

金融機關의 戰略的 雇傭調整: 概念的 모델*

全 相 吉**
白 允 晶***

〈目 次〉	
I. 序 論	III. 우리나라 銀行의 競爭力 提高를 위한 戰略的 雇傭調整方案: 概念的 모델
II. 銀行의 競爭力 提高를 위한 理論的 檢討	IV. 要約 및 結論

I. 序 論

우리정부가 IMF에 구제금융을 신청한 이후 2년이 지났다. 그 동안 한국경제는 사실상 IMF로부터 '법정관리'를 받았으며, 이러한 경제위기를 극복하기 위하여 노·사·정 모두는 고통분담을 위한 새로운 질서의 재편성을 모색하였다. 이 과정에서 노동계는 대량실업이라는 생존권문제로 심각한 고용불안에 직면하였다.

특히, IMF가 구제금융지원의 조건으로 은행산업을 중심으로 한 금융산업전반의 구조조정을 요구함에 따라 어떤 산업보다도 은행권 종사자의 고용조정은 더욱 가속화되었으며 그 와중에서 노·사·정간의 침예한 대립은 우리 사회에 적지 않은 후유증을 남기기도 하였다. 이는 금융권과 관련된 이해당사자들을 설득할 수 있는 합리적인 고용조정 모델의 부재에 일단의 중요한 원인이 있다고 판단된다.

그러나 합리적이면서도 설득력있는 고용조정방안마련이 시급하고 중요함에도 불구하고 고용조정에 관한 학문적 방향제시나 금융권의 현실적 전개과정은 대단히 단편적이며 원

* 본 논문은 국민은행 노동조합의 연구비 후원으로 작성된 것입니다. 충분한 연구비와 유용한 자료를 제공하여 주신 국민은행 노동조합측에 감사를 드리며 적절한 토론을 해 주신 정종태 박사님에게 감사드립니다.

** 한양대학교 경상대학 경영학부 조교수(sgjeon@mail.hanyang.ac.kr)

*** 한국여성개발원 연구위원

칙없이 적용되고 있으며 이 과정에서 적지않은 금융권 종사자들이 선의의 피해를 일방적으로 당하고 있는 것이 사실이다(전상길, 1998).

그 단적인 예로 고용조정분야에 관한 학문적 접근은 주로 노동경제학적 입장과 경영학 분야의 인사 및 노무관리 입장에서 전개되어 왔는데 노동경제학적 관점에서는 현재 한국 경제의 위기상황을 가속화시킨 원인의 하나로 노동시장의 경직성에 두면서 전산업에 걸쳐서 노동시장의 유연성을 강조하는 차원에서 고용의 유연성을 강조하고 있다. 그런데 이 과정에서 개별기업의 사정은 무시한 채 일방적으로 정리해고를 중심으로 한 양적인 고용조정의 당위성을 강조하는 입장을 취하였다. 또 인사 및 노무관련분야의 학자들은 고용조정 문제에 대하여 개별조직의 중장기전략을 포함한 경영학의 제반기능분야에 대한 종합적인 고려없이 특정국가, 특정기업의 고용조정전략을 무비판적으로 수용, 흡수하는 과정에서 포괄적이지 못한 고용조정방안을 내놓고 있는 실정이었다.

한편 개별은행의 현장에서는 근속년수가 길거나, 여자이기 때문에, 승진누락자이기 때문에, 과거 기업에 손실을 끼쳤다는 이유로, 인사권자와의 평소 친소관계에 따라 정리해고의 대상으로 선정되는 등 부당한 업무부적격판정기준으로 고용조정대상자를 선정하고 있는 실정이었다(한국경제 98년 9월 30일자, 10월 26일자).

이같은 기존의 고용조정 방안으로는 노측과 사측 양자 모두를 설득할 수 없으며 양자간의 끊임없는 마찰과 대립구조를 야기시킬 뿐, 이 문제에 관한 진정한 사회적 합의를 도출하기 힘들다. 또한 결국에 가서는 IMF체제 극복 이후에도 사회경제적 후유증을 생성할 가능성이 높다고 판단된다.

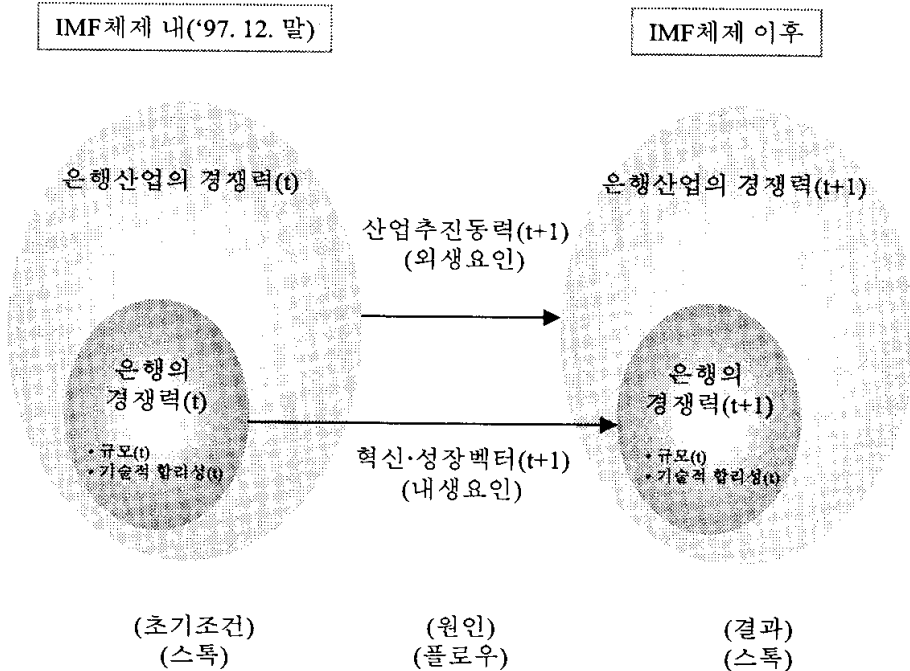
따라서 본 연구에서는 개별은행의 경쟁력을 확보함과 동시에 개별은행의 특수상황에 적합한 전략적 고용조정방안의 마련을 목적으로 한다. 이러한 연구목적을 달성하기 위하여 고용조정 문제를 양적 조정 중심으로 물고가고 있는 노동경제학적 입장을 극복하는 한편, 인사·노사부문에 국한시켜 다룬 전통적인 접근에서 벗어나서 장기적인 관점에서 전체적이고 종합적인 접근(holistic approach)에 기초하고자 한다.

II. 銀行의 競爭力提高를 위한 理論的 檢討

고용조정문제 해법의 출발점은 무엇보다도 은행의 생존에서 찾아야 한다. 한 은행이 장기적으로 생존하기 위해서는 무엇보다도 해당 은행이 장기적인 경쟁력을 보유해야 한다. 따라서 고용조정문제 또한 해당은행이 장기적인 경쟁력을 확보하기 위한 관점에서 그 해법이 모색되어야 한다. 고용조정문제를 장기적인 경쟁력을 확보하기 위한 관점에서 접근하기 위해서는 경쟁력을 확보하기 위한 경영의 현상을 동태적인 시각(dynamic perspective)으로 규명하는 시각이 중요하다. 다음의 <그림 II-1>은 특정 은행이 장기적인 경쟁력을 확보하기 위한 구성요소를 개념화한 것이다(김인호, 1997).

<그림 II-1>에서 보는 바와 같이 은행의 장기적인 경쟁력(결과)은 스톡에 해당하는 은행의 초기조건과 플로우에 해당하는 원인변수의 상호작용의 결과이다. 즉 $t+1$ 시점에서의 은행의 경쟁력(FC_{t+1})은 기업이 t 시점에서의 은행의 초기경쟁조건(FC_t , 여기서는 규

<그림 II-1> 은행이 장기적 경쟁력을 확보하기 위한 동태적 이해의 틀



자료원: 김인호(1997), 「기업파워 이론구축과 실용」, 도서출판 IBS, p.42 일부수정인용

모와 기술적 합리성 정도)을 토대로, 외생적 환경요인인 산업추진동력(IDF_{t+1})에 대해서 기업의 내생요인인 장기적인 비전(Growth Vector: GV)과 혁신활동(INN)을 통하여 얼마나 잘 적응하느냐에 달려있다(식 1 참조).

$$(식 1) (t기의 초기경쟁력조건) \times (t+1기의 혁신 \times 성장벡터) = t+1기의 경쟁력조건$$

여기서 t시점에서의 은행의 초기경쟁력조건을 구성하는 요인은 t시점 현재상태의 규모(firm size)와 기술적 합리성(Technical Rationality: TR)의 두 요인이다. 은행산업에 있어서 규모는 매출액, 점포수, 인원수 등 다양한 측면을 반영할 수 있으나 고용조정과 관련하여 본 연구에서는 각 은행마다 논란이 되고 있는 점포수 혹은 지점수를 규모의 개념으로 이해하고자 한다.

