



# **F.B.I EXECUTIVE REPORT**

ON GLOBAL BUSINESS AND ECONOMY



Hanyang Univ. School of Business

FOREIGN BUSINESS INTELLIGENCE



## Contents April 10, 2013

### Biweekly Report

- 2** Search Tool on Facebook Puts Network to Work  
황철현, from The New York Times
- 6** How Disruptive Behavior by Employees Can Devastate a Workplace  
김형기, from Knowledge@Wharton
- 10** Russia's Wounded Giant  
엄경인, from The Economist
- 13** A Bungled Bank Raid  
박예지, from The Economist
- 16** Global Currency Battles : A Waiting Disaster or a Win for All?  
김윤희, from Knowledge@Wharton
- 19** France Seeks Slower Pace of Negotiations for a U.S.-Europe Trade Pact  
최진영, from The New York Times

### Special Report

- 21** To Close the Gender Gap, What Needs to Change - Women or the System?  
현지윤, from Knowledge@Wharton

## Search Tool on Facebook Puts Network to Work

\* 기사출처: [The New York Times \(2013.03.20\)](#)

\* 요약자: 황철현 (chul@hanyang.ac.kr)

\* 키워드: 페이스북, 그래프 서치

“페이스북의 그래프 서치로 한 단계 성장한 검색 서비스”



## □ 페이스북은 기능이 향상된 검색툴인 그래프 서치를 개발

- 세계 최대 소셜네트워크서비스(SNS)인 페이스북은 올해 1월, 새로운 개념의 검색툴인 그래프 서치를 개발함
- 그래프 서치는 SNS상의 친구 네트워크를 뜻하는 전문용어 'Social graph'에서 유래
  - 친구들이 좋아하는 페이지, 장소, 영화, 사진 등을 검색할 수 있음

## □ 그래프 서치는 구글과 같은 웹 검색엔진에서는 이용할 수 없었던 페이스북만의 방대한 정보를 활용함

- 그래프 서치는 기존의 키워드 검색이 아닌 구절 검색 방식을 채택
  - 예를 들어, "내 친구들이 좋아하는 책", "뉴욕에 있는 일식 레스토랑"이라고 검색하는 방식
- 검색 결과는 페이스북 이용자들에 관련된 정보에 기반함
  - 전세계 페이스북 가입자 10억명이 만들어낸 콘텐츠를 검색할 수 있다는 차별화된 장점이 있음

## □ 페이스북 그래프 서치를 통해 친구들이나 자신과 관심사를 공유하는 이들이 좋아하는 책을 검색할 수도 있음

- 그래프 서치로 "내 친구들이 좋아하는 책"을 검색할 경우, 친구들이 "좋아요"를 누른 책에 관한 정보를 제공
- 관련 정보가 불충분할 경우 "내가 좋아하는 것을 좋아하는 사람들이 좋아하는 책"이라고 검색하면 더욱 정확한 검색 결과가 도출
  - 이는 구글과 같이 키워드로 검색되는 엔진에서는 도출될 수 없는 정보
- 전문적인 검색 결과를 원할 경우, 특정 작가가 좋아하는 책으로 검색하는 기능도 제공

- 예를 들어 “Susan Orlean이 좋아하는 책”으로 검색 가능


#### □ 마찬가지로 지역별, 인물별 식당에 관한 검색은 물론, 구직에도 페이스북 그래프 서치를 활용할 수 있음

- 그래프 서치는 단순한 식당 검색을 넘어 구체적인 조건에 맞는 식당을 검색할 수 있는 기능을 제공
  - 그래프 서치를 통해 일본인들이 좋아하는 보스턴의 일본 식당을 찾을 수 있으며, 심지어 작가 Susan Orlean이 좋아하는 식당을 검색할 수 있음
- 또한 페이스북을 통해 자신이 직장을 구하고 있다는 글을 올려 실제로 직장을 구한 사례가 있음
- 페이스북 검색은 취직하고자 하는 구체적인 회사 또는 분야를 검색할 경우 매우 유용함
  - 예를 들어, 그래프 서치를 통하여 Acme Widget에서 근무하는 친구를 검색하면, 그 친구들에게서 취업 관련 유용한 정보를 얻을 수 있음

