

# 은행의 온라인시스템 구축과 노동과정의 변화: 과학기술의 사회적 수용의 관점에서

서 이 종\*

〈목 차〉	
I. 문제제기: 과학기술의 사회적 수용	첨내 노동과정의 변화
II. 은행업에서의 온라인시스템 구축의 특성	IV. 경영관리방식의 변화와 노조의 대응
III. 온라인시스템의 구축과 영업	V. 맷는 말

## I. 문제제기: 과학기술의 사회적 수용

과학기술의 여러 영역에서의 비약적인 발전과 광범한 이용, 특히 그 중에서도 전자정보기술(EIT)과 관련한 “사회의 정보화”(“Informatization of society”: Cleveland, 1985)가 오늘날 우리 사회의 가장 중요한 특징이 되고 있다. 그럼에도 불구하고 이에 대한 많은 논의들이 미래학적이거나 구미선 진국들의 담론을 무비판적으로 수용한 것이 많으며, 때문에 과학기술의 사회적 수용조건을 지나치게 단순화하거나 과장하여 “노예없는 아테네”와 같은 터무니없는 사색인 경우도 많다. 따라서 정보화사회 즉 그 과학기술의 사회적 영향을 올바르게 이해하기 위해서는, 수용되는 사회구조적 여건 및 권력관계에 대한 분석을 필요로 하며(Wasko, 1983; Garnham, 1985) 이런 의미에서 아직 초기단계에 있다하더라도 우리 사회에 수용된 전자정보기술의 현상이 해와 그에 대한 분석은 논의의 구체화 및 심화를 위해 중요한 디딤돌이라 할 것이다.<sup>1)</sup>

\*서울대 사회발전연구소 연구원

1) 과학기술사회학에 있어서 기술을 범주화하고 개념화하는 것은 그 중요한 내용에 속한다. 일상개념으로는 기술(techne)은 자연과학적인 상품 및 생산기술뿐만

문제가 되는 것은 이 분야 즉 과학기술사회학이 우리에게는 방법론적으로 뿐만 아니라 구체적인 연구에 있어서도 아직 맹아상태에 머물러 있다는 데 있다. “과학기술과 사회”에 대한 연구는 통상 과학기술이 사회에 미치는 영향을 분석하는 “사회적 영향”(social influence of technology)에 대한 연구와, 사회가 과학기술의 발생과 변화에 미치는 영향을 분석하는 “사회적 발생”(social genesis of technology)에 대한 연구로 대별된다. 후자가 과학기술이 사회적 제도 및 행위자 등 사회적 요소에 의해 형성되는 과정을 밝힘으로써, 과학기술 자체의 사회적 성격을 드러내고자 하는 데 반하여, 전자 즉 사회적 영향에 대한 연구는 발생된 과학기술이 사회적으로 어떻게 관철되어 가는지, 즉 그 구체적인 사회적 구현과정을 밝히는 데 초점이 있다. 따라서 과학기술사회학의 핵심인 “과학기술의 사회적 구성”(social construction of science and technology)은 이러한 두가지 차원에서의 사회적 영향력과 관련한다.

그러나 “과학기술은 사회적 산물이다”라는 명제하에서 과학기술사회학의 일차적 관심은 사회제도론적 연구(Merton, 1972; Ben-David, 1975)이든 상호작용론적 연구(민속학적, 현상학적, 언어분석적 연구들을 일컫는다<sup>2)</sup>)이든 실제 사회적 발생에 대한 연구에 모아져 있었으며, 때문에 과학기술의 사회적 영향에 대한 많은 연구들은 엄격한 의미에서 과학기술사회학적 테두리에서라기 보다는 다양한 분과들 즉 산업·노동, 조직 및 문화사회학 등에서 더 많이 이루어졌다.

본 논문에서 다루는 “은행업에 있어서 전자정보기술의 도입과 노동과정의 변화”도 직접적으로는 화이트칼라에 대한 계급·계층론적인 연구이거나 노동과정의 변화를 추적하는 산업·노동사회학의 연구들(이희진, 1990; 강희경 외, 1991; 박형준, 1991; 이영희, 1993; 김진영, 1994a, b)에서 시발한다. 그럼에도 불구하고 이들 연구는 전자정보기술의 사회적 수용이라는 과학기술

아니라 수영(기)술, 사랑기술 또는 조직기술 등 방법 일반을 포함하는 개념으로 사용되기도 하지만, 과학기술사회학에서 다루는 기술은 전자의 기술로 한정하며 정도에 따라 과학과 숙련사이의 지식·노하우를 치청한다. 특히 19세기말과 20세기초 이후 즉 기술의 과학화(scientification of technique)가 가속화된 이후 (Landes, 1969) “과학기술”이라는 용어를 사용하여 과학의 선도적인 역할이 오늘날 기술혁명의 가장 큰 특징이라는 것을 나타내고자 하였다.

2) 이들 이론을 사회제도론적 연구와 차별화하여 스스로 과학기술지식의 사회학 (sociology of scientific(technical) knowledge)이거나 사회적 구성론 (social construction of science(technology))이라고 일컫고 있는데 그러한 명칭은 그들의 주장에도 불구하고 그들의 방법론을 특징지우는 데 적합하지 못하다(서이종, 1996).

사회학적 측면에서도 매우 중요한 의의를 지닌다. 왜냐하면 온라인시스템이라는 기술시스템에 대한 사회학적 연구는 기계 그 자체에 대한 연구가 아니라 그 사회적 역할에 대한 연구이며 그 기술의 (은행업의) 노동과정에 대한 효과는 연구의 핵심을 이루기 때문이다.(Braverman, 1974: 164-5)

그러나 기존 연구들은 은행업에서의 전자정보기술 및 그 수용에 대한 이해에 있어 몇가지 미흡한 점을 지닌다. 첫째로, 이를 노동과정에 대한 연구는 기술(도입)을 자본의 전략적 산물로 환원시키거나 등치시켜 수용·변화되는 기술체계의 특수성을 간과한다는 데 그 특징이 있다(박형준, 1991; 김진영, 1994b; 조형제, 1995a). 특정한 기술이 경영전략의 일환으로 발생되고 도입되었다 하더라도 그 사회적 성격은, 그 의도와 구별되어 구체적인 사회적 조건 및 힘관계에서 어떻게 틀지워지는지를 밝힐 때 잘 이해될 수 있기 때문이다(Lyon, 1988: 20). 특히 실제 도입된(선택된) “기술복합(technological complex)으로서 기술”은 부분으로만 존재하는 것이 아니라 일련의 체계로서 존재하기 때문이며 임의적으로 부분만을 선택하기가 어렵고 한번 선택하면 선택의도와 구별되어 일정한 기술요소의 도입을 강제받게 된다는 점도 주목되어야 한다. 따라서 기술에 대한 전략적 선택은 기술 자체의 속성에 따라 제약되는 가능성을 안고 있으며, 이러한 점에서도 수용된 기술을 자본가의 의도나 전략으로 환원할 수 없다.

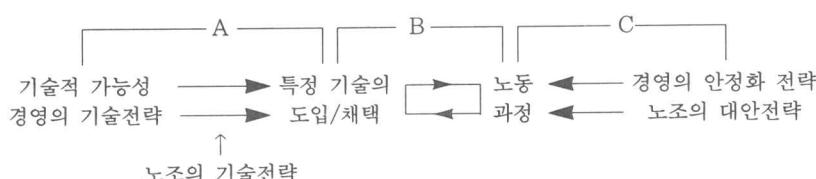
둘째, 기존 연구는 전자정보기술의 노동과정에 대한 영향을 포드주의와 포스트포드주의와 관련해서 일면적으로 평가하고 있다. 포드주의는 인간노동에 대한 자연과학적 관리기법(테일러주의) 즉 구상과 실행을 구분하고 실행과정(직무)을 객관화하고 표준화하여 효율화시키는 노동관리방법의 연장선으로서, 이러한 표준화된 직무를 컨베이어 벨트에 기초한 이동식조립법(Assemblyline)에 의해 연결하는 기계체에 의한 자동화단계의 성격을 띤다. 이에 반해 전자정보기술에 의한 노동과정의 재편은 후기 자동화단계인 자동제어장치의(NC)의 도입을 넘어, 실행뿐만 아니라 구상 자체의 테일러주의화를 도모한다는 데 그 특징이 있으며 이에 따라 기존의 직무구조를 급격히 해체하고 재구성함으로써 직무구조를 시·공간적으로 재편하여 노동과정의 전혀 새로운 기술적 조건을 형성한다. 즉 전자정보기술로 인한 업무처리의 속도나 효율성에 그 특징이 있는 것이 아니라 그것이 초래하는 노동자와 그 직무와의 관계 및 그 직무구조 자체가 근본적으로 변화하고 급격하게 재배치된다는 데 있다. 따라서 포드주의와의 관련성을 넘어 그것이 지닌 내용적 특성을 제대로 밝히는 것이 무엇보다도 중요하다.

셋째, 노동과정 연구에서는 그 기술적 조건이 쉽게 사회적 조건으로 환원되

어 설명되고 있다. 노동과정은 상품생산과정으로서 인간과 자연의 관계를 나타내는 기술적 측면과 인간과 인간의 관계를 나타내는 사회적 측면을 포괄하는 사회기술체계(socio-technical system)로서, 그 전체를 사물화시키거나 사회적 관계로 환원시킬 수 없다. 왜냐하면 기술은 과학기술적 합리성(지배)의 “물화된(reified) 형태”로서, 이후 형성될 직무재배치 등 사회적 조건과 구별될 수 있으며 특정한 권력관계를 매개로 직무재배치의 폭과 방향을 결정하기 때문이다. 이러한 면에서 기업내 “기술정치”(politics of technology: 생산의 정치가 아니라)는 기술선택, 직무재배치 그리고 안정화전략 등과 관련한 노사권력관계의 다변화된 프로세스로 구체화시킬 수 있으며 더 나아가 해제모니/규율(discipline)/주체형성의 차원을 내포한다.

