

한국심리측정평가학회 2025 추계 학술대회

# RuleFit 기반 설명가능 AI를 통한 MZ세대 공무원의 이직의도 분석

신연우 | 중앙대학교 심리학과  
김진영, 이태헌 | 고려대학교 심리학부

CONTENTS

# 소개 목차

---

01  
개요

02  
이론적 배경

03  
분석 방법

04  
결과

05  
논의

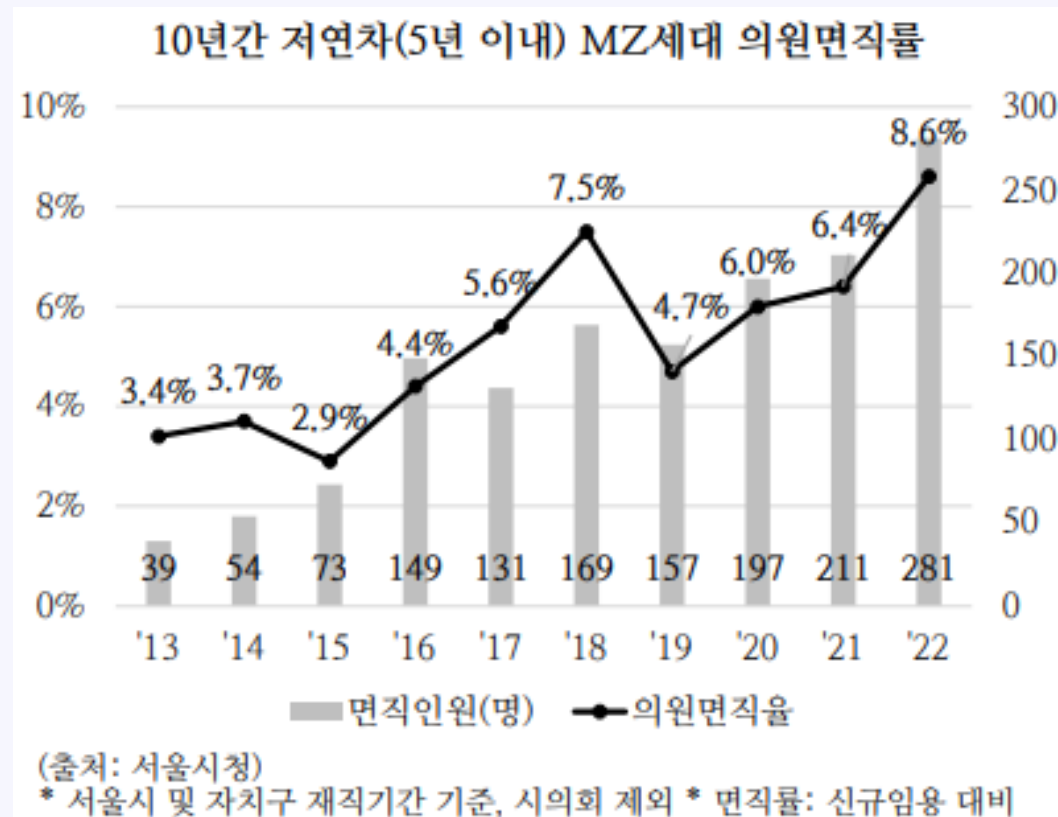
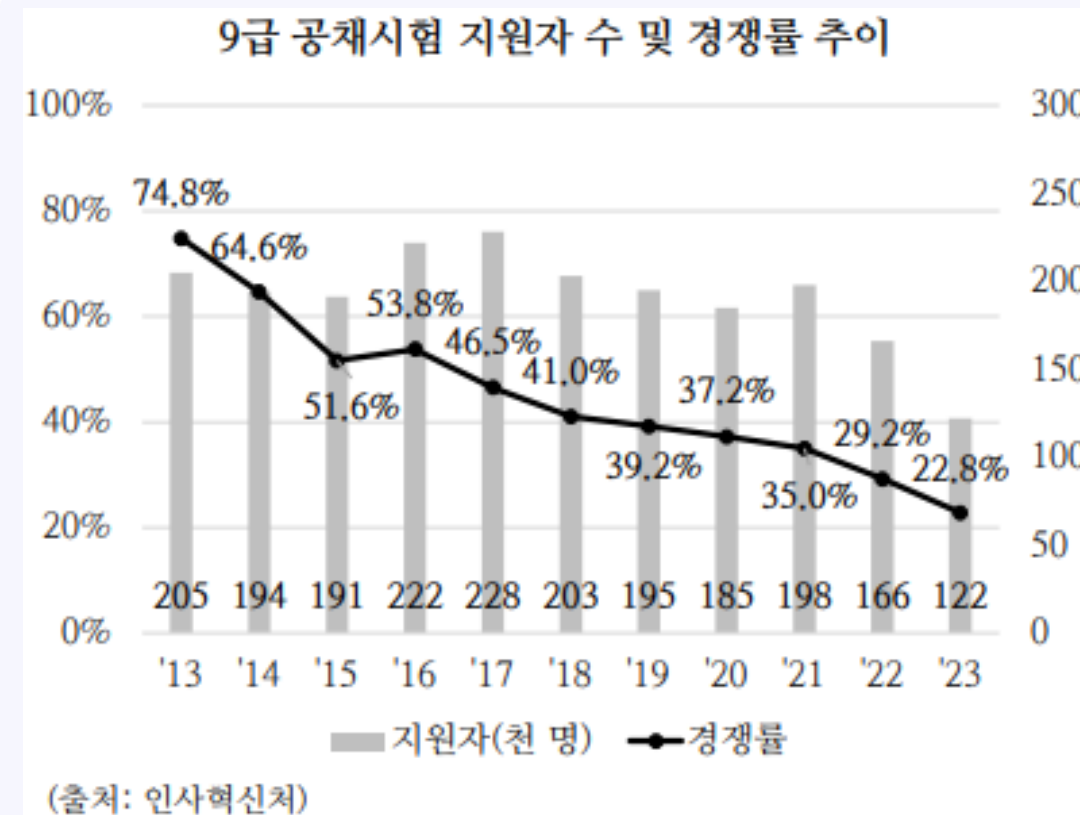
# MZ세대 공무원

