

## 세대별 개인·직무차원 만족이 이직의사에 미치는 영향 - 직장(일자리) 만족의 매개효과를 중심으로 -

# Study on the Effect of Individual and Job-Level Satisfaction by Generation on Turnover Intention : Focusing on the Mediating Effect of Workplace Satisfaction

김기찬<sup>1</sup>, 장신철<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>중앙일보 고용노동전문 기자, <sup>2</sup>한국기술교육대학교 교수

Kichan Kim<sup>1</sup>, Sinchul Jang<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>The JoongAng Daily Newspaper, Seoul 05701, Korea

<sup>2</sup>KoreaTech, Chonan 31253, Korea

### [ 요약 ]

이직은 노동시장에서 중요한 화두이며, 최근에는 다양한 세대들이 함께 일을 하면서 세대간의 마찰 등으로 인하여 조직 관리에 어려움을 느끼고 있다. 본 연구의 목적은 세대별로 개인차원의 변수(미래전망, 생활만족)와 직무차원의 변수(전공-일 수준, 직무만족)가 이직의사에 미치는 관계에서 직장만족의 매개 역할을 분석하고자 한다. 이를 위하여 한국노동패널 제22차 자료를 활용하여 관련 변수를 선정하고, SPSS를 활용하여 매개효과를 분석하였다. 주요 결과는 다음과 같다. 첫째, 개인차원의 변수가 이직의사에 영향을 미치는 관계에서 직장만족은 완전매개 역할을 하는 것으로 나타났다. 둘째, 직무차원의 변수가 이직의사에 영향을 미치는 관계에서 직장만족은 부분매개 역할을 하는 것으로 나타났다. 셋째, Z세대는 다른 세대와 다르게 직무차원의 직무만족의 변수만 이직의사에 유의한 영향을 미쳤으며, 직장만족은 부분매개 역할을 하는 것으로 나타났다.

### [ Abstract ]

Turnover is an important topic in the labor market, and recently, while various generations work together, it is difficult to manage the organization due to friction between generations. The purpose of this study is to analyze the mediating role of workplace satisfaction in the relationship between personal-level variables (future prospects, life satisfaction) and job-level variables (major-job level, job satisfaction) by generation on intention to leave. To this end, the 22nd Korea Labor Panel Survey was used to select related variables, and the mediating effect was analyzed using SPSS. The main results are as follows. First, it was found that workplace satisfaction plays a complete mediating role in the relationship where individual-level variables affect turnover intention. Second, it was found that workplace satisfaction plays a partial mediating role in the relationship where job-level variables affect turnover intention. Third, in Generation Z, unlike other generations, only the variable of workplace satisfaction at the job level had a significant effect on intention to leave, and workplace satisfaction was found to play a partial mediating role.

**Key Words:** Z generation, Turnover intention, Workplace satisfaction, Mediating effect, HR

<http://dx.doi.org/10.14702/JPEE.2023.155>



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Received 4 February 2023; Revised 17 March 2023

Accepted 7 April 2023

\*Corresponding Author

E-mail: [marathonjang@hanmail.net](mailto:marathonjang@hanmail.net)

## I. 서론

이직은 노동시장에서 빼놓을 수 없는 화두이자 경영의 중요 변수다. 이직은 단순히 직무만족과 같은 특정 변수에 의해서만 생기는 것이 아니다. 개인이 가진 환경과 조직 또는 조직생활에서의 경험과 심리적 상태 등이 복합적으로 얽혀 이직의사가 형성되고, 이직이 감행된다. 최근에는 이직이 세대별로 뚜렷한 차이를 보이고 있다. 이직을 이행하는 행동적인 측면에서도 각 세대 간에 차이가 표출되고, 이직을 보는 관점에서도 차이가 분명해지고 있다. 소위 MZ세대는 이직을 감행하는 데 다른 세대보다 주저함이 덜하다.

이직의사 또는 이직 현상을 분석하는 연구는 그동안 직무만족도나 전공일치도와 같은 직장 내 심리적·현상적 상태에 대한 연관성을 다룬 것이 대부분이다. 그러나 이직은 직장(일자리)만족과 관련, 직장만족을 끌어올리면 회사와 업무에 천착하고, 이직의사는 떨어진다. 기존 연구는 직무만족, 전공과 일의 일치도 등과 같은 독립변수가 이직의사에 미치는 영향을 분석하였지만, 직장만족의 매개역할과 그에 따른 이직의사의 관계 그리고 세대별로 구분한 연구는 찾기 어렵다. 세대별로 다른 문화를 형성하고, 이게 직장 생활에 투영되는 점을 고려하면, 기존 연구에서 중요하게 다루면서 광범위하게 적용해온 직무만족과 같은 직장 내에서 발생하는 잣대로 이직이나 이직의사를 측정하고, 연구하는 데는 한계가 있을 수밖에 없다. 특히 개인적 차원의 변수가 세대에 따라 직장만족과의 관련성에 차이가 있을 수 있고, 이직의사에도 영향을 줄 수 있다. 따라서 직무 등과 관련한 변수도 중요하지만 미래 전망이나 생활만족 같은 개인적이지만 세대 문화를 형성하는 변수를 주목할 수밖에 없다.

또한 직장에 만족한다면 이직의사는 줄어든다는 게 관념적 정설이다. 직무만족과 같은 업무적 양태나 심리상태 뿐만 아니라 문화를 형성하는 다른 변수들이 상호작용을 하며 직장 만족에도 상당히 영향을 미친다고 보는 것이다. 그러나 이에 대한 연구는 그리 많지 않다. 이에 따라 생활만족은 조직과 동떨어진 것이 아니라 결국 직장만족과 연관되고, 직장만족으로 전이될 수 있다는 통념이 실제로 형성되고 있는 지에 대해 확인할 필요가 있다. 또한 이런 현상이 전 세대에 공통적으로 나타나는 것인지, 아니면 세대별로 차이가 있는지 들여다볼 필요가 있다. 직장만족이 이직의사의 매개변수로서 세대별로 민감성이 달라질 수 있다는 점에 대한 분석이 필요한 이유다.

