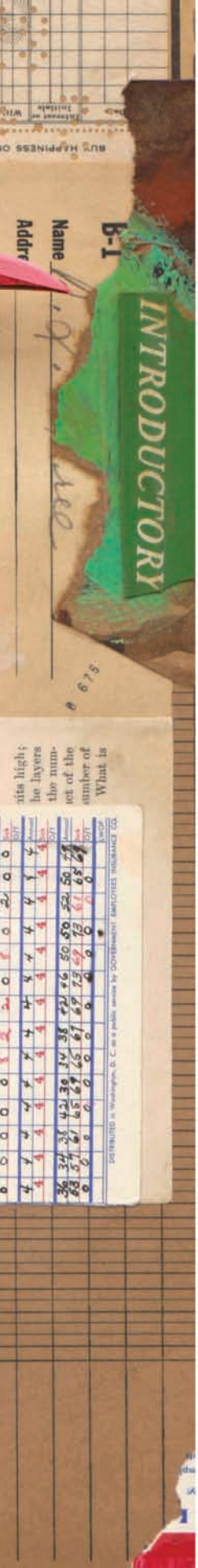
Figure 11.28

Figure 11.29



미래의 미국 노동력을 만나보자

보다 고령화, 다양화되고 교육 수준이 높아진 노동력

저자 Patricia Buckley, Daniel Bachman
일러스트레이션 Wayne Brezinka

미래 노동력의 트렌드를 살펴보기

미국 기반의 조직으로서 미래의 노동자를 찾고 있는가? 주위의 일터를 둘러보자. 밀레니얼 세대 중 최고참은 37살에 불과하며, 이들은 앞으로 수십 년간 지속해서 일할 가능성이 높다.[1] 노동력의 많은 중요한 특성을 결정하는 인구통계적 변화는 느리게 발생한다. 하지만 일어나는 것은 분명하다. 시간이 흐르면서 이 같은 인구 변화는 누적되어 큰 차이를 만들 수 있다. 그리고 그 차이를 우리는 이미 목격하고 있다.

노동력에서 발생하는 장기적인 주요 변화는 사실 새로운 것이 아니다. 고용주들은 수십 년 동안 이러한 변화에 적응해왔다. 그러나 이들 변화는 조직의 노동력 계획부터 다양성 추진계획까지 모든 사안에 대한 조직의 접근 방식에 중요한 영향을 미칠 수 있다. 그 변화의 특징은 다음과 같다:

1. **미국의 노동력은 나이 들어가고 있으며 계속해서 노령화할 것이다.** 일부는 낮은 출산율에 기인한다. 하지만 나이 들어가면서도 계속해서 일하는 사람들이 더 많아졌기 때문이기도 하다. 70살이 새로운 50살이라면 우리는 70살 노동자가 많아지는 일에 놀라지 말아야 한다. 이는 이미 벌어지고 있는 일이며 미래에는 더 많이 발생할 것으로 예상된다.

2. **미국의 노동력은 더 다양해지고 있다.** 미국 이민의 양상 변화와 더 많은 여성들의 노동력 참여로 1960년대에 이러한 과정이 시작됐고, 앞으로도 지속될 가능성이 크다. 현재의 추세가 지속된다면 미래의 노동력은 오늘날보다 성별, 민족, 문화, 종교, 성적 취향, 신원 그리고 아마 우리가 현재는 알 수 없는 특성 측면에서 훨씬 더 다양해질 것이다.

3. **미국인들의 교육 수준이 계속 높아지고 있다.** 모든 인구통계적 과정이 그러하듯이 변화의 느린 속도는 생산 기술의 빠른 변화에 대처하는 고용주에게 분명하지 않게 느껴질 수 있다. 하지만 점점 더 많은 젊은이들이 대학에 진학하고 있으며, 많은 근로자들이 경력 중반에 교육 수준을 높이려는 시도를 더욱 늘리고 있다.

미래의 노동자는 오늘날의 노동자와 거의 비슷하다고 말할 수 있겠지만, 그 정도에 차이가 있을 것이다. 고령화, 다양성, 높은 교육 수준의 노동력으로 인한 도전과제와 혜택은 이미 많은 부분에서 뚜렷이 나타나고 있고, 미래에는 그 정도가 심화될 가능성이 크다.

변화하는 인구, 변화하는 노동력

노동시장에서 어떤 단일 세대보다 가장 높은 비중을 점하고 있는 밀레니얼 세대가 중심 역할을 하는 가운데, Z세대(밀레니얼 이후 세대, 1995년 이후 출생자)는 이제 막 노동시장에 진입하고 있다. 이러한 상황에서 사람들은 미래의 미국 노동력이 점차 젊어질 것이라 생각할 수도 있다.[2] 하지만 예측 결과는 전반적으로 미국의 미래 노동력이 현재의 노동력보다 더 고령화 될 것임을 시사한다. 또한 여성의 비중이 증가하고 인종과 민족이 더욱 다양해질 것으로 예상된다.

