

 금융위원회	보 도 자 료			<ul style="list-style-type: none">• 미래창조 금융• 따뜻한 금융• 튼튼한 금융
	보도	배 포 시	배포	2016.6.2(목)
책 임 자	금융위 금융정책과장 권 대 영(02-2100-2830)		담 당 자	고 영 호 서기관(02-2100-2831)
	금융위 산업금융과장 최 용 호(02-2100-2860)			김 영 근 사무관(02-2100-2824)
	금융위 자본시장과장 이 형 주(02-2100-2650)			오 형 록 사무관(02-2100-2864)
	금융위 구조개선정책과장 전 요 섭(02-2100-2910)			박 재 훈 서기관(02-2100-2651)
	금융위 기업구조개선과장 유 재 훈(02-2100-2920)			안 남 기 사무관(02-2100-2912)
	기획재정부 대외경제총괄과장 김 희 천(044-215-7610)			정 훈 사무관(02-2100-2923)
	예금보험공사 이사 김 준 기(02-758-0006)			온 정 성 사무관(044-215-7613)
	신용보증기금 이사 김 호 명(053-430-4006)			업무역량강화TF 실장 김 홍 태(02-758-0381)
	기술보증기금 전무이사 강 낙 규(051-606-7503)			인사부장 현 창 익(053-430-4200)
	자산관리공사 경영본부장 김 용 완(051-794-2500)			인사부장 조 규 대(051-606-7440)
	주택금융공사 이사 권 인 원(051-663-8007)			인사부장 송 유 성(051-794-3100)
	산업은행 경영관리본부장 송 문 선(02-787-6006)			인사부장 조 현 곤(051-663-8511)
	기업은행 경영지원본부 부행장 임 상 현(02-729-6227)			인사부장 김 재 익(02-787-6301)
	수출입은행 부행장 신 덕 용(02-3779-6006)			직원행복부장 김 인 태(02-729-6412)
	예탁결제원 전략본부장 정 승 화(051-519-1526)			인사부장 황 기 연(02-3779-6101)
				인적자원개발부장 류 상 요(051-519-1850)

제목 : 제4차 금융위원장-금융공공기관장 성과중심 문화 확산을 위한 간담회

“성과연봉제 금융공공기관 현장 안착과
전 금융권으로의 확산 필요”

< 회의 개요 >

- 일시 / 장소 : '16.6.2. 08:00~09:00 / 정부서울청사 금융위원회 대회의실
- 참석자 : 금융위원장, 9개* 금융공공기관장 등
* 산업은행, 기업은행, 수출입은행, 예금보험공사, 신용보증기금, 기술보증기금, 주택금융공사, 자산관리공사, 예탁결제원
- 주요 논의내용
- 성과연봉제 도입 후 기관별 성과평가 방안 등 성과중심 문화 확산 추진방안

1. 금융위원장 주요 모두발언 ⇒ 별첨 전문 참고

□ 임종룡 금융위원장은 모두발언을 통해 먼저 9개 금융공공기관이 도입한 성과연봉제에 여러 가지 중요한 의미가 있음을 언급

- ① 국민의 부담으로 운영되는 금융공공기관이 보수, 인사, 평가와 교육제도를 국민의 기대와 눈높이*에 맞게 운영할 수 있는 기반을 마련하였고

* '16.5월 매경, 한국리서치 설문조사 결과 성과연봉제 압도적 찬성(71.1%)

- ② 생산성과 전문성을 더욱 높여 국민에게 수준 높은 정책금융 서비스를 제공해 나갈 수 있게 되었으며

- ③ 혁신과 변화를 선도하는 모범사례를 제시함으로써 성과중심 문화를 민간 금융권으로 확산하는 계기가 될 것임

➡ 이번 금융공공기관의 성과연봉제가 높은 부가가치와 더 많은 일자리를 만드는 밑거름이 될 것으로 기대

□ 다음 과제로는 성과중심 문화를 금융공공기관에 안착하고, 이를 전 금융권으로 확산, 금융개혁을 완수해 나가는 것이라 언급

- ① 먼저, 성과중심 문화의 안착에 있어 핵심은 평가의 「공정성」과 「수용성」이므로 공정·객관적·투명한 평가시스템을 강조

○ 기관별 특성에 맞는 평가시스템 초안이 마련된 만큼

○ 직원들의 의견을 충분히 수렴하여 보완하고 제도 시행 전 파일럿 테스트를 운영하는 등 평가시스템이 제대로 정착될 수 있도록 노력해 줄 것을 당부

