

# Deloitte Insights

June 2025



## 딜로이트 글로벌 2025 MZ세대 서베이

Deloitte Global

**Deloitte.**

Download on the  
App Store

GET IT ON  
Google Play



'딜로이트 인사이트' 앱에서  
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

# 목차

서문 .....	03
핵심 내용 .....	04
<b>01</b> 자기개발이 중요한 MZ와 직장 상사의 역할 .....	06
<b>02</b> '대학, 정말 필요한가?' 고민하는 MZ .....	11
<b>03</b> 생성형AI와 MZ, 기대와 불안 사이 .....	15
<b>04</b> MZ의 '행복' 방정식: 행복=돈+의미+웰빙 .....	18
<b>05</b> 불안한 풍요 속, 생활비 걱정하는 MZ .....	23
<b>06</b> MZ세대가 말하는 '일의 의미'와 그 우선순위 .....	26
<b>07</b> 직장 내 스트레스에 맞서 정신 건강 증진하기 .....	29
<b>08</b> 불안이 이끄는 행동: 환경 문제가 Z세대와 밀레니얼의 선택에 미치는 영향 .....	33



# 서문

**베이비붐 세대, X세대, 밀레니얼 세대, Z세대, 알파 세대 등 각기 다른 시대에 나고 자란 세대들은 저마다 다른 가치관과 신념, 태도를 지닌다. 이는 직장 생활 중 무엇이 이들을 행복하게 하는지에 영향을 미친다.**

2030년까지 전 세계 노동 인구의 약 74%를 차지할 것으로 예상되는 Z세대(1995년~2006년생)와 밀레니얼 세대(1983년~1994년생)는 오늘날 사회 흐름을 주도하는 세대이다. 따라서 밀레니얼 세대와 Z세대를 통칭하는 MZ세대에게 무엇이 중요한지 이해하는 것이 기업들에게는 중요하다. 올해로 14년째를 맞이한 '델로이트 글로벌 MZ세대 서베이'는 44개국 23,482명의 응답자를 대상으로, MZ세대가 세상을 바라보는 관점을 형성하는 여러 요인에 대해 조사하였다. 조사 결과, 직업적 만족은 물론 이를 넘어 궁극적으로 행복을 추구하는 과정 속에서 전통적인 규범과 구시대적인 틀을 거부하는 전문가 집단이 존재하는 것으로 나타났다.

MZ세대는 야망이 있다. 그러나 이들에게 성공이란 반드시 기업 고위직에 오르는 것을 의미하지 않는다. 실제로 많은 이들에게 리더십 직책은 크게 동기 부여가 되지 않는다. 이는 장기적으로 볼 때 리더십 인재 부족 문제로 이어질 수 있다.

이 세대는 배움과 자기개발을 중시하며, 고용주가 이러한 기회를 제공해주기를 기대한다. 일부는 대학/대학원 진학 대신 기술직이나 직업 교육 등 실용적인 실력 향상을 선택하고 있다. 또한 첨단기술이 업무 방식을 바꾸고 있는 현재, 이들은 자신의 지식 수준을 높이며 생성형AI와 같은 새로운 도구를 받아들이고 있다.

이들이 찾는 것은 단순한 '일자리' 그 이상이다. 일자리를 통해 얻는 수입도 중요하지만, 일에서 보람을 느끼고 웰빙(well-being)도 높일 수 있는 커리어를 원한다. 돈, 일의 의미, 웰빙, 이 세 요소가 동시에 충족되는 직업을 찾고 있지만, 이 삼박자를 고루 갖춘 일자리를 찾기란 쉽지가 않다.

이들은 고용주에 대한 기대치가 높고, 원하는 커리어를 위해 이직하는 경우가 많다. 고용주 직원 간의 신뢰 관계가 약해진 시대이다. 많은 이들은 자신의 상사가 자신의 니즈를 채우지 못한다고 느낀다. 일부는 직장 내 스트레스 문제에 대해 기업이 충분히 대응하고 있지 않다고 생각한다. 그리고 대부분은 생활비 상승으로 인한 압박도 체감하고 있다.

본 서베이 결과는 기업과 임원, 관리자에게 분명한 메시지를 전달한다. 즉, 직원들이 의미 있는 일, 재정적 안정, 웰빙이라는 세 가지 목표를 달성하고 동시에 경력 성장을 이룰 수 있는 환경을 조성해야 한다는 것이다. 이러한 요소들을 지속적으로 지원함으로써, 기업은 직원과의 신뢰 관계를 회복하고 MZ세대 직원들의 만족, 몰입, 성공이 순환되는 문화를 만들 수 있다.

# 핵심 내용

## MZ세대는 배움에 집중하고 있으나, 자기개발의 중요한 측면에서 상사의 지원이 부족하다고 생각

Z세대는 기업 내에서 고위직에 오르는 것보다 일과 삶의 균형(work-life balance), 즉 '워라밸'을 더 중요하게 생각하고 있다. 실제로 이들 중 단 6%만이 기업 임원이 되는 것을 주요 커리어 목표로 삼고 있는 것으로 나타났다. 그렇다고 해서 이들이 야망이 없는 것은 아니다. 현재 회사에 입사한 가장 큰 이유를 묻는 질문에 대해, '일과 삶의 균형', '커리어 발전 가능성'에 이어 '배움과 성장 기회'가 Top 3 중 하나로 꼽혔다. Z세대의 10명 중 7명은 일주일에 한 번 이상 커리어 발전을 위한 역량을 개발하고 있다고 응답했으며, 밀레니얼은 59%가 그렇게 하고 있다고 답했다. 두 세대 모두 대인관계 스킬, 시간 관리, 산업 전문 지식이 커리어 성장에 중요한 역량이라고 인식하고 있다. 하지만 이들은 관리자가 이러한 개발을 충분히 지원하고 있지 않다고 느끼고 있다. 그들은 관리자의 주요 역할로 조언과 지원, 동기 부여, 멘토링, 워라밸 지원 등을 기대하고 있다. 그러나 이들은 많은 관리자들이 일상적인 업무를 철저히 감독하는 데에만 집중하고 있다고 생각한다.

## 교육 투자에 대한 회의로 고등 교육을 포기하는 경우 증가

일부 MZ세대는 현행 교육 시스템이 실제 취업 시장에 도움이 되는지에 대해 재평가하고 있다. 학위는 여전히 가치가 있지만, 대학을 졸업하고 취업하는 루트가 더 이상 사회 통념이 아니다. 이번 서베이 결과에 따르면, Z세대의 31%, 밀레니얼의 32%는 고등 교육을 받지 않기로 결정했다고 답했다. 그중 40%의 Z세대, 38%의 밀레니얼은 등록금 부담을 가장 큰 이유로 꼽았다. 더불어, 응답자의 상당수는 대학 교육이 취업 시장에 대비할 수 있는 충분한 실무 경험을 제공할 수 있을지 의문을 제기하며 고등 교육 투자에 대해 회의적인 태도를 보였다.

## 생성형AI의 확산 속, 대인관계 스킬의 중요성 증가

Z세대의 57%, 밀레니얼의 56%는 이미 업무를 볼 때 일상적으로 생성형AI를 사용하고 있다. 이들은 데이터 분석, 콘텐츠 제작, 프로젝트 관리, 전략 수립, 리스크 평가 등 다양한 업무에서 생성형AI를 활용하고 있다. MZ세대는 생성형AI에 대해 전반적으로 긍정적인 인식을 갖고 있다. 생성형AI가 업무 품질을 높이고, 반복 업무를 줄여 더 전략적인 업무에 집중할 수 있게 해주며, 워라밸에도 도움이 된다고 보고 있다. 그러나 우려도 상당 부분 존재한다. 생성형AI가 일자리를 줄일 것으로 우려하고 있고, 미래에 청년들이 노동시장에 진입하기 어려워질 것이라고 걱정하고 있다. 이에 따라 이들은 생성형AI와 함께 일하기 위한 역량 개발과 교육에 집중하고 있다. 그리고 기술적인 실력을 키우면서도, 공감 능력, 리더십 같은 '소프트 스킬'을 개발하는 것이 그 어느 때보다 중요해졌다고 인식하고 있다.

## 돈, 의미, 웰빙 — 이 세 가지가 직장 내 행복의 핵심

커리어 유연성은 현대 직장인들의 특징이다. Z세대의 약 31%는 향후 2년 안에 이직할 계획이라고 답했다. 밀레니얼은 현재 커리어에 어느 정도 정착한 편이지만, 그중 17%가 2년 이내에 퇴사할 계획이 있다고 답했다. MZ세대의 이직은 충성도가 부족해서가 아니다. 이들은 안정성, 워라밸 향상, 일의 의미, 배움과 성장의 기회를 추구하는 전략적인 선택으로 이직을 고려하는 것이다. 이들의 커리어 목표와 이직 요인을 정리하면 결국 세 가지 핵심 요소로 귀결된다. 바로 돈, 일의 의미, 웰빙이다. 이 세 가지를 균형 있게 유지하면 MZ세대 직장인의 행복을 위한 기반을 마련할 수 있다. 이는 고용주 입장에서 인재 확보, 이직률 감소, 직원 몰입도 향상의 열쇠가 될 수 있다.

### MZ세대 사이에서 경제적 불안감 가중

‘생활비 부담’은 4년 연속으로 이들 세대가 가장 걱정하는 문제 1위로 꼽혔다. Z세대의 48%, 밀레니얼의 46%는 자신이 재정적으로 안정적이지 못하다고 느끼고 있다. 또 두 세대 모두 절반 이상이 저축할 여유 없이 한 달 벌어 한 달 쓰는 상황이다. 이러한 재정적 불안은 큰 타격을 주고 있다. 생활비 부담을 느끼는 이들 중, 지난 1년간 자신이 행복했다고 답한 비율은 Z세대 36%, 밀레니얼 39%에 그쳤다. 또한 10명 중 8명은 매일매일의 재정 상태와 장기적인 재정 전망이 스트레스 수준에 영향을 미친다고 답했다.

### MZ세대가 바라는 것은 일의 의미, 또는 직장 밖에서 변화를 일으킬 수 있는 자원

목적의식은 동기부여와 몰입도에 영향을 미친다. Z세대의 89%, 밀레니얼의 92%에 따르면 목적의식은 직무 만족도와 웰빙에 영향을 미치는 중요한 요소이다. 많은 MZ세대는 자신의 커리어에서 의미를 찾고자 하며, 보다 폭넓은 목적의식을 이끌어낼 수 있는 직무를 찾는 경우가 많다. 실제로 관심 있는 기업을 평가할 때도 Z세대의 54%, 밀레니얼의 53%가 ‘일의 의미’를 매우 중요하게 생각한다. 하지만 직장 내 업무를 통해 사회에 의미 있는 기여를 하고 있지 않다고 생각할 경우, 일부는 충분한 수입과 여유로운 워라벨을 통해 회사 밖에서 사회적 영향력을 발휘하려는 경향도 보인다. 즉, 일에서 의미를 못 찾더라도 업무 외 시간과 자원으로 직장 밖에서 변화를 주도하고자 하는 것이다.

### 정신 건강을 위해서는 직장 내 스트레스의 근본 원인부터 해결 필요

‘기업 리더가 직원들의 정신 건강을 위해 지원한다’, ‘조직 내에서 성장할 기회가 있다’, ‘워라벨에 만족한다’고 응답한 MZ세대가 웰빙을 긍정적으로 평가하며, 나아가 행복감 역시 높게 평가하는 경향이 있었다. 그러나 정신 건강 상태를 ‘ 좋음 ’ 또는 ‘ 매우 좋음 ’으로 평가한 사람은 Z세대 중 52%, 밀레니얼 중 58%에 불과했다. 게다가 Z세대의 40%, 밀레니얼의 34%는 항상 혹은 대부분의 시간 동안 스트레스나 불안을 느끼며, 이 중 약 1/3은 직장이 스트레스의 주요 원인이라고 답했다. 장시간 근무, 인정받지 못하는 분위기, 건강하지 않은 직장 문화는 이들의 스트레스를 키우는 주요 원인이다. MZ세대는 관리자들이 직장 내 스트레스의 근본 원인을 더 적극적으로 해결해주길 바라고 있는 것이다.

### 환경에 대한 걱정은 MZ세대의 행동과 의사결정에 영향

이들 세대에게 환경 문제는 주요한 불안 요인 중 하나이다. 실제로 Z세대의 65%, 밀레니얼의 63%는 지난 한 달 동안 환경 문제로 인해 걱정이나 불안을 느꼈다고 답했다. 이러한 우려는 소비 습관에도 영향을 미친다. Z세대 65%, 밀레니얼 63%가 환경을 고려한 지속 가능한 제품·서비스라면 더 비싸더라도 구매할 의향이 있다고 밝혔다. 환경에 대한 인식은 커리어 결정에도 영향을 미친다. Z세대의 23%, 밀레니얼의 22%는 입사를 결정하기 전에 해당 기업의 환경 정책이나 환경에 미치는 영향을 직접 조사한 경험이 있다고 답했다.



## 01 자기개발이 중요한 MZ와 직장 상사의 역할



'조용한 퇴사'(quiet quitting)\*, '최소한의 노력만 하는 월요일'(bare minimum Mondays)\*\*, '생산성 연기'(productivity theater)\*\*\* 같은 트렌드가 퍼지면서, Z세대가 업무에 노력을 기울이지 않는다는 인식이 확산되었다. 최근 한 조사에 따르면, 관리자와 비즈니스 리더 4명 중 3명은 Z세대가 실무 역량과 의욕, 노력 면에서 부족해 함께 일하기 가장 어려운 세대라고 답했다. 밀레니얼 역시 커리어 초반에 비슷한 비판을 받았다. 당시 기성세대는 이들을 '자기 권리만 주장하고 노력하지 않는 세대'로 봤다.

각 세대가 커리어를 시작한 환경이 매우 달랐고 이에 따라 각기 다른 관점과 기대치가 형성되었기 때문에 직장 내 세대 간 갈등이 생긴 것으로 보인다.

나이가 상대적으로 많은 밀레니얼은 2008년 금융위기 속에서 사회에 진출했으며, 이는 높은 실업률, 좁은 승진 기회, 임금 정체라는 현실로 이어졌다. 이들은 '번아웃 세대' 혹은 '회복력 있는 세대'로 불리며, 낮은 연봉과 고용 불안 속에서도 더 많은 시간을 일에 쏟아야 했고, 부모 세대와 같은 삶의 수준을 이루기 위해 고군분투했다. 이에 따라 많은 이들이 기존의 방식에 반기를 들었으며, 구체적으로는 재택근무와 같은 새로운 근무 형태와 의미 있는 직무를 추구하게 되었다.

그에 비해 Z세대는 글로벌 팬데믹이라는 전례 없는 상황에서 사회생활을 시작했다. 이들은 일을 인생에서 어떤 의미로 받아들여야 할지에 대해 깊이 고민하게 되었고, 궁극적으로 일과 삶의 균형을 중시하게 되었다.

\*조용한 퇴사(quiet quitting)는 마치 퇴사한 것과 같은 마인드로 근무하는 상태로, 성과를 내기 위해 야근하거나, 자발적으로 책임을 맡는 등 무리해서 일하는 것을 지양하고 직장에서 요구되는 최소한의 업무만 하는 태도이다.

\*\*최소한의 노력만 하는 월요일(bare minimum Mondays)은 '월요일에 최소한의 일만 한다'는 개념이다. 국내에서 흔히 말하는 '월요병'을 극복하기 위한 움직임이다.

