

꼰 세대(X 세대)의 자존감을 높이자

조성일 수석연구원, 전략컨설팅실(sizif@posri.re.kr)

Summary

- 기업의 중간 관리층(X 세대)이 무너지고 있다는 위기감이 부상
 - X 세대는 前 세대인 베이비붐 세대에게는 ‘철없는 어른’이라는 비아냥을 들으며 제대로 인정받지 못했고, 後 세대인 MZ 세대에게는 ‘꼰대’ 소리를 듣는 상황임
- X 세대 추락의 핵심 원인은 ‘상대적 박탈감’
 - X 세대는 아날로그 시대에서 디지털 시대로 넘어오는 격변기를 겪어낸 최초의 세대이며 이런 배경에서 새롭고 합리적인 것에 대한 수용도가 높은 특성 보유
 - 그러나, 회사에서는 위에서의 압박과 자신들을 꼰대 취급하는 후배들을 관리해야 하는 이중고, 과중한 업무 대비 상대적으로 적은 승진 등으로 자존감 하락
- X 세대를 위한 동기 부여는 먼저 이들에 대한 ‘관심’에서 시작
 - 지금까지는 위, 아래 세대 어느 누구도 그들에게 공감해주는 이들이 없었음
 - 그들의 이야기를 듣고, 이해하려는 노력만으로도 그들의 고충은 상당 부분 해소 가능

1. 기업의 중간 관리층(X 세대)이 무너지고 있다는 위기감이 부상

○ 'X 세대(Generation X)'의 X는 '모르겠다'는 의미

- 전설적인 종군기자 로버트 카파가 'X 세대'라는 용어를 처음 언급한 후, 작가 더글라스 코프랜드의 소설 'X 세대(Generation X)' 발간을 계기로 확산
- 베이비붐 세대의 관점에서는 자신들의 가치관에 맞지 않는 이상한 사고방식과 행동을 보이는 다음 세대를 제대로 정의할 용어가 없어서 'X 세대'라고 칭함

○ 국내 전체 인구수 대비 베이비붐 세대 비중은 15%, X 세대 26%, 밀레니얼 세대 22%, Z 세대 14%로 X 세대 비중이 가장 높음*(행정안전부, '21년 기준)

* 베이비붐 세대 : 1955~1963년생 , X 세대 : 1964~1979년생, 밀레니얼 세대 : 1980~1996년생, Z 세대 : 1997~2004년생

- 기업 정보 분석 업체인 리더스인덱스의 '21년 발표 자료를 보면, 국내 30대 그룹의 197개 상장사 전체 임원 7,438명 중 X 세대는 3,484명으로 47%를 차지
- 네이버와 카카오의 경우, 그 비중이 90%를 상회**

** 리더스인덱스의 X 세대 정의는 1969년~1978년생으로, 일반적인 서구 기준인 1965년~1982년생과 약간의 차이는 있으나, 1970년대생이 주축이라는 점에서 해석에 무리는 없음.

○ X 세대는 前 세대인 베이비붐 세대에게는 '철없는 어른', 後 세대인 MZ 세대에게는 '꼰대' 소리를 듣는 상황임

- 반면 이들은 조직에서 베이비붐 세대의 일까지 도맡아 처리할 뿐만 아니라 MZ 세대가 거부하는 일까지도 처리해야 하는 등 업무 과부하 상태에 있음
- 또한, 기업 및 사회 전반적인 영역에서 핵심 역할을 하는 집단임에도 불구하고 MZ 세대에 쏟아지는 집중으로 인해 상대적으로 관심을 못 받는 대상임
- 이러한 무관심은 상대적 박탈감으로 변했고, 이는 다시 자존감 하락으로 이어짐

2. X 세대 추락의 핵심 원인은 '상대적 박탈감'

○ X 세대는 아날로그 시대에서 디지털 시대로 넘어오는 격변기를 겪어낸

최초의 세대이며 이런 배경에서 새롭고 합리적인 것에 대한 수용도가 높음

- 이러한 태도를 바탕으로 1990년대 한국 문화의 르네상스를 일궜
 - 서태지 신드롬, 싱글족, 딩크족, 저녁이 있는 삶 등과 같은 새로운 생활 방식과 문화를 창출
- X 세대는 ‘대한민국 최초의 신인류’라는 이름으로 불렸으며, ‘세대’ 구분의 첫 주인공
 - 베이비붐 세대가 이전 세대의 가치관을 이어받은 세대라면 X 세대는 기성세대와는 다른 가치관을 형성
 - 정서적으로 선배 세대보다 후배 세대에 더 가까우며, 젊은 세대의 문화와 생활 방식을 궁금해하고 흡수하려는 경향 보유

