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

행정학석사 학위논문

스마트워크 활용 여부가 직무만족에 미치는 영향 분석

- MZ세대의 조절효과 분석을 중심으로 -

2022 년 8월

서울대학교 행정대학원

행정학과 행정학 전공

송 현 호

스마트워크 활용 여부가 직무만족에 미치는 영향 분석

- MZ세대의 조절효과 분석을 중심으로 -

지도교수 엄 석 진

이 논문을 행정학석사 학위논문으로 제출함
2022 년 03 월

서울대학교 행정대학원
행정학과 행정학 전공
송 현 호

송현호의 석사 학위논문을 인준함
2022 년 06 월

위 원 장 박 정 훈 (인)

부위원장 최 창 용 (인)

위 원 엄 석 진 (인)

국문초록

본 연구는 스마트워크 활용 여부가 직무만족에 미치는 효과 분석하고 MZ세대 여부가 그 효과에 미치는 조절 효과를 분석하는데 그 목적이 있다. 실증분석을 위해 종속변수를 직무만족을 구성하는 “흥미”, “열정”, “성취감”, “만족”에 관한 만족도를 평균하여 설정하였고, 독립변수는 스마트워크 활용 여부로 “재택근무”, “스마트워크센터”, “화상회의”, “모바일결재” 각각의 한달 이내 활용 여부로 설정하였다. 또한, 이에 대한 세대 요인의 조절효과를 분석하고자 1982년 이후 출생자를 MZ세대로, 그 이전 출생자를 기성세대로 설정하였다. 연구를 위해 한국행정연구원의 2020년 공직생활실태조사의 설문 데이터를 활용했고, 독립변수와 종속변수 및 조절변수의 관계를 분석하고자 다중회귀분석을 실시했다. 다중회귀분석 및 기초통계를 통해 가설을 검증한 결과는 아래와 같다.

첫째, 스마트워크의 각 유형의 활용 여부는 화상회의를 제외하고는 직무만족도와 음(-)의 상관관계가 있거나 통계적으로 유의미하지 않았다. 구체적으로 재택근무 활용 여부 및 스마트워크센터 활용과 직무만족 간의 상관관계는 음(-)의 상관관계를 가졌으며 통계적으로 유의미하지 않았고, 모바일결재 활용 여부는 양(+)의 상관관계를 가졌으나 통계적으로 유의미한 결과에 이르지는 못하였다. 화상회의 활용 여부만이 직무만족과 통계적으로 유의미한 양(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 이는 코로나바이러스감염증 상황에서 스마트워크를 활용한 업무가 성숙단계에 이르지 못한 상황에서 스마트워크 활용의 장단점이 혼재되어 나타난 결과라고 추정된다.

둘째, MZ세대 여부는 각 유형의 스마트워크 활용과 직무만족 간의 관계를 조절한다. 구체적으로 MZ세대 여부는 재택근무 활용 여부와 직무만족 간의 상관관계를 조절하여 MZ세대일수록 재택근무 활용 여부가 직무만족에 통계적으로 유의미한 양(+)의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다.

셋째, MZ세대 여부는 화상회의 활용 여부와 직무만족 간의 상관관계를 조절하여 MZ세대일수록 화상회의 활용 여부가 직무만족에 통계적으로 유의미한 양(+)의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다.

넷째, MZ세대 여부는 모바일결재 활용 여부와 직무만족 간의 양의 상관관계를 증폭시키는 역할을 하였으나, 통계적으로 지지되는 결과에 이르지는 못했다.

다섯째, MZ세대 여부는 스마트워크센터 활용 여부와 직무만족 간의 상관관계를 조절하여, MZ세대일수록 스마트워크센터 활용 여부가 직무만족에 유의미한 음(-)의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다.

이러한 다중회귀분석 결과는 MZ세대 여부는 스마트워크 활용 여부에 따른 직무만족을 조절한다는 결론에 이른다. 이러한 결과는 스마트워크에 관한 기존의 이론 및 이후 이를 검증하기 위해 실시된 인터뷰 결과와 부합한다. MZ세대와 기성세대는 육아 및 가사, ICT 수월성, 책임감, 업무 자율성에 대한 시각 등의 특성에서 차이가 있고, 본 연구의 모형을 통해 도출된 통계는 이를 지지한다.

이러한 조절효과는 MZ세대와 기성세대 간에 직무만족을 위한 스마트워크 방식 및 그 정책적 고려가 필요함을 시사한다. 또한, 스마트워크 정책 수립부터 추진까지 세대 간 특성과 차이에 관한 고려가 필요함을 시사한다.

다만, 그 연구가 단연도 연구에 그치고 있는 점, 코로나바이러스감염증으로 스마트워크의 추진이 급속도로 이루어진 시점에 작성된 통계를 활용하여 그 성숙 기간 등이 고려되지 않은 점 등의 한계는 후속 연구를 통해 발전되어야 할 것이다.

주요어 : 스마트워크, 재택근무, 화상회의, 직무만족, MZ세대
학 번 : 2017-28746

목 차

제 1 장 서론 ····· 1
제 1 절 연구의 배경과 목적 ····· 1
제 2 절 연구의 대상과 범위 ····· 3
제 3 절 연구의 방법 ····· 3

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 검토 ····· 4
제 1 절 직무만족 ····· 4
1. 직무만족의 개념 ····· 4
2. 초기의 직무만족 연구 ····· 5
3. 직무만족 이론 ····· 6
1) 내용 이론 ····· 6
2) 과정 이론 ····· 8
4. 직무만족에 관한 선행연구 ····· 11
1) 직무만족의 영향요인에 관한 선행연구 ····· 11
2) 직무만족의 결과에 대한 선행연구 ····· 16
3) 직무만족도에 대한 비교연구 ····· 16
제 2 절 스마트워크 ····· 17
1. 스마트워크(smartwork)의 개념 ····· 17
2. 국내외 스마트워크 추진현황 ····· 18
1) 해외 사례 ····· 18
2) 국내 사례 ····· 19
3. 스마트워크 유형 및 장·단점 ····· 21
4. 스마트워크에 관한 선행연구 ····· 24
1) 기술적 관점 ····· 24
2) 정책적 관점 ····· 25

3) 조직적 관점 ····· 26
4) 직무만족과 스마트워크 간의 관계에 관한 선행연구 29
제 3 절 MZ세대 ····· 30
1. 세대의 개념 ····· 30
2. 세대에 관한 연구 ····· 31
1) 세대 구분과 관련된 연구 ····· 31
2) 세대 간 차이에 관련된 선행연구 ····· 34
3. MZ세대에 관한 이론적 논의 ····· 35
1) 밀레니얼 세대 ····· 35
2) Z 세대 ····· 37
3) 세대와 직무만족도 간의 관계에 대한 선행연구 ····· 39
제 3 절 소결 ····· 42

제 3 장 연구 설계 ····· 43
제 1 절 연구의 분석틀 및 연구가설 ····· 43
1. 연구의 분석틀 ····· 43
2. 연구가설 ····· 44
제 2 절 변수의 선정 및 조작적 정의 ····· 46
1. 종속변수 ····· 46
2. 독립변수 ····· 47
3. 조절변수 ····· 47
4. 통제변수 ····· 48
제 3 절 자료수집 및 분석방법 ····· 50

제 4 장 경험적 분석방법 및 종합적 논의 ····· 52
제 1 절 기초통계분석 ····· 52
1. 종속변수, 독립변수, 조절변수 ····· 52
1) 종속변수 ····· 52

2) 독립변수 ····· 53
3) 조절변수 ····· 57
2. 통제변수 ····· 58
2) 인적 요인 ····· 58
3) 상황적 요인 ····· 60
3. 회귀진단 ····· 61
1) 상관관계분석 및 다중공선성 검증 ····· 62
2) 이분산성 검정 ····· 66
제 2 절 분석결과 ····· 66
1. 조절효과 제외 분석 ····· 66
2. 조절효과 분석 ····· 69
1) 모형의 분석 ····· 69
2) 수식 및 그래프 분석 ····· 72
제 3 절 조절효과 재검증 ····· 74
1. 성별에 따른 재검증 ····· 75
2. 성별과 MZ세대 여부에 따른 재검증 ····· 76
3. 자녀 유무에 따른 재검증 ····· 77
2. 자녀 유무와 MZ세대 여부에 따른 재검증 ····· 77

제 5 장 결론 ····· 79
제 1 절 요약 ····· 79
1. Model 1과 Model 2 ····· 79
2. Model 3 ~ Model 7 ····· 79
3. 조절효과 검정 ····· 80
제 2 절 정책적 시사점 및 연구의 한계 ····· 81
1. 정책적 시사점 ····· 81
2. 연구의 한계 ····· 82
참고문헌 ····· 84

부록 1 ····· 88
부록 2 ····· 90
Abstract ····· 92

표 목 차

[표 1] 직무만족의 내용이론과 과정이론 요약 ····· 10
[표 2] 직무만족에 영향을 주는 요인 ····· 15
[표 3] 스마트워크의 유형 ····· 22
[표 4] 스마트워크의 장점과 단점 ····· 23
[표 5] 스마트워크의 관점 ····· 28
[표 6] 세대 구분과 관련된 연구 ····· 32
[표 7] 세대 구분과 특징 ····· 33
[표 8] 세대와 직무만족에 관한 선행연구 ····· 41
[표 9] 직무만족도 설문 ····· 46
[표 10] 직무만족도 변수의 조작 ····· 46
[표 11] 스마트워크 각 요소 이용 여부의 조작 ····· 47
[표 12] 세대 변수의 조작 ····· 48
[표 13] 통제변수: 상황적 요소의 조작 ····· 49
[표 14] 통제변수: 인적 요소의 조작 ····· 49
[표 15] 직무만족 기초통계량 ····· 52
[표 16] 재택근무 기초통계량 ····· 53
[표 17] 재택근무 경험 유무에 관한 기초통계량 ····· 53
[표 18] 스마트워크센터 기초통계량 ····· 54
[표 19] 스마트워크센터 경험 유무에 관한 기초통계량 ····· 54
[표 20] 스마트워크센터 기초통계량 ····· 55
[표 21] 스마트워크센터 경험 유무에 관한 기초통계량 ····· 55
[표 22] 모바일결재 기초통계량 ····· 56
[표 23] 모바일결재 경험 유무에 관한 기초통계량 ····· 56
[표 24] 세대에 관한 기초통계량 ····· 57

[표 25] MZ세대와 기성세대 기초통계량 ····· 57
[표 26] 인적 요인에 관한 통제변수① ····· 58
[표 27] 인적 요인에 관한 통제변수② ····· 60
[표 28] 상황적 요인에 관한 통제변수 ····· 61
[표 29] 각종 변수들 간의 상관관계 ····· 63
[표 30] 다중공선성 검증 ····· 65
[표 31] Model 1, Model 2 결과 ····· 67
[표 32] Model 3~Model 7 결과 ····· 69
[표 33] 성별과 직무만족 ····· 74
[표 34] 성별 및 세대와 직무만족 ····· 75
[표 35] 자녀유무와 직무만족 ····· 76
[표 36] 자녀유무 및 세대와 직무만족 ····· 78

그 림 목 차

[그림 1] 연구의 분석틀 ····· 15
[그림 2] 재택근무와 직무만족 ····· 35
[그림 3] 스마트워크센터와 직무만족 ····· 55
[그림 4] 화상회의와 직무만족 ····· 35
[그림 5] 모바일결재와 직무만족 ····· 35

제 1 장 서론

제 1 절 연구의 배경과 목적

최근 MZ세대라는 용어가 화두이다. 밀레니얼 세대와 Z세대의 합성어인 MZ세대는 기존의 X세대, 신세대 등의 젊은 세대와 다른 특성을 보인다. 진주화(2016)등에 따르면 MZ세대는 개인적이고 낙천적인 성향을 보이고, 관심분야에 몰두하는 성향을 보인다. 맹목적인 성공보다는 개인적 삶을 우선시하고, 모바일 기기와 디지털 매체에 익숙한 특성을 가진다. 이러한 MZ세대는 기성세대와의 차별적 특성으로 기성세대의 호기심을 자아냈다. MZ세대를 이해하기 위한 기성세대의 노력은, 『90년생이 온다』라는 책을 출시와 함께 영풍문고, 교보문고, 인터파크, 예스24 등의 유명 서점의 베스트셀러 순위 10위 안에 진입하게 했다.

이제 이러한 기성세대와 MZ세대의 특성에 관한 분석은 이제 시대적 화두이자, 조직 연구의 과제로 자리 잡았다. 최근 윤석열 대통령은 세종시에서 MZ세대 공무원과 소통하는 자리를 가졌고(문화일보, 2022), 각 지자체는 MZ세대 공무원과 소통하기 위한 정책을 펼치고 있다(조선일보, 2022). 이는 MZ세대 공무원을 이해하고 그들의 특성을 파악하는 것이 공직사회의 화두이자, 정책 입안과 정책 수행의 성패를 좌우할 수 있는 요소로 자리 잡았음을 의미한다.

이러한 가운데 코로나바이러스감염증(COVID-19)의 대유행은 스마트워크(Smartwork)의 보급을 촉진하기에 이르렀다. 전국의 중앙부처 및 지방자치단체는 재택근무(Telework), 스마트워크센터(Smartwork center), 화상회의(Video conference) 등을 장려했고, 자가격리, 사무실 폐쇄 등으로 불가피한 상황에서 언택트(untact) 시대를 맞이한 공직사회는 공무원으로 하여금 스마트워크를 활용한 근무를 촉진하기에 이르렀

다. 강압적 동형화의 일환으로 실시되었지만, 대면근무를 원칙으로 하는 공직사회에도 재택근무, 스마트워크센터, 화상회의, 모바일 결재 등의 스마트워크가 전격적으로 도입된 것이다. 근무 장소와 근무 형태 등의 변화를 가져오는 스마트워크의 도입은 공직사회에 큰 변화를 불러일으킬 것으로 예상된다. 특히 이러한 스마트워크의 도입은 직무만족에 크게 영향을 미칠 것으로 생각할 수 있다. 그러나 최근 연구에서는 이러한 스마트워크 도입의 필요성만을 강조할 뿐, 스마트워크 도입이 야기할 다양한 영향요인에 관한 연구는 미흡한 편이다(오승훈·채명신, 2017). 이에 본 연구에서는 스마트워크가 직무만족에 미치는 영향에 대해서 실증적으로 탐구해보고자 한다. 특히, 본 연구에서는 MZ세대의 스마트워크 활용 여부가 직무만족에 미치는 영향에 관한 분석을 꾀하고자 한다.

한편, 20대 사무관 10명 중 6명은 기회가 된다면 이직을 할 의향이 있다는 기사(서울경제, 2022)에서와 같이 공직사회의 직무만족(Job satisfaction)은 큰 화두이다. 특히 직무만족(Job Satisfaction)은 최근 공무원의 이직, 이탈 등과 관련한 만족 및 불만족 동기이므로 직무만족에 영향을 미치는 여러 요인을 관리하여 조직 정책을 수립하는 것은 행정의 오랜 화두이다. 다만 이러한 직무만족에 관한 논의는 최근 20대~30대 공무원의 이직이 이슈화되며 그 중요성이 재강조되고 있다.[1)]

따라서 코로나바이러스감염증으로 인한 스마트워크의 확산과 공무원 조직 전체의 직무만족 간의 관계성을 밝히는 것은 상당히 중요하다. 또한, 이러한 관계성에서 세대가 미치는 영향, 즉, 세대 간 차이 및 세대의 특성이 미치는 영향에 관한 분석은 그 의미가 크다고 할 수 있다. 다만, 스마트워크와 조직 몰입, 스마트워크와 직무만족 등에 관한 연구는 다수 존재하나 세대 변수를 활용한 선행연구는 체계적으로 이루어져 있지 않다. 따라서 본 연구에서는 스마트워크와 직무만족 간의 관계 및 세대 간 차이를 분석해보고자 한다.

---

1) MZ세대 근로자 절반이 “1년 안에 이직할 것”이라는 PwC의 조사 결과도 있다. 개인적 성취, 금전적 보상 등 기성세대가 중요하게 여기는 가치에서 MZ세대는 각각 50%, 54%로 평균보다 낮았다. (조선비즈, 2022)

제 2 절 연구의 대상과 범위

본 연구는 한국행정연구원의 공직생활실태조사를 바탕으로 수행되었다. 본 연구는 한국행정연구원이 2012년부터 매년 공무원을 대상으로 조사한 공직생활에 대한 인식조사인 위 조사를 바탕으로, 무작위 층화추출된 총 4,339명의 표본을 연구의 대상으로 삼았다.

본 연구는 "2020년 공직생활실태조사"의 조사 항목인 '업무환경', '임용 및 보직관리', '능력발전 및 역량개발 지원', '조직관리' 및 '조직구성원의 동기, 태도 및 행동' 등 5개 분야 총 38개의 설문 문항을 바탕으로 그 응답 값을 재구성하여 진행되었다. 이를 바탕으로 공직사회 전체에서의 스마트워크 활용 여부와 직무만족, 세대의 조절효과를 분석하는 것이 그 목적이다. 다만, 설문조사의 특성상, 그 대상은 일반직 공무원으로 한정하며 전문직, 연구·지도직, 우정직, 전문경력관, 시간선택제, 임기제 공무원은 제외되었다.

제 3 절 연구의 방법

본 논문은 MZ세대 여부가 스마트워크 활용 여부와 직무만족 간의 상관관계는 조절한다는 일련의 가설들을 검정하는 것을 목적으로 독립변수들과 종속변수 간 다중회귀분석의 방식으로 연구를 수행한다. 다중회귀분석은 통계적 방법에 따라 변수 간의 인과관계를 추정하는 회귀분석의 일종이다. 다중회귀분석은 독립변수가 2개 이상이고 종속변수가 하나인 회귀 모델에 대한 분석을 하는 방법 중 가장 많이 사용되는 분석방식이다. 본 연구에서는 다중회귀분석을 수행하기 위해 Stata 17/SE를 사용하였다.

또한, 이러한 조절효과를 검증하기 위하여 성별, 자녀유무 등의 요소를 추출하여 조절효과 검정을 시행하였고, 가설을 뒷받침하기 위한 인터뷰를 수행하였다.

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 검토

제 1 절 직무만족

1. 직무만족의 개념

직무만족(job satisfaction)의 개념은 다양한 관점에 따라 정의될 수 있다. 그리고 연구방법과 연구내용 개념적 조작에 따라 상이한 연구 결과가 도출되기도 한다. 초창기의 직무만족 연구자인 Hoppock(1935)은 직무만족을 정의하기 어려움을 주창하며 직무만족이 어떤 의미를 내포하며 그 영향요인이 무엇인지 모호한 상태임을 지적하였다.

Gruneberg(1979)는 직무만족 연구 결과의 분석이 구체적으로 이루어져야 함을 주장하며 전체 직무만족도와 직무의 다양한 측면에 대한 만족도 간의 상당한 격차가 있음을 도출하였다. 직무만족 연구의 대가인 Rainey(2003) 역시 직무만족에 관한 결과가 연구마다 상이하게 도출되는 등 그 양상이 복잡하다는 점을 근거로 합의된 일관적인 이론이나 개념을 도출하기 어려움을 지적한 바 있다. 직무만족에 대한 개념적 어려움에도 불구하고 연구자들은 다양하게 직무만족을 정의하였다.

Hoppock(1935)는 직무만족을 "'나는 나의 직무에 대해 만족한다.'라고 말할 수 있는 심리적, 물리적, 환경적 상태의 조합"이라고 정의한 바 있다. Locke(1976)은 직무만족을 "한 사람이 자신의 직무 또는 직무경험으로부터 얻을 수 있는 기쁘거나 긍정적인 감정의 상태"라고 정의했다. McCormick & Ilgen(1980)은 직무만족을 "한 개인의 (기대) 기준과 그 기준에 부합하는 수준에 대한 개인의 인식 간의 비교를 통해 인식되는 차이의 정도"라고 했다. 여러 가지 개념의 차이에도 불구하고 이상의 논의는 직무만족을 "조직 성원이 자신의 직무에 대하여 갖는 감정적 반응

의 정서 상태"라 정의한다. (정광호, 김태일; 2003) 즉, 자기의 업무와 관련한 경험이나 기대, 일어날 수 있는 상황 등에 대해 구성원이 가지는 감정적 태도나 느낌이라고 포괄적으로 정의되고 있으며 이에 따라 직무만족은 직무 자체의 특성과 더불어 개인의 특성, 직무수행 상황 등에 따라 영향을 받는 것으로 이해되고 있다.(한인섭, 2002)

2. 초기의 직무만족 연구

초기의 직무만족에 관한 연구는 임금에만 관심을 갖는 근로자들을 가정하며 노동에 대한 적정한 보상이 직무의 만족을 가져온다고 여겼다. 그러나 Elton Mayo(1923)는 근로자들은 임금과 더불어 감정적 경험을 한다는 것을 확인하였다. 공장 노동자들이 공포나 분노와 같은 부정적인 감정을 겪는데, 이를 통해 직무만족에 '감정'이 중요한 요소임을 확인한 것이다.

근로자의 직무만족을 대상으로 한 연구를 본격적으로 진행한 것은 Hoppock(1935)이다. 미국 펜실베니아의 New Hope시에서 근로자 309명을 대상으로 한 직무만족(Job Satisfaction) 연구에서, 전체 응답자의 33% 이하의 낮은 인원이 자신의 직무에 만족하지 못하는 것으로 나타났다. 또한 응답자 중 66%는 업무와 여가 가운데 '업무'가 더 만족감을 주는 요소라고 응답하였다. 또한 전문가와 관리자 집단은 비숙련 근로자보다 만족감을 더 느낀다는 점을 확인하였는데, 이 결과는 직무 자체나 관련 변수와 더불어 개인 성향의 차이도 직무만족에 영향을 미칠 수 있다는 결론으로 이어진다. Hoppock의 연구는 이후 직무만족에 관한 연구의 외연을 넓히는데 기여한 바가 크다고 생각된다.

1939년 이른바 Hawthorn effect(호손 효과)는 에는 작업환경 이외 변수의 중요성을 보여준 대표적인 연구이다. Roethlisberger and Dickson(1939)은 호손공장 실험을 통해 호손 효과를 발견하였다. 1920년대 후반, 미국 일리노이주의 전기회사인 호손공장 노동자들을 대상으로

물리적 작업환경의 변화(조명과 근로시간, 휴식 시간 등)가 생산성에 미치는 영향을 조사했다. 그러나 당초의 연구 의도와는 상이하게 작업장의 조명을 낮추거나 휴식 시간을 줄여도 생산성이 증가하는 현상이 목격되었다. 그 원인으로 근로자들에 대한 관리자, 관찰자의 관심 증가가 근로자들의 일에 대한 긍정적 태도를 유도하고, 이를 통한 태도와 행동의 변화가 생산성 증대로 이어진 것이다. 이러한 관점에서 생산성에서 인간관계의 중요성이 부각되기 시작하였고 인간관계학파가 조직학에 자리 잡게 되었다.

3. 직무만족 이론

직무만족 이론은 크게 내용이론(content theory)와 과정이론(process theory)의 범주로 구분된다. 이 가운데 내용이론은 직무만족에 영향을 주는 요인들에 관한 연구이며, 과정이론은 근로자의 필요, 기대, 가치 등의 요인이 직무 특성과 상호작용하면서 직무만족을 형성해나가는 과정에 관한 연구이다.(Vroom,1964; Locke, 1976)

1) 내용 이론

내용이론은 직무만족이 기본적으로 개인의 욕구와 관련 있는 것이라 간주한다. 대표적으로 Maslow(1943)는 인간의 욕구를 생리적 욕구, 안전욕구, 사회적 욕구, 소속감과 애정 욕구, 존중욕구, 자기실현욕구의 5단계의 위계적으로 구분된 것으로 파악했다. 하위 단계의 욕구가 충족되어야 다음 단계의 욕구를 충족시킨다는 Maslow의 이론에 따르면 근로자들은 직업 안정성, 보수 등의 낮은 수준의 욕구가 충족되어야만 성취감, 만족 등의 직무 자체에서의 욕구를 충족할 수 있다.