따라서 본논문은 이러한 문제점을 극복하기 위하여, 과학기술의 “사회적 수용”(social subsumption)이라는 관점에서 과학기술이 사회적으로 어떻게 강제되는지, 어떻게 포섭되는지를 구체적으로 보여주고자 한다. 이를 위해 무엇보다 먼저 몇가지 개념을 구분할 필요가 있다. ① 기술을 도입전략으로 환원하지 않고 설명하기 위하여, 전략적 선택폭으로서 “기술적 가능성”(technological capability), “선택된 기술복합”(technological complex)과 자본의 경영전략을 구분할 필요가 있다. 왜냐하면 한 사회의 실제 사회적 관계에 따라 구현되는 기술은 기술적 가능성의 일부분에 불과하며 이러한 의미에서 기술적 가능성은 기술선택의 잠재력을 일컫기 때문이다. ② 더 나아가 노동과정의 제조건을 “기술적 조건”과 “행위적/전략적 조건”(직무재배치전략, 안정화전략 등)으로 구분할 필요가 있다. 전자정보기술의 도입은 직접적으로 노동과정의 기술적 측면의 새로운 구성(재편)을 의미하며 그 기초 위에서 그리고 그에 상응해서 사회적 재구성이 이루어지기 때문이다.

이러한 개념적 구분에 기초하여, 과학기술의 수용과정을 분석적으로 다음 3 차원 즉 ① 기술적 가능성의 선택, ② 기술적 조건과 직무재배치의 사회적 권력관계, ③ 수용된 사회기술체계의 안정화정책으로 차별화함으로써 과학기술적 강제와 주체적 수용의 측면을 명확히 하며, 이를 통해 전자정보기술이 미치는 노동과정의 변화를 더 정교하게 추적하고, 전자정보기술의 사회적 성격에 대한 보다 더 본질적인 물음에 기여하고자 한다.



II장에서는 경영전략과 기술적 가능성 사이에서 선택된 온라인시스템이라는 특정한 기술체계의 도입과 그 특징을 기술하고, III장에서는 도입된 기술복합으로서 온라인시스템이 강제하는 사회적 조건과 직무재배치의 경영전략사이에서 구축되는 노동과정의 구체적인 모습을 추적하며 IV장에서는 이러한 새로운 노동과정을 안정화시키고 체계화하려는 경영층의 신인사정책과 노동조합의 대응을 다룬다.

## Ⅱ. 은행업에서의 온라인시스템 구축의 특성

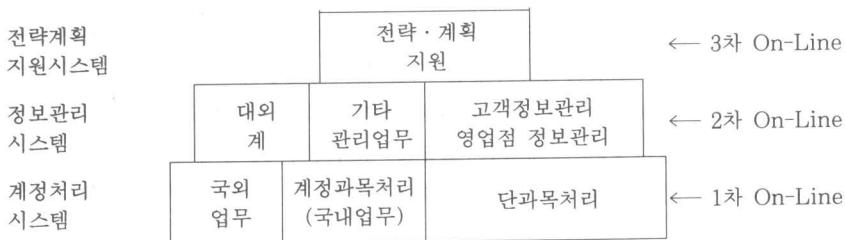
### 1. 은행업무와 온라인시스템

#### 1) 은행업무의 특성과 대형컴퓨터

70년대 중반 이후 경제가 고도성장함에 따라 금융자본이 대형화되고 국제화되어 금융기관사이의 경쟁이 심화되었다. 조홍은행의 경우 1976년 국내점포 91개(지점 73, 출장소 1, 간이예금취급소 17)에서 1981년 126개(지점 104개, 예금취급소 11, 간이예금취급소 11)로 급증하였으며, B은행의 경우도 1976년 59개 점포에서 1978년 91개, 1981년 115개로 급성장하였다. 이에 따라 직원수에 있어서도 조홍은행은 1976년말 4,924명에서 1981년 7,074명으로, B은행은 1976년 1,760명에서 1978년 3,424명, 1981년 5,433명으로 증가하였다.

따라서 급증하는 업무의 증대와 질적 고도화에 대응하여 무엇보다도 경영관리 및 정보체계를 개선하고 선진화하는 것이 필요하였다. 즉 작업을 객관화하고 표준화하여 업무의 효율성을 높이고 창구직원의 생산성을 향상시킴으로써 인건비와 물건비 등 경비를 절감할 뿐만 아니라 고객의 서비스를 향상시키는 것이 필요하였다. 대형컴퓨터에 의한 온라인시스템의 도입은 이러한 경영합리화의 주된 정책이었다.

은행업무는 그 특성상 초기 대형컴퓨터에 의한 전산화의 주된 영역이었다. 무엇보다도 은행업무처리의 대상인 금융정보는 금융거래에 대한 메시지(Message)나 원시정보, 또는 금융거래에 관한 가공정보로, 주로 수치 등 제한된 디지털 정보라는 점에서 또한 그러한 은행업무의 1차정보(Basic information)를 가공하고 관리하는 특수한 방법 즉 집중성·신속성·안정성이라는 면에서 그러한 전산화에 상응한다. 특히 은행업무는 타 금융권과 달리 다양한 성질의 금융정보를 지역적으로 분산된 전국적인 지점망을 연결하여 집중처리하고 신속하게 배분해야 하는 업무성격을 지닌다. 따라서 온라인시스템은 일차적으로 금융수치정보를 대형컴퓨터(Host Computer)를 중심으로 집중



〈그림 1〉 은행업무와 온라인화

네트워크화하여 온라인(On-line real time)으로 가공처리하고 더 나아가 그러한 정보처리를 집중관리하는 정보인프라스트럭처이다. 은행온라인시스템은 단위은행의 자체업무를 처리하기 위하여 구축, 운영되는 단위은행내 온라인시스템(Intra-On-line System)과 은행간 공동업무를 처리하기 위한 금융공동전산망 등의 은행간 온라인시스템(Inter-On-line System)으로 구분된다.

단위은행내 온라인시스템은 일차적으로 1) 금융상품별 각 계정의 일차정보를 온라인화하여 처리하는 계정계정보의 온라인화를 출발점으로 하여, 이러한 계정계정보를 관리하고(2차 온라인화), 그 2차 정보관리를 기반으로 경영전략을 수립하고 계획을 수립하는(3차 온라인화) 정보계정보처리로 구성되며 종합경영정보시스템(MIS)은 이러한 정보계의 정보를 대상으로 한다.

이에 반해 은행간 온라인시스템(Inter-On-line System)은 은행내 온라인화의 확장으로, 공동전산망(금융결제원)을 구성하여 은행간 업무를 연결하는 시스템이다.

따라서 은행온라인화의 특징은 무엇보다도 대형컴퓨터에 의한 하드웨어 구축에 있다. 대형컴퓨터(Host Computer)는 20세기 과학기술개발의 총아로서, 기억장치, 프로세서병렬, 프로세서기능, 프로세서구조 분야에서의 핵심기술발전을 통해 이루어진 전형적인 기술복합(technological complex)의 하나이다. 기억장치에서는 1949년 개발되어 맨체스터 Markt 1에서 응용된 지표기록계(Index register), IBM 704에서 응용된 간접어드레싱(Indirect addressing: 1995), IBM 7094에서 응용된 범위기록세트(Boundary register set: 1962) 등의 발명의 결과이며, 프로세서병렬분야에서는 1946년 개발되어 EDVAC에서 응용된 단위연속조직(Serial-by-bit organization), 1953년 개발되어 ERA 1103에서 응용된 산입기(Interrupts) 등 여러가지 단위기술의 발달이 누적되어 발전하였다(Flamm, 1988). 1950년대부터 60년대중반까지 프로세서가 집중개발되었고 이어 I/O 시스템프로그램이 개발되었으며 1980년이후 응용프로그램이 집중개발되고 있다.

〈표 1〉 대형 컴퓨터 신기종의 개발과 용량증대(Flamm, 1988: 104)

용량	연도	1950	1955	1960	1965	1970	1975
100(초당 100만)							
10						CDC7600	
5				UNIVAC		IBM370/	
				1108		158-3	
1			IBM7030	BGH5500	IBM370/		
					155		
0.5					IBM370/		
					145		
0.1		IBM7090		CDC3600			
		Philco211		BGH5000	IBM360	DEC11-20	
0.01		IBM709		/30		IBM S3/8	
		IBM709	7070		IBM S3/6		
0.001	ERA1103	IBM702	IBM1401	UNIVAC			
				1004			

〈표 2〉 은행의 대형컴퓨터(Host Computer)기종 비교

도입시기	A은행	조홍은행	B은행
1977-78	NCRN-8550(256KB)	UNIVAC 90/30	CYBER 71-13
1980-82	NCRV-8555MP(2MB)	UNIVAC 1100/62 H <sub>2</sub> UNIVAC 1100/61 E <sub>2</sub>	CYBER 170-720, 730
1983	NCRV-8565II(4MB)		IBM 3083

이러한 기술복합(technological complex)의 전형으로서 대형컴퓨터의 하드웨어가 국내에 구축되는 과정을 특징적으로 살펴보면, 1970-1977년까지는 추진조직을 완비하고 CPU기종을 선정하였고, 1982-1984년 기간에는 계정별 온라인이후 급격히 증가하는 업무량에 상응하여 시스템의 용량을 확장하고 신기종을 도입하였으며, 1985년부터는 종합계정별 온라인시스템을 완성하고 은행공동망을 구축하는 등 주전산기의 시스템 및 소프트웨어의 안정적 운영을 도모하였다.

## 2) 대형컴퓨터의 구축과 기술적 강제

은행업무의 특성과 기술적 가능성이 특정 기술복합 즉 대형컴퓨터의 채택을 유도하였을지라도 또한 그 기종의 선택은 확실히 매우 중요한 경영전략에 속하였다. 초기 전산화의 선발주자인 A은행은 사무부문컴퓨터의 선두기업인 NCR(National Credit Register)사의 기종을 선정한 반면, 조홍은행은

UNIVAC사의 기종을 선택하였다.

당시의 기술적 가능성에 따른 특정 대형컴퓨터시스템의 선택 즉 기종선택이 사실상 이후 온라인시스템의 발전을 규정하였다라는 점은 주목되어야 한다. 왜냐하면 온라인시스템의 구축은 사실상 대형컴퓨터의 끊임없는 용량확장과 개선된 동일모델을 구입하는 연속과정이기 때문이다. A은행은 초기에 NCR사의 기종을 채택한 후, 같은 모델을 구입, 확장하게 되었으며 조홍은행은 Univac사의 대형컴퓨터를 구입하여 시스템 변경을 제약받고 있었다.

