creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

행정학 석사 학위논문

공무원의 공직가치가 이직의도에 미치는 영향

- 직무만족, 공직만족 매개효과를 중심으로 -

2023년 8월

서울대학교 대학원

행정학과(행정학전공)

주 선 형

공무원의 공직가치가 이직의도에 미치는 영향

- 직무만족, 공직만족 매개효과를 중심으로 -

지도교수 이 진 수

이 논문을 행정학석사 학위논문으로 제출함
2023년 3월

서울대학교 행정대학원
행정학과(행정학전공)
주 선 형

주선형의 석사 학위논문을 인준함
2023년 6월

위 원 장 나 종 민 (인)

부위원장 임 도 빈 (인)

위 원 이 진 수 (인)

국문초록

최근 정부의 기능과 역할이 국내외적으로 자국의 이익과 국민 보호를 최우선시 하는 상황에서 주요 정책 집행 등의 행정업무를 담당하는 공무원의 역할이 무엇보다 중요한 시기이지만, 우리나라 공무원의 공직가치 저하와 이직의도가 급격히 높아지고 있는 것으로 나타났다.

이에, 본 연구에서는 공직가치를 이직의 영향요인으로 살펴보고, 공직가치에서 이직의도로 가는 경로를 더욱 구체화하기 위해 제3의 변수인 직무만족도와 공직만족도를 선정하여 매개효과를 분석하였다.

‘공무원의 공직가치는 직무만족, 공직만족을 통해 이직의도에 어떠한 영향을 미치는가?’라는 연구 질문을 규명하기 위해, 한국행정연구원에서 실시한 2021년 공직생활실태조사 자료를 활용하여 중앙행정기관과 광역자치단체 공무원 4,133명을 대상으로 위계적 회귀분석을 실시하였다.

분석 결과, 모형1에서 통제변수가 통제된 상태에서 공직가치가 높을수록 직무만족도, 공직만족도가 통계적으로 유의미하게 높아지는 것으로 검증되었다. 모형2에서는 통제변수가 투입된 상태에서 공직가치가 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나, 공직가치가 높을수록 이직의도는 낮아지는 것으로 검증되었다. 마지막으로, 모형3에서는 통제변수가 투입된 상태에서 직무만족도, 공직만족도가 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나, 직무만족도가 높을수록 이직의도가 낮아지는 것으로 검증되었다. 이와 함께, 공직가치가 이직의도에 미치는 영향은 모형3에서 모형2보다 낮게 나타나, 공직가치가 이직의도에 영향을 미치는데 있어

직무만족도, 공직만족도는 매개 역할을 하는 것으로 확인되었다.

본 연구는 공직가치가 이직의도에 영향을 미치고, 이를 직무만족도와 공직만족도가 중간에서 매개한다는 결론을 경험적으로 검증하고, 공무원 전체를 대상으로 하였다는 점에서 결과를 일반화할 수 있었기에 학문적으로 큰 의의가 있다.

연구 결과를 토대로, 공무원에 대한 교육을 전담하고 있는 기관들이 현장에서 적용할 수 있도록 공직가치를 향상시키고 이직관리를 할 수 있는 공직가치 맞춤형 교육, 공직문화 제도 개선, 공직에 대한 사회적 홍보 방안 등 다양한 정책적 방안을 제시하였다.

주요어 : 공직가치, 이직의도, 공직만족, 직무만족, 매개효과

학 번 : 2020-22647

목 차

제 1 장 서론 ····· 1
제 1 절 연구의 배경 및 목적 ····· 1
제 2 절 연구의 필요성 및 연구문제 ····· 4

제 2 장 이론적 논의 및 선행연구 검토 ····· 10
제 1 절 변수의 개념 및 영향요인 ····· 10
1. 공직가치 ····· 10
2. 이직의도 ····· 19
3. 직무만족 ····· 21
4. 공직만족 ····· 22
제 2 절 선행연구 검토 ····· 23
1. 공직가치와 이직의도 ····· 23
2. 공직가치와 직무만족 ····· 24
3. 공직가치와 공직만족 ····· 25
4. 직무만족과 이직의도 ····· 25
5. 공직만족과 이직의도 ····· 27
6. 공직가치 직무만족, 공직만족 이직의도 ····· 28

제 3 장 연구 설계 ····· 29
제 1 절 연구모형 및 연구가설 ····· 29
1. 연구모형 ····· 29
2. 연구가설 ····· 29
제 2 절 연구 대상 및 자료수집 방법 ····· 30
1. 자료수집 방법 ····· 30
2. 연구 대상 ····· 30
3. 분석 방법 ····· 30

제 3 절 변수 설정 ····· 31
1. 독립변수: 공직가치 ····· 31
2. 종속변수: 이직의도 ····· 32
3. 매개변수: 직무만족도, 공직만족도 ····· 32

제 4 장 분석 결과 ····· 34
제 1 절 표본 및 변수의 일반적 특성 ····· 34
1. 인구통계학적 특성 ····· 34
2. 독립변수: 공직가치 ····· 35
3. 종속변수: 이직의도 ····· 42
4. 매개변수: 직무만족도, 공직만족도 ····· 44
제 2 절 신뢰도·타당도 분석 및 상관관계 분석 ····· 45
1. 신뢰도 분석 ····· 45
2. 요인분석(타당도 분석) ····· 45
3. 상관관계 분석 ····· 48
제 3 절 회귀분석 ····· 49

제 5 장 결론 ····· 57
제 1 절 연구결과 ····· 57
제 2 절 연구의 의의 및 정책적 함의 ····· 60
제 3 절 연구의 한계 ····· 63

참고문헌 ····· 64
Abstract ····· 69

표 목 차

[표 1] 연도별 국가공무원 인원 현황 ····· 1
[표 2] 연도별 행정부 퇴직규모 및 퇴직 비율 ····· 2
[표 3] Kernaghan(2003) 공직가치 유형분류 ····· 11
[표 4] 한국행정연구원 공직가치 유형분류 ····· 12
[표 5] 공무원 헌장 및 실천강령 ····· 12
[표 6] 공직가치별 행동준칙 ····· 15
[표 7] 공직가치에 대한 개념(정의) ····· 16
[표 8] 김상묵(2017)의 공직가치 유형분류 ····· 18
[표 9] 독립변수: 공직가치 문항 ····· 32
[표 10] 종속변수: 이직의도 문항 ····· 32
[표 11] 매개변수1: 직무만족도 문항 ····· 33
[표 12] 매개변수2: 공직만족도 문항 ····· 33
[표 13] 설문 응답자의 인구통계학적 특성 ····· 34
[표 14] 독립변수 기술통계량 ····· 35
[표 15] 성별별 공직가치 기술통계량 ····· 36
[표 16] 연령별 공직가치 기술통계량 ····· 37
[표 17] 소속기관별 공직가치 기술통계량 ····· 38
[표 18] 학력별 공직가치 기술통계량 ····· 39
[표 19] 재직기간별 공직가치 기술통계량 ····· 40
[표 20] 직급별 공직가치 기술통계량 ····· 41
[표 21] 종속변수 기술통계량 ····· 42
[표 22] 인구통계학적 특성별 이직의도 기술통계량 ····· 42
[표 23] 매개변수 기술통계량 ····· 44
[표 24] 신뢰도 분석 결과 ····· 45
[표 25] 요인분석 결과 ····· 46

[표 26] 독립변수 및 매개변수별 평균 기술통계량 ····· 47
[표 27] 변수별 상관관계 분석 결과 ····· 48
[표 28] 직무만족도 매개변수 위계적 회귀분석 결과 ····· 51
[표 29] 공직만족도 매개변수 위계적 회귀분석 결과 ····· 54
[표 30] 소벨 테스트를 통한 매개효과 유의성 검증 ····· 56
[표 31] 가설검정 결과 ····· 59

그 림 목 차

[그림 1] 2018년-2021년 연도별 공무원의 공직가치 변화 ····· 5
[그림 2] 2018년-2021년 연도별·연령별 공무원의 공직가치 변화 6
[그림 3] 2018년-2021년 연도별 공무원의 이직의도 변화 ····· 7
[그림 4] 2018년-2021년 연도별·연령별 공무원의 이직의도 변화 7
[그림 5] 공직가치 체계도 ····· 14
[그림 6] 연구모형 ····· 29
[그림 7] 성별별 공직가치 차이 ····· 36
[그림 8] 연령별 공직가치 차이 ····· 37
[그림 9] 소속기관별 공직가치 차이 ····· 38
[그림 10] 학력별 공직가치 차이 ····· 39
[그림 11] 재직기간별 공직가치 차이 ····· 40
[그림 12] 직급별 공직가치 차이 ····· 41
[그림 13] 인구통계학적 특성별 이직의도 차이 ····· 43

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

최근 코로나-19의 적극적인 정부 대응책 마련, 인구 고령화로 인한 복지국가로의 전환, 급격한 환경변화 등의 요소로 인해 정부의 역할이 급격하게 확대되고 있다. 여기서 정부의 역할 확대라는 것은 행정정책 집행 등 주요 업무를 담당하는 공무원들이 본연의 기능 외에 미래지향적 적극 행정을 동시에 수행하는 주체로서 중요하다는 것을 알 수 있다.

이를 뒷받침 하는 자료 중 첫 번째는 공무원 인원수이다. 2017년 656,665명 이었던 국가공무원 수는 꾸준한 상승세를 이어오며 2021년 기준 756,519명으로 2017년 대비 99,854명 증가하였다.

[표 1] 연도별 국가공무원 인원 현황(현원)

(단위: 명)

구분	2017년	2018년	2019년	2020년	2021년
국가공무원	656,665	669,077	681,049	746,267	756,519

※ 출처: 2021년 기준 인사통계연보

최근 청년 취업 희망 조사에서도 취업 희망분야의 1순위는 공공기관·공무원이 36.8%로 2위인 대기업 17.2%보다 2배 이상 높아, 공공기관·공무원의 인기가 꾸준하게 높음을 알 수 있다.

반면, 공무원의 이직 및 퇴직 또한 큰 이슈로 떠오르고 있다. 파이낸셜뉴스 기사에 따르면 2022년부터 지난 5년간 행정부의 일반직 9급 공무원 1,658명이 공직생활을 접고 떠난 것으로 나타났다. 공무원의 퇴사가 가속화됨에 따라 공무원 채용을 위해 인사혁신처가 집행한 예산도 더 많이 투입되고 있으며, 퇴직비율이 높은 부처에 대한 조직 진단 등 청년들이

왜 공직사회를 떠나는지에 대한 원인분석이 필요하다는 의견이 제시되었다.

인사혁신처에서 제공하는 인사통계연보에서는 정년퇴직이 아닌 자발적으로 퇴직(의원면직)한 공무원 수 및 비율도 2017년부터 매년 늘어나고 있는 현실이다. 참고로 2017년 의원면직 비율은 49.9%였으나, 2021년 조사에서는 57.3%로 7.4%p 증가하였다.

[표 2] 연도별 행정부 퇴직규모 및 퇴직 비율

(단위: 명)

구분	2017년	2018년	2019년	2020년	2021년
퇴직합계	19,016	19,752	21,859	23,733	24,985
의원면직	9,489	10,694	12,485	13,093	14,312
의원면직 비율	49.9%	54.1%	57.1%	55.2%	57.3%

※ 출처: 2021년 기준 인사통계연보

계속되는 취업난 속에서 청년들이 가장 희망하는 공무원이 되기 위해 수년간 시험을 준비하고 어렵게 입사한 이후 퇴사(이직)하는 이유는 무엇일지, 어떠한 요인이 이직에 영향을 주는지에 대한 다양한 연구가 필요한 실정이다.

조직의 입장에서도 퇴사하거나 이직하는 비율이 계속 높아지는 현상에 대해 상당히 우려스러울 수밖에 없을 것이다. 우선, 연속적인 정책 집행이 어려워지고, 부서 및 조직·구성원들의 사기 저하 등을 겪게 되며, 신규 채용 및 교육훈련 등에 더 많은 자원과 행정력이 투입되어야 하기 때문이다.

커리어테크 플랫폼 사람인이 기업 1,124개 사를 대상으로 '조기퇴사' 현황을 조사한 결과, 전체 신규 입사자 대비 조기퇴사자의 비율은 평균 28.7%로 10명 중 3명이 1년을 채우지 못하고 퇴사한 것으로 나타났다. 기업들이 생각하는 직원들의 조기퇴사 사유에 대해서는 '직무가 적성에

안 맞음'(45.9%, 복수응답)이 1위였다. 다음으로 '낮은 연봉(급여)'(36.2%), '조직문화 불만족'(31.5%), '높은 근무 강도'(21.4%), '개인의 역량 발전이 어려움'(20.3%), '회사 비전, 성장성에 대한 의문'(18.4%), '복리후생 불만족'(17.4%) 등의 순이었다.

2021년 공직생활실태조사 연구보고서에 따르면 공무원의 이직 의향 수준은 연령이 낮을수록, 재직기간이 짧을수록, 직급이 낮을수록 높은 것으로 나타났다. 이직 의향을 가지게 된 이유로, '낮은 보수'라는 응답이 34.7%로 가장 많았으며, '가치관/적성에 맞지 않아서'가 14.0%, '과다한 업무' 13.5%, 그리고 '보람을 느끼지 못해서'가 10.5% 등의 순으로 나타났다.

물론 이직에 영향을 주는 요인을 공공부문과 일반기업을 대상으로 단순 비교만 하는 것에는 무리가 있다. 공공부문은 영리 추구가 목적이 아닌 공익을 실현에 가장 큰 목적을 두기 때문에, 공공부문 종사자는 보수나 성과급 등의 외재적 보상을 추구하기보다 직무 자체가 지닌 상징성, 시민에 대한 봉사 등과 같은 내재적 보상을 선호한다.(이경은·전영한 2020)

내재적 요인이 중요하다는 것은 중앙 공무원을 대상으로 공직가치 인식의 영향 요인을 확인한 하미승·이병진(2018) 연구에서도 찾아볼 수 있는데, 보상요인(외재적 보상, 내재적 보상)은 공직가치(공직가치 인식도, 공직가치 실천도)에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 세우고, 12개 중앙부처의 545명을 대상으로 다중회귀분석을 실시하였다. 내재적 보상(능력과 업무수행에 대한 인정, 직무에 보람, 성과 달성 시 성취감) 요인은 공직가치 인식도 및 공직가치 실천도에 유의미한 긍정적인 영향을 미치지만, 외재적 보상(급여 및 복지혜택 적정, 신분안정 유지, 근무환경 양호) 요인은 유의미하지 않음이 확인되었다.

그렇다면 두 번째 이직 의향 이유인 가치관 및 적성이 맞지 않아서는 공무원의 내재적 요인이므로, 공직자로서 갖추어야 할 가치인 공직가치에 대해 자세히 살펴볼 필요가 있다.

국가공무원인재개발원(2018)에 따르면 우리나라는 공직가치를 헌법과

관계 법령에서 규정하고 있는데, 가치관은 공직관·국가관·윤리관의 세 가지로 구분되며, 각각에는 책임성·투명성·공정성, 애국심·민주성·다양성, 청렴성·도덕성·공익성이 포함된다. 가치는 공공서비스의 기본으로 작용하며, 공직가치는 청렴, 투명성, 책임, 공평성 등과 같은 추상적이고 기본적인 공공가치를 포괄한 공공 거버넌스로서의 가치로 폭넓게 진화해 가고 있다며, 공무원의 역할은 오늘보다 더 나은 국민 생활의 향상에 이바지하는 것이기에 공무원은 공직가치를 기반으로 국정지표와 정책을 기획·실현하는 것이 필요하다고 강조하였다.

공무원 인재개발법 제1조에는 '이 법은 국가공무원을 국민 전체에 대한 봉사자로서 공직가치가 확립되고 직무수행의 전문성과 미래지향적 역량을 갖춘 인재로 개발하는 것을 목적으로 한다.'로 정의하고 있을 만큼 공직가치가 중요함을 확인할 수 있다.

그러나 법률저널 기사에 따르면 최근 MZ세대 공무원들은 기성세대 공무원들과 비교하면 공직가치 인식이 낮고 이직의향이 과거에 비해 더 높아진 것으로 나타났다. 2017년부터 2021년까지의 공직생활실태조사 데이터를 기반으로 살펴보면 20~30대 공무원의 공공봉사동기 인식 수준과 공직가치 인식 수준이 기성세대의 인식보다 확연히 낮은 보통 이하인 것으로 나타났으며, 사회적 선(善)을 위한 자기희생 의지로 공직가치 인식 수준을 확인한 결과 공직사회 전 연령대에서 과거에 비해 하락하였으며 기회가 있으면 이직하고 싶다는 이직의도 비중은 전반적으로 상승했음을 확인하였다.

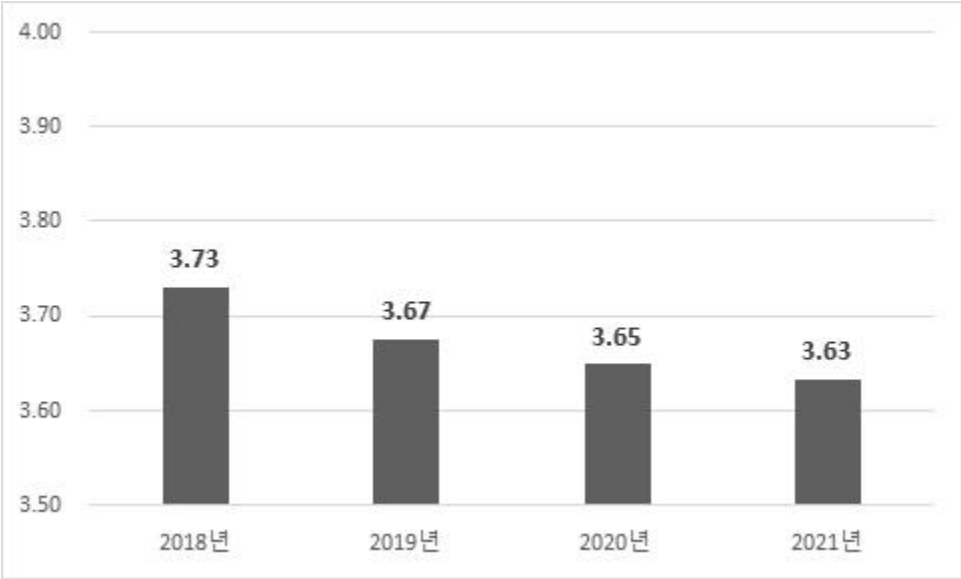
공직가치가 하락하고 있는 상황과 이직의도가 갈수록 높아지고 있는 현 상황에서 본 연구에서는 공직가치를 이직의 영향 요인으로 살펴보고, 도출된 결과를 토대로 이직 관리를 위한 제언을 하고자 한다.