따라서 본 연구는 이런 현황에 주목하고 세대별로 개인적 차원의 변수와 직무차원의 변수가 직장만족이나 이직의사에 미치는 영향의 차이를 확인하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### A. 세대별 개념과 구분

세대는 사회생활을 하며 유사하게 체험하고 느끼고 행동하는 데 따른 공통점을 가진 비슷한 연령대의 집단을 지칭한다[1]. 사회학에서는 이를 코호트 효과(Cohort effect)라고 한다. 사회학자 Mannheim은 세대를 구체적 집단이 아닌 인간의 생물학적 리듬에 기반을 둔 사회적 위치로 봤다[2]. Mannheim은 사회적 위치에 따라 출생 시점의 유사성에 기초한 사회적 위치는 세대 위치(generation location)로, 이러한 세대 위치를 공유하는 사람들이 구체적 연대감을 형성하고 힘의 상호작용을 경험하면서 실제 세대(actual generation)로 발전된다고 지적했다. 나아가 실제 세대가 역사적 자극에 의한 반응으로 세대 단위(generation unit)로 분화되는 것으로 세대를 개념화했다[3]. 이를 종합하면 세대는 비슷한 연령대, 동일한 경험, 강한 동질성, 유사한 심리적 속성, 공감적 가치관, 생애 단계의 유사성, 연대성을 내포한 행위 양식의 잠재적 기반 등의 특징을 가진다고 할 것이다. 따라서 세대 간에는 흔히 세대 차이(generation gap)나 세대 갈등(generation conflict)이 필연적으로 형성될 수밖에 없고, 이런 갈등은 정치·경제·사회적 행위뿐만 아니라 노동시장에서도 표출된다. 이는 국가나 시대를 막론하고 나타나는 보편적인 현상이다. 역사적 경험 차이와 문화적 변화에 따른 습득력의 차이 등은 장소와 시기를 막론하고 생기기 때문이다.

세대 구분은 국가와 시대·역사적 경험에 따라 조금씩 차이가 있다. 미국 조사연구기관인 Pew Research Center는 1945년까지 태어난 세대를 침묵의 세대(Silent Generation), 이후 1964년까지 탄생 세대를 베이비붐 세대, 1980년까지 세대를 X세대, 1996년까지 세대를 밀레니얼 세대, 이후 출생 세대를 Z세대로 구분했다. 이를 생애주기 별로 적용하면, 베이비붐 세대의 자녀 세대가 밀레니얼 세대가 되고, X세대의 자녀 세대가 Z세대이다[4]. 일본에서는 다이쇼 세대(1912-1925년), 쇼와 한 자릿수 세대(1926-1934년), 불탄 자리 세대(1935-1946년), 단카이 세대(1947-1949년), 사라케 세대(1950-1964년), 버블 세대(1965-1969년), 빙하기 세대(1970-1986년), 사토리 세대(1987-2001년) 등 전쟁과 경제 상황이 투영된 세대로 구분을 하곤 한다[5]. 우리나라는 광복세대, 베이비부머 세대, X세대, 386세대, 에코세대, Y세대(밀레니얼 세대), Z세대 등 다양한 세대 구분을 한다. 또한, Y세대와 Z세대를 묶어 MZ세대라고도 한다.

이를 종합하여 본 연구에서 구분한 세대별 연도 및 특징은 표 1과 같다.

표 1. 세대별 구분과 특징

Table 1. Classification of generations and characteristics

구분	연도	개념과 특징
베이비붐 세대	1955~1963년	한국전쟁 후 세대. 4·19 혁명과 5·16 쿠데타 경험. 고도 경제성장의 주력이자 혜택도 누림. 부모와 가족 부양 등의 전통적 가치와 산업화에 따른 근대적 가치 혼재.
X세대	1970~1980년	인터넷을 활용한 글로벌화 문을 연 세대. 검열과 반공 이데올로기에서 벗어남. 자유로운 문화 추구. 외환위기로 취업 트라우마 생성. '나' 중심에서 '시장'에 적응.
Y세대 (M세대)	1981~1996년	2000년대를 연 세대. 대학진학률이 높음. SNS에 능숙하고 개성을 중시하며 위계질서에 거부감. 유년기에 외환위기, 2008년 글로벌 금융위기 겪으며 부모세대의 실적 목격. 삼포, 오포 세대 용어 등장.
Z세대	1997년 이후	X세대의 자녀 세대. '디지털 네이티브'로 지칭됨. 다른 문화에 대한 수용성이 높고 기성세대의 부정부패에 반감이 큼. 사회의 기준이 아닌 나라는 기준을 중시하며 미래를 대비하기보다 현재에 집중하는 경향.

### B. 이직의사

이직은 두 가지 의미를 내포하고 있다. 다른 직업이나 직장으로 옮긴다(移職)는 뜻과 직장을 떠나거나 실직(離職)한다는 뜻이다[6]. 이직에 대한 정의는 다양하지만 그동안의 연구에선 광의의 의미와 협의의 의미로 구분한다. Price는 광의의 의미로 이직을 규정했다. 그는 이직을 '재직과 정반대되는 개념으로 사회 제도의 조직구성원 자격 경계를 이동하는 개인의 이동경로'로 정의했다[7]. Molbey는 '소속된 조직에서 금전적 보상을 받고 있는 개인이 조직 내 구성원으로서의 소속 자격을 끝내고 떠나는 것'으로 봤다[8]. 이직에는 자발적 이직과 비자발적 이직이 있다. 자발적 이직은 자신의 결정에 의존해 사직하거나 전직하는 것이다. 비자발적 이직은 자신의 의사와 무관하게 구조조정이나 정년퇴직과 같은 외부의 압력이나 규율에 따라 조직구성원으로서의 자격을 종결하는 것이다.

이직이 행위라면 이직의사(의도)는 태도이다. 이직의사는 이직의 직접적인 예측 변수이다[8]. 따라서 종속변수로 이직이라는 행위보다 이직의도라는 태도에 주목할 수밖에 없다. 이직의사는 이직행동을 예측해주는 중요한 선행요인이기 때문에 이직행동의 대체 개념으로서 이직의사를 사용하고 있다[9]. 이직의사는 또한 완벽하지는 않지만 현재 근무하는 직원의 이직 요인을 예보하는 역할을 하기 때문에 조직의 인력 운용 차원에서 매우 중요하게 다뤄질 수밖에 없다[10].