#### A은행 CPU기종의 도입과 확장 연혁

1978년	NCR N-8550(용량 256KB <sup>3)</sup> ) 도입
1980년	NCR CENTURY-100 불용처리, NCR V-8555MP(용량 2MB) 도입
1982년	NCR N-8550 확장(용량 2MB), NCR V-8555MP 확장(용량 4MB)
	NEC 150/55 시스템(용량 1MB) 도입
1983년	NCR CEBTURY-200 불용처리, NCR V-8565II(용량 4MB) 도입
1985년	NCR V-8565II 확장(용량 16MB), NCR V-8655(용량 16MB) 도입

기종변경이 어려운 것은 시스템스페이스의 운용(MVS), 시스템운용프로그램(IMS, CICS) 및 데이터베이스설치(DBA) 등 시스템웨어 및 소프트웨어 상당부분이 패키지로 도입되기 때문이다. 때문에 자율적인 소프트웨어의 개발폭이 적을 뿐만 아니라 계속해서 특정한 컴퓨터회사의 기종을 도입하지 않으면 않되는 시스템의 종속화를 낳게 된다. 왜냐하면 기종의 변경은 전산시스템의 하드웨어의 교체일 뿐만 아니라 운용시스템 전체의 혼란을 초래하기 때문이다. B은행의 경우, 온라인 단위업무 및 처리건수가 급증함에 따라 초기에 선택한 기종인 CYBER 170-720, 730으로는 더 이상 온라인 업무추진이 곤란하여 1983년 당시 최신기종인 IBM 3083으로 교체한 바, 기존 단말기와의 접속문제 등 기술적 문제점 뿐만 아니라 기존 프로그램을 대폭 변경하지 않으면 안되는 등 온라인업무의 일대 혼란으로 많은 시간과 예산이 소요되었다(B은행, 1992: 564-5). 제일은행도 초기 FACOM기종에서 IBM기종으로 전환하면서 비슷한 경험을 겪지 않을 수 없었다. 따라서 특정한 기술복합의 선택은 이후 전산화의 길을 제약한다는 데 주목되어야 한다.

---

3) KB(Kilo Bytes), MB(Mega Bytes)는 용량의 크기를 나타내는 단위로서, 1KB는 1024정보를 기억할 수 있는 크기이며, 1MB는 약백만자의 정보를 기억할 수 있는 크기이다.

이러한 대형컴퓨터에 의한 온라인화는 막대한 전산비용의 지출을 초래하였다. 국내은행이 종합온라인체계 구축에 본격적으로 나선 1987년 이후 5년 동안 전산부문에 투입한 금액은 5천8백억원에 달하였으며, 1989년 한해만해도 국내 28개 은행은 전체관리비의 7.3%인 1,545억원을 지출하였다.

이러한 막대한 정보비용은 또한 대형컴퓨터의 중앙집중식 정보처리에서도 연유한다. 대형컴퓨터에 의한 온라인화는 계정계정보 뿐만 아니라 이를 가공처리하는 2, 3차 정보가공프로세스(정보계정보처리)를 집중하여 처리한다. 정보계의 소위 2차온라인화는 초기 영업점의 후선업무나 본점의 정보관리를 포괄하여 매월, 매일 마감시간후 일괄처리(Batch)하는 업무와 병렬로 이루어져 점차 온라인화를 완성하는 형태를 취하였다. 따라서 인사데이터 및 자금, 자산관리데이터 뿐만 아니라 고객관리데이터베이스, 영업점내 관련정보의 처리도 전산실의 주전산기(Host computer)에서 영업점별, 고객별로 구축되어 각 영업점에서는 주전산기의 자료를 이용하는 바, 이러한 정보계의 중앙집중처리방식은 불필요한 데이터 트래픽(data traffic)현상으로 막대한 정보처리 비용을 허비한다. 즉 영업점의 계정계 정보는 중앙전산실에서 10-12개의 추가적인 정보처리과정을 거치게 되는데, 따라서 단위 영업점에서  $\alpha\%$ 의 정보가 늘어나면 복비례  $((1 + \alpha)^n)$ 로 정보처리량이 누증되어 전산실의 대형컴퓨터의 부하량이 급증하는 현상을 낳았다.

이러한 결과, 정보량의 과부하로 인하여 전산시스템의 규모확대시 막대한 비용이 소요될 뿐만 아니라 전산시스템의 상시적 용량부족 (월 거래건수를 기준으로 피크타임시 총용량의 70-80%내 처리제한) 또는 고장으로 인하여 업무처리가 불안정하거나 중단되는 등 시스템 효율이 낮고 온라인망의 보수, 유지에 과다한 인원 및 시간이 소요되었다.(금융전산추진위원회, 1995) 또한 (1) 신상품 개발 및 신속한 변경에 대한 적응이 어렵고, (2) 은행내외의 개선 요구 및 경영자의 의사결정에 신속한 대처가 미흡하며, (3) 영업점 필요정보의 적기제공이 미흡하는 등 금융환경변화에 신속한 대응이 곤란하다는 문제점을 지닌다(B은행, 1994).

따라서 지역본부 및 영업점에 정보처리를 분산시켜, 영업점의 요구에 응하고 근거리정보망(LAN)을 이용하여 본점의 집중적 자료처리를 보완하는 기능별 분산시스템으로 발전을 꾀하고 있다(B은행의 신정보시스템 전략(ISP) 참조).

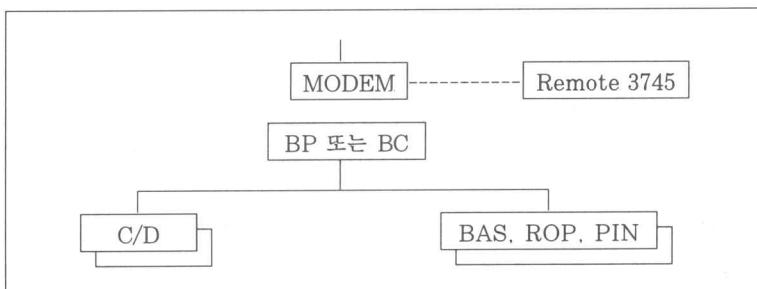
여기서 더욱 주목되어야 할 것은 대형컴퓨터 이외의 PC라는 기술적 가능성은 온라인시스템의 발전 및 변형에 영향을 미친다는 것이다. 대형컴퓨터와 단말기중심의 업무처리는 특히 PC 및 그 네트워크화라는 다른 기술체계 즉 선

택가능한 다른 기술적 가능성이 존재함으로써, 상대적으로 많은 문제점을 발견하게 하였다. PC는 정보계의 정보를 처리하는 데 그 사용이 확대되고 있다. 즉 고객정보의 영업점별 관리, 상담자료활용 등 영업점의 독자적인 전략수립을 가능케하여 고객에 밀착된 경영활동을 가능하게 해주기 때문이다. 뿐만 아니라 은행의 컴퓨터와 고객의 PC를 직접 접속함으로써 고객이 사무실이나 가정에서 각종 예금조회, 자금관리, 금융정보입수 등 금융기관 관협업무를 처리하는 PC뱅킹은 더욱 이러한 대형컴퓨터시스템과 PC의 보완을 잘 보여준다.

### 3) 영업점 온라인화와 기술시스템

영업점의 사무자동화(OA)는 초기 예금회계기(NCR-42), 계산기, 타자기 등 사무기기를 중심으로 이루어졌으나, 1969년 금융기관전자계산소(KBCC)에 UNIVAC9400시스템 1대가 설치되어 각 은행은 배정된 시간내에 각종 데이터를 처리하는 사후집중일괄처리(Batch)시스템으로 이행되었다. 그러나 이는 거래의 발생시점에서 필요한 시간에 이용할 수 없고, 또 자료를 수집하거나 분배하는 시간과 자료를 천공(punch)하고 처리하는 시간이 많이 소요되므로 즉시 처리 결과를 요구하는 대고객업무 등에 적합하지 않았다.

1970년대 중반에 들어 각 은행은 전용대형컴퓨터를 도입, 사후일괄처리하던 금융정보를 온라인처리(On-line real time)한 바, 영업점내의 기술체계는 급속히 변화하였다. 가장 큰 특징은 단말기를 중심으로 변화하였다는 점이다. 예금회계기를 대체하는 단말기는 창구용단말기의 경우, 1975년 범용단말기에서 1982년 서울은행에서 도입한 뒤 1986년 이후 보편화된 온라인 창구처리단말기(On-line Teller Machine: OTM)로 발전하였다. 기종별로는 PINNACLE이 주종이며 그외 BAS 5000 등이 있다(그 비율은 B은행의 경우 2,961: 302). 창구용단말기 이외에도 후선용단말기(ROP)와 책임자용단말기가 있으며 PINNACLE이 주종이다. 현금출납의 무인자동화 단계의 대표적인 장치로서 현금자동인출기(Cash Dispenser: CD), 현금자동출납기



〈그림 2〉 영업점의 온라인기술체계

(Automated Teller Machine: ATM), 통장정리기 등이 있다. 이러한 단말기는 단말운영장치(SWP), 단말제어장치(BP 또는 BC)을 매개로 호스트컴퓨터와 연결되어 있다.

이러한 영업점의 기술체계는, 온라인화이후 영업점이 단순한 자료입력기관으로 전락되어, 자율적인 정보처리능력을 상실하였음을 말해준다.

## 2. 온라인시스템화의 내용

### 1) 영업점 업무의 온라인화

온라인화는 은행자본간 경쟁으로 인하여 급격히 확산되었다. 온라인 적용점포는 경쟁이 치열한 시중은행이 상대적으로 경쟁에 민감하지 않은 특수은행이나 지방은행보다 훨씬 급속히 증가하였다. 시중은행의 온라인점포는 1978년 국내점포수의 13%, 67개에 해당하였지만 1979년 47%, 250개, 1980년 97%, 545개로 급증하였던 반면, 특수은행은 1978년 11%, 80개에서 1980년 38% 311개로 완만하게 증가하였다. 지방은행은 1978년 2%에서 1980년 10%에 지나지 않았다.

양적으로 확산되었을 뿐만 아니라 질적으로도 업무의 온라인화가 급진전되었다. 영업점의 업무는 B은행의 경우, 1978-81년 제1차로 중요과목을 중심으로 즉 보통예금(1978. 10), 저축예금(1979. 3), 정기예금(1981. 6), 주택자금대출(1981. 9) 등으로 온라인화를 완성하고 이후 시스템을 확장한 뒤 1984-92년 전과목의 종합온라인화를 실현하였다.

