「한국지방행정학보」 제19권 제2호(2022. 8): 27-48
DOI https://doi.org/10.32427/klar.2022.19.2.27

조직 갈등 인식의 세대 차 연구
- X, Y 세대를 중심으로 -

A study on the generational gap in conflict perception within organizations
- Focusing on Generation X and Y -

설 선 미 (호남대학교 행정학과 조교수 - 단독저자)

Abstract

Seonmi Seol

This study approaches organizational conflict from the perspective of generation theory. Although it may be difficult for individuals to be grouped as individual beings with unique values, they share similar identities and attitudes from the environment surrounding them and weave a cluster of generations. Therefore, individuals tend to easily accept generational values in order to belong to the generation themselves. It is an anachronism to dismiss the conflicts that heterogeneous generations face in a bureaucratic society with hierarchical order as simply the inadequacy of individuals who cannot adapt to the work environment. After the retirement of the baby boomers, Generational change of bureaucracy causes the need for a re-discussion of public values. In this study, organizational conflicts are divided into relationship conflicts and task conflicts to analyze the differences between the groups of Generation X and Y. As a result of the analysis, there are intergenerational differences in the perception of organizational conflict. Specifically, in relational conflicts, Generation X concentrates on the formation of relationships between colleagues and takes personal sacrifice for granted, whereas Generation Y has a high demand for respect and protection for private life. In task conflict, it is found that Generation X is familiar with a controlled and formal task behavior based on a connectedness and a commitment, but Generation Y is fatigued with the directive task process and prefers a fair task handling method.

Keywords: generational conflict, relationship conflict, task conflict

I. 서 론

인사혁신처는 2022년 8월, 공직문화 혁신 기본계획을 발표했다. 공직문화 가운데 혁신 확산 항목의 배경으로 일과 직업에 대한 인식 변화와 경직된 조직문화로 인한 신입 공무원의 조기퇴직(재직기간 5면 미만 퇴직자, '17년(5,181명), '19년(6,663명), '21년(10,693명)), MZ세대 공무원이 공직사회의 새로운 주류로 부상하고 있다는 점을 제시하고 있다.[1] 이를 방증하듯 인사혁신처 2021년 공무원 근무 혁신 지침 자료에 따르면, MZ세대가 '시보 떡 문화',[2] '국·과장 모시기' 등 공직사회의 비합리적 관행에 경제적·심리적 부담을 호소하고 있음을 인지하여 업무능률을 저해하는 조직 관행을 점검 및 개선한다 발표했다.[3] 2019년, '정부혁신 어벤져스 1기'는 공직 관행의 개선방안을 제안했다. 우수 제안은 행정업무의 간소화 및 업무처리 시간의 단축이라는 점에서 수상했다. 이는 공직사회 내 혁신과제로 과업처리 방식의 변화를 주목하고 있음을 의미한다.[4] 2021년, '제2기 정부혁신 어벤져스'가 조직문화 혁신을 주요 내용으로 활동하였다. 이는 공직사회에서 세대 갈등이 더 이상 간과하기 어려운 과제임을 나타내는 지표라 볼 수 있다.

> *"조직 내 세대 간 불확실성 회피 차원에 있어서 신세대는 업무 과제를 분명하게 하되 그것을 달성하는 수단에 대해서는 재량과 자율성을 선호하는 반면, 기성세대는 업무 과제의 명확성보다는 수행하는 절차나 규정의 불확실성을 제거하는 것을 선호하고 있다(김병섭·하태권, 1997:129)."*[5]

이 연구에서는 김병섭·하태권(1997)의 연구를 통해 표현이 무척 예스러운 당시 신세대였던 그룹(X세대)이 현재 기성세대로 다다랐을 텐데, 그들은 여전히 재량과 자율성을 인정해 주는 과업처리 방식을 원하고 있을까? 기존 세대와의 변화를 갈망했던 그들은 동료로서 Y세대와의 갈등을 원만히 해소하고 있을까? 라는 질문에 적절한 답을 찾으려 한다.

세대(generation)는 사회문화적 정체성을 공유한 집단으로 규범, 문화, 상징체계 등의 인지구조(cognitive schema)가 유사한 공동체이다. 세대 사이에 갈등은 해석(interpretation)의 틈으로 사고방식, 가치관, 의식구조, 행동유형 등 사회문화적 조건에 따른 경우가 대부분이며 변화의

---

1) 인사혁신처, 2022년 8월 17일 보도자료(https://www.mpm.go.kr/).

2) '시보 떡'과 관련된 논란은 2021년 한 커뮤니티에서 쓴 글이 주목받으며 시작됐다. 글쓴이는 "시보를 끝낸 동기가 형편이 어려운 탓에 백설기 하나만 돌렸더니 옆 팀 팀장이 이를 쓰레기통에 버렸다더라"라며 당사자는 눈물을 흘렸다고 전했다. 관련 댓글을 보면, 시보 떡 관행에 충분히 공감하기 어렵다는 반응이 대다수이다.

3) 인사혁신처, 2021년 4월. 2021년 공무원 근무 혁신 지침(https://www.mpm.go.kr/).

4) 대상은 '5G 시대에 걸맞게 출장비도 스마트하게'로 e사람 시스템에 결제 기능을 추가한 애플리케이션 개발임. 최우수상은 '공문 민간기관 자동발송 시스템'으로 별도의 메일을 재전송하던 공문을 시스템으로 자동 처리하는 아이디어임.

5) 당시 '쉰세대와 신세대' 그리고 '간 큰 상사 시리즈'가 유행이었다고 한다. 근래 '꼰대'와 같은 맥락에서 전해지는 듯하다.

속도와 폭이 큰 사회에서 빈번히 초래된다(박선경·양승범, 2011; 이명석, 1996; 조성남·박숙미, 2002:40; Ostrom, 1986). 독특한 세대 가치가 충돌하는 불가피성은 어디든지 존재한다. 이질적인 세대로 구성된 조직에서 관계를 맺고 과업을 처리하는 과정 가운데 갈등은 자연스러운 현상이다. 그러나 세대 갈등은 동료와의 협력을 통한 과업을 방해하는 갈등 유발요인이다(유병래, 2014; 주경희 외 3인, 2017). 세대 간 반목은 세대 가치를 존중하지 않는 태도에 기인한다. 특정 세대에 대한 부정적 스테레오타입을 덧씌워 갈등을 첨예하게 이끌면, 세대 사이에 공격과 혐오를 통한 고립화시키는 집단행동을 피하기 어렵다(박재홍, 2010:93-94).

조직 갈등은 관계갈등(relationship conflict)과 과업갈등(task conflict)으로 구분된다. 이 두 유형의 갈등을 완벽히 분립하기는 쉽지 않다. 감정 대립의 연속선상에 놓여있는 까닭에 과업갈등이 관계갈등으로 이어지는 경우가 많기 때문이다(Cosier & Rose, 1977; Jehn, 1995). 예컨대, 동료 간 과업처리 가운데 강한 어조와 배려 없는 비판은 개인적 감정으로 받아들이는 경우이다(Pelled, 1996). 따라서 과업갈등과 관계갈등은 독립 변수로 간주하는 분리 관점(separation perspective)보다 복잡성 관점(complicity perspective)에서 두 갈등을 분석하기도 한다(심덕섭 외 3인, 2011:1288; Janssen & Veenstra, 1999).

따라서 이 연구에서는 관계갈등과 과업갈등에 대한 X세대와 Y세대 사이의 인식 차를 분석한다. 관계갈등은 일과 생활의 균형 및 공직 기강을 하위 범주로 과업갈등은 정형적 또는 재량적 과업 행태를 하위 범주로 접근한다. 집단 간 차이를 분석하기 위해 X세대와 Y세대의 구성 비율이 대체로 같은 지방자치단체의 관료를 대상으로 설문 분석과 심층 면담을 진행한다. 이 연구는 세대의 정의와 세대별 특징 그리고 조직 갈등의 이론적 논의를 고찰하며 이를 토대로 연구모형을 제시한다. 그리고 판별분석을 통해 세대 간 갈등의 인식 차를 분석한 후 그 원인을 해석해 서술하는 것으로 구성된다.

