

## <한화투자증권의 윤리 경영과 구조 개혁>

오늘 나는 금융 회사가 윤리 경영을 하기 위해서는 구조 개혁이 꼭 필요하다고 말하려고 왔다. 진정한 구조 개혁 없이는 한국에서 금융 회사를 윤리적으로 경영한다는 것이 불가능하다.

윤리 경영이란 것이 무엇인가? 소비자에게 가치 있는 서비스를 제공하고, 직원들에게는 윤리적 인간으로서 마음의 고통을 느끼게 하지 않게 하면서 보람 있는 일자리를 만들고, 그러면서도 회사로서 지속 가능한 이익을 내는 것이 바로 금융 기업의 윤리 경영이라고 생각한다. 그러나 많은 금융 기업들은 소비자를 보호하기는커녕 자기들의 높은 봉급과 회사의 단기 이익을 위해 고객에게 해를 끼치고 있다. 2008년에 일어났던 세계적 금융위기도 소비자 보호는 아랑곳하지 않고 임직원들이 자기들 보너스와 단기적 회사 실적만을 추구하다가 생긴 일이었다. 한국도 구체적인 양태는 다르지만 근본적으로는 같은 문제를 갖고 있다.

금융 산업에서 소비자 보호가 잘 안 되는 원인이 무엇일까? 금융산업의 특성과 종사자들의 탐욕이 얽혀 있기 때문이다. 금융산업 특성 상 정보의 비대칭성이 심하다. 당연히 모럴 해저드가 발생한다. 경영자부터 직원은 물론 소비자까지 모럴 해저드에서 자유롭지 않다. 리스크를 관리하는 산업이지만 또 한편으로는 리스크 감수가 주는 자극이 없이는 불가능한 산업이다. 소비자 역시 정보가 뒤떨어져서 당하기도 하지만 자기 자신이 불나방처럼 리스크에 끌리기도 한다.

그런 소비자를 보호하기 위해서는 이를 이용해서 억지로 짜낸 수익을 포기해야 한다. 그런 수익을 포기하고도 이익을 내기 위해서는 낭비를 없애고 비용을 줄여야 한다. 이는 과다한 인원을 줄이고 생산성과 괴리된 보상을 합리적으로 개선해야 가능하다. 단순한 구조 조정이 아니라 구조 개혁이 필요한 이유가 여기에 있다.

파이낸셜 타임즈는 일본 기업들이 구조개혁 또는 구조조정을 안하고 있는 원인으로 문화적 거부감, 경직된 노동법, 지나치게 방만한 사업 포트폴리오를 줄이기 싫어하는 기업 경영진을 들은 적이 있다. 한국도 마찬가지다. 기업이 어려운데도 직원을 줄이는 것을 일단 비난부터 하는 사회 분위기, 대기업 노동시장의 경직성 때문에 부진한 구조조정, 문어발식 재벌 체제에 핵심 사업도 아니고 수익성도 낮은 사업에서 철수하기를 꺼리는 기업 경영진, 이 모든 것들이 우리와 흡사하다.

구조 개혁에 대한 이러한 거부감에는 구조조정을 그저 대량 감원으로만 생각하고 진정한 개혁을 하지 않는 기업 경영 계층 탓도 있다. 한국에서는 흔히 구조조정을 한다고 하면 그냥 대량 감원하는 것만을 생각한다. 그렇게만 생각하기 때문에 구조조정에 대해 사회적으로 부정적인 인식이 강하다. 그러나 직원 수를 줄이는 것만으로 수익성을 개선하는 것은 진정한 구조조정이 아니다. 그냥 대량 감원일 뿐이다. 단순한 대량 감원이 아니라 어떻게 진정한 구조 개혁을 할 것인가에 대해 고민해야 한다.

우리는 소비자 보호를 제대로 하고, 낭비를 줄이고, 직원에게 자율 권한을 주고 실력도 키워서 성과를 내는 방식으로 윤리 경영과 구조개혁을 동시에 실행하려고 한다. 윤리적으로 뚝뚝이 번 수익만으로도 꾸준히 이익이 나는 금융 회사를 한국에서 만들 수 있다는 것을 보여주고 싶다. 그것이 고객과 사회에게도 좋지만 궁극적으로는 회사와 직원에게도 좋다. 이것이 우리 회사가 추구하는 구조 개혁이다.

우리 회사 구조 개혁 방침을 요약하자면, 첫째, 고객을 보호해서 고객을 만족시키고, 둘째, 낭비를 줄여 경영효율성을 높이고, 셋째, 직원 역량을 길러서 경영 성과를 낸다는 것이다. 그리고 이 모든 것을 관통하는 원칙은 자율과 규율에 의한 분권화(Decentralization)다.

