6장

# 은퇴 절벽에 직면한 미국 부동산 업계, 차세대 리더십 시급

**미국 부동산 기업들의 리더십은 대부분 베이비부머 세대로 구성되어 있다. 이들의 은퇴 시기가 다가오면서 부동산 부문 리더십 파이프라인을 강화하고 차세대 리더십을 개발하는 것이 시급해지고 있다.**

리더와 임원진을 포함한 미국 부동산 부문 인력이 대거 은퇴하는 시기가 다가오고 있다. 앞으로 10년이면 직급을 막론하고 미국 부동산 산업 전체 인력의 40%에 육박하는 100만 명 이상이 은퇴 연령에 이른다. 범산업 평균(23%)뿐 아니라 은행업(23%)과 보험업(24%) 등 여타 금융서비스 산업에 비해서도 매우 높은 비율이다.[1]

더욱 우려스러운 점은 은퇴가 임박한 부동산 전문 인력 중 상당수가 고위 직급이나 임원진에 속한다는 것이다. 딜로이트는 향후 10년 내 현재 부동산 부문 리더십 중 59%인 76만1,000명이 은퇴 연령에 이를 것으로 예상한다.

그렇다면 누가 이들을 대체할 것인가? 현재 부동산 부문 리더들이 자신들의 경험과 노하우를 차세대 리더들에게 전수하려면 무엇을 해야 하는가?

## 부동산 부문 인력의 고령화

미국 부동산 업계는 중위연령이 48.9세로 보험업(44.0세), 은행업(43.5세), 금융투자업(43.1세), 신용업(41.9세) 등을 포함한 금융서비스 산업 중에서 가장 높다. 또한 미국 내 직원 수 100만 명 이상인 모든 사기업을 비교했을 때에도, 부동산 부문의 중위연령이 가장 높게 나타났다(그림 1).[2]

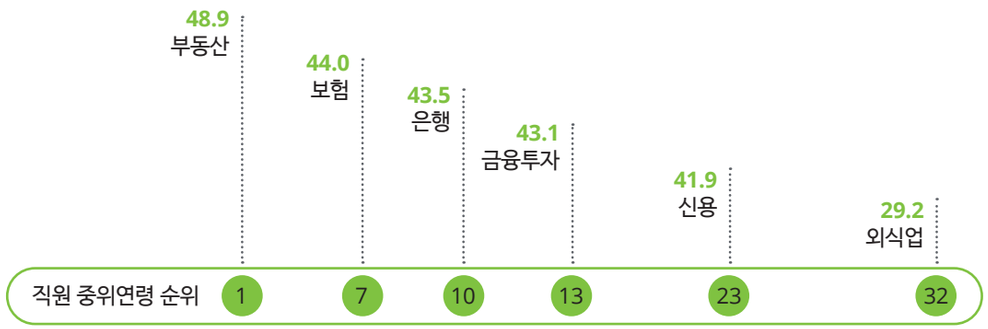
미국 평균 은퇴 연령은 남성 64.7세, 여성 62.1세이다.[3] 하지만 부동산 부문은 2023년 기준 총 인력의 13%가 이미 65세 이상인 것으로 나타났다. 전체 산업 평균인 7%, 여타 금융서비스 산업 평균인 5%에 비해 매우 높은 수준이다(그림 2).[4] 리더십에서 65세 이상 비율은 25%로 더욱 높다.[5]

1. Deloitte Center for Financial Services analysis of US Bureau of Labor Statistics data, accessed January 2024.
2. US Bureau of Labor Statistics, "Table 18b: Labor force statistics from the current population survey," January 26, 2024.
3. Alicia H. Munnell, "How to think about recent trends in the average retirement age?," Center for Retirement Research at Boston College, July 19, 2022.
4. US Bureau of Labor Statistics, "Table 18b: Labor force statistics from the current population survey."
5. Deloitte Center for Financial Services analysis of BoardEx LLC data, accessed January 2024.



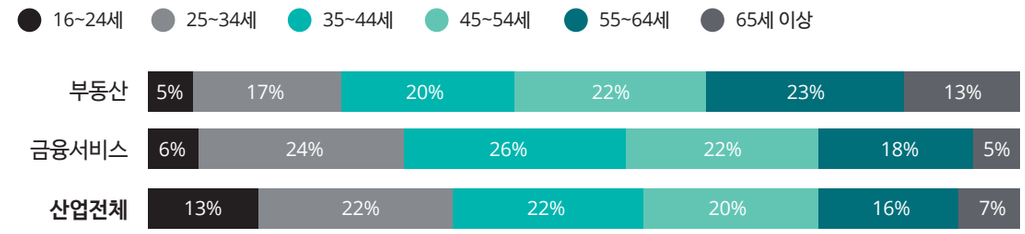


**그림 1.** 미국 부동산 부문 중위연령이 가장 높은 순위를 차지




참조: 직원 수 100만 명 이상인 사기업만을 포함했으며, 비영리 기관이나 협회는 포함하지 않음.
출처: US Bureau of Labor Statistics, accessed January 2024.

