



※ 보도를 위한 참고용으로 실제 발언은 달라질 수 있습니다.

## 금융위원장 모두발언

### - 제4차 금융공공기관장 간담회 -

2016. 6. 2.

## 금 융 위 원 회

### 1 인사말 : 금융공공기관 선도의 의의

- 지난 2월 1일 「금융공공기관 성과중심 문화 확산방향」을 발표한 이후 5월말 기준으로 9개 금융공공기관이 모두 성과연봉제를 도입하기로 하였음
  - 직원들을 설득해야 하고 노조가 협의조차 거부하는 어려운 과제였으나, 금융공공기관의 생산성과 전문성을 높여야 한다는 기관장님들의 강력한 의지와 함께 국민들께서 무사안일의 잘못된 관행을 깨고 금융공공기관이 새롭게 태어나야 한다는 여론을 형성해 주셔서 가능하였다 생각함
- 이번에 금융공공기관이 도입하기로 한 성과연봉제는 여러 가지 측면에서 중요한 의미가 있음
  - ① 먼저, 국민의 부담으로 운영되는 금융공공기관이 보수, 인사, 평가와 교육제도를 국민의 기대와 눈높이\*에 맞게 운영할 수 있는 기반을 마련
    - \* '16.5월 매경·한국리서치 대국민 설문 결과 성과연봉제 압도적 찬성(71.1%)
  - ② 또한, 생산성과 전문성을 더욱 높여 국민에게 수준 높은 정책금융 서비스를 제공해 나갈 수 있게 되었음
  - ③ 특히, 혁신과 변화를 선도하는 모범사례를 제시함으로써 성과중심 문화를 민간 금융권으로 확산하는 계기
- ➔ 이번 금융공공기관의 성과연봉제가 높은 부가가치와 더 많은 일자리를 만드는 밑거름이 될 것으로 기대

## 2 향후 과제 : 성과중심 문화의 정착 및 민간 확산

- 이제 남은 과제는 성과중심 문화를 금융공공기관에 안정적으로 시행·정착시키고, **주 금융권으로 확산**하여 금융개혁을 완수해 나가는 것임

### 가 9개 금융공공기관 : 성과중심 문화 도입 마무리

- 우선, 성과연봉제를 도입한 9개 금융공공기관은 성과중심 문화가 현장에 정착되도록 노사가 합심하여 노력해야 함
  - 오늘 회의에서도 이러한 과정의 일환으로 기관별 구체화된 「성과평가방안」 과 이를 실천할 수 있는 「추진방안」에 대해 논의하려 함
- ① 먼저, 공정·객관적·투명한 평가시스템을 만들어야 함
  - 성과중심 문화를 정착함에 있어 성공의 핵심은 직원평가 제도의 「공정성」 과 「수용성」 임
    - 다른 금융개혁과제와 마찬가지로 성과중심 문화가 정착되기 위해서는 전 직원의 『신뢰』가 필요하며 이는 공정·객관적·투명한 평가시스템이 전제되어야 가능
  - ➔ 기관별 컨설팅이 대부분 완료되어 이제 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 주시기 바람

- ② 두 번째로 노조 및 직원과의 공감대를 형성하고, 조직 화합을 기해 나가는 등 과정관리에 더욱 신경을 써 주시길 부탁드립니다
  - 성과 연봉제를 도입하는 과정에서 노조가 아직 여전히 동의하지 않고 있고 조직내 갈등도 해소되지 않은 측면이 있음
  - 이런 과정은 금융공공기관의 낡은 관행을 바로잡기 위해 불가피한 진통이라고 볼 수 있으나, 기관장님들께서는 앞으로 조직 안정과 갈등 해소 등 치유에 최선을 다해주시길 부탁드립니다
    - 노조도 국민에 대한 책임감을 바탕으로 무엇이 회사와 전 직원을 위한 것인지를 현명하게 판단하여 노사 공동 TF, 노사협의회, 직원 설명회 등 사측과의 논의에 적극 참여해 주시길 간곡히 당부드립니다
  - 또한, 성과연봉제에 대한 사실과 다른 오해나 우려에 대해서는 적극적으로 설명하여 직원들의 이해를 높여주시기 바람
    - i) (저성과자 해고) 먼저 성과연봉제의 도입 목적은 조직의 생산성과 전문성을 높이려는 것으로서 저성과자 해고(쉬운 해고)와는 직접 관련성이 없음
      - ※ 성과연봉제는 상대평가, 저성과자 해고는 절대평가로 운영  
→ 성과평가에서 최하위 등급을 받아도 업무능력이 일정수준만 넘으면 저성과자 해고와는 무관

