

## 부산광역시 지방세 공무원의 조직공정성과 조직성과에 관한 연구 : MZ세대와 기성세대 간의 비교

박판정 · 이진수\* · 최태영†  
부경대학교(학생) · \*\*부경대학교(교수)

### A Study on the Organizational Justice and Organizational Performance of the Local Tax Official in Busan : Comparison between MZ Generation and the Older Generation

Pan-Jeong PARK · Jin-Soo LEE\* · Tae-Yeong CHOI†  
Pukyong National University(student) · \*\*Pukyong National University(professor)

#### Abstract

This study empirically analyzed the difference in perception between the MZ generation and the older generation regarding organizational fairness and organizational performance of members in the organization, which has recently become an issue in the public office society. This study analyzed reliability analysis and exploratory factor analysis using the statistical package SPSS, based on the questionnaires of a total of 303 people. The results of the study are as follows. First, among the sub-variables of organizational fairness, distributive fairness and procedural fairness did not show a difference in perception between the MZ generation and the older generation, and the average was derived as statistically high for both groups. Second, interaction fairness, a sub-variable of organizational fairness, showed that there was a cognitive difference between the MZ generation and the older generation, and the average was derived to be statistically higher in the MZ generation than the older generation. Third, it was found that there was a cognitive difference between the MZ generation and the older generation in terms of work performance and administrative service quality, and the average was statistically higher in the older generation than in the MZ generation. This study suggests the need to implement policies without discrimination between generations when establishing and implementing personnel and organizational management policies for distribution fairness and procedural fairness, which do not show a difference in perception. The need for a differentiated approach between generations was implied when establishing and implementing personnel and organizational management policies for interaction fairness, work performance, and administrative service quality, which showed a difference in perception.

**Key words** : Local tax, Organizational justice, Organizational performance, MZ generation, Older generation

#### I. 서론

저임금과 악성 민원에 부산 MZ세대(25세이상

39세이하)공무원 80% “사직 생각해봤다” 이는 전국공무원노동조합(부산지부)이 2022.9.19일부터 30일까지 설문조사한 내용으로 MZ세대 공무원이

---

† Corresponding author : 051-629-5729, tychoi@pknu.ac.kr

수직적·폐쇄적 조직문화, 낮은 임금 등으로 사직을 생각한 것으로 나타났다(Busan Yonhap News, 2022). 또한 “공무원 그만두니 행복하다” 군산시 MZ세대 조기퇴직 ‘비상’ 군산시는 지난 3년간 MZ세대 공무원 30명이 퇴직하였고 이 중 2020년 임용되어 2년 만에 조기 퇴직한 공무원이 14명에 이른다고 하였다(Jeonbuk Ilbo, 2022). 통계에 따르면 재직기간 5년 미만 퇴직공무원이 '2017년(5,181명), '2019년(6,663명), '2021년(10,693명)으로 '2017년 대비 2021년에는 퇴직자 수가 2배로 증가했다(Personnel Reform Office, 2022). 신입 공무원의 조기퇴직 원인이 폐쇄적이고 경직된 공무원 조직문화도 큰 몫을 하지만 무엇보다 조직공정성 문제가 핵심에 있다. 조기퇴직은 직업공무원 제도 근간을 위협하는 요소일 뿐 아니라 인력 공백과 업무 불연속성 등으로 구성원의 업무성과 및 대민 행정서비스 품질 또한 저하 될 것이다. 두 정부의 연령대별 인적 구성요소를 보면 행정부는 20대 이하(12.00%), 30대(29.40%), 40대(31.50%), 50대 이상(27.10%)이며, 부산광역시도 20대 이하(18.10%), 30대(28.57%), 40대(27.07%), 50대 이상(26.24%)으로 구성되어 있다(Ministry of Public Administration and Security, Personnel Reform Office, 2021).

MZ세대가 공직사회의 새로운 주류 공무원으로 부상하고 있으며 조직의 중간 허리 역할을 담당하고 있다. 이들 또한 다른 조직의 MZ세대 처럼 자유롭게 이직과 퇴직 의사를 품고 있는 구성원들이다. Tak(2021)은 MZ세대는 현재 지향적 성향이 강해 공동체를 위한 희생 또는 사회가 원하는 기준이 아닌 내 행복에 집중하는 실리적 결정을 하고 개인의 소신을 지키는 성향과 나 자체에 초점을 맞추는 특징이 있다고 했다. 즉 MZ세대는 기성세대와 달리 탈 공동체, 탈권 위주의로 수평적 조직을 선호하고 개인의 개성과 행복, 자율, 경험, 소유보다 공유를 중시하며 학연, 지연, 혈연에 대해 무관심한 세대다. 2017년 서울메트로와 2020년 인천국제공항공사(인국

