

대신증권의 전략적 성과관리 체계 및 ODS 를 활용한 [희망퇴직] 강요 사례

2015. 3. 23

목 차

1. 개 요

2. 저성과자 퇴출프로그램인 [전략적 성과관리 체계] 도입

3. 전략적 성과관리 체계의 구체적 내용

가. 전략적 성과관리 체계의 개요 : [목표는 퇴출]

나. 전략적 성과관리 체계의 본 모습 : 단기 내 정체인원 정리 프로그램

다. 전략적 성과관리 체계의 내용

라. 전략적 성과관리 체계 시행 사례

4. ODS 조직을 이용한 희망퇴직 부당 강요

[첨부 1] 구조조정 속 부동산 집중 매입

[첨부 2] 구조조정과 맞물린 대신증권의 사업다각화

1. 개 요

대신증권은 양재봉 창업자의 손자인 양홍석 사장의 경영일선에 등장한 2008년 이래로 대신증권을 선제적으로 구조조정하려고 시도하였습니다. 양홍석 사장이 전면에 나선 2010년부터는 대신증권의 이익 유보금을 대신저축은행, 대신 F&I 등의 인수자금으로 썼습니다. 또한, 부동산 투자에 골몰하여 명동부지, 청담동 부지, 대림동 부지, 삼성동 부지를 잇달아 매입하였습니다.

이러한 대신증권 회장과 그 장남인 양홍석 사장이 업황 부침이 심한 증권업에 대한 자신들의 경영능력이 한계에 부딪히자 본업인 증권의 인위적인 축소를 획책하고, 자신의 성과를 두드러지게 보이려고 하는 욕망에서 기업의 인수를 무리하게 진행하였고, 자신의 구미에 맞는 부동산 매입에 골몰한 것입니다.

대신증권지부는 대신증권의 구조조정이 [영업점 단계별 축소 방안 마련 - 저성과자 퇴출방안 마련 (2011년) - 영업점 단계별 축소 진행 (2012년) - 저성과자의 양산 - 저성과자 인격적인 모독과 망신주기로 퇴직 압박 - 영업점 축소 완료 (2014년) - 저성과자 퇴출 완료]의 수순으로 진행되고 있다고 판단하고 있습니다.

영업점의 축소는 2012년부터 본격화 되었습니다. 2012년 종순 116개에 달했던 점포는 2015년 3월 현재 54개로 절반이 넘는 53.4%의 영업점이 축소되었던 것입니다.

영업점이 단계적으로 축소되기 직전, 양홍석 사장은 2011년 하반기부터 악덕노무관리 컨설팅 업체인 '창조컨설팅'에 의뢰하여 상시 퇴출프로그램인 『전략적 성과관리 체계』를 만들도록 지시하였습니다. 창조컨설팅 용역 보고서의 핵심은 다음과 같습니다.

- 설계는 욕성이나 목표는 퇴출: 교육, 인사, 급여를 통한 압박수단을 제시(보고서 p.40)
- 인사권 행사방법 : 명령휴직을 통해 자연퇴직이 가능하도록 설계 (보고서 p. 65)
- 최적 설계방향 :외부적으로는저성과자의 역량프로그램으로 설계하되 내부적으로는 어려운 과제를 부여하여 잔류의지를 없앴 (보고서 p. 72)
- 인사조치/불이익 : 단계별 급여삭감과 신분변동을 통해 잔류욕구 상실. 3단계 프로그램 후 최종적으로는 자연퇴직이 가능하도록 설계 (보고서 p.76)

이런 와중에서 대신저축은행을 2011년 1,180억원에 인수하였고, 우리 F&I (현 대신 F&I)를 2014년 시장평가보다 훨씬 비싼 3,700억원에 인수하였습니다. 즉, 기업의 경영상태가 어려워져 영업점 축소와 인력조정등 구조조정을

단행한 것이 아니라, 자신의 입맛에 맞고, 자신의 성과를 부각시킬 수 있는 기업에 대한 인수를 진행하기 위해 선제적인 구조조정을 개시한 것입니다.

대신증권지부는 양홍석 사장의 인위적 구조조정 방식에 대해 파악하고 있었고, 이를 막아내기 위해 2014년 1월 25일 설립되었습니다. 사측은 명동사옥으로 옮겨가기 전, 그리고 정년연장이 개시되는 2016년 이전인 2014년에 인적 구조조정을 마무리하려 한 순간에 노조가 극적으로 만들어진 것입니다. 수백명이 3개월치 월급만 받고 쫓겨나게 될 극한 상황이었습니다.

대신증권지부의 설립으로, 대신증권은 “전략적 성과관리 체계”의 민 낮이 날날이 공개되어, 선불리 구조조정을 할 수 없게 되자, 희망퇴직으로 직원들을 내보내려 하였습니다. 이 와중에 전략적 성과관리 체계 대상자 혹은 대상 후보자들이 찍어내기 퇴출의 희생양이 되었습니다. 대신증권은 존재하지도 않은 ‘ODS부서’로 발령 낼 것을 들먹이며 직원들을 압박하여 결국 302명의 직원들이 희망퇴직이란 명목 하에 회사를 그만두게 되었습니다.

이후에도, 영업점 축소는 지속되고 있습니다. 영업직원들이 지점을 옮기게 되면 고객기반이 와해되서 저성과자로 내려오기 십상입니다. 아직도 대신증권의 각 규정 속에 “창조컨설팅”이 조언한 퇴출관련 규정이 그대로 존속하고 있는바, 대신증권의 부당한 퇴직압박은 현재 진행형입니다.

2. 저성과자 퇴출프로그램인 [전략적 성과관리 체계] 도입

가. 인력 퇴출 프로그램의 개발 용역 의뢰 : 노무법인 창조컨설팅

대신증권은 2011년 하반기 경 노조파괴 등으로 명성이 자자하였던 악질 노무법인 창조컨설팅에 ‘대신증권이 저성과자로 지목한 근로자들을 상시적이고 체계적으로 퇴출시킬 수 있는 인력관리 프로그램’을 개발하여 달라는 연구용역을 의뢰하였습니다.

대신증권으로부터 상기 목적 프로그램의 연구용역을 의뢰 받은 노무법인 창조컨설팅(이하 ‘창조컨설팅’)은 기업 내 노조를 와해시키거나 파괴시키는 작업을 수행하는데 타의 추종을 불허하던 곳으로 지난 2012년 국정감사 등을 통해 그 실체가 만천하에 드러난 악질 노무법인 입니다. 창조컨설팅은 당시 고용노동부로부터 설립인가 취소제재를 받기까지 할 정도로 심각한 사회적 문제를 야기하였던 회사이기도 합니다.

