

# 연금시장리뷰

## 경제현안

동향: 국내외 경제 및 금융시장  
산업 이슈: 해양에너지 개발 동향  
경제 이슈: 아베노믹스, 일본경제 살리고 있다!

## 퇴직연금

퇴직연금 이슈: 고령화 시대의 사회적 자산 - 프로보노

## 세심록

돌연변이와 지속성장

## Book Review

하이브리드 버블  
-일본경제를 곤경으로 내모는 국채 폭락 시나리오



본 자료는 기관 및 개인투자자를 위해 작성한 현대증권과 현대경제연구원이 공동발행하는 보고서로 퇴직연금 관련 이슈 및 경제현안에 대한 심층자료입니다. 본 보고서에 있는 내용을 인용 또는 전재하시기 위해서는 본 연구원의 허락을 얻어야 하며, 보고서 내용에 대한 문의는 우측으로 주시기 바랍니다.

□ 동향: 국내외 경제 및 금융시장

○ 실물 동향: 기준금리 6개월 연속 2.5%로 동결

- 한국은행은 지난 14일 금융통화위원회를 개최하여 기준금리를 2.5%로 5월 이후 6개월 연속 동결
  - **국내 요인:** 국내 경제성장률의 회복세에도 불구하고 민간소비와 설비투자 증가세가 미진하고 가계 부채와 부실기업 문제 등도 경기 회복을 지연시킬 수 있음
  - **해외 요인:** 미국의 양적완화 축소가 가장 큰 경제 변수로 남아 있고, EU등도 경기 부양을 위해 기준금리를 인하하는 등 선진국 경제의 불확실성도 높기 때문임
- 국내외 경제지표가 회복되고 있으나 여전히 불안요인도 상존하고 있어 기준금리는 내년 1/4분까지 큰 변화 없이 동결될 수 있음

○ 금융 동향: 국내 금융시장은 단기 상승에 대한 부담으로 조정

- 단기 상승에 대한 부담으로 외국인투자자의 매도세가 확대되면서 국내 금융시장은 약세를 보임
  - 국고채 3년물 금리는 10월 24일 2.80%에서 11월 14일 현재 2.94%로 0.14%p 상승
  - 원/달러 환율은 증시에서 외국인투자자의 매도세가 확대되면서 상승했으나 미 연준의 양적완화 지속성 유지 발언 등이 상승폭을 제약하며 10월 24일 1,062.0원에서 11월 14일 현재 1,067.0원으로 5원 상승에 그침
  - 코스피 지수는 외국인투자자의 매도세가 확대되면서 10월 24일 2,046.7에서 11월 14일 1,967.6로 79.1p 하락하며 2,000선이 붕괴

<국내 주요 경제지표 추이>

구 분		2011	2012		2013					
		연간	연간	3/4	4/4	1/4	2/4	3/4	10/24	11/14
실물 지표	GDP성장률(%)	3.4	2.0	1.5	1.5	1.5 <sup>p</sup>	2.3	3.3	-	-
	산업생산(%)	7.2	0.8	0.3	1.2	-1.8	-0.9	0.1	3.4	-
	소비자물가(%)	4.2	2.2	2.4	1.7	1.4	1.1	1.2	0.8	0.7
	실업률(%)	3.4	3.2	3.0	2.8	3.6	3.1	3.0	2.7	2.8
	경상수지(억달러)	54.9	431.4	145.6	149.4	100.2	198.0	190.1	57.4	-
금융 지표	국고채3년물(%)	3.68	3.13	2.88	2.81	2.68	2.67	2.92	2.80	2.94
	원/달러(원)	1,083.2	1,126.8	1,132.9	1,090.3	1,084.8	1,122.8	1110.8	1,062.0	1,067.0
	코스피지수(P)	2,100.7	1,930.4	1,900.5	1,997.1	2,004.9	1,863.3	1997.0	2,046.7	1,967.6

주: 1) 실물지표는 전년동기대비 증감률임. 금융지표 중 국고채 3년물 금리와 원/달러 환율은 기간 중 평균값이며 코스피 지수는 기간말 기준임.

2) 실물지표 중 10월 24일은 9월, 11월 14일은 10월 수치임. 단, 10월 8일 GDP성장률은 3/4분기 속보임.

## □ 산업 이슈: 해양에너지 개발 동향

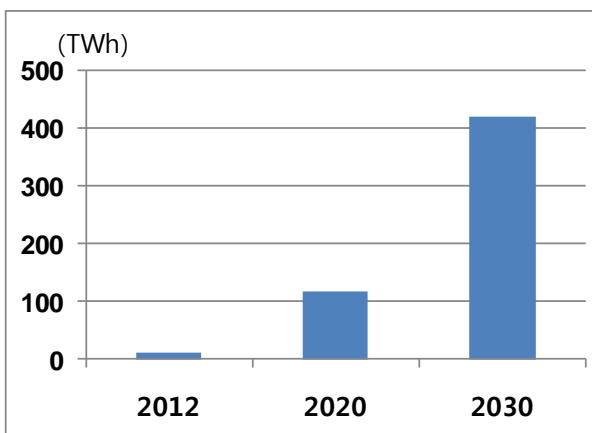
### ○ 해양에너지 개요

- '해양에너지'란 바다의 조수, 해류, 파도, 온도 및 염도차 등을 이용하여 생산되는 재생에너지(Renewable Energy)를 의미
  - 해양에너지는 공해가 없고, 거의 무한정의 에너지 공급이 가능한 차세대 에너지로 각광을 받고 있음
- 해양에너지는 크게 조력 발전, 조류 발전, 파력 발전, 해수온도차 발전, 해수염도차 발전 등으로 분류

