LG경영연구원 2024.11.

경고등 켜진 한국 밀레니얼의 정신건강

황인경 · 강진구
sarah@lgbr.co.kr · jingoo@lgbr.co.kr

한국의 밀레니얼 세대는 정신건강 위기에 직면해 있다. 특히 30대 직장인들은 다른 세대보다 번아웃과 우울감을 더 자주 경험하고 있으며, 정신건강 수준도 글로벌 평균 이하로 나타났다.

이러한 정신건강 문제는 크게 네 가지 원인에 기인한다.

- 비효율적이고 과도한 업무 및 장시간 근로: '워라밸' 중시에 대한 기성 세대의 편견으로 스트레스 가중
- 연공서열 중심의 HR 체계에서 정당한 평가와 보상을 받지 못한다는 불만
- 저성장 시대 인사적체와 고직급화에 따른 승진과 성장의 기회 제한
- 일과 가정의 균형 유지에 대한 큰 압박

밀레니얼의 정신건강은 조직의 분위기와 성과에 중대한 영향을 미친다. 정신건강 문제는 창의성과 업무 몰입을 저해하여 생산성을 떨어뜨리고, 불안이나 우울 같은 부정적 감정은 조직 전체에 쉽게 확산되어 팀과 조직의 성과를 악화시킬 위험이 크다. 이는 인재 이탈과 조직 평판 하락으로 이어지며, 특히 밀레니얼 세대의 특성상 부정적 평판은 채용 브랜드에도 큰 타격을 줄 수 있다.

따라서 예방적 접근이 중요하다. 이를 위해 스트레스 관리와 정서적 체력 강화를 돕는 회복 탄력성 제고 방안이 필요하며, 조직 내 사회적 관계망을 강화하여 심리적 안전감을 높이는 것이 중요하다. 리더는 성과 관리뿐만 아니라 팀원의 웰빙을 지원해야 하며, 회사의 제도와 업무 방식을 개선하여 근본적인 문제를 해결해야 한다.

30대에서 40대 초반의 밀레니얼은(1981년생~1995년생) 기업 현장의 실무자이자 차세대 리더로서 조직에서 전천후로 활약하며 성장하고 있다. 베이비부머와 X세대에 이어 회사의 어엿한 주력 세대로 자리 잡은 것이다. 그런데 최근 이들의 정신건강에 적신호가 켜졌음이 드러나고 있다. 컨설팅기업 모니터가 2020년 국내 직장인 1,000명을 대상으로 조사한 결과에 따르면, 스트레스로 인한 번아웃 유경험자 비율이 30대에서 49.6%로 나타나 50대의 26.8% 대비 압도적으로 높았다. 지난해 조선WeeklyBiz와 포티파이가 실시한 조사에서도 번아웃 심각군으로 분류된 비율이 30대가 56.4%로 기성세대인 50대보다 2배 이상 높았다. 불안감과 우울감을 호소하는 국내 30대 직장인이 그만큼 많다는 의미다. 올해 딜로이트가 전 세계 직장인을 대상으로 조사한 결과에 따르면, '정신건강 상태가 좋다'고 인식하고 있는 응답 비율에서 한국의 밀레니얼은 글로벌 평균 대비 현저히 낮은 것으로 나타났다.

밀레니얼의 멘탈에 켜진 경고등

밀레니얼 세대는 어릴 때부터 디지털 기기에 자연스럽게 노출되어 왔으며, IT기기를 통한 정보 공유와 소셜 네트워킹에 익숙하다는 특징이 있다. 이들은 일처리에서 효율성을 중시하고, 평가와 보상에 있어 공정성을 중요하게 생각한다. 또 일의 의미와 성장을 중시하며, 집단의 이익보다는 '나'를 더 우선하는 경향이 있다. 이러한 성향은 직장에서 기성세대의 가치관과 충돌하기도 한다. 치열한 경쟁 환경 속에서 미래를 준비해 온 밀레니얼 세대는 직장에서 기대와 현실이 어긋나면서 적지 않은 피로감을 호소한다.