제 2 절 연구의 필요성 및 연구문제

공무원의 공직가치 인식 수준의 변화와 이직의도의 변화 추세를 관찰하기 위하여 한국행정연구원에서 매년 공무원을 대상으로 실시하는 공직생

활실태조사 자료를 활용하여 2018년부터 2021년까지 4년간의 데이터를 수집하여 분석한 결과는 다음과 같다.

[그림 1] 2018년-2021년 연도별 공무원의 공직가치 변화



우선 공무원이 생각하는 공직가치의 인식 변화를 확인하면 2018년 3.73점이었던 공직가치 인식정도는 2019년 3.67점, 2020년 3.65점, 2021년 3.63점으로 매년 감소하고 있다.

공직가치의 인식정도를 연령별로 확인하기 위하여 2018년부터 2021년까지 연도별로 연령대별 분석을 실시한 결과, 대부분의 연령대에서 공직가치는 갈수록 소폭 하락하는 현상을 보이고 있다. 공직에 처음 발을 딛는 20대에서 30대 공무원들이 국민을 위해 업무를 수행하고자 하는 의지인 공직가치가 가장 높을 것이라고 생각할 수 있지만, 20대가 가장 낮은 공직가치 인식수준을 보이고 있었으며, 30대, 40대, 50대 이상 순으로 높은 인식수준을 보였다.

MZ세대의 공직가치 인식조사 및 조직몰입을 연구한 (사)한국인사행정

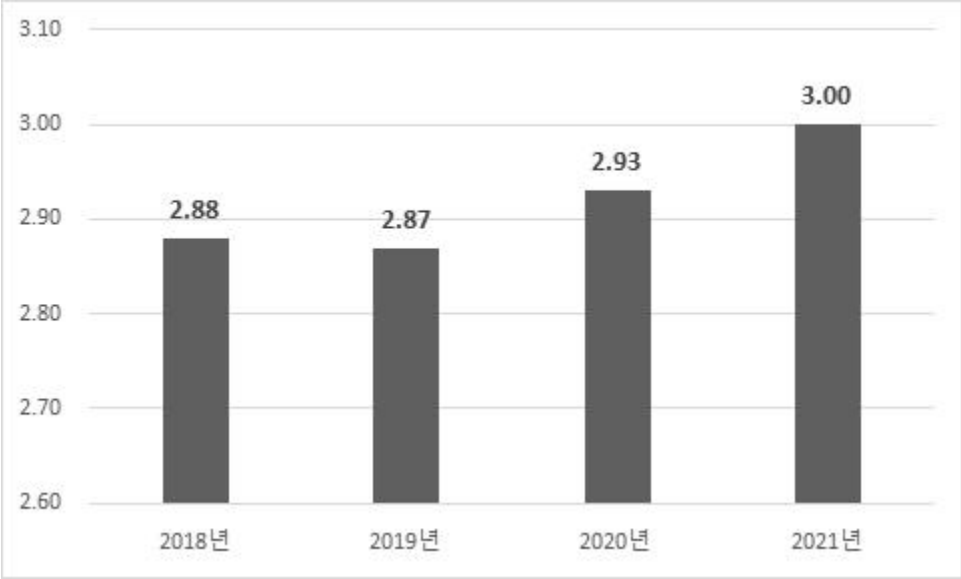
학회(2022) 자료에서, MZ세대는 공직자라는 이유로 불이익이나 희생을 감수하기보다 합당한 이유와 방식에 따라 직무를 수행하는 것을 이타성으로 인식하며, 이는 공직생활에서 사회적 영향력, 정책적 성취감을 경험하며 공직자로서의 책임감과 봉사동기가 높아질 수 있다고 보았다.

[그림 2] 2018년-2021년 연도별·연령별 공무원의 공직가치 변화

반면, 기회가 된다면 이직의향이 있다는 이직의도 문항의 점수는 2018년 2.88점, 2019년 2.87점으로 거의 비슷한 양상을 보였다가, 2020년 2.93점, 2021년 3.0점으로 증가하는 모습을 보인다.

이와 함께 연령별로 이직 의향을 확인해보고자 연도별로 분석한 결과, 공직가치 인식수준과는 정반대의 수준으로, 20대에서 가장 높은 이직의향을 보였으며, 30대, 40대, 50대 이상으로 갈수록 이직의향은 낮아지고 있음이 확인되었다.

[그림 3] 2018년-2021년 연도별 공무원의 이직의도 변화



[그림4] 2018년-2021년 연도별·연령별 공무원의 이직의도 변화

이처럼 공직가치는 매년 지속적으로 감소하고, 이직의도는 증가하고 있는 양상을 확인할 수 있다.

공직가치 실천사례집(국가공무원인재개발원, 2016)에 따르면, 공직가치란 공무원의 바람직한 행동의 판단이자 공직을 수행하면서 궁극적으로 추구해야 할 목표와 기준이다.

강정석(2015)은 공직가치는 공무원들의 의사결정의 기본과 우선순위를 정해주는 윤리적 지침이며, 공직자로서 어떻게 행동해야 할 것인가, 그리고 궁극적으로 어떠한 상태에 이를 것이며 소속된 기관과 사회 전체의 바람직한 상태에 대해 갖게 되는 신념으로 정의하였고, 무엇보다 공무원들의 전반적인 근무 형태와 조직문화, 그리고 업무 관행에 영향을 미치며 일반 국민의 행정에 대한 수용성에서도 영향을 미친다고 보았다.

이러한 공직가치가 내재화 되어 있는 공무원은 이직의도가 낮을 것이라 유추할 수 있다. 공직가치가 이직의도에 미칠 수 있는 이유를 정동혁(2021)연구에서는 유사성-매력 이론(Similarity-Attraction theory)에서 찾고 있다.

유사성-매력 이론은 자신이 중요하게 생각하는 부분을 자신과 유사하다고 생각되는 다른 사람에게 매력을 느끼거나 끌리는 경향이 있는 현상이며, Ellen Berscheid 와 Elaine Hatfield가 1969년에 이론을 증명하였다. Byrne에 따르면(1971: 정동혁, 2021에서 재인용) 개인은 자신과 유사한 표면적(인종, 나이, 성별 등), 또는 내면적(가치, 성격, 태도 등) 특징을 지닌 상대방(상관, 동료, 직무, 조직 등)에게 호감을 느끼고 이에 따라 의사소통이 활발해지며 상호갈등이 줄어든다고 보았다.

이를 공직 분야의 이직의도에 반영하면, 조직구성원이 지닌 직업적 가치가 조직 내 직무에서 요구되는 가치와 유사성이 높을 때, 그 구성원은 직무와 조직에 대한 애착과 몰입이 강화되어(매력이 높아져) 이직의도가 감소한다고 볼 수 있고, 유사성-매력 이론에 따라 공직가치가 직무만족과 공직만족에 영향을 주고 이는 이직의도에 영향을 준다고 생각될 수 있다.

결과적으로 공직가치가 이직의도에 직접적인 영향을 미치는지에 대해, 관계적 측면에서 실증적인 연구가 필요하지만, 그동안 직무 요인이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구는 민간기업 또는 제한된 대상을 위주로

이루어져 왔다. 특히 공무원을 대상으로 진행된 이직의도와 관련된 연구는 교정직 공무원(라광현·이윤호, 2011), 사회복지 전담 공무원(전병주, 2014), 세무직 공무원(김정인, 2014), 개방형 직위 임용 공무원(유상엽·한승주, 2017), 지방공무원(양승범, 2009) 등 제한적인 범위에서 이루어져 공무원 전체를 대변할만한 일반화가 어려웠다. 최근 들어 전체 공무원을 대상으로 하는 이직에 대한 연구(서준원, 2020; 이민아, 2020)가 진행되고 있으나 공직가치와 이직의도에 관한 실증적인 연구가 아직 부족한 상황이며, 직무만족과 공직만족이 두 변수 사이에서 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구는 미진하기에 이를 살펴보는 것은 큰 의미가 있다.

따라서 본 연구는 공직가치가 이직의도 간의 관계를 검증하고, 특히 공직가치에서 이직의도로 가는 경로를 더욱 구체화하기 위해 제3의 변수인 직무만족과 공직만족 변수를 선정하여 매개효과를 분석하고자 한다.

본 연구는 공직가치와 이직의도, 직무만족, 공직만족 간의 이론적 논의와 선행연구를 살펴보고 가설을 설정하였다. 한국행정연구원에서 실시한 「2021 공직생활 인식조사」 데이터를 분석하여 가설을 검증하고 분석결과를 토대로 공직사회에서 공무원의 이직을 최대한 줄이기 위한 이론적·정책적 함의를 구체적으로 제시하고자 한다.

연구문제1. 공직가치는 이직의도에 어떠한 영향을 미치는가?
연구문제2. 공직가치는 직무만족에 어떠한 영향을 미치는가?
연구문제3. 공직가치는 공직만족에 어떠한 영향을 미치는가?
연구문제4. 직무만족은 이직의도에 어떠한 영향을 미치는가?
연구문제5. 공직만족은 이직의도에 어떠한 영향을 미치는가?
연구문제6. 공직가치는 직무만족, 공직만족을 통해 이직의도에 어떠한 영향을 미치는가?

제 2 장 이론적 논의 및 선행연구 검토

제 1 절 변수의 개념 및 영향요인

1) 공직가치

공무원의 바람직한 행동의 판단이자 공직을 수행하면서 궁극적으로 추구해야 할 목표와 기준인 공직가치(국가공무원인재개발원, 2016)는 미국에서 관련연구가 시작되었다.

Van Wart, M.(1998)은 공직가치(Public Sector Values)를 공공부문의 의사결정에 사용되는 가치로 보았으며, 미국행정학회(American Society for Public Administration) 윤리 강령(Code of Ethics)을 배경으로 개인적(Individual Values), 전문적(Professional Values), 조직적(Organizational Values), 법적(Legal Values), 공익적(Organizational Values) 가치 등 5가지로 구분하여 정의하였다.

현재 한국에서 가장 많이 차용되는 공직가치 분류는 Kernaghan(2003)의 연구로, 웨스트민스턴식 의원내각제를 채택하고 있는 호주, 뉴질랜드 영국, 캐나다를 중심으로 공무원들이 지켜야 할 행동양식 분석을 진행하였으며, 윤리적 (Ethical Value), 민주적(Democratic Value), 직업전문적(Professional Value), 인본주의적(People Value) 가치 등 4가지 공직가치로 분류하였다. 윤리적 가치는 청렴성·공정성·책임성·충성심 등이 포함되며, 민주적 가치는 법의 지배·중립성·책임성 등이 포함되며, 전문직업적 가치에는 효과성·효율성·서비스 지향성 등이 포함되며, 인본주의적 가치에는 공정성·관용성·동정 등이 포함된다.

[표 3] Kernaghan(2003) 공직가치 유형분류

윤리적가치	민주적 가치	직업전문적 가치	인본적 가치
• 청렴성	• 법의 지배	• 효과성	• 돌봄
• 공정성	• 중립성	• 효율성	• 공정성
• 책임성	• 책임성	• 서비스 지향성	• 관용성
• 충성심	• 충성심	• 리더십	• 예의바름
• 수월성	• 개방성	• 수월성	• 동정
• 존경	• 반응성	• 혁신	• 용기
• 정직성	• 대표성	• 품질	• 자비로움
• 성실성	• 법 적합성	• 창조성	• 인본성

반면 Jørgensen, T. B., Bozeman, B.(2007)은 공공부문의 가치를 미국, 영국, 스칸디나비아 국가의 주요 행정 간행물과 1990~2003년 동안 주로 출판된 연구를 분석하여 공공가치란 정부와 공공부문에서 이해관계자와의 상황 및 관점에 따라 다양하게 정의될 수 있는 사회적 가치를 의미하며, 사회적 가치를 강화하고 시민들의 요구를 충족시키는데 중요한 역할을 하는 개념으로 보았다. 또한, 연구 분석을 통해 공통적으로 공평성, 투명성, 효율성, 공익, 책임성, 사회적 정의 등의 가치들이 시민들의 사회적 요구를 충족시키기 위해 중요하게 고려되어야 한다고 정리하였다.

한국행정연구원(2015)에서는 바람직한 공직가치 재정립 및 내재화 방안 연구를 진행하여 선행연구검토, 전문가 FGI, 전문가 델파이 워크숍, 국민·공무원 대상 공직가치 설문조사 등을 통해 실효성 있는 공직가치를 정립하고자 국가관, 공직관, 윤리관의 3가지 공직가치군과 이들에 속할 수 있는 9가지 세부적인 공직가치를 제시하였으며, 공무원들이 실제 업무 수행과정에서 지켜야 할 행동지침도 제시하였다.

[표 4] 한국행정연구원 공직가치 유형분류

구분	의미	핵심 공직가치
국가관	국가·사회에 대한 가치기준	애국심, 민주성, 다양성
공직관	올바른 직무수행 자세	책임감, 투명성, 공정성
윤리관	공직자가 갖춰야 할 개인 윤리	청렴성, 도덕성, 공익성

공무원의 공직가치에 대한 공식적인 공표는 1980년에 공무원에 대한 가치적 요구가 공무원윤리헌장이 처음 제정되어 명문화되었으며, 인사혁신처에서는 2016년 시대변화에 맞추어 공직가치를 재정립하고 현행 규정 재검토를 통해 공무원이 추구해야 할 가치인 공직가치와 윤리적 기준 등을 비 법제적 형식으로 공식화한 대통령 훈령의 공무원 헌장과 국무총리 훈령의 공무원 헌장 실천강령을 전부개정 하였다.

[표 5] 공무원 헌장 및 실천강령

법령	조문
공무원 헌장 (2015.12.31. 전부개정)	우리는 자랑스러운 대한민국의 공무원이다. 우리는 헌법이 지향하는 가치를 실현하며 국가에 헌신하고 국민에게 봉사한다. 우리는 국민의 안녕과 행복을 추구하고 조국의 평화 통일과 지속 가능한 발전에 기여한다. 이에 굳은 각오와 다짐으로 다음을 실천한다. 하나. 공익을 우선시하며 투명하고 공정하게 맡은 바 책임을 다한다. 하나. 창의성과 전문성을 바탕으로 업무를 적극적으로 수행한다. 하나. 우리 사회의 다양성을 존중하고 국민과 함께 하는 민주 행정을 구현한다. 하나. 청렴을 생활화하고 규범과 건전한 상식에 따라 행동한다.

법령	조문
공무원 헌장 실천강령 (2015.12.31. 전부개정)	하나. 공익을 우선시하며 투명하고 공정하게 맡은 바 책임을 다한다. · 부당한 압력을 거부하고 사사로운 이익에 얽매이지 않는다. · 정보를 개방하고 공유하여 업무를 투명하게 처리한다. · 절차를 성실하게 준수하고 공명정대하게 업무에 임한다. 하나. 창의성과 전문성을 바탕으로 업무를 적극적으로 수행한다. · 창의적 사고와 도전 정신으로 변화와 혁신을 선도한다. · 주인 의식을 가지고 능동적인 자세로 업무에 전념한다. · 끊임없는 자기 계발을 통해 능력과 자질을 높인다. 하나. 우리 사회의 다양성을 존중하고 국민과 함께 하는 민주 행정을 구현한다. · 서로 다른 입장과 의견이 있음을 인정하고 배려한다. · 특혜와 차별을 철폐하고 균등한 기회를 보장한다. · 자유로운 참여를 통해 국민과 소통하고 협력한다. 하나. 청렴을 생활화하고 규범과 건전한 상식에 따라 행동한다. · 직무의 내외를 불문하고 금품이나 향응을 받지 않는다. · 나눔과 봉사를 실천하고 타인의 모범이 되도록 한다. · 공무원으로서의 명예와 품위를 소중히 여기고 지킨다.

인사혁신처(2016)에서는 공직가치란 공공의 이익에 봉사하기 위해 공적 영역에서 추구해야 하는 바람직한 신념체계와 태도를 의미하며, 이러한 가치가 내재화된 공무원상이 구현될 때 신뢰받는 유능한 정부와 국민이 행복한 대한민국을 만들어 갈 수 있다고 설명하고 있다.

이에 따라, 공직가치는 공무원의 업무태도와 마음가짐에 영향을 미치고

공무수행의 동기를 부여하며, 공적인 목표를 향한 구성원의 협동적 노력을 유도하는 등 행태변화에 영향을 미친다고 보았다.

또한 인사혁신처에서는 공직가치 체계를 다음과 같이 설계하여 공표하였다.

[그림 5] 공직가치 체계도

※ 출처: 국가공무원인재개발원 공직가치 홈페이지

위의 체계도와 같이 한국의 공직가치는 국가관, 공직관, 윤리관 등 3가지 공직가치군으로 구별되고, 9가지 세부적인 공직가치로 나눠지는 것을 알 수 있는데, 한국행정연구원(2015) 연구자료에서 세부 개념인 행정준칙을 확인할 수 있다.