대신증권은 이처럼 노조파괴 및 인력퇴출 전략을 만드는 전문회사인 창조컨설팅에 소위 저성과자 등으로 분류한 인력을 법적문제의 발생 없이 교묘하게 퇴출시킬 수 있는 프로그램의 설계를 의뢰하였고, 창조컨설팅은 위 용역의 결과물로서 2011. 12. 20 경 “고성과 조직 구축을 위한 전략적 성과관리 프로그램”이라는 제목의 연구 용역 보고서를 대신증권에 제출하였습니다.

나. [전략적 성과관리 체계]의 도입을 위한 내부규정의 개정

대신증권은 창조컨설팅으로부터 위와 같은 직원 퇴출 프로그램의 도입을 위해서는 사내의 내부규정 (취업규칙· 인사규정·인사위원회규정·퇴직급여지급규정 등)을 직원 퇴출이 가능하도록 개정하여야 한다는 진단을 받았고, 사내규정들을 개정하였습니다.

규정개정을 살펴보면 인사위원회의 전권으로 프로그램 교육 대상자를 선정할 수 있도록 규정을 개정하고, 해당 프로그램을 통해 최종적으로 직원들을 퇴출시킬 수 있도록 각 조항들을 개정하거나 신설한 것임을 쉽게 알 수 있습니다.

결국 위와 같은 내부규정의 개정사항을 통해 [전략적 성과관리 체계]가 직원의 의도적 퇴출을 목적으로 한 것임을 알 수 있습니다. 내부규정의 개정은 퇴출 프로그램 도입의 사전작업에 해당하는 것입니다.

다. [전략적 성과관리 체계]의 도입

(1) 2012.1. 5. 인사위원회를 통한 프로그램 도입 결정

대신증권은 상기와 같이 창조컨설팅에 의뢰하여 개발/보고된 ‘전략적 성과관리 프로그램’을 기반으로 2012. 1. 5 인사위원회를 개최하여 내부규정의 개정과 [전략적 성과관리 체계]의 도입을 결정하였고, 202. 1. 9 자로 새로운 내부규정들을 시행한 후 2012. 4부터는 [전략적 성과관리 체계]를 본격적으로 가동하였습니다.

(2) 형식적 의미의 동의서 징구

대신증권은 전략적 성과관리 체계의 도입을 위해 2012. 1. 12자로 전략적 성과관리 체계의 시행사실을 공표하였고, 2012. 1. 13에는 ‘규정개정 및 전략적 성과관리 체계 시행에 따른 동의서 제출’이라는 제목으로 직원들로부터 동의서를 징구하기 시작하였습니다.

그러나 대신증권의 동의서 징구 행위는 추후 분쟁발생시 대신증권 스스로에게 유리한 자료를 남기기 위한 요식행위에 불과하였습니다. 대신증권은 전략적 성과관리 체계의 실행을 위해 전 직원을 대상으로 해당 프로그램에 대하여 구체적으로 교육한 이후 직원 개개인에게 자필로 동의서를 징구한 것이라고 주장하고

있습니다만, 실제로 대신증권이 전 직원을 대상으로 전략적 성과관리 체계에 대하여 제대로 된 안내 및 교육을 실시한 사실도 없을 뿐더러, 동의서 자체도 직원 개개인에게 개별적으로 징구한 것이 아니라 부서별로 연명 형식으로 받았을 뿐입니다.

거의 대부분의 직원들은 전략적 성과관리 체계가 정확히 어떤 시스템인지도 모른 채 회사 및 상사가 요구하는 대로 연명부에 서명을 할 수밖에 없었습니다. 노조도 존재하지 않는 상황에서 회사와 원고들을 포함한 직원들의 관계는 그야말로 소위 ‘슈퍼갑’과 “을”의 종속관계에 불과하였기 때문입니다.

이처럼 대신증권의 동의서 징구행위는 추후 전략적 성과관리 체계로 인해 법정다툼 등 곤란한 문제가 발생하였을 때 이를 직원들의 동의를 얻어 실행한 정당한 사내 프로그램인 것처럼 주장하기 위한 근거를 마련하고자 요식행위를 한 것에 지나지 않습니다.

라. 전략적 성과관리 체계의 시행

전략적 성과관리 체계는 총8개월을 기준으로 한 단계적 프로그램으로 설계되었습니다. 1차프로그램은 2개월, 2차 프로그램은 3개월, 3차 프로그램은 3개월로 이루어져 있습니다. 대신증권은 2012년 5월경부터 전략적 성과관리 체계를 본격적으로 가동하였습니다. 대신증권은 2012년 5월경 약20명의 직원을 대상으로 선정하여 (제1기) 전략적 성과관리 체계 1단계 프로그램을 시작하였고, 이후 한 기수의 프로그램이 모두 종결되기도 전에 새로운 대상자를 추가적으로 선정하여 제2기 전략적 성과관리 체계 1단계 프로그램을 진행하였습니다. 이처럼 대신증권은 2012년 5월경부터 현재까지 수 차례에 걸쳐 전략적 성과관리 체계 프로그램을 중복적으로 가동하고 있으며 이를 통해 불과 2년만에 약 100여명의 직원들을 직/간접적으로 감축시킨 것으로 파악되고 있습니다. 전략적 성과관리 체계 대상자로 선택되었다는 말을 들은 직원들은 프로그램이 시작되기도 전에 그만두기도 한 사례 (제1기)가 있었으며, 향후 전략적 성과관리 대상자에 포함될 것이라는 회사측 압박을 견디다 못해 퇴사한 직원들까지 포함한 인원입니다.

3. 전략적 성과관리 체계의 구체적 내용 : 전략적 성과관리 체계는 직원퇴출을 위해 만들어진 불법적인 프로그램입니다.

가. 전략적 성과관리 체계의 개요 : [목표는 퇴출]

대신증권은 전략적 성과관리 체계의 표면상 취지로

① 인력에 대한 체계적인 관리를 통해 조직 경쟁력을 강화하고, ② 교육과 현업의 연계를 통한 지속적 관리로 직원에게 역량을 강화할 수 있는 기회를 부여하며, ③ 직원의 의식개혁과 직무능력향상을 위한 균형적인 연수를 제공하는 등 충실한 교육을 바탕으로, 사내 전반에 걸친 성과주의 문화를 정착시키겠다는 내용을 내세웠습니다.