### ○ 시장 전망

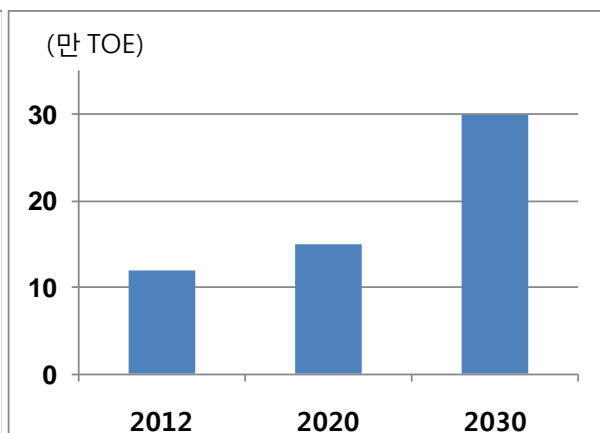
- (세계 시장) 세계 해양에너지 생산량은 2015년 13TWh에서 2020년 119TWh, 2030년 420TWh로 연평균 26% 성장 전망
- (국내 시장) 국내 해양에너지 생산량은 2012년 12만TOE에서 2020년 15만TOE, 2030년 30만TOE로 연평균 5% 성장 전망

< 세계 해양에너지 생산량 전망 >



자료: World Energy Revolution(2010).

< 국내 해양에너지 생산량 전망 >



자료: 지식경제부.

○ 부문별 개발 동향 및 특징

- (조력발전) 해양에너지 중에서 가장 먼저 상용화가 이루어졌으며, 방조제를 이용한 '조지식'을 중심으로 발전
  - 프랑스, 러시아, 캐나다, 중국 등에서 실용화가 먼저 이루어졌으며, 최근에는 미국이 투자를 확대
  - 우리나라는 2010 년부터 시화호에서 조력발전소를 운영하고 있으나 환경 파괴에 대한 우려로 추가 건설에는 난항
- (조류 발전) 아직까지는 상용화가 이루어지지 않고 있으나 다양한 발전 시스템이 연구중이며, 실증시험이 활발하게 진행되고 있음
  - 영국, 스웨덴에서 조류 발전의 연구개발 및 실증 운영이 가장 활발
  - 우리나라는 연안의 조류 흐름이 강한 울돌목이나 장죽수도 등에서 실험역 시험 및 기술개발이 진행 중
- (파력 발전) 조력· 조류 발전과 달리 정확한 장기예측이 어렵고 경제성 확보가 쉽지 않아 상용화가 지연
  - 영국 등 유럽 해양국과 일본 등 아시아 국가들을 중심으로 연구 개발이 이루어져 왔으며 최근 미국, 호주 등이 가세
  - 우리나라는 제주 해역을 중심으로 실증시험을 거쳐 상용화를 추진 중
- (해수온도차 발전) 미국과 일본이 기술 개발을 주도하고 있으며, 우리나라에서는 실험실 수준의 연구가 진행 중
- (해수염도차 발전) 노르웨이, 네덜란드 등지에서 소규모 연구가 진행 중

## □ 경제 이슈: 아베노믹스, 일본경제 살리고 있다<sup>1</sup>

### □ 아베노믹스 평가와 전망

- 아베내각은 2013년 들어 1월 11일 추경편성, 4월 4일 일본의 무제한 양적·질적 완화 정책 발표, 6월 14일 일본산업재흥플랜 제시하는 등 아베노믹스 3대 전략을 완성하면서, 일본경제의 회복 기대감이 고조되고 있다. 지금까지의 아베노믹스 3대 전략 효과에 대해 평가해 본 결과, 아베노믹스는 일본경제를 회복시키고 있는 것으로 나타났다. 첫째, 통화량이 증가하면서 엔저 현상이 지속되고 있다. 통화량은 2013년 8월 현재 올해 목표치인 200조 엔의 약 89%선에 이르고, 엔/달러 환율도 시장 기대치인 연평균 90엔대를 훨씬 능가하는 96엔대에 이르고 있다. 둘째, 수출 및 생산비용 경쟁력도 향상되고 있다. 수출은 지난 2013년 3월부터 9월까지 7개월 연속 증가세를 보이는 가운데 최근 3개월 간은 두 자릿수 증가세를 기록했다. 한편, 대내외 가격차가 지속 하락하면서, 일본기업의 자국 내 생산 여건도 점차 개선되고 있다. 셋째, 법인기업들의 매출액, 매출액경상이익률 등 채산성이 회복되면서, 설비투자도 증가세로 전환되었다. 이로 인해 기업업황지수 실적과 전망도 최근 마이너스에서 플러스로 전환되었다. 넷째, 금리와 물가도 안정적인 추세를 보이고 있다. 아베노믹스 출범 당시 우려되었던 국채 10년물 금리는 2013년 10월 21일 현재 0.6%대로 아베내각 출범 당시 0.7%대 후반 수준보다 낮아졌고, 소비자물가 상승률도 목표치인 2%에는 못 미치지만 플러스로 전환되었다. 이런 성과를 바탕으로 향후에도 일본경제는 아베노믹스가 탄력을 받으면서 회복세를 이어갈 것으로 예상된다. 다만, 소비세 인상에 의한 내수 부진 장기화, 대규모 무역수지 적자 지속, 국채금리 및 물가 급등 등에 따르는 경기 급랭 우려의 상존이라는 문제는 여전히 남아있다.