[표 6] 공직가치별 행동준칙

공직가치		행동준칙
국가관	애국심	대한민국의 헌법과 법률을 준수하고 국가와 국기에 담긴 정신과 의미를 수호한다
	민주성	국민이 자유롭게 참여하고 의견을 이야기할 수 있도록 하여 공개행정을 실천한다
	다양성	국내·외의 다양한 문화를 이해하고 존중하며, 국민의 입장이 서로 다를 수 있음을 이해하고 소통과 협력으로 갈등을 해소할 수 있도록 최선을 다한다
공직관	책임감	맡은 업무에 대하여 높은 수준의 전문성을 유지하며 어떠한 압력에도 굴하지 않고 소신있게 처리한다
	투명성	국민의 알 권리를 존중하며, 공공정보를 적극적으로 개방하고 공유한다
	공정성	모든 업무는 신중히 검토하고 행정절차에 따라 공정하게 처리한다
윤리관	청렴성	공직자의 청렴이 국민신뢰의 기본임을 이해한다
	도덕성	준법정신을 생활화하고 공중도덕을 준수한다
	공익성	봉사활동과 기부 등을 통해 생활 속에서 국민에 대한 봉사자로서의 역할을 다한다

국내 연구자가 정의한 공직가치의 개념을 살펴보면, 김영천(2007)은 공직가치(Public Service Value)를 공직이라는 직업의 특수성에서 오는 가치로 일반 사인의 직업가치와 대비되는 특수한 가치라고 설명하며, 공직으로서의 가치는 공직이라는 업무의 공공성에 서 나오는 가치라고 보았다.

심동철(2017)은 공직자가 공직을 수행하면서 자신이 속한 조직의 가치를 이해하고 사회의 공직자에 대한 기대를 이해하며 공직가치가 형성되므로, 공직자로서의 특수한 역할 정체성으로 정의하였다.

김상묵(2017)은 공직가치는 다양한 요인의 영향을 받아 형성되며, 또한 공무원의 태도와 행동에 광범위하게 영향을 미친다고 보아, 공무원의 사

고와 행동에 영향을 미치는 신념으로 정의하였다.

이러한 국내·외 연구 및 자료들을 분석하여 공직가치 개념을 정리하면 다음의 표와 같다.

[표 7] 공직가치에 대한 개념(정의)

연구자	내용
Van Wart, M. (1998)	공공부문의 의사결정에 사용되는 가치
Kernaghan (2003)	공무원들이 지켜야 할 행동양식
Jørgensen, T. B., Bozeman, B. (2007)	정부와 공공부문에서 이해관계자와의 상황 및 관점에 따라 다양하게 정의될 수 있는 사회적 가치, 사회적 가치를 강화하고 시민들의 요구를 충족시키는데 중요한 역할을 하는 개념
국가공무원 인재개발원 (2016)	공무원의 바람직한 행동의 판단이자 공직을 수행하면서 궁극적으로 추구해야 할 목표와 기준
인사혁신처 (2016)	공공의 이익에 봉사하기 위해 공적 영역에서 추구해야 하는 바람직한 신념체계와 태도
김영천 (2007)	공직이라는 업무의 공공성에 서 나오는 가치
심동철 (2017)	공직자로서의 특수한 역할 정체성
김상묵 (2017)	공무원의 사고와 행동에 영향을 미치는 신념

이처럼 공직가치는 대한민국 정부에서 많이 사용하고 있는 “공무원이 공공의 업무를 수행함에 있어 바람직한 행동의 판단이자 공공의 이익을 위해 공직을 수행하면서 궁극적으로 추구해야 할 목표와 기준”이라고 정의될 수 있다. 공직가치는 개인의 신념과 더불어 공공조직 문화, 리더십 등과 연결되기 때문에 다양한 요인에 의해 영향을 받게 된다.

최근 국내에서 공직가치에 관한 연구가 활발히 이루어지고 있다.

김나영(2022) 연구에서는 2013년부터 2021년에 걸쳐 9년간의 공직생활에 대한 인식조사 데이터를 분석하여 공직가치에 대한 변화추이와 세부 공직가치별 변화 추이를 살펴보고 집단·정권별 분류를 통해 분석을 실시하였다. 2013년부터 2021년에 이르기까지 공직가치는 서서히 하락하는 추이를 보였으며, 개인적 요인인 세대별 차이에서 MZ세대가 비 MZ세대보다 공직가치가 비교적 낮은 추세를 보여주었으며, 조직적 요인에 있어서 경력개발관리, 변혁적 리더십, 혁신문화가 공직가치에 긍정적으로 유의미한 것으로 분석되었다.

임다희·조경훈(2019)은 중앙공무원과 지방공무원의 공직가치 영향 요인을 연구하였다. 리더십, 동기부여, 일과 삶의 균형(WLB), 갈등관리가 직무만족을 매개하여 공직가치에 미치는 인과 구조에 대해 살펴보았는데, 조직 내 갈등은 공직가치에 부의 영향을 미쳤으며, 리더십, 동기부여, WLB, 갈등관리 요인은 직무만족을 매개하였을 때 공직가치에 영향을 더 크게 미치는 것으로 확인되었다.

반면 손화정·김대욱(2018)은 지방공무원의 공직가치 영향 요인을 분석하는 연구를 진행하였고, 공직가치를 Witesman & Walters(2014)가 개발한 공직가치인 윤리적 가치, 민주적 가치, 혁신적 가치, 전문직업적 가치, 전통적 가치구분은 그대로 사용하고 내용을 일부 변경하여 활용하였으며, 영향요인을 개인적 특성(성별, 교육수준, 재직기간, 직급, 공직가치 교육경험), 조직적 특성(가치기반 리더십, 조직내 갈등, 조직의 집권화 수준, 조직의 공식화 수준, 부서유형), 업무적 특성(업무다양성, 업무완결성, 업무중요성, 업무자율성) 등 3개로 나누어 공직가치 내재화에 영향을 미치는지 분석하였다. 성별은 광역자치단체에서 전통적 가치라는 일부 가치에 한하여 여성이 높은 것으로 나타났으며, 교육수준은 윤리적 가치라는 일부에 한하여 유의미하게 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 재직기간은 민주적 가치를 제외한 나머지 공직가치에 유의미하게 영향을 미쳤으며, 직급과 공직가치 교육시간도 일부 가치에 한하여 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다음으로 가치기반 리더십 특성은 공직가치 모든

항목에 긍정적으로 유의미한 영향을 미쳤고, 공식화는 모든 항목에 긍정적인 영향을 미쳤으나, 조직갈등, 집권화는 일부가치에 한하여 영향을 미쳤고, 부서별 차이는 서비스 부서가 규제부서보다, 지원부서가 사업부서보다 공직가치가 높게 나타났다. 업무적 특성에서 업무완결성, 업무중요성, 업무자율성은 공직가치에 긍정적인 영향을 미쳤으나, 업무다양성은 통계적으로 유의미하지 않음이 도출되었다.

김상묵(2017)은 국가공무원의 공직가치에 대하여 공직가치 모형의 개발과 검증하는 연구를 진행하였다. 공직가치 유형을 공직윤리, 공익 등 공무원의 윤리적 판단과 지향과 관련된 윤리적 가치, 민주주의, 시민참여, 사회정의 등을 포함하는 민주적 가치, 공무원의 바람직한 태도 또는 행동과 연관된 혁신적 가치, 행정의 기본가치들인 효과성과 효율성과 관련된 전문직업적 가치, 충성심을 중심으로 한 전통적 가치 등 5가지로 공직가치를 유형화 하였으며, 해당 유형별 세부 내용은 아래의 표와 같다.

[표 8] 김상묵(2017)의 공직가치 유형분류

윤리적 가치	민주적 가치	혁신적 가치	전문직업적 가치	전통적 가치
• 공직윤리 • 공정성 • 공익 • 책임성 • 합법성 • 정치적 중립 • 업무 전문성 • 국가안보 • 정보보안 • 정부 안정성 • 정부 중립성	• 민주주의 • 사회정의 • 약자보호 • 공평성 • 시민참여 • 약자보호 • 여론수렴 • 공동체의식	• 창의성 • 열정 • 이타심 • 개방성 • 도전정신 • 독립성 • 반응성	• 신뢰성 • 효과성 • 효율성	• 충성심 • 조직에의 충성 • 정권의 품위 • 정치적 충성심

이와 함께 공무원은 개인적 특성에 따라 공직가치에 대한 인식이 달라질 것이라고 가정하고, 성별, 연령, 학력, 직급, 재직기간으로 나누어 국가공무원 648명을 대상으로 일원배치분산분석을 실시하였다. 분석결과, 전반적으로 윤리적 가치에 대하여 남성이 여성에 비하여 중요하다고 인식하는 경향이 높게 나타났으며, 연령이 많아질수록 공직가치에 대한 중요도 인식이 통계적으로 유의미하게 높아졌으며, 학력별로 석사 이상 고학력자들이 다른 집단에 비하여 혁신적 가치, 전문직업적 가치를 중요하게 인식하고 있었고, 직급별로 5급 이상 상위직이 하위직에 비하여 혁신적 가치, 민주적 가치, 전문직업적 가치 중요하게 인식하고 있었고, 공무원의 재직기간이 길수록 공직가치를 중요하게 인식하고 있다고 유의미하게 분석되었다.

본 연구에서는 한국행정연구원에서 실시한 공직생활실태조사 자료를 활용하므로, 해당 보고서에 정의되어있는 공직가치 개념인 “공적 가치(Public Value)를 창출하기 위하여 공무원이 공직을 수행함에 있어서 지녀야 할 가치로, 국민에게 봉사하는 공직을 수행하면서 추구해야 할 궁극적인 목표와 기준”으로 공직가치 개념을 정의하고자 한다.

2) 이직의도

정동혁(2021; Griffeth Hom & Gaertner, 2000에서 재인용)에 따르면 이직의도(Turnover Intention)는 조직 구성원이 본인이 속한 현재의 조직을 자발적으로 이탈하려는 의지이다.

이직의도는 이직이 발생하기 전의 인식 수준이며, 예비단계로 볼 수 있는데, Jung(2014)은 이직의도와 실제 이직 행동 사이의 관계는 매우 다양하며 높은 이직의도가 자동으로 실제 이직 행동으로 이어지지는 않지만, 실제 이직 이전의 여러 인지적 단계의 최종단계로 인식되어 이직의도를 실제 이직을 나타내는 중요한 지표로 보았다.

먼저, 공직사회의 전문성을 높이기 위한 목적으로 도입된 공무원 개방형 직위 제도를 통해 입사한 임용자를 대상으로 공직자의 이직의도 영향요인을 분석한 유상엽·한승주(2017) 연구에서는 다양한 관계자와 협업하

는 데 곤란을 겪을 경우 이직의도를 높이는 결과를 가져올 수 있다고 보고 협업곤란도를 변수로 넣었으며, 이 외에도 조직몰입, 해당 직무의 전문성을 기준으로 임용되는 특성이 고려된 전문가주의라는 변수를 넣어 100명의 개방형직위 임용자를 대상으로 순차적 프로빗 회귀분석을 실시한 결과 개방형 직위 임용자가 업무상 협업 대상자와의 협업이 곤란하다고 느끼는 협업곤란도가 높을수록 이직의도가 높으며, 조직몰입도가 높을수록 이직의도가 유의미하게 낮아지는 결과를 도출하였다.

서준원(2020)은 공무원의 이직의도에 영향을 미치는 요인에 관한 분석 연구를 중앙 및 지방 공무원을 대상으로 진행하였으며, 개인적 차원(공공봉사동기, 직무만족), 제도적 차원(승진의 공평성, 업무 보상의 연계 수준, 채용유형), 조직적 차원(조직 문화, 조직 목표), 외부적 차원(사회적지지), 인구사회학적 차원(교육수준 연령 결혼여부 성별)에서 각각 이직의도를 종속변수로 설정하여 가설을 검증하였다. 이 중 개인적 차원의 경우 공공봉사동기가 증가할수록 이직의도를 높이는 것으로 나타났으며, 직무만족이 증가할수록 이직의도를 낮추는 것으로 나타났다. 제도적 차원에서 승진의 공평성이 증가할수록 성과-보상의 연계 수준이 증가할수록 이직의도가 감소하는 것으로 나타났으며, 조직적 차원의 경우 사회적지지가 증가할수록 이직의도가 낮아지는 것으로 분석되었다.

반면 이민아(2020)는 이직의도에 영향을 주는 요인으로 언급되는 변수들을 선행연구를 통해 확인하여 직무 관련 요인(업무량, 역할 부담, 직무자율성, 성과, 승진, 임금, 공직만족도), 상대적 박탈감(역량, 후생 복지, 보수), 개인적 요인(직급, 근속연수, 소속 채용방식)으로 구분하였으며 세부적으로 나누어 예측변수로 설정하였다. 이직의도를 목표변수로 설정하고, 이직의도가 높은 집단과 이직의도가 낮은 집단을 나누어 2013년~2018년의 6년 데이터를 기반으로 의사결정나무 모형을 활용하여 예측모형을 만들었다. 공직 신분 만족도(공직만족도4), 근속연수, 공직 장래성에 대한 만족도(공직만족도3), 근무성적평정에 대한 공정성(승진1), 업무량, 여성의 고위직 승진 어려움(승진2), 임금, 소속, 공무원의 사회적 평가(공직만족도1), 업무수행 방식 및 절차에 대한 선택권(직무자율성2)이 중요

한 변수로 도출되었다. 특히 이직의도가 높은 집단의 경우 공직 신분 만족도, 근무성적평정 공정성, 임금, 업무량, 공직 사회적 평가, 업무 자율성, 업무량 등이 중요한 변수로 확인됐지만, 이직의도가 낮은 집단의 경우 공직 장래성 만족도가 이직의도를 감소시키는 중요한 변수로 확인되었다. 그러나 2013년부터 2017년까지 데이터를 통해 2018년 데이터 내에서 모형의 예측력을 확인하였으나, 미래 예측에 있어 유사한 데이터가 충분히 많이 축적되더라도 미래를 예측하는 모형을 도출할 경우 모형의 예측력이 그다지 높지 않을 가능성이 있음을 확인하였다. 해당 연구에서는 이직의도에 영향을 주는 중요 변수는 공직만족도가 주를 이루고 있음이 확인되었다.

3) 직무만족

Locke(1969)에 따르면 직무만족(Job Satisfaction)은 직무에 관련된 태도 중 하나로, 개인이 직무 또는 직무경험에서 얻게 되는 긍정적인 감정 상태를 의미한다고 보았다.

직무만족과 관련된 연구는 1930년대부터 이어져 왔으며, 대표적인 직무만족 관련 연구를 진행한 Herzberg(1966)는 직무만족과, 직무불만족이 독립적인 개념임을 전제하고 각 개념의 선행요인을 연구하였으며 직무만족에 영향을 미치는 요인을 동기요인(작업조건, 급여, 직위, 직장의 안정성, 상사·동료·하급자와의 인간관계 등)으로, 직무 불만족에 영향을 미치는 요인을 위생요인(hygiene factor)으로 분류하여 2요인 이론(Two-factor theory)을 제시하였다.

직무만족에 영향을 주는 요인은 직무 자체를 중심으로 하는 내재적(intrinsic) 요인과 직무를 둘러싼 외재적 요인(extrinsic)으로 구분할 수 있으며, 내재적 요인은 성취감, 직무에 대한 관심 등으로, 외재적 요인은 직업 안정성, 보상, 근무환경 등을 들 수 있다.(Gruneberg, 1979)

박시진·홍원기(2018)는 중앙부처 공무원을 대상으로 다양한 외재적·내재적 요인들이 공무원 직무만족에 미치는 영향을 연구하였으며, 직무에 대한 동기가 직무만족에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나 자기 직무

의 특성에 대하여 긍정적인 인식을 가지고 직무에 대해 내재적 동기를 느끼는 공무원일수록 직무만족 수준이 높다는 결과가 도출되었다.

또한 직무만족과 공직가치 간의 영향 요인을 분석한 연구는 임웅진·최정민(2021) 연구에서 찾아볼 수 있는데, 중앙 공무원인 법무부 공무원 138명을 대상으로 공직가치에 영향을 미치는 요소를 조직특성인 리더십, 갈등관리, 조직문화, 개인특성인 직무만족, 동기부여, 여가만족도, 업무특성인 업무다양성, 업무중요성, 업무자율성 등 3가지 차원으로 나누어 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과 리더십, 직무만족, 업무다양성, 성별이 공직가치에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 특히 직무만족에 대한 문항인 내가 하는 일을 좋아한다. 나의 장점이 업무에서 잘 활용된다, 내 일은 나에게 개인적인 성취감을 준다, 전반적으로 나의 직무에 대해 만족한다는 문항으로 설문을 진행하였다. 일에 대한 만족감, 본인의 장점이 업무에 활용되는지 등을 나타내는 직무만족 요소가 본인이 수행하는 업무에 대한 자긍심과 자부심을 높이고 업무에 대한 책임성을 강화시켜 공직가치 제고에 기여할 수 있다고 분석하였다.

4) 공직만족

공직만족은 직무만족도나 조직몰입도와 같이 구성 개념적 특성이 강하고, 직무만족과 동일하게 보는 시각이 있어 학문적인 개념이 체계화 되지 않았다. 최선미·김정숙(2020)은 공직만족도를 공무원의 직업만족도로 보았으며, 김국진·강지선(2021)은 공직만족도를 공무원 직업 및 공공조직에 대한 만족도로 공직만족도는 직무만족 개념을 포함하고, 삶의 질(생활만족)은 공직만족도와 직무만족을 모두 포함한 가장 광범위한 개념으로 구분하였다.

이하영 외(2017)는 공직만족을 공직에 대한 사회적 평가, 공직 안정성, 공직 장래성에 대해 공무원이 자신의 직업에 대해 가지는 만족으로 정의하였다.