- ② 두 번째로 노조 및 직원과의 공감대 형성, 조직 화합 등
과정관리의 중요성을 강조
- 노조와의 갈등 등은 낡은 관행을 바로잡는데 불가피한 진통이었으나, 앞으로 조직 안정과 갈등 해소 등 치유를 당부하고
 - 노조에 대해서도 회사나 전 직원을 위해 **노사 공동 TF, 노사협의회** 등 사측과의 논의에 적극 참여해 줄 것을 부탁
 - 또한, 저성과자 해고(쉬운 해고), 불완전판매·과당경쟁·줄서기 문화 유발, 개인평가의 어려움 등 **성과중심 문화에 제기되는 사실과 다른 오해나 우려사항은 충분한 설명 등 직원 이해** 당부
- ③ 마지막으로 금융공공기관들이 진통 끝에 성과연봉제를 도입한 만큼 이를 모델로 하여 **수 금융권으로 확산**되기를 기대
- 최근 금융권을 둘러싼 **환경 급변과 우리의 경쟁력**을 감안할 때 현재의 연공서열, 획일적 평가, 그리고 **현실안주와 보신주의의 낡은 관행**을 개혁하지 않으면 **“우리 금융에 미래는 없다”**고 생각한다고 언급하면서
 - 금융업이 **변혁의 소용돌이**에 들어선 만큼 금융회사가 스스로 **변화·혁신·개혁**하지 않으면 **위기상황을 피해갈 수 없고 금융의 발전도 없으므로**
 - 노사가 생존을 위해 피할 수 없다는 절박감을 가지고 **성과연봉제 도입을 위한 협의를 보다 조속히 해 나갈 것**을 촉구

√ **민간은행이나 금융유관기관은 성과보수 비중, 호봉제 여부, 평가 방식 등 보수체계가 현행 금융공공기관 수준에도 미치지 못함**

* 금융유관기관 : 한국거래소, 코스콤, 증권금융, 금융결제원 기준

<민간은행, 금융유관기관 및 금융공공기관 보수체계 비교(직원기준)>

	9개 금융공공기관		금융유관기관	민간은행
	현행	개선		
호봉제 여부	간부급 : 성과연봉제 비간부 : 대체로 호봉제	성과 연봉제	간부급 : 성과연봉제 비간부 : 호봉제 ※ 단, 금결원은 모든 직원이 호봉제 근간(일부 성과급)	호봉제
성과보수 비중	20%	30%	15%~20%(추정) ※ 단, 비간부직은 10% 미만	15%
보수 연계 평가체계	9개 중 4개 기관은 집단평가만 운영	집단+ 개인평가	집단 + 개인평가 ※ 단, 금결원은 집단평가	집단평가

2. 성과평가 방안 주요 내용 요약 및 Q&A

⇒ **별첨 9개 금융공공기관별 성과평가 방안 참고**

1 성과평가 방안 주요 내용 요약

◇ 성과연봉제 시행에 따라 종전 승진 등 인사에만 반영되던 개인평가 결과를 성과급에 반영 ⇒ **공정·객관·투명한 평가시스템 구축**

- ① 최소한의 평가 원칙을 담은 「평가준칙*」을 신규 제정하고, 「평가준칙」 등 평가 제도에 대한 평가자·피평가자 교육을 신설
- * 평가 또는 평가결과 인사·보수 반영 시 준수사항, 미준수 시 패널티 등 규정

② 평가결과에 대한 조직 내부 검증 구조를 강화

- ① **평가결과 결재단계를 추가하거나 다면평가를 도입하는 등** 특정 1인의 판단으로 성과가 왜곡되지 않도록 **절차 정교화**

※ **기업은행 평가절차 개선**

- 피평가자 스스로 자기 평가 → [1차 평가자] 피평가자 평가결과 토대로 점수 부여(평가근거 상세 작성) → [2차 평가자] 각 부서의 1차 평가결과를 토대로 S~D등급 부여

② 평가과정 감사 전담인력을 두고, 감사결과는 평가자 인사에 반영

※ **자산관리공사의 “인터뷰 Note”**

- 성과관리 전 프로세스(목표설정 → 중간점검 → 성과평가 → 성과보상)에 걸쳐 피평가자에 대한 기록을 남길 것을 의무화 ⇒ **모니터링 자료로 활용**