그러나, 실제로 전략적 성과관리 체계는 대신증권이 노조파괴 전문회사인 노무법인 창조컨설팅에 직원 퇴출

프로그램을 구상하여 달라고 의뢰하여 받은 결과물로 **[설계는 육성이나 목표는 퇴출인 상시적인**

구조조정 프로그램]을 그 본질적 목표로 삼고 있습니다.

창조컨설팅은 대신증권이 원하는 바와 같이 전략적 성과관리 체계의 설계방향(용역보고서 P.19)으로

① 프로그램 시작 전부터 개별면담을 통해 다수의 희망퇴직을 유도하고,

② 저성과자는 프로그램 활동 중 잔류욕구가 감소하는 시점에서 사직을 유도하며,

③ 프로그램 시작부터 끝까지 대상자에게 개별적·비공식·수시 희망퇴직을 접수하여 프로그램의 목적을 달성한다고 밝히고 있습니다.

나. 전략적 성과관리 체계의 본 모습 : 단기 내 정체인원 정리 프로그램

(1) 위와 같은 목적으로 작성된 창조컨설팅의 용역보고서에는 대신증권의 정체 인원을 단기간 내에 퇴출시킬 수 있는 구체적인 방법이 담겨져 있습니다.

이는 전략적 성과관리 체계의 시행이전에 개별적 면담을 통해 대상자를 어떻게 퇴직 유도 할 것인가에 관한 제안으로 그 핵심내용은 다음과 같습니다.

(2) 대신증권의 직원 정리 방법

가) 개요 (용역보고서 P.20)

대신증권은 전략적 성과관리 체계의 대상자를 권고사직 대상자로 선정하였음을 확인할 수 있습니다. 사전에 사직 권고 후 전략적 성과관리 프로그램에 투입할 경우 그 자체로 퇴출프로그램이라는 티가 날 수 있으므로, 그 순서를 바꾸어 전략적 성과관리 프로그램을 실시한 후 대상자를 개별 면담하여 퇴직시키는 전략을 취하고 있음을 확인할 수 있는 대목입니다.

그러나 결국 순서만 바뀌었을 뿐 전략적 성과관리 체계에 선정된 대상자가 권고사직 대상자라는 점에는 변함이

없습니다. 대신증권은 미리 대상자를 선정하여 두고, 이들을 저성과자는 미명하에 전략적 성과관리 체계에 투입하여 성과개선을 위한 교육을 받는 것처럼 위장하였을 따름입니다.

나) 대신증권은 개별적 면담을 통해 직원들에게 어떤 방식으로 퇴직압박을 가할 것인지 미리 시나리오를 작성하여 두기도 하였습니다. (용역보고서 p.27 ~ 28)

대신증권은 단순히 권고사직을 받아들이지 않는 직원들은 전략적 성과관리 체계를 통해 퇴출시키도록 미리 퇴출전략을 만들어 놓고도 이를 숨긴 채 마치 직원들에게 성과 및 역량을 향상시킬 수 있는 기회를 제공할 것처럼 거짓말을 하였습니다. 이는 사전 사직권고활동과 전략적 성과관리 체계를 하나의 절차로 연결 짓지 못하도록 하려는 대신증권의 술책이자 전략적 성과관리 체계의 실질이 직원퇴출에 있다는 사실을 인지하지 못하게 하려는 고도의 전략적 면담기술에 해당하였습니다.

다) 한편, 대신증권은 개별적 면담을 통해 원고들을 포함한 대상자 개개인이 어떻게 대응할 것이니 미리 기록하여 준비하는 등 퇴출 대상자의 집단적 움직임을 철저히 경계하기도 하였습니다.

전략적 성과관리 체계라는 프로그램이 시행될 당시 대신증권에는 노동조합이 존재하지 않았기 때문에 대신증권은 전략적 성과관리 체계의 실질이 직원 퇴출 프로그램이라는 사실이 공개되었을 때 발생할 수 있는 직원들 사이의 막대한 파장을 의식한 것입니다.

실제로 대신증권은 개별적 권고사직 면담과정에서 면담 대상자가 노조설립의 가능성을 보였을 때, 이를 어떻게 효율적으로 방지할 것인지에 대한 대책까지 마련해 두기까지 하였습니다. 해당인원에 대하여는 특별관리를 실시하고자 한 것입니다 (보고서 p.35 ~ 37) 대신증권은 퇴출 대상자에 의한 노조설립 움직임이 포착되었을 때 이를 어떤 방법으로 저지할지에 대해서까지 미리 연구를 하였으며, 이는 모두 전략적 성과관리 체계의 반발 움직임에 대해 사전에 대비한 것으로 볼 수 있습니다.

다. 전략적 성과관리 체계의 내용

(1) 대신증권은 권고사직 대상자들에 대한 전략적 성과관리 체계의 본격적인 시행에 앞서 개별적 면담절차를 통해 사직을 권고하였으며, 이를 거부한 대상자들에게 전략적 성과관리 체계를 시행하였습니다. 또한 전략적 성과관리 체계 프로그램 시행 중에도 임원, 지점장/부서장 등을 통하여 수시로 사직을 압박하였습니다.

(2) 그 내용은 다음과 같습니다.

가) 대신증권이 직원역량강화 프로그램이라고 알린 전략적 성과관리 체계의 본질적 목표는 직원퇴출에 있습니다.

