서 성장하였다. 정치적으로 민주화된 시기에 성장하여 자기주장이 강하며 개인주의와 집단주의가 공존하는 경향을 보인다. 밀레니얼세대는 디지털 유목민으로 세계화 시대에 성장하였으며, 경험소비에 익숙하다. 합리적이고 평등주의적 성역할을 강조하며, 개인주의적 가치관을 갖는다. 한편 간접적인 인간관계를 선호하지만 조직 내 팀워크와 주변의 인정을 중시하고, 집단행동 또한 즐기는 성향을 보인다(황춘호·김성훈, 2019). 알파벳의 마지막 글자로 20세기에 태어난 마지막 세대인 Z세대는 자신이 능동적으로 제작한 콘텐츠를 공유하고, 소통을 선호하는 세대로 디지털 네이티브, 유튜브세대로 불리며, 윤리적 관심사로서의 소비성향을 보이며, 현실주의적 사고방식을 가지고 있다(최순영 외, 2020; Green and Roberts, 2012).

[그림 Ⅱ-1] 통계청의 세대 구분



출처: 통계청·맥킨지코리아(대한상의브리프(2019. 8. 19.) 재인용

2020년 행정안전부가 발간한 「90년대생 공무원이 온다」에서는 MZ세대 공무원의 특성을 다음과 같이 설명하고 있다. 먼저, MZ세대 공무원들은 강한 개인주의 성향, 공정한 경쟁 중시, 디지털 기기의 능숙한 활용, 효율성 추구라는 특징을 지닌다. 둘째, MZ세대 공무원들은 직접적인 보상을 중시하는 경향이 있는데, 이들은 “민주적 가치를 체화함에 따라 자신에게 즉각적이고 직접적인 보상을 주는 것이 합리적”이라고 보기 때문이다. 셋째, MZ세대 공무원들은 과거의 관행이 더 이상 필요하지 않다고 생각할 때, 그 관행이 특히 불공정하다고 여겨질 때 높은 스트레스를 받는다. 이들 세대는 민주화된 사회에서 성장하여 사회의 부조리와 불합리와 관행을 참지 않으며, 특히 SNS 등 IT 기술을 통해 부조리와 관행을 손쉽게 공론화할 수 있기 때문이다(행정안전부, 2020).

2. 세대 간 차이에 관한 선행연구

세대 간 가치관과 태도의 차이는 세대 간 갈등을 유발하여 성과를 저해하므로, 조직관리 및 인적자원관리 측면에서 세대 간 연구는 점차 중요하게 인식되고 있다(박선경·양승범, 2011). 세대 간 차이가 존재한다면 이러한 특성을 조직관리와 인적자원관리에 반영할 필요가 있는가에 대한 검토가 필요하다.

경규웅·김민재(2021)에 따르면, 절차공정성은 조직몰입을 매개로 이직의도에 부(-)의 영향을 미쳤으며, 이러한 효과는 다른 세대 대비 밀레니얼세대에서 더욱 강하게 나타났

다. 특히, 절차공정성이 높을 때는 두 세대 간의 차이가 크지 않았지만 절차공정성이 낮을 때는 격차가 큰 것으로 분석되었다. 이러한 결과에 기반하여 저자들은 밀레니얼세대는 다른 세대에 비해 절차공정성에 더욱 민감하게 반응한다고 주장하였다.

김소라(2022)에 의하면, MZ세대 공무원의 공직만족도는 공공봉사동기에 정(+)의 영향을 미치며, 조직몰입은 전술한 인과관계를 매개하고, 절차공정성·분배공정성·상호작용 공정성은 전술한 인과관계를 조절한다. 따라서 이들을 공직만족도와 결부하여 조직몰입도 및 절차적, 분배적, 상호작용적 공정성을 높일 수 있는 방안을 강구해야 한다고 주장하였다.

김정인(2021)의 연구 결과에 따르면, MZ세대 공무원은 절차적, 배분적 공정성을 중시하며 공직사회에 대한 이들의 공정성 인식은 기성세대 대비 낮은 것으로 나타났다. 또한, 이들이 공직사회를 더욱 공정하다고 인식할수록 조직 내에서 자신의 의견을 적극적으로 제시하였고, 조직에 대한 소속감과 충성심이 증가했으며, 업무태만 및 이직의도가 감소하는 것으로 나타났다. 전술한 효과 가운데 의견 표명, 조직에 대한 충성, 업무태만에 대해서는 절차적 공정성이 더 큰 영향을 미쳤으나, 이직의도와 같은 중대한 결정에 대해서는 배분적 공정성이 더욱 큰 영향을 미쳤다.

배석환·박형수·문국경(2021)에 따르면, 분배적 공정성은 혁신행동에 부(-)의 영향을 미치지만, 절차적 공정성은 세대 차이를 조절변수로 하여 혁신행동에 정(+)의 영향을 미친다. 즉, 보수는 조직 구성원들에게 외재적 보상으로 인식되어 이들의 혁신행동을 저해하지만, 보상 관련 의결의 공정성은 상사와의 상호호혜성을 강화하여 이들의 혁신행동을 강화하며, 이러한 현상은 기성세대 대비 MZ세대에서 더욱 강하게 나타나는 것을 발견했다.

오상석(2019)은 공무원과 간호사 집단의 경우 출생연도가 최근인 세대일수록 조직몰입이 낮은 것으로 나타났다. 이때 외재적 보상은 공무원에 대해서는 전술한 부(-)의 인과관계를 완화시켰으나, 간호사 집단에 대해서는 전술한 부(-)의 인과관계에 유의한 영향을 미치지 못하였다.

임혜빈·주혜린(2022)에 따르면, 승진공정성과 상호작용 공정성에 관한 공무원의 인식은 이들의 직무만족에 정(+)의 영향을 미쳤고, 이러한 정(+)의 인과관계는 기성세대 대비 MZ세대 공무원 집단에서 더 강하게 나타났다. 또한, 승진공정성, 보수공정성과 상호작용 공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 주었으며, 이러한 인과관계 또한 MZ세대 공무원 집

단에서 더 강하게 나타났다. 따라서 이들의 직무만족과 조직몰입을 높이기 위해 승진, 보수, 상호작용의 공정성을 높일 수 있는 방안을 강구해야 한다고 주장하였다.

황은진(2021)에 의하면, 역할 및 목표 명확성은 업무성과와 조직성과에 정(+)의 영향을 미친다. 이때 거래적 리더십은 역할 및 목표 명확성과 조직성과 간 정(+)의 인과관계를 조절하는 것으로 나타났다. 또한, 밀레니얼세대를 대상으로 연구를 진행한 결과 중앙부처의 밀레니얼세대에 대해서는 역할 명확성이 거래적 리더십의 조절효과를 통해 업무성과에 정(+)의 영향을 미치지만, 이에 반해 지방자치단체의 밀레니얼세대에 대해서는 목표 명확성이 변혁적 리더십의 조절효과를 통해 업무·조직 성과에 부(-)의 영향을 미치는 것을 발견하였다.

주효진·장봉진(2019)은 산림청 소속 공무원을 대상으로 세대 간 조직문화를 비교하였다. 분석 결과, 세대가 낮을수록 조직변화에 대한 요구가 크고, 세대가 높을수록 안정성 유지를 원하는 것으로 나타났다.

오세영·권영상·이수영(2014)은 중앙정부 공무원을 베이비부머세대, X세대, N세대로 구분하여 직무만족 관련 변수들이 세대별 차이를 보이는지 살펴보고 직무만족 관련 요인의 조직몰입에 대한 영향력이 세대별로 차이가 있는지 분석하였다. 분석 결과, 부처 업무운영, 성과보상시스템, 외재적 보상에서 세대 간 만족도에 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 조직몰입의 구성개념에 따라 세대별로 영향을 주는 직무 관련 만족변수의 내용과 강도가 다른 것을 발견하였다.

최순영 외(2020)는 공직 내 세대 변화에 대응한 인적자원관리 방안 보고서에서 중앙부처 공무원 306명을 대상으로 세대 간 인식격차를 조사하고 이를 토대로 인적자원관리의 방향과 대안을 도출하고자 하였다. 인적자원관리의 요소인 직급체계, 채용, 승진, 보직관리와 인사교류, 퇴직 및 이직에 대해 설문조사를 실시하여 세대 간 격차 여부를 분석하였다.

3. 이직의도 영향요인에 관한 선행 연구

이직의도(turnover intention)는 이직(turnover)과 달리 아직 행동으로 직접 실행하지 않은 상태로 이직에 대한 개인의 심리적 태도, 성향 등을 의미한다(차주영, 2020). Farrell(1983)은 이직의도를 “조직에 소속되어 있는 종업원이 해당 조직을 떠나거나 옮기기 위해 다른 직장을 탐색하는 행위”라고 정의하였다. 실제 이직을 하지 않더라도, 이직의도를 가지고 있는 조직구성원들은 업무동기가 낮고 성과가 낮을 가능성이 높다. 태도가 의도를 통해서 행동에 영향을 미친다고 가정하는 계획된 행동이론(theory of planned behavior)에 따르면 이직의도는 이직행동과 직접 연결되며, 태도와 이직을 완전 매개한다(Ajzen, 1991). 따라서 조직에서 이직의도를 관리하는 것은 중요하다(김필외, 2020).

정부조직과 마찬가지로 공공기관의 경우 정년이 보장되고 경쟁률이 높은 시험을 통과하였기 때문에 민간에 비해 장기간 근속하는 것이 일반적이었으나, 최근 MZ세대를 중심으로 이직률이 높아지고 있다. 구성원의 이직은 일부 긍정적인 면을 갖기도 하지만, 신규채용 및 교육 과정에 있어 비용을 증가시킬 뿐 아니라, 계속적인 이직은 남아 있는 인력에게 불안을 야기하는 등 조직관리 측면에서 부정적 신호로 받아들여질 수 있다(차주용, 2020). 그러나 공무원에 비해 공공기관 종사자의 이직의도에 대해서는 연구를 찾아보기 어려운 것이 사실이다(이주경·박한준, 2021).

