

읽을거리	마스다 무네아키 『지적자본론』	
파트너	조민영 님	
발제자	이승준 님	
시간표	[1] 19:40 오프닝 & 독후감 토크	[2] 20:10 북 토크
	[3] 21:20 쉬는 시간	[4] 21:35 북 토크
	[5] 23:00 마무리 발언	[6] 23:20 모임 끝!
공지사항		
북토크		

Intro

안녕하세요. 오늘은 <리서치 하는데요> 시즌5의 마지막 독서모임입니다. 모임에서 함께 읽을 「지적자본론」의 핵심 메시지를 한 문장으로 표현하면 "자연스럽고 편안한, 효율보다 행복을 위해"라고 생각합니다. 표면적으로는 츠타야서점의 성공 스토리처럼 보이지만, 실제로는 우리가 무엇을 위해 일하는지, 사용자에게 진짜 필요한 것이 무엇인지에 대한 근본적 질문을 던지고 있습니다.

마스다 무네아키는 1983년 작은 서점에서 시작해 현재 일본 전국 1,400여 곳의 츠타야 매장을 운영하는 CCC(컬처컨비니언스클럽)의 CEO입니다. 그가 이룬 성과의 핵심은 고객을 관찰하고 이해하는 방식의 전환에 있었습니다. AI 도구들이 계속 늘어나는 시대에 인간만이 할 수 있는 일은 무엇일까요? 데이터로 측정 가능한 효율성과 수치화할 수 없는 편안함 사이에서 우리는 어떤 선택을 해야 할까요? 자연스럽고 편안한 경험을 만드는 것이 왜 중요한지, 함께 이야기 나누어 보면 좋겠습니다.

북토크

BOOK TALK 1

물살에 휩쓸리지 않고 자연스럽게

"고객에게 가치가 있는 것은 서적이라는 물건이 아니라 그 안에 풍부하게 들어 있는 제안이다."

마스다는 '강물의 상류와 하류'라는 비유를 통해 우리가 얼마나 쉽게 기존의 흐름에 익숙해지는지를 지적합니다. "흔히 생산자에게 가까운 쪽을 강물의 '상류'로, 소비자에게 가까운 쪽을 '하류'로 부르는데 그 강물 속에 계속 몸을 담그고 있으면 어느 틈엔가 흐름에 익숙해져 상류에서 흘러내려오는 물살에 아무런 의문도 품지 않게 되어 버린다."

그는 소비사회를 3단계로 나누어 관찰했습니다.

- 퍼스트 스테이지: 물자 부족 시대
- 세컨드 스테이지: 풍요 시대 (다종다양한 상품을 원함)
- 서드 스테이지: 초과포화 시대 (고유한 취향과 '제안'을 필요로 함)

중요한 것은 이런 단계 구분 자체가 아니라, 사용자의 진짜 니즈가 무엇인지 관찰을 통해 발견했다는 점입니다. 서점에 오는 사람들이 정말 '책'을 사러 오는 것일까? 아니면 다른 무언가를 찾고 있는 것일까?

함께 이야기 나누고 싶은 관점 (2)

- 우리는 언제 '상류의 논리'에 젖어 사용자가 자연스럽게 원하는 것을 보지 못하게 될까요?
- 당연하다고 여기는 불편함 뒤에 숨겨진, 사용자가 편안함을 느끼지 못하는 진짜 이유는 무엇일까요?

북토크

BOOK TALK 2

편안한 경험을 위한 본질적 가치

"상품의 디자인을 '부가' 가치라고 포착하는 것 자체가 잘못된 인식이다. 부가 가치는 간단히 말하면 '덤'이다."

츠타야의 혁신은 관점의 전환에서 시작되었습니다. 기존 서점들이 가나다순, 출판사별, 장르별로 분류했다면, 츠타야는 제안 내용을 바탕으로 구역을 새롭게 설정했습니다. 예를 들어 여행 구역이라면 '예술적 측면에서 마법의 도시 프라하를 안내하자'라는 제안을 통해 프라하를 배경으로 한 영화 DVD, 유럽 여행 서적, 체코 전통 요리 서적 등을 배치하는 것입니다. 마스다가 말하는 디자인은 "머릿속에 존재하는 이념이나 생각에 형태를 부여하여 고객 앞에 제안하는 작업"입니다. 즉, 디자인은 제안이고, 제안은 곧 관계를 만드는 일입니다.

