

# 기업 내 세대 교류의 가능성: 국내외 리버스멘토링 (Reverse Mentoring) 프로그램 도입 및 성공요소 사례연구

## Possibility of Intergenerational Exchange in Corporations: A Case Study of Reverse Mentoring on its Purpose and Success Factors

김주현\*, 이아영\*\*, 정순돌\*\*\*

충남대학교 사회학과\*, 이화여자대학교 연령통합고령사회연구소\*\*, 이화여자대학교 사회복지학과\*\*\*

Ju Hyun Kim(haha0929@cnu.ac.kr)\*, Ahyoung Lee(alee@ewha.ac.kr)\*\*,  
Soondool Chung(sdchung@ewha.ac.kr)\*\*\*

### 요약

한국사회가 고령사회에 진입하며, 노동현장에서 다양한 세대가 공존하는 상황이 증가하고 있다. 본 연구는 기업의 리버스 멘토링(reverse mentoring)을 세대 교류의 차원에서 분석해보고자 하였다. 문헌연구와 인터뷰를 이용한 사례분석을 통하여 국내외 기업의 리버스멘토링 도입목표를 유형화하고, 의도적 표집방법으로 추출된 미국의 A사와 국내의 B사의 사례를 중심으로 리버스 멘토링 프로그램의 성공적인 실행요소를 분석하였다. 분석틀로는 사회교환이론, 조직연령이론, 세대연대이론을 바탕으로 1) 상호이익성 2) 동등한 기여, 3) 지속가능성의 세가지 명제를 제시하였다. 사례분석결과, 리버스멘토링의 도입 목표는 크게 세 가지로 소셜미디어 교육, 기업의 다양성 증진, 젊은 세대의 트렌드 이해로 나타났다. 미국의 A사와 국내의 B사의 경우 상호이익성과 동등한 기여에서는 유사성이 나타났으며 지속가능성의 경우 미국의 A사와는 달리, 한국의 B사에서는 개선의 여지가 있는 것으로 나타났다. 연구 결과, 앞으로 다양한 세대가 공존하는 노동 조직 내에서 리버스멘토링이 세대교류의 성공을 위한 중요한 함의를 제공할 것이라고 기대된다.

■ 중심어 : | 리버스멘토링 | 노동 현장 | 세대 공존 | 세대 교류 |

### Abstract

As Korean society enters an aged society, there is an increasing situation in which various generations coexist in the workplace. This study aimed to analyze corporate reverse mentoring in light of generational exchange. Through the case study methods using literature research and interviews, we categorized the objectives of starting reverse mentoring programs in domestic and foreign companies, and analyzed the possibility of generational exchange with the cases of company A in the US and B in Korea extracted by purposive sampling. Based on social exchange theory, organizational age theory, and generational solidarity theory, the analysis framework presented three propositions: 1) mutual benefit 2) balanced contribution, and 3) sustainability. As a result of the case analyses, there were three main objectives of introducing reverse mentoring: learning IT/social media, promoting corporate diversity, and understanding new trends in the younger generation. In the case of A company in the US and B company in Korea, there was a similarity in mutual benefit and balanced contribution. However, regarding sustainability, there was room for improvement in company B in Korea unlike company A in the US. We expect that reverse mentoring will provide important criteria for success in terms of generational exchange within organizations where various generations coexist in the future.

■ keyword : | Reverse Mentoring | Workplace | Generational Coexistence | Intergenerational Exchange |

\* 본 연구는 2020년도 정부재원(인문사회연구소 지원사업비)으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행되었습니다.(2020S1A5C2A03092919).

접수일자 : 2021년 07월 06일

심사완료일 : 2021년 08월 06일

수정일자 : 2021년 08월 06일

교신저자 : 이아영, e-mail : alee@ewha.ac.kr

## I. 서론

한국은 급속한 고령화로 인하여 2021년 65세 이상 노인 인구가 16.5%에 이르며, 2025년 20.3%, 2060년 43.9%가 될 것으로 예상되고 있다. 55-63년생의 1차 베이비부머 세대와 68-74년생의 2차 베이비부머 세대 인구까지 더하면 한국의 고령 인구 집단이 전체 한국 인구집단에서 차지하는 비중은 상당히 크다. 고령화는 이들의 사회 각 영역에서 활동을 두드러지게 한다. 특히 법정 정년 연장 및 고령 인구의 노동 욕구에 의해서 노동 영역에 남아있는 베이비부머 집단의 비율은 점차 증가하고 있다. 통계청의 인구주택총조사 자료에 의하면 50세 이상부터 64세 미만의 경제활동참여율이 2000년 64.5%에서 2020년 72.2%로 증가하였다.

중고령자들이 노동현장에 남아있는 기간이 늘어나면서 새롭게 등장하는 1981~1996년생의 밀레니얼 세대와 함께 노동활동을 하는 경우가 늘어난다. 고령화로 인한 리더쉽의 갭, 밀레니엄 세대의 직업 의식 및 조직 헌신의 변화 등 노동 시장의 문제 해결의 차원에서 고령화로 인한 노동 현장에서의 다양한 세대의 공존이 주목되고 있다[1]. 밀레니얼 세대는 여러 가지 면에서 이전 세대들과 구별되는데, 이들은 베이비부머 세대 보다 개인주의적이고 자기중심적인 경향이 있으며, 여가시간, 외부적 보상, 일과 삶의 균형을 우선시한다고 알려져 있다[2][3]. 또한 밀레니얼 세대는 기술적으로 숙달되었고, 다양성에 익숙하고, 매우 혁신적이며, 어떤 것이든 기꺼이 시도하는 것이 특징이 보고되면서 베이비부머 세대와 대비된다[4-6].

노동 현장의 기업 내에서 매우 다른 특성을 보이는 두 세대가 공존하고 향후 이러한 경향은 더욱 유지될 것이 예상되는 가운데, 최근 기업 내에서 인적자원개발(Human Resources Development, HRD)의 측면에서 조직 내 인적 자본의 확충을 위한 활동으로서 리버스멘토링(Reverse Mentoring)이 도입되고 있다. 인터넷이 널리 보급되던 1999년, GE CEO인 잭 웰치(Jack Welch)가 처음 도입한 것으로 알려진 리버스멘토링은 기존 임직원이 신입 직원으로부터 배우는 것이다. 고령화가 진행되고 있는 세계 각국의 다수의 기업들과 한국의 여러 기업들에서 리버스멘토링 제도가 도입되어 시

도되는 가운데, 리버스멘토링의 효과에 대한 실증적 연구가 많지 않다. 교육 분야에서 두 개의 사례연구가 리버스멘토링의 긍정적 결과로 보고되었다[7][8]. 리버스멘토링이 실제 시행되고 있는 기업 조직에서의 구체적인 사례는 해외의 경영학, 인적자원개발 연구나 보고서 등에서 소개되는 정도이다[1][9]. 한국에서는 리버스멘토링을 소개하고 가능성을 제안하는 정도에 그치고 있다[10][11].

본 연구는 리버스멘토링을 사회 통합의 차원에서 노동 시장 내에서의 세대 교류 측면에서 주목한다. 다양한 세대의 협력이 생산성을 향상시킨다는 선행 연구로부터 리버스멘토링이 기업의 생산성 향상에도 기여할 수 있을 것이라 예상되며[12], 세대간 교류는 인적자본 활용을 넘어 공동체를 형성하여 세대통합에 도움이 되는 의미에서 매우 중요하다[13]. 고령인구의 증가가 사회적 부담으로 인식되고, 세대 갈등이 사회의 중요한 이슈인 가운데, 세대 간 교류를 통해 부정적인 인식의 감소시키고 세대 간 상호이해를 증가시키고 각 세대의 이점과 능력을 통해 서로에게 도움이 된다고 제안되고 있다[14][15]. 현재 진행되고 있는 리버스멘토링의 국내외 사례를 수집하여 구체적인 리버스멘토링이 도입되는 배경과 맥락, 그리고 과정을 살펴본다. 이를 위해서 여러 질적분석방법 중 실제 현상에 대한 깊은 이해와 현상의 정황 조건들을 파악하기에 바람직한 연구 방법으로 알려져 있는[16] 사례연구방법을 활용한다. 리버스멘토링의 도입과 운영의 특징을 도출하고 유형화하며, 세대 교류에 초점을 두어 비판적으로 고찰한다. 특히 이론적 검토와 리버스멘토링 현장에 대한 구체적 보고들을 참고하여 도출한 3가지 명제에 집중하여 사례들을 비교하고 한국 기업의 심층 면접도 수행하였다. 이를 통해서 노동 현장에서 지속가능한 고령사회로 발전하기 위한 세대 연대 방안으로서 리버스멘토링의 가능성을 구체화한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 리버스멘토링의 도입배경

2019년 KDI의 보고서[17]에 따르면, 우리나라는 주

요구 가운데 고령화 현상이 가장 빠르게 진행되고 있으며, 이것이 우리 경제에 미치는 부정적 영향이 매우 심각할 것으로 예상되었다. 가장 큰 문제는 고령화로 인한 노동 공급 감소로, 인구구조상 심한 불균형으로 인해 경제 성장 둔화를 피하기 어려울 것으로 지적되었다. 이러한 상황에서 고령층의 노동 참여가 효과적인 방안으로 제시되고 있다.

한편 노동시장에 고령층과 노동시장에 새로 진입한 밀레니얼 세대가 함께 공존하며, 세대 간 격차로 인해 일터에서 세대간 갈등이 보고되고 있으며[18], 직장에서의 업무 효율성과 개인의 조직 몰입을 증대시키기 위해서는 세대 갈등을 완화하기 위한 노력이 필요하다는 연구도 있다[19]. 미국에서는 베이비 부머 세대가 은퇴연령에 진입함에 따라, 밀레니얼 세대를 조직 내에 유지하는 것이 중요해졌고, 기업들이 어떻게 하면 밀레니얼 세대를 조직에 남아있게 할 것인지에 대한 연구가 많아졌다[20][21]. 밀레니얼 세대에 대한 선행연구에서는 이들의 특징으로 일과 직장의 균형과 일 외적인 보상을 선호하며, 커리어와 회사를 옮기는 것에 대해 더 적극적임을 보여주었다[2][3][22-25]. 이러한 특성은 한 조직에 헌신적이고, 직장과 가정생활을 분리하며, 표준화된 업무패턴에 익숙한 베이비 부머 세대와 대조가 되며 이로 인해 일터에서 세대 갈등이 촉발될 수 있다. [그림 1].