공 사건) 비정규직 정규직 전환에 대해 MZ세대는 상당한 거부감과 저항을 표현했고, 최근 대학 입시제도인 사회적 약자 배려전형과 이원화된 캠퍼스 간 갈등 등은 공정성 인식에 민감한 MZ세대 특징을 잘 보여주고 있다. 그러나 기성세대는 폐쇄적이며 경직된 조직문화와 연공서열에 따른 수직적 문화에 장기간 학습되어 조직공정성 인식에 둔감하다고 생각한다. 최근 공정성에 대한 논의는 사회적 중요한 과제로 자리잡았고 민간기업은 MZ세대의 조기퇴직을 사전에 예방하기 위해 다양한 연구가 활발하다. 반면 공직사회는 급변하는 행정환경 변화에 민첩한 대응이 미흡하다. 2022년 8월 인사혁신처는 현 시대변화를 반영해 인재, 제도, 혁신 3개 분야와 8대 핵심 과제로 이루어진 ‘공직문화 혁신 기본계획’을 발표하였다. 본 계획은 인사체계 전반을 개선하는 내용이며 일부 공정성 관련 내용도 담고 있다. 부산광역시도 민선 8기 시정 출범과 함께 공정과 정의, 상식이 통하는 인사 혁신 추진계획을 세웠다. 두 정부가 인사 및 조직 관리계획 수립 전 계획 분야에 대한 개별 조직 특성과 세대별 인식 차이를 고려한 차별화 된 혁신계획이 수립되었다면 더 효과적인 계획수립이었을 거란 생각이 든다. 본 연구에서는 개별 조직의 특성을 고려한 MZ세대와 기성세대 간 조직공정성과 조직성과에 관한 세대별 인식 차이를 실증분석 할 것이다. 실증분석 결과 세대별 변수에 대한 인식 차이가 나타난다면 인식차이를 바탕으로 차별화된 인사 및 조직관리 계획수립의 필요성과 향후 인사 및 조직관리 계획 수립 시 인식차이에 따른 분야별 차별화 근거 및 기준의 정당성을 제시해 줄 것이다.

본 연구 제2장에서는 이론적 배경 제3장은 연구가설 및 연구의 설계과정 제4장은 실증분석 결과에 따른 가설검증을, 마지막 5장에서는 연구 결과 요약 및 의의 그리고 한계점 등을 제시할 것이다.

## II. 이론적 배경

### 1. MZ세대 개념

세대는 세(세)와 대(대)의 합성어로 세는 인간의 한평생을 의미하고, 대는 대신하여 잇는다는 뜻이다(Encyclopedia of Korean National Culture). 약 30년을 한 단위로 하는 연령층으로 정의하고 있다. Park(2017)은 세대란 일반적으로 한 집단의 유사성과 다른 집단 간 차이를 나타내는 것이라 하였다. 세대에 대한 함축적 의미는 다르지만 대부분 학자는 세대 연구에서 베이비붐 세대, X세대, Y세대 또는 M 세대, Z세대로 <Table 1>에서 구분하고 있다(Lee, Yoo, 2013; Berkup, 2014; Solnet et al., 2012).

각 세대는 각 세대가 속한 세대에서 오랜 기간 동질의 역사와 사건 경험을 통해 축적된 사상으로 세대 구분을 단순 출생 연도로 구분 짓기는 어려워 보인다(Seo, 2021). 이는 세대를 구분하는 의미는 학자마다 다를 수 있음을 보여주고 있다.

MZ세대는 정보통신기술의 놀라운 발전으로 전자기기 조작 습득이 빨라 서로 간 정보공유를 통해 비슷한 간접경험을 하고 동일 유사한 태도와 행위 양식을 가지게 된다. 또한 업무에 온 힘을 다하기보다는 일과 삶의 균형을 중시하며 개인적 삶의 발전을 중시한다(Lee, 2019). 직장 내에서

투명성, 자립성, 유연성, 개인의 자유라는 업무 가치를 선호한다. 직장 내에서 그들은 충분한 정보를 가지기를 원하며, 적극적으로 자신들의 의견을 표출하고, 대립의견을 허용하며, 업무와 관련해 인정받기를 원한다(Gaidhani et al., 2019). MZ세대는 기성세대와 차별화된 업무 가치(work value)와 행동 패턴을 나타낸다고 한다(Schroth, 2019). 그들은 조직에서 자신들을 중요하게 대우하지 않거나 그들의 성과에 충분히 보상하지 않는다고 인식하면 기꺼이 조직을 떠나 자신을 인정해주는 조직으로 이직하려는 경향이 강하다(Schroth, 2019). 젊고 유능한 MZ세대 인재들이 공직을 떠나는 현상은 공직의 지속 가능한 성장을 어렵게 만드는 장애 요인이 될 수 있다(Kim, 2021).

### 2. 조직공정성

조직공정성에 관한 초기 연구들은 조직 내 결과물에 대한 분배적 공정성에 많은 관심을 두었다. Homans(1961)는 「Social Behavior」에서 조직공정성은 조직으로부터 조직구성원들이 고용, 임금, 고충 해결, 승진 그리고 조직 내에서의 민주적 의사결정 등 공정한 처리에 관해 인식하는 것과 개인과 조직의 교환관계에서 개인의 희생 또는 노력에 대해 개인이 조직으로부터 보상받게

<Table 1> Classification of Generations

Classification of Generations	Aby boomer Generation	Gen X	Gen M	Gen Z
Year of birth	1950 ~ 1964	1965 ~ 1979	1980 ~ 1994	1995 ~ 2005
Population Share	28.9%	24.5%	21.0%	15.9%
Interest	Job Security	Work-life balance	Autonomy and self-esteem	Realism and equality
Financial Decision Making	Face-to-Face	Online introduction	Online oriented	Multilateral digital
Center	Analog Center	Focus on digital migrants	Digital nomad focus	Digital native focus

Statistics Korea and McKinsey Korea (2021)

Kwon (2021) reconstructed

되는 기대치라고 하였다. 초기 철학자들의 공정성 이론 논쟁은 조직 내 공정성을 중요시하였으나, 오늘날 조직 밖의 불특정 다수 간의 공정성도 중요한 이슈로 부상하고 있다. Chae(2020)은 분배공정성을 업무수행을 위한 노력 정도에 비례하여 나타나는 보상 인식하는 것으로 정의하였다. Park and Kim(2015)은 분배공정성을 개인 자신이 투자한 것과 보상받은 것을 상대방과 비교하여 교환관계가 공정한가를 판단하는 것으로 정의 하였다. Han(2017)는 절차공정성을 보상의 크기를 결정하는데 사용된 규칙이나 절차가 얼마나 공정한가에 대한 인식 정도로 정의하였다. 상호작용공정성(Interactional justice)은 조직 내에서 대인관계와 관련된 공정성을 말하며 구조적인 측면과 더불어 공정성 지각에 많은 영향을 미치는 요인이다(Park, 2021). Kang et al.(2011)은 분배공정성과 분배 결과 또는 결정에 이르는 절차와 관련해서 심리적인 평가에 더 중점을 두는 절차공정성, 절차 및 정책 실행과정에서 대인적 처우와 관련 공정성을 상호작용공정성으로 구분하였다.

