

## 세대별 이직의사와 영향요인에 관한 연구 - MZ세대와 기성세대의 비교를 중심으로

이영면\*, 김정은\*\*

최근 MZ세대에 대한 논의가 활발하다. 노동시장에서도 MZ세대의 삶에 대한 가치관, 일에 대한 태도, 직무수행방식, 조직 내에서의 소통방식 등에 있어서 기존의 베이비부머 세대나 X세대 등과 상당한 차이를 보이고 있다고 주장되고 있다. 이들 MZ세대가 조직에 들어가기 시작하면서 기업들도 그에 상응하는 인적자원관리가 필요하게 되었지만 아직 어떻게 MZ세대를 관리해야 할 지 체계적으로 정리되어 있지 못한 상황이다. 본 연구에서는 이러한 상황을 고려하여 우선 MZ세대의 특징에 맞추어 인적자원관리의 방향은 어떻게 정해져야 하는 지에 대해 정리해 보고자 한다. 그리고 MZ세대에 대해 기존세대와 비교 관점에서 특성을 정리하는데, 과연 MZ세대들의 직무 및 조직에 대한 태도와 행동들이 기성세대와 차이가 있는지를 한국노동패널(KLIPS) 데이터를 이용해서 확인해 보고자 한다. 구체적으로는 쉽게 이직한다는 MZ세대의 특징에 대해 확인해 보고, 이직의사에 영향을 미치는 요인에 대해 살펴보고, MZ세대와 기성세대의 이직의사를 낮추기 위해 필요한 활동에 대해 실증분석을 하고자 한다. 이를 통해 인적자원관리 관점에서 MZ세대의 이직의사를 낮추기 위한 실무적 방향을 제시하고, 마지막으로 본 연구의 한계점을 정리하였다.

주요용어 : MZ세대, 이직의사, 직무만족, 조직몰입, 요인별 직무만족, 인적자원관리

### 1. 서론

최근 언론을 비롯해서 학계에서도 MZ세대를 정의하고 그 특징을 활발하게 언급하고 있다. MZ세대는 흔히 1960년대 전후에 태어난 베이비부머 세대이후, X세대, Y세대를 거쳐서 1980년대 중반부터 1990년대 중반에 태어난 밀레니얼(Millennial) 세대인 M세대와 그 이후 1990년대 중반부터 2000년대 후반에 태어난 Z세대를 합친 세대를 의미한다. MZ세대 이후인 2010~2014년생들에 대해서는 알파(A)세대라고 부르기도 한다.

기업에서는 MZ세대들이 신입사원을 거쳐서 이제는 젊은 관리층까지 승진하게 되어, 기존의 기성세대인 40대와 50대는 함께 일하는 입장으로 바뀌게 되었다. 흔히 MZ세대의 특징을 이야기하는데, 그 동안 우리 사회의 문화가 공동체 문화에서 개인주의 성향으로 변해가고, 도전정신보다는 ‘소

\* 동국대학교\_서울 경영대학 교수, youngman@dongguk.edu

\*\* 동국대학교 경영학박사, 노사발전재단 선임컨설턴트, kkomida@gmail.com

확행'이라는 안정지향적인 성향으로 바뀌어 가는데, 그 중심에 MZ세대가 자리 잡고 있다고 보고 있다.

문제는 기존의 인사관리제도가 새로운 MZ세대를 관리하기에는 적절하지 않아서 많은 기업들이 MZ세대에 맞추어 인사제도를 개선해나가고 있지만, 그럼에도 불구하고 기성세대와 다른 MZ세대의 가치관과 행동양식으로 인해 여전히 문제점을 해결하지 못하고 있다는 점이다. '인내'와 '성실' 그리고 '복종'이라는 전형적인 가치관으로 회사에 재직하며 평생직장으로 생각해서 이직률이 높지 않았던 기성세대와는 달리, MZ세대들은 기대했던 바와 다른 경우 쉽게 이직하는 것으로 알려져 있고 실제로 과거에 비해 MZ세대로 간주되는 20대와 30대 근로자들은 상대적으로 높은 이직률을 보이고 있다.

본 연구에서는 먼저 최근에 논의가 활발하게 진행되고 있는 MZ세대에 대한 정의와 특성에 대해 살펴보고, 이들이 기업에 입사하고 젊은 관리자층으로 승진하게 됨에 따라 그에 대응하는 인사관리제도의 변화 방향에 대해서 살펴본다. 다만 본 연구에서는 MZ세대의 인적자원관리제도의 특성에 대한 내용을 정리하는데 기존의 학술적 관점의 선행연구가 많지 않음에 따라 실무적인 입장에서 정리하고자 한다. 다음으로 실증분석에서는 우선 과연 MZ세대가 기성세대와 비해서 이직률이 높고, 그에 따라 이직의사도 높은 지에 대해 고용노동부의 자료와 노동패널자료를 이용해 지난 20여 년간의 추이를 살펴보고자 한다. 다음으로는 대표적인 가치관으로 직무만족 및 생활만족 등과 같은 직무 및 조직에 관련된 몇 가지 지표에 대해서 MZ세대와 기성세대간의 차이를 확인해 보고자 한다. 마지막으로 이직의사에 영향을 미치는 구체적인 요인을 살펴보고, 이 요인들에 있어서 MZ세대와 기성세대간에 차이를 보이는지를 확인하고자 하였다. 마지막으로 연구결과를 요약하고, 이를 바탕으로 MZ세대의 인적자원관리에서 기성세대와의 차이점을 제시하여 향후 MZ세대의 인적자원관리 변화에 대응할 수 있는 방안을 제시해보고자 하였다. 그리고 본 연구의 한계점을 정리하였다.

## II. 이론적 배경

### 1. MZ세대

MZ세대(MZ Generation)는 전문가들에 따라 차이가 있지만 1980년대 중반부터 1990년대 중반에 태어나 밀레니얼 세대와 1990년대 중반부터 2000년대 초반에 출생한 Z세대를 합쳐서 부르는 말이다. 이들의 특징은 디지털 환경에 익숙하고 최신 트렌드와 남과 다른 이색적인 경험을 추구하는 특징을 보인다고 한다. 밀레니얼 세대라는 표현은 1991년 *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*라는 책에서 처음 사용된 것으로 알려져 있다(Strauss & Howe, 1991).

흔히 MZ세대는 2021년을 기준으로 할 때 10대 후반에서 30대 청년층으로 휴대폰이나 인터넷 등의 디지털 환경에 친숙하고, 플랫폼에서의 '재미'와 '간편함'을 추구하며, 금융자산과 관련해서는 아

직 자산과 소득이 적음에도 과감한 대출을 통해 소비와 투자에 적극적인 특징을 보인다. 이러한 특성으로 인해 마케팅이나 금융업에서 특히 많은 관심을 보이고 있다. MZ세대는 기본적으로 집단보다는 개인의 행복을, 소유보다는 공유(렌탈 서비스나 중고시장), 상품보다는 경험을 중시하며, 미래보다는 현재를 가격보다는 취향을 중시하는 성향을 가진 이들이 많다(이지원, 2020). 이러한 점에서 MZ세대에 대한 연구는 경영학에서도 특히 마케팅 분야에서 활발하게 진행되고 있다.

2020년을 기준으로 MZ세대는 세계 인구의 33%를 차지하고 있고 2040년에는 50% 이상을 차지할 것으로 전망하고 있다. 국내에서는 2021년 4월 기준으로 밀레니얼 세대 비중은 22%이고, Z세대는 14%로 전체 인구의 36%에 해당한다. 이는 베이비부머세대(1955~1964년, 15%)와 X세대(1965~1980, 26%)를 합친 숫자와 비슷하다(홍승빈·신혜주, 2021). 그리고 우리나라에서도 이미 주요 기업 구성원의 60%를 차지하고 있다고 한다.

좀 더 구체적으로 MZ세대의 특징에 대해 정리해보면 다음과 같다(안소영, 2021). ① 디지털 네이티브다. 신기술에 친숙하고 SNS를 통해서 가치관과 신념을 표현한다. ② 다양성의 인정이다. 타인의 취향을 존중하고 삶의 방식을 선택사항으로 인식한다. ③ 일에 있어서 여가를 중시하고 현실적이다. 워라벨(일과 삶의 균형)을 중시하고, 노력대비 보상 그리고 현재를 중시한다. ④ 재미를 추구한다. 즐기는 소비와 투자 그리고 일이다. 커뮤니티를 통해서 취향을 공유한다. ⑤ 환경·윤리적 가치를 추구한다. 가치관과 신념에 따른 소비와 투자를 하며, 선한 영향력을 행사하려고 한다. 그래서 사회의 공정과 정의에 관심을 보인다. ⑥ 자기중심적 소비를 한다. 나만의 스타일을 추구하며 맞춤형을 선호한다.

하지만 M세대와 Z세대는 차이를 보이기도 한다. 안소영(2021)이 정리한 내용을 보면 M세대는 컴퓨터와 인터넷, 스마트폰을 순차적으로 접하였고, 1997년 IMF 외환위기와 2008년 금융위기 시기의 부모 모습을 보았기에 안정적인 직장을 선호하지만, 윗세대만큼 충성도가 높지는 않다. 한때 ‘올로(YOLO·인생은 한번뿐)’를 외치며 소비지향적이었지만, 이후에는 돈을 모으고 파이어(FIRE·조기 은퇴)족을 꿈꾸는 세대이다. 코로나19 이후에는 주식과 암호화폐에 뛰어들었다.

Z세대는 태어나면서부터 디지털 생활을 영위해서 디지털 원주민(Digital Native)이라고 할 수 있으며, 스마트폰과 한 몸처럼 살며 뉴스와 취업 등 모든 정보를 유튜브에서 찾고, 넷플릭스로 드라마를 몰아서 본다. 때와 장소에 구애받지 않고 휴대전화와 태블릿PC를 통해 세상과 소통하며 SNS를 이용하여 공정, 평등, 기후변화와 같은 이슈에 적극적으로 목소리를 내며, 언제 어디서든 나와 취향과 관심사가 같은 친구를 만날 수 있으니 공부나 게임도 온라인에서 친구들을 만나서 함께 한다. 밀레니얼 세대가 “워라벨(work-life balance)”을 추구한다면 Z세대는 “워라블(work-life blend)”을 추구한다. 밀레니얼 세대가 엄마로서의 삶과 일을 병행하기 위해 퇴근 후에 일에서 벗어나길 원한다면, Z세대는 자신의 커리어를 위해서 일과 생활을 적당히 섞기를 원한다는 것이다. 굳이 하나의 직업만을 추구하지도 않고 다양한 직업적 활동을 통해서 자신을 성장시켜가는 것을 목적으로 삼는 경향이 강하다. 밀레니얼 세대는 부모세대인 베이비부머 세대에 대해 자신의 목소리를 내지만, Z세대는 X세대의 자녀로 태어나서 더 거침없이 자신의 목소리를 내는 세대가 되었다.

## 2. MZ세대와 인적자원관리<sup>1)</sup>

MZ세대에 대한 특성에 대해서는 학술적 관점에서 일부 연구와 논문들이 작성되고 있지만, MZ세대의 인적자원관리에 대한 학술적인 연구는 아직 미흡한 수준이다. 여기서는 주로 언론에서 정리한 내용들을 중심으로 살펴보기로 한다.

