



조직 내 신입직원 리텐션(retention)과 세대공존, 그리고 경력 후기의 경력전환 지원 전략

박지원 (한국기술교육대학교)

I. 들어가며

오늘날 한국 조직은 전례 없는 인력구조 변화에 직면해 있다. 한 조직 안에 베이비부머, X세대, MZ세대가 동시에 재직하는 다세대 공존 상황이 일반화되었으며, 여기에 신입직원의 조기 이직 증가와 베이비부머 세대의 대량 은퇴가 겹치면서 조직의 인적자원관리 방식 전반에 대한 재점검이 요구되고 있다. 인력구조의 고령화와 청년층의 노동시장 유입 감소가 동시에 진행되는 상황에서, 조직은 기존에 분리되어 다루어지던 신입 인력 유지 정책과 고령 인력 퇴직 관리 정책을 하나의 통합된 틀 안에서 재설계해야 하는 국면에 놓여 있다.

이러한 다세대 공존은 단순한 인구통계학적 현상이 아니라 조직 성과에 직접적인 영향을 미치는 변수로 확인되고 있다. 세대 다양성은 서로 다른 가치관과 업무방식의 차이로 인해 팀 내 인지적 갈등과 정서적 갈등을 동시에 유발하며, 이 두 유형의 갈등은 조직 성과에 상반된 방향으로 작용한다. 즉 세대 차이 자체가 문제라기보다, 그 차이가 조직 내에서 어떤 유형의 갈등으로 전환되고 어떻게 관리되는가가 실질적인 관건이 된다. 이는 조직이 세대 문제를 다룰 때 ‘세대 차이를 줄이는 것’을 목표로 삼기보다, ‘세대 차이를 생산적인 방향으로 전환하는 관리 역량’을 목표로 삼아야 함을 시사한다.

한편 신규 인력의 조기 이직 문제는 조직몰입과 심리적 계약이라는 오래된 HRD 개념으로 설명되어 왔지만, 최근 연구는 인재 관리(talent management) 관점에서 세대 간 심리적 계약의 내용 자체가 달라지고 있음을 지적한다. 즉 청년 세대가 조직에 기대하는 것과 조직이 제공하는 것 사이의 불일치가 이직의 핵심 동인이 되고

있으며, 이러한 불일치는 단순히 임금 수준의 문제가 아니라 성장 기회, 의사결정 참여, 일과 삶의 균형에 대한 기대치 전반에서 발생한다(Festing & Schafer, 2014). 조직몰입에 관한 메타분석 역시 정서적 몰입이 이직 의도 및 실제 이직 행동과 가장 강하고 일관된 부적 상관을 보인다는 점을 확인한 바 있어, 신규 인력의 정서적 애착을 형성하는 초기 조직사회화 과정의 중요성을 뒷받침한다(Meyer et al., 2002).

동시에 베이비부머 세대의 은퇴가 본격화되면서 조직은 이들이 보유한 암묵지와 경험을 어떻게 이전하고, 은퇴를 앞둔 인력의 노동시장 잔류·경력전환을 어떻게 지원할 것인가라는 또 다른 과제를 안고 있다. 은퇴는 더 이상 완전한 노동시장 이탈을 의미하지 않으며, 동일기업으로의 가교일자리(bridge employment)와 같은 점진적 전환 형태가 확산되고 있다. 이러한 흐름은 조직이 퇴직을 ‘경력의 종료’가 아니라 ‘경력의 재구성’으로 재정의하도록 요구하며, 이는 초기 경력개발과 마찬가지로 체계적인 지원 설계가 필요한 영역임을 의미한다.

요컨대 신규직원 유지, 세대공존, 은퇴·경력전환 지원은 서로 분리된 과제가 아니라 하나의 인력구조 변화가 서로 다른 생애주기 단계에서 드러나는 현상이다. 본 보고서를 통해 이 세 가지 이슈를 통합적으로 조망하고, 조직이 즉시 활용할 수 있는 실무적 시사점에 대해서 논의해보고자 한다.

II. 신입직원 리텐션(retention)과 세대공존, 무엇이 관건인가

1. 신입직원을 붙잡는 요인: 조직몰입과 심리적 계약

신입직원 리텐션을 설명하는 가장 오래되고 견고한 이론적 틀은 심리적 계약(psychological contract) 개념이다. 심리적 계약이란 고용관계에서 조직과 구성원이 서로에 대해 암묵적으로 형성하는 상호 의무에 대한 기대를 의미하며, 이 계약이 충실히 이행된다고 지각할수록 구성원의 조직몰입이 높아지고, 결과적으로 이직 의도가 낮아지는 것으로 보고된다. 심리적 계약은 명문화된 근로계약과 달리 구성원 개개인의 주관적 지각에 기초하기 때문에, 동일한 조직 내에서도 세대, 직급, 근속연수에 따라 그 내용과 이행 정도에 대한 평가가 크게 달라질 수 있다는 특징을 지닌다.

이와 관련하여 조직몰입의 구조와 결과를 대규모로 메타분석한 Meyer et al. (2002)의 연구는 시사하는 바가 크다. 이들은 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입이라는 세 가지 몰입 유형을 구분하고, 155건의 선행연구를 종합한 결과 조직의 지원에 대한 지각(perceived organizational support)이 정서적 몰입과 가장 강한 정적 상관

을 보이며, 세 가지 몰입 유형 모두 이직 의도 및 실제 이직 행동과 유의한 부적 상관을 갖는다는 점을 확인하였다. 이 연구는 조직이 구성원에게 제공하는 지원을 구성원이 실제로 어떻게 지각하느냐가 몰입 형성의 핵심 변수임을 실증적으로 뒷받침한다는 점에서, 신입직원의 리텐션 전략이 제도의 존재 여부보다 그 제도에 대한 구성원의 체감도에 초점을 맞추어야 함을 시사한다.

