

기업조직에서의 세대격차: 세대간 상호지각을 중심으로*

구자숙 · 김명언 · 한 준

서울대 심리과학연구소 · 서울대 심리학과 · 한림대 사회학과

본 연구는 기업 조직에서의 세대간의 격차와 갈등에 대한 사회 심리적 요인들을 주로 서로 다른 직급간의 상호평가와 세대 격차의 지각 및 대처 방안 등을 중심으로 살펴보았다. 기업의 부장, 과장, 대리 및 평사원들을 각각 나누어 설문조사를 실시하여, 서로간의 긍정적 평가와 부정적 평가 및 세대격차를 느끼는 정도를 측정하였다. 설문조사 자료의 분석 결과 대리 및 평사원과 상위의 직급들 사이에 주된 세대의 경계가 존재함을 확인할 수 있었다. 이들은 서로의 장점과 약점을 비교적 균형적으로 평가하고 있었으며, 직급간의 거리가 멀어질수록 평가도 부정적인 방향으로 나타났다. 상위 직급 즉 위 세대의 사람들이 아랫사람들에 대해 보다 긍정적 평가를 하는 것으로 나타났다. 또한 세대격차에 대한 주관적 지각을 물었을 때, 세대간 거리에 따라 지각의 정도가 높아지는 것으로 나타났다. 상대방 직급에 대한 부정적 평가는 세대격차의 지각을 강화하는 경향이 있지만 이것은 아래 세대에서 두드러지게 나타나고 위로 갈수록 이러한 관계는 사라진다. 세대격차를 갈등의 요인으로 보는 경향은 직급을 막론하고 두드러지게 나타나지 않으며, 이러한 원인은 기업조직의 통합에 대한 노력의 결과라고 할 수 있다. 기업의 상위직급에 있는 사람들이 세대격차에 대해 보다 적극적인 해결의 노력을 보이는 것도 이와 관련이 있다.

세대의 문제는 어느 시대, 어느 사회에서나 볼 수 있는 보편적 현상이다. 하지만 세대를 구분하고, 세대간의 관계를 규정하는 내용은 시대에 따라, 사회에 따라 상당한 차이가 있다. 세대간 전승은 사회가 변화를 겪으면서도 정체성을 유지해 가는데 중요한 기제로서 작용하지만, 그 과정에서 각 세대간에 사고방식, 행동양식, 가치관과 윤리규범에서의 차이로 인해 갈등이 일어나기도 한다. 세대간 차이나 갈등은 그 세대에 속한 개인들에게 심리적 불안정을 야기하기도 하지만, 결국 심리적 적응 메커니즘을 통해 세대간의 갈등이 표출되지 않는 경우도 많다.

압축적 발전을 거쳐 짧은 시간에 농업사회로부터 공업사회, 지식정보사회로 바뀐 한국 사회에서 세대 격차와 갈등은 사회 전반에 널리 나타나는 문제이다. 사회변동이 폭 넓고 빠르게 이루어진 시기마다, 그 경험을 함께 한 사람들을 중심으로 4.19세대, 6.3세대, 386세대 등의 용어들이 널리 쓰였다. 물론 세대는 이렇게 특별한 역사적 시기에만 만들어지는 것은 아니다. 세대는 어느 사회에서나 나이에 따라 사회적 경험과 학습이 다르기 때문에 존재한다. 다만 세대간에 단절이 격렬하고 갈등적 모습을 보일 때에야 사람들은 세대에 눈길을 돌리는 것이다. 요즘 정보통신기술이 빠르게 발달하고

* 이 논문은 한국 학술진흥재단 1998년도 인문사회과학 중점영역연구 과제(과제명: 세대갈등과 사회질서) 연구비 지원에 의하여 연구되었음.

대중매체가 영향력을 늘리면서 신세대와 그에 이은 N-세대에 사회적으로 관심을 갖는 것이 한 예이다.

세대문제는 사회의 일반적 현상으로 다루기보다는 특수하고 구체적인 상황이나 쟁점, 분야와 관련하여 연구할 때 보다 심도 깊고, 현실적합성이 높게 연구될 수 있다. 이 논문은 한국 사회에서 세대격차와 갈등 문제를 기업조직이라는 배경 속에서 연구한 결과이다. 우리가 기업조직에서의 세대격차와 갈등에 주목하는 이유는 최근 새로운 세대의 등장과 그에 따른 세대간 차이가 그동안 경제발전을 이끌어 오면서 한국인의 사회적 성격에 많은 영향을 행사해 온 기업조직에 변화의 압력을 가하고 있기 때문이다.

이제까지 세대를 연구하는 주요한 배경이었던 가족이나 학교와 같은 사회조직들에 비해 기업조직은 세대문제가 사회적으로 나타나는데 영향을 미치는 여러 가지 특성을 지닌다. 예컨대 기업조직은 영리조직으로서 공식적 통제와 조직의 결속이 보다 강조된다. 결과적으로 개인적 배경이 조직원들간의 관계에 미치는 영향은 공식구조에 의해 최소화 될 것이고 따라서 세대간 격차와 갈등도 억제될 수 있다. 하지만 기업조직은 다른 조직에 비해 위계적 성격이 보다 분명해서 세대 구분이 공식적 권위 배분과 중첩되기도 한다. 이에 따라 기업에서 세대 문제는 강화되어 조직원들의 일상적 경험 속에 나타날 것이다. 결국 기업조직은 세대문제를 강화 혹은 억제할 요인들을 동시에 지니고 있다.

이처럼 기업조직이 세대 연구의 배경으로서 중요한 기여를 할 수 있음에도 불구하고 아직까지 한국 사회에서의 기업조직내 세대의 문제에 대한 본격적 연구는 거의 없다고 할 수 있다. 본 연구에서는 기업조직 내에서 세대격차와 갈등을 형성하는데 영향을 미치는 선행변인 중 사회심리학적 변인들로서 세대간 상호지각의 영향을 규명해 보았다.

세대와 세대격차¹⁾

세대의 의미는 사회과학적으로 크게 네 가지로 나눌 수 있는데, 1) 가계 계승의 원리에 따라 아버지와 아들

세대를 나누는 의미로 사용하는 경우, 2) 나이를 먹으면서 비슷한 나이의 사람들이 함께 이동하는 동기집단(cohort)을 나타내는 경우, 3) 청소년이나 대학생 세대처럼 생애주기(life cycle)의 어느 단계에 있는 사람들을 가리킬 경우, 그리고 4) 4.19세대나 유신세대 등과 같이 특정한 역사적 경험을 함께 지닌 사람들을 모두 일컫는 경우이다(한국사회학회, 1994). 세대문제에 대한 학문적 연구는 세대간 전승(generational transition)현상에 대한 관심으로부터 출발하였다. 시간이 흘러서 사회 구성원들이 바뀔에도 불구하고 어떻게 일정한 문화적, 제도적 요소들이 안정적으로 유지되는가에 관심을 가지면서 세대현상을 연구하게 되었던 것이다. 그런데 사회변동의 속도가 빠를 경우 세대를 통한 전승은 문제에 부딪힌다. 세대간에 경험의 차이가 커지면서 세대간 전승이 순조롭게 이루어지지 못하는 것이다. 이처럼 세대간에 경험과 사고방식, 행동지향에서 두드러지게 격차가 벌어져서 세대간 전승이 어렵게 되는 것을 세대격차(generation gap)라고 한다.

세대 격차가 나타나는 배경들은 세대를 이루는 요인에 따라 나누어볼 수 있다. 우선 역사적 시기에 따른 사회문화적 조건의 차이가 그 시기를 살았던 사람들에게 각인(imprint)되어 세대별로 경험 및 태도의 차이를 낳는다. 예를 들어 이민 1세대와 2세대 사이의 세대 격차는 이민에 따른 환경 변화에 성공적으로 적응하는가 그리고 출발점에 어느 정도 집착하는가의 차이라고 할 수 있다. 사회문화적 경험의 차이에 따른 세대간의 차이는 경험의 내용이 다양하기 때문에 세대간 지향에 대한 예측을 하기 어렵다.

세대 격차는 생애과정(life course)의 내재적 역동성으로부터 나타나기도 한다. 성장단계별로 청년 혹은 청소년기가 반항적이고 자유롭고자 하는 지향이 강한 반면, 장년기에 접어들면서 보수적이고 통제하고자 하는 지향이 강화된 결과 이들 간에 차이가 나타난다. 성장단계별 세대간의 차이는 젊은 세대와 나이든 세대 모두가 느낄 것으로 예상된다.

성장단계에 따른 시각(perspective)의 차이도 중요하다. 청년 혹은 청소년기에 속한 사람들의 시각은 현재 자신의 위치 및 뒷사람들과의 관계에만 의존한다. 하지만 장년기 혹은 그 이상에 속한 사람들의 경우 현재 자

1) 이 논문의 서론 및 이론적 논의 부분의 일부는 심리과학 제8권 1호에 소개된 바 있음.

신의 위치 뿐 아니라 이제까지 거쳐온 다양한 위치들과 관련된 시각이 동시에 작용하게 된다. 성장단계별 시각의 차이로부터 나타나는 세대간 차이는 아래 세대가 보다 강하게 차이를 느끼는 반면 위 세대는 차이를 포용하고 관용하는 태도를 보일 것으로 예상된다.

마지막으로 세대별로 변화를 받아들이는 태도와 능력의 차이도 세대 격차를 낳는다. 청년 혹은 청소년기의 경우 사회적 변화를 따라서 배우고 적응하는 것이 빠른데 비해, 장년 이후로 갈수록 배우는 것이 느려질 뿐 아니라, 이미 배운 것을 버리고(unlearn) 새롭게 학습해야 하기 때문에 적응이 그만큼 더 힘들다. 최근 정보통신기술의 발전에 따라 정보획득 및 의사소통의 다양한 채널들이 이용됨에 따라 세대간에 이러한 채널들을 이용하는 데에 차이를 보이는 경우가 많다. 급격한 변화에 따른 세대간의 차이는 젊은 세대에 비해 나이든 세대에서 차이를 더욱 크게 느낄 것으로 예상된다.

세대격차에 대한 선행 연구들

세대 격차에 대한 이제까지의 연구들은 세대격차에 대해 일관된 결과를 보이고 있지 않다. 서구 사회를 대상으로 한 세대격차 연구 결과들을 보면 대부분 세대 격차가 일반적으로 예상하는 만큼 많이 나타나지 않는다. 이 연구들은 대개 부모 자식간의 관계에 집중해서 연구한 것들이다.

