

## 조직 내 세대차이 극복 위한 교육프로그램 개발 및 운영 사례에 관한 연구

- LX하우시스 세대공감 프로그램을 중심으로 - \*

김 성 건\*\*

### *A Study on the Development and Operation of Educational Programs to Overcome Generational Differences in Organizations*

*- Focusing on LX Hausys Generation Empathy Program*

Kim SungGun

#### 〈Abstract〉

Many companies are now studying these generational conflict issues and seeking countermeasures. As seen in the recent performance-based pay issue, the MZ generation is boldly showing their intention unlike the previous generation.

This study focuses on LX Hausys' education program to overcome the generation gap. As a representative field education program of LXHausys, it is a longevity education program that was developed and operated at the end of 14 years and has been in operation so far. By acknowledging and understanding the generation gap through this educational program, it was possible to see that they could sympathize and accept each other one step further, and that trust in each other was formed on the basis of it. The success factors of the generation empathy program were identified as the willingness to share perceptions between labor and management, participatory education programs, active participation of members, and overcoming generation empathy. Through such education, the organization should continuously raise the issue of generational empathy and allow members to recognize it as an object to overcome. To this end, efforts should be made to overcome generational differences.

Key Words : Generational Conflicts, Generation Gap, Generation Empathy, Gamification, Corporate Education

## I. 서론

우리나라에서 발생하는 많은 세대 간의 갈등문제

는 인류 역사의 보편적 현상이라고 해도 과언이 아닐 정도로 어느 시대, 어느 사회에서나 관찰 할 수 있으며, 이는 기본적으로 세대의 차이에서 발생한다[1]. 우리 사회에도 많은 세대차이와 갈등이 존재하듯, 우리 사회의 축소판인 기업에서도 세대 간의 갈등은 쉽게 찾을 수 있다. 대한상공회의소[2]가 발표한 '한국

\* 이 연구는 2022년 인하대학교의 학술연구비의 지원으로 수행되었음

\*\* 인하대학교 산업경영학과 조교수

기업의 세대갈등과 기업문화 종합진단 보고서'에 따르면 직장인 63.9%가 세대차이를 경험했다고 하며, 연령별로는 20대, 30대의 체감온도는 각각 52.9%와 62.7%인 반면에 40대, 50대는 각각 69.4%, 67.3%로 나이가 들수록 세대차이를 크게 느끼는 것으로 보고되었다.

특히 기업 내에서는 베이비부머 세대들부터 MZ세대들까지 다양한 세대들이 함께 일을 하고 있으며, 이들의 사이의 보이는 그리고 보이지 않는 갈등들은 존재하고 심한 경우에는 마찰이 일어나곤 한다.

기업에서 세대 간의 갈등이 존재하는 이유는 각 세대별로 본인들이 성장하고 경험한 환경과 문화가 다르기 때문이다[3]. 한 세대가 다른 세대를 쉽게 이해하기는 쉽지 않다. 특히 50대 이상의 세대들과 MZ세대들의 간극이 큰 것은 사실이다. 특히 제조현장에서는 이러한 갈등이 보다 심각하다. 제조업의 특성상 함께 몸으로 작업을 하면서 일을 배우기 때문에 이들 사이에서 갈등은 조직의 제조경쟁력을 떨어뜨리게 되며, 직무에 대한 만족도를 떨어뜨릴 수 있다. 그러나 조직에서 이러한 세대 간의 갈등을 조율하고 치유하는 사례를 찾기는 매우 어렵다. 그 만큼 이 이슈는 해결하기도 어렵고, 기업에서도 골치러운 이슈이기 때문이다.

지금의 LX하우스, 2014년 당시 LG하우스는 제조현장에서 50대의 매우 비중이 높았고, 상대적으로 40대, 30대의 비중이 매우 낮은 상태에서 20대 사원들이 대거 입사하였다. 이후 세대 간의 차이에 따른 갈등이 분출되었고, 이에 LG하우스 HR부문과 노동조합에서는 이를 해결할 세대공감 프로그램을 개발하였고, 지금까지 운영하고 있다.

이에 본 연구에서는 LX하우스 세대공감 프로그램의 사례를 통해 조직 내 세대갈등을 감소시킬 수 있는 방안을 모색해보고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 세대의 개념

세대라는 단어의 어원은 '출현' 또는 '성립'을 뜻하는 그리스어 'genos'에서 유래되었으며 구체적으로 새로운 아이의 탄생, 새로운 또래 집단의 등장, 일정한 생애단계로의 도달 등의 의미로 쓰인 것으로 알려진다[4]. 그리고 시간과 노화, 사회구조 등의 여러 요인들이 복합적으로 작용하여 나타나는 새로운 사회현상의 설명을 위하여 사용되어 왔다[5].

세대의 정의는 사회과학연구에서 다양하게 사용되어져 왔지만 여러 연구들을 종합한 세대의 특징은 세대를 특정한 집단으로 파악하고 있지만, 이 구성원들이 어떤 공동의 목적을 추구하거나 밀접히 관련되어 있지는 않다는 것이다[6]. 대신 구성원들은 서로 어떠한 특성을 공유하여 동일한 사회적 위치를 갖게 된 집단으로 볼 수 있다[7]. 이러한 관점에서 Mannheim[8]은 세대적 위치를 계급적 위치와 비슷하다고 하였다. 유사한 출생시기에서 비롯된 사회적 위치는 세대 위치로 전환되며, 동일한 세대 위치의 사람들이 연대감을 형성하고 상호작용을 경험하면서 실제 세대로 발전하고 나아가 역사적 자극에 의한 반응으로 실제 세대가 세대 단위로 분화된다고 하였다[9].