이러한 노동력의 연령 변화는 노년층 인구의 증가와 이들의 노동력 참여 증가, 더불어 젊은 층 인구의 감소와 노동력 참여의 축소가 결합된 결과다. 표 1에서 볼 수 있듯이, 앞선 20년 동안 그랬던 것처럼 가장 연령이 높은 세 인구집단의 노동 참여율이 2024년까지 증가할 것으로 예측된다. 노동력의 가장 큰 중간 부분인 25-40세 집단의 노동 참여율은 지난 20년간 감소 추세를 보이다가 약간 반등할 것으로 예상된다. 가장 젊은 집단인 16-24세는 후에 더 자세히 살펴보겠지만 더 많은 젊은이들이 학교에 더 오래 머무르면서 감소 추세를 지속할 것으로 보인다. 각 집단의 예상된 노동 참여율을 집단의 인구 크기와 곱하면, 표 1의 마지막 행에서 볼 수 있듯이, 참여율의 하락이 지속되는 전반적인 그림이 그려진다.

표 1. 연령 집단에 따른 노동 참여율(현재 및 예측)

집단	1994	2004	2014	2024
16 - 24세	66.4%	61.1%	55.0%	49.7%
25 - 54세	83.4%	82.8%	80.9%	81.2%
55 - 64세	56.8%	62.3%	64.1%	66.3%
65 - 74세	17.2%	21.9%	26.2%	29.9%
75세 이상	5.4%	6.1%	8.0%	10.6%
합계	66.6%	66.0%	62.9%	60.9%

출처: 미국 노동 통계청.

표 2. 노동력 연령대 구성 변화의 원천

	2014년과 2024년 사이의 변화율		
집단	노동 참여율	일반 인구	총 노동 참여율 변화
16 - 24세	-9.6%	-3.8%	-13.1%
25 - 54세	0.4%	3.5%	3.9%
55 - 64세	3.4%	3.1%	6.6%
65 - 74세	14.1%	36.1%	55.4%
75세 이상	32.5%	40.0%	85.5%
합계	-3.2%	8.5%	5.1%

출처: 미국 노동 통계청.

다양한 집단에 걸친 인구 증가율의 변화가 이러한 노동 참여 트렌드를 보조 설명해준다. 노령 집단의 인구가 증가하면서(표 2) 이들이 노동력에서 가지는 존재감 또한 상승한다. 65-74세 집단은 55.4% 증가, 75세 이상 집단은 85.5% 증가가 예상된다. 가장 젊은 연령층 인구의 절대 감소는 노동력에서 차치하는 비율의 13.1% 하락으로 해석될 수 있다. 미국 노동 통계청(Bureau of Labor Statistics, BLS)의 예측에 따르면 25-54세 집단의 노동자들이 차지하는 비율은 16-24세 집단의 비율과 마찬가지로 감소하겠지만(표 1), 그럼에도 불구하고 이 집단이 여전히 노동력의 대부분을 차지할 것으로 보인다. 2014년에서 2024년 사이 점유율의 상승이 예측되는 유일한 연령 집단은 55세 이상의 집단이다.

나이는 미래 노동력을 구분 짓는 유일한 인구통계학적 특성이 아니다. 여성의 참여도는 계속 증가해 2014년 노동력의 46.8%에서 2024년에는 47.2%에 도달할 것이라고 예측된다. 비록 전반적인 노동 참여율은 하락할 것이라고 추산되지만(표 1), 흥미롭게도 25-54세 여성의 노동 참여율은 2014년과 2024년 사이에 증가할 것으로 예측된다(73.9%에서 75.2%로). 반면 이 연령 집단 남성의 참여율은 감소할 것으로 예상된다(88.2%에서 87.3%로).

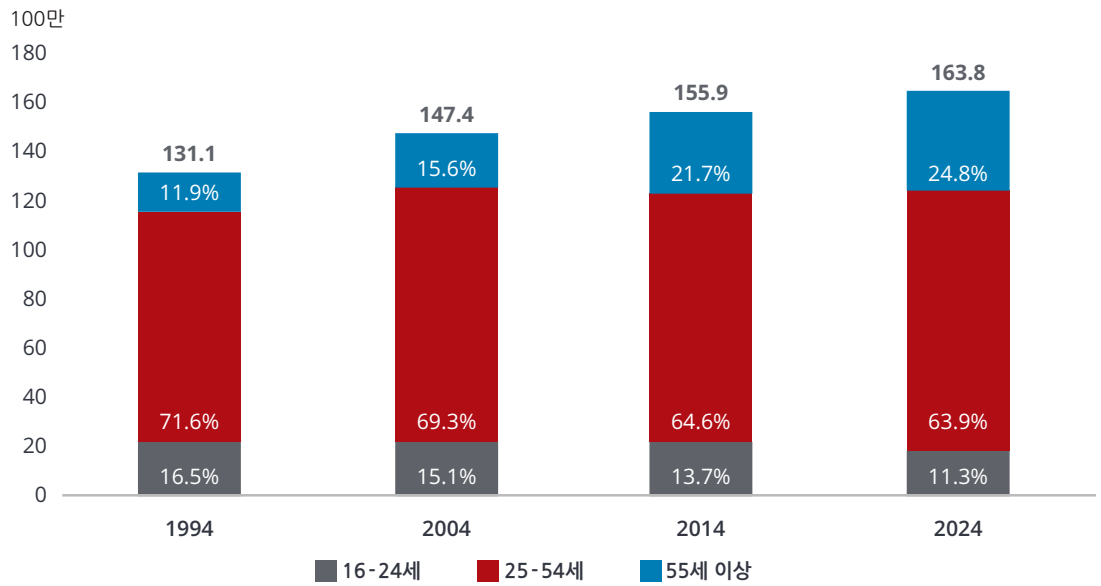
2024년까지 지속될 것으로 예상되는 또 다른 추세는 노동력의 다양성 증가다. 2024년까지 노동력의 60% 미만이 자신을 "백인이자 히스패닉계가 아니다"라고 정의할 가능성이 있다. 1994년 당시에는, 노동력의 4분의 3 이상이 그 범주에 속했다. 히스패닉은 2024년 노동력의 20%를 차지할 것으로 추산된다. 흑인이 차지하는 비율은 2014년 12.1%에서 2024년 12.7%로 증가할 것으로 예측된다. 아시아계는 2014년 5.6%에서 2024년 6.6%로 증가할 것으로 추산된다.[3]