특히 세대와 이직의도와의 관계에 대해 경험적으로 분석한 연구는 거의 없다(조소연, 2021).

선행연구들은 공무원 이직의도의 영향요인을 크게 개인적 요인, 직무관련 요인, 조직관련 요인으로 나누어 살펴보았다(Mor Barak, Nissely, and Levin, 2001; 조소연, 2021). 주로 사회복지사, 사회복지전담공무원, 교정직 공무원, 세무직 공무원 등 특정 직무를 수행하는 공무원을 대상으로 한 연구들이 많으며(홍연숙, 2017; 권용수, 2006; 고대유·강제상·김광구, 2015), 최근에는 일반 행정직 공무원 중 개방형 직위 종사자를 대상으로 하는 등(유상엽·한승주, 2017) 범위가 확장되고 있다.

이직의도에 영향을 미치는 개인적 요인에는 성별, 연령, 학력, 결혼상태, 재직기간 등이 있다(전병주, 2014). 선행연구에 따르면 연령이 낮을수록 이직의도가 높은 경향을 보이는데(김용순, 2006), 이직의도에 대한 결혼상태나 재직기간의 영향은 혼재된 결과를

보인다. 한편 공공봉사동기의 이직의도 억제효과에 대한 선행연구들도 존재하는데, 공공봉사동기와 공무원 직무행태와의 긍정적 관계에도 불구하고 이직의도에 대한 영향력은 상반된 결과를 보인다(고대유·김강민, 2021; 김필 외, 2020).

이직은 자신이 속한 기관, 협의로는 자신의 직무를 떠나는 것이므로 기관에 대한 태도 변수인 조직몰입과 직무를 지향한 태도 변수인 직무만족은 이직의도의 중요한 영향요인으로 논의되어 왔다(오인수 외, 2007). 조직몰입이란 "조직의 목표수행에 대한 역할과 조직의 가치관에 대한 애착"을 의미하며(Buchanan, 1974), 대부분의 연구에서 조직몰입은 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다(이환범·이수창, 2006; 조소연, 2021). 직무만족은 직무수행 과정에서 경험하는 긍정적 감정이므로 이직의도와 부(-)의 관계를 가진다(나인강, 2005; 장윤정, 2011). 승진이나 성과급 등 보상에 대한 공정성 인식(이주경·박한준, 2021), 보수에 대한 만족도(정세희·이사빈, 2021) 또한 이직의도에 부정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

세대와 이직의도 간 관계를 살펴본 연구로 공무원을 대상으로 한 조소연(2021)의 연구가 있다. 이 연구는 공무원의 이직의도에 영향을 미치는 조직요인과 직무요인을 살펴보고 세대를 베이비부머세대, X세대, MZ세대로 구분하여 세대별 영향요인 차이가 있는지 살펴보았다. 그 결과 세대별 특성이 직무 관련 요인, 조직 관련 요인과 이직의도 간의 관계를 조절하는 효과가 있음을 발견하였다.

Ⅲ. 자료수집 및 분석방법

본 설문조사는 이미 밀레니얼세대, Z세대 등 새로운 세대가 인력구성의 과반수를 차지하는 공공기관의 미래를 대비하기 위해 세대별 가치지향과 성과보상체계에 대한 인식 등을 조사하는 데 목적을 두었다. 설문조사는 한국행정학회와 한국조세재정연구원의 의뢰로 설문조사 전문기관인 한국리서치를 통해 진행되었으며, 공공기관 종사자를 대상으로 2022년 8월 24일부터 9월 6일까지 온라인 설문조사를 실시하였다. 총 861명이 응답을 완료하였고, 이를 분석에 활용하였다. 설문조사의 구체적 내용은 개인적 인식(업무 동기, 일에 대한 가치관, 공공봉사동기, 직무만족, 조직 소속감, 이직의도), 기관에 대한 인식(인사고과, 조직문화, 평가 공정성), 성과보상제도에 대한 인식(성과급, 승진, 보직배치)으로 구성된다. 본 연구는 세대별(베이비부머, X세대, M세대, Z세대) 특성 차이에 초점을 두고 있는데, 1차 설문조사 과정에서 Z세대가 예상보다 과소하게 참여하여(15명) 추가 조사(2022년 10월 11일~17일)를 통해 세대별로 최소 44인 이상의 표본 수를 확보하여 분석을 실시하였다. 응답자의 특성은 〈표 Ⅲ-1〉과 같다.

〈표 Ⅲ-1〉 응답자 특성

	사례수(명)	비율(%)
전체	(861)	100.0
기관 유형		
공기업	(358)	41.6
준정부기관	(318)	36.9
기타공공기관	(185)	21.5
기관 유형 상세		
시장형 공기업	(194)	22.5
준시장형 공기업	(164)	19.0
기금관리형 준정부기관	(89)	10.3
위탁집행형 준정부기관	(229)	26.6
기타 공공기관	(185)	21.5
고용형태		
정규직	(778)	90.4
무기계약직	(64)	7.4
기간제	(19)	2.2

〈표 Ⅲ-1〉의 계속

	사례수(명)	비율(%)
직급		
사원/대리급	(314)	36.5
과장/차장급	(377)	43.8
부장급	(127)	14.8
본부장/실장급	(42)	4.9
임원 이상	(1)	0.1
기관 규모		
100인 미만	(12)	1.4
100~200명 미만	(34)	3.9
200~300명 미만	(53)	6.2
300~500명 미만	(65)	7.5
500~1,000명 미만	(140)	16.3
1,000~2,000명 미만	(136)	15.8
2,000명 이상	(421)	48.9
성별		
남자	(618)	71.8
여자	(243)	28.2
연령		
19-29세	(117)	13.6
30대	(207)	24.0
40대	(310)	36.0
50대	(212)	24.6
60세 이상	(15)	1.7
세대		
Z세대	53	6.16
밀레니얼세대	327	38.0
X세대	436	50.7
베이비부머세대	44	5.12
재직 기간		
5년 미만	(178)	20.7
5~10년	(153)	17.8
11~15년	(157)	18.2
16~20년	(145)	16.8
20년 초과	(228)	26.5

설문조사를 통해 수집된 자료의 세대별 응답자 분포를 살펴보면, 베이비부머는 44명으로 5.12%, X세대는 436명으로 50.7%, 밀레니얼세대는 327명으로 38.02%, Z세대는 53명으로 6.16%를 차지하였으며, X세대와 밀레니얼세대가 대다수를 이루고 있다. 활용된 문항들은 모두 리커트 7점 척도로 측정되었으며, 성과보상제도 기준의 중요성에 관한 문항들만 rank 측정 방식을 사용하였다.

본 연구의 분석방법은 다음과 같다. 먼저 각 문항들에 대한 세대 간 인식 차이 유무 분석을 위해 분산분석(ANOVA)을 실시하였다. 대부분의 세대 관련 선행 연구는 횡단면 자료에 의존하여, 세대 효과를 구성하는 연령효과와 코호트(세대) 효과를 경험적으로 분석하지 못했다. 세대효과는 “생물학적인 나이를 떠나 특정 세대가 공유하는 여러 경험이 그 세대를 다른 세대와 구분짓게 하며, 그 성향이 지속되는 것”을 의미하며, 연령효과는 “나이가 들어감에 따라, 즉 생애주기에 따라 보수적인 태도를 보이게 되는 것”을 의미한다(노환희·송정민·강원택, 2013). 즉, 횡단면 자료를 활용한 세대 간 인식차이 결과는 세대효과와 연령효과가 혼재된 결과일 수 있다. 본 연구 역시 횡단면 자료에 기반하지만, 각 인식변수에 대해 세대 더미와 연령변수를 포함하여 연령효과를 통제했을 때에도 세대별 인식 차이가 나타나는지 여부를 확인하기 위해 회귀분석을 실시하였다. 마지막으로 공공기관 종사자의 이직의도에 영향을 미치는 요인의 영향력이 세대별로 다른지 파악하기 위해 연령효과를 통제하여 회귀분석을 실시하였다. 세대별 이직의도 영향요인을 파악하기 위한 회귀분석에 쓰인 설문문항들은 다음과 같으며, 통제변수를 제외하고 모두 7점 척도(매우 그렇지 않다(1) ~ 매우 그렇다(7))로 측정되었다.

〈표 Ⅲ-2〉 변수구성과 설문문항

변수		문항	척도
종속변수	이직의도	귀하께서는 기회가 된다면 이직할 의향이 있으십니까?	7점 리커트 척도
독립변수	승진공정성	우리 기관의 승진절차는 공정하다.	
	성과급공정성	우리 기관의 성과급 지급절차는 공정하다.	
	보수적정성	내가 받는 보수는 내 업무성과에 비해 적정하다.	
	직무만족	내가 하는 직무 자체에 대해 만족한다.	
	공공봉사동기	국가와 국민을 위한 뜻깊은 봉사는 나에게 매우 중요하다.	
	조직소속감	나는 조직에 대한 소속감이 높다.	
	혁신문화	우리 기관은 창의성, 혁신성, 도전을 강조한다.	
	시장문화	우리 기관은 경쟁력, 성과, 실적을 강조한다.	
통제변수	기관유형	1: 공기업 2: 준정부기관 3: 기타공공기관	명목척도
	성별	1: 남 2:여	명목척도
	연령		비율척도

Ⅳ. 분석결과

1. 세대 간 인식 차이: 분산분석

가. 가치지향

일에 대한 가치관과 공공봉사동기에 대한 문항을 살펴보면, '나에게는 일과 가정의 균형이 중요하다'는 평균 5.88점, '국가와 국민을 위한 뜻깊은 봉사는 나에게 매우 중요하다' 평균 5.06점, '나에게는 사회에 어떤 바람직한 변화를 가져오는 것이 개인적인 성취보다 더욱 큰 의미가 있다' 평균 4.68점 순으로 높게 나타났다.