이러한 상황에서, 리버스멘토링이 노동 현장에서 고령 세대와 신세대를 연결하는 새로운 도구로서 부상하기 시작하였다[26]. 리버스멘토링을 통해 조직 내 다양한 세대를 아우르는 기회를 제공해서, 고령화와 사회 변화에 따라 서로 다른 경험과 가치관을 지닌 세대, 특히 베이비부머 세대와 밀레니얼 세대가 한 조직 내에 공존할 수밖에 없는 상황에서 효과적인 인적자원개발(HRD)을 위한 전략 및 리더십 개발의 도구로서 소개되어 왔다[1][9]. 기존의 멘토링은 나이 많고 경험이 많은 성인인 멘토가 경력 개발을 하는 청년 멘티에게 조언과 자문을 제공하는 것으로 연구되어 왔으며[27] 연령 위계에 의한 일방적 수혜 관계라는 측면만이 강조되었다. 리버스멘토링(Reverse Mentoring)은 이와 반대로 젊은 후배 직원이 멘토가 되어 나이 든 선배나 경영자에게 자신이 아는 지식을 공유해 주는 방식으로 기존의

조직 문화에서 중요시 되었던 연령이나 직급의 서열에 좌우되지 않는다. 리버스멘토링의 장점으로는 시니어 조직 구성원에게는 기술적 지식, 트렌드, 간문화적 글로벌 관점을 배우고 신세대를 이해할 수 있다는 점, 주니어 직원들에게는 조직의 상위 수준에 대한 통찰을 제공하여 비즈니스에 대한 이해도를 높일 수 있다는 점이 있다[28]. 또한, 단지 새로운 지식과 기술을 배우는 측면뿐 아니라 일자리 다양성, 삶에 대한 가치관, 글로벌 감각 등 신세대의 감각과 관점을 접하고 배우는 측면까지 포괄하며, 이를 통해 기업 내 임직원과 각 세대가 서로 분리되거나 소외되지 않고 조직 내에 적극적으로 통합(engagement) 되는 효과가 기대된다고 한다[29].

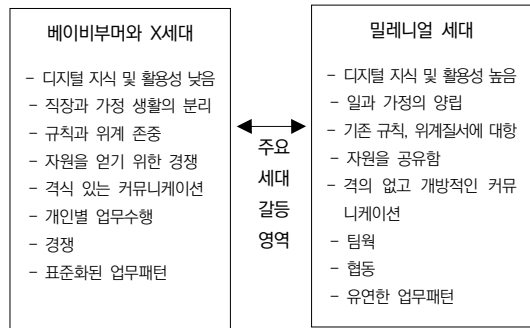


그림 1. 세대갈등의 요소가 되는 세대차이  
 ([30]Cismaru and Iunius, 2020, p.11에서 수정)

## 2. 이론적 논의

본 연구에서는 리버스멘토링과 관련하여 사회교환이론, 조직연령이론, 세대 연대 이론을 이론적 자원으로 사용하였다. 사회 교환 이론[31][32]은 직장에서의 행동을 이해하는 데 가장 영향력 있는 조직 이론 중 하나로 꼽힌다[33]. 사회교환이론의 기원은 한 사람이 다른 사람의 호의를 받으면 그 사람에게 호의를 돌려줄 것이라는 암묵적인 기대가 있다고 주장한 Gouldner(1960)의 교환 가정에서 출발하였다[34]. 이것을 Gouldner는 상호주의 규범이라고 하였으며 양 당사자가 상호주의 규범을 적용하면, 한 당사자가 받은 호의적 행동이 보답이 되어, 양 당사자에게 유익한 결과로 이어진다는 것이다[35]. 산업 및 조직 심리학에서, 사회적 교환 이론은 직원의 태도와 행동을 설명하는 데 사용되어 왔다

[36][37]. 사회교환이론에 따르면, 직원들은 조직에서 받는 혜택과 사회적 보상에 대한 거래로서 노력과 충성심을 제공하는 것으로 간주된다. Settoon 등은(1996)는 조직적 맥락에서는 사회적 교류가 직원과 조직 간의 교환의 관점에서, 그리고 직원과 상관 간의 쌍방교환의 관점의 두가지 수준에서 개념화될 수 있다고 주장하였다[36]. 따라서, 역멘토링에서 상호작용은 다음과 같은 두 가지 수준에서 일어날 수 있다[1]. 첫 번째 수준의 상호작용은 직원과 조직 사이의 교류 관계를 나타내는 것으로 조직지원인식 (Perceived Organizational Support: POS)으로 분류될 수 있다[38]. 직원의 조직 지원인식 (POS) 수준이 높다면, 더 큰 헌신과 참여를 보여줌으로써 더 나은 조직 행동에 관여할 것이라는 것을 나타낸다[36]. 즉, 직원들이 역멘토링에 참가하는 것에 대해 조직이 자신의 가치를 알아주는 것이라고 느끼면, 직원들은 조직의 목표를 달성하는데 도움을 주는 행동을 함으로써 그에 보답한다는 것이다. 두 번째 수준의 상호작용은 젊은 멘토와 상급자 멘티 사이의 교환으로 분류되며 이는 리더-구성원 교환이론(LMX)과 비교할 수 있는데[39] 다른 점은, 주로 LMX 이론에서는 상급자와 하급자와의 관계에서 리더십을 설명하였다면, 역멘토링에서는 젊은 하급자가 상관에게 피드백을 주기 때문에, 여기에서 리더십은 위계나 연공서열에 좌우되지 않는다는 점이다[1].

Lawrence (1988)의 조직연령이론은 조직에서 각 구성원들의 연령규범(age norm) 수준이 조직 내 행동에 영향을 준다고 설명한다. 여기에서 연령규범이란 “개인의 지위 (또는 역할)과 연령에 대한 일반적인 판단”이라고 정의하였다[40]. 즉, 조직에서의 직위의 위계와 연령과 일치한다는 믿음이며, 구성원의 연령에 따라 기대되는 행동과 능력이 다르다는 것이다. 이렇게 볼 때, 연령규범의식은 “연령에 의해 특정 역할로의 진입과 퇴장, 수행여부가 결정되지 않는다는 것을 의미”하는 연령유연성[41]과 반대되는 개념이라고 볼 수 있겠다. 예를 들어, 연령 규범 수준이 높은 사람은 나이가 많은 사람은 조직에서 높은 지위에 있을 것이라고 생각하고, 또한 더 많은 경험과 능력이 있어 어린 사람들에게 일을 가르쳐줄 수 있는 사람이라고 기대하는 것이다. 이렇게 연령규범수준이 높은 상급자의 경우, 역멘토링 프

로그램에 참여하는 것에 대하여 자신의 직위에 맞지 않는 행동(젊은 하급자에게 피드백을 받는 행동)을 하게끔 지시받았다고 생각하고, 자기가 조직에서 뒤쳐져있다고 느낄 것이다[1]. 반대로, 연령 규범에 얽매이지 않는 상급자들은 역멘토링을 긍정적인 자기발전의 기회로 삼아 조직지원인식(POS)으로 여긴다는 것이다. 서구사회에 비해 연령규범의식이 높은 우리 사회의 특성상 역멘토링 프로그램 도입 및 실행에 있어서 이 점을 주의하여야 할 것이다.

세대교류의 일반적인 정의는 ‘서로 다른 세대, 주로 젊은 세대와 나이 든 세대 간의 교류를 통해 의도적이고 지속적으로 자원 및 배움을 교환하는 것으로 서로의 생활문화와 가치관을 이해하는 것’이다[42][43]. 세대교류 논의 이전에 개인과 집단 등 미시적 상호작용의 측면의 이론적 연구로 접촉가설이론(Contact theory)이 있다. 특정 조건의 상황에서 이루어지는 직접적인 접촉은 인종 및 성별에 따른 고정관념이나 편견을 감소시킨다는 가설을 바탕으로 접촉이 많아질수록 대상 집단에 대한 부정적 인식이 낮아질 것이라는 주장이다[44][45]. 최근에는 연령 세대의 문제에 대한 논의에도 활용되어, 다른 세대에 대한 태도, 고정관념, 세대 간 협업, 상호작용, 기술·지식·경험 등의 공유 등 세대교류의 효과를 설명할 때 접촉 가설이 활용된다[46-48].

세대 교류 연구가 사회적 차원으로 확대되어 세대 연대 논의로 진행되고 있다. 세대 연대는 각 세대가 다른 세대를 이해하고 공감하는 태도를 가지고 상이한 삶을 경험한 세대 집단 간의 상호이해와 협력이 강조된다[49-51]. 세대간 연대는 일자리에 대한 경쟁, 가치관과 문화에서의 단절, 사회적 차별과 배제로 인한 불평등과 갈등 등 현 사회에서 발생하고 있는 여러 문제들을 해결할 수 있는 대안으로 제시되고 있다[52][53].

한편 접촉가설이론을 통해 집단간 교류의 긍정적 변화를 주장하는 연구들에서, 교류에 참여하는 참여자들이 서로 동등한 지위(equal status)를 인식하고, 공동 목표를 위한 상호의존적인 관계를 맺으며, 서로 연합(cooperations)할 수 있는 기회로 친밀한 사이로 발전하는 것, 그리고 집단 간 교류에 대한 규범적인 지지(support of authorities, law, or custom)를 경험하는 것이 중요하다고 한다[54-56]. 본 연구에서도 리버

스멘토링의 효과 평가에서 이러한 접촉가설의 중요 요인을 참고할 수 있다.

위의 이론들을 바탕으로, 본 연구에서는 세대갈등의 해결책으로서의 리버스멘토링 프로그램을 성공하기 위한 핵심 요소로 다음과 같은 명제를 제시하며, 이 명제들을 기준으로 해외와 우리나라 기업의 사례를 분석하였다. 사회교환이론에 따라 리버스멘토링 프로그램을 통해서 멘토와 멘티, 그리고 조직간에 서로 주고받는 이득이 있어야 할 것이다. 멘티인 임원들은 신입사원들이 준비한 내용들을 배우며, 멘토인 신입직원들은 조직의 임원들의 조직생활 경험과 사업적 통찰력으로부터 배우며, 업무적인 조언뿐 아니라 삶의 조언까지 받을 수 있을 것이다. 또한, 조직에서도 리버스 멘토링을 하나의 조직지원으로써 제공해야, 멘토와 멘티도 조직의 목표를 달성하기 위하여 적극적으로 참여할 것이다. 이를 위하여, 앞서 조직연령이론에서 논의했듯이 임원들이 연령 규범에 사로잡혀 리버스 멘토링을 부담스럽게 생각하지 않아야 리버스 멘토링을 조직지원으로 여겨 자기발전의 기회로 삼을 수 있을 것이다. 따라서 첫 번째 명제는 다음과 같다.

명제 1: 리버스멘토링을 통하여 상호간의 이익이 발생해야 한다. (상호이익)

접촉가설이론에서 주장하듯 리버스 멘토링 참여자들은 서로 동등한 지위를 갖고 공통의 목표를 위한 상호 의존적인 관계를 맺어나가야 한다. 기업에서는 보통 기업문화 혁신이라는 하나의 큰 목표를 갖고 리버스 멘토링을 시작한다. 이러한 공통의 목표를 달성하기 위하여 멘토와 멘티가 상호 유기적으로 정보를 주고받아야 한다. 그렇지 않고 멘토의 일방적인 교육이 이루어질 경우, 멘토의 측면에서는 빨리 소진할 수 있고, 멘티의 입장에서 자신의 기여도가 낮기 때문에 프로그램 참여 동기가 저하될 수 있다. 따라서, 두 번째 명제는 다음과 같다.