교육 수준의 증가

미국 노동력의 교육 수준은 각 후속 세대에서 점진적으로 상승해왔다. 그리고 이러한 추세는 둔화되지 않을 전망이다. 교육 수준을 측정하는 간단한 방식은 노동력(혹은 인구)에서 최소한 학사 학위를 가진 사람의 비율을 측정하는 것이지만 이는 일부 핵심 세부사항들을 무시한다. 특히 미국 교육시스템에서 커뮤니티 컬리지(Community college)의 중요한 역할을 고려하지 않는다. 하지만 교육 성과에 대한 덜 상세한 묘사가 전체 이야기를 바꾸는 것은 아니며, 전체 그림은 상당히 명확하다. 고등학교 졸업 후 그 이상의 교육을 받으려는 젊은 사람들이 점점 증가하고 있고, 중년(혹은 더 나이 많은)들도 평생에 걸쳐 학위 증서의 취득을 계속하고 있다.

그림 2를 보면 최소한 학사 학위를 보유한 노동자의 비율이 비즈니스 주기, 금융위기, 기술 기업 주가 및 주택 시장의 거품 생성과 붕괴 그리고 기타 주요 경제적 사건을 거치

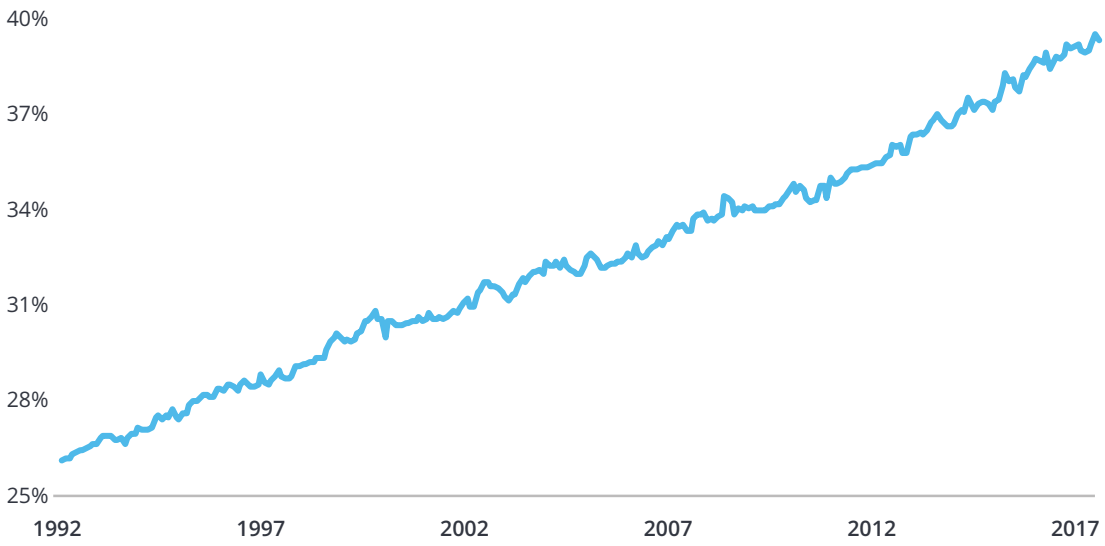
그림 1. 연령에 따른 미국의 노동력



출처: 미국 노동 통계청.

그래픽: Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

그림 2. 학사 학위 이상 소지자의 노동력 비율



출처: 미국 노동 통계청; 해버 애널리틱스(Haver Analytics).

그래픽: Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

며 꾸준히 증가하고 있다는 점을 알 수 있다. 학사 학위 및 그 이상의 학위 보유자들이 노동력에서 차지하는 비율은 앞으로 25년 내에 25%에서 40%로 증가할 것이다. 교육 수준의 지속적인 향상은 젊은 사람들의 대학 진학률이 증가하고 교육을 완료하거나 향상시키고자 학교로 돌아가는 나이 먹은 사람들이 증가하는 사실을 반영한 것이다.

현재의 청년은 장년층보다 교육 수준이 높다. 연령이 높고 교육 수준이 낮은 집단이 노동력에서 이탈하고, 보다 교육 수준이 높은 집단이 진입함에 따라, 시간이 지나며 전체적인 노동력의 교육 수준은 향상됐다. 1999년에는 미국 인구의 23%가 학사학위를, 4%가 석사 학위를 취득한 상황이었다. 2015년까지 이들 수치는 각각 27%와 7%로 상승했다.[4] 증가 속도가 빠르지는 않았지만 지속적으로 이어졌다. 그리고 이런 추세는 장기간에 걸쳐, 수십 년 전과는 매우 다른 노동력을 형성할 수 있다.

표 3은 2025년 노동력의 다양한 교육 수준 비율의 예측치를 보여준다. 이 예측은 가장 젊은 집단의 교육 수준이 1995년과 2015년 사이의 평균 비율만큼 증가하고 각 집단의 교육 수준은 나이가 들어도 변하지 않는다고 가정한다.