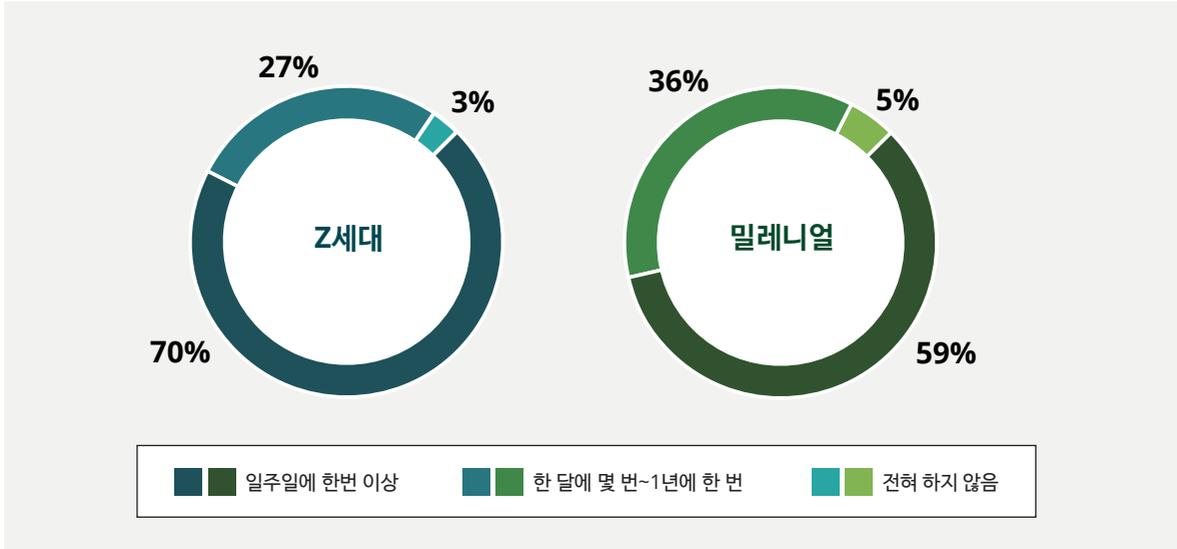
\*\*\*생산성 연기(productivity theater)는 겉으로 바쁘고 열심히 일하는 것처럼 보이지만 실제 성과나 결과물은 크지 않는 것을 말한다. 즉 '열심히 일하는 척'하는 것이다.

## 커리어 목표

Z세대는 일과 삶의 균형을 중시하기 때문에, 기업 내 고위직까지 승진하는 데 회의적인 태도를 보이기도 한다. Z세대 중 실제로 기업 내 리더십 포지션을 중요한 커리어 목표로 꼽은 비율은 단 6%에 불과하다. 그렇다고 해서 이들이 야망이 없는 것은 아니다. 오히려 이들은 배움과 성장에 매우 집중하고 있다. 현재 회사에 입사한 가장 큰 이유를 묻는 질문에 대해, '일과 삶의 균형', '커리어 발전 가능성'에 이어 '배움과 성장 기회'가 상위 3위 안에 들었다. 또한 Z세대의 70%는 매주 최소 한 번 이상 커리어 발전을 위해 역량을 개발하고 있다고 답했으며, 이는 밀레니얼(59%)보다 높은 수치다. Z세대의 약 3명 중 1명(30%)은 근무 중 새로운 스킬을 배우고 있지만, 3분의 2에 가까운 비율(67%)이 출퇴근 전후나 휴일 등 근무 외 시간에 역량을 키우고 있다.

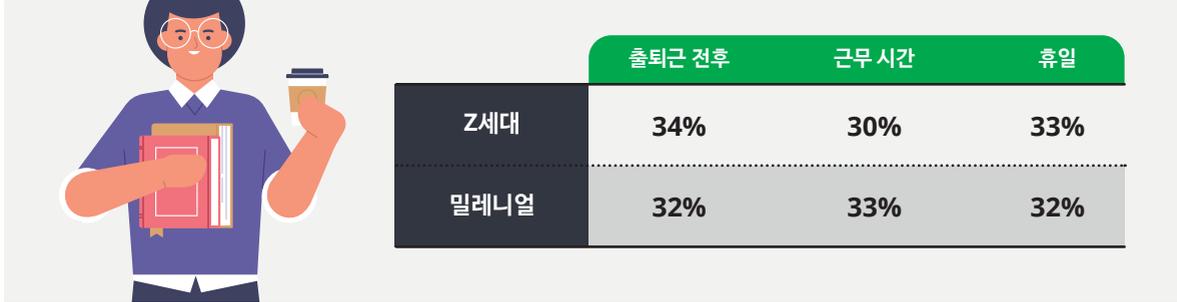
### 역량 개발 시간

Q. 커리어 성장을 위한 역량 개발을 얼마나 자주 하시나요?



### 역량 개발 시간대

Q. 일반적으로 역량을 개발하는 시간대는 언제인가요?

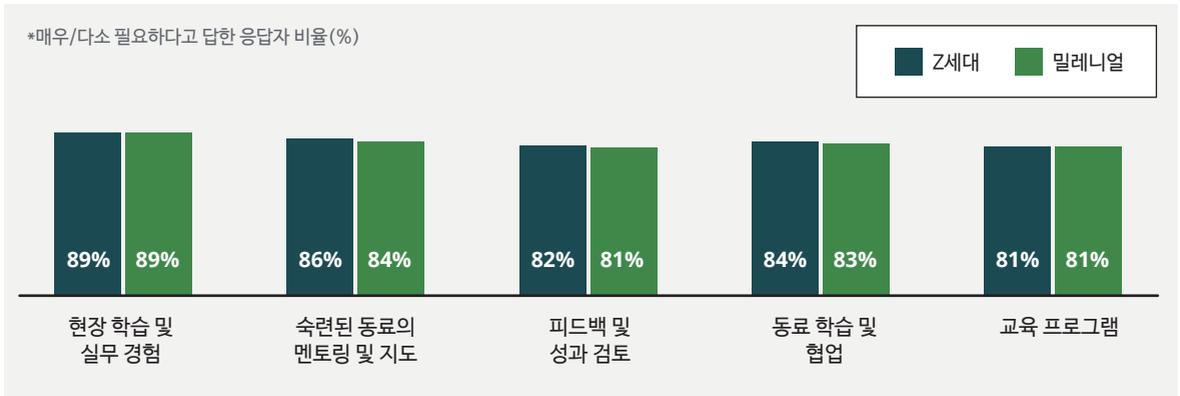


## 기대와 현실 사이

Z세대와 밀레니얼은 본인의 커리어 성장을 위해 어떤 역량이 중요하다고 느끼는지, 어떤 지원을 받고 싶은지에 대해 비슷한 생각을 가지고 있다. 이들은 커뮤니케이션, 리더십, 공감, 인간관계 같은 소프트 스킬과 시간 관리 능력, 그리고 특정 산업에 특화된 전문 지식이 가장 중요하다고 답했다. 이러한 역량을 키우기 위해선 멘토링과 지도(Z세대 86%, 밀레니얼 84%), 그리고 현장 학습과 실무 경험(두 세대 모두 89%)이 필요하다고 본다.

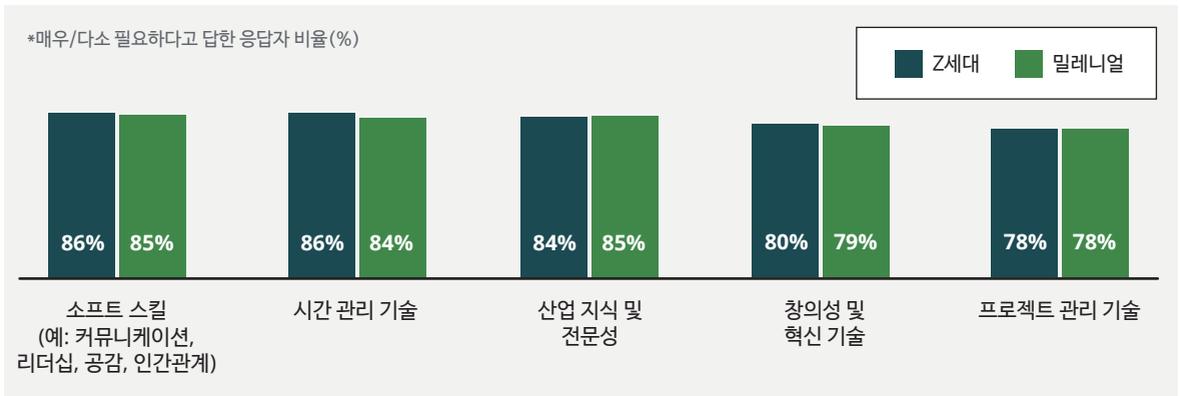
### 커리어 성장에 가장 도움이 되는 것

Q. 다음 중 각 항목이 커리어 성장에 얼마나 도움이 되나요?



### 커리어 성장에 가장 필요한 역량

Q. 커리어 성장에 가장 필요한 역량은 무엇인가요?



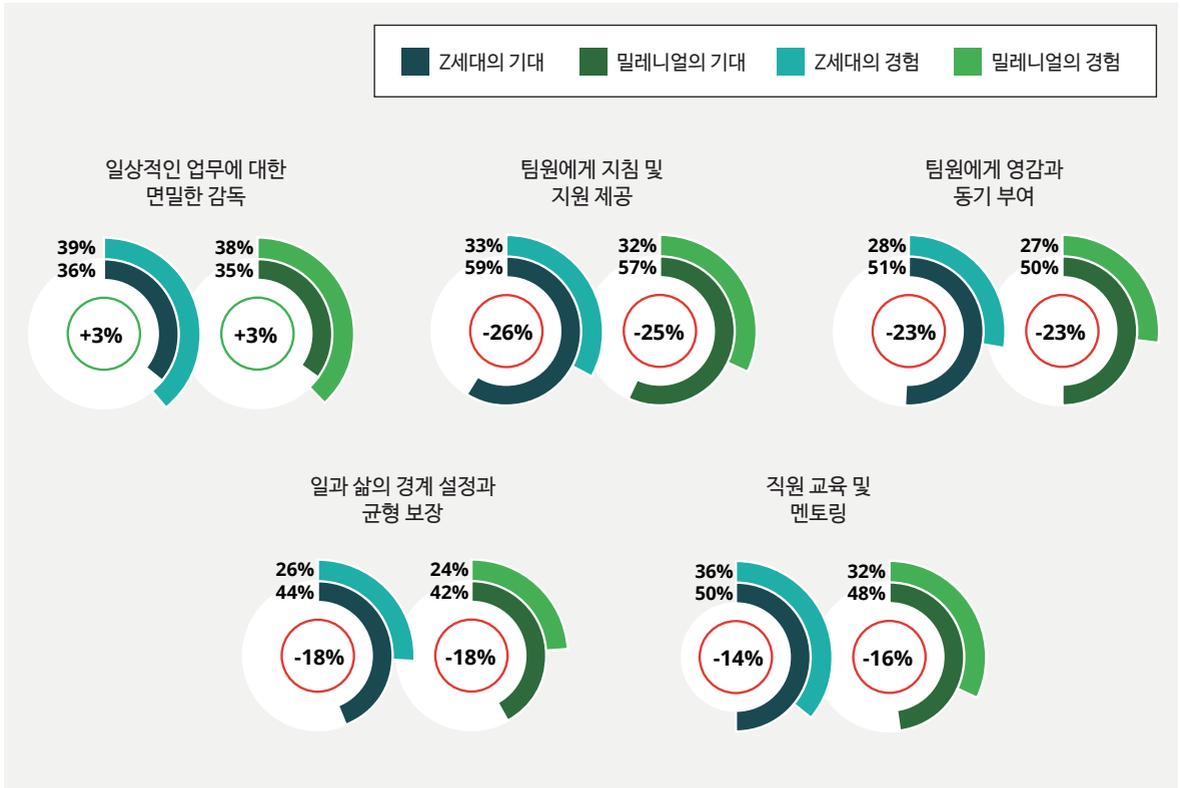
“예전에는 커리어 성장이란 직급이 오르고, 명함에 새 타이틀이 붙고, 평판과 연봉이 올라가는 거라고 생각했어요. 이제는 끊임없이 배우고, 기회를 만드는 것, 그리고 여전히 내가 하는 일에 열정을 느끼고 있는지를 확인하는 게 진짜 커리어 성장이라고 생각해요.”

밀레니얼, 여성

관리자는 직원들의 커리어 성장에 도움을 줄 수 있는 위치에 있어야 하지만, MZ세대는 자신들의 기대치와 현실 사이에는 괴리가 있다고 느낀다. 이들은 관리자로부터 조언과 지원, 동기 부여, 멘토링을 바라며, 일과 삶의 경계를 명확히 해 워라밸을 유지하는 데 도움을 받기를 바란다. 그러나 실제로는 대부분의 관리자가 하루하루의 업무를 엄격하게 감독하는 데 더 집중하고 있다고 느끼고 있다.

### 관리자 역할에 대한 응답자의 기대와 현실 사이의 격차

Q. 당신이 생각하는 직장에서의 관리자의 핵심 역할과, 실제로 경험한 관리자와의 차이를 비교해 말씀해주세요.



관리자들 역시 이 간극을 인식하고 있다. 최근 『딜로이트 글로벌 인적자원 트렌드 보고서』에 따르면, 관리자들은 업무 시간의 약 40%를 당장 직면한 문제 해결과 행정 업무에 사용하는 반면, 직원 육성에 쓰는 시간은 13%에 불과하다. 해당 보고서에 따르면, 관리자의 36%는 '사람을 관리하는 역할'에 대한 준비가 부족하다고 응답했다. 이는 경력 전반에 걸쳐 배움과 역량 개발이 더 필요하다는 점을 시사한다.



“예전 상사 분들 중에 ‘업무 완수’에만 집중하고, 직원의 성장이나 혁신은 신경 쓰지 않았던 분들이 있었어요. 현재 저희 리더 분들은 저희가 새로운 시도를 해보길 바라고, 리스크를 감수하며 배움의 기회를 잡길 바라세요. 정해진 업무에서 벗어나더라도 말이죠. 이런 든든한 환경이 제 커리어 성장에 있어 정말 큰 전환점이 되고 있습니다.”