Manning(1983)은 17세기부터 현대에 이르기까지 관련 문헌들을 조사해 보고, 청소년들과 그 부모간에 세대 격차가 존재한다는 인식은 옳지 않다고 하였다. Anderson(1973)은 청소년들과 그 부모들에게 자기 세대와 상대편 세대가 각각 어떠한 태도를 지닌다고 믿는지 조사하였다. 그 결과 두 집단은 태도 면에서 서로 크게 다르지 않았지만, 상대 집단은 자기와 다른 태도를 가진다고 믿는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 바탕으로 Anderson은 세대간 갈등을 조장하는 것은 실제 태도 차이가 아니라 다른 세대에 대한 그릇된 지각이나 믿음이라는 결론을 내렸다. Conger(1977)와 King(1972)도 청소년기에 대한 여러 연구들을 개관하면서 세대 격차를 입증할만한 자료가 별로 없고 다소의 반항에도 불구하고 대개 청소년들의 부모와의 관계가 좋다는 사실을 제기하였다. Anant(1976) 역시 대학생들과 그 부모들의 가치관을 조사한

결과 두 집단이 이론적, 경제적, 사회적, 정치적, 혹은 종교적인 가치 면에서 서로 크게 다르지 않음을 발견하고 세대 격차 개념에 의문을 제기하였다. 물론 근본적인 가치관이나 인생의 목표, 일상적 태도에서 세대 격차가 나타날 수 있고, 이러한 차이를 보고하고 있는 연구들도 많다(Colman, George, & Holt, 1977; Rigby, 1988; Vandenberg, 1974; Watkins, 1975). 이처럼 여러 연구들이 세대 격차에 대하여 서로 엇갈리는 주장과 연구결과를 내놓는 이유를 Mahoney(1976)의 연구 결과를 바탕으로 추측해 볼 수 있다. 그는 미국 성인의 가치관에 대한 조사를 연령별로 재분석하였는데, 개인적인 인생 목표는 세대간에 일치하고, 역할-부합 가치 면에서는 세대간에 차이가 있다는 것을 발견하였다. 결국 사회 변화에 따라 인생 목표와 같은 기본적 가치관에 차이가 나타난다기보다는 구체적인 각각의 역할에 부합하는 행동을 정의하는 데에서 차이가 나타난다는 것이다.

이제까지 세대 격차의 연구는 주로 인생의 특정 시기, 즉 청소년기의 특징에 대한 설명에 치우치는 경향이 많았다. 하지만 세대문제는 청소년에 국한된 문제가 아니며, 가정이나 학교에서만 나타나는 현상도 아니다. 세대문제는 가족 뿐 아니라 여러 사회조직과 다양한 사회적 상황에서 서로 얽히는(cross-cutting) 사회 관계의 중요한 부분이다. 기업체와 같은 공식적 사회조직에서 일어나는 세대문제는 물질적 이해관계, 권력과 통제를 둘러싼 충돌, 그리고 문화 차이와 편견과 밀접한 관련을 가지기 때문에 한층 복잡한 양상을 띤다. 게다가 최근 사회적 변화의 속도가 가속화되는 속에서 기업들을 둘러싼 환경 또한 급속하게 변화하고 있다. 이에 따라 세대문제는 기업 안에서 인간관계를 둘러싼 큰 문제로 떠오를 가능성이 더욱 높다고 하겠다.

기업조직 내 상호인식과 세대 격차

1981년 8월 미국에서는 11,500명의 항공 관계사들이 사직하고 직장을 떠난 사건이 발생했다. 많은 사람들이 그 원인을 항공 관계사들이 터무니없는 봉급을 요구하고, 노동조합 동료들이 단체행동에 가담도록 압력을 가했기 때문이라고 했지만, 교통부 특별 조사단의 조사 결과는 달랐다. 관계사 간부들이 지닌 전통적이고 권위적인 가치와 신념은 간부들과 부하직원들 간에 세대 격

차를 낳았다. 권위주의와 세대 격차로 인한 스트레스 속에서, 무관심하고 방임적이며 포용적이지 않은 조직 문화에 대한 반응으로 관제사들의 집단행동이 일어났던 것이다. 성원들을 대하고 통제하는 방법을 교섭을 하기 어려웠던 관제사들은 임금 문제와 같은 구체적인 문제에 자신들의 불만을 투사하였다(Bowers, 1983).

위의 사건은 조직에서 비공식적 관계와 문화의 중요성을 분명하게 보여주는 사례이다. 조직을 합리적 체계(rational system)로 바라보는 시각에서 공식적 관계를 중요시하고 조직의 합리적 설계에 초점을 맞추는 반면, 자연적 체계(natural system)로서의 조직에 주목하는 관점에서는 공식적 관계의 뒤에 숨은 비공식적 관계 즉 인간관계의 측면을 강조한다(Scott, 1992). 아무리 제도나 구조를 합리적이고 효율적으로 설계하여도 이를 실제로 운영하는 사람들의 태도 혹은 사람들간의 관계에 문제가 있다면 아무 소용이 없는 것이다. 연령의 상하 관계를 중요하게 여기는 한국 사회에서 세대구분과 세대간의 관계는 조직의 비공식적 관계의 성격을 결정하는 핵심적 요소이다.

조직체 내에서의 세대 격차 문제는 주로 권위 및 성취에 대한 태도에서의 차이가 핵심적이다. Conger(1997)는 개인의 생애주기에 따라 조직 성원들이 공식적 권위에 대해 서로 다른 태도를 보이기 때문에 오늘날 미국의 조직에서는 세대간의 권위에 대한 태도가 서로 다르게 되었다고 주장한다. 한국에서도 기업조직에서 상층부를 차지하고 있는 기성세대는 근대적 가치에 기초해서 합법적 권위를 강조하고 성취 지향적인 반면(김명언, 1998), 조직 내에서 주로 하층부를 차지하는 신세대는 탈현대적 가치에 따라서 권위를 쉽게 받아들이지 않고, 성취보다는 삶의 질과 주관적인 안녕감의 극대화를 중시한다(정철희, 1998, 나은영·민경환, 1998 재인용).

기업 구성원 상호간의 인식 또한 세대격차를 조장하는 요인으로 작용한다. 특히 상대편 세대에 대한 부정적 인식을 지나치게 할 경우 세대격차는 증폭되거나 계속 유지되기도 한다. 또한 기업 안에서 각 세대가 서로를 바라보는 시각이 그리 부정적이지 않더라도, 상대가 자기 세대에 대한 편견을 가지고 있다고 믿을 경우 세대격차가 벌어질 수도 있다. 이것은 다른 사람들의 시각이나 태도가 실제로 자신과 크게 다르지 않음에도 불구하고

고 다르다고 여겨서 자기 견해를 남에게 드러내지 않음으로써 유지되는 다원적 무지현상(Miller & McFarland, 1987)과 유사하다. 지역감정 역시 다원적 무지현상에 의하여 지나치게 강조된다는 연구 결과가 있다(박정순, 1989; 한규석, 1995 재인용). 세대간 격차에 대한 이러한 잘못된 인식의 결과 상대편 세대가 자신을 부정적으로 본다고 여기고 그들에게 잘못 대함으로써, 상대편 세대로 하여금 실제로 부정적 시각을 가지게끔 하는 자기 실현 예언(self-fulfilling prophecy)을 낳을 수 있다.

세대 격차는 조직의 성과에 영향을 미친다. 조직의 인구학적 구성(organizational demography)의 특성 중에서 조직에서의 근속연수(tenure)의 분포 및 동기집단 간의 관계는 조직의 성과에 커다란 영향을 미치는 것으로 연구 결과 밝혀졌다(Pfeffer, 1982). 하지만 단순한 연령 혹은 동기집단의 분포만이 아니라 이들 상이한 연령집단 혹은 세대들이 어떤 관계를 맺는지가 더욱 중요하다(Reagans & Zuckerman, 1999). 상하간 쌍방향 의사소통이 어려운 위계 조직 안에서는 구성원들이 상사를 거슬러 자신의 의견을 내세우기 어렵다. 미국에서도 10명 중 7명은 자신의 의견이 상사의 의견과 부딪칠 때 입을 다물어 버린다고 한다(Sommerfield, 1990). 이러한 분위기는 조직의 창의성을 저해하는 가장 큰 요인이다. 특히 한국 조직의 구성원들은 미국에 비해 인간관계적 측면, 특히 권력(power)에 민감하다는 사실(Ambady, Koo, Lee, & Rosenthal, 1996) 고려해 볼 때 권위주의와 세대간 갈등이 한국조직의 창의성을 저해할 것이라고 예상할 수 있다.

세대문제에서는 세대격차에 대한 심리적·주관적 현실이 실제적 차이에 못지 않게 중요하다. 세대간의 격차는 나타나리라고 예상되는 차원들에서 실제적으로는 존재하지 않고, 상호 세대에 대한 주관적 시각에서의 현실에 불과할 수도 있다. 기업조직에서의 세대격차를 형성하는 사회, 문화적 요인을 중점적으로 분석한 연구에서는(김명언·구자숙·한준, 2000) 직업의식 면에서 세대차이가 나타나지 않았으며, 가치관이나 신념에서도 극단적 차이는 나타나지 않았다. 또한 예상과 달리 신세대들이 탈물질주의적인 가치를 보이지 않았으며, 개인주의적이지만 반집단적이지는 않았다. 이러한 결과들을 종합해 볼 때 세대격차의 보다 근거리적인 선행변인을

으로서 인간관계에 근거한 상호세대에 대한 주관적 지각을 다각적으로 분석해 보아야 할 필요성이 대두된다. 세대문제를 해석하고 받아들이고 대처양식을 방향짓는 참조의 틀로서 심리적·주관적 차원에서의 세대격차 지각은 그 중요성에 비해 체계적 연구가 거의 이루어진 적이 없다.

기업조직에서 세대간 상호평가와 세대격차에 대한 주요 가설들

본 논문에서는 세대간에 서로를 보는 부정적 혹은 긍정적 인식, 상대편 세대에게 세대격차를 느끼는 정도, 그리고 세대격차를 느낄 경우 이에 대처하는 방식을 중심으로 기업 조직에서 세대 문제를 연구한다. 앞에서 전개된 이론적 논의에 기초해서 우리는 세대간에 다음과 같은 경향이 나타날 것이라고 예상한다.

첫째, 세대간 거리가 멀어질수록 부정적, 긍정적 측면에 대한 의식이 높아질 것이다. 여기에서 '세대간 거리'란 세대차이 자체를 의미하는 것이 아니라, 세대간의 객관적 거리 즉 세대간에 한 세대 차이가 있는지 혹은 두 세대 차이가 있는지를 의미한다. 세대차이가 존재하는 만큼 다른 세대에 대한 평가는 일반적으로 부정적일 것이라는 예측이 가능하다. 하지만 생각만큼 모두가 다른 세대를 부정적으로 평가하는 것은 아닐 수도 있고, 다른 세대에 대한 평가는 긍정적, 부정적 측면들을 모두 지닌 양면적인 것일 가능성도 높다. 각 세대는 분명 자신만의 장단점을 차별적으로 가지기 때문에, 자기 세대가 갖지 못한 능력이나 장점을 아주 높이 평가하면서도 자신의 세대에서는 찾아볼 수 없는 단점 혹은 부정적 측면은 아주 낮게 평가할 수 있기 때문이다. 따라서 양면적 평가는 세대 차이가 많이 벌어질수록 더 크게 나타날 수 있다. 한편 세대간 거리가 멀어질수록 아랫사람 혹은 윗사람과의 세대차이를 더 분명하게 지각할 것이다. 세대간의 거리가 멀어질수록 경험 및 규범, 가치관에서의 차이, 학습능력의 격차 역시 커질 것이다. 기업에서 세대간 거리는 위계 서열에서의 수직적 거리이기도 하므로, 세대간 거리가 멀다는 것은 단지 생각하는 것, 느끼는 것, 행동하는 것에서의 차이 뿐 아니라 그에 대한 가치 평가에서의 차이를 가져온다.