이런 점 때문에 글로벌 기업일수록 이직의사에 민감하게 반응한다. 미국 IBM은 직원이 퇴직할 가능성이 엿보이면 곧바로 알아챈다. 직원의 업무태도와 직무만족도 등을 체크하는 빅데이터를 분석해서다. 인사담당자에게 이런 사실이 전해지면 사전면담이 진행된다. 후속으로 그의 욕구와 창의성을 충족할 방안을 찾는다. 이게 자칫 흘러버릴 수 있는 회사 내 잘못된 관행을 바로잡는 데 큰 기여를 한다. 더불어 새로 진출할 사업에 필요한 인력, 특정 직무에 종사하는 직원의

퇴직(이직)률이 높지는 않은지 면밀히 체크한다. 구글을 비롯한 글로벌 기업은 퇴직(이직)자를 대상으로 서베이와 인터뷰를 반드시 이행한다. 조직의 문제점을 이들보다 더 정확하고 솔직하게 꼬집어내는 사람이 없다는 판단에서다. 필요하면 퇴직(이직)자를 다시 픽업해서 일을 맡기는 시스템을 갖춘다[11].

### C. 이직과 관련된 선행연구

이중현 외[12]는 이직의 큰 원인으로 업무과부하, 업무체계, 직무특성 등 직무 관련 문제점이라고 하였으며, 나인강[13]은 직무만족, 전업근로, 대졸이상의 교육 등이 이직에 중요한 요인으로 작용한다고 하였다. 또한, 정승철과 박지훈[14]은 업무 자체 및 인간관계, 보상과 관련된 변수가 이직에 영향을 미친다고 하였다. 광미선 외[15]는 임금과 조직몰입이 이직 결정에 영향을 미친다고 하였다. 2010년대에는 젊은층의 이직에 대한 연구도 수행되었는데, 특히 청년층은 이직 경험이 노동시장 이후 10년 간 50% 이상이 있었으며[16], 고용안정성, 사업체 규모, 이직 경험 여부 등이 이직에 영향을 미친다고 하였다. 박광표와 김동철[17]은 청년들은 개인 발전 가능성, 복리후생제도, 일에 대한 흥미 및 적성, 일자리 미스매치 등이 이직의도에 영향을 미친다고 하였다. 이상의 연구를 종합하여 본 연구에서는 이직의사에 영향을 미치는 변수를 다음과 같이 설정하였다. 개인차원은 미래전망과 생활만족, 직무차원은 직무-일 수준과 직무만족으로 설정하였으며, 직장만족은 개인차원과 직무차원이 이직의사에 미치는 관계를 매개할 것으로 판단하여 매개변수로 설정하였다.

선행연구를 토대로 본 연구에서 설정한 변수에 대한 정의는 다음과 같다. 첫째, 개인차원의 미래전망은 개인의 발전가능성과 5년 후 자신의 모습은 전망하는 긍정적 측면이다. 둘째, 개인차원의 생활만족은 자신의 현재 환경에 대한 만족으로, 가족관계, 사회적 친분관계, 주거환경, 여가활동 등에 대

한 만족이다. 셋째, 직무 차원의 전공-일 수준은 전공적합도로 현재 자신이 수행하는 일과 전공의 일치정도를 의미한다. 넷째, 직무만족은 자신이 현재 수행하는 직무에 대하여 만족하는 정도를 의미한다. 다섯째, 직장만족은 자신이 현재 속해 있는 직장에 대한 대인관계, 급여 등에 대한 만족하는 정도를 의미한다.

### III. 연구방법

#### A. 연구절차 및 연구모형

본 연구절차는 선행연구를 통하여 이직의사에 영향을 미치는 선행변인을 확인하고, 이를 토대로 연구모형을 설정하

고 분석하였으며, 표 2와 같다.

또한, 선행연구를 토대로 본 연구모형을 설정하였으며, 그림 1과 같다.

본 연구는 개인차원, 직무차원이 이직의사에 미치는 영향 관계에서 직장만족도의 매개효과를 확인하는 것이다. 또한, 세대별로 구분하여 직장만족도의 매개효과를 확인하고자 한다.

#### B. 분석 자료

본 연구에서는 한국노동패널(Korean Labor & Income Panel Study) 결과를 활용했으며, 22차시 자료를 대상으로 선정하였으며, 자료 선정 절차는 그림 2와 같다.

최종 선정된 8,919개 데이터에 대한 일반특성은 표 3과 같다.

표 2. 연구절차

Table 2. Flows of this study

세대 구분과 기존 연구 검토	· 세대의 정의와 세대 구분, 세대별 특징 고찰 · 이직의사 등과 관련한 기존 연구 검토 및 한계 검토
세대별 직장만족과 이직의사 매개효과 분석	· 변수의 타당도 조사를 위해 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 행함 · 변수의 신뢰도 확인 · 개인과 직무 차원의 변수(독립변수), 직장만족(매개변수), 이직의사(종속변수) 차이 검정 및 상관 분석
결론 및 시사점	· 분석 결과에 따른 세대별 이직의사에 미치는 변수의 영향 도출 및 시사점과 제언

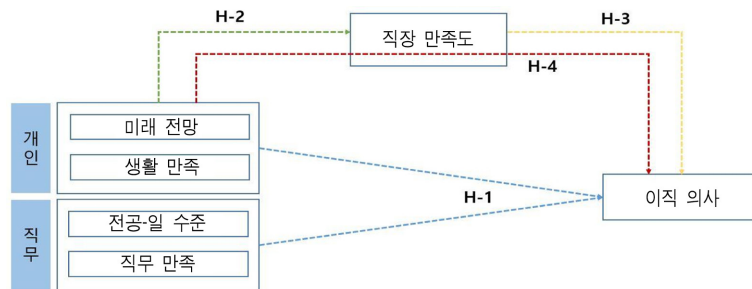


그림 1. 연구 모형

Fig. 1. The model of research.

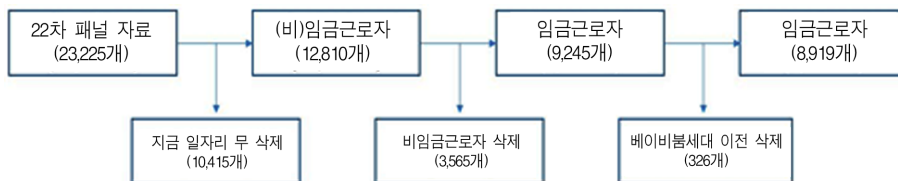


그림 2. 분석 자료 선정 과정

Fig. 2. Choosing data for analysis.