한 추산에 따르면 2025년까지 노동력의 거의 3분의 2가 고등학교 이상의 교육을 받을 것으로 예상된다. 이는 불과 10년 전인 2005년만 해도 절반에 약간 못 미쳤던 것과 비교하면 매우 대조적이다.

이 전망은 심지어 수치를 적게 잡은 것일 수 있다. 각 기존 집단의 교육 수준이 동결된다고 가정하기 때문이다. 반면에 사실, 사람들은 인생의 후반기에도 계속해서 학교에 가곤 한다. 표 4는 5년 단위로 구분되는 인구 집단의 2005년 교육 수준과, 동일한 집단(10년 더 나이 먹은)의 2015년 교육 수준을 비교하고 있다. 모든 집단에서 교육 수준이 높

표 3. 교육 수준의 변화: 과거와 예상치

	고등학교 이하	일부 대학/준학사	학사 학위	고등 교육
2005	45%	26%	19%	10%
2015	42%	26%	21%	12%
2025	36%	28%	23%	13%

출처: 미국 통계국, *현재 인구현황 조사: 2015 연간 사회 및 경제 증보판:* 딜로이트 계산 결과.

아졌다. 인상적인 점은 2015년까지 학사 학위를 받은 40-44세 집단의 숫자가 1.6%만큼 증가한 것이다. 더 젊은 층은 심지어 상승폭이 더 크다. 교육의 가능성은 "일반적인" 졸업 연령과 함께 끝나지 않는다는 점이 명백하게 드러난다. 그리고 청년층 및 장년층의 사람들이 교육을 지속하고자 하는 경우가 종종 있다.

표 4. 시간에 따른 교육 수준의 증가

2005년의 나이	2005년 학사 학위 이상	2015년 학사 학위 이상	2005년-2015년 사이의 변화율
25 - 29세	28.8%	36.0%	25.0%
30 - 34세	32.0%	36.5%	14.1%
35 - 39세	31.1%	34.7%	11.6%
40 - 44세	28.9%	31.7%	9.7%
45 - 49세	28.5%	30.3%	6.3%
50 - 54세	30.6%	31.6%	3.3%
55 - 59세	30.1%	31.3%	4.0%
60 - 64세	26.5%	26.9%	1.5%
65 - 59세	21.1%		
70 - 74세	19.9%		

출처: 미국 통계국, *현재 인구현황 조사: 2015 연간 사회 및 경제 증보판.*

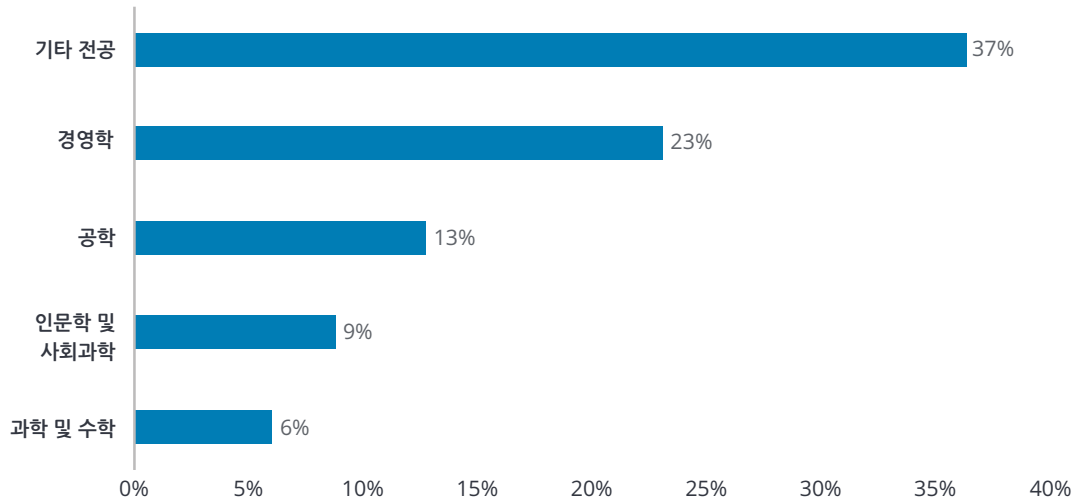
사람들은 무엇을 공부하는가? 이 질문은 최근 몇 년간 관심의 초점이었다. 일부 정책 입안자들은 미국의 고등 교육이 (그들의 주장에 따르면) 보다 중요한 과학, 기술, 공학, 수학 부문보다 가치가 덜한 인문학과 사회과학 부문에서 훈련 받은 졸업생들을 점점 더 배출하고 있다는 우려를 표한다.[5] 하지만 직장에서 인문학과 사회과학 기술이 중요하다는 점 외에도, 고등 교육 시스템이 이들 전공에 과도하게 치우쳐 있다는 생각은 아무리 좋게 봐줘도 지나친 단순화다.

그림 3은 2014-15학년도에 수여된 학사 학위의 전공 비율을 넓은 범주의 기준으로 보여준다.[6] 표에 따르면 미국 대학 졸업생의 대다수가 교육, 커뮤니케이션, 법(법률 대학원이 아닌 학사 학위로 이들 졸업생은 법학 학위가 아닌 준법률가 자격을 취득)과 같은 전문 분야에서 학위를 취득했다. 가장 비중이 높은 단일 전공은 경영학으로 미국 학위 전체의 약 25%를 차지했다. 공학 또한 인기 있는 학과다. 상당히 더 많은 학생들이 인문학과 사회과학보다 공학 분야에서 학사학위를 받았다.