기술적 합리성은 다시 사업적합성(Business Fit: BF)과 내부적합성(Internal Fit: IF)의 두 개념으로 구성된다(Thompson, 1967; 김인호, 1997). 이를 수식으로 표현하면 (식 2)와 같다.

$$(식 2) t기의 초기경쟁력조건 = (t기의 기업규모) \times (t기의 기술적 합리성) \\ = (t기의 기업규모) \times (t기의 사업적합성 \times 내부적합성)$$

여기서 사업적합성은 추진하는 사업이 고객의 욕구를 어느 정도 충족시켜 주는가 하는 문제(effectiveness)로서 가치창출과정(value chain process)에서의 수익성에 따라 그 적합성 여부가 결정된다(Porter, 1985). 은행산업의 경우 사업적합성을 판정하는 기준은 수익성을 나타내는 지표와 자산구성의 건전성을 나타내는 지표로 구성된다. 수익성을 나타내는 지표로는 총자산 당기순이익률(ROA), 자기자본 당기순이익률(ROE) 등을 들 수 있으며 자산건전성을 나타내는 지표로는 부실여신비율과 연체대출비율로 구성된다(김병연, 1997).

또한 내부적합성은 수익을 만들어내는 가치창출과정상에 있어서 내부구성요소들이 얼마나 조화를 이루고 있는가 즉, 가치창출 과정상에 있어서 얼마나 경제성(efficiency) 혹은 생산성(productivity)이 있는가로 판단된다. 은행산업의 경우 생산성을 나타내는 지표로는 목적에 따라 1인당 총자산, 1인당 예수금, 1인당 대출금, 1인당 업무이익, 1

인당 순이익, 1인당 부가가치, 1인당 경비, 1인당 총수익, 1인당 총비용, 점포당 업무이익, 점포당 순이익, 점포당 예수금, 점포당 대출금 등의 다양한 지표가 이용된다(조성기와 엄유라, 1992; 전상길 1998).

일반적으로 기술적 합리성을 추구하기 위해서는 우선적으로 사업적합성(Business Fit: BF)을 확보한 다음, 내부적합성을 추구해야 한다(Thompson, 1967). 즉, 뛰어난 사업에서 고객만족을 극대화시켜 수익성을 제고시킨 다음에야 비로소 경제성을 고려해야 하는 것이다.

한편 외생요인으로서의 산업추진동력(Industry Driving Force: IDF)은 장래의 성과에 영향을 미칠 수 있으며, 은행의 적극적인 적응이 요구되는 해당산업의 환경속성을 의미한다. IMF체제하에 진입하면서 우리 나라 은행들은 금융의 개방화, 자율화, 겸업화, 범세계화, BIS비율규제와 같은 본격적인 환경에 노출되게 되었으며 이같은 환경변화는 금융산업환경의 추진동력으로서 개별은행의 전략적인 적응을 요구하고 있다(김광수, 1997). 이 같은 산업추진동력은 개별은행에 전략적 불확실성을 가속화시키고 있으며, 이를 개별은행들이 어떻게 흡수하고 새로운 적응을 통하여 그 불확실성을 극복하느냐가 은행 생존의 관건이 될 것이다.

산업추진동력에 적응하기 위하여 은행이 수행해야 하는 내생요인으로서 혁신(Innovation: INN)과 성장벡터(Growth Vector: GV)를 들 수 있다(김인호, 1997). 이들 두 내생요인은 t 시점에서의 은행규모와 기술적 합리성 정도를 초기조건으로 하여, $t+1$ 기에 원인으로 작동하는 전략요인들이다.

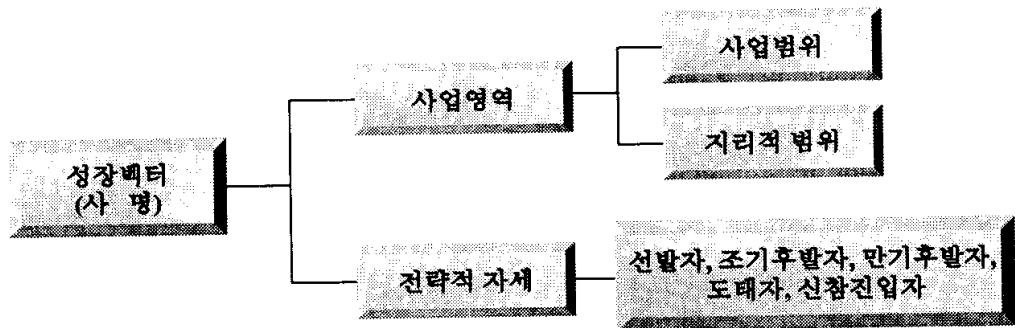
혁신은 은행의 경쟁력을 강화하기 위해 기술적 합리성 정도에 변화를 유도할 활동영역과 구체적 활동을 의미하는 것으로서 은행의 경우, 서비스기술 혁신, 관리혁신, 의식혁신 등 광범위하게 진행될 수 있다. 또한 혁신은 t 시점의 초기경쟁력조건에서의 취약부문이 주어진 상태에서 $t+1$ 시점에서의 은행의 목적 $(GV)_{t+1}$ 과 전략목표($t+1$ 기의 경쟁력 조건 즉, FC_{t+1})를 달성하기 위해 끊임없이 경쟁우위부문을 지속시키면서 취약부문을 보강하는 동태적 전략행위인 것이다.

성장벡터¹⁾는 산업추진동력(IDF_{t+1})이 은행에 미치는 영향력에 적응하기 위해서 은행

1) 일반적으로 벡터(Vector)란 일정한 방향과 크기를 가진 힘으로 정의되며, 성장벡터란 사업의 성장을 고려함에 있어서 선택할 성장방향과 성장속도를 도출하기 위해 물리학의 벡터개념에 토대를 두고 있다(김인호, 1997). 따라서 성장벡터는 기업의 미래성장방향과 성장가능영역 그리고 성장속도에 대한 선택문제로 귀결된다.

이 적응하고자 하는 적응의 방향과 적응의 속도를 내포하는 기업의 사명(mission)이다. 여기서 성장의 방향은 은행이 위치해야 할 미래의 사업영역에 대한 설정의 문제이다. 이 문제는 해당은행이 미래에 어느 영역에서 환경과 상호작용을 해야 할 것인가라는 질문에 대한 답으로서 시장과 서비스기술 그리고 지리적 범위의 세 가지로 구성된다. 성장의 속도는 성장방향을 결정한 후 기업이 취할 전략적 자세(strategic posture)에 관련된 것으로서 선발자(first-mover)로 갈 것인가, 조기 후발자(early late-comer), 혹은 만기 후발자(late late-comer)로 갈 것인가 또는 그 사업에서 손을 뗄 것인가(loser), 아니면 새로운 사업을 벌여 신참자(new entrant)로 뿔 것인가를 결정하는 것이다. <그림 II-2>는 이 내용을 정리한 것이다.

<그림 II-2> 성장벡터의 구성



자료: 김인호(1997), 「기업과위이론구축과 실용」, 도서출판 IBS, p. 116.

결국 은행이 장기적으로 경쟁력을 확보해 가는 과정이란 t기의 초기경쟁력조건인 애로 부문이 초기조건으로 주어진 상태에서 산업추진동력(IDF_{t+1})에 적응하기 위해 성장벡터(GV_{t+1})를 명확히 하고 혁신(INN_{t+1})을 통해 상위부문을 지속시키면서 애로부문을 해소 또는 보완하여 소기의 목표(즉, 장기적인 경쟁력)를 달성하는 것이다. 따라서 은행간에 존재하는 초기조건인 차이, IDF_{t+1} 에 적응하는 GV_{t+1} 의 차이, 전략목표의 차이, 그리고 그 달성을 위한 INN_{t+1} 의 차이 즉, 초기조건과 동태적 환경에 적응하는 방식에 대한 차이가 은행경쟁력의 차이를 유발한다. 이상의 은행의 경쟁력에 영향을 미치는 요인들을 정리하면 다음의 <표 II-1>과 같다.

