

# Deloitte Insights

June 2026



## 2026 딜로이트 글로벌 MZ세대 서베이

자신만의 기준으로 만들어가는 성장

Deloitte Global



**Deloitte.**

'딜로이트 인사이트' 앱에서  
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

# 목차

들어가며	03
<b>01</b> '나중'으로 미뤄지는 현실: 재정 압박과 지연되는 삶의 결정	04
<b>02</b> 리더십(Leadership)에 대한 재정의	07
<b>03</b> 지속적인 학습과 적응력을 핵심 커리어 전략으로 삼는 세대	11
<b>04</b> AI와 준비 격차	13
<b>05</b> 인프라로서의 웰빙	16
<b>06</b> 이상적인 직장: 목적과 연결이 만나는 공간	20
MZ세대가 준비하고 있는 미래	24



# 들어가며

딜로이트는 지난 15년간 글로벌 MZ세대 조사를 통해 일, 삶, 리더십에 대한 세대 인식 변화를 지속적으로 분석해 왔으며, 올해는 44개국 2만 2천여 명의 응답을 바탕으로 연구를 진행하였다. MZ세대는 유연근무 확산, 정신건강 논의 활성화, 목적 중심의 커리어 문화 정착 등 직장 문화 변화의 핵심 동력이 되어 왔다. 그러나 생활비 상승, 주거 부담, 지정학적 불안정성, 기술 변화 등 구조적 압박이 지속되면서, 많은 MZ세대는 빠른 성공보다 안정성과 웰빙, 역량 개발을 우선시하는 경향을 보이고 있다.

이들은 과거 세대가 추구했던 주택 구매, 결혼, 리더십 진입과 같은 전통적 성공 경로를 그대로 따르기보다, 현실적인 여건과 지속 가능성을 고려해 삶의 우선순위를 조정하고 있다. 그럼에도 미래에 대해서는 비교적 낙관적인 태도를 유지하고 있으며, 지속적인 학습과 스킬 개발을 통해 스스로 커리어를 재설계하고 있다. 특히 AI를 위협보다는 생산성 향상과 새로운 성장 기회를 제공하는 도구로 인식하는 경향이 강하게 나타났다. 다만 많은 응답자는 조직보다 개인이 AI 변화에 더 빠르게 적응하고 있다고 느끼고 있다.

또한 목적의식과 가치관은 여전히 중요한 요소로 작용하고 있으며, 자신의 신념과 부합하는 일과 조직을 중요하게 생각하고 있다. 리더십에 대한 관심 역시 낮지 않지만, 기존 리더십 모델이 번아웃과 과도한 업무 부담을 동반한다고 인식되면서 우선순위에서는 다소 밀리는 모습이 나타났다. 이번 보고서는 MZ세대를 단순히 성장을 미루는 세대가 아니라, 불확실한 환경 속에서 현실적이고 지속 가능한 삶의 방식을 선택하는 세대로 정의하고 있다.

딜로이트 글로벌 2026 MZ세대 서베이는 전 세계 44개국의 Z세대 1만 4,384명과 밀레니얼 세대 8,211명 등 총 2만 2,595명을 대상으로 진행되었다. 이 중, 한국인은 502명(Z세대: 302명, 밀레니얼 세대: 200명)을 차지한다. 조사는 북미, 중남미, 서유럽, 동유럽, 중동, 아프리카, 아시아-태평양 지역을 포함해 광범위하게 수행되었으며, 2025년 11월 24일부터 2026년 1월 15일까지 온라인 설문 방식으로 진행되었다.

응답자는 대기업 임원부터 킷 이코노미(단기 계약·프로젝트·건별 업무 형태로 일하는 경제 구조) 종사자, 무급 노동자, 실업자까지 폭넓게 구성되었으며, 대학 및 직업교육 이수자·재학생, 중등교육 과정 학생 등 다양한 교육 배경도 포함되었다.

보고서에는 정량 설문 결과뿐 아니라 개방형 응답, 심층 인터뷰, 민속지학(Ethnography) 기반 인터뷰 내용도 함께 반영되었다. 또한 글로벌 기업 리더들을 대상으로 진행한 인터뷰를 통해 세대 간 인식 차이와 미래 인력 트렌드에 대한 시사점도 포함하였다. 인터뷰는 2025년 12월부터 2026년 3월까지 진행되었으며, 개인 응답자는 익명 처리되었고 기업 리더 인터뷰는 동의를 받아 실명으로 인용되었다.

본 조사에서 Z세대는 1995년~2007년 출생자, 밀레니얼 세대는 1983년~1994년 출생자로 정의하였다.



서베이  
조사방법론



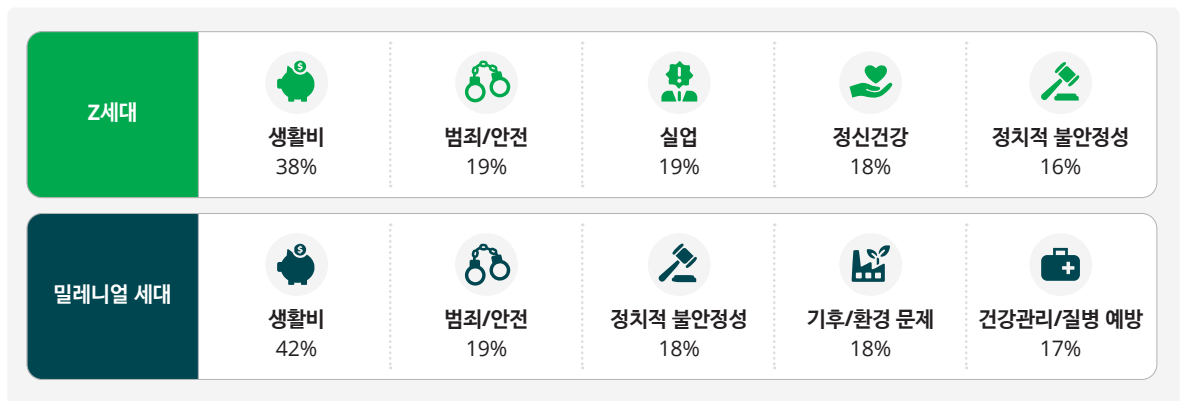
# 01 '나중'으로 미뤄지는 현실: 재정 압박과 지연되는 삶의 결정

조사 결과 전반에서 재정적 압박(특히 생활비)은 MZ세대가 일, 안정성, 미래를 바라보는 방식을 결정지으며, 중요한 의사결정을 '나중'으로 미루는 가장 핵심적인 요인으로 나타났다(그림 1). 이는 커리어와 삶의 주요 의사결정 전반에 지속적으로 영향을 미치는 배경으로 작용하고 있다. 실제로 생활비 부담은 5년 연속 가장 큰 우려 요인으로 꼽혔으며, Z세대의 38%, 밀레니얼 세대의 42%가 이를 주요 문제로 지목하였다. 이는 범죄, 실업, 환경, 지정학적 불안정성 등에 대한 우려보다 훨씬 높은 수준이다.

이러한 흐름은 이제 일시적 현상이 아닌 새로운 일상(New Normal)으로 자리잡고 있다. 높은 생활비 부담은 MZ세대의 삶을 규정하는 핵심 특징이 되었으며, 딜로이트가 지난 15년간 조사해 온 이른바 '메이비 레이터'(Maybe Later) 세대 현상으로 이어지고 있다. 이는 성장 의지와 열망은 여전히 높지만, 경제적 현실로 인해 주요 인생 결정을 뒤로 미루는 세대를 의미한다.

Z세대의 69%, 밀레니얼 세대의 64%는 주거 비용과 주택 접근성이 커리어 선택과 근무 가능 지역에 직접적인 영향을 미친다고 답했다. Z세대의 51%, 밀레니얼 세대의 40%는 현재 주택 구매가 현실적으로 어렵다고 인식하고 있는 것으로 나타났다.

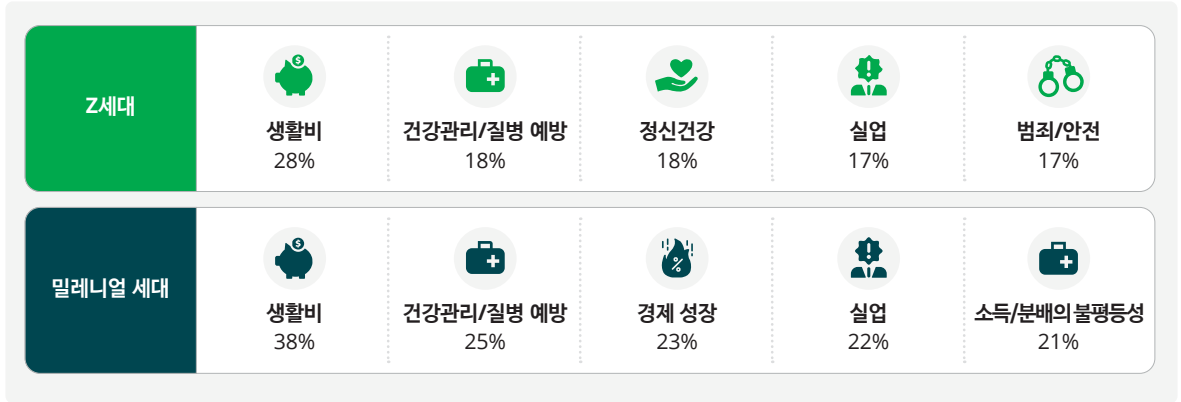
그림 1. 글로벌 MZ세대의 가장 큰 걱정/고민 거리



출처: 딜로이트(2026), Global 2026 Gen Z and Millennial Survey

한편, 한국의 MZ세대로 범위를 좁혀 살펴보면, 글로벌과 동일하게 생활비가 가장 큰 걱정/고민거리로 나타났다(그림 2). 두 번째로 건강 관리/질병 예방이 뒤를 이었다. 글로벌 MZ세대에 비해 한국 MZ세대가 건강에 대한 걱정을 더 크게 하는 것을 알 수 있다.

