

사무금융우분투자재단 토론회 자료집

디지털 전환시대, 노동조합의 참여전략 - 제2금융권을 중심으로

일시 | 2021년 10월 26일(화) PM 2시 30분

장소 | 한국프레스센터 내셔널프레스클럽 (20층)

사무금융 **우분투** 재단  전국사무금융서비스노동조합

사무금융 **우분투** 재단

Finance & Service
Ubuntu Fund

전 화 02-6382-3427~8
팩 스 02-6365-3429
이 메 일 ubuntufund2019@gmail.com
홈페이지 <http://ubuntufund.or.kr>
주 소 (04515) 서울특별시 중구 정동길3, 12층
(경향신문사 본관)

| 목차 |

발제1. 노동포용 및 참여적 디지털 전환의 비전과 전망 : 카드-증권업 최근 동향으로부터 박명준 한국노동연구원 선임연구위원	1
발제2. 카드-증권업 노동자의 디지털 적응과 노조 정책 - 실태조사를 중심으로 권현지 서울대학교 사회학과 교수	51
발제3. 디지털전환시대, 금융산업 환경변화와 노동조합의 과제 김경수 사무금융노조·연맹 정책실장	75
토론1. 노동조합1 - 카드 정종우 카드사노동조합협의회 의장	99
토론2. 노동조합2 - 증권 김기원 사무금융노조 증권업종본부장	107
토론3. 시민사회 권오인 경제정의실천시민연합 경제정책국장	113
토론4. 여성 최진협 한국여성민우회 공동대표	119

| 인사말씀 |

디지털 전환시대, 노동 존중이 함께 하는
따뜻한 금융을 기대합니다.



신필균 이사장
사무금융우분투재단

안녕하십니까. 사무금융우분투재단 이사장 신필균입니다.
날이 많이 차가워졌습니다. 차가워진 날씨만큼 몸도 마음도 스산하지 않으신지 걱정이 됩니다.

지난 2년간 우리는 한번도 겪어보지 못한 코로나 팬데믹 상황을 겪고 있습니다. 우리의 생활도 많은 변화를 함께 겪고 있습니다. 그동안도 빠르게 진행되었던 이 사회의 디지털화는 코로나라는 비대면 사회에서 더욱 빠른 속도를 내고 있습니다. 우리 주변에서 사람을 대체하는 다양한 디지털 기기를 만나게 되면서 기술의 발달로 인한 편리함에 놀라면서도 이면에는 인간을 도외시한 너무 빠른 속도와 디지털 불평등이라는 새로운 불평등 기제가 있는 것이 현실입니다. 또한, 그 그늘에서 사라지고 있는 노동과 그 노동을 담당했던 노동자들의 미래에 대해 함께 걱정하지 않을 수 없습니다. 금융권과 제2금융권 또한 급속한 디지털화가 진행되어 가고 있습니다. 디지털 전환과정을 가장 일선에서 마주치게 되는 이는 노동자들이지만 노동에 대한 고려와 당사자의 참여 없이 진행되어 왔으며 이는 불평등과 소외를 낳게 될 우려가 큼니다.

사무금융우분투재단은 이에 제2금융권에서 정의로운 디지털 전환의 비전을 노동조합의 참여와 시민사회의 연대를 통해 마련해보고자 토론회를 마련했습니다.

지난 일 년 동안 수많은 논의와 수차례의 간담회, 면접조사, 설문조사를 함께 하며 연구를 진행해주신 연구진들에게 깊은 존경과 감사를 보냅니다. 아울러 바쁜 시간을 쪼개어 흔쾌히 토론을 수락해주신 토론자들에게도 감사의 말씀을 드립니다. 또한, 디지털 전환을 자신의 문제로 느끼고 시간을 내어 적극적으로 간담회와 설문조사에 응해주시고 또 이 자리에 함께 해주신 분들께도 감사드립니다.

내년에는 두 번의 큰 선거가 있습니다. 노동이 존중되고 노동자의 참여가 보장된 디지털화와 금융정책을 만들 기회입니다. 이 토론회는 그 시작입니다. 노동의 참여와 시민사회의 연대를 통해 차별 없는 사회를 만들어 나가는 데 함께 힘을 보탭시다.

감사합니다.

| 인사말씀 |



이재진 위원장

전국사무금융노동조합·연맹

금융혁신의 방향은 디지털화가 아닙니다 “누구를 향하고 있는가?”에 달려있습니다

20대 대선이 얼마 남지 않았습니다. 각 정당들은 아직까지 한국경제의 대동맥인 금융 분야 정책을 발표하지 않고 있습니다. 금융철학에 대한 깊이없이, 금융사고에 대한 반성 없이 집권을 꿈꾼다면 국민들이 용납하지 않을 것입니다.

19대 대선 당시 더불어민주당은 중앙선거관리위원회에 제출한 선거공약을 통해 문어발 재벌의 경제력 집중 방지를 위해 ‘금산분리로 재벌이 장악한 제2금융권을 점차적으로 재벌의 지배에서 독립’시키겠다고 밝힌 바 있습니다. 유일한 금융공약이었지만 제대로 지켜지지 않았습니다. 오히려, 재벌 중의 재벌이라고 할 수 있는 빅테크가 금융업을 본격적으로 장악하도록 규제를 완화하고 있습니다.

네이버는 자회사 네이버파이낸셜을 설립하고, 각 금융회사와의 제휴를 통해 플랫폼의 확장을 노리고 있습니다. 이른바, 금융상품의 제조와 판매를 분리해 판매 영역을 장악하려는 계획입니다. 카카오는 카카오뱅크, 카카오페이증권, 카카오손해보험 등 자회사들을 직접 만들어 전 금융업권을 장악하려 하고 있습니다.

문재인정부는 혁신금융을 내걸었지만, 박근혜정부의 창조금융의 복사판이었을 뿐입니다. 문재인정부의 금융정책은 빅테크, 핀테크 등 기술을 혁신하는 금융정책에 머물러 있습니다. 금융혁신이 과연 불평등·양극화에 신음하고 있는 사회적 약자들을 향하고 있는가? 오히려 금융혁신이라는 미명 아래 재벌의 편에서 노동자들의 고용을 불안하게 하지 않았는가?

이 질문에 대한 답변의 책임은 문재인정부 뿐만 아니라 사무금융노동조합연맹에게도 있음

니다. 금융정책을 제대로 비판하며 견제하지 못했고, 불평등과 양극화를 촉발하는 약탈적인 금융을 막아내지 못했습니다. 오늘 토론회를 통해 디지털 전환시대, 금융혁신의 방향이 누구를 향하고 있는가, 노동조합의 참여를 통해 어떻게 개입할 것인가를 면밀히 다듬는 계기가 되었으면 합니다.

토론회에 함께 해주신 모든 분들께 감사드리며, 사무금융우분투재단과 함께 사무금융노조연맹은 불평등양극화를 해소하는 금융혁신, 사람의 얼굴을 한 디지털화가 진행될 수 있도록 최선을 다하겠습니다.



디지털 전환시대, 노동조합의 참여전략
- 제2금융권을 중심으로

발제1

노동포용 및 참여적 디지털 전환의 비전과 전망
: 카드-증권업 최근 동향으로부터

박명준 한국노동연구원 선임연구위원

| 발제문 |

노동포용 및 참여적 디지털 전환의 비전과 전망 : 카드-증권업 최근 동향으로부터

박명준 한국노동연구원 선임연구위원

I. 문제의식

- 바야흐로 디지털 전환 시대의 도래가 점점 더 경험되고 있는 가운데 코로나19 위기가 강요하는 '비대면의 시대'까지 더하여, 전환을 보다 더 가속화시키고 있음.
- 전환의 과정은 결코 부드럽고 신사적이지 않음. 한편에서는 기존의 산업부대와 신기술을 앞세운 새로운 산업부대가 서로 충돌을 하는 형국임. 다른 한편에선 자본의 새로운 '대(對)노동 전략'과 노동으로부터의 대응이 새로운 일자리 질서를 형성해 가고 있음.
- 이러한 정황 속에서 다양한 구성원들과 이해당사자들의 이해가 충돌하고 각자의 자리에서 전환의 패자(looser)가 되지 않기 위한 노력들이 남달리 표출될 것임.
- 산업별로 전환이 동반하는 이러한 복합적 고통의 색깔과 성격이 다소 다르기 때문에 구체적인 분석이 필요함.
- 제조업 뿐 아니라 서비스업도 이러한 전환의 고통에서 자유롭지 않으며, 특히 본고의 주요 관심대상인 제2금융권의 경우, 디지털 전환의 시대에 남다른 격변을 겪고 있어 보임.
- 코로나19가 동반한 재정과 금융질서의 변화 속에서 근래에 들어 제2금융권은 큰 산업적 호황을 누렸음.
- 그러한 속에서 '전환의 고통'이 누군가에게 갑자기 쓰라리고 비극적으로 다가오는 형국은 전반적으로 피하고 있어 보이나, 분명 그 안에서 누군가는 상대적으로 우울한 시간을 경험하고 있을 것임.
- 현재 제2금융권에서는 한편에서 핀테크 기술의 팽창으로 새로운 빅테크 기업들이 금융산업 전반으로 침투하고 있고, 다른 한편에서 금융산업에 속한 기업들이 그러한 기술을 도입하여 시스템의 쇄신을 도모하려고 하는 양상이 두드러짐.
- 이러한 가운데에서 정부는 시장질서의 출렁임을 제어하기 위한 뒤늦은 움직임을 시작하고 있으나, 이미 불공정성 시비가 불거진 상태임.
- 이러한 산업적 격변의 상황 속에서 그렇다면 노동은 어떠한지 헤아려 봐야 함. - 신기술

- 의 도입이 본격화되는 상황, 산업의 구조변화가 금융쪽과 기술쪽 모두에서 일어나고 있는 상황에서, 일하는 이들은 전반적으로 어떤 처지에 놓여 있는가?
- 그들이 겪는 난제는 무엇이고 그것은 현재의 노동이해대변 방식 속에서 충분히 다루어지고 걸러지고 해법이 찾아지고 있는가?
 - 오랫동안 노동조합들이 이야기해 온 ‘노동의 참여’와 ‘사람 중심의 경제’는 디지털 전환기에 어떠한 식으로 구현되어야 할까?
 - 노동조합은 이 모든 산업-기술의 격전이 끝난 후에 비로소 등장해야 할지, 아니면 지금부터 무언가를 도모하며 나서야 할지 고민을 해야 할 상황이라고 판단됨.
 - 몇몇 산업들에서 전환이 초래하는 고통에 대해 노동이 민감하게 감지하며 새로운 대응을 하려고 하나, 아직까지 노동의 대응전략 속에 담긴 진정한 새로움도 그것의 인상적인 성공도 관찰되고 있지는 못함.
 - 제2금융권은 그러한 측면에서 노동의 새로운 움직임을 감지하기 더욱 더 어려운 형국으로 보임.
 - 현재는 기술수요, 산업수요 상의 유동성이 높아진 시대라 노동수요도 많고 노동이동도 활발한 상황이지만, 이러한 시기가 항시화할 수는 없을 것이며, 이미 그러한 속에서도 ‘전환의 비용과 위험’이 일정하게 노동자들에게 전반적으로 전가되는 방식으로 현실이 전개되고 있는 측면이 존재함.
 - 전환과정에서의 고충과 비합리성을 노동조합을 위시로 일터 안팎의 노동자 이해대변체가 포착하고 해소해 나가려는 노력을 해 주어야 함.
 - 산업적 출렁임의 파고가 크다는 것을 감안하면 이는 개별 사업장별로 파편적으로 되고 말 것이 아니라 보다 대승적인 원칙을 만들어 합의하고 그것이 관철되도록 해야 함.
 - 그래야 인간적 디지털화, 포용적 디지털화의 길이 열리고, 그 속에서 노동에게 전가되는 전환비용을 더욱 합리적이고 공정하게 나누어 지게 될 것임.
 - 노동이 존중받아야 서비스를 받는 시민들도 마찬가지로 편안함과 존중감을 누릴 수 있을 것이라는 시각에서 전환을 보다 넓은 연대와 소통의 계기로 삼아 나가야 함.
 - 코로나 이후 한국 경제는 ‘자율’과 ‘조율’이 조화를 이루면서 자리매김해 나가야 할 필요가 있고, 정부의 규제행위가 전면에 등장하기 전에 그러한 식으로 특히 금융산업 노동시장에 대한 소프트한 자율규제(soft self-regulation)를 발전시켜 가면서 비로소 지속가능한 산업질서와 노동질서를 불평등 해소와 함께 이룰 수 있음
 - 본 발제는 우분투 재단의 2021년 연구프로젝트에서 수행한 자료수집을 토대로 보고서를 완성하기 이전에 잠정적인 발견점들과 시사점들을 토대로 함.

- 취지는 일종의 ‘노동포용적이고 참여적인 디지털 전환’의 길을 어떻게 가야 할 지에 대해서, 그것을 위해 노사관계를 어떻게 변모시키고, 노동조합이 어떻게 움직여야 할 지에 대해 조심스런 제언을 하면서, 디지털 전환 이후 노동운동의 발전과 기능적 확장을 향한 작은 촉매제 역할을 하려는 데에 있음.
- 본 발제의 결론은 노동포용적이고 참여적 디지털 전환을 모토로 노동조합들이 함께 조율하여 업종수준에서의 사회적 대화를 전개하고 사회협약을 체결해 가는 것이 필요하며, 그것을 기업 내 노사협의회의 활성화를 통해 심화시키고 다져가면서 ‘전환의 새로운 원칙’을 정립해 내는 식으로 개입하고 참여하는 것에 있다는 것임.
- 특히 그것은 단지 기업 내에서의 시각을 넘어 전환기 노동 보편의 시각에서 도모되어야 할 필요가 있음. 현재는 산업 전환에 따른 ‘노동전환’ 내지 ‘일자리 전환’에 대해 거시적인 규율기제가 별도로 세심하게 존재하지 못한 상황이며, 이를 노사관계 행위자들이 공동으로 마련해 갈 필요가 있고, 그렇게 해야 전환이 사회적 파트너십을 성장시키는 계기로 작용할 수 있음.
- 이러한 문제의식 하에 어떠한 의제들을 주로 다루어 가야 할 지에 대해 조사연구의 결과를 토대로 해서 다양하게 제시해 보았음.

II. 포용적 디지털 전환에 관한 논의와 실천 및 우분투 재단 2021년 연구 소개

1. 포용적 디지털 전환에 관한 근래의 논의와 실천

(1) 해외에서의 시도들

- 대표적으로 독일의 노동4.0은 포용적 디지털 전환의 교과서와 같은 내용을 담고 있으며, 다양한 공론화 작업을 통해 녹서와 백서로 정초되어진 것임.
- 디지털 전환의 불가피성을 인정하면서도 미래의 좋은 일자리의 원칙을 정하고 지금까지 일자리의 질을 지키고 노사간의 힘의 균형을 유지했던 다양한 제도적 원리들의 지속에 더하여 새로운 원리의 결합을 정초했음.

(2) 한국식 디지털 전환의 한계

- IT기술의 비약적 발전에 힘입어 그것이 산업과 사회의 기본적 논리를 바꾸어 내는 징후를 보이자 이미 2010년대 중후반부터 이른바 4차산업혁명론과 산업4.0 프로젝트 등이 대두

했으나, 한국에서는 유관 위원회를 만들고 스마트공장을 도입하는 등의 미온적인 대응에 머물렀음.

- 문재인 정부에서 노사정위를 경사노위로 바꾸고 사회적 대화를 강화하려는 시도를 하면서 경사노위 안에 '디지털 전환과 노동의 미래 위원회'를 꾸리고 산업의 변화에 발맞추되 노동의 변화를 어떻게 포용적으로 이끌어 갈 것이냐를 놓고 노사정 관계대표 및 전문가가 참여하는 사회적 대화를 도모하여 총론을 포함한 몇가지 각론들을 놓고 합의를 이룸.
- 그렇지만 대통령 자문기구에서의 사회적 대화는 산업거버넌스와 노사관계의 현실과 밀접하게 이어지지 못한 상태에서 선언적 정립에 머물렀고 사회적으로도 별다른 반향을 불러 일으키지 못하고 있음.
- 4차산업혁명 위원회도 만들었지만 그 역시 사회적 존재감에 있어서는 그다지 돋보이지 않음.
- 최근에는 기후위기에 대한 대응차원에서 탄소중립위원회를 만들어 강력한 탄소배출 규제를 국제사회의 변화에 발맞추어 도모하려는 흐름이 강하고 이는 산업에 새로운 파장을 불러 일으키고 있으나, 이 역시 '전환 거버넌스'의 적절한 기제로서 작동을 하고 있는 건지 의문을 제기하게 만들.

(3) 한국의 노사관계와 노동조합의 한계

- 디지털 전환을 노사관계의 틀에 담아서 노동조합이 선도해 가고 있다는 인상을 한국에서 보기 힘들.
- 일부 업종의 경우 노사관계의 주된 아젠다에 조금씩 들어오고는 있으나 현장에서의 크고 작은 변화들이 이미 보편적으로 진행되고 있음에도 그것들이 노사관계의 틀에 담겨져 '전환시대의 노사관계'를 특징화 짓을 수 있을 정도로 구성되어지지 못하고 있다고 보여짐.
- 올해 금속노조가 중앙교섭 차원에서 주창한 바 산업전환에 관한 논의와 합의는 의미가 없지 않으나, 현장의 변화에 묵직하게 적용되는 새로운 대안적 대안행동을 고안해 적용해 가는 힘을 받고 있다는 느낌이 들지 않음.
- 은행업의 경우도 최근 점포폐쇄 등에 대한 문제제기가 있었고 연대적 아젠다를 담아 노사 갈등을 가볍게 겪으면서 교섭에 타결을 보긴 했으나, 그것이 현재 진행되는 은행권의 디지털 전환에 노동을 유기적으로 연계시켜 대안적인 원칙을 정립해 냈다는 인상까지 주지는 않음.
- 디지털 전환은 주로 비임금노동의 영역을 품고 있는 플랫폼 경제에서 노동자들의 인정투쟁과 단결권의 향유 및 노동기본권의 구축을 놓고 논란이 불거지는 양상이 두드러져 보임.
- 제2금융권의 경우는 디지털 전환을 의제로 금속노조나 금융노조 수준의 업종포괄적 아젠다화와 실천을 노사관계의 틀에 담아내고 있지 못한 상황으로 보이며, 이는 그만큼 노동

조합의 역량이 현장의 민감한 영역까지 잘 미치고 있지 못한 것이 아닌가 하는 판단을 낳게 함.

2. 우분투 재단의 2021년 연구 개요

(1) 연구의 취지

- 우분투 재단은 2020년 말부터 현실의 노동을 어떻게 포용적으로 재구조화할 것인가를 놓고 연구를 모색함.
- 2021년 초에 연구의 방향성을 디지털 전환에 맞추어 제2금융권 노사의 실태를 파악하며 새로운 실천의 과제를 도출하는 것으로 맞춤.

(2) 연구대상 설정

- 애초에 우분투 재단의 취지에 발맞추어 디지털 전환과 코로나19 위기 상황에서 비정규직 보호와 연대를 구축하는 방안을 연구의 주요 주제로 삼고자 했으나, 해당 주제에 대한 실천적 처방을 모색함에 있어 결국 정규직 및 기존의 정규직 중심으로 형성된 노사관계의 상황을 디지털 전환과 관련하여 파악하고 거기에서 새로운 변화를 모색하는 것을 빼 놓고서는 노사관계의 입체적 변화를 염두에 둔 비정규직 대책을 이야기하기 어렵다는 판단을 하게 됨.
- 말하자면 현재 회사의 주력인력이라고 할 수 있는 정규직들이 디지털 전환 속에서 어떠한 비용을 감당하고 불안을 겪고 있는지에 관해, 그리고 그것들을 노사관계의 아젠다로 어떻게 형성시켜 내야 할 것인가에 관해 진단과 처방이 있어야 그와 연계시켜서 비정규직에 대한 대책도 의미있게 나올 수 있을 것이라는 판단임.
- 그 결과 올해 연구는 주로 정규직들의 연구에 주안점을 둘 수 밖에 없었음. 향후 후속연구를 도모한다면 올해 연구성과를 토대로 연구대상 고용집단을 확대하는 것이 가능할 것임.
- 또 애초에는 카드, 증권, 보험업 3개 영역을 다루려 했으나 연구과정에서 시간과 자원의 제약상 현실적으로 2개 업종에 집중하는 것이 타당하다고 연구진의 의견이 모아져 카드와 증권업만에 대해서만 접근을 함.
- 조사는 사례조사와 실태조사로 나뉘어서 진행됨.
- 사례조사는 3개의 그룹으로 진행됨: (i) 노동조합 지부장, (ii) 본사 관리직 및 영업직, (iii) 영업점 영업직 및 업무직

- 노동조합 지부장들 면접은 연구 초기에 FGI 형식으로 카드업종 1회, 증권업종 1회 이루어짐
- 본사 관리직 및 영업직의 경우 A카드, B카드, C투자금융, D투자금융사 등 카드 업종 2개사, 증권업종 2개사에서 다양한 직무를 수행하는 이들과 이루어짐.
- 영업점 영업직과 업무직의 경우도 동일한 회사들의 해당 직종 종사자들을 대상으로 이루어짐.
- 설문실태조사는 카드업종 400여명, 증권업종 200여명을 대상으로 진행됨.
- 사례조사와 실태조사 모두 노동조합을 통한 연구와 조사가 이루어졌으며, 이는 연구의 강점임과 동시에 한계일 수도 있음.

(3) 사례조사 질문사항들

□ 현재 업무의 성격

- 현재 일의 루틴한 프로세스
- 루틴화하기 어려운 프로세스

□ 신기술(디지털 기술)의 도입양태

- 신기술 도입현황과 업무대체 정도
- 본인의 핵심적인 업무 프로세스에 사용하는 테크놀로지의 성격 및 종류, 최근 5년여간 해당 테크놀로지의 변화 궤적
- 테크놀로지 도입/변경/일하는 방식 관련 의사 결정

□ 신기술 도입의 영향

- 기술변화로 인한 일하는 방식 및 노동통제(직무수행평가 등) 상의 변화
- 최근 버전의 테크놀로지 도입 이후 루틴/비루틴의 변화가 개인 그리고 협업자들의 일과 협업 방식에 미친 영향
- 기술변화로 인한 고용의 안정성과 이동성 측면에서의 변화
- 임금과 기업복지 등 보상 측면의 변화
- 근로시간과 휴가, 휴일 측면의 변화
- 기술변화에 결부된 교육훈련 차원에서의 변화
- 일하는 방식의 변화 일 내용의 변화가 생활 영역에 미친 영향

□ 신기술의 영향에 대한 노동자의 태도와 대응

- 전환기 노동자가 느끼는 불안감과 본인이 염두에 두고 있는 선택지

- 개인적 (adaptation, 소극적 resistance), 집합적 (특히 노동조합을 통한) 대응양식
- 전환과정에서 노동자의 참여 정도 및 참여 방식, 참여 의지

□ 향후 기대하는 방안

- 회사가 노동자들에게 제공해야 한다고 생각하는 방안
- 기술변화에 대한 노동조합의 역할

(4) 자료수집

2021년 2월부터 10월 사이에 카드업과 증권업 노동조합 관계자들과 노조원들을 중심으로 다양한 인터뷰를 수행.

□ 카드업

① 카드업종 6개사 노동조합 간부 간담회 (21.02.09)

사무금융노조 산하 카드업종 노동조합	
롯데카드지부	비씨카드지부
하나외환카드지부	신한카드지부
KB국민카드지부	현대카드지부

② A사 본사관리직(기획/재무/빅데이터/신용/영업/전산 등) 14개 직무담당자 개별 면접조사 (5.13)

번호	구분	팀명	이름	직급
1	경영기획/인사/홍보	혁신금융팀	허O영	과장
2	재무/감사	재무팀	한O범	차장
3	전산(디지털개발포함)	신기술지원팀	김O현	차장
4	회원영업(온라인포함)	멤버쉽영업팀	박O호	부부장
5	기업영업(법인/기관포함)	법인영업팀	박O균	부부장
6	가맹점영업/관리	파트너쉽영업팀	황O철	부부장
7	고객관리	CRM영업팀	권O선	과장
8	상품기획/개발	상품R&D팀	이O후	부부장
9	채권관리	채권지원팀	김O준	차장
10	신용관리/여신심사	법인신용관리팀	서O화	차장
11	리스트관리(신용분석)	리스크전략운영팀	홍O미	부부장
12	제휴영업	유통마케팅팀	장O천	부부장
13	디지털(전략/방향/결제)	디지털기획팀	이O성	차장
14	빅데이터	DX팀	박O학	부부장

③ A사 영업점 영업직원 및 카드모집인 면접조사(6.16)

번호	구분	이름	직급
1	영업		지점장
2	카드모집인		-
3	카드모집인		-

④ B사 본사 영업관리/인사/디지털 직무담당자 면접조사 (9.7)

번호	구분	이름	직급
1	가맹점 영업	원O민	과장
2	경영기획본부 인사팀	이O호	차장
3	페이북본부 페이북인프라팀	윤O오	차장

□ 증권업

① 증권업종 6개사 노동조합 간부 간담회 (21.3.19)

사무금융노조 산하 증권업종 노동조합	
하나금융투자지부	교보증권지부
신한아이타스지부	하이투자증권지부
SK증권지부	코스콤지부

② C사 본사관리직(기획/재무/심사/영업/전산 등) 9개 직무담당자 개별 면접조사 (21.5.14)

번호	구분	이름	직급
1	경영기획/인사/홍보	박O규	차장
2	재무/감사	기O태	대리
3	전산	전O일	선임
4	지점영업	이O덕	과장
5	법인영업	강O구	과장
6	지점관리	노O우	대리
7	리스크관리/심사	이O호	차장
8	자산관리	왕O원	과장
9	글로벌AI영업	안O재	대리

③ C사 본점 영업점 영업/후선업무 담당자 및 투자권유대행인 개별 면접조사 (21.6.16)

번호	구분	이름	직급
1	영업 WM1/PB	한O진	팀장
2	업무지원	임O랑	주임
3	투자권유대행인	김O성	-

④ C사 본사 디지털/인사 직무담당자 면접조사 (21.09.10)

번호	구분	이름	직급
1	디지털전략부서	박O현	부서장
2	제도실무자(인사팀)	류O영	대리

⑤ D사 본사 영업관리/디지털/지점 업무직/지점 영업직 직무담당자 면접조사 (21.10.08)

번호	구분	이름	직급
1	해외주식 영업팀		차장
2	CX 혁신팀	안O현	차장
3	본사 영업부(지점) 업무직	박O혜	과장
4	본사 영업부(지점) 영업직		

III. 디지털 전환과 일자리에서의 도전들(1): 카드업 최근 동향

1. 노동조합 지부장들의 문제의식

(1) 빅테크 기업 금융산업 진출에 대한 위협감

- 카드업종은 빅테크 플랫폼 기업들의 금융산업 진출에 전면적으로 노출되어 있음.
- 대부분 빅테크 기업이 플랫폼으로서의 지배적 영향력을 이용하여 금융업에서도 독점적 지위를 차지할 것으로 우려됨.
- ‘네이버나 카카오 같은 업체에 후불한도를 열어주고 여신라이센스를 지급하게 되면 카드업계노동자들이 불안정을 느낄 수 밖에 없다’는 모카드사 노조지부장의 발언은 보편적으로 공유되고 있음.
- 대체로 신용카드사업에 대한 지급결제수단이 변화가 되고 있는 상황에서 카드사가 살아남아야 할 생존방안에 대한 고민이 필요하다는 판단임.

- ▶ “카드업은 금융업인 동시에 지급결제수단 중의 하나인 카드를 운영하는 본질적 기능을 가지고 있음. 플랫폼 회사들, 특히 네이버나 카카오 같은 양대 플랫폼 회사들이 지급결제시장에 들어왔음. 이를 발판으로 금융업까지 들어오려 함. 몇 년 전 타다와 우버 등으로 택시 기사들이 시위했던 것과 같은 상황이라고 보여짐. 카드업계, 카드사 노동자들의 입장이 택시 기사들과 별반 다르지 않다는 자조적인 생각이 듦”
- ▶ ‘신한, KB, 하나, 우리 등을 이른바 BIG4라고 하는데 이들의 시가총액을 합친 것보다 네이버가 훨씬 많은 상황임. 특정 플랫폼 독점기업에 금융업까지 다 내 주게 할 판인데 이게 맞는지 의문임. 금융업권 노동자들의 고용안정이 붕괴된다면 그 피해는 어떻게 할지 염려됨’

(2) 가격정책에 따른 시장에서의 과당경쟁과 업계 내 피해자로서 불안정 노동자들

- 현재 각 금융사의 주요 의제나 우려되는 지점이 모두 디지털 전환에 따른 요구에 의해서만 초래되는 것은 아님.
- 금융사 간 경쟁 과열로 수익성 저하 및 고용불안으로 이어지는 측면도 있음. 따라서, 디지털 전환의 영향과 시장 경쟁의 영향을 분리해서 볼 필요가 있음.
- 카드산업은 근래에 정부정책에 따른 가맹점 수수료 인하가 지속적으로 진행되면서, 수수료 인하 및 면제로 과당경쟁의 길을 걸어 왔음.
- 그 결과 영업이익이 급감, 아예 카드설계사 조직을 없애 버리는 곳도 나타남.
- 카드모집인(설계사) 조직 고용조정이 이루어지고 있고, 대체가능성이 높은 직무로 조직의 규모 축소 및 해체가 이루어짐.
- ▶ ‘가맹점 수수료 인하로 현장 조직이 대부분이 이제 폐사됨. 직원들도 한 400여 명이 정리해고를 당함. 정부에서 진행하는 가맹점 수수료 인하가 되면, 정부는 그 수익만큼 손해를 보지 않기 위해 여러가지 방법을 쓰는데, 회사는 일단 고정비를 줄이는 걸로, 인건비를 줄이는 걸로 의사결정을 함’
- ▶ ‘(우리 회사는) 설계사 조직을 제로화시킴. 카드설계사, CP조직을 아예 없앴. 전통적인 카드 영업하는 설계사 조직을 아예 없애 버린 셈임. 수치랄 게 없는게 아예 없앴음. 남아있는 몇몇 사람들 말고는 없는 상황임’

2. 본사 직원들의 문제의식

(1) 디지털 전환과 업무의 변화

□ (AI/Big data Technology 도입 등에 따른 업무의 변화) 현재 디지털 전환에 따른 업무 변화를 부서별로 다소 다르게 체감하고 있음. 디지털 전환을 주도하는 빅데이터 부서나 디지털 기술을 적극 적용하는 일부 부서에서는 업무변화를 강하게 느끼는 반면, 변화를 크게 체감하지 못하는 곳들도 존재함.

○ 변화를 보다 크게 감지하는 업무영역: 회원영업, 고객관리, 리스크관리 등

- ▶ ‘비대면으로 확 바뀌어 가는 데에 소비자들도 익숙하고, 문법이 달라져야 한다고 봄. 상품력하고 고객에의 노출, 제휴 맺어서 그쪽에서 제공하는 데이터 기반으로 고객가입을 유도하는 매스마케팅(mass-marketing)으로의 전환이 대세로 감을 감지’ (②-4)
- ▶ ‘디지털화된 업무, 프로세스가 이미 상당함, 시장 고객 쪽은 디지털화에 집중됨. 새로운 부서를 만들기도 하고, UI, UX 부분들에서의 변화가 활발함. 이런 상황에서 디지털화에 대한 요구를 받아내는 부서들이 힘들 수 있다고 봄’(②-13).
- ▶ ‘과거에는 데이터를 핸들링하는 부서 자체가 몇 개 없었음. CRM이나 리스크 관리 등 정도였음. 이제 과거에는 데이터를 다루지 않던 부서들도 다 다루게 됨’(②-14)

○ 그다지 변화를 감지하지 못하는 업무영역: 재무·감사나 채권관리 부서 등

- ▶ ‘(현재의 변화가) 업무방식, 업무하는 것에 있어서의 변화라고 보기는 어려움. 회의방식에서의 변화 정도가 대부분임(Zoom회의를 의미). 크게 업무량과 관련은 없다고 느끼고 있음’ (②-1)
- ▶ ‘업무에 별다른 변화가 없음, 방식이나 프로그램 툴 자체도 변화가 없음. 바뀐거라곤 디지털 손익이 예전에는 홈페이지에서 발급되어 온라인을 감안하던 정도였는데, 이젠 앱이 활성화되면서 새로운 채널로 발생하는 손익을 어떻게 구분해야 하는지에 대한 고민만 많아지는 것임. 업무방식이 달라진 건 없음. 엑셀(EXCEL)하고 피피티(PPT) 말고는 다뤄본 적이 없음’(②-2)

□ (재택근무 활성화 등 노동환경의 비대면화·디지털화와 그 제약들) 코로나 19로 인해 회사 차원의 재택근무 방침을 실시하나, 보안이 중요한 금융사에서 회사 밖 공간에서 업무 위한 클라우드 시스템으로의 접근이 어려운 문제 등 재택환경에서 원활한 업무수행에 어려움이 있음.

- ▶ ‘재택근무를 하게 되면서 채팅 대화 건이 많이 늘어남. 서비스 운영자들로부터 애로사항을 듣기 위해 간담회 비슷한 인터뷰를 줌으로 하곤 함. 전사연수도 다 온라인 화상으로

함'(②-1)

▶ '메신저나 카톡, 전화로 하는 수준임. 회사 재택시스템이 인프라가 딱히 크게 발전되어 있지 못함. 재택근무가 완벽히 되려면 클라우드 등 모든 업무기반 자체가 거기로 되어있어야 함. 아직은 과도기임. 변화의 계기가 되긴 했다고 보나 아직은 미흡함. 일을 제대로 하려면 (회사에) 나와야 함. 어차피 집에서 일해도 외부망으로 따로 분리해서 유출을 막음. 그건 필요하나 결국 업무가 느려짐. 어떤 파일 가져갈지 전부 알 수 없다보니 생산성이 떨어짐.'(②-2)

▶ '방식 자체가 문제라기보다 인프라가 성숙하지 못한 상태임. 예를 들어 DB에 접근이 가능한데 망이 분리되어 있어 속도가 느림. 재택근무자들이 많은데 갑자기 서버에 몰리면 접속이 튕기게 됨'(②-2)

(2) 디지털화 추진 실태 및 방식

□ 경영진 주도의 디지털 전환 강조와 추진

▶ '회사에서 교육이니 디지털이니 말은 계속해오고 있음. 회사에서 일관되게 이야기하고, 그러다보니 직원들이 충분히 인지하고 있기는 함.'(②-1)

▶ '회사에서 시그널을 강하게 주고 있는 건 확실함. 지주단위, 카드단위 모두에서 그러함.'(②-2)

▶ '회사에서 강조하고 있고 직원들은 나쁘게 말하면 잘 세뇌당하는 편임. 직원들이 큰 거부감은 없어 보임. 그렇지만 나를 바꾸려는 움직임도 없음. 위협으로 다가온다기보다 귀찮은 느낌이 큰 것 같음.'(②-13)

□ 전체 조직· 각 부서 특성을 고려하지 않는 과시성 추진의 문제점

▶ '지주회사와 우리회사 모두 이슈의 화두가 디지털이 맞음. 2-3년전부터 무게중심의 기울기가 크게 높아지고 있음. 이 방향성 자체를 의심하는 건 아니나, 이걸 보여주기 측면으로 하는 면이 있어 보임. 아시다시피 회사는 지주회사의 평가를 받아야 하는 상황임. 따라서 지금 회사의 강조를 굳이 확대해석하고 과대평가해야 하는 지에 대해 부정인 것임'(②-2)

▶ '빅데이터 활용의 필요성과 그것의 가능성이 적은 전통적 업무나 부서에까지 회사가 전사적으로 디지털 전환과 디지털화를 강조하고 있음. 거기서 필요 없는 부서도 있는데 그 부서들까지 불안해하고 디지털 도입하려 하고 함. 이러면서 본업이 데이터에 잡아먹히는 양상처럼 느껴짐.'(②-14)

□ 디지털화의 평가수단화: 변화여부 및 변화내용을 인사고과에 반영하는 식

▶ ‘옛날에는 온라인이나 앱의 비중이 1000 정도였다면, 올해는 2000으로 늘렸음. 이러저러하게 목표가 부여되고 그게 평가될 수 있음. 다만 그걸로 디지털 전환 관련한 나의 승진이 결정되다 보니, 그러한 평가에 압박감을 느끼게 됨. 그렇지만 그 자체만 가지고 개인업무에서 디지털화된 비중이 늘어난다는 걸 의미하지는 않음’(②-2).