Ⅱ. 이론적 논의

1. 세대의 정의와 세대별 특징

세대(generation)는 사회현상을 해석하는 데 중요한 변수이다(김병섭·하태권, 1997:132). 세대는 생애주기 단계(life stage)에서 같은 역사적 사건을 경험하는 출생 코호트(cohort)로 '세대의식(generational consciousness)'이라는 세대를 묶는 공유된 경험적 공통성을 지닌다(박재홍, 2003:3; Esler, 1984; Kertzer, 1983).[6] 생애주기 단계를 중심으로 세대를 구분하는 것은 개인이 속한 동년배 집단의 심리와 행동 특성을 쉽게 받아들이는 까닭에 있다(황상민 외 2인, 2003:19).

---

6) 이는 '집합적 심성(collective mentality)'으로부터 착안함(박재홍, 2003:13; Esler, 1984).

조직은 다양한 가치관 및 태도를 보인 개인의 집합체로 과업을 처리하는 과정 가운데 인지적 편견에 따른 갈등을 피하기 어렵다. 조직에서 세대는 정체성을 발휘함으로써 세대 간 구분이 명확해진다(Urick, 2012).

X세대(Generation X)와 Y세대(Generation Y)의 차이를 살펴보면 다음과 같다.[7)]

X세대는 베이비붐 세대(Baby Boomers Generation) 이후 1965년부터 1980년대생으로 컴퓨터를 활용한 첫 세대이다. 이 세대의 특징은 개인주의적이고 팀 지향적이라는 점이다. 개인주의적(more individualistic)이라는 점은 지식 중심적 시장 속에서 개인의 혁신과 변화를 이루려 하는 의지로 해석한다. 이는 개인적 목적과 연관되는 것이 아닌 개인의 노력과 책임감을 스스로 감내한다는 점에서 개인주의적이라는 의미로서 접근해야 한다. 이와 반대로 팀 지향적인 점은 권위를 존중하는 태도로 참여, 발전, 팀워크를 통한 사회적 지위를 얻으려는 것으로 해석할 수 있다. X세대는 열심히 일하는 세대(hardworking generation)로 사회와 가정에 대한 책임감이 강하며 과업 방식을 정형화하는 것을 선호한다(McCrindle, 2014). 이들은 베이비붐 세대와 Y세대의 샌드위치 세대로서 베이비붐 세대의 권위적이고 성취 지향적인 일에 대한 가치관과 Y세대의 자율적이고 도전적인 일에 대한 가치를 중요하게 생각한다(이혜정·유규창, 2013:14-15).

Y세대(Generation Y)는 1981년부터 1999년대 생으로 밀레니얼 세대(Millennial Generation)를 의미한다. 이들은 조직 내 엄격한 규칙과 재량적 의사결정을 배제하는 것에 공감하기 어려운 세대로 과업에 대한 독립적 권한을 요구한다. 이는 베이비붐 세대의 자녀로 성장하면서 삶 자체가 일이 돼서는 안 된다는 인식이 강한 까닭에 있다. 따라서 이들에게 일과 삶의 균형은 무척 중요하다. 스스로 삶 속에서 공식적인 일 이외의 내가 하고 싶은 것에 투자하는 시간이 필요하기 때문이다(이혜정·유규창, 2013; Huntley, 2006). 또한, 이 세대는 디지털 세계의 발전 과정에서 성장하여 작업 자율성(task autonomy), 관리 지원 및 능동적 학습 환경을 중시하는 유연한 사고와 태도를 보인다. 소셜(social) 세대로, 대면을 통한 미팅 형식보다 모바일 메시지를 통한 회의 방식을 선호한다(Platteau et al., 2011).

2. 조직 내 관계갈등

관계갈등은 개인적 문제에 의한 긴장감과 적개심을 포함하는 개념으로 특정 쟁점에 대한 견해와 선호의 차이를 의미한다(김영곤·강제상, 2016:242-243; 심덕섭 외 3인, 2011:1288; 전무경 외, 2006; De Dreu & Van Vianen, 2001). 관계갈등은 자신을 방어하거나 상대방을 공격하는데 에너지를 소모해 불편한 감정과 긴장감을 일으킨다(조봉순·조경순, 2002; Jehn, 1995).

관료제의 과업환경의 특수성으로는 단연코 공직 기강을 손꼽는다. 공직 기강은 매우 배타적이고 서열적 느낌을 준다. 이와 같은 조직 구조는 조직구성원에게 경직된 조직 분위기를 형성

---

7) 세대 간 정의와 특징은 Osman Ferda BEYTEKN, Miray DOĞ.AN(2019)의 연구 내용을 정리함.

하여 피로감을 준다. 따라서 지시적 과업처리 방식에 익숙해져 있고, 책임소재가 불분명한 과업에 소극적이며, 이미 설계된 매뉴얼에 따라 코드화된 규정과 규칙을 준수하는 보수적 행태를 유지할 수밖에 없다(김지엽·배수진, 2016; 이문수, 2013:5,6 재인용). 공직 기강에 따른 조직 내 관계갈등은 조직 내 비합리적 조직 관행으로부터 초래된다. 서론에서 언급했듯이, '시보 떡' 관행처럼 기성세대에게는 익숙했던 조직문화가 MZ세대에게는 매우 비합리적이다. 최근 연구 결과에 따르면, 젊은 세대의 직업 가치와 공직에 대한 충성, 경직성이 짙은 공직사회의 특성 간 미스매칭 현상이 조기퇴직을 초래하는 것으로 보고 있다(김정인, 2021:231). 일부 기성세대 공무원은 MZ세대 공무원의 개인주의 성향에 따른 어려움을 호소하고 있다.[8] 위계 서열이 분명한 조직에서 유연한 근무체계에서나 볼 수 있는 조직구성원 간 수평적 대화와 소통은 여전히 어려운 과제로 남는다. 이와 같은 점은 급변하는 행정 환경에서 조직 관행이 더디게 흐르고 있음을 나타낸다.

가족적 권위주의와 온정주의적 상하 관계 및 내집단 성향은 공직의 풍토로 전해 내려온다(김병섭·하태권, 1997:135; 김해동, 1985).[9] 이와 같은 조직 풍토에서 관료는 계층제적 권위에 익숙해져 가는 관료적 자아로 나아간다. 즉, 개인의 정서적 요소가 배제된 능률성과 계산 가능성과 같은 과업 수행의 객관적 기준을 따르는 것에 익숙해져 간다(이문수, 2008:43-44). 즉, 규정을 존중하며 과업을 신중히 처리해야 하는 것이 관료의 미덕인 것이다(최흥석·한승주, 2019). 조직 풍토와 공직 가치 해석의 차이는 관계갈등을 더욱 악화한다. 공직 가치는 조직 내 갈등 상황에서 내재화가 적절히 이루어지기 어려움으로써 감정 소모와 상호 신뢰를 저하해 갈등을 악화한다(손화정 외 2인, 2019). 더욱이 노동시장에서 근무시간 정도가 업무 성과 유무와 상관없이 조직에 대한 기여도와 충성도의 높고 낮음을 판단하는 척도로 인식돼 일과 삶의 경계가 모호해지며 개인의 사적 영역에 대한 보호가 느슨해진 경향을 보인다(원숙연, 2012). Y세대는 사적 영역에 대한 존중을 중요하게 여긴다는 점에서 관계 중심의 공직문화와의 마찰이 불가피해 보인다. 특히, MZ세대는 조직의 의무보다 개인의 권리를 중요하게 여겨, 조직 내 비합리적 관행에 대한 거부 의사를 밝힘에도 이를 받아들이지 않는 조직 구조에서는 다른 세대에 비해 빠르게 퇴사를 결정하는 것으로 나타났다(김정인, 2021).

