



- **경제 이슈** : 2월 신규취업자 83.5만명 증가
중국 경기 둔화
- **경영 노트** : 아케아의 성공 비결
- **사회 트렌드** : 점포 쉐어링
비누의 몰락
- **저널 브리프** : 조직 내 신뢰의 4가지 유형
- **금주의 도서** : 우리가 만나야 할 미래
- **洗心錄** : 정신건강에 좋은 직장 만들기

□ 2월 신규취업자 83.5만명 증가

- 통계청 고용동향에 따르면 2월 신규취업자는 경기 회복세 지속과 작년 2월 설연휴로 일부 서비스업의 취업자가 감소한데 따른 기저 효과 등으로 83.5만명 증가
 - 고용지표 동향 : 신규취업자는 전년동월대비 83.5만명 증가하였고 고용률(15~64세)은 64.4%로 전년동월대비 1.7%p 증가. 다만 실업률은 4.5%로 전년동월대비 0.5%p 증가하여 2011년 2월(4.5%) 이후 최고 수준
 - 산업별 : 서비스업(+61.2만명)이 전체 일자리 창출을 주도하는 가운데 제조업(+13.5만명), 건설업(+5.9만명) 역시 고용 증가세가 확대
 - 연령별 : 50대 이상 중장년층이 전체 취업자 증가를 견인한 가운데 청년층(+14.8만명)과 40대(10.9만명) 역시 고용 증가폭이 확대. 다만 30대(-0.6만명)는 신규취업자가 감소

- 고용시장은 경기 회복세로 신규일자리 확대가 계속되지만 저부가가치 서비스업 위주로 구성될 가능성이 존재하므로 양질의 일자리 확보를 위한 노력이 필요

□ 중국 경기 둔화

- 중국 국가통계국은 산업생산, 소매판매, 투자 등의 통계를 발표. 최근 중국 경기전망에 대한 낙관론을 축소시키며, 중국 경기둔화의 신호가 나타남
 - 산업생산 : 중국의 산업생산 증가율은 2013년 8월 10.4%, 10월 10.3%, 12월 9.7%로 둔화세가 지속되었고, 2014년 1~2월 산업생산 증가율은 8.6%에 그쳤고, 전문가 예상치인 9.8%에도 크게 못 미침
 - 소매판매 : 2월 소매판매는 전년동기대비 11.8% 증가하여 1월 13.6%에서 둔화세를 이어갔고, 전문가 예상치 13.5%에도 크게 못 미침. 의약품(20.6%), 통신장비(39.8%), 가구(24.8%) 등의 판매에서 증가세가 두드러짐
 - 투자 : 경제활동의 주요 동력인 고정자산투자 증가율은 2013년 줄곧 19% 이상의 증가율을 기록해 왔으나, 2014년 1~2월 중국 고정자산투자액은 전년동기대비 17.9% 증가하는데 그침

- 중국 제조업 경기지표 위축, 수출 감소 쇼크, 물가 하락에 따른 디플레이션 우려에 이어 중국 경제의 바로미터로 불리는 산업생산·소매판매 실적 역시 저조해 중국 경착륙 우려 확대

□ 이케아의 성공 비결¹⁾

- 스웨덴 남부의 조그마한 마을, 스펠란드에서 한 소년(잉바르 캄프라드)이 시작한 이케아(IKEA)는 세계적인 경쟁력을 갖춘 가구업체로 성장
 - 캄프라드는 다섯 살 때부터 성냥, 엽서, 연필 등을 팔아 돈을 벌기 시작했고, 17세에는 집 앞 창고에서 시계와 크리스마스카드를 팔면서 일종의 잡화상인 이케아를 창업
 - 1948년에 가구업에 진출한 이케아는 디자인이 아름답고 기능이 뛰어난 가구를 가급적 많은 사람들이 구매할 수 있도록 저렴한 가격에 공급하며 세계적인 기업으로 성장
- 가격(Price), 제품(Product), 촉진(Promotion), 유통(Place) 등 효과적인 마케팅을 위한 네 가지 핵심요소인 4P의 관점에서 이케아의 성공 비결을 분석