- ii) (불완전 판매 등) 또한, 성과연봉제로 인해 불완전판매, 과당경쟁, 줄서기 문화 등이 생길 수 있다는 우려가 있지만
    - 이는 성과연봉제의 문제가 아니라 평가방식을 어떻게 운영하느냐에 달린 것이므로 노사가 함께 공정·객관적·투명한 평가시스템을 만들어 나가면 충분히 해결할 수 있음
  - iii) (개인평가의 어려움) 마지막으로 금융 업무가 협업이 필요하고 업무가 다양하다는 이유 등으로 개인평가가 가능할지에 대한 의구심이 있는 것으로 알고 있음
    - 그러나, 해외 금융선진국의 경우 개인평가를 통한 보수 차등이 일반화되어 있음
    - 또한, 금융공공기관 중에서도 일부 기관들은 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
- 정부도 '법령과 국민의 눈높이'라는 기준 내에서 인센티브 등 각 기관이 화합하고 성과연봉제를 안착할 수 있도록 경영여건 개선을 최대한 지원하도록 하겠음
- 아울러 규제·감독 개혁 등 금융개혁을 통해 금융권의 자율과 창의를 충분히 발휘할 수 있는 여건 조성을 지속해 나가겠음

## 나 全 금융권으로의 확산 기대

- 금융공공기관들이 진통 끝에 성과연봉제를 도입한 만큼 이를 모델로 하여 全 금융권으로 확산되기를 기대함
  - 최근 우리 금융권을 둘러싼 환경 급변과 우리의 경쟁력을 감안할 때 현재의 연공서열, 획일적 평가, 그리고 현실안주와 보신주의의 낡은 관행을 개혁하지 않으면 "우리 금융에 미래는 없다"고 생각함
    - 저금리, 고령화, 저성장 기조 등 금융 여건이 매우 어려워지고 있는 상황
      - ※ 15%에 육박하던 은행 ROE는 2% 초반대로 하락 ('06년 14.6 → '15년 2.15%), 16.6조원 자산의 보험회사 35억원에 매각
    - 또한, 금융과 IT의 융합인 핀테크가 현실화되고 금융규제개혁이 진행되면서 금융회사와 IT기업 등 이중 산업간 경쟁, 금융회사간 칸막이 없는 무한 생존 경쟁은 더욱 가속화될 것임
      - ※ 향후 10년간 미국 유럽 은행 일자리 30% 사라진다(씨티그룹, 3.30)
- ⇒ 금융업이 변혁의 소용돌이에 들어선 만큼 금융회사가 스스로 변화·혁신·개혁하지 않으면 위기상황을 피해갈 수 없고 금융의 발전도 없음
- ※ "향후 10년간 가장 변하는 업종이 금융업", "10년간 은행 변화는 지난 300년 변화보다 클 것"(15.6.1 Exponential Finance Conference, CNBC 주최)

< Conference 관련 주요 언급사항 >

- √ “은행지점 대부분이 5년(2020년) 이내 사라진다.”  
(Bank branches will most be gone... this decade)
- √ “은행 텔러는 21세기의 전신교환원이 될 것”  
(Bank tellers will be the telegraph operators of 21st century)
- √ “2025년, 세계 최대 은행은 테크놀로지 회사가 될 것이며 80,90년대 지점을 인수해 성장했던 은행들은 현실적 문제에 직면할 것”  
(The biggest banks will be tech companies, and banks that grew through branch acquisitions in the '80s and '90s, will have a real problem)
- √ “은행은 코닥과 같다” (Banks are like Kodak)

- 최근 일부 금융유관기관도 성과연봉제 도입을 위해 스스로 컨설팅, TF 등을 가동하고 있고, 은행권에서도 은행연합회를 중심으로 개인별 성과평가 지표를 개발해 나가는 등 성과연봉제를 추진중인 것으로 알고 있음