명제 2: 쌍방이 동등한 입장에서 프로그램에 기여해야 한다. (동등한 기여)

마지막으로, 접촉가설이론과 세대연대론에서 다루었던 리버스멘토링에서 멘토와 멘티 쌍방이 서로 친밀한 사이로 발전해야 한다. 서로에 대한 이해와 더 나아가 조직 내 세대 간의 연대와 공존을 위해서는 리버스멘토링을 통한 관계와 효과가 단기간이 아닌 지속성을 가져야 할 것이다. 따라서 세 번째 명제는 다음과 같다.

명제 3: 리버스멘토링의 관계와 효과가 지속되어야 한다. (지속가능성)

### III. 연구 방법 및 자료

#### 1. 사례 연구

리버스멘토링은 아직 우리나라 학계에서 구체적으로 다루어지지 않은 주제이기 때문에 본 연구는 탐색적 연구로서 사례연구방법을 사용하였다. 사례연구는 특정 사회현상을 '사례'를 통하여 광범위하고 의미있는 특징들로 기술하는 데에 효과적인 연구 방법이며, 잘 알려지지 않은 사회현상에 대해 구체적으로 알아보기 위한 탐색적인 연구로 활용된다[57]. 본 연구에서는 사례연구의 자료 수집 방법으로 문헌조사와 인터뷰를 병행하여 하나의 자료를 사용함으로써 나타날 수 있는 신뢰성의 문제점들을 보완하고자 하였다. 문헌 조사를 통하여 국내의 기업의 리버스멘토링 시행 현황에 대하여 포괄적으로 검토하였으며, 실제 인터뷰를 진행함으로써, 문헌 조사에서는 불충분했던 내용을 추가하여 좀 더 심층적인 내용 분석이 가능하게 하였다. 문헌조사는 국내외 기업의 홈페이지 자료, 보고서, 홍보물, 신문기사 등을 광범위하게 조사하였으며, '역멘토링', '리버스멘토링', '기업', '조직'의 키워드를 검색하여 리버스 멘토링 도입 목표와 관련한 내용을 수집하였다.

인터뷰를 위한 사례는 의도적 표집방법을 통하여 리버스멘토링 프로그램의 수행 내용을 풍부하게 파악할 수 있는 2개의 비교 사례를 선정하였다. 사례연구에서는 보통 4~10개의 사례가 질적연구를 위해 적정하다는 의견이 있다. 하지만 연구의 목적과 특성에 따라 필요한 사례의 수가 다르고, 분석을 위한 가용 자원에 의해 결정되므로, 가장 이상적이라고 정해진 사례의 수는 없

다고 할 수 있다[58]. 본 연구에서는 가용한 자원 및 코로나 팬데믹 기간이라는 특수성을 고려하여 해외 기업 1개와 국내 기업 1개를 의도적 표집하였다. A사는 미국의 포춘 500대 기업에 드는 투자 및 보험 회사이다. A사의 리버스멘토링에 대하여 보스턴 대학의 Sloan Center on Aging & Work에서 발간한 'A사의 리버스멘토링: 소셜 미디어에 대한 세대 간 지식의 이전' 보고서를 활용하였다. 국내 기업인 B사에서는 2019년부터 현재까지 리버스 멘토링을 시행하고 있다. 6개월 단위로 한 회기를 시행하며 현재까지 4회에 이르고 있다. 임원들의 적극적인 참여로 소셜미디어를 통하여 리버스 멘토링에 대한 홍보 또한 잘 이루어지고 있다. B사의 리버스멘토링 프로그램 담당자와 멘토로 프로그램에 참여한 직원 한 명을 대상으로 각각 온라인 인터뷰를 진행하였다.<sup>1</sup> 인터뷰는 두 명의 연구자가 팀으로 반구조화된 설문지를 가지고 함께 인터뷰를 진행하였으며, 각 인터뷰는 50~60분씩 진행되었다. 인터뷰 질문은 리버스멘토링 도입 배경 및 목표, 참가하게 된 이유, 리버스 멘토링을 참여하며 좋았던 점과 어려웠던 점, 리버스멘토링 참여를 통해 이룬 조직 차원과 개인 차원의 목표, 리버스멘토링을 통한 다른 연령집단에 대한 생각의 변화 등이 포함되었다. 인터뷰는 참여자의 동의 하에 녹음되었으며, 내용을 전사하여 자료화하였다.

질적 연구는 해당 개념이 구조화되지 않은 상황에서 이론적, 실증적으로 접근하여 이를 범주화하여 구조화를 이루는 과정이다. 따라서, 본 연구의 자료의 분석은 첫째, 문헌연구를 통하여 리버스멘토링 프로그램의 도입목표를 유형화하고 도표화하여 세대간의 문제를 해결할 목적과 부합한지를 알아보았다. 둘째, 앞에 제시한 이론적 명제를 기반으로 하여 A사와 B사의 사례를 분석하여 기업 내 세대 간 교류를 위하여 리버스멘토링이 역할하기 위해 필요한 점들에 대하여 점검해보았다.

또한 다원화된 자료수집(data Triangulation) 뿐 아니라, 문헌 분석과 인터뷰 분석을 수행함으로써 연구방법의 다각화(methodological Triangulation), 자료 분석 시 연구자 간의 동료 검토(peer debriefing) 및 지속적인 논의 과정을 거침으로써 연구자 다각화(investigator Triangulation)를 통한 방법론적 타당

성을 확보하려고 노력하였다.

## 2. 분석 자료

문헌검색을 통해 리버스멘토링을 시행한 25개의 해외 기업 사례와 14개의 국내 조직 사례를 수집하였다[59-63]. 리버스멘토링을 도입 시행하는 것으로 나타난 국내의 기업들에서 리버스멘토링 프로그램의 도입을 알리고 프로그램의 취지, 효과 등을 설명하는 자료들을 분석 자료로 활용하였다. 기업 자료의 구성에 있어서 정도의 편차가 있었으나 리버스멘토링의 실제 도입 과정, 프로그램 목표, 성과가 다뤄진 문헌 내용을 최대한 분석하였다.

본 연구는 리버스멘토링의 세대 교류 가능성을 탐색하는 연구로서, 조직 뿐 만 아니라 실제로 참여한 멘토와 멘티의 입장에서 리버스멘토링의 효과를 앞에서 제시한 분석 명제에 맞추어 알아내고자 하였다. 수집된 자료 중 이러한 분석 명제에 따른 고찰이 가능할 정도로 매우 구체적인 리버스멘토링 프로그램 수행 정보가 공개된 사례를 의도적 표본추출 방식으로 선정하였다.

## IV. 분석 결과

### 1. 리버스멘토링 도입 목표에 따른 분류

문헌 검토 결과, 리버스멘토링이 먼저 시작된 해외의 경우, 기업의 리버스멘토링 제도 도입 목표는 크게 세 가지로 1) IT 및 소셜 미디어 교육, 2) 기업 내 다양성 증진, 3) 새로운 소비층인 젊은 세대의 문화와 수요에 대한 이해로 나타났다. 이는 시대의 흐름과도 연관이 있는데, 처음 1999년 GE사에서 리버스멘토링이 시작될 때는 기업 내 IT 교육이 주된 목표였지만, 시대가 흐르면서 점차 젊은 세대와의 소통강화, 그리고 다양성과 포용성 증진이라는 목표로 변화하였다. 하지만 또다시 가장 최근에는 페이스북, 인스타그램, 핀테크 등 새로운 소셜 미디어와 기술의 등장으로 기업이 처한 새로운 산업 환경에 적응하기 위해 젊은 세대의 강점인 IT 활용능력을 필요로 하게 되며, 리버스멘토링이 활용되고 있다. 여기서 주목할 점은 위의 유형화는 상호 배타적이

1 임원인 멘티는 심층면접 대신 리버스멘토링 참가 후기 자료를 활용함

지 않다는 점이다. 앞서 밝혔듯이, 젊은 세대가 소셜 미디어와 디지털 지식 및 활용능력이 뛰어나다는 특성이 있기 때문에 새로운 세대의 이해와 소통을 위해서는 소셜 미디어 교육이 필요하다는 점에서 첫 번째와 세 번째 두 유형의 접점이 있다. 마지막으로, 모든 도입 목표들은 ‘조직 문화 개선’이라는 공통의 지향점을 갖고 있다는 점을 주목해야 한다. 각 유형에 대한 사례들은 [표 1]과 같다.

표 1. 리버스멘토링 주요 도입목표에 따른 분류

	IT 및 소셜미디어 교육	다양성 및 포용성 증진	새로운 수용층인 젊은 소비자 트렌드에 대한 이해
미국	<ul style="list-style-type: none"> <li>GE</li> <li>Aflac</li> <li>MasterCard</li> <li>The Hartford Financial Services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>P&amp;G</li> <li>Shook, hardy &amp; Bacon</li> <li>Deloitte</li> <li>Microsoft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estee Lauder</li> <li>Gucci</li> <li>HBO</li> <li>Unilever</li> <li>IBM</li> <li>Cisco</li> <li>Hewlett and Packard</li> </ul>
프랑스	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accenture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AXA,</li> <li>Accenture</li> <li>Danone</li> <li>Orange</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AXA France</li> <li>Microsoft Europe</li> </ul>
일본	<ul style="list-style-type: none"> <li>시세이도</li> </ul>		AXA Japan
한국	<ul style="list-style-type: none"> <li>우리은행/우리금융그룹</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>포스코인터네셔널 (조직문화개선)</li> <li>한화투자증권 (조직문화개선)</li> <li>롯데그룹</li> <li>LG 유플러스</li> <li>CJ CGV</li> <li>우리은행/우리금융그룹</li> </ul>

각 도입 목표에 따른 예를 들어보면, 첫 번째로, GE사와 더불어 여러 회사에서 ‘IT 역량 강화’를 위해 리버스멘토링 프로그램을 실시하였는데, 1955년 설립된 미국의 보험회사인 Aflac에서도 2013년 IT 부서 직원들의 역량을 끌어올리기 위하여 리버스멘토링 프로그램을 도입하였다고 한다[64]. 갓 대학을 졸업한 신입사원들이 평균 연령 48세의 470명 기존 IT 직원들과 짝지어 새로운 IT 기술 및 환경을 접하면서 회사의 IT 서비스를 채신할 수 있도록 한 것이다.

두 번째는 ‘기업 내 다양성 증진’으로, 서구의 많은 기업에서는 다양성을 혁신을 위한 중요한 요소로 여긴다 [65][66]. 다양성을 회사의 중요 원칙으로 삼고 실행하는 것이 다양한 배경을 가진 유능한 직원들을 고용할

수 있으며, 현재의 직원들에게도 업무능력 향상이나 회사에 대한 신뢰 등의 이익이 있다고 여기기 때문이다. 세계 4대 회계법인 중 하나인 Deloitte에서도 다양성 증진 차원에서 여성 및 소수 인종 직원들을 지원하기 위한 방침으로 리버스멘토링 프로그램을 실시하였다 [67]. 2017년 흑인과 아시안 등 소수 인종 직원에 대한 포용 계획을 세우고, 그 일환으로 2018년부터 리버스멘토링 프로그램을 도입하였다. 30명의 젊은 멘토들은 여성들과 소수 인종 그룹에서 구성하였으며 이들은 시니어 관리자와 연결되어 이들의 경험을 공유하였다. 이는 시니어 관리자로 하여금 성별 및 인종적 다양성에 대한 이해를 증진 시키는 것을 목표로 한 것이다.

