



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](#)

경영학박사 학위논문

조직공정성과 직무몰입이 업무성과에
미치는 영향에 관한 연구 :
부산광역시 지방세 공무원
MZ세대를 대상으로



2023년 8월

부경대학교 대학원

경영컨설팅협동과정

박 판 정

경영학박사 학위논문

조직공정성과 직무몰입이 업무성과에
미치는 영향에 관한 연구 :
부산광역시 지방세 공무원
MZ세대를 대상으로

지도교수 최 태 영

이 논문을 경영학박사 학위논문으로 제출함

2023년 8월

부경대학교 대학원

경영컨설팅협동과정

박 판 정

박판정의 경영학박사 학위논문을 인준함.

2023년 8월 18일

위 원 장 경영학박사 김하균 (인)

위 원 경제학박사 서석홍 (인)

위 원 경영학박사 김현규 (인)

위 원 경영학박사 이진수 (인)

위 원 경영학박사 최태영 (인)

목 차

표 목 차	iv
그림목차	vi
Abstract	vii
I. 서 론	1
제1절 연구의 배경과 목적	1
제2절 연구의 방법과 구성	4
II. 이론적 배경	7
제1절 MZ세대	7
1. 개념	7
2. 특징	9
제2절 조직공정성	12
1. 개념	12
2. 구성요인	15
제3절 조직몰입	21
1. 개념	21
2. 구성요인	23
제4절 업무성과	27
1. 개념	27

2. 공무원업무 성과평가제도	28
III. 연구설계	32
제1절 연구모형 및 가설설정	32
1. 연구모형	32
2. 가설설정	33
제2절 변수의 조작적 정의 및 설문지 구성	41
1. 조직공정성	41
2. 조직몰입	42
3. 업무성과	43
4. 설문지 구성	44
5. 분석방법	45
IV. 실증분석	47
제1절 기술통계량 분석	47
제2절 변수의 신뢰성 및 타당성 검증	54
1. 신뢰성 검증	54
2. 타당성 검증	54
제3절 가설검증	58
1. PLS 구조모형을 이용한 측정모형 검증	58
2. PLS 구조모형을 이용한 가설검증	60

V. 결 론	72
제1절 연구결과 및 시사점	72
1. 연구결과 요약	72
2. 시사점	78
제2절 연구의 한계점 및 향후 연구방향	80
1. 연구의 한계점	80
2. 향후 연구방향	81
참고문헌	82
부 록 : 설문조사	96

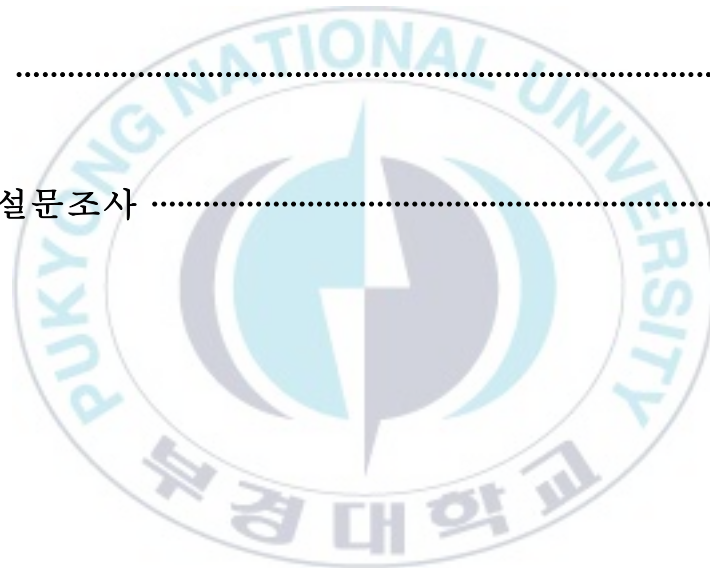


표 목 차

<표 2-1> MZ세대의 참고문헌 연구자별 출생연도	7
<표 2-2> MZ세대의 개념 및 정의	9
<표 2-3> MZ세대의 특징	11
<표 2-4> 조직공정성의 개념 및 정의	15
<표 2-5> 분배공정성의 개념 및 정의	16
<표 2-6> 절차공정성의 개념 및 정의	18
<표 2-7> 상호작용공정성의 개념 및 정의	20
<표 2-8> 조직몰입의 개념 및 정의	23
<표 2-9> 조직몰입의 유형 및 요인	25
<표 2-10> 연구자별 조직몰입 정의 유형	26
<표 2-11> 업무성과의 개념 및 정의	28
<표 2-12> 성과평가 등에 관한 규정	30
<표 3-1> 조직공정성의 조작적 정의	42
<표 3-2> 조직몰입 및 업무성과의 조작적 정의	43
<표 3-3> 설문조사문항	44
<표 3-4> 실증분석 내용과 분석방법	46
<표 4-1> 응답자의 특성	49
<표 4-2> 기술통계량(조직공정성)	50
<표 4-3> 기술통계량(조직몰입)	51
<표 4-4> 기술통계량(업무성과)	53
<표 4-5> 신뢰성 검증	54
<표 4-6> 탐색적 요인분석 결과	56

<표 4-7> 상관관계 및 판별타당성 분석 결과	57
<표 4-8> PLS 측정모형의 로딩값과 크로스로딩값	59
<표 4-9> PLS 경로모형의 집중 타당성	60
<표 4-10> PLS 분석결과 및 가설검증	67
<표 4-11> 매개효과 분석결과	69



그 립 목 차

<그림 3-1> 연구모형	33
<그림 4-1> PLS 분석결과	61



A Study on the Effects of Organizational Fairness
and Job Commitment on Work Performance :
Focusing on the MZ Generation Local Tax Officials in Busan
Metropolitan City

Park, Pan Jeong

Department of Business Administration
Graduate School, Pukyong National University

Abstract

Recently, the MZ generation-related issues are drawing a lot of attention in Korea. This is due to the fact that the MZ generation are playing an important role as the middle waist and key personnel both in the private and public sectors. They are the future decision-makers in public administration.

The competition rate for civil servant exams is declining, while the early retirement of the MZ generation is rapidly increasing. This will cause problems such as threats to the career civil service system and deterioration in the quality of public services.

Organizational fairness is defined as the right to be treated fairly without being discriminated against by the organization. Organizational commitment is defined as the willingness to become one with the organization members and to be independent of others in the organization. Work performance is

the result that members of an organization wish to achieve the goals of the organization. The MZ generation have various characteristics different from the older generation. Therefore, it is timely to examine the effect of MZ generation's organizational fairness and commitment on work performance.

Based on these backgrounds, the research objective of this study is to investigate the organizational and personnel management policy measures focusing on the MZ generation local tax officials in Busan.

In order to achieve the research objective, we conduct hypothesis tests and factor analysis using SPSS 27 and SMART PLS 3.0. We find a few empirical results. First, procedural fairness does not have a significant effect on work performance and organizational commitment. This is different result from previous studies. Second, although distribution fairness does not have a significant effect on work performance, but it shows a significant effect on organizational commitment. Third, interaction fairness reveal a significant affect both on work performance and organizational commitment. Finally, organizational commitment has both direct and indirect mediating effects on organizational fairness and work performance.

These findings indicate that policy makers should design differentiated organizational and personnel management policies to consider the diverse characteristics of organizations and members, especially the MZ generation.

Keywords : MZ generation, local tax officials, fairness,
organizational commitment, work performance

I. 서 론

제1절 연구의 배경과 목적

1) 연구의 배경

최근 MZ세대의 사회진출이 늘어나고 조직 내 중요한 핵심 인재로 자리 잡으면서 MZ세대의 행동과 특징에 대한 사회적 관심이 커지고 있다. 따라서 MZ세대를 연구 대상으로 한 다양한 연구 활동이 활발히 이루어지고 있다. MZ세대는 공정성에 관하여 기성세대보다 더 민감한 세대로 최근 공정성이 사회적 쟁점으로 급부상하고 있다.

MZ세대 간 ‘조용한 사직’¹⁾(Quiet Quitting)이란 신조어가 유행하고 있다. 이러한 신조어는 미국 뉴욕에 거주하는 20대 엔지니어 Zaidle ppelin이 자신의 틱톡 계정에 올린 동영상의 화제가 되면서 전 세계로 퍼졌고, 그는 ‘일이 곧 삶이 아니며(Work is NOT your life)’ 당신의 가치는 당신의 성과로 결정되는 게 아니다(네이버 지식백과).라고 하였다. ‘알바천국’이 MZ세대 1,448명 대상으로 조사한 결과에 따르면 MZ세대 10명 중 8명이 이른바 ‘조용한 사직’에 동의하는 것으로 나타났고, ‘정당한 보상이 따르지 않는 추가 노동에 대한 부정 인식이 높고, 일은 단순히 돈을 버는 수단으로 인식하고 있다(BiZFACT, 2023).

MZ세대는 불확실한 미래의 잠재적 보상보다 현재의 즉각적인 공정한 보상을 더 중요시하는 것으로 판단된다. 이는 노동과 보상의 동시적 교환 관계 측면에서 해석하고 반응하는 것으로 보인다. MZ세대가 불공정한 사

1) 퇴직하지 않고 조직 내 근무하면서 업무시간 범위 내에서 받은 만큼 일하고 개인의 행복을 추구하자는 MZ세대의 신조어이다.

회와 지속적으로 마주하게 된다면 올바른 직업관과 노동에 대한 인식이 훼손되어 금전에만 의존하는 심각한 배금주의에 빠질 우려가 있다.

따라서 사회는 MZ세대가 올바른 직업관과 노동관을 갖도록 노력해야 한다. 기업들은 MZ세대의 특징을 파악하고 이해하기 위해 큰 노력을 기울이고 있으며, MZ세대의 조직 적응을 돕기 위해 다양한 실험과 연구를 진행하고 있다. 이러한 노력은 MZ세대의 조직이탈을 막고 우수한 인력을 확보하는 데 중요한 역할을 할 뿐만 아니라 미래 기업의 생존을 위한 필수적인 활동이라고 여겨진다.

MZ세대에 관한 선행연구 대부분이 소비 주체로서의 소비 행태와 브랜드 선호도 등 마케팅과 광고에 관련된 측면에서 다루어졌다. MZ세대 공무원에 관한 연구 또한 최근 공직사회 진출에 따른 시간적 한계로 연구가 그리 많지는 않다.

그러나 이전 공무원에 관한 선행연구 대부분은 조직구성원의 직무만족도와 관련된 내용으로 다루어졌다. 그리고 지방세 조직과 관련한 연구들은 주로 공공행정, 재정 관리, 정책 구현 등 주제로 연구가 이루어져 왔다. 이는 지방세 공무원의 직무수행, 조직 내 의사결정의 효율성, 정책 구현, 지방재정 관리에 대한 이해를 높이고 개선을 위한 연구들이다. 그러나 MZ세대 지방세무직 공무원, 조직공정성, 조직몰입, 업무성과를 주제로 한 선행연구는 상당히 미흡한 편이다.

따라서 본 연구는 이전의 선행연구에서 다루지 않은 지방세 조직의 독특한 특성과 MZ세대의 특징을 종합적으로 고려하여 조직공정성과 조직몰입이 조직구성원의 업무성과에 미치는 영향을 확인하고, 기존 선행연구의 목적과 차별화된 지방세 담당 공무원들의 직무환경과 조직 및 인사관리 개선과 방안에 대해 제시하고자 한다.

MZ세대의 진출과 함께 공직사회에서도 MZ세대가 조직 내 중요한 직무

를 수행하고, 조직 내 중간 허리 역할 뿐 아니라 핵심 인재로 자리 잡고 있다. 그러나 MZ세대 공무원의 지속적인 조기퇴직 증가와 공무원 지원율 하락 등은 직업공무원제도의 위기를 불러오고 있다. 따라서 최근 공직사회에서는 인사 및 조직관리 개선을 위한 다양한 인사관리 정책과 파격적인 실험을 진행하고 있지만, 경직되고 폐쇄성이 강한 조직문화 특성으로 인해 신속한 도입과 정착은 어려워 보인다. 또한, 조직관리를 위한 각종 법령 등에 따른 규제와 제한도 급변하는 조직 환경에 유연한 대처를 어렵게 만든다.

앞으로 조직의 특성과 MZ세대의 특징에 부합하는 조직 및 인사관리 정책이 마련되지 않는다면 조직이탈의 증가, 행정 시스템의 장애, 업무수행의 비효율성, 공공행정서비스 품질 저하 등 다양한 문제가 발생할 수 있다.

따라서 이러한 문제 해결을 위해 지방세 조직은 MZ세대 지방세무직 공무원들이 조직에 대한 애착, 강한 소속감, 직무에 대한 자부심, 조직유지에 핵심 요소인 조직몰입을 향상해 조직이 공정하다는 무한한 신뢰를 할 방안 강구가 필요하다. 본 연구는 조직구성원의 조기퇴직을 예방하고 우수 인재를 확보하기 위해, 조직공정성을 확보하고 조직몰입을 향상하는 노력을 기대할 수 있다. 이를 바탕으로 세무 행정서비스 품질을 향상하고 조직구성원의 업무성과를 높일 수 있을 것으로 본다.

2) 연구목적

본 연구의 목적은 크게 두 가지이다.

첫째, 지방세 담당 공무원들은 소수 직렬로서 인사 적체, 승진 불이익 등 지방세 담당 공무원의 중요한 역할에 비해 정당한 대우를 받지 못하고 있다고 지속해서 공정성 문제를 제기해 왔다.

조세 행정은 소방, 사회복지, 경찰공무원처럼 공공복지를 수행하는 행정

이 아닌 시민의 재산권을 강하게 침해 또는 제한하는 행위로 세정업무에 상당한 부담감 등 감정노동에 따른 직무 스트레스가 상당히 많다. 이러한 세무 조직의 특성, 직무 특성, MZ세대 특징 등이 혼재된 조직 환경에서 MZ세대가 중요한 가치로 여기는 조직공정성과 조직유지에 핵심 요인인 조직몰입이 업무성과에 미치는 영향 관계를 실증분석한 후 조직 및 MZ세대 특징에 부합되고 변수의 영향력에 따른 차별화된 조직 및 인사관리 정책 방안을 제시하고자 한다.

둘째, 조직구성원은 자신이 속한 조직이 공정하다고 무한하게 신뢰한다면 조직에 대한 충성도와 애착심은 물론이고 직무에 대한 자부심은 상당히 높아질 것으로 판단된다.

이러한 현상은 조직몰입도를 향상하고, 이는 높은 업무성과로 이어질 것으로 보인다. 본 연구에서는 Sobel's test를 사용해 조직몰입이 조직공정성과 업무성과 간의 매개역할을 검증하고 이를 바탕으로 직·간접 매개효과에 따른 업무성과 제고 방안을 제시하고자 한다.

제2절 연구의 방법과 구성

1) 연구의 방법

본 연구는 선행연구 고찰과 실증분석을 바탕으로 부산광역시 MZ세대 지방세무직 공무원을 연구 대상으로 한 조직공정성과 조직몰입이 업무성과에 미치는 영향 관계와 조직몰입이 조직공정성과 업무성과 간의 매개 효과를 검증하는 데 있다.

본 연구를 위해 먼저 선행연구를 고찰하고 본 연구와 관련된 주요 개념들을 정리한 후 실증연구와 관련된 연구모형을 제시하고 실증분석을 통해 가설을 검증하였다. 실증분석 수행을 위한 연구 대상으로 부산광역시 16개

자치구·군에 근무하는 MZ세대 지방세무직 공무원을 선정하였다. 실증분석 도구는 16개 자치구·군에 근무하는 MZ세대 지방세무직 공무원의 설문조사 결과를 이용하였다.

설문조사는 조사 대상 기관을 직접 방문, e-mail, 인편 또는 우편 등의 방법을 사용하여 설문지를 배부하고 회수하였다. 설문지의 유효성 제고를 위해 MZ세대 수인과 사전 면담을 하여 설문 목적과 설문 항목에 대한 설명과 이해도를 확인 후 최종 설문지를 작성하였다.

설문지는 선행연구를 바탕으로 각 연구 개념과 관련한 조작적 정의를 내리고, 선행연구에서 유용하고 타당성이 검증된 측정 방법을 수정 및 보완하여 사용하였다. 이후 선행연구에서 나타난 변수 간의 관계들을 바탕으로 가설을 설정하고 이를 검증하기 위해 실증분석을 하였다. 회수된 설문지 통계분석은 SPSS 27을 이용해 기술 통계량 분석, 신뢰성, 탐색적 요인분석을 수행하였고, 구조방정식을 이용한 실증분석은 SMART PLS 3.0(Partial Least Squares, 이하 PLS)을 사용하였다.

2) 연구의 구성

본 연구는 서론, 이론적 배경, 연구설계, 실증분석 및 결론으로 총 5장으로 구성된다. 각 장에서 다루는 내용을 정리하면 다음과 같다.

제1장에서는 연구의 필요성과 연구의 배경 및 목적, 방법, 논문의 구성 등을 기술하였다. 제2장에서는 연구의 목적과 관련한 연구 변수에 관해 선행연구 및 이론적 배경을 검토한 내용을 기술하였다. 구체적으로 MZ세대 개념과 특성, 조직공정성 개념 및 유형, 조직몰입 개념과 유형, 업무성과와 평가 방법에 관해 기술하였다. 제3장은 제2장의 이론적 논의를 바탕으로 연구목적 달성을 위해 연구모형 설계와 가설을 제시하였다. 그리고 가설검증을 위한 연구 변수 조작적 정의 및 분석방법을 제시하였다. 제4장에서는

가설검증 및 실증분석을 위한 기술 통계량 분석, 변수의 신뢰성 및 타당성을 검증하고, 가설검증을 위해 PLS를 이용하여 PLS 측정모형 로딩 값 및 크로스 로딩 값, PLS 경로모형의 전체 적합도, 상관계수 등 실증분석 결과에 따른 가설검증 해석을 제시하였다.

제5장은 본 연구의 결론으로 연구결과의 요약 및 시사점을 설명하였다. 마지막으로 본 연구의 한계점과 앞으로 연구 방향을 제시하였다.



II. 이론적 배경

제1절 MZ세대

1. 개념

MZ세대 밀레니엄 세대(M)는 1980년에서 1995년에 출생한 세대와 제네레이션(Z) 세대는 1995년에서 2009년에 출생한 세대를 합쳐 말하는 용어다(최영준, 2022). <표 2-1>은 이기형(2022)의 표 안의 각 셀을 인용하고, 참고문헌 목록에는 해당 연구의 출처정보를 작성하였다.

< 표 2-1 > MZ세대 참고문헌 연구자별 출생연도

참고문헌	출생연도	
	M세대	Z세대
이영은&이용기(2020)	1980~1994년	1995년 이후
홍소희&김민(2021)	1980 초·중반~1990년 중반	1990년 중반 이후
이은규(2021)	1980~1994년	1995년 이후
유정민(2021)	1980 초~1990년 중반	1990 중반~2000년 중반
김지애(2021)	1981~1995년	1996~2005년
신혜경(2020)	1980 초~2000년 초	1995~2004년
삼성KPMG경제연구원(2019)	1981~1996년	1997년 이후
통계청(2020)	1980~2000년	1995~2004년
PewResearchCenter(2018, 2019)	1981~1996년	1997~2000년 중반
매켄지 보고서	1980 초~2000년	1990 중반~2000년 초

출처 : 이기형(2022)의 표 안의 각 셀을 재인용

행정안전부(2022)의 총인구수 통계에 따르면 20대에서 30대인 MZ세대는 총인구 26%에 비중을 차지하고 있다. MZ세대를 표현하는 키워드로 영향력, 자기 노출, 솔직, 집단보단 개인, 소유보다 공유, 수평적 인간관계 등이 있다(탁진규, 2021). 그리고 박재현(2022)의 연구에서는 밀레니엄 세대는 성인이 되어 트렌드를 이끄는 주역이며, 말을 배우기도 전에 다양한 정보통신기기를 통해 문화를 접한다고 하였다. 또한, 디지털 시대로의 전환기를 거쳐 온 디지털 개척자로 아날로그 시대와 디지털 시대를 모두 경험하였다는 점에서 디지털 환경에서 나고 자란 Z세대와 구분된다(이정우, 2021).

MZ세대는 정보통신기기 사용법에 대한 빠른 습득과 자유로운 사용으로 국경을 초월하여 세계 문화와 환경을 빠르게 학습하고 간접 체험으로 사고가 상당히 유연하고 자율적이다. 송진아(2022)는 인터넷의 발달로 기성세대보다 더 개방적이고 서구의 사고방식에 호의적이다. 즉 개방된 사고는 MZ세대의 성격과 사고에 다양한 변화를 가져왔다. 이미정(2021)은 숫자의 'X'는 미지수를 의미하며 도무지 알 수 없는 세대'라는 의미로 사용되었으며, 이후 세대는 알파벳의 순서대로 Y, Z세대라고 부르게 되었고, X세대와 Y세대에 이어 알파벳의 마지막 순서에 해당하는 세대이자 신인류라는 의미에서 'Z세대'라고 호명되기 시작했다. 즉 MZ세대의 특징을 특정한 단어 하나로 정의할 수 없는 어려움이 있고 기성세대와 달리 디지털 도구 사용으로 다양한 정보를 빠르게 습득하고 적용함으로써 빠른 전환이 자유롭고 유연한 세대로 여겨진다.

< 표 2-2 > MZ세대의 개념 및 정의

연구자	개념 및 정의
이미정(2021)	숫자의 'X'는 미지수를 의미하며 도무지 알 수 없는 세대'라는 의미로 사용되었으며, 이후 세대는 알파벳의 순서대로 Y, Z세대라고 부르게 되었고, X세대와 Y세대에 이어 알파벳의 마지막 순서에 해당하는 세대이자 신인류라는 의미에서 'Z세대'라고 호명되기 시작
이정우(2021)	디지털 시대로의 전환기를 거쳐 온 디지털 개척자로 아날로그 시대와 디지털 시대를 모두 경험하였다는 점에서 디지털 환경에서 나고 자란 Z세대와 구분된다
박재현(2022)	밀레니엄 세대는 성인이 되어 트렌드를 이끄는 주역, 말을 배우기도 전에 다양한 정보통신기기를 통해 문화를 접함
송진아(2022)	인터넷의 발달로 기성세대보다 더 개방적이고 서구의 사고방식에 호의적

2. 특징

인터넷 등 디지털 환경에서 성장한 MZ세대는 우리 사회의 중요한 경제, 사회, 문화의 중요한 사회의 주체로 등장하면서 기성세대와는 다른 새로운 삶의 방식을 만들어 가고 있다. 또한, MZ세대는 소비, 경제, 관계, 소통에 대한 개념과 방법이 기성세대와 다르다고 할 수 있다.

MZ세대는 밀레니얼 세대와 Z세대를 동시에 통칭하는 용어로, 밀레니얼 세대는 1980년대 초부터 2000년대 중반까지 출생한 세대를 가리키며, Z세대는 1995년 이후에 출생한 세대를 의미하는데 M세대와 Z세대는 서로 다르면서도 유사한 특징을 보인다(Francis & Hoefel, 2018). Z세대는 디지털 환경 속에서 성장한 디지털 원주민(Digital native)으로서 밀레니얼 세대에 이어 등장한 세대를 의미한다(박주현, 이연준, 2019). 박혜숙(2016)은 Z세대의 특징에 대해 첫째, 유년 시절부터 디지털 환경에 노출되어 신기술에 민

감하면서 신기술을 소비 활동으로 활용하며 둘째, 개인적이고 독립적이며, 경제적 가치를 우선시하여 기존 세대와는 차별화된 소비패턴을 보이고 셋째, 순간 집중력이 그 어느 세대보다 뛰어나고, 짧은 시간에 많은 정보를 소화할 수 있으며 두뇌의 인지를 요구하는 문제에 능하고 넷째, 인종, 성별, 종교, 사회, 경제적 지위와 민족성에 대해 가장 편견 없는 세대라고 주장하였다.