〈표 Ⅳ-1〉 일에 대한 가치관과 공공봉사동기

Variable	Obs	Mean	Std.
나는 일을 할 때 협업보다 혼자 일하는 것을 선호한다.	861	4.427410	1.538919
나에게는 일과 가정의 균형이 중요하다.	861	5.880372	1.152691
국가와 국민을 위한 뜻깊은 봉사는 나에게 매우 중요하다.	861	5.060395	1.381295
나에게는 사회에 어떤 바람직한 변화를 가져오는 것이 개인적인 성취보다 더욱 큰 의미가 있다.	861	4.680604	1.436714

일을 할 때 협업보다 혼자 일하는 것을 선호하는 것에 대한 문항 분석 결과, M세대>Z세대>베이비붐세대>X세대 순으로 혼자 일하는 것을 선호하는 것으로 나타났으나, 네 집단 간 차이가 통계적으로 유의하지 않은 것으로 분석되었다(유의수준 0.05).

〈표 Ⅳ-2〉 일하는 방식

문항	세대	N	평균	표준편차	Prob>F
나는 일을 할 때 협업보다 혼자 일하는 것을 선호한다.	Z세대	53	4.45	1.32	0.2495
	M세대	327	4.65	1.53	
	X세대	436	4.27	1.55	
	베이비붐세대	44	4.37	1.56	

일과 가정 균형의 중요성에 대한 문항에서 Z세대와 M세대는 평균 6.21점과 6점, X세대는 5.78점, 베이비붐세대는 5.68점으로 나타나, MZ세대가 기성세대보다 일과 가정의 균형을 더 중시하는 것으로 나타났다. 또한 세대 간 통계적으로 유의미한 차이가 존재하는 것으로 분석되었다(p=0.05).

〈표 Ⅳ-3〉 일-가정 균형

문항	세대	N	평균	표준편차	Prob>F
나에게는 일과 가정의 균형이 중요하다.	Z세대	53	6.21	0.77	0.0146
	M세대	327	6.00	1.20	
	X세대	436	5.78	1.15	
	베이비붐세대	44	5.68	1.12	

국가와 국민을 위한 뜻깊은 봉사를 중시하는지에 관한 문항에서 세대 간 유의미한 차이가 존재하는 것으로 분석되었으며, 베이비붐세대가 평균 5.64점으로 M세대와 Z세대에 비해 국가와 국민을 위한 봉사를 중시하는 것으로 나타났다.

〈표 Ⅳ-4〉 공공봉사동기

문항	세대	N	평균	표준편차	Prob>F
국가와 국민을 위한 뜻깊은 봉사는 나에게 매우 중요하다.	Z세대	53	4.96	1.53	0.0002
	M세대	327	4.78	1.48	
	X세대	436	5.22	1.28	
	베이비붐세대	44	5.64	1.04	
나에게는 사회에 어떤 바람직한 변화를 가져오는 것이 개인적인 성취보다 더욱 큰 의미가 있다.	Z세대	53	4.60	1.46	0.0084
	M세대	327	4.44	1.52	
	X세대	436	4.83	1.36	
	베이비붐세대	44	5.11	1.28	

사회에 어떤 바람직한 변화를 가져오는 것이 개인적인 성취보다 더욱 큰 의미가 있는가에 대한 문항에서는 M세대나 Z세대보다 기성세대 특히 베이비붐세대의 평균 점수가 높은 것으로 나타나, 기성세대가 사회의 바람직한 변화를 개인성취보다 더 중요시하는

것으로 나타났다. 또한 나이가 어린 Z세대가 M세대보다 오히려 공공봉사동기 두 문항 모두 점수가 더 높은 것으로 나타났는데, 이는 행정연구원에서 동일한 문항에 대해 중앙공무원을 대상으로 분석한 결과(나이가 많을수록 공공봉사동기가 높음)와 다소 상이한 결과이다. 그러나 t-test 결과 M세대와 Z세대는 통계적으로 유의미한 차이를 보이지는 않았다.

공공봉사동기 문항들에 대해 MZ세대와 기성세대로 구분하여 차이를 분석한 결과는 〈표 Ⅳ-5〉와 같으며, 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 다만 이는 횡단면적 자료에 기반한 결과이므로 향후 Z세대와 M세대의 공공봉사동기 변화를 알 수 없고 공공봉사동기의 사회화 효과 또한 고려하지 못하므로 그룹 간 차이를 그대로 세대 간 차이로 해석하는 데는 무리가 있을 것이다.

〈표 Ⅳ-5〉 공공봉사동기: MZ vs. 기성세대

	MZ세대	기성세대	Prob>t
국가와 국민을 위한 뜻깊은 봉사는 나에게 매우 중요하다.	4.81	5.26	0.0000
나에게는 사회에 어떤 바람직한 변화를 가져오는 것이 개인적인 성취보다 더욱 큰 의미가 있다.	4.46	4.85	0.0001

나. 업무동기

열심히 일을 하는 이유를 묻는, 즉 업무 동기에 대한 세대별 응답을 살펴보면 다음과 같다. 〈표 Ⅳ-6〉에서 보듯이 상사, 동료로부터의 인정을 제외한 모든 업무동기(공익실현, 금전적 보상, 승진, 업무자체 매력)가 세대 간 비교에서 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 먼저 공익실현 문항에 대한 베이비붐세대의 평균값은 5.32, Z세대의 평균값은 4.43점으로 세대가 높아질수록 공익실현을 위해 일을 하는 경향이 더 많은 것으로 나타났다. 금전적 보상 역시 유의수준 0.1에서 세대 간 유의미한 차이를 보여주고 있다. 그런데 공익실현과는 달리 Z세대>M세대>X세대>베이비붐세대 순으로 평균값이 낮아짐을 보인다. 즉, 젊은 세대일수록 기성세대에 비해 금전적 보상을 중요한 업무동기로 인식하고 있는 것이다. 다만 각 세대 내에서 업무동기 유형을 살펴보면, 다른 동기들에 비해 금전적 보상의 평균값이 가장 높다. 즉, 베이비붐세대를 포함한 모든 세대가 다른 업무동

기에 비해 금전적 보상을 가장 중요하게 여기지만, 세대별로 평균값을 비교해본다면 금전적 보상을 위해 일을 한다고 응답한 젊은 세대가 기성세대에 비해 많다는 것이다. 세대별 유의한 차이는 나타나지 않았지만 각 세대가 금전적 보상에 이어 중요하게 생각하는 업무동기는 승진이 아닌 '상사, 동료로부터의 인정'이었다.

승진 업무동기에 대한 평균값은 Z세대가 가장 높은 것으로 나타났는데, 이는 MZ세대는 먼 미래의 일인 승진보다는 매년 지급받는 성과급에 관심이 많다는 문헌 내용과는 다소 차이를 보였다. M세대의 경우 가장 낮은 평균점수를 보이고 있지만, Z세대의 경우 세대 중 업무동기로 승진을 가장 중요하게 인식하고 있으므로, M세대와 Z세대 간 차이가 나타나는 지점이라고 볼 수 있다. M세대는 중간관리자가 되기 직전인 상황의 세대이므로 업무동기에 대한 인식이 Z세대와는 다소 다를 수 있기 때문일 수 있다.

〈표 Ⅳ-6〉 업무동기: 세대 간 차이

	Z세대	M세대	X세대	베이비붐 세대	Prob>F
공익실현	4.43	4.62	5.05	5.32	0.0000
금전적 보상	5.83	5.76	5.54	5.50	0.0600
승진	4.79	4.65	4.78	4.66	0.0071
상사, 동료로부터 인정	5.04	5.00	5.00	5.25	0.3459
업무자체 매력	4.64	4.42	4.67	4.98	0.0504

다. 조직소속감과 직무만족

조직소속감을 묻는 문항에서는 베이비붐세대 평균 5.93점, X세대 평균 5.57점, Z세대 평균 5.3점, M세대 평균 5.24점 순으로 나타났고 세대 간 통계적으로 유의미한 차이가 존재하는 것으로 분석되었다. 또한 MZ세대와 기성세대 두 그룹으로 나누어 분석한 결과, 일반적인 통념과 같이 베이비붐세대와 X세대에 비해 MZ세대가 조직 소속감이 낮았다. Z세대의 소속감이 M세대보다 소속감이 높게 나타났기 때문에, 두 세 대간 차이분석을 실시했지만, 통계적으로 유의미하지는 않았다.

〈표 Ⅳ-7〉 조직소속감: 세대 간 차이

문항	세대	N	평균	표준편차	Prob>F
나는 조직에 대한 소속감이 높다.	Z세대	53	5.30	1.37	0.0005
	M세대	327	5.24	1.33	
	X세대	436	5.57	1.34	
	베이비붐세대	44	5.93	0.90	

〈표 Ⅳ-8〉 조직소속감: MZ vs. 기성 세대

	MZ세대	기성세대	Prob>t
나는 조직에 대한 소속감이 높다.	5.25	5.6	0.0001

직무만족도 평균 점수는 베이비붐세대>Z세대>X세대>M세대 순으로 나타났으나, 세대 간 통계적 유의한 차이는 보이지 않았다.

〈표 Ⅳ-9〉 직무만족도

문항	세대	N	평균	표준편차	Prob>F
내가 하는 직무 자체에 만족한다.	Z세대	53	5.23	1.14	0.6760
	M세대	327	5.08	1.40	
	X세대	436	5.22	1.30	
	베이비붐세대	44	5.55	1.15	

라. 조직문화

조직문화의 세대 간 차이를 살펴보면, 경쟁가치모형[2]의 4가지 차원에서 모두 통계적 유의성을 보여주지 못하였다. 공무원을 대상으로 경쟁가치모형의 세대 간 차이를 살펴본 유사한 설문조사 결과(최무현, 2022)는 차원별로 결과가 혼재되어 있는 반면, 본 연구에서는 조직문화의 모든 차원에서 세대 간 차이가 없는 것으로 나타났다.

2) 경쟁가치모형(Competing Value Framework)은 기능적 차원의 조직문화 분석틀로 행정학 분야에서 널리 사용되고 있으며 관계문화, 혁신문화, 시장문화, 위계문화로 구분된다(이창길, 2007). 각 유형별 핵심가치는 다음과 같다: 관계문화(친밀감, 신뢰, 참여 등), 혁신문화(구성원 성장, 창의성 등), 시장문화(생산성, 경쟁, 성취 등), 위계문화(안정성, 질서, 규율 등) (김소희, 2022).