박재홍[9]은 여러 학자들의 연구를 정리하여 세대를 동일역사 문화권에서 유사한 시기에 태어나 역사적 경험과 문화적 경험을 공유하고, 공유된 경험에 기초해 다른 동기집단에 비해 상대적으로 유사한 의식, 태도, 행동양식이 일정한 수준 이상 지속되는 경향을 가지며, 자신이 소속된 동기집단에 대해 적어도 느슨한 수준까지는 동류의식을 갖는 사람들의 집합이라고 정리하였다.

## 2.2 세대의 구분

세대연구에서의 가장 기본은 세대를 구분하는 것이다, 이는 세대 연구의 주요목적이 특정한 기준에 의해 구분되는 세대 집단 간의 차별적 또는 공통적인 특징을 밝히는 것에 있기 때문이다[10]. 그렇다면 세대는 어떻게 구분해야 하는가? 세대를 단순하게 연령을 기준으로 비슷한 시기에 태어난 사람들의 집단으로 보기도 힘들다. 동일한 역사적 경험의 공유로 공통된 의식을 가진 동년배 집단의 개념으로 보는 것이 좀더 적절할 것이다[11]. 동시대에 겪은 사회문화적 과정을 통해 사회변동의 속도와 세대 간의 간격을 확인할 수 있기 때문이다. 이러한 이유로 국내외 많은 연구자들은 Mannheim[8]의 이론을 따르고 있다. Mannheim[8]은 연대기적 시간을 우선시하기 보다는 주관적, 내면적 시간의 개념을 중요하다고 지적하면서 사회 변동에 따라 세대 간의 간격 또한 다양해 질 수 있기 때문에 연령에 의해서만 세대를 구분하면 안 된다고 주장하였다. 왜냐하면 단순히 나이로 구분할 경우 사회의 역사적이고 사회 구조적인 변동에 대한 이해가 힘들다고 주장하였다.

지금까지 선행된 국내의 연구결과를 살펴보면 한국의 세대구분은 주로 베이비부머 세대(1955년 ~ 1964년), X세대(1964 ~ 1979), Y세대(1980년대 이후 출생)이 세 집단으로 이루어진다[7, 12, 13]. 최근 Y세대를 밀레니얼 세대라고도 하고 1990년대 중반부터 2000년 이후 태어난 세대를 Z세대라고 구분한다. 그래서 1980년대 이후의 세대를 가르켜 MZ세대라고 일컫는다.

## 2.3 세대차이의 원인

세대차이가 나타나게 된 원인은 다양하게 나타나고 있으나 기존의 연구들을 통해서 세가지로 압축될 수 있다. 첫 번째는 역사적 시기에 따른 사회문화적

인 조건과 경험의 차이가 그 시기를 살았던 사람들에게 각인 되어 세대별로 경험과 그에 대한 반응에서의 차이를 낳았다고 볼 수 있다[14]. 두 번째는 생애 과정의 내재적 역동성에 의해서도 나타날 수 있다고 본 것이다. 이는 인간의 성장에 따라 젊은 시절에는 반항적이고, 자유주의적 성향이 강한 반면, 장년기에 접어들면서 보수적이고 통제 지향적으로 되어버리는 것을 뜻한다. 마지막으로 세대별 변화의 수용 능력의 차이이다. 젊은 시절에는 새로운 사회적 변화에 대한 학습과 수용이 빠르는데 비해, 장년기 이후로는 학습속도가 지체되는 것을 뜻한다[15].

이러한 세 가지 원인은 일반적인 세대차이에 대한 대표적인 원인으로 뽑을 수 있는데, 기업 조직에서는 기업 구성원 상호간의 인식 또는 세대차이를 조장하는 요인으로 작동한다[14]. 특히 상대방 세대에 대한 부정적 인식이 지나칠수록 세대차이는 계속 유지 또는 증폭된다. 또한 실제로 기업 내에서 각 세대가 서로에 대한 시각이 그리 부정적이지 않더라도, 상대가 자기 세대에 대한 불만이나, 편견을 가지고 있다고 믿을 경우, 세대차이가 더 크게 벌어질 수도 있다. 이것은 다른 사람들의 시각이나 태도가 실제로 자신과 크게 다르지 않음에도 불구하고 다르다고 여겨서 자기 견해를 남에게 드러내지 않음으로써 유지되는 다원적 무지현상[16]과 유사하다.

## 2.4 세대차이로 야기되는 문제점

일반적으로 갈등은 특정 개인이나 집단의 목표가 타인 또는 타 집단에 의해 부정적인 영향을 받거나 받을 것이라고 인지하는 과정으로 정의된다[17]. 갈등은 인간이 생활하는 다양한 곳에서 발생한다 실제로 가족 간, 노사간, 정당간, 조직간, 이웃간, 계층간, 국가간, 세대 간 등 다양한 갈등이 여러 상황에서 발생하고 있다[18].

세대 간의 갈등은 각 세대별 세대차이가 현실에서

어떠한 특정 현상으로 드러나 갈등이 발생하게 되는 것을 의미한다. 세대 간의 단순한 차이가 아니라, 갈등이 생기는 경우, 이를 세대갈등이라고 한다[19]. 통상적으로 세대 간에 갈등이 되는 것은 각 세대가 다른 갈등 요인들과 결합되었을 때 발생하며, 세대와 결합될 수 있는 갈등의 요인들은 다양하게 존재한다. 이러한 세대 갈등은 물질적인 이해관계의 상충, 권력과 통제를 둘러싼 충돌, 문화적 차이, 혹은 편견에 따른 충돌, 사회적 고립과 소외에 따른 저항등이 세대 현상과 관련되어 나타난다[14].

일상생활이나 기업 내에서 흔히 발생하는 세대 간의 갈등은 세대 간에 권력과 통제, 문화적 차이에 따른 차이, 고립과 소외 등과 관련될 때가 많다. 이러한 문제들은 서로 독립적이기보다는 서로간에 연관되어 있는 경우가 많다.