**그림 2.** 부동산 부문 은퇴 연령 직원 비율은 여타 금융서비스 산업에 비해 세 배 가량 높다




참조: 금융서비스 산업은 은행업, 보험업, 금융투자업, 신용업을 포함. 반올림으로 인해 총합이 100%가 되지 않을 수 있음.
출처: US Bureau of Labor Statistics, accessed January 2024.

부동산 부문 인력의 고령화에는 여러 요인이 작용한다. 젊은 세대 인력 확보가 부진하고 경력직 의존도가 높은 데다, 구시대적 직능과 인력관리 프로세스, 낡은 조직 문화 등이 새로운 인력의 수혈을 가로막고 있다.[6] 딜로이트는 이미 2020년 보고서에서 이러한 요인들 때문에 부동산 부문이 여타 부문에 비해 세대 다양성이 훨씬 떨어진다는 점을 지적한 바 있다.

미국 산업 전체 인력의 연령이 높아지고 있는 것도 이러한 트렌드를 심화하고 있다. 2023년 미국에서 은퇴 연령을 넘긴 인구 중 취업 비율이 약 20%로, 30년 전에 비해 두 배 늘었다.[7]

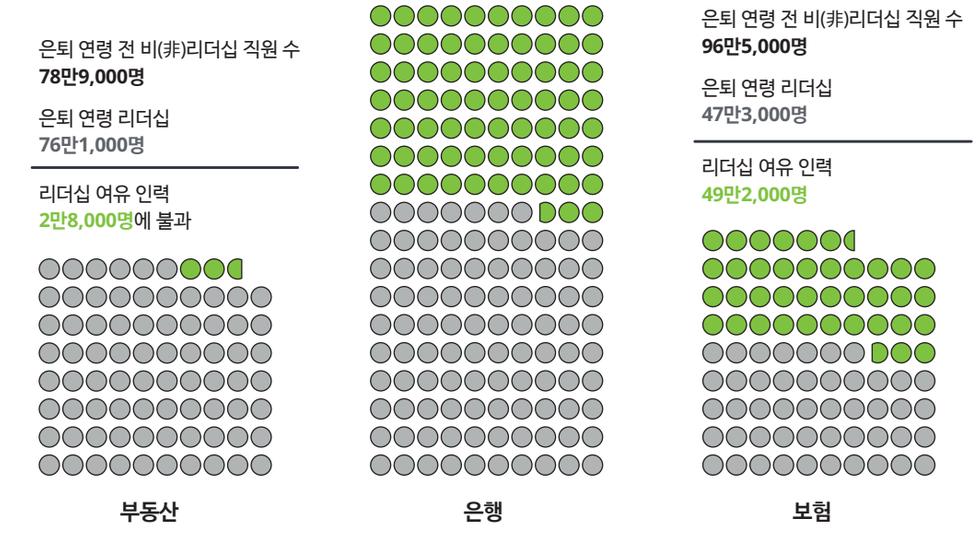
6. Jim Berry and John D'Angelo, "Preparing for the future of commercial real estate," Deloitte, September 14, 2020.
7. Richard Fry and Dana Braga, "Older workers are growing in number and earning higher wages," Pew Research Center, December 14, 2023.

## 부동산 부문 리더십 파이프라인 개발 시급

부동산 기업들은 단기 전략에 리더십 전환 및 승계 계획을 반드시 포함해야 한다. 특히 차세대 리더십 개발에 투자하는 것이 시급하다. 또한 모든 직원들이 리더십 역량을 갖추고 있거나 리더십 역할을 맡을 의향이 있는 것은 아니므로, 인력 파이프라인 중에서도 리더십 가능성이 있는 비율은 더욱 줄어들 수 있다.