3. 조직 내 과업갈등

과업갈등은 과업의 목표와 절차에 대한 구성원 간 의견 불일치로 정의된다(김영곤·강제상, 2016:242-243; 심덕섭 외 3인, 2011:1288; 최인옥, 2011; De Dreu & Van Vianen, 2001). 과업

---

8) 파이낸셜뉴스. 공직사회도 'MZ세대' 변화 바람…. 체질 개선 나섰지만. 2021.10.17

9) 형식이나 의식 또는 예절을 존중하는 의식주의적 가치관이 행정문화로 정착하며, 법적 절차가 모든 요소에 우선해 관료가 소극적이고 보수적인 행태를 낳는 겉치레적인 형식주의를 초래했다(김병섭·하태권, 1997:135).

갈등은 규칙과 규범에 대한 통제에서 벗어나기 힘든 과업환경과 상관의 명령과 지시에 따른 부담감과 압박감으로 초래된다(김영곤·강제상, 2016:256). 지시적 권위를 인정해야 하는 위계적 서열 중심의 사회에서 직급이 상대적으로 낮은 구성원은 스스로 권익을 포기한다(은재호·장현주 2012; 이창길, 2017). 실력과 무관한 인사 결과는 상대적 박탈감을 느끼게 하며 공직자로서 자부심과 위상을 하락시킨다(윤견수, 2018:10). 선거의 기여도에 따라 승진과 보직이 좌우되는 신엽관주의 경향은 이를 더 악화한다(윤견수·한승주, 2012). 조직에 대한 충성 등 전통적 가치와의 충돌에 따른 갈등 조정의 필요성이 매우 크다.

과업갈등은 김병섭·하태권(1997)의 연구 결과에서 보듯이, 과업 방식에 따른 세대 사이에 차이를 의미한다. 나이 든 세대(older workers)에게는 동료 사이에 연대감을 바탕으로 한 관료적 조직 구조와 방식이 익숙하지만, 젊은 세대(younger employees)에게는 지시적 과업처리 방식이 익숙하지 않다. 오히려 과업에 대한 공정한 배분과 독립적 권한을 요구하며 일과 생활의 균형(work-life balance)을 중요한 가치로 여긴다(김영곤·강제상, 2016; 이혜정·유규창, 2013; Aslan, Thys and de Biolley, 2008; Ayoko & Härtel, 2006; Huntley, 2006).

과업갈등은 조직구성원 사이에 업무와 관련해서 나타나는 생각이나 행동 방식의 차이에 의해 야기된다(Yang & Mossholder, 2004). 즉, 과업갈등은 문제 해결의 접근 방식의 차이로부터 초래된다. 나이 든 세대(older workers)는 불확실성을 회피하기 위해 과업 행태로서 규정과 절차를 선호하며, 젊은 세대(younger employees)는 재량적 과업처리 방식과 시간과 장소에 구애받지 않는 과업환경을 선호한다(김병섭·하태권, 1997; Platteau et al., 2011). 구체적으로 나이 든 세대에서는 과업처리 방식보다 동료 간 연대감을 중요하게 생각하며 위계질서 중심으로 관료적 조직 구조에 익숙한 세대라는 특징을 보인다(Aslan, Thys and de Biolley, 2008). Platteau, Eva(2013)의 세대 간 갈등 연구 결과에 따르면, 젊은 세대(younger employees)는 개인의 사적 영역을 매우 중요하게 인식하며 유연한 과업처리 방식을 선호한다. 이와 다르게 나이 든 세대(older workers)는 기존의 과업 방식을 바꾸는 데 많은 어려움을 겪는 것으로 나타났다.

Ⅲ. 연구분석 틀

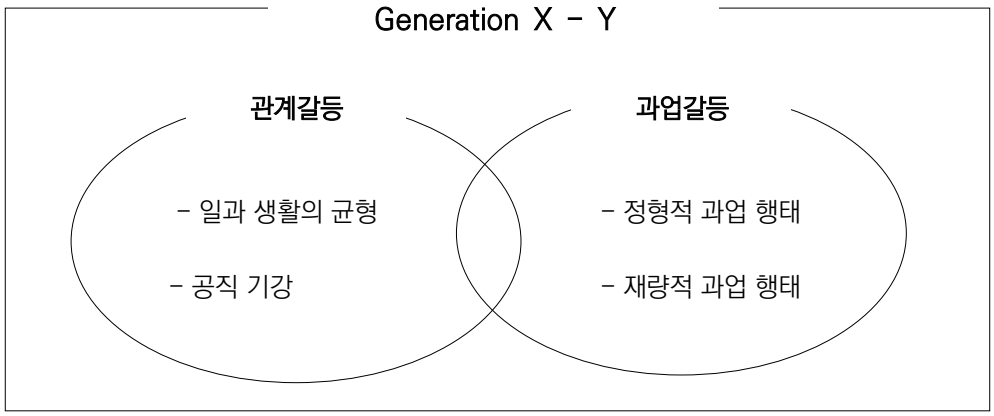
1. 연구모형

관계갈등과 과업갈등을 측정하는 변인에 관한 연구는 매우 드물다. 이 연구에서는 세대 간 갈등 인식을 연구한 Platteau, Eva(2013)의 측정 도구를 활용한다. 그녀의 연구에서는 갈등 유형을 구분하지 않고 세대갈등을 측정할 문항으로 총 13개 요인을 제시한다.[10] 이 요인을 관계

---

10) 과업수행의 책임감(being responsible for own performance), 과업 해결의 협력적 태도(support each other in solving problems), 새로운 기술의 도입 수용성(being up-to-date with new technology), 과업

및 과업갈등으로 재분류하여 측정한다. 관계갈등은 일과 생활의 균형과 공직 기강으로 구성된다. 일과 생활의 균형은 개인의 사적 영역에 대한 희생 또는 보호에 관한 의미이다.[11] 공직 기강이란 관료로서 사명감, 복종, 의무, 규율 등의 가치를 의미한다. 이 변인은 관료사회의 독특한 특성으로 추가한 항목이다. 과업갈등은 정형적 또는 재량적 과업 행태로 구성되며 과업의 정형성은 절차와 규칙에 따른 처리 방식을 의미한다. 재량적 과업 행태는 책임의식과 함께 과업의 효율화를 위한 업무처리 방식의 개선을 의미한다. 특히, 예측 불가능을 배제하지 않고 과업처리에 대한 도전 의식을 의미한다.



〈그림 1〉 연구모형

관계갈등의 하위변수로는 일과 생활의 균형은 사적 영역의 존중 또는 희생, 동료 간 동등한 인격체로서 존중하는 태도, 협업 태도, 동료 간 스트레스의 당연성, 지시적 권위의 인정이다. 공직 기강은 공직사회내 조직풍토로 우리 의식, 자부심, 품위 유지, 체면, 선후배 규율문화, 개인 희생, 친목 단체이다. 과업갈등은 정형적 과업 행태는 규칙과 절차, 현장근무 강조, 고정적

에 대한 재량적 결정 권한(being able to decide for yourself how to perform tasks), 시간과 공간의 제약을 벗어난 자유로운 과업처리 역량(being able to work independent from time and place), 새로운 과업처리 방식 탐색(looking for new working methods), 지시적 권위의 존중(respect for authority), 규칙과 절차 준수(following rules and procedures accurately), 직업의 안정성(job security), 일과 생활의 균형(work-life balance), 도전적 과업 업무 선호(having a challenge in the job), 동료의 의견을 존중해 주는 과업 처리(dealing with colleagues respectfully), 사회적 공헌(making a contribution to society)이다.