특징적인 것은 비교적 업무의 객관화 및 표준화가 쉬운 수신업무가 전산화의 우선대상이었다는 점이다. 조홍은행의 경우 보통예금과 저축예금은 1978년부터 온라인화되기 시작하여 1981년에는 거의 모든 점포로 확산되었으며, 정기예금, 통지예금 및 정기적금은 1981년까지 급속히 온라인화되었다. 이에 비해 약정조건이 까다로운 가계종합예금이나 당좌계정은 1981년 비로소 시작되었고 대출업무는 그때까지 거의 온라인화가 이루어지지 않았다. 따라서 A은행의 경우 수신업무가 1986년 전산화 전수의 68.5%, 5,520,000건으로 대부분을 차지하였다. 물론 당시까지(1986년 11월) 월처리건수 5.1%는 일괄처리(Batch)되고 있었다.

또한 초기 과목별로 온라인화되던 체계는 점차 과목별 온라인화를 통합·운영하는 종합온라인시스템으로 발전되었으나, 그럼에도 불구하고 초기 계정별 온라인화는 상이한 기준과 프로그램으로 이루어진 경우가 많아, 정형화, 표준화 그리고 중복처리된 부분의 합리화 등의 추가적인 통합과정이 필요하였다.

1994년 4월전체 은행 30개(개발은행 제외) 중 22개 즉 73%가 종합온라인

〈표 3〉 과목별 온라인시스템과 종합온라인시스템의 비교

	과목별 온라인시스템	종합온라인시스템
화일체계	과목별 원장	고객별 DATA BASE
장애회복	복구시간 20분	복구시간 1-2분
응답속도	1전처리시간 평균 3초	평균 2초
확장성	대외Network 접속난이	접속용이
보수유지	보수/신개발 추가곤란	추가용이
운용	8시간	24시간 체제

출처: 서울은행, 1989: 525

시스템을 완료하였다. 이는 정보계정보나 대외계의 온라인화에 대비된다. 경영정보시스템(MIS)이 1993년 5월 전체은행의 47%, 고객정보통합관리시스템은 43%, 대외계시스템은 40%가 완료하였으며 자산부채종합관리(ALM)시스템은 단지 13%의 은행만이 실시하였기 때문이다.

또한 자동화코너는, 1991년 중장기합리화계획에 따르면, 91년말 CD설치는 점포당 1.56대에서 CD/ATM을 점포당 2대(직원 9명당 1대)이상으로 증대시킬 방침으로 되어 있었으며, 1995년 현재 CD는 단순입지급창구(High Counter)에서 처리되는 월건수에 맞먹는 업무량을 처리하고 있다. 반면 ATM은 전체 CD/ATM중 1994년 6.3%로, 그 이용율은 아직 낮은 편이다. 그러나 점내 CD/ATM은 1995년 점포당 3.0대에서 1996년 4.0대로 증설하고 나아가 점외자동화코너인 “365일 자동화코너”(“365일 바로바로코너”)를 증설할 방침이다.

## 2) 본점업무의 전산화

정보계의 정보관리 등 관리통제업무의 전산화는 온라인화 이전의 단위점포내 후선업무와 본사업무의 업무분담을 급속히 재편하여 중앙집중처리와 정보관리통제를 가능하게 하였다.

이는 고객정보 및 영업점정보관리, 기타 관리업무 및 대외계업무의 2차 온라인화와 전략기획/지원 등의 종합경영정보시스템(MIS)의 구축을 지향하는 3차온라인화로 진행되는 바, B은행의 경우, 인사관련자료온라인(1990), DB화(1991)에서 보듯이, 3차 온라인화가 진행되고 있음을 알 수 있다(금융전산추진위원회, 1995).

그러나 계정계의 정보처리는 대형컴퓨터중심의 네트워크가 필요하다 할지라도 전방처리센터로 분산화되고 있으며 더욱 정보계 정보처리는 근거리통신망(LAN)을 통한 PC시스템을 활용하는 고객밀착의 정보처리시스템으로 발전하고 있다. 즉 영업점의 자율성과 신속한 고객서비스를 위하여 PC망을 적극활

〈표 4〉 서울하이넷서비스 종류

서비스 종류	텔레뱅킹 서비스	PC뱅킹 서비스
자금이체		
즉시이체	당행, 타행으로 송금	당행, 타행으로 송금
예약이체	예약이체: 6개월까지 송금예약가능 한도지정시: 1일 10억원 이내 한도미지정시: 1일 1억원	예약이체: 1개월까지 송금 예약 가능 일괄이체: 대량송금
조회	각종예금 및 대출거래명세서 등	예금, 신탁, 대출, 외환, 자기앞 수표, 보관어음 등
은행신용카드		현금서비스이체, 현금서비스 및 이용대금 조회, 각종 정보조회
신고/상담	사고신고접수 대출 및 예금상담	
기타	ARS서비스 통지서비스(FAX, 무선호출기)	뉴스, 환율, 공모주청약정보 금융상품 등

용하여 분산성과 쌍방향성을 극대화하는 이원적 시스템으로 발전하고 있다. 그러나 이러한 발전은, 금융업무의 특성상 금융정보의 중앙집중적 통합관리의 필요성으로 인하여 독자적인 프로그램의 이용가능성이 낮고 금융사고의 가능성성이 있을 뿐만 아니라 실제 은행원들의 PC사용능력 등으로 인하여 제약되고 있다.

그럼에도 불구하고 정보계의 정보관리업무는 계정별 온라인시스템의 구축이후, 타전산망 및 PC망에 접속되어 적극적으로 활용되고 있다. 현재 고객의 self-service banking시스템인 텔레뱅킹이나 PC뱅킹은 주전산기에서 데이터베이스화된 금융정보를 PC-Network(하이텔이나 천리안)에 접속시켜 알려주는 시스템으로, 예를 들어 서울은행은 “서울 하이넷”이라는 종합전자금융서비스를 개설하여 텔레뱅킹(1995년), PC뱅킹(1996년), 펌뱅킹서비스를 제공하고 있다.

### 3) 금융공동전산망 (Interbank Network)의 구축과 확대

은행간 온라인시스템 즉 금융공동전산망(Financial Telecommunication Network)은 현금자동인출기(CD/ATM) 공동이용시스템, 타행환시스템, ARS(Automatic Response Service), 판매대금자동결제 (EFT/POS) 서비스 등으로 구성되는 바, CD공동망의 경우, 1989~91년 평균 33% 정도로 성장하였으며 1994년은 전년대비 88.7%로 급성장중에 있다. 또한 타행환시스템도 1991년 구축되어 1993년 전년대비 47.5%, 1994년 62.2%로 급성장

하고 있으며 자동응답장치는 1994년 6만 1,013건으로 전년대비 26.5% 증가하였다. 따라서 은행전산망의 개별전산망을 은행전산망으로 통합하려는 움직임이 더욱 강화되고 있다.

대형컴퓨터 중심의 은행간 전산망은 지나친 정보집중처리로 인하여 상시적인 통신장애에 직면해 있다. 1993년 1월부터 1994년 6월까지 CD공동망의 경우 통신장애는 20회, 총장애시간 29시간 30분으로, 타은행환시스템의 경우는 24회, 35시간 32분이 발생하였다. 이러한 전산망 장애발생요인은 통신시스템의 장애 즉 회선노후화와 관리불철저 등으로 인한 회선장애, 모뎀, 패킷교환기 등 통신장비의 장애, 소프트웨어(S/W)장애, 테스트 불철저를 들 수 있으나 가장 중요한 요인은 주전산기의 용량부족 및 고장이다(금융전산망추진위원회, 1995: 81).

### III. 온라인시스템의 구축과 영업점내 노동과정의 변화

#### 1. 온라인화와 창구조직의 변화

온라인시스템의 구축에 따른 노동과정의 새로운 기술적 조건과 이에 상응하는 경영층의 직무재배치에 따라 창구조직은 급변하였다. 일괄처리(Batch)방식에서도 창구조직은 단위별 수지계산을 경영관리계에서 영업점 전체의 수지와 더불어 맞출 수 있는 직능별 분과창구조직(Unit System)에서 단위계 창구조직(Teller's System)으로 바뀐 바 있으나(이희진, 1990), 온라인시스템의 구축 이후 이루어진 창구조직 변화의 폭에 미치지 못한다.

온라인화 초기 범용단말기는 텔러들이 직접 조작하면서 업무를 처리함으로써 기술적으로 상당한 어려움이 있었으나, 1986년 이후 보편화된 OTM단말기는 창구조직을 3선식 → 2선식 → 1선식으로 개편하는 것이 가능하게 되었다. 현재 대부분 창구조직이 2선식으로 되어 있지만, 이것은 창구직원들의 단말기조작능력 및 업무처리의 안정성 등에 관련한 과도기적 단계일 뿐, 기술적으로 단선식으로의 창구조직의 슬림화의 여전이 이미 마련되어 있다. 그렇기 때문에 온라인시스템 구축 이후 핵심적인 경영정책은 어떻게 창구직원(텔러)

3선식 창구조직	2선식 창구조직	1선식 창구조직
$\downarrow$ 텔러 → 단말기조작자 ← 텔러 $\downarrow$ 책임자	$\downarrow$ 텔러 $\downarrow$ 책임자	$\downarrow$ 텔러/책임자

〈표 5〉 온라인화와 창구조직의 변화

구 분	직능별분과 창구조직	단위계 창구조직	3선식 창구조직
기술/기계	수작업	창구회계기	온라인시스템 일반단말기
작업과정	수작업	기계를 사용하는 수작업	불완전한 창구자동화
작업진행	담당자-책임자- 출납직원	텔러-기장계-책임자	텔러-오퍼레이터- 책임자
고객대기시간	20-30분	10-15분	5-10분
텔러 업무량	수납, 원장기장, 전표작성	수납, 전표작성	수납
창구책임자의 관리업무량	확인, 결제 지시, 조정	확인, 결제 지시	확인, (결제)
창구책임자의 섭외업무량	—	—	(창구상담)
구 분	2선식 창구조직	1선식 창구조직	無人자동화
기술/기계	온라인시스템 OTM단말기	온라인시스템 OTM단말기	온라인시스템 고객단말기
작업과정	창구자동화책임자 보완	완전자동화	무인자동화
작업진행	텔러-책임자	텔러/책임자	—
고객대기시간	3-4분	1-2분	—
텔러 업무량	수납, 입력 부분확인	수납, 입력 자체확인	—
창구책임자의 관리업무량	(확인)(결제)	—	—
창구책임자의 섭외업무량	창구상담(섭외)	창구상담, 고객방문	고객방문, 금융정보세일

과 책임자의 업무를 재배치(job reconstruction)하느냐 하는 것이다.

