

# 체어퍼슨노트

## CHAIRPERSONNOTE

- 경제 이슈
  - IMF 세계경제 전망
  - 추가경정예산 17.3조 원 편성
- 경영 노트
  - 도요타의 실패와 재기
- 사회 트렌드
  - 대체휴일제 하반기부터 시행될 전망
- 저널 브리프
  - 신흥국 전략
- 洗心錄
  - 공자의 다섯 가지 사람 분류법



본 보고서에 있는 내용을 인용 또는 전재하시기 위해서는 본 연구원의 허락을 얻어야 하며, 보고서 내용에 대한 문의는 <http://www.hri.co.kr>로 주시기 바랍니다.

## □ IMF 세계경제 전망

- IMF는 선진국 경기회복 지연과 신흥국 잠재성장률 저하 등의 경제 불안요인이 해소되지 않음에 따라 2013년 세계 경제성장률을 일제히 하향 조정
  - 세계 경제 : 2013년 세계 경제성장률은 지난 1월 전망치 3.5%에서 0.2%p 하향조정된 3.3%로 전망
  - 선진국 경제 : 2013년 선진국 성장률은 1.3%에서 1.2%로 하향 조정. 미국의 경우 시퀘스터 등 재정불안이 지속됨에 따라 2.1%에서 1.9%로 하향조정
  - 신흥국 경제 : 2013년 신흥국 성장률은 5.5%에서 5.3%로 하향 조정. 중국의 경제성장률은 유동성 과잉 공급 및 부동산 시장 불안 등의 우려로 8.1%에서 8.0%로 하향 조정
- 선진국의 재정불안이 해소되고, 신흥국의 유동성 과잉 공급에 따른 금융시장 불안정성이 극복될 경우 하반기 세계경기가 완만한 회복세가 나타날 전망

## □ 추가경정예산 17.3조 원 편성

- 기획재정부는 16일 경기 회복과 일자리 창출, 민생 안정 등을 위해 17.3조 원 규모의 추가경정 예산안을 발표
  - 추진배경 : 국내 경제는 소비 여력 약화, 투자 부진 지속, 수출 감소 등으로 전기대비 성장률이 7분기 연속 1%를 하회하고 있어 경기 안정화와 새로운 경제 활력을 위한 동력이 필요한 상황
  - 추경규모 : 추경 예산안은 경기침체에 따른 세입결손분의 보존을 위한 12조 원과 일자리확충·민생안정, 중소·수출기업 지원, 지역경제 활성화를 위한 세출 확대 5.3조 원 등 총 17.3조 원 규모
  - 기대효과 : 이번 추경으로 정부가 예측한 2013년 성장률 전망치인 2.3%에서 약 0.3%p 성장률을 높이고, 약 4만 개의 일자리가 늘어날 것으로 전망
- 정부의 추경 예산 편성으로 하반기 경기 회복에 대한 기대감이 높아질 것으로 기대되지만, 올해 재정적자는 당초 4.7조 원에서 23.4조 원으로 늘어 재정건전성이 크게 악화될 전망

□ 도요타의 실패와 재기<sup>1)</sup>

- 도요타는 여러 가지 초대형 위기를 딛고 글로벌 판매 1위 자리를 탈환하는 저력 발휘
  - 2000년대 중반 도요타는 자신의 실력만을 믿고 700만 대 수준이었던 연간 생산능력을 2~3년 만에 1,000만 대까지 늘리면서 GM을 누르고 세계 1위가 되겠다는 야심을 드러냄
  - 리먼 쇼크 이후 300만 대 생산 과잉 문제, 품질 결함으로 인한 1,000만 대 리콜 사태, 일본 대지진, 엔고 등 대내외적으로 다양한 위기에 직면
  - 그러나 임직원이 혼연일체가 되어 2년 만에 글로벌 판매 1위 자리를 탈환하였고, 주가도 지난 6개월 동안 80% 이상 상승
- 도요타의 지난 3년은 ‘성공은 자만을 부르고 자만은 파멸을 가져오지만 실패는 다음의 성공으로 이어지는 싹을 내포하고 있다’는 교훈을 체득하는 시간

<도요타의 재기 비결>

	내 용
물량주의에 대한 반성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 단기간에 생산량을 늘리기 위해 거액을 들여 자동화 기기를 투입하고, 충분히 숙련되지 않은 인력까지 현장에 투입했던 과거의 실패를 기억</li> <li>• 도요타는 현장의 작업자가 원리 원칙을 확실히 익혀 작업을 개선하고 품질을 높이는 수작업 방식을 자동화 생산방식보다 우선시</li> </ul>
단순화를 극대화한 신차 설계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2000년대 초반부터 생산 차종과 물량이 급속도로 늘어나고, 각종 전자장비가 덧붙여지면서 생산 프로세스가 복잡해짐</li> <li>• 전문가들은 도요타 리콜 사태의 원인은 이런 복잡성을 해결하지 못해 발생한 결과라고 판단</li> <li>• 폴크스바겐의 레고블록형 설계 전략을 벤치마킹하여 자동차의 공통 부품을 레고블록처럼 만들어 끼워 맞추는 단순화 전략 시행</li> </ul>
신속한 의사결정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 도요타는 업무에 필요한 모든 조직을 한 건물에 모아 아이디어 수립부터 최종결정까지 ‘원스톱’으로 가능하게 만들어 의사결정을 신속화</li> <li>• 또한 필요 안건이 있을 때 수시로 모였다 흩어지는 ‘태스크 포스’를 도요타 고유의 방식으로 강화하는 능력 구축</li> </ul>