공직만족도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구는 성과관리제도 및 인적자원관리제도에 대한 만족이 정부 조직성과 및 개인차원의 공직만족도에

미치는 영향을 분석한 이윤경, 이삼열(2016)의 연구가 있다. 2013년 행정에 관한 공무원 인식조사 자료를 활용하여 다중회귀분석을 실시하였으며, 성과관리제도와 인적자원관리제도 모두 조직성과와 공직만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

공직만족도가 영향을 주는 변수는 김소라(2022)의 연구에서 찾아볼 수 있는데, MZ세대 공무원의 공직만족도가 공공봉사동기에 미치는 영향을 조직몰입의 매개효과와 조직공정성의 조절효과를 2021년 공직생활실태조사 데이터를 활용하여 검증하였다. 연구결과 공직만족도는 공공봉사동기에 정(+)의 영향을 미치며 공직만족도가 공공봉사동기 사이에서 조직몰입에 대한 매개효과가 있으며, 공직만족도와 공공봉사동기 사이의 관계에서 분배공정성, 절차공정성, 상호작용 공정성 등 조직공정성의 조절효과가 검증되었다.

제 2 절 선행연구 검토

1) 공직가치와 이직의도

정동혁(2021)은 공직가치가 공무원의 이직의도에 미치는 영향을 상황이론을 대입하여 공직가치와 이직의도 간의 관계가 조직구성원을 둘러싼 환경에 의해 다르게 나타난다고 생각하고, 상황적 조건으로서 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 조절변수로 선택하여 2020년 공직생활실태조사를 활용하여 서열 로짓 회귀분석을 통해 분석하였다. 거래적 리더십은 유의한 조절효과가 없었지만 변혁적 리더십은 공직가치와 이직의도 간의 관계에 미치는 조절효과가 통계적으로 유의미하게 나타났다. 변혁적 리더십은 조직구성원의 자기결정성을 높여 구성원들이 공직가치와 직무의 적합성이 강해지고 조직에 대한 애착심을 느끼게 되어, 결국 이직의도가 약해진다고 추론하였다.

공직가치와 이직의도간의 관계를 규명하는 다양한 연구는 아직 부족한 실정으로, 바람직한 공직가치를 내재화 한 공무원은 조직에서 이직하고자 하는 의도를 낮출 수 있다는 점에 중점을 두고 본 연구에 주요 가설

을 세우고자 한다.

연구가설1. 공직가치가 높을수록 이직의도는 낮아질 것이다.

2) 공직가치와 직무만족

김상묵(2017)은 공직가치를 윤리적 가치, 민주적 가치, 혁신적 가치, 전문직업적 가치, 전통적 가치의 5가지 유형으로 구분하여, 조직만족도와의 관계를 살펴보고자 국가공무원 648명을 대상으로 온라인 설문조사를 진행하고 PLS-SEM의 구조모형을 활용하여 분석하였다. 공직가치 유형 가운데 혁신적 가치와 전통적 가치가 직무만족에 통계적으로 유의미한 정의 관계가 있음이 확인되었다. 그러나 윤리적 가치, 민주적 가치, 전문직업적 가치가 공무원의 업무태도와 유의미한 관계를 보이지 않아, 이러한 가치를 중요하게 인식할수록 공무원의 직무만족이나 조직몰입 수준이 높아지는 것은 아니라는 결론이 도출되었다.

이창길(2017)은 공공기관 종사자 500명을 대상으로 실시한 공공부문 종사자의 직무 인식조사 자료를 활용하여 공직가치유형(윤리적·혁신적·민주적·전문적·전통적 가치)이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 분석하고자, 회귀분석 모형을 활용하였다. 공직가치 유형은 5가지로 구분하였는데 윤리적 가치는 규범성과 도덕성, 혁신적 가치는 창의성과 개방성, 민주적 가치는 시민참여와 사회 정의, 전문적 가치는 효과성과 효율성, 전통적 가치는 조직과 국가에 대한 충성심으로 구분하였으며, 직무만족은 전반적 업무만족도, 성취감, 직업만족도 등이 포함되었다. 연구결과 조직 속에 혁신적 가치, 민주적 가치, 전문적 가치가 내재화되어 있으면 직무만족이 높은 것으로 나타났고, 조직이 전통적 가치가 강하고 개인이 전통적 가치가 약할 경우 직무만족이 낮게 나타났으며, 개인들의 민주적 가치가 높으면 직무만족은 낮아졌으며, 조직이 윤리적 가치가 강하고 개인이 윤리적 가치가 약할 경우 조직몰입이 낮게 분석되었다. 즉 조직 차원에서 혁신적 가치, 민주적 가치, 전문적 가치의 내재화를 통해 직무만족을 높이는 방법이 필요하다는 시사점이 도출되었다.

위 연구를 종합해 보면 공직가치의 일부 유형에서 직무만족도와 긍정적인 관계가 있음을 확인할 수 있어, 공무원의 공직가치 인식 수준이 높을수록 업무에 대한 직무만족도도 높을 것으로 예상할 수 있다.

연구가설2. 공직가치가 높을수록 직무만족도 높을 것이다.

3) 공직가치와 공직만족

윤소진·홍세희(2022)의 연구에서는 2020 공직생활실태조사 자료를 활용하여 공직가치 수준에 따라 저·중·고 집단으로 분류하여 잠재프로파일로 구성하고, 잠재프로파일별 삶의 만족도(전반적 삶, 직업, 공직만족도)와 조직몰입이 달라지는지 잠재프로파일 분류와 잠재변수와 보조변수의 관련성을 독립적으로 추정하는 방법인 3단계 접근법을 통해 확인하였는데, 공직가치가 높은 집단에 속할수록 전반적인 삶 만족도, 직무만족도. 공직만족도가 높은 것으로 확인되었다. 공직가치가 높은 공무원은 공공의 업무를 수행하며 직무를 보상으로 여기는 내적동기가 높아져 직업에 대한 만족도인 공직만족도가 높아진다고 볼 수 있다. 이를 통해 공직가치가 높을수록 공직만족도가 높아질 것으로 예측할 수 있다.

연구가설3. 공직가치가 높을수록 공직만족도 높을 것이다.

4) 직무만족과 이직의도

앞서 살펴본 서준원(2020)의 연구는 공무원의 이직의도에 영향을 미치는 개인적 요인 중 로지스틱 회귀분석을 통해 직무만족이 통계적으로 유의미하게 이직의도에 부(-)의 관계가 있는 것으로 나타났으며, Odds Ratio를 통해 직무만족이 한 단위 증가할수록 이직의도가 가장 낮은 수준에서 가장 높은 수준으로 변화할 확률이 약 30% 감소한다는 결론을 도출하였다.

장윤정(2011)은 공공·민간 사회복지사를 비교하여 이직의도의 결정요인

을 도출하였는데 독립변수로 개인차원의 변수(성별, 결혼 여부, 학력, 자기효능감 등), 직무 관련 변수(직무만족, 직무정체성, 직무자율성, 직업불안 등), 조직차원의 변수(급여, 조직몰입 등)를 설정하여 회귀분석을 진행하였다. 이직의도 결정요인은 소속기관 유형(공공, 민간)에 따라 차이가 있었으며, 민간 사회복지사의 이직의도에 영향을 미치는 변수는 조직몰입, 직무만족, 급여로 나타났고, 공공 사회복지사의 이직의도에 영향을 미치는 변수는 직무만족과 직업불안으로 나타나 공공과 민간 사회복지사 모두에서 직무만족 수준이 낮을수록 이직의도가 높다진다고 검증되었다.

세대별 이직의도에 관한 연구를 진행한 조소연(2021)은 직무 관련 요인과 조직 관련 요인으로 나누고, 중앙부처와 광역자치단체 공무원 4,339명을 대상으로 진행한 2020년 공직생활실태조사 자료에서 직무만족, 직무자율성, 직무스트레스, 조직몰입을 직무 관련 요인의 변수로 놓고, 보수만족도를 조직 관련 요인으로 설정하여 이직의도와의 관계를 보았는데 이 중 직무만족도, 보수만족도, 조직몰입이 높을수록 이직의도가 유의미하게 낮아지는 것으로 확인되었다. 이 분석에 조절변수를 베이비부머세대, X세대, MZ세대로 구분하여 세대를 투입하여 조절효과를 분석한 결과 세대의 특성은 직무스트레스와 조직몰입, 보수만족도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 통해 직무 관련 요인과 조직 관련 요인이 이직의도 사이에서 조절효과가 있다는 것을 검증하였다.

직무만족이 이직의도에 매개효과로서 영향을 준다는 결과는 김필 외(2020) 연구에서 찾아볼 수 있는데, 공직에 봉사하고자 하는 동기인 공공봉사동기가 정서적 몰입인 공공조직과의 정체성 일치, 목표에 대한 신뢰에 직접적인 영향을 주고 이를 배경으로 직무에 대한 만족을 형성하여 이직의도에 영향을 준다는 가설을 세웠다. 28개 중앙부처 공무원 1,008명을 대상으로 방문하여 면접조사를 진행하였으며, PLS 구조방정식을 통해 검증하였다. 분석결과 직무만족과 이직의도 사이에는 부(-)의 관계가 유의미하게 나타났으며, 공공봉사동기가 정서적 몰입에, 정서적 몰입이 직무만족에, 직무만족이 이직의도에 미치는 영향을 미쳐 이중매개를 통해 두 변수 사이에 유의미한 관계가 존재하는 것으로 나타났다.

직무만족이 이직의도를 매개하여 효과를 미치는지에 대한 연구를 진행한 임창호(2016)는 대전지방경찰청 소속 372명의 경찰관을 대상으로 직무스트레스와 이직의도의 관계를 직무만족을 매개변수로 하여 구조방정식 모형을 활용하여 분석하였다. 직무스트레스의 하위요인을 물리적 환경, 역할과다, 대인관계, 쇄신지향, 역할갈등 5가지로 분류하여 분석하였으며, 이 중 대인관계와 쇄신지향이 직무만족에 유의한 영향을 미쳤으며, 직무만족이 이직의도에 유의한 부의 영향을 미치는 것이 확인되었다. 마지막으로 직무스트레스 요인 중 쇄신지향과 이직의도 사이에서 직무만족의 매개효과가 유의한 것으로 분석되었다. 이와 함께 경찰관을 대상으로 직무만족의 매개효과를 연구한 신성원(2010)과 이환범·이수창(2006)의 연구에서도 직무만족이 이직의도에 부의 영향을 미치며, 직무스트레스는 직무만족을 매개하여 이직의도에 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

이러한 연구결과를 정리해보면 직무만족이 높을수록 이직의도가 낮아진다는 것을 알 수 있다. 본인의 업무에 대한 만족도가 높아 직무에 애정이 생기면 이직하고자 하는 의도가 낮아질 것으로 예측되어 아래와 같은 가설을 설정할 수 있다.

연구가설4. 직무만족이 높을수록 이직의도는 낮아질 것이다.

5) 공직만족과 이직의도

한승훈(2019)은 공무원 이직의도의 연관 요인에 대한 추론과 예측에 관한 연구를 진행하였는데, 2018 공직생활실태조사 결과를 활용하여 공무원의 이직의도와 관련 있는 요인들을 회귀분석을 통해 살펴보고 이직의도에 대한 예측을 로지스틱 회귀분석과 Lasso 회귀분석 방법을 활용하여 진행하였다. 결과 이직의도에 승진이나 보수, 복지뿐만 아니라 리더십, 조직문화, 직무스트레스, 조직몰입, 공직만족도 등의 요인들이 통계적으로 유의미한 연관이 있었다. 그러나 공직만족도의 세부적인 문항별로 연관성이 다르게 나타났는데, 공직의 안정성은 이직의도와 큰 연관성이 없었고, 공직의 장래성은 이직의도에 통계적으로 유의미한 연관성이 확인되었다.

이처럼 세부 공직만족 내용에 따라 다르게 나타나는 이직의도의 영향 관계에 대하여 이직의도에 영향을 주는 공직만족도에 대한 더 심도있는 연구가 필요하다.

연구가설5. 공직만족이 높을수록 이직의도는 낮아질 것이다.

6) 공직가치 직무만족, 공직만족 이직의도

유사성-매력 이론(The Similarity-Attraction Theory)은 심리학 분야에서 주로 활용되며 사람들이 중요하다고 생각되는 부분이 자신과 유사하다고 생각되는 다른 사람에게 매력을 느끼거나 끌리는 경향이 있는 현상을 의미한다.[1] 여기서 유사점은 공유된 가치와 신념, 태도, 문화적 배경, 행동의 형태로 나타난다. 1969년 Ellen Berscheid 와 Elaine Hatfield가 이론을 증명하였으며, Donn Byrne 는 1971년 유사성-매력 이론이 사람들에게 주는 영향을 매력의 법칙(law of attraction)으로 뒷받침하였다.

유사성-매력 이론에 관한 연구는 채용, 교육 등에서 많이 적용되었는데, Roebken, H. (2010)은 과학계의 채용 결정 분석에 유사성-매력 이론을 적용하였으며, 학계 의사결정자들은 인구통계학적 배경이 자신과 유사한 후보자를 선호하는 경향이 있다는 사실을 포아송 회귀 분석을 통해 입증되었다.

이를 연구의 가설에 대입해 보면 공직가치를 내재화하여 공직가치 인식 수준이 높은 공무원들은 자신이 내재화한 공직가치와 직무에서 요구하는 공직자로서의 가치가 같아 적합성이 높으므로 공직을 선호하는 공직만족과 직무만족이 높으므로 이직의도가 낮을 것으로 생각될 수 있다.

이처럼 조직 내 공무원의 상황을 고려하여 제3의 변수인 직무만족과 공직만족을 통해 공직가치가 이직의도에 미치는 간접적인 영향을 함께 살펴보고자 아래의 가설을 설정하였다.

연구가설6. 공직가치는 직무만족, 공직만족을 통해 이직의도를 감소시킬 것이다.

---

1) study.com. (n.d). The Similarity-Attraction Theory.

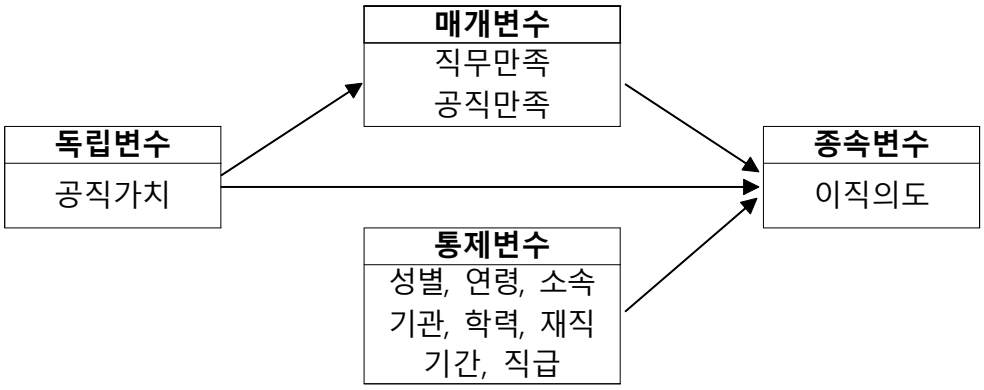
제 3 장 연구 설계

제 1 절 연구모형 및 연구가설

1) 연구모형

본 연구는 공직가치와 이직의도 간의 관계를 검증하고, 특히 공직가치에서 이직의도로 가는 경로를 더욱 구체화하기 위해 제3의 변수인 직무만족과 공직만족 변수를 선정하여 매개효과를 분석하고자 아래 연구의 틀을 설계하였다.

[그림 6] 연구모형



2) 연구가설

연구가설1. 공직가치가 높을수록 이직의도는 낮아질 것이다.

연구가설2. 공직가치가 높을수록 직무만족도 높을 것이다.

연구가설3. 공직가치가 높을수록 공직만족도 높을 것이다.

연구가설4. 직무만족이 높을수록 이직의도는 낮아질 것이다.

연구가설5. 공직만족이 높을수록 이직의도는 낮아질 것이다.

연구가설6. 공직가치는 직무만족, 공직만족을 통해 이직의도를 감소시킬 것이다.

제 2 절 연구 대상 및 자료수집 방법

1) 자료수집 방법

본 연구는 한국행정연구원에서 제공하는 2021년 공직생활실태조사 2차 자료를 활용하여 분석하고자 한다.

한국행정연구원 국정데이터조사센터에서는 공직생활 전반에 대한 공무원의 인식을 살펴보고 정부의 인적자원 관리 현황을 체계적으로 파악하기 위한 목적으로 2011년부터 매년 중앙행정기관과 광역자치단체 공무원을 대상으로 「공직생활에 대한 인식조사」를 실시해오고 있으며, 「공직생활에 대한 인식조사」는 2017년 통계청으로부터 국가통계로 승인받아 「공직생활실태조사」로 명칭이 변경되었다.

공무원의 업무환경, 임용 및 보직관리, 능력발전 및 역량개발 지원, 조직관리, 공직 구성원의 동기, 태도 및 행동 등 공무원의 인적자원관리와 관련한 제반 사항을 심층적으로 조사하여 데이터를 제공하고 있다. 해당 데이터는 이메일 웹 조사를 시행하고 이메일을 통한 조사가 불가능한 경우 QR코드를 통한 온라인 조사, 방문면접 조사를 사용하여 수집되었다.

2) 연구 대상

본 연구의 대상은 중앙행정기관과 광역자치단체 공무원을 대상이며, 2021년 공직생활실태조사에서 층화2단 집락추출법으로 중앙 공무원 및 17개 광역자치단체 공무원 약 4,133명을 선정하여 설문을 시행한 데이터 표본을 활용하여 분석하고자 한다.

3) 분석 방법

본 연구에서는 자료 분석을 위해 SPSS 26.0 프로그램을 사용하여 아래의 검증을 진행하고자 한다.

첫째, 주요 변수에 대한 신뢰도 분석을 통해 크론바하 알파 값을 확인

하고자 한다.

둘째, 표본의 인구통계학적 특성, 공직가치, 직무만족, 공직만족, 이직의도 등을 확인하기 위하여 빈도분석과 기술통계분석을 실시할 것이다.

셋째, 상관관계분석을 통해 공직가치와 이직의도, 직무만족과 이직의도, 공직만족과 이직의도 간 관계를 파악할 것이다.