표 3. 데이터 일반 특성

Table 3. Descriptive information of data

	구분	빈도(N)	백분율(%)
성별	남	5,070	56.8
	여	3,849	43.2
세대	베이비붐세대	2,403	26.9
	X세대	3,203	35.9
	Y세대	3,089	34.6
	Z세대	224	2.5
최종학력	고졸 이하	3,979	44.6
	전문대졸	1,674	18.8
	4년제졸	2,780	31.2
	석사 이상	485	5.4
정규직 여부	정규직	5,648	63.3
	비정규직	3,264	36.6
노조가입 여부	노조 가입	855	9.6
	노조 미가입	8,064	90.4
결혼 여부	미혼	1,957	21.9
	기혼	6,962	78.1

C. 활용 문항의 타당도 및 신뢰도

본 연구에서 활용한 일반특성, 독립변수, 매개변수, 종속

변수에 대한 자세한 내용은 표 4와 같다.

종속변수인 이직의사는 단일문항으로 타당도 및 신뢰도 분석에서 제외하였으며, 독립변수와 매개변수에 대한 타당도 분석을 실시한 결과는 표 5와 같다.

KMO 측도와 Bartlett 구형성 검증 결과를 확인한 결과 KMO 측도는 .891로 나타나 충족하는 것으로 나타났으며, Bartlett의 구형성 검증 수치( $\chi^2=137553.645$ ,  $df=120$ ,  $p<.001$ )도 통계적으로 유의한 것으로 나타나 본 문항들은 요인분석을 위한 근거를 갖추었다고 볼 수 있다. 요인 추출 방법은 주축 요인 추출, 회전 방법은 사각 회전인 직접 오블리진 방식을 사용했다. 분석 결과 최종 5개의 요인, 18문항으로 수렴되었으며, 5개 요인의 누적 변량은 67.174%로 나타났다.

요인과 문항 간 확인적 요인 분석 결과는 표 6과 같다. 분석 결과 절대 적합도 지수는  $\chi^2=4993.650(.000)$ 로 나타나 높은 값을 보였는데,  $\chi^2$ 은 표본 수 영향을 크게 받기 때문에 표본수의 영향을 적게 받는 RMSEA로 확인한 결과 RMSEA=.066로 나타나 양호한 것으로 확인됐으며, 증분 적합도 지수인 CFI=.958, TLI=.948로 모두 .90이상으로 나타나 전체적으로 적합한 모형으로 확인됐다.

집중 타당성 검증을 위해 AVE값, 개념 신뢰도 값을 확인한 결과 AVE값은 .718~.972사이 값으로 나타나 기준값인 .5 이상이였으며, 개념 신뢰도 값은 .926~.986사이 값으로 나타나 기준값인 .7이상으로 두 가지 값을 모두 충족하여 집중 타당도는 적합한 것으로 나타났다.

표 4. 연구에 활용한 문항에 대한 상세 정보

Table 4. Detailed information of variables for study

구분	변수명	척도	활용
일반특성	성별	이분형	그대로 활용
	생년	연속형	세대별 재구분
	최종학력	명목형	고졸 이하, 전문대, 4년제, 석사 이상 재구분
	정규직 여부	이분형	그대로 활용
	노조가입여부	이분형	그대로 활용
	결혼상태	명목형	미혼, 기혼으로 재구분
독립변수	미래전망	5점리커트	2문항 평균값으로 활용
	생활만족	5점리커트	5문항 평균값으로 활용
	전공-일 수준	5점리커트	2문항 평균값으로 활용
	직무만족	5점리커트	5문항 평균값으로 활용
매개변수	직장만족	5점리커트	4문항 평균값으로 활용
종속변수	이직의사	5점리커트	1문항 그대로 활용

표 5. 탐색적 요인분석 결과

Table 5. Results of exploratory factor analysis

구분	요인	문항	성분				
			요인1	요인2	요인3	요인4	요인5
독립 변수	직무 만족	근무환경	0.796	0.007	0.018	0.015	-0.024
		근로시간	0.763	-0.027	-0.008	-0.060	-0.037
		취업안정성	0.510	-0.060	0.031	0.114	-0.044
		인간관계	0.486	-0.090	0.007	0.031	-0.259
		임금, 보수	0.371	-0.003	0.011	0.210	-0.042
독립 변수	생활 만족	친인척 관계	-0.111	-0.869	0.025	-0.014	-0.081
		가족관계	0.033	-0.829	-0.024	-0.035	0.050
		사회적 친분 관계	-0.051	-0.799	0.012	0.035	-0.050
		주거환경	0.108	-0.644	-0.014	0.008	0.042
		여가활동	0.196	-0.424	0.019	0.115	0.018
독립 변수	전공-일 수준	일-교육수준	0.010	0.016	0.904	-0.003	0.006
		일-기술수준	-0.010	-0.011	0.901	-0.008	0.002
매개 변수	직장 만족	직장추천	-0.046	0.003	-0.005	0.899	-0.021
		직장자랑	-0.037	-0.004	0.003	0.886	-0.009
		직장기쁨	0.053	-0.008	0.005	0.815	-0.002
		좋은직장	0.055	-0.018	0.007	0.793	-0.001
독립 변수	미래 전망	5년 후 삶 만족	0.026	-0.004	0.002	0.012	-0.969
		개인발전 가능성	0.035	-0.005	0.003	0.010	-0.964
초기 고유값	합계		7.752	2.002	1.640	1.331	0.793
	분산(%)		43.066	11.125	9.112	7.393	4.405
	누적(%)		43.066	54.191	63.303	70.697	75.102
추출 제곱합	합계		7.441	1.712	1.398	1.135	0.405
	분산(%)		41.340	9.512	7.768	6.306	2.248
	누적(%)		41.340	50.851	58.620	64.925	67.174
KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)							.891
Bartlett의 구형성 검증							$\chi^2$ 137553.645
							df(p) 120(.000)

D. 자료분석 방법

첫째, 변수의 타당도를 확인하기 위해 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis), 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 활용하였다. 탐색적 요인분석은 SPSS 25.0을 활용했으며, 주축요인법과 사각회전의 직접 오블리민을 사용하였다. 확인적 요인분석은 Amos 26.0을 활용했으며, 모형 추정방식은 최대우도법을 사용했다. 결과 수치는  $\chi^2$ , CFI, RMSEA, TLI를 활용하였다. RMSEA는 .08이하, CFI와 TLI

는 .90이상이면 적합한 것으로 판단할 수 있다[18].