왠지 비평가들이 전공자들이 과도하게 몰리고 있다는 주장하는 분야는 사실 많은 학생들을 유치하지 못하고 있다. 예를 들어 겨우 9,000명 이상의 학생이 철학 학위를 취득했을 뿐이다. 역사와 영어 전공자는 그보다 많았지만 이들 중 다수가 이들 과목의 고등학교 교사 자리에 대한 많은 수요에 맞춰 취업을 했다. 하지만 인문학 전공은 전체 졸업생 중 낮은 비율을 구성해왔을 뿐이다.

애널리스트는 노동력에 대한 대학 전공의 관련성을 해석하는데 주의해야 한다. 단지 약 27%의 대학 졸업생만이 전공과 직접 관련된 직업에서 일한다.[7] 전통적으로 미국의 기업은 학위와 직업을 연결시키는데 매우 융통성이 있었는데, 아마도 학사 학위를 구체적인 지식이라기보다 지식과 유연성에 대한 보다 일반적인 지표로서 여겨왔기 때문일 것이다.[8] 이러한 점은 노동력의 미래에 대한 중요한 질문이 대학 졸업생들이 공부한 구체적인 전공 과목보다, 대학 졸업생의 증가율에 있을 것임을 시사한다.

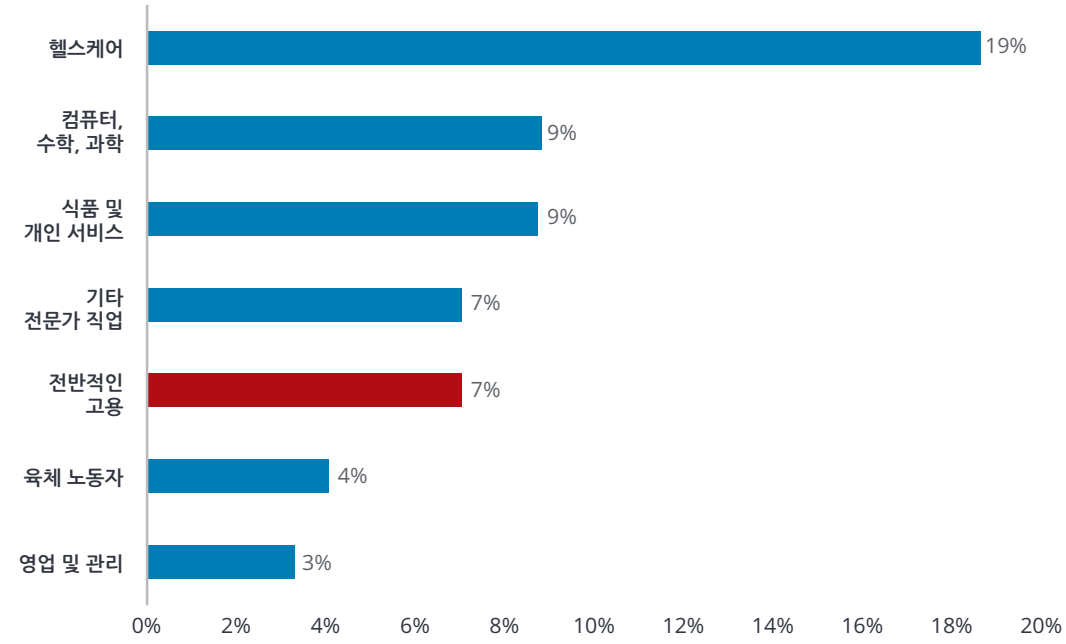
그림 3. 2014-2015 전공별로 수여된 학위의 비율



출처: 미국 교육부.

그래픽: Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

그림 4. 2014-2024년 직업별 고용 성장률 예측



출처: 미국 노동 통계청.

그래픽: Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

미래의 직업

노동력의 방정식 측면에서, 직업은 공급보다 수요를 나타낸다. 노동력의 교육 수준이 높아졌을 때, 교육 수준이 높은 노동자에 대한 수요 또한 일반적으로 증가하리라고 예측된다. 이러한 추세가 잘 알려져 있을 수도 있지만, 일부 중요한 상세 사항이 잘 이해되지 못한 경우가 종종 있다.

그림 4는 광범위한 직업군의 앞으로 10년간의 성장률 예상 수치를 보여준다.[9] 미국 노동 통계청은 총 고용은 7% 성장하지만 직업군 간 비율은 달라질 것이라 전망한다. 전통적인 육체 노동직과 관리 및 영업직은 평균에 비해 보다 느리게 성장할 것이다. 순일자리 증가의 약 25%가 헬스케어 직군에서 이뤄질 것으로 예상되는데, 향후 10년간 거의 20%가 증가할 전망이다. 비록 헬스케어 실무자 및 기술자의 일자리가 헬스케어 지원 일자리보다 느리게 늘어날 수 있지만, 절대치로 본다면 전자의 새 일자리 수가 후자보다 많을 수 있다. 왜냐하면 오늘날 헬스케어 실무자의 수가 약 2배 정도 많기 때문이다. 따라서 실무자 일자리의 느린 성장률은 기존 기반이 훨씬 큰 것에 기인한다.