현장의 감각: "기획은 반드시 '피부 감각'에서 출발해야 한다"는 마스다의 말처럼, 진정한 통찰은 회의실이 아닌 사용자가 실제로 편안함을 느끼는 현장에서 나옵니다. 자연스러운 사용자 경험은 인위적인 분석이 아닌 현장의 관찰에서 나옵니다.

함께 이야기 나누고 싶은 관점 (2)

- 우리가 '본질적'이라고 여기는 것과 '부가적'이라고 여기는 것의 경계는 누가 정하는 것일까요?
- 사용자가 자연스럽게 편안한 경험을 할 수 있도록 하는 것과 분석적 사고 사이의 균형점은 어디에 있을까요?

북토크

BOOK TALK 3

자유롭고 편안한 조직에서 나오는 창조성

"창조성이 필요한 상황에서는 관리 따위는 필요하지 않습니다. 우리 회사에서 가장 중요하게 생각하고 있는 이념은 '자유'입니다."

AI 시대에 인간의 고유한 가치는 무엇일까요? 마스다에 따르면 '제안 능력'이 필요합니다. 하지만 이 제안 능력은 관리와 통제 속에서는 나오지 않습니다. 자유로운 환경에서만 가능합니다. 마스다가 말하는 지적자본이란 제안 능력이 조직에 축적된 정도를 의미합니다. 이는 단순한 데이터나 정보가 아닙니다. 사용자를 깊이 이해하고, 그들에게 의미 있는 가치를 제안할 수 있는 통찰력과 실행력입니다.

조직 운영의 핵심 변화

- 직렬형 (보고-연락-상담) → 병렬형 (자유로운 창조 환경)
- 직원들에게 기본적으로 보고를 요구하지 않음
- '일의 일부'가 아닌 '삶의 일부'로서의 기획

여기서 중요한 것은 자유의 정의입니다. 마스다가 말하는 자유는 '하고 싶은 대로 하는 것'이 아닙니다. "해야 할 일을 안다는 것, 그리고 그 일에 대한 사명감을 갖는 것"입니다. 사용자 경험을 만드는 사람의 자유는 무엇일까요? 그것은 책임감을 말하는 걸까요?

함께 이야기 나누고 싶은 관점 (2)

- 조직에서 말하는 '자유'와 개인이 편안함을 느끼는 '자유' 사이의 간극을 어떻게 메울 수 있을까요?
- 사용자에 대한 자연스러운 통찰은 회의실에서 나오는가, 현장에서 나오는가? 여러분은 어떤 곳에서 사용자에 대해 새롭게 알아가고 있나요?

북토크

BOOK TALK 4

효율보다 행복, 편의보다 편안함

"효율과 행복은 다르다. 어쩌면 효율과 행복은 서로 반대 방향을 향하고 있는 것이 아닐까."

이 책의 가장 강력한 메시지 중 하나는 행복한 경험에 대한 통찰입니다. "쾌적함과 행복은 등가가 아니다." 우리는 언제부터 효율성이 곧 행복이라고 믿게 되었을까요? 마스다가 추구하는 것은 '컬처'와 '컨비니언스'의 융합입니다. "Culture Convenience Club, '컬처'와 '컨비니언스'는 본래 정반대 방향에 놓여있다. 그것을 융합하는 일이야말로 CCC의 변함없는 목표다." 효율적인 편의성과 자연스러운 문화적 경험, 이 둘을 어떻게 조화시킬 수 있을까요?

다케오 시립도서관의 변화

- 2013년 4월 1일 새로운 도서관으로 재탄생
- 인구 5만명 도시에 연간 100만명 방문
- 스타벅스 입점, 연중무휴 운영

다케오 도서관의 철학: "시간이 남을 때 '도서관에 갈 수도 있다'라는 선택의 여지가 탄생한 것입니다. 이것이 자유입니다." 진정한 가치는 사용자가 자연스럽게 선택할 수 있는 편안한 환경을 만드는 데 있습니다. 마스다는 '휴먼 스케일'을 강조합니다. "내가 휴먼스케일에 집착하는 이유는 그것이 효율적이어서가 아니라 행복에 다가갈 수 있는 방법이기 때문이다." 이는 측정 가능한 지표로는 나타나지 않지만, 사람들이 진정으로 원하는 것입니다.