둘째, 세대격차의 지각이 어느 세대에서 더 크게 나

타날 것인가는 정확한 예측이 어렵다. 기업체 내 인간관계적 측면에서는 아랫사람이 윗사람에 비해서 세대격차를 더욱 많이 느낄 것이다. 또한 아랫사람이 윗사람을 보는 관점이 윗사람이 아랫사람을 보는 관점에 비해 더 부정적일 것이다. 앞서 살펴본 바와 같이 기업조직에서 수직적 서열의 밑에 위치한 젊은 세대일수록 반(反)권위주의 경향이 강하고 통제로부터 벗어나고자 하는 지향이 있기 때문이다. 사회적 변화에 대해서는 윗사람이 아랫사람보다 세대 격차를 더욱 많이 느낄 것이다. 세대격차는 권위주의에 대한 태도의 차이 때문에 나타날 뿐 아니라 사회적 변화가 급속하기 때문에 나타나기도 한다. 특히 최근의 정보기술 발전에 따른 기업조직의 변화는 기업 내에서 정보기술에 익숙한 젊은 세대와 그렇지 못한 나이든 세대의 차이를 더욱 강화할 것이다. 이 경우 세대차이는 새로운 경향을 따라잡기에 부담을 느끼는 위 세대가 더욱 많이 느낄 것이다.

셋째, 윗사람은 아랫사람에 비해 세대 차이에 대한 대처방식에서 더욱 적극적일 것이다. 기업체 내 세대 차이에 대한 대처 방식은 직급별 권한의 차이와 맞물려 나타날 가능성이 높다. 상하의 수직적 서열은 권위와 통제 뿐 아니라 관리와 책임의 정도를 나타내기 때문에, 만약 기업 조직에서 세대격차가 문제가 된다면 이러한 문제를 해결하고자 하는 동기는 지휘와 통솔을 해야 할 윗사람이 더욱 많이 가질 것이다. 또한 윗사람은 자신의 승진과정에서 아랫사람의 역할과 시각도 거쳤기 때문에 보다 적극적으로 세대격차를 해결하고자 할 것이다.

넷째, 세대격차를 갈등과 관련시키는 정도는 아랫사람이 더욱 강할 것이다. 따라서 아랫사람이 윗사람에 비해서 세대격차를 갈등의 원인으로 인식하는 경향이 강할 것이다. 이는 인간관계의 측면에서 아랫사람이 보다 세대격차를 크게 지각하고 아래 사람의 윗사람에 대한 인식이 보다 부정적이며, 아래 사람이 세대격차에 대한 대처방식에서 보다 소극적이라면 쉽게 예측할 수 있는 결과이다.

다섯째, 기업 구성원 상호간의 인식이 세대격차에 어떻게 영향을 미치는지를 생각해 보면, 현실적인 바탕이 있건 없건 상대편 세대에 대한 부정적 인식은 주관적 거리감을 더욱 멀게 만들어 세대격차를 강화할 것이다. 한편 다른 세대에 대한 긍정적 인식은 그 세대에 대하

여 호감을 갖도록 하여 세대격차를 느끼는 정도를 완화할 것이다. 따라서 세대간의 부정적 인식은 세대격차에 대한 지각을 강화하는 반면 세대간의 긍정적 인식은 세대격차에 대한 지각을 완화할 것이다.

방 법

연구설계 및 조사대상

본 연구에서는 기업 내에서 세대간의 상호인식과 세대격차 및 갈등에 대한 의식, 그리고 이에 대응하는 방식에 대해 설문조사를 실시하였다. 상호간 관계라는 측면, 동년배로 이루어진 출생집단(cohort)이라는 측면, 생애의 순환주기의 측면, 그리고 특정한 역사적 경험의 공유라는 측면을 모두 고려해 볼 때, 기업에서 세대 구분은 직급 구분과 대체로 일치한다. 따라서 본 연구에서는 기업에서의 직급을 기준으로 가장 아래 세대인 평사원 및 대리, 중간세대인 과장, 그리고 위 세대인 부장으로 세대를 나누었다. 가장 위 세대인 임원은 접촉하기 어려운 이유로 조사 대상에서 제외되었다.

조사는 몇 개의 기업들을 선정한 뒤 기업들마다 서로 다른 세대에 속한 직원들을 표집하고 질문지를 이용하여 실시하였다. 1998년 10월에서 12월 초에 걸쳐서 조사가 이루어졌으며, 조사대상은 LG정유, 삼성전관, SK텔레콤, 삼성전자, 삼성출판사, LG인화원, 대우중공업의 부장급, 과장급, 사원·대리급 직원들로서 총 492명이었다. 분석에 이용된 자료의 구성은 부장이 79명, 과장이 158명, 사원과 대리가 255명이었다. 부장급의 평균 연령은 41.89세(범위= 35-50, 표준편차=3.23), 과장급은 35.88세(범위=24-46, 표준편차=3.57), 사원·대리급은 29.45세(범위=18-45, 표준편차=3.49)로서, 직급별 연령 차이가 뚜렷이 나타났다. 질문지는 각 직급별로 달리 작성되었으며, 세대와 관련된 포괄적인 문항들로 구성되었는데 본 연구에 주로 이용된 것들은 기업 조직에서 윗사람과 아랫사람 사이의 서로에 대한 인식 및 세대차이에 대한 지각의 정도와 대처방안과 관련된 문항들이었다.

질문지 구성

직급별 상호평가를 측정하기 위하여 각 직급에 따라

윗사람에 대한 평가와 아랫사람에 대한 평가로 구분해 질문하였다. 윗사람에 대한 평가와 아랫사람에 대한 평가는 모두 긍정적 평가 세 문항과 부정적 평가 세 문항으로 구성되었다. 윗사람에 대한 부정적 평가로는 '권위주의적이다' '윗사람 눈치를 본다' '새로운 방식을 거부한다'에 동의하는 정도를, 긍정적 평가로는 '추진력이 있다' '경험이 풍부하다' '아랫사람을 인간적으로 배려한다'는 진술에 동의하는 정도를 7점 척도로 표시하도록 하였다. 아랫사람에 대한 부정적 평가는 '자기밖에 모른다' '버릇이 없다' '약삭빠르다'는 진술에 대한 동의 정도를, 긍정적 평가는 '진취적이다' '참신한 생각이 있다' '새로운 방식에 잘 적응한다'는 진술에 대한 동의 정도를 역시 7점 척도로 표시하도록 하였다. 윗사람과 아랫사람에 대한 부정적 평가문항과 긍정적 평가문항들은 질문지 작성 이전에 LG와 코오롱의 직원들을 대상으로 직급별로 초점집단 면접(Focused group interview: Morgan, 1996)을 실시한 결과, 일관적이고 반복적으로 나타난 각 세대에 대한 전형적 평가문항들이었다. 상사와 부하직원에 대한 긍정적, 부정적 평가를 측정하는 7점 척도 모두에서 1점은 '매우 그렇지 않다', 4점은 '중간정도이다', 7점은 '매우 그렇다'를 의미하였다. 상호평가에 대한 문항의 마지막에는 윗사람과 아랫사람에 대한 종합평가를 질문하였다. 이 종합적 평가는 '매우 부정적(1점)'에서 '매우 긍정적(7점)'에 이르는 7점 척도로 이루어졌다.

세대차이의 지각과 대처에 대한 질문은 크게 세 가지로 구성되었다. 먼저 자신의 상사 혹은 부하직원과 함께 일을 하거나 대화를 나누면서 세대차이를 느끼는 경우가 있는지를 각 직급별로 '심하게 느낀다(1점)'에서 '전혀 느끼지 않는다(5점)'에 이르는 5점 척도로 질문하였다. 두 번째로 직장생활을 하면서 나타난 갈등의 원인이 세대차이라고 생각한 적이 있는지를 묻고, '전혀 없다(1점)'에서 '매우 많다(7점)'에 이르는 7점 척도 상에 표시하게 하였다. 마지막으로 세대차이로 갈등이 발생한 경우 어떻게 해결하는지 질문하였다. 12개의 대처방안들을(예: '시간이 지나면 해결될 것으로 생각하고 문제를 덮어둔다,' '서로의 입장을 이해하기 위해 평소보다 더 많은 대화를 한다' 등) 제시하고 이들을 얼마나 이용하는지 '매우 그렇지 않다(1점)'에서 '매우 그렇다(7

점)*에 이르는 7점 척도 상에 표시하도록 하였다.

분석방법

세대간 상호평가 및 세대격차 지각에서의 차이를 검증하기 위해서 비교 분석(contrast analysis)²⁾, 짝진(paired) t 검증, 독립 t 검증을 실시하였다. 구체적인 직급별 차이를 보기 위한 비교 분석에서는 세 집단에 (-1, -1, 2)의 비교 계수를 적용하여 분석하였다. 이 비교 계수는 부장과 과장급을 하나로 묶고 사원·대리를 상이한 집단으로 설정하는 의미를 가진 것이다. 직급별 초점집단 면접에서 직장 안의 세대를 어떻게 나누는가를 질문했을 때 한결같이 과장 이상 대 사원·대리로 나누거나, 아니면 연령을 기준으로 35세 이상과 그 미만으로 나누는 것을 발견하였다. 위의 비교 계수는 이러한 세대 구분을 반영하도록 설정하였다.

직장 내 세대구분에 대한 본 연구의 주요가설을 반영하는 위의 비교 분석 설계이외에, 추가적으로 두 가지 비교 분석 설계를 이용하였다. 이 비교 분석들은 각 직급에 (-2, 1, 1)의 계수를 부여하여 과장과 사원·대리를 한 집단으로 묶고 부장에 대비시키는 것과, 각 직급에 (-1, 0, 1)의 비교 계수를 적용하여 부장으로부터 사원·대리급에 걸친 선형적 관계(linear relationship)를 검증하는 것이다. 이와 같은 분석은 기업조직에서의 세대격차의 사회, 문화적 요인을 주로 분석한 연구에서(김명언·구자숙·한준, 2000) 직급간 차이가 주로 부장, 과장급 對 사원·대리급으로 나타났기 때문에, 본 연구에서도 같은 추세가 나타나는가를 확인하기 위한 것이었다.