## ◆ 국가공무원인재개발원(2023)

: “원하는 직업이나 급여, 환경 등에 대한 선호는 비슷하지만, 공공조직의 일원이 되면 민간조직에서 일하는 이들과는 다른 책임감, 윤리적 의무, 만족감 등을 갖는 것으로 나타났다.

> MZ세대에 대한 일반적인 내용을 가지고 MZ세대 공무원에 무조건적으로 적용하여 생각해서는 안된다는 것을 보여준다.

#희생아닌 동반 성장 #공직에 대한 자부심 보단 안정성 #개인 > 팀 #공정한 평가와 보상 #수평적 조직 #기대하는 직업의 가치를 발견해야



단순한 인력 수급의 문제 X  
공직에 대한 인식의 변화

단순한 개인의 문제 X  
공공조직 전체의 지속 가능성에 영향

# MZ세대 공무원

◆ 대응 노력은 여럿 존재하였으나, 이직률은 오히려 증가



: 이직을 단일 요인으로 설명하는 한계. 개인의 동기, 조직의 환경, MZ 사회의 가치관 등 복합적으로 작용할 것임.

- > 현재까지 여러 정부의 정책은 주로 개별 요인에 초점을 맞춰왔으며,
- > 연구들 또한 알려져왔던 주요 일부 요인에 한정된 분석에 머무는 경우가 다수.

다요인 간의 상관, 상황과 맥락적 효과를 종합적으로 이해하는 방안은 없는가?

# For 'WHY', Why RuleFit?

## ◆ 이러한 맥락적 효과를 이해하기 위해, 기계학습(Machine Learning, ML) 분석 방법이 도입됨

- : 기존에 포착하기 어려운 복잡한 잠재 패턴과 변수 간 상호작용을 탐색
- : 데이터 자체에 숨겨진 해답을 찾는 데이터 기반 탐색적 접근

## ◆ 한계점: BlackBox

- : 문제는 높은 예측력을 지녔지만 해당 결과가 왜? 그렇게 나왔는가를 설명하기 어렵다는 점
- : 이러한 문제를 가진 모형들은 블랙박스(blackbox)라고 부름(Lipton, 2018)
- : 사회과학 분야에서 원인과 기제를 이해하는 것은 매우 중요, 이러한 한계는 큰 문제로 작용.

## ◆ 한계 극복을 위해 등장한 설명 가능한 인공지능(Explainable Artificial Intelligence, XAI)

- : RuleFit은 여러 변수가 결합하여 만들어내는 복잡한 상호작용이나 특정한 조건부 관계를 직관적인 규칙 형태로 나타냄.

“공직만족도 < 2.6 & 자녀 없음 → 이직의도 증가

- : 각 규칙이 종속 변수에 미치는 영향이 얼마나 중요하며, 얼마나 영향을 주는지 또한 정량적으로 확인 가능한 도구
- : 변수 간 상호작용, 조건부 관계를 명시적으로 확인이 가능

**연구 목적 : RuleFit을 활용해 MZ세대 공무원의 이직의도 영향 요인을 확인하고, 그 작용 방식을 해석**



# For 'WHY', Why RuleFit?

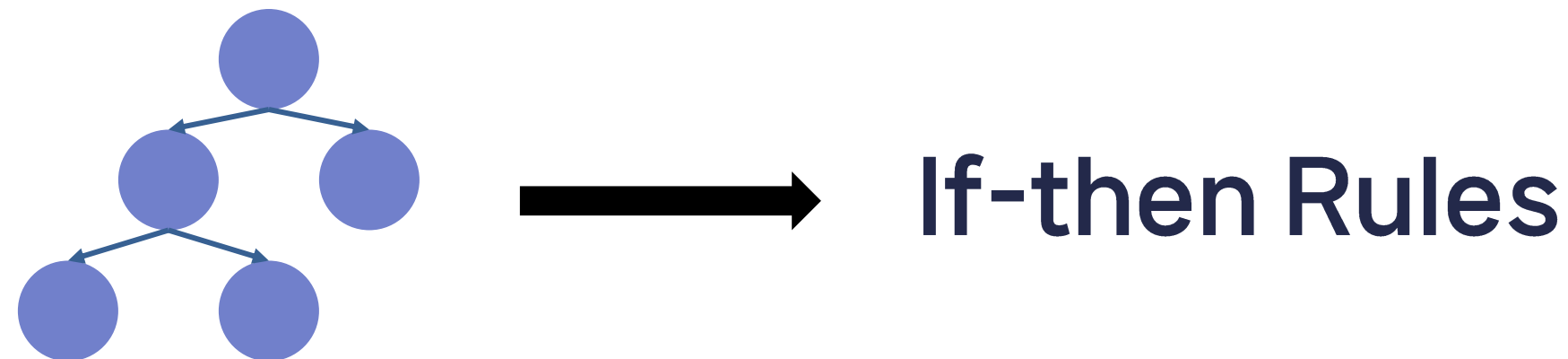
◆ Friedman & Popescu (2008)에 의해 제안된 설명가능 앙상블 회귀모형(Explainable Ensemble Regression model)