### □ 한국 경제에 미친 영향

- 한편, 아베노믹스로 인해 한국경제는 다소 부정적인 영향을 받은 것으로 평가된다. 첫째, 일본 엔화의 실질실효환율과 대내외가격차가 하락해 한국의 가격경쟁력이 상대적으로 약화되었다.

<sup>1</sup> 현대경제연구원, 『경제주평』 13-45호, 2013. 10. 28 “아베노믹스, 일본경제 살리고 있다” 을 요약 정리.

둘째, 2013년 1~8월까지 對日 무역수지 적자 규모가 전년동기비 3억 달러 증가 했다. 셋째, 일본인 방한 관광객수가 줄어든 반면 한국인 방일 관광객수가 증가하면서 2013년 1~8월까지 누적 관광수지 손실 규모가 약 12억 달러에 이르는 것으로 추정된다. 넷째, 국내 주식시장 유입 일본계 자금의 본국 회귀가 가속되었다. 다섯째, 주요 수출산업의 對日 수출 경쟁력도 부분적으로 약화되었다. 미국과 중국 시장에서 철강과 철강제품의 對日 수출 경쟁우위가 약화됐을 뿐 아니라, EU 시장에서는 IT 산업의 경쟁열위가 심화되고 정밀기기가 경쟁열위로 전환되었다.

#### □ 시사점

- 한국은 일본의 엔저현상 지속, 산업경쟁력 및 수출경쟁력 제고 등에 대한 다각적인 대응 방안 모색이 필요하다. 첫째, 엔저현상 장기화 대응은 물론 금융시장 안정화 노력 강화로 일본경제 급랭 시 금융시장 불안을 사전에 예방해야 한다. 둘째, 국내 산업의 수출 경쟁력 제고와 경영여건 개선을 위한 정책 지원을 강화해야 한다. 셋째, 수출상품의 고부가가치화 촉진, 부품·소재산업 육성 등을 통해 제조업 부가가치 제고 및 부가가치의 해외 유출을 최소화해야 한다. 넷째, 일본과의 주요 수출시장 경쟁심화 극복을 위해 대규모 복합형 산업의 수출 산업화 촉진으로 새로운 대체시장을 발굴해야 한다. 다섯째, 중장기적인 일본의 산업경쟁력 회복에 대한 대응방안 모색도 시급하다.

이부형 수석연구위원 (02-2072-6306, leebuh@hri.co.kr)

정민 선임연구원 (02-2072-6220, chungm@hri.co.kr)

□ 이슈: 고령화 시대의 사회적 자산 - 프로보노

□ 요약

현재 우리나라의 고령화 속도는 매우 빠르게 진전되고 있으나, 국가적 차원에서 은퇴자들을 위한 법적·제도적 기반이 미흡한 상태이다. 베이비부머 세대 714 만명 중에서 75%에 해당되는 약 549 만명의 취업자가 향후 10 년에 걸쳐 근로현장을 떠나는 “은퇴대란”이 시작되었다. 저출산 고령화로 생산인구는 감소하고 노인인구의 증가로 노동력 공급 부족 및 생산력 저하 등은 사회적·경제적 전 분야에 걸쳐 파급효과를 초래 할 것으로 예상된다.

이미 고령화를 경험한 선진국들은 하나의 대안으로 프로보노(pro bono) 운동을 활성화시키고 있다. 전세계적으로 프로보노 운동은 사회적기업 및 기업의 사회적책임 등의 확산과 함께 확대되고 있는 추세로, 미국의 경우 사회적기업 등에 대한 전문성 기부를 금액으로 환산하면 15 억 달러에 달할 정도로 경제적 파급효과는 크며, 고령화시대 전문인력의 활용방안 측면에서도 중요한 문제로 부각된다.

프로보노 활동은 본인의 소속된 기관(기업)과 관련하여 지역사회와의 연계를 통해서 기업사회공헌 문화를 정착시키고 기업 대외이미지를 향상시키며, 프로보노 본인이 소속된 기관에 대한 자부심고취, 직원역량강화 등의 긍정적인 상승효과가 높은 것으로 조사되었다. 즉, 프로보노 활동들이 개인뿐 아니라 기관(기업)에서 임직원들을 중심으로 움직이면서 기업이 가지는 사회공헌활동의 긍정적인 이미지 효과가 크다는 것이다.

고령화 시대 경험있고 능력있는 전문인력을 활용하기 위해서는 정부뿐만 아니라 민간, 기업 등의 경영지원 등 다양한 방식의 자원연계가 필요하며, 지속가능한 사회적·경제적 성장을 위하여 가장 기본적으로 참여할 수 있는 것이 바로 프로보노 활동이며, 활성화를 위한 정책제언을 하면 다음과 같다.