< 이케아의 성공 비결 >

내 용	
(Price) 저렴한 가격	<ul style="list-style-type: none"> • 이케아는 국가별 임금 격차를 적절히 활용하여, 저임금 국가에서 제품을 만들고 고임금 국가에서 파는 방식을 채택 • 동구권 공산주의가 붕괴되기 전에는 폴란드 기업에 의뢰해 매우 저렴한 가격으로 가구를 만들기도 함 • 최근에는 이케아 제품의 20% 정도가 중국에서 생산되고 있고, 지속적인 원가절감으로 강력한 원가 경쟁력을 지속적으로 유지
(Product) 심플한 디자인	<ul style="list-style-type: none"> • 스웨덴 사람들은 유쾌하고 밝은 분위기를 선호하고, 가구와 인테리어에서도 화려한 장식이 주는 우아함보다는 기능적인 단순함을 더 중요하게 생각 • 단순하고 실용적인 북유럽 스타일의 디자인으로 전 세계 소비자들의 마음을 자극
(Promotion) 스웨덴을 활용	<ul style="list-style-type: none"> • 캄프라드는 이케아의 제품은 스웨덴에서는 '전형적인 이케아'의 모습을 보여 주고, 해외에서는 '전형적인 스웨덴'의 모습을 보여줘야 한다고 강조 • 이케아는 스웨덴의 국가 이미지와 분위기를 마케팅과 매장 인테리어에 적극적으로 활용 • 로고에 스웨덴 국기의 색깔인 파란색과 노란색을 사용하고 직원들은 노란색 셔츠와 파란색 바지를 입으며, 스웨덴 풍경을 찍은 사진으로 매장 벽을 장식
(Place) 적절한 불편	<ul style="list-style-type: none"> • 고객들은 매장을 돌며 직접 가구를 고르고, 차에 실어 집으로 가져온 뒤 조립까지 해야 하는 불편을 자발적으로 감수 • 이케아가 강력한 브랜드로 자리 잡게 된 이유는 가구 제작과 판매에 직접 참여할 수 있는 기쁨을 주기 때문

1) '불편을 판 이케아 성인版 레고가 되다'(동아비즈니스리뷰, 2014.03.11)와 '구두쇠 경영으로 70년간 가구공룡 통치'(신동아, 2014.03)를 요약 정리함.

□ 점포 셰어링²⁾

- 자영업계에 경기 불황과 임대료 증가라는 이중고가 이어지면서 한 공간에서 '낮에는 뷔페, 밤에는 술집'을 운영하는 모델이 다시 인기를 얻고 있음
 - 한 점포에서 두 임대인이 번갈아 사용하는 '점포 셰어링'이 많아지고 있음
 - 사실 이 같은 매장 운영 방식은 완전히 새로운 것이 아님. 10여 년 전부터 호프집이나 치킨집에서 점심 식사 판매까지 하는 모델이 유행하기 시작

- 그러나 최근엔 '공유경제(공간을 서로 대여해주고 차용해 쓰는 개념)' 시스템을 도입해 단순한 매출 올리기보다는 효율적 공간 활용까지 노리는 것이 특징
 - 업주들이 점심시간 동안 가게를 다른 사업자에게 빌려주거나 점심 담당 계약 프리랜서를 뒤 점심시간 매장을 운영
 - 업주는 점심시간에 운영을 따로 신경 쓸 필요가 없어 저녁 본업에 주력
 - 분위기를 반영하듯 기존 업주와 점심사업 운영을 희망하는 이들을 연결해주는 사업도 생겨남

