나이와 위계를 넘어서는 배움: 리버스 멘토링

아셈노인인권정책센터 박지현 연구원

후배 직원이 선배나 상급자를 돕고 가르치는 '리버스 멘토링'은 주로 기술, 세대적 관점, 조직문화를 주제로 삼아 멘토링의 방향을 뒤집는 방식이다. 이 역멘토링 관행은 1999년 제너럴일렉트릭(GE)의 잭 웰치(Jack Welch) 회장이 임원들에게 인터넷 활용법을 가르치기 위해 신입 직원과 짝을 지어준 데서 시작됐다. 당시 임원들은 인터넷을 다룰 줄 몰랐고, 회사는 이들이 이를 익히기를 바랐다(Gendreau et al., 2026). 웰치가 풀려던 문제는 직원들의 역량 개발이었지만, 그가 뒤집은 것은 '상급자에게 하급자가 배운다'는 오래 묵은 고정관념이었다.

WHO의 2021년 연령차별 보고서가 지적한 바에 따르면, 고령의 직원들에게는 "교육이 어렵고 학습할 수 없다", "변화에 저항한다", "기술 역량이 부족하다" 같은 부정적인 꼬리표가, 어린 직원들에게는 "기술에 능숙하다"처럼 그와 대비되는 긍정적 특성이 붙는다(World Health Organization, 2021, p. 4). 이 고정관념은 단순한 편견에 그치지 않는다. 고령 노동자가 새로운 것을 배우지 못한다는 고정관념은 새 기술 도입 과정에서 이들을 배제하거나 조직의 역량을 과소평가하는 결과로 이어지기 쉽다. 최근 한국의 몇몇 공공기관과 민간기업들은 후배가 선배를 가르치는 리버스 멘토링을 적극 활용하여 어린 직원을 임원이나 간부의 멘토로 세우며 빠른 변화와 고령 사회 간의 균형을 잡고 있다.

> 유성훈 금천구청장: ""단지 나이가 많다고 모든 것을 다 알 수 있는 시대는 이미 지난 지 오래 [...] 간부 공무원들이 MZ세대 직원들과 소통하며 후배에게 배울 수 있는 문화가 정착돼야 행정도 혁신할 수 있다." (김형준, 2024)

존중을 넘어 상호학습으로

WHO의 고령친화도시 체크리스트는 '존중과 사회적 포용' 영역에서 노인이 미디어에 고정관념 없이 긍정적으로 등장하고, 여러 세대가 함께 참여하는 지역 활동이 마련되며, 노인의 과거와 현재의 기여가 인정되어야 한다고 제시한다(World Health Organization, 2007). 2021년 보고서는 연령차별을 줄이는 근거 기반 전략으로 정책·법, 교육, 세대 간 접촉을 꼽는다(World Health Organization, 2021).

그렇다면 세대 간 접촉은 어떤 조건에서 연령차별을 줄일 수 있을까. 45년간 11개국의 프로그램을 종합한 메타분석에 따르면, 노화에 관한 교육과 긍정적인 세대 간 접촉은 연령차별적 태도를 완화하고

노화에 관한 지식을 높이는 데 유의한 효과를 보였다. 특히 (1) 일대일로 만나 (2) 서로 대등한 지위에서 (3) 대면으로 교류할 때 효과가 큰 경향이 있었다(Apriceno & Levy, 2023). 리버스 멘토링은 이러한 조건을 구현할 수 있는 한 가지 방식이다. 다만 집단으로 운영되거나 직급에 따른 권력이 그대로 작동한다면 세 조건이 저절로 충족되는 것은 아니다.

그 가능성을 보여주는 사례가 청년이 고령자에게 디지털 기술을 가르친 프로그램이다. Breck, Dennis, and Leedahl(2018)의 연구에서 고령 참여자들은 디지털 기술을 사용하는 데 자신감을 얻었다고 보고했으며, 참여자들은 상대 세대에 대한 고정관념이 누그러지고 세대 간 유대가 형성됐다고 서술했다. 이처럼 중요한 것은 서로 다른 세대를 한자리에 모으는 것 자체가 아니라, 어떤 관계와 활동을 만들어 가는가이다. WHO의 2023년 지침서『Connecting Generations』도 세대 간 접촉이 실질적인 교류로 이어지려면 목표와 역할, 활동, 평가를 의도적으로 설계해야 한다고 강조한다(World Health Organization, 2023).