세 번째는 ‘젊은 세대의 문화에 대한 이해’로, 많은 기업들이 고객과 시장의 변화라는 시대의 흐름을 읽고, 새로운 소비계층으로 떠오른 밀레니얼 세대를 끌어들이기 위한 노력의 일환으로 리버스멘토링 프로그램을 실시하고 있다. 이전 세대와는 다른 밀레니얼 세대들의 가치, 욕구와 관심분야, 소비 행태를 알고, 이해하기 위한 일환으로 리버스멘토링을 도입한 기업이 많아진 것이다. 패션 및 뷰티산업은 특히 이 새로운 소비층의 수요를 재빠르게 알아내고 흐름을 알아내는 것이 중요하다. 해외의 구찌, 에스티 로더 등 이 분야의 기업이 리버스멘토링을 도입한 이유다. 구찌는 이탈리아에 본사를 둔 다국적 패션브랜드 기업으로 2015년 신입 CEO로 부임한 마르코 비자리는 구찌의 소비자층을 밀레니얼 세대라고 재정의 하고, 이 새로운 소비자층의 수요를 파악하기 위한 혁신 전략의 일환으로 30세 이하 직원들로 이루어진 그림자 위원회를 도입하였으며, 리버스멘토링 프로그램을 시작하였다. 이후 비자리는 2018년부터 구찌 제품에서 모피 사용을 금지하겠다고 발표하였는데, 평가자들에 따르면 이는 환경과 사회적 가치를 중시하는 밀레니얼 세대의 특성을 고려하여 내린 결정이며, 밀레니얼 세대들에게 구찌의 이미지를 쇄신하고, 구찌의 매출 증대에도 긍정적인 영향을 줄 것이라고 하였다[10]. 패션 및 뷰티산업 뿐 아니라 최근 인터넷 상거래, 핀테크 등의 확대로 새로운 세대의 소비행태가 바뀌고 있고, 변화하는 소셜 미디어 환경을 기업 경영진들이 이해하고 젊은 세대와 함께 소통하기 위해서 리버스멘토링을 통하여 임원진들을 교육할 수 있게

되었다.

한국 기업들의 상당수가 이러한 목표를 내세워 리버스멘토링 프로그램을 도입하였다. 한국의 경우, 수집된 사례 모두 2018년 이후부터 리버스멘토링 프로그램이 시작되어, 아직 국내의 경우는 도입단계라고 볼 수 있겠다. 국내에서는 대부분 전반적인 '조직문화 개선'이라는 다소 포괄적인 도입목표가 가장 많았다. 이는, 해외와는 비교되는 주목할 만한 차이로, 한국의 위계적이고 연령에 의한 서열화가 확고한 경직된 조직 문화에서, 좀 더 수평적이고 탈권위적인 문화로의 변화를 시도하는데 리버스멘토링이 사용되고 있음을 알 수 있다. 구체적으로, 롯데그룹의 경우 '밀레니얼 세대 직원 및 소비자와의 소통강화'를 목표로 하였으며 실제로 세대간의 격차를 줄이기 위해 리버스멘토링을 실시한다고 보고서에 명시하였다. 포스코와 LG 유플러스의 경우 '조직문화 개선'이라는 목표를 갖고 리버스멘토링을 실시하였고, 또한, CJ CGV도 최신 트렌드와 문화, 젊은 세대의 관심사에 대한 경영진의 이해도를 높이고, 세대간 격차를 줄이기 위해서 리버스멘토링 프로그램을 도입하였다고 하였다. 즉, 기업에서 새로운 세대를 끌어들이고, 이해하며, 적극적으로 소통하기 위한 노력의 일환으로 리버스멘토링을 도입한 것이다. 우리금융그룹의 경우 디지털 역량 강화가 주된 목표로 가장 목표가 구체적이었으며, 그룹 내 창의적인 혁신문화를 조성하고 임원들에게 디지털 인사이트를 제공하기 위해 리버스멘토링을 도입한다고 하였다[68].

## 2. 세대 교류 차원 리버스멘토링 사례 분석

### 2.1 미국의 A사

#### ① 조직-구성원간, 멘토-멘티 상호간의 이익 발생 (상호 이익)

먼저 멘토의 이익의 측면에서, A사에서 리버스멘토링 프로그램에 참여한 주니어 직원들은 이 프로그램에 참여함으로써 많은 도움이 되었다고 한다. 첫 번째로, 업무적인 측면에서, 프로젝트 1기에 참여한 12명의 멘토 중에서 프로그램이 시작하고 1년 안에 11명이 승진하였다. 이 승진은 리버스멘토링 프로그램에 참여했다는 사실만으로 승진한 것이 아니라, 이 프로그램을 통

하여 상급자들과의 상당한 교류, 후원, 성장을 경험했기 때문이라고 경력개발부서장은 설명하였다. 상급자와의 직접적인 연결은 다른 상급자들과 연결되기도 하였다. 이렇게 해서 많은 임원들과 직접 만나 깊이 있는 대화를 함으로서, 젊은 멘토 직원의 능력이 더욱 향상되고, 그것이 승진으로까지 연결된 것이다. 두 번째로, 업무 외적으로, 프로그램 참가자들은 리버스멘토링 프로그램에 참여하지 않은 다른 동료들은 느끼지 못할 통찰력과 소속감을 느꼈다고 하였다. 하급직원들은 조직의 임원들에게 상당히 노출되고, 후원받으며, 자신의 능력을 개발할 수 있는 혜택을 받은 것이다. 이것이 밀레니얼 세대들의 낮은 조직 소속감과 높은 이직률을 리버스멘토링을 통해 해결할 수 있다고 하는 근거가 될 수 있다고 보인다.

리버스멘토링은 자칫 젊은 신입 사원들의 기술과 지식을 나이 많은 상급자들에게 전수하는 역할로 전락할 수 있다. 이는 쌍방의 작용이 아닌 일방적인 관계로, 젊은 신입 사원들의 참여 동기를 낮출 수 있다. 실제로, 일본에서는 역멘토링 관계에서 멘토인 부하 직원에게 공로를 인정하지 않는 등 젊은 직원의 지식을 일방적으로 갈취한다는 부정적 인식이 있기도 하였다[69]. 일본의 위계적 조직문화는 우리나라 기업 문화와 비슷한 점이 있기 때문에, 우리 사회에 리버스멘토링을 적용할 때 주의할 점이라고 볼 수 있겠다.

한편 멘티의 이익 측면에서, A사의 경영진들은 급변하는 산업환경에서 적응할 방법에 대해 고심하고 있었다. 소셜 미디어를 회사 경영에 이용하고, 변화하는 소비자의 요구와 소비 패턴에 대해 알고자 하였다. 1회기에 참여한 12명의 멘티(경영진)들 중 80%가 리버스멘토링 프로젝트를 비즈니스에 "매우 효과적/효과적"이라고 평가했고 97%는 개인적으로 "매우 효과적/효과적"이라고 평가하였다. 이들의 이익은 다음에 소개되는 조직의 이익과도 연관된다.

마지막으로 공동의 목표 달성이라고 하는 조직의 이익 측면에서, A사는 소셜미디어를 이용하는 소비자에 대해 이해하고, 소비자에게 귀 기울이기 위해서 소비자와의 커뮤니케이션 능력을 향상시키려고 한 목표를 달성하였다. 또한, 역멘토링 프로그램 중에 한 대화에서 시작된 다세대간의 협력의 결과, 두 개의 특허가 작성



되어 출원되었다. A사에서 리버스멘토링이 성공한 이유 중 하나는 리버스멘토링을 통해 이루고자 한 목표가 분명했던 것이다. A사의 목표는 혁신을 이끌어내기 위해 소셜 미디어와 새로운 기술을 사용하기 위한 방법으로 리버스멘토링 프로그램을 이용하려는 것이었다. 리버스멘토링 프로그램을 최대한 이 목표를 달성하기 위한 수단으로 쓰기 위해 전략을 세웠고 이러한 목표 달성 계획을 멘토와 멘티가 잘 숙지하도록 하였으며, 매 세션에서 멘토가 이루고자 하는 것을 멘티들이 잘 숙지하도록 하였다. 이를 위해 명확한 아젠다와 타임라인을 가진 정형화된 프로그램으로 실시하였다.

결과적으로, A사는 리버스멘토링을 통하여 직원들이 업무를 위해 소셜 미디어를 사용하는 것을 지지해주고, 사내 e-커뮤니케이션 네트워크 사용이 늘어나 조직 커뮤니케이션의 효율성이 증가하였다. 나아가, 리버스멘토링의 성공으로 A사는 앞으로 새로운 아젠다를 달성하기 위해 다세대의 협력으로 무엇이든 달성할 수 있다는 것을 배웠다는 것이 가장 큰 성공이라 할 수 있겠다.

## ② 서로 동등한 위치에서의 상호작용, 역할 분담 (균형적 호혜)

리버스멘토링에서는 한 방향으로의 교육이나 상담이 이루어지는 것이 아니라 쌍방향의 상호작용이 중요하다. 특히 위계질서가 있는 기존의 조직 문화에서 주어진 상하 관계가 뒤집힌 하급직원이 상급직원에게 새로운 정보를 가르쳐주는 입장이기 때문에 이 점에 주의를 기울여야 하며, 서로 동등한 지위에서 동등한 역할 분담이 이루어져야 한다. A사의 경우, 이 점이 잘 작용하였는데, 예를 들어, 서로 소개할 때에도 주니어 직원과 상급자 멘티가 서로에 대해 배우는 것에 중점을 두고 정보를 동등하게 공유할 것을 중요시하였다. 즉, 주니어 직원만 자기소개를 하는 것이 아니라, 시니어 직원도 동등하게 자기소개를 하는 것이다. 또한, 회사에서 특별히 가이드라인이 주어졌는데, 쌍방의 역할이 동등하기 위해서 상급자 직원들에게는 신입직원들을 대할 때 좀 더 편안하게, 새로운 지식을 배우에 있어 더 개방적이 되도록 주문하였고, 주니어 직원들에게는 모든 상급직원이 배우는 방식이 다르다는 것을 주지하며, 그 차

이에 대해서 존중하도록 권고하였다. 즉, 쌍방향에서 서로 지켜야 할 덕목을 중요하게 여겼다. 또한, 멘토인 젊은 직원들이 계속해서 활기차고 집중력있도록 해주는 것이 상급자 멘티의 역할이라고 하였다. 이러한 규칙들이 서로 동등한 위치에서 상호작용 할 수 있도록 하였다. 세션이 끝난 후에는 멘토가 멘티에게 다음 시간까지 읽어 올 자료를 보내주어, 멘티들이 새로 배운 내용들을 숙지해 올 수 있도록 하였다. 임원진과 신입사원 모두가 이 프로젝트에 시간과 노력을 들이게 한 것이 이 프로젝트를 성공적으로 이끌었다.