③ 평가결과에 대한 이의신청 절차 신설 또는 실효성 제고

※ **이의신청 절차의 실효성 확보를 위한 노력**

- 평가자는 평가 시 평가결과에 대한 판단근거를 상세히 작성 (예 : 매월 평가자가 피평가자의 성과를 점검, 기록하는 것을 의무화)
- 평가결과를 온라인으로 실시간 공개
- 외부 전문가가 포함된 (가칭)이의신청 조정 위원회 운영 등

④ 성과평가 결과가 일회성 인사·보상에 연계되는 데 그치지 않고 직원 역량개발에 적극 활용될 수 있도록 피드백 시스템 마련

- 예보는 평가의견란을 우수사항, 보완 필요사항, 미흡사항과 각각의 판단에 대한 평가근거 등으로 작성내용을 세분화

□ 사례 : 기업은행 성과평가 방안(안)

【평가왜곡 방지 방안】

- ① (평가 前) 평가매뉴얼 제작 및 평가단계별 평가자 교육
- ② (평가 中) 평가자가 평가시에는 반드시 구체적 근거 기술
정성항목 평가시 구체적인 평가 가이드라인 제공
- ③ (평가 後) 평가결과 본인공개, 이의제기 절차, 평가결과 감사 및
모니터링 → 문제 발견시 평가자 패널티 부여

【과당경쟁, 소비자피해 방지 방안】

- ① 고객만족도, 금융소비자 보호 등 장기·질적 사항 평가반영
- ② 사전에 개인별 목표치를 부여하지 않고 사후 노력을 평가

【협업노력 반영】

- 팀 업무 기여도, 업무 개선노력 등
공동목표 달성을 위한 노력을 평가에 반영

※ 참고 : 성과평가 가이드라인*의 주요 내용

* 「금융공공기관 평가, 영업방식 등 개선방향」(16.5.10 발표)

- ✓ 외부 전문가 컨설팅 등 객관적 분석을 통해 평가체계 개선 추진
- ✓ 평가지표 선정에 의견수렴 등 직원 참여 의무화
- ✓ 평가지표에는 소비자만족도, 인력개발 등 질적 요소 확대
- ✓ 평가 결과가 왜곡되지 않도록 평가자 교육과 평가결과 검증구조 강화
- ✓ 평가결과 이의신청과 그에 따른 조정이 실질적으로 이루어지도록 제도운영 등

2 성과평가에 대한 오해와 진실(Q&A)

① 성과평가 방안이 충분한 논의없이 시행되는 것은 아닌지?

- ① 금년 2월부터 외부 전문가 컨설팅을 바탕으로
성과평가 방안 초안을 만들어 직원 설명회를 개최
- ② 앞으로 직원들의 의견을 충분히 수렴하여
수용성을 최대한 확보할 계획임
- ③ 제도 시행 전 파일럿 테스트도 운영하는 등
새로운 성과평가 방안이 조직 내 안정적으로 정착될 수
있도록 노력할 것임

② 평가자의 권한남용으로 평가결과가 왜곡되지는 않는지?

- ① (평가 前) 평가자의 평가역량을 향상시키기 위해 평가매뉴얼을
제작하여 배부하고 평가 단계별 교육을 실시
- ② (평가 中) 객관적, 구체적인 근거에 기초한 평가 실시
 - 우선 피평가자가 개인의 업무실적과 업무추진 노력도 등 기재
 - 평가자는 피평가자 기재 내용 등을 바탕으로 평가하되,
평가결과에 대한 근거를 구체적으로 기술
- ③ (평가 後) 평가결과를 본인에게 모두 공개하며, 이의제기시
인사부 또는 별도 기구에서 평가결과 등을 심의 및 조정
 - 평가결과에 대한 감사 및 모니터링 병행

< 참고 : 평가의 공정성 제고를 위한 주요 제도개선 >

구 분	현행	개선(안)
평가자 매뉴얼	-	도입
평가등급 공개	제한적 공개	전부공개
이의제기 절차	-	도입
평가결과 감사 및 모니터링	-	도입

③ 과당경쟁으로 인해 팀워크가 훼손될 우려가 있음

- ① 팀 업무 기여도, 업무 개선노력 등
공동목표 달성을 위한 노력을 평가에 반영
- ② 직위, 직무 성격 등을 감안하여 개인성과 뿐만 아니라
조직성과도 성과연봉에 적절한 비율로 반영
- ③ 다면평가제를 시행하여 개인실적 위주의 업무행태 방지 등

④ 직무 특성이 제대로 반영되지 않아 평가상 불이익을 받을 우려

- ① 직무분석 결과를 바탕으로 직무별로 평가지표를 개발하고,
지표 간 가중치도 설정
 - 그 과정에 일반 직원 또는 외부 전문가의 참여를 의무화하여
평가지표 또는 지표 가중치의 합리성을 제고
- ② 유사 직무를 수행하는 직원들을 동일 평가군으로 분류하는 등
동등한 조건 하에서 평가받을 수 있도록 노력

⑤ 개인평가 실시는 저성과자 해고(쉬운 해고)로 이어지는 것 아닌가?