: 의사결정 나무 기반 규칙(rule) + 선형항(linear term)을 결합하여 복잡한 비선형성과 상호작용을 명시적 if-then 형태로 표현

: L1 규제(LASSO)를 통해 불필요한 규칙을 자동 제거 -> 희소(sparse) 구조 확보

: 정량적 해석 지표 제공(회귀계수, 적용비율, 중요도 산출)

: 모형 결과는 이해하기 쉬운 if-then 형태와 정량적 지표로 제시되어, 정책 해석과 현장 적용에 특히 유리(Gong et al., 2025)

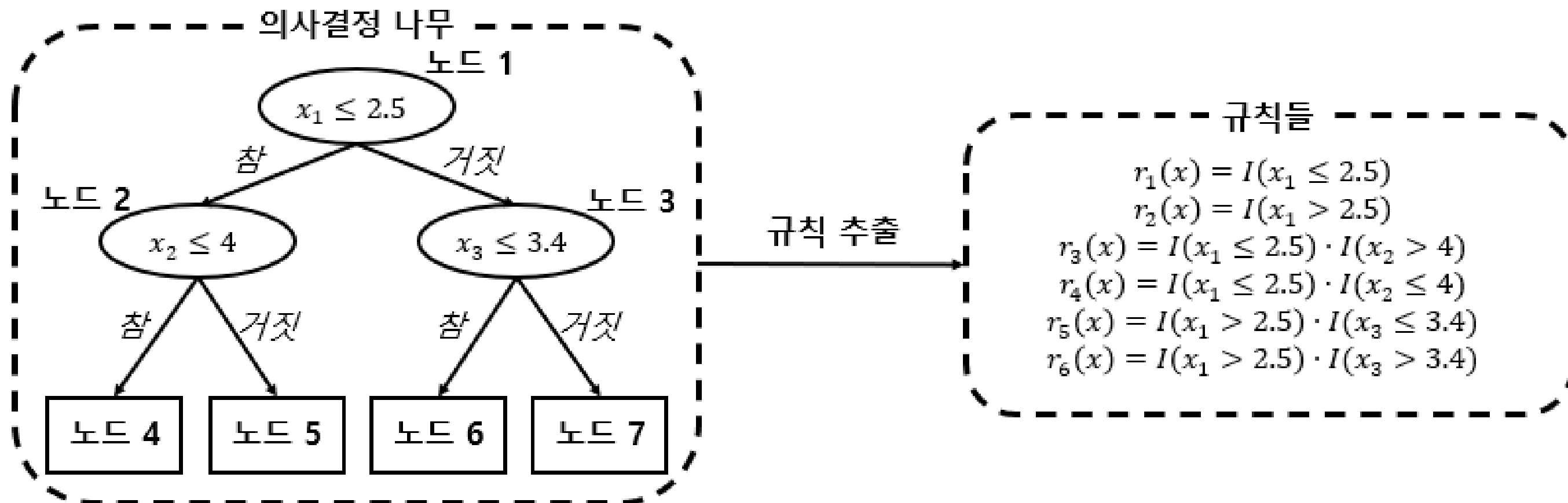


# RuleFit의 규칙 추출 메커니즘

◆ RuleFit은 크게 ① 규칙 생성, ② 규칙 선별, ③ 규칙 해석의 세 단계로 구성

## ① 의사결정나무 앙상블 모형으로부터 규칙 추출

- : 먼저, 의사결정 나무 기반의 앙상블(Ensemble) 모형을 먼저 학습
- : 각 의사결정 나무의 경로를 하나의 규칙(rule)으로 정의 하고 추출



# RuleFit의 규칙 추출 메커니즘

◆ RuleFit은 크게 ① 규칙 생성, ② 규칙 선별, ③ 규칙 해석의 세 단계로 구성

② 규칙들의 중요도를 L1 정규화( LASSO)를 통해 평가하고 선별

: 예측에 기여하지 못하거나 서로 중복되는 정보를 제거하기 위한 단계

: Lasso는 아래 목적함수를 최소화하는 과정에서 불필요한 변수의 회귀계수를 0으로 만들어 제거

$$\min_{a_k, b_j} \sum_{i=1}^M L \left( y_i, a_0 + \sum_{k=1}^K a_k r_k(x_i) + \sum_{j=1}^m b_j l_j(x_{ij}) \right) + \lambda \left( \sum_{k=1}^K |a_k| + \sum_{j=1}^m |b_j| \right)$$

- $a_k$  : 규칙  $r_k(x)$ 에 대한 회귀계수
- $b_j$  : 원 변수  $x_j$ 에 대한 회귀계수
- $K$  : 생성된 규칙의 개수
- $m$  : 사용된 원 변수의 수
- $\lambda$  : 모형의 복잡도 조절을 위한 정규화 계수
- $l_j(\cdot)$  : 원 변수를 규칙 항과 동일한 스케일로 표준화하는 선형 기저 함수

: 마지막 항인  $\lambda(\sum_{k=1}^K |a_k| + \sum_{j=1}^m |b_j|)$ 은 모형 복잡도에 패널티를 부과하는 역할로, 예측 기여도가 낮은 규칙의 계수를 0으로 수렴하게 만들고, 자연스럽게 모형에서 제거된다.