① 비효율적인 장시간 근로 피로감

잡코리아 조사에 따르면 밀레니얼이 직장에서 번아웃을 경험하게 되는 주요 원인 중 하나는 과도한 업무량이다. 과거에 비해 줄어들었지만, 우리나라는 2022년 기준 취업자 1인당 연간 근로시간이 1,901시간으로 OECD 회원국 중 멕시코, 칠레, 콜롬비아 등 중남미 일부 국가를 제외하면 여전히 세계 1위의 '장시간 근로' 국가다. 효율성을 중시하는 밀레니얼에게 형식적이고 일방적인 회의나 불필요해 보이고 근무 시간만 늘리는 다단계 보고는 정신적 스트레스가 된다. 그렇다고 해서 웬만큼 오래

OECD 주요국 근로시간

순위	국가	1인당 연간 근로시간
1	콜롬비아	2,405
2	멕시코	2,226
3	코스타리카	2,149
4	칠레	1,963
5	한국	1,901
6	이스라엘	1,892
7	그리스	1,886
8	폴란드	1,815
...	...	...
38	독일	1,341

자료: OECD, 2023

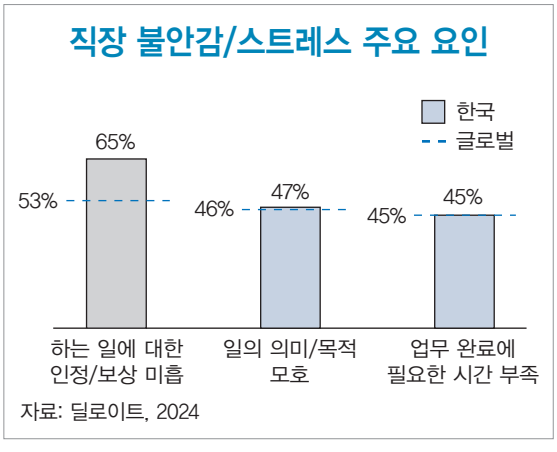
일해서는 '열심히 했다'라는 인정을 받기도 쉽지 않다. 연간 2,200시간을 밤낮과 주말 없이 일했던 기성세대들에게는 장시간 근무의 어려움에 대한 이야기가 귀에 잘 들어오지 않기 때문이다. '내가 뭘 했다고 번아웃일까요'의 저자인 안주연 정신과 전문의는 "한국 사회는 피로하다고 말하는 데에도 자격을 요구한다. 지쳤다고 말하려면 그만큼 대단한 무언가를 해야 힘들다고 말할 수 있다고 생각하게끔 만드는 분위기"라고 지적한다.

밀레니얼 세대는 일터에서 기성세대의 편견과 마주하며 더 큰 스트레스를 받기도 한다. 조직 목표를 달성하기 위해 야근이나 주말근무를 마다하지 않고, 때로 가족보다 회사를 우선하며 일터에서 오랜 시간을 보낸 기성세대들에게 밀레니얼은 '회사보다 개인의 워라밸만 중시하면서 편하게 일하는 세대'로 인식되기도 한다. 밀레니얼의 입장에선 과거의 일하는 방식을 수용하는 것도 쉽지 않은데, 기성세대의 인식을 무시하고 자신들의 생각대로 직장 생활에 임하는 것도 정신적으로 피곤할 수밖에 없는 진퇴양난에 처했다.

② 공정성 결여된 평가/보상 불만

밀레니얼은 '공정성'에 대해 남다르게 민감하다. 서울대 신재용 교수는 "밀레니얼은 치열한 경쟁 속에서 성장하여 노력에 대한 정당한 대가와 시스템의 공정성을 요구한다"고 말한다. 그러나 이들이 사회에 첫발을 내딛고 마주한 국내 기업의 평가/보상 체계는 과거부터 뿌리 깊이 박혀 있는 연공성을 벗어나지 못하고 있는 상태다. 한국경총 자료에 따르면 근속 1년 미만 대비 30년 차 직원의 임금 수준이 영국은 1.6배, 일본은 2.3배인데 비해 한국은 3배에 이른다. 즉, 오랫동안 근무했다는 근속 기준이 연봉 차이가 발생하는 데 상대적으로 크게 작용하는 것이다.