#### □ 나아가 그래프 서치는 웹상의 네트워크 기능과 장소 정보를 적용하여 친구 찾기 기능을 개선함

- 그래프 서치가 개발되기 전엔, 연락이 닿지 않는 옛 친구들을 검색하려고 하면 동명이인이 많아 정보가 유용하지 않았음
- 그래프 서치를 통해서 찾으려는 옛 친구와 다른 친구의 네트워크를 이용해 용이한 검색 가능
  - Mike Smith라는 사람을 찾을 때 그 사람이 Jane Doe라는 사람과 친구였다면, 그래프 서치 검색창에 “Jane Doe와 친구인 Mike Smith라는 이름을 가진 사람”이라고 검색
- 또한 그 당시에 친구가 거주하였던 도시를 검색하여 원하는 정보를 얻을 수도 있음

□ 하지만 페이스북 그래프 서치에도 한계점이 존재하여 개선이 필요한 상황

- 페이스북은 현재 모든 가입자들에게 그래프 서치 기능을 제공하지는 못함
  - 가입자들을 대기자 명단에 올려 사용자를 제한하고 있음
  - 또한, 페이스북 검색의 “근처”라는 개념은 휴대폰 어플리케이션과 같이 GPS로 검색되지 않기 때문에 상세하게 구분된 정보를 제공하지 못함 

## **How Disruptive Behavior by Employees Can Devastate a Workplace**

\* 기사출처: [Knowledge@Wharton \(2013.03.27\)](#)

\* 요약자: 김형기 (curiaroman@hanyang.ac.kr)

\* 키워드: 파괴적 행동, 조직관리

### **“직원의 파괴적 행동에 대한 기업의 현명한 대응 방안은”**

- 정신과 의사인 조디 포스터(Jody Foster)는 개인의 파괴적인 행동이 전체 조직에 미치는 악영향에 관심을 가지고 이를 해결하고자 노력해 왔음
  - 펜실베니아 병원 정신의학과장인 조디 포스터는 의학박사 수료 후 왓슨스쿨에서 MBA를 취득하여 기업 컨설턴트로 일해온 특이한 경력의 소유자
  - 회사에서 나타나는 파괴적 행동에 대한 해결책을 제공하는 프로그램을 개발함
  - 병원에서는 행동 의료 서비스 이사로서 직원 감독 프로그램을 관리하고, 파괴적인 행동을 보이는 직원들을 다루는 병원 전문가 위원회를 설립
- 그녀는 파괴적 행동을 보이는 직원에 대해 이전과 다른 방식으로 접근했으며, 이러한 경험을 토대로 파괴적 행동의 사례와 경향을 제시
  - 그녀는 펜실베니아 병원 전문가 위원회를 설립해 파괴적인 행동을 보이는 직원의 조기 발견과 개입을 강조하여 행동을 고치도록

하였음

- 포스터 이전의 방식은 문제 직원의 상태를 낙관하여 문제를 방치해왔으며, 개입해도 그 시기가 늦어 문제를 키웠음
- 파괴적 행동이 발생한 지 몇 시간 안에 행위자와 상담하고 진단하며 바로 구체적인 치료 계획을 제시
- 한편 불황기에는 과거보다 더 적은 보수로 과중한 업무를 떠맡는 의사들의 예시를 들어 파괴적인 행동이 더욱 많이 나타난다고 언급

□ 파괴적 행동의 정의를 확립하고 조직에서의 위험성을 인식하는 것이 문제 해결의 시작

- 파괴적 행동은 언어적 혹은 신체적으로 타인을 괴롭히거나 위협하고, 잘난 체 하는 태도로 사람을 흥분시키는 등 다양한 방식으로 조직에 악영향을 미치는 개인의 행동을 의미
  - 일반적으로 남성이 여성보다 높은 것으로 나타남
- 파괴적인 행동은 과거부터 고착화된 인격 구조의 결과이므로 방치하는 것은 문제 해결에 아무런 도움이 되지 않음

