

2022 제1차 정부혁신포럼

디지털 대전환 시대 정부혁신

주최 한국행정연구원 미래행정혁신연구실

일시 | 2022. 9. 5.(월), 13:30-17:20

장소 | 한국행정연구원 대강당



한국행정연구원
Korea Institute of Public Administration

2022 제1차 정부혁신 포럼 프로그램

☑ 일시 : 2022. 9. 5(월), 13:30-17:20

☑ 장소 : 한국행정연구원 대강당(서울 은평구 불광동 소재)

진행사회: 우하린 부연구위원(한국행정연구원)

시간	내용	
13:30-13:35	개회사	최상한 원장(한국행정연구원)
13:35-13:40	축 사	정선용 실장(행정안전부 정부혁신조직실)
13:40-13:50	사진촬영 및 무대정리	
13:50-14:00	휴식	
Session I : 디지털플랫폼정부와 정부혁신		
좌장: 이영범 교수(건국대학교)		
14:00-14:20	발표	디지털플랫폼정부의 효율적 구현 방안 이원복 부연구위원(산업연구원)
14:20-14:40		디지털플랫폼정부의 인공지능솔루션 방향과 실천과제 한세억 교수(동아대학교)
14:40-14:50	토론	엄석진 교수(서울대학교)
14:50-15:00		조세현 선임연구위원(한국행정연구원)
15:00-15:10		김영미 교수(상명대학교)
15:10-15:20		최해욱 부연구위원(과학기술정책연구원)
15:20-15:30	질의/응답	발표자
15:30-15:40	휴식	
Session II : 정부혁신의 조직관리와 인사관리		
좌장: 이시원 교수(경상국립대학교)		
15:40-16:00	발표	지능형 정부의 조직관리에 관한 연구 김윤권 선임연구위원(한국행정연구원)
16:00-16:20		MZ세대 공무원과 정부혁신 임성근 연구위원(한국행정연구원)
16:20-16:30	토론	이정욱 교수(연세대학교)
16:30-16:40		명승환 교수(인하대학교)
16:40-16:50		조태준 교수(상명대학교)
16:50-17:00		예종원 과장(인사혁신처)
17:00-17:10		최석환 정책사회부장(머니투데이)
17:10-17:20	질의/응답	발표자
17:20	폐회	

개회사	1
축사	3
발제 1. 디지털플랫폼정부의 효율적 구현 방안	5
[발제자] 이원복 부연구위원(산업연구원)	
발제 2. 디지털플랫폼정부의 인공지능솔루션 방향과 실천과제	23
[발제자] 한세억 교수(동아대학교)	
토 론	45
[토론자] 엄석진 교수(서울대학교)	
조세현 선임연구위원(한국행정연구원)	
김영미 교수(상명대학교)	
최해욱 부연구위원(과학기술정책연구원)	
발제 3. 지능형 정부의 조직관리에 관한 연구	55
[발제자] 김윤권 선임연구위원(한국행정연구원)	
발제 4. MZ세대 공무원과 정부혁신	87
[발제자] 임성근 연구위원(한국행정연구원)	
토 론	131
[토론자] 이정욱 교수(연세대학교)	
명승환 교수(인하대학교)	
조태준 교수(상명대학교)	
예종원 과장(인사혁신처)	
최석환 정책사회부장(머니투데이)	

개 회 사

최상한 한국행정연구원 원장

안녕하십니까. 한국행정연구원 원장 최상한입니다.

코로나19가 재확산 되고 있어서 여전히 긴장감을 놓을 수 없는 하루하루가 계속되고 있습니다. 그럼에도 불구하고 사회 곳곳에서 묵묵히 각자의 일을 해나가는 시민들이 있어서 우리 사회가 지쳐지고 있다고 생각합니다.

오늘 행정안전부 정선용 정부혁신조직실장님을 비롯하여 좌장, 발제자, 토론자 분들을 모시고 2022년 제1차 정부혁신포럼을 개최하게 되어 기쁘게 생각합니다. 또한 저희 정부혁신포럼에 관심을 갖고 참여해 주신 참석자 여러분들께도 깊은 감사의 말씀을 드립니다.

윤석열 정부가 출범한 지가 엿그제 같은데 벌써 100일 훌쩍 지났습니다. 한국행정연구원은 국책 연구원으로서 현 정부가 제시한 국정과제를 정책화 하기 위해서 다각도로 연구활동과 자문 등을 적극적으로 해 오고 있습니다.

윤석열 정부는 ‘다시 도약하는 대한민국, 함께 잘 사는 국민의 나라’를 국정비전으로 제시하였습니다. 그리고 일 잘하는 정부를 만들어 가기 위해서 ‘디지털플랫폼정부 구현’, ‘국정운영 방식의 대전환’, ‘자율·책임·소통의 정부 구현’, ‘유연하고 효율적인 정부체계 구축’, ‘공정과 책임에 기반한 역량있는 공직사회 실현’ 등을 국정과제로 제시하였습니다.

오늘 정부혁신포럼은 이와 같은 국정과제를 어떻게 추진할 것인지에 대해서 전문가와 실무자들이 함께 고민하는 자리가 될 것으로 기대합니다. 그래서 제1세션에서는 ‘디지털플랫폼정부와 정부혁신’을 주제로 다루게 될 것이고, 제2세션에서는 ‘정부혁신의 조직관리와 인사관리’를 주제로 다루게 될 것입니다.

국민, 기업, 정부가 함께 사회문제를 해결하고, 새로운 가치를 창출하는 정부를 지향하는 디지털정부 플랫폼정부가 바로 정부혁신이 지향하는 정부일 것입니다. 그리고 국정운영 방식의 대전환, 유연하고 효율적인 정부체계 구현, 역량 있는 공직사회 구현도 정부혁신을 매개로 할 수밖에 없을 것입니다.

몇 년 전부터 우리 사회, 아니 전 세계적으로 MZ세대에 대해 관심이 급속히 확산되고 있습니다. MZ세대에 대한 관심은 민간부문에서 마케팅전략 차원이나 인사관리 차원에서 시작되어 공직사회로까지 확산되고 있습니다.

그리하여 오늘 우리는 MZ세대 공무원에 대한 논의도 해보고자 합니다. 정부혁신도 결국에는 사람입니다. 공직사회에서 정부혁신을 담당하기도 하고, 그 대상이 되기도 하는 MZ세대 공무원에 대한 논의는 공무원 조직관리와 인사관리 측면에서 많은 시사점을 주리라고 기대합니다.

다시 한 번 오늘 이 자리에 참석해 주신 분들께 감사의 말씀을 드리며 개회사를 마치고자 합니다. 감사합니다.

2022. 9. 5

한국행정연구원 원장 **최상한**

축 사

정선용 행정안전부 정부혁신조직실 실장

안녕하십니까. 행정안전부 정부혁신조직실장 정선용입니다.

먼저 오늘 정부혁신포럼에 초청해주신 한국행정연구원 최상한 원장님과 포럼을 준비해주신 관계자 여러분께 감사 인사를 드립니다. 토론의 좌장을 맡으신 이영범, 이시원 교수님과 발제와 토론에 참여해 주시는 여러 전문가 분들, 그리고 이 자리에 계신 모든 분들께도 깊은 감사를 드립니다.

정부는 지난 수십년간 행정개혁과 행정쇄신, 정부개혁과 같은 이름으로 정부를 혁신하기 위한 노력을 계속해 왔습니다. 이제는 정부혁신이 자리를 잡아감에 따라, 더 발전시키기 위한 방안을 모색할 시기입니다.

윤석열 정부의 혁신 방향은 명확합니다. 일 잘하는 정부, 효율적인 정부가 되는 것입니다. 이는 국민의 삶과 직결된 문제를 잘 해결하는 정부이고, 이를 위해서는 정부 시스템과 일하는 방식 모두를 혁신해야 합니다.

디지털플랫폼정부 구현과 유연하고 효율적인 정부체계 구축, 역량있는 공직사회 실현을 국정과제에 담은 것은 혁신에 대한 우리 정부의 의지를 보여주는 것입니다. 그간 우리 정부는 세계 최고 수준의 전자정부를 실현하기 위해 노력해왔습니다. 정부가 제공하는 많은 서비스를 ‘정부24’와 여러 기관의 알람을 모아서 전달하는 ‘국민비서’가 대표적인 사례입니다.

코로나19에 대응하는 과정에서 세계 어느 나라보다 신속하게 재난지원금을 지급하고, 효율적으로 백신 접종상황을 관리할 수 있었던 것은 그동안 축적된 정부혁신의 성과 덕분입니다.

이제는 더 나아가, 정부는 데이터를 기반으로 과학적으로 일하고, 국민은 통합적·선제적·맞춤형으로 제공되는 서비스를 이용하며, 기업은 새로운 성장의 기회를 가질 수 있는 디지털플랫폼정부를 구현하겠습니다.

새롭게 출범한 대통령 직속 디지털플랫폼정부위원회와 함께 행정안전부, 과학기술정보통신부, 관계기관 모두가 힘을 모아 속도감 있게 추진하겠습니다.

일 잘하는 정부가 되기 위해서는 시스템을 구축하는 것도 중요하지만, 조직과 인사를 효율적으로 관리하는 것도 그에 못지않게 중요합니다. 행정안전부는 효율적인 정부를 구현하기 위해 민관 합동으로 범부처 차원의 조직진단을 하고 있습니다. 행정기관 소속 위원회를 내실화하기 위해 불필요한 위원회도 정비하고 있습니다. 또한 공직자들이 국민에 이익이 되는 성과 창출을 위해 일하며, MZ세대를 포함한 모든 세대가 화합하여 일하는 조직문화를 만들기 위해 인사혁신처와 협력하고 있습니다.

지금까지 우리가 정부혁신으로 많은 성과를 거두었지만, 잠시라도 혁신을 멈추면 지금도 속도를 더해가는 사회·경제적 변화에 뒤처지고 맙니다. 우리가 끊임없이 혁신해야 하는 이유입니다. 정부는 끊임없는 혁신으로 국민에게 세계 최고 수준의 서비스를 제공하고, 일하는 방식을 개선하여 행정의 국제 경쟁력을 높이겠습니다. 우리의 행정이 글로벌 스탠다드가 되도록 혁신하겠습니다.

오늘 이 포럼에 참석한 전문가 분들께서 정부의 시스템과 조직·인사를 혁신하기 위한 새롭고 다각적인 고견을 들려주실 것으로 기대합니다.

바쁘신 중에도 이번 정부혁신포럼에 참여해주신 발제자, 토론자 분들께 다시 한 번 감사드립니다.

2022. 9. 5

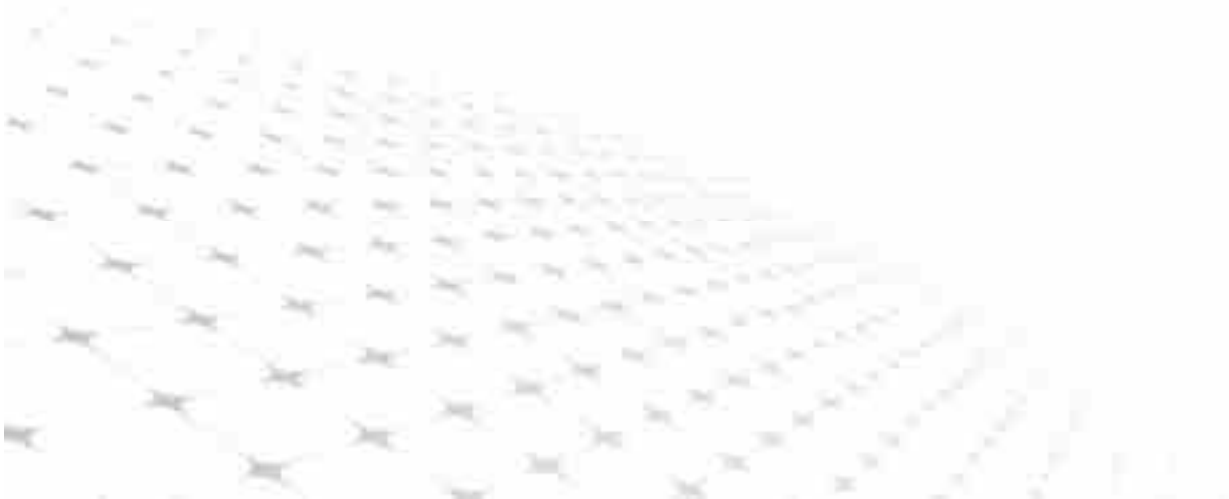
행정안전부 정부혁신조직실 실장 정선용

발제

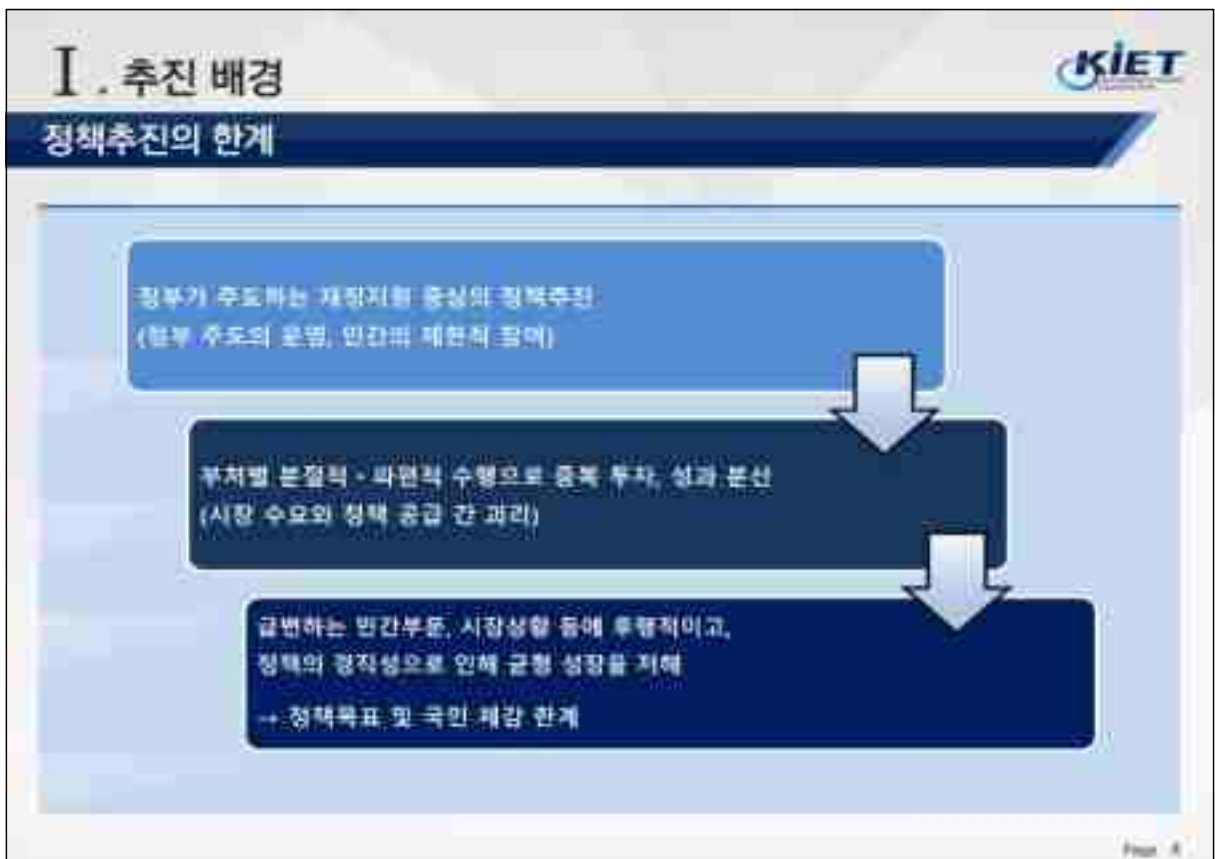
1

디지털플랫폼정부의 효율적 구현 방안

이원복 부연구위원(산업연구원)









II. 데이터 기반 행정 혁신과 국가 운영 패러다임 변화



1. 데이터 기반 행정 혁신

사회 전반 패러다임 변화

- 코로나19를 겪으면서 디지털 기술 활용, 데이터 기반 의사결정 더욱 강화
- 부처 간 협업의 적극 행정 vs 부처별로 다른 의사결정 수행, 동시 조정

행정 서비스 혁신 동인

- AI, Big Data (AI의 학습에 필수불가결 요소), Cloud Computing 등
- 비대면 온라인 확산, 데이터 경제, 디지털 전환(DX) 가속화
- 특히, 데이터*가 핵심 역할

※ 데이터는 다른 데이터와의 결합으로 새로운 가치를 창출하므로 '자유로운 이동'과 '거래'가 보장되어야 진정한 데이터 경제 실현 가능

※ 데이터 경제 시대, "새로운 시대의 경쟁 우위 주도를 의미하며 선도 기업들은 정보 공유를 통하여 정보 고립을 극복하며, 미래에는 S/W, H/W 경제가 아닌 빅데이터, 오픈데이터, 연결데이터 등 데이터로 화생되는 경제가 경쟁우위를 이끌어가는 시대" (Gartner, 2011)

Ⅱ. 데이터 기반 행정 혁신과 국가 운영 패러다임 변화

2. 국가 운영 패러다임 변화

국가 운영 패러다임 전환	- 국가 운영은 '플랫폼' 기반 행정 수행에 초점 - 정부 부처 간 협업 장려 - 국민참여 및 공공 데이터 개방·공유 등을 통한 혁신과 발전 - 포스트 코로나 시대의 미래 정부 모습 요구
디지털플랫폼정부 기능	- 이해관계자들이 참여하는 개방적 인프라 - 정부 부처 간, 정부-민간 간 협력 관계 도모 - 정부-국민 간 상호작용을 통한 혁신적 가치 창출 - GaaP (Government as a Platform, Tim O'Reilly)

Page 7

Ⅱ. 데이터 기반 행정 혁신과 국가 운영 패러다임 변화

3. 디지털플랫폼정부 (1/3)

▶ 윤석열 정부, 정부 운영방식의 근본적 변화로 **디지털플랫폼정부** 제시

- 이를 구현할 추진 체계로 대통령 직속 차관기구 **디지털플랫폼정부위원회** 출범 (22.7.1)
- (디지털플랫폼정부위원회) 민간 참여·협력 확대, 분야별 분과와 자문단 구성으로 전문성 확보

- 공공서비스의 획기적 개선, 혁신하는 기업에 성장 지원
- 정부 내 일하는 방식 혁신, 대국민 공공서비스를 선제적·개인 맞춤형으로 개선 (Context Awareness Service)

Page 8

II. 데이터 기반 행정 혁신과 국가 운영 패러다임 변화



3. 디지털플랫폼정부 (2/3)

➤ 디지털플랫폼정부 중점 추진과제 (예시)

- 단계적 추진계획에 따라, 제1단계는 1~2년차의 기획·도입 단계
- “첫째, 국민제값 선도 프로젝트 우선 추진, 둘째, 국민에게 먼저 찾아가는 공공서비스”

낙인찍힐라/제출서류 많아서, 복지급여 포기하는 위기가구



부산광역시 사회복지과에서 실시한 조사에 따르면, 복지급여 신청을 포기하는 위기가구가 1,200여 명에 달하는 것으로 나타났다. 이는 복지급여 신청 절차가 복잡하고, 서류 제출이 어렵기 때문이다.

“정부의 위기가구 지원체계 비뚤”
복지사각지대 발굴 체계에서도 비발견 신청자의 원치, 복잡한 절차, 이해부족, 가족 단절, 기존 등 가족사적 문제의 서류 미비 등이 원인에 대한 사회적 낙인 등

거액에 ‘벤츠 침수차’ 샀다...악취오를 찼다 당했다 ‘산후당’



입찰스러운 고장, 경제적 피해 및 사람 죽음 위험
보험개발원 ‘카바스토키(자동차보험정보서비스)’ 이용 보험금 지급 내역(가정 보험사) 요구
국토부 운영 ‘차돌차 365’ 이 정비/침수 여부 파악
국토부운영 자동차보험대금관리공단 자동차보험개발원추진등

Page 8

II. 데이터 기반 행정 혁신과 국가 운영 패러다임 변화



3. 디지털플랫폼정부 (3/3)

➤ 디지털플랫폼정부의 성공과 정착



WEF의 FAST 제시

세계경제포럼(WEF)에서 ‘정부 전환(government transformation)’ 제안으로 FAST(Fiat • Agile • Streamlined • Tech-enabled) 제시

1. 정부는 기존 관료 구조에서 벗어나 시민 참여, 부처 간 수평적 협업
2. 온·오프 결과의 신속한 대응
3. 정보·데이터 공유와 정책 평가 등 효율적 행정
4. 인공지능 등 신기술로 무장한 미래 정부 강조

WEF(2011), “The Future of Government: Lessons Learned from around the World”

Page 10

II. 데이터 기반 행정 혁신과 국가 운영 패러다임 변화



4. 한국의 디지털 정부 전환 (1/3)

▶ 한국의 디지털정부 경쟁력

- OECD 디지털정부평가(The OECD 2019 Digital Government Index) 종합 1위
 - 플랫폼 정부 2위
 - 데이터 기반 정부 3위
- OECD 2019 공공 데이터 개방지수 1위
- 2020 UN 온라인 참여지수 1위
- 2020 UN 전자정부 발전지수 2위
- 2020 IMD(국제경영개발연구원) 디지털 경쟁력 연구 2천만 이상 국가 2위
- 2020 불문버그 디지털전환국가 1위

- OECD 디지털정부평가는 2020년 처음으로 발표된 지표로서 회원국들의 디지털전환 수준과 디지털 정부 성숙도를 측정하기 위해 총 33개국(회원국 29개국, 비회원국 4개국)을 대상으로 2018년부터 2019년까지 2년에 걸쳐 6가지 평가항목을 측정한 결과로 평가항목은 평가항목에 대한 64개 질문서 답변 및 증빙자료 제출로 이루어짐

Page 11

II. 데이터 기반 행정 혁신과 국가 운영 패러다임 변화



4. 한국의 디지털 정부 전환 (2/3)

▶ OECD 디지털정부평가

평가결과	순위		디지털 국민 정부		플랫폼 정부		데이터 기반 정부		국민 주도적 정부		신뢰할 수 있는 정부	
	순위	점수	순위	점수	순위	점수	순위	점수	순위	점수	순위	점수
1위	대한민국	0.742	1위	0.822	2위	0.758	3위	0.690	2위	0.618	4위	0.617
2위	영국	0.738	4위	0.687	3위	0.739	2위	0.815	3위	0.680	3위	0.736
3위	일본	0.728	3위	0.775	5위	0.729	11위	0.617	5위	0.559	2위	0.610
4위	프랑스	0.692	5위	0.618	12위	0.617	6위	0.794	2위	0.618	3위	0.610
5위	일본	0.645	2위	0.750	8위	0.619	19위	0.614	4위	0.610	5위	0.617
	OECD 평균	0.581	0.55	0.54	0.54	0.54	0.54	0.57	0.57	0.57	0.57	0.57

평가항목	평가내용	
	평가항목	평가내용
1. 디지털 국민 정부 (Digital citizen)	정부의 공공서비스를 만들고 혁신하는 과정에서 시민들이 디지털 기술을 선택하여 공개하고, 필요시 정책도 제안할지, 대국민 교육 및 지원 제공 (간접적으로 측정하는 노력들 평가)	
2. 플랫폼 정부 (Government as a platform)	정부의 부처, 전 영역을 아우르고 국가는 플랫폼으로, 통합 관리는 서비스를 통해 제공하기 위해 관련 공공 서비스, 교육, 데이터, 소프트웨어 등을 제공하고 투명하게 제공하는 수준을 평가	
3. 데이터 기반 정부 (Data-driven public Sector)	정책의 기획, 집행, 평가 등 전단계 모든 데이터 활용으로 새로운 가치를 창출한 성과에 대해 데이터를 공공적으로 공유하는 과정에서 신뢰성과 안전성을 보장하기 위한 노력들 측정	
4. 열린 정부 (Open by default)	정부의 기본 가치치, 정보, 서비스, 프로세스 등을 공개하여 공개해, 가져와서 다시 쓰는 행정을 실현하려는 노력 평가	
5. 국민 주도적 정부 (Open-Driven)	정부의 정책, 행정절차, 공공서비스를 만들고 고쳐가는 과정에서 국민의 주도적 참여를 보장할 수 있는 제도를 갖추고 있는지 평가	
6. 정책적 정부 (Proactive)	국민의 요구를 사전에 예측하고 선제적 서비스 제공을 통해 측정	

Page 12

Ⅱ. 데이터 기반 행정 혁신과 국가 운영 패러다임 변화



4. 한국의 디지털 정부 전환 (3/3)

▶ 한국의 국가경쟁력 저해 요인 : 관료조직의 비효율성

- 세계경제포럼(WEF) 국가경쟁력 평가보고서 (2017)
 - 정책의 불안정성 1위
 - 관료제의 비효율성 3위

- 세계경제포럼(WEF) 국가경쟁력 평가보고서 (2019)
 - 정부정책 안정성 (government ensuring policy stability) 76위 / 141개국
 - 다수의 이해당사자 간 협력 (Multi-stakeholder collaboration) 31위 / 141개국

• WEF는 '18년부터 4차 산업혁명, 글로벌 금융위기 경향 등 경제환경 여건 변화를 반영해 국가경쟁력 평가 세부 항목을 대폭 개편함에 따라 '18년을 전후하여 최근까지 단순 시계열비교는 할 수 없는 한계를 가지며, 2020년에는 코로나 위기 특별한 보고서로 대체

Page 13



III. 효율적 디지털플랫폼정부 구현을 위한 지속적인 과제



2. 한국 정부의 칸막이 문제 (1)

▶ 칸막이 현상 이해결 → 정부 비효율 문제로 표출

1. 정보 단절로 인한 자원 낭비

- 행정 데이터는 개인정보보호 등을 이유로 일부를 제외하면 활발히 공유되나, 정책 정보는 관계부처 간 공유가 미흡한 실정

2. 정책 갈등 심화

- 주로 권한 갈등이기 때문에 칸막이 제거 시 예방도 가능하나, 칸막이를 뜯는 데 갈등만 해결 시 부처 간 업무 나눠먹기식 현상 강화로 또 다른 갈등

3. 문제 해결 능력 저하

- 국가 현안 과제는 협업으로 해결할 난제들이 많은데, 동일·유사 문제 해결을 위한 관계부처 자원 분산으로 문제 해결의 비효율성 조래

4. 국정기획능력 약화

- 국가미래전략 수립 시에도 관계부처 간 데이터 공유 등 협력이 필요하나, 이를 위한 체계가 여전히 미흡

Page 15

III. 효율적 디지털플랫폼정부 구현을 위한 지속적인 과제



2. 한국 정부의 칸막이 문제 (2)

▶ 정보 분산으로 정책 추진 상 관계부처 간 협력 한계

- (예시) 자율주행차 선도 개발

- 자율주행차 산업은 과기부, 산업부, 국토부 등 여러 부처와 관련되어 정책정보 공유가 중요하다. 각 부처는 고유업무에만 머물러 있어 긴밀한 협력이 구조적으로 어려운 상황
- 각 부처 간 정보 단절 및 주요 정보 미공유는 자율주행차 등 미래성장동력산업 육성에 장애물로 작용



Page 16

Ⅲ. 효율적 디지털플랫폼정부 구현을 위한 지속적인 과제



2. 한국 정부의 칸막이 문제 (3)

▶ 정부의 칸막이 제거 노력

- 정부 3.0 이전에는 정부 내 칸막이를 전체로 유사종목·업무 조정, 업무성과 제고 지향
→ 정부 칸막이가 강화되는 역효과 초래
- 관련 우수 사례 발굴에도 성과는 미흡
- 부처별 소관법, 데이터 위·변조 및 오남용에 대한 책임소재 등 현실적 제약도 상존
(→ 정부 통합 데이터센터 → 국가정보자원관리원으로 통합)

정부 3.0
(2013년)

- 협업을 핵심 목표로 설정한 최초의 정부혁신 프로그램
- 정부 업무환경 개선 등 일부 성과
(전 부처 업무관리시스템의 클라우드 전환, 스마트워크센터, 영상회의 활성화 등)
- '협업 일상화'의 핵심목표를 달성하지 못하고, 주요 정책 정보·자원이 부처별로 관리
- (문제점) 근본원인 해결보다 공무원 인식 제고, 협업 사례 확산으로 목표 달성 추구

Page 17

Ⅲ. 효율적 디지털플랫폼정부 구현을 위한 지속적인 과제



2. 한국 정부의 칸막이 문제 (4)



문제점
및
발생원인

- 정부 내적 : 복잡한 규제, 업무 절차로 생선처럼 협업과 신속한 혁신 불가
- 정부 외적 : 기술·산업 고도화, 노동 등 사회구조 개선, 국민복지 강화 등 각종 정부 정책의 효과 반감
- 경제·산업정책의 효과적 추진을 위해 '하나의 정부(whole of government)'로 대응할 필요

Page 18



IV. 협업 촉진을 위한 공통 기반 조성



1. 클라우드 기반의 범정부 정보공유 촉진 (1/2)

① 클라우드 온-이코 시스템 구축과 고도화 사업 완료 (행안부, '16년)

- 여러 부처 공동 추진 또는 협업이 필요한 과제에 대해 부처 간 공동 기반 - 결재 가능
- 타 기관 공무활동과 다양한 방식의 소통이 가능해져 기존의 간헐적 행정업무 처리방식에서 탈피

→ 성원 협력의 시스템적 기반 구축

② 공공부문 클라우드 기본계획 마련 (행안부, '18년)

- 공공부문에 민간 클라우드 서비스 적극 도입
- 민간 클라우드 서비스 이용이 어려운 내부 행정업무 시스템은 정부 전용 클라우드 환경으로 단계적 전환
- 정부 데이터에 인공지능, 빅데이터 분석 등 첨단 민간 기술을 접목하여 대국민 서비스에 도입하기로 함

클라우드 업무 형식



③ 부처 간 협업 표준모델 추진 < 확산 (행안부, '18.10)

- 정부 부처 간 간벽이 제거, 대국민 서비스 품질 제고

④ 행정·공공기관 클라우드 전환 - 융합 추진 (행안부, 21년)

- 2025년까지 클라우드 전환율 100% 달성을 목표로 클라우드 기반 고도화와 지능형 정부 강화

→ 정책 정보, 행정 데이터 관리 : 부처별 → 행정부 관리

⑤ 행정 데이터 관리 경험은 정부가 갖춰 클라우드 H/W, S/W, 서비스는 민간 기업으로부터 조달을 늘리고

⑥ 부처별로 소관 데이터를 관리하면서 정부 공통 데이터를 활용 구축으로 데이터 공유 - 활용 촉진 필요

Page 16

IV. 협업 촉진을 위한 공통 기반 조성



1. 클라우드 기반의 범정부 정보공유 촉진 (2/2)

협업·소통을 위한 정부의 클라우드 기반 강화 전적 현황

사업명·영역	현황	주요 내용·영향
클라우드·클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스	2020.10	1. 각 기관·영역·조직의 주요 클라우드에 통합 여건 확보, 특정 서비스 제공, 특정 서비스 제공 2. 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공 3. 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공 4. 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공
클라우드·클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스	2020.10	1. 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공 2. 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공 3. 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공 4. 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공
클라우드·클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스	2020.10	1. 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공 2. 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공 3. 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공 4. 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공
클라우드·클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스	2020.10	1. 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공 2. 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공 3. 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공 4. 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공
클라우드·클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스	2020.10	1. 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공 2. 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공 3. 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공 4. 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공
클라우드·클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스	2020.10	1. 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공 2. 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공 3. 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공 4. 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공
클라우드·클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스	2020.10	1. 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공 2. 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공 3. 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공 4. 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공, 클라우드 서비스 제공

자료: 행정안전부 클라우드(Cloud) 2020 - 2021년 추진과제에 따른

Page 21

IV. 협업 촉진을 위한 공통 기반 조성



2. 데이터 기반 행정 활성화, 업무 현황 정보의 공유 기반 마련

▶ 데이터 공유·분석을 통한 공공서비스 혁신과 정책 수립 활용

- 클라우드 기반에 이어 데이터 기반 활성화 진행 (부처 간 정보공유를 통한 고차원적 문제 해결 능력 보유)
 - 효율적 운영을 위해, 데이터 적용, 수집, 협력 및 지원사업 등 강화 필요 (예: AI 활용 업무현황 정보 공유 체계 개선 등)
 - 클라우드 기반, 데이터 기반 등 인프라 환경을 수용할 수 있는 사회적 성숙도 필요 → 비용↓, 성과↑

· '국가 행정'

- 이미 정부24, 공공 데이터 등 부처 간 이익이동 허용과 관행을 개선 국민 생활편의 증진 도모

· '데이터기반행정 활성화 시행계획'

- 행정·공공기관 보유 데이터를 '공공데이터 활용 데이터 플랫폼'에 등록, 각 기관 데이터의 다 기원 활용

▶ 데이터기반행정 활성화 기본계획

- 2021년 9월 수립·시행된 「제1차(21~23) 데이터기반행정 활성화 기본계획」에 따라 매년 공공기관이 수립하는 이행계획
- (2021년) ①데이터 관리 및 공동활용 기반 강화 (공공기관의 공동활용 데이터 플랫폼 활성화, 데이터 수집·분석·활용 시스템 구축·보완, 민간 데이터 활용 지원 강화), ②데이터 분석·활용으로 공공서비스 개선 (공공서비스 혁신을 위한 데이터 분석, 공공분야 데이터 분석 지원체계 강화, 비영리데이터 관리 기반 마련 및 분석), ③데이터기반행정 추진기반 및 역량 구축 (국책 행정·공공 정책의 추진 제도 확립, 조직 내 데이터 활용 역량 강화, 데이터기반행정 지원 확대) (자료: 행정안전부, 2021.10)

Page 22



V. 디지털플랫폼정부 효율화 방안

효율적인 디지털플랫폼정부 (1/7)

▶ 부처별 정보시스템 → 범정부 클라우드로 전환

- 언제든 정보공유가 가능한 환경 조성 및 고도화
- 데이터 기반 행정 활성화

▶ 디지털플랫폼정부의 구현 방식과 버전의 재청립 필요 → 왜 디지털플랫폼정부여야만 하는가?

1. 연산, 생산 등 핵심 자원 공유

2. 각종 제도와 지침 표준화
→ 행정업무의 칸막이 제거

3. 정부 내, 정부-민간 간 칸막이 제거
→ 데이터 개방·공유, 참여·협치, 경쟁·혁신이 원활히 작동

4. 국민의 지속적인 참여가 보장되는 선택제

**효율적인
디지털플랫폼정부**

Page 24

V. 디지털플랫폼정부 효율화 방안



효율적인 디지털플랫폼정부 (2/7)

① 칸막이 현상의 지속적인 점검 및 제거, 컨트롤타워 구축

- 플랫폼도 서비스가 지속될수록 부문별로 각각의 생태계가 생성되어 분절화 및 칸막이 형성
 - 디지털플랫폼정부의 지속 발전에 장애
 - 컨트롤타워 구축으로 협업 시스템, 성과 관리, 민관의 자유로운 소통, 정책 반영 등 역할수행
 - 정부 3.0 대표적 성공사례 '화학재난합동대응센터' : 시간이 지나 협업 업무의 한계, 인사상 문제점 노출
 - 협업, 데이터 공개라는 좋은 취지로 시작했음에도 성과를 인정받지 못한 것에서 반문고사



'디지털 플랫폼 정부' 주도권 놓고 과기정통부-행안부 기싸움

면할수 "과기정통부 장관이 컨트롤타워 맡아야"
클라우드, AI, 빅데이터 등 ICT 전문성 필요
정부24 등 정부통합전산센터 행안부가 운영
호정부 500개 위원회 성과 미미... 강력한 리더십 필요

출처: 조선일보, 2018. 11. 29

➔ 컨트롤타워 주도권 대립

- 현재는 TF, 준비단 등을 거쳐 대통령 직속 기구인 디지털플랫폼정부위원회 출범
- 과거, 대통령 직속 위원회는 출범 초엔 빠른 업무 추진이 가능하나, 시간이 지나 위력은 기구 현미
 - ➔ 사업이 다수 이해관계자와 추진되는 만큼 대통령과 원활한 소통이 가능한 강력한 리더십 필요
 - ➔ 정책 거버넌스 및 데이터 거버넌스도 포괄할 필요 (데이터 권위주의화 지양)

Page 25

V. 디지털플랫폼정부 효율화 방안



효율적인 디지털플랫폼정부 (3/7)

② 지속적인 디지털 강화와 데이터의 개방-공유

- 디지털 확산은 정부 혁신, 정부 업무방식 변화 유발
 - 정부의 디지털 고도화는 환경변화에의 적시 대응, 유연한 서비스 제공
 - 데이터는 디지털플랫폼정부의 유지 발전화에 매우 중요
- 데이터의 개방·공유, 활성화가 되지 못하면 목표 수립 자체가 불가능 (개념화 vs 현실화 문제 해결)
 - 궁극적으로, 데이터 간 연계가 가능한 Hyper-Connectivity 실현
 - 어느 분야에 집중 투자할지, 어떤 서비스를 개선허지에 대한 현실적인 목표의 구체적인 가이드라인 도출
 - 정책 목표와 물비본 구현을 위해 정확한 데이터의 실시간 생산, 활발한 교류, 체계적으 활용 필요
 - <예> 공공 마스크방, 집단지성으로 공공문제 해결 & 원천 데이터를 바로 못 써 추출, 변환, 처리 과정(데이터 표준화 필요)

③ 민감 참여 유도외 지속적인 국민의 참여·소통

- 기존의 정부 중심 서비스에서 벗어나 공공-민간 간 협력과 경쟁을 통한 수요자 맞춤형 혁신 서비스
 - i) 국민의 능동적 참여가 정부 서비스의 성숙을 가능하는 척도이며, ii) 정부가 제공하는 디지털 서비스의 핵심은 국민 곁에 있고, iii) 국민의 만족과 정부의 디지털 서비스 성숙도를 결정하는 가장 중요한 기준
 - <예시> 정부 3.0의 정부분별 패러다임 발형설 - "정부가 직접 개입하지 않고, 민간의 능동적 참여를 유도하는 플랫폼 정부"라 하고, '능동적 참여·개방·공유·소통·협력' 방식으로 "양방향·맞춤형 행정서비스를 제공"한다고 규정

Page 26

V. 디지털플랫폼정부 효율화 방안



효율적인 디지털플랫폼정부 (4/7)

④ 정부업무평가제도의 개선

- 정부업무평가를 협업 기반으로 보다 강화하여 협업의 지속성, 효과 및 협업 유인을 높일 필요
 - 현재 평가도 협업이 차지하는 비중이 높아지는 추세이나, 서비스 질 향상, 효율적 집행, 적극적인 대응을 위해 필요
 - 다양한 혜택을 부여하는 등 평가체계의 근본적인 전환 추진 필요
 - 예로, AI 기반 지능형 성과관리시스템으로 개인과 조직의 협업기여도를 실시간·객관적·과학적으로 분석
 - 협업 모멘트 제도를 활성화하여 공무원 개인과 조직의 협업 포인트를 실시간으로 확인가능하도록 운영

⑤ 플랫폼 정부의 구조와 협업 방식

	본형	플랫폼 정부
구조	• 정부 조직이 상호배타적인 독립된 단위로 존재 • 부처별 홈페이지에 접속	• 정부가 공통기반에서 운영되고 조직의 독립성은 유지되나, 경계는 언제든지 변경 가능 → 퍼블릭(Big Blue) 필요 • 개별 부처 홈페이지가 없음
협업 방식	• 조직 내 조직으로 법적 규범이나 상호 합의 하에 협력 • 관료적 접근 • 본 업무 외 추가 업무로 인식	• 인사, 예산, 성과 등이 통합관리 되어 비생산성으로 협업 장사화 • 수요자 중심 • 본 업무로 인식
관계	• 조직간 이해충돌로 인해 실제 협업 활동 어려움	• 개별 조직과 공무원 관점에서 인정성 약화

Page 27

V. 디지털플랫폼정부 효율화 방안



효율적인 디지털플랫폼정부 (5/7)

④ 행정정보 공유 및 개인정보보호제도의 개선, 대국민 서비스 전담조직 설치

- 공유 제한 핵심 정보의 관리·공유 방식 개선 → 불법·부당 활용 가능성 차단 및 효율적 활용 보장
 - 디지털플랫폼정부가 개인 맞춤형 서비스 등을 제공한다고 볼 때, 아직 행정 데이터 활용에 걸림돌이 적지 않은 실정
 - 원칙적인 개인정보보호 방식으로 인해 국민에게 유리한 경우도 정보공유와 효율적 제한
 - 수요자가 원하는 항목을 선택하기 어렵게 함을 확인하도록 하고, 정보이용기록을 범정부적으로 관리 강화
- 개인정보는 보호의 실효와 공동 활용의 실효를 조화시킬 수 있는 개선방안 필요
 - 행정정보 활용을 단순 수집목적에 국한하여 허용하되, 수집목적을 보다 넓게 해석하도록 제도 및 관리방식 개선
 - 정부·공공기관 보유 데이터를 한 데 모으고, 정부 요청 승인 여부를 직접 판단하는 개인별 개인정보모집 구축 고려
- 정부와 국민 간에 단일한 접점으로 '서비스 전담 조직' 설치 → 개인별 맞춤 서비스로 발전
 - (현재) 정부와 국민의 접점은 사일로 방식, 부처별로 수직계열화, 공군차 중심의 문명체계 등의 문제
 - 정부 내에서 여러 업무를 누가 수행하든 간에 국민은 서비스 전담 조직과의 접촉으로 업무를 완료
 - ⅰ) 국민 입장에서 정부와의 접점을 재설계하는 효과, ⅱ) 업무의 흐름이 정부와 국민 간 양방향으로 변화, ⅲ) 국민 개개인이 다 전담 서비스 조직이 설치되는 것과 같은 효과
 - 법·제도에 근거해 설계·제공되는 행정서비스는 맞춤 유연성이 있어야 각종 경우에 대한 고안 필요

Page 28

V. 디지털플랫폼정부 효율화 방안



효율적인 디지털플랫폼정부 (6/7)

⑥ 범정부 데이터 기반 미래전략 추진, 정부 및 행정 정보 일원화 (1/2)

- 간막이 없는 범정부 기획능력 강화를 위해 빅데이터를 활용한 과학적 미래전략체계 구축
 - 데이터 분석을 위한 전문지원기관 지원
 - 분야별 전문연구기관, 공공기관, 민간기업이 참여하는 분야별 체계 구축
 - 해외 미래전략 사례: 싱가포르 RAHS(Risk Assessment Horizon Scanning), 영국 The Foresight Horizon Scanning Centre 등

싱가포르 RAHS 프로그램, Horizon Scanning



▶ 싱가포르의 데이터 기반으로 환경변화를 인지하는 RAHS 프로그램을 2004년부터 도입

- 재난 및치매 대응 감지, 전문변 환산 같은 불확실한 미래를 대비하고, 다양한 국가의 위험 데이터를 수집
 - 분석하여 사건에 예측하고 내용방안 모색
- ICT 기술을 적극 활용하여 통상 2~5년 내 발생 가능 위험에 대해 조기경보 제공
- 관심 분야를 중심으로 정치·경제·사회·문화·기술·환경에 대한 스캐닝을 통해 이슈와 미래 변수를 발견하고 지속적 관 안과 모니터링 수행

·자료: 싱가포르의 데이터(2019) KETI(미래전략 추진팀)참고 자료(2021)

Page 28

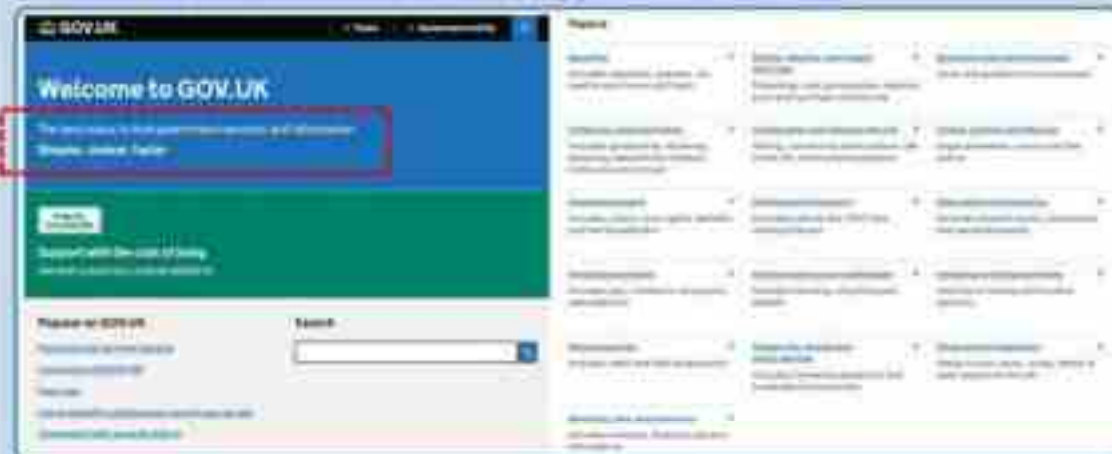
V. 디지털플랫폼정부 효율화 방안



효율적인 디지털플랫폼정부 (6/7)

⑥ 범정부 데이터 기반 미래전략 추진, 정부 및 행정 정보 일원화 (2/2)

- 더 나아가, 정부 홈페이지와 행정 정보도 부처별로 산재한 것을 단일하게 구축할 필요
 - 정보제공 방식도 기관별, 분야별 포털을 정부 전체 포털로 일원화 (예: 영국의 홈페이지 gov.uk 통합)
 - 행정용어, 서비스 기준 등 개념 통일과 함께 일원화의 기능 및 기대 가치를 차별화 할 필요
 - 시스템 연계를 통한 범정부 일원화는 장기간 숙려되어 온 공공데이터의 일원화 문제가 선행



Page 29

V. 디지털플랫폼정부 효율화 방안



2. 효율적인 디지털플랫폼정부 (7/7)

▶ 개발, 공유, 참여를 키워드로 하는 성장과 혁신

- 정부가 모든 서비스를 제공하려고 하기 보다는,
- 단순히 시작해서 국민 참여를 유도하고, 국민의 활동으로부터 얻은 insight로 발전하고 스스로 진화

효율적인 디지털플랫폼정부의 모습



Page 21

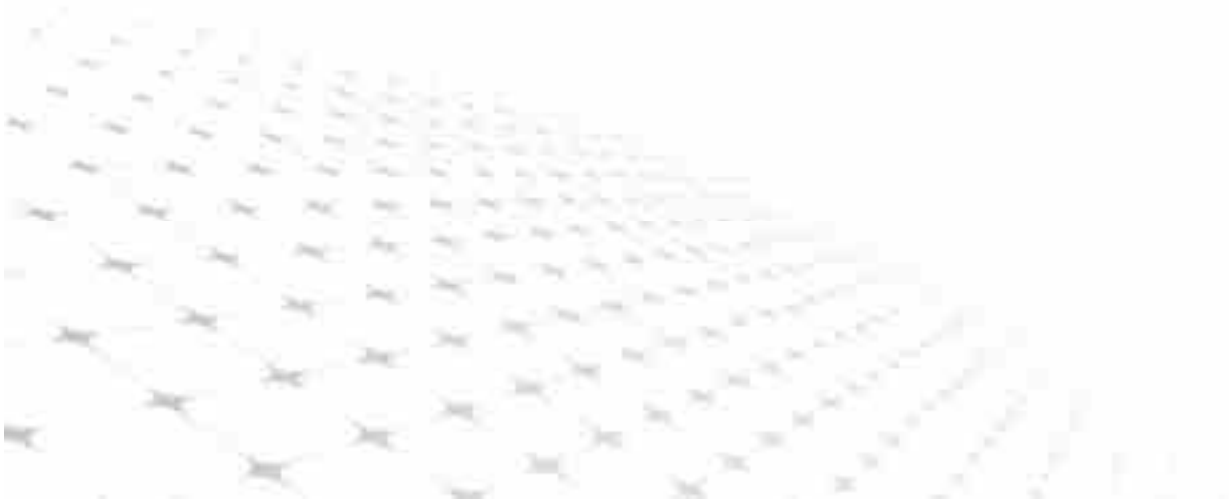
감사합니다

발제

2

디지털플랫폼정부의 인공지능솔루션 방향과 실천과제

한세억 교수(동아대학교)



디지털플랫폼정부의 인공지능솔루션 방향과 실천과제

한 세 역
(동아대. 행정학과)

I. 문제의 제기

국민이 원하는 정부는 어떤 모습일까? 아마도 사람마다 원하는 모습이 각양각색일 것이다. 필자는 어머니 같은 정부를 그리 본다. 오래전 지역정보화센터마당을 위해 싱가포르에 방문한 적이 있었다. 당시 National Computerization Board 공무원과 대화 중 정부역할에 대해 물었더니 공무원은 Leaflet을 건네면서 정부사명과 역할이 담겨 있다고 하였다. 표지에 드러난 아기를 품에 안은 엄마모습이 사뭇 인상적이었다. 아기 눈에 맞추어진 엄마의 시선에서 온유한 배려가 묻어났다. 실제 싱가포르정부는 그림의 엄마처럼 아기 보살파듯 제 국민을 대한다고 한다. 때론 부드러우면서 깨끗하고 편안하게 때론 엄격하면서 투명하게 양질의 서비스를 제공하는 정부로... 그래서지 국가경쟁력 최고 수준의 일류국가로 알려진 싱가포르는 정보강국에 이어 스마트국가와 디지털전환 선도국가로 앞서가고 있다.