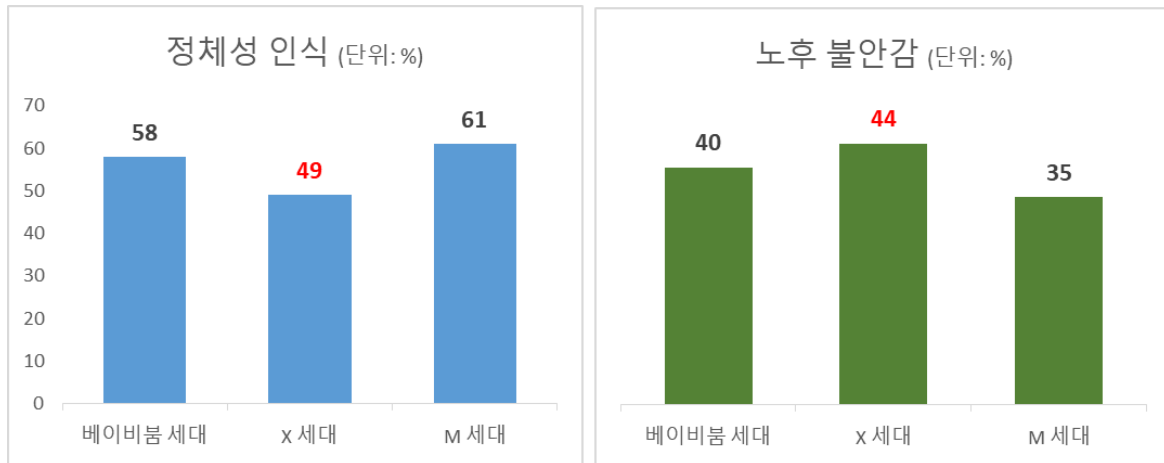
○ **그럼에도 불구하고 X 세대는 자신들을 ‘낀 세대’라 자조하고 있음**

- 회사에서는 위에서의 압박과 자신들을 꾀대 취급하는 후배들을 관리해야 하는 이중고 상황에 직면

○ **美 퓨 리서치 센터(Pew Research Center)의 조사에 따르면 X 세대는 정체성에 혼란을 겪고 있으며, 상대적으로 미래에 대한 불안감을 더 많이 보유**

- ‘우리 세대는 고유한 특성(Unique)이 있다’는 질문에 X 세대 응답자의 49%가 그렇다고 응답했는데, 이는 베이비붐 세대 58%, 밀레니얼 세대 61%에 비해 상대적으로 낮은 수치
- ‘은퇴 후 생활을 위한 충분한 금전적 여유가 없다’는 질문에 44%가 그렇다고 응답했는데, 이는 베이비붐 세대 40%, 밀레니얼 세대 35%에 비해 상대적으로 높은 수치

그림 1. 베이비붐, X 및 밀레니얼 세대의 인식 비교



* 출처 : Paul Taylor and George Gao(2014)에서 수정 인용.

- HR 및 리더십 개발 글로벌 컨설팅 업체인 DDI(Development Dimensions International)가 '18년 발표한 보고서에서 상대적 박탈감에 대한 증거를 찾아볼 수 있음
 - 일은 더 많이 하는데도 다른 세대에 비해 상대적으로 승진에서 밀리고 있음
 - 지난 5년간('13~'17년) 평균 승진 횟수는 밀레니얼 세대 1.6회, 베이비붐 세대 1.4회인 반면 X 세대가 1.2회로 가장 적은 것으로 나타남
 - X 세대와 밀레니얼 세대는 동일한 직책을 놓고 경쟁하는 상황에 있는 반면, 업무와 관련해서는 X 세대가 상대적으로 더 과중한 업무 책임을 맡고 있음
 - 베이비붐 세대는 평균 6명, 밀레니얼 관리직은 평균 5명의 부하 직원을 관리하는 반면 X 세대 관리직은 평균 7명으로 가장 많은 것으로 나타남
 - 반면 이직 생각은 상대적으로 적어 조직 충성도가 높은 것으로 나타남
 - X 세대 중 37%가 이직 생각을 하는 반면, 밀레니얼 세대는 42%로 더 높음