□ 기업 내에서 파괴적 행동이 발생했을 때, 해고가 불가능하고 조직에서 행동을 어디까지 용인할 것인지를 명확히 할 수 없다는 문제점이 있음

- 파괴적 행동의 가장 큰 문제점은 회사에서 사원이 이와 같은 행동을 보였을 시 해고하기가 매우 어렵다는 것
  - 따라서 해고는 문제해결을 위한 근본방안이 아님
- 두 번째 문제는 광범위성으로, 파괴적인 행동은 회사 뿐만 아니라 군대, 학교 등 어디서나 나타날 수 있고 업종에 따라 그것이 용



인될 수 있다는 점

□ **문제 해결을 위해서는 파괴적 행동의 종류를 파악하고 그에 맞는 접근법을 취해야 함**

- 파괴적 행동은 모든 분야에 걸쳐 있지만 크게 세 가지로 분류 가능
  - 자기도취적 성향은 과거의 성취로 현재의 무능력을 덮고자 하는 가장 위험한 유형
  - 강박적 성향은 지나치게 세세한 점까지 관여하는 경향을 보임
  - 피해망상적 성향은 세상을 피상적으로 인식하며 사회성이 떨어짐
- 파괴적 행동은 범위가 넓고 다양한 형태로 나타나서 표준화된 해결책을 제시할 수 없으므로, 행동 특성에 맞는 개별적이고 신속한 접근법이 중요

□ **기업의 컨설턴트와 상사가 파괴적 행동의 중요성을 인식해야 하며, 즉각적이고 장기적인 치료요법의 시행이 필요**

- 평상시 컨설턴트는 경영팀과 일하기 전에 전체 구성원을 인터뷰 및 관찰하고, 상사들은 파괴적 행동의 위험성에 대해 교육받을 필요가 있음
- 문제가 생기면 즉시 상담을 실시하고, 이후 장기적으로는 구조적인 시스템을 교체하고 단기적으로는 치료요법을 병행하여 실시해야 함
  - 치료요법으로 행동치료, 분노 좌절 관리, 임원진 면담, 신경인지기능검사 등을 추천

□ **인적 자본의 중요성이 증가한 만큼, 파괴적 행동에 대한 체계적인 접근법이 전국적으로 확대되어야 할 필요성이 강조됨**

- 포스터는 좋은 인적 자원은 얻기 힘들 뿐만 아니라 한 사람이라도 교체하려면 비용이 막대하다는 점을 근거로, 해고는 문제 해결에 도움이 되지 않는다는 것을 강조
- 문제 해결이 어렵더라도 쉬운 치료에만 머물지 말고 치료, 상담과 개입 등 양방향으로 접근해야 함
- 이를 통해 궁극적으로 개인성향의 문제를 해결할 수 있고 조직 안정성이 저해되는 것을 예방할 수 있으며, 문제가 생겨도 신속한 회복이 가능함 **FBI**

## Russia's Wounded Giant

\* 기사출처: [The Economist \(2013.03.23\)](#)

\* 요약자: 엄경인 (biteki723@hanyang.ac.kr)

\* 키워드: 가스프롬, 가스 생산산업

“세계 최대의 가스 생산 업체인 가스프롬의 쇠퇴와 향후 과제”



□ 세계 최대 규모의 러시아 국영 천연가스 생산업체 가스프롬(Gazprom)은 그 동안 여러 국가에 천연가스를 독점적으로 공급

– 러시아 가스의 75%를 생산하며 시장에서 우위를 점하고 있음

- 뿐만 아니라 동유럽, 소비에트 연방 국가 그리고 서유럽 시장에서까지 시장 지배력을 가짐
- 이처럼 가스프롬은 세계 가스 시장에서 오랜 기간 동안 독점적 지위를 누림

#### □ 그러나 최근 기업 내부 및 외부의 문제로 인해 가스프롬은 전성기가 끝나고 쇠퇴의 길을 걷고 있음

- 유전의 노후화와 미국의 셰일 가스(shale gas) 붐 때문에 가스프롬의 유럽 고객들은 다른 가스 회사로의 선택권이 늘었음
- 또한, 국영 기업이라는 특권으로 세금 혜택을 얻고 정치적 이해관계가 발생함에 따라 부패와 비효율이 발생
  - 2011년 가스프롬의 이익은 460억 달러로 공시되었으나, 실제로는 부패와 비효율로 인해 400억 달러의 손해가 발생
- 그 결과 올해 3월 4일 가스프롬의 주식은 지난 4년간 최저 하한가를 기록
  - 투자자들은 이를 2008년 보다 3배나 가치가 떨어진 것으로 판단