11) 이 점은 공직사회에서 세대 갈등을 명확히 나타내는 변인이다. 2020년에 발표한 '90년생 공무원이 왔다'는 공직 가치에 대한 세대 간 인식을 공식화한 보고서이다. 다음 두 질문 항목을 주목하여 살펴보면, 첫 번째 질문으로 '추구하는 직장생활의 키워드는 무엇입니까?'라는 응답에 주니어공무원은 일과 가정의 양립, 일한 만큼의 보상, 성취감 순이며, 시니어공무원은 일과 가정의 양립, 성취감, 소속감 순이다. 주니어공무원의 경우, 소속감은 6위로 하위권에 속한다. 두 번째 질문으로 '조직의 발전을 위해 개인의 희생을 감수해야 한다고 생각합니까?'라는 응답에 주니어공무원은 보통이다(38.1%), 그렇지 않다(29.2%), 매우그렇지않다(15.5%) 순이며, 시니어공무원은 보통이다(39.2%), 그렇다(27.5%), 그렇지 않다(16.6%) 순이다(행정안전부, 2021).

과업 장소와 시간의 선호이다. 재량적 과업 행태는 과업 도전정신, 재량적 의사 결정권, 과업처리 방식의 탐색 및 최신 기술의 도입, 전산 매뉴얼화이다.

이 연구에서는 인구통계학적 변수를 측정하기 위해 연령은 개방형 질문 유형으로, 나머지는 모두 폐쇄형 질문 유형으로 구성한다. 인구통계학적 변수를 제외한 항목은 리커트(Likert) 5점 척도를 활용한다.

〈표 1〉 변수 측정 항목

상위변수	내용	하위변수
관계 갈등	일과 생활의 균형	사적 영역의 존중, 공직자로서의 사적 영역의 희생, 동료 간 동등한 인격체로서 존중 태도, 동료 스트레스 감수의 당연성
	공직 기강	친목 단체 활동의 필요성, 우리 의식 문화, 공직 자부심, 품위 유지, 체면, 선후배 규율문화, 지시적 권위의 인정, 허물없는 동료 간 관계 형성
과업 갈등	정형적 과업 행태	고정된 과업 장소와 시간의 선호, 규칙과 절차, 협업, 현장근무 강조
	재량적 과업 행태	도전적 과업에 대한 필요성, 재량적 의사결정, 과업처리방식의 탐색, 최신기술도입, 전산 매뉴얼화
인구통계학적변수		연령, 성별, 직급

2. 조사 대상 및 설문 수집 결과

이 연구의 조사 대상은 전라남도에 있는 지방자치단체로 부서 15곳, 직속 기관 2곳, 사업소 1곳, 읍·면 9곳이다. 설문지 총 533부를 배포하여 450부를 수집하였으며, 그 가운데 불성실한 설문지 20부와 연구 대상에 포함되지 않은 베이비붐 세대의 응답 33부를 제외한 뒤, 분석 결과 도출을 위한 최종 설문지 총 397부를 선정하였다.

이 연구에서는 조사 대상의 인구통계학적 변수 가운데 생년월일을 토대로 X, Y세대로 구분하였다. X세대는 총 194명(48.9%)이며, Y세대는 203명(51.1%)이다. 성별은 여성 209명(52.6%), 남성 188명(47.4%)이다. 직급은 5급 이상 9명(2.3%), 6급 118명(30%), 7급 105명(26.7%), 8급 94명(23.9%), 9급 67명(17%)이다.

〈표 2〉 인구통계학적 변수의 분석 결과

구분	항목	빈도	백분율
세대	X세대(Generation X)	194명	48.9%
	Y세대(Generation Y)	203명	51.1%
성별	남성	188명	47.4%
	여성	209명	52.6%
직급	9급	67명	17.0%
	8급	94명	24.0%
	7급	105명	26.7%
	6급	118명	30.0%
	5급 이상	9명	2.3%

Ⅳ. 분석 결과

1. 판별분석을 통한 검증 결과

이 연구에서 사용된 측정항목들에 대한 타당성 및 신뢰성을 검증하기 위해 크론바흐 알파(Cronbach's alpha) 분석과 탐색적 요인분석을 진행한 결과, 23개 항목의 알파 값이 0.815이며, 총 6개 요인이 추출되었다. [요인1]수평적 동료 관계와 [요인2]공직자로서 관계갈등의 불가피성이 관계갈등의 하위변수로 나타났다. 그리고 [요인3]공직의 정형적 과업 행태와 [요인4]재량적 과업 행태, [요인5]과업처리의 정형성, 그리고 [요인6]과업처리의 매뉴얼이 과업갈등의 하위변수로 구성된다.[12)]

카이제곱 검증(chi-squared distribution)을 통해 두 집단 차이를 검증한 결과, 각 변수에 걸쳐 두 집단 간 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다(x^2=84.434***). 정준상관계수(canonical correlation coefficient)는 값이 1에 가까울수록 판별함수의 판별 능력이 크다고 판단하는데, 분석 결과, .444로 나타났다.

Wilk's λ는 집단 간 분산이 집단 내 분산에 클수록 0에 가까워지며 그 반대의 경우 1에 가까워진다. 공직의 정형적 과업 행태와 개인의 사적 영역의 희생 변수가 판별력이 대체로 가장

12) [요인1]은 수평적 동료 관계로 협업요인, 사적 영역의 존중, 조직 내 동등한 인격체로서 존중 태도이다. [요인2]는 공직자로서 관계갈등의 불가피성으로 사적 영역의 희생에 대한 감수, 동료로부터 받는 스트레스의 감수, 위계서열에 따른 지시적 권위의 인정이 한 요인이다. [요인3]은 공직의 정형적 과업 행태로 현장근무에 대한 강조, 친목 단체의 필요성, 우리 의식 문화, 공직자로서 자부심, 품위 유지, 체면, 선후배 규율문화, 허물없는 동료 관계 형성이다. [요인4]는 재량적 과업 행태로 도전적 과업 정신, 재량적 의사결정, 새로운 과업처리 방식의 탐색 및 도입이다. [요인5]는 과업처리의 정형성은 고정된 장소와 시간에 따른 과업처리 방식이다. [요인6]은 과업처리의 전산 매뉴얼로 전산매뉴얼의 필요와 규칙과 절차에 따른 과업처리 방식의 선호이다.

높음을 알 수 있다. 또한, 정준 판별함수의 적재값이 .30 이상인 경우, 유의미한 차이가 있다고 판단하는데, 공직의 정형적 과업 행태와 개인의 사적 영역의 희생 그리고 과업의 재량적 행태가 높게 나타났다.

〈표 3〉 판별분석 결과

구분	변수명	Wilk's λ	정준판별함수 계수
관계갈등	수평적 동료 관계	1.000	.033
	공직자로서 관계갈등의 불가피성	.971	.425
과업갈등	공직의 정형적 과업 행태	.875	.831
	재량적 과업 행태	.978	.365
	과업처리의 정형성	.997	.143
	과업처리의 매뉴얼	.997	-.140

*p〈0.05, **p〈0.01 ***p〈0.001

2. 세대 간 관계 및 과업갈등의 인식 차

1) 관계갈등 영역

(1) 일과 생활의 균형

X세대는 동료로부터 받는 스트레스의 감수에 대한 당연성을 인정하며 동료 간 관계 형성에 집중한다. 따라서 참여, 단체활동, 팀워크를 통한 사회적 지위를 얻는 데 집중하는 X세대와 일과 삶의 균형을 중요하게 생각하는 Y세대 사이에 인식 차가 발생한다. Y세대는 사적 생활에 대한 존중과 보호에 대한 요구가 높은 편이다. Y세대에게는 퇴근 후 삶이 무척 중요하다. 공직자로서 오롯이 과업처리에 몰두하는 것 이외에 스스로 삶을 즐기는 세대로서 퇴근 후에도 이어지는 조직의 단체활동을 경계한다. 조직을 위한 사적 생활의 희생을 공감하기 어렵고 업무 외 활동을 불편하게 느끼는 것으로 나타났다.