□ 경영진의 디지털 전환에 대한 판단역량 부족

▶ ‘디지털 전환은 시스템 산업인 카드업에 적용되기 전반적으로 어렵다고 생각함. 요소요소 별로 반영이 되고 변화가 될 수는 있을 것임. 이 업태의 특성을 인지하면서 전환하는 방법도 택해 가야 할 것임. CEO와 임원들도 그걸 원하나 어떻게 해야 할 지는 잘 모르는 것 같음’(②-13)

▶ ‘챙긴다는 게 회장님이 회의체에 참석하고 뭐 대충 그런 것임. 정작 투자는 제한적임. 디지털 대응에 대해 질문은 쏟아지나 기술투자나 인력투자가 없다보니 대응논리를 만드는 데에 더 많은 시간을 쓰게 됨. 고객에 대한 고민이나 상품성에 대한 고민보다 어떻게 위에서 요구하고 지시하는 걸 방어할 지를 연구하는 데에 더 많이 에너지를 쏟고 있음.’(②-13)

□ 디지털 업무수행 위한 교육훈련 투자의 소극성

▶ ‘신기술 등에 개인적으로 관심이 많아 찾아보는 편임. 회사에서 교육이나 정형화된 도움을 받기는 힘들. 온라인 교육같은 경우는 퇴근하고 들어야 돼서 쉽지 않음. 업무 중에는 못함. 사실 업무의 일종이라 봐야 하는데 그렇게 경영되는 회사가 아마 우리나라에 거의 없을 것이라고 생각함’(②-1)

▶ ‘자격증 취득이나 교육 등에 대한 회사의 지원이 부실하다고 생각함. 사람들의 니즈(needs)가 없는지 모르겠으나, 공기업은 자격증을 따면 수당도 주고, 수당이 필요한 게 아니라 동기요인을 지속적으로 유도해야 하지 않나 싶음’(②-1)

▶ ‘업무량이 점점 많아지는데, 새로운 걸 배울 시간적 여유제공이나 인력의 적절한 배분 등이 아쉬움. 온라인 강의가 있긴 하지만 그리 유용하지 못함. 단지 구글검색하고 문서보고 배우다가 퇴근해서 해 보거나 그런 식이 많음’(②-3)

▶ ‘전직원 코딩교육 같은 걸 하지만 그건 수치상 보여주기 용도라고 봄. 진짜 효과를 보기 위해서는 선택과 집중이 필요하다고 생각함’(④-2)

(3) 디지털화로 의 적응에 있어서 세대간 격차와 긴장

□ (전환의 수용 여부 및 적응 속도의 세대간 차이) 회사의 디지털화 추진 속도에 대해 세대별로 관점이 상이함. 중년 노동자들은 디지털화 속도가 지나치게 빠르다고 느끼고 잘 따라가지 못하는 편임. 전환에의 적응수준에 따른 세대 간 갈등양상도 일부 나타남.

▶ ‘지금 (세대 간)차이가 너무 많이 남. 윗 세대는 카드업을 개척했던 분들인데, 이제는 뒤쳐지고 못 따라감. 대리자에게 시키고 보고받는 것에 익숙하지 직접 수행하는 관행이 익숙치 않음. 그나마 70년대 중반 이후 생들 정도가 되어야 따라갈 것이고 노력할 것이라고 봄.’ (②-4)

▶ ‘그 쪽(빅데이터 부서)과는 별로 친하지 않음. 선배들이 다 나가고 났을 때, 그 친구들을 감당하지 못 할 것 같음. 그 쪽이랑 회의를 하면 은어처럼 자기들만 알아듣는 이야기를 함. 인터페이스가 뭐라는 등... 그 친구들하고는 친하고 싶지 않음. 그쪽과 회의가 잡히면 대리로 누구를 보내는 편임.’ (②-4)

▶ ‘주로 대하는 고객들에 있어서 세대간 차이가 있음. 고전적 가맹점들, 예컨대 S전자나 H마트 등은 QR코드도 고객들이 잘 앎. 반면 새로운 가맹점은 결제수단의 다양화를 원함. 우리도 수수료의 절감을 위해서 원함. M사 같이 몇 년 사이 급성장한 회사들을 새로이 타켓으로 할 때, 그 부분은 젊은 인력을 투입해서 임함. QR코드나페이북을 도입함. 그것만 전문으로 하는 팀원들이 있음. 기존고객은 세대차이가 거의 없음.’ (④-1)

▶ ‘주니어들은 성장가능성이나 디지털전환에 미래가 있다고 생각하기 때문에 직무 이동 의사가 있는데, 시니어 15년차 이상은 원하지 않음. 조직별 연령대도 차이가 남. 소위 핫(hot)한 부서.페이북 중심 디지털 조직이나 디지털 마케팅 조직은 평균 연령대가 낮고, 전통조직은 기성세대 중심임.’ (④-2)

▶ ‘갈등 구조임. 솔직히 (주니어와 시니어들을) 붙여 놓는 게 좋은 방법인지 모르겠음. 전통조직에 있는 시니어들은 거의 디지털 지체(digital lag)인 게 맞음.’ (④-2)

□ (디지털 적응 위한 교육훈련에서 소외·배제되는 중장년 노동자) 상황이 그러하다 보니 회사들도 디지털 교육훈련에 대한 지원을 함에 있어 중장년 노동자를 배제시킴. 중장년 노동자들 스스로도 그 분야에 대한 교육훈련에 참여할 의사가 미흡함.

▶ ‘올해 처음으로 디지털(온라인)로 조직문화 교육을 행함. 그 전엔 계속 집합교육으로 했음. 알지도 못하는 단어에 대해 인지도 조사를 해서 20개 중에 몇 개를 아는지 테스트를 했음. 태어나서 처음 듣는 듣도보도 못한 단어들이 많았음. 사측이 뭔가 자극을 주려고 그랬는지 모르겠음. 각성하라고 한 것 같음. 크게 뒤쳐진 것 같고 뒤떨어진 것 같고 루저(looser)라는 생각이 들 정도임. 선배들 대부분 그렇게 생각하고 있음. 우리를 누르기 위한 의도가 아닌가라고도 생각함’ (②-4)

- ▶ ‘고참들은 디지털 교육에서 소외됨. 노동조합이 균등한 기회 보장을 요구해야 한다고 생각함. 받고 싶어도 못받는 회사에서 공고할 때 나이랑 직급까지 명시해서 제한하기도 함.’ (②-14)
- ▶ ‘사측이 교육을 시키곤 하지만, 솔직히 피교육생인 우리가 그것을 받아들이는 자세가 폐쇄적인 편임.’ (②-4)
- ▶ ‘고참들 본인이 지원도 안하고, 교육을 안 받겠다는 경우도 많음.’ (②-14)

(4) IT인력의 배치 및 IT-비IT인력 간 통합이슈(integration issues)

□ IT 부서와 기존 증권업의 전통적 부서(기획/심사/영업 등) 간에 일정하게 소통상에 문제가 있음.

- ▶ ‘현업 부서들에서 디지털화에 관해 듣고 와서 알려 달라고 함. 그 요구사항이 많아지다 보니 업무가 점차 과중됨. 시간도 얼마 안 주고 하라고 함. 급작스럽게 막 들어와 감당이 어려움. 우리는 열심히 하는데 늘 현업에서는 늦다고 함. 순서배분이나 이런 것들이 있는데 평가에 반영되고 늦다고 불평함. 본부평가가 그렇게 되다보니 빨리 해달라고 하는 등 악순환이 반복됨’(②-3)

□ IT 부서 내에서도 기획부서와 기술지원부서 간에 일정하게 차별이 존재

- ▶ ‘회사 내 디지털 본부에서 신기술 쪽을 지원(support)함. 우리도 지원하지만, 대체로 운영 파트에 국한해서 역할을 부여받음. 반면, 기획 쪽은 디지털 본부에서 함. 우리가 다소 홀대받는 느낌을 받음. 반면 문제가 생기면 다 우리가 뒤집어 씌. 이야기를 해도 안 바뀜’(②-3)

□ (조직문화의 차이) IT기업에서의 조직문화와 금융권의 그것의 차이로 인해 생기는 불만과 구성원간 융화가 어려운 문제

- ▶ ‘IT 전공자들인데 하고 싶은 건 많고 하면 되는데 못하게 막으면서 또 해오라고 요구하는 게 많음. 직원들이 답답함. 대안을 줘야지 왜 이걸 못쓰게 하고 그 방법까지 내가 다 찾아서 해달라고 하느냐하는 답답함을 느낌.’ (②-3)
- ▶ ‘기존 금융사들은 전형적 구조에 익숙함. 기안 올리고 예산 짜고 토론하고 몇 번의 결정 구조를 거쳐야 함. 반대로 카카오나 토스는 아이디어가 바로 사업화가 됨. 결정구조가 다른 것임’(④-2)

▶ 'IT경력직 채용을 과거에 비해 정말 많이 함. 그런데 입사해서 자신들의 능력을 잘 못 쓰는(회사가 잘 활용 못하는) 느낌임. 조직에 제대로 스며들지 못하는 걸로 보임.'(②-13)

(5) 빅테크 기업의 금융산업 진출에 대한 우려

□ 규제에서의 차별(빅테크기업에 비해 기존 금융사에 가해지는 규제 불만): 기존의 금융사들에게 보다 강한 규제/보안 정책을 펴므로 인해, 빅테크기업과의 경쟁에서 뒤처지게 되는 문제가 있음.

▶ '금융권이다보니 규제가 네이버나 핀테크 업체에서 되는게 안 되는게 많음. 정책적으로 안 됨. 그걸 풀어나가는 시간이 엄청남. 핀테크에서 한 시간이 필요했다면, 여기선 더 많은 시간을 요함'(②-3)

□ 빅/핀테크 기업으로의 이직(인력 유출) 및 인력 공급의 부족문제가 있음. 승진 적체·진급 누락, 조직문화에 대한 불만, 그리고 빅/핀테크 기업과 같거나 낮은 임금수준 등으로 테크(tech) 기업으로의 이직이 늘어나는 추세임.

▶ '최근 들어 이직률이 높아지고 있음. 특히 작년부터 그러함. 금융권보다는 핀테크 쪽으로의 이직이 대부분임. 네이버나 카카오 등 일단은 우리 쪽에서 가는 사람은 여기서 답답한 것들이 많으니까 가는 것임. 핀테크에서의 처우가 비슷하거나 더 좋다고 봄. 현재 IT쪽은 진급에 있어서 누락이 많음. 길이 잘 보이지 않음. 주력이 아닌데 회사가 바라는 건 핀테크나 IT업체가 하듯이 기대함. 말로는 여러분이 없으면 안 된다고 하지만 대우는 제대로 못 해 줌'(②-3)

▶ '지금 디지털 기획팀 10명이고 본부가 총 40명인데 IT인력은 그쪽 부서에 몰아놓아도 부족한 상황임. 우리는 컴퓨터전공자가 거의 없음. IT인력들에게 금융사는 우선순위에서 밀림.'(②-13)

▶ '최근 카카오편으로 많이들 갔음. 그 쪽이 분석인력을 빨아들이고 있음. 빅데이터 센터와 디지털 쪽 유출이 많음. 조직적으로 우려가 나타나고 있음.'(②-14)

▶ '인력유출이 심각한 상태임. 매년 10명 이상 판교 테크단지로 가고 있음. 카카오, 네이버, 토스 등등으로 결제인프라 운영인력들이 빠져나감. 거기서는 그게 아주 메리트인 듯함'(④-2)

▶ '본사의 주니어들이 계속 나감. 5:5임. 나가는 비율이 절반이며 안 나가도 불만들이 많음. 위에 일 잘 안 하는 팀장들이 많음. 카카로나 네이버 쪽으로 진출하려는 거고 이런 분야 전문이기 때문에 해당 업무 해 봤다 하면 그쪽에서 매우 선호함. 본부에 채널운영팀, 결

제팀, 투자팀 등이 있는데 채널운영팀 주니어들이 빅테크로 많이 빠져나감. 카드사로서의 한계를 느껴 주니어들이 빠져 나감. 그냥 몸으로 때우는 상황임 신입들 가르쳐서 다시 하는 식임.’(④-3)

3. 지점 영업직·업무직 직원들의 문제의식

(1) 회사의 영업점 운영전략의 변화

□ 규모의 경제 효과가 대형 증권사에 떨어지더라도 일정 규모 이상의 영업점을 유지해왔으나, 비대면·디지털 환경으로의 재편이 가속화되면서 영업점 규모 축소의 유인이 더욱 커짐.

▶ ‘저비용 고효율이라는 프레임 하에서 온라인 채널이 확대되고 있음. 삼성이나 KB도 마찬가지임. 온라인으로 많이 넘어감. 2011년 말 정도만 해도 우리 회사 카드 모집인이 4800명 쯤이었음. 지금은 2000명 수준으로 많이 감소함. 모집인을 운영하는 조직인 영업점도 한 110개까지 있을 때가 있었으나 지금은 52개로 축소되어 있음. 모든 카드사가 대면영업을 축소하고 있고 회사도 비대면이 확대되면서 대면모집인을 축소해 가고 있음.’(②-4)

▶ ‘지점 밑에 영업점이 있는데, 규모로 보면 3-4년 사이에 영업점들의 약 20% 정도가 축소됨. 현재 영업점이 약 50개 되는데, 3-4년 전에는 한 70개였음. 갈수록 줄여가고 있는 상황임. 100% 없어지지 않는 텐데 비중이 대폭 축소될 것임.’(③-1)

□ 지점 간 통합화, 은행·증권 복합점포의 추진

▶ ‘센터처럼 대형화하는 방향에 대해 팀원들은 아니지만 팀장과 합의하고 본부장과도 이야기 되어 있음. 현장에서 더 이상 지점 단위에서 할 수 있는 게 없다고 건의가 올라옴. 지점을 하나로 모아야 하지 않겠냐. 그렇게 되면 근무조건(휴가 사용 등)도 여러 명이 있으면 돌아가면서 휴가도 쓰는 등 오히려 나아질거라는 식의 의견임. 하지만 흩어져 있으면 100이나 모으면 80으로 될 거고 실적도 줄어들 것임. 그렇게 되면 위에서 지시를 내려야 할 것임.’(②-4)

□ (제도적 요인) 카드업의 경우 지급결제영역에서 이미 수년전부터 빅테크 플랫폼의 진출로 환경 변화 진행되어옴. 금융소비자보호법의 시행에 따른 대면영업의 부담도 가중됨. 상품설명 의무 강화, 불완전 판매 분쟁 때 금융사에 입증책임 및 처벌 수위 강화, 징벌적 과징금 부과 등 6대 판매규제가 전 금융상품으로 확대되는 상황. 이에 따라 지점에서 업무를 수행하는 데 있어 책임 및 처벌 우려가 커져 있는 상황이며 이는 노동자들에게 부담으로 작용

하고 있음.

▶ ‘대면으로 15분정도 얘기할 부분을 30-40분 이상을 이야기 해야 되고, 그것도 소비자가 나는 인지를 못했다고 하면 모든 책임은 영업사원에게 돌아오기 때문에 부담이 큼. 그런데 설명하기도 어렵고 소비자들이 이해도 못함. 고객이 전혀 몰랐다고 하면 회사도 피해보고, 영업사원도 피해를 보게 되어 있음.’(③-1)

(2) 모바일 중심으로 재편, 대면영업 감소 등 업무 변화에 따른 인력 재배치·조정·축소

□ 대면 영업 감소 및 디지털 시스템으로 업무가 대체되는 인력은 크게 3개로 구분: (i) 영업지점에서 근무해온 영업직원, (ii) 지점에서 후선업무를 지원해온 창구업무직원, (iii) 특수고용직(카드모집인)을 관리해온 본사 영업관리직원 등. 노동조합이 있기 때문에 정규직 노동자에 대한 해고는 없음. 명예퇴직·희망퇴직으로 고용규모를 축소하거나 혹은 직무 전환이 이루어지는 추세임. 지점 영업 수요 감소에 따른 영업직원들의 부서 이동 또는 명예퇴직이 하나의 이슈임.

▶ ‘지금까지 꾸준히 진행되어왔던 명예퇴직이 계속 되고 있고, 다른 부서나 본사로도 많이 감. 특별히 강제적 인원배정 없이 자유롭게 된 걸로 앎. 그들은 내적갈등 상황임. 이 나이에 뭐할게 있나하는 식임.’(②-4)

□ 특수고용직을 관리해온 50대 영업관리직 노동자들의 직무 적응의 어려움

▶ ‘나이 많은 선배들이 50줄임. 이 분들은 좋게 말해서 전문화라고 포장할 수 있지만 회원 모집 직무에 함몰되어 있음. 그 업무를 하면서 10년, 15년 장기근속한 상태임. 이들의 경력은 매우 제한적임. 다른 직무를 맡겼을 때 소화할 능력이 없다고 봄. 모집조직, 설계사 조직을 운영했던 사람들은 운영이나 마케팅은 안해 봤음. 업무 적응이 힘들다고들 함.’(③-1)

□ 특수고용직(카드모집인) 이슈: 카드업의 카드모집인의 경우 코로나로 카드영업 어려워졌을 뿐 아니라, 모바일페이결제 확대 및 금융소비자보호법 시행 등에 따라 어려움이 가중. 카드영업이 축소되고 이제 사양산업이라는 인식이 팽배함. 모집인들의 평균연령이 거의 60대인 상태임.

▶ ‘카드영업설계사는 이제 사양산업이 아닌가 느끼고 있음. 지역마다 페이, 후불결제 써야 되어서 신용카드 못 쓴다는 사람들이 많음. 그것들로 혜택을 많이 받기 때문임.’(③-2)

- ▶ ‘3월달에 금소법이 시행되면서부터 더 피부로 느낌. 그간 오래 잘 해 왔지만 이제는 정말 하루하루 내지 한달한달 한치 앞을 내다보는게 어려움.’(③-3)
- ▶ ‘설계사라는 직업은 앞으로 없어지지 않을까 봄. 우리는 다 끝나서 괜찮지만 돈 많이 필요한 사람은 카드모집으로는 더 이상 안 된다고 봄.’(③-2)

IV. 디지털 전환과 일자리에서의 도전들(2): 증권업 최근 동향

1. 노동조합 지부장들의 문제의식

(1) 디지털 전환과 업무의 변화 관련

□ AI/Big data Technology 도입에 따른 업무 변화: 증권업은 카드업에 비해 상대적으로 디지털 전환이나 빅테크 기업과의 경쟁이 전면화 되어 있지는 않은 편임. 다만, AI로 투자 상품을 관리하는 펀드운용 부문과 IT기술의 발전 및 그것의 금융업에의 적용과 관련한 분석을 수행하는 리서치 운용 등에서 AI 기술의 발전에 따른 업무 변화가 보다 두드러지게 체감되고 있는 편임.

- ▶ ‘솔직히 디지털화되었다고 해도 몸소 느끼는 건 거의 없음. 변화를 많이 느끼는 쪽은 펀드운용 쪽일 것임. 그 쪽에서는 AI로 운용도 많이 하는 편임. 리서치 쪽도 그걸 분석하고 보고서 내고 하면서 디지털화가 빨리 진행되어 변화가 몸소 와 닿을 것으로 보임’

□ RPA(Robotic Process Automation)의 도입: RPA는 분명 노동자들의 노동강도 감소 및 생산성 향상에 기여하는 면이 있으며, 업무생산성을 높일 수 있는 기술도입을 노동 쪽에서 먼저 요구하고 있기도 함.

- ▶ ‘디지털화를 하면 안 된다고 생각하지는 않음. 기계가 점점 업무범위를 넓혀 가는 것 자체가 근무하는 직원들이 편해지기 위해 전산개발이나 시스템화가 되어가면서 일어나는 것이기 때문임’
- ▶ ‘단순반복 업무들을 디지털화 하는 것은 계속해서 회사가 중점과제로 진행하고 있음. KPI 수준이면 오히려 생산성을 늘리는 일이니까 인간의 자리를 위협하진 않음’
- ▶ ‘(창구업무) 여직원들의 노동강도가 너무 강해서 노조가 먼저 기술도입을 요구하기도 함. 은행처럼 주민등록번호를 자동으로 읽히게 하는 기술을 도입해 달라는 것 등임.’

(2) 회사의 영업점 운영전략 변화 관련

□ 영업점 규모 축소, 지점 간 통합, 은행·증권 복합 점포화 등의 변화가 점차 심화되어 갈 것임

▶ ‘지점 영업, 리테일 영업이라는 것 자체가 고비용 비즈니스가 되어버림. 그래서 점점 (축소가) 더 가속화될 것이라고 봄’

▶ ‘채널은 은행도 가지고 있는데 당신들(증권)이 중복해서 가질 이유가 뭐냐라고 묻는다면, 금융지주회사는 하나의 정보로 통합된 복합점포로 가고 있다는 것을 상기시키고자 함. 주식과 편드를 파는 영업은 이제는 은행들도 다 하고 있음. 금융지주회사법이 바뀌면서 해마다 허용시켜 주는게 늘어나는 추세임. 아직은 증권만의 고유한 업무가 남아 있지만, 업무위탁이 풀리는 지금의 규제완화 추이로 보서는 그것도 없어질 수 있음’

□ 업무가 모바일 중심으로 재편되고 대면영업이 감소하는 추세: 증권업의 경우 최근 1-2년 간의 환경·기술·제도적 요인 모두 증권거래의 디지털화를 추동함. 코로나19로 비대면 거래가 권장되고, 모바일 거래 시스템(MTS)이 발전됨. 또 금융소비자보호법(금소법)에 따른 상품설명 의무의 강화 등이 온라인 영업의 활성화에 기여하고 있음. 특히 코로나19로 인한 비대면화·디지털화 가속화로 모바일 거래가 빠르게 보편화되고 있는 추세임.

▶ ‘작년에 수백 만개의 증권계좌가 개설이 됐는데 거의 80~90%가 비대면이었음. 생각했던 것보다 코로나가 강제로 속도를 당겨버린 것임.’

□ 디지털화로 인한 인력대체 가능성: 지점 영업직·업무직 및 콜센터업무 등이주가 될 수 있음.

○ AI 기술의 발전으로 지점 영업직의 대체가 유력하며 이에 대해 우려가 큰 상황: 현재 빠른 속도로 발전하고 있는 AI매매 시스템이 향후 수년 안에 고도화된다면 증권영업사원의 전문성을 활용할 영역이 사라질 수 있음. 특히 평균연령이 높은 영업직이 디지털화에 적응하지 못하고 대체될 수 있음.

▶ ‘그간 차트를 분석해 손님들에게 설명해 주는 것에서 증권영업 노동자들이 경쟁력을 가졌음. 한 금융회사에서 강남에 연구소 하나 만들어 AI로 하는 자동매매 시스템을 만듦. 그를 통해 차트의 패턴들을 분석, 미래 주가를 예측하는 모델들을 돌리고 있음. 아직 베타테스트(beta test)할 만큼 나오지는 않았는데, 그게 되면 그나마 손님에게 할 이야기도 없어지는 거 아닌가 싶음’

▶ ‘로봇 형식으로 해서 편드같은 것도 AI가 투자해 주는 투자 상품들이 나가다 보니까 직원들과 상담할 필요가 없어짐.’

▶ ‘영업직원들 평균 연령대가 거의 40대 후반임. 연세도 들고 디지털화에도 못 쫓아가고, 옛날 방식 고수하기 때문에 더 도태됨. 그런 부분이 타격이지 않을까 봄.’

○ RPA의 확대와 모바일 거래 확대에 따른 지점 업무직의 대체 우려가 제기되고 있는 중임. RPA의 확대는 지점에서 후선업무를 지원하던 창구업무직을 대체할 수 있음.

▶ ‘백오피스들이 가장 먼저 우려됨. 회사입장에서는 그들을 비용으로 인식하면서 디지털화로 대체가능한 직무로 분류하여 없애려고 중점 노력하는 분야임.’

▶ ‘여러 지점에서 업무팀을 없애는 프로젝트를 진행하고 있음. 지금 당장이야 일반 고객들의 경험도가 낮아서 저항이 있겠지만, 어느 시점에 가서 경험도가 쌓이면 진행 될 것임. 지금 기술이 미흡해 못 하는게 아니고, 경험도가 낮아서 투입을 덜 하는 것임. 지금 업무팀 인력을 어떻게 해야 할지, 어디에 재배치해야 할지 고민이 있음.’

○ 모바일의 거래 확대도 지점 영업직을 지원하던 업무직의 소멸을 초래할 수 있음.

▶ ‘디지털화가 되면서 상담이나 주식거래를 자동으로 하니까 영업직원들이 많이 줄어드는 조짐임. 자연스럽게 줄어드는 영업직원 수에 비례해 지점 업무직원들이 줄어들게 됨. 거래량이 줄어들기 때문에 불가피한 것으로 보여짐’

○ 업무의 이동이 도미노처럼 활발해 질 수 있음. 예컨대, 지점 창구업무가 디지털 시스템에 의해 대체되면 업무직의 업무 중 내방 고객에 대한 입출금 업무는 지점 영업직에, 각 지점에서 하던 IB 및 S&T 후선업무는 본사 영업관리직에 이관되는 식임.

▶ ‘간단한 업무들은 키오스크로 직접 하게 하고, 사람이 할 수 밖에 없는 입출금 업무는 영업직들에게 하게 해서 업무분장을 바꾸어 진행하고 있음. 본사 관리직은 그대로 있음. 왜냐하면 IB, S&T 후선업무까지 다 해 줘야 하기 때문임. 해야될 업무는 그대로 있는 상황에서 지점이 줄다보니 부담해야할 본사 비용이 계속 늘어나게 됨.’

(3) 디지털 전환에의 적응에 있어서 세대간 격차 관련

□ 수용 여부 및 적응 속도의 차이: 시장의 디지털 전환 요구에 대응하기에 적합하지 않은

향아리형 인력구조임. 또 세대 간 회사의 디지털 전환 추진의 속도에 대한 관점 다르게 나타남. 중년 노동자들은 디지털화 속도 빠르다고 느끼거나 따라가지 못함.

▶ ‘신입직원 유입이 안 되고 있고, 사실상 디지털 혁신에 적응이 어려운 그런 인력구조가 형성되어 있음.’

▶ ‘노조의 주력인 조합원들은 (교육을) 보내줘 봐야 (못 따라가는) 그런 상황임.’

□ 디지털 적응 위한 교육훈련에서 소외·배제되는 중장년 노동자: 회사가 디지털 교육훈련 지원에 있어 중장년 노동자를 배제시키는 면과 중장년 노동자들 스스로도 교육훈련 의사 소극적인 면이 공존함.

▶ ‘지금 (회사에서) 빅테크 아카데미 이런 거 열어서 직원들 6개월 1년씩 교육 보내는데, 이것도 맡겨 알아먹는 젊은 직원들이 감.’

(4) IT인력 배치 관련

□ 각 사 판단에 따라 (i)IT인력을 신사업/디지털 부서에 집중 (ii)IT인력을 현업부서에 차출하는 두 가지 방식으로 인력배치

▶ ‘디지털화하면서 거기에 대한 인력을 감소시킬 수 있다고 회사가 생각함. 실제로 인력을 빼서 신사업부서로 보내고 있음. 기존 업무부서의 인력을 디지털부서나 신사업 부서로 보내는 것임. 인력이 빠져나간 직원들은 인력이 없어서 힘들어 하고 있음.’

▶ ‘IT인력들을 현업부서로 보내 그 쪽에서 필요한게 뭔지 이해시킨 후에 IT쪽에서 일반 부서들에 협업을 요청할 수 있도록 하는 형태로 진행함. 그쪽이 훨씬 빠르다고 회사에서는 생각을 하는 듯함. 그러면서 개발업무는 저년차 새로 입사한 IT인력이 담당하게 됨.’

(5) 대형-중·소형사 간 양극화 문제 관련

□ 코로나 19로 비대면 증권계좌 개설이 보편화, 소형사 선택 유인 떨어짐

▶ ‘대형사-소형사 간 양극화가 더 크게 벌어지는 양상임. 비대면 개설된 계좌들을 보면 대형사 중심으로 개설이 되었음, 작년에 모두자증권 같은 경우 백만개 넘게 개설이 됐는데 몇만개도 개설이 안 된 소형사들이 수두룩함. 언택트 거래가 진행될수록 이런 상황이 더 심화될 것이라 봄. 소형사들이 경쟁력 잃어가면서 노동자들 일자리가 지켜질 수 있을지 고민됨.’

지금까지는 그래도 버텼던 이유는 고객들이 그래도 주거지나 직장에서 가까운 데에 가서 계좌를 터 왔기 때문임. 이제 언택트로 진행이 되면, 네임밸류(name value) 위주로 갈 수 밖에 없을 것임.’

□ 디지털 전환 추진에 있어 자원동원력의 차이 - 대형 증권사와 중소형 증권사 간에 디지털전환을 추진하는데 요구되는 투자·동원할 수 있는 자본 및 자원 격차가 존재 - 대형사, 중소형사 구분 없이 모두에게 주어진 ‘디지털전환’이라는 과제에 있어 중소형사는 상대적으로 대응에 불리한 조건에 놓여있음.

▶ ‘지금은 투자자들의 연령대가 젊으신 분들부터 나이든신 분까지 많음. 만약에 디지털화가 진행되면 오히려 오프라인 쪽이나 나이드신 분들이 더 모일 수 있다고 생각함. 젊은 사람들은 대형증권사로 이동할 것임.’

▶ ‘소형사에서 대형증권사에서도 하는 모든 업무를 거래나 이런 것들을 다 하고 있기 때문에 중소형사에서 그거에 맞는 IT시스템을 갖춰야 함. 허나 모 대형투자증권사의 반도 안 되는 인원으로 커버를 하고 있는 상황임.’

▶ ‘디지털화라 하는 것은 얼마나 자원을 확보하고 있느냐, 얼마나 신기술 인력들을 자본을 써서 확보할 수 있느냐, 시스템을 확충할 수 있느냐가 관건임. 우리 회사는 당장 프로그램 하나 개발하는 것도 IT부서를 엄청나게 쥐어짜서 하고 있음. IT부서는 <우리가 하는 업무가 지금 대형사와 똑같은 양이다. 근데 거기 인원이 얼마인지 아느냐> 라며 호소를 하고 있는 상황임.’

□ 대형 증권사의 경우 금융지주회사 내 계열사별 데이터를 통합 및 중앙화

▶ “대형사 이야기가 나와서 그런데, 신한지주도 3-4년 전에 보물섬이란 프로젝트를 시작했습니다. 3, 4년 전에 인공지능 서버를 만들었고 거기에 데이터를 계속 모으기 시작하고 지금까지 계속 학습을 시키고 있거든요. 그래서 4년 동안 데이터가 나왔고 그게 어느정도 일단 맞아떨어진다는 이야기를 들었고 그렇게 되면서 신한AI라는 계열사를 만들었습니다. 일단 신한지주 안에서는 계열사별로 나온 데이터를 중앙화시키고 거기에서 나온 걸 가지고 하고 있는 모습을 보이고...”

(6) 빅테크 기업의 금융산업 진출 관련

□ 빅테크 기업의 금융산업 진출에 대해 공통적으로 위협적으로 봄

▶ “(작년에) 네이버 카카오에서 증권 계좌 개설할 수 있었다면 그중에 90%는 거기서 터졌을 것이거든요. 금융당국시스템이 플랫폼사업자로부터 언제까지 금융증권사들을 보호해줄 수 있을 것인가. 사실 저희가 고민이 일자리 변화도 있지만, 그런 플랫폼사업자들과의 경쟁 속에서 우리 영역을 어떻게 지켜나갈지에 대한 고민도 해야 하는 상황인 겁니다.”

▶ “작년만 해도 키움증권이나 카카오주식 같은 경우에는 친소비자, 약간 UI가 엄청 간편하고 디지털화가 엄청 진행되어있는 회사가 존재하는 상황에서 오프라인 중심에 있던 증권사들이 디지털화하는게 비용 대비 수익이 나는게 굉장히 비효율적인 상황에 직면해있음에도 불구하고, 그걸 시도하지 않으면 도태될지 모른다는 불안이 동시에 존재하고 있는 거죠.”

□ 빅테크 기업과의 경쟁에 대한 대형-중·소형사 간 대응 차이: 키움증권 등 소수 온라인 증권사를 제외한 기존 증권사 대부분은 오프라인 지점에 기반해 설계된 조직 구조를 오랫동안 유지해옴. 빅테크 기업의 진출에 대응하여 조직개편 및 디지털전환을 공통적으로 요구받음

▶ “지금 현재 디지털화라는 과제는 대형, 중소기업 가릴 것 없이 그 과제가 사실 주어진 거고, 그럼 얼마나 빨리 그거에 맞게 조직을 어떻게 개편하느냐가 중요 과제나 관건이 된 상황...조직개편을 다 해야 된다는 것, 그런 공통과제는 동시에 주어졌다고 봐야될 것 같아요.”

□ 대형사에 비해 중소기업은 빅테크 기업과의 경쟁 대응에 있어서 열위임. 국민, 신한, 하나, 우리금융지주 등 대형금융사들은 같은 금융지주 소속 계열사들과 통합 플랫폼 구축해 자체적인 플랫폼 내놓고 빅테크기업(카카오페이)과 비대면 주도권 경쟁하거나 빅테크기업 및 대규모 e커머스 플랫폼과의 협업을 통해 경쟁력 유지하고자 함(ex. 우리은행-네이버파이낸셜 업무협약/신한은행-네이버부동산 플랫폼 및 비대면 전세대출, 네이버페이-신한 쓸 어플리케이션/하나은행-넷마블 제휴/국민은행-옥션,무신사와 업무협약) 반면, 중소기업은 새롭게 금융산업에 진출한 빅테크기업(네이버, 카카오 등)과의 경쟁에서 살아남기 위한 디지털전환 및 핀테크, 타 업종 회사들과의 협업에서도, 대형사들에 비해 밀리고 있음.

▶ “네이버가 판매채널로서 가게 되고 제휴채널을 증권사 중 대형사 일부분과 결합하게 되면 중소형 증권사가 살 수 있는 방안들은 뭐냐”

□ 중소기업은 빅테크기업으로의 이직 외에, 대형증권사로의 인력유출도 문제가 되고 있음.

▶ “이게 급여차이나 아니면 시스템 차이나 아니면 대형증권사들이 많다보니까 최근에는 이

직률이 많이 높아지고 있어요. 저희는 1-2년 근무하면 큰 데로 옮겨가는 경향이 많아서 그런 데 따른 부분도 부담이 되는 상황입니다 현재로서는.”

(7) 전사적 디지털 전환의 실태 및 구성원들의 인식 관련

□ 전사적 디지털 전환의 실태

○ 빅테크기업의 등장: IT 활용에 대한 관점 전환의 계기

▶ “하나금융투자 같은 경우는 무모한 아웃소싱을 했던 ... 은행 카드 생명 있으니까 IT 하나로 모여 전문가들 모으면 더 잘 되지 않겠냐 했더니 아무것도 안 되는 그런 상황이 됐는데요. 가장 큰 변화는 결국 카카오뱅크의 등장이었던 것 같아요 ... 그동안에는 하나금융은 비용의 관점에서 IT를 봤던거거든요. 그랬던 것을 드디어 경쟁력의 관점에서 보게 된 게 카카오뱅크의 등장이었던 것 같고, 그때부터 부랴부랴 하려니까 내부에 축적된 역량이 없다 보니까 아무것도 못하고 ...”

○ 경영진이 ‘디지털전환’을 전사적 방침으로 강조·대대적 추진

▶ “저희 회사는 올해 사업목표 중에 디지털혁신이 회사 전사의 큰 과제처럼, 전사의 전사의 거대한 프로젝트처럼 디지털혁신이 과제로 전직원에게 주어진 상황이에요. 관련해서 조직개편들이 이뤄지고 있고 디지털화하는 것에 회사의 사활이 걸려있다 이렇게...”

○ 디지털 전환 여부 및 변화내용을 인사고과에 반영

▶ “KPI라고 그 회사의 평가를 얼마나 디지털화를 했는지를, 얼마나 점목시켜 했는지를 평가항목으로 보고있습니다. ... 회사의 방향이 디지털화에 있다 보니까 이에 대한 아이디어를 안내거나 뭘 하면 승진에서 인사에서 밀리고 있습니다.”

□ 회사의 디지털 전환 정책의 문제와 시사점

○ 경영진의 디지털 전환에 대한 판단역량 부족

▶ “근데 경영진이 디지털혁신이 뭔지 몰라요. 뭘해야 디지털혁신이 되는지를 모르고, 본부 개편을 하고 특정 부서에 그나마 회사에서 푹푹 하다고 생각하는 사람들 몇을 모아서 디지

털혁신에 대해 계획을 세워서 가져와라고 하고 있는 거예요. 노조에서는 사실 이 걸로 디지털 혁신이 안되고, 조직구조 전체가 바뀌어야 한다는 문제제기를 일정정도 했음에도 불구하고 회사에서 경영판단을 하는 사람들 자체도 이걸 주어진 과제로 이걸 직면하고 있는 것이지 무엇이 디지털화인가, 어떤 식으로 경영판단을 해야 하고 사업확장을 해야되는가에 대해 아이디어가 전혀, 경험이 없기 때문에,

▶ “회사의 방향이 디지털화에 있다 보니까 이에 대한 아이디어를 안내거나 뭘 하면 승진에서 인사에서 밀리고 있습니다. 그러니까 업무에 중심을 두기보다는 이런걸 따라가는 경향이 있어서 디지털화에 초점두는, 현재 저희 회사의 문제는 이렇게 보고 있습니다.”

○ 전체 조직· 각 부서 특성을 고려하지 않는 일방적 디지털 전환 추

▶ “회사에서 일단 알아보지도 않고 무분별하게 도입하는 부분이 있어요. 저희도 재작년부터 뭐 RPA(로봇틱 프로세스 자동화), 챗봇, 대화형 음성시스템 다 수많은 돈을 들여서 투입을 했지만 저희 회사에는 맞지가 않거든요. 저희는 일반사람들을 상대하는 게 아니라 펀드매니저나 전문직을 상대하기 때문에 이런 뭐 챗봇이나 이런걸, 주문내기 바빠 죽겠는데 챗봇을 할리도 없고, 그런걸 하다보면 (고객들이) 신경질 나서 다시 전화 와서 항의하다 보니까 그런 항의나 이런 부담이 직원들한테 다시 오고 있습니다.”

□ 회사의 디지털 전환에 대한 노동조합의 대응 - 비대면채널을 통해 발생하는 수익을 노동자들과 공유를 요구

▶ “디지털 변화에 따른 노사 간의 교섭에서 진전된 바가 있느냐는 말씀이신데, 이번에 KB증권이 2020 임단협으로 의미있게 한게 ... 비대면 채널에서 발생하는 수익의 일부, 비대면 채널 수입원의 10%를 직원들 성과급 재원으로 내놓기로 했어요. ... 다른 노조들도 비대면 채널의 수입을 성과급 재원으로 하는 교섭을 주문하고 올해부터는 중점적으로 주문하려고 하는 상황입니다. 작년 KB가 추진했습니다.”

▶ “신기술의 도입으로 일자리 변화가 생길때 노조와 협의한다는 요구안에 대해서는 2018년, 2019년도에 통단에서 다뤄지면서 절충안으로 고용안정협약을, 문구는 못들어갔어요 신기술의 도입이라는 문구는 못 들어갔는데, 일자리 변화 있을 때는 협의하여야 한다는 고용안정협약을 8개사가 끌어낸 상황이 있고요.”