√ **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

- 노사가 생존을 위해 피할 수 없다는 절박감을 가지고 성과연봉제 도입을 위한 협의를 조속히 해 나가길 기대
  - 특히, 금융유관기관들은 업무 특성 등을 감안할 때 보다 진지한 자세로 이 문제를 논의해주시기 바람

## 4 맺음말

- 등산을 하면서 두 그루의 나무가 하나가 된 연리목(連理木)을 본 적이 있음

- 매우 아름다운 모습에 탄성을 자아내지만 아름다운 연리목이 되는 과정은 결코 쉽지 않음
- 각기 다른 나무가 서로를 압박하다가 나무의 껍질이 파괴되고 안쪽으로 밀려나게 되면서 맨살끼리 고통스럽게 닿아 서로의 세포가 섞여야만 한 몸이 됨

- 성과중심 문화 확산도 이제부터 시작임

- 성과연봉제 도입을 통해 기존 껍질을 깨고 외형을 갖추었지만
- 앞으로 노사가 진정성 있게 다가가 맨살을 부딪치며 평가모형 등 세부 시행방안에 대해 협의하면서 유기적으로 화합하여 한 몸이 되어야 함

- 어찌면 지금까지처럼

앞으로의 여정도 험난한 길이 될 수 있음

- 기관장님들께서 지금까지 잘 이끌어오셨던 것 만큼 앞으로도 사명감과 책임감을 가지고 최선의 노력을 부탁드립니다

- 감사합니다.

## 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 초안(기업은행)

#### 【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 금융공공기관의 성과중심 문화 확산 필요성

- ① 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	총공공기관	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

- ② 특히, 산은·수은은 자본확충이 논의되고 있다는 점에서 국민의 기대에 맞는 과감한 자구노력이 절실
- ③ 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 산은수은 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

### 참고3 성과중심 문화의 민간 금융권 확산 필요성

#### 1 높은 임금과 낮은 생산성

√ 국내 금융권은 해외와 비교할 때 **생산성에 비해 임금수준이 높음**

- 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)**
- 제조업 대비 금융업 임금과 생산성(13년 기준, 생산성본부 자료 재가공)  
(한국)1.4 : 1.0, (OECD)1.6 : 1.7
- 초임도 은행권은 4,500~5,500만원(군필)으로 제조 대기업 평균(4,075만원, 경총) 상회  
- 신한(5,500만원), 우리(5,100만원), 국민(4,900만원), 산은(4,650만원), 기은(4,480만원)
- 국내 은행권 직원 평균 임금(8,800만원)은 대기업 대비 약 1.5배 수준('14년)

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

#### 2 지속되는 실적 악화와 인건비 등 판관비의 증가

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

#### 3 성과와 무관한 연공형·경직적 임금체계

√ 민간은행은 전 은행이 호봉제를 유지하고 집단평가 중심의 평가제 운영

\* 금융권(보험포함) 호봉제 비율(63.7%)은 초 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

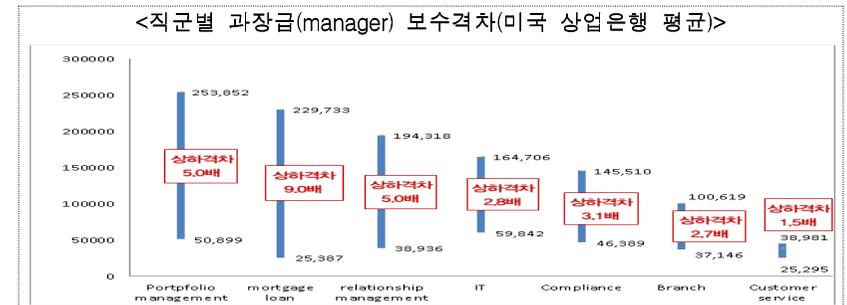
### 참고4 국내 은행과 외국 글로벌 은행 간 보수체계 비교

1 (기본급) **주요 글로벌 은행**은 호봉제가 없고 직무별로 차등,  
**국내**는 직무와 무관하게 동일 기본급에서 연차에 따라 임금이 상승

1 (국내) 대부분 **직무의 성격과 관계없이** 연차에 따라 임금이  
사전에 정해진 비율만큼 상승하는 **호봉제 운영**

2 (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



2 (성과보수) **국내 은행**의 성과급 비중은 **15%**를 하회하나,  
**해외 은행**은 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**

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

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