첫째, 기부인식의 개선 및 기부문화를 활성화할 수 있도록 법적·제도적 기반이 마련되어야 한다. 기부인식 개선을 위한 캠페인 활동 및 기부문화를 활성화할 수 있도록 법적·제도적 뒷받침을 하고, 기부를 많이 하는 사람들이 존경 받는 사회 풍토를 만들어야 한다.

둘째, 대학의 프로보노교육과 생애설계교육의 연계가 필요하다. 현재 우리나라의 자원봉사 체계는 자발적이고 전문적인 봉사체계가 아닌 단편적이고 획일적인 봉사활동이 주를 이루는데, 체계적인 교육의 부재가 문제라고 할 수 있다. 대학에서부터 프로보노 활동에 대한 교육을 통해 직장생활 및 은퇴이후에도 프로보노 재능나눔의 삶이 되도록 생애설계 교육과 연계되도록 해야 한다.

셋째, 정부, 대학 및 기업 간 연계체계가 구축되어야 한다. 프로보노가 활성화 될 수 있도록 정부는 정책개발에 힘써야 하며, 프로보노 활동을 유지하고 가치 등이 인정받을 수 있도록 기업은 인센티브 제공방안 및 대학은 교육프로그램 개발, 기업의 프로보노가 활성화 되도록 민간단체 등과 연계 및 사후관리체계 구축 시스템을 마련해야 한다.

## I. 고령화 시대 프로보노의 중요성

### ○ 프로보노의 정의

- 프로보노란 라틴어 *pro bono publico* 의 줄임말로 '공익을 위하여'라는 의미를 갖고 있음. 1989 년 미국변호사협회 산하의 '프로보노 공익활동위원회'가 적극적인 법률 프로보노 봉사활동(Law Firm Pro Bono Challenge Project)을 전개하면서 시작됨
- 이와 같이 프로보노란 미국 변호사들의 공익활동에서 시작되었으며, 변호사를 선임할 경제적인 여유가 없는 개인 또는 단체에 대하여 보수를 받지 않고 법률서비스를 제공하는 활동을 의미
  - 1993 년부터 미국변호사협회는 모든 변호사에게 연간 50 시간 이상을 공익활동의 봉사활동에 참여할 것을 요구함. 특히 50 인 이상의 대형 로펌(Law Firm)에서는 연간 3~5%의 시간을 프로보노 봉사활동에 참여할 것을 권유하고 있음
  - 우리나라에서는 2001 년 변호사법을 개정하면서 변호사에게 연간 일정 시간 이상의 의무적인 공익활동을 하도록 권유하고 있으며, 최근 미국에서는 변호사들의 무료변론, 경영컨설팅, 세무컨설팅, 홈페이지 제작 등의 전문 프로보노 활동이 점차 증가하고 있음
- 따라서 프로보노 활동은 전문직종의 변호사나 세무사, 경영관련자들의 사회공익활동이라고 할 수 있으며, 자원봉사 활동 대상에 개인도 포함되지만 개인보다는 NGO 등의 단체가 잘 활동해 나갈 수 있도록 지원해 주는 데 치중하고 있음. 우리나라에서는 이 용어를 재능봉사나 지식봉사로 바꿔서 사용. 이는 프로보노나 재능봉사, 지식봉사활동의 대상이 각 국가나 지역사회의 환경에 따라 일부 중복되기도 하고 다를 수도 있기 때문(김범수 외, 2012)

### ○ 프로보노 봉사활동의 중요성

- 프로보노 활동이 사회적으로 가져오는 효과에 대한 조사 결과는 상생경영 효과(39%), 사회적기업의 지속가능경영 기반구축(28.6%), 재능기부문화 확산(27.6%) 순으로 나타났으며 프로보노 활동이 상생경영의 "나눔"의 가치를 가지고 있으며 가장 큰 사회적 효과가 있다는 의견이 다수를 차지하고 있는 것으로 보임('고용노동부 사회적기업 프로보노 활동 사례집 - (사)사회적기업지원네트워크 제작', 2012)
- 전세계적으로 프로보노 운동은 사회적기업 및 기업의 사회적책임 등의 확산과 함께 확대되고 있는 추세로, 미국의 경우 사회적기업 등에 대한 프로보노 기부를 금액으로 환산하면 15 억 달러에 달할 정도로 경제적 가치가 크며, 고령화시대 전문인력의 활용방안으로 긍정적인 효과를 가져올 수 있음



## II. 우리나라 프로보노 지원체계 현황

### 1) 고용노동부

- 고용노동부는 2009 년부터 프로보노 활성화를 위해 본격적으로 지원하고 있으며, 2010 년에는 위탁기관을 선정하여 자문전용전화(1588-4364) 및 공인노무사 상시상담제를 운영하고 사회적기업과 프로보노에 대한 매칭서비스를 제공하는 등 체계적인 지원을 하고 있음
- 업무를 담당하는 부서로는 고용노동부 인력수급정책국 사회적기업과이며,
  - 사회서비스 등 산업별 일자리창출 지원대책의 수립·시행, 사회적기업 육성 정책의 개발 및 지원체계의 구축·운영 지원, 사회적기업의 국제 협력·교류 지원, 사회적기업의 창업 지원에 관한 사항, 사회적기업 경영지원 등에 관한 사항, 사회적기업 간 업종별·지역별 네트워크 구축 지원, 사회적기업에 필요한 전문인력 육성 및 고용지원, 사회적일자리 창출사업의 지원 등임