한편, 실제 경쟁상황에서는 경쟁력의 상대적 개념이 중요하다(Porter, 1995; 김인호, 1997). 즉, 주 경쟁자와 비교하여 볼 때 위의 제반요소들이 얼마나 경쟁적 우위를 지니는가가 중요하며, 이 내용은 다음의 (식 3)으로 정리될 수 있다.

(식 3)

$$\text{상대적 기업경쟁력} : \frac{\text{자사의 경쟁력}}{\text{주경쟁자의 경쟁력}}$$

$$= \frac{[\text{기업규모} \cdot \text{기술합리성} \cdot \text{혁신} \cdot \text{성장벡터}]_{\text{자사}}}{[\text{기업규모} \cdot \text{기술합리성} \cdot \text{혁신} \cdot \text{성장벡터}]_{\text{주경쟁자}}}$$

〈표 II-1〉 은행의 경쟁력에 영향을 미치는 요인

외생요인	산업추진동력 (Industry driving force)	<ul style="list-style-type: none"> ● 장래의 성과에 영향을 미칠 수 있으며, 은행의 적극적인 적응이 요구되는 해당산업의 근원적 환경속성
내생요인	혁신 (Innovation)	<ul style="list-style-type: none"> ● 은행의 경쟁력을 강화하기 위해 기술적 합리성 정도에 변화를 유도할 활동영역과 구체적 활동
	성장벡터 (Growth Vector)	<ul style="list-style-type: none"> ● 산업추진동력이 은행에 주는 충격에 적응하기 위해서 은행이 적응하고자 하는 적응의 방향과 속도를 내포하는 기업의 사명(Mission)
	규모(Size)	<ul style="list-style-type: none"> ● 지점 및 영업점 수
	기술적 합리성 (Technical Rationality)	<ul style="list-style-type: none"> ● 기술적 합리성은 사업적합성과 내부적합성으로 나누어짐. ● 사업적합성(Business Fit): 추진하는 사업이 고객의 욕구를 어느 정도 충족시켜주는가 하는 가치창출과정에서의 수익성(Effectiveness)정도에 따라 그 적합성 여부가 결정됨 ● 내부 적합성(Internal Fit): 수익을 만들어내고 가치창출과정 상에 있어서 내부구성요소들이 얼마나 조화를 이루고 있는가의 문제로서 가치창출과정에서의 경제성(Efficiency)정도에 따라 그 적합성 여부가 결정됨 ● 기술적 합리성을 추구하기 위해서는 우선적으로 사업의 적합성을 확보한 다음 내부적합성을 추구해야 함.

Ⅲ. 우리나라 銀行의 競爭力 提高를 위한 戰略的 雇傭調整方案 : 概念的 모델

특정은행의 고용조정 문제는 앞서 살펴본 은행의 장기적 경쟁력 제고 차원에서 그 해법을 찾아야 한다. 이는 기업이 탁월한 재무적 성과를 만들어 내는 동태적 메카니즘 속에서 고용조정 문제를 풀어야 함을 의미한다.

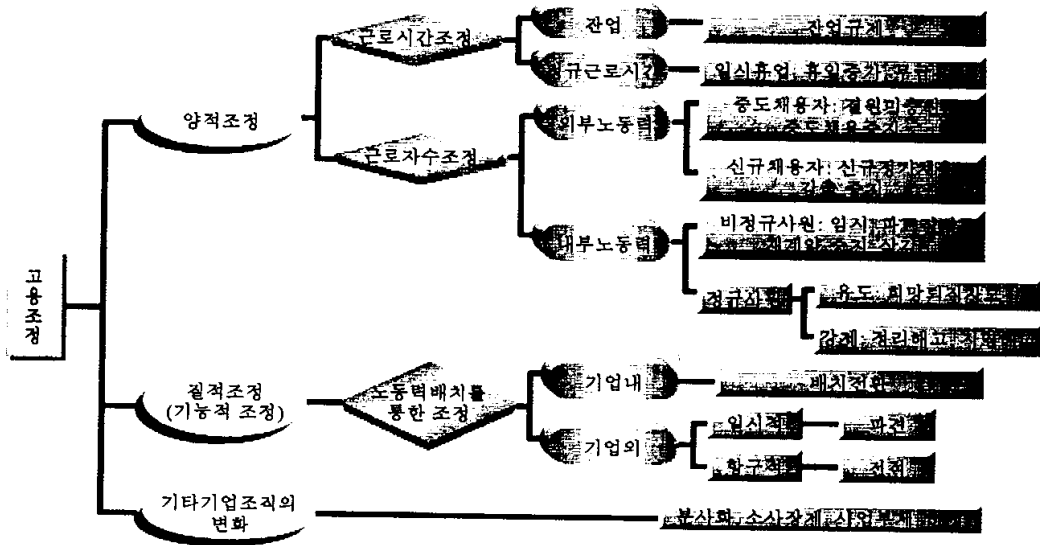
그런데 고용조정문제는 변화관리(change management) 부문의 주요영역으로서 조직 변화의 하위구성요소 가운데 하나이다(Beckard & Harris, 1987; Lundberg, 1984). 어떠한 조직이라도 조직변화를 시도할 경우 기본적으로 변화의 방향, 변화의 범위, 변화의 속도를 고려하듯이(Lundberg, 1984) 조직변화의 하위구성요소인 고용조정문제도 기본적으로 조직변화의 맥락 속에서 검토되어야 한다. 즉, 전략적 고용조정방안을 마련하기 위해서는 고용조정의 방향(direction), 고용조정의 범위(scope), 고용조정의 속도(speed)와 한 걸음 더 나아가 고용조정의 대상(object)에 대한 논의가 필수적으로 요구된다. 이러한 제반전략적 고려요소들을 앞서 살펴본 <그림 II-1>의 틀을 구성하는 구성요소들과의 연계성 속에서 살펴보하고자 한다.

1. 고용조정의 방향

전략적 고용조정방안을 마련하기 위한 첫번째 고려사항으로 고용조정의 방향(direction) 문제에 대한 기준을 설정해야 한다. 고용조정의 방향은 인원과 시간을 줄이는 양적 조정으로 갈 것인가, 인원과 시간은 줄이지 않고 노동력의 재배치를 통한 질적조정(기능적 조정)으로 갈 것인가 아니면 분사화, 소사장제와 같은 재구조화(restructuring)와 같은 기업조직의 변화를 꾀해야할지를 결정하는 문제이다(三喜多喬, 1989). <그림 III-1>에서 보는 바와 같이 여기서 재구조화와 같은 고용조정유형은 개념의 속성상 양적 조정의 극단적인 경우로서 넓은 의미의 양적조정의 유형으로 포함하고자 한다.

고용조정 방향의 문제를 결정하는 요인은 초기조건(t기)에서의 기술적 합리성이다. 기술적 합리성은 앞서 논의된 대로 사업적합성과 내부적합성으로 구성되어 있으며 현재 또는 미래에 자사와 가장 가깝게 경쟁상태에 있거나 있게 될 경쟁자와의 사업적합성 측면과 내부적합성 측면의 상대적 비교를 통하여 상대적 사업적합성과 내부적합성 우위여부

〈그림 III-1〉 고용조정의 다양한 유형



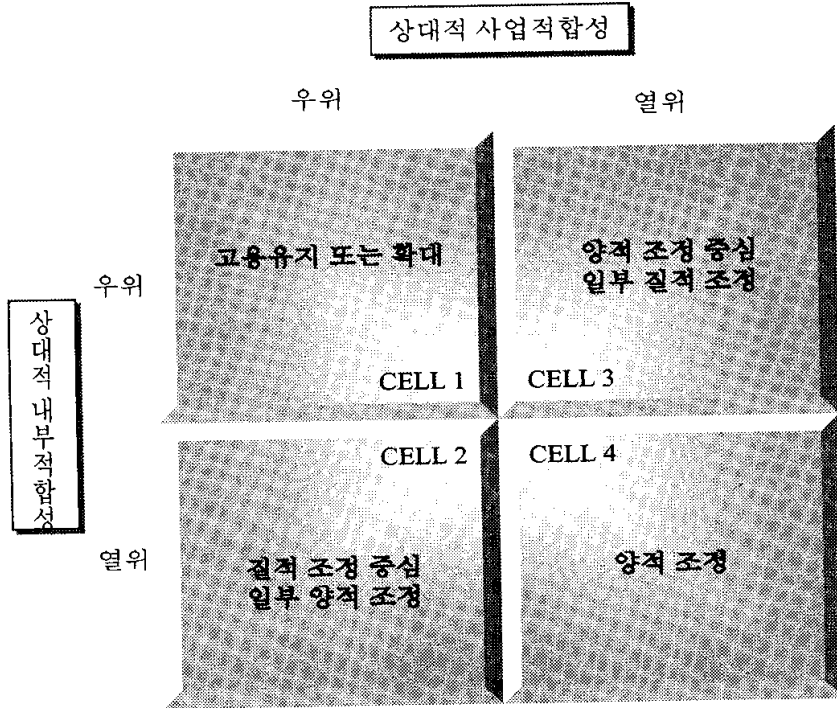
자료: 三喜多喬(1989), 「産業變動과 勞動官理」, p. 203.

