

직장 내 세대갈등과 기업문화 종합진단

2020.4.



I

추진배경 및 진단개요

II

세대갈등 실태 진단

III

세대갈등 원인 진단

IV

변화를 위한 제언

추진배경 / 진단개요

- 최근 기업 내 ‘세대갈등’ 이 주요 이슈화 → 이에 대한 기업 내외부의 담론 증가
- 직관적·피상적 분석, 리더에게 원인·해법을 전가 → 실효성 적은 해법 생산
⇒ 세대특성, 세대갈등 현황과 원인 종합 진단하여 변화된 조직관리 방향 제시

진단 참여기업

규모 (30개社)	• 대기업	11개
	• 중견기업	19개
업종	• 제조업	11개
	• IT/ICT	4개
	• 건설/에너지	5개
	• 금융	2개
	• 호텔/유통	4개
	• 공공 및 기타	4개

진단 참여인원

정량진단 (’19.8~10)	• 연령별	12,920명
	- 20대	
- 30대	34.6%	
- 40대	29.7%	
- 50대	19.1%	
정성진단 (’19.3~10)	• 성별	
	- 남성	73.1%
	- 여성	26.9%
정성진단 (’19.3~10)	• 기업 FGI	
	- 총 20그룹(세대·직책별)	
	• HR 전문가 인터뷰	
	• 일반 직장인 인터뷰	

진단 Tool 구조

- 실태와 원인을 ①개인 가치관, ②기업문화, ③조직구조의 3개 영역으로 진단
- 조직구조는 현상(Outcome)과 이에 영향을 주는 시스템(Practice)으로 나눠 분석



*각 영역을 현상(Outcome)과 시스템(Practice)으로 나눠 분석

I

추진배경 및 진단개요

II

세대갈등 실태 진단

1. 종합현황
2. 세대별 특징 분석
3. 업무상황별 세대갈등 장면

III

세대갈등 원인 진단

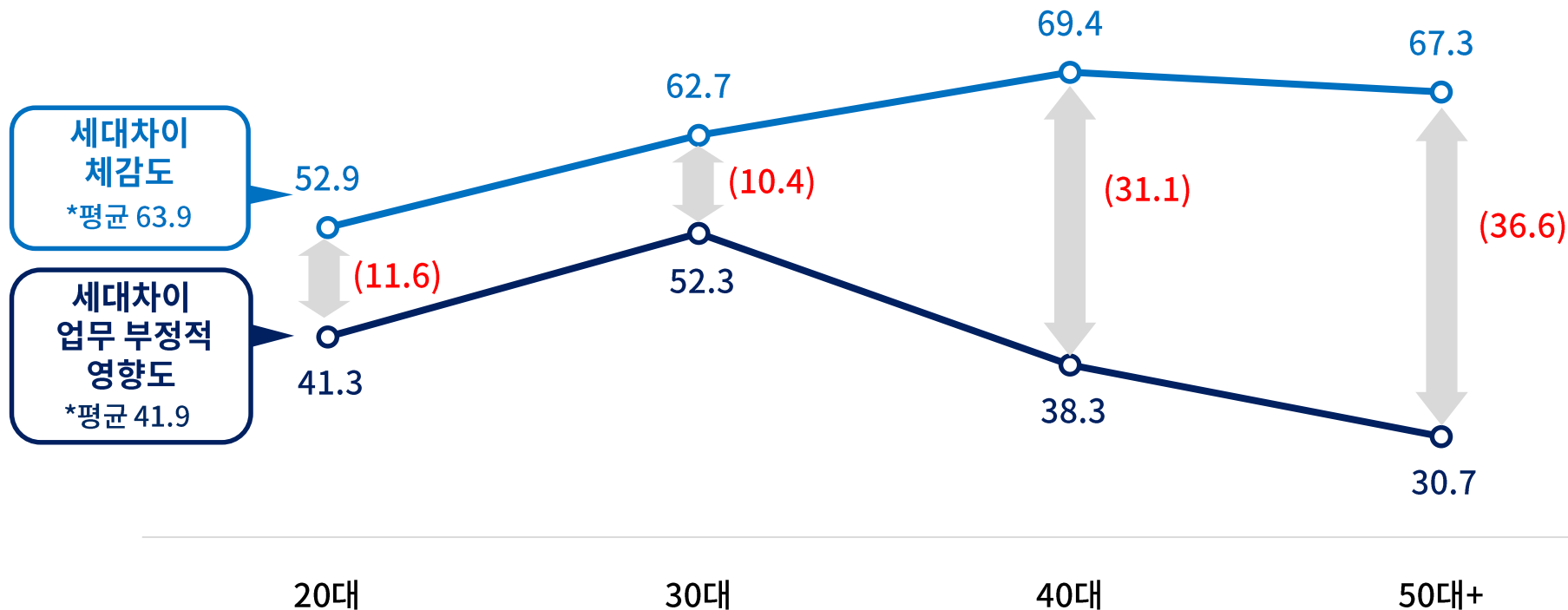
IV

변화를 위한 제언

■ 윗세대는 ‘세대차이’라 덤덤 vs. 아랫세대는 ‘세대갈등’이라 답답

- 윗세대가 세대차이 체감도는 더 높지만, 정작 이로 인한 업무상 불편은 아랫세대가 더 느껴
- 상명하복식 수직적 업무·소통 관행 탓... 아랫세대의 업무 애로에 윗세대는 둔감

[직장 내 세대차이 체감도와 업무 부정적 영향도]

