

## 공무원 충원방식과 조직 및 공직몰입\*

박종민\*\*

한유성\*\*\*

김공록\*\*\*\*

본 연구는 충원방식의 차이가 공무원의 행태에 미치는 영향을 탐색한다. 분석 결과에 따르면 첫째, 경채 공무원은 공채 공무원보다 정서적·규범적 조직몰입이 더 높았다. 그리고 조직 재직기간이 길어지면 공채 공무원이든 경채 공무원이든 정서적·규범적 조직몰입이 높아지지만, 경채 충원방식과 재직기간 간의 상호작용 효과가 부정적이어서 둘 간의 차이가 줄어드는 것으로 나타났다. 둘째, 경채 공무원은 공채 공무원보다 정서적·규범적 공직몰입도 더 높았다. 그리고 공무원 재직기간이 길어지면 공채 공무원이든 경채 공무원이든 정서적·규범적 공직몰입도 높아졌다. 그러나 경채 충원방식과 재직기간 간의 상호작용 효과는 나타나지 않았다. 셋째, 경채 공무원은 공채 공무원보다 지속성 몰입이 낮았다. 그리고 재직기간이 길어져도 공채 공무원이든 경채 공무원이든 지속성 몰입이 높아지지 않아 경채 공무원은 물론 공채 공무원도 상황에 따라 민간부문으로 이동할 가능성을 시사하고 있다. 결과는 경채 공무원이 조직에 대한 열정과 충성을 유지하게 하려면 이들의 전문지식과 기술이 활용되는 근무 경험이나 이들에 대한 조직투자가 중요함을 강조한다. 이를 위해서는 진입 이후의 인사관리가 충원방식의 다양성을 반영하도록 충원방식에 따라 특화된 인사제도를 구축하는 것이 필요함을 시사한다.

주제어: 충원방식, 공채와 경채, 조직몰입, 공직몰입, 전문직업주의

\* 이 논문의 완성에 도움을 준 심동철(고려대), 윤건수(고려대), 이병량(경기대) 교수에게 감사한다. 이 논문은 2018년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원(NRF-2018S1A3A2075 609)을 받아 수행된 연구임.

\*\* 제1저자/교신저자, 미국 University of California(Berkeley)에서 정치학 박사학위를 취득하고 현재 고려대학교 행정학과 명예교수로 있다. 주요 관심 분야는 민주주의와 국가, 거버넌스, 관료제, 공무원제도 등이다(cmpark@korea.ac.kr).

\*\*\* 교신저자, 미국 Indiana University(Bloomington)에서 행정학 박사학위를 취득하고 현재 연세대학교 글로벌행정학과 조교수로 있다. 주요 관심 분야는 행정책임과 인사관리, 거버넌스, 관료제 등이다(youshan@yonsei.ac.kr).

\*\*\*\* 공동저자, 연세대학교에서 행정학 박사학위를 취득하고 현재 아주대학교 사회과학연구소 에너지전환정책연구소 연구조교수로 있다. 주요 관심 분야는 조직관리, 리더십, 정책수단 등이다(kgr6265@gmail.com).

## I. 머리말

공무원체제(civil service system)는 국가 사무에 복무하는 인적 자원을 동원하는 제도이다(Bekke, Perry & Toonen, 1996). 운영적 차원의 공무원체제는 모집, 선발, 배치, 승진, 직무평가, 훈련·개발, 성과평가 등 인사제도의 다양한 측면을 포함한다(McGregor & Solano, 1996). 본 연구는 진입단계의 인사제도에 초점을 두고 모집과 선발 등 충원방식의 차이가 공무원의 조직행태에 미치는 잠재적 영향을 다루고자 한다.

베버 관료제의 주요한 특징의 하나는 관리들이 선출되는 것이 아니라 기술적 능력(technical competence)에 따라 임용되는 것이다(Weber, 1946). 관직 지원자의 기술적 능력은 시험이나 이를 증명하는 학위증서 혹은 양자 모두를 사용해 평가된다. 베버 관료제의 또 다른 주요한 특징은 그들의 직무가 경력을 구성한다는 것이다. 이는 근무연수나 업적 혹은 양자 모두를 고려한 조직 경력을 강조한 승진단계가 있다는 것을 의미한다. 인사제도의 측면에서 실적(능력)주의 충원(meritocratic recruitment)과 예측 가능한 경력사다리(predictable career ladder)는 베버 관료제의 핵심적 특징이라고 할 수 있다(Evans & Rauch, 1999).

본 연구에서 다루는 인사제도의 측면은 진입단계의 충원방식이다. 충원방식의 차이는 요구되는 지원자의 자격조건의 차이를 반영한다. 요구되는 지원자의 자격조건이 무엇인가에 따라 모집대상과 선발기준이 달라진다. 관료제를 거버넌스의 질과 관련시키는 연구는 실적주의 임용을 정실주의 임용이나 엽관주의 임용과 구분한다(Fukuyama, 2013). 실적주의 임용은 일반능력을 평가하는 것과 전문능력을 평가하는 것으로 구분할 수 있다. 관료제의 합리성을 강조하는 연구는 일반능력을 평가하는 시험제도를 통한 임용을 베버 관료제가 강조하는 실적주의 충원의 주요한 지표로 본다(Rauch & Evans, 2000). 반면, 베버 관료제의 폐쇄성(그에 수반된 '훈련된 무능력')을 비판하는 연구는 직위·분야에 따른 자격조건의 검증을 통한 임용을 실적주의 충원의 타당한 지표로 한정하면서 이를 전문적 관료제의 특성으로 간주한다(Dahlström & Lapuente, 2017).

본 연구는 한국 공무원 인사제도의 실적주의 충원방식에 초점을 둔다. 한국에서 공무원 신규임용의 기본 방식은 공개경쟁 채용시험이며 추가적으로 경력경쟁 채용시험을 활용하고 있다.<sup>1)</sup> 공개경쟁 채용(공채)은 지원자의 일반능력을 평가해 선발하는 방식이

1) 국가공무원법 제28조 ①항은 '공무원은 공개경쟁 채용시험으로 채용한다.'라고 규정한 후 제 28조 ②항은 '경력 등 응시요건을 정하여 같은 사유에 해당하는 다수인을 대상으로 경쟁의 방법으로 채용하는 시험으로 공무원을 채용할 수 있다.'라고 채용 방식을 추가하면서 이를 '경력경쟁채용시험'으로 부르고 있다. 인사혁신처(2021:37)에 따르면 2020년 국가공무원 신

다. 반면 경력경쟁 채용(경채)은 대체로 지원자의 전문지식과 기술을 평가해 선발하는 방식이다.<sup>2)</sup> 요구되는 자격조건이 달라 지원자의 풀이 다르지만, 명칭이 가리키는 것처럼 두 방식 모두 경쟁 채용이다. 그리고 공채를 통해서든 혹은 경채를 통해서든 일단 임용되면 '신분이 보장되며 평생 동안 공무원으로 근무할 것이 예정'되기 때문에 신분 및 정년 보장에서 두 방식 간 차이가 없다. 공채와 경채의 근본적인 차이는 진입단계 모집대상과 선발기준이다. 인사혁신처에 따르면 공채는 '학력, 경력 등 자격 제한 없이 누구에게나 공정하게 지원 기회를 부여하고 경쟁시험을 통해 잠재성 있는 인재를 채용하는 제도'이다. 반면 경채는 '공채로 충원하기 어려운 전문·특수 분야 등에 경력, 자격증, 학위 등 일정한 자격요건을 갖춘 전문가를 공무원으로 채용하는' 제도이다.<sup>3)</sup> 공채가 공무원 신규임용의 정통 방식이지만 '공직의 전문성과 경쟁력을 높이기 위해' 경채가 도입된 것이다.<sup>4)</sup> 공채가 '잠재성 있는 범용인재'를 선발하는 것이라면 경채는 '직위·분야별 전문가' 즉 '특용인재'를 선발하는 것이라 할 수 있다.<sup>5)</sup>

공채와 경채가 평가하는 '기술적 능력'은 다르지만 둘 다 기본적으로 실적주의 충원 방식이다. 일반능력을 필기시험을 통해 평가하든 혹은 전문지식과 기술을 서류전형과 면접을 통해 평가하든 실적주의를 강조한다는 점에는 차이가 없다. 공채는 '여러 분야나 용도로 널리' 활용하기 위해 진입단계에서 특정한 전문지식과 기술을 요구하지 않는다. 공채 공무원은 진입 이후 순차적 보직 관리를 통해 부처 전문성을 습득하게 된다.<sup>6)</sup> 반면 경채는 진입단계에서 직위·분야 관련 전문지식과 기술을 요구하기 때문에

규입용 33,239명 가운데 공채가 25,024명(75.3%), 경채가 8,215명(24.7%)이었고, 특정직을 제외한 일반직으로 한정하는 경우 신규임용 8,792명 가운데서 공채가 3,308명(37.6%), 경채가 5,484명(62.4%)이었다.

- 2) 국가공무원법 제28조 ②항에 따르면 경채 공무원의 범주는 다양하다. 이들 가운데서 본 연구가 주목하는 범주는 2호의 '공개경쟁 채용시험으로 임용하는 것이 부적당한 경우에 같은 종류의 직무에 관한 자격증 소지자를 임용하는 경우' 8호의 '외국어에 능통하고 국제적 소양과 전문지식을 지닌 자를 임용하는 경우' 10호의 '대통령령 등으로 정하는 임용 예정직에 관련된 과학기술 분야 또는 공개경쟁 채용시험으로 결원 보충이 곤란한 특수 전문 분야의 연구나 근무경력이 있는 자를 임용하는 경우' 등이다. 인사혁신처(2021:38)에 따르면 2020년 일반직 공무원 신규 경채 5,484명 가운데 자격증 소지자는 2,374명(43.3%), 과학기술 등 학위소지자는 702명(12.8%)이었고 외국어 능통자는 없었다.
- 3) 경채 시험방법은 '일반적으로 서류전형과 면접시험으로 합격자를 선발하며, 필요한 경우 필기시험 또는 실기시험이 추가 된다.
- 4) 경채는 기존의 특별채용제도의 한계점을 보완하면서 개명한 것으로 2011년 민간경력자 채용을 중앙인사기구에서 일괄적으로 실시하면서 확대되었다.
- 5) 채용제도 <http://www.mpm.go.kr/mpm/info/infoJobs/HrProcedures/recruit/recruit01/> 참조.
- 6) 부처 전문성은 특화(specialization)를 통해 이루어지는 것으로 전문직 교육·훈련을 통해

경채 공무원은 진입 이전 전문성을 갖추고 있다고 할 수 있다. 전문성과 관련한 차이 이외에 한국적 맥락에서 주목할 만한 또 다른 주요한 차이는 충원방식의 중심성과 경쟁성이다. 공채가 경력직 공무원<sup>7)</sup>을 신규 임용하는 기본 방식이라면 경채는 이를 보완하는 방식이다. 이런 점에서 공채 공무원은 정통 관료로 주류에 속하지만, 경채 공무원은 비정통 관료로 비주류에 속한다고 할 수 있다. 또한 공채의 높은 지원율과 낮은 합격률을 고려하면 공채 공무원은 우회 방식<sup>8)</sup>으로 입직한 경채 공무원보다 자부심이 높을 수 있다. 이런 점에서 충원방식의 차이는 전문성만이 아니라 정통 관료로서 지위와 자부심의 차이를 반영할 수 있다. 본 연구는 이를 염두에 두고 우회 방식을 통해 입직한 경채 공무원과 정통 방식을 통해 입직한 공채 공무원의 조직과 공직에 대한 태도를 비교해 충원방식의 차이가 공무원의 조직행태에 미치는 영향을 다루고자 한다.