Maslow의 욕구위계이론은 직관적으로는 설득력이 있어 보이나, 몇 가

지 문제점을 노출했다.(Locke, 1976) 우선적으로 욕구의 위계에 관한 실증적 근거를 발견하기 어렵다는 문제가 있다. Maslow가 직무만족을 설명하기 위해 자신의 이론을 활용하지는 않았으나, 이후의 학자들은 그의 이론을 활용하여 직무만족을 설명했다. 직업의 성격에 따라 보상수준이나 안정성 등 낮은 수준의 욕구에 영향을 받지만 높은 수준의 직업일 경우 더 높은 수준의 욕구, 즉 자기실현 등의 욕구에 관심을 더 갖는다는 것이 이후의 연구이나 이에 관한 명확한 실증분석은 부족했다. (Centers and Bugental, 1966; Grunberg, 1979)

한편 Herzberg(1959)는 동기요인과 위생요인으로 구성된 두 요인이론(two-factor theory)을 통해 직무만족을 설명했다, 동기요인(motivators)은 증가할수록 직무만족을 높이지만 동기요인이 부재하여도 불만족이 커지는 것은 아닌 요인이다. 성취감, 인식, 직무에 내재된 흥미 등의 동기요인은 Maslow 이론 중, 자기실현, 자율성에 관한 욕구와 연결된다.

위생요인(hygiene factors)은 부족하면 불만족으로 이어지는 요인이나 충분하다 해도 직무만족으로 이어지지 못하는 임금, 직업 안정성, 물리적 작업환경과 같은 요인들이다. 위생요인은 Maslow의 이론 중 생리적, 안전에 관한 욕구와 연결된다. 두 요인 이론은 직무만족과 불만족을 유발하는 요인들의 특성은 서로 상이하며, 이들 간의 직접적인 관련성은 없다는 것을 의미한다. 기쁨과 슬픔의 원인이 각각 다를 수 있듯이 직무만족과 불만족을 유발하는 요인들이 서로 다르다는 의미이다.

그러나 Herzberg의 두 요인이론 또한 한계점을 지니고 있다. 우선, Herzberg의 연구는 동기요인과 위생요인을 명확하게 구분할 기준을 제시하지 못한다는 것이다. 실제로 Herzberg(1959)는 봉급을 위생요인이라 분류하였지만, 실증분석을 실시한 후행 연구는 봉급이 동기요인의 특성을 가진다고 밝히고 있다. Herzberg는 '인지' 요인을 동기요인이라 밝혔지만, 위생요인에도 영향을 끼친다고 알려졌다.

그리고 직무만족이 개인의 차원이 아닌 개인이 소속된 집단의 문화에 따라 차등적으로 영향을 미칠 수 있다는 점 또한 Herzberg 연구의 문제점이라고 할 수 있다.

이러한 한계에도 Herzburg의 연구는 이후에 수행된 직무만족에 관한 연구에 큰 영향을 미쳤다. 후행 연구들은 직무만족을 도출하기 위해서는 직무 불만족 요인인 '위생요인'을 고려할 필요를 주장하였는데. 이는 곧 직무에 내재된 특성에 관한 연구로의 전환에 기여하였다.

2) 과정 이론

과정이론은 근로자가 자신의 직무에 대해 가지는 가치, 욕구, 태도 등이 직무와 어떤 메커니즘으로 상호작용하는지에 관한 이론이다. 과정이론이 처음 주목한 것은 노동자들이 기대한 바와 실제로 획득한 것 간의 불일치(discrepancy) 문제였다. Vroom(1964)은 기대이론을 통해 개인의 실적과 실적에 연동된 보상 획득을 위한 노력 간의 인지된 관계를 구성하고자 하였다. 기대이론은 직무만족에 관한 연구의 주요한 이론으로 확립되었는데, 기대이론에 따르면 노동자는 노력을 통해 예측된 성과를 달성할 수 있으리라 기대하며, 예측된 성과에 대한 반대급부로 구체적인 보상의 수준을 기대하게 된다.

Vroom의 이론을 구성하는 5가지 개념은 기대, 동기부여의 힘. 보상, 선호 강도, 도구이다. 기대이론은 선호 강도와 도구의 곱의 합에 기대 수준을 곱한 값을 동기부여의 힘이라고 정의한다.

기대이론은 직무만족과 직무 동기 간의 관계를 설명하는데 유용한 이론적 틀을 제공한다. 보상수준이 높아도 개인이 보상에 관심이 없으면 선호는 0에 가까워진다는 의미에서 기대이론은 보상과 선호의 관계를 구별한다. 또한, 노동자는 성과와 보상이 연동될 것이라는 믿음을 가져야 한다. 이는 노동자가 특정한 보상을 바라는 상황에서, 자신의 성과가 해당 보상과 연결되어있지 않다는 믿음이 존재한다면 노력할 동기가 없다는 것을 의미한다. 마찬가지로 보상수준이 높아도 투여된 노력이 성과를 낼 수 있을 것이라는 기대, 즉 업적을 이룰 수 있을 것이라는 인지가 부재한다면 열심히 일할 동기가 존재하지 않을 것임을 시사한다. 이러한

점에서 Vroom의 기대이론은 직무만족과 직무 동기에 관한 설득력 있는 이론으로 인용되고 있다. (Muchinscky, 1988)

Vroom의 기대이론을 심화, 발전시킨 이론으로 Porter and Lawler(1968)의 직무만족 이론이 있다. 구체적으로 이들은 보상과 만족 간의 관계에 관한 심층적인 연구를 수행하였다. 기대이론에 의하면 근로자는 노력을 기울일 때 특정 수준의 성과를 달성할 것인지에 대한 기대를 갖는데, 달성할 수 있을 업적이 기대한 수준만큼의 보상으로 연결되느냐에 따라 만족 수준이 달라진다는 것이다. 또한, 이때의 보상은 내재적 보상과 외재적 보상으로 나누어 분석할 수 있는데 노동자의 만족 수준을 결정하는 것은 실제 보상이라고 한다..(Schultz and Schultz, 2006)

이러한 특성에도, 기대이론은 내용이론과 마찬가지로 여러 문제점을 내포하고 있다. 우선, 합리적 인간을 전제로 하는 기대이론은 개인이 자신의 기대와 보상에 대한 정확한 계산을 기반으로 행위 여부를 비교한다고 가정한다. 현실설명력이 결여되어있다는 비판 이외에도, 기대이론은 이론의 구성이 복잡하고, 검증이 어렵다는 점에서도 큰 문제점이 있다. 그러한 이유로 인해 그동안의 실증연구들은 결과가 혼재되어 있다는 문제가 제시된 바 있다.(정우일, 2005)

한편 직무만족은 근로자 개인 차원에서의 실적에 대한 보상 및 기대에 관한 것이 아니라, 다른 근로자들과의 비교를 통해 이루어진다는 연구도 있다. Adams(1965)는 형평이론(equity theory)을 통해 이러한 처지를 반영하는데, 인간이 자신의 투입과 성과에 비율에 따른 결과물과 이에 수반하는 보상을 동료들의 것과 비교하고, 자신의 것이 낮게 평가받는다 여기면 형평에 어긋난다고 생각한다는 것이다. Adams는 근로자가 어떤 집단을 준거집단(reference group)으로 설정하여 자신과의 형평성을 비교하느냐가 직무만족에 매우 중요한 요소임을 주장하였다. 이와 유사한 연구로는 Klein and Maher(1966)의 연구가 있다. 그들은 대학교육을 받은 관리자들이 대졸 미만 학력의 관리자들에 비해 보수 만족도가 낮다는 것에 착안하여, 대학을 졸업한 관리자들은 자신들과 동등하거나 그보다 더 높은 수준의 관리자들과 자신을 비교한다는 것을 밝혔다. 반면 대졸

미만 관리자들은 그들과 유사한 수준의 관리자들과 준거집단을 형성하므로 동일 수준의 보수에도 교육 수준에 따라 직무만족도가 상이할 수 있다는 것을 밝혔다. 이하 <표 1>은 직무만족의 내용이론과 과정이론을 요약한 표이다.

<표 1 직무만족의 내용이론과 과정이론 요약>

	학자	이론	주요 내용
내용 이론	Maslow(1943)	욕구계층이론	인간은 생리적·안전·사회적·존중·자아실현이라는 총 5단계의 계층적 욕구를 가짐
	McGregor(1957)	X·Y 이론	인간을 수동적이고 미성숙한 인간을 가정하는 X이론과 능동적이고 자아실현을 추구하는 인간을 가정하는 Y이론으로 설명
	Herzberg(1959)	2요인 이론	충족되지 않는 경우 불만족을 유발하는 위생요인과 충족되지 않더라도 불만족을 유발하지는 않지만, 직무만족의 향상을 위해 요구되는 동기요인으로 구분
과정 이론	Vromm(1964) Porter and Lawler(1968)	기대이론	직무만족과 관련하여 조직구성원의 기대와 실제 사이의 불일치에 주목
	Adams(1965)	형평성 이론	조직구성원의 만족 수준은 자신과 준거집단을 비교하여 결정되며, 이러한 비교를 통해 노력 수준이 결정

4. 직무만족에 관한 선행연구

1) 직무만족의 영향요인에 관한 선행연구

직무만족에 관한 선행연구를 직무만족에 영향을 주는 개인적 요인과 상황적 요인으로 나누어 살펴보면 아래와 같다.

① 개인적 요인

개인적 차원의 변수들은 성별, 연령, 교육수준 등과 같은 인구사회학적 배경변수와 인성(personality), 재직기간, 직종의 위세(prestige) 등이 있으며 구조적인 차원의 변수들은 조직유형의 특성(민간/공공부문), 업무의 특성, 노동조합의 유무 등이 있다.(Rainey, 2003; Hackman and Oldham, 1980; 정광호, 김태일, 2003) 한편 공공부문과 민간부문을 구분한 가운데 조직 특성에 따라 직무만족도의 차이를 비교한 연구들도 존재하는데 이러한 연구들은 공공조직과 민간조직이 가지는 상이한 특성을 고려하며 조직 특성에 따른 차이점을 찾기 위한 연구들이다.

Hunt & Saul(1975)은 직무만족과 연령 간의 연구를 통해, 두 변수 간의 U모양의 관계를 발견하였다. 반면, Gibson & Klien(1970)은 그들의 연구에서 연령과 직무만족의 정(+)의 직선 관계를 도출하였다. 나이가 들면서 기대 수준이 보다 현실적으로 조정되어 만족감이 높아지기 때문에(Herzberg et al., 1957), 혹은 나이가 들면서 권한, 직무, 수입, 직위, 자율성 등의 외재적 보상이 증가하기 때문일 수도 있다(Schiltz, 1978). 또한 연령이 증가하면서 조직과 직무에 불만족하거나 부적응한 사람은 이직/이부하고, 직무에 만족하는 사람들만 남아있기 때문이라는 주장도 있다.

Blackborn & Bruce(1989)는 성별과 직무만족 간의 관계에 관한 연구

에서 이들 간의 상관관계가 거의 존재하지 않는 것으로 밝히고 있다. 한편, Hamilton & Wright(1986)의 연구에 따르면, 젊은 남성에 비해 젊은 여성이 직무몰입과 직무만족이 더 높다는 결론이 도출되었는데. 이들은 젊은 남성들이 노동을 기피하는것과 반대로, 젊은 여성들은 노동을 가사노동의 지루함으로부터 해방될 기회라고 인식하는 특성이 있으므로 성별에 따른 직무만족도의 차이가 발생한다고 설명하고 있다.

한편, 교육수준과 직무만족에 관해서는 두 변수의 관계가 정(+)의 상관관계를 갖는다는 연구가 있다. Hamilton & Wright(1986)는 최종학력이 고졸인 집단에 비해 대학 졸업자들의 직무만족이 매우 높은 것으로 분석하였고, Blackborn & Bruce(1989)의 연구 역시 교육수준과 직무만족 간의 긍정적인 상관관계를 보고하였다.

Hackman & Oldman(1980)은 직무만족에 관한 연구에서 이를 다차원적인 복합개념 파악하였다. 그들은 교육수준이 높을수록 상위직급에 남성과 여성 모두에게 직무내용에 대한 만족도를 높이는 것으로 나타났다고 한다. 하지만 하위직급 남성과 여성의 경우, 교육수준이 남성, 여성 모두에게 있어서 직업가치에 관한 내재적인 영역에서는 유의미한 정(+)의 관계가 있음이 목격되었으나, 외재적인 가치에 관한 유의미한 관계는 도출되지 않는 것으로 나타난다. 또한, 다수의 연구에서는 직위, 인종, 직무, 성별, 소득 등을 통제하는 경우, 교육수준과 직무만족은 유의미한 관계가 있는 것 보고한 바 있다.

② 구조적 요인

정규직 여부에 따른 직무만족에 관한 연구들 중 Rorchford(1982)의 연구에 따르면, 비정규직 근로자들이 정규직 근로자들과 비교하면 전반적인 직무만족도가 높은 것으로 나타났다. 또한, 비정규직 근로자들은 상사에 대한 만족이 특히 높은 것으로 나타났다. 반면 업무에 관한 만족에서는 정규직 근로자들이 비정규직 근로자들과 비교하면 그 만족도가 더 높

은 것으로 보고되었으며, 동료와 봉급에 대한 만족도에 있어서는 두 집단 간 유의미한 차이가 없는 것으로 보고되었다.

또한 Nelson & Horchler(1987)는 연구를 통해 비정규직 근로자들의 조직 만족과 조직성과에 관한 연구를 수행하였다. 그들의 연구에 의하면, 고용불안, 저임금, 교육 훈련 기회의 박탈, 복리후생의 배제로 인해 비정규직 근로자들은 조직 충성심이 낮아지고 조직 몰입이 낮아지는 경향이 있다고 보았다. 이는 결과적으로 낮은 직무만족을 유발하여 조직의 생산성을 저해하고 성과의 저하를 가져오는 요인이라고 할 수 있다.

Albanese & Fleet(1983)의 연구는 직무만족을 결정하는 포괄적 요인에 관한 연구로, 직무만족이 직무 난이도와 직무환경에 대한 태도 및 태도의 집합으로부터 영향을 받으므로, 직무만족도의 수준이 직무 자체의 속성, 임금수준, 승진의 기회, 감독수준, 동료수준 등과 같은 다중차원의 요소들에 의해서 결정된다고 보았다(이환범·이수창, 2006).

Porter & Steers(1973)의 연구는 직무만족의 구성 요인으로 조직 전체요인, 직무내용요인 작업환경요인을 제시했다. 조직 전체요인으로는 급료, 승진 기회, 회사정책과 절차를, 직무내용요인으로 역할 모호성, 역할갈등, 잠재능력 및 개인적 특성요인을 작업환경요인으로는 감독의 스타일, 참여적 의사결정, 동료와의 관계, 작업 조건을 제시하였다(정재명, 2010).

Greenberg & Baron(1993)의 연구는 개인적 요인을 직무만족과 밀접한 상관관계가 있다고 보고 있다. Dodd & Pesci(1977), Davis & Newstom(1985)의 연구는 개인적 특성을 대표하는 요인으로 근무기간을 제시하는데, 대체로 근무기간이 길수록 직무만족에 긍정적인 영향이 있는 것으로 파악하고 있다. 자녀 수가 직무만족에 미치는 영향에 있어서 Guteket al.(1991)은 자녀 수가 많아질수록 가족 부양에 관한 책임감과 양육시간, 더 많은 집안일이 필요하여 이직 의도가 강해진다고 본다. 이는 가정에서의 요구 및 자녀 양육과 직무만족 간의 부정적인 상관관계를 보여주며, 가족 부양이 이직의사까지 고려하게 된다는 것이다(최수찬 외, 2006). 따라서 자녀 수가 많을수록 직무만족에는 부정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다.

다음으로, Margolis et al.(1974)은 직무스트레스(job stress)를 개인의

심리적· 생리적 항상성을 파괴하는 것으로 과잉업무, 역할갈등, 역할모호성, 열악한 작업조건, 개인에게 위협을 주는 직무환경 등에 의해 유발되는 부정적 결과로 정의한다(이환범· 이수창, 2006).

한편, Cooper & Marshall(1976)은 부정적 환경적 요인 및 스트레스 요인으로, 특정한 직업과 관련된 역할갈등, 열악한 작업환경, 과다 업무 등과 관련 있는 것 직무스트레스를 정의한다.

McGrath(1976)는 조직구성원의 직무수행은 필연적으로 스트레스를 수반하는데, 스트레스로 인해 개인은 건강과 업무성과에 지장을 받게 되며 이는 조직 전체의 성과를 저해할 수 있다고 주장한다. 직무스트레스와 직무만족의 간의 관계에 관한 연구는 일관되게 직무스트레스가 직무만족에 부정적인 영향을 발생시키는 것으로 보고된다(김구, 2005; 이승로·박상일, 2006; 황경열·소혜정, 20006). 다만, 인지적 요인의 중요성이 강조되면서 직무스트레스가 증가할수록 직무만족을 저해한다는 통설적 견해는 도전받고 있으며, 개인이 직무스트레스를 어떻게 받아들이고 해석하느냐에 따라 직무만족도가 달라진다는 견해도 등장하고 있다(McGrath, 1976; 옥원호·김석용, 2001).

마지막으로, 일-가정 갈등(work-family conflict)과 직무만족 간의 관계에 관한 연구들에 관해 살펴보면 다음과 같다. Greenhaus & Beutell(1985)은 직장과 가정이라는 두 생활영역에서의 상호 양립할 수 없는 경우에 발생하는 갈등을 일-가정 갈등으로 보았다.(Facer & Wadsworth,2008). 다시 말해, 일-가정 갈등은 가정역할 때문에 직장역할의 수행이 어렵게 되거나 직장 역할로 인해 가정역할의 수행이 어려운 경우에 발생한다(Frone et al., 1992; 이요행 외, 2005). 일-가정 갈등은 두 종류로 구분되는데, 그 중 일→가정 갈등(work-to-family)은 직장 역할이 가족 역할 수행을 방해하는 경우에 발생하며, 가정→일 갈등(family-to-work)은 가족 역할이 직장역할 수행을 방해하는 경우 발생한다(Greenhaus & Beutell, 1985; 최수찬 외, 2006; 송다영 외, 2010).

이러한 일-가정 갈등은 직장과 가정의 영역이 서로에게 영향을 미치기 때문에 직무만족, 직무몰입, 이직의도, 삶의 만족도에 부정적인 영향을 미친다고 본다(Parasuraman et al., 1992; 강혜련·임희정, 2000; 강혜련·최서연, 2001; 최수찬 외, 2006). 일-가정 갈등 상황에 직면하면 근로

자는 직무 열정이 감소하고, 직무만족이 감소하는 영향을 받는다는 것이다. 이하 <표 2>는 직무만족에 영향을 주는 요인을 정리한 표이다.

<표 2 > 직무 만족에 영향을 주는 요인

학자	개념
Albanese & Fleet(1983)	직무 자체의 속성, 임금수준, 승진의 기회, 감독수준, 동료수준 등에 영향
Porter & Steers(1973)	조직 전체요인 : 급료, 회사정책과 절차, 승진기회, 등 작업환경요인 : 참여적 의사결정, 감독의 스타일, 동료와의 관계, 작업 조건 등 직무내용요인 : 역할갈등, 역할 모호성, 잠재능력 및 개인적 특성요인 등
Greenberg & Baron(1993)	직무만족과 밀접하게 관련
Dodd & Pesci(1977), Davis & Newstom(1985)	근무기간이 길수록 직무만족에는 긍정적인 영향을 주는 것으로 설명
Guteket al.(1991)	자녀 수
Margolis et al.(1974)	직무스트레스
McGrath(1976)	스트레스
Greenhaus & Beutell(1985)	일-가정 갈등(work-family conflict)

2) 직무만족 결과에 대한 선행연구

직무만족은 다양한 개념으로 다양한 분야에서 혼재되어 사용되기 때문에 직무만족의 영향과 직무만족에 따른 결과를 일반화하기 어렵다.

Hoppock(1935)는 직무만족도가 높은 사람들과 불만족도가 높은 사람

들을 비교·분석한 결과를 토대로 직무만족과 삶의 만족도 및 정신건강이 관련이 있음을 밝혀냈다.

직무만족과 성과 간의 관련성에 관하여 기존 연구는 아직도 관련성이 있다는 주장과 그렇지 않다는 주장, 인과관계가 존재하나 유의미한 수준이 아니라는 주장이 대립하고 있다.

그러나 직무만족이 이직률과 결근율에 미치는 영향에 대해서는 많은 연구들이 직무만족도가 높을수록 이직률과 결근율이 감소한다는 일관된 결론을 내리고 있다.(Mowday et al. 1982: Price and Mueller, 1986; Wanger and Hollenbech, 2005). 그러나 이러한 연구 결과와는 달리, 직무만족과 이직률 및 결근율 간의 유의미한 관계가 없다는 주장도 있다.(Hackett and Guion, 1985; Rainey, 2003).

국내연구로는 윤지연·홍완수(2007)가 직무만족과 생산성, 조직구성원의 성과, 인간관계 등이 유의미한 상관관계를 보이며, 근로자의 직무만족이 고객 만족을 유발한다고 보고하고 있다. 김대철·성혜진·이애리(2007)의 연구는 조직구성원의 직무만족 증가가 이직의도를 낮추고 업무성과를 증대한다는 연구 결과를 보고하고 있다.

3) 직무만족도에 대한 비교 연구

최근 직무만족도와 관련된 많은 연구는 비교연구의 방식을 취하고 있다. 정광호·김태일(2003)은 한국노동패널 데이터를 활용하여 공사부문의 직무만족도 변화를 비교·분석하였는데, 공공부문이 민간부문에 비해 직무만족도가 높은 것으로 보고하고 있다. 이에 반대되는 결과로 Bogg and Cooper(1995)의 연구와 조경호·김미숙(2000)의 연구는 보수만족도와 승진기회로 오는 차이로 인해 공공부문보다 민간부문의 직무만족도가 더 높다고 말하고 있다.

직무만족도에 관한 다른 논의로 강제상 외(2003)은 계약직 공무원과

비계약직 공무원의 직무태도를 비교한 연구에서 계약직 공무원의 직무만족이 비계약직 공무원보다 긍정적이라는 결과를 얻고 있다. 또한, 성별에 따른 직무만족도의 차이에 관한 연구도 있는데, 박천오 외(2000)는 여성 공무원이 남성 공무원에 비해 긍정적인 인식을 갖는다고 밝히고 있다.

제 2 절 스마트워크

1. 스마트워크(Smartwork)의 개념

스마트워크는 정보통신기술 인프라의 발전에 따른 미래지향적인 근무방식으로 개념적으로는 업무수행을 위한 시간과 장소의 제약 없이 인적자원과 정보통신기술을 유기적으로 통합시켜주는 것으로 인식할 수 있다(강문석 외, 2013). 근로시간과 장소 측면에서 스마트워크는 업무의 유연성(Flexibility)이 강화된 개념으로, 상호 간의 신뢰와 협업을 유도하고 다양한 종류의 정보·지식 자원을 통합하고 활용하여 노동의 효율성을 추구한다. 스마트워크는 미국 및 유럽 등지에서 원격근무(Teleworking), 유연근무제(Flexible Working), telecommuting, 재택근무제(home-based work), outwork, piecework, cottage industry, flexiplace, 원격근무(remote work), work-at home, home telework(ing), home-based telecommuting 등의 용어와 개념적으로는 유사하여 혼용되어 쓰이기도 한다(김정언, 2010: 5, 주시각 외, 2012). 스마트워크와 유사한 개념으로 가상팀(virtual team)이 제시되기도 한다(Jarvenpaa, 1998; Kanawattanachai & Yoo, 2007; 이은곤·최재원, 2012) 홍효진(2009)은 스마트워크를 “IT를 기반으로 주 1회 이상 정기적으로 소속 기관이나 회사의 고정된 근무지가 아닌 자택 및 지정학적으로 이동이 편리한 장소에서 업무의 일부 또는 전부를 수행하는 근무방식”으로 정의하면서, 스마트워크가 업무에 IT를 활용해 관련된 모든 이동을 최소화한다고 하였다.