그림 2. 한국 MZ세대의 가장 큰 걱정/고민 거리

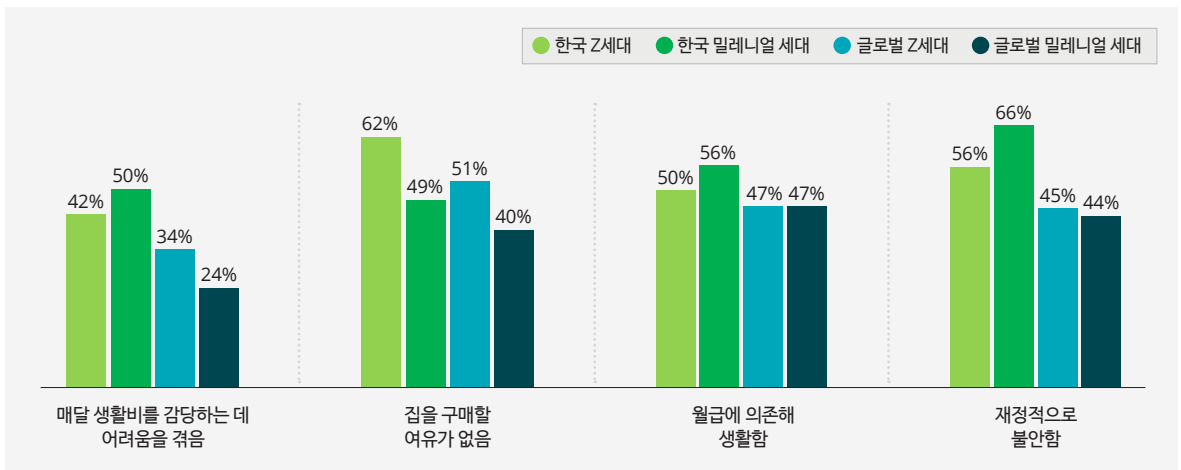


출처: 딜로이트(2026), Global 2026 Gen Z and Millennial Survey

재정적 취약성은 여전히 많은 MZ세대가 직면한 현실이지만, 일부 개선 조짐과 낙관적 인식도 함께 나타나고 있다. 향후 12개월 내 개인 재정 상황이 개선될 것이라고 응답한 비율은 Z세대 53%, 밀레니얼 세대 45%로 집계되었으며, 이는 2025년 49%, 41% 대비 각각 상승한 수치이다.

또한 지난해에는 양 세대 모두 52%가 '월급에 의존해 생활하고 있다'(paycheck to paycheck)고 응답했으나, 올해는 Z세대와 밀레니얼 세대 모두 47%로 감소하였다. 생활비를 감당하는 데 어려움을 겪는다고 응답한 비율 역시 여전히 Z세대와 밀레니얼 세대 모두 34% 수준으로 높게 나타났지만, 이는 전년(Z세대 37%, 밀레니얼 세대 35%) 대비 소폭 개선된 결과이다. 한편, 글로벌과 한국 MZ세대를 비교했을 때, 한국의 MZ세대가 좀 더 재정적으로 불안정하다고 느낀다는 결과가 나왔다(그림 3).

그림 3. 한국/글로벌 MZ세대의 재정적 취약성에 대한 압박감을 느끼는 비율



출처: 딜로이트(2026), Global 2026 Gen Z and Millennial Survey

## 💡 비즈니스 리더들이 고려해야 할 포인트

재정적 압박은 여전히 MZ세대가 일, 안정성, 장기적 의사결정을 바라보는 방식에 큰 영향을 미치고 있으며, 생활비와 재정 안정성은 기업의 인재 확보 및 유지에 있어 중요한 요인으로 자리잡고 있다. 일부 개선 조짐이 나타나고는 있지만, 주거 비용 부담과 일상 생활비는 여전히 사람들이 어디에서 일할 수 있는지, 그리고 얼마나 장기적인 선택을 할 수 있는지에 직접적인 영향을 미치고 있다. 이에 따라 경쟁력 있는 보상 체계와 함께 주거·이주 지원, 학자금 대출 지원, 유연한 보상 선택권 등 재정 부담 완화에 실질적으로 도움이 되는 복지 제도를 제공하는 기업이 인재 확보와 유지 측면에서 보다 유리한 위치를 차지할 가능성이 높다.

이러한 재정적 압박은 업무 방식에도 직접적으로 영향을 미치고 있다. 주거비, 출퇴근 비용, 돌봄 책임 등은 개인의 커리어 선택과 이동 가능성에 영향을 주고 있으며, 기존의 전통적인 근무 모델은 이를 충분히 반영하지 못하는 경우가 많다. 따라서 유연한 근무 장소·형태·스케줄에 대한 명확하고 일관된 정책은 직원들의 선택지를 확대하고 불필요한 희생을 줄이는 데 기여할 수 있다.

또한 기업이 재정적 어려움에 대한 논의를 자연스럽게 공개적으로 다루는 문화 역시 중요하다. 직원들이 이러한 문제를 개인적으로 감당하도록 방치하기보다, 조직 차원에서 적극적으로 지원할 경우 구성원의 몰입도, 인재 유지, 성과 향상에도 긍정적인 효과를 가져올 수 있다.

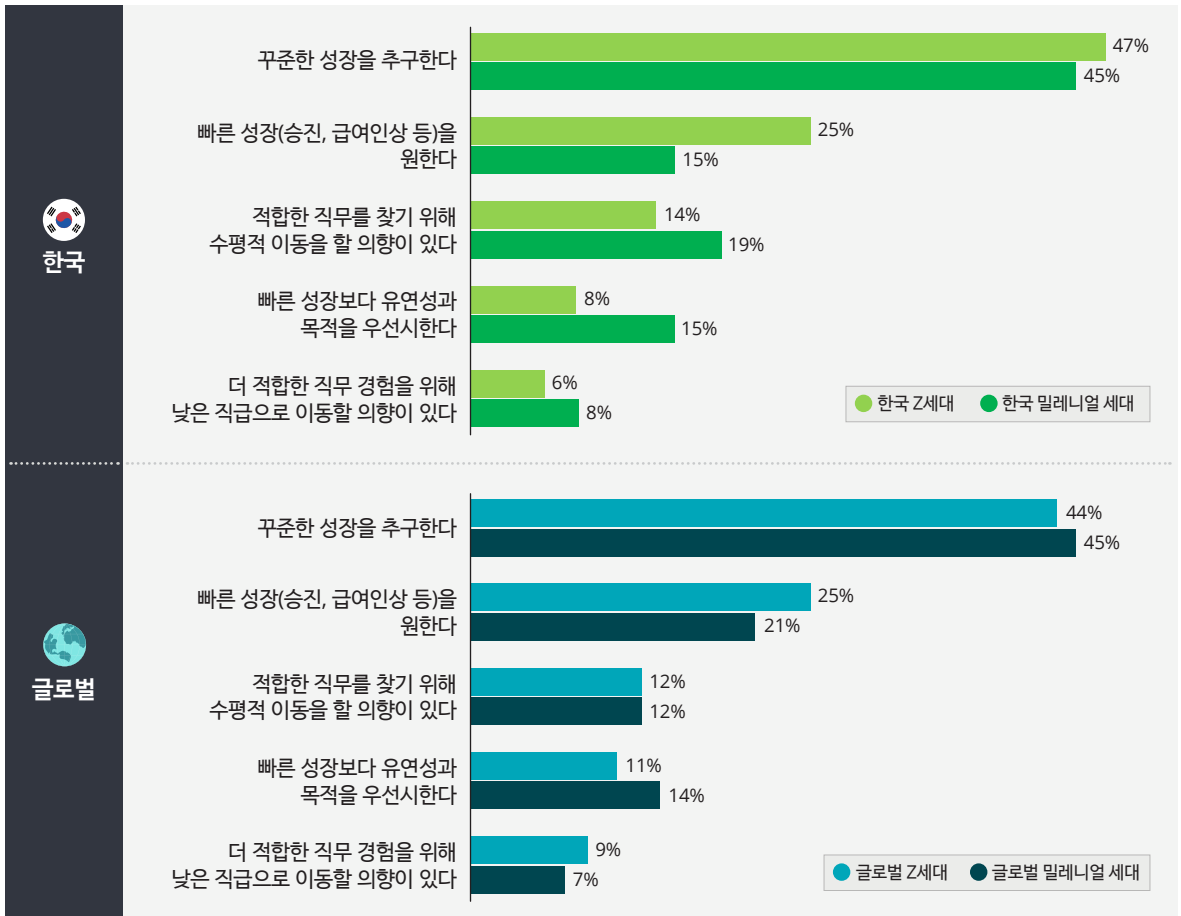


## 02 리더십에 대한 재정의: 지속가능한 성장을 추구하는 세대

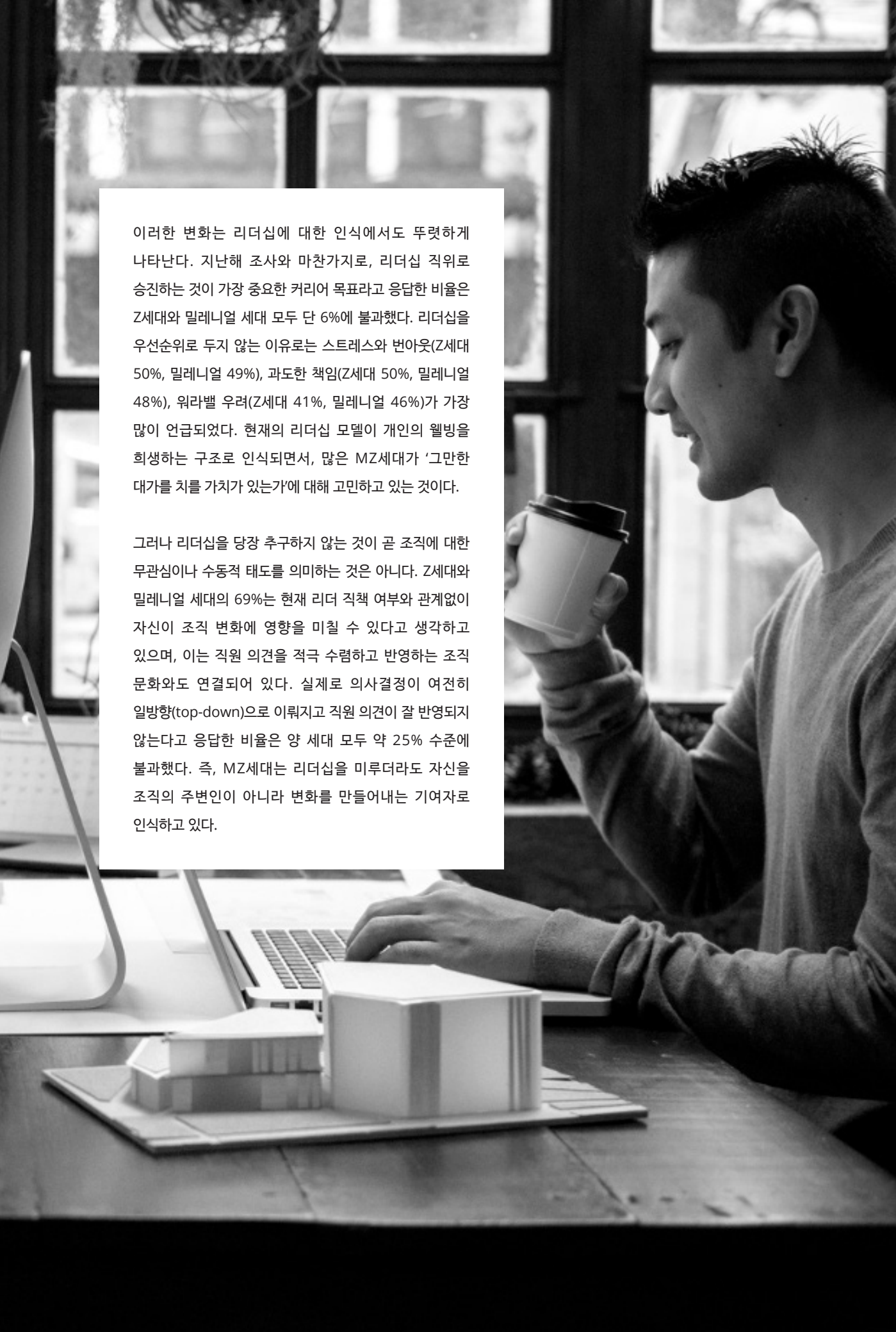
MZ세대는 단기적 승진보다 장기적으로 지속 가능한 커리어 적합성을 더 중요하게 고려하며 직업과 커리어를 선택하고 있다. 이제 커리어 성장은 얼마나 빠르게, 얼마나 높은 위치에 오르는지가 아니라, 그 과정이 지속 가능하고 삶의 균형을 유지할 수 있는지에 의해 평가되고 있다. 이에 따라 많은 Z세대와 밀레니얼 세대는 전통적인 직선행 승진 구조 대신, 번아웃 없이 균형·자율성·적응 가능성을 확보하면서 꾸준히 성장할 수 있는 방향으로 커리어를 재설계하고 있다(그림 4).