매켄지 코리아에 따르면 M세대는 세계화, 경험주의의 성향을 보이고 있지만, Z세대는 현실주의에다 율리를 중시하는 성향을 보인다. MZ세대는 어떤 주제든 손쉽게 접근하고 몰입하나 흥미가 떨어지면 빠르게 다른 콘텐츠로 넘어가기도 하고, 관심, 취미, 성향에 따라 SNS를 통해 인간관계를 형성하며 기존의 정보보다는 휘발성, 일회성 정보에 익숙하여 다양한 트렌드, 취미를 추구한다(정기영, 2018).

MZ세대는 기성세대와 비교하면 자신이 선호하는 가치관이 확실하여 개인의 주장이 분명하고, 타인에 의해 침해받는 것을 거부하며 자기애가 강하지만 동시에 타인에 대한 이타심 또한 높으며 불공정과 불의를 참지 못하는 특징을 지닌다(김정인, 2021). 임홍택(2018)에 따르면 90년대생은 모바일로 세상을 소통하는 것에 익숙하다고 설명하였다.

최근 MZ세대들은 기업의 성과급 불공정에 대해 소셜네트워크 서비스를 이용하여 불공정 문제를 제기하였고 이는 사회적으로 큰 주목을 받게 되었다. 기업의 대표는 즉각 반응함으로써 변화를 끌어냈다. 이는 MZ세대가 공정성에 대한 기준을 중요하게 생각하는 세대이고 불합리하고 불편한 사항에 대해서 목소리를 내고, 적극적으로 표현하는 세대이기 때문이다(이아름, 2022). < 표 2-3 >는 한국은행에서 조사한 MZ세대의 특징을 정리해 놓은 것이다.

< 표 2-3 > MZ세대의 특징

구분	특징
일과 가정의 균형 추구	일과 가정 균형 중시 2017년 이후부터 증가
디지털 원주민	모바일 및 SNS에 이용자 비율 및 시간 높음
공유경제 선호	돈 절약, 물품 및 서비스 편리 등으로 선호
주식 직접투자 선호	주식 및 채권 혼합형 투자
근로소득 증가세 부진	글로벌 금융위기의 영향에 기인한 것으로 해석
금융자산 정체	취업난 등으로 금융자산 축적이 쉽지 않음
주택마련을 위한 부채증가	2000년 동일 연령대비 크게 증가
금융자산 불평등 악화	금융자산 양극화
총소비 정체	2008년 글로벌 금융위기 시 동일

출처 : 최영준(2022) 한국은행 BOK이슈노트, 연구자 재구성

제2절 조직공정성

조직공정성은 세대를 뛰어넘어 조직구성원 모두에게 전사적으로 적용되는 것으로 조직 내에서 이루어지는 모든 절차와 결과의 배분, 조직구성원 간의 인간관계에 대해 조직구성원 각자가 심리적이고 주관적 가치 판단이 개입되어 복잡하고 다양한 문제가 야기된다.

조직 내 이해관계가 큰 만큼 조직구성원이 가장 많은 관심을 가지는 문제이기도 하다. 조직공정성 연구는 조직관리를 위해 학자들에 의해 지속적으로 다양한 연구로 진행되어 왔다.

조직공정성은 조직 내에서 실시되고 있는 모든 의사결정이 어느 정도 공정하게 실시되고 있는가에 대한 조직구성원의 지각을 말하며 조직 내에서 성립되는 공정성이 조직의 기능과 조직구성원의 태도 및 행동에 많은 영향을 미친다고 주장하고 있다(황호영 외, 2003). 공정성에 관한 연구는 미시적 차원에서 주로 심리학자들에 의해 이루어졌고, 추상적인 차원에서 공정성을 파악하기보다는 사회의 기본적인 구조의 맥락에서 배분을 중심으로 형성된 사람들 간(개인적 또는 집단적)의 관계를 파악하고자 한 것이다(정홍술, 2002). 김종래·함현진(2002)은 공정한 절차와 분배는 조직구성원들에게 원활한 지원을 하고 있다고 판단하게 하여 조직에 대한 긍정적인 관계를 형성한다고 보고 있다.

1. 개념

조직공정성(organizational justice)은 조직 내의 각종 의사결정의 결과나 절차에 대하여 조직구성원들이 인식하는 공정성을 의미한다(Niehof &

Moornman, 1993).

조직구성원이라면 모두 자신이 노력한 대가에 대해 합당한 대우와 처우 받기를 원한다. 조직구성원은 자신이 속한 조직이 공정하다고 신뢰할 때 직무에 몰입하게 되고 이는 업무성으로 이어질 가능성이 크다. 또한, 조직에 대한 신뢰는 최근 문제가 되는 MZ세대의 조기퇴직 문제와 이직 의도 등을 사전 예방하는 효과가 클 것이다. 공정성은 일반적으로 정의와 관련한 연구 주제로 다루어져 왔다.

따라서 다양한 조직특성과 조직구성원의 특징, 직무의 특성 등으로 이루어진 조직행위에 일방적이고 획일적으로 해석하는 데는 한계가 있어 보인다. 따라서 각 조직의 구성원은 다양한 방법으로 자신이 속한 조직에서 다양한 행태로 자기 의사를 표출한다. 즉, 노조가 설립된 조직에서는 조직의 불공정성에 대해 조합원의 공동목표에 대해서는 단체행동을 통해 공정성을 끌어낼 수는 있으나, 각 개개인의 다양한 의사 및 욕구 모두를 반영하지 못하는 한계가 있다. 따라서 조직원들은 다양한 행태로 자기 의사를 표시하게 된다. 즉 조직이탈, 상사에 대한 업무지시 불이행, 사내 인터넷망을 통한 불만 공론화 등 다양한 방법으로 불합리하고 불공정한 조직의 행태에 대해 표출한다.

조직 내 공정성에 관한 연구는 Homans(1961)의 저서 「Social Behavior」에서 그 기원을 찾을 수 있다. Homans(1961)는 사회에 존재하는 모든 사람은 교환관계를 형성하고, 인간은 사회적 행동을 통해 인간 상호 간 교환 비용을 최소화하고 교환에 따른 보상을 최대화하려 하므로, 공정성이란 구성원이 교환관계에서 발생하는 보상과 희생 간 비율에 대해 인간이 갖는 기대치라고 주장하였다.

또한, 조직공정성 이론은 사회 정의를 조직에 적용함으로써 조직에 있어서 불공정에 따른 집단이나 개인의 반응과 행동을 사회심리학적 측면에서

연구하는 것으로 분배 결과에 대한 개인의 심리적 평가에 중점을 두는 분배공정성과 분배의 결과나 결정에 이르는 절차에 대한 심리적 평가에 중점을 두는 절차공정성, 정책이나 절차의 실행 과정에서의 대인적 처우의 공정성을 의미하는 상호작용공정성으로 구분된다(강광수 외, 2011).

조직공정성은 최근 조직의 주류로 등장하고 조직 내 핵심 역할을 하는 MZ세대의 진출로 더 큰 쟁점으로 부상하고 있다. 따라서 조직공정성에 관한 많은 연구와 다양한 실험이 진행되고 있다. 많은 선행연구에서 조직공정성이 조직과 조직구성원에 미치는 영향과 의미에 대한 중요성을 상당히 강조하고 있다.

강성수·강종수(2007)는 조직공정성은 조직과 구성원, 관리자와 구성원 간의 교환 수준을 파악하는 데 있어 중요한 기준으로 제시되고 있다. Rupp & Cropanzano(2002)는 조직공정성은 조직구성원이 조직으로부터 받는 보상과 자신이 직무에 투입하는 노력을 비교하여 그 공정한 정도를 지각하는 것으로 정의하고, 서재현(2000)은 조직공정성을 조직 내에서 이루어지고 있는 제도 및 의사결정이 공정하게 행해지고 있는가에 관한 구성원의 지각 정도로 규정하고 있다. 김성훈(2019)은 조직이 보유한 자원은 유한하여 조직의 성장 및 발전을 저해하는 요인으로 작용한다. 따라서 조직은 유한한 자원 사용에 합리적 결정에 전념해야 하며, 자원의 희소성으로 인해 분배와 관련된 공정성 문제에 직면한다고 하였다.

본 연구에서는 조직공정성의 하위변수 요인인 절차공정성, 분배공정성, 상호작용공정성과 조직몰입이 업무성과에 미치는 영향에 대한 논의를 전개하고자 한다.

< 표 2-4 > 조직공정성의 개념 및 정의

연구자	개념 및 정의
Homans(1961)	사회에 존재하는 모든 사람은 교환관계를 형성하고, 인간은 사회적 행동을 통해 인간 상호 간 교환 비용을 최소화하고 교환에 따른 보상을 최대화하려 하므로, 공정성이란 구성원이 교환관계에서 발생하는 보상과 희생 간 비율에 대해 인간이 갖는 기대치라고 주장
Niehof et al(1993)	조직 내의 각종 의사결정의 결과나 절차에 대하여 조직구성원들이 인식하는 공정성을 의미
황호영 외(2003)	조직 내에서 실시되고 있는 모든 의사결정이 어느 정도 공정하게 실시되고 있는가에 대한 조직구성원의 지각을 말하며 조직 내에서 성립되는 공정성이 조직의 기능과 조직구성원의 태도 및 행동에 많은 영향을 미친다고 주장
강성수 외(2007)	조직과 구성원, 관리자와 구성원 간의 교환 수준을 파악하는 데 있어 중요한 기준

2. 구성요인

1) 분배공정성

분배공정성이란 의사결정과정을 거쳐 최종적으로 지급되는 임금, 승진, 조직 내에서 평가 등의 결과물에 대한 분배와 관련하여 조직원들이 느끼는 공정성의 지각 정도를 의미한다(Rutte & Messick, 1995). Adams(1965)는 형평이론을 발표하면서부터 분배공정성과 관련된 연구가 본격 시작되었다. Adams(1965)는 Homans(1961)의 분배정의 연구와 기존 연구결과인 상대적 박탈감, 사회 비교, 인지 부조화 이론 등 바탕 위에 형평이론(equity theory)을 제시하였고 이후 심리학적인 이론을 체계화하였다.

McFarlin & Sweeney(1992)는 분배공정성은 절차공정성보다 개인적 결과변수인 임금 또는 직무 만족을 잘 예측해 줄 수 있는 변수이고, 절차공정성은 분배공정성 보다 조직의 결과변수인 조직몰입과 상사의 부하 평가

등을 더 우수하게 예측할 수 있는 변수라고 주장했다. Quinetta & Marcus (2006)는 분배공정성을 조직으로부터 받게 되는 보상 결과가 얼마나 공정한가를 구성원이 지각하는 정도로 이해하였다.

분배공정성 이론과 관련한 선행연구들에서는 첫째, 조직구성원의 공정성에 대한 지각은 구성원의 공헌도 비례에 따른 분배와 관련한 것이고, 둘째, 공헌과 보상 간의 비율은 절대 기준이 아닌 자신과 타인 간 보상 비율 간 비교에서 공정성에 지각하는 데 중요한 역할을 한다.

조직구성원은 자신이 투입한 노력 대비 공정한 보상을 받았다고 신뢰할 때 비로소 높은 업무성과를 이루어 낼 수 있고, 공정한 보상은 조직 전체의 협동심이 이루어질 수 있다. 따라서 개인의 동기를 촉진하려면 공정한 분배가 필요하며, 집단 응집성을 구축하려면 동등한 분배가 필요하다 (Cropanzano et al. 2007). 불공정하다고 지각하게 되면 조직구성원은 그 불공정을 감소시키기 위해 노력한다(김대현, 2009). 불공정성을 감소시키려는 노력으로 조직구성원들의 집단행동 등 노동쟁의 등으로 나타나기도 한다. Homans(1961)는 보상이 제삼자에 의해 분배될 경우, 조직구성원 개개인은 희생 정도에 비례한 공정한 보상이 분배되기를 기대한다고 설명하였다.

< 표 2-5 > 분배공정성의 개념 및 정의

연구자	개념 및 정의
Homans(1961)	보상이 제삼자에 의해 분배될 경우, 조직구성원 개개인은 희생 정도에 비례한 공정한 보상이 분배되기를 기대
Sweeney(1992)	분배 공정성은 절차공정성보다 개인적 결과변수인 임금 또는 직무만족을 잘 예측해 줄 수 있는 변수이고, 절차공정성은 분배 공정성 보다 조직의 결과변수인 조직몰입과 상사의 부하 평가 등을 더 우수하게 예측할 수 있는 변수라고 주장
Quinetta et al(2006)	조직으로부터 받게 되는 보상 결과가 얼마나 공정한가를 구성원이 지각하는 정도로 이해

2) 절차공정성

절차공정성은 어떤 최종결과를 도출하기 위한 진행 과정의 공정함으로 인식되며, 이러한 진행 과정에 적용된 방법, 절차, 규칙 등이 투명하고 일관성이 있고 조직구성원이 모두 공감해야 확보된다고 판단된다.

절차공정성은 조직에서 시행하는 분배 절차에 대해 조직구성원 각자의 신념에 따라 절차가 공정하고 적절하다고 지각하는 정도로, 이는 조직에서 무엇을 결정할 때 적용되는 공식적 절차가 공정한가에 대한 개인의 지각 정도로 설명하고 있다(Masterson et al., (2000).

Thibaut & Walker(1975)는 분배 결정이 결정될 때까지 절차공정성에 대해 지속해서 평가되고 이는 분배 결과에 대한 공정성 지각에 결정적 영향을 미치므로 결과보다 절차가 더 중요하다고 주장하였다. 이것은 결과보다 과정을 더 중요시한다는 의미로 보이며, 임금, 승진 등 평가를 받는 조직구성원 대부분은 과정과 결과를 동시에 중요시한다고 보이나, 최근 MZ세대들은 과정보다 결과를 더 중요시하는 경향이 점점 더 강하게 나타나고 있다. Leventhal(1980)은 절차공정성의 보편적 법칙 여섯 가지 평가 요소로 정확성, 일관성, 편파 배제, 대표성, 윤리성, 수정 가능성이라고 정리하였으며, 분배공정성은 배분에 관한 의사결정과정과 절차가 공정하였는가를 관심을 두지 않는다. 분배 결과의 공정성도 중요하지만, 보상이 결정되는 방식과 과정에 대한 공정성 문제도 그 중요성이 전혀 작지 않다(이병열 외, 2005).

분배공정성은 최종결과에 대한 분배에 중점을 두고 절차공정성은 최종결과 도출을 위한 과정을 중요시한다. 그러나 두 공정성은 단절된 사항이 아니며 과정과 결과라는 동일 연장선에 있어 어느 것이 더 중요도가 있는지 구분하는 것은 무의미하다고 여겨진다. 분배공정성과 절차공정성은 과정과 결과라는 같은 연장선에 있다.

이재훈·최익봉(2004)은 자원의 분배와 할당을 위한 절차와 과정에 대하여 조직 내 구성원이 공정하다고 지각하는 정도로 정의하고 있다. Thibaut & Walker(1975)의 분쟁 해결 과정에 관한 반응연구에서 절차공정성에 대한 연구가 시작되었다. 학자들은 두 가지 통제 유형을 가지고 가상의 분쟁 해결 절차에 대한 반응을 비교 분석하였다. 이에 두 가지 유형은 첫째, 과정 통제로서 증거를 제시하고 변론을 벌이는 동안 행사할 수 있는 통제를 의미하며, 둘째, 의사결정 통제는 결과의 판정에 영향을 미칠 수 있는 통제를 의미한다(안관영 외, 2012).

절차공정성은 분배공정성처럼 결과 측면이 아닌 결과의 결정 과정 측면을 더 중요시한다. 절차공정성이 조직구성원들에게 신뢰받기 위해서는 우선 결정 과정의 투명성과 정확성이 확보되고 이러한 결정 과정에 조직구성원이 쉽게 접근할 수 있도록 하고 과정 모두가 공정하다고 공감하고 신뢰할 때 비로소 조직구성원이 받은 최종결과가 자신에게 비록 불이익이 있을 지라도 수용하고 인내할 것이다.

< 표 2-6 > 절차공정성의 개념 및 정의

연구자	개념 및 정의
Masterson et al(2000)	조직에서 시행하는 분배 절차에 대해 조직구성원 각자의 신념에 따라 절차가 공정하고 적절하다고 지각하는 정도로, 이는 조직에서 무엇을 결정할 때 적용되는 공식적 절차가 공정한가에 대한 개인의 지각 정도
Leventhal(1980)	절차공정성의 보편적 법칙 여섯 가지 평가 요소로 정확성, 일관성, 편파 배제, 대표성, 윤리성, 수정가능성이라고 정리하였으며, 분배 공정성은 배분에 관한 의사결정과정과 절차가 공정하였는가를 관심을 두지 않음
이재훈외(2004)	자원의 분배와 할당에 있어서 절차 및 과정에 대해 조직 내 개인이 공정하다고 지각하는 정도로 정의

3) 상호작용공정성

상호작용공정성(interactional justice)은 조직의 의사결정에 있어 조직구성원들이 받는 대인 관계적 처우의 질로 즉, 설정된 절차가 실제로 진행될 때 상사와 부하 간의 의사소통 과정에서 발생하는 것으로 부하가 상사로부터 공정한 대우를 받는가에 대한 인지 정도를 의미한다(강종수, 2007).

정우열·이수창(2016)은 상호작용공정성을 관리자와 조직구성원 간의 의사소통과 관련된 공정성으로 한정하고 있다. 최재길(2011)은 상호작용공정성은 조직 내 개인이 조직공정성을 지각하는 데 있어 결과 측면의 분배공정성이나 과정 측면의 절차공정성보다 조직에 더 큰 영향이 미침을 강조하고 있다. 즉 이러한 현상은 조직 내 조직구성원으로서 업무와 관련한 동료와 상급자 간 친밀하고 밀접한 관계 유지가 필요하지만, 다른 한편으로는 승진, 평가 등 상당한 이해관계가 있기 때문이라고 판단된다.

이러한 이유로 상호작용공정성은 절차공정성과 분배공정성보다 더 중요하고 민감하게 받아들여질 수 있다고 여겨진다. 그러므로 상호작용공정성을 개인 간 공정성(interpersonal justice)이라고도 한다(Tam, 1998). 상사가 부하직원을 대할 때 적절하고 필요한 정보를 함께 공유하고 상호 존중하고 진심으로 대우하면 상호작용공정성이 높아지게 된다(Cropanzano et al. 2007).

Clemmer(1993)는 정직성, 예의, 민감성, 친절함, 편견, 흥미 등이 상호작용공정성 지각에 미치는 요소로 제시하였다. 이는 지금까지의 절차공정성이 보상이나 결과와 관련된 절차나 규정이 얼마나 공정한가에 초점이 있었던 것과는 달리 절차의 실행 과정에서 조직구성원이 경험하는 대인적 처우의 공정성 또한 큰 영향이 있다는 것을 의미한다(박정도, 2013). 집단주의적 성향이 강한 동양에서 상호작용공정성이 조직구성원의 태도와 행동에 더 많은 영향을 미친다고 주장하고 있다(Field et al. 2000; 고종욱 외, 2003).

Greenberg & Lind(2000)는 조직구성원이 조직 내 상사로부터 존중받는 느낌이 있으면 긍정적인 효과를 그와 반대로 무례한 대우를 받으면 불공정한 대우를 받는다는 느낌을 받는다고 한다. 상호작용공정성은 의사결정 시스템과 같은 절차뿐만 아니라 의사결정자가 공정하게 대하는 것이 중요하다는 의미로서 조직공정성의 사회적 측면을 부각하고 있다(문형구 외, 2009).

< 표 2-7 > 상호작용공정성의 개념 및 정의

연구자	개념 및 정의
강종수(2007)	조직의 의사결정에 있어 조직구성원들이 받는 대인 관계적 처우의 질로 즉, 설정된 절차가 실제로 진행될 때 상사와 부하 간의 의사소통 과정에서 발생하는 것으로 부하가 상사로부터 공정한 대우를 받는가에 대한 인지 정도를 의미
정우열 외(2016)	상호작용 공정성을 관리자와 조직구성원 간의 의사소통과 관련된 공정성으로 한정
최재길(2011)	조직 내 개인이 조직공정성을 지각 하는데 있어 결과 측면의 분배 공정성이나 과정 측면의 절차공정성보다 조직에 더 큰 영향이 미침을 강조
Cropanzano et al (2007)	상사가 부하직원을 대할 때 적절하고 필요한 정보를 상호공유하고 서로를 존중하고 성의 있게 대우하면 상호작용 공정성이 높아짐

제3절 조직몰입

1. 개념

조직몰입은 조직에 대해 조직구성원 개개인이 긍정적이고 호의적인 평가를 하고 자신에 속한 조직에 깊은 애착과 깊은 신뢰감을 가지고 계속해서 근무하고 싶은 심리적 이유가 높게 작용하는 개념이다. 조직몰입은 개인의 업무성과에 상당한 영향을 미치고 이는 조직 전체의 조직성으로 나타난다고 판단된다.

조직몰입에 대해 강인주(2015)는 ‘조직구성원이 그들의 가치와 목표를 조직목표와 일체화시키고, 또한 조직구성원으로 남아 있기를 바라는 상대적 정도’로 정의하였다. 서철현 외(2005)는 조직몰입에 대해 조직구성원 자신이 조직에 대해 느끼는 일체감 정도로 조직구성원이 조직을 위해 열심히 일하고자 하는 의지와 조직에 남으려는 의사를 말한다. 라고 하였다. 조직몰입은 조직구성원 각자가 조직에 대한 좋은 인식 및 태도를 가지고 조직의 비전과 목표를 자신의 가치와 일치시키고 조직발전과 목표를 위해 헌신하고자 하는 것으로 판단된다.

송영우(2017)는 지방자치단체 공무원을 연구 대상으로 한 조직몰입 연구에서 ‘공무원이 조직을 긍정적으로 평가하고 자신이 속한 조직의 목표와 가치를 수용하고 신뢰하며 애착심을 갖고 헌신하고 몰두하는 정도’라고 하였다. 조직몰입이 높으면 직무수행에 동기부여가 되어 조직에 긍정적인 역할을 할 것으로 기대하기 때문이다(김정원, 2016).

Schneider et al(2013)의 조직몰입 개념은 개인이 조직에 대해 어떻게 연결되고 헌신하는지를 이해하기 위한 틀을 제공하는 것으로, 본 개념은 조직구성원이 조직의 목표와 가치에 공감하고 조직구성원으로서 자기 정체성

을 형성하는 정도로 나타낸다. 그리고 조직몰입의 세 가지 구성요소를 제시하였다. 정서적 몰입은 조직구성원이 조직에 대해 긍정적인 정서적 연관성을, 계산적 몰입은 조직구성원이 조직에 대한 비용과 보상을 고려하여 조직에 머무르는 정도, 규범적 몰입은 조직구성원이 조직의 가치와 규범에 공감과 신뢰를 나타내는 정도로 설명하였다.