### 2) 사회공헌정보센터(CRC)

- 사회공헌정보센터(Community Relations Center)는 2007 년부터 사회공헌 분야 및 활동현황 정보를 제공함과 동시에 제안 및 나눔의 장을 열어줌으로써 사회공헌의 올바른 분위기를 조성하고 나눔의 장을 열어줌으로써 사회공헌의 올바른 분위기를 조성하고 나눔의 문화를 형성하고자 하는 한국사회복지협의회 소속기관임
- 주요업무 : 사회공헌정보 지식관리 시스템 구축, 사회공헌 평가지표 개발, 맞춤형 컨설팅 제공, 사회공헌관련 조사·연구, 사회공헌 실무자 대상 교육, 워크숍 개최, 사회공헌 인적 및 조직간 네트워크 구축, 사회공헌 관련 국제간 교류·협력 증진, 사회공헌 촉진을 위한 행사 및 학술대회 개최, 사회공헌에 대한 홍보·출판, 정책건의 및 제도마련 대국민 환경 조성 등임

### 3) (사)사회적기업지원네트워크(SESNet)

- 빈곤, 실업, 환경, 취약한 사회서비스 등과 같은 사회문제를 해결하기 위한 혁신적 방법으로 사회적 기업의 설립을 지원하고 성장을 지원하는 단체임

- (사)사회적기업지원네트워크는 경영, 법률, IT, 회계/세무, 디자인, 과학/기술, 언론/홍보 등 각 분야의 전문가들과 은퇴 전문경영인들이 참여해 설립
- 프로보노 활동으로 전문적인 지식과 경험을 나누고자 하는 개인, 기업, 전문가 단체와 협력하여 사회적 기업을 지원하고 네트워크를 형성하고 있음

**4) 학교/ 공공기관/ 단체/ 기업 등**

- 2012년 프로보노 참여기관 및 기업을 살펴보면 국민대 테크노디자인전문대학원, 중소기업진흥공단, 전경련중소기업협력센터, 한국공인노무사회, 법무법인 지평지성/태평양, 신전테크윈 국제특허법률사무소이며 기업은 삼성KPMG, 한국수출입은행, SK그룹, 웨라톤 워커힐 호텔, 마이크로소프트 등의 기업이 참여하고 있음

**2012년 프로보노 참여기관 / 기업 및 운영프로그램**

구분	기관 참가자	프로보노 풀 (명수)	프로그램
학교	국민대테크노디자인전문대학원	33 명	SE 디자인 지원사업
공공 기관	중소기업진흥공단	68 명	SE 종합진단/맞춤연수/인터넷우편연수
단체	전경련중소기업협력센터	21 명	SE 비즈니스 멘토링
	한국공인노무사회	111 명	SE 1 대 1 노무상담 및 인사노무교육
	법무법인 지평지성/태평양	31 명	SE 1 대 1 법률상담
	신전테크윈국제특허법률사무소	1 명	SE 특허관련 교육
	삼성 KPMG	39 명	SE 소셜 컨설팅
기업	한국수출입은행	15 명	SE 비즈니스 멘토링
	SK 그룹	393 명	SE 맞춤형 경영자문
	웨라톤 워커힐 호텔		SE 소스 및 메뉴개발 교육
	마이크로소프트	2 명	SE 엑셀 실무 교육
개인	개인(현직 및 은퇴자)	58 명	SE 경영자문
	개인(청년 등 주니어)	7 명	SE 실무지원
합계		779 명	

자료 : '한국사회적기업진흥원 사회적기업 프로보노 활동 사례집 - (사)사회적기업지원네트워크 제작'(2012).

Ⅲ. 선진국 프로보노 지원체계 현황

1) 미국

- 미국은 국민들의 자원봉사가 가장 활발하고 또 정부의 지원책이 가장 많고 조직화 되어 있는 나라로, '공사분리의 원칙'에 따라 민간의 활동을 정부가 간섭하지 않는 전통을 가지고 있으며, 민간조직의 프로보노가 활성화 되어 있음

□ 퇴직중역봉사단

- 퇴직중역봉사단(SCORE: Service Corps of Retired Executives Association)은 1964 년 연방정부의 지원 하에 설립된 비영리단체로서, 기업의 중역으로 일하다가 퇴직한 자들이 자원봉사자로서 중소기업의 창립 및 경영에 관하여 자문과 회계, 재정, 마케팅, 엔지니어링, 판매에 이르기까지 다양한 역할을 맡고 있음