#### □ 이 같은 쇠퇴의 원인은 가스프롬의 주요 가스 공급처인 유럽에서부터 발생


- 유럽은 가스프롬의 중요한 거래처로, 유럽과의 장기계약은 수입의 40%를 차지
- 하지만 현물 시장의 가스 가격은 가스프롬에서 계약한 가격보다 훨씬 저렴함

- 결국 유럽 가스 가격의 하락에 맞추어 가스프롬도 가격을 인하했으며, 이는 이익을 40억 달러 가량 감소시킴

#### □ 유럽 시장에서 뿐만이 아니라 러시아 국내 시장에서도 가스프롬의 위치가 위협 받고 있음

- 러시아 국내 시장에서 거대한 라이벌로 노바텍(Novatek)과 로즈네프트(Rosneft)가 발전하고 있음
  - 현재 노바텍과 로즈네프트는 러시아 가스 생산의 25%를 차지
- 만약 가스프롬이 수출 독점을 철회한다면 이들 회사는 더욱 성장할 것이라는 전망

#### □ 가스프롬은 여전히 성장잠재력을 가지고 있으나 가스 시장의 환경 변화에 대한 대응이 필요

- 가스프롬은 아직 엄청난 양의 가스를 비축하고 있으며 많은 고객을 확보하고 있다는 강점이 있음
- 하지만 가스 유전은 점점 고갈되고 있어 새로운 유전을 찾으려는 대응이 요구됨
- 보다 높은 가격에 가스를 판매할 수 있는 시장으로의 진출도 중요
  - 현재 파이프 라인을 통해 중국을 제외한 중앙 아시아, 호주, 중동과 서아프리카까지 수출 계약을 함
  - 아시아 최대 시장인 중국시장을 장악하기 위해 노력하고 있음 

## **A Bungled Bank Raid**

\* 기사출처: [The Economist \(2013.03.23\)](#)

\* 요약자: 박예지 (citrusfeel@hanyang.ac.kr)

\* 키워드: **키프로스 긴급구제, 정치적 고려**

### **“정치적 이해관계를 바탕으로 한 키프로스 긴급구제의 조건”**

#### **□ 키프로스의 대량 예금 인출 사태를 대비하기 위한 긴급구제의 조건을 둘러싸고 키프로스와 EU 사이에서 갈등이 발생함**

- 긴급구제의 조건은 EU와 IMF에서 100억 유로 이하로 출자하고, 부족한 만큼은 키프로스 정부가 스스로 충당해야 한다는 것
- 70억 유로 이상으로 부족한 금액을 단기간 내에 조달하기 위해서는 키프로스의 은행 예금에 갑작스러운 세금을 부과하는 방법이 유일함
  - 공기업의 민영화를 통해서 얻을 수 있는 14억 유로를 제외한 58억 유로를 징수해야 함
- 키프로스 내부에서는 긴급구제 조건에 반대하는 한편, 유럽중앙은행(ECB)에서는 교착상태가 지속되고 있음
  - 긴급구제에 필요한 지원 삭감을 무기로 조건 이행에 대한 압력을 가중

#### **□ 이와 같은 긴급 구제의 조건은 러시아를 견제하려는 정치적인 이해관계에 근거**

- 러시아를 지배하는 소수의 독재자들과 마피아들의 조세피난처이자 해외 차명계좌로 추정되는 계좌를 억제하기 위한 목적이 큼
- 키프로스를 통해 유입된 자금으로 유로존 내에서 러시아의 영향력이 커지는 것을 막기 위한 EU 가입국들의 정치적 고려로 보임

