

2018 딜로이트 밀레니얼 설문조사

불안하고, 비관적이며, 우려하는 젊은 노동자들

미셸 파멜리(Michele Parmelee) 등

젊은 노동자들은 점점 더 미래에 대해 불안해하고, 정치적 및 사회적 진보의 전망에 관해 비관적이며, 안전, 사회적 평등, 환경적 지속 가능성에 대해 걱정하고 있다. 이들은 기업이 수익뿐만 아니라 이해관계자들의 안위 또한 고려해야 한다고 믿지만, 고용주들이 직원, 사회, 환경보다 이익만을 우선한다고 느끼고 있다. 하지만 이런 부정적인 견해도 불구하고 밀레니얼 세대가 기업 리더들이 다른 분야의 리더들보다 세상에 긍정적인 영향을 미친다고 생각한다. 이 점을 주목해야 한다. 기업 리더들에게는 아직 이들 세대의 마음을 되돌리고 충성심을 확보할 기회가 있다. 비록 가야 할 길이 멀긴 하지만 말이다.

딜로이트는 한국을 포함한 전 세계 36개국 1만 455명의 밀레니얼(1983~1994년 사이 출생자)들을 대상으로 설문조사를 수행해 파편화하는 사회적·정치적 환경과 4차 산업혁명에 의해 추진되는 변화에 대한 견해를 살펴보았다. 설문조사는 또한 미국

등 6개국 1,844명의 Z세대(1995~1999년 사이 출생자)의 응답도 포함하고 있다.

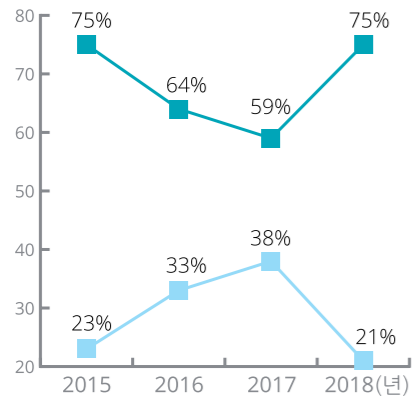
밀레니얼이 기업에 대한 신뢰를 잃어가고 있는가?

2014년부터 딜로이트는 기업의 동기와 윤리에 관한 밀레니얼의 의견을 물어왔는데, 2018년 설문에서는 꾸준히 상승해 오던 긍정적 평가가 반전되어 최저 수준을 기록했다. 밀레니얼의 48%만이 기업이 윤리적으로 행동하고, 47%만이 기업 리더들이 사회를 개선하기 위해 헌신한다고 생각했다. 4분의 3은 전 세계의 기업들이 사회 전반을 고려하지 않고 자신들의 목적에만 초점을 맞춘다고 보았으며, 거의 3분의 2가 기업들은 돈을 버는 것 외에는 관심이 없다고 말했다. 왜 이렇게 급격한 평가의 반전이 일어났을까?