이 과정은 변수 선택을 자동화하여 최종적으로 모형을 간결하게 만들고 해석 가능성을 높인다.



# RuleFit의 규칙 추출 메커니즘

◆ RuleFit은 크게 ① 규칙 생성, ② 규칙 선별, ③ 규칙 해석의 세 단계로 구성

## ③ 규칙 항, 선형 항들의 영향력 지표와 해석

- 1) 회귀계수: 해당 규칙 또는 변수가 결과에 미치는 영향과 크기 방향성과 강도
- 2) 규칙 적용 비율(support): 전체 데이터 중 해당 규칙의 조건을 충족하는 표본의 비율 보편성
- 3) 중요도(importance): 회귀계수와 규칙 적용 비율을 종합적으로 고려한 지표 종합적 기여도

$$\text{규칙 적용 비율(support)} \quad \left| \quad \text{Support}(r_k) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n r_k(x_i) \right.$$

$$\text{중요도(importance)} \quad \left| \quad \text{Importance}(r_k) = |\beta_k| \cdot \sqrt{\text{Support}_k \cdot (1 - \text{Support}_k)} \right.$$

규칙	중요도	회귀계수	규칙 적용 비율
공직만족도 ≤ 2.6 & 자녀 없음	0.209	0.446	0.323

- 공직만족도가 2.6이하이며 자녀가 없는 개인의 경우 이직의도가 증가하는 패턴
- 해당 규칙이 예측에 기여한 상대적 비중이 20.9%
- 해당 규칙이 적용되는 개인은 그렇지 않은 사람보다 이직의도가 0.446만큼 더 높게 예측
- 전체 표본 중 약 32.3%가 해당 규칙을 충족

# 분석 자료 및 대상

◆ 한국행정연구원 2024년 공직생활실태조사 자료

- 조사(보고) 기간: 2024. 08. 17 - 2024. 09. 30
- 조사 대상: 46개 중앙행정기관 및 17개 광역자치단체 소속 공무원
- 표집 방식: 부처와 시도 단위 층화 표집
- 분석 대상: 1981년 이후 출생자 MZ세대 4.142명

변인	구분	빈도	백분율	최소	최대	평균	표준편차	왜도	첨도
성별	남성	1,955	47.20%	-	-	-	-	-	-
	여성	2,187	52.80%	-	-	-	-	-	-
기관유형	중앙행정기관	1,256	30.32%	-	-	-	-	-	-
	광역자치단체	1,036	25.01%	-	-	-	-	-	-
	기초자치단체	1,850	44.66%	-	-	-	-	-	-
재직기간	5년 이하	1,730	41.77%	-	-	-	-	-	-
	6~10년	1,456	35.15%	-	-	-	-	-	-
	11년~15년	637	15.38%	-	-	-	-	-	-
	16~20년	300	7.24%	-	-	-	-	-	-
	21~25년	19	0.46%	-	-	-	-	-	-
	연령	-	-	20	44	35.09	5.36	0.07	-0.98

# 변수 구성 및 처리 기준

## ◆ 독립 변수

: 분석 일관성과 타당성을 확보하기 위해 아래의 문항을 제외한 모든 문항을 포함

- 1) 명목형 응답(e.g. 원인 선택형 문항)
- 2) 특정 기관 종사자 혹은 특정 경험자(e.g. 재택근무 경험자)에게만 제시되는 조건부 문항

## ◆ 종속 변수

: 이직의도(나는 기회가 된다면 이직할 의향이 있다)

조직 차원	과업지향 문화, 관계지향 문화, 위계질서 문화, 혁신지향 문화, 교육훈련/능력발전, 근무환경, 리더십, 배치전환, 변화관리, 보수 및 보상, 부정부패, 성과관리, 승진, 의사결정, 월 평균 급여 수준, 자원제공, 전문성 수준, 조직 내 정치, 조직 냉소주의, 조직목표, 조직성과, 채용, 협업/의사소통, 호봉제, 후생복지
직무 차원	업무과중, 업무량, 업무성과, 업무수행역량, 업무자율성, 역할갈등, 역할모호성
개인 차원	공공봉사동기, 공직가치, 공직만족, 근무시간(1주일 평균), 기관구분, 기관유형, 삶의 질, 성별, 연령, 입직시 채용 방식, 입직 준비 기간, 자녀 수(만 20세 미만), 자녀 수(전체), 재직 기간, 조직몰입, 조직시민행동, 직급(입직 당시), 직급(현재), 직무만족, 학력(입직 당시), 학력(현재), 혁신행동, 혼인상태