를 결정하게 된다.

고용조정과 관련하여 기술적 합리성이 존재할 경우에는 규모의 경제효과(economy of scale)를 누릴 수 있어 비용상에 비교우위를 확보할 수 있는 반면, 기술적 합리성이 존재하지 않는 기업의 경우는 규모가 큰 것은 기업에 비용상의 부담을 제공할 뿐이다. 따라서, 기술적 합리성이 없는 은행의 경우 규모를 줄이는 노력이 반드시 수반되어야 한다. 이 경우 점포수 축소에 따른 인력감축도 동시에 수반되어야 할 것이다. 〈그림 III-2〉는 이러한 사실들을 개념화한 것이다.

CELL 1의 경우, 사업의 적합성 측면이나 내부적합성 모두 주 경쟁자 보다 상대적 우위에 있는 경우로써 수익성측면이나 자산의 건전성측면에서 그리고 은행의 생산성측면에서 모두 현재 및 미래의 경쟁은행에 비하여 경쟁력이 있는 상황이다. 따라서 현재의 점포 및 인원수를 고용조정차원에서 특별히 조정할 필요가 없다. 오히려 현재의 인력수준을 유지한 상태에서 시장지배력을 위해서 소규모점포 및 점진적인 인원의 확장이 필요하기까지 하다.

〈그림 III-2〉 상대적 기술합리성의 속성에 따른 고용조정의 방향



CELL 2의 경우, 사업적합성은 주 경쟁자에 비해 우위에 있으나 내부적합성은 열위에 있는 경우이다. 사업적합성이 우위에 있기 때문에 현재 수행하는 사업으로부터 높은 수익을 얻으나 내부적합성이 낮은 관계로 그 수익을 얻기까지의 비용이 은행에 적지 않게 부담이 되는 상황이다. 이와 같은 상황에서는 규모에서 발생하는 비용의 양적 관리보다는 질적 관리를 통하여 효율성을 기해야 한다. 따라서 현재의 점포망의 재설계와 인원의 재배치가 중요해지는데, 이 과정에서 점포폐쇄나 해고와 같은 수치상의 비용절감(양적 관리)보다는 현재의 점포나 인원 수에 대한 합리적인 운용을 통한 비용절감(질적 관리)이 중요하다. 따라서, 점포망의 재설계가 대단히 중요해지며 점포당 수익성이나 생산성이 낮아 폐쇄가 불가피하여 남아도는 여유인력이 있다하더라도 시장지배력을 유지하기 위하여 신규 소점포를 적극 개설하여 이들 여유인력을 재배치함으로써 생산성이 높은 소규모 점포를 많이 확보하는 것이 중요하다.

결국, 이같은 상황에서는 고용조정에 있어서 질적 조정이 될 수 있도록 유도하여야 하

며 일부 자원자에 한해서 그것도 선별적으로 명예퇴직이나 희망퇴직을 수용하는 양적 조정을 통하여 생산성을 강화해야 한다.

CELL 3의 경우, 사업적합성이 열위이고 내부적합성이 우위인 경우이다. 시장에서의 수익력이 떨어지나 그 가치를 만드는 내부과정은 효율적인 상황으로서 이는 시장전략의 범위를 지나치게 넓게 잡은 데 기인하는 것이다. 특정시장에 초점을 맞춘 초점전략(focus strategy)을 통하여 사업전략의 범위를 축소하는 것이 중요하며(Porter, 1985), 이 과정에서 점포나 인원수의 양적 조정이 불가피하다. 또한, 사업범위가 줄어드는 과정에서 능력있는 인력을 중심으로 한 인원의 재배치도 동반되어야 한다. 결국, 이 상황에서는 양적 고용조정을 축으로 하여 부분적으로 질적 고용조정을 보완해야 한다.

CELL 4의 경우, 사업적합성과 내부적합성 모두가 주 경쟁자 보다도 절대열위인 경우로써 사업영역자체에 잘못 진입한 경우이거나 진입하였다도 혁신역량의 결여로 시장의 진화와 기술의 진화에 제대로 대응을 하지 못한 경우이다. 따라서, 이 상황하에서는 철저한 양적조정이 필요하며 상황의 전개여부에 따라서는 분사화, 지원부서의 외주화(out-sourcing) 심지어 사업자체의 철수도 심각하게 고려해야 한다.

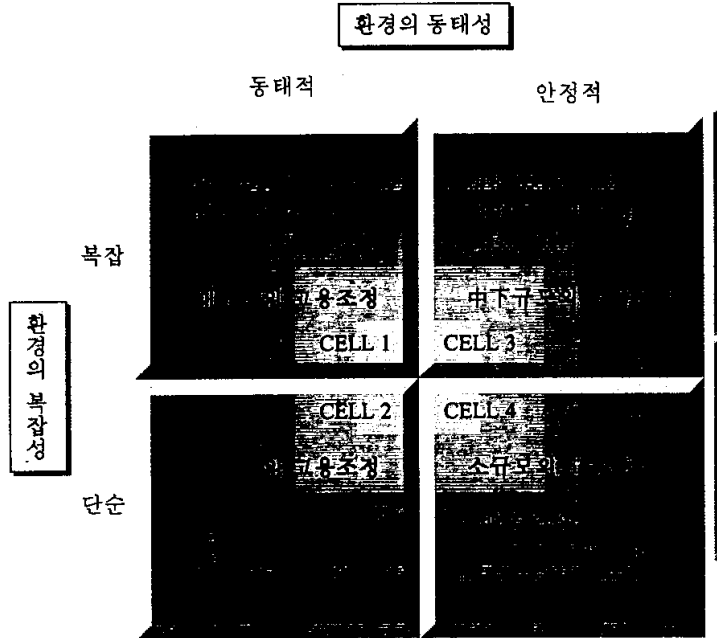
2. 고용조정의 범위

두 번째로 고려해야 하는 문제는 고용조정의 범위(scope)의 문제이다. 양적 조정이든 질적 조정이든 고용조정을 조직 전체적인 대규모의 범위로 할 것인가, 소규모의 부분적인 범위로 갈 것인가를 결정하는 문제이다. 이 문제에 대한 해법은 환경변화의 불확실성에서 찾아야 한다.

환경변화의 불확실성 정도는 동태적 전략경영 모델상의 요소에서 볼 때, 외생요인으로서의 산업추진동력(IDF_{t+1})에 대한 분석을 통하여 가능하다. 즉, 산업추진동력에 대한 환경적 속성 분석을 통하여 은행에 어느 정도 범위의 고용조정을 수행해야 하는가가 결정된다.

다음의 <그림 III-3>은 IDF의 속성을 환경적 불확실성을 구성하는 두 차원 즉, 환경의 동태성 정도와 환경의 복잡성 정도로 구분하여 은행이 처해있는 전략적 불확실성의 정도를 파악할 수 있다(Duncan, 1974). CELL 1 > CELL 2 > CELL3 > CELL4의 순서로 전략적 불확실성 정도가 결정되고 있으며, 전략적 불확실성 정도가 높을수록 폭넓은 범위의 전사적인 대규모 고용조정이 요구된다.

〈그림 III-3〉 산업추진동력에 대한 환경적 속성분석에 따른 고용조정의 범위



자료: Duncan, R. B. (1972), "Characteristics of Perceived Environments and Perceived Uncertainty," *Administrative Science Quarterly*, pp. 313-327 수정응용

3. 고용조정의 속도

고용조정의 방향 그리고 범위가 결정되었으면, 고용조정을 급진적으로 진행시킬 것인지(radically) 아니면 점진적으로 진행시킬 것인지를(incrementally) 결정해야 한다. 급진적인 고용조정이 요구되는 경우는 새로운 구조와 관리과정(management process)을 창조해야 할 때이며, 점진적인 구조조정의 경우는 기존의 구조와 관리과정 속에서 부분적인 조정이 필요할 때 사용된다(Nadler & Tushman, 1988; Dunphy & Stace, 1988; Lundberg, 1984).