## II. 충원방식과 공직의 전문직업화

‘범용인재’의 충원을 의도하는 공채와 달리<sup>9)</sup> 전문지식과 기술을 갖춘 특용인재의 충원을 의도하는 경채는 공직의 전문직업화(professionalization)에 기여한다고 할 수 있다. 반세기 전 Mosher(1968)는 정부에 고용된 전문가의 증대에 주목하면서 전문가 국가(professional state)의 도래를 예견한 바 있다. 그는 전문직을 ①최소 학사학위 수준의 고등교육을 요구하고 ②종사자에게 생애 경력을 제공하는 직업 분야로 규정하면서 정부에서 발견되는 전문직을 두 범주로 분류한다. 첫째는 공사 부문 모두에 고용될 수 있는 일반전문직인데 이를 ‘일반전문직(general profession)’ 혹은 공사 부문 전문직이라고 하였다(Mosher, 1978). 둘째는 정부가 주로 혹은 독점적으로 고용하는 전문직인데 이를 ‘공공부문 전문직(public service professions)’이라고 하였다. 그의 구분을 적용하면 우리의 경채 공무원은 ‘공공부문 전문직’이라기보다 민간부문에도 고용될 수 있는 ‘일반전문직’이라고 할 수 있다.

---

확보되는 전문성과는 구분될 수 있다.

- 7) 국가공무원법은 공무원을 경력직공무원(일반직, 특정직)과 특수경력직공무원(정무직, 별정직)으로 구분한다.
- 8) 경력 채용은 외부 경력에 대한 고려 없이 시험을 통해 곧바로 공무원을 선발하는 공개채용과 달리 경력 등 자격조건을 고려해 공무원을 선발하기 때문에 ‘우회 방식’에 의한 충원이라고 하였다.
- 9) 기술직군 공채는 행정직군 공채와 달리 전문지식과 기술을 강조한다고 할 수 있지만 둘 다 시험성적을 통한 실적임용으로 공직의 전문직업화에 대한 기여는 낮다고 할 수 있다.

공공부문의 전문직업화의 경향을 논의하면서 Mosher(1968)는 일반직 인사제도와 경력직 인사제도를 구분한다. 그에 따르면 일반직 인사제도의 공무원은 사무직이고 대부분 비전문가이며 정년 보장을 누리고 이들의 고용은 직위 중심으로 이루어진다. 반면 경력직 인사제도의 공무원은 사무직이며 대부분 전문가이거나 준전문가이며 정년 보장을 누리고 이들의 고용은 직위보다 사람 중심으로 이루어진다. 정년 보장에서 일반직 공무원과 경력직 공무원 간 차이는 없다. 또한 둘 다 사무직이라는 점에서도 차이가 없다. 이들 간의 주요한 차이는 전문가/준전문가 여부이다. 그리고 이러한 차이는 고용이 직위 중심으로 이루어지는지 혹은 (전문가/준전문가인) 사람 중심으로 이루어지는지의 차이를 수반한다. 그가 구분한 일반직 공무원은 비전문가라는 점에서 그리고 전통적인 시험제도를 통해 선발된다는 점에서 우리의 공채 공무원과 유사하다고 할 수 있다. 반면, 경력직 공무원은 대부분 전문가 혹은 준전문가로 전문지식과 기술을 고려해 선발된다는 점에서 우리의 경채 공무원과 유사하다고 할 수 있다.

관료적 조직에서 전문직 종사자들의 고용 증대에 주목한 Hall(1968)은 전문직을 구조 및 태도 차원에서 다른 일반직업과 구분한다. 먼저 구조적 차원에서 일반직업과 구분되는 전문직이 되려면 첫째 풀타임 직업이 생성되어야 한다. 둘째, 교육기관이 설치되어야 한다. 셋째, 전문직 단체(협회)가 구성되어야 한다. 넷째, 윤리강령이 구축되어야 한다. 다섯째, 전문직업적 자율성이 존재해야 한다.<sup>10)</sup> 태도 차원에서 전문직업주의(professionalism)의 속성은 첫째, 전문직 단체(협회)를 준거집단으로 사용한다. 둘째, 공공 봉사에 대한 신념이다. 즉, 자신들이 수행하는 일이 공공의 이익에 기여하고 있다는 신념이다. 셋째, 자기 규제에 대한 신념이다. 즉, 전문가의 일을 평가를 할 수 있는 사람들은 동료 전문가라는 신념이다. 넷째, 소명의식이다. 즉, 자신들의 일에 대한 헌신적 자세로 외재적 보상이 적더라도 그 일을 하고 싶다는 태도이다. 넷째, 자율성이다. 즉, 전문가들은 외부의 압력 없이 자신들만의 결정을 내릴 수 있어야 한다는 태도이다. 그는 경험적 분석을 통해 관료제화의 주요 특징의 하나인 기술적 능력이 전문직업주의의 속성들과 긍정적인 관계임을 보여준다. 즉, 실적주의 임용방식이 사용될수록 전문직 단체를 준거집단으로 사용하고 공공 봉사 및 자기 규제에 대한 신념이 강하며 소명의식이 높다는 것이다. 이러한 결과는 전문가 혹은 준전문가라고 할 수 있는 경채 공무원의 조직행태와 관련해 주요한 기대를 제시한다.

공무원제도의 비교 분석을 위해 공무원의 충원·경력 체계의 모형으로 관료제화, 전문직업화, 정치화 및 시장화를 제시한 박종민 외(2017)에 따르면 관료제화는 일반능

10) 구조적 차원의 자율성은 무자격자의 제명 및 업무수행의 법적 권리를 포함하며 판단과 의사 결정을 내리는 자유를 말한다.

력에 대한 검증을 통해 선발되고 예측 가능한 조직 경력을 추구하는 구성원들의 확대를 가리킨다. 이런 점에서 '범용인재'의 충원을 의도하는 공채는 공공부문의 관료제화에 기여한다고 할 수 있다. 관료제화는 충원과 승진에 대한 통제 기제가 정실주의와 엮관주의에서 실적주의로 전환하는 것을 의미한다. 즉, 충원과 승진에서 조직에 의해 규정된 보편적이고 객관적인 기준이 사용되는 것이다. 따라서 관료제화는 구성원들이 충성의 초점을 조직에 두게 한다. 반면, 전문직업화는 전문지식과 기술에 대한 검증을 통해 선발되고 전문직 경력을 추구하며 전문직 단체를 준거집단으로 하는 구성원들의 확대를 가리킨다.<sup>11)</sup> 이런 점에서 특용인재의 충원을 의도하는 경채는 공공부문의 전문직업화에 기여한다고 할 수 있다. 전문직업화는 관료제화와 더불어 국가를 합리화시키는 주요 방식이라고 할 수 있다.<sup>12)</sup> 전문지식과 기술의 습득은 전문직과 연계된 교육기관에서 이루어지며 전문직 종사자의 사회화는 전문직 교육기관과 단체에 의해 이루어진다(Freidson, 2001). 전문직 교육은 공사조직을 구분하지 않으며, 따라서 전문직 종사자는 공공부문과 민간부문 어디에서도 충원될 수 있어 공사부문 간 이동을 촉진한다. 구성원의 조직행태와 관련해 전문직업화는 충성의 초점을 전문직에 두게 하며 조직 계층제의 통제로부터의 자율성을 강조한다(Wilson, 1989).

요약하면 관료제화가 강조하는 실적주의 방식으로 충원된 공채 공무원들과 전문직업화가 강조하는 실적주의 방식으로 충원된 경채 공무원들은 전문직 교육과 훈련 및 그와 관련된 사회화의 차이로 인해 조직과 공직에 대한 태도가 다를 수 있다. 또한 한국적 맥락에서 충원방식의 중심성과 경쟁성의 차이로 인해 위세와 자부심에 차이가 있을 수 있고 이로 인해 조직과 공직에 대한 태도가 다를 수 있다. 본 연구는 이를 고려해 충원방식의 차이가 공무원의 조직행태에 어떤 차이를 주는지를 살펴보고자 한다.

### Ⅲ. 가설 및 작동 기제

공채와 경채 공무원 모두 공무원 모집에 자원해 원하는 공무원이 되었기 때문에 조

11) 최병대(2003)는 공무원 전문성을 분야 전문성과 행정 전문성으로 구분한다. 통합·조정성의 문제해결 능력과 관련된 행정 전문성이 공직 진입 이후 조직 경력을 통해 형성된다고 보면 진입단계 전문성은 주로 분야 전문성과 관련된다고 할 수 있다. 공무원 전문성의 다차원성에 관한 논의는 조태준 외(2017) 참조.

12) Silberman(1993)은 행정 엘리트 충원의 방식으로 조직 지향 모형과 전문직 지향 모형을 구분하는데 공채는 조직 지향 모형의 진입방식에 가깝고 경채는 전문직 지향 모형의 진입방식에 가깝다고 할 수 있다.

직과 공직에 대한 태도가 기본적으로 크게 다르지 않을 것이라 기대할 수 있다. 그러나 모집대상과 선발기준을 고려하면 경제 공무원은 전문직업주의가 높아 공채 공무원과 비교해 조직 및 공직 지향성이 낮을 수 있다. 그리고 충원방식의 중심성과 경쟁성을 고려하면 공채 공무원이 경제 공무원보다 조직 및 공직 지향성이 높을 수 있지만, 공직 열망이 강해 우회 방식으로라도 공무원이 된 경제 공무원이 공채 공무원보다 조직 및 공직 지향성이 높을 수도 있다. 그리고 이러한 차이는 재직기간이 길어질수록 다양한 기제에 의해 달라질 수 있다. 이렇게 본 연구는 다양한 논거에서 기대될 수 있는 충원방식의 차이가 조직 및 공직에 대한 태도에 주는 영향을 탐색하고 평가하고자 한다. 이를 위해 다양한 기제의 작동으로 나타날 수 있는 공채 공무원과 경제 공무원 간의 잠재적 차이를 확인하기 위해 조직 및 직업몰입에 관한 선행연구에 초점을 두고 일련의 탐색적 직업가설을 제시하고자 한다.

## 1. 조직 및 직업몰입

개인의 심리적 상태로서 몰입(commitment)은 관계를 지속하려는 개인의 욕구 혹은 의향으로 정의될 수 있다(Salancik, 1977). 조직몰입에 관한 선행이론과 연구를 정리한 Meyer & Allen(1991)은 조직몰입을 피고용인의 조직과의 관계를 나타내는 심리적 상태로 규정하면서 이는 조직에 있을 것인지 떠날 것인지에 관한 결정에 함의를 갖는다고 하였다.<sup>13)</sup> 그들은 조직몰입의 세 구성요소(차원)를 구분한다. 첫째는 정서적 몰입(affective commitment)이다. 이는 피고용인의 조직에 대한 감정적 애착, 조직에 대한 일체감 및 조직 관여를 가리킨다. 정서적 몰입이 높은 피고용인은 고용관계를 유지하는 것을 소망(원)하기 때문에 그렇게 한다. 둘째는 계산적(calculative) 몰입이라고도 하는 지속성 몰입(continuance commitment)이다. 이는 조직을 떠나는 것에 수반되는 비용을 인식하는 것을 가리킨다. 지속성 몰입이 높은 피고용인은 조직에 있어야 할 필요가 있어서 그렇게 한다. 셋째는 규범적 몰입(normative commitment)이다. 이는 고용관계를 지속해야 할 의무감을 가리킨다. 규범적 몰입이 높은 피고용인은 조직에 있는 것이 도덕적으로 옳다고 생각하기 때문에 그렇게 한다. 피고용인들은 이들 세 형태의 몰입을 다양한 수준에서 경험한다. 이들 조직몰입의 세 구성요소는 개념적으로는 서로 구분되는 다른 것으로 간주해 왔으나, 경험적으로는 특히 정서적 몰입과 규범적 몰입 구성요소가 구분되지 않은 경우가 많았다(Bergman, 2006; Ko,

13) 결론과 이직의 결정요인으로서의 조직몰입에 관한 연구는 Mowday, Porter & Steers (1982) 참조.