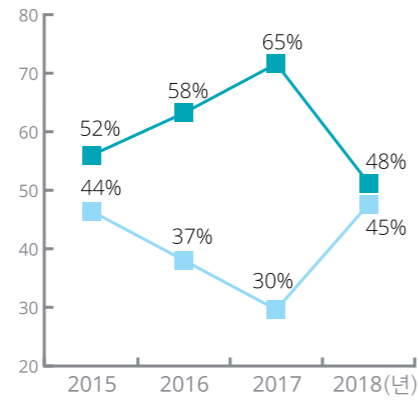


그림 1. 기업의 동기에 대한 밀레니얼의 견해가 악화되고 있다

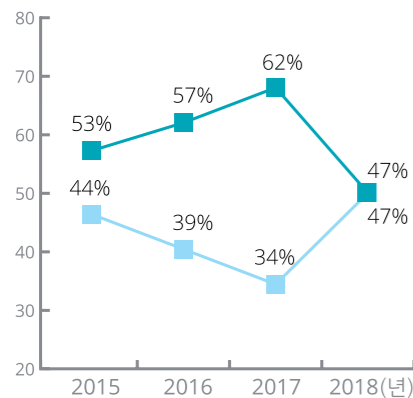
■ 그렇다 ■ 그렇지 않다



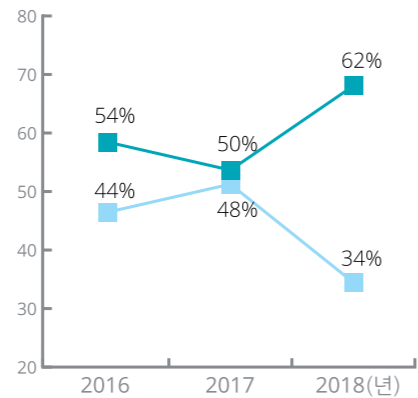
기업들은 더 넓은 사회를 고려하기보다 자신들만의 목적에 초점을 맞춘다



기업들은 윤리적인 방식으로 행동함



기업 리더들은 사회를 개선하기 위해 헌신함



기업들은 돈을 버는 것 이상의 관심이 없음

출처: 딜로이트 밀레니얼 서베이, 2018

불일치하는 우선순위

밀레니얼들은 재무적 이익이 필요하며 우선된다는 점을 알고 있지만, 기업이 다음 사항을 포함한 균형 잡히고 광범위한 목표를 가져야 한다고 믿는다.

- 사회와 환경에 긍정적인 영향을 미친다.
- 혁신적인 아이디어, 제품 및 서비스를 창출한다.

- 일자리를 생성하고, 경력을 개발하며, 사람들의 삶을 개선한다.
- 직장에서의 포용성과 포괄성을 강조한다.

기업이 성취해야만 한다고 밀레니얼이 생각하는 사안과 그들이 속한 조직의 실제 우선순위를 비교했을 때 넓은 간극이 있다. 자신들이 속한 조직의



최우선 순위 3가지(수익 창출, 효율성 추구, 제품 및 서비스 생산·판매)는 그들 생각에 기업이 우선하지 않아야 할 최하위 목표이며, 일자리 창출과 사회의 개선보다 중요하지 않다고 보았다.

기업들은 밀레니얼에게 중요한 문제를 우선시하지 않는다

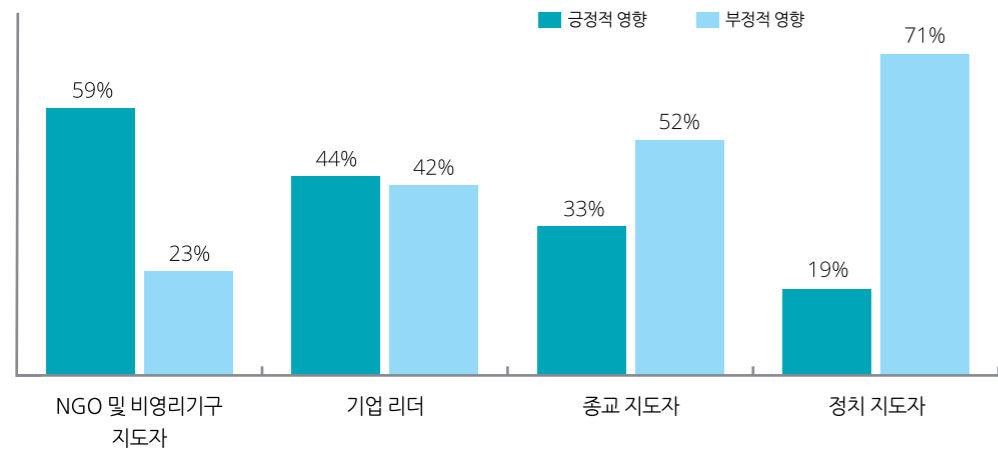
지난해에는 밀레니얼의 걱정거리 중 가장 낮은 순위였던 기후 문제가, 선진국에서는 테러와 함께 최우선 우려사항으로 부상했고, 신흥시장에서도 최상위 5위권 내로 진입했다. 그리고 소득 불균형과 실업 문제는 양 시장 모두에서 최상위권을 차지했다. 환경 문제에 대한 우려 수준과 기업을 향한 전반적 태도 간에는 강한 상관관계가 관측되었다. 기업에 대해 부정적으로 생각하는 이들 중 거의 절반(46%)가 기후변화 혹은 자원 부족 문제를 걱정했는데,

이는 기업에 긍정적인 이들의 견해(36%)와 대조적이었다.