□ 비누의 몰락³⁾

- 신체 부위별 전문 세정제를 사용하는 사람들이 늘면서 최근 비누 매출이 급감
 - 세수를 할 때는 세안제를, 손만 씻을 때는 거품 타입의 손 세정제, 샤워할 때는 보디클렌저, 머리는 샴프로 감음
 - 발을 닦을 때만 비누를 쓸 정도로 비누의 쓰임새는 크게 축소
 - 이마트의 지난해 비누 제품 매출은 2012년보다 4.5% 줄었고, 롯데마트의 경우는 2004년 40.0%였던 비누의 매출 비중이 지난해 24.9%로 하락

- 비누의 빈 자리를 채운 것은 각종 세정제와 세안제
 - 특히 손세정제 매출이 크게 늘어, 지난해 이마트의 경우 2012년보다 26.8% 증가
 - 손 세정제 수요가 늘어난 계기는 2009년 신종 인플루엔자의 유행이었음

2) '불황에 점포 셰어링 급속 확산'(매일경제, 2014.3.15)을 요약 정리함

3) '비누의 몰락'(동아일보, 2014.3.14)을 요약 정리함

□ 조직 내 신뢰의 4가지 유형⁴⁾

○ 직원들이 조직의 리더에 대해 형성할 수 있는 신뢰의 유형을 4가지로 구분

- 부하가 리더를 신뢰한다는 것은 리더에게 모든 걸 맡기고 스스로를 취약한 상태로 만들어도 리더가 나의 믿음을 저버리지 않으리라는 기대가 담겨있음을 의미
- 결국 신뢰란 효과적인 리더십의 전제조건이자 가장 중요한 결과이므로 리더로서 성공하기 위해서는 부하들이 믿고 행동할 수 있는 근거를 제공해야 함

① 금지에 기초한 신뢰(Deterrence-Based Trust)

- 상사의 신뢰를 저버렸을 때 반대급부로 돌아올 제재나 처벌, 복수가 두려워 상사를 따르는 신뢰
- 이 유형은 리더와 부하 간 쌓을 수 있는 가장 낮은 수준의 신뢰로 깨질 가능성이 가장 높기 때문에 신뢰가 무너졌을 때 이를 제재하고 부정적인 결과를 감수하게 할 수 있는 제도적 장치나 암묵적 합의가 필요

② 역량에 기초한 신뢰(Competence-Based Trust)

- 상사가 가진 훌륭한 역량과 목표 달성에 대한 확신을 부하들에게 제공함으로써 얻는 신뢰
- 이 유형은 특히 조직이 위기에 빠지거나 불확실성이 높아질 때 더욱 가치가 높아지므로 업무에 대한 탁월한 역량과 지식, 경험 등을 통해 부하들에게 '이 일만큼은 당신이 최고다'라는 확신을 심어주기 위해 노력할 필요

③ 지식에 기초한 신뢰(Knowledge-Based Trust)

- 리더의 가치관, 행동 양식 등 그 사람에 대해 축적된 지식을 통해 얻게 된 예측 가능성에 기초한 신뢰
- 이 유형은 상사와 부하 간 정기적으로 상호작용을 하면서 축적된 지식을 바탕으로 하기 때문에 시간과 공간에 상관없이 자신의 행동을 일관성 있게 함과 동시에 생각과 행동이 일치하는 진정성을 보여주어야 할 필요

④ 일체감에 기초한 신뢰(Identification-Based Trust)

- 부하들이 리더의 꿈과 가치관을 단순히 아는 수준을 넘어 적극적으로 공유하고 일체화시킴으로써 발현되는 신뢰
- 이 유형은 리더와 부하 간 쌓을 수 있는 가장 높은 수준의 신뢰로 지속가능성이 가장 높기 때문에 리더의 꿈과 가치관을 부하와 깊게 공유하고 동질감을 형성하기 위해 노력할 필요

4) "지상 48m 외출 위의 곡예사에게 목숨을 맡긴 신뢰의 원천은 무엇일까?"(동아비즈니스리뷰, 2014.03.11)참조.

