

공무원의 개인-직무 적합성과 적극행정 간 관계 연구: 보직관리에 대한 인식을 중심으로

양지숙*

조형석**

〈目 次〉

Ⅰ. 서론

Ⅱ. 이론적 배경 및 선행연구

Ⅲ. 연구설계

Ⅳ. 분석결과

Ⅴ. 결론 및 시사점

〈요 약〉

본 연구는 정부 운영의 핵심 요인으로 고려되는 공무원의 적극행정 활성화에 주목하여 개인-직무 적합성이 적극행정에 어떠한 영향을 미치는지, 보직관리 운영에 대한 인식을 중심으로 살펴 보았다. 또한, MZ세대 공무원의 차별적인 영향이 존재하는지 조절효과를 분석하였다. 분석을 위해 한국행정연구원의 「2024년 공직생활실태조사」 자료를 활용하였으며, 선행 연구를 참고하여 연구모형을 수립하여 회귀분석을 실시하였다. 분석 결과, 공무원의 직무 적합성은 적극행정과 유의미한 정(+)의 관계를 나타내 공무원이 직무 적합성을 높게 인식할수록 업무에 대한 이해도가 높아지고 업무를 적극적으로 수행할 유인이 증가함을 확인하였다. 또한, MZ세대 공무원의 경우 직무 적합성을 높게 인식할수록 적극 행정의 긍정적 영향이 강화되었으며, 이는 중앙행정기관과 지방자치단체 기관 유형에 따라 다르게 나타났다. 이를 바탕으로 본 연구는 공무원의 직무 적합성을 고려한 보직관리가 중요하며, 특히 MZ세대 공무원에 대한 차별적인 인사관리 전략이 활용될 필요가 있음을 강조하며 시사점을 도출하였다.

【주제어: 적극행정, 개인-직무 적합성, MZ세대, 보직관리】

* 제1저자, 국립부경대학교 행정복지학부 조교수(imm21@pknu.ac.kr)

** 교신저자, 감사원 감사교육원 교수(chochs@korea.kr)

논문접수일(2025.10.25), 수정일(2025.12.8), 게재확정일(2025.12.15)

I. 서론

한국행정연구원(2022)에 따르면 우리나라 행정기관의 헌신도에 대한 국민의 인식 수준은 5점 만점에 2.5점으로, 행정기관이 국민에게 헌신적으로 봉사하고 있다는 인식이 다소 부정적인 것으로 나타났다. 국민의 시각에서 공무원은 규정이나 절차에 얽매어 적극적이고 창의적으로 업무를 수행하지 못하며 공익 추구 노력도 부족하다는 것이다. 이에 공무원의 소극행정에 대한 비판이 확대되었고, 적극행정을 촉진하려는 정부 운영의 기초가 한층 강화되었다.

구체적으로 살펴보면, 정부는 소극행정에 대한 제재를 강화하였다. 2016년 8월 「공무원 징계령 시행규칙」을 개정하여 징계 기준에 “성실의무 위반”의 비위 유형으로 “소극행정”을 추가함으로써 소극행정의 비위 정도에 따라 파면과 해임까지 할 수 있도록 하였다. 또한 비위행위자 뿐만 아니라 관련 감독자까지 징계 의결 대상에 포함하고, 2020년 7월에는 소극행정 비위를 징계 감경사유에서 배제토록 하였다. 더불어 공직사회의 적극행정 정착을 위해 2019년 “적극행정 추진방안”을 마련하고, 「(지방공무원) 적극행정 운영규정」 제정(2019) 및 적극행정 원칙이 포함된 「행정기본법」을 제정(2021)하는 등 법·제도적 기반을 구축하였다. 국무조정실, 인사혁신처, 행정안전부 등 각 부처는 물론 감사원에서도 적극행정 면책과 사전컨설팅제도 등 다양한 제도를 마련하였으며, 최근 이재명 정부의 「국정운영 5개년 계획」에서는 적극행정 활성화를 통해 국민에 대한 책임을 다하는 공직사회 추구를 강조하였다.¹⁾

공무원의 적극행정은 우리나라 행정 현장에서 실무적으로 강조되고 있으며, 이에 학계에서도 적극행정에 관한 연구들이 다수 이루어졌다. 우선 적극행정의 개념이나 의의, 특성에 관한 연구(박윤, 2019; 박정훈, 2009; 조태준 외, 2020; 최태현·정용덕, 2020) 또는 적극행정면책이나 사전컨설팅 등 관련 제도에 대한 연구(김수중, 2017; 김윤권 외, 2011; 박희정, 2016; 오영균, 2017; 차경엽, 2011)가 수행되었다. 최근에는 적극행정에 영향을 미치는 요인에 관한 연구들이 많은데(강나을·박성민, 2019; 김희리, 2024; 금보연 외, 2025; 김호균, 2019; 윤재원·김민한, 2024; 최병윤·송현호, 2025), 적극행정을 종속변수로 하여 업무 자율성, 공공봉사동기, 조직문화, 조직지원 인식, 리더십 등이 어떠한 영향을 미치는지 분석하고 이를 바탕으로 정책적 시사점을 제시하였다.

이처럼 적극행정과 관련하여 다양한 연구가 수행되었지만, 조직행동 연구의 핵심 요인인 개인의 직무 적합성과 적극행정 간 관계를 분석한 연구는 아직까지 확인되지 않는다. 물론

1) 국정과제 13, “충직·유능·청렴에 기반한 활력있는 공직사회 구현”.

개인과 직무 간에 적합성이 높을수록 업무 수행 능력, 직무만족, 조직몰입, 혁신행동 등이 증가하고 조직성과가 개선된다는 연구들이 있다(Caldwell, 2011; Huang et al., 2019; Suwanti et al., 2018; 류근필·이재용, 2023; 박성민 외, 2013; 윤선화 외, 2025; 김동신, 2024). 이들 연구는 공무원의 직무 적합성은 긍정적인 직무 태도와 높은 연관성을 나타내며, 적극행정을 촉진하는 요인으로 작용할 가능성이 있음을 시사한다. 개인-직무 적합성이 높을수록 자신이 수행하는 직무에 대한 책임감과 몰입 수준이 강화되며, 이에 따라 직무에 대한 열의가 높아지고 긍정적인 직무 태도가 형성되는 것이다(Kristof, 1996). 또한, 직무에서 요구되는 조건과 조직 구성원의 지식, 기술, 능력 간의 적합성이 높을수록 구성원의 자기효능감이 증대되며, 구성원은 높은 자기효능감을 바탕으로 보다 도전적인 목표를 설정하고 이를 달성하기 위해 노력하게 된다. 무엇보다 적극행정을 하는 공무원은 그 직무에 필요한 창의성과 전문성을 갖추고 있으며, 이는 대부분 직무 적합성이 높은 경우라는 점에서 직무 적합성이 적극행정에 어떻게 영향을 미치는지 분석하는 것은 의미가 있다.

아울러 직무 적합성과 적극행정 간 관계는 공무원의 세대별 특성 논의와 연계하여 검토할 필요가 있다. 세대에 따른 조직문화의 변화는 최근 우리나라에서 가장 관심이 높은 이슈 중 하나로, 특히 1980년대 이후 출생한 이른바 MZ세대는 조직 내 태도와 행동 양식에서 기존 세대와 구별되는 특성을 나타내고 있다(박형수 외, 2023; 은종환, 2022). MZ세대는 조직 내 투명성과 자립성, 유연성, 자유라는 업무 가치를 선호하며 공정성에 대한 요구가 강하다는 것이다(권오영, 2023; 모은정·강민지, 2023; 박진솔·김정서, 2024; 배석환 외, 2021; 원숙연·성민아, 2023). 이에 적극행정의 인식과 실행에 있어서 MZ세대는 기존 세대와 다른 양상을 보일 가능성이 있다. 무엇보다 MZ세대 공무원의 상당수가 직무에 배치된 지 얼마 되지 않거나 해당 업무에 대한 이해도가 낮다는 점을 고려할 때, 적극행정 활성화를 위해서는 기존에 강조되던 공직가치, 공공봉사동기만이 아니라 개인의 역량과 적성에 부합하는 직무 배치, 전문성 향상의 기회 제공 등을 검토하는 것이 중요할 것이다. 따라서 본 연구에서는 공무원을 대상으로 기존 연구에서 고려가 부족했던 직무 적합성과 적극행정 간의 관계를 분석하며, 특히 MZ세대와 기성세대 간 비교를 통해 공공부문 인사관리의 정책적 시사점을 도출하고자 하였다.

II. 이론적 배경 및 선행연구

1. 적극행정에 관한 논의

1) 적극행정의 개념

최근 행정의 복잡성과 불확실성 등이 증가하면서 공무원의 적극적인 업무처리가 강조되고 있다. 「행정기본법」 제4조에 따르면, 행정은 공공의 이익을 위하여 적극적으로 추진되어야 하며, 국가와 지방자치단체는 소속 공무원이 공공의 이익을 위해 적극적으로 직무를 수행할 수 있도록 제반여건을 조성해야 한다. 즉, 적극행정은 관념적이고 이론적인 논의가 아니라 실제 행정 현장에서 적용되는 사항이며, 이는 적극행정의 도입 자체가 실무 차원에서 정책적인 필요로 이루어졌기 때문이다.

적극행정은 공무원이 불합리한 규제를 개선하는 등 공공의 이익을 위해 창의성과 전문성을 바탕으로 적극적으로 업무를 처리하는 행위를 말한다(「적극행정 운영규정」 제2조). 성실행정이나 능동행정 등 기존의 유사 개념들이 법령의 테두리 내에서(또는 법령을 준수하는 수준에서) 성실한 업무 수행을 요구하는 것이라면, 적극행정은 법치행정으로 채울 수 없는 부분을 보완하는 것까지 포함한다(감사원, 2019: 24). 따라서 적극행정은 공무원이 업무 추진 과정 혹은 결과에 대한 책임이 따를 위험이 있음에도 공익을 위해 소신껏 행정을 추진하는 태도까지 요구하는 개념이라 볼 수 있다(김수종, 2017: 159).

적극행정은 구성원들의 행태나 행동에 초점을 두고 주로 논의되는데, 공무원의 자발적인 행태나 행동을 통해 공공의 이익과 성과를 적극적으로 달성하고자 하는 것을 지칭한다. 자신이 맡은 업무의 문제점을 개선하고 국가 또는 공공의 이익을 위해 새로운 업무나 수단을 찾는 것이다(강나울·박성민, 2019; 박정훈, 2009). 관료제 체제에서 법 규정을 수동적으로 따르는 공무원이 아닌 선도적으로 공익을 구현하기 위해 노력하는 것으로, 공무원의 성실성과 능동성, 책임성과 봉사성 등이 강조되기도 한다(이지혜·박성민, 2023; 최태현·정용덕, 2020).

이러한 적극행정은 공직자의 행위를 뒷받침하는 이론을 통해 명확하게 이해할 수 있다. 먼저, 개인의 본질적 속성으로서 동기를 설명하는 공공봉사동기(Public Service Motivation) 이론에 따르면, 공익과 공공의 가치를 추구하며 국가 및 국민을 위해 봉사하고자 하는 개인 성향이 적극행정으로 나타난다(Kim, 2018; 강나울·박성민, 2019). 또한 행동주의 이론(Behaviorist Theory)에 따르면(Gortner et al., 2007), 인센티브나 보상 등은 적극행정을 유도하거나 강화하게 되고, 반면 감사나 처벌 등은 적극행정을 저해하게 된다. 그리고 공직자

의 적극적 행위 자체를 직접적으로 설명하는 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior) 이론은 조직의 성공을 위해 구성원들이 자발적으로 수행하는 역할 외 행동 또는 초과역할행동(Extra-role Behavior)을 제시하는데(Organ, 1998)²⁾, 이를 적극 행정과 연계하여 살펴볼 수 있다. 또한 진취적이고 긍정적인 행동을 의미하는 선제적 행동(Proactive Behavior)이나 긍정조직행동(Positive Organizational Behavior)은³⁾ 공직자가 부여된 업무 범위 내에서 자발적으로 조직의 성과나 발전에 기여하려는 행동을 강조하며, 이를 적극행정의 관점에서 이해할 수 있다.