조직 내의 갈등은 과업갈등과 관계갈등으로 나누어서 연구되고 있다. 많은 연구에서 과업갈등과 관계갈등에 대해 연구하였는데, 정리하면, 과업갈등은 업무 내용, 목표와 관련이 있고, 관계갈등은 인간관계에 중점을 두고 있다[20].

### III. LX하우시스 사례연구

#### 3.1 연구방법

조직에서 세대 간의 갈등은 없어야 하고, 있을 경우 이를 없애야 한다는 절대적 명제에 대해 부인하는 사람도, 조직도 없을 것이다. 하지만, 이러한 세대 간의 갈등을 노사차원에서 없애고자 노력한 기업은 쉽게 찾아보기 힘들다. 본 연구는 현장에 만연된 세대 간의 갈등을 감소시켜 조직의 몰입을 추구하는 LX하우시스의 세대공감 프로그램을 통해 조직 내 세대 간의 차이를 인정하고 이를 줄여가기 위한 노력의 결과를 소개하고자 한다.

이를 위해 2022년 10월 LX하우시스 인재개발팀 및 울산공장 인사팀 교육담당자들의 미팅을 통해 본 프로그램에 대한 목적과 개요, 그리고 과정전반에 대한 설명을 청취하였다. 그리고 교육의 효과성 및 지속성을 확인하고자 2차례(10월, 11월) 울산공장 현장직 조직 구성원 30명(20대 10명, 30대 10명, 50대 10명)과 미팅을 각각 실시하였다. 이 미팅에서는 세대 간의 차이의 인지여부, 갈등사례, 세대공감 교육프로그램의 소감 및 교육 이후 세대 간의 갈등에 대해 인터뷰를 진행하였다. 진행장소는 LX하우시스 울산공장 인재개발센터 2층 엘레이나에서 진행하였다.

#### 3.2 세대공감 프로그램 도입 배경

LX하우시스는 LG화학의 산업재 사업본부가 그 전신으로 2009년 LG화학으로부터 기업분할, 2021년 LG 그룹으로부터 계열분리되었다. LX하우시스는 '지인'이라는 브랜드로 알려진 건축자재 및 인테리어 전문 기업이다[19]. 2000년도 초중반 LG화학은 배터리 및 석유화학 사업부분에 대한 집중적인 투자로 산업재 사업부분에 대해서는 현상유지 및 축소 정책을 펼쳐왔으며 인력충원의 경우 사무직과 영업직의 채용은 계속되어 왔지만 주력 제조공장인 울산공장의 경우 현장직 신입사원 채용은 2003년 채용이후 전무한 상태였다. 기업분할 이후 11년 본격적인 현장직 채용이 이루어지기전까지 울산공장은 단 8명의 신입사원만 충원한 상태였다. 그 결과 2009년 LG하우시스 출범시의 인력구조는 20대 인원은 전무한 상태로 40여명의 30대와 1,000여명의 40대, 50대 사원으로 구성되었다. 이러한 상태에서 11년, 12년, 13년, 14년 지속적으로 현장직 신입사원이 증가되면서 현장에서는 세대 간의 갈등이 발생하였다. 이에 LG하우시스 노사는 지속적인 신입사원들의 유입에 따른 세대 간의 차이가 조직(현장) 내 큰 문제로 번질 것을 우려하여 노사가 공동으로 '세대공감 프로그램'을 개발하였다.

### 3.3 세대공감 프로그램의 개발 및 운영

#### 3.3.1 전반적 교육과정 개발 및 운영방안

통상적으로 기업에서 규모가 큰 교육을 개발할 경우 외부에 교육프로그램 개발을 위탁하거나, 자체로 개발할 경우 TF를 만들어서 개발한다. LX하우시스의 경우 본사, 울산공장, 청주공장의 인재개발부문의 구성원들이 TF를 만들어서 자체적으로 개발에 착수했다. 교육내용을 구성함에 있어서 2011년부터 확산되어왔던 게이미피케이션을 적용하여 2개월 정도의 개발기간을 거쳐 만들어졌는데, 개발된 교육프로그램의 이름은 '세대공감 프로그램'이었다. 본 프로그램은 총 2일과정으로 구성되었는데, 1일차는 함께 일하는 같은 팀/실(室) 근무자들이 세대를 혼합하여 여행과 게임을 하면서 서로 소통함으로써 세대 간의 간극을 '몸'으로 좁히는 활동을 수행하는 것이었다. 당시 '1박2일', '무한도전'에서 여행의 컨셉을 본 프로그램에서도 차용하였다고 한다. 2일차는 실제 현장에서 발생할 수 있는 세대차이에 대한 이슈를 토론함으로써 세대 간의 갈등을 이해와 공감으로 바꾸는 것에 초점을 맞추었고, '마니또로 선정된 선후배들에게 직접 만든 케이크와 편지를 통해 속마음을 나누는 과정으로 기획되었다.

#### 3.3.2 세대공감 프로그램 1일차 과정 : 공감레이싱

1일차는 세대 간의 간극을 몸으로 좁히는 컨셉으로 개발하였고, 이를 당시 TV에서 유행이었던 '1박2일'과 '무한도전 경주편'을 모티브 삼아 과정을 기획하였다. 교육과정 기획은 이 교육을 위해 본사와 울산공장, 청주공장 등에서 만든 TF를 중심으로 기획하였고, 현장직 인원이 가장 많고, 본부 노동조합이 있던 울산공장에서 가장 먼저 Pilot운동을 실시하였다. 그래서 교육장소도 울산 인근 경주에서 실시하기로 결정하였다. 경주가 최적의 장소로 결정된 이유는 울산

공장과 접근성 및 과정컨셉과 맞는 교육과정 운영이 가능하였기 때문에 결정되었다. 이후 이 경주에서 실시된 과정을 중심으로 진행되었고 청주공장에서는 부여에서 본 과정을 운영하였으며, 현재는 울산공장은 경주와 해운대로 장소를 이원화하여 운영하고 있고 청주는 그대로 부여에서 진행하고 있다. 본 연구에서는 경주에서 진행된 과정을 중심으로 작성하였다. 1일차 교육과정은 다음 <표1>과 같다.