또한 창구의 작업과정을 표준화하여 단위별/과목별 창구로부터 창구조직 자체를 “종합창구”화하였을 뿐만 아니라, 영업점 전체의 작업플로(flow)를 표준화하고 이를, 고객의 요구(Customer Satisfaction)를 기준으로 ① “자동화코너”(CD/ATM), ② 단순한 입·지급을 중심으로 하는 “빠른 코너”(High counter), ③ 신규, 해약, 諸사고 등 상담을 요하는 업무를 처리하는

“느린 코너”(Low counter)의 3가지 코너로 분화(Differentiation)하여 영업점의 창구조직을 재구성하였다.

## 2. 영업점의 노동과정의 변화 및 직무재배치

영업점의 창구조직 및 그 노동과정은, 창구직원과 일선책임자의 직무재배치로 구체화된 바, 창구조직의 변화에 따라 급격하게 변화하였다.

먼저, 창구직원의 작업방식은, 3선식에서 2선식으로, 1선식으로 바뀜으로써, 창구응대와 단말기조작에 따른 노동강도가 현저하게 강화되었다. 이것은 업무량 증대뿐만 아니라 현금취급의 업무의 질적특성과도 관련된다.

“3선창구에서 2선창구로 변화하면서 단말기를 치는데, 계정별로 프로그램이 달라서 많은 신경이 쓰였고 고민스러웠다. 지금은 익숙해서 별 어려움은 없다. 그러나 온라인은 하나 틀려도 큰 문제가 되기 때문에 조심스럽다.”(B은행 J여행원)

또한 직무가 확대되고 책임증대와 기능적 유연성이 나타났다. 1980년 창구

〈표 6〉 창구직원의 전결권 확대

구 분	전결권의 범위(1990년)	전결권의 범위(1995년)
적용범위	통장식 예금, 신탁의 입금, 지급 적립식 예금, 부금, 청약저축 입금 정기예금, 개발불특정신탁 이자지급 신용카드 현금서비스 정액자기앞수표지급(창구지급한도) 대출이자 입금(대출일부/완제제외) 채권의 만기상환	통장식 예금, 신탁의 입금, 지급, 해약, 자동적금의 해약 적립식 예금, 신탁, 부금, 청약저축 입금 가계, 당좌예금 입금, 지급(한도내대출) 정기예금, 개발/불특정신탁의 이자지급 신용카드 현금서비스 자기앞수표 지급 및 정액수표 발행 대출원리금 입금 (대출완제 제외) 채권의 만기상환
적용한도	전당 입금 100만원 이하 전당 지급 100만원 이하	전표 1장당 입금 2,000만원 이하 전표 1장당 지급, 해약 300만원 이하 세금, 공과금, 납부금 입금, 영수증 발급 금액 제한없음
취급제한	신규, 해약, 당좌대출수표의 지급 취소 및 정정, 전출입거래 절차미필거래 온라인거래 중 책임자승인사항거래	취소 및 정정, 전출입거래 절차미필거래 온라인거래 중 책임자승인사항거래

출처: B은행, 업무규정, 1990, 1995

직원의 전결규정이 제정된 이래 권한과 의무가 대폭 하향되었다. A은행은 1991년 입금 1,000만원, 지급 100만원에서 1995년 입금 5,000만원, 지급 1,000만원으로, 서울은행은 1991년 동등수준에서 1995년 입금 5,000만원, 지급 300만원으로 전결권이 대폭 확대되었다. 이는 B은행의 전결권의 변화(<표 7>)를 통해 더 잘 살펴볼 수 있다. B은행의 경우도 전결금액 한도가 입금 2,000만원으로, 지급 및 해약의 경우 300만원으로 상향조정되었을 뿐만 아니라 적용범위에 있어서도 통장식 예금, 신탁 및 자동적금의 해약과 가계, 당좌예금의 입금, 지급이 첨가되었으며 정액수표의 지급시 한도액의 제한규정이 없어졌을 뿐만 아니라 대출이자의 부분입금이 전결권으로 변화하였다. 또한 신규, 해약, 당좌대출수표의 지급에 대한 취급제한이 철폐되었다.

전결권이 늘어났을 뿐만 아니라 또한 타업무량이 급속히 부가되었다. 지로, 세금은 물론 전기료, TV시청료, 상하수도료, 도시가스료 등 각종 공공요금을 대리 수납하고 있을 뿐만 아니라, 더욱이 복권판매, 수입인지판매, 자금대리 관리, 민원업무까지 추가하여 업무부담이 늘었다. 그럼에도 불구하고 소형점포화 추세와 함께 점포당 직원수는 감소추세에 있다. 즉 영업점당 직원수는 1990년 34.3명, 1991년 32.0명, 1992년 31.3명, 1993년 28.2명, 1994년 26.0명으로 급속히 감소하였다.

창구작업의 온라인화 이후 이렇게 직무의 폭이 증대되었지만, 그러한 직무 폭의 증대가 전문화(professionalization)와 연결되는 것은 아니다. 창구직원의 개별노동은 전산관련부서의 통제하에 더욱 분산화되고 과편화되어 전체 과정을 조망하는 것이 더욱 어렵게 되었기 때문이다. 따라서 향후 은행업의 중추적 기능인 상담전문요원과 같은 전문적인 직무로의 전환이 어렵다는 것을 알 수 있다.

“아직 상담은 자신이 없다. 수신업무는 그래도 조금 아는 듯한데, 여신은 거의 모르고 있으며, 더욱이 그 원리를 이해해야 하는 데 많은 어려움이 있다.”(7년근무 B은행 J여행원)

무엇보다도 직무확대는 노동강도의 강화를 의미한다. 1993년 조사에 따르면 은행원의 63%가 금융사고를 경험하였으며 그 중 88%가 자기부담으로 손실처리하였고 따라서 전체 은행원의 76.8%가 금융사고의 두려움을 갖고 있다는 것이다(국민은행노동조합, 1993).

둘째, 일선책임자의 관리-통제업무가 표준화, 자동화됨에 따라 책임자 업무의 재배치가 매우 급격히 일어났다. 일선책임자의 관리-통제업무는 업무지시 등 직접적인 통제업무를 제외하면, 확인, 승인, 결제로 구성되는데, 온라인화 및 전결사항 확대로 “승인 및 확인결제”업무가 급속히 줄어들었다. 1989년

창구직원의 전결규정을 초과하여 책임자의 승인-결제가 필요한 건수는 총거래의 24%였으나 1996년 10% 정도로 줄어들었다. 물론 은행업무의 안정성 때문에 관련서류에 대한 확인 및 책임을 위한 도장결제는 필요하지만, 착오입력 등 단순위험에 대해서는 창구직원의 책임이기 때문에 확인업무 자체가 줄어들었고, 또한 서류확인의 경우도 대부분 불필요하게 되었다.

“수작업하지 않고 단말기를 통해 처리되기 때문에 확인작업에 주의를 요하지 않는다. 이율을 몰라도 단말기를 두드리면 계산되어 나와 틀릴 염려가 없기 때문이다.”(B은행 K대리)

더군다나 창구직원의 전결권을 초과하는 많은 승인사항도 1991-2년부터 책임자용 단말기로 간단하게 처리되고 있다.

따라서 관리범위가 현저하게 증대하고 있다. 전체인원에 있어서 책임자/행원의 비율이 1985년 29.7%로, 1991년 36.1%로 증가하여 현재 거의 40% 수준에 있다할지라도, 일선책임자급이 B은행 J지점에서 1992년 5인이었던 것이 4명, 현재는 3인으로 줄었다. 책임자 A씨는 시공과 1명, 단순입·지급창구 4명, 신규·해약·제신고 1인을 담당하고 책임자 B씨는 채권·복권 1명, 대부계 3명, 서무·계산 2명, 출납 1명을 담당하고, C씨는 신규·해약·제신고 1명, 청약·제입금 1인, 당좌·각종 BC·어음교환 1명을 담당하고 섭외담당으로 업무배치가 이루어져 있다.

창구상담업무 즉 점내섭외가 중시되었다. 고객의 불만사항 또는 질문에 응대하고 고객에게 가장 좋은 정보를 제공하여 올바른 판단을 할 수 있도록 유도하는 등 고객상담업무가 증대하였다. 이것은 창구업무가 과편화되고 단순화되는 것에 상응한 요구이다.

“요즘 창구직원은 단말기를 다루는 것은 잘 알지만, 업무의 전체흐름을 모르고 있어 고객들의 불만이나 요구에 적절히 대처하지 못하고 당황하는 경우가 많다. 중도해지를 하였을 경우 왜 이율이 낮은 것인지, 중도해지 않고 다른 더 좋은 방도는 무엇인지 고객들에게 설명하여 납득시킬 수 있는 능력이 거의 없다.”(B은행 K대리)

때문에 현재 일선책임자의 가장 중요한 업무는 확인업무와 상담업무로서, ‘업무와 관련하여 틀린 것을 수정해주고 교정해 주는 분이며 창구트러블이 생겼을 때 해결해주는 분’이다(B은행 J여행원).

관리업무의 표준화, 자동화 및 업무축소로 인하여 일선책임자들이 잉여노동력화됨에 따라 직무의 변화가 가장 급속하다. 온라인과 통합정보시스템의 시행으로 일선책임자들의 업무변화가 가장 큰 것으로 나타났다. 4급 대리응답자의 80.2%가 자신의 업무가 변화하였다고 답하였으며 그 중 26.5%는 크게

〈표 7〉 창구조직의 변화와 책임자 업무량의 변화

	3선식	2선식	1선식
확 인	○ ○	○	
결제(승인)	○ ○ ○	○ ○	
상 담	○	○ ○	○ ○ ○

달라졌다고 답하였다(국민은행노조, 1995).<sup>4)</sup>

일선책임자들의 직무재배치는 실제 직무유연화를 넘어 직무전환을 강요받고 있다는 데 그 특징이 있다. 첫째로는 책임자를 창구직원으로 하여 창구노동을 고도화하는 방안이 있다. 이는 승진적체를 해소하고 또 창구업무를 일선화하는 “책임자전진배치”의 정책에서 잘 나타난다. 둘째로는 창구상담업무 중시에서 더 나아가 “일선관리자에서 상담요원이나 금융상품세일즈로” 전환하는 압박을 받고 있다. ① 점내에 고객상담실을 설치하고 섭외(예금세일즈)담당 책임자를 상설화하였으며, 또한 고객이 이용하는 로비에서 “로비매니저(lobby manager)석”을 마련하여 고객상담에 응하는 제도가 시행중에 있다. ② 점내 및 로비에 우수고객의 세금 및 투자등을 포괄적으로 상담하는 상담센터를 운영하고 있다. 현재 국내은행의 상담센터는 아직 초기단계로서, 고객의 우수고객에 한정하는 세무, 법률, 부동산 및 투자상담에 응하는 PB(Private Banking) 업무에 머무르고 있다. 그러나 PB업무는 그러한 직접적인 금융상담에 머무르지 않고 사업계획, 자산운용상담, 가계관리, 퇴직후 설계뿐만 아니라 더 나아가 라이프플랜(생활설계)작성, 사업승계 및 상속설계, 창업안내, 경영상담등에 걸쳐 매우 폭넓은 상담기능을 수행하고 있는 미국과 일본의 전문상담사제도(FP: Financial Professional 또는 FA: Financial Account)로 발전시키고자 하는 방안을 마련하고 있다.