○ 프로보노 활동

- 퇴직중역봉사단(SCORE) 회원의 다수는 코닥(Kodak), IBM, GE(General Electric)등의 유명한 대기업에서 중역으로 일했던 사람들로 현재 약 400 개의 지부에 12,400 명의 회원이 있으며, 연간예산은 5 억 달러로 전액 정부보조금으로 충당되고 있고, 자원봉사자들에게는 교통비를 지원하고 있음
- SCORE 는 웹사이트(www.score.org)를 통해 자금관리, 교육, 음식료품 등 다양한 분야에 걸친 220 여개의 경영자문 성공사례를 소개함으로써 경영자문의 신뢰성을 확보하였으며, 또 전국 조직망 구축을 통해 현장자문의 접근성을 확대. 미국 전역에 389 개 지부, 800 개 지사를 설립. 해당 지역의 주요 산업 종사자를 자원봉사자로 영입함으로써 더욱 정확하고 특화된 경영자문을 제공
- 다양한 지식정보 제공을 통해 웹사이트를 활성화하고 600 여개 분야, 1 천 200 여명의 자원봉사자가 이메일을 통해 신속한 온라인 경영자문을 제공

□ 탭룻재단

- 지역 도서관 건설, 연방수사국(FBI)의 수사활동에 협력한 사례도 있음

○ 프로보노 활동

- 지역 사회 만들기, 구체적으로는 지자체 홍보 프로젝트, 정책 소개 팸플릿, 지역 대표 산업의 브랜드화 등 지자체가 중점적으로 참여하는 사업에 대한 홍보 지원

2) 영국

□ REACH

- 'Reach'는 영국에서 은퇴자들의 사회참여를 돕고 있는 단체들 중의 하나로 꾸준히 지난 30년간 활동을 하고 있으며 현재에도 가장 왕성하게 활동하고 있는 비영리 공익단체임
  - 각 방면에서 필요로 하는 기술 및 능력을 가진 프로보노를 확보하고, 이들을 각 단체의 내용에 맞도록 맞춤형 재교육을 시켜서 각 자원봉사단체에 소개시켜주는 프로그램을 운영하고 있음
  - 2011년 현재 2000명의 기술 및 능력을 가진 자원봉사자를 확보하고 있으며, 10,000여개의 단체에 비교적 시간적 여유가 있는 은퇴자, 특히 IT, 마케팅, 회계, 금융, 법률, 기술, 교육 등 전문직 은퇴자들을 많이 공급하고 있음
- Reach는 개인화된 서비스를 통해서 맞춤형 자원봉사자를 소개하는 프로그램을 개발하고 있음
- 프로보노 활동
  - 신경질환 환자들의 모임의 웹사이트를 개발
  - 가정 방문을 통해서 장애인 및 노약자들의 IT 문제들을 해결
  - 자원봉사단체들을 대상으로 프로포절을 대신 써주는 일을 수행

### 3) 일본

#### □ 릿쿄대학교 '릿쿄세컨드스테이지대학'

- 릿쿄대학교 '릿쿄세컨드스테이지대학'은 단카이(베이비붐) 세대를 중심으로 한 장년층에게 평생학습의 기회를 제공하고 제 2의 인생을 시작하기 전에 지나온 인생을 회고해보고 남은 인생에 도전하도록 하는 목표를 가며, 사회공헌을 목표로 함
- 프로보노 활동
  - 졸업생 중 40%가 사회공헌 활동을 하는 것으로 추정됨
  - 지역사회 NGO 단체와 연계하여 사회문제 해결, 경영컨설팅, 교육 등
- 운영방식 및 커리큘럼
  - 본과의 커리큘럼은 ①고령화사회 교양, ②커뮤니티디자인과 비즈니스, ③세컨드스테이지 설계 등 과목군으로 구성되어 있으며, 수강생 전원이 참가하는 세미나(체계적이고 질 높은 교양교육과 다면적인 학습기회 제공)로 구성됨.
  - 과정 : 1년간의 본과가 기본으로 수료 후 전문적으로 배우는 전공과에서 1년간의 추가 수료가 가능하여 총 2년간 수강이 가능하며 연 45과목을 수강함
  - 세미나, 연구모임 주최 필수, 릿쿄대학교에서 전기 2과목, 후기 2과목 청강 가능

#### IV. 결론 및 제언

##### ○ 기부인식의 개선 및 기부문화를 활성화할 수 있도록 법적·제도적 기반 마련

- 최근 한국사회는 기부에 대한 많은 인식의 변화가 있었으나, 여전히 선진국의 수준을 기대하기엔 역부족임. 기부문화를 활성화할 수 있도록 법적·제도적 뒷받침을 하고, 기부를 많이 하는 사람들이 존경 받는 사회 풍토를 만들어야 함
- 기부자가 자산을 기부하면 기부금 일부를 연금 형태로 돌려줘 기부자의 노후 생활을 보호해주는 제도 마련

##### ○ 대학의 프로보노교육과 생애설계교육의 연계

- 우리나라의 대학은 현재 자원봉사와 관련된 교육이 체계화 되지 않은 현실임. 교양필수이거나 교양선택, 둘 다 없는 학교 등 상이하게 나타남. 향후 대학에서는 자원봉사 과목을 교양필수로 지정하여 일반 자원봉사부터 프로보노 봉사에 이르기까지 전문화된 자원봉사 교육과 전 생애를 거쳐 자원봉사를 실천할 수 있는 생애설계교육과의 연계가 필요
- 또한 은퇴를 앞둔 자들에게 새로운 환경, 새로운 인간관계 속에서 주위 사람들과 협력하면서 천천히 자신에게 맞는 라이프스타일을 디자인하고, 지역생활과 가족과의 관계를 회복하여 제 2의 인생을 시작할 수 있도록 대학의 생애설계교육이 필요
- 일본의 릿교대학처럼 은퇴한 시니어들의 사회공헌을 위한 체계적인 교육 및 지금까지 쌓아온 다양한 휴먼네트워크를 활용한 워크샵이나 인턴십프로그램 등의 실천적 강좌교육 프로그램 개발이 시급함