<표 1> 1일차 과정

일차	일정	내용	비고
1 일 차	9	울산 → 경주이동	이동
	10	과정안내 및 Ice Break	동기부여
	11	조별 전략회의	각 조별 활동
	12	중식	
	13	공감 레이싱	각 조별 활동
	17	목욕 및 휴식	
	18	시상 및 만찬	주제임원, 노조 위원장 참석

<출처 : LX하우시스 세대공감 교육보고서[21]>

본 과정은 앞서 기술한바와 같이 세대 간의 간극을 함께 일하는 근무자들이 같이 여행과 게임을 하면서 그 간극을 몸으로 줄이는 것을 기본 컨셉으로 설정하였다. 여기에 조별 경쟁을 통해 재미를 가미하였다. LG하우시스에서는 유적지에서 조별로 대항, 게임과 여행을 하는 것을 '공감 레이싱'이라는 이름으로 진행하였다. 경주 지역의 주요 유적지를 이동하면서 구성원들끼리 소통하면서 미션을 실시하는 것이다. 미션은 미션장소에서 구성원들끼리 함께 힘을 합치거나 소통을 할 수 있는 다양한 게임들로 구성하였다. 또한 미션을 필수미션과 선택미션으로 구분하였는데, 난이도에 따라 코인을 차별적으로 부여하였다. 결론적으로 당일 가장 많은 코인을 획득한 조가 우승하는 것으로 하였다.

미션장소는 총 8곳으로 국립경주박물관, 안압지,

석빙고, 침성대, 대릉원과 천마총, 분황사, 포석정, 불국사이다. 국립경주박물관을 중심으로 분황사, 불국사, 포석정은 지정된 시간에 떠나는 3대의 왕복 셔틀(1조만 탑승가능/선착순)을 운행하게 하였다. 이러한 조건을 바탕으로 조별 구성원들이 서로 토의를 통해 코스를 구성하고, 가장 많은 코인을 어떻게 획득할 것인지를 고민할 수 있도록 하였다.

이렇게 조별 경쟁을 통해 주어진 시간 내에 많은 코인을 획득하는 과정에서 구성원들끼리 서로 소통하면서 여행하고 즐기면서, 서로를 가로막고 있던 장벽을 하나씩 제거 할 수 있었다. <그림1>는 미션장소에서 미션을 진행하고 있는 모습을 보여주고 있다.

미션 종료 후에는 조별로 온천으로 이동하여 하루를 회상하게 하였고, 이후 석식만찬을 통해 우수조 수상과 함께 소통의 장을 만들었다.



<그림 1> 1일차 미션 사진

다음은 1일차 과정에 대한 구성원의 VOC이다.

“현업에서 나와서 같이 일하는 동료들과 여행도 하고 게임도 하면서 서로 속에 있는 말들을 하니까 좀 더 가까워지는 느낌이고 서로를 이해할 수 있는 좋은 계기가 된 것 같습니다.”

“서로에 대해 이야기도 거의 못해보고 그냥 얼굴만 데면데면 했는데 이렇게 함께 여행하고 게임하면서 서로를 알게 되는 시간을 갖게 되어서 좋았습니다.”

“같은 실에 젊은 친구들이 누구인지도 잘 모르고 어떤 생각을 갖고 있는지도 잘 몰랐는데, 이렇게 함께 하니 서로를 알게 되어서 좋았고, 그 친구들이 좋은 아이들이라는 생각이 들었습니다.” 것 같습니다.”

“선배님들이 항상 소리치고, 뭐라하셨는데 오늘 이렇게 함께하다보니 삼촌 같고, 아빠 같은 느낌이 많이 들었습니다. 우리 잘되라고 뭐라고 했는데, 오해가 있었던 것 같습니다. 서로의 속마음을 알게 되어서 좋았습니다.”

“세대가 달라서 어쩔 수 없는 부분은 존재합니다. 그러나 이렇게 개선하는 활동이 있다면 그 폭은 조금씩 줄어나갈 수 있을 것이라고 생각합니다.”

### 3.3.3 세대공감 프로그램 2일차 과정 : 화이부동

2일차는 강의장에서 오전에는 세대공감에 대한 이슈로 구성원들과 토론하고 이야기 하는 시간을 구성하였다.

과정 운영과 관련된 일정은 다음 <표2>와 같다.

먼저 첫 번째 시간에는 세대의 정의와 구분에 대해 구성원들과 공유하였다. 다양한 세대가 한 공간에 근무하기 때문에 세대별 인식의 차이 및 공통점을 살펴보는 시간을 갖었다.

두 번째 시간에는 현장에서 가장 세대 간에 갈등이 있는 주제 두 개를 갖고 구성원들과 토론을 진행하였다. 이 주제는 교육개발 시에 각 계층과의 인터뷰를 통해 도출 되었다. 첫 번째 주제는 주말근무였다. LX하우시스의 경우 이 프로그램이 운영될 당시 구성원들이 3조3교대로 편성되어 있었고, 월요일부터 토요일까지는 근무였지만, 일요일은 물량 때문에 출근하

는 것을 빼면 휴무를 실시하였다. 그러나 토요일에 휴가 및 결근자가 발생할 경우, 앞 뒤조의 근로자 중 일부가 추가 잔업의 형태로 더 일을 하였다. 문제는 누가 이 추가 잔업을 할 것인가인데, 통상 이러한 일은 젊은 세대들에게 이러한 일을 맡겼다. 50대들의 이야기를 들어보면, “잔업하면 수당이 더 나와서 좋다. 그래서 밑에 급여 적은 젊은 사원들이 하면 돈도 더 벌고 좋을 것 같아서 양보했다” 라는 이야기가 다수였다. 하지만 20대들의 이야기를 들어보면 “우리는 주말에는 절대적으로 쉬고 싶다. 수당 더 안 받아도 되니, 주말에는 쉬고 싶다” 라는 의견이 많았다. 이러한 의견의 차이가 누적되다보니 50대들은 20대들에게 ‘챙겨줘도 욕을 한다’고 하고 20대들은 ‘하기 싫은 건 우리 시킨다’라고 하는 오해와 반목이 누적된 상황이 발생하였다.