### 3. 조직성과

조직성과의 개념은 연구목적에 따라 다양한 조작적 정의가 가능할 뿐만 아니라, 다양한 측정요소로 구성되는 불확정 개념이다(Collins and Smith, 2006). 비영리조직은 가치와 비전이 고객 삶의 질 향상이라는 추상적인 측면이 있어서 핵심 지표에 대한 양적 측정이 어렵다(Becker, Huselid and Ulrich, 2000). Rotthwell(1977)은 조직구성원들의 원활한 의사소통과 인사정책, 효과적인 협력 활동 등으로 보았다. 업무성과란 조직구성원들의 조직의 목표 달성을 위한 업무실행 정도로 근로자들의 노력과 능력 등에 의해 달성 여부를 의미하는 조직행동의 일면으로, 성과의 사전적인 의미는 ‘일을 이루어 낸 결실’이지만 학자들에 의해 다양한 정의가 내려지고 있어 연구목적에 따라 조작적 정의가 가능하다(Kim, 2015).

조직구성원 개인이 담당업무에 대해 얼마나 성공적으로 수행하였는지를 평가한 것으로 볼 수 있다(Yang and Park, 2020). Etzioni(1964)는 조직구성원들이 달성하고자 하는 업무의 바람직한 상태를 업무성과라 하였다. Porter and Lawler(1968)는 Vroom(1964)의 “ $P=f(MxA)$  (P:성과, M:동기부여, A: 능력)이론은 업무성과를 조직이 측정할 수 있는 개관적인 활동의 결과로 정의하고, 직원들의 노력이 결과를 가져오긴 하지만 노력과 결과가 항상 같은 값을 나타내는 것은 아니고 그 두 변수 간의 차이는 개인의 능력, 환경, 특성 및 역할 지각으로부터 발생하는 것으로 보고 “ $P=f(ExAxR)$  ”(P:성과, E:노력, A:능력, R: 역할 지각)란 공식을 제시하였다.

행정서비스는 정보 혹은 행정기관이 국민의 욕구와 필요 또는 삶의 질을 향상하기 위해서 직·간접적으로 제공하는 유·무형의 용역이라고 정의하였고 이것이 정부 활동이라고 하였다(Shin, Ahn, 1997). 서비스품질은 “인도된 서비스가 고객의 기대와 얼마나 일치하는가의 척도 ” 라고 정의하고, 서비스 품질은 고객의 기대에 일치되도록 일관성 있게 서비스를 제공하는 것이라고 하였다(Lewis and Booms, 1983). Parasuraman, Zeithaml, Berry(1985)는 서비스 우월성에 관련된 총체적 판단 혹은 태도를 지각된 서비스품질로 정의하였다.

## Ⅲ. 연구가설 및 연구방법

### 1. 연구 가설

- H1. : MZ세대와 기성세대 간에 조직공정성에 대한 인식차이가 있을 것이다.
- H1-1. : MZ세대와 기성세대 간에 절차공정성에 대한 인식차이가 있을 것이다.
- H1-2. : MZ세대와 기성세대 간에 분배공정성에 대한 인식차이가 있을 것이다.
- H1-3. : MZ세대와 기성세대 간에 상호작용 공

정성에 대한 인식차이가 있을 것이다.

H2. : MZ세대와 기성세대 간에 조직성과에 대한 인식차이가 있을 것이다.

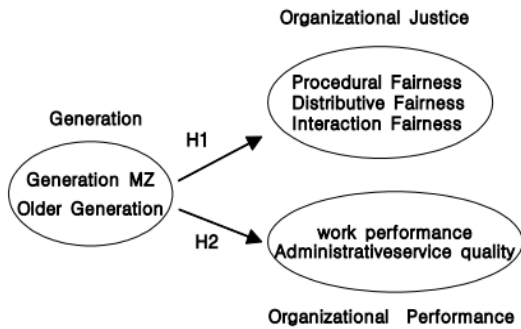
H2-1. : MZ세대와 기성세대 간에 업무성과에 대한 인식차이가 있을 것이다.

H2-2. : MZ세대와 기성세대 간에 행정서비스품질에 대한 인식차이가 있을 것이다.

## 2. 연구 방법

### 가. 연구모형

가설처럼 세대 하위변수로는 MZ세대, 기성세대. 조직공정성의 하위변수로는 절차공정성, 분배공정성, 상호작용공정성. 조직성과의 하위변수로는 업무성과, 행정서비스 품질로 구분된다. 각 세대가 조직공정성과 조직성과에 느끼는 인식의 차이를 실증 분석하고자 한다. 구체적인 연구모형은 <Fig. 1>과 같다.



[Fig. 1] Research Model.