Price & Mueller, 1997).<sup>14)</sup> 그렇지만 이들 세 구성요소는 조직행태와 관련해 서로 다른 인과적 기제를 강조하고 있어 측정의 한계에도 불구하고 개념적으로 구분되어 연구되어야 할 필요성도 강조되고 있다(Allen & Meyer, 1990).

조직몰입의 선행요인은 몰입의 형태에 따라 다르다(Meyer & Allen, 1991). 선행연구에 따르면 정서적 몰입의 선행요인은 개인적 특성(성, 연령, 교육 등), 조직의 구조 및 근무경험(work experiences)을 포함한다. 이 가운데서 근무경험과 정서적 몰입을 연결시키는 기존 연구는 조직몰입이 피고용인들의 욕구를 충족시키는 경험이나 피고용인들의 가치관에 부합하는 경험을 통해 형성된다고 본다. 근무경험은 조직이 편하다는 느낌을 갖게 하는 경험과 직무수행에서 자신감을 갖게 하는 경험으로 구분될 수 있다. 전자는 입사 이전 기대의 부합, 보상 배분의 형평성, 조직의 신뢰성 등을 포함한다. 후자는 성취, 자율성, 성과기반 보상의 공정성, 직무 도전성, 승진기회 등을 포함한다. 둘째, 지속성 몰입은 이직 비용에 대한 인식을 반영하기 때문에 비용 인식을 증가시키는 요인은 영향요인이 될 수 있다. 가장 주목되는 요인은 투자의 정도와 대안의 여부이다(Rusbult & Farrell, 1983). 이직하면 매몰될 투자 비용이 클수록 지속성 몰입이 높아진다. 즉, 전이될 수 없는 기술을 습득하는데 들었던 시간과 노력이 낭비될 우려, 누적된 혜택이 상실될 우려, 연공기반 특권이 포기될 우려, 사적 관계가 파괴될 우려 등은 이직의 잠재적 비용으로 인식될 수 있다.<sup>15)</sup> 끝으로 규범적 몰입은 사회화를 통해 사회규범을 내재화한 결과이거나 피고용인에 대한 조직투자를 인식한 결과일 수 있다. 요약하면 선행연구에 따르면 근무경험은 정서적 몰입, 투자와 대안은 지속성 몰입, 사회화와 조직투자는 규범적 몰입과 각각 관련될 수 있다.

한편, 직업몰입(commitment to occupations)은 특정 직업과의 유대관계에 대한 주관적 평가와 관련된 개념이다(Meyer, Allen & Smith, 1993). Blau(1985:278)는 직업몰입을 특정 직업을 향한 태도 혹은 소명의식이라고 정의하였으며 조직행태학자들(예: Morrow, 1983)은 직업몰입을 조직몰입과 개념적으로 구별시켜왔다. 나아가 Meyer, Allen & Smith(1993)는 조직몰입처럼 직업몰입도 직업에 남아있을 열망(affective occupational commitment), 직업을 떠남으로써 발생하는 비용 의식(continuance occupational commitment), 직업에 남아있을 의무감(normative

14) 정서적 몰입과 규범적 몰입이 여러 연구에서 경험적으로는 구별되지 않은 이유로 Meyer & Allen의 측정 도구가 북미에서 개발되어 다른 지역에 적용할 경우 문화의 차이나 언어 문제가 영향을 미쳤을 가능성이 지적된다(Bergman, 2006).

15) McGee & Ford(1987)는 지속성 몰입을 고회생(high-sacrifice) 차원과 저대안(low-alternative) 차원으로 구분하고 있다. 전자는 이직에 따르는 희생 때문에 조직에 남아 있는 것을 강조하고 후자는 고용기회가 적어 조직에 남아 있는 것을 강조한다.



occupational commitment)으로 구성된다고 보았고, 간호사들을 대상으로 간호직 몰입이 병원 조직몰입과 구별되며 정서적, 지속성 및 규범적 몰입으로 구성됨을 경험적으로 보여주었다. 본 연구는 이와 같은 기존 연구에 근거해 현재 소속되어 일하고 있는 부처에 대한 태도가 공무원 직업에 대한 태도와 다를 수 있다고 보고,<sup>16)</sup> 조직몰입(organizational commitment)과 직업몰입(occupational commitment)으로서의 공직몰입을 구분한다.

## 2. 충원방식과 조직 및 공직몰입

선행이론과 연구를 고려하면 공채 공무원과 경채 공무원이 조직몰입에서 어떤 차이가 있을 것으로 기대할 수 있을까? 본 연구는 작동할 수 있는 다양한 기제들을 고려해 다음과 같이 일련의 가설을 제시한다. 첫째, 공채든 경채든 공무원 모집에 자원해 원하는 공무원이 되었기 때문에 정서적 몰입에 별 차이가 없을 것으로 기대할 수 있다(가설 1-1). 그러나 다른 한편 우회 방식으로 원하는 공무원이 된 경채 공무원은 공채 공무원보다 정서적 몰입이 높을 것으로 기대할 수 있다(가설 1-2). 혹은 보다 엄격한 방식으로 공무원이 된 공채 공무원이 경채 공무원보다 정서적 몰입이 높을 것으로 기대할 수 있다(가설 1-3). 한편, 선행연구는 정서적 몰입이 근무경험에 따라 달라질 수 있음을 보여준다. 이에 따르면 조직에서 편안함을 느끼거나 직무수행에서 자신감을 느끼면 정서적 몰입이 높아질 수 있다는 것이다. 공채 공무원이 경채 공무원보다 편안함과 자신감을 더 느끼는지 혹은 그 반대인지는 명확하지 않다. 그러나 구조적으로 비주류에 속하는 경채 공무원이 소외감을 느끼거나 전문성을 제대로 활용하지 못할 가능성이 있어 주류에 속하는 공채 공무원보다 편안감과 자신감을 주는 근무환경을 덜 경험할 수 있다. 따라서 공채 공무원과 경채 공무원 간 정서적 몰입에 차이가 없지만, 재직기간이 길어질수록 경채 공무원의 정서적 몰입이 점차 낮아져 둘 간의 차이가 나타날 것으로 기대할 수 있다(가설 1-1-1). 혹은 경채 공무원은 공채 공무원보다 정서적 몰입이 높지만, 재직기간이 길어질수록 경채 공무원의 정서적 몰입이 점차 낮아져 둘 간의 차이가 줄어들 것으로 기대할 수 있다(가설 1-2-1). 혹은 공채 공무원이 경채 공무원보다 정서적 몰입이 높고 재직기간이 길어질수록 경채 공무원의 정서적 몰입이 점차 낮아져 둘 간의 차이가 커질 것으로 기대할 수 있다(가설 1-3-1).

둘째, 민간부문에서도 사용될 수 있는 전문지식과 기술을 갖춘 경채 공무원은 아직

16) 직업으로서 공직 자체에 대한 열정과 충성은 강하지만 현재 소속되어 일하고 있는 부처나 기관에 대한 열정과 충성은 약할 수 있다.

비용에 대한 인식이 낮을 수 있다. 또한 충원방식의 경쟁성을 고려하면 공채 공무원은 이직 비용에 대한 인식이 높을 수 있다. 따라서 경제 공무원은 공채 공무원보다 지속성 몰입이 낮을 것으로 기대할 수 있다(가설 2-1). 한편, 선행연구는 지속성 몰입이 누적된 투자 비용과 대안 여부에 따라 달라질 수 있음을 보여준다. 재직기간이 길어져 투자가 쌓일수록, 즉 부가가치(연금, 연공 기반 승진 등)가 늘어날수록 그리고 대안적 고용기회가 줄어들수록 이직 비용에 대한 인식이 높아져 조직을 떠나기 어려울 수 있다. 따라서 경제 공무원은 공채 공무원보다 지속성 몰입이 낮지만, 재직기간이 길어질수록 지속성 몰입이 점차 높아져 둘 간의 차이가 줄어들 것으로 기대할 수 있다(가설 2-1-1).

셋째, 선행연구는 규범적 몰입이 사회화 혹은 조직투자와 관련될 수 있음을 보여준다. 공채 지원자와 경제 지원자에게 사회규범을 내재화시키는 사회화의 영향이 다르다고 보기 어렵기 때문에 공채 공무원과 경제 공무원 간 규범적 몰입에 차이가 없을 것으로 기대할 수 있다(가설 3-1). 그러나 다른 한편, 경제 공무원은 전문직 지향성이 높아 공채 공무원에 비해 규범적 몰입이 낮을 것으로 기대할 수 있다(가설 3-2). 또 다른 한편 우회 방식으로 입직한 경제 공무원은 치열한 경쟁 방식으로 입직한 공채 공무원보다 규범적 몰입이 높을 것으로 기대할 수 있다(가설 3-3). 그리고 인사관리와 조직투자가 정통 관료 중심으로 이루어질 것이라고 본다면 공채 공무원과 경제 공무원 간 규범적 몰입에 차이가 없지만, 재직기간이 길어질수록 경제 공무원의 규범적 몰입이 점차 낮아져 둘 간의 차이가 나타나거나(가설 3-1-1), 혹은 경제 공무원이 공채 공무원보다 규범적 몰입이 낮고 재직기간이 길어질수록 경제 공무원의 규범적 몰입이 점차 낮아져 이 차이가 커지거나(3-2-1), 혹은 경제 공무원이 공채 공무원보다 규범적 몰입이 높지만, 재직기간이 길어질수록 경제 공무원의 규범적 몰입이 점차 낮아져 이 차이가 줄어들 것으로 기대할 수 있다(가설 3-3-1).

이처럼 선행이론과 연구는 공채 공무원과 경제 공무원의 조직몰입과 관련해 다양하고 복잡한 관찰적 함의를 제시한다. 특히, 몰입의 유형 및 작동 기제에 따라 상반되는 기대가 제시되고 있다. 본 연구는 전술한 조직몰입에 관한 가설을 직업몰입으로서의 공식몰입에도 그대로 적용하여 충원방식과 공식몰입 간의 관계도 함께 분석한다.<sup>17)</sup>

---

17) 조직몰입과 직업몰입 간 관계에 관한 메타분석은 Wallace(1993) 참조.

## Ⅳ. 데이터 및 측정

### 1. 데이터

본 연구를 위해 사용된 데이터는 2020년 8월 실시된 공무원 온라인 설문조사에서 나온 것이다. 표본은 중앙부처 공무원을 대상으로 할당표집을 통해 구성하였다. 할당 틀은 신규임용 당시 충원방식과 충원직급을 기준으로 하였고 5급 공채 100명, 7급 공채 100명, 5급 이상 경채 100명, 6-7급 경채 100명으로 총 400명을 목표로 하였다.<sup>18)</sup> 확률 표집이 아니기 때문에 표본의 대표성을 담보할 수는 없다는 점을 강조한다.

### 2. 측정

본 연구의 핵심 독립변수는 충원방식이다. 충원방식은 공채와 경채의 두 범주로 구분한다. 이는 ‘처음 공무원으로 채용되었을 때 선발 방식’을 질문하는 문항을 통해 측정하였다.