숫자로 측정할 수 없는 가치: "지적자본이 대차대조표에 실릴 수 없는 것과 마찬가지로, 수량화할 수 없는 감각이야말로 행복과 가까운 것이 아닐까."

함께 이야기 나누고 싶은 관점 (2)

- 우리가 설계하는 서비스의 '당연한 맥락'을 사용자가 더 편안함을 느낄 수 있도록 다시 정의해 볼 수 있다면 어떤 것을 다시 볼 수 있을까요?
- 측정할 수 없는 자연스러운 가치를 어떻게 조직에서 인정받고 보호할 수 있을까요?

북토크

Outro

"부산물은 무엇인가를 만들어 낸 사람에게만 주어진다. 산물이 없으면 부산물도 없다. 0에는 아무리 무엇을 곱해도 0이다."

마스다 무네아키의 「지적자본론」이 우리에게 주는 가장 큰 울림은 자연스럽고 편안한, 효율보다 행복을 추구하는 사용자 이해 방식입니다. 표면적인 요구사항이 아닌 근본적인 갈망을, 명시적인 니즈가 아닌 암묵적인 편안함을, 기능적 가치가 아닌 경험적 가치를 발견하는 것. 그리고 그것을 바탕으로 의미 있는 제안을 만들어내는 것. "기획을 '일의 일부'로만 받아들이는 사람과는 절박감의 강도가 전혀 다르다"는 마스다의 말처럼, 진정한 사용자 중심 사고는 단순한 방법론이 아닌 삶의 태도에서 나옵니다.

AI가 발달할수록, 데이터가 넘쳐날수록, 우리에게 더욱 중요해지는 것은 자연스럽고 편안한 인간다운 감각입니다. 효율성으로는 측정할 수 없는 '편안함', '행복감', '의미'를 만들어낼 수 있는 능력입니다. 중요한 것은 우리 각자가 자신만의 '1'을 자연스럽게 만들어내는 것입니다. 리서치 하는 마음은 기획하는 마음과 닮아 있습니다. 이 책에 따르면 리서치 하는 마음은 결국 고객에게 제안을 하는 것으로 이어져야 합니다. 근본적으로 바라보려고 할 때 사용자와 맥락을 들여다보려는 마음을 간직하며, 함께 나눈 이야기들을 잘 기억하다 다시 반갑게 만나면 좋겠습니다.

다시 생각해 보고 싶은 관점 (3)

- 나는 효율성과 행복 사이에서 어떤 선택을 하고 있는가? 사용자에게 자연스럽고 편안한 경험을 제공하고 있는가?
- 물살에 휩쓸리지 않고 나만의 방향을 유지하려면 어떤 감각을 길러야 할까?
- 관찰과 의사결정, 그리고 새로운 제안 사이의 연결고리를 어떻게 자연스럽게 강화할 수 있을까요?

마무리 토크

마무리 토크를 통해 오늘 대화를 되돌아 보아요.

1. 오늘 모임은 즐거웠나요?
2. 오늘 모임에서 머리가 땡! 했던 순간이 있다면?
3. 다음 모임에 바라는 점이 있다면?

'마무리 질문카드'를 사용하셔도 되어요!

- '마무리 질문카드'는 파트너 님(또는 진행자) 자리에 놓여있어요!
- '마무리 질문카드'를 한 장 뽑은 다음, 질문에 답해보아요.
- 답변이 끝나면 카드를 섞어서 오른쪽에 앉은 멤버에게 전달해주세요.

우리 다같이 단체 사진 찍어볼까요?

- 사진 촬영에 도움이 필요하신가요? 모임방에 있는 삼각대로 다 함께 오늘을 기억할 사진 한 장 찍어보세요.



알림톡을 못 받았다면?
위 QR을 스캔해
접속해주세요!