



- **경제 이슈** : 국내 경기 회복세 지속
미국 양적완화 추가 축소
- **경영 노트** : 기업이 관찰해야 하는 5가지
- **사회 트렌드** : 활동적 노화, 일본 65세, 프랑스 62세로 정년연장
- **저널 브리프** : 직원들의 근태 관리 방안
- **금주의 도서** : 다윗과 골리앗
- **洗心錄** : 패배가 확실한데도 끝까지 싸우는 사람들의 심리

□ 국내 경기 회복세 지속

- 12월 산업활동동향에 따르면 국내 경기는 광공업 생산과 설비투자 등을 중심으로 회복 흐름을 나타내고 있음
 - 생산 : 광공업생산은 반도체 및 부품과 자동차 업종의 호조로 전월대비 3.4% 증가하여 54개월 만에 최고치를 기록, 서비스업은 도소매업(-2.1%), 숙박·음식점업(-4.6%) 등이 감소하면서 전월대비 0.7% 감소
 - 소비 : 소매판매는 내구재(-0.5%), 준내구재(-3.4%) 및 비내구재(-0.7%)의 소비가 모두 줄어 전월대비 1.3% 감소
 - 투자 : 설비투자는 기계류와 운송장비 투자가 모두 증가하여 전월대비 5.2% 증가, 반면 건설투자 중 건설기성은 건축 및 토목공사가 모두 부진하여 전월대비 7.4% 감소
- 향후 국내 경기는 완만한 회복세를 보이겠지만 SOC 예산 감소에 따른 건설투자 개선세 미흡, 신흥국 금융 불안, 조류독감 사태 등으로 회복세가 예상보다 부진할 우려

□ 미국 양적완화 추가 축소

- 미국 연방준비은행(FRB)은 1월 28~29일 열린 공개시장위원회(FOMC) 회의에서 양적완화 추가 축소를 결정하였고, 이에 따라 신흥국 금융시장이 크게 요동쳤으며 금융위기 등에 대한 관심이 고조됨
 - 양적완화 추가 축소 결정 : 자산매입 프로그램 규모를 작년의 850억 달러에서 750억 달러로 축소하기로 결정한 이후 650억 달러로 추가 축소 결정
 - 신흥국 영향 : 신흥국 통화 가치가 하락하고, 증시가 출렁이는 등 신흥국을 중심으로 전세계 금융시장 불안이 심화. 아르헨티나 폐소화 가치는 하루만에 6.61% 급락하고, MERV 주가지수는 3.93% 하락하기도 함
 - 한국경제 영향 : 미국경기 개선 및 원화가치 절하 등과 같은 수출 측면에서의 긍정적인 평가도 있지만, 신흥국 위기에 따라 우회수출에 장애가 될 수 있음
- 정부는 미국의 양적완화 축소에 따른 신흥국 외환위기로 인해 한국경제에 영향을 줄 직·간접적 영향요인에 선제적으로 대응해야 할 것이고, 외환보유액을 적정수준으로 유지하여 외화자금시장에 대한 적극적인 관리가 필요할 것임

□ 기업이 관찰해야 하는 5가지¹⁾

- 창조와 혁신은 천재적 인물들의 기막힌 통찰에서 비롯되는 것이 아니라 평범한 일상을 새로운 눈으로 바라보는 관찰에서 비롯되는 경우가 많음
 - 저서 <생각의 탄생>에서 로버트 루트번스타인과 미셸 루트번스타인은 위대한 창조자의 특징으로 평범함을 심오함으로 만드는 능력을 꼽음
- 경영자가 고민하고 있는 수많은 비즈니스 문제들의 해답은 우리가 경험하는 평범한 일상에 대한 관찰에서 찾을 수 있음
 - 소비자들의 결핍, 고통, 불안, 변화, 행동을 유심히 관찰하면 새로운 마케팅 기회를 발견할 가능성이 높음
 - 또한 조직을 효과적으로 관리하고 리더십을 잘 발휘하기 위해서도 임직원에 관한 관찰은 필수적