본 연구의 종속변수는 조직몰입과 공직몰입이다. 현재 소속된 조직에 대한 태도와 공무원 직업에 대한 태도를 구분한 것이다.<sup>19)</sup> 조직몰입을 측정하기 위해 본 연구는 Meyer, Allen & Smith(1993)가 조직몰입의 측정을 위해 사용한 문항들 가운데 일부를 요인분석 결과를 참조해 선택하였다.<sup>20)</sup> 첫째, 정서적 차원의 조직몰입을 측정하기

18) 선발 방식이 공채인 응답자 가운데서 4급은 0.5%(1명), 5급은 49.5%(99명), 6급은 5%(10명), 7급은 45.0%(90명)이었다. 반면, 선발 방식이 경채인 응답자 가운데서 4급은 0.5%(1명), 5급은 49.5%(99명), 6급은 17.5%(25명), 7급은 37.5%(75명)이었다. 공채가 5급과 7급에서 실시된다는 점을 고려해 4급 혹은 6급 공채라고 응답한 11명은 분석에서 제외하였다. 경채의 경우 5급이나 7급이 아닌 다른 직급으로도 임용이 가능하다는 점을 고려해 4급이나 6급도 분석에 포함하였다. 따라서 최종 분석 사례 수는 공채 공무원 189명, 경채 공무원 200명이다. 인사혁신처(2021:38)에 따르면 2020년 일반직 공무원 신규 공채 3,308명 가운데 5급 320(9.7%)명, 7급 690(20.9%)명이었고 신규 경채 5,484명 가운데 4급 114명(2.1%), 5급 155명(2.8%), 6급 236명(4.3%), 7급 632명(11.5%)이었다. 본 연구는 공채와 경채 공무원 간의 차이에 초점을 두기 때문에 경채 공무원 간의 차이, 즉 중앙인사기구(인사혁신처)가 채용하는 경채 공무원과 각 부처가 채용하는 경채 공무원 간의 차이는 추후 연구로 남긴다.

19) 특정 정부기관에서만 고용되는 전문직의 경우 전문직과 조직이 구분되지 않을 수 있다. 그러나 다양한 정부기관에서 그리고 민간부문에서도 고용되는 전문직이라면 전문직과 특정 정부기관이 동일시되지 않는다고 할 수 있다. 자신의 직업이 무엇이라고 생각하는지에 대해 공무원이라고 하는 것과 산업자원부에서 일한다고 하는 것은 구분될 수 있다. 직업이 무엇인가에 대해 의사라고 하는 것과 보건복지부에서 일한다는 것은 차이가 있다.

20) Meyer, Allen & Smith(1993:542-544)는 조직몰입의 30개 측정항목을 분석하여 세 가지

위해 사용한 문항은 다음과 같다. ①나는 현 조직에 소속감을 강하게 느끼지 못한다. ②현 조직은 나에게 가족과 같다. ③현 조직은 나에게 있어 개인적 의미가 크다. 둘째, 지속성 차원의 조직몰입을 측정하기 위해 사용한 문항은 다음과 같다. ①내가 원하더라도 지금 현 조직을 떠나는 것은 매우 어려울 것이다. ②지금 현 조직을 떠나기로 결정하면 내 삶의 너무 많은 부분이 혼란에 빠질 것이다. ③나는 선택지가 별로 없어 현 조직을 떠나는 것을 생각할 수 없다. 셋째, 규범적 차원의 조직몰입을 측정하기 위해 사용한 문항은 다음과 같다. ①현 조직은 나의 충성심을 받을 만하다. ②지금 현 조직을 떠나는 것이 나에게 유리해도 나는 그렇게 하는 것이 옳다고 생각하지 않는다. ③나는 현 조직에 진 빛이 많다. 각 문항의 응답 범주는 7점 척도로 1=전혀 동의 안함, 2=동의 안함, 3=약간 동의 안함, 4=동의 안함도 동의도 아님, 5=약간 동의, 6=동의, 7=매우 동의이다.

직업몰입으로서의 공직몰입을 측정하기 위해 본 연구는 Meyer, Allen & Smith (1993)가 간조직이라는 전문직(profession) 몰입의 측정을 위해 사용한 문항들 가운데 요인분석 결과를 참조해 일부를 선택하고 이를 공직에 맞추어 수정하였다.<sup>21)</sup> 첫째, 정서적 차원의 공직몰입을 측정하기 위해 사용한 문항은 다음과 같다. ①나는 공직에 열정이 있다. ②나는 공무원인 것이 싫다. ③나는 공직에 있는 것이 자랑스럽다. 둘째, 지속성 차원의 공직몰입을 측정하기 위해 사용한 문항은 다음과 같다. ①지금 공직을 떠나는 것은 나에게서는 어려운 일이다. ②공직을 떠나면 내 인생의 너무 많은 부분이 혼란에 빠질 것이다. ③지금 공직을 떠나면 상당한 개인적 희생이 요구될 것이다. 셋째, 규범적 차원의 공직몰입을 측정하기 위해 사용한 문항은 다음과 같다. ①나는 공직에 계속 있어야 한다는 직업적 책임감을 느낀다. ②지금 공직을 떠나는 것이 나에게 유리해도 나는 그렇게 하는 것이 옳다고 생각하지 않는다. ③내가 공직에 있는 것은 공직에 대한 충성심 때문이다. 각 문항의 응답 범주는 7점 척도로 1=전혀 동의 안함, 2=동의 안함, 3=약간 동의 안함, 4=동의 안함도 동의도 아님, 5=약간 동의, 6=동의, 7=매우 동의이다.

본 연구에서 주목하는 충원방식과 조직 및 공직몰입 간의 관계에 영향을 줄 수 있는 주요 변수는 재직기간과 직급이다. 먼저, 가설에서 논의한 것처럼 재직기간은 근무

---

구성 요소별로 여섯 개의 항목 총 18개 측정항목을 도출하였으나 요인 적재값이 0.5 미만 항목들이 존재하였다. 본 연구는 이런 항목들을 배제하고 요소별로 요인 적재값이 가장 높은 세 개의 측정항목을 요소별로 선별하여 활용하였다.

21) 직업몰입의 세 구성요소 모형의 구성 타당도 검증은 Irving, Doleman & Cooper(1997) 참조.

경험, 투자와 대안 및 조직투자의 차이 등을 반영하기 때문에 공채 공무원과 경채 공무원 간의 조직 및 공직몰입의 차이를 강화 혹은 약화시키는 조절변수의 역할을 할 수 있다. 재직기간은 조직몰입의 경우 현 소속 조직의 재직기간을, 공직몰입의 경우 공무원으로서 재직기간을 각각 사용하였다. 그리고 조직 내 위치에 따라 조직과 공직몰입이 달라질 가능성을 고려해 충원직급을 통제변수로 포함하였다. 충원직급은 5급과 6-7급의 두 범주로 구분하였다.<sup>22)</sup> 현 직급이 일반적으로 재직기간을 반영하고 충원직급과 별 차이가 없어 여기서는 충원직급만을 포함하였다.

## V. 분석 결과

### 1. 표본의 특징

주 분석에 앞서 표본에 포함된 공채 공무원과 경채 공무원의 주요 특성을 살펴본다. 앞서 지적하였지만 표본이 확률 표집을 통해 선정된 것이 아니기 때문에 표본의 특성이 모집단의 특성을 기술하는 것은 아니다. 충원방식과 충원직급을 기준으로 할당 비율을 채우는 방식으로 선정된 공채 공무원 표본집단과 경채 공무원 표본집단의 성별 구성을 보면 공채 공무원의 경우 여성 33.3%, 남성 66.7%이고 경채 공무원의 경우 여성 37.5%, 남성 62.5%로 차이가 거의 없었다(Pearson 카이제곱  $p=0.391$ ). 연령별 구성을 보면 공채 공무원의 경우 20대 14.3%, 30대 50.8%, 40대 25.9%, 50대 9.0%이고 경채 공무원의 경우 20대 5.5%, 30대 27.5%, 40대 48.0%, 50대 19.0%로 경채 공무원 집단이 공채 공무원 집단보다 나이가 많았다(Pearson 카이제곱  $p=0.000$ ). 이는 모집대상과 선발기준을 고려하면 기대되는 결과라고 할 수 있다.

충원 당시 교육수준을 보면 공채 공무원의 경우 학사학위 이하 93.7%, 석사학위 5.8%, 박사학위 0.5%이고 경채 공무원의 경우 학사학위 이하 36.5%, 석사학위 39.5%, 박사학위 24.0%로 경채 공무원 집단이 공채 공무원 집단보다 교육수준이 높았다(Pearson 카이제곱  $p=0.000$ ). 충원 당시 국가기술자격법령 및 그 밖의 법령에 따른 자격증 보유 여부를 보면 공채 공무원의 경우 41.8%, 경채 공무원의 경우 64.5%가 충원 당시 그런 자격증이 있다고 하였다(Pearson 카이제곱  $p=0.000$ ). 현재 학회나 전문가 단체 회원 여부를 보면 공채 공무원의 경우 3.2%, 경채 공무원의 경우 28.0%

22) 충원직급은 공채의 경우 5급과 7급, 경채의 경우 5급과 6-7급으로 각각 구분한다.

가 현재 회원이라고 하였다(Pearson 카이제곱  $p=0.000$ ). 모집대상과 선발기준에 따른 기대와 일치하게 석·박사학위 소지자, 자격증 보유자 및 전문가 단체 회원이 공채 공무원 집단보다 경제 공무원 집단에서 더 많았다.<sup>23)</sup> 특히 경제 공무원을 공채 공무원으로부터 뚜렷하게 구분해 주는 것은 총원 당시 석·박사학위 소지 여부와 현재 전문가 단체 회원 여부인 것으로 보인다. 이는 경제 공무원이 공채 공무원보다 전문직업주의가 높음을 보여준다.

현 조직에서의 재직기간을 보면 공채 공무원의 경우 5년 미만 41.8%, 10년 미만 20.1%, 15년 미만 18.5%, 15년 이상 19.6%이고 경제 공무원의 경우 5년 미만 43.0%, 10년 미만 23.0%, 15년 미만 19.0%, 15년 이상 15.0%로 나타났다(Pearson 카이제곱  $p=0.659$ ). 공무원으로서의 재직기간을 보면 공채 공무원의 경우 5년 미만 37.6%, 10년 미만 20.6%, 15년 미만 20.1%, 15년 이상 21.7%이고 경제 공무원의 경우 5년 미만 36.5%, 10년 미만 22.5%, 15년 미만 19.5%, 15년 이상 21.5%로 나타났다(Pearson 카이제곱  $p=0.977$ ). 현 조직 재직기간이나 공무원 재직기간에서 차이가 거의 없었다.

## 2. 이변량 분석

여기서는 이변량 분석을 통해 총원방식과 조직 및 공직몰입 간의 상호관계를 살펴본다. 앞에서 논의한 것처럼 조직과 공직몰입을 측정하기 위해 본 연구가 사용한 문항은 각각 9개이다. 선행연구를 참고해 몰입을 세 차원(구성요소)으로 구분하고 차원별로 각각 3개 문항을 포함하였다. 베리맥스 회전을 사용한 탐색적 요인분석<sup>24)</sup> 결과에 따르면 조직몰입의 세 차원을 측정하기 위해 포함된 9개 문항은 3개 요인이 아니라 2개 요인으로 묶였다. 즉, 정서적 몰입을 구성하는 3개 문항과 규범적 몰입을 구성하는 3개 문항은 첫째 요인에 일차 적재량을 보였고 지속성 몰입을 구성하는 3개 문항은 둘째 요인에 일차 적재량을 보였다. 공직몰입의 세 차원을 측정하기 위해 포함된 9개 문항도 조직몰입의 경우와 같이 3개 요인이 아니라 2개 요인으로 묶였다. 즉, 정서적 몰입을 구성하는 3개 문항과 규범적 몰입을 구성하는 3개 문항은 첫째 요인에 일차 적

23) 국가공무원법 제28조 ②항은 경제 가운데서 다수인을 대상으로 하지 아니한 공무원을 채용할 수 있는 경우를 열거하고 있는데 이는 경제로 임용된 공무원을 모두 전문직 종사자로 간주하기 어렵다는 것을 보여준다.