# 분석 절차

## 데이터 전처리

- 다문항 요인: 평균 계산
- 단일 문항: 요인명 수정

## 모델 선정

- AutoML(Python) 기반 모델 선정
  - : 모든 모델에 동일한 파이프라인(전처리, 파라미터 탐색, 교차검증) 적용
  - : 반복된 층화 10-겹 교차검증(repeated stratified 10-fold cross-validation) 사용
  - : 5회 반복하여 총 50개의 값의 평균 성능 기준으로 Random Forest 선정

## 앙상블 모델 생성

- 선정된 Random Forest를 하이퍼 파라미터 튜닝을 통해 적합

## 규칙 추출

- 생성된 Random Forest의 의사결정 나무들로부터 규칙 추출
  - : 본 연구에서는 규칙 추출 기준에는 특별한 설정을 해주지는 않았음

## 규칙 분석

- 중요도 지표의 급락점(Elbow point)를 기준으로 총 5개의 규칙을 추출
- 해당 규칙들을 해석

## 기초 분석

### ◆ 이직의도

- 이직의도 있음: 55.09%(2,282명) / 이직의도 없음: 44.91%(1,860명)
- 이직의도가 존재하는 인원이 더 많으나, 비교적 균등한 분포

### ◆ 측정 도구 적합성

- 정규성: 모든 문항의 왜도와 첨도가 Kline(2023)이 제시한 기준을 충족
- 신뢰도: Cronbach's alpha의 경우 0.59~0.95로 수용 가능한 수준의 내적 일관성

### ◆ 변수 간의 상관관계

- 전체 변수 자체가 매우 많아 일부 변수 쌍에서 통계적으로 유의미하지 않은 관계를 확인

## 앙상블 모형 생성 및 규칙 추출

### ◆ 규칙 추출을 위한 RF 적합

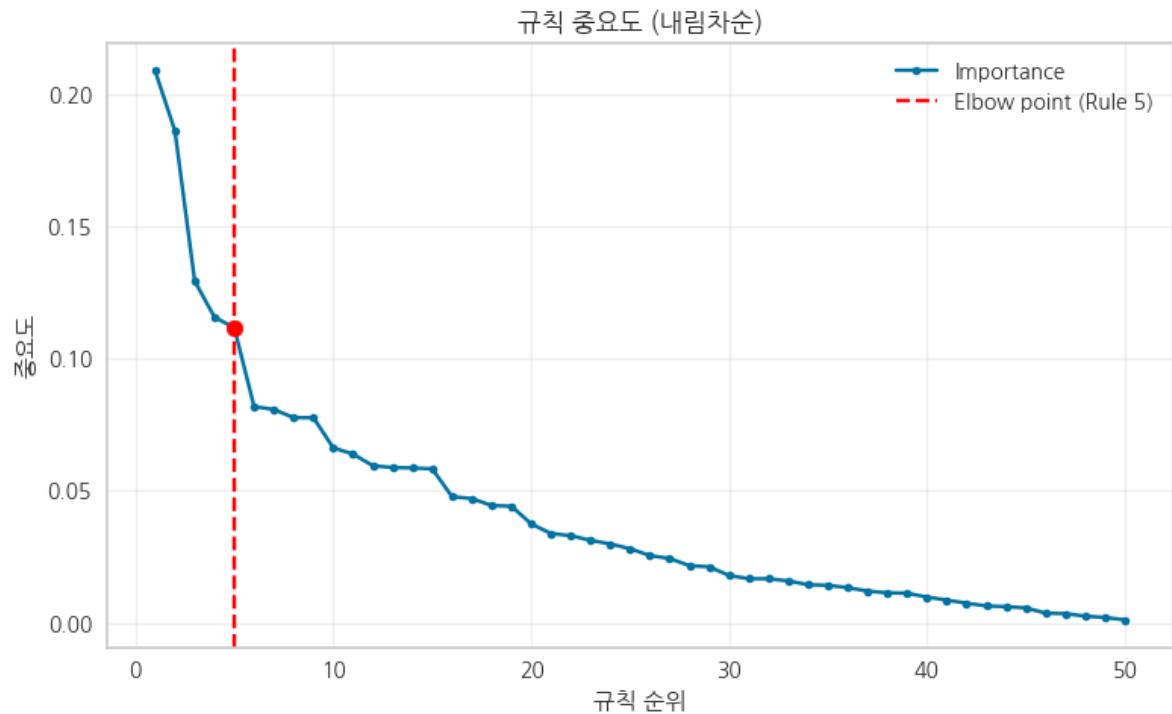
- 전반적인 성능이 가장 좋았던 RF의 하이퍼 파라미터를 튜닝

파라미터	역할	결과
n_estimators	트리 개수: 많을수록 복잡한 모형 형성, 과적합 위험 증가	230
criterion	분할 기준: 불순도 계산 방식 (gini 대비 정보이득 기반)	entropy
max_depth	트리 최대 깊이 (깊을수록 복잡·과적합 가능성 ↑)	9
min_samples_split	내부 노드를 분할하기 위한 최소 샘플 수 (값이 클수록 보수적 분할)	10
min_samples_leaf	리프 노드에 포함될 최소 샘플 수 (너무 작으면 과적합)	6
max_features	각 분할 시 고려할 변수 수 (무작위성 부여로 일반화 ↑)	sqrt
bootstrap	부트스트랩 샘플링 사용 여부	True