- ① “성과연봉제”는 상대평가에 의하여 성과에 합당한 보수를
차등지급하는 제도이며
 - ② “직원역량 및 성과향상 지원방안”은 절대평가를 원칙으로
하며 근무성적 부진자의 단계적 관리를 위한 방안이므로
- 성과연봉제가 저성과자 해고(쉬운 해고)와 연계되는 것은 아님

⑥ 성과연봉제로 인해 불완전판매, 과당경쟁, 줄서기 문화 등이 생길 수 있다는 우려

- 이는 성과연봉제의 문제가 아니라
평가방식을 어떻게 운영하느냐에 달린 것이므로
- 노사가 함께 공정·객관적·투명한 평가시스템을
만들어 나가면 충분히 해결할 수 있음

⑦ 금융 분야 업무에서 개인평가가 가능한지?

- 해외 금융선진국의 경우
개인평가를 통한 보수 차등이 일반화되어 있음
- ※ 붙임3 : 국내 은행과 외국 글로벌 은행 간 보수체계 비교
- 또한, 금융공공기관 중에서도 일부 기관들*은 이미
개인별 성과평가를 보수에 반영하고 있으며,
* 예탁결제원, 자산관리공사, 주택금융공사, 예금보험공사 등
- 다른 기관들도 현재 보수에 연동하고 있지 않을 뿐이지
인사 고과 목적의 개인평가를 모두 하고 있으므로
개인평가를 도입할 여건은 이미 충분하다고 생각

붙임 1

금융공공기관의 성과중심 문화 확산 필요성

- ❶ 금융공공기관은 고임금, 연공서열 중심의 소위 '신의 직장'
→ 생산성과 전문성을 더욱 높여야 함

✓ 15년 기준 321개 공공기관 중 예탁결제원(1.04억원)의 직원 연봉순위가 1위이고 박사급 인력이 많아 평균연봉이 높은 연구원등 제외시 산은(3위), 수은(4위), 기은(5위), 예보(11위), 신보(12위), 주금공(15위), 기보(16위), 캠프(27위)

✓ 9개 금융공공기관의 직원임금(8,525만원, 14년)은 대기업 또는 타 공공기관의 약 1.4배

금융공공기관	소공공기관	금융·보험업		기업(500인 이상)
		전체	민간은행	
8,525만원	6,296	5,849	8,800	5,996

✓ 9개 금융공공기관의 평균 근속연수는 14.9년으로 타 업종(6.4년)의 2배를 상회하고 시중은행 수준(15.2년)과 유사

금융공공기관	정규직 평균	금융·보험업		
		전체	시중은행	지방은행
14.9년	6.4년	10.8년	15.2년	12.9년

- ❷ 특히, 산은·수은은 자본확충이 논의되고 있다는 점에서 국민의 기대에 맞는 과감한 자구노력이 절실

- ❸ 기업은행도 민간과 업무가 유사한 점을 감안할 때 공공기관으로서 솔선수범해야 하는 책무가 있음

✓ 최근 10년간('06~'15) 인건비, 판관비 등 경비 인상률이 민간은행 크게 상회

※ 06년 대비 15년의 판관비 배수(배) : 기은(1.9) Vs. 민간은행(1.3)

※ 06년 대비 15년의 인건비 배수(배) : 기은(1.6) Vs. 민간은행(1.3)

✓ 최근 10년간 기업은행의 1인당 장기수익성(당기순이익, 영업이익)은 최근 구조조정으로 자본확충이 논의되고 있는 산은·수은 이하

※ 年 평균 1인당 수익성(백만원, 순이익) : 산은(195), 수은(139), 기은(106)
(백만원, 영업이익) : 산은(190), 수은(158), 기은(149)