24) 본 연구는 총원방식의 차이가 조직과 공직에 대한 태도에 주는 영향을 경험적으로 평가하기 때문에 이분모형을 검증하는 확인적 요인분석보다 탐색적 요인분석을 활용하였다(예: Tummers, 2012).

재량을 보였고 지속성 몰입을 구성하는 3개 문항은 둘째 요인에 일차 적재량을 보였다. 다른 경험적 연구에서 나타난 것과 같이 정서적 몰입과 규범적 몰입이 경험적으로 구별되지 않았다(Ko, Price, & Mueller, 1997). 그러나 몰입의 각 차원이 갖는 이론적 함의를 강조하는 선행연구(Allen & Meyer, 1990; Bergman, 2006)에 공감하는 본 연구는 몰입의 세 차원을 구분해 조직행태에 작동하는 다양한 기제를 평가하는 것이 이론적으로 중요하다고 보고 이에 따라 각 차원에 상응하는 지표를 구성하였다. 차원별 지표 점수는 각 차원을 측정하기 위해 포함된 문항의 방향성을 일치시킨 후 단순 합산하여 구성하였다.<sup>25)</sup>

우선 충원방식에 따라 조직과 공직몰입에 차이가 있는지 몰입의 각 차원을 구성하는 문항별로 살펴본다. 수치는 긍정적 반응의 퍼센트에서 부정적 반응의 퍼센트를 감한 것이다.<sup>26)</sup> 이 퍼센트 차이 수치가 양의 수이면 긍정적 반응이 부정적 반응보다 더 많다는 것이고, 음의 수이면 부정적 반응이 긍정적 반응보다 더 많다는 것이다. <표 1>은 조직몰입을 분석한 결과를 보여준다.

첫째, 정서적 몰입의 경우 ‘나는 현 조직에 소속감을 강하게 느끼지 못한다.’는 의견이나 ‘현 조직은 나에게 가족과 같다.’는 의견에서는 공채 공무원과 경제 공무원 간 차이가 거의 없었다. 반면 ‘현 조직은 나에게 있어 개인적 의미가 크다.’는 의견에서는 공채 공무원과 경제 공무원 간 차이가 있는데 경제 공무원이 공채 공무원보다 오히려 더 긍정적이었다(Pearson 카이제곱  $p=0.024$ ). 흥미로운 것은 공채 공무원이든 경제 공무원이든 ‘현 조직은 나에게 가족과 같다.’는 의견에서 긍정적 반응의 비율과 부정적 반응의 비율이 비슷하게 나타난 것이다.

둘째, 지속성 조직몰입의 경우 경제 공무원이 공채 공무원보다 몰입이 낮은 것으로 나타났다. 특히 ‘나는 선택지가 별로 없어 현 조직을 떠나는 것을 생각할 수 없다.’는 의견과 ‘내가 원하더라도 지금 현 조직을 떠나는 것은 매우 어려운 것이다.’는 의견에서 공채 공무원과 경제 공무원 간의 차이가 두드러졌다(전자의 경우 Pearson 카이제곱  $p=0.009$ , 후자의 경우 Pearson 카이제곱  $p=0.005$ ). 주목할 것은 공채 공무원의 경우 세 문항의 퍼센트 차이 수치가 모두 양의 수인 반면 경제 공무원의 경우 모두 음의 수로 나타난 것이다. 또한 공채 공무원의 경우 ‘지금 현 조직을 떠나기로 결정하면

25) 각 지표는 최소 0점에서 최대 18점을 가진다. 각 지표의 크론바흐 알파(Cronbach's alpha)를 보면 조직몰입의 경우 정서적 차원 0.721, 지속성 차원 0.586, 규범적 차원 0.641이다. 한편 공직몰입의 경우 정서적 차원 0.748, 지속성 차원 0.728, 규범적 차원 0.742이다. 조직몰입의 지표들이 공직몰입의 지표들보다 신뢰성이 낮았다.

26) 몰입을 측정하는 각 문항에 대해 ‘동의 안함도 동의도 아님’ 응답을 한 경우 중립적 반응으로 처리하였다.

내 삶의 너무 많은 부분이 혼란에 빠질 것이다.’는 의견을 제외하고 긍정적 반응의 비율과 부정적 반응의 비율이 비슷하다는 것이다. 대체로 경제 공무원은 공채 공무원과 비교해 아직 비용에 대한 인식이 낮고 대안 고용기회에 대한 인식이 높은 것으로 보인다.

셋째, 규범적 조직몰입의 경우 공채 공무원과 경제 공무원 간 별 차이가 없었다. 흥미로운 것은 ‘현 조직은 나의 충성심을 받을 만하다’는 의견에 공채 공무원과 경제 공무원 모두 퍼센트 차이 수치가 양의 수이지만 ‘나는 현 조직에 진 빛이 많다.’는 의견이나 ‘지금 현 조직을 떠나는 것이 나에게 유리해도 나는 그렇게 하는 것이 옳다고 생각하지 않는다.’는 의견에서 공채 공무원과 경제 공무원 모두 퍼센트 차이 수치가 음의 수로 부정적 반응의 비율이 긍정적 반응의 비율보다 더 많았다. 특히 ‘지금 현 조직을 떠나는 것이 나에게 유리해도 나는 그렇게 하는 것이 옳다고 생각하지 않는다.’는 의견에서는 공채 공무원이든 경제 공무원이든 압도적 다수가 부정적인 반응을 나타내 충원방식에 상관없이 규범적 조직몰입이 낮은 것으로 보인다. 이는 규범적 몰입으로 화답해야 할 조직투자에 대한 인식이 낮음을 시사한다.

〈표 1〉 충원방식에 따른 조직몰입: 문항별

	충원방식	
	공채 (N=189)	경제 (N=200)
<i>정서적 몰입</i>		
나는 현 조직에 소속감을 강하게 느끼지 못한다	+30	+33
현 조직은 나에게 가족과 같다	-3	+7
현 조직은 나에게 있어 개인적 의미가 크다	+34	+56
<i>지속성 몰입</i>		
내가 원하더라도 지금 현 조직을 떠나는 것은 매우 어려울 것이다	+21	-8
지금 현 조직을 떠나기로 결정하면 내 삶의 너무 많은 부분이 혼란에 빠질 것이다	+7	-6
나는 선택지가 별로 없어 현 조직을 떠나는 것을 생각할 수 없다	+9	-20
<i>규범적 몰입</i>		
현 조직은 나의 충성심을 받을 만하다	+13	+26
지금 현 조직을 떠나는 것이 나에게 유리해도 나는 그렇게 하는 것이 옳다고 생각하지 않는다	-19	-8
나는 현 조직에 진 빛이 많다	-55	-62

주: 기재된 수치는 긍정적으로 응답한 퍼센트에서 부정적으로 응답한 퍼센트를 감한 퍼센트 차이이다.



〈표 2〉는 공직몰입을 분석한 결과를 보여준다. 첫째, 정서적 공직몰입의 경우 세 문항 가운데 두 문항에서 공채 공무원과 경채 공무원 간에 차이가 없었다. 그렇지만 ‘나는 공직에 열정이 있다.’는 의견에서 경채 공무원과 공채 공무원 간에 차이가 있었는데 경채 공무원이 공채 공무원보다 오히려 더 긍정적이었다(Pearson 카이제곱  $p=0.018$ ). 여기서 주목할 만한 것은 모든 문항에서 공채 공무원과 경채 공무원 모두 퍼센트 차이 수치가 큰 양의 수를 나타낸 것이다. 이는 공채 공무원과 경채 공무원 모두 공직에 대한 정서적 몰입이 높음을 보여준다.

〈표 2〉 충원방식에 따른 공직몰입: 문항별

	충원방식	
	공채 (N=189)	경채 (N=200)
<i>정서적 몰입</i>		
나는 공직에 열정이 있다	+70	+86
나는 공무원인 것이 싫다	+70	+69
나는 공직에 있는 것이 자랑스럽다	+67	+75
<i>지속성 몰입</i>		
지금 공직을 떠나는 것은 나에게 어려운 일이다	+73	+59
공직을 떠나면 내 인생의 너무 많은 부분이 혼란에 빠질 것이다	+21	-13
지금 공직을 떠나면 상당한 개인적 희생이 요구될 것이다	+37	+18
<i>규범적 몰입</i>		
나는 공직에 계속 있어야 한다는 직업적 책임감을 느낀다	+50	+58
지금 공직을 떠나는 것이 나에게 유리해도 나는 그렇게 하는 것이 옳다고 생각하지 않는다	-4	+10
내가 공직에 있는 것은 공직에 대한 충성심 때문이다	-2	+10

주: 기재된 수치는 긍정적으로 응답한 퍼센트에서 부정적으로 응답한 퍼센트를 감한 퍼센트 차이이다.

둘째, 지속성 공직몰입의 경우 세 문항 가운데 두 문항에서 공채 공무원과 경채 공무원 간에 차이가 있었다. 특히 ‘공직을 떠나면 내 인생의 너무 많은 부분이 혼란에 빠질 것이다.’는 의견과 ‘지금 공직을 떠나면 상당한 개인적 희생이 요구될 것이다.’는 의견에 경채 공무원은 공채 공무원보다 덜 동의하는 것으로 나타났다(전자의 경우 Pearson 카이제곱  $p=0.000$ , 후자의 경우 Pearson 카이제곱  $p=0.028$ ). 흥미로운 것은 ‘지금 공직을 떠나는 것은 나에게 어려운 일이다.’는 의견에서 퍼센트 차이 수치가

공채 공무원과 경채 공무원 모두 큰 양의 수로 나타난 것이다. 이와는 대조적으로 ‘공직을 떠나면 내 인생의 너무 많은 부분이 혼란에 빠질 것이다.’는 의견에서 퍼센트 차이 수치가 공채 공무원의 경우 양의 수를 나타낸 반면, 경채 공무원의 경우 음의 수를 나타낸 것이다.

셋째, 규범적 공직몰입의 경우 세 문항 모두에서 공채 공무원과 경채 공무원 간 차이가 거의 없었다. 그러나 여기서 주목할 것은 ‘나는 공직에 계속 있어야 한다는 직업적 책임감을 느낀다.’는 의견에서 퍼센트 차이 수치가 공채 공무원과 경채 공무원 모두 큰 양의 수를 보이지만 ‘지금 공직을 떠나는 것이 나에게 유리해도 나는 그렇게 하는 것이 옳다고 생각하지 않는다.’는 의견이나 ‘내가 공직에 있는 것은 공직에 대한 충성심 때문이다.’는 의견에서 퍼센트 차이 수치가 음의 수이거나 작은 양의 수로 나타난 것이다.