〈표 Ⅳ-10〉 조직문화: 세대 간 차이

	Z세대	M세대	X세대	베이비붐 세대	Prob>F
관계문화	5.66	5.13	5.26	4.77	0.8144
혁신문화	5.23	4,48	4.74	4.5	0.7108
시장문화	5.40	4.81	5.14	5.18	0.7184
위계문화	5.77	5.44	5.54	5.20	0.7759

마. 성과보상절차의 공정성

기관의 승진절차와 성과급 지급 절차 공정성에 대한 인식의 세대 간 차이를 살펴보면, 두 문항 모두 네 집단 간의 차이가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다(유의수준 0.1). 먼저 승진절차의 공정성에 대해서는 Z세대가 평균 4.91점으로 가장 높았고, X세대>M세대>베이비붐세대 순으로 나타나 Z세대가 승진절차의 공정성에 대해 가장 공감하고 있음을, 베이비붐세대가 승진절차의 공정성에 대해 가장 부정적으로 인식하고 있음을 알 수 있다. 성과급 지급절차의 공정성에 대해서도 Z세대>X세대>M세대>베이비붐세대 순으로 긍정적으로 인식하고 있음이 나타나, 통념과 다른 결과를 보이고 있다. 두 문항 모두 M세대의 평균점수는 기성세대인 X세대보다 낮다는 것에 착안하여 Z세대와 M세대를 비교분석한 결과 통계적으로 유의미한 차이($p<0.001$)를 보여, Z세대는 M세대보다 승진과 성과급 공정성에 대해 더 긍정적으로 인식하고 있다는 것을 확인하였다.

〈표 Ⅳ-11〉 성과보상절차 공정성

	Z세대	M세대	X세대	베이비붐 세대	Prob>F
우리 기관의 승진 절차는 공정하다.	4.91	3.88	4.05	3.77	0.0602
우리 기관의 성과급 지급절차는 공정하다.	5.17	4.21	4.25	3.93	0.0566

바. 성과보상제도 기준

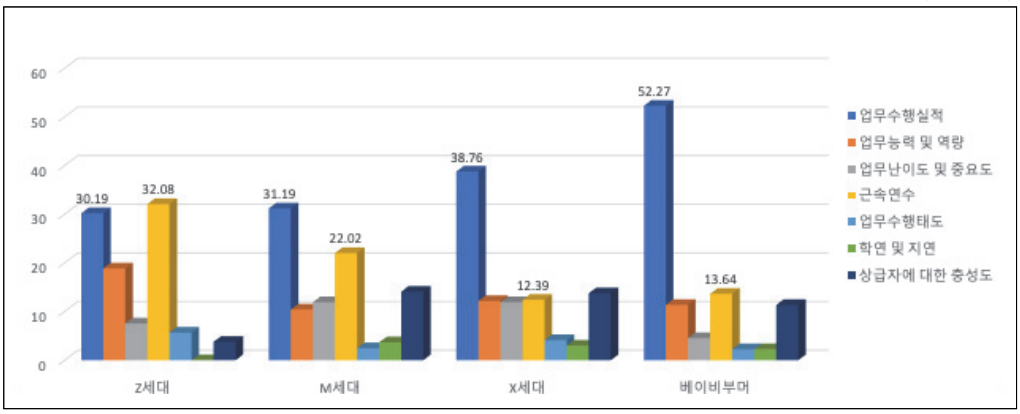
현재 성과급, 승진, 보직배치가 이루어지는 기준과 이러한 제도들이 어떠한 기준에 의해 결정되는 것이 바람직하다고 생각하는지 묻는 질문들에 대한 분석 결과는 다음과 같다.

1) 현행 성과보상제도 기준에 대한 세대별 인식

먼저 현재 본인이 재직하는 회사의 성과급 기준을 묻는 질문에 대해 Z세대는 근속연수(연공서열)를 1순위로 뽑은 비율이 32.08%로 가장 높았으며, 업무수행실적은 30.19%로 두 번째를 차지했다. 세대별 차이를 살펴보면 MZ세대에 비해 X세대와 베이비붐세대는 성과급의 가장 중요한 기준을 업무수행 실적으로 보는 비율이 높았고, 반대로 성과급 기준으로 연공서열을 중시하는 비율은 세대가 높아질수록 낮아졌다.

[그림 Ⅳ-1] 현재 성과급 기준(1순위)

(단위: %)

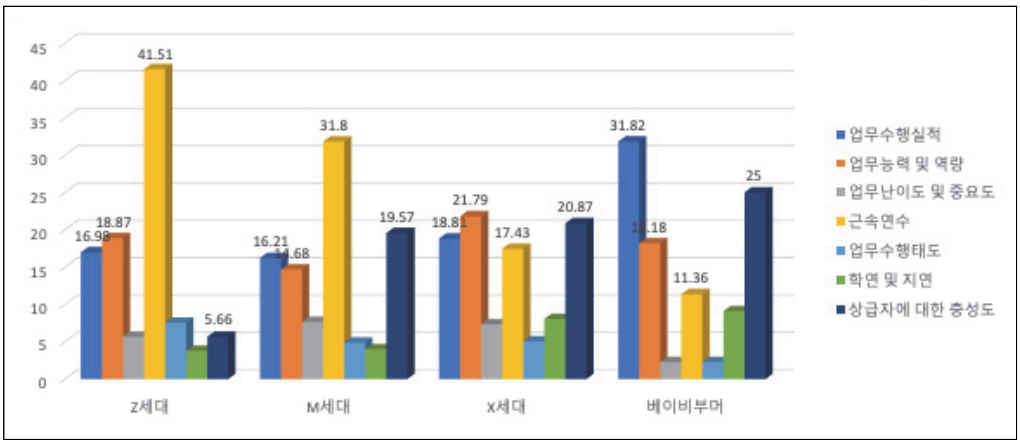


Pearson $chi^2(21) = 39.1155$, $Pr = 0.010$

승진의 경우, 근속연수를 가장 중요한 기준으로 응답한 비율은 Z세대와 M세대가 높았으며, X세대와 특히 베이비붐세대는 승진의 가장 중요한 기준으로 상급자에 대한 충성도를 선택한 비율이 높아 세대 간 인식차를 보였다.

[그림 Ⅳ-2] 현재 승진 기준(1순위)

(단위: %)

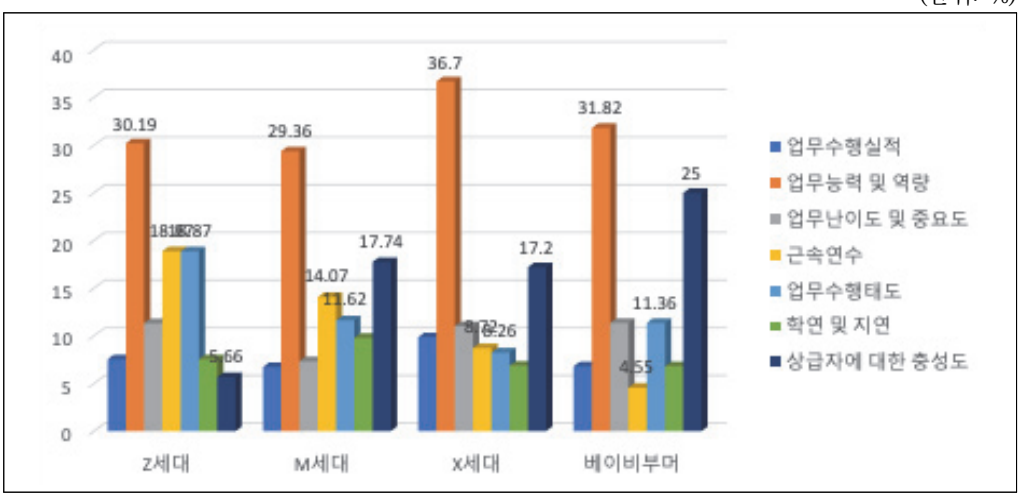


주: Pearson $chi^2(21)$ = 52.9693, Pr = 0.000

보직배치 기준의 경우, 모든 세대가 업무능력 및 역량을 가장 중요한 기준으로 인식하는 것으로 나타났다. 근속연수 기준을 가장 중요하다고 선택한 비율은 Z세대에서 가장 높았고, 베이비붐세대에서 가장 낮게 나타난 반면, 상급자에 대한 충성도를 가장 중요한 기준으로 응답한 비율은 베이비붐세대에서 가장 높고, Z세대에서 가장 낮았다.

[그림 Ⅳ-3] 현재 보직배치 기준(1순위)

(단위: %)



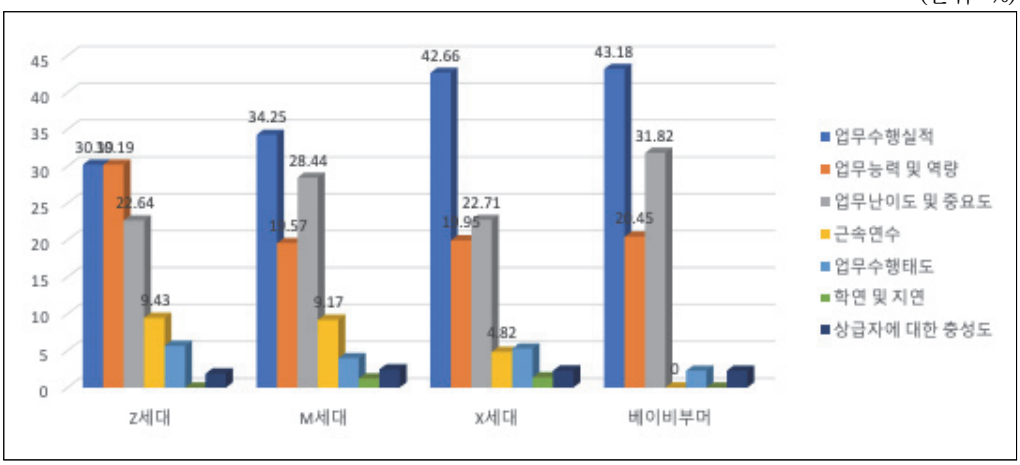
주: Pearson $chi^2(21)$ = 36.5328, Pr = 0.019

2) 바람직한 성과보상제도 기준에 대한 세대별 인식

바람직한 성과급 기준으로는 모든 세대가 업무수행실적을 1순위로 꼽았다.