이러한 논의들은 적극행정을 주로 공무원 개인의 자발적 행위에 바탕을 둬으로써 공무원 스스로의 노력을 통해 적극행정을 하도록 기대하는 경향이 크다. 즉, 공익 증진을 위한 행위나 창의성과 같은 새로운 아이디어를 도출하는 행위, 그리고 적극적으로 업무를 처리하는 행위 모두 공무원 개인에게 그렇게 하도록 요구하는 것이다. 그러나 공무원은 관료제 또는 국가라는 제도적 틀 안에서 행동하기 때문에 공무원 개인과 함께 제도적 상황도 고려해야 한다(최태현·정용덕, 2020). 적극행정을 활성화하기 위해서는 공무원 개인의 노력만으로는 한계가 있으며, 조직이나 제도적 차원에서의 노력이 함께 이루어져야 하는 것이다.⁴⁾ 예를 들어, 적극행정 활성화를 위해 조직 차원에서 공무원의 전문성을 지원하는 방안을 고려해 볼 수 있다. 전문성의 경우 공무원 개인의 노력뿐만 아니라, 조직에서 공무원의 전공 등을 고려한 적절한 업무 배치를 추진할 수 있으며 경력개발제도 등을 활용하여 공무원이 직무에 적합한 역량을 개발하고 전문성을 축적하도록 지원할 수 있다. 이처럼 적극행정은 공무원 개인의 노력에만 의존하기보다, 조직 차원의 적극적인 인사제도 설계와 연계하여 논의될 필요가 있다.

2) 선행연구 검토

적극행정에 대한 실무적 관심의 증가와 함께 그간 다양한 연구가 수행되었는데, 크게 적

2) 보통 조직시민행동과 초과역할행동을 유사한 개념으로 접근하나, 이를 구분하는 학자들은 초과역할행동을 조직시민행동과 인상관리행동(impression management behavior)으로 구분함으로써 초과역할행동을 상위개념으로 보기도 한다(Allen & Rush, 1998).

3) 선제적 행동 이론은 주도력을 갖고 현재 상황을 개선하는 것으로 수동적 대응보다 도전적 행동을 의미하며(Crant, 2000), 긍정조직행동 이론은 목표달성을 위해 자신이 기여할 수 있다고 믿는 긍정적인 정신 자세 및 행동지향성을 의미한다(하미승, 2015).

4) 감사원(2019)은 공직자에 대한 인식조사를 통해 적극행정의 장애요인으로 개인적 요인(20.9%)도 있으나 다수가 환경적 요인(33.7%), 제도적 요인(26.2%), 조직적 요인(16.6%)에 있으며, 따라서 적극행정 활성화를 위해서는 이러한 측면의 개선이 같이 이루어져야 한다고 제시하였다.

극행정의 개념 및 특성에 관한 연구, 적극행정 관련 제도에 관한 연구, 그리고 적극행정의 영향요인에 관한 연구로 구분하여 살펴볼 수 있다. 우선 적극행정에 대한 개념 및 특성, 성과 등에 관한 연구는 우리나라에서 실무 차원에서 정책적 필요로 출발한 적극행정의 의미를 구체화하고 적극행정의 유형 및 특성을 검토하였다(감사원, 2019; 박정훈, 2009; 박윤, 2019; 조태준 외, 2020; 최태현·정용덕, 2020). 그리고 적극행정 관련 제도 연구는 적극행정면책이나 사전컨설팅 등 관련된 제도의 의의 및 운영 실태, 효과 등을 설명하거나 개선 방안을 제시하였다(김수중, 2017; 김윤권 외, 2011; 박희정, 2016; 오영균, 2017; 차경엽, 2011). 최근에는 적극행정의 영향 요인에 관한 실증연구가 다수 이루어졌는데(강나울·박성민, 2019; 금보연 외, 2025; 김호균, 2019; 김희리, 2024; 송성화·손지은, 2022; 윤재원·김민한, 2024; 이지혜·박성민, 2023; 최병윤, 2024; 최병윤·송현호, 2025), 이들 연구를 보면 적극행정을 이끄는 요인으로 개인적 특성에 초점을 두거나 조직구조·운영 또는 조직문화 등에 주목하고 있음을 알 수 있다.

구체적으로 보면, 업무자율성이나 직무수행역량 등 개인적 요인이 적극행정에 미치는 영향을 살펴본 연구가 존재한다(강나울·박성민, 2019; 최병윤, 2024). 공무원의 경우 직무수행에 적합한 능력을 보유하고 직무수행 과정에 자율적인 권한이 부여된다면 적극행정을 할 수 있다는 것이다. 공공조직의 조직구조 및 운영 맥락에서 접근한 연구의 경우 적극행정을 장려하기 위해서는 의사결정 과정에 자유로운 참여를 보장하는 등 조직 내 민주성을 갖추어야 하며, 보상의 공정성 등 조직공정성을 확보하여야 한다고 보았다(김희리, 2024; 송성화·손지은, 2022). 특히 리더십을 적극행정의 중요 변수로 고려하는데(금보연 외, 2025; 김호균, 2019; 김희리, 2024; 최병윤, 2024), 변혁적 리더십은 구성원이 개인의 이익을 넘어 조직의 이익을 위해 몰입할 수 있도록 동기를 부여하고 조직성과 및 목표를 달성할 수 있도록 하였다(Bass & Avolio, 1993). 마지막으로 적극행정을 유도하기 위한 조직문화나 인식 측면에서 접근한 연구들이 있는데(금보연 외, 2025; 김호균, 2019; 윤재원·김민한, 2024; 최병윤·송현호, 2025), 적극행정이 공공행정의 주된 조직 운영 원리로 작동하기 위해서는 조직문화가 근본적으로 변화되어야 한다고 보았다.

이처럼 다수의 연구에서 적극행정에 영향을 미치는 개인 특성, 조직 운영의 특성 및 문화 요인 등을 검토하고 있다. 그러나 본 연구에서 보고자 하는 해당 직무와 공무원 역량 간의 적합성에 주목한 실증연구는 거의 없다. 행정·정책 현장에서 적극행정이 이루어지기 위해서는 일차적으로 공무원이 해당 직무를 충분히 이해해야 하며, 이에 직무 적합성과 적극행정 간 관계를 분석할 필요성이 있다.

2. 개인-직무 적합성과 적극행정

1) 개인-직무 적합성(P-J Fit 이론)

조직 구성원의 행태는 개인과 환경의 관계에서 결정됨을 나타내는 것이 개인-환경 적합성(Person-Environment Fit: P-E Fit) 이론이다. 이는 상호작용주의 심리학(interactionist psychology)에 기반한 것으로, 개인의 행동은 환경과의 상호작용에 의해 나타난다는 것이다. 즉, 개인이 일하는 환경과 적합하다고 인식할 때 조직성과 등에 긍정적인 영향을 미치며, 이때 환경은 조직 내·외 환경을 포함하여 살펴볼 수 있다(Kristof-Brown et al., 2005; 윤선화 외, 2025). 개인-환경 적합성 이론의 하위 범주로는 개인-직무, 개인-조직, 개인-집단, 개인-상사 등이 있는데, 개인-조직 적합성은 개인과 조직 간의 적합도로 개인의 가치관, 성격, 목표, 태도 등이 조직문화, 가치, 목표 등과 잘 맞는지를 의미한다. 또한, 개인-집단 적합성과 개인-상사 적합성은 개인의 관계적 측면에서 집단구성원 간의 팀워크와 개인과 상사와의 관계에 초점을 맞추어 논의한다(Edwards, 1991; 류근필·이재용, 2023).

이 중 개인-직무 적합성(Person-Job Fit: P-J Fit)은 개인과 직무가 얼마나 부합하는가로, 조직 내에서 특정 개인이 본인이 수행하는 직무와 얼마나 조화되는가를 의미한다. 특히 해당 직무에서 요구되는 역량 및 기술 등과 직무 담당자가 보유하고 있는 수행 능력 간의 적합성이 중요하며, 조직성과보다 관련된 업무 성과를 통해 주로 판단한다(Kristof, 1996). 이러한 개인-직무 적합성은 개인과 직무의 부합 여부를 개인의 관점과 조직의 관점으로 구분하여 살펴볼 수 있다(Edwards, 1991). 먼저 요구-능력 적합성(Demands-Abilities Fit)은 조직이 요구하는 측면과 개인이 가지고 있는 역량 측면의 적합성으로, 조직 내에서 수행해야 할 직무에 대해 개인의 능력이 어느 정도 감당할 수 있는가를 말한다. 반면, 욕구-공급 적합성(Needs-Supplies Fit)은 개인의 요구 사항과 조직이 공급해 줄 수 있는 측면의 적합성으로, 개인이 직무 수행을 통해 조직으로부터 얻고자 하는 보상 등 편익(기대)에 대해 조직이 어느 정도 제공할 수 있는가를 의미한다(김동신, 2024). 결국 개인-직무 적합성은 특정 개인의 능력이나 가치가 해당 직무에서 요구되는 자격이나 역량을 갖추고 있는지를 평가하거나(Saks & Ashforth, 1997), 직무가 개인의 능력 발휘, 지식 활용 등을 충족시킬 수 있는지를 평가하는 지표라 할 수 있다(Kristof-Brown et al., 2005).

2) 보직관리

현재 개인-직무 적합성을 강화하기 위해 다양한 인사관리 제도가 활용되고 있는데, 대표적인 제도로 보직관리를 살펴볼 수 있다. 보직관리는 배치전환으로도 불리며, 인력의 효율

적 활용을 목적으로 동일 계급 또는 동일 직급 간의 수평적 이동을 말한다(김종현 외, 2008: 101). 보직관리는 적재적소 배치를 기본 원칙으로 하며(남궁근·류임철, 2004: 94), 공무원의 직급과 직류를 고려해 이에 상응하는 직무를 부여하고, 전공 분야, 훈련, 근무 경력, 전문성, 적성 등을 고려하여 적절한 직위에 배치하도록 한다(「국가공무원법」 제32조의5). 특히 공무원의 전문성과 능력을 최대한 발전시킬 수 있도록 직무 요건과 인적 요건 등을 고려한 보직 부여가 중요하게 고려된다. 즉, 공무원 개인의 능력과 적성에 부합하는 보직 부여, 보직 경험을 통한 능력 발전, 그리고 특정 직위에서의 적절한 근무 기간 설정 등이 전략적 수단 이 되는 것이다(김종현 외, 2008: 101). 보직관리는 공공부문 인사관리에서 중요한 요소임에도 그간 관련 연구는 상대적으로 부족한 편이다. 일부 연구에서 근무 기간이 증가할수록 직무성도가 향상되다가 일정 시점이 지나면 감소하는 경향을 분석하였고, 배치전환제도가 공무원의 직무만족을 증가시키는 것을 확인하였다. 또한, 다양한 경력개발제도를 통해 공무원의 전문성을 강화하고 직무성도를 향상시킬 필요가 있다는 정책적 제언이 제시되기도 하였으나(강혜진, 2022; 김종현 외, 2008; 임도빈, 2000; 최무현·조창현, 2005), 실제 공무원들의 인식을 바탕으로 제도의 효과를 분석한 연구는 충분하지 않다.