##### ○ 정부 - 대학 - 기업 간 연계체계 구축

- 정부는 프로보노 활성화를 위한 정책개발 및 지원체계 마련
- 프로보노 활동을 유지할 수 있도록 프로보노 활동에 대한 가치 인정, 소속기관에서 인정과 보상 등이 이루어 질 수 있도록 기업차원에서 프로보노 활동을 하는 사람에게 인센티브를 제공하는 방안을 마련해 볼 수 있음
- 대학은 교육프로그램 개발 및 기업의 프로보노 활동을 위해 민간단체 등과 연계 및 사후관리체계 구축시스템 마련

한양대학교 고령사회연구원 연구조교수 유재남 (02-2220-2799, namee9573@hanyang.ac.kr)

□ 洗心錄

□ 돌연변이와 지속성장

생물의 형질에 아버지의 계통에 없던 새로운 형질이 갑자기 출현하는 현상을 우리는 돌연변이라고 일컫는다. 일반적으로 돌연변이는 부정적 의미가 강하고 실제 위험한 존재일지도 모른다. 그래서 많은 사람들은 가능한 한 이를 보고 싶어 하지 않는다. 그러나 모두가 원치 않는 돌연변이야말로 말로 위기의 상황에서 힘을 발휘하는 필연적인 코스의 일부이다. 박테리아를 보면 잘 알 수 있다. 박테리아는 자신에게 적합한 환경 하에서 생활할 경우 돌연변이로 변하는 비율이 낮다고 한다. 이는 그들의 몸 상태가 환경에 잘 적응하고 있다는 뜻이다. 그러나 에너지 공급이 저하되어 스트레스에 직면하는 상황이 되면 박테리아는 극적으로 돌연변이율을 증가시킨다. 환경이 점점 적대적이 되면 자원이 적은 환경에서 목숨을 이어갈 수 있는 새로운 방법을 찾아야 하기 때문이다. 돌연변이로 변하는 위험을 감수하고서라도 생명을 이어가야 할지를 선택해야 하는 셈이다. 박테리아의 후손이 치명적인 돌연변이로 목숨을 잃을 위험에 처할 수도 있지만, 이는 당장 자신이 죽는 것보다는 바람직한 선택이며 때로는 새로운 환경에 좀 더 잘 적응할 수 있는 계기가 되기도 한다.

기업들은 완벽한 조직 시스템을 원하고 조금이라도 불필요한 행동을 하는 구성원들을 못마땅하게 생각한다. 한 때 유행했던 식스시그마와 같은 품질관리도 완벽을 추구하는 기업관리로부터 출발한다. 철저한 품질 관리를 시행하며 관례에 어긋나는 행동을 하는 직원들을 통제하면 모든 것이 해결될 것이라고 생각하고 노력한다. 그러나 이렇게 완벽하게 통제된 시스템은 고여 있는 물처럼 위기를 초래할 수 있다.

기업 내 튀는 구성원들이 부담스러운가. 그들을 제어하고 통제하고 싶은 생각은 어찌면 당연하다. 그러나, 그들이야말로 기업을 지속 성장시킬 수 있는 진정한 인재일지도 모른다. 조금만 인내하고 그들이 움직일 수 있는 여지를 남겨놓는 것도 기업을 위해 필요하다.

**“누구나 중요한 사람이지만, 어느 누구보다 중요한 사람은 없다”**

블레즈 파스칼 (1623~1662) : 프랑스의 수학자, 물리학자, 철학자, 신학자

## □ Book Review

## - 제목: 하이브리드 버블-일본경제를 곤경으로 내모는 국채 폭락 시나리오

- 아베노믹스의 주요 정책 가운데 하나인 일본은행의 대규모 국채매입을 통한 양적완화정책이 결국에는 일본국채시장의 버블을 불러와 일본경제를 망칠 것으로 평가

## - 저자: 오바타 세키(小幡績)

- 게이오대학(慶應大学) 준교수로 일본의 대표적인 차세대 경제학자
- '모든 경제는 버블로 통한다(2008년)' '리플레이션은 위험하다(2013년)' 등을 저술