인재채용 플랫폼인 사람인에서 조사한 바에 따르면 MZ세대는 자유롭고 수평적인 소통문화를 가진 기업을 선호하며, 가장 가고 싶지 않은 기업으로 ‘야근, 주말 출근 등 초과근무가 많은 기업’이라고 했고, 다음으로는 연봉이 낮은 기업, 소통이 어려운 기업, 휴가사용이 자유롭지 못한 기업, 낙하산 인사가 많은 기업, 성장기회가 많지 않은 기업이었다(사람인, 2020a). 반대로 가장 입사하고 싶은 기업은 자유롭고 수평적인 소통문화를 가진 기업이었고, 다음으로는 초과근무 없는 기업, 동종업계 대비 연봉이 높은 기업, 휴가사용이 자유로운 기업, 성장 가능성이 높은 기업 등이었다.

사람인(2019)에서 조사한 ‘2019년 젊은 근로자가 단기 이탈하는 이유’에 대한 내용을 보면 ① 유급/재정 보상에 대한 불만족 43%, ② 발전할 기회가 충분하지 않음 35%, ③ 학습 및 개발 기회 부족 28%, ④ 유연성 부족 (일과 삶의 균형 불량) 22%, 그리고 ⑤ 지루함 21%로 나타났다. 사람인이 2018년 기업 335곳을 대상으로 신입사원의 중도 퇴사 이유를 조사한 결과를 보면 ① 연봉이 낮아서 39.0%, ② 직무가 적성에 맞지 않아서 36.6%, ③ 입사지원 당시 생각했던 업무와 실제 업무가 달라서 25.6%, ④ 강도 높은 업무, 야근 등 근무환경이 좋지 않아서 21.5%, ⑤ 복리후생이 좋지 않아서 18.6%, ⑥ 강압적이고 권위적인 기업문화 7.0% 순으로 나타났다.

또한 사람인(2020b)이 451개사를 대상으로 조사한 결과를 보면 MZ세대가 이전 세대와 달라진 점으로 ① 워라벨을 중시하고 보장을 요구 62.1%, ② 조직보다 개인의 이익을 중시 59%, ③ 개인의 개성 존중받기 원함 36.4%, ④ 자유롭고 수평적인 문화 24.4%, ⑤ 공평한 기회 중시 21.1%, ⑥ 명확한 업무 지시와 피드백 19.6%, ⑦ 개인성장을 위한 지원 요구 12.1% 등을 들었다. 그리고 구체적인 내용으로는 ① ‘개인주의가 강하고 조직보다 개인을 우선시함’(67.8%, 복수응답)을 첫 번째로 꼽았으며, 다음으로 ② ‘불이익에 민감함’(37.3%), ③ ‘개성이 강하고 조직에 융화되지 않음’(32.9%), ④ ‘퇴사/이직을 과감하게 실행함’(32.5%), ⑤ ‘거침없는 언행’(20.8%), ⑥ ‘이전 세대 방식에 대한 거부감이 큼’(15.7%) 등의 답변이 이어졌다.

김도영(2021)은 자신이 소속된 회사의 인력구성을 연령대별로 분석한 결과 리더의 66%는 X세대(1975~1984년생)이고, 팀원의 59.8%는 밀레니얼세대(1985~1996년생)라고 제시하면서, 이미 조직의 주요 구성원으로 참여하고 있는 MZ세대의 일하는 방식과 조직문화에 대해 다음과 같이 정리하고 있다. ① 행복과 성공의 기준은 나, ② 나를 성장시켜줄 수 있는 회사와 상사가 중요, ③ 회사가 나와 맞지 않으면 언제든지 떠날 의향이 있음, ④ 일의 의미와 사회적 가치 중시, ⑤ 공정함을 중시함, ⑥ 유연하고 수평적인 업무환경에서 일하기를 선호, ⑦ 나에게 주어지는 권한과 자율성을 중시, ⑧ 새로운 기술에 대한 적응력이 높음 등이다.

1) 국내 주요 학술지에서 MZ세대의 인적자원관리와 관련된 논문은 아직 쉽게 찾아보기 어렵다. 그 결과 비 학술적인 주요 대중잡지와 언론기사에서 제시된 내용을 중심으로 서술함을 밝힌다.

요약해 보면 MZ세대가 조직을 떠나는 핵심적인 이유는 보상과 자유 그리고 미래에 대한 발전 기회임을 알 수 있다. 따라서 MZ세대의 이직을 줄이려면 보상도 중요하지만 회사를 통해서 개인이 발전할 수 있다는 인식을 심어주는게 중요하다. 개인의 역량을 키우는데는 회사에서 교육훈련 기회를 제공하는 방안과 개인이 퇴근 후에 강의를 듣거나 자격증을 취득하는 노력을 기울일 수 있도록 여건을 조성하는 것이다.

본 연구의 실증분석에서 살펴보게 될 이직에의 영향요인에 대해서 여기서 강조하고 있는 내용을 보면 MZ세대의 이직률을 낮추기 위해서는 보상과 자유 그리고 발전가능성도 중요하지만 조직에서의 수평적이고 자유로운 커뮤니케이션도 중요하다고 할 수 있다. 리더의 관점에서 이동훈(2021)은 ① 업무와 관련하여 오프라인이든 온라인이든 좀 더 자주 피드백을 하고 의견을 충분히 전달함, ② 조직의 규모 등으로 인해 리더가 직접 어렵다면 조직 내 그런 부분을 잘 챙길 수 있는 좋은 멘토를 선정하여 그들이 서로 자주 논의하고 이야기할 수 있도록 함, ③ 리버스 멘토링과 같이 젊은 그들의 생각과 관점을 반대로 잘 경청하고 들어보고 그 중에 일부는 실천해보는 것 등을 제시하고 있다.

또한 이동훈(2021)은 HR 관점에서 세대간의 갈등을 예방하는 차원에서 다음의 몇 가지를 제시하고 있다: ① 신규리더의 경우 초기에 구성원(MZ세대 포함)들과 친근한 접점을 만들고 리더가 어떤 성향과 특성을 가진 리더인지 어떤 관점과 생각을 가진 리더인지를 구성원과 소통하도록 하고 매월 또는 일정 기간마다 반복적으로 기본적인 루틴(1:1 면담, 리버스 멘토링, 피드백 방식)에 대해서 잘 진행이 되도록 HR에서 지원해 줌; ② 매우 간략하면서도 특히 젊은 구성원들이 자신의 의견을 쉽게 표출할 수 있도록 채널을 열어주고 공유한다는 측면에서 일종의 Pulse Survey 등을 활용하여 조직의 분위기와 변화필요 포인트들을 리더에게 전달하고 조직구성원들이 공유할 수 있도록 지원함; ③ 좀 더 실질적으로 리더 및 선임자들이 젊은 세대 구성원들에게 이렇게 해주었으면 하는 요청사항과 젊은 세대 구성원들이 소위 윗세대 선배들에게 이렇게 바뀌면 좋겠다는 요청사항들에 대해서 각각 의견을 받아서 상호 공유하고 그것들에 대해 토론하고 접점을 찾도록 지원하는 것 등을 제시하고 있다.

조진우(2021)는 HR인 MZ세대가 주역이 되어 가고 있는 상황에서 변화에 맞추는 HR에 대해 설명하고 있는데, 여기에 필자의 생각을 포함하여 <표 1>에 MZ세대에 맞춘 인적자원관리 방향을 제시하였다. 우선 HRM을 MZ세대에 맞추기 위해서는 MZ세대에 대한 경영진의 인식개선이 선행되어야 하고 이를 위해서는 역멘토링과 교육훈련이 필요하다. 기본적인 인사제도는 MZ세대의 가치관에 맞추어 단순한 경제적 또는 외재적 보상만이 아니라 자유와 의미를 강조하여야 하고, 투명성과 공정성이 중시되어야 하며 이를 공유하기 위한 쌍방향 소통이 이루어져야 한다.

<표 1> MZ세대에 맞춘 인적자원관리 방향

인식 전환	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ MZ세대와 기성 세대간의 세대갈등이 중요하다는 경영진의 인식전환</li> <li>○ 역멘토링을 통한 경영진의 인식개선</li> <li>○ 리더들의 커뮤니케이션 역량 강화, 세대차이 이해와 공감노력</li> </ul>
인사제도	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 경제적 보상과 함께 자유와 의미(비전, 미션, 가치, 자율성, 성장가능성) 강조</li> <li>○ 투명하고 공정한 인사제도 운영, 인사제도의 공정성과 합리성 확보</li> <li>○ 인사제도 적용 이전 전구성원에게 설명하고 공감하는 시간 확보, 쌍방향 소통</li> </ul>
채용	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 투명한 과정 - 수행할 직무, 연봉수준, 사내 문화와 복지 제도 등에 대한 구체적인 안내와 정보공유</li> </ul>
업무	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 공동의 목표를 설정하고, 이유와 의미를 명확하게 설명</li> <li>○ 공정하고 정당한 업무 수행 - 조직내 업무분배와 그에 대한 평가는 공정하고 정당하게 진행, 업무수행과 수행에 의견개진을 통한 결정으로 효율성 제고</li> <li>○ 업무의 방향성과 결과물에 대한 설명을 포함한 업무지시</li> <li>○ 업무수행에 따른 결과물과 업무기한의 명시</li> </ul>
교육훈련	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 개인의 '발전가능성' 제고를 위한 사내/외 교육훈련 적극 운영 및 적극 지원</li> <li>○ 온라인교육의 확대</li> <li>○ 리버스 멘토링</li> </ul>
평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ KPI 설정과 공정한 평가</li> <li>○ 등급만이 아니라 정확하게 강점과 약점을 투명하게 공개</li> <li>○ 개인이 일을 통해 성장할 수 있는 방법을 제시</li> </ul>
승진	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 연공서열을 벗어난 직급체계와 성과중심의 승진제도</li> </ul>
보상	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 즉각적인 작은 보상과 개인화된 메시지</li> <li>○ 전통적인 연공서열형 호봉제에서 직무급으로의 전환 추세</li> <li>○ 성과에 대한 보상기준과 수준을 투명하게 공개</li> </ul>
휴가 근무	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 추가 근무 지양하는 등의 워라밸 보장</li> <li>○ 회식/워크샵 간소화 또는 폐지</li> <li>○ 복장 자율화</li> </ul>

출처: 인살롱, 인사담당자의 일 08 (MZ세대), 3월 21일을 바탕으로 저자가 수정보완하고 정리함, <https://hr.wanted.co.kr/insights/hr08/>에서 2021.9.18 확인함

MZ세대의 채용을 위해서는 채용 절차와 입사 후 수행할 직무 및 보상내용 등에 대해 구체적으로 안내해야 하며, 업무수행에서는 목표와 그 이유를 구체적으로 설명하고 공정하고 정당하게 업무가 수행될 수 있도록 관리해야 한다. 교육훈련에서는 개인의 발전 가능성을 고려하여 다양하고 자유로운 교육이 진행되어야 하고, 리버스 멘토링도 진행될 필요가 있다. 업무수행 결과에 대한 평가에서는 KPI의 설정과 평가가 필요하며 결과에 대한 구체적인 설명이 뒤따라야 한다. 승진은 연공서열에서 벗어난 직급체계 구축과 성과중심의 승진제도 운영이 필요하다. 보상은 즉각적인 보상이 중요하며, 연봉도 호봉제가 아닌 직무급과 같은 합리성이 강조되고, 성과급에 대해서는 그 기준이 투명해야 한다. 휴가·근무제도는 워라벨을 보장해야 하고 회식이나 워크샵은 가능한 폐지하며, 복장 등은 자율성을 강조할 필요가 있다.