젊은 노동자들은 발전과 다양성을 높이 평가한다

어떤 기업이 자신들과 세계에 긍정적인 영향을 미치고 있는지 물었을 때, 밀레니얼들은 4차 산업혁명에 적응하고 이를 발전시키며 직원들이 진화하는 사업환경에서 성공할 수 있도록 개발시켜주는 기업에 동경을 표했다. 다양성이 높은 기업 또한 고평가를 받았다. 불행히도 밀레니얼과 Z세대는 기업 리더들이 포괄적인 문화를 창출하기 위해 진정으로 헌신하고 있다고 생각하지 않았다. 응답자의 약 3분의 2는 리더들이 다양성과 포괄성에 대해 그저 '입에 발린 말'만 남발한다고 보았다.

그림 2. 밀레니얼은 정치 및 종교 지도자보다 기업 리더들이 더 긍정적인 영향을 미친다고 본다



출처: 딜로이트 밀레니얼 서베이, 2018

리더들을 위한 기회

올해 설문 결과는 밀레니얼의 기업에 대한 높은 기대치가 충족되지 않고 있으며, 그 결과 ‘친기업적’인 정서가 악화 중임을 강력히 시사하고 있다. 딜로이트는 이를 부정적으로 받아들이기보다 젊은 노동자들이 느끼는 극명한 리더십의 부재를 리더들이 채울 수 있는 기회로 보아야 한다고 생각한다.

각 분야의 리더들이 세상에 미치는 긍정적·부정적 영향에 대해 질문했을 때, 밀레니얼은 정치 및 종교 지도자들에 대해 가혹한 평가를 내렸다. 특히 정치 지도자들에 대한 평가가 혹독했는데, 19%만이 긍정적이었고, 71%가 부정적으로 보았다. 기업 리더들에 대해서는 44%가 긍정적으로 보았다. 이러한 평가 결과는 왜 지금이 기업 리더들이 긍정적인 변화의 전령임을 입증할 적기인지를 보여주는 근거다. 밀레니얼은 자신들의 우선순위와 걱정거리가 무엇이고, 어떻게 기업이 이에 발맞추고 있는지에 대한 견해를 분명하게 제시한다.

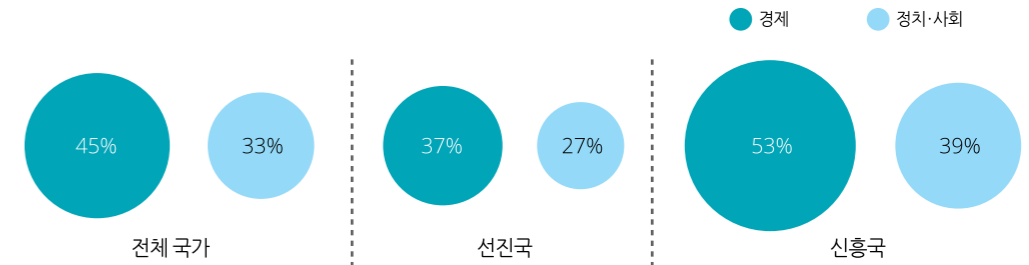
세계 및 자신들에 대한 전망

밀레니얼에게 자신이 속한 국가의 경제적 및 정치적 트렌드와 사회적 관점에서 개인적인 전망을 물어 보았다. 경제적인 낙관주의는 지난해에 비해 큰 변화가 없었는데, 36개국 전반에 걸쳐 응답자의 45%가 지난해 대비 자국 경제의 개선을 낙관(24%는 비관)했다. 신흥시장이 선진국보다 경제에 대해 보다 낙관적이었다(53% vs 37%).