2033년까지 35~54세 직원은 현재 수준에서 매년 1% 증가해 총 130만 명에 이를 것으로 예상된다. 하지만 딜로이트 분석에 따르면, 이들 중 41%는 이미 리더십 역할을 맡고 있어, 2033년 공석이 될 76만1000개의 리더십 자리를 채울 35~54세 직원은 78만9,000명밖에 남지 않는다. 다시 말해 리더십 여유 인력이 고작 2만8,000명뿐인 셈이다. 은행업(72만3,000명 이상) 및 보험업(49만2,000명 이상) 등 여타 금융서비스 산업에 비해 가장 적은 수치다(그림 3).

**그림 3.** 2033년 은퇴하는 리더십을 대체할 여유 인력의 수, 부동산업이 가장 적다




참조: 기존 은퇴 연령 전 리더십 수는 포함하지 않음.
출처: Deloitte Center for Financial Services analysis of BoardEx data and US Bureau of Labor Statistics data.





### 연구 방법론

부동산 부문 리더십 연령 데이터는 보드엑스(BoardEx) 공개자료와 미국 전역 공공 및 민간 부동산 기업의 리더 개인정보를 토대로 집계했다. 집계에는 2023년 시가총액 기준 100대 부동산 기업 중 94개 기업 소속 리더 1,500명 이상, 공공 부동산 기관 리더 1,000명 이상의 정보가 포함됐다. 추가로 민간 부동산 기업 1,700곳의 리더 3,400명 이상의 정보도 포함됐다. 부동산 기업은 부동산 투자신탁 및 펀드 등 소유자와 투자자뿐 아니라 중개업체와 자문업체, 관리업체 등 부동산 서비스 기업도 포함한다.

리더십은 크게 1)C레벨 임원 2)고위 리더십(사장, 부사장, 파트너, 전무, 부서장 및 지사장 등)의 두 가지로 분류한다.

## 차세대 리더십 구축을 위한 선제적 투자

부동산 부문의 최고경영자(CEO) 승계 계획 중 약 50%는 CEO 교체가 확정된 후에야 시작된다.[8] 리더십 공백을 채우기 위해 이처럼 수동적으로 행동하면 사업 연속성이 깨질 수 있으며, 특히 승계 시기가 매끄럽게 맞물리지 않을 경우 사업에 더 큰 차질이 발생할 수 있다. 리더십 승계 계획은 수 년이 걸리는 작업이고, 판단 오류 시 큰 대가를 치러야 할 수도 있기 때문이다. 임원진 임명에 대한 이사회의 최종 결정이 최장 18개월까지 걸릴 수도 있다.[9] 따라서 은퇴 절벽에 대비하는 것은 이사회 차원의 우선순위가 돼야 한다. 경영진이 승계 계획을 준비하고 있지 않다면, 이사회가 나서서 이들에게 압박을 가해야 한다.

향후 10년 새 베이비부머 세대 중 상당수가 은퇴 연령에 이르기 때문에, 차세대 리더십은 X세대, 밀레니얼세대와 더불어 Z세대까지 포함할 수 있다. 이들 차세대 리더들은 기술 도입, 조직문화와 운영방식 전환, 지속가능성 등 새로운 사고방식으로 부동산업의 진화를 주도할 수 있다. '딜로이트 2024 MZ 세대 서베이'에 따르면, 밀레니얼과 Z 세대(이하 'MZ 세대')는 이미 소속 기업 내에서 고객들에 대한 제품 및 서비스 오퍼링뿐 아니라 다양성·공정성·포용성(DEI) 노력, 자기개발, 일과 삶의 균형에 있어 변화를 주도하고 있다고 답했다.[10] 젊은 세대 근로자들은 갈수록 소속 기업에 기대하는 바가 많아지는 만큼, 차세대 인력을 확보하는 전략도 변화해야 한다.[11] 기업들은 부의 불평등 해소, 정신건강 지원, 기후행동 우선시, 단기적 노력(예: 일회용 용품 사용 중단)과 장기적 전략(예: 친환경 사무실 입지 및 공급망)에 대한 직원 참여 장려 등을 통해 MZ 세대를 포함한 직원들을 우선시하고 있음을 보여줄 필요가 있다. 이 외에도 분명하고 합리적인 하이브리드 업무 정책과 직

8. Miriam Hall, "A seismic generational shift is afoot among New York's real estate stalwarts," Bisnow, November 12, 2023.
9. Ibid.
10. Michele Parmelee, "Making waves: How Gen Zs and millennials are prioritizing – and driving – change in the workplace," Deloitte Insights, May 17, 2023.
11. Michele Parmelee, "Don't want to lose your Gen Z and millennial talent? Here's what you can do," Deloitte Insights, May 18, 2022.
12. Ibid.