2. 국내외 스마트워크 추진 현황

1) 해외 사례

행정자치부(2016) ‘스마트워크센터 이용 및 운영지침’에서는 스마트워크를 정보통신기술(ICT)을 이용하여 시간과 장소에 제약 없이 언제 어디서나 일할 수 있는 유연한 근무방식으로 정의하고, 스마트워크 근무”라 함은 특정한 근무 장소를 정하지 않고 정보통신망을 이용하여 업무를 수행하는 것으로, 재택근무, 스마트워크센터 근무, 이동(모바일) 근무를 포함한다고 명시되어 있다. 미국의 경우 텔레워크 촉진법에서 텔레워크를 근로자가 의무와 책임, 인가받은 행위를 기존의 허가받은 장소가 아닌 다른 근무지에서 수행하는 유연한 근무방식으로 정의하고 있고, 보다 실질적으로는 텔레워크를 근로자가 집 혹은 텔레워크 센터에서 인증된 웹사이트를 통해 업무를 수행하는 것으로 정의하고 있다(OPM: 2011). 일찍이 스마트워크를 도입한 미국은 텔레워크라는 표현을 사용하고 있다. 1990년 인사관리처(OPM)와 총무청(GSA)을 중심으로 최초의 범정부 텔레워크 시범사업인 'Flexiplace Project' 추진 같은 해 범정부 텔레워크 가이드라인을 수립하였고, 1995년에는 예산법에 텔레워크 예산편성을 의무화하였다. OPM와 GSA는 2008년부터 정부 기관의 원격근무 웹사이트를 개설하고, 관련 원격근무를 지원할 프로그램을 제공하고 있다. 그리고 2010년에는 텔레워크 촉진법(Telework Enhancement Act)을 제정하여 텔레워크에 대한 행정기관의 요건, 훈련 및 모니터링, 정책 및 지원에 대한 사항을 담고 있다(이혜정·고윤석, 2011). 2017년 기준으로 연방정부 공무원 중 전체 공무원의 21%, 텔레워크 자격이 있는 공무원의 49%가 텔레워크에 참여하고 있고, 이는 2012년(전체공무원 : 14%, 텔레워크 자격이 있는 공무원 : 29%) 이래로 꾸준히 증가 추세에 있다. 구체적으로 2017년 기준 연방정부의 총 88개의 공공기관의 2,193,400명이 참여하였다(OPM, 2019).

이외에 영국은 2003년 발효된 고용법 “2002(The Employment Act

2002)”에서 전체 근로자를 대상으로 텔레워크 신청자격을 부여하였는데, 해당 법에서는 스마트워크 신청 시 총 업무시간, 총 업무횟수, 업무공간 등을 절충할 수 있으며, 기업은 텔레워크 신청 근로자의 가능 여부를 판정해야 한다. 2004년 상무부는 “칸막이를 허물고(working without walls)”라는 사업을 추진하여 정부 내 텔레워크 도입을 추진하였다.

일본은 총무성, 국토교통성, 후생노동성 등의 부처가 스마트워크 정책을 추진하고 있으며, 2003년 ‘e-Japan 중점계획’에서 스마트워크 인구 배증을 위한 액션 플랜을 마련하여, 총무성은 육아 및 간호를 하는 직원을 대상으로 스마트워크를 시행하고 2007년 전직원으로 대상을 확대하였다. 2007년에는 민간기업의 스마트워크 설비투자에 대한 세재 지원책인 ‘스마트워크 환경정비세제’를 제정하였다(최호진, 2012: 114-133).

2) 국내 사례

국내 스마트워크는 2009년 녹색 뉴딜사업 국가 그린 IT전략 9대 핵심과제 중 연계사업인 ‘원격근무시스템’으로 처음 등장하여 이후 국가정보화전략위원회, 행정안전부, 방송통신위원회 등에서 체계화하여 2010년 ‘스마트워크 활성화 전략’ 대통령 보고를 통해 구체화 되었다(정충식·진영빈, 2012, 57). 행정안전부(2010)가 2010년 발표한 스마트워크 추진계획안에 따르면 2015년까지 공무원의 30%가 스마트워크로 서비스 환경 조성, 제도적 기반조성, 사회적 인식전환 등 3개 분야에 10가지 과제를 제시하였다. 그중 우선순위에 있는 과제가 스마트워크센터 구축확산으로 수요자 밀집 지역 및 접근성이 편리한 교통요충지를 중심으로 공공부문 주도로 스마트워크센터를 구축하여 확대한다는 계획이다. 이에 따라 2010년 11월 서울시 도봉구청에 전국 최초로 스마트워크센터가 개소하여 분당, 서초, 잠실 등 수도권을 중심으로 스마트워크센터가 개소하게 된다. 스마트워크센터는 2020년 1월 기준으로 행정안전부에서 관리하는 전국 16개소와 시·도청에서 관리하는 15개소로 운영되고 있다. 스마트워크

센터는 공무원 및 공공기관 직원을 대상으로 하며, 이용절차는 스마트워크센터 홈페이지에서 사전에 소속기관에서 유연근무제를 신청한 후 예약절차를 진행하게 된다. 스마트워크의 관계법령은 공무원을 대상으로하는 「전자정부법」제32조(전자적업무수행), 「전자정부법 시행령」 제36조(온라인 원격근무), 「스마트워크센터 이용 및 운영지침」, 「유연근무제 운영지침」, 「국가공무원 복무규정」 제9조(및 제10조, '공무원 성과평가 등에 관한 지침」, 「지방공무원 복무규정」 제2조 등에 근거하고 있다. 법적근거들은 현재까지 공공부문을 대상으로 하고 있으며, 민간을 대상으로 하는 직접적인 규정은 없다. 다만 민간부문과 공공부문 전체를 대상으로 하는 「가족친화 사회환경의 조성 촉진에 관한 법률」 상의 가족친화인증기관의 평가기준에 탄력적 근무제를 포함하고 있다. 정부 차원에서 도입 의지가 강하던 초기와는 다르게 현재는 스마트워크 확산을 위한 정부차원의 적극적인 움직임은 두드러지지 않고 있다. 다만 2010년대에 비해 일-생활 균형에 대한 인식 확산과 주52시간제의 도입에 따라 유연근무제도에 대한 관심이 높아지고 있고, 공공부문도 일-생활 균형에 대한 인식 확대로 인해 스마트워크 도입 및 확대 가능성을 높이고 있다(행정안전부, 2018). 한국정보화진흥원(2019은 매년 민간부문 스마트워크실태조사를 시행하고 있으며, 2018년에는 전국 17개 광역시·도 소재 5인 이상 민간 기업체 종사자 1,700명과 5인 이상 사업체 216개를 대상으로 수행하였다. 스마트워크에 대한 인식은 종사자의 83.3%가 스마트워크를 인식하고 있어, 2015년 66.6% 이래로 꾸준히 증가하고 있었다. 그리고 스마트워크의 유형별 이용률은 스마트오피스(64.8%), 모바일오피스(33.3%), 재택근무(19.2%), 스마트워크센터(10.8%) 순으로 조사되었다. 구체적으로 스마트오피스의 경우 업무용 메신저(57.3%), 영상화상회의(24.5%), 유연좌석제(12.9%) 등의 순으로 이용률을 보이고 있다. 그리고 스마트워크를 이용하는 이유에 대해서는 대체로 '출장 중 업무의 연속을 위해', '출퇴근 편의를 위해서' 라는 응답이 가장 많은 것으로 조사되었다. 반면 스마트워크의 미이용 이유에 대해서는 '회사에서 스마트워크를 운영하지 않아서'가 가장 많았고, 그 외에 '스마트워크 이용의 필요성을 느끼지 못해서', '

개인업무 특성상 스마트워크 이용이 어려워서' 등의 순으로 나타났다. 한편 공공부문의 경우는 스마트워크에 대한 정기적인 실태조사는 없는 상황으로, 한국행정연구원(2018)의 국가승인통계로 작성하는 공직생활 실태조사의 2018년도 조사결과에 따르면 공무원들의 스마트워크 이용 경험은 매우 저조한 것으로 나타났다. 조사 대상 공무원 4,000명중 재택근무는 98.3%, 스마트워크센터는 91.1%, 영상회의는 72.8%, 모바일 전자결재는 93.4%가 이용 경험이 없는 것으로 조사되었다. 이용경험자를 대상으로 한 만족도 조사에서는 매우만족과 만족의 비율이 재택근무 38.2%, 스마트워크센터 44.4%, 영상회의 42.3%, 모바일 전자결재 47.6%로 나타났다. 스마트워크센터는 이용률이 영상회의에 이어서 세 번째로 낮은 스마트워크 유형으로 조사되었는데, 이는 2010년도 스마트워크 도입 당시 스마트워크센터를 현실적으로 도입이 용이한 스마트워크 유형으로 제시한 정책 의도와는 상반된 결과를 보여준다. 따라서 스마트워크 도입 정책도 기술의 발전 및 시대 상황에 따라 변화해야 함을 내포한다

3. 스마트워크의 유형 및 장·단점

이은곤·최재원(2012: 67-68)은 스마트워크가 재택근무, 원격근무, 가상팀 등 유사 개념들과 구분되는 세 가지 차이점을 제시한다. 첫째, 다른 유사 개념이 근무 형태 자체에 초점을 둔다면 스마트워크는 새로운 가치 창출의 여부에 초점을 둔다는 것이다. 둘째, 스마트워크는 특히 정보통신 기술의 역할을 강조한다는 점이다. 셋째, 스마트워크는 업무 수행에 불필요한 낭비 요인을 제거하고 효율적이고 창의적으로 업무를 수행하는 것을 모두 포괄한다. 이로 인해 단지 업무수행장소만으로 스마트워크를 정의하는 것은 타당하지 않다는 것이다. 한국정보화진흥원(2019)에서 5인 이상 사업장을 대상으로 실시하는 스마트워크 실태조사에서는 스마트워크를 '모바일 오피스', '스마트워크센터', '재택근무', '스마트오피스', '유연근무제', '기타 스마트워크' 등 6가지로 구분하고 있다. 여기서 스마트워

크에 대한 통상적인 개념인 정보통신기술이 접목된 유연근무를 스마트워크라고 본다면 <표 3>과 같이 4가지 유형으로 구분할 수 있다.

<표3 스마트워크의 유형>

구분	내용
모바일 오피스 (현장/이동근무)	회사 외부에서 스마트폰, 태블릿 등의 모바일 기기를 활용해서 모바일 전자결재, 모바일 고객관리 프로그램 등의 업무를 수행하는 형태
스마트워크센터	회사의 내부의 공간에 별도로 구축되거나 회사 외부 전문 워크센터에서 업무를 수행하는 형태
재택근무 (홈오피스)	PC, 인터넷 등 IT 자원을 활용하여 사무공간에 출근하지 않고 자택에서 업무를 수행하는 형태
스마트오피스	유연좌석, 영상장비 및 오디오 시설, 통신망, 화상회의, 업무용 메신저 등을 활용하여 시간 및 공간 제약에 구애받지 않고 업무를 수행하는 형태

Brauch(2000)는 원격근무(telework)에 따른 장점 못지 않게 단점도 존재함을 언급하며 개인, 조직, 국가 등 세 가지 차원에서 제시하고 있다. 재택근무 등의 원격근무는 조직구성원에게 소외감, 고독감, 정서적 불안감을 야기하며 이를 통해 조직 행태에 부정적 영향을 끼칠 수 있다고 한다. 또한, 외로움, 고립감 등을 야기하여 조직 몰입, 조직 시민행동 등에 부정적 영향일 미친다. 이외에도 스마트워크의 단점으로 정보통신기술의 발전으로 인한 직장과 가정의 경계가 불분명해져서 업무시간의 증대도 지적되고 있다(이대형 외, 2012; 김용영 외, 2013). 대표적으로 퇴근 후에도 그룹채팅창을 만들어서 지속적으로 업무지시를 내리거나 보고를 받는 경우이다. 그리고 스마트워크 도입에 따른 보안문제도 부정적 영향 중 하나로 조직 내 네트워크 시스템에 대한 외부접근의 증가로

이어져 보안위협을 야기하여, 이는 국가 중요정보나 산업기밀 및 핵심기술의 유출 등으로 이어져 공공부문과 민간부문에 막대한 피해를 초래할 수 있다(이경복 외, 2011). <표 4>는 스마트워크의 장점과 단점을 개인차원과 조직차원, 국가차원으로 정리한 표이다.

<표4 스마트워크의 장점과 단점>

구분	장점	단점
개인 차원	· 성과 향상 및 생산성 증대 · 통근 시간 감소 · 업무의 자율성 확보 · 업무 스트레스 감소 · 가족과의 시간 증가 · 육아와 업무 병행 가능성	· 협력 기회의 감소 · 사회적 상호작용으로부터 배제 · 가정과 관련된 스트레스 증가 · 직장에서의 영향력 감소 · 직업 안정성 의심 · 경력 개발 기회 감소
조직 차원	· 생산성 증대 · 고용 범위 확대 · 공간 절약 · 간접비용 절약 · 이직률 감소 · 유연한 직장의 이미지	· 재택근무 근무자에 대한 통제 불분명 · 직원 동기부여의 어려움 · 팀워크의 저해
국가 차원	· 통근 감소로 인한 환경오염 감소 · 교통 체증 및 교통 사고 감소 · 고용 증대	· 사회적 고립감의 증가

4. 스마트워크에 관한 선행 연구

스마트워크와 관련된 국내 선행연구는 크게 기술적 관점, 정책적 관점, 조직적 관점 등으로 구분된다(성욱준, 2013b; 김용운, 2013; 윤건·조일형 2016).

1) 기술적 관점

기술적 관점의 연구는 스마트워크에 포함되는 인프라에 초점을 둔 연구를 의미한다. 임규관(2011)은 기존의 스마트워크의 발전모델인 스마트워크 2.0 방법론을 제시하고 있다. 이경복 외(2011)는 재택근무, 모바일 오피스, 스마트워크센터 등의 스마트워크 1.0과 새로운 스마트워크 2.0에서 발생할 수 있는 보안이슈를 다루고 그에 따른 대응을 제시하고 있다. 배현주 외(2012)는 스마트폰등 모바일기기의 확산에 따라 지식협업 스마트워크 서비스 플랫폼 기술을 소개하며, 서비스 플랫폼에 적용될 어플리케이션에 대한 시나리오를 제시하였다. 구견서(2013)는 한국형 스마트워크 서비스 모델을 제시하고, 이러한 한국형 스마트워크 서비스에 기반한 스마트워크센터와 선진국의 스마트워크센터의 만족도 비교를 실시하였다. 윤건·조일형(2016)은 클라우드 활용이 스마트워크의 효과에 미치는 영향을 실증분석 하였다. 분석결과 클라우드 기술은 종속변수인 스마트워크의 효과인 업무 역량 제고와 일과 삶의 균형에 대해 유의한 영향력을 나타냈다.

2) 정책적 관점

정책적 관점의 연구는 스마트워크 도입 확대를 위한 방안에 초점을 두고 있는 연구이며, 스마트워크 관련 연구의 상당수가 이에 해당한다. 이은곤·최재원(2012)은 기존 스마트워크 연구 및 사례를 종합하여, 스마트워크 도입에 따른 가치, 스마트워크 우선 적용 직군, 스마트워크 활성화

대책 등을 도출하였다. 김영애·신호균(2012)은 제조업 종사자를 대상으로 스마트워크 이용 의도에 미치는 요인을 실증한 결과, ICT인프라, 자원유연성, 시간유연성, 공간유연성, 자원유연성의 순으로 정(+)의 영향을 끼치는 것으로 나타났다. 정충식·진영빈(2012)은 스마트워크 정책추진 과정에서 행정안전부와 방송통신위원회 간의 갈등관계를 분석하였다. 양 부처의 갈등은 스마트워크 사업의 주도권을 확보하여 부처의 예산 및 권한을 증대하려는 부처이기주의 일종으로, 부처에 상관없이 스마트워크의 원할한 추진을 위한 컨트롤타워의 필요성을 제시하였다.

성욱준(2013a)은 공무원을 대상으로 스마트워크 정책수용에 미치는 영향요인을 실증하였다. 분석결과 인지된 유용성, 지리적 접근성, 조직문화가 스마트워크 사용에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 임광현(2013)은 공공과 민간부문을 대상으로 스마트워크 실행가능성에 대한 영향요인을 실증분석하여, 전자정부 이해수준, 정보처리 능력수준, 비용측면의 개인과 조직, 편익측면의 개인과 조직 요인이 정(+)적 영향을 끼친다고 하였다. 강문석 외(2013)는 일반직장인을 대상으로 스마트워크 수용 의도에 영향을 미치는 요인을 분석한 결과 개인의 혁신성, 스마트워크에 대한 지각된 용이성 및 지각된 유용성이 수용 의도에 직접적인 정(+)의 영향을 끼치는 것으로 나타났다. 김용운(2013)은 공무원을 대상으로 한 스마트워크 참여 요인 실증분석에서 통근시간, 통근비용, 직무적합도가 스마트워크의 참여에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

성욱준(2013b)는 스마트워크센터 이용 공무원을 대상으로 AHP 분석을 통해 스마트워크센터 확산의 요인의 우선순위를 확인하고자 하였다. 분석결과 12개의 하위 정책 과제중에서 조직문화가 정책중요성과 정책긴급성이 가장 높게 나타났다. 오승훈·채명신(2017)은 스마트워크 도입의 저항성에 미치는 요인을 실증하였으며, 분석결과 업무효율성이 낮고, 조직의 평가방식이 사용자에게 불리하며, 사용자의 기존 업무방식에 대한 높은 만족도가 스마트워크 도입의 저항을 높이는 것으로 나타났다. 이재완(2018)은 공무원을 대상으로 조직문화(시장지향문화, 혁신지향문화, 관계지향문화, 위계지향문화)가 스마트워크 이용 여부에 미치는 영향을 실

증하였다. 분석결과 혁신지향문화가 재택근무에 정(+)의 영향을 끼치고, 시장지향문화가 화상회의에 정(+)의 영향을 끼치는 것으로 나타났다. 김경태(2019)는 현재 스마트워크에 관한 단독법이 없는 상황에서 스마트워크 도입시 근로기준법 등 현행 법령의 적용가능성 및 문제점 등을 근로시간의 산정, 임금 수준의 변동과 취업규칙의 변경, 안전과 보건, 재해보상, 비용의 부담, 보안, 근로계약 체결 시의 서면 명시사항 등에 따라 고찰하였다. 특히 연구자는 스마트워크의 도입이 더딘 근거를 법·제도적 미비를 주요 원인으로 지목하고 있다.

3) 조직적 관점

조직적 관점은 스마트워크를 도입함으로써 조직만족, 생산성 등 조직차원에서 긍정적 효과 혹은 사용구성원의 인식 및 태도에 초점을 두는 연구이다. 주시각 외(2012)는 스마트워크의 확산 필요성을 설명하기 위해 콜센터 상담사의 업무 유형을 재택근무 상담사와 직장근무 상담사로 구분하여 근로 유형에 따라 서비스풍토(고객지향성, 고객피드백, 관리실천, HRD/교육)와 조직유효성(조직몰입, 직무만족, 서비스 수행능력)에 영향을 끼치는지를 분석하였다. t분석결과 재택근무 상담사가 직장근무 상담사보다 서비스풍토와 조직유효성의 모든 구성요인에 대해 통계적으로 유의미하게 높게 나타났다. 서비스풍토와 조직유효성의 회귀분석에서 재택근무 상담사는 조직효과성의 서비스 수행능력에 대해서 HRD/교육 만이 유의한 영향을 주는 것으로 나타났는데, 직장근무 상담사는 유의미한 영향이 없었다. 이러한 결과에 대해 재택근무자는 상급자로부터 지식이나 노하우를 얻을 기회가 적기 때문으로 해석하였다.

김용영 외(2013)는 스마트워크 이용자의 업무/비업무 경계강도를 결정하는 요인분석결과 스마트워크 이용자들은 업무역할 동일시가 비업무역할 동일시가 더 높고 업무의 경계강도가 비업무의 경계강도보다 높게 나타났다. 그리고 업무/비업무의 침투가능성이 높을수록 각각 비업무/업무

의 경계강도가 약화되는 것을 확인되었다. 이러한 결과는 일과 삶의 균형과 업무생산성 에 부정적 영향을 초래 할 수도 있음을 내포한다.

이대형 외(2014)는 스마트워크의 형태 중 홈오피스(재택근무)를 중심으로, 1년간 홈오피스를 적용하고 있는 기업 직원을 대상으로 홈오피스의 특징(제도적 지원, 시스템 적합도, 직무 적합도)이 일과 삶의 균형, 직원 만족도 및 생산성에 대한 영향을 실증하였다. 분석결과 제도적 지원이 일과 삶의 균형에 정(+)의 영향을 끼치고, 시스템 적합도와 직무 적합도가 홈오피스에 정(+)의 영향을 끼치며, 직무 적합도가 홈오피스 생산성에 정(+)의 영향을 끼치는 것으로 나타났다. 박기호(2014)는 긍정적인 스마트워크 수용태도가 스마트워크 기대효과에 미치는 영향을 실증분석하여, 삶의 질 향상에 영향을 미치는 변인으로는 원격근무, 조직의 준비상황 인식, 조직적 지원필요, 원격근무자 평가/관리등으로 나타났고, 업무 효율성 증대에 영향을 미치는 요인으로는 원격근무, 원격근무자 평가/관리, 업무시 자신의 기기사용 등으로 나타났다.

김화연·오현규(2018)의 연구에서는 스마트워크센터의 이용만족도가 공무원의 혁신행동에 정(+)의 영향을 끼치는 것으로 나타났다. 안세연·김효선(2019)은 스마트워크센터를 이용하는 공공과 민간부문 종사자를 대상으로 면담 조사를 수행하여 근거이론 방법론을 활용하여 스마트워크센터 활용 이유, 활용 행태, 그에 따른 반응 및 적응 행동, 효과 등을 분석하였다. 한편, 상당수의 국내 스마트워크 연구가 2010년대 초중반에 이루어지고 있는데, 스마트워크가 과거 이명박 정부의 녹색 ICT의 일환으로써 주목을 받은데 기인한다. 따라서 스마트워크 관련 정책과제가 진행되고, 정부의 관심에 따라 관련 학계도 영향을 받았기 때문으로 보인다. 연구유형으로는 정책적 및 조직적 관점의 연구에 대한 편중도가 매우 높은 것으로 나타났는데, 스마트워크의 확산을 위한 제도적 연구의 측면에서 영향요인을 확인하고, 조직적 연구 측면에서 스마트워크의 영향효과에 관한 연구가 대표적이다. 그리고 스마트워크에 대한 연구는 주로 기존의 기술 및 정책 수용이론에 맞춘 구조화된 모형에 기반하여 연구변수가 한정적인 것으로 판단된다(Ram, 1987; Davis, 1989; Ajzen, 1991; Rogers,

2003; 이재완, 2018; 이원태 외, 2018). 이상의 논의를 정리하면 <표 5>와 같다.