이러한 관점은 세대 간 인재관리 문제를 다룬 Festing과 Schäfer(2014) 연구에서 한층 구체화된다. 해당 연구는 세대 차이가 인재 관리 전략, 특히 인재 유지 전략에 어떤 도전 과제를 제기하는지를 심리적 계약 관점에서 분석하고, 조직이 확실적인 유지 전략 대신 세대별로 차별화된 심리적 계약 관리가 필요함을 제시하였다. 이 연구가 특히 강조하는 지점은, 심리적 계약의 ‘내용’ 뿐 아니라 계약이 형성되고 소통되는 ‘방식’ 자체가 세대에 따라 다르다는 사실이다. 예를 들어 젊은 세대는 상대적으로 빈번하고 즉각적인 피드백, 명시적인 성장 경로 제시를 통해 심리적 계약의 이행을 확인하려는 경향이 강한 반면, 이전 세대는 장기적 신뢰관계와 안정성을 통해 계약 이행을 지각하는 경향이 있다는 것이다.

이러한 논의를 종합하면, 신입직원 리텐션이 임금 수준과 같은 단일 변수로 환원될 수 없으며, 성장 기회 인식, 조직의 약속 이행에 대한 신뢰, 일과 삶의 균형에 대한 기대 충족 여부, 그리고 이러한 요소들이 소통되는 방식 등 복합적 요인의 결과임을 알 수 있다. 따라서 신입직원 리텐션 정책은 단일 제도의 도입보다, 심리적 계약의 형성-이행-확인이라는 순환 구조 전체를 설계하는 방향으로 접근할 필요가 있다.

심리적 계약의 이행을 초기경력자가 체감하는 경로 중 하나로 비공식 학습(informal workplace learning)이 될 수 있다. 업무 현장에서 스스로 아이디어를 시도하고 적용하는 행동, 동료의 업무 방식을 관찰하여 모델링하는 행동, 동료에게 직접 피드백을 구하는 행동, 동료의 방법과 노하우에 대해 간접적으로 정보를 구하는 행동 등 공식적인 교육훈련 프로그램과 별개로 일상적인 업무 상호작용 속에서 발생하는 비공식 학습은 개인의 경력개발과 직무 만족에 유의미하게 기여한다(Cerasoli et al., 2018; Decius et al., 2019). 이는 신입직원의 심리적 계약 이행 체감이 반드시 공식 연수나 승진과 같은 가시적 이벤트를 통해서만 형성되는 것이 아니라, 일상적으로 동료 및 상사와 얼마나 자연스럽게 지식을 주고받을 수 있는가라는 조직문화적 요인을 통해서도 형성될 수 있음을 시사한다. 즉 비공식 학습이 활발히 일어나는 업무 환경 자체가 심리적 계약 이행의 지속적인 신호로 작용할 수 있는 것이다.

2. 세대가 함께 일한다는 것: 세대 다양성 관리의 조건

세대 다양성이 팀 성과에 미치는 영향에 대한 연구는 오랫동안 엇갈린 결과를 보여 왔다. 일부 연구는 세대 다양성이 다양한 관점과 경험을 통해 창의성과 혁신을 촉진한다고 보고한 반면, 다른 연구는 세대 간 가치관 충돌이 팀 응집력을 저해한다고 보고해 왔다. 최근의 실증연구는 이러한 불일치를 세대 다양성의 직접효과가 아니라 간접효과 메커니즘으로 설명함으로써 이 논쟁에 중요한 전기를 마련하였다.

Wang과 Duan(2025)이 중국의 다세대 팀 구성원을 대상으로 세 시점에 걸쳐 조사한 연구에 따르면, 세대 다양성은 팀 혁신성과에 직접적인 영향을 미치지 않았으나($B=0.169$, $p=0.093$), 인지적 갈등과 정서적 갈등이라는 두 가지 매개 경로를 통해 간접적으로 유의한 영향을 미쳤다. 구체적으로 인지적 갈등(과업·아이디어에 대한 이견에서 비롯되는 갈등)은 팀 혁신을 촉진하는 방향으로 작용한 반면(간접효과= 0.343 , $p<.001$), 정서적 갈등(개인적 마찰과 감정적 긴장에서 비롯되는 갈등)은 팀 혁신을 저해하는 방향으로 작용하였다(간접효과= -0.320 , $p<.001$). 이는 세대 다양성이 그 자체로 좋거나 나쁜 것이 아니라, 조직이 이를 어떤 유형의 갈등으로 관리하느냐에 따라 상반된 결과를 낳는 ‘양날의 검’과 같은 속성을 지님을 실증적으로 보여준다. 또한 공유 리더십(shared leadership), 즉 리더십 역할이 팀 구성원들에게 분산되어 있는 리더십 스타일이 인지적 갈등과 혁신 성과의 긍정적 관계를 더욱 강화한다는 점도 확인하였다. 공유 리더십 수준이 높을 때 인지적 갈등이 혁신 성과에 미치는 정적 효과는 유의하게 강화되었으나($B=0.986$, $p<.001$), 공유 리더십 수준이 낮을 때는 이 효과가 유의하지 않았다($B=0.147$, $p=0.153$). 다만 공유 리더십이 정서적 갈등의 부정적 효과까지 완화하지는 못했는데, 이는 세대 갈등 관리에 리더십 전략만으로는 한계가 있으며 별도의 갈등 해결 개입이 병행되어야 함을 시사한다.

세대 간 통합을 촉진하는 구체적 방법으로는 리버스 멘토링(reverse mentoring)이 주목받고 있다. 리버스 멘토링은 젊은 구성원이 멘토가 되어 선임 리더에게 디지털 역량과 새로운 관점을 전달하고, 선임 리더는 전략적 경험과 조직 지식을 공유하는 상호 학습 구조를 의미한다. 이 개념은 사회교환이론(social exchange theory)에 이론적 뿌리를 두고 있는데, 사회교환이론은 인간의 사회적 행동이 이익을 극대화하고 비용을 최소화하려는 교환 과정의 결과라고 설명한다.