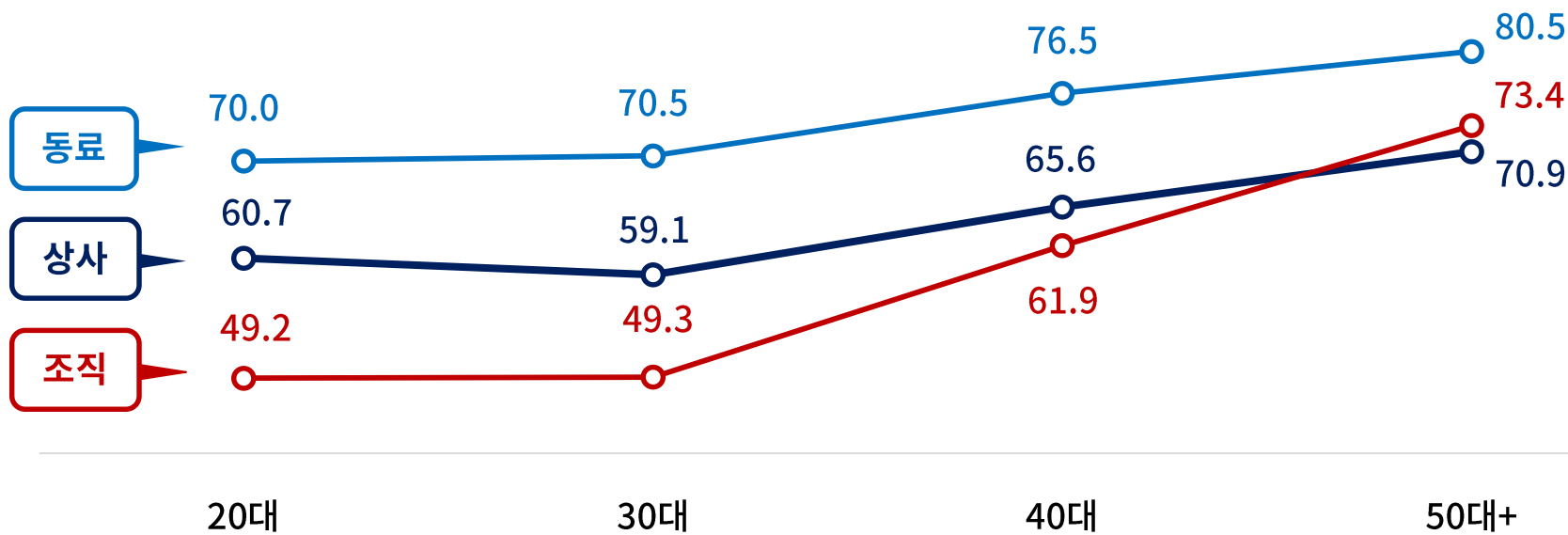


▪ **True** 처음부터 **조직에 대한 신뢰** 잡고 진입하는 아랫세대

- 사축(社畜), 열정페이 등 회사를 악(惡)으로 표현하는 풍토... 조직에 대한 기대보다 불신에서 출발
- 평소에 상사 욕해도 사실 ‘상사보다 회사가 더 싫어’... 애초에 선 긋고 조직생활 시작

[조직·상사·동료에 대한 신뢰도]

단위: %

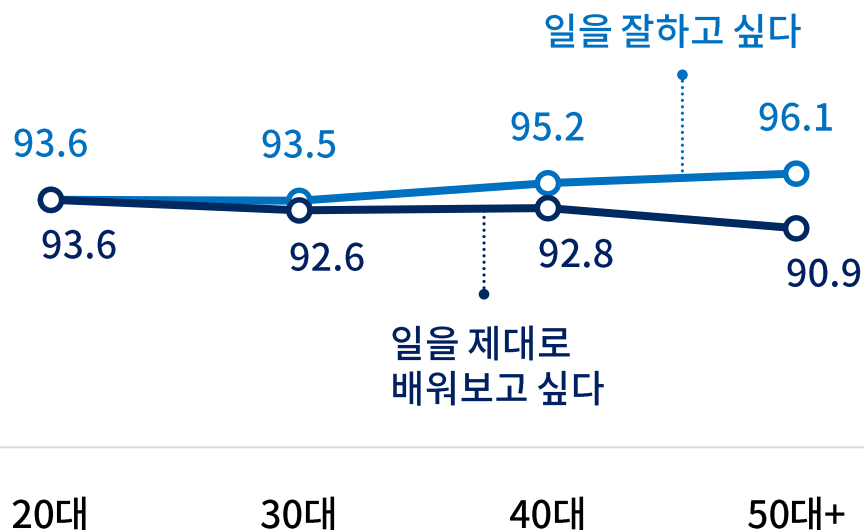


② “요즘 애들은 일에 대한 열정이 없어?”

- **False** “우리도 **일에 대한 열정**은 선배님들 못지 않아요!”
 - 일을 제대로 배워보고 싶고, 더 잘하고 싶은 ‘열정’은 세대 불문 높은 편
- **But...** ‘열정’의 기준에 대한 세대 간 인식은 차이... “**엉덩이로 열정 보여라**”

[업무에 대한 열정]

단위: %



Focus Group Interview 결과



“주 52시간이 권리라면 회사 업무는 의무.
요즘 친구들은 워라밸, 워라밸 하면서
‘라’만 찾고 ‘워’는 고민 안하는 듯”



“나도 필요하면 야근한다. 하지만 윗분들은
밥먹듯 야근해야 ‘열심히 한다’고 생각한다.
왜 **엉덩이 힘**이 열정의 척도가 되는지...”

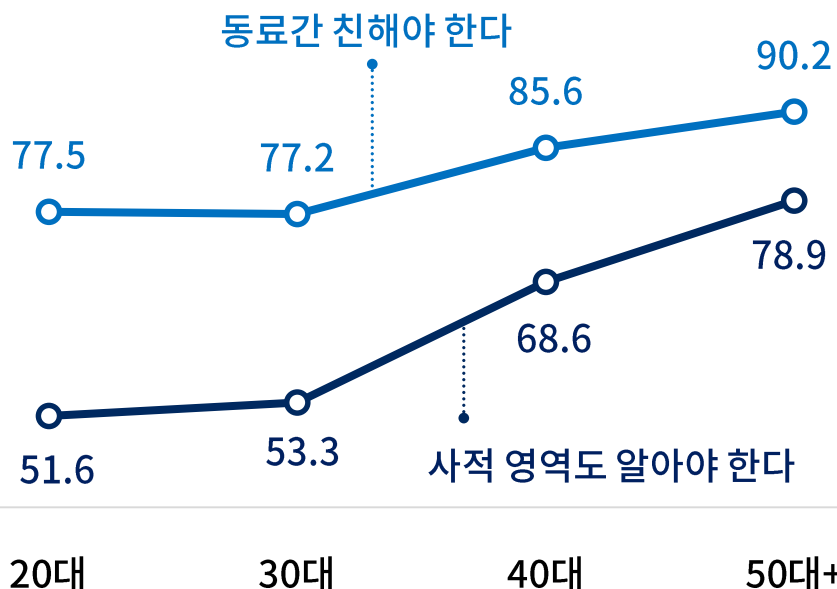
▪ **False** “우리도 선후배·동료들과 **친해지고 싶어요!**”

- ‘직장 동료와 친해야 한다’ 전 세대 대다수가 동의

▪ **But...** ‘**친분**’ 성격에 대한 해석에서 세대 간 차이... **끈끈한 연대 vs. 느슨한 연대**

[직장 내 친분 형성 필요성]

단위: %



Focus Group Interview 결과



“저녁도 함께 하고 **engi면서** 인간적으로 신뢰 쌓아야 업무적으로도 더 편하게 이야기할 수 있어...”



“마음 맞는 사람과 친하게 지내는 것은 당연하지만 **모두와 친할 필요는 없어...**
안 맞는 사람과 억지로 친해지려 허비하는 에너지·시간 아깝다”

참 고 우리가 이렇게 다른 이유

▪ **비동시성의 동시성** : 경제·사회·기술 급변으로 한 시대 안에 여러 경험과 가치관이 공존

출생 시 소득수준

성장과정

기술환경

386 세대
(1960~1969년생)



케냐(\$120)

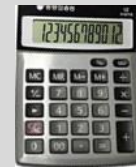


골목

→



민주화운동



계산기

X 세대
(1970~1980년생)



브라질(\$1,300)



아파트 놀이터

→



오렌지족



PC

밀레니얼 세대
(1981~1995년생)



그리스(\$9,000)