<표5 스마트워크의 관점>

구분	학자	내용
기술적 관점	임규관(2011)	스마트워크의 발전모델인 스마트워크 2.0 방법론
	이경복 외(2011)	스마트워크 1.0과 스마트워크 2.0에서 발생 가능한 보안이슈 및 대응을 제시
	배현주(2012)	지식협업 스마트워크 서비스 플랫폼 기술을 소개, 서비스 플랫폼에 적용될 어플리케이션에 대한 시나리오를 제시
	구견서(2013)	한국형 스마트워크 서비스 모델을 제시, 한국형 스마트워크센터와 선진국의 스마트워크센터의 만족도 비교
	윤건·조일형(2016)	클라우드 기술이 스마트워크의 효과에 미치는 영향
	김영애·신호균(2012)	제조업 종사자를 대상으로 스마트워크 이용 의도에 미치는 요인을 실증
정책적 관점	이은곤·최재원(2012)	스마트워크 도입에 따른 가치, 스마트워크 우선 적용 직군, 스마트워크 활성화 대책
	정충식·진영빈(2012)	스마트워크 정책추진과정에서 행정안전부와 방송통신위원회 간의 갈등관계를 분석
	성욱준(2013)	스마트워크 정책수용에 미치는 영향요인
		AHP 분석을 통해 스마트워크센터 확산 요인의 우선순위를 확인
	오승훈·채명신(2017)	스마트워크 도입의 저항성에 미치는 요인을 실증
	이재완(2018)	공무원을 대상으로 조직문화가 스마트워크 이용 여부에 미치는 영향
	김경태(2019)	스마트워크 도입시 근로기준법 등 현행 법령의 적용가능성 및 문제점
조	주시각 외(2012)	근로 유형에 따라 서비스풍토(고객지향성,

직적관점		고객피드백, 관리실천, HRD/교육)와 조직유효성(조직몰입, 직무만족, 서비스 수행능력)에 영향요인 분석
	김용영 외(2013)	스마트워크 이용자의 업무/비업무 경계강도를 결정하는 요인분석
	이대형 외(2014)	1년간 홈오피스를 적용하고 있는 기업 직원을 대상으로 홈오피스의 특징(제도적 지원, 시스템 적합도, 직무 적합도)이 일과 삶의 균형, 직원 만족도 및 생산성에 대한 영향
	박기호(2014)	긍정적인 스마트워크 수용태도가 스마트워크 기대효과에 미치는 영향을 실증분석
	김화연·오현규(2018)	스마트워크센터의 이용만족도와 공무원의 혁신행동간의 상관관계 분석
	안세연·김효선(2019)	근거이론 방법론을 활용하여 스마트워크센터 활용 이유, 활용 행태, 그에 따른 반응 및 적응 행동, 효과 등을 분석

4) 직무 만족과 스마트워크 간의 관계에 관한 선행연구

Baruch(2000)는 스마트워크의 장점을 개인적 측면, 조직적 측면, 국가적 측면으로 나누어 분석하였다. 개인적 측면의 경우 업무 생산성 증가, 출퇴근 시간의 감소, 업무의 자율성 증가, 직장에서의 스트레스 감소, 가족들과의 공유시간 증가를 꼽았다. 조직적 측면에서는 생산성의 향상, 이직률의 감소, 고용범위의 확대 등을 제시하였고, 국가적 측면에서는 교통량 및 환경오염의 감소, 고용증대 효과를 제시하였다.

스마트워크가 개인의 직무만족도에 미치는 영향은 Baruch가 분류한 개인적 측면에서의 장점과 관련이 깊다. 스마트워크는 사무실과 분리한 공간에서 업무를 수행할 수 있도록 체제를 구축하고 있어 구성원들이 원하는 시간과 장소를 선택해 업무에 매진할 수 있게 한다는 장점이 있다.

또한, 출퇴근에 드는 시간과 에너지 낭비를 방지하고 거주지에서 가까운 곳에서 근무하게 함으로써 육체적인 피로와 교통비를 절감할 수 있다는 점에서 직무만족에 미치는 긍정적인 영향이 크다고 할 수 있다.

제 3 절 MZ세대

1. 세대의 개념

세대 개념은 과거 그리스 시대부터 오늘날에 이르기까지 다양한 의미로 사용되어 왔으며, 일상적 담론을 구성하거나 인문·사회과학의 학문적 논의의 대상이 되기도 하였다. 세대라는 용어는 일상어로 사용될 뿐만 아니라 학문적인 의미로도 사용된다. 세대라는 개념은 친족 내에서 출생 순서에 따른 서열을 의미하기도 하며, 특정 집단이 가지고 있는 새로운 특성 또는 가치관을 설명하기 위해서도 세대 개념이 사용된다. 또한, 역사적 경험의 공유를 강조하는 분석단위로서 코호트(cohort) 역시 세대 개념의 범주에 속한다(Mannheim, 1952).

Mannheim(1952)은 세대를 사회적 위치(social location)로 파악하며, 특정한 집단에 초점을 두기보다는, 인간의 생물학적 리듬에 바탕을 두고 이해하였다. 사회적 위치는 출생 시점의 유사성에 기초한 것으로, 세대 위치(generational location)라 할 수 있으며, 이러한 세대 위치는 이를 공유하는 사람들 간의 구체적인 연대감을 구성하고, 이들이 상호작용을 경험하면서 실제세대(actual generaion)로 나아가게 한다고 보았다. 나아가 실제세대가 역사적 자극에 의한 반응으로 세대단위(generation unit)로 분화하는 것으로 세대를 개념화하였다(박재홍, 2003).

2. 세대에 관한 연구

세대 연구는 세대를 어떻게 구분할 것인가와 세대의 집단 내 공통점 및 집단 간 차이점에 초점을 둔 연구의 두 가지 양상으로 이루어지고 있다(Bengtson et al, 1985)

1) 세대 구분과 관련된 연구

세대를 구분하는 방법은 세대 연구의 기본틀로서 세대의 개념이 무엇이며, 세대를 어떻게 규정할 것인지에 대한 문제와 나란히 그 중요성이 크다.

연령이 세대구분의 주요 기준이 된 것은 연령에 따라 경험하는 내용이 다르다는 점과 10년 정도의 기간이라면 세대 간의 경험의 차이에서 오는 요인이 작용할 것이라는 가정에 기인한다. 다양성과 세분화의 정도가 크다. 그 다양한 집단의 특징을 파악하고 연구에 적용하기 위해서는 다양한 범주가 요구된다. 연령과 같은 특정 유형으로 세대를 구분하는 것이 현실적합성을 갖기 어려운 상황인 것이다. 이런 점에서 볼 때, 세대구분은 특정 기준으로 규정지을 수 없으며 사회문화적이고 역사적인 과정에 따라 변동속도와 세대 간의 간격을 파악하여 세대를 구분할 필요가 있다.

해외의 세대 연구는 오랜 기간에 걸쳐 체계적으로 연구가 진행되어왔기 때문에 세대구분의 기준이 비교적 명확하다는 특징이 있다. <표 6>은 이러한 세대 구분 연구에 관한 정리이다.

<표 6 세대 구분과 관련된 연구>

세대 구분	세대의 일반적 특성
장년 세대 (1945년 이전)	· 의무와 명예, 인내를 중시, 맡은 업무에 최선을 다함

	· 시간적 여유에 대한 관심이 높음 · 보수적 성향, 조직에 순응적
베이비붐 세대 (1946년～1964년)	· 자녀와 부모 모두에 대한 부양 책임 · 일에 대한 높은 가치 · 조직이나 권력의 중추에 위치 · 긍정적이고 낙천적인 성향
X세대 (1965년～1982년)	· 사회와 가정의 급속한 변화로 인한 불안정한 세대 · 회의적이고 비관적 · 집단주의보다 개인주의 성향 · 일과 삶의 균형을 중시, 경우에 따라 개인적 희생도 용인
밀레니얼 세대 (1982년 이후)	· 개인적이고 낙천적인 성향 · 관심분야에 몰두하는 성향 · 맹목적인 성공보다 개인적 삶을 우선시

이 외에도 이종수·윤영진 외(2008)는 1925～1942년 사이에 출생한 세대를 조용한 세대(silent generation), 1943～1960년 사이에 출생한 세대를 베이비붐 세대(baby boomer), 1961～1981년 사이에 출생한 세대를 베이비버스터 세대(baby buster)로 구분하고 있다.

한편, 한국은 급격한 변화를 경험한 사회로 그 변화속도로 인해 세대 간의 간격을 파악하기가 용이하지 않다. 또한, 세대 개념과 세대 연구 방법, 세대를 구분하는데 있어 중요한 요인인 역사적 사건에 있어서 학자들 사이에 명확한 합의가 이루어지지 않고 있다는 점에서 세대 구분이 모호하다. 이 가운데 사회학의 영역에서는 타 학문에 비해 세대와 관련된 연구가 활발하게 진행되고 있어서 세대 구분의 기준이라는 점에서 일정 수준의 합의를 이루고 있는 것으로 보인다.

정민진·황아란(1999)의 연구에서는 1950년 이전 출생자인 전전세대, 1950～1961년 사이 출생자인 민주세대, 1962년 이후 출생자인 신세대 등 세 가지로 세대를 구분했다. 박길성(2002)은 역사경험, 사회적 공간, 정

치·사회의식 등으로 세대를 구분하는데, 베이비붐 세대, 386세대, N세대 등이 여기에 포함된다. 조성남·박숙미(2002)는 기존 연구를 바탕으로 사회·문화적 맥락에서 코호트 진행, 생애구조, 사회변동 등을 고려하여 10년 간격으로 세대 구분을 실시하였다. 박재홍(2003)은 한국 사회에 있어 중요한 역사적 사건을 기준으로 세대를 식민지·한국전쟁 경험 세대, 산업화·민주화 운동 세대, 386 세대, 탈이념·정보화 세대로 구분하고 각각의 세대에 대한 특징을 분석하였다. 홍덕률(2003)은 1953년 이전에 출생한 집단을 산업화 세대, 1953~1969년 사이에 출생한 집단을 민주화 세대, 그리고 1970년 이후 출생 집단을 정보화 세대로 구분하여 각각의 특성을 제시하고 있다. 이 외에도 어수영(2006)은 총 6개로 세대를 구분하였는데, 1939년 이전 출생자를 한국전쟁 세대로, 1940~1949년 출생자는 산업화 세대, 1950~1959년 출생자는 민주화유신투쟁 세대, 1960~1969년 출생자는 386세대, 1970년~1979년 출생자는 민주·노동운동 세대, 그리고 1980년 이후 출생자를 e세대로 지칭하였다. 한편 이렇게 구분된 세대의 특징에 관하여는 <표 7>에 정리하였다.

<표 7 세대 구분과 특징>

세대 구분	구분 기준과 특징
식민지·한국전쟁 경험 세대	· 1940년대 이전 출생 · 일제 식민지 시대, 남북 분단, 한국전쟁 경험 · 권위적, 근면, 검소한 성향 · 강한 생존본능과 의지
산업화·민주화 운동 세대	· 1941년부터 1960년 사이의 출생자 · 4·19 경험 · 산업화의 주역 · 전통적 가치와 근대적 가치의 혼재 · 성공에 대한 욕구
386 세대	· 1961년부터 1970년 사이의 출생자 · 절대빈곤 경험에서 자유로움

	· 민주화 운동의 주역
탈이념·정보화 세대	· 1970년 이후 출생자 · 산업화의 혜택으로 풍요로운 삶이 가능하게 됨 · N세대로서 사이버 공간과 통신매체의 이용에 능숙

2) 세대 간 차이와 관련된 선행연구

Hall and Richter(1990)은 서로 다른 세대의 구성은 각각의 특성에 따라 인사제도의 선호경향이 달라진다고 보고 세대에 따라 다른 인사제도를 도입해야 한다는 견해를 밝히고 있다. 박재홍(2001)은 다른 세대 집단과의 차이가 동일 세대 집단 내에서 나타나는 다양성의 정도에 비해 크다는 결론을 내리고 있다.

한편 기존 세대와 새로운 세대 간의 차이를 주제로 한 많은 연구도 이루어지고 있는데, Conger(1997)는 젊은 세대는 일보다는 자신의 삶에 더 많은 비중을 두며, 기성세대에 비해 일 자체에 더 많은 가치를 부여하지 않는다. 또한, 공식적인 권위를 인정하지 않는 경향이 있으며, 조직이나 관리자에 대한 충성심 역시 기성세대에 비해 낮게 나타난다고 지적한다. Travaglion(2000)은 젊은 세대의 특징으로 개인주의 성향이 강하고, 조직보다 개인의 이익을 더 중시하는 성향을 들고 있다. 박재홍(1999)은 40대 이상의 기성세대 관점에서 젊은 세대는 개인 지향적·소비 지향적·탈권위주의적·약한 책임감과 독립심·부족한 인내심과 의지 등의 특징을 갖는 세대로 비춰진다는 연구 결과를 제시하고 있다. 한광희·정태연(2001)은 반대로 20대의 관점에서 성인 세대와 청소년 세대의 차이를 바라보는 연구를 진행했는데, 성인세대는 물질주의적·편법주의적·폐쇄적·권위적·획일적·순종적·보수적인 성향을 가지며, 청소년 세대는 안정주의적·이기적·감각적 성향을 갖는다고 밝히고 있다.

세대 간 차이를 파악하여 그에 맞는 관리방안을 제시한 연구도 진행되

고 있다. 김병섭·하태권(1997)의 연구는 기성세대와 신세대 공무원의 의식구조 차이를 분석하여 이에 따른 조직관리방안을 적용한다면 행정의 생산성 향상에 기여할 것으로 보고 있다. 표용태(2001)는 이른바 신세대의 가치관과 행동양식이 기존세대와 구별되는 부분이 있음을 밝히고 이를 파악하여 그에 맞는 인재 육성 방식을 제시하고 있다.

3. MZ 세대에 관한 이론적 논의

1) 밀레니얼 세대

밀레니얼 세대라는 용어는 1991년 출간된 'Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069'에서 처음 사용되었으며 한 세대를 대표하는 고유명칭이 되었다(Strauss & Howe, 1991). 밀레니얼 세대는 X세대 이후의 세대를 지칭하는 용어로 그 출생년도 시작 기준이 학자마다 상이하다. 다만, 1982년 이후 세대라고 정의한 Wong et al.(2008)의 기준이 가장 많이 사용된다. 아래에서는 1982년부터 2000년에 태어난 세대를 밀레니엄 세대로 표현하기로 한다.

밀레니얼 세대가 조직 구성원으로서 갖는 주요한 특징은 같다(2016, 진주화). 첫째, 밀레니얼 세대는 삶의 행복과 성공의 기준을 '나'에게서 찾는다. 2013년 5월 발간된 타임(Time)지는 밀레니얼 세대를 "나나나 세대(Me Me Me Generation)"라고 정의하며, 사회적 기준을 따르던 이전 세대와 다른 본인 중심의 세대라고 말하였다. 「절망의 나라의 행복한 젊은이들」를 기술한 일본의 사회학자 '후루이치 노리토시'도 저서를 통해 일본의 젊은 세대들이 '돈'이나 '명예'보다는 '자기충족적인 행복'을 목표하고 있다고 기술하였다. 성공과 행복을 가르는 기준이 이전세대와 달리 남이 아닌 나에게 귀인 하면서 이들의 미래에 대한 가치관은 확장되고 다양해졌다. 높은 연봉과 지위, 영향력 있는 임원이 되는 것과 같은 기존 세대의 가치관이 행복의 전부가 아니게 되었다. 밀레니얼 세대는

취미를 즐기고 인간관계 속에서 자신을 찾는 의미 있는 삶을 지향한다.

두 번째로, 밀레니얼 세대는 기존 세대에 비해서 약한 집단 의식을 갖고 있으며, 강한 개인주의적인 성향을 갖고 있다. 기성세대는 집단주의 성향이 했고 조직을 위한 개인의 희생이라 생각하고 주말 근무와 불가피한 야근을 인정하고 감내하였다. 반면, 밀레니얼 세대는 개인주의 성향이 강하고 자신의 삶에 대한 경계가 명확해 불필요한 야근, 주말 근무, 회식을 개인 사생활의 침해라고 여기는 특성을 갖고 있다.

세 번째, 밀레니얼 세대는 사회생활을 처음 시작했던 동 나이대의 기성세대에 비해 미래 환경 등에 대한 불안감이 크다. 이러한 불안감은 경제 환경의 변화로 평생 직장의 개념이 희미해진 환경 속에서 조직 내에서의 자아실현에 대한 의미부여의 중요성이 감소한 것에서 기인한다. 뉴노멀(New Normal) 등으로 기업의 성장성은 낮아졌고 조직 내부에서 성공의 기회를 갖기 어려운 사회초년생들은 불안감을 느끼게 되고, 기술과 경영환경이 급변하는 가운데 본인이 속한 조직이 영속적으로 성장할 수 있을 것을 기대하기 어렵게 되었다. 내가 속한 조직이 나에게 충분한 성공의 기회를 제공해주지 못할 것이라 기대되고, 조직이 영속적으로 성장할 것이라 기대되기 어려운 가운데, 조직 내에서의 비전이 없다고 느끼는 '불안한 밀레니얼 세대'는 기회가 있다면 주저하지 않고 직장을 그만두는 특성을 보인다.

네 번째, 밀레니얼 세대는 기존 세대의 직장인들에 비해 일 본연의 가치나 의미를 중요시 여기는 특성을 지닌다. 기성세대들이 '생존'을 위한 일, '생존'을 위한 생활에 초점을 두고 살아왔다면 20~30대 밀레니얼 세대들 일의 가치나 의미에 초점을 둔다. 한국경영자총협회의 2016년 보고서에 따르면 1년 내 퇴사하는 신입사원들의 퇴직사유를 조사한 결과, "조직 및 직무실패(49.1%)"가 "급여 및 복리후생(20.1%)"에 비해 상당 수준 더 높게 나타난 것으로 보고되었다. 밀레니얼 세대들은 자신의 일이 갖는 의미와 가치를 통해 내적인 만족을 느끼고 흥미를 가지면 주말 시간을 반납할 만큼 몰입하고 헌신하기도 한다. 그런데, 사회초년생으로 조직의 하층부에서 맡게 되는 반복작업, 단순업무는 그 가치가 없다고

여기며 기피하고, 의미 있는 일을 하려고 하면서 조직 내 갈등이 야기하기도 한다.

다섯 번째, 밀레니얼 세대는 쌍방 간의 수평적이고 자유로운 커뮤니케이션 방식에 익숙하고 일방적이고 권위적인 지시의 형태를 띈 커뮤니케이션에 불편함을 느낀다. 20~30대 밀레니얼 세대 직장인들은 '사회 관계망 서비스(SNS)'에 익숙한 세대로, 온라인 상에서 자유롭게 소통하는데 불편함이 없는 세대이다. 중앙대 조재희 교수는 저서인 「현대 조직 사회에서 뉴미디어와 소통」에서 "밀레니얼 세대는 대인관계 유지를 위해 페이스북을 사용하고, 자기 표현을 위해서 인스타그램을 이용하며, 자신의 커리어를 PR하기 위해서는 링크드인을 사용한다"고 말한다. 밀레니얼 세대는 이러한 SNS를 활용하여 의사를 그때그때 표현하고 자신을 둘러싸고 있는 세상의 SNS 사용자들과의 교류를 통해 이들의 즉각적인 관심과 반응을 이끌어내는 메커니즘에 익숙해져 있다. 이러한 특성으로 말미암아 밀레니얼 세대는 조직에서도 즉각적인 피드백을 선호하며, 즉각적이고 일상적인 커뮤니케이션을 선호하는 특성이 있다. 이러한 특성으로 인해 기성세대가 만들어둔 정례화된 평가, 반기별, 분기별, 연 단위의 평가 시스템과 피드백 시스템은 밀레니얼 세대를 만족시키기 어렵고, 몇 단계를 거치며 더뎌지는 의사결정 과정, 일의 결과에 대한 더딘 피드백 등을 이해하지 못하는 경향을 보인다.

2) Z 세대

Z세대는 2000년대 초반 IT기술이 발달하면서 유년기부터 디지털 환경에 노출되어 성장하면서 신기술에 민감하게 반응하는 세대로서 일반적으로 디지털 원주민(Digital Native)으로 불린다. 디지털 원주민은 컴퓨터와 인터넷 등의 디지털 매체를 마치 원어민과 같이 자유자재로 활용할 수 있는 세대를 지칭하는 것으로 미국의 교육학자인 Marc Prensky가 처음으로 사용한 용어로 알려져 있다. 이들은 부모 세대인 X세대의 영향

으로 이전 세대와 비교하여 다양한 정보를 수집 및 활용하는 역량이 뛰어나다는 특성을 갖고 있다(Iorgulescu, 2016).

Z는 알파벳의 마지막 글자로서 20세기에 마지막으로 태어난 세대라는 의미의 Z세대는 X세대와 Y세대인 밀레니얼 세대에 이어서 새롭게 등장한 세대라고 할 수 있다. 세대를 구분하는공통된 기준은 없지만 대체로 X세대는 1960년 이후 태어난 세대, Y세대인 밀레니얼 세대는 1980년 초반 이후 태어난 세대를 의미한다. Z세대를 정의하는 출생년도는 연구자마다 다르지만, 일반적으로 1995년부터 2010년 중반까지의 출생년도에 해당하는 세대를 Z세대로 정의한다(Iorgulescu, 2016). 이상의 논의를 종합하여, 이 연구에서 Z세대는 1995년 이후 출생한 세대로 정의하고자 한다.

Z세대는 성장발달 시기에 경험한 사회문화적 배경으로 인하여 베이비붐 세대와 X세대 뿐만 아니라 직전 세대인 밀레니얼 세대와도 다른 특성을 지니고 있다.

첫째, Z세대는 밀레니얼 세대처럼 청소년기가 아니라 유년기부터 디지털 및 모바일 환경에 노출되어 정보력, 신기술 및 소셜미디어 등을 적극적으로 활용하기 때문에 높은 학습역량을 보유할 수 있었다. Z세대는 디지털에 대한 학습도가 높고 진보적인 특성을 갖고 있는 X세대인데 이러한 점이 자녀 세대인 Z세대의 성장에 많은 영향을 준 것으로 보인다. 즉, 부모 세대의 영향을 받아 소유보다 공유, 집단보다 개인, 상품보다 경험, SNS 등를 통한 수평적 비대면 인간관계에 대한 지향점을 갖게 된 것이다. 박주현과 이연준(2019)에 따르면 Z세대의 가장 큰 특징은 모바일 네이티브(Mobile Native)라는 점이다. Z세대가 가장 높은 연령층도 10대 시기에 스마트폰이 보편화 되었고 Z세대가 인터넷에 접속하는 가장 주요한 수단은 모바일 기기가 되었다. Z세대에게는 밀레니얼 세대는 성인이 되어서 사용한 소셜미디어나 온디맨드 서비스도 성장발달 시기에 이미 당연한 것이 되었다.

둘째, Z세대는 이미지 또는 동영상 등 시각적 매체로 자신의 감정을 표현하는데 익숙하며 소셜 네트워크 서비스(SNS)를 통한 소통과 상호작용의 빈도가 높다. 신진호와 최창환(2019)은 Z세대는 인터넷과 모바일로 소통하는 것에 익숙하기 때문에 즉각적인 대응을 원하고 온라인을 통한

능동적인 소비를 한다고 하였다. Maria(2016)는 Z세대가 이전 세대와 비교하여 멀티태스킹에 능숙하며 동시에 다양한 정보를 수집 및 활용하는 역량이 뛰어나다고 한다. 정지영 외(2019)는 Z세대는 자신과 관계를 맺고 있는 사람들이 익숙한 디지털 환경의 소셜 플랫폼을 활용하여 영향을 미칠 수 있다고 하였다. 유년기부터 다양한 디지털 기술에 노출된 Z세대는 현대 기술에 더 많은 의존하게 되면서 소셜미디어 및 온라인 플랫폼과 같은 온라인 커뮤니케이션을 가장 많이 사용하고 있다(Persada et al., 2019). 박혜숙(2016)에 의하면 Z세대는 온라인 네트워크를 활용한 활발한 소통으로 인하여 성별, 인종, 종교, 사회경제적 지위 및 민족성에 대한 정체성이 모호해지고 가장 편견 없는 세대로 여겨진다고 하였다

셋째, Z세대는 현재를 중시하는 경향을 보이는데 이것은 불투명한 미래에 대한 반작용이라고 볼 수 있다. 밀레니얼 세대와 달리 Z세대는 경제적인 호황기를 경험하지 못하였다. 사춘기에 글로벌 금융위기를 겪었으며 이로 인한 기저효과로 인하여 전세계적으로 저성장이 지속되었다. Twenge(2017)은 세계적인 경제 호황기에 청소년기를 보낸 밀레니얼 세대가 자신에 대한 확신이 강한 이상주의자라고 볼 수 있다면 불황기만을 경험한 Z세대는 보다 실용적이면서 때로는 우울하기까지 한 성향을 나타낸다고 분석한 바 있다. 양연지와 김기옥(2020)은 Z세대가 밀레니얼 세대와 차별화되는 특징으로 경제적 가치를 중시하고 유행보다는 나 자신을 표현하는 것을 선호하며 정보를 영상으로 얻는다는 점을 제시하였다. 따라서, Z세대는 밀레니얼세대와 비교하였을 때 더욱 현실적이고 실용적인 가치를 가지고 독립적으로 자신을 표현하며 신뢰를 중시하는 성숙한 면모를 갖고 있다고 볼 수 있다.