한국은 2025년 65세 이상 인구가 전체의 20.3퍼센트에 이르러 초고령사회에 들어섰다(국가데이터처, 2025). 노동 현장에서도 여러 세대가 함께 일하면서 지식 이전과 소통 방식을 다시 설계할 필요가 커졌다. 한 한국 기업의 리버스 멘토링 담당자는 시니어 직원층이 두텁고 신입사원도 늘어 세대 간 간극이 있으며, MZ세대 고객을 이해하려면 리더들도 최신 흐름을 알아야 했다고 설명했다(김주현 외, 2021). 이 글에서 살펴본 공공기관은 디지털 도구 적응이나 행정 관행 개선 같은 구체적 문제를, 민간기업은 세대 이해와 조직문화 같은 넓은 문제를 주로 전면에 내세웠다.

공공기관의 시도: 불편을 풀다



그림 1. 금천구 (왼쪽 상하단), 코트라 (오른쪽 상단), 전주시 (오른쪽 하단) 리버스멘토링 현장
출처: 김형준 (2024, 왼쪽 상단), 이지혜 (2024, 왼쪽 하단), 박준이 (2026, 오른쪽 상단), 전주시청 (2026, 오른쪽 하단)

서울 금천구청은 2024년 탄소배출을 줄이기 위한 '종이 없는 회의'를 도입하면서 간부 공무원에게 태

블릿 사용 교육을 제공했다. 후속 취재에 따르면 새 장비 도입에 대한 간부들의 거부감이 상당했고, 구청은 태블릿 사용에 익숙한 7급 이하 신규 직원 7명을 멘토로 모았다. 이들은 4·5급 간부에게 사용자 환경, 앱, 전자펜, 자료 공유 방법 등을 가르쳤고, 구청장과 부구청장도 집무실에서 교육을 받았다(김형준, 2024; 이지혜, 2024).

한 멘토는 평소 선배에게 묻던 자신이 국장급 간부의 질문에 답하는 경험이 "신기하고 새로웠다"고 돌아봤다. 다른 참여자는 "연령이나 직급과 무관하게 조직 구성원은 누구에게든 배우고 공유해야 한다"고 느꼈다고 말했다(이지혜, 2024). 이 사례는 태블릿 기능 교육과 회의 방식 수용, 직급 간 대화를 한 프로그램 안에 묶었다는 데 의미가 있다.

서초구는 2026년 9월 22일 간부급 공무원과 8·9급 저연차 공무원이 참여하는 행사를 전문 진행자의 인터뷰·토크쇼 형식으로 열었다. 저연차 직원이 숏폼 영상 제작법을 알려주는 Now How, 간부가 업무 경험을 나누는 Know How, 양측이 바라는 조직문화를 말하는 Culture Talk의 세 순서로 구성했다. 전성수 서초구청장은 "조직의 발전에는 선배의 경험과 후배의 새로운 시각이 모두 필요하다"고 말했다(박소진, 2026; 서초구, 2026).

전주시는 2026년 10월 1일 조지훈 시장과 저연차 멘토, 간부 멘티 등 약 50명이 참석한 '세대공감 거꾸로 멘토링' 발대식을 열었다. 이 사업은 민선9기 공약사업으로, 팀별로 고른 주제를 놓고 활동하며 조직 문화 개선과 시정 혁신 아이디어를 찾도록 설계됐다. 조 시장은 세대가 서로의 경험과 생각을 이해하고 존중하는 계기가 되기를 바란다고 말했다(전주시, 2026; 임세희, 2026).

KOTRA는 2026년 8월부터 연말까지 평균 28세인 사원급 직원 22명을 7개 조로 나누어 강경성 사장을 포함한 임원 7명과 매달 만나게 했다. 멘토조가 매달 다른 임원을 만나는 순환 방식이며, 생성형 AI 도구와 AI 영상 제작, 신조어와 청년 문화가 주요 주제다. 강 사장은 젊은 직원들의 "신선한 감각과 소통 및 AI 활용 능력"이 공사의 서비스 품질을 높이는 핵심 동력이 될 것이라고 말했다(정경수, 2026; 박준이, 2026). 과거의 GE가 인터넷 활용 격차를 다뤘다면, 이 사례는 오늘의 AI 활용 격차를 다룬다.