즉, 조직몰입의 세 가지 유형을 살펴보면 세 가지 유형은 조직구성원의 태도 또는 행동에 영향을 준다. 감정적 몰입은 조직구성원이 조직에 대한 깊은 애착으로 조직몰입이 되고, 계속적 몰입은 조직을 떠나므로 발생하는 기회비용 비교 등이 잠재적으로 계산되어 조직몰입이 되는 것으로 판단된다. 규범적 몰입은 조직에 대한 책임감 또는 의무감 때문에 조직몰입이 되는 것으로 판단된다. 조직몰입을 “조직구성원들이 조직을 떠나지 않도록 만드는 조직과 구성원 사이의 심리적 유대”라고도 정의하였다(Allen et al. 1990).

문숙자(2010)는 조직몰입은 조직에 대한 충성심의 개념이 아니라 조직구성원이 조직을 위해 무엇인가 하려는 적극적인 관계로 해석하였다. 즉 조직몰입이 지속적인 조직유지를 위한 핵심 가치로 볼 수 있다.

임창희(2006)도 조직몰입에 대해 조직목표와 가치관을 수용, 조직에 남으려는 애착, 조직에 대한 충성도, 공헌도 등 의지에 대해 감정적 몰입 또는 마음으로부터 표출되는 충성이라고 정의하면서 감정적, 지속적, 규범적 몰입의 세 가지를 강조하고 있다. 그리고 조직몰입은 관계를 유지하는 데 최선의 노력을 기울이는 것이 중요하다고 거래당사자가 믿는 것이며, 몰입된 당사자는 관계가 가치 있다고 믿어서 무한정 지속된다고 확신하는 것이라고 하였다(Morgan et al. 1994).

조직몰입은 조직구성원이 갖는 동일시·몰입·일체감·애착 등의 심리 상태를 나타내는 것으로 조직목표의 수용, 조직을 위해 헌신하려는 의도, 이직보다는 조직의 구성원으로 계속 남아 있으려는 의사 등이라고 하였다(한태천 외,

2011). 조직몰입은 조직구성원 각각이 느끼는 조직에 대한 여러 감정이 조직구성원의 합으로 나타나는 것으로 보이며, 박영배(2010)는 조직몰입에 대해 조직 전체에 대한 개인의 반응을 반영한다는 면에서 더욱 포괄적인 개념이라고 하였다.

< 표 2-8 > 조직몰입의 개념 및 정의

연구자	개념 및 정의
강인주(2015)	조직구성원과 조직이 조직의 가치와 목표를 일체화시키고, 또한 조직구성원으로 남아 있기를 희망하는 상대적 정도로 정의
서철현 외(2005)	조직몰입에 대해 조직구성원 자신이 조직에 대해 느끼는 일체감 정도로 조직구성원이 조직을 위해 열심히 일하고자 하는 의지와 조직에 남으려는 의사
송영우(2017)	지방자치단체 공무원을 연구 대상으로 한 조직몰입 연구에서 ‘공무원이 조직을 긍정적으로 평가하고 자신이 속한 조직의 목표와 가치를 수용하고 신뢰하며 애착심을 갖고 헌신하고 몰두하는 정도
임창희(2006)	조직몰입에 대해 조직목표와 가치관을 수용, 조직에 남으려는 애착, 조직에 대한 충성도, 공헌도 등 의지에 대해 감정적 몰입 또는 마음으로부터 표출되는 충성이라고 정의하면서 감정적, 지속적, 규범적 몰입의 세 가지를 강조

2. 구성요인

조직몰입은 “개인적 누적투자, 신분을 유지하려고 하는 심리적 필요와 강한 바람, 조직을 향한 충성심으로 인한 의무를 성실히 수행하려는 내적인 가치관”이라고 정의하였고, 또한 Allen & Meyer(1990)는 조직몰입을 세 가지의 구성요인으로 분류하였다. 첫째, 정서적 차원은 조직에 소속되고 조직과 동일화되려는 조직구성원의 감정적 애착심으로 정의하고, 둘째, 지속적 차원은 조직을 떠날 경우 조직구성원이 지급해야 하는 비용에 기초

를 두고 있다. 셋째, 규범적 차원은 조직구성원이 조직에 머물러는 의무감으로 정의하였다. 세 가지로 분류된 조직의 유형은 모두 조직구성원의 주관적 감정에 대한 것으로 시대와 세대에 따라 달라질 수 있음을 보여주고 있다. 디지털 세대에 살아가는 MZ세대에 대한 조직몰입을 위한 향후 연구도 상당히 필요한 것으로 보인다. 박형신·김정주(2010)는 조직몰입에 대해 “조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 수용, 조직을 위해 상당한 노력을 하려는 의지, 조직구성원 간의 유대 강화이다”라고 설명하였다. 간호사를 대상으로 한 연구에서 간호사에게 동기가 부여되면 직무수행 태도가 변화되고, 이는 직무성과를 높여, 장기근속, 결근율, 이직률이 낮아지고 조직몰입도가 높아 효율적인 인력 관리 측면에서 주요한 전략이다(Meyer et al. 2004).

제주도는 최근 5년(2019~2023년 4월)간 전체 제주도 공무원 의원면직자 63명(제주시·서귀포시 제외) 중 5년 미만 근무자 47명(74.6%)이 의원면직 신청해 조기퇴직을 하였다(한국경제, 2023). 이러한 조기퇴직 사유는 다양하게 존재하지만, 지속적인 MZ세대 조기퇴직이 바람이 모든 지방자치단체로 퍼져나간다면 공직사회 위기는 더 큰 위기를 맞이할 것으로 보인다.

Katz & Kahn(1978)은 조직몰입도가 높은 경우 조직구성원의 이탈행위(withdrawal behavior)가 줄고 부가적인 역할 행동(extra-role behavior)처럼 조직 내 혁신을 조성함으로써 조직 경쟁력을 높일 수 있다고 주장하였다. 즉 조직몰입이 조직이탈을 줄일 수 있다면 최근 공직사회에 최대 위기로 다가오고 있는 MZ세대의 조기퇴직 예방을 위해 조직몰입도를 높이는 방안이 필요하다고 본다. Greenberg(2000)와 Moorman(1991)의 연구에 따르면 조직공정성이 조직몰입에 영향을 미친다고 주장하고 있다.

이는 본 연구의 주제와 맥락을 같이하는 것으로 본 연구에서도 조직공정성의 하위변수 요인이 조직몰입에 미치는 영향을 깊게 살펴볼 필요가 있음을 제시하고 있다.

< 표 2-9 > 조직몰입의 유형 및 요인

저자	몰입유형	요인
Meyer & Allen (1991)	정서적 근속적 규범적	애착, 동일시, 근속, 의무감
Reichers(1985)	타산적 태도적 행태적	이해, 동일시, 유대감
Etzioni(1975)	타산적 도덕적 소외적	통제, 이해
Staw & Salancik(1977)	태도적 행위적	통제, 일체감
Angle & Perry(1986)	가치적 지속적	애사심, 근속
Greenberg & Baron(2003)	정서적 규범적	통제, 유대감
이경선·서제홍(2008)	정서적 몰입 유지적 몰입	동일시, 근속
이유진 등(2005)	정서적 몰입 지속적 몰입	일체감, 근속
Allen & Meyer(1990)	단일	동일시, 애착, 근속, 유대감
고강호(2007)	단일	동일성, 애착심, 근속, 유대감
박상섭·박재성·박대성(2009)	단일	동일시, 애착, 근속
Eisenberger(1986)	계산적 감정적	애착, 보상

출처 : 황준자(2014)의 보직 만족과 조직몰입에 관한 연구 내용 중 표를 재구성

< 표 2-10 > 연구자별 조직몰입의 정의 유형

저자	정의
김진희(2007)	조직의 목표와 가치를 이해하고 조직성과 달성을 위해 최선을 다하고 조직 구성원으로 남으려 하는 태도
이영민(2010)	개인의 의무감과 충성심을 기반으로 하여 조직을 대하는 태도
이인석 외(2010)	조직의 업무 또는 대상과 개인의 태도와 행동 의지가 결합하여 강력한 유대감을 형성하고 이는 조직과 개인의 가치관이 일치함에 따라 조직에 대한 심리적인 애착심 동반과 강한 소속감에 따른 구성원 자신의 정체성을 소유하게 되고 특정 대상에 공헌
Afshari(2020).	직무 기술을 초월하여 업무를 지속해서 수행하게 하는 방식으로 조직목표를 달성함에 있어 최대의 노력을 기울이게 하는 방식으로 조직구성원을 귀속하게 하는 귀속력
육풍림(2012)	조직의 가치 수용, 조직과 구성원의 일체감, 조직에 대한 긍지와 자부심, 조직과 개인 목표 일치.
최은숙(2014)	자기 회사에 대해 호의적 태도로 말하고, 자신의 회사를 동일시하고 조직 문제에 적극적으로 참여하고 자 하는 정도
이상기(2017)	조직이 추구하는 목표와 가치를 조직구성원이 강한 소속감과 애착을 가지고 공유하며, 조직발전을 위해 자발적으로 최선을 다하려는 의지
김정훈(2019)	개인이 소속되어 있는 조직에 대해 애착과 일체감을 가지고 몰두하는 정도 감정적 연결이라는 관점에서 조직에 남고자 하는 바람을 의미
Chatman(1986)	준수 : 외재적 보상에 의한 조직의 요구에 응하는 것 동일시 : 조직에 소속감을 느끼며 영향을 주고받는 것, 내재화 : 개인과 조직간 가치의 일치를 느끼며 자발적으로 몰두하는 것
Ferris & Aranya(1986)	특정 조직에 연결된 구성원 각자의 정체성과 몰입의 상대적 강도 또는 조직에 남으려는 의지
Rainey(1991)	조직에 대해 가지는 애착심 또는 충성심 정도
이창원 등(1999)	조직에 대해 가지고 있는 개인적 태도로 자신이 속한 조직에 자신을 동일시하며 조직에 헌신하고자 하는 정도
Kanter(1968)	조직에 대한 열의를 자발적으로 행사하려는 의지

출처 : 김금자(2020), 주상현(2021) 각 표와 선행연구 내용 재구성

제4절 업무성과

1. 개념

조직구성원의 업무성과에 영향을 미치는 요인에는 직무 동기, 자신이 속한 조직구성원, 담당업무, 조직의 환경 및 구조, 조직구성원의 심리적 상태, 조직의 목표, 자의 리더십 등 여러 가지가 있다. 업무성과를 높이기 위해 상술한 다양한 요인들에 대해 깊은 관심과 연구를 통해 조직 및 인사관리를 위한 정책을 수립하고 다양한 실험을 통해 조직구성원의 업무성과를 높일 필요가 있다. 조직구성원의 업무 달성 정도를 업무성과라고 하는데 대부분 제조업의 생산성 개념과 유사하다고 할 수 있다. 근무 성과란 조직구성원의 직무가 어느 정도 성공적으로 달성되었는지를 가르키는 개념으로 근무 성과는 조직구성원의 성취라는 포괄적인 개념을 담고 있으며 조직의 영향력에 미치는 조직구성원의 행동의 한 측면이 된다(박선영, 2009). 고하였다. 따라서 업무성과는 조직구성원의 행동 및 직무의 특성과 관련하여 다양하게 해석되고 있다.

조직구성원의 업무성과는 조직목표 달성을 위한 기초로써 조직구성원은 수용할 수 있는 수준의 표준업무를 수행하고, 관리자는 조직의 명시적인 목표 및 후속 목표를 달성하기 위해 구성원의 성과를 평가한다(Armstrong, 2009). 업무성과란 넓게 보아 생산성, 목표 달성의 정도, 적응력 등 다양한 부분을 포함한다고 할 수 있으며(박수정, 2006).

이세구(2003)는 “공공부문의 기관별, 조직별, 사업별로 수행하는 행정 활동의 결과, 즉 예산집행에 따른 재화와 서비스의 공급 결과로 창출되는 산출물(output)과 그 영향 및 파급효과(impact/effect)를 포괄하는 개념”이라고 정의하고 있다. 업무성과는 조직구성원이 현재 자신이 맡은 업무를 조

직에서 요구하는 기대 수준에 맞게 성취해 나가는 정도를 말한다(Williams et al. 1991). 업무성과란 조직구성원이 조직의 목표를 인식하고 달성한 결과물의 성과로 말할 수 있다. 업무성과는 조직의 종류와 특성에 따라 다양한 성과 척도가 있을 수 있다. 즉, 생산성, 품질, 고객만족도, 혁신성 등 다양한 행태의 척도가 있다.

Porter & Lawler(1976)는 Vroom(1964)의 “ $P=f(M * A)$ ” (P=성과, M=동기부여, A=능력)이라는 이론을 바탕으로 업무성과는 조직이 객관적으로 측정할 수 있는 활동 결과로 “ $P=f(E*A*R)$ ” (P=성과, E=노력, A=능력, R=역할지각)으로 정의 내렸다.

업무성과 제고를 위해서는 조직구성원의 열의, 능력, 노력, 동기 등이 필요함을 제시하였다. 조직에 대한 애착과 충성도가 높을수록 업무성과가 높고 이러한 조직구성원은 조직의 핵심 인재일 가능성이 매우 크다고 판단된다.

< 표 2-11 > 업무성과의 개념 및 정의

연구자	개념 및 정의
최광준(2013)	생산성이 물리적인 측면으로 소극적 의미를 갖는 반면 업무성과는 조직구성원이 갖는 일상적이고 전반적인 업무성취를 의미하는 폭넓은 개념
박수정(2006)	업무성과란 넓게 보아 생산성, 목표 달성의 정도, 적응력 등 다양한 부분을 포함
Williams et al(1991)	조직구성원이 현재 자신이 맡은 업무를 조직에서 요구하는 기대 수준에 맞게 성취해 나가는 정도

2. 공무원업무 성과평가제도

최근 기업이 정신 및 기업의 사회적 책임이 강조되는 시대이다. 그러나 기업의 최종 목적은 이윤추구에 있으며, 이는 기업이 생존하기 위한 가장 중요한 핵심 목표이다. 기업의 조직구성원은 자신이 속한 조직의 이윤극대

화를 위해 노력한다. 조직구성원은 매월 또는 분기마다 업무성과에 대한 평가를 통해 조직구성원의 각각의 업무 능력을 평가받기도 한다.

그러나 공공조직은 기업과 달리 이윤추구 목적이 아닌 국민의 생명과 안전, 재산권 보호 등 국민의 공공복지를 위해 존재 목적이 있다. 공공조직과 기업은 여러 부분에서 유사성이 있으면서도 상당히 다른 측면도 가지고 있다. 따라서 기업의 다양한 모델을 공공조직에 직접 적용하기는 많은 한계가 존재한다.

따라서 성과평가제도와 절차 등도 상당히 다른 측면이 있다. 그러므로 공무원의 성과평가제도는 법령 등에 명확하게 규정되어 법적 구속력이 있다. 성과평가 방법에는 주관적 측면의 정성적 평가와 객관적 측면의 정량적 평가가 있다. 객관적 측면의 정량적 평가 결과에 대한 조직구성원의 논란 소지는 크지 않다. 그러나 심리적 판단이 주가 되는 정성적 평가는 판단 기준이 모호하여 조직구성원 간의 다양한 행태의 논란이 많이 발생한다. 법령 등 규정에 따른 평가 절차와는 또 다른 문제이다.

그러나 기업에서는 업무성과의 영향요인인 정성적 지표 관련 연구는 기업의 업무 활동 평가를 통해 밝힐 수 없는 기획개발 과정의 전반적인 효과성 같은 결과를 포함하여 측정 지표들이 가지고 있는 한계점을 보완할 수 있는 역할을 하기도 한다(Werner et al. 1997).

기업은 조직구성원의 성과평가를 위해 정기적이며 공식적으로 인사평가제도를 시행하고 평가 방법으로 대부분 성과평가제도 또는 절대평가제도를 채택하여 조직구성원 간 내부 경쟁을 통해 기업의 생산성 향상을 도모하고자 하는 데 의의가 있다.

조직구성원은 주관적 평가인 정성적 평가보다 절대평가를 더 선호하는 것으로 보인다. 치열한 경쟁 속에서 자라온 MZ세대의 특징상 조직구성원 간의 경쟁만이 조직의 성과를 높이는 어려워 보인다. 공직사회도 MZ세

대 진출에 따른 공직문화와 근무 환경도 급변하고 있다.

공무원 성과평가 제도는 법령과 예규 등에서 규정해 놓고 있다. 공무원의 성과평가 목적은 평가대상 공무원을 체계적이고 정기적인 평가로 공무원 개개인의 인사관리 기초 자료 활용과 공무원 조직의 능력을 향상하는데 목적이 있다. 공무원의 성과평가에 따른 용어의 정의를 살펴보면 성과목표란 평정 대상 기간의 종료 시점까지 공무원 개인의 업무가 도달되어야 하는 바람직한 상태를 의미하고,

평가지표란 성과목표의 달성 여부를 측정하기 위한 기준을 말한다. 성과면담은 평가대상자와 평가자 간에 성과목표의 설정, 성과목표의 수행 과정 및 결과와 평가 결과의 환류 등에 관하여 상호 의견을 나누는 행위이다. 그리고 성과계약은 평가대상자와 평가자 간에 이루어지는 성과목표, 성과지표, 평가 결과의 활용 등에 대한 합의를 말한다. 공무원의 성과평가 결과는 승진 후보자, 성과급 산정, 각종 인사관리에 반영한다. 성과평가 종류 등은 아래<표 2-5>와 같다.

< 표 2-12 > 성과평가 등에 관한 규정

종류	대상	시기	횟수	내용	등급
성과계약평가	4급이상 (연구관, 지도관)	매년	1회	계약에 의한 목표 달성도	최상위 20% 최하위 10%
근무성적평가	5급이하	정기	2회	근무실 및 능력	
		수시			

출처 : 대통령령(2022) 공무원 성과평가 등에 관한 규정. 연구자 정리

공무원의 근무성적평정의 절차는 성과 면담 등을 통하여 평가자는 성과계약 또는 근무 성적평가 시 공정하고 투명성, 정당성을 위해 평정 대상 공무원과 의견 등 면담을 하게 되어 있다. 평가자는 근무성적평정 결과를

공개하고 대상 공무원은 근무 평정의 결과에 이의가 있는 경우 이의신청할 수 있도록 규정하고 있다. 그리고 의무 규정은 아니더라도 평정 대상 공무원에 대한 능력개발 및 인사관리를 위해 평정 대상 공무원의 상급자 또는 동료, 하위공무원 등 다면평가를 실시할 수 있다.

현재 공무원의 성과평가제도는 오랜 과거로부터 이어져 온 고과법을 발전·계승시켜 온 제도이다. 공무원의 성과평가제도는 법령 규정에 따라 진행되고 있으나, 인사권자의 재량권도 상당히 있다. 매년 공무원 평정 및 인사 후 조직 내에는 상당한 반발과 불만 등으로 후유증이 남는다.

조직구성원 모두가 만족하는 평정과 인사를 하는 것은 조직구성원 각자가 처해있는 여러 다양성으로 어려움이 있는 것은 사실이다. 그러나 이러한 지속적인 반발과 불만 등은 결국 조직몰입도가 낮아지고 업무해태 등 결과로 이어질 수 있고 조직을 이탈하는 결과로 나타날 수 있다.

그러므로 조직은 일방적이고 획일적인 인사정책이 아닌 부서 및 업무, 구성원의 특성에 부합하는 세분된 정책 실행이 필요하다. 조직구성원들이 조직 내부 구성원을 위해 수행하는 정책이 불공정하다고 인식했을 때 조직이 감수해야 할 손해는 상당히 크다. MZ세대의 특징상 승진 등에 덜 민감한 MZ세대에게 경쟁을 통한 단순히 서열을 가리는 평가는 지양할 필요성이 있다.

III. 연구설계

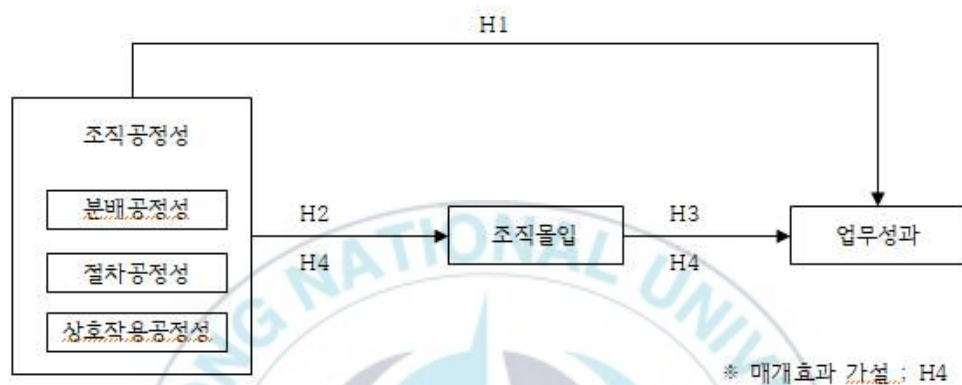
본 III장에서는 II장에서 검토한 선행연구 및 이론적 배경을 바탕으로 연구 목적에 따라 연구모형과 가설을 설정하였다. 또한, 본 연구에서 이용된 변수들에 대한 조작적 정의 및 측정 방법을 설명하고 연구 대상의 선정, 설문 항목 구성, 자료수집 및 연구자료 분석방법 등을 제시하고자 한다.

제1절 연구모형 및 가설설정

1. 연구모형

본 연구모형은 지방세 조직의 조직공정성을 높이고 MZ세대 지방세무직 공무원의 조직몰입도 제고를 통해 업무성과 향상 방안을 제시하기 위해 설계되었다. 조직몰입은 구성원의 조직공정성 인식에 따라 영향을 받는 것으로 가정하였고, MZ세대가 핵심 가치로 여기는 조직공정성이 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 확인하고 또한 조직몰입이 조직공정성과 업무성과 간의 매개효과 여부를 확인하고자 하였다. 조직공정성의 주요 하위변수 세 가지 요인을 고려하였고, 이들 요인은 MZ세대의 조직공정성에 대한 인식과 관련이 있다. 조직공정성의 하위변수 요인들이 어떻게 조직몰입에 영향을 미치는지 실증분석을 통해 확인하고 또한, 조직구성원의 개인적인 경험과 감정이 포함된 조직몰입은 조직의 목표와 가치에 대한 동화된 인식과 관련이 있다. 따라서 조직몰입이 업무성과에 어떤 영향을 미치는지도 확인하고자 한다. 지방세무직 MZ세대 공무원을 대상으로 한 본 연구모형은 지방세무직 공무원의 업무성과 향상은 조직 전체의 성과 달성으로 이어질 뿐

아니라 부산광역시의 지방재정 확보 측면에서 중요한 의미가 있다. 또한, 이는 지방세 조직의 바람직한 역할을 통하여 지방세무직 공무원이 신뢰할 수 있는 조직의 공정성 확보와 조직몰입을 향상해 업무성과를 높일 수 있는 중요한 견인차 구실을 할 것으로 보인다.