3) 세대와 직무만족도 간의 관계에 대한 선행연구

세대 혹은 연령과 직무만족도 간의 관계에 대한 연구는 국외에서 활발하게 진행되고 있다. Herzberg et al.(1957)의 연구에 따르면, 직무만족과 연령은 U자 형태의 관계를 보이는 것으로 나타났다. 즉, 개인이 처음 직업을 가지게 되면 그 직무에 적응해 가는 과정에서 낮은 만족도를 경험

하지만, 점차 경험이 증가하고 경력이 쌓이게 되면서 보다 높은 직무만족도를 나타낸다는 것이다. Hulin and Smith(1965)는 개인의 직무만족도는 연령이 높아질수록 증가한다고 주장했으며, Gibson and Klein(1970)의 연구결과는 단순노무직에 종사하는 근로자들의 직무만족도는 연령의 증가에 따라 지속적으로 높아진다고 밝히고 있다.

이와 같은 결과는 Smith(2007)에 의해 이루어진 연구결과와 유사하다. Smith에 따르면 직무만족도는 개인의 인구사회통계학적 특성과 상관관계를 가지는데, 그 중에서도 연령이 증가하는 것과 동시에 직무만족도가 증대되는 경향을 보인다고 한다. 세대와 직무만족도의 측면에서 Jurkiewicz(2000)와 Ferres et al.(2001)의 연구에 따르면 조직에 새롭게 입직한 신세대 구성원은 기성세대와 비교하여 직무만족도가 낮으며, 자신의 직무에 대해 낮은 가치를 부여함과 동시에 높은 이직의도를 가지고 있음을 밝히고 있다.

국내에서 세대 혹은 연령과 직무만족도의 상관관계에 관한 연구는 해외에 비해 상대적으로 부족한 실정이다. 김정인(2011)은 연구에서 미국 조지아주와 일리노이주 공무원의 사례 분석하면서, 직무만족도가 세대 간에 차등적인 결과를 보이며, 직무만족도의 영향요인 중 연령(세대)이 주요한 요인임을 도출하였다. 직무만족도와 세대 간의 관계를 명시적으로 도출한 연구는 상당히 드문 실정이지만, 최근 MZ 세대의 등장과 함께 사회학 및 경영학 등의 인접 학문에서 직무동기, 조직몰입과 세대 간의 관계를 분석한 연구가 존재한다.

오세영 외(2014)는 밀레니얼 세대외 이전 세대를 비교했을 때, 성과보상시스템과 외재적 보상이 조직몰입과 이직의도 등을 포함한 직무만족에 유의미한 정(+)의 상관관계를 보임을 밝혔다. 또한, 황춘호·김성훈(2019)은 밀레니얼 세대의 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 요인으로 업무, 소통 및 보상이 주요하다는 것을 확인했다. 이를 바탕으로 내재적 보상보다 외재적 보상을 더욱 선호한다는 기존의 연구와 국내 현실이 일치함을 확인했다.

이와 같이 대체적인 연구의 경향은 세대 혹은 연령에 따라 직무만족도

에 차이가 발생한다는 것이며, 대부분의 연구들은 그 차이의 발생에 대해 세대의 특성이 주요한 원인이라 지적하고 있다. Conger(1997)는 젊은 세대는 일보다는 자신의 삶에 더 많은 비중을 두며, 기성세대에 비해 일 자체에 더 많은 가치를 부여하지 않는다고 한다. 또한, 공식적인 권위를 인정하지 않는 경향이 있고, 조직이나 관리자에 대한 충성심 역시 기성세대에 비해 낮게 나타난다고 지적한다. Travagalion(2000)은 젊은 세대의 특징으로 개인주의 성향과 개인의 이익을 더 중시하는 성향을 들고 있다. 이상의 선행연구를 정리하면 <표 8>과 같다.

<표 8 세대와 직무만족에 관한 선행연구>

학자	연구결과
Herzberg 외(1957)	개인이 처음 직업을 갖게 되면 직무에 적응하는 과정에서 낮은 만족도를 경험, 경험이 증가하고 경력이 쌓이면서 높은 직무 만족도를 보임
Seleh and Otis(1964)	개인의 직무만족도는 60세까지 증가하지만 이를 기점으로 퇴직시까지 감소
Hulin and Smith(1965)	개인의 직무만족도는 연령이 높아질수록 증가
Gibson and Klein(1970)	단순노무직에 종사하는 근로자들의 직무만족도는 연령 증가와 함께 지속적으로 높아짐
Jurkiewicz (2000)	조직에 새롭게 유입된 신세대 구성원은 기성세대이 비해 직무만족도가 낮고, 직무에 낮은 가치를 부여하며, 높은 이직 의도를 가짐
Smith(2007)	직무만족도는 개인의 인구사회통계학적 특성과 상관관계가 있음. 연령증가와 직무만족도는 정비례
김정인(2011)	미국 공무원 사례를 분석하여 직무만족도가 세대 간에 다르게 나타나며, 직무만족도의 영향요인 중 연령(세대)이 주요한 요인임을 설명
오세영(2014)	밀레니얼 세대가 기성 세대에 비해서 외재적 보상을 통한 직무 만족 증진 효과가 큼

제 4 절 소결

이상의 이론과 선행연구를 통해 스마트워크와 직무만족. 세대와 직무만족에 관한 다양한 논의를 확인할 수 있다. 스마트워크는 직무만족의 각종 원인 변수에 영향을 미쳐 직무만족을 증대하는 방향으로 작용한다고 알려져 있으나, 이에 따른 부작용도 있음을 확인할 수 있다. 또한, 세대(연령)에 따른 직무만족은 대체로 젊은 세대에서 낮고 기성 세대에서 높음을 확인할 수 있었다.

다만, 이러한 연구에서 최근 코로나바이러스감염증-19(COVID-19)등의 영향으로 공무원 사회에서 확대되고 있는 스마트워크 활용이 직무만족에 미치는 영향을 세대별로 구분하여 수행된 연구를 찾아보기는 어렵다. 실제로 코로나바이러스감염증-19라는 역사적 사건을 경험한 MZ 세대는 비대면 강의, 비대면 모임 등으로 스마트워크를 체득하였고, 스마트폰, 태블릿PC, 5G 통신 등을 향유해오면서 스마트워크를 통한 직무만족도가 기성세대와 차이가 있을 수 있다. 이러한 MZ 세대의 특성을 반영한 스마트워크와 직무만족에 관한 연구가 필요함에도, 선행연구는 아쉽게도 이러한 논의를 이어가지 못하고 있는 실정이다.

2008년 이후 일-가정 양립 등의 정책 목표 달성을 위해 공직사회에 스마트워크를 추진하고 있는 정부의 정책 기조가 세대 별 공무원들의 직무 만족에 어떤 영향을 미치는지에 대한 보다 체계적인 연구가 필요하다고 생각된다. 또한 이러한 논의는 MZ 세대의 공직 유입이 가속화되는 미래의 공직사회에서도 스마트워크가 적실성을 갖는지에 관한 연구로서의 성질을 갖게 되어 그 중요성이 강조된다고 할 수 있다.

제 3 장 연구 설계 및 분석 방법

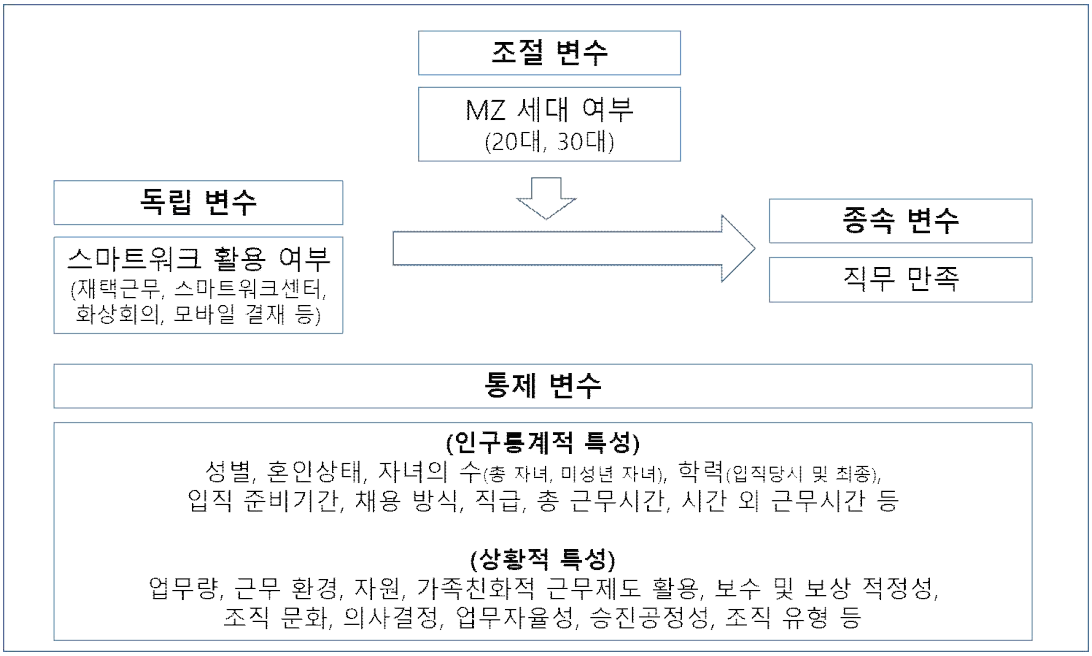
제 1 절 연구의 분석틀 및 연구가설

1. 연구의 분석틀

본 연구에서는 스마트워크 활용 여부가 직무 만족에 미치는 영향에 관하여 MZ 세대의 조절 효과에 관한 분석을 진행하고자 한다. 독립변수인 스마트워크 활용 여부는 행정안전부(2016)의 스마트워크에 관한 정의에 따라 재택근무, 스마트워크센터, 화상회의, 모바일 결재 사용 여부를 각각 구분하여 활용한다. 이에 따라 스마트워크 활용 여부가 종속변수 인 직무만족에 미치는 영향을 분석하고, 이를 토대로 MZ 세대의 조절 효과 여부를 분석한다.

직무만족에 영향을 미치는 제 요인(Rainey, 2003, Herzberg et al., 1957, Blackborn & Bruce; 1989, Hamilton & Wright; 1986, Bruce; 1989, Hackman & Oldman; 1980, Rorchford; 1982)을 토대로 통제변수를 인구통계적 특성과 상황적 특성으로 구분한다. 인구통계적 특성으로는 성별, 혼인상태, 자녀의 수(총 자녀 및 미성년 자녀 수), 학력(입직 당시 학력 및 최종 학력), 입직 준비기간, 채용 방식, 직급, 총 근무시간, 시간외 근무시간 등이 있다. 상황적 특성으로는 업무량, 근무 환경, 근무에 필요한 자원의 구비 여부, 가족친화적 근무제도 활용 여부, 보수 및 보상 적정성, 조직 문화, 의사결정의 수평성, 업무자율성, 승진공정성, 조직 유형 등이 있다. 이상의 분석을 위한 모형을 도형화 시키면 아래 <그림 1>과 같다.

<그림 1 연구의 분석틀>



2. 연구가설

우선 본 연구는 스마트워크 활용 여부가 직무 만족에 미치는 영향을 살펴보기 위하여, 스마트워크를 4가지 차원으로 구분하여 직무만족과의 상관관계를 살펴본다. 이경복 외(2011)가 지적한 바와 같이 스마트워크는 개인적, 조직적, 국가적 차원에서의 장점이 있는 바, 이를 토대로 스마트워크를 구성하는 4가지 제도인 재택근무, 스마트워크센터, 화상회의 및 모바일 결재 활용 여부가 직무만족과 양(+)의 상관관계가 있을 것이라고 가정한다.

가설 1.1. 재택근무 활용 여부는 직무만족과 양(+)의 상관관계가 있을 것이다.

가설 1.2.	스마트워크센터 활용 여부는 직무만족과 양(+)의 상관관계가 있을 것이다.
가설 1.3.	화상회의 활용 여부는 직무만족과 양(+)의 상관관계가 있을 것이다.
가설 1.4.	모바일 결재 활용 여부는 직무만족과 양(+)의 상관관계가 있을 것이다.

한편, 직무만족을 구성하는 다양한 요소 가운데 세대(연령)이 중요한 변인이라는 김정인(2011) 등의 연구가 스마트워크 활용 여부에 따라서도 동일한 결론을 도출할 수 있는지 등에 관한 검증을 위하여, 재택근무 활용 여부, 스마트워크 활용 여부, 화상회의 활용 여부, 모바일 결재 활용 여부에 따른 직무만족이 MZ 세대에서 더 강하게 나타나는지를 검증해 보고자 한다.

가설 2.1.	MZ세대 여부는 재택근무 활용 여부가 직무만족에 미치는 영향을 조절한다.
가설 2.2.	MZ세대 여부는 스마트워크센터 활용 여부가 직무만족에 미치는 영향을 조절한다.
가설 2.3.	MZ세대 여부는 화상회의 여부가 직무만족에 미치는 영향을 조절한다.
가설 2.4.	MZ세대 여부는 모바일 결재 활용 여부가 직무만족에 미치는 영향을 조절한다.

이러한 논의를 통해 스마트워크를 활용한 직무만족이 세대 간 차등적으로 나타난다면 이에 따른 정책적, 제도적 시사점을 도출할 수 있을 것으로 기대된다.

제 2 절 변수의 조작적 정의

1. 종속변수

본 연구의 종속변수는 공무원의 직무만족도이다. 직무만족에 관한 측정은 다양한 차원을 질문하여 한 가지로 변수화 하는 방법(facet measure)과 단일 항목으로 전반적 차원을 질문하는 방법(global measure)으로 분류할 수 있다. 본 연구가 활용한 한국행정연구원의 2020년 공직생활실태조사의 직무만족에 관한 설문 문항(35번 문항)은 총 4가지 문항으로 구성되어 있다. “담당 업무에의 흥미”, “업무에의 열정”, “업무 수행의 성취감”, “보상과 상관없이 맡은 업무에의 만족”으로 구성된 직무만족에 관한 설문은 “전혀 그렇지 않다”-“그렇지 않다”-“보통이다”-“그렇다”-“매우 그렇다”의 리커트 5점 척도로 변환되어 있다. 본 연구에서는 직무만족도를 4개 설문의 단순 합 평균으로 재구성하여 분석하였다. 본 연구가 대상으로 삼고 있는 종속변수에 대한 조작적 정의는 아래 <표 9>와 <표 10>과 같다.

<표 9 직무만족도 설문>

설문	1) 나는 담당업무에 흥미가 있다. 2) 나는 열정적으로 업무를 수행한다. 3) 나는 업무를 수행하면서 성취감을 느낀다. 4) 나는 보상과 상관없이 내가 맡은 업무에 만족한다.

<표 10 직무만족도 변수의 조작>

직무 만족도	흥미, 열정, 성취감, 업무만족감의 단순 합 평균 = (1)+2)+3)+4)) / 4

2. 독립변수

본 연구의 독립변수는 스마트워크 활용 여부이다. 행정안전부(2016)은 스마트워크의 유형을 재택근무, 스마트워크센터, 영상회의, 모바일 전자결재 등으로 구분하고 있고, 한국행정연구원의 2020년 공직생활실태 설문조사의 원격근무제도 및 스마트워크 이용 경험에 관한 설문 문항(6번 문항)역시 다음과 같은 4가지로 구성되어있다. 해당 문항은 “재택근무”, “스마트워크센터”, “영상회의”, “모바일 전자결재”에 관한 이용 경험을 묻고 있으며, 본 연구에서는 “없다”와 “1번”, “2-3번”, “4번 이상”을 구분하여 그 경험 여부를 구분하였다. <표 11>은 독립변수의 조작을 기술한 표이다.

<표 11 스마트워크 각 요소 이용 여부의 조작>

재택근무	없다 = 1 있다 = “1번”+“2-3번”+“4번”= 2
스마트워크센터	없다 = 1 있다 = “1번”+“2-3번”+“4번”= 2
영상회의	없다 = 1 있다 = “1번”+“2-3번”+“4번”= 2
모바일 전자결재	없다 = 1 있다 = “1번”+“2-3번”+“4번”= 2

3. 조절변수

본 연구의 조절변는 세대(generation)이다. Wong et al.(2008)의 분류를 따라 세대를 구분한다. Wong et al.(2008)에 따르면 밀레니얼 세대는 1982년 생으로, 2020년 현재 MZ 세대 조사가 실시된 2020년 기준 39세

이다. 따라서 20대 및 30대를 MZ 세대로 규정하고, 40대 및 50대 이상의 표본을 기성 세대로 놓고 분석한다. 따라서 이를 위해 20대 및 30대를 “1”로, 40대 및 50대 이상을 “2”로 재정의하여 “MZ 세대일수록” 나타나는 현상을 분석한다. 조절변수의 조작적 정의는 아래 표와 같다.

<표 12 세대 변수의 조작>

MZ 세대	20대, 30대
기성 세대	40대, 50대 이상

4. 통제변수

본 연구의 통제변수는 직무만족에 영향을 주는 요인 가운데 기존 이론 및 선행연구에서 논의된 제 변수들이다. Albanese & Fleet(1983), Porter & Steers(1973), Greenberg & Baron(1993), Dodd & Pesci(1977), Davis & Newstom(1985), Guteket al.(1991), Margolis et al.(1974), McGrath(1976), Greenhaus & Beutell(1985) 등의 연구에 따르면 인적 요소 외에도 “직무 자체의 속성”, “임금수준”, “승진의 기회”, “의사결정 공정성”, “근무 기간”, “자녀 수”, “일-가정 갈등” 등의 요소가 직무 만족에 영향을 미친다고 알려져 있다. 따라서, 본 연구에서는 직무만족에 영향을 미치는 제 요소들을 한국행정연구원의 2020년 공직생활실태조사의 설문 문항을 통해 통제한다.

보다 구체적으로, “업무량”, “근무환경”, “업무수행을 위한 자원제공”, “업무자율성”, “가족친화적 근무제도”, “승진 공정성”, “보수 및 보상”, “조직문화”, “의사결정 공정성” 등의 상황적 요인과, “성별”, “혼인상태”, “자녀의 수(총 자녀의 수 및 미성년 자녀의 수)”, “학력(입직 당시 학력 및 최종 학력)”, “입직 준비기간”, “입직 시 채용 방식”, “직급(입직 당시 직급 및 현재 직급)”, “재직기간”, “시간 외 근무시간(지난 1개월 간)”의

인적 요소를 통제하여 스마트워크 활용 여부가 직무만족에 미치는 영향 및 세대 간 차이에 관한 조절 효과를 확인하고자 한다. 이하 통제변수의 조작적 정의는 아래 <표 13>과 <표 14>와 같다.

<표 13 통제변수: 상황적 요소의 조작>

상황적 요소	
업무량	리커트척도 5문항
근무환경	리커트척도 5문항
업무수행을 위한 자원제공	(q3_1+q3_1+q3_1) / 3
업무자율성	(q4_1 q4_2) / 2
가족친화적 근무제도	리커트척도 5문항
승진 공정성	(q8_1 q8_2 q8_3) / 3
보수 및 보상 공정성	(q11_1+q11_2+q11_3+q11_4) / 4
조직문화	(q20_3+q20_4+q20_5+ q20_6) / 4
의사결정 공정성	(q21_1+q21_2+q21_3+ q21_4) / 4
조직유형	①부 ②처 ③청 ④원/위원회 ⑤광역자치단체

<표 14 통제변수: 인적 요소의 조작>

인적 요소	
성별	①남자 ②여자
혼인상태	①배우자 있음 ②배우자 없음
자녀의 수(총)	주관식(명)
자녀의 수(미성년)	주관식(명)
학력(입직 당시)	①고졸 이하 ②전문대학 졸업 ③대학(4년제) 졸업 ④대학원 석사 졸업 ⑤대학원 박사 졸업

학력(최종)	①고졸 이하 ②전문대학 졸업 ③대학(4년제) 졸업 ④대학원 석사 졸업 ⑤대학원 박사 졸업
입직 준비기간	주관식(개월)
입직 시 채용 방식	①공개경쟁채용 ②경력경쟁채용 ③개방형 직위 ④기타
직급(현재)	①1급~4급 ②5급 ③6~7급 ④8~9급
재직 기간	①있음 ②없음
시간 외 근무시간	주관식

제 3 절 자료수집 및 분석방법

본 논문은 한국행정연구원의 공직생활실태조사를 바탕으로 수행되었다. 한국행정연구원은 2012년부터 매년 공무원을 대상으로 공직생활에 대한 인식조사를 실시해 왔다. 공무원 인적자원관리에 대한 주요 현황 및공무원의 공직생활 관련 다양한 차원의 인식을 조사하여 공직수행 중 경험하는 인식변화를 체계적으로 파악하기 위한 자료를 축적하기 위한 목적이다. 조사 모집단은 중앙행정기관 본청 소속 및 광역자치단체 소속 일반직 공무원이다. 일반직 공무원은 행정, 기술, 관리운영직으로 정의하며, 전문직, 연구·지도직, 우정직, 전문경력관, 시간선택제, 임기제 공무원은 제외한다.

“2020년 공직생활실태조사”에서는 ‘업무환경’, ‘임용 및 보직관리’, ‘능력발전 및 역량개발 지원’, ‘조직관리’ 및 ‘조직구성원의 동기, 태도 및 행동’ 등 5개 분야에 걸쳐 총 38개의 문항에 대해 조사가 이루어졌으며 응답자 수는 총 4,339명이다. 본 연구에서는 선행연구를 통해 일반적으로 합의된 “출생년도가 1982년 1월 이후”인 응답자의 자료를 활용하여 MZ세대의 특성을 확인하고자 하였다. 설문지는 응답자의 생년을 기록하도록 하였으나, 연구자에게는 ‘20대’, ‘30대’, ‘40대’ 및 ‘50대 이상’으로 10년 단위로 범주화된 연령으로 구분된 데이터만을 제공하고 있어, MZ세대

구분함에 있어 20대~30대(조사 시점인 2020년 7월 기준으로 2001년생~1982년생)를 'MZ 세대'로 정의하고, 40대, 50대 이상을 '기성세대'로 범주화하여 세대 간 비교분석을 수행하였다.

본 연구는 직무만족에 영향을 주는 유의미한 요인을 찾아내고 그 영향 강도에 정형화된 차이가 있을 것이라는 가설 검정을 위해 독립변수들과 종속변수 간 다중회귀분석을 수행한다. 다중회귀분석은 변수 간의 인과관계를 통계적 방법에 의해 추정하는 회귀분석의 일종으로, 종속변수는 하나이고 독립변수가 2개 이상인 회귀 모델에 대한 분석을 행하는 방법이 다중회귀분석으로 가장 많이 사용되는 분석 중의 하나이다(남궁근, 2018). 통계프로그램은Stata 17/SE를 사용하였다.

제 4 장 경험적 분석방법 및 종합적 논의

제 1 절 기초통계분석

1. 종속변수, 독립변수, 조절변수

1) 종속변수

종속변수인 직무만족도는 흥미, 열정, 성취감, 업무 만족도로 구분되며 각각의 동의 수준에 대해서는 “전혀 그렇지 않다(1) - 그렇지 않다(2) - 보통이다(3) - 그렇다(4) - 매우 그렇다(5)”의 리커트 5점 척도로 조사하였다. 본 연구에서는 흥미, 열정, 성취감, 업무 만족도를 나타내는 한국행정연구원의 2020년 공직생활실태조사의 직무만족도에 대한 설문의 단순평균을 종속변수인 직무만족로 설정하였다. 이하 <표 15>는 직무만족에 대한 기술통계량이다.