의 솔직한 소통이 이루어지고, 그 이슈를 그 자리에서 해결할 수 있었던 것은 같은 실(室)에서 근무하는 동료들끼리 서로 다름을 이해하고 공감하려고 노력한 결과였다.

오후에는 ‘꽃보다 할배’의 제작자인 나영석 PD가 소개한 제작의도와 실제 촬영영상을 보면서 세대 간의 공감되는 모습, 서로 배려하는 모습을 찾는 시간을 갖았다. 그리고 ‘내 마음을 받아줘’라는 시간에는 교육에 참여한 모든 구성원들이 생크림 케이크를 만들어서 교육 출발 전에 선정된 ‘마니또(선배↔후배)’에게 편지와 함께 주면서 서로의 마음을 표현하는 시간을 갖았다. 처음 케이크를 만드는 과정에서 많은 이야기를 나누면서 즐기는 가운데, 서로 많은 부분을 이야기 할 수 있는 시간을 가질 수 있도록 하였다.

다음은 2일차 과정에 대한 구성원의 VOC이다.

<표 2> 2일차 일정

일차	일정	내용	비고
2 일 차	9	세대에 대한 이해	
	10	이해하기	주제1 : 주말근무
	11	소통하기	주제2 : 회식
	12	중식	
	13	‘꽃보다 할배’에서 배우는 세대 공감	
	14	내 마음을 받아줘	케이크 및 편지쓰기
	17	과정종료 및 울산이동	

<출처 : LX하우시스 세대공감 교육보고서[21]>

이러한 이슈에 대해서도 서로간의 입장을 이해하고, 오해를 푸는 시간을 만들었다.

두 번째 주제는 회식이었다. 50대 이상들은 회식시 술이 필수적이었던 반면, 20대들은 회식 때 술이 아닌 맛집이나 분위기 좋은 곳에서 먹는 것을 희망하였다. 이 부분에서도 서로를 이해하고 조화를 이룰 수 있도록 대화를 하는 시간을 갖았다.

이렇게 리얼하고 실제적인 이슈에 대해서 세대 간

“세대 간에 이렇게 다른 생각을 갖고 있는지 몰랐고, 다른 세대의 가치에 대해서 알게 된 점은 좋다. 하지만 뭐가 정답이라고 할 수 있는 것이 없기 때문에 갈등은 잠재되어 있을 것 같다”

“같은 현상을 바라보더라도 세대 간의 다른 가치로 다르게 해석되어 질 수 있다는 점이 어렵고 힘들다”

“이렇게 대 놓고 우리의 갈등을 표면으로 꺼내놓고 토론한 적은 처음인 것 같다.”

“선배들의 생각을 오늘에야 안 것 같다. 그리고 그 상황과 현실에 대한 우리의 소리를 낸 것에 대해서도 만족한다”

“세대 간의 차이가 크다는 것을 느꼈다. 그리고 표현하지 않으면 아무것도 안 된다는 것을 깨달았다”

“마니또에게 편지와 케이크를 전달하는 것이 쑥스럽고 어색했지만, 특강 강사님 말씀처럼 어색함의 장을 뛰어 넘어야 한다. 그럴 때 이런 세대차이를 극복할 수 있다고 생각한다.”

### 3.3.4 사후과정

교육과정이 끝나면, 정확히 한달 후에 교육생들이 속한 사무실에 공감레이스를 펼쳤던 사진들을 액자로 만들어서 붙여주고, 휴식시간에 그 사진들을 보면서 서로 답소도 나누는 시간을 배정하였다.

이후 신입사원들이 입사 할 때마다 본 과정을 필요한 실에 재실행함으로써 세대 간에 서로 다름을 이해하고, 공감하는 노력을 통해 화합하는 조직문화를 만들고자 노력하였다.

다음은 사후과정에 대한 구성원의 VOC이다.

*“ 보통은 교육 끝나고 나면 그냥 끝이었는데, 이렇게 다시 경주에서의 일을 상기시켜주니까, 또 사진을 매일 사무실에서 보게 되니까, 같이 일하는 사람들끼리 그때의 추억을 회상하게 되고, 세대 공감이라는 가치를 다시 느끼게 한다.”*

*“ 이 교육은 디테일한 것에 신경을 많이 쓴 것 같다. 그날 함께 했던 순간순간을 사진으로 찍어서 실에 부착해주는 것을 보면서 세대차이를 말로만 극복하는 것이 아니라, 몸으로 하는 것이라는 것을 알려주는 것 같았다.”*

*“ 솔직히 현업에 복귀하면 다시 예전으로 돌아간 느낌이었는데, 이 사진이 오면서 그때의 느낌과 감정, 그리고 각자가 다시금 생각나는 것 같았다.”*

*“ 세대차이는 극복되기가 힘들 것이다. 그러나 노력하면 우리가 함께 일하면서 얼굴 붉히는 일은 없이 서로 잘 할 수 있을 것이라고 생각한다. 이 사진들이 그 증거가 될 것이다.”*