2. 본사 직원들의 문제의식

(1) 디지털 전환과 업무의 변화 관련

□ AI/Big data Technology 도입에 따른 업무 변화: 로봇어드바이저의 도입, 모바일 퍼스트 정책에 따른 온라인 서비스 개선 업무가 업무의 중심이 되고 있음.

▶ “과거에는 업무용 단말 화면, HTS 화면 만들고, 지금은 업무용 만들면 무조건 MTS부터 만들고, 모든 게 모바일 퍼스트. 모바일 측면에서 손님한테 제공하기 위해서. 손님들은 이 어플에서 모든 걸 다할 수 있길 원하죠. 좀 더 편하고, 어떤 걸 하면 그걸 카톡으로도 받고 저장해놓을 수도 있고 이벤트가 발생할 때마다 이벤트를 자기한테 알려주기를 그런 서비스를 많이 원하고 있고, (그래서 그런 쪽으로 서비스 개선하려고 한다). 저희뿐만 아니라 다른 타사들도 그렇게 하고 있고요.”(㉔-1)

▶ “저희 옆부서에서 하고 있는데, 원래 파생은 손님들이 원하는 건 수수료 납부, 시스템 빠르게 하는 것. 종목추천은 못함. 레버리지가 25배 35배 되기 때문에. 절대로 추천 안하고, 리스크가 너무 커서. 그냥 알고리즘 베이스에 사업계획 갖고 있다. 사람들이 유튜브 따라하면 신호제공하는. 매수매도 신호 제공하는. 손으로 따라하는 게 아니라, 자동화하는. 로봇어드바이저로 바꾸고 있다.”(㉔-1)

□ 글로벌AI영업부서임에도 디지털 영향에 따른 변화가 크지 않는데, AI 영업 부서는 기존 금융사의 전통적 업무부서라기 보다는, 형성 시기부터 디지털화되어 있었기 때문에 변화의 측면에서는 큰 변동 없었다고 느꼈을 가능성도 있음.

▶ “디지털의 영향을 그렇게 많이 받지 않는다. 영업분야 자체가 영향 덜 받기도 하고, 투자도 디지털의 영향 많이 받는 것 같지 않고. 디지털보다는 코로나때문에 해외 디지털 실사, 이런 게 디지털이라면 디지털이지만 기본적으로 저희 업계가 디지털에 그렇게 영향을 많이 받지 않는다 ... 리테일, WM 이런 쪽은 디지털 영향이 있지 않나 싶은데 아직은 우리 쪽 영향은 크지 않다. 공모시장에 있는 많은 운용사들은 (디지털) 전환하고자 한다는 얘기 많이 들리지만 체감되지 않는다. 우리 업계는.”(㉔-9)

□ 디지털 전환 강조하지만, 실제로는 전격적인 변화라기보다 점진적 도입에 가깝다는 보고도 있음.

▶ “해외사례들 중에 회사전체적인 모습을 바꿔가면서 변화하는 것은 국내에서는 어느 금융사도 하고 있지는 않기는 하고, 산업 전반의 체계 자체를 바꾸는 건 쉽게 접근하지 못하고 있음. 금융권 사례 중에 그런 사례는 극히 드물고. 이커머스는 아예 디지털 쪽으로 전환하거나 그런 접근 하고 있는데, 금융사는 그렇게 접근하기는 쉽지 않다. 고객 니즈를 만족시키기 위해서 조금씩 바뀌어나가는 진행하는 거다. AI 기반은 과대포장되어있다는 건 다 아실

것 같고, 데이터 기반의 의사결정은 해야되겠다는 건 어느 회사든 다 가지고 있는데 거기에 필요한 제반 기능은 다 갖춰져 있음. 다만 그 데이터를 쓰겠다는 조직문화는 별개의 문제. 그게 얼마나 잘 형성되느냐가 중요한데, 현재 그 부분은 원활하게 되고 있지 않다”(④-1)

□ RPA(Robotic Process Automation)도입에 따른 업무 변화

▶ “계약에 날인이 중요한 부분이라 전산화는 많이 개발이 안 됐지만, 만기관리시스템이라고 해서, 계약내용 입력하면 만기, 한 달 전, 고 정도는 전산화가 됐어요. 전에는 종이 계약서 가지고 엑셀로 수기관리하다가, 지금은 만기관리시스템이 있어서 거기다가 계약내용 입력하면 6개월 전, 3개월 전 알림 뜬다.”(②-8)

▶ “지점의 모든 문서들이, 가지고 있다가 저희 쪽으로, 지점이 딱 차면 저희쪽으로 보냄. 가지고 있다가 고객 컴플레인, 법적 문서 있으면 제가 내려가서 박스 뜯어서 복사 스캔해서 줬는데, 하루에도 연락건수가 10-15건. (과거에는) 거의 한 사람이 이 일만 했다고 볼 수 있음. 이제는 지점에서 바로 외주업체로 가도록. 이 문서 찾아주세요 하고 오면 RPA가 자동적으로 그 업체에 통보를 보내면 업체에서 스캔해서 통보 보내면 RPA가 업로드하고 지점에서 다운로드할 수 있게. 총무팀 거의 안 거치고 백오피스 활용하여 시스템 연계.”(②-8)

□ 영업직원들의 영업전략의 변화 : 찾아가는 영업, 전문 상품 판매에 특화 - 영업직원들의 영업전략이 내방고객 상담에서 찾아가는 영업으로 변화. 본사 영업관리 담당자와 현장 영업점에서 영업업무하는 직원들이 공통적으로 ‘찾아가는 영업’으로의 영업장식의 변화를 언급하고 있음.

▶ “(과거에) 내근이 90%였다면 점점 외부활동이 늘어나고 있는 추세 ... 그래도 외근을 하는 이유는 기존 거래자, 그리고 거래자산가는 디지털 꺼려함. 인터넷 정보보다는 영업사원 통해서. 오프라인 선호. 예전에는 내방이 많았다면 점점 찾아가는 영업.”(②-4)

□ 주식매매의 모바일화로 줄어든 영업직의 경쟁력을 상품판매 특화 등에서 모색

▶ “역량강화, 두 번째는 세일즈의 내용이 달라짐. 과거에는 주식매매는 증권사 영업사원 통하는 게 당연했는데, 이제는 본인이 하는 게 당연함. 따라서 그 외의 업무. 상품에 특화, 대출에 특화, 기존에 크지 않았던 세일즈에 포커스를 뒀서 역량을 발현시키는, 그런 고민.”(②-4)

▶ “(mass market에 매달리는 상황은 차차 줄어들거다. 그럼 오프라인 영업점에서 뭘 할 거냐. 직원들의 역량변화 중요하다고 생각하는데 현업에서 어떻게 생각하시는지?) 고도화된,

전문화된 직원들은 거액자산가 컨설팅할 수 있는 역량(키워야 한다)”(㉔-4)

□ 본사 리테일영업관리, 지점영업관리직 노동자들은 지점 영업직원들이 추구해야 하는 방향으로 VIP 고객 타겟의 전문화를 공통적으로 제시

- ▶ “기존 거래자, 거액자산가는 디지털 꺼려 함. 예전에는 내방이 많았다면 점점 찾아가는 영업. 거액자산가 컨설팅할 수 있는 고도화, 전문화된 역량이 점점 요구될 것”(㉔-4)
- ▶ “자기만의 영업 풀을 만드는 게, 특히 개인고객 아닌 고액자산가 관리하고 그에 대한 서비스/어드바이스 제공하는 역량 갖추는 게 맞을 것.”(㉔-6)
- ▶ “증권사는 영업 쪽이 있다 보니까, 영업쪽은 고민할 필요가 없어요. 자기 손님 가지고 영업하는데, 내 손님이 VIP가 많다면 그분들한테 영업하면 되는데, 그분들이 이런 서비스가 필요하다고 하면 본사에 요청하겠죠. 영업쪽에만 가겠다고 하면 it 관련 고민 필요 없고, 영업에서 본사로 가는 경우는 필요하겠지만.” (㉔-1)

□ AI 기술 발전에 따른 지점 영업직 및 업무직 대체에 대한 인식 - 현재 빠른 속도로 발전하고 있는 AI 매매시스템이 향후 수년 안에 고도화된다면 증권영업사원의 전문성을 활용할 영역이 사라질 것이라는 우려

- ▶ “결국 대부분 주식-금융상품 거래 지금 핸드폰으로 다 하고 있기 때문에 궁극적으로는 수요 줄어들 것이라 생각.그런 분들에 대한 보호 등을 잘 해야할 것이라 생각한다”(㉔-9)

□ 지점 대면 영업 업무 감소에 따라 업무지원직 감소할 것이라는 의견

- ▶ “솔직하게 고용이 줄어드는 분야도 있습니다. 창구 여직원은 줄고 있고 앞으로도 뽑을 계획이 없습니다. 그 분들을 지점 영업직으로 전환하는데요. 40세가 되면 강제 전환. 영업점 가거나 본사로 흡수하거나 그런.”(㉔-2)

□ 데이터 분석이 발달하더라도, 영업직의 필요성은 사라지지 않을 것이라는 의견도 제시됨. 다만 IT 시스템에 대한 지식이 영업에 도움이 된다는 의견이 함께 제시됨.

- ▶ “로봇어드바이저가 주는 거로만 매매할 거다라는 고객, 로봇어드바이저가 주는 거에 대한 해석을 요구하는 고객, 영업직원들을 거기에 대해 상담해주는 제공. 실제로도 로봇어드바이저만 제공하는 회사보다, 로봇어드바이저+영업사원고용해서 상담한 곳이 더 빠르게 성장했다. 영업점이라기보다 투자정보에 대한 니즈가 존재하는데, 그것을 투자정보를 디지털쪽

으로만 받아볼거나 아니면 전문적 영업직원에게 우선으로 상담해서 받을 것이냐, 각각이 다 있기 때문에 각각의 적절한 서비스를 개발하는게 필요하다고 보는 거죠”(④-1)

▶ “사실 시장 보다보면 확률의 게임이고 사람이 하기 때문에 심리가 개입되고, 심리적인 부분이 되게 커가지고. 데이터 분석자료를 참고하고 필요하면 말씀드리고 하겠지만, 한계가 분명히 있어요. 감이 크고, 손님들이 원하는 대로 거래를 할 수 있게 도와주는 게 핵심. 손님들이 주로 주도를 하고 조연자. 도와주는 사람의 입장에서. 그때 데이터기반으로 봤을 때 그게 맞는 경우가 별로 없음. 안 그런 경우가 많음. 데이터분석을 직접 하지 않음. 리서치 자료 참고해서 보긴 하는데 그 자료조차 신뢰성이 높지는 않은 것 같아요. 주식시장을 보면 그런 거는 참고만 하면서 하는거죠.”(⑤-4)

▶ “(본사에서 IT 기획업무 해보신게 영업에 도움이 되는지?) 됨. IT 체계를 더 아는 편. 구체적으로, 업무플로우를 안내해줘야 할 때가 많음. 손님이 콜센터에서 물어보는 것보다 저에게 물어보는게 더 많고, 편하게 이야기해드릴 수 있고 틀린 뿐 있으면 제가 직접 알아봐서 말씀해주면 더 유리하지 않나 라고 생각합니다. 그런 부분의 중요성이 앞으로 강화될 것 같다.”(⑤-4)

(2) 디지털 전환 수용 여부 및 적응 속도의 차이

□ 조직 전반의 디지털 전환 필요성에 대한 인식 및 수용수준

▶ “시스템 개발을 지시하는데, 일을 하는 사람들 중에는 니즈가 많지 않은 걸로 파악하고 있음. 조직문화가 바뀔 정도로 가지는 않는 상황이에요. 평가체계에는 반영하고 있고, 그게 한 순간에 바뀔 거라 생각하지는 않고요. 디지털로 하니까 사람을 줄이려는 거 아니냐, 그게 전혀 아니다. 전혀 그렇지 않다. 더 필요하다. 기본적으로 니즈자체가, 데이터를 활용하면 더 좋아요 라는 걸 사회적으로 알려주고 그렇게 활용할 수 있는 계기가 만들어야 된다고 생각하고. 데이터 안써! 가 아니라 데이터를 활용하면 좋다는 걸 인지를 못한다. ... 데이터 자체가 필요가 없다, 못 따라가고 있다고 생각은 안 함. 데이터는 있는데 걱정하게 쓸 수 있게 커뮤니케이션을 통해 만들어가고 잇찌 못하다. 만들었는데도 이용을 못하고, 어떤 데이터가 필요한지는 모른다. 데이터는 충분히 있는데 인사이트 도출이 안되는”(④-1)

▶ “고객 쪽에서 데이터에 대한 니즈가 없어서는 아니다. 어느 정도 의사표현 하고 있다고 보는게 맞는 것 같아요. 근데 고객이 충분히 어떤 행동으로 말하고 있는데 그걸 캐치하는 능력이 좀 더 필요할 것 같아요.”(④-1)

▶ “교육이 필요하다는 건 인사나 데이터 중앙 추진 부서에서는 필요하다고 생각함. 숙련도에 따른 교육 체계는 만들고 있음. 운영하고 있는데 다만, 조직문화로 귀결될 수 밖에 없는 게, 교육을 만들어도 얼마나 받아서 써먹어야 될 것인지에 대한 니즈가 가미가 될 수 밖에

없음. 교육체계 만들어놔도 동영상 틀어놓고 업무를 보니까. 데이터를 쓰면 고객 만족도 높일 수 있다 라는 인지 자체가 직원들 사이에 선행되어야 한다고 본다.”(④-1)

□ 세대 간 디지털 전환에 대한 수용 격차, 직무 배치의 차이 - 중년 노동자들은 디지털화 속도 빠르다고 느끼거나 따라가지 못한다고 보고하나, 시니어급 노동자들의 디지털화 적응 의지 자체가 떨어진다는 의견도 제시됨. 디지털 전환 과정에서 적응수준에 따른 세대 간 갈등양상도 나타남. 조직별로 평균연령대가 차이 나고, 디지털 업무가 많은 부서, 또는 동일 부서 내에서도 디지털 업무가 많은 직무에는 젊은 세대가 주로 배치되는 경향도 보고됨

▶ “(차장님의 연배는 잘 적응하는 게 쉽지 않다, 혹은 룬을 가지고 적응할 수 있는 정도의 속도로 가고 있다, 이런 흐름을 어떻게 받아들이시는지?) 동참을 하려고 노력을 많이 하는데 속도감이 너무 빠르다.”(②-7)

▶ “직원들의 정서가 부정적. 지점은 의무로 안했음. 그거는 노조나 지점에서 반대가 강해서 못했음. 업무시간에 하라는 건데도. 저희 회사 구성자체도, 70년대 이상이면 전체 직원의 45%가 넘음. 고령화된 편. 특히 그분들의 대부분은 영업점에 있음. 새로 뭔가 하려는 의지가 부족. 몇년 다닌다고 써서 해야되냐. 플랫폼 제공하는데 쓰시려고 안 해요.”(④-2)

▶ “지점에 어르신들이 많이 있음. 저희는 어르신이라고 하는데, 4-50대 어르신들. 저희는 지점에 월세 부담. 지점들 적자로 가면서. 고객들이 점점 모바일로 가니까. 근데 이분들이 본사로 왔을때 부담을 느끼는. 디지털 강요할 때 구조조정이라고 생각을 많이 해서 조합원들이 선입견. 교육 시켜서 본사로 보내버리려고 하는거 아니냐 라고 반대를 많이 함. 본사 직원들은 부정적이지 않음. 지점은 반대가 강함. 온도차가 있다.”(④-2)

▶ “본사에도 디지털픽이라고 해서 고령이신 분들이지만 디지털에서 하다가 거래는 디지털로 하는데 종목이 궁금하면 소속된 지점이 없으니까 응대하는 채널을 만들어서 그렇게 발령을 내드렸는데, 디지털화가 되어도 당신들의 일자리가 훼손되는건 아니라고 시그널 주고 싶는데 아직까지 부정적으로 생각하고 있어서 힘들다.”(④-2)

(3) IT인력의 배치 및 IT-비IT인력 간의 통합이슈(integration issues)

□ IT 부서 내 기획부서-기술지원부서 간의 차별

▶ “(디지털 기획부서)랑 일할 기회가 없음. 협업을 한 적이 없어서 잘 모르겠다. 괴리는 있음. 왜 두 조직이 나뉘져 있는지. 같은 디지털이고 IT인데, 한쪽은 기획만 하고 한쪽은 일만 하고. 상은 디지털에서 받고 일은 IT에서 하고.”(②-3)

▶ “회사 내에서 보면은 디지털본부가 있으면 신기술쪽은 지원은 하니까 저희는 지원은 하지

만 운영이나 이쪽 주고, 기획은 디지털본부. 저희는 느끼는게 레거시쪽. 홀대받는 느낌. 문제 생기면 다 우리가 뒤집어쓰면서. 이야기를 해도 뭐 (안 바뀐다)”(②-3)

□ IT인력이 금융권 조직문화에 느끼는 불만

▶ “전통 금융사랑 이제 막 금융업 시작한 데랑 기업 문화부터 다르고, … 네카라쿠베라고 하는 IT 기업 다니는 지인 꽤 있어서 여쭙보면, 거기는 개발자에게 권한이 많아요. 일단 개발하고 서비스하고 그 다음에 운영 하기 전에 그 때 검토를 하는 건데, (금융사는) 이거 한번 해보고싶은데요 하면 보안을 어떻게 할 건지 설계하고 해야하는. … 근데 하다보면 기업 문화가 너무 다름. 개발자가 운영하면 안 되고. 그게 안 되는 조직에서 devops에서 하려고 하니 말이 안 됨.”(②-3)

□ 기존 금융인력이 IT인력에 느끼는 불만

▶ “(it인력의 금융에 대한 이해도가 낮은 부분에 대한 답답함이나 불편함 없는지?) 있다. 사실 외부에서 디지털 전문가를 뽑으면 금융을 잘 모름. 적응하는게 1-2년은 걸리는 것 같아요. 금융 상품 자체를 모르니까. 그걸 빨리 캐치하시는 분도 있는데 대부분 적응기간이 오래 걸리는 것 같아서. 기존에 금융했던 직원들을 가르치는 게 더 낫지 않나? 이런 생각한다.”(⑤-1)

▶ “(UX/UI 기획자 스카웃 해오면 실제 업무에 도움이 되나?) 모르겠다. 지금 적응기간. 처음에 힘들었죠. 전문기획만 하시는 분들이다보니까, 약간 손님 입장을 배려 못하는. 손님들의 니즈나 성향을 몰라요. 예를 들어 현재가에 필요한 정보-체결, 잔고, 종목 더 많이 보고 싶어하지, 잔고화면 깨끗하게 보이고 이런 것보다는. 주식을 하는 사람들은 자기 돈에 관심 많지 이쁘고 이런 거에는 관심 없는데 그런걸 모르는 거죠. 전문기획자분들이 기획을 하셨는데 손님의 니즈 정보 많이 보여주는 초점이 아니라, 크게 보여줄까 이런 거에 초점을 주니까 손님들 불편이 있었죠. 매매를 해보면 이게 불편하구나 저게 불편하구나 알게 되는데 아직은 좀, 그거를 본인 스스로 좀 해야하는데.” (⑤-2)

□ IT기업 문화와 금융권 조직문화의 차이에 따른 구성원 간 융화 문제

▶ “얼마 전 대규모로 경력직 채용했는데 … 한 셀에 2-3명씩 추가 채용. 각 셀/부서 채용한다고 하면 20-30명. 기존 조직이 100-120명인데, 20% 증가하는 것. 그렇게 왔을 때 다른 조직문화에 몸담고 있던 사람이 들어왔을 때 잘 융화가 될지 (걱정된다).”(②-3)

▶ “기본적으로 일을 할 때 중요한 일을 할 때 데이터 인력을 붙여서 하겠다는 생각은 하고

있어요. 근데 정책적으로 뒷받침하는 거는 지금은 못하고 시간 더 걸릴 것 같아요 ... 비지니스-데이터 하는 사람 잘 엮어줘야 되는데, 조직 별로 데이터 잘하는 사람 붙여주는 거 필요하다. 비지니스 하는 친구들이랑 이야기하면서 데이터에 대한 인사이트 쌓아가면서 상호간에 시너지효과를 내도록 하려고 한다.”(⑤-1)

▶ 실제 전력화는 3-6개월 신입교육을 통해서 해야 하고. 비즈니스하는 친구들이랑 it쪽 이야기하면 생각이 다름. 계속 만나서 이야기하고 해야죠. 예를 들어서 규제기관 밑에 있어서 규제 생각 안할 수가 없는데, 비지니스하는 친구들은 규제부터 이야기함. 규제쪽부서원들과 커뮤니케이션하면서 노하우가 있으니. 그걸 흡수하라고 지시한다”(⑤-1)

□ 빅/핀테크 기업으로의 이직(인력 유출) 및 인력 공급 부족: 승진 적체·진급 누락, 조직문화의 차이, 빅/핀테크 기업과 같거나 낮은 임금수준, 성과급 배분제약(기존 금융업의 고정된 임금체계 및 노동조합의 성과급체계 반대) 등으로 테크기업으로의 이직 늘어나는 추세

▶ “디지털 계약직 100명 채용하고자 하는데 그것도 없어진 상태. 지원자가 없어서. 딱 데 수요가 많고. 대우도. 포털은 800-1000만원 올려서 6000되는데, 저희는 4-5000 수준. 더 올리고 데리고 오는 건 어려운 상황. 엄청 보수적임. 좋은 인력을 데려올 수 없는 상황인데 디지털 푸시는 엄청남.”(②-2)

▶ “들어왔는데 내가 생각하던 그 IT가 아니네. 해서 퇴사하시는 분들도 2-3년 사이에 (많아 졌다) ... 요즘에는 카카오, 토스에서 채용해가는 상황. 일단 가고 나면 그 회사에서는 직무가 많기 때문에.”(②-3)

▶ “기본적으로는 데이터 다루는 인력 선호하고, 두번째로는 대고객 접점 자체가 온라인으로 옮겨가고 있기 때문에 유지보수 및 서비스 기획하는 쪽 인력 뽑으려고 합니다. 하반기는 지금 추진하고 있는데, 플랫폼 쪽을 채용. it base 말고도 2개를 다 전반적으로 필요. 그런 인력이 필요. 설계 단계를 넘어서 개발하거나 유지보수하는 쪽에서 it 필요. 디지털이 10명이면 ict가 2-30명 필요하다고 생각함. 고객에게 안정적으로 제공하려면 ict가 더 필요한데, 이런 요구를 전달하고 있는 상황.”(④-1)

▶ “상반기에 디지털/IT만 경력직 공개채용 했습니다. 일반 직원들은 계약직 거친다음 정규직 하는데, 파격적으로 처음부터 정규직으로 뽑음. 정규직 테이블이 있음. 2-30명 뽑았고 계속 공고를 올려놔가지고, 사용했던 채널 아닌데 블라인드에 광고를 올린다거나 메인으로 올려서 상대적으로 접근이 될 만한, 사람인을 썼다 하면 블라인드나 어플 채널 통해 뽑고 있어요. 계속 뽑고 있는데 인력이 부족한 상황입니다.” (④-2)

▶ “은행문화라서 정규직은 대리는 다 동일한 월급, 편차가 없음. 성과가 없음 관리직은 거의 없음. 그러다보니까 별도직군한테 별도의 금액을 주지 못함. 편차가 나면 빼앗기는 경우가 있음. 그런 안정성, 근태가 더 나은 편. 복지같은 게 좋음. 상대적으로 그런 직원들이

음. 토스에서 영입하면서 2배를 올렸는데도 더 받아서 토스로 간 사례가 있었음. 우리는 그런 결정도 힘들. 고연봉 1억 5천 불렀는데 거기서 더 불려서 잡아갔는데, 우리가 그렇게 하기는 어려움. 본부장님 이사님 연봉이 될 수는 없는거니까.” (④-2)

▶ “노조도 유연하게 생각할 필요가 있다. 무리하게 고용안정을 해치면서 하려는 게 아니기 때문에. 회사에서의 바람은 인력들을 뽑길 때 보면, 저희는 동일직급 동일연봉. 대리도 정규직을 데려왔을 때 돈 더 줄 수 있는 방법이 없음. 본사의 주니어 직급의 퇴사 2-30대 퇴사가 엄청 많다. 노조는 표는 다 지점에서 나오니, 지점에서만 동의해주면 선거는 이김. 지점에서의 퇴사율은 거의 없음. 같은 시기 들어온 지점 퇴사는 30명 중에 1명. 같은 시기 들어온 본사직원은 30명 중 15-20명 퇴사함. 더 매몰되고 표밭은 이쪽이고. 지점은 성과에 대한 배분이 다 되어있음. 이걸 바꾸기 위해서 노사합의가 있어야 되는데 노조는 반대. 딜레마적인 상황. 본사에서 노조를 따로 만들자라는 이야기도 나옴. 물어보는 친구들도 있음. 자기들만의 노조를 해서 자기들의 성과배분을 하게 해달라. 성과베이스로 가길 원함. 젊은 직원들은 성과에 대한 연봉받길 원하니까.”(④-2)

□ 반대로 빅/핀테크 기업에서 금융기업으로 오는 트렌드(UX/UI 기획자)가 있다는 보고도 있음.

▶ “트렌드가 변하고 있음. 1-2년 사이에 많이 바뀌었는데, 채널담당자를 많이 뽑았어요. 채널을 많이 아는 사람 - 투자 정보, 기능들, 어떤 메인, 서비스가 되고 이런 것에 대한 기반지식이 오래된 사람 인력들을 많이 뽑았는데, 요즘은 갑자기 토스나 카카오 바람이 불다 보니까 UX, UI 전문기획자들 많이 뽑아서 좀더 이쁘게 손님들에게 심플하게 갈 수 있도록 그런 인력들을 많이 뽑고 있음. 최근에 카카오에 계신 분들 많이 와요. 주변 이야기 들어 보니까 카카오에 계신 분들이 증권경력을 원하고, 금융에서도 UI, UX를 원하니까 커리어를 쌓으면, 카카오에 증권경력까지 쌓이니까 엄청난. 그래서 온다.” (④-2)

(4) 빅테크 기업의 금융산업 진출에 대한 인식

□ 빅테크 기업의 금융산업 진출에 대해 공통적으로 위협적이라고 인식

▶ “경쟁이 아니에요. 기존금융사는 속수무책. 대처 못하는 거고. 핀테크 진입속도는 진짜 빠르다. 기존 것을 파괴하지 않으면 못 따라감. 못한 사람 데리고 가기 힘들다.”(④-2)

▶ “우리만의 바운더리, 수익모델이 무너졌어요. 대항 불가능이에요. 플랫폼의 위력이라는 것이 고객에의 노출, 즉 기회가 더 많은 거거든요. 카드사에 마이데이터 사업 열어주면 뭐 하나. 열었을 때 고객이 들어와야 하는 거잖아요. 기존 금융사에 규제 풀어준다고 해서 고

객들이 그걸 사용하지 않아요. 헤게모니 바꾸기 위한게 아니라 손 놓지말고 따라라도 가자. 이것조차 안하면 안되니까. 울며 겨자먹기 식. 이 판도가 아직 기존금융사들이 완전히 패배했다 실패했다 라고 한 건 아니니까 손놓으면 안되고 따라라도 가자.”(④-3)

▶ “저도 항상 타 증권사 앱 별로 안 봄. 토스, 카카오, 해외쪽 앱만 봐요. 너무 잘 만들었어요. 지금은 모바일 모든게 모바일 중심. 과거에는 업무용 단말 화면, HTS 화면 만들고, 그랬다면, 지금은 업무용 만들면 무조건 MTS부터 만들고, 모든 게 모바일 퍼스트. 모바일 측면에서 손님한테 제공하기 위해서 경쟁증권사 참조하긴 하지만, IT쪽 기업 어플을 많이 활용함. 그쪽에서 하는 디자인이 처음에는 (저희랑) 깜짝 놀라게 차이가 났으니까. 저희 회사도 많이 좋아지긴 했는데, 손님들이 저희 MTS가 쓰레기다 이런 이야기도 들었으니까요 4-5년전에는. 지금은 많이 좋아졌지만, 확실히 브랜드가 떨어지니. 디지털시대에 워너가 더 워너가 되는 게 커진 것 같다. 그런걸 하려면 엄청나게 돈을 투자해야 함. 그게 쉽지 않다 보니... 저희 회사는 딱 보니까 시대의 흐름에 뒤처지지 않게만 하는 것. 너무 뒤처지면 아웃되기 때문에 그래도 따라가자. 이런 상황.”(⑥-1)

□ 규제에 있어 기존 금융사와 빅테크에 대한 정부의 규제차별 - 기존 금융사에 대한 강한 규제/보안정책으로 인해 빅테크기업과의 경쟁에서 뒤처지게 되는 점을 우려

▶ “테크 기업이 파이낸셜로 들어오는 상황에서 기존 전통적 금융사도 테크에 대한 진화가 빨리 돼야되는데, 금융규제/보안이 너무 심함. 보안을 걱정하진 않고, 오히려 보안 때문에 뒤처지는 게 걱정. 오늘 아침에 회의한 것도 클라우드에 올려야되는데 그걸 클라우드에 올릴 때 똑같이 해도 되냐, 이거 계속 매번 검토. 정보보호센터 등등과 같이 일함. 금융권이나 필수적인 일이라고 생각하지만 너무 심하다.”(②-4)

▶ “보안을 해야하는 것까지는 OK인데, 그 증거 마련하는 것까지는 테크를 할 시간이 부족. 금융권에서 IT조직이 큰 것도 아닌데, 작은 조직에서 감사가 너무 많고 심하다. 보안을 지키는 쪽으로 가는 게 맞는 거다, 따라가고는 있는데, 보통 타사에서는 or 조건인데 금융쪽에서는 and 조건으로 간다.”(②-4)

▶ “규제가 점점 심해짐. IT에서 전산화 시켜야되는데 너무 많고, 끊임없이 생기고, 보안쪽도 일거리가 생겨야되니, 다 막아놓으면 또 생기고 또 생기고. 그런 부분이 디지털화 추진 회사에서 IT조직이 겪는 가장 큰 고충.”(②-4)

(5) 전사적 디지털 전환의 실태 및 구성원들의 인식

□ 디지털 전환 여부 및 변화내용을 인사고과에 반영

- ▶ “개발팀하고 붙어서 자기 업무를 얼마나 자동화하는지가 인사부에서 고과 반영. 미션도 하나씩 해두면 성과 측면에서도 반영.”(②-8)
- ▶ “KPI라고 그 회사의 평가를 얼마나 디지털화를 했는지를, 얼마나 접목시켜 했는지를 평가항목으로 보고있습니다. … 회사의 방향이 디지털화에 있다 보니까 이에 대한 아이디어를 안내거나 뭘 하면 승진에서 인사에서 밀리고 있습니다.”①신한아이타스
- ▶ “지주차원에서 디지털화 관리하고 있고 계열사별로 실적을 월별로 내야하고.”(②-2)

□ 회사의 디지털 전환 정책의 문제와 시사점

○ 경영진의 디지털 전환에 대한 판단역량 부족

- ▶ 디지털 전문가가 없다고 생각. 타사에서는 디지털 임원 많이 외부에서 수급하는데, 여기서 전문성이 떨어지는 임원. 임원급의 디지털전문가가 없다고 생각.”(②-2)
- ▶ “이런 기술 도입이나 조직 관련된 방법론 위에서만 시작해야 함. CEO/부사장 급이 위에서 찍어눌러야 함. 말로는 IT기업처럼 됐으면 좋겠다 하다가도 막상 바꾸자고 하면 반발이 심함. 그래서 아예 위에서 무조건 바꿔 하면서 물갈이 하지 않는 이상 바텀업으로 하기는 어려움이 있지 않나.”(②-3)
- ▶ “지점에서 고객 내방, 상품 거래, 백오피스, 고객자산가는 아니고 일반고객을 시스템화시켜 본사에서 관리해야되는데 이에 대한 개념이 갖춰지지 않은 것 같음. 알고는 계시는데 구체화시키거나 그런 건. 그런 것에 대한 개념이 있는 분들이 (상층부에) 많지는 않을 것.”(②-5)

○ 경영진의 디지털 전환 강조에 비해 적극적 투자 부족

- ▶ “시스템 개발이 원활하게 잘 안 됩니다. 그럼 엑셀하는게 더 낫겠다. 아날로그로 정리가 잘 되어있어야 디지털화가 잘 될 수 있는건데 초기 사업은 그게 쉽지 않으니깐. 나중에 잘 하자. 아날로그로 시작하다가 그게 고착화되는 경향. 적정 시점에 대한 고민(시스템적으론 도입, 전환에 있어) - 그리고 경영진의 의지가 반영되어야 한다. mts 만 도입하려고 해도 몇 십억이다.”(④-1)
- ▶ “그런것(MTS 시스템 선진화)을 하려면 엄청나게 돈을 투자해야 되는데. 그게 쉽지 않다 보니. 지금 한다고 해도 전면 온라인인 키움증권의 이미지를 가져올 수 있나 하면 그런 걸 하려면 수십억 수백억 투자해야 하는데 월급쟁이 직원들이 할 수 있는 일이 아니에요. 저희 회사는 딱 보니까 시대의 흐름에 뒤처지지 않게만 하는 것. 너무 뒤처지면 아웃되기 때문에 그래도 따라가자. 이런 상황.”(⑤-1)

▶ “인원 늘리는 것도 늘리는 거지만, 사실 전산이 좀 잘 되어있으면 좋겠는게, 좀 빠르고 예러가 좀 덜 나고, 그게 더 바라는 부분이에요. 새롭게 편리하게 하는 것도 좋지만, 빨리 되거나 공모주 청약 건수가 되게 많다 보면 환불일만 앱을 통해 환불하는 분도 있지만, 공모주하는 분들은 여러 곳에 돌아다니시니 어차피 내점하시는데 시스템 과부하가 와서 오류가 계속 나고. 그런 것 때문에 제일 힘들거든요. 건수가 많아도 잘만 되면 덜 힘든데. 업무가 없는데 왜 이렇게 힘들지. 전산이 안 되거나. 손님이 불만을 표출하고. 너무 힘들어요 그 부분이.”(㉔-3)

○ 전체 조직· 각 부서 특성을 고려하지 않는 일방적 디지털 전환 추진

▶ “스마트 오피스 하다가 중단됨. PC가 없고 조그만 셋탑박스. 키보드가 찝혀서. 수식도 오류가 많이 거고, 마우스도 버벅. 파일 여는 데에 오래걸림. 비효율적, 그러나 매일 다른 자리에 앉아서 하면 스마트다. 업무가 엄청 느려졌고, 파일 다운로드도 느리고, 그동안 PC도 안 되고. 다운 올려두고 담배피러 나갔다 와도 안 끝나있고. 실무자 입장에서는 스트레스인데, 위에서는 스마트 오피스(라고).”(㉔-2)

▶ “IPA, MTS 등 많은 변화, 그러나 비효율적인 부분 많음. MTS도 6-8개월 (지주사의 푸시) 했는데 흑평이 많음. 시장에서. 기존 걸 돌려달라는. 직원인데 제가 쓰다가도 욕이 나옴. 이런 건 굳이 명분이 앞세워진 게 아닌가.”(㉔-2)

○ 디지털 전환의 전사적 강조 비해, IT 인력 채용 확대에는 소극적, 한계

▶ “디지털화라는 목표는 있는데 지금 인력으로는 버거울 것 같은데 거기에 대해서 적극적으로 이지는 않은 것 같다. IT인력 뽑는 데에는.”(㉔-5)

▶ “윗분들이 인식은 하고 있지만 누가 먼저 치고 나가느냐 그게 문제. 많은 돈을 쏟아붓기에는 CEO 등 부담이 있음. 다른 기업이 하고 있지 않은데. 신개발 시스템 외주업체랑 하면서 MTS 다 몇 번 얹어졌거든요. 리스크테이킹하기 싫은 것.”(㉔-5)

○ 디지털 전환의 전사적 강조 비해, 디지털 업무수행 위한 교육훈련 투자에는 한계

▶ “전사원 코딩교육 의무화 - 영업점은 선택으로 두고, 본사 직원은 의무로 교육하고 있음. 자체어플로 디지털 교육, 본인이 선택해서 들을 수 있고. 오히려 교육 강요하면 반작용이 더 일어나니까요.”(㉔-2)

▶ “(본인의 의지도 있지만 사측이 시간을 빼주든, 인사에 반영하든, 그런 부분을 개인에만 맡기기만 해서 되냐? 객관적인 필요가 있고, 원원하려면? 학교는 아니지만 개인이 다 알아

서할 수 없고, 업계가 어떻게 갈지는 회사가 더 잘 아는 것 아닌가? 회사의 책임일수도 있는데 정착 잘 안돼있는 것 아닌가?) 맞아요. 회사 온라인 강의 많이 올라와있는데 다 쓸모가 없다. 리더십 이런것...”(②-6)

▶ “(금융직원들에게 IT가르치는 프로그램 있는지?) 도제식이죠. 그것밖에 없음. 공식적 교육은 별로 도움 안됨, 그냥 하는 거죠. 그걸로 인해 실력이 늘진 않아요.” (⑥-1)

○ 마찬가지로 IT인력의 금융업 이해도 높이기 위한 교육훈련 투자는 소극적

▶ “(IT인력을 금융쪽으로 전환시켜주는 세팅화된 전환, 적응 프로그램이 있는지?) 프로그램 없어요. 같이 하면서 하는데 모르는 건 물어보고 그런 식. 처음에 하다보니까 기획능력은 뛰어나긴 함. 저희가 했던 기획은 조금 구두로 많이 하고 이렇게 해죠 저렇게 했는데, 이 사람들은. 딱 시안 만들어오니까.”(⑥-2)

○ 디지털 전환 과정에서 업무량 및 노동강도 증가했으나 회사는 업무량 감소로 인식 - 본사 관리직의 경우 디지털 전환 과정(과도기 또는 적응기)에 추가적 업무 발생 및 노동강도 높아지지만 회사는 디지털화로 업무량 및 업무강도 감소했다고 인식. 고객들이 비대면 채널 이용하더라도 그에 수반되는 부수적 업무는 직원들이 수행하나, 회사는 비대면 채널 수익으로 인식

▶ “사실 제도 바꾸고 전산화하면 업무가 줄어드는 것도 있지만 과도기 2-3년. 업무로드가 더 걸린다. 기존 시스템대로도 검증해야되고, 새로운 것으로도 하고. 제대로 돌아가는지 누락분 없는지 검토해야하고요. 근데 위에서는 그렇게 생각 안하고, (업무가) 줄어들었다고 생각해요.”(②-2)

▶ “IT쪽으로 저변 확대된 건 분명한 사실이고, 그것에 대해 직원들이 어떻게 말할 수는 없지만 그걸로 인해 파생되는 업무들이 있잖아요. 근데 그걸 계량화해서 여기까진 직원, 여기까진 인프라, 이분법적으로 나누기 어려운 영역이 계속 생기고..” (②-4)

□ 영업업무의 경우 최근 주식거래규모 확대·증권시장 호황으로 인해 고객규모가 확대되었고, 그 중 많은 고객들이 모바일 거래 이용하지만, 모바일 거래하더라도 고객들의 문의 및 보완 요구는 현장 영업점 직원들이 모두 처리. 노동강도 높아지지만 개별 직원들의 실적으로 평가되지 않음.