충원방식과 조직 및 공직몰입 간의 상호관계를 간결하게 보여주기 위해 차원별 지표를 사용해 두 공무원 집단의 평균값이 통계적으로 유의미한 차이를 보이는  $t$ -검정을 실시하였다. <표 3>은 분석 결과를 보여준다. 첫째, 충원방식과 조직몰입 간의 관계를 보면 규범적 몰입의 경우 통계적으로 유의미한 차이가 없었다. 반면 정서적 몰입과 지속성 몰입의 경우 통계적으로 유의미한 차이가 있었다. 경채 공무원이 공채 공무원보다 정서적 몰입이 높았지만 지속성 몰입은 낮았다. 둘째, 충원방식과 공직몰입 간의 관계를 보면 모든 차원에서 통계적으로 유의미한 차이가 있었다. 그러나 차이의 방향은 달랐는데 정서적 몰입과 규범적 몰입의 경우 공채 공무원이 경채 공무원보다 낮은 반면 지속성 몰입의 경우 거꾸로 경채 공무원이 공채 공무원보다 낮았다. 민간부문에서 활용될 수 있는 전문지식 혹은 민간부문에서 축적된 전문경력을 가진 경채 공무원이 그렇지 않은 공채 공무원과 비교해 지속성 몰입이 모두 낮은 것은 기대되는 결과이다. 주목할 만한 것은 정서적 몰입에서 공채 공무원보다 경채 공무원이 다소 높게 나타난 것이다. 공직 추구의 동기가 무엇이든 공직에 들어가기 위해 힘든 과정을 거친 사람들이 충원방식에 따라 정서적 공직몰입이 다를 것으로 기대하기는 어렵다. 오히려 보다 힘든 과정을 통해 입직한 공채 공무원이 경채 공무원보다 정서적 몰입이 더 높을 것으로 기대할 수 있지만, 결과는 우회 방식으로 입직한 경채 공무원이 정통 방식으로 입직한 공채 공무원보다 정서적 몰입이 높은 것으로 나타난 것이다. 이는 충원방식의 경쟁성 자체보다 공무원이 되고자 하는 욕구가 정서적 몰입에 더 중요할 수 있음을 시사하는 것이다.

〈표 3〉 충원방식과 조직 및 공직몰입: 평균 차이 분석

	충원방식		t	유의확률(양측)
	공채 (N=189)	경채 (N=200)		
정서적 조직몰입(0-18)	10.0370	10.8150	-2.034	0.043
지속성 조직몰입(0-18)	9.4286	8.1900	3.214	0.001
규범적 조직몰입(0-18)	7.3280	7.8350	-1.418	0.157
정서적 공직몰입(0-18)	13.2116	14.0050	-2.479	0.014
지속성 공직몰입(0-18)	11.6878	10.2050	3.697	0.000
규범적 공직몰입(0-18)	9.6565	10.4600	-2.018	0.044

### 3. 다변량 분석

여기서는 다변량 분석을 통해 충원방식이 조직 및 공직몰입에 주는 상대적 영향을 평가한다. 분석모형의 핵심 설명변수는 충원방식이다. 공채와 경채의 두 범주를 갖는 충원방식은 경채 가변수를 사용하였다. 충원직급은 5급과 6-7급의 두 범주로 구분하고 6-7급 가변수를 사용하였다.<sup>27)</sup> 재직기간에 따라 조직과 공직몰입이 달라질 가능성을 고려해 조직몰입의 경우 현 조직 재직기간(년)을, 공직몰입의 경우 공무원 재직기간(년)을 포함하였다. 인구학적 변수의 경우 성별에 따라 조직과 공직몰입이 달라질 가능성을 고려해 여성 가변수를 포함하였다. 연령은 재직기간과 관계가 높아 포함하지 않았다.<sup>28)</sup> 학력은 충원방식의 인과적 속성을 반영하기 때문에 포함하지 않았다.

〈표 4〉는 충원방식이 차원별 조직몰입에 주는 영향을 보여준다. 먼저 결정계수( $R^2$ ) 값이 보여주는 것처럼 모형의 설명력은 낮다. 모형이 조직몰입의 변량을 설명하는 정도는 10%를 넘지 못하는 것으로 나타났다. 이는 진입단계 인사제도의 측면에서 공무원의 조직몰입을 설명하는 것이 제한적임을 시사한다.<sup>29)</sup>

27) 공채의 경우는 7급만을 가리킨다.

28) 이는 세대 간 사회화의 차이가 조직 및 공직몰입에 주는 영향의 평가를 어렵게 한다.

29) 공무원의 조직몰입에 관한 연구에서 조경호(1993)는 공무원이 인식하는 '직업명예도'와 "조직구조의 경직성"이 주요한 영향을 주고 있음을 발견하였다. 다음으로 주요한 요인은 상위 욕구 성취도, 조직 내적 분위기 및 직무만족도였다.

〈표 4〉 조직몰입, 충원방식과 충원직급 및 조직 재직기간

	정서적 조직몰입		지속성 조직몰입		규범적 조직몰입	
	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE
충원방식(경채)	1.646**	.576	-1.758**	.588	1.397**	.541
충원직급(6-7급)	-.092	.375	-.497	.388	-.630*	.352
조직재직기간(년)	.178***	.039	.033	.040	.150***	.036
경채*조직재직기간	-.096 <sup>+</sup>	.055	.068	.057	-.099 <sup>+</sup>	.051
여성	-.778*	.389	.595	.403	-.775*	.365
R-sq	.086		.048		.070	

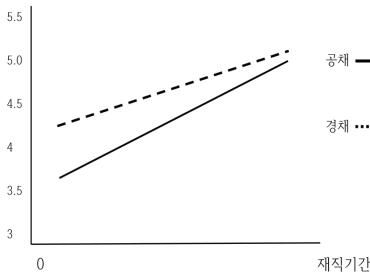
\*\*\* $p < 0.001$ . \*\* $p < 0.01$ . \* $p < 0.05$ . + $p < 0.1$ . N=389.

회귀분석 결과를 보면 첫째, 공채 공무원과 비교해 경채 공무원의 정서적 조직몰입이 높았다. 그리고 공채 공무원이든 경채 공무원이든 조직 재직기간이 길수록 정서적 조직몰입이 높아지는 것으로 나타나 근무경험의 긍정적 영향을 시사하고 있다. 그러나 경채 충원방식과 조직 재직기간의 상호작용 효과는 일반보다 높은 유의수준( $p < 0.1$ )에서 부정적으로 나타나 경채 공무원의 경우 재직기간이 길수록 정서적 조직몰입의 증가가 공채 공무원과 비교해 완만한 것으로 보인다. 〈그림 1〉은 정서적 몰입에 대한 조직 재직기간의 이 상호작용 효과를 좀 더 명확히 보여준다. 여성은 남성과 비교해 정서적 조직몰입이 낮았다. 한편, 충원직급은 유의미한 영향을 주지 못했다. 분석 결과는 경채 공무원이 공채 공무원보다 정서적 조직몰입이 높아 가설 1-2를 지지하고 있다. 또한 조직 재직기간이 길어질수록 경채 공무원과 공채 공무원 간의 차이가 점차 줄어드는 것으로 나타나 가설 1-2-1을 지지하고 있다.

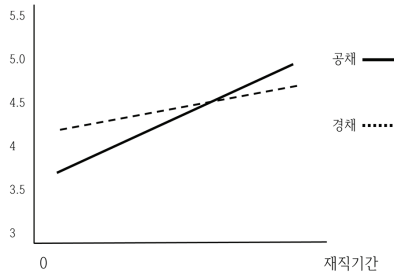
둘째, 공채 공무원과 비교해 경채 공무원의 지속성 조직몰입이 낮았다. 한편, 일반적인 기대와 달리 조직 재직기간이 길수록 지속성 조직몰입이 증가하지는 않았다. 경채 충원방식과 조직 재직기간의 상호작용 효과는 통계적으로 유의미하지 않았다. 또한 충원직급이나 여성도 유의미한 영향을 주지 못했다. 분석 결과는 가설 2-1의 기대와 일치하게 전문지식과 기술을 갖춘 경채 공무원은 공채 공무원보다 이직 비용에 대한 인식이 낮음을 보여준다. 그러나 가설 2-1-1의 기대와 달리 조직 재직기간이 길수록 경채 공무원의 지속성 조직몰입은 증가하지 않았다. 그리고 공채 공무원이든 경채 공무원이든 조직 재직기간이 길어진다고 지속성 조직몰입이 증가하는 것은 아니어서 조직에 오래 있었다고 이직 비용에 대한 인식이 증가하거나 대안적 고용기회가 사라지는 것은 아님을 시사한다.

셋째, 공채 공무원과 비교해 경채 공무원의 규범적 조직몰입이 높았다. 그리고 조직 재직기간이 길수록 규범적 조직몰입이 높았다. 이는 조직 재직기간이 길수록 화답해야 할 조직투자에 대한 인식이 높아짐을 시사한다. 경채 충원방식과 조직 재직기간의 상호작용 효과는 일반보다 높은 유의수준( $p < 0.1$ )에서 부정적인 것으로 나타나 공채 공무원과 비교해 경채 공무원의 경우 조직 재직기간이 길수록 규범적 조직몰입의 증가가 완만한 것으로 보인다. <그림 2>는 규범적 몰입에 대한 조직 재직기간의 이 상호작용 효과를 좀 더 명확히 보여준다. 경채 공무원의 규범적 몰입의 증가가 공채 공무원보다 완만해 재직기간이 길어질수록 오히려 공채 공무원의 규범적 몰입이 경채 공무원보다 높아졌다. 이는 규범적 몰입의 상호작용 변수의 계수가 정서적 몰입의 상호작용 변수의 계수 값보다 크고 또한 재직기간이 긴 공채 공무원 집단의 규범적 몰입 평균(4.8333)이 경채 공무원 집단의 평균(4.6627)보다 높게 나온 결과이다. 충원직급 6-7 급은 5급과 비교해 규범적 조직몰입이 낮았다. 여성도 남성과 비교해 규범적 조직몰입이 낮았다. 분석 결과는 경채 공무원이 공채 공무원보다 규범적 조직몰입이 높아 가설 3-3을 지지하고 있다. 또한 조직 재직기간이 길수록 경채 공무원과 공채 공무원 간의 차이가 점차 줄어들어 가설 3-3-1을 지지하고 있다.

〈그림 1〉 정서적 몰입에 대한 상호작용 효과



〈그림 2〉 규범적 몰입에 대한 상호작용 효과



요약하면 충원방식은 조직몰입의 모든 차원에서 유의미한 영향을 주었다. 그러나 방향은 달라 정서적 및 규범적 차원의 경우 긍정적 영향을 주지만 지속성 차원의 경우 부정적 영향을 주었다. 이는 우회 방식으로 공직에 들어온 경채 공무원이 조직에 대한 일체감이나 충성심은 더 높지만 전문지식과 기술을 갖추었기에 공채 공무원보다 이직 비용에 대한 인식은 더 낮고 대안적 고용기회에 대한 인식은 더 긍정적임을 보여준다. 조직 재직기간이 길수록 공채 공무원이든 경채 공무원이든 정서적 몰입과 규범적 몰입

이 높아지는 것으로 나타나 근무경험이나 조직투자 등 몰입 형성의 기제가 작동하고 있음을 시사한다. 그러나 경제 충원방식과 조직 재직기간의 상호작용의 효과가 부정적으로 나타나 공채 공무원이 주류인 조직에서 근무환경과 조직투자에 대한 경제 공무원의 평가가 주류에 속하는 공채 공무원과 비교해 덜 긍정적임을 시사한다. 한편, 조직 재직기간이 지속성 몰입에 주는 영향은 유의미하지 않아 공채 공무원이든 경제 공무원이든 재직기간이 길어진다고 이직비용이 높아지거나 대안적 고용기회가 줄어드는 것이 아님을 시사한다.

