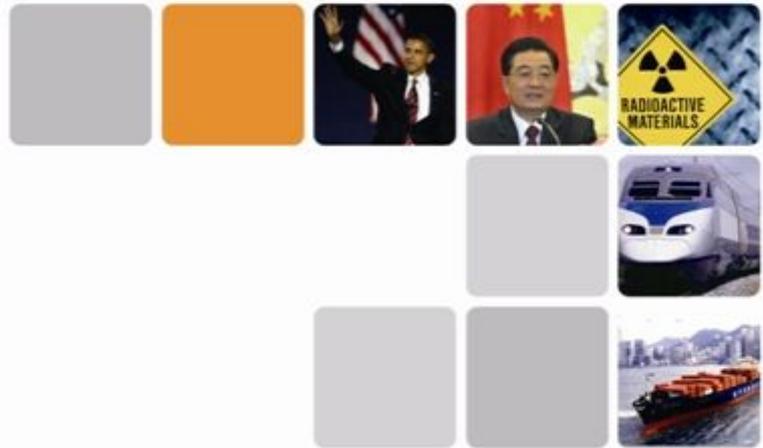


HRI 체어퍼슨노트

CHAIRPERSON NOTE

2012.03.19 (통권391호)



경제이슈

중국 경제 경착륙 가능성 증대

한·미 FTA 공식 발효

경영노트

전략 중독

사회 트렌드

리터니(returnee)

전국 초중고생, 700만 명 아래로

저널 브리프

일본의 사내 제도 성공 사례

洗心錄

소프트 파워 시대에 요구되는 리더 자질

□ 중국 경제 경착륙 가능성 증대

- S&P 등 해외 주요 IB들은 최근 중국 경제의 경착륙 가능성을 잇따라 전망하고 있음
 - 경제 성장률 전망 : S&P는 올해 중국 경제성장률을 8.3%로 전망하였고, JP모건은 중국 1분기 경제성장률을 7.2%로 예측하는 등 성장속도가 둔화될 것으로 내다봄
 - 경제성장률 하락세 지속 : 중국 경제성장률은 2010년 10.4%, 2011년에는 9.2%로 하락세를 지속하고 있고, 최근 중국 정부는 양회를 통해 성장률 목표치를 7.5%로 대폭 하향 조정
 - 무역적자 심화 : 2월 무역적자가 12년 만에 최대치인 314억 8천만 달러(35조원)를 기록하였고, 이는 수입이 전년동월 대비 39.6%가 상승한 데 기인함
- 대외 여건 악화로 인한 수출 감소세 지속, 내수부진 장기화, 부동산 규제 지속 등으로 올해 중국경제 경착륙 가능성이 더욱 증대되고 있음

□ 한·미 FTA 공식 발효

- 한·미 자유무역협정(FTA)이 3월 15일부터 양국에서 공식 발효
 - 거시경제 효과 : 정부에 따르면 한미 FTA 발효시 교역 증대, 자원배분 효율화 및 생산성 향상 등을 통해 실질 GDP가 5.7% 상승, 취업자는 35만 명까지 늘어나는 효과가 있을 것으로 예상
 - 수혜산업 : 자동차, 섬유 산업 등은 관세철폐에 따른 가격경쟁력 상승으로 대미 수출이 더욱 확대될 전망
 - 피해산업 : 농축수산업은 상대적으로 가격 경쟁력이 우월한 미국의 농축수산물의 수입이 급증하여 피해가 예상, 제약업은 오리지널 의약품에 대한 특허권 보호 기준이 강화되어 국내 제약사의 피해가 불가피
- 한·미 FTA가 발효됨에 따라 수혜업종의 주요국 대비 경쟁력을 더욱 강화하고 피해산업에 대한 합리적인 지원책이 요구됨

□ 전략 중독 1)

- 성장 정체를 겪는 상당수 기업들은 거듭된 실패에도 불구하고 실패할 확률이 높은 전략을 고집하는 경우가 많음
 - 특정 전략에 대한 비합리적인 선호 현상을 의미하는 ‘전략 중독’은 비효율적인 의사결정을 유도하여 기업 가치를 훼손하는 결과 초래
 - 전략의 성공과 실패는 전략적 의사결정을 내리는 경영자의 객관성과 합리성 확보 여부에 따라 판명