영등포구는 조직 내부가 아니라 시민을 대상으로 세대 간 역할 교환을 시도했다. 2024년 5월 보도된 '디지털 세대공감 챌린지'는 서울 디지털동행플라자에서 월 1회 열려 청년이 어르신에게 키오스크 주문, 열차 예매, 택시 호출 등을 돕고, 어르신은 청년에게 바둑이나 스크린 파크골프를 가르쳤다. 최호권 영등포구청장은 이를 "어르신과 청년이 얼마든지 친구가 될 수 있다는 세대 간 연대"를 보여주는 활동이라고 평가했다(강신, 2024).

민간기업의 시도: 세대 간 거리를 좁히다

민간기업의 리버스멘토링 현장



그림 2. 엘지유플러스 (왼쪽), 포스코 (중간), 우리금융 (오른쪽) 리버스멘토링
출처: 엘지유플러스 뉴스룸 (2020), 김세움 (2023), 이현아 (2020)

LG유플러스는 2019년 리버스 멘토링을 시작했고, 2020년에는 연 1회에서 상·하반기 두 차례로 확대했다. 2022년 6기에는 평균 25세인 신입사원 21명이 임원 10명과 10개 팀을 이뤄 석 달 동안 네 차례 만났다. 양효석 최고인사책임자는 취지를 이렇게 설명한다. MZ세대 직원이 늘어나면서 "조직내 세대 간 직급간 소통이 점점 더 중요한 이슈로 떠오를 것"이라는 것이다(김현아, 2022). 당시까지 누적 참여자는 신입사원 92명, 황현식 대표를 포함한 임원 52명이었다(LG유플러스, 2022). 주제는 MBTI, 중고거래 앱, 일에 대한 가치관 등 멘토가 골랐다. 2020년 한 신입사원 멘토는 임원과의 관계가 딱딱할 것이라는 예상과 달리 “푸근한 삼촌, 아버지 같은 친밀감”을 느꼈다고 말했다(LG유플러스, 2020).

포스코인터내셔널은 2020년 7월 임원 1명과 사원 3~4명이 한 팀을 이루는 약 3개월짜리 프로그램을 도입했다. 당시 임원 9명과 사원 32명이 참여했고, 멘토들은 MBTI, SNS 문화, 신조어 등을 주제로 골랐다. 참여자들은 평소 대화하기 어려웠던 임원의 인간적인 면모를 보며 세대와 직급 간 이해의 폭을 넓힐 수 있었다고 말했다(김정유, 2020).

이처럼 공공기관은 디지털 도구나 행정 방식 같은 당면 과제에서, 민간기업은 세대 이해와 조직문화에서 리버스 멘토링이 출발하는 경향이 보인다.

앞으로 남겨진 과제

지금까지 확인한 한국 사례들에는 공통된 한계는 공개된 성과 자료가 아쉽다는 점이다. 참여자 소감은 풍부하지만, 디지털 도구의 실제 사용, 채택된 아이디어, 조직 내 이동, 재직, 승진, 업무성과 등이 프로그램 전후에 어떻게 달라졌는지는 거의 보고되지 않는다. 행사 보도자료로 운영 사실은 확인할 수 있어도 효과를 판단하기는 어렵다.

김주현, 이아영, 정순둘(2021)은 보스턴칼리지 슬론센터(Sloan Center on Aging & Work)가 분석한, 익명 처리된 미국 포춘500대 금융·보험사 사례를 직접 활용해, 리버스 멘토링에 참여한 1기 멘토 12명 중 11명이 1년 안에 승진했고, 그 과정에서 시작된 세대 간 대화의 결과로 특허 2건이 출원됐다고 밝힌다.