<표 15 직무만족 기초통계량>

변수	표본	평균	표준편차	최솟값	최댓값
직무만족	4,339	3.469809	0.7259348	1	5

총 4,339명에 대하여 조사된 직무만족의 평균은 3.469809으로 평균적으로 “보통” 이상인 것으로 나타났다. 표준편차는 0.7259348이며, 최솟값은 1, 최댓값은 5로 4개 설문 모두에서 직무에 전혀 만족하지 못하다는 응답과, 4개 설문 모두에서 직무에 매우 만족한다는 응답이 존재하였음을 확인할 수 있다.

2) 독립변수

독립변수인 스마트워크 활용 여부는 재택근무, 스마트워크센터, 화상회의, 모바일 결재에 관한 이용 경험으로 구분되며 각각의 빈도에 관하여 한달 이내에 이용 경험이 “(1)없다”, “(2)1번”, “(3)2~3번”, “(4)4번 이상”으로 조사하였다. 본 연구에서는 재택근무, 스마트워크센터, 영상회의, 모바일 전자결재에 관한 응답을 (1)없다와 (2)있다로 구분하였고, 그 결과는 이하와 같다.

① 재택근무

재택근무에 대한 응답 빈도 및 재택근무 여부에 관한 요약은 아래와 같다. 재택근무에 대한 응답 빈도를 조사한 원자료를 각각 경험 있음과 없음으로 재분류한 결과는 아래 <표 16>, <표 17>과 같다.

<표 16 재택근무 기초통계량>

응답	응답 수	비율(%)	누적 비율(%)
없다	1,747	40.26	40.26
1번	630	14.52	54.78
2~3번	946	21.80	76.58
4번 이상	1,016	23.42	100.00
총계	4,339	100.00	

<표 17 재택근무 경험 유무에 관한 기초통계량>

응답	응답 수	비율(%)	누적 비율(%)
경험 없음	1,747	40.26	40.26
경험 있음	2,592	59.74	100.00
총계	4,339	100.00	

재택근무에 대한 응답 빈도는 위 표와 같으며, 그 중, 재택근무 경험이 없다는 응답은 1,747명으로 40.26%, 재택근무 경험이 있다는 응답은 2,592명으로 전체의 59.74%를 차지한다.

② 스마트워크센터

한편, 또 다른 독립변수인 스마트워크센터 활용에 대한 응답 빈도 및 스마트워크센터 활용 여부에 관한 요약은 아래와 같다. 스마트워크센터 이용에 대한 응답 빈도를 조사한 원자료를 각각 경험 있음과 없음으로 재분류한 결과는 아래 <표 18>, <표 19>와 같다.

<표 18 스마트워크센터 기초통계량>

응답	응답 수	비율(%)	누적 비율(%)
없다	3,760	86.66	86.66
1번	204	4.70	91.36
2~3번	184	7.24	95.60
4번 이상	191	4.40	100.00
총계	4,339	100.00	

<표 19 스마트워크센터 경험 유무에 관한 기초통계량>

응답	응답 수	비율(%)	누적 비율(%)
경험 없음	3,760	86.66	86.66
경험 있음	579	13.34	100.00
총계	4,339	100.00	

스마트워크센터에 대한 응답 빈도는 위 표와 같으며, 그 중, 스마트워크센터 이용 경험이 없다는 응답은 3,760으로 86.66%, 스마트워크센터 이용 경험이 있다는 응답은 579명으로 전체의 13.34%를 차지하여 그 이용률이 재택근무에 비해 상대적으로 저조한 것으로 나타났다.

③ 화상회의

스마트워크를 구성하는 또 다른 독립변수인 화상회의에 대한 응답 빈도 및 화상회의 여부에 관한 요약은 아래와 같다. 화상회의 경험에 대한 응답 빈도를 조사한 원자료를 각각 경험 있음과 없음으로 재분류한 결과는 아래 <표 20>, <표 21>과 같다.

<표 20 스마트워크센터 기초통계량>

응답	응답 수	비율(%)	누적 비율(%)
없다	2,200	50.70	50.70
1번	733	16.89	67.60
2~3번	714	16.46	84.05
4번 이상	692	15.95	100.00
총계	4,339	100.00	

<표 21 스마트워크센터 경험 유무에 관한 기초통계량>

응답	응답 수	비율(%)	누적 비율(%)
경험 없음	2,200	50.70	50.70
경험 있음	2,139	49.30	100.00
총계	4,339	100.00	

화상회의에 대한 응답 빈도는 위 표와 같으며, 그 중, 화상회의 경험이 없다는 응답은 2,200으로 50.70%, 스마트워크센터 이용 경험이 있다는 응답은 2,139명으로 전체의 49.30%를 차지하는 것으로 나타났다.

④ 모바일 결재

모바일 결재에 대한 응답 빈도 및 모바일 결재 이용 여부에 관한 요약은 아래와 같다. 모바일 결재에 대한 응답 빈도를 조사한 원자료를 각각

경험 “있음”과 “없음”으로 재분류한 결과는 아래 <표 22>, <표 23>와 같다.

<표 22 모바일결재 기초통계량>

응답	응답 수	비율(%)	누적 비율(%)
없다	3,981	91.75	91.75
1번	85	1.96	93.71
2~3번	92	2.12	95.83
4번 이상	181	4.17	100.00
총계	4,339	100.00	

<표 23 모바일결재 경험 유무에 관한 기초통계량>

응답	응답 수	비율(%)	누적 비율(%)
경험 없음	3,981	91.75	91.75
경험 있음	358	8.25	100.00
총계	4,339	100.00	

모바일 결재에 대한 응답 빈도는 위 표와 같으며, 그 중, 모바일 결재 경험이 없다는 응답은 3,981으로 91.75%, 모바일 결재 이용 경험이 있다는 응답은 358명으로 전체의 8.25%를 차지하는 것으로 나타났다. 다만, 이 수치는 경험이

3) 조절변수

본 연구의 조절변수는 “MZ 세대 여부”이다. MZ 세대 여부는 밀레니얼 세대의 기준을 1982년생으로 구성 한 기존의 논의를 토대로, 2020년 기준, 20대와 30대를 MZ 세대로 구성하고, 40대 및 50대 이상 세대를 기성 세대로 분류한다.

2020년 한국행정연구원의 공직생활실태조사에 따르면 20대와 30대인 MZ 세대는 2,688명이며, 그 비율은 전체의 61.95%로 나타났다. 또한 기성세대의 경우 1,651명이며 그 비율은 38.05%로 나타났다. 상세한 통계는 이하 <표 24>, <표 25> 와 같다.

<표 24 세대에 관한 기초통계량>

	빈도	비율(%)	누적비율(%)
20대	323	7.44	7.44
30대	1,328	30.61	38.05
40대	1,643	37.87	75.92
50대 이상	1,045	24.08	100.00
총계	4,339	100.00	

<표 25 MZ세대와 기성세대 기초통계량>

	응답 수	비율(%)	누적 비율(%)
MZ 세대	2,688	61.95	61.95
기성 세대	1,651	38.05	100.00
총계	4,339	100.00	

2. 통제변수

스마트워크 활용 여부가 직무만족에 미치는 영향과 MZ세대의 특성이 갖는 조절 효과를 분석하기 위해 직무만족에 영향을 미치는 개인적 요인과 상황적 요인으로 구분하였고, 그 변수 및 변수가 갖는 통계량은 이하와 같다.

1) 인적 요인

인적 요인으로는 성별, 혼인유무, (총)자녀의 수, (입직 당시)학력, (최종)학력, 입직 준비 기간, 입직 경로, 시간외 근무 여부, 현재 직급, 재직기간 등이 있다. 이를 정리하면 <표 26>과 같다.

<표 26 인적 요인에 관한 통제변수①>

	구분	빈도	비율(%)	누적비율(%)
성별	남성	2,461	56.72	56.72
	여성	1,878	43.28	100.00
	총계	4,339	100.00	
혼인유무	배우자 있음	3,008	69.32	69.32
	배우자 없음	1,331	30.68	100.00
	총계	4,339	100.00	
입직 시 학력	고졸 이하	394	9.08	9.08
	전문대학 졸업	347	8.00	17.08
	대학(4년제) 졸업	3,285	75.71	92.79
	대학원 석사 졸업	273	6.29	99.08
	대학원 박사 졸업	40	0.92	100.00
	총계	4,339	100.00	

최종 학력	고졸 이하	172	3.96	3.96
	전문대학 졸업	240	5.53	9.50
	대학(4년제) 졸업	3,176	75.71	82.69
	대학원 석사 졸업	658	15.16	97.86
	대학원 박사 졸업	93	2.14	100.00
	총계	4,339	100.00	
입직 경로	공개경쟁채용	3,554	81.91	81.91
	경력경쟁채용	761	17.54	99.45
	개방형 직위	7	0.16	99.61
	기타	17	0.39	100.00
	총계	4,339	100.00	
현재 직급	1~4급	254	5.85	5.85
	5급	914	21.06	26.92
	6~7급	2,671	61.56	88.48
	8~9급	500	11.52	100.00
	총계	4,339	100.00	

이러한 인적 요인 중 범주형 변수를 정리하면 이상과 같다. 성별은 남성이 여성보다 많으며, 배우자 있음이 배우자 없음보다 많고, 4년제 대학을 졸업한 상태로 입직하는 공무원의 비중이 타 학력인 공무원보다 많다. 또한, 석사 및 박사 진학을 통해 최종 학력이 높아지는 공무원이 목격되며, 공개경쟁채용을 통해 입직한 공무원이 경력경쟁채용과 개방형직위 등에 비해 압도적으로 비율이 높다. 또한, 본 연구에 활용된 2020년 한국행정연구원의 공직생활실태조사는 6,7급 공무원이 다수를 차지하는 공무원 조직의 특성이 반영된 결과를 보여주고 있다. 이를 정리한 내용은 <표 27>과 같다.

<표 27 인적 요인에 관한 통제변수②>

변수	표본	평균	표준편차	최솟값	최댓값
자녀의 수(총)	4,339	1.109242	0.9851619	0	5
자녀의 수(미성년)	4,339	0.8052547	0.9110307	0	5
입직 준비기간(년)	4,339	2.09841	1.050476	1	5
재직기간	4,339	3.258354	1.777205	1	31
시간외 근무 여부	4,339	1.617423	.4860722	1	2

한편, 자녀의 수, 입직 준비기간, 재직기간 등의 변수는 연속형 변수로, 이러한 변수를 정리하면 이상과 같다. 자녀의 수는 평균 1.1명 가량이며, 입직에는 평균 2년 가량의 기간이 소요되었으며, 재직기간은 평균 3년 가량으로 나타났다. 이러한 통계에도 불구하고, 시간외 근무 여부는 일-가정 양립 내지 가사노동에 영향을 미칠 수 있는 변인이라 "시간 외 근무 여부"로 한정하여 통제하였다.

2) 상황적 요인

한편 상황적 요인으로 불리는 업무량, 근무환경, 조직자율성, 가족친화적 제도 활용 여부, 승진공정성, 문화, 의사결정 공정성, 조직유형에 관한 응답은 리커트척도 5문항으로 (1)에서 (5)로 향할수록 긍정적 응답이며, 이에 관한 기초 통계는 <표 27>와 같다.

<표 28 상황적 요인에 관한 통제변수>

변수	표본	평균	표준편차	최솟값	최댓값
업무량	4,339	3.659369	.7177116	1	5
근무환경	4,339	3.224706	.9147517	1	5
조직자율성	4,339	3.147845	.804753	1	5
가족친화적 제도	4,339	1.274948	.4465396	1	2
승진공정성	4,339	2.980718	.8222247	1	5
문화	4,339	3.25628	.7493875	1	5
의사결정 공정성	4,339	3.063897	.772555	1	5
조직 유형	4,339	3.613275	1.599697	1	5

업무량의 평균은 보통과 과중함 사이이며, 근무환경 역시 보통 이상이다. 조직 자율성은 평균적으로 보통 이상이라 응답했으며, 승진 공정성 인식은 보통 수준을 하회하는 것으로 나타났다. 조직 문화에 대한 응답은 긍정 수준이었으며, 의사결정 공정성 역시 보통 수준으로 나타났다.

3. 회귀진단

독립변수와 종속변수 및 조절변수의 관계를 분석하기 위해 단년도 다중회귀분석을 실시한다. 이때, 다중공선성(multicollinearity)문제와 이분산성의 문제가 발생할 수 있으므로 본 연구에서는 이와 같은 문제가 없는지를 다음과 같은 두 가지 회귀 진단을 실시한다.

1) 상관관계분석 및 다중공선성 검증

상관관계분석을 실시함에 있어 도출되는 상관계수는 변수들이 어느정도 수준의 비독립적인 선형관계를 갖는지를 보여준다. 개별 변수들 간의 상관성이 높은 경우에는 회귀분석을 실시하면서 다중공선성의 문제가 발생할 수 있다. 따라서 본 연구는 본 연구가 다룬 변수들 사이의 관계를 개괄적으로 표현하기 위해 변수들에 대한 상관관계분석을 수행하였다. <표 29>는 본 연구의 독립변수, 종속변수, 조절변수 및 통제변수들에 대한 상관관계 분석을 수행한 결과이다.

종속변수인 직무만족과 스마트워크 중 재택근무 이용 여부의 경우 그 상관계수는 -0.0244로 부(-)의 상관관계를 가지며, 스마트워크센터 이용 여부의 경우 0.0292로 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 또한, 영상화의의 경우 0.069로 정(+)의 상관관계를 가지며, 모바일 결재 활용 여부는 0.0679로 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다.

<표 29 각종 변수들 간의 상관관계>

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	직무만족	1														
2	재택여부	-0.0244	1													
3	스마트센터	0.0292	0.1549	1												
4	화상회의	0.069	0.0857	0.1878	1											
5	모바일결재	0.0679	0.0908	0.1213	0.1517	1										
6	MZ여부	-0.2063	0.0849	-0.0186	-0.0322	-0.0556	1									
7	성별	-0.0849	0.0248	-0.0391	-0.0342	-0.0202	0.1527	1								
8	혼인여부	-0.1908	0.0233	-0.0347	-0.0661	-0.0832	0.4823	0.2107	1							
9	총자녀수	0.2376	-0.0468	0.0253	0.0554	0.0858	-0.5799	-0.1998	-0.6862	1						
10	미성년자녀	0.1183	-0.0022	0.0273	0.0529	0.0071	-0.3655	-0.1835	-0.5463	0.7503	1					
11	입직시학력	-0.0224	0.0521	0.0449	0.0345	-0.0053	0.0701	-0.0342	0.023	-0.0906	0.0693	1				
12	최종학력	0.0895	0.023	0.0803	0.0729	0.0345	-0.1057	-0.0469	-0.082	0.0607	0.0626	0.6445	1			
13	수험기간	-0.1052	0.0241	0.051	0.0173	-0.0233	0.1733	-0.065	0.0723	-0.1423	-0.0041	0.1194	0.0064	1		
14	채용방식	0.0955	0.0205	0.0363	-0.0056	0.0214	-0.0383	0.0366	0.0054	0.0224	-0.0019	0.0234	0.0466	-0.1993	1	
15	시간외근무	0.0077	-0.0554	0.0085	0.0493	0.014	-0.0721	-0.1189	-0.0564	0.0553	0.0368	0.0196	0.0196	0.0133	-0.0359	1
16	업무량	-0.0426	-0.0498	0.0172	0.0364	-0.0117	-0.0011	-0.0877	-0.0011	-0.0132	0.029	0.0821	0.0588	0.0218	0.029	0.2354
17	근무환경	0.2228	0.0188	0.0103	0.0103	0.0197	-0.0976	-0.0844	-0.0847	0.1301	0.0998	-0.0449	-0.0164	-0.0309	0.0233	-0.0774
18	자원	0.286	-0.0159	0.0057	-0.0071	0.0013	-0.0744	-0.0325	-0.0344	0.0677	0.0365	-0.0907	-0.0442	-0.0408	0.0333	-0.1025
19	가정친화적 근무제도	-0.04	-0.247	-0.0914	-0.0889	-0.0665	0.0054	-0.0264	0.0012	0.0024	0.0115	-0.0137	-0.0428	0.0214	-0.0608	0.0832
20	보수공정성	0.2437	-0.014	0.0213	0.0397	0.0595	-0.1896	-0.0209	-0.1213	0.176	0.0883	-0.1267	-0.062	-0.0686	0.0042	-0.1086
21	조직문화	0.4178	-0.0322	0.0121	0.0583	0.0609	-0.1163	-0.0986	-0.1036	0.1579	0.0879	-0.0955	-0.0407	-0.0063	0.0328	0.0112
22	의사결정 공정성	0.3824	-0.0017	0.0336	0.0687	0.0427	-0.057	-0.1173	-0.0597	0.1058	0.0534	-0.0631	-0.0366	-0.0035	0.0287	-0.0299
23	업무자율성	0.3672	-0.0109	-0.0098	0.0156	0.0251	-0.0788	-0.0602	-0.0769	0.1083	0.0366	-0.0555	0.0146	-0.0382	0.0248	-0.1171
24	승진공정성	0.3369	0.016	0.0806	0.0818	0.0464	-0.039	-0.1706	-0.0604	0.0793	0.0688	-0.0168	0.0131	0.0332	0.0011	-0.0113
25	시간외근무	0.0283	-0.0332	0.0202	0.043	-0.0035	-0.0521	-0.1125	-0.0584	0.055	0.0243	0.0165	0.0329	0.0236	-0.0089	0.8018
26	직급	-0.1738	-0.0159	-0.1492	-0.1365	-0.0583	0.3426	0.1621	0.3042	-0.3147	-0.1032	-0.0711	-0.2677	-0.0885	0.0563	-0.0619
27	재직기간	0.2253	-0.0917	0.0223	0.0338	0.0874	-0.7088	-0.0545	-0.4682	0.5897	0.2099	-0.2979	-0.0062	-0.2659	-0.0559	0.0717
28	조직유형	0.0045	-0.187	-0.2581	-0.1752	-0.0516	-0.0497	-0.0028	-0.0285	0.0599	0.0072	-0.1054	-0.114	-0.116	-0.1462	0.0484

		16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
16	업무량	1												
17	근무환경	-0.1063	1											
18	자원	-0.3033	0.4505	1										
19	가정친화적 근무제도	0.042	-0.0339	-0.0505	1									
20	보수공정성	-0.3144	0.3069	0.4516	-0.0104	1								
21	조직문화	-0.065	0.2524	0.3745	-0.0129	0.3477	1							
22	의사결정 공정성	-0.1064	0.2791	0.4032	-0.0364	0.3878	0.6705	1						
23	업무자율성	-0.2824	0.3057	0.486	-0.0567	0.373	0.3355	0.4165	1					
24	승진공정성	-0.0897	0.2982	0.4262	-0.0396	0.4057	0.5138	0.5883	0.3586	1				
25	시간외근무	0.1616	-0.0544	-0.0703	0.0334	-0.0742	0.0131	-0.0241	-0.0725	0.0106	1			
26	직급	0.0291	-0.0277	0.0001	0.0435	-0.1003	-0.0486	-0.0482	-0.0991	-0.0956	-0.0897	1		
27	재직기간	-0.0474	0.078	0.0899	0.0069	0.2468	0.1495	0.0747	0.1233	0.0263	0.0605	-0.4473	1	
28	조직유형	-0.0216	0.0378	0.0161	0.1957	0.0547	0.0206	-0.0194	0.0741	-0.0546	0.0042	0.239	0.0999	1

일반적으로 estat vif 값이 “10”이상이면 다중공선성 문제가 있는 것으로 알려져 있다. estat vif 검정을 수행한 결과, 본 연구에서는 해당 값이 10을 넘어가는 변수가 없는 것으로 나타났다. 이는 다중공선성 문제가 없는 것이라 볼 수 있다. 이하는 <표 30>은 다중공선성 검증에 관한 내용이다.

<표 30 다중공선성 검증>

Variable	VIF	1/VIF	Variable	VIF	1/VIF
재택근무	1.14	0.876271	총근무시간	3.02	0.331625
스마트워크센터	1.15	0.871444	업무량	1.28	0.781767
화상회의	1.11	0.898624	근무환경	1.34	0.747874
모바일 결재	1.07	0.937306	자원	1.82	0.550384
MZ세대 여부	2.45	0.407769	가족친화적 근무	1.14	0.876423
성별	1.16	0.864926	보수공정성	1.6	0.62616
혼인 여부	2.02	0.496029	조직문화	2.01	0.498677
총자녀 수	4.85	0.206369	의사결정 공정성	2.27	0.440267
미성년 자녀수	3.1	0.322773	업무자율성	1.54	0.649394
입직당시 학력			승진공정성	1.85	0.541534
2	2.98	0.336101	시간외근무 여부	2.86	0.349213
3	4.4	0.227279	직급	1.87	0.53611
4	3	0.333149	재직기간	3.97	0.251763
5	2.1	0.475097	조직유형		
최종 학력			2	1.19	0.842041
2	3.86	0.259005	3	1.7	0.587356
3	9.24	0.108185	4	1.31	0.761126
4	7.31	0.136845	5	2.24	0.446287
5	2.87	0.347875			
입직 준비기간	1.25	0.801973			
채용방식					
2	1.25	0.797245			
3	1.05	0.953203			
4	1.02	0.981245	Mean VIF	2.4	

2) 이분산성 검정

일반적으로 단년도 횡단면 자료의 경우에는 이분산성의 문제가 존재할 수 있다. 이분산성이 존재할 경우, 일반적인 OLS의 결과가 가장 효율적인 추정량이 아닌 경우가 발생할 가능성이 있다. 그러므로 이분산성을 고려한 회귀식을 구성하게 된다. 본 연구에서는 Breusch - Pagan의 이분산성 검정을 활용하였다.

그 결과, chi2(1) = 158.50 값을 가지는 것으로 파악되었고, 유의수준이 Prob > chi2 = 0.0000로 나타나 귀무가설을 기각하는 것으로 파악되었다. 즉 본 연구의 모형에서는 이분산성의 문제가 존재하는 것으로 진단되었다. 이에, 본 연구의 회귀모형은 이분산성 문제를 해결하기 위해서 강건한 표준오차를 활용한 모형을 최종 모형으로 선정하였다.

제 2 절 분석결과

본 절에서는 앞서 서술한 최종 모형을 활용하여 본 연구의 가설을 실질적으로 검증하였다. 이를 위해서 첫 번째로 조절효과를 제외한 식을 활용하여 가설 1.1., 1.2., 1.3., 1.4.를 검정하였고, 이후 조절효과를 포함한 식을 활용하여 2.1., 2.2., 2.3., 2.4.를 검정하였다.

1. 조절효과 제외 분석

조절효과를 제외한 결과는 다음과 같다. 이하에서는 세대효과를 제외하여 세대가 미치는 영향을 완전히 배제한 상태에서 스마트워크와 직무만족간의 관계를 파악한 Model 1과 세대효과를 통제하여 스마트워크와 직무만족 간의 관계를 파악한 Model 2의 결과를 <표 31>로 정리하였다.

<표 31 Model 1, Model 2 결과>

	Model 1	Model 2
변수	직무만족	직무만족
재택근무	-0.00923	-0.00858
	(0.0198)	(0.0198)
스마트워크센터	-0.0185	-0.0179
	(0.0287)	(0.0287)
화상회의	0.0329*	0.0329*
	(0.0192)	(0.0192)
모바일 결재	0.0518	0.0523
	(0.0338)	(0.0338)
MZ세대 여부		-0.0270
		(0.0297)
표본	4,339	4,339
R-squared	0.311	0.311
Robust standard errors in parentheses		
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1 ※본 연구의 인적, 상황적 변수들이 통제된 상태		

인적 상황적 요소를 통제한 가운데 Model 1의 결과를 기술하면 다음과 같다. 재택근무와 스마트워크센터 이용과 직무만족은 각각 -0.00923, -0.0185로 음(-)의 상관관계를 가진다. 다만, 이러한 결과는 통계적으로 유의미하지 않다.