### 나. 변수정의

선행연구의 이론들을 바탕으로 세대의 하위변수 2개, 조직공정성의 하위변수 3개, 조직성과 하위변수 2개로 구성하였다. 분배공정성은 조직에서 받는 최종결과물의 분배에 대해 조직원들이 정서적으로 공감하는 공정성 지각으로 정의하였다. 본 연구에서는 Park and Ryu(2006), Price and Mueller(1981), Moorman(1991) 등이 이용한 척도

를 발췌하여 경력과 경험, 책임, 성과, 보상 등 5개 설문 문항으로 분배공정성을 측정하였다. 절차공정성은 최종결과를 산출하는 의사결정의 절차와 방법에 사용된 프로세스가 공정한가에 대한 조직원들의 지각으로 정의하고, Park and Ryu(2006)와 Moorman(1991), McFarlin and Sweeney(1992) 등이 이용한 척도를 발췌하여 승진과 관련된 업적평가, 평정 그리고 포상 등의 인사 절차 등에 대한 5개 문항으로 구성하였다. 상호작용 공정성은 조직 내 의사결정 절차 진행 과정에서 조직원 간 이루어지는 대인적 처우가 공정한가에 대한 조직구성원의 지각으로 정의하였다. 본 연구는 Park and Ryu(2006)와 Niehoff and Moorman(1993), Moorman(1991) 등의 선행연구에서 사용된 설문 문항인 상사와 나와 관계 속에서 공정성이 이루어지는 정도로 6개 설문 문항으로 측정하였다. Williams and Anderson(1991)이 개발하고 Lee, Oh and Jin(2014)이 사용한 설문 문항을 연구목적에 부합하도록 업무성과 척도를 수정하여 활용하였고, 내용은 3개 요인인 업무수행 5문항, 업무목표 4문항, 업무계획 3문항으로 총 12문항이다. 행정서비스 품질은 지방세 공무원들이 세무 민원인들에게 다양한 서비스를 제공하면서 지방세 공무원들이 스스로 지각하는 세무행정서비스품질 수준으로 정의하였다. 그리고 Heo(2005)와 Parasuramm, Zeithaml and Berry(1990)가 사용한 설문 문항을 세무공무원이 민원 서비스를 제공하면서 반드시 가져야 할 태도로 마음가짐, 대응, 친절, 신뢰성 등 총 12문항으로 구성하였고, 본 연구의 목적에 부합되도록 수정 및 보완하여 활용하였다.

### 다. 표본의 선정 및 자료의 수집

설문조사는 2022년 8월 5일부터 10월 5일까지 약 2달에 걸쳐 실시하였다. 설문지 작성은 설문지 유효성을 높이기 위해 사전에 MZ세대(39세 이하)와 기성세대(40세 이상) 각 3인 이상 개인(대면) 면담을 통해 설문 목적과 설문 항목에 대한 이해정도 등에 대해 이해도를 확인한 후 이루어

어졌다. 설문조사는 16개 구·군을 직접 방문 및 우편(인편) 발송 등 방법으로 330부의 설문지를 배부하였고, 설문지는 MZ세대와 기성세대로 구분하여 배부 후 회수하였다. 본 연구의 표본 대상은 16개 구·군 지방세 실무 담당자들을 대상으로 하였다. 본 연구를 위해 회수된 설문지는 320부이며, 답변이 성실하지 않은 설문지를 제외한 303부의 설문지를 본 연구 분석에 사용하였다.

#### IV. 실증분석 결과

##### 1. 기술통계

설문지 응답자의 일반적인 특성은 <Table 2>에 나타나 있다. 설문지의 일반적 특성은 성별, 나이, 재직경력, 학력, 직급, 직렬, 담당업무로 구성된다. 본 설문지의 응답 중 성별은 남자 161명, 여자 142명으로 남자가 53.1%로 여자보다 약간 높게 나타났다. 나이의 경우 응답 표본 중 50대가 38.3%로 30대보다 약간 높게 나타났으며, 교육의 정도는 대졸이 92.7%로 가장 높게 나타났다. 직급은 6급이 45.5%로 가장 높으며, 재직경력은 최소 7년이고 최대 30년으로 평균 14.76년으로 재직경력이 짧은 편이다. 담당업무는 시세 및 구(군)세 지방세 부과 업무가 가장 높은 것으로 나타났다.

설문지 문항들의 신뢰성 검증에 대한 Cronbach's  $\alpha$  분석 결과는 <Table 3>에 나타나 있다. 신뢰성(Reliability)은 측정 도구의 정확성, 일관성, 안정성, 예측 가능성 등의 의미를 포함하고 있다. Cronbach's  $\alpha$ 를 신뢰성 검사 방법으로 사용하였다. 그리고 통상적으로 사회과학 연구에서는  $\alpha$  계수가 0.7 이상이면 신뢰성이 높다고 평가하고 있다. 구체적으로 각 문항의 공통 인자를 찾고 문항 간 영향력이 없는 변수 제거를 위해 신뢰성 분석을 시행 한 결과, 조직공정성의 하위변수로 총설문 문항이 5가지인 분배 공정성

<Table 2> Sample Characteristics

Classification	Division	Frequency	%
Gender	Man	161	53.1
	Female	142	46.9
Age	20's	25	8.3
	30's	106	35.0
	40's	56	18.5
	50 and over	116	38.3
	under high school	9	3.0
Education	junior colleges	9	3.0
	university graduate	281	92.7
	graduate school	4	1.3
Grade	Senior Manager	138	45.5
	Manager	71	23.4
	Senior Assistant	64	21.1
	Assistant	28	9.2
	Others	2	0.6
Job Series	tax office	100	100
	tax investigation	12	4.0
	Municipaltax/district (county) tax	165	54.5
Task	The disposition of arrears	50	16.5
	Non-tax income/tax management	40	13.2
	Etc	36	11.9

의 Cronbach's  $\alpha$  값은 0.906으로 분석되었고, 절차 공정성의 Cronbach's  $\alpha$  값은 0.883 분석되었다. 총설문 문항이 6가지인 상호작용 공정성의 Cronbach's  $\alpha$  값은 0.932로 3개 요인 중 최고 높다. 또한 총설문 문항이 12가지인 조직성과의 하위변수인 업무성과의 Cronbach's  $\alpha$  값은 0.927이며, 행정서비스품질의 Cronbach's  $\alpha$  값은 0.945로 5개 모든 변수 중 가장 높게 분석되었다. 따라서 조직공정성과 조직성과 하위변수의 각 구성 설문 문항은 하나의 요인으로 잘 묶여있어 제거한 항목이 없으며 Cronbach's  $\alpha$  값이 0.7 이상으로 신뢰도가 높다.