- 지난 아이슬란드 금융위기 당시에는 예금에 대한 은행의 어떠한 강제적 조건도 부여되지 않았던 것과 대조되는 현상

□ 그러나 은행 예금에 대한 갑작스러운 세금 부과는 키프로스의 사정을 고려할 때 불가능할 것으로 예상됨


- 러시아의 많은 기업과 은행이 상당한 자금을 키프로스에 투자하여, 러시아에 대한 키프로스의 경제적 의존도 역시 매우 높음
  - 은행 예금 중 러시아 자본이 전체의 1/3인 310억 유로 규모에 해당
- 낮은 세율과 가벼운 규제하에 키프로스에 유입되던 이 자금들이 갑작스러운 세금 부과로 인해 다른 투자처로 옮겨간다면, 키프로스의 경제가 막대한 피해를 입을 것으로 예상됨
- 러시아의 대형 계좌 뿐만 아니라 키프로스의 은행들이 가지고 있는 중소기업과 자국 국민들의 계좌에 대한 과세는 경제 전반에 심각한 문제를 초래할 것

□ 키프로스는 긴급구제의 조건을 수용하는 대신 러시아의 도움과 내부적인 노력을 통해서 부족분을 채우려 노력 중

- 최근에 발견된 연안 가스전과 낮은 이율로 유로화 대출을 계속해주겠다는 조건을 걸고 러시아와의 협상을 진행 중
- 최근 러시아의 자원 확보 전략과 더불어 키프로스에 투자된 러시아 자금의 보호를 위해서 러시아가 개입할 것은 분명함
- 한편 키프로스는 러시아와의 협상이 결렬되고 긴급구제의 조건을 받아들일 경우를 대비하여, 모든 종류의 금융 상품과 부동산에 세금을 부과하기 위한 준비를 하고 있음
  - 은행 계좌에 대한 세율을 10% 이하로 유지하기 위해서는 예금자들에게서 징수할 수 있는 38억 유로를 제외한 20억 유로를

확보해야 함

□ **키프로스 사태의 추이는 현재 경제 위기상태의 국가들을 포함한 유럽전체의 관심사**

- 특히 직접적인 이해관계를 가진 키프로스와 러시아는 긴급구제 상황에서 자국의 이익을 위해 협상을 거듭할 전망
- 은행투자자들 역시 정치적인 이해관계에 바탕을 둔 긴급구제의 영향에 주목 



## **Global Currency Battles : A Waiting Disaster or a Win for All?**

\* 기사출처: [Knowledge@Wharton](http://Knowledge@Wharton) (2013.03.13)

\* 요약자: 김윤호 (yghkim3937@hanyang.ac.kr)

\* 키워드: 통화 전쟁, 환율 정치화

### **“다양한 국가들의 역학관계가 얽힌 국제 통화 전쟁”**

#### **□ 일본 아베 총리가 자국의 무기력한 경제 상태를 해결하기 위해 과감한 시도를 하는 모습을 보여줌**

- 2% 물가 상승 목표를 달성하기 위해 은행에 압박을 가하고, 중앙은행의 독립성을 제한할 수 있는 법안을 통과시키기 위한 행보를 지속
- 그간 일본은행의 보수적 통화 정책에 대해 비판적 입장을 지켜온 구로다 하루히코를 일본은행 총재로 기용
  - 경기를 촉진시키고 물가 하락을 반전시키기 위해 현 체제에 새로운 유동성을 공급하겠다는 의도
- 독일 중앙은행 총재 옌스 바이트만(Jed Weidmann)은 아베 총리의 정책이 환율의 정치화로 이어질 수 있다고 경고
  - 국제 통화 시스템이 화폐의 평가절하 없이 위기를 잘 극복할 수 있을지 우려

#### **□ 한편 G20 재무장관 회의 참석자들은 아베 총리의 환율 정치화 위협에 대해 실질적인 심각성을 인식하지 못한 채 소극적으로 대응**

- IMF총재 크리스틴 리가르드는 통화 전쟁에 대한 이야기가 과장되었으며, 현재까지 눈에 띄는 일탈은 발견되지 않았다고 주장
- 길리안 와튼스쿨 교수도 지난 세기 대공황은 오늘날과는 다른 요인에 의해 일어난 독특한 결과였으며, 지금은 매우 다른 세상이 되었다고 주장
- 미국, 유로존, 중국, 일본과 같은 큰 경쟁자들 사이에서 통화 조작은 거의 없지만, 통화 전쟁에 대한 우려를 이해할 수 있다는 주장도 존재
  - 세계 주요경제와 통화가 약점을 실제로 경험할 때 통화 전쟁의 위험성을 인식할 것