직급별 상호평가에 대한 분석은 아래의 표 1과 같이 실시하였다. 즉 한 평가자가 서로 다른 대상을 평가한 경우에는 짝진 t 검증을, 서로 다른 평가자가 한 대상을 평가한 경우에는 독립 t 검증을 실시하였다.

2) 비교 분석(contrast analysis)란 분모의 자유도가 2 이상인 F의 경우처럼 어디에서 어떤 차이가 나타나는지 정확한 예측없이 차이의 존재만을 검증하는 총괄적인 유의도 검사와는 달리, 집단간 차이에 대한 구체적인 예측을 하고 그러한 예측을 얻어진 자료와 비교하여 평가하는 유의도 검사이다 (Rosenthal & Rosnow, 1985).

표 1. 상호평가에 대한 차이검증

| | | 피 평가자 | | |
|-----|--------|--------|-----------|--------|
| | | 부장급 | 과장급 | 사원·대리급 |
| 평가자 | 부장급 | . | P*1, T**2 | P1, T3 |
| | 과장급 | P2, T1 | . | P2·T3 |
| | 사원·대리급 | P3, T1 | P3, T2 | . |

*P=짝진 t 검증, ** T=독립 t 검증

세대차이의 지각과 대처에 대한 질문은 위에서 설명한 바와 같이 세대차이를 느끼는 경우가 있는지에 대한 질문, 세대차이를 갈등의 원인으로 지각하는 정도, 세대차이로 인한 갈등의 해결양식 등 세 부분으로 구성된다. 첫 번째 질문에 대한 분석은 짝진 t 검증, 독립 t 검증 그리고 ANOVA를 실시하여 직급간에 세대차이 지각 차이가 있는지를 알아보았다. 한 직급에서 나머지 세 직급에 대해 세대차이를 지각하는 정도에서 차이가 나는지를 살펴보기 위해 짝진 t 검증을 실시하였다. 평가 되는 세 직급을 가능한 모든 pair로 구성해 각 pair에서 차이가 나는지를 검증하였다(표 2).

표 2. 세대차이의 지각에 대한 짝진 t 검증

| | | 피 평가자 | | | |
|-----|--------|-------|-------|-------|--------|
| | | 임원 | 부장급 | 과장급 | 사원·대리급 |
| 평가자 | 부장급 | P2,P3 | . | P1,P2 | P1,P3 |
| | 과장급 | P5,P6 | P4,P5 | . | P4,P6 |
| | 사원·대리급 | P8,P9 | P7,P8 | P7,P9 | . |

또한 한 직급에 대해 나머지 직급들이 세대차이 지각에서 차이를 보이는지 알아보기 위해 독립 t 검증과 비교 분석을 실시하였다(표 3).

표 3. 세대차이의 지각에 대한 독립 t 검증 및 ANOVA

| | | 피 평가자 | | | |
|-----|--------|-------|-----|-----|--------|
| | | 임원 | 부장급 | 과장급 | 사원·대리급 |
| 평가자 | 부장급 | ANOVA | . | T2 | T3 |
| | 과장급 | ANOVA | T1 | . | T3 |
| | 사원·대리급 | ANOVA | T1 | T2 | . |

세대격차에 대한 대처양식을 알아보는 문항들에 대해서는 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 통해 몇 개의 요인들로 요약하여 직급별로 주된 대처방안에서의 차이를 비교하였다.

마지막으로 세대 상호간의 부정적, 긍정적 평가가 세대격차 지각에 어떻게 영향 미치는지를 확인하기 위해서 회귀분석을 실시하였다. 이때 개인적 배경변수를 통제하는 한편, 그밖에 현재 맡고 있는 업무와 소속된 회사들의 효과를 통제하기 위해서 고정효과(fixed effect) 모형을 이용하여 세대간 상호평가의 효과를 확인하였다. 회귀분석은 세대간의 각각의 쌍, 즉 평사원·대리, 과장, 부장 간 6개 쌍들에 대해서 실시하였다.

결 과

직급별 상호평가 분석

그림 1은 세대(직급)간 상호평가에서 긍정적 측면과 부정적 측면의 평균값을 6개의 쌍 별로 표시한 것인데, 모든 쌍들에서 긍정적 측면이 부정적 측면에 비해 강조되어 있음을 알 수 있다. 본 연구의 가설들과 관련하여 평균값들을 살펴보면, 세대간의 거리가 멀어질수록 긍정적 평가와 부정적 평가가 모두 강하게 나타날 것이라는 첫 번째 가설은 부분적으로만 즉 부정적 평가에 대해서만 지지되는 것으로 보인다. 또한 윗사람이 아랫사람을 평가할 때보다 아랫사람이 윗사람을 평가할 때 부정적인 면이 더 강할 것이라는 가설은 부장과 사원, 부장과 과장의 쌍에서 지지되고 있다. 통계 분석을 통하여 이 가설들을 엄밀하게 검증해 보도록 하겠다.

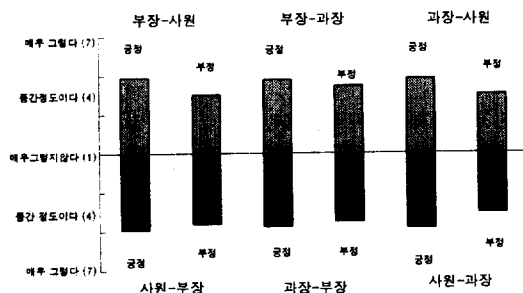


그림 1. 세대(직급)간 상호평가

각 직급의 다른 두 직급에 대한 평가. 먼저 부장의 사원·대리들에 대한 평가는 약간 부정적 평가와 약간 긍정적인 평가가 공존하는 양가감정적인 것이었고, 부장의 과장에 대한 긍정성, 부정성 차원상의 평가는 중립에서 약간 긍정적인 수준에 걸쳐져 있었다(표 4 참조). 부장의 나머지 두 직급에 대한 평가에 차이가 있는지 알아보기 위해 짝진 t 검증을 실시한 결과, 부장급은 과장급에 비해 사원·대리급에 대해 더욱 부정적 평가를 하고 있는 것으로 나타났다, $t(78)=-5.392, p<.001$. 긍정적 평가에서는 두 직급에 대한 평가에서 유의한 차이가 나타나지 않았다, $t(78)=-1.213, p=.229$.

과장의 부장에 대한 긍정성, 부정성 평가는 약간 부정적인 성격과, 긍정적인 성격을 모두 나타낸 반면, 사원·대리급에 대한 평가는 부정성 차원에서는 중립적으로, 긍정성 차원에서는 긍정적으로 이루어지고 있다. 과장의 나머지 두 직급에 대한 평가가 차이가 나는지 알기 위해 짝진 T 검증을 실시한 결과, 과장급은 사원·대리급보다 부장급을 더욱 부정적으로 평가하고 있는 것으로 나타났다, $t(157)=3.955, p<.001$. 긍정적 평가에서는 두 직급에 대한 평가에 유의한 차이가 없었다, $t(157)=-1.104, p=.271$.

사원·대리의 부장급에 대한 평가는 약간 부정적인 성격과 약간 긍정적인 성격이 공존하고 있었다. 과장급에 대한 평가는 부정적인 측면에서는 중립적으로, 긍정적인 측면에서는 약간 긍정적으로 나타났다(표 6 참조). 두 직급에 대한 평가에 있어서의 차이 검증을 위해 짝진 t 검증을 실시한 결과 사원·대리급들은 과장들보다 부장들을 더 부정적으로 평가하고 있는 것으로 나타났다, $t(254)=8.340, p<.001$. 긍정적 평가에서는 두 직급에 대한 평가에서 유의한 차이가 나타나지 않았다, $t(254)=1.489, p=.138$. 이러한 결과들은 첫 번째 가설을 부분적으로(부정적 측면에서만) 지지한다.

직급간 상호평가를 종합하여 물어본 질문에 대한 응답도 앞의 결과를 확인해 준다. 부장급의 과장과 사원·대리급에 대한 종합평가를 분석한 결과(표 5 참조),

3) 상호 직급에 대한 평가는 '매우 그렇지 않다'에서 '매우 그렇다'의 7점 척도 상에서 측정이 이루어졌다. 따라서 4점 미만은 '약간 그렇지 않다'에서 '매우 그렇지 않다'를 의미하며 4점 이상은 '중간정도이다'에서 '매우 그렇다'를 의미한다.

표 4. 직급간 상호평가의 평균과 표준편차 비교 (짝진 *t* 검증)

| | | 평균 | N | 표준편차 | <i>t</i> | <i>p</i> |
|--------|-------------------|------|-----|------|----------|----------|
| Pair 1 | 부장의 과장에 대한 부정적 평가 | 3.44 | 79 | 1.03 | -5.392 | <.001 |
| | 부장의 사원에 대한 부정적 평가 | 4.02 | 79 | 1.25 | | |
| | 부장의 과장에 대한 긍정적 평가 | 4.78 | 79 | .81 | -1.213 | .229 |
| | 부장의 사원에 대한 긍정적 평가 | 4.90 | 79 | .72 | | |
| Pair 2 | 과장의 부장에 대한 부정적 평가 | 4.51 | 158 | 1.06 | 3.955 | <.001 |
| | 과장의 사원에 대한 부정적 평가 | 4.08 | 158 | 1.16 | | |
| | 과장의 부장에 대한 긍정적 평가 | 4.77 | 158 | 1.00 | -1.104 | .271 |
| | 과장의 사원에 대한 긍정적 평가 | 4.87 | 158 | .82 | | |
| Pair 3 | 사원의 부장에 대한 부정적 평가 | 4.63 | 255 | 1.16 | 8.340 | <.001 |
| | 사원의 과장에 대한 부정적 평가 | 4.03 | 255 | 1.11 | | |
| | 사원의 부장에 대한 긍정적 평가 | 4.93 | 255 | .96 | 1.489 | .138 |
| | 사원의 과장에 대한 긍정적 평가 | 4.83 | 255 | .98 | | |

사원·대리급보다 과장급을 더 높이 평가하고 있다, $t(77)=1.977, p=.05$. 한편 과장급은 부장급보다 사원·대리급을 더 좋게 평가한다, $t(153)=-2.594, p=.01$. 마지막으로 사원·대리급은 부장급에 비해 과장급을 더 좋게 평가한다, $t(244)=-4.190, p<.001$. 이러한 결과들은 모두 세대간 거리가 멀수록 부정적 평가가 우세하며, 윗사람보다는 아랫사람이 부정적 평가를 내리는 경향이 강하다는 가설을 지지한다.