마지막으로 공직가치가 이직의도에 미치는 영향을 검증하기 위해 회귀분석을 실시할 예정이며, Baron & Kenny의 위계적 회귀분석을 통해 매개효과를 확인하고자 한다.

제 3 절 변수 설정

본 연구에 변수별로 측정하고자 하는 문항은 2021년 공직생활실태조사에서 구분한 설문 문항을 활용하였다.

1) 독립변수: 공직가치

공직생활실태조사에서 제시한 공직가치와 관련한 8개의 문항을 독립변수로 사용하고자 한다. 해당 문항은 Kernaghan(2003)의 민주적 가치, 윤리적 가치, 인본주의적 가치, 전문직업적 가치의 4개의 하위 차원으로 나누어 8개의 문항이 구성되어 있다.

Kernaghan이 4개의 하위 차원을 정의한 바와 같이, 전문적 가치는 공직자들의 전문성과 업무수행능력을 강조한 문항으로 구성되었고, 윤리적 가치는 공직자들이 사회적 책임과 도덕적 기준을 기반으로 어떠한 상황에서도 정직하고 공정한 행동을 하는지 확인하는 문항으로 구성되었다. 인본적 가치는 공공조직이 국민들의 이익을 최우선으로 고려하고 사람중심적 서비스를 제공하고 소통과 상호작용을 중요하게 생각하는 부분에 대한 문항으로 구성되었으며, 민주적 가치는 참여적 의사결정을 중요시하되, 법률과 정부 정책 및 제도에 따라 업무를 수행하는 부분에 대한 문항으로 구성되었다.

각 문항은 5점 리커드 척도(전혀 그렇지 않다 ~ 매우 그렇다)로 응답하도록 설계되었다.

[표 9] 독립변수: 공직가치 문항

구분	분류	항 목
1	전문적 가치	나는 시민들의 다양한 의견을 이해하고, 갈등을 해결하기 위해 적극적으로 노력한다
2		나는 내 업무의 판단기준을 이해관계자들에게 설득하고 설명한다
3	윤리적 가치	나는 언제나 개인적 가치보다 공직 의무를 중시하며 업무를 수행한다
4		나는 어떠한 경우에라도 공무원 윤리와 규범을 준수한다
5	인본적 가치	나는 민원인이나 동료들의 의견을 항상 존중한다
6		나는 어려움에 직면한 사람들을 보면 도우려고 한다
7	민주적 가치	나는 항상 업무수행 원칙에 따라 업무를 수행한다
8		나는 조직과 정책의 목표가 달성되는 것이 가장 중요하다고 생각한다

2) 종속변수: 이직의도

종속변수로 제시된 이직의도 관련 문항은 단일문항으로 구성되었으며, 각 문항은 5점 리커드 척도(전혀 그렇지 않다 ~ 매우 그렇다)로 응답하도록 설계되었다.

[표 10] 종속변수: 이직의도 문항

구분	분류	항 목
1	이직의도	나는 기회가 된다면 이직할 의향이 있다

3) 매개변수: 직무만족도, 공직만족도

직무만족은 조직구성원 한 개인이 자신의 직무에 관하여 가지고 있는 긍정적이고 즐거운 감정 또는 자신의 직무 상황에서 집단과 개인의 목표

를 달성하기 위해 각 개인이 자신의 직업에 대해 느끼는 열정과 관심으로 이를 기반으로 직무만족도를 4개의 항목으로 구성되었으며, 각 문항은 5점 리커드 척도(전혀 그렇지 않다 ~ 매우 그렇다)로 응답하도록 설계되었다.

[표 11] 매개변수1: 직무만족도 문항

구분	분류	항 목
1	직무만족도	나는 담당업무에 흥미가 있다
2		나는 열정적으로 업무를 수행한다
3		나는 업무를 수행하면서 성취감을 느낀다
4		나는 보상과 상관없이 내가 맡은 업무에 만족한다

공직만족은 공무원 직업의 특성에 대한 우호적인 평가이므로, 사회적 평가, 공직의 안정성, 공직의 장래성, 공무원 신분의 만족성 등을 4개의 설문 문항으로 구성되었으며, 각 문항은 5점 리커드 척도(전혀 그렇지 않다 ~ 매우 그렇다)로 응답하도록 설계되었다.

[표 12] 매개변수2: 공직만족도 문항

구분	분류	항 목
1	공직만족도	공무원은 사회적으로 높은 평가를 받고 있다
2		나는 공직의 안정성에 대해 만족한다
3		나는 공직의 장래성에 대해 만족한다
4		나는 공무원 신분으로 근무하는 것에 대해 만족한다

제 4 장 분석결과

제 1 절 표본 및 변수의 일반적 특성

1) 인구통계학적 특성

한국행정연구원의 2021년 공직생활실태조사에서 응답한 4,133명의 응답자 특성별 분포는 다음의 표와 같다.

[표 13] 설문 응답자의 인구통계학적 특성

구분	응답자분포		
	세부 구분	응답자 수(명)	비율(%)
성별	남성	2,394	57.9
	여성	1,739	42.1
연령	20대	311	7.5
	30대	1,052	25.5
	40대	1,519	36.7
	50대 이상	1,251	30.3
소속기관	중앙행정기관	1,890	45.7
	광역자치단체	2,243	54.3
학력	고졸 이하	153	3.7
	전문대학 졸업	235	5.7
	대학(4년제) 졸업	2,940	71.1
	대학원 석사 졸업	692	16.7
	대학원 박사 졸업	113	2.7
재직기간	5년 이하	816	19.8
	6~10년	747	18.1
	11~15년	569	13.8
	16~20년	723	17.5
	21~25년	348	8.4
	26년 이상	930	22.5
직급	1~4급	458	11.1
	5급	1,058	25.6
	6~7급	2,251	54.5
	8~9급	365	8.8
전체		4,133	100

응답자 성별의 경우, 남성이 57.9%로 여성 42.1%보다 응답자 수가 많았으며, 연령별로는 20대가 7.5%로 가장 응답자가 적었으며 40대가 36.7%로 가장 많았다. 소속기관은 중앙이 45.7% 지방이 54.3%로 나타났으며, 응답자의 현재 학력은 대학(4년제) 졸업자가 71.1%로 가장 많았다. 재직기간은 26년 이상이 22.5%로 가장 많았으며 5년 이하가 19.8%로 그 뒤를 이었다. 마지막으로 현재 직급은 6~7급이 54.5%로 응답자의 절반 이상을 차지하고 있음을 확인하였다. 이러한 인구통계학적 특성을 통제변수로 활용하였다.

2) 독립변수: 공직가치

본 연구에서 사용된 독립변수인 공직가치는 8개의 문항에 대한 기술통계를 실시한 결과는 아래의 표12와 같다. 가장 낮은 평균은 3.48점(SD=0.751)인 공직가치8번 문항이고, 가장 높은 평균은 공직가치4(평균 3.75, SD=0.739)번과 공직가치5(평균 3.75, SD=0.689)번 문항으로 항목별로 큰 차이가 나지 않음을 확인할 수 있다.

[표 14] 독립변수 기술통계량

변수명		평균	표준편차	최솟값	최댓값
전문적 가치	공직가치1	3.55	0.708	1	5
	공직가치2	3.65	0.687	1	5
윤리적 가치	공직가치3	3.58	0.748	1	5
	공직가치4	3.75	0.739	1	5
인본적 가치	공직가치5	3.75	0.689	1	5
	공직가치6	3.74	0.704	1	5
민주적 가치	공직가치7	3.72	0.692	1	5
	공직가치8	3.48	0.751	1	5

인구통계학적 특성별로 공직가치에 차이가 있는지 차이를 살펴보기 위하여, 공직가치 8개 문항을 4개의 구분별로 항목을 평균하여 특성의 차이를 살펴보았다.

[표 15] 성별별 공직가치 기술통계량

변수명		남성	여성
전문적 가치	평균	3.662	3.521
	표준편차	0.631	0.623
윤리적 가치	평균	3.715	3.596
	표준편차	0.657	0.663
인본적 가치	평균	3.783	3.685
	표준편차	0.629	0.614
민주적 가치	평균	3.635	3.552
	표준편차	0.623	0.624

[그림 7] 성별별 공직가치 차이

먼저 성별은 남자 공무원이 여자 공무원보다 전문적 가치, 윤리적 가치, 인본적 가치, 민주적 가치 등 모든 공직가치 유형에서 더 높게 인식하고 있음을 확인하였다.

[표 16] 연령별 공직가치 기술통계량

변수명		20대	30대	40대	50대 이상
전문적 가치	평균	3.419	3.478	3.563	3.801
	표준편차	0.701	0.613	0.616	0.597
윤리적 가치	평균	3.441	3.535	3.640	3.861
	표준편차	0.699	0.654	0.646	0.630
인본적 가치	평균	3.613	3.625	3.706	3.916
	표준편차	0.631	0.639	0.612	0.586
민주적 가치	평균	3.455	3.470	3.551	3.806
	표준편차	0.647	0.608	0.601	0.610

[그림 8] 연령별 공직가치 차이

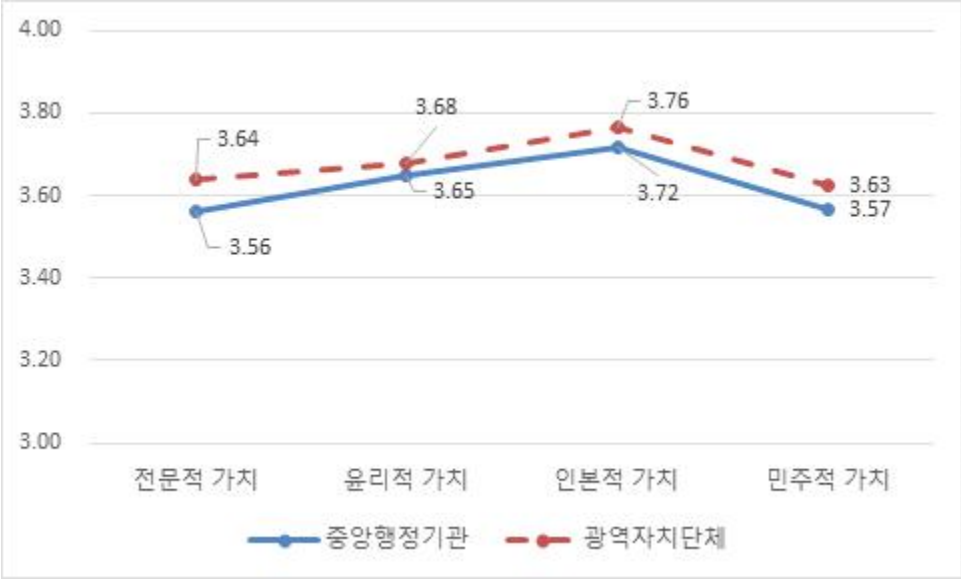
연령별로 공직가치 인식 수준을 살펴보면, 연령이 20대에서 30대, 40대, 50대 이상으로 높아질수록 전문적 가치, 윤리적 가치, 인본적 가치, 민주적 가치 등 모든 공직가치 유형에서 더 높게 인식하고 있음을 확인하였

다. 그 중 국민들의 이익을 최우선으로 고려하고 사람중심적 서비스를 제공하고 소통과 상호작용을 중요하게 생각하는 인본적 가치에 대한 격차가 가장 작게 나타났으며, 개인적 가치보다 공직 의무를 중시하는 문항이 담긴 윤리적 가치의 격차가 가장 크게 나타났다.

[표 17] 소속기관별 공직가치 기술통계량

변수명		중앙행정기관	광역자치단체
전문적 가치	평균	3.559	3.639
	표준편차	0.616	0.642
윤리적 가치	평균	3.651	3.677
	표준편차	0.665	0.660
인본적 가치	평균	3.716	3.764
	표준편차	0.614	0.632
민주적 가치	평균	3.569	3.627
	표준편차	0.610	0.636

[그림 9] 소속기관별 공직가치 차이



소속기관별 차이를 확인한 결과, 광역자치단체 공무원이 중앙행정기관

공무원보다 전문적 가치, 윤리적 가치, 인본적 가치, 민주적 가치 등 모든 공직가치 유형에서 조금 더 높게 인식하고 있음을 확인하였다.

[표 18] 학력별 공직가치 기술통계량

변수명		고졸 이하	전문대학 졸업	대학(4년제) 졸업	대학원 석사 졸업	대학원 박사 졸업
전문적 가치	평균	3.595	3.627	3.557	3.765	3.763
	표준편차	0.641	0.667	0.625	0.602	0.697
윤리적 가치	평균	3.662	3.716	3.613	3.815	4.004
	표준편차	0.702	0.689	0.651	0.649	0.683
인본적 가치	평균	3.649	3.797	3.711	3.848	3.917
	표준편차	0.665	0.655	0.619	0.604	0.665
민주적 가치	평균	3.579	3.688	3.553	3.736	3.848
	표준편차	0.647	0.703	0.612	0.604	0.685

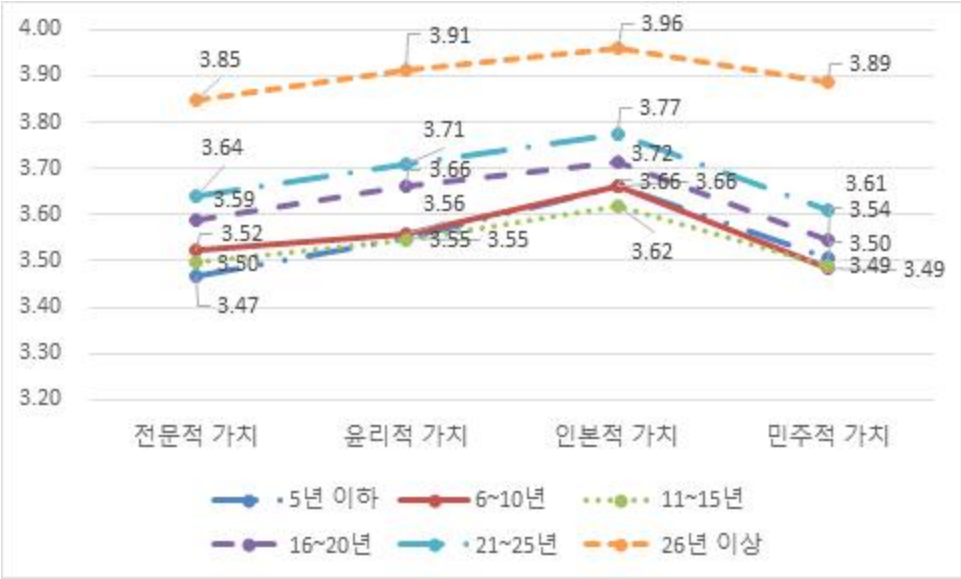
[그림 10] 학력별 공직가치 차이

다음으로 학력별 차이를 확인한 결과, 4년제 대학 졸업한 공무원이 인본적 가치를 제외한 전문적 가치, 윤리적 가치, 민주적 가치가 가장 낮게 나타났으며, 대학원 박사 졸업 공무원이 전문적 가치를 대학원 석사 졸업보다 0.01 낮게 나타났으나, 나머지 윤리적 가치, 인본적 가치 민주적 가치는 가장 높게 인식하고 있음을 확인하였다.

[표 19] 재직기간별 공직가치 기술통계량

변수명		5년 이하	6~10년	11~15년	16~20년	21~25년	26년 이상
전문적 가치	평균	3.467	3.523	3.496	3.588	3.641	3.849
	표준편차	0.649	0.630	0.609	0.608	0.648	0.569
윤리적 가치	평균	3.550	3.556	3.546	3.663	3.707	3.913
	표준편차	0.682	0.660	0.653	0.630	0.666	0.606
인본적 가치	평균	3.663	3.661	3.620	3.715	3.772	3.960
	표준편차	0.627	0.643	0.638	0.611	0.572	0.572
민주적 가치	평균	3.504	3.486	3.489	3.543	3.610	3.885
	표준편차	0.613	0.627	0.608	0.578	0.623	0.593

[그림 11] 재직기간별 공직가치 차이

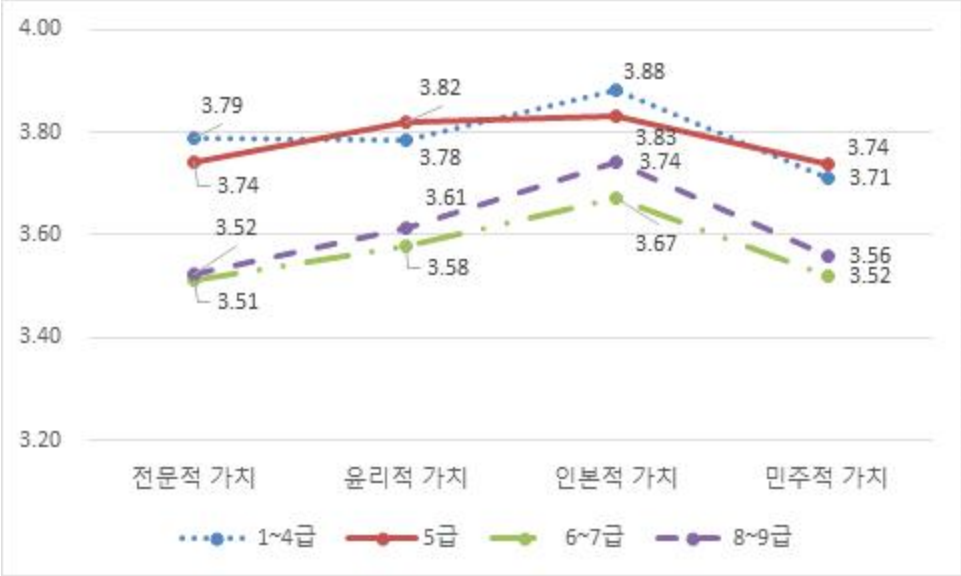


재직기간별로 공직가치 인식의 차이를 확인한 결과, 재직기간이 26년 이상인 공무원이 타 공무원과 비교하면 전문적 가치, 윤리적 가치, 인본적 가치, 민주적 가치 등 모든 공직가치 유형에서 월등히 높게 인식하고 있음이 확인되었으며, 5년 이하 공무원의 경우 전문적 가치를 가장 낮게 인식하고 있었으며, 윤리적 가치와 민주적 가치도 가장 낮은 수준을 보이는 것을 확인하였다.