MZ세대를 위한 구체적인 기업의 노력을 보면, 삼성전자의 경우 직무별 특성을 고려하여 매월

급여일을 패밀리데이로 정하고 오후 5시 전에 퇴근을 장려하는 등의 유연근무제를 확대하고 있으며, 임직원들의 정신건강을 위해 국내에 14개 전문상담센터와 10개 마음건강클리닉을 운영하고 있다(강경민, 2021). 현대자동차그룹도 집주변에서 근무할 수 있는 ‘거점 오피스’를 서울 등 수도권 7 곳에 총 400석 규모로 열었으며, 한화그룹도 미리 신청하기만 하면 출퇴근 시간을 자유롭게 조절할 수 있는 유연근무제도를 도입했고, 점심시간도 2시간으로 확대하여 유연근무제를 대체하기도 하였다(강경민, 2021). 롯데그룹도 기업문화 개선을 위해 주니어보드를 운영하고 있는데, 40개 계열사에서 각 5명 내외로 20-30대 직원을 선발해서 현장의 분위기와 목소리를 대표에게 가감없이 전달한다(강경민, 2021). 직원 교육 방식에 있어서도 교육내용 확대와 함께 비대면 교육을 확대하였는데, LG화학과 현대모비스는 신입사원 교육연수에 메타버스 플랫폼을 활용하였고, LG전자는 사내 교육에 디지털을 접목하여 고객가치·직무별 교육 등 11개 분야에 5,000여개의 콘텐츠를 제공하고 있다(강경민, 2021).

### 3. MZ세대의 이직관리를 위한 주요 요인 관리 방향

Fast Campus(2020)에 따르면 MZ세대를 대상으로 ‘현재 회사에 얼마나 재직할 것인가’를 조사한 결과 ‘5년 이상 일 하겠다’라는 응답이 28%에 불과할 만큼 평생직장에 대한 인식이 낮다고 할 수 있다. 하지만 기업의 입장에서는 너무 낮은 비율이라고 할 수 있다. 물론 기업의 입장에서는 사원들이 평생 기업과 함께 하겠다는 점도 부담이지만, 2-3년 일하고 떠나는 현상도 피해야 할 상황이다. 신입사원의 조직에 적응하기 위해서는 최소한 2-3년 정도의 시간이 필요하고 조직 적응을 위해서는 신입사원에 대한 교육과 직무교육 등 교육비용도 많이 소요되기 때문이다. 따라서 기업은 적절한 수준의 이직률을 관리할 필요가 있다.

따라서 앞에서 살핀 MZ세대를 위한 인사제도의 운영도 중요하지만 좀 더 구체적으로 그리고 적극적으로 유지전략(retention strategy)이 필요하다. 사람인(2018)이 조사한 내용을 보면 MZ세대를 채용하고 장기근속을 유도하기 위한 구체적인 노력으로 기업들은 ① 자유롭고 편한 분위기 조성 51.9%, ② 워라벨을 지키는 업무 방식 48.9%, ③ 개인취향을 존중하는 기업문화 형성 39.8%, ④ 시차출퇴근·유연근무제 도입 28.6%, ⑤ MZ세대 눈높이 맞춘 복리후생 23.3%, ⑥ 투명하고 공정한 성과 평가와 보상 22.6%, 개인 역량과 능력 개발 적극 지원 18% 순으로 나타났다.

일반적으로 좋은 일자리의 조건, 즉 사원들이 회사에 남아있게 만드는 요인으로는 여러 가지가 있지만 방하남 외(2007)는 전문가 조사를 통해서 다음의 몇 가지를 좋은 일자리 요인으로 정리한 바 있다: ① 발전가능성 24.85%; ② 고용안정 19.49%; ③ 보상 18.59%; ④ 직업/직무특성 15.13%; ⑤ 근무조건 11.34%; ⑥ 관계 10.59% 등이다. 한국노동패널조사에서는 좋은 일자리(직장)의 조건으로 여섯 가지를 들고 있는데 ① 안정적인 일자리; ② 사회적으로 인정받는 일자리; ③ 장래의 발전 가능성이 높은 일자리; ④ 자신의 적성, 취향에 맞은 일자리; ⑤ 임금 또는 수입이 많은 일자리; ⑥ 자율성이 보장되는 일자리 등으로 나누어서 조사하고 있다.

또한 흥미로운 사실은 노동패널에서 직무만족 관련 요인으로 9가지에 대해서 매년 조사하고 있

다는 점이다. 노동패널에서는 직무만족을 구성하는 하부 요인에 대해 요인별 직무만족도를 측정하는데 ① 임금/보수, ② 취업의 안정성, ③ 하고 있는 일의 내용, ④ 근무환경, ⑤ 근로시간, ⑥ 개인의 발전가능성, ⑦ 의사소통 및 인간관계, ⑧ 인사고과의 공정성, ⑨ 복지후생제도 등으로 구성되어 있다.

따라서 본 연구에서는 위의 9 가지 요인에 대해 어떤 요인이 이직률을 낮추는데 가장 큰 영향력을 행사하는지 실증분석을 시행함으로써 요인의 상대적 중요성을 파악할 수 있다. 이를 고려하여 인사제도를 운영한다면 개인의 직무만족을 높이고 이직의사는 낮추며, 나아가 좋은 일자리, 떠나고 싶지 않은 일자리를 제공할 수 있을 것이다. 본 가설을 검증하기 위해 우선 이직의사 및 직무만족·조직몰입·생활만족과 같은 주요 심리적 변수에 있어서 MZ세대와 기성세대간에 차이가 있는 지에 대해 예비가설 1과 2, 3, 4로 검정하였다. 그리고 다음의 본 가설 1과 2에 대해 검정하고자 하였다.

본 가설 1: 직무만족을 구성하는 요인들이 이직의사에 미치는 영향력은 서로 다를 것이다.

본 가설 2: 직무만족을 구성하는 요인들이 이직의사에 미치는 영향력은 MZ세대와 기성세대간에 차이가 있을 것이다.

### III. 이직의사에 영향을 미치는 직무만족 관련 요인에 대한 실증분석

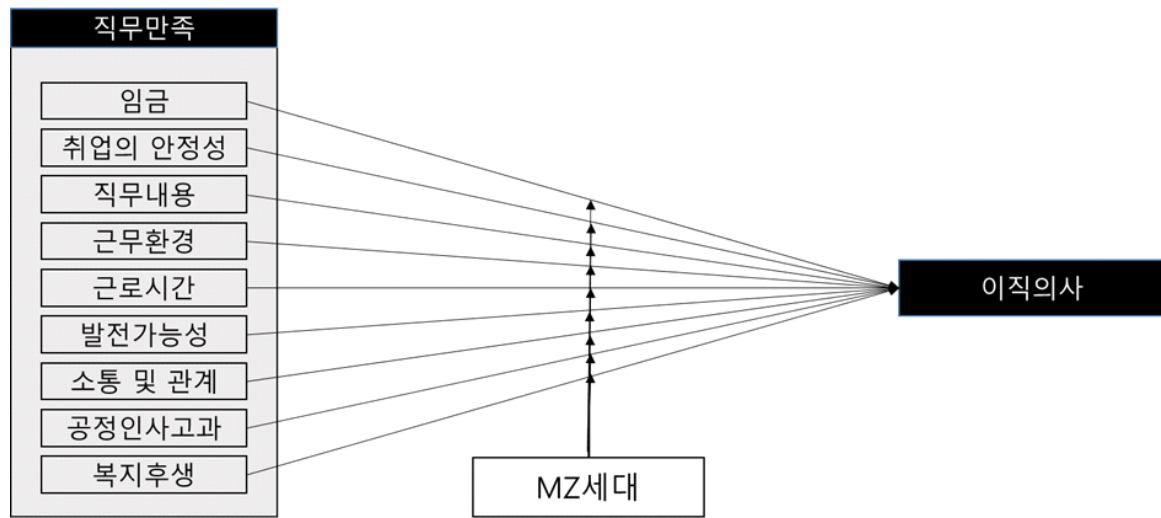
#### 1. 연구방법

##### 가. 연구모형

본 연구의 주요 목적은 직무만족을 구성하는 요인들이 이직의사에 미치는 영향력을 살펴보고, 이 모형에서 MZ세대와 기성세대간에 차이가 있는 지를 검정하는 것이다. 한국노동패널조사는 요인별 직무만족과 전반적 직무만족을 구분하여 조사하며, 본 연구에서는 요인별 직무만족을 독립변수로 사용하였다. MZ세대에 대한 구분은 여러 가지가 있지만 본 연구에서는 2020년 기준으로 40세(만) 1980년 이후 출생자로 설정하였다. 그리고 Z세대의 경우 2001년 이전 출생자(2020년 기준 19세(만))로 제한하였다. 그 이유는 2001년 이후 출생자는 아직 취업을 하는 경우가 많지 않아서 통계적 의미가 제한적이라고 판단하였기 때문이다.



[그림 1] 연구모형



#### 나. 자료수집 및 표본특성

본 연구에 사용된 자료는 한국노동패널(KLIPS)의 13차(2010년)부터 23차(2020년)까지의 자료다. 23차는 2020년도를 응답시점으로 하고 있으며, 22,964명의 개인 응답자를 확인할 수 있었다. 이중 취업한 임금근로자(8,977명), 20세 이상 60세 미만(7,164명), 사무 관리직 및 전문직(3,109)명을 대상으로 연구를 진행하였다. 경제활동 가능연령 및 정년을 고려하여 연령을 제한하였으며, 균질한 표본 관리를 위해 정규직 사무직 및 관리직 중심으로 연구를 진행하였다.

기초통계를 살펴보면, <표 2>에서 보는 대로 전체 표본 수는 3,109명이며, 이중 MZ세대는 1,543명(49.63%), 기성세대는 1,566명(50.37%)이다. MZ세대를 구분해서 살펴보면 M세대(1990~1994년 출생)는 1,410명, Z세대(1995~2001년 출생)는 133명이다. 남성은 1,755명(56.45%), 여성은 1,354명(43.55%)이다. 연령의 평균은 40.43세이며, 최소 19세 최대 58세이다. 이는 2020년 기준 만 나이가 조사된 것으로, 이들의 출생년도는 1962년부터 2001년이 된다. 혼인을 하고 배우자가 있는 경우가 2,193명(70.54%)이고, 그 외 916명은 미혼이거나, 결혼 하였으나 현재 배우자가 없는 경우 등이다. 자녀수는 고등학생 이하 자녀수를 집계하였으며, 평균 0.88명으로, 자녀가 없는 경우가 1,472명(47.35%), 3명 이상의 자녀를 둔 경우가 132명(4.24%)으로 조사되었다.

학력은 대한민국에서 평균적으로 학교졸업에 필요한 수학 년수를 산정하여 활용하였는데, 미취학 및 무학의 경우는 0년, 초등학교 졸업은 6년, 중학교 졸업은 9년, 고등학교 졸업은 12년, 대학 졸업의 경우는 16년, 대학원 박사 졸업은 20년으로 하였다. 평균 15.21년으로, 최소값은 중학교 졸업 이상자로 9년, 최대값은 대학원 박사 졸업 이상자로 20년이였다. 서울, 경기 인천에 거주하는 경우가 1,772명(57%), 비수도권에 거주하는 경우가 1,337명(43%)이다. 표본의 평균 근속연수는 9.27년이며, 최대 근속연수는 42년으로 조사되었다. 전문가 및 관리직이 1,647명(52.98%) 사무직이 1,462명(47.02%)이고, 업종별로 보면 제조업 종사자가 625명(20.1%) 비제조업 종사자가 2,484명(79.9%)이

다. 노동조합이 있는 기업 종사자는 794명(25.54%)이고, 노동조합이 없거나 모른다고 응답한 경우는 2,315명(74.46%)이다. 일·가정 양립제도 번들은 모성보호제도인 생리휴가, 출산전후휴가, 육아휴직, 가족돌봄 휴직/휴가, 보육비 지원제도의 유무 및 혜택여부와 유연근무제도인 재택근무제, 시차출퇴근제, 선택근무제, 원격근무제를 사용여부를 가산지수화 하여 일·가정 양립제도의 번들의 측정치로 활용하였다. 최소 0점 최대 11점으로 평균 일·가정 양립제도 지수는 2.94점이다.