한 직급에 대한 다른 두 직급들의 평가. 한 직급에 대한 두 직급의 평가를 비교하는 것은 정보의 출처가 중복되지 않기 때문에 독립 *t* 검증을 실시하였다(표 6 참조). 부장에 대한 과장과 사원·대리의 평가를 비교해

보기 위한 독립 *t* 검증 결과는 유의한 차이가 나타나지 않았다, 각각 $t(411)=-.991, p=.32$, 그리고 $t(411)=-1.621, p=.10$. 과장에 대한 부장과 사원·대리의 평가를 독립 *t* 검증한 결과, 과장에 대한 부정적 평가에서 사원·대리급은 부장급에 비해서 더 높은 점수를 나타냈다, $t(332)=-4.217, p<.001$. 하지만 긍정적 평가에서는 두 집단간에 유의한 차이가 나타나지 않았다, $t(332)=-.444, p=.66$. 이러한 결과는 아랫사람이 윗사람에 비해 더 부정적 평가를 할 것이라는 가설을 지지한다. 마지막으로 사원·대리급에 대한 평가에서는, 독립 *t* 검증 결과 부장급의 평가와 과장급의 평가간에 유의미한 차이가 나타나지 않았다, $t(235)=-.372, p=.71$, $t(235)=.291, p=.77$.

표 5. 직급 상호간 종합평가의 평균과 표준편차 (짝진 *t* 검증)

| | | 평균 | 사례수 | 표준편차 | <i>t</i> | <i>p</i> |
|--------|-------------------|------|-----|------|----------|----------|
| Pair 1 | 부장의 과장에 대한 평가 | 5.32 | 78 | .76 | 1.977 | .05 |
| | 부장의 사원·대리급에 대한 평가 | 5.14 | 78 | .80 | | |
| Pair 2 | 과장의 부장에 대한 평가 | 4.76 | 154 | 1.17 | -2.594 | .01 |
| | 과장의 사원·대리에 대한 평가 | 5.03 | 154 | .89 | | |
| Pair 3 | 사원·대리의 부장에 대한 평가 | 4.51 | 245 | 1.23 | -4.190 | <.001 |
| | 사원·대리의 과장에 대한 평가 | 4.84 | 245 | 1.20 | | |

표 6. 직급간 상호평가에 대한 평균과 표준편차 비교 (독립-t 검증)

| | 평가자 | 평균 | 사례수 | 표준편차 | t | p |
|---------------|-------|------|-----|------|--------|-------|
| 부장에 대한 부정적 평가 | 과장 | 4.51 | 158 | 1.06 | -9.91 | .32 |
| | 사원·대리 | 4.63 | 255 | 1.16 | | |
| 부장에 대한 긍정적 평가 | 과장 | 4.77 | 158 | 1.00 | -1.621 | .10 |
| | 사원·대리 | 4.93 | 255 | .96 | | |
| 과장에 대한 부정적 평가 | 부장 | 3.44 | 79 | 1.03 | -4.217 | <.001 |
| | 사원·대리 | 4.03 | 255 | 1.11 | | |
| 과장에 대한 긍정적 평가 | 부장 | 4.78 | 79 | .81 | -.444 | .66 |
| | 사원·대리 | 4.83 | 255 | .98 | | |
| 사원에 대한 부정적 평가 | 부장 | 4.02 | 79 | 1.25 | -3.72 | .71 |
| | 과장 | 4.08 | 158 | 1.16 | | |
| 사원에 대한 긍정적 평가 | 부장 | 4.90 | 79 | .72 | .291 | .77 |
| | 과장 | 4.87 | 158 | .82 | | |

직급간의 종합 평가에서 한 직급에 대한 다른 두 직급의 평가를 비교한 결과는 다음과 같다(표 7 참조). 부장급에 대한 평가에서 과장급은 사원·대리급보다 유의하게 더 긍정적이다, $t(401)=1.937, p=.05$. 과장급에 대한 평가는 부장급이 사원·대리급보다 긍정적이다, $t(324)=3.338, p=.001$. 한편 사원·대리급에 대한 종합적 평가에서 부장급과 과장급은 유의한 차이를 보이지 않았다, $t(234)=.746, p=.456$. 이러한 결과들은 전반적으로 직급간 거리가 멀어짐에 따라 부정적 평가가 우세할 것이라는 가설을 지지한다. 다만 사원·대리급에 대한 평가에서 부장과 과장들은 서로 비슷한 평가를 하는 것으로 나타났다.

세대차이의 지각

그림 2는 각각의 직급에 대해 세대차이를 얼마나 느끼는지 직급별 응답의 평균을 그래프로 나타낸 것이다. 각 막대의 색깔은 서로 다른 평가자의 평가를 나타낸다. 대략적으로 살펴보면, 사원·대리의 경우 부장과 임원에 대해 세대격차를 느낀다고 응답한 반면 과장은 사원·대리 및 임원에게, 그리고 부장은 사원·대리에게만 세대차이를 느낀다고 응답했다. 피평가자와 평가자가 일치하는 대각선으로부터 멀어질수록 막대그래프의 높이가 높다. 이것은 세대간 거리가 멀어질수록 세대격차를 더욱 많이 지각한다는 본 논문의 가설과 일치되는 형태이다. 직급간 관계를 쌍별로 비교해 보면, 과장과

표 7. 직급 상호간 종합평가의 평균과 표준편차 (독립-t 검증)

| | 평가자 | 평균 | 사례수 | 표준편차 | t | p |
|--------------|-------|------|-----|------|-------|------|
| 부장에 대한 평가 | 과장 | 4.75 | 155 | 1.16 | 1.937 | .05 |
| | 사원·대리 | 4.52 | 248 | 1.23 | | |
| 과장에 대한 평가 | 부장 | 5.32 | 78 | .76 | 3.338 | .001 |
| | 사원·대리 | 4.84 | 248 | 1.20 | | |
| 사원·대리에 대한 평가 | 부장 | 5.13 | 79 | .81 | .746 | .456 |
| | 과장 | 5.04 | 157 | .88 | | |

사원·대리간 관계를 제외하면 부장과 과장, 부장과 사원·대리 사이의 관계 모두 아랫사람이 윗사람에 비해 세대격차를 느끼는 정도가 더욱 강한 것으로 보인다. 따라서 기업 조직 안에서 권위 서열의 밑에 있는 아래 세대가 위 세대에 대해 느끼는 세대격차의 정도가 위 세대가 아래 세대에 대해 느끼는 세대 격차보다 더욱 크다. 이러한 결과는 앞서 아랫사람의 윗사람에 대한 부정적 인식이 더욱 강하다는 결과와 관련하여 상대편 세대에 대한 부정적 인식이 세대격차를 강화한다는 본 논문의 가설에 대해서도 간접적 지지를 제공한다. 하지만 본격적인 가설의 검증은 회귀분석을 통해서 이루어졌다.

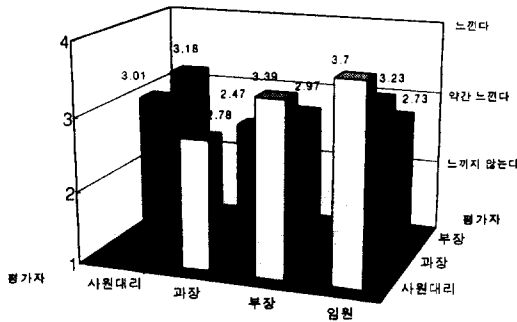


그림 2. 세대별 세대격차의 지각

각각의 세대 쌍별 세대격차의 지각정도. 부장이 위의 임원, 아래의 과장 및 사원·대리에게 느끼는 세대격차의 정도를 보면, 부장은 사원·대리에 대해 지각하는 세대격차의 정도가 3.18, 과장에 대한 지각의 정도가 2.47, 임원에 대한 지각의 정도가 2.73인 것으로 나타났다(표 8 참조). 문항의 2점은 '느끼지 않는다', 3점은 '약간 느낀다'를 의미하므로, 부장급은 사원·대리에 대해 약하게 세대격차를 지각하고 다른 직급에 대해서는 거의 느끼지 않는다고 볼 수 있다. t 검증 결과 과장 및 사원·대리, 임원들에 대한 부장의 세대격차 지각의 정도 차이는 모두 유의한 것으로 나타났다(과장과 사원·대리의 경우 $t(75)=9.855, p < .001$, 과장과 임원의 경우 $t(75)=-2.582, p=.01$, 임원과 사원·대리의 경우 $t(78)=3.559, p=.001$).

표 8. 부장이 다른 직급에게 느끼는 세대차이의 평균과 표준편차 (짝진 t 검증)

| 상대직급 | 평균 | 사례 수 | 표준 편차 | t | p |
|-----------------------|------|------|-------|--------|-------|
| Pair 1 사원·대리 과장 | 3.18 | 76 | .69 | 9.855 | <.001 |
| | 2.47 | 76 | .64 | | |
| Pair 2 과장 임원 | 2.47 | 76 | .64 | -2.582 | .01 |
| | 2.73 | 76 | .94 | | |
| Pair 3 사원·대리 임원 | 3.18 | 79 | .67 | 3.559 | .001 |
| | 2.73 | 79 | .93 | | |

과장이 다른 직급들에게 느끼는 세대격차의 평균은 부장에 대한 것이 2.97로 가장 낮았고, 사원·대리에 대한 값이 3.01, 그리고 임원에 대한 세대격차의 지각이 3.24로 가장 높았다(표 9 참조). 이는 과장급이 다른 직급들에게 약간의 세대차를 느끼고 있다는 것을 의미한다. t 검증 결과 과장이 다른 직급에 대해 느끼는 세대격차 정도의 평균값은 부장과 사원·대리간에 유의한 차이가 나타나지 않았다, $t(148)=.502, p=.616$. 하지만 부장과 임원, $t(144)=-4.09, p<.001$, 그리고 사원·대리와 임원 사이에는 과장이 느끼는 세대차이의 정도가 유의하게 차이가 난다, $t(145)=-2.50, p=.01$.

표 9. 과장이 다른 직급에게 느끼는 세대차이의 평균과 표준편차 (짝진 t 검증)

| 상대직급 | 평균 | 사례 수 | 표준 편차 | t | p |
|-----------------------|------|------|-------|-------|-------|
| Pair 1 사원·대리 부장 | 3.01 | 149 | .77 | .502 | .616 |
| | 2.97 | 149 | .93 | | |
| Pair 2 부장 임원 | 2.97 | 145 | .93 | -4.09 | <.001 |
| | 3.24 | 145 | 1.04 | | |
| Pair 3 사원·대리 임원 | 3.01 | 146 | .77 | -2.50 | .01 |
| | 3.23 | 146 | 1.04 | | |

사원·대리가 다른 직급들에게 느끼는 세대격차를 보면, 가장 세대격차를 많이 느끼는 직급은 임원으로 3.70이며, 그 다음이 3.39의 부장이다. 한편 과장에 대해서는 세대격차를 느끼는 정도가 2.78로 별로 느끼지 않는

것으로 나타났다(표 10 참조). 이러한 결과는 세대간의 거리가 멀어질수록 세대격차 지각의 정도가 높을 것이라는 가설을 지지한다. *t* 검증 결과 사원·대리가 각 직급들에 대해서 세대격차를 느끼는 정도에서의 차이는 모두 유의한 것으로 나타났다, 과장과 부장의 경우 $t(253)=-13.244, p<.001$, 부장과 임원의 경우 $t(253)=-7.068, p<.001$, 그리고 과장과 임원의 경우 $t(253)=-15.900, p<.001$.