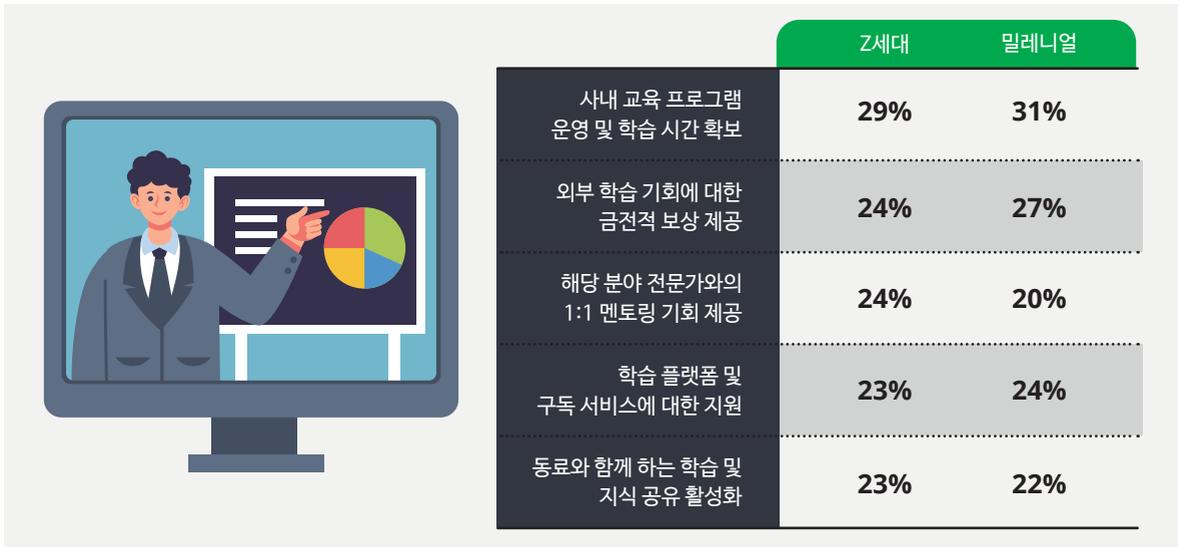
Z세대, 남성

## 배움과 자기개발 지원하기

MZ세대는 기업이 직원들의 배움의 니즈를 지원하기 위해 다음과 같은 방안을 활용할 수 있다고 본다. 예를 들어, 사내 교육 프로그램을 운영하거나, 업무량으로 인해 방해받지 않도록 학습 시간을 따로 확보해 주는 것, 외부 교육에 대한 금전적 지원, 전문가와의 1:1 멘토링 기회 제공, 학습 플랫폼 및 구독 서비스에 대한 지원 등이 있다. 일부 응답자는 직무 순환이나 다른 직원의 업무를 함께 체험하는 '잡 새도잉'(job shadowing) 기회가 배움에 도움이 될 것이라고 느끼고 있다.

### MZ세대의 배움 지원 방안

Q. 기업이 당신의 배움의 니즈를 지원할 수 있는 가장 효과적인 두 가지 방법은 무엇인가요?



## 비즈니스 리더를 위한 시사점

요즘 인재들의 니즈를 채울 수 있는 일터가 되기 위해서는, 입사 초기부터 커리어 전반에 걸쳐 지속적인 배움과 자기개발을 장려하는 기업 문화를 만들어야 한다. 배움과 역량 개발은 커리어의 각 단계에서 성장을 위한 투자가 꾸준히 이어져야 하는 과정이다. 이를 위해서는 구성원들이 어떤 역량을 키워야 하는지 지속적으로 점검하고, 실질적으로 도움이 되는 학습 기회를 제공하며, 바쁜 업무 중에도 어떠한 부담감 없이 배움에 집중할 수 있는 여건을 만들어주는 것이 중요하다. 배움을 우선순위로 두는 기업은 MZ세대가 기대하는 성장과 평생 개발의 기회를 줄 수 있다.

이번 조사 결과는 관리자 업무의 일환인 사람을 이끄는 리더십 역량을 키울 수 있도록 관리자 리더십 교육이 필요하다는 점을 여실히 보여준다. 기업 리더들은 관리자들이 인력에 어떤 역할을 하는지 깊이 생각해봐야 한다. 근로자들은 새로운 스킬과 업무 방식을 익히고, 새로운 첨단 기술에 적응하며, 예기치 못한 변화에 빠르게 대응해야 하는 상황에 놓여 있다. 이럴 때일수록 현장과 가장 가까운 관리자에게 일의 방식을 재설계하고 복잡한 변화 속에서 구성원이 잘 적응할 수 있도록 돕는 능력이 더욱 요구된다. 기업은 관리자들이 이런 역할을 잘 수행할 수 있도록 적극적으로 지원해야 한다.



“입사 후 몇 년 안에 저 스스로를 한정 짓고 싶지 않아요. 아무리 좋은 회사이거나 연봉이 높더라도요. 제가 커리어를 이어가려면, 회사 내에 직원의 성장을 지원해주는 제도나 프로그램이 있어야 한다고 생각해요. 그게 없다면, 회사 네임 밸류가 아무리 좋아도 저에겐 의미 없어요.”

Z세대, 남성

## 02 '대학, 정말 필요한가?' 고민하는 MZ

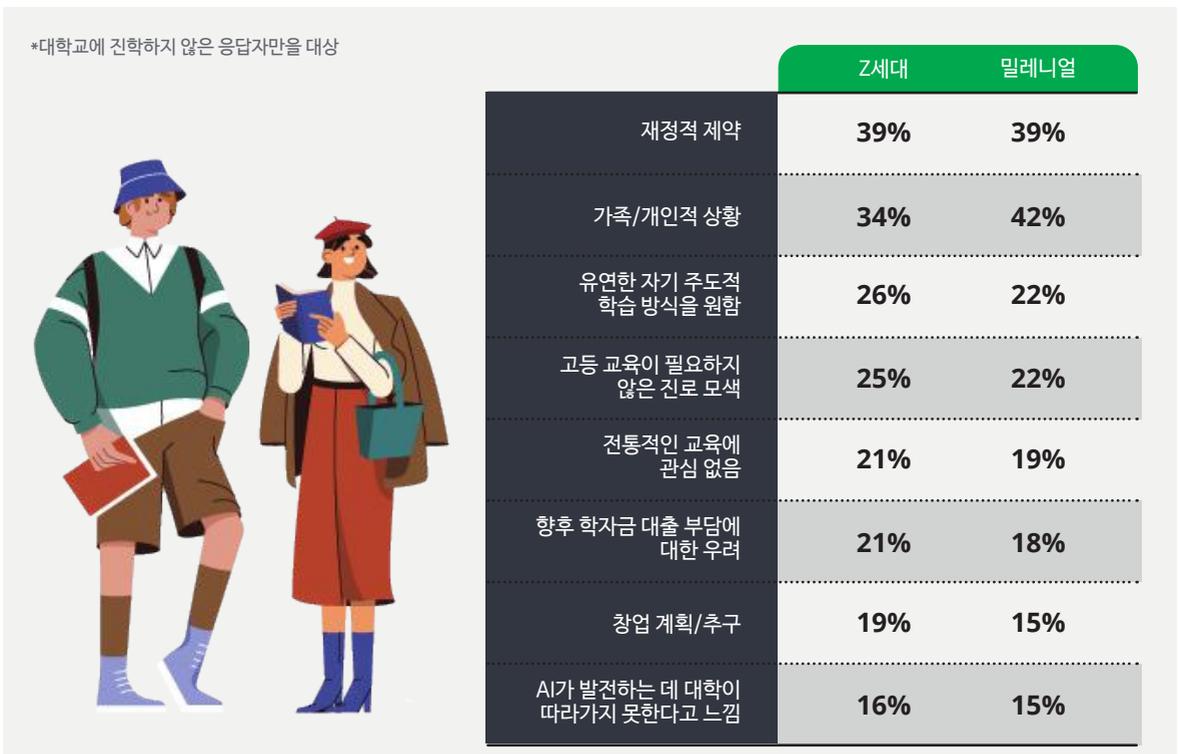
MZ세대는 분명 직장에서의 지속적인 배움과 성장의 기회를 중요하게 생각하고 있다. 그러나 일부는 현재 교육 제도가 과연 자신을 취업 시장에 잘 대비시켜주는지에 대해서는 고민해보고 있는 듯하다. 학위는 여전히 가치가 있지만, 대학을 졸업하고 취업하는 루트가 더 이상 사회적 통념이 아니다. 이번 서베이 결과에 따르면, Z세대의 31%, 밀레니얼의 32%는 고등 교육을 받지 않기로 결정했다. 그중 일부는 대신 자격증, 일하면서 배우는 수습, 또는 기술을 중점적으로 배우면서도 재정 불안이 덜한 기술직 등의 대안을 모색하고 있다.

### 고등교육 진학 결정에 영향을 주는 요인들

경제적인 제약과 변화하는 우선순위가 일부 MZ세대를 대학으로부터 멀어지게 만들고 있다. 대학에 진학하지 않기로 한 MZ세대 중 거의 40%는 경제적 제약을 주요 이유 중 하나로 꼽았다. Z세대의 34%, 밀레니얼의 42%는 가족이나 개인 사정도 결정에 영향을 미쳤다고 답했다. 단순히 돈이나 개인 사정 외에도, 일부는 대학교가 자신에게 맞지 않는 길이라고 느끼기도 했다. 예를 들어, 약 4분의 1은 유연한 학습 방식과 자기 주도적인 학습 기회를 원했으며(Z세대 26%, 밀레니얼 22%), 학위 없이도 가능한 진로(직업 교육, 수습, 기술직 등)를 찾고 있었다(Z세대 25%, 밀레니얼 22%). 두 세대 모두 약 20%는 전통적인 교육 방식에 관심이 없어 대학에 진학하지 않았다고 답했다.

### 고등교육을 받지 않기로 결정한 이유

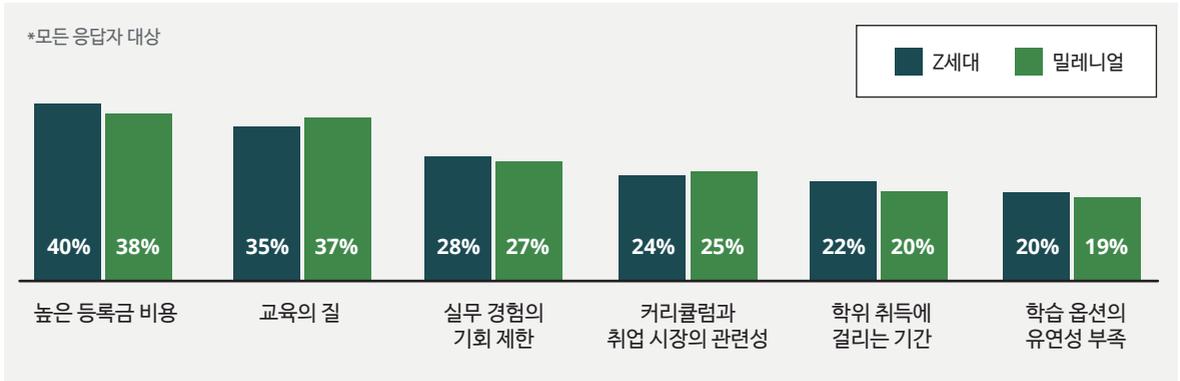
Q. 고등교육을 받지 않기로 한 주요 이유는 무엇인가요?



현재의 고등교육 제도에 대해 어떤 우려를 가지고 있는지 질문했을 때, Z세대의 40%, 밀레니얼의 38%는 높은 등록금이 가장 큰 걱정거리라고 답했다. 하지만 이들의 응답을 보면 단순한 비용 문제를 넘어, 대학이 과연 투자 대비 충분한 가치를 제공하느냐에 대한 회의적인 시각도 드러난다. 많은 Z세대와 밀레니얼은 대학교 교육이 실제 취업 시장에 필요한 경험을 충분히 제공하는지에 대해 의문을 제기하고 있다. Z세대의 35%, 밀레니얼의 37%는 교육의 질에 대해 우려했다. 약 4분의 1은 커리큘럼이 실제 취업 시장과 얼마나 관련성이 있는지에 대해 우려를 표했다(Z세대 24%, 밀레니얼 25%). 또 Z세대의 28%, 밀레니얼의 27%는 대학이 제공하는 실무 경험이 제한적이라는 점을 문제로 지적했다.

### 고등교육 제도에 대한 우려

Q. 현재 고등교육 제도에 대한 주요 우려 사항은 무엇인가요?



**대학에 대한 인식, 그리고 선택의 결과**

결국 대학을 선택한 많은 Z세대(49%)와 밀레니얼(47%)은 자신의 선택이 옳았다고 느끼며, 다시 돌아간다 해도 같은 결정을 내릴 것이라고 답했다. 약 10명 중 4명(Z세대 41%, 밀레니얼 42%)은 자신의 결정이 옳았다고는 생각하지만, 다시 선택의 기회가 있다면 다른 길도 고려해볼 것 같다고 답했다. 기술직 또는 직업훈련 경로를 선택한 사람들의 반응은 보다 더 엇갈렸다. Z세대 39%, 밀레니얼 36%가 현재의 선택이 옳았고 다시 같은 선택을 할 것이라고 답했으며, 거의 절반에 가까운 응답자는 옳은 선택이었다고 생각하지만 다시 기회가 주어진다면 다른 길도 고려했을 것이라고 말했다. Z세대의 10%, 밀레니얼의 12%는 자신의 선택을 후회하며, 대학교에 갔어야 했다고 느낀다.

많은 사람들에게 대학 교육은 여전히 긍정적인 효과를 가져오는 것으로 보인다. 대학 교육은 재정적 안정성과 상관관계가 있다. 대학 이상의 학위를 가진 Z세대의 55%, 밀레니얼의 57%는 재정적으로 안정감을 느낀다고 답했다. 기술직 또는 직업 자격증을 가진 경우에는 Z세대 44%, 밀레니얼 41%이 재정적으로 안정감을 느낀다고 응답했으며, 고등학교 졸업 후 교육을 중단한 경우는 각각 40%, 34%만이 동일한 답을 했다. 학사 학위를 소지한 응답자들은 일반적으로 은퇴 후 편안한 삶에 대한 확신이 크며, 매달 빠듯하게 사는 경향도 낮은 편이다.

그러나 올해 조사 결과는 직무 만족도의 다양한 측면이 반드시 학력과 직결되지 않는다는 점을 보여준다. 대학교육을 받지 않은 MZ나 받은 MZ 모두 직장에서의 성장 기회나 새로운 역량 학습 및 개발에 대한 만족도가 비슷한 수준이었다. 워라밸이나 고용 안정성에 대한 만족도에서도 큰 차이가 없었다.



"요즘 세대에게 해주고 싶은 조언은, 서두르지 말고 스스로 원하는 미래의 모습과 감당할 수 있는 경제적 부담이 무엇인지 신중하게 고민하라는 거예요. 대학교에 간 건 지금의 친구들을 만났다는 점에서는 의미 있었지만, 솔직히 학교에서 배운 걸 실제로 써먹는 경우는 거의 없어요. 제가 냈던 등록금의 값어치는 못 했던 것 같아요."

**밀레니얼, 여성**

## 비즈니스 리더를 위한 시사점

MZ세대는 대학의 의미에 대해 고민하고 있으며, 커리어 준비에 가장 적합한 루트에 대해 재고하고 있다. 첨단 기술이 여러 산업과 업무 방식을 빠르게 바꾸는 가운데, 이러한 트렌드는 다음 세대 사이에서도 지속될 가능성이 높다. 단순히 교육을 받고 취업 시장에 맞는 적절한 역량을 습득하는 것을 넘어, 경험을 쌓는 것 자체가 하나의 도전이다. 많은 청년들이 첫 직장을 찾는 데 어려움을 겪고 있다. 시의 확산으로 원래는 신입이 담당하던 역할이 줄어들면서 이러한 문제는 심화되고 있다. 그 결과, 일부 기업은 필요한 경험을 갖춘 인재를 찾는 데 어려움을 겪고 있다.

이러한 상황에서 비즈니스 리더들이 고려할 수 있는 전략이 몇 가지가 있다. 첫째는 채용 과정과 자격 요건을 점검하여, 우수한 인재를 놓치고 있지는 않은지 확인하는 것이다. 여기에는 일부 직무에 대해 학위 요건을 없애거나, 대학교에 진학하지 않은 인재들 또는 신입 직급의 경험 요건을 채용 방안을 찾는 인재들을 유치하는 수습 프로그램을 개발하는 것이 포함될 수 있다. 둘째는 기업이 대학교와 협력하여 학생들이 커리어 준비를 위해 실무 경험을 쌓을 수 있는 프로그램을 공동으로 운영하는 것이다. 이러한 노력은 기업이 새로운 인재를 유치하는 동시에 준비된 인재 풀을 형성하는 데 도움이 될 수 있다.