이러한 고용조정의 속도(speed)문제는 산업추진동력에 의한 환경적 불확실성에 적응함에 있어서 요구되는 혁신(INN)의 정도에 달려 있다(Dunphy & Stace, 1988). 혁신은 제품이나 서비스의 생산공정 등 기술시스템(technical system)에서만 발생하는 것이 아니라 조직의 구조나 절차, 관리방법 및 구성원들의 태도나 가치관 등과 같은 사

회시스템(social system)에서도 발생한다. 전자를 기술혁신이라 하고 후자를 관리혁신이라 한다. 이러한 사실은 어떠한 유형의 조직이라도 기술핵(technical core)과 관리핵(administrative core)(혹은 기술부문과 관리부문)의 두가지 핵심부문을 개념화됨을 의미한다(Daft, 1995; 1978). 각각의 핵은 나름대로의 종업원, 과업 그리고 환경적 영역을 지니고 있으며 혁신은 양 핵 모두에서 발생할 수 있다. 이같은 사실은 고용조정 속도문제를 혁신의 관점에서 조명할 때 이원화된 혁신구조로 이해해야 함을 의미한다(전상길, 1998).

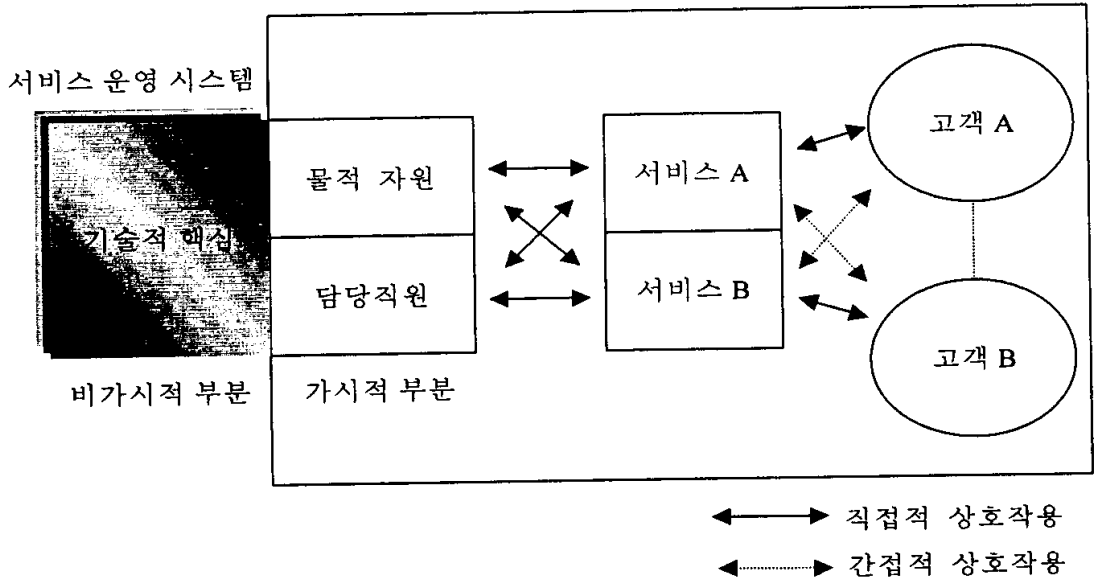
구체적으로 관리핵은 조직의 계층상 기술부문 위에 놓여 있으며 주된 업무는 조직자체를 구조화하거나 자원을 할당하거나 조정 및 통제를 담당한다. 이들 부서는 정치적, 경제적 환경요인, 재무적 환경요인, 인적자원, 경쟁자의 환경요인 등과 밀접한 관계를 가지고 있다. 또한 기술핵은 원료 및 부품을 가지고 생산품/서비스를 만드는 전환과정의 임무를 수행하며, 소비자 및 고객, 기술 등의 환경요인과 밀접한 관련성을 지닌다(Daft, 1995).

한편, 은행조직과 같은 서비스조직의 경우도 기술핵과 관리핵이 존재하나 서비스조직의 독특한 특성으로 인하여 기술핵의 속성이 제조업과는 근본적으로 다르다. 다음은 서비스조직의 특성을 정리한 것이다.

첫째, 서비스조직의 서비스기술에 의해 제공하는 서비스는 추상적인 정보 또는 지식으로 구성되어 있으며, 무형(intangible)의 소멸가능성이 있고 그리고 재고를 들 수 없는 추상적 산물이다(Mills & Moberg, 1982; Daft, 1995). 따라서, 고객의 다양한 욕구를 충족시키기 위하여 많은 종업원이 필요하며 그런 점에서 기본적으로 서비스조직은 노동집약적(labor intensive)이다(Daft, 1995). 또한 서비스조직은 사물(things)이 아닌 사람(people)을 대상으로 작업을 수행하기 때문에(Bell, 1973) 커뮤니케이션, 지식, 에너지라는 기술의 함수이며 지식산업이다(Druker, 1969). 즉 서비스조직은 노동집약적 지식산업이다.

둘째, 서비스조직에서 사용하는 서비스기술은 서비스운영시스템과 서비스제공시스템으로 구성되어 있다. 이때 서비스운영시스템은 고객에게 보이지 않는 비가시적인 부문이고 흔히 고객은 이 존재자체를 의식하지 못하는 경우가 많다. 한편 서비스제공시스템은 고객에게 보이는 가시적인 부문이다. 흔히 서비스기술에서의 기술핵(technical core)은 비가시적인 부문인 서비스운영시스템을 의미한다(Lovelock, 1991). 다음에 제시하는 <그림 III-4>는 서비스기술의 구성을 나타내는 것이다.

〈그림 III-4〉 서비스 시스템
서비스 제공 시스템



자료: C. Lovelock(1991), *Services Marketing*, Prentice-Hall, p. 14.

셋째, 서비스조직의 구성원은 고객과의 상호작용을 통하여(직접적인 대면활동) 서비스를 제공한다. 즉, 고객이 생산과정에 참여한다(customer participation). 이때 고객과 서비스 작업자간의 접촉(customer contact)은 여러 의미를 내포한다.

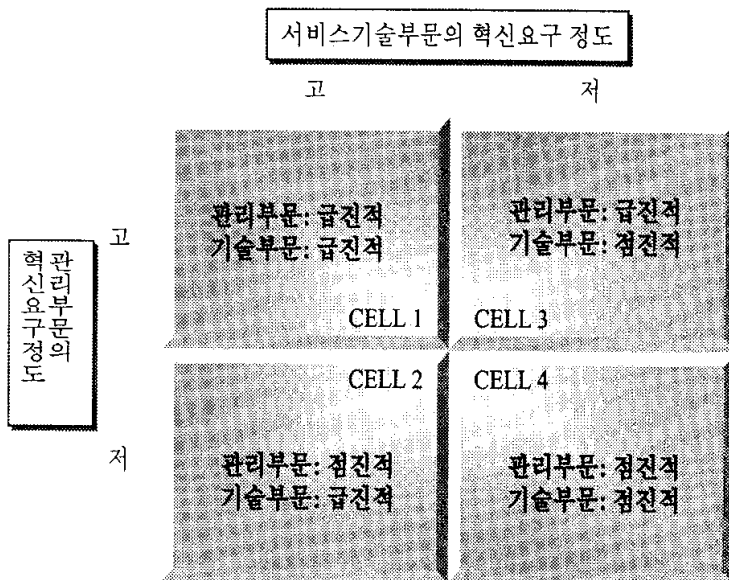
- 고객이란 전형적인 자기중심적인 인간으로 서비스 생산프로세스에서 변환시킬 대상이기도 하다. 또한, 고객의 반응은 서비스 종사자와의 수많은 상호작용을 통해서 이루어지는데, 이 때 서비스 종사자들은 끊임없는 새로운 고객상황에 직면함으로써 과거의 절차나 방식에 의존할 수 없게 된다. 따라서, 서비스조직은 환경의 불확실성으로부터 서비스조직의 기술부분이 노출되어 환경의 불확실성을 완충하지 못한다(Mills & Moberg, 1982; Daft, 1995).
- 서비스기술은 높은 정보처리능력을 기술핵(technical core) 내에서 필요로 한다. 은행과 고객 양자간의 상호작용이 효과를 거두기 위해서는 정확하고 시기에 맞는 정보가 교환되어야 한다. 그런데 그 같은 정보조차 잠재적 불확실성을 갖게 된 것은 고객이 정기적으로 예상하지 못한 결과를 요구하기 때문이다(Mills & Moberg, 1982).