〈표 5〉는 충원방식이 차원별 조직몰입에 주는 영향을 보여준다. 조직몰입의 경우와 같이 결정계수(R<sup>2</sup>) 값을 보면 모형의 설명력은 낮다. 모형이 조직몰입의 변량을 설명하는 정도는 10%를 넘지 못한다. 이는 조직몰입처럼 진입단계 인사제도의 측면에서 공무원의 조직몰입을 설명하는 것이 제한적임을 시사한다.

〈표 5〉 조직몰입, 충원방식과 직급 및 공무원 재직기간

	정서적 몰입		지속성 몰입		규범적 몰입	
	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE
충원방식(경제)	1.240*	.513	-2.285***	.639	1.075+	.625
충원직급(6-7급)	-.528	.322	-.784+	.401	-1.203*	.392
공무원 재직기간(년)	.066*	.032	.026	.040	.117**	.039
경제*공무원재직기간	-.047	.045	.092	.056	-.024	.055
여성	-.253	.335	.115	.418	-.566	.409
R-sq	.034		.064		.070	

\*\*\*p<0.001. \*\*p<0.01. \*p<0.05. +p<0.1. N=389.

회귀분석 결과를 보면 첫째, 공채 공무원과 비교해 경제 공무원의 정서적 조직몰입이 높았다. 또한 공채 공무원이든 경제 공무원이든 공무원 재직기간이 길수록 정서적 조직몰입이 높았다. 경제 충원방식과 공무원 재직기간의 상호작용 효과는 통계적으로 유의미하지 않았다. 또한 충원직급이나 여성은 유의미한 영향을 주지 못했다. 분석 결과는 정서적 조직몰입과 유사하게 경제 공무원이 공채 공무원보다 정서적 조직몰입이 높아 가설 1-2를 지지하고 있다. 그러나 정서적 조직몰입과 달리 공무원 재직기간이 길어질수록 경제 공무원과 공채 공무원 간의 차이가 줄어들 것이라는 가설 1-2-1은 지지되지 않았다.

둘째, 공채 공무원과 비교해 경제 공무원의 지속성 조직몰입이 낮았다. 이는 가설

2-1의 기대와 일치하는 것으로 전문지식과 기술을 가진 경제 공무원들이 이직 비용에 대한 인식이 낮음을 보여준다. 흥미로운 것은 충원직급이 일반보다 높은 유의수준 ( $p < 0.1$ )에서 부정적 영향을 주는 것으로 나타난 것이다. 즉, 충원직급 6-7급은 5급과 비교해 지속성 공직몰입이 낮았다. 이는 행정 엘리트로 선발된 공무원의 경우 공직을 떠나는 비용에 대한 인식이 더 높음을 시사한다. 공채 공무원이든 경제 공무원이든 공무원 재직기간은 지속성 공직몰입에 유의미한 영향이 없었다. 이는 공직에 오래 있었다고 공직을 떠나는 비용에 대한 인식이 증가하거나 대안적 고용기회가 사라지는 것이 아님을 시사한다. 경제 충원방식과 공무원 재직기간의 상호작용 효과는 통계적으로 유의미하지 않아 가설 2-1-1은 지지되지 않았다. 남성과 여성 간 지속성 공직몰입에 차이가 없었다.

셋째, 공채 공무원과 비교해 경제 공무원의 규범적 공직몰입이 높았다. 또한 공무원 재직기간은 유의미한 긍정적 영향을 주었다. 즉, 공채 공무원이든 경제 공무원이든 공무원으로 재직할 기간을 길수록 규범적 공직몰입이 높는데 이는 재직기간이 길수록 화답해야 할 조직투자에 대한 인식이 증가함을 시사한다. 한편, 경제 충원방식과 공무원 재직기간의 상호작용 효과는 유의미하지 않았다. 충원직급은 유의미한 부정적 영향을 주었다. 즉, 충원직급이 6-7급은 5급보다 규범적 공직몰입이 낮았다. 이는 행정 엘리트로 선발된 공무원의 경우 화답해야 할 조직투자를 더 인식하고 있음을 시사한다. 그리고 남성과 여성 간에도 규범적 공직몰입에 차이가 없었다. 분석 결과는 규범적 조직몰입과 유사하게 경제 공무원이 공채 공무원보다 규범적 공직몰입이 높아 가설 3-3을 지지하고 있다. 그러나 정서적 조직몰입과 달리 공무원 재직기간이 길수록 경제 공무원과 공채 공무원 간의 차이가 줄어들 것이라는 가설 3-3-1은 지지되지 않았다.

요약하면 충원방식은 공직몰입의 모든 차원에서 유의미한 영향을 주었다. 그러나 방향은 달라 정서적 차원과 규범적 차원의 경우 긍정적 영향을, 지속성 차원의 경우 부정적 영향을 주었다. 이는 조직몰입에서 나타난 것과 같이 전문성을 갖고 우회 방식으로 입직한 경제 공무원이 정통 방식으로 입직한 공채 공무원과 비교해 공직에 대한 열정과 충성심은 더 높지만 이직비용에 대한 인식이 더 낮음을 시사한다. 한편, 충원직급은 공직몰입의 두 차원에서 유의미한 부정적 영향을 주었다. 즉, 6-7급으로 입직한 공무원은 5급으로 입직해 행정 엘리트 코스에 있는 공무원보다 규범적 및 지속성 몰입이 낮았다. 공무원 재직기간은 정서적 및 규범적 공직몰입에 유의미한 긍정적 영향을 주었다. 이는 공무원 재직기간이 길수록 공직에 대한 열정이 강해지고 충성심이 높아짐을 시사한다. 흥미로운 것은 공채 공무원이든 경제 공무원이든 공무원 재직기간이 길어진다고 이직 비용에 대한 인식이 증가하거나 대안적 고용기회가 감소하는 것은 아

나라는 점이다.

충원방식의 효과를 몰입의 세 가지 차원별로 종합하면 첫째 공채 방식이든 경채 방식이든 원하는 공무원이 되었기 때문에 공채 공무원과 경채 공무원 간 정서적 몰입에 별 차이가 없을 것이라는 기대와 달리 경채 공무원은 공채 공무원과 비교해 정서적 몰입이 높았다. 우회 방식으로 입직한 경채 공무원이 정통 방식으로 입직한 공채 공무원보다 조직이나 공직에 대해 열정이 높게 나타난 것이다.<sup>30)</sup> 덜 경쟁적으로 입직한 직원이 오히려 몰입이 높은 것이다. 이는 정서적 몰입의 경우 진입 과정의 어려움 자체보다 공무원이 되고자 하는 열망의 강도가 중요할 수 있음을 시사한다. 재직기간은 정서적 몰입에 긍정적 영향을 주어 근무경험이나 조직투자가 조직과 공직에 대한 열정을 높이는 것으로 보인다.

둘째, 전문지식과 기술이 있는 경채 공무원은 부처 전문성이 추구하는 공채 공무원보다 지속성 몰입이 낮을 수 있다는 기대와 일치하게 경채 공무원은 공채 공무원보다 지속성 몰입이 낮았다. 흥미로운 것은 재직기간이 지속성 몰입에 유의미한 영향이 없다는 것이다. 이는 재직기간이 길수록 이직 비용이 늘어나고 대안적 고용기회가 감소해 지속성 몰입이 높아질 것이라는 기대와 일치하지 않는 것으로 경채 공무원이든 공채 공무원이든 민간부문으로의 진출 기회가 열려 있음을 시사한다.

셋째, 원하는 공무원이 되었기 때문에 공채 공무원과 경채 공무원 간 규범적 몰입에 별 차이가 없을 것이라는 기대나 전문직 지향성이 높은 경채 공무원은 부처 전문성이 추구하는 공채 공무원보다 규범적 몰입이 낮을 것이라는 기대와는 달리 경채 공무원은 공채 공무원과 비교해 규범적 몰입이 높았다. 재직기간이 길수록 화답해야 할 조직투자에 대한 인식이 높아져 규범적 몰입이 높을 것이라는 기대와 일치하게 재직기간이 길수록 조직과 공직에 대한 충성심이 높았다. 한편, 충원직급이 높을수록 조직과 공직에 대한 충성심이 높은 것으로 나타나 행정 엘리트에 대한 조직투자가 규범적 몰입의 형성 기제일 수 있음을 시사하고 있다.

끝으로 경채 충원방식과 조직 재직기간 간의 상호작용 효과는 부정적이지만 공무원 재직기간 간의 상호작용 효과는 나타나지 않아 조직에 대한 태도와 공직에 대한 태도는 구분할 필요가 있음을 시사한다.

30) 이는 경채 출신 공무원이 공채 출신 공무원과 비교해 조직몰입이 높다는 박순애 외(2018)의 발견과 일치한다.



## VI. 맺음말

지난 10년 이상 우리 정부는 공공부문의 전문성과 경쟁력의 강화를 위해 공채 위주의 공무원 채용 방식의 변화를 추구하였다. 전문성이 요구되거나 효율적인 정책 수립을 위하여 공직 내부 또는 외부에서 적격자를 발굴해 임용하는 개방형 임용제를 도입하였고 민간부문의 인재를 적극적으로 유치하기 위해 기존의 특별채용 제도를 개선해 경력경쟁 채용제도를 확대하였다(박종민·윤건수 2015; 양현모·임성근 2018). 특히 경채는 진입 단계에서 공공부문의 전문성을 확보하기 위한 주요한 제도라고 할 수 있다. 이러한 ‘공직의 전문성과 경쟁력을 높이기 위해’ 도입된 경채 제도는 조직행태에 어떠한 영향을 줄까? 우회 방식을 통해 입직한 경채 공무원과 정통 방식을 통해 입직한 공채 공무원은 조직과 공직에 대한 태도가 다른가? 본 연구는 공무원 대상 온라인 조사 자료를 사용해 진입 단계 인사제도의 핵심인 충원방식의 차이가 공무원의 조직행태에 미치는 영향을 분석하고 이를 통해 충원제도가 조직행태에 갖는 함의에 주목하였다.

공채 공무원이든 경채 공무원이든 모두 ‘실적과 자격에 따라 임용되고 그 신분이 보장되며 평생 동안 공무원으로 근무할 것이 예정되는 공무원’ 즉, 경력직 공무원이다. 진입 단계 이후의 인사제도는 충원방식에 상관없이 모든 경력직 공무원에게 동일하다. 그러나 같은 인사제도 하에 있더라도 개별 공무원이 갖는 기회는 그가 가진 자원에 따라 달라질 수 있고 이러한 기회의 차이는 그의 조직과 공직에 대한 태도에 영향을 줄 수 있다. 이러한 점에서 공채 공무원과 경채 공무원이 가진 자원과 기회의 차이는 충원방식이 조직 및 공직몰입에 미치는 영향을 이해하는 데 도움을 준다.

모집대상과 선발기준에서 보면 공채 공무원과 경채 공무원의 주요한 차이 하나는 전문지식과 기술이다. 일반적으로 경채는 지원자의 전문성을 평가해 선발하고 공채는 지원자의 범용능력을 평가해 선발한다. 이런 점에서 경채 공무원과 공채 공무원을 구분해 주는 것은 전문직업주의의 정도라고 할 수 있다. 한국적 맥락에서 공채 공무원과 경채 공무원의 또 다른 주요한 차이는 충원방식의 중심성과 경쟁성이다. 공채는 신규 임용의 중심적 방식이고 경채는 이를 보완하는 방식이다. 정통 방식으로 입직한 공채 공무원은 구조적으로 주류에 속하고 우회 방식으로 입직한 경채 공무원은 비주류에 속한다. 충원방식의 경쟁성의 차원에서 보면 공채로 입직한 공무원은 경채로 입직한 공무원보다 자부심이 더 높다고 할 수 있다. 이렇게 보면 충원방식의 차이는 전문직업주의만이 아니라 구조적 지위와 심리적 자부심의 차이를 반영하며 이는 조직과 공직에 대해 태도에 영향을 줄 수 있다.