## ③ 리버스멘토링의 관계와 효과의 지속 (지속가능성)

멘토링은 서로 인간적으로 감화되고, 도움이 되는 관계의 발전이 핵심 요소이다. 리버스멘토링을 통해 서로 통찰력을 갖게 되고, 성장하는 계기가 되어야 한다. 이는 단발성 이벤트로 얻어질 수 있지 않으며 지속적인 만남을 통한 상호 이해가 필요함을 의미한다. 업무 관련 지식 공유에서 더 나아가, 서로에게 인간적인 호감을 갖고 서로에게 발전적인 관계가 되어야 한다. A사에서는 이 점도 잘 작용하였다. 멘토와 멘티들이 리버스멘토링 동문 그룹을 만들어 그들의 관계와 지식을 지속적으로 발전시키고 유지하려고 한 점이 바로 그것이다. 이 프로그램을 통해 형성된 관계가 쌍방에게 고무적이고 진실된 멘토십의 관계였음은 이것이 일회적이지 아닌 지속성을 띠는 것을 의미한다. 또한, 리버스멘토링이 일회성 이벤트나 회사의 홍보용 단기 행사에 그치지 않고 지속적으로 회사의 문화로 자리 잡아 전반적인 기업 문화가 전 세대를 아우르는 포용성 있는 문화로 발전해야 함을 의미한다.

## 2.2 한국의 B사<sup>2</sup>

문헌연구 결과, 한국에서는 리버스 멘토링이 단기 이벤트성으로 진행된 면이 많았다. 리버스 멘토링 프로그램에서 젊은 세대의 가치관과 문화 및 트렌드 체험이라는 주제를 갖고 신조어 배우기, MBTI 검사, 독서토론, 맛집 탐방, 핫플레이스 방문, 문화생활 공유, 핀테크 활

<sup>2</sup> 한국의 사례는 기업 관련 문헌 자료 뿐 만 아니라 리버스멘토링 참가자의 심층면접 자료를 분석하였음. 보고서를 분석한 앞의 해외 사례와 다르게 심층면접 자료를 인용한 자료 분석으로 구성됨

용법 공유 등의 활동과 sns 사용을 병행하는 기업이 많았다. 특별로 sns계정을 만들어 활동사진을 공유한 기업도 여럿 있었다. 젊은 세대의 트렌드를 이해하고, 온라인 콘텐츠를 확대하는 등 젊은 세대를 타겟으로 사업을 확장하려는 기업의 움직임들을 볼 수 있었다. 하지만, 리버스 멘토링 프로그램의 결과로 젊은 세대가 즐기는 문화와 트렌드를 실제 사업에 활용한 경우는 소수에 불과했다.

한국의 B사에서는 조직 내 구성원간의 상호 이해와 MZ세대 소비자들을 이해하기 위한 목적으로 2019년부터 리버스멘토링을 시행하여 현재까지 프로그램이 4회째 이르고 있었다. B사의 리버스멘토링 프로그램 담당자는 노동 현장의 고령화로 인하여 조직 내 세대 간 차이의 문제를 해결하고자 리버스 멘토링을 도입하였다고 밝혔다.

*회사 구조가 시니어 분들이 굉장히 좀 두텁고 비중이 많으시고, 또 근데 최근에 이제 공채로 뽑힌 신입사원들도 많아지고 하면서 좀 그 갭이 상당히 있거든요. 그리고 또 MZ세대 고객들을 이해하기 위해서는 이번 분들도 트렌드를 잘 알아야겠다고 해서, 리버스멘토링을 시작하게 됐습니다. (B사 리버스멘토링 담당자)*

현재까지 멘토 69명, 멘티 32명이 이 프로그램에 참여하였다. 그동안 리버스멘토링에서 다루었던 주제들은 MZ세대의 가치관 (조직문화에 대한 MZ세대의 생각, MZ세대가 느끼는 행복), MZ세대의 라이프 스타일 & 트렌드 (SNS, 취미/여가 생활, 소비 행태), 기타 (취업 준비 체험, 최신 디자인 트렌드, 패션 코칭, 최신 유행 Meme) 등이다.

① 조직-구성원간, 멘토-멘티 상호간의 이익 발생 (상호 이익)

신입사원인 멘토의 경우, 멀리만 느껴졌던 임원들을 직접 만나 교류하며, 임원을 한 가정의 아버지로 보게

되고, 한 명의 인간으로 이해할 수 있었다고 하였다. 또한, 신입 사원들은 기업의 조직구조의 맨 밑에 있기 때문에 평소 조직 내에서는 결정권이 없는 상황에서 리버스멘토링을 통하여 자기효능감을 느끼고, 의사소통 기술과 네트워킹면에서 상당한 자부심을 느낀 것으로 나타났다. 임원이라는 기업의 정상급 결정권자들에게 신입사원인 자신이 더 잘 아는 지식을 전수해 주었다는 점에서 엄청난 자기효능감과 성취감을 느꼈다는 것이다.

*그 OO(회사명)의 대빵이랑. 진짜 가격을 매길 수 없는 1시간. 임원도 직접 1시간 동안 독대하는 그런 시간이 잡기가 힘든 분인데, 멘토 2명에서 1시간씩 4번 그리고 저녁 식사까지 하면 그게 그런 경험이지. 회사생활을 잊지 못할 경험이라고. 그런 경험일 것 같아요. CEO가 아니라 다른 임원이랑 했던 멘티들도 그렇게 생각을 할 것 같아요.*

*왜 오는 거 같냐면 사실 자기가 할 수 있는 게 많이 없잖아요, 회사에서는. 자기가 결정할 수 있는 게. 근데 자기가 의사결정의 끝에 있는 임원들을 멘토링하고 선생님 역할을 한다는 거에 의외로 흥미를 느끼고 재미있어 하더라고요.. 그리고 회사에서는 아무것도 모르는 사람으로 다들 알고 있잖아요, 신입사원이. 그런데 사실 나는 이렇게 아는 게 많은 사람인데 그 아는 걸 막 전파하는 걸 알려주는 걸 볼 때 같이 참관한 적 있었는데 엄청 신나 보이더라고요. 거기서 좀 재미를 느끼는 거 같아요.*

*저는 사회생활을 배웠던 것 같아요. 이걸 했던 동기들한테 물어보면, 준비한 멘토링 뿐만 아니라 임원 분들도 저희한테 좋은 말씀 많이 해 주시거든요. 왜냐하면 저희가 신입사원이다 보니까, 저희를 좀 케어하는 마인드에서. 회사 생활은 힘들고 이럴 수도 있는데 이거를 신경 쓰면 윗분들이 좋아할*

거다. 팀장이 좋아할 거다. 이런 회사 생활 팀 같은 것도 말씀을 해 주시고. 그래서 저희는 그런 회사생활 팀이랑 그리고 직접 높은 사람이랑 이야기해 봤다. 우리가 직접 뭘 만들어서 임원한테 이야기를 해봤다. 그런 경험이 가장 큰... 얻은 게 아닐까라고 생각을 합니다.

또한, 멘토들은 임원과 쌍방향으로 소통하며, 회사 생활의 많은 조언을 얻을 수 있었다고 하였다. 이러한 조언들은 막 사회생활을 시작한 신입직원들에게는 큰 이익이라고 볼 수 있다. 즉, 멘토들은 리버스멘토링을 통하여 임원과 인간적인 유대감을 느끼고, 사회생활의 팁을 얻으며, 조직의 최상부에 있는 임원들과의 대면 접촉 경험과 멘토링을 했다는 자부심과 자아효능감을 얻었음을 알 수 있다.

멘티들은 리버스멘토링을 통하여 MZ세대에 대하여 이해의 폭이 넓어졌다고 하였다. 멘티들은 요즘 세대와 기성 세대가 다르다고만 생각했었는데, 리버스멘토링을 통하여 공통점도 많다는 것을 이해하게 되었다고 하였다. 멀게만 느껴졌던 젊은 세대에 대한 이해가 높아짐으로써 서로 가지고 있는 공통점 또한 발견하며, 세대 간의 간극이 좁아졌음을 알 수 있다.

또한, MZ세대의 가치관과 사고방식의 이해를 바탕으로 조직 내적, 외적으로 도움이 되었다고 한다. 조직 내적으로는, 조직 운영에 있어서 젊은 세대 조직 구성원들에 대해 이해한 내용을 적극적으로 반영할 계획임을 밝혔다. 조직 외적으로는, 요즘 유행하는 트렌드 및 소비 행태에 대해서 많이 배워, 사업적 인사이트를 얻었다고 하였다. 인터뷰를 한 프로그램 담당자와 멘토 모두 임원들이 젊은 세대에 대해 알고 싶어 하는 욕구가 매우 크다고 밝혔다. 이러한 욕구를 바탕으로 리버스멘토링을 통하여 새로운 세대의 가치와 트렌드에 대해 배울 수 있다는 것이 멘티들에게는 큰 이익이 되었다. 프로그램 담당자는 신청인원을 보면 멘토보다 멘티의 욕구가 더 크다고 설명하며, 임원들의 젊은 세대에 대해 배우고자 하는 욕구가 매우 크다는 것을 알려주었다.

사실 그분의 일정은 다른 임원들 보다 훨씬 바쁠 거거든요. 그런데도 이거를 되게 좋은 기회라고 생각을 하셔서, 그 외부활동 되게 길게 시간 빼야 되는 외부활동을 준비해 왔어요. 멘토들이 그래도 해보겠다고 하셔서가지고 가서 이런 거 저런 거 서비스 체험하시고 본인들 조직 산하 조직 구성원들한테도 여기 되게 좋던데, 마케팅 쪽은 한번 가보는 것도 좋겠다, 해가지고 저희가 리쓰공이라고, 리버스멘토링이 쏘아올린 공이라고, 그래서 막 사업부는 구성원들도 막 거기 다녀오고 했거든요. 그렇게 잘, 사업적으로도 활용해 주시려고 이렇게 하신 분들이 있고...(B사 리버스멘토링 담당자)

조직 차원에서도 내적으로는 리버스멘토링을 통해 조직 구성원들이 서로 다른 세대와 사고방식의 간극을 메울 수 있고, 외적으로는 젊은 세대의 관심사와 수요에 맞는 사업 구상이 가능해진다는 점에서 이익이 있다고 하였다.

업무 관련된 걸로 해서 좀 반응 좋았던 거는 그 ceo 사장님 조였는데, MZ 세대들은 어디에 지갑을 여는가. 어디 돈을 쓰는가 관련해서 이런 것처럼 서비스도 체험해보고. 근데 그것도 단순 ppt 띄어놓고 설명하고 이런 방식이 아니라 같이 어디 가보고, 또 MZ들이 좋아하는 힙플레이스 가서 뭐 먹어보고 이런 것들을 하면서 했는데, 그게 업무 외적인 방식일 수는 있는데, 주제는 업무적인 거였으니까 그래서 그렇죠.