이와 대조적으로, 오직 3분의 1만이 자국의 사회적 및 정치적 상황이 개선될 것으로 전망했고, 나머지 3분의 1은 악화를 예상했다. 전반적으로, 사회적 진보에 관한 낙관은 지난해와 비교해 하락했다. Z세대 또한 사회적 진보보다 경제 성장을 더 낙관적으로 보았다. 밀레니얼의 43%만이 미래에 자신들의 부모보다 더 행복해질 것으로 보았다. 신흥시장(57%)이 선진국(31%)보다 이 수치에서 높긴 했지만, 지난해보다는 낮아졌다. 조사 대상 36개국 중 10개국의 밀레니얼만이 자신들의 부모보다 행복해질 거라고

그림 3. 밀레니얼은 경제에 대해서는 낙관적이지만, 사회 및 정치에 대해서는 그렇지 않다

경제 및 사회·정치 상황이 개선될 것으로 예상하는 응답자의 비율



출처: 딜로이트 밀레니얼 서베이, 2018

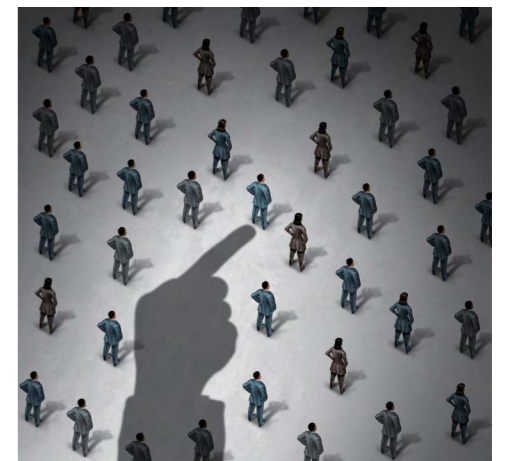
전망했다. 흥미롭게도, Z세대의 절반가량은 부모보다 더 나은 삶을 가지게 될 거라 생각하지만, 많은 이들이 밀레니얼은 부모 혹은 조부모보다 충실한 경력을 쌓을 기회가 줄어들 거라고 예상하고 있었다.

충성도, 이직, 그리고 각 경제(gig economy)의 끌림

기업의 행동은 밀레니얼이 기업에 머물고자 하는 기간에 큰 영향을 미치는 듯하다. 밀레니얼의 43%가 2년 내에 현재 일자리를 떠나려 계획 중이었고, 단지 28%만이 5년 이상 머물 의향이 있었다. 이 15%의 차이는 지난해의 7%에서 증가한 수치다. Z세대의 충성도는 더 낮았는데 61%가 2년 내에 떠나겠다고 답했다. 젊은 노동자들의 충성도를 유지하려면, 현실적인 전망을 제시할 필요가 있고, 장기적으로 금전적 보상을 제공해야 하며, 회사를 떠날 때 보다 더 빠르고 충실하게 발전이 가능해야 한다.

충성도에 영향을 미치는 요인들

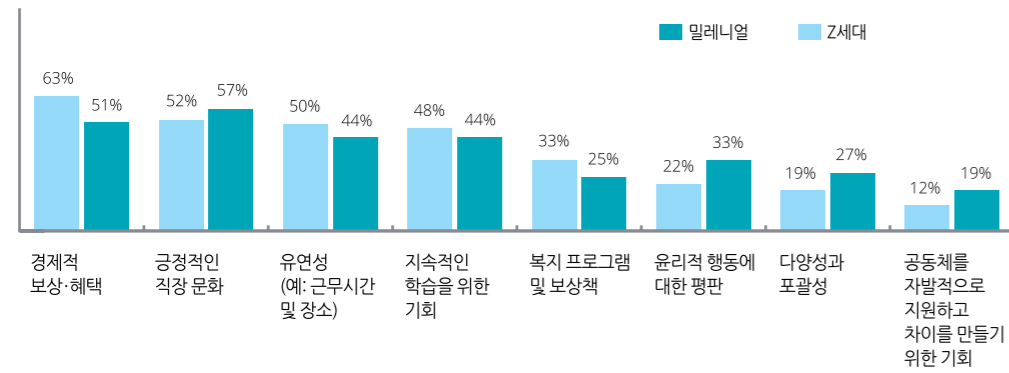
밀레니얼의 51%가 자신들의 조직이 이익 추구를 최우선 한다고 답했는데, 이러한 견해는 2년 내에