[그림 Ⅳ-4] 바람직한 성과급 기준(1순위)

(단위: %)

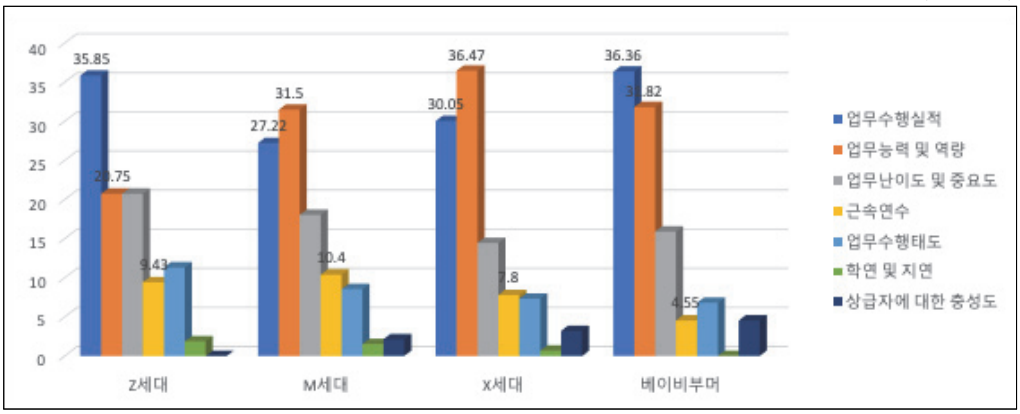


주: Pearson $chi^2(21) = 23.2505$, $Pr = 0.331$

승진의 바람직한 기준에 대한 응답을 세대별로 보면, '업무수행실적'을 1순위로 응답한 Z세대는 35.85%, M세대는 27.22%, X세대는 30.05%, 베이비붐세대는 36.36%로, 모든 세대가 업무수행실적을 바람직한 승진 기준으로 생각하는 것으로 나타났으나, 통계적으로 세대 간 유의한 차이를 보이지 않았다. Z세대를 제외한 나머지 세대들은 '업무능력 및 역량'을 '업무수행실적' 못지않게 또는 더욱 중요한 승진의 기준이라고 생각하고 있지만, 앞서 살펴본 현행 승진 기준에서는 중요하게 나타나지 않아 차이를 보였다.

[그림 Ⅳ-5] 바람직한 승진 기준(1순위)

(단위: %)

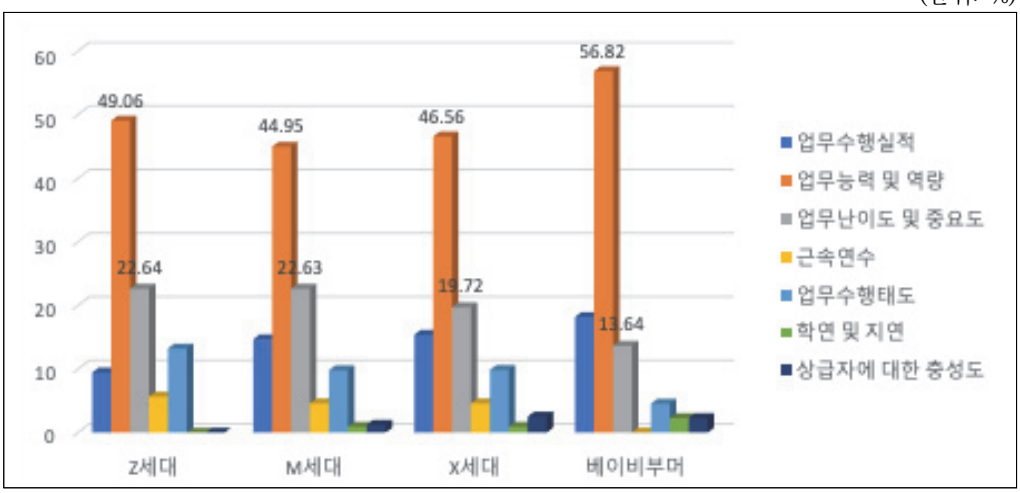


주: Pearson $chi^2(21)$ = 20.0778, Pr = 0.516

보직배치의 바람직한 기준에 대해서는, 모든 세대에서 '업무능력 및 역량'이 가장 중요하다고 답한 비율이 다른 기준에 비해 월등히 높았다.

[그림 Ⅳ-6] 바람직한 보직배치 기준(1순위)

(단위: %)



주: Pearson $chi^2(21)$ = 15.7455, Pr = 0.784

다만 현행 성과급, 승진, 보직배치 기준과 달리 향후 바람직한 기준을 묻는 질문들에서는 세대별 차이가 모두 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

사. 이직의도

이직의도를 묻는 문항에서 베이비붐 세대는 평균 3.81, X세대는 평균 3.94, M세대는 평균 4.75, Z세대는 평균 4.87점으로 나타났고, 네 집단 간의 차이는 통계적으로 유의미하였다. 두 집단 간 비교(기성세대와 MZ세대)에서도 MZ세대의 이직의도가 기성세대에 비해 높은 것으로 나타나, 젊은 세대의 높은 이직률을 반영하는 것으로 보인다.

〈표 Ⅳ-12〉 이직의도

문항	세대	N	평균	표준편차	Prob>F
기회가 된다면 이직할 의향이 있으십니까?	Z세대	53	4.87	1.71	0.0000
	M세대	327	4.75	1.83	
	X세대	436	3.94	1.89	
	베이비붐세대	44	3.81	1.90	

공공기관에서 직원의 이직원인을 살펴보면 낮은 보수가 가장 높은 5.05점으로 집계되었으며, 그다음으로 낮은 성취감, 근무환경에 대한 불만족으로 높은 순서를 보여주고 있다.

〈표 Ⅳ-13〉 이직 원인

Variable	Obs	Mean	Std.
미흡한 승진기회	861	4.65	1.69
낮은 보수	861	5.05	1.64
낮은 성취감	861	4.84	1.52
조직 내 미흡한 영향력	861	4.39	1.51
근무환경에 대한 불만족	861	4.81	1.82
타 기관의 스카우트 제의	861	3.64	1.65
인간관계	861	4.07	1.63
개인사유	861	4.29	1.62

이직 원인별 세대 간 차이를 살펴보면, 근무환경에 대한 불만족과 타 기관에서의 스카우트 제의만이 집단 간 유의한 차이를 보였다. 공무원을 대상으로 한 행정연구원의 설문조사 결과에서도 낮은 보수 등 다른 원인에서는 세대 간 차이가 나타나지 않았고 근무환경에 대한 불만족 문항에서만 세대 간 유의미한 차이를 보였다.

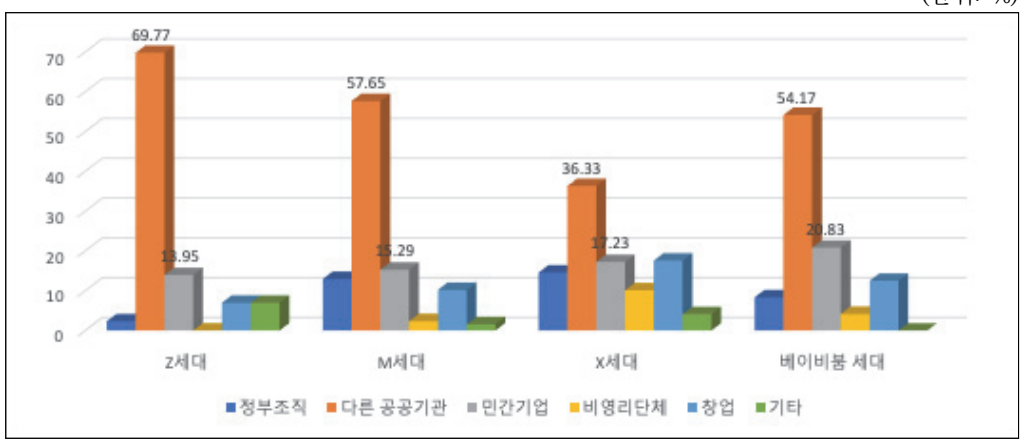
〈표 Ⅳ-14〉 이직 원인: 세대 간 차이

	Z세대	M세대	X세대	베이비붐세대	Prob>F
미흡한 승진기회	3.96	4.67	4.70	4.80	0.0161
낮은 보수	4.98	5.11	5.02	5.07	0.1207
낮은 성취감	4.68	4.92	4.79	4.93	0.9064
조직 내 미흡한 영향력	4.19	4.36	4.43	4.55	0.1206
근무환경에 대한 불만족	4.98	4.75	4.84	4.61	0.0095
타 기관의 스카우트 제의	3.60	3.40	3.78	3.98	0.0033
인간관계	4.02	4.00	4.14	4.05	0.1165
개인사유	4.28	4.31	4.29	4.23	0.3727

이직의도 분야를 묻는 문항에 대한 분석 결과는 [그림 Ⅳ-7]과 같으며, 모든 세대에서 다른 공공기관으로의 이직을 가장 선호하는 것으로 나타났다.

[그림 Ⅳ-7] 이직의도 분야: 세대 간 차이

(단위: %)



주: Pearson $chi^2(15) = 51.1561$, Pr = 0.000

2. 세대별 인식 차이: 연령 효과 통제

이상의 분산분석 결과 공공봉사동기, 업무동기, 조직소속감, 직무만족도, 이직의도 등의 항목에서 세대 간 인식차이가 발견되었다. 하지만 이는 세대효과(cohort effect)와 연령효과(age effect)가 혼재된 효과일 수 있다. 따라서 이하에서는 연령을 통제하는 모형을 설정하여, 연령을 통제한 후에도 실제로 세대별 인식에 차이가 있는지 살펴보았다.