3) 선행연구 검토

일반적으로 개인-직무 적합성은 직무 만족도나 성과 등과는 긍정적인 관계를 보이며, 직무스트레스 등과는 부정적인 관계를 보인다(Kristof-Brown et al., 2005; Boon & Biron, 2016; Caldwell, 2011). 구체적으로 윤선화 외(2025)에 따르면, 개인-조직 적합성과 함께 개인-직무 적합성이 조직성과와 개인 만족도에 영향을 미치며, 특히 개인-직무 적합성이 높을수록 업무 수행 능력이 향상되고 직무만족 및 직무 번영감(job thriving)이 증가하였다. 박성민 외(2013)는 신뢰(대인신뢰, 조직신뢰)를 매개로 하여 개인-직무 적합성 및 개인-조직 적합성과 조직 결과(직무만족과 공직봉사동기) 간 인과관계를 분석하였으며, 김동신(2024)은 개인-직무 적합성과 개인-조직 적합성이 조직성과로서 목표 달성 능력에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 전성준(2022) 또한 개인-직무 적합성이 조직몰입에 직접적인 영향을 미치는 것을 제시하면서, 매개변수로서 심리적 요인인 자기효능감을 강조하였다. 한편, 개인-직무 적합성과 혁신 행동 간의 관계에 주목한 국내외 연구들이 있는데, Suwanti et al.(2018)은 인도네시아 은행 업계 직원을 대상으로 개인-조직 적합성 및 개인-직무 적합성이 혁신적 직무 행동에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 또한, Huang et al.(2019)은 중국 IT 기업 근로자를 대상으로 한 조사에서 개인-직무 적합성이 혁신 행동을 증가시켰으며, 직무 관여(job involvement)의 매개효과와 경력몰입(career commitment)

의 조절 효과를 확인하였다. 신웅철 외(2021)는 국내 공공기관 구성원을 대상으로 개인-직무 적합성이 혁신 행동에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 이 과정에서 심리적 임파워먼트의 매개효과와 자기효능감의 조절 효과를 확인하였다. 이다운·문국경(2021)은 목표 명확성과 역할 명확성이 공무원의 혁신 행동에 미치는 영향에서 개인-직무 적합성의 조절 효과를 분석하였는데, 개인과 직무 간 일치 수준이 높은 경우 개인과 조직 간 호혜적 상호 교환이 이루어지고 이를 통해 조직에 유익한 행동이 나타날 수 있다고 보았다. 류근필·이재용(2023)은 지방공무원을 대상으로 개인-직무 적합성과 혁신 행동과의 관계를 분석하였고, 기초자치단체 공무원의 개인-직무 적합성이 혁신 행동에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 제시하였다.

〈표 1〉 개인-직무 적합성과 직무 태도 간 관계에 관한 선행연구

구분	독립변수 등	종속변수	자료	분석방법
Caldwell (2011)	개인-직무 적합성 개인-조직 적합성	변화 준비, 변화 자기 효능감	종단 설계, 간호사	t-test
Boon & Biron (2016)	개인-직무 적합성 개인-조직 적합성	이직률	설문조사, 노인요양시설 근로자	경로분석
Suwanti et al. (2018)	개인-직무 적합성 개인-조직 적합성 조직시민행동	혁신행동	설문조사, 은행업 직원	구조 방정식
Huang et al. (2019)	개인-직무 만족도	혁신행동	설문조사, IT 기업 근로자	회귀분석 경로분석
윤선화 외 (2025)	개인-직무 적합성, 개인-조직 적합성 코칭리더십	직무번영감	설문조사, 국내 기업 근로자	구조 방정식
김동신 (2024)	개인-조직 및 개인-직무 적합성 조직문화	조직성과	설문조사, 공공기관 직원	구조 방정식
전성준 (2022)	개인-직무 적합성 자기효능감	조직몰입	한국직업능력연구원 통계자료, 중소기업 근로자	회귀분석
박성민 외 (2013)	개인-조직 및 개인-직무 적합성, 대인신뢰, 조직신뢰	조직결과 (직무만족, 공직봉사동기)	설문조사, 공무원	공분산 구조분석
류근필·이재용 (2023)	개인-직무 적합성 자발적 학습행동 학습조직 문화	혁신행동	설문조사, 공무원	구조 방정식
신웅철 외 (2021)	개인-직무 적합성	혁신행동	설문조사, 공공기관 직원	회귀분석

종합해 볼 때, 다수의 연구에서 개인-직무 적합성이 개인의 직무 태도 및 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였으나, 본 연구에서 주목하고 있는 적극행정을 직접적인 변수로 고려한 연구는 없었다. 다만, 선행 연구에서 개인-직무 적합성이 높아질수록 업무 수행 역량이 향상되고(윤선화 외, 2025), 업무 수행에 적합한 역량을 통해 전문성이 강화되는 경우 적극 행정을 촉진할 수 있다고 보았다(강나울·박성민, 2019; 최병윤, 2024). 또한, 일부 연구에서 직무 적합성과 혁신 행동 간의 관계를 살펴보면, 이때 혁신 행동을 적극 행정의 관점에서 접근해 볼 수 있다. 혁신 행동이란 업무 수행의 생산성과 효율성을 높이고자 새로운 아이디어를 창출하고 이를 현장에 적용하는 활동으로(류근필·이재용, 2023: 252), 공공부문에서 혁신은 공익 추구를 위해 적극적이고 창의적인 활동을 한다는 적극 행정과 유사하게 이해할 수 있다. 물론, 혁신 행동이 구성원의 자발적 행위를 기반으로 조직성과 향상을 위한 창의적인 방법을 모색하고 그 실행을 강조하는 반면(김해룡·양필석, 2008), 적극 행정은 공익성을 바탕으로 기존 규정을 적극적으로 해석하여 업무를 추진하며 그 과정에서 책임 위험도 있다는 차이가 있다. 그러나 양자 모두 변화를 추구하고 새로운 아이디어 도출과 같은 창의성과 혁신성 등을 중요한 특성으로 한다는 점에서 연관성이 높다(강나울·박성민, 103). 실제로도 적극 행정을 판단하는 구체적 기준 중 하나로 “창의성과 전문성을 바탕으로 한 행위”가 있는데, 이는 기존과 다른 시각으로 새로운 아이디어를 도출(창의성)하고 이를 위해 업무 수행에 필요한 지식, 경험, 능력(역량)을 갖추어야(전문성) 하는 것을 의미한다(인사혁신처, 2025: 17). 무엇보다 개인-직무 적합성이 높은 경우 자신이 수행하고 있는 직무에 대한 책임감이 높아지면서 직무에 대한 열의가 높아지고(Kristof, 1996), 이에 적극행정이 나타날 수 있다. 아울러 사회교환이론(social exchange theory)에서 조직과 구성원은 상호 의존적 관계로 조직으로부터 지원을 받게 되면 구성원은 이에 보답하려는 경향이 있다. 조직이 역량에 부합하는 직무에 구성원을 배치하고 경력개발을 위해 다양한 지원을 제공하는 경우, 구성원은 이에 부응하여 조직에 몰입하고 적극적으로 행동할 수 있는 것이다. 그 밖에도 신웅철 외(2021)는 조직 구성원의 욕구와 직무 특성 간 적합성이나 구성원의 지식, 기술, 능력과 직무 요건 간의 적합성이 높을수록 구성원의 자기효능감이 높아진다고 보았는데, 이러한 자기효능감이 높은 구성원은 도전적 목표를 설정하고 목표 달성을 위해 적극적인 행위를 하게 된다. 이상의 논의를 종합하여 본 연구에서는 직무 적합성과 적극행정 간 긍정적인 관계에 주목하였으며 다음과 같이 가설을 설정하였다.

(가설 1) 공무원의 개인-직무 적합성이 높을수록 적극행정은 강화될 것이다.

3. 세대별, 기관유형별 특성과 적극행정

최근 공직사회 내 세대에 주목한 연구들이 증가하고 있다. MZ세대라는 새로운 세대의 등장으로 기존의 공직사회와는 다른 양상들이 전개되고 있기 때문이다. MZ세대는 밀레니얼 세대와 Z세대를 결합하는 용어로, 시기적으로는 1980년부터 2000년대 초반까지 태어나 경제성장과 정보통신 기술의 발전 과정을 경험한 세대로 지칭된다(최병윤, 2023; 최순영 외, 2021). 이러한 MZ세대는 기성세대와는 다른 행태를 보이게 되는데, 우선 자기 삶의 행복을 우선으로 생각하며 개인의 성장에 의미를 부여한다. 또한, 직장에서는 능력에 기반한 투명하고 공정한 평가와 보상을 중시하며 불합리한 지시나 처우에 적극적으로 대응하는 태도를 보인다. 상대적으로 기성세대가 조직에 존재하는 규범이나 규칙을 중시하는 것에 비해 MZ세대는 업무의 자율성, 보람, 성취감을 중요하게 인식하는 것이다(권오영, 2023; 박진솔·김정서, 2024; 은종환, 2022). Moon and Kim(2023)은 한국의 NGO에서 근무하는 MZ 근로자들을 대상으로 일의 의미를 어떻게 인식하는지 분석하였고, 그 결과 MZ세대는 일을 단순히 생계 수단이 아니라 자기실현의 기회, 새로운 도전과 성장 기회로 인식한다는 것을 확인하였다.

공공부문에서도 MZ세대 공무원의 등장은 기존 공직사회 문화와 충돌하고 인사 운영에 있어 다양한 이슈를 제기하였으며, 이에 MZ세대 공무원의 행태를 이해하여 인사제도를 설계하는 것이 중요해졌다. MZ세대 공무원에 관한 연구를 살펴보면, 이들의 경우 조직의 공정성과 자율성을 강조하나, 공공봉사동기는 상대적으로 낮고 조직에 대한 만족이나 인식도 부정적이라고 본다. 또한, 재직기간이 짧고 보수 만족도 수준이 낮은 20-30대 공무원일수록 이직 의도가 높고, 조직 내 위계 문화 수준을 높게 인식하였다. MZ세대 공무원은 수직적이고 경직적인 공직문화에 거부감을 느끼며 적응에 어려움을 겪는 것이다(권오영, 2023; 모은정·강민지, 2023; 박서연 외, 2023; 배석환 외, 2021; 원숙연·성민아, 2023). 또한, MZ세대 공무원의 경우 기성세대보다 조직의 공정성이 높다고 인식할수록 직무스트레스가 감소하고 직무만족 및 조직몰입이 증가하며 이직 의도가 감소하는 것으로 나타났다(모은정·강민지, 2023; 박진솔·김정서, 2024; 은종환, 2022). 이러한 연구들은 동일한 역사적·사회적 경험을 공유한 집단은 유사한 가치관과 행동 양식을 가진다고 보는 세대론(generational theory) 관점을 적용한 것으로, 사회 변화를 분석하여 정책 대응 방향을 제시하려는 목적이 크다. 적극행정 관련해서도 현재 공무원 사회의 변화를 확인하고 새로운 인사관리 제도 설계를 위해 세대간 차이를 살펴볼 필요가 있다.