▶ “코로나 이후 주식거래규모 확대되며 힘들다고 토로하는 직원 많을 정도로 바쁨. 모바일 거래 수수료 없는 거래 하는 분도 증권사 직원에 전화해 상담 - 즉 서비스 제공은 계속, 근

데 직원들에게 인정되는 수익은 없음. 업무의 양 자체는 같이 늘어남. 근데 디지털에서 발생하는 수익은 회사가 향유하고, 그에 대한 노동은 직원이 짊어질 수밖에 없는.”(㉔-4)

▶ “(지점에 찾아오는 사람이) 엄청나게 늘. 코로나 이후. 창구직원들 같은 경우 업무시간에 밥먹을 시간이 빠듯할 정도. 근무시간에 하루 종일 계속 일을 해야지 일이 끝날 수 있을 정도로 강도가 세고, 들어오는 길에 음료수 다 마신다. 왜 이리 빨리 마시냐, 들어가면 마실 시간이 없음. 노동의 강도는 엄청 강한데, 숫자상으로만 보면 그걸로 발생한 수익 뽑기 힘들고, 계좌개설만 하고 모바일로 거래하고, 걸리면 찾아오거나.”(㉔-4)

○ 성과평가 방식 변화의 필요 - 디지털 전환에 적극적인 부서 및 직원에 대한 보상 필요성

▶ “생각은 하고 있는데 이행으로 얼마나 되냐가 중요하고, 출구가 뭐냐 하면 top down 으로 내려가는데 필요. 잘 하고 있는 부서나 직원에 대한 인센티브나 포상이 좀 따라야 되는 것 같음. 임원 및 스텝부서 다 중요성 체감. 인프라, 조직체계 같이 고민하고 있는 상황.”(㉔-1)

▶ “영업쪽에 있지 않은 이상 직원들이 좋은 소스 받는다고 해서 추가적인 보상 받는 것 없어요. 안해도 되는것인데 굳이 그것을 가지고 새로운 걸(디지털 전환에 도움이 되는 아이디어 추진) 하려는 직원이 있다고 하면 보상을 줘야하는데, 측정하기 힘들니까. 영업부에 비해 본사직원들이 어떤 방식으로 보상 받을 수 있도록 하는지. 그런게 있어야 하지 않을까.”(㉕-1)

□ 비대면 채널 수익을 노동자들과 배분하는 문제

▶ “증권사는 은행과 달리 개인의 성과가 분명하게 드러나는 조직이었는데, 이제는 그 개인의 성과가 점점 희석됨. 측정할 수 있는 방식이 달리 생각돼야 됨.”(㉔-4)

▶ “회사에서 볼 땐 IT 수익인데 하지만 거기에 수반되는 업무는 직원들이 맡고 있음. 회사도 사실 알고는 있는 것 같아요. 직원채용 더 많이 했고 그런 부분 더 개선해나가고자 하는 것 같은데, 수치로 나누기는 쉽지 않은 문제. 어느 한 쪽으로 유리하게 데이터가 가공되는 지에 따라 굉장히 달라질 수 있음. 하나의 로데이터로 두 가지 시선이 나온다.”(㉔-4)

□ 지점 - 본사 간에 수익 배분 문제

▶ “대면영업부서는 수익방면 푸시, 디지털영업부서는 TM 주로하고 수익방면 압박은 경감. 온라인 주문이 크고 비대면 수익이 크고 증가하고 있는데 성과급은 회사 전체에서 분배. 실적 관리 및 평가에 대해 지금도 문제제기가 나오고 있음”(㉔-1)

3. 지점 영업직·업무직 직원들의 문제의식

(1) 회사의 영업점 운영전략의 변화 관련

□ 지점 간 통합화, 은행·증권 복합 점포화: 규모의 경제 효과가 대형 증권사에 나타나더라도 일정 규모 이상의 영업점을 유지해 왔으나, 비대면·디지털 환경으로의 재편이 가속화되면서 영업점 규모가 축소되고 있고, 지점 간 통합화 및 복합점포화가 빠르게 진행되고 있는 상황.

▶ ‘(지점을 줄여서) 센터화하고 있음. 센터가 4개 정도임. 3-4개 지점을 1개 센터로 하는 식임.’ (㉓-1)

▶ ‘라운지가 아직 많이 포진되어 있지 않음. 처음에는 은행과 협업하기 위해 들어갔고, 지금은 PWM(프라이빗뱅킹PW+자산관리WM) 조직이 생겼기 때문에 라ун지는 제한적이라고 봄.’ (㉓-1)

▶ ‘최근 S역 지점이 폐쇄되어 우리 영업점과 통합됨. 신림역 계좌들이 다 우리 쪽으로 오고, 그게 합쳐지는데 굉장히 바빴음. 손님들 전화도 많이 왔음. 합쳐졌지만 사람은 더 들어오지 않았음. 영업직 중 4명 정도가 우리 쪽으로 오셨는데 창구직원은 안 왔음. S역 지점에 계셨던 업무직들은 2인점포로 발령을 냄. 우리로서는 업무직원은 안 늘어나는데 업무는 많이 늘어난 셈임. 늘 인력을 더 뽑아달라고 요구하지만 안 되고 있음.’ (㉔-3)

□ 영업직원들의 영업전략의 변화

○ 찾아가는 영업, 전문 상품 판매에 특화: 영업직원들의 영업전략이 내방고객 상담에서 찾아가는 영업으로 변화. 현장 영업점에서 영업업무하는 직원들이 ‘찾아가는 영업’으로의 자신들의 영업방식의 변화를 언급하고 있음.

▶ “장 마무리를 하거나 체결내역에 대해 고객한테 피드백을 준다거나, 예전에 비해 오프라인으로 주식하는 경우가 많이 줄어들어서, 다른 고객들이랑 만남 이어가다보니까 고객 미팅을 함. 장 이후에는. 고객 사정에 따라 5시, 6시에 만나기도 함.” (㉓-1)

▶ “예전에는 하루 수십통 전화해서 매매하는 사람들 있지만 지금은 그런 분들 많지 않다보니깐. 차라리 외부에 나가서 주문이나 시장 변동성 크지 않으면, 약속 잡아서 왕복 1시간 1시간 반 정도 걸리는 강남, 강북 가서 고객을 직접 만날 수 있을 때 만난다.” (㉓-1)

○ 대면영업보다는 수시로 손님들과 연락(전화, SNS) 통해 고객 관리한다는 경우도 있음.

▶ “본인 돈으로 본인 관리하는 거라 자꾸 전화하시고 코멘트 드리고 상담 드리고. 6-700명. 핵심고객은 50명 내외. 온라인이 되다 보니까 온라인 거래 손님이 많다. 저는 손님을 매스로 하는 편이라 일반 영업직과는 좀 다를 수 있어요. 저는 카톡으로 답변하고 신속 빠르게 답변. 1-2분 안에 거의 다 답장. 그런걸 필요로 하는 분들이 많음. 친절하다 해서 손님 늘어나기도 하고 그렇습니다. 유튜브 보고 문의하시는 분들은 확인하고 말씀드리긴 하는데 온전한 경쟁상대라고 생각하지는 않는다. 여전히 전통적인 전문가에게 확인하길 원하니까.” (⑤-4)

(2) 업무환경의 변화 관련: 모바일 중심으로 재편, 대면영업 감소

□ 최근 1-2년간의 환경·기술·제도적 요인 모두가 증권 거래의 디지털화를 추동

▶ “내방고객 거의 없다. 난 스마트폰 못해, 스마트폰으로 매매 안해 하면서 불신하던 분들도 언택기간 길어지다 보니 비자발적 온라인 거래하게 되는 경우 발생하면서, 경험치 쌓이면서 모바일 거래로 넘어가시는 분들이 있다.” (③-1)

▶ “천천히 넘어갈게(하던 고객들도), 한 번의 큰 이벤트(코로나)가 있으면서 많이 넘어가셨다. 그리고 시장이 3월에 많이 빠졌다가 급속하게 늘면서 투자 니즈도 많이 발생했다. 그전까지 기다리면 되겠지 하던 분들도 온라인으로 넘어갔다.” (③-1)

▶ “사실 손님들이 대면을 안하고 비대면을 하다 보니까. 어르신들 아니면 창구에 잘 안오는데 비대면으로 했을 때 잘 안되면 전화가 오고, 아니면 비대면으로 잘 안되는걸 내점해서 서 비대며 하는 방법을 대면으로 물어보는.” (⑤-3)

▶ “계좌개설은 서류도 많고 시간도 많이 걸리고 본인이 와서 보인 거를 트면 간단한데 미성년자나 대리인이 트면 서류가 복잡함. 대리인 등록을 해야 하고. 계좌 개설은 본인 것 밖에 못하지만, 어쨌든 온라인으로 하고 창구에 안와서 하면 수수료도 싸고. 그런부분은 일이 덜어지는 게 있다.” (⑤-3)

□ 금융소비자보호법 시행에 따른 대면영업의 부담: 금융소비자보호법 시행에 따라 상품설명 의무 강화, 불완전 판매 분쟁 때 금융사에 입증책임 및 처벌 수위 강화, 징벌적 과징금 부과 등 6대 판매규제가 전 금융상품으로 확대됨. 이에 따른 지점에서 업무를 수행하는 데 있어 책임 및 처벌 우려 커짐. 증권업의 경우 영업·창구업무직원들이 스스로 내방고객들에 게조차 모바일 가입을 권유하는 양상으로 나타나기도 함.

▶ “규정도 그렇고 트렌드도 그렇고 모바일 거래를 강화시키게 만든다.” (③-1)

▶ “저희가 봤을 때는 이 정도 상품이면 사실, 예를 들면 법으로 규정해놓으니까 a상품을 1

번 계좌에 가입해서 잘 하고 있음. 그래서 만족해서 고객이 2번계좌에 똑같은 걸 가입하고 싶다고 하는데 녹음해야 되는거예요.고령자이신 분들은 타이트하게 할 수 있다고 생각하지만 너무 과도한 규정을 정해놓고 그 안에서 한다고 하면, 저는 솔직히 개인적인 제 의견을 말씀드리면, 저는 그렇게 고보수 상품이 아니고서는 저는 손님에게 모바일로 가입하시라고 하죠.”(③-1)

▶ “금소법으로 인해 모바일 거래 가능성 올라갈 거다. 법인은 차라리 전문 투자 영역이니 까 이렇게 할 수 있지만 개인고객이 이걸 하는데 시간을 이만큼 들이기에게는 시간대비 아웃풋이 너무 약하다. 손님이 몇백억 가입하실 거 아니잖아요.”(③-1)

▶ “솔직히 창구 오시면 저희가 녹취까지 할 시간이 많지가 않아서 온라인으로 등록하는 방법을 내방고객에게 알려주고 있어요. 약간 스트레스가 있긴 하지만, 알려주면 온라인으로 쉽게 할 수 있는데, 녹취시간은 30분, 1시간 걸릴 수 있으니 가능하시면 온라인으로 하시고 제가 도와드려도 되겠나? 라고 안내해요” (③-2)

▶ “녹취를 하고, 녹취하려면 시간도 오래 걸리고, 창구에서는 그걸 하지 못함. 창구가 막히니까. 영업직원들한테 소개를 해서, 상품가입해서 관리자를 찾게 하는. 1:1 매칭을 시켜주는 편.” (⑤-3)

(3) 업무 변화에 따른 인력 재배치·조정·축소 관련

○ 대면 영업 감소 및 디지털 시스템으로 업무가 대체되는 인력은 크게 3개로 구분할 수 있음. 영업지점에서 근무해온 영업직원, 지점에서 후선업무를 지원해온 창구업무직원, 특수고용직(투자권유대행인)을 관리해온 본사 영업관리직원.

○ 노동조합이 있기 때문에 정규직 노동자에 대한 해고는 없음. 명예퇴직·희망퇴직으로 고용규모를 축소하거나 혹은 직무 전환 - 사측의 지점 창구업무직에 대한 일률적 직무 전환. 전혀 다른 직무로 전환됨에 따라(창구업무지원 → 영업) 적응하지 못하고 퇴직하는 경우가 대부분. 사실상의 퇴직종용으로 인식되기도 함.

▶ “창구 업무직 40살 되면 무조건적으로 전환한다. 창구와 관련된 일을 계속 하는 건 불가능? 그런 케이스는 없다. 40세 되면 자동으로 전환된다. ... 40세 이전에는 안해준다. 영업 사원으로. 영업으로 전환됐을 때 본사 부서에서 일하거나 영업점에서 영업을 하게 되기도 하고. 주로 영업점으로 많이 가신다. 퇴직 종용처럼 됨. 그래서 실제 많이 나가시기도 하세요. (창구직원 성별 어떠냐?) 창구는 100% 여성이다.”(③-2)

▶ “40세 제한 없었으면 좋겠고, 풀이 나뉘져 있는데 저는 나뉘져 있을 거면 전환할 수 있는 기회를 투명하게 열어줬으면 좋으면 좋겠다. 전환하고 싶은 사람들이 분명히 있고 40세

전에도 전환하고 싶은 사람이 있고 40세가 넘어도 전환 안하고 싶은 사람이 있는데 아예 선이 그어져 있다. 한투(한국투자증권)는 대리 달면 무조건 전환이라고 들었음. 한투에서는 이제 오히려 전환하고 싶지 않은데 승진하고 싶지 않아 하는. NH(NH투자증권)는 자동으로 전환이라고 들었어요.” (③-2)

▶ “제가 회사 11년차인데 제가 제일 막내. 채용한다 하더라도 본사 IB나 경력직 채용하고 지점 영업 직원이 굉장히 없고, 그런 부분 때문에 연속성 있기가 되게 어려움. 저도 다른 지점에 있다 그 지점 없어지면서 여기로 왔기 때문에. 폐쇄점포가 많은 상황에서 좀 아쉽고. 회사가 당장 제 이익은 아니더라도 제 자리를 유지할 수 있으려면 조직이 갖춰져야 한다고 보고, 그런 부분이 있기에는 채용이 필요한 것 같고, 개별적으로 저는 이쪽에서 영업을 하고 있지만, 계약을 1년 갱신하면서 하고 있는 건데 고용안정성이나 이런 부분이, 좀 더 보장될 수 있도록 하면 좋겠다는 생각.” (⑤-4)

(4) 빅테크 기업의 금융산업 진출에 대한 인식과 우려 관련

□ 빅테크 기업의 금융산업 진출에 대해 공통적으로 위협적이라고 인식

▶ “제 손님 중 한 분이 오프라인 고객, 100% 오프라인 고객이셨는데 어느 날 온라인 주문을 내셨더라고요. 보니까 카카오톡 타고 온라인으로 내신 거예요. 내가 저기 얼마 냈냐 여기 얼마 냈냐는 중요치 않은거죠. 그냥 온라인이 더 저렴하니까. 그게 중요한 거고. 고객에게 그만큼 증권사 간의 변별력이 약하다 ... 내가 이 증권사여야 한다는 게 없는 거죠.”(③-1)

(5) 디지털화로 인한 업무량 증가 관련

□ 모바일 거래에 무방비로 내몰린 소비자들로 영업직(창구직) 업무가 가중되고 있으나 별 대책이나 보상도 없는 상황임.

- 영업업무의 경우 최근 주식거래규모 확대·증권시장 호황으로 고객규모가 확대되었고 그 중 많은 고객들이 모바일 거래를 이용하는 추세임.

- 다만 모바일 거래하더라도 고객들의 문의 및 보완 요구는 현장 영업점 직원들이 모두 처리를 해야 함.

- 그 결과로 노동강도가 높아지고 있으나, 그것이 개별 직원들의 실적에 반영되는 것은 아님.

▶ ‘코로나 이후 주식거래규모가 확대되면서 힘들다고 토로하는 직원이 많을 정도로 바쁨.

모바일로 수수료가 없는 거래를 하는 고객들도 증권사 직원에게 전화해서 상담을 받음. 서비스 제공은 계속되나 직원들에게 인정되는 수익은 없는 셈임. 문제는 업무의 양 자체가 같이 늘어나는 것임. 디지털 영업으로 발생하는 수익은 회사가 다 가져가고, 그로 인한 추가 노동만 직원이 짊어질 수밖에 없는 현실임. (②-4)

▶ ‘나의 수익에 있어 기여도가 크지 않은 모바일 시스템에 대해서 고객들이 많이들 물어 오고 있음.’ (③-1)

▶ ‘모바일 거래 출시 초기에는 엉망이었음. 캠페인이 잘 안 이루어지면서 손님들 원성이 자자했음. 해외주식, IRP할 때 특히 그러했음. IRP의 경우 자기 소득을 증명해야 하는데 그게 계속 안 되어 난리였음. 장을 보고 있는데도 전화가 오고 7시, 8시에도 전화가 오고 해서 마치 내가 간이(semi) 콜센터에 일하는 듯한 느낌이었음’ (③-1)

▶ ‘(모바일 거래 관련) 문의가 계속 오는데 회사에서 시간을 배려해 주거나 교육을 시켜 주는 건 따로 없었음. 알음알음 다 알아서 스스로 해야 함. 회사에서 내려오는 공지사항이 없어도 뭔가 바뀐 건지 절차를 스스로 확인하고서 고객한테 안내하고 했음’ (③-2)

▶ ‘비대면으로 거래를 많이 하게 되어도 비대면으로 안 되는 업무들도 많음. 손님들이 내 점해서 앱을 보여주며 도와달라 하는 경우도 늘었음. 콜센터 상담이 안 되고 오래 기다려야 해서 답답하니까 가까운 점포를 찾는 것임. 특히 어르신들이 많이 오심. 비대면으로 계좌를 트는 이유는 어차피 고객이 알아서 개설을 하기 때문에 수수료를 싸게 해 주는 건데, 수수료는 싸게 하고 싶고 모바일로 매매는 할 줄 모르고 해서 그러는 것임. 오셔서 깔아 들이면서 자꾸 해보셔야 익숙해 지신다 하는 정도인데, 그게 반복되는 일상임. 아예 지점에서 개설해서 주문을 내면 되는데 그건 비싸니까 싫고 비대면 방법은 잘 모르고 한 상태인 게 지금 일부 소비자들의 처지인 셈임.’ (⑥-3)

□ 지점 내에서 영업직 - 업무직 간 수익을 배분하는 문제도 있음

▶ “(금융상품 판매하면 창구직원에게 수당 있거나? 성과급 포션 많나?) 제가 정확히는 모르는데 저희 업무팀은 없는 걸로 알고 있어요. (영업성과, 결산성과를 업무직원에게도 나눠줘야 하는 건데 그게 없다는 건가?) 네 없는 것 같아요. (다른 메리트는 없나? 고정급만 가는 것?) 저희는 단순하게 업무처리를 하는 거고, 보수같은 부분은 관리자로 입력되는 관리자, 판매사원에게만 해당. 직군 분리. 풀 자체가 다르다.” (③-2)

□ 특수고용직(투자권유대행인)의 불안정성: 증권업의 투자권유대행인의 경우, 젊은 세대의 모바일 거래 보편화 및 AI 발전 수준에 따라 사라질 것이라는 인식이 큼.

▶ ‘전부터 기계로 대체될 수 있다는 위기감은 3-4년 전부터 일었음. 기계에 맡기는 게 낫

다는 건 다른 데 내 돈을 투자해 봐도 알 수 있음. 사람이 경쟁력상 우위에 있다고 절대 말할 수 없을 것임. 오프라인, 면대면 영업은 일단 남아있을 수는 있다고 봄. AI도 여러 종류가 있을 텐데 나중에는 아마 이리이러한 AI가 당신에게 적당하다고 추천해 주는 식으로 갈 수도 있을 것임' (㉓-3)

V. 분석의 함의와 실천적 제언: 노동포용적 및 참여적 디지털 전환을 향하여

- 노동조합 지부장들 및 노조원들과의 다양한 인터뷰들을 통해 현실의 상황에 대해서 일정하게 직관적인 문제의식을 얻을 수 있었음.
- 현재 인터뷰들을 통해 얻은 진술들이 얼마나 보편성과 일반성을 지닐 수 있을 지는 추가적인 분석들을 통해 검증해 가야 하겠으나, 일단 객관적으로 보기를 주지도 않은 오픈 퀘스천들에 대해 노동자들이 현실의 문제에 관해 자신들의 일터에서의 경험들과 그로부터의 문제의식들을 끄집어 낸 진술들은 신뢰할 만함.
- 특정 업종의 특정 직군별로 접근을 하고 정리를 한 것은 향후 디지털 전환과 노동에의 영향에 대한 정책적 접근을 할 때 노사 모두 관심을 갖고 읽어야 할 내용들이라고 생각함.
- 앞서의 문제의식과 이번에 수행한 인터뷰 조사를 통해 본 발표자는 노동조합이 디지털 전환의 의제화를 동반한 노사관계의 확장 전략을 향후 펴 나가야 한다고 주장하고자 함.
- 원론적인 이야기일 수도 있으나, 이번에 수행한 사례 조사들의 결과를 기초로 이러한 문제의식을 보다 세분화시켜서 구체적 과제들을 설정해 갈 수 있다고 봄.
- 아래에서는 본 연구의 함의로서 정리할 수 있는 바, 향후 노동포용적 및 참여적 디지털 전환의 경로를 형성하기 위해 노사정 실천가들을 향한 외람된 제언을 해 보겠음.

□ 기술인력과 금융현업 인력간의 융합이 다면적이고 활발해 지고 있는 바, 다양한 접점에서 상호 불만이 표출될 우려가 있음. 양자간의 융화와 통합의 실패는 기업에게 손실이 될 것이며, 이는 노동 전반에도 안 좋은 영향을 끼칠 것임.

□ 디지털 전환이 세대간 갈등의 골을 보다 넓혀 가는 쪽으로 작동해 가는 면이 큼. 이에 대한 대책이 필요함.

□ 디지털 전환은 일부의 디지털화로 인하여 디지털화 되지 않은 영역으로 영향이 전가되는 것까지 포함. 일부 직원들의 경우 서비스의 모바일화에 준비없이 노출되어 업무과중의 유탄을 맞고 있기도 함 (예컨대 본사 창구직들). 폭넓은 직군들에 대해 별도의 세심한 배려와 관심이 있어야 함.

□ 디지털화에 대한 사측의 태도와 움직임에 대해 노동자들이 무게감 있는 신뢰를 보내고 있지 않은 것이 확인됨. 이는 경영의 투명성이 보장이 안 되는 한국적 한계라고도 할 수 있을 것임. 사측이 먼저 디지털화의 전략과 비전을 제대로 정립하고 이를 노동자들과 공유하면서 체계적으로 움직여 가는 길을 모색하는 것이 바람직할 것임.

□ 정부의 제도변화가 소비자들을 위한 조치로서의 성격을 담고 있으나 정작 사측보다도 노동자들에게 부담과 위험을 키우고 있는 측면이 있다는 것을 염두에 둘 필요가 있음. 소비자와 노동자 모두가 함께 디지털 전환의 수혜자가 될 수 있는 길을 모색해 가야 할 것이며 특히 노동조합이 그것을 과제로 삼을 수 있으면 좋을 것임.

□ 디지털 전환이 이루어지고 있는 현실의 변화를 직시하고 수용할 필요가 있음.

- 디지털 전환을 금융권에 대한 IT기술권의 공격이자 정부의 편파적인 편들기로 보는 것에서 멈춰선 안 됨.
- 일단 디지털화는 산업질서의 부분적, 기술적 변화를 의미하겠지만, 그것이 디지털 전환으로까지 이야기되고 있는 작금의 형국은 그로 인해 경제와 사회 전반에 걸친 불가피한 변화가 초래되는 것이라는 판단을 할 필요가 있음.
- 문제는 그 과정에서의 제도적 원리가 어떻게 짜여져서 새로 재편되는 산업질서의 속도와 그 파장이 누구에게 어떻게 미치느냐에 있음.
- 최근 적극적인 정치적 로비와 캠페인 등을 통해 정부정책이 보다 '공정한 전환'이 되도록 변화를 이끌어 간 것은 의미가 없지 않음.
- 그렇지만 공정한 전환의 이상적 실현은 현실에서 전환이라고 하는 사회적 과정 내에서 완벽히 실현되기는 쉽지 않다고 보며, 어쨌든 변화하는 환경 속에서 업체들은 새로운 시장 경쟁력을 갖추기 위한 노력을 도모해야 하고 그 과정에서 노동과 직무의 내용적, 구조적 변화가 불가피해 지는 바, 변화하는 노동환경에 대해서 보다 거시적이고 입체적인 시각을 바라보며 조명해야 함.

□ 디지털 전환을 노사관계 쇄신의 기회로 삼아 가려 해야 함

- 노동조합 스스로 기존 노사관계에 대한 성찰과 새로운 노사관계를 구축하려는 노력을 현재의 국면에서 전개해 나갈 필요가 있음.
- 기존의 노동조합 활동의 상당수를 차지한 임단협에서의 임금분배의 문제나 조합원들의 고용안정과 복리를 증진시키려는 노력 모두 계속해서 중요할 것이나, 그것만 가지고서는 이렇게 급변하는 디지털 전환의 시대의 핵심 아젠다들을 담아내기 어려울 수 있음.
- 특히 산업의 거시적 변화에 대해 업종차원에서의 거시적 조망이 필요하고 개별기업의 분산적이고 파편화된 진단과 대응을 넘어서려는 노력이 절실하다고 판단됨.
- 요컨대 ‘기업별’ 단위의 ‘교섭위주’의 노사관계를 극복하려는 노력이 필요하다고 판단됨.
- 초기기업별 수준에서의 협의의 틀을 고민하며 실행할 필요가 있으며, 그것을 위해서는 일단 개별기업의 노동자 대표자들간의 의기투합과 소통이 1차적으로 이루어져야 함. 물론 연맹을 조율하고 주도하는 역할을 수행하는 것이 필요할 것임.
- 현재 제2금융권은 대체로 ‘코로나의 악재’보다 그것의 ‘호재’가 크게 작동하고 있어 보임.
- 그렇기 때문에 고용질서의 부정적인 측면에서의 변화가 두드러져 보이지는 않음.
- 그렇지만 코로나 호재의 작동이 길게 지속되리라는 보장이 없음. 향후 새로운 조정이 이루어질 때, 신기술의 도입과 인력이동의 흐름이 일정하게 정돈된 후 직무와 고용의 급진적 재조정 필요성이 급속히 커질 여지도 생길 수 있음.
- 이러한 속에서 노동조합이 고용과 노동자들을 보호함과 동시에 새로운 기술에 부합하는 일자리를 만들어 내는 데에 있어서 실질적 영향력을 행사하려면 내용적 장악력과 함께 다양한 카드를 쥐고 있어야 할 것임.

□ 디지털 전환이 노동포용적이고 노동참여적으로 되도록 노사 모두 노력해야 함.

- 본 발제자는 노동포용적 디지털화와 노동참여적 디지털화가 필요함을 강조하고자 함.
- 노동포용성을 넓게 본다면 노동참여성을 포함하는 것으로 간주할 수도 있음.
- 포용은 노동의 입장에서는 다소 수동적인 뉘앙스를 지니나, 참여는 보다 적극적인 톤을 갖는다는 점에서 둘의 차이를 생각할 수 있음.
- 노동포용적이라 함은 노동을 배제하고 등한시하고 부차적이라고 간주하지 않고 노동을 인정하고 존중해야 한다는 것을 의미함.
- 2021년 연구과정에서 만난 제2금융권 정규직 노동자들은 확실히 적어도 배제되고 등한시되고 부차적이라고 간주되고 있지는 않았음.

■ 사무금융우분투재단 토론회 자료집 ____

- 이는 기업별 노조들의 현장규정력과 노사관계의 작동이 그만큼 성숙해 온 현재의 상황을 반영함.
- 그렇지만 그것은 어디까지나 정규직 세계의 영역임.
- 비정규직과 특수고용직들의 영역을 돌아볼 경우 여기에 노동포용성은 현저히 약화되어 있는 상태임.

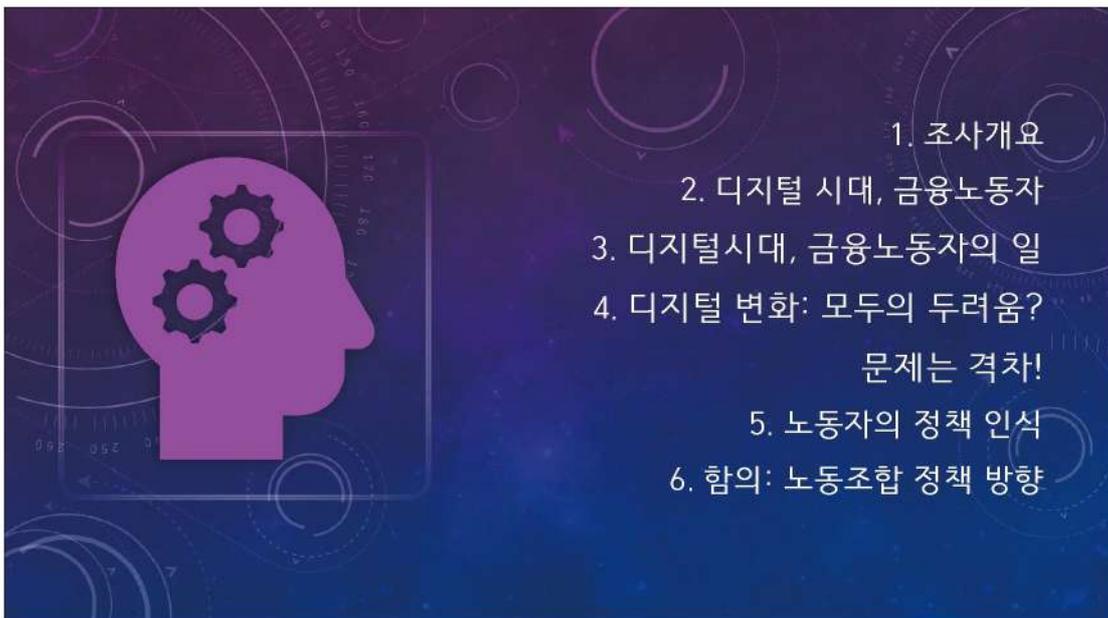
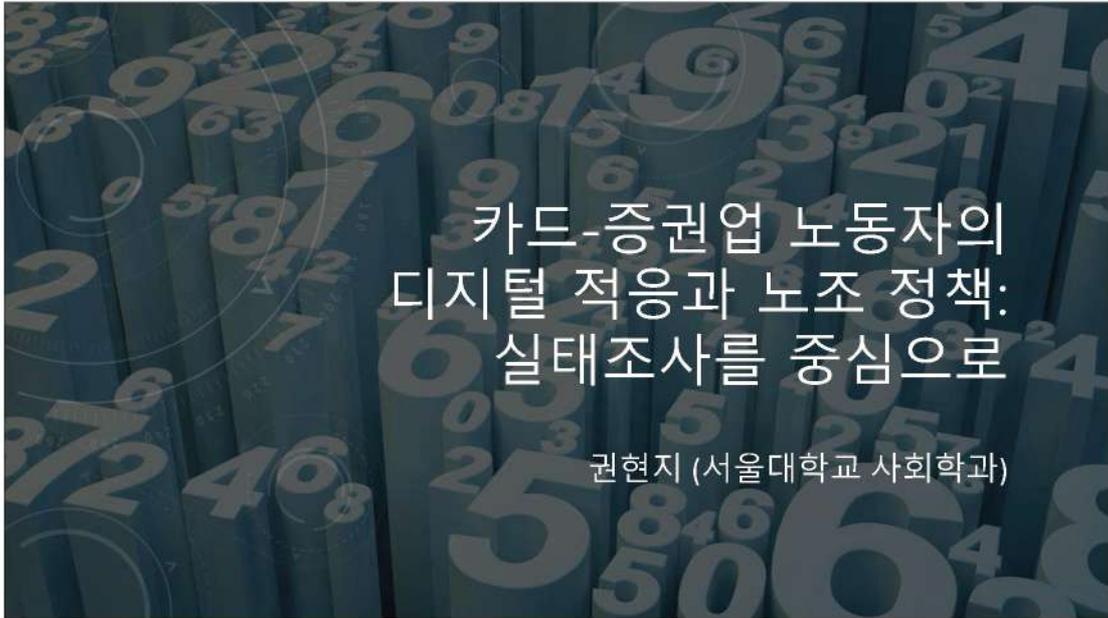


디지털 전환시대, 노동조합의 참여전략
- 제2금융권을 중심으로

발제2

카드-증권업 노동자의 디지털 적응과 노조 정책
- 실태조사를 중심으로

권현지 서울대학교 사회학과 교수



주요 발견과 함의

- 디지털전환, 혁명적 변화? : 변화는 생각보다 점진적. 조금씩 스며드는 일상화된 변화. 그럼에도 금융노동자가 일터에서 경험하고 있는 최근 변화는 상당하다.
- 불안과 두려움의 일상화? 긍정과 부정의 측면 공존 (e.g. 업무효율, 노동시간, 업무전문성, 영역확장 vs. 고용 불안정, 노동강도). 직무에 따라, 노동자 특성에 따라 다르다!
- 노동력이 달라지고 있다: 기업올타리내 경력 추구 규범은 크게 약화될 전망
 - 젊은 노동력: 역량에 대한 자신감. 디지털화에 적극적. 경직적 조직에 불만. 임금보상에 크게 민감하면서도 전문성강화에 대한 강한 욕구; 높은 이동의도; 보호가 주된 관심은 아님.
 - 장년 노동력: 다수; 디지털화에 상대적으로 취약; 도메인 지식에 대한 자신감; 조직 및 노동조합에 대한 높은 로열티
 - 지점영업인력과 기획관리, 기술 인력간 격차 심화: 지점 영업 인력의 점진적 축소

• 포용적 디지털화?

- 디지털에 대한 적응 정도는 연령그룹, 직무, 디지털 역량에 따라 크게 다름. 직무의 요구와 투자 정도에 따라 차이가 심화되는 경향. 직무분리 등 기존 불평등 구조에 대한 개혁이 없이는 향후 디지털화의 심화에 따른 조직내 불평등을 심화될 가능성이 높음.
- 교육/훈련투자의 연령대별, 성별, 직무별 격차.
- 포용적 디지털화: 모든 사람에게 같은 정책 적용을 의미하는 것은 아님. 업역을 비롯한 노동자의 상황을 고려한 맞춤형 정책의 필요성 (e.g. 영업인력: 서비스 고도화 - 도메인 지식 중심의 기술역량 결합)

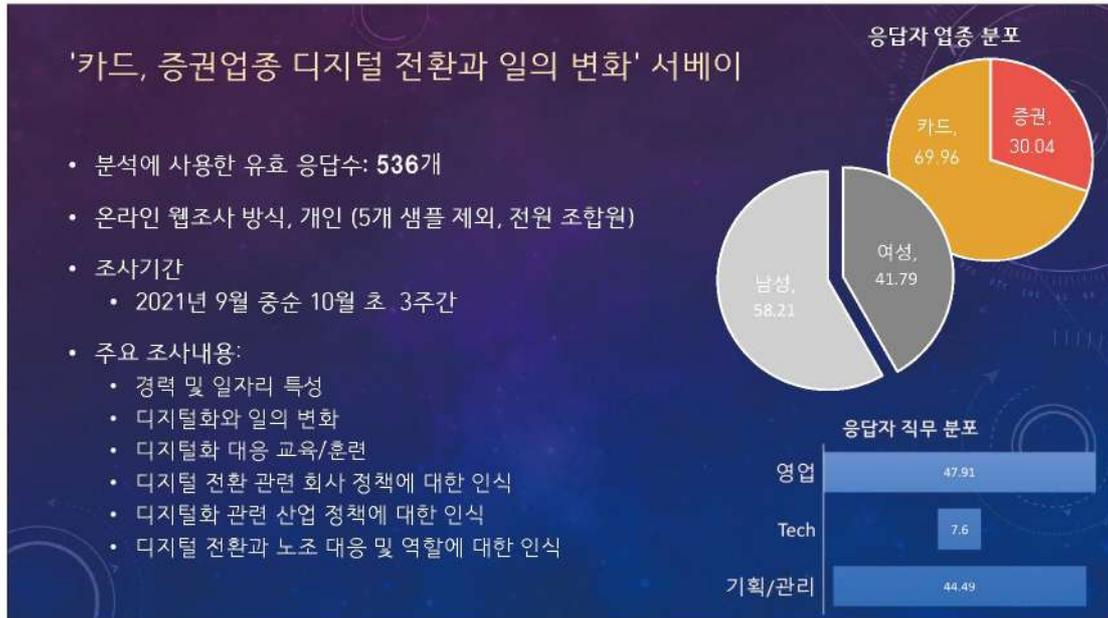
• 참여적 디지털화?