연공성만이 아니라 직무 가치나 스킬 수준에 따른 보상이 정착되지 못한 것도 공정한 평가와 정당한 보상을 중요하게 여기는 밀레니얼의 불만을 가중시키는 요인이 되고 있다. 딜로이트 글로벌 2024 MZ 세대 서베이에 따르면, 한국의 밀레니얼이 직장에서 불안과 스트레스를 느끼는 요인으로 '하는 일에 대한 인정과 보상 미흡'이 가장 크게 부각되었다. 특히, 글로벌 평균보다 큰 격차(12% 포인트)를 보여 우리나라 밀레니얼이 공정성을 얼마나 중시하는 지 엿볼 수 있다. 정성적 판단 위주의 상대평가, 미흡한 피드백, 평가와 보상



간 연계성 부족 등의 이슈가 갑자기 생겨난 문제는 아니다. 하지만 기존 세대와는 달리 밀레니얼에게는 단순한 불만 요소에 그치지 않고 큰 정신적 스트레스가 되고 있다.

③ 미래가 보이지 않는 성장 비전

밀레니얼은 기존의 베이비부머나 X세대에 비해 쉽게 이직하는 특징을 보인다. 딜로이트의 조사에 따르면, 이들이 이직하는 가장 큰 이유는 '임금 불만족'이었다. 그런데 2순위가 '성장 기회 부족'이고 3순위는 '학습과 역량개발 기회 부족'이었다. 그만큼 밀레니얼은 현실에 안주하지 않고 자신의 성장과 발전을 갈망하는 세대임을 알 수 있다. 이직이 많다는 것도 뒤집어 보면 조직 내 성장 가능성이 충분하지 못하다고 느끼는 밀레니얼이 그만큼 많다는 의미로 볼 수 있다. 개인의 성취와 자아실현을 중시하는 이들이 조직 내 성장의 길을 발견하지 못하고 방황하는 것이다.

더 큰 문제는 대책이 잘 보이지 않는다는 점이다. 저성장 시대를 향해 가고 있는 국내의 기업 대부분이 고직급화, 고령화에 따른 인사적체라는 공통 이슈에 직면했다. 기업들은 젊은 세대들에게 조직 안에서 성장할 수 있는 기회를 충분히 제시하기 어려운 상황에 있다. 헤드헌팅업체 유니코서치의 2021년 조사에 따르면, 100대 기업 임원 승진 비율이 2011년 0.95%에서 2021년 0.76%로 줄어들었다(임원 1명당 직원 수 현황 조사 결과). 임원 평균 연령도 상승했는데, CEO 스코어에 따르면 500대 기업 미등기 임원 평균 연령이 2012년 51.7세였는데, 2022년에 53.2세로 1.5세 높아졌다.

④ 일과 가정 사이의 위태로운 줄타기

밀레니얼 세대는 이전의 그 어떤 세대보다도 일과 가정 모두에서 균형을 잡아야 한다는 압박을 크게 느끼고 있다. 과거에는 남성이 직장을 우선시하고 여성이 주로 가정을 돌보는 역할 분담이 일반적이었으나, 이제는 남녀 모두가 일과 가정에서 성공적인 역할을 수행해야 한다는 부담 속에 살고 있다.

특히 남성들은 전통적으로 맡아왔던 경제적 책임에 더해, 가사와 육아에서도 역할 비중이 점점 더 증가하고 있다. 2013년 3,331명이던 30대 남성 육아휴직자는 2022년 33,335명으로 10배 이상 급증했고, 가사 활동 시간도 2009년 하루 평균 38분에서 2019년 56분으로 상당히 늘어났다. 또한 여성들은 여전히 가사와 육아의 주된 책임을 맡고 있지만, 직장 내에서 남성과 동등한 조건에서 경쟁하며 성과를 내야 한다는 압박으로 힘들어하고

있다. 밀레니얼 세대는 남녀를 불문하고 이러한 이중 부담 속에서 줄타기를 해야 하는 시대를 살고 있다.