MZ세대 공무원의 적극행정에 주목할 때 다수의 연구는 공공봉사동기의 측면을 중요하게 고려한다. 일반적으로 공공봉사동기가 높은 공무원일수록 공익 추구를 위해 적극행정을

할 유인이 높다고 보는 것이다. 그러나 기성세대와 다른 MZ세대의 가치관을 고려할 때 공공 봉사동기가 적극행정에 결정적인 변수라고 단정하기는 어렵다. 무엇보다 입직한 지 얼마 되지 않은 MZ세대 공무원에게 공공봉사동기를 함양하도록 하는 것이 과연 효과적일지는 의문이다. 오히려 MZ세대 공무원의 역량에 적합한 직무에 배치하고 경력을 개발할 수 있는 다양한 지원을 제공하는 방안이 유효한 전략일 수 있다. 이는 MZ세대의 경우 개인의 삶과 보람, 성장 등에 높은 가치를 두기 때문에 자신의 역량에 적합한 직무를 수행할 때 업무의 만족감과 보람을 더 크게 느낄 수 있고, 자발적이고 적극적인 행동 또한 나타낼 수 있기 때문이다. 자기결정이론(self-determination theory)에 따르면, 개인이 자율성, 유능감, 관계성 요구가 충족될 때 내재적 동기가 활성화되며 이를 통해 자발적인 업무태도, 몰입, 성과가 향상될 수 있다(Ryan and Deci, 2000: 68). 이때 과업을 잘 해낼 수 있고 발전하고 있다고 느끼는 유능감(competence) 욕구의 충족은 직무 적합성을 고려한 인사관리와 연관성이 높는데, 유능감을 높이기 위해서는 적절한 난이도의 업무를 제시하고 직원이 도전과 성취감을 경험할 수 있도록 해야 한다.⁵⁾ 즉, MZ세대는 수동적인 복종보다는 자율, 보람, 의미를 찾고 자신의 역량을 발휘할 기회를 선호하므로, 직무 적합성을 통해 유능감 욕구가 충족된다면 기성세대에 비해 적극행정에 더욱 민감하게 반응할 수 있는 것이다. 이러한 측면에서 김준현 외(2023)는 공공기관에 종사하는 MZ세대 직원들을 대상으로 개인-조직 적합성, 개인-직무 적합성이 이직 의도에 미치는 영향을 분석하였고, 그 결과 적합성 수준이 높을수록 이직 의도가 감소함에 따라 직무 적합성을 높이는 보직관리 등 인사 프로그램의 중요성을 강조하였다. 따라서 본 연구에서는 MZ세대 공무원의 경우 직무를 통한 개인의 발전과 성장을 중시하므로 직무 적합성과 적극행정 간 관계가 기성세대에 비해 민감하게 반응할 것으로 보고, MZ세대의 조절 효과를 분석하는 가설을 다음과 같이 설정하였다.

(가설 2) MZ세대 공무원의 경우 개인-직무 적합성과 적극행정 간 정(+)의 관계가 강화될 것이다.

한편, MZ세대 공무원에 관한 인사관리의 중요성은 중앙행정기관과 지방자치단체 모두 중요한 사안이나, 기관 유형에 따라 차이가 존재할 가능성이 있다. 선행 연구의 경우 중앙 및 지방공무원은 공직가치, 거버넌스, 조직문화 등의 인식에서 차이가 있는데(박순애 외, 2019; 임다희·조경훈, 2019; 전영상·현근, 2013; 조경훈·이선우, 2018), 특히 직무만족과 성과관리, 적극행정 등에 있어 중앙과 지방 간에 차별적 접근이 필요하다고 보았다(윤선일 외, 2022; 강나울·박성민, 2023). 구체적으로 살펴보면, 강나울·박성민(2023)은 조직지원

5) 지방공공기관 웹진 2025 봄 참조(<https://www.erc.re.kr/webzine/vol49/15.jsp>).

인식이 공직만족과 적극행정에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하였고, 중앙부처 공무원과 지방자치단체 공무원 간에는 공직 업무 및 조직에 대한 인식이 다르므로 적극행정에 미치는 영향 또한 다를 수 있음을 제시하였다. 조경훈·이선우(2018)는 공무원의 공직 가치 요인을 분석하면서 중앙과 지방공무원의 차이를 분석하였고, 그 결과 중앙 공무원은 정책의 형성과 의사결정 과정에 집중하고 지방공무원은 지역 주민 대응 정책집행을 수행하다 보니 추구하는 공직 가치가 다르다고 보았다. 임다희·조경훈(2019)의 경우 적극 행정과 관련된 공직에 대한 자긍심이나 혁신성에 있어서 중앙과 지방 간 인식 차이가 있는데, 중앙 공무원이 지방공무원보다 자긍심과 혁신성을 모두 높게 인식한다고 보았다. 이러한 논의를 종합할 때, 수행하는 업무의 특성, 조직문화 등의 차이로 중앙과 지방공무원의 인식·태도의 차이가 나타날 수 있다. 우선 수행업무의 특성은 중앙의 경우 주로 정책 기획업무를 하는 반면, 지방의 경우 정책의 집행 업무를 담당한다(박순애 외, 2019: 11). 따라서 중앙의 경우 특정 정책의 기획·조정 등에 관한 전문성 확보가 중요하며, 지방의 경우 지역 주민의 민원 대응이 주로 이루어지면서 갈등 관리와 신속한 고객 대응이 중요하다. 업무에 대한 세부 지식뿐만 아니라 대인관계 기술이 중요하게 작용하는 것이다. 조직문화의 경우 중앙은 개인적 특성 요인이 강한 반면, 지방의 경우 조직적 특성 요인이 강하게 나타난다. 지역·집단 중심 조직문화가 형성될 가능성이 높은 것이다(전영상·현근, 2013: 405). 결국 지방의 경우 개인의 역량이나 특성을 고려한 업무 수행이 나타나기 어렵고 민원 대응 등 현장 업무를 수행하는 과정에서 심리적 부담이 높아 직무 적합성을 통한 동기 부여 메커니즘이 작동하지 않을 가능성도 존재하다. MZ세대 공무원의 경우 지방보다는 중앙에서 직무 적합성에 민감하게 반응할 가능성이 있는 것이다. 이에 본 연구에서는 MZ세대 공무원의 직무 적합성과 적극행정 간 관계는 기관 유형에 따라 차이가 있으며, 특히 중앙행정기관에서 직무 적합성과 적극행정 간 조절효과가 강하게 나타날 것이라는 가설을 설정하였다.

(가설 3) MZ세대 공무원의 개인-직무 적합성과 적극행정 간 조절효과는 중앙행정기관에서 보다 강하게 나타날 것이다.

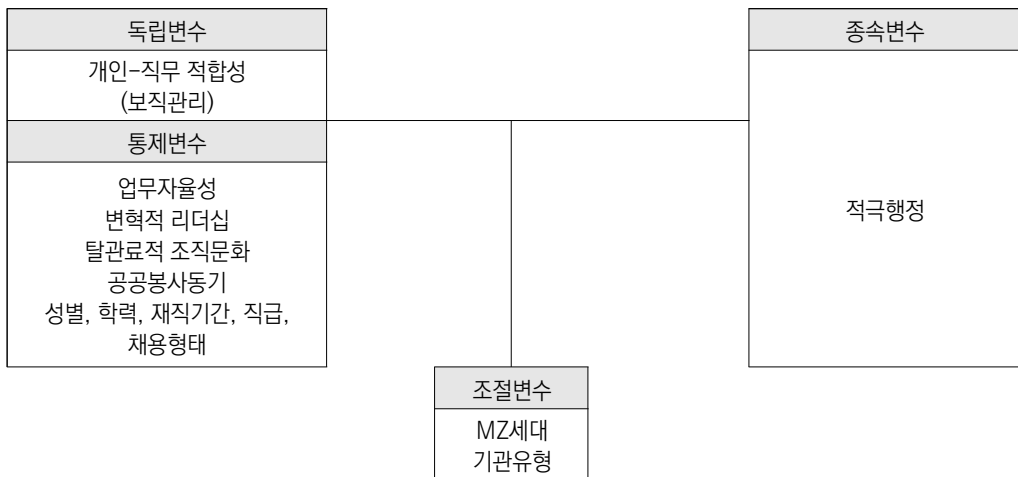
III. 연구설계

1. 자료 및 분석모형

본 연구는 공무원의 개인-직무 적합성이 적극행정에 미치는 영향을 분석하는 것으로, 보

직관리의 측면에서 직무 적합성의 효과를 살펴보았다. 특히 세대에 따른 적극행정 제고 방안이 달라질 수 있음에 주목하여 개인-직무 적합성과 적극행정 간 관계에 대한 세대별 조절 효과를 분석하였다. 이에 선행연구를 참고하여 종속변수를 적극행정으로 설정하고, 이에 영향을 미치는 독립변수로서 개인-직무 적합성을 고려한 보직관리의 인식 수준을 측정하였다. 그리고 조절변수로서 MZ세대 변수를 고려하였으며, 중앙행정기관 혹은 지방자치단체 소속에 따른 조절 효과를 살펴보기 위해 기관 유형 변수 또한 포함하였다. 그 외 통제변수로 적극행정에 영향을 미치는 개인 및 조직 차원의 요인들을 포함하여 <그림 1>과 같이 연구모형을 설정하였다.

〈그림 1〉 연구모형



본 연구는 한국행정연구원에서 매년 실시하는 「공직생활실태조사」 자료 중 가장 최신자료인 2024년도의 자료를 활용하였다.⁶⁾ 조사는 48개 중앙행정기관, 17개 광역자치단체 및 226개 기초자치단체 소속 일반직 공무원 6,075명을 대상으로 2024년 8월 17일부터 9월 30일까지 이루어졌으며, 조사 내용은 공무원의 업무환경, 인사제도, 조직관리, 조직구성원의 동기, 태도 및 행동 등에 관한 사항으로 구성되었다.

설문 응답자의 인구통계학적 특성은 <표 2>에 제시하였는데, 남성이 50.8%, 여성이 49.2%로 나타났다. 연령별로는 30대가 41.9%로 가장 많고, 다음으로 40대 30.4%, 50대 이상이 17.4%이며 20대의 경우 10.9%로 가장 적은 분포를 보였다. 학력의 경우 대학(4년제)

6) 본 연구는 한국행정연구원에서 생산된 자료를 활용하였으며, 한국행정연구원 연구자료 관리규칙에 의거 사용허가를 받았다.

졸업이 79.3%로 대부분을 차지하고 있었으며, 대학원 석사 졸업, 고졸 이하, 전문대학 졸업, 대학원 박사 졸업의 순으로 나타났다. 직급별로 보면 대부분이 6~7급으로 전체의 76.9%로 차지하고 있으며, 그 뒤로 5급이 11.5%, 8~9급이 10.2%이며 4급 이하는 1.4%로 소수인 것으로 나타났다. 재직기간의 경우 5년 이하가 29.6%로 가장 많고, 6~10년 근무한 공무원도 26.1%로 응답자의 절반 이상이 10년 이하 공무원임을 알 수 있다. 기관 유형을 보면 중앙행정기관에 근무하는 공무원이 약 33%이고, 광역 및 기초자치단체에 근무하는 지방공무원이 67%인 것으로 나타났다. 채용 형태는 공개경쟁채용이 85.8%로 다수를 차지하였으며 경력 경쟁채용 등은 낮은 수준으로 나타났다.