디지털 전환시대에 바람직한 정부모습으로 디지털플랫폼정부가 제시되었다. 정보시대에 전자정부를 그렸고 세계 최고수준을 구현하였다. 주지하듯 자타가 공인하는 전자정부강국의 내심은 어떤가? 예나 지금이나 정부행질, 기질, 본질은 달라지지 않았다. 관료주의정부에서 벗어나지 못했다. 정부부패, 불공정, 비효율 등에서 자유롭지 못했다. 정부역할과 경쟁력 모두 국민의 기대수준 이하다. 역대정부마다 문제해결자로서 정부개혁과 혁신을 고창했지만 Trouble Maker로서 공허하게 끝났다. 이런 까닭에 정부에 대한 불신이 깊다. 한국의 정부신뢰도는 45%로 나타났다. 2007년 24%에서 2020년 45%수준으로 상승하였지만 OECD 회원국 전체 평균은 50.7%에 밀리고 있다(행정안전부, 2021). 왜 그럴까? 그 이유는 정부가 유능하지거나 깨끗하지도 공정하지도 않기 때문 아닐까. 게다가 예산낭비와 비효율 등 고질적 병리에서 벗어나지 못하고 있다. 이러한 불신에 빠진 정부를 구원해 줄 최종병기는 없을까?

역대정부가 바뀔 때마다 정부행용사도 변화하였다. 아플레면 지식, 유비쿼버스, 모바일, 스마트, 창조, 지능정부 등 기술변화에 맞추어 정부수식어도 바뀌었다. 이렇듯 유행에 민감한 정부는 이제 디지털플랫폼정부를 지향하고 있다. 그런데 정작 바뀌어야 할 것은 정부행질이다. 본질이 바뀌지 않았기 때문에 국민에게 제값되지 않는다. 국민에게 필요하고 국민이 원하는 것을 지향해야 국민신뢰를 회복할 수 있다. 정부에게는 세계 1위라는 위상이 중요할지언정 국민에게는 삶의 질이 얼마나 개선되었는지가 중요하다. 세계 최고수준의 전자정부. 실제 각 부처별 업무시스템은 혼란을 게 없다. 부처 간 시스템 연계도 썩잖다. 가령 국세청의 Hometax는 다른 부처 업무시스템과 연계되었기에 국민생활이 그만큼 편해졌다. 하지만 현재 정부시스템은 부처별로 산재된 국민 개인데이터를 필요시 언제든 끄집어내 사용할 수 없다. 화려한 전자정부시스템이 정부자체의 병리개선과 국민행복 및 재산보호에 무기력하다. 정부수식어, 디지털기술, 법률과 제도 등 필요하지만 그것만으로 충분하지 않다. 진정 국민이 갈망하는 정부모습으로 팔바꿈해야 한다는 필요성 인식의 바탕에서 관료적 정부행질과 구각(舊習)을 파탈하고 국민, 가치, 수요자 중심의 정부의 구현을 위한 방향과 과제를 탐색하고자 한다.

II. 디지털플랫폼정부의 현상과 실상, 그리고 이상

1. 전자정부의 현상과 실상

2002년 세계 최초로 전자정부(e-Government) 서비스를 시작하여 디지털 기반의 효율적인 행정 서비스를 제공한 한국의 전자정부는 2010년 이후 3차례에 걸친 UN의 전자정부 평가에서 1위를 차지했으며 2020년 UN 전자정부평가 전자정부 발전지수를 193개국 가운데 2위를 차지하였다. 특히, 전자정부시스템의便民처리 효율성과 이용편의성에서 최고 점수를 받으면서 전자정부를 선도하는 강국임을 입증하였다. 이후 코로나19 위기상황의 극복과정에서 한국의 전자정부는 신속한 긴급재난지원금 지급, 잔여 백신 당일 예약 서비스 등의 성과가 국제사회에서도 인정을 받았다. 전자정부는 5년마다 갱신되는 전자정부 기본계획과 함께 2019년 발표된 <디지털 정부혁신 추진계획>과 2020년 발표된 <디지털 뉴딜정책> 등으로 제승되고 있다. 디지털 뉴딜정책은 DNA(데이터·네트워크·AI) 기반의 데이터 플랫폼 발전전략을 통해 부처 데이터를 모으고 이를 AI로 학습시켜 개인 맞춤형 행정 서비스를 제공하겠다는 목표를 갖고 있다. 이를 위해 공공 데이터 개방과 AI 학습용 데이터, 분야별 빅 데이터 플랫폼 등을 통한 '데이터 댐'을 구축해 여러 산업영역의 데이터를 축적하고, 이 과정에서 새로운 일자리 창출과 혁신적인 제품·서비스를 만들어내는 선순환도 꾀하고 있다. 지금까지 정부는 공공데이터 14.8만개를 개방했으며 금융, 통신, 환경 등 16개 분야의 빅 데이터 플랫폼과 데이터를 공급하는 센터를 총 180개를 구축했다. 또한 2017년부터 <정부24> 포털을 오르면 개별 사이트에서 제공해오던 민원서류 발급이나 세금 확인 등 공공서비스를 통합 사이트에서 확인할 수 있도록 해오고 있다.

어려한 노력의 결과, 지난 2021년 국민 10명 중 9명 정도가 전자정부서비스를 이용했고, 이용 국민의 97.8%가 서비스에 만족한 것으로 나타났다¹⁾. 조사 결과 전자정부서비스의 인지도는 96.5%, 이용률은 89.5%, 만족도는 97.8%로 집계됐다. 이는 지난해에 비해 각각 0.8%p 상승, 0.6%p 상승, 0.3%p 하락한 결과다. 특히 지난해에 비해 디지털 약자인 60대 이상의 인지도와 이용률이 각 5%p 이상 상승했다. 이는 '코로나 상생 국민지원금'과 백신접종 예약 등 시기마다 오프라인 창구에 줄을 서지 않아도 온라인으로 신청이나 예약이 가능했기 때문이었던 것으로 분석된다. 또한 연령대별 이용 격차가 줄고 전자정부서비스 이용이 더욱 보편화되고 있는 만큼, 디지털 약자나 서비스 이용 사각지대가 없도록 해야 하는 숙제가 남아 있다는 점도 시사했다.

많은 사람들이 한국을 IT강국이라고 평가한다. 논란의 여지가 없지만, 어디서나 빠르게 연결되는 초고속 인터넷, 언제든지 증명서를 출력할 수 있는 편리한 전자정부 서비스만 놓고 봐도 한국은 IT 강국임이 틀림없다. 하지만 전자정부의 인지도나 이용률 증가는 디지털 전환과정에서 나타나는 당연한 현상이다. 서비스 만족도가 높게 나타났지만 아직까지 시민기대를 앞서가지 못하고 있다. 수요자인 시민과 기업에 느껴지는 실상은 여전히 행정은 분절적이며 통합된 서비스가 제공되지 못하고 있다. 아직까지 모든 시민이 전자정부에의 접근이 어렵고 전자정부서비스에 대해 유용성이나 새로움을 느끼지 못하고 있다. 체계적 수준의 전자

1) <2021년 전자정부서비스 이용실태조사>는 2021년10월1일부터 11월15일까지 전국 만16~74세 국민 4천 명을 대상으로 가구방문 편검조사와 온라인조사 등을 병행해 진행됐음. 2007년 처음 진행된 해당 조사는 2012년에 국가승인통계로 지정됐고, 매년 1회 조사해 국제기구(OECD, UN 등)의 전자정부(디지털정부)평가 측정지표 등에 활용하고 있음.

정부기관이라는 외피를 갖추었음에도 수요자인 시민이나 기업에게 새로운 경험을 제공하지 못하고 있다. 그 까닭은 아마도 정부혁신의 결집에서 비롯된 것으로 생각된다. 전자정부는 행정효율에서 출발하여 사회 전반의 혁신을 요구하는 수준으로 확대되고 있다. 전자정부가 기술적으로 성숙, 고도화하고 있지만 국가사회 현안을 해결하는 수단으로는 제 구실을 하지 못하고 있다. 특히, 행정자체의 고질적 병리와 해결에 무능력하다. 이를테면 경제규모에도 못 미치는 정부경쟁력, 낮은 투명성과 청렴성, 불공정한 법집행, 낭비와 비효율의 아이콘으로 인식된 정부예산 등으로 인한 정부불신 등이 불편한 현실이다.

현재 정부외양은 디지털기술의 성취에 힘입어 지능형 전자정부에 이어 디지털플랫폼정부로 발바꿈 중이다. 하지만 디지털기술만으로 충분치 않다. 더구나 시민이 원하는 것은 단순하고 간소한 시스템의 엄격한 운영이지, 복잡한 시스템의 허술한 운영이 아니다. 또한 기술혁신과 적용뿐만 아니라 행정본질이 바뀌어야 한다. 아직까지 일하는 방식이나 관료의식은 관료적 모습을 벗어나지 못하고 있다. 사실 관료제는 Max Weber가 가장 합리적인 조직구성방법이라고 인식했을 만큼 그 기본적인 덕목은 명쾌했다. 하지만 관료주의의 폐해는 창의성과 실험정신을 말살한다. 그래서 관료주의는 지능적 행정의 걸림돌이다. 이를테면 전제 답습, 관행, 규칙, 무사안일 등으로 관료주의가 팽배하여 공공적 창조성은 민간에 미치지 못한 수준이다. 문제 상황의 절박성에 이렇듯 답고 자신들의 세계 속에서 편의대로 폄치거나 심지어 현실을 무시한 채 결과에 대한 예상이나 고심도 하지 않은 채 소신과 이론만으로 밀어붙이기 일쑤였다. 게다가 행정수요자의 니즈가 탁상의 정책관료에 의해 무시되기도 한다.

자칫하면 거대정부에 이르도록 업무량의 증감이나 일의 정점에 관계없이 꾸준히 공무원 수를 증가시켰다. 이른바 파킨슨법칙(Parkinson's Law)이 실증된 것이다. 능력과 상관없이 승진하는 관료들은 문제해결을 위한 전문성, 효율성은 떨어져 무능을 드러냈다. 무능한 자가 능력이상의 자리를 맡으면서 비효율성이 초래된다는 피터의 원리(Peter's Principle)가 아직까지 유효하다. 여기서 그치지 않고 역대 가장 큰 예산규모와 재정적자를 초래했다. 관료가 자신 폭입 하에 사용되는 예산의 극대화를 지향한 결과다. 관료들이 영향력을 끊임없이 확장시키고자 공공서비스를 과잉 공급한다는 니스카넨 모형(Niskanen Model)이 적용된 셈이다. 어쨌든 관료주의에 빠진 정부는 소득분위 내에서 효율적 소비를 도모하는 소비자와 아슬아슬 대화를 추구하는 기업과 판판이다. 배사 필요하면 걸어서 쓰면 된다는 식이기에 정부예산의 효율성을 담보하지 못했다. 이처럼 예나 지금이나 변함없는 무기력하고 무능한 행정은 실효성이 없으며 국민과 기업에 부담이나 스트레스로 작용한다. 이러한 관료적 병리가 개선되지 않는다면 인공지능에 의한 대체가능성과 위험은 더욱 커질 것인데, 지난 2017년8월17일 시가 위협하는 3가지 직업 가운데 공무원이 우선적으로 꼽히고 있다는 반응을 골뎌야 할 것이다.²⁾

2. 디지털플랫폼정부의 배경과 추진

그 동안 전자정부솔루션은 HW와 정보기반구조에 치중하면서 처방성의 한계로 인해 정부혁신을 위한 Momentum을 제공하지 못했다. 정부는 관료 조직, 절차, 제도의 복합체이며 정부외연은 정치와 밀접하다. 디지털플랫폼정부의 역량을 높이기 위해 인공지능시스템(SW+HW+Platform+Analytic)의 구축과 함께 관료제와 통합과정에서 관료제형질이 바뀌어야 한다.

2) <https://www.news2day.co.kr/92130>

디지털플랫폼정부는 민간이 단순한 정책 수요자가 아닌, 새로운 가치를 창출하는 혁신의 주체가 된다는 점에서 기존 전자정부와 차이점이 있다. 과거에도 디지털 기술을 활용해 공공서비스와 정부의 일하는 방식을 혁신하려는 시도는 있었다. 하지만 이 과정에서 민간은 수동적인 역할에 머물렀다. 하지만, 디지털플랫폼정부에서는 중소기업이나 스타트업들이 자신만의 아이디어와 뛰어난 기술력을 바탕으로 공공서비스를 혁신하고 정부의 일하는 방식을 개선하는 데 기여하게 될 것이다.

동시다발적 감염병과 재난의 발생 등 경제·사회의 불확실성이 크게 증가하고 있다. 이러한 상황 속에서 정부역량의 한계를 뛰어넘기 위해 민간의 혁신역량을 수용하는 것이 필요하다. 특히, 코로나19와 같은 예측하기 어려운 위기를 겪으면서 정부주도의 문제 해결방식보다는 민간의 혁신역량을 활용하여 위기에 빠르고 유연하게 대응하는 것이 더 중요하다. 이에 정부는 공공서비스 혁신과 사회문제 해결에 필요한 핵심 데이터와 공통기능을 제공하는 것에 집중하고, 민간은 정부가 제공한 데이터를 활용하여 다양하고 창의적인 서비스를 창출할 수 있도록 지원하는 역할을 강화해야 한다.

디지털플랫폼정부는 국민체감 선도프로젝트 일하는 방식 대전환, 디지털플랫폼정부 혁신생태계 조성, 데이터 안전 활용기반 강화 등 크게 4가지 방향으로 추진할 계획이다. 먼저, 국민과 기업의 불편을 해소하여 변화를 피부로 느낄 수 있도록 공공서비스를 혁신하는 국민체감 선도프로젝트를 추진한다. 주택청약, 부동산 등기, 실손 보험 청구 등 국민이 공공서비스 신청과정에서 겪는 불편이나, 사각지대 등을 해소하여 누구나 쉽게, 한 곳에서, 한 번에 이용할 수 있도록 공공서비스를 개선할 계획이다. 둘째, 인공지능·데이터 등 디지털 신기술을 활용하여 과학적 국정운영을 실현한다. 기존 관행이나 경험에 의존해오던 업무처리 방식을 데이터 기반으로 처리할 수 있도록 지원하고, 인공지능과 같은 디지털 기술을 활용해 행정업무 처리의 지능화·최적화를 추진할 계획이다. 셋째, 민간의 혁신역량을 정부가 최대한 활용할 수 있도록 디지털플랫폼정부 혁신 생태계를 조성한다. 공공과 민간의 데이터와 서비스를 자유롭게 연계하고 활용하기 위한 인프라를 구축하고, 데이터, 인공지능-클라우드 등 디지털플랫폼정부와 관련된 혁신업의 성장을 지원할 계획이다. 넷째, 개인정보를 철저히 보호하고 데이터를 안전하고 신뢰성 있게 활용할 수 있도록 데이터의 안전한 활용기반도 강화할 것이다.

디지털플랫폼정부는 윤석열 대통령의 혁신 골약사항이다. 110대 국정과제 중 11번 과제 '모든 데이터가 연결되는 세계 최고의 디지털플랫폼정부 구현'의 성공적 추진을 위해 대국민 선제적·맞춤형 서비스 제공, 인공지능·데이터 기반의 과학적 행정 구현, 국민·기업·정부 협력을 통한 혁신 생태계 조성 등을 추진할 계획이다. 이를 위해 5대 중점 추진과제는 ①국민과 기업이 단기간에 개선효과를 체감할 수 있는 혁신적인 선도 프로젝트 추진 ②누구나 쉽게, 한 번에 이용할 수 있도록 기반 간 정보 공유 확대 ③인공지능·데이터 기반의 정책 의사결정 지원체계 구축 등이 제시되었다.

정부는 디지털플랫폼정부 구현을 통해 향후 국민은 몰아서 정부 혜택을 놓치는 일이 없도록 알아서 챙겨주는 맞춤형 서비스를 제공받고, 신청 과정에서 한 곳에 한 번만 관련 서류를 제출하는 등 보다 편리한 서비스를 이용할 것이라고 설명했다. 또한 기업은 정부가 개방한 고품질 데이터와 디지털플랫폼정부 기반(인프라)을 통해 제공되는 핵심기능을 활용해 혁신적 사업(비즈니스)을 창출하고, 공공시장의 성장을 바탕으로 세계시장을 선도해 나갈 역량을 확보할 것이라고 예상했다. 나아가 정부는 그동안의 관행과 경험 중심의 의사결정에서 벗어나 인공지능·데이터 기반의 과학적 의사결정을 통해 업무의 효율성과 정확성을 높여, 투명하고 개방적인 업무처리 방식 도입으로 열 잘하는 유능한 정부로 한 걸음 나아간다는 게 목표다.

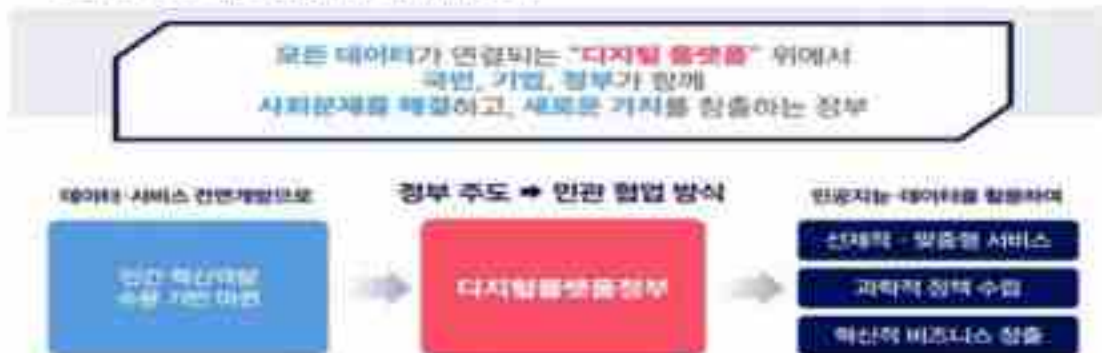
〈그림 1〉 디지털플랫폼정부의 배경



-디지털플랫폼정부 태스크포스(2022), 디지털 플랫폼 정부 추진방향

디지털플랫폼정부는 모든 데이터가 연결되는 디지털 플랫폼 위에서 국민, 기업, 정부가 함께 사회문제를 해결하고 새로운 가치를 창출하는 정부를 의미한다. 그동안 전자정부 시스템을 발전시키기 위해 다양한 노력이 있었다. 문제는 근본적인 업무프로세스는 바뀐 게 없이 그냥 옷만 갈아입었다는 점이다. 현재의 전자정부 시스템에서 문서를 발급받는 건 단순히 수가를 디지털로 옮긴 것과 다를 바 없다. 디지털 플랫폼 정부에서 국민들은 인감증명서와 같은 자료를 원스톱으로 발급받을 수 있는 게 아니라 이에 발급받을 필요가 없어야 한다. 증명서가 필요하다는 욕구 자체가 없어야 디지털 플랫폼 정부라고 볼 수 있다. 디지털 플랫폼 정부가 성공하기 위해서는 과거에 대한 회고와 반성, 개선에 대한 고민이 필요하다. 가령 〈민원24〉와 같은 현재의 전자정부시스템은 사용자 경험(UX)이 불편하다. 사용자들이 전자정부를 편하게 사용하기 위해서는 AI를 도입해 개인 맞춤형 서비스를 해야 한다.

〈그림 2〉 디지털플랫폼정부의 해법(추진방식)



-디지털플랫폼정부 태스크포스(2022), 디지털 플랫폼 정부 추진방향

민원서류를 떼는 것 굉장히 불편하다. 클라우드, 메타버스 등이 결국에 어디서든 쉽게 접근할 수 있게끔 만들어야 한다. 문제는 데이터를 손질하고 가공해서 보내주지 않으면 받아도 다시 가공해야 하는 번거로움이 수반된다. 전자정부 서비스를 이용할 때 정부 내 Back End에서 데이터가 단순히 조회·열람 수준이 아니라 프로세스 수준까지 연계되면 좋을 것 같다. 정부의 디지털 서비스를 신청할 때 신청서 양식에 필요한 항목을 입력할 필요가 없어야 한다.

〈그림 3〉 디지털플랫폼정부의 모습



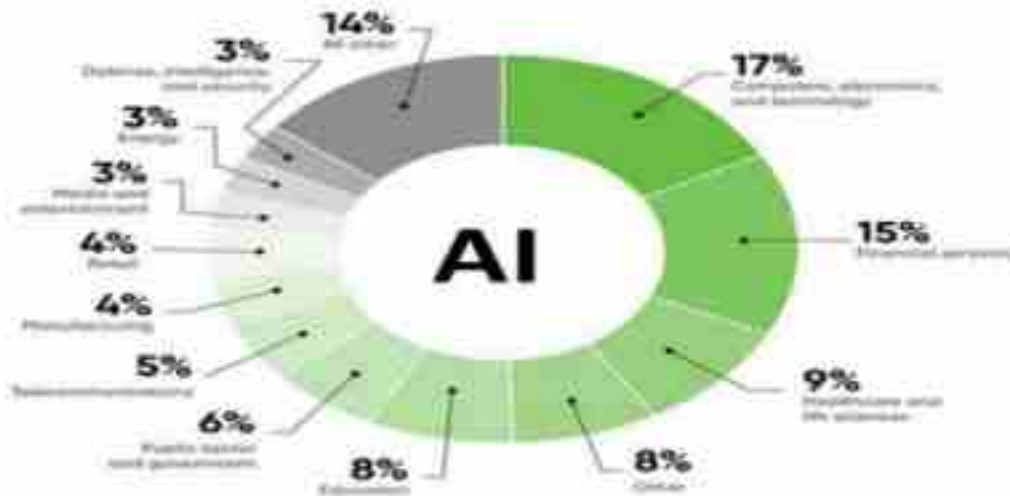
-디지털플랫폼정부 태스크포스(2022), 디지털 플랫폼 정부 추진방향

공공데이터는 반전에 정부 당시 국정과제로 추진됐다. 공공데이터는 개방된 데이터의 총량을 늘렸다는 점에서 좋았지만, 시장 입장에서 보면 필요한 데이터가 충분히 제공되지 못했고 기계가 편독 가능한 형태의 형식의 데이터가 개방되지 못했다. 데이터를 받아서 가공해 활용할 수밖에 없는 상황이었다. 이제는 데이터 전 주기에서도 생성단계에서부터 표준화된 디지털 데이터 셋이 생성될 수 있도록 관리를 강화해야 한다.

3. 인공지능과 디지털플랫폼정부의 이상(理想) 및 가능성

인공지능기술의 혁신적 발달에 의해 디지털플랫폼정부의 가능성과 기대가 커지고 있다. 인공지능기술은 다양한 산업과 영역에 걸쳐 인간능력을 능가한 것으로 평가된다. AlphaGo사례에서 보았듯 전문영역에서 인공지능은 인간을 넘어섰다. 금융부문에 있어 AI가 재무제표 수립은 물론 투자전략 강화에 도움을 주고 있다. 의학에서 AI 진단시스템은 심장병 및 암 진단에서 의사들보다 훨씬 정확하다는 것이 증명되면서 인공지능 급속히 확대되고 있다. O'Reilly가 공개한 (AI Adoption in the Enterprise 2021)에 따르면 컴퓨터, 전자, 기술부문에 국한되지 않고 다양한 산업영역에 AI 기술이 활발하게 적용되고 있다. 이에 따라 대부분의 국가전략은 공공부문의 AI 사용, 특히 시민이익을 위해 보다 나은 공공서비스를 제공을 위한 노력이 강화되면서 일상적 정부프로세스 자동화 및 행정운영을 통한 효율성 향상이 기대된다. 나아가 AI가 정부의사 결정(예: 안전, 보건 또는 정책평가 등)을 안내하는 데 도움이 될 것으로 기대된다. 최근에는 인공지능 기업들은 보다 정교하고 정확한 추론을 위해 인공지능 모델사이즈를 키우고 있다. 이러한 과정에서 초대용량 연산이 가능한 대규모 컴퓨팅 기반구조가 점점 중요해 지고 있다. 실제로 '초거대 인공지능'이라는 수천억 개의 Parameter를 지닌 초거대 인공지능 모델이 등장하고 있다. 지난 2월 Google은 최대 1조6,000억 개에 달하는 초거대 AI (Switch Transformer)를 공개했다. 이번 추세라면 2023년경 DP 100조개 규모의 Parameter를 갖춘 GPT-4의 출현이 예상된다. 이른바 Narrow AI에서 General AI로 전환이 현실로 다가오는 것이다. 자율선택, 자율비행에 이어 자율주행자동차는 물론 자율식농사대에 걸맞게 정부도 자율운영정부의 전환가능성을 한층 높여줄 것이다.

〈그림 4〉 2021 산업 군별 인공지능 적용현황



-자료: O'Reilly(2021)

III. 디지털플랫폼정부의 바람직한 방향

디지털 전환의 중추기술인 인공지능기술은 국가정책 Agenda로 부각되고 있다. 인공지능을 활용하여 산업육성과 기업경쟁력 강화, 정부역량 개선을 위한 노력이 전개되고 있다. 인공지능 국가전략은 단순히 인공지능에 국한된 기술적 개념이 아니라 국가사회의 당면과제 해결, 사회시스템의 혁신과 최적화, 국민생활의 질 향상 등을 위한 최적 대안으로 전망된다.

1. 디지털 플랫폼정부의 방향

인공지능 열풍은 TV, 냉장고 등 가전 등으로 이어지면서 단순히 제품 혹은 서비스차원에 머무르지 않고, 자율주행자동차, 스마트시티 등 다방면으로 확산되고 있다. 디지털 전환이 가속화되면서 행정에서도 인공지능정부의 제시되면서 관료제정부의 형질변화를 요구한다. 특히, 정책개발이나 집행을 담당하는 관료는 시민들의 선택권을 확대, 강화하는 방법으로 정책이나 서비스를 발굴해야 한다.

첫째, 국민 관점에서 보면 여러 부처단위로 분산돼 있는 대국민서비스들이 하나의 채널로 통합되는 길 의미한다. 국민이 평가를 요구하기 전에 서비스가 선택적으로 국민을 이해하는 서비스를 제공하는 정부다. 국민이 원하는 서비스 국민이 요구하는 수요가 무엇인지 조사해야 한다. 지금까지는 생산자 중심의 접근 방식으로 '이런 식으로 제공하면 될 거야'라고 서비스를 만들어 왔다. 그런 접근방식에서 벗어나 국민을 중심으로 어떤 서비스를 원하는지 수요조사가 선행되어야 한다. 이후 국민이 필요로 하는 우선순위 서비스를 찾아 데이터와 프로세스를 구현하는 것이 가장 현실적 접근이다.

둘째, 디지털 플랫폼 정부에서는 데이터와 데이터가 필요에 맞게 흘러가는 프로세스를 만들고 기존 시스템은 향후에 연결된 서비스를 제공해야 한다. 필요한 데이터를 실시간으로 제공할 수 있게 된다면 통합형 플랫폼 서비스 구현은 어렵지 않을 것이다. 플랫폼은 공급자와 수요자를 연결하는 역할을 한다는 점에서

디지털플랫폼 정부를 어떻게 효율적으로 구축할 것인지 고려와 실천이 중요하다. 그렇다고 디지털플랫폼 구축이 최종목표가 아니다. 플랫폼이용자 경험의 개선과 만족에 맞추어야 한다. 이 과정에서 기존 부처별로 분산된 시스템, 데이터를 통합하는 게 시급하다. 뿐만 아니라 의사소통과정에서 단절돼 있었던 프로세스와 결정구조의 개선과 함께 부처별로 데이터를 공유해야 한다. 현재 전자정부 시스템은 물리적 통합은 이뤄진 상태지만, 부처 간 경계가 분절적이다. 근본적 전환을 위해 백오피스 단위의 통합이 요구된다. 단순히 서비스에 초점을 둔다면 근본적 변화를 이룰 수 없다. 애플리케이션 중심의 서비스 통합도 중요하다. 현재 전자정부는 PC기반의 웹사이트중심에서 App은 부수적으로 다뤄지고 있다. 한 화면에 수많은 데이터가 올라와 있어 App으로 살펴보기 어렵다. 달라지는 서비스 환경에 발맞춰 전자정부 시스템도 App 위주로 변해야 한다.

셋째, 디지털플랫폼정부는 인공지능 플랫폼 기반에 데이터레이크(데이터호수)를 갖춘 Cloud아키텍처로 구현될 전망이다. 데이터 기반의 정책결정이 가능한 Cloud 상의 디지털트윈 정부로 이해할 수 있다. 우선 공공서비스를 제공하는 정부를 Cloud에 동일하게 구현해야 한다. 부처별 흩어진 데이터는 한 곳에 모아두면서 정책결정과 민간에서 활용이 가능해야 한다. 이러한 데이터 기반의 SaaS 형태의 서비스를 공공과 민간이 모두 제공할 수 있어야 한다. 정부데이터를 기반으로 공공에서는 새로운 공공서비스를 생성하고, 민간에서도 정부데이터 기반의 새로운 서비스 창출이 가능해야 한다. 가령 코로나19 팬데믹 초기에 공적아스크 유통 정보를 민간에 제공해 호텔 등의 사업자들이 지도서비스를 구현한 것이 비슷한 구조로 이해될 수 있다. 반면, 디지털플랫폼 정부의 핵심은 단순 마스크 정보제공을 넘어 정부 내 각종 데이터를 집계한 뒤 제공해 수많은 혁신서비스를 내놓을 수 있는 구조를 갖추어야 한다. 즉 데이터레이크를 바탕으로 각종 행정서비스를 만들어내고, 데이터기반 정책결정에 인공지능분석을 활용함으로써 전자정부수준이 진일보된 개념이다.

넷째, 디지털플랫폼 정부와 구축과정에서 데이터 유통구조 등을 표준화해 오픈API 형태로 만들어야 한다. 디지털플랫폼정부의 오픈API가 마련되면 민간플랫폼에 연결될 수 있으며, 나아가 해외수출이 가능한 수출용 구조가 될 수 있다. 초 연결시대에 걸맞게 플랫폼에서 연결서비스를 제공해야 한다. 가령 서류발급은 제3자에게 제출하기 위함이다. 굳이 국민들이 직접 발급받기 제출할 필요 없이 플랫폼 내에서 서류신청과 전달까지 가능하다면 사회적 및 경제적 비용이 감소될 것이다.

다섯째, 디지털플랫폼정부의 구축을 위해 디지털전환 중수기술훈을 적극 활용해야 한다. 이를테면 Cloud 전면 전환을 위해 민간 Cloud 활용영역을 확대할 수 있고, 공문서에 블록체인을 적용하거나 DID, 웹 사이트 통합민원서비스를 위한 메타버스, 국민집사를 위한 AI 적용 등이 가능하다.

2. 디지털플랫폼정부의 가치와 전략

정부가 플랫폼을 제공하고 이를 기반으로 민간이 서비스를 완성한다는 것이 GaUP의 기본 철상이다. 물론 플랫폼제품 및 서비스에 대한 고민이 필요하다. 플랫폼제품 및 서비스책임자는 각 부처의 플랫폼 담당자들이라고 볼 수 있으며 플랫폼기반 서비스에 대한 고민이 한층 요구된다. 그래야 플랫폼의 지속가능한 생장이 가능하다. 철장이 밟은 플랫폼은 죽은 플랫폼이다. 각 부처 일선의 플랫폼 담당자들은 플랫폼을 이용하는 커뮤니티와의 긴밀한 관계를 통해 플랫폼의 성장을 도모하여야 한다. 플랫폼성과의 측정 및 모니터링 체계는 플랫폼 설계 초기에 수립되어야 한다. 그래야 플랫폼이 의도하는 목적대로 개발되고 운영되는지 확인할 수 있다. 만일 의도와 다르다면 서비스 초기에 바로 잡거나 폐기하는 것이 필요하다. 또한 개별부처 및 기관마다 따로따로 운영되고 있는 사이트를 범정부 사이트로 일원화하는 것이 디지털플랫폼정부 구

속의 첫 단계다. 가령 국민들이 등본조회·교육·복지 등 자신의 모든 것을 하나의 사이트에서 조회하고 필요한 것을 신청할 수 있어야 한다. 데이터가 쌓이면 누가 어떤 복지 혜택이 필요한지 국민 본인보다 국가가 선제적으로 파악할 수 있다.

정부가 갖고 있는 국민의 자료는 모두 유용한 데이터이며, 국민들의 여론도 디지털 플랫폼 정부에서 데이터로 표현할 수 있다. 시와 같은 고도화된 시스템을 활용해 데이터를 제대로 분석하면 대통령의 감이 아니라, 명확한 데이터가 정책 결정의 기준이 될 것이다. 대표적인 사례로 전세·주택 공급 같은 부동산정책, 코로나사태 같은 방역정책을 들 수 있다. 국민들은 정부가 마련한 공론장에서 활발하게 토론할 수 있을 것이다. 인공지능플랫폼 정부는 정책 전문가의 전유물이 아니다. 디지털플랫폼정부의 가치와 전략은 〈그림 5〉에서 보듯이 접근성, 능동성, 창조성, 효율성, 투명성, 공정성 등의 가치를 중심으로 가치극대화를 위한 전략이 모색되어야 한다.

〈그림 5〉 디지털플랫폼정부의 가치와 전략



가령 교육이나 취업분야에서 인공지능플랫폼정부가 큰 역할을 할 수 있다. 학생들의 수업이나 현장 학습, 경험, 상담 기록 등을 위 변조가 불가능한 블록체인 같은 시스템에 쌓고 분석하면 한 사람의 강점과 관심 분야, 유망한 직종 등을 알아든지 뽑아낼 수 있다. 어떤 권공이 적합한지, 어떤 회사에 지원하는 것이 취업 가능성이 높고 기업과 매칭이 잘 되는지 제시해줄 수 있다.

첫째, 플랫폼정부는 정부조직의 형태라기보다는 정부의 역할 및 기능수행 방식이다. 정부가 일괄체계적으로 공공문제를 해결하고 서비스를 공급하는 방식에서 탈피, 쌍방향개방적 참여협업을 통한 정부운영 방식으로 전환하는 것이다. 정부는 독점적인 문제 해결자 및 서비스 공급자가 아닌 조정축전자로서 역할을 하고, 공공민간부문 중 가장 적합한 주체가 서비스를 제공·공급하는 방식으로 전환하는 것이다.

둘째, 플랫폼정부 구현에 따른 외부역량 활용 등 정부기능 수행방식 변화로 인해 기능·조직·인력의 조정(기존의 직접 사업수행 기능·조직·인력 수요 감소, 플랫폼 구축·관리 기능·조직·인력 수요 증가 등) 수요가 발생한다. 중앙정부가 잘하는 기능은 유지되나, 지방정부 또는 민간이 더 잘할 수 있는 기능의 발굴·조정이 가속화될 것이다.

셋째, 플랫폼정부에 적합한 정부조직은 삼시적 진단을 통해 플랫폼정부 패러다임에 적합한 정부조직관리 전략을 감구해야 한다. 플랫폼 전략과제를 발굴하고 그에 따른 기능·조직·인력·프로세스의 재설계가 필요하다.

플랫폼전략을 통해 중앙정부보다 지방정부 또는 민간부분이 수행하는 것이 적합한 기술을 발굴조정하여, 권한의 지방이양·법인과 민간위탁·민영화 등 정부조직 권력의 다원화가 요구된다.

플랫폼 정부의 성공 여부는 궁극적으로 국민에게 제공하는 양질의 데이터 및 정보에 따라 정해진다 (Robinson, Yu & Felten, 2010). 그동안 공공영역에서는 정부가 대규모의 데이터를 개방하고자 하는 노력이 시도되어왔다. 그러나 아무리 정부가 대규모의 데이터나 정보를 공개한다고 하더라도 가공되지 않았거나 국민이 직접 활용하기 힘든 것이라면 플랫폼을 활용한 부가가치의 창출은 힘을 수밖에 없다.

3. 디지털플랫폼정부와 창조성

디지털플랫폼정부가 답아야 할 가치는 무엇인가? 기존에 정부에 추천하는 지능형정부는 6개의 핵심가치(공정, 투명, 유연, 신뢰, 창의, 포용)를 바탕으로 “스스로 진화하는 WISE 정부” 비전 달성을 위한 4대 목표(W.I.S.E.)를 추진방향으로 설정하여 과제를 추진하고 있다. 즉 마음을 보살피는 정부, 사전에 해결하는 정부, 가치를 공유하는 정부, 안전을 지켜주는 정부이다(행정안전부 2017).

지능사회에서 행정서비스의 관건은 얼마나 신속하게 고객의 다양한 수요를 만족시켜주느냐에 달려있다. 이를 위해 공급자의 입장이 아닌 이용자의 입장에서 새로운 서비스를 개발해야 한다. 중요한 서비스는 산업화시대와 같은 제화, 용역이 아니라 정보·지식이다. 이처럼 기존 행정개혁 이념들은 새로운 행정환경에 적응하기 위한 행정프로그램의 개발에 별로 도움을 주지 못했던 것이 사실이다. 지능사회에서의 행정개혁 이념은 앞에서 제기된 문제점들을 해결할 수 있는 정책수단들의 산파역이어야 함은 물론이고, 아울러 기존 의 이념을 대체할 수 있는 설득력이 있는 것이어야 한다.

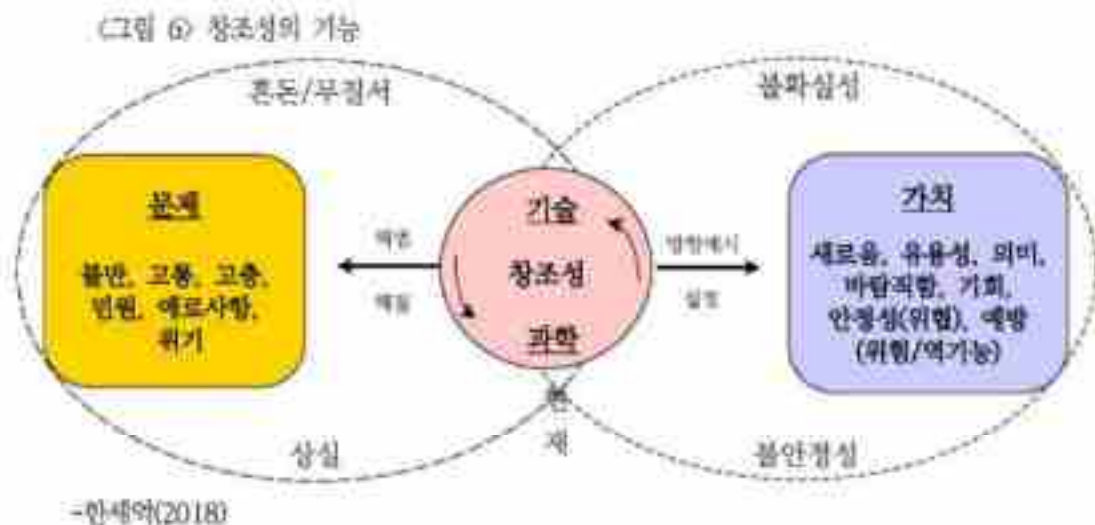
전자정부는 신 공공관리를 함한 추동인자의 하나로 인식될 수 있다. 전자정부 추진과정에서 여러 차례에 걸쳐 이뤄진 행정개혁 방향은 이론과 지향과 달리 그 초점은 국민가치나 효율성 증진적이기보다는 정부 또는 관료 중심적이었다. 전자정부 구축과정도 기술 중심적이며 시스템 위주의 공급자 지향적이었다. 물론 전자정부는 첨단 정보통신기술을 활용하여 정부업무와 국민 서비스를 전자적으로 처리하는데 있다. 다양한 행정서비스를 온라인화 함으로써 언제 어디서나 고객의 접근과 이용이 가능해야 한다. 정부의 행정서비스 체계를 일원화하고 행정정보와 지식을 공개함으로써 정부의 생산성과 투명성을 향상시켜야 한다. 지금까지 행정은 기존 이념과 원리를 바탕으로 능률성과 효율성을 추구하였다. 하지만 달라지는 인공지능기술 및 서비스 환경에 대응해야 한다.

인공지능기술의 혁신으로 다양한 창작물이 생성되고 있다. 인공지능 스스로 창작활동 하는 시대가 열리고 있다. 이러한 상태에서 인간의 역할은 여전히 중요하다. 인공지능에 대한 논쟁에서 제기되는 이슈 가운데, 기술들이 인간을 쓸모없게 만들 수 있다는 논의다. 사실 인공지능의 결과로 일부 역할은 사라질 수도 있다. 하지만 기계 트레이너, 대화 전문가, 자동화 전문가와 같은 재택을 뒷받침할 다른 새로운 역할들이 등장한다. 공공부문 조직이 인공지능의 잠재력을 최대한 실현하는 과정에서 인적 요인의 가치가 중요하다. 실제로 인공지능 특성과 조직은 공무원과 기술이 공존하고 서로 보완하는 혼합 인력이 중요하다(Hilla Mehr, 2017).

정부는 국민, 기업, 사회의 문제해결을 위해 존재한다. 재난, 안전, 에너지, 건강, 국방 등 문제해결을 위한 정부기능은 시대가 변해도 한결같아야 할 고유기능이다. 인공지능정부는 오프라인을 넘어 온라인상 문제해결을 지능적이며 보다 빠르고 명확하게 해결하는 정부다. 행정의 달인으로 불렸던 고관은 행정은 예술

이라 했다. 이론적 관점에서 행정은 기술이며 과학으로 인식된다(Waldo, 1948). 기술성과 과학성의 핵심 인자로서 창조성은 (그림 6)에서 보듯이 문제해결과 가치창출과 직접 관련된다. 문제는 대부분 결과로 주어진 불만스러운 상태다. 행정창구에 제기된 문제가 해결되는 경우, 그 해결은 다시 새로운 문제로 주어진다. 개인, 조직, 정부의 삶은 문제의 연속이다. 문제는 행정 스스로가 해결할 수 없는 것만 발생하지 않는다. 해결 불가능한 골치 아픈 문제도 많다. 이처럼 정부기능은 문제로부터 자유로울 수 없다. 불만, 고통, 고충, 민원, 애로사항에 대한 해결책을 제시해야 한다.

문제해결의 최선은 원상회복이다. 사후약방문식의 문제해결에 급급한 행정은 사후적이며 복구 중심적이기에 국민에게 반쪽이나 감동을 주지 못한다. 지금까지 전자정부 구현을 위한 행정기능도 정부 내의 비효율, 비능률 등 문제해결에 초점을 맞추었다. 밖으로 불친절, 불변, 지체 등 관료주의 병폐로 인한 문제점 극복에 치중하였다. 그러나 아직도 전자정부는 문제로부터 자유롭지 못한 상황이다. 그럼에도 행정은 공적 가치를 창출해야 한다. 가치는 현실세계에 대한 인간의 실천과 경험을 통해 형성되는 의식적 관계가 축적된 결과이자 역사적 산물로서 인간사고와 태도에 영향을 미친다. 따라서 행정가치도 변화되는 의식구조를 반영하면서 시대적·사회적 여건에 따라 다른 형태로 나타난다. 유비무환식의 가치창출행정은 사전적이며 예방적 기능으로 국민 삶의 질 향상과 경쟁력 제고에 기여한다. 인공지능정부가 시간적(non stop), 공간적(one stop), 인간적 한계(비합리성, 주관성)에서 벗어난 공공서비스를 제공한다거나 미래지향의 공적 가치를 창출에 기여할 수 있다는 점에서 지능적이다.



이처럼 문제해결이나 가치창출에 필요한 창조성은 많은 학자들이 정의해왔다. 하지만 아직까지도 공통된 관점을 찾지 못하고 있다. 창의력이란 사전적 의미로 새로운 생각을 해내는 힘으로 정의할 수 있다. 창의력은 창의성에 의해 그 특성이 발현되며 새로운 생각을 해 내는 특성 또는 새로운 생각을 해 내는 능력이다. 반면에 창조성은 새로운 것을 만들어 내는 특성이나 능력이다. 일반적으로 창의력, 창의성, 창조성은 서로 호환되어 사용되어지고 있다. 이 가운데 조직혁신에 성공하기 위해서 필요한 요소가 바로 창조성(creativity)이다. 즉 새로운 유용한 아이디어를 창출하는 능력 또는 과정으로서 기존 서비스와 차별화할 수 있는 새로운 아이디어를 창출하는 창조성이 없으면 혁신은 성공할 수 없다. 창조성은 혁신의 가능인자

이지만 혁신을 통해 창조성이 성과로 발현될 수 있다. 더욱이 디지털 전환시대의 행정패러다임에서 창조성은 혁신과 밀접하다. 갈수록 행정문제가 복잡해지고 행정가치 창출을 위한 환경이 역동적으로 전개되면서 창조성이 한층 요구된다(한세억, 2018).

4. 디지털 플랫폼정부의 인공지능솔루션

디지털플랫폼정부 그 자체만으로는 기술(하드웨어 및 네트워크)중심의 종량적 성격이 강하다. 디지털 플랫폼이 문제해결과 가치창출 기능을 수행하기 위해서 솔루션이 필요하다. 솔루션은 정부의 문제점이나 과업을 효과적으로 해결하거나 능률적으로 진행할 수 있는 해결책이나 해법, 대안 등을 제시하는 모든 과정이나 방안을 의미한다. 특히, 인공지능 손기능의 극대화기반에서 정부역량을 증강시키는 활동이다. 정부 서비스에서 인공지능 솔루션은 공무원의 직무만족도를 높이고 서비스의 질을 높임으로써 보다 효율적인 서비스를 제공한다. 공공부문에서 AI의 적용에 대한 예를 들면 다음과 같다. 챗봇이나 가상도우미를 통해 자주 묻는 질문에 답하거나 AI가 복지지급 및 이면 결정을 내리고, 사기감지 및 새로운 인프라 프로젝트를 계획함으로써 공무원을 도울 수 있다. 이 외에도 AI 애플리케이션은 다양한 기능을 포함하고 있다. 첫째, 다수의 디지털 이미지 또는 비디오로부터 경보수집, 처리 및 분석(Centre for Public Impact, 2017)이다. 둘째, 챗봇 및 가상 도우미를 통해 서비스 사용자 또는 시민/고객과 만자동 방식으로 상호 작용하거나 오디오와 텍스트를 이해하기 위해 자연어 처리(NLP)가 지원하는 텍스트 데이터(Chui 등, 2018; Eggers 등, 2017) 해석에 기초한 감정분석 수행이다. 셋째, 범죄 예방 또는 경제와 사회의 미래 동향에 대한 지능 향상을 포함하여 인간 또는 자동화된(예: 알고리즘 기반) 의사 결정(Centre for Public Impact, 2017; Eggers et al., 2017)을 지원하기 위해 방대한 양의 데이터 분석이다. 넷째, 과거의 경험으로부터 사례 기반 지침과 프로세스 및 작업 자동화 지원(개인자원-수술운영 및 모니터링 및 보고와 같은 조직 차원) 등을 들 수 있다.

물론 디지털 전환이나 혁신은 단순히 새로운 정보기술 활용만으로 이루어지는 것이 아니다. 새로운 정보 기술의 활용이 가져오는 수요자 행태변화와 기대, 그리고 관련 자원의 변화와 조직의 전략적, 운영 상 총체적 변화를 의미한다. 디지털 기술의 활용은 이용자행태나 기대, 조직의 운영자원 등에 대한 파괴적 혁신(disruptive innovation)의 가능성을 가져온다. 이처럼 파괴적 혁신에 따른 기회와 위협에 대응하여 기업들은 제품 및 프로세스, 조직내부의 혁신전략, 기업이 창출하는 가치를 재구성하는 전략을 수립하여 대응하고 있다. 따라서 디지털 전환과 혁신관련 핵심주제는 디지털기술로 인해 변화되는 고객요구와 기대치를 이해하고 이에 대응하기 위한 전략과 계획을 수립·실행하는 것이다(Loonazi et al., 2018).

행정에서 인공지능의 활용사례는 행정의 구성요소로서 정책과 관리 중 어떤 사항이 강약과 인공지능의 활용용도에 따라 자동화(automation)와 증강(augmentation)으로 분류(Bataller and Harris, 2016)할 수 있다. 자동화는 단순한 데이터 입력과 같이 인간이 일상적 혹은 반복적으로 수행하는 기본적인 작업을 인공지능이 대신하여 수행함으로써 효율성 향상에 활용된다. 증강은 인간의 기술, 지식 및 경험을 강화하여 보다 생산적 혹은 효과적으로 업무를 수행하도록 최적의 조언을 제시하거나 의사결정을 지원하는데 활용되는 것을 뜻한다. 실제 적용사례로서 인간의 종합적 판단에 기계가 도전하는 분야는 행정 민원 정보 수집 및 대응(미국 보스턴 시 사례), 보건당국의 식당 위생검사 및 식중독 예방 물의 개발(미국 네바다 주 사례), 정부 민원 콜센터의 인공지능 기반 프로그램 구축, 부정부패 사례 적발 프로그램의 개발(중국 정부 사례)

등 다양한 영역으로 확대되고 있다. 지금까지 사례에서 인공지능 활용수준과 행정 성적을 기준으로 구분할 수 있다. 관리요소가 강한 행정업무에서 인공지능이 상대적으로 활발하게 도입되고 있다. 반면, 정책적 요소가 강한 정책업무에 인공지능은 초기 단계라 볼 수 있다. 가령 행정(집행)영역에서 사전에 설정된 규칙을 기반(rule-based) 대안을 제시하는 방식은 자동화 유형으로 분류될 수 있다. 아직까지 정책결정을 위한 목적에서 인공지능을 활용하려는 움직임은 미흡한 실정이다. 이는 인간 고유의 활동인 정책결정 주체를 인공지능으로 대체할 수 있을 것인가 등 많은 논란이 예상된다. 가령 2025년 활용을 목표로 진행되는 ROHAMA, 일본 도쿄도 타마시 시장선거에 출마한 인공지능 등의 외국사례를 상기할 때 정책결정 영역에서 활용되는 인공지능에 대한 준비와 대응이 요구된다.