- 전략 중독은 조직의 의사결정 과정에서 습관을 형성하는 ‘조직적 루틴’과 그 선택이 옳다는 믿음을 강화시켜주는 ‘확증 편향’에 의해 발생
 - (조직적 루틴) 의사결정시 신속한 처리를 돕는다는 장점이 있지만 일단 시작하면 해당 경로가 비합리적으로 판명되어도 변화를 거부
 - (확증 편향) 특정 결론을 내린 후 결정을 확증해줄 정보만 선택하고 결정을 뒤집을 수 있는 불리한 정보는 무시
 - (사례) 소니의 콜롬비아 픽처스 인수를 주도한 솔로프는 확증편향에 사로잡혀 시너지 창출에 실패했음에도 불구하고 자신의 실수를 인정하지 않음

< 전략 중독 대응 방안 >

	내 용
외부 전문가	· 의사결정과정의 역기능을 방지하기 위해서는 루틴의 형성에 영향을 받지 않는 외부 전문가 또는 조직을 참여시켜 객관성 확보
반대 의견 제도화	· 반대의견을 개선하는 ‘악마의 옹호자’ 제도는 자신의 생각을 강화해주는 확증편향을 약화시켜 합리적인 의사결정 유도 · IBM은 반대의견 개진을 제도화한 논쟁경영을 도입했으며, GE는 M&A 관련 의사결정에 비판자의 참여를 명문화
전략의 효과에 집중	· 전략에서 중요한 것은 실행(수단)이 아니라 효과(목적)임을 인식하는 자세가 중요 · 모토로라의 전 CEO 에드워드 젠더는 자신의 성과는 메시테크놀로지와 크리스넷 등을 인수한 것이라고 하여 전략의 실행을 성과로 여기는 오류를 범함

1) 본 자료는 동아비즈니스리뷰의 ‘기업희망을 부르는 병, 전략중독(2012.03.15)’를 요약 정리함

□ 리터니(returnee)²⁾

- 리터니란 유학을 갔다가 다시 한국으로 귀국하는 학생을 말함
 - 최근 한국으로 돌아오는 리터니들이 연간 2만 4000여 명에 이룸
 - 세계적으로 경제 상황이 나빠지면서 외국 대학을 나와도 좋은 일자리를 잡기 힘들다는 인식이 퍼지면서 나타난 현상
 - 한 편입학원이 수도권 소재 8개 대학의 2010~2012학년도 3년간 편입 지원자 현황을 조사한 결과에 따르면, 전체 편입 지원자 중 외국 대학을 다니거나 졸업한 이가 2010학년도 840명에서 2011학년도 1153명, 2012학년도 1607명으로 2년 만에 배 가까이 는 것으로 나타남

□ 전국 초중고생, 700만 명 아래로³⁾

- 지난해 전국 초중고교 학생 수가 698.7만 명을 기록, 1967년(673만 명) 이후 44년 만에 학생 수가 700만 명 아래로 떨어진 것으로 조사됨
 - 전국의 학생수는 초등학생 313만 명, 중학생 191만 명, 고등학생 194만 명 등 약 698만 명으로 집계
 - 첫 조사가 이뤄진 1965년 611만 명이었던 전국 학생 수는 점차 증가해 1968년(704만 명) 이후부터는 700만 명 이상을 유지해 왔음
 - 학생 수가 가장 많았던 해는, 베이비붐 세대가 본격적으로 학교에 다니던 1982년으로 999만 명에 달함
- 학생 수 감소 추세는 앞으로 가속화 할 것으로 보임
 - 현재 초등학교 저학년(1~3학년)의 학년별 학생 수는 약 45~47만 명으로 고등학교 1~3학년의 학년별 학생수(약 65만)보다 약 20만 명 적음
 - 저출산 기조가 이어질 경우 향후 10년 안에 전국의 학생 수는 550만 명대에 이를 것으로 전망됨
- 반면 전국 초중고 교사 수는 지난해 42.2만 명으로 집계돼 1991년(32.6만 명)보다 9.6만 명 증가
 - 교사 1인당 학생수가 큰 폭으로 늘면서 교육 여건 역시 선진국 수준으로 향상

2) “수도권 대학 편입하려는 리터니들, 2년 만에 두 배 늘어”(조선일보, 2012.3.18)

3) “전국 초중고생, 700만 명 아래로”(조선일보, 2012.3.18)