“현재 저는 매니저 직급이지만, 곧 팀을 직접 리드하는 역할을 맡고 싶어요. 5~10년 후를 바라보면, 저는 전략적 사고를 요하는 역할을 하고 싶기 때문에 MBA 과정을 다시 밟게 됐죠. MBA는 리더십과 비판적 사고 역량을 키워줬고, 이는 디렉터나 VP(부사장급) 역할로 올라가기 위해 꼭 필요한 능력이라고 생각해요. 이 과정을 통해 저는 사람들에게 영향력을 주고, 고위 경영진과도 밀접하게 일할 수 있는 준비를 하게 됐어요.”

Z세대, 여성



## 03 생성형AI와 MZ, 기대와 불안 사이

역사적으로 새로운 기술이 등장할 때면 늘 기대감과 함께 변화에 대한 두려움과 거부감이 뒤따랐다. 혁신적인 기술들은 기존의 질서를 흔들었고, 사회가 그 속도에 맞춰 적응하는 과정에서 일시적인 문제들이 발생하곤 했다. 밀레니얼과 Z세대는 태어나 살아가는 동안 수많은 기술이 등장해 발전해가는 것을 목격한 세대이다. 그러나 그중 어떤 기술도 생성형AI만큼 영향력이 큰 기술은 없었다. 마치 '인터넷'이라는 게 처음 등장했을 때처럼, 생성형AI는 사람이 일하는 방식을 근본적으로 바꿔놓을 수 있는 기술이다. 딜로이트에서 발행된 2025 테크 트렌드 보고서에서는 "AI는 점차 우리 삶에 스며들고 있다. 언젠가 우리는 AI를 HTTP나 전기처럼 인식하게 될 것이다. AI를 의식적으로 찾아서 사용하는 모양새는 아닐 것이다. 우리는 그저 AI를 통해 모든 것이 더 똑똑하게, 빠르게, 직관적으로 굴러가는 세상을 경험하게 될 것이다"라고 언급하고 있다.



"생성형AI가 사회나 노동 인구에 미칠 제일 큰 영향은 아무래도 일자리 대체인 것 같아요. 그리고 이런 기술을 통제하는 사람들이 더 많은 이득을 보는 반면에, 일자리를 잃은 사람들은 새로운 기술이나 전문 분야로 옮겨가는 게 쉽지 않다 보니까, 결국 경제적 격차가 더 커질 수밖에 없지 않을까 걱정돼요."

밀레니얼, 남성

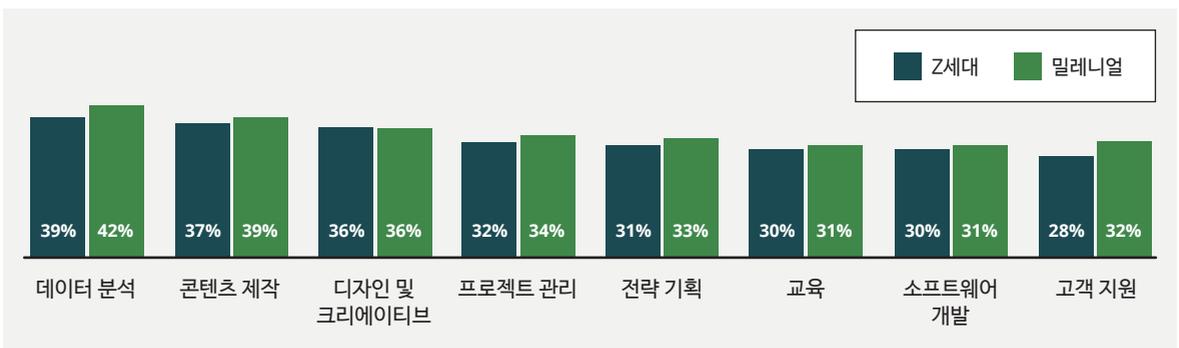
### 생성형AI의 활용 현황과 사용 사례

대부분의 Z세대(57%)와 밀레니얼(56%)은 이미 일상적인 업무에서 생성형AI를 어느 정도 활용하고 있는 것으로 나타났다. 이들 중 약 30%의 Z세대와 밀레니얼은 거의 항상 또는 대부분의 업무 시간에 생성형AI를 사용한다고 응답했는데, 이는 2024년 Z세대 26%, 밀레니얼 22%에서 증가한 수치다. 활용은 계속해서 증가하고 있지만, 여전히 적지 않은 수의 근로자들이 생성형AI 도구를 사용하지 않는다. Z세대의 26%, 밀레니얼의 27%는 직장에서 생성형AI를 전혀 사용하지 않는다고 답했다. 이는 필요하지 않기 때문이거나, 역량의 한계, 혹은 회사 차원의 도입 미비 등이 원인일 수 있다. 그럼에도 불구하고 대부분의 MZ는 곧 상황이 바뀔 것이라 보고 있다. MZ세대 4명 중 3명(Z세대 74%, 밀레니얼 77%)이 향후 1년 내에 생성형AI가 자신의 업무 방식에 영향을 줄 것이라고 생각하고 있다.

생성형AI를 사용하는 이들은 이 다재다능한 기술을 직장에서 적극적으로 활용하고 있다. MZ세대는 데이터 분석, 디자인·크리에이티브 작업, 기사/SNS 게시물/영상 스크립트 등 콘텐츠 제작에 생성형AI를 사용하고 있다. 이보다 조금 낮은 비율이긴 하지만, 일부는 프로젝트 관리, 전략 및 비즈니스 아이디어 기획, 리스크 평가, 교육 자료 제작 등의 업무에도 생성형AI를 활용하고 있다.

### 직장 내 생성형AI 활용 현황

Q. 현재 직장에서 생성형AI 도구를 어떻게 사용하시나요?



### 생성형AI의 장점과 우려 사항

이미 직장에서 생성형AI를 사용하고 있는 MZ세대는 그 영향에 대해 대체로 긍정적인 시각을 가지고 있다. 이들은 생성형AI가 업무의 질을 향상시켰다고 생각하고 있으며(Z세대 78%, 밀레니얼 82%), 시간을 절약하고 워라밸을 개선하는데 도움이 되었다고 응답했다(Z세대 77%, 밀레니얼 79%). 지금까지 생성형AI가 커리어에 미친 주요 영향에 대해 묻자, 두 세대 모두 약 28%가 반복적인 업무를 단순화하고 효율성을 높여주었다고 답했다. 또한 생산성 향상(Z세대 25%, 밀레니얼 26%), 창의성과 혁신 향상(Z세대 25%, 밀레니얼 24%)에도 도움이 되었다고 느끼고 있다. 그리고 MZ세대의 20%는 생성형AI 덕분에 생긴 여유 시간으로 전략적인 업무에 집중할 수 있었다고 답했다. 하지만 동시에 이들이 크게 염려하고 있는 부분도 있다. Z세대 63%, 밀레니얼 65%는 생성형AI가 일자리를 없앨 수 있다고 걱정하고 있다. MZ세대의 61%는 이전에 신입이 담당하던 업무가 자동화되면서 다음 세대가 노동 시장에 진입하기 어려워질 수 있다고 우려한다. 또한 생성형AI의 확산으로 인해, Z세대의 66%, 밀레니얼의 68%는 생성형AI가 불러오는 격변으로부터 안전하다고 여겨지는 일자리를 찾을 것이라고 응답했다. 예를 들어 육체 노동이나 전문 기술직 등이 이에 해당한다. 이는 전년도(Z세대 59%, 밀레니얼 52%)에 비해 증가한 수치다.



“생성형AI가 걱정되는 이유는, 제가 졸업할 때쯤 지금 제가 공부하는 직업이 여전히 존재할지 확신이 없어서예요.”

밀레니얼, 남성

### 직원 교육과 역량 개발

생성형AI가 기업과 업무 방식을 빠르게 변화시키는 가운데, MZ세대는 역량 개발에 큰 관심을 보이고 있다. Z세대의 17%, 밀레니얼의 19%는 이미 생성형AI 관련 교육을 이수했다고 응답했다. 또한 Z세대의 36%, 밀레니얼의 37%는 향후 1년 이내에 교육을 받을 계획이라고 답했다. 기업들 역시 그 효과를 체감하고 있다. 딜로이트 미국에서 발간한 『기업의 생성형AI 사용 현황 보고서』에 따르면, 2024년 1분기에는 전 세계 최고경영자(CxO)의 36%가 기술 인재 및 역량 부족이 자사 내 생성형AI 도입과 개발의 주요 걸림돌이라고 응답했다. 그러나 같은 해 4분기에는 그 비율이 26%로 감소했다.

생성형AI를 사용할 줄 아는 기술적 역량도 중요하지만, MZ세대는 공감 능력, 리더십 등 소프트 스킬이 경력 개발에 가장 중요하다고 생각한다. Z세대의 59%, 밀레니얼의 62%는 생성형AI 역량이 다소 또는 매우 필요하다고 응답한 반면, 소프트 스킬에 대해서는 Z세대의 86%, 밀레니얼의 85%가 다소 또는 매우 중요하다고 인식하고 있다. Z세대 72%, 밀레니얼 76%는 고용주가 이 두 가지 역량 모두 중요시한다고 느끼며, 이는 향후에도 소프트 스킬이 계속해서 매우 중요한 역량임을 시사한다. 『딜로이트 글로벌 인적자원 트렌드 보고서』도 이를 뒷받침한다. 해당 보고서에 따르면, 호기심이나 감정 지능과 같은 소프트 스킬은 사람이 빠르게 변화하는 업무 환경에 적응하고 이를 헤쳐 나가는 데 필수적이기 때문에 그 중요성이 더욱 커지고 있다.



“생성형AI에 대해 양가적인 감정이 들어요. 생성형AI가 제 직업을 대체할 거라고 생각하지는 않아요. 적어도 향후 5년 안에는요. 오히려 어떤 면에서는 업무가 좀더 수월해지는 것 같아요.”

밀레니얼, 여성

### 비즈니스 리더를 위한 시사점

MZ세대는 생성형AI가 업무에 미치는 영향에 대해 전반적으로 긍정적인 시각을 가지고 있지만, 장기적으로 자신의 커리어에 어떤 영향을 줄지에 대해서는 근본적인 우려를 갖고 있다. 이러한 상황에서 기업 리더들은 생성형AI가 기업에 가져올 수 있는 변화의 가능성을 명확하게 보여주는 역할을 해야 한다. AI가 직무 변화, 커리어 성장, 워라밸에 어떤 역할을 하는지 분명하게 소통함으로써 구성원과 신뢰를 쌓을 수 있다. 리더들이 이러한 역할을 할 때, 직급을 막론한 다양한 구성원들의 열정과 참여를 이끌어낼 수 있다.

또한 기업 리더들은 임직원들을 준비시키기 위해 구성원 교육과 직무 전환 역량 강화를 우선순위에 두어야 한다. 여기에는 기술 교육뿐 아니라 감성지능, 전략적 사고, 공감, 리더십 등 소프트 스킬 개발도 포함된다. 단기적으로는 'AI에 대한 이해도'(AI fluency) 향상과 교육에 변화에 대한 초기 저항을 극복하고 도입을 촉진하는 데 핵심적인 역할을 할 것이다. 장기적으로는 현재 직무 역량 고도화, 직무 전환 역량 강화, 업무 프로세스 및 커리어 경로의 재설계가 생성형AI의 가치를 극대화하고 구성원을 미래 성공으로 이끄는 데 필수적일 것이다. 생성형AI로 인해 일부 직무에 대해 신입이 경험을 쌓기 어려워진 만큼, 기업은 인재를 어디에서 끌어오고 어떻게 육성할 것인지에 대한 새로운 접근이 필요하다. 이는 경험 중심의 채용 방식에서 벗어나, 역량과 잠재력을 기준으로 한 채용으로의 전환을 의미할 수 있다.



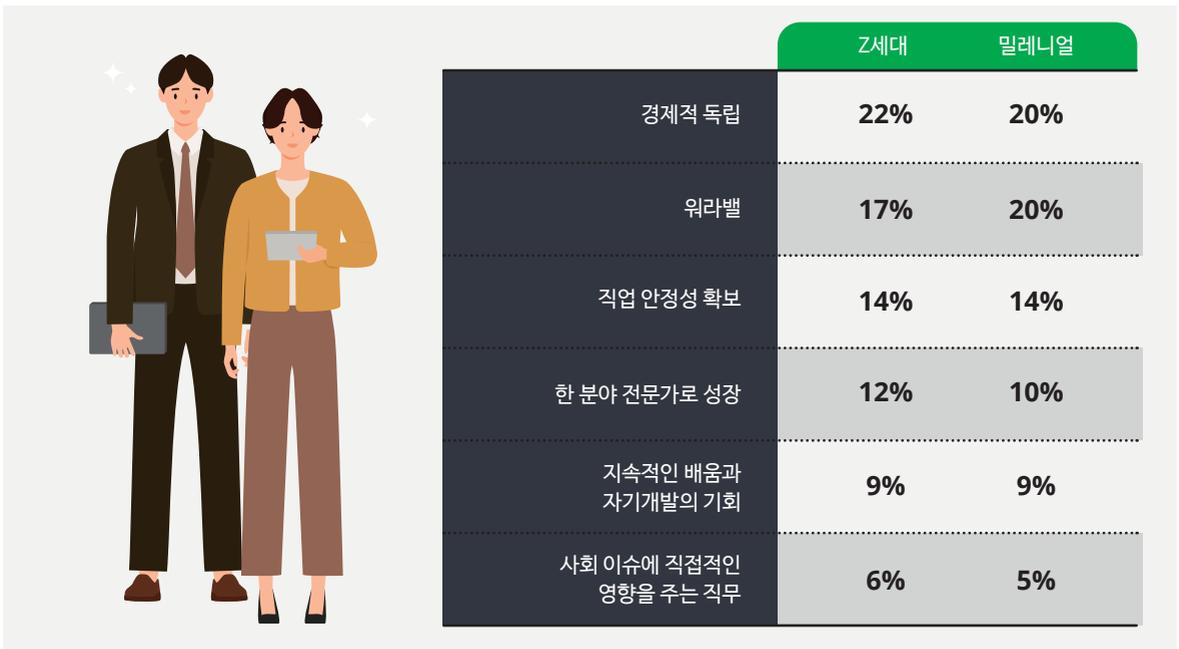
## 04 MZ의 '행복' 방정식: 행복=돈+의미+웰빙

커리어 유동성은 현대 직장인들의 특징이다. 한 기업이 MZ 세대를 유치할 수 있도록 한 요인이 반드시 이들을 머무르게 하는 요인은 아니다. Z세대의 21%, 밀레니얼의 28%는 현재 처음 계획했던 산업이나 직무가 아닌 다른 분야에서 일하고 있다. Z세대의 약 31%는 향후 2년 안에 이직할 계획이라고 답했다. 밀레니얼은 현재 커리어에 어느 정도 정착한 편이지만 그중 17% 역시 2년 안에 현 직장을 떠날 계획이라고 밝혔다.

MZ세대의 이직은 충성도가 부족해서가 아니다. 이들은 안정성 추구, 워라밸 향상, 일의 의미, 배움과 새로운 역량 개발의 기회를 추구하는 전략적인 선택으로 이직을 고려하는 것이다. 이들의 커리어 목표와 이직 요인을 정리하면 결국 세 가지 핵심 요소로 귀결된다. 바로 돈(money), 일의 의미(meaning), 웰빙(well-being)이다.