[표 20] 직급별 공직가치 기술통계량

변수명		1~4급	5급	6~7급	8~9급
전문적 가치	평균	3.788	3.743	3.512	3.522
	표준편차	0.584	0.618	0.629	0.620
윤리적 가치	평균	3.783	3.820	3.577	3.614
	표준편차	0.658	0.651	0.644	0.709
인본적 가치	평균	3.880	3.830	3.673	3.741
	표준편차	0.582	0.619	0.621	0.653
민주적 가치	평균	3.710	3.737	3.520	3.560
	표준편차	0.608	0.622	0.611	0.655

[그림 12] 직급별 공직가치 차이



마지막으로 직급별로 공직가치 인식의 차이를 확인한 결과, 1~4급 공무원이 전문적 가치와 인본적 가치 인식이 가장 높았으며, 윤리적 가치와 민주적 가치는 5급 공무원이 가장 높게 나타났다. 반면, 6~7급 공무원은 타 공무원에 비하여 전문적 가치, 윤리적 가치, 인본적 가치, 민주적 가치 등 모든 공직가치 유형에서 가장 낮게 나타났다.

3) 종속변수: 이직의도

종속변수인 이직의도는 최솟값 1, 최댓값 5로 나타났으며, 평균 2.95 (SD=1.151)로 나타났다.

[표 21] 종속변수 기술통계량

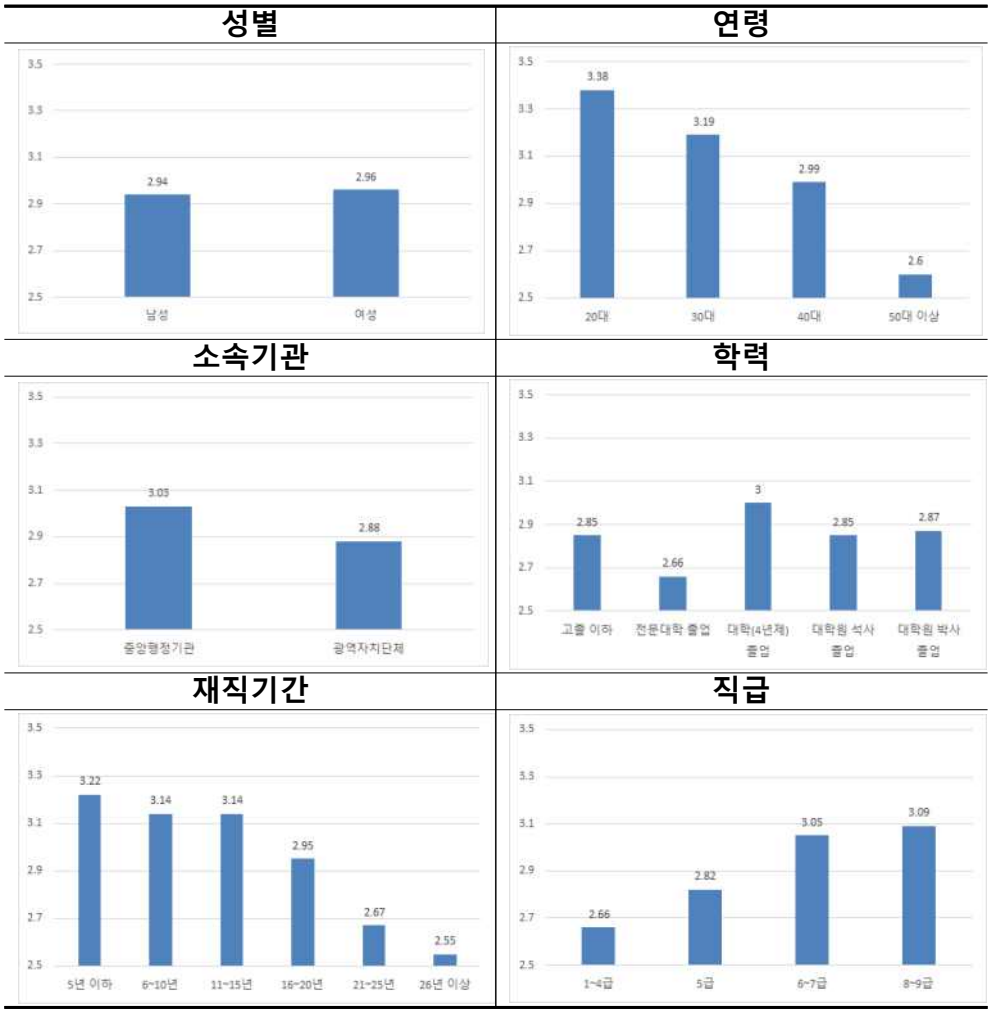
변수명	평균	표준편차	최솟값	최댓값
이직의도	2.95	1.151	1	5

[표 22] 인구통계학적 특성별 이직의도 기술통계량

구분	세부 구분	평균	표준편차	최솟값	최댓값
성별	남성	2.94	1.143	1	5
	여성	2.96	1.162	1	5
연령	20대	3.38	1.100	1	5
	30대	3.19	1.144	1	5
	40대	2.99	1.110	1	5
	50대 이상	2.60	1.125	1	5
소속기관	중앙행정기관	3.03	1.141	1	5
	광역자치단체	2.88	1.155	1	5
학력	고졸 이하	2.85	1.186	1	5
	전문대학 졸업	2.66	1.162	1	5
	대학(4년제) 졸업	3.00	1.136	1	5
	대학원 석사 졸업	2.85	1.181	1	5
	대학원 박사 졸업	2.87	1.143	1	5
재직기간	5년 이하	3.22	1.136	1	5
	6~10년	3.14	1.127	1	5
	11~15년	3.14	1.138	1	5
	16~20년	2.95	1.070	1	5
	21~25년	2.67	1.064	1	5
	26년 이상	2.55	1.154	1	5

구분	세부 구분	평균	표준편차	최솟값	최댓값
직급	1~4급	2.66	1.160	1	5
	5급	2.82	1.149	1	5
	6~7급	3.05	1.131	1	5
	8~9급	3.09	1.172	1	5

[그림 13] 인구통계학적 특성별 이직의도 차이



인구통계학적 특성별로 이직의도에 차이가 있는지 차이를 살펴본 결과, 성별에서는 여성 공무원이 남성 공무원에 비하여 조금 더 높은 이직의도

경향을 보였으며, 연령별로는 20대가 월등히 가장 높고, 30대, 40대, 50대 이상으로 갈수록 낮아지는 경향을 보였다. 소속기관별로는 중앙행정기관 공무원이 광역자치단체 공무원보다 조금 더 높은 이직의도 경향을 보였으며, 학력별로는 전문대학 졸업 공무원이 가장 낮은 이직의도를 보였고, 4년제 대학 졸업 공무원이 가장 높게 나타났다. 재직기간별로는 5년 이하 공무원의 이직의도가 가장 높았으며, 21~25년, 26년 이상 공무원은 매우 낮은 이직의도를 보였다. 마지막으로 직급별 이직의도 경향은 1~4급이 가장 낮았으며, 5급, 6~7급 순으로 높아지며, 8~9급이 가장 높게 나타났다.

4) 매개변수: 직무만족도, 공직만족도

첫 번째 매개변수는 직무만족도의 문항 4개는 모두 최솟값 1, 최댓값 5로 측정되었으며, 직무만족도 4번 문항은 평균 3.28점(SD=0.902)으로 가장 낮았으며, 직무만족도 2번 문항(평균 3.59점, SD=0.799)과 3번 문항(평균 3.59점, SD=0.832)이 평균이 동일하게 높았다.

공직만족도를 측정한 문항 또한 최솟값 1, 최댓값 5로 나타났으며, 공직만족도 1번 문항이 평균 2.85점(SD=0.988)으로 가장 낮았으며, 공직만족도 2번 문항이 3.53점(SD=0.833)으로 가장 높게 나타났다.

[표 23] 매개변수 기술통계량

변수명		평균	표준편차	최솟값	최댓값
직무 만족도	직무만족도1	3.48	0.846	1	5
	직무만족도2	3.59	0.799	1	5
	직무만족도3	3.59	0.832	1	5
	직무만족도4	3.28	0.902	1	5
공직 만족도	공직만족도1	2.85	0.988	1	5
	공직만족도2	3.53	0.833	1	5
	공직만족도3	3.05	0.939	1	5
	공직만족도4	3.47	0.854	1	5

제 2 절 신뢰도·타당도 분석 및 상관관계 분석

1) 신뢰도 분석

독립변수(공직가치), 매개변수(직무만족도, 공직만족도)별 하위요인의 내적 일관성 검증을 위해 신뢰도 분석을 시행하였다. 해당 신뢰도 분석에는 크론바흐 알파(Cronbach's alpha) 계수를 산출하였다.

[표 24] 신뢰도 분석 결과

변수	Cronbach's alpha	항목 수
공직가치	0.900	8
직무만족도	0.883	4
공직만족도	0.837	4

공직가치, 직무만족도, 공직만족도에 대해서 각각 크론바흐 알파 계수를 산출한 결과, 모두 0.8 이상으로 높게 나타나, 본 연구의 주요 변수들의 신뢰도는 우수한 것으로 판단되었다. 따라서 신뢰도를 저해하는 문항은 없는 것으로 평가되었고, 문항 제거 없이 분석을 진행하였다.

2) 요인분석(타당도 분석)

변수별 하위요인이 동일한 구성 개념을 측정하고 있는지 파악하고자 도구의 타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 실시하였다.
요인 추출 방법으로는 주축 요인 추출을 시행하였고 베리멕스 회전을 하였다.

[표 25] 요인분석 결과

Item	1	2	3
공직가치4	**0.726**	0.149	0.139
공직가치5	**0.722**	0.195	0.115
공직가치7	**0.689**	0.178	0.123
공직가치8	**0.681**	0.233	0.164
공직가치2	**0.678**	0.280	0.123
공직가치6	**0.673**	0.219	0.134
공직가치1	**0.672**	0.308	0.115
공직가치8	**0.579**	0.250	0.213
직무만족도1	0.265	**0.781**	0.208
직무만족도3	0.358	**0.767**	0.200
직무만족도2	0.432	**0.697**	0.166
직무만족도4	0.296	**0.580**	0.306
공직만족도3	0.116	0.159	**0.835**
공직만족도4	0.238	0.215	**0.736**
공직만족도2	0.187	0.097	**0.710**
공직만족도1	0.063	0.155	**0.616**
아이겐값	4.266	2.555	2.493
공통분산(%)	26.663	15.967	15.582
누적분산(%)	26.663	42.631	58.213
KMO=0.934, Bartlett x^2= 36227.264(p<.001)			

그 결과 16개 항목 모두 타당도를 저해하지 않았고, 16개 항목 전체를 대상으로 요인분석을 실시하였다.

KMO값은 엄격히 적용하여 0.7 이상일 때 받아들일 수 있는 수준으로 판단하는데, 해당 연구에서는 0.934로 본 자료가 요인분석에 적합한 것으로 판단되었으며, Bartlett의 구형성 검정 결과, x^2=36227.264, p=0.000으로 유의수준 0.001 미만으로 나타나 요인분석 모형이 적합한 것으로 판단되었다. 한편 누적분산이 58.213%로 60%에 근사하게 나타나 설명력이 양호한 것으로 판단되었다.

각 요인에 구성된 항목은 첫 번째 요인인 공직가치에는 8개 항목, 두 번째 요인인 직무만족도에는 4개 항목, 세 번째 요인인 공직만족도에는 4개 항목이 포함되어있어, 각각 기존 만족도 문항과 같은 항목별 공직가치, 공직만족도, 공직만족도로 묶인 것을 확인하였다. 요인 적재값은 모두 0.5 이상으로 나타나, 측정 도구의 타당도를 만족하였으며, 항목 제외 및 조정 없이 분석을 진행하였다.

이에 따라, 독립변수인 공직가치 8개의 문항이 모두 분석에 투입됨으로 공직가치의 종합적인 효과를 분석하고자 8개 문항의 산술평균값으로 공직가치를 측정하였다.

또한 매개변수인 직무만족도 4개 문항과 공직만족도 4개 문항 또한 항목 제외 및 조정이 없이 전체 투입됨으로써 산술평균값으로 측정하였으며, 직무만족도와 공직만족도로 변수를 명명하였다.

[표 26] 독립변수 및 매개변수별 평균 기술통계량

변수명	평균	표준편차	최솟값	최댓값
공직가치 평균 (공직가치)	3.653	0.548	1	5
직무만족도 평균 (직무만족도)	3.486	0.727	1	5
공직만족도 평균 (공직만족도)	3.223	0.742	1	5

3) 상관관계 분석

회귀분석 실시 전 본 연구에서 사용된 각 변수 간의 다중공선성 문제를 살펴보고자 피어슨 상관관계 분석(Pearson's correlation analysis)을 실시하였다. 분석 결과, 모두 통계적으로 유의하게 나타났으며 상관계수는 -.414에서 .633으로 나타났으며, 모든 상관계수는 .633 이하로 확인되어 다중공선성이 의심되는 변수는 없는 것으로 나타났다.

공직가치는 직무만족평균(r=.633, p<.001), 공직만족평균(r=.376, p<.001)과 정(+)적 상관관계를 보였고, 이직의도(r=-.172, p<.001)와 부(-)적 상관관계를 보였다.

직무만족평균은 공직만족평균(r=.453, p<.001)과 정(+)적 상관관계를 보였고, 이직의도(r=-.275, p<.001)와 부(-)적 상관관계를 보였다.

공직만족평균은 이직의도(r=-.414, p<.001)와 부(-)적 상관관계를 보였다.

[표 27] 변수별 상관관계 분석 결과

변수	1.공직가치 평균 (공직가치)	2.직무만족 평균 (직무만족도)	3.공직만족 평균 (공직만족도)	4.이직의도
1.공직가치 평균 (공직가치)	1			
2.직무만족 평균 (직무만족도)	.633***	1		
3.공직만족 평균 (공직만족도)	.376***	.453***	1	
4.이직의도	-.172***	-.275***	-.414***	1

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

제 3 절 회귀분석

공직가치가 이직의도에 영향을 미치는 데 있어, 직무만족도와 공직만족도의 매개효과를 검증하기 위해 바론과 케니가 제안한 3단계 절차에 따라 위계적 회귀분석(Baron&kenny's hierarchical regression analysis)을 실시하였다. 모형1은 독립변수가 매개변수에 미치는 영향, 모형2는 독립변수가 종속변수에 미치는 영향, 모형3은 독립변수와 매개변수가 종속변수에 미치는 영향을 확인하고자 단계적으로 위계적 회귀분석이 진행되었다.

우선 직무만족도를 매개변수로 하여 분석한 결과, 회귀모형은 1단계(F=171.906, P<0.001), 2단계(F=18.692, P<0.001), 3단계(F=26.657, P<0.001)에서 모두 통계적으로 유의하게 나타났으며, 회귀모형의 설명력은 1단계에서 42.9%(수정된 R제곱 42.7%), 2단계에서 7.6%(수정된 R제곱 7.2%), 3단계에서 11.0%(수정된 R제곱 10.6%)로 나타났다. 한편 분산팽창지수(Variance Inflation Factor; VIF)도 모형1(VIF 평균=3.528, 최대=8.339), 모형2(VIF 평균=3.528, 최대=8.339), 모형3(VIF 평균=3.472, 최대 8,445) 으로 모두 10 미만으로 나타나 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단되었다.

첫 번째, 모형1에서 통제변수(성별, 연령, 소속기관, 학력, 재직기간, 직급)와 독립변수(공직가치)가 매개변수(직무만족도)에 미치는 영향을 분석한 결과, 통제변수가 투입된 상태에서 공직가치(β=0.586, p<0.001)가 직무만족도에 정(+)적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 공직가치가 높을수록 직무만족도가 높아지는 것으로 검증되었다.

두 번째, 모형2에서는 통제변수가 투입된 상태에서 공직가치(β=-0.120, p<0.001)가 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나, 공직가치가 높을수록 이직의도는 낮아지는 것으로 검증되었다.

세 번째, 모형3에서는 통제변수가 투입된 상태에서 직무만족도(β=-0.244, p<0.001)가 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나, 직무만족도가 높을수록 이직의도가 낮아지는 것으로 검증되었다.

공직가치(|β=0.120| → |β=0.023|) 가 이직의도에 미치는 영향은 모형3에서 모형2보다 낮게 나타나, 공직가치가 이직의도에 영향을 미치는데 있어 직무만족도는 매개 역할을 하는 것으로 나타났다.

한편 모형3에서 공직가치(β=0.023, p>0.05)가 이직의도에 미치는 영향이 유의하지 않아 완전매개 역할을 하는 것으로 판단되었다.