< 그림 3-1> 연구모형

2. 가설설정

1) 조직공정성과 업무성과

조직공정성과 업무성과 간의 관계는 상당한 상관관계가 있다고 보인다. 조직공정성은 조직 내 조직구성원이 조직으로부터 형식, 내용, 절차 등 모든 것에서 차별받지 않고 공정하게 대우받는 행위를 의미하고, 업무성과는 조직의 목표를 개인과 팀이 이루고자 하는 결과라고 보인다. 조직공정성이 높을수록 조직구성원은 조직에 대한 신뢰감이 높아, 이는 동기부여가 되어 업무성과를 높일 것으로 보인다. 또한, 업무성과가 높을수록 높은 성과 보상에 대한 기대로 더 큰 노력을 할 것으로 판단된다. 조직이 공정하다고

하여도 조직의 환경, 구성원의 업무역량, 직무의 특성 등에 따라 조직공정성의 하위변수 요인이 영향을 미치지 않을 수 있다고 여겨진다.

따라서 공정성 확보도 중요하지만, 조직목표의 명확성, 역량에 따른 인력 배치 등 다양한 변수들을 세밀하게 고려할 필요성이 있다고 보인다. Danny L. Balfour & Barton, Wechsler(1998)는 조직성과와 조직몰입도 간은 상관관계가 존재하며, 조직몰입은 조직구성원 개개인의 직무 관련 노력에 영향을 미치고 이러한 영향은 직무성으로 이어진다고 하였다. 조직에서 보상받은 경험이 있는 조직구성원은 높은 수준의 업무 성취도를 유지하며, 개인 성과는 물론이고 조직성과도 향상된다(이희태, 2015). Gillet et al(2013)은 간호사를 대상으로 한 연구에서 절차적 공정성과 조직유효성(직무만족, 조직몰입, 직무성과) 간의 관계를 분석한 결과, 절차적 공정성은 조직구성원의 직무만족 및 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다.

조직구성원 자신이 속한 조직 내부에서 조직이 공정하다고 무한히 신뢰한다면 이는 조직몰입에 큰 영향을 미치고 이는 조직성으로 나타날 것으로 판단된다. 정진철·한주희(2004)는 연봉제 및 성과 지향적 보상시스템 도입은 조직구성원의 능력과 업적이 곧 조직구성원 각자의 임금과 직결되어 자신의 능력을 발휘하기 위한 동기유발을 만들어 냈고, 근무 태만은 사라졌다고 한다.

이는 조직구성원 개개인에게 주어지는 공정한 보상이 동기부여와 조직구성원의 역량을 높일 수 있음을 시사하고 있다. 그리고 공정성과 경영성과 간의 대부분 연구에서 보상의 불공정성을 지각할 경우 구성원들은 그와 같은 불공정성을 바로잡기 위한 방향으로 동기부여가 된다는 점을 지적하고 있다(Greenberg et al. 2000). 김미경(2022)의 소방공무원을 대상으로 한 연구에서 조직공정성이 직무만족 및 직무성과에 미치는 실증분석 결과에 따르면 절차적 공정성은 직무성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

그러나 분배적 공정성은 직무성과에 영향을 미치지 않았다. 분배적 공정성은 직무성과에 직접적인 영향을 주기보다는 조직지원인식을 매개로 간접적으로만 영향을 주는 것으로 나타났다. 박인규·전희원(2012)의 호텔기업의 공정성이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구에서 상호작용공정성, 절차공정성, 분배공정성 모두 조직유효성에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

선행연구를 종합해 보면 조직공정성 모든 하위변수가 업무성과에 영향을 미치는 것은 아니다. 즉, 다양한 변수가 업무성과에 영향을 줄 수 있음도 추론할 수 있다. 그러나 조직공정성이 높을수록 업무성과를 높일 것으로 판단한다. 따라서 본 연구에서도 부산광역시 MZ세대 지방 세무직 공무원이 인식하는 조직공정성이 업무성과에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설 1을 설정하여 이를 검증하고자 한다.

가설 1 : 조직공정성은 업무성과에 유의한 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1 : 절차공정성은 업무성과에 유의한 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 : 분배공정성은 업무성과에 유의한 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3 : 상호작용공정성은 업무성과에 유의한 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2) 조직공정성과 조직몰입

Allen & Meyer(1990)는 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 조직몰입을 제시하였다. 정서적 몰입은 자신의 직무에 강한 열정과 감정을 가지고 몰두하는 것으로 이러한 현상은 조직에서 긍정적인 경험 통해 나타나는 것으로 판단되며, 이는 조직구성원의 생산성 및 창의성을 높이는데

유효하다고 판단된다. 따라서 조직은 조직구성원이 긍정적 경험을 통하여 정서적 몰입을 경험할 수 있도록 노력해야 할 것으로 보인다. 지속적 몰입은 조직구성원이 직무몰입에 대한 긍정적 경험을 통해 직무에 대한 자신감, 자부심을 가지고 지속적인 열정과 노력으로 조직몰입을 높일 것으로 판단된다. 규범적 몰입은 조직구성원이 조직 내에서 따라야 할 기준 또는 규범으로 조직구성원이 규범 및 가치관을 이해하고 공감하여 조직에서 인정받고 이러한 규범 등에 따라 조직몰입이 나타나는 것으로 이해된다. 그리고 조직 규범을 내재화한 규범적 몰입은 조직구성원이 조직을 떠나지 않아야지 하는 책임 또는 의무에서 야기 된 몰입으로도 일컫는다.

Crow et al(2012)은 경찰관을 대상으로 한 연구에서 분배공정성은 조직몰입에 직접 영향을 미치고, 상호작용공정성과 절차공정성은 분배공정성을 매개로 조직몰입에 간접 영향을 미치는 연구결과를 제시했다. 박종주·류지원(2006)의 전북지역의 일반직 공무원과 경찰공무원을 비교 분석 연구에서 경찰관에 있어서는 분배공정성이 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났는데 연구자는 법령 등 규정에 따라 받는 임금 편차가 조직구성원 간 크지 않기 때문으로 해석했다. 또한, 상호작용공정성과 절차공정성 모두 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치지만, 상호작용공정성이 조직몰입에 더 큰 영향을 미치는 것으로 연구결과를 제시하였다.

위 선행연구 결과에 따르면 같은 연구 대상임에도 연구결과가 상이하게 도출되었다. 이는 시대, 지역, 조직의 특성 등 다양한 변수에 따라 다르게 나타날 수 있음을 시사하고 있다. 정순천(2013)은 “조직이 공정하다는 사회복지사의 인식은 조직구성원의 조직몰입을 증진하게 시킬 수 있다”라고 규명하였다. 박창희(2017)는 상호작용공정성이 높아질수록 조직몰입 전체는 높아지는 경향을 보인다고 하였다. 배귀희·권종욱(2007)은 공정성과 조직몰입 간의 연구에서는 통계적으로 유의미한 결과가 나타나지 않았으며, 공정

성이 조직 신뢰를 매개로 했을 때 조직몰입과 조직 시민 행동에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 민경호·조국행(2002)의 연구에서는 분배공정성과 절차공정성이 조직몰입에 미치는 유의미한 영향을 보여주었다. 최낙범·엄석진(2013)은 조직공정성과 조직몰입의 관계에서 상호작용공정성이 중요하게 다루어져야 한다고 하였다. 이철기·이광희(2007)는 절차공정이 조직몰입에 더 큰 영향을 미친다고 하였다. Scarpello & Jones(1996)는 미국 연방정부 공무원을 대상으로 한 연구에서 분배공정성과 조직몰입 간 양의 상관관계가 있음을 입증했다.

류숙원·김상윤(2008)은 공기업 직원 대상으로 한 연구에서 상호작용공정성만 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 분배공정성과 절차공정성은 유의미한 결과가 나타나지 않았다. 고종욱·류철(2005)의 호텔종사원을 대상으로 한 연구결과 분배공정성보다 절차공정성이 호텔종사원들의 조직몰입 더 강한 영향을 미친다고 하였다.

한주희·고일수(2003)는 절차공정성이 다른 공정성보다 조직몰입에 더 강한 영향을 미친다는 것이다. 송지준(2005)은 분배공정성이 절차공정성보다 조직몰입에 더 강한 관계가 있다고 분석하였다. 전용대(2015)는 그의 연구에서 분배공정성은 조직몰입에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났고, 절차공정성은 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 김동희(2012)의 연구결과에 의하면 절차공정성과 상호작용공정성이 분배공정성보다 조직몰입의 하위변수 요인인 지속적 및 정서적 몰입에 미치는 영향이 큰 것으로 나타났다. 박창희(2017)의 연구에서는 상호작용공정성이 높을수록 조직몰입이 높은 경향이 나타났다.

차인성(2012)의 연구에서는 조직몰입과 승진 절차의 공정성이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직몰입과 승진 절차의 공정성이 높을수록 이직 의도가 낮으며, 분배공정성이 조직몰입에 유의한 영향을 미치는

것으로 나타났다.

고종욱·서상혁(2003)은 조직의 상황에 따라 조직공정성은 상대적으로 중요성이 다르게 도출될 수도 있다고 보았으며, 분배공정성은 지방공무원의 조직몰입과 직무만족에 유의미한 영향을 미친다는 결과를 제시했다.

선행연구에서 조직공정성이 조직몰입에 전반적으로 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 조직공정성의 모든 하위변수가 조직몰입에 같은 영향을 미치는 것으로 도출되지는 않았다. 이러한 현상은 다양한 변수 즉, 조직의 특성 및 연구 대상의 특성 등에 영향을 받는 것으로 보인다.

본 연구는 지방세 조직이라는 조직의 고유특성과 본 조직에 속해있는 MZ세대의 특징을 종합적으로 고려하였다. 공정성에 민감한 MZ세대에게 조직이 공정하다는 신뢰는 조직몰입에 상당한 영향을 미칠 것으로 판단되므로 다음과 같이 가설 2를 설정하였다.

가설 2 : 조직공정성은 조직몰입에 유의한 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1 : 절차공정성은 조직몰입에 유의한 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2 : 분배공정성은 조직몰입에 유의한 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3 : 상호작용공정성은 조직몰입에 유의한 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3) 조직몰입과 업무성과

Rich et al.(2010)은 소방관과 그 감독관을 대상으로 한 연구에 따르면 직무몰입은 조직 내부적 요인(조직지원, 정의, 성장 등)과 외부적 요인(직

무 특성, 대우 등)에 의해 영향을 받으며, 직무성과와 긍정적인 관련이 있음을 보여주었다. 조직몰입은 조직 내 다양한 환경에 영향받음을 알 수 있다. 또한, 조직몰입도 제고를 통해 업무성과를 높이기 위해서는 조직특성과 구성원 특징에 대한 세밀한 분석이 필요함도 알 수 있다.

조직몰입은 조직구성원 자신이 속한 조직에 대한 자존감을 높여 주는 중요한 역할도 하지만 무엇보다 조직목표 달성에 따른 조직발전에 크게 이바지할 것으로 판단된다. 조직구성원인 종업원은 조직에 대한 몰입이 클 때 작업장에서 자신 능력을 최대한 발휘해 조직성과에 기여하고자 한다(Mowday et al. 1982). Rogg et al.(2001)은 미국의 동일산업 351개 중소기업을 대상으로 한 연구에서 종업원의 협력, 조직몰입, 고객지향이 고객 만족에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 제시하였다. 이성순(2009)은 공무원의 직무몰입과 만족이 직무성과에 관한 연구에서 직무몰입은 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였으나, 개인의 특성보다 조직의 특성에 의해 직무성과에 영향을 미친다는 것을 밝혔다. 많은 선행연구에서 조직몰입이 조직의 목표 달성을 위한 노력과 조직성과에 대해 긍정적인 효과가 있음을 확인하였다(Meyer et al. 2002).

선행연구에 나타난 것처럼 본 연구에서도 MZ세대 지방세 담당 공무원의 조직몰입이 높아질수록 조직 내 자신의 역할을 확대하고 창의성 증대와 적극 행정을 통해 업무성과를 높일 것으로 판단하며, 이는 현장에서 세무민원과의 직접 접촉을 통해 세무 행정서비스를 제공하는 담당자로서 높은 세무 행정서비스 제공으로 세무민원 만족도를 높여 조세저항을 감소시킬 것이다. 이상의 논의를 바탕으로 가설 3을 설정하였다.

가설 3 : 조직몰입은 업무성과에 유의한 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

4) 조직몰입의 매개효과

매개효과란 어떤 독립변수가 종속변수에 영향을 미칠 때 제3의 변수가 중요한 역할을 하는 것을 말한다. Morgan & Hunt(1994)에 의하면, 관계마케팅에서 파트너 사이의 협조는 관계 몰입과 신뢰의 양자에서 직접 생기는 것이다. 그들은 관계 몰입과 신뢰가 동시에 존재할 때 미래 결과에 대한 파트너들의 인식에 영향을 미쳐서 관계마케팅이 성공할 수 있다는 모형을 제시했다.

조직공정성과 조직몰입은 각각의 독립적이고 직접적인 방법으로 업무성과에 유의한 영향을 미칠 수도 있지만, 조직몰입이 조직공정성과 업무성과 간의 매개역할을 한다면, 매개변수인 조직몰입이 조직공정성의 하위변수와 함께 매개효과를 통해 다양한 경로로 업무성과를 높이는 데 기여할 것으로 판단된다. 본 연구에서는 조직몰입이 조직공정성과 업무성과 간의 매개효과가 있을 것으로 가정하고 이를 증명하고자 가설 4를 설정하였다.

가설 4 : 조직몰입은 조직공정성과 업무성과 간의 관계에서 매개 역할을 수행할 것이다.

가설 4-1 : 조직몰입은 절차공정성과 업무성과 간의 관계에서 매개 역할을 수행할 것이다.

가설 4-2 : 조직몰입은 분배공정성과 업무성과 간의 관계에서 매개 역할을 수행할 것이다.

가설 4-3 : 조직몰입은 상호작용공정성과 업무성과 간의 관계에서 매개 역할을 수행할 것이다.

제2절 변수의 조작적 정의 및 설문지 구성

1. 조직공정성

조직공정성은 선행연구의 이론들을 바탕으로 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성으로 구성하였다.

절차공정성은 조직 내 최종결과물 산출 시 의사결정과정에서 절차, 규칙, 방법에 사용된 도구들이 공정한가에 대한 조직구성원들의 공정성 지각으로 정의하고, 본 연구는 Moorman(1991), McFarlin & Sweeney(1992)와 박종주·류지원(2006) 등이 선행연구에서 사용한 척도를 본 연구에 부합하는 설문 문항들을 발췌하여 사용하였다. 구성요인으로 포상 및 성과 등의 절차, 업적평가 기준 및 근무 평정 절차, 포상 및 성과 등 절차, 승진 및 전보 인사 절차, 업무분담 내용 등 공정성에 관한 5개 문항으로 구성하였다. 분배공정성은 조직구성원이 받는 최종결과물의 유·무형의 분배에 대해 조직구성원이 공정하다고 느끼는 심리적으로 공감하고 수용하는 정도로 정의하고, 본 연구에서는 Price & Mueller(1981), Moorman(1991)과 박종주·류지원(2006) 등이 선행연구에서 사용한 척도를 본 연구에 부합하는 설문 문항들을 발췌 후 수정 및 보완하였다. 구성요인으로 경력과 경험 정도에 따른 보상, 책임, 업무성과 달성 여부에 따른 보상 등 5개 설문 문항으로 구성하여 분배공정성을 측정하였다.

상호작용공정성은 조직 내 조직구성원 간에 이루어지는 유·무형의 대인적 처우가 공정한가에 대한 구성원의 심리적 지각으로 정의하고, 본 연구는 Moorman(1991)과 Niehoff & Moorman(1993)과 박종주·류지원(2006) 등의 선행연구에서 사용된 설문 문항인 상사가 조직원에게 보여주는 의견 존중, 상사가 나에 대한 편견 배제, 나의 권리에 관한 관심, 업무처리 내용

및 과정 설명하고 이해 구함 등 상사와 나와 관계 속에서 공정성이 이루어지는 정도로 5개 설문 항목으로 측정하였다.

< 표 3-1 > 조직공정성의 조작적 정의

구분		정의
조직 공정성	분배공정성	분배공정성은 조직구성원이 받는 최종결과물의 유·무형의 분배에 대해 조직구성원이 공정하다고 느끼는 심리적으로 공감하고 수용하는 정도로 정의
	절차공정성	조직 내 최종결과물 산출 시 의사결정과정에서 절차, 규칙, 방법에 사용된 도구들이 공정한가에 대한 조직구성원들의 공정성 지각으로 정의
	상호작용공정성	조직 내 조직구성원 간에 이루어지는 유·무형의 대인적 처우가 공정한가에 대한 구성원의 심리적 지각으로 정의

2. 조직몰입

본 연구에서 조직몰입은 구성원 자신이 속한 조직 내에서 구성원 자신이 속한 조직과 조직의 비전 및 목표를 동일시하고 달성하려는 몰입의 정도로 정의 즉 조직구성원의 조직몰입이 커질수록 구성원들의 업무성과가 높아질 가능성이 있다는 것으로 해석할 수 있다.

본 연구에서 사용한 조직몰입의 문항은 Mowday, Porter & Steers(1982)가 개발한 문항을 수정 보완하고 조직몰입의 구성요인으로 정서적, 지속적, 규범적 몰입으로 구분한 Allen & Meyer(1990)의 구성요인을 본 연구에 부합되는 내용을 참고하여 조직의 미래 지향성, 소속감, 의무감, 충성도 등에 대하여 10문항을 측정하였다.

3. 업무성과

업무성과란 조직 내 조직구성원의 노력으로 직무를 수행하여 조직의 목표 달성에 기여한 최종결과물로 정의하고, 조직은 조직구성원의 업무성과를 평가하기 위해 명확하고 달성할 수 있는 가능한 목표와 성과지표를 설정하여 이를 기준으로 성과 달성 정도를 측정해야 한다. 업무성과는 일반적으로 작업의 질, 작업의 양, 작업에 대한 지식 의존성, 전반적 성과(Porter & Lawler, 1976).로 평가한다. 업무성과는 과업성과와 맥락성으로 구분하여 정의하였고, 과업성과는 구성원들이 자신의 직접적인 직무수행 측면에서 창출하는 성과로 정의하였다. 맥락성과는 팀원들 간의 협력과 원활한 소통을 위한 노력 등으로 근무 환경을 긍정적으로 유지하고 촉진하는 행동들로 정의하였다(리웨이, 2023). 업무성과는 조직의 목적이나 목표 달성을 위한 효율성과 효과성 차원을 포함한 개념으로, 조직구성원의 업무수행 능력 또는 효율성을 나타내는 업무처리 능력 및 속도, 업무의 정확성 등 업무 성취도 또는 달성도를 의미한다(Williams et al. 1991).

본 연구에서 사용된 업무성과 척도는 Williams & Anderson(1991)이 개발하고 남정숙(2011)과 오별(2015)이 사용한 설문 항목을 본 연구목적에 부합하도록 수정 및 보완하여 활용하였고, 내용은 업무수행 5문항, 업무목표 4문항, 업무계획 3문항 등 3개의 구성요인으로 구성된 총 12문항이다.

< 표 3-2 > 조직몰입 및 업무성과의 조작적 정의

구분	정의
조직몰입	조직몰입은 구성원 자신이 속 한 조직 내에서 구성원 자신이 속한 조직과 조직의 비전 및 목표를 동일시하고 달성하려는 몰입의 정도로 정의
업무성과	업무성과란 조직 내 조직구성원의 노력으로 직무를 수행하여 조직의 목표 달성에 기여한 최종결과물로 정의

4. 설문지 구성

본 연구의 검증을 위한 설문 항목 관련 조사는 사전 면담과 본조사로 구성되며, 사전 면담을 거쳐 실시하였고, 최종적인 설문 항목 구성은 < 표 3-1 >과 같다. 먼저 문헌 연구를 기반으로 설문지 항목을 작성 후 부산광역시 16개 자치 구·군 MZ세대 지방세 담당 공무원 일부 대상과 면담을 시행하였다.

이는 최근 MZ세대 주요 관심 변수인 조직공정성, 조직몰입, 업무성과 등과 같은 변수들의 문항에 대한 연구목적과 이해를 돕는 데 초점을 두고 실시하였다. 면담 내용과 기존 선행연구 내용을 종합하여 연구자와 설문지 응답자 간의 개념 및 설문 문항의 해석상 오류를 최소화하였다.

상기 과정을 통해 설문 항목을 최종적으로 확정하였다.

< 표 3-3 > 설문조사문항

측 정 변 수		문항 수	선행연구
조직공정성	분배공정성	5	Price & Mueller(1981), Moorman(1991) 박종주·류지원(2006)
	절차공정성	5	Price & Mueller(1981), Moorman(1991) 박종주·류지원(2006) Leventhal(1980), 도윤경(2001)
	상호작용공정성	6	Moorman(1991), Niehoff & Moorman(1993) 정홍술(2002), 박종주·류지원(2006)
조직몰입	정서적 몰입 규범적 몰입 지속적 몰입	10	Mowday, Porter & Steers(1982) Allen & Meyer(1990)
업무성과	계획제안	5	Williams & Anderson(1991) 남정숙(2011), 오별(2015)
	업무성취	4	
	직무몰입	3	

1) 설문지 배부 및 회수

설문조사는 2022년 8월 5일부터 10월 5일까지 약 2달에 걸쳐 실시하였다. 설문지 작성은 설문지 자체의 유효성 제고를 위해 사전에 수인의 MZ세대와 대면 면담을 통해 설문의 목적과 설문 각 항목에 대한 이해정도 등에 대해 이해도를 확인한 후 이루어졌다. 또한, 설문지 배부 시 설문지의 목적에 최대한 부합하도록 응답자에게 설문 목적에 대해 명확히 설명 후 실시하였다.

설문조사는 16개 자치구·군을 직접 방문 또는 우편(인편 포함) 발송 등 방법으로 165부의 설문지를 배부하여 회수하였다. 본 연구의 표본 대상은 16개 구·군 지방세 세무직 실무담당자들을 대상으로 하였다. 본 연구를 위해 회수된 설문지는 160부이며, 답안이 성실하지 않은 설문지를 제외한 152부의 설문지를 본 연구 분석에 사용하였다.

5. 분석방법

본 연구에서는 MZ세대의 조직공정성 하위 세 개의 변수 요인 절차공정성, 분배공정성, 상호작용공정성이 조직몰입을 통해 업무성과에 미치는 영향을 규명하고 또한 조직몰입의 매개역할을 검증하고자 한다. 실증분석을 위해 본 연구에 부합되는 통계 도구를 사용하였다. 그리고 가설검증 전 본 연구에서 사용된 측정 도구인 설문 항목의 타당성을 검증하였다. 타당성은 내적 타당성과 외적 타당성으로 구분하고, 외적 타당성은 평가 기준 중심 타당성이라고 하는데, 이는 판단과 실제 값 간의 일치 정도를 나타내는 정확도를 의미한다(Zhou et al. 2003).

설문 항목에 대한 외적 타당성 검증을 위해 각 변수의 Cronbach's α 값을 사용하여 신뢰성 분석을 하였다. 또한, 내적 타당성과 관련한 연구의 구

성개념이 측정변수에 잘 부합하는지를 각 변수에 대한 측정항목을 탐색적 요인분석을 시행하여 분석하였다. 타당성 및 신뢰성 분석을 기반으로 적절한 타당성 및 신뢰성이 확보된 것으로 판단된 항목만을 사용하여 가설검증을 시행하였다. 또한, PLS 구조방정식을 활용하여 가설에 대해 검증을 하였다.