보습학원

→



취업준비



모바일

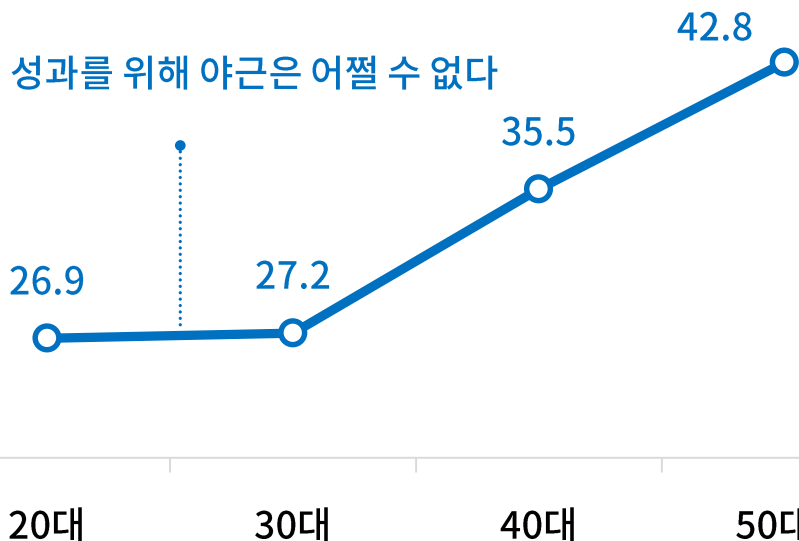
※ 출생시기, 1인당 GNI 기준

▪ “일이 남았는데 6시 됐다고 퇴근?” vs. “내 근로계약서는 딱 6시까지”

- ‘의무 중심’으로 생각하는 윗세대와 ‘권리 중심’으로 생각하는 아랫세대 충돌

[초과근로 수용도]

단위: %



“ Focus Group Interview 결과



“실사 전날 팀 전체가 남아서 점검하는데 막내가 인사하고 칼퇴하더라... 개인주의를 넘어선 **이기적 행동**”

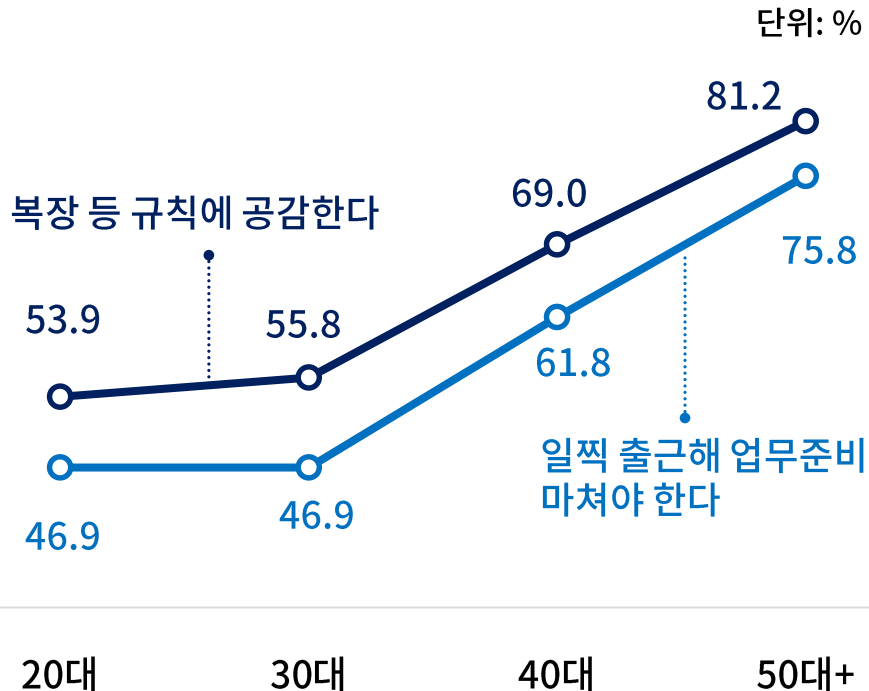


“내 월급은 내가 한 일에 대한 보상이고 업무시간에 열심히 일했으면 역할 다한 것. 필요하면 야근할 수도 있지만 그걸 당연하게 요구하는 건 **부적절하다 본다**”

갈등장면 ② [사내규범] ‘복장이 헐렁하면 일도 헐렁하다?’

- “복장·근태만 봐도 **마음가짐** 보인다” vs. “**업무에 지장 없으면 되는 것 아닌가요?**”
- 단정한 복장, 사전 업무 준비는 기본이라는 윗세대와 기준 없고 성과와 무관하다는 아랫세대

[사내 행동규범에 대한 인식]



“ Focus Group Interview 결과



“옷차림 하나 못 챙기는데 **일인들 꼼꼼할까?**”



“9시 출근은 9시까지 오라는 게 아니라 9시에 업무를 시작하라는 뜻”



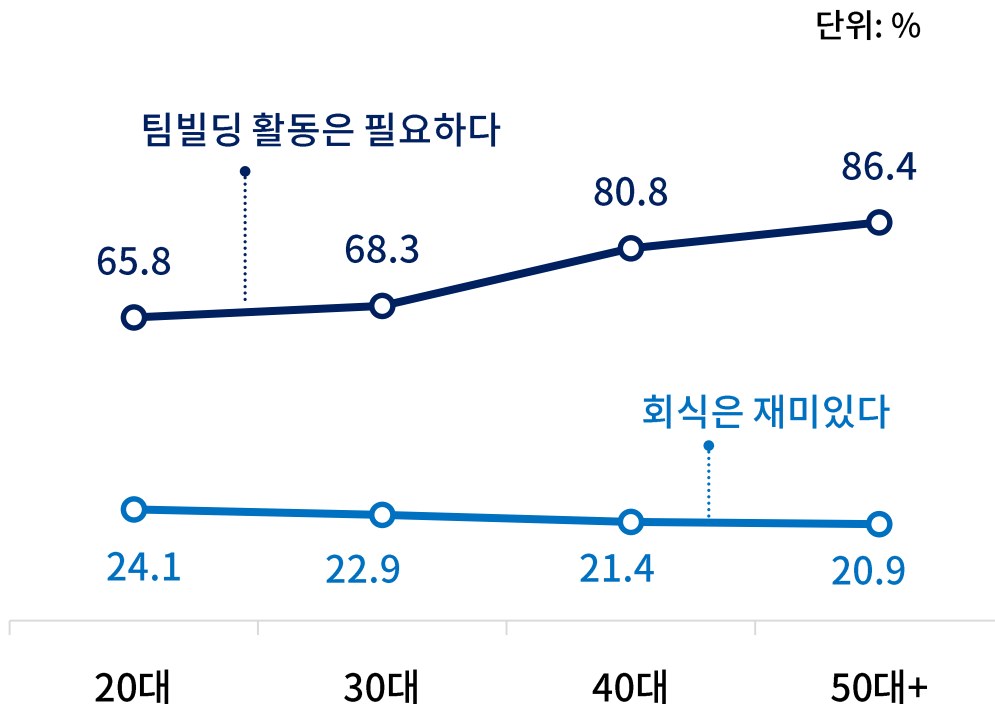
“단정한 복장의 기준이 뭔가요? 솔직히 리더 기준에 거슬리는 것 뿐... **잡스도 청바지 입고 일 잘했는데** 그건 왜 말 안하나요”

“30분 일찍 출근하면 30분 일찍 퇴근해도 되나요?”

갈등장면 ③ [회식] ‘회식은 상견례다?’