물론 이러한 직무전환을 통한 전문화는 탈숙련화와 더불어 이해되어야 한다. 왜냐하면 일선책임자들의 숙련지식 즉 다양한 금융정보 및 프로세스에 대한 지식을 데이터베이스화하여 전문가시스템화하는 것이 종합경영정보시스템의 하나의 중요한 정보화단계이기 때문이다.

영업점내의 작업표준화 및 직무재배치는 영업점 전체를 표준화하고 합리화 할 수 있는 지침을 제공하였다. A은행은 신설점포의 개설기준을 체계화, 표준화하여 예상거래규모 및 거래종류를 기준으로 1-3군 지점 및 출장소를 구분

4) 창구보다는 후선 및 본부업무가 크게 달라졌음을 알 수 있다. 중간관리자의 업무영역이 더 큰 변화를 겪는다라는 그러한 결론은 타연구에서도 비슷하다 (Dawson/McLoughlin, 1986, Liefman, 1989).

〈표 8〉 국내은행의 PB(Private banking) 업무 현황

구 분	A은행	조홍은행	신한은행	한미은행
명 칭	로즈센터	조홍 VIP클럽	VIP멤버스클럽	한미로얄센터
도입시기	1992. 9	1994. 11	1994. 3	1992. 6
대상고객	최근 2개월간 평균잔액 1억원 이상  예약저축납입액 500만원 이상	우대회원: 수신신탁 최근 3개월 평잔 3억원 이상  일반고객: 최고 3개월 평잔 1억원 이상	1억원 이상 예금고객 중 선정	1억원 이상 예금고객 중 선정
전담요원	전담요원 4-5명 (차장 1, 대리 1, 행원 2-3)  1인당 50명씩 관리  센터당 약200명 기준 회원제	전담요원 3명 (차장 1, 과장 1, 행원 1)	전담요원 5명 (차장 1, 대리 2, 행원 2)  1인당 20명씩 관리	전담요원 6명 (차과장 1, 대리 3, 행원 2)  1인당 40-50명씩 관리
주요상담업무	세무, 법률, 투자 상담 등(회계사, 세무사, 부동산 전문가연계)  본부종합상담 센터 활용  증권사와 제휴, 증권투자정보 제공	세무, 법률, 부동산, 예대 업무 등  필요시 본부 부서와 연계 상담	각종 상담 (세무, 법률, 부동산, 예대업무 등)  비서업무 등	각종 투자정보 제공  세무, 법률 상담 등

출처: 조태현, 1996: 20

〈표 9〉 신설점포 설치기준(B은행의 경우)

점포면적 (전용)	인력투입 (사무직)	지점장	차장	책임자	행원
1군 지점	160-190평	12-15명	1	1	3
2군 지점	90-110평	9-11명	1	(1)	2-3
3군 지점	60-90평	6-7명		1	2
출 장 소	30-60평	3-5명		(1)	1-2
					2-3

하였으며 이에 따라 인원을 산정하고 건물면적을 인원당 6.5평으로 더욱 합리화하고 있다.

또한 영업점에 대한 관리통제도, 모니터제도(monitor system)에 의해 직접적 통제가 가능하게 하였을 뿐만 아니라, 직무를 표준화 및 합리화함으로써 집중관리가 가능하게 되었다. 이에 따라 수신증강면에서 평가하던 것을 지양하고, 각 영업점의 업적을 업무전반에 걸쳐 세분화하여 종합평가하고 인사고과에 반영하는 영업점의 업적종합평가가 강화되고 있다.

### 3. 직무재배치에 대한 노조의 대응

노동조합은 직무배치에 대한 대응에 어려움을 겪고 있다. 이는 금융자율화와 금융개방 등 시장환경의 변화와, 금융부문 인프라스트럭처의 개선 등 사회변화에 대해 노사가 인식을 같이 하고 있을 뿐만 아니라 조합원들이 온라인화에 대해 긍정적인 견해를 가지고 있기 때문이다. 온라인화에 대해 은행원들은 대체로 잡스러운 일로부터 해방, 정시퇴근 보장 등 긍정적인 견해를 가지고 있다(통신개발연구원, 1994).

이러한 배경에서 전산화 자체뿐만 아니라 직무재배치는 전적으로 경영층에 의해 주도되고 있다. “기술정책과 같은 장기 마스터플랜을 수립하는 것은 현재 노조로서 사실 어렵다. 때문에 사안별로 경영에 참가하고 의견을 제시할 뿐이다. 사실 노동조합은 일반적인 노동조건의 개선차원에서 있으며 열악한 근무조건 자체가 더 절실한 문제이다”(A은행노조 J간부). 때문에 현재 전산화와 관련한 정책은 매우 단편적이다. 전산화로 인한 단축노동시간의 여가시간으로의 전환을 가장 중점시책으로 하여 전결권 확대 등 직무재배치에 대해 사내위험보험의 설치 등을 추진하고 있다. 그러나 그러한 단위정책들이 기술정책수립 및 직무재배치에 대한 보다 적극적인 대안정책이나 비전(예를 들어 사회합의적 기술형성(Sozialverträgliche Technikgestaltung) 또는 참여지향적인 기술형성(Partizipatorische Technikgestaltung))의 결여 속에서 과편적으로 제시되고 있을 뿐이다.

이는 VDT(Video Display Terminal) 증후군 등 직업병에 대한 대책에 대해서도 마찬가지다. “개념 및 직업병으로서의 직접적 인과관계 및 통계가 없다.”(K은행노조 P간부) “단말기작업과 관련한 직업병이 있다고 본다. 그러나 아직까지는 통계가 나온 것은 없다”(A은행노조 J간부). 그러나 이러한 VDT 증후군은 장기간 반복되는 단말기작업으로 인한 것으로 직무폭의 확대 및 노동강도의 강화 등에 직접 관계가 있다.

## IV. 경영관리방식의 변화와 노조의 대응

### 1. 인력의 유동화와 유연화

경영합리화의 일환으로 시행되고 있는 경영총의 ‘신인사정책’은 온라인시스템 구축에 따라 형성된 기술적 조건에 상응하여, 직무의 통폐합, 탄력적 배치 이동 등 기존인력의 생산성 향상을 추구하고 노동의 기능적, 조직적, 수량적 유연화를 추구하고자 하는 전략이다. 즉 온라인시스템 구축으로 인한 노동과 정의 기술적 조건의 변화에 상응하여 직무재배치 및 안정화를 그 전략적 목표로 한다. 따라서 새로운 노동과정의 구축은 그 안정화(stabilization)를 도모 하려는 경영총의 인사전략과 노조의 대응전략으로 발전된다.

무엇보다도 탈숙련화와 자동화에 따라 새롭게 재구성되는 창구인력과 중간 관리자들의 직무배치에 상응하여 인력의 유동화와 유연화가 필수적이다.

첫째, 인력채용에 있어서의 유동화와 유연화를 살펴보면, 무엇보다도 온라인화 이후 탈숙련화가 급속히 진행된 여성인력의 비중이 큰 폭으로 변화하고 있다는 점이 특징적이다. 조홍은행의 경우 1976년 26%에 불과하던 여성인력의 비율이 온라인시스템이 구축되던 1978년부터 영업점 확장과 더불어 대량 채용되어 1981년 45.3%로 대폭 증가하였다. 그러나 점차 온라인시스템이 확장되고 종합계정온라인시스템으로 발전하는 1982-1991년 사이에는 소폭 증가하였으나, 남녀고용평등법에 따라 여행원제도가 폐지되고 제일은행에서는 남녀단일호봉제를 실시하는 등 여행원의 차별화정책이 불가능하게 되자 파트타이머로 대체되고 여성인력의 채용이 둔화되고 있다.

실제 영업점의 여성인력 정원에 부족한 인원을 채용하여 보충하는 대신, 정규여성인력을 대체하여, 정해진 시간에 단순 고정적 업무만을 담당하는 파트타이머를 채용하여 정규직원의 노동강도를 강화할뿐만 아니라 임금압박을 증대시킨다. 파트타이머의 임금은 정규직원과 비교해서 현격히 떨어진다. 정규직원 초임의 월급여가 67만 3,000원인데 비해 파트타이머는 30일 근무시 62

〈표 10〉 여성인력채용과 파트타이머의 비율

채용현황	1991	1992	1993	1994. 8
여성 신규채용(A)	3,005	2,473	1,394	781
파트타이머채용(B)	288	1,590	1,052	613
비율(B/A)	9.6%	64.3%	75.5%	78.5%

박하순, 1994: 55에서 재구성

〈표 11〉 조홍은행 인원증감 현황

(단위: 명)

구 분	채 용	퇴 직	년말인원	증 감
1986	305	338	8,124	-33
1987	722	376	8,470	+346
1988	745	406	8,809	+339
1989	1,030	713	9,126	+317
1990	1,282	542	9,866	+740
1991	650	532	9,984	+118
1992	425	557	9,852	-132
1993	110	487	9,475	-337

만 9,400원이며, 특히 월 상여금이 정규직의 경우 600%인데 반해 200%이다. 연월차 및 특별상여금을 포함한 파트타이머의 월평균 임금은 72만원으로서 정규직에 비하여 36만원 정도를 적게 받고 있는 실정이다.

이러한 여성인력채용의 변화에 대해, 노동조합은 1993년 여행원제도의 폐지 이후 여행원의 호봉을 같은 해에 입행한 남자직원과 동일하도록 상향조정하여 여행원의 근무조건을 개선하고, 파트타이머에 대해서는 단체협약명문화를 추진하여 노사합의를 통해서 추진하도록 유도하고, 파트타이머의 정규직 전환 및 정규직원의 채용을 확대하는 방안을 정책적으로 추진하고 있다(전국금융노조연맹, 1994).

