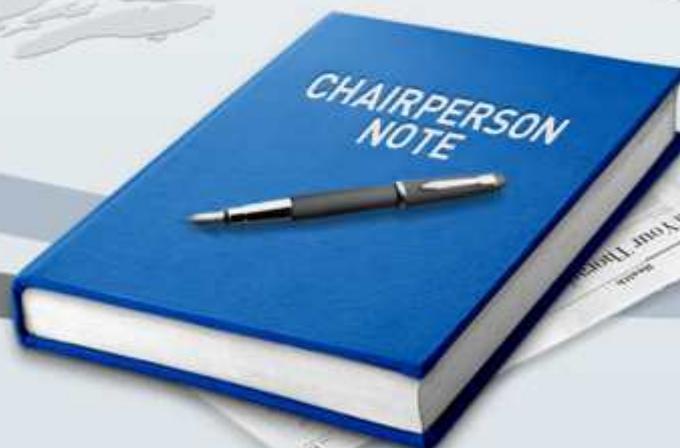


# 체어퍼슨노트

## CHAIRPERSONNOTE

- 경제 이슈
  - 일본 1분기 경제성장을 상향조정
  - 5월 신규취업자 증가폭 둔화
- 경영 노트
  - 혁신 문화 구축을 위한 프레임워크
- 사회 트렌드
  - 新기러기 가족과 주거 트렌드 변화
- 저널 브리프
  - 실패하는 전략의 3가지 공통점
- 洗心錄
  - 꿈, 또 다른 혁신의 연결고리



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.

□ 일본, 1분기 경제성장을 상향조정

- 일본 내각부는 개인소비의 회복세, 설비투자의 예상보다 양호한 실적 등으로 국내수요가 증가하여 1분기 경제성장을 잠정치로 상향 조정
  - GDP 잠정치 조정 내용 : 2013년 1/4분기 경제성장률을 5월 속보치 0.9%에서 전기대비 1.0%로 상향조정(연율기준 3.5%→ 4.1%). 일본 GDP가 4%대의 성장률을 기록한 것은 동일본대지진의 복구 수요가 반영됐던 2012년 1/4분기 이후 처음
  - 국내수요 증가 : 민간수요가 0.5%에서 0.7%로 상향조정되면서 국내수요가 0.5%에서 0.7%로 상향조정. 국내수요의 GDP 성장 기여도도 속보치 0.5%p에서 0.6%p로 상향조정
  - 국내수요 증가 배경 : 소비심리개선으로 개인소비가 늘었고, 소프트웨어를 제외한 대부분의 설비투자가 예상보다 양호한 실적을 기록하며 속보치(-0.7%)보다 감소폭이 축소된 전기대비 -0.3%를 기록
- 엔화 가치 하락에 따라 수출이 호조를 보이고, 아베노믹스의 긴급경제대책에 따라 경기부양 효과가 서서히 나타나고 있으나, 정부 부채 및 재정 악화 등의 불안요인이 상존

□ 5월 신규취업자 증가폭 둔화

- 통계청의 5월 고용동향에 따르면 신규취업자는 제조업, 청년층 고용을 중심으로 둔화되어 2개월만에 20만 명대로 하락
  - 고용지표 동향 : 5월중 신규취업자는 전년동월대비 26.5만 명 증가하여 지난달(34.5만 명)에 비해 증가폭이 둔화. 취업자 증가폭 하락에 따라 고용률은 60.4%로 전년동월대비 0.1%p 하락
  - 산업별 : 서비스업의 취업자 증가폭이 소폭 확대되었으나, 제조업의 취업자 증가폭이 4월 16.5만 명에서 5월 10.5만 명으로 둔화, 건설업 신규취업자(-1.3만 명)는 감소세가 지속
  - 연령별 : 청년층의 신규취업자(-8.5만 명) 둔화가 지속되는 가운데, 30, 40대 취업자 역시 증가폭이 둔화 또는 감소 전환
- 최근 고용시장의 선행지표인 구인구직비율이 감소세를 지속하고, 엔화 약세에 따르는 수출 제조업의 업황 부진이 예상되어 향후 고용 시장의 둔화 우려