- 디지털화 관련 개인 혹은 집단의 voice, 의사결정 참여에 대한 인식과 경험은 부정적.
- 노동조합을 그 중요한 기제로 보는가: 연령대별, 조합에 대한 일반인식에 따라 엇갈리는 시선.

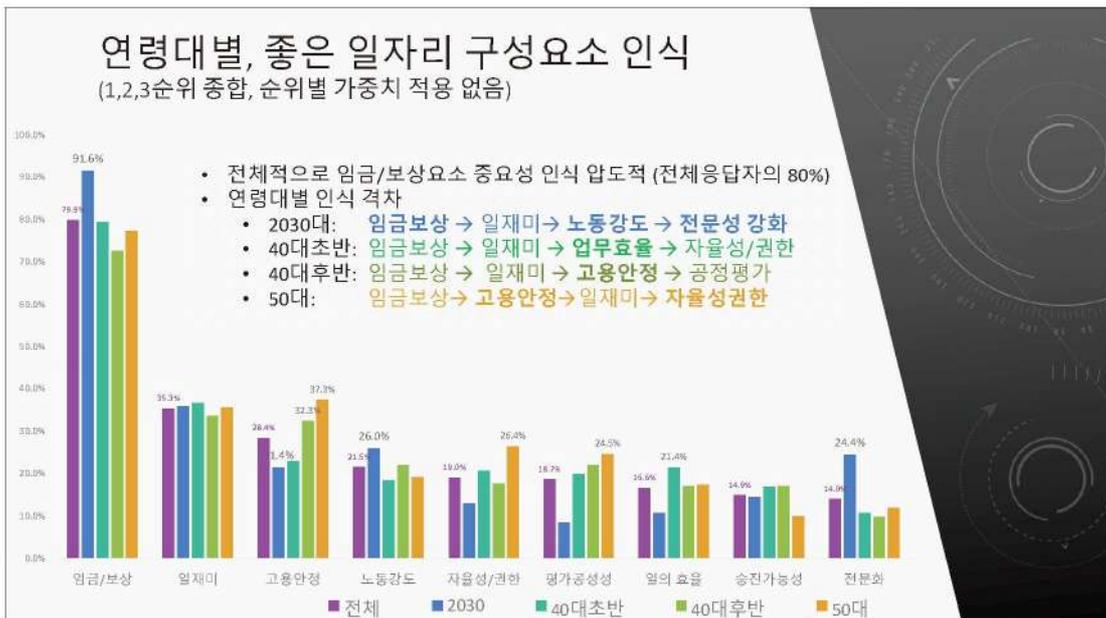
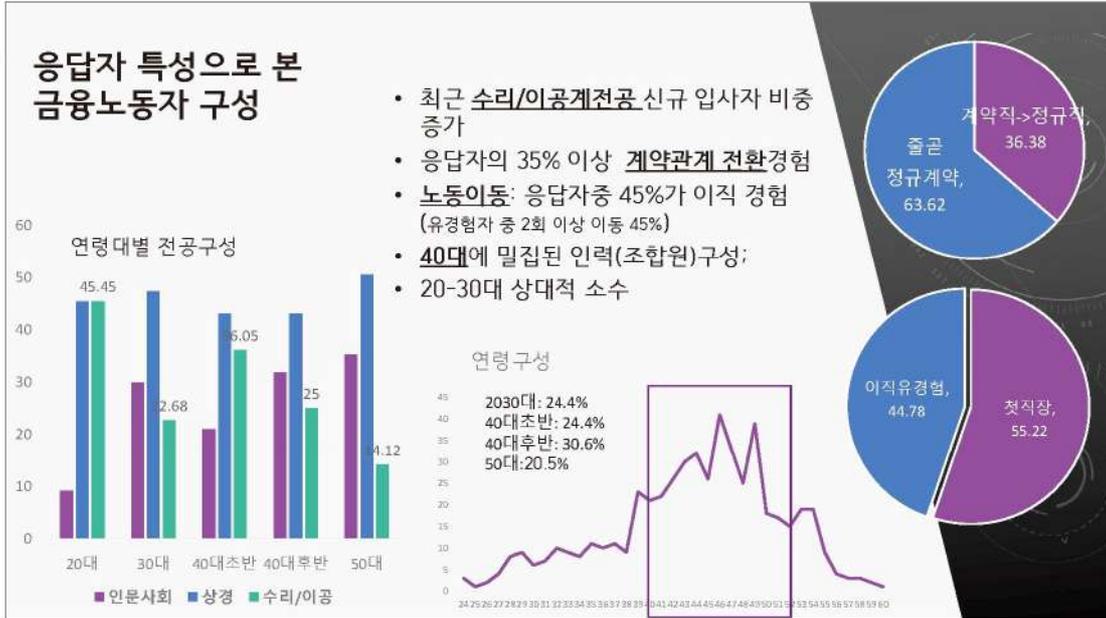
• 노동조합 함의:

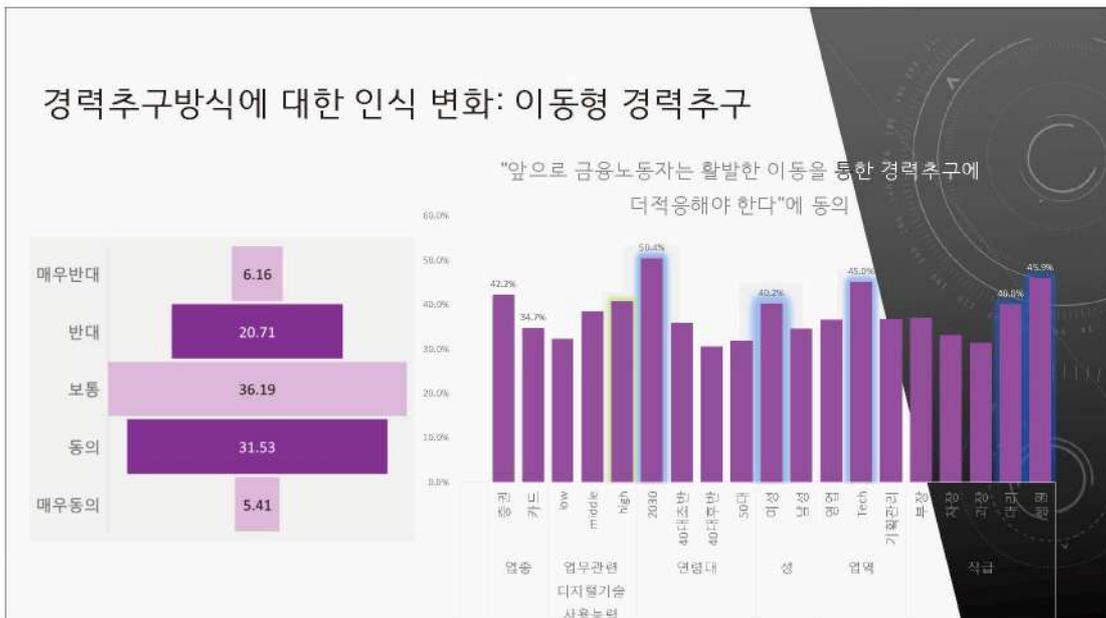
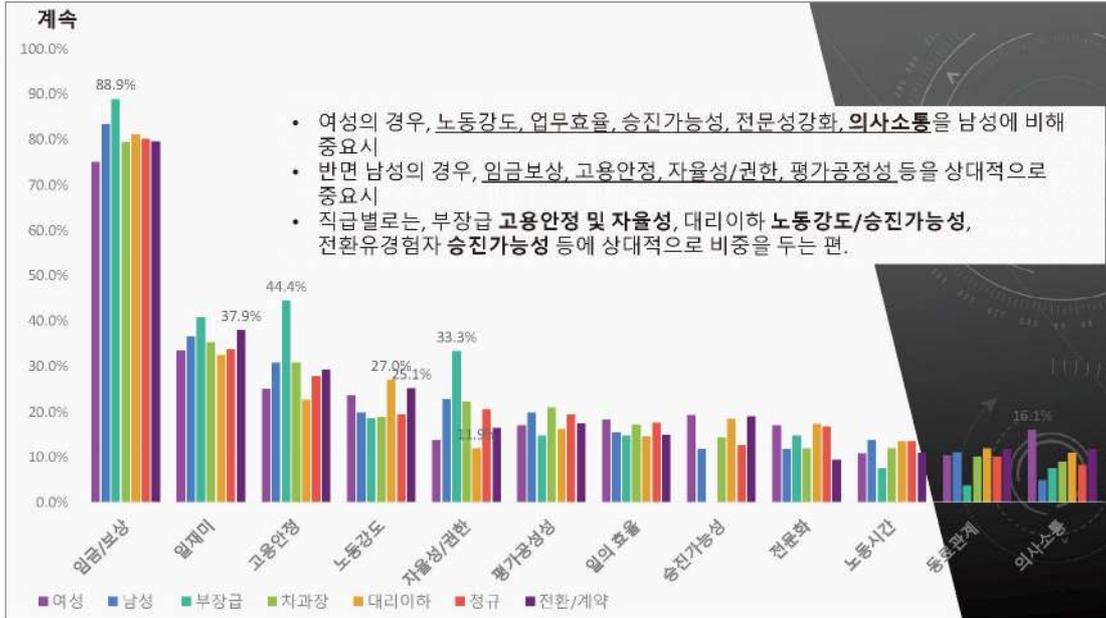
- 인력구조 변화에 대한 고려- 노조 지지 기반의 장기적 축소; 조직내 노동자 그룹간 간극에 대한 대응; 종합적 교섭전략 - 안전과 역동성을 위한 교섭. 참여에 기반한 지속가능 노동조합 운동
- 높아지는 초기업적 대응 필요: 노동조합 역량의 집중; 특히 젊은 인력의 높아지는 울타리 간 이동도. 조합원의 초기업교섭에 대한 동의 정도? 대체로 관심 높지는 않지만 긍정적(장년그룹의 동의 높은 편).
- 정부 디지털화 정책에 영향을 미치기 위한 가장 유효한 수단으로 '노사정이 공동참여하는 사회적 대화'라고 인식하는 응답자가 다수
- 포용적, 참여적 디지털화를 위한 적극적 의제 개발; 노동조합의 역할에 대한 기대감은 살아 있음.
 - 디지털 경영참여와 효과적 소통을 통한 누적적 노조 효능감 만들기; 포용금융의 사회적 의제와 금융정책의제, 맞춤 금융서비스를 연계하는 사회적 연대 의제 개발

조사개요



디지털시대, 금융노동자



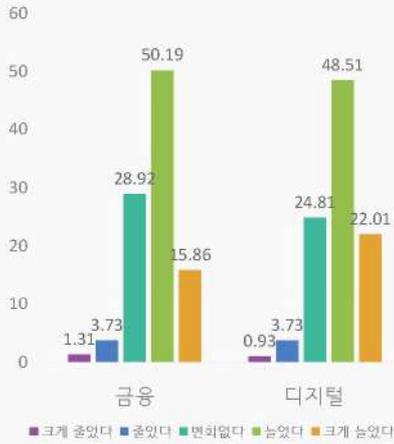


정도 직무 이동 및 이직 의사를 통해본 금융노동자 노동시장 이동성향

- 전체의 1/3을 상회하는 **36.4%**의 응답자가 **직무 이동을 희망**
 - 연령별로는 40대 초반까지의 상대적으로 젊은 그룹에서, 직역별로는 영업이나 기술 보다 **본사의 기획/관리 직역**에서, 직무 숙달기간으로 본 직무 난이도별로는 **중상의 난이도** (2년이상 4년미만) 그룹에, 증권업보다는 **카드업**에서 직무이동 희망이 상대적으로 높은 것으로 나타남.
 - 직무이동을 희망하는 다수의 이유는 **‘지금보다 더 적성/능력에 맞는 일을 원함 (54.9%)’**이지만, **젊은 그룹과 직무 중상의 직무난이도 그룹, 증권업의 경우** 직무이동을 통해 **‘미래전망이 더 밝은 분야에서 전문성 쌓기를 희망’**
- 한편, 현재 회사로부터 자발적 **이직**을 원하는 경우는 전체의 **8.6%**.
 - 직역별로는 **기술 및 본사 기획관리직이** (공히 12.5%) 영업직에 비해 (4.8%), 직무난이도별로는 역시 **중상의 난이도 그룹이**, 연령별로는 **젊을 수록 (20대 22.2%, 30대 13.4% 등)**, 카드업에 비해 **증권업이** 평균 이상의 이직의도 나타냄.
- **괜찮은 희망 퇴직 기회가 온다면 고려하겠다는 응답 역시, 49% (무조건 선택 6%를 포함)**로 높은 편.
 - 연령대별로는 **20대와 50대**가 특히 높고, 직역별로는 **디지털기술 직역**, 직무 난이도별로는 **하급 난이도와 상급 난이도** 그룹이, 업종별로는 **카드업에 비해 증권업이** 상대적으로 높은 고려의사를 보임.
 - 희망 퇴직은 더 나은 기회를 찾는 통로와 출구전략으로서 공히 고려되고 있는 것으로 보임.
 - 의미있는 성별 차이는 발견되지 않음.

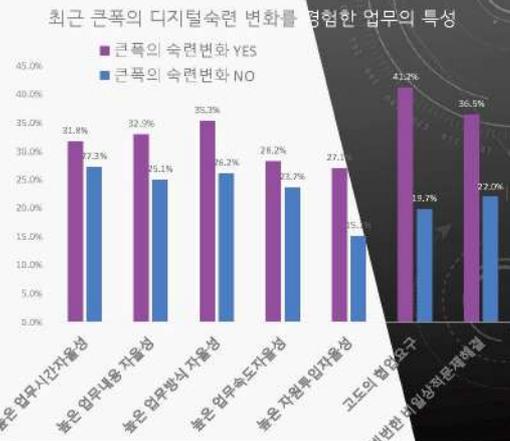
디지털시대, 금융노동자의 일

업무가 요구하는 지식과 숙련의 변화 경험



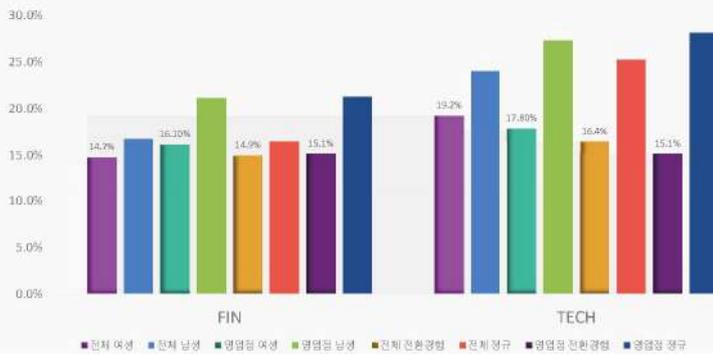
- 전반적으로 지난 2-3년간 본인의 업무가 더 높은 금융 및 디지털 숙련을 요구한다는 응답비율이 2/3 상회. 디지털 숙련 요구가 크게 증가했다는 응답률 1/5 이상.
- 업무상 금융지식변화 경험은 증권업에서 더 현저.
 - 변화없음: 카드업(33%), 증권업(19%).
 - 증가: 카드업(62%), 증권업(75%)
- 디지털지식변화 인식은 양 업종간 큰 차이 없음.
- 지역별로는 본사기획관리직, 연령별로는 40대후반이 변화를 가장 현저히 경험

지식노동의 고도화와 작업조직(노동과정)격차: 높은 정도의 자율적 판단, 소통, 비일상적 문제해결 등의 업무 능력을 요구하는 변화

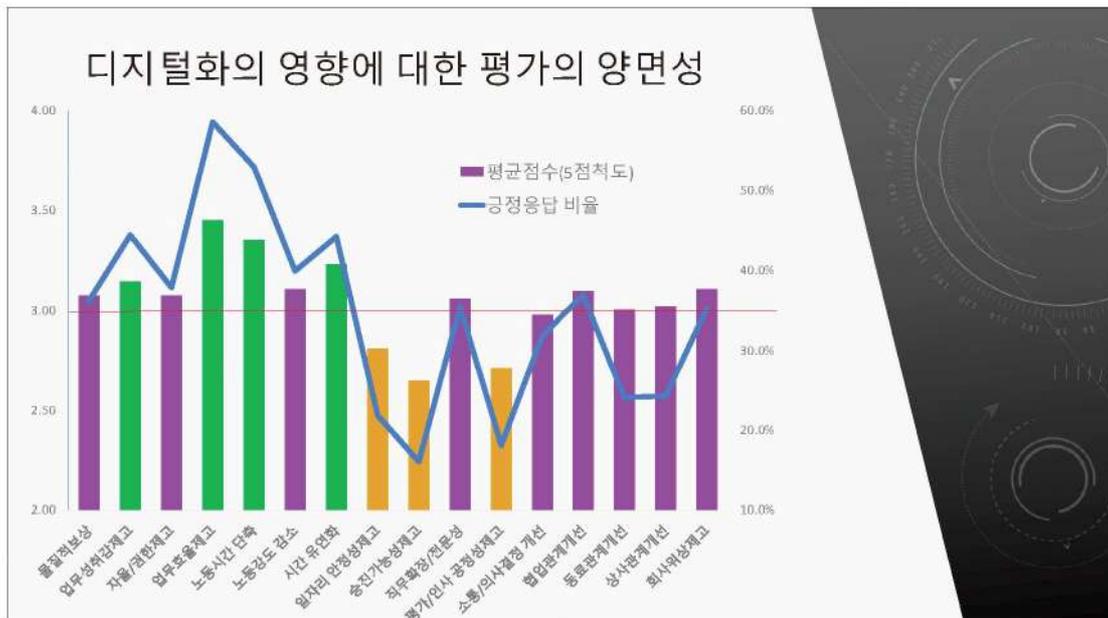
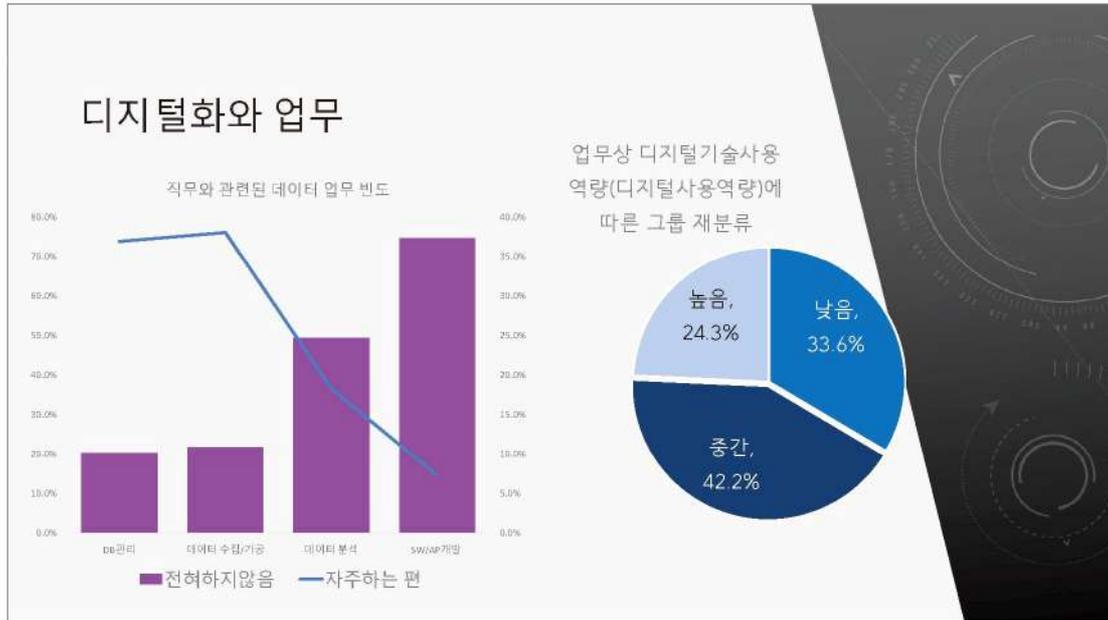


숙련/지식 고도화의 대상: 기존 성별, 정규전환
여부별 직무 분리의 지속 효과

여성일수록 전환경험직일수록; 여성과 전환 경험직
중에서도 영업점 인력일수록 고도의 금융 및 디지털 숙련
요구 업무에 노출되는 비중 낮아.



디지털 전환: 모두의 두려움?
변화 경험, 인식, 전망은 복합적,
문제는 격차!



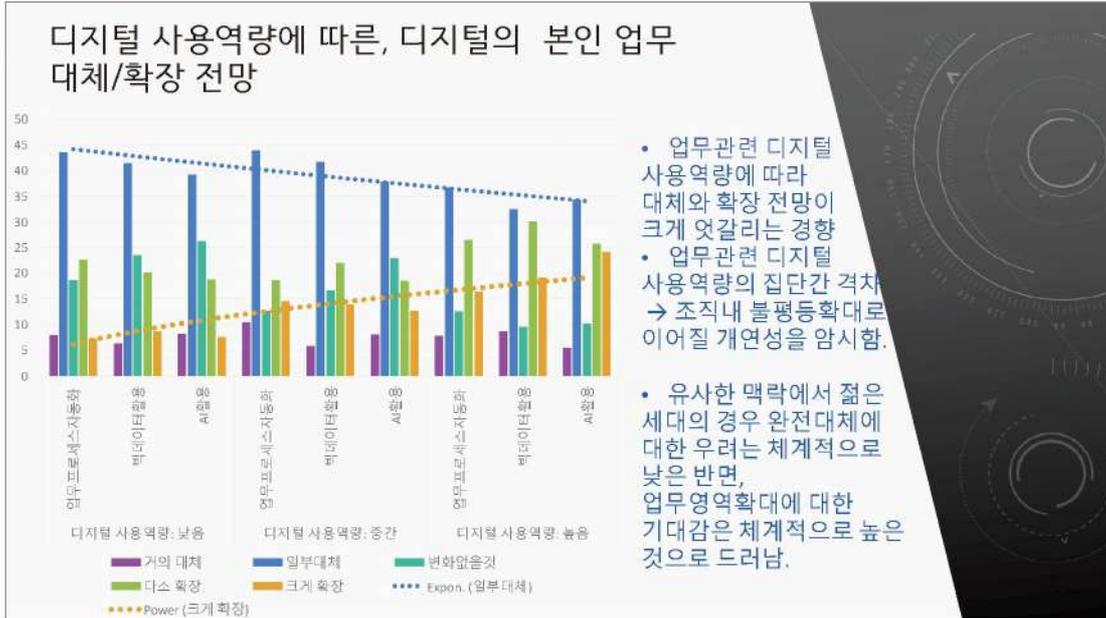
디지털화의 영향에 대한 평가의 양면성

- 대체로 **업무성취감제고, 업무효율제고, 노동시간 단축, 시간 유연화** 등에 대한 디지털화의 영향력을 긍정적으로 평가.
 - 업무연계디지털역량이 높은 경우 긍정적 영향력에 높은 평가.
- 그러나 전반적으로 **일자리 안정성, 승진가능성, 평가 및 인사공정성** 등에 대한 영향력은 부정적
 - 부정적 평가가 가장 두드러지는 영역은 **평가 및 인사공정성**으로 디지털화에 따른 업무 변화에 평가/인사고과 정책이 지체되고 있음을 함의
- **조직내 인간관계** 즉, 동료관계, 상사관계에 대한 영향력에 대해서는 전반적으로 **중립적인 평가**. 그러나, 20-30대의 평가는 상당히 부정적.
- 20-30대의 두드러진 특성: 개인 업무 관련 영향력에 대해서는 긍정적; 인사관리와 조직 관리 관련 영향력에 대해서는 부정적 응답 패턴.

새로운 디지털 기술: 일자리 대체 vs. 업무영역 확장?

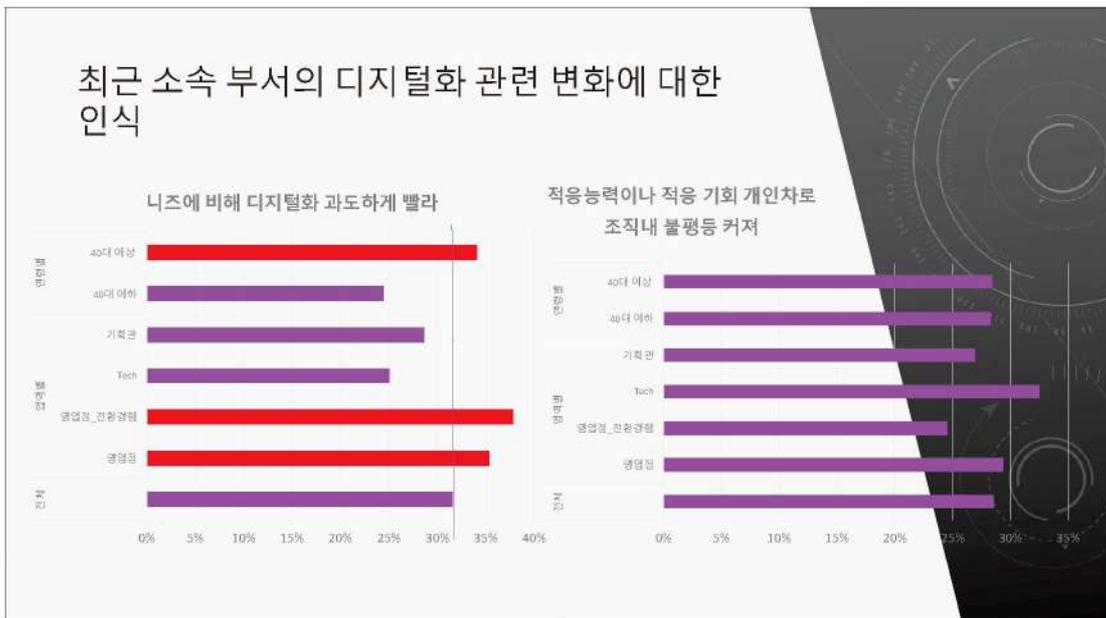
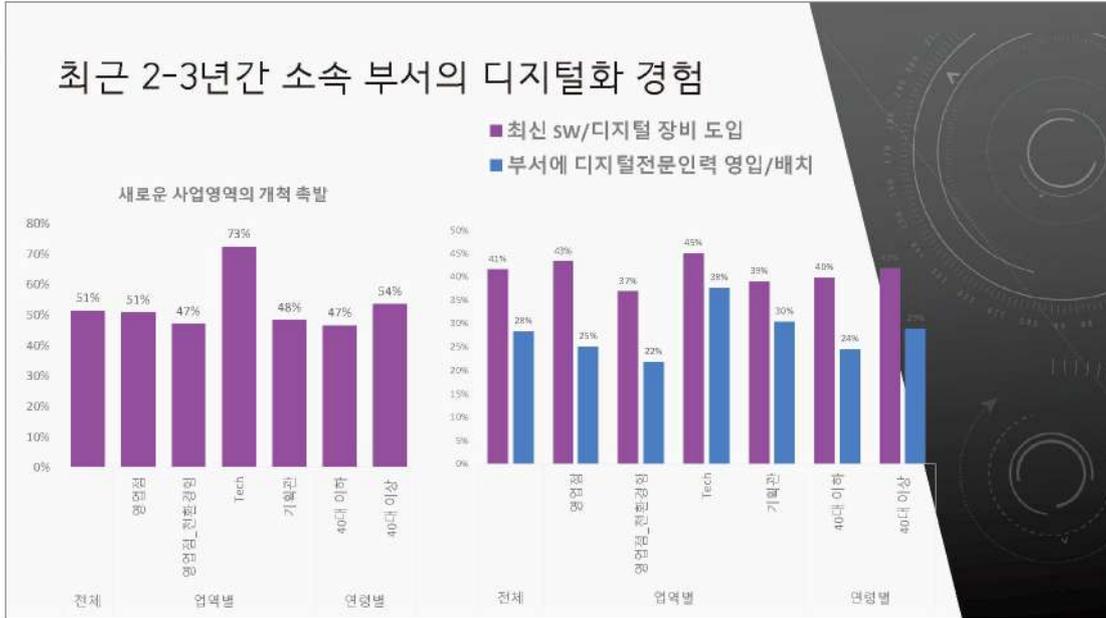


- 몇가지 FINTECH 핵심 기술에 대한 업무 영향에 대해, **일부 대체** 전망이 가장 우세.
- 반면, 현재 업무를 상당히 대체할 것이라는 우려는 높지 않은 상황으로,
- Fintech 기술은 JOB이 아닌 TASKS 구성변화(혹은 대체)를 가져올 것이라는 기존 연구 반영.
- 한편, 새기술이 현재 본인의 업무영역을 **확장**할 것이라는 긍정적 기대감도 30% 상회



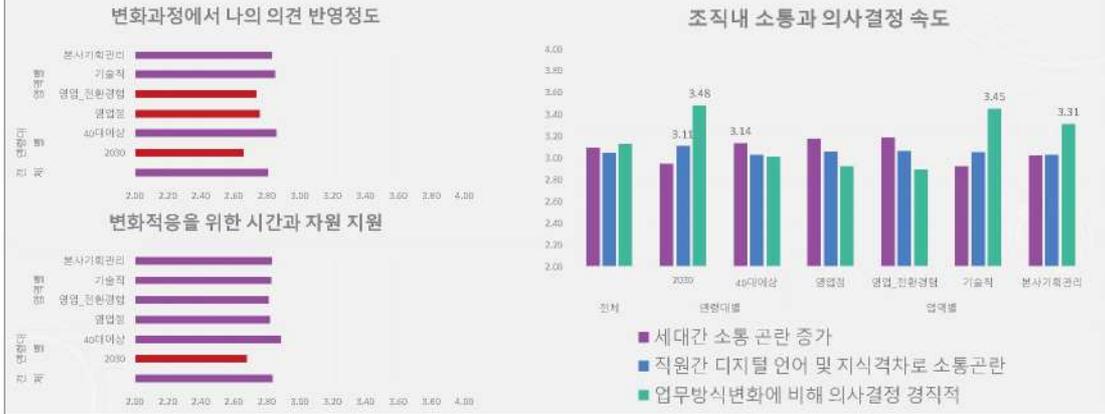
디지털기술의 본인 업무 대체/확장 전망

- 다변량 분석 결과,
 - 업무자동화프로세스, 빅데이터활용, AI활용 등의 영향과 관련해, **여성, 전환유경험, 영업점 소속** 노동자의 경우 업무의 상당한 **대체**를 전망할 확률이 높은 것으로 나타남. 특히 성, 업역은 통계적으로 유의성이 있는 차이를 보임.
 - 반면, 해당 디지털화로 인해 **업무 확장**을 전망할 확률이 높은 경우는 **남성, 정규직, 본사 기획/관리직 노동자**. 통계적으로 유의성 있는 차이를 보인 것은 업역.
- 종합하면, 새로운 디지털기술의 도입에 대한 업무 변화의 전망 역시 양면적이며, 현재 디지털 적응 정도가 체계적으로 낮은 그룹에서 보다 부정적인 전망을 할 개연성이 높음. 향후 디지털 적응 정도가 불평등의 주요 요소가 될 것임을 함의.



변화과정: 보이스, 지원, 소통 (5점 척도, 3점 중립)

디지털의사결정과정에서 보이스 경험 및 변화에 대한 조직 지원 경험: 대체로 부정적.
 조직내 소통은 대체로 중립, 세대가 소통의 어려움은 장년층이, 언어차이/지식격차로 인한 소통의 어려움은 젊은 층의 경험 상대적으로 커. 의사결정 지원, 경직 문제인식은 주로 기술직과 기획 관리직에



역량 (소통; 관리/분석; 디지털)과 역량격차: 현 직무에서의 중요도와 본인의 현상태 간 격차 인식에 작용하는 요인

현업 나의 중요성	나의 현수준	강화 필요성	소통역량	관리/분석역량	디지털역량	소통역량격	관리역량격	디지털역량격
소통역량 (문서 이해, 의사 소통, 대고객, 언어 5점 척도)	3.40	3.40	3.52	성(남성기준) -0.67***	-0.75***	-0.95***	남성일수록 유의하게 낮은 격차 인식	연령대가 높을 수록, 직무난이도가 높을 수록, 현업에서 소통역량이 중요할 수록 높은 격차 인식
관리/분석역량 (금융전문지식, 시장분석, 정보 검색/관리, 조직 관리, 위기감지, 관리 5점 척도)	3.57	3.48	3.71	연령(2030대기준) 40대초반 0.38*	-0.25	-0.05	남성일수록, 연령대가 높을 수록 유의하게 낮은 격차 인식	연령대가 높을 수록, 직무난이도가 높을 수록, 현업에서 관리역량이 중요할 수록 높은 격차 인식
디지털역량 (디지털기반 소통, 문제해결, 분석활동, 업무 활용, 개발 5점 척도)	2.96	2.87	3.34	40대후반 0.62***	-0.11	0.86***	남성일수록, 연령대가 높을 수록 유의하게 낮은 격차 인식	연령대가 높을 수록, 직무난이도가 높을 수록, 현업에서 디지털역량이 중요할 수록 높은 격차 인식
				50대 0.44**	-0.51**	0.52	40대 후반, 현업 중요도 높을 수록 유의하게 높은 격차 인식	
				직역(영업직기준) Tech 0.09	0.21	-0.60		
				기획관리 0.18	0.36**	0.35		
				직무난이도 중하 0.44**	0.42**	-0.09		
				중상 0.43*	0.33*	0.13		
				상 0.43*	0.12	-0.06		
				현업에서 중요도 0.41***	0.38***	0.33***		

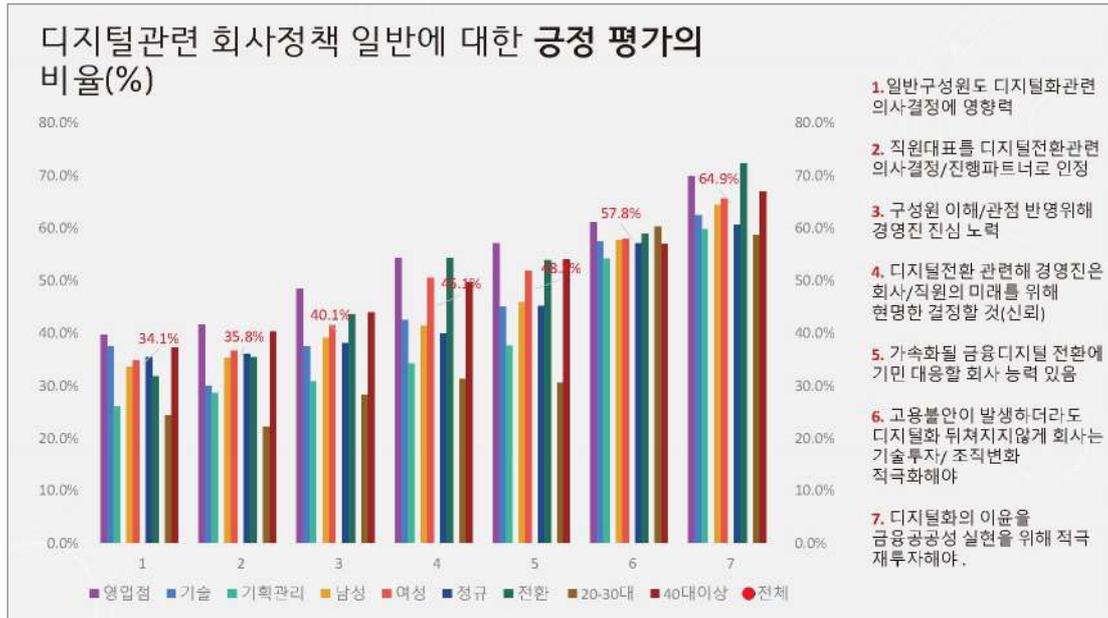
디지털 업무능력 향상을 위한 교육/훈련

누적%	해당교육시간	요약		Coefficient	Std. err.
26.70%	0	평균(0시간포함):10.97시간	성(남성기준) 정규전환경험	positive*** Positive	
28%	1	중위값: 약 5시간	연령(2030기준) 40대초반 40대후반 50대	Positive Negative Negative**	
50%	5		직역(영업점기준) Tech 기획관리	Positive Negative	
75%	15	100시간 이상: 3건 회사제공교육을 받지 않은 경우: 26.7%	기술활용능력정도 middle high	Positive Positive*	
90%	25		역량격차 소통역량 관리분석역량 디지털역량	Negative Negative Negative**	
96%	48				
100%	100				

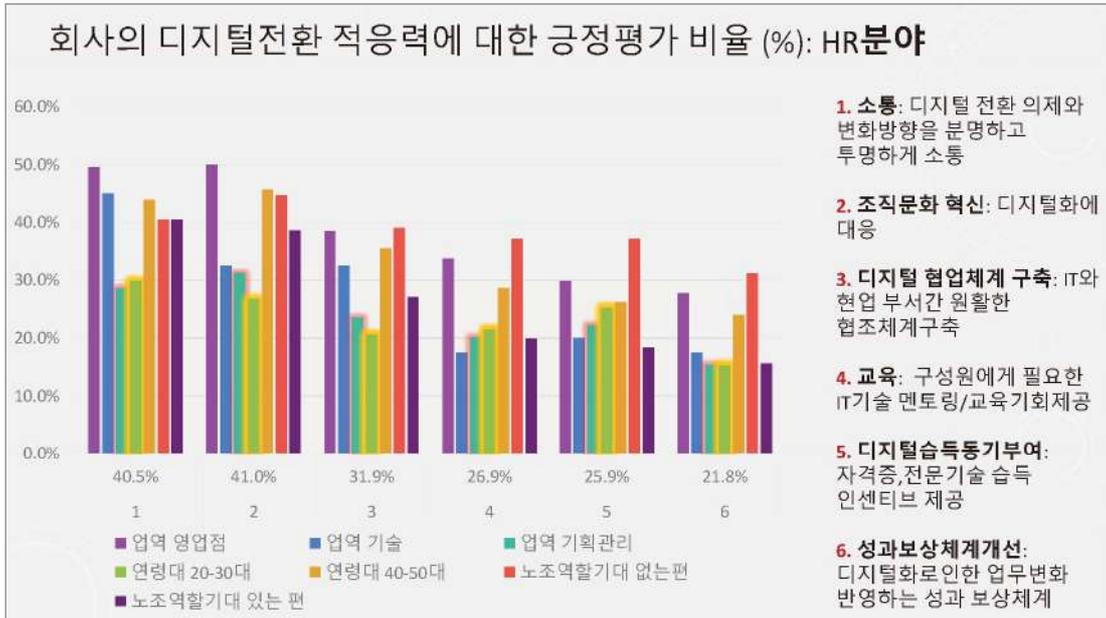
교육시간에 대한
Censored 회귀분석 결과,
다른 조건이 같다면

- 남성이 여성에 비해
약 6시간 정도의
교육을 더 받는
것으로,
- 연령이 높을 수록
(특히 50대의 경우)
교육시간이 줄어
드는 것으로 나타남.
- 기술활용능력이 높은
경우 교육시간이
유의하게 길고,
디지털 역량격차가
클수록 교육시간이
유의하게 짧아지는
것으로 나타나
조직의 투자는
역량통합보다는 기존
역량강화에 초점.