# 규칙 중요도 분석

- ◆ 엘보우 기법(elbow method) 기반 규칙 선정
  - : 복잡성과 설명력의 균형점을 찾는 기법 중 하나인 엘보우 기법을 통해 상위 5개의 규칙을 선정



규칙	중요도	계수	규칙 적용 비율
공직만족도 ≤ 2.6 & 자녀 없음	0.209	0.446	0.323
공직만족도 > 2.6 & 직무만족 > 2.8 & 호봉제 수용성 ≤ 4.5	0.186	-0.384	0.376
업무수행역량 > 1.3 & 보수 및 보상 ≤ 2.12 & 조직몰입 ≤ 2.9	0.129	0.288	0.278
조직 냉소주의 ≤ 3.3 & 업무과중 ≤ 3.5	0.116	-0.233	0.559
공직만족도 > 2.8 & 역할보호성 ≤ 3.1	0.112	-0.235	0.343

# 규칙 해석

## ◆ Top 5 규칙의 조합 요인과 해석

규칙	조합요인	해석
공직만족도 $\leq 2.6$ & 자녀 없음	심리적 동기 $\uparrow$ + 현실적 제약 $\downarrow$	이직의도 상승
공직만족도 $> 2.6$ & 직무만족 $> 2.8$ & 호봉제 수용성 $\leq 4.5$	자부심 $\uparrow$ + 직무만족 $\uparrow$ + 보상신뢰 $\uparrow$	이직 가능성 낮음
업무수행역량 $> 1.3$ & 보수 및 보상 $\leq 2.12$ & 조직몰입 $\leq 2.9$	불만 $\uparrow$ , 몰입 $\downarrow$	잔류, 활력 저하
조직 냉소주의 $\leq 3.3$ & 업무과중 $\leq 3.5$	역량인식 $\uparrow$ + 보상인식 $\downarrow$ + 몰입 $\downarrow$	이직 가능성 높음
공직만족도 $> 2.8$ & 역할보호성 $\leq 3.1$	공직만족도 $\uparrow$ + 역할명확성 $\uparrow$	이직 억제 경향

## ◆ 복합적 조건 구조의 발견

- RuleFit을 통해 단순 변수 영향이 아닌 이직의도가 형성되는 조건 결합을 탐색

이직의도는 개인의 가치관과 조직환경이 얹혀 나타나는 맥락적 산물

## 학문적 · 정책적 시사점

### ◆ 학문적 기여

- RuleFit을 통해 예측 성능과 해석 가능성을 통합
- 개인 특성 중심에서 조건 조합 중심으로의 확장 > 구성원 간 이질성과 다양성 반영
- 기존 모형들의 한계를 보완하며, 조건부/맥락적 효과 탐색이 가능

### ◆ 정책적 함의

- 핵심요인으로 반복 확인된 공직만족도의 관리 강화가 필수  
: 정기 모니터링, 조기 경보 체계 구축 필요
- 낮은 몰입 집단 관리  
: 조용한 잔류층은 조직 활력 저하 및 잠재적 이탈 위험  
: 심리적 재참여를 통해 재활성화 하는 방안의 필요성
- 세대 맞춤형 보상제도 개편  
: 공정하고 투명한 점진적 성과제 전환의 필요  
: 세대 간 인식 차이를 고려한 단계적, 합의적 접근이 중요

## 한계점 및 연구 방향

### ◆ 연구 설계의 한계

- RuleFit의 결과는 매우 직관적이지만 규칙 수, 임계값 설정시 연구자 판단 개입 가능성이 존재  
: 체계적 기준 마련 및 타 설명가능 인공지능 기법과의 비교 필요

### ◆ 변수 처리의 한계

- 이직의도 이진화로 응답 정보의 손실이 있을 수 있다.  
: 회귀형 접근을 통한 정밀한 해석이 필요

### ◆ 표본, 시점의 특수성

- 2024년 공무원 표본 기반  
: 해당 시점과 조직 문화가 반영된 데이터로 일반화보다는 조건적 패턴으로의 해석이 필요

THANK YOU

감사합니다

## 공공조직 이직의도

### ◆ 이직의도(turnover intention)

: 직원이 조직을 떠나고자 하는 심리적 상태. 직무, 조직 등에 대한 태도와 밀접하게 관련(Mobley, 1982)

### ◆ 공공조직 이직 연구의 흐름

: 1970~80년대 민간조직에서 확립된 이직모형을 공공부문에 적용하는데서 출발.

직무만족이 핵심 요인으로 강조 but, 민간조직과 다른 공공조직의 특성은 고전적 모형만으로 설명되기 어려웠음

: 1990를 기점으로 공공부문 맥락에 특화된 이론들의 등장.

공공봉사동기의 등장으로 조직몰입, 직무만족, 조직동일시 등 다양한 요인으로 확장

: 2000년대 이후 공공인력관리의 현대화로 조직 차원의 관리 요인들이 주목.