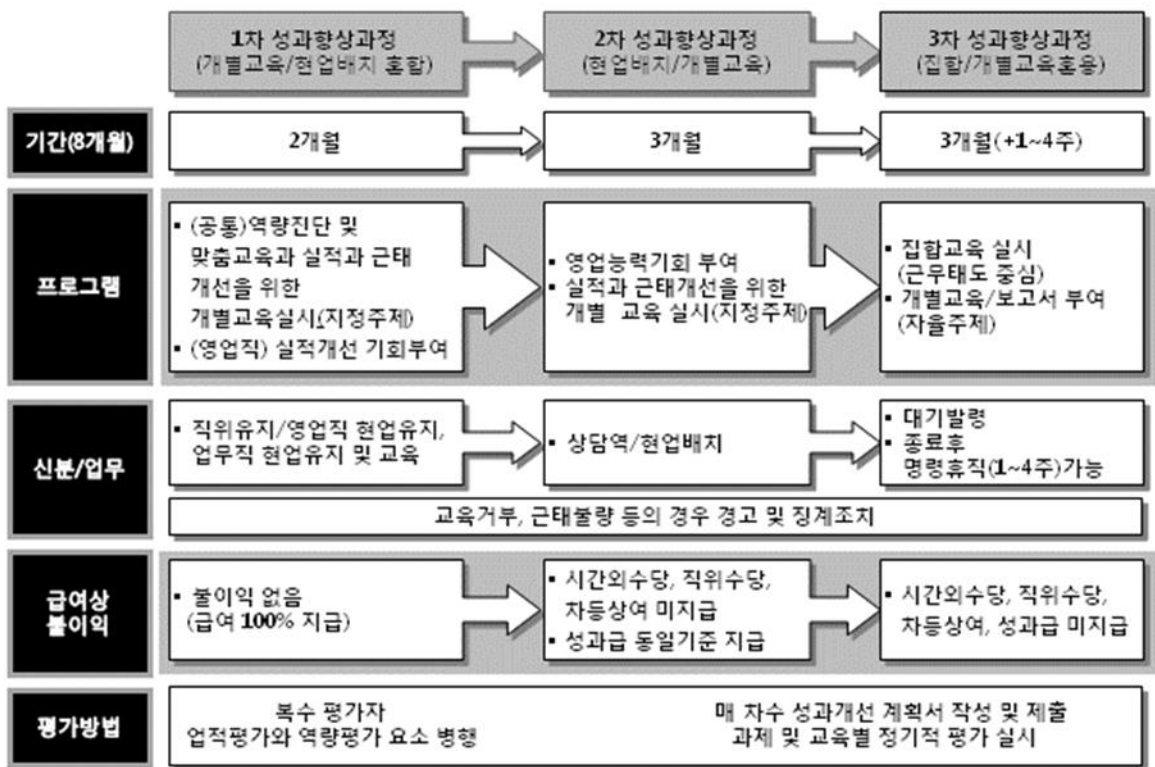
전략적 성과관리 체계의 본질적 목표는 “설계는 육성이나 목표는 퇴출로 교육,인사,급여를 통한 압박수단을 제시” (보고서 p.40) 하는데 있습니다.

또한 “외부적으로는 저성과자의 역량교육 프로그램으로 설계하되 내부적으로 어려운 과제를 부여하여 잔류의지를 없앴”으로써 직원들 스스로가 프로그램 과정 중에 지쳐 자발적으로 사직하도록 행동을 유도하는데 있었던 것입니다.

또한, 그 과정에서 직원들의 집단화 가능성을 최소화시키기 위하여 집단교육이 아닌 개별교육 위주로 운영하고, 프로그램 사전/사후 관찰을 통해 소위 집단화 TM(Trouble Maker)을 발견할 경우 해당인원을 특별히 격리 조치하는 방안을 마련해 두는 등 치밀하게 집단적 움직임을 대비하기도 하였습니다.

한편, 대신증권은 전략적 성과관리 체계 시행 도중에는 언제든지 대상자가 사직할 수 있도록 창구를 열어놓고, 3단계 프로그램이 마쳐진 이후에는 자연퇴직이 되도록 프로그램을 설계하였습니다. 게다가 사직을 유도하기 위해 어려운 과제(실상은 현실적으로 달성 불가능한 목표제시)에 더불어 인격적인 모멸감을 주는 프로그램을 제시하고, 더불어 급여삭감과 신분변동까지 동반함으로써 잔류욕구 자체를 상실하도록 만들었습니다.

나) 이에 따라 만들어진 전략적 성과관리 체계의 전체적인 프로세스는 다음과 같습니다.



◎ 각 단계별 최종평가 후 인사위원회 심의 → 합격자 현업복귀 및 불합격자 다음 단계 과정 실시
 ◎ 3차 성과향상 과정 불합격시 인사위원회 심의를 거쳐 인사 조치

전략적 성과관리 체계의 최종목표는 대상자의 퇴직처리입니다. 총 8개월에 걸친

프로그램 진행 과정 중에는 잔류욕구를 상실시켜 대상자의 자발적 사직을 유도하는 것이 그 본질적 목표이고, 3단계 프로그램까지 견뎌낸 대상자에게는 그의 의지와 상관없이 자연퇴직이라는 최종절차로 마무리되도록 설계한 것입니다.

결국 프로그램의 처음부터 끝까지 단일한 목표, 즉 [대상자의 퇴직]이라는 중국적 목표를 달성하기 위해 설계된 프로그램인 것입니다.

다) 전략적 성과관리 체계는 총 3단계 최소 8개월을 유지기간 (1단계 2개월, 2단계 3개월, 3단계 최소 3개월)을 가지도록 설계되었습니다. 3단계는 모두 개별교육을 기본으로 하며, 이는 앞서 언급한 바와 같이 노조의 설립과 같은 집단적 움직임을 방지하기 위하여 설정된 방법입니다. 직원들 사이의 정보공유 가능성을 최대한 배제하고자 하였습니다.

1단계 프로그램은 2개월로 현업을 유지하면서 회사가 지정한 성과목표를 달성하도록 설계되었고, 2단계 프로그램부터는 대상자의 직위를 박탈(상담역 발령)하고 통상급여를 대폭 삭감하는 불이익을 준 채 회사가 지정한 성과목표를 달성하도록 설계되었습니다. 한편 최종3단계에서는 직위와 직급을 완전히 박탈(대기발령)하고 현업에서도 배제시켜 근로욕구 자체를 완전히 상실하도록 설계되었습니다. (3단계 대기발령 조치는 대신증권지부의 강력한 항의에 의해 2015년 7월 상담역 발령으로 완화되었습니다)

라) 특히 피고회사는 각 단계별 프로그램에서 회사가 지정한 직원들의 달성목표를 100%로 보고 그 중 20%를 감면하여 총 80%의 목표를 달성할 경우 해당 프로그램을 성공적으로 이수한 것으로 정하였는데 이는 마치 제3자가 외부에서 해당 수치만을 보았을 때 합리적인 목표를 설정한 것처럼 프로그램을 설계하였습니다만 실제로 회사가 설정한 80% 목표 자체가 전체 영업점에서 최상위 실적자들만이 달성 가능한 현실성 없는 수치입니다.

더군다나 대신증권은 대상자들에게 근로강도는 그대로 유지하면서 상기와 같이 현실성이 결여된 목표달성을 요구함과 더불어 성과개선 계획표를 세부적으로 작성하여 제출케 한다거나, 개인적으로 업무 이외의 과제를 부과하여, 해당 과제의 수행 및 달성여부를 체크하고 그에 대한 보고서를 작성·제출케 하는 등 대상자들이 본연의 업무에 매진하지 못하도록 만들어 오롯이 영업만 하더라도 달성이 불가능한 목표치를 더 불가능하게 만들었습니다.