- “회식 재미없는데 **안하면 안돼요?**” vs. “나도 재미없지만 그래도 **소통엔 회식!**”
 - 윗세대에게 회식은 상견례... 재미없지만 직원 간 소통 위해 필요한 ‘**계류**’
 - 아랫세대 역시 팀빌딩 필요하다 생각하지만... ‘의전의 연속’인 회식에 어떻게 소통되냐 ‘의문’

[회식에 대한 인식]



“ Focus Group Interview 결과



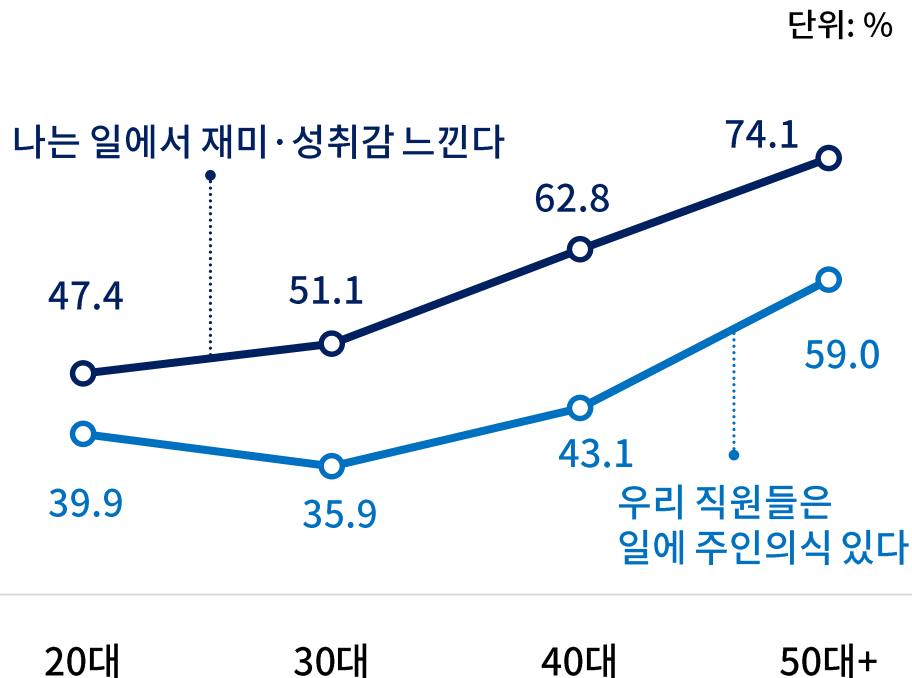
“직원들 부담스러워하니 나 혼자 얘기하고 돈도 내가 내고... 솔직히 나도 재미없다. 하지만 요즘 친구들 **모래알** 같은데 억지로라도 자리 만들어야 뭉치지 않겠나?”



“장소 예약에, 고기 굽고, 관심없는 얘기 듣고 **의전의 연속**... 소통은 일과시간에 하고, 그냥 그 돈으로 고기 끓여서 각자 집에 가져가면 만족도 훨씬 높을 듯”

- ‘존재감’ 있는 일 찾는 아랫세대 vs. ‘근자감’(근거없는 자신감)으로 보이는 윗세대
- 아랫세대는 개인의 빠른 성장 바라지만 윗세대는 조직의 체계와 순서를 먼저 고려
- 커리어 로드맵 부재와 수직적 업무관행 때문에 ‘잡일’이라 생각

[업무에 대한 몰입]



Focus Group Interview 결과



“회사 전략은 내게 맡기라’던 당찬 신입, PPT만 만지다가 2년 만에 퇴사. 개인이 아닌 체계적 조직의 일원으로서 **적성보다 적응이** 중요한건데...”



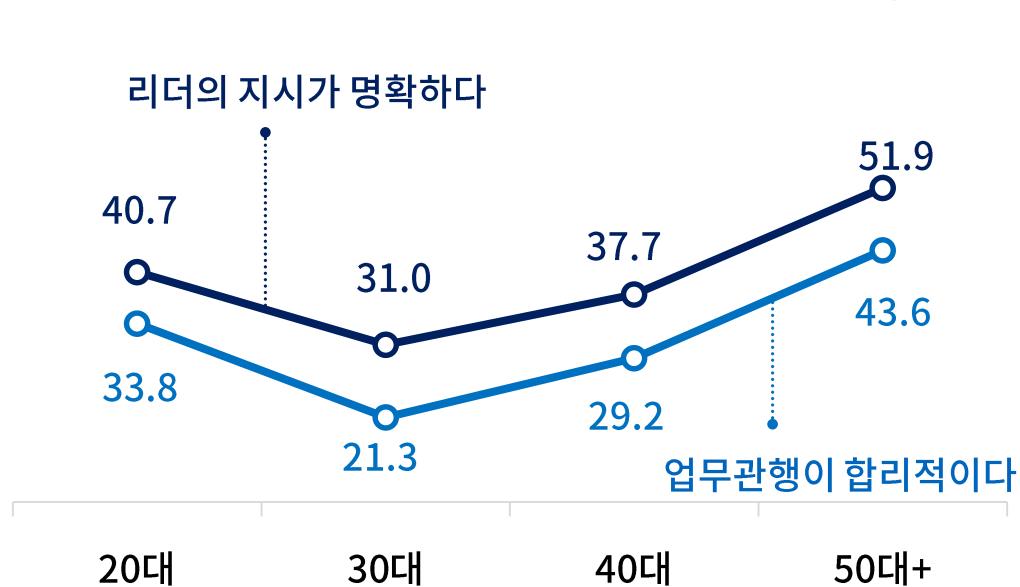
“솔직히 옛날같은 평생직장 개념 사라져 10년 후 내 미래는 아무도 모른다. 빨리 성장해서 **남든, 나가든, 내보내지든** 살아갈 수 있게 경쟁력 키워야 하지 않나?”

갈등장면 ⑤ [업무지시] ‘이 정도는 알아서 해야지!’

- 일의 목적과 방향을 알려달라는 아랫세대 vs. 주도성 없다며 답답해하는 윗세대
 - 합리적이고 명확한 지시 바라는 ‘내비게이션 세대’와 직접 길 찾으며 배워온 ‘지도map 세대’ 충돌
 - ‘지도 세대’ 도 기존 방식이 두루뭉술하다 생각하지만... ‘원래 그런 것’ 이라는 관행으로 해결

[업무 방식의 체계성]

단위: %



“ Focus Group Interview 결과



“이걸 왜 하나, 어떻게 해야되냐부터 보고서 구성, 글자 크기까지 물어보는데 이쯤되면 ‘네’가 일을 하는지 ‘내’가 하는 건지 모르겠다는 생각이 든다”



“물어보면 짜증내고 그냥 하면 왜 멋대로 했냐고 화내는 딜레마. 어차피 나중에 혼날 거, 그냥 처음부터 세세하게 미리 물어보는 게 낫다”

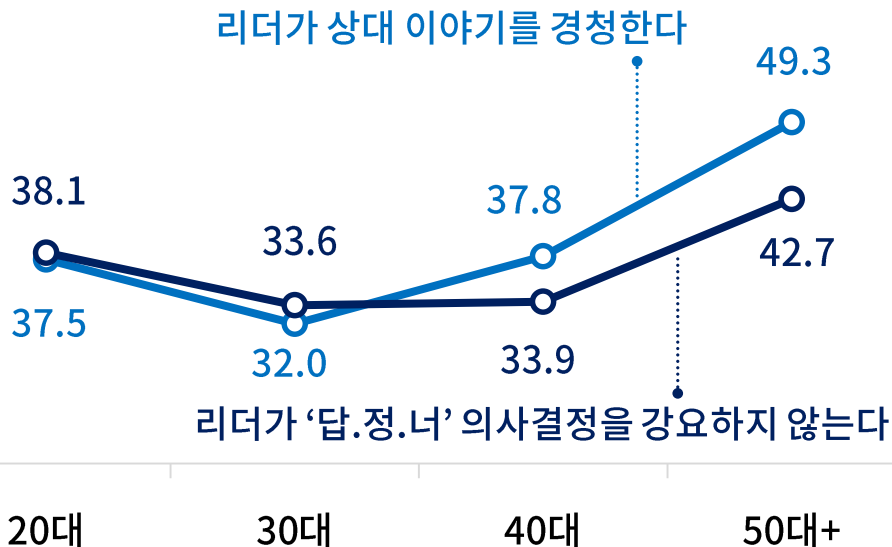
▪ 노하우경험 바탕으로 ‘정답’ 지시하는 윗세대 vs. ‘의구심’ 생기는 아랫세대

- “세상은 1년이 다르게 바뀌는데, 리더의 감은 10년 전에 머물러...”