[표 28] 직무만족도 매개변수 위계적 회귀분석 결과

구분 (종속변수)		모형1 (직무만족도)				모형2 (이직의도)				모형3 (이직의도)			
		B	SE	*β*	t*(p)*	B	SE	*β*	t*(p)*	B	SE	*β*	t*(p)*
(상수)		0.935	0.098		9.552***	3.423	0.197		17.368***	3.784	0.196		19.349***
통제변수	성별 (남=1)	0.035	0.018	0.024	1.946	0.083	0.037	0.036	2.257*	0.096	0.036	0.041	2.679**
	연령 (20대=1)	-0.177	0.056	-0.064	-3.158**	0.496	0.113	0.114	4.390***	0.428	0.111	0.098	3.851***
	연령 (30대=1)	-0.075	0.044	-0.045	-1.719	0.250	0.088	0.095	2.841**	0.221	0.086	0.084	2.558*
	연령 (40대=1)	-0.041	0.034	-0.027	-1.199	0.105	0.068	0.044	1.547	0.090	0.067	0.038	1.341
	소속기관 (중앙=1)	-0.012	0.019	-0.008	-0.619	0.103	0.039	0.045	2.682*	0.099	0.038	0.043	2.611**
	학력 (고졸이하=1)	-0.171	0.072	-0.044	-2.377*	-0.199	0.145	-0.033	-1.376	-0.266	0.142	-0.044	-1.865
	학력 (전문대=1)	-0.148	0.066	-0.047	-2.238*	-0.137	0.134	-0.028	-1.028	-0.195	0.131	-0.039	-1.484
	학력 (4년제대=1)	-0.260	0.055	-0.162	-4.739***	0.002	0.110	0.001	0.014	-0.099	0.109	-0.039	-0.909
	학력 (석사=1)	-0.179	0.057	-0.092	-3.151**	0.047	0.114	0.015	0.413	-0.022	0.112	-0.007	-0.195
	재직기간 (5년이하=1)	-0.063	0.050	-0.034	-1.251	0.214	0.101	0.074	2.112*	0.189	0.099	0.066	1.907

구분 (종속변수)		모형1 (직무만족도)				모형2 (이직의도)				모형3 (이직의도)			
		B	SE	*β*	t*(p)*	B	SE	*β*	t*(p)*	B	SE	*β*	t*(p)*
통제변수	재직기간 (6~10년=1)	-0.058	0.047	-0.031	-1.250	0.216	0.094	0.072	2.293*	0.193	0.092	0.065	2.092*
	재직기간 (11~15년=1)	-0.103	0.044	-0.049	-2.334*	0.277	0.089	0.083	3.121**	0.237	0.087	0.071	2.721**
	재직기간 (16~20년=1)	-0.053	0.039	-0.028	-1.366	0.167	0.079	0.055	2.117*	0.146	0.077	0.048	1.889
	재직기간 (21~25년=1)	-0.051	0.037	-0.019	-1.359	-0.045	0.075	-0.011	-0.595	-0.064	0.074	-0.016	-0.871
	직급 (1~4급=1)	0.154	0.046	0.066	3.344**	-0.087	0.093	-0.024	-0.933	-0.027	0.091	-0.007	-0.297
	직급 (5급=1)	0.055	0.039	0.033	1.406	0.063	0.078	0.024	0.804	0.084	0.077	0.032	1.093
	직급 (6~7급=1)	-0.011	0.035	-0.007	-0.312	0.131	0.070	0.057	1.884	0.127	0.068	0.055	1.859
독립변수	공직가치	0.777	0.016	0.586	47.270***	-0.253	0.033	-0.120	-7.639***	0.047	0.040	0.023	1.175
매개변수	직무만족도	-				-				-0.387	0.031	-0.244	-12.540***
F		171.906***				18.692***				26.657***			
R^2		0.429				0.076				0.110			
adj. R^2		0.427				0.072				0.106			

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

다음으로 공직만족도를 매개변수로 하여 분석한 결과, 회귀모형은 1단계(F=41.467, P<0.001), 2단계(F=18.692, P<0.001), 3단계(F=57.256, P<0.001)에서 모두 통계적으로 유의하게 나타났으며, 회귀모형의 설명력은 1단계에서 15.4%(수정된 R제곱 15.0%), 2단계에서 7.6%(수정된 R제곱 7.2%), 3단계에서 20.9%(수정된 R제곱 20.6%)로 나타났다. 한편 분산팽창지수(VIF)도 모형1(VIF 평균=3.528, 최대=8.339), 모형2(VIF 평균=3.528, 최대=8.339), 모형3(VIF 평균=3.415, 최대 8,411) 으로 모두 10 미만으로 나타나 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단되었다.

첫 번째, 모형1에서 통제변수(성별, 연령, 소속기관, 학력, 재직기간, 직급)와 독립변수(공직가치)가 매개변수(공직만족도)에 미치는 영향을 분석한 결과, 통제변수인 연령, 소속기관과 학력의 일부(4년제 대졸) 및 직급(1~4급)은 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 통제변수가 투입된 상태에서 공직가치(β=0.358, p<0.001)가 공직만족도에 정(+)적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 공직가치가 높을수록 공직만족도가 높아지는 것으로 검증되었다.

두 번째, 모형2에서는 통제변수가 투입된 상태에서 공직가치(β=-0.120, p<0.001)가 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나, 공직가치가 높을수록 이직의도는 낮아지는 것으로 검증되었다.

세 번째, 모형3에서는 통제변수가 투입된 상태에서 공직만족도(β=-0.397, p<0.001)가 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나, 공직만족도가 높을수록 이직의도가 낮아지는 것으로 검증되었다.

공직가치(|β=0.120| → |β=0.022) 가 이직의도에 미치는 영향은 모형3에서 모형2보다 낮게 나타나, 공직가치가 이직의도에 영향을 미치는 데 있어 공직만족도는 매개 역할을 하는 것으로 나타났다.

한편 모형3에서 공직가치(β=0.022, p>0.05)가 이직의도에 미치는 영향이 유의하지 않아 완전매개 역할을 하는 것으로 판단되었다.

[표 29] 공직만족도 매개변수 위계적 회귀분석 결과

구분 (종속변수)		모형1 (공직만족도)				모형2 (이직의도)				모형3 (이직의도)			
		B	SE	*β*	t*(p)*	B	SE	*β*	t*(p)*	B	SE	*β*	t*(p)*
(상수)		1.733	0.122		14.248***	3.423	0.197		17.368***	4.490	0.187		24.044***
통제변수	성별 (남=1)	-0.024	0.023	-0.016	-1.044	0.083	0.037	0.036	2.257*	0.068	0.034	0.029	2.011*
	연령 (20대=1)	-0.187	0.070	-0.066	-2.679**	0.496	0.113	0.114	4.390***	0.381	0.105	0.087	3.642***
	연령 (30대=1)	-0.139	0.054	-0.082	-2.570*	0.250	0.088	0.095	2.841**	0.164	0.081	0.062	2.014*
	연령 (40대=1)	-0.100	0.042	-0.065	-2.387*	0.105	0.068	0.044	1.547	0.044	0.063	0.018	0.691
	소속기관 (중앙=1)	0.065	0.024	0.044	2.727**	0.103	0.039	0.045	2.682**	0.143	0.036	0.062	4.016***
	학력 (고졸이하=1)	-0.019	0.089	-0.005	-0.212	-0.199	0.145	-0.033	-1.376	-0.211	0.134	-0.035	-1.575
	학력 (전문대=1)	-0.083	0.082	-0.026	-1.011	-0.137	0.134	-0.028	-1.028	-0.189	0.124	-0.038	-1.526
	학력 (4년제대=1)	-0.161	0.068	-0.098	-2.369*	0.002	0.110	0.001	0.014	-0.098	0.102	-0.039	-0.957
	학력 (석사=1)	-0.131	0.071	-0.066	-1.859	0.047	0.114	0.015	0.413	-0.034	0.106	-0.011	-0.317
	재직기간 (5년이하=1)	-0.022	0.062	-0.012	-0.349	0.214	0.101	0.074	2.112*	0.200	0.094	0.069	2.140*

구분 (종속변수)		모형1 (공직만족도)				모형2 (이직의도)				모형3 (이직의도)			
		B	SE	*β*	t*(p)*	B	SE	*β*	t*(p)*	B	SE	*β*	t*(p)*
통제변수	재직기간 (6~10년=1)	0.036	0.058	0.018	0.615	0.216	0.094	0.072	2.293*	0.238	0.087	0.079	2.732**
	재직기간 (11~15년=1)	-0.080	0.055	-0.037	-1.464	0.277	0.089	0.083	3.121**	0.228	0.082	0.068	2.771**
	재직기간 (16~20년=1)	-0.021	0.049	-0.011	-0.441	0.167	0.079	0.055	2.117*	0.154	0.073	0.051	2.107*
	재직기간 (21~25년=1)	0.005	0.046	0.002	0.099	-0.045	0.075	-0.011	-0.595	-0.042	0.070	-0.010	-0.602
	직급 (1~4급=1)	-0.134	0.057	-0.057	-2.334*	-0.087	0.093	-0.024	-0.933	-0.169	0.086	-0.046	-1.967*
	직급 (5급=1)	-0.063	0.048	-0.037	-1.298	0.063	0.078	0.024	0.804	0.024	0.072	0.009	0.335
	직급 (6~7급=1)	-0.044	0.043	-0.029	-1.015	0.131	0.070	0.057	1.884	0.104	0.064	0.045	1.620
독립변수	공직가치	0.484	0.020	0.358	23.699***	-0.253	0.033	-0.120	-7.639***	0.045	0.033	0.022	1.389
매개변수	공직만족도	-				-				-0.616	0.023	-0.397	-26.357***
F		41.467***				18.692***				57.256***			
R^2		0.154				0.076				0.209			
adj. R^2		0.150				0.072				0.206			

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

앞서 위계적 회귀분석 결과, 공직가치가 이직의도에 영향을 미치는데 있어, 직무만족도와 공직만족도는 완전매개 역할을 하는 것으로 나타났다.

추가로 소벨 테스트(Sobel test)를 통해 매개효과의 유의성 여부를 검증하였으며, 그 결과는 다음과 같다.

공직가치와 이직의도 사이에서 직무만족도의 매개효과는 통계적으로 유의하게 나타났으며(Z=-12.091, p<0.001), 공직가치와 이직의도 사이에서 공직만족도의 매개효과도 통계적으로 유의하게 나타났다.(Z=-17.956, p<0.001)

[표 30] 소벨 테스트를 통한 매개효과 유의성 검증

경로	Z	*p*
공직가치→직무만족도→이직의도	-12.091***	.000
공직가치→공직만족도→이직의도	-17.956***	.000

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

제 5 장 결론

제 1 절 연구결과

본 연구는 공무원의 공직가치가 이직의도에 미치는 영향을 검증하고, 특히 공직가치에서 이직의도로 가는 경로를 더욱 구체화하기 위해 제3의 변수인 직무만족과 공직만족 변수를 선정하여 매개효과를 실증분석 하는데 목적이 있다.

이를 통해 공직가치가 이직의도로 이어지기 전에 직무만족과 공직만족이 어떠한 영향을 주는지 확인하여 이직의도를 감소시킬 수 있는 방안을 제시할 수 있을 것으로 판단하였다.

이를 위하여 기존 연구에서 도출된 공직가치 영향요인, 이직의도 영향요인, 공직가치와 이직의도의 관계, 공직가치와 직무만족, 공직가치와 공직만족, 직무만족과 이직의도, 공직만족과 이직의도 등의 결과를 바탕으로 연구가설을 설정하였다.

먼저 공직가치에 대한 다양한 개념들을 살펴보고, 한국행정연구원에서 실시한 2021년 공직생활실태조사 자료를 활용하기에, 해당 보고서에 정의되어 있는 “공적 가치(Public Value)를 창출하기 위하여 공무원이 공직을 수행하면서 지녀야 할 가치로, 국민에게 봉사하는 공직을 수행하면서 추구해야 할 궁극적인 목표와 기준”으로 정의하였다.

공직가치는 Kernaghan(2003)의 민주적 가치, 윤리적 가치, 인본주의적 가치, 전문직업적 가치의 4개의 하위차원을 활용하여 각 2문항씩 8가지 문항으로 구성된 설문을 활용하여 인구통계학적 특성(성별, 연령, 소속기관, 학력, 재직기간, 직급)별 공직가치 인식 수준을 확인하였다. 남자 공무원이 여자 공무원보다 공직가치 인식 수준이 높았으며, 연령이 높아질수록, 중앙행정기관 공무원보다 광역자치단체 공무원이 공직가치 인식수준이 높았다. 공직가치별로 학력에 따른 뚜렷한 차이는 보이지 않았으며, 재직기간은 26년 이상 공무원이 뚜렷하게 가장 높았으며, 5년 이하 공무

원이 인본적 가치를 제외한 전문적 가치, 윤리적 가치, 민주적 가치를 가장 낮게 인식하고 있음이 확인되었다. 직급별로는 6~7급 공무원이 가장 낮은 공직가치 인식 수준을 보였다.

다음으로 종속변수인 이직의도를 '나는 기회가 된다면 이직할 의향이 있다'라는 단일문항으로 설문을 진행하고, 인구통계학적 특성을 분석한 결과, 여성 공무원이 조금 더 높은 이직의도 경향을 보였고, 연령별로는 20대가 월등히 높게 나타났으며, 중앙행정기관 공무원이 광역자치단체 공무원보다 조금 더 높은 이직의도 경향을 보였다. 학력별로는 뚜렷한 차이를 보이지 않았으며, 재직기간별로는 5년 이하 공무원이 가장 높은 이직의도 경향을 보였고, 직급별로는 8~9급이 가장 높게 나타났다.

독립변수의 공직가치 8문항, 매개변수의 직무만족도 4문항, 공직만족도 4문항에 대한 하위문항별 신뢰도 분석과 타당도 분석(요인분석)을 통해 저해하는 문항이 없는 것으로 판단되어 산술평균값으로 측정하여 변수를 활용하였다.

다음으로, 공무원의 공직가치가 이직의도에 영향을 미치는데 있어 직무만족도와 공직만족도의 매개효과를 검증하기 위해, 바론과 케니가 제안한 3단계 절차에 따라 위계적 회귀분석을 실시하였다.

우선 직무만족도를 매개변수로 하여 분석한 결과, 모형 적합성은 1단계, 2단계, 3단계 모두 통계적으로 유의하게 나타났으며, 모형1에서 통제변수(성별, 연령, 소속기관, 학력, 재직기간, 직급)이 통제된 상태에서 공직가치가 높을수록 직무만족도가 통계적으로 유의미하게 높아지는 것으로 검증되었다.

다음으로 모형2에서는 통제변수가 투입된 상태에서 공직가치가 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나, 공직가치가 높을수록 이직의도는 낮아지는 것으로 검증되었다.

마지막 모형3에서는 통제변수가 투입된 상태에서 직무만족도가 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나, 직무만족도가 높을수록 이직의도가 낮아지는 것으로 검증되었다.

이와 더불어 공직가치가 이직의도에 미치는 영향은 모형3에서 모형2보다 낮게 나타나, 공직가치가 이직의도에 영향을 미치는데 있어 직무만족

도는 매개 역할을 하는 것으로 검증되었다.

두 번째로 공직만족도를 매개변수로 하여 위계적 회귀분석을 실행하였고, 모형1, 모형2, 모형3 모두 통계적으로 유의하게 적합한 것으로 나타났다. 먼저 통제변수가 투입된 상태에서 공직가치가 공직만족도에 정(+)으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 공직가치가 높을수록 공직만족도가 높아지는 것으로 검증되었다.

모형2에서는 통제변수가 투입된 상태에서 공직가치가 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나, 공직가치가 높을수록 이직의도는 낮아지는 것으로 검증되었다.

모형3에서는 통제변수가 투입된 상태에서 공직만족도가 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나, 공직만족도가 높을수록 이직의도가 낮아지는 것으로 검증되었다.

공직가치가 이직의도에 미치는 영향은 모형3에서 모형2보다 낮게 나타나, 공직가치가 이직의도에 영향을 미치는 데 있어 공직만족도는 매개 역할을 하는 것으로 나타났다.

회귀분석 결과 모든 가설을 유의미하게 검증되어 기각 없이 채택되었다.

[표 31] 가설검정 결과

가설		검증
가설1	공직가치가 높을수록 이직의도는 낮아질 것이다.	채택
가설2	공직가치가 높을수록 직무만족도 높을 것이다.	채택
가설3	공직가치가 높을수록 공직만족도 높을 것이다.	채택
가설4	직무만족이 높을수록 이직의도는 낮아질 것이다.	채택
가설5	공직만족이 높을수록 이직의도는 낮아질 것이다.	채택
가설6	공직가치는 직무만족, 공직만족을 통해 이직의도를 감소시킬 것이다.	채택

추가적으로 소벨 테스트(Sobel test)를 통해 매개효과의 유의성 여부를 검증하였으며, 공직가치와 이직의도 사이에서 직무만족도의 매개효과는 통계적으로 유의하게 나타났으며, 공직가치와 이직의도 사이에서 공직만족도의 매개효과도 통계적으로 유의하게 나타났다.

제 2 절 연구의 의의 및 정책적 함의

최근 공무원의 공직가치 저하와 이직의도가 급격히 높아지고 있는 상황에서 본 연구는 공직가치가 이직의도에 영향을 미치고, 이를 직무만족도와 공직만족도가 중간에서 매개한다는 결론을 경험적으로 검증하였다는 점에서 학문적으로 큰 의의가 있다.

기존 선행연구들이 대상을 경찰 공무원, 지방공무원, 법무부 공무원 등 제한하여 살펴보았다면 본 연구는 중앙행정기관과 광역자치단체 공무원 전체를 대상으로 진행하였으므로, 결과를 일반화하는 데 유용하다.

공무원의 이직의도를 공직가치와의 관계만 단순히 분석하기보다 이직의도에 영향을 주는 다양한 요인들을 체계적으로 탐색하고자 직무만족도와 공직만족도의 영향 요인을 추정하여 분석하였기에, 이직의도를 줄일 수 있는 요인을 자료로 제공하였다는 점이다.

본 연구를 통해 공무원에 대한 교육을 전담하고 있는 기관들이 현장에서 적용할 수 있는 시사점은 다음과 같다

먼저, 정동혁(2021)의 연구 결과와 동일하게, 공무원의 공직가치가 이직의도를 낮추는 데 유의미한 영향을 미치고 있음이 확인되었다. 이에, 바람직한 공직가치를 내재화한 공무원은 조직에서 이직하고자 하는 의도가 낮아질 수 있으므로, 공무원의 이직의도를 낮추기 위해 공직가치를 높이는 노력이 필요함을 확인할 수 있다. 공직가치 교육이 국가공무원인재개발원 뿐만 아니라 지방자치인재개발원, 각 부처별 인재개발원에서 이루어지고 있지만 신규자 과정에서부터 공직가치 교육의 비중은 직무교육에 비해 한참 낮은 실정이다. 5급 공개경쟁 채용시험을 통해 입직한 공무원

은 17주간의 신규임용 교육을 받게 되는데, 이 중 14.7% 정도만 공직가치 교육시간이 편성되었고, 상대적으로 직무교육은 55%를 차지할 정도로 비중이 높다. 매년 각 부처에서 소속 공무원을 대상으로 실시하는 교육운영에서도 대부분 사이버 교육으로 편성되거나, 비중이 10% 정도밖에 안 되는 경우가 많아 공직가치에 대한 부족한 교육운영 상황을 확인할 수 있다.