본 연구에서 사용한 PLS 구조방정식은 AMOS, LISREL, EQS 등 다른 구조방정식 통계 패키지보다 정규분포에 대한 가정이 완화되어 있어 적은 표본 수를 사용한 가설검증에 부합한 방법으로 평가되고 있기 때문이다. 또한, 전체적인 이론에 대한 검증보다는 인과관계 예측에 유용한 도구로 알려져 있으므로(Chin, 1998). 본 연구와 같이 제한된 표본 수를 기반으로 한 연구 대상 변수 간의 인과관계를 확인하고자 하는 연구에서 PLS는 적합한 통계적 분석방법으로 보인다. 아래와 같이 연구에 사용된 분석방법을 요약하면 다음의 < 표 3-4 >와 같다.

< 표 3-4 > 실증분석의 내용 및 분석방법

구분	분석내용	분석방법
기초분석	인구통계학적 분석	빈도분석
	변수별 평균 및 표준편차	기술통계분석
	측정도구의 단일차원성 및 타당성	요인분석
가설검증 전 분석	확인적 요인분석	PLS 측정모형 분석
	연구모형의 집중 타당성 분석	
가설검증 방법	연구가설 검증	PLS 측정모형 분석

IV. 실증분석

본 장에서는 설정된 가설의 검증을 위한 실증분석 결과를 제시한다. 실증연구 분석을 위해 SPSS 27.0을 이용하여 탐색적 요인분석을 통해 측정도구의 집중 타당성과 판별 타당성을 검증하였다. 그리고 신뢰도는 크론바하알파(Cronbach's α) 계수를 이용하여 확인하였다. 먼저 실증분석에서는 본 연구의 설문 대상 응답자에 대한 특성과 주요 변수에 관한 기술 통계량을 제시하였다. 다음으로 PLS 구조모형 분석을 이용하여 연구모형 적합도 및 가설검증의 결과를 제시하였다.

제1절 기술통계량 분석

1) 응답자의 일반적 특성

설문 응답자의 성별, 연령, 재직경력 및 학력 그리고 직급, 담당업무, 직렬에 따른 인구통계학적 특성은 다음의 < 표 4-1 >과 같다. 먼저 응답자의 성별에서 남성(40.1%), 여성(59.9%)으로 여성 응답자가 다소 많은 것으로 나타났다. 응답자의 연령은 20대(16.4%), 30대(69.7%), 40대(13.8%)로 20대와 30대가 86.1%로 높은 연령대를 차지하고 있다.

근속연수는 1년 이상 5년 미만이 63.2%로 상당수가 짧은 업무 경력을 가지고 있는 것으로 조사되었다. 학력은 대졸이 93.4%로 조직구성원이고 학력자로 조사되었고, 자치구·군 세무부서에서 주요 업무를 담당하는 직급인 7급과 8급이 80.2%로 나타났고, 20대와 30대가 86.1%로 이는 MZ 세대가 지방세 세무부서에서 중추적이고 핵심적인 실무자 역할을 담당하고

있음을 보여주고 있다. 담당업무로는 시세·구(군)세 조세 부과 업무가 55.3%로 가장 높은 비중을 차지하였으며, 다음으로 체납징수(17.1%), 세외 수입관리(9.2%), 세무조사(3.9%) 그리고 기타(14.5%) 순의 분포를 나타내었다.

담당업무로 부과 및 징수업무가 비중이 높게 나타난 이유는 구·군 세무 부서에서는 부산광역시장으로부터 시세와 관련한 부과 및 징수 권한을 위임받아 수행하고 있으며, 자치구 조세인 구세 또한 병행하여 징세 업무를 함께 담당하고 있기 때문이다. 조세 행정 특성상 타 행정 행위보다 시민의 재산권을 직접 침해하는 침입적 행정으로 위법하고 부당한 법 집행이 된다면 시민의 재산권을 직접 침해할 우려가 상당히 큰 행정 행위다.

조세 법령은 시민 경제와 밀접한 관련이 있어 다양한 경제 여건 변화 따라 수시로 제정 및 개정 등으로 어느 공무원 직종(직렬)보다 장기근속 등을 통해 조세 관련 전문성이 확보되는 것이 매우 중요하다. 이는 지방세 징수업무가 오랜 근무 경력과 경험을 통해 축적된 전문지식을 가진 전문성 있는 지방세 담당 공무원이 매우 필요하다는 의미다.

그러나 본 조사 통계에 따르면 지방세 조직에서 중추적인 지방세 업무를 담당하는 MZ세대 지방세무직 공무원들의 근무 경력이 5년 이하가 63%로 상당히 짧은 것으로 나타났다. 앞으로 지속적인 업무의 연속성과 지방세 담당 공무원의 전문성 제고를 위해서는 조직의 공정성과 조직몰입을 높여 지방세 담당 공무원이 조직에 대한 소속감, 애착을 가지도록 하고, 직무에 대한 자부심과 열정으로 직무에 전념할 수 있는 조직몰입도를 높일 방안을 마련해야 한다. 그리고 높은 조직몰입도를 통해 조기퇴직을 예방하고 이직 의도를 감소시켜 장기근속을 통한 전문지식 축적과 직무 관련 전문성을 확보해야 한다. 이는 업무성장으로 이어져 조직발전에 기여할 것이기 때문이다.

마지막으로 시민에 대한 투명하고 명확한 조세 행정으로 조세 행정의 공정성 확보와 전문성을 통한 세무 행정서비스 품질이 높아져 조세 행정에

대한 신뢰성 확보로 민원 만족도가 높아질 것이다.

< 표 4-1 > 응답자 특성

구분		빈도	비율	특성		빈도	비율
성별	남성	61	40.1	업무	세무조사	6	3.9
	여성	91	59.9		시세·구(군)세	84	55.3
연령	20대	25	16.4		채납징수	26	17.1
	30대	106	69.7		세외수입·세입관리	14	9.2
	40대	21	13.8		기타(서무/전산 등)	22	14.5
학력	고졸 이하	7	4.6	직급	6급	1	0.7
	전문대졸	2	1.3		7급	59	38.8
	대졸	142	93.4		8급	63	41.4
	대학원졸 이상	1	0.7		9급	28	18.4
근무 연수	1년 미만	2	1.3		기타(계약직 등)	1	0.7
	1-5년 미만	96	63.2				
	5-10년 미만	29	19.1				
	10년 이상	25	16.4				

2) 설문항목 측정치 기술통계량

조직공정성에 대한 평균을 살펴보면 < 표 4-2 >와 같다. 조직공정성의 하위변수인 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성에 대한 평균은 각각 2.60과 2.44, 그리고 3.52로 보통에 해당하는 4점보다 낮게 나타났으며, 특히 분배공정성과 절차공정성의 평균 응답이 상호작용공정성 평균 응답보다 낮게 나타났다.

< 표 4-2 > 설문항목 측정치 기술통계량(조직공정성)

구분	문항	측정항목	평균	표준 편차
분배 공정성	PR2	경력이나 경험만큼 받는 보상이 공정하다.	2.65	0.915
	PR5	업무 처리상의 스트레스나 긴장의 정도만큼 받는 보상이 공정하다	2.63	0.933
	PR1	책임만큼 받는 보상이 공정하다.	2.59	0.887
	PR4	업무성과만큼 받는 보상이 공정하다.	2.58	0.946
	PR3	조직을 위해 노력한 만큼 받는 보상이 공정하다.	2.56	0.912
	전체평균		2.60	0.755
절차 공정성	DI2	조직에서 근무 평정 및 각종 포상, 성과급 등급 등을 결정할 때 사용되는 절차가 공정하다.	2.68	0.895
	DI4	조직의 부서 이동에 관한 방침이 공정하다.	2.47	0.883
	DI1	조직에서 업적을 평가하는 기준들이 공정하다.	2.45	0.905
	DI3	조직에서 승진을 결정하는 절차가 공정하다.	2.41	0.856
	DI5	조직의 업무 배분에 관한 방침이 공정하다.	2.22	0.900
	전체평균		2.44	0.757
상호작용 공정성	IN1	상사는 의견을 존중해주는 편이다.	3.60	0.901
	IN5	상사는 솔직한 태도로 대하고자 노력한다.	3.59	0.872
	IN3	상사는 사려 깊고 친절하다.	3.57	0.911
	IN6	상사는 업무처리내용 및 과정에 관해 설명하고 이해를 구하고자 한다.	3.57	0.889
	IN2	상사는 개인적인 편견을 배제하려 노력한다.	3.41	0.966
	IN4	상사는 부하의 권리에 관심을 보인다.	3.40	1.012
	전체평균		3.52	0.802

조직몰입에 대한 평균을 살펴보면 < 표 4-3 >과 같다. 조직몰입의 평균 응답은 2.78로 보통에 해당하는 4점보다 다소 낮게 나타났다. 이는 MZ세대들이 조직에 대한 소속감 및 애착 등이 상당히 낮은 것으로 평가된다. 특히 이직의 의사 문항이 다른 문항의 평균 응답보다 가장 낮은 것으로 나타나 잠재적으로 지방세 공무원의 이직 의도 및 조기퇴직 우려가 큰 것으로 나타났다.

조소연(2021)은 공무원의 이직 의도를 감소시키기 위해 MZ세대의 경우 직무 스트레스에 가장 취약하며, 조직몰입을 중시하는 특징을 가지고 있는 것으로 나타났다. 또한, 세대별 특성이 직무 관련 요인, 조직 관련 요인과 이직 의도 사이의 관계를 조절하는 효과가 있다고 했다.

임성근·은재호(2022)의 KIPA 연구보고서 내용 중 이직 의향 조사에 의하면 “매우 그렇다”에 MZ세대는(21.0%) 기성세대(10.5%)보다 10%p로 높게 나타났다. 이러한 연구결과는 최근 MZ세대 공무원들의 조기퇴직 증가와 맥락을 같이 한다고 보인다.

< 표 4-3 > 설문항목 측정치 기술통계량(조직몰입)

구분	문항	측정항목	평균	표준 편차
조직몰입	OC3	현재 맡은 업무는 세무 조직에서 상당히 중요한 일이라 생각한다.	3.06	0.978
	OC5	세무 조직에 강한 소속감을 느끼고 있다.	3.01	0.993
	OC1	현재 조직을 내 것처럼 생각하고 세무 조직의 미래에 대해 큰 관심이 있다.	2.98	0.973
	OC10	스스로 평가할 때 내가 속한 세무 조직에 대한 충성도에 대해 전반적으로 만족한다.	2.94	0.863
	OC8	세무 조직에 계속 다녀야 한다는 의무감이 있다.	2.92	0.917
	OC7	현재 하는 세무 업무에 적절한 재량권을 갖고 있다	2.85	0.919
	OC6	세무 조직발전에 도움이 된다면 어떤 노력도 아끼지 않겠다.	2.71	0.974
	OC4	생각하는 미래 지향점과 세무 조직의 미래 지향점이 아주 유사하다고 생각한다.	2.58	0.858
	OC2	현재 업무는 미래에 전망이 좋은 업무라고 생각한다.	2.57	0.981
	OC9	지금보다 더 좋은 조건의 이직 제의가 온다고 해도 세무 조직을 떠나지 않겠다.	2.24	1.029
	전체평균		2.78	0.674

업무성과에 대한 평균을 살펴보면 < 표 4-4 >와 같다. 업무성과의 평균은 3.12로 보통에 해당하는 4점보다 낮게 나타났다. 그러나 조직몰입에 대한 평균보다는 다소 높은 것으로 나타났다. 업무성과 측정 문항은 12개 항목으로, 이를 바탕으로 측정된 업무성과의 항목 중 조직의 목표와 법령 집행과 관련한 법정 직무 7개 항목 평균은 전체평균보다 다소 높은 것으로 나타났으나, 특이하게도 그 외 업무개선 등 창의성 발현 항목 5개는 전체 평균 응답보다 낮은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 MZ세대 지방세 담당 공무원들이 법정 직무에 대해서는 공무원으로서 직무를 성실히 수행하는 것으로 보인다. 그러나 조직의 혁신역량을 높이는 데 중요한 창의성 발휘는 상당히 낮다.

이는 MZ세대 지방세 담당 공무원들이 조직과 직무와 관련한 열정, 보람, 애착, 소속감 등이 낮다는 이유이다. 이는 낮은 조직몰입도로 이어질 것이다. 따라서 직무와 관련한 창의성이 낮은 사유를 규명하고 높일 수 있는 향후 연구가 필요하다.

< 표 4-4 > 설문항목 측정치 기술통계량(업무성과)

구분	문항	측정항목	평균	표준 편차
업무 성과	BS6	세무공무원으로서 의무적으로 수행해야 하는 법정 업무를 충실히 수행한다.	3.70	0.662
	BS1	세무공무원으로서 의무를 성실히 수행한다.	3.65	0.703
	BS2	세무 업무 내용에 명시된 책임을 충분히 완수한다.	3.64	0.715
	BS7	계획된 업무목표를 성공적으로 달성해 낸다.	3.55	0.707
	BS3	조세 부과·징수 업무 종합평가에 직접적 영향을 미치는 활동에 몰입한다.	3.43	0.752
	BS5	내가 기대하는 과업만큼 수행하여 업무성과를 낸다.	3.28	0.692
	BS4	업무 관련 전문지식을 충분히 갖추고 있다.	3.13	0.778
	BS8	평소 업무목표를 달성하기 위해 새롭고 유용한 조세 부과·징수 방법을 찾아낸다.	2.84	0.892
	BS12	기존에 습득한 지식과 현장경험을 바탕으로 유용한 조세 부과·징수 계획수립 등에 기여하는 편이다.	2.71	0.866
	BS9	세무 업무의 질을 향상하기 위해 새로운 조세 부과·징수 방법들을 제안한다.	2.57	0.858
	BS10	조세 부과·징수 업무와 관련된 새로운 아이디어 가 떠오르면 보다 효과적이고 유용하게 계획하여 제안한다.	2.54	0.813
	BS11	상사나 동료로부터 직무와 관련하여 독창적이고 유용한 의견을 제시한다는 이야기를 자주 듣는 편이다.	2.44	0.874
	전체평균		3.12	0.525

제2절 변수의 신뢰성 및 타당성 검증

1. 신뢰성 검증

본 연구에서는 신뢰성 검증을 위해 일반적으로 많이 사용되고 있는 크론바하 알파 값을 사용하였다. 사회과학 연구에서는 크론바하 알파 값이 0.6 이상이면 일반적으로 신뢰성이 높은 것으로 판단한다. < 표 4-5 >에 요약된 바와 같이, 모든 변수에서 그 신뢰성 값이 0.8 이상으로 나타나 본 연구에서 이용된 변수들의 신뢰성은 확보된 것으로 판단된다(Nunnally, 1978).

< 표 4-5 > 신뢰성 검증

설문항목	Cronbach's α	측정항목 수
분배공정성	0.906	5
절차공정성	0.881	5
상호작용공정성	0.933	6
조직몰입	0.890	10
업무성과	0.890	12

2. 타당성 검증

본 연구에서는 복수의 설명 항목을 사용하여 연구 변수를 측정하였다. 따라서 연구 변수 간의 상호관련성 높은 요인 또는 공통 요인으로 분류 후 상관관계가 높거나 공통 요인은 하나의 요인으로 묶고, 중요도가 낮은 요인은 제거하고 연구 변수 구성개념의 타당도 검토를 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 그리고 요인 간 상호독립성을 유지하여 회전하는 직각 회

전(varimax rotation) 방법을 사용하여 분석하였다. 즉 하나의 요인으로 묶인 항목은 하나의 개념으로 간주하고 요인 내 문항은 수렴적 타당성, 요인 간은 변별적 타당성이 적용된 것으로 해석하였다. 분석을 위해 5차에 걸쳐 요인분석을 하였다. 항목 판단은 통상적으로 고유치(eigenvalue)는 1.0 이상, 요인 적재량은 0.6 이상 여부를 확인 후 마지막으로 누적 분산에 따른 설명력의 적정성 판단 후 가설검증에 사용하였다. 탐색적 요인분석 결과를 살펴보면 < 표 4-6 >과 같다.

조직공정성의 하위변수 요인인 상호작용공정성 6문항, 분배공정성 5문항에 대해서는 각각 제거된 문항은 없으나 절차공정성은 ⑤번을 제거하고, 조직공정성의 하위변수에 대한 공통 요인이 추출되었다. 조직몰입 문항 ②번, ③번, ④번, ⑦번을 제거하고, 조직몰입에 해당하는 1개의 공통 요인이 추출되었다. 각 항목 요인 적재량 모두 0.6 이상이므로 공통 요인은 차별적으로 인식되고 있고, 고유치는 모두 1.0 이상으로 도출되었다.

업무성과에 관한 요인분석 결과를 살펴보면 주성분 분석 과정에서 업무성과 문항 ④번, ⑧번, ⑨번, ⑩번, ⑪번, ⑫번을 제거하고, 업무성과에 해당하는 1개의 공통 요인이 추출되었다. 각 항목 요인 적재량 모두 0.6 이상이므로 공통 요인은 차별적으로 인식되고 있고, 고유치는 모두 1.0 이상으로 도출되었다. 이상의 요인분석 결과에 따라 조직공정성, 조직몰입, 업무성과에 관한 변수의 구성개념 타당성은 문제가 없는 것으로 판단된다.

< 표 4-6 > 탐색적 요인분석 결과

구분	문항	요인1	요인2	요인3
상호작용공정성	IN1	0.806		
	IN2	0.810		
	IN3	0.877		
	IN4	0.785		
	IN5	0.829		
	IN6	0.790		
분배공정성	PR1		0.836	
	PR2		0.796	
	PR3		0.830	
	PR4		0.835	
	PR5		0.719	
절차공정성	DI1			0.719
	DI2			0.741
	DI3			0.811
	DI4			0.700
조직몰입	OC1	0.818		
	OC5	0.839		
	OC6	0.849		
	OC8	0.808		
	OC9	0.707		
	OC10	0.767		
업무성과	BS1	0.818		
	BS2	0.839		
	BS3	0.849		
	BS5	0.808		
	BS6	0.707		
	BS7	0.767		

판별 타당성은 서로 다른 개념을 측정하는 경우 문항 간 결박값 간 상관관계가 낮아 묶이지 않는 것을 구별하는 것으로 Gefen & Straub(2005)가 제시한 기준에 따라 검증하였다. 이는 각 변수의 평균분산(AVE)의 제곱근 값이 해당 변수와 다른 변수 간의 상관계수보다 클 때 판별 타당성이 있다고 판단된다.

< 표4-7 >과 같이 주요 변수 측정항목의 해당 구성개념 로딩 값이 다른 크로스로딩값보다 크게 도출되었다. 또한, 대각선 계수는 변수의 AVE 값을 제곱근 값으로 나타냈는데, 이러한 계수 값은 다른 변수들과의 상관관계 계수 값보다 전부 크게 나타났다. 따라서 본 연구의 측정변수의 판별 타당성은 확보되었다.

< 표 4-7 > 상관관계 및 판별타당성 분석 결과

구분	분배공정성	절차공정성	상호작용공정성	조직몰입	업무성과
분배공정성	0.823				
절차공정성	0.619	0.854			
상호작용공정성	0.643	0.438	0.867		
조직몰입	0.584	0.427	0.523	0.798	
업무성과	0.242	0.143	0.394	0.466	0.795

주) 대각선 계수는 AVE 값을 제곱근 한 값임.

제3절 가설검증

1. PLS 구조모형을 이용한 측정모형 검증

본 연구에서는 문헌 연구를 기반으로 설정된 연구가설 검증을 위해 구조방정식 모형 설정 후 SMART PLS 3.0을 사용하여 분석을 시행하였다. PLS는 다른 구조방정식 통계 패키지(LISREL, AMOS 등)에 비해 표본의 크기에 대한 제약과 변수 및 잔차의 정규분포에 대한 제약조건이 없으며, 변수의 타당성, 변수의 경로와 설명력을 동시에 평가할 수 있기 때문에 연구에서 많이 이용되고 있다(Chin, 1998; Chenhall, 2005).

가설검증 전 본 연구에 이용된 측정 문항들에 대한 내적일관성, 판별 타당성, 집중 타당성 확인을 위해 PLS 측정모형을 이용해 요인분석을 시행하였고 결괏값인 로딩 값을 통해 집중 타당성 여부를 확인하였다. 집중 타당성 분석은 측정 도구가 구성개념에 수렴되는지를 확인하는 것으로 개별항목의 신뢰성 분석을 이용하여 확인하였다. 일반적으로 요인 적재 값이 0.6 이상이면 개별항목의 신뢰성이 있는 것으로 평가되는데(Yoo and Alavi, 2001) 조직공정성 3개의 공통 요인인 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 항목에서 제거된 문항은 없었다. < 표 4-8 >에 나타난 바와 같이 조직공정성 하위변수 요인인 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성의 요인 적재 값이 0.6을 상회하므로 각 측정항목의 집중 타당성이 확보된 것으로 판단하였다.

그리고 조직몰입 ②번, ③번, ④번, ⑦번 문항과 업무성과 ④번, ⑧번, ⑨번, ⑩번, ⑪번, ⑫번 문항이 0.6 이하로 나타나 문항을 삭제한 후 남은 변수들의 측정 도구는 < 표 4-8 >에 나타난 바와 같이 모든 변수의 요인 적재 값이 0.6을 상회하므로 각 측정항목의 집중 타당성이 확보된 것으로 판단하였다.

< 표 4-8 > PLS 측정모형의 로딩값과 크로스로딩값

구분	분배공정성	절차공정성	상호작용공정성	조직몰입	업무성과
PR1	0.863				
PR2	0.852				
PR3	0.832				
PR4	0.782				
PR5	0.783				
DI1		0.874			
DI2		0.811			
DI3		0.895			
DI4		0.918			
DI5		0.762			
IN1			0.885		
IN2			0.876		
IN3			0.921		
IN4			0.852		
IN5			0.846		
IN6			0.82		
OC1				0.829	
OC5				0.847	
OC6				0.838	
OC8				0.792	
OC9				0.682	
OC10				0.788	
BS1					0.844
BS2					0.885
BS3					0.808
BS5					0.757
BS6					0.766
BS7					0.696

주) 변수정의 : PR = 분배공정성 ; DI = 절차공정성 ; IN = 상호작용공정성
OC =조직몰입 ; BS = 업무성과

주요 변수 요인들의 내적일관성은 평균분산(AVE) 값, 복합신뢰도, Cronbach's α 추출 값으로 분석하였다. 평균분산(AVE) 값이 0.5 이상, 복합신뢰도 0.7 이상, Cronbach's α 0.6 이상이면 내적일관성이 확보되었다고 판단한다(Fornell et al. 1981). 그리고 측정모형에 대한 통계량으로는 측정 모형의 적합성을 나타내는 공통성(communality)은 최소 0.5 이상이어야 한다(이정훈 외, 2007; 김진완 외, 2008).

< 표 4-9 >에 제시된 모든 변수 요인의 값은 기준값 이상을 나타내고 있어 내적일관성이 확보된 것으로 판단된다. 또한, 각 변수 공통성 값 모두 0.5 이상으로 도출되어 PLS 경로모형의 적합도가 충족된 것으로 확인되었다.