상사의 지원, 공정한 절차, 리더십 스타일, 조직 문화 등 맥락과 환경의 범위로 확장

### ◆ MZ세대 공무원 이직의도에 대한 연구도 다수 존재

: 하지만, 이들은 MZ세대 공무원의 이직의도를 단일 요인만으로 규명하거나, 이론에 기반하여 상호작용을 먼저 가정하고 검증하는 구조적 제약이 존재

다차원 구조를 다루고, 데이터 기반 접근 방법인 기계학습의 사용이 효과적일 수 있음

심리 특성

공공부문  
고유 동기

조직 환경



## vs. SHAP value

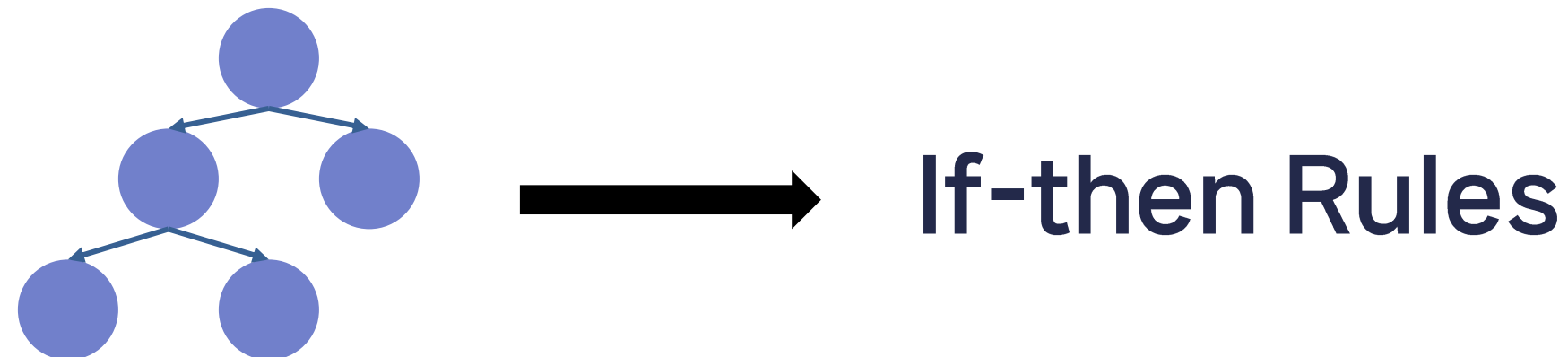
- ◆ 현재 XAI 부문에서는 SHAP가 다양한 분야에서 표준적으로 활용되고 있음

### : SHAP

- > 특징. 게임이론에 기반하여 각 변수가 결과에 기여하는 정도를 정량적으로 산출
- > 장점. 변수별 영향력을 전역적 및 지역적 수준에서 정밀하게 평가 가능
- > 한계.  
각 변수의 평균적 효과를 보여주는 데 초점이 맞춰있어 복잡한 상호작용이나 특정 관계를 해석하는 데 한계(Aas et al., 2021)  
모든 변수 조합을 고려하는 계산 방식 특성상 연산 비용이 높고,  
상호작용이 존재할 경우 비현실적 데이터 조합에 근거한 설명이 제시될 가능성이 존재(Huang & Marques-Silva, 2023)

### : RuleFit

- > 특징. 의사결정 나무의 분할 구조에서 도출된 여러 조건 규칙(if-then)을 선형 회귀 모형에 통합
- > 장점. 사람의 언어로 표현이 가능, 정량적 지표 또한 존재.
- > 이러한 조건적 관계를 명시적 규칙 형태로 제시함으로써 정책 해석과 현장 적용에 특히 유리(Gong et al., 2025)



## 모형 선정

### ◆ 최종 선정 모형: Random Forest(RF)

- RF가 모형의 전반적인 분류 성능을 나타내는 ROC-AUC와 정밀도-재현율의 조화 평균인 F1 지표에서 가장 우수
- 일부 모형은 특정 단일 지표에서 더 높은 수치를 기록(XGBoost: 재현율, KNN: 정밀도)  
이는 특정 범주를 과대/과소 예측하여 발생하는 trade-off의 결과일 가능성이 높음

모형	정확도	ROC-AUC	재현율	정밀도	F1
<b>Random Forest</b>	<b><u>0.720 ± 0.014</u></b>	0.791 ± 0.015	0.757 ± 0.015	0.738 ± 0.014	<b><u>0.747 ± 0.014</u></b>
GBM	0.714 ± 0.013	0.791 ± 0.015	0.749 ± 0.014	0.734 ± 0.014	0.741 ± 0.014
CATBoost	0.718 ± 0.014	<b><u>0.794 ± 0.015</u></b>	0.745 ± 0.014	0.742 ± 0.014	0.743 ± 0.014
LightGBM	0.717 ± 0.014	0.790 ± 0.015	0.752 ± 0.014	0.737 ± 0.014	0.744 ± 0.014
XGBoost	0.540 ± 0.010	0.785 ± 0.015	<b><u>0.980 ± 0.019</u></b>	0.540 ± 0.010	0.696 ± 0.013
Logistic Regression	0.701 ± 0.013	0.770 ± 0.015	0.680 ± 0.013	0.753 ± 0.014	0.714 ± 0.013
Naive Bayes	0.663 ± 0.013	0.723 ± 0.015	0.587 ± 0.013	0.749 ± 0.014	0.657 ± 0.013
KNN	0.626 ± 0.012	0.741 ± 0.014	0.427 ± 0.009	<b><u>0.808 ± 0.015</u></b>	0.558 ± 0.011
Decision Tree	0.685 ± 0.013	0.739 ± 0.014	0.681 ± 0.014	0.729 ± 0.014	0.703 ± 0.013