□ 우리가 만나야 할 미래5)

최연혁 교수는 한국외대 스웨덴어과를 졸업하고, 스웨덴 예테보리대에서 정치학박사를 받은 후 1997년부터 스웨덴 쇠데터른대 교수로 재직 중. 비교정치, 유럽의 정당정치를 가르치고 있으며, 스칸디나비아 정책연구소 소장, 스톡홀름 포럼 대표 등으로 활동.

○ 스웨덴의 고성장과 고복지가 가능한 이유

- 스웨덴은 깨끗한 정치, 투명한 사회, 높은 신뢰의 바탕 위에서 높은 수준의 보편적 복지가 가능했음을 강조
- 무상교육, 실업자 재취업 지원, 동일노동-동일임금(연대임금제), 노사정 대타협 등의 사회적 연대와 동반자 관계 속에서 성장과 복지가 공존할 수 있었음

○ ‘모든 것이 투명한 사회’, 스웨덴을 한마디로 표현하는 말

- 대학 연구실, 정부 연구기관, 정부 부처, 기업 사무실 ⇒ 모두 투명 유리창
- 1766년 스웨덴 헌법 : “모든 공적 행위는 그 과정과 결과가 공개되어야 한다”
- 1809년 국가조직법 : “국가결정이 몇몇 사람의 탁상공론을 통해 결정되면 권력기관이 썩을 수 있다” 정책실명제, 모든 회의록 공개 ⇒ 부패인식지수(CPI) 4위

○ 스웨덴 국회의원, 세상에서 가장 고된 직업

- 개인 보좌관 없음. 정당의 지원팀이 자료열람만 지원. 車 없음, 대중교통으로 출근. 1년 평균 70개 의원 입법, 여름 휴회(2개월)를 빼면 10개월 상시 개회,
- 의원실에 비서가 없으니 손님이 찾아오면 직접 커피 가져옴, 지역 의원들은 대개 주말부부. 비행기 이코노미, 중급 호텔, 택시는 사유서 제출, 경비 처리 투명하게
- ‘브리타 레이온’ 前장관 인터뷰 “정치의 주인은 국민, 국민 원하는 바를 위임받아 대신할 뿐. 정치인에게 특권이 몰려있으면, 정치는 반드시 부패”

○ 신뢰에 기초한 기업과 노동 문화

- 은행이나 언론보다 높은 대기업 신뢰도 : 수출은 스웨덴 GDP의 50%를 차지하고, 대기업이 수출을 주도, 1960년대까지는 고용창출로 1970년대부터는 사회보장의 재원(국가 복지비용의 31.42%)을 담당하면서 사회격차 해소에 동참
- 스웨덴 대기업에 대한 국민들의 신뢰도는 은행이나 언론보다 더 높음

5) 최연혁 지음, “우리가 만나야 할 미래”, 쌤애피커스, 2012.7.

□ 정신건강에 좋은 직장 만들기

건강은 행복을 결정짓는 가장 중요한 잣대이기 이전에 인간의 존재를 가능하게 만드는 핵심 요소다. 따라서 기업을 운영하는 사람들과 기업에서 일하는 사람들 모두 건강한 직장을 꿈꾼다. 산업화시대가 지나고 지식사회가 도래하면서 일의 모습은 육체 노동이 주류를 이루던 것에서 정신노동의 비중이 늘어나는 것으로 변화하고 있다. 당연히 육체적인 건강에만 초점을 맞추던 시대는 지나가고 육체적인 건강과 정신적인 건강을 함께 혹은 후자를 보다 중시하는 시대로 접어든지 오래다. 그런데 문제는 정신적인 건강은 본인을 포함해 그 누구도 정확히 가늠하기가 어렵다는 것이다. 이런 면에서 우리보다 앞서 직장에서의 정신적 건강문제와 관련해서 많은 시행착오를 겪었던 선진국의 경험은 눈여겨 볼 가치가 있다.