- 서비스기술이 고객에 의존하는 것은 고객이 정보를 제공하는 것 이외에 고객 스스로가 생산프로세스에 직접 참여하기 때문이다. 따라서, 고객참여(involverment)가 높은 경우 서비스운용에 중요한 문제를 낳는다(Mills & Moberg, 1982).

이상의 서비스조직의 특성으로부터 다음과 같은 몇 가지 중요한 사실들을 추론할 수 있다. 첫째, 서비스기술(서비스운영시스템과 제공시스템)을 담당하는 직원들은 고객과 밀착할 필요가 있다. 둘째, 서비스기술을 담당하는 직원들의 직무기술이 높아야 한다. 고객의 다양한 문제를 다룰 수 있는 충분한 지식이 필요하다. 따라서, 이들에게 고객을 만족시킬 수 있는 지식과 의사결정시 자유재량을 제공해야 할 필요가 있다. 셋째, 서비스기업의 탁월한 경제성은 제조업과는 달리 고객과 밀착되도록 위치한 소규모의 단위로 분산시킴으로써 달성된다.

이상의 논의를 토대로 하면 서비스기술의 혁신은 서비스운영시스템과 서비스제공시스템의 양 부문에서 발생할 수 있음을 알 수 있다. 특히, 서비스운영시스템의 혁신은 정보기술을 통하여 펌뱅킹, 홈뱅킹, 프라이빗뱅킹 등과 같은 서비스운영시스템의 고도화를 의미하며, 서비스제공시스템의 혁신은 무인점포, 자동화점포의 설치와 같은 노력으로 이

〈그림 III-5〉 혁신부문별 고용조정 속도



루어진다. 결국, 서비스기술에 있어서의 서비스운영시스템과 서비스제공시스템의 혁신은 불확실성을 끊임없이 제공하는 고객으로 하여금 직원과의 접촉을 줄이게 하면서도 대규모의 고객을 확보할 수 있는 필수요소이다.

관리부문의 혁신은 앞서 살펴본 바와 같이 새로운 조직구조나 절차 및 관리방식을 도입하여 이를 채택하였을 때 발생하게 된다. 서비스기술부문의 혁신이 시급할수록 서비스 운영 및 제공시스템에서의 창의적이고 전문적인 인력으로의 고용조정이 시급해지고 관리부문의 혁신이 요구될수록 관리부문의 인력에 대한 고용조정이 조속히 요청된다.

이상의 이론적 검토를 바탕으로 은행과 같은 서비스조직의 고용조정 속도에 관한 의사결정문제를 혁신의 관점에서 살펴보면 위의 <그림 III-5>와 같다. 즉, 어떤 부문에서 혁신이 시급한가에 따라 고용조정의 부문별 조정속도가 결정된다.

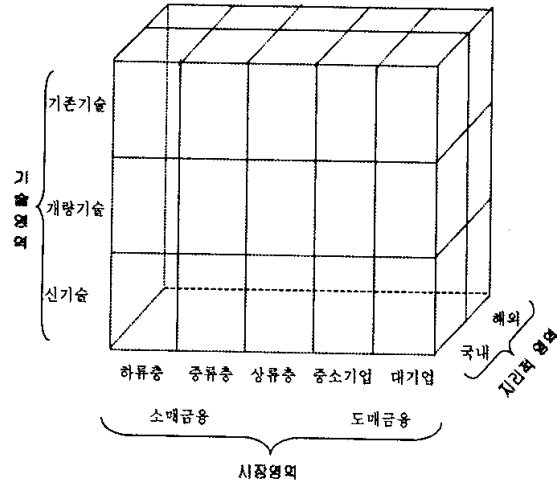
4. 고용조정의 대상

앞서 세가지 사실이 결정되면 마지막으로 누구를 대상(objects)으로 고용조정을 할 것인지를 결정해야 한다. 이 문제는 $t+1$ 기에 도달하고자 하는 사업영역의 문제와 취하고자 하는 전략적 자세의 문제를 다루는 성장벡터(GV)(즉 조직의 사명)에 의해서 결정된다.

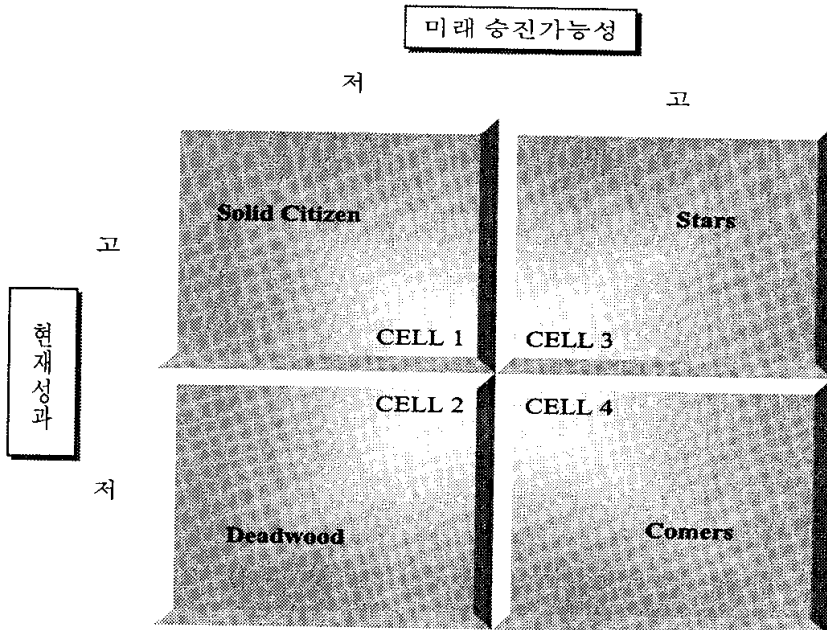
사업영역의 문제는 미래에 어떤 영역에서 환경과 상호작용하고 싶은가의 문제로서 첫째, 뛰어들고자 하는 시장영역을 고려해야 한다. 즉, $t+1$ 기에 벌이고 싶은 사업이 소매금융인지, 도매금융인지 아니면 양자의 영역인지에 따라 또 동일한 소매부문이라도 상류층인지 중·하류층인지에 따라 다양한 시장이 존재한다. 둘째, 사용하고자 하는 서비스기술 영역을 고려해야 한다. 즉, $t+1$ 기에서 사용하고 싶은 서비스기술이 기존기술인지, 개량기술인지 아니면 신기술인지에 따라 다양한 기술영역이 존재할 수 있다. 셋째, 지리적 영역의 문제를 고려해야 한다. 즉, $t+1$ 기에서 국내에서 사업을 하고싶은지 해외에서 사업을 하고 싶은지를 분명히 결정해야 한다. 결국, 이러한 세영역에 대한 고려를 통하여 사업영역이 결정되며 동시에 요구되는 인력의 분야와 조정이 필요한 인력분야를 발견할 수 있게 된다. 위의 <그림 III-6>는 이상의 내용을 3차원 공간 속에서 표현한 것이다.

한편, 전략자세의 문제로서 미래의 사업영역에 있어서 선발자(first-mover)로 갈 것인가, 조기후발자(early late-comer), 혹은 만기후발자(late late-comer)로 갈 것인가 또는 그 사업에서 손을 뗄 것인가(loser), 아니면 새로운 사업을 벌이는 신참자로 될 것

〈그림 III-6〉 우리나라 은행의 장기적 사업범위



〈그림 III-7〉 창의적 조직을 만들기 위한 양적 조정대상자의 선정기준



자료: Ferrence, Stoner, & Warren(1977), "Managing the Career Plateau," *Academy of Management Review*, p.2

인가(new entrant) 등에 따라 해당사업영역에서 요구되는 조직의 체질이 결정된다.

조직체질의 경우는 조직의 유연성(organizational flexibility)과 관련된다. 만약, 해당 사업영역에서 선발자로 가려고 한다면 조직의 유연성은 높아야 하며 이와같은 유연한 조직을 위해서 다음의 두가지 조건이 필요하다. 첫째, 창의적인 조직으로 만들어야 한다. 둘째, 기동성있는 가벼운 조직으로 만들어야 한다. 한마디로 지속적인 학습을 지향하는 학습 조직으로 만들어야 한다(Senge, 1990; Nonaka & Takeuchi, 1995). 반면에, 만기후 발자로 갈 경우 선행적인 학습조직 구축에 대한 부담감은 그렇게 강하지 않을 것이다.