< 표 4-9 > PLS 경로모형의 집중 타당성

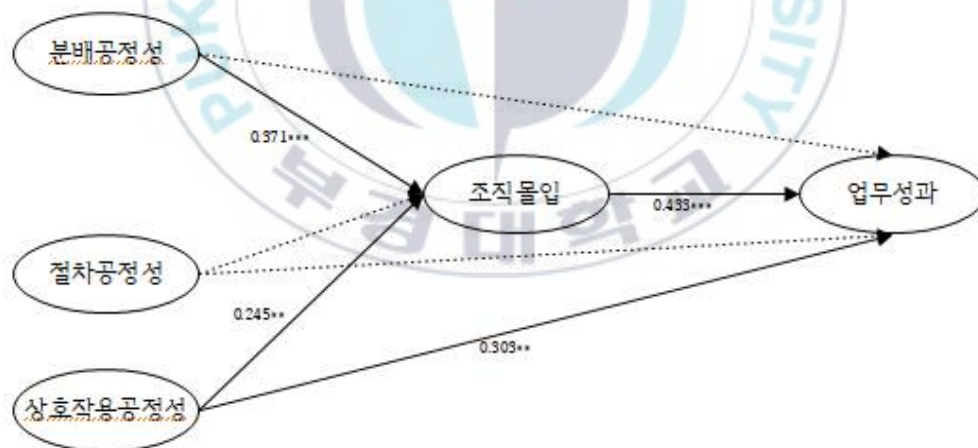
구분	AVE	복합신뢰도	R^2	Cronbach's α	공통성
분배공정성	0.677	0.913		0.881	0.677
절차공정성	0.729	0.931		0.907	0.729
상호작용공정성	0.752	0.948		0.934	0.752
조직몰입	0.637	0.913	0.383	0.886	0.637
업무성과	0.632	0.911	0.272	0.882	0.632

2. PLS 구조모형을 이용한 가설검증

본 연구의 가설검증은 PLS 구조모형의 경로계수를 이용하여 분석되었다. 먼저 측정항목의 타당성과 신뢰성이 검증된 측정모형을 사용하였고, 다음으로 각 변수 간의 경로에 대한 유의성 검증을 이용해 가설을 검증하였다. 본 연구에서 t 값은 표본 자료로부터 복원 추출에 의해 동일한 분포를 갖

는 추정치를 추정하는 부트스트랩(bootstrapping) 방식을 이용한 반복 추출 서브 샘플링 생성(500개)을 통해 계산되었다(Hall, 2008). 부트스트랩 방식은 PLS 경로모형에서 재 표본추출을 통해 통계적 불확실성을 평가하는 방식으로 경로계수의 유의성을 평가하기 위해 사용되는 방법이다(Tenenhause et al. 2005). 구조모형에 대한 대부분 적합도 지수는 모든 내생변수 공통성의 평균값과 R2값의 평균값 곱의 제곱근으로 산출된다(Wetzels et al. 2009). Cohen(1988)은 일반적으로 모형적합도의 기준값을 0.26 이상 (상), 0.13 이상에서 0.26 미만이면 (중), 0.02 이상에서 0.13 미만이면 (하)로 구분하였다.

< 그림 4-1 >은 각 항목의 변수 간의 관계를 나타낸 것으로 실선 화살표 방향은 영향을 미치는 경로를 의미하고 점선은 영향을 미치지 않는 경로를 의미하는데 이를 통하여 가설의 채택 여부를 결정하였다.



< 그림 4-1 > PLS 분석결과

본 연구에서 설정된 가설 H1, H2, H3를 차례대로 살펴보면 다음과 같다.
가설 H1은 조직공정성과 업무성과 간의 관계이다.

가설 H1.1에서 절차공정성과 업무성과 간의 경로계수는 - 0.077로 업무성과에 대한 영향력이 낮게 나타났으며, t 값은 - 0.799로 유의수준을 충족하지 못해 채택되지 않았다. Gillet et al(2013)의 간호사를 대상으로 한 연구에서 절차공정성은 조직구성원의 직무만족과 직무성과 즉 업무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 김미경(2022)의 소방공무원을 대상으로 한 조직공정성이 직무만족 및 조직공정성에 미치는 실증분석 결과 절차공정성이 직무성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 MZ세대 지방세 담당 공무원을 대상으로 한 본 연구에서는 절차공정성이 업무성과에 유의미한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다.

이러한 결과는 조직의 고유특성 및 직무 특성 그리고 연구 대상의 특성 차이에서 나타난 결과로 판단된다. 즉 본 연구결과는 타 직렬보다 경직되고 폐쇄적인 지방세 조직문화 특성과 자율성과 독립성 그리고 개인 성향이 강한 MZ세대 특징이 종합적으로 반영된 결과로 보인다. 조직 내 조직구성원의 신분 변동과 관련된 업무성과 평가, 근무평정, 승진 순위 등 절차적 행위는 법령 규정 등에 따라 명확하게 규정되어 시행되고 있다.

이러한 규정은 일반기업과 달리 거대한 공직사회에 포괄적으로 적용되는 것으로 MZ세대의 개인 또는 단체의 노력으로 단기간 개정 및 조정으로 극복하기 어렵다. 그리고 절차적 불공정성에 대한 조직구성원 개개인의 불복절차가 존재하더라도 조직문화 특성상 문제를 제기하는 데 상당한 심리적 부담도 있으며, 불공정에 대한 법리적 해석 등 입증이 어려운 부분이 존재하므로 접근성이 어렵다. 또한, 조직구성원의 신분 변동과 관련한 최종 결정권이 인사권자에게 상당한 재량권이 주어져 있어 위법·부당 여부를 다투는 데는 한계가 있다. 따라서 MZ세대가 절차공정성에 대한 인식이 부족

하다는 편견보다는 이러한 구조적인 문제로 나타난 결과로 여겨진다.

다음으로 선행연구에 따르면 분배공정성은 자신의 직무에 투입된 노력 대비 공헌도와 타인의 노력 대비 공헌도에 따른 분배 결과의 공정성 여부를 조직구성원 자신의 심리적 판단에 중점을 두고 판단하는 것으로 되어 있다. 공직사회 내 결과 배분은 일반적으로 법령 등 규정에 따른 절차를 통해 진행되고 불공정한 사항에 대해 이의신청 등 제도장치를 마련하고 있다. 따라서 분배공정성은 업무성과에 유의미한 영향을 미칠 것으로 판단하였으나,

가설 H1.2에서 분배공정성과 업무성과 간의 경로계수는 -0.158로 업무성과에 대한 영향력이 낮게 나타났으며, t 값은 1.502로 유의수준을 충족하지 못해 채택되지 않았다. 김미경(2022)의 소방공무원 대상으로 한 선행연구 결과에 따르면 분배공정성은 조직성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났고, McFarlin & Sweeney(1992)의 Midwestern 은행원을 대상으로 한 연구에서도 분배공정성과 절차공정성은 업무성과 간에 유의미한 관계가 없는 것으로 나타났다. 이는 본 연구결과와 맥락을 같이하는 것으로 보인다. 본 연구결과에 따르면 분배적 공정성이 업무성과에 직접적인 영향을 주기보다는 조직몰입을 매개로 간접적으로 영향을 주는 것으로 나타났다.

가설 H1.3에서 상호작용공정성과 업무성과 간의 경로계수는 0.303으로 업무성과에 대한 영향력이 높게 나타났으며, t 값은 2.528로 5% 수준에서 상호작용공정성이 업무성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 MZ세대 특징이 잘 반영된 결과로써 보이며 조직구성원 간 소통의 중요성을 나타내는 지표이다. 폐쇄적인 공무원 조직문화에서 수직적 상명하복 관계에 익숙한 기성세대의 소통 방식은 개인주의적이고 수평적 조직을 원하는 MZ세대에 직접 적용하는 것은 상당한 위험성 요인이 있다고 판단된다. MZ세대는 수평적 관계에서 개인 성향에 따라 SNS 등

디지털을 이용하여 넓고 다양한 인간관계를 형성하고 있다. MZ세대는 개방적이고 수평적 조직에서 대등한 위치에서 소통을 원한다.

따라서 MZ세대 특징을 볼 때 기성세대보다 조직 내 상호작용공정성에 대해 더 중요시하고 민감하게 반응할 수밖에 없다고 판단된다. 최재길(2011)의 연구에 따르면 조직 내 공정성에 지각하는 데 있어 상호작용공정성이 분배공정성과 절차공정성 보다 더 큰 영향을 미친다고 하였다. 이는 본 연구결과와 맥락을 같이 한다. 자율성과 개방성을 중요시하는 MZ세대는 수평적 조직문화에서 대등한 관계에서 자유로운 의사소통을 통해 자기 의사를 명확하게 전달하길 원한다.

따라서 앞으로 수직적이고 폐쇄적인 조직문화가 짙은 공직사회에서 상호작용공정성은 혁신의 대상으로 더 부상하게 되고 중요한 가치로 여겨질 것으로 판단된다. 이제 공직사회도 MZ세대의 특징에 부합하는 다양한 소통 방법을 개발하고 과감하게 시험할 필요성이 있다. 상호작용공정성 확보는 MZ세대의 조직몰입을 높이는 데 상당히 기여할 것이고, 이는 조기퇴직 예방과 이직 의도를 낮추는 효과도 있을 것으로 판단된다.

가설 H2는 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보기 위해 설정되었다.

가설 H2.1에서 절차공정성과 조직몰입 간의 경로계수는 0.09로 조직몰입에 대한 영향력이 낮게 나타났으며, t 값은 0.99로 절차공정성이 조직몰입에 유의미한 영향이 미치지 않는 것으로 나타났다. 박종주·류지원(2006)은 전북지역의 일반직 공무원과 경찰공무원을 비교 분석한 결과에서 절차공정성이 조직몰입에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났고, 이철기·이광희(2007)의 연구에서도 절차공정이 조직몰입에 더 큰 영향을 미친다고 하였다. 그리고 한주희·고일수(2003)의 연구에서도 절차공정성이 다른 공정성보다 조직몰입에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 많은 선행연구에서 절

차공정성이 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타나 본 연구와 상반된 결과를 보였다. 그러나 류숙원·김상윤(2008)이 공기업 대상으로 한 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향에서 절차공정성이 조직몰입에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 본 연구결과와 같은 맥락이다.

가설 H2.2에서 분배공정성과 조직몰입 간 경로계수는 0.371로 조직몰입에 대한 영향력이 높게 나타났으며, t 값은 3.806으로 1%의 유의수준에서 분배공정성이 조직몰입에 유의미한 영향이 미치는 것으로 나타났다. 선행 연구를 살펴보면 고종욱·서상혁(2003)의 지방공무원을 대상으로 한 연구에서 분배공정성 인식이 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 차인성(2012)의 연구에서도 분배공정성이 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 본 연구결과와 맥락을 같이 한다.

많은 선행연구에서 분배공정성이 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. MZ세대는 미래의 잠재적 경제 가치보다 현재의 경제 가치를 중요시하는 것으로 보이며 조직 내 분배 결과에 대해서는 정당하고 공정한 결과를 원한다. 즉 분배 결과가 자신의 노력 대비 불공정하다고 판단될 때 자신의 목소리를 분명히 내고 SNS 등 다양한 방법으로 개인 성과에 대한 정당한 보상을 당당히 요구한다. MZ세대는 절차에 대한 투명성과 공정성보다 자신이 조직에서 받게 되는 분배 결과에 더 중요한 가치를 두고 있는 것으로 판단된다. 따라서 조직몰입을 높이기 위해선 먼저 조직구성원인 MZ세대가 자신이 받은 보상 또는 다양한 결과에 대해 모두 공감하고 이해할 수 있는 현실적인 보상제도 및 시스템을 마련하는 것이 필요하다고 판단된다.

본 연구결과 분배공정성은 조직몰입도를 높여 조직의 충성도에 기여하며 이는 업무성장으로 이어져 조직발전에 기여할 것이다.

가설 H2.3에서 상호작용공정성과 조직몰입 간의 경로계수는 0.245로 조

직몰입에 대한 영향력이 큰 것으로 나타났으며, t 값은 2.547로 5%의 유의수준에서 상호작용공정성이 조직몰입에 유의미한 영향이 미치는 것으로 증명되었다. 선행연구를 살펴보면 박종주·류지원(2006)은 전북지역의 일반직 공무원과 경찰공무원을 연구 대상으로 한 연구에서 상호작용공정성이 분배공정성과 절차공정성 보다 조직몰입에 더 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 박창희(2017)의 연구결과도 상호공정성이 높을수록 조직몰입 전체는 높아지는 경향을 보인다고 하였다. 선행연구 결과는 본 연구결과와 맥락을 같이한다.

상호작용공정성은 조직 내 상사 또는 동료로부터 어떤 것으로든 차별받지 않을 권리로서 보이며, 조직구성원 간 상호 소통 불능 또는 조직구성원에 대한 상호 간 정보 부재로 발생하는 편견 등으로 불공정한 상호작용이 일어날 수 있다고 판단된다. 불공정한 상호작용은 조직구성원의 인격권 침해와 밀접한 관련이 있어 보인다. 따라서 공직사회는 MZ세대 특징에 부합하는 소통 방식 개선과 소통 방법에 관한 다양한 연구와 실험을 통하여 MZ세대가 조직 내에서 조직구성원 간 진정성 있는 소통을 통해 상호작용 공정성이 확보되도록 공직사회는 더 노력해야 할 것으로 보인다. 이는 조직몰입을 크게 높이는 데 충분히 기여할 것으로 판단된다.

가설 H3는 조직몰입이 업무성과에 미치는 영향을 살펴보기 위해 설정되었다. 가설 H3에서 조직몰입과 업무성과 간 경로계수는 0.433으로 업무성과에 대한 영향력이 큰 것으로 나타났으며, t 값은 4.529로 1%의 유의수준에서 조직몰입이 업무성과에 유의미한 영향이 미치는 것으로 나타났다. 이성순(2009)은 공무원을 대상으로 한 연구에서 직무몰입은 직무성과에 영향을 미친다고 하였으나 업무성과는 개인의 특성보다 조직의 특성에 의해 더 영향을 받는다는 것을 밝혔다.

본 연구가 조직의 개별적 특성을 고려한 연구로 본 연구결과와 맥락을

같이한다. PLS 분석 결과 조직몰입에 관한 경로계수값이 다른 가설의 경로계수값보다 상당히 높게 나타났다. 이는 조직몰입이 업무성과에 상당한 영향력이 있음을 입증하는 것이다. 지방세 담당 조직은 MZ세대의 업무성과 재고를 위해 조직몰입을 높이는 방안을 적극적으로 마련해야 할 것이다. PLS 구조방정식 모형 분석 결과를 바탕으로 한 가설검증 결과를 요약하면 < 표 4-10 > 과 같다.

< 표 4-10 > PLS 분석 결과 및 가설검증

구분	가설		경로	경로계수	t 값	채택여부
조직공정성과 업무성과	H1	H1.1	절차공정성 → 업무성과	-0.077	0.799	기각
		H1.2	분배공정성 → 업무성과	-0.158	1.502	기각
		H1.3	상호작용공정성 → 업무성과	0.303	2.528**	채택
조직공정성과 조직몰입	H2	H2.1	절차공정성 → 조직몰입	0.090	0.990	기각
		H2.2	분배공정성 → 조직몰입	0.371	3.806***	채택
		H2.3	상호작용공정성 → 조직몰입	0.245	2.547**	채택
조직몰입과 업무성과	H3	H3	조직몰입 → 업무성과	0.433	4.529***	채택

주) p** p<0.05, *** p<0.01

가설 H4는 조직공정성과 업무성과 간의 관계에서 조직몰입의 매개역할을 검증하기 위해 설정되었다. 매개효과(mediation effect)는 매개변수를 통한 독립변수와 종속변수 간의 직·간접 인과관계를 설명하는 정도를 의미한다. 독립변수가 종속변수에 직접 영향을 미치는 관계를 직접 효과(direct effect) 또는 완전 매개라 하고 제3의 변수인 매개변수에 의해 통제되는 관계를 간접효과(indirect effect) 또는 부분 매개라 설명한다.

PLS에서의 매개 분석 절차는 외생변수와 내생변수 매개효과의 직·간접 효과가 유의미해야 하고, 매개변수가 포함되었을 때, 간접효과 또한 유의적이어야 한다. 즉, 부트스트래핑(bootstrapping)에서 해당 경로가 유의미하게 나타나야 매개변수의 유의적 여부를 판단할 수 있다.

본 연구는 PLS-SEM 부트스트래핑에서 직·간접효과가 유의미한 것으로 나타난 변수 간의 관계를 Sobel's test를 활용해 매개 분석을 실시하였다. 매개 분석 결과를 제시하면 다음과 같다. 먼저, 위 < 표 4-10 >을 참조할 때 분배공정성은 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 업무성과에는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그리고 상호작용공정성은 조직몰입과 업무성과 모두에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직공정성의 하위변수 요인인 분배공정성과 업무성과 간의 관계에서 조직몰입의 매개효과와 관련한 검증 결과는 <표 4-11>의 Panel A에 제시하였다. 검증 결과 Sobel's test(Z)가 1% 유의수준에서 유의한 것으로 나타났으며, 조직몰입은 분배공정성과 업무성과 간의 관계에서 완전 매개효과가 있음이 검증되었다. 또한, 조직공정성의 상호작용공정성과 업무성과 간의 관계에서 조직몰입의 매개효과에 관한 검증 결과는 <표 4-11>의 Panel B에 제시하였다. 검증 결과 Sobel's TES(Z)가 5% 유의수준에서 유의한 것으로 나타났으며, 조직몰입은 상호작용공정성과 업무성과 간 부분 매개효과는 존재함이 검증되었다. 따라서 가설 4는 채택되었다. 매개효과 분석 결과를 요약하면 < 표 4-11 > 과 같다.

< 표 4-11 > 매개효과 분석 결과

Panel A: 분배공정성 → 조직몰입 → 업무성과		
독립변수	종속변수	Sobel- test(z)
분배공정성	업무성과	2.917***
Panel B: 상호작용 공정성 → 조직몰입 → 업무성과		
독립변수	종속변수	Sobel -test(z)
상호작용공정성	업무성과	2.221**

주) p** p<0.05, *** p<0.01.

이와 같은 검증 결과를 종합해 보면, 조직몰입은 분배공정성과 업무성과 간, 상호작용공정성과 업무성과 간 각각 완전 또는 부분 매개 역할을 수행하고 있음을 확인하였다. 이는 조직몰입이 조직공정성과 함께 직·간접 매개효과를 통하여 업무성과를 더 높일 수 있음을 시사한다. 업무성과 제고를 위해서는 필수 단계로 조직공정성 확보와 조직몰입의 제고가 반드시 선행되어야 함을 의미하기도 한다. 또한, 지방세 조직 및 인사관리 부서는 조직구성원의 조직공정성 확보와 조직몰입 제고를 위해 직무상 특성, 조직이 가진 고유한 특성, MZ세대의 특성 등을 종합적으로 고려하여 종합적이고 체계적인 조직 및 인사관리 방안을 마련해야 할 것이다.

지방세 담당 MZ세대 공무원을 대상으로 한 본 연구결과가 선행연구들과 차이점은 절차적 공정성이 조직몰입과 업무성과에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타난 것이다. 이러한 결과는 실무에서 조세 법령 등을 집행하는 지방세 공무원으로서 법령 규정에 따른 절차적 행위들은 자신들의 노력과 무관한 통제 밖 사항으로 인식하기 때문이라 여겨진다.

따라서 조직구성원을 통제하는 절차적 행위 또한 법령 등 규정으로 명문화되어 조직구성원 모두에게 일방적이고 획일적으로 적용됨으로써 심리적으로 관심과 인식이 낮게 여겨지는 것으로 판단된다. 개인 성향이 강한

MZ세대에게는 조직구성원 모두에게 법령 등 규정에 따라 포괄적이고 획일적으로 적용되는 절차적 공정성은 심리적 판단에 따라 공정성을 판단하는 다른 공정성에 비해 관심도가 낮다고 판단된다.

MZ세대의 절차공정성을 통한 조직몰입도 제고를 위해선 단순히 절차와 관련된 법령 등의 개정 및 제정만으로는 어려운 것으로 판단된다. 절차공정성 확보를 위해선 법령 규정의 개정 및 제정 외 MZ세대가 절차적 공정성 확보를 위해 쉽게 접근할 수 있는 실용적인 시스템을 만드는 것이 좋은 대안으로 보인다.

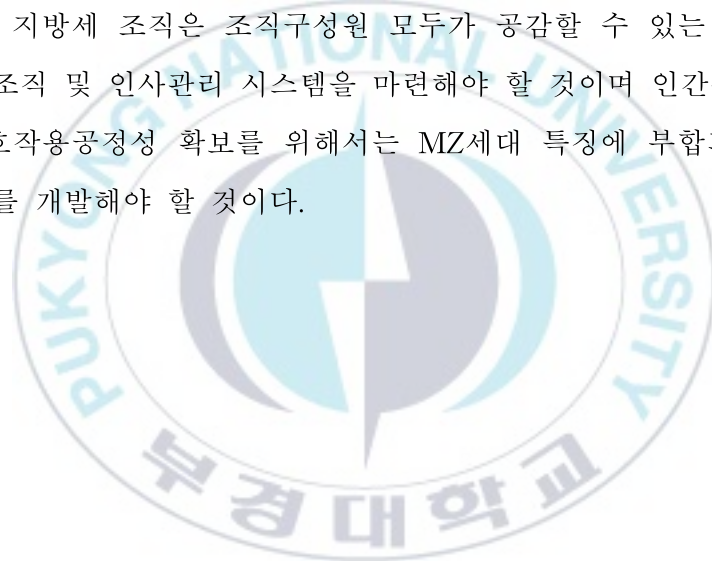
분배공정성과 상호작용공정성은 MZ세대에게 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 자신이 받은 분배 결과에 대한 공정성과 조직 내 인간관계를 기반으로 한 상호작용공정성 여부 판단은 명문화된 법령 등 규정이 아닌 조직구성원 자신이 느끼는 심리적 판단이 중요한 기준이 되기 때문이라 여겨진다.

본 연구결과 조직몰입에 영향을 미치는 변수로 상호작용공정성보다 최종결과물에 대한 분배공정성이 더 큰 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 MZ세대의 특징이 잘 나타나 있는 부분이기도 하다. 즉 MZ세대는 어려서부터 치열한 경쟁과 지속적인 평가 속에서 성장하였다. 이들은 수많은 경쟁과 평가 경험을 통하여 공정성 기준의 중요성을 더욱 중요한 가치로 받아들였다. 현재 이들이 조직의 구성원이 되었다. MZ세대는 조직 내 인간관계에서는 차별받지 않고, 인격권을 보호받을 수 있는 상호작용에 대한 공정한 처우를 바라고, 최종결과에 대한 보상은 공정한 기준에 따라 노력에 대한 정당한 대가를 받기를 원한다.

MZ세대에게 분배공정성이 더욱 중요한 요인으로 지각되는 이유는 미래의 잠재적 부유함 보다 현재의 경제적 가치를 더 중요하게 여기기 때문이다. 즉, 결과에 대한 즉각적인 공정한 보상이다. MZ세대의 기성세대와 다르게

부의 기준이 근로소득에 한정하고 있지 않고 다양한 방법으로 부를 증식하고자 노력하고 조직에서 승진 등에 대해 중요한 가치를 두고 있지 않다는 것이다. 따라서 현재 최종결과물에 대한 공정한 분배는 지속적인 평가와 수많은 경쟁에서 성장한 MZ세대에게는 자신을 나타내 주는 중요한 지표로 여기기 때문이라 여겨진다. 그렇다고 MZ세대가 조직공정성 하위변수 세 가지 요인에 대해 절대적으로 가치의 차별성을 두는 것은 아니라고 보인다.