미국심리학회(American Psychological Association)는 지난 9년 동안 매년 북미지역에서 가장 심리적으로 건강한 직장에 대해 상을 수여해오고 있다. 한 해 영리와 비영리 조직 두 곳씩 그리고 각각 작은 조직과 큰 조직을 기준으로 네 곳을 선정한다. 이 중 한 곳은 정부, 군대 혹은 교육기관에 배정된다고 한다. 이 상을 받고 싶어 하는 조직의 응모에 뒤이은 자기점검리스트와 에세이 작성 그리고 지역 심리학회 회원들의 현장 점검의 절차를 거친다. 올해 수상의 영예를 안은 네 곳과 그들이 특별하게 일터를 정신적으로 건강하게 만들기 위해 한 일을 소개 하면 다음과 같다.

1) Tasty Catering : 시카고 외곽에 있는 200명이 근무하는 출장연회서비스 회사다. 이 회사의 공동창립자인 토마스 월터는 직장문화를 가장 중요시 여기며 스스로 사장의 직책을 버리고 Chief Culture Officer(대표 문화담당자)라는 명칭을 달았을 정도다. 기업의 핵심 일곱 가지 가치를 직원들에게 숙지시키고 이를 어겼다는 지적을 받을 경우 경영진이라도 모든 직원들 앞에서 반성하는 것을 원칙을 하고 있다. 회사의 모든 정보를 직원들과 공유한다.

2) Certified Angus Beef : 미국소고기협회(American Angus Association) 산하의 비영리조직으로 100명이 일하고 있다. 사무실에는 지역사회에서 재배한 유기농 과일을

비치해놓고 있다. 요가와 명상 클래스를 운영하고 있고 한 달에 한 번 의사, 변호사 그리고 심리상담가를 정기적으로 초청해 직원들을 돕도록 하고 있다. 일주일에 한 번 직원들이 집으로 가져갈 저녁식사를 준비해 준다.

3) St. Luke : 미네소타 주에 있는 비영리 병원으로 2,676명이 일하고 있다. 환자를 옮기고 이동하는 데서 발생하는 직원들의 부상을 줄이는데 초점을 맞추고 있다. 이를 위해 직원들의 의견을 적극적으로 청취하고 제기된 공통적인 문제를 해결하기 위해 임원을 배정하는 등의 노력을 통해 절반 이상 부상을 줄였다고 한다. 직원들의 환자에 대한 임무를 무엇보다 우선시하고 있으며 이를 위해 병원 전체에 걸쳐 의료물품과 장비 공급체계를 표준화했다.

4) University of Southern California : 캘리포니아 주에 있는 사립대학교로 2만 명이 일하고 있다. 35년 역사를 자랑하는 Center for Work and Family Life(일과 가족 센터)는 무료로 모든 직원들에게 체중과 행동조절을 포함해 필요한 카운슬링 서비스를 제공하고 있다. 어린자녀 양육에서 겪는 어려움을 덜어주고자 간호사와 아동교육 전문 인력의 도움도 준비되어 있다. 중년 혹은 그 이상 연령의 직원들을 위한 상담서비스도 마련되어 있다.

위의 네 조직에서의 뚜렷한 공통점은 직원들의 속마음을 누군가가 들어준다는 것이다. 작은 조직과 큰 조직의 차이는 한 쪽은 경영자가 그러나 다른 한 쪽은 전문가를 매개로 한 간접적인 방식이라는 점이라고 하겠다. 아버지나 어머니에 비견되는 인생 경험이 풍부한 창업들이 사라지면서 거대한 관료화된 조직이 대부분이 되어버린 한국에서 남의 말을 들어주는 훈련을 받은 전문가들은 행복한 직장을 만드는데 더욱 필요해 보인다.

비난은 보통 도움이 된다. 그러나 칭찬은 속임수인 경우가 많다.

- 윈스턴 처칠(영국의 정치인, 1874-1965)