실제로 이상적인 커리어 경로에 대한 질문에서 Z세대의 44%, 밀레니얼 세대의 45%는 '꾸준하고 안정적인 성장'을 선호한다고 응답한 반면, 빠른 승진 중심의 고속 성장을 선호한 비율은 각각 25%, 21%에 그쳤다. 많은 응답자에게 커리어 성공은 워라밸 유지, 재정적 독립, 직업 안정성과 같은 현실적이고 지속 가능한 요소가 포함되는 상황을 의미하고 있다.

그림 4. 한국/글로벌 MZ세대들이 가지고 있는 커리어패스에 대한 생각



출처: 딜로이트(2026), Global 2026 Gen Z and Millennial Survey

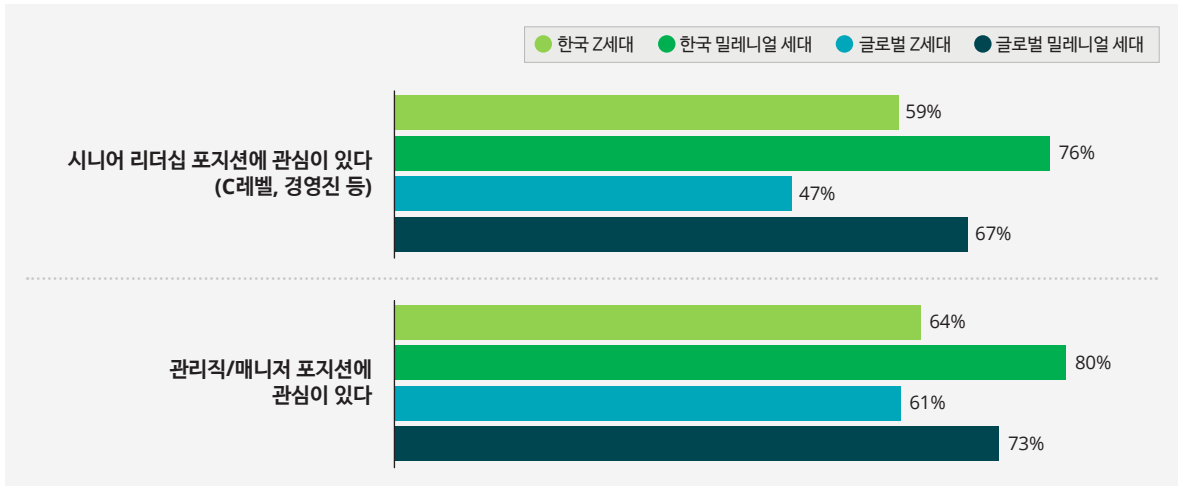


이러한 변화는 리더십에 대한 인식에서도 뚜렷하게 나타난다. 지난해 조사와 마찬가지로, 리더십 직위로 승진하는 것이 가장 중요한 커리어 목표라고 응답한 비율은 Z세대와 밀레니얼 세대 모두 단 6%에 불과했다. 리더십을 우선순위로 두지 않는 이유는 스트레스와 번아웃(Z세대 50%, 밀레니얼 49%), 과도한 책임(Z세대 50%, 밀레니얼 48%), 워라벨 우려(Z세대 41%, 밀레니얼 46%)가 가장 많이 언급되었다. 현재의 리더십 모델이 개인의 웰빙을 희생하는 구조로 인식되면서, 많은 MZ세대가 '그만한 대가를 치를 가치가 있는가'에 대해 고민하고 있는 것이다.

그러나 리더십을 당장 추구하지 않는 것이 곧 조직에 대한 무관심이나 수동적 태도를 의미하는 것은 아니다. Z세대와 밀레니얼 세대의 69%는 현재 리더 직책 여부와 관계없이 자신이 조직 변화에 영향을 미칠 수 있다고 생각하고 있으며, 이는 직원 의견을 적극 수렴하고 반영하는 조직 문화와도 연결되어 있다. 실제로 의사결정이 여전히 일방향(top-down)으로 이뤄지고 직원 의견이 잘 반영되지 않는다고 응답한 비율은 양 세대 모두 약 25% 수준에 불과했다. 즉, MZ세대는 리더십을 미루더라도 자신을 조직의 주변인이 아니라 변화를 만들어내는 기여자로 인식하고 있다.

또한 이번 조사 결과가 MZ세대가 리더십 자체를 거부하고 있음을 의미하지 않는다. 장기적인 커리어 관점에서 Z세대의 76%, 밀레니얼 세대의 67%는 향후 임원급 리더십 역할에 관심이 있다고 응답했으며, 관리직·매니저 역할에 대한 관심도 각각 80%, 73%로 높게 나타났다(그림 5). 한국과 글로벌을 비교했을 때, 한국 응답자들이 상대적으로 시니어 리더십 및 관리직 포지션으로의 승진에 대한 관심이 글로벌 응답자에 비해 다소 낮은 수치를 보였다.

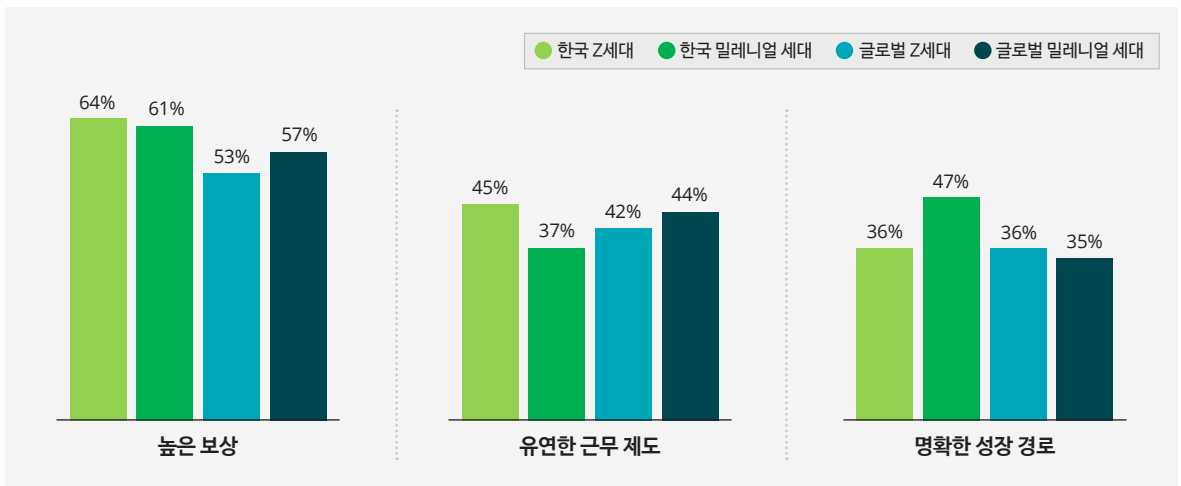
그림 5. 한국/글로벌 MZ세대들이 상위 직급에 대해 가지고 있는 관심도



출처: 딜로이트(2026), Global 2026 Gen Z and Millennial Survey

한편, 이미 Z세대의 45%, 밀레니얼 세대의 61%는 현재 일정 수준 이상 타인을 관리하거나 감독하는 역할을 수행하고 있는 것으로 조사되었다. 즉, 리더십은 즉각적으로 달성해야 하는 목표라기보다, 충분히 지원받고 지속 가능한 환경이 조성될 때 선택할 미래 옵션으로 인식되고 있다. 리더십을 보다 매력적으로 느끼게 만드는 조건으로는 높은 보상, 유연한 근무 제도, 조직 내 명확한 리더십 성장 경로가 가장 많이 언급됐다(그림 6).

그림 6. 한국/글로벌 MZ세대들이 리더십에 대해서 매력적으로 느끼게 만드는 조건



출처: 딜로이트(2026), Global 2026 Gen Z and Millennial Survey

흥미로운 점은 이미 고위 리더십 역할을 수행 중인 응답자들의 경우, 상대적으로 더 긍정적인 경험을 하고 있다는 점이다. 이들은 주니어 직급 대비 정신건강 상태와 워라밸 만족도가 높았으며, 장시간 근무 등을 스트레스 요인으로 지목하는 비율도 더 낮게 나타났다. 이는 많은 MZ세대가 리더십에 대해 갖고 있는 '웰빙 희생' 이미지와 실제 경험 사이에 차이가 존재할 가능성을 시사한다.

### 💡 비즈니스 리더들이 고려해야 할 포인트

이번 조사 결과는 기업이 기존의 커리어 및 리더십 구조를 재검토할 필요가 있음을 시사한다. MZ세대는 성장 의지 자체를 포기한 것이 아니라, 웰빙과 장기적인 적합성을 기준으로 성공의 의미를 재조정하고 있다. 따라서 끊임없는 성장 압박, 직선형 승진, 개인적 희생을 성공의 조건으로 요구하는 조직은 향후 인재 확보와 유지 측면에서 한계를 겪을 가능성이 있다. 이에 따라 기업은 커리어 성장 경로를 보다 유연하고 다양하게 설계할 필요가 있다. 빠르게 승진하는 인재뿐 아니라, 다양한 역할을 경험하며 적응력·영향력·업무 범위를 확장하는 인재 역시 핵심 고성과 인재로 인정하고 보상해야 한다. 즉, 수직적 성장만이 아니라 수평적 경험과 역량 확장도 중요한 경쟁력으로 평가하는 접근이 요구된다.