표 10. 사원·대리가 다른 직급에게 느끼는 세대차이의 평균과 표준편차 (쌍진 *t* 검증)

| 상대직급 | 평균 | 사례수 | 표준 편차 | <i>t</i> | <i>p</i> | |
|--------|----|------|-------|----------|----------|-------|
| Pair 1 | 과장 | 2.78 | 254 | .81 | -13.224 | <.001 |
| | 부장 | 3.39 | 254 | .86 | | |
| Pair 2 | 부장 | 3.39 | 254 | .86 | -7.068 | <.001 |
| | 임원 | 3.70 | 254 | .99 | | |
| Pair 3 | 과장 | 2.78 | 254 | .81 | -15.900 | <.001 |
| | 임원 | 3.70 | 254 | .99 | | |

각 직급에 대해 다른 직급들이 세대격차를 느끼는 정도 독립 *t* 검증 결과(표 11 참조), 부장급에 대해서는 과장급보다 사원·대리급이 더 크게 세대차이를 지각하는 것으로 나타났다, $t(401)=-4.546, p<.001$. 과장에 대해서 세대격차를 느끼는 정도는 사원·대리급이 부장급에 비하여 더 크다, $t(328)=-2.994, p=.003$. 사원·대리급에 대해서 세대격차를 느끼는 정도는 부장급과 과장급간에 유의한 차이가 나타나지 않았다, $t(235)=1.565, p=.119$.

표 11. 각 직급에 대해 느끼는 세대차이의 평균과 표준편차 (독립 *t* 검증)

| 피평가 대상 | 평가자 | 사례 수 | 평균 | 표준 편차 | <i>t</i> | <i>p</i> |
|--------|-------|------|------|-------|----------|----------|
| 부장 | 과장 | 149 | 2.97 | .93 | -4.546 | <.001 |
| | 사원·대리 | 254 | 3.39 | .86 | | |
| 과장 | 부장 | 79 | 2.47 | .64 | -2.994 | .003 |
| | 사원·대리 | 254 | 2.78 | .81 | | |
| 사원·대리 | 부장 | 79 | 3.18 | .67 | 1.565 | .119 |
| | 과장 | 158 | 3.02 | .76 | | |

임원에 대한 다른 직급들의 세대격차 지각은 부장, 과장, 사원·대리를 동시에 비교하기 위해서 변량분석(ANOVA)을 실시하고(표 12 참조), 이들 직급간에 어떤 형태로 차이가 나타나는지 알기 위해서 비교 분석을 실시하였다. 변량분석과 비교 분석 결과 사원·대리급이 부장과 과장급에 비해 세대차이를 많이 느끼고 있었다, $F(476)=7.666, p<.001$. 이러한 결과는 세대간 거리가 멀어질수록 세대격차 지각의 정도가 높다는 본 논문의 가설을 지지한다.

표 12. 임원에 대해 세 직급이 느끼는 세대차이의 평균과 표준편차

| 피평가 대상 | 평가자 | 사례수 | 평균 | 표준 편차 | contrast <i>t</i> | <i>p</i> |
|--------|-------|-----|------|-------|-------------------|----------|
| 임원 | 부장 | 79 | 2.73 | .93 | 7.666 | <.001 |
| | 과장 | 146 | 3.23 | 1.04 | | |
| | 사원·대리 | 254 | 3.70 | .99 | | |

평가의 방향(아래에서 위 대 위에서 아래)에 따른 세대격차를 느끼는 정도에 있어서의 차이. 세대격차에 대한 지각이 어느 세대에서 더 크게 나타나는가를 직접 검증하기 위하여 상호 세대격차의 지각에 대한 독립 *t* 검증을 실시하였다(표 13 참조). 부장이 과장에게 느끼는 세대격차보다는 과장이 부장에게 느끼는 세대격차의 정도가 더 크게 나타났다, $t(223)=-4.198, p<.001$. 마찬가지로 부장이 사원·대리급에 느끼는 세대격차보다는 사원·대리급이 부장에게 느끼는 세대격차의 정도가 더 크다, $t(331)=-2.006, p=.046$. 하지만 과장과 사원·대리의 관계에서는 과장이 사원·대리에게 느끼는 세대격차가 사원·대리가 과장에게 느끼는 세대격차의 정도보다 더 크다, $t(410)=3.045, p=.002$. 요컨대 부장과 사원·대리, 부장과 과장의 관계에서는 아랫사람이 윗사람에게 더 세대격차를 느끼고 있었고, 과장과 사원·대리의 관계에서는 윗사람이 아랫사람에게 더 세대격차를 느끼고 있었다.

직급간 상호평가와 세대격차

6개의 세대간 쌍에 대해서 회귀분석을 실시하여 세대간 부정적 측면과 긍정적 측면에 대한 인식이 세대격차

표 13. 평가의 방향에 따른 세대차이의 평균과 표준편차 (독립 t 검증)

| | 사례수 | 평균 | 표준편차 | t | p |
|--------------------|-----|------|------|--------|-------|
| 부장의 과장에 대한 세대격차 | 76 | 2.47 | .642 | -4.198 | <.001 |
| 과장의 부장에 대한 세대격차 | 149 | 2.97 | .930 | | |
| 부장의 사원·대리에 대한 세대격차 | 79 | 3.18 | .675 | -2.006 | .046 |
| 사원·대리의 부장에 대한 세대격차 | 254 | 3.39 | .863 | | |
| 과장의 사원·대리에 대한 세대격차 | 158 | 3.02 | .761 | 3.045 | .002 |
| 사원·대리의 과장에 대한 세대격차 | 254 | 2.78 | .806 | | |

표 14. 직급간 평가의 세대격차 지각에 대한 효과

| 평가자 | 피평가자 | 부정적 평가의 효과 | 긍정적 평가의 효과 | R ² | 유의도 |
|-------|-------|--------------|------------------|----------------|-----|
| 부장 | 과장 | n.s** | n.s | .21 | .10 |
| | 사원·대리 | n.s | n.s | .09 | .84 |
| 과장 | 부장 | n.s | n.s | .09 | .26 |
| | 사원·대리 | n.s | -.194 (.102)*** | .14 | .03 |
| 사원·대리 | 부장 | .328 (.047) | n.s | .24 | .00 |
| | 과장 | .259 (.046) | -.165 (.052) | .25 | .00 |

* 분석은 평가자 집단별로 이루어졌으며 사례 수는 부장, 과장, 사원·대리가 각각 79, 158, 255명이다.
 ** 회귀계수가 유의하지 않음
 *** 괄호안의 숫자는 회귀계수의 표준오차이다.

의 지각에 어떤 영향을 미치는가 분석하였다. 이때 서로 다른 기업 사이에 존재할 수 있는 차이를 통제하고 또한 서로 일하는 분야가 다름으로써 생길 수 있는 차이를 통제하고자 기업과 분야에 대해서 고정효과(fixed-effect)를 적용한 모형을 이용하였다. 회귀 분석 결과는 표 14에 요약되어 있다.

회귀분석 결과에 따르면 부장의 경우 과장 혹은 사원·대리에 대한 긍정적 혹은 부정적 평가가 이들에 대한 세대격차의 지각에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 과장의 경우는 부장에 대해서는 평가적 차원의 인식이 세대격차 지각에 영향을 미치지 않는 반면, 사원·대리에 대해서는 긍정적 평가를 할수록 세대격차의 지각이 낮게 나타난다. 사원·대리의 경우 부정적 평가와 긍정적 평가 모두 세대격차 지각에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 사원·대리가 부장에 대해 갖고 있는 부정적 평가는 사원·대리의 세대격차 지각을 유의하게 증가시키는 것으로 나타났다. 과장에 대해서도 역시 부정적 평가가 세대격차의 지각을 더욱 높이는 것으로 나

타났다. 효과의 크기를 비교해 보면 부정적 평가가 세대격차의 지각을 높이는 정도가 과장에 비해 부장에 대해 더욱 크다는 것을 알 수 있다. 긍정적 평가의 경우를 살펴보면, 과장에 대해 사원·대리가 갖고 있는 긍정적 평가는 이들의 과장에 대한 세대격차의 지각을 유의하게 낮추는 반면, 부장의 경우 이러한 효과를 보이고 있지 않다.

회귀분석의 결과를 종합하면 상대편 세대에 대한 부정적 평가가 그 세대에 대해 느끼는 세대격차를 강화할 것이고, 반대로 긍정적 평가는 세대격차의 지각을 약화할 것이라는 본 논문의 가설이 사원·대리의 경우에만 지지를 받았다. 이러한 결과에 대해 우리는 과장이나 부장은 상대편 직급에 대한 평가가 보다 복합적이고 객관적이어서 세대격차의 지각과 독립적으로 평가가 이루어지고 있다고 해석한다. 반면 사원·대리의 경우 뒷사람들에 대한 불만이나 부정적 평가가 곧바로 이들로 하여금 세대격차를 느끼게 한다는 것을 알 수 있다.

세대갈등 원인으로서는 세대격차와 그 대처방안

기업조직에서 세대격차는 권위 배분과 맞물려 갈등을 일으킬 가능성이 있는 반면, 또한 조직의 통합력에 의해 흡수되어 갈등으로 나아가지 않을 수도 있다. 세대격차가 어느 정도 갈등의 원인이 된다고 생각하는지 각 직급별로 비교해 보았다. 이를 위해 직급별로 갈등 원인으로 세대격차를 꼽는 정도에 대해 비교 분석을 실시하였다(표 15 참조). 각 직급별 평균을 보면 부장이 3.68, 과장이 3.71로 비슷하고, 사원·대리가 3.96으로 차이가 나며 이 차이는 통계적으로 유의하다, $t(488)=2.664, p=.008$. 7점 척도로 측정하였으므로 4점이 중간이라고 보면, 대체로 세대격차를 세대갈등의 원인으로 보는 경향은 약하다고 할 수 있다. 따라서 아래 세대일수록 세대격차를 갈등의 원인으로 생각한다는 본 논문의 가설은 완전히 지지되지 않았다. 즉 아래세대일수록 상대적으로 강하기는 하지만, 전반적으로 세대격차를 갈등의 원인으로 보는 정도가 절대적인 수준에서 뚜렷이 나타난 것은 아니다.

표 15. 갈등의 원인으로서는 세대차이 지각의 평균과 표준편차

| | 평균 | 사례수 | 표준편차 | contrast <i>t</i> | <i>p</i> |
|-------|------|-----|------|-------------------|----------|
| 부장 | 3.68 | 79 | 1.10 | 2.664 | .008 |
| 과장 | 3.71 | 158 | 1.04 | | |
| 사원·대리 | 3.96 | 254 | 1.10 | | |

마지막으로 세대차이로 인한 갈등을 어떻게 해결하는가 12개의 질문을 통해 조사하였다. 세대격차에 대한 대처방안에서의 직급별 차이를 살펴보기 이전에, 응답자들의 응답을 몇 개의 유형으로 요약하기 위해서 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인분석의 결과 12개의 문항에 대한 응답은 표 16에 제시된 것과 같은 세 개의 요인으로 묶여졌다. 각 요인들은 '적극적 해결' 요인, '자기조절' 요인, '소극적 해결 요인'이었다. 요인분석 결과 나타난 요인과 요인 부하치(factor loading)는 표 16에 제시된 바와 같다.