또한, 화상회의와 모바일 결재 활용 여부와 직무만족 간의 관계는 0.0329, 0.0518 양(+)의 상관관계를 가지며, 화상회의 활용 여부에 대해서만 통계적으로 유의미한 결과를 보였다.

인적 상황적 요소를 통제한 가운데 MZ 세대를 통제한 Model 2의 결과를 기술하면 다음과 같다. 재택근무와 스마트워크센터 이용과 직무만족은 각각 -0.00858, -0.0179로 음(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 다만, 이러한 결과가 통계적으로 유의미하게 나타나지 않았다.

또한, 화상회의와 모바일 결재 활용 여부와 직무만족 간의 관계는 0.0329, 0.0523으로 양(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 다만, 화상회의 활용 여부에 대해서만 통계적으로 유의미한 결과를 보였다. MZ 세대 여부에 따른 직무만족은 -0.0270으로 음(-)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났으나 통계적으로 유의미하지 않았다.

이러한 Model 1과 Model 2의 결과를 종합하여 스마트워크와 직무만족 간의 관계를 파악했을 때, 가설 1.1, 1.2, 1.3., 1.4.를 검정하면 아래 표와 같다.

가설 1.1.	재택근무 활용 여부는 직무만족과 양(+)의 상관관계가 있을 것이다.	기각
가설 1.2.	스마트워크센터 활용 여부는 직무만족과 양(+)의 상관관계가 있을 것이다.	기각
가설 1.3.	화상회의 활용 여부는 직무만족과 양(+)의 상관관계가 있을 것이다.	**채택**
가설 1.4.	모바일 결재 활용 여부는 직무만족과 양(+)의 상관관계가 있을 것이다.	기각

스마트워크가 직무만족에 긍정적인 효과를 미친다는 종래의 연구에서와 달리, 스마트워크의 방식인 재택근무, 스마트워크센터, 화상회의, 모바일 결재의 이용 여부와 직무만족의 상관관계에서는 화상회의에서만 그 양(+)의 상관관계가 도출되었음을 알 수 있다. 이하에서는 본 연구에서 검정하고자 하는 MZ 세대의 조절효과가 포함된 분석을 실시하였다.

이렇게 대체로 기각된 가설들은 Brauch(2000)가 밝힌 바와 같이 협력 기회가 감소되고, 업무에 있어 상호작용이 줄어들고, 동기부여가 어렵게 되는 스마트워크의 단점들이 부각된 결과라고 할 수 있다. 특히, 코로나바이러스감염증으로 갑작스럽게 실시된 스마트워크로 그 제도 시행 상의 성숙기간이 충분하지 않았고, 이 때문에 스마트워크를 통한 생산성이 충분히 담보되지 않았기 때문이라는 해석이 가능하다고 생각된다.

한편, 이러한 가설 검증 결과는 인터뷰 결과를 통해서도 상당부분 지지된다. [부록 1]과 [부록 2]의 인터뷰에 따르면, “VPN접속으로 인한 우회”, “재택근무 상황표 작성”으로 인한 재택근무 불편 요인과 함께, “일-가정 분리의 문제” 등으로 재택근무가 직무만족에 부정적 영향을 미친 것으로 알려졌다. 다만, 화상회의의 경우, “시간 절약”, “공간적 제약의 극복”, “발언 기회의 분배” 등이 업무 만족에 긍정적 영향으로 작용했다는 지지를 얻을 수 있었다.

2. 조절효과 분석

1) 모형의 분석

<표 32 Model 3 ~ Model 7 결과>

변수	Model3 직무만족	Model4 직무만족	Model5 직무만족	Model6 직무만족	Model7 직무만족
재택근무	-0.0419* (0.0241)	-0.00878 (0.0198)	-0.00895 (0.0198)	-0.00861 (0.0198)	-0.0445* (0.0241)
스마트워크센터	-0.0165 (0.0287)	0.00636 (0.0350)	-0.0180 (0.0287)	-0.0179 (0.0287)	0.0217 (0.0352)
화상회의	0.0328* (0.0192)	0.0330* (0.0192)	0.00860 (0.0238)	0.0329* (0.0192)	0.00680 (0.0240)
모바일 결재	0.0531 (0.0337)	0.0509 (0.0338)	0.0535 (0.0338)	0.0490 (0.0399)	0.0562 (0.0398)
MZ 세대	-0.0861** (0.0391)	-0.0181 (0.0310)	-0.0593 (0.0361)	-0.0277 (0.0302)	-0.109** (0.0434)
재택근무*MZ세대	0.0934** (0.0399)				0.0987** (0.0404)
스마트워크센터*MZ세대		-0.0667 (0.0565)			-0.105* (0.0574)
화상회의*MZ세대			0.0638* (0.0384)		0.0688* (0.0391)
모바일결재*MZ세대				0.0109 (0.0736)	-0.0127 (0.0742)
표본 R-squared	4,339 0.312	4,339 0.311	4,339 0.312	4,339 0.311	4,339 0.313
Robust standard errors in parentheses *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1					

위 분석은 상호작용항을 고려한 조절회귀분석이다. Model 3~Model 5는 본 연구에서 분석하고자 하는 독립변수와 종속변수 및 조절변수의 상관관계에 관한 모형이다. 구체적으로 Model 3의 경우, “재택근무*mz세대 간의 상호작용항”만을 활용하였고, Model 4는 “스마트워크센터*MZ세

대의 상호작용항”만을 활용하였다. Model 5는 “화상회의*MZ세대의 상호작용항”만을 활용하였고, Model 6는 “모바일결재*MZ세대의 상호작용항”만을 활용한 모델이다. Model7은 모든 스마트워크 변수와 MZ세대 간의 상호작용항을 추가한 모형이다.

분석결과를 살펴보면 Model 3의 경우, Model 1, Model 2와 유사하게 재택근무 여부가 음의 계수(-0.0419)를 갖고 10% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 파악되었다. 또한, Model3의 재택근무와 MZ세대 상호작용항은 0.0934로 양(+)의 상관관계를 갖고 5% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 파악되었다.

Model 4의 경우 Model 1과 Model 2와 다르게 스마트워크센터 이용 여부가 양의 계수(0.00636)를 가지는 것으로 나타났다. 또한, Model 3의 스마트워크센터 이용 여부와 MZ세대 상호작용항은 -0.0667로 음(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 다만, Model 4의 경우, 스마트워크센터 이용 여부 및 상호작용항 모두가 통계적으로 유의미하지 않은 결과를 보여준다.

Model 5의 경우 화상회의 이용 여부에서 0.00860의 양(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 또한, Model 5의 화상회의 이용 여부와 MZ세대 상호작용항은 0.0638로 10% 유의수준에서 양(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다.

Model 6의 경우 모바일 결재 이용 여부에서 양(+)의 상관관계(0.0490)를 갖는 것으로 나타났다. 또한, Model 5의 경우 모바일 결재 이용 여부와 MZ세대 상호작용항은 0.0109로 양(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다.

마지막으로 Model 7은 스마트워크를 구성하는 4가지 방식 모두와 각각의 상호작용항 모두에 관한 분석으로 재택근무와 MZ세대 상호작용항은 0.0987로 5% 수준에서 양(+)의 상관관계를, 스마트워크센터와 MZ세대 상호작용항은 -0.105로 5% 수준에서 음(-)의 상관관계를 가지며, 화상회의의 경우 0.0688로 10% 수준에서 양(+)의 상관관계를 가지는 것으

로 나타났다. 모바일 결재의 경우 0.0391로 양(+)의 상관관계를 가지나, 통계적으로 지지되지 않음을 확인할 수 있었다.

이러한 Model 3 ~ Model 7의 결과를 종합하여 스마트워크와 직무만족 간의 관계를 파악했을 때, 가설 2.1, 2.2, 2.3., 2.4.를 검정하면 아래 표와 같다.

가설 2.1.	MZ세대 여부는 재택근무 활용 여부가 직무만족에 미치는 영향을 조절한다.	**채택**
가설 2.2.	MZ세대 여부는 스마트워크센터 활용 여부가 직무만족에 미치는 영향을 조절한다.	**채택**
가설 2.3.	MZ세대 여부는 화상회의 여부가 직무만족에 미치는 영향을 조절한다.	**채택**
가설 2.4.	MZ세대 여부는 모바일 결재 활용 여부가 직무만족에 미치는 영향을 조절한다.	기각

이러한 가설과 실증 분석 결과와의 부분적 일치는 Iorgulescu(2016)가 밝힌 바와 같이 MZ 세대의 디지털 수용 능력 및 모바일 친화적 역량에 기인한다고 해석할 수 있다. 박주현과 이연준(2019) MZ세대는 기성세대에 비해 재택근무 및 미디어 친화적 특성을 보이며 Twenge(2017) 직무에 독립적이고 현실에 충실한 삶의 가치관을 가지는 특성을 지니는데, 재택근무 및 화상회의를 통한 자기 주도적 근무 및 친숙한 공간에서의 온라인 업무에 직무 만족도가 상승했다고 해석할 수 있다.

한편, 인터뷰 결과도 이를 부분적으로 지지한다. [부록 1]의 MZ세대인 공무원과의 인터뷰에서, “개인 정비의 병행”, “출퇴근 시간의 절감”, “집중력 증대”의 장점이 “사무실 자원의 활용”, “팀워크”, “VPN 접속 및 업무프로그램 사용에 따른 부담” 등의 단점을 상쇄할만큼 재택근무로 인한 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 응답이 있었고, [부록 2]의 기성세대 공무원의 경우, “업무 자료가 사무실에 있어서”, “프로그램 사용이 불편해서”, “업무 망을 제외한 타 프로그램 사용이 제한되어”, “육아 및 가

사와 근무를 병행해야해서” 재택근무에 불편함을 느꼈다고 응답했다.

또한, “화상회의”의 경우, MZ세대 공무원은 “시간과 장소의 제약”, “불필요한 의사 진행이 없어서”, “멀티미디어를 활용하여 의견을 피력할 수 있어서” 이를 선호하는 반면에, 기성세대 공무원은 “대면하지 못하여 상대의 의사를 알기 어렵고”, “프로그램 사용에 익숙하지 않고”, “팀워크가 저해되는 인식을 받아서” 화상회의에 따른 직무만족을 다소 부정적으로 느꼈다고 응답했다.

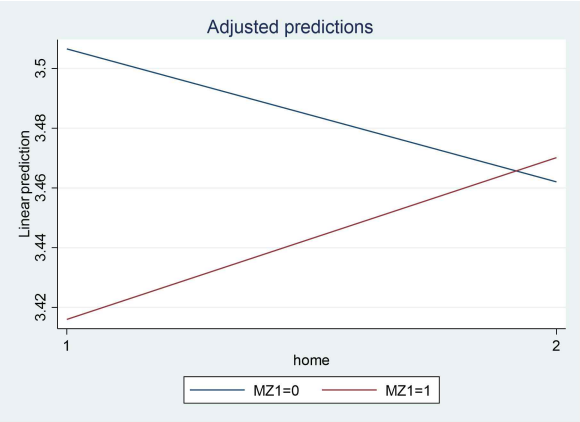
다만, 스마트워크센터 및 모바일결재는 MZ세대와 기성세대 공무원 모두에서 이용경험과 이용의사가 없는 것으로 밝혀졌는데, 이는 2020년 한국행정연구원의 공직생활실태조사의 스마트워크센터 및 모바일결재 이용여부가 저조한 것과 그 맥락을 같이한다고 여겨진다.

2) 수식 및 그래프 분석

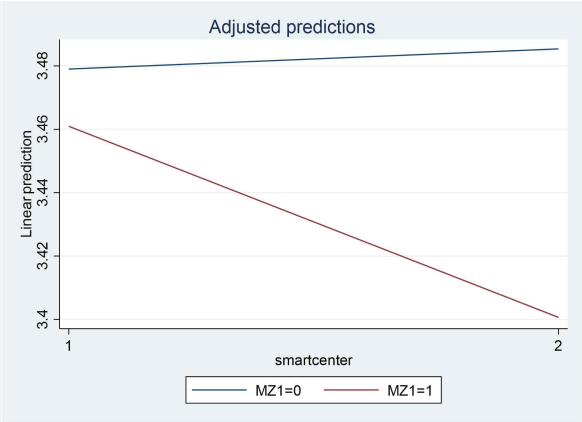
앞선 모형에서 도출된 개별 스마트워크가 직무만족에 미치는 영향을 수식으로 도출하면 다음과 같다.

Model 3	- 0.0419+0.0934*(MZ세대 여부)	재택근무 여부
Model 4	0.00636-0.0667*(MZ세대 여부)	스마트워크 센터 여부
Model 5	0.00860+0.00860*(MZ세대 여부)	화상회의 여부
Model 6	0.0562+0.0109*(MZ세대 여부)	모바일 결재 여부

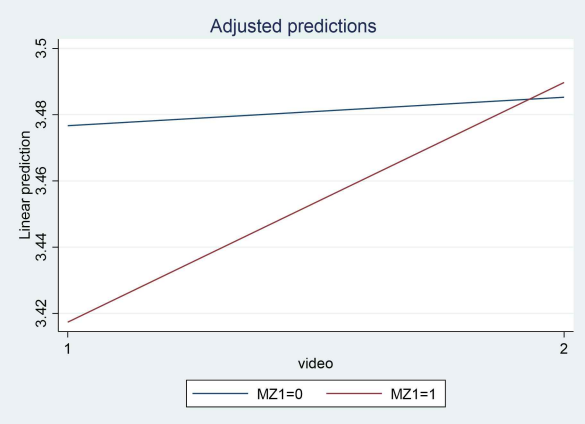
이를 그래프로 표현하면 다음과 같다.



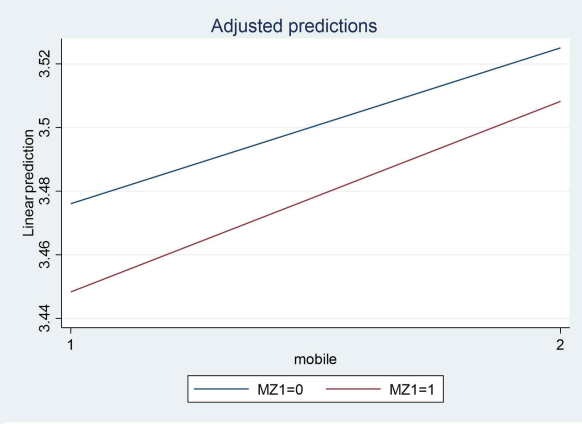
<그림 2 재택근무와 직무만족>



<그림 3 스마트워크센터와 직무만족>



<그림 4 화상회의와 직무만족>



<그림 5 모바일결재와 직무만족>

Model3~6은 대체로 개별 스마트워크 항목에 대한 경험에 대해 MZ 세대인 경우 MZ 세대가 아닌 경우에 비해 조절 효과가 큼을 알 수 있다. 구체적으로 재택근무의 경우 기성세대의 경우 그 만족도가 하락함에도 불구하고 MZ세대는 재택근무시 직무 만족도가 상승했고, 이러한 현상은 화상회의에서도 관측되었다. 모바일결재 활용 여부에 관해서는 MZ 세대와 기성세대가 모두 직무 만족도가 상승했으나, 그 상승의 정도는 MZ 세대가 소폭 높은 것으로 나타났다. 다만 스마트워크센터 이용 경험과 직무 만족 및 MZ 세대의 조절 효과는 방향을 달리하여 조절의 효과가 있음이 나타났다. 이상의 결과는 <그림 2>~<그림 5>를 통해 확인할 수 있다.

제 3 절 조절효과 재검증

본 절에서는 앞서 목격된 MZ세대 조절효과를 성별, 자녀유무 등의 차이를 통해서 재검증을 실시하였다.

1. 성별에 따른 재검증

성별을 기준으로 MZ세대 여부를 통제한 상황에서 전체 남성, 여성 공무원의 재택근무, 스마트워크센터, 화상회의, 모바일 결재 여부가 직무만족에 미치는 영향에 관해 각각 분석해보았다.

<표 33 성별과 직무만족>

	남성	여성
변수	직무만족	직무만족
재택근무	-0.0201 (0.0264)	0.00344 (0.0308)
스마트센터활용여부	0.00714 (0.0342)	-0.0574 (0.0506)
화상회의	0.0467* (0.0251)	0.0202 (0.0297)
모바일 결재	0.0279 (0.0411)	0.0728 (0.0576)
MZ 세대여부	-0.00954 (0.0390)	-0.0456 (0.0468)
표본	2,461	1,878
R-squared	0.330	0.298
Robust standard errors in parentheses *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1		

<표 33>의 결과를 살펴보면 전반적으로 남성 공무원이 화상회의를 활용할 경우 직무만족이 높아진다는 것만 통계적으로 유의미하고 나머지 독립변수들은 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 판단되었다. 또한 MZ 세대 여부도 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다. 그러나 재택근무, 스마트워크센터 이용여부에 있어서는 성별에 따라서 그 회귀계수의 방향이 서로 다른 것으로 나타났는데, 구체적으로 재택근무의 경우 남성이 -0.0201, 여성이 0.00344로 그 상관계수에 차이가 있었다.

2. 성별과 MZ세대 여부에 따른 재검증

다음으로는 MZ 세대 여부와 성별을 같이 고려하여 <표 34>와 같은 회귀 모형을 도출하였다. 그 결과를 살펴보면 앞서 언급한 성별에 따른 독립변수들의 직무만족에 미치는 영향과 비슷했으나 남성이고 MZ 세대가 아닌 그룹에서 재택근무가 직무만족에 부정적 영향을 미친다는 것이 통계적으로 유의미한 것으로 판단되었다.

<표 34 성별 및 세대와 직무만족>

	남성&MZ	남성&MZ 아님	여성&MZ	여성&MZ 아님
변수	직무만족	직무만족	직무만족	직무만족
재택근무	0.0552 (0.0516)	-0.0558* (0.0303)	0.0238 (0.0467)	-0.0363 (0.0417)
스마트센터 활용여부	-0.0330 (0.0659)	0.0444 (0.0410)	-0.143** (0.0727)	0.0378 (0.0698)
화상회의	0.0893* (0.0490)	0.0223 (0.0295)	0.0706 (0.0429)	-0.00877 (0.0420)
모바일 결재	0.00465 (0.0835)	0.0619 (0.0471)	0.113 (0.103)	0.0657 (0.0711)

표본	777	1,684	874	1,004
R-squared	0.325	0.333	0.331	0.240
Robust standard errors in parentheses *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1				

또한, 여성이고 동시에 MZ세대인 경우 스마트센터 이용이 직무만족에 부정적인 영향을 미친다는 것이 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 다만, 남성이고 MZ세대인 경우, 화상회의 경험이 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 것이 통계적으로 유의미하다고 판단되었다.

3. 자녀 유무에 따른 재검증

자녀 유무을 기준으로 MZ세대 여부를 통제한 상황에서 <표 35>와 같이 전체 남성, 여성 공무원의 재택근무, 스마트워크센터, 화상회의, 모바일 결재 여부가 직무만족에 미치는 영향에 관해 각각 분석해본 결과는 아래와 같다.

<표 35 자녀유무와 직무만족>

변수	자녀 있음 직무만족	자녀 없음 직무만족
재택근무	-0.0414* (0.0244)	0.0368 (0.0342)
스마트워크센터	0.0292 (0.0352)	-0.0918* (0.0497)
화상회의	0.00673 (0.0238)	0.0738** (0.0322)
모바일결재	0.0592 (0.0393)	0.0447 (0.0662)
MZ세대 여부	0.00850	-0.0599

	(0.0378)	(0.0503)
표본	2,696	1,643
R-squared	0.287	0.289
Robust standard errors in parentheses *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1		

자녀가 있는 공무원의 경우 재택근무 경험은 직무만족에 부정적 영향을 미친다는 것이 통계적으로 유의미하다고 판단된다. 또한, 자녀가 없는 경우 스마트워크센터 이용에 부정적인 영향을 미친다는 것이 통계적으로 유의미하다고 도출되었으며, 자녀가 없는 경우 화상회의 이용 경험이 통계적으로 유의미한 긍정적 영향을 미친다는 결과가 도출되었다.

4. 자녀 유무와 MZ세대 여부에 따른 재검증

자녀 유무와 MZ세대 여부를 같이 고려한 회귀모형은 다음과 같다. 그 결과를 살펴보면, 앞서 살펴본 자녀 유무만을 기준으로 한 분석과 그 영향이 비슷하였으나, 자녀가 있는 MZ세대의 경우 재택근무와 직무만족 간의 상관관계가 양(+)의 상관관계로 도출되는데 반해, 자녀가 있는 기성세대에 비해 재택근무와 직무만족 간의 상관관계가 음(-)의 상관관계로 도출되었다. 특히, 재택근무에 대한 이러한 상관관계는 통계적으로 유의미한 수준이었다(자녀가 있는 MZ세대에서 10% 수준, 자녀가 있는 기성세대에서 1% 수준). 한편, 화상회의의 경우, 자녀가 없는 MZ세대의 경우 그 상관관계가 양(+)인 것으로 나타났다.

<표 36 자녀유무 및 세대와 직무만족>

	MZ세대& 자녀 있음	MZ세대 아님 & 자녀 있음	MZ세대& 자녀없음	MZ세대 아님 자녀없음
변수	직무만족	직무만족	직무만족	직무만족
재택근무	0.125* (0.0636)	-0.0707*** (0.0264)	0.0306 (0.0405)	0.0424 (0.0699)
스마트워크센터	-0.0791 (0.0794)	0.0713* (0.0388)	-0.0977 (0.0596)	-0.0652 (0.0925)
화상회의	0.0330 (0.0610)	0.00622 (0.0259)	0.0959** (0.0372)	0.0584 (0.0673)
모바일결재	0.0914 (0.0979)	0.0475 (0.0424)	0.0307 (0.0812)	0.0705 (0.113)
성별	0.0261 (0.0620)	0.0300 (0.0280)	0.0350 (0.0378)	-0.0535 (0.0696)
포본	423	2,273	1,228	415
R-squared	0.399	0.278	0.297	0.311
Robust standard errors in parentheses *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1				

이러한 분석결과는 Sa Yongjin and Park Soyoung(2017)가 보고한 바와 같이 아동 및 노인 돌봄 의무가 있는 재택근무자가 그렇지 않은 근로자에 비해 재택근무의 만족도가 낮아진다는 결론과 다소 상반된 결과로, 세대의 조절효과를 추정할 수 있는 분석이라고 할 수 있다.

제 5 장 결 론

제 1 절 요약

1. Model 1과 Model 2

앞 장에서 목격된 바와 같이, 조절효과를 제외한 검정에서 재택근무와 스마트워크센터 이용 여부와 직무만족은 음(-)의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다., 다만 도출된 결과치는 통계적으로 유의미하지는 않았다. 화상회의와 모바일 결재는 양(+)의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 또한, 이러한 화상회의 활용 여부는 직무만족과 통계적으로 유의미한 양(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 그리고 모바일 결재와 직무만족간의 상관관계는 통계적으로 유의미하지 않았다.

한편, MZ세대 여부는 직무만족과 음(-)의 상관관계를 보였고, MZ 세대는 기성세대에 비해 직무만족이 낮았다. 이러한 관측 결과는 연령이 높아질수록 직무만족도가 상승한다는 선행연구들과 일치하는 것으로 나타났다. 다만, 본 연구에서 이 결과는 통계적으로 유의미한 결과로 이어지지는 않았다.

2. Model 3 ~ Model 7

한편, 조절효과를 포함한 검정인 Model 3~Model 7 에서의 개별 스마트워크와 직무만족 간의 관계는 앞선 Model 1, Model 2와 일치되는 결과를 보여주었다.