#### □ 그러나 엔화에 대한 일본의 움직임은 유로존 국가들의 신경을 자극하고 있음

- 유로존의 회원국들은 아직 국가부채 위기에서 빠져 나오지 못해 어려움을 겪고 있는 상태
- 게다가 유럽 중앙은행은 각국이 원할 때 팽창적인 통화 정책을 쓰는 것조차 허락하지 않는 매우 엄격한 위임통치를 시행 중
- 이러한 정책은 유로존 내부 경제 후진국들의 경제 회복을 더욱 어렵게 만들고 있어 유로존 국가들은 엔화의 변화에 매우 민감

#### □ 유사사례로 중국의 환율 조정으로 인한 미국과 중국 간의 환율 전쟁이 있음

- 중국의 목표는 자국의 수출을 촉진하면서 미국의 수출과 일자리에 부정적인 부가 효과를 가져오는 것
  - 이에 대한 반발로 미 상원의원이 중국산 수출품에 25%의 관세를 부과하는 법안을 상정하기도 함
- 하지만 중국이 위안화의 가치를 40% 절상하면서 미국과 중국간의 갈등의 폭이 이전에 비해 상당히 줄어들음
- 한편 와튼스쿨의 프랭클린 앨런 교수는 중국이 자국의 환율을 인위적으로 낮춘 것을 계속 유지할지는 의문이라고 밝힘

□ 환율 조정은 경제회복을 가져올 수도 있지만 무역 전쟁으로 변질될 위험도 있음

- 한 나라의 통화는 곧 민족주의를 상징한다는 점에서 중요한 의미를 지님
- 국가들이 통화 조작에 관여하는 것이 단기적인 이익을 창출할 수는 있지만, 장기적으로는 모두 손실을 입게 될 것 

## **France Seeks Slower Pace of Negotiations for a U.S.-Europe Trade Pact**

\* 기사출처: [The New York Times \(2013.03.25\)](http://www.nytimes.com/2013/03/25/world/europe/france-seeks-slower-pace-of-negotiations-for-a-u-s-europe-trade-pact.html)

\* 요약자: 최진영 (skyss92@hanyang.ac.kr)

\* 키워드: FTA, 프랑스

“프랑스, EU와 미국 사이에서 FTA에 대한 신중한 태도 견지”

### **□ 미국과 유럽연합(EU)간 자유무역협정(FTA)이 빠르게 진행되고 있음**

- 세계 무역 40%에 해당하는 세계 최대의 자유무역지대가 형성되면서 양국에 많은 이익을 가져다 줄 것으로 예상
- 미국은 독일과 영국을 포함한 유럽 대부분의 국가와 거래를 성사시키기 위해 노력 중
  - 미국은 중국과 같은 신흥경제국의 부상을 견제하기 위해 EU와의 협력이 필요로 함
  - EU는 유로존 위기로 인해 교역 확대를 통한 성장 정책을 추진할 수 밖에 없는 상황

### **□ 최근 여러 국가들이 쌍방 합의를 통한 자유무역협정을 추진하지만, 프랑스만은 이번 자유무역협정에 대해 조심스러운 입장**

- 프랑스 측은 오바마 대통령과 미국의 무역장관 Ron Kirk를 포함한 유럽과 미국 인사들의 기대를 낮추기 위해 노력
- 6월 중순까지 유럽연합 27개 회원국의 합의를 얻기 힘들 것이라고 전망
- 문화에 대해서만은 다른 교역 상품과 다르게 취급하는 프랑스의 '문화적 예외(L'exception culturelle)' 정책 등 수많은 레드 라인

(Red line)을 극복해야만 함

- 레드 라인은 불화 또는 협상 시 한쪽 당사자가 양보하지 않으려는 쟁점이나 요구를 의미

#### □ 프랑스의 입장에서는 FTA 체결을 위해 아직 미국과 극복해야 할 문제가 많음

- 프랑스는 미국이 유전자 변형 농산물을 취급하고 고기에 호르몬을 사용하는 행위 등에 대해 반대함
- 미국 농산물에 관세를 부과하지 않는 정책이 프랑스 농업계에 큰 부담이 될 것
  - 프랑스 농부들은 미국의 농부들도 같은 규정을 준수할 것을 요구하며, 특히 고기와 계란, 옥수수, 에탄올 생산업자들은 관세 절감을 초래하는 모든 거래에 참여를 거부
- 하지만 역시 가장 큰 화두는 미국과의 상호주의 문제
  - "Buy American" 이라는 미국의 조항이 국내 생산 상품의 구입을 강요하여 유럽회사들을 조달시장에서 배제
  - 공정한 자유 무역이 이루어져야 할 것이라는 비판이 있음 **FBI**