〈표 4〉 세대 간 관계갈등의 인식 차

(n=189/201)

갈등유형	변수명	세대	평균	표준편차	t	x^2
일과 생활의 균형	사적 영역의 존중	X세대	2.569	0.881	-2.229*	18.430***
		Y세대	2.788	1.062		
	사적 영역의 희생	X세대	2.797	0.927	-6.190***	38.584***
		Y세대	3.413	1.051		
	친목 단체활동	X세대	2.352	0.918	-6.880***	45.764***
		Y세대	3.039	1.066		
	동료 스트레스 감수	X세대	2.804	0.809	-3.626***	14.128**
		Y세대	3.113	0.885		

* p〈0.05, **p〈0.01 ***p〈0.001

공직사회에서 일과 생활의 균형의 메타포(metaphor)를 사무실로 접근한 결과, X세대는 삶의 일부로서 큰 의미를 담고 있으며, Y세대는 생활의 균형을 흩뜨리는 물리적 공간으로 인식하고 있다. X세대에게는 일과 삶을 함께 공유하는 공간이며, Y세대에게는 퇴근 후 삶과는 별개인 일을 하는 사무 공간이다.

"사무실은 8시간을 꼭 해야 한다는 점에서 제2의 인생이라고 볼 수 있죠."(X세대 공무원 A씨)
"사무실은 제 생계의 터전이에요. 가정보다도 사무실에서 더 오래 산 듯해요. 사무실은 제 삶의 전부였던 것 같아요."(X세대 공무원 B씨)

"민원과 업무를 처리하는 공간이죠. 내 생활이 없어지는….스트레스죠."(Y세대 공무원 A씨)
"갈수록 거리를 두는 것…. 업으로 두고 있는 거죠…."(Y세대 공무원 B씨)

(2) 공직 기강

X세대는 Y세대와 비교해 팀워크를 강력히 느끼는 것으로 나타났다. 친목 단체활동을 중요하게 느끼는 세대로 공직자로서 품위 유지와 체면의 중요성을 상대적으로 더 느낀다. Y세대는 공직자로서 자부심을 체감하지 못하며 선후배 규율문화에 반대하는 의견이 높다. 과업에 대한 독립적 권한을 요구하며, 권위주의적 과업 전달 방식 체계를 공식적으로 인정하기 어려운 Y세대와 권위를 존중하고 팀 지향적 X세대 사이에 인식 차이가 나타난다. X세대는 공직의 가치에 많은 의미를 부여하고 있다. 윤견수(2018)의 연구 결과에서 제시한 것과 같이, 공직자로서 공동체를 의식하며 공직에 가치를 개입해 해석하고 의미를 부여한다. 이에 반해, Y세대는 공직 자체에 대한 의미를 부여하기보다는 서비스직업군이 가져야 할 기본 과업 자세를 집중하는 편이라고 볼 수 있다.

〈표 5〉 세대 간 관계갈등의 인식 차

(n=189/201)

갈등유형	변수명	세대	평균	표준편차	t	x^2
공직 기강	팀워크/협업	X세대	1.989	0.761	-4.930***	23.399***
		Y세대	2.384	0.832		
	자부심	X세대	2.345	0.851	-4.827***	24.818***
		Y세대	2.788	0.969		
	품위 유지	X세대	2.041	0.769	-4.853***	31.988***
		Y세대	2.433	0.838		
	체면	X세대	2.557	0.861	-4.785***	26.237***
		Y세대	2.985	0.835		
	선후배규율문화	X세대	2.515	0.809	-6.384***	37.514***
		Y세대	3.049	0.854		

허물없는 동료 관계	X세대	2.309	0.825	-5.210***	26.284***
	Y세대	2.762	0.904		
지시적 권위인정	X세대	2.783	0.860	-2.601**	6.736
	Y세대	3.009	0.873		

*p〈0.05, **p〈0.01 ***p〈0.001

Y세대는 조직구성원 간 공정한 업무 배분에 따른 과업의 책임 있는 수행이 아닌 홀로 일을 처리하는 과업의 지시적 절차에 피로를 느끼고 있다. 이들은 공정한 과업 배분을 갈망한다. 특히, 경계가 느슨한 업무를 홀로 처리할 때 회의를 느끼며 더욱이 적절한 보상체계가 이루어지지 않는 인사 구조에 대한 실망이 크다.

"팀워크는 없죠. 과업 담당자만 하는데…."(Y세대 공무원 B씨)

"되풀이돼요…. 일하는 사람만 하고, 책임도 혼자 지고, 혼자 감수하고…. 어떻게만 돌아가면 된다? 하는, 사람을 가는 거죠. 연공서열이 강해서, 일한 사람이 인사시스템상 보상을 받지도 못하죠."(Y세대 공무원 A씨)

X세대는 공직자의 체면에 있어 공직자 한 사람으로서 품위와 행동을 강조한다. X세대는 공직에 많은 의미를 부여하며, Y세대는 과업의 특성에 대한 의미를 부여하는 것으로 나타났다.

"내가 누군지 모르는 익명성이 보장된 곳이 아니에요. 나 하나의 행동이 공무원 전체의 이미지를 훼손할 수도 있어요. 지역사회 차원에서는 저 누구 집 자식인데…. 라는 데, 공무원이 저래? 라는 이야기를 들을 수 있죠. 익명성이 보장되지 않는 공직 사회에서 어찌 보면, 나의 사생활로 알리지 않고 싶고, 공무원으로서 바람직한 모습을 보이고 싶죠. 조직을 위해서예요." (X세대 공무원 B씨)

"어느 정도는 필요하죠. 혐오를 주지 않을 정도로는요. 누군가를 만나야 하는 직장의 특성상 필요하죠. 노출되는 곳에 과도한 문신을 제외한다든지요." Y세대 공무원 B씨)

2) 과업갈등 영역

(1) 정형적 과업 행태

정해진 장소에서 과업을 처리하는 과업 처리 방식의 정형성에서는 X세대가 Y세대에 비해 높은 편이다. X세대는 현장 근무에 대한 필요성을 더 강하게 느낀다. 통제된 방식으로서 과업 방식을 정형화시켜나가는 X세대와 엄격한 규칙과 재량적 의사결정을 배제하는 것을 받아들이

기 어려운 소셜미디어(social media)가 익숙한 Y세대 사이에 차이가 나타나는 것을 알 수 있다.

〈표 6〉 세대 간 과업 갈등의 인식 차

(n=189/201)

갈등유형	변수명	세대	평균	표준편차	t	x^2
정형적 과업 행태	고정된 과업 장소	X세대	3.388	0.946	-2.626**	11.597**
		Y세대	3.640	0.961		
	현장근무 강조	X세대	1.871	0.832	-4.748***	23.933***
		Y세대	2.270	0.844		

*p〈0.05, **p〈0.01 ***p〈0.001

X세대가 현장 근무를 강조하는 것은 일선 관료로서의 신념을 반영하기 때문이다.

"현장을 모르고 사무실에 앉아 있는 것은 빛을 발할 수 없어요. 내근하는 시간만큼이나 현장 근무가 중요해요."(X세대 공무원 A씨)

"사무실에서 하는 행정업무의 잘못됨을 줄이기 위해서는 현장을 파악해야 해요. 현장을 모르고 일을 하다 나중에 뒷북을 맞으면 낭패를 보죠."(X세대 공무원 B씨)

Y세대 역시 업무의 효과성을 높이기 위해 현장 근무의 필요성을 인식하지만, 업무량 증가를 감당하기 어려운 과업환경의 특수성으로 현장 근무를 꺼리는 것으로 나타났다.

"현장을 모르고 일이 안 되긴 해요."(Y세대 공무원 A씨)

"알지만 못 가는 거, 안 가는 게 있죠. 가면 좋죠. 당장 그러면 포스트잇 몇 개가 더 붙어 있고, 공문 보내 달라는 건 따로 있고, 또 야근하고…."(Y세대 공무원 B씨)

(2) 재량적 과업 행태

과업 도전정신에 대한 필요성은 X세대와 Y세대 모두 중요하게 생각한다. X세대는 과업에 대한 도전정신과 과업처리 방식의 탐색에 대한 필요성을 Y세대보다 상대적으로 높게 인식하는 편이다.

