

競爭戰略과 人事戰略*

—우리나라 銀行의 人事管理制度를 中心으로—

Competitive Strategy and Personnel Strategy

—Case Study on Personnel Management in a Korean Commercial Bank—

崔 鍾 泰**

◀目 次▶

- | | |
|-------------------|--------------------|
| I. 接近方法 | III. 目標設定 |
| II. 現況分析 및 問題點 發見 | 1. 競爭戰略과 人材育成戰略 |
| 1. 人事管理論의 體系 | 2. 人材育成戰略과 人事細分化戰略 |
| 2. 現況分析 | IV. 手段探索 |
| 3. 問題點 發見 | V. 結 論 |

I. 接近方法

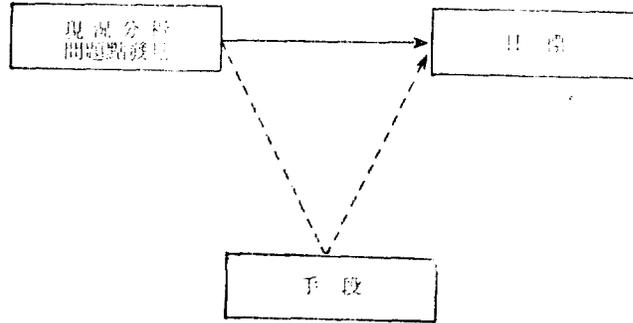
經營學이 獨立科學으로서 기틀을 확립한 지도 오래되었다. 社會科學의 일환으로서의 경영학은 普遍性和 特殊性的의 상호작용에서 이루어지기 때문에 韓國的 經營學의 수립이 우리의 당면과제의 하나라 할 수 있다. 물론 經營學의 沒價值的인 보편성을 소홀히 다루어서는 안되겠지만, 특정 지역의 特殊性도 또한 존중하여야 한다. 예컨대, 미국의 사회·경제적인 배경 아래에서 개발된 美國式 經營學과 독일의 사회·경제적인 배경 아래에서 개발된 獨逸式 經營學, 또 日本의 사회·경제적인 배경 아래에서 개발된 日本式 經營學 사이에는 차이가 있음을 볼 수 있다.

우리나라의 經營學도 그동안 先學들의 努力으로 이제는 國際水準에 이르게 되었다. 그러므로 經營學을 공부하는 사람들은 閉鎖的인 안목에서 벗어나 開放的인 안목에서 學問의 수

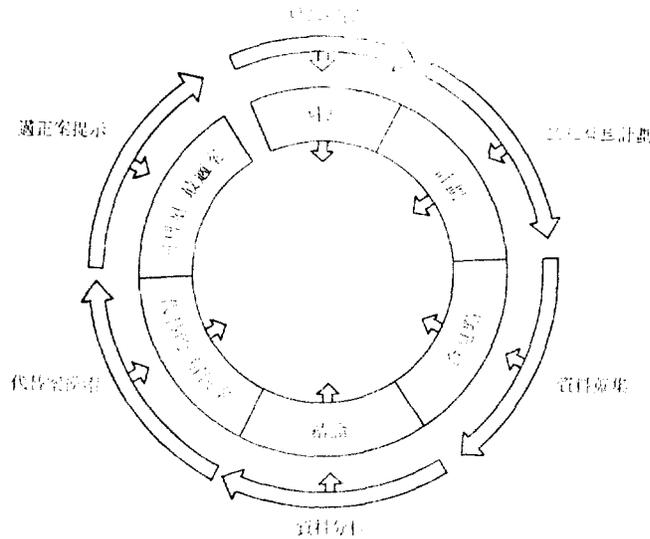
* 本 論文은 1983年 春季研究發表會를 김한 韓·美 經營學 심포지움에서 發表한 것을 발췌 요약한 것임.

** 서울대학교 經營大學 副教授

〈圖 1〉 現況, 目標, 手段分析



〈圖 2〉



입을 다변화시켜 일반경영학의 체계속에서 機能別·産業別·地域別·學派別로 자기의 主要 專攻分野를 확립시켜야 될 줄로 안다.

本稿는 이러한 요청에 따라 우리나라 金融産業에 있어서 상업은행 (commercial bank)의 人事管理戰略을 그의 經營競爭戰略에 따라 어떻게 전개시켜 나가야 할 것인가를 意思決定 學派의 시스템 어프로우치에 입각하여 고찰하고자 한다. 이번 研究는 〈圖 1〉과 같이 意思 決定論的 立場에서 現況分析 (situation analysis)을 통한 문제 파악 (problem finding), 그에 따라 나가야 할 目標設定 (objectives setting), 그리고 이러한 目標를 달성하는 데 요청되는 구체적인 手段探索 (means search)의 단계로 전개시키고자 한다. 이를 보다 구체적으로 위 의 〈圖 2〉와 같이 6단계로 전개시키고 있다.

II. 現況分析 및 問題點 發見

1. 人事管理論의 體系

筆者는 人事管理論을 시스템이론에 입각하여 靜態的인 시스템論과 動態的인 시스템論으로 體系化시키고자 한다. 前者는 다시 靜態的인 「關係」(relations)를 中心으로 한 雇用關係論, 勞使關係論, 人間關係論으로, 後者는 動態的인 「過程」(process)을 中心으로 수직적 人적資源관리과정론과 수평적 人적資源순환과정론으로 세분화하여 다음 <表 1>과 같이 체계화 시킬 수 있다.

<表 1>

人事管理論 (Personnel Administration)	{	靜態的 人事管理시스템論 (3 Relations)	雇用關係論(Employee Relations) 勞使關係論(Labor Relations) 人間關係論(Human Relations)
		動態的 人事管理시스템論 (2 Processes)	垂直的 管理過程論(Vertical Management Process) 水平的 循環過程論(Horizontal Logistic Process)

따라서 靜態的인 시스템論은 3大關係論(3 Relations: Employee Relations, Labor Relations, Human Relations)이 그 내용이 되겠고, 動態的인 시스템論은 2大過程論(2 Processes: Vertical Management Process, Horizontal Logistic Process)이 그 내용이 되므로 이를 略하여 人事管理論은 「3R」(ER, LR, HR)과 「2P」(MP, LP)로 구성된다고 볼 수 있다.

$$PA=f(3R \cdot 2P)$$

靜態的인 시스템과 動態的인 시스템은 상호밀접한 關係를 가지고 있다. 兩者는 동전의 兩面性(two sides of a coin)이라 할 수 있다. 그러므로 靜態인 시스템의 각각의 管理對象은 動態인 시스템의 각각의 管理對象과 모두 유기적인 상호작용의 關係에 있다. 즉, <表 2>에서 보는 바와 같이 靜態인 시스템論의 雇用關係論項目은 動態인 시스템論의 모든 개별항목과, 또 動態인 시스템의 管理過程論項目은 靜態인 시스템의 모든 개별항목과 상호작용을 하는 matrix關係를 이룬다.

<表 2>

靜態的인 시스템論	雇 用 關 係 論 (x)	勞 使 關 係 論 (y)	人 間 關 係 論 (z)
管 理 過 程 論(A)	A_x	A_y	A_z
循 環 過 程 論(B)	B_x	B_y	B_z

따라서 人事管理의 어느 부분이라도 이를 전체와의 유기적인 관계 속에서 시스템적으로 파악하여야 한다.¹⁾

2. 現況分析

이번 현황분석은 정태적 인사관리 시스템에 국한하여 구조적인 차원의 人事制度와 기능적인 次元의 組織風土를 분석 대상으로 삼았다.

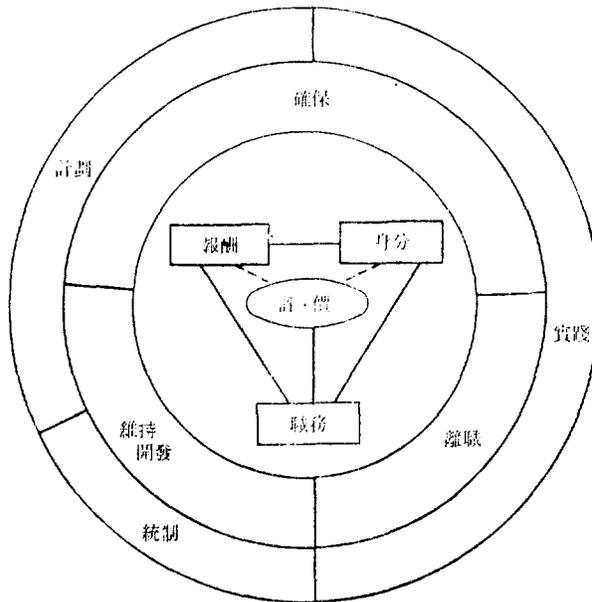
1) 制度分析

구조적 차원의 制度分析은 개별적 차원의 雇用關係管理를 대상으로 삼았다.