- 상명하복식 소통 관행에 아이디어 내도 반영 안 돼

[리더의 변화 수용성]

단위: %



Focus Group Interview 결과



“밑에서 보기에 고루해보여도 십수년 쌓은 **경력**이다. 큰 틀에서 보면 안되는 이유가 있는 건데 경험이 짧으니 이해를 못한다. 일일이 설명해 줄 수도 없고...”



“보고하러 가서 공부만 시켜드리고 나오기 일쑤다. 리더의 경험과 통찰력은 인정한다. 하지만 현재에 대한 **'감'** 없으니 그 경험이 디딤돌이 아닌 장애물로 작용한다”

I

추진배경 및 진단개요

II

세대갈등 실태 진단

III

세대갈등 원인 진단

1. 표면적 원인
2. 근본 원인

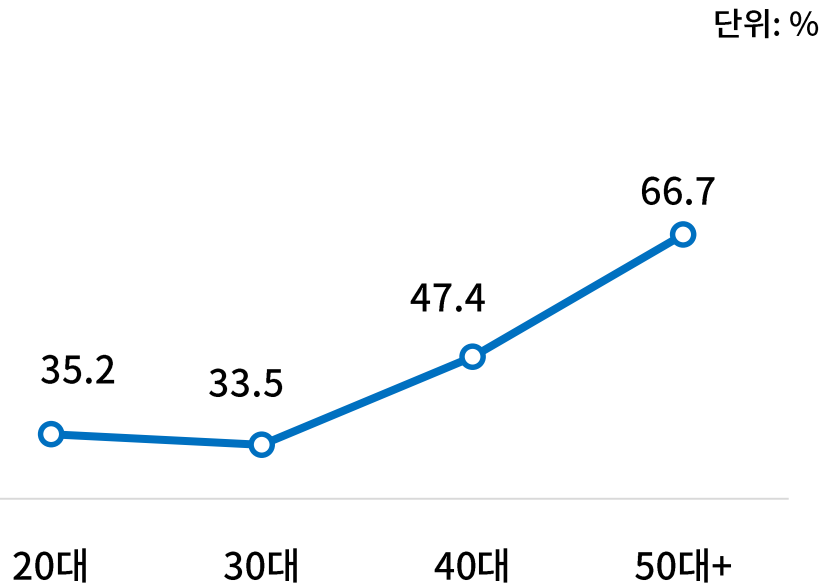
IV

변화를 위한 제언

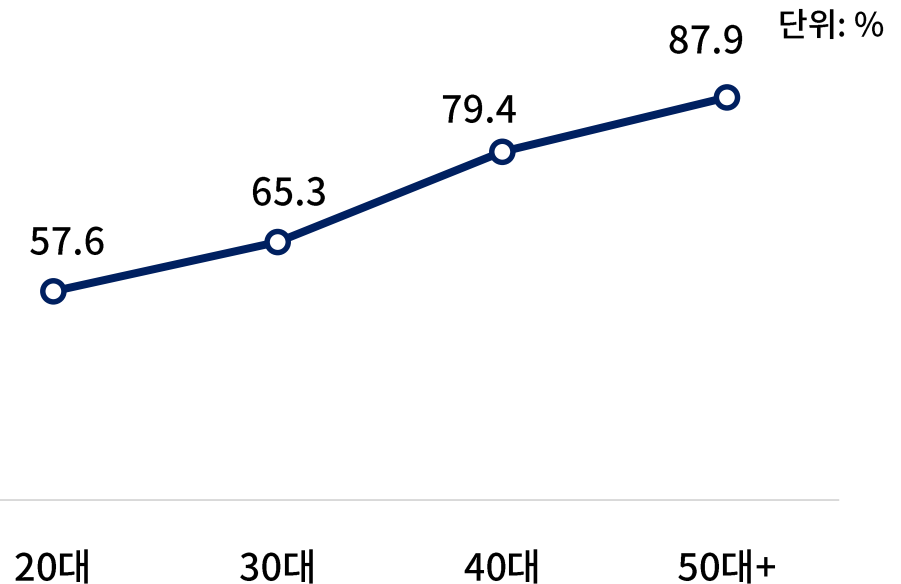
표면적 원인 조직원들의 성향 변화 – 집단주의에서 개인주의로

- ‘민족중흥의 역사적 사명 띤’ 윗세대, ‘당신은~ 사랑받기 위해 태어난’ 아랫세대
- 윗세대 눈엔 공동체의식 부족한 ‘요즘것들’의 팔로워십 부족
- 팔로워 눈엔 비합리적이고 말 안 통하는 ‘꼰대들’의 리더십 부족

[조직을 위해 개인의 삶을 희생할 수 있다]

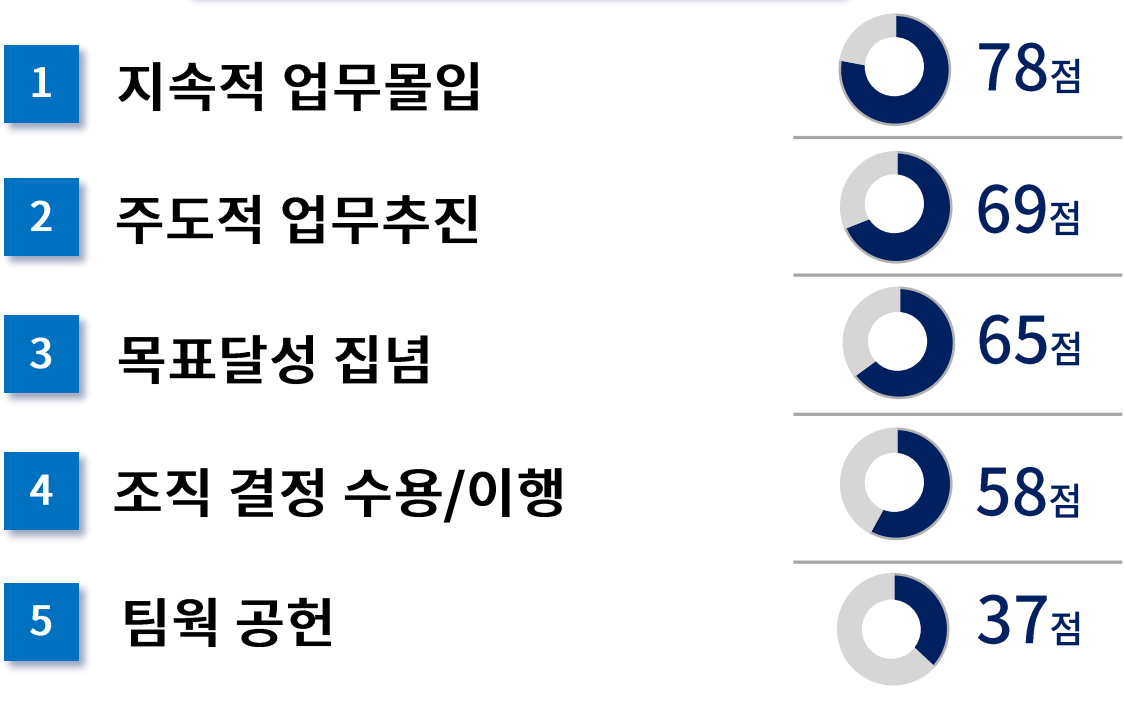


[조직이 성장해야 내가 존재할 수 있다]