<기업이 관찰해야 하는 5가지>

	내 용
결핍	<ul style="list-style-type: none"> • 일반적으로 사람들은 더 좋은 제품과 서비스를 구매하기보다는 자신의 결핍을 해결해 주는 것을 구매하는 경향이 있음 • 소비자는 본인이 어떤 것에 결핍을 느끼는지 모를 때가 많기 때문에, 소비자가 인식하는 못하는 결핍 요인을 발견하여 해결해주면 새로운 수요가 창출
고통	<ul style="list-style-type: none"> • 사람들은 고통을 느끼지 않기 위해서 기꺼이 돈을 지불하기 때문에 타인의 고통을 관찰하는 것은 더 좋은 제품과 서비스를 개발하는 중요한 시작점 • 일본의 문구업체 고쿠요는 사람들이 스테플러를 사용하다 손에 철심이 박히는 고통을 경험함을 관찰하고, 철심이 없는 스테플러인 하리낙스(Harinacs)를 개발
불안	<ul style="list-style-type: none"> • 불안은 분명하지 않은 대상에 대해 갖고 있는 심리적 공포이며, 사람들은 누구나 불안을 느끼면 살고 있음 • 현대차는 경기침체로 인해 실업자가 급증하던 2009년, 현대차를 구입한 소비자가 1년 내에 실직을 하면 판매한 차를 되사주는 '실직자 구매보상제도'를 선보임
변화	<ul style="list-style-type: none"> • 변화를 감지하고 있다면 성공할 가능성이 증가하고 그렇지 않다면 실패할 확률이 높아지게 됨 • 현재 발생하고 있는 변화로는 싱글세대, 실버세대, 향수 마케팅, 피곤함, 외로움의 증가 등이며, 이를 제품·서비스 개발에 활용하면 새로운 기회를 창출 가능
행동	<ul style="list-style-type: none"> • 사람은 자신이 무엇을 불편해하고, 무엇을 원하는지 스스로 모를 때가 많으며 오직 행동만으로 자신의 불편함을 표현 • 일반적으로 소비자의 행동은 결핍, 고통, 불안, 변화 등이 종합되어 반영된 결과

1) '평범함에서 위대함을 찾는 관찰의 힘'(동아비즈니스리뷰, 2014.01.14)과 '결핍·고통·불안·변화·행동 고객을 관찰하면 마케팅이 보인다'(동아비즈니스리뷰, 2014.01.14)를 요약 정리함.

□ **활동적 노화, 일본 65세, 프랑스 62세로 정년연장²⁾**

- **활동적 노화(active aging)**란 ‘나이를 들어가면서 삶의 질을 향상시키기 위해 건강·참여·경제적 활동 기회를 최적화하는 과정’(90년대 중반 WTO 정의)
 - 이에 맞춰 선진국은 연금 수급연령과 퇴직정년을 높이고 복지 혜택을 받을 수 있는 조건을 강화시켰음
 - 동시에 노인 일자리 확대를 꾀했는데, 이른바 ‘일하는 뉴실버’를 탄생시킴

- **일본과 프랑스는 정년을 각각 65세, 62세로 올림**
 - 일본은 2012년 고용안정법을 개정해 정년을 60세에서 65세로 올림. 기초연금도 94년부터 2013년까지 점진적으로 수급연령을 올려 지난해 65세로 올리는 작업을 마무리함
 - 프랑스도 2010년 최저 퇴직연령을 법적으로 60세에서 62세로 올림. 2012년엔 노령연금 수급 연령도 67세로 높임. 이는 55~64세 고용률이 OECD 평균에 10% 포인트 이상 못 미치자 발 벗고 나선 것임
 - 독일에서는 고령 노동자를 채용하는 회사에 임금과 사회 보험료를 지원하는 방안이 나옴

- **일하고 싶은 고령자는 꾸준히 늘고 있음**
 - 2011년 유엔유럽경제위원회(UNECE)는 60대에 접어든 베이비부머(제2차 세계대전 후 1946~65년 사이 출생한 사람들)가 그 이전 세대에 비해 일하려는 경향이 뚜렷하다고 지적한 바 있음
 - 2000년대 중반까지도 퇴직 후 쉬면서 여유 있는 노년을 원했는데, 이제는 생각이 바뀌기 시작했다는 것임
 - OECD에 따르면 55~64세 평균 고용률은 2001년 44.9%에서 2011년 52.9%로 상승

- **고용 총량이 일정하기 때문에 고령자 고용이 늘면 청년 고용이 그만큼 줄어든다는 ‘노동 총량의 법칙’으로 고령자 일자리를 보면 해결책이 나오기 어려움**
 - 갑작스러운 퇴직은 여러 사회적 문제를 야기하기 때문에 재고용을 유도하거나 임금체계를 개편해 점진적으로 노동시장을 빠져나오게 유도해야 한다는 것이 전문가들의 지배적인 의견임

2) ‘활동적 노화 ... 일본 65세, 프랑스 62세로 정년 연장’(중앙일보, 2014.2.3)을 요약 정리함.