타당성 검토를 위해 변수의 수를 줄이고 변수 간 구조를 분석하여 통계적 효율성을 높이는 방법으로 탐색적 요인분석 (factor analysis)을 실시하였다. 요인분석은 측정변수 간 상호 관련성을 분석하고 측정변수 간 공통으로 작용하는 요인을

<Table 3> Reliability Analysis

Division	Q	Metrics	AV	SD	Cronbach's $\alpha$
Distributive Fairness	A1	Compensation equal to responsibility is fair.	2.51	0.902	0.906
	A2	Compensation equal to experience and experience is fair.	2.65	0.904	
	A3	The compensation received is fair as much as the efforts made for the organization.	2.47	0.887	
	A4	Compensation equal to work performance is fair.	2.48	0.891	
	A5	The compensation received is fair according to the level of stress or tension in the process of work.	2.31	0.886	
Procedural Fairness	B1	The criteria for evaluating achievement in the organization are fair.	2.50	0.845	0.883
	B2	When an organization determines work ratings, various awards, and incentives The procedures used are fair.	2.56	0.904	
	B3	The procedure for determining promotion in the organization is fair.	2.47	0.923	
	B4	The organization's policy regarding departmental transfers is fair.	2.58	0.920	
	B5	The organization's policy on the distribution of work is fair.	2.66	0.928	
Interaction Fairness	C1	Bosses tend to respect opinions.	3.55	0.882	0.932
	C2	The boss tries to rule out personal prejudices.	3.35	0.911	
	C3	The boss is thoughtful and kind.	3.37	0.926	
	C4	The boss shows interest in the rights of his subordinates.	3.25	0.956	
	C5	I try to be honest with my boss.	3.43	0.895	
	C6	The supervisor explains and understands the details and process of business processing. want to save	3.42	0.917	
work performance	D1	We faithfully perform our duties as tax officials.	3.85	0.758	0.927
	D2	Fully fulfill the responsibilities specified in the tax work content.	3.85	0.774	
	D3	Be immersed in activities that directly affect the comprehensive evaluation of tax imposition and collection	3.61	0.801	
	D4	They have sufficient job-related professional knowledge.	3.47	0.856	
	D5	I perform the task as much as I expect and produce work results.	3.47	0.762	
	D6	As a tax official, faithfully perform legal duties that are obligatory.	3.90	0.732	
	D7	Successfully achieve planned business objectives.	3.73	0.732	
	D8	Imposing new and useful taxes to achieve the usual business objectives. Find a way to collect.	3.17	0.906	
work performance	D9	In order to improve the quality of tax work, new tax imposition and collection methods are being developed. Suggest.	2.92	0.884	0.927
	D10	If you come up with new ideas related to tax imposition and collection, Plan and propose an effective and useful plan.	2.90	0.910	
	D11	Receive original and useful comments about your job from your boss or co-workers I often hear stories of presentation.	2.77	0.960	
	D12	Useful tax imposition and I tend to contribute to the establishment of collection plans, etc.	3.09	0.913	

	H1	The spirit of service for tax civil complaints is thorough.	3.39	0.880	
	H2	Handles business from the perspective of tax civil complaints.	3.55	0.848	
	H3	We pay attention to the difficulties of tax civil petitions.	3.59	0.848	
	H4	Even if it is an unrelated task, kindly guide the person in charge.	3.77	0.846	
	H5	Tax advice is explained in a friendly, easy-to-understand manner.	3.83	0.773	
	H6	Responds immediately to tax consultations and handles them promptly.	3.87	0.800	
Administrative service quality	H7	Regarding tax civil complaints about tax imposition and collection handle it with sincerity	3.68	0.864	
	H8	Even if lunchtime or work time is imminent, we focus on handling tax complaints.	3.68	0.884	0.945
	H9	Agree together on emergency tax complaints, and the scope of possible laws within its discretion.	3.57	0.858	
	H10	Strive to have sufficient tax-related expertise.	3.80	0.756	
	H11	We conduct tax affairs in a fair and non-discriminatory manner in accordance with laws and procedures.	4.04	0.778	
	H12	A tax civil petitioner files an objection or request for examination related to tax imposition and collection etc., to help you conveniently claim your rights.	3.66	0.826	

추출하여 정보의 손실을 최소화하기 위해 주성분 분석을 실시하였다. 그리고 요인축을 적절히 회전하여 추출된 요인들과 변수 간의 상관관계를 명확히 하기 위해 직각 회전 중 Varimax 방법을 사용하였다. 요인분석을 통해 요인 적재치가 낮거나 의미 없이 묶인 항목을 제거하고 조직공정성 요인분석은 5회 반복계산에서 요인회전이 수렴되었고, 조직성과 요인분석은 3회 반복 계산에서 요인회전이 수렴되었다. 먼저 요인분석 시행 후 고유치 1.0 이상, 요인적재량 0.5 이상 및 설명력 일반기준(60%)을 상회하는지 확인 후 가설 검정을 진행하였다.