이 영역은 전통적 인사관리론의 가장 핵심적인 대상으로서 오늘날에 와서도 그 중요성을 조금도 간과할 수 없다. 그렇기 때문에 狹意의 人事管理라고 할 때는 이 부분만을 뜻하기도 한다. 雇用關係管理의 주요체계는 3부분으로 설계할 수 있다. 즉, 직무(job)와 인간(person)을 유기적으로 결합시킬 수 있는 ‘직무와 인간능력의 기초연구’를 기반으로 하여, 종업원의 가장 큰 두 가지 관심사인 ‘報酬管理’와 ‘身分管理’로 그 영역을 설정하였다.

생각전대 인사관리상 從業員의 가장 큰 관심사는 報酬管理와 身分管理라 할 수 있다.

<圖 3>



(1) 인사관리론의 시스템 이프로우치에 대한 자세한 내용은 다음 문헌의 참조를 바람. 拙著, 現代人事管理論, 博英社, 1981; 拙著, 人事管理, 博英社, 1983.

만약 종업원에게 “무엇 때문에 기업체에 일하러 왔느냐?”고 묻는다면 대부분이 ‘돈의 보람’과 ‘자리(일)의 보람’을 위해서라고 대답할 것이다. 그러므로 개개인의 종업원에게는 가능한 ‘돈의 보람’을 최대한 만족시켜 주면서 경영상으로는 勞務費의 절감을 기할 수 있는 報酬管理와, 가능한 ‘자리의 보람’을 최대한 만족시켜 주면서 경영상으로는 기술축적을 기할 수 있는 身分管理는 인사관리상 대단히 중요한 대상이라 할 수 있다. 이러한 종업원의 만족과 경영상의 만족을 동시에 충족시키기 위해서는 반드시 직무와 사람을 효율적으로 결합시켜 주어야 하며, 그러기 위해서는 職務와 종업원의 性格을 정확히 파악할 수 있는 職務와 人間能力의 연구가 기초를 이루지 않으면 안된다. 따라서 이번 연구의 제도분석의 초점은 職務와 人間能力을 효율적으로 결합시키는 評價制度를 기반으로 해서 報酬管理와 身分管理分析을 출발점으로 하였다. 그러므로 現況把握의 출발점으로서 인사관리의 構造的인 次元인 인사제도부분, 그 중에서도 가장 核心領域인 「評價—報酬—身分」制度가 현재 어떻게 실시되고 있으며 여기에 어떠한 問題點이 있는가를 파악하였다.

(1) 評價制度分析

銀行의 평가제도는 職員 個個人의 개별評價인 人事考課制度和 店舖別 집단평가인 業績評價로 되어 있다.

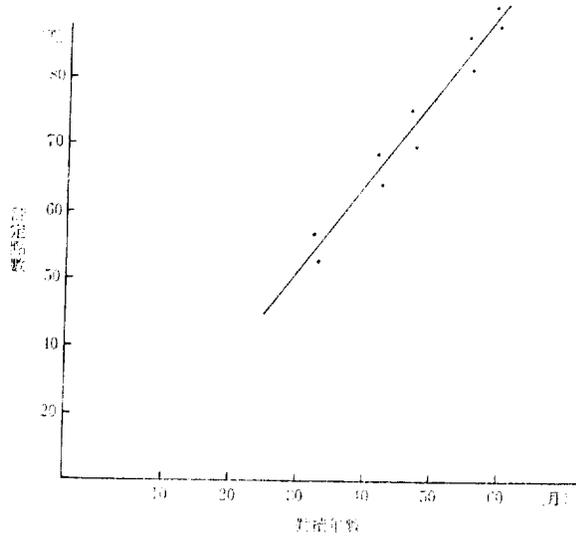
① 個別考課制度

행원 개개인의 업적과 능력에 대한 평가를 위하여 職員의 경력, 근무성적 및 연수성적 등을 종합적으로 評定하여 活用하는 綜合勤務評定制度를 실시하고 있다. 綜合勤務評定은 경력평정, 근무평정, 연수평정 및 가감평정으로 구분되어 평가되고 있다.

그러나 現行 評定の 문제점은 評定이 年功에 따라 左右되도록 되어 있고, 目的別 評定이 이루어지지 않고 있다는 점이다. A銀行의 경우 經歷評定の 期間이 장기에 걸쳐 행해지므로 평정점수는 근속년수에 따라 自動적으로 서열이 정해지는 실정이다. 평정점수와 근속년수가 어떤 관계가 있는가를 알기 위하여 回歸分析을 해본 결과 <表 3>과 같이 평정점수는 근속년수에 따라 결정지어지는 것으로 나타났으며, 또 評定結果를 분석한 經歷評定範圍를 비교해 보면 근속년수가 1年程度만 차이가 나도 勤務評定에서 아무리 좋은 點數를 받아도 綜合勤務評定 結果에서 뒤지게 된다는 점을 찾아볼 수 있었다.

그 한 예로서 <表 4>에서 B의 경우 능력과 업적을 평가하는 勤務評定에서 A보다 3.5점이 뒤지고 있지만 年功을 평가한 經歷評定에서 무려 10.9點이나 앞서므로 결국 종합적인 평정결과에서는 앞서게 됨을 알 수 있다. 직원의식구조의 검토에 의하면 이러한 年功序列中心의 綜合勤務評定에 대하여 非合理的이라는 지적을 받고 있을 뿐만 아니라 昇進에 있어

<表 3>



<表 4> 1級 職員의 評定結果 分析

評定基準 勤續月數(昇格後)	經歷評定	勤務評定	評定基準 勤續月數(昇格後)	經歷評定	勤務評定
54	30.00	48.50	26	14.28	47.50
41	23.38	48.25	26	14.28	47.75
41	23.38	48.87	18	9.00	48.25*B
35	19.90	48.25	18	9.00	46.50

<圖 4> 人事考課制度에 대한 意識構造

合理的이다	그저그렇다	非合理的이다
26.0	32.8	41.2

<圖 5> 昇進制度改善方向에 관한 意識構造(勤續年數別)

5年未滿	年中 功 序 列 心	能 力 中 心	年功+能力折衷
	3.2	14.7	82.1
5年以上	年中 功 序 列 心	能 力 中 心	年功+能力折衷
	8.1	7.5	84.4

(資料源) A銀行 職員 意識構造 調査結果(81. 11月)

서도 年功序列中心에 대한 불만이 큰 것으로 나타나고 있다. 또 評定結果를 제대로 活用하려면 活用목적에 따라 評定要素의 重點을 달리 하여야 하고 職級別로 뚜렷한 차별화가 이루어져야 한다. 예컨대 昇進을 위한 評定이라면 관리능력 내지 업무능력중심의 評定이 要求되고 昇給을 위한 評定이라면 경영실적이나 業績達成度 중심의 評定이 要求되는 것이다. 그러나 現行 綜合勤務評定の 結果는 目的別로 差別化되지 않고 있는 실정이다.

② 集團評價制度

銀行은 各店舖別 業績을 평가하는 集團考課制를 年2회 정도 행한다.

A銀行은 現在 자금조달(8項目), 고객개발(5項目), 자금운용(7項目), 이익관리(4項目), 사무관리(6項目), 연수관리(2項目), 정화사업(2項目), 업무감사(2項目), 선택가점(2項目) 등 8個分野 38項目으로 評價를 실시하고 있다.

A銀行의 경우 총수신평잔(40점), 총여신평잔(20점), 人員(10점), 損益(10점), 開店年數(10점), 地理的 與件(10점) 등 6항목 별로 評點을 하여 점포별 換算 得點順에 따라 5個 그룹으로 나누고 新設店舖를 6그룹으로 하여 評價를 하고 있다. 그러나 평가방법이 경영성과를 정확히 평가하여 이익관리를 합리적으로 할 수 있도록 되어 있지는 않다. 우선 評價項目이 대단히 많고 복잡하게 되어 있으며, 한 項目에서의 業績差異가 전체 業績評價를 좌우하지 않도록 하기 위하여 基準點, 配點基準, 加點, 減點의 幅을 그때 그때 조정하고 있는 실정이다. 또 모든 항목이 相對評價로 환산되고 있으므로 항목별 가중치의 意味가 반감되고 있는 실정이다. 뿐만 아니라 評價結果도 경영성취동기유발에 효율적으로 活用하지 못하고 있다. 業績評價 結果, 成績이 우수한 상위 1, 2, 3위의 營業店에 대하여 표창 및 포상을 실시하고 있는 정도이며, 業績評價 結果를 토대로 昇進의 적극적인 merit 부여나 賞與金의 차등지급도 하지 않고 있다.

業績評價는 문자 그대로 업적을 반영해주는 적절한 評價項目을 통해서 측정되어야 한다. 그러나 現行 40여 항목의 평가내용은 業績의 구심점이 분명하지 않다. 目標은 어디까지나 명확하고 단순해야 한다. 일반적으로 평가항목이 5개 이상 설정되면 효율적인 목표관리는 기대하기 어렵다고 본다.