Sarıoğlu et al. (2026)의 연구는 다양한 산업 및 조직의 고위 경영진을 대상으로 인터뷰한 결과, 리버스 멘토링이 효과적으로 작동하기 위한 조건으로 신뢰, 투명성, 참여 의지(willingness), 조직문화라는 네 가지 관계적 요인을 제시하였다. 특히 이 연

구는 신뢰나 투명성에 비해 상대적으로 조명받지 못했던 ‘참여 의지’를 세대 간 멘토링을 지속시키는 독립적 요인으로 부각시켰다는 점에서 의의가 있다. 참여자들은 형식적인 절차나 규정보다, 양측이 진정성 있게 서로에게서 배우고자 하는 태도가 없이는 멘토링이 상징적 수준에 그친다는 점을 공통적으로 지적하였다. 이 연구는 또한 조직의 위계 문화, 즉 권력 거리(power distance)가 클수록 리버스 멘토링이 형식적 절차에 그칠 위험이 크며, 문화 진단 → 실행계획 수립(범위, 매칭, 주기 결정) → 관계적 요인 구축(신뢰, 투명성, 참여 의지) → 성과 측정으로 이어지는 단계적 접근이 필요하다고 제언하였다. 이러한 단계적 접근은 리버스 멘토링을 단순한 인사 프로그램이 아니라 조직문화 차원의 전략적 개입으로 재정의할 필요가 있음을 보여준다.

3. 은퇴와 경력전환, 어떻게 준비시킬 것인가

은퇴를 앞둔 인력에 대한 지원은 전통적으로 ‘완전한 노동시장 이탈’을 전제로 설계되어 왔으나, 최근의 은퇴 연구는 가교일자리(bridge employment) 개념을 중심으로 재구성되고 있다. 가교일자리란, 주된 경력 직업에서 물러난 이후, 완전한 은퇴에 이르기 전까지 수행하는 시간제·전일제 또는 자영업 형태의 유급 노동을 의미하며, 은퇴를 하나의 시점(event)이 아니라 하나의 과정(process)으로 재개념화한다는 점에서 기존의 은퇴 관점과 근본적으로 다르다. 특히 완전히 새로운 조직으로 이동하기보다 기존에 몸담았던 동일 기업 내에서 직무나 근로시간을 조정하며 점진적으로 퇴직을 준비하는 형태의 가교일자리, 즉 점진적 퇴직(phased retirement)에 대한 논의가 최근 확대되고 있다.

연속성 이론(continuity theory of aging)에 따르면, 개인은 노화 과정에서 급격한 정체성 변화보다 기존의 생활 패턴과 사회적 역할을 가능한 한 유지하려는 경향을 지닌다. 이 관점에서 볼 때 가교일자리란 완전한 은퇴로의 급격한 전환에서 오는 정체성 상실을 완충하는 기능을 수행하는데 매우 효과적이다. Kim과 Feldman(2000)는 연속성 이론을 적용하여 가교일자리 선행요인과 결과를 분석한 결과, 건강 상태가 양호하고 조직 근속 기간이 길수록, 그리고 배우자가 근로 중이거나 부양가족이 있을수록 가교일자리 수용 가능성이 높았던 반면, 연령과 급여 수준은 가교일자리 수용 가능성과 부적 관계를 보였다. 무엇보다 이 연구가 실무적으로 중요한 이유는, 가교일자리가 은퇴 만족도와 은퇴 이후 전반적인 삶의 만족도 모두와 강한 정적 관계를 보였다는 점이다.

고경력 근로자의 가교일자리로의 전환에 영향을 미치는 요인들은 개인 특성(건강,

재정 상태, 성격 특성)과 조직 요인(직무 만족, 업무 스트레스, 조직 근속, 조직몰입) 등 다양하다. Wang et al. (2008)에 따르면, 특히 은퇴 전 단계에서 경험하는 직무 스트레스와 조직에 대한 태도가 이후 가교일자리 참여 여부와 그 형태(같은 업종 내 취업 vs. 다른 업종으로의 전환)를 예측하는 유의한 변수로 나타났는데, 이는 조직이 은퇴 시기 훨씬 이전부터 개인별 맞춤형 전환 경로를 고려한 경력지원을 설계할 필요가 있음을 뒷받침한다.

은퇴 지원은 ‘퇴직 시점의 일회성 이벤트’가 아니라 재직 기간 전반에 걸친 생애주기 관리의 연장선에서 다루어야 한다. 즉 경력개발 지원은 입사 초기의 신입직원 뿐 아니라 은퇴를 앞둔 인력에게도 동일한 비중으로 설계되어야 하며, 이 둘은 하나의 생애주기 경력관리 체계 안에서 연결되어야 한다. 흥미로운 점은, 앞서 논의한 신입 인력의 심리적 계약과 은퇴 예정자의 연속성 욕구가 이론적으로 동일한 뿌리를 공유한다는 것이다. 두 집단 모두 조직에 대한 신뢰와 정체성의 연속성을 필요로 하며, 이는 왜 전 생애주기를 아우르는 통합적 접근이 필요한지를 이론적으로 뒷받침한다.

4. 세 가지 이론의 통합적 함의

지금까지 살펴본 심리적 계약 이론, 세대 다양성·갈등 이론, 연속성 이론(가교일자리 및 점진적 퇴직)은 하나의 공통된 통찰이 드러난다. 세 이론 모두 조직 구성원의 태도와 행동이 ‘조직으로부터 자신의 기여와 존재가 지속적으로 인정받고 있다는 지각’에 의해 결정적으로 좌우된다는 점을 공유한다. 심리적 계약 이론에서 이 지각은 ‘약속의 이행 여부’로, 세대 다양성 이론에서는 ‘자신의 관점이 팀 내에서 정당하게 다루어지는가’로, 연속성 이론에서는 ‘자신의 정체성과 역할이 급격히 단절되지 않고 존중받으며 이어지는가’로 각각 다른 이름을 갖지만, 본질적으로는 동일한 심리적 기제, 즉 조직 정당성(organizational legitimacy)에 대한 지각으로 수렴한다.