인공지능정부의 증강솔루션은 정부의 문제해결에 적용될 수 있다. 여기서 문제는 두 가지로 구분할 수 있다. 첫째, 행정 자체 내부적인 문제로서 부패, 비리, 비효율 등 관료주의 병폐와 관련된 고질적 문제이다. 둘째, 행정이 해결해야 하는 사회 및 공공문제로서 외부적 문제이다. 앞서 방법으로 제시된 디지털정부 플랫폼에서 국민, 기업, 정부가 함께 해결한다는 사회문제가 해당된다. 정부는 두 가지 문제를 동시에 해결하기 위해 노력해야 한다. 하지만 우선적으로 정부의 고질적 문제를 해결하고 사회문제를 해결하는 게 순서다. 역대정부마다 개혁 및 혁신과제로 내세웠지만 예외 실패하였다. 그 반대 윤석열 정부에서는 정부의 고질적 문제에 대해 인식조차 못하는 듯하다. 정부 스스로 문제해결능력이 없는 상황이라면 인공지능이 효과적인 수단이 될 수 있다. 또한 예나 지금이나 변함없이 문제만 생길 때마다 정부대행이 시급/필요하다고 주장한다. 하지만 정작 정부역량은 미치지 못하고 있어 그 어느 때보다 정책지능과 지혜가 요구되는 상황이다. 그나마 문제해결능력의 한계를 인식하고 국민과 기업을 문제해결파트너로 인식한 것은 다행스런 일이다. 하지만 아직까지 행정현상에 만연한 관공면비의식이나 행정우위의 갑(甲)질문화가 먼저 사라져야 한다. 그래야 시민과 기업이 파트너로서 가능과 역할을 수행할 수 있다.

디지털플랫폼정부에서 요구되는 인공지능정부의 증강 솔루션은 <그림 7>과 같이 정책증강, 협력성증강, 공정성증강, 예산지킴이 솔루션으로 제시할 수 있다. 첫째, 정책증강과 관련하여 잘 구조화된 집행력 성격의 정책문제에 적용한다면 인간에 비해 우수한 성과를 낼 수 있으며 이상적 합리모형정부의 구현가능성을 드러낸다. 하지만 모든 정책영역에 적용하기에 한계가 있다. 특히, 역동적 정책상황에서 비 구조화된 결정 성격의 문제에서 한계가 존재하므로 인간의 역할이 필요하다. 이에 정책결정 증강모델은 휴먼-AI 피드백 루프를 생성하여 시스템과 상호작용하도록 이해도와 효과를 제고하는 것이 바람직하다. 즉 정책담당자(시스템사용자)가 중요 사항을 모니터링하면서 조직 고유의 정책기능 프레임워크를 구축·학습하면서 정책전략 및 알려지지 않은 상황과 비교하여 지형, 벤치마크 및 index를 파악하고 중요한 문제와 사건에 대한 제안과 예측을 실시간으로 제공한다. 이러한 정책증강모델을 통해 지속가능한 정책개발 및 정책우선순위 추천, 정책품질 향상 등 파급효과가 기대된다(한제연, 2022).

둘째, 청렴성증강 솔루션은 부패 위험요소를 식별, 이상(부패) 현상을 표시하는 플랫폼을 설계하여, 부패 유형에 따른 위험성 등급을 지정한 후 사전 대응의 알람을 보냄으로써 부패예약을 조기에 감지 및 예방에 초점을 맞춰 규정준수 프로그램을 시행할 수 있다. 이러한 바탕에서 사법기관은 공공데이터를 활용하여 부정부패 관련 자산과 이득을 효과적으로 환수하는 등 부패행위에 대한 처벌의 실효성을 제고할 수 있다.

셋째, 공정한 시를 개발하는 것과 함께 시로 공정성을 확보하는 것이 공정한 정부를 위한 중요한 과제다. 공정성 증강모델은 불공정문제 해결을 위한 최적의 솔루션으로, 특히, 법집행 공정성을 강화하고 자동화하는 방법으로 설정된 목표에 가장 가까운 최적의 효과를 기대할 수 있다. 공정한 정부와 사회를 위해

요구되는 인공지능기반 공정성 증강모델과 모니터링은 자동화되어야 한다. 가열 온도조절 장치, 휴대폰, 데이터베이스 서버 등 모든 장치에서 작동하는 수천 또는 수백만 개의 모델을 인간이 추적할 수 있는 방법은 없다. 법집행을 비롯하여 행정활동의 공정성 확보 및 모니터링을 위해 미신러닝을 사용할 필요가 있다(한세연, 2022).

넷째, 정부재정 솔루션으로서 인공지능기반 예산지킴이 모델은 예산집행의 적절성과 정확성을 위한 최적의 솔루션으로 예산집행의 효율성을 향상시키기 위한 자동화방법으로 설정된 목표에 가장 가까운 최적의 효과를 제공할 수 있다는 점에서 가능성을 기대할 수 있다. 향후 보다 정교한 분석과 적용을 통해 예산집행의 효율과 적절성을 가속화하는 과정에서 예산배분 프로세스를 개선할 뿐만 아니라 의사 결정자들에게 새로운 통찰력을 제공할 수 있다(한세연, 2022).

〈그림 7〉 인공지능기반 증강솔루션



이처럼 인공지능기반 증강솔루션은 인공지능기술이 정부혁신의 효과적 솔루션이 될 수 있다는 점과 전자정부강국의 기반에 인공지능을 접목하여 정부를 혁신할 수 있다는 가능성과 함께, 인공지능과 관료 간 조화로운 정부구현을 위해 실효성 있고 실현 가능한 대안으로서 의의와 가치를 지닌다.

잡자 초 지능, 초 연결, 초 융합사회의 특징은 다양한 서비스와 기업을 데이터로 연결하는 것이 비즈니스 확장과 다양한 혁신으로 나타날 것이다. 규모의 효율성과 정교함의 수준을 조화를 이루면서 사회문제 해결과 가치창출로 이어질 것이다. 특히, AI를 비롯한 디지털 전환의 중추기술을 매개로 정부도 개인화(Personalization)와 경험(Experience)을 중시해야 한다. 디지털 신기술 기반, 알아서 적절 해결하는 비대면 맞춤형 정부서비스를 제공한다. 시민의 핵심적 역할을 인식하고 정부운영 모델이 전환될 것이다. 기존의 시민관계 권력에서 시민관리 권력으로 사고방식의 전환이 요구된다. 또한 시민을 위한 통치에서 시민과 함께하는 통치에 이르게 된다. 즉 높은 수준의 시민참여를 기반으로 하여 공공서비스의 유연성, Co-creation이 요구된다. 시대가 변하더라도 정부의 전략적 관철사는 시민의 안심과 안녕을 보장하고 공공부문과의 원활한 상호작용을 촉진하는 데 초점을 맞추어야 한다. 자율운영정부는 개별 기관(부처 또는 부처수준)이 달성할 수 없다. 기관 간 장벽을 극복해야만 구현이 가능하기에 정부 간 팀, 그리고 시민의 삶에 영향을 미치는 생태계의 다른 참여자들과의 협력이 중요하다. 자율운영정부 생태계의 참가자들은 단순한 서비스 제공에서 벗어나 시민과의 평생협업을 유지하는 방향으로 나아갈 것이며 정부개입은 일면적이지 않고 예외적 현상으로 나타날 것이다.

IV. 디지털플랫폼정부의 실천과제

디지털플랫폼정부가 화두다. 정보통신산업계 뿐 아니라 국민의 관심사항이다. 디지털플랫폼정부를 성공적으로 구축할 수 있을까? 디지털 플랫폼정부에서는 한 번의 클릭으로 모든 민원과 행정 가능한 것은 물론 장기적으로는 신청조차 하지 않아도 필요한 혜택을 받을 수 있어야 한다. 가병 현재 개인이 복지지원을 받으려면 국세청, 건강보험공단 같은 여러 국가 기관을 찾아다니며 서류 십여 개를 채워 다시 국가기관에 제출해야 한다. 이것은 진정한 디지털정부가 아니다. 인공지능과 빅 데이터를 기반으로 국민 개개인에 맞춤형 정책을 제공해야 한다. 아울러 고질적 정부병폐인 무능, 부패, 불공정, 비효율로부터 자유로운 정부로 거듭나야 제대로 된 디지털플랫폼기반 자능적 정부모습이다.

1. 외국의 실천사례 : 영국·미국·EU

영국은 gov.uk라 불리는 디지털 전자정부 추진을 위해 오픈소스 정책을 제시했고, 미국은 디지털 정부 전략(Digital Government)을 추진하기 위해 디지털 서비스국(US Digital Service)을 만들어 오픈소스 개발 지원을 제시했으며, 유럽은 공공서비스 혁신을 위한 디지털 전략 추진 방안으로 오픈소스 전략을 제시했다. 이들 세 나라의 공통 특징은 공공서비스 혁신과 예산 절감을 위해 오픈소스 정책을 도입했다는 것이다. 특히, 솔루션 개발을 다 외부에 맡길 경우에 발생할 수 있는 기술 또는 기업 종속성 이슈를 해결하기 위해 기술 중립적인 오픈소스 활용과 개발을 적극 권장했다. 또한 오픈소스를 도입해 서비스와 시스템을 빠르게 개발하고 서비스 만족도를 향상시키고 있다.

먼저 영국 정부는 세계에서 가장 모범적인 디지털 정부를 구축하였다. 그 중심에 2011년 4월 출범한 GDS(Government Digital Service)가 있다. 영국사례인 gov.uk의 가장 큰 특징은 단일 사이트에 23개 장관급 부처와 20개 비장관급 부처, 400개가 넘는 공공기관 서비스를 하나로 통합했다. 영국 정부는 gov.uk 확산을 위한 강력한 Governance을 위해 총리실 산하에 GDS라는 부서를 만들었다. 이곳에서 디지털 서비스에 필요한 공통 부분을 개발하고 이를 다른 공공 기관에서 활용하도록 했다. 특히 단일 서비스를 위한 디자인 템플릿을 제공하고 각 공공기관을 위해 개발 가이드라인 제시와 컨설팅 서비스도 제공했다. 그 결과 GDS를 중심으로 영국 공공기관들이 빠르게 통합된 디지털 서비스를 제공할 수 있었고 영국의 gov.uk는 2016년 UN 전자정부 평가에서 1위를 했다. 정부가 추진하는 된 사이트 통합 서비스 제공에 중요한 시사점을 준다. 영국의 GDS는 SW개발 가이드의 셋째 조항에서 오픈소스 활용과 오픈소스 개발지원을 제공하고 있다. 이 오픈소스 지원으로 영국정부는 서비스 개발속도 향상과 SW 재사용을 통한 예산 절감 효과를 얻을 수 있었다. 또한 GDS는 개인화 등 끊임없는 사용자 경험을 개선하고 있다. GOV.UK 계정을 가지고 있는 사용자들의 편의성 극대화를 위해서다. 특히 영국 정부는 디지털 전환을 위한 기술 컨설팅 등 전문 서비스를 마켓플레이스 등을 통해 민간에서 수행하게 하고 있다. 예컨대, GOV.UK Pay 공공 서비스의 온라인 지불 서비스 플랫폼에 민간 기업이 참여하고 있다. 영국 디지털정부 핵심 인프라인 GaaP는 사용자 중심의 정부 서비스를 쉽게, 멋지게, 혁신적으로 만들 수 있게 하는 것이 목표인데 민간 기업들이 이들 서비스 운영에 주도적으로 참여하고 있다. 실제 UK GOV Pay의 경우 지불서비스 제공사(PSP, Payment Service Provider)로 스트라이프(Stripe)와 월드페이(Worldpay)라는 두 기업이 참여하고 있다.

미국은 다자간 협력과 혁신을 위한 디지털서비스 구축에 초점을 맞췄다. 오바마정부 시절 대통령 산하 예산관리실 산하에 US 디지털 서비스를 만들어 미국 국민을 위한 디지털 서비스 혁신을 추진했다. 대표적인 미국 디지털 서비스로 'Healthcare.GOV'가 있다. 동 서비스의 요구사항 개발에 공무원, 개발자 뿐 아니라 서비스 사용자들도 참여했다. 이러한 다자간 협력으로 기존보다 서비스 시간을 70%나 단축했고 사용자 만족도를 향상시켰다. 특히 US 디지털서비스 상위 조직인 예산관리실은 2016년 공공기관에서 SW를 도입할 때 필요한 SW 솔루션 도입 지침(Federal Source Code Policy)을 내놓았다. 이에 따르면, 이 연방 공공기관은 디지털 서비스를 구축에 필요한 소프트웨어를 개발할 때 최소 20%는 오픈소스로 개발하려고 권고했다. 이 정부는 이 지침으로 공공 서비스 혁신, 예산 절감, 공공 협력 강화를 추진하고 있다.

유럽은 다양한 국가로 구성돼 있기 때문에 영국, 미국과 정책적 차이가 있다. EU는 유럽 국가 경쟁력 강화에 도움이 되기 때문에 유럽 국가별로 디지털 서비스 개발을 권고하고 있다. 그리고 이를 위한 추진 방안으로 <Open Source SW Strategy>를 2020년 선보였다. 오픈소스 도입과 개발로 공공 서비스를 혁신하고 국가 간 서비스 호환성 강화와 함께 디지털 자주권 확보를 추진 중이다. 특히 개방과 협력 기반의 오픈소스 문화를 확산해 정부와 공공분야를 혁신할 수 있다고 제안하였다. 가령 SW조달 시 오픈소스 도입을 동등하게 고려하고 SW개발과 함께 커뮤니티를 활성화해 SW를 사용하는 사람과 협력을 추진하려는 원칙을 제시했다. 이러한 오픈소스 정책으로 유럽은 예산절감, 기술자주성 확보, 서비스 호환성 확보를 도모했고 오픈소스 사용과 개발을 강조했다.

2. 디지털 플랫폼정부의 실천과제

디지털플랫폼정부는 정부 운영방식의 근본적인 변화를 의미한다. 전자정부와 차원이 다른 새로운 정부 시스템을 만드는 시대적 과업이다. 디지털플랫폼정부는 모든 데이터가 연결되는 플랫폼 위에서 국민기업정부가 함께 사회문제를 해결하고 새로운 가치를 창출하는 정부를 의미한다. 빅 데이터와 AI 기술을 토대로 모든 부처를 하나로 연결하고 행정서비스 플랫폼을 일원화하는 것이 골자다.

디지털 플랫폼 정부를 국민들이 편리하게 사용하기 위해서는 AI와 데이터, Cloud가 잘 접목되고 활용되어야 한다. 궁극적으로 디지털플랫폼 정부가 지향해야 하는 목적지는 생활 속의 디지털 플랫폼으로서 디지털격차 해소에 기여해야 한다. 이를 위해 무엇보다도 서비스사용이 자유롭고 편리해야 한다. 단순화된 유저 인터페이스(UI)를 가지고 전 국민이 모든 홈페이지 정보를 쉽게 접근할 수 있어야 한다. AI기술은 국민 접사라든지 하나의 사이트에서 모든 서비스를 활용할 수 있도록 빅 데이터 환경에서 필요로 하는 것들을 인터페이스를 통해 제공해주는 분야에서 활용하는 것이 바람직하다. 빅 데이터는 행정과 정책(서비스)데이터로 나눌 수 있다. 행정 데이터는 부처 간 칸막이를 없애고 쉽게 열람할 수 있도록 통합된 방식으로 발전시키는 것이 바람직하다. 정책(서비스) 데이터는 국민들이 활용할 수 있도록 플랫폼 서비스로 고도화시키는 것이 바람직하다.

1) 데이터관리

인공지능 솔루션의 구현을 위해 데이터관리가 필요하다. 사실 디지털 플랫폼정부 핵심은 디지털과 플랫폼이 아니다. 데이터에 달렸다. 데이터가 디지털 플랫폼정부 성공 열쇠를 쥐고 있는 셈이다. 디지털 플랫폼정부가 성공하려면 데이터가 물 흐르듯이 흐른다는 게 무엇인지, 또한 데이터 생애주기가 무엇인지를 잘

이는 전문가가 지필요하다. 흔히 플랫폼의 데이터는 물 흐르듯이 흘러야 한다. 여기서 데이터가 물처럼 흐른다는 것은, 데이터가 한 곳에서 다른 곳으로 떠돌아다닌다는 것을 의미하지 않는다. 어느 한 곳에서 발생한 원본 데이터가 시간이 지나 다른 곳에서 다시 살아나는 것을 말한다. 절적인 상태로 있던 원본 데이터가 다시 움직이는 것이다. 즉, 학교입학이나 부동산거래 등 어떤 목적이 생기면, 목적에 따라 기존 내 데이터가 다시 살아나고, 목적이 달성되면 다시 절적인 상태로 들어가는 것. 이러한 상태를 반복하는 것이 데이터 속성이며 데이터 생애주기이며 물처럼 부드럽게 흘러가게 해주는 것이 플랫폼이다. 시간이 흐르면 데이터의 생성량이 급증하고 있으며 변화무쌍하다. 개개의 데이터를 목적에 맞게 공공행정에서 언제 어디서나 활용할 수 있게 해주는 수단이 디지털 플랫폼정부이다. 마치 금융부문의 마이데이터처럼 행정영역에서의 마이데이터라고 할 수 있다.

솔루션 생성과정에서 머신러닝을 위한 데이터활용을 위해 데이터정제와 특성(Feature), 라벨(Label)을 포함한 학습용(Training) 데이터 셋과 Validation 데이터 셋이 필요하다. 현재 각 시스템에서 보유한 데이터를 그대로 사용할 수 없을 가능성이 크다. 소프트웨어들이 양질의 데이터를 생산할 수 있도록 거공되어야 한다. 둘째, 데이터와 이를 기반으로 한 시모델은 만들어 제공하는 경우, 국민과 정부에서 바로 사용할 수 없다. 이를 소프트웨어에 반영해야 하고, 정부 부처의 소프트웨어들이 모 델 기반으로 예측되고 분류해야 한다. 결과를 사용자에게 제공할 수 있도록 기능과 UI/UX가 설계되고 구현해야 가능하다. 아무리 AI, 머신러닝을 얘기해도 이것이 소프트웨어에 적용되지 않는다면 자칫 그림의 떡에 여부를 수 있다. 전체적 맥락과 연결을 생각하면서 디자인하고 생성해 나가야 한다.

2) 디지털 중추기술의 활용 및 오픈소스

디지털플랫폼정부의 성공적 구축을 위해 인공지능(AI), 빅 데이터, 오픈소스 등 디지털 산기술을 적용해야 한다. 특히, 오픈소스는 기술적 중립성의 기반에서 디지털주권 강화와 재사용성, 효율성 면에서 세계적으로 주목받고 있으며 현재의 전자정부에도 많이 적용돼 있다. 영국을 비롯하여 유럽과 미국도 정부 시스템에 오픈소스 도입을 확산하는 추세다. 데이터를 모으고 활용하는데 AI 등 산기술을 적용하고 이를 기반으로 디지털 혁신서비스의 구현이 디지털플랫폼정부의 개념이다. 서비스체제가 국민과 수요자 중심으로 바뀌는 과정에서 기술적으로 오픈소스가 핵심 역할을 해야 한다. 오픈소스 정신처럼 데이터와 기술을 공유하고 누구나 서비스를 만들어 공개하면 참여가 더욱 활성화될 것이다. 소스코드를 공개하고 협업하고 참여해 플랫폼의 지속 가능한, 자생할 수 있는 환경을 만드는 게 중요하다. 여기에 디지털플랫폼정부시스템이 국민편익과 산업 활성화에 지렛대역할을 해야 한다.

또한 플랫폼은 유연성과 개방성이 있어야 한다. 디지털 플랫폼 정부를 굳이 중산에 안 뒀도 사회는 이미 디지털 세상이며 디지털 전환 속도가 빠르게 진행 중이다. 오픈소스와 맥을 같이하는 게 SW생산이다. 물론 오픈소스만 사용한다고 해 생산성이 향상되는 건 아니다. 핵심은 오픈소스를 기반으로 개발을 어떻게 지원할 것인가에 달렸다. 플랫폼기반으로 애플리케이션 개발을 지원하는 경우, 개발 생산성이나 품질 향상을 기대할 수 있다. SW수요에 리얼타임으로 대응하려면 오픈소스를 보다 더 적극적으로 사용해야 한다. 기업은 오픈소스를 사용하는 플랫폼을 더 많이 만들어야 하고 국가는 여걸 잡려해야 한다. 여기서 나온 코드 자체가 오픈이기 때문에 투명성과 재사용성 장벽도 없다.

디지털플랫폼정부에서 원스톱서비스가 강조되지만 제대로 된 원스톱서비스를 찾아보기 어렵다. 그 까닭은 부서별 서비스들이 거의 연결되지 않기 때문이다. 부서별 칸막이의 대표사례로 인증문제를 들 수 있다.

기업이 인증을 받으려면 지역별, 부서별로 받아야 한다. 스마트모빌리티가 그렇다. 국토부의승인이후 서울 시와 경기도에서 따로 운행 승인을 받아야 한다. 이런 상황에서 기업의 효율적 경영이 어렵고 국가경쟁력에도 악영향을 미친다. 이런 상황의 타파를 위해 시스템과 데이터베이스 통합 등이 필요하다. 디지털플랫폼정부의 성공적 실천을 위해서 정부 부처별로 나뉘어 있는 시스템과 데이터를 통합하고 의사소통 과정에서 단절돼 있는 프로세스와 결정구조를 개선해 데이터를 공유해야 한다.

3) 조차법·제도적 정비

디지털플랫폼정부 실천과정에서 Governance 구축과 법제정비가 중요하다. 가령 부처마다 데이터 통합과 최선 기술을 적용해 참여와 공개, 협업의 가치를 구현하려면 영국 GDS 같은 전담조직이 필요하다. 디지털 신기술의 적용뿐만 아니라 법제도와 Governance 정비, 업무프로세스 혁신이라는 통합적이고 중장기적 관점에서 전략적 추진이 요구된다. 이를 위해 대통령을 비롯한 정책결정권자의 관심과 지지에 기반을 둔 리더십과 이를 뒷받침할 수 있는 민관협력 기반의 추진체계 구축이 필요하다. 특히 다양한 분야의 전문가 경험과 지식이 정책의제 설정, 집행, 성과평가 등 전 과정에서 유용하게 활용될 수 있는 추진체계의 구축 및 운영이 필요하다. 예를 들면 기업의 OSPO(Open source Software Program Office)와 같은 Control Tower가 정부조직에도 필요하다. 기업마다 품질관리 팀이 있듯이 OSPO는 오픈소스를 전담으로 관리하는 기업 내 팀이다. 국내기업의 경우, 삼성전자, LG전자, 카카오, 네이버, 현대차 같은 일부 대기업에서 보유하고 있다. 디지털플랫폼 정부를 성공적으로 구현하려면 정부차원에서 필요한 조직이다. OSPO가 정부 차원에서 만들어지면 그 역할은 첫째, 디지털 플랫폼 정부가 표방하는 간악이 없는 대국민 서비스와 하나의, 한 번의 접속으로 모든 공공 서비스를 이용할 수 있는 원 플랫폼 구현을 위해 필요하다. 둘째, 개발방법론의 총괄 및 조정, 셋째, 지식 저장소(Depository)를 만들고, 넷째 개인정보보호, 보안, 역기능 등 다양한 이슈를 조정하는 역할을 해야 한다. 이 외에 데이터와 API를 오픈, 독특한 서비스들이 나오게 하면 디지털플랫폼정부 자체가 IT산업 혁신을 위한 비즈니스플랫폼이 될 수 있으며 이러한 역할도 OSPO가 담당하는 것이 바람직하다.

한편, 디지털플랫폼정부TF는 정부가 플랫폼 형태로 데이터·핵심기능을 제공하고, 민간이 창의적인 서비스 마련에 나서는 생태계 구축, 안전하고 신뢰할 수 있는 이용 환경 보장 등에 노력하고 있다. 이 과정에서 정부는 공공데이터 개발 및 공동 활용에 저해되는 소극적 법·해석 및 관행 정비와 함께 국민이 주도적으로 개인정보를 활용하는 마이데이터 관련 개인정보 전송요구권 법제화, 기업 마이데이터 도입·확대도 추진 중이다. 정보화사업의 신속한 추진 차원의 ISP 면제·간소화 및 상시개발·수정이 가능한 예산제도 신설도 검토되고 있다. 디지털플랫폼정부 추진 근거인 《(가칭) 민관협력 디지털 플랫폼 정부특별법》 제정도 추진 중이다. 다만, 글로벌 이슈와 선진국동향, 기술변화 등이 고려된 디테일이 한층 요구된다. 이 외에도 디지털중추기술의 발전과 도입은 혁신을 이끄는 원동력이지만 해킹 등으로 인한 개인정보 유출 가능성도 배제할 수 없다. 하나의 통합시스템으로 Risk가 더욱 커질 수 있다는 점에서 안전한 디지털플랫폼정부 구현과 운영을 위한 보안역량이 뒷받침돼야 한다.

V. 결어-인공지능과 관료 간 앙상블 정부

디지털 전환의 가속화에 따라 디지털플랫폼정부의 가능성은 그 어느 때보다 크다. 이러한 가능성이 실현이 되려면 디지털플랫폼기반 인공지능솔루션이 국민생활과 기업비즈니스의 편익과 혜택으로 제공되어야 한다. 매일 새로워지는 디지털중추기술혁신에 걸맞게 행정조직, 의식, 절차, 제도적 혁신이 정부경쟁력, 형평성, 공정성, 능률성 제고로 가시화되어야 디지털플랫폼정부의 내실이 갖추어질 수 있다. 나아가 인공지능정부에서 제공되는 새롭고 유용한 서비스로 사회문제를 해결하고 유의미한 가치를 창출해야 지능적 정부다. 인공지능정부솔루션의 유용성과 독창성이 모든 국민에게 제공되어야 이용률도 높아질 수 있다. 서비스 수요자인 국민의 시간, 노력, 비용부담을 줄여주고 미래의 불확실성이나 불안정성, 위험성에서 자유롭게 할 때 비로소 지능적 공공재로서 존재의의와 가치를 지닐 것이다.

인공지능기술은 정부의 일하는 방식을 근본적으로 바꿀 것이며, 그 변화는 많은 사람들의 예상보다 훨씬 더 빨라질 것이다. 이에 따라 정부는 장기적이며 전략적 인력계획 마련과 함께 조직 및 제도의 재설계를 고려해야 한다. 일부 전통적 모델은 디지털기술이 실행할 수 있는 작업에 제한을 두고 있다. 그러나 이러한 가정은 더 이상 적용되지 않는다. 특히, 인공지능의 발전에 따른 인력계획과 작업설계에 보다 많은 창의성이 고요되도록 다양한 이슈와 기회를 분석해야 한다. 정책입안자들은 디지털기술의 적용방법에 대한 선택과정에서 조직구성원의 소외문제, 재량과 책임 그리고 조직의 가치창출과 비용절감에 초점을 맞추어야 한다. 또한 정부는 인공지능의 적용 및 평가과정에서 공공가치의 극대화 방향에서 고려해야 한다.

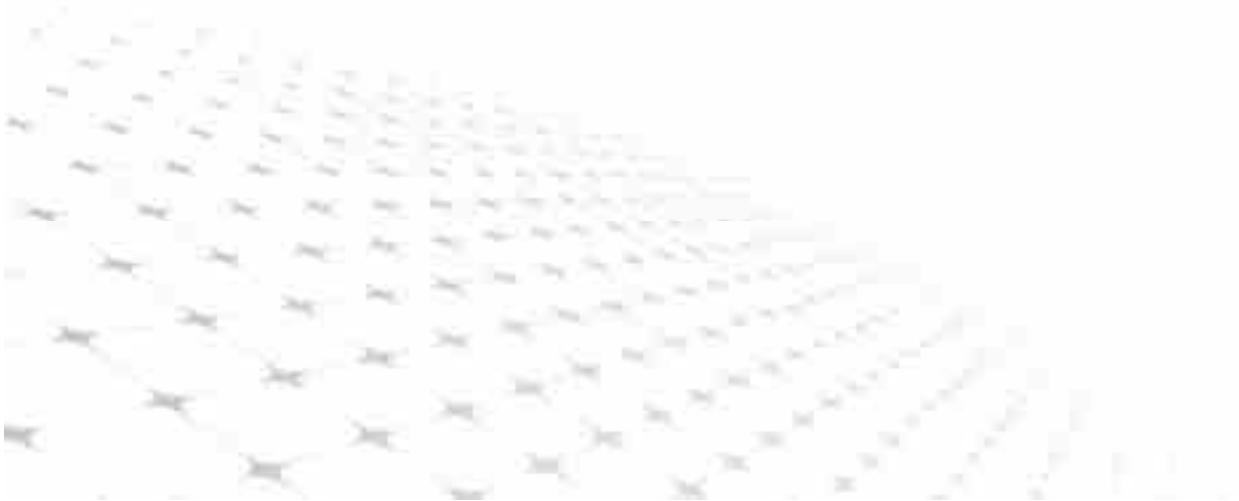
디지털시대에서 시민들은 온라인으로 공공서비스 이용 시 만족하면 정부신뢰가 높아질 것이다. 하지만 부정적 경험은 정부신뢰를 갉아먹는 효과를 낼 것이다. 정부가 시민들로부터 신뢰에 대한 신뢰를 얻기 위해 책임감 있는 인공지능기반 증강모델로 정부기능과 역할을 개선함으로써 시민들에게 새로운 경험을 제공해야 한다. 또한 장차 인공지능정부에서 적용될 자동화가 관료 자신의 욕망이나 권력실현을 위한 '사용 가능한 수단'으로 여기지 말아야 한다. 기제를 도구수준에서 다루는 제몽주의 시대의 휴머니즘은 더 이상 통용될 수 없다. 오히려 관료와 인공지능이 짝을 이체 '상호작용할 수 있는 여지'로 보아야 한다. 그래야 인공지능기술의 사회문화적 의미가 작용을 할 수 있다. 인공지능은 결여된 인간을 강화하는 보철물이 아니다. 인간의 잠재력을 현실화하는 매체로서 작동할 때 인간 사회의 새로운 구조화와 존재론적 도약이 가능하다. 이러한 맥락에서 관료에게 인공지능은 협업과 협력의 파트너로 존재의미를 지녀야 한다. 관료와 인공지능이 행정현상을 새롭게 구성하는 인공지능기반 Co-creative정부로서 앙상블(ensemble) 행정모습이 아닐까.

[참고문헌]

- 디지털플랫폼정부 태스크포스(2022). 디지털 플랫폼 정부 추진방향.
- 한세익(2018). 「행정과 창조성-창조시대의 행정이론과 실천」, 청목출판사.
- 한세익(2022). 「국민이 갈망하는 인공지능 정부: 나에게 꼭 필요한 편지」, 박영사.
- 행정안전부(2017). 「지능형정부 기본계획」.
- 행정안전부(2021). 대한민국 정책브리핑, 2021년7월9일자.
- Baraller, C. and Harris, J.(2016), "Turning Artificial Intelligence into Business Value. Today," accenture.
- Centre for Public Impact.(2017). Destination unknown: Exploring the impact of Artificial Intelligence on Government. <https://resources.centreforpublicimpact.org/production/2017/09/Destination-Unknown-Aland-government.pdf>
- Chui, M., Manyika, J., Miremadi, M., Henke, N., Chung, B., Nel, P., & Maihorra, S. (2018). Notes from the AI frontier. Insights from hundreds of use cases. In McKinsey Global Institute.[https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured Insights/Artificial Intelligence/Notes from the AI frontier Applications and value of deep learning/Notes-from-the-AI-frontier-Insights-from-hundreds-of-use-cases-Discussion-paper.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Artificial%20Intelligence/Notes%20from%20the%20AI%20frontier%20Applications%20and%20value%20of%20deep%20learning/Notes-from-the-AI-frontier-Insights-from-hundreds-of-use-cases-Discussion-paper.ashx).
- Eggers, W., Scharsky, D., Viechnicki, P., & Eggers, D. W. (2017). AI-augmented government: Using cognitive technologies to redesign public sector work. In Deloitte Center for Government Insights. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/3832_AI-augmented-government/DUP_Alaugmented-government.pdf
- Hila Mehr(2017), Artificial Intelligence for Citizen Services and Government, Harvard Ash Center Technology & Democracy Fellow.
- Loonam, J., Eaves, S., Kumar, V., & Parry, G. (2018). Towards digital transformation: Lessons learned from traditional organizations. Strategic Change, 27(2): 101-109.
- Muellerlelle, C., & Robertson, S. L. (2018). Digital Weberianism: bureaucracy, information, and the techno-rationality of neoliberal capitalism, Indiana Journal of Global Legal Studies, 25(1): 187-216.
- O'Reilly(2021). 'AI Adoption in the Enterprise 2021,' April, 19.
- Robinson, D. G., Yu, H., & Felten, E. W. (2010). Enabling innovation for civic engagement. Lathrop, D., Ruma, L.(Ed.). Open government: Collaboration, transparency and participation in practice. O'Reilly Media, Inc. 83-89.

토론

엄석진 교수(서울대학교)
조세현 선임연구위원(한국행정연구원)
김영미 교수(상명대학교)
최해옥 부연구위원(과학기술정책연구원)



토론 1

엄석진 교수(서울대)

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

MEMO

[illegible]

MEMO

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

토론 3
김영미 교수(상명대학교)

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

[illegible]

MEMO

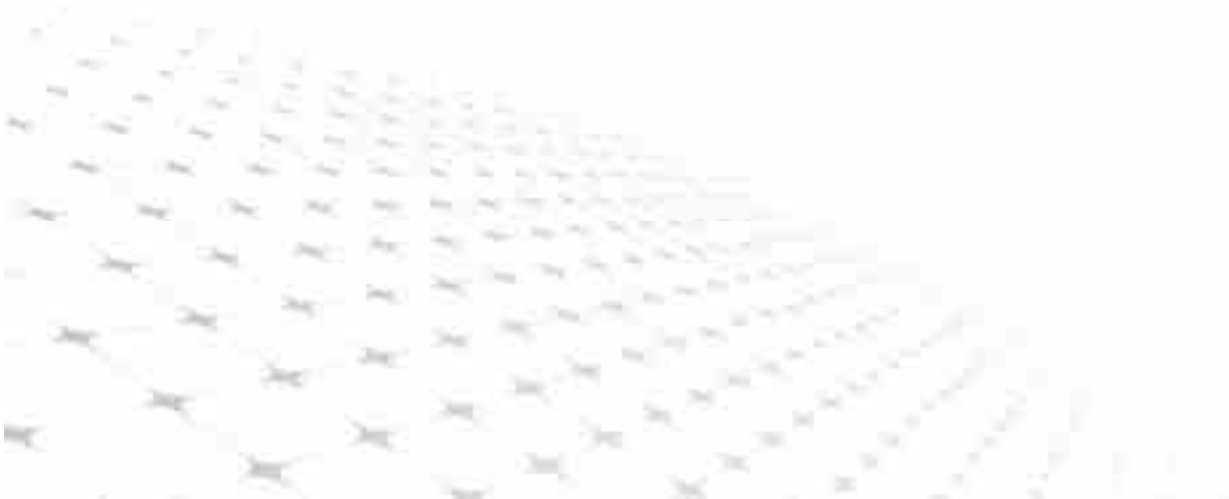
This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

발제

3

지능형 정부의 조직관리에 관한 연구

김윤권 선임연구위원(한국행정연구원)



지능형 정부의 조직관리에 관한 연구

김윤권(한국행정연구원)¹⁾

1. 서론

복잡성, 불안정성, 불확실성, 상호관련성 등의 속성을 지닌 국내외 환경변화와 맞물려 다양하고 복잡한 행정수요나 정책문제, 더 나아가 난제(wicked issues)가 급증하고 있다. 가령, 2019년 말까지만 해도, COVID-19가 발생하여 현재와 같은 세계적 팬데믹이 초래될 것이라고는 아무도 예상하지 못하였다. 여전히 현재 진행형인 COVID-19가 언제 끝날지 아무도 모르는 현 시점에서 5대 핵심 이슈로 생존본능, 소비심리 위축, 디지털 확산, 적자생존, 절박한 혁신을 예측(Armed et al., 2020: 9)하기도 하고, COVID-19 이후의 세계는 “감시 사회와 개인 자유, 생체 인식과 빅브라더, 정부의 감시와 국민의 정부 감시, 강압적인 정부와 투명한 정부, 프라이버시와 건강보호 간의 갈등 등이 전개될 것이다”(Harari, 2020)라는 전망도 나왔다.

이러한 불확실성과 예측할 수 없는 미래뿐만 아니라, 현재 우리 사회는 저출산·고령화 사회, 저성장 추세, 고용불안, 위기재난, 이념갈등 등의 복합적이고 고질적인 문제에 처해 있다. 이러한 문제들은 정책문제 수준을 넘어서 개별 조직(팀, 부서, 기관, 부처 등)이 감당할 수 없는 난제(wicked issues)의 성격을 띠며, 그 파급 효과나 범위는 더욱 확대되고 있다. 더욱 문제되는 것은 조직 및 조직구성원들이 장기 미래에 대한 관심과 이해가 부족하고, 관련 역량도 취약한 상황이라는 점이다. 오랜 기간 정부의 관행과 번역체제로 인해 파괴적 기술변화와 국민의 행정수요에 부응하지 못하고 있는 것이다. 시대적 도전에 대응은커녕, 정부운영과 조직관리의 시스템, 구조, 인적자원관리는 여전히 전통행정의 경로의존적인 관행에 갇혀 있고, 여전히 경쟁이 없는 ‘아늑함’에 갇혀서 규모의 확대와 지속적 안정에 머물러 있다. 정부조직이 일단 규모와 확대 지향적 관행에서 편익을 얻고 정권의 존이 된다면, 파괴적 변화에서 뒤처질 수밖에 없을 것이다.

국민의 대의인인 정부는 존재해야 하는 당위성과 책임성이 있다. 정부의 근본 미션은 국가의 안위를 지키고 사회의 공동체를 보호하고, 경제적 번영을 뒷받침하는 것이다. 정부는 급변하는 세계 흐름을 파악하고, 국민이 더 나은 삶을 살 수 있도록 행정수요와 정책문제, 더 나아가 난제를 해결할 수 있어야 한다. 그리고 품질 좋은 행정서비스를 제공하여 국민이나 시민의 수요를 충족시켜야 한다.

파괴적이고 복잡한 세계에서 변화는 예고도 없이 예측할 수 없는 곳에서 급속히 이뤄지고 있다. 글로벌 기업 간에 치열한 경쟁이 이뤄지고, 경제가 보호하며, 정부를 둘러싼 모든 이해관계자 간에 종전 경계를 뛰어넘는 현상이 벌어지고 있다. 이러한 현실에서 현재와 미래 관점에서 정부가 국가의 지속가능한 발전을 이루기 위해서는 지능, 통찰(insight), 확신을 가지고 도전과 위기에 신속한 대응을 하고, 정부 역량을 키우며, 국민의 행정수요를 충족시킬 수 있어야 한다. 결국, 이 시대 정부운영은 민원성, 유연성, 반응성을 최적화시킬 방향을 지향할 필요가 있다.

그렇지만 정부의 운영 및 조직관리는 본질적으로 사후관리 방식의 현안 대응위주이며, 파괴적 기술혁신(disruptive technology innovation) 시대에 정부의 운영과 조직관리는 여전히 고전적

1) 본 발표 내용 중 II, III, IV은 한국행정연구원 2020년 기본연구과제인 『미래예견적 국정관리와 정부운영 (1) 지능형 정부조직관리를 중심으로』에서 발표하여 연구 내용의 확산 차원에서 발표하는 것임을 밝힘.
2) 2022년 8월 7일 기준 COVID-19로 인한 전 세계 인명 피해는 확진자 5.85억 명, 사망자 642만 명이다. Our World In Data. Retrieved from <https://ourworldindata.org/explorers/coronavirus-data-explorer> (검색일: 2022.8.8).

조직원리가 능후한 계층제에 기반을 두고 운영·관리되고 있다. Daniel et al.(2018: 2)도 “대다수 각국 정부의 현재 구조와 역량으로는 사회의 최대 도전을 막아낼 능력이 취약하다. 정부운영이 종전 관행인 계층제, 칸막이, 관료제로 구성된 구조에 따라 운영되고 있기 때문이다”라고 지적한다.

정부운영의 패러다임³⁾, 즉 전통행정 → NPM → post-NPM은 단절적인 것이 아니다. 오히려 핵심 가치나 운영방식은 계승과 발전이란 흐름으로 이어지기 때문에 전통행정의 합법성, NPM의 생산성과 서비스 지향성, post-NPM의 공공성, 참여, 정보공개, 협업이란 가치는 각각 해당 정부운영 패러다임에서 매우 중요한 가치이면서도 중첩적으로 이어진다. 시대별 정부운영의 패러다임에서 중시되는 가치나 운영방식에 정합성을 확보할 수 있는 정부조직관리가 요구된다. 정부조직관리란 정부의 비전과 전략을 구현하기 위해서 필요로 하는 중장기인력운영 및 정원관리, 정부기능 재조정, 조직재설계, 조직구조, 인력재배치 등을 관리하는 것을 의미한다. 정부운영 패러다임의 가치와 운영방식을 효율적이고 최적화된 접근으로 뒷받침할 수 있는 정부조직관리에 우리는 주목할 필요가 있다.

변동성(volatility), 불확실성(uncertainty), 복잡성(complexity), 모호성(ambiguity), 즉 VUCA 시대 그리고 ICT 주도의 파괴적(disruptive) 기술혁신이 심화되면서 지능형 인프라(IoT, Cloud Computing, Big Data, Mobile, AI, 5G, Blockchain 등)가 정부운영에 빈번히 활용되면서 선제적·과학적으로 문제해결을 지향하는 지능형 정부가 중요하게 부각되고 있다. 지능형 정부로의 대전환을 위해서는 기존의 정부조직관리 차원을 넘어서는 지능형 정부조직관리의 접근이 뒷받침되어야 한다. 지능형 정부조직관리는 새로운 정보기술을 기반으로 하는 지능형 인프라를 활용하여 미래에 즉각적인 증거기반의 정부조직관리를 실현하는 것과 밀접한 관련이 있다.

본 연구는 이러한 문제의식(research question)을 토대로 VUCA 시대 그리고 파괴적 기술혁신이 심화되는 지능화 사회에서 지능형 인프라가 정부운영에 더욱 더 활용되는 지능형 정부를 적극적으로 뒷받침하는 지능형 정부조직관리를 모색하려는 탐색적 연구(exploratory study)라 할 수 있다. 연구의 논리상 지능형 정부와 조직관리, 지능형 정부조직관리의 제각 분석, 그리고 지능형 정부를 뒷받침할 지능형 조직관리의 가치를 중심으로 논의한다.

II. 지능형 정부와 조직관리

1. 지능형 정부

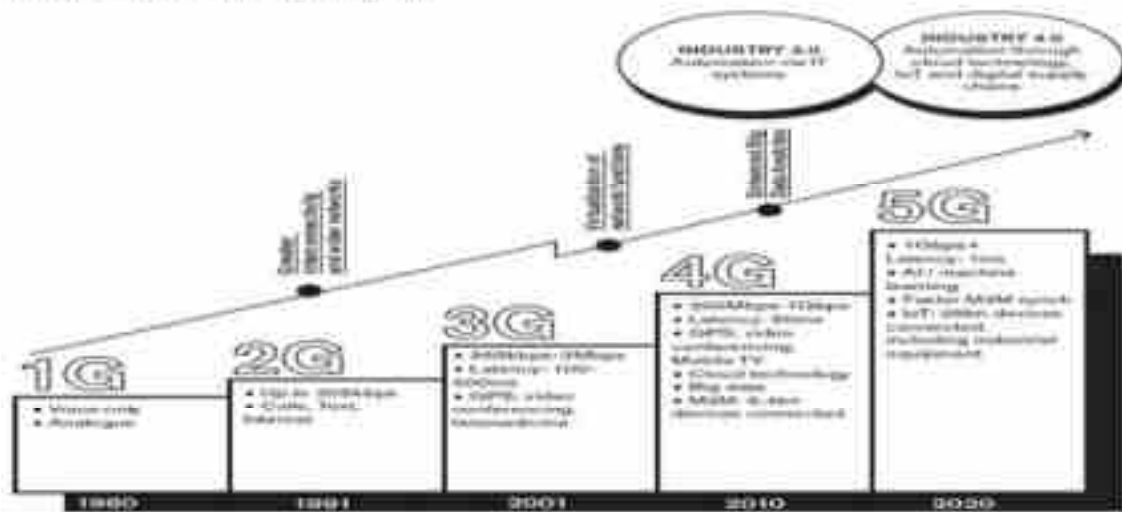
1) 지능형 정부의 맥락

그동안 STEEP분석, PEST분석 등에서 보면 조직진단 중 환경분석에 해당하는 하나의 변수가 기술(technology)인데, 이는 정치, 경제, 사회 등의 요소와 병렬 또는 종속 수준에서 분석되었다. 반면, 4차 산업혁명이나 디지털 트랜스포메이션 등에서 보듯, 파괴적인 기술(disruptive technology) 혁신은 변화를 이끌어가는 선도적인 핵심 변수로 작용하고 있다.

3) 행정은 크게 1980년까지의 전통행정, 1980년대부터 2005(8)년까지의 NPM, 2008년 이후 post-NPM으로 구분될 수 있다(Drechsler & Randma-Liv, 2014: 1-20; Kelly et al., 2002: 1-35; Benington, 2011: 8; 김윤환, 2016: 21-22에서 재인용).

4) 지능형 정부 역시, ICT 주도의 파괴적 기술혁신이 진행되면서 다양하게 사용되는 명칭 중의 하나이다. 가령, 관련된 유사한 명칭으로는 네트워크 정부, 모바일 정부, 스마트 정부, 알고리즘 정부, 디지털 정부, 플랫폼 정부 등과 매우 중첩적이고 경우에 따라서는 호환적으로 사용되는 용어이다. 우리 행정(학계)에서도 여전히 용어 사용의 혼돈 현상이 나타나고 있으며, 보편적으로 사용되는 개념이라고는 단정할 수 없는 것이 현실이라 판단된다.

(그림 1) 5G, IoT 그리고 산업 4.0의 진화



출: Wang et al.(2017); Lee-Makiyem(2018: 7)에서 차용함

(그림 1)은 ICT를 기반으로 한 다양한 기술발전 및 산업발전의 현재 상황을 보여주고 있다. 4차 산업혁명은 클라우드 기술, IoT, 디지털 서플라이 체인 등을 통한 자동화로 이어진다. 동시에 IoT, AI 등을 배경으로 5G 시대가 이어지고 있다.

이를 달리 설명하면, 물질 기술의 1차 및 2차 산업혁명, 디지털 트랜스포메이션이라 일컫는 3차 산업혁명, AI와 블록체인의 핵심 기술이 주도하는 4차 산업혁명 시대가 심화되고 있다. 이 중에서 AI는 혁신과 성장을 주도하며, 블록체인은 신뢰를 기반으로 정확하고 효율적인 의사결정을 뒷받침하는 기술로 이해할 수 있다.

현재 진행되고 있는 제4차 산업혁명은 기본적으로 어떤 성격을 가지는가? 제4차 산업혁명은 1) 초연결사회로 모든 사람, 인간, 공간이 연결되고 커뮤니케이션이 가능해지는 사회이다. 2) ICBM(IoT, Cloud Computing, Big Data, Mobile) 사회이다. 사물인터넷이 기본적 인프라가 되어 인간 생활의 전 영역에 보급되고 영향을 끼친다. 다음 빅데이터와 클라우드가 모든 경제 활동의 기본이 되고, 스마트폰과 스마트폰을 잇는 IT기기가 이동성의 기본이 된다. 3) 인공지능이 사물인터넷의 효율성을 증진시키는 사회가 된다. 4) 가상공간과 현실이 결합되는 사회이다. 5) 그 결과 사회, 교육, 문화 등 모든 부문에 매우 빠른 속도로 패러다임이 변화하는 사회이다(김기홍, 2020: 32).

한편, 디지털 트랜스포메이션에서 5G와 IoT가 다가오는 5년 동안 가장 중요하게 떠오르는 기술로 간주된다. 즉, 5G와 IoT(69%), 과정 자동화(62%), AI(58%), 네트워크 가상화(38%), Pervasive Analytics(27%), Gigabit Fiber Networks(27%), 블록체인(8%), Edge Computing(4%), Quantum Computing(4%) 순으로 인식되고 있다(Agrawal, 2019).

이러한 기술의 급속한 변화 시기, 즉 4차 산업혁명 시대가 심화되면서 새로운 기술개발은 근본적으로 정부 인력을 재배치하고 정부의 정책결정 및 공공서비스 전달 방식을 변화시킨다. 새로운 기술은 정부의 서비스 전달, 과정, 규제, 정책 등에 새로운 관점이나 수단들을 제공한다.⁵⁾

5) Future technology in government. Retrieved from <https://www.instituteforgovernment.org.uk/explainers/future-technology-government> (검색일, 2020.5.25).

〈표 1〉 새로운 기술이 가져올 정부운영 변화⁶⁾

서비스	• 미래 기술은 현 서비스가 운영되고 전달되는 방식에 대해 실질적인 개선을 제공할 것 • 현재 일부 서비스는 이미 시도 단계에서 미래 기술의 요소를 구체화하고 있음. 가령, 날씨를 예측하기 위해 컴퓨터 기반 학습에 관한 선진 유형을 활용함 • 새로운 기술은 가능한 완전히 새로운 형태의 서비스를 형성할 것
과정	• 정부 내에서 미래 기술은 전체 과정(가령, 복지 관리 지원)의 생산성과 효율성을 유익미하게 향상시킬 방식으로 전환하는 잠재력을 가짐 • 미래 기술은 정부인력을 변화시키고, 인력을 대체하며, 구체적 인간 행동 또는 감동이 필요한 새로운 과정을 형성할 것임
규제	• 새로운 기술이 등장하고 성숙함에 따라, 새로운 기술은 새로운 규제 니즈를 형성하고, 더 빠르고, 더 반응적이며, 정확한 방식으로 활동을 규제하는 새로운 방식을 제공할 것임 • 가령, 실시간 교통 데이터를 사용하는 알고리즘은 도시 내 교통 흐름을 개선하기 위해 속도 제한에 on-the-go 조정을 할 수 있게 할 것
정책	• 대량의 데이터를 수집, 처리, 해석하기 위한 미래 기술의 진격 없는 능력은 정책이 형성되고 집행되는 방식을 전환시킬 것임 • 상당한 정확성을 가진 정책을 목표로 할 수 있으며, 스마트하게 환경 변화에 적응할 수 있는 정책을 설계할 수 있음
기술	• 정부가 위한 기술과 정부 자신의 내부 과정 혁신은 새로운 형태의 기술을 조력하여 민간부문에까지 편의를 제공할 것

2) 지능형 정부의 유사 용어

파괴적 기술혁신에 따른 지능화 사회가 실현되면서 지능형 인프라를 활용하는 정부 개념이 다양하게 사용되고 있다.