<표 2> 기초통계

		표본수	빈도	(%)	평균	표준편차	최소값	최대값
인구통계변수								
성별	여성	3109	1354	43.55				
	남성		1755	56.45				
연령		3109			40.43	8.74	19	58
결혼여부	결혼	3109	2193	70.54				
	기타		916	29.46				
자녀수		3109			0.88	0.96	0	5
학력		3109			15.21	1.83	9	20
거주지역	수도권	3109	1772	57.00				
	비수도권		1337	43.00				
직무관련변수								
근속연수		3097			9.27	8.24	0	42
직종	전문가 및 관리직	3109	1647	52.98				
	사무직		1462	47.02				
소속기업특성변수								
산업	제조업	3109	625	20.10				
	비제조업		2484	79.90				
유노조 기업여부	노동조합 있음	3109	794	25.54				
	없음 or 모름		2315	74.46				
일가정양립제도번들*		3109			2.94	2.97	0	11
세대	MZ세대	3109	1543	49.63				
	기성세대		1566	50.37				

\* 일가정양립제도 번들은 모성보호제도인 생리휴가, 출산전후휴가, 육아휴직, 가족돌봄 휴직/휴가, 보육비 지원제도의 유무를 가산지수화하고, 유연근무제도인 재택근무제, 시차출퇴근제, 선택근무제, 원격근무제를 합산하여 가산지수화하여 두 지수를 합친 지수를 일가정양립제도의 번들의 측정치로 활용

#### 다. 변수의 측정

종속변수인 이직의사는 한국노동패널(KLIPS)의 ‘별다른 일이 없는 한 이 직장(일자리)을 계속 다니고 싶다.’, ‘별다른 일이 없는 한 현재 하고(맡고) 있는 일을 계속 하고 싶다.’의 두 개 문항을 사용하였다. ‘전혀 그렇지 않다’에 응답한 결과를 이직의사가 ‘매우 높음’으로 분석하였다. 각 문항은 리커트 5점 척도로 측정되어 있으며, 두 문항을 합산하여 사용하였다.

독립변수는 요인별 직무만족도 하위요인 ① 임금 또는 보수, ② 취업의 안정성, ③ 하고 있는 일의 내용, ④ 근무환경, ⑤ 근로시간 ⑥ 개인의 발전가능성, ⑦ 의사소통 및 인간관계, ⑧ 인사고과의 공정성, ⑨ 복지후생제도, 9 문항을 사용하였다. 한국노동패널조사(KLIPS)는 9 문항을 ‘매우만족 1점, 만족 2점, 보통 3점, 불만족 4점, 매우불만족 5점’으로 측정하였는데, 실증분석을 위해 이를 역코딩한 후에 활용하였다.

인구통계학적 특성으로 성별, 학력, 혼인여부, 고등학생 이하 자녀수, 거주지역(수도권/비수도권), 직무특성으로 근속연수, 직종(전문 관리직/사무직), 조직특성으로 산업(제조업/비제조업), 노동조합 유무, 일·가정 양립(WLB)제도 도입수준을 통제하였다. 일·가정 양립 도입 수준은 생리휴가, 출산전후휴가, 육아휴직, 가족돌봄 휴직/휴가, 보육비 지원을 제공하면 1점, 제공하지 않으면 0점, 본인이 혜택을 받을 수 있으면 1점, 본인이 혜택을 받을 수 없으면 0점으로 합산하였다. 또한 한국노동패널의 23차년도 부가조사에서 재택근무제, 시차출퇴근제, 선택근무제, 원격근무제를 사용 여부 ‘있다’고 응답한 경우를 1점으로, ‘없다’고 응답한 경우를 0점으로 합산하여 두 지수를 합친 지수를 측정치로 활용하였다. 가산지수는 최소값 0점 최대값 14점이 된다.

또한 이직의사와 함께 일에 대한 개인의 태도 지표로 주로 논의되는 직무만족, 조직몰입 생활만족이 지난 시간동안 어떻게 변화하고 있는지 살펴보았다. 직무만족은 다음의 5 문항을 합산하여 사용하였다. ① 나는 현재하고(맡고) 있는 일에 만족하고 있다, ② 나는 현재하고(맡고) 있는 일을 열정적으로 하고 있다, ③ 나는 현재하고(맡고)있는 일을 즐겁게 하고 있다, ④ 나는 현재하고(맡고)있는 일을 보람을 느끼면서 하고 있다, ⑤ 주된 일에 대해 전반적으로 만족하고 있다. 모든 문항이 5점 리커트 척도로 측정되었으며, 합산된 값은 최소 5점부터 최대 25점까지 가능하다.

조직몰입은 다음의 4 문항을 합산하여 사용하였다. ① 지금 근무하고 있는 직장(일자리)은 다닐 만한 좋은 직장이다, ② 나는 이 직장(일자리)에 들어온 것을 기쁘게 생각한다, ③ 직장(일자리)을 찾고 있는 친구가 있으면 나는 이 직장을 추천하고 싶다, ④ 나는 내가 다니고 있는 직장(일자리)을 다른 사람들에게 자랑할 수 있다. 모든 문항 5점 리커트 척도로 측정되었으며, 합산된 값은 최소 4점부터 최대 20점까지 가능하다.

생활만족은 ‘전반적 생활만족’을 묻는 설문문항 ‘전반적으로 생활에 얼마나 만족하고 계십니까?’와 하위 요인의 ① 가족의 수입, ② 여가활동, ③ 주거환경, ④ 가족관계, ⑤ 친인척 관계, ⑥ 사회적 친분 관계(친구, 지인관계) 만족도를 묻는 문항을 합산한 후 사용하였다. 모든 문항 5점 리커트 척도로 측정되었으며, 합산된 값은 최소 7점부터 최대 35점까지 가능하다.

## 2. MZ세대와 기성 세대간에 차이가 존재하는가?

여기서는 먼저 과연 요즘 이야기하는 MZ세대와 기존 세대간에 가치관이나 인식 등에 차이가 실제로 존재하는지 살펴보고자 한다. 이는 본격적인 가설을 검증하기 위한 예비가설 검증 단계라고 할 것이다. 시간적으로 변화하는지도 살펴본다. 분석을 하기 전에 MZ세대와 기성세대간에 대한 기준은 여러 주장이 있지만 M세대는 1980~1994년생, Z세대는 1995~2004년생으로 구분하는 것이 가장 많이 사용하므로 생년을 기준으로 MZ세대와 기성세대로 구분하여 실증분석을 하기로 한다. 다만 고용노동부 자료는 생년 정보가 제공되지 않아서 가능한 유사한 시기를 적용하여 분석하기로 한다.

### 가. 평균근속기간

본 연구의 전제 조건을 살펴보기 위한 예비 가설을 검증하기 전에 세대 간에 이직의사 등에 차이가 있는지를 살펴보았다. 노동패널 조사도 20여년 이상의 시간을 가지고 진행되어 왔지만 고용노동부에서도 이직의사를 간접적으로 살펴볼 수 있는 근로자들의 평균근속기간에 대해 오랫동안 조사를 해서 통계표를 제시하고 있다. 표본의 규모가 노동패널 보다 더 크게 진행되므로 고용노동부의 평균근속기간을 보는 것도 의미가 있다고 할 것이다.

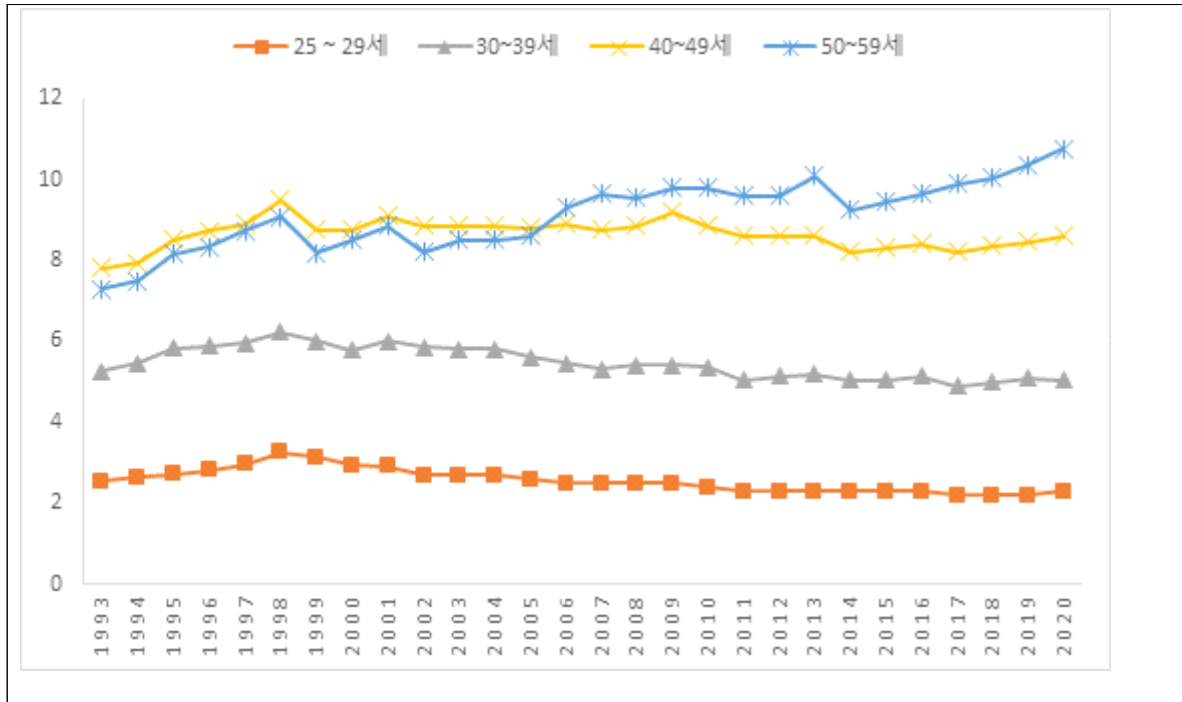
고용노동부가 근속기간에 대한 통계값을 제시한 것은 1993년 이후이고, 그 이후 변동 없이 통계값을 제시하고 있다. 다행스럽게도 연령을 5년 단위로 구분하여 제시하고 있어서 본 연구의 전제 조건을 살피기에 매우 의미 있는 자료를 제출하고 있다고 하겠다. 먼저 <그림 2>에서 보는 대로 20대와 30대의 경우 20여년의 조사기간 동안 꾸준히 짧아졌음을 보여주고 있다. 표본수에 대한 확인이 어려워 통계적 검증은 할 수 없지만, 표본수가 매우 크므로 작은 단위의 감소에도 통계적 유의성은 존재할 것으로 보인다. 그에 비해 40대, 50대의 경우는 조금씩 늘어나다가 2015년을 전후로 다시 늘어나는 추이를 보인다. 이는 정년 60세 도입의 이유라고 생각된다. 하지만 정년 60세 도입은 MZ세대에도 영향을 미치지 않은 것이 아니므로 중장년층에만 영향을 미친 것은 아니라는 점을 유의할 필요가 있다.