A銀行의 現행 38개 項目의 評價項目으로서의 타당성을 檢證해 보기 위하여 要因分析(factor analysis)을 실시하였다. 要因分析의 結果 評價項目으로서 妥當하다고 여겨지는 變數는 다음 <表 5>와 같다.

이들 評價項目이 評價要因으로서 어느 정도 重要的 比重을 차지하는가를 分析한 結果 要因 I로서 총예금평잔 증가율과 총수익 목표 달성율이 60.7%의 比重을 차지하고 있으며,

〈表 5〉 要因分析結果(1)

評 價 項 目	Communality	評 價 項 目	Communality
總預金 平殘 增加率	.998	總預金增加率	.599
總收益目標 達成率	.824	信用與信 取扱實績	.531
總預金 達成率	.795	企業與信 取扱實績	.510
庶民與信取扱實績	.629		

要因Ⅱ로서 총예금 달성율, 서민여신취급실적, 총예금 증가율이 17.7%의 比重을 차지하는 것으로 나타났다. 즉, 이들 5個 項目의 要因으로 現行 評價內容의 약 80%를 망라할 수 있음을 찾아 볼 수 있었다.

〈表 6〉 要因分析結果(2)

要 因	Eigenvalue	Com. pct
I	3.68	60.7
Ⅱ	1.03	77.8

생각전대 營業店 業績이 지향할 求心點은 양적확대와 질적확대를 들 수 있다. 전자는 成長性, 後者は 收益性으로 설명된다. 따라서 앞으로의 集團考課는 總預金 平殘 增加率과 總收益 目標達成率을 중심점으로 하는 評價體制를 확립하여야 하겠고, 이들 項目을 보완할 수 있는 評價項目을 開發하거나 既存의 것을 活用하는 方法을 찾아야 하겠다. 뿐만 아니라 競爭的, 商業的 經營環境下에서 利益管理 目標을 지향하기 위해서는 利益管理 基盤이 유사한 營業권을 각각 묶어주고 유사한 營業店끼리 경쟁하도록 하여야 할 것이다. 따라서 營業利益을 종속변수로 한 회귀분석(regression analysis)에서 나타난 결과에 따라 예금평잔 規模나 평잔증가율 정도에 따라 營業店을 分類하는 것이 요청되며, 또 營業店의 市場能力(marketability)에 따라 분류하는 것이 요청되고 있다(日本 協和銀行의 경우 營業店分類는 다음 表와 같다.)

$$\text{營業利益} = 10.09B_1 + 1.61A_1 + 0.9B_2 + 0.59A_2$$

B_1 : 과수증가
 A_1 : 총예금 달성율
 B_2 : 과당평균증가율
 A_2 : 총예금평잔 증가율

(2) 報酬制度分析

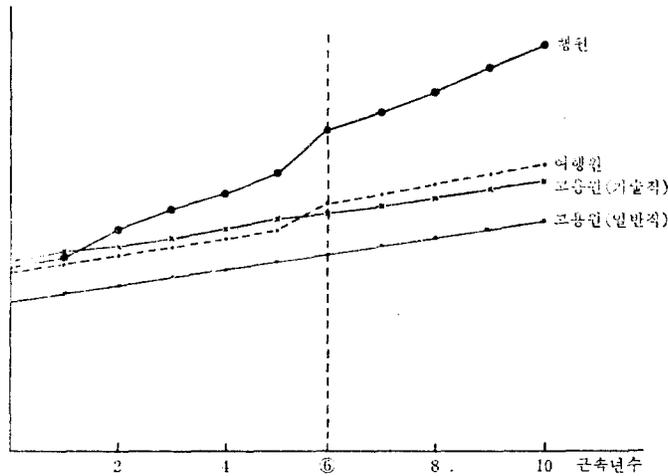
銀行의 직접적인 보수인 본봉, 직책수당을 기초로 하여 도출한 賃金傾向線은 〈圖 6〉과 같이 지극히 단순한 직선으로 나타나고 있어 能力의 반영보다는 근속년수에 따라 임금

〈表 7〉店舖 性格別 分類

分 類	性 格 區 分	店 舖 數
A	代表店	3
B	비즈니스 센터 지점	11
C	상공 지점	36
D	기업·주택 혼재 지점	42
E	주택 지점	49
F	교외 주택 지점	41
G	위성도시점	23
H	지방독립점·기타	26
8개그룹		231

* 지점 그루핑은 3년마다 재조정

〈圖 6〉本 俸 比 較



年功的으로 형성되고 있는 것으로 볼 수 있다. 賃金은 勞動의 質과 量에 따라 지급되거나 能力과 業績에 따라 지급되지 않고 年功序列에 따라 지급되었다. 이를 테면 職員의 賃金體系는 人的要素基準에 의한 임금형태로서 실질적으로 개개인의 학력·자격·연령 등을 감안하여 근속년수에 따라 임금수준이 결정되어지고 있다. 뿐만 아니라 매년 基準賃金의 약 600%인 賞與金도 개별근무평정이나 집단업적평정에 따라 인센티브적 差等支給이 되지 않고 일률적으로 年功序列的인 본봉에 따라 지급되고 있다.

이와 같은 年功序列的인 임금체제는 구성원의 선호도에서도 銀行은 일반기업보다 강하게 나타나고 있음을 우리의 한 조사에서도 찾아볼 수 있었다. 즉, 賃金決定基準에 대한 각각

〈表 8〉 賃金管理嗜好에 對한 T-test結果

賃金決定基準	區 分	平 均	標準偏差	標 本 數	t 값
勤 績	銀 行	4.23	1.03	88	2.12*
	企 業	3.98	1.05	123	
年 齡	銀 行	4.16	1.33	88	2.46**
	企 業	3.72	1.26	124	
學 歷	銀 行	4.23	1.55	87	1.31 ^{N.S.}
	企 業	4.01	1.39	124	
職 務	銀 行	3.54	0.70	86	-1.45 ^{N.S.}
	企 業	3.69	0.78	121	
能 力	銀 行	4.03	1.07	87	-2.73**
	企 業	4.41	0.95	124	
形 態	銀 行	4.55	1.26	88	1.23 ^{N.S.}
	企 業	4.33	1.30	123	
長 期 雇 傭	銀 行	5.03	1.28	88	0.01 ^{N.S.}
	企 業	5.03	1.32	124	

*: p>0.05 **: p>0.01 ***: p<0.01 N.S.: No Significance

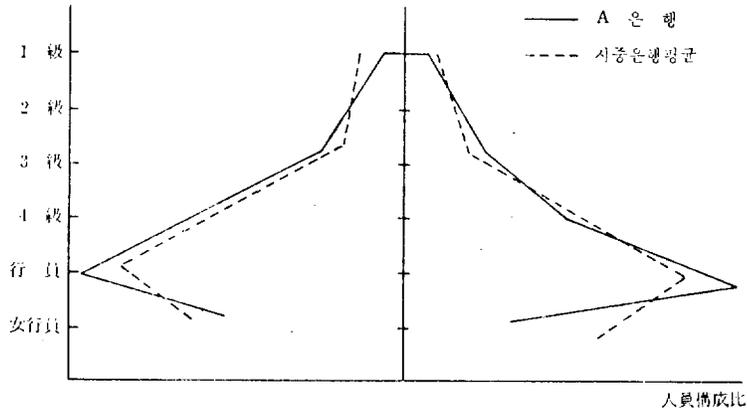
의 선호도에 대하여 은행과 기업사이의 차이를 알아보기 위하여 T-test를 한 결과, 〈表 8〉에서 보는 바와 같이 은행과 기업 사이에 뚜렷한 차이를 보이는 것은 근속, 연령, 능력에 대한 선호정도이다. 근속과 年齡에 대해서는 銀行이 企業보다 더 選好하는 것으로 나타났다(勤績: p<0.05, 年齡: p<0.01). 반면에 能力에 대해서는 높은 유의성을 가지고 기업의 종업원들이 은행의 종업원들보다 더 선호하는 것으로 나타났다(p<0.001). 따라서 銀行의 報酬體系의 결정에 職務의 難易度를 중심으로 한 職務의 가치평가나 構成員의 勞動에 대한 성과도를 평가하는 업적평가에 의한 합리적인 결정은 거의 찾아볼 수 없는 실정이다.

(3) 身分制度分析

銀行 신분제도는 雇傭員, 女行員, 初級行員, 中堅行員, 代理, 店(部)長으로 되어 있으며 이에 따른 昇進體系는 다음과 같다.

