



※ 보도를 위한 참고용으로 실제 발언은 달라질 수 있습니다.

금융위원장 모두발언

- 제5차 금융공공기관장 간담회 -

2016. 10. 20.

금 융 위 원 회

1 인사말씀 : 그동안의 추진 경과

- 정부는 우리경제의 체질을 바꾸고 제도약의 기반을 마련하기 위해 **4대 구조개혁**을 추진하고 있음
 - 이 과정에서 금융공공기관이 성과중심 문화를 선도함으로써 금융·노동·공공개혁의 핵심적 역할을 수행하였음
- ① 지난 제1차 간담회(2.1)에서는 다른 공공기관보다 엄격한 성과연봉제의 도입 등 성과중심 문화의 큰 틀을 제시하고
- ② 2차 회의(3.7)에서는 MOU를 체결하여 금융공공기관의 성과중심 문화 도입의지를 대외 공표하였음
- ③ 그리고 3차 회의(5.10)에서는 보수 외에도 교육·평가·영업방식 등의 개선계획을 마련·발표하였고,
- ④ 4차 회의(6.2)에서는 성과연봉제 도입 이후 성과연봉제를 금융공공기관 현장에 정착시키기 위한 방안을 논의하였음
- 금융개혁이 성공적으로 뿌리내리려면 금융회사의 조직문화가 혁신을 장려하고 고객가치를 우선하도록 바뀌어야 하며
 - 성과중심 문화정착은 이러한 금융회사의 조직문화 변화에 필수적임
- 오늘 회의에서는 그동안 추진해온 사항들을 다시 한 번 되짚어보고 보완할 사항을 점검하고자 함
 - ① 기관별로 성과중심 문화 추진 동향을 점검하고 우수사례를 공유하는 한편,
 - ② 앞으로 성과중심 문화 정착에 필요한 사항들에 대한 기관장님들의 지혜를 모으는 시간을 갖겠음

2 향후 과제 : 성과 중심 문화의 현장 정착

- 금융공공기관들은 지난 5월 성과연봉제를 도입하고 성과평가 시스템을 마련하는 등 성과중심 문화 정착에 필요한 제도 준비는 모두 완료했음

- 새로운 제도들이 내년에 차질없이 시행될 수 있도록 금년 중 직원 공감대 형성, 시행방안의 유효성 검증 등 성공적 시행여건 마련에 전력을 기울여야 할 때임

가 공정하고 객관적이며 투명한 성과평가 시스템 구축

- 성과연봉제 시행에 앞서 무엇보다 철저하게 준비해야 할 것은 공정하고 객관적이며 투명한 성과평가 시스템임

- 일각에서는 성과 측정의 어려움을 이유로 현실적으로 성과연봉제 도입이 어렵다고까지 할 정도로 중요한 문제

- 그러나 측정의 어려움은 우리가 극복해나가야 할 과제이지, 그것이 성과연봉제를 포기할 이유가 될 수는 없을 것임

- 금년 초부터 각 기관에서는 외부 기관의 컨설팅을 거쳐 자의적 평가, 단기 실적 중시, 팀워크 훼손 등의 부작용을 사전 차단하기 위한 다양한 보완장치를 마련하였음

- ① 우선 평가자 교육 프로그램 신설, 내부 검증절차 등을 규정한 「평가준칙」 도입 등을 통해 평가자의 자의적 평가를 방지하였으며
- ② 단기실적에 편향되지 않도록 고객만족도, 인재육성 노력 등의 질적 지표를 확대하였음
- ③ 또한 팀워크 훼손을 방지하기 위해 성과지표에 협업노력도(직원 인터뷰, 설문조사 방식 측정)를 반영하였음

- 각 기관은 새로 도입되는 성과평가 시스템에 대해서는 시범 테스트와 직원 의견수렴을 통해 유효성을 철저히 점검하여 내년에 차질없이 시행되도록 해야 할 것임

나 직원이 성과를 낼 수 있는 문화 형성

- 또한 직원들에게 성과를 요구하기 전에 직원들이 자신의 역량을 마음껏 발휘할 수 있는 업무여건 마련에도 신경써주시길 부탁드립니다

- ① 기수별 획일적인 집단교육 등 형식적인 교육훈련이 아니라 직원들의 역량을 실질적으로 제고할 기회를 제공해야 하고
- ② 직원들이 개인역량을 개발하는 시간을 조직의 부담으로 인식하는 행태도 바꾸어나가야 할 것임
- ③ 업무능률을 향상시키기 위해 유연근무제를 활성화하면서
- ④ 성과와 무관하게 여성이라는 이유로 조직 내 유리천장을 감수해야 하는 불합리한 관행도 적극 해소해야 할 것임