본 연구의 결과 분배공정성과 상호작용공정성이 절차공정성보다는 조직몰입의 중요한 변수임은 증명되었다. 따라서 결과 배분에 대한 공정성 확보를 위해 지방세 조직은 조직구성원 모두가 공감할 수 있는 실용적이고 합리적인 조직 및 인사관리 시스템을 마련해야 할 것이며 인간관계의 기반을 둔 상호작용공정성 확보를 위해서는 MZ세대 특징에 부합되는 다양한 소통 도구를 개발해야 할 것이다.



V. 결 론

제1절 연구결과 및 시사점

1. 연구결과 요약

지방정부는 지방자치 발전을 위해 지방재정 확보 및 확충을 위해 상당한 노력을 기울이고 있다. 지방정부의 자립을 위해서는 지방세 수입은 가장 중요한 원천이 된다. 또한, 지방정부의 재정자립 목표 달성을 위한 핵심 주체는 지방세 담당 공무원이다. 따라서 MZ세대는 현재 지방세 조직에서 세정 실무를 담당하는 핵심 인력으로 가장 중요한 위치에 있다. 이러한 점에서 지방세 조직은 MZ세대 지방세 공무원에 대한 조직몰입을 강화하여 최고의 업무성과를 창출할 수 있도록 지방세 조직과 인사관리 방안을 쇄신하고 다양한 제도 마련이 필요할 것으로 판단된다.

이에 따라 본 연구에서는 MZ세대의 지방세 담당 공무원이 신뢰할 수 있는 조직공정성 확보와 조직몰입도를 강화한다면 높은 업무성과를 성취할 수 있다는 가정에 가설을 설정하고 실증분석을 하였다. 주요 변수로는 조직공정성의 하위변수 세 가지 요인인 절차공정성, 분배공정성, 상호작용 공정성과 조직몰입, 업무성과로 구분 후 조직공정성과 조직몰입이 업무성과에 미치는 영향 관계를 다차원 방법으로 실증 분석하였다. 연구가설의 검증은 통한 실증분석 결과는 다음과 같다.

첫째, 본 연구의 기술 통계량 분석에 따르면 지방세 핵심 업무를 담당하는 MZ세대 지방세 담당 공무원의 최종학력 93%가 대학(4년제) 이상 고학력자로 구성되어 있다. 업무성과에 관한 설문 항목 측정치의 기술 통계량

의 평균에 의하면 설문 문항 중 지방세 담당 공무원으로서 수행해야 할 법정 직무에 대해서는 전체평균보다 높은 것으로 나타나 성실히 직무를 수행하는 것으로 나타났다.

그러나 직무수행과 관련한 창의성 발휘 항목에 대한 평균은 전체평균보다 낮게 나타났다. 이러한 결과는 MZ세대 지방세 담당 공무원이 직무수행과 관련된 조직의 혁신역량을 떨어뜨리고 이는 결국 지방세 조직발전을 저해하는 중요한 장애 요인이 될 것이다. 이러한 현상은 MZ세대의 특징과 함께 이들이 생각하는 직업윤리, 일에 대한 의미 등 해석의 차이에서 나타난 결과로 보인다.

그리고 이러한 결과는 MZ세대가 조직에 대한 애착, 소속감, 열정, 직무에 대한 자부심 등 조직몰입이 낮다는 것으로도 해석할 수 있다. 따라서 지방세 조직은 MZ세대의 조직몰입도를 높이기 위해서는 이들의 특징을 정확하게 파악하고 이해하려는 노력 필요하다. 그리고 이들의 특징에 부합되는 조직 및 인사관리에 더 세밀한 관심을 가지고 세분된 실용적인 계획 수립을 할 필요성이 있다.

둘째, 절차공정성과 업무성과 간의 경로계수는 -0.077 로 업무성과에 대해 영향이 낮은 것으로 나타났으며, 본 가설은 유의수준을 충족하지 못해 채택되지 않았다. 많은 선행연구에서는 절차공정성이 업무성과에 긍정적인 영향이 미치는 것으로 나타났으나,

본 연구결과는 선행연구와 다른 결과를 나타냈다. 이러한 결과는 연구대상 특징과 조직특성이 선행연구의 연구 대상과 다른 점 그리고 공직사회 내 조직구성원에 대한 인사 등 신분상 통제는 엄격한 법령 및 절차 등에 따라 집행되어 조직구성원의 통제 밖의 사항으로 조직구성원이 인식하는데 기인한 것으로 여겨진다. 따라서 절차적 과정에 조직구성원이 실질적으로 참여할 수 있는 제도 및 자신의 의견을 자유롭게 낼 수 있는 실질적인

소통의 통로가 필요함을 시사하고 있다.

분배공정성과 업무성과 간의 경로계수는 -0.158 로 업무성과에 대한 영향이 낮은 것으로 나타났으며, 본 가설은 유의수준을 충족하지 못해 채택되지 않았다. 이러한 결과는 분배 결과 그 자체에 중요한 경제적 가치를 두는 MZ세대 특징에서 야기된 결과로 판단된다.

그러나 분배공정성은 조직몰입을 매개로 업무성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직은 MZ세대의 특징을 정확히 파악하고 이해하는 것이 중요한 과제이며, 분배 결과에 대해 MZ세대가 즉시 공감하고 신뢰하는 방안 마련이 필요할 것으로 판단된다.

상호작용공정성과 업무성과 간의 경로계수는 0.303 으로 업무성과에 대한 영향력이 큰 것으로 나타났으며, 5% 유의수준에서 상호작용공정성이 업무성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. MZ세대는 개인적 성향과 독립성이 강한 성향으로 타인의 간섭을 거부하고 자기애가 강하다. 이들의 소통 방법은 직접 대면보다 디지털을 이용한 다양한 소통 방법을 이용하여 다양한 인간관계를 형성하고 있다. 이러한 특징을 가진 MZ세대는 조직 내 인간관계 즉 상호작용공정성에 대해 민감하지 않을 수 없다.

따라서 조직 내 이러한 MZ세대의 특징에 부합되는 다양한 소통의 방법 등을 개발하고 연구하여 MZ세대가 조직 내 상호작용공정성에 대해 신뢰하고 빠르게 적응할 수 있도록 적극적인 대응이 필요하다.

최근 교육부는 업무혁신 실험에서 호칭을 파괴와 수평적인 좌석 배치 등을 통해 수평적 조직 및 업무환경의 자율성을 조성해 조직의 혁신을 파격적으로 실험하고 있다. 이는 MZ세대의 특징과 직무 특성에 부합되도록 유연한 조직 환경을 구현 함으로써 업무성과를 높이려 하는 시도로 판단된다. 그러나 이러한 파격적 실험이 오랫동안 공직문화 조직에 학습되어 뿌리 깊게 남아 있는 본질적인 특성을 빠르게 변화시킬 수는 없다고 판단된다. 이

러한 실험은 본질적인 특성과 함께 변화되지 않고 외형의 변화에만 치중하다 보면 오히려 독이 될 수 있다. 즉 이러한 실험을 통해 MZ세대가 진심으로 공직사회 변화를 현실적으로 체감하고 공감할 수 있도록 지속해 나가며 세심한 관찰이 필요하다.

셋째, 절차공정성과 조직몰입 간의 경로계수는 0.09로 조직몰입에 대한 영향력이 낮게 나타났으며, 절차공정성이 조직몰입에 유의미한 영향이 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 절차공정성이 상기 서술한 업무성과에 유의미한 영향이 미치지 않는 사유와 맥락을 같이하는 것으로 보인다. 앞으로 절차공정성이 조직몰입을 높일 수 있는 다양한 연구가 필요하다.

분배공정성과 조직몰입 간의 경로계수는 0.371로 조직몰입에 대한 영향력이 높은 것으로 나타났으며, t 값은 3.806으로 1%의 유의수준에서 분배공정성이 조직몰입에 유의한 영향이 미치는 것으로 확인되었다. MZ세대는 일의 의미를 ‘단순히 돈을 버는 것’으로 해석하고, ‘일이 곧 삶이 아니다’라는 표현처럼 MZ세대는 노동의 개념을 돈을 버는 것으로 해석하고 일과 삶을 명확하게 분리하여 생각하고 있다. 이들에게 중요한 것은 미래에 주어질 기댓값보다 현재 자신의 노력 대비 즉각적인 공정한 배분을 중요시함을 알 수 있다.

따라서 MZ세대가 현재 자신이 조직에서 공정한 배분을 받았다고 신뢰한다면 조직몰입에 전념할 수 있다는 의미로 해석된다. MZ세대는 분배공정성에 대해 상당히 민감하다. 예로 대기업 4년차 직원이 성과급의 적정성 지급 기준에 대한 의견을 공개적으로 회사대표에 보낸 사실은 조직구성원으로부터 많은 공감을 불러일으켰다. 회사대표는 그의 질의에 즉각적으로 반응했다.

MZ세대는 장기근속에 따른 임금 상승, 미래의 승진보다 현재 자신의 노력 대가에 따른 즉각적인 현재의 공정한 보상을 더 원한다. 분배공정성이

조직몰입에 유의미한 영향이 미침으로 MZ세대의 조직몰입을 높이기 위해서는 분배공정성에 대한 재해석이 필요하다. 즉 미래 잠재적 분배 가치가 아닌 현재 공정한 분배 가치에 중점을 두고 조직구성원 모두가 분배 결과에 대해 공감하고 수용할 수 있는 합리적인 투명한 제도 마련을 할 필요성이 있다.

상호작용공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 대해 분석한 결과 경로계수는 0.245로 조직몰입에 대한 영향력이 큰 것으로 나타났으며, t 값은 2.547로 5%의 유의수준에서 상호작용공정성이 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 선행연구 결과와 맥락을 같이한다. 조직 내 상호작용공정성이 단순히 형식적 인간관계만을 의미하는 것은 아니라고 판단된다.

이러한 공정성은 조직 내 인간관계 속에서 차등 받지 않을 인격권과 밀접한 관련이 있다. 대부분 핵가족 환경에서 자란 MZ세대는 독립적이고 자율적이며, 개인주의적 성향이 강하다. 이러한 특징을 잘 반영할 수 있는 새로운 소통의 도구를 개발하고 현재 사용되는 소통 방법을 새롭게 개선하는데 더 큰 노력이 필요함을 시사한다. 즉 비대면 결재 활성화, SNS 등 인터넷을 통한 자유로운 소통 등 다양한 소통 도구를 통해 조직 내 다양한 방법으로 인간관계를 형성할 수 있는 시스템을 마련할 필요성이 있다고 보인다.

넷째, 조직공정성 확보와 조직몰입의 강화는 업무성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 도출되었다. 이중 조직몰입이 업무성과에 미치는 영향에 대한 경로계수값이 다른 가설의 경로계수값보다 더 크게 나타나 업무성과를 높이기 위한 조직몰입의 중요성을 입증하였다. 이는 조직의 업무성과 제고를 위해 조직몰입 강화 방안이 필수적임을 제시하고 있다.

다섯째, 조직공정성과 업무성과 간 조직몰입의 매개역할을 검증한 결과 조직몰입이 조직공정성과 업무성과 간의 유의미한 직·간접적인 매개역할을 하는 것으로 증명되었다. 조직몰입이 분배공정성과 업무성과 간에서는

유의미한 직접적인 매개효과가 있음이 증명되었고, 조직몰입이 상호작용공정성과 업무성과 간에서는 간접적인 매개효과가 있음이 증명되었다. 즉, 상호작용공정성은 업무성과에 직접적인 영향을 미치거나 조직몰입을 매개로 업무성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 상호작용공정성이 조직몰입을 높여 업무성과를 높이는 중요한 요인임을 시사하고 있다. 따라서 본 연구결과 조직몰입의 매개역할이 증명됨으로써 업무성과를 높이는 방안으로 지방세 조직은 MZ세대의 특징 및 조직의 특성을 종합적으로 고려하여 조직몰입을 강화할 수 있는 새로운 방안 마련이 필요하다. 본 연구 결과를 종합해 보면 지방정부는 지방세 조직구성원인 MZ세대에 대한 조직의 혁신역량을 높이기 위해서는 분배공정성과 상호작용공정성을 확보할 수 있는 혁신적인 방안과 함께 조직몰입 자체를 강화할 방안도 병행하여 모색할 필요성이 있다.

지방정부는 자주 재원 확보와 지방자치 실현에 가장 핵심적 역할을 하는 지방세 담당 공무원의 조직몰입도를 높여 조직에 대한 강한 충성심을 끌어낼 필요성이 있다. MZ세대 지방세 담당 공무원들이 조직에 대한 강한 소속감, 직무에 관한 자부심과 열정 등을 가질 수 있도록 노력해야 할 것이다.

본 연구결과 조직공정성과 조직몰입도는 업무성과에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 지방정부의 조직 및 인사관리 부서는 지방세 조직특성과 MZ세대의 특징을 종합적이면서 세밀한 관찰을 통하여 조직공정성과 조직몰입을 높일 수 있는 형식적 방안이 아닌 실용적 방안을 구체적으로 마련할 필요성이 있다. 이제는 조직에 필요한 다양한 방안 마련 시, 조직의 특성과 구성원의 특징에 부합되는 세분된 방안 마련이 필요하고 과거 일방적이고 획일적 방案的 형태는 지양할 필요성이 있음을 시사하고 있다.

마지막으로 MZ세대는 개인주의적이며 독립성이 강한 세대이고, 미래 잠재적 보상이 아닌, 현재의 즉각적인 공정한 보상을 무엇보다 선호하고, 타

인의 간섭은 싫어하나, 누구보다도 타인에 대한 이해심과 배려가 많은 세대다. 이러한 특징이 잘 반영된 방안이 조직공정성을 확보할 것이고, 동시에 조직몰입도가 강화되 높은 업무성으로 나타날 것으로 여겨진다.

조직구성원이 조직이 수행하는 모든 행위에 공정성이 있다고 신뢰한다면 이는 조직몰입도를 강화할 것이고 곧 업무성적을 높일 것으로 여겨진다. 이러한 행정 환경은 대민 세무 행정서비스 품질을 높이고 지방세 조직발전과 함께 지방정부의 자주 재원 확보에 더 많은 공헌을 할 것이다.

2. 시사점

본 연구결과로부터 지방세 조직과 인사관리와 관련해서 이론적 및 정책적 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대된다.

첫째, 학술적 시사점을 살펴보면 본 연구는 선행연구 결과와 일부 유사 또는 차이점이 있음을 확인하였다. 선행연구에서는 일반적으로 조직공정성 요인들이 조직몰입과 업무성적에 영향을 미치는 것으로 확인되었지만, 본 연구에서는 절차공정성이 조직몰입과 업무성적에 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었고, 분배공정성도 업무성적에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그러나 상호작용공정성과 분배공정성이 조직몰입에 미치는 영향은 선행연구와 맥락을 같이 한다. 이는 조직구성원들이 상호작용에서 공정함을 경험하며 보상이 공정하게 분배된다면 조직몰입을 높일 수 있다는 것을 시사한다. 또한, 선행 연구의 결과 차이는 조직의 특성, 직무의 특성, 구성원의 특성 등 연구 대상의 특성에서 나타나는 것으로 판단되며, 이는 조직 내 공정성 요인들의 다양한 상호영향 관계를 획일화된 관점이 아니라 보다 차별화된 시각으로 심층적으로 탐구해야 함을 이해하는 데에 학술 가치가 있다 할 것이다. 따라서, 본 연구결과는 조직 내 공정성 요인들의 효과를

이해하는 데에 다양한 시각과 맥락을 고려하고, 조직특성에 따른 차별화된 접근이 필요함을 강조하며, 이는 학술적 연구와 조직 실무에 기여할 수 있는 가치가 있다.

둘째, 실무적, 정책적 시사점을 보면, 본 연구는 지방세무직 공무원과 MZ세대 지방세 담당 공무원을 연구 대상으로 선정하여, 공공조직의 소수 직렬과 사회적 쟁점인 MZ세대의 특성을 종합적으로 고려하여 실증 분석한 점에서 실무적 및 정책적인 시사점을 가지고 있다.

첫째, 연구 대상의 선택에서 지방세 조직의 특성과 MZ세대의 특성을 종합적으로 고려한 점은 주목할 가치가 있다. 이는 조직의 고유한 특성과 특정 세대의 민감한 관심사를 고려하여 연구를 진행함으로써 조직 내 공정성과 조직몰입이 업무성과에 미치는 영향을 실증 분석한 것이다.

둘째, 연구결과에서는 선행연구와 다른 결과가 도출되었는데, 이는 MZ세대의 특징 및 조직의 특성을 종합적으로 반영한 결과로 해석된다. 이는 포괄적이고 획일적인 연구 대상 선정이 아닌 세분된 연구 대상을 선택하고 각 특성을 융합하는 연구의 필요성을 제시한 것이다. 이러한 결과는 조직 및 인사관리 정책 수립 시 세밀하고 조직 환경에 부합하는 방안을 마련하는 데에 기여할 수 있다고 판단된다.

셋째, MZ세대의 조직공정성 확보와 조직몰입 강화가 조직구성원의 업무성과 향상에 필수적인 요소임을 강조한 점도 시사점 있다. 또한, 조직공정성과 업무성과 간 조직몰입의 매개역할 여부를 실증 분석하여 매개효과가 있는 것으로 확인하였다. 이를 통해 매개역할 행태에 따른 업무성과 향상 방안을 제시할 필요성을 강조하는 것이다.

따라서, 본 연구는 조직의 고유한 특성과 MZ세대의 관심사를 고려하여 연구 대상을 선정하고, 조직 내 공정성과 조직몰입이 업무성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석함으로써 실무 및 정책 수립에 중요한 시사점이 있다.

제2절 연구의 한계점 및 향후 연구방향

1. 연구의 한계점

다음으로 본 연구의 한계와 향후 연구 방향성을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 부산광역시의 16개 자치구·군에 근무하는 MZ세대 지방세 실무 담당 공무원을 대상으로 한 것으로, 지역적 한계와 표본의 한계가 있다. 따라서, 표본의 대표성 문제로 인해 연구결과를 일반화하는 데 한계가 있으며, 향후 연구에서는 지역적 범위와 표본 수를 확대하여 대표성을 갖추고 일반화된 결과를 얻을 필요가 있다. 또한, 본 연구에서는 MZ세대만을 조사 대상으로 한 것이기 때문에, 기성세대와 MZ세대를 비교하는 후속 연구를 통해 각 세대에 맞는 세부화된 조직 및 인사관리 정책 수립의 필요성이 있다.

둘째, 연구에 사용된 자료는 설문조사를 통해 수집되었으며, 설문 자체에는 고유한 한계가 있다. 설문 문항의 이해도를 높이고 목적에 부합하는 설문조사를 위해 사전 수인과 집단 면담을 진행하였다. 이러한 절차를 거쳐 수정된 설문 항목을 사용하였지만, 응답 당시 응답자의 감정이나 환경에 따라 설문 결과에 차이가 있을 수 있다. 이러한 한계를 고려하여 연구결과를 해석해야 할 것이다.

따라서, 향후 연구에서는 지역적 범위와 표본 수를 더 확장하여 일반화된 결과를 얻을 필요가 있으며, 또한 기성세대와 MZ세대를 대상으로 한 비교연구를 통해 조직 및 인사관리 정책을 세부화할 필요성이 있다. 또한, 설문 조사의 한계를 고려하여 결과를 해석하고, 더 정확한 연구를 위해 다양한 연구 방법을 고려할 필요성이 있다.

2. 향후 연구방향

본 연구에서는 업무성과 설문 항목 중 법정 직무수행은 성실히 수행되었으나, 조직혁신에 중요한 창의성 발휘 항목의 평균은 낮게 나타났다. 이는 창의성 발휘가 낮다는 것은 조직에 대한 소속감, 애착, 그리고 직무에 대한 자부심이 낮다는 의미로 해석되고 이는 조직몰입과 상당한 상관관계가 있는 것으로 여겨진다. 그러나 본 연구에서는 이러한 결과에 대한 규명을 진행하지 못했다. 따라서, 향후 연구에서는 MZ세대의 창의성이 낮은 원인을 규명하고, 창의성을 개선하는 방향을 모색하는 연구가 필요하다.



참고문헌

<국내연구>

- 강광수, 박동균, 이정훈 (2011). Ping의 2단계 접근법을 이용한 조절효과분석 : 경찰조직의 분배, 절차 및 상호작용공정성을 중심으로. 한국행정학회 추계학술발표논문집.
- 강성수, 강중수 (2007). IT기업의 지각된 공정성이 이직의도에 미치는 영향. 통상정보연구, 9(4): 289-306.
- 강인주 (2015). 대기업 사무직 근로자의 이직의도와 경력학습, 고용가능성, 조직몰입 및 경력몰입의 관계. 서울대학교 박사학위 논문.
- 강인주, 정철영 (2015). 대기업 사무직 근로자의 이직의도와 경력학습, 고용가능성, 조직몰입 및 경력몰입의 관계. 농업교육과 인적자원개발, 47(2): 149-175.
- 강중수 (2007). 사회복지사가 지각한 조직공정성과 상사신뢰 및 조직몰입의 관계연구. "Social Welfare Police", 27.
- 고종욱, 류철 (2005). 분배, 공식절차 및 상호작용공정성이 호텔직원의 직무만족, 조직몰입 및 상사신뢰에 미치는 상대적 영향력에 대한 연구. 관광학연구, 28(4): 193-212.
- 고종욱, 서상혁 (2003). 분배 및 절차공정성이 지방공무원의 직무태도에 미치는 영향. 한국지방자치학회보, 15(4): 117-136.
- 김금자 (2020). "교정공무원의 감정노동이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향." 동양대학교 박사학위 논문.
- 김동희 (2012). 외국인근로자의 문화적응과 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 호서대학교 박사학위논문.

- 김대현 (2009). 조직문화와 공정성이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 호서대학교 벤처전문대학원 박사학위논문.
- 김미경 (2022). 조직공정성이 직무만족 및 직무성과에 미치는 영향 분석 : 조직지원인식의 매개변수 역할을 중심으로. 지방행정연구, 36(2): 51-78
- 김성훈 (2019). "조직공정성이 조직성과에 미치는 영향." 한세대학교 박사학위논문.
- 김정인 (2021)a. Farrell 모형을 활용한 MZ세대 공무원들의 (불)공정성 인식과 반응행동 : MZ세대와 기성세대 공무원 비교연구. 한국행정연구, 30(4): 141-175.
- 김정인 (2021)b. 포스트 코로나 시대, 신규임용 공무원의 조기퇴직 관리방안. 한국인사행정학회보. 20(1): 221-240.
- 김종래, 함현진 (2002). 사회복지 전담 공무원의 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향 : 조직지원인식의 매개효과. 디지털융복합연구, 19(2): 183-193.
- 김정원 (2016). 대학조직의 분산적 리더십과 행정직원의 자기효능감, 직무만족 및 조직몰입과의 구조적 관계 연구. 경희대학교 박사학위논문.
- 남정숙 (2011). 감성리더십이 창의성과 업무성과에 미치는 영향. 성균관대학교 대학원 미간행 박사학위논문.
- 네이버 지식백과 (2023).
- 도윤경 (2002). 조직유효성 결정요인으로서의 조직공정성과 조직문화, 개인특성 및 상사에 대한 신뢰의 관계 연구. 배재대학교 박사학위논문.
- 류숙원, 김상윤 (2008). 공기업 유형별 조직몰입 영향요인 비교연구, 한국조직학회보, 5(3): 29-63.
- 류지원 (2006). 공무원의 조직공정성 지각이 조직유효성과 행정서비스 품질

에 미치는 영향 연구. 원광대학교 박사학위논문.