<Table 4> 요인분석 결과 조직공정성 하위변수 3개 요인 모두 고유치가 1.0 이상, 요인적재량 0.5 이상으로 공통요인은 차별적으로 인식된다. 따라서 조직공정성에 이용에 관한 세 변수에 대한 구성개념 타당성은 문제가 없는 것으로 볼 수 있다. 또한 분석 결과 3개 구성개념의 설명력은 72.34%로 일반적인 설명력 기준인 60%를 넘는 것으로 나타났다.

<Table 5> 조직성과와 관련한 요인분석 결과를

보면, 행정서비스품질의 8번, 9번, 10번, 11번, 12번 문항이, 업무성과의 11번, 12번 문항이 적절하게 귀속되지 않아, 이 문항들을 제거하고 3회 요인분석 시행 결과 두 개의 요인으로 적절하게 귀속이 되었으며, 고유치가 1.0 이상이고 각 문항에 대한 요인적재량(factor loading) 모두 0.5 이상으로 공통요인에 따라 차별적으로 인식되고 있다. 이상의 요인분석 결과에 따르면 조직성과에 대한 두 하위변수의 구성개념 타당성 문제는 없는 것으로 나타났다. 또한 분석 결과 2개 구성개념의 설명력은 68.77% 일반적인 설명력 기준인 60%를 넘는 것으로 나타났다.

## 2. 가설 검증 결과

<Table 6>은 가설 검증을 위해 실시한 평균 차이검정 결과를 제시하고 있다. 먼저 분석 결과 조직공정성과 조직성과에 대한 두 집단의 평균 차이는 높지 않은 것으로 나타났다. 통계적 유의미한 차이 여부를 확인하기 위해 독립표본 검정의 Levene의 등 분산 검정 및 평균의 동일성에 대한 t 검정을 확인하였다.



<Table 4> Organizational Fairness Factor Analysis

Division	Question	factor 1	factor 2	factor 3
Interaction Fairness	A1	<b>0.813</b>	0.187	0.163
	A2	<b>0.804</b>	0.199	0.249
	A3	<b>0.868</b>	0.132	0.231
	A4	<b>0.783</b>	0.149	0.321
	A5	<b>0.832</b>	0.124	0.145
	A6	<b>0.820</b>	0.110	0.226
Distributive Fairness	B1	0.159	<b>0.820</b>	0.265
	B2	0.133	<b>0.706</b>	0.333
	B3	0.189	<b>0.835</b>	0.240
	B4	0.174	<b>0.834</b>	0.243
	B5	0.119	<b>0.794</b>	0.192
Procedural Fairness	C1	0.228	0.327	<b>0.727</b>
	C2	0.225	0.268	<b>0.788</b>
	C3	0.239	0.305	<b>0.750</b>
	C4	0.259	0.212	<b>0.742</b>
	C5	0.325	0.292	<b>0.651</b>
eigenvalues		4.496	3.740	3.338
described variance		28.099	23.375	20.865
cumulative description variance		28.099	51.475	72.340

<Table 5> Organizational Performance Factor Analysis

Division	Question	factor 1	factor 2
Administrative service quality	A1	<b>0.721</b>	0.273
	A2	<b>0.787</b>	0.308
	A3	<b>0.818</b>	0.320
	A4	<b>0.796</b>	0.263
	A5	<b>0.810</b>	0.269
	A6	<b>0.750</b>	0.393
	A7	<b>0.799</b>	0.320
	A8	<b>0.712</b>	0.269
	A9	<b>0.731</b>	0.229
work performance	B1	0.317	<b>0.808</b>
	B2	0.302	<b>0.844</b>
	B3	0.275	<b>0.793</b>
	B4	0.380	<b>0.672</b>
	B5	0.243	<b>0.780</b>
	B6	0.248	<b>0.819</b>
	B7	0.323	<b>0.712</b>
eigenvalues		5.978	5.026
described variance		37.360	31.410
cumulative description variance		37.360	68.770

<Table 6> Hypothesis Test Results

	Division	Mean		Standard deviation		t	p	Test Results	
		Older Generation	MZ generation's	Older Generation	MZ generation's				
	H1-1	Distributive Fairness	2.522	2.446	0.7677	0.7573	0.865	0.388	dismissa
H1	H1-2	Procedural Fairness	2.503	2.603	0.7361	0.7557	-1.159	0.247	dismissa
	H1-3	Interaction Fairness	3.2672	3.5220	0.7611	0.8024	-2.835	0.005***	adoption
	H2-1	work performance	3.9110	3.4836	0.6598	0.5491	6.130	0.000***	adoption
H2	H2-2	Administrative service quality	3.8325	3.4874	0.6744	0.6744	4.452	0.000***	adoption

Note : \*\*\* significant at 1% levels.

<Table 6>은 가설검증 결과를 보여주고 있다. H1-1은 기성세대와 MZ세대는 분배공정성에서 인식 차이가 있을 것으로 예측했으나, p 값 0.388로 1% 수준에서 유의수준을 충족하지 못해 기각되었다.

H1-2 또한 p 값 0.247로 기성세대와 MZ세대는 절차공정성에서 인식 차이가 있을 것으로 예측했으나, 유의수준을 충족하지 못해 기각되었다. 그러나 인식 차이는 없으나, 분배공정성과 절차공정성에 있어서는 평균이 통계적으로 MZ세대보다 기성세대가 높게 도출되었다.

그리고 H1-3은 p 값 0.005로 1% 유의수준에서 기성세대와 MZ세대는 상호작용공정성에 대한 인식 차이는 있는 것으로 나타나 가설이 채택되었다. 평균은 통계적으로 기성세대보다 MZ세대가 높게 도출되었다.

