



- **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 원화 가치 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 5가지<sup>1)</sup>

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

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 정년연장<sup>2)</sup>**

- **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 방안<sup>3)</sup>

### ○ 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 골리앗<sup>4)</sup>

‘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