〈표 7〉 세대 간 과업 갈등의 인식 차

(n=189/201)

갈등유형	변수명	세대	평균	표준편차	t	x^2
재량적 과업 행태	도전적 과업 정신	X세대	1.737	0.650	-4.460***	19.657***
		Y세대	2.054	0.759		
	재량적 의사결정	X세대	2.345	0.813	-2.293**	8.177
		Y세대	2.546	0.934		
	과업처리방식의 탐색	X세대	1.907	0.749	-4.340***	25.657***
		Y세대	2.246	0.807		
	최신기술도입	X세대	1.720	0.766	-2.687**	12.041**
		Y세대	1.926	0.757		

*p〈0.05, **p〈0.01 ***p〈0.001

X세대는 재량행위를 통한 적극 행정에 대한 욕구가 비교적 높다. 그들은 법에 따른 집행을 무척 중요하게 생각하면서도 예외적 상황에 대한 탐색을 적극적으로 해나가고 있다.

"법은 우리가 개선해야 하지만, 현재 내가 판단할 때, 법이 고쳐지기까지 시간이 걸리기 때문에 적용이 어렵거든요. 인간인지라, 딱한 상황을 보면 어떻게라도 합목적적으로 해주고 싶죠."(X세대 공무원 B씨)

"세금을 안 낸 사람에게 채권을 확보해 공매로 충당해야 하는 경우가 있었죠. 집을 공매로 넘기는 거예요. 집이 팔리면 어떻게 되겠어요? 그때 담당자는 "그건 그 사람의 사정이죠"라고 했어요. 세금 몇십만 원이 중요하나요? 이 사람은 어떻게 살아요? 할부로 해주든지 어떻게 살 수 있는 길을 만들어야죠. 공무원의 재량행위는 상식선에서 보통의 가치를 가질 필요가 있어요. 행정이 궁극적인 목적이 군민을 위한 것인데…."(X세대 공무원 A씨)

관료의 재량 행사에 영향을 주는 요인으로는 계급과 고객에 대한 공감이 있다. 계급이 높아질수록 어려움에 마주한 개인에 대한 정서적 공감대와 강한 애정이 나타난다(김상희, 2014; 김서용, 2018:122). X세대의 대화에서 알 수 있듯이, 그들은 공공봉사동기 가운데 규범적 차원에서 공익을 증진하고 공동체 구성원으로서 의무를 성실히 수행하려는 경향을 보이고 있다(김소희 외 2인, 2020:41; Perry & Wise, 1990). 김영은·심동철·김상묵의 연구에서는 공공기관의 조직 가치가 업무 열의에 직접적 영향을 준다고 보고 있다. 여기서 업무 열의(work engagement)를 구성하는 요소 가운데 활력(vigor)의 의미를 주목해야 하는데, 활력은 업무수행 중 높은 수준의 에너지와 정신적 회복력을 유지하고 자신의 업무에 노력을 들이려 하며, 난관 속에서도 업무를 지속하려는 상태를 의미한다(김영은 외 2인, 2018:63). 개인이 자신의 직업에 대해 의미성(meaningfulness)을 가질 때, 개인 스스로 내재적 욕구의 충족이 선행되며, 업무에 몰입하는 데

기인한다. 여기서 의미성이란 자신의 직업이 사회화 조직에서 어떠한 역할을 담당하는가에 대한 인식을 의미한다(Kahn, 1990). X세대는 공직자로서의 공동체 사회에서 공직의 역할에 대한 사명감으로부터 재량 행사에 적극적이라는 점을 알 수 있다.

과업의 처리 방식에 대한 탐색은 X세대와 Y세대 모두 요구하지만, 그들이 원하는 방식에서는 차이가 있는 것으로 나타났다. X세대는 업무 지침에 관한 매뉴얼에 대해서는 규정과 지침에 따른 업무처리 방식을 선호하는 것으로 나타났으며, Y세대는 과업처리의 효율성을 높이기 위한 과업수행 방법의 변화를 요구하는 것으로 나타났다.

"행정조직에서는 법대로 해야 하는데, 우리가 만들어 놓은 건 사적인 생각일 뿐이고, 사람에 따라 달라요. 후임자에게 무용지물일 때도 있겠죠. 굳이 노하우와 같은 업무처리 방식을 만드는 게 도움이 되지 않죠. 노하우 일 뿐이지, 법과 원칙에 따라 표준화된 업무처리 양식이 이미 다 정해졌으니, 기안문 센터까지 나와 있는걸요. 그걸 보고하면 되죠. 이미 이런 게 만들어져 있어서 만들지 않는 것도 이유죠."(X세대 공무원 A씨)

"업무는 복잡다단해지는데…. 옛날 사고로만 생각하면서 아무것도 아니야? 라는 것이죠."(Y세대 공무원 A씨)

"업무는 구전설로 진행되죠~옛날에는 타협으로 되던 시절이 있었다고 해요. 지역인들과의 관계로부터 일을 처리할 때가 아닌데…. 특히, 다른 지역에서 온 직원들도 많은데…. 옛날 그런 방식…."(Y세대 공무원 B씨)

V. 결 론

이 연구의 첫 번째 질문, X세대는 재량과 자율성을 인정해 주는 과업처리 방식을 여전히 선호하고 있을까?의 연구 질문의 답은 다음과 같다.

김병섭·하태권(1997)의 연구에서 X세대는 과업의 목적이 분명하고 과업 수행 수단을 선택하는 과정에서 재량성과 불확실성을 선호하며, 기성세대보다 개인 생활을 존중하고 과업의 성취욕구가 높은 것으로 나타났다. 이 연구의 분석 결과에 따르면, X세대는 도전적인 일에 대한 가치를 중요하게 생각하는 세대로 재량과 자율성을 인정해 주는 과업처리 방식을 원하지만, 그들 역시 규정과 절차가 중요한 관료의 전형적 행태를 보이는 것으로 나타났다. 관료로서 X세대는 조직 내 관계 형성을 중요하게 여기며, 팀워크를 기저로 한 과업을 처리하는 방식을 선호한다. 이는 공식적 업무 규칙에 따른 고정된 장소와 시간에서 과업을 처리하는 관료의 전형적 모습을 의미한다. 기존 행정관료에게 요구된 공직자로서의 미덕은 조직 규율과 선례에 따른 과업을 처리하는 기술적 면모를 강조하는 것이다. 사적 판단에 따른 문제를 줄이기 위해 누구나 적용

가능한 보편적이고 획일화된 지침을 마련할 필요가 무척 크다. 행정의 기계적 처리, 비자율적인 수동적 존재로서 관료가 행정 저변에 정착하며 관료로서의 그들의 성장이 다소 소극적 행태를 보이는 듯하다. 단체활동에 적극적인 그들은 개인의 의사결정에 대한 책임이 때로는 무모하게 받아들여질 테니, 전체 집단에 공유된 행동에 편승한 것일 것이다. 이와 같은 관료의 행태를 우려하여 당시 공직사회에서는 행정부조리나 권력 남용 및 오용에 대한 불신은 외부적 통제를 통해 균형을 맞출 수 있다고 보았고, '권한은 없고 책임만 있는' 것이 아닌 '권한을 주고 책임을 묻는' 자율적 존재로서 관료를 주장하였다(박경효, 1999:11-12).