공직가치가 이직의도에 영향을 미치고 있음이 검증된 만큼, 신규 공무원뿐만 아니라, 기존 공무원을 대상으로 공직가치 교육의 비중을 더욱 증가시키고, 공통적인 공직가치 교육이나 직급별로 획일화된 공직가치 교육보다는 최근 트렌드인 개인의 성향에 따라 맞춤형 콘텐츠가 제공되는 OTT 및 SNS 등의 기법을 적용하여, 다양한 인구통계학적 특성에 따른 공직가치 교육 모듈을 개발하고, 사전 진단을 통해 개인 맞춤형 콘텐츠를 제공하여 부족한 공직가치를 집중적으로 학습하고 함양할 수 있는 교육이 진행될 필요가 있다.

특히 공직가치 인식이 높아지면 직무만족과 공직만족이 높아진다는 본 연구의 검증결과는, (사)인사행적학회(2022)의 MZ세대 공직가치 인식조사 및 조직몰입 연구에서 공무원이 국가공무원인재개발원에 부처 업무의 현실에 관한 구체적인 정보를 알려주는 교육을 기대한다는 결과와 연결된다. 이를 기반으로, 공공적 가치와 규범을 실천하기 위해 부여받은 의무와 제약의 필요성에 대한 설명과 토론, 사례 등을 교육하여 효율성 이상의 가치를 추구하는 공공조직의 특성이 내면적으로 설득될 수 있는 과정이 필요하다는 연구자의 의견과 같은 맥락으로 볼 수 있다. 모든 교육은 이론 중심의 일방적인 교육보다는 공직가치에 관한 구체적 사례별 소통 교육이 진행되어 교육내용이 업무에 즉시 반영되고 이는 가치와 직무 및 공직의 정합성을 높여 줄 것으로 사료된다. 이와 함께, 공직가치를 유지할 수 있는 조직문화 형성이 무엇보다 중요하다. 최근 인사혁신처에서 채용 절차를 통해 공직가치 등 인재상 평가 요소를 강화하여 공직가치가 높은 공무원을 채용했다고 하더라도, 아니면 공직가치 내재화 교육을 통해 공직가치를 높여 주었다고 하더라도, 해당 공직가치가 조직 내에서

지속적으로 유지될 수 있는 분위기나 환경이 조성되지 않는다면 채용과 교육을 통해 얻은 공직가치가 자연스럽게 낮아지고 이직으로 연결될 수 밖에 없기에, 행정안전부 또는 인사혁신처에서는 공공조직의 문화를 지속적으로 확인하여 조직 구성원이 함께 공직가치를 높이는 방향으로 제도를 만들 수 있도록 유도해야 할 것이다.

다음으로, 직무만족이 이직의도를 낮춘다는 결과는 서준원(2020)의 연구와 일맥상통하며, 이러한 직무만족과 공직만족을 높여 이직의도를 낮추는 방안으로 조직 및 인사 혁신방안을 들 수 있다.

직무만족은 업무에 대한 흥미, 업무의 열의, 성취감 등이 중요한 요소기이기에, 이를 뒷받침하는 업무 분위기를 형성하는 것이 중요하다. 이종수(2017) 연구에 따르면 공공조직의 혁신문화가 조직혁신을 통해 직무만족에 영향을 미치는 것으로 도출된 것처럼, 조직 내에서 창의적인 의견을 제시하고 업무를 수행할 수 있는 개방적인 분위기가 형성되면, 적극행정 기조 하에 정책형성에 자연스럽게 참여하게 되고 이는 업무에 대한 흥미와 열의 성취감 등으로 연결되어 조직만족도가 높아져 계속 조직에 남아있으려는 의지가 강해져 이직의도가 낮아질 것이다. 대표적 좋은 예로 행정안전부에서 2021년부터 추진하고 있는 일하는 방식 및 조직문화 개선계획 중 인재가 일하기 좋은 유연한 정부를 추진하기 위해 익명게시판을 통한 불합리한 관행 타파, 유연근무, 업무 여건을 반영한 사무공간혁신 등을 추진하고 있다.

문제는 제도를 만드는 데 급급하기 보다는 제도가 잘 운영되는지, 미진하여 보완할 점들이 무엇인지 상시적인 모니터링을 통해 확인하고, 제도가 잘 안착될 수 있도록 밀착 관리하는 부서가 필요하다.

또한 공직만족은 사회적 평가, 공직 안정성, 공직 장래성 등이 영향을 미치기에, 공직사회 내부적으로는 적극적으로 국민을 위해 업무를 수행하였을 때 국민 편익이 어떻게 증대되었고, 국가적으로는 어떠한 영향을 주었는지 지속적으로 사례를 공유하고 안내하여, 벤치마킹을 통해 활용할 수 있는 방법을 마련해주고, 청년 인재가 지속적으로 공직의 안정성을 갖고 근무할 수 있도록 기본급 및 수당 등 공무원의 맞춤형 처우개선

을 통해 공직만족도를 높이는 방법을 마련하여 이직의도를 낮출 필요가 있다. 또한 공직사회 외부적으로는 공무원의 낮은 연봉, 많은 노동시간 등 부정적인 의식에 관한 언론 기사 등이 많아지고 있는 상황에서, 적극 행정이나 공무원의 의무를 다하였을 때 국민의 편익이 증대된 사례 등을 지속적으로 국민에게 노출하고 홍보하여 공무원에 대한 인식 및 사회적 평가를 긍정적으로 전환하여 이직의도를 낮추는 방안도 고려될 수 있을 것이다.

이를 통해 공직가치 함양 및 유지를 통해 직무와의 연계성과 직무만족도를 향상시키고, 공직에 대한 애착을 갖게 하여 공직만족도를 높인다면, 중장기적으로 조직에 남고자 하는 의지가 높아져 이직의도가 낮아지게 되고, 이는 공직사회의 안정적인 국정 업무수행이 가능하게 될 것이다.

제 3 절 연구의 한계

본 연구는 공직가치가 이직의도에 미치는 영향 요인을 직무만족과 공직만족이라는 매개효과를 검증하였다는 점에서 학문적 의미가 크지만, 다음과 같은 한계가 존재한다.

먼저 공직가치인 독립변수, 매개변수인 직무만족도, 공직만족도, 종속변수인 이직의도의 측정 문항이 연구자가 직접 설계하지 못하고 한국행정연구원의 2021년 공직생활실태조사 설문 결과를 2차 자료로 해당 문항을 활용하여 제한된 변수로 측정하는 데 한계점이 존재한다. 향후 연구에서는 변수별 다양한 문항을 개발하고 변수를 더욱 정교화하여 검증할 필요가 있다.

또한 해당 연구는 2021년 자료를 활용한 횡단적 연구로 해당 연도의 데이터이기에 최근 연도를 일반화하기에는 한계가 존재한다. 2011년부터 매년 실시되어온 한국행정연구원의 공직생활실태조사도 매년 다른 표본을 대상으로 진행되기에, 향후 같은 대상자를 매년 같은 문항으로 조사하는 패널데이터를 구축하여 본 연구의 가설을 검증해 보는 방법도 제안된다.

참고문헌

단행본

Gruneberg, M. M.(1979). *Understanding Job Satisfaction*, Great Britain: Weatherby Woolnough.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work.* New York : Wile

Van Wart, M. (1998). *Changing Public Sector Values.* New York : Garland Pub

논문

김국진, 강지선.(2021).리더십 유형이 공무원의 조직시민행동에 미치는 영향 공직만족도의 조절효과를 중심으로. 한국행정논집, 33(3), 511-549.

김나영. (2022). 공직가치 변화 및 영향요인에 관한 연구. 국내박사학위논문, 고려대학교 대학원, 서울

김상묵. (2017). 국가공무원의 공직가치 공직가치모형의 개발과 검증. 한국행정연구, 26(2), 1-41.

김영천, 박경규. (2007). 공직가치・공직윤리와 법.서울행정학회 학술대회 발표논문집,(),59-72.

김정인. (2014). 남을 것인가? 떠날 것인가?: 직무동기와 직무소진이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구.「행정논총」, 52(2): 257-286.

김필, 정윤진, 임도빈. (2020). 공공봉사동기와 이직의도 정서적 몰입과 직무만족의 매개효과를 중심으로. 행정논총, 58(1), 73-108.

라광현, 이윤호. (2011). 교정공무원의 이직의도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구.「한국범죄학」, 5(1): 43-73.

박시진, 홍원기. (2018). 승진 영향요인과 직무특성이 공무원 직무만족에 미치는 영향: 중앙부처를 중심으로. 한국인사행정학회보, 17(1), 141-165.

서준원. (2020). 공무원 이직의도에 영향을 미치는 요인들에 대한 분석 : 우리나라 중앙행정부처 및 지방자치단체 공무원들을 대상으로. 국내석사학위논문, 연세대학교, 서울

손화정, 김대욱. (2019). 공직가치 영향요인분석: 지방공무원을 중심으로. 서울행정학회 학술대회 발표논문집, 2019(5), 123-148.

신성원. (2010). 경찰공무원의 직무스트레스가 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. 한국치안행정논집, 7(2), 137-155.

심동철. (2017). 지방공무원의 공직가치에 대한 이해 공직가치 내재화를 중심으로. 한국행정연구, 26(2), 43-74.

양승범. (2009). 지방공무원의 이직의도 영향요인에 관한 연구: 기능적, 금전적, 연대적 선호.「한국지방자치학회보」, 21(3): 187-201.

유상엽, 한승주. (2017). 공직자의 이직의도 영향요인 분석: 개방형 직위 임용자를 대상으로.「한국인사행정학회보」, 16(4): 1-26.

윤소진, 홍세희. (2022). 공직가치에 따른 공직자 잠재프로파일 분석: 개인적, 조직적 영향요인 및 잠재프로파일별 삶의 만족도, 조직몰입 차이 검증. 조사연구, 23(3), 165-198.

이경은. 전영한. (2020). 조직공공성과 관료제적 조직구조: 한국의 공공기관 실증 분석. 행정논총, 58(1), 39-71.

이민아. (2020). 의사결정나무분석을 이용한 공무원 이직의도의 영향요인 예측모형. 국내석사학위논문, 서울대학교, 서울

이윤경, 이삼열. (2016). 성과관리제도 및 인적자원관리제도에 대한 만족이 정부조직성과 및 공직만족도에 미치는 영향. 한국조직학회보, 12(4), 27-63.

이종수. (2009). 공공조직 혁신문화와 직무만족도 관계분석. 공무원 교육과 정책, Vol. 2. September. 2009.,1-25.

이창길. (2017). 공공기관 공직가치의 특성과 현실 민주적 가치의 갈등상황을 중심으로. 한국행정연구, 26(2), 75-108.

이하영, 오민지, 이수영. (2017). 조직적 요인이 공무원의 공공봉사동기에 미치는 영향에 관한 연구 개인의 욕구체계를 중심으로. 한국인

사행정학회보, 16(3), 53-91.
이환범, 이수창. (2006). 경찰공무원의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도 간의 상호관계에 관한 연구. 한국조직학회보, 3(2), 83-101.
임다희, 조경훈. (2019). 중앙공무원과 지방공무원의 공직가치 영향요인 연구. 지방정부연구, 23(1), 83-109.
임웅진, 최정민. (2021). 공무원의 공직가치 영향요인 연구 법무부 공무원을 대상으로. 한국인사행정학회보, 20(3), 181-209.
임창호. (2016). 경찰관 직무스트레스와 이직의도의 관계 직무만족의 매개효과. 한국경찰학회보, 18(3), 173-204.
장윤정. (2011). 공공 · 민간 사회복지사 이직의도 결정요인 비교연구. 노인복지연구, 51(),361-382.
전병주. (2014). 사회복지담당공무원의 직무스트레스, 직무만족, 이직의도의 수준 및 관계에 대한 실증적 연구.「한국콘텐츠학회논문지」, 14(4): 168-179.
정동혁, 이다운, 장모세, 문국경. (2021). 공직가치가 공무원의 이직의도에 미치는 영향에 관한 분석. 한국지방행정학보, 18, 151-177.
조소연. (2021). 왜 공직을 떠나려고 할까 세대별 이직의도에 관한 연구. 한국정책학회 동계학술발표논문집, 2021(0), 1-25.
최선미, 김정숙. (2020). 공무원의 삶의 질의 영향요인에 관한 연구 국가직 여부의 조절효과를 중심으로. 사회과학논집, 51(1), 183-213.
하미승, 이병진. (2018). 공직가치 인식의 영향요인 연구 한국정부 중앙공무원을 대상으로. 한국인사행정학회보, 17(4), 195-232.
한승훈. (2019). 공무원 이직의도의 연관요인에 대한 추론과 예측에 관한 연구. 현대사회와 행정, 29(4), 147-173.

Jørgensen, T. B., & Bozeman, B. (2007). Public values An inventory. Administration & society, 39(3), 354-381.
Kernaghan, K. (2003). Integrating values into public service: The

values statement as centerpiece. Public Administration Review, 63(6):
Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. Organizational Behavior and Human Performance, 4(4): 309-336. 711-719.
Roebken, H. (2010). Similarity Attracts: An Analysis of Recruitment Decisions in Academia. Educational Management, Administration & Leadership, 38(4), 472-486.

보고서

(사)한국인사행정학회. (2022). MZ세대 공직가치 인식 조사 및 조직 몰입 연구. 국가공무원인재개발원.
㈜런투컨설팅. (2016). 공직가치 실천사례집. 국가공무원인재개발원
국가공무원인재개발원. (2018). 공직역량 어떻게 개발하나
국가공무원인재개발원. (2023). 2023 교육운영계획
인사혁신처. (2016). 대한민국의 미래를 여는 다짐 공무원 헌장 해설서
한국경영자총협회. (2022). 청년 구직자 취업 인식조사. KEFe매거진, 89(0), 18-19.
한국행정연구원. (2015). 바람직한 공직가치 재정립 및 내재화 방안 연구.
한국행정연구원. (2017). 공직생활에 대한 인식조사 발전방안 연구: 공직가치를 중심으로
한국행정연구원. (2019). 2018년 공직생활실태조사
한국행정연구원. (2020). 2019년 공직생활실태조사
한국행정연구원. (2021). 2020년 공직생활실태조사
한국행정연구원. (2022). 2021년 공직생활실태조사
해양수산인재개발원. (2023). 2023년 교육훈련계획

기타자료

이성진. (2022,03,14). MZ세대 공무원, 공직가치 인식↓...이직 의향↑. 법률저널.http://www.lec.co.kr/news/articleView.html?idxno=735138

안아람. (2022.01.24.). 청년 구직자 37% “공공기관·공무원 취업 희망”. 한국일보. https://m.hankookilbo.com/News/Read/A2022012409220005021

정상희. (2022.07.21.). 10명 중 3명 1년 이내 그만둬…조기퇴사하는 MZ들. 파이낸셜뉴스. https://www.fnnews.com/news/202207210941250229

장윤정. (2023.05.10.). 일 잘하는 정부 만들기 위해 일하는 방식 개선. 아주경제. https://www.ajunews.com/view/20230510081534949

박지연. (2022.10.04.). 5년간 중앙부처 9급 공무원 1658명 공직사회 떠났다. 파이낸셜뉴스. https://www.fnnews.com/news/202210041824123289#rs

Abstract

The Impact of Public Official's Public Service Values on Turnover Intention

- Focusing on the Mediating Effects of Job Satisfaction and Public Service Satisfaction -

JU Sunhyeong

Master of Public Administration

The Graduate School

Seoul National University

In the context of expanding governmental functions and roles aimed at protecting national and public welfare, the role of public officials responsible for administrative tasks, such as policy execution, has become increasingly crucial. However, recent evidence suggests a significant decline in public service values among South Korean public officials, accompanied by a notable increase in their turnover intention.

This study examines the influence of public service values on turnover intention and aims to delineate the pathways from public service values to turnover intention by incorporating job satisfaction and public service satisfaction as third variables and analyzing their mediating effects.

To address the research question, "How do public service values influence turnover intention through job satisfaction and public service satisfaction?", hierarchical regression analysis was conducted on a sample of 4,133 public officials from central government agencies and regional autonomous organizations, based on data from the 2021 Public Official Value Survey conducted by the Korea Institute of Public Administration (KIPA).

The results of Model 1, after controlling for relevant variables, indicate that higher public service values are statistically significantly associated with increased levels of job satisfaction and public service satisfaction. In Model 2, when introducing the control variables, it is observed that higher public service values have a negative impact on turnover intention, indicating that stronger public service values are linked to lower turnover intention. Furthermore, Model 3 reveals that job satisfaction and public service satisfaction, after considering control variables, have a negative influence on turnover intention, higher levels of satisfaction leading to lower turnover intention. Additionally, the effect of public service values on turnover intention is found to be less pronounced in Model 3 than in Model 2, confirming the mediating role of job satisfaction and public service satisfaction.

This empirical study confirms that public service values have an impact on turnover intention, with job satisfaction and public service satisfaction acting as mediators. Given the study's coverage of the entire body of public officials, the results hold significant academic implications as they can be generalized to the broader context.

Based on the research findings, this study proposes various policy measures that educational institutions dedicated to public officials can implement to enhance public service values and manage turnover effectively. These measures include tailored training to improve public service values, reforms to public service culture and systems, and societal promotion of public service to foster commitment and dedication among public officials.

keywords : Public Service Values, Turnover Intention, Public Service Satisfaction, Job Satisfaction, Mediating Effects
Student Number : 2020-22647