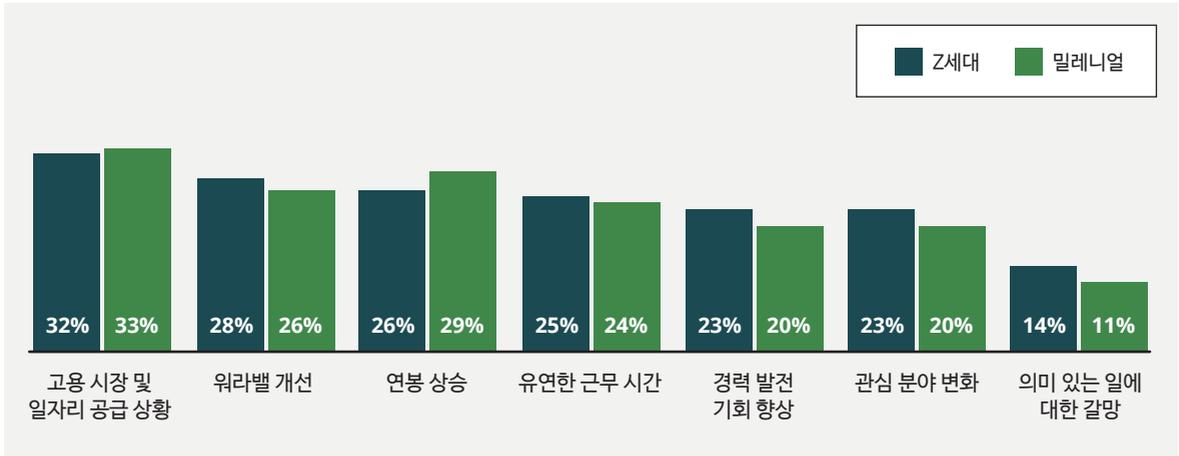
### 가장 중요한 커리어 목표

Q. 다음 중 귀하의 주요 커리어 목표는 무엇인가요?



### 산업/커리어 전환의 주요 이유

Q. 귀하의 산업/커리어 전환 이유는 무엇인가요?



돈과 일의 의미, 웰빙은 각각 별개의 문제로 보일 수 있고, 때로는 상충하는 가치처럼 여겨지기도 한다. 그러나 본 설문조사 결과는 이 세 가지 요소가 얼마나 밀접하게 연결되어 있는지를 잘 보여준다.

예를 들어, 경제적으로 안정적이지 않은 경우 MZ세대는 자신의 정신 건강에 대해 긍정적으로 인식하는 경향이 낮아지며, 자신의 일이 의미 있다고 느끼는 비율도 줄어든다. 급여와 복지에 만족하는 Z세대 중 62%, 밀레니얼 중 68%가 정신 건강 상태는 양호하다고 응답했지만, 급여와 복지에 불만족하는 집단에서는 Z세대 39%, 밀레니얼 44%만이 그렇다고 답했다. 같은 맥락에서, 급여에 만족하는 Z세대의 63%, 밀레니얼의 69%는 자신이 사회에 의미 있는 일을 한다고 생각하지만, 급여에 불만족하는 집단에서 같은 대답을 한 비율은 Z세대 43%, 밀레니얼 44%로 떨어진다.

또한 긍정적인 수준의 웰빙은 직장에서의 목적의식에도 긍정적인 영향을 미친다. 정신 건강이 양호하다고 응답한 Z세대의 67%, 밀레니얼의 72%는 자신이 사회에 의미 있는 일을 하고 있다고 느낀다. 반면, 정신 건강이 좋지 않다고 응답한 집단에서는 그 비율이 Z세대 44%, 밀레니얼 46%까지 떨어진다.

결국 '돈', '일의 의미', '웰빙'의 균형은 MZ세대에게 행복의 토대가 된다. 이는 기업 입장에서도 우수 인재 확보, 이직률 감소, 직원 몰입도 향상의 열쇠가 될 수 있다.

MZ세대 직장인의 행복: 돈, 일의 의미, 웰빙의 균형



"유연성, 연봉, 일에 대한 흥미. 이 삼박자를 모두 갖추는 건 정말 쉽지 않아요."

밀레니얼, 여성

**행복 = 돈 + 일의 의미 + 웰빙**

MZ세대에게 재정적 안정은 행복에 필수이다. 경제적으로 안정감을 느낄수록 행복하다고 응답할 경향이 높다. 재정적으로 안정적이라고 느끼는 Z세대의 60%, 밀레니얼의 68%는 지난 1년간 자신의 삶이 행복하다 느낀 반면, 재정적으로 불안정하다고 느끼는 집단에서는 Z세대 28%, 밀레니얼 31%만이 행복하다고 답했다. 생활비에 대한 걱정이 있는 응답자들도 행복도가 낮았다. 생활비 부담을 느끼는 Z세대의 36%, 밀레니얼의 39%만이 지난 1년간 행복하다 느꼈다고 응답했다.

금전적 불안감은 또한 정신 건강에도 부정적인 영향을 미친다. 응답자의 10명 중 8명 이상이 장기적인 재정 전망과 매일의 재정 상태가 불안감이나 스트레스의 주요 원인이라고 밝혔다.

**행복 = 돈 + 일의 의미 + 웰빙**

한편, 일에서의 목적의식은 동기부여와 몰입도에 긍정적인 영향을 준다. Z세대의 89%, 밀레니얼의 92%는 일에 대한 만족감과 웰빙에 '목적의식'이 중요하다고 응답했다. 많은 Z세대와 밀레니얼은 자신의 커리어에서 의미를 찾고자 하며, 보다 큰 목적의식을 느낄 수 있는 직무를 추구한다. 관심 있는 회사를 평가할 때도, Z세대의 54%, 밀레니얼의 53%는 '의미 있는 일'이 매우 중요하다고 답했다. 또한, 자신의 가치관과 직무의 가치가 일치한다고 느끼는 경우, 행복감이 훨씬 높았다. 현 직장의 가치관에 만족하는 Z세대의 52%, 밀레니얼의 59%는 스스로를 행복하다고 평가한다. 직장의 가치관에 만족하지 않을 경우, 이 수치는 Z세대 31%, 밀레니얼 34%까지 떨어졌다. 마찬가지로, 자신의 일이 사회에 의미 있는 기여를 하고 있다고 느끼는 Z세대의 54%, 밀레니얼의 62%가 행복하다고 답했다. 그러나 자신의 일이 사회에 의미 있는 기여를 하지 않는다고 생각하는 응답자 중 행복하다고 답한 비율은 두 세대 모두 34%에 그쳤다.

### 재정적 안정감과 행복감의 상관관계

Q. 귀하의 재정적인 상황에 대해, 다음 진술에 얼마나 동의/비동의하시나요? 나는 재정적으로 안정감을 느낀다  
 '행복한 응답자'는 자신의 행복을 '지난 12개월 동안의 삶에 대해 얼마나 행복했는가?'라는 질문에 대해  
 1~10점 척도 중 8점, 9점, 10점을 선택한 응답자로 정의

돈		
	Z세대	밀레니얼
재정적으로 <b>안정적</b> 이며 행복하다	60%	68%
재정적으로 <b>불안정적</b> 이며 행복하다	28%	31%

### 현 직장과의 가치관 부합과 행복감의 상관관계

Q. 현재 귀하의 직장에서 다음 항목에 대해 어느 정도 만족하나요? 현 직장과 귀하의 가치관 및 목적의 부합  
 '행복한 응답자'는 자신의 행복을 '지난 12개월 동안의 삶에 대해 얼마나 행복했는가?'라는 질문에 대해  
 1~10점 척도 중 8점, 9점, 10점을 선택한 응답자로 정의

일의 의미		
	Z세대	밀레니얼
현 직장과 <b>가치관이 일치</b> 하며 행복하다	52%	59%
현 직장과 <b>가치관이 불일치</b> 하며 행복하다	31%	34%



**행복 = 돈 + 일의 의미 + 웰빙**

MZ세대 중 리더가 구성원의 정신 건강을 중요하게 여기고, 직장 내에 성장 기회가 있으며, 워라밸에 만족하는 응답자일수록 자신의 웰빙 상태에 대해 긍정적으로 느끼는 경향이 있고, 그만큼 직장에서의 행복감도 높게 나타난다.

웰빙은 직장 안팎에서 MZ세대의 행복에 중요하다. 정신 건강 상태를 '좋다'고 평가한 사람들 중, Z세대의 62%, 밀레니얼의 67%는 스스로를 행복하다고 응답했다. 반면, 정신 건강이 좋지 않다고 평가한 사람들 중에서는 Z세대 19%, 밀레니얼 20%만이 행복하다고 응답했다.

**직장의 요소에 대한 만족도와 행복감의 상관관계**

**Q. 현재 귀하의 직장에서 다음 항목에 대해 얼마나 만족하십니까?**

(정신 건강 및 웰빙 증진을 위한 직장의 노력과 진척도/성장 및 경력 개발의 기회/현재의 일과 삶의 균형)

'행복한 응답자'는 자신의 행복을 '지난 12개월 동안의 삶에 대해 얼마나 행복했는가?'라는 질문에 대해 1~10점 척도 중 8점, 9점, 10점을 선택한 응답자로 정의

		웰빙	
		Z세대	밀레니얼
현 직장의 직원 정신 건강을 위한 노력	이에 <b>만족</b> 하며 행복하다	52%	61%
	이에 <b>불만족</b> 하며 행복하다	32%	33%
직장 내 성장 기회	이에 <b>만족</b> 하며 행복하다	52%	60%
	이에 <b>불만족</b> 하며 행복하다	31%	32%
워라밸	이에 <b>만족</b> 하며 행복하다	51%	58%
	이에 <b>불만족</b> 하며 행복하다	31%	32%

## 05 불안한 풍요 속, 생활비 걱정하는 MZ

4년 연속으로 MZ세대가 가장 크게 걱정하는 문제는 생활비였다. Z세대의 경우, 생활비를 가장 큰 걱정거리로 꼽은 비율이 2022년 29%에서 2025년에는 39%로 증가했고, 밀레니얼은 36%에서 42%로 상승했다. 환경 보호, 정신 건강, 신변 안전과 같은 다른 주요 우려 사항과의 수치 차이를 보면, 생활비 걱정이 이들 세대의 마음에 얼마나 큰 부담으로 작용하고 있는지 알 수 있다.

### 주요 우려 사항

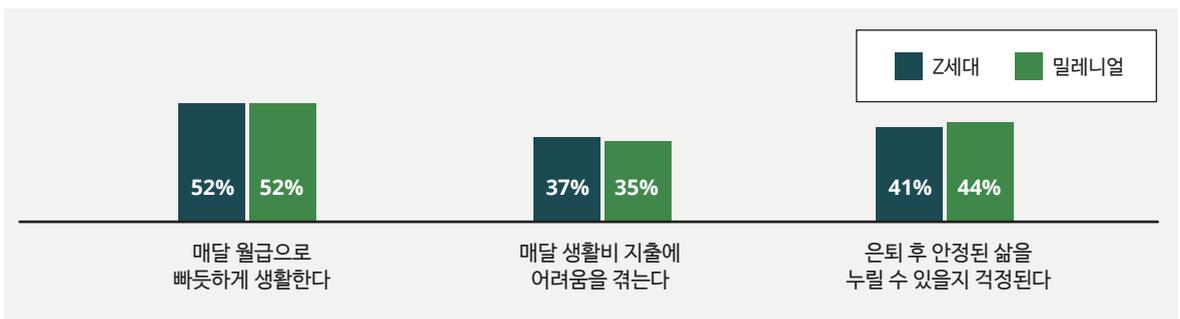
Q. 다음 이슈 중, 가장 우려되는 순서대로 세 가지를 선택해 주세요. 첫번째로 고른 항목이 가장 걱정되는 항목입니다.

Z세대		밀레니얼
39%	생활비	42%
21%	우리 세대의 정신 건강	17%
18%	실업률	17%
18%	범죄/신변 안전	19%
17%	환경 보호	18%
16%	정치적 불안정	17%

이러한 우려에 기름을 붓는 것은 점점 커져가는 재정적 불안감이다. 약 절반가량(Z세대 48%, 밀레니얼 46%)이 재정적 안정감을 느끼지 못한다고 답했으며, 이는 2024년의 Z세대 30%, 밀레니얼 32%에서 크게 증가한 수치다. MZ세대 절반 이상(52%)이 월급으로 빠듯하게 생활한다고 응답했으며, 매달 생활비 지출에 어려움을 겪고 있다고 답한 비율도 각각 3분의 1 이상에 달했다(Z세대 37%, 밀레니얼 35%). 이들은 자신의 재정 전망에 대해서도 우려하고 있으며, 약 40%가 은퇴 후 안정된 삶을 누릴 수 있을지에 대해 걱정을 드러냈다.

### 재정적 우려

Q. 귀하의 재정 상태에 대해 생각했을 때, 다음 문장들에 얼마나 동의하거나 동의하지 않으십니까?



### 2024년 대비 경제적 안정감

Q. 귀하의 재정 상태에 대해 생각해볼 때, 다음 문장에 얼마나 동의하거나 동의하지 않으십니까?  
 “나는 재정적으로 안정되어 있다고 느낀다.”

		Z세대	밀레니얼
경제적으로 안정감을 느끼지 않는 비율	2025년	48%	46%
	2024년	30%	32%

### 부업

지속적인 재정적 부담은 많은 MZ 세대를 부업에 나서게 만드는 주요 요인이 되고 있다. MZ세대의 약 3분의 1은 본업 외에 부업을 병행하고 있다. 부업을 하는 가장 큰 이유는 추가 소득의 필요성으로, Z세대의 37%, 밀레니얼의 41%가 이를 꼽았다. 하지만 이 외에도 ‘중요한 역량이나 인맥을 쌓는 데 도움이 된다’(두 세대 모두 30%), ‘취미이다’(Z세대 28%, 밀레니얼 30%), ‘지역사회 또는 사회에 긍정적인 영향을 줄 수 있다’(두 세대 모두 25%)는 응답도 있었다.

### 가짜 부

이처럼 고질적인 재정 불안이 커지고 있음에도, 일부에서는 이들 세대의 재정 상황이 변화하기 시작한다는 추측도 제기되고 있다. 예를 들어, 미국 연방준비제도(Federal Reserve)의 자료에 따르면, 미국 밀레니얼은 지난 5년간 자산을 4배 이상 늘렸으며, 이전 세대의 동 연령대보다 더 많은 부를 보유하게 되었다. 전 세계적으로도 일부 보고서에서는 Z세대가 곧 역사상 가장 부유한 세대가 될 것이라는 전망도 나오고 있다.

하지만 대다수의 MZ세대는 스스로를 부유하다고 느끼지 않는다. 재정적으로 안정되어 있다고 생각하는 사람들조차도 불안감을 느끼고 있다. 실제로 재정적으로 안정되어 있다고 응답한 Z세대의 30%, 밀레니얼의 31%는 여전히 생활비 부담을 가장 큰 우려 사항으로 꼽고 있다. 본 설문조사에서 나타난 깊은 재정적 우려와 이들 세대의 부에 대한 긍정적 전망 사이의 괴리는 높은 인플레이션과 이전 세대가 경험했던 것보다 훨씬 높은 수준의 생활비 때문인 것으로 해석된다. 특히 밀레니얼의 경우, 보유 자산의 상당 부분이 ‘가짜 부(phantom wealth)’이기 때문이다. 다시 말해, 보유자산의 상당 부분이 실제로 현금화하기 어려운 비유동 자산(가치가 상승 중인 주택, 퇴직 연금 계좌 등)에 묶여 있기 때문이다.