둘째, 인력의 유동화와 유연화정책은 퇴직정책에서도 잘 나타난다. 1991년 5대 시중은행의 합리화정책을 살펴보면, 1991년 말 5개 시중은행의 인원 48,654명에서 그 7.5%인 3,500명을 감축시킬 것을 계획하고 있었다. 실제 조홍은행의 인력증감(〈표 11〉)을 보면 1993년부터 감소하는 추세를 나타내고 있다. 명예퇴직제로 인하여 40대 이상 관리자 505명이 1993년 6대 시중은행에서 퇴직한 바 있으며, 직급별 정년제의 도입은 이러한 수적 유동화전략의 하나이다.

## 2. 조직적 유연화와 능력주의

인력의 수적 유동화/유연화 이외에 조직적 유연화정책도 새로운 노동과정의 안정화정책으로서 매우 중요하다. 무엇보다도 팀제 도입 등 경영혁신운동은 이러한 조직적 유연화를 실현하여 온라인구축에 따른 관리방법의 개선과 인원의 효율적 운용을 그 단기적 목표로 하고, 장기적으로는 서비스개선 등으로 경쟁력을 지향한다는 데 그 특징이 있다. 중장기 합리화계획에 의하면, 1995년까지 ① 본부부서 28개의 유사부서를 통폐합하고 차장중심으로 팀조직을 구

축하여 본부인원의 19%를 감축하고, ② 점포관리에서는 90년 말 평균면적 293평에서 249.2평으로 줄이고, 평균인원 32.6명을 18명으로 축소하며, ③ 시중은행 평균 7-8단계의 업무처리를 권한의 대폭적인 위양과 관리방법의 전환을 통하여 2단계 이상 감축시킬 방침이다. 또한 인사적체해소방안으로 노사가 함께 적극 논의하고 있는 금융상담원(FP, FA)제도는 직무재배치를 통해 인력을 전문화하고 조직효율을 고도화하는 유연성 제고전략이다.

또한 직제개편 및 강화를 피하고 있는 직군별 인사제도도 조직적 유연화정책의 하나이다. 즉 인력의 양적, 조직적 재편성에 상응하여 직제와 인사평가를 강화함으로써 온라인시스템의 구축으로 구현된 노동과정을 효율화, 안정화시키고자 하고 있다.

① 여기에서는 무엇보다도 창구여성인력에 대한 차별화전략으로서 직제강화가 중요하다.

〈표 12〉 직군별 관리제도의 도입에 따른 경영층과 노조측의 대응

경영층 주장	노조측 반론
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 종전의 여행원 인력을 단일직종으로 흡수함에 따라 직무구분에 따른 인사관리가 어려움</li> <li>• 고과, 승진면에서 기존의 여행원들이 불리한 상황이 발생</li> <li>• 직무의 중요도, 실적, 기여도와 무관한 인건비 지출</li> <li>• 현행 보수체계로는 능력주의 인사운용에 한계</li> <li>• 단순사무, 판단기획 업무를 동일직군으로 편리하는 체계는 인력관리의 혼란을 초래</li> <li>• 단순사무에 익숙한 직원들이 판단, 기획 업무 맡기를 꺼려하고 있음*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 종전의 제도하에서도 행원, 여행원 직무의 구분이 없었으며, 관행적인 구분조차도 점차 없어져 가는 분위기임</li> <li>• '상이한 직무수행 직원간의 비교금지' 고과원칙이 지켜지도록 지도 요함</li> <li>• 직무 가치평가가 안되고 있으며 고과에 의한 승격, 승진관리로 급여에 반영 중</li> <li>• 능력주의와 직군분리는 별개의 사안임</li> <li>• 여행원제 폐지 이후 단일직군관리에 따른 혼란발생은 없었으며 종전제도도 직무에 의한 구분이 아니었음. 은행업무는 최근 통합화 추세가 강해지고 있음.</li> <li>• 여직원의 희망업무 순위는 국고, 출납, 어음 교환 순임('94. 5 노조설문 인용)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개인 욕구의 다양화(개인생활 우선, 최근 후 여가활동 추구, 어려운 업무회피 등)에 따른 인사제도 필요</li> <li>• 직무배치 및 경력관리 강화, 업무 전문화 도모로 조직 경쟁력 및 직무 숙련도 제고**</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회전반적인 분위기로 은행은 업무혁신, 기계화 등을 통해 욕구에 부응해 가야 우수인력채용 고지선점</li> <li>• 금융기관의 소형 단점포화 추세에 따라 오히려 직원의 다양한 업무처리능력이 요구되며, 기타 전문화 필요에 대응키 위해 특수직은 전문직군 별도채용 및 기존 전문요원제도 활용으로 충분</li> </ul>

\*'94. 3. 25 이사회에 보고된 '당행 인사제도 개선방안'에서 발췌

\*\*'94. 4 노동조합에 제출한 '직군별 인사관리 필요성' 요약

출처: A은행 노동조합, 1995년 활동보고: 224

〈표 13〉 직급별 승진소요년수의 평균추이

승진단위	5급 → 4급	4급 → 3급	3급 → 2급	2급 → 1급
기준소요년수	3년	3년	3년	3년
1987년	6년 3개월	7년 3개월	5년 1개월	5년 9개월
실질승진 년    수	1989년 1990년 1991년 1992년	6년 8 7년 8 7년 4 7년 2	8년 10 9년 7 10년 2 10년 4	6년 1 6년 4 6년 3 6년 6
				6년 11 7년 1 7년 8 6년 11

출처: 박하순, 1994: 30

여성인력의 분할지배는 여행원제도에서 시발되어, 당초 근속기간 5년 이상인 여행원에게 초급 남성행원 자격에 해당하는 5급으로 승진시키는 전환고시가 있으나, 전환고시(6급에서 5급으로)에서 외환은행의 경우 1977-1992년까지 응시자 2,050명에서 합격자는 7.6%, 155명에 지나지 않았고 상업은행의 경우도 동기간 중 응시자 5,181명 중에서 합격자는 8.6%인 445명에 불과하였다. 이러한 여성인력에 대한 차별정책은 남녀고용평등법에 따라서 폐기되어 여성행원이 남성행원과 동등한 직급으로 자동(?)승진이 가능하도록 되었지만, 아직 각 은행별로 호봉 등에서 차별이 남아있다.

더욱 일선책임자급인 4급 대리로서의 승진고시의 경우, 상업은행은 1993년 총 115명으로 전체합격자의 3.1%이며, 외환은행은 동기간까지 총 50명으로 1.8%에 불과한 실정이다.

② 승진적체에 대응하여 승진절차가 정형화 및 엄격화하고 있다. 온라인화에 따라 발생한 상대적 잉여노동으로서 중견책임자들을 통제하기 위하여 4급 대리로의 승진 소요년수 연장, 과장대우 신설(4급 대리 이후 3년 혹은 5년), 3급 과장으로서의 승진시험(과장대우 이후 3년부터)등 직제를 강화하였다. 4급 대리승진시험에서 전과목 합격률이 응시희망자의 25% 정도이던 것이 1994년 23.4%, 95년 20.7%로 저하되었다. 실제 승진대상자를 기준으로 하면 합격률은 더욱 줄어드는데 1994년의 경우 16.5%에 지나지 않는다. 이에 따라 직급과 직책간의 대응이 엄격해지고 직급 및 직책의 규정이 엄밀화되었다. 3급대리 및 3급 간이예금취급소장을 없앴고, 4급은 대리, 3급은 과장의 직위가 공식화되었으며, 대리직은 3-5년 이후 과장대우를 신설하여 인사정책에 대응하고 있다.

이에 대해 노동조합은 조합원들의 가장 큰 불만사항인 승진적체에 대응하여 경영충안보다 훨씬 더 직급과 직위가 대응되는 인사정책안을 제시하고 승진부담을 덜어주는 데 중점을 두고 있다. 즉 계장과 과장을 신설하여 직급수를 차

장 이하 7급으로 세분화하고, 그럼으로써 각 직급별 표준기간 이후 전부 임용하거나 ‘계장 및 과장대우 승진 임용율을 가급적 대폭 확대 실시하고’ 직급을 상향조정하는 등 방안을 마련하고 있다.

### 3. 인사평가의 강화

기능적 유연성 추구를 뒷받침하는 동기부여체계를 확립하기 위하여 연공중심의 인사체계를 대신하여 직무수행능력을 중시하는 직무급 및 기능자격제도를 도입하는 등 인사평가를 강화하고 있다.

종합평정근무제의 도입은 능력주의의 인사운용이 가능하도록 인사고과비중을 확대하고 경력비중을 축소한 것이다. 4급 이하 행원 승진의 경우, 근무평정의 비중을 강화하고 최소경력을 하향조정하여 연공으로 5배수 추천하고 추천자 중 근무평정을 기준으로 승진시키거나 승진고시에서 가점제도를 폐지하는 등 능력주의적 요소를 강화하고 있다.

책임자의 종합평정에는 특히 영업점 전체 및 개인별 수주액(예금권유액)을 반영하여 책임자들의 성과기능을 강화하고 제도화하고 있다. “예금유치는 아직 공식적으로 강제적인 규제는 없다. 그러나 인사고과에 반영되기 때문에 사실상 독려되고 있다고 봄야 한다.” (A은행 K대리)

그러나 능력별 인사제도는 실제 대체로(50% 이상) 긍정적으로 받아들여지고 있다(국민은행노동조합, 1993, 1995). 특히 남녀고용평등법 실시 이후 직군별 인사제도 등 능력주의인사제도는 상대적으로 불이익을 받고 있다고 생각하는 기존 남자행원에게는 긍정적으로 받아들여지고 있으며, 이러한 사실이 노동조합의 전략범위를 제약하고 있다. 이는 은행원에게 가장 중요한 4급 승진자격고시에 따른 노사의 대응에서도 잘 나타난다. 승진과목의 변화는 업무뿐만 아니라 노동효율을 높이기 위한 정책이다. A은행 경영총에서는 은행실무법률(100점), 금융상식·기초영어(100점)를 비롯하여 예금, 계리, EDPS 중 2과목을 선택하고 대출, 외환, 수출입 중 1과목을 선택하는 등 전체 5과목 500점으로 고시과목을 정하였으나, 이에 대해 노조는 대출, 외환, 수출입 중 1과목 선택을 제외하여 전체 4과목 400점으로 하는 안을 제시 중에 있다. 물론 전체안에 있어서는 과목수 하나가 줄어드는 것에 불과하지만, 방법에서는

〈표 14〉 승진체계에 있어서 평가항목의 변화(A은행, 1996. 3)

직급	인사고과	경력평정	연수평정
3급을 이상	60점 → 70점	40점 → 30점	—
4급대리 이하	50점 → 60점	40점 → 30점	10점 → 10점

더욱 많은 차이를 나타내고 있다. 노조측은 승진고시제도의 개선안으로 ① 영어과목을 선택으로, ② 연 2회 실시, ③ 응시자격을 5급갑으로 확대, ④ 실무과목은 실무고시 획득점수를 인정요구, ⑤ 고시면제기준 설치운용, ⑥ 전산과목 재응시 기회부여 등을 안건으로 제시하여 시험부담을 완화시키고자 하였다 (A은행노조, 1995). 그리고 과장대우로의 승진은 승진시험을 폐지하고 승진 대상자의 승진폭을 대폭 확대시키는 방안을 제시하고 있다.