요인분석을 실시한 후 직급별로 각 요인에서 어떻게 차이가 나는지를 알아보기 위해 비교 분석을 실시하였다. 직급별로 대처방안 유형에 대한 응답을 비교한 결과 표 17에 제시되어 있다. 적극적 해결을 모색하는

표 16. 세대차이 대처에 대한 요인분석 결과

| | 적극적 해결 | 자기 조절 | 소극적 해결 |
|-------------|-----------|------------|------------|
| 서로 더 많은 대화 | | -1.873E-03 | -.123 |
| 구체적 방법 탐색 | | .168 | 2.720E-02 |
| 설득하기 | | .105 | -5.750E-02 |
| 문제를 덮어둠 | | .272 | 1.791E-02 |
| 원인 분석과 대처 | | .455 | 9.052E-02 |
| 대화단절 | | -6.190E-02 | .398 |
| 기분 조절 노력 | 3.960E-02 | | 8.819E-02 |
| 윗사람 이해 노력 | .366 | | -.279 |
| 반성하기 | .461 | | -.135 |
| 친한 동료와 대화 | -.167 | | .144 |
| 객관적인 사람과 대화 | .130 | -9.546E-02 | |
| 다른 놀이 몰두 | -.214 | .284 | |

경우를 살펴보면, 부장급과 과장급이 사원·대리급에 비하여 보다 높은 점수를 보여서 위 세대일수록 적극적 해결을 모색한다는 것을 알 수 있다, $t(401)=-7.632, p<.001$. 이 결과는 위 세대일수록 세대격차에 적극적으로 대처한다는 본 논문의 가설을 지지하는 것이다. 자기조절에 대해서는 부장급이 가장 높은 점수를 보였고 과장급은 가장 낮은 점수를 보였으나, 비교 분석 결과 직급간의 차이는 유의미하지 않았다, $t(402)=-.261, p=.794$. 마지막으로 소극적 해결에서는 사원·대리급이 부장과 과장급에 비해서 유의하게 높은 점수를 보였다, $t(402)= 3.719, p<.001$.

표 17. 세대차이 대처에 대한 요인별, 직급별 평균과 표준편차

| | | 사례수 | 평균 | 표준 편차 | contrast <i>t</i> | <i>p</i> |
|--------|-------|-----|--------|--------|-------------------|----------|
| 적극적 해결 | 부장 | 62 | 5.0685 | .7370 | -7.632 | <.001 |
| | 과장 | 125 | 4.7903 | .7892 | | |
| | 사원·대리 | 217 | 4.2848 | .8565 | | |
| 자기 조절 | 부장 | 62 | 5.1465 | .5880 | -.261 | .794 |
| | 과장 | 126 | 4.9940 | .6103 | | |
| | 사원·대리 | 217 | 5.0534 | .6502 | | |
| 소극적 해결 | 부장 | 62 | 3.0323 | 1.1303 | 3.719 | <.001 |
| | 과장 | 126 | 3.0873 | .9820 | | |
| | 사원·대리 | 217 | 3.4677 | 1.0903 | | |

논 의

본 연구는 다섯 개의 가설들을 가지고 시작하였으며, 그 가설들은 다음과 같이 정리할 수 있다. 먼저, 세대간 거리가 멀어질수록 세대차이를 더 분명하게 지각할 것이다. 둘째로, 기업조직의 특성상 아랫사람이 윗사람을 보는 관점이 윗사람이 아랫사람을 보는 관점에 비해 더 부정적일 것이다. 세대격차에 대한 지각이 어느 방향의 평가에서 더 크게 나타날지에 대해서는 정확한 예측이 어려웠다. 셋째로, 윗사람은 아랫사람에 비해 세대차이에 대한 대처방식에서 더욱 적극적일 것이다. 넷째로, 세대격차를 갈등과 관련시키는 정도는 아랫사람이 더욱 강할 것이다. 다섯째로, 세대간의 부정적 인식은 세대격차에 대한 지각을 강화하는 반면, 세대간의 긍정적 인식은 세대격차에 대한 지각을 완화시킬 것이다. 본 연구의 결과들이 위의 가설들에 대해 갖는 함의를 논의하면 다음과 같다.

직급간 거리와 상호 평가. 예측한 대로 직급간 거리가 멀수록 상호 평가가 더 부정적이고 덜 긍정적이었으며, 세대차이 지각도 더 크게 나타났다. 그런데 상호 세대간의 평가가 일면적이고 부정적인 것만은 아니었다. 세대간의 상호평가 결과 중에서 부장의 사원·대리에 대한 평가, 과장의 부장에 대한 평가, 사원·대리의 부장에 대한 평가는 상대 직급이 부정적인 측면도 가지고 있지만 긍정적인 측면도 아울러 가지고 있음을 인정하는 양면적인 것이었다. 이는 세대 차이가 날수록 상대 세대를 부정적으로만 평가할 것이라는 일반적 기대와는 어긋난다. 그런데, 양면적인 평가가 나타난 경우를 살펴보면, 상호 세대간의 거리가 멀거나(부장과 사원·대리급의 상호평가) 아랫 세대가 위의 세대를 평가하는 경우(과장의 부장에 대한 평가, 사원·대리급의 부장에 대한 평가)로 나타났다. 이는 기업조직 내에서의 기성세대와 신세대는 서로에 대한 비판적 시각과 함께 서로의 장점을 인정하며, 역할과 권력이 위계적으로 배분된 기업조직의 특성상 위 세대에 대해서 부정적 시각만을 가지기 어렵다는 현실을 반영하고 있다. 또한 특기할 만한 사실은 부장의 과장에 대한 평가와 과장의 사원·대리에 대한 평가, 사원의 과장에 대한 평가에서는 평가

가 중립에서 약한 긍정의 차원에 걸쳐 있어서, 부정적인 시각은 전혀 나타나지 않았다는 점이다.

평가의 방향과 내용 그리고 세대차이 지각. 본 연구의 결과는 대체로 아래 세대가 위 세대를 평가하는 것이 보다 부정적이라는 가설을 지지하였다. 이러한 결과는 조직의 성격상 아래 세대가 위의 세대보다는 조직 내의 인간관계에 보다 민감한 영향을 받을 수밖에 없고, 특히 위 세대의 권위주의적인 태도에 아래 세대가 반감을 느끼고 있음을 시사해 주기도 한다. 또한 위 세대의 경우에는 사회적 변화의 수용도와 적응 능력 면에서 아래 세대의 유연성을 인정하며 아래 세대를 다각적으로 평가하고 있음을 보여준다. 이를 통해 위 세대가 현재 자신의 위치 뿐 아니라 이제까지 거처온 다양한 위치들과 관련된 시각을 동시에 가지고 있어서 차이를 보다 포용하고 관용하는 태도를 가지고 있음을 짐작할 수 있다.

평가의 방향에 따른 세대차이 지각의 차이는 일관되지 않은 결과를 나타내었다. 부장과 과장, 부장과 사원·대리급 간에는 아랫사람이 윗사람에 대하여 더 큰 세대차이를 느끼고 있었으나, 과장과 사원·대리급의 관계에서는 윗 사람이 아랫사람에 대하여 더 큰 세대차이를 느끼고 있는 것으로 드러났다.

세대간 갈등에 대한 대처방식에서의 차이. 예측했던 대로 기업체 내의 위 세대는 아래 세대에 비하여 갈등에 보다 적극적으로 대처하는 것으로 나타났다. 반면 아래 세대는 보다 소극적인 대처양식을 사용하고 있었다. 소극적 해결방법의 선호는 신세대들이 공유하는 세대적 특징일 수도 있고, 이들이 위계조직에 속해 있기 때문에 세대차이에 대해 먼저 나서서 적극적 해결을 시도할 수 없으므로 해서 나타나는 현상일 수도 있다. 가정과 학교에서의 세대차이를 조사한 한 연구에서도(김명언·김의철·박영신, 2000) 신세대들은 회피와 같은 소극적 해결방법을 선호한다는 결과가 나왔다. 따라서 소극적 해결방법을 선호하는 것이 신세대들의 전반적인 특징이라고 볼 수도 있다. 하지만 가정이나 학교에서도 신세대가 차지하는 위치는 아래사람의 위치이기 때문에 명확한 결론을 내리기는 어렵다.

세대간 갈등 원인으로서의 세대격차 지각. 세대 격차가 세대간 갈등의 원인으로 작용한다는 지각은 예측했던 대로 아래 세대에서(사원·대리급) 더 강했다. 위 세대의 경우에는 세대차이의 존재가 곧 세대간 갈등으로 전이되지는 않는다고 보는 셈이다. 하지만 아래 세대의 경우에도 절대적인 수준에서 세대 격차가 세대간 갈등의 원인이라고 보는 것은 아니었다. 다만 세대 격차가 갈등의 원인이 된다고 지각하는 경향성이 위 세대보다는 강했다는 것이다. 이와 같이 세대격차를 갈등의 원인으로 보는 경향이 두드러지게 나타나지 않는 현상은 기업조직의 구성이 협동적 상호존의 성격을 띄기 때문이라고 설명할 수 있다. 한 집단 내의 갈등은 그 성원들의 행위 및 신념들이 다른 성원들과 불일치할 때 생기며, 집단 내 갈등의 과정은 의견불일치의 단계로부터 시작한다 (Forsyth, 1983). 하지만 집단내 구성원들의 상호존의 성격이 협동적일 때는 갈등의 발생이 낮아지게 된다 (Blau, 1954; Deutch, 1973). 기업조직에서 같이 작업하는 직급들은 서로의 목표달성이 상호적인 의존관계에 있기 때문에, 격차가 갈등으로 전이되는 현상이 현저하게 나타나지 않는다. 기업조직에서 세대차이가 갈등으로 진행되는 것을 억제하는 요인으로 또 한가지 생각해 볼 수 있는 것은 기업조직에서 나타나는 제한된 정서(bounded emotionality)이다(Martin, Knopoff, & Beckman, 1998). 집단성원간 견해 혹은 이해의 불일치가 갈등으로 치달는 과정에서 요구되는 것이 정서의 고조이다(Fisher, 1980). 하지만 기업조직에서는 공동체성의 확보와 조직적 통합을 위해 정서 표현이 제한되기 때문에 갈등의 고조 역시 제한될 것이다.