또한 리더십 자체에 대한 재설계도 필요하다. 현재처럼 리더십이 번아웃과 과도한 부담의 상징으로 인식될 경우, 조직 내 리더십 기피 현상은 더욱 심화될 수 있다. 따라서 기업은 리더십 역할을 단순히 책임을 떠안는 구조가 아니라, 권한과 책임을 분산하고 조직 역량을 육성하며 명확한 방향성을 제공하는 역할 중심으로 전환할 필요가 있다. 이러한 변화는 MZ세대에게 리더십을 보다 매력적인 선택지로 만들 뿐 아니라, 조직 전반의 적응력·신뢰·장기 성과를 강화하는 데에도 기여할 수 있다.



## 03 자기계발을 '새로운 생존전략'으로 삼은 MZ세대

불확실성으로 인해 MZ 세대는 여러 의사결정을 늦추고 있지만, 동시에 다른 변화는 더욱 빠르게 만들고 있다. Z세대와 밀레니얼 세대는 빠르게 변화하는 업무 환경에 대응하기 위해 새로운 기술 습득, 지속적인 학습, AI와 같은 신기술 활용에 적극 투자하며 자신의 커리어 경쟁력을 강화하고 있다. 이에 따라 적응력(adaptability)은 변화 속에서도 고용 가능성과 경쟁력을 유지하기 위한 핵심 역량으로 부상하고 있다.

이들은 자신의 핵심 강점으로 근면성, 협업, 공감 능력, 적응력, 비판적 사고, 커뮤니케이션 역량을 꼽았다. 동시에 향후에는 인간의 판단력과 기술 이해도를 결합한 역량을 더욱 강화하고자 하는 경향을 보였다. 특히 발표 및 스피치 역량, 리더십, AI 활용 능력, 커뮤니케이션, 창의성을 주요 역량 개발 분야로 인식하고 있다.

관리자는 구성원의 역량 개발 과정에서 중요한 역할을 수행하고 있다. 특히 커뮤니케이션 역량이 뛰어난 관리자를 둔 Z세대와 밀레니얼 세대는 리더십, 조직관리, AI 활용 능력, 적응력 등 핵심 영역에서 자신이 고급 수준의 역량을 보유하고 있다고 응답할 가능성이 더 높게 나타났다.

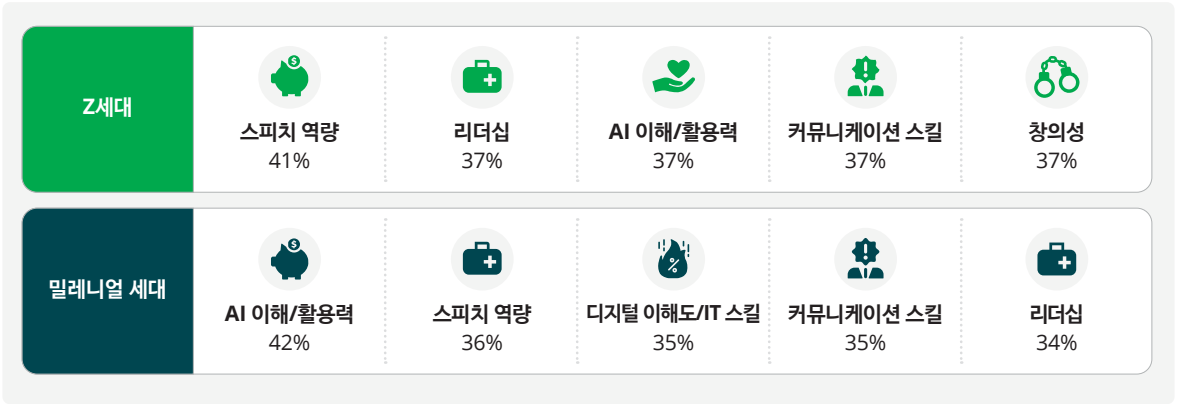
딜로이트의 「딜로이트 2026 글로벌 인적자원(Human Capital) 트렌드」 보고서에 따르면, 직원·관리자·임원을 대상으로 조사한 결과 응답자 3명 중 1명은 지난 1년 동안 15개 이상의 주요 업무 변화를 경험한 것으로 나타났다. 이러한 변화에는 업무 내용 및 요구 역량 변화, AI 기반 도구 도입, 기술 자동화, 전략 및 비즈니스 모델 변화 등이 포함된다.

빠르게 변화하는 업무 환경 속에서 학습은 더 이상 일회성 활동이 아니라 지속적인 과정으로 변화하고 있다. 많은 Z세대와 밀레니얼 세대는 요구 역량 변화에 맞춰 새로운 교육 및 학습 기회를 적극적으로 탐색하고 있으며, 특히 AI 분야를 중심으로 새로운 역량을 습득하고 활용할 수 있다는 자신감을 보이고 있다. 이들에게 적응력은 단순히 새로운 트렌드에 대응하는 차원을 넘어, 반복적인 변화 경험 속에서 체득된 생존 전략이자 핵심 경쟁력으로 자리잡고 있다.

글로벌 MZ 세대들은 AI 활용역량, 스피치 역량, 리더십, 디지털 이해도 등을 향후 개발해 나가고 싶은 관심 스킬이라고 응답했다 (그림 7). 한국의 MZ 세대들은 커뮤니케이션 스킬, AI 활용 역량, 데이터 분석 등을 향후 개발해 나가고 싶은 관심 스킬이라고 응답했는데, 한국과 글로벌 MZ 세대들의 관심 스킬이 다소 차이가 있음을 알 수 있다(그림 8).

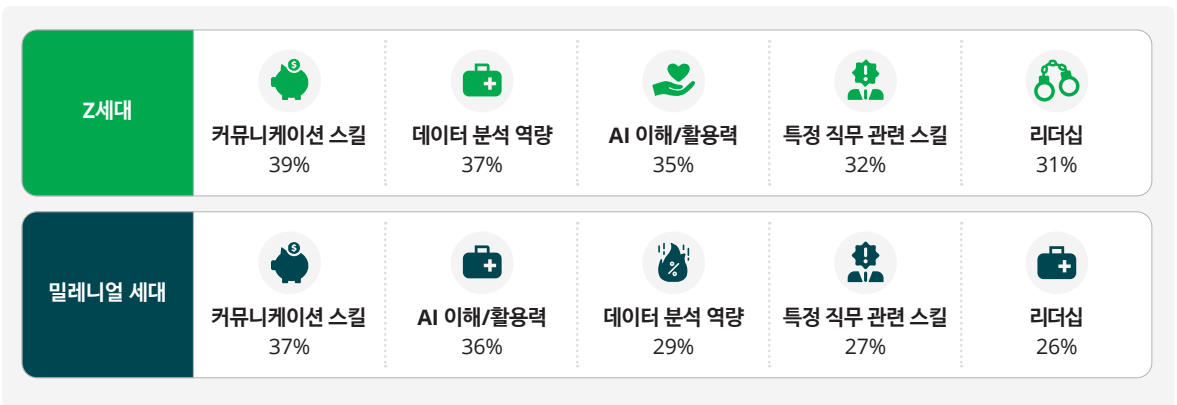


그림 7. 글로벌 MZ세대들이 향후 개발하고 싶어하는 역량



출처: 딜로이트(2026), Global 2026 Gen Z and Millennial Survey

그림 8. 한국 MZ세대들이 향후 개발하고 싶어하는 역량



출처: 딜로이트(2026), Global 2026 Gen Z and Millennial Survey

**💡 비즈니스 리더들이 고려해야 할 포인트**

리더는 학습이 일상 업무에 지속적으로 내재화되도록 함으로써 적응력을 강화할 수 있다. 이는 일회성 교육이나 단발성 업스킬링 이니셔티브에 의존하기보다, 인간의 판단력과 기술적 이해력을 결합한 새로운 역량을 구성원들이 지속적으로 개발하고 실제 업무에 적용할 수 있도록 정기적인 기회를 마련하는 것을 의미한다.

무엇보다 중요한 것은 관리자가 적극적인 역할을 수행할 수 있도록 지원하고, 그러한 역할을 기대하는 조직 문화를 구축하는 것이다. 즉, 관리자는 비즈니스 이슈에 더 적극적인 자세로 참여하고, 실시간으로 구성원들의 학습을 지원해야 한다. 학습이 이미 과중한 업무에 추가되는 별도의 활동이 아니라, 업무의 자연스러운 일부이자 조직이 지원하는 활동으로 인식될 때 적응력은 개인의 부담이 아닌 조직 전체의 공동 역량으로 자리 잡게 된다.

관리자 역량에 투자하고, 학습을 성과의 일부로 자연스럽게 정착시키며, 구성원들이 새로운 기술을 실제로 연습할 수 있는 여유를 제공하는 조직일수록 지속적인 변화 속에서도 진화하고 적응할 수 있는 인재 조직을 구축할 가능성이 높다.

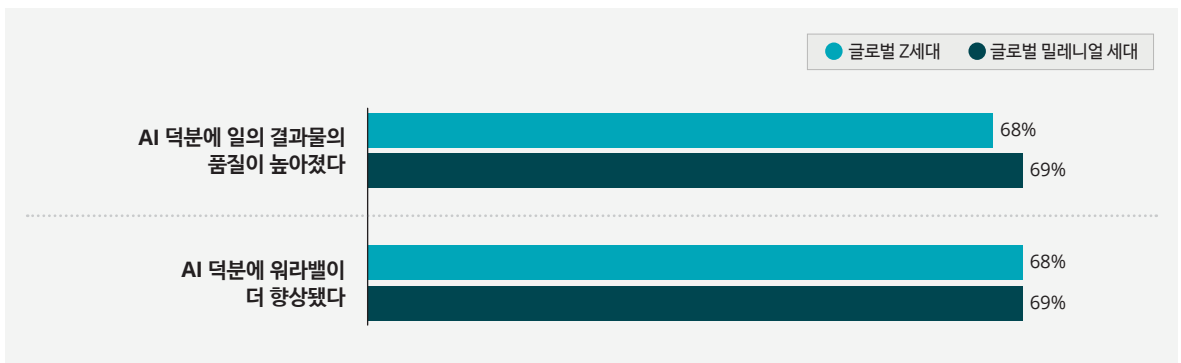


## 04 시와 준비 격차

한때 틈새 기술 또는 신흥 기술로 여겨졌던 시는 이제 주류 기술로 자리 잡았다. Z세대의 74%, 밀레니얼 세대의 74%가 업무에서 어느 정도 시를 활용하고 있다고 응답했으며, 이는 지난해 절반 수준이었던 수치(각각 57%, 56%)에서 크게 증가한 것이다.