〈표 2〉 지능형 정부의 유사 용어 특성

네트워크 정부	• AI, 기계학습, 운영을 단순화하고 보안을 위한 자동화, 가능한 신속한 적응성, 그리고 인간 의사결정의 증강과 같은 떠오르는 기술을 활용(Aprey, 2019: 4) • 현재의 네트워크 인지와 미래 네트워크를 정의하는 핵심 특성으로는 모듈, 민첩성, 자동화, 인간화, 통찰 형성(Baroudy et al., 2019: 3)
알고리즘 정부	• 정부 의사결정, 집행, 상호작용을 지원할 AI 기반 도구를 활용하는 소위 알고리즘 거버넌스는 이미 현대 행정국가의 업무에 확대(Engström et al., 2020: 9) • 알고리즘으로 운영 주체가 따로 없어 누구나 대중에게 결정권을 갖는다는 것임. 장관과 차관 같은 자리가 존속할지도 알 수 없다. 그러나 새로운 것을 거부하는 기존의 습관과 관행 때문에 그 과정은 순탄치 않을 것임(김광웅, 2018: 416)
모바일 정부	• 모바일 기술을 적용하여 정부 성과를 지원·향상시키고, 더 나은 연계형 사회를 촉진시킬 수 있다. 정부 성과를 향상(ITU & OECD, 2011: 12) • 단지 기술적으로 복잡한 앱(apps)을 생산하는 것이 아니라 적절한 기술, 비즈니스 과정, 자원 및 숙련을 통해 주로 시민에게 공공서비스를 편리하게 제공하는 것(MITA, 2018: 16)
스마트 정부	• 정부 기관들(혹은 프로그램들) 간에 정보 흐름을 매끄럽게 하여 모든 정부 프로그램과 활동 영역에 걸쳐서 고 품질 행정서비스를 제공할 수 있게 하는 일련의 사업과정의 집행과 정보통신 기술을 중시하는 것(Rubel, 2014: 2; 김광현, 2014: 69에서 재인용)

6) How could technology change government? Retrieved from <https://www.institutefor-governance.org.uk/explainers/future-technology-government>. (검색일, 2020.5.25).

디지털 정부	• 정부의 현대화 전략의 통합된 일부로서 공공가치를 창출하기 위한 디지털 기술을 활용하는 것을 의미 (OECD, 2014; Barcevičius et al., 2019: 11에서 재인용) • 사용자 중심, 여가일, 혁신적 공공서비스 제공에 초점을 둔 이러한 서비스와 서비스 전달 모형은 디지털 기술과 정부 및 시민 정보자산을 활용해야 함(Alesmie et al., 2019: 10)
플랫폼 정부	• 정부와 비정부기구가 차세대 공공서비스를 전달하는 토대. 순계조적으로 정부는 참여자를 조율하고, 협업을 촉진하고 국민과 제공자를 연계하고, 궁극적으로 우리가 상상하는 것 이상으로 항상시할 공공서비스 전달 모형을 감독할 수 있음 • 디지털 기술은 이미 공공서비스 전달방식을 전환시킴으로써, 정부와 기업 그리고 시민사회 간 경계를 모호하게 함. 플랫폼으로서 정부는 이러한 발전에서 자연스런 일부(Lathrop & Riina, 2010; Accenture, 2017: 20에서 재인용)

(표 2)에서 보듯, 네트워크 정부, 알고리즘 정부, 모바일 정부, 스마트 정부, 디지털 정부, 플랫폼 정부 등이다. 지능화 사회에서 다양하게 사용되는 이러한 정부 스펙트럼을 포괄할 수 있는 '포괄적 용어(umbrella term)'으로서 본 연구는 '지능형 정부'를 사용하기로 한다.

3) 지능형 정부의 의미

4차 산업혁명 시대에 거의 모든 분야에서 변화가 발생함에도 정책결정자들은 유연하지 못한 사고방식에 갇혀, 당연한 문제의 해결에만 몰두한다. 결국, 4차 산업혁명이 초래할 혁신의 영향력을 인지하지 못하고, 다가올 미래를 어떻게 준비·대응해야 할지에 대한 전략적 사고를 하지 못한다(Schwab, 2016; Choi & Shin, 2020: 156-157에서 재인용).

정부 역할과 기능은 시대나 국가마다 개입의 강도나 폭이 다양하지만, 기본적으로 정부운영은 환경과 수요의 변화에 따라 요구되는 미션과 전략을 달성할 수 있는 더 나은, 더 효율적인 운영 방식을 지속적으로 모색해야 한다. 기술혁신이 지능형 정부에 확대 적용되면서 정부, 더 나아가 국민에게 편익을 가져다 줄 수 있다. 정부가 AI, IoT 등을 어떻게 활용하느냐에 따라 신뢰성과 편익에 영향을 줄 것이다. 따라서 정부는 이러한 지능정보 기술을 신중하고 점진적으로 적용·활용하여, 데이터와 관련된 프라이버시나 투명성, 더 나아가 공공 및 민간의 보안 문제 관련 제도와 정책을 수립하고 이행할 필요가 있다.

4차 산업혁명의 변화는 정부의 역할과 운영방식의 변화를 요구한다(Fredette et al., 2012; Choi & Shin, 2020: 157에서 재인용). 정부는 눈앞의 현안을 해결하는 것뿐만 아니라 앞으로 일어날 다양하고 이해상충적인 행정수요나 슬한 정책문제를 예측하고 대응하는 역할과 기능을 수행해야 한다. 그렇다면, 파괴적 기술혁신이 심화되는 지능화 사회에서의 정부는 어떠한 정부이며, 어떠한 역할과 기능을 수행해야 하는가? 여기서 우리가 주목할 수 있는 점이 바로 '지능형 정부'라 할 수 있다.

문명재(2019)는 미래정부를 i) 기술을 활용하는 지능적 정부(Intelligent Government), ii) 난제를 해결하는 민첩한 정부(Agile Government), iii) 국제 이슈를 해결하는 글로벌 대응 정부(Globally Responsive Government)로 구분한다. 그리고 지능형 정부를, 'IoT, AI, BigData 등 첨단 신기술을 활용해 행정을 혁신하고, 맞춤형 대국민 서비스를 제공하는 차세대 전자정부를 의미한다'고 정의한다. 지능형 정부가 갖춰야 할 특성으로 투명성, 정보성, 유용성, 신속성, 개방성 등이 있다. 지능형 정부는 정부 투명성의 담보 하에 정보성을 갖춰야 한다(문명재, 2019: 32). 지능형 정부는 시민의 지능을 동원하고 Web2.0 용어로 말하면 군중의 지혜를 활성화하는 정부이다(de Kooij & van Wamelien, 2010: 394).

전통 관료제는 인간 네트워크를, 전자정부는 정보시스템 간 네트워크를, 지능정부는 인공지능

(AI) 간 네트워크를 핵심 요소로 하여 기존의 전자정부보다 더욱 향상된 '지능정부'라는 새로운 정부 형태의 구현을 인공지능(AI)이 가능하게 해준다. 따라서 지능정부는 이전과 전혀 다른 형태의 정부운영과 미래 정책수요에 대한 예측 그리고 현안의 문제해결을 가능하게 할 것이다(Choi & Shin, 2020: 162). 특히, 인공지능(AI) 기술은 지금까지의 정부혁신 수단 중 가장 혁신적인 것으로 전자정부 패러다임의 틀이 진화하는 지능정부 구현에 가장 크게 기여할 것이다(Uwang, 2017; Choi & Shin, 2020: 157에서 재인용). 지능형 정부는 지능정보기술기술을 활용해서 국민 지방 정부서비스를 최적화하고 스스로 일하는 방식을 혁신하며, 국민과 함께 국정운영을 실현하여 안전·편안·상생의 사회를 만드는 디지털 신정부를 지향한다(행정안전부, 2017).

이러한 논의를 기반으로 본 연구에서의 지능형 정부(Intelligent Government)란, **“정부운영에서 지능형 인프라(ICBM, 5G, Blockchain 등)를 과학적이고 합리적으로 활용하여 국민의 행정수요, 정책문제, 정부서비스 등을 예측·대응·예결·관리하는 정부”**라고 정의하기로 한다.

앞으로의 정부는 기술발전으로 줄어들게 되는 전통적 기능을 대체하여 국민 개개인이 원하는 행정서비스를 맞춤형(on-demand service)으로 제공하는 지능형 정부로의 개혁이 필요하다(김광용, 2018: 380). 2018년 행정안전부는 ‘지능형 정부’를 전자정부 자원사업의 핵심으로 설정하고, 이를 구현하기 위해서 전자정부지원 사업 예산의 약 75%를 ‘지능형 정부’ 구축에 집행하였다(Ministry of the Interior and Safety, 2017; Choi & Shin, 2020: 162에서 재인용). 그동안 정부가 추진한 지능형 정부와 관련된 내용으로는 전자정부2020기본계획(2016), 지능형정부기본계획(2017), 디지털정부혁신추진계획(2019), 인공지능국가전략(2019), 한국판뉴딜종합계획(2020), 포스트코로나정부혁신추진계획(2020) 등이 있다.⁸⁾

2. 지능형 정부조직관리

1) 지능형 조직

지능형 조직(Intelligent organization)은 21세기 관리자 접근들을 조직 전체에 응집할 수 있는 적응적 모형이다(Beckford, 2017). 지능형 조직은 환경 변화에 적응할 수 있으며, 필요하다면 환경에 영향을 주고 변경시킬 수 있으며, 업무과정을 재편할 수 있다. 지능형 조직은 정보를 통합관리하여 궁극적으로는 조직 성과와 효율성을 높일 수 있다(Adamczewski, 2016: 7). 지능형 조직은 복잡성 흐름에 관한 관리적 생각과 인간·과정·정보 시각의 조직을 통합한 것이다. 지능형 조직은 정보체계를 통해서 집권성과 자율성에 대한 경쟁적 요구를 균형화 할 수 있다. 지능형 조직은 체계적시에 의미 있는 정보를 제공한다. 지능형 조직은 전체적으로 전략적·운영적·재

7) 인간의 인지, 학습, 추론 등 고차원적 정보처리 활동을 ICT 기반으로 구현하는 기술, 인공지능(AI)에 데이터 활용 기술인 사물 인터넷(IoT), 빅데이터(Big Data), 클라우드(Cloud), 모바일(Mobile)이 결합되어 AI+ICBM으로 표현된다(한국정보통신기술협회, 2008).

8) 실제 우리나라의 전자정부는 지능형 정부로 진화하고 있다. 가장 상징적인 사건으로 최근 전자정부를 담당하는 행정안전부의 전자정부국이 데이터거버넌스법 용어를 계기로 디지털정부국으로 변화된 사례가 있다. 디지털정부국 체제에서 핵심적 변화 중 하나는 데이터 기능이다. 공공데이터 기능이 강화되고, 특히 기존의 행정안전부 국가정보자원관리원의 빅데이터분석서비스 기능이 이관되었다. 이외에도 2011년 시범사업으로 시작된 국가정보자원관리원의 G클라우드 사업이 2017년 클라우드 플랫폼이 완성되면서 각 기관이 클라우드 시스템으로 전환하고 있다. 이러한 지능형 정부 추진은 행정안전부가 중심이 되고 있다(YK). 정보화 사회 도래 이후 우리 정부는 지능형 정부를 지속적으로 추진하고 있으며, 그 결과 2020년에도 ‘OECD 디지털정부평가’ 1위, ‘UN 전자정부평가’ 2위의 실적을 달성하였다. 이렇듯, 현재 우리나라의 지능형 정부 수준은 세계 최상급이며, 많은 국가에 수출하고 있다. ICT 기술을 적극적으로 행정혁신 및 서비스 개선에 활용하고자 한다는 관점에서 우리나라의 지능형 정부에 대한 의지는 높으며, 그 결과 정부의 서비스 품질은 현재 국제적으로 볼 때 상당한 수준에 도달해 있다(SSJ).

정적·성과적 관리에 관한 다양한 응용기반을 위한 백터를 제공한다. 지능형 조직은 인간의 숙련, 지식, 행태에 의존하고, 간소한(lean) 과정을 통해서 정보시스템을 설계할 수 있다. 결국, 정보기술을 인간과 연계시켜 준다(Beckford, 2017).

급속한 경쟁 환경에서 조직은 지능화가 절제되어야 한다. 조직의 열역학이나 규모와 상관없이 지능형 조직은 과거 조직운영과 상당히 다르다. 연결하고 구조화된 계층체로부터 유기적이고 자율 관리적 팀으로의 전환, 애자일 관행의 진화, 데이터 기반 의사결정의 활용 등은 고도의 지능형 조직에서 나타나는 특징들이다(GileadSaners, 2019). 통찰력 기반의 의사결정은 보다 많은 우수한 결과를 낳으며, 데이터 지능형 조직이 경쟁적 이점을 갖게 하여 핵심 목적을 달성하게 한다. 지능형 조직은 적절한 데이터, 통찰력, 알고리즘과 연계할 능력을 갖는다. 이를 바탕으로 한 경영 가치를 추구하여 고객 신뢰를 8%나 높이고, 수입의 81%를 향상시키며, 규제에 대한 순응을 173%나 증가시킨다. 또한, 지능형 조직은 데이터 지능을 활용하여 데이터 지능형이 아닌 조직보다 수입 목표를 58%나 초과 달성시킨다.⁹⁾

전통적 조직의 의사결정은 핵심 부서에서 일방적이고 하향적으로 하달하거나 상향적으로 결재라인을 거치면서 올라가 의사결정이 당초 취지와 달리 변질될 가능성이 높다. 그렇지만, 지능형 조직은 지능형 인프라(CBMA 등)를 활용하여 조직 상하나 조직 경계를 넘어서면서 이뤄진다. 지능형 인프라의 도움으로 증거기반으로 의사결정을 내릴 수 있으며, 결정과 집행의 반증성과 일상화(routine)를 줄일 수 있다. 조직구성원은 지능형 인프라를 통해서 의사결정의 내용을 공유하고, 해결해야 할 문제의 본질을 정확히 파악하며, 민첩하고, 전략적·적응적으로 대응할 수 있게 된다.

지능형 조직은 복잡한 상황을 다룰 수 있는 단순 구조에 기반을 둔다. 지능형 조직은 구성원이 업무를 통해서 학습하고, 명시적 승인 없이도 의사결정을 내리며, 협업으로 문제를 해결하고, 새로운 것을 고안할 수 있게 한다. 조직은 창의성과 비일상적 업무를 설계하고 기계가 일상적인 것을 처리하게 한다. 복잡성은 간결하고 적응적인 조직구조를 필요로 한다. 인간의 인지가 이 격차를 메울 수 있다. 지능형 소통이 없으면 자율 거버넌스가 어려울 것이다. 지능형 조직은 외부 지원이 적은 자율관리 팀에서 수행되고, 권한 공유는 조직구성원이 보다 적극성을 갖도록 하여 활력을 준다. 투명한 지능형 소통은 전통적인 관리통제 기제를 개선할 수 있다. 지능형 관리는 조직의 전체 네트워크를 더 스마트하게 한다. 문화는 일상적 행태에서 축적된다. 신뢰는 지능형 조직에서 나타나는 소유권이며 유리한 업무환경 문화에서 나온다.

디지털 조직이 성숙되는 과정을 통해서 직간접적으로 지능형 조직으로의 이행을 이해할 수 있다. 디지털 조직은 전략적 맥락, 기술적 역량, 데이터 콘텐츠, 조직구조와 업무과정, 문화와 행태의 지체, 개혁, 선도라는 과정을 통해서 성숙된다는 점을 이해할 수 있다(Thomas et al., 2014). 이는 지능형 조직관리에 중요한 함의를 지니며, 특히, 개혁 및 선도라는 측면에서 지능형 적극행정과 연계하여 접근할 수 있다.

〈표 3〉 디지털 조직 성숙 과정

	지체(lagging)	개혁(reforming)	선도(leading)
전략적 맥락	- 기술은 전략적 우선순위의 필요성을 부분적으로 충족함 - 핵심 인력 중 비일관적인 목표와 활동이 잠재적 이득을 축소시킴	- 기술은 전략적 우선순위의 필요성을 상당부분 충족함 - 조직의 현재 서비스와 유사하지 않은 새로운 원칙에서 가치가 나오는 기	- 기술은 전략적 우선순위의 모든 필요성을 충족할 뿐만 아니라 우선순위를 재정의 할 수 있음 - 핵심인력은 잘 정립된 목표와 활동

9) How data intelligent organizations mitigate risk. Retrieved from <https://www.helpnet-security.com/2020/05/19/data-management-strategy/> (검색일, 2020.7.9).

	• 더욱 빠르고, 저렴한 서비스 전달 방식으로 효율성과 가치를 높임	자는 디지털과 물리적 영역의 새로운 결합을 통해서만 전달될 수 있음	를 가짐 • 가치는 새로운 원천에서 나올 뿐만 아니라 전체 사슬에서 최적화됨
기술적 역량	• 디지털 기술은 1대1로 아날로그 기술 혹은 인간 노동(가령, 인쇄 카탈로그 대신에 온라인 카탈로그)을 대체 • 새로운 디지털 서비스 도입 능력은 기술 생애주기 루치의 기능임 • 디지털 서비스는 고품질 컨약으로 제공	• 디지털 서비스는 새로운 서비스를 제공하는 API를 통해 신속히 결합되고 연계될 수 있는 플랫폼으로 사용됨 • 기술 생애주기는 서비스 전달 수요 기능의 해나임	• 물리적 제품과 아날로그뿐만 아니라 디지털 서비스는 종종 관련 데이터 품질 향상을 위해 수정됨
데이터 콘텐츠	• 데이터는 전통적 과정의 부산물로 형성	• 데이터는 모든 제품, 서비스, 대상으로부터 형성	• 조직은 새로운 핵심 역량인 수치적인 확보 데이터를 갖춤 • 조직은 전체 가치사슬(가령, 제품의 획득, 생산, 전달, 소비, 교정, 재활용 방식)에 따라 모든 수준의 데이터 확보
조직 구조와 업무과정	• 조직구조 및 과정, 업무상계 선택은 효율적이고 무오류 제품을 위해 최적화 • 업무는 전통적 조직 계층과 부서에서 극대(hyper) 특화된 구성원 집단에 의해 수행됨 • 의사결정은 여전히 하향적	• 조직구조 및 과정, 업무상계 선택은 새로운 가치 원천을 발굴하고 전달할 목적으로 실험을 촉진 • 업무는 조직 내외 구성원에 의해서 수행됨, 그러나 전통적 조직 계층과 부서가 존재 • 의사결정은 항상 하향적이지 않음, 의사결정은 주어진 업무 흐름도에 적법하게 주변, 중간, 중앙에서 결정됨	• 조직구조 및 과정, 업무상계 선택은 지속적인 혁신과 실험에 초점 • 업무는 전문가 팀이 엄밀하지 않은 조직계층에서 아이디어와 실험을 통해 수행됨 • 의사결정 과정은 업무흐름도 각 단계마다 최적화됨
문화와 행동	• 새로운 기술 도입을 위해 변화관리 기법에 의존함 • 연명 중시 문화가 여전히 조직을 지배함	• 조직의 모든 수준에서 구성원은 일상적 업무 과정에서 새로운 기술을 관리하고 인간화하도록 지원함 • 전통적 관리 역량이 새로운 기술을 배치하여 진화함	• 조직은 새로운 디지털 문화를 형성, 즉, 기술뿐만 아니라 문화와 리더십에 같은 전환이 봄 • 디지털 조직에서 리더십을 위해 도입된 새로운 관리 원칙 형성

출처: Thomas et al.(2014), 398쪽 근거로 작성함

조직들이 지능형 조직으로 전환되기 위해서는 다음 단계가 필요하다. i) 데이터 및 통찰력은 지능형 조직의 혈액이며, 지능형 조직의 의사결정을 지원한다. ii) 지능형 조직은 계층제를 허물해야 한다. 물론, 전통적 계층제 및 칸바이는 의사결정에 필요한 최선의 결정을 가로 막는다. 그렇지만 효과적인 지능형 조직은 아이디어가 조직에 스며들게 하며, 모든 조직구성원으로부터 환영을 하는 과정을 만들어야 한다. iii) 지능형 조직은 조직 이해관계자를 중요한 우선순위로 둔다. 애자일 구조와 접근은 조직이 학습·개발·전달을 통해 조직구성원이 새로운 수요에 적응할 수 있게 한다. iv) 지능형 조직이 되는 것은 21세기에 조직들에게 필박하지만, 지능형 조직은 일지에 달성할 수 없다. 모든 조직들은 스킬과 행태를 개발하여 지능형으로 되어야 한다(Gilead Saners, 2019).

2) 지능형 정부조직관리의 요건

지능형 조직을 만들기 위해서는 신경과학의 전문성, AI 기반 기계학습, IoT 적용 하부구조가 필요하다. IoT와 AI 그리고 신경과학을 결합하면, 학습조직으로 전환시켜 변화하는 환경에 신속히 적응할 능력이 생기며, 조직이 직면한 파국적 위험을 벗어날 수 있다. 기술지원 마인드를 가진 두뇌감응지능형 조직(brain-inspired intelligent organization)을 구축하기 위해 가장 중요한 과제는 폭넓은 인간적인(humanitarian) 배경으로 강화된 아키텍처 노하우와 조직적 노하우를 필요로 한다. 두뇌감응 지능 및 마인드 행성이 없는 디지털 전환 조직들의 미래는 단기적일 것이다. 이러한 도전을 다룰 조직을 구축하기 위해서는 신중한 계획이 필요하다(Rudin, 2017).

조직의 지능은 마치 외과수술과 같이 복잡성을 다룰 수 있는 능력이다. 지능형 조직은 호기심, 인식, 용기, 민첩성과 선찰(foresight)이 요구된다. 이외에 외재적이고 주변적인 이슈를 가려낼 수 있는 현실을 단순화할 능력이 필요하다. 높은 수준의 지능을 유지하기 위해서 조직은 더욱 스마트해져야 하며 다음 요건이 필요하다. i) 급속한 환경변화에 민첩하게 적응할 수 있는 조직 구조를 구축해야 하며, ii) 호기심과 혁신을 촉진하고 보상할 조직문화를 형성하고, iii) 지식과 정보를 투명하게 할 문화를 형성하고, iv) 리더와 관리자들은 자신의 이기주의와 불안전성을 효과적으로 다룰 수 있는 방법을 파악해야 하며, v) 조직구성원의 자아인식을 제고시켜야 하며, vi) 업무를 협업적으로 추진하게 하며, vii) 지식의 전환이 전략적으로 중요한 점을 인식한다(Pacuk, 2015).

정적이고 전통적인 조직과 비교하여 지능형 조직의 장점은 가장 빠른 집행 속도와 의사결정 위험을 줄여주는 것에 있다. 지능형 조직에 대한 인간적 기여는 창의성, 상식, 기존 경계를 넘나드는 역량을 통한 복잡한 문제를 해결하는데 있다. 이러한 인적자원을 관리할 수준은 지능형 조직에서의 차별화된 성공 요인이다(Rudin, 2017).

<표 4> 지능형 디지털 과정의 핵심 구성요소

유비쿼터스 데이터 흐름	• 새로운 물리적 및 가상적 센서가 고밀도 네트워크와 결합하여 상당한 데이터 흐름을 처리하고 저장할 수 있게 함 • 이러한 도구는 체계적으로 엄청난 규모로 내부(업무프로세스)와 외부(생태계) 사건을 파악
신진적인 분석과 모델링	• 빅데이터 분석은 데이터를 디지털로 전환하는 새로운 방식을 제공함 • 이러한 분석은 자동적으로 고성능을 갖는 처리과정의 변이를 발견하게 하여 이를 모델링할 수 있게 함
물부한 디지털 표현	• 정중적으로 중간 혹은 최종 업무 제품인 물리적 대상이 디지털 표현으로 대체되도록 함 • 디지털 표현은 프로그램 관련 로보틱 3D 프린터에 의해 과정에서 물리적 형태로 전환함
인공지능 증강	• 기술은 일상적 지식 업무를 자동화된 지원으로 오프로딩(offloading, 즉 데이터 폭증을 다른 말로 분산)함으로써 생각을 증강시킬 수 있음 • 이러한 도구는 음성인식, 자연언어처리, 다른 고도 기술을 통해서 지속적으로 정교화됨
물리적 증강	• 사람의 업무흐름에 투입하기가 충분한 소규모, 안전, 유연한 신진 로봇 기술의 도움으로 물리적 증강이 가능함 • 새로운 로봇은 환경을 파악하고 적응하여 인간과 직접 상호작용하여 하이브리드 인간-로봇 업무흐름을 형성함
협업적 증강	• 기술은 조직구성원이 업무를 조정하여 새로운 제품을 공동생산하게 하는 방법을 향상시킴 • 이러한 기술은 시스템으로 사회적 네트워크, 토의 또한 온라인 파일 공유, 실시간 비디오 회의, 가상 과제, 프로젝트 관리를 가능케 함

주: Thomas et al.(2014: 12)을 근거로 작성함

지능형 조직은 데이터와 정보에 항상 개방적일 필요가 있다. 확보된 정보는 해석, 내재화되고 궁극적으로 수정되어 가능한 한 많은 과정(인간, 시스템)에 확산되어야 한다. <그림 2>에서 보듯,

조직은 초기 신호를 등록, 수집, 분석할 뿐만 아니라 적절하게 이러한 신호에 반응해야 한다. 그렇지만 여전히 많은 조직에서 정보를 갖춘 의사결정과 감응적(adaptive) 리더십이 여전히 결여되어 있다(van Beek, 2013).

〈그림 2〉 지능형 조직과정



출처: van Beek(2013)

자능화된 감지(sensors)와 과정(processors)을 확보하기 위해서 조직은 환경 변화와 수요(needs)를 신속히 파악할 수 있어야 하지만, 동시에 민감성과 적응성을 확보해야 한다. 지능화 조직을 운영하기 위해서는 i) (필요성) 적응적 조직이 되어야 하고, ii) (전문성) 조직운영, 조직과정, 이해관계자, 미션과 전략, 서비스 등에 관한 전문성을 가진 과정이 필요하고, iii) (조직구조) 조직구조는 꾸준히 경쟁성을 높일 협업을 지원해야 신속하고 적절하게 적응할 수 있다. 정보기술은 적응적 이해관계자와 과정 지향적 구조를 촉진하는데 결정적인 역할을 한다. iv) (사회적 하부구조) 조직의 관리자와 조직구성원에게 새로운 요구를 주어서 이들이 정보와 지식을 활용하여 성과를 높일 수 있도록 한다(van Beek, 2013).

미래의 공공기관(public body), 즉 정부조직은 상당히 다르게 작동될 것이며, 더욱 더 살아 있는 유기체처럼 변화에 대응하고 사회적 니즈 해결에 맞춰 진화할 것이다. 정부와 공공부문의 리더는 이러한 변화에서 핵심 역할을 할 것이고 환경 변화에 초점을 두며, 미래에 대한 명확하고 역동적인 그림을 그릴 것이다. 이는 정부조직 내부와 외부 이해관계자에 힘을 줄 것이다. 이렇게 되면 상당한 요소가 미래의 바람직한 공공기관을 형성하는데 정합성(aligned)을 형성할 것이다. 한편으로는 적응적·상처적인 환경 변화에 정의된 목적을 전달할 것이다(PwC, 2013: 2). 미래의 선도적 조직은 미래 환경, 미래 행정수요, 미래 정책문제와 난제에 대한 선찰을 통해서 예견하여 정부의 역할과 기능을 파악하고 이를 구체적으로 답을 조직을 설계하는 접근이 요구된다.

미션과 비전을 정립함으로써 조직은 이상적 규모, 형태, 운영 방식을 구축할 수 있다. 이는 또한 조직이 스스로가 자신의 행태를 인도할 필요가 있는 다른 렌즈를 통해서 점검할 수 있어야 한다. i) (시민 중심) 시민을 항상 중심에 위치시키고 시민 니즈를 효과적으로 적시에 충족시킨다. ii) (내외 균형) 내부 조직적 효율성과 효과성을 관리하는 것과 내외적으로 좋은 성과를 전달하는 것 간에 균형 확보가 필요하다. iii) (지속적인 성과) 전략적으로 장기적 변형 관점에서 필요한 자본, 즉 사회적·환경적·문화적·지적·하부구조적, ICT, 정치적 참여 자본을 관리함으로써 사회를 위한 자산을 형성한다(PwC, 2013: 3).

미래의 선도적 정부조직은 지능형 사회에서 정부의 역할과 미션, 그리고 비전을 구현할 수 있는 정보공개, 시민참여, 협업을 통한 난제의 해결이란 방향에서 운영될 것이다. 그리고 이를 더욱

구체적으로 실현할 수 있는 지능형 인프라를 통한 선결과 증거기반 의사결정이 이루어진다면 미래예견적 정부운영의 토대가 구축될 것으로 기대한다.

III. 지능형 정부조직관리의 제약

지능형 정부가 더욱 부각되고 있는 시대이지만, 지능형 정부조직으로의 전환과 지능형 정부조직을 관리하는 것은 쉽지 않다. AI를 적용함으로써 드러나는 잠재적 위험으로는 i) 직업 상실, ii) AI 시스템이 초래한 손실, iii) AI 투명성 결여, iv) 사회적 관계에서의 인간성 상실, 인간의 삶과 존엄성 보호 결여, v) 프라이버시 상실, vi) 개인 자율성 상실, vii) AI 및 자동화 시스템으로 인해 경쟁적이고 다양한 의견을 제약하는 정보 편견, viii) AI 조작에 따른 오류 경향과 민감성, ix) 조작, 감시, 불법행위 등을 지적할 수 있다(Walz & Firth-Butterfield, 2019: 185-195).

파괴적 기술혁신이 심화됨에 따라 조직구성원이나 국민의 프라이버시와 안전이 위협당할 가능성이 그만큼 높아질 수 있다. 지능형 정부를 추구하더라도 지능형 조직관리에서 이러한 위협과 안전 및 프라이버시를 소홀히 한다면 더욱 심각한 상황에 직면할 수밖에 없을 것이다. 여기서는 지능형 정부 추진에 어려움을 주는 요인을 분석한다.

새로운 기술이 사실상 정부의 모든 과정, 시스템 및 구조에 도전을 주지만(Eggers & Bellman, 2015; Barcevičius et al., 2019: 56에서 재인용), 공공부문에 대한 새로운 기술의 투자는 변혁적 전환보다는 점진적 변화라 할 수 있다(Norris & Reddick, 2013; Barcevičius et al., 2019: 56에서 재인용). 전자정부 패러독스는 ICT를 가능케 하는 서비스 개발에 대한 투자 수준과 여기서 나온 생산 혹은 명함이 이롭하다는 측면이다(Savoldelli et al., 2014; Barcevičius et al., 2019: 56에서 재인용).

〈표 5〉 디지털 정부 전환에 영향을 주는 요인

요인	주요 요소
기술적	• IT 하부구조, 상호 운영성, 데이터 접근, 데이터 저장
조직적	• 디지털 전략, 인력의 숙련, 데이터 공유, 기관 배치
법률	• 새로운 법률과 규제 틀, 프라이버시, 사이버 보안
윤리적	• 새로운 기술과 인권에 관한 시민의 신뢰와 책임성
사회적·문화적	• 시민의 채택, 보수적 습관, 문화적 장애
경제적·재정적	• 혁신을 추진하고 규모화 할 재정적 자원의 결여

출처: Barcevičius et al.(2019: 57)

디지털 전환에 따라 정부운영에서는 비단 지능형 인프라가 손조롭게 적용될 수 있는 분야뿐 아니라, 노동집약적인 측면도 있기 때문에 디지털 전환이 쉽게 이뤄지지 않는 부분이 상당하다. 정부운영이 〈표 5〉와 같은 영향을 받음에도 불구하고 다음과 같은 제약이 나타날 수 있다.

1. 기술적 제약

새로운 기술은 성공적인 디지털 전환에서 요구된다. 그러나 공공부문에서 성공적인 디지털 전환 과정에는 기술적 장벽이 남아 있다. 첫 번째 기술적 도전은 노후화되고 낙후된 IT 하부구조가 공공부문에 깔려 있다(Barcevičius et al., 2019: 57). 대다수 정부는 현재 IT 시스템 유지에 IT 예산의 상당액을 지출하지만, 최신 기술은 종전 하부구조와 맞지 않아 근본적인 혁신화가 요구된다(Desouza, 2018; Barcevičius et al., 2019: 57에서 재인용). 두 번째 기술적 장벽은 상호운용성이 취약한 점이다. 새로운 기술이 계속 혁신됨에 따라 거버넌스는 엄청난 양의 데이터를 통합하는데 문제가 되고 있다. 그러나 상이한 IT 시스템 간 상호운용성이 낮아 성공적인 디지털 전환에서 걸림돌로 작용한다. 세 번째 기술적 장벽은 데이터 접근이다. 오픈 데이터에 접근을 더 많이 하는 정부는 빅데이터 분석을 통해 정책 혁신에 기여할 역할을 확대시켜야 하는데(Hurdy & Maurushat, 2017; Barcevičius et al., 2019: 58에서 재인용), 그렇지 못하다. 넷째, 데이터의 피식별 처리(de-identification)는 디지털 정부 전환에서 기술적 장벽이고, 또한 실질적인 법적·정치적·사회적·제도적 이슈가 되고 있다(Barcevičius et al., 2019: 58).

현재 AI 기술의 한계로는 검증되지 않은 빅데이터 정보 오류로 인해서 편향된 결정을 내릴 수 있는 점이다. 이를 보완할 수 있는 것이 불확제인 기반의 빅데이터라 할 수 있다. 데이터를 모두 사실에 기반을 두어 검증하고, 변경과 삭제 불가능하게 하여 정확하고 효율적인 결정을 뒷받침하게 할 수 있다.

사실, 그동안 정부가 전자정부를 추진하였지만, 조직 간에 시스템이 개별적으로 설치운영되는 바람에 범정부 차원에서 시스템 연계나 통합이 이뤄지지 못하고 있다. 즉, 시스템 간에도 칸막이가 존재하여 IT운용에 따른 비용만큼 효율성과 효과성도 낮은 결과를 낳고 있다. 따라서 범정부 차원에서 시스템 연계, 더 나아가 지능형 인프라의 플랫폼을 구축하여 공동으로 제공할 수 있는 접근이 필요하다.

2. 조직적 제약

ICT 주도 지능형 정부가 심화되면서 조직구성원은 지능형 기술에 대한 적응과 학습, 개별 조직 칸막이를 초월하는 정보공유 인식, 지능형 기술을 업무(과제, 사업, 프로그램 등)에 연계할 수 있는 통찰력 등이 요구된다. 그렇지만 조직관리 차원에서 다양한 제약이 존재한다.

성공적인 디지털 전환을 가로막는 조직적 요인으로는 i) 새로운 기술의 채택과 발전을 위한 전략적 계획수립이 없다는 전략적 이슈, ii) 칸막이 의식, 수직적-수평적 조직 분절화(United Nations, 2014; Barcevičius et al., 2019: 59에서 재인용) 같은 관리적 수준에서의 이슈, 그리고 데이터 공유에 대한 잠재적인 조직적 저항에 관한 이슈(Ferro & Sorrentino, 2010; Barcevičius et al., 2019: 59에서 재인용), iii) 숙련을 겸비한 인력 부족, 인력 대체에 관한 인적 위협 등의 인적자원 수준에서의 이슈이다(Barcevičius et al., 2019: 59). 이러한 조직적 이슈들은 지능형 정부조직관리에 제약으로 작용할 것이다.

이러한 제약을 극복하기 위한 조직관리 차원에서 지능형 인프라에 대한 스킬과 역량, 태도, 조직 지원 등이 요구된다. 뿐만 아니라 지능형 인프라의 시설과 장비를 플랫폼 방식으로 운영함으로써 지능형 기술 친화적 기능재조형, 조직재설계, 적재적소 인력재배치, 성과관리, 정부서비스 전달 등을 지원하는 관리 전략이 요구된다.

3. 법적 제약

정부운영은 다양한 법령으로 작동된다. 지능형 정부운영 역시 최적화된 법령이 준비되어야 의도한 목적을 달성할 것이다. 그렇지만 법령이 VUCA 시대를 선도하기는커녕 뒤따라가기도 어려운 것인 현실이다. 더 나아가 지능형 정부운영에 부합하지 않는 법령의 비경합성은 지능형 정부운영의 디딤돌이 아니라 걸림돌로 작용할 수도 있다.

법적인 측면에서 거버넌스 시스템의 본질은 전자정부(특히, 열린 정부)를 주도하는 방식과 그 효과가 무엇인지에 영향을 준다는 점이다(Misuraca & Viscusi, 2014; Barcevičius et al., 2019: 60에서 재인용). 새로운 기술이 발전함에 따라 이에 적합성을 갖는 법적 틀이 구비되어야 하는데 그렇지 못하게 되면, 정부는 관련 프라이버시 문제와 관련 규제 이슈를 해결해야 한다(Pencheva, 2018; Barcevičius et al., 2019: 60에서 재인용).

전자정부에서 프라이버시는 새로운 문제는 아니다. 그렇지만 새로운 기술인 데이터에 강하게 의존하게 되면, 디지털 정부 전환 및 개인 데이터 공유의 흐름에서 나타날 수 있는 프라이버시를 침해할 수 있다(Barcevičius et al., 2019: 60). 정부가 데이터 세트를 이용하면, 다양한 사적 목적을 위해 인적 사항을 공개하고 데이터 발공을 가능케 하지만, 개인정보를 폭로할 위험이 내재된다(Scussa, 2014; Barcevičius et al., 2019: 60). 민간부문과 공공부문에서 데이터 프라이버시와 보안의 정당성을 검증해야 한다. 그렇지만 이는 공공부문의 디지털 전환을 어렵게 할 수 있다(Barcevičius et al., 2019: 60).

이러한 한계를 극복하기 위해서는 정부운영과 관련된 수천 건의 법령에 대해 빅데이터, AI 등을 활용하여 분석과 진단을 거쳐서 지능형 정부와 적합성이 떨어지는 법령을 지능형 정부운영을 뒷받침할 수 있는 법령으로 재·개정할 필요가 있다. 지능형 정부 관련 법령을 제정하고, 지능형 인프라(ICBMA, Blockchain, 5G, 6G 등)를 가로막는 다양한 규제나 지침 등을 제·개정할 필요가 있다. 동시에 정보수집과 활용에 따른 정보자유, 공공 및 민간 정보 접근권, 정보의 공정성과 정의, 정보보안 등과 관련된 법령을 제·개정할 필요가 있다.

4. 윤리적 제약

초연결, 초고속, 초저지연이라는 속성을 지닌 5G에서 보듯, 과학기술의 놀라운 발전에 따라 사물뿐만 아니라 인물에 대한 경보가 광범위하게 축적되고 순식간에 연결되어 확산되기 때문에 여기에는 필연적으로 정보의 신뢰성과 윤리성을 확보하는 이슈가 부각될 수밖에 없다. 정부가 기술 활용이 급증함에 따라 국민의 프라이버시와 시민권리에 대한 윤리적 문제가 대두된다.

전자정부에서 신뢰 이슈는 새로운 것은 아니다. 그러나 시민은 사용 중인 온라인 서비스나 전자정부 애플리케이션을 신뢰하지 못할 수 있는데, 이는 전자정부 서비스 추진에 한계로 작용할 수 있다(Warkentin, et al., 2018; Barcevičius et al., 2019: 61-2에서 재인용). 전자정부에서 신뢰를 얻는 것은 매우 복잡한 이슈로 쉽지 않다. 이는 정부가 성공적 디지털 전환을 하는데 있어서 커다란 제약의 하나로 작용한다(Khasawneh, 2013; Barcevičius et al., 2019: 62에서 재인용).

파괴적 기술혁신이 심화됨에 따라 지능형 정부운영은 어떠한 가치(자유 증진 vs 감시 지향)를 지향하고, 어떠한 목적(안전 강화 vs 통제 강화)으로 활용할 것인가에 대한 법정주·차원의 접근이 요구된다. 특히, 해킹, 사이버테러 등에 대한 국민의 안전과 프라이버시 침해를 어떻게 보호할 것인지 등 신뢰성과 윤리성을 담보할 수 있어야 한다.

가장 심각한 문제는 가치중립적인 정보기술을 정부가 정권 유지를 위해 악용하는 경우이다.

잘못된 정부가 정보기술을 악용하며 국민의 언론의 자유와 정부인권을 억압하는 도구로 활용될 개연성을 어떻게 방지할 수 있는가가 지능형 정부가 해결해야 할 관건이라 할 수 있다.

5. 사회적·문화적 제약

기술발전은 가치중립적인 측면이 있지만, 결국은 해당 국가의 사회나 문화에 따라 다르게 발전하고 적용될 수 있다. 글로벌 선도 기업인 삼성전자가 견인하는 파괴적 기술혁신은 우리나라의 개방성과 기술 적응성을 보여준다. 그렇지만, 경직적인 계층제적 관료제 조직문화에서는 지능형 인프라를 지식직소에 적용하고 활용하지 못하는 것이 현실이다.

전자정부는 오랜 기간 기술적이고 조직적인 이슈였다. 그러나 최근에 시민의 신뢰와 관련된 논의와 함께 전자정부와 관련된 사회적·문화적 요인을 고려해야 한다(Savoldelli et al., 2014; Barcevičius et al., 2019: 62에서 재인용). 전자정부 서비스에서 시민의 참여나 고객의 경험을 파악하여 반영하지 못한다면, 서비스의 타당성은 낮아질 것이다(Al-Hujran et al., 2015; Barcevičius et al., 2019: 62에서 재인용).

파괴적 기술혁신을 지능형 정부에서 지식직소에 활용하기 위해서는 경직적이고 칸막이에 갇힌 조직과 이에 따른 조직문화에서 탈피하여 데이터와 정보의 개방, 공유, 소통, 협력을 강화하는 조직문화로 전환할 필요가 있다. 더욱 더 다양화되고 복잡해지는 행정수요 또는 고객의 경험(customer experience), 그리고 정책문제나 난제들은 조직별 칸막이에 갇힌 특정 조직이 충족하거나 해결할 수는 없다. 조직경계를 넘나드는 소통과 협업을 강화시키는 조직문화로의 전환이 요구된다.

IV. 지능형 정부를 뒷받침할 조직관리 가치

앞서 분석한 지능형 정부운영에 제약을 가하는 기술적, 조직적, 법적, 윤리적, 사회문화적 요인을 완화 또는 극복하기 위해서는 지능형 정부조직관리가 요구된다. 지능형 정부가 추구하는 본질적 가치(intrinsic value)는 지능형 행정부 효율성, 지능형 문제해결 지향성, 지능형 정부서비스, 지능형 안전성이라 할 수 있다. 지능형 정부가 추구하는 이러한 본질적 가치를 달성하기 위해서는 지능형 정부조직관리가 제대로 이뤄져야 하며, 여기서는 지능형 정부조직관리의 수단적 가치(instrumental value)라 할 수 있는 선찰 지향성, 증거기반 합리성, 민첩성, 협업 및 연계성을 논의하기로 한다.

1. 선찰 지향성

정부운영은 속성상 증강기적인 사야보다는 이해당충적인 행정수요나 정책문제 등으로 주로 현안에 치중하는 경향이 많다. 정부운영은 현재뿐만 아니라 미래를 지향하는 의지와 역량이 매우 중요하다. 이러한 맥락에서 지능형 정부에서는 지능형 인프라를 활용하여 단순한 예보나 예측이 아니라 선찰(foresight)¹⁰⁾을 통해서 적극적으로 증강기적인 정부운영을 구상하고 계획을 수립하

10) 선찰은 미래에 대한 단순 예측(prediction)이 아니라 사건이 발생하기 전에 사건의 의미성과 속성을 인지하는 것이다. What Is Strategic Foresight? Retrieved from <https://napat16.wordpress.com/2016/01/11/what-is-strategic-foresight/#more-32> (검색일, 2020.3.26.; 김윤권, 2020: 34에서 재인용). 예보(forecasting)는 증거와 가능성에 토대를 두어 유일한

며, 이를 중시하려는 적극적 미래 대응이 요구된다.

지능형 조직은 조직체계의 역량, 더 나아가 내외 환경에 관해 창의적이고 효과적인 어택을 통해서 지속적으로 건강한 미래를 예견하고, 의사결정과 지식을 형성하고 관리한다(Lozano & González-Campo, 2014; Lozano 2019: 109에서 재인용). 현재와 미래 조직의 건강도를 유지하는데 필수적인 맥락을 갖는 지능형 조직은 다양한 요인으로 관리될 필요가 있으며, 이를 통해 관리를 적절하게 하거나 상당한 우위를 점할 수 있다(Lozano, 2019: 109).

관리자는 미래에 AI가 추밀할 과정에 대부분의 시간을 보낸다. 특히, 관리자들은 AI의 가장 큰 영향이 일경관리, 자원배치, 보고 등과 같은 행정적 조정 및 과제 통제이길 기대한다. AI 주도 판단적 업무, 즉 성공적 행동경로를 제안하는데 정보접근이 불충분한 경우에 인간의 경험과 전문성은 의사결정과 관행이 적용하는 곳에서 큰 역할을 할 것이다. 이러한 업무는 새로운 스킬과 마음자세를 요구한다. 차세대 관리자들은 판단적 업무(judgement work)에서 역량을 발휘할 것이다(Kolbjørnsrud et al., 2016a: 3).

조직관리적 시각에서 선찰(foresight)은 의사결정에 도움이 되어 조직 시스템의 효율성을 높여 준다(Williamson, 1975; Fidler, 2011: 541에서 재인용). 시장과 같은 계층제적 제도화는 유사한 거래비용을 줄여줄 수 있지만, 이는 시스템과 이미 발생한 사건의 경향이 축적되어야만 가능하다. 만일, 조직이 귀중한 경험에 기초하여 인재를 확보하고, 절차를 합리화한다면, 시스템을 이끌 본질적 역량은 그다지 중요하지 않을 수 있다. 그렇지만, 역동적인 환경 변화에서 새로운 경험에 직면하게 되면 가정(assumptions)은 수정되어야 한다. 일반적으로 시스템은 과거 경험을 기반으로 현재 통찰력을 확보하는 것이기 때문에 여전히 취약하고 알정한 한계를 갖는다(Williamson, 1991; Fidler, 2011: 541에서 재인용).

문제는 단절적(discontinuous) 변화에서 과거의 학습이 쓸모없고 적실성이 떨어지고, 더 나아가 역기능을 초래할 때 나타난다. 이러한 시스템 충격은 전통적인 관리에서 얻은 정보가 비효율적인 경우이다. 비록, 예측 가능한 변화를 통해서 조직은 적응할 수 있지만, 운영과정에서 상당한 시행착오를 통해서 새로운 경험을 얻을 때까지, 단절적 변화로 인해 조직은 관리적 구조를 상당히 비효율적으로 만들 수 있다. 이 경우에 선찰은 매우 중요한 가치를 갖게 된다(Fidler, 2011: 541).

조직의 물리적 시설과 구조는 장기적으로 보면 변한다. 의사결정은 종종 공개된 혹은 폐쇄된 구체적인 업무에서 이뤄진다. 그러나 제도적 지식은 대체 불가능하다. 조직은 의사결정과 일상적 운영을 감독·관리하는 조직의 독특한 접근을 할 수 있는 트라이드(Itami & Rohel, 1987; Fidler, 2011: 542에서 재인용). 지식은 정보채널에서 배양되며, 정보채널은 정보가 조직으로 스며들게 하는 일반적 통로이다. 선찰을 통해 확립된 정보채널은 기존 경험을 기반으로 한 것과는 구별된다. 어떤 맥락에서 조직에서 선찰 과정들은 다른 채널보다 상당한 추측(speculation)이 가능하기 때문에 미래예견적(anticipatory) 정보채널 구축이라고 정의될 수 있다(Fidler, 2011: 542).

이러한 정보채널은 구체성이 낮고 매우 개념적이다. 선찰은 의사결정 맥락에 적용되는 정보기반 분야로 간주한다. 급변하는 환경에서 선찰은 가능한 변화(probable change) 맥락을 파악하는 데 매우 효과적이다. 선찰은 전조(foreboding)에 대한 대응이다. 선찰은 현재 상황을 가장 잘

정확한 버전의 미래를 예측한다면, 선찰은 미래를 위해 정책을 개발할 때 유용성에 토대를 둔 대안적 접근법 미래를 사용한다(OECD, 2019: 2: 34에서 재인용). 선찰은 다가오는 변화, 취약한 신호와 메가트렌드를 분석하고 여러 시나리오를 개발하기 위해 수평적 스케닝을 하는 등 여러 방법론을 사용하여 미래에 대한 유용한 아이디어를 찾아낼 수 있다(OECD, 2019: 2: 김윤권, 2020: 39에서 재인용).

정의하기보다는 새롭게 떠오르는 이슈나 사건의 영향에 관한 미래예견(anticipation)을 통해서 조직운영이 스마트하게 대응할 수 있게 한다. 선찰은 경험하지 못한 상황에서 조직이 보다 신중하게 대응(look before it leap)하게 할 수 있는 미래연구 기법의 하나이다(Fidler, 2011: 542-3).