〈표 2〉 응답자 인구통계학적 특성

변수	구분	빈도(명)	백분율(%)	변수	구분	빈도(명)	백분율(%)
성별	남성	3,084	50.77	연령	20대	664	10.93
	여성	2,991	49.23		30대	2,543	41.86
재직 기간	5년 이하	1,798	29.60		40대	1,844	30.35
	6~10년	1,586	26.11		50대 이상	1,024	17.36
	11~15년	817	13.45	직급	1~4급	26	1.44
	16~20년	801	13.19		5급	207	11.50
	21~25년	465	7.65		6~7급	1,384	76.89
	26년 이상	608	10.01		8~9급	183	10.17
학력	고졸이하	325	5.35	기관 유형	중앙	2,004	32.99
	전문대학 졸업	276	4.54		지방	4,071	67.01
	대학(4년제) 졸업	4,819	79.33	채용 형태	공개경쟁채용	5,214	85.83
	대학원 석사 졸업	574	9.45		그외	861	14.17
	대학원 박사 졸업	81	1.33				

2. 변수의 측정

본 연구의 종속변수는 적극행정으로, 연구에서는 적극행정을 공무원이 불합리한 규제를 개선하는 등 공공의 이익을 위해 창의성과 전문성을 바탕으로 적극적으로 업무를 처리하는 행위로 정의하였다. 이러한 개념을 판단하는 기준을 보면, 적극행정은 “공공의 이익을 위한 행위”로서 그 지향점이 공익으로 정책품질 제고, 대민업무 개선, 내부 업무 효율 향상 등이 해당된다. 또한, “창의성과 전문성을 바탕으로 한 행위”로서 기존과 다른 시각으로 새로운 아이디어를 도출(창의성)하고 업무 수행을 위해 필요한 지식, 경험, 능력(역량)을 갖추어야 한다(전문성). “적극적으로 업무를 처리하는 행위”는 통상적으로 요구되는 정도의 노력이나

주의 의무 이상을 기울이고 국민의 입장에서 최대한 가능한 방법을 찾아 문제를 해결하는 자세나 노력을 의미하는 것이다(인사혁신처, 2025: 17).⁷⁾ 이러한 논의를 바탕으로 본 연구에서는 한국행정연구원의 「공직생활실태조사」 자료를 활용하여 적극행정을 측정한 선행 연구(강나울·박성민, 2019; 김희리, 2024; 송성화·손지은, 2022; 윤재원·김민한, 2024; 이지혜·박성민, 2023; 최병윤, 2024; 최병윤·송현호, 2025)를 참고하여 다음과 같이 6개 문항을 측정에 활용하였다. (1) 나는 새롭고 독창적인 업무 수행 방식을 창안/적용하도록 노력한다. (2) 나는 업무 수행 중 발생하는 문제해결을 위해 새로운 아이디어를 개발한다. (3) 나는 공공의 이익을 위해 관련 규정을 적극적으로 해석하고 적용한다. (4) 나는 업무상 불합리한 요소를 개선하기 위해 적극적으로 노력한다. (5) 나는 시민들의 다양한 의견을 이해하고 갈등을 해결하기 위해 적극적으로 노력한다. (6) 나는 언제나 개인적 가치보다 공직 의무를 중시하며 업무를 수행한다.

독립변수는 개인-직무 적합성을 고려한 보직관리로, 역량을 발휘할 수 있는 적합한 업무 배치, 직무경력개발제도와 동일부서에서의 근무기간에 대한 문항을 포함하였다. 이는 보직 관리에서 공무원 개인의 능력과 적성에 맞는 보직 부여, 이를 통한 능력 발전, 그리고 특정 직위에서의 적절한 근무 기간 등이 중요하기 때문이다(김종현 외, 2008: 101). 특히, 경력개발제도는 능력개발과 전문성 제고에 유용한 수단으로 제시되며(남궁근·류임철, 2004: 106), 보직 경로를 설정·관리하는 의미로 분야별 보직관리를 원칙으로 한다(최순영·장지원, 2009: 21). 이에 본 연구에서는 다음의 3개 문항을 활용하였다. (1) 나는 내 역량을 제대로 발휘할 수 있는 적합한 업무에 배치되고 있다. (2) 나의 경험에 비추어 볼 때 한 부서에서의 평균 근무 기간은 적당한 수준이다. (3) 경력개발제도는 전문성 제고에 도움이 된다.

통제변수로는 선행연구에서 제시된 적극행정에 영향을 미치는 다양한 요인을 포함하였는데, 업무 자율성(강나울·박성민, 2019; 송성화·손지은, 2022; 이지혜·박성민, 2023; 최병윤, 2024), 변혁적 리더십(이지혜·박성민, 2023; 최병윤, 2024), 공공봉사동기(강나울·박성민, 2019; 김희리, 2024; 이지혜·박성민, 2023),⁸⁾ 그리고 조직 내 민주성(김희리, 2024)이나 변화지향 문화(강나울·박성민, 2019)와 같은 탈관료적 조직문화를 묻는 설문 문항을 활용하였다. 그리고 인구통계학적 변수로 성별(남성=1, 여성=0), 학력(고졸이하=1, 전문대학 졸

7) 인사혁신처의 판단기준을 활용하여 공익성, 창의적 업무 수행 태도 등을 적극행정의 중요한 요인으로 고려하였으며, 기존 선행연구의 조작적 정의를 활용하여 최종적으로 문항을 구성하였다.

8) 공공봉사동기의 경우 설문조사에서 별도의 항목으로 측정하고 있으며, 측정 시 활용된 6개 항목을 활용하였다. 다만, 적극행정에서도 공직 의무를 중시하는 항목을 포함하고 있어 중첩의 가능성도 제기되는데, 적극행정의 판단기준에 따르면 공익성 추구 또한 중요하며 이에 송성화·손지은(2022) 등의 연구를 참조하여 공직 의무를 중시하는 업무 수행의 구체적인 태도는 적극행정에 포함하였으며, 공공봉사동기는 공익을 위한 내재적 동기에 초점을 맞추어 측정하였다.

업=2, 대학(4년제) 졸업=3, 대학원 석사 졸업=4, 대학원 박사 졸업=5), 재직기간(5년 이하=1, 6~10년=2, 11~15년=3, 16~20년=4, 21~25년=5, 26년 이상=6), 직급(1~4급=1, 5급=2, 6~7급=3, 8~9급=4), 기관 유형(중앙행정기관=1, 광역·기초자치단체=0), 채용 형태(공개 경쟁채용=1, 그 외=0)를 포함하였다. 조절 변수인 세대 변수의 경우 20~30대 공무원을 1로 하는 더미변수를 구성하여 MZ세대 변수를 측정하였다.⁹⁾

분석에 활용된 모든 문항의 경우 응답은 ‘전혀 그렇지 않다(1점)’에서부터 ‘매우 그렇다(5점)’의 5점 리커트 척도로 측정되었고, 변수 측정의 타당성과 신뢰도를 검증한 결과 설문 문항의 구성 타당성이 검증되었으며, 크론바흐 알파값이 모두 0.6 이상으로 나타나 신뢰할 만한 수준으로 확인되었다.

〈표 3〉 변수의 구성 및 측정

변수명	측정 문항	요인 적재량	크론바흐 알파값
적극행정	-나는 새롭고 독창적인 업무 수행 방식을 창안/적용하도록 노력한다.	0.8174	0.8911
	-나는 업무 수행 중 발생하는 문제해결을 위해 새로운 아이디어를 개발한다.	0.8336	
	-나는 공공의 이익을 위해 관련 규정을 적극적으로 해석하고 적용한다.	0.7874	
	-나는 업무상 불합리한 요소를 개선하기 위해 적극적으로 노력한다.	0.8008	
	-나는 시민들의 다양한 의견을 이해하고 갈등을 해결하기 위해 적극적으로 노력한다.	0.6962	
	-나는 언제나 개인적 가치보다 공직 의무를 중시하며 업무를 수행한다.	0.6104	
개인-직무 적합성	-나는 내 역량을 제대로 발휘할 수 있는 적합한 업무에 배치되고 있다.	0.7173	0.7630
	-나의 경험에 비추어 볼 때 한 부서에서의 평균 근무 기간은 적당한 수준이다.	0.6904	
	-경력개발제도는 전문성 제고에 도움이 된다.	0.6380	
MZ세대	-20~30대 공무원 더미변수		
업무 자율성	-나는 업무 수행 방식/절차에 대한 선택권을 가지고 있다.	0.7556	0.7716
	-나는 업무 수행 속도/마감 시간을 조절할 수 있다.	0.7697	
	-나는 업무 수행 평가지표/기준 마련에 참여할 수 있다.	0.7653	
공공봉사 동기	-국가와 국민을 위한 봉사는 나에게 매우 중요하다.	0.7892	0.9022
	-비록 웃음거리가 된다고 하더라도 나는 다른 사람들의 권리를 옹호하기 위해 나설 용의가 있다.	0.7932	

9) 통상적으로 MZ세대를 1980년을 기준으로 구분하나(최병윤, 2023; 최순영 외, 2021) 1981년이나 1982년을 기준으로 하는 연구도 있다(홍상우 외, 2023). 그러나 본 연구에서와 같이 한국행정연구원의 「공직생활실태조사」 자료를 활용한 여러 선행 연구(은종환, 2022; 최병윤, 2023, 박서연 외, 2023; 이가빈·박성민, 2024)의 경우 MZ세대를 20~30대, 기성세대를 40~50대 이상 공무원으로 구분하여 측정함에 따라 본 연구에서도 동일하게 측정하였다.

	-나에게는 사회에 바람직한 변화를 가져오는 것이 개인적인 성취보다 더욱 큰 의미가 있다.	0.8325	
	-나는 사회의 선을 위해서라면 스스로 매우 큰 희생을 감수할 마음의 준비가 되어 있다.	0.7784	
	-나는 일상생활을 통해 우리가 얼마나 서로 의존적인 존재인지를 늘 되새기고 있다.	0.6810	
	-나는 정책과정에 참여해 사회적으로 의미 있는 일을 하는 것에 큰 보람을 느낀다.	0.7714	
변혁적 리더십	-나의 상급자는 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다.	0.9004	0.9437
	-나의 상급자는 내가 새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려한다.	0.9143	
	-나의 상급자는 나 자신이 스스로 개발해 나아가도록 도와준다.	0.9109	
탈관료적 조직문화	-우리 기관은 창의성/혁신/도전을 강조한다.	0.7146	0.8102
	-우리 기관은 참여/협력/신뢰를 강조한다.	0.7512	
	-우리 기관에서는 업무 수행 방식이나 관행을 개선하고자 상급자에게 자유롭게 건의할 수 있다.	0.7032	
	-우리 부서에는 개성이 강하거나 생각이 다른 동료들이 서로 잘 협조하는 분위기가 있다.	0.6709	
성별	-1: 남성, 0: 여성		
기관유형	-1: 중앙행정기관, 0: 지방자치단체		
재직기간	-1: 5년 이하, 2: 6~10년, 3: 11~15년, 4: 16~20년, 5: 21~25년, 6: 26년 이상		
직급	-1: 1~4급, 2: 5급, 3: 6~7급, 4: 8~9급		
학력	-1: 고졸이하, 2: 전문대학 졸업, 3: 대학(4년제) 졸업, 4: 대학원 석사 졸업, 5: 대학원 박사 졸업		
채용형태	-1: 공개경쟁채용, 0: 기타		

IV. 분석결과

1. 기초통계

주요 변수들의 기술 통계량을 살펴보면, 먼저 종속변수인 적극행정은 평균이 3.29점으로 보통 수준으로 나타났다. 독립변수인 개인-직무 적합성에 대한 공무원의 인식 또한 평균이 3.08점으로 보통 수준으로 볼 수 있다. 그밖에 통제 변수로서 개인 및 조직 요인인 업무 자율성, 공공봉사동기, 변혁적 리더십, 탈관료적 문화 모두 평균 수준이며, 업무 자율성이 다른 변수들에 비해 다소 낮은 것으로 나타났다.

〈표 4〉 기술 통계량

변수	관측치	평균	표준편차	최소값	최대값
적극행정	6,075	3.290	0.648	1	5
개인-직무 적합성	6,075	3.081	0.698	1	5
MZ세대	6,075	0.528	0.499	0	1
업무자율성	6,075	3.067	0.799	1	5
공공봉사동기	6,075	3.118	0.737	1	5
변혁적 리더십	6,075	3.119	0.904	1	5
탈관료적 문화	6,075	3.123	0.726	1	5

〈표 5〉의 주요 변수 간 상관관계 분석 결과를 보면, 먼저 적극행정과 개인-직무 적합성 간의 관계는 유의미한 정(+)의 상관관계를 나타내고 있다. 개인-직무 적합성을 높게 인식할수록 적극행정 또한 높게 나타나는 것이다. 그밖에 적극행정과 업무자율성, 공공봉사동기, 변혁적 리더십, 탈관료적 문화 간에도 모두 유의미한 정(+)의 관계가 나타났다. 다만, 조절변수인 MZ세대 공무원 변수의 경우 적극행정 변수와의 관계에서 유의미한 부(-)의 관계가 나타났으며, 업무자율성, 공공봉사동기, 탈관료적 문화 변수 간 관계에서도 유의미한 부(-)의 관계가 나타남을 확인하였다. 상관관계 분석 결과를 통해 일차적으로 변수 간 상관성을 확인하였으나, 통제 변수를 포함하여 다중회귀분석을 실시할 필요가 있다. 이때 회귀모형의 다중공선성(multicollinearity)을 검토하기 위해 분산팽창지수(VIF)를 확인하였으며, 그 결과 모든 변수의 VIF 값이 3 이하이며 그 값의 평균이 1.71로 나타남에 따라 다중공선성의 문제는 없다고 보았다.