H2-1은 p 값 0.000로 1% 수준에서 기성세대와 MZ세대는 업무성과에 대한 인식 차이가 있는 것으로 나타나 유의수준을 충족하므로 가설이 채택되었다.

H2-2. 또한 p 값 0.000로 기성세대와 MZ세대는 행정서비스품질에 대한 상호 인식 차이가 있는 것으로 나타나 유의수준을 충족하므로 가설이 채택되었다. 조직성과에 대한 평균은 통계적으로 기성세대가 MZ세대보다 높게 도출되었다.

## V. 결론

공직사회 내 MZ세대의 비중이 증가함에 따라 최근 MZ세대는 공직사회를 이끌어 가는 조직의 중간 허리 역할을 담당하는 중요한 위치에 놓이게 되었다. MZ세대는 기성세대와 달리 조직 내 (불)공정성에 대해 즉시 반응하고 자신이 원하는 것을 직접적으로 의사 표현을 하는 세대다. 급변하는 행정환경에 대응하고자 행정부와 부산광역시 인사와 조직 관련 혁신계획을 수립하고 추진 중이다. 두 정부가 추진하는 혁신의 주요 과제를 보면 인사 및 제도 개선을 통한 공직사회 내 공정성 확보와 조직구성원의 성과 창출 그리고 최고의 대민 행정서비스 제고에 있다. 본 연구 또한 최근 이슈로 부상하고 있는 조직공정성과 조직성과에 대한 기성세대와 MZ세대 간의 인식 차이를 실증 분석함으로써 바람직한 인사 및 조직관리 방향을 제시하는데 중요한 함의를 가지고 있다.

실증분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 본 연구 결과에서는 분배공정성과 절차공정성에 대한 인식 차이는 없는 것으로 나타났다. 이는 지방세무 조직의 특성이 잘 나타나 있다. 지방 세무 조직은 타 직렬에 비해 시·구·군 인사이동 및 인사교류가 강하게 제한되어 있고 또한 같은 조직 내 전보 등 순환 인사가 상당히 제약되어 있어 동일

부서 동일 구성원이 최소 20년 이상 함께 근무하는 조직 환경으로 인사이동 및 교류가 자유로운 타 직렬에 비해 더 폐쇄적이고 경직되어 있다. 이러한 조직문화에서 분배공정성과 절차공정성은 세대를 넘어 타 직렬에 비해 더 중요한 공통 인식 가치로 나타났다. 중앙과 지방공무원을 대상으로 한 Kim(2021)의 연구에서는 MZ세대 공무원들은 기성세대 공무원들보다 절차공정성과 배분공정성이 모두 낮게 인식된다는 연구 결과가 나왔다. 이는 공무원 개별 조직의 특성에 따라 연구 결과가 달라질 수 있음을 시사하고 있다.

둘째, 조직공정성 하위변수 중 상호작용공정성은 기성세대와 MZ세대 간 인식 차이가 있는 것으로 나타났다. 기성세대가 MZ세대보다 통계적으로 낮은 평균을 보였다. MZ세대가 조직 내 상호작용공정성을 기성세대보다 더 중요한 가치로 여긴다는 반증이며 지방세무 조직의 특성을 잘 나타내고 있다. MZ세대의 조직공정성 인식 중 상호작용공정성에 대한 인식이 생애 첫 직장에 진입하는 신입사원의 이직 의도에 가장 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다(Baek, 2021), 이는 본 연구 결과와 맥락을 같이 한다. MZ세대는 원하는 것을 분명하고 직접 표현하는 세대이다. 조직의 특성으로 조직 내 의사 표현에 익숙지 못한 기성세대와 의사 표현이 분명한 MZ세대의 조직사회 진출에 따른 두 세대의 특성이 잘 나타난 연구 결과다. 따라서 조직 내 상호작용 공정성 확보를 위해 대인관계 역량을 강화교육과 두 집단에 적합한 차별화되고 다양한 의사소통 기법 연구가 필요하다.

셋째, 업무성과와 행정서비스품질에 대해서는 기성세대와 MZ세대 간 인식 차이가 나타났다. MZ세대가 기성세대보다 통계적으로 낮은 평균을 보였다. 기성세대가 MZ세대보다 조직성과에 인식이 높은 것은 기성세대의 장기 근무에 따른 업무 관련 전문지식의 축적에서 비롯된 것으로 생각된다. 또한 축적된 전문지식은 대민 행정서비

스에 영향을 주어 행정서비스 품질을 높이는데 기여했다고 판단된다. 그러나 장기 근무와 전문지식이 반드시 조직성과를 높이는데 기여 하였다고 일반화할 수는 없다. 후속 연구가 필요한 부분이다. 본 연구 결과는 타 직렬에 비해 더 폐쇄적이고 경직된 조직문화의 고유특성이 반영된 연구 결과이다. 따라서 개별 조직의 특성에서 오는 세대별 다양한 변수들의 인식 차이는 향후 인사 및 조직 관리계획수립 시 조직의 특성이 반영된 차별화된 계획수립의 필요성과 차별화에 대한 정당한 근거를 제시하였다.

본 연구는 설문자료를 바탕으로 한 연구로 설문 대상자의 주관적 판단 등 설문 자체적 한계점을 지닌다. 그러나 최근 조직사회 이슈로 부상한 공정성과 조직성과에 대해 공무원조직의 개별적 특성이 반영된 세대 간 인식 차이를 실증 분석했다는 점에서 의의가 있다.