昇進制度는 사람중심주의에 의한 年功昇進制度로 되어 있다. 즉, 근무년수, 학력, 경력, 연령등 職員의 개인적인 年功과 身分에 따라 자동적으로 승진시키는 年功主義에 의한 昇進類型으로 되어 있다. 따라서 직계승진제도와는 대조적으로 구성원의 적성, 지식, 경험 및 기타 能力과 조직의 목표달성에 필요한 職務가 잘 조화되도록 하는 職階에 의한 昇進經路가 확립되어 있지 않고, 구성원의 자기발전과 조직의 기술축적을 위한 經歷管理制度(CDP)

〈圖 7〉



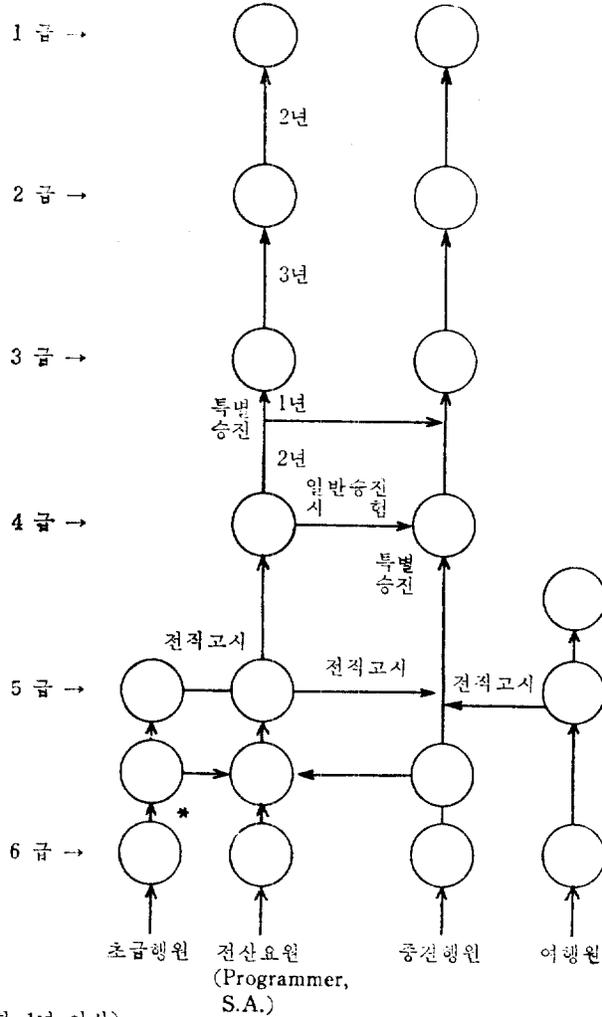
〈圖 8〉 女行員과 行員의 勤績年數別·學力別 昇進經路比較

〈入行〉

		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
女 行 員	高 卒		6級 5號	6級 6號	6級 7號	6級 8號	6級 9號	6級 10號	5級 11號		
	전문대卒				→	行員 6號 10號	行員 5級 12號				
	大 卒		→		行員 6級 10號	行員 5級 12號					
行 員	高 卒		6級 5號	6級 6號	6級 7號	6級 8號	6級 9號	6級 10號	5級 12號	5級 13號	5級 14號
	大(군) 卒(필)								→		
	大(미) 卒(필)							→			

도 확립되어 있지 않다. 특히 수직적으로는 管理職種(office)과 作業職種(clerk job)의 經歷路程이, 수평적으로는 라인職種(credit job)과 스태프職種(operation job)의 經歷路程이 확립되어 있지 않다. 예컨대 수직적으로는 고졸자의 初級行員은 年功에 따라 자동적으로 대졸자의 中堅行員으로 승진되고 代理職 昇進에 약간의 자격제도를 도입하고 있으나 계속해서 거의 年功에 따라 店(部)長職까지 승진하도록 되어 있다. 또 水平的으로는 은행의 고유업무 즉, 은행의 生産과 營業活動의 업무를 담당하고 있는 信用創出(credit)부분과 이를 뒷받침해 주는 事務支援 部分의 경력개발의 길이 확립되어 있지 않다. 특히 「제네랄리스트」(generalist) 양성이란 미명하에 專門職種의 개발은 지금까지 아주 무시되어 왔다. 뿐만 아

〈圖 9〉 行員의 經歷經路



(* 일선근무 경험 1년 이상)

나라 職務循環제도도 직무의 能率 라이프 사이클(efficiency life cycle)에 따라 이루어지지 않고 그때 그때의 사정에 따라 행해지고 있는 실정이다. 또 課業(task) 수행적인 측면에서 볼 때 職務가 주요노동과 보조노동으로 명확히 분류되어 있지 않고 여행원, 초급행원, 중견행원, 대리, 심지어는 차장에 이르기까지 과업의 내용이 같은 경우가 많다.

(4) 他產業과의 比較

우리나라 商業銀行의 인사제도의 현황이 어떠한가를 보다 심층적으로 파악하기 위하여 銀行 이외의 他產業과의 비교를 plotting chart에 의하여 검토해보면 〈圖 10〉과 같다. 즉,

「보수제도—신분제도—평가제도」를 중심으로 總 35個의 5 scale의 체크리스트에 의하여 인사제도의 保守主義와 革新主義, 年功主義와 能力主義의 경향을 비교하였다. 비교는 우선 <圖 10>의 X축은 보수주의와 혁신주의를 Y축은 年功主義와 能力主義를 기축으로 삼아 다음의 5가지 관계를 파악하고자 한다.

첫째, 우리나라 상업은행의 인사제도와 우리나라 제 2 금융권의 保險會社(4大生命保險會社) 人事制度와의 관계

둘째, 우리나라 상업은행의 人事制度和 우리나라 3大 제조대기업의 人事制度와의 관계

세째, 우리나라 상업은행의 인사제도와 일본의 3大 상업은행(3大 도시은행) 인사제도와 의 관계

네째, 우리나라 상업은행의 인사제도와 일본 일반기업(3大 제조대기업) 인사제도와 의 관계

다섯째, 일본 상업은행의 인사제도와 일본 일반기업의 인사제도와 의 관계

이상에서 우리는 다음 세가지의 뚜렷한 현상을 통하여 우리나라 상업은행의 인사제도는 그 자체가 절대적으로 保守主義的이며 年功中心主義라는 것을 알 수 있다.

첫째, 우리나라 상업은행의 인사제도는 외국상업은행의 인사제도에 비하여 대단히 年功主義的이며 保守主義的 입장을 취하고 있다.

둘째, 우리나라 상업은행의 인사제도는 우리나라 일반 제조기업체 뿐만 아니라 제 2 금융권의 보험회사에 비하여도 保守主義的이며 年功中心主義的 立場을 취하고 있다.

세째, 외국의 상업은행 인사제도는 자국의 일반 제조기업의 인사제도와 비교해 볼 때 거의 비슷한 수준의 입장을 취하고 있다.

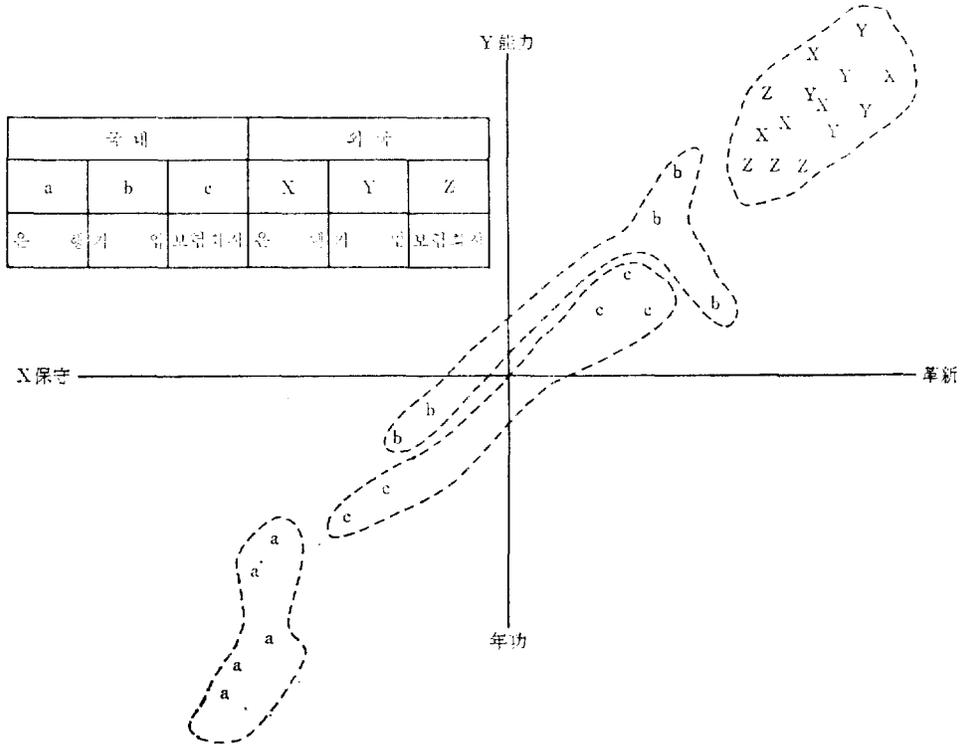
2) 組織風土分析

지금까지는 銀行의 人事管理環境을 구조적인 制度分析 중심으로 파악했다. 여기서는 이러한 객관적, 구조적 측면 이외에 조직구성원의 주관적이며 기능적인 측면에서 어떻게 나타나고 있는가를 파악하기 위해서 조직풍토조사를 하였다. 支店長과 代理를 母集團으로 하여 支店長 212명, 代理 256명을 선정하여 50항목으로 구성된 조직풍토파악의 설문지를 통하여 얻어진 결과는 <表 9> 및 <表 10>과 같다. 이상에서 다음과 같은 사실을 발견할 수 있다.