이러한 통합적 관점은 실무적으로도 중요한 함의를 지닌다. 첫째, 조직이 신입직원 리텐션, 세대공존, 은퇴 예정자 지원이라는 세 가지 조직 이슈를 개별로 분리하여 접근할 경우, 관련 제도나 프로그램 간의 시너지를 놓칠 뿐 아니라 동일한 근본 원인에 대해 서로 다른 처방을 반복하는 비효율을 초래할 수 있다. 둘째, 세 이론이 공통적으로 강조하는 것은 ‘제도의 존재’가 아니라 ‘제도에 대한 구성원의 지각’이라는 점에서, 제도의 성패를 평가할 때에도 제도 도입 여부가 아니라 구성원의 체감도를 핵심 지표로 삼아야 한다. 셋째, 조직 정당성에 대한 지각은 특정 시점의 이벤트보다 장기간에 걸친 일관된 신호를 통해 형성되므로, 단기적 이벤트성 프로그램보다 지

속적이고 일관된 소통 구조의 구축이 더 근본적인 해법이 된다.

III. 현황 진단: 우리 조직의 세대·경력 이슈

먼저, 신입직원의 조기 이직의 경우 다양한 원인에 기인하지만 크게 다음과 같은 세 가지로 정리될 수 있다. 첫째, 심리적 계약 위반 지각이다. 입사 시 기대했던 성장 기회, 승진 속도, 업무 자율성이 실제 경험과 괴리될 때 조직몰입, 특히 정서적 몰입이 급격히 저하되며, 이는 앞서 살펴본 메타분석 결과와 마찬가지로 이직 의도의 직접적인 예측 변수로 작용한다. 둘째, 비공식 네트워크로부터의 소외이다. 조직 내 정보와 자원에 대한 접근이 이전 세대 중심의 비공식 네트워크에 편중되어 있을 경우, 신입직원은 경력 개발에 필요한 지지와 후원을 충분히 받지 못한다고 지각한다. 셋째, 세대 간 소통 방식의 불일치로 인한 심리적 소진이다. 즉각적 피드백과 명시적 인정을 선호하는 요즘 세대와, 암묵적 신뢰와 장기적 평가를 선호하는 이전 세대 사이의 소통 방식 차이가 누적될 경우 정서적 갈등으로 전이될 위험이 있다.

특히 조직 내 주니어 인력이 여성인 경우, 네트워킹을 통한 경력자원 접근에 구조적 어려움이 추가로 발생할 수 있다는 점도 함께 고려할 필요가 있다. Eagly와 Karau(2002)에 따르면, 여성 리더에 대한 편견이 여성에게 기대되는 젠더 역할(공동체적 특성)과 리더 역할에 요구되는 특성(주도적·행위자적 특성) 사이의 불일치 지각에서 비롯된다고 설명하며, 이러한 불일치는 두 가지 형태의 편견, 즉 여성을 잠재적 리더로 덜 호의적으로 평가하는 편견과 동일한 리더십 행동이라도 여성이 수행할 경우 덜 호의적으로 평가하는 편견을 낳는다고 제시하였다. 유사한 맥락에서 Forret과 Dougherty(2004)는 네트워킹 행동이 경력성과(승진 횟수, 총 보상, 주관적 경력성공)에 미치는 효과가 남녀 간에 다르게 나타남을 확인하였다. 즉 여성의 경우 남성과 동일한 수준의 네트워킹 행동을 하더라도 그로부터 얻는 경력적 이익이 상대적으로 제한적일 수 있다는 것이다. 이는 신입직원 리텐션 전략 설계 시 조직원 구성의 특성, 특히 성별에 따른 네트워킹 기회의 형평성을 함께 점검해야 함을 시사한다.

둘째, 앞서 살펴본 바와 같이 세대 간 갈등은 크게 두 가지 성격으로 구분해 진단할 필요가 있다. 하나는 업무 방식과 아이디어에 대한 이견에서 비롯되는 인지적 갈등으로, 이는 관리만 잘 이루어진다면 오히려 혁신의 촉매가 될 수 있다. 다른 하나는 개인적 마찰과 감정적 긴장에서 비롯되는 정서적 갈등으로, 이는 어떤 조건에서도 팀 성과에 부정적으로 작용하는 것으로 나타난다. 현장에서 나타나는 세대 갈등의 상당

수는 이 두 유형이 명확히 구분되지 않은 채 뒤섞여 ‘세대 차이’ 또는 ‘요즘 애들’ 프레임으로 뭉뚱그려지는 경향이 있다. 이는 관리자가 인지적 갈등까지 억제하려는 결과를 낳아, 조직이 얻을 수 있었던 혁신적 이점을 스스로 차단하는 역설을 초래할 수 있다. 예를 들어 신규 프로젝트 방향에 대한 신입의 이견 제기가, 실제로는 업무 개선을 위한 건설적 문제 제기임에도 불구하고 위계 질서 부족이라는 정서적 갈등의 프레임으로 오독될 경우, 조직은 정작 관리해야 할 정서적 갈등은 방치한 채 오히려 육성해야 할 인지적 갈등을 억제하게 된다. 따라서 조직의 갈등 현황의 진단 단계에서는 세대 간 갈등을 ‘있다/없다’로 단순화하지 않고, 갈등의 성격(인지적/정서적)과 발생 맥락을 구분하여 파악하는 정교한 진단 도구가 필요하다. 이러한 구분은 관리자의 리더십 교육에서도 핵심적으로 다루어져야 하는데, 리더가 두 갈등 유형을 구분하지 못할 경우 갈등 관리 전략 자체가 방향성을 잃을 위험이 크기 때문이다.

마지막으로, 현재 다수 조직의 은퇴를 앞둔 인력에 대한 지원의 경우 퇴직금 정산, 임금피크제 적용과 같은 제도적·재무적 처리에 집중되어 있는 실정이며, 개인의 심리적 적응과 효과적인 경력 전환을 지원하는 프로그램은 상대적으로 미흡한 경우가 많다. 2020년 5월부터 시행된 「고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률」에 따라 1,000인 이상 사업장은 일정 요건을 충족하는 50세 이상 퇴직 예정자에게 재취업지원서비스를 제공할 의무를 부담하게 되었다. 다만 현실적으로는 기업이 법정 의무를 충족하는 것 자체에만 초점을 두어 재취업지원서비스가 실질적인 경력전환 지원보다는 형식적인 제도 이행에 머물고 있다는 비판이 지속적으로 제기되어 왔다. 그러나 선행연구가 보여주듯 노동시장의 점진적 전환 및 퇴장은 재정적 필요를 충족시키는 것을 넘어 은퇴자의 심리적 웰빙과 삶의 만족도에 직접적으로 기여한다(Wang et al., 2008). 현재 다수 조직의 은퇴 지원 체계가 단기적·단편적으로 설계되어 있다는 한계를 넘어 향후에는 은퇴 지원 정책이 ‘경력 연속성 및 정체성 설계’라는 측면을 함께 갖추는 것이 필요하다.