□ 직원들의 근태 관리 방안³⁾

○ 직원들의 자율성과 창의성 확보를 위한 효율적인 근태 관리 방안을 소개

- 근무 태도는 조직 구성원의 기본적인 성실성 척도이자 팀워크 중심의 조직 문화를 구축하는 근간
- 특히 개인의 창의성을 위해 출퇴근 시간을 엄격하게 관리하지 않는 회사에서 자발적 업무 몰입이 높지 않은 직원들의 불량한 근무 태도가 문제될 수 있음

① 징벌 대신 개인 자긍심을 자극

- 지각하는 직원에게 징계와 같은 징벌적 조항을 강조하는 것보다 출근 시간 준수에 대해 개인적인 자긍심을 자극하는 커뮤니케이션이 더 효과적
- 미국 텍사스주에서는 '고속도로에 쓰레기를 버리다가 적발되면 무거운 벌금이 부과된다'는 캠페인을 장기간 벌였으나 큰 효과가 없었음
- 전략을 바꿔 '진정한 텍사스인은 고속도로에서 쓰레기를 버리지 않는다'는 캠페인으로 주민들의 자긍심을 자극한 결과 쓰레기 투기율이 1년 후 29%, 5년 후에는 72%까지 감소

② 동료의 행동과 사고방식을 이용

- 동료의 행동과 사고방식이 개인에게 높은 영향을 미친다는 동료효과를 이용하여 회사 규칙을 구성원 대부분이 준수한다는 사실을 강조함으로써 개인 행동의 변화를 유도
- 미국 미네소타주에서 세금 납부율 제고를 위해 지역 주민을 몇 개 그룹으로 나누어 세금 납부를 준수해야 한다는 메시지를 각각 다른 방법으로 전달
- 실험 결과 '이미 미네소타 주민의 90% 이상이 납세 의무를 다하고 있다'는 메시지를 전달했을 때 세금 납부 효과가 가장 큰 것으로 조사

③ 직원들 스스로 규칙을 정립

- 회사가 일방적으로 규제를 만들어 강요할수록 직원들의 반발 확률이 높아지므로 불필요한 반발을 줄이고 책임감을 부여하기 위해 직원들에게 스스로 규칙 및 해결책을 정하게 하는 것도 방법
- 미국 보험회사 '시그나(CIGNA)'는 일정 업무 목표를 달성한 직원들에 한해 출근 시간 및 근무 장소를 스스로 결정할 수 있는 권한을 부여
- 제도 시행 결과 성과 평가에서 최고 등급을 받는 직원은 전체의 21%인 반면 근무 규칙을 스스로 정한 직원들의 최고 등급 비율은 25%를 상회

3) '자꾸 지각하는 직원... 자긍심과 동료효과로 바뀌라'(조선비즈, 2013.12.30), "생산성 높다"... 시그나, 3만 1000명 직원 중 7000명 재택근무'(한국경제, 2013.11.21)참조.

□ 다윗과 골리앗⁴⁾

‘1만 시간의 법칙’, ‘티핑포인트’ 등 새로운 용어를 만들어내며 피터 드러커를 잇는 경영사상가로 평가. 통찰력 있는 독보적 스토리텔링으로 출간하는 책마다 세계적인 이슈를 불러일으키는 밀리언셀러 작가.