전략적 관리를 통해서 조직은 가장 신속히 새로운 환경에 진입하게 하거나 낯선 환경에서 장점을 얻을 수 있고, 미래의 경쟁적 이점을 선제적으로 확보할 수 있다(Chandler, 1990; Fidler, 2011: 541에서 재인용). 관리와 선찰 간의 조합은 시스템 결함을 치유할 수 있는 하나의 방안이다. 선찰 지향적 관리는 경험하지 못한 불확실성에서 중요한 역할을 놀일 수 있다. 초기 신호가 결정적 단서이기 때문에, 더 정교한 선찰 기제가 적절하게 이뤄져야 한다. 그렇지 못하게 되면, 조직의 '어림잡작 논리(heuristic logic)'로는 경험하지 못한 문제에 대한 대응을 적절하게 할 수 없을 것이다(Fidler, 2011: 544).

지능형 정부는 ICT의 도움을 통해서 선찰을 보다 과학화·합리적으로 가능케 하여, 정부조직이 미래에 직면할 상황이나 이슈를 선제적으로 대응할 수 있게 한다. 지능형 정부조직관리란 물론 과거의 데이터나 정보를 기반으로 예측을 하는 데 도움을 줄 수 있다. 그렇지만, 지금까지 경험치 못한 미래에 대한 선찰을 통해서 정부가 적시에 대응할 수 있는 전략을 수립하고 행정자원(조직, 인적자원, 예산 등)을 최적화시킬 수 있는 가능성을 높여 줄 것이다.

2. 증거기반 합리성

증거기반 조직(the evidence-based organization)은 정책과 프로그램의 성과를 추적할 수 있는 새로운 역량을 높여주며, 선도적 조직의 재실제 문열을 벤치마킹하고, 새로운 수준의 공공 가치를 가능케 하는 성과를 측정한다. 결과 측정을 위한 새로운 역량은 기술적 플랫폼, 소셜 네트워크, 환경 센서, 저비용 데이터 저장 및 데이터 분석 방법(소프트웨어, 빅데이터, 분석 포함) 등을 통해서 높아진다. 이는 전체 조직의 투입, 성과, 영향에 걸친 더 나은 측정을 가능케 한다. 사실, 이러한 측정은 공통으로 가능하고 리마는 미시적 시각, 즉 프로그램과 운영 단위에 초점을 둘 뿐만 아니라 광의 시각, 즉 부서, 기관 관할권에 걸쳐서 시스템의 성과를 측정할 수 있다(Accenture, 2016: 10).

〈그림 3〉 데이터 기반 증거기반 정책



출처: Luthfi & Janssen(2019: 10/5)

지능형 정부조직관리에서 중요한 점은 ICT 기반을 활용한 과학적인 합리성을 높이는 것이다. 지능형 정부조직관리에서, 특히 적시에 지능형 합리적 의사결정을 하는 것은 현대사회에서 더욱 중요해지고 있다. 의사결정에서 빅데이터와 첨단 AI를 활용함으로써 보다 객관적이고 증거기반에 따른 질적으로 스마트한 결정을 적시에 내릴 수 있다. 정보기술 혁명 시대에 증거기반 지능적 의사결정은 정부운영과 조직운영에서 기획·협업·관리하는데 매우 중요한 가치가 될 것이다.

증거기반 의사결정은 관련 맥락에서 증거를 통한 프로그램, 관행, 정책에 관한 의사결정 과정이다. 증거기반 업무수행은 정책과 이해관계자 시각, 실무자 경험, 조직적 시각, 과학적 조사에 기반을 둔다. i) 정책 및 이해관계자는 거버넌스 차원에서, ii) 실무자 경험은 어분, 훈련, 경험 차원에서, iii) 조직 시각은 전문성과 조정이란 차원에서, iv) 과학 조사는 클라우드 컴퓨팅 및 빅데이터 차원에서 접근한다.

증거기반 관리(evidence-based management)는 조직의 인접성을 통한 서비스 전달 가치와 능력을 측정하고, 조직운영의 합리성을 높여줄 수 있다. 증거기반 관리는 조직을 보다 합리적이고, 사실 기반 결정을 가능케 하며, 편견과 일반적 의견 같은 접근보다는 경험적 증거, 로직, 통찰력을 통해 합리성을 제고시킨다(Scrum.org, 2019: 2).

정부는 과학적 합리성을 위해서 개방형 플랫폼 운영을 모색하고 있다. AI, 클라우드 등을 활용한 서비스를 쉽게 개발 운영할 수 있도록 개방형 전자정부 클라우드 플랫폼을 구축한다. 또한, 인간의 활용도가 높은 공공데이터 개발을 확대하고, 공공적 가치가 큰 개인정보 데이터는 익명화를 거쳐 표본DB로 개발을 한다(관계부처합동, 2019: 4). 디지털 데이터와 AI 기술의 결합으로 행정의 합리성과 과학성을 높이고 지역, 계층, 상황별 맞춤형 서비스 제공을 할 수 있다. 인공지능과 데이터를 활용하여 국민과 공무원의 개인 비서가 되어 실시간으로 합리적 판단을 지원해 준다(행정안전부, 2017: 1).

만일, 조직관리자나 리더가 최선의 증거를 알고 활용한다면 조직은 더 나은 성과를 낼 수 있을 것이다. 의사결정은 엄격(relentless)하고 정보는 불완전하고, 심지어 최고관리자도 많은 실수를 하며, 지속적인 비평을 받고, 조직 내외에서 의문을 받는다. 이런 관점에서 관리자는 의사결정 연속적인 의사결정을 내린다. 증거기반 의학(evidence-based medicine)처럼 증거기반 관리는 관리자나 조직이 작동하는 방식에서 매우 반신반의하는 믿음이나 전통적 지혜보다는 정보를 더 확보하여 지능화된 결정을 하기 위해 필수적인 사실을 확보하는데 상당한 집중을 한다. 증거기반 관리를 위해 시뮬레이션 프로그램을 운영하고, 탐색적 연구를 하며, 작은 실험을 하고, 이로부터 얻은 추론을 고려한다(Pfeffer & Sutton, 2006).

증거기반 관리는 데이터 활용과 밀접한 관련이 있다. 데이터는 정부가 시민을 위해 서비스를 전달하는 방식에서 결정적이며, 정부의 시스템과 과정을 향상시키며, 의사결정을 지원한다. 정부 운영에서 부적절한 데이터를 활용하는 것은 문제를 더욱 어렵게 할 뿐만 아니라 정부신뢰를 잃게 될 것이다. 따라서 정부는 데이터의 정확성과 보안성을 통해서 공공신뢰를 담보해야 한다. 정부는 데이터를 안전하고 적절하게 활용하여 수많은 정책문제나 난제를 더욱 더 과학적이고 합리적으로 해결하는 접근을 취해야 한다. 지속적으로 데이터에 투자하여 공공자원에 관한 경쟁적 수요를 충족시킬 수 있어야 한다. 미래 국가데이터 전략은 정부가 데이터의 중요성에 대한 이해, 데이터의 기반 구축 및 활용을 지향해야 한다(Davies, 2019: 6). 데이터 기반 정부는 기술 자체에 관한 것이 아니라 이는 데이터를 자산으로 활용하여 시민의 삶을 향상시킬 정부의 미션을 전달하게 하는 것이다(van Leent, 2018).

증거는 모든 원천에서 수집 또는 도출한 데이터 혹은 정보이다. 관리는 효율적이고 효과적인 방식으로 데이터 수집과 등록 등과 관련된 바람직한 목적과 목표를 달성하기 위한 조직적 활동이

다. 관리는 지식탐구와 이를 관리하기 위한 목적으로 데이터 수집과 관련된 기획, 조직화, 지시, 통제 등의 활동을 포함한다. 증거기반 관리는 원천자료를 원하는 정보와 지식으로 전환하여 부가가치를 높이는 것이다. 증거기반 관리는 명시적(explicit) 지식을 추출·관리·수정하는 미션이라 할 수 있다(Wechsler & Ho, 2011: 143).

지능형 정부조직관리에서 중요한 지능형 의사결정이 되기 위한 단계는 i) 보다 지능적인 전략(전략적 우선순위 확인, 실질적 정보 수요 합의), ii) 보다 지능적인 데이터(적실성과 의미 있는 성과지표를 창출하고 질적 관리정보로 전략적 정보 수요에 환류), iii) 보다 지능적인 통찰(검증 가능하여 아이디어 창출에 도움이 되는 증거를 활용하고, 데이터를 분석하여 권고하고 신뢰할 만한 통찰력), iv) 보다 지능적 커뮤니케이션(정보수집, 관리 정보량과 대시보드를 통해 쉽게 파악할 수 있는 방법으로 본질적 정보를 제공함), v) 보다 지능적 의사결정(정보를 실행 가능한 지식과 실질적 의사결정으로 전화할 수 있는 증거기반 문화 조성)으로 구성된다.¹¹⁾

3. 민첩성

지능형 정부조직관리에서 중요한 수단적 가치로써 민첩성(agility)을 주목할 필요가 있다. 전통행정과 NPM 방식의 정부운영에서 지능형 정부조직관리는 한계에 직면할 수 있다. 지능형 정부조직관리가 제대로 작동되기 위해서는 경직적인 관료제나 조직별 미션 달성에 몰두하는 칸막이식 경쟁에서는 효율성이 떨어질 개연성이 높다.

지능형 조직으로의 전환은 21세기 조직들에게 필박한 사항이지만, 지능형 조직이 일거에 구축될 수는 없다. 조직들은 스킬과 행태를 개발하여 지능형으로 전환될 필요가 있다. 애자일 구조와 접근은 조직이 학습, 개발, 서비스를 중요하게 인식케 하여 조직구성원이 새로운 수요에 적응할 수 있게 한다. 애자일 방식은 지능형 조직에서 중요한 요소의 하나이다(GileadSaners, 2019).

지능형 조직관리가 활성화되기 위해서는 민첩한 조직(agile organization)이 요구된다. 민첩한 조직은 고객만족에 초점을 두고, 보다 비공식적이며, 보다 투명하고, 조화로운 문화, 그리고 최적화된 직무가 요구된다. 민첩한 조직에서 관리 역할은 감독보다는 가이드 역할이라 할 수 있다. 감독 요소가 물론 존재하지만, 다른 조직구성원이 업무를 더 잘 할 수 있도록 적극적인 역할을 부여한다. 민첩한 조직에서 관리자는 더 많은 스킬과 경험이 필요하며 이를 통해 조직이 목적을 더 잘 달성 할 수 있게 한다. 민첩한 조직에서 관리는 더 많은 협업이 가능하고 상호학습, 더 나은 생산성과 도덕, 그리고 조직과 개인의 성장을 유발할 수 있다.¹²⁾

민첩한 조직은 환경 변화에 신속히 반응하며, 기업이 정신의 조직, 회복하는(resilient) 조직이며, 표준적인 서비스 제공보다는 맞춤형에 초점을 둔다. 상당히 작동이 잘 되는 민첩한 조직은 새로운 경쟁 등장이나, 급격한 기술진보, 전반적인 환경 변화에 신속한 전환이 가능하다. 민첩한 조직은 획일적 통제가 없는 비계층적 조직에서 보다 활성화된다(MBA Skool Team, 2016).

민첩한 조직은 i) 조직 전체에 영향을 주는 자아인식 행위로 구성되며, ii) 전체 시스템 내에서 응집성을 약화시키지 않으면서도 다른 구성원을 강화시키는 촉매제 스타일의 리더십을 받아들이고, iii) 조직은 실험을 통한 지속적인 학습에 기반을 두고, iv) 협업을 촉진하고 공유하는 열린 소통을 활성화하고, v) 거버넌스는 장기 운영 가치와 적응에 기반을 두며, vi) 조직구성원은

11) The Intelligent Company: Five Steps To Success With Evidence-Based Management. Retrieved from <https://www.bertalantrair.com/default.asp?contentID=667> (검색일, 2023.10.9).

12) The Agile Organization is the Organization of the Future. Retrieved from <https://blog.runrun.it/en/agile-organization/> (검색일, 2023.10.9).

각자 최고의 스킬을 확보한다(MBA Skool Team, 2016).

많은 관리자는 조직에 애자일을 도입하면, 관리적 직위가 없어질 것이라 생각한다. 그러나 애자일 도입 전보다도 애자일 리더가 더욱 필요하다. 애자일 철학은 과거와는 완전히 다르다. 애자일 리더는 종전 조직을 새로운 조직으로 전환할 필요가 있다. 지속적으로 조직전환을 하며, 팀 소유의식을 함양시키며, 문화적 개선을 한다. 전통적 조직에서 관리자는 기획, 업무관리, 지휘, 예산수호, 인적자원관리 등 여러 역할을 맡는다. 이들 모든 역할은 상당한 책임성을 가지며, 조직 운영에서 관건이 된다. 가장 중요한 책임성은 안정성, 계획성, 예측성을 확보하는 것이다. 이러한 책임성은 주로 결과물로 검증된다(Eringa, 2018).

그러나 조직 환경이 급변하고 IT 환경이 급속히 진화하고 경쟁이 심해지면서 많은 조직은 애자일 접근을 선택하고 있다. 조직은 보다 신속성, 투명성, 참여성, 고객 지향성을 필요로 하는 복잡성에 더욱 직면하게 된다. 빈틈한 조직은 살아 있는 생명체이며, 전례 없는 진화과 빠른 변화를 하며, 고객에 초점을 두고, 안정성을 추구하면서 신속적인 조직화 방식을 취한다(Eringa, 2018).

급변하는 현실에서 조직은 전통적인 조직 경계 내부만의 관리가 아닌 민첩성과 책임성을 확보할 전략이 필요하다. 조직 전략과 비전을 설정하기 위해서는 혁신적 아이디어가 필요하다. 전문성 기반 혁신지향 조직은 기회를 평가할 수 있고 애자일 팀을 구성하여 집행할 수 있다(SHSMO, 2017: 10). 애자일 운영 모델으로의 전환은 전략, 구조, 사람, 과정, 그리고 기술을 모두 다루는 포괄성을 가져야 한다. 그리고 모든 것이 사전에 계획될 수 없듯이 반복적으로 접근해야 한다(Brousseau et al., 2019: 2). 즉, 단지 기술 자체로는 불충분하기 때문에 정부기관은 내부 과정 및 전반적 미션 충족에서 애자일이 더욱 더 요구된다(Canning, 2020).

지능형 조직관리에서 디지털을 지원할 조직구조를 구축할 필요가 있다. 차별화된 디지털 가치를 전달하기 위해서 조직은 가치창출을 이끌 일련의 새로운 디지털 역할이 필요하다. 이를 위해서 핵심 운영단위는 IT조직의 증강 및 통합을 강화할 애자일 방식의 업무를 지원할 팀을 구축할 필요가 있다. 이러한 팀의 전반적 목적은 핵심 업무 활동에서 혁신과 가치창출을 지원한다. 가장 성공적인 디지털 팀은 세 가지 우선순위가 있다. 1) 분석을 통해 운영과 성과를 평가하고, 통찰력을 기반으로 조치를 취한다. 2) 디지털 팀은 또한 새로운 하드웨어와 소프트웨어를 신속히 검증하고 배치한다. 가령, 애자일 원칙을 따르는 혁신적 프로젝트 생산 시스템 소프트웨어 혹은 새로운 자율 장치이다. 3) 디지털 팀은 현장과 백오피스 운영을 위한 새로운 디지털 과정과 제안을 개발하고 배치하는데 집중한다. 이러한 모든 것은 조직 간에 표준화되고 확장된다. 이러한 과정을 넘어서 디지털 팀은 주기적인 배치 이후 혁신을 평가해야 한다. 새로운 솔루션이 가치를 부가하지 않는다면, 디지털 팀은 사라지거나 교체될 것이다(Fuchs et al., 2018: 2-3).

다만, 유의할 점은 애자일은 수단이지 그 자체가 목적은 아니다. 조직이 이러한 인식을 놓치면 비의도적이고 바람직하지 못한 결과를 낼 수 있다. 애자일을 도입하는 가치를 고려하지 않는다면, 조직의 성과는 직감에 불과하다. 민첩한 서비스 전달 관행을 갖는 조직이 조직운영 성과보다 단지 활동 및 산출 개선에만 초점을 둔다면, 서비스 전달 가치 향상이란 본질적 목적을 놓칠 수 있다. 즉, 애자일을 도입하는 조직은 전반적인 관점에서 접근해야 성과를 높일 수 있다(Scrum.Org, 2019: 2).

파괴적 기술혁신에 따라 국민의 행정수요 역시 빠르게 변하며, 더욱 더 다양하고 복잡하게 변할 것이다. 그렇지만 정부조직의 운영은 이러한 변화에 보조를 맞추지 못하고 있다. 정부조직은 너무 거대하고 운영절차가 복잡하고 느려서 플랫폼이나 생태계 그리고 지수 변화와 같은 복잡성 증가에 부응하기에는 역부족이다. 따라서 지능형 정부조직관리는 빠른 환경 변화에 대응할 수 있

는 ICT 지원과 분석 역량을 확보할 필요가 있다. 이를 위해서는 애자일 조직의 특성을 파악하고 이에 맞는 조직관리를 할 필요가 있다.

4. 협업 및 연계성

지능형 정부조직관리가 순기능을 발휘하려면, 정부조직관리는 개별 칸막이를 초월하여 정부조직들 간의 유기적인 소통(communication), 협조(cooperation), 조정(coordination), 협업(collaboration)이 필요하다.

글로벌 환경이나 국내 환경이 요동치고, 국민의 행정수요나 정책문제가 다양화·복잡화되면서 정부가 이를 해결해야 할 책무성과 책임성은 더욱 더 커져 이를 해결하기 위해서는 적극행정이 보다 더 활성화될 필요성 또한 증대되었다. 그렇지만, 현실에서는 다양한 제약으로 인해 소극행정이 팽배하다. 따라서 이러한 현상을 해소하고 치유할 수 있는 적극적인 조직관리가 요구된다.

그런데 다수 조직 간에 얽힌 니즈나 문제의 경우, 더 이상 조직(팀, 부서, 기관, 부처 등) 단독으로 조직을 관리하는 방식이나 접근으로는 해결할 수가 없다. 왜냐하면, 국민의 행정수요나 정책문제, 더 나아가 난제가 서로 얽혀 있기 때문이다. 따라서 다수 조직 간에 그리고 기능 간에 유기적 연계가 가능한 협업적 조직관리가 매우 중요하다. 이렇듯, 정부의 조직관리는 이제 종편 개별 조직 위주에서 기능과 조직 간에 경계를 넘나드는 유기적인 소통, 협조, 조정, 협업을 가능케 하는 접근을 보다 적극적으로 취할 필요가 있다.

이를 보다 유기적으로 그리고 과학적으로 가능케 하는 것이 바로 지능형 정부조직관리라 할 수 있다. 파괴적 기술혁신은 지형적 거리나 업무 환경의 격차와 관계없이 광범위한 커뮤니케이션을 가능케 한다. 지능형 인프라(ICBM, 5G, 블록체인 등)에 친화적인 조직구조 설계를 통해 조직 간 또는 조직구성원 간에 보다 효과적으로 협조와 협업을 할 수 있게 지원할 수 있다. 그리고 지능형 인프라를 적극 활용하여 조직 내외 환경 변화에 민첩하게 대응할 수 있고, 일상적인 업무나 노동집약적인 업무를 자동화하여 업무의 효율성을 높이고 보다 창의적이고 혁신적인 업무에 몰입하게 할 기회를 제공할 수 있다.

미래의 신도적 정부조직은 신뢰, 지속가능성, 협업적 정부를 통해서 현재와 미래에 시민을 위한 사회 창출에 기여할 수 있다(PwC, 2013: 3). 정부는 네트워크 기반을 더욱 더 구축할 것이다. 파괴적 기술혁신이 심화되면서 네트워크 기반 환경이 더욱 더 친화하게 되어 정부 공무원의 역할은 더 수평적·공개적이고 더 협업적으로 될 것이다(Chenok, 2018).

기능적 칸막이를 완화할 수 있는 교차기능 협업(cross-functional collaboration)은 디지털 환경에서 핵심 성공요인으로 간주된다. 디지털로 성숙된 조직의 70% 이상은 업무를 조직화하기 위해 교차기능 팀을 운영하고, 업무를 변화시켜 디지털 업무를 우선순위로 집행한다. 기술은 협업을 촉진하고 기능적 칸막이의 공동 장벽을 극복하게 한다(Kane et al., 2017: 10-11).

IT 기술 관련 조직관리자는 블록체인 전문성을 확보하여 적극적으로 조직적 탐험을 지속하고, 만일 적용가능하다면 블록체인 기반 솔루션을 채택할 필요가 있다. 조직 간 이해관계자는 공유된 거버넌스에 참여하여 역할을 맡고, 핵심 질문(과정 전환, 솔루션 개발, 적극적 참여 vs 수동적 참여)에 대답해야 한다. 조직은 블록체인 전환에서 상당한 편익을 얻기 위해 협업과 협조(cooperation) 개념을 수용해야 한다(DHL, 2018).

파괴적 기술혁신이 심화됨에 따라 정부운영이나 조직운영 역시 심화된 변화를 겪을 수밖에 없다. 정부조직은 이러한 변화에 신속적이고 적응적으로 변화해야 하며, 이에 부합하는 조직관리의 스킬과 역량이 요구된다. 특히, 협업 지향적 조직관리가 요구된다. 예를 들어, 클라우드 지능,

느슨한 계층제, 다른 혁신적 업무 방식을 조직운영에 적용하여 새로운 기회를 얻을 수 있다. 조직운영에서 협업은 조직이 보다 생산적·효과적·지능적으로 전환하게 해준다. 새로운 조직구조, 과정, 도구를 활용하는 IT관리자, 인사관리(HR), 전략, 조사, 다른 기능 등에 대한 직무 책임성을 향상시켜 준다. 그리고 조직혁신에 영향을 주는 기회 그리고 조직 업무가 어떻게 변하는지에 대한 방식을 이해하기 위한 지능형 조직관리가 매우 중요하다.

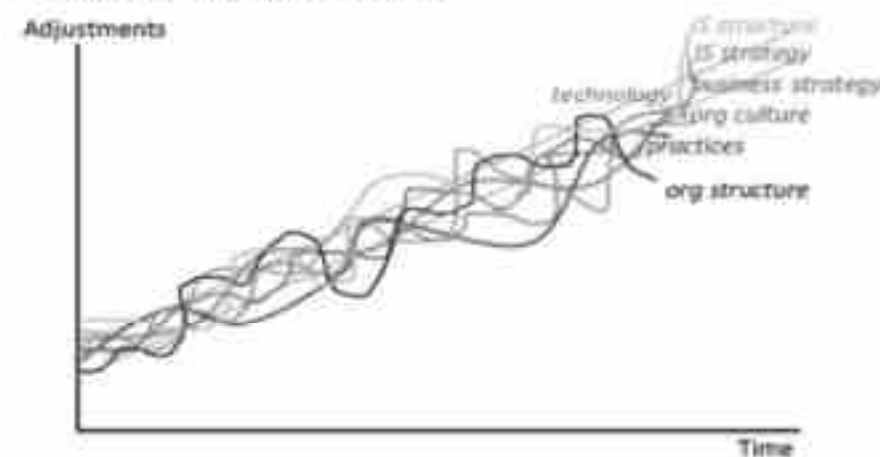
클라우드 지능은 지식을 창출하고 문제를 보다 효율적으로 하며, 조직이 정형화하지 못한 상황을 미리 파악할 수 있는 최선의 솔루션을 파악할 수 있게 하며, 성공적인 조직설계의 핵심 자원을 결정할 수 있으며, 명령통일 원리에서 조정적 리미십 그리고 문화적 리미십을 확대해 해 준다.

스마트한 지능형 조직은 다양한 조직 간에 그리고 조직구성원 간에 조직 내부에 형성된 고립된 칸막이를 해소하여 협조를 촉진할 수 있는 협업적 환경을 조성할 수 있다. 지능형 조직은 다음의 특성을 지닌다. i) 클라우드 기반 최첨단 기술 하부구조를 갖추고 초연결화된다. ii) 협업적 도구를 사용하여 보편적 커뮤니케이션을 한다. iii) 일상적으로 조직학습이 가능하다. iv) 과제 간 네트워킹, 여러 분야, 다문화 환경을 띠며, 업무 수행에 외부 이해관계자가 참여를 한다. v) 스마트한 관리를 통해서 조직구성원부터 이해관계자까지 목적을 공유한다. vi) 단순하고 효율적인 업무절차가 지속적으로 조정·혁신된다. vii) 관료적 구조를 최소화하여 전략적·경쟁적이고, 지능화된 조직을 뒷받침할 수 있다(Argelelich, 2019).

지능형 정부조직관리가 정착되면, 상당한 시간이 소요되는 행정적 업무를 보다 빠르고, 더 우수하고, 더 낮은 비용으로 처리할 가능하게 할 수 있다. 이를 위해서는 Kolbjørnsrud et al.(2016)이 제시하듯, 조직관리자는 디지털과 기술, 창의적 생각과 실험, 데이터 분석과 해석, 전략적 개발, 기획과 행정, 인적 스킬(사회적 네트워킹, 개발과 코칭, 협업), 품질관리 등의 역량을 확보할 필요가 있다.

정보체계(Information Systems)와 업무 간의 정렬(alignment)은 조직관리에서 핵심 관심이며, 정보체계 분야에서 핵심 연구흐름이다. 정보체계와 업무 간의 정렬은 복수 조직 차원(가령, 전략적·운영적·사회적) 및 조직 수준(가령, 조직 자체, 집단 수준, 개인 수준)을 넘어서 정보체계와 업무 간의 역동적 상호작용 및 지속적인 조정 과정으로 이는 집합적으로 상당한 조직성과를 낳을 잠재력을 가진다(Benbya & McKelvey, 2006; Benbya et al., 2019: 1에서 재인용).

<그림 4> 정보체계와 업무 간의 정렬 과정



출처: Benbya et al.(2019: 2)

정보체계와 업무의 정렬은 조직이 정보체계를 통해 보다 우월한 성과를 도출하기 위해서 매우 중요하다. 정렬은 디지털 시대에서 여러 관점의 정보체계 현상을 통해서 조직을 바라볼 수 있게 한다(Bonbaya et al., 2019: 5). 정보체계와 업무의 정렬과 어그리짐은 경쟁우위, 비즈니스 성과, 품질개선, 비용 감소, 소득 증가를 얻을 수 있다(Chen et al., 2010; Oh & Pinsonneault, 2007; Rai et al., 2015; Bonbaya et al., 2019: 5에서 재인용).

IT 조직은 일종의 수직적인 기능 조직이고, 잠재적 칸막이(silo)를 유발한다. IT 조직은 시장을 직접 마주하지 않으며, 종종 비용유발 부서(cost center)로 취급받기도 하고, 지원 기능을 하는 부서로 취급받기도 한다(홍유숙, 2018: 107). 따라서 각 조직별로 설계되어 고립화되어 있는 시스템을 연계하여 데이터의 연계와 통합을 가능케 하고, 데이터를 빅데이터로 확장할 수 있게 하며 AI 분석이 가능케 할 필요가 있다. 칸막이별로 설계된 시스템의 통합 또는 연계(connectivity)는 데이터 기반 및 증거 기반 의사결정이나 지능형 조직관리에 상당한 도움이 될 것이다.

V. 결어

VUCA 시대 그리고 파파적 기술혁신이 심화되는 지능화 시대에 부합하는 정부운영이 요구된다. “정부운영에서 지능형 인프라(ICBA, 5G, Blockchain 등)를 과학적이고 합리적으로 활용하여 국민의 행정수요 정책문제, 정부서비스 등을 예측, 대응, 해결, 관리하는 정부”라고 정의한 지능형 정부가 제대로 작동되기 위해서는 이를 뒷받침할 수 있는 조직관리가 요구된다.

그렇지만 현실적으로 지능형 정부운영에는 기술적, 조직적, 법적, 윤리적, 사회문화적 요인들이 제약을 가하고 있다. 이러한 제약을 완화 또는 극복하기 위해서는 현재와 미래의 행정수요와 정부서비스 그리고 정책문제나 난제를 과학적이고 합리적으로 해결할 수 있도록 하는 지능형 정부조직관리가 필요하다.

지능형 정부가 궁극적으로 추구하는 본질적 가치(intrinsic value)는 지능형 범정부 효율성, 지능형 문제해결 지향성, 지능형 정부서비스, 지능형 안전성이라 할 수 있다. 본 연구에서는 지능형 정부의 본질적 가치를 구현하기 위해서 지능형 정부조직관리가 추구하는 수단적 가치(instrumental value)라 할 수 있는 선찰 지향성, 증거기반 합리성, 민첩성, 그리고 협업 및 연계성을 제시하고 있다.

정부운영은 국내외 환경 및 행정수요의 변화에 선제적으로 대응하고 정부기능과 역량을 탄력적으로 재조정하며, 이에 정합성(congruence)을 갖는 정부기구나 조직을 재설계하며, 이를 실질적으로 작동시킬 인적자원을 체계적소적시에 배치하는 논리(logic)에 따라 이뤄져야 한다. 그리고 이러한 논리와 과정을 합법적으로 뒷받침하는 법령이 적시에 제정되고 동시에 재정예산이 합리적이고 효율적으로 배정되는 논리에 따라 정부운영이 이뤄져야 한다. 지능형 정부운영 역시 기본적으로 이러한 논리가 정합성을 갖고 작동되어야 할 것이다. 동시에 본 연구에서 제시된 선찰 지향성, 증거기반 합리성, 민첩성, 협업 및 연계성으로 담보되는 지능형 정부조직관리가 적극적으로 이뤄진다면, 지능화 사회에 부합하는 지능형 정부운영의 정합성을 제고하는데 기여할 수 있을 것이다.

<참고문헌>

- 관계부처합동. (2019). 디지털 정부혁신 추진계획. (2019.10.29).
- 김광웅. (2018). 『좋은 정부: 철학과 과학으로 풀이한 미래정부 이야기』, 21세기북스.
- 김기흥. (2020). 『제4차 산업혁명: 급변하는 디지털경제, 불확실한 미래사회』, 법문사.
- 김윤권. (2014). 『정부 조직관리의 협업행정에 관한 연구』, KIPA 연구보고서 2014-11, 한국행정연구원.
- _____. (2016). 『정부3.0 시대의 공무원 인력(재)배치에 관한 연구』, KIPA 연구보고서 2016-35, 한국행정연구원.
- _____. (2019). 적극행정의 동인과 제약, 『한국행정학회 동계학술대회 발표논문』.
- _____. (2021). 협업행정의 동인과 제약에 관한 이론적 연구, 『한국행정학보』, 55(3): 59-94.
- 김윤권·최순영·오시영·윤건경·송석Christensen. (2020). 『미래예견적 국정관리와 정부운영(1): 지능형 정부조직관리를 중심으로』, 한국행정연구원, KIPA 연구보고서 2020-01.
- 문명재. (2019). 『초변화사회의 신뢰받는 미래정부』, 문우사.
- 한국정보통신기술협회. (2008). 손에 잡히는 IT시사용어 외 3종, 한국정보통신기술협회.
- 행정안전부. (2017). 지능형 정부 기본계획, 행정안전부(2017.3).
- Narayan, S. (2015). Organization Design: For Digital Transformation and Continuous Delivery, 『에자일 조직혁명』, 홍유숙 역. (2018), 처음북스.
- Accenture. (2016). The 2016 public sector for the future summit, Accenture.
- _____. (2017). Government as a platform: coming soon to a government near you, Accenture.
- Adamczewski, P. (2016). The Holistic Approach of E-Logistics in Intelligent Organization, Retrieved from https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/user_upload/wydawnicrwa/SE_Arryku%25%82y_271_290/SE_281/01.pdf (검색일, 2020.11.11).
- Al-Hujran, O., Al-Debei, M. M., Charfield, A. & Migdadi, M. (2015). The imperative of influencing citizen attitude toward e-government adoption and use, *Computers in Human Behavior*, 53: 189-203.
- Allesie, D., Soboleswski, M. & Vaccari, L. (2019). Blockchain for digital government, JRC Science for Policy Report.
- Amed, L, Berg, A., Balchandani, A., Hedrich, S., Rölken, F, Young, R. & Jensen, J. E. (2020). The State of Fashion 2020: Coronavirus Update, BOF and McKinsey & Company.
- Apsey, C. (2019). 2020 Global Networking Trends Report, Cisco.
- Argelich, A. (2019). Intelligent Organization, Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/intelligent-organization-ugustin-argelich> (검색일, 2020.10.5).
- Barcevičius et al. (2019). Exploring Digital Government transformation in the EU: Analysis of the state of the art and review literature, JRC SCIENCE FOR

POLICY REPORT.

- Baroudy, K. et al. (2019). Reinventing telco networks: Five elements of a successful transformation. McKinsey & Company.
- Beckford, H. (2017). The intelligent organization: driving systemic change with information. Retrieved from <https://beckfordconsulting.com/the-intelligent-organisation/> (검색일, 2020.6.6).
- Benbya, H., Leidner, D. L. & Preston, D. (2019). Information System Alignment. Retrieved from <https://static1.squarespace.com/static/5887a660b3db2b05bd09cf36/t/5deffae53d673974a3921cde/1576008422409/MISQ+curation+on+IS+Alignment-FINAL.pdf> (검색일, 2020.10.22).
- Benbya, H. & McKelvey, B. (2006). Using Coevolutionary and Complexity Theory to Improve IS Alignment: A multi-level Approach. *Journal of information technology*, 21(4): 284-298.
- Benington, J. (2011). Transforming and Creating Public Value. Association of Police Authority Chief Executives & Treasurers Joint Seminar Warwick University Oct 2011.
- Brosseau, D., Ebrahim, S., Handscomb, C. & Thaker, S. (2019). The journey to an agile organization. McKinsey & Company.
- Canning, M. (2020). 2020 Outlook: Building the Government of the Future. Right Now, Deloitte.
- Chandler, A. (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Capitalism*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Chen, D. Q., Mocker, M., Preston, D. S. & Teubner, A. (2010). Information Systems Strategy: Reconceptualization, Measurement and Implications. *MIS Quarterly*, 34(2): 233-259.
- Chenok, D. (2018). Learning from Government's past to anticipate its future. Retrieved from <https://www.govexec.com/management/2018/10/learning-governments-past-anticipate-its-future/151986/print/> (검색일, 2020.7.7).
- Choi, Won Sang & Shin, Jin. (2020). A Study on the Establishment of Intelligent National Crisis Management System in the Intelligent Information Society. 『한국위기관리논집』, 16(1): 153-173.
- Daniel, C., Manetti, M., Hildebrandt, J., Ikram, A. & Chini, V. (2018). A Blueprint for the Government of the Future. The Boston Consulting Group.
- Davies, G. (2019). Challenges in using data across government. NAO.
- de Kooij, D. & van Wamelien, J. (2010). The emergence of the government in the Second Society. Retrieved from <https://www.intechopen.com/books/e-learning-experiences-and-future/the-emergence-of-the-intelligent-government-in-the-second-society> (검색일, 2020.5.2).
- Desouza, K. C. (2018). Delivering Artificial Intelligence in Government: Challenges

- and Opportunities. IBM Center for The Business of Government.
- DHL. (2018). Blockchain in Logistics: Perceptives on the upcoming impact of blockchain technology and use cases for the logistics industry. DHL.
- Drechsler, W. & Rønna-Liiv, T. (2014). The New Public Management Then and Now: Lessons from the Transition in Central and Eastern Europe. *Working Papers in Technology Governance and Economic Dynamics*, no. 57: 1-26.
- Eggers, W. D. & Bellman, J. (2015). The journey to government's digital transformation. Deloitte.
- Engstrom, D. F., Ho, D. E., Sharkey, C. M. & Cuéllar, Mariano-Florentino. (2020). Government by Algorithm: Artificial Intelligence in Federal Administrative Agencies. Report submitted to the administrative conference of the UNITED STATES.
- Eringa, R. (2018). An agile organization, let's lose all the managers? Retrieved from <http://roneringa.com/an-agile-organisation-lets-lose-all-the-managers/> (검색일, 2020.10.10).
- Ferro, E. & Sorrentino, M. (2010). Can Intermunicipal collaboration help the diffusion of E-Government in peripheral areas? Evidence from Italy. *Government Information Quarterly*, 27(1): 17-25.
- Fidler, D. (2011). Foresight defined as a component of Strategic Management. *Futures*, 43: 540-544.
- Fredette, J., Maron, R., Steiner, K. & Witters, L. (2012). The promise and peril of hyperconnectivity for organization and societies. In: Dutta S, Bibao-Osorio B, eds. The global information technology report 2012: Living in a hyper-connected world. World Economic Forum, Geneva, Switzerland.
- Fuchs, S., Kroll, K. & Nowicke, J. (2018). Capital projects: Creating digital-first organizations. McKinsey & Company.
- GileadSaners. (2019). Five steps to becoming an intelligent organization. Retrieved from <https://www.gileadandlers.com/blog/2019/1/3/live-steps-to-becoming-an-intelligent-organization> (검색일, 2020.7.5).
- Hardy, K. & Maurushat, A. (2017). Opening up government data for Big Data analysis and public benefit. *Computer Law & Security Review*, 33(1): 30-7.
- Hwang, J. S. (2017). Government in the Artificial Intelligence Age: How will artificial intelligence change government? IT & Future Strategy. *National Information Society Agency*; No. 3: 3-35.
- Itami, H. & Rohel, T. (1987). Mobilizing Invisible Assets. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- ITU & OECD. (2011). M-Government: mobile technologies for responsive governments and connected societies, ITU, OECD.
- Kane, G. C., Palmer, D. & Phillips, A. N. (2017). Achieving digital maturity:

- Adapting your company to a changing world. MIT.
- Kelly, G., Mulgan, G. & Muer, S. (2002). *Creating public values: An analytical framework for public service reform*. London: Cabinet Office Strategy Unit.
- Khasawneh, R. T., Rabayah, A. & Abu-Shanab, E. A. (2013). E-government acceptance factors: trust and risk. The 6th International Conference on Information Technology.
- Kolbjørnsrud, V., Amico, R. & Thomas, R. J. (2016a). The promise of artificial intelligence: Redefining management in the workforce of the future. *accenture*.
- _____. (2016b). How Artificial Intelligence Will Redefine Management. *Harvard Business Review*.
- Lathrop, D. & Ruma, L. (2010). *Open Government*. O'Reilly Media, Inc.
- Lee-Makiyama, H. (2018). Stealing thunder. *ECIPE*.
<https://ecipe.org/publications/stealing-thunder/> (검색일, 2020.5.25).
- Lozano Oviedo, J. (2019). The role of corporate communication in intelligent organizations. *Journal of Management*, 35(65): 105-117.
- Lorano Oviedo, J. & González-Campo, C. H. (2014). Una propuesta para la definición de la inteligencia organizacional. *Universidad & Empresa*, 16(26): 155-171.
- Luthfi, A. & Janssen, M. (2019). Open Data for Evidence-based Decision-making: Data-driven Government Resulting in Uncertainty and Polarization. *International Journal on Advanced Science Engineering Information Technology*, 9(3): 1071-1078.
- MBA Skool Team. (2016). Agile Organization. Retrieved from <https://www.mbaskool.com/business-concepts/it-and-systems/6703-agile-organization.html> (검색일, 2020.10.9).
- Ministry of the Interior and Safety. (2017). Intelligent Government Basic Plan. Retrieved from https://www.mois.go.kr/ir/br/type001/commonSelectBoardArticle.do?bbsId=BBSMSTR_000000000015-&ntId=64867 (검색일, 2020.7.6).
- Misuraca, G. & Viscusi, G. (2014). Is open data enough? E-governance challenges for open government. *International Journal of Electronic Government Research (IJEGR)*, 10(1): 18-34.
- MITA. (2018). Mobile Government Strategy 2017~2018. Retrieved from https://publicservice.gov.mt/en/Documents/Mobile_Government_Strategy_2017-2018.pdf (검색일, 2020.5.20).
- Norris, D. F. & Reddick, C. G. (2013). Local E-Government in the United States: Transformation or Incremental Change? *Public Administration Review*, 73(1): 165-175.
- OECD. (2014). Recommendation of the Council on Digital Government Strategies.

- OECD.
- _____. (2019). Strategic foresight for better policies. OCED.
- Oh, W. & Pinsonneault, A. (2007). On the Assessment of the Strategic Value of Information Technologies: Conceptual and Analytical Approaches. *MIS Quarterly*, 31(2): 239-265.
- Pencheva, L. (2018). Big data and AI - A transformational shift for government: So, what next for research?
- Pfeffer, J. & Sutton, R. (2006). Evidence-based management. Harvard Business Review.
- PwC. (2013). Future of Government: Tomorrow's leading public body. PwC.
- Rai, A., Arkan, I., Pye, J. & Tiwana, A. (2015). Fit and Misfit of Plural Sourcing Strategies and IT-Enabled Process Integration Capabilities: Consequences of Firm Performance in the U.S. Electric Utility Industry. *MIS Quarterly*, 39(4): 865-886.
- Rubel, T. (2014). Smart Government: creating more effective information and services. Retrieved from http://www.govdelivery.com/pdfs/IDC_govt_insights_Thom_Rubel.pdf (검색일, 2014.10.10).
- Savoldelli, A., Codagnone, C. & Misuraca, G. (2014). Understanding the e-government paradox: Learning from literature and practice on barriers to adoption. *Government Information Quarterly*, 31: S63-S71.
- Scassa, T. (2014). Privacy and open government. *Future Internet*, 6(2): 397-413.
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. Geneva: World Economic Forum.
- SHSMD. (2017). Bridging worlds: The future role of the healthcare strategies. SHSMD.
- Thomas, R. J., Kass, A. & Davarzan, L. (2014). From looking digital to being digital: the impact of technology on the future of work. Accenture.
- United Nations. (2014). United Nations E-Government Survey 2014: E-Government for the future we want. United Nations Department of economic and social affairs.
- Walz, A. & Firth-Butterfield, K. (2019). Implementing ethics into Artificial Intelligence: A contribution, from a legal perspective, to the development of an AI governance Regime. *Journals at Duke Law & Technology Review*, 18(1).
- Warkentin, M., Sharma, S., Gefen, D. et al. (2018). Social identity and trust in internet-based voting adoption. *Government Information Quarterly*, 35(2): 195-209.
- Waslo, Lewis, Hall, Carton. (2017). Industry 4.0 and cybersecurity. Managing risk in an age of connected production. (March 21, 2017). Retrieved from <http://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/industry-4-0/cybersecurity-managing-risk-in-age-of-connected-production.html> (검색일, 2020.5.25).

- Wochsler, H. & Ho, Shen-Shyang. (2011). Intelligent Evidence-Based Management for Data Collection and Decision-Making Using Algorithmic Randomness and Active Learning. *Intelligent Information Management*, 3(4): 142-159.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
- (1991). Strategizing, economizing and economic organization. *Strategic Management Journal*, 12: 74-95.

〈웹자료〉

- 국가공무원법. Retrieved from <http://www.law.go.kr/lsInfoP.do?lsiSeq=204844&efYd=20190417#0000>(검색일, 2021.1.10).
- Agrawal, A. (2019). 5G And IoT Lead Telco Transformation Drive, While AI And Automation Use Cases Are Yet To Mature. Retrieved from <https://ioteinvesting.com/2019/11/26/iot/5g-and-iot-lead-telco-transformation-drive-while-ai-and-automation-use-cases-are-yet-to-mature/>(검색일, 2020.5.27).
- Future technology in government. Retrieved from <https://www.instituteforgovernment.org.uk/explainers/future-technology-government> (검색일, 2020.5.25).
- Harari, Y. N. Yuval Noah Harari on COVID-19: "The biggest danger is not the virus itself" (2020.4.22). Retrieved from <https://www.dw.com/en/virus-itself-is-not-the-biggest-danger-says-yuval-noah-harari/a-53195552> (검색일, 2020.4.29).
- How could technology change government? Retrieved from <https://www.instituteforgovernment.org.uk/explainers/future-technology-government>(검색일, 2020.5.25).
- How data intelligent organizations mitigate risk. Retrieved from <https://www.helpnetsecurity.com/2020/05/19/data-management-strategy/> (검색일, 2020.7.9).
- Pacuk, E. (2015). Creating an intelligent organization. Retrieved from https://www.marchfifteen.ca/creating_an_intelligent_organization/(검색일, 2020.7.7).
- Rudin, P. (2017). Singularity 2030. Retrieved from <https://singularity2030.ch/allotneuroscience-the-intelligent-organization/> (검색일, 2020.4.5).
- Scrum.org. (2019). EBM: Evidence-Based Management Guide. Retrieved from https://scrumorg-website-prod.s3.amazonaws.com/drupal/2019-05/EBM_Guide%20January_2019.pdf (검색일, 2020.10.9).
- The Agile Organization Is the Organization of the Future. Retrieved from <https://blog.runrun.it/en/agile-organization/> (검색일, 2020.10.9).
- The Intelligent Company: Five Steps To Success With Evidence-Based Management. Retrieved from <https://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=667> (검색

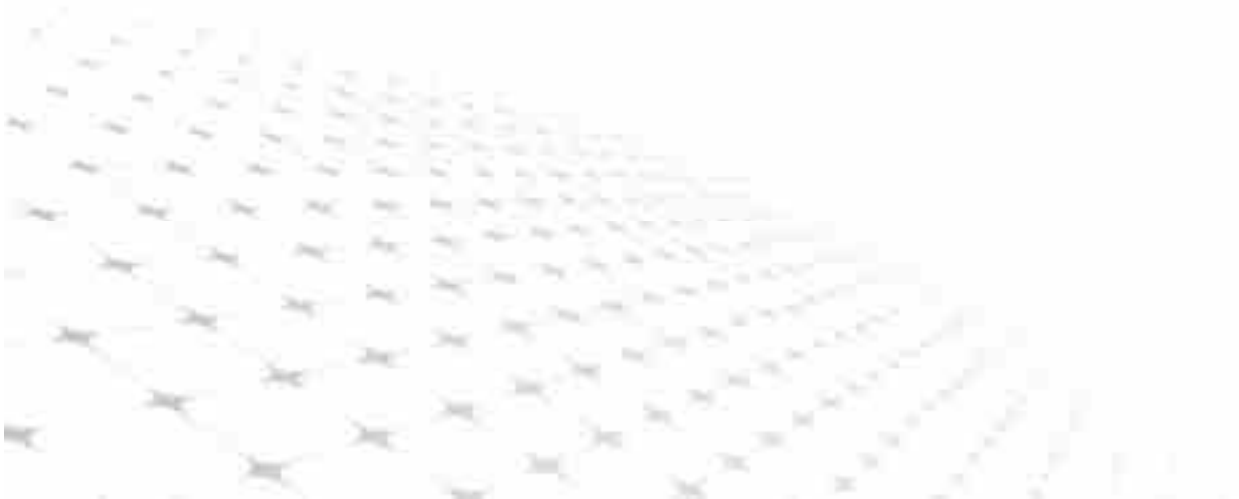
- 일. 2020.10.9).
- Our World In Data. Retrieved from
<https://ourworldindata.org/explorers/coronavirus-data-explorer> (검색일. 2022.8.8).
- van Beek, D. (2013). It is crucial that BI integrates with business operations. Retrieved from
<https://www.passionned.com/it-is-crucial-that-business-intelligence-integrates-with-business-operations/> (검색일. 2020.7.7).
- van Leem, R. (2018). Solving Wicked Problems With Predictive Analytics. Retrieved from
<https://www.digitalistmag.com/improving-lives/2018/06/07/solving-wicked-problems-with-predictive-analytics-06171703/> (검색일. 2021.4.5).
- What Is Strategic Foresight? Retrieved from
<https://napat16.wordpress.com/2016/01/11/what-is-strategic-foresight/#more-32> (검색일. 2020.3.26).

발제

4

MZ세대 공무원과 정부혁신

임성근 연구위원(한국행정연구원)



MZ세대 공무원과 정부혁신¹⁾

임성근(한국행정연구원)

I. 서론

최근 우리 사회는 어느 때보다 세대론이 풍미를 하고 있다. '90년생이 온다'(임흥택, 2018)가 큰 반향을 일으킨 후 '90년생과 어떻게 일할 것인가'(최경준, 2019), '밀레니얼과 함께 일하는 법'(이은형, 2019) 등 세대론을 다룬 책들이 쏟아져 나오고 있다.

세대론은 공직사회에서도 조직문화 혁신 키워드로 화자하고 있다. 이러한 공직사회 세대론을 주목한 행정안전부는 공무원 인터뷰와 설문조사를 바탕으로 '90년대생 공무원이 왔다'(행정안전부, 2020)라는 책자를 펴낸 바 있으며, 국가공무원인재개발원은 밀레니얼 세대 공무원을 대상으로 한 교육에 있어서 변화가 필요함을 인지하고 밀레니얼 세대 교육 가이드인 '밀레니얼 세대 마주보기'(2019)를 제작하였다.

이러한 세대론에 대한 공직사회의 관심은 공직사회에 유입해 온 새로운 세대들과 어떻게 마주할 것인가에서 시작하여 공직사회의 문화를 개선하고 혁신하는 시도로 확대되어 온 것으로 이해할 수 있다. 공직문화의 혁신을 위해서는 기존 공직문화에 대한 진단이 필요할 것이다. 그동안 범부처 차원에서 '조직문화 및 일하는 방식 개선'이 추진되어 왔는데, 행정안전부는 행정기관이 스스로 조직문화 인식 수준을 진단할 수 있도록 '공직사회 조직문화 진단 가이드라인'을 마련하여 45개 중앙행정기관에 송부하였고(2021. 5. 14), 2021년 11월 현재 32개 부처에서 행정안전부에서 제공한 '공직사회 조직문화 진단 가이드라인'을 활용하여 진단 실시한 것으로 보고되었다.