✓ 중금채 등 낮은 조달비용이라는 국책은행만의 이점이 있어 민간은행과 경쟁할 수 있는 특수한 상황도 감안할 필요

✓ 개선 전 기은 임금체계의 정부권고(안) 충족 수준이 타 기관에 비해 상대적으로 낮았음

붙임 2

성과중심 문화의 민간 금융권 확산 필요성

- ❶ 높은 임금과 낮은 생산성

✓ 국내 금융권은 해외와 비교할 때 생산성에 비해 임금수준이 높음

1) 1인당 GDP 대비 금융권 임금 비율(14년 기준, BCG 자료)

: 영(1.83), 프(1.73), 독일(1.70), 스페인(1.52), 일(1.46), 호주(1.15), 미(1.01) Vs. 한국(2.03)

2) 제조업 대비 금융업 임금과 생산성(13년 기준, 생산성본부 자료 재가공) :
(한국)1.4 : 1.0, (OECD)1.6 : 1.7

3) 초임도 은행권은 4,500~5,500만원(균필)으로 제조 대기업 평균(4,075만원, 경총) 상회
- 신한(5,500만원), 우리(5,100만원), 국민(4,900만원), 산은(4,650만원), 기은(4,480만원)

4) 국내 은행권 직원 평균 임금(8,800만원)은 대기업 대비 약 1.5배 수준('14년)

금융·보험업		금융공공기관	소공공기관	기업 (500인 이상)
전체	민간은행	8,525만원	6,296	5,996
5,849	8,800			

- ❷ 지속되는 실적 악화와 인건비 등 판관비의 증가

✓ '10년~'14년 중 전체은행 영업이익은 연평균 약 4% 감소, 판관비는 3% 상승

- ❸ 성과와 무관한 연공형·경직적 임금체계

✓ 민간은행은 전 은행이 호봉제를 유지하고 집단평가 중심의 평가제 운영

* 금융권(보험포함) 호봉제 비율(63.7%)은 소 산업(36.3%)의 1.8배로 청년 고용축소의 원인 작용
- 3년 이하 근속연수 비중(14년, %) : (금융업)23.0 Vs. (전산업)35.5

✓ 자리를 지키고 있으면 호봉제에 따라 급여가 자동 상승하고

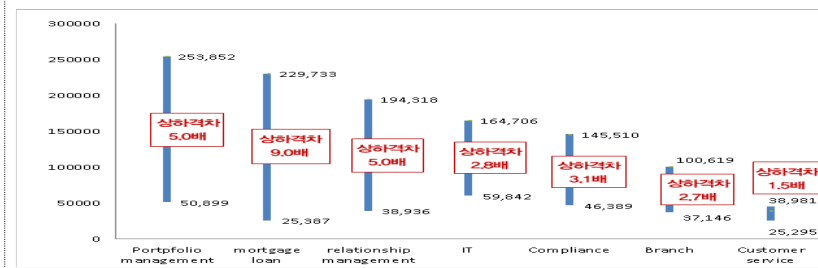
개인 성과에 따른 차별 없이 동일한 성과급 수령 → 승진포기, 무임승차

붙임 3

국내 은행과 외국 글로벌 은행 간 보수체계 비교

- ① (기본급) **주요 글로벌 은행**은 호봉제가 없고 직무별로 차등,
국내는 직무와 무관하게 동일 기본급에서 **연차에 따라 임금이 상승**
- ❶ (국내) 대부분 **직무의 성격과 관계없이** 연차에 따라 임금이
 사전에 정해진 비율만큼 상승하는 **호봉제 운영**
- ❷ (외국) **직무에 따라 기본급을** 정하며 호봉제 적용 없음(연봉제)
 → 동일직급이라도 **직무에 따라 총연봉이 1.5~9배까지 차등**
 * 예 : Bank of America의 경우 20개 이상의 전문 직군제 운영

<직군별 과장급(manager) 보수격차(미국 상업은행 평균)>



- ② (성과보수) 국내 은행의 성과급 비중은 **15%를 하회**하나,
 해외 은행은 일부직군(IT, compliance 등 백오피스) 외에는 **30% 이상**

▪ 전체 연봉에서의 성과급 비중의 경우, 4급 직원(대리, 차장급) 기준
 국내 A은행과 BOA(Bank Of America) 비교 → **BOA 약 3배 이상 높음**

구 분	국내 A은행 (대리, 차장급)	BOA (Assistant Manager, 출처 : glassdoor.com)
기본급(A)	7,065만원	\$47,681
성과급(B)	974만원	\$28,903
전체연봉(C=A+B)	8,040만원	\$76,584
성과급 비중(B/C)	12.1%	37.7%

<직군별 과장급(manager) 성과보수 비중(미국 상업은행 평균)>