마) 3단계 프로그램의 경우 대상자를 아예 현업에서 배제시켜 버림으로써 대상자의 잔류욕구 자체를 완전하게 상실시키도록 프로그램을 구성하였습니다. 대상자를 대기발령 시킨 수 통상임금의 대부분을 삭감하였습니다

[사 례 : 전략적 성과관리 체계에 편입된 본사 과장의 임금 삭감]

	1차 (2개월)	2차 (3개월)	3차(3개월)
신분	직위 유지	상담역 배치	대기발령 (현업 배제)
급여	급여 감소 없음	시간외수당, 직위수당, 차등상여 (현 업적상여) 미지급 성과급은 지급	시간외수당, 직위수당, 차등상여 (현 업적상여), 성과급 미지급
급여 감소폭 (본사 과장 사례) - 세전	[급여] 4,644,750 본봉 : 1,905,000 직위수당 : 600,000 시간외수당 : 530,000 중식대 : 150,000 교통비 : 200,000 조사연구수당 : 146,000 금연수당 : 70,000 업적상여 (125% 평균기준) : 1,043,750 [업무추진비] (성과급) 1,000,000 -지급율은 반기별로 상이 (본사기준) -영업직원은 '영업추진비'로 목표를 100% 달성할 경우 80만원 내외 수령 [총합 : 5,644,750]	[급여] 2,471,000 본봉 : 1,905,000 중식대 : 150,000 교통비 : 200,000 조사연구수당 : 146,000 금연수당 : 70,000 [업무추진비] (성과급) 1,000,000 [총합 : 3,471,000]	[급여] 2,471,000 본봉 : 1,905,000 중식대 : 150,000 교통비 : 200,000 조사연구수당 : 146,000 금연수당 : 70,000 [업무추진비] (성과급) 없음 [총합 : 2,471,000]

또한, 체험학습과 정신교육이란 명목의 프로그램을 교육내용에 포함시킴으로써 사실상 직무와 관련 없는 지시를 내리도록 하는 것이 가능하도록 만든 것입니다.

실제로 대신증권은 3차 프로그램 대상자를 현업에서 배제시킨 후 타영업점과 본사를 1~2주 간격으로 오고 가도록 보직을 순환하고, 직무와 전혀 상관없는 지시 (이를 테면 등산한 후 산정상에서 홀로 인증사진을 찍어 확인받기, 외부명함을 일일 10~50장 받아오기, 길거리에서 전단지 배포하기, 사회봉사시설에서 강제적으로 봉사활동 시키기, 본사 행낭업무 수발, 본사 사내도서관 책정리 등)를 반복하게 함으로써 개인의 인격적 자존심을 짓밟아 잔류의지를 상실시키기도 하였습니다.

라. 전략적 성과관리 피해 사례

가) 전략적 성과관리체계 프로그램을 마쳤으나 회사의 의도대로 사직하지 않았던

○차장은 “조사역”으로 콜센터에 배치되었습니다.

이후 2013년 1월 14일부터 7주간 ‘전략적 성과관리 3차 성과향상교육 영업일반교육’을 받았는데, 프로그램의 세부내용을 보면 ① 주간 단위로 외부 영업활동 계획서 작성 및 제출 (오후시간 최소 3시간 이상) ② 계획한 전단지 배부수량 소화 (1일 최소 100장) 및 명함 수집 (1일 최소 50장) ③ 1주 평균 1건 이상의 거래계좌 개설 (총 10억원 최소기준, CMA 포함 모든 계좌 인정) ④ 전단지 홍보 및 영업활동 여부 확인할 수 있도록 인증자료 제출 (사진/동영상/명함 등, 느낀 점 및 개선사항 포함)등으로 구성되었습니다. 대상직원은 서울과 광명지역의 지점을 1~2주 단위로 돌면서 식당이나 상가 등을 무작위로 방문하여 전단지배부 및 명함수집 업무를 수행하여야 했는데, 이에 대하여 해당직원은 스스로 작성한 세부계획안에서 “단기적 성과는 거의 없을 것으로 보임”이라고 기재하였습니다. 이 과정에서 대상직원은 3개월치 급여를 지급할 것이니 사직서를 제출하라는 요구를 수차례에 걸쳐 받았으나, 이를 거부하고 3차 프로그램을 마쳤습니다.

한편 대상직원에 대한 3단계 과정이 진행중이던 2014년 2월 4일, 대상직원의 모친이 패혈증 및 중증폐렴으로 중환자실로 후송되었고 병원에서는 1주일이 고비라고 하였습니다. 이에 대상직원은 교육과정 담당자에게 상황을 설명하고 실적이 다소 미흡하더라도 이해해달라고 수차례에 걸쳐 양해를 구하였으나, 담당자는 이에 대해서는 전혀 위로나 이와 비슷한 표현조차 하지 않은 채 “자사유치 관련 금융소득종합과세에 대해 1시간동안 강의해 줄 수도 있다”는 말만을 반복하였습니다. 교육 담당자 개인으로서도 윗선의 지시를 받아서 불가피하게 냉혹하게 대응한것으로 판단하고 있습니다.

결국 대상직원은 3차 성과향상교육 기간 중 목표한 실적을 채우지 못하였고, 대신증권을 이를 이유로 2014년

3월 12일 고객감동센터 조사역으로 발령하였습니다. 조사역은 통상 징계처분을 받은 직원에 대해 근신하도록 발령하곤 하였는데, 조사역 발령시 성과급 및 제수당 지급이 제한되어 급여수준의 현저한 저하가 발생합니다. 특히 고객감동센터는 회사내 콜센터로 정직원(80%)과 도급직원(20%)으로 구성되어 있으며 콜센터의 특성상 대부분의 직원들은 20대 중반에서 30대 후반의 여성으로 구성되어 있습니다. 대상직원은 입사한지 20년이 지난 40대 후반의 영업직원이었었는데, 고객만족센터 조사역 발령 후에는 불량고객 응대의 업무를 부여 받았습니다. 대상직원은 고객만족센터 조사역 근무 중이던 2014년 6월 13일, 대신증권의 희망퇴직자 모집에 응하여 퇴사하였습니다.

나) 다른 전략적 성과관리 체계 대상자도 인격적인 모욕을 당했습니다.

[증거 사진]

※ 3단계 프로그램 대기발령 기간 중, 평일 산행 인증샷을 찍게 하거나 사회봉사시설에서 봉사 인증샷을 찍게 한 경우입니다

※ 굴욕감을 주는 것이 목적인 프로그램임을 명백히 증명하고 있습니다.