회사를 떠나고자 하는 이들에게서 5년 이상 머물고자 하는 이들보다 높게 나타났다(57% vs 42%). 철학적 견해 차이를 넘어서, 고용주에 대한 밀레니얼과 Z세대의 충성도에 영향을 미치는 실질적인 요인들이 드러났다. 밀레니얼의 바람 중 최우선 사항은 경제적 보상이었다. 이익을 좇는 기업에 대한 그들의 감정을 고려할 때 이는 우선적으로 보일 수 있지만, 사실 이는 고용주가 ‘부를 공유’해야 하고, 좋은 일자리를 제공하며, 직원들의 삶을 향상해야 한다는 그들의 생각과 일관된다. 또한 이는 나이 먹어 가는 밀레니얼의 자녀 교육비를 위한 저축의 필요성과, 특히

그림 4. 젊은 노동자들의 희망 사항 중 급여와 긍정적인 직장 문화가 상위권을 차지한다

직장을 선택할 때 '매우 중요하다'고 선택된 요인들의 비율



출처: 딜로이트 밀레니얼 서베이, 2018

대부분의 국가에서 임금을 크게 증가하고 있는 주거 비용 문제를 반영하고 있다.

아직 재정적 부담이 덜한 Z세대의 경우, '긍정적인 직장 문화'가 경제적 보상보다 우선했다. 양 세대는 유연성 및 지속적 학습을 위한 기회를 주요 요인으로 꼽았다.

유연성은 여전히 중요

과거 설문조사를 보았을 때, 고도로 유연한 업무 계약은 직원의 충성도를 높인다. 밀레니얼은 근무시간과 장소에 엄격하게 속박받지 않는 데 감사할 뿐만 아니라, 그러한 유연성을 제공함으로써 고용주가 보여주는 신뢰를 높이 평가한다. 5년 이상 현재 직장에 머물겠다고 답한 이들 중 55%가 3년 전과 비교해 더 많은 시간과 장소의 유연성을 가진다고 밝혔다. 2년 내에 떠나겠다는 이들은 그 비율이 35%에 불과했다.

하지만 노동력 중 정확히 누가 유연한 근무의 혜택을 누리려는지는 검토해볼 필요가 있어 보인다. 응답자

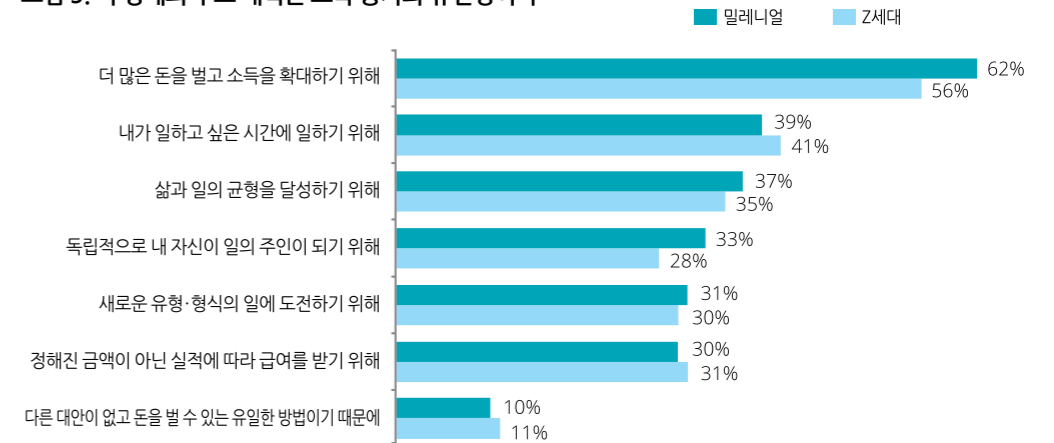
들 중 고위 관리직에 속한 이들은 69%가 유연성이 증가했다고 답했지만, 하위직 및 중간관리자에 속한 이들은 각각 36%, 40%만이 그렇다는 의견을 제시했다.