1) ‘무엇이 도요타를 다시 서게 했나...수뇌부 현지 연쇄 인터뷰’(ChosunBiz, 2013.04.13) 내용을 요약·정리함

□ 대체휴일제 하반기부터 시행될 전망<sup>2)</sup>

- 19일 국회 안전행정위원회는 법안심사소위를 열어 대체휴일제도를 도입하는 것을 골자로 한 ‘공휴일에 관한 법 개정안’을 의결해 전체회의에 넘김
  - 대체휴일제는 여야간 큰 이견이 없어 4월 임시국회에서 통과될 것으로 보임
  - 소위에선 공휴일이 일요일일 경우 다음주 월요일을 대체휴일로 지정하는 방안을 확정
  - 당초 공휴일이 토요일과 겹칠 경우에도 대체휴일로 지정하는 방안이 함께 논의됐으나 산업계에 미칠 파장을 고려해 채택되지 않은 것으로 알려짐
  - 소위는 △설·추석이 토요일일 경우 연휴 전날인 목요일을 휴일로 △설·추석이 일요일일 경우 연휴 다음날인 화요일을 휴일로 지정하도록 했음
  - 다만 일부에서 휴일로 추진하던 어버이날(5월8일), 제헌절(7월17일)은 휴일로 지정하지 않기로 했음
  
- 이 제도가 시행되면 추가로 늘어나는 공휴일은 연평균 2일 안팎으로 추정됨
  - 올 하반기와 내년에는 일요일과 겹치는 공휴일이 없고 이후 첫 대체휴일은 2015년 3.1절 다음날인 2일이 됨
  
- 근로자들에게 휴식과 여가를 보장하고 관광 등 내수에 활력을 불어넣자는 게 대체휴일제 도입 취지지만 재계는 반발
  - 한국경영자총협회는 △일요일이 아닌 평일에 쉬는 기업의 비용 증가 △한국의 공휴일이 연간 16일로 미국 영국 독일 프랑스 등 선진 6개국의 평균 휴일인 11일보다 5일 많은 점 △한국 근로자의 시간당 노동생산성이 미국과 프랑스의 절반 수준인 점 등을 들어 입법에 반대한다는 뜻을 밝힘

---

2) ‘대체휴일제 국회소위 통과’(매일경제, 2013.4.20)를 요약 정리함

## □ 1-2-3-4 규칙<sup>3)</sup>

### ■ 조직의 생산성 및 비효율성을 측정하는 기준인 1-2-3-4 규칙을 소개

- 조직은 다음 중 최소한 1과 4의 효율성만 높여도 조직 내 생산성을 증가시킬 수 있음

#### ① 조직 내 직원 간 교류에 소요되는 비용이 총 40%를 차지

- 각종 회의, 직원들 간의 사담, 점심 시간 등 조직을 유지하고 사업을 영위하는 한 반드시 필요한 필요악과 같은 비용
- 이 중 일부는 단순한 시간낭비인 경우도 있지만 업무 활동을 하기 위해 불가피한 부분도 존재
- IT와 자동화수준의 발달 등 업무 시스템이 바뀌어도 조직 문화를 크게 변화시키지 못한다면 이 수치를 낮추는 것은 어려움

#### ② 조직 내 약 30%의 직원이 일상적 업무만 수행

- 주간보고서, 월간시장 예측보고서, 일상적인 전략 기획과 같이 조직이 원활히 운영되기 위한 지속적인 활동이 이에 해당
- 이러한 일상적인 업무 활동은 회사 성공 여부와 직접적으로 연결되지 않음
- 그러나 이 기능을 줄이는 것은 직원의 해고와 밀접하게 연관되어 쉽지 않은 문제

#### ③ 사업의 성공을 견인하는 생산적 활동은 전체의 20%에 불과

- 사업의 가치를 명확하게 증진시키는 진정한 의미의 생산적인 활동을 의미
- 우수한 기업도 20% 수준에 그치며 대부분은 이 비율을 맞추기 위해 노력하는 것이 현실
- 경영진은 이를 인지하고 실질적 가치 창출에 기여하는 직원들에게 적절히 보상할 필요가 있음