*“ 신입이 계속 들어오면 이런 과정을 정기적으로 해주는 것이 필요하다고 생각한다. 사람은 계속 바뀌니까.”*

*“ 사무실 분위기가 좋아졌다. 교육장에서 받는 직무 교육, 이론교육보다는 이렇게 밖에서 몸으로 하는 교*

*육이 우리같은 현장사원들에게는 더 울림이 남는다. 세대차이를 넘어서 서로 이해하고 공감해야 한다는 취지에 동감하고, 나 또한 그리 할 것을 다짐해본다. 저 벽에 붙어 있는 사진이 바로 그 증거가 될 것이다.”*

### 3.3.5 확산전파

세대 간의 갈등이 교육 한번으로 해결될 수 없기에 LX하우시스에서는 여러 계층별 교육에서도 세대 간의 이슈를 포함하여 교육개발에 나섰다. 대표적으로 신입사원을 선발하는 직업훈련생과정에서 세대 간의 가치의 차이를 이해하고 공감할 수 있는 교육프로그램을 만들어서 진행하였으며, 차수에 따라서는 50대 실장들과 함께 본 프로그램을 이수하기도 하였다. 또한 현장의 리더격인 반장, 실장 리더십 교육에서도 세대 간의 차이, 다름을 이해할 수 있는 교육을 개발하여 지속적으로 운영하였다.

또한 본 교육프로그램은 이후 LG그룹에서 개최되는 인재개발대회(LG계열사에서 출품한 Best Practice 발표회)에서 Best Practice로 선정되어, 자매사들에게 확산 전파할 수 있는 기회를 가졌다.

## V. 결론

### 4.1 세대공감 프로그램의 성공요인

기업에는 다양한 세대들이 함께 일을 하고 있다. 특히 베이비부머 세대들이 2020년을 전후로 퇴직하면서 MZ세대라고 불리는 새로운 세대들의 유입이 가속화되고 있다. 이러한 세대의 유입은 서로 다른 가치관이 혼재된다는 것을 의미한다. 이러한 서로 다른 세대의 차이를 극복하기 위한 조직차원에서의 노력은 요구된다[22].

이에 본 연구에서는 조직 내 세대차이를 극복하려는 노력의 일환으로 교육프로그램을 개발하여 조직 내부의 세대차이를 줄이고, 이해와 공감의 폭을 넓힌 LX하우시스의 세대공감 프로그램의 사례를 살펴보았다.

LX하우시스는 2011년 이후 신입사원이 대거 유입되면서 현장 내 세대 간의 갈등이 시작되었다. 단순히 현장에서 발생하는 업무에 대한 갈등을 넘어, 매년 실시하는 임단협 협상에서도 갈등이 시작되었다. 실제로, 50대 이상은 임금이나 복리후생을 양보하더라도 정년의 연장을 강하게 요구했지만, MZ세대들은 정년 연장보다는 성과에 따른 임금인상을 요구하기 시작했다. 이러한 갈등은 단순히 기업 내부의 세대갈등을 넘어서 노노갈등으로 번질 수 있다고 LX하우시스 노사 관계자들은 이를 문제로 인식하기 시작했다. 이에 노사는 세대 간의 상호 이해, 공감, 배려가 업무 및 비업무적인 것을 넘어 노사간, 노노간 신뢰에 있어서 중요한 Key로 인식, 노사 합의사항으로 '세대공감 교육프로그램'을 개발, 운영하였다.

이러한 사례 결과를 종합하여 향후 양적 분석에 도움 될 수 있도록 Strauss & Corbin[19, 23]이 개념화한 도식 방법으로 정리하였다. 정리 방법은 인과적 조건 → 현상 → 맥락적 조건 → 중재조건 → 상호작용 전략 → 결과 순으로 정리하였다. 이에 관한 내용을 <그림3>에 표현하였다.

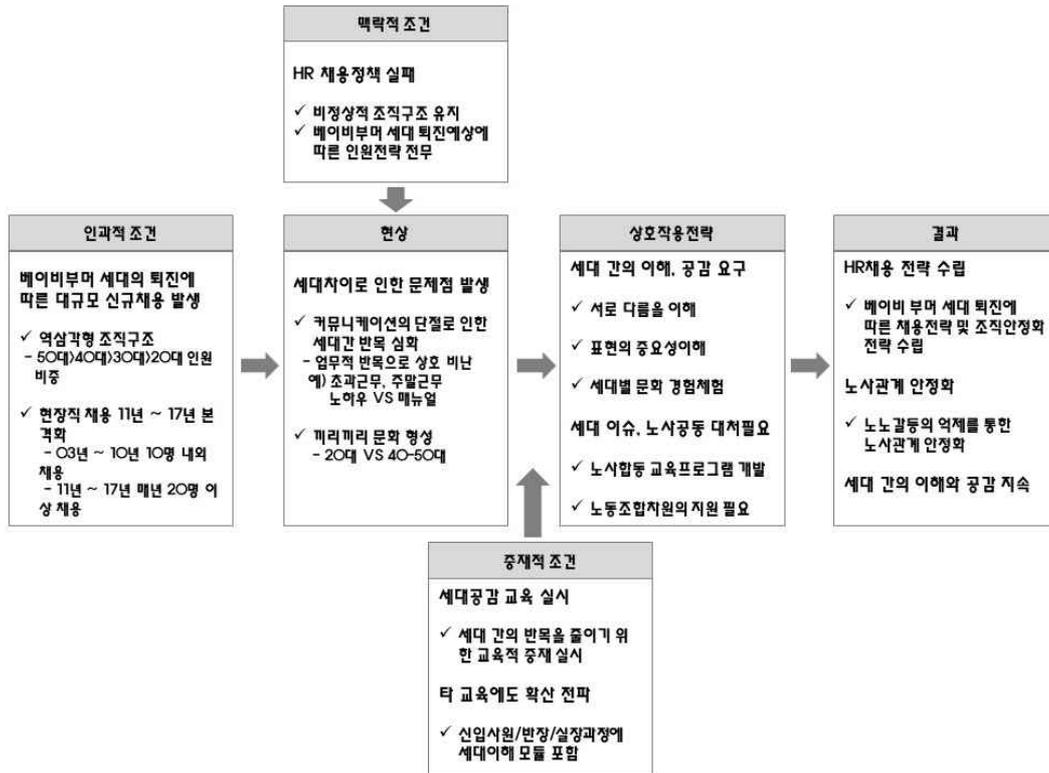
본 프로그램의 성공요인은 첫째, 노사가 함께 위기 의식을 느꼈다는 것이다. 업무상의 갈등은 조직 내부의 위계 및 신뢰를 악화시킬 수 있으며 노노갈등의 단초가 될 수 있기 때문이다. 통상 현장직 교육에 있어서 노동조합은 크게 신경 쓰지 않는 편인데, 본 교육은 개발부터 운영까지 참여하면서 많은 부분을 함께 하였다. 둘째는 참여식 교육프로그램의 설계 및 운영부분이다. 이 교육의 경우 1일차, 2일차 모두 구성원들의 적극적인 참여가 전제되는 교육 프로그램이다. 과정개발에 있어서 게이미피케이션의 요소 등