(1) 전체적인 측면

組織風土(organizational climate)를 가장 잘(가장 많이) 설명하는 要因은 인간관계적 要因들로 형성된 要因 I 이다(약 29%). 다음으로 보상(승진, 업적과 보상과의 관계)관련變

〈圖 10〉 Plotting Chart



인(13.2%), 다음에는 직무, 의사결정계층, 조직화정도 등의 관련變因(7.3%), 끝으로 목표달성수준(課業標準)과 관련된 變因(7.3%)등을 들 수 있겠다.

(2) 직급간의 차이

人間關係要因을 제외한 다른 要因에서 오히려 支店長들이 직무, 성과, 과업지향적으로 느끼고 있다.

3. 問題點 發見

이상의 구조적인 制度分析과 기능적인 組織風土分析을 통해 볼 때 우리나라 商業銀行의 인간관리시스템상 다음 두가지의 주요 문제점을 찾아볼 수 있다.

1) 年功(序列)主義의 病理現狀

지금까지 우리나라 商業銀行은 利益會社로서의 영리기업이라기 보다는 公益會社로서 비영리기업의 性格으로 운영되어 왔다. 經營의 成果는 시장경쟁원리에 입각한 상업적 환경 (commercial environment)속에서 상업적 위험부담 (commercial risk taking) 下에서 형성되는 것이 아니고, 官主導原理에 입각한 정치적 환경과 배려속에서 預貸마아진 중심으로 형

〈表 9〉 F-test結果(支店長과 代理間의 差異檢證)

要 因	變 因	支 店 長		代 理		F 値	有 意 度	
		平 均	標準偏差	平 均	標準偏差			
I	27	3.76	.91	3.87	.83	.501	.4802	
	28	2.73	.97	3.38	1.16	12.587	.0005	**
	30	3.34	.98	3.54	.95	1.469	.2276	
	31	3.38	.88	3.03	.88	5.907	.0164	*
	33	2.93	.77	2.97	.87	.113	.7376	
	35	2.78	.79	3.03	.99	2.718	.1015	
	36	2.42	.81	2.40	.78	.025	.8740	
	47	3.46	.77	3.20	.83	3.605	.0500	*
	48	3.47	.85	3.58	.88	.518	.4728	
II	12	3.88	.96	2.66	.97	57.111	.0000	**
	16	2.84	1.10	2.46	1.15	4.008	.0472	*
	17	3.29	1.02	2.96	1.13	3.380	.0681	
	18	3.38	1.05	2.42	1.10	28.413	.0000	**
	20	3.25	.97	2.97	1.12	2.461	.1189	
III	1	4.57	.58	4.22	.78	9.090	.0031	**
	2	3.50	1.20	3.32	1.22	.696	.4058	
	3	4.55	.65	3.99	1.03	14.92	.0002	**
	6	2.73	1.01	2.83	1.05	.43	.5128	
	7	3.62	1.04	3.85	.92	1.96	.1635	
IV	37	4.35	.62	3.73	.84	23.400	.0000	**
	38	4.49	.62	4.01	.70	17.820	.0000	**
	39	4.34	.76	4.03	.80	5.396	.02111	*

p<0.05: * p<0.01: **

성되어 왔다. 그러므로 일반 企業의 경쟁 속에서 살아나가기 위하여 요청되는 企業家 精神과 그에 따른 經營風土는 지금까지 찾아보기 힘들었다. 환경변화에 신속하게 적응하고 대처하는 創造的 아이디어와 위험부담능력의 伸張은 일반기업에 비하여 많이 뒤떨어지고 있음을 부정할 수 없다. 그러기 때문에 經營組織도 경쟁메카니즘에 의한 성과의 논리보다는 관료적 메카니즘의 매너리즘적 논리가 형성되고 官僚主義的 병리현상을 다분히 나타내고 있다. 經營單位로 보아서는 競爭市場에서 그의 戰略과 管理가 당연히 이루어져야 함에도 불구하고, 제도상의 관리제도는 責任經營體制가 아닌 官僚主義的 支配構造로 되어 있다. 따라서 우리나라 은행의 인사·조직시스템을 分析해 볼 때 다음과 같이 그 병리현상을 지적할 수 있다.

첫째, 組織內의 시장메카니즘 작용에 의한 「昇進」, 「賃金」 등은 業績과 거의 무관한 「年功序列」의 성격이 강한 管理體制로 되어 있다.

〈表 10〉 要 因 分 析 結 果

要 因	變 因	EIGENVALUE	分散의 說明程度	分散說明의 누적비율		
配 慮	27	7.92	29.0	29.0		
	28					**
	30					
	31					*
	33					
	35					
	36					
報 償	16	3.61	13.2	42.3	*	
	17					
	18				**	
	20					
	12				**	
構 造	1	2.17	7.9	50.2	**	
	2					
	3				**	
	6					
	7					
課 業	37	2.00	7.3	57.5	**	
	38				**	
	39				*	
	14	1.65	6.0	63.6	**	
	21				*	
	32					

p<0.01: ** p<0.05: *

둘째, 店舖와 部署마다 自己部門의 重要성과 다양한 이유를 내세워 人력증원요청에 지나치게 집착하며, 經營상의 營業수익신장과 市場확보를 위한 人力活動의 效率化는 거의 모색되고 있지 않다.

세째, 各 部門間的 책임영역과 전문영역이 명확히 수립되지 못하여 어떤 問題가 發生하였을 경우 서로의 책임소재가 불분명하다.

네째, 管理職과 專門職을 동일시하여 管理能力이 없는 자라 할지라도 專門의 能力만 가지면 관리직에 昇進함으로써 조직협력과 운영에 더욱 積極성을 가지고 있으며, 또 專門의 人 能力을 요청하는 職務가 있음에도 불구하고 전문직 육성과 승진의 기회가 대단히 미약하여 組織의 活性化를 期하지 못하고 있는 실정이다.

다섯째, 이와 같은 病理現象때문에 行員의 작업태도와 조직분위기는 「目的達成」, 「自我實現」, 「認定」등의 「成就動機」(need for achievement)의 誘發이 形成되지 않고, 「무사안일」을 추구하고자 하는 「安全 및 安定的 動機」(need for safety & security)가 형성되는 경향이 있다. 따라서 적당주의, 기회주의가 성과주의보다 앞서게 될 가능성이 있다.

2) 競爭戰略에 부합하는 人事戰略의 不在

이제 우리나라 經濟規模가 커짐에 따라 실물경제를 促進시키는 貨幣經濟를 담당하고 있는 銀行이 지금까지 해온 經營스타일은 용납될 수 없게끔 되었다. 銀行도 商業的 環境 속에서 경쟁의 원리에 입각하여 經營을 해야 하고, 經營成果의 판단도 상업적 위험부담능력 여하에 따라 행하지 않으면 안되게 되었다. 銀行이 금융자율화와 더불어 영리기업체 (profit organization)로 성격을 바꾼다면 두말할 나위도 없이 商業的 環境에서 영리이익을 추구해야 하겠지만 비록 비영리기업체 (non-profit organization)로 남는다 하더라도 政府 및 公共機關의 지원과 補助는 商業的 環境의 營業利益에 따라서 그 支援比率를 책정하게 된다는 명백한 여건으로 미루어보아, 銀行이 영리기업체이든 비영리기업체이든 商業的 위험부담을 감수하지 않으면 안되도록 經營環境變化가 일어났다. 따라서 銀行의 經營管理스타일도 이러한 環境變化에 적응할 수 있는 옷으로 갈아입지 않으면 안되게 되었고, 또 여기에 적합한 人力管理가 절실히 요망되고 있는 실정이다. 단순한 預貸마아진 차이로 收益을 남게하는 수동적인 경영태도에서 벗어나서 省力化, 多樣化, 自律化, 競爭化가 경영규모확대와 더불어 일어나는 能動的 經營體制로 바뀌어짐에 따라 성장과 경쟁의 商業的 環境 속에서 그의 能力을 신장시킬 수 있는 競爭經營戰略이 요청되고 이에 따른 人力管理體制도 새롭게 변화되지 않으면 안되게 되어 있음에도 불구하고 아직 대부분이 競爭戰略에 부합되는 人事戰略을 확립하지 못하고 있는 실정이다.