급을 망라한 구성원의 권한을 강화하는 조직문화 등으로 젊은 세대 근로자들을 확보할 수 있다.[12] 리더십의 세대 전환이 이뤄질 때까지, 부동산 부문은 차세대 리더십 파이프라인을 구축 및 강화하는 데 힘을 쏟아야 한다. 가장 중요한 것은 전문 인력이 조직 내 리더십 위치에 올라갈 때까지 이탈하지 않도록 하는 것이다. 또한 이전 세대 인력이 축적한 지식과 경험을 시스템과 프로세스에 반영하는 것도 중요하다. 이를 위해 양방향 지식공유 및 멘토십 프로그램 등을 통해 전문 인력이 상대적으로 경험이 미숙한 후배들에게 핵심 섹터와 리더십 구축 및 관계 구축 스킬을 전수할 수 있다. 반대로 젊은 세대 직원들은 비공식 학습 프로그램을 통해 선배들의 디지털 툴 사용 및 디지털화를 도울 수 있다. 또 부동산 기업들은 스킬 기반 접근법을 도입해 인력개발 전략을 수정할 필요가 있다. 이를 통해 과거의 지시 및 통제 기반 위계 질서에서 벗어나 부서를 넘나드는 조율과 통합 시스템으로의 전환을 이뤄야 한다. 그래야만 지식의 격차를 좁히고 젊은 세대 직원들의 리더십 대비를 시킬 수 있다.

데이터 애널리틱스, 클라우드 컴퓨팅, 인공지능(AI) 등 첨단기술에 대해 배울 수 있는 기회를 제공하는 것도 인력을 확보하고 지식 격차를 줄이는 데 중요하다. 근로자들은 갈수록 복잡해지는 기술 역량과 통합 시스템을 갖춘 조직에서 스킬을 발전시키고 싶어한다.[13] AI와 같은 기술은 이미 일의 방식을 재편함과 동시에 새로운 직종을 만들어내고 있다. 딜로이트가 '2024년 미국 경제 전망'에서 제시한 1분기 노동시장 상방 시나리오에 따르면, 노동시장 '황금기'에 AI가 생산성을 촉발하는 요인으로 작용할 것으로 전망됐다.[14] 하지만 부동산은 통상 첨단기술과 거리가 먼 산업으로 간주된다. '딜로이트 2024 부동산 산업 전망'에 따르면, 부동산 기업 61% 이상이 여전히 레거시 기술에 의존하는 것으로 나타났다.[15] 부동산 기업들이 은퇴 절벽에 대비해 인력 파이프라인을 보강하려면 이전에는 고려하지 않았던 첨단기술을 적극 도입해 최고 인력을 확보하고 이탈을 막아야 한다.

마지막으로 승계 계획은 일회성으로 끝나서는 안 되며, 지속적이고 선제적인 실행방식으로 자리잡아야 한다. 경영진과 이사회는 사업 연속성에 초점을 맞춰 리더십 전환과 주기적 점검이 가능하도록 승계 계획을 구축해야 한다. 이러한 계획은 사업 및 경제 사이클에 따라 수정해 기업과 인력 파이프라인이 예상하지 못한 환경 변화에도 지속, 발전할 수 있도록 해야 한다.

부동산 기업들은 임박한 은퇴 절벽에 지금 당장 대비를 시작하고 인력 파이프라인 강화를 우선 사안으로 추진해야 한다. 이를 위해 이사회가 주도해 선제적 승계 계획을 수립해, 젊은 세대 리더의 확보와 개발에 힘을 쏟고, 핵심 이해관계자들이 은퇴할 때 발생할 수 있는 관리 실패 지점을 파악하고 보충할 수 있는 적절한 기술에 투자해야 한다. 이러한 노력이 모두 이뤄져야 사업의 연속성을 지키고 차세대로 순조롭게 리더십 전환을 이룰 수 있다.

13. Tara Mahoutchian, Nate Paynter, Nic Scoble-Williams, John Forsythe, Shannon Poynton, Martin Kamen, Lauren Kirby, Kraig Eaton, and Yves Van Durme, "Powering human impact with technology," Deloitte Insights, January 9, 2023.
14. Robyn Gibbard, "United States economic forecast: Q1 2024," Deloitte Global Economics Research Center, March 19, 2024.
15. Jeffrey J. Smith, Kathy Feucht, Renea Burns, and Tim Coy, "2024 commercial real estate outlook: Finding erra firma," Deloitte Center for Financial Services, September 2023.