□ 일본의 사내 제도 성공 사례⁴⁾

■ 많은 일본 기업들은 거액의 경비 지출 없이 근무 의욕 및 생산성을 제고하기 위한 수단으로 ‘사내 제도’에 주목

- 일본의 사내 제도 성공 사례는 크게 3가지로 분류할 수 있음

① 업무관리 : 조직 내 업무 체계 개선을 위한 사내제도 도입을 통해 업무 몰입도 제고로 인한 생산성 향상 효과가 기대됨

- (디스코) 타 부서 업무에 지장을 준 경우 벌금을 매기는 ‘통증 과금’ 제도와 도움을 준 경우 포상하는 ‘Will 장려’ 제도를 도입

- (히타치 솔루션) 개인별 업무량 조정을 위해 직원의 건강진단 결과에 따라 잔업, 심야 근무, 해외 출장을 관리함

② 인사관리 : 조직 내 인적자원 관리를 위한 사내제도 도입을 통해 자원의 효율적 배치 및 직원들의 근로의욕 증가 효과가 기대됨

- (시세이도) 육아로 인해 임시 휴직하는 직원의 업무 공백을 방지하기 위해 전문 스태프를 뽑는 ‘캥거루 스태프’ 제도를 도입

- (기린맥주) 사장과 직원 간 의사소통 활성화를 위해 1년간 40회 대화를 의무화함

③ 복리후생관리 : 직원들의 복리후생을 위한 사내제도 도입을 통해 회사에 대한 만족도 제고로 인한 우수인력 확보 및 유지 효과가 기대됨

- (링크앤드모티베이션) 적절한 휴식을 통한 근로의욕 및 생산성 향상을 위해 3개월 단위로 결산·총회를 실시하고 이에 맞춰 연휴를 설정함

- (다니타) 직원들의 체력 및 건강관리를 위해 만보계를 통한 다이어트 경쟁을 도입

■ 사내제도 도입 시 회사의 고민과 직원의 욕구에 대한 정확한 인식, 올바른 제도의 설계, 제도 운영에 대한 회사 전체의 공감 등 3가지 전제 조건이 충족되어야 효과를 거둘 수 있음

- 또한 기발한 아이디어로 구성된 사내 제도일수록 직원들의 관심 및 집중도가 높아져 성공 확률을 높일 수 있음

4) ‘눈길 끄는 독특한 사내제도’(한경비즈니스, 2012.03.07) 참조

□ 소프트 파워 시대에 요구되는 리더 자질

주변 사람들에게 나를 본 상태에서 자신들의 이마에다가 알파벳 ‘E’를 써 보라고 해보자. 그러면 어떤 사람은 자기가 읽는 방향으로 ‘E’라고 쓴 반면에 어떤 사람은 내가 읽는 방향으로 ‘E’를 거꾸로 쓸 것이다. 이 실험은 타인의 시각으로 세상을 볼 수 있는 능력을 측정하는 자의식 테스트이다.

미국 노스웨스턴대 켈로그경영대학원의 애덤 갤린스키는 이 실험을 통해 권력과 감정이입 사이의 연관성을 연구하였다. 그 결과 많은 사람들이 자신들에게 약간의 권력이 부여되면 다른 사람이 볼 수 있는 방향으로 ‘E’자를 쓰지 않으려는 자기중심적 성향을 강하게 나타냈다. 즉 권력은 다른 사람의 시각과 사고, 느낌을 이해하려는 감정이입의 경향을 낮춘다.

CEO들은 행동지향성과 강인한 의지를 보여주기 위해 그동안 가장 인간적인 특징인 상대방 관점에서 보는 감성이입을 희생시켜 왔다. 물론 CEO가 감정이입에 너무 몰입하면 결국 아무 것도 할 수 없다. 그러나 충분한 감정이입이 되지 못한 행동은 두 가지 문제를 초래한다. 하나는 부하들이 리더가 결정한 행동을 따르지 않게 되어 결국 일의 진행을 어렵게 만든다는 것이고, 다른 하나는 마지못해 따르는 수동적인 행동을 초래하는 것이다.

미래 세상은 개념과 감성이 강조되는 소프트 시대로 변화하고 있다. 예술적, 감성적 아름다움을 창조하는 하이컨셉과 공감을 이끌어내는 하이터치 재능이 무척 중요해지고 있다. 요즘 CEO들은 감정이입된 입장에서 세상을 보는 법을 배우려고 열심히 노력하고 있다. 인문학 강좌가 성행하고 있는 것도 그 한 이유이다. 미래 CEO에게는 행동 지향성과 함께 감정이입의 재능도 요구한다. 여러분은 현재 이에 대한 준비를 하고 있습니까?

“수레바퀴가 없이도 훌륭했던 사회는 존재했다.
그러나 스토리가 없었던 사회는 존재하지 않았다.”

어슐러 크로버 르 권(1929~) : 미국 작가