특히 조직 근속 기간이 길고 조직에 대한 헌신도가 높았던 인력일수록 급격한 조직 혹은 노동시장 이탈보다 점진적 전환을 선호하는 경향이 있음에도, 이들의 경험과 선호를 반영한 맞춤형 전환 경로가 부재한 경우가 많다. 이는 조직이 오랜 기간 축적해 온 암묵지가 체계적으로 이전되지 못한 채 유실되는 결과로도 이어질 수 있다. 이와 함께 다수의 조직에서는 퇴직자가 발생한 이후에도 이를 후속 인력에게 넘겨줄 공식적인 전달 절차를 갖추지 못한 경우가 많아, 조직이 이미 보유한 인적 자산이 제대로 재순환되지 못하는 결과로 이어지고 있다. 나아가 은퇴 예정 인력의 지식 이전 통

로가 부재할 경우, 앞서 살펴본 리버스 멘토링과 같은 세대 간 상호 학습 구조 역시 ‘받는 쪽’만 존재하고 ‘주는 쪽’의 체계적 참여 경로가 없는 반쪽짜리 제도로 운영될 위험이 있다.

이상의 세 가지 현황 진단, 즉 신규 인력 이탈, 세대 간 갈등, 은퇴 예정자의 경력 지원 공백을 종합하면 하나의 공통된 특징이 드러난다. 세 가지 모두 표면적으로는 서로 다른 인력 집단(신규인력, 중간 세대, 은퇴 예정 인력)에서 발생하는 것처럼 보이지만, 그 근본 원인으로 조직이 구성원 개개인의 성장(경력) 요구와 경험을 지속적으로 인정하고 소통하는 지원 체계를 충분히 갖추지 못했다는 공통점이 존재한다.

IV. 제도 및 프로그램 사례

1. 온보딩(onboarding) 프로그램

신입직원 리텐션 방안으로써 또 하나 중요하게 여겨지고 있는 것은 입사 초기 온보딩 설계이다. 온보딩은 단순히 입사 첫날의 오리엔테이션이나 행정 절차 안내에 그치지 않고, 입사 전 준비 단계부터 입사 후 수개월에 걸쳐 신입 구성원이 조직의 문화와 업무 방식에 적응하고 사회적 관계망을 형성하도록 지원하는 체계적인 과정으로 이해된다. 이는 앞서 살펴본 심리적 계약의 초기 형성 단계이자 비공식 학습이 실제로 발생하는 첫 접점이라는 점에서, 온보딩의 설계 수준이 이후 신입직원의 조직몰입과 리텐션에 미치는 영향은 상당하다.

이러한 관점을 잘 보여주는 사례가 구글(Google)의 ‘Noogler Buddy’ 프로그램이다. 구글은 신입직원(Noogler)에게 입사 직후부터 동료 한 명을 버디(buddy)로 배정하여, 사내 시스템 이용법이나 용어와 같은 사소한 질문부터 조직문화 적응에 이르기까지 부담 없이 물어볼 수 있는 통로를 마련한다(Bock, 2015). 이와 함께 신입직원의 직속 관리자에게는 입사 전날 자동으로 체크리스트가 발송되어, 버디 지정, 역할과 책임에 대한 대화, 팀원 소개, 선호하는 소통 방식 공유, 단계별 목표 설정과 같은 핵심 과업을 빠짐없이 수행하도록 유도한다. 버디는 형식적인 초기 며칠에 그치지 않고 입사 후 약 6개월간 지속적으로 신입직원의 적응 및 사회적 네트워크 형성을 지원하며, 관리자와의 정기적인 점검(check-in)이 병행된다. 구글은 이러한 체계적 온보딩 설계를 통해 신입직원의 생산성 도달 속도가 유의미하게 빨라졌다고 보고한 바 있으며, 이는 온보딩이 일회성 행사가 아니라 신입직원의 초기 사회적 자본 형성과 심리적 계약 이행 체감을 뒷받침하는 제도적 장치로 설계될 때 실질적인 리텐션 성과로 이어질

수 있음을 보여준다.

2. 공식·비공식 네트워크 제도

신입직원 리텐션에 있어서는 ‘성장 기회의 가시성’과 ‘비공식 네트워크로의 포용’이 핵심적인 요소로 여겨질 수 있다. 즉 조직이 공식적인 경력개발 로드맵을 제공하는 것과 별개로, 젊은 구성원이 비공식적인 정보·자원 네트워크에 실질적으로 접근할 수 있도록 구조화된 기회를 제공하는 것이 중요하다. 이를 통해 조직 내 사회적 네트워크를 확충하고 소속감 및 연대감을 높일 수 있다.

예컨대, 사내 프로젝트 매칭은 신입직원이 자신의 관심 분야나 역량에 맞는 프로젝트에 지원하거나 배정받도록 하여, 평소라면 접점이 없었을 타 부서나 타 직급의 구성원과 자연스럽게 협업 관계를 형성할 기회를 제공할 수 있다. 타 부서 교류는 관심 부서로의 단기 파견(사내 인턴십), 부서 간 스터디·COP(community of practice) 운영 등을 통해 신입직원이 소속 부서를 넘어선 정보망에 접근할 수 있도록 기능할 수 있다. cross-functional TF팀은 여러 부서의 인력이 하나의 특정 과제를 중심으로 한시적으로 결합하는 조직 형태로, 신입직원이 조직 내 다양한 직무와 의사결정 과정을 직접 경험하고 자신의 전문성과 성장 기회를 마련할 수 있는 통로가 된다.