중요한 점은 20대와 30대가 20여년 지속적으로 근속연수가 줄어들고 있다는 점은 사실상 요즘 특별한 현상은 아니고 이미 지난 20여년 동안 지속적으로 발생하고 있는 현상이라고 하겠다. 이렇게 평균근속기간이 짧아졌다는 것은 이직률이 증가했다는 것으로 가정할 수 있다. 이는 요즘 이야기하는 MZ세대의 특성을 설명하는 것으로 해석할 수 있을 것이다.

참고로 본 연구의 실증분석을 위한 전체 표본의 평균 근속기간은 9.27년이고 최소 0년에서 최대 42년까지의 분포를 보였다. MZ세대는 평균 근속기간이 5.30년, 기성세대는 9.15년으로 표본의 Z세대 샘플수가 133명에 불과한 것을 고려한다면, MZ세대의 평균 근속기간이 고용노동부 통계의 30대와 유사하게 확인 되는 것은 표본의 추출이 현실을 비교적 잘 반영하고 있다고 평가할 수 있을 것이다. 이 두 가지 통계 결과를 고려하면 예비가설은 지지되는 것으로 보아, 본 가설 검증을 위한

준비가 되었다고 할 것이다.

[그림 2] 연령대별 평균근속기간의 변화 추이 분석 결과: 1993-2020



자료: 고용노동부

#### 나. 이직의사

본 연구의 핵심 변수인 이직의사의 변화추이를 패널데이터의 특성을 가진 노동패널을 이용하여 분석해 보고자 한다. 이직의사는 이직이 실제 발생한 이직의 비율을 보여주는 이직률과는 다른 변수지만 실제 이직이 발생한 경우에 대해서는 자세한 정보를 파악하기 어려워 많은 연구에서는 이직의사를 실제발생할 이직을 예측하는 변수로 사용하고 있다.

MZ세대인 20대와 30대, 구체적으로는 2020년 기준 40세(만)인 1980년생까지를 MZ세대로 하고, 그리고 기성세대인 41세 이상, 구체적으로 1979년생까지를 40대와 50대를 구분하여 평균값을 구하고 두 평균값의 차이에 대해 t-검증을 통해서 이직의사의 차이를 분석하였다. <표 3>을 살펴보면 대부분의 연도에서 통계적 유의성을 보여서 MZ세대가 기성세대에 비해서 이직의사가 높음을 알 수 있다. 지난 11년간 이직의사는 전반적으로 비슷한 수준으로, 최소 4.21점에서 최대 4.48점으로 확인되며, 기성세대는 4.14점에서 4.40점으로 분포되고, MZ세대는 최소 4.32점에서 최대 4.72점의 분포를 보인다.

<표 3> 세대별 이직의사의 차이와 추이 분석 결과

	전체 표본			MZ세대			기성세대			t-값	p-값
	표본수	평균	편차	표본수	평균	편차	표본수	평균	편차		
2010	1812	4.48	1.18	450	4.72	1.29	1362	4.40	1.14	-4.862	.000
2011	1824	4.38	1.21	490	4.56	1.22	1334	4.32	1.20	-3.828	.000
2012	1839	4.32	1.17	535	4.41	1.16	1304	4.29	1.18	-2.075	.038
2013	1865	4.31	1.19	594	4.43	1.19	1271	4.25	1.19	-3.090	.002
2014	1830	4.32	1.15	614	4.41	1.17	1216	4.28	1.14	-2.318	.020
2015	1936	4.31	1.18	724	4.41	1.17	1212	4.24	1.18	-2.955	.003
2016	2026	4.22	1.12	798	4.32	1.11	1228	4.16	1.11	-3.285	.001
2017	2094	4.21	1.16	893	4.32	1.17	1201	4.14	1.14	-3.558	.000
2018	3268	4.42	1.14	1501	4.47	1.18	1767	4.38	1.10	-2.228	.025
2019	3176	4.37	1.12	1523	4.45	1.12	1653	4.29	1.12	-3.823	.000
2020	3103	4.35	1.03	1540	4.40	1.04	1563	4.31	1.03	-2.398	.017

자료: 한국노동패널 13차~23차 자료

다. 직무만족, 조직몰입, 생활만족

본 연구에서 살펴보고자 하는 것은 MZ세대와 기성 세대간에 일에 대한 태도 등에서 차이를 보이는가에 있으므로, 이직의사 외에도 직무만족, 조직몰입, 생활만족 등에 대해서도 그 차이를 살펴보고자 하였다.

<표 4>는 MZ세대와 기성세대 간에 직무만족에 차이가 있는지, 그리고 지난 11년 동안 어떠한 추이를 보이는 지 분석하였다. 2012년을 제외하고 모든 연도에서 MZ세대의 직무만족도가 기성세대보다 낮았다. 전체 평균 18점 이상 18.5를 넘지 않는 것으로 확인되는데, MZ세대의 경우 18점에 미달하는 직무만족 수치를 4개 년도에서 확인할 수 있었다.

<표 4> 세대별 직무만족의 차이와 추이 분석 결과

	전체 표본			MZ세대			기성세대			t-값	p-값
	표본수	평균	편차	표본수	평균	편차	표본수	평균	편차		
2010	1812	18.00	2.62	450	17.62	2.62	1362	18.13	2.58	3.639	.000
2011	1825	18.14	2.57	491	17.85	2.57	1334	18.25	2.56	2.942	.003
2012	1841	18.20	2.62	536	18.20	2.43	1305	18.20	2.70	0.000	.999
2013	1865	18.11	2.74	593	17.98	2.64	1272	18.17	2.78	1.404	.160
2014	1831	18.03	2.58	614	17.88	2.47	1217	18.11	2.64	1.762	.078
2015	1936	18.21	2.59	724	18.05	2.51	1212	18.30	2.63	2.008	.044
2016	2026	18.28	2.51	798	18.10	2.44	1228	18.39	2.55	2.502	.012
2017	2094	18.34	2.50	893	18.20	2.39	1201	18.45	2.57	2.338	.019
2018	3268	18.10	2.71	1502	18.02	2.79	1766	18.17	2.63	1.531	.125
2019	3176	18.24	2.62	1523	18.12	2.59	1653	18.35	2.64	2.468	.014
2020	3104	18.31	2.44	1540	18.19	2.43	1564	18.43	2.45	2.643	.008

자료: 한국노동패널 13차~23차 자료

<표 5>은 MZ세대와 기성세대 간에 조직몰입에 차이가 있는지, 그리고 지난 11년 동안 어떠한 추이를 보이는 지 분석하였다. 모든 연도에서 기성세대에 비교하여 MZ세대의 조직몰입 수준이 낮다. 모든 연도에서 통계적 유의성이 확보되었다. 전체 조직몰입 평균은 13.91점에서 14.21점의 분포를 보인다. 기성세대의 경우 14.07점부터 14.31점, MZ세대의 경우 13.41점부터 14.11점의 분포였다. 특히 년도 별로 약간의 차이를 보이지만 전반적인 조직몰입 수준이 10년 전에 비해 최근 향상하고 있다. MZ세대만 살펴봐도 2010년 13.41의 조직몰입 수준이 2020년에는 14.11점으로 0.5점 높게 확인되었다.

<표 5> 세대별 조직몰입의 차이와 추이 분석 결과

	전체 표본			MZ세대			기성세대			t-값	p-값
	표본수	평균	편차	표본수	평균	편차	표본수	평균	편차		
2010	1812	13.91	2.41	450	13.41	2.45	1362	14.07	2.38	5.061	.000
2011	1824	13.97	2.41	490	13.53	2.38	1334	14.13	2.41	4.727	.000
2012	1839	14.05	2.40	535	13.88	2.32	1304	14.11	2.43	1.843	.065
2013	1865	14.02	2.42	594	13.78	2.35	1271	14.13	2.45	2.956	.003
2014	1831	13.98	2.36	614	13.78	2.39	1217	14.08	2.33	2.607	.009
2015	1936	13.98	2.37	724	13.75	2.32	1212	14.12	2.39	3.337	.000
2016	2026	14.15	2.32	798	14.01	2.24	1228	14.24	2.36	2.197	.028
2017	2094	14.18	2.38	893	13.99	2.32	1201	14.31	2.41	3.039	.002
2018	3268	14.16	2.39	1501	14.09	2.42	1767	14.23	2.37	1.650	.099
2019	3176	14.16	2.35	1523	14.07	2.35	1653	14.24	2.36	1.957	.051
2020	3103	14.21	2.30	1541	14.11	2.32	1562	14.31	2.28	2.428	.015

자료: 한국노동패널 13차~23차 자료

<표 6>은 MZ세대와 기성세대 간에 생활만족에 차이가 있는지, 그리고 지난 11년 동안 어떠한 추이를 보이는 지 분석하였다. 생활만족 역시 직무만족과 유사하게 2012년을 제외하고 MZ세대가 기성세대에 비교하여 낮은 수준으로 조사되었다. 전체 평균 24.81점에서 25.25점까지, MZ세대의 경우 평균 24.24점에서 25.17점까지, 기성세대의 경우 평균 24.93점에서 25.34점까지 분포하였다.

&lt;표 6&gt; 세대별 생활만족의 차이와 추이 분석 결과

	전체 표본			MZ세대			기성세대			t-값	p-값
	표본수	평균	편차	표본수	평균	편차	표본수	평균	편차		
2010	1812	24.81	2.93	450	24.46	2.87	1362	24.93	2.94	2.934	.003
2011	1824	24.92	3.02	490	24.74	3.07	1334	24.99	3.00	1.581	.114
2012	1844	25.08	2.94	537	25.15	2.80	1307	25.05	2.99	-0.636	.524
2013	1869	24.97	3.09	595	24.68	3.05	1274	25.11	3.11	2.808	.005
2014	1831	24.92	2.96	614	24.84	2.84	1217	24.96	3.02	0.870	.384
2015	1936	24.91	2.84	724	24.79	2.79	1212	24.98	2.87	1.468	.142
2016	2026	25.12	2.81	798	24.91	2.85	1228	25.25	2.77	2.717	.006
2017	2094	25.10	2.73	893	24.93	2.61	1201	25.23	2.81	2.500	.012
2018	3267	25.06	2.96	1500	24.94	3.00	1767	25.16	2.93	2.117	.034
2019	3176	25.25	2.84	1523	25.17	2.79	1653	25.32	2.89	1.494	.135
2020	3103	25.19	2.72	1540	25.03	2.71	1563	25.34	2.71	3.221	.001

자료: 한국노동패널 13차~23차 자료

### 3. 이직의사를 낮추는 직무관련 요인들 사이에 차이가 있는가?

기업에서는 근로자들의 이직률을 낮추기 위해 다양한 노력을 기울인다. 물론 이직률이 너무 낮아서 문제가 되기도 하지만, 이직률의 경우 대부분 적정수준보다 높게 발생하기 때문에 경영관리상 문제점이 발생한다. 이직률이 높은 경우 입사 후에 회사에 적응하기 위해 제공하는 교육훈련 비용이 이직증가에 따라서 증가하게 되고, 인력구성이 자주 변경됨에 따라 조직이 안정성을 유지하기 어려운 점도 있다. 또한 이직이 발생한 이후 남아 있는 근로자들에게는 심리적인 변화로 인해 안정성을 찾기 위한 시간이 필요하고 그 기간 동안 생산성이 하락하는 등의 부작용 발생으로 효율성 하락의 문제가 생기기도 한다. 따라서 기업들은 적절한 이직률을 유지하기 위해, 대부분의 경우에는 이직률을 낮추기 위해 노력을 기울인다.