가. 가치지향, 업무동기

〈표 Ⅳ-15〉 가치지향 및 업무동기에 대한 세대의 영향

	혼자 일하는 것을 선호	일-가정 균형 중요	국가와 국민을 위한 뜻깊은 봉사 중요	사회의 바람직한 변화가 개인적인 성취보다 큰 의미	업무동기-공익실현	업무동기-금전적 보상	업무동기-승진	업무동기-상사,동료들로부터의 인정	업무동기-업무자체의 매력
Z세대	-0.631	-0.145	0.473	0.309	0.190	0.650	-0.0778	-0.822*	0.313
	(0.532)	(0.398)	(0.471)	(0.494)	(0.504)	(0.413)	(0.499)	(0.465)	(0.486)
X세대	-0.236	-0.176	-0.0175	-0.0818	0.0774	0.500	-0.163	-0.694**	-0.0968
	(0.397)	(0.297)	(0.352)	(0.369)	(0.376)	(0.308)	(0.372)	(0.347)	(0.362)
M세대	-0.325	-0.128	-0.0338	-0.0195	0.0642	0.152	0.0579	-0.441*	-0.113
	(0.277)	(0.207)	(0.246)	(0.258)	(0.263)	(0.215)	(0.260)	(0.242)	(0.253)
연령	-0.0210*	-0.0191**	0.0326***	0.0235**	0.0313***	0.00889	-0.00649	-0.0177	0.0193*
	(0.0124)	(0.00929)	(0.0110)	(0.0115)	(0.0118)	(0.00964)	(0.0117)	(0.0109)	(0.0114)
N	861	861	861	861	861	861	861	861	861
R^2	0.017	0.019	0.041	0.026	0.037	0.011	0.002	0.005	0.015

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

연령을 통제했을 때, 대부분의 변수에서 세대 간의 인식차이가 통계적으로 유의미하지 않은 것을 볼 수 있다. 즉, 공공봉사동기나 일-가정 균형의 중요성에 대한 인식이 세대별로 유의미한 차이를 보이지 않았다. 다만 업무동기 중 상사, 동료들로부터의 인정은 연령 통제 이후에도 세대별 차이를 확인할 수 있었다. 베이비붐세대와 비교할 때 Z세대, M세대, X세대 모두 상사와 동료들로부터의 인정 업무동기는 낮은 것으로 나타났다. 특히 Z세대는 그 정도가 가장 낮았다.

나. 직무만족, 조직소속감, 이직의도

〈표 Ⅳ-16〉 직무만족, 조직소속감, 이직의도에 대한 세대의 영향

	직무만족	조직소속감	이직의도
Z세대	0.0178	-0.0411	-0.188
	(0.458)	(0.458)	(0.645)
X세대	-0.227	-0.254	0.0261
	(0.341)	(0.342)	(0.481)
M세대	-0.228	-0.154	-0.291
	(0.239)	(0.239)	(0.336)
연령	0.00998	0.0163	-0.0348**
	(0.0107)	(0.0107)	(0.0151)
N	861	861	861
R^2	0.008	0.023	0.053

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

연령을 통제했을 때, 직무만족, 조직소속감, 이직의도에 대한 인식변수 모두 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타나 이들 문항들에 대해 세대별 인식 차이는 없는 것으로 생각된다.

다. 기관에 대한 인식

〈표 Ⅳ-17〉 조직문화, 보수적정성, 성과보상절차 공정성에 대한 세대의 영향

	혁신문화	관계문화	위계문화	시장문화	보수적정성	승진공정성	성과급 공정성
Z세대	0.747	0.940**	0.368	0.659	0.337	0.660	0.711
	(0.543)	(0.463)	(0.423)	(0.483)	(0.573)	(0.571)	(0.597)
X세대	-0.00179	0.389	0.0881	-0.0450	0.0730	-0.239	-0.0915
	(0.405)	(0.345)	(0.316)	(0.360)	(0.427)	(0.426)	(0.445)
M세대	0.257	0.505**	0.270	0.109	0.245	0.126	0.172
	(0.283)	(0.241)	(0.221)	(0.252)	(0.298)	(0.298)	(0.311)
연령	0.000276	0.00166	-0.00592	0.0127	-0.00227	-0.0134	-0.0164
	(0.0127)	(0.0108)	(0.00989)	(0.0113)	(0.0134)	(0.0133)	(0.0140)
N	861	861	861	861	861	861	861
R^2	0.015	0.015	0.008	0.019	0.003	0.023	0.021

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

기관에 대한 인식변수들 대부분은 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타나 이들 문항들에 대해 세대별 인식 차이는 없는 것으로 생각된다. 특히 MZ세대가 다른 세대보다 공정성에 민감하게 반응하고 이를 중시할 것이라고 예상하였지만, 분석 결과 승진절차 공정성과 성과급지급 공정성에 대한 세대별 인식 차는 존재하지 않는 것으로 나타났다. 다만 관계문화('우리 기관은 참여, 협력, 신뢰를 강조한다')에 대해 세대별로 유의미한 차이가 발견되었다. 베이비붐세대보다 Z세대와 M세대는 소속기관의 관계문화가 높다고 인식하는 것으로 나타났다.

3. 이직의도 영향요인 분석

〈표 V-20〉은 공공기관 종사자의 이직의도에 영향을 미치는 요인을 세대별로 분석한 결과이다. 먼저 직무 관련 요인은 직무만족, 조직 관련 요인은 승진공정성·성과급공정성·혁신문화·시장문화·조직소속감, 개인요인은 공공봉사동기·성별·연령이다. 세대의 특성이 아닌 조직구성원이 나이가 듦에 따라 나타나는 연령효과를 통제하기 위해 연령변수를 포함하였다. 모형 1은 모든 세대를 포함, 모형 2~4는 각 세대별로 조직요인, 직무관련요인, 개인요인과 이직의도 사이의 관계를 설명하는 모형이다.

$$Y_{ij} = \alpha + \beta X_{ij} + \gamma Z_{ij} + \varepsilon$$

(X (독립변수): 승진공정성, 성과급공정성, 보수적정성, 직무만족, 공공봉사동기, 조직소속감, 혁신문화, 시장문화, Z (통제변수): 기관유형, 성별, 연령)

〈표 Ⅳ-18〉 이직의도 영향요인: 세대별 회귀분석결과

	모델 1 전체	모델 2 Z세대	모델 3 M세대	모델 4 X세대	모델 5 베이비붐세대
승진 공정성	-.118** (.055)	-.176 (.187)	-.013 (.093)	-.120 (.079)	-.756*** (.257)
성과급 공정성	-.022 (.048)	-.135 (.196)	-.121 (.081)	.047 (.066)	.095 (.199)
보수 적정성	-.190*** (.042)	-.424*** (.137)	-.144** (.066)	-.195*** (.063)	-.220 (.203)

〈표 Ⅳ-18〉의 계속

	모델 1 전체	모델 2 Z세대	모델 3 M세대	모델 4 X세대	모델 5 베이비붐세대
직무만족	-.107+ (.059)	-.016 (..210)	-.025 (.091)	-.287*** (.090)	.730** (.292)
공공봉사동기	.173*** (.052)	.128 (.183)	.062 (.077)	.377*** (.084)	-.549* (.283)
조직 소속감	-.335*** (.061)	-.412* (.218)	-.374*** (.097)	-.307*** (.089)	.353 (.327)
혁신문화	-.051 (.052)	.204 (.205)	-.123 (.080)	-.022 (.079)	.108 (.183)
시장문화	.099* (.052)	-.064 (.238)	.195** (.081)	.050 (.076)	-.242 (.249)
기관유형	.143* (.077)	.102 (.330)	.133 (.131)	.141 (.109)	.397 (.298)
성별	.088 (.144)	.211 (.495)	-.013 (.20)	.169 (.244)	-.242 (1.62)
연령	-.041*** (.007)	.137 (.092)	-.043* (.023)	-.043** (.020)	-.053 (.144)
N	861	53	327	436	44
R-square	.222	.544	.204	.185	.550

주: 1. ***p<.001, **p<.01, *p<.05 +p<.1
2. ( ) standard error

먼저 전체 샘플을 대상으로 한 모형 1을 보면 승진공정성, 보수적정성, 직무만족, 조직소속감은 이직의도에 부(-)적 영향을 나타냈으며, 공공봉사동기와 시장문화는 이직의도에 정(+)적 영향을 주었다.

모델 2는 Z세대에 대한 이직의도 영향요인 분석 결과를 보여준다. 모델 2의 경우, 보수적정성과 조직소속감이 높을수록 이직의도에 통계적으로 유의미한 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났으며, 이 두 변수들은 다른 변수에 비해 큰 영향력을 미치는 것을 발견하였다. 성과보상 공정성의 이직의도에 대한 영향은 부정적 방향을 보였으나, 통계적으로 유의하지는 않았다.

M세대의 경우(모델 3)에도, Z세대와 마찬가지로 업무성과에 대한 보수 적정성과 조직소속감이 이직의도에 통계적으로 유의미한 부정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

또한 기관이 경쟁, 성과, 실적을 강조하는 시장문화를 보일 경우 종사자의 이직의도를 높이는 것으로 나타났다. 영향력의 정도는 조직소속감, 시장문화, 보수적정성 순으로 나타났다.

X세대를 대상으로 한 모델 4의 경우 보수적정성, 조직소속감 외에도 직무만족도 또한 이직의도에 통계적으로 유의미한 부정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 공공봉사동기는 이직의도와 정(+)의 관계를 보였다. 변수 간 영향력의 정도는 공공봉사동기, 조직소속감, 직무만족도, 보수적정성 순으로 나타났다.