- 성경에 등장하는 다윗과 골리앗의 싸움에서 다윗이 골리앗을 이긴 것은 우연이 아니라 당연한 결과
 - 거대한 몸집의 골리앗과는 달리 조그마한 몸집의 다윗은 기동성이 뛰어났고, 돌을 초속 34m로 던질 수 있도록 훈련된 전문 투석병이었을 가능성 높음
 - 다윗과 맞선 골리앗이 가진 승산은 칼로 무장한 청동기 시대의 전사가 45구경 자동 권총을 가진 적과 맞섰을 때와 마찬가지로
- 강점과 약점의 구분이 언제나 정확하지는 않으며, 약점이라고 생각했던 것이 실제로는 강점이고, 강점이라고 생각했던 것이 약점인 경우가 많음.
 - 일반적으로 사회적 현상들은 어느 지점까지는 X가 Y를 증가시키지만, 궁극적으로 X의 증가가 Y를 감소시키는 역U자형 곡선이 발견
 - 모든 긍정적인 특성, 상태, 그리고 경험은 일정 수준을 넘어서면 혜택을 능가하는 비용이 발생하기 시작
 - ‘닭머리가 될지언정 소꼬리가 되지 말라’는 속담이 현실에서 정확히 적용
 - 어떤 교육기관이 엘리트 기관일수록 학생들은 자신의 학업 능력에 대해 더 나쁘게 생각하여 자신감이 저하되는 현상 발생
- 잃을 게 없어 보일 정도로 치명적인 약점이 ‘바람직한 역경’으로 작용할 수 있음
 - 골드만 삭스의 회장 개리 콘, 버진 그룹의 리처드 브랜슨, 이케아의 설립자 잉바르 캄프라드 등은 난독증을 극복하고 성공
 - 역사상 573명의 걸출한 사람들 가운데 25%가 열 살이 되기 전에, 34.5%는 열다섯 살이 될 때까지, 45%는 스무 살이 될 때까지 부모 중에 적어도 한 명이 죽었음
- 선의로 행사하는 힘과 권위일지라도 역효과를 불러오기 시작하는 지점이 있음
 - 권력을 과도하게 사용하면 정당성의 문제를 낳고, 정당성이 없는 힘은 항복이 아닌 반항을 낳음
 - 예를 들어 형벌과 범죄 사이의 관계 역시 역U자형 곡선의 형태를 나타내기 때문에 범죄에 대한 강력한 탄압이 다양한 부작용을 초래할 수 있음

4) 말콤 글래드웰 지음, 선대인 옮김, “다윗과 골리앗(David and Goliath)”, 21세기북스, 2014.01.

□ 패배가 확실한데도 끝까지 싸우는 사람들의 심리

상대의 승리가 확실한데도 무의미하게 끝까지 싸우는 사람들이 종종 존재한다. 패배 일보 직전에서조차 왜 사람들은 미련을 버리지 못하는가? 사전에 더 큰 손해를 막을 수 있는 충분한 기회를 가졌음에도 불구하고 객관적인 결정을 내리기에는 실패를 수용해야 한다는 생각이 너무 고통스럽기 때문이다. 엄청난 손실을 받아들이는 것이 너무 고통스러운 나머지 작은 희망에 너무 큰 기대를 거는 셈이다. 자신의 패배를 막을 수 있을지 모른다는 일말의 기대감이 사태를 더욱 악화시키는 주범이다.

이는 학문적으로도 어느 정도 검증된 사실이다. '가능성의 효과(Possibility effect)'가 여기에 해당한다. 사람들은 일어날 가능성이 매우 낮은 결과들에 대해 원래 마땅히 받아야 할 기댓값 이상으로 높은 가중치를 부여하기 때문에 발생하는 효과이다. 다음의 세 가지 예시를 살펴보자. 당신이 100만 달러를 받을 확률은 5퍼센트씩 늘어난다. A. 0%→5%, B. 5%→10%, C. 50%→55% 과연 각각의 사례가 주는 가치는 모두 동일할까? 많은 사람들이 A의 경우를 B나 C보다 인상적으로 받아들인다. 이는 확률이 0퍼센트에서 5퍼센트로 늘어나면서 과거에는 존재하지 않았던 가능성, 즉 상금을 받을 수도 있다는 기대감이 생겼기 때문이다.

극단적으로 낮은 확률에도 불구하고 거액의 상금을 받을 수 있다는 가능성 때문에 로또를 구입하는 사람들, 폭락장에서도 손절매를 하지 못하고 주식을 계속 보유한 채 어찌할 바를 모르는 사람들, 이들은 모두 '가능성의 효과'로 인해 확률에 적합한 수준보다 훨씬 더 많은 돈을 지불하고 있는 셈이다.

의사결정에 있어서도 마찬가지이다. 최후의 결정을 내려야 하는데 그동안 투자한 시간과 돈이 아까워 망설여질 때가 있다. 조금만 더 버티면 문제를 해결할 수 있는 방법이 보일 것도 같다. 그러나 당신이 객관적인 분석을 바탕으로 충분한 근거를 가지고 있다면 과감하게 결정을 해야 한다. 지금이 바로 그 때이다.

겸손은 모든 미덕 중 가장 이루기 힘든 것이다. 자신을 좋게 생각하려는 욕망만큼 잠재우기 어려운 욕망은 없기 때문이다.

- T.S. 엘리엇(1888-1965): 시인, 작가