〈표 5〉 주요 변수 간 상관관계 분석결과

	1	2	3	4	5	6	7
1	1.000						
2	0.383***	1.000					
3	-0.211***	-0.041***	1.000				
4	0.358***	0.503***	-0.049***	1.000			
5	0.652***	0.386***	-0.185***	0.329***	1.000		
6	0.355***	0.498***	-0.012	0.465***	0.374***	1.000	
7	0.433***	0.534***	-0.073***	0.469***	0.419***	0.615***	1.000

주1: 1: 적극행정, 2: 개인-직무 적합성 3: MZ세대, 4: 업무자율성, 5: 공공봉사동기, 6: 변혁적 리더십, 7: 탈관료적 문화

주2: *p<0.1, **p<.05, ***p<.01

2. 회귀분석 결과

공무원의 개인-직무 적합성이 적극행정에 미치는 영향과 세대 변수의 조절효과에 대한 회귀분석 결과는 <표 6>에 제시하였으며, 상호작용항을 포함하지 않은 모형 1과 상호작용항을 포함한 모형 2를 통해 살펴볼 수 있다. 우선 모형 1에서 개인-직무 적합성은 적극행정과 유의미한 정(+)의 관계를 나타내고 있으며 이는 공무원의 직무 적합성이 높을수록 적극행정은 강화될 것이라는 가설 1을 지지하는 결과이다. 즉, 공무원 개인의 직무 적합성이 높을수록 업무에 대한 이해도가 높아지고 업무에 대한 책임감이 증가함으로써 적극적으로 업무를 수행하게 되는 것이라고 볼 수 있다. 또한, 직무 적합성을 통해 자기효능감이 높아지는 경우, 업무 수행과정에서 문제에 직면하더라도 회피하기보다 새로운 해결 방법을 찾고 기존 방식과 다른 대안을 시도하는 등 적극행정이 나타날 수 있음을 유추해 볼 수 있다. 적극행정의 경우 단순히 새로운 업무를 수행하는 것만이 아닌 창의성과 전문성을 활용하여 적극적으로 업무를 처리하는 행위라는 점에서 개인이 역량을 발휘할 수 있는 업무에 배치되고, 더불어 역량 개발을 통해 전문성이 높아지는 경우 적극적인 업무 수행이 가능할 것이다.

그 밖에도 선행 연구에서 제시되었듯이 업무 자율성이 높을수록 적극 행정은 강화되는 것으로 나타났다. 자기결정이론의 측면에서 업무에 대한 자율성 욕구가 충족되는 경우 내재적 동기가 활성화되면서 직무 행태에 긍정적 영향을 미친다는 기존 논의를 재확인하였다. 공공봉사동기의 경우 다수의 연구에서 적극행정의 중요한 영향 요인으로 검토하고 있는데, 공공조직의 경우 민간조직과 달리 공익적 관점이 높을수록 공공의 이익을 위해 적극적으로 업무를 수행하고자 한다는 것을 확인할 수 있다. 조직 차원에서 변혁적 리더십의 경우 유의미한 관계는 나타나지 않았으나, 탈관료적 조직문화는 유의미한 정(+)의 관계를 나타냈다. 이는 경직되지 않고 창의성과 혁신을 강조하며 동료 간 의사소통이 적극적이고 구성원 간 협조가 용이한 조직문화는 적극행정을 강화할 수 있음을 의미한다. 그 외 적극행정은 지방자치단체의 경우 보다 높게 나타났으며 남성 공무원의 적극행정 유인이 높았다. 또한, 재직기간이 길수록, 학력이 높을수록 적극행정이 강화되는 것으로 나타났으며, 공개경쟁채용의 경우 적극행정이 낮게 나타났다. 이를 통해 조직에서의 업무 수행 경험이 높고 전문성을 바탕으로 채용되는 등 담당 업무에 대한 지식이 높을수록 업무를 적극적으로 수행할 수 있음을 유추해 볼 수 있다. 다만, MZ세대 공무원의 경우 적극행정과 유의미한 부(-)의 관계를 나타내고 있었다. 이는 MZ세대 공무원의 특성상 개인적 가치에 치중하여 공익을 위해 적극적으로 업무를 수행할 가능성이 낮다고 해석할 수도 있지만, 대부분의 MZ세대 공무원의 재직기간이 길지 않은 상황에서¹⁰⁾ 직무에 대한 이해도가 낮고 전문성이 부족하여 적극

10) MZ세대 공무원 변수와 재직기간, 직급 변수 간 상관관계 분석 결과 각각 유의미한 음(-)의 관계

적인 업무처리에 어려움을 겪을 가능성을 고려해 볼 수 있다. 또한, 담당 업무가 본인의 발전 혹은 성장과 관련이 없는 경우 적극적으로 업무를 수행할 유인이 감소할 가능성도 있다.

〈표 6〉 다중회귀분석 결과

	모형1		모형2	
	Coef.	Robust S.E.	Coef.	Robust S.E.
개인-직무 적합성	0.059***	0.013	0.040**	0.017
MZ세대	-0.037**	0.018	-0.144**	0.068
MZ×개인-직무 적합성			0.035*	0.021
업무 자율성	0.065***	0.011	0.065***	0.011
공공봉사동기	0.450***	0.013	0.450***	0.013
변혁적 리더십	0.008	0.010	0.008	0.010
탈관료적 조직문화	0.112***	0.014	0.113***	0.014
성별	0.089***	0.012	0.089***	0.012
기관 유형	-0.066***	0.015	-0.067***	0.015
재직기간	0.027***	0.006	0.027***	0.006
직급	-0.008	0.012	-0.009	0.012
학력	0.044***	0.011	0.045***	0.011
채용 형태	-0.098***	0.018	-0.099***	0.018
상수항	1.028***	0.080	1.087***	0.087
관측치	6,075		6,075	
F값	335.79***		311.84***	
R ²	0.4865		0.4868	

Robust standard error

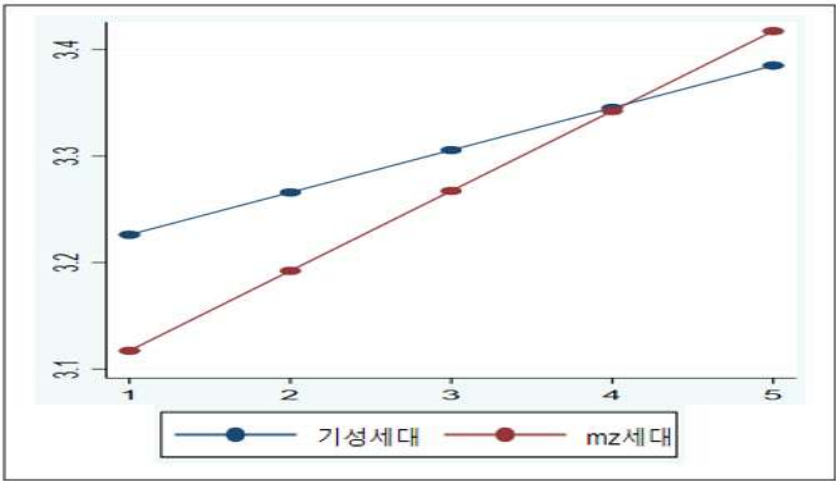
* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

모형 2에서는 개인-직무 적합성과 적극행정 간 관계에서 세대별 조절효과를 검토하였으며, 개인-직무 적합성과 MZ세대 변수와의 상호작용항을 설정하여 분석하였다. 그 결과 MZ세대 공무원의 경우 개인-직무 적합성과 적극행정 간 관계를 강화하는 것으로 나타났다. 이는 가설 2를 지지하는 것으로, 기성세대 공무원에 비해 MZ세대 공무원이 직무 적합성을 높게 인식할수록 적극행정 유인이 증가함을 알 수 있다. 이러한 결과는 〈그림 2〉의 그래프를 통해서도 확인할 수 있는데, MZ세대 더미의 기울기가 기성세대에 비해 가파르면서 개인-직무 적합성의 적극행정에 대한 영향이 더 크다는 것을 알 수 있다. 특히 회귀선이 교차하는 형태가 나타나면서 직무 적합성이 낮은 수준에서는 MZ세대가 기성세대보다 적극 행정이 낮

($r=-0.738$)를 나타냄을 확인하였다.

지만, 직무 적합성이 높을수록 그 차이가 감소하면서 일정 수준 이상에서 MZ세대의 적극행정은 강화될 수 있다. 이는 MZ세대 공무원에게 직무 적합성 수준을 높일 수 있는 체계적인 인사관리 노력이 필요함을 보여주는 의미 있는 결과이다. MZ세대 공무원을 대상으로 역량에 적합한 직무에 배치하고 전문성을 축적할 수 있는 근무 기간을 설정하며 개인의 경력을 개발할 수 있는 다양한 지원을 제공하여 직무 적합성 수준을 높인다면, 창의적이고 적극적인 업무 수행이 가능한 것이다. 결국 MZ세대 공무원의 개인적, 행태적 요인에 주목하여 적극행정 활성화를 고민할 수도 있지만, MZ세대 공무원의 직무 적합성을 높일 수 있는 인사관리 전략이 유용하며 이는 기성세대와 다른 방식으로 차별적으로 접근해 볼 필요가 있음을 의미한다.

〈그림 2〉 MZ세대의 조절효과 그래프



다음으로 기관 유형에 따라 MZ세대 공무원의 개인-직무 적합성과 적극행정 간 관계를 분석하였고, 그 결과는 〈표 7〉에 제시하였다. 우선 중앙행정기관 공무원과 지방자치단체 공무원 모두 개인-직무 적합성은 적극행정과 유의미한 정(+)의 관계를 나타냈다. 다만, MZ세대 공무원의 경우 중앙행정기관에서는 적극행정과 유의미한 부(-)의 관계를 나타내고 있었으나 지방자치단체의 경우 유의미한 결과가 나타나지 않았다. 이는 MZ세대 공무원의 직무 적합성과 적극행정 간 조절 효과는 중앙행정기관에서 더욱 강하게 나타날 것이라는 가설 3을 지지하는 결과로, 지방자치단체 공무원의 경우 직무 적합성에 대한 고려는 중요하나 MZ세대 공무원이 기성세대에 비해 민감하게 반응하는 것은 아님을 알 수 있다. 지방의 경우 담

당하는 업무가 대부분 대민업무로 민원 대응 과정에서 심리적 부담이 높고, 이러한 상황에서 직무 적합성이 높다고 하더라도 적극적인 업무 수행으로 이어지지 않을 가능성을 생각해 볼 수 있다. 오히려 다수의 이해관계자가 관여하는 복잡한 갈등 상황에서는 위험을 회피하려는 유인이 크고 적극적으로 업무를 수행하려는 혁신적 의지가 감소할 수 있는 것이다. 또한, 지방의 경우 특정 분야의 지식도 중요하지만 업무 특성상 갈등 관리, 대인관계 기술이 중요하며, 동료의 도움도 중요하다는 점에서 불필요한 감정 소모 등을 피하는 MZ세대가 적극적으로 업무를 수행하기가 어려울 가능성도 있다. 특히 지방에서는 업무·기능 중심보다는 지역·집단 중심으로 조직문화가 형성되는데, 개인적 가치를 중시하고 적정한 거리를 유지하며 업무를 수행하려는 MZ세대 공무원의 경우 조직에 적응하지 못해 적극행정이 나타나기 어려운 상황도 고려가 가능하다. 물론 이러한 결과만으로 지방자치단체에서 공무원의 직무 적합성에 대한 고려가 중요하지 않고, MZ세대 공무원에 대한 차별적인 인사관리가 필요하지 않다고 볼 수는 없다. 기관 유형에 따라 공무원의 인식과 직무 태도가 다르므로 차별적인 인사관리 접근이 필요하며, 이러한 측면에서 중앙행정기관의 경우 적극행정 활성화 차원에서 MZ세대 공무원의 직무 적합성에 대한 고려가 중요할 것이다.