※ 사회봉사활동은 자발적으로 할 경우와 타인이 강제한 경우는 다릅니다.

: 타인이 강제한 경우는 대개 범법자들 대상으로 교화 목적으로 시행, 전략적 성과관리 대상자들을 마치 범법자로 대우한 경우에 해당합니다.





아) 이처럼 전략적 성과관리 체계는 철저히 대상자의 퇴직을 전제로 설계된 프로그램입니다. 대신증권은 위 프로그램이 개방형 성과향상 프로그램으로 인적자원의 역량강화와 체계적인 관리를 통해 대외적인 경쟁력 확보를 목표로한 공정하고 합리적인 프로그램이라고 주장하지만, 그 실체는 대상자를 퇴직시키기 위한 불법적인 직원 퇴출프로그램에 불과한 것입니다.

4. ODS 조직을 이용한 희망퇴직 부당 강요

가. 희망퇴직 시행 발표 (2014. 5. 26)

대신증권지부의 전략적 성과관리 체계의 부당성 폭로 후, 전략적 성과관리 체계를 통한 인위적인 구조조정이 어려워 지자, 사측에서는 희망퇴직을 일방적으로 발표하였습니다 (2014. 5. 26)

대신증권은 2014년 5월26일부터 5월 30일까지 희망퇴직을 신청받았습니다. 희망퇴직은 “전략적 성과관리 프로그램”과는 별개로 2,100여명 전체직원을 대상으로 진행하였는데, 6월 13일 전체 직원의 15% 가량인 302명이 이를 통해 퇴사하였습니다. 대신증권은 2012년 5월 14일 1차 과정을 시작으로 매 6개월마다 저성과자를 선정하여 이들을 대상으로 “전략적 성과관리 프로그램”을 운영하였는데, 위 희망퇴직 과정에서 대상자의 대부분이 퇴사하였습니다.

그런데 희망퇴직 면담과정에서 이른바 아웃도어세일즈(ODS, Out-Door Sales) 조직의 운영이 퇴직 대상 직원들에게 대한 구체적인 압박수단으로 활용되었습니다. 국내 증권업계에서 아웃도어세일즈 (ODS, Out-Door Sales) 조직의 운영을 추진하는 사례가 지속적으로 증가하고 있는데, ODS 시스템이란 태블릿 PC 등에 기반한 현장밀착형 전자영업시스템을 운영하는 것으로서 삼성증권을 비롯하여 국내 다수의 증권회사를 도입을 했거나 추진하고 있는 형편입니다. 이 제도는 방문판매업의 적용대상이 되는데, 일부에서는 “지점축소가 불가피한 현재 증권가에서 최대한 구조조정 규모를 줄이기 위한 최선의 방법이며, 고객 입장에서든 증권사 직원이 직접 방문해 맞춤형 상품을 상담해 준다는 점에서 훨씬 편리함을 느낄 것(이투데이, 2014. 6. 30)이라고 평가하기도 했습니다. 그런데 최근 HMC 투자증권(주) 18명의 직원들이 회사의 ODS 조직으로의 전보발령에 대하여 부당전보 및 부당노동행위 구제신청을 제기한 사례에서 서울지방법노동위원회는 ODS 조직으로의 배치가 퇴출을 목적으로 한 부당한 조치라고 보아 신청인들의 주장을 모두 인정하였습니다.

나. ODS 조직을 활용한 희망퇴직 압박사례

대신증권에서도 비슷한 상황이 전개되었는데, 실제 퇴사를 선택한 상당수의 직원들이 ODS 조직으로의 전보발령 대상자임을 사실상 통보받았습니다. 이른바 “찍어내기 퇴출”이었습니다. 당시 퇴직 면담에 참여한 직원들의 진술에 의하면, 면담을 진행한 지점장들은 공통적으로 “본사 담당부장(금융주치의전략부장)이 전체 지점장 회의에서 공식적으로 이야기했다”면서 희망퇴직 신청기간 중 ODS 조직으로의 발령이 1~2일 앞으로 임박했다고 강압했으며, “전략적 성과관리 체계” 대상직원들을 포함하여 곧 전략적 성과관리 체계로 포함될 것으로 안내받은 다수의 직원들이 이에 공포감을 느끼고 희망퇴직신청서를 제출하였습니다.

[참고] 대신증권 희망퇴직 면담 중 일부 (녹취)

지점장 : 확실한 거다. 발령이 난다. 빠르면 이번주다. 루머 그런게 아니라 담당부장한테 직접 들은 거다. 어제 회의시간에 공식적으로 이야기 했고, 그동안 받았던 처우가 많이 바뀔 것이다. 컴퓨터가 없고 책상도 없을 것이다. 아무튼 ODS 영업조직 신설은 100%,200% 확실하다. 그냥 사무실인데 책상조차 없을 수 있다.

담당부장이 나한테 했던 이야기다. 기존 거래처는 못가져 가고 신규로 계약, 수익나는 것만 인정될 것이다. (컴퓨터가 필요하면) 가까운 영업지점을 가든지 해서 이용하는 방식일 거 같다

이런 이야기까지 하다보면 실적이 그렇게 나쁘지 않은 사람도 그만 두더라. 영업하기 힘들니까 그런 거 같다. 생각보다 의외로 많이 그만두는 거 같다. 본사에서는 오늘(2014. 5.29 목)이 고비라고 한다. 바로 발령이 날 것 같다

(중략)

선배들보면 아 이제 안 돌아다니는 게 아니고 못 돌아다니는 거구나. 술먹고 골프치고 그렇게 1년, 2년하고 올해만 봐도 체력이 안된다. 그럼에도 불구하고 나가야 영업이 되는데 그게 안되더라.

그래서 나이 많은 선배들이 많이 힘들었구나. 그래서 나도 (퇴직을) 고민한다.

이와 같은 사례는 곳곳에서 발견되었습니다. 대신증권의 중부지역본부의 한 영업점에서는 지점장이 위 사례와 거의 동일한 방식으로 ODS 조직이 생길 테니, 더 어려워지기 전에 퇴사하라고 압박하였으나, 대상직원이 이에 응하지 않자. 업무팀 직원에게 대상직원의 고객계좌 사번을 삭제하라고 지시하였다고 합니다. (실제로는 사번 삭제 조치가 이뤄지지 않았습시다만, 직장 내 공포분위기가 한동안 지속되었다고 합니다)

다. 대신증권은 희망퇴직 면담 전 사전에 임원, 부서장/지점장을 불러모으고 면담 교육을 시켰습니다.