고용조정문제와 관련하여 볼 때, 창의적인 조직을 위해서는 창의적인 아이디어 창안이나 창의적인 실천을 하지 못하는 사람들이 조정의 대상이 될 가능성이 크다. Ferrence, Stoner, & Warren(1977)에 따르면 현재의 인적자원을 현재의 성과와 미래의 승진가능성의 두축으로 분류하여 구성원을 네가지 유형으로 나누고 있다(그림 III-7참조). 전체적으로 보면 CELL 4와 CELL 3은 초기경력단계에 있는 구성원들이며 CELL 1은 중기경력단계, 그리고 CELL 2는 후기경력단계의 종업원들이다. CELL 4의 직원들도 시간이 지나 근속년수가 늘어나게 되면 CELL 3, CELL 1, CELL 2로 이동하게 된다. 구체적으로 각 CELL에 속해있는 종업원들의 특징들을 살펴보면 다음과 같다.

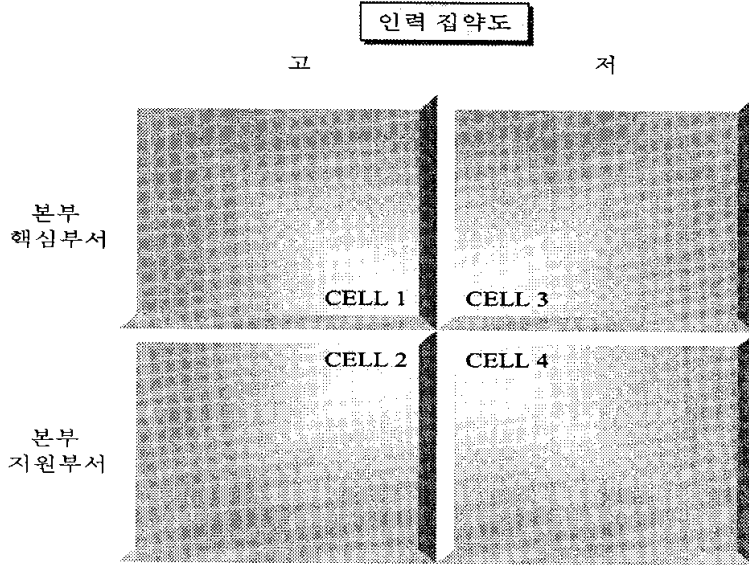
CELL 4에 속하는 직원들은 신참자(Comers)라고 명명되는데, 대부분의 경우 초기경력단계에 와있는 신입사원이 여기에 해당된다. 이들은 현재성과는 그리 높지 않지만 창의력을 발휘할 수 있는 충분한 잠재력을 소유하고 있는 집단이다. 그러나, 시간이 지나게 되면 이들도 CELL 3, CELL 1, CELL 2의 집단으로 이동하게 된다.

CELL 3에 속하는 직원들은 우수자(Star)로 명명되는데, 현재성과와 미래승진가능성이 대단히 높은 종업원들이 여기에 해당된다. 이들은 '별'이라는 명칭에서 연상할 수 있듯이 조직의 특별한 관심대상이 된다. 이들은 개개인의 창의성을 업무수행에 적극적으로 발휘하고 있는 집단으로서 선진국의 많은 기업들은 이들을 위한 고속승진프로그램(FTP: Fast Track Program)을 실시하고 있다.

CELL 1에 속하는 직원들은 중견관리자(Solid Citizen)라고 명명되는데, 현재성과는 높으나 미래승진가능성은 높지 않은 종업원들로서 보통 중기경력단계의 조직구성원이 여기에 해당된다. 조직의 특성상 위로 올라갈수록 자리 수는 줄어들게 되어 승진케도에서 이탈되는 사람들이 나오는 것은 필연적이다.

CELL 2에 속하는 직원들은 고목(Dead Wood)이라 명명되는데, 현재성과와 승진가능

〈그림 III-8〉 우리나라은행의 본부(지역본부 포함)의 질적 고용조정 대상부서



성이 모두 낮은 업무부적격자로서 조직유효성 저하의 주요원인으로 지목되는 집단이다. 따라서, 이들은 명예퇴직이나 해고와 같은 양적인 고용조정의 대상이 될 가능성이 높다.

한편 기동성있는 조직을 만들기 위해서는 핵심업무가 아닌 지원업무에 대해 높은 인력 집약도(labor intensity)를 보이는 부서의 직원들이 조정의 대상이 될 가능성이 크다. 특히 우리나라은행의 경우 본부조직의 비대화에 따른 은행조직의 관료화가 문제점으로 지적되고 있는 만큼(전국금융노동조합연맹, 1995; 강병호, 1991) 본부조직의 지원부서에서 근무하는 직원들이 재배치와 같은 질적 조정의 대상이 될 가능성이 크다.

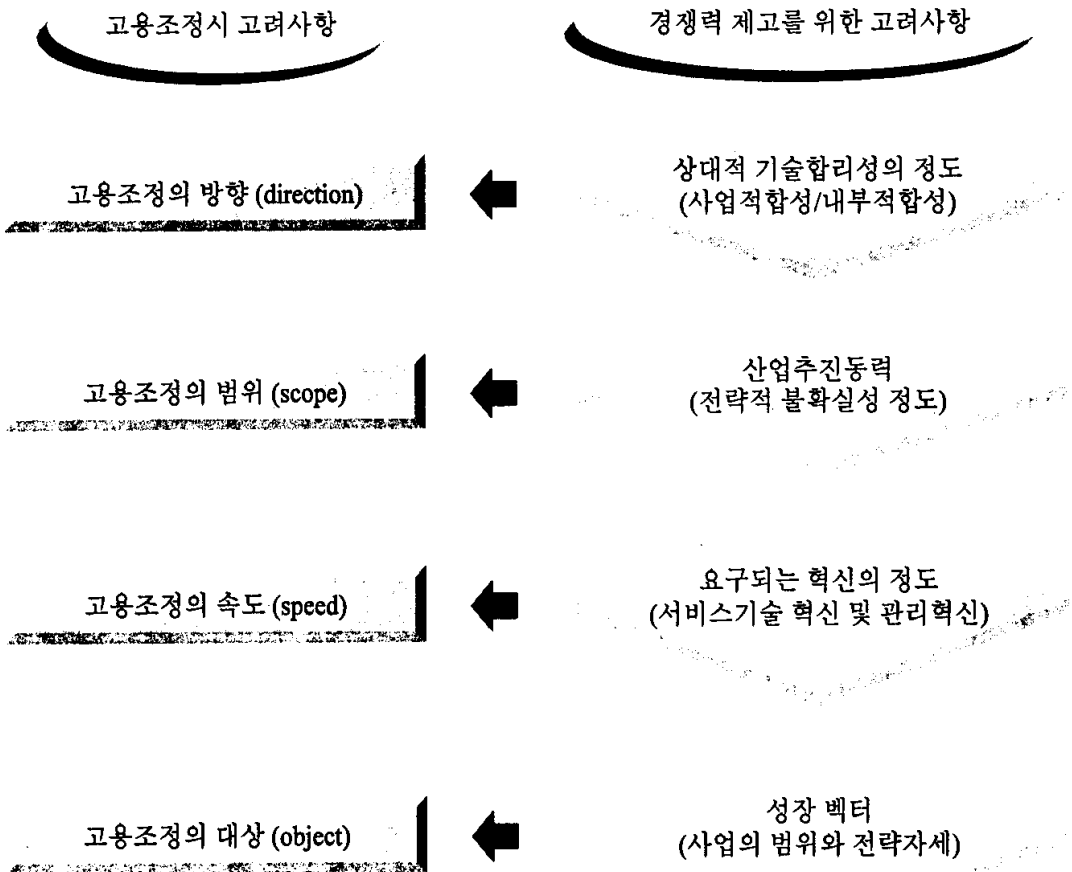
이를 보다 구체적으로 살펴보면 본점의 관리부서를 두 가지 관점에서 조명해 볼 필요가 있다. 첫번째는 본점의 관리부서를 직접적으로 부가가치(수익)를 창출하는 관리핵심부서와 부가가치창출을 지원하는 관리지원부서로 구분 가능하다. 두번째는 인력의 집약도(labor intensity) 측면에서 조명이 가능하다. 인력의 집약도란 부서의 과업을 수행하는데 요구되는 인력의 양을 의미하는 것으로서 인력의 집약도가 높은 부서와 낮은 부서로 구분가능 하다.