Seibert et al. (2001)에 따르면, 개인의 사회적 자본은 네트워크 구조와 사회적 자원을 통해 형성되며, 이러한 사회적 자본이 정보 접근, 자원 접근, 경력 후원(sponsorship)이라는 세 가지 네트워크 혜택을 통해 급여, 승진, 경력만족 등 경력성공에 영향을 미친다는 것을 밝혔다. 이 연구는 사회적 자본의 효과가 인적자본(학력, 경력 등)의 효과와 독립적으로 작용한다는 점을 확인함으로써, 신규 인력의 역량 개발 못지않게 이들이 조직 내에서 사회적 자본을 축적할 수 있는 구조를 마련하는 것이 중요함을 시사한다.

이러한 관점에서 볼 때, 조직이 신입직원 리텐션을 위해 단순한 복리후생 개선을 넘어, 조직 내 유의미한 사회적 자본을 축적하고 조직 내 소속감과 경력성장감을 느낄 수 있도록 하는 계기를 마련하는 것은 매우 중요하다. 즉 앞서 제시된 프로그램들은 신입직원이 스스로 인적 네트워크를 개척해야 하는 부담을 줄이고, 조직이 의도적으로 접촉면을 설계해 줌으로써 정보, 자원, 경력 후원이라는 실질적인 혜택을 제공하는 데 기여할 수 있다.

3. 리버스 멘토링 프로그램

리버스 멘토링은 1999년 제너럴일렉트릭(GE)의 최고경영자였던 잭 웰치가 500여 명의 임원에게 인터넷 활용 역량을 배울 젊은 직원을 찾도록 지시하면서 공식적으로 시작된 것으로 알려져 있으며, 이후 시스코(다양성·포용 증진), P&G(경영진 혁신 관점 확보), HP(젊은 인재의 리더십 개발 지원) 등 다수의 글로벌 기업으로 확산되었다. 이들 사례의 공통점은 리버스 멘토링을 단순한 기술 전수 프로그램이 아니라, 조직 전체의 디지털 전환 및 리더십 개발 전략과 연계된 구조로 설계했다는 데 있다.

앞서 소개된 금융업 대상의 연구에서도 ‘Switch 프로그램’을 통해 젊은 직원이 차세대 금융과 MZ세대 고객에 대해 임원진을 멘토링하도록 하여 디지털 전환을 지원하였으며, 대학과 기업이 협력한 리버스 멘토링 프로젝트들은 청년 인재의 관점을 의사결정권자에게 전달하는 채널로 기능하였다(Sarıoğlu et al., 2026). 이러한 사례들은 리버스 멘토링이 단순한 기술 전수를 넘어 조직의 전략적 문화 개입 수단으로 활용될 수 있음을 보여준다. 해당 연구가 제시한 주요 시사점은, 이러한 프로그램의 성패가 매칭의 정교함이나 프로그램 운영 규정보다 신뢰, 투명성, 참여 의지라는 관계적 조건, 그리고 조직문화의 위계성(권력 거리) 정도에 크게 좌우된다는 점이다. 다시 말해 동일한 프로그램 매뉴얼을 도입하더라도, 조직문화의 위계성이 높은 조직에서는 형식적 운영에 그칠 가능성이 크며, 이는 프로그램 도입에 앞서 조직문화 진단과 개선이 선행되어야 함을 시사한다.

4. 점진적 경력전환·재고용 지원제도

국내 다수 조직에서 운영 중인 임금피크제는 일정 연령 이후 임금을 조정하는 대신 고용을 연장하는 방식으로, 동일기업으로의 가교일자리 개념과 맥을 같이 한다. 다만 선행연구가 강조하는 것은 이러한 제도가 재정적 조정에만 머무를 경우 은퇴자의 심리적 적응과 정체성 전환까지 지원하기 어렵다는 점이다. 연속성 이론의 관점에서 볼 때, 효과적인 경력전환 지원제도는 은퇴 이전의 업무 정체성과 사회적 역할을 급격히 단절시키기보다 자문·멘토역할 전환, 사내 컨설턴트 및 강사 활용 등 점진적으로 재구성할 수 있는 경로를 포함해야 한다. 이는 조직에는 숙련 인력의 지식을 유지하는 이점을, 개인에게는 심리적 연속성을 제공하는 이점을 동시에 줄 수 있다. 나아가 은퇴 전 단계의 직무 스트레스와 조직 태도가 전환 형태를 예측한다는 점을 고려하면, 경력전환 지원제도는 퇴직 시점이 임박해서가 아니라 최소 수년 전부터 개인별 상담과 전환 경로 설계를 병행하는 방식으로 운영되어야 실효성을 확보할 수 있다.

최근 산업 현장에서는 이러한 점진적 경력전환 설계를 실제로 구현한 사례들이

확산되고 있다. 국내 제조업의 경우 정년퇴직자 재고용제도를 운영하는 사업체 비율과 실제 재고용률이 전체 업종 평균을 웃도는 것으로 나타나는데, 이는 생산설비 운용 경험과 공정별 숙련도가 성과와 직결되는 업종 특성상 정년 도래 인력을 일시에 내보내기보다 필요한 직무에 재배치하는 흐름이 자리 잡고 있음을 보여준다(뉴스락, 2026, 8월 14일).