흥미로운 점은 상호이익성, 동등한 기여, 지속가능성이라는 세 기준으로 미국과 한국의 두 기업을 비교했을 때, 미국 기업은 세 기준 모두에서 양호했던 반면, 2019년부터 네 기수에 걸쳐 멘토 69명이 참여한 익명의 한국 기업은 유독 '지속가능성', 즉 이 리버스멘토링 관행이 초기의 신선함을 넘어 얼마나 오래 이어지는가 하는 지점에서 개선의 여지가 있다고 지적한다. 한 담당자는 문제를 이렇게 직접 짚었다.

> "이 사람이 한 번 하고 끝나는 거잖아요. 일회성 프로그램이 아니라 이거를 통해 무엇을 느꼈고 이렇게 접목시키겠습니다, 라는 진짜 리더의 의지가 있어야 되는데 그게 쉽지 않죠" (김주현 외, 2021)

더 구조적인 한계도 있다. 리버스 멘토링을 시니어 멘티 입장에서 다룬 한 칼럼은 실제 위험을 짚는다. 나이가 많다는 이유로 자존심이 상해 자신이 모르는 것을 솔직히 드러내지 않거나, 상대가 배우려 하지 않는데도 가르치려는 태도를 버리지 못하면 역할을 뒤바꾼 구조 자체가 무색해진다는 것이다. 한 칼럼은 시니어 참여자에게 "어디까지나 자신이 '멘티'라는 사실을 잊지 말자"고 조언한다(이지혜, 2023). 규모 역시 아직 작다. 이 글에서 확인한 조직들을 모두 더해도 공공기관 몇 곳과 대기업 몇 곳에 불과하고, 그나마 중앙·광역 행정기관이나 대기업처럼 자원이 풍부한 곳에 몰려 있다. 정작 한국 고령 노동자 대다수가 일하는 중소기업에서는 아직 찾아보기 어렵다.

마치는 글

연령차별은 흔히 "누가 기술을 이해하는지, 누가 소통을 잘하는지, 누가 가치 있는 기여를 할 수 있는지"에 대한 말 없는 가정 속에 숨어 있다(Gendreau et al., 2026). 노인에 대한 존중, 즉 연령차별에 맞서는 일은 결국 젊은 세대가 예의 바르게 대하는 것만으로 완성되지 않는다. 그것은 선배가 아직 모르는 것을 대수롭지 않게 여기고, 후배로부터 기꺼이 배우려는 자세까지 포함한다.

한국의 리버스 멘토링은 상징적 시도에 가깝고, 아직은 단기 프로그램 운영과 참여자 소감 및 만족도 조사에 그친다. 여기서 한 걸음 더 나아가려면 세 가지가 필요하다. 리버스 멘토링의 명확한 목표를 세우고 실제로 효과를 평가하는 사후 점검을 갖추는 것, 이는 OECD가 교육 전반에 걸쳐 권고하는 사후 평가의 모범 사례와 같은 원리다(OECD, 2020), 참여자의 소감이 아니라 재직률이나 내부 이동, 실제로 채택된 아이디어처럼 구체적인 변화를 측정하는 것, 그리고 공공기관이나 민간 대기업을 넘어 한국 고령 노동자 대다수가 일하는 중소기업으로 이 모델을 넓히는 것이다.

빠르게 고령화하는 노동시장은 지식이 나이와 직급을 따라 한 방향으로만 흐른다는 전제를 유지하기 어렵다. 리버스 멘토링의 가치는 역할을 잠시 바꾸는 행사가 아니라, 역할이 바뀐 상호협력을 통한 배움과 지식 교환 등이 나아가 일하는 방식과 의사결정 방식 등에 긍정적 영향을 미칠 수 있기를 바란다.

참고문헌

1. Apriceno, M., & Levy, S. R. (2023). Systematic review and meta-analyses of effective programs for reducing ageism toward older adults. Journal of Applied Gerontology, 42(6), 1356-1375. https://doi.org/10.1177/07334648231165266

2. Breck, B. M., Dennis, C. B., & Leedahl, S. N. (2018). Implementing reverse

mentoring to address social isolation among older adults. Journal of Gerontological Social Work, 61(5), 513-525. https://doi.org/10.1080/01634372.2018.1448030