(표 1) '공직사회 조직문화 진단 설문조사' 문항 주요내용

◆ 11개 부문 50개 문항	
- 조직문화 : 부서간 업무협조, 구성원 간 갈등, 공청하고 투명한 의사결정 등 5개 문항 - 관행·관습·직파 : 의견, 갑질문화 등 4개 문항 - 인권·윤리·의식 : 공정가치 실현 등 4개 문항 - 리더십 : 간부직위 승진수령, 구성원 간 신뢰 형성여부 등 7개 문항	- 조직구조·인사제도 : 합리적인 자원 배분, 공정한 인사 제도, 성과평가 등 4개 문항 - 일하는 방식 : 비대면 보고, 효율적 회의문화 등 5개 문항 - 역량개발 : 교육프로그램 운영 등 4개 문항 - 성장·성취 : 공직생활을 통한 성장여부, 이직 고려 여

- 본 발제문은 2022년도 한국행정연구원 기본과제로 수행 되고 있는 '공직사회 세대 가치관 변화와 조직 혁신'(임성근, 은재호, 2022)의 내용 중 일부를 연구 확산 차원에서 요약 정리한 것이며, 본 연구 분석에 관해 이진 교수(한양대)가 도움을 주었음을 밝힌다.
- 밀레니얼세대 혹은 MZ세대에 관한 책으로는 '90년생이 온다'(2018), '밀레니얼은 어떻게 배우고 일하며 성장하는가'(2020), 'MZ, 편지 그리고 조직문화'(2021), '게스텔 보트 MZ세대는 어떻게 정치를 움직이는가'(2022) 등이 있으며, 밀레니얼세대 혹은 MZ세대를 어떻게 대할 것인가, 혹은 함께 일을 어떻게 할 것인가에 대해서 다룬 책으로는 '밀레니얼과 함께 일하는 법'(2019), '90년생과 어떻게 일할 것인가'(2019), '90년생이 필자의 성과를 만든다'(2019), '80년생 김 지영과 90년생 이 대리가 웃으며 일하는 법'(2020), 'MZ세대와 온대 리어'(2022) 등이 있다. X세대 혹은 70년대생에 관한 책으로는 '70년대생이 온다'(2020), '별 못따, X세대가 돌아온다'(2021) 등이 있으며, 베이비부머세대, X세대, MZ세대를 함께 다룬 책으로는 '센 세대, 킨 세대, 신크세대 3세대 전쟁과 평화'(2020) 등이 있다.

• 소통 : 상하직급 간 원활한 소통, 건의사항 경청·반영 여부 등 5개 문항 • 조직문화활동 : 조직 활성화 프로그램 존재 여부, 회의 문화 등 4개 문항	• 부, 보상의 적절성 등 4개 문항 • 일과 삶의 균형 : 정시 퇴근, 휴일 근무, 자유로운 연가 사용 여부 등 4개 문항
--	--

출처: 행정안전부 내부자료(2022. 11. 15. 일수)

지난 문재인정부에서 행정안전부는 빠르게 변화하는 시대흐름에 발맞춰 젊고 참신한 시각에서 기존 공직문화와 일하는 방식을 개선하기 위한 논의의 장으로서 '정부혁신 어벤져스' 모임을 2019년 7월 16일에 처음으로 가졌으며, 이후 각 부처별로 정부혁신 어벤져스 활동이 이어졌다. 여기서 '정부혁신 어벤져스'란 MZ세대 젊은 공무원 중심으로 구성된 중앙행정기관의 혁신모임 네트워크를 말한다.

인사혁신처와 행정안전부는 2018년 1월에 당시 국정과제이었던 '적대적소, 공정한 인사로 신뢰받는 공직사회 구현'의 실천과제로 '공직사회 근무여건의 개선과 사기 제고'를 추진하면서 '정부기관 근무혁신 종합대책'을 수립하여 국무회의에 보고하였고, 매년 근무혁신 우수사례 공모, 포럼 개최 등 근무혁신을 독려한 바 있다. 그리고 밀레니얼 세대의 증가 등으로 인한 사회문화적 변화에 발맞춰 수평적이고 상호존중의 공직문화를 조성하기 위해 '2021년 공무원 근무혁신 지침'을 48개 중앙행정기관을 대상으로 시행한 바 있다.

현재 국가공무원의 약 40%는 밀레니얼 세대 공무원이 차지하고 있고, 공직사회 내 세대 가치관 차이가 소통과 상호이해를 어렵게 하는 장벽이 되고 있다는 지적이 있어 왔으나³⁾ 학술적 연구는 미진한 상태이며, 세대 가치관 변화에 대한 종합적 이해를 통해서 인사관리, 조직관리 등에 활용할 필요성이 커지고 있다.

4차 산업혁명시대가 강조되면서 조직의 경쟁력 확보와 조직발전이 구조중심에서 벗어나 형태와 문화 중심으로 이루어져야만 지속가능한 발전이 담보 가능하나 조직 내에서 세부적으로 구성원들의 특성을 중심으로 심층적인 연구가 이루어진 경우는 거의 없으며, 특히 세대별 특성을 중심으로 조직문화에 대한 실증적인 연구는 거의 전무한 실정이다(주요찬·장동진, 2019:226). 공직사회는 다양한 세대로 구성되어 있으므로 새로운 세대에 대한 연구가 반드시 필요하며, 세대 간에 발현되는 의식구조와 가치관의 차이는 조직관리 차원에서 매우 중요한 정책적 화두라고 하겠다(정보성·김성환, 2020:290). 그리고 조직 내에서 유발되는 세대 간 갈등이 제대로 관리되지 못한다면, 세대 구성원 간의 질서와 반목 등 부정적 감정 표출을 유발하여 소모적 갈등으로 증폭될 수 있으며, 구성원들 간의 세대 다양성이 증가하고 있는 시점에서 세대갈등으로 인한 부정적 효과의 예방은 조직관리상 중요한 이슈라고 하겠다(김영곤·강제상, 2016:237).

윤희이·김택삼·하태권(1997)은 경찰공무원을 대상으로 세대간 의식구조 차이와 조직관리 방안을 연구하였으며, 오세영·권영상이수영(2014)은 중앙정부 공무원을 대상으로 세대 간 조직몰입 영향요인을 분석한 바 있고, 김영곤·강제상(2016)은 소방조직 내 조직문화와 세대 간 갈등에 미치는 영향을 분석하였으며, 주요찬·장동진(2019)은 산림청을 대상으로 세대간 조직문화를 비교 연구한 바 있다. 그리고 조소연(2021)과 경규웅·김민재(2021)은 세대별 이직의도를 분석하기도 하였다. 이와 같은 선행연구는 경찰공무원, 소방공무원, 산림청 공무원 등 1개 청 소속 공무원만을 대상으로 한 연구가 대부분이어서 전체 중앙행정기관 공무원을 대상으로 한 연구가 필요하다. 기존에 전체 중앙행정기관 공무원을 대상

3) 「디지털타임스」, 2021. 04. 24. "밀레니얼세대 이해하자" - 공직사회 업무 혁신바람' (http://www.dt.co.kr/contents.html?article_no=2021042602101758027001&ref=naver)

으로 한 선행연구가 일부 있으나, 2013년 데이터를 활용한 연구로서 최근의 실태를 파악하기는 어렵다. 그리고 공직사회의 세대가치관 변화를 분석하여 인사관리 개선방안을 제시한 연구가 있기는 하나 조직관리 개선방안까지는 포괄하지 못하고 있다. 따라서 전체 중앙행정기관 공무원을 대상으로 하여 세대 가치관 변화를 분석하여 인사조직관리 개선방안을 도출하는 연구가 필요하다고 하겠다.

본 연구의 연구방법은 문헌연구, 설문조사, 면접조사가 활용된다. 먼저, 문헌연구를 통해서 세대론, 가치관, 조직행동, 조직관리 등에 관한 개념정의를 할 것이며, 세대별 가치관과 조직행동, 인사조직관리 관련 선행연구를 고찰한다. 설문조사는 중앙행정기관 공무원을 대상으로 실시하는데, MZ세대와 기성세대를 비교하기 위해서 양 세대 응답인원을 비슷한 정도로 추출할 것이다. 설문조사 결과분석은 각 문항별로 MZ세대와 기성세대 간 차이를 확인하기 위해서 T검정을 실시한다. 그리고 각 변수가 직무만족 및 직무몰입에 영향을 주는지를 세대를 조절변수를 놓고 분석한다. 이를 통해 세대별 차이 여부를 확인한다. 면접조사는 설문조사 결과 중에서 MZ세대와 기성세대 간 인식차이가 나는 문항 관련하여 그 배경을 탐색하는 데 활용된다.

II. 이론적 고찰

제1절 세대 가치관과 조직관리

1. 세대 가치관

1) 세대(Generation) 의미

세대는 출생 코호트(birth cohort)를 기준으로 구분할 수 있다. 출생 코호트는 “동일한 기간에 출생하여 동시대의 사회적 사건을 경험하고 유사한 가치관과 라이프 스타일을 형성하고 있는 집단”을 의미한다(정대영, 2021:2). 이는 세대를 공통적인 역사적, 사회적, 문화적 경험을 공유하여 다른 세대와 구별된 공통된 의식을 가진 동년배 집단으로 보는 것이다. 처음으로 세대에 대해 체계적인 연구를 진행한 칼 만하임(K. Mannheim)은 세대를 “같은 시기에 출생하여 역사적·사회적 통일성을 바탕으로 연대감을 느끼는 운명공동체”라고 정의했다(Mannheim, 2013:65-66). 세대 이론에서는 세대를 “동일한 정치·사회적·문화적 시기에 태어나 개인의 집단(cohort)으로서 특정한 가치, 믿음, 도덕 특성(peer personalities)들을 발달시킨다.”고 주장한다(Lamm & Meeks, 2009:615). 국내에서 세대를 연구한 대표학자 박재홍(2003:12)도 세대는 “동일한 역사와 문화권에서 유사한 시기에 출생하여 역사적·문화적 경험을 공유함에 따라 다른 세대와 구분되는 유사한 의식구조, 행위유형 등을 갖는 개인들의 집합”이라고 정의하였다. 이러한 정의들은 세대 구분을 공유된 경험의 효과에 주목하여, 각 세대별로 살아가면서 겪는 경험이 상이하기 때문에 사회를 바라보는 관점이나 가치관, 직업관 등이 다를 수 있다고 주장한다.

출생 코호트에 의한 세대 연구는 연구자들마다 베이비붐 세대, 민주화 세대, 밀레니얼 세대, X·Y·Z 세대 등 출생연도를 기준으로 세대구분과 세대명칭이 다양하다. 김우철·허은정(2007)은 세대별로 라이프 스타일에 관한 가치관이 다를 것이라는 전제 하에 연령을 기준으로 베이비붐 세대, X세대, Y세대로 구분하였고, 최순영 외(2020) 연구에서는 세대별 가치지향과 특성을 기준으로 원숙세대, 베이비

불 세대, X세대, Y세대, Z세대로 구분하였다. 세대를 특정 연령대를 기준으로 구분하기도 한다. 박선경·양승범(2011)은 세대 간 가치관에 따른 행동의 차이를 확인하기 위해 신세대는 20대와 30대, 전환기적 세대는 40대, 기성세대는 50대와 60대로 분류하였다. 다만 이처럼 연령대를 기준으로 세대를 구분하는 것은 오세영 외(2014:38)도 지적한 바와 같이 세대가 특정 기간의 출생연도를 공유하는 집단이라는 점을 고려하지 못한다는 단점이 있다. 그리하여 오세영 외(2014)는 공무원 조직 내 세대를 약 10년 주기로 베이비붐 세대, X세대, N세대로 구분하면서도 출생연도를 기준으로 구분하는 방식을 취하였다. 약 10년 주기로 세대를 구분할 수 있는 새로운 경험(fresh contact)에 해당하는 중요한 정치·사회·경제적 사건이 존재한다고 설명한 점을 수용하였기 때문으로 보인다(오세영 외, 2014:35). 그러나 약 10년 주기로 세대를 구분할 수 있는 새로운 경험(fresh contact)이 존재한다고 단언하기는 어려울 것 같다. 사회가 반드시 10년을 주기로 변곡점을 갖고 변한다고 상정하기는 어렵기 때문이다.

Wong et al.(2008)는 4세대 구분이 일반화 되었다고 소개한 후, 실제 분석에서는 3세대 구분을 활용하였다. 그가 연구에 활용한 세대구분은 베이비붐 세대(Baby Boomers, 1945-1964), X세대(Generation X, 1965-1981), Y세대(Generation Y, 1982-2000) 등 3세대 구분이다. 그러면서 그들은 베이붐 세대의 특징을 낙관주의적이며, 안정적인 근무환경을 선호하고 조직 소속감이 강하며 근면하다고 설명하였고, X세대는 비판적이고, 비판주의적이며, 개인주의 성향을 가졌으며, 변화지향적이고 조직에 대한 소속감은 이전 세대에 비해 강하지 않다고 설명하였다. Y세대에 대해서는 어렸을 때부터 과학기술제품을 사용하면서 자라나서 그것들을 사용하는 데 능숙하고 변화지향적이고 직업안정성을 크게 중시하지 않는 세대라고 설명하였다. 그리고 Y세대는 베이비부머세대와 유사하게 낙관주의 성향이라고 했다.

이처럼 세대구분은 연구자 마다 조금씩 다르며, 세대에 대한 정의도 일치하지는 않는다. 다시 말해서 세대를 구분하는 기준이 절대적이지는 않는다. 그리고 세대의 특성이 반드시 고정되어 있지는 않는다. 연구자들이 세대의 특징을 연구하는 시점은 대체로 새로운 세대가 기존 사회의 주류 세력으로 편입되는 시점이다. 결국 세대구분은 선행연구를 참고로 하면서 연구목적에 위해서 조작적으로 하는 것이 현실적이라 하겠다.

(표 2) 주요 선행연구 세대 구분 및 특징

연구자	세대구분	세대특징
오세영 외 (2014)	베이비붐 세대 (1955-64년)	-육신, 6월 민주화항쟁, 고도 경제 성장을 겪은 세대 -성공의 리더십, 직업인칭에 대한 만족도가 증가할수록 조직대표로서 노력할 의지가 높아지는 특성들 가짐 -공직생활 만족도가 가장 높은 이유는 다른 세대에 비해 공직에서 장기간 근무한 세대로, 공직을 위해 소신들 갖고 일하는 특징을 가짐
	X세대 (1965-76년)	-수출주도형 경제성장 정책 성공, 1980년대 말 3차호황, 청보화, 할산업화, 세계화를 견인한 세대 -X세대 공무원들은 경쟁력 가치관에 천착하고 인권관계보다는 과업 지향적 성향들이 강한 특징을 가짐
	Netz 세대 (1977-97년)	-인터넷·디지털 매체 발달, 1997년 외환위기를 겪은 세대 -업무운영, 성과보상시스템, 외재적 보상 만족도가 세대 중 가장 낮음 -IMF 이후 직업안정성이 가장 중요한 직업가치로 인식하여 공직생활에 대한 전인적인 만족도가 다른 세대에 비해 낮음

최운영 외 (2020)	완숙세대 (1927~45)	-대공황과 2차 대전 중에 태어나 가난을 겪은 세대임 -지시형 리더를 선호하며 책임감 있고 의사결정을 홀로 결정하는 리더십을 선호함
	베이비붐 세대 (1946~63년)	-경제적으로 고도 성장기에 태어나 자수성가한 사람이 많음 -아날로그 시대에 교육받고, 중장년 시기는 디지털 시대에 살았으며, 기존의 노인층 보다 합리적이고 미래지향적인 사고방식을 보유함 -일명 간세대로, 노부모 봉양과 자녀양육의 책임 속에서 본인들을 위한 시간을 제대로 누리지 못한 세대로 평가됨
	X세대 (1970~80년)	-한국의 X세대는 정치민주화 시기에 성장하고, 교육 자문화와 88서울 올림픽을 경험한 산업화의 수혜 세대임 -경제성장정책의 성공과 급격한 사회변동을 경험하여 자기중심적, 개인주의적 사고방식을 가지고 있음
	Y세대 (1981~2000년)	-베이비붐 세대의 자녀들로 일레니얼 디지털 세대로 불림 -핵가족화된 가정에서 사회화되어 행동주의적인 성 역할 태도와 개인주의적 가치관을 가지고 있음 -위라벨을 추구하며, 미래에 대해 낙관적이며, 취미생활을 중요시함
	Z세대 (1995~2010년)	-20세기에 태어난 마지막 세대로, 디지털 네이티브 성향을 지님 -유년 시절부터 디지털 환경에 노출된 세대로, SNS를 통한 비대면 수평적 인간관계를 지향함 -철저한 개인주의로 자신만의 뚜렷한 가치관을 따르며, 타인이 싫어하는 취향도 당당히 밝히는 특징을 가짐
Wong et al. (2008)	베이비붐 세대 (1945~1964년)	-낙관주의적이며, 안정적인 근무환경을 선호하고 조직 소속감이 강하여 근면함
	X세대 (1965~1981)	-비판적이고, 비관주의적이며, 개인주의 성향을 가졌으며, 변화지향적이고 조직에 대한 소속감은 베이비붐 세대에 비해 강하지 않음
	Y세대 (1982~2000)	-머릿을 태부터 과학기술제품을 사용하면서 자라나서 그것들을 사용하는 데 능숙하고 변화지향적이고 직업안정성을 크게 중시하지 않는 세대. 베이비부머세대와 유사하게 낙관주의 성향

출처: 선행연구를 바탕으로 저자 재구성

2) 세대 가치관 차이

일반적으로 각 세대별로 서로 다른 가치관이나 태도를 지닌다. 세대 간의 차이는 역사적 사건이나 상황에 대한 '결정적인 집단경험(crucial group experience)' 여부를 기준으로 나타난다(Mannheim, 1952:310; 박재홍, 2005:37). 다시 말해, 각 세대들만의 공통된 경험을 통해 이전 세대와 이후 세대와 구분되는 가치관이나 문화, 태도, 행동양식 등을 형성한다. 이러한 동일세대 간에 연대감을 갖고 가치관을 형성하는 시기는 17세 정도의 청소년기로, 청소년기에 경험한 중요 사건들은 가치관 형성에 중요한 영향을 미친다(박재홍, 2005:57). Rintala(1963:513) 연구에서는 정치적 태도가 형성되는 시기는 17~25세 정도의 연령대로 보았고, 이 시기에 동일 세대에 동질감을 갖고 다른 세대에 거리를 두는 세대의식이 형성된다고 주장했다. 김우성·허은정(2007:34)은 청소년기에 경험했던 중요한 사건들이 동일 세대의식을 형성하는데 중요한 영향을 미친다고 보고, 유신시대와 5.18 광주민주화 운동을 경험한 세대를 베이비붐 세대, 6.29 민주화 항쟁을 경험하며 청소년기를 정치적으로 민주화된 시기에 보낸 세대는 X세대, 민주화가 정착되고 인터넷 보급 등을 경험한 세대를 Y세대로 구분하였다. 이를 종합해보면, 세대 간의 가치관 차이는 각 세대마다 생인기 이전에 겪은 공통된 역사

적 경험이 다르기 때문에 나타난다.

각 세대별로 추구하는 삶의 방식과 가치관(ex. 일의 가치, 직장에 대한 가치관, 조직문화 등)의 차이가 나타날 수 있다. 동년배 집단으로서의 세대에 속한 개인은 사회적 맥락 안에서 개인의 성격 및 가치, 조직에 대한 감정, 믿음, 업무윤리 등을 형성하기 때문이다(Smola & Sutton, 2002:364). 최지현(2019)은 세대에 따라 회사에 대한 충성도와 휴가방식에 대한 인식 차이가 존재한다고 주장한다. 기성세대는 회사에 대한 충성이 곧 자신에 대한 충성이며, 휴가사용을 상관의 눈치를 보는 반면, 밀레니얼 세대와 Z세대는 자신들의 원하는 시기에 자유롭게 휴가를 사용하는 것을 당연하다고 여긴다(최지현, 2019:4). 특히 Z세대는 "자유롭고, 무제한 휴가, 원격근무, 연공서열 파괴, 수평적 관계, 조직과 개인의 균형" 등의 조직가치를 추구한다. 정대영(2021)은 밀레니얼 세대가 '일과 여가생활의 균형'에 대한 인식이 가장 높았고, Z세대가 이에 대한 인식이 가장 낮다고 주장한다. Z세대가 일과 여가생활에 대한 균형에 대한 인식이 가장 낮은 이유는 자신이 원하는 성과를 이루기 위해 삶과 일의 경계를 허물 수 있다는 가치관(워라블: work-life blend)이 자리 잡고 있기 때문이다(정대영, 2021:29). 이를 종합해보면, 기성세대는 '일'을 통한 성취감을 우선시하고, MZ세대 등 젊은 세대들은 '일과 여가 균형을 통한 삶의 질'을 추구하는 서로 다른 가치관을 갖고 있는 것으로 보인다.

(표 3) 각 세대별 가치관 차이

구분	베이비붐 세대	X세대	밀레니얼 세대	Z세대
성장기 주요사건	급속한 경제 성장 산업화/도시화 군부독재 민주화 1세대	88서울올림픽 여의대행 자유화 대통령 직선제 문화개방 1세대	민주적 정권교체 IMF 경제위기 2002 월드컵 디지털 1세대	경제위기 상시화 스마트폰 출시 한류/뉴트로 유행 공공 1세대
성향	전후 세대, 미남적	물질주의, 경쟁사회	세계화, 경험주의	한살주의, 윤리 중심
경제적 측면	일	일과 삶의 균형	일과 삶의 균형 (워라블)	일 자체의 의미 추구 (워라블)
직장생활 인식	회사 그 자체에 충성함. 회사에 대한 충성은 곧 나라에 대한 충성		자기 힘과 프로젝트 충성의 대상, 몰입과 승진 보장	자기 자신과 자신 미래가 우선임, 회사에 헌신하지 않음
휴가사용 인식	휴가를 다 쓰는 것을 눈치봄. 여름에 집중 휴가 사용		전략적 휴가 사용, 자신이 원하는 시기로 조정	연차사용은 자유, 시간을 못개서 자유롭게 연차 사용

출처: 대한상공회의소연구조사(2019:21), 최준영 98(2020:20), 최지현(2019:4) 재인용

3) MZ 세대 특징

MZ세대는 '밀레니얼 세대인 1980~1994년생과 1995~2000년대 초반에 태어난 Z세대'를 합친 세대적 용어로, MZ세대 출생 시기는 연구마다 차이가 난다. 미국 워싱턴 조사가관인 '퓨 리서치센터(pew research center)⁴⁾는 1981년에서 1996년 사이에 태어난 사람들을 밀레니얼 세대로, 1997년 이후에 출생한 세대를 Z세대로 정의한다. 국내 연구들에서도 MZ세대 출생 시기를 동일하게 보고 있지 않고, 대체로 1980년대 초반~1990년대 중반까지 출생한 세대를 M세대, 1990년대 중반 이후에

4) Pew Research Center(2019), Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins.

출생한 세대를 2세대로 보고 있다.

MZ세대가 사회적으로 주목받는 이유는 이전 세대들과의 비교되는 특성이 있기 때문이다. 첫째, MZ세대는 이전 세대와 달리 디지털 기기 활용에 능숙하다. 밀레니얼 세대는 정보 통신 기술이 발달하는 시기에 성장한 세대이고, Z세대는 모바일 및 디지털 환경에 노출되어 성장했고, 스마트폰을 신제품 일부처럼 사용하며 ‘포노사피엔스(phone sapientia)’ 세대로 불린다(아홍승·김준환, 2021:50). 디지털 세상에서 태어나고 자란 MZ세대는 온라인 쇼핑을 통해 다양한 제품을 구입하는 디지털 커머스 환경에 익숙하고(삼성KPMG 경제연구원, 2019:4), 사회관계망(SNS: social network service)을 통해 전파되는 새로운 트렌드에 민감하게 반응한다(손정희 외, 2021:206) 둘째, MZ세대는 이전 세대보다 개인의 가치관이 확고하며 자기중심적인 삶의 가치를 우선시한다. MZ세대는 핵가족 형태에서 성장하면서 부모의 절대적 지지와 보호를 받으며 성장함에 따라 ‘나’ 자신을 중요시하는 가치관을 형성했고(손정희 외, 2021:207), MZ세대의 부모 세대들은 자식들을 민주적·개방적인 방향으로 양육하며 자신들의 의견을 적극적으로 개진할 수 있는 환경을 조성해주었다(박재홍, 2010:91). 이에 따라 MZ세대는 사회적 규범을 따르던 이전 세대와 달리 본인의 삶의 행복과 자기 만족에 주안점을 두는 성향이 강해졌다. 마지막으로 MZ세대는 이전 세대들보다 일과 삶의 균형(work and life balance)을 더 선호한다. 과거 베이비붐세대나 X세대는 일 자체에 삶의 비중을 많이 두었지만, MZ세대는 일이 인생의 전부가 아니라는 인식을 바탕으로 워라벨을 추구한다. 실제로 사람인에서 기업 근로자 대상으로 설문조사한 결과, MZ세대는 회사에 바라는 점이 ‘워라벨 중시 및 보장 요구’에 대한 응답이 가장 높았다⁵⁾. 특히 Z세대는 온전한 나의 삶을 꿈꾸며 ‘워라벨’을 넘어 자신의 정력이 도움이 되도록 삶과 일의 경계를 없애는 ‘워라블(work-life blend)’을 추구한다⁶⁾.

2. 일과 삶의 균형(Work-Life Balance)

일과 삶의 균형은 주로 여성을 대상으로 일과 가정 간의 갈등 문제를 해결하기 위해 등장한 용어이다. ‘일과 삶의 균형’을 주제로 진행된 연구는 직장생활과 가정생활의 조화를 통해 조직의 생산성을 높이는 목적으로 진행되었다(임현철, 2021:180). 여기서 말하는 균형은 문자 그대로의 ‘균형’을 의미하지는 않는다. 일과 삶의 균형은 개인의 성장과 삶의 질이 함께 높아질 수 있는 상황을 의미한다(Pasamar & Cabrera, 2013:963). 다시 말해, 일과 삶의 균형은 결혼상태 또는 성별과 관계가 없으며, 가정뿐만 아니라 개인의 경력개발이나 취미·여가활동을 포함한 삶 전체의 영역이 일과 균형을 이루는 개념이다(아윤수 외, 2022:217).

일과 삶의 균형은 직장 선택의 중요한 척도이다. 기성세대에 비해 젊은 세대들은 월급을 많이 받고 직장에 헌신하면서 사는 것보다 일과 삶의 균형을 통해 자기 발전, 기쁨, 즐거움을 느끼면서 사는 것에 높은 가치를 둔다(이혜정·유규창, 2013:2). 이들은 조직 내에서 자신들의 승진보다는 자신이 좋아하고 원하는 일이라면 적당히 벌면서 자기계발을 추구하고자 하는 특성이 있다. 직장을 우선시하는 이전세대들과 달리 워라벨을 추구하는 세대는 개인생활, 자기계발을 중시하며, 일과 삶의 균형 범위가 일-가정의 균형에서부터 일-여가의 균형으로 확대되고 있다(최은실 외, 2019:3).

5) 사람인, 기업 88%, MZ세대 회사에 바라는 것도 달라, 2020-08-04일자 기사(검색일 22.05.04.)

(https://www.saramin.co.kr/zt_user/help/live/view?idx=107532&listType=news)

6) 문화일보, ‘워라벨’보다 ‘워라블’... 일과 삶, 잘 섞어야 행복, 2022-01-19일자 기사(검색일 22.04.19.) (<http://www.munhwa.com/news/view.html?no=2022011901030112348001>)

제2절 선행연구 검토

1. 세대 가치관 차이 선행연구

세대 간 차이를 규명하는 연구들은 각 세대마다 가치관이 어떻게 다른지와 이러한 가치관의 차이가 직무태도(ex 조직몰입, 직무열의, 이직의도 등)에 어떠한 영향을 미치는지 규명한다. 일부 연구에서는 각 세대별로 가치관 차이가 나타나지 않는 연구결과(Jurkiewicz & Brown, 1998; Yang & Guy, 2006; 박선경·양승범, 2011)⁷⁾를 제시하지만, 대부분 연구에서는 세대 간에 차이가 존재한다. 주로 행정학 분야에서는 각 세대별로 나타나는 특징들이 조직에 미치는 영향을 파악하고 이에 따른 인사관리의 전략이나 조직관리 방안에 관한 정책적 함의를 도출한다.

각 세대가 경험한 사회문화적 조건과 그로 인해 형성된 가치관, 의식구조, 행동유형 등은 다른 경향을 가진 세대와 구별되며 각기 다른 세대별 특성을 드러낸다(김영곤·강제상, 2016:9). 따라서 조직 및 인사관리 방향은 세대별 특성을 고려해야 한다. 김영곤·강제상(2016)은 소방공무원을 대상으로 권위주의 인식에 대한 유의미한 세대별 차이를 확인하였고, 소방조직문화에 대한 각 세대별 구성원 간의 인식 차이가 있음을 밝혔다. 한국적 조직문화 중 권위주의에 대하여 Y세대가 가장 높은 인식을 보였고, X세대, 베이비붐 세대 순으로 나타났다. 이는 조직 내 젊은 세대일수록 위계적인 조직문화에 반감을 가지고 있을 가능성이 높은 것으로 예측해볼 수 있다. 이와 비슷하게 정보성·김성원(2020) 연구에서는 경찰공무원을 대상으로 기성세대(베이비붐 세대+X세대)와 밀레니얼 세대(밀레니얼 세대+Z세대) 간의 조직문화에 대한 인식 차이를 확인하였다. 두 집단을 비교한 결과, 밀레니얼 세대가 기성세대에 비해 집단문화에 대한 인식이 낮은 것으로 나타났다. 이를 통해 기성세대는 과거 유교 중심적인 교육과 조직 생활을 거쳐 형성된 권위주의 문화에 익숙하지만, 젊은 세대는 개인주의나 합리주의적 가치관을 바탕으로 권위주의 문화에 대해서 반감을 가지고 있음을 알 수 있다(김영곤·강제상, 2016:11).

기성세대와 젊은 세대 간 차이는 조직문화에 대한 인식을 넘어서도 나타난다. 김나정(2014)은 세대로 원하는 리더십 유형이 다르다고 주장한다. 경제부흥기 세대와 민주화 세대는 조직 가치를 중시하고 개인의 희생이 익숙한 세대로, 권위적인 리더십을 긍정적으로 인식한다. 반면, 자율화세대와 W세대는 조직보다 개인의 삶을 우선시 하는 세대로 변화가치를 중시하는 리더를 긍정적으로 인식하고 카리스마적 리더 행위 부정적으로 인식하는 것으로 나타났다. 김정민(2011)은 미국 정부 공무원들을 대상으로 직무동기가 세대로 유의미한 차이가 있음을 밝혔다. 베이비붐 이후 세대들은 자기개발 동기가 강하고, 조직이나 상사의 위협대처 능력을 부정적으로 인식하며, 조직의 불필요한 규칙 등에 대해서도 만족하지 못하는 것으로 나타났다. 이는 시간이 흐름에 따라 조직 내에서 새로운 세대가 유입되므로 세대별 특성을 고려한 조직관리의 필요성이 있다는 것을 보여준다.

일과 삶의 균형에 대한 인식에서 세대별 차이가 나타난다(이혜정·유규창, 2013). 젊은 세대일수록 자신이 맡은 업무와 삶의 만족도 조율을 중요하게 생각한다. 베이비붐 세대(1955~64년 출생)는 일과 조직에 몰입하는 것이 가장 중요하고, X세대(1965~76년 출생)는 가정에도 충실하고 직장에서도 인정

7) 박선경·양승범(2011) 연구에서는 직무 관련 동기 부여 요인에 대해 세대 간 인식 차이는 없었으며, 모든 세대의 조직구성원들이 자신의 직무동기에 대해 인식하는 정도가 유사하다고 주장했다. 미국 공무원들을 대상으로 과업 관련 동기 부여 요인 차이를 조사한 Jurkiewicz & Brown(1998) 연구에서도 세대 간 차이가 없는 것으로 확인되었다. 이 두 연구는 계층제적인 조직구조와 권위적인 조직문화를 가진 공공조직 특성상, 동기부여 요인은 세대 차이의 결과가 아닌 공무원의 경력 주기 차이에서 나타난 것임을 발견했다.

받기 위해 노력하고, Y세대(1977~95년 출생)는 직장에서의 인정보다는 내가 하고 싶은 일에 대해 다른 세대들에 비해 높은 가치를 두고, 여유시간과 자기계발을 선호한다. 이러한 연구결과를 종합해보면, 조직구성원들의 세대 간 차이를 명확히 이해하고 활용하는 것이 필요하며, 가치관의 차이를 바탕으로 조직 관리방안을 모색해야 하는 것이 필요하다.

2. MZ 세대 관련 선행연구

국내에서 MZ세대 연구는 2020년부터 진행되었으며, KCI 데이터베이스에 등재된 MZ세대 논문은 총 106편에 불과하다⁸⁾. 한편, MZ세대 관련 연구들은 의학학과 농수해양학을 제외하고 비교적 다양한 학문분야에서 진행되고 있다. MZ세대 관한 연구가 주목받고 있는 이유는 우리 사회의 세대 담론으로 MZ세대가 부상했기 때문이다(조창희·이형용, 2021: 262). ‘90년대생이 온다’, ‘MZ세대 트렌드(대학내일20대연구소)’, ‘MZ세대 트렌드 코드(90년생 뇌구조 문화 트렌드)’, ‘MZ세대라는 거짓말’ 등 특정세대의 가치관에 관한 다양한 책들이 출간되면서 학문적 연구도 활발해지고 있다.

MZ세대 관련 선행연구를 통해 MZ세대가 스스로의 가치에 부합하고 남들과 차별화된 서비스를 제공받고 싶어하는 새로운 소비문화를 생성하고 있음을 알 수 있다. 코로나-19 팬데믹 상황 속에서 MZ세대는 SNS와 같은 온라인 비대면 소통 플랫폼을 활용하여 새로운 디지털 트렌드를 주도한다. 디지털 환경에서 ‘랜선’이라는 신조어를 만들어내며, 직접적으로 행동하기 어려운 행동을 온라인에서 진행하는 ‘랜선 여행’, ‘랜선 화식’으로 새로운 비대면 소통 문화를 만들었다(황서빈 외, 2021: 2140). 또한 MZ세대는 자신의 취향을 충족하는 것에 높은 가치를 부여한다. 심현준·심섭희(2021) 연구에서는 자기 지향소비가 강한 MZ세대는 홈퍼니싱 시장의 주 고객으로 등장했다고 주장한다. MZ세대는 기성세대와 달리 집을 주거 및 취미의 실내용 공간, 먹고 자는 공간이 아니라 자신의 개성이 드러날 수 있는 공간(자신만의 휴식, 사무, 컴퓨터 생각함)으로 인식하여 실내를 꾸미는 홈퍼니싱 제품 소비가 증가했으며, 자기 개성을 반영한 공간이 될 수 있는 제품을 구매하는 성향을 보이고 있다. 스포츠 상품 소비 시에도 MZ세대는 대량생산되는 유명 스포츠 브랜드 상품보다는 자신이 표현하고 과시하는 형태로 남들과 차별된 소비를 진행한다. 서재열·정일미(2022)는 골프인구로 유입이 증가하고 있는 MZ세대를 골프장으로 유인하기 위해서 유튜브를 포함한 뉴미디어를 활용해서 골프장의 이미지와 가치를 전달해야 한다고 주장한다. 이를 종합해 보면, 기존 세대와 다르게 MZ세대는 자신의 가치관과 소신에 따라 소비하는 ‘나를 드러내는 소비(포미족: For Me)’가 이루어지고 있다.

조직효과성의 관점에서 기성세대와 MZ세대 간의 차이를 분석한 연구들은 세대에 따른 차별적인 조직관리의 필요성을 주장한다. 김정인(2021)은 공무원의 세대를 기성세대와 MZ세대로 구분하여 조직몰입 인식에 따른 행동을 분석하였다. MZ세대 공무원들은 기성세대 공무원들에 비해 태분적 공정성에 대한 인식이 높아질수록 이직의도에 미치는 영향이 상대적으로 큰 것으로 나타났다. 이는 MZ세대가 기성세대에 비해 승진 절차가 불공정하고, 담당하는 업무에 비해 보수가 낮다고 생각하고 있기

8) 본 연구에서는 MZ세대 관련 선행연구를 KCI 데이터베이스에 등재된 논문 기준(22.05.17일 검색)이며, 제목에 키워드로 ‘MZ’로 한정하여 선정하였다. 학술지 선정 시, 후속등재지와 동재지 논문만을 선정하고, 등재후보지 학술지 논문은 제외하였다.

때문이다. 김예지·윤관식(2021)은 중소기업에 재직하고 있는 MZ세대 근로자를 대상으로 심리적 계약위반이 이직의도에 미치는 영향을 분석하였다. 연구결과, MZ세대들은 조직에 대해 갖는 심리적 계약이 위반된다면, 직무 관련 효능감이 감소하면서 다른 회사로 이직하려는 가능성이 높아지는 것으로 나타났다. 이는 MZ세대가 이전 세대에 비해 개인의 행복을 중요시하며, 현재의 가치를 높게 사는 특징이 반영된 것으로 판단된다. 조은미 외(2022)는 고성과 작업시스템(숙련형성, 동기부여, 참여기회)과 조직효과성(이직의도, 직무만족도, 조직충성도) 간의 관계에서 MZ세대가 이전 세대와 다른 특성을 보이는지 확인하였다. 기성세대에 비해 MZ세대에 대한 동기부여는 이직의도를 낮추고 조직충성도를 높이는 데 효과적이었다. 또한 숙련형성의 경우, 기성세대에 비해 MZ세대에게는 이직의도를 낮추는 효과는 약하지만 직무만족도를 높이는 효과는 큰 것으로 나타났다. 이를 통해 세대에 따른 차별적인 인적 자원관리가 중요하다는 점을 알 수 있다.

〈표 4〉 MZ세대 인식과 조직효과성 관계 관련 선행연구

연구자	독립변수	종속변수	연구대상 연구방법	연구결과
김예지 윤관식 (2021)	심리적 계약위반	이직의도 *직무소진 (조절변수)	중소기업 근로자 구조방형식	-직무소진은 심리적 계약위반과 이직의도 간의 관계를 부분매개하며, MZ세대가 경험하는 심리적 계약위반이 직무소진, 이직의도에 영향을 미치는 것을 확인함
김성민 (2021)	공정성 인식	반응행동 (목소리, 충성 태만, 이직)	공무원 다중회귀분석	-MZ세대 공무원들은 공정성에 대한 인식이 기성세대 공무원들보다 낮은 것으로 나타남 -MZ세대 공무원들이 조직 내 공정성을 높게 인지할수록 보다 건설적인 행동을 지향하고, 파괴적인 행동은 자양함
조찬희 이영웅 (2021)	서번트 리더십	직무만족 조직몰입	민간조직 근로자 구조방형식	-MZ세대에서만 팀장의 서번트 리더십이 팀원 셀프리더십을 매개로 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타남
조은미 김정은 이영민 (2022)	고성과 작업 시스템	이직의도 직무만족도 조직충성도 *MZ세대 (조절변수)	민간조직 근로자 위계적 회귀분석	-조절변수인 MZ세대는 숙련형성은 기성세대에 비해 이직의도를 낮추는 효과가 약하지만, 동기부여는 이직의도를 낮추는 효과가 더 큰 것으로 나타남
이윤권 (2022)	MZ세대 특성에 적합한 코칭리더십 효과성 검증		군인 기초통계	-군 조직에서 MZ세대에게 적합한 리더십은 조직충성의 리더십이 아니라 1:1방식의 코칭리더십임

출처: 선행연구를 바탕으로 연구자가 재구성

제3절 연구 분석틀의 구성

본 연구의 목적은 공직사회의 세대 가치관과 조직태도를 진단하고, 그것을 활용하여 효과적인 조직 관리 방안을 찾아서 제시하는 데 있다. 이러한 연구목적을 달성하기 위해서 세 가지 측면을 중심으로 하여 연구의 분석틀을 구성하고자 한다.

먼저 공무원의 세대를 구분하는 말이다. 본 연구에서 1982년 이후 출생자를 MZ세대로 분류하고, 1981년 이전 출생자를 기성세대로 분류한다⁹⁾. 그 다음에 추가적으로 MZ세대를 다시 1994년과 1982년 사이에 출생한 세대를 M세대로, 1995년 이후 출생한 세대를 Z세대로 구분한다.

다음으로 공무원의 세대 가치관과 조직태도를 진단한다고 할 때 어떠한 내용을 중심으로 분석할 것이냐에 관해서이다. 본 연구에서는 공무원의 직업가치관, 일과 삶의 균형에 대한 인식, 공공봉사동기, 직무스트레스, 혁신행동, 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 조직문화, 자원제공인식, 인사관리 및 성과관리 인식, 리더십 인사를 중심으로 진단을 하려고 한다. 상당히 광범위한 분야를 대상으로 하고 있다고 볼 수 있는데, 이는 세대에 대해서 포괄적으로 이해하고자 하기 위함이다. 다시 말해서 MZ세대로 이야기 되는 세대에 대해서 아직은 명확하게 위상이 정립되지 않는 상황에서는 다측면적인 고찰이 필요하다고 보기 때문이다.

다음으로 어떻게 진단할 것이냐의 문제에 대해서 설명한다. 연구는 당연히 문헌분석을 통해서 공무원의 세대 가치관과 조직태도에 대해서 정보를 취합하여 정리하는 일에서 시작한다. 그러나 MZ세대 공무원이든 그 외 세대의 공무원이든 그들의 가치관과 태도를 세대론적 관점에서 진단하는 일은 이제 시작 단계라고 할 수 있다. 그래서 본 연구에서는 먼저 설문조사를 통해서 MZ세대와 기성세대 공무원의 가치관과 태도를 포착하려고 한다. 설문조사 결과에 대한 분석은 T검정을 중심으로 한 기술통계분석을 활용한다. T검정을 하여 MZ세대와 기성세대의 차이를 확인하면 각 세대의 가치관과 태도차이를 그려낼 수 있을 것이다. 앞에서 살펴 본 바와 같이 지금까지는 대부분 각 세대를 어떠한 역사적 경험이나 특유의 문화경험 등을 공유한 집단으로 정의해 왔다. 그러나 이러한 설명은 다소 자의적인 해석이 가미될 수밖에 없는 한계가 있다. 그렇지만 T검정을 하여 MZ세대와 기성세대의 가치관에서 차이는 항목을 찾아내어 종합해 본다면 각 세대를 이미지화 해 볼 수 있을 것이다. 그리고 추가적으로 M세대와 Z세대 간 가치관에서 차이가 나는 부분도 확인하고자 한다.

III. 세대 가치관과 조직행태 설문분석

제1절 설문조사 개요

1. 조사설계

본 연구의 설문조사는 중앙행정기관 소속 공무원들을 대상으로 실시되었고, 세대 간 비교라는 목적을 고려하여 20대 이하, 30대, 40대, 50대 이상으로 구분하여 비교적 고르게 분포되도록 균등 할당을

9) MZ세대 이외의 세대를 '기성세대'로 명명하는 것에 대해서는違和감을 느끼는 이들도 있을 것이고, 연구진도 '기성세대'라는 표현이 아주 적절한 표현이라고는 생각하지 않는다. 기술의 편의상 그렇게 표현한다는 점을 명기하고자 한다. 설문조사 실시 과정에서 두 세대의 표본 수를 유사하게 맞추고자 하는 현실적 필요성에서 '1982년' 이후를 최종적으로 선택하였다.

하였으며, 유효 표본은 총 1,021명으로 최종 집계되었다. 조사방법은 엠브레인 패널(2022년 5월 기준 약 150만 명)을 활용한 웹 조사(web survey)와 중앙행정기관 협조 공문 시행을 통한 웹 조사(web survey)를 병행하였다¹⁰⁾. 조사기간은 2022년 5월 24일(화)부터 6월 6일(월)까지이며, ⑦ 엠브레인의 플릭이 조사를 맡았다.

2. 조사실시 및 실사

④엠브레인의 온라인패널 기초조사 시 본인 직업을 ‘중앙행정기관 소속 공무원’이라고 밝힌 6,333명 패널 전수를 대상으로 조사요청 이메일, 안내 문자메시지를 발송하였고, 보유한 패널 Pool의 규모가 본 조사에서 목표한 표본 수를 달성하기에 충분하지 않았던 관계로 설문 URL이 첨부된 행정안전부의 협조공문 발신을 통해 추가 조사를 진행하였다. 목표표본은 연령대별로 균등하게 할당하여 MZ세대와 기성세대 간 비율이 가급적 편중되지 않도록 관리하였다.

총 1,046명의 자료 수집 후 불성실응답 검증, 중복응답자 제거, 데이터클리닝을 통해 1,021명의 최종 조사 표본을 확정하였다. 자료 수집이 완료된 표본의 연령대는 MZ세대가 581명, 기성세대가 440명이었다. 전체 1,021개 표본 가운데 온라인패널 Pool에서 714명, 행정안전부 협조공문을 통해 307명이 응답하였다.

3. 조사항목

조사항목은 응답자 기본정보, 직업 가치관, 조직관리, 인사관리, 자신의 동기·태도·행동, 이직의도로 구성되었다.

〈표 5〉 조사항목

구분	내용
응답자 기본정보	출생연도, 성별, 공직 입직 연도, 채용 유형, 민간부문 근무경험, 입직 당시 직급, 현재 직급, 학부 전공, 대학원 학위 전공
직업 가치관	외재적 직업가치관, 내재적 직업가치관, 직업 인식, 업무태도 수용도, 근무형태 만족도, 직성동료와의 관계인식
조직관리	조직문화(생산중심문화, 혁신중심문화, 관계중심문화, 위계질서문화), 레드테이프(red tape), 자원제공 인식, 리더십
인사관리	공정성 인식, 성과관리, 일과 삶의 균형
자신의 동기·태도 및 행동	공공봉사동기(Public Service Motivation), 동기요인(Motivation factor), 위생요인(hygiene factor), 직무스트레스, 혁신행동, 직무 만족도, 조직 몰입도(Organizational commitment), 직무몰입도(Job involvement)
이직 의도	기회가 주어졌을 시 이직 의향 [이직의향치] 이직 의향이 있는 분야, 이직 의향을 가지게 된 이유

출처: 저자 작성

10) 최초 설문조사 진행은 엠브레인 패널을 활용한 web survey이었으나 20대 이하와 50대 이상 응답자가 상대적으로 적어 행정안전부가 각 중앙행정기관에 설문 협조 공문을 발송하는 도움을 주었다.

4. 표본의 특성

표본 수는 총 1,021명이었는데, MZ세대가 581명, 기성세대가 440명으로 각각 56.9%, 43.1%의 비중을 차지하였다. 연령별로 보면 20대 이하 226명(22.1%), 30대 318명(31.1%), 40대 305명(29.9%), 50대 이상 172명(16.8%)이었다. 성별은 남자가 562명(55.0%), 여자가 459명(45.0%)이었다.

공직경력은 5년 이하가 385명(37.7%), 6년~10년이 188명(18.4%), 11~20년이 261명(25.6%), 20년 이상이 187명(18.3%)이었다. 채용방식으로 구분해 보면, 공개경쟁채용자가 755명(73.9%)으로 월등히 많았고, 경력경쟁채용은 247명(24.2%)이었으며, 개방형직위와 기타가 19명(1.9%)이었다. 민간부문을 경험한 이가 451명(44.2%), 민간부문을 경험하지 않은 이가 570명(55.8%)이었다.

입직 당시 직급은 5급 이상이 68명(6.7%), 6~7급이 499명(48.9%), 8~9급이 343명(33.6%)이었고, 현재 직급은 5급 이상이 179명(17.5%), 6~7급이 499명(48.9%), 8~9급이 343명(33.6%)이었다.

학부 학위 전공은 행정학/정책학이 99명(9.7%), 경영/경제가 133명(13.0%), 인문/사회과학/법학이 291명(28.5%), 이공계가 380명(37.2%), 기타가 118명(11.6%)이었다. 대학원 학위 전공은 해당사항 없음이 697명(68.3%), 행정학/정책학이 34명(3.3%), 경영/경제가 24명(2.4%), 인문/사회과학/법학이 81명(7.9%), 이공계가 137명(13.4%)이었다.

(표 6) 표본의 특성

■ 전체 ■		사례수(명)	비율(%)
		1,021	100.0
세대별	MZ세대	581	56.9
	기성세대	440	43.1
연령별	20대	226	22.1
	30대	318	31.1
	40대	305	29.9
	50대 이상	172	16.8
성별	남자	562	55.0
	여자	459	45.0
공직 경력	5년 이하	385	37.7
	6~10년	188	18.4
	11~20년	261	25.6
	20년 이상	187	18.3
채용 방식	공개경쟁채용	755	73.9
	경력경쟁채용	247	24.2
	개방형직위	3	0.3
	기타	16	1.6
입직 당시 직급	5급 이상	68	6.7
	6~7급	231	22.6
	8~9급	722	70.7
현재 직급	5급 이상	179	17.5
	6~7급	499	48.9
	8~9급	343	33.6

■ 전체 ■		사례수(명)	비율(%)
		1,021	100.0
학부 학위 전공	행정학/정책학	99	9.7
	경영/경제	133	13.0
	인문/사회과학/법학	291	28.5
	이공계	380	37.2
	기타	118	11.6
대학원 학위 전공	대입사상 없음	697	68.3
	행정학/정책학	34	3.3
	경영/경제	24	2.4
	인문/사회과학/법학	81	7.9
	이공계	137	13.4

출처: 저자 작성

제2절 차이분석

1. 기성세대와 MZ 간 차이분석

본 설문조사에서 수집한 자료를 토대로 독립변수 T검정(t-test)을 실시한 결과, MZ세대(1982년 이후 출생)와 기성세대(1981년 이전 출생) 간의 가치관 및 인식 차이가 통계적으로 유의하게 드러난 항목은 다음과 같다.