또한 이들 세대는 시를 전반적으로 업무 역량을 향상시키는 도구로 인식하고 있다. 대다수 응답자는 효율성 향상, 결과물 품질 개선, 워라벨 개선 측면에서 시가 업무와 개인 삶 모두에 긍정적인 영향을 미쳤다고 평가했다(그림 9).

그림 9. 글로벌 MZ세대가 평가한 AI의 긍정적인 영향

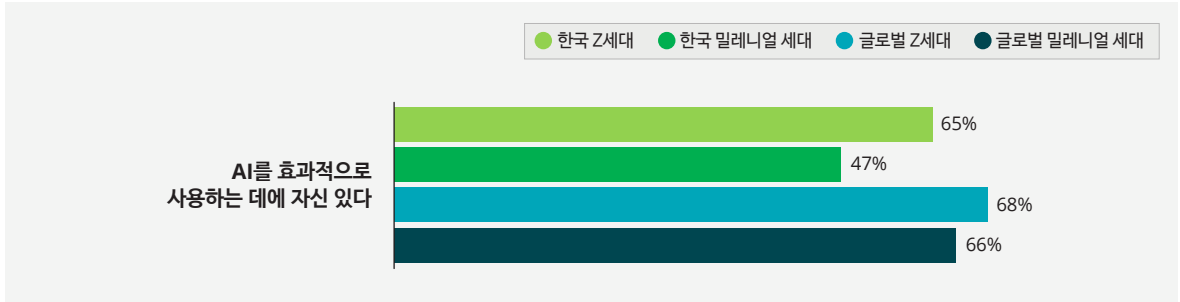


출처: 딜로이트(2026), Global 2026 Gen Z and Millennial Survey

AI의 역할은 단순한 생산성 향상에 그치지 않는다. 많은 응답자는 시를 학습 및 역량 개발 기회를 탐색하는 데 활용하고 있으며(두 세대 모두 79%), 커리어 조언을 얻는 데에도 활용하고 있다(Z세대 72%, 밀레니얼 세대 69%). 또한 업무 관련 스트레스를 관리하는 데 시를 활용한다는 응답도 높게 나타났다(Z세대 67%, 밀레니얼 세대 65%). 이러한 측면에서 시는 단순히 업무 수행을 지원하는 도구를 넘어, 성장과 의사결정, 회복탄력성을 지원하는 '커리어 코치'로서의 역할까지 수행하는 방향으로 확대되고 있다.

한편, 글로벌과 한국 MZ 세대들은 대체로 자신들이 AI를 효과적으로 사용한다는 자신감을 가지고 있었다. 다만, 한국의 밀레니얼 세대들은 그 응답비율이 다소 떨어지는 양상을 보였다(그림 10).

**그림 10. 한국/글로벌 MZ세대들이 AI를 효과적으로 사용하는 데에 자신 있다고 응답한 비율**



출처: 딜로이트(2026), Global 2026 Gen Z and Millennial Survey

개인 차원의 생성형 AI 도입 속도는 조직의 준비 수준을 앞서가고 있다. Z세대의 30%, 밀레니얼 세대의 31%는 자신의 조직이 AI가 가져올 변화에 제대로 대비되지 못하고 있다고 인식하고 있다. 이는 지난해 조사에서 생성형 AI가 가져올 변화에 대해 고용주가 준비되지 않았다고 응답한 비율이 약 20%였던 것과 비교하면 크게 증가한 수치이다.

AI에 대한 우려/걱정도 해소되지는 않은 것으로 나타났다. 신뢰, 교육, 그리고 업무 통합 측면에 대한 우려가 지속되고 있는 것이다. Z세대의 36%, 밀레니얼 세대의 34%는 AI 도구가 정확하고 편향되지 않은 결과를 생성할 것이라고 신뢰하지 않는다고 응답했다. 또한 비슷한 수준의 응답자들이 자신의 고용주가 충분한 AI 교육을 제공하지 않고 있다고 인식했다(Z세대 36%, 밀레니얼 세대 38%).

AI 활용을 가로막는 주요 장애 요인으로는 제한적인 사용 경험, 부족한 학습 기회, 기존 시스템 및 업무 프로세스와의 낮은 통합 수준, 직무 특성을 충분히 반영하지 못하는 도구, 그리고 사용을 제한하는 규제 및 컴플라이언스 요건 등이 지목되었다.

이러한 문제들은 개인의 적응 역량과 조직의 준비 수준 사이의 격차가 점점 확대되고 있음을 보여준다. Z세대와 밀레니얼 세대는 새로운 도구를 직접 실험하고, 실무 속에서 빠르게 학습하며, 업무 방식을 스스로 변화시키고 있다. 많은 이들은 자신들이 조직보다 더 빠르게 적응하고 있다고 느끼고 있다. 즉, 많은 경우 현재의 적응은 조직 인프라의 지원 덕분이라기보다, 오히려 각 개인들이 그 한계를 극복하면서 이루어지고 있는 상황이라고 볼 수 있다.

### 💡 비즈니스 리더들이 고려해야 할 포인트

리더는 생성형 AI 도입을 단순한 기술 배포가 아니라, 업무 재설계와 변화관리(Change management) 과정으로 접근해야 한다. 이는 인간과 AI가 함께 협업할 수 있도록 역할과 업무 프로세스를 의도적으로 재설계하고, 관리자가 이러한 변화를 실제 팀 운영 방식에 효과적으로 반영할 수 있도록 지원하는 것을 의미한다.

신뢰와 조직 문화 역시 핵심적인 기반 요소이다. AI는 일부 조직이나 개인의 제한적인 실험만으로 확산되는 것이 아니라, 리더가 명확하고 일관된 AI 전략을 수립해야 한다. 이를 바탕으로 거버넌스, 교육, 업무 수행 방식에 대한 의사결정을 체계적으로 추진할 때 비로소 조직 전반으로 확산될 수 있다.

업무를 재설계하고, 관리자 역량에 투자하며, AI 도입 과정에서 신뢰를 함께 구축하는 조직일수록 단편적인 실험 수준을 넘어 지속 가능하고 확장 가능한 조직 차원의 가치를 창출할 가능성이 높다.



# 05 인프라로서의 웰빙

특히 Z세대는 직장에서 웰빙과 정신건강에 대한 논의를 주류 의제로 끌어올리는 데 중요한 역할을 해왔다. Z세대와 밀레니얼 세대 모두에게 웰빙은 점점 하나의 '인프라'로 인식되고 있으며, 이는 자신이 얼마나 많은 일을 감당할 수 있는지를 결정하는 기반 요소로 여겨지고 있다. 그 중에서도 정신건강은 이러한 기반의 핵심 요소이며, 실제로 개선의 조짐도 나타나고 있다.

현재 Z세대의 63%, 밀레니얼 세대의 66%는 자신의 정신건강 상태를 '좋음' 또는 '매우 좋음'이라고 평가하고 있으며, 이는 지난해 각각 52%, 58%였던 것에 비해 증가한 수치이다. 또한 두 세대 모두 응답자의 40% 이상이 스트레스와 불안을 포함한 전반적인 정신적 웰빙 상태가 1년 전보다 개선되었다고 답했다.

반면 약 40%는 이전과 비슷한 수준이라고 응답했으며, 상태가 악화되었다고 답한 비율은 15% 수준에 그쳤다. 지속적인 스트레스 문제는 여전히 남아 있다. Z세대의 34%, 밀레니얼 세대의 30%는 대부분의 시간 또는 항상 불안감과 스트레스를 느낀다고 응답했으며, 번아웃을 경험하고 있다고 답한 비율도 Z세대 48%, 밀레니얼 세대 45%로 매우 높게 나타났다. 이러한 불안감과 스트레스를 유발하는 Top5 요인은 장기적인 재정적 불안, 가족의 건강과 복지, 일상/단기적인 재정 불안감, 가족/인간 관계, 신체적 건강이었다. 한국의 MZ 세대의 경우에도 유사한 요인들이 꼽혔으나, 직업 불안정성 및 부족한 워라밸이 Top5 요인에 포함됐다는 측면에서 글로벌 MZ세대의 결과와 다소 달랐다(그림 11, 12).

그림 11. 글로벌 MZ세대들이 불안감/스트레스를 느끼는 Top5 요인

	장기적인 재정적 불안	가족의 건강과 복지	일상/단기적인 재정 불안감	가족/인간 관계	신체적 건강
글로벌 Z세대	44%	41%	38%	36%	33%
글로벌 밀레니얼 세대	39%	39%	36%	31%	30%

출처: 딜로이트(2026), Global 2026 Gen Z and Millennial Survey

그림 12. 한국 MZ세대들이 불안감/스트레스를 느끼는 Top5 요인

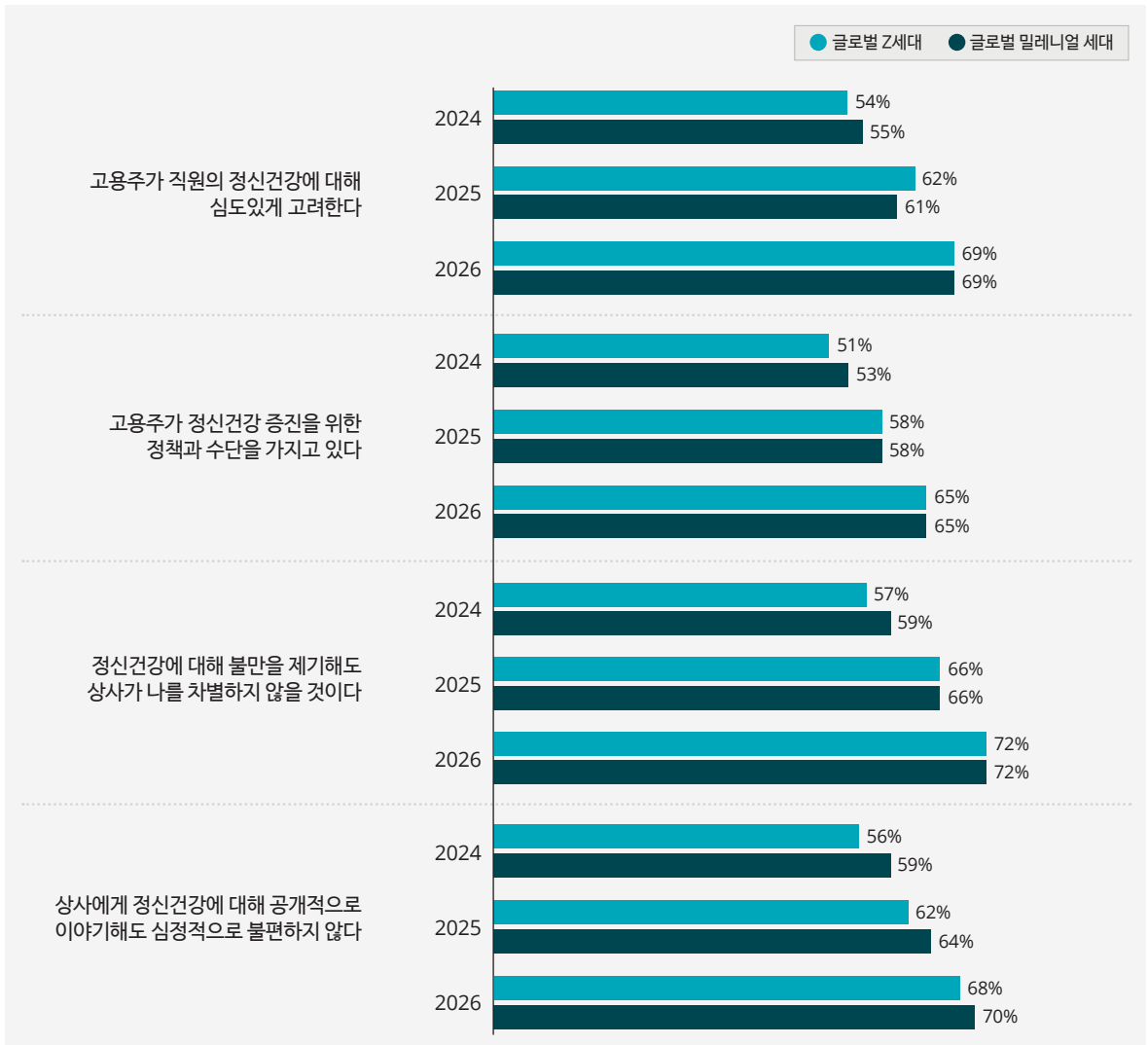
	장기적인 재정적 불안	일상/단기적인 재정 불안감	직업적 불안정성	가족/인간 관계	신체적 건강
글로벌 Z세대	40%	33%	29%	29%	26%
	장기적인 재정적 불안	가족의 건강과 복지	일상/단기적인 재정 불안감	직업적 불안정성	부족한 워라밸
글로벌 밀레니얼 세대	39%	34%	34%	30%	24%