- 말겨진 일은 '똑소리' 나게 하지만, 조직과 팀에 대한 공헌은 아쉬운 팔로워쉽
- 원인 : 개인주의적 성향 + 조직과 리더의 동기 부여 부족

윗세대가 원하는 5대 팔로워쉽



*단위 : 긍정응답률 점수 환산

표면적 원인 ① 팔로워(마인드) – 조직과 상사에 대한 부정적 편견

- 조직과 리더는 비합리적이고 **어차피 말이 통하지 않는다**는 선입견
- ‘납득과 수용’보다 ‘직급에 밀린 침묵’ 선택

[리더와 팔로워의 입장차이]



리더

일하고 월급 받는 것인데... 조직원으로 권리와 의무 사이 균형을 갖췄으면...

회사 일에는 정답이 없는데...답 있다고 생각하는지 도통 생각을 말하지 않아...

언제까지 A to Z 알려줘야 하나?
주도적으로 일하며 적극적 삶의 태도를 트레이닝 해야 하지 않을까?



팔로워

팀장님 정말 존경하지만,
팀장님 처럼 살기는 싫어요.

의견 말해봐야 어차피 답.정.너...
할.많.하.않

리더가 디테일한 가이드 주지 않는 건
직무유기 아닌가요?

표면적 원인 ② 리더십(역할) - '익숙한 리더십'과 '기대 리더십' 간 간극

- 밀레니얼이 기대하는 5가지 리더십 유형 모두 50점 이하
- '관리 중심' 기존 리더십에 치중하며 밀레니얼이 기대하는 리더십에는 무지

밀레니얼이 원하는 5대 리더십

1 업무 전문성



50점

2 일과 삶의 균형 지원



46점

3 인정·칭찬의 코칭



39점

4 수평적 소통



36점

5 인재육성에 대한 관심



34점

*단위 : 긍정응답률 점수 환산

표면적 원인 ② 리더십(마인드) - '익숙함'을 '당연함'으로 생각

- 리더에게 익숙하지 않은 팔로워 행동을 '태도' 문제로 비난할 때 갈등 발생
 - 야근, 업무지시, 복장 등 리더 세대의 관행이 '조직의 기준'이 되며 아랫세대를 재단

[리더와 팔로워의 입장차이]



리더

나 때는 날밤 새면서 일했는데...
열정이 없어!

나 때는 선배들이 설득은 커녕 설명도 안했어.
혼자서 주도적으로 하는 맛도 있어야지...

나 때는 줄무늬 들어간 셔츠도 못 입었어.
근데 바지단이 저렇게 개념없이 짧아서...



팔로워

대단한 일이지만 당연한 건 아니잖아요?

효율적 진행을 위해 결정권자에게 가이드
요구하는게 왜 주도적이지 않은 건가요?

'은갈치 양복'처럼 유행이 있는 건데,
복숭아뼈 보인다고 일 못하나요?

근본원인 개인의 갈등으로만 남겨두는 조직

- 표면적으로는 ‘과거에 갇힌’ 세대와 ‘불신에 갇힌’ 세대 간의 갈등
- **근본원인**은 ‘바뀐 구성원’을 담아 내지 못하는 ‘**바뀌지 않는 조직**’
 - 시대 흐름과 구성원 변화에 조직이 대응 못한 채 ‘**꼰대**’, ‘**요즘 것들**’ 등 개인 간 갈등으로 해석



꼰대 say

“

필요한 쓴소리를 하는데 꼰대라고 손가락질 받으니 움츠러든다. **조직이 원칙을 제시해서** 상사에게 비난이 향하게 해서 안된다.

개인주의가 거시적 흐름인 것은 맞지만 **조직 안에서 지켜야 할 의무와 원칙에 대한** 교육은 필요하다. 이에 대한 **조직 차원의 교육**이 없으니 업무현장에서 갈등이 생겨난다.

”

요즘 것들 say



“

조직의 체계가 없으니 만나는 상사에 따라 커리어, 업무 숙련도, 워라밸이 **극명하게 달라진다.**

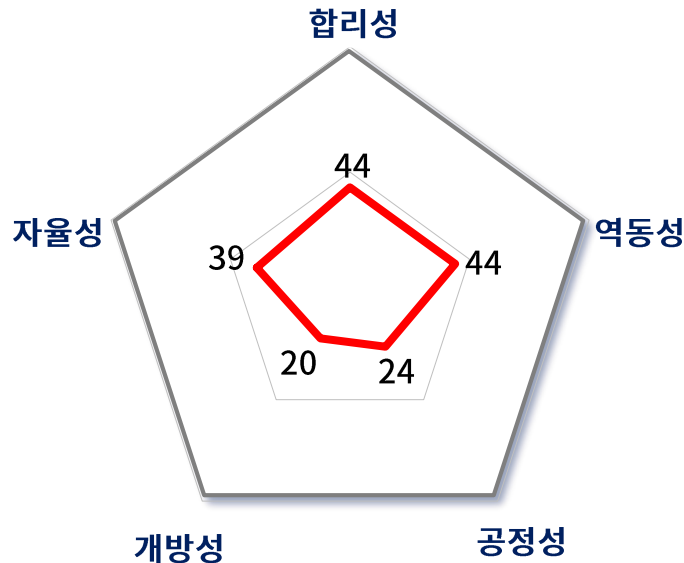
왜 선배한테 안 물어보고 네이버에 물어보냐고 혼났다. 주변에 일일이 물어보는 게 눈치 보이니 그렇지... **일을 체계화하고 내부용 네이버를 만들 생각은 왜 안할까?**

”