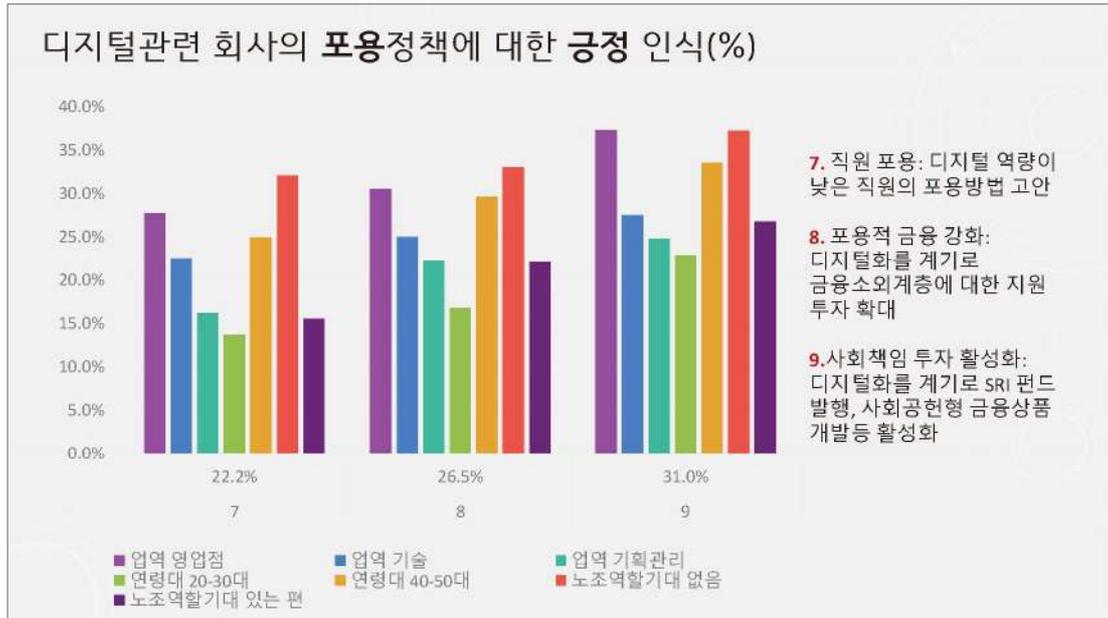
노동자의 기업 및 정부 정책인식



- 회사의 디지털화 방향에 대한 신뢰는 높은 편이지만(5-7항목), 참여기반 정책에 대한 평가는 낮은 편(1-3항목)
- 전환직은 의사결정 영향력에 대해서는 긍정비율이 낮지만, 회사 정책에 대해서는 높은 신뢰를 보임. 금융 공공성 규범도 가장 높은 편
- 영업점, 40-50대 그룹에서 회사 정책에 대해 상대적으로 우호적; 반면 20-30대 그룹 본사 인력의 경우 긍정적 평가 상대적으로 낮음



- 전반적으로 25~30%의 응답자가 긍정적으로 인식
- 영업점, 노조역할기대 낮은 그룹에서 상대적으로 회사정책에 대한 긍정 평가 비율 높아
- 반면, 낮은 연령대, 본사의기술/기획관리 영업, 노조역할기대 높은 응답자의 긍정 평가 비율 20%정도로 체계적으로 낮음.



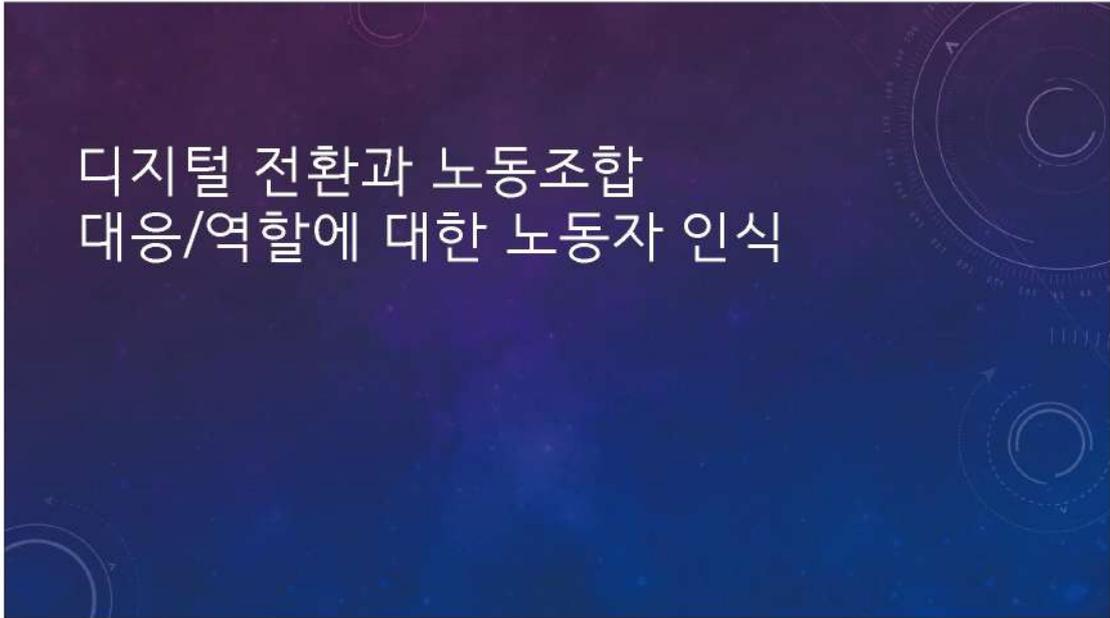
- 회사의 직원 및 포용적 금융 활성화에 대한 긍정 평가는 20%대로 낮은편, 사회책임투자에 대해서는 30%로 다소 높아.
- 영업점, 고연령대, 노조역할 기대 낮은 그룹에서 긍정인식의 비율이 상대적으로 높음
- 반면, 낮은 연령대의 긍정평가 비중은 매우 낮음.

신용정보법, 금융지주회사법 등 금융업 규제에 대한 의견

	전체	영업점	기술	기획/관리	20-30대	40-50대	노조기대 _없는편	노조기대 _있는편
금융업 발전을 위한 적절한 정책	31.9	<u>38.5</u>	25.0	25.6	23.7	34.6	29.8	33.3
기술혁신을 통한 금융 발전을 저해하는 부적절한 정책	34.3	27.4	<u>42.5</u>	<u>40.6</u>	<u>35.1</u>	34.1	29.8	<u>37.4</u>
별 영향없다	14.6	14.3	10.0	15.4	16.0	14.1	22.3	9.4
모름	19.2	19.8	22.5	18.4	25.2	17.3	18.1	19.9

빅테크 산업에 계좌개설/디지털 결제 서비스 허가하는 전자금융거래법개정안이 금융산업 발전에 미치는 영향

	전체	영업점	기술	기획/관리	노조기대 없음	노조기대 _있는편
금융업 발전을 위한 적절한 정책	23.8	<u>27.8</u>	25	19.2	31.2	19.0
기술혁신을 통한 금융 발전을 저해하는 부적절한 정책	57.2	56.3	<u>45</u>	<u>60.3</u>	43.3	<u>66.4</u>
별 영향없다	9.7	6.8	17.5	11.5	14.4	6.5
모름	9.3	9.2	12.5	9.0	11.2	8.1



응답자 집단특성별 노조역할 기대

전반적으로 디지털화에 노조역할이 있다고 인식하는 응답자 비중 (%)

연령별	20-30대	59.9%	
	40대초반	61.1%	
	40대후반	61.1%	
	50대	58.5%	
	50대	59.1%	
성*정규전환여부	여성	55.8%	
	남성	전환	52.7%
		정규	60.0%
	남성	전환	62.8%
정규		63.6%	
업역	영업점	62.6%	
	기술	55.2%	
	기획/관리	75.0%	
		62.4%	

금융디지털화에 대한 노조 정책/역할 동의 비율(%)

	전체	20-30	40-50	여성_ 전환직	영업	본사기획/ 관리
노조정책역량/전문성강화	72.9%	61.8%	76.5%	67.4%	71.0%	73.9%
일자리보호 적극화	77.2%	67.2%	80.5%	79.1%	80.6%	73.9%
임금보상제고에 더 주력	76.1%	72.5%	77.3%	78.3%	79.4%	72.6%
성과배분형평성 교섭	63.6%	62.6%	64.0%	64.3%	67.5%	59.4%
스트레스/건강 보호교섭	78.0%	73.3%	79.5%	74.4%	80.2%	74.4%
디지털 적응/훈련 교섭	78.9%	73.3%	80.7%	77.5%	82.5%	73.9%
디지털노동통제 보호장치	74.3%	75.6%	73.8%	74.4%	75.4%	72.2%
비정규일자리보호 교섭강화	81.3%	71.8%	84.4%	82.2%	83.3%	80.3%
전환관련 정보공유 제도화	69.8%	58.0%	73.6%	68.2%	75.4%	65.4%
노사협의 활성화	73.5%	64.1%	76.5%	68.2%	80.2%	66.7%
급변하는 환경,유연한 노사협의활성화	66.0%	65.6%	66.2%	67.4%	70.6%	57.3%
디지털화는 경영전권	19.2%	13.7%	21.0%	22.5%	24.6%	14.5%
대정부 발언권강화	74.8%	64.1%	78.3%	75.2%	79.8%	69.7%
사회적책임과 포용성 어젠다화	64.0%	58.8%	65.7%	62.8%	69.0%	58.5%

노동조합이 정부 디지털화 정책에 영향을 미치기 위해 가장 유효한 수단은? (%)

연령 대별	1				2				3				4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
20-39	직역				영업점				노조 역할 기대				본사기획/관리			
	Tech				기타				낮음				높음			
	15				29				43				13			
	15				30				45				10			
40-44	16				31				39				14			
	50				30				20							
	15				31				40				15			
	16				27				44				13			
45-49	21				35				38				5			
	18				29				39				14			
	12				35				4				13			
	13				27				44				13			
50-60	13				35				45				07			
	17				22				42				19			
	19				38				34				9			
	18				29				39				14			

1. 금융당국과의 면담 및 간담회 활성화
2. 금융위원회와의 노정교섭 제도화
3. 노사정이 공동참여하는 사회적 대화
4. 잘 모름

노조의 역량과 교섭력을 집중시킬 수 있는
초기업교섭 필요에 대한 인식 분포
(5점척도: 동의정도%와 평균점수)

	1	2	3	4	5	평균 점수	직역/성별 평균점수	남성	여성	노 조 역 활기대	1	2	3	4	5	평균 점수
						없느편					있느편					
20-39	3	11	40	37	8	3.47점	영업직	3.76점	3.59점	없느편	3	8	43	41	6	3.39 점
40-44	2	10	44	39	5	3.37점					있느편	1	7	32	48	
45-49	2	5	35	48	10	3.6점	TECH	3.47점	3.38점							
50-60	0	5	24	58	14	3.81점	본사기획/관리	3.40점	3.37점							

질의 응답



디지털 전환시대, 노동조합의 참여전략
- 제2금융권을 중심으로

발제3

디지털 전환시대, 금융산업 환경변화와 노동조합의 과제

김경수 사무금융노조·연맹 정책실장

| 발제문 |

디지털 전환시대, 금융산업 환경변화와 노동조합의 과제

김경수 사무금융노조·연맹 정책실장

1. 논의 개요

- 국제노동기구(ILO)가 2021년 1월 25일 발표한 보고서¹⁾에 의하면, 코로나19 팬데믹 여파로 2억 2,500만개의 일자리가 사라졌으며, 이는 2009년 금융위기의 4배로서, 일자리 감소로 인한 소득 감소 규모는 3조 7천억달러(약4천조원)에 달한다고 밝힌 바 있음.
- 현 위기는 1930년대 대공황이후 가장 심각한 위기이며 전세계 노동자 5명중 4명이 일자리 관련 영향을 받고 있고, 신규고용 또한 1억 1,400만명 감소했음.
- 통계청에 따르면²⁾ 저출산으로 인해 내국인 생산연령인구 구성비가 2020년 71.5%에서 2040년 55.6%로 감소해 우리 경제의 성장을 둔화시킬 것으로 예상하고 있음. 또한, 2025년에는 65세 이상 고령인구의 구성비가 20% 이상인 초고령사회에 진입할 예정임. 이는 OECD국가들 중에서도 가장 빠른 고령화 속도임.
- 기후변화로 발생한 코로나 팬데믹은 디지털 전환을 가속화하고 있으며, 공정자동화와 무인화, 신기술 도입에 따른 인력감축과 지점폐쇄, 외주화 등이 급속히 진행되고 있음.
- 인구, 기후, 기술의 변화 등 금융산업 환경변화에 따라 필연적으로 발생하는 고용축소 및 소득감소, 일자리의 질적 하락과 같은 문제를 해결하기 위한 논의과정은 부재한 실정임. 이는 노동배제적인 사회 전반의 기초와 이를 뚫고 나아가지 못하는 노동운동의 고립과 맞물려 있음. 특히, 디지털 전환시대에 대응하기 위한 노동조합의 참여전략이 마련되지 못한 상황임.
- 노동자들의 참정권 확보를 위한 투쟁이 정치적 민주주의를 만들어 왔음. 이제 노동자들의 참정권 확보를 위한 투쟁으로 경제적 민주주의를 만들어가야 함. 디지털 전환시대, 노동조합은 사회연대와 참여를 기반으로 노동자들의 경제세력화로 나아가는

1) ILO, 2021, 「seventh edition of the ILO Monitor: COVID-19 and the world of work」, https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_766949/lang-en/index.htm

2) 통계청, 2020, 「2019년 장래인구특별추계를 반영한 내·외국인 인구전망: 2017~2040년」

새로운 길을 개척해야 함.

2. 금융산업 환경변화

1) IMF 이후 금융산업의 변화 - 대형화와 겸업주의

- 국제통화기금(IMF)은 구제금융 지급의 선이행 조건으로 부실기관 정리와 금융기관 퇴출제도 마련, BIS(국제결제은행) 자기자본 기준 적용, 외국금융기관 국내 진입 허용을 요구함. 이러한 과정에서 금융산업의 대규모 구조조정이 단행되었고, 금융산업의 대형화, 금융 그룹화가 빠르게 진행되었음.
- 2000년, 금융지주회사³⁾ 제도가 도입되어 금융지주회사 산하 자회사로 은행, 증권, 보험, 카드사 등이 편입됨.
- 2014년, 금융위원회는 금융규제 개혁방안⁴⁾을 발표함. 내용은 겸업주의 확대를 통해 금융지주회사 계열사가 한 점포에서 은행·증권·보험업무를 하는 복합점포 설치가 허용함. 아울러, 여러 개의 금융상품을 한 계좌에 담은 개인자산종합관리계좌⁵⁾가 도입됨.

2) 박근혜정부와 금융산업의 변화 - 핀테크 도입과 은산분리 규제완화

- IMF 이후 대형화 중심의 금융정책이 추진된 데 이어 본격적으로 금융산업에 디지털화가 추진된 것은 2014년임. 이른바 드라마 ‘별에서 온 그대’에 방송된 “천송이 코트” 논란이 있었고, 규제개혁 대토론회에서 정부는 공인인증서 의무화 규정을 폐지함.
- 이를 통해 핀테크 시대가 본격적으로 도입하게 됨. 금융위원회는 2014년 「IT·금융융합 지원방안」⁶⁾을 발표하고, 핀테크를 육성하기 위한 정부 차원의 지원 체계 구축을 천명하였음.
- 2016년에는 「2단계 핀테크 발전 로드맵」⁷⁾를 발표했는데, 사전적 규제에서 업계 자율성 보장, 사후적 책임 강화로 패러다임 전환하는 방식으로 핀테크 육성 정책을 구체화하였음. 또한, 비금융사 진입 촉진, 금융혁신 법·제도적 기반 확충 등을 마련할 것을 계획하였음.
- 2017년에는 로봇어드바이저 자문 일임이 허용되었고, 이후 증권사에서 NH큐브 등

3) 금융위원회, 2000, 「금융지주회사 제도 개선방향」

4) 금융위원회, 2014, 「금융규제 개혁방안」

5) 금융위원회, 2014, 「한국형 개인종합자산관리계좌 도입 방안」

6) 금융위원회, 2016, 「IT·금융융합 지원방안」

7) 금융위원회, 2017 「2단계 핀테크 발전 로드맵」

본격적인 상품이 출시되기 시작하였음. 또한, 은산분리 규제를 허무는 인터넷전문은행 특례법이 통과되었음.

- 핀테크 기업수는 2011년 62개에서 2019년 345개로 가파르게 증가하였고, 사업 영역으로는 P2P금융, 간편송금·지급결제, 금융플랫폼, 보안·인증, 자산관리 등 다양한 영역에서 고르게 발전하고 있는 양상임.
- 핀테크로 인한 5개 금융서비스 영역의 변화를 살펴보면, ① 현재 공인인증서 의무 사용 폐지 이후 간편결제·송금 분야 급성장, ② 카카오뱅크, 케이뱅크, 토스뱅크 등 인터넷전문은행도 급성장, ③ 자금조달·대출분야에서는 P2P대출·클라우드펀딩 등 직접 연결 플랫폼 시장이 형성, ④ 자산관리 분야에 있어서는 데이터 분석과 AI 기반 투자자문이 확대, ⑤ 보험 영역에서도 상품개발부터 보험금 자동 심사까지 AI 기반의 인슈어테크가 확산 중임.
- 핀테크의 시장 진입 초기에는 지급결제 등 일부 특화된 영역에서만 시장을 주도했으나, 디지털 전문 금융회사에 대한 금융시장 진입 규제를 완화하는 등의 영향으로 대출, 보험, 주식투자, 은행 등 종합금융플랫폼으로의 도약하게 됨. 특히, ICT기업 카카오와 토스 등의 ‘테크핀’ 영역이 확대되었음.⁸⁾

3) 문재인정부와 금융산업의 변화 - 빅테크의 금융산업 진출과 금융의 플랫폼화

- 2018년에는 금융위원회가 디지털 금융을 강화하기 위해 산하에 금융혁신기획단을 출범시켰음.⁹⁾ 2019년에는 금융규제 샌드박스를 통해 금융산업의 규제를 대폭 완화하였고, 이를 통해 금융시장의 이중교배가 가능하도록 하였음.
- 2020년에는 신용정보법 등 데이터3법과 오픈뱅킹시스템(오픈API형태의 은행권 공동 인프라인 동시에 데이터 화폐화의 핵심 인프라), 금융 빅데이터 개방 시스템, 마이데이터사업이 추진되었음. 그리고 동년 7월 「디지털금융 종합혁신방안」¹⁰⁾을 발표하였고, 동년 11월 윤관석 더불어민주당 의원은 금융당국의 입장을 반영한 「전자금융거래법」 개정안을 2020년 11월 대표 발의함.
- 「전자금융거래법」은 7개의 전자금융업종을 지급지시전달업, 결제대행업, 대금결제업, 자금이체업으로 4개로 단순화하여, 기존의 금융회사가 담당하던 계좌개설 등 자금이체업의 일부를 ‘종합지급결제업자’에게도 허용할 수 있도록 하였음. 또한, 후불

8) 사무금융노조, 2020, 「증권·보험·카드 업종의 핀테크 도입 실태와 조합원 인식」

9) 금융위원회, 2018, [보도자료] “금융위 조직, 금융소비자 보호와 금융혁신 중심으로 개편한다.”

10) 금융위원회, 2020, 「디지털금융 종합방안」

결제업무와 같은 소액현금서비스, 신용카드와 같은 여신기능, 개좌개설을 통한 마이너스 통장과 같은 신용대출기능 등도 허용하고 있음. 그러나, 금융산업에 적용되는 각종 법령을 적용하지 않는 등 동일기능·동일규제의 원칙을 적용하지 않는 법안임.

- 빅테크의 금융산업 진입이 가속화되고 있음. 네이버는 금융회사와의 제휴 형태로 진입하는 반면, 카카오는 자회사를 통해 본격적으로 금융산업에 진출하고 있음. 지점이 하나도 없는 카카오뱅크 등 인터넷전문은행의 성장으로 인해 2020년 은행점포는 303개가 폐쇄되었고, 2021년 상반기에는 79곳이 폐쇄되었고, 하반기에도 90곳이 폐쇄될 것으로 예상됨.
- 디지털화 주도권이 핀테크 스타트업에서 초대형기술기업(빅테크)로 변화하고 있음. 이에 따라 기존 금융회사와의 경쟁 양상도 달라짐, 핀테크는 금융회사 혁신의 촉진제였으나, 빅테크는 파괴자로 전환하였음.
- 빅테크의 공세에 맞서 금융산업 역시 금융지주회사를 중심으로 종합금융 플랫폼화를 추진하고 있음.¹¹⁾ 아울러, 마이데이터를 기반으로 종합자산관리 서비스 차별화에 나서고 있음.

3. 금융산업의 대응전략 및 업종별 금융환경 변화

1) 금융산업의 대응전략

- 점진적 디지털화 : 점포 및 인력을 감축하는 등 판매관리비 감축과 디지털화를 병행하고 있음. 핀테크와 경쟁하기보다는 협력 및 지원을 통해 금융서비스 디지털화 전략을 취하고 있음, 금융회사들은 핀테크랩 운영과 모바일 강화, 인터넷전문은행에 지분 참여를 하고 있고, 독자적 디지털화 조직을 신설하였음. 2019년 기준으로 108개 금융회사 중 63개사가 디지털 전담조직을 운영중임.
- 업무 효율성 및 생산성 증대 : 2016년 이후 은행, 보험, 카드사 등 Back-Office 업무 중심으로 AI 기반의 RPA(로봇프로세스 자동화)가 도입되었음. 챗봇을 활용해서 콜센터 상담, 신용카드 발급, 보험계약 절차가 진행되고 있음. 증권업종의 경우 로보어드바이저를 활용하고 있음.
- 사람과 공간의 재구성 : 금융상품 판매와 관련된 보험설계사와 카드모집인의 경우 큰 폭의 감소세를 보이고 있고, 정규직의 경우 희망퇴직을 통해 인원이 축소되고 있

11) 이투데이, 2021, “윤종규 KB금융 회장, 세계 최고 아마존·스타벅스처럼 KB를 넘버원 금융플랫폼 기업으로” <https://www.mk.co.kr/news/special-edition/view/2021/01/29400/>

음. 점포 축소는 카드 > 보험 > 증권 > 은행 순으로 진행되고 있으며, 최근 은행권의 점포 축소는 금융당국의 자제요청이 있을 정도임. 직무별로 인원 축소 현황을 살펴보면 영업, 마케팅, 경영지원 인력이 감소하고 ICT 분야의 인원이 증가하였음. 또한 창구직은 3인 창구에서 2인 창구로 축소되거나 후선으로 배치되고, 채용도 축소하고 있음. 이는 대면에서 비대면으로의 영업 방식 변화에 기인함.

- 고객 접점의 재편과 고객 이분화 : 일반 고객은 비대면화에 따라 점포를 폐쇄하고, 고액자산가는 프리미엄점포 중심으로 고객을 이분화하고 있음. 수도권은 영업기반 축소의 어려움이 적으나 지방의 점포 폐쇄는 노동자의 영업기반을 붕괴시키고 있음.
- 지주회사의 주도권 강화 : 지주회사 중심의 '원 컴퍼니'추세와 매트릭스형으로 자회사들을 운영하고 있음. 은행, 증권, 보험, 카드 등의 영역을 통합하는 온라인 플랫폼과 모바일 앱 개발과 마케팅이 활성화되고 있음.
- 디지털화 과대포장 및 노동조합 무력화 : 저성장과 저금리 지속에 따른 수익성 저하에 기인한 금융권 다운사이징 전략이 함께 작동하고 있음. 금융회사들은 디지털화를 지나치게 홍보하고 강조함으로써 노동자들에 대한 구조조정 명분을 쌓고, 노동조합을 무력화하는 기제로 삼으려 하고 있음. 그러나 디지털화로 인한 잘못된 구조조정은 오히려 핵심 인력 유출로 인해 기존의 수익기반을 잃을 수도 있음.

2) 업종별 금융환경 변화

1> 카드산업 - 수수료 규제와 간편결제 확대

① 수익구조와 현황

- 카드결제 구조는 가맹점이 다수의 카드사와 일일이 계약을 하고 관리를 받기에 어려운 측면이 있었기 때문에 전통적으로 VAN사가 가맹점과 카드사의 중간에서 카드 거래를 위한 인프라와 관련 서비스를 제공하는 구조임. 그리고, 온라인거래가 확대되면서 PG사 등이 추가적인 역할을 하고 있음. 즉, PG사의 경우 온라인에서 대표가맹점 역할을 하면서 최종 가맹점에 대한 책임을 지는 구조임.
- 회원시장 측면에서는 전통적은 모든 결제가 플라스틱 카드를 통해 이루어졌지만, 이제는 자신의 결제수단 정보를 미리 저장하여 놓고 간편한 인증만으로 결제가 가능하게 하는 간편결제시장이 활성화되고 있음.
- 소매결제시스템 내에 전통적으로는 매입시장의 외부업체인 VAN사가 받는 수수료가 적격비용대상 카드수수료에 포함되어 있음. 그러나 현재 PG사나 간편결제사업자가

받는 수수료는 적격비용대상에 포함되어 있지 않음. 이러한 이유로 온라인결제와 관련한 외부업체들은 상대적으로 높은 수수료율을 부과하고 있음.

- 2000년대 이후 계속해서 정책당국이 다양한 방식으로 카드수수료에 개입하여왔음. 2012년 여신전문금융업법을 개정하여 법적으로 금융위원회가 수수료 산정에 개입하는 근거를 마련하였음. 3년마다 신용카드 서비스 제공원가를 반영하여 개별 가맹점 수수료를 재산정하도록 한 여신전문금융업법에 따라 2012년, 2015년, 2018년 세 차례에 걸쳐 원가산정작업이 이루어졌음.
- 지금도 2021년에 3년 주기로 돌아오는 가맹점 수수료 산정을 위한 '원가 분석 및 적격비용 산출 작업'이 진행되고 있음.¹²⁾ 적격비용 산출 작업은 카드사의 자금조달, 비용 구조를 뜯어보고 원가에 맞춰 수수료 수준을 조정하는 작업이지만, 영세가맹점 지원 명목으로 매년 인하되어 왔음.
- 정치권에서도 가맹점 수수료 인하를 위한 법안 발의가 지속되고 있고, 내년 대선을 앞둔 상황이기 때문에 자영업자들을 염두에 둔 정책카드로 활용될 것임. 이러한 정책적 개입으로 중소기업에 대한 수수료 부담은 완화되었지만 카드회원을 대상으로 한 시장의 경쟁은 더욱 심화되고 있는 실정임.
- 카드산업의 경우 카드 구매 이용액이 증가하고 있으며 카드대출도 확대되었으나 수익성은 하락세임. 카드 구매 이용액은 2015~2018년 동안 연평균 7.9%, 카드 대출 이용액은 연평균 3.4% 증가하였음. 민간소비지출에서 신용카드 이용금액(일시불+할부)이 차지하는 비율은 증가하고 있으며 2019년 71.7%에 달함.¹³⁾ 이는 저금리·저성장 기조 하에서 소비자들의 신용에 대한 수요가 증가하면서 확대된 측면도 있지만, 수수료율 인하로 저하된 수익성을 보전하고자 대출영업에 치중하여 카드론 규모가 확대되었기 때문임. 이용금융액이나 대출액의 양적인 규모의 성장세에도 불구하고 계속적인 수수료에 대한 가격 규제, 마케팅 비용 확대 등의 영향으로 ROA, ROE 모두 하락세를 기록하고 있음.¹⁴⁾
- 코로나19로 대면 영업 활동이 힘들어지면서 카드 모집인 수도 급격히 줄고 있음. 2020년 카드 모집인이 사상 처음으로 1만명 아래로 떨어졌는데, 최근 카드 발급 창구가 온라인이나 모바일 등으로 다양해진 것도 인원이 줄어드는 이유 중 하나로 분석됨. 올해 1월 31일 신한·삼성·KB국민·현대·하나·우리·롯데 등 7개 카드사에 따르

12) 머니S, 2021, “카드사, 가맹점 수수료 원가분석에 회계법인 선정 돌입”
<https://moneys.mt.co.kr/news/mwView.php?no=2021032216168047033>

13) 여신금융협회, 신용카드업계 현황, 2019. 12

14) 금융연구원, 『비은행금융산업의 2030비전과 발전과제』2021. 3

면 지난해 신용카드 모집인은 9,217명으로 집계되었음. 이는 2019년(11,382명)보다 19% 감소한 숫자임. 2016년 22,872명까지 치솟았던 카드 모집인은 2017년 16,658명, 2018년 12,607명 등으로 꾸준히 줄어들고 있음.

- 카드 모집인 수가 급감한 배경에는 코로나19로 인해 대면 영업 환경이 악화되면서 관련 활동이 위축된 것으로 분석됨. 카드 모집인 대부분은 백화점과 대형마트, 영화관, 카페 등 사람이 많이 모이는 곳에서 영업하는데 지난해 코로나19 확산 이후 활동을 제대로 못했기 때문임.
- 신용카드를 발급할 수 있는 비대면 채널이 확대된 것도 다른 이유로 꼽힘. 카드사들은 모집 비용을 절감하기 위해 온라인 영업 채널 비중을 늘려가고 있음. 7개 전업 카드사에 따르면 지난해 상반기 기준 온라인 채널로 신용카드를 신규 발급받은 비중은 34.4%에 이르며, 이는 전년(26.6%)보다 약 7.8%포인트 증가한 규모임. 15) 카드 모집인들의 대면 영업이 어려워진 가운데 카드사 오프라인 영업점도 줄어들고 있는 것으로 나타남. 금융감독원 금융정보통계시스템에 따르면 카드사 영업점 수는 지난해 6월 기준 180곳으로 집계되었음.

② 간편결제시장 성장

- 간편결제시장은 2015년 3월 공인인증서 의무사용이 폐지된 이후 모바일기와 같은 전자적 장치에 결제정보를 미리 등록하고 간단한 인증만으로 결제를 진행하는 방식의 신종 지급결제서비스임. 2020년 간편결제 서비스 이용실적(일평균)은 1,455만건, 4,492억원으로 전년대비 각각 44.4%, 41.6% 증가하였는데, 코로나19로 인해 비대면 온라인 거래가 지속적으로 확산됨에 따라 전자금융업자를 통한 간편결제 이용이 큰 폭으로 확대되었음.

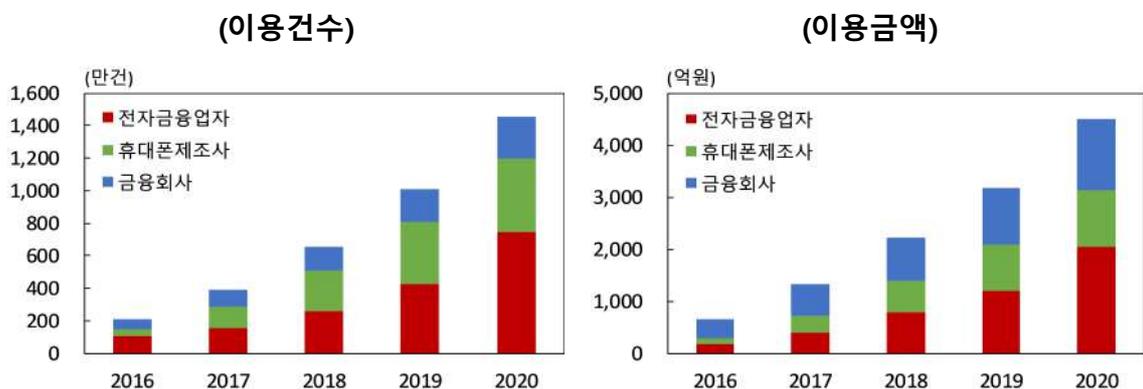


표 1) 「2020년중 전자지급서비스 이용현황」 한국은행 보도자료. 3. 29

15) 카드모집인 지난해 첫 1만명 아래로 (매일경제, 2021. 1. 31)

간편결제 서비스 이용 현황
(일평균 기준)

(만건, 억원)

	2016	2017	2018	2019(A)	2020(B)	증감(B-A) ²⁾
■ 이용건수	210.0	389.5	657.3	1,007.7	1,454.8	447.1 (44.4)
전자금융업자	105.3	155.2	256.7	424.4	747.5	323.1 (76.1)
(신용카드 ¹⁾)	51.7	93.3	140.6	219.7	378.9	159.3 (72.5)
(선불)	50.5	52.7	99.6	177.0	325.0	148.0 (83.7)
(계좌)	3.2	9.2	16.5	27.8	43.5	15.8 (56.7)
휴대폰제조사	43.4	130.2	249.4	386.2	448.5	62.3 (16.1)
금융회사	61.4	104.1	151.2	197.1	258.8	61.7 (31.3)
■ 이용금액	645.2	1,321.9	2,228.2	3,171.5	4,492.3	1,320.8 (41.6)
전자금융업자	171.4	402.9	778.6	1,199.0	2,052.4	853.4 (71.2)
(신용카드 ¹⁾)	147.2	332.0	607.5	855.4	1,353.3	497.8 (58.2)
(선불)	12.8	33.1	102.4	244.7	568.0	323.3 (132.1)
(계좌)	11.3	37.9	68.6	98.9	131.1	32.2 (32.5)
휴대폰제조사	108.6	325.7	609.0	899.0	1,071.2	172.2 (19.2)
금융회사	365.2	593.2	840.6	1,073.5	1,368.8	295.3 (27.5)

주 : 1) 체크카드 포함
2) ()내는 전년대비 증감률(%)

표 2) 「2020년중 전자지급서비스 이용현황」 한국은행 보도자료. 3. 29

- 간편결제는 금융회사가 독자적으로 서비스를 제공하거나 플랫폼사업자나 핀테크업체 등이 전자금융업자로 등록한 후 금융회사와의 제휴로 서비스를 제공하고 있는 형태로 진행되고 있음. 다만, 단말기제조사들은 전자금융업자로 등록하지 않고 금융회사와의 제휴만으로 간편결제 서비스를 제공 중임. (ex. 삼성페이)
- 현재 비금융 간편결제 서비스업체는 막대한 고객 기반을 통해 지급결제 생태계를 주도 중임. 온라인 위주의 지급결제서비스에서 벗어나 오프라인 지급결제 영역까지 서비스를 확대함에 따라 지급결제시장에서의 경쟁이 한층 심화되고 있는 상황임.
- 카드사에게 비금융 간편결제 서비스업체와의 제휴는 신용카드 이용이 늘어나고 있어 단기적으로 크게 우려될 사항은 아니나, 장기적으로 이들 업체의 영향력을 확대시켜 주는 요인이 되어 카드사의 주도권이 약화되고 있음.
- 과거와 달리 ICT기업이 지급결제 생태계를 주도하면서 카드회사들은 비대면 채널을 확대하고 대면 채널을 축소하고 있음. 카드회사들은 디지털 상품과 서비스를 강화하고 있으며 모바일카드 출시, 간편결제서비스업체와의 제휴를 확대하고 있음. 아울러 조직개편을 통해 디지털 역량을 강화하고 있음.

③ 전자금융거래법의 영향

- 전자금융거래법이 통과되면 종합지급결제업과 같은 새로운 전자금융업이 도입됨.

핀테크 사업자에 대한 소액 후불결제 허용 등 금융결제업 체계 개편이 진행되고 있음. 이러한 직불결제가 확산될수록 상대적으로 신용카드 이용규모도 축소될 가능성이 있음.

- 현재 회원발급시장은 부가서비스 중심으로 경쟁이 심화되고 있는데 간편결제업자들이 자사 페이를 이용하는 회원들을 확대하기 위하여 캐쉬백, 할인 등 유사한 부가서비스를 제공하고 있음.
- 이러한 부가서비스를 카드사나 간편결제사업자가 제공하려고 할 때 가맹점 입장에서는 동참할 수밖에 없게 되는데 이는 결국 소매결제시스템을 고비용 구조로 이끌어 가게 되고 이러한 고비용 구조가 심화되면 결국 카드사 등의 수익성은 저하되고 소비자 전체의 부담은 증가할 수밖에 없게 됨.
- 비금융 간편결제 서비스업체가 종합지급결제업으로 사업영역을 확장할 경우 카드사의 지급결제기능에 상당한 영향을 미칠 것으로 보임. 아울러, 종합지급결제업을 영위하는 핀테크사업자에게 소액 후불결제가 허용될 시 카드사의 지급결제 기능 중 고액 후불결제 등 일부를 제외하고는 그 기능이 잠식당할 위험도 존재함.
- 금융회사, 전자금융업자, 단말기제조사 등 간편결제 서비스업체가 지급결제 프로세스에 참여하고 있으나, 이들을 규율하는 법규가 상이하고 이로 인해 동일한 서비스를 제공함에도 불구하고 간편결제 서비스업체 간 규제 차별이 발생하고 있음.