다 직원 공감대를 바탕으로 성과중심 문화 정착

- 마지막으로 연말까지 직원과의 충분한 공감대 형성을 마무리 해주시기 바람

- 성과중심 문화 정착은 오랜기간 누적되어온 조직문화를 개선 하는 것이므로 경영진 뿐 아니라 쏠 직원의 협력이 필요함

- 경영진들은 노조와 직원들을 적극적으로 찾아다니면서 오해를 불식할 수 있도록 대화·설득해주시길 바라며,
- 노조도 무조건적인 반대에서 벗어나 노조원과 회사의 발전을 위해 사측과 빠른 시일 내에 대화해나갈 것을 다시 한 번 촉구드립니다

3 민간 금융권에 대한 당부

- 금융공공기관에 성과중심 문화가 안착되고 있는 만큼 민간 금융권에도 성과중심 문화가 조속히 확산되기를 기대함

가 성과중심 문화 확산은 시대적 과제

- 최근 우리 금융권을 둘러싼 환경 급변과 우리의 경쟁력을 감안할 때 현재의 연공서열, 획일적 평가, 온정주의 등 낡은 관행을 반드시 개혁해야 함
 - 특히, 은행은 저금리에 따른 수익성 악화, 핀테크 성장에 따른 경쟁 격화 등 생존자체가 위협받고 있어
 - 스스로의 변화와 혁신을 유도하는 성과중심 문화 도입은 반드시 도입해야 하는 시대적 과제라고 생각
- 일각에서는 웰스파고의 사례를 들며 성과중심 문화의 부작용을 우려하는 목소리가 있지만

① 웰스파고의 경우 판매 목표할당량 폐지 등 성과평가 제도를 개선하겠다고 했을 뿐, 성과연봉제 자체를 폐지하겠다고 한 바는 없으며

② 무엇보다도 직무·성과중심 보상이 이미 정착된 선진국*과 호봉제가 90% 이상인 우리와의 간극을 직시해야 함

* 글로벌 인사컨설팅사인 Mercer에 따르면, 미국 금융권 75개사의 연봉 차등폭은 직무 등에 따라 차이는 있으나 평균 30%~50% 수준

➡ 우리의 경우 선진국처럼 과도한 성과연봉제를 우려하기 보다는 합리적 성과연봉제를 고민해야할 시점임

나 주주 및 고객가치를 보호하기 위한 이사진의 역할 중요

- 또한, 금융권에 성과중심 문화를 확산해나감에 있어 경영상 핵심적인 의사결정을 하는 이사회의 역할이 중요
 - 주주를 대신하는 이사회가 무엇이 회사의 성장과 발전을 위해 필요한지를 현명하게 판단하여 경영진에 조직 변화를 요구해야 함
 - 경영진들은 이사회가 최적의 의사결정을 할 수 있도록 성과연봉제 도입 등 성과중심 문화 확산에 대한 객관적인 정보를 적극적으로 제공해주길 당부드림

다 불필요한 파업은 자제하고 노사간 공조를 강화할 시점

- 마지막으로 금융권 노조들은 지금 노사가 힘을 합치지 않으면 공멸할 수 밖에 없다는 위기의식을 바탕으로 금융인으로서 국민에 대한 책임감을 보여주시길 부탁드립니다
 - 지난 9.23일 금융노조 파업에 참여한 노조원이 전체의 16% 미만이었는데, 왜 파업참여도가 낮은 지에 대해 금융노조는 심도있게 고민을 해야 할 것임
- 금융노조가 11월에 또다시 2차 파업을 예고하고 있음
 - 그러나 최근 구조조정, 청년실업 등으로 많은 국민들이 어려움을 겪는 시기에 기득권을 지키기 위한 파업은 정당성을 얻기 어렵다는 점을 반드시 유념해야 할 것이며
 - 지금이라도 경영진과 함께 머리를 맞대고 합리적인 성과연봉제 도입을 고민하기를 기대함