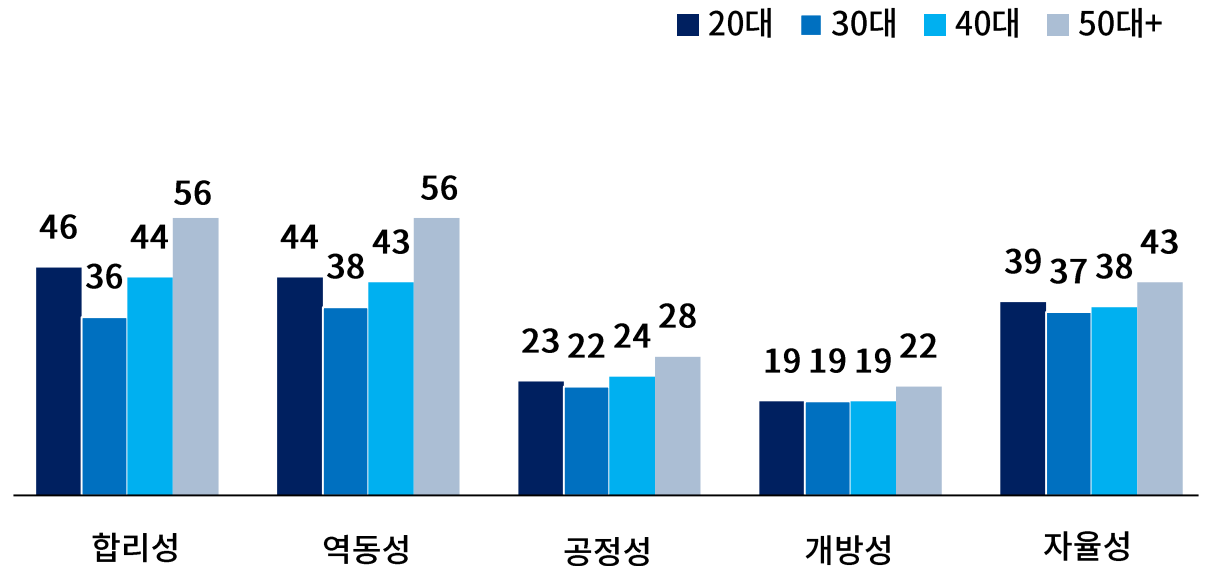
근본원인 조직 구조(Structure) - 종합

- 세대갈등 측정 위한 조직 구조 5개 전 영역에서 종합점수 50점 미만
- 개방성·공정성 점수가 낮은 가운데, 특히 합리성과 역동성의 세대별 인식 편차 큰 편

[조직구조 종합점수]



[영역별 세대 간 인식차이]



* Outcome 단위: 점, 긍정응답률 점수 환산

근본원인 조직 구조(Structure) - 상세분석(1/2)

- **합리성** 업무에 필요한 가이드와 룰이 부재하니 진행과정에 개인 간 갈등 생기고,
- **역동성** 혁신 역량축적을 위한 제도나 문화적 지원 부족하니 ‘조직 근(筋)손실’ 발생

종합점수	조직 내 관련 체계(Practice)				직원의 목소리 (Focus group Interview 결과)
합리성 44점	R&R 명확성	업무 프로세스 정립/준수	교육 및 업무 지식 체계화	형식주의 지양	“외국인에게 ‘배추 절여서 고춧가루,젓갈로 버무리면 돼’ 라고 말하면 어떤 김치가 만들어 질까? 우리가 일을 배우고 지시 받는 방식이 이렇다.”
	47	37	34	25	“R&R이 불분명 하니 ‘니 일이 많네, 내 일이 많네, 역할을 하네 못하네’ 사람끼리 갈등이 생긴다.”
역동성 44점	시장환경 대응	내부 혁신 지원체계	지속적 학습 지원		“일상업무는 하던 대로 하라면서 혁신과제 발굴 때만 반짝이는 아이디어 없냐 한다. 공부만 열심히 하라 해놓고 왜 운동 못하냐 타박하는 꼴이다.”
	54	43	48		“피라미드 구조는 리더들이 감 있고 똑똑해야 한다. 근데 리더들 지식과 감은 2000년대에 멈춰져 있다.”

단위 : 점, 긍정응답률 점수 환산

근본원인 조직 구조(Structure) - 상세분석(2/2)

- **공정성** 비합리적인 평가보상 목적하며 열심히 하는게 억울해지고,
- **자율성** 동기부여, 자기 통제감 없으니 시킨대로 하려는 직원과 리더 간 갈등 유발
- **개방성** 폐쇄적이고 경직된 기업문화에 '말이 안 통한다'며 불통의 벽은 높아짐

종합점수	조직 내 관련 체계(Practice)			직원의 목소리 (Focus group Interview 결과)
공정성 24점	성과보상 제도	저성과자 패널티	명문화된 징계제도	“20대에 의욕이 가득하다가 30대에 성과나 보상에 불만이 생기며 ‘적당히 하자’는 입장으로 선회한다.” “30대가 가성비가 좋다. 일은 제일 많이 하는데 월급은 적게 줘도 된다.”
	26	32	59	
자율성 39점	자율성 강조	권한위임 지원	리더의 동기부여	“어쩔 수 없이 야근해야 하는 상황에서 예전 상사가 ‘지금 집에 갈 때야?’하고 말했다면 지금 상사는 ‘지금은 올인 할 때야!’라고 말한다. 자율성은 맘대로 하게 해주는 게 아니라 자기 통제감을 주는 거다.”
	45	39	32	
개방성 20점	다양성 존중 원칙	외부환경 변화 대응	리더의 수용성	“회사가 외부환경 변화에 둔감하고 자극이 적으니 50대 리더인데 마인드는 70대 할아버지 같다.” “네일아트 보더니 너는 손톱은 반짝이는데 아이디어는 안 반짝인다고 말하더라.”
	48	36	39	

단위 : 점, 긍정응답률 점수 환산

-
- I 추진배경 및 진단개요
 - II 세대갈등 실태 진단
 - III 세대갈등 원인 진단

IV 변화를 위한 제언

변화필요성 세대갈등은 조직 경쟁력을 저해하는 ‘트로이 목마’

- 세대갈등은 ‘변화된 구성원 및 환경’과, ‘변화하지 못한 기업문화’ 간의 부조화
 - ‘밀레니얼이 현재 우리 기업문화에서 어떤 자세로 일을 할까?’ 점검 필요
- 밀레니얼에 대한 시혜적 접근 → 기업경쟁력 강화를 위한 총체적 접근으로 전환해야





체계

From : 가족 같은 회사

- 불투명한 업무목표
- 두루뭉술 프로세스
- 온정주의 성과보상



To : 프로팀 같은 회사

- 공유된 목표
- 명확한 역할
- 공정한 평가



조직문화

- 조직에 대한 충성심
- 관계·서열 기반 업무관행
- 변화·다양성 불필요한 문화



- 조직과 개인 간 파트너십
- 목표&업무 기반 업무관행
- 유연성·개방성이 경쟁력인 문화



리더

- 지시를 내리고, 자식을 챙기는 '아버지'



- 팀 목표 달성과 선수육성 지원하는 '프로팀 코치'



팔로워

- 아버지 그늘 아래 머무는 '자식'



- 팀 성과 창출로 자기 몸값 상승을 노리는 '프로 선수'

▪ 후진적 조직 체계가 세대간 갈등의 근인

- ‘밀레니얼에게만 좋은 조직은 없다’ : 윗세대도 불합리 느꼈지만 침묵했고 요즘 세대는 표현할 뿐

▪ ‘가족’같은 회사에서 ‘프로팀’다운 회사로 체계 정비 필요

프로팀의 운영 공식

“선수가 팀을 위해 뒀을 때, 팀은 선수가 원하는 것을 준다”

- | | | | |
|---|------------|---|-----------------------|
| 1 | 공동의 목표의식 | → | 팀의 성과와 나의 성장이 같은 것 |
| 2 | 명확한 역할과 책임 | → | 감독, 코치, 선수 포지션별 역할 명확 |
| 3 | 공정한 평가 | → | 성과에 따른 보상 |
| 4 | 체계적 교육 | → | 단계별 표준화된 훈련 프로그램 |

▪ ‘프로팀’같은 기업문화 원칙 재정립 필요 (5R)

- Re-establish(헌신의 의미 재정의), Respect(상호 존중의 문화), Result(성과&결과로 말하는 문화), Reward(인정과 보상의 가시화), Reboot(배움의 일상화)