둘째, 본 연구에서 선정된 변수의 신뢰도를 확인하기 위해 Cronbach'  $\alpha$  값을 활용했다.

셋째, 변수 간의 연관성을 확인하기 위하여 상관분석을 실시하였다.

넷째, 직장만족의 매개효과를 확인하기 위해 SPSS의 PROCESS macro model 4를 활용하여 분석했다. 총효과, 직접효과, 간접효과를 확인하기 위하여 bootstrapping을 실시했다.

표 6. 확인적 요인분석 결과

Table 6. Results of confirmatory factor analysis

요인	요인 → 문항	비표준화 계수	표준화 계수	S.E	C.R	AVE	개념 신뢰도
직무 만족	직무만족 → 직무만족1	1.000	.556	-	-	.718	.926
	직무만족 → 직무만족2	1.217	.667	.026	47.60***		
	직무만족 → 직무만족3	1.363	.799	0.26	52.89***		
	직무만족 → 직무만족4	1.319	.745	0.26	50.89***		
	직무만족 → 직무만족5	1.270	.790	0.24	52.59***		
생활 만족	생활만족 → 생활만족1	1.000	.588	-	-	.792	.949
	생활만족 → 생활만족2	1.097	.682	.022	50.46***		
	생활만족 → 생활만족3	1.219	.792	.022	55.60***		
	생활만족 → 생활만족4	1.313	.837	.023	57.34***		
	생활만족 → 생활만족5	1.269	.822	.022	56.77***		
직장 만족	직장만족 → 직장만족1	1.000	.842	-	-	.862	.961
	직장만족 → 직장만족2	1.002	.861	.010	101.35***		
	직장만족 → 직장만족3	1.114	.874	.011	103.88***		
	직장만족 → 직장만족4	1.087	.868	.011	102.69***		
전공일 수준	전공일수준 → 전공일수준1	1.000	.915	-	-	.972	.986
	전공일수준 → 전공일수준2	0.926	.887	.031	30.09***		
미래 전망	미래전망 → 미래전망1	1.000	.984	-	-	.865	.928
	미래전망 → 미래전망2	0.994	.979	.004	255.69***		

\*\*\*: p<.001

$\chi^2=4993.650(.000)$ ,  $df=125$ ,  $\chi^2/df=39.949$ ,  $RMSEA=.066$ ,  $CFI=.958$ ,  $TLI=.948$

#### IV. 연구 결과

##### A. 변수 간의 상관관계

매개효과를 분석하기에 앞서 변수 간의 상관관계를 확인

한 결과는 표 7과 같다.

독립변수인 미래전망, 생활만족, 직무-일 수준, 직무만족과 매개변수인 직장만족, 종속변수인 이직의사 간에 모두 상관이 있는 것으로 나타났다. 종속변수인 이직의사와 관련해서는 負的(-) 상관 관계로 나타났다.

표 7. 요인간 상관관계 분석 결과

Table 7. Results of factor-construct correlations

요인	평균	표준 편차	요인 간 상관관계					
			미래전망	생활만족	직무-일 수준	직무만족	직장만족	이직의사
미래전망	3.30	.64	1					
생활만족	3.45	.46	.488**	1				
직무-일 수준	2.90	.35	.226**	.165**	1			
직무만족	3.36	.51	.737**	.609**	.214**	1		
직장만족	3.31	.62	.561**	.505**	.230**	.654**	1	
이직의사	2.36	.69	-.346**	-.328**	-.101**	-.443**	-.590**	1

\*\*p<.01

**B. 직장만족의 매개효과 분석 결과**

**1) 개인차원(미래전망, 생활만족)과 이직의사 관계에서 직장만족의 매개효과**

독립변수인 개인차원의 미래전망이 이직의사에 미치는 영향 관계에서 직장만족의 매개효과를 검증한 결과는 표 8과 같다.

경로들의 유의성 검증 결과 미래 전망은 직장만족에 정적(+)으로 유의한 영향을 미쳤으며(B=.548, t=52.377, p<.001), 직장만족은 이직의사에 부적(-)으로 유의한 영향을 미쳐(B=-.634, t=-55.973, p<.001) 직장만족은 미래 전망과 이직의사 사이를 매개하는 것으로 나타났다. 미래 전망이 이직의사에 미치는 총 효과(B=-.371, p<.001)는 매개변수인 직장만족이 투입되면서, 직접효과(B=-.024, p<.05)는 변화하였으나 독립 변수가 종속 변수인 이직의사에 통계적으로 유의하여, 직

장만족은 미래 전망과 이직의사 사이를 부분 매개 하는 것으로 확인됐다. bootstrapping을 통하여 간접 효과를 검증한 결과는 표 9와 같으며, 95% 신뢰구간에서 0을 포함하고 있지 않기 때문에 부적(-)으로 유의한 것으로 나타났다(B=-.347, CI[-.375 ~ -.318]).

다음으로 독립변수인 개인차원의 생활만족이 이직의사에 미치는 영향 관계에서 직장만족의 매개효과를 검증한 결과는 표 10과 같다.

경로들의 유의성 검증 결과 생활 만족은 직장만족에 정적(+)으로 유의한 영향을 미쳤으며(B=.677, t=55.236, p<.001), 직장만족은 이직의사에 부적(-)으로 유의한 영향을 미쳐(B=-.625, t=-57.583, p<.001) 직장만족은 미래 전망과 이직의사 사이를 매개하는 것으로 나타났다. 생활 만족이 이직의사에 미치는 총 효과(B=-.483, p<.001)는 매개변수인 직장만족이 투입되면서, 직접효과(B=-.060, p<.001)는 변화하였으나 독립

표 8. 미래전망과 이직의사 관계에서 직장만족의 매개효과

Table 8. Mediating effect of workplace satisfaction in the relationship between future outlook and intention to turnover

경로	B	se	t	95% 신뢰 구간	
				LLCI	ULCI
미래 전망 → 직장만족	0.548	0.009	52.377***	0.531	0.565
미래 전망 → 이직의사	-0.024	0.011	-2.156*	-0.046	-0.002
직장만족 → 이직의사	-0.634	0.011	-55.973***	-0.656	-0.612

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

표 9. 미래전망과 이직의사 관계에서 직장만족의 간접효과

Table 9. Indirect effects of workplace satisfaction in the relationship between future outlook and intention to turnover