〈표 7〉 독립변수 T검정(t-test) 종합

구분	항목	t	p	평균
외재적 직업가치관	나는 직업과 관련하여 근무환경을 중요시 한다.	4.199	0.000	4.21 4.05
내재적 직업가치관	나는 직업과 관련하여 능력 발휘를 중요시 한다.	-2.289	0.022	3.81 3.92
	나는 직업과 관련하여 사회봉사를 중요시 한다.	-5.412	0.000	3.05 3.36
직업 인식	나에게 있어 직업은 경제활동 수단 그 이상의 가치를 지닌다.	-5.188	0.000	3.51 3.80
	나는 내가 하고 싶은 일이 있다면 직업을 바꿀 것이다.	4.450	0.000	3.59 3.31
	나는 하나의 직업만 갖는 것보다 여러 개의 직업을 갖는 것이 좋다고 생각한다.	3.625	0.000	3.48 3.26
업무태도 수용도	나는 공식업무 시간이 아니면 업무 연학을 하거나 받지 않는다.	3.780	0.000	2.77 2.51
	나는 나에게 큰해일자리도 힘이나 조력이 없다면 만족한다.	-7.085	0.000	2.94 3.33
근무현황 만족도	나는 자를 출퇴근 및 근무시간 조정에 찬성한다.	6.474	0.000	4.32 2.98

구분	항목	t	p	평균
	나는 원하는 장소에서 근무(스마트워킹)하는 제도를 지지한다.	6.181	0.000	4.21 3.87
	나는 화상 온라인 회의에 만족한다.	3.810	0.000	3.82 3.60
직장 동료와의 관계 인식	나는 특별한 사유가 없는 한 점심은 부서원(혹은 팀원)들과 같이 먹어야 한다고 생각한다.	-6.929	0.000	2.23 2.70
	나는 부서원(혹은 팀원) 간의 친밀도가 팀워크에 중요하다고 생각한다.	-2.232	0.026	3.83 3.94
	나는 부서원(혹은 팀원) 간 서로에 대해 아는 것은 중요하다고 생각한다.	-4.852	0.000	3.44 3.70
	나는 부서 화석(혹은 팀 화석)은 채워줄 자료가 아닌 점심식사로도 충분하다고 생각한다.	6.442	0.000	4.17 3.80
일과 삶의 균형	나는 업무 정책이 다소 느려더라도 업무시간 내에서만 일한다.	2.838	0.005	2.77 2.58
	나는 나의 사적 시간이나 가족과의 시간을 희생하면서까지 업무를 한다.	-8.232	0.000	2.48 3.02
	나는 일과 삶의 균형을 중요하게 생각하고 실천한다.	3.768	0.000	4.03 3.84
	나는 업무보다 나의 개인적 시간의 활용에 더 관심이 있고, 거치를 느낀다.	11.398	0.000	3.86 3.18
공공봉사동기	공공선을 위해서 기여하는 것이 나에게 중요하다.	-6.084	0.000	3.38 3.67
	시민들에게 지속적으로 행정서비스를 제공하는 것이 매우 중요하다.	-3.042	0.002	3.67 3.80
	어려움에 직면하는 사람들을 보면 안타까운 마음이 든다.	-3.363	0.001	3.85 4.00
	사회를 위해 나 자신의 희생을 감수할 준비가 되어 있다.	-7.089	0.000	2.91 3.29
직무스트레스	나의 담당업무에 대한 책임범위가 불분명하다.	2.573	0.010	3.03 2.87
혁신행동	나는 새롭고 독창적인 업무수행 방식을 창안/적용하도록 노력한다.	-7.044	0.000	2.94 3.33
	나는 업무수행 중 발생하는 문제해결을 위해 새로운 아이디어를 개발한다.	-6.072	0.000	3.11 3.44
	나는 불합리한 요소를 개선하기 위해서 적극적으로 노력한다.	-6.492	0.000	3.11 3.45
직무만족도	나는 내가 수행하고 있는 직무에 만족한다.	-3.699	0.000	3.25 3.45
	나는 나의 보수 수준에 만족한다.	-9.729	0.000	2.35 2.90
	나는 업무를 수행하면서 성취감을 느낀다.	-4.575	0.000	3.10 3.36
조직몰입도	나는 우리 기관에 대해서 소속감을 강하게 느낀다.	-4.181	0.000	3.08 3.34

구분	항목	t	p	평균
	나는 우리 기관을 떠난다는 것을 생각해 본 적이 없다.	-3.458	0.001	2.85 2.90
	우리 기관이 추구하는 가치는 나의 가치와 일치한다.	-2.087	0.037	2.90 3.02
직무몰입도	나는 직무를 수행하면서 즐거움을 느낀다.	-4.404	0.000	3.03 3.28
	나는 조직이 원하면 추가적인 직무를 맡을 용의가 있다.	-7.446	0.000	2.80 3.28
	나는 조직에서 중요한 의사결정에 참여할 용의가 있다.	-4.497	0.000	3.19 3.45

주: 평균 칸의 위는 MZ세대 평균이고, 아래는 기성세대 평균이다.

출처: 자가 작성

위 표에서 MZ세대와 기성세대 사이에 평균 3점을 기준으로 갈리는 항목만을 별도로 모으면 아래와 같다. 이는 MZ세대와 기성세대의 차이를 긍정과 부정으로 대조적으로 보여주는 항목으로 볼 수 있을 것이다.

〈표 8〉 MZ세대와 기성세대 사이에 평균 3점을 기준으로 갈리는 항목

구분	항목	t	p	평균
업무태도 수용도	나는 나에게 손해일지라도 힘이나 조직이 이익을 본다면 만족한다.	-7.085	0.000	2.94 3.33
일과 삶의 균형	나는 나의 사적 시간이나 가족과의 시간을 할애하면서도까지 업무를 한다.	-8.232	0.000	2.48 3.02
공공봉사통기	사회를 위해 나 자신의 희생할 감수할 준비가 되어 있다.	-7.089	0.000	2.91 3.29
혁신행동	나는 새롭고 독창적인 업무수행 방식을 정인/적용하도록 노력한다.	-7.044	0.000	2.94 3.33
직무몰입도	나는 조직이 원하면 추가적인 직무를 맡을 용의가 있다.	-7.446	0.000	2.80 3.28
변혁적 리더십	나의 상급자는 내가 나의 일에서 의미를 찾도록 도와준다.	-2.241	0.025	2.87 3.01
위생요인	우리 기관의 정책과 방침은 합리적이다.	-2.841	0.005	2.94 3.09
조직몰입도	우리 기관이 추구하는 가치는 나의 가치와 일치한다.	-2.087	0.037	2.90 3.02

주: 평균 칸의 위는 MZ세대 평균이고, 아래는 기성세대 평균이다.

출처: 자가 작성

위 표에서 ‘변혁적 리더십’, ‘위생요인’, ‘조직몰입도’는 조직요인과 관계가 있는 것이므로 제외하고 나머지 결과만을 가지고 기성세대와 MZ세대를 이비지화 하면 각각 아래 표와 같다.

〈표 9〉 평균 3점을 기준으로 갈리는 항목을 토대로 그려 본 기성세대 모습

기성세대는 자신에게 손해일지라도 힘이나 조직의 이익을 본다면 만족하고, 사적 시간이나 가족과의 시간을 할애하면서까
자업무를 하려하고, 사회를 위해 자신의 희생을 감수할 준비가 되어 있으며, 새롭고 독창적인 업무수행 방식을 참인/적용하
도록 노력하며, 조직이 원하면 추가적인 직무를 맡을 용의가 있다.

출처: 저자 작성

〈표 10〉 평균 3점을 기준으로 갈리는 항목을 토대로 그려 본 MZ세대 모습

MZ세대는 자신에게 손해라면 힘이나 조직의 이익을 본다고 해도 만족하지 않고, 사적 시간이나 가족과의 시간을 할애하면
서먹지는 업무를 하고 싶어 하지 않고, 자신을 희생 하면서까지 사회를 위해 일하기를 원치 않으며, 적극적으로 새롭고 독
창적인 업무수행 방식을 참인/적용하려고 하지는 않으며, 조직이 원하더라도 추가적인 직무는 맡고 싶어 하지 않는다.

출처: 저자 작성

다음으로 MZ세대와 기성세대 T값이 ± 4.000 이상 차이가 나는 항목만을 별도로 모으면 아래 표와
같다¹¹⁾.

〈표 11〉 MZ세대와 기성세대 평균이 ± 4.000 이상 차이가 나는 항목

구분	항목	T	P	평균
외재적 직업가치관	나는 직업과 관련하여 근무환경을 중요시 한다.	4.199	0.000	4.21 4.05
내재적 직업가치관	나는 직업과 관련하여 사회봉사 중요시 한다.	-5.412	0.000	3.05 3.36
직업인식	나에게 있어 직업은 경제활동 수단 그 이상의 가치를 지닌다.	-5.188	0.000	3.51 3.80
	나는 내가 하고 싶은 일이 있다면 직업을 바꿀 것이다.	4.450	0.000	3.59 3.31
근무형태 만족도	나는 자율 출퇴근 및 근무시간 조정에 찬성한다.	6.474	0.000	4.32 3.98
	나는 원하는 장소에서 근무(스마트워킹)하는 제도를 지지한다.	6.181	0.000	4.21 3.87
직장문화와의 관계인식	나는 특별한 사유가 없는 한 점심은 부서원 혹은 팀원들과 같이 먹어야 한다고 생각한다.	-6.929	0.000	2.23 2.70
	나는 부서원(혹은 팀원) 간 서로에 대해 아는 것이 중요하다고 생각한다.	-4.852	0.000	3.44 3.70
	나는 부서 화제(혹은 팀 화제)은 저녁 술자리가 아닌 점심시간으로 도 충분하다고 생각한다.	6.442	0.000	4.17 3.80
셀프 리더십	나는 나에게 주어진 일보다 더 많은 일을 하려고 한다.	-5.480	0.000	3.04 3.36
인사관리	우리 기관은 직무(원) 배분을 공정하게 한다.	-4.274	0.000	2.51 2.76
일과 삶의 균형	나는 업무보다 나의 개인적 시간의 활용에 더 관심이 있고, 가치	11.398	0.000	3.86

11) 이본적 근거를 토대로 MZ세대와 기성세대 T값이 ± 4.000 이상 차이가 나는 항목을 선정하지 않았고,
연구자가 몇 가지 T값을 기준으로 응답결과를 분류해 본 결과 ± 4.000 이 본 연구 목적에 가장 무합하
는 기준이라고 임의로 판단하여 결정하였다. 따라서 이에 대해서는 추가적인 검증이 요구된다.

	를 느낀다.			3.18
공공봉사동기	공공선을 위해서 기여하는 것이 나에게 중요하다.	-6.084	0.000	3.38
				3.67
위생요인	나의 보수는 내 직무 및 책임에 비하여 적절하게 책정되어 있다.	-6.581	0.000	2.58
				2.98
혁신행동	나는 업무수행 중 발생하는 문제해결을 위해 새로운 아이디어를 개발한다.	-6.072	0.000	3.11
	나는 불합리한 요소를 개선하기 위해서 적극적으로 노력한다.			3.44
직무만족도	나는 업무를 수행하면서 성취감을 느낀다.	-4.575	0.000	3.11
				3.45
조직몰입도	나는 우리 기관에 대해서 소속감을 느낀다.	-4.181	0.000	3.10
				3.36
직무만족도	나는 나의 보수 수준에 만족한다.	-9.729	0.000	3.08
				3.34
				2.35
				2.96

주: 평균 간의 위는 MZ세대 평균이고, 아래는 기성세대 평균이다.

출처: 저자 작성

상기 표 내용을 토대로 기성세대와 MZ세대를 이미지화 하면 각각 아래 표와 같다.

(표 12) T값이 ± 4.000 이상 차이가 나는 항목을 토대로 그려 본 기성세대 모습

기성세대는 MZ세대에 비해서 상대적으로 직업에 대해 경제활동 수단 그 이상의 가치를 두며, 부서원(혹은 팀원) 간에 서로에 대해 아는 것이 중요하다고 생각하며, 자신에게 주어진 일보다 더 많은 일을 하려고 하고, 공공선을 위해서 기여하려고 하고, 업무수행 중 발생하는 문제해결을 위해 새로운 아이디어를 개발하려고 하고, 불합리한 요소를 개선하기 위해서 적극적으로 노력하며, 업무를 수행하면서 성취감을 더 느끼고, 소속 기관에 대해서 소속감을 더 느끼고, 직무를 수행하면서 즐거움을 더 느끼며, 조직에서 중요한 의사결정에 참여할 욕구가 더 있다.

출처: 저자 작성

(표 13) T값이 ± 4.000 이상 차이가 나는 항목을 토대로 그려 본 MZ세대 모습

MZ세대는 기성세대에 비해서 상대적으로 근무환경을 중시하며, 하고 싶은 일이 있다면 직업을 바꾸려 하고, 자율 출퇴근 및 근무시간 조정에 더 찬성하며, 원하는 장소에서 근무(스마트워킹)하는 제도를 더 지지하고, 특별한 사유가 없는 한 부서원(혹은 팀원)들과 같이 먹어야 한다고 생각하지 않으며, 부서 화제(혹은 팀 화제)은 저녁 술자리가 아닌 점심식사로도 충분하다고 생각하고, 직무(영) 배분이 공정하게 배분된다고 생각하지 않고, 현재의 보수 수준에 대해서 더 만족하지 않으며, 업무보다 자신의 개인의 시간의 활용에 더 관심이 있고, 가치를 느낀다.

출처: 저자 작성

2. MZ세대 내 밀레니얼(M)세대와 Z세대 차이분석

본 연구에서 MZ세대를 동일세대로 가정하고 분석을 하였으나, MZ세대는 우리나라에서 많이 사용되고 있는 용어이다. 실제로 미국에서는 밀레니얼(M)세대와 Z세대를 분리하여 삼이한 세대로 구분하고 있다. 따라서 기성세대와 MZ세대의 차이를 보이고 있는 인식에 대해서 MZ를 구분하여 밀레니얼(M)세대와 Z세대를 추가적으로 비교·분석하였다. (표 14)에서 알 수 있듯이, M세대는 1982년에서

1994년까지 연령을 설정하였으며 조사 표본에 463명이 이에 해당된다. Z세대는 1995년에서 2004년까지의 연령으로 본 조사에서 118명이 Z세대의 연령으로 분류된다.

〈표 14〉표본 내 MZ세대 현황

구분	기준	합계	비율(%)
밀레니얼(M)세대	1982년 ~ 1994년 출생자	463	79.7
Z세대	1995년 ~ 2004년 출생자	118	20.3
합계		581	100.0

출처: 자가 작성

〈표 15〉는 기성세대와 MZ세대 간의 통계적으로 유의한 차이를 보였던 조사항목을 다시 M세대와 Z세대를 나누어 비교한 분석결과이다. 외재적 직업가치관 항목인 ‘나는 직업과 관련하여 근무환경을 중요시 한다’ 항목에 대해 Z세대의 평균값(4.35점)이 M세대의 평균(4.17점)보다 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 즉 Z세대가 M세대에 비하여 근무환경을 더 중요시하고 있음을 알 수 있다. 근무형태 만족도 수준도 유사한 패턴을 보이고 있는데, ‘나는 자율 출퇴근 및 근무시간 조정에 찬성한다’, ‘나는 원하는 장소에서 근무(스마트워킹)하는 제도를 지지한다’, ‘나는 화상 온라인회의에 만족한다.’ 이 세 항목에 대해 Z세대가 M세대에 비하여 통계적으로 유의한 수준으로 높은 인식을 보이고 있다. 다시 말하면, Z세대가 M세대에 비하여 유연한 근무를 선호하고 있음을 알 수 있다.

동료와의 관계 인식도 차이를 보이고 있는데, ‘나는 특별한 사유가 없는 한 점심은 부서원(혹은 팀원)들과 같이 먹어야 한다고 생각한다.’ 항목에서 전반적으로 MZ세대는 이 항목에 대해서 부정적으로 인식하고 있다. 부정적 인식 수준이 M세대(2.35점)에 비하여 Z세대(1.95점)가 상대적으로 더 높다고 할 수 있다. 근무하는 기관의 문화를 인식하는 수준도 상이했는데, M세대들은 평균적으로 조직이 혁신을 지향하지 않는 문화로 인식하는 반면 Z세대들은 혁신을 보통 수준으로 추구하는 것으로 인식하고 있음을 알 수 있다. 인사관리의 공정성도 인식 차이가 확인되었는데, 인재를 공정하게 채용하고 있는지 여부에 대하여 M세대와 Z세대 모두 보통 이상으로 인식하고 있는데, 그 수준은 M세대(3.51점)에 비하여 Z세대(3.80점)의 인식이 상대적으로 높게 나타났다. 한편 직무량 때론 공정성 인식은 두 세대 모두 평균적으로 보통 수준이하 부정적으로 인식하고 있는데(Z세대(2.51점), M세대(2.46점)의 인식이 Z세대(2.68점)보다 더 부정적인 것으로 나타났다.

일과 삶의 균형(워라벨)에 대한 인식도 두 세대 간 극명한 차이를 보이고 있다. ‘나는 나의 사적시간이 가족과의 시간을 희생하면서까지 업무를 한다’ 항목의 경우, 두 세대 모두 평균이하의 부정적인 인식이 강했는데, Z세대(2.31점)가 M(2.53점)세대에 비하여 통계적으로 유의한 수준으로 더 부정적인 것으로 나타났다. 즉 Z세대가 사적시간을 희생하면서 까지 업무를 하지 않는 경향이 강하다는 것을 의미한다. ‘나는 일과 삶의 균형을 중요하게 생각하고 실천한다’ 항목의 경우 Z세대(4.18점)가 M세대(3.99점)에 비하여 통계적으로 높은 인식 수준을 보이고 있는데, Z세대가 M세대에 비하여 워라벨을 더 중요시한다고 할 수 있다. ‘나는 업무보다 나의 개인적 시간의 활용에 더 관심이 있고, 가치를 느낀다’ 항목도 두 세대 간 유사한 패턴을 보이고 있는데, Z세대(4.10점)가 M세대(3.79점)에 비하여 더 개인의 가치를 중시한다고 해석할 수 있다.

기관의 정책, 방침, 분위기에 관한 인식도 두 세대 간 차이를 나타내고 있다. ‘우리기관은 성과에

상용하는 승진이 이루어진다' 항목의 경우, 두 세대 모두 대체로 부정적인데, M세대(2.64점)가 Z세대(2.86점)에 비하여 상대적으로 더 부정적인 인식을 보였다. '우리기관의 정책과 방침은 합리적이다' 항목은 평균적으로 Z세대(3.16점)는 보통 수준으로 인식하는 반면 M세대(2.88점)는 부정적이었다. '우리기관 직원들은 서로 관계가 좋은 편이다' 항목의 경우, Z세대(3.72점)가 M세대(3.46점)에 비하여 상대적으로 긍정적인 인식을 보였다.

(표 15) 기성세대와 MZ세대 간 차이가 있는 항목에 대한 MZ세대 간 비교

구분	항목	t	구분	평균
외재적 직업가치관	나는 직업과 관련하여 근무환경을 중요시 한다.	-2.87**	M세대	4.17
			Z세대	4.35
근무형태 만족도	나는 자율 출퇴근 및 근무시간 조정에 찬성한다.	-2.87**	M세대	4.27
			Z세대	4.51
	나는 원하는 장소에서 근무(스마트워킹)하는 제도를 지지한다.	-2.62**	M세대	4.16
			Z세대	4.38
	나는 화상 온라인회의에 만족한다.	-2.00*	M세대	3.78
			Z세대	3.98
직장통보와의 관계인식	나는 특별한 사유가 없는 한 점심은 부서(팀) 혹은 팀(팀)들과 같이 먹어야 한다고 생각한다.	3.21**	M세대	2.30
			Z세대	1.95
변혁적 리더십	나의 상급자는 구성원 모두에게 개인적 관심을 보인다.	-2.33*	M세대	3.16
			Z세대	3.40
혁신중심문화	우리 기관은 창의성/혁신성/도전을 강조한다.	-3.88***	M세대	2.99
			Z세대	2.41
	우리 기관은 새로운 도전과제를 해결하기 위해서 직원들의 직권/통찰력을 중시한다.	-4.05***	M세대	2.92
			Z세대	3.33
인사관리	우리 기관은 인재를 공정하게 채용하고 있다.	-3.03**	M세대	3.51
			Z세대	3.80
	우리 기관은 직무(명) 배분을 공정하게 한다.	-2.08*	M세대	2.46
			Z세대	2.68
일과 삶의 균형	나는 나의 사적 시간이나 가족과의 시간을 희생하면서까지 업무를 한다.	2.00*	M세대	2.53
			Z세대	2.31
		나는 일과 삶의 균형을 중요하게 생각하고 실천한다.	-2.27*	M세대
Z세대				4.18
	나는 업무 보다 나의 개인적 시간의 활용에 더 관심이 있고, 가치를 느낀다.	-3.45***	M세대	3.79
			Z세대	4.10
동기요인	우리 기관은 성과에 상응하는 승진이 이루어진다.	-2.18*	M세대	2.64
			Z세대	2.86
위생요인	우리 기관의 정책과 방침은 합리적이다.	-3.63**	M세대	2.88
			Z세대	3.16
	우리 기관의 직원들은 서로 관계가 좋은 편이다.	-3.02**	M세대	3.46
			Z세대	3.72

출처: 차지, 작성

제3절 회귀분석

1. 변수 측정

(1) 종속변수

이 연구에서 핵심 종속변수는 조직태도에 대한 두 변수인 직무만족도(job satisfaction)와 직무몰입도(job involvement)이다. 직무만족도는 3개의 설문문항 “나는 내가 수행하는 전반적인 직무에 만족한다”, “나는 나의 보수 수준에 만족한다”, “나는 내가 근무하는 조직에 만족한다.” 등으로 측정하였다. 해당 문항들은 2020 Federal Employee Viewpoint Survey 조사문항의 일부를 활용하였다. 직무몰입도는 “나는 직무를 수행하면서 즐거움을 느낀다”, “나는 조직이 원하면 추가적인 직무를 맡을 용의가 있다”, “나는 우리 조직에서 중요한 의사결정에 참여할 용의가 있다” 등 3개의 문항(Chu & Kuo, 2015)을 활용하였다.

(표 16) 종속변수와 측정 문항

변수	측정 문항	신뢰도 계수(alpha)
직무만족도	나는 내가 수행하는 전반적인 직무에 만족한다	0.78
	나는 나의 보수 수준에 만족한다	
	나는 내가 근무하는 기관에 만족한다	
직무몰입도	나는 직무를 수행하면서 즐거움을 느낀다	0.81
	나는 조직이 원하면 추가적인 직무를 맡을 용의가 있다	
	나는 우리 조직에서 중요한 의사결정에 참여할 용의가 있다	

출처: 저자 작성

(2) 독립변수

직무만족과 직무몰입의 결정 요인인 독립변수는 크게 개인 요인과 조직 요인으로 구성되었다. 개인 요인으로 내재적/외재적 직업가치, 공공봉사동기, 직무스트레스, 혁신행동 변수를 설정하였다. 조직 요인으로서는 성과관리, 레드태이프, 자원제공 인식, 생산중심문화, 혁신중심문화, 관계중심문화, 위계중심문화, 업과 삶의 균형 지원 변수를 활용하였다.

내재적 직업가치는 “나는 직업과 관련하여 능력 발휘를 중요시 한다” 등 3개 설문 문항으로 측정하였다. 외재적 직업가치는 “나는 직업과 관련하여 보수를 중요시 한다” 등 3개 문항으로 측정하였다. 공공봉사동기는 개념상 4개의 하위개념(정책결정의 호감도, 공공가치에 대한 헌신, 동정심, 자기희생)으로 구성되는데, 각 하위개념에 해당하는 설문문항 하나씩을 활용하여 총 4개의 문항으로 측정하였다. 정책결정의 호감도 차원은 “공공선을 위해 기여하는 것은 나에게 중요하다”, 공공가치에 대한 헌신 차원은 “시민들에게 지속적으로 행정서비스를 제공하는 것은 매우 중요하다”, 동정심 차원은 “어려움에 직면한 사람들을 보면 안타까운 마음이 든다”, 자기희생 차원은 “사회를 위해 나 자신의 희생을 감수할 준비가 되어 있다”로 측정하였으며 4개 문항에 대한 신뢰도 계수(alpha)는 0.80으로 나타났다.

직무스트레스는 “나는 담당 업무 및 책임은 너무 과중하다” 등 4개 설문항목을 한국행정연구원 (2021년 공직생활실태조사)에서 발췌하여 측정에 활용하였다. 혁신행동은 “나는 새로운 독창적인 업무수행 방식을 적용하도록 노력한다” 등 4개 설문항목으로 측정하였고, 이 문항들은 2021년 한국행정연구원 (공직생활실태조사)에서 발췌하였다.

조직 요인으로 Cameron & Quinn (2006)이 제시한 4가지 조직문화 유형을 변수로 활용하였는데, 첫 번째 유형인 생산중심문화는 “우리 기관은 계획수립/성과/실적을 중시한다”, “우리 기관은 경쟁력/성과/실적을 중시한다” 등 2개 설문항목으로 측정하였다. 혁신중심문화는 “우리 기관은 창의성/혁신성/도전을 강조한다”, “우리 기관은 새로운 도전과제 해결을 위해 직원들의 직권/통찰력, 성장을 중시한다” 등 2개 문항으로 측정하였다. 관계중심문화는 “우리 기관은 참여/협력/신뢰를 강조한다” 등 2개 문항, 위계질서문화는 “우리 기관은 문서화/책임/통제/관리를 중시한다” 등 2개 문항으로 측정하였다. 성과관리 변수는 “내 상사는 나의 성과를 공평하고 객관적으로 평가한다” 등 3개 항목으로 측정하였으며, 이 항목들은 한국행정연구원 (2014 공사조직비교에 관한 연구)에서 발췌하였다. 레드테이프(red tape)는 “만약 레드테이프를 ‘조직성리에 부정적으로 영향을 미치는 부담스러운 과도한 (행정)규칙과 (행정)과정’으로 정의한다면, 당신이 근무하는 조직의 레드테이프의 수준은 어느 정도라고 말할 수 있습니까?” 단일 항목으로 측정하였으며 이 항목은 2007 National Survey of Public Administration III 에서 발췌하였다. 자원제공 인식은 “나는 업무수행에 필요한 인력 등 인적 자원을 적절히 제공받고 있다” 등 3개 문항으로 측정하였으며, 이 항목들은 한국행정연구원 (2021년 공직 생활실태조사)에 참조하였다. 일과 삶의 균형 지원은 “나의 상사는 내 일과 삶의 균형이 이루어질 수 있도록 지원한다” 등 2개 문항으로 측정하였으며, 이 측정 문항은 한국행정연구원 (2014 공사조직비교에 관한 연구)에서 참조하였다.

(표 17) 주요 독립변수와 측정 문항

변수	측정 문항	신뢰도 계수(alpha)
내재적 가치	나는 직업과 관련하여 능력 발휘를 중요시 한다	0.77
	나는 직업과 관련하여 성취감을 중요시 한다	
	나는 직업과 관련하여 사회봉사활동을 중요시 한다	
	나는 직업과 관련하여 적성과 흥미를 중요시 한다	
외재적 가치	나는 직업과 관련하여 보수를 중요시 한다	0.72
	나는 직업과 관련하여 경제적 안정을 중요시 한다	
	나는 직업과 관련하여 근무환경을 중요시 한다	
공공봉사동기	공공선을 위해 기여하는 것은 나에게 중요하다	0.80
	시민들에게 지속적으로 행정서비스를 제공하는 것은 매우 중요하다	
	사회를 위해 나 자신의 학업을 감수할 준비가 되어 있다	
	어려움에 직면한 사람들을 보면 안타까운 마음이 든다	
직무스트레스	나는 상급자들의 모순된 요구/지시를 받는 경우가 있다	0.77
	나는 답답 업무 및 책임은 너무 과중하다	
	나의 답답 업무에 대한 수행방법이 불분명하다	
	나의 답답업무에 대한 책임범위가 불분명하다	
혁신행동	나는 새롭고 독창적인 업무수행 방식을 적용하도록 노력한다	0.86
	나는 업무수행 중 발생하는 문제해결을 위해 새로운 아이디어를 개발한다	
	나는 업무상 불합리한 요소를 개선하기 위해 적극적으로 노력한다	
성과관리	내 상사는 나의 성과를 공평하고 객관적으로 평가한다	0.90
	우리 기관에서 내에 대한 성과 평가는 나의 실제 성과를 충실하게 반영하고 있다	
	우리 기관에서는 나의 성과를 평가하기 위하여 적절하고 객관적인 측정이 사용된다	
레드테이프	“조직성리에 부정적으로 영향을 미치는 부담스러운 과도한 (행정)규칙과 (행정)과정”에 대해 근무하는 조직의 수준	단일 항목
자원 제공 인식	나는 업무수행에 필요한 인력 등 인적 자원을 적절히 제공받고 있다	0.88
	나는 업무수행에 필요한 예산 등 물적 자원을 적절히 제공받고 있다	
	나는 업무수행에 필요한 정보나 IT 시설 등 정보자원을 적절히 제공받고 있다	

생산중심문화	우리 기관은 계획수립/성과/실적을 중시한다	0.76
	우리 기관은 경쟁력/성과/실적을 중시한다	
혁신중심문화	우리 기관은 창의성/혁신성/도전을 강조한다	0.81
	우리 기관은 새로운 도전과제 해결을 위해 직원들의 직권/통첩력, 성장을 중시한다	
관계중심문화	우리 기관은 참여/합력/신뢰를 강조한다	0.83
	우리 기관은 조직사기/팀워크를 중시한다	
위계질서문화	우리 기관은 엄정성/일관성/규칙 준수를 강조한다	0.77
	우리 기관은 문서화/책임/통제/관리를 중시한다	
일과 삶의 균형	나의 성사는 내 일과 삶의 균형이 이루어질수록 지원한다	0.87
	직무의 양이 적절하게 부여되어 일과, 육아, 가사활동 및 취미활동 등을 균형 있게 할 수 있다	

출처: 저자 작성

(3) 조절변수

이 연구모형에서 조절변수는 세대이며 세대 변수는 2개의 범주—기성세대 vs. MZ세대—로 구성된다. 이 조사에서는 응답자의 연령과 출생연도를 연속형변수 형태로 수집하여 기성세대는 1981년 이전 연령으로 MZ세대는 1982년 이후 연령으로 이분화하여 조절변수로 설정하였다.

〈표 18〉 세대 변수 빈도 현황

구분	세대 수	비율 (%)
MZ세대	581	56.9
기성세대	440	43.1
합계	1,021	100.0

출처: 저자 작성

2. 전체 공무원 대상 회귀모형

1) 직무만족도

아래 표 모형 1을 보면, 직무만족도에 영향을 미치는 변인으로 인구사회학적 요인 중 연령, 근무연수, 학력 수준은 직무만족도와 관계가 없으며 성별만 통계적으로 유의한 변수로 나타났다. 다른 조건이 일정할 때, 남성 공무원이 여성 공무원에 비하여 직무만족도 수준이 높다고 할 수 있다. 개인적 요인으로 내재적 가치와 직무만족도와 밀접한 관계가 확인되었는데($p<0.001$), 내재적 가치정향이 강한 공무원일수록 직무만족도 수준이 증가함을 알 수 있다. 내재적 가치정향과 다르게, 외재적 가치정향은 직무만족도와 관계가 없는 것으로 나타났다. 공공봉사동기는 직무만족에 긍정적으로 영향을 주는 반면 직무스트레스는 부정적으로 영향을 주는 것으로 밝혀졌다. 공무원의 혁신행동은 직무만족에 긍정적으로 작용하고 있다($p<0.05$), 즉 공무원이 혁신적으로 행동할수록 직무만족 수준이 증가한다고 할 수 있다.

조직 요인으로, 성과관리는 공무원의 직무만족과 긍정적인 관계가 있는 것으로 판명되었다($p<0.001$). 조직 내 객관적이고 공정한 성과관리가 운영될수록 공무원들의 직무만족 수준이 증대되고 있음을 알 수 있다. 자원의 충분성도 직무만족도와 관련이 있는데, 자원이 충분히 지원되는 조직에 근무하는 공무원일수록 직무만족도가 증대된다고 할 수 있다. Quinn의 조직문화 유형 중 자신이 몸담고 있는 조직문화가 관계주의 문화 성격이 강할수록 직무만족도에 긍정적으로 영향을 미치고 있다.

그 외 생산주의, 혁신주의, 위계주의 문화는 직무만족도와 관련이 없는 것으로 나타났다. 일과 삶의 균형(WLB)도 직무만족도에 긍정적으로 영향을 주고 있는데($p<0.001$), 워라밸이 잘 지원되는 조직일수록 공무원의 직무만족도 수준이 높아짐을 알 수 있다.

조절변수(modulating variable)인 세대(MZ세대 vs. 기성세대) 간 직무만족도 수준의 차이는 통계적으로 유의미하지 않게 나타났다. 각 독립변수와 직무만족도 관계에 대한 세대별 차이가 존재하는지 파악하기 위해 조절효과(modulating effect)를 살펴보았다. 모형 2는 조절효과를 보여주고 있다. 조절효과는 외재적 가치와 직무만족 간 관계가 세대별로 차이를 보이고 있다($p<0.01$). 기성세대에 비하여 MZ세대들이 외재적 가치정향을 가질수록 직무만족도 수준이 더 급격히 하락하고 있음을 볼 수 있다. 조절변수인 (세대 × 성과관리)도 직무만족도와 부정적인 관계가 도출되었다($p<0.05$). 즉, 모형 1에서 성과관리는 직무만족도에 긍정적인 영향을 미친 것으로 나타났는데, 이 관계의 정도가 기성세대에 비하여 MZ세대는 약하다고 할 수 있다. 즉 MZ세대에 비하여 기성세대가 성과관리가 객관적이고 공정하게 이루어질수록 직무만족도 수준이 더 높아짐을 의미한다. 또 다른 조절변수인 (세대 × 일과삶의 균형)은 직무만족과의 관계가 긍정적으로 나타났다($p<0.01$). 즉 일과 삶의 균형이 높은 조직에서 기성세대보다 MZ세대들이 더 높은 직무만족도를 경험한다고 할 수 있다.

(표 19) 직무만족도에 미치는 영향요인과 세대 조절효과 분석결과

요인	변수	모형 1		모형 2	
		회귀계수	t값	회귀계수	t값
인구 사회	성별(1=남)	0.11	2.40*	0.13	2.65**
	연령	0.00	1.02	0.01	1.22
	근무연수	0.00	0.05	-0.00	-0.14
	학력(1=대학원졸)	0.07	1.53	0.06	1.27
개인	내재적 가치	0.11	4.39***	0.15	3.45***
	외재적 가치	-0.05	-2.31*	0.02	0.55
	공공봉사동기	0.15	5.05***	0.16	3.38***
	직무스트레스	-0.07	-2.98**	-0.08	-1.98*
	혁신행동	0.05	2.02*	0.10	2.32*
조직	성과관리	0.15	5.05***	0.26	4.99***
	레드태이프	-0.02	-1.72	-0.03	-1.66
	자원	0.19	6.53***	0.21	4.50***
	생산주의 문화	-0.01	-0.67	-0.05	-1.18
	혁신주의 문화	0.00	0.09	-0.03	-0.68
	관계주의 문화	0.11	3.50***	0.11	2.03*
	위계주의 문화	0.02	0.83	0.00	0.10
	일과삶의 균형	0.16	5.57***	0.01	0.18
조절 변수	세대(1=MZ세대)			-0.05	-0.28
조절 효과	세대 × 내재적 가치			-0.06	-1.09
	세대 × 외재적 가치			-0.12	-2.80**
	세대 × 공공봉사동기			-0.00	-0.05
	세대 × 직무스트레스			0.01	0.25
	세대 × 혁신행동			-0.07	-1.36
	세대 × 성과관리			-0.14	-2.14*
	세대 × 레드태이프			0.00	0.29
	세대 × 자원			-0.05	-0.82
	세대 × 생산주의 문화			0.05	0.99
	세대 × 혁신주의 문화			0.06	0.90

요인	변수	모형 1		모형 2	
		회귀계수	t 값	회귀계수	t 값
	세대 × 관계주의 문화			0.00	0.90
	세대 × 위계주의 문화			0.02	0.47
	세대 × 일과 삶의 균형			0.21	3.48**
R-square		0.51		0.53	
N		1020		1020	

주: *p(0.05), **p(0.01), ***p(0.001)

출처: 저자 작성

2) 직무몰입도

직무만족이 조직구성원이 체감하는 소극적인 태도라면 직무몰입도는 조직에서 직무에 몰입하려는 헌신적이고 적극적인 태도라 할 수 있다. 모형 1에서 보여주듯이, 조직 내 직무몰입에 대해서 성별 간 유의미한 차이가 없으며 근무연수와 학력에도 무관한 것으로 나타났다. 그러나 다른 조건이 일정할 때, 조직 내 연령이 높은 사람일수록 직무몰입도 수준이 높아짐을 알 수 있다(p(0.05)). 개인 요인 중, 내재적 가치는 직무몰입도와 긍정적인 관계를 보이고 있는데(p(0.001)), 내재적 가치정향을 가진 조직구성원일수록 직무몰입도 수준이 높아진다고 할 수 있다. 공공봉사동기도 직무몰입도와 긍정적인 상관관계를 형성하고 있는데(p(0.001)), 공공봉사동기 수준이 높은 공무원일수록 직무에 더 몰입한다고 볼 수 있다. 직무스트레스 수준이 높아질수록 직무몰입도가 감소하며(p(0.001)) 혁신행동 수준이 높을수록 직무몰입이 증가함(p(0.001))이 판명되었다. 공무원들이 조직 내에서 혁신을 중시하고 무엇인가를 새롭게 시도하는 자세를 가질수록 직무에 몰입함을 알 수 있다.

조직 요인으로 성과관리는 직무몰입에 긍정적으로 영향을 미치고 있음을 알 수 있다(p(0.001)). 성과관리가 객관적이고 공정하게 작동되는 조직일수록 공무원들이 직무에 몰입하는 경향이 있다고 해석될 수 있다. 자원이 충분하고 충족하게 지원되는 조직일수록 공무원들이 직무에 몰입하는 것으로 나타났다(p(0.001)). Quinn의 조직문화 유형 중 생산주의 문화는 직무몰입과 부정적인 관계로 파악되었다(p(0.05)). 관계주의 문화는 직무몰입과 긍정적인 관계가 있음을 알 수 있다(p(0.001)). 상하 간, 동료 간 관계를 중시하는 조직문화에서 근무하는 공무원일수록 직무에 몰입하는 경향이 높음을 암시하고 있다. 위계주의 문화도 직무몰입에 긍정적인 영향을 미치고 있는데(p(0.05)), 통제와 명령이 통용되는 위계주의 문화 속에서 공무원들이 더 직무에 몰입한다고 할 수 있다. 일과 삶의 균형은 직무몰입에 매우 크게 영향을 주는 변수로, 일과 삶의 균형이 보장되는 조직에서 근무하는 공무원이 그렇지 못한 환경에서의 공무원보다 직무에 대한 몰입도가 높다고 할 수 있다.

모형 2에서 보여주듯이, 조절변수인 세대는 직무만족 모형에서와 동일하게 직무몰입에 차이가 없는 것으로 판명되었다. 조절효과는 (세대 × 외재적 가치) 변수가 직무만족과 부정적인 상관관계를 보이고 있다(p(0.05)). 기성세대에 비하여 MZ세대들이 외재적 가치정향을 가질수록 직무몰입도 수준이 더 급격히 하락하고 있음을 볼 수 있다. (세대 × 위계주의 문화) 변수도 직무만족과 부정적인 상관관계를 보이고 있다(p(0.05)). 모형 1에서, 위계주의 문화는 직무몰입과 긍정적인 관계를 고려한다면, 위계주의 문화에서 MZ세대에 비하여 기성세대가 직무에 더 몰입하는 것으로 해석될 수 있다. 다시 말하면, MZ세대에게 위계주의 문화는 직무몰입을 감소시키는 환경이라 할 수 있다.

〈표 20〉 직무몰입도에 미치는 영향요인과 세대 조절효과 분석결과

요인	변수	모형 1		모형 2	
		회귀계수	t 값	회귀계수	t 값
인구사회적	성별(1=남)	0.07	1.66	0.08	1.93
	연령	0.01	2.27*	0.01	2.46*
	군무연수	0.00	0.21	0.00	0.03
	학력(1=대학원졸)	-0.01	-0.28	-0.01	-0.33
개인	내재적 가치	0.17	6.87***	0.20	4.71***
	외재적 가치	-0.03	-1.59	0.01	0.54
	공공봉사동기	0.18	6.66***	0.17	3.92***
	직무스트레스	-0.09	-4.05***	-0.05	-1.46
	혁신행동	0.11	4.46***	0.14	3.31***
조직	성과관리	0.18	6.51***	0.25	6.25***
	레드태이프	-0.01	-1.11	-0.20	-0.99
	자원	0.14	5.08***	0.12	2.70**
	생신주의 문화	-0.05	-2.04*	-0.05	-1.19
	혁신주의 문화	0.00	0.03	-0.05	-1.05
	관계주의 문화	0.16	5.53***	0.19	3.74***
	위계주의 문화	0.05	2.07*	-0.02	-0.56
	일과삶의 균형	0.09	3.53***	0.06	1.37
조절변수	세대(1=MZ세대)			0.11	0.62
조절효과	세대 × 내재적 가치			-0.05	-0.98
	세대 × 외재적 가치			-0.86	-2.00*
	세대 × 공공봉사동기			0.01	0.29
	세대 × 직무스트레스			-0.06	-1.30
	세대 × 혁신행동			-0.03	-0.71
	세대 × 성과관리			-1.03	-1.69
	세대 × 레드태이프			0.00	0.19
	세대 × 자원			0.01	0.25
	세대 × 생신주의 문화			0.00	0.05
	세대 × 혁신주의 문화			0.09	1.45
	세대 × 관계주의 문화			-0.04	-0.63
	세대 × 위계주의 문화			0.11	-2.01*
	세대 × 일과삶의 균형			0.03	0.58
R-square		0.56		0.57	
N		1020		1020	

주: *p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001

출처: 저자 작성

3. MZ세대 공무원 대상 회귀모형

1) 직무만족도

기 수행한 회귀분석은 본 연구에서 도출한 자료의 전체 표본을 대상으로 하였다. 이미 설문항목 분석에서 기성세대와 MZ세대 간 유의미한 차이를 보이고 있는 항목에 대해서 M세대와 Z세대를 비교 분석하여 일부 항목에 대해 유의미한 차이를 발견하였다(예: 워라벨, 근무형태 등). 따라서 회귀분석에서도 직무만족도와 몰입도에 영향을 미치는 요인이 M세대와 Z세대 간 차이를 나타내는지 탐색하기 위해 MZ표본을 대상으로 〈표 21〉과 〈표 22〉와 같이 회귀분석을 실시하였다.

먼저 (표 21)의 직무만족도 모형(모형1)을 살펴보면, MZ세대 공무원들은 내재적 가치와 직무만족도와 긍정적인 관계가 있음을 알 수 있다($p(0.05)$). 즉 내재적 가치정향이 강한 MZ 공무원일수록 직무만족도 수준이 높음을 의미한다. 반면 외재적 가치와 직무만족도는 부정적인 관계가 도출되었으며 외재적 가치정향이 강한 MZ 공무원일수록 직무만족도 수준이 낮아지고 있음을 말한다. 공공봉사동기도 직무만족도와 긍정적인 관계에 있으며 PSM 수준이 높은 MZ세대 공무원일수록 직무만족도가 높아진다고 하겠다($p(0.001)$). 성과관리와 자원의 충분성 인식도 직무만족도에 긍정적인 영향 요인으로 밝혀졌다. 관계주의 조직문화와 직무만족도의 관계도 긍정적인 것으로 판명되었다. 즉 관계주의 조직문화 내에 있는 MZ세대 공무원일수록 더욱 직무만족을 체감한다고 할 수 있다. 회귀계수 기준으로 직무만족도에 가장 영향력이 높은 변수는 일과 삶의 균형 변수라 할 수 있다. MZ세대 공무원들은 워라밸이 높을수록 직무에 만족한다고 할 수 있다. 또 하나의 흥미로운 발견은 MZ세대 공무원의 혁신행동은 직무만족도에 영향을 주고 있지 않다는 점이다. 즉 MZ세대 공무원들이 혁신적 성향이 강하더라도 그들의 직무만족에는 아무 영향을 주고 있지 않고 있다.

(표4-23)의 모형 2는 세대(M세대 vs. Z세대)를 조절변수로 하여 각 독립변수와 종속변수의 관계가 M세대와 Z세대가 어떻게 다른지를 보여주는 모형이다. 표에서 보여주듯이, 통계적으로 유의한 수준으로 조절효과가 있는 변수는 하나도 없는 것으로 나타났다. 전체 표본을 대상으로 한 회귀분석에서는 외재적 가치, 성과관리, 일과삶의 균형 변수는 조절효과가 확인되었다. 즉 이 세 변수들이 기성세대들과 MZ 세대들의 직무만족도에 상이하게 영향을 미치고 있으나, MZ세대 내 M세대와 Z세대 간의 유의미한 차이를 나타내고 있지는 않았다.

(표 21) 직무만족도에 미치는 영향요인과 세대 조절효과 분석결과 (MZ세대 표본)

요인	변수	모형 1		모형 2	
		회귀계수	t 값	회귀계수	t 값
인구 사회	성별(1=남)	0.17	2.51*	0.16	2.33*
	연령	0.01	0.78	0.01	0.07
	근무연수	-0.01	-1.14	-0.01	-1.35
	학력(1=대학원졸)	0.05	0.64	0.05	0.74
개인	내재적 가치	0.09	2.53*	0.09	2.16*
	외재적 가치	-0.11	-3.35**	-0.10	-2.80**
	공공봉사동기	0.15	3.98***	0.16	3.71***
	직무스트레스	-0.06	-1.87	-0.08	-1.97*
조직	혁신행동	0.03	0.79	0.03	0.89
	성과관리	0.11	2.78**	0.12	2.58
	레드태이프	-0.02	-1.26	-0.02	-1.04
	자원	0.16	4.16***	0.16	3.64***
	생산주의 문화	0.00	0.11	-0.01	-0.46
	혁신주의 문화	0.02	0.65	-0.10	-0.22
	관계주의 문화	0.11	2.62***	0.15	3.35**
	위계주의 문화	0.03	0.89	0.02	0.63
	일과삶의 균형	0.22	5.63***	0.18	4.05***
조절 변수	세대(1=2세대)	-0.03	-0.30	0.01	0.05
조형 효과	세대 × 내재적 가치			-0.00	-0.03
	세대 × 외재적 가치			0.00	0.03
	세대 × 공공봉사동기			-0.00	-0.06
	세대 × 직무스트레스			0.07	0.87

요인	변수	모형 1		모형 2	
		회귀계수	t 값	회귀계수	t 값
	세대 × 혁신행동			-0.03	-0.40
	세대 × 성과관리			-0.02	-0.18
	세대 × 레드태이프			-0.01	-0.24
	세대 × 자원			0.04	0.43
	세대 × 생산주의 문화			0.13	1.28
	세대 × 혁신주의 문화			0.16	1.40
	세대 × 관계주의 문화			-0.23	-1.95
	세대 × 위계주의 문화			0.02	0.18
	세대 × 밀과실의 균형			0.10	1.13
R-square		0.49		0.51	
N		581		581	

주: *p(0.05), **p(0.01), ***p(0.001)

출처: 저자 작성

2) 직무몰입도

MZ세대 공무원의 직무몰입도에 영향을 주고 있는 요인을 탐색하기 위해 (표 4-24)와 같이 회귀분석을 실시하였다. 내재적 가치, 외재적 가치, 공공봉사동기, 성과관리, 자원, 일과 삶의 균형 변수 등은 직무만족도뿐만 아니라 직무몰입도에도 통계적으로 유의한 수준으로 영향을 주는 것으로 나타났다. 흥미롭게도, 전체 표본을 대상으로 한 회귀분석과 다르게, MZ세대 표본 회귀분석에서 외재적 가치가 직무몰입에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(p(0.05)). 이는 MZ세대의 경우 외재적인 가치정향이 강할수록 직무몰입도 수준이 낮아짐을 의미한다.

직무스트레스가 직무만족도에 유의미한 영향 요인이 아닌 것으로 판명된 것과 다르게 MZ세대에게 직무몰입에는 부정적으로 영향을 주는 변수로 확인되었다. 관계주의 문화, 위계주의 문화, 일과 삶의 균형 변수는 전체표본을 대상으로 한 회귀분석과 방향성과 통계적 유의성 면에서 유사한 결과가 도출되었다. 전체 표본 회귀분석에서 생산주의 문화는 통계적으로 유의미한 변수였으나, MZ세대 표본 분석에서는 통계적으로 유의미하지 않게 나타났다(p>0.05).

모형 2는 세대(M세대 vs. Z세대)를 조절변수로 한 각 독립변수에 대한 조절효과를 보여주고 있다. 전체 표본을 기초로 한 회귀분석과 다르게, MZ세대 표본에서는 생산주의 조직문화와 직무몰입 간 관계가 M세대와 Z세대가 다르게 나타났다. 즉, M세대에 비하여 Z세대가 생산주의 조직문화 하에서 더 직무에 몰입한다고 볼 수 있다.