종합적 결과인 Model 7에서 재택근무 여부와 직무만족 간의 관계는

음(-)의 상관관계를 가지며 통계적으로 유의미한 결과를 보였다. 또한, MZ세대 유무와 직무만족 간의 관계 역시 음(-)의 상관관계를 가지며 통계적으로 유의미한 결과를 보였다. 이는 기존 선행연구들에 부합한 결과라 할 수 있다.

한편, 재택근무 여부와 MZ세대 여부의 상호작용항은 직무만족과 양(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났고, 통계적으로 유의미한 결과로 도출되었으며, 스마트워크센터 이용 여부와 MZ세대 여부의 상호작용항은 직무만족도와 음(-)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났으며 통계적으로 유의미했다.

또한, 화상회의 여부와 MZ세대 여부의 상호작용항은 직무만족과 양(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났고, 통계적으로 유의미한 결과로 도출되었다. 모바일 결재와 MZ세대 여부와의 상호작용항은 직무만족과 음의 상관관계를 가졌으나 통계적으로 유의미하지 않았다.

이는 MZ세대는 기성세대에 비해 재택근무와 화상회의 활용에 따른 직무만족 수준이 높다는 결론으로 이어진다. 이는 앞서 언급한 이론적 근거와 인터뷰 내용과 대체로 부합하는 결과라 할 수 있다.

3. 조절효과 검정

한편, 성별과 자녀유무, MZ세대를 분리하여 분석한 결과로 이러한 조절효과를 재검정하면 다음과 같다.

개별 스마트워크 활용 여부와 성별 간의 통계적으로 유의미한 상관관계는 목격되지 않았다. 다만, 남성은 재택근무 여부와 직무만족 간의 음(-)의 경향성이 목격되는 반면 여성의 경우 양(+)의 경향성이 목격되었다. 즉, 여성의 경우 스마트워크 활용 여부가 직무만족에 미치는 영향이 남성에 비해 긍정적이었다.

MZ세대 여부와 성별 여부를 구분한 분석에서, MZ세대인 여성을 남성

에게는 화상회의가 직무만족에 양(+)의 상관관계를 가진다는 것과, MZ세대 여성에게 스마트워크센터 활용이 직무만족과 부정적(-) 상관관계를 가진다는 현상이 목격되었다.

자녀 유무와 직무만족 간의 상관관계는 자녀가 있는 경우 재택근무와 직무만족 간의 부정적(-) 상관관계가 목격되었고, 자녀가 없는 경우 화상회의와 직무만족 간의 부정적 상관관계가 목격되었다.

MZ세대 여부와 자녀유무를 구분한 분석에서, 자녀가 있는 MZ세대는 재택근무 여부와 직무만족 간의 양의 상관관계를 갖는 반면, 자녀가 없는 기성세대는 재택근무 여부와 직무만족 간의 음의 상관관계를 갖는 것이 목격되었다.

한편, 자녀가 없는 MZ세대의 경우 화상회의와 직무만족 간의 양의 상관관계가 목격되었다. 이를 통해 성별, 자녀 유무 등의 요인이 가져오는 직무만족에 대한 영향을 세대 변인이 추가되며 증폭시키거나 그 방향을 바꾼다는 것을 알 수 있다. 이는 MZ세대 여부가 스마트워크 활용에 따른 직무만족을 조절한다는 결론에 이르게 한다. 이러한 결론은 앞서 언급한 이론적 근거와 인터뷰 내용과 대체로 부합하는 결과라 할 수 있다.

제 2 절 정책적 시사점 및 연구의 한계

1. 정책적 시사점

앞선 결론에서 MZ세대의 특성 요인이 스마트워크 활용 여부가 직무만족에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다. 이는 스마트워크 정책에 따른 직무만족에 세대가 미치는 영향 요인에 관한 추가적인 분석이 필요함을 시사한다. 따라서, 스마트워크 추진 정책 등을 수립하고, 이를 집행함에 있어서 MZ세대의 특성과 세대 간 차이를 반영할 필요성이 있다. 특히 MZ세대와 기성세대 간의 성공에 관한 욕구의 차이, 개인주의

성향의 차이, 목표에 관한 차이 등에 관한 차이를 반영한 정책 마련이 필요하다.

나아가 세대마다 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 스마트워크 방식이 존재한다는 것을 인지할 필요가 있다. MZ세대는 화상회의 경험이 있는 경우 직무만족이 높은 것으로 나타났으며, 스마트워크센터의 경우 그 직무 만족과의 상관관계가 낮아지는 결과를 보였다. 이러한 결과는 스마트워크센터는 MZ세대에게 효과적인 정책이 아닐 수 있음을 시사한다. 따라서 세대에 따른 스마트워크 정책 시행에 차별적 수단을 활용할 필요가 있다고 생각된다. 나아가 세대 간 특성을 고려한 세대 별 맞춤형 스마트워크를 도입하여 그 직무만족과의 관계에서 효과성을 극대화 할 필요가 있다고 생각한다.

마지막으로, 스마트워크 정책 분석에서도 세대 간 연구가 수행될 필요가 있다. 기존의 정책 분석에서는 세대 간 특성과 세대의 니즈에 관한 고려 없이 성별, 직급별, 입직경로별 정책 효과성 분석에 그치고 있다. 이러한 스마트워크에 관한 정책 분석은 세대 요인을 반영하지 않는다면 그 효과의 전달경로를 정확히 파악하지 못하여 그 분석의 실효성이 떨어질 수 있다. 따라서 정책 분석과 정책 평가에도 세대의 특성과 세대 별 요인이 반영되어야 한다고 생각한다.

2. 연구의 한계

이러한 결론 및 정책적 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계를 가진다.

본 연구는 2020년 한국행정연구원의 공직생활실태조사의 조사결과를 바탕으로 수행되어 단년도 연구의 특성을 가진다. 따라서 세대의 특성이 스마트워크 활용 여부와 결합하여 직무만족에 지속적이고 일관된 영향을

미치는지에 관한 분석에는 이르지 못하고 있다는 한계가 있다.

다음으로 본 연구는 코로나바이러스감염증이라는 특수한 상황 속에서 작성된 설문조사에 기초하였다는 한계가 있다. 코로나바이러스감염증으로 재택근무, 스마트워크센터이용, 화상회의 등이 갑작스럽게 실시되었고 이에 따른 2020년의 특수한 상황만이 반영되었다는 한계를 가진다.

나아가, 스마트워크의 본격적 추진이 코로나바이러스감염증으로 인한 재택근무 및 화상회의 등의 형태로 나타났다는 점에서 시행에 관한 준비 및 적응기간이 부족하여 그 직무만족간의 음(-)의 경향성이 관측되었다고 생각해 볼 여지도 있다. 따라서 스마트워크 성숙기간에 관한 고려가 부족한 연구라는 한계가 있다.

이러한 한계는 추후 비교연구 및 다년도 연구, 패널 데이터 등을 활용한 분석과 같은 다양한 후속연구로 보완될 필요가 있다고 생각한다.

참 고 문 헌

< 국 문 >

강혜련·임희정. 2000. “성취동기가 가족친화제도가 기혼여성의 직장-가정 갈등과 경력몰입에 미치는 조절변인 효과.” ≪한국심리학회지≫ 5(2): 1-14.

강혜련·최서연. 2001. “기혼여성 직장-가정 갈등의 예측변수와 결과변수에 관한 연구.” ≪한국심리학회지≫ 6(1): 23-42.

권유정, MZ 근로자 절반 “1년 안에 이직할 것”…올해도 대규모 퇴직 이어진다, 조선비즈, 2022.05.27.

김구. 2005. “경찰공무원의 직무스트레스요인이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 : 치안센터 민원상담관을 중심으로.” ≪한국사회와 행정연구≫ 16(3): 59-87.

김능현, 20대 사무관 60% "기회 된다면 이직 할 수도", 서울경제, 2022.03.12.

김병섭, & 하태권. (1997). 세대간 의식구조 차이와 조직관리방안: 경찰공무원을 중심으로. 행정논총 (Korean Journal of Public Administration), 35.

박천오·강제상·권경득·김상묵 (2001). 한국 여성공무원의 잠재적 생산성에 관한 실증적 연구: 공무원의 인식을 중심으로. 「한국정책학회보」10(3): 199-360.

송다영·장수정·김은지. 2010. “일가족양립갈등에 영향을 미치는 요인 분석: 직장내 지원과 가족지원의 영향력을 중심으로.” ≪사회복지정책≫ 37(3): 27-52.

서종민, 中企와 막걸리 · MZ세대 공무원과‘점심 경청’… 윤석열식 소통, 문화일보,

오세영·권영상·이수영(2014), “중앙정부 공무원의 자화상 : 세대 간 조직몰입 영향요인에 대한 비교 연구”, 「한국인사행정학회보」, 13(1) : 31-62

오승훈, & 채명신. (2017). 조직의 혁신성과 사용자 특성이 스마트워크 사용자 저항에 미치는 영향. 한국산학기술학회 논문지, 18(4), 191-200.

옥원호·김석용. 2001. “지방공무원의 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구.” ≪한국행정학보≫ 35(4): 355-373.

이승로·박상일. 2006. “경호원의 직무스트레스와 이직의도가 직무만족에 미치는 영향.” ≪한국체육학회지≫ 45(1): 227-236.

이요행·방묘진·오세진. 2005. “가족친화적 조직문화가 조직몰입, 직장만

족, 이직의도, 그리고 가정만족에 미치는 영향: 직장-가정 갈등의 매개효과를 중심으로.” ≪산업 및 조직≫ 18(3): 639-657.
이종수, 이해익, 조경식 (2008). “공공조직 문화유형과 직무만족 관계 분석”. 한국지방자치학회보, 20(3):109-134.
이환범·이수창. (2006). 경찰공무원의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도 간의 상호관계에 관한 연구. 「한국조직학회보」, 3(2): 83-101
임홍택. (90). 년생이 온다, 웨일즈북스, 2018.
조경호, 김미숙 (2000). “공무원과 민간기업종사자 간 삶의 질 만족도 비교연구”. 한국행정학보, 34(3).
정광호, 김태일(2003). “공공부문 조직과 민간기업 조직의 직무만족도 비교분석 : 한국노동패널연구(KLIPS)자료를 중심으로”. 한국정책학회보, 12(3).
정성원, 집무실 축소, 청사 개방… 소통 나서는 단체장들, 조선일보, 2022.07.29.,
진주화(2016), “밀레니얼 세대에게 필요한 동기부여 방식”, 「LG Business Insight」2016년 9월호 : 21-2
최수찬·우종민·윤영미·김상아·박웅섭. 2006. “남녀근로자의 직장-가정 간 갈등과 직무만족도에 관한 연구: 가족친화적 기업복지제도의 도입을 위한 논의.” ≪한국가족복지학≫ 17: 143-171.
한인섭 (2001). “지방공무원과 지방공기업 종사자의 직무만족도 비교”. 한국사회와 행정연구, 12(4): 27-41.
후루이치 노리토시(2014), 『절망의 나라의 행복한 젊은이들: 어려운 시대에 안주하는 사토리 세대의 정체』, 민음사
황경열·소혜정. 2006. “재활상담자의 직무스트레스와 직무만족도에 관한 연구.” ≪지체중복건강장애연구≫ 47: 107-124.

< 영 문 >

Albanese, R., and D. V. Fleet. 1983. Organizational Behavior: A Managerial Viewpoint. NY: Dryden Press.
Cooper, C. L., and J. Marshall. 1976. “Occupational Source of Stress.” Journal of Occupational Psychology 49(1): 11-28.
Davis, Keith, and J. W. Newstrom. 1985. Human Behavior at Work:Organizational Behavior. NY: McGraw-Hill.
De Regt, E. (1988). Labour demand and standard working time in Dutch Manufacturing, 1945-82. Employment, unemployment and labour utilization, Unwin Hyman, Boston, 185-207.

DeSantis, V. S., & Durst, S. L. (1996). Comparing job satisfaction among public-and private-sector employees. The American Review of Public Administration, 26(3), 327-343.
Dodd, W. E., and M. L. Pesci. 1977. "Managing Morale through Survey Feedback." Business Horizons June: 36-45.
Facer, R. L., and Lori Wadsworth. 2008. "Alternative Work Schedules and Work-Family Balance." Review of Public Personnel Administration 28(2): 166-177.
Franz, W. and H. Konig (1986). "The Nature and Causes of Unemployment in the Federal Republic of Germany since the 1970s: An Emperical Investigation," Economica, 53:219-244.
Frone, M. R., M. Russell, and M. L. Cooper. 1992. "Antecedents and Outcome of Work-Family Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface." Journal of Applied Psychology 77(1): 65-78.
Greenberg, J. H., and R. A. Baron. 1993. Behavior in Organization. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
Gruneberg, M. M., & Startup, R. (1978). The job satisfaction of university teachers. The Vocational Aspect of Education, 30(76), 75-79.
Gruneberg, Micheael M. (1979). Understanding Job Satisfaction. The Macmillan Press.
Greenhaus, J. H., and N. J. Beutell. 1985. "Sources of Conflict between Work and Family Roles." Academy of Management Review 10(1): 76-88.
Gutek, B. A., S. Searle, and L. Klepa. 1991. "Rational versus Gender Role Explanations for Work-Family Conflict." Journal of Applied Psychology 76(4): 560-568.
Hackman, J. R. and Lawler, E.E.(1971). "Employee Reactions to Job Satisfaction Characteristics". Journal of Applied Psychology. 55:259-286.
Hoppock, R. (1935). Job satisfaction.
Hunt, J. (1996). "The Response of Wages and Actual Hours Worked to the Reduction of Standard Hours in Germany", NBER Working Paper 5716.
Lawler Ⅲ, Edward E. (1973). "Foundations of Job Satisfaction". in Psychological Dimensions of Organizational Behavior(2nd). N.J.:Prentice Hall.

Locke, Edwin A. (1976). “The Nature and Causes of Job Satisfaction”. Handbook of Industrial and Organization Psychology.

Margolis, B. L., W. L. Kroes, and R. P. Quinn. 1974. “Job Stress: An Unlisted Occupational Hazard.” Journal of Occupational Medicine 262

Maslow, A. H. (1943). “A Theory of Human Motivation”. Psychological Review, 50:370-396.

McGrath, J. E. 1976. “Stress and Behavior Organizations.” In M. Dunnette(ed.). Handbook of Industrial and Organizational Psychology, (pp. 1351-1395)

Parasuraman, S., J. H. Greenhaus, and C. S. Granrose. 1992. “Role Stressors, Social Support, and Well-Being among Two-Career Couples.” Journal of Organizational Behavior 13(4): 339-356.

Porter, L. W., and R. M. Steers. 1973. “Organizational Work and Personal Factors in Employ Turnover and Absenteeism.” Psychological Bulletin 80(2): 151-176.

Porter, L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday, and P. V. Boulian. 1974. “Organizational Commitment, Job Satisfaction & Turnover among Psychiatric Technicians.” Journal of Applied Psychology 57:603-609.

Rainey, Hal G. (1983). “Public Agencies and Private Firms: Incentive Structures, Goals, and Individual Roles”. Administration and Society, 15:207-242

Rainy, Hal G. (2003). Understanding and Managing Public Organizations. Third Edition. Jossey-Bass.

Smith, G., and J. Waltman. 2006. Designing and Implementing Family-Friendly Policies in Higher Education. The Center for the Education of Women, University of Michigan.

Vroom, V. H. 1964. Work and Motivation. NY: John Wiley and Sons.

Wong, M., et al. (2008), “Generational differences in personality andmotivation: do they exist and what are the implications for the workplace?”, Journal of Managerial Psychology. 23(8): 878-890.

부록 1

대상 : MZ세대 공무원(30대), 7급

[질문] 간략한 인적사항을 말씀해주세요.

[답변] 안녕하세요. 저는 OO교육지원청 공무원입니다.

[질문] 연령대와 직급을 말씀해주세요.

[답변] 저는 33살이고, 7급 공무원입니다. 현재 OOOO교육청의 계약 담당 업무를 담당하고 있습니다.

[질문] 스마트워크의 종류로 재택근무, 스마트워크센터, 화상회의, 모바일결재 등이 있는데, 사용 여부 및 장단점에 관해 말씀 부탁드립니다.

[답변] 저는 재택근무와 화상회의 경험이 있습니다. 모바일 결재는 주변에 활용하는 사람이 없고... 스마트워크센터는 재택근무보다는 불편하고, 센터까지 통근도 해야하고 여러 불편함이 있다고 하여 활용하지 않았습니다.

재택근무는 일단, 출근하지 않아도 된다는 장점, 저는 혼자 사는데 혼자 있는 공간에서 조용히 일할 수 있다는 장점, 중간중간 집중이 되지 않을 때 밀린 집안일과 청소를 할 수 있다는 점에서 만족도가 높습니다. VPN으로 접속해서 업무 외 인터넷 등에 접속하지 못하고, 재택근무 상황표를 작성해야 하고, 동료들과 직접 소통하지 못하는 부분이 있지만, 재택근무를 위해 감수해야 할 절차라 감수하고 있고, 메신저를 활용해서 불편을 없앨 수 있습니다.

화상회의는 회의장을 준비하고 시나리오를 작성하는 등 대면 회의의

허례허식에서 벗어날 수 있어서 좋습니다. PPT나 동영상 등을 쉽게 공유할 수 있는 점 역시 좋고, 화면에 나오는 얼굴, 표정에만 집중하고 자세에 크게 구애받지 않을 수 있어서 좋습니다. 그리고 화상회의를 하면 팀장급들의 발언 시간이 많이 줄어들고, 발언 기회도 균등하게 분배되는 느낌이 들어서 좋았습니다.

[질문] 스마트워크를 활용하면서 불편한 점은 없었습니까.

[답변] 기술적인 부분이 어렵습니다. 재택근무의 경우 VPN 우회를 해야하는데, 제 동료인 지출 담당자는 인터넷 뱅킹 조차 할 수 없다고 하소연을 하기도 했습니다. 그리고 사무실 동료들에게 물어볼 문제들도 메신저나 전화통화로 해야해서 답답하고, 인수인계 등을 하기 어렵다는 단점이 있습니다. 그런데 통근의 불편함, 근무 환경의 편안함, 특히 코로나로 인한 감염의 위험성 감소 등으로 상쇄되었다고 생각합니다.

[질문] 오늘 말씀 감사합니다.

[답변] 감사합니다.

부록 2

대상 : 기성세대 공무원(50대), 5급

[질문] 간략한 인적사항을 말씀해주세요.

[답변] 안녕하십니까. 저는 OO부 OOOOOOOO 소속 공무원입니다.

[질문] 연령대와 직급을 말씀해주세요.

[답변] 저는 사무관이고, 51살 입니다. 현재 외국인정책 업무를 담당하고 있습니다.

[질문] 스마트워크의 종류로 재택근무, 스마트워크센터, 화상회의, 모바일결재 등이 있는데, 사용 여부 및 장단점에 관해 말씀 부탁드립니다.

[답변] 저는 재택근무와 스마트워크센터, 화상회의 경험만 있고, 모바일 결재 경험은 없습니다. 모바일 결재는 사용의 필요성이 없고 그 효과성이 떨어져서 활용한 경험이 없습니다.

사실 저는 집과 사무실이 그리 멀지 않아서...(웃음) 재택근무의 큰 장점은 없습니다. 아침에 조금 더 출퇴근 시간을 아껴 집안일도 하고, 아이들 학교도 보낼 수 있는 장점이 있기는 합니다. 사무실에서는 컴퓨터를 켜고 자연스럽게 업무를 시작하면 되는데, 여러 프로그램을 작동시켜야 하고 정작 필요한 자료는 다 사무실에 있고, 필요한 자료를 요청하려해도 전화나 메신저를 활용해야 한다는 점에서 단점이 큽니다. 코로나 때문에 아이들이 집에 머무는 시간이 길어지면서 업무에 집중하지 못하게 된 일도 큽니다.

스마트워크센터는 오히려 센터까지의 출퇴근 시간이 사무실까지의 출

퇴근 시간보다 더 오래 걸리고 사무실의 친숙함도, 집의 편안함도 없는 애매한 포지션이라 선호하지 않습니다.

화상회의는 여러 장점이 있긴 하지만 대면하여 있지 못해서 분위기나 뉘앙스를 판단하기 어렵고, 마이크나 카메라 감도에 따라 회의의 질이 떨어진다는 단점이 있다고 생각합니다.

[질문] 스마트워크를 활용하면서 좋은 점은 없었습니까.

[답변] 시간을 다소 유연하게 사용할 수 있다는 점이 좋았습니다. 재택근무를 하며 아이들을 볼 수 있고, 물론 이게 또 하나의 일처럼 느껴지긴 하지만(웃음) 아이들을 보고 집안일을 할 수 있는 점은 좋은 점라고 생각합니다.

[질문] 오늘 말씀 감사합니다.

[답변] 감사합니다.

Abstract

Analysis of Effect of Smart Work on Job Satisfaction

- Focusing on the analysis of the moderating effect of the MZ generation -

SONG HYUNHO

Public Administration

The Graduate School

Seoul National University

The purpose of this study is to analyze the effect of smart work use on job satisfaction and the moderating effect of MZ generation on the effect. For the empirical analysis, the dependent variable was set by averaging the satisfaction of “interest”, “passion”, “achievement”, and “satisfaction” that constitute job satisfaction, and the independent variable was whether “Tele Commuting”, “ Smart Work Center”, “Video Conferencing”, and “Mobile Approval” were each set to be used within one month. Also, in order to analyze the moderating effect of generation factors on this, those born after 1982 are set as the MZ generation, and those born before that were set as

the older generation. For this study, questionnaire data from the 2020 Public Service Life Survey of the Korea Institute of Public Administration was used for this study, and multiple regression analysis was performed to analyze the relationship between the independent variable, the dependent variable, and the control variable. The results of hypothesis testing through multiple regression analysis and basic statistics are as follows. First, the use of each type of smart work had a negative correlation with job satisfaction, except for video conferencing, or was not statistically significant. Specifically, the correlation between the use of telecommuting and smart work center utilization and job satisfaction had a negative (-) correlation and was not statistically significant, and the use of mobile approval had a positive (+) correlation, but statistically did not lead to any significant results. Only the use of video conferencing was found to have a statistically significant positive (+) correlation with job satisfaction. This is presumed to be the result of a mixture of advantages and disadvantages of using smart work in a situation where work using smart work has not reached the mature stage in the situation of coronavirus infection.

Second, whether the MZ generation or not regulates the relationship between the use of each type of smart work and job satisfaction. Specifically, the MZ generation adjusted the correlation between the use of telecommuting and job satisfaction, and it was found that the MZ generation showed a statistically significant positive (+) correlation with whether or not telecommuting was used for job satisfaction.

Third, whether the MZ generation used video conferencing and job satisfaction was adjusted, and the MZ generation showed a statistically significant positive(+) correlation to job satisfaction

whether video conferencing was used or not.

Fourth, the MZ generation played a role in amplifying the positive correlation between whether mobile approval was used and job satisfaction, but did not reach statistically supported results.

Fifth, whether or not the MZ generation used the smart work center adjusted the correlation between the use of the smart work center and job satisfaction, and it was found that the MZ generation showed a significant negative correlation with the job satisfaction whether the smart work center was used or not.

The results of this multiple regression analysis lead to the conclusion that MZ generation regulates job satisfaction according to whether smart work is used or not. These results are consistent with the existing theories on smart work and the results of interviews conducted to verify them. The MZ generation and the older generation have differences in characteristics such as childcare and housework, ICT excellence, responsibility, and perspectives on work autonomy, and the statistics derived through the model of this study support this.

This moderating effect suggests that smart work methods and policy considerations for job satisfaction are necessary between the MZ generation and the older generation. It also suggests that it is necessary to consider the characteristics and differences between generations from establishment of smart work policy to implementation.

However, limitations such as the fact that the study is limited to a single-year study and that the maturity period was not taken into account by using statistics created at a time when smart work was promoted rapidly due to the coronavirus infection will be developed through follow-up research it should be

keywords : smartwork, telecommuting, video conferencing, mobile approval, job satisfaction, MZ generation
Student Number : 2017-28746