각 경제의 매력

최근 각 경제의 부상으로 많은 사람들이 상근직을 그만두거나 단기 계약 혹은 프리랜서 업무를 통해 수익을 보충하고 있다. 그래서 우리는 설문 대상자들에게 기존의 상근직 대신 그러한 일자리를 얻거나 부업으로 일할 계획이 있는지를 물어보았다. 많은 이들이 이미 그러한 일을 하고 있거나 고려 중이라고 답했고, 밀레니얼의 17%, Z세대의 13%만이 부업으로서의 그런 일자리까지도 완강히 거부했다.

현재 직장을 2년 내에 그만둘 계획이라고 답한 밀레니얼 중 62%가 각 경제를 상근직을 대신할 실행 가능한 대안으로 보았다. 또한 각 경제는 하위직에 게만 매력적인 게 아니었다. 고위 관리직에 속한 밀레니얼 중 70%가 단기 계약 혹은 프리랜서 업무를

그림 5. 각 경제의 주요 매력은 소득 증가와 유연성이다



출처: 딜로이트 밀레니얼 서베이, 2018

고려해 하위직의 57%와 대비를 보였다.

무엇이 각 경제를 그렇게 매력적으로 만드는가? 짧게 답하자면 높은 소득의 가능성(혹은 필요성)이다. 각 경제를 고려하는 밀레니얼의 62%가 '소득 증가'를 주요인으로 꼽았다. 유연성과 자유는 중요한 이차적 요인이었다.

디지털 세상에서의 권한 강화와 발전

컴퓨터 및 스마트폰과 함께 자란 학생과 젊은 전문가들은 4차 산업혁명이 도래했으며, 일의 속성이 급격히 변하고 있음을 잘 인식하고 있다. 우리는 젊은 노동자들에게 그들이 어느 정도까지 이러한 진화를 목격해 왔는지, 그들의 업무 및 경력에 미칠 수 있는 영향이 무엇인지, 그리고 적응을 위해 고용주들이 제공하는 지원 수준은 어느 정도인지에 대해 질문했다.

그 결과, 그들이 인더스트리 4.0이 다음 5년 동안 직장에 획기적인 영향을 미칠 것이라 예상하고

있으며, 이에 준비되었다고 느끼는 젊은이들이 별로 없음을 발견했다. 다시 말하지만, 이러한 인식은 직원들이 경쟁 우위를 확보하도록 지원하는 기업들에 좋은 기회가 될 수 있다.

인더스트리 4.0의 영향

38%의 밀레니얼이 자신들의 조직이 이미 상당한 규모로 첨단 자동화, 연결성, 인공지능(AI) 혹은 로봇공학을 이용해 과거에는 인간이 담당했던 기계적인 과업 혹은 분석을 수행하고 있다고 답했다. 전반적으로, 대부분의 밀레니얼(그리고 Z세대의 절반)은 인더스트리 4.0이 그들의 일을 증강시켜 보다 창조적이고, '인간적'이며, 가치를 더하는 일에 집중할 시간을 제공할 거라고 생각했다. 밀레니얼 중 단지 17%만이 인더스트리 4.0으로 인한 일자리의 전부 혹은 일부 대체를 예상했지만, 이미 광범위하게 인더스트리 4.0 기술을 사용하는 조직에서는 이 수치가 32%로 높아졌다. 이러한 결과는 인더스트리 4.0에 대해 더 알게 됨에 따라 공포가 증가함을 시사한다.

인더스트리 4.0에 대한 준비 부족

밀레니얼과 Z세대가 인더스트리 4.0의 현재 및 미래 중요성을 인식하고 있지만, 많은 이들이 이로 인한 변화에 준비되어 있지 않다고 느끼고 있다.