마지막으로 베이비붐세대를 대상으로 한 모델 5의 경우 승진절차의 공정성, 직무만족도, 공공봉사동기가 이직의도에 영향을 미치는 통계적으로 유의미한 변수로 확인되었다. 변수 간 영향력은 승진절차 공정성, 직무만족도, 공공봉사동기 순으로 크게 나타났다. 승진절차가 공정하다고 인식할수록, 그리고 공공봉사동기가 높을수록 이직의도가 낮게 나타나는 부(-)의 관계가 나타난 반면, 직무만족도는 높을수록 이직의도가 높아지는 정(+)의 관계를 보였다.

세대별로 특징적으로 나타나는 영향요인들을 정리해보면 다음과 같다. 먼저, 공정성에 대한 인식은 이직의도에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 베이비붐세대를 제외한 다른 세대들에서는 통계적으로 유의미하지 않았다. 반면 베이비붐세대의 경우, 승진절차가 공정하다고 생각할수록 이직의도가 낮아지는 것으로 나타났다. 베이비붐세대의 경우, 다른 세대보다 재직기간이 길고 현재 직급 또한 피라미드 직급계층상 높은 위치에 있기 때문에 승진할 수 있는 자리 자체가 다른 세대들에 비해 지극히 제한적이라 할 수 있다. 따라서 다른 세대보다 더 제한된 승진경쟁을 하게 되고, 이로 인해 승진공정성에 대해 타 세대보다 더 민감한 반응을 보일 수 있다고 추론된다.

업무성과에 대한 보수적정성은 베이비붐세대를 제외한 모든 세대에서 이직의도를 낮추는 요인으로 나타났는데, 특히 외재적 보상을 중시하는 Z세대에서 그 영향력이 크게 나타났다. 이때 보수적정성은 업무성과에 대해 적정한 보수를 받고 있는가 하는 것이다. 이는 앞서 언급한 승진공정성 결과와 연계하여 살펴볼 수 있다. 보수적정성은 Z세대, M세대, X세대에서는 이직의도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 베이비붐세대에서는 유의한 영향을 미치지 못했다. 이러한 분석결과는 젊은 세대 또는 중간관리직 및 하위직급이 보수에 대해 민감하다는 의미로 해석될 수 있으나, 베이비붐세대의 경우 해당 조직에 장기간 근무하면서 조직에 이미 익숙해져 있기에 보수 수준에 대한 민감도

가 타 세대에 비해 낮은 수준이거나, 보수보다는 사회적 성공과 권위의 존중을 중시하는 세대 특성을 반영하는 것일 수 있다고 생각된다. 따라서 연공서열 위주의 보수체계는 젊은 세대의 이직의도를 높일 것으로 짐작할 수 있으며, 실제로 최근 직원 고연봉으로 대표되는 공공기관 방만 경영에 대한 구조개혁이 발표되자 MZ세대 직원들이 연공서열 기반 보수의 문제점을 지적하며 이에 반발하는 모습을 보인 것도 이러한 맥락에서 이해할 수 있을 것이다.

조직소속감 역시 베이비붐세대를 제외하고 모든 세대에서 이직의도에 대해 중요한 영향력을 갖는 변수로 나타났다. 특히 Z세대에서 그 영향력이 크게 나타났다. 개인주의를 중시하고 자기중심적 특성이 강한 Z세대는 타 세대보다 조직소속감이 낮은 반면, 조직소속감의 이직의도에 미치는 영향력은 타 세대보다 큰 것으로 나타나, Z세대의 이직의도를 낮추기 위해 조직소속감을 제고할 수 있는 방안 고민이 필요한 것으로 사료된다. 심리적 안정감의 우선적 제공, 공통목표에 대한 구성원의 기여 인정, MZ세대를 만족시킬 수 있는 소속감 제고를 위한 노력이 필요할 것이다. 조직문화 중 시장문화는 유일하게 M세대의 이직의도에만 영향을 미치는 변수로 나타났는데, 동료와의 관계를 중요시하고 협력을 지향하는 M세대의 특성상 경쟁을 강조하는 조직문화는 이들의 이직의도를 높이는 것으로 이해된다.

마지막으로, 선행연구에서 직무만족도는 이직의도를 낮추는 중요한 변수로 논의되었다. 하지만 분석 결과, X세대의 경우에만 이러한 관계가 통계적으로 유의했으며, 베이비붐세대의 경우 오히려 직무만족도가 이직의도를 높이는 관계를 보였다.

V. 결론

새로운 세대가 공공기관에 입직함에 따라 그들의 특성을 이해하고 이를 전략적으로 관리하는 것은 조직성과에 중요하다. 본 연구는 공공기관 종사자의 세대 간 인식 차이를 살펴보고, 공공기관 종사자의 이직의도에 영향을 미치는 요인을 세대별로 분석하였다. 즉, 실제 공공기관 내 세대 간 특성 차이가 존재하는지 먼저 살펴보고, 어떠한 요인이 이들의 이직의도에 영향을 미치는지, 세대별로 이러한 영향요인이 차이를 보이는지 분석하였다. 우리나라의 선행연구들은 일반적으로 MZ세대를 함께 묶어 분석하는 경우가 많으나, 해외 연구들은 밀레니얼세대와 Z세대를 따로 분석한다. MZ세대는 20, 30, 40대를 모두 포함하는 세대로 이들은 분리된 취향을 가진 별개의 세대일 수 있다는 점을 고려하여, 본 연구는 M세대와 Z세대를 구별하여 분석하였다는 점에서 선행연구와 차별성을 지닌다.

먼저 공공기관 종사자들을 대상으로 개인적 인식(업무동기, 일에 대한 가치관, 공공봉사동기, 직무만족, 조직소속감, 이직의도), 기관에 대한 인식(인사고과, 조직문화, 평가공정성), 성과보상제도에 대한 인식(성과급, 승진, 보직배치)에 대해 베이비붐세대, X세대, M세대, Z세대 네 그룹 간 인식에 차이가 있는지 살펴보았다. 분산분석 결과에 의하면 조직문화 등 일부 문항을 제외하고 공공봉사동기, 업무동기, 조직소속감, 승진 및 성과급지급절차 공정성, 이직의도 등에 있어 네 세대 간에 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

앞서 언급했듯이 최근 공공조직에서 MZ세대의 비중 증가로 행정학 내에서도 세대 요인의 중요성에 관심이 높아지고 있다. 그러나 대부분의 기존 연구는 횡단면 자료에 의존하여, 세대 효과를 구성하는 연령효과와 코호트 효과를 경험적으로 분석하지 못한 측면이 있다. 특정 시점의 세대별 인식차이를 분석하는 데 집중하여, 이러한 세대 간 차이가 발생하는 원인에 대한 심층적 분석은 부족한 것이다. 횡단면 자료를 활용한 그룹 간 인식 차이는 코호트 효과(cohort effect) 외에도 연령효과(aging effect), 기간효과(period effect) 등이 혼재되어 나타난 결과라 할 수 있다. 즉, 순수 코호트 효과가 아니라 코호트 효과에 연령효과가 혼재된 결과인 것이다(이내영·정한울, 2005).

본 연구 또한 횡단면 자료를 활용하였지만, 선행연구와 다르게 연령변수와 세대별 더

미변수를 포함하여 이를 통제하고자 하였다. 그 결과 공정성을 포함한 대부분의 변수에서 세대별 인식 차이는 나타나지 않았다. 이러한 결과는 생물학적인 연령과 상관없이 다른 세대와 특별히 구분되는 Z세대 또는 M세대만의 특성이 생각만큼 크게 존재하지 않아서일 수도 있고 아니면 연구에서 활용된 샘플의 특성에 기인할 수도 있을 것이다. 해외 민간부문을 대상으로 한 연구 중 베이비부머 이전 세대, 베이비붐세대, X세대, M세대의 차이를 조사한 20개의 연구결과를 메타분석한 Costanza et al.(2012)의 연구는 업무만족도와 조직에 대한 헌신, 이직계획에 관하여 통념과 달리 세대별 차이가 없다는 것을 발견하였다. 이에 대해 Duffy(2021)는 조직에서 세대 간 차이를 증명할 뚜렷한 증거는 없으며, 인생의 어느 시점에 있는지에 따라 발생하는 차이가 세대 차이로 인식된다고 주장한다.

연령과 기간, 세대효과를 구분하기 위한 방법론으로 APC(Age-Period-Cohort) 분석이 있다. 그런데 이 분석방법을 활용하기 위해서는 장기간 축적된 종단면 자료나 여러 번 반복 조사된 횡단면조사 자료가 요구된다(최슬기·이윤석·김석호, 2019). 따라서 실제로 공공기관의 M세대, Z세대 들이 나이가 들고 성숙해진 이후에도 앞서 살펴본 세대별 가치지향과 특성이 나타나는지 살펴보기 위해서는 향후 연구에서 축적된 데이터를 활용하여 세대별 특성을 분석할 필요가 있다.

마지막으로, 본 연구는 직무 관련 요인과 조직 관련 요인, 개인적 요인이 공공기관 종사자의 이직의도에 미치는 영향을 분석하고 이직의도에 미치는 영향요인들이 세대별로 다른지 살펴보았다. 그 결과, 세대별 이직의도에 영향을 주는 요인들이 다르게 나타남을 확인하였다. 연령을 통제하고 세대별 이직의도 영향요인을 비교한 회귀분석 결과에 따르면 MZ세대는 공정성에 민감하고, 공정하지 않은 경우 이직한다는 일반적인 인식과는 달리 오히려 베이비붐세대가 승진공정성에 민감하게 반응하고 MZ세대는 금전적 보상에 민감한 것으로 나타났다. 베이비붐세대는 조직 내 직급이 높아 제한된 자리를 두고 경쟁하므로 승진에 대한 공정성에 대해 타 세대보다 민감하게 반응할 수 있다. 또한 조직소속감이 이직의도에 미치는 영향력은 베이비붐세대를 제외한 모든 세대에서 유의미하게 나타났으며, 특히 Z세대에서 크게 나타났다. Z세대가 타 세대에 비해 낮은 조직소속감을 가지고 있는 것을 고려한다면, 이는 젊은 세대의 조직소속감을 제고할 수 있는 방안 마련이 시급함을 시사한다.