15년 전부터 퇴직근로자 재고용 제도를 운영해 온 포스코는 최근 생산기술직군 정년퇴직 인원의 약 70%를 61세까지 재고용하는 방식으로 제도를 대폭 확대하였으며, 특히 우수 인력은 ‘기술 컨설턴트’로 별도 선발하여 최대 5년간 현장의 노하우를 후속 세대에 계승하도록 하고 있다. 이는 단순히 고용기간을 연장하는 데 그치지 않고, 조직이 보유한 암묵지 가운데서도 가치 있는 지식을 선별적으로, 그리고 장기간에 걸쳐 이전하도록 설계했다는 점에서 좋은 모델이 될 수 있다. KT는 60세 정년퇴직자를 대상으로 2년간 기존 직무를 그대로 유지하며 자신의 노하우를 전수하도록 하는 ‘시니어 컨설턴트 제도’를 운영하고 있으며, 이를 통해 매년 정년퇴직자의 약 15%를 재고용하고 있다. 두 사례 모두 재고용 대상을 단순한 재무적 처우의 문제로만 다루지 않고, 퇴직 예정 인력이 조직 내에서 수행할 구체적인 역할(기술 컨설턴트, 시니어 컨설턴트)을 명확히 규정했다는 특징을 지니며, 이는 앞서 강조한 ‘업무형태·직무의 다양화를 통한 지식전수’라는 제언이 실제 산업 현장에서 구현된 사례로 볼 수 있다. 나아가 이러한 지식전수 제도는 신입을 포함한 저년차 구성원에게도 네트워크 형성과 성장 기회를 제공함으로써, 은퇴 인력뿐 아니라 조직 전반의 리텐션 강화에 기여할 수 있다.

V. 실무적 제언

앞서 살펴본 이론적 논의와 현황 진단, 다양한 프로그램 사례를 종합하면, 조직 현장에서 적용할 수 있는 실무적 방향은 다음과 같이 정리될 수 있다.

첫째, 입사 초기 심리적 계약 형성 단계에서 성장 경로, 과업 범위, 업무 자율성에 대한 기대치를 명확히 소통하는 절차를 제도화할 필요가 있다. 구성원의 조직 지원에 대한 인식이 조직에 대한 정서적 몰입과 애착을 형성하는 데 핵심적인 요소라는 점을 고려할 때, 이러한 소통은 일회성 면담에 그쳐서는 안 되며 정기적인 계약 이행 점검, 예컨대 정기 스테이 인터뷰(stay interview)를 통해 반복적으로 확인되는 것이 필요하다. 스테이 인터뷰는 퇴사 면담(exit interview)과 달리 재직 중인 구성원을 대상으로

조직에 남아 있는 이유와 이탈 위험 신호를 사전에 파악하는 절차로, 심리적 계약의 이행 여부를 조직이 선제적으로 점검할 수 있는 실질적인 도구로 활용될 수 있다.

둘째, 신규 인력이 조직 내 다양한 네트워크에 접근할 수 있도록 사내 프로젝트 매칭, 타 부서 교류 프로그램, cross-functional TF팀, COP 등과 같은 프로그램을 제공하는 것이 필요하다. 네트워크 형성 프로그램은 개인의 자율적 선택에 맡기기보다 입사 후 일정 기간 내 필수 참여 요건이나 참여 시 혜택 부여 등을 통해 실제적 기회 제공 및 실효성을 확보하는 것이 중요하다. 아울러 프로젝트 배치와 멘토나 버디 매칭 단계에서 특정 성별이 비공식 네트워크에서 구조적으로 소외되지 않도록 균형 있는 기준을 함께 마련할 필요가 있다.

셋째, 세대 갈등을 인지적 갈등과 정서적 갈등으로 구분하여 진단하는 도구를 도입하고, 리더는 인지적 갈등을 억제하기보다 건설적으로 촉진하되 정서적 갈등에는 별도의 대인관계 개입(팀빌딩, 갈등 조정 세션 등)을 병행하는 이원화된 접근을 취해야 할 것이다. 또한 공유 리더십을 팀 운영에 적용하여 인지적 갈등이 조직 내 성과 향상과 혁신에 긍정적으로 전환되는 경로를 강화할 필요가 있다. 특히 정서적 갈등이 이미 형성된 팀의 경우, 공유 리더십 확대 역시 갈등관리 프로그램과 병행을 통해 실질적인 효과를 거둘 수 있다는 점도 유의해야 한다.

넷째, 세대 간 통합을 촉진하는 방법으로 리버스 멘토링을 검토할 필요가 있다. 리버스 멘토링은 젊은 구성원이 신기술과 새로운 관점을, 선임 인력이 축적된 경험과 조직 지식을 상호 교환하는 양방향 학습 구조로, 세대 간 정보 격차를 좁히는 동시에 조직 내 소통 방식 자체를 유연하게 전환하는 효과를 지닌다. 리버스 멘토링을 도입할 때는 프로그램 규정 마련에 앞서 조직문화 진단을 선행하고, 위계적 조직문화가 강한 부서에서는 리더급 대상의 사전 교육을 별도로 편성하여 형식적으로 운영되는 것을 방지해야 한다.

다섯째, 은퇴 예정 인력을 위한 점진적 은퇴 경로를 사전에 설계하여, 급격한 노동시장 이탈이 아닌 점진적 전환을 선택할 수 있도록 해야 한다. 이때 전환 경로는 자문역할이나 사내 강사와 같은 단일한 형태에 그치지 않고, 기존 직무를 유지하는 안, 부담이 낮은 직무로 이동하는 안, 근무시간을 단계적으로 축소하는 안, 조직 외부로의 전직을 지원하는 안 등 구성원이 자신의 상황에 맞게 선택할 수 있는 복수의 경로로 구성될 필요가 있다. 이러한 경로 설계는 퇴직 임박 시점이 아니라 최소 수년 전부터 개인별 경력상담을 통해 점진적으로 준비되어야 한다.

여섯째, 장기 근속 인력이 보유한 암묵지는 하나의 정형화된 프로그램이 아니라

노하우 전수 절차의 표준화, 세대 간 협업 과업 형태 마련, 도제식(실무 멘토링) 훈련, 프로젝트 단위의 스프린트팀 등 조직 상황에 맞는 다양한 방식으로 유연하게 설계되어야 한다. 이때 지식전수가 형식적 절차로 그치지 않으려면 일방적인 ‘정보 전달의 장’이 아니라 ‘함께 시도하고 관찰하고 피드백을 주고받는 상호작용의 장’으로 설계할 필요가 있다. 즉 고경력 인력이 일방적으로 지식을 강의하는 방식이 아니라, 신규 인력이 실제 업무에서 아이디어를 시도하고 선배 인력이 협업 및 피드백을 제공하는 구조로 설계할 때, 두 세대 모두에게 실질적인 학습 효과와 관계적 만족을 가져다 줄 수 있다.