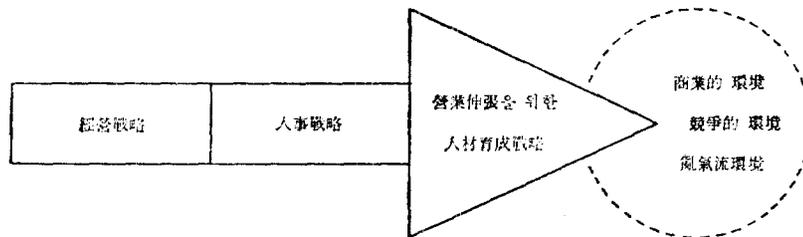
III. 目標設定

1. 競爭戰略과 人材育成戰略

銀行의 人事管理戰略은 인재육성에다 두어야 하겠다. 즉 競爭的·商業的 環境 하에서 영업수익을 신장시킬 수 있는 人材育成戰略이 銀行의 인사관리정책 뿐만 아니라 銀行의 중심 경영전략으로 삼아야 한다. 왜냐하면 銀行, 保險會社의 경우에는 人材의 育成이 경쟁상의 우위성을 얻기 위한 전략 영역이 되기 때문이다. 즉 기업의 모든 職能分野는 競爭戰略의 戰略領域이 되며, 競爭戰略은 우선 기업의 내·외 환경 중에서 어느 영역에 있어서 競爭上

의 우위성을 달성하느냐 하는 戰略領域의 결정으로부터 출발하지 않으면 안되기 때문이다. 그러므로 기업의 內外의 領域 중에서 어느 領域에 있어서 경쟁상의 優位性을 유지하느냐 하는 戰略領域의 결정이 기업으로서 중요한 전략적 결정의 내용을 이루고 있는 것이다. 現實的으로는 技術革新이 심한 電子(electronics) 業界에서는 革新的인 新製品의 開發에 있어서 경쟁상의 우위에 서려고 하며 이런 경우는 製品開發이 그 企業의 戰略領域으로서 決定된다. 또는 革新的인 製品開發이 어려운 靛주업계에 있어서는 廣告나 販賣促進에 있어서 競爭上의 優位性에 서려고 하며, 이런 경우에는 마케팅活動이 전략영역이 되고 있는 것이다. 또한 같은 製品이라도 生産技術의 改善에 의해서 코스트의 절감이나 品質의 向上을 하여 차별적 우위성을 획득하려 하며 이런 경우는 生産技術의 開發이 전략영역이 되는 것이다. 따라서 企業은 市場競爭에 있어서 우위를 찾으려고 다양화 경영전략을 展開시키고 있으며, 또 업종에 따라서 戰略의 方向이 다른 것이다.

그런데 先進國의 경우 銀行, 保險, 海運, 運輸 等の 서서비스업종에서는 人材育成이 경영전략상 첫째로 손꼽히고 있다. 앞으로의 전망을 미루어 볼 때 치열한 商業的 環境下에서 경쟁상 우위를 점하기 위하여 우리나라 銀行도 核心經營戰略으로서의 인사전략을, 또 人事戰略의 基本的 戰略으로서 인재육성전략을 삼아야 할 것이다. 따라서 여타의 人事管理의 方針과 實施案은 기본적인 人材育成戰略을 促進시켜 주는 촉진적 전략으로 삼고 이를 추진시키도록 노력해야 할 것이다.



2. 人材育成戰略과 人事細分化戰略

그렇다면 核心戰略으로서 人事戰略, 그중에서도 기본적 전략인 人材育成戰略의 대상은 어떻게 선정해야 하며 그의 추진 方向과 手段은 어떻게 이루어져야 하겠는가? 우선 우리나라 商業銀行의 人材育成戰略은 “상업적 경쟁하의 營業收益을 신장시킬 수 있는 人材를 다각적으로 촉진시키는 데 있다”고 할 수 있다. 그러므로 앞으로 商業銀行의 經營戰略은 상업적 환경하의 경쟁과 성장전략체제로 준비를 갖추지 않으면 그 발전을 기대할 수가 없고 또 여기에 알맞는 人材育成戰略을 確立하지 않으면 안되게 되어 있다. 이렇게 함으로써 銀行의 인재육성전략은 곧 경쟁전략에 부합되는 것이다. 그런데 이러한 競爭的 能力을 갖춘

人成材育은 수직적으로는 계층별로, 수평적으로는 직능별로 다각도로 人事細分化政策에 따라 이루어져야 한다는 것이다. 즉 “適材適所”(the right man, the right place)의 人材를 形成시킴과 동시에 또 이들이 경영성장과 함께 自己發展을 기할 수 있도록 고안되어야 한다. 銀行의 人事제도와 人事관리는 이러한 人材育成戰略에 알맞도록 구성되고 운영되어야 한다. 人事制度의 4가지 기본구심점인 職務와 인원, 보수, 신분, 평가뿐만 아니라 人力管理의 기본구심점인 확보, 유지, 개발, 이직관리면에서도 이러한 기본전략에 알맞도록 설계되고 운영되어야 한다.

생각컨대 우리나라 銀行도 經營規模가 확대됨에 따라 人事機能의 多元化와 더불어 경쟁상의 優位에서 人材育成을 하기 위해서는 人事세분화정책(personnel segmentation policy)이 요구되고 있다. 이를 테면 人事機能은 경영전략, 직종, 계층, 수용태세 등에 따라 多樣하게 이루어져야 한다. “외국수의 經營文化(single management culture)”에 의한 획일적인 態度는 지양되어야 한다. 消費者의 연령, 학력, 생활정도, 문화수준, 지역 등에 따라 市場細分化(market segmentation)管理가 이루어지듯이 人事관리 분야에서는 職種의 特性, 階層의 特性, 地域의 特性 등에 따라 그 要求(needs)에 적합한 政策과 管理를 행하는 人事세분화정책이 요청된다. 이러한 人事機能의 細分化 方向은 :

첫째, 階層, 職種, 性別, 年齡, 地域, 經營戰略 등을 구분하고 각각의 人력확보 및 활용에 적합한 대상을 마련해야 한다.

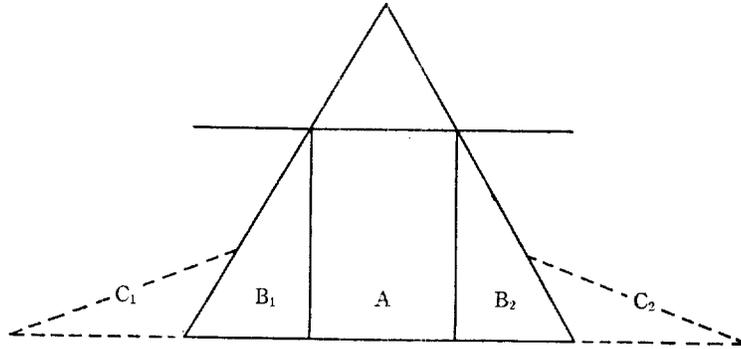
둘째, 라인의 人事業務와 스태프의 人事業務를 구분하고 여기에 상호 보완적인 관계가 이루어지도록 해야 한다.

셋째, 組織單位를 自立單位, 準自立單位, 從屬單位로 구분하고 각 단위별 人事기능의 자

〈表 11〉 垂 直 的 分 類

機 能 別	對 象 別	主 要 人 力					補 助 人 力		
		幹 部 職 (Y ₁)				中堅行員 職 (Y ₂)	初 級 行員職 (Y ₃)	女 行 員 職 (Y ₄)	雇 傭 職 (Y ₅)
		1 級 (Y ₁₁)	2 級 (Y ₁₂)	3 級 (Y ₁₃)	4 級 (Y ₁₄)				
基 礎 (X ₁)	職 務 員 (人 員)	Y ₁₁ X ₁	Y ₁₂ X ₁	Y ₁₃ X ₁	Y ₁₄ X ₁	Y ₂ X ₁	Y ₃ X ₁	Y ₄ X ₁	Y ₅ X ₁
報 酬 (X ₂)	賃 金 福 祉 厚 生	Y ₁₁ X ₂	Y ₁₂ X ₂	Y ₁₃ X ₂	Y ₁₄ X ₂	Y ₂ X ₂	Y ₃ X ₂	Y ₄ X ₂	Y ₅ X ₂
身 分 (X ₃)	昇 進 教 育 訓 練	Y ₁₁ X ₃	Y ₁₂ X ₃	Y ₁₃ X ₃	Y ₁₄ X ₃	Y ₂ X ₃	Y ₃ X ₃	Y ₄ X ₃	Y ₅ X ₃
評 價 (X ₄)	個 別 考 課 集 團 考 課	Y ₁₁ X ₄	Y ₁₂ X ₄	Y ₁₃ X ₄	Y ₁₄ X ₄	Y ₂ X ₄	Y ₃ X ₄	Y ₄ X ₄	Y ₅ X ₄