밀레니얼 정신건강 악화를 부추기는 경제적 불안정

밀레니얼의 정신건강 악화 요인은 직장에만 국한되지 않는다. 오히려 사회적 변화와 이에 따른 경제적 안정에 대한 불안감이 직장생활을 포함한 삶 전체의 정신건강을 해치고 있다. 딜로이트 MZ세대 서베이에 따르면, 한국 밀레니얼의 40%가 삶의 최대 관심사로 생계비를 꼽았는데, 향후 1년 안에 자신의 재정 상황이 현재보다 좋아질 것이라는 응답은 18%에 불과했다. 부동산 폭등은 밀레니얼에게 '이전 세대에 비해 경제적 안정도 쉽게 이루기 어렵다'는 좌절감을 안겨주고 있다. 한국부동산원에 따르면, 2024년 1월 서울 아파트 평균 매매가는 약 10억 5,223만원으로 발표되었다. 여기에 통계청이 발표한 23년 4분기 가계 동향조사에 따른 가구당 월 평균 소득 약 502만원을 나누면 서울 아파트를 사기 위해 약 17년 6개월이 걸리는 셈이다. 게다가 이 결과는 한 푼도 쓰지 않고 월 소득을 모두 저축했을 때, 그리고 서울 아파트 값이 더 이상 오르지 않는다는 가정에서 나온 것이다. 월 소득의 50%를 저축한다고 해도 무려 35년이 걸린다는 계산이 나오는 걸 고려하면 30대 밀레니얼의 스트레스가 얼마나 클 지 이해할 수 있다.

최근 잡코리아와 알바몬이 남녀 직장인 1,600명을 대상으로 조사한 결과에서도 "나는 N잡러"라고 응답한 비중은 30대에서 가장 높게 나타났다. 이들 중 상당수가 수도권 아파트 월세조차 감당하기 어렵고, 경제적 문제로 연애와 결혼을 포기하거나, 결혼을 했어도 출산을 기피하고 있다. 퇴근한 후에도 미래에 대한 불안감으로 휴식을 포기하거나, 몸과 마음을 재충전하지 못한 이들은 작은 스트레스에도 쉽게 힘들어한다. 질병관리청이 2019년과 2021년에 조사한 우울증 유병률 결과를 보면 30대 남성이 전체 성인 가운데 증가 폭이 가장 크게 나타났으며, '자살을 구체적으로 계획해 보았다'는 응답도 6배 가까이 급증했다.

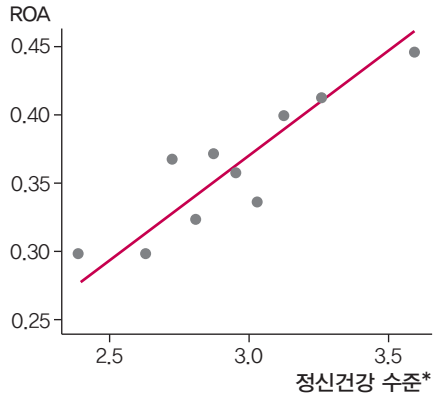
밀레니얼 정신건강을 회사가 방치한다면…

직원 정신건강은 조직 전체의 분위기와 성과에 중대한 영향을 미친다. 더구나 회사의 주력 부대로 부상하고 있는 밀레니얼의 정신건강은 조직의 미래에 중요한 사안이다. 하지만 안타깝게도 국내 기업에서 직원의 정신건강 문제는 여전히 개인의 영역으로 간주되는 경향이 있다. 2019년 서울대 연구진은 기업 건강경영실태 조사에서 "건강검진 등 여러 프로그램이 있지만, 실제로 직원 건강관리에 활용하려는 목적보다 법적 의무사항을 이행하기 위해 형식적으로 실시하는 것으로 볼 여지가 크다"고 평가하기도 했다.