경로	B	se	t	95% 신뢰 구간	
				LLCI	ULCI
총 효과	-0.371	0.011	-34.854***	-0.392	-0.350
직접 효과	-0.024	0.011	-2.156*	-0.046	-0.002
간접 효과	-0.347	0.014	-	-0.375	-0.318

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

표 10. 생활만족과 이직의사 관계에서 직장만족의 매개효과

Table 10. The mediating effect of job satisfaction in the relationship between life satisfaction and turnover intention

경로	B	se	t	95% 신뢰 구간	
				LLCI	ULCI
생활 만족 → 직장만족	0.677	0.012	55.236***	0.653	0.701
생활 만족 → 이직의사	-0.060	0.015	-4.105***	-0.088	-0.031
직장만족 → 이직의사	-0.625	0.011	-57.583***	-0.647	-0.604

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001



표 11. 생활만족과 이직의사 관계에서 직장만족의 간접효과

Table 11. Indirect effects of workplace satisfaction in the relationship between life satisfaction and intention to turnover

경로	B	se	t	95% 신뢰 구간	
				LLCI	ULCI
총 효과	-0.483	0.015	-32.819***	-0.512	-0.454
직접 효과	-0.060	0.015	-4.105***	-0.088	-0.031
간접 효과	-0.424	0.016	-	-0.454	-0.391

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

변수가 종속 변수인 이직의사에 통계적으로 유의하여, 직장 만족은 생활 만족과 이직의사 사이를 부분 매개 하는 것으로 확인됐다. bootstrapping을 통하여 간접 효과를 검증한 결과는 표 11과 같으며, 95% 신뢰구간에서 0을 포함하고 있지 않기 때문에 부적(-)으로 유의한 것으로 나타났다(B=-.424, CI[-.454 ~ -.391]).

## 2) 직무차원(전공-일 수준, 직무만족)과 이직의사 관계에서 직장만족의 매개효과

독립변수인 직무차원의 전공-일 수준이 이직의사에 미치는 영향 관계에서 직장만족의 매개효과를 검증한 결과는 표 12와 같다.

경로들의 유의성 검증 결과 전공-일 수준은 직장만족

표 12. 전공-일 수준과 이직의사 관계에서 직장만족의 매개효과

Table 12. The mediating effect of workplace satisfaction in the relationship between major-work level and intention to turnover

경로	B	se	t	95% 신뢰 구간	
				LLCI	ULCI
전공-일 수준 → 직장만족	0.406	0.018	22.367***	0.370	0.441
전공-일 수준 → 이직의사	0.071	0.017	4.163***	0.037	0.104
직장만족 → 이직의사	-0.657	0.010	-68.212***	-0.676	-0.638

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

표 13. 전공-일 수준과 이직의사 관계에서 직장만족의 간접효과

Table 13. Indirect effects of workplace satisfaction in the relationship between major-work level and intention to turnover

경로	B	se	t	95% 신뢰 구간	
				LLCI	ULCI
총 효과	-0.196	0.020	-9.629***	-0.236	-0.156
직접 효과	0.071	0.017	4.163***	0.037	0.104
간접 효과	-0.267	0.019	-	-0.304	-0.229

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

표 14. 직무만족과 이직의사 관계에서 직장만족의 매개효과

Table 14. The mediating effect of workplace satisfaction in the relationship between job satisfaction and turnover intention

경로	B	se	t	95% 신뢰 구간	
				LLCI	ULCI
직무만족 → 직장만족	0.800	0.010	81.744***	0.781	0.819
직무만족 → 이직의사	-0.132	0.015	-8.741***	-0.162	-0.102
직장만족 → 이직의사	-0.577	0.012	-46.706***	-0.601	-0.553

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

표 15. 직무만족과 이직의사 관계에서 직장만족의 간접효과

Table 15. The indirect effect of workplace satisfaction in the relationship between job satisfaction and intention to leave

경로	B	se	t	95% 신뢰 구간	
				LLCI	ULCI
총 효과	-0.593	0.013	-46.606***	-0.618	-0.568
직접 효과	-0.132	0.015	-8.741***	-0.162	-0.102
간접 효과	-0.461	0.022	-	-0.503	-0.415

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

에 정적(+)으로 유의한 영향을 미쳤으며(B=.406, t=22.367, p<.001), 직장만족은 이직의사에 부적(-)으로 유의한 영향을 미쳐(B=-.657, t=-68.212, p<.001) 직장만족은 전공-일 수준과 이직의사 사이를 매개하는 것으로 나타났다. 일-전공 수준이 이직의사에 미치는 총 효과(B=-.196, p<.001)는 매개변수인 직장만족이 투입되면서, 직접효과(B=.071, p<.001)는 변화하였으나 독립 변수가 종속 변수인 이직의사에 통계적으로 유의하여, 직장만족은 전공-일 수준과 이직의사 사이를 부분 매개 하는 것으로 확인됐다. bootstrapping을 통하여 간접 효과를 검증한 결과는 표 13과 같으며, 95% 신뢰구간에서 0을 포함하고 있지 않기 때문에 부적(-)으로 유의한 것으로 나타났다(B=-.267, CI[-.304 ~ -.229]).

다음으로 독립변수인 직무차원의 직무만족이 이직의사에 미치는 영향 관계에서 직장만족의 매개효과를 검증한 결과는 표 14와 같다.

경로들의 유의성 검증 결과 직무만족은 직장만족에 정적(+)으로 유의한 영향을 미쳤으며(B=.800, t=81.744, p<.001), 직장만족은 이직의사에 부적(-)으로 유의한 영향을 미쳐(B=-.577, t=-46.706, p<.001) 직장만족은 직무만족과 이직의사 사이를 매개하는 것으로 나타났다. 직무만족이 이직의사에 미치는 총 효과(B=-.593, p<.001)는 매개변수인 직장만족이 투입되면서, 직접효과(B=-1.32, p<.001)는 변화하였으나 독립 변수가 통계적으로 유의하여, 직장만족은 직무만족과 이직의사 사이를 부분 매개 하는 것으로 확인됐다. bootstrapping을 통하여 간접 효과를 검증한 결과는 표 15와 같으며, 95% 신뢰구간에서 0을 포함하고 있지 않기 때문에 부적(-)으로 유의한 것으로 나타났다(B=-.461, CI[-.504 ~ -.414]).