컴퓨터, 수학, 과학 관련 직업들은 상대적으로 빠르게 성장하리라고 예상된다(그러나 헬스케어 직업 성장률의 절반). 하지만 이들 직업은 모든 새로운 일자리에서 차지하는 비율이 7%에 불과할 전망인데, 이들이 총 고용의 상대적으로 작은 부분을 차지하고 있기 때문이다(2014년, 5%). 외식 산업과 개인 서비스 직업 역시 상대적으로 빠르게 증가하리라고 예측된다. 이는 미국 노동력이 점점 더 고숙련, 높은 급여의 전문직과 저숙련, 낮은 급여의 직업군의 두 가지로 분화되는 현상을 반영한다. 전통적인 육체 노동자와 관리직같이 중간 수준의 기술을 요구하고, 중간 수준의 급여를 받는 직업은 상대적으로 줄어든다.

직업적인 정의와 요건은 유동적이며 시간이 흐름에 따라 변한다.

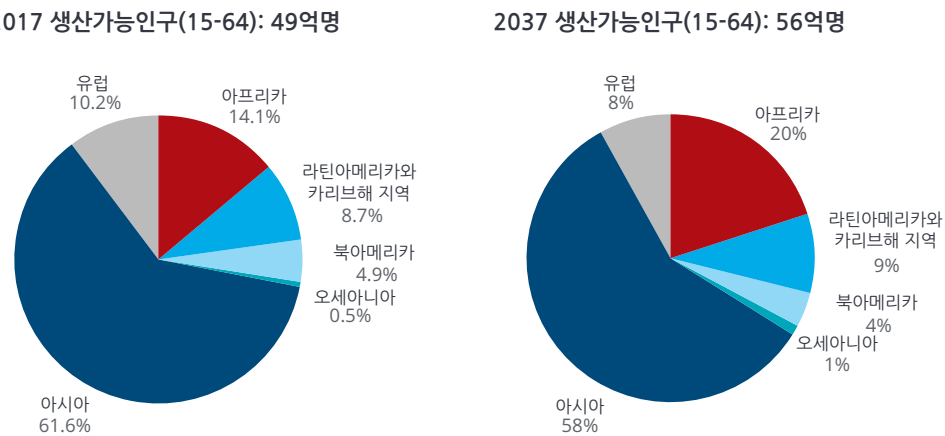
직업적인 정의와 요건은 유동적이며 시간이 흐름에 따라 변한다. 예를 들어 오늘날 회계사는 기본적인 컴퓨터 기술을 필요로 하지만 30년 전에는 전혀 필요 없었다. 이는 직업 전망이 노동력의 필요 조건에 대해 불완전한 그림을 보여준다는 뜻이다. 특히 일부 애널리스트는 육체노동직도 점점 더 컴퓨터와 수학 능력이 필요할 것이라고 예측하는데 이는 과거에는 들어본 적이 없던 일이다. 특정 직업에 대한 일련의 기술이 고정적임을 암시하는 이와 같은 직업 전망은, 미래 노동력에서 정량적 기술을 갖춘 보다 고등 교육을 받은 노동자에 대한 수요를 줄여서 말하는 것일 수 있다. 심지어 "저숙련" 직업조차 이러한 기술을 요구하는 상황에서 말이다.[10] 딜로이트의 연구진은 이러한 일반적인 능력—구체적인 직업 기술이라기보다—에 대한 수요가 어떻게 영국에서의 고용 증가를 추진할 것으로 예상되는지를 설명해 왔다. 그리고 미국에서도 매우 비슷한 추세를 볼 수 있을 것으로 예상한다.[11]

국제적 전망

전세계 다른 국가들과 비교했을 때 미국의 노동력은 이웃 국가인 캐나다, 멕시코와 함께 계속해서 축소될 것으로 예측된다. 그림 5에 나타나듯이 현재 전 세계 생산가능인구의 약 5%를 차지하는 북미는 20년 후에는 단지 4%만 점유할 것으로 전망된다. 아시아의 지분도 동반 하락할 가능성이 크다. 국제적으로 미래의 노동력은 점점 더 아프리카에서 찾을 수 있을 것인데, 이 지역의 전 세계 노동력 점유율은 약 6%가 상승할 것으로 예상된다.

미국에서처럼 생산가능인구의 느린 증가세는 평균기대수명의 증가와 결합해, 은퇴자 대비 생산가능인구 비율인 의존율(Dependency ratio)의 상승을 가져올 것이다. 북아메리카에서 이 비율은 현재의 생산가능인구 100명당 은퇴자 24명에서 2037년 36명으로 증가할 것으로 예상된다. 유럽은 심지어 더 높은 의존율을 경험할 수도 있지만, 은퇴 인구의 증가와 관련된 문제는 전 세계에서 느낄 수 있을 것이다(그림 6, 그림 7).