근데 분명히 그거는 효과가 있을 것 같아요. 이제 서로 이해하고 상호 이해하고 교류함으로써 가까워지는. 그러니까 갭이 엄청 큰 걸 좁혀주는 거는 효과가 있을 것 같아요. 이걸 수평적으로 의견을 내고 여기까지는 모르겠지만, 가까워지는 게 분명히 효과가 있을 것 같아요. (B사 리버스멘토링 담당자)

프로그램 담당자는 상호 교류를 통해 존재하는 커다란 갭을 좁혀주고, 서로 이해의 폭을 넓히는 효과는 분명히 있지만, 아직 프로그램 초창기이고, 소수의 직원들만 참여한다는 점에서, 그리고 조직의 수직적인 보고체계가 있는 문화에서 리버스멘토링이 수평적인 기업문화로의 변화로까지 이어질까에 대해서는 의문이라는 점을 지적하였다.

### ② 서로 동등한 위치에서의 상호작용, 역할 분담 (균형적 호혜)

기업의 수직적 조직구조에서 신입사원은 맨 하단에 위치하고, 임원은 가장 상부에 위치한다. 리버스멘토링에서는 임원의 위계적 우위성과 신입사원인 멘토의 정보의 우위성이 균형을 이루어 상호작용이 이루어졌다.

*이게 업무적인 게 아니니까 제가 좀 더 정보의 우위성이 좀 더 중요한 것 같아요. 근데 정보적으로 제가 감이없어요. MZ 세대에 대해서 더 잘 알고 있으니까. 그래서 부담은 거의 없었던 것 같아요. 보고 자리에서는 업무적으로 하는데 뭐 이렇습니다. 했는데 임원이 이거 맞아요? 라고 하면 숨부터 막히거든요. 아닌 것 같고 그리고 내가 잘못 했잖아, 그렇게 숨은 막힐 것 같거든요. 그런데 리버스멘토링 하는 거는 저는 숨 안 막히고 제 생각을 말할 수 있을 것 같아요. 그거는 거의 동등한 위치라고 말해도 될 것 같아요.*

리버스멘토링에서는 멘토의 일방적인 정보 공유가 아닌 쌍방향 소통으로 인한 시너지효과를 낼 수 있었다. 멘토가 준비해 간 내용을 바탕으로 멘티인 임원이 질문을 하고 서로 의견을 주고받음으로써 조직에 도움이 되는 방향으로 논의를 이끌어 낼 수 있는 것이다.

또한 리버스멘토링 준비 과정과 실행에 있어서도 B사에서는 멘토와 멘티의 상호 균등한 노력과 공이 들어간 것으로 보였다. 멘토는 주제를 정하고 자료를 준비하고, 멘티는 멘토로부터 주어지는 과제 등을 수행하는

상호 활동이 형성되었다.

*진짜 저희가 좋았던 게 뭐냐면 듣는 것뿐만 아니라 진짜 리액션도 잘 해주셨거든요. 궁금하면 이거는 어떤 점이 그런지 좀 자세하게 설명해줬으면 좋겠다. 근데 그냥 듣고만 계시면 그냥 아 이분이 그냥 이야기만 듣는구나, 라고 생각을 할 수 있는데. 이런 오고 가는 게 있으니까. 좀 멘토링 하는 입장에서 좀 더 재밌었던 것 같아요. 쌍방향으로 소통한다라는 느낌이 들어서.*

*그래서 이분은 어차피 회사는 이윤을 창출하는 집단이기 때문에 이것뿐만이 아니라 좀 더 이렇게 하면서 그거에 좀 좋은 역량을 낼 수 있는 범위로, 임원이 생각하는 그 범위로, 점점 이야기가 넓혀진 것 같아요. MZ 세대 관련해서, 고객적인 측면도 있고 [회사명]의 인식 그런 것도 있고.*

*(취업 준비 체험 팀) 직접 임원분한테 직접 자소서 쓰게 하고 그리고 면접 준비를 시켰어요. 가지고 자소서 참석해주고. MZ 세대." ~, "여기 문항에 따라서 본인 자소서 한번 써보세요, 라고 했는데 그 임원분이 되게 감사하게도 엄청 쓰셔서 그걸 다 소재목 달고 그 가이드대로 다 쓰셨는데, 본인도 본인 삶을 돌아보는 좋은 계기가 됐다고. 그래서 이제 얼마나 힘들었는지 얘기를 듣고...*

### ③ 리버스멘토링의 관계와 효과의 지속 (지속가능성)

리버스멘토링에서 맺어진 관계와 효과가 지속되는지에 있어서 B사 관계자들은 아직은 잘 모르겠다는 답을 하였다. 이 점을 위해서는 멘티인 임원들의 역할이 크다는 지적도 있었다. 공방, 마카롱 만들기 등 체험 위주의 활동이 많고, 한 회기에 네 번의 만남이 전부여서 지속적인 효과를 보기 위해서는 임원인 멘티가 프로그램을 유지하고, 프로그램에서 배운 내용을 사업에 적용하려는 의지와 노력이 중요하다는 점을 강조하였다.

멘토 입장이 아니라 이제 멘티의 한계점도 좀 있는 것 같아요 이 사람이 한 번 하고 끝나는 거잖아요. 이걸 지속적으로 주입이 되고 이랬으면 이런 거 해야되는데, 한번 하고 다른 임원을 하게되는거에 대해서, 이분이 이거 들은 것 갖고 복습을 하고 이거에 대해서 리더십을 발휘하고 그렇게 하면 좋은데. 1차적으로 딱 네 번 하고 끝나면..그러니까 이거를 적용해야되는 거는 그분의 의지잖아요. 적용을 하시는 분도 있을 거고. 그냥 듣고 아 좋았네, 라고 생각하고 예전처럼 회귀하는 사람도 있을 거고. 그래서 그거는 저는 멘토. 아까 제가 말씀드렸듯이 조직 문화는 리더. 답다운 방식 답다운 역량이 좀 중요하다고 저는 생각을 하는데. 저는 멘티가 약간 좀 그런 한계점이 좀 있는 것 같아요.

저는 멘티의 그런 좀 리버스멘토링을 통해 뭔가 적용 가능하고, MZ 세대에 대해서 다시 한번 생각을 하고 그거를 좀 조직 운영에 있어서. 아니면 그 사업 쪽에 있어서 좀 적용을 하고 직접적으로 좀 노력을 하시는 그런 게 무언가가 있으면 좀 더 좋지 않을까.

일회성 프로그램이 아니라 이거를 통해 무엇을 느꼈고 이렇게 접목시키겠습니다, 라는 진짜 리더의, 누가 하라고 해서 하는 게 아니라 리더의 굳은 의지가 좀 있어야 되는데 그게 쉽지 않죠 다른거 신경 쓸 것도 많은데.

체험 위주와 이벤트성의 프로그램에서 벗어나 실제로 사업에 적용하는 단계까지 멘토와 멘티가 함께 논의할 수 있는 형태가 되고, 조직 내적으로는 세대교류의 문화로 자리 잡을 수 있도록 좀 더 프로그램 참석 인원과 기간의 증가가 필요하다고 보인다.

### 2.3 사례 간 분석

해외의 A사와 국내의 B사 간 리버스 멘토링 프로그램 사례에서 유사점과 차이점을 분석한 결과는 다음과 같다. 첫째, 상호이익성의 측면에서, A사와 B사 모두 멘토와 멘티의 이익이 많았다. 멘토는 조직의 소속감, 자신감, 네트워크와 의사소통 능력 향상이라는 이익이 있었다. 멘티는 젊은 세대의 문화를 배우고, 사업적인 통찰력을 얻는 이익이 있었다. 차이점은, A사의 경우, 이러한 멘토의 이익은 이후 승진으로 이어지는 좀 더 구체적인 이익이 있었지만, B사에서는 아직 그러한 구체적인 결과는 없었다. 조직의 성과 측면에서도 A사는 구체적인 목표가 있었고 그 목표를 달성했지만, B사의 경우 목표가 구체적으로 제시되지 않아 목표 달성을 평가하는 데에 좀 더 모호한 면이 있었다.

둘째, A사와 B사 모두 프로그램에 상호 균등한 공을 들인 것이 프로그램을 성공적으로 이끄는 역할을 한 것으로 나타났다. 일방적인 교육 프로그램이 아닌 상호의 노력이 프로그램을 만들어나간 측면에서 서로의 책임감과 사명감을 이끌어낸 것으로 보인다.

마지막으로, 지속성의 측면에서는 차이점을 보였는데, 멘토와 멘티가 리버스멘토링 클럽(alumni club)을 만들고 프로그램 이후에도 계속해서 관계를 유지하고 프로그램의 명맥을 유지하는 것과는 다르게 B사에서는 한 회가 끝나고 나면 후속조치는 없어 지속적인 프로그램의 효과성을 위해서는 임원의 개인적인 노력이 필요함을 알 수 있었다. 하지만, 임원들이 새로운 회기에 다시 참여하지 않는 이상, 업무과다로 인하여 멘토와 지속적인 관계는 맺어가지 못하는 것으로 나타났다. 임원들의 프로그램 참여 수요가 커서 멘티가 새로운 회기에 또다시 프로그램에 참여할 수 있는 확률은 매우 적었다. 또한, 멘토의 경우, 신입사원의 패기와 열정으로 리버스 멘토링에 적극적으로 참여하였지만, 시간이 흐를수록, 기존 조직 문화에 동화되어, 임원에게 솔직한 이야기를 거침없이 할 수 있게 되어 리버스멘토링에 적합하지 않게 됨을 토로하기도 하였다. 앞으로 한국기업에서 리버스멘토링이 세대교류 차원을 넘어 기업문화 혁신을 이끌기 위해서는 프로그램의 지속성이 필요할 것으로 보인다.

## V. 결론 및 함의

본 연구는 세대교류 측면에서 리버스멘토링을 분석하여 노동조직에서 세대적 강점을 이해하고 강화하는 방식이 향후 사회적으로 세대 교류를 확대할 수 있는가를 탐색해보았다. 이를 위하여, 사회교환이론, 조직연령이론, 접촉가설이론 및 세대연대이론 등 다양한 관련이론을 바탕으로 세 가지 명제를 분석틀로 제시하였다. 사례 분석 결과를 종합해보면 다음과 같은 결론을 내릴 수 있다. 첫째, 현재 시행되고 있는 리버스멘토링의 도입목표는 크게 세 가지로, IT 및 소셜 미디어 교육, 기업 내 다양성 증진, 새로운 소비층인 젊은 세대의 문화와 수요에 대한 이해로 나타났다. 또한, 공통적으로, 궁극적인 목표는 기업문화 쇄신이었다. 즉, 세대 간의 교류 증진이 리버스멘토링 도입의 주된 목표는 아니었지만, 세 번째 목표에서 볼 수 있듯이, 젊은 세대에 대한 이해를 도모하였다는 점에서 기업 내 세대 간의 공존을 위한 움직임으로 리버스멘토링을 볼 수 있다. 둘째, 본 연구에서 리버스멘토링의 성공 조건으로 제시한 3가지 명제는 사례 내에서 구체화되고 있으며, 사례 간 차이로는 한국의 사례가 좀 더 단기적이고 지속성 측면에서 한계가 있었다는 점이다. 이는 한국에서의 리버스멘토링의 역사가 짧다는 점에서 앞으로 지속적으로 지켜볼 필요가 있다. 셋째, 세대교류 차원에서 보면, 리버스멘토링이 노동 현장에서 세대 간 이해를 증진시키는 효과를 보인다는 의미가 있다.