프로팀 기업문화 위한 5R

조직에 대한 ‘무조건적 헌신’



Re-establish

‘가치 있는 헌신’의 문화

부리는 자와 부림 당하는 자



Respect

수평적, 상호 존중의 문화

관계와 서열 중시



Result

성과·결과로 말하는 문화

동기저하 유발하는 보상체계



Reward

보상과 인정의 명확화

입사 후 멈춘 학습



Reboot

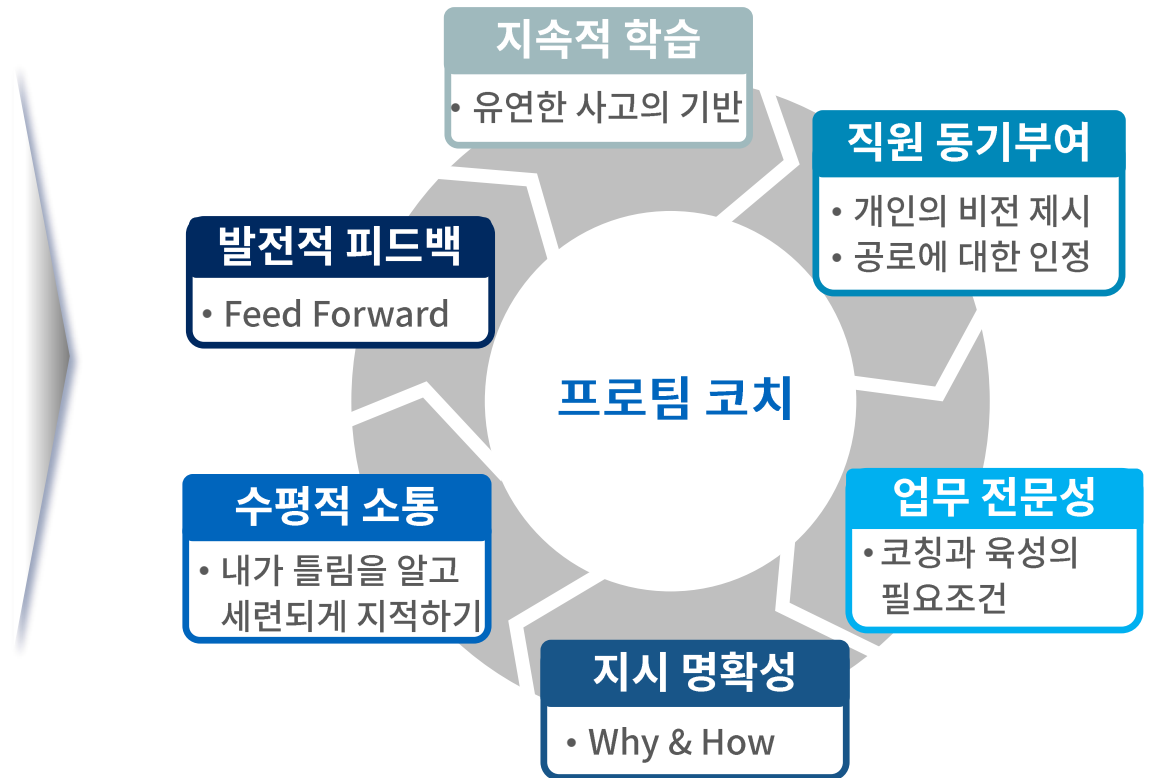
훈련과 성장의 일상화

- 리더의 삼중고 : ① 쫓아가기 벅찬 변화, ② 나 때와 달라진 구성원, ③ 배운 적 없는 리더십
- 하지만 피할 수 없는 흐름...**익숙함과 결별하고 ‘프로팀 코치’의 역량 탑재 필요**

“세상이 너무 빨리 변해
어지럽고 벅차다”

“나 때는 무조건 열심히 했는데
요즘 친구들은 똑똑해서
아니다 싶으면 에너지 안 쓰더라”

“내가 리더 되니 이제 와서
다른 리더십을 요구한다.
어렵고 억울하다”



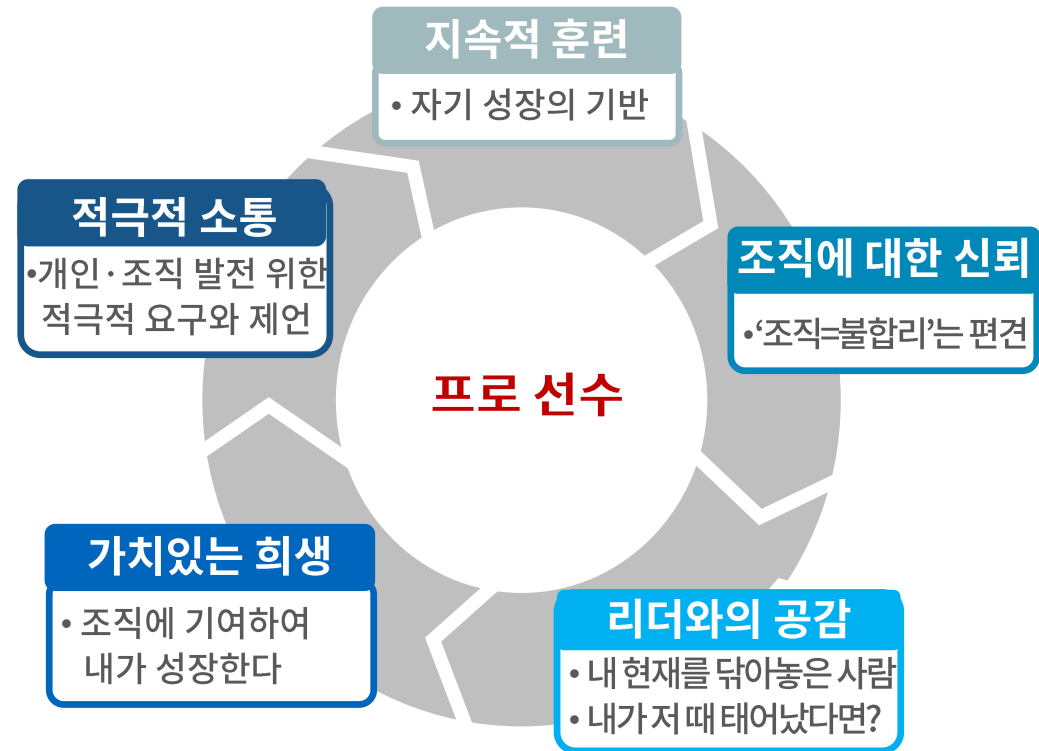
④ 팔로워십 개선 : 팀 성과로 나의 가치를 높이는 프로선수 되기

- 팔로워의 삼중고 : ① 회사 밖과 안의 온도차, ② 리더와의 불통, ③ 알 길 없는 일의 의미
- 조직에 대한 불신 낮추고... **팀에 대한 공헌으로 자기 몸값을 높이는 프로선수로 변모**

“지하철은 타임머신, 출근은 과거로 여행 같다.
회사 안과 밖의 가치관이 너무 다르다”

“리더와 말이 안 통하고 감정만 상하니
그냥 침묵한다”

“회사 잘 된다고 내가 잘 되는 건 아니다.
일을 배우고 커리어 키우는 것도 아니고...
열심히 해 봤자 4050에 치킨집 한다면
무리할 필요 없는 것 아닌가?”



E.O.D