그림 5. 세계 생산가능인구의 현재와 미래 비교

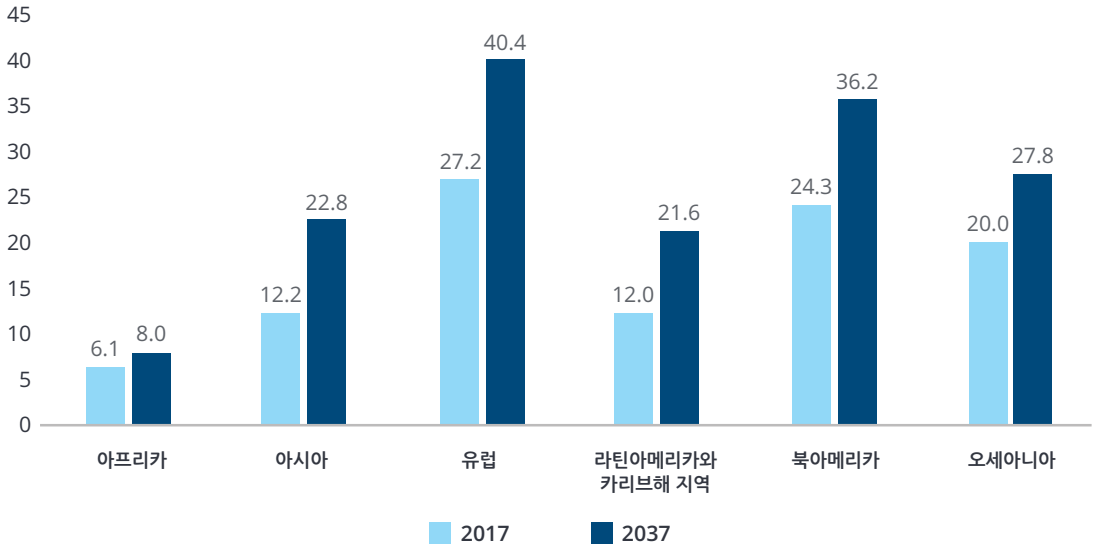


출처: 미국 통계국; 국제 데이터 베이스.

그래픽: Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

그림 6. 전 세계 지역별 은퇴자 의존율

생산가능인구 100명당 은퇴자 수

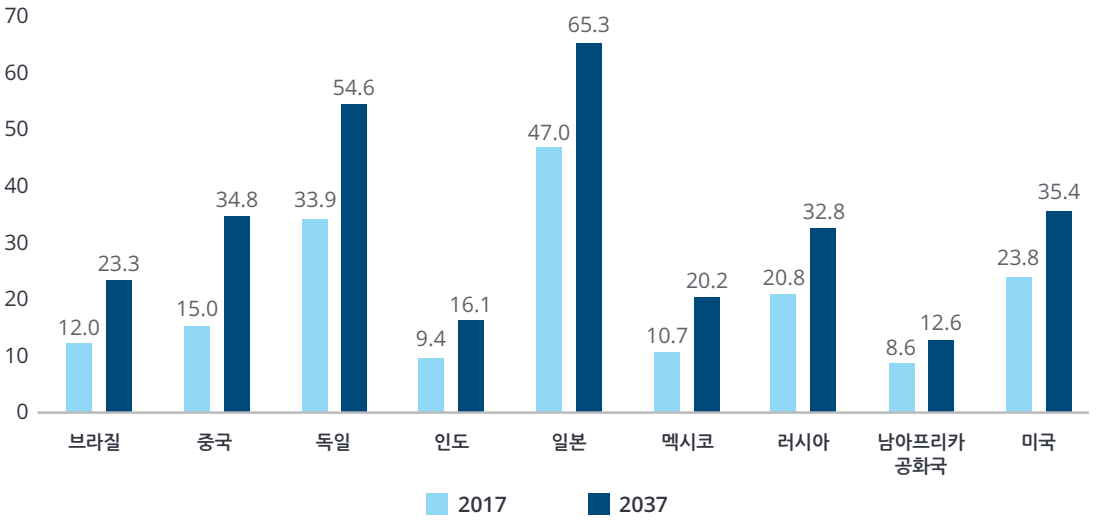


출처: 미국 통계국; 국제 데이터 베이스.

그래픽: Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

그림 7. 주요 국가별 은퇴자 의존율

생산가능인구 100명당 은퇴자 수



출처: 미국 통계국; 국제 데이터 베이스.

그래픽: Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

이 모든 변화는 무엇을 의미하는가?

인구통계적 변화의 꾸준한 속도는 미래 노동력에 대한 인사이트를 제공한다. 내일의 노동력이 오늘날과 완전히 다를 것으로 보이진 않는 동시에, 미래 노동력에 관한 도전과제는 오늘날의 과제이기도 하다. 이들 인구통계적 변화 및 방향과 함께, 일과 직업의 변화하는 속성을 이해하는 것이 기업과 정부의 리더들에게 중요하다. 이러한 인구통계적 추세는 몇 가지 중요한 잠재적 시사점과 함께 고려할만한 행동을 제시해준다.

노동력 계획 수립과 인구 변화의 파악을 위해 데이터를 사용하라. 당신 회사의 노동력 계획과 분석은 노동력 인구의 변화를 반영하고 있는가? 데이터 분석 도구는 당신의 노동력이 어떻게 나이 들어가고 있는지에 대한 이해를 돕고 조직의 미래 노동력에 대해 더 큰 인사이트를 제공해 줄 수 있다. 리더는 변화하는 노동력 구성에 대해 더 명확한 시야를 제공할 수 있도록 데이터와 노동력 계획 도구를 사용해 적극적으로 인재 전략을 준비할 수 있다.

> 조직은 현재의 역할을 위한 기술 개발과 또한 미래의 역할과 기회에 필요한 기술을 육성하는 균형 잡힌 훈련에 초점을 맞춰야 한다.