첫째, 고객을 보호해서 고객을 만족시키려고 한다.

한국 경제는 고령화와 저성장의 늪에 빠졌다. 개인들은 갖고 있는 자산의 대부분이 부동산에 들어가 있어서 많은 사람들이 노년 설계를 어찌 해야 하는지 몰라서 전전긍긍하고 있다. 금융 소비자 교육도 부족하고 소비자 보호 장치도 허술해서 금융자산 관리를 위해 믿고 상의할 상대를 찾지 못하고 우왕좌왕하는 사람들이 많다. 이렇게 된 데에는 금융회사의 잘못도 많지만 소비자 보호 제도를 제대로 마련하지 못한 정책 당국 의 책임이 가장 크다. 그 결과 모두들 나쁜 쪽으로 경쟁한다. 교통 경찰이 없으면 교통 법규를 지키는 사람만 바보가 되는 이치와 같다.

소비자를 제대로 보호하고 그들의 은퇴자금을 잘 관리해주는 것은 개인적으로도 보람 있고 사회적으로도 가치 있는 일이다. 자산 관리업은 제대로만 하면 의사나 선생 못지 않게 사회적으로 존중 받을 수 있는 일이다. 그러나 안타깝게도 한국에서는 그렇지 않다. 비윤리적인 영업 방식을 고집해 소비자 보호가 너무 미흡하기 때문에 사회적으로 존중을 받지 못한다.

소비자로부터 존중을 받으려면 우선 고객 보호부터 해야 한다. 의사와 마찬가지로 제대로 도와주려면 고객의 신뢰가 필요하다. 신뢰가 쌓이기 위해서는 먼저 소비자가 안전하다고 느껴야 한다. 그러나 대다수 소비자들은 한국의 금융 회사에 대한 신뢰가 낮다. 보험사나 증권사는 물론이고 이제는 은행에 대한 신뢰도 낮아져 있다. 금융회사들이 자기들의 방만한 비용 구조는 놔둔 채 수익만을 늘려서 이익을 내는 경영 방식을 고집하기 때문이다.

개인들의 살림살이를 생각해보자. 우리 가정에서는 벌어들인 수입 안에서 저축도 하고 소비도 하면서 산다. 정상적으로 벌 수 있는 돈보다 더 많은 돈을 쓰고 살려고 하면 당장은 빚을 질 수 밖에 없고, 나중에는 결국 사기나 도둑질을 할 수 밖에 없다. 금융회사도 마찬가지다. 경직적인 비용구조는 그대로 두고 억지로 이익을 내려고 하면 고객의 이익을 침해할 수 밖에 없다. 한국 같이 소비자 보호 감독이 소홀한 나라에서는 금융 회사 경영진이 그런 유혹에 빠지기 쉽다.

증권업에서 소비자 보호 문제가 가장 심각한 부문은 지정 주식 영업이다. 수익의 대부분이 연간 회전율이 600%가 넘는 고객에게서 나온다. 이렇게 단기 투기를 하는 고객의 수익률은 오프라인에 되었던 온라인이 되었던 모두 나쁘다. 고객 보호를 위해 우선 작년에 오프라인에서 단기 투기성 주식 투자를 막았다. 주식 회전율이 300%를 넘으면 실적으로 인정하지 않았다. 그러자 지정 직원을 통한 주식 중개업의 수익이 60%나 줄었다. 각오하고 시작한 일인 만큼 한걸음 더 나가기로 했다. 올해는 이 상한을 200%로 낮추기로 했다. 연간 회전율이 200%를 넘으면 투자가 아니라 투기에 가깝기 때문이다.

리테일 사업본부의 적자는 늘어났다. 단기 투기성 주식투자 고객에게서 벌던 영업 수익이 작년에 300 여 억이 줄었다. 투기에 중독된 고객도 떠났고, 단타营业을 하고 싶어 하는 직원들도 떠났다. 증권사 중에 고정급은 쥐꼬리만큼 주고 대신 매달 수수료 수익의 50%를 보너스로 주겠다고 유혹하는 회사들이 있는데 거기에 넘어간 직원들도 있다고 한다. 그렇게 해서 고객 돈을 뜯어 손쉽게 돈을 벌고 싶은 사람들은 그런 사람끼리 모여 사는 게 서로에게 좋다. 그들의 고객에게 좋을 리는 없겠지만.

당장            억이

것까지 포함해서 우선 가장 눈에 띄는 문제를 막았고, 추가적인 조치도 준비 중이다.