MZ세대의 여러 특성 중에서도 이직률이 높다는 점은 바로 이러한 배경에서 문제점을 제기된다. 기본적으로 이직률이 높은 중소기업에서 MZ세대의 높은 이직률을 문제점을 더 크게 만들기도 한다. 일반적으로 이직률을 낮추기 위해서는 현재의 근로조건이 매력적일 필요가 있다. 좋은 일자리를 제공한다면 굳이 현재의 조직을 떠나서 새로운 일자리를 찾아가는 이직을 할 필요가 없거나 줄어들 것이다.

#### 가. 상관관계 분석 및 직무만족 하위요인의 세대별 차이분석

가설 검증에 앞서 주요변수의 상관관계를 분석하였다. 이직의사와 모든 직무만족 하위요소는 부(-)의 상관관계를 보였으며, 직무내용 만족이 이직의사와 가장 높은 상관관계( $r=-.47, p<.01$ )를 보였다. 직무만족 하위요소 사이에서는 몇 개의 요인들 사이에 상관관계가 높게 확인되었는데, 특히 근무환경 만족과 직무내용 만족이 정(+)의 상관관계( $r=.64, p<.01$ )를 보였고, 근로시간 만족과 근무



환경 만족이 .70, 발전가능성과 근무환경 만족이 .62, 소통 및 관계와 발전가능성이 .69, 복리후생 만족과 공정한 인사고과가 정(+)( $r=.66, p<.01$ ) 상관관계를 보였다.

<표 7> 주요변수 상관관계

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.이직의사											
2.일·가정 양립	-.14..										
3.임금보수만족	-.29..	.09..									
4.취업안정만족	-.41..	.22..	.37..								
5.직무내용만족	-.47..	.08..	.35..	.53..							
6.근무환경만족	-.46..	.08..	.39..	.46..	.64..						
7.근로시간만족	-.43..	.06..	.35..	.43..	.56..	.70..					
8.발전가능성	-.44..	.09..	.43..	.47..	.57..	.62..	.57..				
9.소통 및 관계	-.45..	.06..	.40..	.50..	.58..	.58..	.53..	.69..			
10.공정인사고과	-.37..	.08..	.47..	.39..	.43..	.49..	.42..	.56..	.58..		
11.복리후생	-.30..	.23..	.52..	.44..	.38..	.44..	.38..	.49..	.48..	.66..	
12.MZ	.04	.02	-.10..	-.05..	-.01	.00	.01	-.03	-.07..	-.05..	-.05..
평균	4.35	2.94	3.27	3.69	3.71	3.64	3.64	3.52	3.6	3.41	3.31
표준편차	1.03	2.97	0.64	0.57	0.54	0.56	0.59	0.58	0.57	0.56	0.71

주: 표본수=3109, .=P<0.05(양측), ..=P<0.01(양측)

또한 <표 8>은 MZ세대와 기성세대의 요인별 직무만족의 차이를 살펴보았다. MZ세대는 조사된 9가지 요인 중 임금보수, 취업안정, 소통및관계, 공정인사고과, 복리후생 등에서 통계적으로 유의미한 수준에서 기성 세대보다 상대적으로 낮은 만족도를 보였다. 하지만 직무내용, 근무환경, 근로시간, 발전가능성 등에 대해서는 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다.

<표 8> 세대별 직무만족의 하위요인 차이 분석 결과

	전체 표본			MZ세대			기성세대			t-값	p-값
	표본수	평균	편차	표본수	평균	편차	표본수	평균	편차		
임금보수만족	3106	3.275	.64	1541	3.208	.64	1565	3.341	.63	5.834	.000
취업안정만족	3106	3.686	.57	1541	3.655	.58	1565	3.716	.56	2.993	.003
직무내용만족	3104	3.712	.54	1540	3.706	.55	1564	3.717	.54	0.557	.577
근무환경만족	3104	3.636	.56	1540	3.634	.57	1564	3.637	.56	0.183	.855
근로시간만족	3105	3.635	.59	1540	3.641	.58	1565	3.630	.60	-0.514	.607
발전가능성	3104	3.524	.58	1540	3.510	.60	1564	3.539	.57	1.395	.163
소통및관계	3104	3.596	.57	1540	3.556	.58	1564	3.634	.56	3.830	.000
공정인사고과	3102	3.406	.56	1540	3.377	.56	1562	3.435	.55	2.871	.004
복리후생	3102	3.307	.71	1540	3.273	.72	1562	3.341	.70	2.638	.008

자료: 한국노동패널 23차 자료

### 나. 이직의사를 낮추는 직무만족 요인들의 영향력에는 차이가 있는가? MZ세대는 조절효과를 가지는가?

<표 9>에서 보는 모형1은 이직의사에 영향을 줄 수 있는 다양한 통제변수와 이직의사-의 관계를 확인하였다. 인구통계 변수에서는 학력이 높을수록 이직의사가 낮아졌으며, 수도권에 거주하면 이직의사가 높아졌다. 특히, 고등학교 이하 자녀수가 많을수록 이직의사가 낮아졌는데( $\beta=-.045$ ,  $p<.05$ ), 이는 모든 모형에서 견고하게 확인되었다. 직무관련 변수로는 근속연수와 직종을 통제하였는데, 근속연수가 높을수록 연령이 높아지며 이직의사는 낮아졌으며( $\beta=-.089$ ,  $p<.01$ ), 전문 관리직의 경우 다른 직종에 비해서 이직의사가 낮았다. 소속기업 특성 변수에서는 유노조기업의 종사할 경우 이직의사가 낮았고( $\beta=-.075$ ,  $p<.01$ ), 일·가정 양립 제도 도입 수준이 높을수록 이직의사가 낮아졌다( $\beta=-.072$ ,  $p<.01$ ).

직무만족 관련 구성 요인은 이직의사와 부(-)의 관계를 보이는데, 이러한 직무만족을 구성하는 요인은 기본적으로 기업이 제공하는 좋은 일자리와 개인 근로자가 생각하는 좋은 일자리에 대한 인식일 것이다. 흔히 높은 임금과 고용안정성, 그리고 미래에 대한 긍정적인 전망과 상사 및 동료와의 관계 등을 좋은 일자의 기본 요인으로 든다. 좋은 일자를 구성하는 데는 여러 가지 기준이 있지만, 가장 중요한 것은 임금과 복리후생과 같은 화폐적 또는 물리적 보상이 가장 중요하게 작용할 것이다. 과연 실증분석에서도 직무만족의 여러 요인 중 물리적 보상이 가장 이직의도에 가장 중요하게 영향을 미칠까?

직무만족 관련 구성 요인을 독립변수로 투입한 모형 2를 살펴보면 임금보수 만족을 제외한 모든 직무만족 하위요소가 이직의사를 낮추는 것으로 확인되었다. 흥미로운 점은 직무보수 관련 구성요인은 이직의사와 통계적으로 유의한 관계를 보이지 않았다. 통계적으로 유의하게 이직의사를 부(-)의 방향으로 낮추는 요인을 영향력이 높은 요인에서부터 내림차순으로 살펴보면, 직무내용 만족( $\beta=-.154$ ) > 취업안정 만족( $\beta=-.116$ ) > 소통 및 관계 만족( $\beta=-.106$ ) > 근무환경 만족( $\beta=-.105$ ) > 공정한 인사고과( $\beta=-.100$ ) > 근로시간 만족( $\beta=-.097$ ) > 발전가능성( $\beta=-.058$ )의 순서로 확인되었다. 따라서 ‘직무만족을 구성하는 요인들이 이직의사에 미치는 영향력은 서로 다를 것이다.’라는 본 가설1은 채택되었다. 이직의사를 낮추는 요인에는 좋은 일자를 구성하는 요인들이 작용할 것이라고 가정하였고 위 가설검증에서 요인들이 확인되었다.

그런데 우리는 앞선 t검정에서 MZ세대가 기성세대에 비해 이직의사가 높음을 확인하였다. 모형 3에서는 MZ세대를 더미변수로 처리하여 이직의사에 직접 영향력이 있는지를 살펴보았다. 통계적 유의성을 확보하지 못하였으나 정(+)의 방향으로 이직의사가 높았다. 문제는 어떻게 MZ세대의 이직의사를 낮추는 것인가 하는 점이다. 만약에 MZ세대가 임금이나 소통 및 관계 등에서 기성세대보다 더 반응한다면, 즉 통계적으로 유의한 조절효과를 가진다면 기업에서는 MZ세대의 이직의사를 낮추기 위해서는 높은 임금을 제공하거나 다양한 소통 프로그램 등을 제공해야 할 것이다.

모형 4에서 MZ세대의 조절효과를 검증하였다. MZ세대는 취업안정 만족도에서 기성세대보다 이직의사를 정(+)의 방향으로 .057( $p<.05$ )만큼 더 높인다. 즉, 취업안정 만족도를 높이는 특정한 조치

를 하였을 때 기성세대보다 MZ세대는 이직의사가 오히려 높아진다는 것이다. 구체적으로는 취업 안정 만족도가 1만큼 높아졌을 때 이직의사는 -.159만큼 낮아진다. 하지만 MZ세대의 경우에는 이를 .057만큼 높이므로 결과적으로는 이직의사는 -.102만큼만 낮아지는 것이다. 즉, 같은 취업안정을 높이는 조치에 MZ세대는 더 둔감하게 반응한다는 것을 확인할 수 있었다. MZ세대에게는 평생직장의 개념이 통하지 않으며, 취업안정과 관련한 기업의 조치가 기성세대에 비교하여 매력적이지 않을 것이다.

#### 다. 이직의사를 낮추는 직무만족 요인들의 영향력에는 MZ세대와 기성세대간에 차이가 있는가?

세대에 따라 이직의사에 영향을 주는 요인들을 구체적으로 살펴보기 위해 <표 10>은 MZ세대와 기성세대를 구분하여 회귀분석을 실시하였다. MZ세대 표본에는 1,543명이 포함되었고, 기성세대 표본에는 1,566명이 포함되었다. MZ세대의 경우 1순위로 직무내용 만족( $\beta=-.151$ ), 2순위로 근무환경 만족( $\beta=-.119$ ), 3순위로 공정한 인사고과( $\beta=-.115$ )가 이직의사를 낮추는 것으로 확인되었다. 다음으로는 근로시간 만족( $\beta=-.086$ ) > 발전가능성( $\beta=-.084$ ) >소통 및 관계( $\beta=-.077$ ) >취업안정 만족( $\beta=-.076$ ) 순서로 통계적으로 유의미하게 확인되었다. 기성세대의 경우는 1순위로 취업안정 만족( $\beta=-.161$ ), 2순위로 직무내용 만족( $\beta=-.158$ ), 3순위로 소통 및 관계( $\beta=-.133$ )가 이직의도를 낮추는 것으로 확인되었다. 다음으로는 근로시간 만족( $\beta=-.107$ ) > 공정한 인사고과( $\beta=-.089$ ) > 근무환경 만족( $\beta=-.086$ )의 순서로 통계적으로 유의미하게 조사되었다.