출처: 딜로이트(2026), Global 2026 Gen Z and Millennial Survey

한편, 직무 수행이 스트레스의 원인이라고 응답한 사람들 가운데, 두 세대 모두 직무수행 과정에서 느끼는 스트레스 요인으로 긴 근무시간과 인정 부족을 꼽았다. 세 번째 주요 스트레스 요인에서는 세대 간 차이가 나타났다. Z세대는 업무를 완료할 충분한 시간이 부족하다는 점을 주요 원인으로 지목한 반면, 밀레니얼 세대는 조직 내 의사결정의 공정성에 대한 우려를 더 중요한 문제로 인식하고 있었다. 기술과 생성형 AI 중심으로 변화하는 업무 환경 속에서 디지털 과부하 역시 새로운 압박 요인으로 작용하고 있다. Z세대의 약 60%, 밀레니얼 세대의 54%는 지속적인 알림, 잦은 업무 도구 전환, 다양한 플랫폼 사용 등으로 인해 정기적으로 디지털 피로감을 경험하고 있다고 응답했다.

웰빙이 하나의 인프라라면, 이를 지탱하는 기반은 결국 지원적 업무 환경과 관리자라고 볼 수 있다. 많은 Z세대와 밀레니얼 세대는 지난 몇 년 동안 조직이 이 부분에서 실질적인 진전을 이루었다고 느끼고 있다. 조직 차원에서 보면, 전체 응답자의 69%는 자신의 고용주가 직원의 정신건강을 중요하게 여기고 있다고 응답했으며, 이는 2024년 대비 두 세대 모두 각각 14~15%포인트 증가한 수치이다(그림 13).

그림 13. 글로벌 MZ 세대들이 자신들의 정신건강과 관련해 직장에서 느끼는 인식/감정



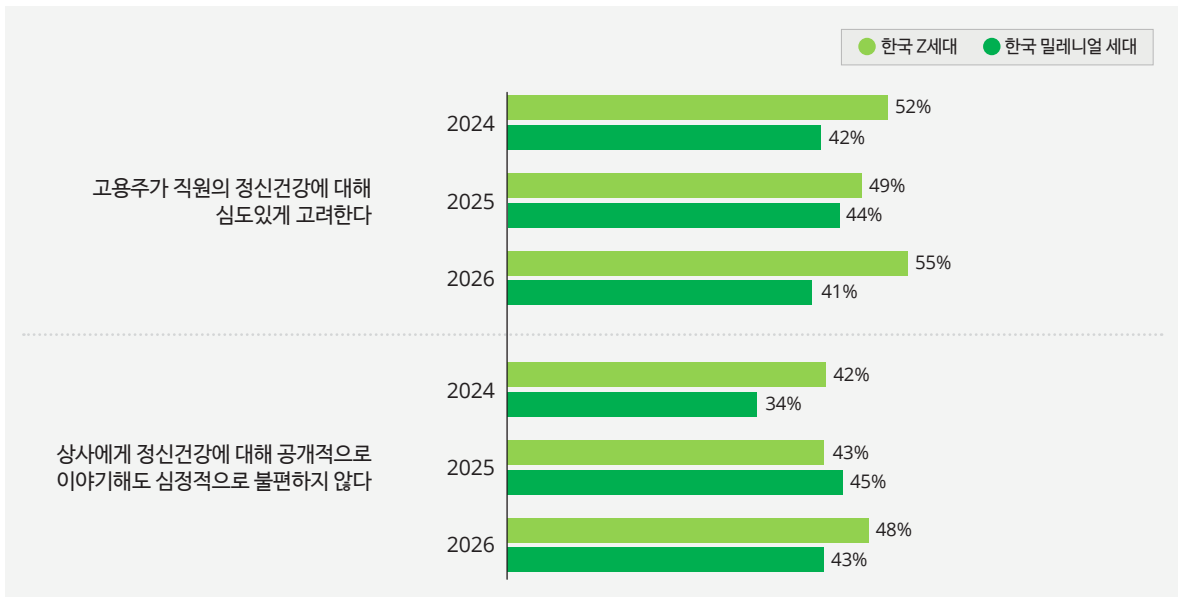
출처: 딜로이트(2026), Global 2026 Gen Z and Millennial Survey

또한 Z세대와 밀레니얼 세대의 65%는 조직이 정신건강과 관련된 정책과 지원 제도를 갖추고 있다고 답했으며, 이는 2024년 대비 Z세대는 14%포인트, 밀레니얼 세대는 12%포인트 증가한 결과이다. 아울러 Z세대의 66%, 밀레니얼 세대의 64%는 조직이 직원 번아웃 문제를 심각하게 받아들이고 있으며 이를 예방하기 위한 조치를 적극적으로 시행하고 있다고 응답했다. 이 역시 2024년 대비 각각 15%포인트, 13%포인트 상승한 수치이다.

관리자의 지원에 대한 신뢰 역시 높아지고 있다. Z세대의 72%는 정신건강 문제를 관리자에게 이야기하더라도 차별받지 않을 것이라고 믿고 있다고 응답했으며, 이는 2024년 대비 15%포인트 증가한 수치이다. 밀레니얼 세대 역시 같은 항목에서 11%포인트 상승했다. 또한 Z세대의 68%, 밀레니얼 세대의 70%는 정신건강 문제에 대해 관리자와 솔직하게 대화하는 것이 편안하다고 느낀다고 응답했으며, 이는 각각 12%포인트, 11%포인트 증가한 결과이다.

한국 MZ세대 대상의 조사 결과를 살펴보면, 고용주(회사)가 직원들의 정신건강에 대해 신경을 쓰고 있다고 답한 비율이 글로벌 조사 결과에 비해 상대적으로 낮았다(한국 Z세대의 55%, 밀레니얼 세대의 41%). 정신건강 상태에 대해 공개적으로 말해도 마음이 편하다고 응답한 비율도 글로벌 조사 결과에 비해 낮게 나왔다(한국 Z세대의 48%, 밀레니얼 세대의 43%) (그림 14).

**그림 14. 한국 MZ 세대들이 자신들의 정신건강과 관련해 직장에서 느끼는 인식/감정**



출처: 딜로이트(2026), Global 2026 Gen Z and Millennial Survey

관리자는 직원의 웰빙을 지원하는 데 핵심적인 역할을 수행하지만, 기대와 실제 경험 사이에는 여전히 상당한 격차가 존재한다. 많은 응답자들은 관리자가 업무와 삶의 균형을 위한 경계를 설정하도록 돕고, 긍정적이고 포용적인 조직문화를 조성하며, 직원의 웰빙을 지원해야 한다고 생각하고 있었다. 그러나 실제로 이러한 행동이 일관되게 이루어지고 있다고 느끼는 응답자는 최대 25% 수준에 그쳤다. 스트레스로 인한 휴가 사용 패턴 역시 직원들이 업무 스트레스 문제를 얼마나 편안하게 드러낼 수 있는지를 보여준다. Z세대의 71%, 밀레니얼 세대의 63%는 스트레스로 인해 휴식이 필요했던 경험이 있다고 응답했다. 하지만 실제로 휴가를 사용한 비율은 Z세대 41%, 밀레니얼 세대 35%에 불과했다.

더욱이 휴가를 사용한 사람들 가운데 Z세대의 21%, 밀레니얼 세대의 17%는 스트레스 때문이라는 사실 대신 다른 이유를 회사에 설명했다고 답했다. 또한 두 세대 모두 16%는 스트레스를 해결하기보다 참고 계속 일했다고 응답했으며, 이는 실제 조직 시스템이 체감상 충분히 지원적이지 않다는 한계를 보여준다.

웰빙은 업무의 부수적인 요소가 아니라, 업무 자체를 지속 가능하게 만드는 핵심 기반이다. 관리 가능한 업무량, 심리적 안정감, 그리고 지원적인 리더십이 없다면 아무리 적응력이 높은 직원이라도 결국 번아웃에 이를 위험이 크다. 불확실한 환경에 대응하도록 돕는 적응력 역시 적절한 지원 없이 지속적으로 요구될 경우 오히려 개인에게 부담과 위험 요소로 작용할 수 있다.

따라서 조직이 언어야 할 시사점은 명확하다. 웰빙을 하나의 인프라로 바라본다는 것은 이를 생산성, 인재 유지, 리더십 개발, 장기적 성과 창출을 위한 필수 전제조건으로 인식하는 것을 의미한다. 웰빙은 성장 목표를 달성한 이후나 변화 이니셔티브를 추진한 이후에 추가적으로 고려할 문제가 아니라, 오히려 그러한 변화와 성장이 성공할 수 있는지를 결정하는 핵심 요소이다. 끊임없는 변화에 대한 적응이 요구되는 시대에서 웰빙은 조직과 개인의 모든 시스템이 지속적으로 작동할 수 있도록 유지해주는 기반 역할을 수행한다고 볼 수 있다.