3. X 세대에 대한 관심이 그들 동기 부여의 핵심

- 현재 MZ 세대에 집중되고 있는 주된 관심을 X 세대로도 돌려야 하며, 그렇게 된다면 피그말리온 효과(Pygmalion effect)를 기대해 볼 수 있음
 - 어느 X 세대 팀장은 “회사가 MZ 세대들을 이해하고, 잘 대해 주라고 끊임없이 교육하고 강조한다. 그러나 반대로 MZ 세대들에게 팀장들 세대를 이해하고, 잘 협조해야 한다는 교육을 하거나 강조한다는 이야기를 들어본 적은 없다. 왜 우리에게만 강요를 하고, 우리만 희생을 하라고 강조하는지 모르겠다.”라고 상대적 소외감을 호소

- 지금까지 우리는 새롭게 부상하고 있는 MZ 세대들에게 너무 과하게 대응하고 있었는지도 모르며, MZ 세대들조차 부담스러워하는 대우를 한 것일 수도 있음
- ‘낀 세대’라는 위치를 가장 잘 살릴 수 있는 ‘연결자 역할’을 강화할 필요
 - 위로부터의 지시 등을 아래로 전달하는 ‘전달자 역할’에서 쌍방향 소통을 주도하는 ‘연결자 역할’로의 변화가 필요
 - X 세대가 조직 내 다양성을 연결하는 역할을 수행할 수 있는 이유는 디지털 기술을 편리하게 사용하는 능력 때문
 - DDI의 ’18년 조사에 따르면 X 세대의 54%, 밀레니얼 세대의 56%가 자신이 디지털 상황에 익숙하다고 평가하는 것으로 밝혀짐
 - 소셜 미디어는 밀레니얼 세대보다 X 세대가 주당 40분을 더 많이 사용
 - 또한, X 세대가 조직 활성화(revitalization)에 기여하는 역량과 특성을 보유하고 있기 때문
 - 조직 활성화란 ‘조직에서 새로운 인재를 발굴하고 개발하며 새로운 아이디어를 실현하는 일에 구성원을 몰입하게 만드는 일련의 활동’으로 정의
 - X 세대의 67%가 조직 내 협업 수준을 제고하고, 조직 간 벽과 부서 이기주의를 무너뜨리는 데 기여하고 있는 것으로 나타남
- X 세대는 실질적으로 조직을 움직이는 핵심 집단임에도 불구하고, 정작 그들은 자신들의 중요성을 깨닫지 못하고 있음
 - 그들은 베이비붐 세대와 MZ세대에 비해 상대적으로 소외되어 왔기 때문에 스스로의 중요성을 평가절하하는 경향 보유
 - ‘낀 세대’라며 억울해하고 있으며, 조직에서 리더로서 역할을 제대로 수행하지 못한다는 인식도 존재
 - 그러나, 그들은 최선을 다하고 있음. 자신들의 중요성을 깨닫고, 책임을 자각하도록 회사가 적극적으로 지원해야 함
- 지금까지는 위, 아래 세대 어느 누구도 그들에게 공감해주는 이들이 없었음
 - 선배의 요구를 수용하면서 후배를 이끌고 성과를 내야 하는 X 세대에 대한 이해가 부족했던 것이 사실임
- 이젠 이들의 말에 귀를 기울여야 할 때임. 그들의 이야기를 듣고, 이해하려는 노력만으로도 그들의 고충은 상당 부분 해소될 수 있음

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[출처]

- Evan Sinar, Rebecca L. Ray, Richard S. Wellins, Stephanie Neal, Adam L. Canwell, Amy Lui Abel, Amanda Popiela, Joe Dettmann, Louise Rolland, Liz Collins, Tony Cotton, '18., "Global leadership forecast 2018. 25 research insights to fuel your people strategy" <https://www.ddiworld.com>
- Gartner, '19., "Think Employees Thrive With Constant Coaching? Think Again" <https://www.gartner.com>
- HBR, '18., "Managers Can't Be Great Coaches All by Themselves" <https://hbr.org>.
- Pew Research Center, Paul Taylor and George Gao, '14., "Generation X: America's neglected 'middle child'"
- 동아비즈니스리뷰, 347호, Issue 2, 김재완, '22., "MZ세대 가치관의 원조 서태지 세대 나답게 사는 'X 스피릿'을 추앙하라"
- 동아비즈니스리뷰, 347호, Issue 2, 박정렬, '22., "낀 세대 아닌 '다름'을 연결하는 세대, X 세대가 VUCA 뚫고 건강한 조직 만들어"
- 이선미, '21., 「영 포티, X세대가 돌아온다」, 앤의서재. 등 종합