## To Close the Gender Gap, What Needs to Change - Women or the System?

\* 기사출처: [Knowledge@Wharton \(2013.03.27\)](#)

\* 요약자: 현지윤 (ozma@hanyang.ac.kr)

\* 키워드: 여성, 직장 내 성 불균형

“직장 내 성 불균형, 여성의 문제인가 시스템의 문제인가”



□ **과거 50년간 미국 여성의 교육수준이 높아졌으며, 이에 따라 여성의 사회 진출과 경제활동 참여도 활발해짐**

- 고등교육을 받는 여성은 꾸준히 증가하고 있으며, 명문대학으로 갈수록 여성비율이 증가
  - 현재 美 대학교 법대생 중 여성 비율은 47%, 정규 MBA 프로그램 수강생 중엔 32%를 차지
- 여성의 초혼 평균연령이 1970년 20.8세에서 현재 26.5세로 상승
  - 남성 초혼 평균연령도 23.2세에서 28.7세로 상승
- 사회활동으로 인해 늦게 출산하는 여성이 많으며, 자녀가 있는 여성의 경우에도 경제활동 시간이 이전보다 증가
  - 35세 이상 여성이 출산하는 경우가 1970년 100명 중 1명에서 현재 12명 중 1명으로 급증
  - 2011년 기준 자녀가 있는 여성은 1주일에 평균 21시간을 경제활동에 할애

□ **그러나 정부기관과 기업에서 여성 리더의 비중은 10년 전 수치에 머물러 있으며, 고위층 여성 리더의 수는 여전히 적은 실정**

- 포춘 500대 기업의 이사진 중 여성 비율은 단 16.6%로, 10개 기업 중 한 곳은 심지어 여성 이사가 전혀 없음
- 정계에도 여성 수가 적어서 美 하원 내 여성은 18%, 상원 여성의원은 20%만을 차지

□ **이에 따라 여성 리더 결핍현상의 근본적인 원인에 대해 활발한 논쟁이 벌어짐**

- 페이스북 COO인 셰릴 샌드버그는 저서 'Lean In'을 통해 여성이 스스로 도전을 차단함으로써 리더가 되지 못한다고 주장
- 이와 반대로 프린스턴대학의 앤 마리 슬로터 교수는 모성친화적이지 않은 근무환경 때문에 여성 경력에 단절된다고 주장

- 이 두 가지 주장을 구심점으로 하여 많은 사람들이 논쟁에 참여하며 상반된 의견을 공유

#### □ 먼저 세릴 샌드버그 페이스북 COO는 여성 리더의 부족 문제의 원인을 여성 개개인에서 찾음

- 직장은 남성이 지배한다는 사실을 인정하며, 여성이 이 환경에 적응하지 못해서 리더로 발전하지 못한다고 주장
- 여성들이 자신감 부족으로 경력에 대한 기대치를 낮추고, 대신 가사에 많은 비중을 두기 때문에 뒤처진다고 주장
  - 항상 결혼, 육아, 가사 등 '만일의 사태'에 대비하기 때문에 일에 전념하지 못함

#### □ 따라서 여성 리더의 수를 늘리려면 여성들 스스로 변화하고 적응해야 한다고 주장

- 남성지배적인 근무환경에서는 여성이 남성의 방식에 적응해야 함
  - 저서 'Lean In'에는 남성중심 직장 내 행동방식과 커뮤니케이션 방법이 정리되어 있음
- 여성들이 다가온 성공 기회를 먼저 잡고, 직장 내 업무와 가사의 양립은 나중에 생각해야 한다는 견해