C. 세대별 직장만족의 매개효과 분석 결과

앞서, 세대를 구분하지 않고 모든 데이터를 활용하여 분석한 결과 직장만족은 모든 독립변수인 미래전망, 생활만족, 전공-일 수준, 직무만족이 이직의사에 부적(-) 영향을 미치는

표 16. 세대별 직장만족의 매개효과 종합

Table 16. Mediating effects of workplace satisfaction by generation

세대	독립변수	독립→종속변수	매개효과
베이비붐	미래 전망	유의한 영향 O	완전 매개
	생활 만족	유의한 영향 O	부분 매개
	전공-일 수준	유의한 영향 X	-
X	직무만족	유의한 영향 O	완전 매개
	미래 전망	유의한 영향 O	부분 매개
	생활 만족	유의한 영향 O	부분 매개
Y	전공-일 수준	유의한 영향 O	완전 매개
	직무만족	유의한 영향 O	부분 매개
	미래 전망	유의한 영향 X	-
Z	생활 만족	유의한 영향 X	-
	전공-일 수준	유의한 영향 X	-
	직무만족	유의한 영향 O	부분 매개

관계에서 부분 매개효과를 나타내는 것으로 나타났다. 본 연구에서 세대는 베이비붐 세대, X세대, Y세대, Z세대로 구분하였으며, 세대별로 직장만족의 매개효과를 모두 분석한 결과 세대별로 변수 간의 관계가 다른 것으로 나타났으며, 이를 종합적으로 나타내면 표 16과 같다. 세대별로 분석한 결과는 지면 관계상 앞서 전체 직장만족의 매개효과 결과와 차이가 있는 Z세대만 제시하고자 한다.

Z세대 분석결과, 개인차원의 미래전망과 생활만족, 직무차원의 전공-일 수준의 독립변수는 종속변수인 이직의사에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나, 직장만족의 매개효과를 분석할 수 없었다. 반면, 직무차원의 직무만족의 독립변수는 종속변수인 이직의사에 유의한 영향을 미쳐, 직장만족의 매개효과를 분석하였으며, 표 17과 같다.

표 17. Z세대 직무만족과 이직의사 관계에서 직장만족의 매개효과

Table 17. The mediating effect of workplace satisfaction in the relationship between job satisfaction and turnover intention of generation Z

경로	B	se	t	95% 신뢰 구간	
				LLCI	ULCI
직무만족 → 직장만족	0.824	0.056	14.772***	0.714	0.934
직무만족 → 이직의사	0.333	0.125	2.656**	0.086	0.580
직장만족 → 이직의사	-0.726	0.107	-6.774***	-0.937	-0.514

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

표 18. Z세대 직무만족과 이직의사 관계에서 직장만족의 간접효과(Z세대)

Table 18. Indirect effects of workplace satisfaction in the relationship between job satisfaction and turnover intention of generation Z

경로	B	se	t	95% 신뢰 구간	
				LLCI	ULCI
총 효과	-0.265	0.098	-2.714**	-0.457	-0.073
직접 효과	0.333	0.125	2.656**	0.086	0.580
간접 효과	-0.598	0.104	-	-0.802	-0.390

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

경로들의 유의성 검증 결과 직무만족은 직장만족에 정적(+)으로 유의한 영향을 미쳤으며(B=.824, t=14.772, p<.001), 직장만족은 이직의사에 부적(-)으로 유의한 영향을 미쳐(B=-.726, t=-6.774, p<.001) 직장만족은 직무만족과 이직의사 사이를 매개하는 것으로 나타났다. 직무만족이 이직의사에 미치는 총 효과(B=-.265, p<.01)는 매개변수인 직장만족이 투입되면서, 직접효과(B=.333, p<.01)는 변화하였으나 독립변수가 종속 변수인 이직의사에 통계적으로 유의하여, 직장만족은 직무만족과 이직의사 사이를 부분 매개 하는 것으로 확인됐다. bootstrapping을 통하여 간접 효과를 검증한 결과는 표 18과 같으며, 95% 신뢰구간에서 0을 포함하고 있지 않기 때문에 부적(-)으로 유의한 것으로 나타났다(B=-.598, CI[-.802 ~ -.390]).

## V. 결론 및 논의

본 연구에서 미래전망, 생활만족과 같은 개인차원의 변수와 전공-일 수준, 직무만족 같은 직무차원의 변수를 매개변수인 직장만족을 투입해 이직의사 등을 세대별로 구분해 연구한 결과 기존의 연구결과와 차이를 보였다.

기존 연구는 직무만족과 같은 개별 변수가 이직의사에 결정적(+) 영향 또는 영향이 없는 것으로 구분하는 정도였다. 그러나 본 연구에서 매개변수인 직장만족을 넣은 결과 직장

만족은 독립변수에 더 힘을 얻어서 이직의사를 크게 떨어뜨리는 것을 확인할 수 있었다. 이는 생활만족이나 미래전망, 전공-일 수준, 직무만족을 직장만족으로 연결시키고, 역으로 직장만족을 위해 생활 만족이나 미래 인식 등을 돕는 것으로 볼 수 있다. 이것이 이직의사를 감소시킨다. 따라서 HR 관리 측면에선 근로자의 직장만족을 돕기 위해 보상과 복지 개선, 체계적인 교육훈련, 전공-일 수준을 고려한 직무 배정 등 공급자인 기업의 일방적인 업무 수행 환경보다는 수요자인 근로자 중심의 업무 수행 환경을 조성할 필요가 있음을 시사한다. 직장만족에 초점을 맞추고 관리할 경우 미래 전망도 밝아지고, 생활에 대한 만족도도 높아지며 직무만족도 향상되는 현상이 나타났기 때문이다. 세대별로도 이직의사에 미치는 영향이 각 변수별로 다르게 영향을 미치는 것을 확인했다.

이번 연구 결과 주목을 끄는 것은 Z세대다. 베이비붐에서 전공-일 수준이 이직의사에 미치는 영향이 없었으며, X, Y 세대에서는 미래전망, 생활만족, 전공-일 수준, 직무만족 모두 직장만족을 매개로 이직의사에 영향을 미쳤다. 하지만, Z 세대에서는 미래전망이나 생활만족, 전공-일 수준이 이직의사에 주는 영향력을 확인할 수 없었으며, 오로지 직무만족만 직장만족을 매개로 이직의사에 영향을 미칠 뿐이었다.