두 세대 모두에게서 이직의사를 낮추는 주요요인은 직무내용 만족이다. MZ세대는 근무환경 만족과 공정한 인사고과가 높은 영향력으로 이직의사를 낮추는데, 기성세대에서는 근무환경과 공정한 인사고과가 낮은 영향력을 보였다. 또한 기성세대에게는 취업안정 만족과 소통 및 관계가 중요한 요인으로 확인되었으나, MZ세대에서는 낮은 영향력을 보였다. ‘직무만족을 구성하는 요인들이 이직의사에 미치는 영향력은 MZ세대와 기성세대간에 차이가 있을 것이다’라는 가설 2는 지지되었다.

추가로 통제변수의 이직의사 영향력을 살펴보면, MZ세대의 경우 자녀수가 많을수록 이직의사가 낮아졌으며, 일·가정 양립제도 도입수준이 높을수록 이직의사가 낮아졌다. 기성세대의 역시 자녀수가 많을수록 이직의사가 낮아졌고, 유노조기업에 종사할 경우 이직의도가 낮았다.

<표 9> 이직의사 대한 회귀분석 결과

	모형 1		모형 2		모형 3		모형4	
	β	P	β	P	β	P	β	P
<b>인구통계변수</b>								
성별더미(여성=1)	-.001	.955	.014	.376	.014	.388	.013	.421
학력	-.065	.001 ***	.009	.582	.008	.601	.007	.669
결혼더미(결혼=1)	.009	.679	.030	.113	.031	.107	.031	.114
자녀수	-.045	.035 **	-.053	.003 ***	-.053	.003 ***	-.055	.003 ***
거주지역(서울/경기/인천=1)	.041	.021 **	-.007	.655	-.007	.651	-.008	.586
<b>직무관련변수</b>								
근속연수	-.089	.000 ***	-.034	.047 **	-.031	.091 *	-.034	.068 *
직종(전문관리직=1)	-.045	.013 **	-.022	.154	-.022	.154	-.023	.129
<b>소속기업특성변수</b>								
산업(제조업=1)	.011	.534	.007	.658	.007	.665	.005	.727
노동조합(유노조기업=1)	-.075	.000 ***	-.047	.006 ***	-.047	.006 ***	-.046	.008 ***
일가정양립제도변들	-.072	.000 ***	-.059	.001 ***	-.060	.001 ***	-.059	.001 ***
<b>독립변수: 요인별 직무만족</b>								
임금보수만족			-.024	.188	-.024	.192	-.019	.474
취업안정만족			-.116	.000 ***	-.116	.000 ***	-.159	.000 ***
직무내용만족			-.154	.000 ***	-.154	.000 ***	-.158	.000 ***
근무환경만족			-.105	.000 ***	-.105	.000 ***	-.084	.016 **
근로시간만족			-.097	.000 ***	-.097	.000 ***	-.109	.000 ***
발전가능성			-.058	.012 **	-.058	.012 **	-.038	.261
소통및관계			-.106	.000 ***	-.106	.000 ***	-.137	.000 ***
공정인사고과			-.100	.000 ***	-.100	.000 ***	-.096	.003 ***
복리후생			.075	.001 ***	.074	.001 ***	.102	.001 ***
<b>세대변수</b>								
MZ					.005	.766	.004	.823
<b>조절효과</b>								
MZ세대더미×임금보수만족							.000	.989
MZ세대더미×취업안정만족							.057	.037 **
MZ세대더미×직무내용							.006	.854
MZ세대더미×근무환경							-.023	.505
MZ세대더미×근로시간							.015	.616
MZ세대더미×발전가능성							-.032	.331
MZ세대더미×소통및관계							.044	.184
MZ세대더미×공정인사고과							-.011	.716
MZ세대더미×복리후생							-.037	.230
표본수	3091		3090		3090		3090	
R <sup>2</sup>	0.0458		0.3245		0.3245		0.3266	
수정된R <sup>2</sup>	0.0427		0.3203		0.3201		0.3203	
F	14.8***		77.62***		73.72***		51.19***	

주: \*:p<0.1, \*\*:p<0.05, \*\*\*:p<0.01

<표 10> 세대(MZ세대, 기성세대)별 이직의사 영향요인

	기성세대		MZ세대	
	$\beta$	P	$\beta$	P
인구통계변수				
성별더미(여성=1)	-.002	.911	.029	.204
학력	-.012	.591	.025	.270
결혼더미(결혼=1)	.040	.075 *	.027	.391
자녀수	-.049	.031 **	-.073	.018 **
거주지역(서울/경기/인천=1)	.001	.949	-.018	.410
직무관련변수				
근속연수	-.055	.021 **	.017	.491
직종(전문관리직=1)	-.028	.196	-.018	.407
소속기업특성변수				
산업(제조업=1)	-.028	.193	.037	.091 *
노동조합(유노조기업=1)	-.062	.011 **	-.037	.130
일가정양립제도변들	-.020	.421	-.099	.000 ***
독립변수: 요인별 직무만족				
임금보수만족	-.017	.514	-.023	.385
취업안정만족	-.161	.000 ***	-.076	.005 ***
직무내용만족	-.158	.000 ***	-.151	.000 ***
근무환경만족	-.086	.012 **	-.119	.001 ***
근로시간만족	-.107	.001 ***	-.086	.005 ***
발전가능성	-.037	.255	-.084	.012 **
소통및관계	-.133	.000 ***	-.077	.019 **
공정인사고과	-.089	.005 ***	-.115	.000 ***
복리후생	.099	.002 ***	.056	.074 *
Obs	1555		1535	
R <sup>2</sup>	0.3488		0.3084	
수정된R <sup>2</sup>	0.3408		0.2998	
F	43.28***		35.56***	

주: \*.p<0.1. \*\*.p<0.05, \*\*\*.p<0.01

## IV. 결론: 요약 및 시사점

### 1. 요약

본 연구는 최근 관심대상이 되고 있는 MZ세대의 특징과 MZ세대에 대한 인적자원관리 방향에 대해 살펴보고, MZ세대의 이직의도가 기성세대보다 더 높은지 그리고 이직의사를 낮추기 위해서는 어떠한 요인에 더 관심을 가져야 하는지에 대해 한국노동패널을 이용해 실증적으로 분석해 보았다.

MZ세대는 기성세대에 비해 일 중심보다는 일과 생활의 균형, 일과 생활의 혼합(blend)에 대해 더 많은 관심을 보였으며 근무 환경, 조직의 공정성에 대해서도 많은 관심을 보였다. 따라서 이러한 MZ세대가 기업 구성원의 과반수를 차지하는 지금의 환경에는 기존의 인적자원관리 방향에 변

화가 필요하다고 할 수 있다. 구체적으로 우선 MZ세대의 특성에 대해 적극 이해하려는 경영진의 노력이 필요하고 역멘토링과 같은 방법을 적극 활용하려는 노력이 필요하다. 인사제도의 기본방향은 경제적 보상만이 아니라 자유와 의미를 부여할 필요가 있으며, 제도 운영은 투명하고 공정해야 한다. 채용과정에서도 충분한 정보를 제공하여 입사 후 추가정보에 따른 충격을 최소화해야 하며, 업무지시는 구체적으로 그리고 공정하게 이루어져야 한다. 교육훈련은 발전가능성을 실현하는 중요한 수단으로 내·외부 교육훈련 프로그램을 적극적으로 제공할 필요가 있으며, 평가와 승진 및 보상에 있어서도 기존의 연공서열 방식이 아니라 성과중심으로 이루어져야 할 것이다.

이러한 MZ세대에 대한 특징과 그에 따른 인적자원관리제도의 방향제시를 실증적으로 확인하기 위해 한국노동패널을 이용하여 분석하였다. 먼저 고용노동부의 자료를 이용하여 지난 20여년 동안 39세까지로 구분한 MZ세대와 40대와 50대의 평균근속기간의 추이를 분석한 결과, 점차 짧아지는 경향을 보여서 기성세대에 비해 MZ세대의 이직행동이 더 활발하다는 점을 확인할 수 있었다. 정규직 근로자를 중심으로 한국노동패널의 지난 10여년 자료를 이용해서 이직의사를 확인한 결과 이직의사도 2020년 기준 만 40세까지 MZ세대의 이직의사가 40대와 50대로 대표되는 기성세대에 비해 통계적으로 유의하게 높은 것으로 나타났다. 같은 자료를 이용해 직무만족을 분석한 결과 직무만족은 MZ세대가 통계적으로 유의하게 낮게 나타났다. 조직몰입 수준도 낮았으며, 생활만족 수준도 낮게 나타났다. 지난 10년 동안 한국노동패널 조사에 참여한 정규직 중심의 근로자들의 경우에는, MZ세대가 기성세대에 비해 상대적으로 직무만족이나 조직몰입 수준이 낮게 나타났고, 그에 따라 이직의도는 높은 것으로 결론지을 수 있다.

그렇다면 직무만족을 결정하는 구체적인 요인들에 대한 만족도는 MZ세대와 기성세대간에 차이는 없을까? 한국노동패널의 23차년도 요인별 직무만족 세대별 비교 실증분석결과를 보면 대체로 MZ세대가 기성세대에 비해 직무관련 요인별 만족도가 낮게 나타나지만, 직무내용이나 근무환경, 근로시간, 발전가능성에 있어서는 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

기업에서 이직은 너무 높아도 문제고 너무 낮아도 문제지만, 공공부문에 비해서 민간부문의 경우는 대부분 이직률이 높아서 걱정인 경우가 많으므로 이직률을 낮추기 위해서는 어떠한 요인들이 이직과 연결되는지 확인할 필요가 있다. 실제 이직발생에 대한 자료를 구하기 어려워 이직의사를 이직행동에 대신하여 분석하는 경우가 많고 본 연구에서도 이직의사에 영향을 미치는 요인들을 살펴해보았다. 인구통계적 요인이나 직무 및 조직 특성 요인들을 통제하고 직무만족과 관련된 요인들 9가지 중에서 어떤 요인들이 이직의사에 영향을 미치는 지에 대해 회귀분석을 한 결과 임금보수만족과 복리후생 만족 두 요인을 제외한 7가지 요인들에 대한 만족이 이직의도를 낮추는 결과를 보였다. 그 중에서도 취업안정, 직무내용, 근로시간, 소통 및 관계, 그리고 공정한 인사고과는 모형에 상관없이 매우 견고하게 이직의사를 낮추는 결과를 보였다.

하지만 MZ세대 자체로 이직의사가 높다는 결과는 제시되지 않아서, 여러 요인들에 의해서 이직의사가 영향을 받지만 단순 통계인 MZ세대에 대한 집단 검정으로 이직의사가 높다는 결과는 신중한 해석이 필요한 것으로 볼 수 있다. 또한 MZ세대의 조절효과를 확인한 결과 취업안정성 만족을 정(+)의 방향으로 조절한다. 취업안정과 관련한 조치에 MZ세대는 기성세대에 비해 훨씬 둔감하게

반응한다는 결과이다. 이는 MZ세대는 평생직장의 개념에 큰 의미를 부여하지 않고 기성세대에 비해 보다 쉽게 직장을 떠날 수 있음을 시사한다. 마지막으로 세대별로 별도의 회귀분석을 실행하여 요인별 만족도가 이직의사에 미치는 영향을 보면 발전가능성의 경우 MZ세대는 이직의사에 부(-)의 영향을 미치지만, 기성세대의 경우 통계적 유의성을 보이지 않았다. 두 세대 모두에게서 이직의사를 낮추는 중요한 요인은 직무내용 만족이며, 기성세대에게는 취업안정 만족과 소통 및 관계가 더욱 중요하고, MZ세대는 근무환경 만족과 공정한 인사고과가 더욱 중요하다.