#### □ 그러나 세릴 샌드버그의 주장은 상류층 여성에만 초점을 맞췄으며 문제의 책임을 여성에게 전가한다는 비판의 목소리도 존재

- 그녀의 지지자들도 샌드버그가 평범한 중산층 여성에게 관심 없이 상류층 여성만 조명한다고 지적
- 샌드버그의 접근법은 성 불균형에 대해 기업들이 아무런 반성을 하지 않아도 된다는 면죄부를 부여
  - MIT의 베일린 교수는 "남성중심적인 시스템에 무조건 순응하라는 것은 장기적으로 볼 때 절망적"이라고 언급



□ 한편, 앤 마리 슬로터 교수는 남성중심적인 조직 구조와 편견이 여성 리더 육성을 저해한다고 주장

- 남성지배적인 직장에서는 장시간 근무로 인한 개인 시간의 부족은 오히려 영예의 상징으로 여겨져 근무환경이 가족친화적이지 않다고 비판
  - 슬로터는 자신이 미 국무부 정책기획실장에서 물러난 것은 자녀 양육과 업무를 동시에 수행할 수 없었기 때문이라고 주장
  - 리만 브라더스의 전 CEO였던 에린 캘런은 뉴욕타임즈에서 “일에만 전념했다가 결혼생활에 실패하고 아이도 가지지 못했다”고 증언
- 나아가 여전히 남아있는 여성 성 역할에 대한 사회적 압력까지 겹쳐, 여성이 리더가 되기 어려운 상황
  - 아베다의 전 CEO인 마릴린 탐은 “여성이 일과 가정을 모두 유지하면 일에 집중하지 않는다는 비난을 듣기 일쑤”라고 역설

□ 이러한 문제를 극복하기 위해서 조직 변화, 제도 개혁, 가치관 변화를 해결책으로 제시


- 여성 근로자가 남성의 세계에 적응하기 위해 분투할 것이 아니라, 조직이 변해야 한다는 관점
  - 사회와 시스템에 성차별이 존재한다는 것을 인정하고 문제를 개선 해나가야 함
- 기업과 정부기관이 원거리 통신을 활용한 재택근무와 탄력근무제를 적극 도입해야 함

□ 샌드버그와 슬로터 모두 직장 내 성 불균형을 여성에 국한한 문제로 봤지만, 보다 본질적인 측면에서 이는 남성을 포함한 ‘사람의 문제(Human Issue)’

- 최근 남성의 가치관과 역할도 변해서 50년 전에 비해 가사와 양육에 참여하는 남성이 증가

- 헌신적이고 가정적인 아버지, 배우자의 직업을 존중하는 남편이 되려는 남성이 많아짐
- 따라서 여성의 직장 문제는 남성의 문제이기도 함

□ **결론적으로 우수한 여성 리더를 육성하려면 조직과 여성 모두 변화해야 함**

- 기업은 여성의 삶을 존중하는 직장환경을 조성하여 우수한 여성 인재를 유치해야 함
- 여성들은 자신감을 바탕으로 업무와 관련한 기회를 놓치지 말고 꾸준히 경력을 개발할 필요가 있음 

FBI는 한양대 경영대학의 비상업적 지식봉사 동아리로, 본 보고서는 글로벌 경제/경영 이슈에 대한 교내 상호 학습을 위해 동아리 학생들에 의해 만들어졌습니다. 만약 외부에서 보고서를 요청하는 경우, 교외 지식봉사차원에서 무상으로 공유하고는 있으나 다른 상업적 용도로 사용될 수 없습니다.



한양대학교 경영대학

보고서 구독신청 및 변경 ([fbi.hanyang@gmail.com](mailto:fbi.hanyang@gmail.com))

Advisor: 이웅희, 한양대학교 경영학부 교수 ([victory@hanyang.ac.kr](mailto:victory@hanyang.ac.kr))

Editor in Chief: 김주찬 ([kjcjuchan@hanyang.ac.kr](mailto:kjcjuchan@hanyang.ac.kr))

Associate Editor: 김시연 ([rea1200@hanyang.ac.kr](mailto:rea1200@hanyang.ac.kr))

Copy Editor: 이창석 ([laims2@hanyang.ac.kr](mailto:laims2@hanyang.ac.kr)), 전주영 ([junjy9111@hanyang.ac.kr](mailto:junjy9111@hanyang.ac.kr))