경쟁이 치열한 충원과정에서 끝까지 포기하지 않고 공무원이 된 사람들은 공채로

진입했던 경채로 진입했던 모두 조직과 공직몰입이 높을 수 있다. 특히, 민간에서 전문경력을 포기하고 우회 방식으로 꿈을 실현한 경채 공무원이 공채 공무원보다 조직과 공직에 대한 열정과 충성이 더 높을 수 있다. 조직이나 공직 재직기간이 길어지면 근무경험과 조직투자의 차이로 비주류에 속하는 경채 공무원은 주류에 속하는 공채 공무원에 비해 조직과 공직에 대한 열정과 충성이 식을 수 있다. 한편, 경채 공무원은 전문지식과 기술이 있어 그것이 없는 공채 공무원과 비교해 이직 비용에 대한 인식이 낮고 대안적 고용기회가 많아 지속성 몰입이 낮을 수 있다.

분석 결과는 이러한 기대와 대체로 일치하게 경채 공무원은 공채 공무원보다 조직 및 공직에 대한 열정과 충성이 더 높았다. 공채 공무원은 경채 공무원보다 조직이나 공직에 대한 열정과 충성이 낮았는데 이는 진입 과정의 경쟁적 성격과 독립적으로 공무원이 되고자 하는 열망의 강도가 중요할 수 있음을 시사한다. 그러나 재직기간이 길어지면 공채 공무원이든 경채 공무원이든 조직과 공직에 대한 열정과 충성이 깊어지는 것으로 나타났다. 다만 경채 공무원의 경우 증가의 정도가 공채 공무원과 비교해 완만하였다. 이는 비주류인 경채 공무원의 근무경험과 조직투자에 대한 평가가 덜 긍정적임을 시사한다. 경채 공무원들은 민간부문에서 사용될 수 있는 전문지식과 기술로 대안적 고용기회가 더 있기 때문에 그렇지 못한 공채 공무원보다 이직 비용에 대한 인식이 낮을 수 있다. 이러한 기대와 일치하게 경채 공무원은 공채 공무원보다 지속성 몰입이 낮았다. 경채 공무원의 경우 재직기간이 길어져도 지속성 조직몰입이 높아지는 것은 아니었다. 이는 공채 공무원이든 경채 공무원이든 민간부문 고용시장에서 경쟁력이 있음을 시사한다.

경채 제도는 민간의 인재를 공직에 유인하고 이를 통해 공직의 전문성과 경쟁력을 높이려는 것이다. 경채 방식의 도입으로 관료제의 전문성과 경쟁력이 얼마나 높아졌는지는 명확하지 않다. 그러나 본 연구 결과는 경채 방식의 도입이 조직행태에 주는 몇 가지 함의를 제시한다. 첫째, 경채 공무원은 공채 공무원과 비교해 정서적 몰입이나 규범적 몰입이 높아 경쟁이 치열한 공채 방식으로 충원되지 않았다고 조직과 공직에 대한 낮은 열정과 충성으로 시작하는 것은 아니다. 그러나 재직기간이 길어질수록 조직과 공직에 대한 열정과 충성이 높아지기는 하지만 공채 공무원만큼 높아지지는 않아 조직 및 공직생활이 기대한 것만큼은 아님을 시사한다. 둘째, 경채 공무원은 공채 공무원보다 지속성 몰입이 낮아 유능한 경채 공무원이 더 쉽게 공직을 떠나 민간부문으로 유인될 수 있음을 시사한다.

이러한 맥락에서 분석 결과는 인사정책과 관련해 다양한 함의를 제시한다. 먼저 경채 공무원이 조직과 공직에 대한 열정과 충성을 그대로 유지하게 하려면 이들의 전문

지식과 기술이 활용되는 근무경험이나 이들에 대한 조직투자가 중요할 수 있다. 또한 경제 공무원의 지속성 몰입을 높이려면 이직 비용에 대한 인식이 높아지도록 하는 것이 중요하다. 즉, 연공기반 특권이 포기될 우려나 사적 관계가 파괴될 우려 등 이직의 잠재적 비용이 인식될 수 있도록 하는 것이다. 채용경로의 다양화를 통해 '특용 인재'를 유인하고 이를 통해 관료제의 전문화를 촉진하려면 이들 인재가 공직에 대한 열정과 충성을 갖고 공직에 남아 있을 수 있도록 유인해야 한다. 이를 위해서는 진입 단계의 다양화만이 아니라 진입 이후의 인사제도가 충원방식의 다양성을 반영하도록 하는 것이 필요하다. 즉, 주류인 공채 공무원 중심의 인사제도가 획일적으로 평등하게 적용되는 것이 아니라 충원방식에 따라 특화된 인사제도를 구축하는 것이 필요하다.

## ▣ 참고문헌

- 박순애 · 최진섭 · 이해연. 2018. “공직채용유형이 성과에 미치는 영향: 경력경쟁채용을 중심으로.” 《한국인사행정학회보》, 17(4): 81-107.
- 박종민 · 김지성 · 김현정. 2017. “공무원제 국가비교를 위한 분석틀: 시론.” 한국행정학회 하계학술대회 발표 논문.
- 박종민 · 윤견수. 2015. “민주화 및 신자유주의-신공공관리 이후 한국의 국가 관료제.” 《정부학연구》, 21(3): 35-63.
- 양현모 · 임성근. 2018. 《민간경력자 일괄채용제도 성과분석 및 개선방안》. 한국행정연구원.
- 인사혁신처. 2021. 《인사혁신통계연보》.
- 조경호. 1993. “한국 공무원의 조직몰입도 결정요인에 관한 연구.” 《한국행정학회보》, 27(4): 1203-1225.
- 조태준 · 진종순 · 박정호 · 김상우 · 임재진. 2017. “공무원 전문성 개념에 대한 탐색적 고찰.” 《한국정책과학학회보》, 21(3): 143-172.
- 최병대. 2003. “공무원의 전문성 확보 방안.” 《한국지방자치학회보》, 15(3): 125-144.
- Allen, Natalie J., & Meyer, John P. 1990. “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization.” *Journal of Occupational Psychology*, 63(1): 1-18.
- Bekke, Hans A. G. M., Perry, James L., & Toonen, Theo A. J. 1996. “Introduction: Conceptualizing Civil Service Systems.” In Hans A. G. M. Bekke, James L. Perry & Theo A. J. Toonen (eds.). *Civil Service Systems in Comparative Perspective*. Bloomington: Indiana University Press.
- Bergman, Mindy E. 2006. “The Relationship between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda.” *Journal of Organizational Behavior*, 27(5): 645-663.
- Blau, Gary J. 1985. “The Measurement and Prediction of Career Commitment.” *Journal of Occupational Psychology*, 58(4): 277-288.
- Dahlström, Carl, & Lapuente, Victor. 2017. *Organizing Leviathan: Politicians, Bureaucrats and the Making of Good Government*. Cambridge:

- Cambridge University Press.
- Evans, Peter, & Rauch, James E. 1999. "Bureaucracy and Growth: A Cross-national Analysis of the Effects of "Weberian" State Structures on Economic Growth." *American Sociological Review*, 64(5): 748-765.
- Freidson, Eliot. 2001. *Professionalism, the Third Logic: On the Practice of Knowledge*. Chicago: University of Chicago Press.
- Fukuyama, Francis. 2013. "What is Governance?" *Governance*, 26(3): 347-368.
- Hall, Richard. 1968. "Professionalization and Bureaucratization." *American Sociological Review*, 33(1): 92-104.
- Irving, P. Gregory, Coleman, Daniel F., & Cooper, Christine L. 1977. "Further Assessments of a Three-Component Model of Occupational Commitment: Generalizability and Differences across Occupations." *Journal of Applied Psychology*, 82(3): 444-452.
- Ko, Jong-Wook, Price, James L., & Mueller, Charles W. 1997. "Assessment of Meyer and Allen's Three-Component Model of Organizational Commitment in South Korea." *Journal of Applied Psychology*, 82(6): 961-973.
- McGee, Gail W., & Ford, Robert C. 1987. "Two (or More?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales." *Journal of Applied Psychology*, 72(4): 638-641.
- McGregor Jr, Eugene B., & Solano, Paul. 1996. "Data Requirements and Availability." In Hans A. G. M. Bekke, James L. Perry & Theo A. J. Toonen (eds.). *Civil Service Systems in Comparative Perspective*. Bloomington: Indiana University Press.
- Meyer, John P., & Allen, Natalie J. 1991. "A Three-Component Conceptualization of Organization Commitment." *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-98.
- Meyer, John P., Allen, Natalie J., & Smith, Catherine A. 1993. "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization." *Journal of Applied Psychology*, 78(2): 538-551.
- Morrow, Paula C. 1983. "Concept Redundancy in Organizational Research:

- The Case of Work Commitment.” *Academy of Management Review*, 8(3): 486-500.
- Mosher, Frederick C. 1968. *Democracy and the Public Service*. New York: Oxford University Press.
- Mosher, Frederick C. 1978. “Professions in Public Service.” *Public Administration Review*, 38(2): 144-150.
- Mowday, Richard T., Porter, Lyman W. & Steers, Richard M. 1982. *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Rauch, James E., & Evans, Peter 2000. “Bureaucratic Structure and Bureaucratic Performance in Less Developed Countries.” *Journal of Public Economics*, 75(1): 49-71.
- Rusbult. Caryl E., & Farrell, Dan. 1983. “A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments.” *Journal of Applied Psychology*, 68(3): 429-438.
- Salancik, Gerald R. 1977. “Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief.” In Barry M. Staw and Gerald R. Salancik (eds.). *New Directions in Organizational Behavior*. Malabar: Robert E. Krieger.
- Silberman, Bernard S. 1993. *Cages of Reason: The Rise of the Rational State in France, Japan, the United States, and Great Britain*. Chicago: Chicago University Press.
- Tummers, Lars. 2012. “Policy Alienation of Public Professionals: The Construct and Its Measurement.” *Public Administration Review*, 72(4): 516-525.
- Wallace, Jean E. 1993. “Professional and Organizational Commitment: Compatible or Incompatible?” *Journal of Vocational Behavior*, 42(3): 333-349.
- Weber, Max. 1946. *From Max Weber: Essays in Sociology*. New York: Free press.
- Wilson, James Q. 1989. *Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It*. New York: Basic Books.

## The Impact of the Civil Service Recruitment Method on Commitment to Organization and Public Service

Chong-Min Park, Yousueng Han & Gongrok Kim

This article examines the effects of the civil service recruitment method by analyzing how two groups of civil servants, exam-based and career-based, differ in their attitudes toward their organization and public service. First, the analysis shows that career-based civil servants have higher emotional and normative commitment than exam-based ones. Additionally, as years of service increase, the commitment increases for both groups. Notable is that the interaction effect between career-based recruitment and years of service is negative for organizational, if not public service, commitment, indicating that the difference between both groups is gradually reduced. Second, career-based civil servants have lower continuance commitment than exam-based ones. Interesting is that even if years of service increase, the commitment does not increase for both groups, suggesting that competent and experienced civil servants, regardless of how they are recruited, could be incentivized to leave the public service. These results suggest that, for career-based civil servants with greater affection and loyalty to remain in the public service, the work environment in which their expertise and skills are applied as well as the extent of organizational investment in them would be important, emphasizing the development of post-entry human resource management reflecting the diversity of the recruitment method.

※ Keywords: Recruitment method, Exam-based recruitment, Career-based recruitment, Organizational commitment, Public service commitment, Professionalism