## 규칙 1. 공직만족도 $\leq 2.6$ & 자녀 없음

### ◆ 이탈 동기와 현실적 제약

: 본 연구에서 가장 강력한 규칙

- 공직에 대한 불만족으로 '떠나고 싶다'라는 강한 심리적 동기가 부양가족이 없어 '쉽게 떠날 수 있는' 현실적 조건이 만났을 때 비로소 이직의도는 증가할 수 있다.
- 이는 현실적 제약 때문에 마지못해 머무르는 체념적 잔류자(reluctant stayers)나, 조직에 몰입하고 자발적으로 머무르는 헌신적 잔류자(committed stayers)와는 다른 이직을 위한 최적의 조건을 갖춘 잠재적 이탈 집단이 존재함을 보여줌

공공조직의 인재 유지 전략이 단편적인 금전적 보상을 넘어,  
구성원의 가치 충족과 생애주기에 따른 현실적 제약 요인을 동시에 고려하는  
이중적 접근이 필요함을 시사.

## 규칙 2. 공직만족도 > 2.6 & 직무만족 > 2.8 & 호봉제 수용성 ≤ 4.5

### ◆ 2요인(Herzberg, 1959)과 제도적 앵커

- 공직만족도: 신분과 사회적 역할에 대한 자부심.
  - > 직업 안정성과 같이 불만족을 막는 위생요인(hygiene factors)으로 작동
- 직무만족: 담당 업무 자체에서 오는 흥미와 성취감
  - > 성장과 인정이라는 동기요인(motivator factors)으로 작동

높은 공직만족도에 내재된 직업 안정성이 기본적인 불만을 제거하는 위생요인으로 작용  
높은 직무만족이 성취감과 성장이라는 동기요인을 제공하여 만족의 상태로

- 호봉제에 대한 수용적 태도: 위 만족 구조를 뒷받침하는 제도적 앵커의 역할
  - > 이는 MZ세대가 급진적 성과주의만을 선호할 것이라는 사회적 통념에 반하는 결과로,  
공정성과 합리성이 보장된다면 예측 가능하고 안정적인 시스템을 중시하는 집단이 여전히 존재함을 시사

공공조직은 성과 중심의 제도 개편 속에서도, 이들의 내재적 동기와  
안정성 요인을 동시에 강화할 수 있는 균형 잡힌 인사전략을 설계할 필요

## 규칙 3. 업무수행역량 > 1.3 & 보수 및 보상 ≤ 2.12 & 조직몰입 ≤ 2.9

### ◆ 이직의 합리화 단계

- 1단계: '나는 이 조직에 충분히 기여할 역량을 가졌다'라는 자기 인식
- 2단계: '그러나 조직은 나의 기여를 공정하게 인정하지 않는다'라는 인식과 충돌

자신의 높은 기여도와 낮은 보상 간의 불균형이 심리적 이탈로 귀결

- 3단계: 조직에 계속 남고자 하는 의지를 포괄하는 조직과의 심리적 유대의 단절

공공부문에서 평가 절차와 기준의 투명성,  
이익제기 절차의 보장,  
존중 기반의 피드백 문화와 같은 제도적 장치가 필요

## 규칙 4. 조직 냉소주의 $\leq 3.3$ & 업무과중 $\leq 3.5$

### ◆ 조용한 다수

- 해당 조건은 구성원들이 이직을 적극적으로 고려하게 만드는 핵심적 스트레스 요인이 부재한 상황
- 직무 소진을 유발하는 두 가지 핵심 경로가 차단되었기 때문
  - 1) 낮은 조직 냉소주의: 직무소진의 정신적 경로(정서적 탈진)을 차단
  - 2) 감당할 만한 수준의 업무 과중: 신체적 탈진을 차단

두 경로가 동시에 억제되어 현 상태를 벗어날 강력한 동기를 느끼지 않음

- Hom et al(2012)이 정의한 소극적 잔류자의 전형적 모습
- Gallup(2024) 보고서에 따르면, 이 조용한 다수는 전 세계 약 60% 이상을 차지하는 거대 집단

이들의 잔류를 당연시 X

이들의 잠재력에 주목하고 조직에 대한 긍정적 태도를 강화시켜야함



## 규칙 5. 공직만족도 > 2.8 & 역할모호성 ≤ 3.1

### ◆ 의미와 명확성

- 높은 공직만족도와 낮은 역할모호성의 결합  
: 조직이 제공하는 심리적 자원과 개인의 가치 충족이 동시에 극대화되는 최적의 잔류 조건
- 역할모호성  
: 역할이 불분명할 때 기대와 평가 기준을 명확히 인식하지 못해 심리적 불안을 경험  
: 직무요구-자원 모형의 관점에서 역할명확성은 불확실성을 줄이는 대표적인 직무 자원.

구성원의 역할과 목표를 명확히 정의  
개인의 업무와 조직의 사명을 어떻게 연결해야 하는지