이와 같은 이직의사를 둘러싼 세대별 특징과 분석 결과는 HR 관리 차원에서 세대별로 세분화하거나 고려해야 한다는 점을 시사한다. HR 관리 상 조직의 비전이나 목표 등을 고려해 어느 정도의 통일성과 지향점은 필요하지만, 세대 간

의 차이를 무시한 일률적인 인사관리는 인력 운용의 부작용을 유발할 수 있다는 뜻이다. 이 같은 인사관리의 세분화 전략은 채용, 교육·훈련, 배치, 직무 부여, 평가, 보상, 퇴직 관리 등 HR 관리 전반에 요구된다고 하겠다. 특히 Z세대는 노동 시장의 주력으로 떠오르고, 핵심 인력으로 성장할 세대다. Z세대의 특성을 고려한다면 예전의 탑다운(Top-Down) 방식의 업무추진이나 백인일색(百人一色)의 일사불란한 움직임을 기대하기는 어렵다. Z세대에게 보편화된 ‘본캐(본래 캐릭터, 본래 모습과 역할)’와 ‘부캐(평소 모습이 아닌 새로운 캐릭터)’라는 용어에서 짐작할 수 있듯이 다양한 캐릭터로 장소나 환경에 따라 완전히 다른 형태로 자신을 표현하는 현상이 문화로 자리 잡아 가고 있다. 이런 세대를 대상으로 기존의 HR 관리 기법을 고집한다면 경영 리스크로 작용할 가능성도 배제하기 힘들다. 리더십 및 보상 체계도 개편이 필요할 것이다.

결론적으로 세대별 차이가 확연한 지금, HRM을 상황이나 조건과 관계없이 기업의 성과를 높이는 ‘보편적 관점’이나 정책 또는 제도와 연결되는 ‘행태적 관점’보다 ‘상황적 관점’에서 재구조화가 필요하다고 할 것이다. 상황적 관점은 기업을 둘러싼 내·외부 환경과 여건에 따라 제도의 선택과 조직화 방법을 달리하는 것이다. 세대 변화나 차이를 무시한 획일적 HRM으로는 시장 변화에 따라가지 못하는 경직된 경영 전략처럼 실패로 귀결될 가능성이 높다는 것을 시사한다.

## 감사의 글

본 논문은 김기찬의 한국기술교육대학교 박사학위 논문(2022.2)을 기초로 수정·보완한 것이다.

## 참고문헌

- [1] C. Sangjin, “Possibilities and limitations of the sociology of generations,” *Korea Population Sociology*, vol. 25, no. 2, pp. 193-230, 2018.
- [2] K. Mannheim, *The Problem of Generation, in Essays on the Sociology of Knowledge*, New York: Oxford Univ. Press, pp. 363-382, 1952.
- [3] J. Park, “A study on the concept of generation: Cohort perspective,” *Korea Population Sociology*, vol. 24, no. 2, pp. 1-23, 2003.
- [4] M. Dimock, “Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins,” Pew Research Center Homepage, January 17, pp. 1-17, 2019.
- [5] Y. Yamaguchi, *A Complete History of Japanese Anime: Miracles of Japanese Anime that Conquered the World*, TEN-BOOKS, 2004.
- [6] K. Kim, S. Lee, and S. Park, “Between ‘Employment’ and ‘Unemployment’: A qualitative study on youth turnover,” *Korea Social Policy Review*, vol. 27, no. 4, pp. 49-58, 2020.
- [7] J. Price, *The Study of Turnover*, Iowa State University Press, 1977.
- [8] W. Mobley, “Intermediate linkage in the relationship between job satisfaction and employee turnover,” *Journal of Applied Psychology*, vol. 62, pp. 237-240, 1977.
- [9] R. Griffeth, P. Hom, and S. Gaertner, “A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update moderator tests, and research implications for the next millennium,” *Journal of Management*, vol. 26, pp. 463-488, 2000.
- [10] R. Steel and N. Ovalle, “A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover,” *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, no. 4, pp. 673-686, 1984.
- [11] K. Kim, *Between G (global) and I (me) by Kim Ki-chan HR (12) - Retirement management is needed like a global company*, Forbes, 2017.
- [12] J. Lee, M. Kim, H. Sung, and H. Yoo, “A consensual qualitative study on Korean employees’ determinants of turnover,” *Korea Psychology Study*, vol. 38, no. 2, pp. 219-245, 2019.
- [13] I. Na, “A panel data analysis on the relationships among job satisfaction, intent to leave, and turnover,” *The Korean Academic Association of Business Administration*, vol. 18, no. 2, pp. 509-530, 2005.
- [14] S. Chung and J. Park, “A study for the effect of job satisfaction on turnover,” *Administration Management Study*, vol. 8, no. 1, pp. 23-40, 2015.
- [15] M. Kwak, M. Song, H. Lee, and M. Shin, “Analysis on turnover determinants and performance evaluation,” 1st-20th Korea Labor Panel Korea Labor Panel Academic Conference, KLI, 2018.
- [16] National Assembly Legislative Research Office, *New Employee Turnover Status*, Hankyoreh (9.10) recited, 2015.

[17] K. Park and D. Kim, A Study on Influencing Factors on Turnover Intention among Young People: Focusing on College Graduates Occupational Movement Path Survey (GOMS), 2017 Korea Employment Panel Conference.

[18] H. Cho, "A study on the development of criteria for career success of workers in small and medium-sized enterprises," Chungnam National University doctoral dissertation, 2021.



**김기찬 (Kichan Kim)\_**종신회원

1998년 8월 : 경북대학교 신문방송학과 졸업 (언론학사)  
2010년 2월 : 고려대학교 노동대학원 노사관계학 전공 (경영학 석사)  
2022년 2월 : 한국기술교육대(Korea Tech) 인력경영학 박사  
1992년 ~ 현재 : 중앙일보 고용노동전문기자 (국장)  
<관심분야> 인사관리, 고용관계, 산업안전, 직업교육, 조정중재



**장신철 (Sinchul Jang)\_**정회원

1991년 2월 : 서울대 사회복지학과  
1998년 5월 : 美 일리노이대 노사관계대학원 졸  
2014년 2월 : 한국기술교육대(Korea Tech) 고용정책학 박사  
2017년 2월 ~ 2018년 11월 : 서울지방노동청장, 대통령직속 일자리위원회 기획단 부단장  
2018년 11월 ~ 2021년 2월 : 노동부 직업능력정책국장, 중앙노동위원회 사무처장  
<관심분야> 고용서비스, 직업훈련, 고용노동정책, 국제협력