3. Gendreau, L., Ambrose, K., Cradduck, S., O'Rourke, A. C., & Rogers, R. (2026, 10월 6일). Reverse mentoring: How generations can beat workplace ageism together. Aging Untold, KOLN/1011now.com. https://www.1011now.com/2026/10/06/reverse-mentoring-how-generations-can-beat-workplace-ageism-together/

4. OECD. (2020). Promoting an age-inclusive workforce: Living, learning and earning longer. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/59752153-en

5. World Health Organization. (2007). Checklist of essential features of age-friendly cities.

6. World Health Organization. (2021). Global report on ageism. https://www.who.int/teams/social-determinants-of-health/demographic-change-and-healthy-ageing/combatting-ageism/global-report-on-ageism

7. World Health Organization. (2023). Connecting generations: Planning and implementing interventions for intergenerational contact. ISBN 978-92-4-007026-4. https://www.who.int/publications/i/item/9789240070264

8. 강신. (2024, 5월 27일). 영등포엔 세대 초월한 소통 있다.... '디지털 세대공감 챌린지'. 서울신문. https://www.seoul.co.kr/news/society/2024/05/27/20240527500142

9. 김세움. (2023, 2월 27일). 포스코 광양제철소, 라이브카페서 'MZ 소통 콘서트' 개최. 페로타임즈. https://www.ferrotimes.com/news/articleView.html?idxno=25360

10. 김정유. (2020, 8월 16일). 90년생 직원이 임원 코칭… 포스코인터, '리버스 멘토링' 실시. 이데일리. https://edaily.co.kr/News/Read?mediaCodeNo=257&newsId=01193926625867976

11. 김주현, 이아영, 정순둘. (2021). 기업 내 세대 교류의 가능성: 국내외 리버스멘토링(Reverse Mentoring) 프로그램 도입 및 성공요소 사례연구. 한국콘텐츠학회논문지, 21(10), 457-475. https://doi.org/10.5392/JKCA.2021.21.10.457

12. 김현아. (2022, 5월 12일). "신입사원들이 임원 코칭 나서"…리버스 멘토링 도입한 LG U+. 이데일리. https://edaily.co.kr/News/Read?mediaCodeNo=257&newsId=02876566632328264

13. 김형준. (2024, 1월 30일). 금천구, 후배가 부서장·구청장 가르치는 '리버스 멘토링' 운영. 아시아투데이. https://www.asiatoday.co.kr/kn/view.php?key=20240130010017715

14. 박소진. (2026, 9월 23일). 서초구, 간부·저연차 공무원 함께하는 '리버스멘토링'…소통하는 조직문화 확산. 시민일보. https://www.siminilbo.co.kr/news/newsview.php?ncode=1160314988109787

15. 박준이. (2026, 8월 31일). "MZ가 임원에게 멘토링을"…코트라 '역멘토링' 첫 시행. 아시아경제. https://view.asiae.co.kr/article/2026082816512721870

16. 이지혜. (2024, 4월 26일). 연공서열 타파, 세대 간 소통 물꼬 트는 '리버스 멘토링'. 브라보마이라이프. https://bravo.etoday.co.kr/view/atc_view/15341

17. 이지혜. (2023, 9월 20일). 트렌드로 떠오른 '리버스 멘토링', 시니어 멘티라면 이것 주의해야. 브라보마이라이프. https://bravo.etoday.co.kr/view/atc_view/14825

18. 이현아. (2020, 5월 26일). 우리금융그룹 리버스 멘토링 통해 디지털 First 문화 확산. HR Insight. https://m.hrinsight.co.kr/view/view.asp?in_cate=113&bi_pidx=30808

19. 임세희. (2026, 10월 1일). 후배가 선배를 이끈다…전주시, '세대공감 리버스멘토링' 유쾌한 반란. 더페어뉴스. https://www.thefairnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=89608

20. 정경수. (2026, 8월 31일). "사장님, AI 이렇게 씁니다"…코트라, 20대 직원이 임원 가르친다. 헤럴드경제. https://biz.heraldcorp.com/article/10855940

21. 한광범. (2020, 7월 2일). LG유플러스 임원들 "90년대생 신입사원에게 배운다"…소통프로그램 호평. 이데일리. https://edaily.co.kr/News/Read?mediaCodeNo=257&newsId=01813846625830584