둘째, 낭비를 줄여서 경영 효율성을 높이려고 한다.

고객 보호를 하느라 수익이 줄면 어떻게 하느냐고 물을 수 있다. 우리는 도리어 그러면 직원들 월급을 주고 회사 이익을 내려고 고객 돈을 억지로 더 뜯어내란 말이냐고 되묻고 싶다. 우리는 고객 보호 때문에 수익이 줄면 비용을 더 줄일 생각이다. 그게 정다. 고객을 보호하면서 정상적으로 번 수익 안에서 비용도 쓰고 이익도 내자는 게 우리 생각이다.

그러기 위해서는 우선 무리한 수익 목표를 세우고 닦달 하는 종래의 성과관리 체제를 폐지해야 한다. 목표를 주고 몰아대지 않으면서도 이익을 내려면 우선 회사 내 여기 저기 숨어 있는 자원 낭비를 찾아서 줄여야 한다. 그 낭비를 줄이는 권한과 책임을 전 직원이 나누어 가지기로 했다.

그래서 우선 연간 경영 목표를 없앴다. 사업본부 및 부서별 비용 예산도 철폐했다. 애초에 거시 경제 흐름과 증권시장 부침에 예민하게 반응하는 증권업에서 연간 목표를 세운다는 것은 사실 무의미하다. 이것은 사실 은행과 보험사도 마찬가지이지만 증권의 경우는 더욱 그렇다. 그러니 목표 대비 달성도로 성과 관리를 한다는 것도 넌센스다.

회사에서 부과한 목표 대비 달성도로 부서 성과를 측정하는 방식을 폐지했다. 연간 경영계획 세울 때 목표를 적게 받으려고 눈치싸움을 하고 거짓말을 할 필요가 없다. 굳이 목표가 있다면 자본 이익률이나 비용 효율성이 증권업계 평균보다 잘하면 된다. 꾸준히 성과 변화 추세만 관측하고 예측 대비 차이가 발생한 원인 정도만 확인하면 된다.

연봉과 보너스는 회사 수익과 자본이익률(ROE)에 비례해서 정한다. 회사 수익의 일정 비율을 전체 연봉 풀로 정하고, 이익의 일정 비율을 전체 보너스 풀로 정한다. 이 연봉 풀과 보너스 풀은 각 사업본부의 성과를 감안해 배분한다. 영업수익이 늘면 연봉 풀이 늘고, 비용효율성(Cost-Income Ratio) - 판관비를 순영업수익으로 나눈 비율 - 이 개선되면 연봉 대비 보너스 지급률이 높아진다. 회사는 전체 풀만 정하고 나머지는 사업본부와 임원, 부서장이 차례로 내려가면서 각자가 알아서 정한다.

중앙집권적인 인사팀을 통해 인력 배치를 하던 방식을 철폐했다. 임원에게 부서장 선발 권한을 주었고, 부서장에게 같이 일할 직원을 선발할 권한을 주었다. 작년 초에 프로 스포츠 구단처럼 지점장이 같이 일할 직원을 지명하도록 했다. 본사 부서의 과장 이하 직원 이동은 모두 공모제(잡마켓)를 통해서만 하도록 했다. 작년 한해 동안 약 60 여명의 직원이 공모제를 통해 부서를 옮겼다. 직원을 선발하는 팀에 있는 젊은 직원들이 먼저 인터뷰해서 추천한 후보 중에서 부서장이 선발한다. 올해 초에는 대규모 드래프트와 공모제를 동시에 열어서 전 직원의 10%에 육박하는 백여 명의 직원이 부서를 바꾸었다.

연공서열에 의한 인사체제도 직무급 연봉제로 바꾸었다. 한국에서는 연봉제에 대한 오해가 있다. 경영진 중에는 연봉제를 하면 자기 멋대로 월급을 깎아도 된다고 생각하는 사람들이 있다. 직원들 역시 대기업 노조의 등을 업고 쟁탈한 기득권을 뺏기는 것 같기도 하고, 경영진에 대한 신뢰도 없어서 대개는 우선 반대하고 본다. 한국의 경직된 노동법 체제 아래에서 연공서열제도는 결국 비정규직 양산과 사오정(45 세 정년)이라는 한국 특유의 사회문제를 낳는다. 사회 구성원 모두가 늙에 빠져 있으면서도 서로를 신뢰 하지 못해 허우적댄다. 직무급 연봉제로 바꾸기 위해서는 금도를 지키려는 경영진의 자세와 이를 믿어주는 직원들이 모두 있어야 가능하다.