향후 연구 방향을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 연구 결과를 일반화 또는 의미를 객관화하기 위해서는 지역적 범위 확장 및 다양한 공무원 종류 및 직군·직렬별 연구 대상 확대 등을 통한 후속 연구가 필요하다. 둘째, 본 연구에서는 각 세대 간 인식 차이가 다양한 변수들에 미치는 영향은 고려하지 않았다. 따라서 향후 다양한 변수를 고려해 연구를 확장하는 것도 상당한 의미가 있을 것으로 생각된다.

## References

- Baek HY(2021). The effect of the MZ generation's perception of organizational fairness on the first job turnover intention. Master's thesis, Kyunggi University.
- Busan Yonhap News(2022). 80% of Busan MZ civil servants “contemplated resigning” due to low wages and malicious complaints.
- Collins CJ and Smith KG(2006). Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High - Technology

- Firms. *The Academy of Management Journal*, 49(3): 544-560.
- Encyclopedia of Korean National Culture
- Gaidhani S, Arora L and Sharma BK(2019). Understanding the attitude of generation Z towards workplace. *International Journal of Management. Technology And Engineering*. IX(I): 804-2812.
- Homans GC(1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace, and World.
- Heo DJ(2005). The effect of public service education and training on educational satisfaction and civil service quality. Ph. D's thesis, Jeonju University.
- Jeonbuk Ilbo(2022). "I'm happy to quit civil service" Gunsan city's MZ generation early retirement 'emergency'
- Kim SR(2015). The effect of self-esteem through exercise participation on job satisfaction and job performance. Master's thesis, Sookmyung Women's University.
- Korea Institute of Public Administration.(2021). *Public Service Life Survey*.
- Korea Executives Association.(2007). *Job competency evaluation survey of new college graduates*. Seoul: Korea Employers Federation.
- Kim JG(2021). Comparison of (un)fairness perception and response behavior of MZ generation public servants with MZ generation and older generation public officials using the Farrell mode
- Kim JG(2021). *Early Retirement Management Plan for Newly Appointed Public Officials in the Post Covid-19 Era*. *Korean Public Personnel Administration Review*, 20(1) special issue, 221~240.
- Kang KS, Park DK and Lee JH(2011). Analysis of the moderating effect using Ping's two-stage approach. Focusing on the distribution, procedures and interaction fairness of police organizations. *Academic Conference of the Korean Academy of Public Administration*.
- Han KH(2018). The Effect of Organizational Fairness on Organizational Effectiveness in Social Welfare Facilities. Ph.D's thesis, Hoseo University.
- Lee HG and Yu GC(2013). Work-Life Balance of Generation Y : The Meaning and the Role in View of Generational Work Value. *Quarterly Journal of Labor Policy*, 13(4), 1~31. <https://doi.org/10.22914/jlp.2013.13.4.001>.
- Lee OH, Oh B and Jin YM(2014). Employees' Salon Customers Complaining Behavior Impact on Job Stress and Job Involvement. *Journal of the Korean Society of Design Culture*, 20(1), 519-530.
- Lee EH(2019). *How to work with millennials*. Seoul: Atwork. Korea Institute of Public Administration
- Lewis RC and Booms H(1983). The Marketing of Service Quality, in *Emerging Perspective on Service Marketing*, ed., L. L. Berry, Shostack, and Upah, G., AMA, Chicago, 99-107.
- Moorman RH(1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors; Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, (76): 845-855.
- McFarlin DB and Sweeney PD(1992). Distribution and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes.
- Ministry of Public Administration and Security(2021). *Personnel statistics of public officials of local governments*.
- Niehoff BP and Moorman R(1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behaviors. *Academy of Management Journal*, (36): 527-556.
- Park JJ and Ryu JW(2006). A Study on the Effects of Perceived Organizational Justice on Organization Effectiveness and Public Service Quality in Public Organizations. *The Korean Journal of Local Government Studies*, 10(1), 25-48.
- Personnel Reform Office(2022). *Basic plan for public service culture innovation*. Personnel Innovation Office press release.
- Price JL and Mueller CW(1981). A Casual Model of Turnover for Nurses. *Academy of Management Journal*, (52): 543-565. *Academy of Management Journal*, 35(3): 626-637.
- Parasuramm A, Zeithaml VA and Berry LL(1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 49.
- Park HM and Kim SH(2015). Multidimensionality of Fairness Theory. *Society and Theory*, 27, 219-260.
- Park GJ(2021). Effect of Organizational Fairness on Job Enthusiasm and Organizational Silence: Public Institutions Focusing on the Mediating Effect of

- Followership. Ph. D's thesis, Gachon University.
- Schroth H(2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*. 61(3): 5~18.  
<https://doi.org/10.1177/0008125619841006>.
- Seo MK(2021). The moderating effect of generation variables in the relationship between personal psychology and job organization variables and creative behavior of MZ generation workers in large corporations. Master's thesis, Seoul National University.
- Shin MS and Ann KC(1997). A Study on the Attitude of Local Public Services. *Korean Journal of Local Government & Administration Studies*, 11(1), 21~37.
- Tak J(2021). Coexistence with other humans, understanding the MZ generation do. *Convergence Management Review*
- Vroom HV(1964), *Work and motivation*, New York, Wiley.
- L. Williams and S. Anderson. (1991). Job satisfaction and organization alcommitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors, *Journal of Management*, 17(3): 601~617.
- Yang JY and Park YJ(2020). The effect of incentive systems on organizational loyalty, business performance, and corporate performance : A focus on resort employees. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 34(1), 87~101.  
<https://doi.org/10.21298/IJTHR.2020.1.34.1.87>.
- 
- Received : 28 December, 2022
  - Revised : 27 January, 2023
  - Accepted : 06 February, 2023