“결국 일이란 그냥 아침 9시부터 저녁 5시까지 하는 생계 수단이에요. 누군가는 열정을 가지고 일하는 사람도 있겠죠. 하지만 많은 사람들은 그냥 생존을 위해, 돈이 필요해서 일하는 거예요.”

**Z세대, 남성**

### 재정적 안정성과 직무 만족도

MZ세대 직원들이 재정적으로 안정되어 있다고 느끼는 것은 이들의 행복감이나 웰빙뿐 아니라, 직무 만족도와 회사 추천 의향에도 직접적인 영향을 준다. 따라서 고용주는 이들이 재정적 안정감을 느낄 수 있도록 지속적으로 노력해야 한다. 예를 들어, 회사를 타인에게 좋은 일자리로 추천할 가능성이 높은 직원 집단은 전체 응답자보다 더 높은 재정적 안정감을 느끼고 있다. Z세대 전체 중 49%가 재정적으로 안정되어 있다고 답한 반면, 회사를 추천할 의향이 있는 Z세대의 경우 그 비율은 무려 69%까지 높아졌다. 마찬가지로 밀레니얼 전체의 51%가 재정적 안정감을 느끼는 데 반해, 회사를 추천할 의향이 있는 밀레니얼 중에서는 73%가 그렇다고 답했다. 회사를 추천할 의향이 있는 MZ세대는 노후 대비에 대한 자신감과 월별 지출을 감당할 수 있다는 확신도 더 높게 나타났다.

물론 재정적 안정성은 한 사람의 행복감과 직무 만족도를 구성하는 여러 퍼즐 중 하나에 불과하지만, 기초를 이루는 토대이다. 재정적 불안 속에서는 의미 있는 일, 유연 근무, 워라밸 같은 삶과 커리어의 다른 요소에 집중하기가 어렵다.



“올해 제 주택담보대출 상환액이 여러 번 올랐고, 장보는 비용도 정말 많이 올랐어요. 월급은 그대로 인데, 2주치 급여 대부분을 청구서랑 식비에 쓰게 됐고, 저축할 수 있는 여유는 거의 없었어요.”

Z세대, 여성

### 비즈니스 리더를 위한 시사점

높아지는 재정 불안 속에서, 기업은 직원들의 재정적 웰빙을 지원할 책임이 있다. 이를 위해서는 먼저 노동 시장에서 경쟁력 있는 급여와 복지 제도를 제공하는 것부터 시작해야 한다. 육아, 의료, 교통비 등 개인의 상황에 맞춰 취사 선택이 가능한 유연한 복지 제도도 좋은 방법이 될 수 있다. 또한, 멘토링, 경력 스폰서십, 배움 및 자기개발 기회를 제공함으로써 커리어 성장 기회를 열어주는 노력도 필요하다. 마지막으로, MZ세대가 자신의 재정을 잘 관리하고 미래를 준비할 수 있도록 돕는 금융 교육도 매우 중요하다.



“생활비 문제는 시민들의 일상적인 필요와 정신·신체 건강에 직접적인 영향을 미치는 복합적인 요인과 연결돼 있어요. 인플레이션과 물가 상승은 특히 저소득 가정에 큰 부담이 되고, 이로 인해 기본적인 생활조차 어려워지죠. 게다가 생활비 상승으로 인해 사람들은 생존뿐 아니라 자녀의 미래까지 걱정하게 되면서 정신 건강에도 심각한 영향을 받고 있습니다.”

밀레니얼, 남성

## 06 MZ세대가 말하는 '일의 의미'와 그 우선순위

많은 Z세대와 밀레니얼에게 '일'은 단순한 생계 수단을 넘어, 자신이 누구인지 그리고 자신을 어떻게 인식하는지를 규정하는 핵심 요소다. 실제로 Z세대의 41%, 밀레니얼의 46%는 자신의 주요 직업이 개인 정체성의 중심이라고 답했다. 이들은 친구 및 가족, 문화 활동(독서, 음악 감상이나 연주, 공연 관람 등), 그리고 다양한 취미 생활 역시 중요하게 여기고 있었다. '일'이 개인 정체성의 중요한 구성 요소이기 때문일까? 많은 이들이 자신의 직업에 명확한 목적과 의미가 있기를 기대하고 있었다.

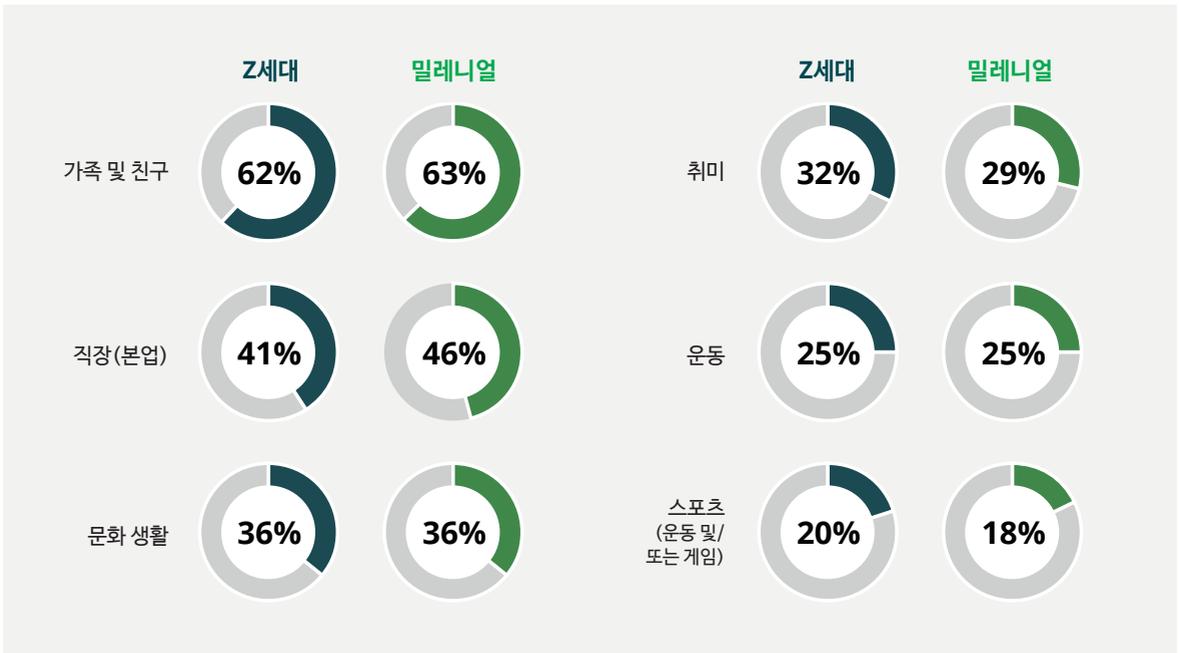
Z세대의 89%, 밀레니얼의 92%는 '업무에서의 목적 의식'을 매우 중요하거나 어느 정도 중요하다고 응답했다. 이러한 목적 의식은 직무 만족도와 전반적인 웰빙에도 직결된다. Z세대의 86%, 밀레니얼의 89%가 목적 의식이 직업 만족도와 웰빙에 매우 중요하거나 어느 정도 중요하다고 답했으며, 이는 2024년 조사에서 나타난 밀레니얼의 86%보다도 증가한 수치다.

### 정체성에 가장 중요한 요소

Q. 당신의 정체성을 형성하는 데 있어 가장 중요한 요소는 무엇인가요?

아래 항목 중 가장 중요하다고 생각하는 세 가지를 선택하고, 중요도 순으로 순위를 매겨주세요.

또한, 이 중 가장 핵심적인 요소 하나를 별도로 표시해 주세요.



“저에게 '일의 목적'이란 단순히 월급을 받는 것을 넘어, 의미 있는 일과 나의 직업이 일치하는 것을 뜻합니다. 그것은 사회에 긍정적인 영향을 미치는 일을 하고, 그 과정에서 개인적인 성취감과 만족감을 느끼는 것입니다. 내가 하는 일이 실제로 세상에 변화를 만든다는 확신, 바로 그것이 저에게 일의 목적입니다.”

밀레니얼, 남성

## Z세대와 밀레니얼이 말하는 '일의 방식'과 '목적 있는 업무'

'일의 목적'은 매우 주관적인 개념이다. 이에 대해 Z세대와 밀레니얼은 다양한 방식으로 그 의미를 정의했다. 예를 들어, "편안하고 필요한 급여를 받는 것"이라는 실용적 관점에서 목적을 설명한 응답도 있었으며, "새로운 기술을 배우고 성취감을 얻는 직업"처럼 성장과 학습의 기회를 중시하는 목소리도 있었다. 또 어떤 응답자는 "내가 내 일을 즐기고, 출근하는 것이 기대된다면 그것이 곧 목적"이라고 말하며, 일 자체에서 오는 만족감과 즐거움을 강조했다. 이 외에도, "내가 하는 일이 사람들에게 도움이 되고, 내가 믿는 핵심 가치와 일치한다고 느낄 때", "내 업무가 팀, 조직, 나아가 사회 전체에 긍정적인 영향을 미치고 있다는 인식을 가질 때" 등, 도덕적 일치와 사회적 기여를 통해 일의 목적을 정의한 응답도 다수 확인됐다.



"직장에서의 목적이란 분명한 비전과 목표를 갖는 것을 의미합니다. 이는 단순한 일상 업무를 의미 있게 만들고, 개인의 성장, 긍정적인 영향력의 창출, 그리고 사회 문제 해결과 같은 삶의 더 큰 가치들과 연결해 줍니다. 명확한 목적이 있을 때, 우리는 단지 돈이나 인정을 위해서가 아니라, 자기 계발을 이루고 공동체에 실질적인 기여를 하기 위해 일할 수 있습니다."

밀레니얼, 여성

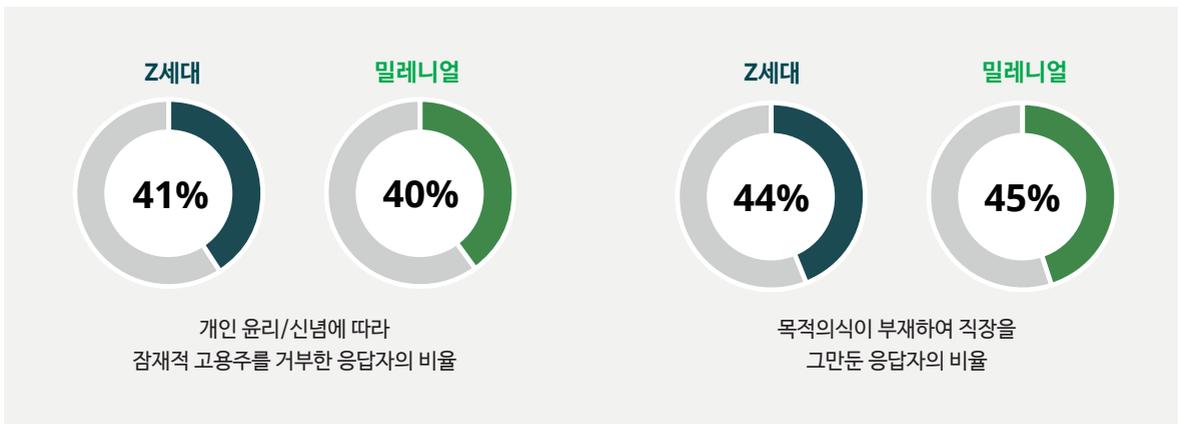
## 목적 중심의 업무가 없는 경우의 영향

'목적 중심의 업무'는 개인의 내적인 목표 설정부터 더 나아가 사회적 변화를 주도하려는 열망까지 폭넓은 의미를 담고 있다. 핵심은, 자신이 하는 일이 중요하다고 느끼고, 그것이 실제로 중요한 일이라는 확신을 갖는 것이다. 실제로 Z세대와 밀레니얼은 업무에서 의미와 목적을 느끼지 못할 때 정신 건강에 부정적인 영향을 받을 수 있다고 응답했다.

일에서 목적 의식을 느끼지 못하면 불안감과 스트레스를 경험하며, 이로 인해 직장을 떠나거나 이직을 고려하는 경우도 많았다. 조사에 따르면, Z세대의 44%, 밀레니얼의 45%는 '목적이 없다고 느낀 직장을 실제로 떠난 경험'이 있다고 답했다. 또한 두 세대 모두 약 40%는, 개인의 윤리나 신념과 맞지 않는 과제, 프로젝트, 혹은 잠재적인 고용 기회조차도 거절한 경험이 있다고 밝혔다. 이는 MZ세대에게 있어 '일의 목적'이 단순한 이상이 아니라, 실질적인 행동 기준이자 직업 선택의 핵심 요인임을 보여준다.

### 목적의식 커리어 결정에 미치는 영향

- Q. 개인 윤리/신념을 이유로 잠재적 고용주를 거부한 적이 있나요?
- Q. 목적의식이 없다는 이유로 직장을 그만둔 적이 있나요?



### 목적 중심의 업무와 목적의 수단으로서의 업무 비교

목적 중심의 업무는 많은 이들에게 중요하며, 직장에서의 행복과도 밀접한 관련이 있다. 그러나 모든 이가 직장에서 행복과 목적을 동시에 추구할 수 있다고 믿는 것은 아니다. 실제로 Z세대의 25%, 밀레니얼의 22%는 현재 자신의 직장이 개인의 가치나 신념과 일치하지 않는다고 응답했다.

2024년 정성적 인터뷰에서도 Z세대와 밀레니얼은 “의미 있는 일을 하고 사회에 기여하는 것이 중요하다”고 말했지만, 그러한 기여가 반드시 직장을 통해 이루어져야 한다고는 생각하지 않는 것으로 나타났다. 직장에서 목적을 실현할 수 없는 경우, 이들은 일과 삶의 균형이나 더 나은 보상(연봉 등)을 더 우선시하며, 원하는 사회적 변화를 이루기 위한 시간과 자원을 근무 외 시간에 따로 확보하려는 경향도 보였다. 이는 MZ세대가 ‘일에서 의미를 찾고자 하는 동시에, 현실적인 조건과 개인의 삶 역시 균형 있게 고려하고 있음을 보여준다.



“자신이 하는 일을 진심으로 믿고, 그런 일을 하는 회사에서 일할 수 있다면 정말 멋진 일입니다. 하지만 현실은 그렇게 간단하지 않죠. 진심으로 좋아하는 일을 하는 회사에서 일할 수 있다는 건, 어쩌면 사치일 수도 있다고 생각합니다. 저 역시 세상에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 일을 하는 조직을 찾으려 노력하지만, 그게 제 인생에서 가장 중요한 우선순위는 아닙니다. 저는 오히려 제 삶의 목적을 일 외의 영역에서 창조하고 확장하며, 그 과정에서 직업은 단지 내가 원하는 변화를 이루기 위한 자원을 제공하는 수단이라고 생각합니다.”

밀레니얼, 남성

### 비즈니스 리더를 위한 시사점

직원들에게 영감을 주고 최고의 인재를 유치·유지하기 위해서는 조직이 자신의 목적을 명확하게 정의하고 이를 효과적으로 전달하는 것이 필수적이다. 명확한 목적은 해당 가치에 부합하는 인재를 끌어들이는 것뿐 아니라, 직원들이 자신의 업무에서 의미를 찾고, 자신이 하는 일이 조직의 더 큰 목표와 어떻게 연결되는지 인지할 수 있도록 돕는다.