세대간 상호평가가 세대격차의 지각에 미치는 영향. 사원·대리의 경우 부정적 평가는 세대격차 지각을 강화하는 것으로, 또한 긍정적 평가는 세대격차 지각을 약화하는 것으로 나타났다. 그리고 부장과 과장의 경우 다른 직급에 대한 평가가 그 직급에 대한 세대격차 지각과 독립적인 것으로 나타났다. 그런데윗사람에 대한 부정적 평가가 가장 높고 따라서 세대격차의 지각도 가장 높은 사원·대리의 경우에도 세대격차를 갈등의 원인으로 생각하는 정도는 상대적으로는 다른 직급에 비해 높지만 절대적 수준에서는 높지 않다. 그것은

기업 조직의 특성상 조직 구성원들의 통합을 높이고자 하는 여러 가지 기제들 그리고 갈등의 소지를 해소하고자 하는 구성원간의 노력의 결과라고 할 수 있다. 물론 본 조사가 IMF의 구제금융을 받는 위기 상황 속에서 이루어진 것도 무관하지 않을 것이다. 세대간의 평가에서 모든 경우에 긍정적 평가가 부정적 평가보다 우세하게 나타나는 것도 이러한 경향을 뒷받침한다.

마지막으로 연구가설에는 포함되지 않았지만, 세대간 상호지각 면에서 기업체 내 주요한 세대간 격차의 경계선이 어디에 있는지를 확인할 수 있었다. 기업 조직에서의 세대격차의 사회, 문화적 요인을 분석한 연구에서와(김명연·구자숙·한준, 2000) 마찬가지로 세대간 구분은 부장, 과장급 對 사원·대리급으로 나타나고 있었다. 임원급에 대해 세대격차를 느끼는 정도, 세대갈등의 원인으로서 세대격차를 꼽는 경향, 그리고 갈등에 대한 대처의 양식면에서 세대간의 구분은 일관적으로 부장과 과장급 對 사원·대리급으로 이루어지고 있었다.

본 연구에서 아쉬운 점은 상호 세대에 대한 지각을 조사하면서, 상대편 세대가 자기 세대에 대해 어떤 시각을 가지고 있으리라고 추정하는지를 조사하지 못한 것이다. 이러한 조사가 병행되었다면, 실제의 평가와 추정된 평가가 얼마나 차이가 나는지를 분석할 수 있었을 것이다. 상대 세대가 자신을 부정적으로 볼 것이라고 믿을 경우, 상대 세대를 부정적이고 방어적으로 대함으로써 실제로 부정적인 반응을 이끌어 낼 것이다. 추후의 연구에서는 상대세대가 자기 세대에 대해 가지고 있을 것이라고 지각한 내용과 실제 상대 세대가 가지고 있는 태도간의 차이와 유사성이 세대갈등에 미치는 영향을 다뤄야 할 것이다. 또한 세대 차이를 갈등으로 전이시키는 요인들과 그 전이 과정들이 보다 심층적으로 연구되어야 할 것이다. 또 한가지 추후 연구에서 보다 심층적인 조사가 이루어져야 할 부분은 세대간 긍정적 평가와 부정적 평가를 측정하는 부분이다. 본 연구에서는 초점집단 면접에서 가장 일관적이고 뚜렷하게 나타났던 평가문항들을 선정하여 측정에 사용하였지만, 이 문항들이 세대간의 긍정적 평가와 부정적 평가의 주요 부분들을 모두 망라하는 대표적 문항들인지는 확실하지 않다. 추후 연구에서는 보다 많은 문항을 이용한 조사

가 이루어져야 할 것이다.

세대차이의 양상은 그 맥락에 따라 다르게 나타날 것이므로 일반적인 사회현상으로서의 세대논의는 큰 의미가 없다. 따라서 앞으로의 세대 연구는 특수·구체적인 상황이나 분야 내에서 세대차이와 세대갈등이 어떤 식으로 나타나고 흡수되는지를 세분화하여 깊이 있게 다루어야 할 것이다. 또한 서로 다른 맥락과 상황 속에서 세대간 격차와 갈등이 나타나는 과정 혹은 조건의 차이를 비교하는 연구들이 이루어져야 할 것이다. 예를 들면 가족과 학교에서 나타나는 청소년과 성인간 세대관계의 경우 기업조직에서의 직급간 세대관계에 비해 객관적인 연령 거리가 더욱 멀 뿐 아니라, 각 세대집단의 내부적 연령 이질성도 높다(김명언, 김의철, 박영신, 2000). 이러한 객관적 차이가 세대격차와 갈등의 정도 혹은 내용에 어떤 영향을 미칠 것인가에 대한 연구는 대단히 흥미로운 것이다. 또한 분야에 따라 세대격차와 갈등을 유발하는 쟁점 혹은 영역들도 다르게 나타날 것이다. 청소년과 성인간의 관계에서는 차이가 주로 학업, 생활, 여가 및 기호에서 나타나는데 비해(김명언, 김의철, 박영신, 2000), 기업조직에서는 성차별 의식과 조직적 변화의 수용을 둘러싸고 직급간 세대차이가 나타난다(김명언, 구자숙, 한준, 2000). 이처럼 구체적 당면 사안에 세대차이가 집중되고 근본적 가치관이나 문화에서 절대적인 수준에서의 차이가 나타나지 않는다는 사실은 세대에 대한 연구가 보다 구체적 상황에서의 행동원리에 집중될 때 보다 많은 성과를 거둘 것이라는 시사점을 제공한다. 이제까지 세대차이 연구들은 일반적인 가치의 측정에 집중되어 있었는데, 보다 구체적 상황과 관련된 가치나 신념들을 행동원리와 함께 측정한다면 진정한 의미에서의 세대차이에 근접할 수 있을 것이고 보다 흥미로운 세대문제의 차원들을 규명하는데 도움이 될 것이다.

참 고 문 헌

김명언 (1998). 심리적 계약: 계약내용과 계약위반의 부정적 효과. 한국심리학회 학술발표 논문집.
 김명언·구자숙·한준 (2000). 기업 조직에서의 세대격차. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 13, 115-157.

김명언·김의철·박영신 (2000). 청소년과 성인간의 세대 차이와 유사성. 한국심리학회지: 사회문제, 6, 181-204.
 나은영·민경환 (1998). 한국문화의 이중성과 세대차의 근원에 관한 이론적 고찰 및 기존 조사자료 재해석. 한국 심리학회지: 사회문제, 4, 75-93.
 박정순 (1989). 지역감정 문제의 본질: 실상과 허상. 경북대 사회과학 연구, 5, 187-205.
 정철희 (1997). 문화변동과 사회민주화: 탈물질주의 가치와 공중제도 정치. 한국사회학, 31, 61-83.
 한국 사회학회 (1994). 한국사회의 세대문제. 나남 출판사.
 한규석 (1995). 사회심리학의 이해. 서울: 학지사.
 Ambady, N., Koo, J., Lee, F., & Rosenthal, R. (1996). More than words: Linguistic and nonlinguistic politeness in two cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(5), 996-1011.
 Anant, S. S. (1976). Generation gap - real or imagined? A study of the values of college students and their parents. *Manas*, 23, 17-22.
 Anderson, B. E. (1973). Misunderstandings between generations: A general phenomenon? *Scandinavian Journal of Educational Research*, 17, 1-10.
 Blau, P. M. (1954). Cooperation and competition in a bureaucracy. *American Journal of Sociology*, 59, 530-535.
 Bowers, D. G. (1983). What would make 11,500 people quit their jobs? *Organizational Dynamics*, 11, 5-19.
 Colman, J., George, R., & Holt, G. (1977). Adolescents and their parents: A study of attitudes. *Journal of Genetic Psychology*, 130, 239-245.
 Conger, J. J. (1977). Parent-child relationships, social change and adolescent vulnerability. *Journal of Pediatric Psychology*, 2, 93-97.
 Conger, J.A. (1997). "세대변화가 조직생활을 어떻게 변화시킬 것인가" Peter Drucker ed.(이재규. 서재현 역) 미래의 조직. 한국경제신문사. 33-42.
 Deutch, M. (1973). *The resolution of conflict*. New

- Haven, Conn.: Yale University Press.
- Fisher, B. A. (1980). *Small group decision making 2nd ed.* New York: McGraw-Hill.
- Forsyth, D. R. (1983). *An introduction to group dynamics.* Monterey, CA: Brooks/Cole Publishing Co.
- King, S. H. (1972). Coping and growth in adolescence. *Seminars in Psychiatry, 4*, 355-366.
- Mahoney, J. (1976). Age and values: The generation non-gap. *Psychological Reports, 39*, 62.
- Manning, M. L. (1983). Three myths concerning adolescence. *Adolescence, 18*, 823-829.
- Martin, J., K. Knopoff, & C. Beckman. (1998). Alternative to bureaucratic impersonality and emotional labor: Managing bounded emotionality at the body shop. *Administrative Science Quarterly 43* (2), 429-469.
- Miller, D. T., & McFarland, C. (1987). Pluralistic ignorance: When similarity is interpreted as dissimilarity. *Journal of Personality and Social Psychology, 53*, 298-305.
- Morgan, D. L. (1996). Focus groups. *Annual Review of Sociology, 22*. 129-152.
- Pfeffer, J. (1982). Organizational Demography. In L.L. Cumings and B. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior, 5*: 299-357. Greenwich, CT: JAI Press.
- Reagans, R. & E. Zuckerman (1999). Network, Diversity, and Performance: The Social Capital of Corporate R&D Units. mimeo. Stanford University.
- Rigby, K. (1988). Parental influence on attitudes toward institutional authority. *Journal of Genetic Psychology, 149*, 383-391.
- Rosenthal, R., & Rosnow, R. L. (1985). *Contrast analysis: Focused comparisons in the analysis of variance.* Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Scott, W. R. (1992). *Organizations: Rational, natural and open systems, 3rd ed.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Sommerfield, S. (1990). Paying the troops to buck the system. *Business Month* (May), 77-79.
- Vandenberg, K. R. (1974). Student perceptions of the generation gap. *Alberta Journal of Educational Research, 20*, 116-121.
- Watkins, T. R. (1975). The comprehensive community mental health center as a field placement for graduate social work students. *Community Mental Health Journal, 11*, 27-32.

Generation Gap in Business Organization: The Role of Inter-generation Perception

Jasook Koo* · Myungun Kim** · Joon Han***

* The Institute of Psychological Science, Seoul National University

** Department of Psychology, Seoul National University

*** Department of Sociology, Hallym University

This study purports to study the psychological, sociological, and cultural factors behind generation gap and conflicts in complex organizations. We surveyed directors, managers, and assistant managers in large business organizations, asking questions on various dimensions including each others' assessment and subjective generation gap. Results of survey analysis show that generational division exists between ranks and major division lies between assistant managers and their seniors. In organizations, new and old generations recognize each other's strength and weakness at the same time, and on some issues do not show any critical perspectives. Generations' assessment of each other, whether in negative terms or positive terms, have significant impacts on their perception of generation gap. However all generations (or ranks in organizations) agreed in that generation gap is not a big source of conflicts in organizations. In terms of coping strategy, old generation preferred active solution while new generation preferred passive solution.