대신증권은 위와 같은 면담 시나리오를 지점장,부서장들에게 사전 교육시키고 희망퇴직을 강력하게 유도하였다는 정황증거가 있습니다. 부당한 퇴직압력에 대해 제보한 직원들의 사례를 보면 지점장들이 ODS 조직에의 발령을 언급하고, 그 불이익을 설명하면서 곧 그만두지 않으면 엄청난 불이익이 초래될 것이라는 동일한 설명을 하였기 때문입니다.

결국, 대신증권 전체적으로는 2014년 6월 13일 302명이 퇴사하게 되었습니다.

4. 퇴직압박은 현재 진행형

가. 희망퇴직 실시 직후 영업점 23개 폐쇄

대신증권은 2014년 6월 13일 희망퇴직으로 302명의 직원을 내보낸 후, 곧바로 전체 77개 영업점 중에서 23개의 영업점을 축소하였습니다 (2014. 8. 30)

대신증권은 영업점 축소 전까지 사실을 숨기려 하였으나, 대신증권지부에서 먼저 이 사실을 직원들에게 알리게 하고 지점 폐쇄가 직원들의 생존권을 박탈하는 조치임을 설명하며 강력히 저항하였습니다.

그러나, 대신증권은 아랑곳하지 않고 영업점 폐쇄를 단행하였습니다.

영업점의 축소는 2012년부터 본격화 되었습니다.. 2012년 중순 116개에 달했던 영업점은 희망퇴직 실시 직후 23개가 폐쇄됨으로써 2015년 3월 현재 54개가 되었습니다. 2012년과 비교해보면 절반이 넘는 53.4%의 영업점이 축소되었던 것입니다.

나. 영업점 폐쇄는 삶의 기반이 파괴되며, 지속적인 저성과자를 양산, 결국 구조조정에 이르게 될 것

고객기반이 상실되거나 약화되면서, 회사가 제시한 영업목표를 충족시키기가 더욱 어려워 질 것으로 예상합니다. 실적이 악화된 직원들은 추후 "전략적 성과관리 체계"의 대상자로 편입될 것이고, 지속적인 압박을 견디지 못하고 비자발적으로 회사를 퇴직하게 되는 경우가 이전보다 더 늘어나게 될 것입니다.

대신증권지부는 2014년 1월 25일 설립이후 지속적으로 "전략적 성과관리 체계"의 폐지를 주장하고 있으나, 회사는 폐지할 의사가 전혀 없는 것으로 보입니다. 대신증권지부의 힘이 약화 된다면 대신증권은 다시 "전략적 성과관리 체계"를 강화할 것이며, 양홍석 사장의 밑그림 대로 리테일 영업조직은 인위적으로 축소될 것입니다. 대신증권의 퇴직압박은 아직도 현재 진행형입니다.

[첨부 1] 구조조정 속 부동산 집중 매입

: 양홍석 사장은 자신의 입맛에 따라 회사자산을 사고 팔면서, 인력을 구조조정 하였습니다

가. 전략적 성과관리 체계 시행 중 꾸준히 부동산 매입

대신증권은 악덕 노무법인인 창조컨설팅에게 상시적 인력 구조조정을 의뢰하고, 직원들을 압박하여 퇴직을 유도하고 대규모 희망퇴직등 구조조정을 진행하는 와중에 한편으로는 용도 불분명의 부지를 비롯해 꾸준히 부동산을 매입하였습니다. 특히 이어룡 대신증권 회장이 개인 사무실을 준비 중이라고 2014년 대신증권지부가 주장한 '금싸라기' 서울 삼성동 땅은 매입한 지 1년6개월 가까이 노는 땅으로 밝혀졌습니다.

나. 구조조정 중 부동산 매입

: 증권업 본업에 대한 투자보다는 부동산 매입으로 돈을 벌려는 양홍석 사장

2010년 대신증권의 지점용 부동산 가치(장부가)는 5209억 원에 이르렀습니다. 당시 우리투자증권, 현대증권 등의 부동산 가치 2000억 원과 비교하면 대신증권의 부동산 규모는 상대적으로 월등히 컸습니다

실제로 2010년 한해 대신증권이 매각한 사옥만 3곳입니다. 서울 번동의 강북사옥과 인천 효성동의 북인천사옥, 제주 연동에있는 제주사옥까지 2010년에만 매각해 500억 원에 달하는 수익을 냈습니다.

하지만 최근에는 이러한 대신증권의 부동산 사업이 직원들의 반발을 사고 있습니다. 상시 구조조정을 통해 회사이익을 도모한다는 논리를 내세우면서 1500억 원에 달하는 부동산 매입은 이어가고 있어서입니다.

대신증권은 구조조정으로 갈등이 일어나고 있는 가운데서도 부동산 매입을 이어갔습니다. 지난 2013년 10월 쓰리원으로부터 서울 삼성동 부지 660.3㎡를 53억5400만 원에 매입했으며 2014년 1월에는 대림동 토지 1288.9㎡를 120억 원에 사들였습니다.

물론 매각도 있었습니다. 대신증권은 2013년 12월 서울 여의도 본사 사옥을 800억 원에 신영증권에 매각했습니다. 하지만 이후 명동부지에 사옥을 짓는다며 1384억 원을 투자했습니다. 사옥 이전에는 수백억 원에 달하는 건축비까지 들어야 하는 상황이라 회사 내부에서는 이러한 회사의 운영 방안에 대해 의구심을 제기하고 있는 형편입니다.

양홍석 사장이 추진하는 부동산 매각 및 매입은 그의 주 관심사가 증권업 본업에 대한 투자보다는 그의 개인적인 선호가 높은 부동산으로 회사자산을 이동하려는 것을 실천하는데 그 목적이 있습니다.

다. 역사관 부지용 삼성동 금싸라기 땅, 노조 이 회장 개인용도용 의혹 제기

부동산 매입과 관련해 회사는 명동부지는 새로운 신사옥으로, 대림동 부지는 연수원으로 활용한다고 밝혔고, 삼성동 부지에 대해서는 역사관 부지로 사용한다고 용처를 설명했습니다. 하지만 공사를 진행하고 있는 다른 부지와 달리 53억 원에 매입한 삼성동 땅은 1년5개월 째 아무것도 지어지지 않은 채 노는 땅으로 남아있습니다.

이 부지는 그 동안 대신증권지부에서 "삼성동 땅 매입은 이어룡 회장의 개인 사무실로 쓰려는 용도아니냐"며 "이미 대림동 연수원에 있는 역사관을 굳이 삼성동에 또 짓는다는 것은 이해할 수 없다"고 주장한 땅입니다. 대신증권지부가 문제 제기를 하고 나니 비싼 땅을 그대로 두고 있는 것입니다.