참고문헌

고대유·강제상·김광구, 「공공조직의 침묵현상이 이직의도에 미치는 영향: 조직냉소주의를 통한 자기효능감의 조절된 매개효과를 중심으로」, 『한국행정학보』, 49(1), 2015, pp. 1~28.

고대유·김강민, 「공공봉사동기가 조직시민행동에 미치는 영향: 공직만족도를 통한 자기효능감의 매개된 조절효과를 중심으로」, 『한국사회와 행정연구』, 32(2), 2021, pp. 169~196.

경구웅·김민재, 「한국 사회의 밀레니얼 세대 공무원과 공정성: 이직의도에 대한 조직몰입의 매개효과와 밀레니얼 세대의 조절된 매개효과를 중심으로」, 『한국행정학회 동계학술발표논문집』, 2021, pp. 841~863.

김소라, 「MZ 세대 공무원의 공직만족도가 공공봉사동기 (PSM) 에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과와 조직공정성의 조절효과 검증」, 『한국행정학회 하계학술발표논문집』, 2022, pp. 465~494.

김소희, 「16개 중앙행정기관의 조직문화와 공공봉사동기: Cameron & Quinn의 경쟁가치모형을 토대로 한 다층분석」, 『한국행정학보』, 56(1), 2022, pp. 209~242.

김정인, 「Farrell 모형을 활용한 MZ 세대 공무원들의 (불)공정성 인식과 반응행동: MZ 세대와 기성세대 공무원 비교연구」, 『한국행정연구』, 30(4), 2021, pp. 141~175.

김필·정윤진·임도빈, 「공공봉사동기와 이직의도: 정서적 몰입과 직무만족의 매개효과를 중심으로」, 『행정논총』, 58, 2020.

권용수, 「사회복지전담공무원의 직무스트레스 유발요인 및 이직의도에 관한 실증적 연구」, 『한국행정논집』, 18(3), 2006, pp. 743~765.

나인강, 「직무만족, 이직의도 및 이직행위의 관계에 대한 패널자료 분석」, 『대한경영학회지』, 49, 2005, pp. 509~530.

노환희·송정민·강원택, 「한국 선거에서의 세대 효과: 1997년부터 2012년까지의 대선을 중심으로」, 『한국정당학회보』, 12(1), 2013, pp. 113~140.

박민진·민보경·이민주, 「미래세대의 행복과 영향 요인 연구: MZ 세대를 중심으로」, *Journal of the Korean Urban Management Association*, 34(4), 2021.

박선경·양승범, 「한국지방공무원의 직무관련 동기부여요인에 관한 연구: 세대차이를 중

심으로」, 『한국인사행정학회보』, 10(3), 2011, pp. 53~74.
박재흥, 『한국의 세대문제: 차이와 갈등을 넘어서』, 나남출판, 2005.
배석환·박형수·문국경, 「분배적 공정성과 절차적 공정성이 공무원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 세대 간 차이가 미치는 조절효과를 중심으로」, 『한국정책연구』, 21(4), 2021, pp. 97~123.
삼정KPMG, 「新소비 세대와 의·식·주 라이프 트렌드 변화」. Samjung insight 66, 2019.
오상석, 「세대 간 차이와 조직몰입의 관계: 외재적 보상의 조절효과를 중심으로」, 『노동정책연구』, 2019, pp. 163~190.
오세영·권영상·이수영, 「중앙정부 공무원의 자화상: 세대 간 조직몰입 영향요인에 대한 비교 연구」, 『한국인사행정학회보』, 13(1), 2014, pp. 31~62.
오인수·김광현·Darnold, T. C.·황종오·유태용·박영아·박량희, 「직무만족, 조직몰입, 성과, 이직의도 간의 관련성: 문헌고찰 및 메타분석」, 『인사·조직연구』, 15(4), 2007, pp. 43~86.
유상엽·한승주, 「공직자의 이직의도 영향요인 분석: 개방형 직위 임용자를 대상으로」, 『한국인사행정학회보』, 16(4), 2017, pp. 1~26.
이내영·정한울, 「세대균열의 구성 요소: 코호트 효과와 연령 효과」, 『의정연구』, 19(3), 2005, pp. 37~83.
이주경·박한준, 「공공기관의 종사자 이직의도에 관한 연구: 승진과 일가정지원, 지방이전을 중심으로」, 『한국조직학회보』, 18(1), 2021, pp. 57~81.
이창길, 「중앙부처 하위조직문화가 공무원의 행태에 미치는 영향 분석: 혁신문화와 집단문화를 중심으로」, 『한국사회와 행정연구』, 18(2), 2007, pp. 51~74.
이환범·이수창, 「경찰공무원의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도 간의 상호관계에 관한 연구」, 『한국조직학회보』, 3(2), 2006, pp. 83~101.
임혜빈·주혜린, 「성과평가의 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: MZ 세대의 조절효과를 중심으로」, 『지방정부연구』, 26(2), 2022, pp. 379~403.
장윤정, 「공공·민간 사회복지사 이직의도 결정요인 비교연구」, 『노인복지연구』, 51, 2011, pp. 361~382.
전병주, 「사회복지담당공무원의 직무스트레스, 직무만족, 이직의도의 수준 및 관계에 대한 실증적 연구: 직렬 간 비교를 중심으로」, 『한국콘텐츠학회논문지』, 14(4), 2014,

pp. 168~179.
정세희·이사빈, 「공직봉사동기, 보수만족도와 직무만족, 이직의도를 중심으로 한 공무원 채용 방식의 조절효과 분석」, 『인문사회 21』, 12(1), 2021, pp. 447~462.
조소연, 「왜 공직을 떠나려고 할까?: 세대별 이직의도에 관한 연구」, 『한국정책학회 동계 학술발표논문집』, 2021, pp. 1~25.
주효진·장봉진, 「정부조직의 세대 간 조직문화 비교연구: 산림청 본청을 중심으로」, 『한국자치행정학보』, 33(3), 2019, pp. 225~245.
차주영, 「직무스트레스가 공무원의 이직의도에 미치는 영향」, 박사학위논문, 서울대학교, 2020.
최무현, 「공직문화 혁신을 위한 인사정책 과제 발굴 및 확산 방안」, 『한국행정연구원 정부혁신포럼 자료집』, 2022.
최순영·김윤권·권오성·탁현우·지규원, 『공직 내 세대변화에 대응한 인적자원관리방안』, 한국행정연구원 수시과제, 2020.
최슬기·이윤석·김석호, 「세대별로 투표하는 정당이나 후보는 달라지는가?」, 『한국사회』, 20(2), 2019, pp. 103~130.
행정안전부, 『90년생 공무원이 왔다』, 행정안전부 혁신기획과, 2020.
홍연숙, 「제주지역 사회복지사들의 직무스트레스, 조직몰입 및 이직의도 간의 관계: 상사의 사회적 지원의 조절된 매개효과」, 『한국지역사회복지학』, 61, 2017, pp. 53~80.
황은진, 「역할명확성과 목표명확성이 인지된 성과에 미치는 영향과 리더십의 조절효과 분석: 세대 간의 차이를 중심으로」, 『한국공공관리학보』, 35(1), 2021, pp. 225~247.
황춘호·김성훈, 「대기업 사무직 근로자의 조직몰입과 이직의도에 영향을 미치는 직무만족 요인: 밀레니얼 세대의 특성을 중심으로」, 『대한경영학회지』, 32(12), 2019, pp. 2085~2105.

Ajzen, I., “The Theory of Planned Behavior,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 1991, pp. 179~211.
Buchanan, B., “Government Managers, Business Executives, and Organizational Commitment,” *Public administration review*, 1974, pp. 339~347.
Costanza et al., “Generational Difference in Work-Related Attitudes: A

Meta-Analysis," *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 2012, pp. 375~394.

Duffy, B., *The Generation Myth: Why when You're Born Matters Less Than You Think*, Hachette UK, 2021.

Farrell, D., "Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study," *Academy of Management Journal*, 26(4), 1983, pp. 596~607.

Francis, T. and Hoefel, F., "'True Gen': Generation Z and its implications for companies," McKinsey & Company, 2018.

Green, D. D., and Roberts, G. E., "Impact of Postmodernism on Public Sector Leadership Practices: Federal Government Human Capital Development Implications," *Public Personnel Management*, 41(1), 2012, pp. 79~96.

Mannheim, K., *Essays on the Sociology of Knowledge*, London: RKP, 1952.

Mor Barak, M. E., Nissly, J. A., and Levin, A., "Antecedents to Retention and Turnover Among Child Welfare, Social Work, and Other Human Service Employees: What Can We Learn from Fast Research?," *A Review and Metanalysis. Social Service Review*, 75(4), 2001, pp. 625~661.

Pew Research Center, "On the Cusp of Adulthood and Facing an Uncertain Future: What We Know About Gen Z So Far," 2020, from https://www.pewresearch.org/social-trends /2020/05/14/on-the-cusp-of-adulthood-and-facing-an-uncertain-future-what-we-kn ow-about-gen-z-so-far-2/, 검색일자: 2022. 10. 20.

편저자

라영재(한국조세재정연구원 공공기관연구센터)

참여연구진

이수영(서울대학교)
김주찬(광운대학교)
박성민(성균관대학교)
박시진(광운대학교)
유상엽(연세대학교)
최유진(이화여자대학교)

2022 공공기관과 국가정책

2022년 12월 23일 인쇄
2022년 12월 30일 발행

발행인 김 재 진
발행처 한국조세재정연구원
[3][0][1][4][7] 세종특별자치시 시청대로 336
TEL: (044)414-2114(대표), www.kipf.re.kr
등 록 1993년 7월 15일 제2014-24호
인 쇄 세일포커스(주)

©한국조세재정연구원 2022 ISBN 979-11-6655-210-6

* 잘못 만들어진 책은 바꾸어 드립니다.

OPEN
출처표시 상업용금지 변경금지
공공누리 공공저작물 자유이용허락

2022 공공기관과 국가정책

한국조세재정연구원
30147 세종특별자치시 시청대로 336
TEL : 044-414-2114 http://www.kipf.re.kr

93320
9 791166 552106
ISBN 979-11-6655-210-6