리웨이 (2023). 업무-비업무 경계 침투성과 업무성과. 아주대학교 박사학위논문

문숙자 (2010). "간호사의 이직의도에 관한 구조모형." 경희대학교 박사학위논문.

문형구, 최병권, 고옥 (2009). 국내 조직공정성 연구의 동향과 향후 과제.
인사 조직연구, 17(2): 229-306.

민경호, 조국행 (2002). 공정성이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향에 관
한 실증연구 조직과 인사관리연구 : 제26권, 79-100.

박선영 (2009). 남녀경찰관의 근무성과, 근무태도, 이직에 관한 영향요인 비
교연구 : 구조방정식을 통한 남녀경찰관 비교연구.
한국공안행정학회보, 18(3): 92-131.

박수정 (2006). 주5일 근무제에 따른 여가생활과 업무성과에 관한 연구. 건
양대학교 박사학위논문.

박영배 (2010). 현대조직행동관리: 조직행동과 다문화관리. 서울 : 도서출판청람

박인규, 전희원 (2012). 호텔기업의 조직공정성이 조직유효성에 미치는 영향
에 관한 연구. 관광연구7(3): 141-161.

박재현 (2022). MZ세대의 미디어콘텐츠 소비 패러다임 연구 : 4차 한류와
레트로 현상을 중심으로. 광운대학교 박사학위논문.

박정도 (2013). 전문 직업군인의 조직공정성 지각이 조직유효성에 미치는
영향에 관한 연구. 한남대학교 박사학위논문.

박종주, 류지원 (2006). 공무원이 조직공정성 지각이 조직유효성과 행정서비
스 품질에 미치는 영향 : 전라북도 일반직 공무원과 경찰공무원의 비교
를 중심으로. 지방정부 연구, 10(1): 25-47.

박주현, 이연준 (2019). 근거이론을 통한 국내 Z세대의 모바일 동영상 이용

- 행태에 대한 연구 : 유튜브를 중심으로. 커뮤니케이션디자인학연구, 67: 312-327.
- 박창희 (2017). 학교전문상담인력의 공정성 지각에 따른 직무만족과 조직몰입에 관한 연구. 한성대학교 박사학위논문.
- 박형신, 김정주 (2010). 보육교사의 전문성지원환경 인식과 조직현신도, 전문성 인식 간의 관계. 한국아동교육학회, 제19권 제2호, 87-102.
- 박혜숙 (2016). 신세대 특성과 라이프스타일 연구 : Z세대를 중심으로. 인문사회21, 7(6): 753.
- 배귀희, 권종욱 (2007). 조직공정성과 조직시민행동에 관한 연구 : 조직신뢰와 조직몰입의 매개변수를 중심으로”, 한국행정논집, 19(3): 473-500.
- 서재현 (2000). 조직 공정성이 조직후원인식에 미치는 영향에 관한 연구 : 상사에 대한 신뢰의 매개역할을 중심으로”, 경영학연구. 9(3): 451-472.
- 서철현, 장경수, 안현형 (2005). 호텔종사원이 지각하는 공정성이 조직몰입에 미치는 영향과 조직후원인식의 매개역할. 호텔경영학연구 제14권, 제2호, 131-147.
- 송영우 (2017). 지방자치단체장의 진성리더십이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 심리자본, 직무열의의 매개효과를 중심으로. 인하대학교 박사학위 논문.
- 송지준 (2005). 호텔종사원이 지각하는 조직공정성과 심리적 계약위반이 결과변수에 미치는 영향. 관광, 레저연구, 17(3): 171-190.
- 송진아 (2022). 여행상품 라이브 커머스의 특성, 사회적 실재감, 몰입, 구매의도에 관한 영향 연구 : MZ세대 소비자를 중심으로. 경기대학교 박사학위논문.
- 안관영, 박노국 (2012). 창업기업의 조직공정성의 개념과 효과성에 관한

- 연구. 벤처창업연구, 제7권 제1호, (통권 23호), 245-255.
- 한국경제 (2023).
- 오별 (2015). 미용실 관리자의 커뮤니케이션 스타일이 조직구성원의 창의적 행동과 업무성과에 미치는 영향. 서경대학교 미간행 박사학위논문.
- 이기형 (2022). 공공기관 조직구성원의 조직효과성에 리더십이 미치는 영향. 성균관대학교 국정전문대학원 박사학위논문.
- 이미정 (2021). Z세대의 주거 선호와 인식에 관한 실증연구 : 수도권 거주자를 중심으로. 서울벤처대학교 대학원 박사학위논문.
- 이병열, 이윤희 (2005). 종업원의 공정성 지각과 직무만족 및 이직의도의 인과관계에 대한 연구. 관광학연구, 30(2): 321-338.
- 이성순 (2009). 직장인의 직무만족도와 조직몰입 및 이직의도와의 관련 연구. 청주대학교 대학원 석사학위논문.
- 이세구 (2003). 성과주의 예산제도 도입에 따른 지방자치단체의 통합성과관리방안. 한국지방재정논집. 8(1): 135-159.
- 이아름 (2022). 확장된 목표지향적 행동이론을 활용한 MZ세대의 정치적 소비행동의도-소비자효과성 지각의 조절 효과를 중심으로. 중부대학교 대학원 박사학위논문.
- 이재훈, 최익봉 (2004). 조직공정성, 신뢰, 조직유효성간의 관련성에 관한 연구. 「인사조직연구」, 12(1): 93-132.
- 이정우 (2021). MZ세대의 패션상품 구매 여정. 가천대학교 대학원 박사학위논문.
- 이철기, 이광희 (2007). 조직공정성과 조직몰입의 관계에 관한 연구 : 중소기업과 대기업의 비교연구”, 중소기업연구, 29(3): 75-98.
- 이희태 (2015). 지방정부의 성과중심적 인사관리의 공정성이 공무원의 직무

- 만족, 조직몰입, 직무성공에 미치는 영향 : 부산을 중심으로. 「한국지방정부학회」, 19(3): 53-75
- 임성근, 은재호 (2022). 공직사회 세대 가치관 변화와 조직혁신, 한국행정연구원 KIPA 연구보서 2022-04.
- 임창희 (2006). 조직행동. 학현사.
- 임홍택 (2018). 90년대생이 온다. 웨일북.
- 전용대 (2015). 성과측정시스템의 상호작용적 이용과 업무성과간의 관계. 경상대학교 박사학위논문.
- 정기영 (2018). S그룹의 밀레니얼세대와 기성세대 간 자기주도 학습 준비도와 직무만족의 관계. 고려대학교 석사학위논문.
- 정순천 (2013). 사회복지사의 조직공정성인식이 조직효과성에 미치는 영향 : 대구광역시를 중심으로. 영남대학교 박사학위논문,
- 정우열, 이수창 (2016). 조직 공정성과 경찰의 범죄억제효과성 간의 관계 조직지원인식의 매개역할을 중심으로. 「경찰학논총」, 11(4): 253-291.
- 정진철, 한주희 (2004). 성과-보상 연계성의 종업원 생산성 제고에 미치는 영향에 대한 고용 안정성의 역할. 한일경상논집, 28: 109-137.
- 정홍술 (2002). 분배·절차·상호작용공정성이 상사에 대한 신뢰, 조직지원 인식 및 조직시민행동에 미치는 영향, 전남대학교 박사학위논문.
- 조국행 (2007). 공정성과 조직몰입, 직무만족, 조직유효성. 파주 : 한국학술정보
- 조소연 (2021). 왜 공직을 떠나려고 할까? : 세대별 이직의도에 관한 연구. 한국정책학회 동계학술발표논문집 1-25.
- 주상현 (2021). "지방공무원의 개인-환경 적합성 인식이 조직몰입과 혁신적 업무 행동에 미치는 영향." 울산대학교 박사학위논문.

- 차인성 (2012). 사회복지시설 종사자의 이직의도 영향요인에 관한 연구. 대전대학교 박사학위논문.
- 최낙범, 엄석진 (2013). 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향 : 경찰 조직에서의 상호작용공정성을 중심으로, 한국행정학보, 제47권, 181- 212.
- 최영준 (2022). BOK 이슈노트 MZ세대의 현황과 특징. 한국은행, No. 2022-13: 1-20.
- 최재길 (2011). 컨벤션사업 종사원이 지각한 조직공정성, 조직시민행동, 서비스 품질 간 영향관계 연구. 관광연구, 26(4): 641-661.
- 탁진규 (2021). 다른 인류와의 공존, MZ세대 이해하기, 한국융합경영학회 : 융합경영리뷰 23: 41-43.
- 한주희, 고일수 (2003). 급여탄력성에 따른 조직공정성, 회사-구성원 교환관계 및 조직몰입에 대한 연구. 인사조직연구, 제11권, 제2호.
- 한태천, 임재강 (2011). 감성리더십이 조직몰입에 미치는 영향 : 경찰조직을 중심으로 지방정부연구, 15(1): 253-275.
- 행정안전부 (2022). 주민등록 인구통계 현황.
- 황춘자(2014). "보직만족과 조직몰입에 관한 연구: 공무원과 공공기관 종사자를 중심으로", 경희대학교 대학원, 박사학위논문.
- 황호영, 최영균 (2003). 조직공정성이 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. 인적자원개발 연구, 5(1): 1-24.

<해외연구>

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L.Berkowitz(Eds.),
Advances in experimental social psychology : 2, 267-299, New
York : Academic Press.
- Allen, N. J. & J. P. Meyer (1990). The Measurement and Antecedents
of Affective, Continuance and Normative Commitment. Journal of
Occupational Psychology 63: 1-18.
- Armstrong, M. (2009). Handbook for Human Resource Management.
London : Kogan Page.
- BiZFACT. (2023).
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural
equation modeling. Modern Methods for Business Research 295(2): 295-336
- Chenhall, R. H. (2005). Integrative strategic performance measurement
systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic
outcomes : an exploratory study. Accounting, Organizations and
Society 30(5): 395-422.
- Clemmer, E. C. (1993). An investigation into the relationship of fairness
and customer satisfaction with services. In R. Cropanzano (Ed.),
Justice in the workplace : Approaching fairness in human resource
management : 193-207. Hillsdale, NJ : Erlbaum.
- Cohen, J. (1998). Statistical Power Analysis for the Behavioral
Science(2nd ed.). Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
- Cropanzano, R., Bowen, D. B., & Gilliland, S. W. (2007). "The

- management of organizational justice", *Academy of Management Perspective*, 21: 34-48.
- Crow, M. S., Lee, C., & Joo, J. (2012). Organizational justice and organizational commitment among SouthKorean police officers : An investigation of job satisfaction as a mediator. *Policing : An InternationalJournal of Police Strategies & Management*, 35(2): 402-423.
- Danny L. Balfour. & Barton, Wechsler (1998). Organizational Commitment : Antecedents and Outcomes in Public Organizations. *Public Producti vity & Management Review*, 19(3): 256-277.
- Ferris, K. M. & N. Aranya (1983). A Comparison of two Commitment Scales. *Personnel Psychology*, 3: 87-98.
- Field, D., Pang, M. & Chiu, C. (2000). Distributive and Procedural Justiceas Predictors of Employee Outcomes in Hong Kong. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 547-562.
- Fornell, C. R, & D. F. Larcker (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18(1): 39-50.
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). 'True Gen' : Generation Z and its implications for companies. *KcKinsey & Company*, Retrieved from
- Gefen, D, & D. Straub (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-GRAPH : Tutorial and annotated example. *Communications of the Association for Information Systems* 16(1): 91-109.

- Gillet, N., Colombat, P., Michinov, E., Provost, A. M., & Fouquereau, E. (2013). Procedural justice, supervisor autonomy support, work satisfaction, organizational identification, and job performance : The mediating role of need satisfaction and perceived organizational support. *Journal of Advanced Nursing*, 69: 2560-257.
- Greenberg, J. & Lind, E. A. (2000). The Pursuit of Organizational Justice : From Conceptualization to Implication to Application, In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.). *Industrial and Organizational Psychology*, 72-108.
- Greenberg, J. & R. A. Baron (2000). *Behavior in organization*, Prentice-Hall.
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society* 33(2): 141-163.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behavior : Its Elementary Forms*. New York : Harcourt, Brace, and World.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.), New York : Wiley.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano (1991). Perceived Fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76: 698-707.
- Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory?. In

- K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (eds.), *Social Exchange : Advance in Theory and Research*, Plenum Press, N.Y., 27-55.
- Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done With Equity Theory?. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, and R. H. Willis (eds.), *Justice and Social Interaction*, New York : Springer-Verlag, 167-218.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York : Plenum.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S., (2000). Integrating justice and social exchange : the differing effects of fair procedures and treatment of work relationships. *Academy of Management Journal*, 43: 738-748.
- McFarlin, D. B. & P. D. Sweeney (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35: 626-637.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation : a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6): 991-1000.
- Meyer, J. P., D. J. Stanley, L. Herscovitch, & L. Topolnytsky (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to Organization : A Meta Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61(1): 20-52.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and

- organizational citizenship behaviors : Do fairness perceptions influence employee citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 76: 845-855.
- Morgan, Robert M., & Hunt, Shelby D. (1994). The Commitment-Trust theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3): 20-38.
- Mowday, Richard T., Porter, Lyman W., & Steers, Richard M. (1982). *Employee-Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36: No.3: 527-556.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric methods*. New york : McGraw-Hill : 464-465.
- Porter, L.W. & Lawler, E.E. (1976). *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, Richard D. Irwin.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A casual model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 52: 543-565.
- Quinetta, M. R. & Marcus, M. S. (2006). "Understanding the Motivational Effects of Procedural and Informational Justice in Feedback Processes", *British Journal of Psychology*, 97(3): 213-235.
- Raymond Loi & Jixia Yang (2009). Four-Factor Justice and Daily Job Satisfaction : A Multilevel Investigation. *Journal of Applied*

- Psychology, 94(3): 770-781.
- Rich B L, Lepine, J A , Crawford E R . "Job Engagement :
Antecedents and Effects on Job Performance" Academy of
Management Journal : 617-635.
- Rogg, K. L., D. B. Schmidt, C. Shull, & N. Schmitt (2001). "Human
Resource Practices, Organizational Climate, and Customer
Satisfaction." Journal of Management 27(4): 431-449.
- Rupp, D. E. & Cropanzano, R. (2002). The Mediating Effects of
SocialExchange Relationships in Predicting Workplace Outcomes from
Multifoci Organizational Justice. Organizational Behavior and Human
Decision Processes, 89(1): 925-946.
- Rutte, C. G. & Messick, D. M. (1995). An Integrated Model of
PerceivedUnfairness in Organizations. Social Justice Research, 8:
239-261.
- Scarpello, V. & F. Jones (1996). Why justice matters in compensation
decision making. Journal of Organizational Behavior, 17: 285-299.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational
climate and culture. Annual review of psychology, 64, 361-388.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects
in structural equation models. Sociological methodology, 13: 290-312.
- Tam, W. W. (1998). An assessment of the relationship among
organizational trust, organizational politics, and organizational justice,
and their effect on merit pay outcomes in the Malaysian public

- sector. Unpublished Doctoral Dissertation, USA.
- Tenenhaus, M, V. E. Vinzi, Y. M. Chatelin, & C. Lauro (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics and Data Analysis* 18(1): 159-205.
- Thibaut, John. & Laurens Walker (1975). *Procedural Justice : A Psychological Analysis*. NJ : Lawrence Erlbaum.
- Wetzels, M, G. Odekerken, & C. Van Oppen (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models : Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly* 33(1): 177-195.
- Werner, B. M. & W. E. Souder (1997). Measuring R&D Performance-State of the Art. *Research-Technology Management*, March-April, 34-42.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment - as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3): 601-617.
- Yoo, Y. J, & M. Alavi (2001). Media and group cohesion : Relative influences on social presence, task participation and group consensus. *MIS Quarterly* 25(5): 371-390.
- Zhou, J, & J. M. George (2003). Awakening employee creativity : The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly* 14(4): 545-568.

부 록 : 설문조사

지방 세무 조직공정성에 관한 설문조사 부산시 MZ세대 지방세 담당 공무원을 대상으로

귀하의 무궁한 발전을 기원합니다.

최근 MZ세대의 사회진출과 함께 ‘공정사회’라는 용어가 사회적 이슈로 주목받고 있습니다.

‘공정사회’는 공·사기업 조직의 형태를 불문하고 과거에서 현재까지 조직구성원들이 추구하는 중요한 가치입니다.

최근 일반기업에서는 MZ세대에 관한 연구와 더불어 조직공정성에 관한 연구와 논의가 활발히 진행 중이나, 공직사회에서는 관련 연구가 거의 이루어지지 않고 있습니다.

본 연구에서는 공직사회만의 조직의 특성과 직무, 역할을 고려해 지방세 담당 공무원이 느끼는 조직공정성이 조직 만족과 직무몰입 그리고 세무 업무성과, 세무 행정서비스 품질에 미치는 영향을 조사하고자 합니다.

본 연구를 통해 조직특성과 직무, 역할에 적합한 인사 및 조직관리 방안을 제시하고자 설문조사를 진행하게 되었습니다.

귀하께서 응답해 주신 소중한 정보는 통계법 33조(비밀의 보호)에 의거 엄격히 보호되며, 통계적 분석을 위해서만 사용됩니다.

감사합니다.

2022년 월

연구자 : 부경대학교 일반대학원 경영컨설팅협동과정 박판정(박사과정)

연락처 : ppj113@naver.com

◆ 조직공정성에 관한 질문입니다.

귀하께서 느꼈던 점과 일치하는 번호에 체크(V) 표시를 해 주십시오.

		전혀 그렇 지 않다	별로 그렇 지 않다	보통 이다	어느 정도 그렇 다	매우 그렇 다
분 배 공 정 성	1. 책임만큼 받는 보상이 공정하다.	1	2	3	4	5
	2. 경력이나 경험만큼 받는 보상이 공정하다.	1	2	3	4	5
	3. 조직을 위해 노력한 만큼 받는 보상이 공정하다.	1	2	3	4	5
	4. 업무성과만큼 받는 보상이 공정하다.	1	2	3	4	5
	5. 업무 처리상의 스트레스나 긴장의 정도만큼 받는 보상이 공정하다.	1	2	3	4	5
절 차 공 정 성	1. 조직에서 업적을 평가하는 기준들이 공정하다.	1	2	3	4	5
	2. 조직에서 근무 평정 및 각종 포상, 성과급 등급 등을 결정할 때 사용되는 절차가 공정하다.	1	2	3	4	5
	3. 조직에서 승진을 결정하는 절차가 공정하다.	1	2	3	4	5
	4. 조직의 부서 이동에 관한 방침이 공정하다.	1	2	3	4	5
	5. 조직의 업무 배분에 관한 방침이 공정하다.	1	2	3	4	5
상 호 작 용 공 정 성	1. 상사는 의견을 존중해주는 편이다.	1	2	3	4	5
	2. 상사는 개인적인 편견을 배제하려 노력한다.	1	2	3	4	5
	3. 상사는 사려 깊고 친절하다.	1	2	3	4	5
	4. 상사는 부하의 권리에 관심을 보인다.	1	2	3	4	5
	5. 상사는 솔직한 태도로 대하고자 노력한다.	1	2	3	4	5
	6. 상사는 업무처리내용 및 과정에 관해 설명하고 이해를 구하고자 한다.	1	2	3	4	5

◆ 조직몰입에 대한 질문입니다.

귀하께서 느꼈던 점과 일치하는 번호에 체크(V) 표시를 해 주십시오.

	전혀 그렇 지 않다	별로 그렇 지 않다	보통 이다	어느 정도 그렇 다	매우 그렇 다
1. 현재 조직을 내 것처럼 생각하고 세무 조직의 미래에 대해 큰 관심이 있다.	1	2	3	4	5
2. 현재 업무는 미래에 전망이 좋은 업무라고 생각한다.	1	2	3	4	5
3. 현재 맡은 업무는 세무 조직에서 상당히 중요한 일이라 생각한다.	1	2	3	4	5
4. 생각하는 미래 지향점과 세무 조직의 미래 지향점이 아주 유사하다고 생각한다.	1	2	3	4	5
5. 세무 조직에 강한 소속감을 느끼고 있다.	1	2	3	4	5
6. 세무 조직발전에 도움이 된다면 어떤 노력도 아끼지 않겠다.	1	2	3	4	5
7. 현재 하는 세무 업무에 적절한 재량권을 갖고 있다.	1	2	3	4	5
8. 세무 조직에 계속 다녀야 한다는 의무감이 있다.	1	2	3	4	5
9. 지금보다 더 좋은 조건의 이직 제의가 온다고 해도 세무 조직을 떠나지 않겠다.	1	2	3	4	5
10. 스스로 평가할 때 내가 속한 세무 조직에 대한 충성도에 대해 전반적으로 만족한다.	1	2	3	4	5

◆ 세무 업무성과에 관한 질문입니다.

귀하께서 느꼈던 점과 일치하는 번호에 체크(V) 표시를 해 주십시오.

	전혀 그렇 지 않다	별로 그렇 지 않다	보통 이다	어느 정도 그렇 다	매우 그렇 다
1. 세무공무원으로서 의무를 성실히 수행한다.	1	2	3	4	5
2. 세무 업무 내용에 명시된 책임을 충분히 완수한다.	1	2	3	4	5
3. 조세 부과·징수 업무 종합평가에 직접적 영향을 미치는 활동에 몰입한다.	1	2	3	4	5
4. 업무 관련 전문지식을 충분히 갖추고 있다.	1	2	3	4	5
5. 내가 기대하는 과업만큼 수행하여 업무성과를 낸다.	1	2	3	4	5
6. 세무공무원으로서 의무적으로 수행해야 하는 법정 업무를 충실히 수행한다.	1	2	3	4	5
7. 계획된 업무목표를 성공적으로 달성해 낸다.	1	2	3	4	5
8. 평소 업무목표를 달성하기 위해 새롭고 유용한 조세 부과·징수 방법을 찾아낸다.	1	2	3	4	5
9. 세무 업무의 질을 향상하기 위해 새로운 조세 부과·징수 방법들을 제안한다.	1	2	3	4	5
10. 조세 부과·징수 업무와 관련된 새로운 아이디어가 떠오르면 보다 효과적이고 유용하게 계획하여 제안한다.	1	2	3	4	5
11. 상사나 동료로부터 직무와 관련하여 독창적이고 유용한 의견을 제시한다는 이야기를 자주 듣는 편이다.	1	2	3	4	5
12. 기존에 습득한 지식과 현장경험을 바탕으로 유용한 조세 부과·징수 계획수립 등에 기여하는 편이다.	1	2	3	4	5

◆ 인적 사항에 관한 질문입니다.

1. 귀하의 성별은 어떻게 되십니까? ()

①남 ②여

2. 귀하의 연령은 어떻게 되십니까? ()

①20대 ②30대 ③40대 ④50대 이상

3. 귀하의 재직경력은 어떻게 되십니까? (년)

4. 귀하의 학력은 어떻게 되십니까? ()

①고졸 이하 ②전문대졸 ③대졸 ④대학원졸 이상

5. 귀하의 직급은 어떻게 되십니까? ()

①6급 ②7급 ③8급 ④9급 ⑤기타(계약직 등)

6. 귀하의 직렬은 어떻게 되십니까? ()

①행정직 ②세무직 ③기능직 ④계약직 ⑤기타(전산직 등)

7. 귀하가 현재 담당하고 있는 업무는 무엇입니까? ()

①세무조사 ②시세·구(군)세 ③체납징수

④세외수입·세입관리 ⑤기타(서무/전산 등)