세대를 아우르는 다양한 인재 공급선을 개발하라. 조직의 인재 개발 프로그램이 노동력 인구의 변화하는 현실, 특히 기업의 노동력에서 서로 다른 세대와 인구의 니즈를 반영하고 있는가? 미래에 모든 인구 계층이 잘 대표될 수 있도록 보장하려면 기업의 리더십 경로를 다각화하는 것이 유용할 것이다. 2017년 딜로이트 *글로벌 휴먼 캐피탈 트렌드* 보고서에서 설문 대상 10,400명의 경영진 중 많은 이들이 다음 부분에 있어 인재 공급선과 교육 과정이 취약하다고 응답했다:

- 밀레니얼 리더 (45%가 프로그램 역량이 취약하다고 응답)
- 여성 리더 (43%가 프로그램 역량이 취약하다고 응답)
- 리더의 다양성 (31%가 프로그램 역량이 취약하다고 응답)

이들 취약 인구 계층의 개발 니즈에 더 잘 대처하면 – 특히 2차교육이나 추가적인 리더십 훈련을 통해 – 조직의 미래 노동력 공급의 강화에 도움이 될 수있다.

모든 연령대의 노동력 집단과 그들의 서로 다른 경력 단계에 대한 인재 전략을 개발하라. 세대적 다양성이 계속해서 노동력을 정의할 가능성이 큰데, 나이 많은 근로자들이 가장 빠르게 증가하는 집단을 대표할 것이다. 그들의 니즈와 학습 방식에 맞는 목표 설정된 훈련 솔루션을 제공하는 것이 근로자의 경력 전반에 걸쳐 지속적인 생산성을 확실히 하는데 중요할 수 있다. 연구결과는 청년층과 장년층은 다소 서로 다른 학습 방식을 가지고 있음을 보여준다.[12] 따라서 조직은 근로자 경력의 각 단계에서 이들 다양한 세대적 니즈와 학습 스타일을 충족시키는 개발 프로그램의 시행을 고려해야 한다.

평생교육과 기술 재습득의 기회를 제공하라. 조직의 학습 및 개발 프로그램과 장려책이 지속적인 학습과 기술 재습득을 지원하고, 장려하며, 보상해주는가? 조직의 교육 정책은 사업, 기능적 지식, 기술의 빠른 진화에 대응하는 지속적인 교육에 대한 필요를 지원하는가? 조직은 현재의 역할을 위한 기술 개발과 또한 미래의 역할과 기회에 필요한 기술을 육성하는 균형 잡힌 훈련에 초점을 맞춰야 한다. 이

를 위해, 고용주는 공식적인 학위 프로그램—직원들에게 두 번째 혹은 세 번째 학위나 자격증을 취득하게 해주는—을 장려해 직원들이 기술을 확장할 수 있게 하고, 비공식적인 프로그램과 자원으로 이를 보완하면서 새로운 경력 경로에 직원들이 접근할 수 있도록 해야 한다.

21세기 노동시장이 고령화되고, 새로운 기술을 불러오며, 여러 지역에 걸쳐 이동함에 따라, 오늘날 하는 것과 동일한 방식으로 미래의 노동력을 관리할 수 있을 것이라 예상하는 기업은 성공하기 어려워질 것이다. 반면 이들 변화에 대비해 계획을 세우기 시작하는 기업이 우위를 점하게 될 것이다.

패트리샤 버클리(Patricia Buckley)*는 딜로이트 서비스 LP의 매니징 디렉터이며, 미국 경제학 팀의 조직을 이끌고 있다.*

다니엘 바크만(Daniel Bachman)*은 딜로이트 서비스 LP 소속이며 딜로이트 에미넌스 및 전략 부서에서 미국 경제 예측을 담당하고 있다.*

Endnotes

1. The Millennial generation is generally considered to be those born between 1980 and 1995. For a closer examination, please see *A new understanding of Millennials: Generational differences reexamined*, Deloitte University Press, October 16, 2015, https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/economy/issues-by-the-numbers/understanding-millennials-generational-differences.html.

2. The labor force is composed of those working or looking for work. Workforce and labor force are used synonymously in this article.

3. Mitra Toossi, "Labor force projections to 2024: The labor force is growing, but slowly," *Monthly Labor Review*, December 2015, https://www.bls.gov/opub/mlr/2015/article/labor-force-projections-to-2024.htm#top.

4. US Census Bureau, "Current population survey," *2015 Annual Social and Economic Supplement*.

5. See Patricia Cohen, "A rising call to promote STEM education and cut liberal arts funding," *New York Times*, February 21 2016. https://www.nytimes.com/2016/02/22/business/a-rising-call-to-promote-stem-education-and-cut-liberal-arts-funding.html.

6. These categories are Deloitte-derived aggregates from Department of Education data.

7. Jaison R. Abel and Richard Deitz, *Agglomeration and job matching among college graduates*, Federal Reserve Bank of New York Staff Report No. 587, Federal Reserve Bank of New York, revised December 2014.

8. See, for example, Debra Humphreys and Patrick Kelly, *How liberal arts and sciences majors fare in employment: A report on earnings and long-term career paths*, 2014, Association of American Colleges and Universities, Washington.

9. Aggregations as defined by Deloitte from BLS occupational categories.

10. See *The skills gap in US manufacturing: 2015 and beyond*, Deloitte, 2015.

11. Angus Knowles-Cutler and Harvey Lewis, *Talent for survival: Essential skills for humans working in the machine age*, Deloitte, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/Growth/deloitte-uk-talent-for-survival-report.pdf.

12. Baker College Effective Teaching and Learning Department, *Teaching across generations*, https://www.scribd.com/document/279878650/Teaching-Across-Gen, accessed June 16, 2017.