〈圖 11〉

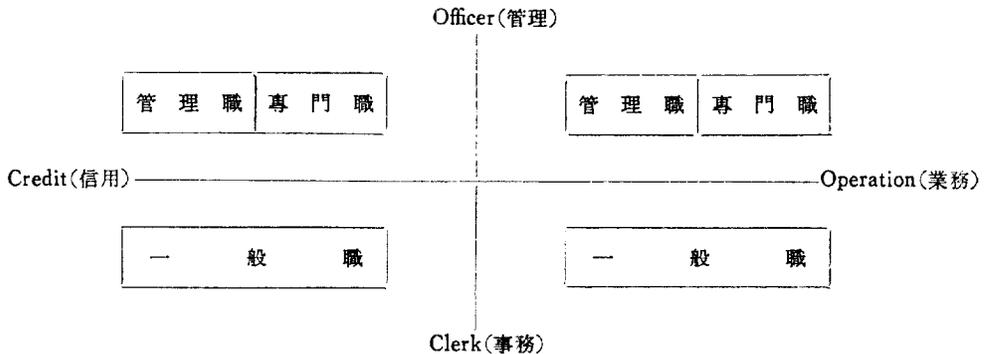


A : 基幹行員(주력부대) : 中堅行員
 B : 補助行員(지원부대) : 初級行員(B₂) 女行員(B₁)
 C : 雇傭員(C₁), 時間制雇傭員(C₂)

〈表 12〉 水 平 的 分 類

機 能 別 \ 對 象 別		固有職能人力(Credit) (Y ₁)			支援職能人力(operation) (Y ₂)		
		管理職 (Y ₁₁)	專門職 (Y ₁₂)	一般職 (Y ₁₃)	管理職 (Y ₂₁)	專門職 (Y ₂₂)	一般職 (Y ₂₃)
基 礎 (X ₁)	職 務 員 (人 員)	Y ₁₁ X ₁	Y ₁₂ X ₁	Y ₁₃ X ₁	Y ₂₁ X ₁	Y ₂₂ X ₁	Y ₂₃ X ₁
報 酬 (X ₂)	(賃 金 福 祉 厚 生)	Y ₁₁ X ₂	Y ₁₂ X ₂	Y ₁₃ X ₂	Y ₂₁ X ₂	Y ₂₂ X ₂	Y ₂₃ X ₂
身 分 (X ₃)	(昇 進 教 育 訓 練)	Y ₁₁ X ₃	Y ₁₂ X ₃	Y ₁₃ X ₃	Y ₂₁ X ₃	Y ₂₂ X ₃	Y ₂₃ X ₃
評 價 (X ₄)	(個 別 考 課 集 團 考 課)	Y ₁₁ X ₄	Y ₁₂ X ₄	Y ₁₃ X ₄	Y ₂₁ X ₄	Y ₂₂ X ₄	Y ₂₃ X ₄

〈圖 12〉



을 화를 부여하는 方策이 필요하다.

이 중에서도 1次的으로 銀行의 人材育成을 위한 人事細分化 政策은 〈表 11〉·〈圖 11〉과

같이 계층별(垂直的 細分化)로 <表 12>·<圖 12>와 같이 직능별(水平的 細分化)로 이루어져야 하겠고, 여기에 적합한 人事制度和 人力管理의 施策이 이루어져야 한다.

1) 階層別 人材育成戰略

階層別로 細分化하여 인재를 育成하도록 인사제도 및 인력관리의 체제가 確立되어야 하겠다. 이를테면 고용직은 고용직에 알맞는, 女行員職은 女行員職에 알맞는, 初級行員은 初級行員職에 알맞는, 中堅行員은 中堅行員職에 알맞는, 幹部職은 幹部職에 알맞는 人事制度(임금제도, 복지후생제도, 승진제도, 교육훈련제도, 인사고과제도 등)가 확립되어야 하고 또 그에 따른 人力管理體制(확보제도, 유지·개발제도, 이직제도 등)가 확립되어야 한다. 主要人力과 補助人力의 유기적인 조화를 이룰 수 있도록 職責을 비롯한 제반 인사체도의 確立이 요청되고 있으며, 이를 위해서는 다음의 事項에 유의할 필요가 있다.

(1) 主要人力의 意思決定能力 伸張

商業的 環境下의 營業收益을 신장시킬 수 있는 주요인력의 經營者的 意思決定能力 함양이 幹部職에 시급히 요청되고 있는 바, 이에 대한 중점적인 人事制度의 뒷받침이 요망되고 있다. 특히 店舖長은 商業的 環境下에서 영업수익의 책임중심점(responsibility center)의 가장 핵심적인 組織單位인 바, 戰略的 意思決定能力 함양과 이를 활용할 수 있는 人事制度의 확립이 절실히 요청되고 있는 바이다. 또 5級の 中堅行員職과 더불어 3級 및 2級の 幹部職 職責의 明確化와 이의 役割構造가 商業的 環境下의 意思決定을 원활히 수행할 수 있도록 되어야 하겠다.

(2) 補助人力의 業務技能 伸張

상업적 환경하의 영업수익을 신장시킬 수 있는 補助人力의 業務技能함양이 시급히 요청되고 있는 바, 職務主義에 중점을 둔 人事制度의 뒷받침이 요망되고 있다. 특히 고용직과 여행원직의 報酬와 身分制度의 改善이 요망되고 있는 실정이다. 뿐만 아니라 補助人力部門에 경영규모 확대와 더불어 계절적으로 또는 事業別로 불확실한 人力所要에 대비한 時間制 勤務者의 임시고용이 요청되고 있다.

2) 職能別 人材育成戰略

人事細分化戰略은 垂直的 階層別과 더불어 水平的 職能別로 이루어져야 하겠고, 이를 위한 인사제도 및 인력관리의 체제가 확립되어야 하겠다. 즉 固有業務部門의 人力과 支援業務部門 人力이 유기적인 조화를 이룰 수 있도록 職責을 비롯한 제반 인사체도의 확립이 요청되고 있으며, 이를 위해서는 다음 事項에 유의할 필요가 있다.

(1) 固有(信用)職能人力의 伸張

商業的 環境下에서는 預貸를 다루는 銀行 固有의 신용기능을 效率的으로 圓滑히 다룰 수 있는 人力의 確保·維持·開發이 絶실히 요청되는 바, 이를 신장시킬 수 있는 人事制度(특히 經歷管理制度)의 확립이 絶실히 요망되고 있다.

(2) 專門職人力의 伸張

經營規模가 확대되고 銀行機能이 多樣化됨에 따라 전문직종이 많이 形成되고 있는 바, 이에 따른 전문직 人력신장을 위한 人事制度의 확립이 絶실히 요망되고 있다.

IV. 手段探索

人事細分化 施策을 行動으로 옮기는 데는 두가지 方式을 생각할 수 있다. 이는 다차 시장 전략에 있어서의 製品差別化(product differentiation)方式 및 市場細分化(market segmentation) 방식과 같다. 즉, 기존제품의 品質改良을 통해서 市場을 확대하는 방식과 새로운 제품을 만들어내어 市場을 확대하는 방식이라 할 수 있다. 前者를 製品差別化에 의한 市場확대방식, 後者를 市場細分化에 의한 市場확대방식이라고 한다.

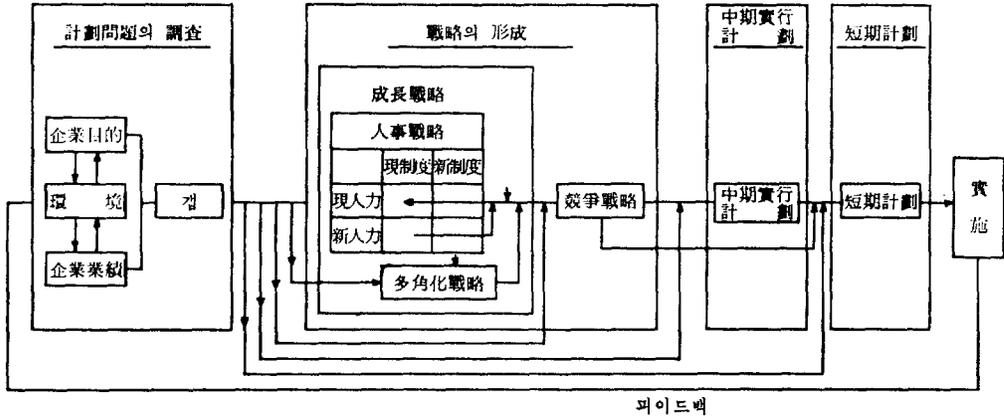
企業의 人事관리방식도 지금까지 행해져 온 전통적인 年功主義方式을 보다 細分化하는 製品差別方式과 새로운 직무주의방식을 多樣하게 도입하여 細分化하는 職務主義方式이 있다(〈圖 15, 16〉 参照). 어느 방법을 택할 것인가는 그 企業의 環境, 能力, 戰略的 推進力에 따라 다르다. 일반적으로 가장 바람직한 행동은 環境變化를 예측하여 한걸음 앞서 추진시킬 수 있는 戰略과 能力을 갖추는 것이다. 아무리 環境이 변화한다 하더라도 이에 적응하