#### ④ 조직 내 가치를 파괴하는 활동이 10% 이상

- 시장성 없는 제품 기획, 이미 결정된 사항에 대한 이의 제기, 조직문화를 저해하는 사담을 퍼뜨리는 행위 등 조직의 가치를 파괴하는 활동을 의미
- 이런 행위는 다른 직원들의 생산성까지도 저해하기 때문에 실질적 여파는 10% 이상임
- 이에 해당하는 직원은 직장에 출근하지 않는 것이 오히려 조직의 생산성을 지키는 데 도움이 됨

---

3) '1-2-3-4 규칙'(매경이코노미, 2013.04.17) 참조

## □ 공자의 다섯 가지 사람 분류법

중국의 황실에는 위대한 황제를 만들기 위해 5천 년에 걸쳐 내려오는 현학들의 지혜를 집대성한 <제왕학(帝王學)>이라는 비서(秘書)가 있다. 중국 당나라 학자 자오루이(668-757)에 의해 만들어진 이 책은 중국 역대의 황실에만 전해진 비서였다.

제왕학의 근본은 인재를 자신의 사람으로 만들고, 사람을 적재적소에 쓰는 기술, 즉 용인지술(用人之術)에 있었는데, 이를 위해서는 우선 사람의 유형을 명확히 파악하는 것이 중요했다. 유형별로 사람들의 장단점을 파악한 다음에야 비로소 그들을 이용할 수 있게 된다.

이 책에서는 사람 분류법의 하나로 춘추전국시대 사상가 공자(孔子, BC 552-479)의 주장을 인용하고 있다. 공자는 지도자가 되려면 우선 사람을 식별하되 능력의 정도에 따라 사람을 적시에 이용하는 것이 중요하다고 강조했고, 이를 위해 사람의 종류를 다섯 유형으로 구분했다.

### ■ 용인(庸人)

신념이 없고 말을 투박하게 하며 거짓을 말하는 데 아무런 거리낌이 없다. 교양이 없고, 과장과 거짓을 통해 사람을 사귀기 때문에 주위에 진실한 친구가 없다. 작은 이익에 연연하며 대의를 염두에 두지 않는다. 자신이 무슨 일을 하고 있는지 의식하지 못하고 세월이 흘러가면서 자신을 지탱하지 못하는 사람이다.

### ■ 사인(士人)

만물의 근원과 학문의 이치에 대해 정통하지는 못하나 신념이 있고 원칙을 지키며 자신의 주장을 가지고 살아간다. 일을 완벽하게 처리하는 데는 능력이 부족하지만 도와 의리가 있는 곳을 따르려고 한다.

만사에 능하지는 않지만 자신이 정통한 분야의 일은 철두철미하게 해내는 성향이 있다. 사상이 명확하고 정확한 언어를 구사하며 근거에 입각하여 일을 처리하고 증거를 남긴다. 부귀와 재물이 그들을 유혹하는 미끼가 되지 못하여 그들은 가난도 불사한다.

■ 군인(君人)

타인을 미워하지 않는다. 인정과 의리를 중시하며, 일에 임해서 도리와 이치에 맞게 처리하면서도 타인에게 상처를 주는 말과 행동을 삼간다. 언행이 일치하고 약속을 지키며 개인의 욕심을 채우지 않는다. 평온한 표정을 보이지만 안으로는 자강불식(自彊不息, 스스로 힘써 쉬지 않음)하고, 평범해 보이지만 이런 사람은 쉽게 패배하지 않는다는 것을 다수가 인정한다.

■ 현인(賢人)

한 사람의 덕성이 법도에 어긋나지 않고 행동은 규범에 위배되지 않는다. 그의 언행은 천하의 사람들이 받들 만하고 덕성은 백성을 교화시킨다. 이러한 유형의 사람은 사물의 근본을 헤치지 않고 주위의 사람들을 부유하게 만드는 저력이 있다.

하늘 아래 숨어있는 재물은 알아 내지 못하나 자신이 얻은 재물을 나누어 주는데 능하여 백성들을 질병과 가난에서 구제할 수 있는 사람이다.

■ 성인(聖人)

품행과 덕성이 천지간의 법도와 일치하고 처세가 변화무쌍하면서도 거리낌이나 장애물이 없다. 만물의 인과법칙에 통달하고 만인과 화합할 수 있다. 그의 교화는 시간을 초월하여 먼 미래로 전해지고 오랫동안 사람들에게 깊은 깨달음으로 남는다.

이런 다섯 유형의 사람을 제대로 간파한 지도자는 치국(治國)의 기술을 모두 안 것이나 다름없다고 공자는 말한다.

과연 당신은 어떤 유형의 사람이고, 당신 주위의 사람들은 어디에 속하고 있는가?

“네가 남들에게 불붙이고자 하는 것은  
네 안에 불타고 있어야 한다.”

- 아우구스티누스(354~430) : 로마의 철학자