□ 혁신 문화 구축을 위한 프레임워크<sup>1)</sup>

- 혁신을 추진하는 데 있어서 기업 내의 조직 문화가 근로자와 자본, 국민성보다 중요한 역할을 담당하는 것으로 드러남
  - 다수 학자들이 17개의 주요 시장에서 활동하는 759개의 기업을 상대로 혁신에 관한 연구를 진행하여 도출한 결과 조직 문화가 중요하다는 사실을 밝혀냄
- 본 논문은 이를 보완하여 혁신적인 기업 문화 구축을 위한 프레임 워크를 제시
  - 혁신적인 기업 문화는 자원(Resources), 프로세스(Processes), 가치관(Values), 행동(Behaviors), 분위기(Climate), 성공(Success) 등 6개의 요인을 기반으로 형성
  - 상당수 기업들은 측정이 쉬운 자원·프로세스·성공에는 관심을 집중하는 반면 가치관·행동·분위기 등 측정 및 평가가 어려운 요인은 소홀히 취급

< 혁신 문화 구축을 위한 프레임 워크 >

내 용	
가치관	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기업의 비전 및 경영자의 가치관은 시간과 자본의 할당 방식에 반영되어 의사결정에 중대한 영향을 미침</li> <li>• 혁신적인 기업은 기업가 정신을 불어넣고 창의성을 고취시키며 지속적인 학습을 장려하는데 많은 돈과 시간을 배정하는 문화를 형성</li> </ul>
행동	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기존의 제품을 폐기하고 새로운 신제품을 채택하는 행동, 직원들의 열정을 북돋우며 조직 내 부조리를 제거하려는 의지 등이 필요</li> <li>• 디자인 컨설팅업체 이데오(IDEO)는 “엉뚱한 생각을 장려하라”, “다른 사람의 아이디어를 한층 더 발전시켜라” 등 혁신 발굴을 위한 행동 규칙을 정립</li> </ul>
분위기	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 혁신을 추구하기 위해 기꺼이 위험을 감수할 수 있는 분위기 조성</li> <li>• 고어텍스 등으로 유명한 W.L 고어는 진행되던 프로젝트가 중단되거나 실패하면 직원들은 맥주와 샴페인을 마시며 프로젝트가 끝난 것을 축하</li> </ul>
자원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인재·시스템·프로젝트 등 3개의 자원 요소 가운데 혁신적인 관행을 이해하고 확산시킬 수 있는 인재가 가장 핵심</li> <li>• 월풀(Whirlpool)은 혁신 전문가로 구성된 커뮤니티를 구축하여 계획적이고 체계적인 방식으로 혁신 아이디어를 발굴</li> </ul>
프로세스	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 라이트-솔루션즈는 모든 직원이 사용할 수 있는 1만 달러의 게임 머니를 지급하고, 실행 예정인 프로젝트에 대한 거래를 통해 가치 평가를 실시</li> <li>• 가장 높은 가격에 거래된 프로젝트가 시장에 출시되면 직원들에게 투자한 게임 머니만큼 현금을 돌려주는 정책을 실시</li> </ul>
성공	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 혁신의 성공을 판단하려면 외적인 차원, 기업 차원, 개인 차원 등 세 가지 차원에서 확인해야 함</li> <li>• 성공의 정의와 측정은 어떤 사람에게 보상을 제공하고, 어떤 사람을 채용하며, 어떤 프로젝트를 추진할 것인가와 관련된 전반적인 의사결정의 기준</li> </ul>

1) 'How Innovative Is Your Company's Culture?(MIT Sloan Management Review, SPRING 2013)를 요약 정리함.