VI. 맺음말

지금까지 살펴본 신입직원 리텐션, 다양한 세대 공존, 은퇴·경력전환 경력지원이라는 세 가지 과제는 사실상 하나의 인력구조 변화가 서로 다른 생애주기 단계에서 드러나는 현상일 수 있다. 신입직원 리텐션은 심리적 계약의 충실한 이행과 비공식 네트워크로의 포용을 통해, 세대공존은 인지적 갈등과 정서적 갈등을 구분한 정교한 관리와 공유 리더십을 통해, 은퇴·경력전환 경력지원은 완전한 이탈이 아닌 점진적 전환 경로 설계를 통해 각각 실현될 수 있음을 선행연구는 일관되게 보여준다. 무엇보다 이 세 가지 과제를 관통하는 공통된 이론적 기반은 ‘조직에 대한 신뢰와 소속감의 연속성’이라는 점에서, 개별 제도의 산발적 도입보다 하나의 통합된 철학 아래 정책을 재구성하는 것이 근본적인 해법이 될 수 있다.

본 보고서에서 제시한 여러 가지 제언들은 조직의 신규 인력 조기 이직 감소, 세대 간 협업을 통한 혁신 촉진, 숙련 인력의 지식 유실 방지라는 세 가지 효과를 동시에 기대할 수 있다. 특히 이 세 가지 효과는 서로 독립적이지 않고 상호 강화적으로 작용할 가능성이 크다. 예컨대 양방향 멘토링을 통해 은퇴 예정 인력의 지식이 신규 직원에게 성공적으로 이전될 경우, 이는 신규직원의 심리적 계약 이행 체감도를 높여 리텐션에 기여하는 동시에, 은퇴 예정 인력에게는 자신의 경험이 여전히 가치 있다는 인식을 제공하여 점진적 전환에 대한 수용도를 높이는 선순환을 만들어낼 수 있다.

다만 본 보고서는 학술 문헌에 기반한 일반적 시사점을 제시한 것으로, 향후 조직 내 적용 시에는 내부 데이터(세대별·직급별 이직률, 세대 간 협업 만족도, 은퇴 예정 인력 현황과 선호 조사 등)를 활용한 자체 진단과 결합하여 제도 및 프로그램의 정교함을 높이는 작업이 필요하다. 아울러 제시된 제언들의 실제적 효과는 조직별 맥락(산

업 특성, 조직문화, 기존 제도와와의 정합성 등)에 따라 달라질 수 있으므로, 시범 운영과 효과성 평가를 거쳐 단계적으로 확대 적용하는 신중한 접근이 바람직할 것이다.

마지막으로 강조할 점은, 본 자료가 제시한 이론적 근거들이 모두 서로 다른 시기와 맥락에서 독립적으로 축적된 연구 성과이지만, 이들을 하나의 생애주기 관점에서 재배열할 때 비로소 조직 인력관리의 통합적 그림이 드러난다는 것이다. 심리적 계약(입사 초기), 사회적 자본과 네트워킹(경력 중기), 세대 다양성과 갈등 관리(전 생애주기에 걸친 협업), 점진적 경력전환과 재고용(경력 후기)이라는 네 가지 축은 각각 독립적으로도 유효하지만, 이들을 관통하는 공통분모, 즉 ‘구성원이 조직으로부터 자신의 가치를 지속적으로 인정받고 있다는 신뢰’를 중심에 놓고 제도를 설계할 때 신규 직원 리텐션, 세대공존, 경력전환 지원이라는 세 가지 과제는 비로소 하나의 일관된 인재육성 철학 아래 통합될 수 있을 것이다.

참고문헌

- 뉴스락 (2026, 8월 14일). 베테랑 다시 잡는 산업계... '정년 65세' 시계 빨라졌다. 뉴스락.
<https://www.newslock.co.kr/news/articleView.html?idxno=134248>
- Bock, L. (2015). *Work rules!: Insights from inside Google that will transform how you live and lead*. Grand Central Publishing.
- Cerasoli, C. P., Alliger, G. M., Donsbach, J. S., Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Orvis, K. A. (2018). Antecedents and outcomes of informal learning behaviors: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology, 33*(2), 203-230. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9492-y>
- Decius, J., Schaper, N., & Seifert, A. (2019). Informal workplace learning: Development and validation of a measure. *Human Resource Development Quarterly, 30*(4), 495-535. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21368>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review, 109*(3), 573-598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Festing, M., & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business, 49*(2), 262-271. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.010>
- Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: Differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 419-437. <https://doi.org/10.1002/job.253>
- Kim, S., & Feldman, D. C. (2000). Working in retirement: The antecedents of bridge employment and its consequences for quality of life in retirement. *Academy of Management Journal, 43*(6), 1195-1210. <https://doi.org/10.2307/1556345>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>

- Sarioğlu, E. B., Özdemir, Ö., & Görgün, M. (2026). Reverse mentoring: Intergenerational communication and its perceived contributions to organizational life. *Frontiers in Communication*, 11, 1681796. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2026.1681796>
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219-237. <https://doi.org/10.2307/3069452>
- Wang, L., & Duan, X. (2025). Generational diversity and team innovation: The roles of conflict and shared leadership. *Frontiers in Psychology*, 15, 1501633. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1501633>
- Wang, M., Zhan, Y., Liu, S., & Shultz, K. S. (2008). Antecedents of bridge employment: A longitudinal investigation. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 818-830. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.818>

박지원 교수

現 한국기술교육대학교 HRD학과 및 테크노인력개발전문
대학원 인력개발전공 부교수

現 한국실천공학교육학회 상임이사, 교육문제연구, 직업
과자격연구 편집위원, KSA-ATD 대표단 코디네이터

前 한화인재경영원 재직

관심분야: 경력개발, 직원몰입, 여성리더십 등





발행인 편집인 : 조대연
인쇄 : 고려대학교 HRD 정책연구소
이메일 : Kuhrd@korea.ac.kr