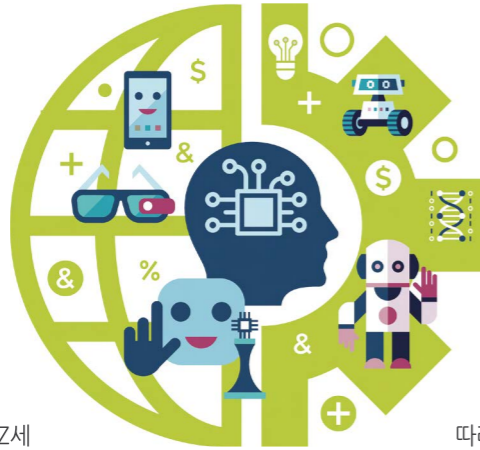
밀레니얼의 36%와 Z세대의 29%만이 충실히 준비되었고 필요한 기량과 지식을 갖추고 있다고 답했다. 대부분은 확신하지 못하고 있으며, 소수(밀레니얼의 11%, Z세대의 8%)는 필요한 지식과 기량을 전혀 갖추지 못했다고 두려워했다.

인더스트리 4.0에 필요한 기량을 갖춤에 대한 확신 수준은 남성(41%)과 고위 관리직(52%)에서 상대적으로 높았고, 여성(30%)과 하위직(28%) 및 중간직(32%)에서 낮았다. 하지만 흥미롭게도, 가장 준비되었다고 느끼는 이들이 인더스트리 4.0으로 인한 위협을 가장 많이 느끼고 있었다.

준비 수준을 높이는 일은 기업의 책임

응답자들은 사람들의 인더스트리 4.0에 대한 준비 수준을 높이는 데 있어 기업이 선도적 역할을 해야 한다고 생각하지만, 일부만이 실제로 그러하다고 느끼고 있었다. 밀레니얼의 36%, Z세대의 42%는 자신들의 고용주가 인더스트리 4.0과 연관된 변화를 이해하고 준비하도록 그들에게 도움을 준다고 답했다. 현재 회사에 5년 이상 머물 계획이라고 답한 이들의 경우 이 수치가 46%였지만, 2년 내에 떠날 것이라는 사람들의 경우에는 28%에 불과했다.

학교 교육의 실용성에 대해 밀레니얼의 23%, Z세대의 26%만이 현재 보유하거나 사용 중인 기량,



지식과 경험을 학교에서 얻었다고 답했다. 반면 밀레니얼의 약 80%가 실습을 통한 훈련, 지속적인 전문가 경력 개발, 그리고 고용주에 의해 주도되는 정규 훈련이 자신들의 실력을 최대한 발휘하도록 도움을 준다고 답했다.

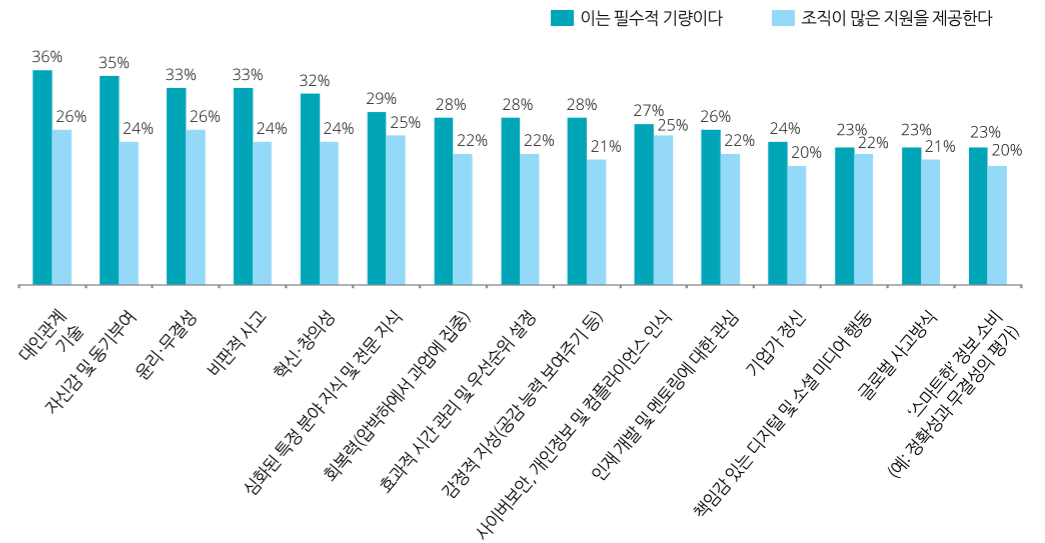
따라서 밀레니얼과 Z세대의 경력 이 진전되어 갈수록 교육자로서 고용주의 역할이 더욱 큰 중요성을 가지게 될 것이다. 현재 회사에 5년 이상 머물겠다는 응답자들의 73%가 자신들의 고용주가 훌륭한 교육과 훈련을 제공한다고 밝혔다.