□ 신(新)기러기 가족과 주거 트렌드 변화<sup>2)</sup>

- 가족들은 지방의 싼 주택을 사서 거주하는 대신 자신은 조그만 오피스텔 등을 얻어 사는 '기러기 가족'들이 늘고 있음
  - 주중에는 서울에서 가족과 떨어져 직장을 다니다가 금요일 저녁부터 일요일까지 사흘간 가족이 있는 수도권이나 지방으로 내려가 생활하는 이른바 '4+3족'임
  
- 이런 분거(分居) 가족들이 늘면서 지방 아파트와 소형 전원주택이 주택시장에서 새로운 트렌드로 떠오르는 모습
  - 전원주택은 30~40대 젊은 층의 선호도가 높고, 서울의 전셋값이 급등하면서 오히려 상대적으로 한적한 교외에 있는 아파트나 소형 전원주택에 대한 관심이 커짐
  - '두 집 살림'이 늘면서 지방 아파트에 대한 수요도 늘어나는 모습임
  - 서울 아파트 가격은 1.07% 떨어졌지만 지방의 5개 광역시는 0.73% 올랐음. 특히 충남(1.71%), 충북(1.29%) 등 충청권의 경우 오름세가 거셌음
  
- 중장년층 원룸 수요가 느는 것도 주목할 만한 현상임
  - 젊은 층의 전유물로 인식되던 원룸, 오피스텔은 최근 들어 40대 이상이 많이 찾고 있는 추세임
  - 예전에는 20~30대 대학생과 직장인들 밖에는 볼 수 없었는데 지금은 40대 남성들도 오피스텔과 원룸을 구하는 경우가 많아짐
  - 실제로 서울의 1인 가구는 2005년 67.8만 가구에서 2010년 85.5만 가구로 26% 급증했음
  - 특히 35~49세 1인 가구는 17.1만 가구에서 21.5만 가구로 25.2% 늘어 같은 기간 젊은 층(20~34세)의 1인 가구 증가율(13.4%)의 두 배에 달했음
  - 중·장년층 1인 가구가 젊은 층보다 더 빠르게 증가하고 있는 셈임
  
- 이 때문에 앞으로 도시형 생활주택, 오피스텔 등 1인 가구용 주택도 중·장년층의 '니즈'를 반영할 수 있는 상품의 필요성이 대두
  - 예컨대 젊은 층의 경우 원룸과 오피스텔은 유일한 주거공간으로 다양한 시설이 함께 갖춰져 있는 것을 선호하지만, 중·장년층의 경우 잠시 머무는 곳이라는 인식이 강해 편의시설보다는 넓은 공간을 선호하는 경향이 강함

---

2) '신기러기 가족, 주거 트렌드 바꾼다'(서울경제, 2013.6.17)를 요약 정리함

□ 실패하는 전략의 3가지 공통점<sup>3)</sup>

○ 마이클 포터 교수는 실패하는 전략들의 공통점 세 가지를 다음과 같이 제시

- 포춘지(Fortune)는 96년 이후 10년간 500대 기업들의 경영전략을 조사한 결과, 목표 달성에 성공한 기업은 25% 수준에 그쳤다고 발표
- 전문가들은 기업들이 경영전략 달성에 실패하는 이유로 전략을 수립하고 실행할 때 중요한 것을 간과했기 때문이라고 지적

① 경쟁사에게만 집중 : 고객 이탈을 간과할 수 있음

- 전략 성패의 핵심은 경쟁사가 아닌 고객이지만 경쟁사를 이기는 데만 집중하는 경우 고객을 놓치는 실수를 할 수 있음
- 패스트푸드 업계 1위 맥도널드(McDonald's)와 2위 버거킹(BURGER KING)은 오직 서로를 이기겠다는 전략으로 햄버거 하나에만 집중하면서 치열한 경쟁을 펼침
- 그 결과, 몸에 좋은 음식을 찾기 시작한 소비자의 변화를 읽지 못하고 결국 웰빙 샌드위치 전문점 서브웨이(SUBWAY)에 매장 수에서 추월당함

② 현재 고객에게만 집중 : 미래 고객을 놓칠 수 있음

- 전략 수립 시 항상 새로운 고객을 찾아나서는 자세가 필요하지만 현재 고객에게만 집중할 경우 잘해봐야 현상유지를 할 뿐이고 나아가 시장 자체를 잃게 될 위험성도 존재
- PC 업체 델(Dell)은 2000년대 이후 무선인터넷 이용이 원활한 고성능 컴퓨터에 대한 수요 증가에도 불구하고 주요 고객이었던 저가 데스크탑 사용자에게만 집중
- 그 결과, 가격과 무관하게 무선인터넷을 원활히 쓰고자 하는 잠재 고객을 유치하지 못했을 뿐만 아니라 취향이 변한 기존 고객들마저 놓치는 결과를 야기