#### 비즈니스 리더들이 고려해야 할 포인트

정신건강 개선 흐름을 지속하기 위해 리더는 스트레스를 유발하는 근본적인 업무 환경과 조건을 보다 적극적으로 완화하는데 집중할 필요가 있다. 이는 웰빙을 단순한 복지 차원이 아니라 업무 설계와 운영 방식의 일부로 바라보는 것을 의미한다. 즉, 현실적인 업무량을 설정하고, 불필요한 복잡성을 줄이며, 우선순위를 명확히 하고, 직원의 회복탄력성이 약화되기 전에 인정 부족 문제를 해결해야 한다는 것이다.

정신건강 지원 프로그램과 자원은 여전히 중요하지만, 구성원들이 이미 어려움을 겪은 이후에 대응하는 방식만으로는 한계가 있다. 오히려 일상적인 업무 과정에서 만성적인 압박을 줄여주는 운영 방식과 함께 병행될 때 더욱 효과적으로 작동할 가능성이 높다.

또한 리더는 디지털 과부하가 이제 웰빙을 가로막는 구조적 리스크로 작용하고 있다는 점을 인식해야 한다. 지속적인 알림, 지나치게 많은 업무 도구, 분절된 협업 방식은 겉으로 보이는 업무량이 많지 않더라도 구성원의 인지적 부담을 증가시킨다.

따라서 명확한 커뮤니케이션 원칙을 수립하고, 도구 수를 줄이면서도 통합 수준을 높이며, 집중 업무 시간을 보호하고, 기술을 보다 신중하게 활용하는 접근이 디지털 피로를 실질적으로 완화할 수 있다. 아울러 관리자가 과부하의 초기 신호를 인지하고, 적절한 경계를 설정하며, 스트레스에 대해 열린 대화를 자연스럽게 장려할 수 있도록 역량을 갖추게 될 경우 웰빙 지원은 사후 대응적 조치가 아니라 예방적 역량으로 전환될 수 있다. 이러한 접근은 장기적으로 지속 가능한 성과, 인재 유지, 그리고 조직의 적응력을 뒷받침하는 기반이 될 수 있다.



## 06 이상적인 직장: 목적과 연결이 만나는 공간

Z세대와 밀레니얼 세대에게 이상적인 직장은 '정렬'(alignment)과 '소속감'(belonging)을 기반으로 형성된다. 업무의 목적성, 사회적 연결감, 그리고 일상적인 인간관계는 사람들이 직장에서 어떤 감정을 느끼는지, 얼마나 오래 머무르는지, 그리고 자신의 역량과 에너지를 얼마나 적극적으로 투자할지를 결정하는 핵심 요소로 작용한다.

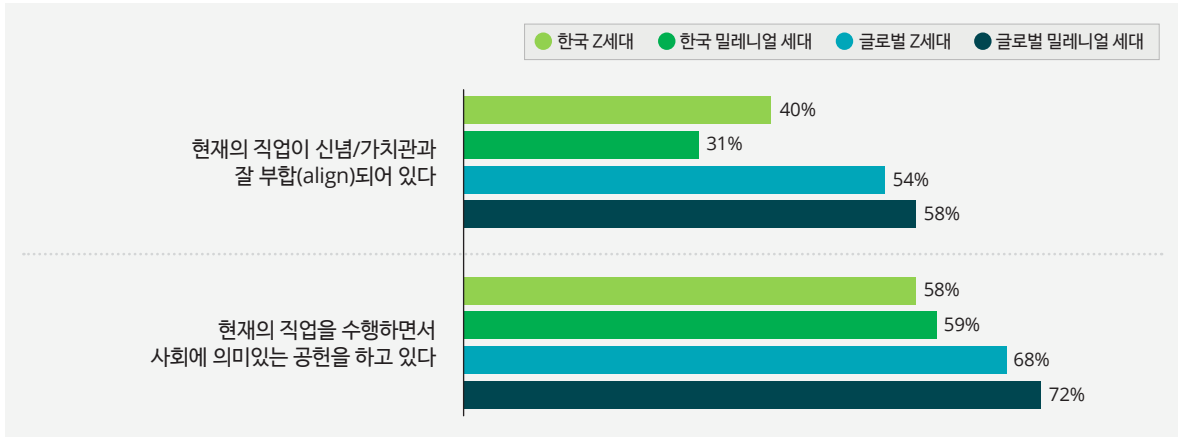
목적의식은 주관적인 개념이지만, Z세대와 밀레니얼 세대에게는 거의 보편적으로 중요한 가치로 인식되고 있다. 글로벌 Z세대의 96%, 밀레니얼 세대의 97%는 직장에서 목적의식을 느끼는 것이 자신의 직무 만족도와 웰빙에 중요하다고 응답했다. 이는 지난 3년간 각각 10%포인트, 8%포인트 증가한 수치로, 목적의식이 단순히 중요한 수준을 넘어 점점 더 핵심적인 요소로 자리 잡고 있음을 보여준다. 한국의 경우, 한국의 Z세대 93%, 밀레니얼 세대 94%는 직장에서 목적의식을 느끼는 것이 자신의 직무 만족도에 중요하다고 응답했다.

목적의식은 단순한 이상적 가치에 머물지 않고 실제 커리어 선택에도 직접적인 영향을 미치고 있다. 2023년부터 2026년까지 매년 약 40% 수준의 Z세대와 밀레니얼 세대는 자신의 윤리적 가치관이나 신념에 맞지 않는 업무, 프로젝트, 혹은 잠재적 고용주를 거절한 경험이 있다고 응답했다.

또한 많은 이들이 실제로 목적의식을 느낄 수 있는 직무에 종사하고 있다고 인식하고 있다. Z세대의 54%, 밀레니얼 세대의 58%는 현재 자신의 직무가 개인의 가치관과 신념에 대부분 또는 완전히 부합한다고 답했다. 또한 Z세대의 68%, 밀레니얼 세대의 72%는 현재의 직무가 사회에 의미 있는 기여를 할 수 있도록 해준다고 응답했다.

한국의 경우 글로벌 대비 다소 낮은 수치를 보였다. 한국 Z세대의 40%, 밀레니얼 세대의 31%는 현재 자신의 직무가 개인의 가치관과 신념에 대부분 또는 완전히 부합한다고 답했다. 또한 한국 Z세대의 58%, 밀레니얼 세대의 59%는 현재의 직무가 사회에 의미 있는 공헌을 할 수 있도록 해준다고 응답했다(그림 15).

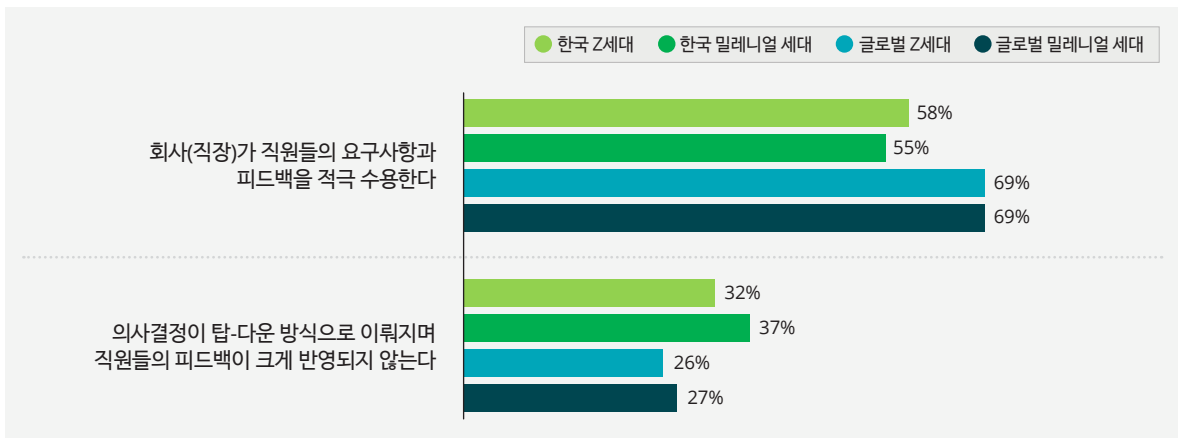
그림 15. 한국/글로벌 MZ세대가 자신의 직업과 목적의식에 대해 느끼는 감정



출처: 딜로이트(2026), Global 2026 Gen Z and Millennial Survey

직장 내에서 직원들이 의미 있는 변화를 만들어 낼 수 있느냐는 조사 문항에서도, 한국과 글로벌의 차이가 다소 있었다. 회사(직장)가 직원들의 요구사항과 피드백을 적극 수용하는가에 대한 질문에 글로벌 MZ세대가 한국 MZ세대보다 더 높은 비율로 그렇다고 응답했다. 또한 의사결정이 탑-다운 방식으로 이뤄지며 직원들의 피드백이 크게 반영되지 않는다고 응답한 비율도 한국이 더 높았다(그림 16). 이는 글로벌과 비교했을 때, 한국의 회사(직장)들이 직원들의 의견과 가치관에 대한 수용성이 다소 낮은 수준임을 보여준다.

그림 16. 한국/글로벌 MZ세대가 회사의 의견/피드백 수용성에 대해 느끼는 감정

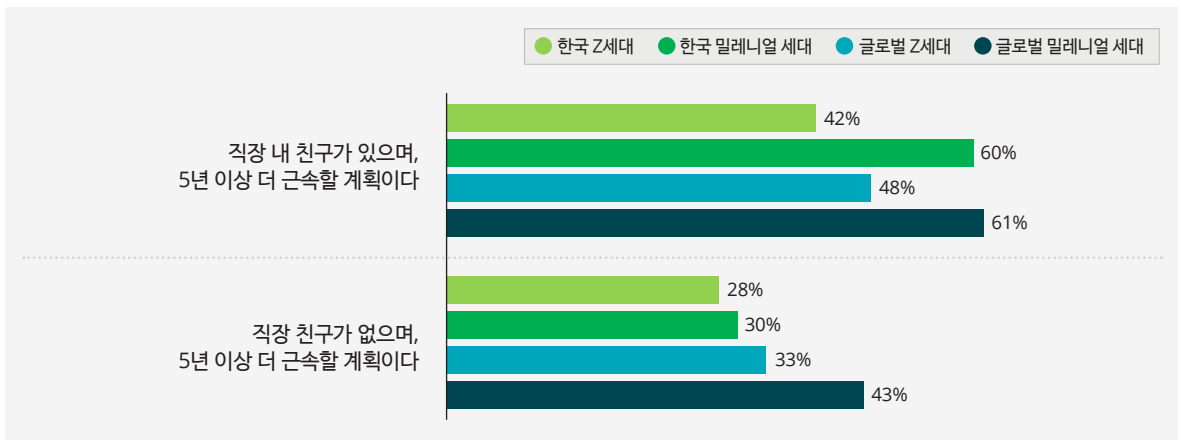


출처: 딜로이트(2026), Global 2026 Gen Z and Millennial Survey

목적의식뿐만 아니라 사회적 연결감 역시 이상적인 직장을 정의하는 핵심 요소로 작용하고 있다. Z세대의 69%, 밀레니얼 세대의 67%는 직장 내에 최소 한 명 이상의 가까운 친구가 있다고 응답했다. 이러한 경향은 근무 형태와 관계없이 비교적 일관되게 나타났다. 하이브리드 근무자의 경우 직장 내 친한 친구가 있다고 응답한 비율이 가장 높았으며(Z세대 73%, 밀레니얼 세대 71%), 원격근무(Z세대 65%, 밀레니얼 세대 56%)와 현장근무(Z세대 67%, 밀레니얼 세대 65%) 환경에서도 강한 사회적 연결이 유지되고 있는 것으로 나타났다.