4 맺음말

- 바닷가에 가보면 갯벌 위를 기는가 하면 뛰기도 하고 물위도 헤엄치는 만능 물고기 철목어(凸目鰐)가 있음
 - 아가미 호흡과 피부 호흡이 모두 가능한 물고기로 우리에게 **짱뚱어**로 더 친숙한 물고기임
 - 여기에서 어류가 육지로 올라와 현재의 인류로 진화해 온 지난 '4억년 진화'의 비밀을 엿볼 수 있음
- 물속의 경쟁과 천적을 피해 머리와 꼬리를 다 쓰며 **결사적으로 갯벌을 기어 올라온 물고기**가 육지에 적응하는 과정에서 **피부가 두꺼워지고 두개골, 갈비뼈, 다리뼈**를 가진 육지생물로 진화해 나갔다고 함
- 물속에서 안주하다가 과감하게 육지로 뛰쳐 나온 **어려운 선택과 변화가 위대한 진화의 시작이었음**
- 성과중심 문화의 정착도 거스를 수 없는 시대적 소명으로 우리 금융권이 진화해 나가는 첫걸음이라고 생각
 - 성과연봉제 등 새로운 제도의 도입으로 금융공공기관이 **현실 안주에서 벗어나려는 변화를 선택했다면**,
 - 이제부터는 **노사가 결사적으로 힘을 모아 성과 중심 문화를 정착하고 스스로 변화하여 국민의 기대에 걸맞은 새로운 모습으로 완전히 탈바꿈해야 함**
- 기관장님들께서 추진하시는 금융공공기관의 성과중심 문화 정착이 **눈 속의 첫걸음**을 걷는 험난한 여정일 수 있음
 - 그러나, 이 발걸음이 우리 금융권이 진화하는 **소중한 첫걸음**이라는 시대적 책임감을 갖고
 - 성과중심 문화의 현장 안착에 최선의 노력을 부탁드립니다

참고1 성과평가시스템 가이드라인과 기관 방안 예시

■ 성과평가시스템 개선 가이드라인의 주요 내용

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

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

■ 공정 · 객관적 · 투명한 성과평가시스템 사례

【평가왜곡 방지 방안】

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

【과당경쟁, 소비자피해 방지 방안】

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

【협업노력 반영】

- 팀 업무 기여도, 업무 개선노력 등
공동목표 달성을 위한 노력을 평가에 반영
- 개인성과 뿐 아니라 조직성과를 적절히 함께 반영 등

참고2 웰스파고의 보수체계 개편방향

- (사실관계) 美 청문회 의사록, 보도자료 등에서 웰스파고는 소매 판매(Retail Banking)에서 목표 판매량 폐지 발표

* Wells Fargo announced today that it will eliminate all product sales goals in retail banking, effective January 1, 2017.('16.9.13, 보도자료)

- 웰스파고는 고객가치(고객만족도)와 연계한 새로운 보상 체계(incentive system)를 마련하여 '17.1월부터 시행 예정

< 미 상원 청문회 의사록('16.9.29) >

My next question to you is, now that you have decided to end product sales goals and financial rewards, have you considered raising the salaries of your retail banking employees in order to make up for this loss in compensation?

STUMPF: Yes we are working on a new incentive program, it'll be out by the first of the year, and we want to make sure that our team members are totally aligned with our customers. And we want to make sure that compensation for our team again, through the vast majority do it right, are not hurt in this process.

- (평가) 웰스파고가 성과연봉제를 폐지하겠다는 발표는 없음

- 현재까지의 발표 내용은 과도한 단기 실적 중심 평가에 대한 반성으로 판매 목표량 설정 등 기존 성과평가방식을 변경
- 국내와 같은 호봉제로의 전환은 전혀 아닌 것으로 판단
- 글로벌 금융위기 이후 판매실적 위주의 성과지표를 고객만족도 중심으로 변경한 영국식 개선일 가능성

※ 英 일부은행은 글로벌 위기 이후 지점 직원 평가시 고객만족도로만 평가

참고3 미국, 일본의 보수체계

- 미국, 일본 등 주요 선진국 은행은 일반 직원에도 직무 및 성과에 따른 보수체계가 일반화되어 있는 상태임

- ① (미국) 직급에 따라 차이는 있으나 금융권의 전체 연봉 차등폭은 30~50% 수준으로 성과연봉제가 정착된 상태

- (Mercer) '15년에 미국 금융권 72개社를 조사한 결과, 일반 직원 연봉 차등폭이 30% 수준

< US TRS(Total Remuneration Survey) Data, Mercer, 2015 >

관리자급(1, 2급)	책임자급(3급)	행원급(4, 5급)
47.8%	42.3%	30%

- ② (일본) 경총에 의하면, 전 업종에서 근속급*은 거의 없으며, 성과급 비중은 관리직은 31.7%, 일반 직원은 28.0%('14년)

* 2014년 일반 근로자 임금체계 비중에서 연공급은 2.4%를 차지(경총)

- "'14년 일본 근로조건 조사결과" 에서 언급된 "정액제" 는 성과급 비중이 50% 이하인 임금체계를 포괄하는 개념

→ 정액제 운영 기관이 99.6%라는 이유로 성과연봉제 도입이 저조하다는 결론을 내기는 어려움

- ➡ 무엇보다 우리 금융권의 생산성이 외국 또는 다른 업종에 비해 낮은 수준이므로 성과연봉제 도입은 필요