③ 단기 수익에만 집중 : 기업의 장기 생존이 불투명해질 수 있음

- 장기 전략은 더 넓은 안목으로 끈기 있게 추진할 때 소기의 성과를 달성할 수 있으나 단기 수익에 현혹돼 전략의 방향을 변화시킬 경우 기업의 장기 생존이 불투명해짐
- 미국 보험 회사 세이프코(Safeco)는 80년대 무리한 투자를 배제하고 안정적인 성장을 추구하는 장기 전략을 수립했으나 90년대 보험업계에 호황이 찾아오자 기존 전략을 버리고 금융회사들을 인수하기 시작
- 그 결과, 무리한 M&A로 여유 자금이 고갈된 상황에서 90년대 중반 금융업계에 불황이 찾아오자 세이프코는 경영난에 봉착했고 3년 만에 주가가 60% 이상 폭락

---

3) '전략은 완벽한데 번번이 실패하는 당신이 놓친 3가지'(조선일보, 2013.05.23)참조

## □ 꿈, 또 다른 혁신의 연결고리

많은 예술가들이 꿈에서 영감을 받아 자신의 예술 작품을 완성했다는 이야기를 종종 듣는다. 놀라운 사실은 단순히 예술 분야뿐 아니라 과학 분야에서도 꿈은 문제 해결의 결정적 역할을 하는 경우가 적지 않다. 러시아의 과학자 드미트리 멘델레프는 원자의 무게에 따라 표를 만들 수 있다는 꿈을 통해 원소주기율표를 작성했다. 시넵스의 억제 행동 이론을 생각해낸 존 에클스 역시 꿈속의 영감을 바탕으로 자신의 이론을 전개하여, 이를 통해 노벨상까지 수상할 수 있었다. 이렇듯 창의적인 아이디어가 꿈과 밀접한 관련을 맺는 경우가 많다.

꿈이 억제된 무의식을 표출하는 것이라고 프로이트가 주장하지만, 사실 꿈의 역할을 이를 훨씬 뛰어넘는 것일 수 있다. 꿈은 과학적 탐구의 기초가 되기도 한다.

최근 들어 많은 뇌과학자들이 뇌 속의 뉴런들의 새로운 결합을 가지고 실험을 함으로써 꿈에 대한 새로운 진실을 찾고 있다. 예를 들어, 바그너는 숫자 실험을 행한 다음 문제를 앞에 두고 잠을 자는 것이 피험자가 숨겨진 법칙을 알아내는 능력을 2배 이상 높여준다는 것을 발견했다. 잠을 자는 동안 정신이 새롭게 결합함으로써 퍼즐을 푸는 해법을 일깨워주었고, 처음 훈련할 때는 인식하지 못했던 패턴들을 발견할 수 있었다. 물론 과학은 아직 꿈의 역할을 확실하게 설명하지 못한다. 다만 꿈의 역할이 혼란스럽게 보이더라도 생산적인 것으로 밝혀지고 있다. 두뇌의 혼돈 상태는 새로운 정보를 완전히 이해하고 변화된 상황에 반응하는 시간인 셈이다.

우리는 가끔씩 해결되지 않는 거대한 과제와 마주하게 된다. 며칠 밤을 새워도 해결되는 실마리조차 찾을 수 없을 때 좌절할 수밖에 없다. 만약 당신이 인간으로서 한계를 느낀다면 조용히 잠을 청해보는 것은 어떨까, 혹시 아는가 꿈속에서 문제 해결의 실마리를 찾을지.

**學然後知不足 教然後知困 (학연후지부족 교연후지곤)**

배운 뒤에야 부족함을 알고, 가르쳐 본 뒤에야 막혔던 것을 알게 된다.

- 『예기(禮記)」의 ‘학기’(學記)편 -