## ○ 주요 내용

## - (일본국채가 폭락하지 않는 이유) 지난 20년 간 일본국채 폭락 우려가 지속되었음에도 불구하고 일본국채시장이 안정된 이유는 하이브리드 버블 때문

- 2012년 현재 일본정부의 채무는 약 1,000조 엔으로 그 가운데 국채가 95%를 차지
- 일본국채시장에는 펀더멘탈에 근거한 가격으로 매매가 이루어지는 균형가격, 재정파탄 리스크를 감안하지 않아 펀더멘탈보다 높은 가격으로 매매가 이루어지는 균형가격, 일본은행 개입에 의해 형성되는 균형가격이 존재
- 일본국채시장의 하이브리드 버블은 이 3가지 균형가격이 중층적으로 존재함에 따라 매수자와 매도자 모두에게 유리한 펀더멘탈보다 높은 새로운 균형가격이 형성되면서, 국채가격이 높은 수준에서 장기적으로 유지되어 온 상태를 말함
- 즉, 이 때문에 일본국채에 지속적으로 투자하는 안정적인 일본 국내투자자들이 존재하게 되고, 이로 인해 일본국채시장이 헤지펀드와 같은 외국인 투자자들의 영향을 거의 받지 않고 안정화된 모습을 보이고 있는 것임
- 더욱이 일본 국내투자자들이 스스로 국채 폭락을 유발하는 방아쇠를 당기지는 않을 것이며, 상호 투자행태를 잘 알기 때문에 패닉 상황에 빠지는 일도 없을 것임

## - (서브프라임 버블과 유럽국채 버블과의 비교) 일본국채 버블과 서브프라임 버블, 유럽국채 버블과는 서로 다른 특징을 보임

- 서브프라임 버블은 전형적인 리스크 테이크 버블로 '기대의 자기실현'과 그것을 유발하는 투자행동을 취하게 하는 '투자자들의 동질성', 그리고 레버리지 확대에 의한 '자금투입량의 증대'라는 버블형성의 3가지 요소가 충족
  - 유럽국채 버블은 리스크 회피형 버블이지만 버블형성의 3가지 요소가 충족됨
  - 하지만 일본의 국채시장은 이질적인 투자자들의 독립된 균형과 이들이 융합된 균형 즉, 하이브리드 형태의 균형으로 이루어진 안정적인 시장이고, 대부분의 투자자들이 국채시장 붕괴라는 리스크를 무시하고 있다는 점에서 차이가 있음
- ※ '기대의 자기실현'이란 특정 상품의 가격이 상승할 것이라는 기대가 시장참여자들로 하여금 해당 상품에 투자를 유도하여 실제로 가격이 상승하는 현상이 발생하는 것
- **(일본경제의 안락사 가능성) 일본국채의 일드커브가 완만해지면서 투자자들의 투자행동이 변화할 경우 위기를 초래할 수 있음**
- 일본은행의 국채 무제한 매입으로 장기국채 수익률이 하락(가격 상승)하면서 일드커브가 완만해지고 있어, 향후 일본국채 투자자들의 수익 실현을 위한 매도현상이 나타나는 등 포트폴리오의 조정이 발생
  - 이 때, 헤지펀드와 같은 해외투자자들의 매도 현상이 동시에 발생할 경우 국채가격의 하락현상이 일어나면서 일본국채 버블이 붕괴될 가능성이 있음
  - 이로 인해 일본 국내투자자들 가운데 비교적 소규모인 지방은행 등의 수익성이 악화될 가능성이 큰 데 이들 기관들은 보유 국채의 투매와 파산보다는 일본은행과 일본정부의 구제금융조치에 의한 구조조정의 길을 선택할 것임
  - 한편, 일본은행의 국채 무제한 매입은 국채에 과도한 자금이 배분되게 하는 비정상적인 정책수단으로, 결과적으로는 생산성이 가장 낮은 정부부문에 자금이 집중되면서 일본경제의 성장력을 지속적으로 하락시켜 안락사로 이르게 할 것임
- ※ 일드커브란 장단기 국채 수익률 즉, 이자율을 연결한 선으로 일반적으로는 우상향으로 나타나는데 이는 장기국채일수록 리스크가 커 이자율이 상승하기 때문임.
- ※ 일드커브가 완만해지면서 더 이상의 평활화가 진행되지 않는다는 것은 장래의 자본수익 취득 가능성이 소멸된다는 의미이며, 이는 버블이 아닌 상황에서도 자본수익을 기대할 수 없는 상황으로 변화한다는 것을 의미



# HRI Leaders Forum

최고CEO와 으뜸 지성의 만남

HRI 리더스포럼은  
CEO들을 위한 프리미엄급  
최고경영자 포럼입니다.

## [HRI리더스포럼 혜택]

- 경제·경영부터 인문사회에 걸친 다양한 주제강연
- CreativeTV(usociety.co.kr)VIP멤버십 제공
- 경제·경영도서 베스트셀러 제공(年 12권)
- 최신 경제산업 동향자료
- 리더십교육프로그램 참여기회 마련
- 경제핫이슈분석 다운로드 서비스 제공

## [연회비]

- 1명 : 연100만원 ■ 3명 : 연200만원 ■ 5명 : 연300만원

일정

매월 넷째주 목요일  
저녁 7시

장소

플라자호텔 22층  
다이아몬드홀

시간

19:00~21:00(2h)

## HRI리더스포럼에 지혜를 나눠준 연사

김난도 서울대 교수(대한국소비트렌드의 최근 흐름과 시사점), 최재천 이화여대 교수(21세기 기업생태계와 지식의 통섭), 유홍준 영지대 교수(명작의 조건과 장인정신), 금난새 지휘자(하모니리더십), 김정운 영지대 교수(마음을 움직이는 힘)

HRI리더스포럼 사무국

· Tel. 02-2072-6246, 6247 · Fax. 02-2072-6249 · E-mail, forum@hri.co.kr

 현대경제연구원  
<http://www.hri.co.kr>