두 번째 질문, 기존 세대와의 변화를 갈망했던 그들은 Y세대와 어떤 면에서 갈등을 겪고 있을까? X세대가 당시 1997년 시점에서 느꼈던 바와 같이, 갈등을 겪고 있는 것으로 나타났다. 우선, 97년의 신세대였던 X세대의 특징과 현시점에서 Y세대의 특징을 요약하면 다음과 같다.[13] 젊은 세대(younger employees)였던 X세대는 기성세대와 비교하면 개인의 생각보다 상관의 지시를 따르는 것이 바람직하지 않다고 생각하며, 의식주의·형식주의 등의 성향이 적은 것으로 드러났다. 개인 생활을 선호하며 보람이 있는 일을 성취하려는 욕구가 강한 것으로 드러났다(김병섭·하태권, 1997). 그리고 젊은 세대(younger employees)인 Y세대는 일을 더욱 즐겁게 하는 것을 통해 개인의 의미를 찾는 세대로 일과 생활의 균형을 중요하게 인식한다. 개인 역량을 기반으로 한 공정한 과업 배분을 통한 과업처리 방식을 선호하는데 이는 역량 있는 개인에게 과업을 몰아주는 행태가 아닌 공무를 수행하는 개인이 일정 부분의 업무를 맡아야 하며, 과업처리의 효율성을 높이기 위해 과업 담당자의 재량적 판단을 존중하는 것을 의미한다. 이는 X세대가 조직구성원 초기에 느꼈던 과업에 대한 재량적 판단을 요구했던 경향과 일치한다. 기존 기성세대와 관계 형성과 과업 수행에 의견 차이를 보였던 젊은 세대였던 X세대는 현재 Y세대와도 갈등을 피하기 어렵다. X세대가 갈망했던 과업처리 방식의 선호가 그들이 조직의 중간 관리자 지위에 위치하면서 계층제적 권위에 따른 의사결정의 과업 수행 체계가 내재화된 까닭에 있다.

두 세대의 독특한 가치관은 공직이라는 거대한 틀 안에서 녹아드는 듯 보이지만, 그렇지 않은 것으로 나타났다. 여기서 공직에 누가 더 오래 몸담아 있느냐가 중요한 점이 된다. 세대의 가치관과 사고방식은 조직 내 갈등을 일으키는 원인임에도 공직의 영향력을 간과하기 어려운 이유는 공직의 관성 때문일 것이다. 관성은 행정의 풍토와 관행에 익숙해져 가는 것을 의미한다. 행정의 풍토는 계층제적 권위를 인정하여 겉치레적인 형식주의를 의미한다. 이와 같은 과업환경에서 관료는 적극 행정을 펼치기보다 개인을 방어하기 위한 감정 소모를 줄이는 데 힘쓴다.

"관성에 젖어가는 속도가 갈수록 빨라져요…. 4, 5년 차인데, 저희도 처음에는 욕했을 텐데…. 지금은 많이 안 하죠. 처음에는 충격받은 게 많은데, 지금은 그런 게 생각나지 않을

---

13) X세대의 특징은 김병섭·하태권(1997)의 연구 결과를 토대로 정리하며, Y세대의 특징은 이 연구의 결과를 요약함.

정도니깐."(Y세대 공무원 B씨)

"관료조직은 무서운 것 같아요. 관성에 젖어서 쭉 가는 것이요." (Y세대 공무원 A씨)

위 내용은 Y세대가 인터뷰 끝에 남긴 것이다. 그들 또한 공직에서 버텨내며 감수하고 있는 과정을 의미한다. 이들 역시 Z세대와 갈등이 불가피한 존재로 추측된다.

이 연구의 분석 결과를 토대로 세대 갈등을 해소할 정책적 제언은 다음과 같다. 세대 간 직업 가치관을 공유할 조직 차원의 인사 관리 전략이 필요하다. 윤견수(2018)의 논문에서 언급했듯이 공직자 또는 공무원으로서 자세는 세대가 갖는 직업관을 바탕으로 형성된다고 판단된다. 조직 내 관계 또는 과업갈등을 해소하기 위해서는 세대 간 직업 가치와 공직에 대한 사명감이 무엇을 의미하는지 파악해 서로 간 공유할 필요가 매우 크다고 생각된다. 이와 같은 주장에 대한 배경으로는 구조적 측면에서 규제를 통한 관료를 통제하는 방식은 이제는 필요치 않음을 제시하고 싶은 까닭에 있다. 개인 사이의 감정 대립을 해소하기 위한 중재 기제를 조직 스스로 찾아야 한다. 또한, 공직사회의 관행 대부분을 부정적으로 간주할 것이 아니라 현시점에서 공직사회에 공공연하게 이루어지는 비합리적 관행을 논의해야 하는 바를 시사한다. 특정 세대만이 생각하는 불합리한 요소가 아닌 세대 모두가 공감하는 부분을 찾아 개선해 나가는 방식이 필요하다.

이 연구는 조직 내 갈등에 대한 측정 도구의 대표성이 미흡하다. 이를 보완하기 위해 심층면담을 진행하였으나, 분석 결과에 대한 일반화를 위한 논리적 설득력을 충분히 제시하고 있다고 판단하기 어렵다. 앞으로 관료의 세대 갈등을 측정하기 위한 연구가 진행될 것을 남긴다.

〈참고문헌〉

김병섭·하태권. (1997). 세대간 의식구조 차이와 조직관리방안: 경찰공무원을 중심으로.「행정논총」, 35(1):129-158.

김상희. (2014). 판매원의 행복과 그 고객에 대한 공감: 긍정심리의 영향에 관한 실증적 연구.「유통연구」, 19(2):27-64.

김서용. (2018). 딜레마 상황에서 일선 관료의 행동선택에 대한 분석: 내재적 동기의 역할을 중심으로.「한국행정학보」, 52(2):101-141.

김소희·김서용·이병량. (2020). 동기이론에 대한 비교 분석: 공공봉사동기, 업무특성이론, 내재적 동기이론.「한국행정학보」, 54(1):37-75.

김영곤·강제상. (2016). 소방조직 내 한국적 조직문화가 세대 간 갈등에 미치는 영향.「행정논총」, 54(2):233-264.

김영은·심동철·김상묵. (2018). 공공기관의 조직가치가 공공봉사동기와 업무열의에 미치는 영향. 「한국행정학보」, 52(4):55-85.

김정인. (2021). 포스트 코로나 시대, 신규임용 공무원의 조기퇴직 관리방안. 「한국인사행정학회」, 20(1):221-240.

김지엽·배수진. (2016). 세무공무원의 의사결정에 관한 연구: 업무감사가능성과 납세자의 조세불복능력을 중심으로. 「회계학연구」, 41(5):1-40.

김해동. (1985). 한국관료의 행태상의 제특징. 「행정논총」, 23(2):163-177.

박경효. (1999). 공무원의 삶의 질: 의의, 실태 및 개선방향. 「한국행정학보」, 323(4):1-18.

박선경·양승범. (2011). 한국지방공무원의 직무관련 동기부여요인에 관한 연구: 세대차이를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 10(3): 53-74.

박재홍. (2003). 세대 개념에 관한 연구:코호트적 시각에서. 「한국사회학」, 37(3):1-23.

박재홍. (2010). 한국사회의 세대 갈등: 권력이념문화갈등을 중심으로. 「한국인구학」, 33(3):75-99.

손화정·김진영·김대욱. (2019). 지방공무원 공직가치 영향요인분석: 개인특성, 조직특성 및 업무특성을 중심으로. 「한국정책과학학회보」, 23(4):113-137.

심덕섭·최지호·양동민·문연희. (2011). 집단 내 갈등(관계갈등과 과업갈등)의 개념 구성과 인과경로에 관한 연구. 「대한경영학회지」, 24(3):1287-1307.

원숙연. (2012). 취업여성의 일-가족 상호작용을 둘러싼 개인-조직-정책의 역학: 그 차별적 영향력을 중심으로. 「정부학연구」, 18(3):267-294.

윤견수. (2018). 한국 행정의 오래된 미래: 관료제와 정치, 「한국행정학보」, 52(2):3-35.

윤견수. (2020). 한국 행정의 개념적 토대에 대한 재음미: 관료제와 공직을 중심으로. 「한국행정학회 학술발표 논문집」, 807-829.

윤견수·한승주. (2012). 정치적 중립의 경험적 범주에 대한 연구: 지방자치단체 중하위직 공무원을 중심으로. 「행정논총」, 50(3):237-261.