밀레니얼이 예상하는 자신들이 필요로 할 기량들

응답자들은 기술의 사용 방법을 넘어 보다 광범위한 분야에 대한 지도를 원하고 있다. 젊은 전문가들은 특히 신뢰 구축, 대인관계 기술, 그리고 윤리·무결성 능력(특히 Z세대)에 대한 도움을 찾고 있다. 그들이 보기에, 기업들은 이러한 인문학적 기량의 육성에 관해 충분히 초점을 맞추지 않고 있다. 밀레니얼의 3분의 1 이상(36%)이 기업의 장기적 성공에 있어 임직원들의 강력한 대인관계 기술이 '필수적'이라고 생각하지만, 단지 26%만이 이러한 기량의 육성에 관해 도움을 받는다고 답했다. 자신감·동기부여, 윤리·무결성, 비판적 사고, 혁신·창의성과 같은 영역에 대해서도 비슷하게 지원이 부족하다고 답했다.

Z세대는 또한 의사소통, 리더십, 재무관리 및 경제학, 언어, 글로벌 사고방식, 분석적 기량과 같은 영역에서도 고용주들이 공식적 및 비공식적 지원을 제공해줄 것을 기대하고 있다.

그림 6. 밀레니얼은 인문학적 기량의 개발에 있어 고용주들의 지원이 부족하다 여긴다



출처: 딜로이트 밀레니얼 서베이, 2018

결론: 젊은 노동자들은 무엇을 원하는가?

올해의 설문조사는 기업의 동기 및 윤리에 대한 밀레니얼의 극적인 감정 변화를 보여주었다. 응답자들은 기업 리더들의 우선순위가 자신들과 일치하지 않음에 실망했다. 그러나 일치를 이룬 곳에서는, 그러한 기업들이 보다 성공적이고, 동기를 부여하는 업무환경을 가지며, 인재 개발에 더 뛰어남이 드러났다.

밀레니얼 세대에 속한 전문가들의 기업에 대한 충성심 또한 낮아졌다. 밀레니얼 및 Z세대의 유인과 유지는 경제적 보상 및 직장 문화와 함께 시작된다. 다양성이 크고 높은 수준의 유연성을 제공하는 기업에서는 충성도가 향상되었다. 급여와 업무 유연성에 불만족하는 이들은 점점 더 직 경제에 이끌리고 있다.

많은 응답자들이 인더스트리 4.0 시대에 자신들이

경쟁할 수 있는 역량을 갖추고 있는지에 대해 의문을 제기하며, 성공을 위해 필요한 기량을 고용주들이 제공해주기를 점점 더 바라고 있다. 기술적 기량은 언제나 기본적으로 필요하지만, 응답자들은 특히 대인관계 기술, 자신감 및 윤리적 행위에 대한 기량을 갖추는 데 관심을 가지고 있었다. 그들은 이들 기량이 기업의 성공에 있어 필수적이라고 생각한다.

기업은 밀레니얼, Z세대의 눈에 비치는 자신들의 모습을 개선할 수 있는 확실하고 실행 가능한 기회를 가지고 있다. 응답자들은 비즈니스 리더들이 세상의 문제를 해결하는 데 있어 선도적 역할을 해주기를 바라는데, 이익 추구에만 집중하지 말고 사회적 문제의 해결에도 균형 있게 관심을 가지기를 요구한다. 이를 실행할 수 있는 기업은 최고의 밀레니얼과 Z세대 직원들을 유인 및 유지해 장기적인 성공을 위한 전망을 강화하게 될 것이다.