을 가미하여 구성원 스스로가 적극적인 참여를 통해 세대공감의 가치에 대해 느낄 수 있게 하였다. 셋째, 구성원들의 적극적인 참여와 세대공감에 대한 극복 의지이다. 본 프로그램을 파일럿 과정으로 실시하고 난 뒤, 전사에 교육에 대한 긍정적인 소문이 돌았고, 무엇보다도 세대차이로 인한 피로도가 구성원에게 높았기 때문에 이 교육에 적극적인 참여하여 이를 해결해보고자 하는 구성원들의 의지가 높았다. 이러한 요인들로 인해 세대공감 프로그램은 14년 이후 22년까지(코로나 기간 제외) 지속적으로 운영하고 있는 장수교육프로그램으로 유지 될 수 있었다.

#### 4.2 결론 및 시사점

세대 간의 갈등은 피할 수 없는 숙제이다. 하지만 기업에서는 이러한 갈등으로 인한 리스크를 줄여나가야만 한다[24]. 이러한 기업 내에서 일어나는 세대차이를 해결하기 위해서 기존 세대는 사회의 변화에 맞추어 자신을 혁신하고 노력해야 하며, 신세대들은 자신들이 경험해 보지 못한 부분에 대해 기존 세대와 접촉하고 대화함으로써 그들이 살아온 배경이나 경험을 받아들일 수 있도록 교육해야 한다[25]. 이러한 세대 간의 교육은 서로를 인정하고, 잘못 입력된 고정관념을 깨뜨리고, 긍정적인 사고와 마인드를 심어 줘야 한다. 교육에 참여하면서 교육생들은 다른 세대가 지닌 가치관과 목표, 삶의 선택 등에 대해 긍정적인 시각을 가질 수 있게 되고, 어느 한 쪽이 배제된 문화가 아니라, 서로의 변화와 다양성을 습득하고 상호 이해하려는 노력의 일환으로서의 의의를 갖는다 [14]. 특히 이러한 기업 내의 교육은 각 세대에 대한 이해를 돕는 수단으로 유용할 것이다.

많은 기업들에서 이제는 이러한 세대 간의 갈등이슈에 대해 연구하고 그 대응 방안을 모색하고 있다. 최근 성과급 이슈에서 보듯이 MZ세대들은 기존의 세대들과 달리 본인들의 의사를 과감하게 보여주고



<그림 3> 사례연구 결과에 따른 이론 도식 결과

있다. 최근 서울철도노조의 전면파업등에서도 MZ세대의 가치관을 엿볼 수 있다.

본 연구는 세대차이를 극복하려는 LX하우시스의 교육훈련 프로그램을 중점적으로 보고 있다. LX하우시스의 대표적인 현장 교육프로그램으로 14년 만에 개발, 운영되어 지금까지 운영되고 있는 장수 교육프로그램이다. 이 교육프로그램을 통해서 세대차이를 인정하고, 이해함으로써, 한걸음 더 나아가 서로를 공감하고 받아들일 수 있는 것을 볼 수 있었고, 그것의 바탕에는 서로에 대한 신뢰가 형성되어 있음을 확인할 수 있었다.

세대공감 프로그램의 성공요인은 노사간의 인식공유, 참여식 교육프로그램, 구성원의 적극적 참여와 세

대공감에 대한 극복의지로 확인되었다.

이러한 교육을 통해 조직은 지속적으로 세대공감에 대한 이슈를 제기하고, 구성원들로 하여금 이를 극복해야 할 대상으로 인식시키게 해야 한다. 이를 위해서 다른 교육이나 조직문화 차원에서 세대차이를 극복하고, 서로 다름을 이해하여 공감을 형성할 수 있도록 노력해야 한다. 나아가 이러한 세대차이를 극복하기 위해 전략적 차원에서 HR전략을 전면 수정해야 할 필요가 있다. 베이비부머 세대의 퇴진에 따라 채용전략과 조직안정화 전략의 재조정이 필요하다. 또한 MZ세대에 대한 전략적인 접근도 필요한 시점이다.