본 연구결과를 토대로 이론적 시사점에 대하여 기술하자면, 첫째, 리버스멘토링에서는 사회교환이론의 상호주의가 매우 구체적으로 드러났다. 즉, 멘토의 MZ세대에 대한 교육이 멘티의 조직생활 조건 제공 등과 균형을 맞춰 프로그램의 성공적 실행을 이끌었다. 다만, 이 프로그램이 멘토들의 정보 공유를 통하여 임원들과의 교류 경험을 갖게 되는 긍정적인 효과를 넘어서서 조직헌신도로 이어졌다고 보기는 어려운 면이 있다. 둘째로, 조직연령이론의 관점에서, 연령유연성이 높은 임원들은 리버스멘토링을 조직지원으로 인식하여 긍정적 태도를 보이고 적극적으로 참여하는 모습을 보였다. 마지막으로, 본 연구에서는 접촉가설이론도 확인되었는데, 신입사원들과 임원들간의 프로그램을 통한 여러번

의 만남을 통해서 서로가 가지고 있던 편견을 없애고, 공통점을 찾는 등 서로 다른 세대에 대한 이해의 폭을 넓혔다는 점이 바로 그것이다. 하지만, 이러한 경험들이 모여 조직 전반의 세대연대로 나아갈지는 아직 미흡한 점이 보였다는 점에서 좀 더 장기적인 연구가 필요해 보인다.

결론적으로, 다음과 같은 실증적 제언을 하고자 한다. 첫째, 직장에서 서로 다른 세대 간의 부정적인 인식을 낮추고 긍정적인 인식을 갖도록 하는 효과가 나타난 리버스멘토링 프로그램의 보급이 확대되도록 하는 노력이 필요해 보인다. 직장은 개인에게 있어 삶의 기반이 되는 중요한 장소로서 이 안에서의 갈등은 직장에서의 업무 효율성을 낮추고 조직 몰입을 방해할 수 있다[19]. 인구 고령화로 일터 내에 다양한 세대가 공존하는 상황이 증가하는 상황에서 다양한 세대들이 상호 경쟁관계에서 벗어나 세대 간 교류를 통한 상호 연대와 조화를 이룰 수 있는 노동환경을 만드는 중요성이 더해지고 있다. 선행연구에서도 인구학적 변화에 대한 긍정적 대응으로 세대 간 연대를 필수적이라고 보았으며 [51][53][72], 또한 고령화 선진국의 대응을 분석한 연구에서도 '수직적·수평적 세대 간의 정의' 등 연대성의 가치가 강조되었다[71]. 따라서 서로 다른 세대가 처한 상황을 인식하고 서로 다른 세대에 대한 부정적 인식을 줄이기 위한 차원에서 리버스멘토링이 더 많은 조직에서 도입되고 적용될 필요가 있다.

둘째, 앞으로는 단지 신입사원과 임원들만의 리버스멘토링이 아니라, 전 세대 차원의 리버스멘토링을 통하여, 서로 다른 세대의 상호이해를 위한 차원으로 발전시켜 이를 조직문화로 정착시켜나가는 노력이 필요하다. 리버스멘토링은 조직들이 세대적 강점을 이해하고 강화하도록 하는 방식으로 세대 간 유사점과 차이점을 이용한다. 지금까지는 임원들의 노하우를 전수하고, 신입사원들의 젊은 세대에 대한 정보를 공유함으로써 임원과 신입사원의 공통점인 '조직'의 효과적인 인력 개발과 새로운 사업 영역을 넓히는 데에 도움이 되도록 하였다. 앞으로는 중간 관리직을 포함한 모든 세대의 직원들이 리버스멘토링을 통하여 서로를 이해하는 폭을 넓힐 수 있도록 리버스 멘토링 프로그램이 개선되어야 할 것이다.

또한, 상호 다른 세대에 대한 긍정적 인식에서 더 나아가 세대 연대가 조직의 문화로 발전될 수 있도록 리버스멘토링의 지속성을 강화시켜야 한다. 현재는 일 자리를 두고 세대 간 경쟁이 심각한 상황이고 노동 현장에서도 세대 간 팀을 이루어 일하는 분위기는 찾아보기 어려운 현실이다[69-71]. 따라서 본 연구에서는 세대가 같이 팀워크를 이루어 일하는 직장 내 문화를 개선하기 위한 방안을 제안하고자 하였다. 김문정 외(2016)의 연구에 의하면[12], 일본 내에서 세대간 팀워크를 이루어 일하는 기업 문화가 발전할수록 노동생산성도 향상된다고 한다. 따라서 리버스멘토링을 통해 다양한 세대가 협력하여 기업에서 일하는 문화가 확장된다면 노동생산성의 향상을 기대해 볼 수 있을 것이다. 이러한 리버스멘토링의 긍정적 효과에 대한 실증 자료들이 쌓인다면 더 많은 기업들이 리버스멘토링을 도입하고 세대간 연대하는 기업의 조직문화로 확장될 수 있을 것이다.

다만, 리버스멘토링의 세대 교류 측면에서의 한계점도 뚜렷하였다. 먼저, 현재의 리버스멘토링은 도입단계로서 각 조직 내 일부 구성원들만 경험하고 있다는 점에서 더 큰 효과를 기대하기 위해서는 향후 프로그램의 확대가 필요하다. 둘째, 리버스멘토링에서 한 축을 이루는 임원은 조직 내에서 가장 성공한 상징적인 의미를 갖고 있는 집단이라는 점에서 일반적인 사회 내의 세대 교류에서 어른 세대와는 차이점이 있다고 여겨진다. 실제로, 프로그램에 참여했던 멘토는 인터뷰에서 리버스멘토링이 임원과 하는 프로그램이었기 때문에 참여했지, 그렇지 않았다면, 참여할 동기가 없었을 것이라고 밝혔다. 이 점에서, 리버스멘토링이 젊은 세대에게 세대 교류의 측면보다는 성공한 임원과의 교류라는 측면이 강함을 알 수 있었다. 이러한 한계점에도 불구하고, 리버스멘토링 프로그램은 조직 내에서 세대 간 교류의 장을 만들고, 참석자들로 하여금 타 세대에 대한 이해를 높이며, 그것이 조직의 인적개발과 사업적 영역에도 도움이 된다는 점에서 의의가 있다. 세대 간 연대가 지속 가능한 사회를 위한 삶의 방식이 되는 것이 중요한 이 시점에서 조직 내 세대 간 상호 연대를 위한 제도와 문화를 구축하고자 하는 노력은 매우 시급하며 이러한 시도로서 리버스멘토링에 대한 세대교류 측면에서의 연구는 매우 의미 있다고 여겨진다.

마지막으로 연구의 한계를 밝히고 향후 연구의 제안을 하자면, 리버스멘토링 프로그램의 사례 연구로서 국내외 기업들에 대한 구체적이고 직접적인 조사를 수행하지 못했다. 유례없는 세계적 팬데믹 사태로 해외뿐만 아니라 국내 조사에도 물리적 한계가 있어서 가능한 자료만을 분석에 활용했다는 한계가 분명하다. 향후 조사 상황이 나아진다면 노동 현장에서 나타나는 세대 갈등과 교류 상황을 구체적으로 파악할 수 있는 심층 연구의 수행을 제안한다. 리버스멘토링의 도입 유형 간 국내외 기업 간 사례 비교, 리버스멘토링에 참여 당사자의 세대별 비교 연구 등 다양한 연구로의 확대가 가능할 것으로 예상된다.

#### 참고 문헌

- [1] Chaudhuri & Ghosh, "Reverse mentoring: A social exchange tool for keeping the boomers engaged and millennials committed," *Human Resource Development Review*, Vol.11, No.1, pp.55-76, 2012.
- [2] H. Greenberg and K. Weber, *Generation we: How millennial youth are taking over America and changing our world forever*. Pachatusan, 2008.
- [3] P. Taylor and S. Keeter, *Millennials: Confident. Connected. Open to Change*, Pew Research Center, 2010.
- [4] K. Smola and C. D. Sutton, "Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium," *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, Vol.23, No.4, pp.363-382, 2002.
- [5] J. M. Twenge, "Teaching generation me," *Teaching of Psychology*, Vol.40, No.1, pp.66-69, 2013.
- [6] J. M. Twenge, S. M. Campbell, B. J. Hoffman, and C. E. Lance, "Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values