## 2. 시사점

본 연구는 최근 활발하게 논의되고 있는 MZ세대의 이직에 대한 논문이다. 실무적으로는 활발하게 논의되고 있는 MZ세대의 이직은 아직 국내 학계에서는 연구되고 있지 못하고 있다. 이러한 점에서 본 연구는 국내 MZ세대의 연구에 대한 초석을 제공할 수 있다면 큰 의미가 있을 것이다. 본 연구는 우선 MZ세대의 이직 행동에 대해 고용노동부의 평균근속기간으로 살펴보았다. 평균근속연수의 경우 20대 후반과 30대의 경우 지난 20여년 동안 평균근속연수가 증가하지 않고 오히려 줄어드는 결과를 보여서 MZ세대의 이직이 상대적으로 활발해진 것을 볼 수 있다. 이는 노동패널로 분석한 결과에서도 마찬가지로 MZ세대의 이직의도가 높은 것으로 나타나서 이러한 결과를 종합하면 MZ세대가 이직에 대해서 기성세대에 비해 활발한 것으로 해석할 수 있다. 문제는 대부분의 기업에서 이직률이 높은 것이 문제이고, 특히 MZ세대의 이직률이 높은 것이 문제이기 때문에 이들 MZ세대의 이직의사를 낮추는 것이 인적자원관리의 과제로 대두된다. 본 연구에서는 전반적인 인적자원관리를 MZ세대에 맞추는 방식으로 전환하는 방향에 대해서 이미 앞에서 표로 요약하여 제시한 바 있다. 따라서 여기서 다시 정리하지는 않기로 한다. 여기서는 실증분석 결과를 해석하여 그에 따른 시사점을 제시하고자 한다.

노동패널을 이용하여 지난 10여 년간 이직의사를 살핀 결과 대체로 기성세대에 비해서 이직의사는 높고, 직무만족 수준이나 조직몰입 수준은 낮으며, 전반적인 생활만족 수준도 낮은 결과를 제시하였다. 특히 이직의사는 회귀분석 결과에 따르면 통제변수인 자녀수나 근속연수 그리고 노동조합이나 일·가정 양립 프로그램 등에 의해 낮아지는 것으로 나타났다. 전체 데이터의 분석결과를 보면 인구통계학적 변수의 특성에서 최근의 만혼 경향이나 선택에 의한 혼인 추세 등을 반영하고 있다고 볼 수 있는데, 기업이 제공하는 일·가정 양립 프로그램이 통계적으로 매우 유의미한 결과를 보이고 있다는 점은 기업이 이직을 줄이기 위해서는 일·가정 양립 프로그램을 충실하게 운영할 필요가 있음을 보여주고 있다고 하겠다.

또한 전체 표본을 분석한 결과를 보면 직무만족에 영향을 미치는 요인별로 이직의사에 차별화된 결과를 보이고 있음을 알 수 있다. 노동패널에서 직무만족 영향요인을 9 가지로 구분하였는데 결과를 보면 임금보상만족 요인과 복리후생 요인을 제외하고는 7 가지 요인 모두가 이직의사를 낮추고 있었으며, 특히 직무관련 요인과 고용안정성 요인이 상대적으로 더 중요한 요인으로 작용하고 있었다. 하지만 MZ세대는 고용안정성을 정(+)의 방향으로 조절하는데, 이는 MZ세대의 경우 취업

안정에 대한 의미부여가 기성세대에 비해 적을 수 있음을 시사한다. MZ세대가 기성세대에 비해 높은 이직의사와 낮은 조직몰입을 가지고 있으며, 고용안정을 위한 조치에도 크게 반응하지 않으며, 쉽게 조직을 떠날 수 있다고 예측할 수 있다.

MZ세대와 기성세대를 구분해서 분석한 결과를 보면 전체 표본과 거의 유사한 결과를 보였다. 임금 보수 만족은 통계적 유의성을 확보하지 못했으며, 복리후생 만족은 이직의사를 높였다. 즉, 금전적 보상은 이직의도를 낮추는데 효과가 없거나 상대적으로 크지 않음에 유의할 필요가 있다고 하겠다. 이러한 결과는 MZ세대나 기성세대 모두 이직의사를 낮추는데 금전적인 보상의 효과가 생각보다 크지 않음을 보여주고 있다고 하겠다. 임금이나 복리후생과 같은 금전적인 보상보다는 고용안정, 직무의 의미, 근무환경, 근로시간, 상호 및 상하 관계, 인사제도의 공정성 등이 더 중요함을 인식하게 그러한 방향의 인사관리정책의 실행이 중요함을 일깨워주고 있다고 하겠다. 특히 직무내용 만족은 두 세대 모두에게서 이직의사를 낮추는 중요한 요인이다. 내가 하고 있는 일이 조직에게 어떠한 가치를 창출하는 일인지 명확하게 하고, 그에 맞는 권한과 책임을 부여 할 필요가 있다. 또한 직무순환을 통해 본인의 적성에 맞는 직무를 경험할 수 있는 기회를 확대하고, 직무내용이 조직과 개인에게 긍정적인 영향을 미칠 수 있도록 하는 직무재설계 과정도 필요할 것이다. 더불어 MZ세대는 근무환경 만족과 공정한 인사고과에 더욱 영향을 많이 받는다. 업무수행을 효율적으로 할 수 있는 근로환경조성(스마트워크 시스템 등)을 위한 노력을 하여야 한다. 또한 업무수행 성과에 대한 공정한 평가 및 개인 및 조직의 능력을 개발에 도움이 되는 인사평가가 이루어져야겠다.

전체적으로 보면 최근의 자료 즉 2020년의 자료를 이용하여 MZ세대와 기성세대간에 이직의사나 직의사에 미치는 영향요인을 분석한 결과, 최근에 논의되는 MZ세대의 특성에 대한 내용만큼의 큰 차이를 보이지 않고 있다는 결과를 제시할 수 있으나 이에 대해서는 관련된 유사연구가 더 많이 이루어져야 확신할 수 있을 것으로 생각된다.

### 3. 연구의 한계점

본 연구의 한계점은 먼저 한국노동패널을 분석함에 있어서 패널데이터의 특성을 활용하지 못하고 있다는 점이다. 특히 추이를 분석할 수 있다면 MZ세대가 어떠한 변화를 보이는지도 확인할 수 있었는데 그런 분석을 실행하지 못한 것은 본 연구의 가장 큰 한계점이라고 하겠다. 다음으로는 MZ세대에 대한 학술적인 분석이 미흡하다는 점이다. 국내 자료를 분석한 결과 MZ세대에 대해서는 경영학 특히 인사조직 분야에서는 아직 학술적인 분석이 이루어지지 못하고 있다는 점을 확인할 수는 있었지만 추가적인 자료를 확보하기가 어려웠다. 마케팅 분야에서는 MZ세대의 소비성향에 대한 논문 등이 있었지만 인사조직 분야에서는 논문이나 학술서적을 찾기 어려워서 선행연구가 매우 미흡하였다. 세번째로는 이직 자체를 분석하지 못하고, 이직의사를 대리변수로 사용해서 분석하였다는 점이다. 패널데이터의 경우 시기별로 이직이 발생할 가능성이 있고 이를 자료로 확보하여 생존분석 등의 방법을 통해 실질적인 분석을 할 수 있음에도 이러한 분석을 실행하지 못했다는 한계가 있다. 이러한 문제점들은 향후 연구에서 해결될 수 있을 것으로 생각된다.



## 참고문헌

- 강경민(2021), 「“MZ세대 잡아야 미래 열려”...일하는 방식 확 바꾼 기업들」, 한국경제, 7월 19일, <https://www.hankyung.com/economy/article/2021071901351>에서 2021.9.19에 확인함.
- 김도영(2021), 「인사담당자의 일 08 (MZ세대)」, 인살롱, 3월 31일, <https://hr.wanted.co.kr/insights/hr08/>에서 2021.9.18에 확인함.
- 김현정(2021), 「밀레니얼 세대를 위한 동기부여 전략」, workday, <https://www.workday.com/ko-kr/pages/winsight-feb-fourth/strategies-for-millennial.html>에서 2021.9.18에 확인함.
- 방하남·이영면·김기현·김훈준·이상호(2007), 『고용의 질』, 서울:한국노동연구원
- 사람인(2018), 「신입사원 중도 퇴사 이유」 조사 보고서.
- 사람인(2020a), 「MZ세대, 가장 입사하기 싫은 기업은?」 조사 보고서.
- 사람인(2020b), 「“기업 88%, MZ세대 회사에 바라는 것도 달라!”」 조사 보고서.
- 안소영(2021), 「미래 비즈니스 바꾸는 신인류 ‘MZ세대」, 조선비즈, 5월 31일.
- 이동훈(2021), 「인사담당자의 일 08 (MZ세대)」, 인살롱, 3월 31일, <https://hr.wanted.co.kr/insights/hr08/>에서 2021.9.18에 확인함.
- 이지원(2020), 「MZ세대 넌 누구니」, 더스쿠프, 7월 30일.
- 조영태(2021), 『인구 미래 공존』, 서울: 북스톤.
- 조진우(2021), 「인사담당자의 일 08 (MZ세대)」, 인살롱, 3월 31일, <https://hr.wanted.co.kr/insights/hr08/>에서 2021.9.18에 확인함.
- 홍승빈·신혜주(2021), 「모든 열풍의 '핵'...MZ세대를 모셔라(3), 널 위해 준비했어! MZ세대, 새로운 소비권력으로 급부상」, 한국금융, 9월 4일, [https://cnews.ftimes.com/html/view.php?ud=202109041208131369dd55077bc2\\_18](https://cnews.ftimes.com/html/view.php?ud=202109041208131369dd55077bc2_18)에서 2021.9.30.에 확인함.
- Fast campus(2020), 「MZ세대가 평생직장으로 고려한다는 HR트렌드」, 12월 14일, <https://media.fastcampus.co.kr/기업교육/hr-insight/mz세대가평생직장으로고려한다는hr트렌드에서> 2021.9.18에 확인함.
- James, M.X., Coleman, X.Y. and Li, J.(2020), “Comparison of cross-generational work values of the millennial generation and their parents in the People’s Republic of China”, *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-03-2020-0051>.
- Macky, K., Gardner, D. and Forsyth, S. (2008), “Generational differences at work: introduction and overview”, *Journal of Managerial Psychology*, 23(8) : 857-861. <https://doi.org/10.1108/02683940810904358>.
- Marcus, J. and Leiter, M. P.(2017), “Generational Differences: Effects of Job and Organizational

- Context”, *Age Diversity in the Workplace (Advanced Series in Management, Vol. 17)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 65-94. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120170000017005>.
- Ng, E. S. and Parry, E.(2016), “Multigenerational Research in Human Resource Management”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 34, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 1-41.
- Phakathi, S. T.(2017), “Generational differences and team performance: Millennial miners and the older generation”, *Production, Safety and Teamwork in a Deep-Level Mining Workplace*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 123-142. <https://doi.org/10.1108/978-1-78714-563-420171006>.
- Strauss, W., & Howe, N.(1991), *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*, New York: Quill.
- Torsello, D.(2019), “Generation Y workers: An empirical framework for cultural and organizational aspects”, *Employee Relations*, 41(6): 1330-1347.

2021  
한국노동패널  
학술대회

[제9주제]

## 청년과 고령가구

1. 청년세대 내 불안정성은 계층화되는가? :  
청년불안정노동의 유형과 세대 내 격차 결정요인
2. 고령가구의 주택소비 : 다운사이징과 업사이징