〈표 7〉 기관유형별 분석결과 비교

	중앙행정기관 공무원		지방자치단체 공무원	
	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.
	Robust S.E	Robust S.E	Robust S.E	Robust S.E
개인-직무 적합성	0.055*	0.024	0.059***	0.045**
	0.023	0.027	0.16	0.021
MZ세대	-0.050	-0.257***	-0.028	-0.102
	0.033	0.113	0.021	0.086
MZ×직무 적합성		0.067**		0.024
		0.034		0.027
업무 자율성	0.082***	0.083***	0.057***	0.057***
	0.019	0.019	0.013	0.013
공공봉사동기	0.461***	0.458***	0.446***	0.446***
	0.021	0.022	0.016	0.016
변혁적 리더십	0.009	0.009	0.008	0.008
	0.019	0.019	0.013	0.013
탈관료적 조직문화	0.092***	0.092***	0.124***	0.124***
	0.023	0.023	0.017	0.017
성별	0.080***	0.081***	0.092***	0.093***
	0.022	0.022	0.015	0.015

재직기간	0.032***	0.033***	0.022***	0.022***
	0.010	0.010	0.008	0.008
직급	0.017	0.016	-0.030*	-0.030*
	0.017	0.017	0.017	0.017
학력	0.075***	0.077***	0.026**	0.026
	0.018	0.018	0.013	0.013
채용 경로	-0.223***	-0.115***	-0.061**	-0.061**
	0.025	0.025	0.025	0.025
상수항	0.796***	0.891***	1.124***	1.167***
	0.119	0.130	0.107	0.115
관측치	2,004	2,004	4,071	4,071
F값	144.38***	132.89***	225.53***	208.45***
R ²	0.4972	0.4985	0.4800	0.4802

Robust standard error
* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

V. 결론 및 시사점

본 연구는 공직사회의 적극행정 활성화를 강조하고 있는 정부 운영의 기초하에서 공무원의 행태를 변화시키기 위해서는 어떠한 요인이 중요하게 고려되어야 하는지를 살펴보았다. 특히 MZ세대라는 기성세대와 다른 공무원에 대한 차별적인 인사관리 전략을 수립하기 위해서는 개인-직무 적합성 관점에서 적극행정을 살펴보아야 한다는 점에 주목하였다. 이에 중앙행정기관 및 지방자치단체 공무원을 대상으로 개인-직무 적합성이 적극행정에 미치는 영향을 분석하였으며, 최근의 공직사회 변화를 고려하여 MZ세대와 기성세대의 차이, 중앙과 지방의 차이를 조절 효과를 통해 살펴보았다. 분석을 위해 한국행정연구원의 「2024년 공직생활실태조사」 자료를 활용하였으며, 선행연구를 참고하여 연구모형을 수립하여 회귀분석을 실시하였다. 특히 개인-직무 적합성 측면은 실제 공공부문에서 이루어지는 보직 관리에 초점을 두고, 직무 적합성을 고려하는 보직 관리 운영이 적극행정을 강화하는지 분석하였다.

분석 결과, 공무원의 개인-직무 적합성은 적극행정과 유의미한 정(+)의 관계를 나타냈고, 이를 통해 공공부문에서 개인의 직무 적합성은 조직행태에 긍정적인 영향을 미친다는 기존 연구 결과들을(류근필·이재용, 2023; 박성민 외, 2013; 윤선화 외, 2025; 전성준, 2022) 재확인하였다. 공무원 개인이 직무와의 적합성이 높을수록 업무에 대한 이해도가 높아지고 업

무를 적극적으로 수행할 유인이 증가하는 것이다. 또한, 세대 변수의 조절 효과를 분석한 결과 MZ세대 공무원의 경우 개인-직무 적합성이 높다고 인식할수록 적극행정의 긍정적 영향이 강화되었다. 즉, 기성세대 공무원과 비교할 때 MZ세대 공무원의 적극행정 유인은 낮지만, 직무 적합성이 높은 상황에서는 적극행정이 강화되는 긍정적 효과가 나타나는 것이다. 더불어 MZ세대 공무원의 직무 적합성과 적극행정 간 관계는 중앙행정기관에서 유의미한 관계가 뚜렷하게 나타나는 등 기관 유형에 따라 차이가 나타났다.

이러한 결과를 바탕으로 공공부문 인사관리에 관한 몇 가지 시사점을 도출하면, 우선 공무원의 적극행정 활성화를 위해서는 직무 적합성을 고려한 보직관리가 중요하다. 먼저 개인의 역량을 정확히 파악하고 역량을 최대한 발휘할 수 있는 적합한 업무에 배치해야 하는데, 이를 위해서는 해당 직무를 구체적으로 분석하고 직무 요건과 개인의 역량을 적절하게 매칭하는 인사관리 시스템을 구축해야 할 것이다. 현재 공공부문에서는 이와 관련하여 직무 기반의 인사관리 시스템이 활용되고 있는데, 실무 현장에서 효과적으로 적용될 수 있는 방안에 대해서는 지속적인 검토가 필요하다. 둘째, 공무원의 순환보직 등 적정 근무 기간에 대한 고려가 중요하다. 순환보직제도가 갖는 장점이 있지만, 개인의 전문성을 축적할 수 있는 적정한 근무 기간 설정이 중요하며, 이는 업무 분야에 따라 차별적으로 접근해야 할 것이다. 최근 빈번한 순환보직으로 공무원의 전문성이 떨어진다는 지적이 커지는데, 이는 업무에 대한 이해가 떨어지면서 적극적·창의적인 업무 수행이 어려워지고 국민이 체감하는 정책 품질 또한 낮아지는 악순환으로 이어질 수 있다. 부서보다 개인의 성장과 발전을 중시하는 MZ세대 공무원의 경우 전문성 축적 기간이 짧은 경우 직무에 대한 열의나 책임감을 낮출 수 있다는 점에서 담당 업무 분야별, 기관별로 그간의 평균 근무 기간을 분석하여 적정 근무 기간을 도출할 필요가 있다. 특히 지방의 경우 근무 기간이 적정한지에 대해 중앙에 비해 낮게 인식하고 있어 전문성 축적의 기회가 제공되도록 적절한 근무 기간을 설정해야 할 것이다. 셋째, 경력개발 측면에서 개인의 역량을 고려한 직무 배치가 개인 및 조직 단위의 성과 향상과 연계될 수 있어야 한다. 일반적으로 공개경쟁채용을 통해 임용된 공무원의 경우 본인의 적성과 능력에 맞는 업무를 수행함으로써 개인의 경력 발전을 도모하려는 유인이 강하므로 배치전환을 적절하게 활용할 필요가 있다. 또한, 중장기 경력경로를 설계하고 맞춤형 교육훈련을 실시하며 경력 코칭, 멘토링제도 등을 강화하는 노력도 지속되어야 할 것이다.

무엇보다 MZ세대 공무원의 특성을 고려한 적절한 조직지원 설계가 필요하다. MZ세대 공무원의 경우 적극행정의 유인이 기본적으로 낮은데, 이는 공직 가치가 부족하다고 볼 수도 있지만 해당 업무에 대한 전문성, 자율성 등의 부족에서도 기인한다. 이에 MZ세대 공무원이 직무에 대해 정확히 이해할 수 있도록 조직 차원의 지원이 필요하다. 단순히 직무에 대

한 정보를 제공하기보다는 해당 직무의 비전과 본인의 역량과의 연계, 해당 직무를 통해 경력개발의 가능성 등을 제시할 수 있어야 하는 것이다. 이러한 측면에서 현재 신입 공무원을 대상으로 이루어지는 교육·훈련의 효과성을 검토하고, 형식적인 교육이 아니라 자신의 역량을 진단하고 적합한 업무 탐색의 기회를 제공하는 실질적인 교육이 이루어져야 할 것이다. 더불어 중앙 및 지방공무원의 업무환경과 직무 특성이 다르다는 점에서 차별화된 인사관리 전략이 활용되어야 한다. 중앙행정기관 공무원의 경우 업무의 복잡성과 다양성이 상대적으로 높으므로 직무에 대한 이해를 높이고 개인 역량개발제도 등을 적극적으로 활용하는 전략이 필요할 것이다.

본 연구는 그간 공무원의 적극행정 활성화를 위해 다양한 측면의 연구가 이루어졌지만, 개인-직무 적합성 측면을 고려한 연구는 부족했다는 점에서 연구의 차별성과 의의가 있다. 특히 MZ세대 공무원의 경우 직무에 대한 이해도가 낮고 자신의 역량을 제대로 파악하지 못할 수 있다는 점에서, 공직가치, 공공봉사동기를 강조하는 것 이외에 직무 적합성을 강화하는 인사관리 전략은 정책적으로도 의미가 있다. 다만, 이러한 연구의 의의에도 불구하고, 본 연구는 2차 자료를 활용하여 분석하다 보니 개인-직무 적합성을 비롯하여 다양한 인사관리 제도의 측정이 용이하지 않았으며, 이는 연구의 한계로 지적될 수 있다. 후속 연구에서는 공무원을 대상으로 면담 방식을 활용하여 개인-직무 적합성 수준을 구체적으로 진단하고 현장에서 필요한 지원 유형을 조사하는 등 방법론 측면을 보완할 필요가 있을 것이다.

참고문헌

- 감사원. (2019). 「적극행정 활성화 장애요인 분석」. 감사연구원·적극행정지원단.
- 강나을·박성민. (2019). 공직 내 적극행정의 영향요인에 관한 연구: 조직 행태주의적 관점에서. 「한국행정논집」, 31(4): 879-909.
- 강나을·박성민. (2023). 공무원의 조직지원인식이 공직만족도와 적극행정에 미치는 영향성 연구: 중앙부처 공무원과 광역지방자치단체 공무원 차이 분석을 중심으로. 「국가정책연구」, 37(3): 1-29.
- 강혜진. (2022). 공무원의 직무자율성과 직무만족: 채용형태의 조절효과를 중심으로. 「한국사회와 행정연구」, 33(2): 1-21.
- 고숙희. (2008). 경기도 공무원의 보직 및 승진관리를 통한 인적자원개발: 남녀인식차이를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 7(2): 33-58.
- 권오영. (2023). MZ세대 공무원의 직무만족과 조직몰입 형성 요인에 관한 연구: 세대유형의 조절

효과를 중심으로. 「현대사회와 행정」, 33(3): 209-249.

금보연·김정서·문국경. (2025). 조직목표 명확성에 대한 인식이 적극행정에 미치는 영향 분석: 카리스마 리더십의 조절효과를 중심으로. 「정부행정」, 21(1): 103-138.

김동신. (2024). 개인-조직 및 개인-직무 적합성이 조직성장에 미치는 영향: 조직문화의 매개효과를 중심으로. 「한국지방자치연구」, 26(1): 39-56.

김동신. (2017). 공공조직에서 조직 및 직무 적합도가 조직성장에 미치는 영향. 「한국지방자치연구」, 19(3): 79-96.

김동주·김영목·황승배·김영환. (2012). 공정성 인식이 조직구성원들의 혁신적 행동에 미치는 영향: 지식공유의 매개효과를 중심으로. 「기업경영연구」, 42: 237-258.

김수중. (2017). 적극행정면책 제도에 관한 논리적 고찰. 「감사논집」, 제29호: 151-168.