전문가들은 "정신건강은 눈에 보이지 않아 그 영향력을 간과하기 쉽지만, 실제로는 신체건강보다 현실에 미치는 파장이 더 크다"라고 지적한다. 2023년 하버드대학과 옥스퍼드대학 공동으로 미국 약 1,600개 기업을 대상으로 수행한 연구 보고서에서는 "구성원 정

신건강 수준과 기업재무 성과(ROA, Gross Profits) 간에 뚜렷한 상관관계가 있다"라고 지적했다. 또한 영국 킹스 칼리지 연구 결과에 따르면, 신체적 질병으로 인한 결근보다 우울 등 정서적 문제로 인해 물리적으로는 회사에 출근했지만 일은 제대로 하지 못하는 '프리젠티즘(Presenteeism) 현상'이 유발하는 비용이 훨씬 큰 것으로 나타났는데, 한국의 경우 그 차이가 10배 이상으로 분석되기도 했다.

구성원 정신건강과 기업성과



* 자기보고식 5점 척도, 기업별 구성원 응답 평균
자료: De Neve et al., 2023, Workplace Wellbeing and Firm Performance, University of Oxford Wellbeing Research Centre

직원들의 정신건강이 나빠지면 무엇보다 창의성을 발휘하지 못하고 업무 몰입에 큰 어려움을 겪게 된다. 높은 수준의 불안, 우울, 스트레스와 같은 정신건강 문제는 사람의 기억력, 문제해결능력, 주의력 등 인지능력을 훼손시키기 때문이다. 더 큰 문제는 생산성 저하가 개인에 국한되지 않는다는 점이다. 부정적 감정은 긍정적 감정보다 더 강하고 빠르게 전염되는 소위 부정 편향성(Negative Bias)이라는 특성이 있어 옆의 동료, 나아가 팀 전체에 쉽게 퍼지고 결과적으로 조직 성과를 악화시킨다. 예일 대학의 연구에서도 부정적 감정을 직·간접적으로 표출하는 사람이 속한 팀에서 더 많은 갈등이 발생하고 협력은 감소했으며 과제 수행 성과도 떨어졌다.

이러한 상황은 인재 유지와 확보에도 부정적 영향을 미친다. 구성원의 정신건강 악화로 인한 부정적 정서와 분위기가 조직에 퍼져 나가면 일반 직원들의 퇴사율도 올라가지만, 핵심 인재들이 우선적으로 이탈한다. 또 '직원건강을 방치하는 회사'라는 부정적 평판이 퍼질 수 있다. SNS를 통한 사회적 정보 공유가 일상화된 밀레니얼의 특성을 고려하면 퇴사자나 온라인을 통한 회사의 부정적 평판은 쉽게 회복하기 어려운 채용 브랜드 하락으로 이어질 수 있다.

조직 차원 관리, 어디에서 출발할까

정신건강은 한번 나빠지면 회복이 어렵고, 유사한 증상이 쉽게 재현되는 특성을 가지고 있다. 그렇기에 WHO, WFE, OECD 등 주요 기관들은 정신건강 이슈는 선제적으로 관리하여 예방하는 노력이 중요하다고 강조한다.

첫째, 개개인의 회복 탄력성(Resilience)을 높일 수 있도록 지원해야 한다. 경제적 상황 등 정신건강을 위협하는 요인은 비단 조직 내에만 존재하는 것이 아니다. 조직 내 · 외부의 다양한 스트레스 요인을 극복하려면, 각 개인의 정서적 체력 강화가 중요하다. 회복 탄력성이란 시련이나 역경을 긍정적인 기회로 삼아 극복할 수 있는 능력을 의미한다. 많은 글로벌 기업이 구성원 회복 탄력성을 높이기 위한 방안 중 하나로 '마음챙김 훈련(Mindfulness Training)'을 도입한다. 마음챙김 훈련은 뇌과학을 통해 이미 입증된 프로그램인데, 주로 명상의 형태로 많이 운영되며 자신감 회복, 스트레스 조절 등에 긍정적인 영향을 미친다.