〈그림 III-8〉은 우리나라은행의 본점(지역본부포함)부서들을 직접적으로 부가가치를 창출하는지 여부에 따라 그리고 인력집약도의 고저에 따라 4가지 유형의 CELL로 구분할 수 있다.

CELL 1의 경우는 인력집약도가 높은 관리핵심부서로서 그 기능에 있어서 질적으로 고도화되어야 할 부서들이다. 전문적인 스택기능을 할 우수한 인력들로 재배치되거나 또한 전문경력직 채용이 필요한 부서들이다.

CELL 2의 경우 인력집약도가 높은 관리지원 부서로서 고용조정 직접적인 대상이 되어야 할 부서들이다. 그리고 이 부서들의 상당부분의 일들은 향후 사무자동화를 통하여 대체되거나 나아가서 외주(outsourcing)의 대상이 될 가능성이 높다. 특히 현시점에서 이 부서에 속해 있는 인력들의 경우 핵심 전문스택을 제외하고는 상당수가 새로운 직

〈그림 III-9〉 경쟁력 제고를 위한 전략적 고용조정관리의 내용



무나 영업점, 부실채권회수 등의 업무를 수행할 수 있도록 재배치되어야 할 것이다.

CELL 3의 경우 인력집약도가 낮은 관리핵심부서로서 현재 인력의 질과 양적인 측면에서 생산성이 높다면 별문제가 없지만, 경쟁이 격화되고 있는 현시점에서 우수한 전문 인력들이 양적으로 보장되어 부가가치창출에 기여해야 할 부서들이다.

CELL 4의 경우 인력집약도가 낮은 관리지원부서로서 현재의 인력으로 유지가 가능한 부서들이지만 은행의 위기 시에는 CELL 2의 부서들과 통폐합될 가능성이 높은 부서들이다. 이상의 내용을 정리하면 <그림 III-9>와 같다.

IV. 要約 및 結論

이상에서 본 연구에서는 노와 사가 수용할 수 있는 합리적이고 납득성 높은 전략적 고용조정방안을 마련하기 위하여 은행이 경쟁력을 장기적으로 확보하기 위한 전체적인 틀 속에서 고용조정의 방향(direction), 범위(scope), 속도(speed), 그리고 대상(object)에 관한 기준을 그간의 문헌을 바탕으로 종합적인 접근을 시도하였다.

특별히 한 가지 언급하고자 하는 점은 이상의 결론을 도출하는 과정에서 금융권을 중심으로 전산업에 걸쳐서 양적이든 질적이든 합리적인 기준이나 근거없이 진행되어 고용조정 대상자 선정방식은 재고되어야 한다는 사실이다. 고용조정대상자 선정은 어디까지나 해당조직의 장기적인 사업영역과 전략적 자세를 토대로 결정되어야지 단지 승진이 되지 않았다는 이유로, 근속년수가 오래되었다는 이유로, 여성이라는 이유로, 맞벌이라는 이유로, 나이가 많다는 이유로 고용조정의 대상자가 되어서는 아까운 지식자본(knowledge capital)이 무분별하게 유출될 가능성이 있으며 이는 장기적인 경쟁력을 약화시키는 결과를 초래할 것이다. 또한 그 동안 피땀흘려 회사를 위하여 헌신하여온 해당 종업원 개개인에게도 무책임한 처사이기까지 하다.

또 다른 하나의 사실은 향후 금융권의 인력관리는 연공을 중시하였던 과거와는 근본적으로 다르게 전개되어야 할 것이다. 즉, 미래의 사업영역을 고려하여 사업별로 필요인력의 양과 질을 발견하고 현재의 인력들을 직군별로 육성하는 능력 중심의 인적자원관리가 되어 선발, 채용, 교육훈련, 승진, 평가 등의 전 분야에서 인적자원의 근무경험을 관리하는 것이 아니라 지식을 관리하는 방향으로 각종 제도가 운영되어야 할 것이다.

參 考 文 獻

국내문헌

- 강병호 (1991), "은행의 효율화 및 전문화," 전국은행연합회, 한국생산성학회 주관, 「은행산업의 생산성향상을 위한 심포지엄발표집」, pp. 63-92.
- 김병연 (1997), 「우리나라 일반은행의 수익구조: 현황분석 및 개선방안모색」, 한국금융연구원.
- 김인호 (1997), 「기업파워 이론구축과 실용」, 도서출판 IBS.
- 김재원 (1996), 「전환기의 고용정책방향」, 한국경영자총협회.
- 김재원 (1996), 「한국의 노동문제와 노사관계정립방안」, 한국경제연구원.
- 노동조합기업경영연구소 (1998), 「금융산업구조조정분석과 노동조합의 대응전략」, 매일경제신문 (1997-현재), 기사모음.
- 서울대 노사관계연구소 (1997), 「한국노사관계의 발전방향과 과제」, 다산출판사.
- SIM비즈니스컨설팅 편저 (1991), 「쓰러지는 은행, 일어서는 은행」, 현대정보문화사. 한국은행, 「은행경영통계」, 각 년호.
- 이규창 외 (1997), 「우리나라 은행산업의 경쟁력과 M & A」, 한국금융연구원.
- 이재열, 권현지 (1995), 「90년대 한국의 노동조합」, 한국노총중앙연구원.
- 전국금융노동조합연맹 (1995), 「고용안정을 위한 인사제도분석 및 연구보고서」.
- 전국은행연합회 (1994), 「제6회 은행경영 WORKSHOP」.
- 전상길 (1998), 「IMF시대 국민은행의 장기적 고용안정에 관한 연구」, 한양대학교 산업경영연구소.
- 조성기, 엄유라 (1992), 「은행기업의 생산성연구」, 한국생산성본부.
- 한국경제신문 (1997-현재), 기사모음.
- 한국금융연구원, 「KIF 금융논단」 '93-'97 각 년호.
- 한국노동사회연구소 (1997), 「한국기업의 경영환경변화와 사무전문직노동조합운동」.
- 한국노동연구원 (1998), 「기업내 고용조정 어떻게 할 것인가?」, 「인적자원포럼」, 98년도 1월 월례미팅.
- 한일경제연구소 (1998), 「금융기관의 생존전략」.

국외문헌

- Beckard, R., & Harris, R. T. (1989), *Organizational Transitions: Managing Complex Change*, 2nd ed., Addison-Wesley OD series.
- Daft, R. (1978), "A Dual Core Model of Organizational Innovation," *Academy of Management Journal*, 21, pp. 193-210.
- Duncan, R. B. (1972), "Characteristics of Perceived Environments and Perceived Uncertainty," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 3, pp. 313-327.
- Ferrence, S., & Warren. (1977), "Managing the Career Plateau," *Academy of Management Review*, pp. 602-610.
- Lengnick-Hall, and Lengnick-Hall. (1988), "Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology," *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, pp. 454-470.
- Lovelock, C. (1991), *Service Marketing*, Prentice-Hall.
- Lundberg, C. C. (1984), "Strategies for organizational transitioning," In J. R. Kimberly & R. E. Quinn, *New Futures: The Challenges of Managing Corporate Transitions*, Dow Jones-Irwin.
- Keltner, B., & Finegold, D. (1996), "Adding Value in Banking: Human Resource Innovations for Service Firms," *Sloan Management Review*, Fall, pp. 57-68.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage through People*, Boston(MA): Harvard Business Press.
- Senge, P. M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*(New York: Currency Doubleday).
- Thompson, J. D. (1967), *Organizations in Action*, McGraw-Hill Co.

Strategic Employment Adjustment in Financial Institutes: Developing a Conceptual Model

Sang-Gil Jeon*
Yoon-Jung Baek**

ABSTRACT

This study aims to develop a conceptual model on the strategic employment adjustment in financial institutes. The model basically rooted in gaining competitiveness in financial institutes proposes the criteria of direction, scope, speed and objects of employment adjustment with some theoretical backgrounds.

Specifically, according to this paper, first, the decision of the direction of employment adjustment should be based on the criteria of technical rationality(business fit and internal fit). Second, the decision of the scope of employment adjustment has to be rooted in strategic uncertainty of industry driving force. Thirdly, the decision of the speed of employment adjustment should be mainly dominated by the degree of required innovation. Finally, as a critical issue, the decision of the objects of employment adjustment should be dependent on the business domain in the future and strategic posture to reach out there.

Some discussions and implications are also suggested.

* Assistant Professor, College of Business & Economics, Hanyang University

** Fellow Researcher, Korea Women Development Institute