김윤권·이재호·윤수재·심호. (2011). 적극행정 면책제도의 분석 및 활성화 방안. 「한국행정논집」, 23(3): 829-853.

김준현·유지용·정종원. (2023). 공공기관 MZ세대 구성원의 개인-환경 적합성이 이직의도에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과. 「한국교육학연구」, 29(4): 73-102.

김종현·김영희·이태구. (2008). 보직관리와 직무성과의 관계에 관한 실증적 연구: 근무기간에 따른 민원처리 실적으로 중심으로. 「한국정책과학학회보」, 12(3): 99-120.

김해룡·양필석. (2008). 핵심자기평가와 혁신행동과의 관계에서 셀프리더십의 매개효과에 관한 연구. 「대한경영학회지」, 21(5), 1831-1857.

김호균. (2019). 적극행정과 공공가치(public values)의 실현: 조직문화와 리더십이론을 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 18(4): 257-272.

김희리. (2024). 조직 내 민주성 인식이 적극행정에 미치는 영향: 서번트리더십의 조절 효과. 「한국조직학회보」, 21(3): 135-164.

남궁근·류임철. (2004). 공직의 전문성 제고를 위한 보직관리시스템 개선방안. 「한국인사행정학회보」, 3(2): 93-120.

류근필·이재용. (2023). 지방공무원의 개인-직무 적합성과 혁신행동과의 관계: 자발적 학습행동의 매개효과와 학습조직 문화의 조절효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 22(1): 249-275.

모은정·강민지. (2023). 공무원의 조직공정성 인식이 이직의도에 미치는 영향: 직무만족과 M세대·Z세대의 조절된 매개효과를 중심으로. 「행정논총」, 61(4): 179-212.

박 윤. (2019). 적극행정의 개념에 관한 연구. 「한국인사행정학회보」, 18(4): 273-282.

박서연·박관태·임동진. (2023). 공무원의 직무동기가 이직의도에 미치는 영향: 조직문화와 세대별 차이의 조절효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 22(1): 153-189.

박성민·김민영·김민정. (2013). 개인-직무 및 개인-조직 간 적합성이 조직결과에 미치는 영향력 분석: 신뢰의 매개효과를 중심으로. 「한국행정논집」, 25(2): 557-593.

박순애·나혜영·이혜연. (2019). 중앙정부와 지방정부의 성과관리 효과성에 관한 연구: 중앙·지방 공무원 인식 차이를 중심으로. 「한국지방자치학회보」, 31(2): 1-24.

- 박정훈. (2009). 적극행정 실현의 법적 과제: '적극행정법'으로의 패러다임 전환을 위한 시론, 「공법연구」, 38(1): 329-353.
- 박진술·김정서. (2024). 공무원의 공정성에 대한 인식과 적극행정: 밀레니얼세대와 Z세대의 비교를 중심으로. 「한국공공관리학보」, 38(2): 1-29.
- 박형수·문국경·배석환·김정서. (2023). 공공조직에서 변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에 대한 다수준(multi-level) 분석: 세대 간 차이가 미치는 조절효과를 중심으로. 「융합 사회와 공공정책」, 16(4): 67-100.
- 박희정. (2016). 적극행정을 위한 지방자치단체 감사의 개선과제, 「지방행정연구」, 30(4): 25-52.
- 배석환·박형수·문국경. (2021). 분배적 공정성과 절차적 공정성이 공무원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 세대 간 차이가 미치는 조절효과를 중심으로. 「한국정책연구」, 21(4): 97-123.
- 송성화·손지은. (2022). 조직공정성이 적극행정에 미치는 영향에 관한 연구: 업무환경특성의 조절효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 21(3): 145-168.
- 신용철·조준·윤동열. (2021). 공공기관 구성원의 개인-직무 적합성이 혁신행동에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트의 매개효과와 자기효능감의 조절효과를 중심으로. 「기업경영연구」, 28(6): 51-68.
- 심재권·정석환. (2007). 근무평정의 공정성 수용인식이 하위직 공무원의 혁신적 업무행동에 미치는 영향. 「한국행정학보」, 41(2): 141-166.
- 오영균. (2017). 주민복리를 위한 적극행정의 정당성과 한계: 사전컨설팅감사제도를 중심으로. 「지방행정연구」, 31(2): 63-85.
- 원숙연·성민아. (2023). 정부조직 내 조직공정성: 인식-조직몰입-조직시민행동의 관계분석. 「한국행정학보」, 57(2): 59-98.
- 윤선일·이규민·구주영. (2022). 협업 활성화 요인이 협업효과성에 미치는 영향: 중앙공무원과 지방공무원의 인식 차이 비교를 중심으로. 「GRI연구논총」 24(1): 259-296.
- 윤선화·이희옥·김해룡·정동섭. (2025). 개인-직무 적합성과 개인-조직 적합성이 직무변영감에 미치는 영향: 코칭리더십의 조절효과. 「인적자원관리연구」, 32(1): 191-214.
- 윤재원·김민한. (2024). 조직침묵이 공무원의 적극행정에 미치는 영향: 조직문화의 조절효과를 중심으로. 「국정관리연구」, 19(3): 29-63.
- 은종환. (2022). 공정성 인식과 직무스트레스 관계에 관한연구: 세대의 조절효과를 중심으로. 「한국행정학보」, 56(3): 207-243.
- 이다운·문국경(2021) 목표명확성과 역할명확성이 공무원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 개인-조직 적합성과 개인-직무 적합성의 조절효과를 중심으로. 「지방정부연구」, 25(3): 193-215.
- 이윤경. (2014). 공무원 무사안일의 영향요인 추세 분석: 공무원 임용 시 공공봉사동기의 역할을 중심으로. 「정부학연구」, 20(2): 291-330.
- 이지혜·박성민. (2023). 공직 내 적극행정의 내·외재적 선행요인에 관한 실증분석: 업무자율성과

- 변혁적리더십의 조절효과 분석을 중심으로. 『현대사회와 행정』, 33(3): 93-136.
- 인사혁신처. (2025). 국민의 생활을 바꾸는 적극행정. 『적극행정 표준강의안』.
- 임다희·조경훈. (2019). 중앙공무원과 지방공무원의 공직가치 영향요인 연구. 『지방정부연구』, 23(1): 83-109.
- 임성근·이건·김혜지. (2022). 공직 내 밀레니얼 세대(M세대)와 Z세대는 같은 세대인가, 다른 세대인가. 『한국공공관리학보』, 36(4): 23-46.
- 전성준. (2022). 중소기업 직무교육훈련 참여자의 개인-직무 적합성과 자기효능감 및 조직몰입의 관계. 『지식경영연구』, 23(4): 207-231.
- 전영상·현근. (2013). 거버넌스에 대한 중앙과 지방공무원의 인식차이 구조분석. 『유라시아연구』, 10(1): 383-411.
- 정병걸. (2018). 공직행동으로서 복지부동: 담론의 재생, 확장과 역설. 『한국행정학보』, 52(4): 441-465.
- 조경훈·이선우. (2018). 공무원 공직가치 요인에 대한 실증 연구: 지방공무원과 중앙공무원의 비교를 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 17(2): 143-164.
- 조태준·김상우·박윤. (2020). 적극행정에 대한 평가와 발전방안 연구: 공무원의 인식을 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 19(2): 223-244.
- 차경엽. (2011). 『적극행정 면책제도 운영 개선방안 연구』. 감사연구원 연구보고서.
- 최병윤. (2023). MZ세대 공직자들의 공공봉사동기가 직무스트레스와 공직만족도에 미친 영향: 코로나19의 영향을 중심으로. 『한국행정연구』, 32(3): 97-134.
- 최병윤. (2024). 업무자율성이 적극행정에 미치는 영향: 직무만족과 변혁적 리더십의 조절된 매개 효과. 『한국조직학회보』, 21(2): 101-127.
- 최병윤·송현호. (2025). 협력과 조직지원인식이 적극행정에 미치는 영향에 관한 연구. 『한국조직학회보』, 22(1): 93-120.
- 최순영·김윤권·권오성·지규원. (2021). 『공직 내 세대변화에 대응한 정부 인적자원관리의 개선방향』. 한국행정연구원 이슈페이퍼.
- 최순영·장지원. (2009). 『공무원 전문성 제고를 위한 경력개발제도의 재설계방안』. 한국행정연구원 연구보고서.
- 최태현·정용덕. (2020). 적극행정의 철학적·윤리적 토대의 검토: 가능성, 한계, 그리고 맥락. 『한국행정연구』, 29(1): 1-30.
- 한국행정연구원. (2022a). 『행정에 관한 공무원 인식조사』. KIPA 연구보고서.
- 한국행정연구원. (2022b). 『행정에 관한 국민 인식조사』. KIPA 연구보고서.
- 한국행정연구원. (2023). 『적극행정 유형화와 활성화 방안』. KIPA 연구보고서.
- 하미승. (2015). 『조직학: 철학과 새 이론 탐색』, 서울: 탐복스.
- 홍상우·김동욱·김화연(2023). 청년의 정치효능감이 사회신뢰와 정부신뢰에 미치는 영향연구. 『현대사회와 행정』, 33(1)1-31.
- 적극행정은 홈페이지(<https://www.mpm.go.kr/proactivePublicService/>)(검색일: 2025.10.03.)

- Allen, T. D., & Rush, M. C. (1998). The Effects of Organizational Citizenship Behavior of Performance Judgments: A Field Study and a Laboratory Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 247-260.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J.(1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Boon, C. & Biron, M. (2016). Temporal Issues in Person-Organization fit, Person-Job Fit and Turnover: The Role of Leader-Member Exchange. *Human Relations*, 69(12): 2177-2200.
- Caldwell, S. D. (2011). Bidirectional Relationships Between Employee Fit and Organizational Change. *Journal of Change Management*, 11, 401-419.
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3): 435-462.
- Edwards, J. R. (1991). Person-Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*(Vol. 6, 283-357). John Wiley & Sons.
- Gortner, H. F., Nichols, K. L., & Ball, C. (2007). *Organization Theory: A Public and Nonprofit Perspective*. Wadsworth/Thomson Learning.
- Kim, S. (2018). Public Service Motivation, Organizational Social Capital, and Knowledge Sharing in the Korean Public Sector. *Public Performance & Management Review*, 41(1): 130-151.
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Moon, S. S. & Kim, Y. C. (2023). Subjective Perceptions of 'Meaning of Work' of Generation MZ Employees of South Korean NGOs. *Behavioral Sciences*, 13(6), 461.
- Organ, D. W.(1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theroy and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2), 234-279.
- Suwanti, S., Udin, U., & Widodo, W. (2018). Person-Organization Fit, Person-Job Fit, and Innovative Work Behavior: The Role of Organizational Citizenship Behavior. *European Research Studies*, 21: 389-402.

ABSTRACT

The Relationship Between Person-Job Fit and Proactive Administration: A Focus on Perceptions of Position Assignment Management

Ji Sook Yang & Hyoungsuk Cho

This study explores the relationship between person-job fit and proactive administration in the public sector, with particular attention to perceptions of position assignment management. In particular, this study examined the moderating role of generation on the relationship. Data from the “2024 Public Employee Perception Survey” conducted by the Korea Institute of Public Administration (KIPA) were used for the analysis, and a regression analysis was conducted by establishing a research model based on previous studies. The results showed that person-job fit has a significant positive effect on proactive administration. This finding suggests that when public officials perceive a higher level of person-job fit, they tend to have a better understanding of their tasks and are more motivated to perform them proactively. Furthermore, it was investigated whether the generation moderates the relationship between person-job fit and proactive administration. The positive influence of person-job fit on active administration was stronger for the MZ generation in public sector, and this pattern varied depending on the type of agency (central government, local governments). Based on these results, the study emphasizes the need for position assignment management systems that enhance person-job fit and highlights the importance of differentiated management strategies tailored to members of the MZ generation.

【Keywords: proactive administration, person-job fit, MZ generation, position assignment management】