수익 변동이 심한 증권업계에서 연공서열에 의한 인사제도와 경직적인 임금체제는 일반 산업에 비해 더 심각한 문제를 낳는다. 연공 서열에 따라 직급이 올라가고 이에 따라 자동적으로 월급이 올라가다 보면 임금과 생산성 사이에 괴리가 커진 직원이 양산된다. 회사로서는 계속 낡을 수가 없어서 정기적으로 명예퇴직이나 희망퇴직으로 회사에서 내보낸다. 그래서 정년까지 다니는 직원이 드물다. 회사로서도 낭비지만 사회적으로는 더 큰 낭비다. 직원들이 정년까지 다니기 위해서는 우선 연공서열 인사제도를 개혁해야 한다.

일년에 걸친 대화를 통해 성과가 연봉에 비해 심하게 저조한 직원을 제외하고는 급격한 연봉 삭감을 하지 않겠다고 얘기했다. 그리고 나서 작년 말에 연봉제 전환에 대한 동의를 물었다. 인사부서에서는 깎아야 50% 정도의 직원이 동의할 것으로 예상했다. 뚜껑을 열어보니 예상외로 94%의 직원이 동의해주었다. 직원들이 우리 얘기에 동감하고 믿어준 것 같다. 고마운 일이 아닐 수 없다.

연봉제가 도입되었으니 부서장에게 직원들 고과와 연봉을 결정할 권한도 주기로 했다. 우선 정해진 비율에 의해 인사고과 등급을 매기는 상대평가제를 철폐했다. 또 올해부터는 부서장들에게 큰 가이드 라인 안에서 작년 대비 연봉 인상률을 조정할 권한을 주었다. 작년 연봉 풀 대비 각 사업부의 총량 인상률을 준 후 그 안에서 부서장들이 자기 부서의 인상률을 배분하도록 했다.

아주 성과가 저조한 사람 일부는 연봉을 삭감하되 그 폭이 10% 를 넘지 않도록 했다. 약 95% 직원은 작년보다 조금씩은 올랐고 경우에 따라서는 큰 폭으로 오른 사람도 생겼다. 직급 승진을 하면 자동으로 연봉이 2~30% 오르던 한국 기업의 일반적인 방식을 폐지해서 직급은 승진했지만 연봉 인상폭은 크게 오르지 않은 사람들도 상당수 발생했다.

부서장들이 책정한 연봉 결과를 갖고 사후에 선형회귀 분석을 해보니 비슷한 성과를 낸 사람들 사이의 연봉 편차가 상당히 컸다. 과거 연공서열에 의한 봉급제의 유산이 아직 많이 남아 있기 때문이다. 우리 생각에는 바로 이것도 낭비다.

내년에는 그 편차 폭을 더 줄일 것이다. 이번처럼 작년 대비 인상률로 연봉 풀을 정하지 않는다. 사업본부장들이 모여 논의해서 각 사업부의 영업수익에 비례해서 각각의 연봉 풀을 정할 것이다. 사업본부장은 자기 책임 하에 그 연봉 풀을

자기가 책임을 진 하부 조직 사이에 어떻게 나눌 것이지만 임원들과 논의해서 정한다. 임원과 부서장 역시 같은 방법으로 자기가 받아온 연봉 풀 안에서 부서 직원의 연봉을 정한다.

이미 IB 사업부나 본사 영업부서들은 암묵적으로 그렇게 운영하고 있었는데 이를 명시화하고, 지점 영업에도 확대 적용할 것이다. 지점 영업수익의 일정 비율을 정해서 연봉 풀을 일괄적으로 정하면 각 지점장은 자기가 알아서 가이드 라인의 일정 폭 안에서 이를 배분하는 시스템이다. 영업 수익에 비해 인력을 과다하게 갖고 있으면 인당 연봉이 줄고, 비용 효율성이 동급의 다른 지점보다 낮으면 보너스 풀이 준다. 비용을 얼마나 어떻게 쓸지는 지점장에게 전권을 준다.

목표를 주지 않고 어떻게 성과를 내겠다는 것이냐고 물을 수 있다. 우리는 임직원들의 주인의식을 기르고, 직원들 역량을 길러서 성과를 내려고 한다. 사장 이하 임원과 부서장들이 자기 돈으로 회사 주식을 사서 회사를 다니는 동안 갖고 있기로 했다. 직급이 높을 수록 더 많은 비율로 갖고 있어야 한다. 연봉과 보너스와 퇴직충당금을 합친 금액을 기준으로 직급에 따라 더 많이 사서 갖고 있어야 한다.