특히 원격근무 환경에서는 세대 간 차이가 두드러졌다. Z세대는 밀레니얼 세대보다 원격근무 상황에서도 가까운 직장 내 관계를 형성하고 있다고 응답한 비율이 더 높게 나타났다. 이러한 인간관계는 조직 잔류 의향과 웰빙에도 밀접하게 연결되어 있다. 가까운 직장 친구가 있는 Z세대 가운데 48%는 현재 조직에서 5년 이상 근무할 계획이라고 답했으며, 이는 그러한 관계가 없는 경우의 33%보다 크게 높은 수치이다. 밀레니얼 세대에서는 그 차이가 더욱 뚜렷하게 나타났다. 직장 내 가까운 친구가 있는 경우 61%가 5년 이상 근속 의향을 보인 반면, 그렇지 않은 경우는 43%에 그쳤다. 이러한 경향은 한국 MZ세대에서도 동일한 양상을 보였다(그림 17).

그림 17. 한국/글로벌 MZ세대의 직장 내 친구 유무 여부가 근속 계획에 미치는 영향



출처: 딜로이트(2026), Global 2026 Gen Z and Millennial Survey

직장 내 우정은 전반적인 삶의 행복감에도 연관되어 있었다. 가까운 직장 친구가 있는 Z세대는 지난 1년간 자신의 삶에 만족하고 행복했다고 응답한 비율이 52%에서 60%로 증가했다. 밀레니얼 세대 역시 같은 수치가 55%에서 63%로 상승했다.

이러한 결과들은 이상적인 직장이 몇 가지 핵심 조건의 결합으로 형성된다는 점을 보여준다. 즉, 자신의 가치관과 부합하며 사회적으로 의미 있다고 느껴지는 업무 목적성, 그리고 진정성 있는 인간관계와 우정이 함께 존재할 때 직원들은 더 오래 조직에 머무르고 더 높은 행복감을 경험하게 된다. 반대로 이러한 요소들이 부족할 경우에는 높은 보상이나 커리어 성장 기회만으로는 직원들에게 만족감을 충분히 제공할 수 없을 것이다.





### 비즈니스 리더들이 고려해야 할 포인트

리더는 목적의식과 소속감을 직원 경험(Employee Experience)의 핵심 요소로 인식해야 하며, 이는 단순한 선언이나 메시지보다 일상적인 행동과 신호를 통해 형성된다는 점을 이해할 필요가 있다.

목적의식은 업무 우선순위를 어떻게 설정하는지, 누구의 의견을 반영하는지, 그리고 구성원들이 자신의 기여가 실제로 의미 있다고 느끼는지 같은 일상적인 운영 방식 속에서 가장 분명하게 드러난다. 조직의 가치관이 매일의 의사결정 과정에 일관되게 반영될 때 직원들은 조직과의 정렬감(alignment)과 몰입감을 더욱 강하게 느끼게 된다.

소속감 역시 같은 수준의 의도적인 접근이 필요하다. 강한 인간관계는 단순히 같은 공간에 있다고 자연스럽게 형성되는 것이 아니라, 업무가 어떻게 설계되는지에 따라 만들어진다. 따라서 리더는 온보딩, 팀 구성 방식, 협업 원칙, 그리고 관계 형성을 위해 의도적으로 마련된 시간 등을 통해 구성원 간 연결이 촉진될 수 있도록 업무를 설계해야 한다. 업무의 목적성과 일상 업무를 일치시키고, 인간적 연결을 의도적으로 지원하는 조직일수록 구성원으로부터 장기적인 헌신, 높은 몰입도, 그리고 자발적인 지지와 추천을 이끌어낼 가능성이 높다.

# MZ세대가 준비하고 있는 미래

앞으로 Z세대와 밀레니얼 세대는 중요한 세대 전환의 시점에 놓이게 된다. 2030년이 되면 베이비붐 세대(1945~1964년생)의 상당수가 은퇴하게 되며, 해당 세대 전체가 65세 이상에 진입하게 된다. 또한 X세대(1965~1982년생) 중 가장 연령이 높은 구성원들 역시 은퇴 시기에 가까워지고 있다.

숙련된 인력이 은퇴하거나 현업에서 이탈함에 따라, 조직은 지식과 경험이 차세대 리더에게 효과적으로 전수될 수 있도록 해야 하는 압박에 직면하고 있다. 그러나 이에 대한 준비 수준은 균일하지 않은 상황이다. Z세대의 54%, 밀레니얼 세대의 60%만이 핵심 전문가가 내일 갑자기 은퇴하더라도 자신의 팀이 큰 혼란 없이 성과를 유지할 수 있을 것이라고 응답했으며, 이는 조직 내 지식 연속성에 대한 신뢰 수준이 아직 제한적임을 보여준다.

또한 두 세대 모두 효과적인 지식 이전을 가로막는 여러 문제를 지적했다. 응답자의 32%는 지식 공유에 대한 보상과 인정 부족을 문제로 꼽았고, 29%는 충분한 시간과 우선순위 부여의 부재를 지적했다. 약 25%는 기밀 유지 문제로 인해 지식 공유가 제한된다고 응답했다. 이 외에도 표준화된 템플릿과 도구 부족, 높은 이직률로 인한 연속성 단절 등이 주요 장애 요인으로 언급되었다. 이러한 문제는 단순히 조직의 지식과 경험이 사라지는 데 그치지 않는다. 앞으로 노동시장에 진입할 새로운 세대는 기존과는 다른 방식의 지원과 경험 축적 구조를 필요로 하기 때문이다.

알파세대(2010~2025년생)는 2028년부터 2030년 사이 본격적으로 노동시장에 진입할 것으로 예상된다. 그러나 본 보고서에서 인터뷰한 많은 기업 리더들은 여전히 조직이 Z세대와 밀레니얼 세대 적응에 집중하고 있으며, 정작 가까운 미래에 엔트리급 직무에 진입할 알파세대에 대한 고려는 상대적으로 부족하다고 지적했다.

다만 리더들은 알파세대가 어린 시절부터 AI 중심 환경에 익숙해왔기 때문에 높은 효율성, 기술 친화성, 그리고 문제 해결 능력을 갖출 것으로 기대하고 있었다. 동시에 기술 의존도가 지나치게 높아질 경우 비판적 사고, 커뮤니케이션, 공감 능력, 영향력, 사회성 등 인간 중심 역량이 약화될 가능성에 대한 우려도 제기되었다. 특히 이러한 역량은 인간과 디지털 기술이 함께 협업하는 미래 업무 환경에서 점점 더 중요해질 것으로 인식되고 있다.

그 결과 리더들은 알파세대의 노동시장 진입을 기존과는 다른 관점에서 바라보기 시작하고 있다. 즉, 조직은 어떻게 불필요한 업무 마찰을 줄이고, 위계 구조를 완화하며, 인간 중심 역량을 의도적으로 육성하고, 동시에 AI 기반 직무 속에서도 핵심적인 실무 경험이 유지될 수 있도록 설계할 것인가에 대한 고민을 시작하고 있는 것이다. 앞으로의 핵심 과제는 단순히 새로운 세대를 관리하는 것이 아니라, 끊임없이 변화하는 환경 속에서 조직 자체가 얼마나 빠르게 적응하고 진화할 수 있는가에 달려 있다고 볼 수 있다.

### 💡 비즈니스 리더들이 고려해야 할 포인트

리더는 다가오는 세대 전환을 단순한 지식 인수인계의 문제가 아니라, 지식·역량·경험이 어떻게 구축되고 지속될 수 있는지를 재정립하는 계기로 받아들여야 한다. 이를 위해서는 지식 공유에 대한 명확한 보상 체계, 충분한 시간 확보, 실질적인 문서화 도구, 그리고 멘토링 체계를 마련함으로써 지식이 특정 개인에게 머무르지 않고 업무 흐름 속에서 자연스럽게 이전될 수 있도록 해야 한다.

지식 공유 시스템이 부재할 경우 은퇴 인력 증가와 함께 지식 손실은 기존의 인력 및 역량 부족 문제를 더욱 심화시킬 가능성이 높다. 동시에 알파세대를 준비하는 과정에서는 업무 구조 자체를 다시 점검할 필요가 있다. AI가 경험 축적 방식 자체를 변화시키고 있는 만큼, 조직은 기술 활용 역량뿐 아니라 판단력, 커뮤니케이션 능력, 협업 역량까지 함께 개발할 수 있도록 직무를 의도적으로 설계해야 한다.

앞으로의 핵심 과제는 다음 세대가 변화에 적응할 수 있는가의 문제가 아니다. 오히려 조직이 속도, 명확성, 유연성을 기본적인 기대 수준으로 여기는 미래 인재 세대에 맞춰 얼마나 빠르게 진화할 수 있는지가 더 중요한 과제가 될 것이다.



# 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

☎ 02 6676 3848  
@ gichoi@deloitte.com

### 김시준 파트너

딜로이트컨설팅 HC

☎ 02 6138 5320  
@ shijkim@deloitte.com

### 박주호 상무

딜로이트컨설팅 HC

☎ 02 6676 3857  
@ joohopark@deloitte.com

### 최원정 상무

딜로이트컨설팅 HC

☎ 02 6676 3703  
@ wonjechoi@deloitte.com

## Deloitte Insights

세일즈&마케팅 대표  
권지원 Partner  
jekwon@deloitte.com

성장전략부문 부대표  
서정욱 Partner  
juseo@deloitte.com

딜로이트 인사이트 편집장  
박경은 Director  
kyungepark@deloitte.com

연구원  
양원석 Manager  
wonsukyung@deloitte.com

디자이너  
박근령 Senior Consultant  
keunrpark@deloitte.com

Contact us  
krinsightsend@deloitte.com



앱



카카오톡 채널



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



# Deloitte.

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.