- decreasing,” *Journal of Management*, Vol.36, No.5, pp.1117-1142, 2010.
- [7] N. Cotugna and C. E. Vickery, “Reverse mentoring: A twist to teaching technology,” *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, Vol.98 No.10, pp.1166-1168, 1998.
- [8] A. S. Leh, “Lessons learned from service learning and reverse mentoring in faculty development: A case study in technology training,” *Journal of Technology and Teacher Education*, Vol.13, No.1, pp.25-41, 2005.
- [9] W. M. Murphy, “Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders,” *Human Resource Management*, Vol.51, No.4, pp.549-573, 2012.
- [10] 박연선, *기업을 젊고 활력 있게 만드는 리버스멘토링*. LG경제연구소, 2019.
- [11] 최경춘, “역멘토링 (Reverse Mentoring) 을 통한 리더십 향상에 관한 연구,” *리더십연구*, 제3권, 제2호, pp.35-55, 2012.
- [12] 김문정, 정순돌, 김주현, “균형성과평가 (BSC) 모델을 활용한 청년·고령자 고용상생기업의 경영성과측정-일본의 사례분석을 중심으로,” *산업노동연구*, 제23권, 제1호, pp.221-253, 2017.
- [13] P. Uhlenberg, “Introduction: Why study age integration?,” *The Gerontologist*, Vol.40, No.3, pp.261-266, 2000.
- [14] R. Marks, S. Newman, and R. Onawola, “Latency-aged children’s views of aging,” *Educational Gerontology*, Vol.11, pp.89-99, 1985.
- [15] R. H. Aday, C. R. Sims, and E. Evans, “Youth’s attitudes toward the elderly: The impact of intergenerational partners,” *Journal of Applied Gerontology*, Vol.10, No.3, pp.372-384, 1991.
- [16] R. K. Yin and D. Davis, *Adding new dimensions to case study evaluations: The case of evaluating comprehensive reforms*, New Directions for Evaluation, 2007.
- [17] 이재준, *고령화사회, 경제성장 전망과 대응 방향*, 한국개발연구원, 2019.
- [18] 김영곤, 강제상, “소방조직 내 한국적 조직문화가 세대 간 갈등에 미치는 영향,” *행정논총*, 제54권, 제2호, 2016.
- [19] 임정숙, 김민경, “조직내 세대갈등이 조직몰입에 미치는 영향: 연령통합인식의 매개효과와 연령집단간 차이를 중심으로,” *인문사회* 21, 제9권, 제2호, pp.853-865, 2018.
- [20] J. Lewis, *Effects of the dimensions of quality of work life on turnover intention of millennial employees in the US*, Human Resource Development Theses and Dissertations, Paper 45, 2019.
- [21] J. Park and D. Gursoy, “Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees,” *International Journal of Hospitality Management*, Vol.31, No.4, pp.1195-1202, 2011.
- [22] Howe & Strauss, *13th Gen: Abort, Retry, Ignore, Fail?*, Vintage Books, 1993.
- [23] Howe & Strauss, *Millennials Rising: The Next Great Generation*, Vintage Books, 2000.
- [24] E. S. W. Ng, L. Schweitzer, and S. T. Lyons, “New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation,” *J Bus Psychol*, Vol.25, pp.281-292, 2010.
- [25] N. Ertas, “Turnover intentions and work motivations of millennial employees in federal service,” *Public personnel management*, Vol.44, No.3, pp.401-423, 2015.
- [26] S. A. Hewlett, L. Sherbin, and K. Sumberg, “How Gen Y and Boomers will reshape your agenda,” *Harvard Business Review*, Vol.87, pp.71-76, 2009.
- [27] B. R. Ragins and K. E. Kram, *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*, SAGE Publications, Inc, 2008.
- [28] J. C. Meister and K. Willyerd, “Mentoring millennials,” *Harv Bus Rev*, Vol.88, No.5, pp.68-72, 2010.
- [29] Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma and Bakker, “The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach,” *Journal of Happiness Studies*, Vol.3, pp.71-92, 2002.
- [30] Cismaru, Laura, and Ray Iunius, “Bridging the



- Generational Gap in the Hospitality Industry: Reverse Mentoring—an Innovative Talent Management Practice for Present and Future Generations of Employees,” *Sustainability*, Vol.12, No.1, 2020.
- [31] J. Stacy. Adams, “Inequity in Social Exchange,” In *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.2, Academic Press, 1965.
- [32] R. M. Emerson, “Social Exchange Theory,” *Annual Review of Sociology*, Vol.2, No.1, pp.335-362, 1976.
- [33] Cropanzano, Russell, and Marie S. Mitchell, “Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review,” *Journal of Management*, Vol.31, 2005.
- [34] Alvin W. Gouldner, “The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement,” *American Sociological Review*, Vol.25, No.2, pp.161-178, 1960.
- [35] Eisenberger, Robert, Florence Stinglhamber, Christian Vandenberghe, Ivan L. Sucharski, and Linda Rhoades, “Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.3, pp.565-73, 2002.
- [36] Randall P. Settoon, Nathan Bennett, and Robert C. Liden, “Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.81, No.3, pp.219-27, 1996.
- [37] Wayne, Sandy, Lynn Shore, and Robert Liden, “Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective,” *Academy of Management Journal*, Vol.40, pp.82-111, 1997.
- [38] Eisenberger, Robert, Robin Huntington, Steven Hutchison, and Debora Sowa, “Perceived Organizational Support,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, No.3, pp.500-507, 1986.
- [39] George B. Graen and Terri A. Scandura, “Toward a Psychology of Dynadic Organizing,” *Research in Organizational Behavior*, Vol.9, pp.175-208, 1987.
- [40] B. S. Lawrence, “New Wrinkles in the Theory of Age: Demography, Norms, and Performance Rating,” *Academy of Management Journal*, Vol.31, No.2, pp.309-337, 1988.
- [41] 정순돌, 정세미, 이미우, 임정숙, “연령통합에 대한 인식 및 영향요인: 연령집단별 비교,” *보건사회연구*, 제36권, 제1호, pp.261-285, 2016.
- [42] E. Grundy, A. FletcAer, A. S. Smit, and D. Lamping, *Successful ageing and social interaction: A policy brief*. International Longevity Centre, 2007.
- [43] 박혜선, 안태윤, “세대교류 활성화를 위한 세대통합 프로그램 및 세대교류 공간에 관한 연구- 경기도 복지관을 중심으로,” *의료·복지 건축*, 제18권, 제2호, pp.65-76, 2012.
- [44] Y. Amir, “Contact Hypothesis in ethnic relations,” *American psychological association*, Vol.71, No.5, pp.319-342, 1969.
- [45] W. G. Stephan, “The contact Hypothesis in intergroup relations,” *Review of personality and Social Psychology*, Vol.9, pp.13-40, 1987.
- [46] 김혜경, “노인과의 긍정적 교류경험이 청소년의 노인 에 대한 지식과 태도에 미치는 영향: '세대통합적 노인 유사체험교육 프로그램'의 효과성을 중심으로,” *미래 청소년학회지*, 제10권, 제4호, pp.45-68, 2013.
- [47] S. Fox and A. Giles, “Accommodating intergenerational contact: A critique and theoretical model,” *Journal of Aging Studies*, Vol.7, No.4, pp.423-451, 1994.
- [48] Barbra Teater, “How stereotypes and attitudes toward older adults are challenged through intergenerational contact: Young people explain the process,” *Gerontology & Geriatrics Education*, Vol.39, No.1, pp.104-116, 2018.
- [49] 최유석, “세대 간 연대의식의 기반: 가족주의 연대,” *한국인구학*, 제37권, 제4호, pp.61-87, 2014.
- [50] V. L. Bengtson and P. S. Oyama, *Intergenerational solidarity*, Palgrave Macmillan, 2010.
- [51] M. A. Cruz-Saco, *Intergenerational solidarity*, Palgrave Macmillan, 2010.
- [52] V. Timonen, C. Conlon, T. ScAarf, and G.

- Carney, "Family, state, class and solidarity: Re-conceptualising intergenerational solidarity through the grounded theory approach," *European Journal of Ageing*, Vol.10, No.3, pp.171-179, 2013.
- [53] A. Zaidi, K. Gasior, and A. Sidorenko, *Intergenerational solidarity: policy challenges and societal responses, Policy Brief*, European Centre Vienna, 2010.
- [54] N. Miller and M. B. Brewer, Eds. *Groups in contact: The psychology of desegregation*, pp.155-182, Academic Press. 1984.
- [55] J. Seaman, J. Beightol, P. SAirilla, and B. Crawford, "Contact theory as a framework for experiential activities as diversity education: An exploratory study," *Journal of Experiential Education*, Vol.32, No.3, pp.207-225, 2010.
- [56] T. Pettigrew and L. Tropp, "A meta-analytic test of intergroup contact theory," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.90, pp.751-783, 2006.
- [57] R. K. Yin, *사례연구방법*, 신경식, 서아영, 송민채 옮김, 한경사, 2016.
- [58] K. M. Eisenhardt, "Building theories from case study research," *Academy of Management Review*, Vol.14, No.4, pp.532-550, 1989.
- [59] <https://www.cio.com/article/3199253/reverse-mentoring-a-unique-approach-to-rejuvenating-your-it-culture.html>
- [60] <https://www.reputation-inc.com/our-thinking/reverse-mentoring-is-the-new-black>
- [61] <https://www.glossy.co/beauty/how-the-estee-lauder-companies-is-using-millennials-and-generations-to-modernize-its-corporate-structure/>
- [62] <https://www.glossy.co/beauty/how-the-estee-lauder-companies-is-using-millennials-and-generations-to-modernize-its-corporate-structure/>
- [63] <https://www.informit.com/articles/article.aspx?p=1273308&seqNum=3>
- [64] <https://www.cio.com/article/3199253/reverse-mentoring-a-unique-approach-to-rejuvenating-your-it-culture.html>
- [65] Kamal, Yousuf and Ferdousi, Moriom.. "Managing Diversity at Workplace: A Case Study of Hp," *ASA University Review*, Vol.3, No.2, pp.157-170, 2009.
- [66] B. R. Ragins, *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach*, Blackwell Publishing Ltd, pp.281-300, 2007.
- [67] <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/impact-report-2019/stories/reverse-mentoring>.
- [68] [https://www.hrinsight.co.kr/view/view.asp?in\\_cate=113&gopage=1&bi\\_pidx=30808](https://www.hrinsight.co.kr/view/view.asp?in_cate=113&gopage=1&bi_pidx=30808)
- [69] <http://agora-web.jp/archives/1437294.html>
- [70] 염주희, "EU 활기찬 노년과 세대 간 결속을 위한 해 [European Year 2012] 제정 배경과 정책적 시사점," *보건복지포럼*, 제90권, pp.101-111, 2012.
- [71] 주보혜, 임정미, 노병래, 신영규, 임세아, 정희선, *국제기구와 주요 선형 국가의 고령화 대응 정책 분석*, 한국보건사회연구원, 2019.
- [72] 김세돈, 김상조, "인구의 고령화를 대비한 노후보장 제도의 재정립," *사회복지개발연구*, 제12권, 제3호, pp.205-234, 2006.
- [73] 정순돌, 박현주, 김보경, "'고령화 사회(Aging Society)'에 관한 인식과 대책," *한국사회복지학*, 제63권, 제4호, pp.203-24, 2011.
- [74] G. F. Anderson and P. S. Hussey, "Population aging: a comparison among industrialized countries," *Health Affairs* Vol.19, No.3, pp.191-203, 2000.

저 자 소 개

김 주 현(Ju Hyun Kim)

정희원



- 1995년 2월 : 서울대학교 사회학과 (문학사)
- 2000년 2월 : 서울대학교 사회학과 (석사)
- 2007년 8월 : 서울대학교 대학원 사회학과(박사)
- 2015년 9월 ~ 현재 : 충남대학교

사회학과 교수

<관심분야> : 가족사회학, 노년학, 사회정책

이 아 영(Ahyoung Lee)

정회원



- 2006년 2월 : 이화여자대학교 사회복지학과(문학사)
- 2008년 6월 : University of Chicago, School of Social Service Administration(M.A.)
- 2015년 12월 : The University of Texas at Austin School of Social Work(Ph.D)

■ 2020년 9월 ~ 현재 : 이화여자대학교 연령통합고령사회 연구소 연구교수  
〈관심분야〉 : 노년학, 정신건강, 세대통합

정 순 돌(Soondool Chung)

정회원



- 1989년 2월 : 이화여자대학교 사회사업학과(문학사)
- 1991년 2월 : 이화여자대학교 대학원 사회사업학과(문학석사)
- 1996년 12월 : The University of Texas at Austin School of Social Work(Ph. D.)

■ 2004년 3월 ~ 현재 : 이화여자대학교 사회복지학과 교수  
〈관심분야〉 : 세대연대, 연령통합, 성공적 노후