2> 증권산업 - 대형화와 규제완화

① 수익구조와 현황

- 박근혜 정부 당시 자본시장법 개정을 통해 ‘한국판 골드만삭스를 만들겠다’며 자기 자본 5조원 이상의 대형증권사를 육성시키는 프라임브로커 정책이 추진됨. 이 밖에 증권사 M&A 활성화정책, NCR(영업용순자본비율) 변경, 단기콜자금 규제까지 중소형 증권사들은 어려운 업황과 정부의 퇴출압박, 두 가지에 시달리게 되었음.
- 증권사의 수익구조를 살펴보면, 크게 3가지로 나뉘볼 수 있는데, 수수료 수익, 이자 수익, 증권매매 수익 중 가장 큰 수익이 바로 수수료에 의한 것임. 수수료 수익은 유가증권 거래를 성사시켜 주고, 수수료를 받거나, 유가증권을 대신 팔아 주거나, 펀드 위탁판매를 통해서 발생함.

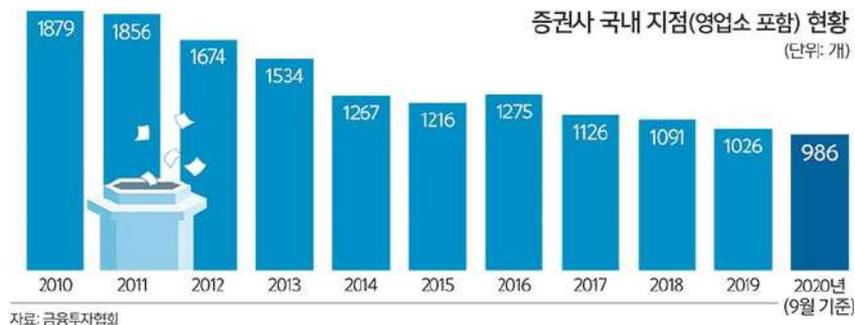
- 그러나, 증권사간 출혈경쟁이 심해지면서 주식거래수수료는 모바일트레이딩(MTS) 중심으로 진행되었고, 경쟁적으로 낮아져왔음. 현재 평생무료수수료 등 출혈경쟁이 심각한 실정임. 홍콩의 경우 최저수수료 가이드라인이 존재하나, 현재 한국은 공정거래법상 담합에 해당하기 때문에 최저수수료 가이드라인조차 설정하지 못하는 상황임. 공정거래법에는 업체간 담합도 금지하고 있지만, 원가 이하로 싸게 파는 부당 판매행위 역시 금지하고 있음.
- 지점 방문 없이 MTS를 통한 무료수수료 경쟁으로 인하여 소비자(투자자) 보호를 위한 최소한의 비용도 받지 않음으로써 소비자보호를 위한 최소한의 조치나 투자도 설 땅이 없어 지고 있음. 결국 MTS를 통한 무료수수료는 결국 시장을 독과점화하여 대형증권사에게 유리하게 되고, 소비자 복지 증진에 반하게 됨.
- 국내 증권사들은 2021년 2분기에 역대 최대 실적을 기록한 증권사들이 많았음. 이는 2020년 1분기 증시폭락으로 저점매수에 나선 개인투자자들의 주식거래 증가로 호조를 보인 브로커리지(위탁매매), 국제증시 반등에 따른 트레이딩(상품운용) 수익성 회복, 예상을 넘은 기업금융(IB) 부문의 선방 때문으로 분석됨.
- 증권사 실적의 가장 큰 원동력은 위탁매매수수료 수익임. 한국거래소에 따르면 작년 3분기 국내 증시의 일평균 거래대금은 전분기 대비 26.7% 증가한 27조6000억원을 기록하며 사상 최대치를 기록해 전년 동기보다 221.5%나 늘었음. 또한 해외주식 투자도 증가하면서 관련 수탁수수료 수익이 각 증권사별로 전 분기대비 1.5~2배 증가하였음.
- 위탁매매 수익은 증권사 실적에 긍정적 영향을 주고 있음. 2021년 일평균 거래대금은 20.1조원으로 예상되며, 시장 변동성이 확대돼 회전율이 증가할 경우 일평균 거래대금은 22.1조원까지 늘어날 것으로 전망됨. 최근의 주식시장 세제 개편 및 뉴딜 펀드 조성, 공모주 청약 등을 감안하면 증시로 자금유입은 더 증가할 것으로 예상된다.
- 2021년부터 시행된 증권거래세 인하도 거래대금 증가에 기여하고 있음. 정부는 지난 7월 '2020 세법개정안'을 통해 증권거래세율을 향후 2년에 걸쳐 0.1%p 추가 인하(2021년 0.02%p 인하, 2022년 0.08%p 인하)해 주식시장 활성화를 지원한다고 밝힌 바 있음. 세제 개편안으로 정부는 부동산 중심으로 집중된 유동성이 주식시장으로 흘러가게 유도하고 있음.
- 최근 온라인증권사인 '토스증권'이 출범하였으며, 줌 인터넷과 KB증권이 함께 설립

한 핀테크 자회사 '프로젝트바닐라'가 MTS(모바일트레이딩시스템)를 정식 출시하였음. 카카오페이증권도 리테일시장에 본격적으로 뛰어들면서 디지털 플랫폼 기업들의 금융투자업 진출이 잇따르고 있음. 향후 증권사들의 고객확보 경쟁이 더욱 치열해질 전망이다.

② 증권업 디지털화와 점포폐쇄

- 증권산업의 경우 조직 비대화를 지양하고 탄력적인 고용 관계를 유지하기 위해 상시적 구조조정이 이루어지는 업종임. 특히, 디지털 기술의 발전에 따른 대규모 인력 감축이 이루어질 위험이 있음. 지금까지 디지털 기술의 발달에 따른 업무형태 변화는 주로 입·출금 창구업무 등 단순 업무 분야에 적용되었음.
- 최근에는 인공지능의 발달로 일명 '로보어드바이저'를 활용한 투자 자문업, 투자일임업이 가능하게 되면서 증권산업 핵심인력에 대한 구조조정이 현실화할 가능성이 커지고 있음.
- 종전 「자본시장과 금융투자업에 관한 법률」(이하 '자본시장법')에서는 투자권유 자문 인력과 투자 운용인력이 아닌 자의 투자자문이나 투자일임 업무를 금지하고 있었음. 그러나 2017년 5월 8일 자본시장법 시행령 및 금융투자업 규정이 개정되어, 일정 요건을 갖춘 로보어드바이저가 직접 고객에서 투자자문이나 투자일임서비스를 제공하는 것이 가능하게 되었음.
- 전통적으로 금융상품 가입을 위해서는 「금융실명거래 및 비밀보장에 관한 법률」(이하 '금융실명법')에 따라 신분확인을 위해 고객이 금융회사의 창구를 직접 방문하여 신분을 확인해야만 했음.
- 2015년 금융당국은 비대면 실명호가인을 허용하는 취지에서 『비대면 실명확인 가이드라인』을 발표하였음. 이에 따르면 신분증 사본을 제출하거나 영상통화, 현금카드 전달 시 신분확인, 기존 계좌 활용 및 바이오인증 등을 통해 이중으로 신분을 확인하여 다른 기관의 확인결과를 활용하는 방식으로 직접적인 창구 방문 없이도 금융서비스를 이용할 수 있도록 허용하였음.
- 증권회사들이 비대면 업무 확대와 모바일 활용 증가, 디지털 전환 등의 흐름에 맞춰 점포가 축소되고 있음. 작년 12월 23일 금융투자협회가 발표한 자료에 따르면 증권사들의 국내 지점(영업소 포함) 수는 작년 9월 기준 986곳으로 1년 전(1046곳)보다 60곳(5.7%) 감소하였음. 증권사들의 국내 지점이 2010년 말 1879곳에 달했던 것과 비교하면 절반 가까이 줄어들었음.

- 주요 증권사 중에서는 KB증권이 1년 새 115곳에서 108곳으로 7곳을 줄였고, 미래에셋대우가 87곳에서 77곳으로 10곳을 줄였고, 신한금융투자(124곳→119곳)와 삼성증권(68곳→63곳), NH투자증권(85곳→80곳) 등도 5곳씩 지점을 줄였음.
- 반면, 지점은 줄었으나 임직원 수는 오히려 늘었음. 증권사들의 임직원 수는 지난해 9월 3만5955명에서 올해 9월 3만7100명으로 증가하였음. 이는 코로나19 사태 이후 비대면 업무처리가 늘어나고, 다른 한편으로는 일반 투자보다 개인적인 상담을 위해 지점을 방문하는 투자자가 늘었기 때문임. 이로 인해 지점은 줄었지만 대형화하고 있고, 노동자들은 모바일 응대나 개인상담 등에 투입되기 때문에 줄지 않고 있는 상황임.
- 증권사들은 모바일트레이딩시스템(MTS) 사용량 증가에 따라 운영비 절감 차원에서 지점을 폐쇄하고 인근 점포와 합쳐 대형점포를 만들고 있음. 코로나19 확산에 따라 비대면 거래가 가속화하면서 앞으로도 지점 통폐합 흐름은 지속할 전망이다.



- 2014년 금융위원회는 「금융투자 판매·권유 전문 인력 자격제도 개선방안」을 발표함.¹⁶⁾ 이에 따라 증권사들은 비용이 많이 드는 지점운영, 직원고용을 대신해서 투자권유대행인과 위촉계약을 체결함으로써 비용을 절감하고 있음. 투자권유대행인이 상품을 권유하여 투자자가 상품에 가입하면 증권사로부터 수수료를 지급받는 증권산업의 특수고용노동자임.
- 2021년 6월말 기준으로 금융투자협회에 등록된 투자권유대행인 수는 3만2722명으로 집계되었는데 대부분 GA 소속의 설계사임.¹⁷⁾ 현재 국내에서 영업 중인 58개 증권사 가운데 21곳이 투자권유대행인 제도를 운영하고 있고, 투자권유대행인을 통해 유입된 자산도 6조원에 달함.

16) 2014. 금융위원회 보도자료

17) 2021. FETV “증권사가 GA와 손잡는 이유는?”

<https://www.fetv.co.kr/news/article.html?no=91975>

4. 노동조합의 과제

① 노정교섭의 확대

- 정부의 금융관련 각종 위원회에는 업권을 대표하는 사람들만 들어감으로써 특정 업권이나 계층의 이해만 반영된 금융(감독)정책이 양산되는 원인이 되고 있음. 특히, 사용자들을 대표하는 조직만 반영될 뿐, 노동자들을 대표하는 노동조합의 참여는 배제되어 있는 실정임. 정부의 각 위원회 등 각종 기구가 사용자에게 편향되어 있음.
- 금융위원회의 위원은 위원장, 부위원장과 기획재정부 차관, 한국은행 부총재, 예금보험공사 사장, 금융감독원장, 금융위원장 추천 2인, 대한상공회의소 회장 추천 1인 등 총 9명으로 구성됨.
- 한국은행 금융통화위원회는 한국은행 총재 및 부총재를 포함하여 총 7인의 위원으로 구성되는데, 기획재정부장관·한국은행 총재·금융위원회 위원장·대한상공회의소 회장·전국은행연합회 회장이 각각 1인씩 추천하여 구성됨.
- 금융은 규제산업이기 때문에, 금융규제와 관련된 사회적 합의는 매우 중요할 수 밖에 없음. 일례로 디지털 전환으로 인한 점포 폐쇄는 고령층과 장애인 등 사회적 약자의 점포 이용을 어렵게 한다는 점도 고려해야 하고, 개인정보 활용에 대한 정보인권의 측면도 매우 주의깊게 살펴봐야 함. 이러한 사회적 다양성을 수용하기 위해 위원회로 운영하는 본래 취지에 맞도록 노동조합이 추천하는 사람이 위원회에 들어갈 수 있도록 해야 함.
- 2020년 4월부터 사무금융노조연맹은 금융당국과 월 1회 실무교섭, 분기별 1회 대표교섭을 진행하고 있음. 이 교섭을 통해 디지털금융협의회, 녹색금융협의회, 금융발전심의위원회에 위원을 파견하고 있음.
- 특히, 작년부터 7차례 진행된 디지털금융협의회와 최근 개최된 「금융권 노사정 대표자회의」를 통해 빅테크에 대한 규제방안을 논의하고 있음. 노조연맹은 디지털금융협의회를 통해 종합지급결제업자의 업무가 결국 금융회사의 업무와 유사한 점이 많으므로 경영, 부수업무의 범위 및 건전성 규제 등을 설계하는 과정에서 「동일기능-동일규제」의 원칙이 훼손되거나 규제의 사각지대가 발생하지 않도록 요구하고 있음.
- 녹색금융협의회는 노조의 전문가가 부재인 상황에서 하승수 사무금융우분투재단 감

사(전 녹색당 공동대표)를 공시제도 개선분과 위원으로 추천해 환경규제를 강화하는 방향으로 역할을 하고 있음. 금융발전심의회 역시 외부전문가를 추천해 금융위원회의 정책 결정전에 노동조합의 의견을 반영할 수 있는 토대를 구축함. 이는 전문성이 취약한 노동조합운동을 극복하기 위해 시민사회와 함께 연대하는 새로운 모델이 되고 있음.

② 참여형 노사관계 구축

- 디지털 전환시대, 노동조합운동에서 중요한 것은 노동배제적 사회구조를 타파하고, 스스로 고립되는 방식의 노동운동이 아니라 국민적 지지를 바탕으로 사회적 신뢰를 형성하고, 기업 내부에서 참여형 노사관계를 구축해야 함.
- 노동조합이 주로 활용하고 있는 방식은 협소한 틀의 노사협의회, 갈등적 구조의 단체교섭에 불과함. 이러한 틀만으로는 정보에 대한 접근조차 쉽지 않고, 경영상의 모든 결정으로부터 배제될 수 밖에 없는 한계를 가지고 있음. 특히, 신기술 도입 등 디지털 전환도 사측에 의해 일방적으로 진행되는 경우가 부지기수임.
- 오렌지생명보험지부의 경우 과거 ING생명보험지부 시절, '신기술 도입시, 노동조합과 합의한다'는 단체협약을 체결하기도 하였음. 그러나, 매년 증권업종본부의 통일단체교섭 요구안에 이 내용이 들어가지만 사측과의 합의는 제대로 진행되지 않고 있음.
- 참여형 노사관계의 대표적 모델이 노동이사제임. 노동이사제란 노동자가 추천한 사람을 이사로 선임하는 제도로써, 노동이사는 경영자에 대한 감시 역할을 담당하고, 특히 회사의 중요 재무적 성과를 노동자와 공유하는 역할을 담당하게 됨. 회사의 재무적 성과를 정확히 파악해야 비로소 회사와 노동자 간에 대등한 교섭이 가능하기 때문임.
- 기업 내부에서 부정한 의사결정을 견제할 수 있는 힘을 개인이 갖기는 사실상 불가능함. 현재 수준에서 기업 내부에서 감시하기 위한 유일한 방법은 조직된 힘으로서의 노동조합이 유일함.

국가명	적용되는 회사의 유형	근로자대표의 이사회 참여정도
오스트리아	유한회사 300인 이상의 모든 주식회사	감독이사회(supervisory board)의 1/3, 사업장협의회가 사업장협의회 위원중 후보지명
덴마크	35인 이상 기업과 공공조직	이사회 이사 중의 2명 이상 1/3 이하
핀란드	150인 이상 기업과 공공조직	이사회나 다른 의사결정 기구의 1/5
프랑스	국영기업/민영화된 기업. 향후 5천명 이상 모든 민간기업 (세계적으로 10,000명 이상의 모든 기업)	국영기업은 이사회 1/3, 민영화된 기업은 약 1/5; 5,000명 이상의 프랑스소재 민간기업, 세계적으로 10,000 이상의 기업은 적어도 1~2명의 이사
그리스	국영기업	1~2명의 이사
아일랜드	국영기업	이사회 1/3(작은 기업에서는 1/3미만)
네덜란드	100인 이상 기업이나 조직	이사회 1/3까지
노르웨이	30인 이상 기업이나 조직	30~50인 기업은 이사 1인; 50인 초과기업은 이사회 1/3, 200인 이상 기업은 1/3+1인 이사 추가가능성
스페인	몇몇 국영기업/지방저축은행	국영기업은 2명의 이사 저축은행은 이사의 5%~ 15% 사이
포르투갈	국영기업	헌법/법률에는 이사회 출석 권한이 있으나 거의 실현되지 않고 협의역할
스웨덴	25인 이상의 기업이나 조직	단일 이사회제, 1/3
근로자대표 이사제가 없는 나라		벨기에(소수 공기업은 이사회에 근로자대표참여), 영국, 이탈리아

표3. 2017, 노동연구원, 배규식 '유럽의 노동이사제 도입현황'

- 유럽, 특히 북유럽 국가들은 노동이사제를 통해 노동자의 경영참여가 일상화되어 있고, 법제도적으로도 보장받고 있음. 유럽연합(EU)은 기본권 헌장에 “기업의 사회적·경제적 결정에 대해 정보를 제공받고 협의할 수 있는 노동자의 권리”를 인정하고 있고, 이에 유럽연합 27개 회원국 가운데 18국에서 노동조합 대표 또는 종업원 대표가 노동이사로 최고 의사결정에 참여하고 있음.
- 스웨덴의 경우, 1970년대 노동이사제를 도입해 1973년에 전면채택하게 되는데, 우리와 마찬가지로 도입에 대한 우려가 기업 경영진을 중심으로 강하게 제기된 바 있음. 그러나, 막상 시행해 보니 평가가 좋아서 스웨덴 경총의 동의 하에 법을 만들어 제도화시킴. 이에 따라 스웨덴은 1973년 노동자의 이사회 대표 권한을 법에 담았고, 76년 영구화함. 이에 따라 25명 이상 기업이면 공사 구분 없이 이사회에 그 회사 노동자 중 1인(대개는 노동조합의 간부)이 이사로서 경영에 참여하고 있음.
- 독일의 철강, 석탄산업(1,000명 이상)과 2,000명 이상의 대기업을 일부 제외하고 노동이사의 수는 대부분 소수임. 최저 1~2명(스페인, 그리스, 프랑스 민간기업)에서부터 최대 절반(독일, 체코, 슬로바키아, 슬로베니아)까지 다양하며 1/3을 차지하는 경우

(오스트리아, 덴마크, 헝가리, 아일랜드, 룩셈부르크, 네덜란드, 프랑스)가 있음.

- 국내의 경우, 금융업종과 공기업을 중심으로 노동자 추천 사외 이사제 시도가 지속적으로 있어 왔음. 2004년 5월 현대증권(현 KB증권)에서 노동조합(2대 주주)과 417명의 소액주주들이 참여연대 하승수 변호사를 사외이사 겸 감사위원으로 추천하고, 이 제안이 수용되어 노동자 추천 사외이사가 선임된 바 있음.
- 2017년 KB금융그룹과 DGB 금융지주 및 코스콤 등에서 유사한 시도가 있었으나 선임에 이르지 못하는 못하였음. 2017년 12월 금융위원회 자문기구인 금융행정혁신위원회는 인사 투명성과 공정성 확보를 위하여 금융공공기관에 노동자 추천 사외이사 제도 도입을 권고하기도 하였으나, 실제 추진되지 못했음.
- 2020년 1월에는 수출입은행에서, 2021년 4월에는 기업은행에서 노동조합 추천 사외이사 선임을 추진하였으나 모두 실패하였다가 최근 수출입은행에서 노조추천이사제가 문재인정부 들어 최초로 도입됨.
- 2016년 서울시 출자·출연기관 및 공사·공단에서 노동이사제가 도입된 이후 광주광역시, 경기도, 인천광역시, 경상남도, 부천시, 부산광역시 등 각 지방자치단체에서 노동이사제도 도입이 확산되고 있음.
- 행정안전자치부에서 2021. 2. 28. 발표한 자료에 따르면, 서울특별시를 포함하여 총 12개 지방자치단체가 출자·출연한 혹은 지방공기업·공단 53 곳에서 66명의 노동이사가 활동하고 있음.
- 노동이사제, 노동자추천이사제 도입과 관련, 21대 국회에서는 상법과 공공기관 운영에 관한 법률(이하 '공운법')이 발의되었음.

대표발의	발의일자	상법 개정안
박용진 등 12인	2020.6.17.	우리사주조합 및 소액주주들이 추천하는 사외이사 각 1인 또는 복수의 후보자를 사외이사 후보추천위원회에 추천할 수 있게 하고, 사외이사 후보추천위원회는 우리사주조합 및 소액주주들이 추천한 후보자 각 1인은 반드시 사외이사로 선임하여야 함
배진교 등 10인	2020.9.28	사외이사 중 1인을 근로자대표가 추천한 인물로 선임하도록 하여, 근로자의 경영참가를 보장하고, 기업에 대한 준법감시를 강화함
박주민 등 13인	2020.10.6.	이해관계자(stakeholder) 자본주의를 강화하는 측면에서 사외이사 선출에 근로자와 소액주주의 경영감시·감독권을 보장하여 근로자 우리사주조합 및 소액주주의 사외이사 추천·선출권을 도입. 우리사주조합 및 소액주주들이 추천하는 사외이사 각 1인 또는 복수의 후보자를 사외이사 후보추천위원회에 추천할 수 있게 하며, 사외이사 후보추천위원회는 우리사주조합 및 소액주주들이 추천한 후보자 각 1인은 반드시 사외이사로 선임하여야 함

표4. <상법 개정안 발의현황>, 국회 의안정보시스템

대표발의	발의일자	공운법 개정안
김경협 등 11인	2020.6.26.	-공기업 및 준정부기관의 비상임이사 중에 근로자대표가 추천한 사람이 1인 이상씩 포함되도록 하여 공공기관의 경영 투명성과 책임성을 높이려는 것임
박주민 등 11인	2020.8.14	① 공기업·준정부기관은 상임이사 중 노동이사 2인 이상을 포함하여 이사회를 구성. 다만, 근로자 수가 500명 미만인 경우에는 노동이사 1인 이상을 포함. ② 공기업·준정부기관의 소속 근로자 중 1년 이상 재직할 자로 근로자 정원의 100분의 5 또는 200명 중 작은 수 이상의 추천을 받은 자(복수추천 가능)에 대한 보통·평등·직접·비밀선거로 선출된 결과를 반영하여 임명. ③ 노동이사는 상임이사임에도 불구하고 노동이사로 임명되기 이전에 해당 기관과 체결한 근로관계는 유지되고, 노동이사 임기 중에 휴직한 것으로 한다. ④ 노동이사는 이 법에서 달리 정하지 아니한 부분에 대해서는 이 법 및 정관으로 정하는 상임이사의 권한과 동일한 권한을 가진다.
김주영 등 11인	2020.11.19	-공공기관의 비상임 이사에 근로자대표의 추천이나 근로자 과반수의 동의를 받은 자(다만, 1년 이상 재직)를 포함하도록 함.

표5. <공운법 개정안 발의현황>, 국회 의안정보시스템

- 국무총리실 정부업무평가위원회는 각 부처의 국정과제 추진현황을 매년 발표하고 있음. 주무부처인 기획재정부는 공공기관 지배구조 개선을 위해 2018년부터 공공기관 감사 독립성 강화 및 노동이사제 도입하겠다고 밝힌 바 있음.
- 기획재정부는 노동이사제 도입 전 단계로 ‘근로자 이사회 참관제’를 시행하고 있음. 18년말 9개에서 현재 70개 이상의 공공기관에서 도입하고 있음. 이러한 점을 감안할 때, 기획재정부가 주관하고 있는 공공부문의 ‘근로자 이사회 참관제’를 민간으로 확대시행을 요구하는 것이 필요함.

- 사외이사 제도가 유명무실한 현실에서 여러 명의 사외이사를 확대하는 것보다 단 1명의 노동이사가 더 중요함. 그러나, 사측의 반대가 큰 상황에서 법 개정 없이는 민간부문의 제도 도입은 쉽지 않을 전망이다. 때문에, 근로자 이사회 참관제의 민간부문 확산을 통해 향후 노동자 추천 이사제, 노동이사제, 공동결정법 등 다양한 노동자 경영참여의 한국적 적용방법을 모색할 수 있을 것임.
- 참여형 노사문화는 노동이사제뿐만 아니라 다양한 영역에서 진행될 수 있음. 사무금융노조 산하 지부의 사례들을 살펴보면, 낙하산을 방지하기 위해 부산항만해양공사, 예탁결제원, 서민금융진흥원 임원후보추천위원회에 노조추천 인사들이 참여한 사례가 있음. 또한, KB손해보험지부 단체협약에는 이사회는 아니지만, 임원 회의시 노동조합 2명의 참여를 보장하고 있음.

③ 민주주의의 완성, 이제 우리의 직장에서

- 우리나라의 민주주의는 매년 직장 문 앞에서 멈춰져 왔음. 노동조합이 놓쳤던 것은 조합원들이 일하고 있는 직장 내부의 민주주의, 노동조합운동 내부의 민주주의였음.
- 2018년부터 사무금융노조는 ‘민주주의의 완성, 이제 우리의 직장에서’를 슬로건으로 내걸고 사업을 전개해왔음. 2018년 사무금융노조가 4월 한 달간 전체 80개 지부를 조사한 결과 무려 14개 회사의 취업규칙에서 정치활동 금지, 정당가입을 금지한 조항이 발견되었음. 이 외에도 취업규칙을 살펴보면, 여성비하적 표현과 노동자를 부속품처럼 취급하는 용어 등이 발견되기도 하였음. 직장 내에는 노동자들의 굴종과 비굴을 강요하는 제도들이 아직도 남아 있음.
- 디지털 전환시대, 무엇보다 중요한 것은 노동자들의 생존권을 지킬 수 있는 참정권을 확보하는 것임. 근로기준법, 노조법 등 각종 노동관계법령은 노동자들의 참정권이 있었기 때문에 그나마 작동하고 있는 것임. ‘근로기준법을 준수하라’고 외친 전태일열사의 정신이 오늘 새롭게 유의미하게 작동하려면 사업장단위에서 참정권을 확보해야 유의미한 것임.
- 디지털 전환시대, 가장 구체적인 문제의식은 해당 업종에서 일하는 노동자들이 가지고 있을 수 밖에 없음. 디지털 금융기술의 활용과 관리에 참여하고 개입해야 일자리의 양과 질을 확보할 수 있음. 또한, 노동시간 배분에서 자기결정권(시간 주권)을 확대해야 함.

④ 직장을 넘어 사회연대로

- 2019년 사무금융노조는 정기대의원대회에서 ‘직장을 넘어 사회연대로, 10만 산별시대를 열자’는 슬로건을 제시함. 그리고 2020년 사무금융우분투비정규센터를 재단과 함께 운영하면서 콜센터노동자 등 비정규직 전략조직화사업을 진행하고 있음. 현재 2곳의 콜센터지부가 설립되었고, 보험설계사지부 한화생명금융서비스지회가 만들어지는 등 성과를 내고 있음.
- 디지털화로 인한 모바일 기술의 발달, 플랫폼 도구를 활용한 인력관리를 통해 기존의 단순한 노동자성은 점차 복잡화되고 있음. 사용자의 직접적인 지시감독 없이도 핸드폰이나 태블릿 등을 통한 업무지시는 사용자의 존재를 숨겨주고 있으며, 노동자는 사용자 없이 근로계약을 체결하고 일을 하고 임금을 대신한 명목의 급부를 지급 받고 있음. 이러한 특수고용노동자는 점차 확산일로에 있으며, 다양다종해지는 특수고용노동자들로 인해 노동관계는 더욱 복잡해지고 있음.
- 분명한 것은 이러한 특수고용노동자들의 노동을 통해 누군가는 이익을 얻고 있다는 사실임. 이 때문에 기존의 사용자-노동자의 단순했던 관계에 기초한 노동관계법상 사용자-노동자 기준에 대한 대대적인 개정이 불가피함. 현재의 사용자-노동자 개념은 지나치게 경직되어 있고 협소하고 현재의 노사관계를 전혀 반영하지 못하고 있으며, 법원은 현실에 대한 인식부족과 노동자성에 대한 소극적인 판단으로 다양한 노동자들을 방치하고 있는 실정임.
- 투자상담사를 대신하여 새롭게 나타난 투자권유대행인 역시 더욱 교묘한 형태의 특수고용노동자에 불과함. 이에 금융산업에서도 노동자성 개념 확장을 위한 투쟁을 함께하여야 할 이유가 충분함. 근본적으로는 사용자 범위의 확대와 책임을 강화함으로써 앞으로는 근로기준법상 노동자의 범위를 확대해야 함.
- 증권산업의 경우, 조직 내부에 성과 달성을 위한 압박이 근로조건 저하 요소로 작용하면서 자발적으로 고용 관계를 해지하고 투자권유대행인 등 자발적으로 비정규직으로 전환하는 현상도 나타남. 영업실적이 뛰어나고, 거래처를 확실하게 확보한 경우 조직 내부에 머물면서 얻게 되는 성과급은 미미한 반면, 실적압박에 따른 스트레스가 증폭되어 고용불안정성을 감수하고서라도 근로기준법상의 보호를 스스로 포기하게끔 하는 것임.
- 이러한 간접고용, 특수고용 비정규직노동자들을 조직하는 것이 매우 중요함. ‘직장을 넘어 사회연대로’라는 슬로건을 다시 정의하자면 ‘노조를 만드는 노조’, 정규직과 비정규직이 하나의 대산별노조의 울타리 안에 있는 것을 의미함. 즉, 노조의 비정규직

조직화가 바로 노조 내부의 민주주의를 심화시키고 사회연대를 만들어가는 시발점임.

⑤ 성과에 저항하라!

- 금융업 내부의 과도한 성과주의가 고용불안정성을 가중하며, 기업 차원에서도 높은 실적을 내는 우수인력이 업계 외부로 이탈하는 원인으로 작용하고 있다는 점은 매우 눈에 띄는 현상임. 디지털화로 인해 금융회사의 노하우를 탐내는 핀테크, 빅테크와 그들의 IT노하우를 탐내는 금융회사간의 인력전쟁이 벌어지고 있음. 이 과정에서 성과연봉제는 기업의 경쟁력 제고와 함께 성과에 비례하는 보상을 제공하여 우수한 인재를 확보하기 위한 수단으로 이용됨. 그런데 성과연봉제의 도입으로 인해 오히려 우수한 인재들이 조직을 이탈하는 현상이 발생하였다는 점은 성과연봉제의 순기능이 전혀 기능하지 못하고 있다는 의미임.
- 특히, 디지털화는 모든 노동을 성과로 측정하고, 노동자를 차별하고 기제로 활용됨. 금융시장의 안정성이 금융산업에서는 매우 중요함. 성과주의는 금융상품에 대한 불완전판매 등의 위험요소를 키우는 요소임. DLF, 라임 등 사모펀드 사태는 성과주의의 폐해가 극명하게 나타난 사례임. 결국, 금융산업계에 도입된 성과주의는 금융소비자 보호에도 부적절하고, 고용 관계에서도 쉬운 해고와 인건비 절감이라는 근로조건 저하의 결과가 초래되었다는 점에서 제도의 운용을 재고할 필요가 있음.

⑥ 노동조합, 디지털 전환의 대응주체

- 금융산업은 업무효율화와 고객 편의를 내세워 업무를 보다 세분화함으로써 노동자가 처리하던 업무 일부를 점차 전산화, 자동화하고 있음. 이 과정에서 노동자의 업무는 불가피하게 일부 축소될 수밖에 없음.
- 디지털 전환시대, 무엇보다 중요한 것은 고용의 안정성과 일자리의 유지·개선에 중점을 두어야 함. 핀테크가 노동에 제공하는 위험과 기회 중 기회 요인을 포착, 적극 활용하고 위험의 사전예방(회피) 및 사후 제거 전략도 병행해야 함.
- 금융노동자에 대한 강도 높은 구조조정은 경력과 숙련에 따른 노하우를 유출하고 금융산업의 전문성을 약화시킨다는 지적이 존재함. 업무축소가 곧바로 구조조정으로 이어지지 않도록, 기업 내 적정한 다른 업무로 전환 배치될 수도 있도록, 교육기회 제공을 통해 새로운 업무를 수행할 수도 있도록 해야 함.
- 디지털 전환시대, 무엇보다 중요한 것은 고용의 안정성과 일자리의 유지·개선에 중점을 두어야 함. 핀테크가 노동에 제공하는 위험과 기회 중 기회 요인을 포착, 적극

활용하고 위험의 사전예방(회피) 및 사후 제거 전략도 병행해야 함. 조합원의 필요성과 사회의 수용성을 동시에 고려한 전략을 수립해야 함.

- 더욱이 디지털 전환으로 인해 향후 대규모 인력구조 변동이 예측되는 상황에서 노동자에 대한 재교육과 업무전환 기회 제공이 필요함. 이를 통해 숙련인력을 활용하고 노동안정성을 부여함으로써 노동자들의 성과를 향상시키는 방안이 보다 구체적으로 마련되어야 함.
- 소위 4차 산업혁명에 가장 앞장서는 독일의 경우 Industriel4.0(산업4.0)에 상응하는 Arbeit4.0 전략을 범정부적으로 추진하고 있으며 독일의 노동계 역시 이에 호응하면서 신기술의 도입이 곧바로 노동자의 해고로 이어지지 않도록 노동자들의 직무숙련을 강화하도록 정부차원에 요청하고 있음.
- 무엇보다 노동조합이 디지털화 대응주체로서의 위상이 정립되어야 함. 또한 단체교섭을 통해 디지털 금융기술 등의 도입으로 확대될 생산성 향상분 및 기업의 이윤을 노동자들의 미래기금을 적립하고 고용안정을 위해 사용하도록 해야 함.

⑦ 디지털 전환시대, 금융산업 노사정의 포괄적 사회협약 필요

- 금융산업의 디지털전환 폐해는 구조조정으로 나타나고 있음. 효율만을 추구하는 디지털화는 노동을 배제하기 때문임. 지금까지 한국의 금융은 '부자금융, 경쟁금융, 약탈금융'이라는 3대 적폐를 양산해왔음. 한국의 자본주의는 이윤 추구하고 사회적 공공성이라는 가치가 부딪칠 때, 언제나 공공성을 희생시켜 왔음. 디지털화로 인해 양산되고 있는 다양한 문제 역시 금융정책의 전면적 방향 전환이 수행되지 않고는 해결 방안을 도출할 수가 없음.
- 금융은 규제 산업임. 디지털화를 위한 금융당국의 규제가 완화되는 순간, 사회적 약자에 대한 보호도 노동자들의 고용안정도 함께 무너지게 됨. 코로나19가 사회양극화와 불평등을 오히려 심화시켰듯이, 디지털화 역시 개인정보 활용에 대한 정보유출 위험 증가, 고령층 및 사회적 약자의 배제, 금융소비자보호의 취약성 등 다양한 폐해를 가질 수 밖에 없음.
- 때문에, 디지털 전환으로 인한 금융에 대한 안정성을 확보하고, 금융노동자의 고용안정과 참여형 노사관계 수립, 그리고 금융소비자들에 대한 적극적 보호 등을 추진해야 함. 아울러, 디지털 전환의 이면에 감추어진 금융자본의 탐욕적 이윤 추구에 맞서 이제 사회적 이윤 추구하고 사회적 분배기능으로 금융이 작동되어야 함.

- 디지털 전환을 명분으로 이윤추구에만 혈안이 된 신자유주의 금융정책에 맞서 유일하게 대항할 수 있는 힘이 바로 대안금융에 있음. '서민금융, 돌봄금융, 협동금융'을 통해 공정한 가치에 투자하고, 사람을 얼굴을 가진 디지털 전환이 진행될 수 있도록 금융정책을 설계해야 함.
- 아울러, 디지털화에 상응하는 금융당국의 규제체제가 미흡함. 알고리즘 감독 등 새로운 프레임워크가 체계적으로 마련되지 못하고 있고, 엄청난 규모의 빅데이터를 규제기관이 관리할 능력도 부족함. 또한, 데이터 활용 과정에서 개인정보 보호를 강화해야 하나 상업적 측면에서 이를 완화할 소지가 다분함.
- 빅테크, 핀테크의 금융업 진출에 맞서 노사가 파이 배분을 두고 싸우기보다 금융업의 존재가치를 지키기 위한 노사정간의 협력이 절실함. 이를 위해 기업내부의 참여형 노사관계 구축과 함께, 금융업종의 노사정이 참여하는 포괄적 사회협약이 만들어질 수 있도록 사회적 대화가 마련되어야 함.