특히 Z세대와 밀레니얼이 업무에 동기를 부여받고 목적을 느끼는 다양한 요인을 이해하면, 비즈니스 리더는 각 직원이 필요로 하는 바를 정확히 파악하고 이에 맞춘 대응 전략을 수립할 수 있다. 이 과정은 성과 향상, 업무 품질 개선, 궁극적으로 비즈니스 성장에 긍정적인 영향을 미친다. 직원의 행동에 긍정적 변화를 이끌어내기 위해 동기를 효과적으로 활용하려면 두 가지 주요 단계가 필요하다. 첫째, 직원 개개인의 동기를 깊이 이해하는 것이며, 둘째, 초개인화된 접근 방식을 통해 직원과 조직 모두에게 의미 있는 가치를 창출하는 것이다.



“저는 자원봉사를 많이 하는데, 이는 제 가치관과 직접적으로 연결된 활동입니다. 자발적으로 시간과 금전을 기부하면서, 제가 믿는 선한 가치에 기여하고자 합니다. 이러한 이유로 저는 제가 생각하는 세상의 긍정적인 가치에 부합하는 회사에서 일하고 싶습니다.”

밀레니얼, 여성

## 07 직장 내 스트레스에 맞서 정신 건강 증진하기

Z세대의 52%, 밀레니얼의 58%가 자신의 정신 건강 상태를 '양호' 또는 '매우 양호'하다고 평가하지 못하는 것으로 나타났다. 올해 실시된 설문조사에서 정신 건강은 이들에게 매우 중요한 웰빙 요소일 뿐만 아니라, 가장 시급한 사회적 관심사 중 하나로 부상했다. 특히 Z세대는 정신 건강을 생활비, 환경 보호, 실업률, 정치적 불안정성 등 기존의 주요 사회 문제들을 제치고 가장 큰 사회적 관심사로 꼽아 1위를 차지했다.

밀레니얼 역시 정신 건강에 대한 우려가 널리 퍼져 있으나, 이들은 올해 생활비, 범죄, 환경 보호에 이어 정신 건강을 4번째로 중요한 사회적 관심사로 평가했다. 이는 환경, 질병 예방, 정치적 불안정, 실업에 대한 우려와 동등한 수준이다.

### 높은 수준의 스트레스와 불안감을 유발하는 요인

본 설문조사는 정신 건강의 주요 지표인 스트레스와 불안 수준을 추적한 결과, Z세대와 밀레니얼 모두 지속적으로 높은 스트레스 수준을 보고하고 있음을 보여준다. Z세대의 40%, 밀레니얼의 34%가 '항상' 또는 '거의 항상' 스트레스나 불안을 경험한다고 응답했으며, 이는 전년도 조사와 거의 유사한 수준이다. 가장 큰 스트레스 요인으로는 재정 문제와 가족의 건강과 안녕에 대한 우려가 꼽혔다. 또한, 응답자의 30% 이상(특히 Z세대 35%, 밀레니얼 33%)이 자신의 직업이 스트레스 수준에 상당한 영향을 미친다고 답했다.

#### 불안감/스트레스를 유발하는 주요 요인

이러한 측면이 "매우 많이" 기여한다고 응답한 비율

Z세대		밀레니얼
48%	나의 장기적인 재정적 미래	45%
46%	가족의 건강과 안녕	45%
43%	나의 일상적인 재정 상황	42%
41%	가족/개인적 관계	36%
39%	나의 정신 건강에 대한 우려	33%
38%	나의 건강	35%
35%	나의 직업	33%

## 일과 정신 건강과의 상관관계

현대의 업무 환경에서 정신적 웰빙은 다음과 같은 핵심 요소들에 의해 크게 좌우된다.

- ✔ **리더십 행동:** 리더가 직원들을 인정하고, 심리적 안정감을 주는 환경을 조성하는가?
- ✔ **조직 및 업무 설계:** 업무 부하가 관리 가능하며, 개인이 성장하고 학습할 수 있는 기회가 제공되는가?
- ✔ **업무 방식의 유연성:** 직원이 언제, 어디서, 어떻게 일할지에 대해 스스로 결정할 수 있는 권한과 유연성을 갖고 있는가?

이러한 요소들의 중요성은 설문조사 결과를 통해서도 확인됐다. 예를 들어, 직장에서 자신이 '가치 있는 존재'라고 느끼는 Z세대와 밀레니얼은 정신 건강 상태가 긍정적인 가능성이 더 높은 것으로 나타났다. Z세대의 61%, 밀레니얼의 68%는 업무에 대한 인정 수준에 만족한다고 응답한 반면, 정신 건강이 좋지만 직장에서 인정받지 못한다고 느끼는 응답자는 각각 41%와 45%에 그쳤다.

또한 자신의 경력 성장 기회에 만족한다고 응답한 비율은 Z세대 61%, 밀레니얼 69%로, 이와 반대로 현재 직업에서 성장 기회에 불만족하는 비율(Z세대 41%, 밀레니얼 42%)보다 크게 높았다.

Z세대와 밀레니얼이 직장에서 스트레스를 경험하는 이유를 살펴보면, 특정 요인들이 반복적으로 나타났다. 업무로 인해 스트레스를 받는다고 응답한 이들 중, 가장 큰 원인으로 꼽힌 것은 긴 근무 시간과 인정 부족이었다. Z세대의 48%, 밀레니얼의 47%가 이 두 요인이 직장에서 느끼는 불안감이나 스트레스에 '많이 기여한다'고 답했다.

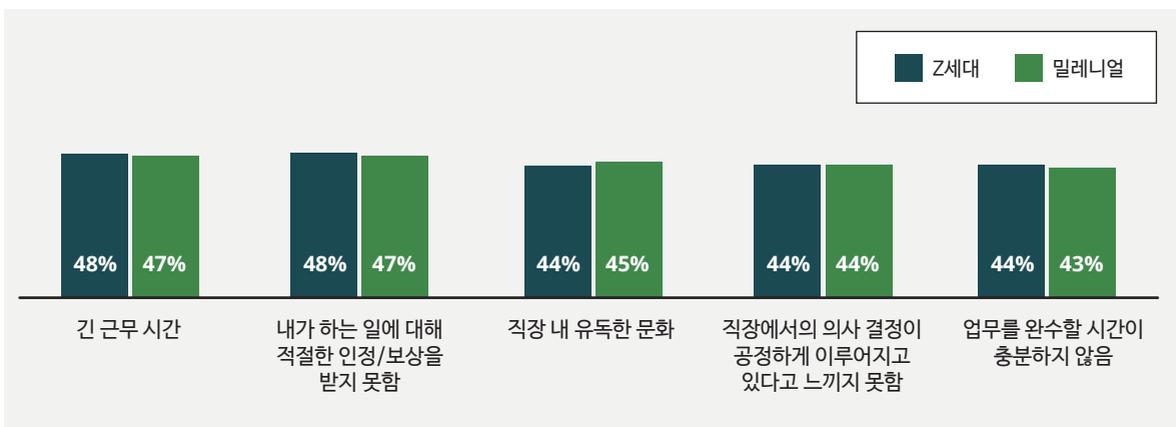
그 외에도 다음과 같은 요인들이 주요 스트레스 원인으로 지목됐다:

- ✔ **유독한 조직 문화:** Z세대 44%, 밀레니얼 45%
- ✔ **불공정한 의사 결정 관행:** Z세대·밀레니얼 모두 44%
- ✔ **소속감 부족(동료들과의 단절감):** Z세대 36%, 밀레니얼 33%

이러한 결과는 업무 환경의 질적 요소, 특히 인정, 공정성, 포용성이 Z세대와 밀레니얼의 정신 건강과 스트레스 수준에 큰 영향을 미치고 있음을 보여준다.

### 불안감이나 스트레스를 유발하는 주요 업무 요인

Q. 다음 각 측면의 업무가 불안감이나 스트레스에 어느 정도 영향을 미치나요?



### 관리자가 직장 내 스트레스 근본 원인을 해결하는 방법

많은 직장 내 스트레스 요인은 Z세대와 밀레니얼이 관리자에게 기대하는 바와 일치한다. 이들은 관리자들이 더 많은 지원을 제공해주길 원하며, 이는 스트레스의 근본 원인을 해소하는 데 핵심적인 역할을 한다. 예를 들어, Z세대와 밀레니얼은 장시간 근무가 주요 스트레스 요인이라고 인식하며, 관리자가 일과 삶의 균형을 적극적으로 지원하고 유연한 근무 시간을 허용할 것을 강력히 요구한다. 관련 설문에서 이 항목이 가장 높은 우선순위를 차지했으며, 정신 건강 교육을 통해 지지적인 리더를 양성하는 것 또한 중요한 과제로 꼽혔다. 한편, 좋지 않은 직장 문화, 인정 부족, 불공정한 의사 결정 관행에 대한 우려도 컸다. Z세대와 밀레니얼의 10명 중 4명 이상은 관리자가 긍정적이고 포용적인 조직 문화를 조성할 책임이 있다고 생각하지만, 실제로는 Z세대 22%, 밀레니얼의 21%만이 이러한 변화가 이루어지고 있다고 응답해 현실과 기대 사이에 큰 간극이 존재함을 보여줬다.



“팀을 이끄는 매니저들은 직원들의 정신 건강에 매우 중요한 역할을 한다고 생각합니다. 하지만 매니저가 지나치게 촉박한 마감일을 제시하거나 현실적인 상황을 고려하지 않으며, 팀원들과 협력하려는 의지가 부족할 때에는 오히려 정신 건강에 부정적인 영향을 미칩니다. 이로 인해 팀원들은 제시된 업무량을 마쳐야 한다는 부담감과 함께 ‘팀에 뒤처질까’ 하는 불안감이 더욱 커지게 됩니다.”

**Z세대, 남성**

### 직장에서 정신 건강에 대한 대화가 불편한 이유: 지속되는 '낙인' 문제

Z세대의 약 62%, 밀레니얼의 64%가 직속 상사와 정신 건강 문제에 대해 솔직하게 이야기하는 것을 편안하게 여긴다고 답했다. 그러나 관리자에게 이러한 문제를 제기했을 때 충분한 지원을 받을 것이라고 기대하는 비율은 다소 낮아, Z세대는 58%, 밀레니얼은 59%에 그쳤다. 또한, 응답자의 약 4분의 1(26%)은 정신 건강 문제를 알릴 경우 관리자에게 차별받을 것을 우려한다고 밝혀, 직장 내 정신 건강에 대한 낙인이 여전히 존재함을 보여줬다.

이와 관련하여 스트레스와 불안으로 인해 휴식이 필요하다고 느끼는 비율도 높게 나타났다. Z세대의 74%, 밀레니얼의 68%가 스트레스나 불안으로 인해 휴가가 필요하다고 답했으나, 실제로 휴가를 사용한 비율은 절반에도 미치지 못해 Z세대 43%, 밀레니얼 37%에 불과했다. 특히 휴가 사유를 숨기거나 다른 이유를 대며 휴가를 낸 경우도 많았는데, Z세대의 22%, 밀레니얼의 19%가 이와 같은 경험이 있다고 응답했다.

### 직원들의 건강 문제에 대한 고용주의 진전

고용주가 직원들의 정신 건강 문제를 적극적으로 해결하기 위한 노력이 일부 긍정적인 성과를 보이고 있었다. Z세대와 밀레니얼의 62%가 고용주가 직원 정신 건강을 중요하게 생각한다고 응답했으며, 이는 작년 대비 약 8%p 증가한 수치다. 또한, 두 세대 중 절반 이상(58%)이 고용주가 정신 건강과 관련된 정책과 지원 체계를 갖추고 있다고 평가했다.

이러한 진전은 정신 건강에 대한 Z세대와 밀레니얼의 심각한 우려를 감안할 때 매우 고무적이며, 고용주와 고위 경영진, 관리자가 직장 내 정신 건강 문제뿐만 아니라 스트레스, 불안, 우울증 등 정신 건강 악화의 근본 원인을 근본적으로 해결하는 데 지속적으로 힘써야 함을 시사한다.

### 비즈니스 리더를 위한 시사점

고용주는 치료보다는 예방에 초점을 맞춘 사고방식을 바탕으로 업무 조직 방식을 재검토할 필요가 있다. 이를 통해 주요 스트레스 요인을 줄이고 직원들의 정신 건강과 웰빙을 효과적으로 보호할 수 있다. 특히 관리자의 역할이 매우 중요하다. 관리자는 팀 내 스트레스 요인을 정확히 파악하고 이를 완화할 수 있는 권한과 자원을 부여받아야 한다. 예를 들어, 업무 구조를 재조정하고, 일과 삶의 균형을 지원하는 경계 설정을 강화하며, 직원 개개인에 대한 인정과 함께 성장 및 학습 기회를 제공하는 등의 조치가 필요하다. 또한 직원들은 정신 건강에 대해 열린 대화를 나누고, 필요 시 적절한 지원 자원을 안내받을 수 있어야 한다. 정신 건강과 복지에 진심으로 관심을 기울이고, 관리자가 긍정적인 업무 환경을 조성할 수 있도록 권한을 부여하는 기업은 조직 차원의 경쟁력 강화와 더불어 직원들의 행복도와 참여도를 함께 높일 수 있다.



“만약 일이 정신 건강에 심각한 영향을 줄 정도로 몰입되어 있고, 일 외에는 나를 정의할 정체성이 없다면, 그것은 일종의 한계점이라고 생각합니다. ‘더 이상 이렇게는 안 되겠다’는 생각이 들 즈음에는 이미 정신적으로 많이 지쳐 있는 상태인 거죠. 저 역시 그럴 때면 정신적으로 온전하지 못하다는 것을 느낍니다.”

밀레니얼, 여성



## 08 불안이 이끄는 행동: 환경 문제가 Z세대와 밀레니얼의 선택에 미치는 영향

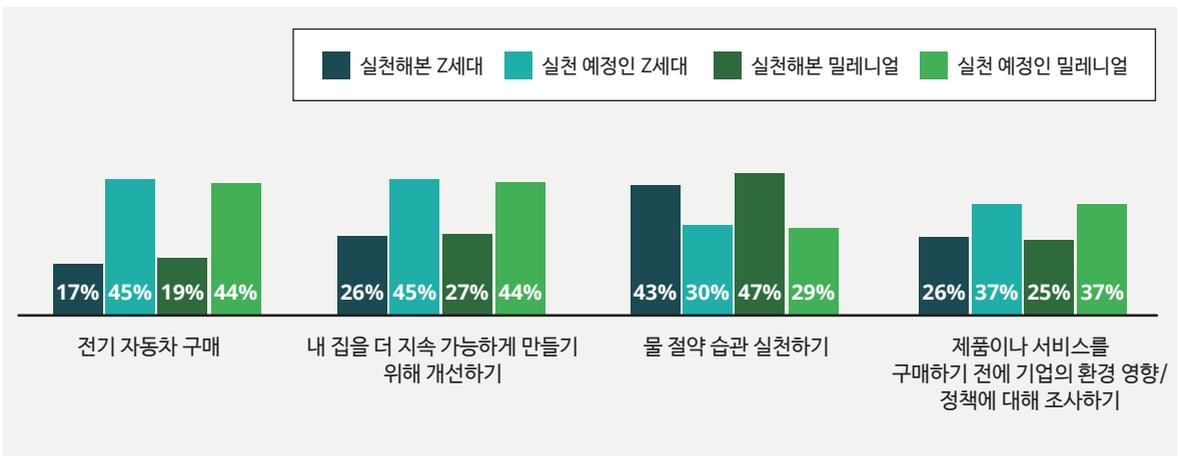
이들 세대에게 환경 문제는 주요 불안 요인으로 작용한다. 지난 한 달 동안 환경에 대해 걱정하거나 불안감을 느꼈다고 답한 비율은 Z세대가 65%, 밀레니얼이 63%에 달한다. 반면, 지난 1년간 기상이변을 경험하지 않았다고 답한 비율은 Z세대 24%, 밀레니얼 29%에 불과했다. 대부분의 응답자는 극심한 더위, 산불, 물 부족 등 적어도 한 차례 이상의 기후 재난을 경험한 것으로 나타났다.