은재호·장현주. (2012). 갈등에 대한 공무원의 갈등관리 유형에 관한 연구: Thomas & Kilman의 갈등관리 유형을 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 11(1):1-24.

이명석. (1996). 정책분석에서의 게임이론의 활용:제도분석틀의 관점. 「한국행정학보」, 30(2), 2049-2063.

이문수. (2008). Max Weber의 관료론: 기계의 부속품인가, 소명을 실현하는 존재인가?. 「정부학연구」, 14(3):35-66.

이문수. (2013). 행정윤리의 가능성의 조건에 대한 연구: Jacues Derrida의 윤리학을 중심으로. 「행정논총」, 51(3):1-29.

이창길. (2017). 공공기관 공직가치의 특성과 현실 : 민주적 가치의 갈등상황을 중심으로. 「한국행정연구」, 26(2):75-107.

이혜정·유규창. (2013). Y세대의 일과 삶의 균형: 세대별 일의 가치를 통해 본 의미 및 역할. 「노동정책연구」, 13(4):1-31.

전무경.김정환.한권희,남궁일성. (2006). 조직 내 갈등이 조직구성원의 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구. 「대한경영학회지」, 19(1):159-180.

조봉순·조경순. (2002). 최고경영자 팀(TMT)의 다양성이 조직성과에 미치는 영향: 집단 내 갈등의 매개효과에 대한 실증적 분석. 「인사조직연구」, 10(2):119-147.

조성남·박숙미. (2002). 한국의 세대관련 연구에 나타난 세대개념의 구분과 세대갈등을 이해하는 방법에 관한 일 고찰. 「사회과학연구논총」, 9:39-68.

주경희·김주현·정순돌·임병우. (2017). 연령집단에 대한 태도와 연령통합인식에 대한 연구: 청년집단과 노년집단의 비교를 중심으로. 「노인복지연구」, 72(3):71-93.

최인옥. (2011). 과업갈등이 조직의 응집력에 미치는 영향: 관계갈등의 매개효과와 신뢰의 조절효과. 「대한경영학회지」, 24(4):1961-1977.

최흥석·한승주. (2019). 공공가치 추구 행태의 영향요인 탐색: 공직자의 혁신성향에 따른 집단 비교. 「정부학연구」, 25(3):139-178.

황상민·양진영·강영주. (2003). 세대집단의 가치로 구분된 라이프스타일 유형과 그에 따른 권위주의 성향의 비교. 「한국심리학회지:사회 및 성격」, 17(2):17-33.

Aslan, M., Thys, R., & de Biolley, I. (2008). Recherche sur les représentations sociales de la diversité au sein de la fonction publique federale belge. CapSciences humaines UCL.

Ayoko, O. B., & Härtel, C. E. (2006). Cultural diversity and leadership. *Cross Cultural Management*: An International Journal.

BEYTEKİN, O. F., & DOĞAN, M. Intergenerational Conflict Between Generation X Academicians and Generation Y Postgraduate Students in Higher Education. Eğitim Kuram ve Uygulama Araşt ı rmalar ı Dergisi, 5(3), 382-391.

Cosier, R. A., & Rose, G. L. (1977). Cognitive conflict and goal conflict effects on task performance.

De Dreu, C. K., & Van Vianen, A. E. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 22(3), 309-328.

Esler, A. (1984). "The Truest Community": Social Generations as Collective Mentalities. *Journal of Political & Military Sociology*, 99-112.

Huntley, R. (2006). The world according to Y: Inside the new adult generation. Allen & Unwin.

Janssen, O., Van de Vliert, E., & Veenstra, C. (1999). How task and person conflict shape the

role of positive interdependence in management teams. *Journal of management*, 25(2), 117-141.

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative science quarterly*, 256-282.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.

Kertzer, D. I. (1983). Generation as a sociological problem. *Annual review of sociology*, 9(1), 125-149.

McCrindle, M. (2014). What comes after Generation Z? Introducing generation alpha.

Ostrom, E. (1986). An agenda for the study of institutions. *Public choice*, 48(1), 3-25.

Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization science*, 7(6), 615-631.

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 367-373.

Platteau, Eva. (2013). Generations in organizations: aging workforce and personnel policy as context for intergenerational conflict in local government (2009-2012). KU LEUVEN.

Platteau, E., Molenveld, A., & Demuzere, S. (2011). Do generational differences regarding organizational culture affect intergenerational conflict? A quantitative study in a local government organization. In Annual Conference of the International Association for Conflict Management.

Urick, M. J. (2012). Exploring generational identity: A multiparadigm approach. *Journal of Business Diversity*, 12(3), 103-115.

Yang, J. & K. W. Mossholder. (2004), Decoupling task and relationship conflict: The role of intragroup emotional processing, *Journal of Organizational Behavior*, 25: 589-605.

행정안전부(2019). 정부혁신 어벤져스, 새로운 시대의 일하는 방식을 제시한다!. 보도자료, 2019년 12월 2일(월) 조간. 혁신기획과

행정안전부(2020). 90년생 공무원이 왔다.

행정안전부(2021). 제2기 정부혁신 어벤져스, 그들이 뭉쳤다. 보도자료, 2021년 3월 18일(목), 조간. 혁신기획과

동아일보. 공무원 울린 '시보떡' 문화…결국 장관까지 나섰다. 2021.02.18.
(https://www.donga.com/news/Society/article/all/20210218/105473467/2)

파이낸셜뉴스. 공직사회도 'MZ세대' 변화 바람...체질개선 나섰지만. 2021.10.17.
(https://www.fnnews.com/news/202110151341231973)

접수일(2022년 04월 06일)
수정일(2022년 08월 17일)
게재확정일(2022년 08월 18일)

〈국문초록〉

조직 갈등 인식의 세대 차 연구: X, Y 세대를 중심으로

이 연구는 세대 이론의 관점으로 조직 갈등에 접근한다. 개인은 독특한 가치관을 둔 개별적 존재로 집단화되기 어려울 수 있으나 그들을 둘러싼 환경으로부터 유사한 정체성과 사고방식을 공유하며 세대라는 하나의 군집을 엮는다. 따라서 개인은 스스로 세대에 속하기 위해 세대 가치를 쉽게 수용하는 경향을 나타낸다. 위계 서열이 명확한 관료사회에서 이질적인 세대가 마주한 갈등을 단순히 과업환경에 적응하지 못한 개인의 이탈로 치부하는 것은 시대착오이다. 베이비붐 세대의 은퇴 후, 공직사회 내 세대교체는 공직 가치에 대한 재논의의 필요성을 불러일으킨다. 이 연구에서는 조직 갈등을 관계갈등과 과업갈등으로 구분해 X세대와 Y세대의 집단 간 차이를 분석한다.

분석 결과, 조직 갈등의 인식에 대해 세대 간 차이가 있다. 구체적으로 관계갈등에서 X세대는 동료 사이의 관계 형성에 집중하여 개인의 사적 희생을 당연시하는 반면, Y세대는 사적 생활에 대한 존중과 보호에 대한 요구가 높은 편이다. 과업갈등에서 X세대는 소속감과 사명감을 기저로 한 통제된 방식의 정형적 과업 행태가 익숙하지만, Y세대는 지시적 과업 절차에 피로를 느끼며 공정한 과업 처리 방식을 선호하는 것으로 나타났다.

주제어: 세대 갈등, 관계갈등, 과업갈등

설선미(薛善美: 단독저자) 전남대학교 대학원 행정학과에서 행정학 박사를 취득하고 현재 호남대학교 행정학과 조교수로 재직 중이다. 주요 관심 분야는 세대 갈등, 정책분석 및 평가이며, 최근 연구로는 정책 담론의 장으로서의 트윗(tweet):제21대 총선 이슈 분석(2021), 육아공동체의 돌봄 가치에 관한 탐색적 연구(2021) 등이 있다(2020050@honam.ac.kr).