〈圖 13〉

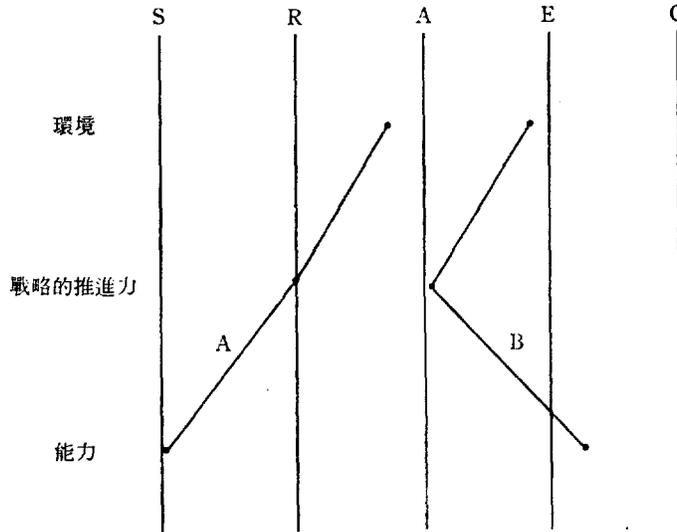
制度分析		現 制 度	新 制 度			
			1	2	3	4
人力分野						
現 人 力		現制度下의 활성화方案 (年功主義活性化)		現制度下의 활성화方案 (職務主義 活性化)		
新 人 力	1	傳統的 年功主義에		새로운 職務主義에 의한		
	2	의한 人力의 確保		人力의 確保·維持·開發		
	3	維持·開發		(人材育成)		
	4	(人材育成)				

〈圖 14〉

戰略的計劃模型



〈圖 15〉 ESO(Environment Served Organization)와 環境의 並例



A—推進力과 能力的 遲延

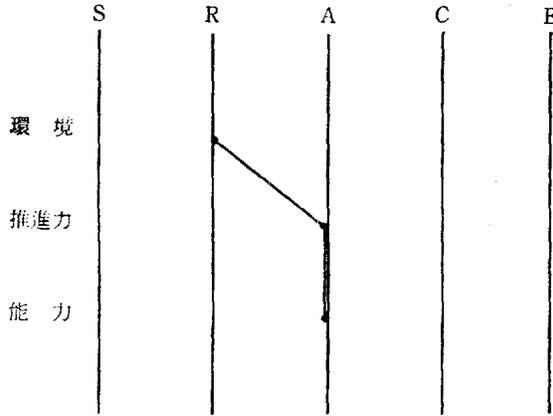
B—能力的 先行과 推進力の 遲延

(資料源 : H.I. Ansoff, *Strategic Management*, The Macmillan Press Ltd., 1980, p.90.)

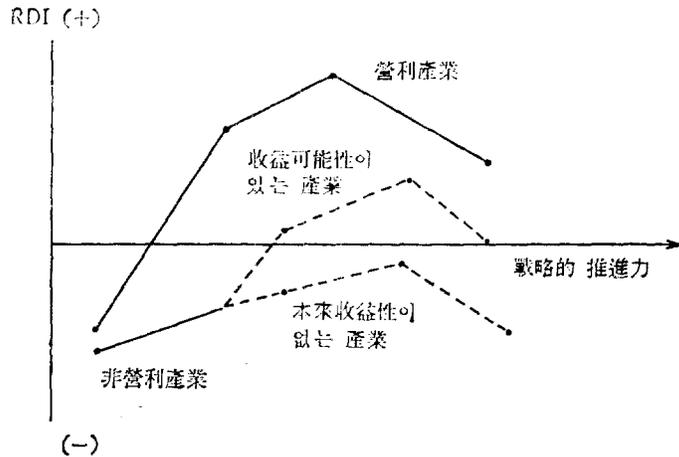
고 도전할 수 있는 戰略的 推進力과 組織構成員의 能力이 없으면 差別化는 기대하기 어렵다. 뿐만 아니라 비록 강한 戰略的 推進力이 작용해도 이를 수용할 수 있는 構成員의 能力이 없으면 環境에 대한 도전은 실패하기 마련이다.

지금 우리나라 商業銀行의 경우는 어떠한가?

<圖 16>



<圖 17> 營利產業과 非營利產業의 經營效率

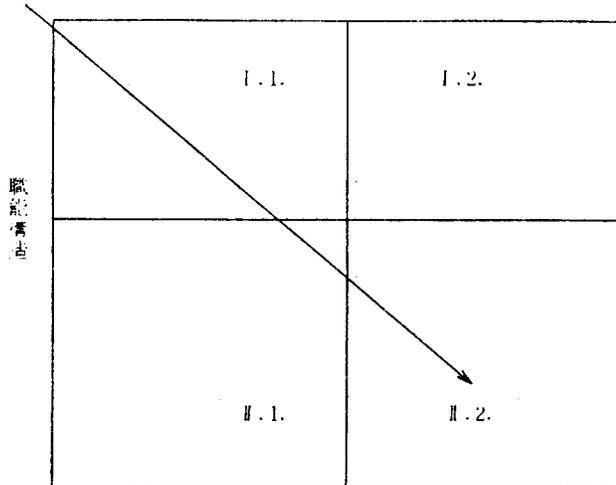


(資料源: H.I. Ansoff, *Strategic Management*, The Macmillan Press Ltd., 1980, p. C8.)

銀行도 다른 企業과 마찬가지로 商業的 環境속에서 營業규모의 확대와 더불어 競爭과 成長의 經營전략을 疎하지 않으면 안되도록 經營環境이 압박을 가하고 있는 것이다. 따라서 人事組織戰略도 이에 부응하여 지금까지 支配構造體制에서 機能構造體制로 전환하는 製品의 多角化 즉, 人事細分化 施策이 絶실히 요망되고 있는 바이다(<圖 18> 參照). 따라서 이러한 環境變化에 따른 적응과 도전을 위한 變化가 인사조직에 반드시 있어야 하겠고, 이를 위한 戰略的 推進力과 組織構成員의 能力의 함양이 모색되어야 하겠다.

〈圖 18〉

支配構造



V. 結 論

이제 우리나라 商業銀行도 치열한 商業環境에 살아갈 수 있는 經營의 競爭戰略에 부합될 수 있는 人的資源의 確保, 維持, 開發 및 活用을 기할 수 있는 人事戰略의 수립과 실천이 확립되어야 하겠다. 그러기 위해서는 人材育成戰略을 經營의 中心戰略으로 삼고 지금까지의 「외곡수의 經營文化」(single management culture)에 의한 획일적인 人事管理의 態度에서 職種, 階層, 性別, 地域들의 特性에 따라 그 요구에 적합한 政策과 管理를 행하는 人事細分化施策이 절실히 요청되고 있는 바이다. 經營의 共同體에 유의하여 지금까지 사람중심의 年功的 人事體制에서 경력중심의 能力의 人事體制로 점진적으로 탈바꿈하여야 한다. 運命共同體인 동시에 利益共同體로서 경영이 그의 역할을 다하기 위해서는 人的資源의 資產化가 반드시 필요하고 여기에는 成果的 人材育成을 기할 수 있는 人事風土와 이를 뒷받침해주는 制度가 마련되어야 할 줄로 안다. 成果的 經營共同體가 확립되지 않으면 組織構成員은 成就動機(needs for achievement)보다 無事安逸의 欲求(needs for safety & security)를 보다 더 선호하게 되고 소위 「惡貨는 良貨를 구축한다」는 그레샴의 法則이 人事에 작용하게 되는 것이다.

이제 우리나라의 금융기관의 환경도 금융자율화와 더불어 치열한 경쟁적 환경으로 진입될 것으로 예상되며 또 그렇게 되어야만 實物經濟를 뒷받침해 주는 貨幣經濟가 제구실을 할

수 있을 것이다. 사실 지금까지 우리나라 銀行은 정책금융, 관리금융 때문에 은행으로서의 가치창출의 제 구실을 못하고, 組織風土도 官僚主義的 病理現象을 다분히 나타내었던 것이다. 그러나 우리나라 銀行도 80年代에 들어서서 自律化, 省力化, 多樣化, 競爭化 등의 競爭과 商業的 環境 속에서 經營利益을 최대한 신장시킬 수 있는 經營體制로 전환하도록 강력히 요청되고 있는 실정이다. 여기에 競爭的 優位를 점하기 위해서는 核心經營戰略으로서 人材育成과 活用戰略을 중심으로 한 人事戰略이 수립되어야 한다. 여기에는 우리의 傳統的인 年功主義와 새로운 競爭環境에서 요청되는 能力主義의 유기적인 조화 속에서 人事細分化施策이 이루어져야 될 줄로 안다.