둘째, 조직 내 사회적 관계망 형성이 잘 이루어지도록 지원하는 것도 필요하다. 정신적인 건강은 사람들 간 유대감에 기반하여 심리적 안전감(Psychological Safety)이 형성될 때 쉽게 회복될 수 있다. 이를 위해서는 리더의 '심리적 지원' 역할이 중요하다. 단순히 업무 성

구글의 '내면성찰(Search Inside Yourself · SIY)' 프로그램

마음챙김 훈련(Mindfulness Training)은 모니터링과 평가를 통해 실효성을 확인해 나가는 작업이 반드시 필요하다. 마음챙김 훈련을 2007년 최초로 도입한 기업 중 하나인 구글도 프로그램 도입 과정에서 시행착오를 겪었다.

구글은 빠른 기술 변화, 치열한 경쟁 등으로 심적 압박과 스트레스가 심한 실리콘밸리 업무 환경 속에서 구성원들의 정신건강을 잘 지켜내는 일이 지속적인 성장에 필수적인 요소라고 판단했다. 처음에는 일반적인 '명상 프로그램'을 개발했으나 별다른 성과를 거두지 못했다. 구성원들의 반응은 미적지근했고, 데이터를 분석해 보았으나 효과성도 입증되지 않았다.

구글 조용한 공간(Silent Space)의 예

단순히 명상이라는 기법만으로는 한계가 있다는 인식 아래, 감성 지능(Emotional Intelligence)과 명상을 연계한 프로그램인 '내면 살피기(Search Inside Yourself)'를 개발했다. 마음챙김(Mindfulness), 자기인식(Self-awareness), 자기관리(Self-management), 동기부여(Motivation), 공감(Empathy), 리더십(Leadership) 등 6개 모듈로 구성되어 있으며, 각 모듈은 강의, 체험활동, 소규모 실습으로 이루어진다. SIY는 명상을 통해 각 개인이 자신의 부정적인 감정(스트레스, 우울, 불안, 분노 등)을 조절하는 데 도움을 주고자 했으며, 구성원들로부터 높은 평가를 받았다. 특히 자신의 정서적 상태를 인식하고 관리하는 역량이 크게 개선되는 것으로 나타났다. 예컨대 분노의 감정이 생길 때, 이를 바로 표출하기 보다는 '내가 지금 화가 나고 있구나. 어떻게 표현하는 게 적절할까'와 같이 감정 표현 방법을 다시 한번 고민하는 과정을 거쳤다. 이러한 효과 때문에 마음챙김은 리더십 교육의 필수 이수 과정으로 포함되기도 했다. 이후 구글에는 g-Pause, Wellbeing-Labs 등 다양한 마음챙김 프로그램들이 도입됐다. 현재는 글로벌 오피스 각지에 명상실이나 조용한 공간(Silent Space)이 마련돼 있다.

과만을 관리하는 것이 아니라 팀원의 전반적인 웰빙이 향상되도록 지원해야 한다. 마이크로소프트는 2020년 무렵부터 중간관리자에게 'Caring manager'가 될 것을 강조하며 핵심 역할 중 하나로 '개방적이고 지지적인 팀 문화를 조성하는 것'을 제시하고 있다. 또 리더 전체를 대상으로 경청의 기술, 스트레스 관리 기법 등 구체적인 구성원 관리역량 교육을 의무적으로 이수하도록 하고 있다. 이러한 활동을 통해 "회사가 정신건강에 신경쓰고 있으며, 구성원들은 정서적 회복에 도움을 받고 있다"는 평가를 받고 있다.

셋째, 근본적으로는 회사의 제도와 업무 방식을 점검하고 개선하는 활동도 병행돼야 한다. 마음챙김 훈련, 사회적 관계망 등은 분명 정신건강 개선에 도움을 주는 방안들이지만, 문제의 근원을 해결하지는 못한다. 일, 평가/보상, 성장 등 밀레니얼의 고민이 시작되는 많은 부분이 회사의 제도, 업무방식, 문화 등과 맞닿아 있기 때문이다. '잘 나가는 조직은 무엇이 다른가'의 저자 제니퍼 모스는 실리콘밸리 기업들이 구성원의 번아웃을 어떻게 예방/관리하는지 소개하며, "단순히 개인의 스트레스 관리를 넘어, 조직 구조, 업무 프로세스, 전반적인 기업 문화 등 더욱 근본적인 변화를 추구하고 있다"라고 강조한다. LG경영연구원