### 4.3 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구의 한계는 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 세대차이 극복의 성공요인을 찾는 연구이다. 하지만 연구대상이 여러 기업에서 진행된 교육프로그램을 대상으로 연구가 이루어진 것이 아니라, LX하우시스 한 기업의 교육 프로그램을 중심으로 연구가 이루어진 다보니 그 제약과 한계점이 존재한다. 다만, 기업 내부의 교육프로그램에 대한 접근과 기업 내부의 현장 사원의 FGI를 실시하여 연구를 진행하였다는 점에서 의의가 있을 수는 있지만, 향후 이를 포괄하여 연구 모형을 개발하고, 이를 기반으로 세대차이 극복의 성공요인을 찾아내는 기업 사례 연구를 지속한다면 보다 체계적이고 완성도 높은 연구가 될 것이다. 또한 본 연구는 제조업체의 현장직 사원에 대한 연구이지만, 다양한 직종에서 다양한 직군에 대한 연구가 추가적으로 이루어진다면 이 분야에 대한 연구의 폭을 확대할 수 있을 것이다.

### 참고문헌

- [1] Novicevic, Milorad M., and M. Ronald Buckley., "How to Manage the Emerging Generational Divide in the Contemporary Knowledge-Rich Workplace," *Performance Improvement Quarterly*, Vol.14, No.2, 2001, pp.125-144.
- [2] 대한상공회의소, 한국기업의 세대 갈등과 기업문화 종합진단 보고서, 2020.
- [3] 정병호 · 이재진, "M&A 과정에서 직급별로 인지하는 조직정치와 이직 의도에 관한 연구," *디지털산업정보학회 논문지*, 제17권, 3호, 2021, pp.105-119.
- [4] Nash, L. L., "Academy of Concepts of existence: Greek origins of generational thought," *Dadalus*, Vol.107, No.4, 1978, pp.1-21.
- [5] Bengtson, V. L., Cutler, N. E., Mangen, D. J., & Marshall, V. W., "Generations, cohorts, and relations between age groups," *Handbook of aging and the social sciences*, Vol2, 1986, pp.304-338.
- [6] 유수연, "특1급 호텔 직원이 지각한 세대 차이가 갈등 및 직무탈진에 미치는 영향," 석사학위논문, 세종대학교, 2016.
- [7] 서민표, "조직 내 세대 갈등이 영업사원의 성과에 미치는 영향," 석사학위논문, 전북대학교, 2021.
- [8] Mannheim, K., "The Problem of a Sociology of Knowledge," 1952, pp.134-190.
- [9] 박재홍, "한국사회의 세대갈등: 권력 · 이념 · 문화 갈등을 중심으로," *한국인구학*, 제33권, 3호, 2010, pp.75-99.
- [10] 정승균, "기업 내 세대 차이와 갈등에 관한 연구," 석사학위논문, 고려대학교, 2006.
- [11] 함인희, "가족, 세대갈등의 역동적 무대," *계간 사상*, 제54권, 2020, 191-213.
- [12] 김우성 · 허은정, "베이비붐세대, X세대, Y세대 소비자들의 소비관련 가치관과 라이프스타일의 비교," *소비문화연구*, 제10권, 제4호, 2007, pp.31-53.
- [13] 오대혁 · 김학조 · 권종욱, "한국과 중국중업원의 세대간 직무가치관 분석," *국제통상연구*, 제16권, 1호, 2011, pp.103-128.
- [14] 김미성, "조직 내 세대차이 극복을 위한 교육의 효과에 관한 연구," 석사학위논문, 이화여자대학교, 2007.
- [15] 문정원 · 권두순 · 김성준, "스마트 러닝 이용자의 학습 동기요인이 실용적 가치와 헤도닉 가치를 통해 교육성파에 미치는 영향," *디지털산업정보학회 논문지*, 제17권, 3호, 2021, pp.63-83.
- [16] Miller, D. T., & McFarland, C., "Pluralistic ignorance: When similarity is interpreted as

dissimilarity," Journal of Personality and social Psychology, Vol.53, No.2, 1987, p.298.

- [17] Baron, R. M., & Kenny, D. A., "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations," Journal of personality and social psychology, Vol.51, No. 6, 1986, p1173.
- [18] 김영근, "지역 소방조직 내 세대 간 갈등 유발요인 분석 : 제도, 업무 인식 및 직무동기 요인을 중심으로," 지방행정연구 제31권, 제2호, 2017, pp.263-297.
- [19] 김성건 · 이성준, "LX하우시스 계열분리에 따른 기업 구성원이 인지한 심리적 계약위반에 관한 연구," 디지털산업정보학회 논문지, 제18권, 2호, 2022, pp.111-125.
- [20] Robbins, Stephen P., & Timothy A. Judge., Organizational Behavior, 15th, Shahrivar, 2013, p.1393.
- [21] LG하우시스 세대공감 교육보고서, 2015.
- [22] 홍유나 · 엄윤진 · 하여자, "인공지능시대 연수디자인역량 강화 연수프로그램 개발," 디지털산업정보학회 논문지, 제18권 1호, 2022, pp.65-77.
- [23] Strauss, A., & Corbin, J., Basics of qualitative research techniques, 1998.
- [24] 김효정, "코로나19로 인한 원격 교육에서 인지된 유용성과 인지된 사용용이성, 자기효능감, 우울이 대학생들의 학습만족도와 학업 지속의향에 미치는 영향에 관한 연구," 디지털산업정보학회 논문지, 제18권, 제1호, 2022, pp.79-91.
- [25] 박재간 · 홍미령, "현대 사회화 효의 실천방안," 노인복지정책연구총서, 한국 노인문제 연구소, 제 16호, 2000.

■ 저자소개 ■



김 성 건  
(Kim SungGun)

2020년 3월-현재  
인하대학교 산업경영학과 조교수  
2013년 8월  
한국외국어대학교 경영학과  
인사조직전공(경영학박사)  
2003년 2월  
한국외국어대학교 경영정보대학원  
MIS전공(경영학석사)  
관심분야 : 리더십, 역량, 조직문화, 영업전략  
E-mail : kimssoo@inha.ac.kr

논문접수일 : 2022년 12월 8일  
수 정 일 : 2022년 12월 13일  
게재확정일 : 2022년 12월 21일