디지털 전환시대, 노동조합의 참여전략
- 제2금융권을 중심으로

토론1

노동조합1- 카드

디지털화 시대, 카드산업 환경변화

정종우 카드사노동조합협의회 의장

디지털화 시대, 카드산업 환경변화 1

○ 스마트폰의 대중화와 함께 빅데이터, AI, 클라우드 등 디지털 기술 도입으로 금융산업의 구조·Player 등이 근본적으로 변화

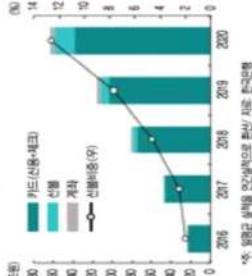
• 기존 금융회사의 대내외 디지털화 촉진, 핀테크 스타트업의 창업 활성화, 디지털 신기술 기반의 Big tech 및 플랫폼 사업자의 금융분야 진출 등

□ 해외 주요국 중 신용카드 이용 비중이 가장 높은 국가로서 다양한 디지털 결제수단의 혁신에 어려움

○ 디지털금융 이용자의 다양한 수요에 맞는 '계좌 기반의 선·적불 결제'와 '신용 기반의 후불 결제'의 균형적 발전이 필요



간편결제 이용금액 추이



간편결제 자금 업체별 비중 (%)



• 2020년 7월 금융위원회에서 발표한 '디지털금융 종합혁신방안'에 따르면 디지털 신기술을 도입

하여, 기존 전통 금융사들과 금융산업 전반의 근본적 혁신을 이루고자 함

• 동 방향의 내용 중 다양한 디지털 결제수단의 혁신을 제한하는 전통 금융산업이 카드산업으로 구

정하고, 이에 대한 구조변화를 마련하기 위한 정책의 필요성을 강조

• 디지털금융 이용자의 다양한 수요를 충족시키기 위하여, 빅테크사들의 후불결제기능을 허용

• 지난 4월 네이버페이와 일부 고객들을 대상으로 월30만원 한도의 후불결제서비스를 제공하고, 카

카오페이는 월15만원 한도의 모바일교통카드서비스를 출시할 예정임

• 쿠팡의 경우 후불결제 서비스와는 달리 외상 형태의 후불결제 서비스인 '나중결제' 서비스를 시범

운영 중 (직매입 상품에 한해 상품상 상품결제 약 형태로 후불결제 서비스를 제공하는 방식이며, 현재 30만원 한도)으로 카드사가 독점적 지위를 누리던 후불결제시장을 침범

• 간편결제 내 카드비중이 2016년도 94%에서 2020년 84%로 줄어든 반면, 선불충전 비중은 2016

년 2%에서 2020년 12.6%로 지속적으로 확대

• 또한, 간편결제 내 금융회사 비중은 2016년 57%에서 2020년 30%로 감소한 반면 전자금융업자 비중은 2016년 27%에서 2020년 46%로 증가하여, 이미 그 비중이 전통 금융회사를 추월

• 특히, 네이버/카카오/쿠팡 3개 대형사가 전체 간편결제시장규모의 40%, 전자금융업자 내 88%를 차지

- 카드업계는 다양한 지불결제수단 수요를 저해하는 혁신의 대상으로 치부

- 이에 대한 변화를 위해 빅테크/핀테크업체들에게 기존 카드업이 독점적 지위를 가지던 후불결제기능 부여 등 여러 특혜를 부여

- 카드사들은 편의성, 범용성 및 자체 플랫폼 부재 등으로 간편결제시장 주도권 확보에 실패하면서 지불결제시장에서 밀려나고, 결제의 편의성과 e커머스의 급성장, 플랫폼의 지위를 활용한 빅테크의 시장지배력은 강화

- 그나마 오프라인 부문은 가맹점 모집 등 인프라구축이 필요하여 현재 카드업계의 영향력이 높으나, 향후지급지시전달업 도입 시 카드결제만 대비 저렴한 수수료 체계구축이 가능해져, 오프라인 영역도 빅테크업체들이 공격적으로 확대할 가능성

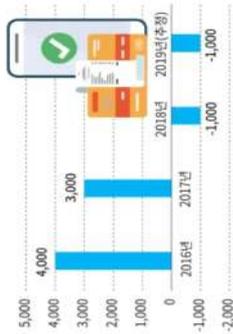
디지털화 시대, 카드산업 환경변화 2

신용카드 가맹점수수료 및 빅테크 결제수수료 비교
(2021.8말 기준, 단위: %)

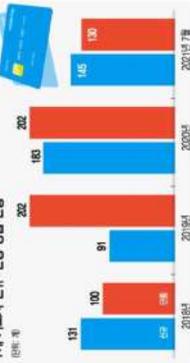
구분	3억원 이하	3~5억원	5~10억원	10~30억원	30억원~
신용카드	0.8%	1.3%	1.4%	1.6%	2.3%
네이버페이 (주문관리)	2.2%	2.75%	2.86%	3.08%	3.63%
카카오페이 (온라인)	2.0%	2.5%	2.6%	2.8%	3.2%

자료 : 신용카드는 여신협회, 네이버페이, 카카오페이는 각사의 홈페이지

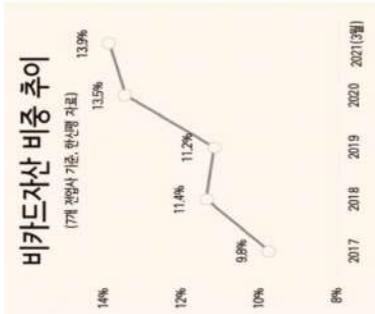
수수료를 인하여 따른 결제부문 새천년의 추정 (단위: 억원)



7개 카드사 신규-단종 상품 현황 (단위: 개)



소플라이브 첫 구매 고객 365명씩을 추천해 구매금액 100%(최대 5만원)를 돌려드립니다(네이버페이년설)
5만원 이상 결제하면 상품카드 1장 지급 후 2000명 추천해 총 1억원 나눠드립니다(카카오페이)
추장을 통해 평균빈도 4개 일치하면 5000만원 돌려요(코나아이)



- 정부의 시혜적 정책에 편승하여 시장지배력을 장악한 빅테크업체들은 그 영향력을 바탕으로 신용카드 수수료의 1.8~2.6배의 수수료를 영세중소가맹점에도 부과
- 더 큰 문제점은, 카드수수료의 원가가 약1.5%로 여진법 시행령을 통해 우대수수료를 적용 받는 96%의 가맹점(0.8%~1.6%)에서 발생한 매출은 발생한 수록 적자인 상황이나, 결제수수료를 임의로 설정할 수 있는 빅테크업체의 경우 동 가맹점에서도 수익을 편취하고 있음
- 이는 매출이 발생할 수록 카드사와 빅테크업체와의 수익 격차가 더 커지는 모순적 상황이 발생
- 카드업체는 신용결제부문에서 지난 2년간 약 1,300억원의 적자상태이며, 일반대출/리스/오토론 등으로 그 손실분을 메우고 있는 상황(비카드 자산_2017년 9.8%에서 2021년 13.9%로 41% 증가)
- 카드업체는 20년 1월부터 여진법 감독규정을 통해 '수익성분석체계 가이드라인'을 적용
- '부가서비스 비용'이 '판매수익'을 넘지 못하게 설계하라는 것이 가이드라인의 주 내용
- 이 규제로 인해 '해자카드'로 불리는 카드들이 단종(지난 2년간 330종 단종)되고, 일회성 마케팅도 금융당국으로부터 자제를 권고
- 전자금융업법을 적용받는 빅테크사들의 경우 부가서비스 및 혜택변경도 가능하며, 최대 10%를 라워드 해주는 상품 등 공격적인 마케팅으로 시장의 주목을 받고, 일회성 마케팅 등으로 카드업체의 고객 충 흡수

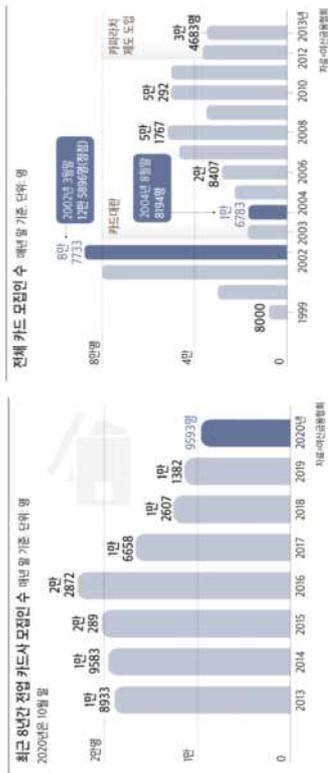
- 시작부터 긍정하지 않은 경쟁으로 빅테크와의 격차는 점점 더 확대되고 있으며, 막대한 플랫폼 지위를 기반한 빅테크업체의 영향력으로 영세중소가맹점도 피해를 보고 있음

- 이미 카드업체의 자금/영입력을 넘어선 빅테크업체들에게는 작기에 마음껏 마케팅을 할 수 있는 자유를 주고, 카드업체는 마케팅 및 고객서비스에도 규제를 받아 빅테크의 공세에 대처할 수 없음

- 결국 이용고객 수마저 급감하여, 주 수익원이 되어버린 일반대출 오토론 등의 금융서비스도 축소될 우려

디지털화 시대, 카드산업 환경변화 3

- 카드산업은 적격비용 재산정 제도 및 빅테크업체의 시장침투에 맞서 더 공격적으로 내부비용 통제 및 절감을 시도하고 있음
- 카드업계의 고용의 한 축이었던 카드모집인의 경우 최대 10만명에 육박하는 규모였으나, 올해 8,500명으로 급감
- 이를 비례면 온라인 모집채널로 대체하여, 올 상반기 온라인 채널 발급비중이 42.6%로 하반기에는 50% 이상일 것으로 전망(2017년 12.7%, 2018년 17.8%, 2019년 26.6%, 2020년 37%로 매년 확대)
- 카드사들의 국내 영업점포도 이에 편승하여, 18년도 308개에서 20년도 180개로 40% 급감
- 카드사들은 전국적 영업점 부재, 다양한 민원 발생으로 콜센터의 수행업무비중도 높고, 역할이 매우 중요한 현재 카드사들은 정규직원의 약 2배에 달하는 콜센터 상담원을 유지하고 있으나, 이도 AI챗봇을 도입하여 콜센터 상담업무를 대체하려고 추진 중
- 또한, 인텔리전스 시대의 가속화에 맞물려 관련 기술의 고도화로 카드발급 및 심사도 자동화프로세스를 도입하고 있으며, 이와 연관된 도금인력 또한 축소될 전망
- 매년 각 금융지주 및 카드사에 디지털 관련 목표부여 및 추진
- 이를 반영하기 위해 매년 조직개편 시 디지털 추진/업무전환/사무자동화 관련 부서를 신설/변경
- 단순 반복적 단위 업무에 대한 사무자동화를 강요하고, 전 직원 앞 코딩교육 등의 디지털 연수를 강화



카드사, AI 챗봇 도입 현황

카드사	이름
신한카드	페니
KB국민카드	큐디(서비스버스)
삼성카드	챗봇샘
현대카드	버디
우리카드	챗봇의장석
롯데카드	로키

- 카드모집인에 이어 콜센터 상담원, 발급 및 심사관련 인력의 감원이 가속화될 전망

- 상시 인력의 경우, 카드사가 도금회사에 인력을 제공받는 구조로 매년 계약 시 인원 수를 쉽게 조정할 수 있기때문에, 카드는 적극적인 신기술 도입(AI 등)으로 인력감축을 추진할 것임

- 각 금융지주사는 빅테크에 대응하고, 새로운 금융환경에 대비한 다는 명목으로 디지털화를 추진하고 있으며, 카드사 또한 금융그룹의 목표에 부합하기 위해, 전 직무에 대한 프로세스개선팀 도입 등을 실시

- 이는 디지털 관련 업무 및 활용 업무 vs 혁신이 되어야 할 단순 반복 업무에 대한 차별적 요소가 발생함

- 특히, 디지털 업무 수행에 적합한 하위직급 노동자와 이에 배치된 고령화된 노동자간의 갈등적 요소도 발생

- 매년 하나금융그룹의 신년 목표에 포함된 '디지털'...
- 2017년 하나금융그룹 DT 전략 발표
- 2018년 디지털 전환 원년 디지털 Vision 선포식
- 2019년 글로벌디지털 뱅크 도전, 신업무자동화시스템 '워라봇' 전 직원 코딩교육
- 2020년 디지털 hana 디지털 Upgrade!
- 2021년 디지털혁신, 플랫폼금융
-

디지털화 시대, 카드업계 노동조합의 역할_1

對 應

디지털혁신을 가장한 빅테크/핀테크 업체에 편향적 정책을 펼치는 정부정책에 맞선 對정부 투쟁강화

- 이미 시장지배력을 기존 금융회사를 넘어선 빅테크 업체들에게만 편향된 수수료/마케팅 정책에 대해 '동일기능 동일규제' 원칙이 훼손되지 않도록 정책방향을 바꾸기 위한 투쟁이 필요하여, 이외에도 정책 수행 시 발생할 다양한 사안에 대해 적극적으로 감시
- 디지털 혁신이 카드업계뿐만 아니라, 영세 자영업자들에게도 피해를 주고, 디지털 소외계층으로 전락할 수 있음을 강조해 '올과'의 연대를 이루어야 함

對정부 투쟁의 성과를 사측에 요구하고, 비용절감을 위해 인건비 축소 등으로 노동자에게 책임을 전가할

사측에 맞서야 함

- 노동이사제를 통해 디지털 관련 목표 수립 시 그 방향성에 대해

급속히 진행되고 있는 디지털화에 대응할 수 있는 상시적으로 운영 가능한 노정교섭 체널 확보

- 사용자를 대변하는 여신금융협회와 유사한 기능을 카드노동자를 위해 카드사노동조합협의회가 수행하여야 함
- 상시적/정기적으로 정부정책이 카드노동자에게 미치는 사안을 안건으로 노정교섭 체널을 확보해야 함

카드산업은 어떤 산업보다 정부정책에 영향을 받는 산업으로 카드노동자의 정치참여, 정치세력화가 요구됨

- 국회의원 총선거 지지선언 참여, 각 대선후보 캠프와의 정책협약 및 간담회, 정무위원회 정책제안 활동 등의 경험을 조합원들과 공유하고, 지속적인 훈련을 통해 장기적으로 카드노동자들의 정치참여에 대한 반감을 희석하고 정치세력화를 구현해야 함

디지털화 시대, 카드업계 노동조합의 역할_2

對 應

#정규직 노동조합이 미조직 노동자(카드모집인, 콜센터 상담원, 심사도급인력)들에 대한 역할을 수행해야 함

- 정규직 노동조합이 미조직 노동자들의 조직화를 유도하고, 이를 위한 적극적인 노력과 관심이 필요함
- 이것이 어렵거나, 진행 중에 고용축소와 임금삭감 등의 문제가 발생할 수 있기때문에 임단협에 이와 관련한 안전을 수립하여 노동조합의 역할을 다해야 함

카드업계의 노동이사제를 도입하여, 디지털 관련 목표수립, 이를 반영하기 위한 조직개편 등에 대응해야 함

- 노동이사제를 통해 디지털 관련 목표의 타당성과 방향성을 검증하고, 이를 수행하기 위한 조직개편 시 검증을 해야함
- 사측이 주도하는 디지털 역량강화를 위한 연수 및 교육의 기회에 직급별, 연령별, 직군별 차별이 존재하지 않도록 대응해야 함
- 단순 반복 업무에 대한 프로세스 개선 혹은 RPA 도입 시 해당 개선이 실질적인 기대효과에 부합했는지 검증해야 함
- 전 직무에 대한 프로세스 개선 등 진행 시, 각 직무간의 차별적 요소가 발생되지 않도록 해야 하며, 이것이 구조조정 의 일환 혹은 직군의 차별의 논리, 고과/성과급 지급율의 차별 등으로 이어지지 않도록 감시해야 함

디지털화가 유발할 수 있는 직급/직군/세대 간 갈등에 대응하고, 이것을 오히려 소통의 기회로 활용해야 함

- 디지털 업무 / 활용업무를 담당하는 직무는 점점 더 주요보직화 되고, 개선의 대상이 되는 직무는 소외되는 현상이 가속화 될 것임
- 이는 그것을 수행할 수 있는 직원과 그렇지 못한 직원들로 더욱 구분될 것이며, 노동조합 내 세대간 갈등, 직군간의 갈등 등으로 이어질 수 있음
- 역할변화 / 세대바꾸어보기 등의 연수를 강화하고, 청년 간부 도입 등 MZ세대를 이해할 수 있는 조직 활용
- 기존의 소통방식에서 벗어나, 세대 및 직군 간의 소통을 강화할 수 있는 소통채널 확보



디지털 전환시대, 노동조합의 참여전략
- 제2금융권을 중심으로

토론2

노동조합2 - 증권

4차 산업혁명과 노동조합의 위기

- 새로운 노사관계 패러다임 전환을 위한 제안

김기원 사무금융노조 증권업종본부장

| 토론문 |

4차 산업혁명과 노동조합의 위기 - 새로운 노사관계 패러다임 전환을 위한 제안

김기원 사무금융노조 증권업종본부장

5년 전 이세돌 9단과 구글의 알파고와의 인간과 기계의 바둑대결은 우리에게 막연한 미래로 인식되던 4차 산업혁명이 이미 당세대 앞에 밀려와 있음을 알리는 충격 그 자체였다.

4차산업혁명을 앞장서 주창하고 있는 세계경제포럼은 4차산업혁명을 ‘엄청난 데이터와 지식에 접속해 모든 것을 연결하고 모든 것을 저장하는 시대’로 정의하고 기술발전의 속도가 이전과 비교할 수 없이 빠를 것이며 거의 모든 산업에 영향을 미칠 것이다. 또한 생산과 일하는 방식, 이를 규제하고 새로운 시도를 허용하는 지배구조(governance) 측면에서도 이전과 매우 다르다 라고 정의하고 있다.

AI, Big data, LoT... 다양한 이름으로 불리우는 4차산업혁명으로의 전환은 특정한 단어로 정의 하기는 매우 어려우며 어쩌면 현재 우리 그 누구도 4차산업혁명의 모습을 알지 못한다는 것이 정확한 표현 일 것이다.

하지만 분명한 사실은 똑똑해진 기계들이 인간의 근육을 넘어 지식까지 대체 하면서 거의 모든 산업에서 인간의 일자리를 대체하게 될 것이 분명하기에 우리 노동조합의 입장에서는 분명 거대한 위기임에 분명하다.

기술이 일자리를 대체할지 모른다는 불안감은 사실 어제 오늘의 일이 아니다. 산업혁명 당시 러다이트(Luddite) 운동이 대표적이다. 영국 의회가 기모 기계(gig mill) 사용 제한 법안을 폐지하자 노동자들이 일자리를 잃을 것이라는 두려움에서 기계를 파괴하는 극단적인 형태로 전개되었다. 그러나 도도하게 흐르는 시대적 대세를 거스르는 역사적 해프닝으로 결말을 맺게 되었다. 그렇다면 한층 더 똑똑하고 힘이 세진 인공지능과 로봇의 시대에 노동조합은 어떻게 우리의 일과 노동을 지켜야 할 것인가 고민이 깊을 수밖에 없다.

4차산업혁명은 자본에게도 깊은 고민을 안기고 있다. 급속한 기술의 발전은 기업의 산업 환경과 경쟁구도를 빠르게 변화시켜 나갈 것이며 그 변화에 대응하기 위한 산업 패러다임의 전환이 강제 될 것이기 때문이다.

4차산업혁명에는 노사 모두에게 새로운 패러다임으로의 전환을 요구하고 있다. 노동조합은 억압과 착취로 대변되는 계급투쟁적 노사관계에서 벗어나야 할 것이다. 급격한 산업환경의 변화 속에서 회사의 지속적인 생존은 조합원의 일자리를 지키기 위한 노사 모두의 공통의 목표가 될 것이다. 이를 위해 회사의 핵심 경쟁력을 유지하고 강화하기 위한 노사간의 협력이 필수적으로 요구되고 있다. 자본의 입장에서 4차산업혁명시대에 기계로 대체될 수 없는 인간만의 감성과 창의력은 기업 경쟁력의 핵심 원천이 될 것이며 이를 끌어내기 위해서는 노동자들이 주인의식을 가지고 자발적으로 일하는 기업문화를 만들기 위해 노력해야 될 것이다. 이를 위해서 기업은 노동자의 임금을 비용의 관점에서 통제하던 패러다임을 버려야 할 것이다.

이익 = 매출 - 원재료비 - 인건비

자본주의가 추구하는 핵심가치를 단순하게 수식화하면 다음과 같을 것이다. 기업의 목표는 언제나 이익 극대화였다. 이를 달성하기 위해 재료를 낮추면서 환경오염 등의 문제가 발생하였고 인건비를 낮추기 위한 시도 역시 계속 되었다. 이러한 근원적 속성으로 인해 자본주의는 계급투쟁적 노사관계의 다른 말 이었다.

하지만 4차산업혁명시대는 인간만이 구현해 낼 수 있는 감성과 창의력이 기업의 핵심 경쟁력으로 부각되면서 인건비는 통제해야 하는 비용이 아닌 핵심 경쟁력 강화를 위한 기업의 투자요소로 전환되어 나갈 것이다.

기업창출가치 = 주주(배당, 내부유보) + 국가(각종 세금) + 인건비(임금, 신규채용)
+ 고객(수익률) + 협력업체(물품, 용역 구매) + 사회공헌(기부, 봉사 등)

기업이 직원에게 지급한 임금은 각자 노동자들의 소비활동을 통해 우리 사회 경제 순환의 기여하는 등 기업은 국가경제의 한축으로서 경영활동을 통해 다양한 사회적 가치를 창출해 내고 있다. 기업이 존재하지 않았으면 창출되지 않았을 사회적 가치의 크기는 4차산업혁명 시대의 새로운 기업목표가 될 수 있을 것이다.

이러한 새로운 목표는 수식에서처럼 이익과 인건비가 서로 제로섬으로 대립하는 관계가 아닌 기업이 목표로 하는 기업창출가치의 동일한 일부로서 서로 보완적으로 작용될 것이다. 물론 각 항목의 크기와 성장 목표 설정에 있어 노사가 대립할 수 있을 것이다. 이를 극복하기 위해서는 4차산업혁명 속에서 기업의 경쟁력을 확보하고 지속가능한 경제 시스템에 대한 공감대 형성을 위한 노사간의 대화는 필수적일 것이다.

노사간의 끊임없는 대화로 노사가 새로운 목표에 공감대를 갖게 되면 노동조합은 단순히 임금 및 근로조건에 국한된 활동에서 기업창출가치의 크기를 키우고 각 부문별 달성목표 배분 및 조정 작업에 참여하게 되면서 회사경영의 동반자 지위로 자연스럽게 노동의 경영참여 과제도 달성하게 될 것이다.

4차산업혁명은 노동조합에게 거대한 위기이자 기회일수 있다. 물론 논리적 비약이나 너무 낙관적인 시각으로 노사문화를 바라본다는 문제제기는 충분히 가능하다고 생각된다. 하지만 중요한 것은 우리의 일상을 바꾸는 거대한 변화는 이미 진행되고 있고, 노동조합도 4차산업혁명시대에 조합원의 고용을 지키기 위한 변화를 모색해야 한다는 점은 분명하기에 새로운 노사문화 형성을 위한 활발한 토론과 모색이 시작되기를 기대합니다.



디지털 전환시대, 노동조합의 참여전략
- 제2금융권을 중심으로

토론3

시민사회

디지털 전환시대, 노동조합의 참여전략

권오인 경제정의실천시민연합 경제정책국장

| 토론문 |

디지털 전환시대, 노동조합의 참여전략

권오인 경실련 경제정책국장

① 들어가며

- 발제문에도 다 언급되어 있지만 기술개발, 정부의 4차 산업혁명 및 디지털뉴딜 정책 추진과 함께, 코로나19로 장기화로 인한 비대면 환경이 디지털 전환을 더욱 가속화시키고 있음. 이러한 환경 변화는 제조업은 물론, 금융을 비롯한 비제조/서비스업의 일자리 문제를 비롯해 노동환경 또한 크게 변화시키고 있음.
- 이러한 환경 변화에 따라 노동계 역시 최근 많은 고민을 하고 있는 것으로 보임. 제조업은 기후위기, 탄소중립 정책에 따른 산업전환 이슈가 크게 제기되어 있고, 금융권 역시 디지털전환 과정에서 고용과 노사관계 문제 등의 많은 이슈가 있음.
- 핀테크 활성화, 혁신성장, 벤처시장 활성화, 디지털 뉴딜을 핑계로 한 정부의 금융 및 재벌규제 완화는 디지털 전환을 더욱 가속화시키고, 제1금융권은 물론, 제2금융권 노동시장 구조에 부정적 영향까지 주고 있음. 하지만 직접적 당사자인 노동계는 규제완화로 인한 금융 공공성 훼손과 디지털 전환에 따른 노동시장 변화와 같은 새로운 이슈 대응은 상대적으로 부족했던 것으로 보임. 이러한 측면에서 금융산업 환경변화에 따른 노동조합의 과제에 대해 토론하는 자리는 큰 의미가 있다고 판단됨.

② 금융 원칙 훼손에 따른 산업자본의 금융업 진출

- 1) 정부의 대표적 금융원칙과 공공성 훼손
 - 은산분리 원칙 훼손 : 인터넷전문은행 특례법 제개정(산업자본 지분 34% 허용)
 - 금산분리 원칙 훼손 :
 - 재벌 일반지주회사의 기업주도형벤처캐피탈(CVC) 보유 허용 (공정거래법 개정)
: 재벌 지주회사의 벤처금융 진출과 사익편취 리스크
 - 전자금융거래법 : 빅테크업체 사실상 금융업 허용, 동일기능 동일규제 원칙 훼손
(진행 중)
 - 금융규제 샌드박스 : 핀테크업체 금융업 진출 가속화

2) 금융 공공성 약화 및 제도권 금융의 약화

- 금융 원칙들의 훼손으로 인해 재벌과 대기업 산업자본의 금융업 진출의 물꼬가 트임. 문제는 기존 제도권 금융과 같은 기능을 하면서도 법제도적인 면에서 특혜를 부여 받고 있음.
- 핀테크, 빅테크 등 산업자본의 금융업 진출이 가속화 됨에 따라 기존 1금융권은 물론, 2금융권까지 위협하는 상황. 자금이 이러한 핀테크, 빅테크 등의 산업자본 업체들로 급속도로 유입됨에 따라 금융이 가진 공공성이 약화 되고 있음.
- 결국 디지털 전환과 함께 정부의 규제완화는 제2금융권의 재무구조, 고용, 노사관계에 영향을 주고 있음. 이러한 상황에서 원칙과 공공성을 훼손하는 규제완화에 대해 그간 노동조합의 역할은 소극적이었다고 판단 됨.

3) 나가며 : 디지털 전환시대 노동조합의 과제

- 디지털 전환이 가속화됨에 따른 경제구조의 변화와 정부와 정치권의 친재벌 정책으로 인해 향후 금융업의 경계가 무너짐은 물론, M&A, 구조조정 등이 확대되는 속에서 노동이 배제될 가능성도 큼.
- 따라서 노동조합의 과제로 발제자가 제시한 노정교섭 확대, 참여형 노사관계 구축(노동이사제 등), 사회연대, 노사정의 포괄적 사회협약 등에 대해 공감함. 다만 이러한 과제가 달성되기 위해서는 노동조합을 뛰어넘어 시민들의 지지가 절실한 상황임. 시민들의 공감대를 얻고 신뢰를 확보하기 위해서는 공공성이 강한 과제들을 보다 전면적으로 내세우고, 시민사회와 적극 연대를 통한 참여전략을 구사해야 함. 이를 통해 제도권 금융의 부정적 영향이 아닌, 긍정적인 공공적 역할을 사회적으로 인식시켜 신뢰회복을 해야 함.

1) 노동조합 본연의 과제와 금융의 신뢰회복 및 공공성이 강한 과제 분리 대응

- 우선적으로 노동조합의 과제를 설정함에 있어, 산별 및 개별사업장 등 노동조합 본연의 과제와 공공성이 강한 과제를 분리하여 각각의 대응 전략을 구사할 필요가 있음.
- 공공성이 강한 과제
 - 금산분리 훼손, 빅테크 업체의 금융업 진출, 지역 자금 유출

- 금융업의 사회적 책임(CSR)
- M&A, 구조조정
- 디지털 전환과 대중소기업 양극화 심화
- 금융 소외계층과 금융소비자 보호, 비정규직/특수고용노동자 보호 등
- 금융감독 체계 개편

2) 국민 지지를 높이기 위한 시민사회와의 적극 연대

- 설문조사 결과를 보면 노조가 정부 디지털화 정책에 영향을 미치기 위해 가장 유용한 수단에 대한 인식은 여전히 ▲금융당국과의 면담 및 간담회 활성화, ▲금융위원회와의 노정교섭제도화, ▲노사정이 공동참여하는 사회적 대화 등으로 나오고 있음. 외부에서 보기엔 크게 달라진 바 없는 인식임.
- 따라서 노동조합의 과제를 관철시키기 위해서는 시민들로부터 노동조합과 금융에 대한 신뢰와 공감을 이끌어내기 위한 전략들이 필요함. 그러기 위해서는 시민사회와의 연대를 통해 과제를 노동조합만의 이슈가 아닌 사회 이슈로 끌어내어야 함.
 - 디지털 전환시대 참여형 노사관계 구축(노동이사제 등)은 반드시 필요함. 정부와 정치권에서 움직이기 위해서는 일반시민과 소수주주 등의 지지가 없이는 어려움. 따라서 시민사회와의 연대를 통해 공동의제로 설정하여 정부와 정치권에 대한 압박과 함께, 공동캠페인, 시민 여론화를 하는 다양한 전략들이 필요함.

3) 노동조합의 정책 역량 강화와 전문가 스피커의 확대

- 4차 산업혁명, 디지털 전환 등과 관련해 노동조합 정책단위에서 관련 연구조사와 정책과제 개발을 하고 있을 것으로 여겨짐. 하지만 급변하는 환경에 대응하기 위한 정책 인적자원이 여전히 부족할 것으로 보임.
- 따라서 내부적으로는 정책단위에 대한 지원 강화, 온오프라인 교육을 통한 조합원들의 정책역량 강화 및 지지 확보가 필요함. 외부적으로는 금융과 노동과제에 대해 전문성을 갖고 여론작업을 해 줄 전문가 스피커들을 더욱 확대해 놓아야 함.

4) 사회적 대화 마련 및 참여

- 4차 산업혁명과 탄소중립(산업전환 이슈) 정책, 디지털뉴딜 정책 등에서 노동이 배제되는 경험을 했음. 향후에도 정부 규제 완화로 핀테크업체와 빅테크 업체의 제2금융을 포함한 금융업으로의 진출이 더욱 가속화될 경우 대중소기업 양극화 심화, 구조조정, 빅테크 및 핀테크 업체로의 자금유출 등으로 업권은 물론 금융 노동자들

에게 심각한 영향을 가져올 것으로 여겨짐.

- 노동조합 역시 경사노위, 노사민정 등 어떠한 형태가 되었던 사회적 대화에 적극적으로 참여하여 견제와 함께 노동과제에 대해 관철시켜 나가야 함.



디지털 전환시대, 노동조합의 참여전략
- 제2금융권을 중심으로

토론4

여성

인간적 디지털화, 포용적 디지털화의 길

최진협 한국여성민우회 공동대표

| 토론문 |

인간적 디지털화, 포용적 디지털화의 길

최진협 한국여성민우회 공동대표

1. '인간적 디지털화, 포용적 디지털화의 길'이란 무엇인가.

디지털 업무전환, 비대면 활성화 등 급변하는 시장과 노동환경에서 노동조합차원에서 '참여적 디지털 전환의 비전과 전망'을 주요한 주제로 잡는 것은 매우 중요하고 유의미함. 이에 발제에서 말하는 '인간적, 포용적 디지털화의 길'이라는 수식의 의미에 대해 보다 구체적이고 유의미한 사회정의로서 접근할 필요가 있음.

○ 왜 개입해야하는가.

- 디지털 전환이 만들어내고 있는 수많은 모형과 적용과정에서 데이터의 편향이 기존의 권력구조를 재생산하고 차별을 합리화하는 데에 사용되고 있음. ex) 인공지능 채용프로그램이 남성 직원이 더 많은 기업의 인적 데이터를 학습한 AI가 남성에 대해서 더 우호적인 판단을 내린 사례
- 금융산업에서 일반 고객은 비대면화에 따라 점포를 폐쇄하고, 특권층과 고액자산가는 프리미엄 점포 중심으로 고객을 이분화하고 있음. 점포폐쇄에 따라 고령층과 장애인 등 사회적 약자의 점포이용을 어렵게 한다는 점 등 자본에 따른 하향식 악순환이 반복되고 있음. 또한 대출심사 등 수많은 공간에서 활용되고 있는 디지털 금융기술의 설계가 누구에게 어떤 기회의 문을 열어버리고 있는가 질문되어야 함.
- 모든 노동을 성과로 측정하고, 노동자를 차별하는 기제로 활용됨. '성과'기준에 대한 왜곡된 현실이 이용되고 있지 않은가.
- 특히 금융산업에서의 불공정성은 수많은 이들의 삶의 불공정으로 이어질 수 있다는 점에서 디지털 전환에서의 공정성을 담보할 노동조합의 개입은 무엇보다 중요하고 필요한 일.

○ 어떻게 개입해야하는가

- : '인간적, 포용적 디지털화'에서 노동조합의 참여전략이란, 다양한 관점의 목소리를 반영하여 편향되지 않은 공정함을 고정되지 않는 떨림으로 견지하는 움직임이어야 함.
- 금융자본의 확장되는 비민주성과 불공정함에 대해 개인은 접근하기 어려움. 금융산업의

구성원인 노동자와 노동조합의 적극적인 개입이 금융자본의 민주성과 공정성을 확보할 수 있음. 기 조직된 정규직중심의 조합원 노동조건개선과 고용안정에 국한하지 않은 보다 광의의, 절실한 금융산업의 사회적 책임과 공공성을 노동조합의 과제로 안을 필요가 있음.

- 디지털 금융기술의 전환, 설계, 평가과정에서 다양한 관점의 목소리를 반영하여야 함 : 정규직/남성/중산층/비장애/가족/이성애/수도권 등 기득권중심의 키워드와 데이터에 대한 편향된 접근은 ‘인간적’이지도, ‘포용적’이지도 않다는 것. 다양한 관점이란 구체적으로 무엇이며, 다양한 관점이 반영되어야 하는 이유는 무엇인가에 대해 얼마큼 이해하는지에 따라 ‘공정함’은 달라짐. ‘공정함’이 일부에 국한된 것이라면 이는 결국 차별과 불공정이라는 이름과 다르지 않음. ‘인간적, 포용적’이라는 의미 안에 단지 다양한 관점이 나열되는 것에 국한되는 것이 아니라 관점의 실현이라는 측면에서 노동조합의 목표부터 구체적으로 설정되기를 바램. ‘사람의 얼굴을 가진 디지털 전환’이라는 말속에 그 ‘사람’이란 과연 누구인가 질문해야 함.
- ‘공정함’은 노동조합의 존립과 전망에 끊임없이 견지해 나아가야 할 가치일 것. ‘공정함을 견지하는 지속적인 움직임을 통해 대사회적 신뢰 회복을 구축해 나가야 할 것.
- 참여형 노사관계 : 디지털 금융기술에 있어 편향되지 않은 평등과 다양성이 확보되고 있는지 점검하기 위한 기구설립 요구 및 개입, 개발구성원의 성비불균형과 성인지감수성 부족을 개선할만한 조치를 요구하는 것이 필요

2. 더 이상 고용되지 않는 노동, 계약으로서의 노동

- 금융산업 내에서 보험설계사, 카드모집인 뿐만 아니라 지점운영/직원고용을 대신해서 투자권유대행인과 위촉계약을 체결함으로써 비용을 절감하고 있음. ‘디지털화로 인한 모바일 기술의 발달, 플랫폼 도구를 활용한 인력관리’ 등 기업의 지시감독형태는 전통적인 방식을 쉽게 벗어날 수 있도록 해주고 있음. 사업의 일부가 되어 ‘노동’하고 있지만 사용자로서의 책임을 다하지 않아도 되는 비‘근로자’의 전환과 대우는 매우 손쉽게 확장되고 있으며 금융산업도 예외일수 없음.
- 이처럼 많은 노동자들의 노동형태와 기업에 대한 종속의 형식도 변화하고 있지만 근로기준법은 기존의 노동형태와 종속방식에 갇혀 변화된 노동형태를 포괄하지 못하고 마땅히 법으로 보호되어야 할 ‘근로자’의 범위를 제한하여 본래 목적을 다하고 있지 못함. 이미

너무나 많은 노동자들이 ‘프리랜서’, ‘개인사업자’, ‘위탁계약자’라는 사업주의 무책임한 호명 속에 ‘노동’하지만 ‘근로자’로 인정받지 못한 상태에서 근로기준법의 최저선과 사회보장체계에서 밀려나고 있는 상황임. 전환의 비용과 위험이 노동자들에게 전가되는 방식

- ‘직장을 넘어 사회연대로’라는 슬로건이 ‘노조의 비정규직 조직화가 바로 노조 내부의 민주주의를 심화시키고 사회연대를 만들어가는 시발점’이라는데 동의. 사회정의는 슬로건과 당위로 획득되는 것이 아니라, 구체적인 사업계획으로 요구되어야 할 것. 사무금융노동조합/연맹내 비정규직 조직화에 대한 세부전략, 변화된 노동환경에 맞춘 확장된 ‘근로자’ 개념을 만들어 가기 위한 대사회적 운동에의 개입이 필요함.

3. 디지털전환 과정에서 주목해야할 고용에서의 성차별

- 교육기회에서의 차별 : 발제2는 ‘디지털 적응정도가 낮은 정도에 따라 업무의 변화전망 역시 부정적으로 전망한다는 점. 디지털 적응정도가 불평등의 주요요소가 될 것으로 함의’하였고, ‘디지털 업무능력 향상을 위한 교육훈련의 경우 남성이 여성에 비해 6시간 정도 더 받음’이란 결과를 도출함. 디지털전환은 업무내용의 전환이 수반되는 경우가 많고, 이에 따라 교육기회가 얼마나 어떻게 제공되느냐에 따라 업무수행, 일자리의 지속가능성과 연결되는 측면이 있다는 점에서 공정한 교육기회의 확보에 대해 노동조합은 더욱 주목하여야 함.
- 발제2에서 여성의 경우 좋은 일자리 구성요소 인식에 있어 남성에 비해 ‘노동강도, 승진가능성, 의사소통’을 중요시하고 있는데 이것이 어떤 차별적 처우를 설명하고 있는지에 대해서 고민해보아야 함.
- 이외에도 성차별적 채용, 성별화된 직무배치, 승진차별, 성별임금격차 등 금융산업에서의 차별적 관행은 또 다른 디지털 데이터로서 작동하며 노동자를 통제하고 제한하는 각종 기준에 활용될 가능성이 있다는 점에서 노동조합의 성인지 관점의 개입은 무엇보다 중요함.