### 소비자 행동

환경에 대한 관심이 Z세대와 밀레니얼의 소비 행동에 뚜렷한 영향을 미치고 있었다. Z세대의 약 65%, 밀레니얼의 63%가 환경적으로 지속 가능한 제품이나 서비스에 더 많은 비용을 지불할 의향이 있다고 답했다. 전기차나 하이브리드 차량 구매 경험은 Z세대 17%, 밀레니얼 19%이며, 향후 구매 계획이 있는 응답자는 각각 45%, 44%에 달했다. 주거 환경에서도 지속 가능한 선택이 늘고 있었다. Z세대 26%, 밀레니얼 27%가 태양광 패널이나 지열 냉난방 시스템 등으로 집을 업그레이드했으며, 앞으로 업그레이드할 계획도 각각 45%, 44%에 달했다. 일상생활에서도 물 절약을 실천하는 비율이 높았다. 샤워 시간을 줄이거나 빗물을 모으는 등 물 절약 행동에 참여한 비율은 47%에 달했으며, 36%의 Z세대와 37%의 밀레니얼은 자동차 대신 에너지 효율 높은 교통수단을 이용하기 시작했다. 또한, 이들은 구매 전에 기업의 환경 정책과 영향을 꼼꼼히 살피는 경향이 뚜렷했다. Z세대 26%, 밀레니얼 25%가 제품 구매 전 기업의 환경 관련 정보를 조사한 경험이 있다고 답했다.

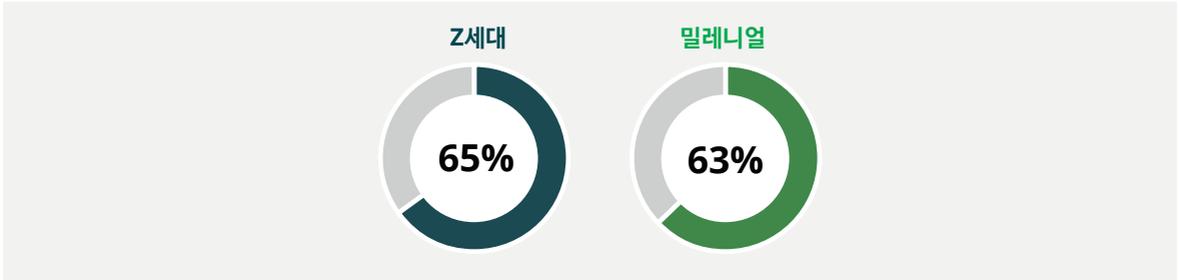
### Z세대와 밀레니얼이 소비자 행동을 통해 환경 보호에 앞장서는 방법

Q. 환경에 미치는 영향을 줄이기 위해 다음 중 어떤 조치를 취했거나 앞으로 취할 계획이 있나요?



### 지속 가능한 제품 또는 서비스 구매를 위해 기꺼이 더 많은 비용을 지불할 의향이 있다고 응답한 비율

Q. 환경과 관련된 다음 문항에 어느 정도 동의하거나 동의하지 않습니까? 어느 정도 동의하시나요?  
"환경적으로 지속 가능한 제품이나 서비스를 구매하기 위해 더 많은 비용을 지불할 의향이 있습니다."

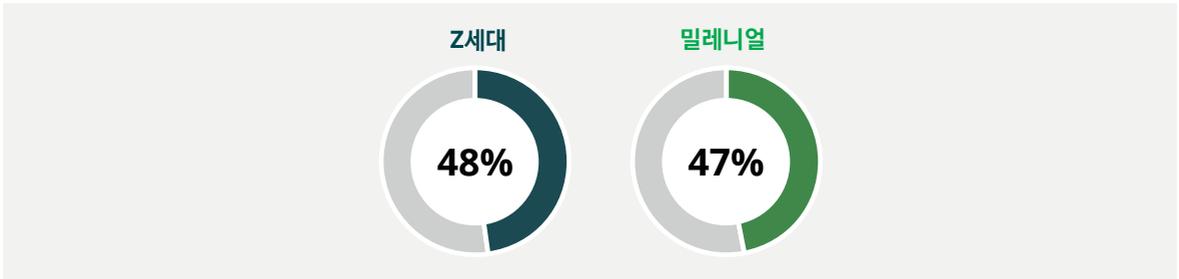


### 직원에 대한 지원

환경에 대한 우려는 소비 습관뿐만 아니라 근무할 회사를 선택하는 기준에도 큰 영향을 미친다. Z세대(23%)와 밀레니얼(22%) 중 약 10명 중 2명은 입사 전 회사의 환경 영향이나 정책을 조사한 경험이 있다고 답했다. 또한, 10명 중 1명 이상(Z세대 15%, 밀레니얼 13%)은 환경 문제로 인해 직장을 옮긴 적이 있다고 밝혔다. Z세대와 밀레니얼의 70%는 회사의 환경 관련 인증이나 정책을 매우 중요하거나 어느 정도 중요하게 생각하며, 약 48%는 자신과 동료들이 고용주에게 환경 보호를 위한 조치를 요구한 경험이 있다고 답했다.

### 고용주에게 환경 보호에 대한 조치를 취하도록 압력을 가한 적이 있다고 응답한 비율

Q. 환경과 관련된 다음 진술에 어느 정도 동의하시나요?  
"고용주에게 환경 보호를 위한 더 많은 책임감을 요구한 적이 있습니다."  
(“매우 동의”/“동의”한다고 답한 응답자 비율)



“개인이 환경에 큰 영향을 미치기는 매우 어렵다고 생각합니다. 어느 순간 개인으로서 한계에 부딪히는 느낌이 들죠. 하지만 더 많은 기업들이 입장을 분명히 하고 변화를 시작한다면, 그들의 목소리가 훨씬 더 큰 영향력을 발휘할 것이라고 믿습니다...”

Z 세대, 여성

### 기업의 자신감 vs 젊은 세대의 회의론

Z세대와 밀레니얼 그리고 그들이 근무하는 경영진 사이에는 환경에 대한 인식 차이가 존재하는 것으로 나타났다. 딜로이트 글로벌 CxO 지속가능성 보고서에 따르면, 전 세계 최고 경영자의 92%가 환경 보호를 위해 충분한 조치가 이루어질 것이라고 어느 정도 또는 매우 낙관적으로 전망한 반면, Z세대(50%)와 밀레니얼(47%)은 절반 가까이가 환경 상황에 대해 다소 또는 매우 비관적인 시각을 가지고 있었다.

### 비즈니스 리더를 위한 시사점

Z세대와 밀레니얼은 환경에 대한 지속적인 우려를 가지고 있으며, 이러한 우려는 쇼핑 장소부터 근무지 선택에 이르기까지 다양한 결정에 영향을 미친다. 따라서 이들을 소비자로 끌어들이려면, 합리적인 가격대의 지속 가능한 제품과 서비스에 대한 수요를 충족시키는 것이 기업에게 큰 기회가 될 수 있다. 또한, 이 세대를 직원으로 유치하고 유지하기 위해서는 조직이 환경 정책의 중요성을 인식하고, 지속 가능성에 대한 약속을 명확하고 투명하게 소통하는 것이 필요하다.



“개인이 개인적으로 영향을 미칠 수 있는 부분이 분명히 있습니다. 비록 그 영향이 퍼즐의 작은 조각에 불과할지라도 말이죠. 모두가 재활용 같은 기본적인 실천을 해야 하며, 가능하다면 비행기 대신 기차를 이용하는 것이 좋습니다. 또한, 육류 섭취를 줄이려 노력하고 식물성 제품의 얼리 어답터가 되는 것도 큰 도움이 됩니다. 저는 이런 작은 노력들이 결국 최전선에서 변화를 이끌어낼 수 있다고 생각합니다.”

Z세대, 남성

### 친구나 가족에게 직장을 추천할 가능성이 높은 직원의 요인은 무엇일까?

올해 설문조사에서는 응답자들이 친구나 가족에게 자신이 다니는 회사를 ‘알하기 좋은 직장’으로 추천할 가능성을 0~10점 척도로 다시 평가했다. 특히 Z세대의 28%, 밀레니얼의 34%가 최고 점수인 9점 또는 10점을 주어 ‘직장 추천인’(employee promoter)으로 분류됐다. 직원 추천인은 회사에 대한 만족도가 매우 높고 열정적인 지지자로서, 조직의 이미지를 높이고 다른 사람에게 추천함으로써 회사 성장에 긍정적으로 기여한다. 직장 추천인과 전체 응답자 집단의 직장 경험 만족도를 비교했을 때, 직장 추천인은 경력 발전 및 성장 기회, 급여, 복지 혜택에 대한 만족도가 훨씬 높았다. 또한 일과 삶의 균형, 의미 있는 업무, 조직 내에서 변화를 주도할 수 있는 권한, 개인 가치관과 고용주 간 일치, 고용주가 직원 정신 건강을 중요하게 생각하는 점, 그리고 전반적인 웰빙을 ‘ 좋음’ 또는 ‘매우 좋음’으로 평가하는 비율도 높게 나타났다. 이러한 인사이트는 Z세대와 밀레니얼이 공감하는 직장 내 우선순위를 충실히 반영하고 해결하는 것이 얼마나 중요한지를 강조한다. 이러한 우선순위를 효과적으로 지원할 때, 조직은 직원들의 참여도를 높일 수 있을 뿐만 아니라, 조직의 성공과 긍정적인 대외 이미지를 견인하는 충성도 높은 브랜드 홍보대사를 육성할 수 있다.

Z세대			밀레니얼	
직장 추천인	전체 응답자		직장 추천인	전체 응답자
69%	41%	가치관과 목적이 현재 소속된 조직의 가치와 일치한다	74%	46%
90%	78%	일과 삶의 균형에 매우 만족한다	93%	79%
73%	52%	자신의 정신 건강이 “매우 좋거나”, “좋다”고 평가한다	80%	58%
85%	65%	조직 내에서 변화를 주도할 권한이 있다	86%	65%
79%	62%	고용주가 직원의 정신 건강을 중요하게 생각한다는 데 “강력하게 동의”/“동의”한다	82%	61%
88%	72%	급여/재정적 보상 및 직장 복지에 매우 만족한다	91%	72%
90%	77%	현재 새로운 기술을 배우고 개발하거나 멘토링을 받을 기회를 가지고 있다	92%	76%

## 조사 방법론

딜로이트 글로벌의 2025년 Z세대 및 밀레니얼 설문조사는 북미, 라틴 아메리카, 서유럽, 동유럽, 중동, 아프리카, 아시아 태평양 등 44개국에서 총 23,482명(Z세대 14,751명, 밀레니얼 8,731명)을 대상으로 진행됐다. 설문조사는 온라인 자기기입식 인터뷰 방식으로 2024년 10월 25일부터 12월 24일 사이에 완료되었다.

이 보고서에는 개방형 질문에 답한 설문 응답자들의 의견과 함께, 별도로 진행된 일대일 스타일의 정성적 인터뷰 참가자 인용문도 포함되어 있다. 정성적 인터뷰는 2024년 12월 19일부터 2025년 1월 10일 사이에 진행되었으며, 모든 인용문은 응답자의 세대 및 성별 정보를 함께 명시하고 있다.

본 보고서는 대기업에서 임원직을 맡고 있는 사람부터 킥 경제(geek economy)에 참여하거나 무급으로 일하고 있거나 실업 상태인 사람까지 다양한 응답자를 포함했다. 또한, 학위를 이수했거나 이수 중인 학생, 직업 교육을 이수했거나 이수할 예정인 학생, 중등학교에 재학 중이며 고등 교육을 받을 수도 있고 받지 않을 수도 있는 기타 응답자들도 포함되었다.

이 연구에서 정의한 바에 따르면, Z세대 응답자는 1995년 1월부터 2006년 12월\* 사이에 태어난 사람들로, 밀레니얼 응답자는 1983년 1월부터 1994년 12월 사이에 태어난 사람들을 일컫는다.

\* Z세대는 일반적으로 1995년 1월부터 2010년 12월 사이에 태어난 세대로 정의되지만, 본 연구에서는 18세 미만의 응답자를 포함하지 않아 Z세대의 정의가 해마다 달라질 수 있으며, 따라서 본 조사는 모든 성인 Z세대를 포함하는 범위로 정의하고 있다.

# 한국 딜로이트 그룹 전문가

## Human Capital 전문가

Deloitte Consulting Human Capital은 전세계 No.1 인사컨설팅 전문 Firm으로 조직과 인사 Value Chain 전 영역에 대한 경험 및 노하우를 바탕으로 다양한 산업, 다양한 범위의 프로젝트를 통해 고객에게 차별화된 가치를 전달하고 있습니다. 또한, 한국 고객의 최적화 된 근태솔루션 TalentWise를 통해 HR 솔루션 분야의 혁신을 주도하고 있습니다.



**최기원** 본부장/파트너

딜로이트컨설팅 HC

Tel: 02 6676 3848

Email: gicho@deloitte.com



**곽규중** 파트너

딜로이트컨설팅 HC

Tel: 02 6676 3425

Email: kkwak@deloitte.com



**김성진** 파트너

딜로이트컨설팅 HC

Tel: 02 6676 3791

Email: sungkim@deloitte.com



**김시준** 파트너

딜로이트컨설팅 HC

Tel: 02 6138 5320

Email: shijkim@deloitte.com



**김도원** 전무

딜로이트컨설팅 HC

Tel: 02 6676 3877

Email: dowokim@deloitte.com



**박주호** 상무

딜로이트컨설팅 HC

Tel: 02 6676 3857

Email: joohopark@deloitte.com



**박지용** 상무

딜로이트컨설팅 HC

Tel: 02 6676 3094

Email: jiyonpark@deloitte.com



**최원정** 상무

딜로이트컨설팅 HC

Tel: 02 6676 3703

Email: wonjechoi@deloitte.com



**황공주** 상무

딜로이트컨설팅 HC

Tel: 02 6676 3672

Email: gohwang@deloitte.com

앱



카카오톡 채널



'딜로이트 인사이트' 앱과 카카오톡 채널에서  
경영·산업 트렌드를 만나보세요!



# Deloitte. Insights

**성장전략부문 대표**

손재호 Partner  
jaehoson@deloitte.com

**딜로이트 인사이트 편집장**

박경은 Director  
kyungepark@deloitte.com

**Contact us**

krinsightsend@deloitte.com

**연구원**

신인식 Manager  
insshin@deloitte.com

**연구원**

권은진 Senior Consultant  
eukwan@deloitte.com

**디자이너**

박근령 Senior Consultant  
keunrpark@deloitte.com

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organization”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.

본 보고서는 저작권법에 따라 보호받는 저작물로서 저작권은 딜로이트 안진회계법인(“저작권자”)에 있습니다. 본 보고서의 내용은 비영리 목적으로만 이용이 가능하고, 내용의 전부 또는 일부에 대한 상업적 활용 기타 영리목적 이용시 저작권자의 사전 허락이 필요합니다. 또한 본 보고서의 이용시, 출처를 저작권자로 명시해야 하고 저작권자의 사전 허락없이 그 내용을 변경할 수 없습니다.