부하 직원들을 키워서 그들로 하여금 자기가 하는 일을 더 잘할 수 있도록 해서 성과를 내는 것이 바로 우리가 원하는 리더쉽이다. 그렇다고 시시콜콜 참견하는 부모처럼 억지로 시키지는 않는다. 한편으로는 권한 위양을 하고 다른 한편으로는 교육을 시킨다.

그러나 회사가 정하는 교육과정을 강제로 듣게 하지 않는다. 회사가 심사해서 골라 온 교육 프로그램 중에서 자기가 알아서 선택하면 된다. 자기 월 급여의 50%에 달하는 비용까지는 회사가 부담한다. 월 급여 50%에서 100%까지의 비용은 회사와 직원이 반씩 나누어 부담하기로 했다. 교육 비용이 재작년에 비해 4 배 올랐다. 사실 이것은 비용이 아니라 미래를 위한 투자다.

이 구조 개혁의 세 방침을 관통하는 원칙은 자율과 규율에 의한 분권화다.

너무 많은 권한을 갖게 된 임원들과 부서장들이 곤혹스러워 하기도 한다고 한다. 직원들은 부서장에게 확대 위임된 전제적 권한에 불안해 할 수도 있다. 그래서 자율권을 준 만큼 사전 안전장치로서 규율도 미리 강화해두었다. 막강한 권한을 갖게 된 부서장이 그 권한을 남용하거나 단기적 성과를 위해 고객에게 해가 갈 행동을 부추길 위험도 높기 때문이다.

우선, 작년 초부터 회사의 지휘 계통과 별도로 옴부즈만 제도를 운영했다. 상사나 소속 부서에 대한 불만 또는 내부 고발을 실명으로 익명의 연락망을 통해 알릴 수 있게 했다. 그 다음, 직원들로 하여금 자기 부서장에 대한 추천의사를 묻고 그 결과를 공유해서 평판이 유난히 나쁜 사람을 걸러낼 수 있도록 했다. 특히 사장 이하 모든 임원에 대한 상향 평가의 결과를 임원들 사이에서 공개했고, 부서장 평가 결과는 부서장들 사이에서 공개했다. 앞으로 임원에 대한 평가는 전 직원에게 공개할 것이다. 또, 회사 규칙에 어긋나는 행동을 주위 동료가 한 것을

알면 우선 신고하고 보도록 했고, 만약 이를 신고하지 않았다가 나중에 알고 있었다는 것이 알려지면 신고하지 않은 사람도 처벌하기로 했다. 다른 회사 보다 처벌 수위도 대폭 강화했다.

처음에는 이런 것들을 그저 형식적인 것이라니 하는 사람들도 있었다. 그러나 요즈음은 그런 생각을 하지 않는다. 벌써 1년 사이에 내부 고발이 여러 건 있어서 부서장 직책에서 밀려나거나 징계를 받고 면직된 부서장들이 여럿 생겼다. 올해부터는 조직 성과급 배분도 부서장 독단으로 하지 않고, 직원들로 하여금 자기 부서 전체 보너스 풀의 반을 자기들끼리 배분할 수 있도록 할 생각이다. 이를 위해 1분기부터 팀원들로 하여금 다른 팀원의 공헌도에 대한 평가를 하도록 했다.

이게 우리가 하고 있는 윤리 경영이고 구조 개혁이다. 소비자를 보호하고 직원에게 자율권을 주고도 이익을 내는 금융 회사를 한국 사람들끼리 한번 만들어보려고 한다. 고객에게 윤리성과 전문성을 인정받아 성과를 내는 기업을 만들고자 한다. 우리는 그런 금융 회사가 아직 없다는 것이 한국인으로서 창피하다고 생각한다. 문제는 한국인의 윤리성이 아니다. 제도 설계의 문제다.

시간이 걸린다. 하나하나의 직원이 마음가짐을 바꾸고, 실력을 키우고, 뜻을 모아야 한다. 하나하나의 고객이 알아주어야 한다. 우리 일부터 잘 해야 한다. 우선 고객 보호 장치를 튼튼히 하고, 직원의 실력이 높아야 한다. 그래서 우리를 신뢰하게 된 고객이 늘어, 그들이 다른 사람에게 우리를 추천해서 새로운 고객이 찾아와서, 장기 투자를 통한 자산 관리를 원하는 고객의 자산이 높아야 한다. 그것이 되어야 수익이 늘어날 수 있다. 많은 시간과 노력이 필요하다. 가시적인 성과? 3년 후에 기별이라도 있으면 성공이다.

이게 지금 한화투자증권에서 벌어지고 있는 윤리 경영을 위한 구조 개혁이다.