(표 22) 직무몰입도에 미치는 영향요인과 세대 조절효과 분석결과 (MZ세대 표본)

요인	변수	모형 1		모형 2	
		회귀계수	t 값	회귀계수	t 값
인구사회적	성별(1=남)	0.10	1.56	0.09	1.47
	연령	0.02	2.52*	0.02	2.50*
	근무연수	-0.01	-1.55	-0.01	-1.72
	직력(1=내하직원)	-0.03	-0.46	-0.02	-0.35
개인	내재적 가치	0.14	4.26***	0.11	2.93**
	외재적 가치	-0.06	-2.19*	-0.04	-1.11
	공공봉사동기	0.19	5.14***	0.21	4.97***
	직무스트레스	-0.12	-3.53***	-0.12	-3.24**
	혁신행동	0.10	2.97**	0.11	3.07**

요인	변수	모형 1		모형 2	
		회귀계수	t 값	회귀계수	t 값
조직	성과관리	0.15	3.88***	0.13	2.98**
	레드태이프	-0.13	-0.71	-0.02	-0.99
	자원	0.13	3.58***	0.14	3.50**
	생산주의 문화	-0.04	-1.45	-0.07	-2.07*
	혁신주의 문화	0.04	1.12	0.02	0.59
	관계주의 문화	0.15	3.75***	0.18	4.21***
	위계주의 문화	0.09	2.65**	0.11	2.92**
	일과 삶의 균형	0.09	2.68**	0.06	1.49
조형 변수	세대(1=Z세대)	-0.00	0.98	-0.02	-0.09
조형 효과	세대 × 내재적 가치			0.16	1.94
	세대 × 외재적 가치			-0.11	-1.37
	세대 × 공공봉사동기			-0.02	-0.23
	세대 × 직무스트레스			0.08	0.95
	세대 × 혁신행동			-0.09	-1.08
	세대 × 성과관리			0.14	1.46
	세대 × 레드태이프			0.00	0.17
	세대 × 자원			0.01	0.14
	세대 × 생산주의 문화			0.21	2.21*
	세대 × 혁신주의 문화			-0.02	-0.21
	세대 × 관계주의 문화			-0.11	-1.07
	세대 × 위계주의 문화			-0.18	-1.78
	세대 × 일과 삶의 균형			0.10	1.20
R-square		0.56		0.56	
N		581		581	

주: *p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001

출처: 저자 작성

4. 회귀분석 결과 요약

본 회귀분석은 기술적 통계분석에서 수행했던 변수별 세대 간 차이를 단순 비교한 것을 벗어나 조직태도인 직무만족도와 직무몰입도와 그 영향 요인 간 관계 및 해당 관계가 세대별로 어떤 차이를 보이는지 조절효과를 탐색적으로 살펴보았다. 모형에 포함된 많은 변수를 통제한 후 직무만족과 직무몰입에 대한 기성세대와 MZ세대 간의 차이는 보이지 않는 것으로 나타났다. 직무만족 모형의 경우, 외재적 가치정향은 직무불만족을 초래하는데 이 관계가 MZ세대가 기성세대보다 더 민감한 것으로 밝혀졌다. 반면 성과관리는 직무만족에 긍정적으로 영향을 미치는 변수이나, MZ세대에 비하여 기성세대가 자신이 일하고 있는 조직의 성과관리를 긍정하고 객관적으로 인식할수록 직무만족도 수준이 높은 것으로 나타났다. 일과 삶의 균형이 보장되는 조직에서 MZ세대가 기성세대보다 더 높은 직무만족도를 체감하고 있다.

직무몰입의 경우, 외재적 가치정향이 직무에 몰입하는 것을 어렵게 하고 있는데 기성세대에 비하여 MZ세대가 외재적 가치정향을 지향했을 때 직무에 몰입하기 더 어려운 것으로 나타났다. 또한 위계주의 문화는 직무몰입에 부정적인 변수이나, 세대 조절변수를 고려했을 때, 위계주의 문화 하에서 기성세대에 비하여 MZ세대가 더 직무에 몰입하기 어려운 것으로 나타났다.

MZ세대 표본을 대상으로 한 회귀분석 결과 MZ세대들은 혁신행동이 직무만족에 영향을 미치는 요

인이 아닌 것으로 나타났다. 이는 기성세대와 MZ세대를 포함한 전체 표본의 회귀분석 결과와 상이하다고 할 수 있다. 전체를 대상으로 한 분석에서는 혁신행동이 직무만족에 영향을 주는 것으로 나타났으나 MZ를 대상으로 했을 때는 전혀 관계가 없는 것으로 확인되었다. 또한 전체 표본에서 외재적 가치는 직무몰입에 영향을 주는 요인이 아닌 것으로 밝혀졌으나 MZ세대 표본에서는 부정적인 영향을 주는 것으로 판명되었다. 그러나 여에 대한 M세대와 Z세대의 유의한 차이는 발견되지 않았다. 조절효과로서 유의미한 결과는 생산주의 조직문화와 직무몰입도의 관계가 M세대와 Z세대 간 상이한데, Z세대가 M세대에 비하여 도전성, 창의성, 실력 및 목표달성 등을 중시하는 생산주의 문화 하에서 더욱 직무에 몰입하는 경향이 있다는 것이다.

IV. 세대 가치관과 조직행태 면접분석

제1절 면접조사 개요

설문조사에서 확인된 기성세대와 MZ세대의 가치관과 조직행태 차이를 더 심층적으로 살펴보고자 면접조사를 실시했다. 면접조사는 7월 5일에서 8월 1일까지 진행되었으며, 자료 수집방법은 구조화된 질문지를 바탕으로 대면인터뷰를 진행하였다. 인터뷰 대상자는 국가직 공무원 중 20명이며, 기성세대 10명과 MZ세대 10명을 대상으로 선정하여 진행하였다.

면접조사는 세대별로 직업 가치관, 리더십, 조직 및 인사관리, 업무에 대한 동기 및 태도 등 질문으로 구성된 설문지를 통해 대면 인터뷰 자료를 수집하였다. 또한 설문조사 결과에서 기성세대와 MZ세대 간의 차이가 나타난 항목을 기반으로 각 세대별 모습을 묘사한 내용을 보여주고, 그에 대한 동의 정도를 질문하였다. 이외에도 일에 대한 가치관 차이 경험담이나 가치관 차이를 완화한 소감, 조직관리 전단 및 대안에 대한 의견 등은 개방형으로 질문하여 응답을 이끌어냈다. 특히 면접조사는 설문조사 결과에 대한 원인을 분석하기 위한 것에 초점을 두고 진행했다.

〈표 23〉 인터뷰 대상자

세대	소속기관	입직연도/입직 당시 직급	현재 직급
기성세대 (총 10명)	국립현대미술관	1996년/5급	2급(고위공무원 나급)
	여성가족부	1993년/7급	4급
	국무조정실	1997년/5급	2급(고위공무원 나급)
	통일부	2006년/5급	4급
	국인통합위원회	1999년/5급	2급(고위공무원 나급)
	행정안전부	1999년/5급	2급(고위공무원 나급)
	기획재정부	1999년/5급	3급
	국무조정실	1999년/5급	2급(고위공무원 나급)
	기획재정부	1997년/5급	3급
	산업통상자원부	2000년/5급	3급
MZ세대 (총 10명)	광진경찰서	2019년/9급	8급
	국무조정실	2018년/9급	7급

세대	소속기관	입직연도/입직 당시 직급	현재 직급
	국방부	2018년/5급	5급
	외교부	2019년/5급	5급
	인사혁신처	2016년/5급	5급
	문화재청	2020년/6급	6급
	병무청	2019년/5급	5급
	보건복지부	2020년/7급	7급
	특허청	2020년/7급	6급
	광진경찰서	2021년/9급	9급

출처: 저자 작성

제2절 면접조사 결과

설문조사 결과 기성세대 공무원과 MZ세대 공무원의 가치관 중 차이가 나는 항목에 대해서 면접조사를 통해서 확인한 바를 몇 가지 정리하면 아래와 같다.

1. 직업가치관

설문조사 문항 중에서 '나는 직업과 관련하여 근무환경을 중요시 한다.' 문항은 외재적 직업가치관에 관한 문항인데, 앞에서 살펴 본 것처럼 이 문항의 설문조사 결과를 보면, MZ세대가 4.21점, 기성세대가 4.05점으로 통계적으로 유의한 차이가 나타났는데, 면접조사에서도 그러한 경향이 나타났다. 다음으로 설문조사 문항 중에서 '나는 직업과 관련하여 사회봉사를 중요시 한다.'는 문항은 내재적 직업가치관에 관한 문항인데, 앞에서 살펴 본 것처럼 이 문항의 설문조사 결과를 보면, MZ세대가 3.05점, 기성세대가 3.36점으로 통계적으로 유의한 차이가 나타났는데, 면접조사에서도 그러한 경향이 나타났다.

MZ세대는 직업활동과 사회봉사활동은 별개라는 인식을 비교적 명확히 갖고 있었다. 한편 기성세대는 사회봉사의 개념을 넓게 해석하는 경향을 보이면서 공직에 있으므로 사회에 기여하도록 해야 한다는 인식을 나타냈다. 다시 말해서 기성세대가 사회봉사활동 자체를 적극적으로 하려고 한다기 보다는 공직 자체를 사회에 기여하는 일이라는 인식을 갖고 있다는 의미이다.

2. 공공봉사동기

설문조사 문항 중에서 '사회를 위해 나 자신의 희생을 감수할 준비가 되어 있다.'는 문항, '공공선을 위해서 기여하는 것이 나에게 중요하다.' 문항은 공공봉사동기에 관한 문항이다. 앞에서 살펴 본 것처럼 이 문항의 설문조사 결과를 보면, 첫째 문항에 대해서는 MZ세대는 2.91점, 기성세대는 3.29점이었고, 둘째 문항에 대해서는 MZ세대는 3.38점, 기성세대는 3.67점으로 통계적으로 유의한 차이가 나타났는데, 면접조사에서도 그러한 경향을 확인할 수 있었다.

MZ세대 보다 기성세대가 사회를 위해서 자신을 희생을 감수할 준비가 되어 있다는 문항에 긍정적이었다. 다만, 이 문항 중에 포함되어 있는 '희생'에 대해서는 기성세대 중에서도 부담스러워 하는 공무원이 있었다¹²⁾. 즉, 기성세대도 사회를 위해서 노력하겠지만 그것이 자신의 희생을 동반한다고 한다면 부담스러운 면이 있다는 반응이었다. MZ세대는 사회를 위해서 자신이 희생해야 한다는 점에 대해서는 대부분 부정적인 반응을 보였다.

3. 직업인식

설문조사 문항 중에서 '나에게 있어 직업은 경제활동 수단 그 이상의 가치를 지닌다.' 문항과 '나는 내가 하고 싶은 일이 있다면 직업을 바꿀 것이다.' 문항은 직업인식에 관한 문항이다. 앞에서 살펴본 것처럼 이 문항의 설문조사 결과를 보면, 앞 문항에 대해서 MZ세대는 3.51점, 기성세대는 3.80점이었고, 뒷 문항에 대해서는 MZ세대는 3.59점, 기성세대는 3.31점으로 통계적으로 유의한 차이가 나타났는데, 면접조사에서도 그러한 경향을 확인할 수 있었다.

직업이 경제활동 수단 그 이상의 가치를 지니는 지를 묻는 질문에 MZ세대 보다 기성세대가 높게 나타났지만 MZ세대도 3.51점이었기에 어느 정도 긍정적인 인식을 갖고 있다고 말할 수 있을 것이다. 하고 싶은 일이 있다면 직업을 바꿀 것인가라는 질문에는 MZ세대는 3.59점, 기성세대는 3.31점으로 기성세대가 낮게 나타났는데 기성세대의 경우 이미 이직하기에는 쉽지 않는 연차가 되어 있다는 점을 감안하면 인식차원에서는 기성세대가 MZ세대에 비해서 많이 낮은 것은 아니라고 해석할 수도 있을 것이다. 다시 말해서 기성세대 역시 MZ세대 못지않게 현실적으로 이직가능성만 있다고 한다면 이직 의도를 갖고 있다고 해석하는 것이 타당할 것이다.

4. 업무태도 수용도

설문조사 문항 중에서 '나는 나에게 손해일지라도 팀이나 조직이 이득을 본다면 만족한다.'는 업무태도 수용도에 관한 것이다. 앞에서 살펴본 것처럼 이 문항의 설문조사 결과를 보면, MZ세대는 2.94점, 기성세대는 3.33점으로 통계적으로 유의한 차이가 나타났는데, 면접조사에서도 그러한 경향을 확인할 수 있었다¹³⁾. 다시 말해서 MZ세대 보다 기성세대가 팀이나 조직에게 이득이 된다면 자신이 조금 손해를 보더라도 만족할 수 있다는 반응을 더 많이 보였다. 다만, 기성세대 모두가 이 문항에 긍정적인 답을 하지는 않았으며, '만족한다'까지는 아니고 '감수할 수 있다' 정도라고 응답한 공무원이 많았다. 즉, 팀이나 조직에게 이득이 된다면 내가 손해를 보더라도 어느 정도는 감수할 수 있다는 게 기성세대의 대체적인 인식이었다고 말할 수 있겠다.

그렇다면 왜 MZ세대 보다 기성세대가 팀이나 조직에게 이득이 된다면 자신이 조금 손해를 보더라도

12) 이 문항에서 '희생'이라는 용어가 구체적으로 어떠한 내용인지에 대해서는 해석이 달라질 수 있다. 그 리하여 응답자들 역시 그 '희생'의 내용이나 강도에 대해서 각자 조금씩 다른 해석을 하면서 응답했다는 점이 엿보였다.

13) 이 문항에서 '손해'이라는 용어가 구체적으로 어떠한 내용인지에 대해서는 해석이 달라질 수 있다. 그 리하여 응답자들 역시 그 '손해'의 내용이나 강도에 대해서 각자 조금씩 다른 해석을 하면서 응답했다는 점이 엿보였다.

도 만족할 수 있다는 반응을 더 많이 보였을까? 이번 면접조사를 통해서 확인한 바에 의하면, MZ세대보다 기성세대가 자신의 행동이나 선택에 대해서 장기적 관점에서 손익을 '결산'하려는 경향을 보인다고 이해되었다. 다시 말해서 MZ세대는 비교적 단기적 관점에서(가장 극단적으로 보면 지금 당장) 자신의 행위의 결과에 대해서 손익을 결산하는 경향이 있는 반면에 기성세대는 상대적으로 장기적 관점에서 자신의 행위의 결과에 대해서 손익을 결산하는 경향이 있다는 것이다. 이는 MZ세대나 기성세대의 인식적인 문제가 아니라 MZ세대나 기성세대가 그동안의 직간접적 경험을 통해서 체득하게 되었다고 보아야 할 것 같다. 쉽게 말해서 기성세대는 공무원으로서 평생 근무한다는 생각을 갖고 있고, 그동안 공직 경험을 통해서 당장은 자신에게 손해되는 상황이라고 할지라도 장기적으로는 자신에게도 혜택이 돌아온다는 사실을 인지하고 있는 것으로 보인다. 반면에 MZ세대의 경우 평생 현재 공직을 유지하겠다는 생각이 상대적으로 강하지 않고, 장기적으로 보아도 현재 자신의 손해를 조직이 보상해 줄 거라는 기대를 강하게 갖고 있지는 않은 것으로 보인다.

5. 직무몰입도

설문조사 문항 중에서 '나는 조직이 원하면 추가적인 직무를 맡을 용의가 있다' 문항, '나는 우리 기관에 대해서 소속감을 느낀다.' 문항은 직무몰입도에 관한 것이다. 앞에서 살펴 본 것처럼 이 문항의 설문조사 결과를 보면, 첫째 문항에 대해서 MZ세대는 2.80점, 기성세대는 3.28점이었고, 둘째 문항에 대해서 MZ세대는 3.08점이고 기성세대는 3.34점으로 통계적으로 유의한 차이가 나타났는데, 면접조사에서도 그러한 경향을 확인할 수 있었다. 다시 말해서 MZ세대보다 기성세대가 조직이 원하면 추가적인 직무를 맡을 용의가 있다는 반응을 더 많이 보였다¹⁴⁾. MZ세대보다 기성세대 간 왜 이러한 차이가 나타나는 지에 대해서는 여러 해석이 있을 수 있다. 면접조사에서 공무원들은 전반적으로 동기 부여가 강하지는 않았는데, 이는 승진이나 성과평가가 실적이냐 성과와 반드시 일치하지는 않는다는 분위기가 있기 때문일 수도 있었다는 생각이 들었다. 승진이나 성과평가의 공정성에 대한 의문은 기성세대나 MZ세대나 별 차이 없이 유사하게 인식하고 있었다. 다만, 승진이나 성과평가에 대한 기성세대와 MZ세대의 인식 중에 차이가 나는 부분은 기성세대는 실적이냐 성과가 곧바로 승진이나 성과평가에 반영되지 않는다고 해도 장기적으로는 반영된다고 보는 경향이 있는 반면에, MZ세대는 그런 인식은 약했다.

설문조사 문항 중에서 '나는 나에게 주어진 일보다 더 많은 일을 하려고 한다.'는 문항은 원래 셀프 리더십 문항으로 구상한 것인데, 직무몰입도와도 밀접한 관련이 있는 문항이라고 하겠다. 앞에서 살펴 본 것처럼 이 문항의 설문조사 결과를 보면, MZ세대는 3.04점, 기성세대는 3.36점으로 통계적으로 유의한 차이가 나타났는데, 면접조사에서도 그러한 경향을 확인할 수 있었다.

6. 일과 삶의 균형

설문조사 문항 중에서 '나는 나의 사적 시간이나 가족과의 시간을 할애하면서까지 업무를 한다' 문항, '나는 업무 보다 나의 개인적 시간의 활용에 더 관심이 있고, 가치를 느낀다.' 문항은 일과 삶의 균형에 대한 인식에 관한 문항이다. 앞에서 살펴 본 것처럼 이 문항의 설문조사 결과를 보면, 첫째

14) 그런데 면접조사에서는 이 문항에 대해서 기성세대가 4.00점이었고 MZ세대도 3.80점으로 매우 높았다.

문항에 대해서는 MZ세대가 2.48점이고 기성세대는 3.02점이었고, 둘째 문항에 대해서는 MZ세대가 3.86점이고 기성세대가 3.18점으로 통계적으로 유의한 차이가 나타났는데, 면접조사에서도 그러한 경향을 확인할 수 있었다.

기성세대는 MZ세대 보다 자신의 사적 시간이나 가족과의 시간을 할애하여 업무를 할 수도 있다는 인식이 더 강했다. 그러나 기성세대의 경우도 이 문항에 대해서 3.02점밖에 되지 않기 때문에 아주 적극적으로 사적 시간이나 가족과의 시간을 할애하여 업무를 하려고 한다고 볼 수는 없을 것이다. 오히려 MZ세대가 이 문항에 대해서 2.48점이므로 부정적인 인식이 강하다는 점에서 양 세대 간 차이가 벌어졌다고 보는 게 적절할 것 같다. 실제 면접조사에서도 기성세대가 사적 시간이나 가족과의 시간을 할애하여 업무를 하는 것에 있어서 아주 적극적인 인식을 보이지는 않았다.

‘나는 업무 보다 나의 개인적 시간의 활용에 더 관심이 있고, 가치를 느낀다.’ 문항은 업무와 개인적 시간 중 어느 것에 더 관심과 가치를 두는 지에 대한 질문으로서 본 연구의 설문조사 결과 MZ세대와 기성세대 간 인식차이가 가장 컸던 문항이다. 그리고 M세대와 Z세대 간의 인식차이도 다른 문항에 비해서 큰 편에 속한다. 면접조사에서도 그러한 경향이 나타났는데 향후 세대 간 인식차이를 평가할 수 있는 시급성과도 같은 문항이 될 것으로 보인다.

7. 근무형태 만족도

설문조사 문항 중에서 ‘나는 자율출퇴근 및 근무시간 조정에 찬성한다.’ 문항과 ‘나는 원하는 장소에서 근무(스마트워킹)하는 제도를 지지한다.’ 문항은 근무제도 만족도를 묻는 문항이다. 앞에서 살펴본 것처럼 이 문항의 설문조사 결과를 보면, 앞 문항에 대해서는 MZ세대는 4.32점, 기성세대는 3.98점이었고, 뒷 문항에 대해서는 MZ세대는 4.21점, 기성세대는 3.87점으로 통계적으로 유의한 차이가 나타났는데, 면접조사에서는 앞 문항에 대해서는 MZ세대와 기성세대 간 차이가 거의 없었고, 뒷 문항에 대해서는 MZ세대가 오히려 낮았다. 면접조사에서 기성세대도 자율출퇴근 및 근무시간 조정에 대해 적극적으로 긍정적이었다는 점을 고려하면 이 문항에 대해서는 MZ세대와 기성세대 모두 긍정적이라고 해석할 수 있겠다. 그리고 원하는 장소에서 근무(스마트워킹)하는 제도에 대해서는 면접조사에서 MZ세대 대상자 간 인식 폭이 커서 평균이 낮아진 결과가 나타났다. 이는 앞의 설문조사 결과에서 확인할 수 있듯이 M세대와 Z세대 간 인식차이가 반영된 것으로 보인다.

8. 직장동료와의 관계인식

설문조사 문항 중에서 ‘나는 특별한 사유가 없는 한 점심은 부서원(혹은 팀원)과 같이 먹어야 한다고 생각한다.’ 문항, ‘나는 부서원(혹은 팀원) 간 서로에 대해 아는 것이 중요하다고 생각한다.’는 문항, 그리고 ‘나는 부서 회의(혹은 팀 회의)은 저녁 술자리가 아닌 점심식사로도 충분하다고 생각한다.’는 문항은 직장동료와의 관계인식에 관한 문항이다. 앞에서 살펴본 것처럼 이 문항의 설문조사 결과를 보면, 첫째 문항에 대해서는 MZ세대는 2.23점, 기성세대는 2.70점, 둘째 문항에 대해서는 MZ세대는 3.44점, 기성세대는 3.70점, 셋째 문항에 대해서는 MZ세대는 4.17점, 기성세대는 3.80점으로 통계적으로 유의한 차이가 나타났는데, 면접조사에서도 그러한 경향을 확인할 수 있었다. 이처럼 직장동료와의 관계인식 문항에 대해서 MZ세대와 기성세대 간 통계적으로 유의한 차이를 보이는 하지만, 면

결과조사 결과까지를 종합하여 판단하면 직장동료와의 관계인식에 대해서 기성세대가 MZ세대와 상당히 가까워지고 있다는 인상을 받았다. 기성세대가 MZ세대를 의식하여 MZ세대가 싫어할 만한 행동을 삼가려는 모습이 보였다.

9. 혁신행동

설문조사 문항 중에서 '나는 새롭고 독창적인 업무수행 방식을 창안/적용하도록 노력한다.' 문항, '나는 업무수행 중 발생하는 문제해결을 위해 새로운 아이디어를 개발한다.' 문항, '나는 불합리한 요소를 개선하기 위해서 적극적으로 노력한다.' 문항은 혁신행동에 관한 문항이다. 앞에서 살펴 본 것처럼 이 문항의 설문조사 결과를 보면, 첫째 문항에 대해서 MZ세대는 2.94점이고 기성세대는 3.33점이었으며, 둘째 문항에 대해서는 MZ세대는 3.11점이고 기성세대는 3.44점이었으며, 셋째 문항에 대해서는 MZ세대는 3.11점이고 기성세대는 3.45점으로 통계적으로 유의한 차이가 나타났는데, 편협조사에서는 다소 다른 측면도 나타났다. MZ세대에게 기성세대가 새롭고 독창적인 업무수행 방식을 창안/적용하도록 노력하는 편인지, 업무수행 중 발생하는 문제해결을 위해 새로운 아이디어를 개발하는 편인지, 불합리한 요소를 개선하기 위해서 적극적으로 노력하는 편인지를 지를 물었는데 대체로 그렇지 않다는 응답이었다. 다시 말해서 기성세대는 자신들이 혁신행동 한다고 인식하는 반면에 MZ세대는 그렇게 평가하지 않는다는 것이다. 그렇다면 한다면, 왜 기성세대가 자신들이 혁신행동을 한다고 인식하는지에 대해서 질문을 했는데, 기성세대는 과장이나 극장급 지위에 있으면서 하급자들이 기안한 내용이나 아이디어를 검토하고 결정하는 역할을 하는 과정에서 스스로 혁신행동을 하는 것으로 인식하는 경향을 갖게 될 것이라는 의견이 많았다.

한편, MZ세대 스스로 생각하는 자신들의 혁신행동 여부에 대해서는 편협조사에서도 낮게 평가하였는데, 왜 그런 지에 대해서도 몇 가지 이유가 제시되었다. MZ세대가 현재는 주무관이나 사무관 지위에 있는데, 자신들이 아이디어를 내더라도 상급자 선에서 수용되지 않는 경험을 몇 번 하는 경험을 하게 되어 다시 아이디어를 내려는 의지가 약해진다는 의견이 있었다. 기성세대는 MZ세대가 아직 공직 경험이 많지 않기 때문에 공직사회에서 통용될만한 아이디어를 많이 내지 못할 것이라는 의견을 나타냈다. MZ세대의 혁신행동이 낮은 이유에 대해서 이처럼 MZ세대 당사자와 기성세대 간 인식차이가 있어 보인다. 공직경험이 짧더라도 혁신적인 아이디어는 낼 수 있는 것이며, 오히려 공직경험이 짧기 때문에 새로운 아이디어가 나올 수도 있다는 점을 생각한다면 MZ세대가 혁신행동을 할 수 있도록 제도적 장치가 필요할 것이다.

V. 정부혁신을 위한 MZ세대 공무원 관리전략

제1절 워라벨(일과 삶의 균형) 제도의 실질적 보장 및 지원 확대

그 어느 때보다 우리 시대에 중요한 가치로 대두되고 있는 것은 워라벨이다. 일과 삶의 균형은 기성세대나 MZ세대 모두의 직무만족과 직무몰입에 필요한 요인이라 할 수 있다. 다른 조건이 모두 똑같다면 일과 삶의 균형이 이루어진 조직에서 근무하는 MZ세대가 기성세대에 비해 직무에 더 만족한다는 결과는 MZ세대가 기성세대보다 워라벨에 더 민감하다는 것을 의미한다. 경쟁, 성과, 조직목표 달성 등을 중시하는 기성세대에 반해 직무로 인해 직장 밖 개인의 삶을 희생시키지 않으려는 것이 MZ세대의 특징이라는 것은 이미 널리 알려진 사실이다. 일과 삶의 균형이 부조화를 이루게 될 경우, 기성세대에 비해 MZ세대들이 직무에 더 불만을 갖게 되며 이 불만이 해결되지 않으면 이직이나 승진 포기, '월급 루팡'으로 이어지는 업무 태만 등, 조직 이탈로 이어질 가능성이 높다.

현재, 정부 및 지방자치단체, 공공기관에서 재택근무, 유연근무제, 스마트워크 센터 운영, 탄력적 시간근무제, 육아휴직제 확대 등, 일과 삶의 균형을 지원하기 위해 다양한 프로그램이 운영 중이다. 그러나 워라벨을 위한 제도가 수립되어 있어도 실질적인 사용이 보장되지 않으면 의도했던 일과 삶의 균형이라는 정책목표가 실현되기 어렵다. 사용가능한 모든 워라벨 프로그램을 상사와 동보의 눈치를 보지 않고 필요 시 언제라도 자유롭게 사용할 수 있는 조직문화 조성이 필요하다고 하겠다. 가령 연·월차 휴가를 낼 때 휴가 사유를 밝히지 않고 휴가를 신청할 수 있는 업무 프로세스는 공무원들의 휴가 사용을 그들의 정당한 권리로 인식하게 할 수 있다.

기성세대뿐 아니라 MZ세대의 직무만족도 증대를 위해 일과 삶의 균형을 위한 제도 형성(Institution-building)을 위해 노력해야 한다. MZ세대 공무원의 니즈를 파악하기 위해서는 그들 세대에서 일과 삶의 균형을 방해하는 요인이 무엇이며 일과 삶의 균형을 유지하기 위해 어떤 프로그램이 필요한지, 그들의 니즈를 체계적으로 탐색하는 노력이 선행될 필요가 있다. 예를 들어, 여행과 레저를 중시하는 MZ세대들의 경향을 반영해 휴가 중에도 휴양지에서 휴가와 일을 병행할 수 있는 '워케이션'(동아일보 2021. 11.13)도 근무 범위도 인정해주는 등 MZ세대 취향을 반영하는 다양한 프로그램이 공공기관에 도입되어 우수한 MZ세대 공무원들의 공직 이탈율을 낮출 필요가 있다. 그것이 개인 목표와 조직 목표를 일치(alignment)시키며 어느 정도까지 조직 성과 제고에 양(+)의 영향을 미칠 수 있을지는 시뮬레이션 등을 통해 향후 좀 더 본격적으로 연구해볼 필요가 있는 주제이다.

제2절 MZ세대에 적합한 성과관리 체계 도입

성과관리(performance management)는 민간기업뿐만 아니라 정부 및 지방자치단체, 공공기관에서 활용되는 가장 기본적인 인사관리제도 중에 하나이다. 개인의 업무성과를 보상 및 승진과 연동시키는 제도로 성과극대화를 위해 외재적 보상을 이용한다. 주로 민간기업에서 활용되는 인사관리제도였으나 IMF이후 김대중 정부에서 처음으로 우리나라 공공부문에 도입되어, 지금은 모든 공공기관 내에서 제도화·규범화 되었다.

이 연구 결과에 의하면, 객관적이고 공정한 성과관리제도의 운영은 직무만족과 직무몰입에 긍정적

인 영향을 준다. 다른 모든 조건이 똑같다면 공정한 성과관리는 MZ세대보다 기성세대의 직무만족 수준을 더 높이는 기제가 된다. 즉, 현재 운영되고 있는 성과관리체계가 아무리 공정하게 운영된다고 해도 MZ세대의 직무만족도 수준은 기성세대에 비해 낮다는 것이다. 이는 현재의 성과관리시스템을 대신할 수 있는, MZ세대에 보다 적합하도록 진화된(customized) 성과관리 제도의 수립이 필요함을 의미한다.

그러나 현행 성과제도가 MZ세대에게만 적합하지 않다고 볼 수는 없다. 기술동계 결과에서 볼 수 있듯이, 기성세대나 MZ세대 모두 성과관리시스템의 공정성을 비교적 낮게 인식하고 있으며 이런 인식은 두 세대 간에 뚜렷한 차이가 없다. 그러나 양 세대 모두 보수 및 경제적 안정성을 높은 수준으로 중시하고 있다. 즉, 기성세대와 MZ세대는 현재의 보수 및 처우 수준을 성과관리시스템의 불공정 탓으로 돌리고 있다고 해석할 수 있다.

그렇다면 여기에서 우리는 성과관리 문제를 서로 다른 두 차원의 문제로 구별해 접근할 필요가 있다. 공공 부문과 민간 부문의 보상수준 격차를 줄이려는 노력이 필요함과 동시에 현행 성과관리시스템의 문제점을 진단하고, 보다 공정하고 체계적인 성과관리시스템으로 재구조화가 필요하다는 것이 그것이다. 특히 MZ세대의 조직 내 만족도를 높이기 위해 성과관리시스템이 어떻게 설계되어야 하는지 MZ세대를 대상으로 추가적인 심층인터뷰를 수행해 이를 경험적으로 규명할 필요가 있다.

제3절 수평적 조직문화 조성

조직문화는 다양하게 분석될 수 있는데, 특히 의사결정의 권한이 상층부에 집중되어 있고 주로 명령과 통제에 의한 상의하달 방식이 지배적인 계층적 조직문화는 양면적 성격을 띠고 있다. 즉 위계적 조직문화는 공무원들의 직무몰입에는 긍정적으로 영향을 주지만 직무만족도와는 큰 상관성이 없다는 점이다. 엄격한 위계문화 내에서 상사의 명령과 지시는 구성원들로 하여금 직무에 몰입하게 하지만, 그렇다고 직무수행을 만족스럽게 하고 있지는 않다.

위계문화 내에서 특히 직무몰입에 미치는 영향은 세대 간 차이가 극명하게 드러나는 항목이다. 즉 MZ세대의 직무몰입도는 기성세대와 달리 위계적 조직문화에서 상대적으로 더 낮아진다. 다시 말하면, 위계적 조직문화는 MZ세대의 직무몰입도에 부정적인 영향을 준다는 것이다. 직무몰입이 잘 되지 않으면 궁극적으로 개인의 직무불만족을 초래하고 개인과 조직의 성과에도 부정적인 영향을 줄 가능성이 높다.

정부관료제 내에서 명령·지시 등 계층적 구조에 익숙한 기성세대와 수평적 문화를 중시하는 MZ세대의 공존은 조직 내 특정 조직문화의 지배를 어렵게 하고 조직문화 충돌과 갈등으로 이어질 수 있다. 예를 들어 MZ세대가 새로운 시각으로 문제를 바라보고 새로운 방식으로 문제를 해결하는 등, 혁신지향적이라는 관찰은 학계에서든 언론계에서든 많이 보편화된 주장이다. 그러나 이 연구에서는 정부조직 내에 있는 MZ세대 공무원이 기성세대에 비해 오히려 덜 혁신적이라는 것이 관찰되었다. 어느 것이 옳을까?

결론부터 말하자면 둘 다 옳을 수 있다. 두 관찰은 관찰의 맥락을 달리할 뿐 관찰의 적실성(relevancy)에서는 차이가 없다는 것이다. MZ세대가 혁신적이라는 주장의 대부분은 공사영역을 막론하고 세대 특성을 살펴본 연구에서 주로 나타나는 반면, 이 연구가 선택한 관찰의 맥락은 공공조직에서 공공조직의 특성이 반영되었다고 해석할 수 있다. 이를 좀 더 자세히 서술하면 다음과 같다.

공공조직의 MZ세대가 제(代)혁신적 행동을 보이는 이유는 무엇일까? 이 연구는 두 가지로 그 이유를 정리하고자 한다. 하나는 혁신적 행동을 주도적으로 할 수 있는 위치에 있지 않아 새로운 업무수행 방식을 적용하거나, 문제해결을 위한 새로운 아이디어를 개발하는 등의 노력을 하지 않는 것으로 해석할 수 있다. 정부관료제 위계문화에서 MZ세대는 주로 중·하위직에 포진되어 의사결정업무보다는 집행업무를 담당해 업무의 주도성을 갖고 있지 못하다. 그러한 이유로 위계적 조직문화에서 MZ세대는 자신의 역량을 발휘할 기회가 상대적으로 제한되어 있다고 할 수 있다.

다른 하나는 그들의 제(代)혁신적 행동이 위계적 조직문화와 밀접한 관련이 있다는 해석이다. 이 연구의 기술분석 결과가 보여주듯이, MZ세대 공무원은 정부관료제 자체를 혁신지향적으로 인식하지 않고, 정 반대로 책임과 통제를 강조하는 위계성이 강한 문화로 인식하고 있다. 이러한 문화 속에서 MZ세대는 스스로 주도적인 혁신행동가로 나서기 보다는 혁신 권한을 가진 기성세대의 역할이 혁신이라고 인식하며 방관자로 남아있다고 할 수 있다.

이러한 관찰은 MZ세대의 행위양태를 교정하는 데 두 가지 접근이 필요함을 의미한다. 하나는 위계적 조직문화 안에서 일지라도 MZ세대 공무원이 주도적으로 참여할 수 있는 수평적 문화의 조성이 필요하다는 것이다. 업무 수행 과정에서는 상·하 수직문화가 필요하지만 업무 아이디어 발굴과 업무 분장, 그리고 업무 프로세스 재설계 과정에서는 수평적 상호작용이 활발하게 이루어질 수 있도록 하는 의사소통(communication)의 활성화를 지향할 수 있다. 이를 위해 주니어보드, 리버스 멘토링 등의 제도를 적극 활용할 필요가 있을 것이다.

다른 하나는 MZ세대의 스스로의 노력이다. 근무시간 이후 회식자리 거부, 공식 업무 시간과 사적인 시간의 철저한 분리, 조직의 공동목표 이상으로 개인목표 중시, 타인에 대한 무관심 등은 위계문화 내에서 소화하기 힘든 MZ세대 고유의 특성이다. MZ세대 고유의 특성을 이해하고 기성세대와 동화될 수 있도록 MZ세대 특유의 문화를 정부관료제 내에서 존중해주고 이해해주려는 문화적 상대주의가 기성 조직구조에서 요구된다면, 그와 똑같은 노력이 MZ세대에게도 요구된다고 할 수 있다. 다만, MZ세대의 그 같은 노력이 시작부터 절망으로 이어지지 않도록 그들의 참신한 아이디어와 제안이 조직 내에 융합될 수 있도록 배려하고 관리하는 기성세대의 리더십 함양과 멘토링과 코칭 시스템의 구축은 여전히 필요한 과제로 남아있다.

제4절 MZ세대 내 세대 차이에 대한 이해

현재 우리나라에서 MZ세대에 대한 논의가 활발하게 이루어지고 있으며 언론매체를 통해 MZ세대에 대한 기사가 많이 다루어지고 있다. 그런데 정작 미국을 비롯한 서구에서는 MZ세대라는 용어가 대중화되어 있지 않다. 학자들마다 세대구분 기준의 정확한 연령은 미미하게 다르나, 대략 1980년 초에서 1990년 초-중반에 태어난 세대를 M세대라 칭하고, 1990년대 중반부터 2000년대 중 후반까지 태어난 세대를 Z세대라 명명하고 있어 M과 Z세대가 분리되어 심정이다. 우리나라와 같이 M과 Z세대를 묶어서 MZ세대로 표현하는 것이 타당한지 M과 Z세대를 분리하는 것이 합리적인지 아직까지 정설은 없다. 그럼에도 불구하고, 한 가지 의미있는 사실이 보도되었다.

한국일보¹⁵⁾는 최근 MZ세대에 관한 보도기사에서, M세대와 Z세대를 하나의 세대로 묶는 것이 적

15) 한국일보 (2022. 3.26.) 'Z세대 61% "M·Z세대 묶는 것 부적절"...MZ세대 구분, 출생연도보다 특성으로' (<https://m.hankookilbo.com/News/Read/A2022032315010001528>)

결한 지에 대한 조사결과를 발표했다. 이에 대해 베이비부머 및 X세대 등의 기성세대는 각각 67%, 69%가 적절하다고 응답하였다. 반면 Z세대는 61%가 적절하지 않다고 인식하였으며, M세대는 과반수에 가까운 47%가 적절하지 않다고 답변하였다. 즉 과반수 이상의 Z세대는 M세대와 공통적인 특성을 공유하고 있지 않다고 생각하고 있다.

이에 본 연구에서도 M세대와 Z세대를 분리하여 MZ 내에서 두 세대 간 차이를 보이고 있는 분야를 탐색하기 위해 추가적인 분석을 수행하였다. 분석결과, M세대에 비하여 Z세대가 보다 강한 심향을 나타내고 있는 것은 근무형태와 일과 삶의 균형(워라벨)으로 밝혀졌다. Z세대는 근무시간 조정, 자율출퇴근 등 유연근무제 및 스마트워크 시스템에 대한 선호도가 M세대에 비하여 유의미한 수준으로 높은 것으로 파악되었다. 또한 Z세대는 직무를 위해 사적인 시간을 손해보지 않고 일과 삶의 균형을 이루려는 경향이 M세대에 비하여 높은 것으로 나타났다. 최근 인사혁신처는 젊은 공무원들의 직무를 만족으로 인한 조기퇴직을 차단하기 위해 스터디카페에서도 재택근무를 가능하게 하겠다는 인사방침을 세운바 있다.¹⁶⁾ 이는 Z세대와 같은 젊은 공무원의 일하는 스타일을 공직에 적극 반영하겠다는 점에서 긍정적으로 평가된다. 공직사회 내 최연소 세대인 Z세대의 취향을 적극 반영하여 근무형태의 획기적인 변화가 요구된다고 하겠다.

MZ세대 간 차이에 대한 또 한 가지의 시사점은 Z세대가 M세대에 비하여 생산중심 조직문화에서 더욱 직무에 몰입한다는 점이다. 생산중심 조직문화란 정확한 목표가 제시되고, 경쟁 및 실적을 통해 목표에 대한 달성을 증시하는 문화를 말한다. 생산중심 조직문화 하에서 Z세대의 직무몰입이 향상될 수 있다는 점과 그들의 근무형태에 대한 선호도를 조합한다면 Z세대에게 확실한 목표와 실적이 제시되고 목표달성을 위해 최대한 유연한 근무환경이 보장될 때 직무몰입과 동시에 공직에 대한 만족도를 극대화할 수 있다는 결론에 이를 수 있다.

16) 경향신문 (2022.08.17.) '공무원도 "스터디 카페" 재택근무 가능하게... 퇴사하는 공무원 줄일 수 있을까' (<https://www.khan.co.kr/national/national-general/article/202208171200001>)

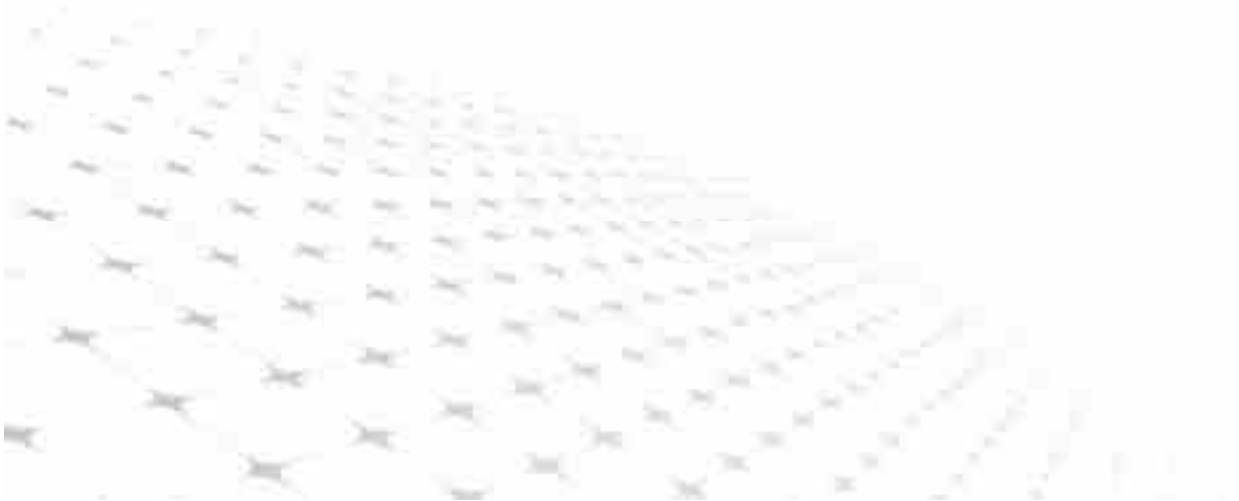
참고문헌

- 경규용·김민재, (2021). 한국 사회의 밀레니얼 세대 공무원과 공정성: 이직의도에 대한 조직몰입의 매개효과와 밀레니얼 세대의 조절된 매개효과를 중심으로. 한국행정학회 동계학술발표논문집, 2021: 841-863.
- 김나경, (2014). 한국 조직사회의 세대별 리더십 인식과 수용의 차이에 대한 단상. 리더십연구, 5(3): 5-24.
- 김병설·하태권, (1997). 세대간 의식구조 차이와 조직관리방안: 경찰공무원을 중심으로. 행정논총 (Korean Journal of Public Administration), 35(1): 129-158.
- 김영근·강재상, (2016). 소방조직 내 한국적 조직문화가 세대 간 갈등에 미치는 영향. 행정논총 (Korean Journal of Public Administration), 54(2): 233-264.
- 김예지·윤환식, (2021). 중소기업 MZ 세대 근로자의 실리적 계약위반이 이직의도에 미치는 영향: 직무소진의 매개효과. 실천공학교육논문지, 13(3): 533-544.
- 김우성·허은정, (2007). 베이비붐세대, X세대, Y세대 소비자들의 소비관련 가치관과 라이프스타일의 비교. 소비문화연구, 10(4): 31-53.
- 김정인, (2011). 공공부문에서의 세대 간 직무동기구조 분석: 미국 조지아주와 일리노이주 정부 공무원 사례를 중심으로. 한국공공관리학보, 25(3): 1-25.
- 김정인, (2021). Farrell 모델을 활용한 MZ세대 공무원들의 (불)공정성 인식과 반응행동: MZ세대와 기성세대 공무원 비교연구. 한국행정연구, 30(4): 141-175.
- 대학내일이십대연구소, (2019). 밀레니얼-Z세대 트렌드 2020. 고양: 위즈덤하우스.
- 박선경·양승범, (2011). 한국지방공무원의 직무 관련 동기부여요인에 관한 연구: 세대차이를 중심으로. 한국인사행정학회보, 10(3): 53-74.
- 박재홍, (2005). 한국의 세대문제: 차이와 갈등을 넘어서. 파주: 나남출판.
- 박재홍, (2003). 세대 개념에 관한 연구: 코호트적 시각에서. 한국사회학, 37(3): 1-23.
- 박재홍, (2010). 한국사회의 세대갈등: 권력·이념·문화갈등을 중심으로. 한국인구학, 33(3): 75-99.
- 삼성KPMG 경제연구원, (2019). 新소비 세대와 의식주 라이프 트렌드 변화. Samsung INSIGHT, 2019(66): 1-33.
- 서재열·장일미, (2022). MZ 골프족의 골프장 이미지에 대한 자아이미지 일치성과 소비행동의 관계. 골프연구, 16(1): 191-200.
- 손경희·김환석·이현선, (2021). MZ 세대의 커뮤니케이션 교육 특성에 대한 각 세대별 반응 연구-MZ세대, X세대, 베이비붐세대를 중심으로. 커뮤니케이션 디자인학연구, 77: 202-215.
- 심현준·전선희, (2021). MZ세대 1인 가구의 홈미니싱 제품 구매성향 및 선호 요인에 관한 연구. 산업디자인학연구, 15(4): 65-75.
- 오세영·권영상·이수영, (2014). 중앙정부 공무원의 자화상: 세대 간 조직몰입 영향요인에 대한 비교 연구. 한국인사행정학회보, 13(1): 31-62.
- 이용권, (2022). MZ세대 특성에 적합한 코칭리더십 효과성 평가. 한국군사학논총, 21: 125-144.
- 이윤수·서수정·조대연, (2022). 밀레니얼 세대의 일과 삶의 균형과 직무 만족: 코로나 19 팬데믹으로 인한 재택근무 여부와 결혼 여부의 조절된 조절 효과. HRD 연구, 24(1): 215-235.
- 이혜정·유규창, (2013). Y세대의 일과 삶의 균형: 세대별 일의 가치를 통해 본 의미 및 역할. 노동정책연구, 13(4): 1-31.
- 이흥승·김준환, (2021). 코로나 19로 인한 식품 소비행태 변화분석: MZ세대를 중심으로. 디지털음

- 복합연구, 19(3): 47-54.
- 임현철. (2021). 소기업, 중기업, 대기업 근로자의 워라벨 결정요인 비교분석. *입법과 정책*, 13(3): 177-208.
- 정대영. (2021). 경기도민의 세대별 여가활동 특성 분석. *정책BRIEF연구*. 수원: 경기연구원.
- 정보성·김성환. (2020). 경찰조직 구성원의 세대 차이에 관한 연구. *한국경찰학회보*, 22(1): 289-306.
- 조소연. (2021). 왜 공직을 떠나려고 할까? 세대별 이직의도에 관한 연구. *한국정책학회 동계학술발표논문집*, 2021: 1-25.
- 조은미·김정은·이영민. (2022). 고성과작업시스템과 조직효과성과의 관계 연구: MZ세대의 조절효과를 중심으로. *대한경영학회지*, 35(3): 403-429.
- 조찬희·이형용. (2021). 경영자 감성리더십이 팀원의 셀프리더십에 미치는 조절효과에 대한 연구: MZ세대와의 차이를 중심으로. *지식경영연구*, 22(4): 261-282.
- 주요진·장봉진. (2019). 정부조직의 세대간 조직문화 비교연구-단일정 본청을 중심으로. *한국자치행정학보*, 33(3): 225-245.
- 최순영·김윤권·권오성·탁현무·지규원. (2020). 공직 내 세대변화에 대응한 인적자원관리 방안. *수시연구과제*. 서울: 한국행정연구원.
- 최은실·박윤경. (2019). 일과 삶의 균형 (Work-Life Balance, WLB) 이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향. *고객만족경영연구*, 21(4): 1-21.
- 최지현. (2019). Z세대 직장인 Z-generation 트렌드와 성과방식. 서울: KB금융지주 경영연구소.
- 황서빈·김해근·윤경윤·황종원·조영준. (2021). 비대면 소통 플랫폼 맞춤형 영상 합성 기술 연구: 디지털 문화 소비의 주요 계층인 MZ 세대를 중심으로. *한국디지털멀티콘텐츠학회*, 22(12): 2139-2149.
- Jurkiewicz, C. L., & Brown, R. G. (1998). Generational comparisons of public employee motivation. *Review of public personnel administration*, 18(4): 18-37.
- Lamm, E., & Meeks, M. D. (2009). Workplace fun: the moderating effects of generational differences. *Employee relations*, 31(6): 613-631.
- Mannheim, K. (1952). *The Problem of Generations*. In *Essays on the Sociology of Knowledge*. New York: Oxford University Press.
- Mannheim, K. (2013). *세대문제* (아남희 역). 서울: 책세상.
- Pasamar, S., & Cabrera, R. V. 2013. "Work-life balance under challenging financial and economic conditions." *International Journal of Manpower*, 34(8): 961-974.
- Rintala, M. (1963). A generation in politics: A definition. *The Review of Politics*, 25(4): 509-522.
- Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4): 363-382.
- Wong, M., Gardner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace?. *Journal of managerial psychology*, 23(8): 878-890.

토론

이정욱 교수(연세대학교)
명승환 교수(인하대학교)
조태준 교수(상명대학교)
예종원 과장(인사혁신처)
최석환 정책사회부장(머니투데이)



토론 1
이정욱 교수(연세대학교)

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

MEMO

[illegible]

[illegible]

토론 3
조태준 교수(상명대학교)

This image shows a full page of a handwriting practice worksheet. It consists of multiple sets of three horizontal dashed lines spaced evenly down the page, providing a guide for letter height and placement. The background is plain white, and there are no other markings or text present.

MEMO

A series of horizontal dotted lines for writing.

토론 4

예종원 과장(인사혁신처)

This image shows a single page of white paper with horizontal blue ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

MEMO

[illegible]

토론 5

최석환 정책사회부장(머니투데이)

This image shows a full page of a handwriting practice worksheet. It consists of multiple sets of three horizontal dotted lines spaced evenly down the page, providing a guide for letter height and placement. The background is plain white, and there are no other markings or text present.

MEMO

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

2022 제1차 정부혁신포럼

디지털 대전환 시대 정부혁신



한국행정연구원
Korea Institute of Public Administration