전문가들도 대신증권이 역사관 부지로 사용한다는 데 대해 의구심을 제기하고 있습니다. 업계 관계자는 "대신증권의 삼성동 토지는 주거전용공간 구역으로 뒤에는 학교, 인근은 모두 주택들이다. 이러한 공간에 역사관을 짓는다는 것이 무슨 의미인지 알 수 없다. 금싸라기땅을 1년 반 가까이 용처없이 두는 것은 다른 계획이 있는 것 아니겠느냐"고 지적했다고 합니다.

라. 부동산 실적도 손해, 이어룡 회장 모자 연봉만 상승

회사가 양홍석 사장의 진두지휘하에 부동산 매입에 힘쓰는 동안 대신증권의 이익은 계속 줄어들고 있습니다. 이러한 가운데 이어룡 회장은 높은 연봉을 챙기고 있습니다. 대신증권 지난해 3분기(1월~9월)까지 연결순이익은 187억5772만 원으로 전년 216억3836만 원과 비교해 30억 원까지 떨어졌습니다. 대신증권의 투자부동산처분손익 역시 2012년 9억3151만 원, 2013년에 76억6308만 원에 달하는 적자를 기록했습니다.

하지만 이 회장을 비롯한 오너일가의 연봉은 꾸준히 높아지고 있습니다. 이 회장은 2014년 상반기(1~6월)에만 총 11억4927만 원의 보수를 챙겼다. 여기에는 급여 6억 7710만 원, 상여 및 성과이연분 4억7217만 원이 포함됐습니다. 특히 이 회장이 2013년 1년 급여로

6억4800만 원, 상여 3600만 원을 포함해 총 6억8500만 원의 보수를 수령한 것과 비교해 5억 원 이상 오른 금액입니다.

이 회장의 아들 양홍석 대신증권 사장 역시 마찬가지입니다. **양 사장은 2014년 상반기 총**

5억3248만 원의 보수를 수령했습니다. 이는 보수 금액 4억2339만 원에 일회성 상여 및

성과이연분 1억908만 원이 포함된 것입니다. 양 사장이 전년 보수 5억 원이 넘지 않아 공개 대상에서 제외됐던 것을 감안하면 큰 폭으로 올랐습니다. **대신증권 회장 일가는 이렇듯 자신들의 몫을 챙기기 위해 혈안이 되어 있습니다.**

[첨부 2] 구조조정과 맞물린 대신증권의 사업다각화

가. 2010년부터 본격화된 대신증권의 사업 다각화

최근 4년 사이 5,000억원을 들여 사업을 다각화한 대신금융그룹을 두고 업계 안팎에서 회의적인 목소리가 나오고 있습니다. 저축은행을 인수하고, 자산운용을 강화하고, 부실채권(NPL) 투자관리회사를 사들이며 영역을 확장했지만 그룹 자체가 시장을 뒤흔들 만큼 영향력 있게 성장하진 못했고, 오히려 증권업 본업에 대한 투자를 소홀히 하여 경쟁에 뒤처지고 있다는 분석입니다.

창업주의 손자인 양홍석 사장이 경영일선에 나서며 대신증권 본업에 대한 투자와 성장보다는 '금융그룹'이라는 허울을 쫓아 사업다각화를 추진했지만 방향이 잘못됐다는 지적이 나오는 배경입니다.

대신증권은 2011년 이후 모두 5,124억원을 사업 다각화를 위해 투자했습니다.

2011년 대신저축은행을 1,180억원에 매입했고, 이듬해 대신자산운용에 260억원을 증자했다. 대신자산운용은 이 자금 중 일부로 미래에셋 출신 스타펀드매니저 서재형 대표가 이끄는 한국창의투자자문을 인수했습니다.

2014년 5월엔 NPL 전문회사 우리 F&I (현 대신 F&I)를 인수했습니다. 대신증권을 중심으로 각각 전문금융 영역을 담당하는 자회사를 수직계열화해 금융그룹을 만들었습니다.

이 같은 움직임은 양 사장이 경영일선에 나선 2010년 이후 본격적으로 추진되었습니다. 양 사장은 부사장이던 2010년 각자 대표이사로 선임되었습니다. 이후 대표로 재임하는 동안 저축은행 인수 등 굵직한 인수합병(M&A)이 진행됐다. 2012년 대표이사에서 물러났지만 등기이사직을 유지했고, 2014년 초 등기이사로 재선임되었습니다.

나. 대신증권은 사업다각화가 아닌 본업에서 승부를 봐야 했다는 것이 업계의 평가

대부분의 업계 관계자들은 자산 규모 면에서 대형사들과 경쟁이 어려운 대신이 대형금융처럼 다각화에 나설 것이 아니라, 핵심업종인 증권업에서 승부를 먼저 봐야 하는게 아니냐는 의견을 내놓고 있습니다.

대신 F&I 는 유암코(UAMCO)와 NPL 시장을 양분하고 있는 전문회사다. 연간 500~600억원의 영업이익을 창출해 왔다. 다만 국내 NPL 시장의 경우 규모가 한정된 상황에서 유암코의 존속 기간이 연장되고, 화인자산관리/외환에프앤아이(아이)가 신규 진출하며 경쟁 강도가 강해지는 추세다

대신저축은행은 인수 2년만에 2014년 상반기 영업흑자 전환에 성공했지만, 저축은행업 특성상 규모 확대엔 한계가 있다는 분석이다. 일본계 저축은행이나 금융지주계열 저축은행과 비교해 조달 비용을 낮추기 어렵다는 지적도 있다. 게다가 2015년 2월에는 50억원에 달하는 대규모 부실이 추가로 발견되기도 하였습니다. 자산운용 계열은 증시 침체로 인한 업황 부진으로 2014년 상반기에도 영업적자를 냈습니다.

5,000억원을 들여 그룹의 기틀을 세웠지만, 시장 지배적 지위를 갖추거나 동종업계에서 독보적인 경쟁력을 보유한 계열사는 찾기 어렵다는 평이다. 대형화·승자독식 구조가 심화되는 금융시장에서 생존에 필요한 경쟁력을 완전히 확보하지 못했다는 것이다.

업계에서는 이어룡 대신증권 회장과 그 장남인 양 사장이 3세 승계구도를 고민하여 업황 부침이 심한 증권업 의존도를 낮추려 한 게 아니냐는 의구심을 나타내고 있습니다. 또한 그 방향이 잘 이해가 가지 않는다는 지적도 하고 있습니다.