## V. 맺는 말

전자정보기술의 수용에 따른 노동과정의 변화는 노동현장 및 기업전체의 힘의 역학관계에 의해 매우 동태적인 것임을 본연구를 통해 알 수 있다. 물론 과학기술의 사회적 수용이라는 관점에서 다음과 같은 의미를 지닌다.

첫째, 기술적 가능성과 자본의 경영전략사이에 틈새가 있음을 발견하였다. 무엇보다도 은행업의 업무특성에 따라 대형컴퓨터에 의한 온라인시스템이 도입되었을지라도, 하나의 슈퍼컴퓨터 모델이 도입되면 시스템웨어 및 소프트웨어 상당부분이 패키지로 도입되기 때문에 동일모델을 계속 도입하는 기술체계의 종속화현상을 낳게 된다. 뿐만 아니라 PC와 PC네트워크라는 기술적 가능성이 존재함으로써 대형컴퓨터의 비효율성이 상대적으로 더욱 노정되고 있다. 이에 따라 온라인시스템의 구축전략은 상당한 변화를 강요받고 있다.

둘째, 전자정보기술에의한 기술적 조건과 테일러주의적 직무재배치는 포스트 포드주의적 직무의 유연화를 넘어 직무전환(job change)으로 나타나고 있다는 데 그 특징이 있다. 창구직원의 경우는 직무가 표준화·자동화되면서 직무의 폭이 증대되어 유연성이 증가되는 데 반하여, 4급 책임자(대리)의 경우는 전통적인 관리업무인 확인 및 결제(승인)업무에서부터 상담업무가 증가되고 있으며, 더욱이 금융세일즈 또는 상담전문가로서 직무의 변환을 강요받고 있다는 데 그 특징이 있다. 이러한 연장선에서 신인사정책 등 제경영합리화정책은 그러한 직무전환에 따른 수적 및 조직적 유연화를 목표하고 있다. 따라서 그 내용들에 대한 개별적 서술보다는, 그 내용의 구조화된 특성 즉 변화된 노동과정의 기술적 조건과 직무재배치와의 특수한 관계와 관련해서 더욱 더 큰 의미를 지닌다. 왜냐하면 노동조건의 기술적 변화는 새로운 직무배치를 필요로 하며 이에 상응하여 안정화를 위한 관리 및 조직시스템을 창출해야 하기 때문이다.

셋째, 노동과정 변화의 폭과 방향을 이해하는 데 있어서 기술체계의 합리성과 그 사물화된 지배에 대한 물음은 놓칠 수 없는 중요한 것이다. 기술이란

무엇인가 하는 물음은 발생에 대한 사회적 물음 못지 않게 특정한 수용에 대한 사회적 성격에도 연유하기 때문이다. 물론 본 논문에서는 온라인시스템의 도입 및 직무재배치에 대한 현장노동자들의 일상적 대응(사보타지 등)에 대해서는 논외하고 노동조합의 대응에 초점을 맞추었을지라도, 대체로 보아 은행업의 온라인시스템의 구축은 기술합리성의 압도적 관철이라는 성격을 띠고 있으며, 노동조합은 그 시스템구축에 따른 부수문제를 어떻게 풀어가는가 하는데 있어서 상이한 전략을 채택하고 있다. 물론 온라인시스템의 구축 및 직무재배치에 대한 노동조합의 전략적 대응의 한계는 기술의식 등을 포함한 노동자들의 규율된 의식에서 비롯된다 할 것이다.

이러한 의미에서 특히 과학기술 자체의 사회적 수용에 대한 보다 정밀한 분석과 성찰이 필요하다. 따라서 과학기술의 사회적 수용이라는 관점에서 노동과정의 변화를 보고자 하는 연구가 노동과정에 대한 경험적 연구에 하나의 보탬이 될 수 있으리라 생각한다.

### 참고문헌

#### 국민은행

1973 10년사.

#### 국민은행 노동조합

활동보고, 1993, 1994, 1995.

1993, 1995 조합원의 의식과 직장생활 실태조사.

#### A은행

1996 행규집 (인사노무규정).

1996 행규집 (복무규정).

#### A은행 노동조합

활동보고, 1994, 1995.

1994 8차 여성조합원 노동교육.

#### 조흥은행

1998 85년사.

#### B은행

1992 25년사.

1990, 1996 행규집 (인사노무규정).

1990, 1995 행규집 (복무규정).

1994 ISP 수립 보고서.

#### 금융전산망추진위원회

1995. 5 금융전산망 기본계획(수정).

#### 통신개발연구원

1994 금융전산망사업의 효과분석조사.

#### 전국금융노동조합연맹

- 1992 여성부문 자료집.
- 1994, 1996 정책세미나 자료.
- 1994 금융인 고용안정을 위한 인사제도 대토론회.
- 1995 고용안정을 위한 인사제도 분석 및 연구보고서.
- 전국전문기술노동조합연맹/통신개발연구원노동조합  
1991 VDT증후군문제백서.
- KAIST  
1985. 7-1986. 2 금융기관 전산화 연구결과보고서.
- 강희경 외  
1991 정보통신기술의 발전과 노동과정의 변화: 금융업을 중심으로, 한국사회학회.
- 김진영  
1994a “정보기술과 화이트칼라노동과정의 변화: 은행 및 보험기업의 사례연구”, 한국사회학 28집, 1994 봄.  
1994b 정보기술과 화이트칼라노동, 한울.
- 김환석  
1990 “기술혁신의 관점에서 본 한국의 자본주의 발전”, 한국사회사연구회 편, 현대한국의 생산력과 과학기술, 문학과 지성사.
- 김환석 · 이영희  
1995 “기업내 기술혁신과 노사관계”, 김경동·신윤종, 신기술과 신노사관계, 한울.
- 박하순  
1994 “은행권의 인사제도 변화와 노동조합의 대응”, 금융인의 고용안정을 위한 인사제도 대토론회, 전국금융노동조합연맹.
- 박형준  
1991 노동과정론, 백산서당.
- 석종찬 · 박기선  
1991 금융기관의 전산업무 관리기법, 선학사.
- 이영희  
1990 “극소전자 기술혁명과 노동의 변화”, 경제와 사회 8호.
- 이희진  
1990 “한국 사무직노동자의 노동과정과 내부구성의 변화”, 한국사회사연구회 편, 현대 한국의 노동문제와 도시정책, 문학과 지성사.
- 조태현  
1996. 1 미.일 은행의 FP(FA)제도와 전략, 은행회보.
- 조형제  
1995a “기술체계와 노동조지의 변화 — P체질과 H자동차의 비교연구”, 김경동, 심윤종, 신기술과 신노사관계, 한울.  
1995b “자본주의사회에서 ‘노동의 인간화’는 가능한가?”, 경제와 사회 26, 1995년 여름.
- 한국전산원  
1992 전산화와 고용, 경제의 서비스화, 연구보고서 92-1.
- 守山昭男

- 1994 金融組織の理論, 東京: 東文館.
- Adler, P (ed.)  
 Technology and Future of Work, New York: Oxford Univ. Press.
- Baethge, M.  
 1987 Das Ende der Angestellten ?, Campus.
- Braverman, H.  
 1974 Labour and Monopoly Capital, 이한주/강남훈 역, 까치, 1987.
- Burnes, B./D. Knights/H. Willmott  
 1988 "Introduction", in: D. Knights/H. Willmott (eds.) New Technology and the Labour Process, London: Macmillan Press.
- Cleveland, Harlan  
 1985 "The Twilight of Hierarchy: Speculations on Global Information Society", in: Public Administration Review 45, Jan./Feb. 1985.
- Dawson, Patrick/I. McLoughlin  
 1986 "Computer technology and the redefinition of supervision: a study of the effects of computer on railway freight supervisors", Journal of Management Studies 23 (1).
- Dierkes, Meinolf/U. Hoffmann (eds.)  
 1992 New Technology at the Outset, Campus.
- Evans, Fred  
 1991 "To "Informate" or "Automate": The New Information Technologies and Democratization of the Workplace", in: Social Theory and Practice 17 (3).
- Flamm, Kenneth  
 1988 Creating the Computer: Government, Industry and High Technology, Washington, D.C.: Brookings Institution.
- Kern, H./M. Schumann  
 1971 Das Ende der Arbeitsteilung ?, Campus.
- Lyon, David  
 1988 The Information Society: Issues and Illusions, Oxford: Basil Blackwell.
- Meiksins, Peter  
 1994 "Labour and Monopoly Capital for the 1990s: A Review and Critique of the Labour Process Debate", in: Monthly Review, Nov. 1994.
- Mueller, Hans-Peter  
 1981 "Materialismus und Technologie bei Karl Marx", in: Karl Marx, Die technologisch-historischen Exzepte, (hg.) Hans-Peter Mueller, Frankfurt: Ullstein.
- Rosenberg, Nathan  
 1976 "Marx as a Student of Technology", in: Monthly Review 28 (3).
- Rosenberg, Richard S.  
 1992 The Social Impact of Computer, San Diago: Academic Press.

Suh, Yi-Jong

1996 Technikgenese und technischer Habitus von Ingenieuren: Japan und Deutschland im Vergleich, Dissertationspapier.

Wasko, Janet

1990 "The role of political economy in the information age", in: 정보사회 정치 경제학, 김승현 편역, 나남.

Webster, Frank

1995 "Information and Reconstruction: Beyond Fordism", in: Theories of the Information Society, London: Routledge.

Wright, Rosemary/J.A. Jacobs

1994 "Male Flight from Computer Work: A New Look at occupational resegregation and Ghettoization", in: ASR 59.