女銀行員의 모티베이션에 관한 考察

— T銀行을 中心으로 —

(A Study on the Motivation of Female Banker)

裵 守 鎭 *

Abstract

This study considered about an attitude and a role of a female banker. It is the purpose of this study to present problems and to suggest directions through empirical research because a female banker offers service directly for National welfare.

The research findings are as follows :

(1) A female banker
They have to work with a pride and a sense of duty which they serve for society.

(2) Bank's inside organization
A strong leadership of a manager and a rational management of personnel system are needed.

(3) A labor union
It must lay stress on enlargement of welfare work and understand opinion of a union member.

1. 序 言

1·1 研究의 目的

世界經濟의 전반적인 침체 및 先進諸國의 보호무역주의의 강화, 제속된 油價 및 국제금리 인상, 중동정세의 不安定 등의 원인으로 인하여 우리나라의 經濟는 금리인하 등 일련의 經濟措置에도 불구하고 수출의 不振, 內需市場의 위축, 換率引上 등으로 인한 換差別의 增加 등의 악조건으로 1962年부터 實施하여 온 經濟開發 5個年 計劃 實施이후 最初로 우리나라 企業은 석유류를 비롯한 각종 原資材價格 및 換率의 대폭적인 상승과 國內外 需要 不振 등으로 1979年 하반기 이래의 경기가 더욱 침체됨으로써 經營活動의 不振相을 면치 못하였다.[1] 이에 따라 企業의 目標達成을 위해서 새로운 經營政策의 必要性은 절실히 要求되고 있다. 여기에서 企業은 우선 經營의 效率性과 能率性을 提高시켜야 하겠으며 이를 위해서는 最高經營者로부터 一般從業員에 이르기까지 全社的인 經營合理化 運動이 展開되어야 한다.[2]

오늘날 우리나라 企業에 있어서 從業員의 적극적인 協力이 과거 어느 때 보다도 切實하게 要求되는 이유도 바로 여기에 있는 것이다. 특히 企業의 人的 要素가 큰 비중을 차지하고 있는 銀行 經營에 있어서도 組織構成員인 銀行員들의 協力姿勢가 더욱 重要視되고 있는 것이다. 그러므로 銀行의 存立은 첫째, 一般大衆이 必要로 하는 金融서비스(Banking Service)를 提供함과 동시에 둘째, 投下資本에 대하여 適正한 利益을 올려야 한다는 두 가지 目的을 前提로 하고 있다. 한편 公共性·安全性 및 收益性이라

* 啓明大學校 併設專門大學 助教授

1) 裵守鎭, 「通信勞動組合의 役割」, 啓明研究論叢 第1輯, 1983, p.1.

2) 裵守鎭, 「從業員의 士氣에 관한 研究」, 碩士學位 論文, 1977.

는 三大經營原則[3]의 특수성을 基本理念으로 하고 있는 銀行은 國民大衆의 福利를 위해 서비스를 提供해 주는 企業이라는 點에서 다른 一般企業과 本質的으로 區分된다. 따라서 이를 遂行하는 銀行員의 役割과 態度는 곧 銀行經營의 成果에 많은 영향력을 미치게 된다. 더우기 우리나라의 銀行은 韓國經濟의 지속적인 高度成長을 뒷받침해온 內資調達에 있어서 主導的인 機能을 遂行하고 있음을 볼 때 銀行 창구業務를 担當하는 銀行員의 役割은 더욱 큰 것이라 하겠다. 向後 銀行經營의 方向도 銀行의 社會的 責任完遂와 國民經濟 生活向上面에서의 內資調達의 機能을 擴大 遂行하게 될 것이므로 이 業務를 수행하고 있는 銀行員에 대하여 모티베이션(Motivation) 을 通한 人力開發이 前提되어야 할 것으로 본다.

따라서 本 硏究의 目的은 現在 女銀行員의 態度와 役割을 實證的 硏究를 통하여 女銀行員의 潛在能力을 最大限으로 開發시키기 위한 모티베이션의 方案을 강구하여 銀行機關 經營에 일익을 담당하는 女銀行員의 欲求滿足度를 調査하여 그 問題點을 찾아보고 改善方案을 提示하고자 한다.

1·2 硏究의 方法 및 範圍

1) 硏究의 方法

本 硏究의 方法은 實證的 硏究를 中心으로 하고 있다. 實證的 硏究의 對象을 T銀行으로 限定하고, T銀行의 本店 및 대구시내 各支店의 女行員을 任意로 선정하여 質問書(Questionnaire)를 使用하여 우편조사법(Mail Survey)을 實施하였다. 實證的 硏究의 對象을 T銀行으로 정한 이유는 다음과 같다.

첫째, 事例硏究를 위한 資料蒐集과 質問書 回收가 容易하다.

둘째, 鄕土銀行이며 女子行員들의 거의 대부분이 一線窓口業務를 担當하고 있기 때문에 女銀行員만의 意識構造를 쉽게 파악할 수 있다.

세째, 同銀行은 他銀行에 비해 比較的 人事管理制度가 政府로부터 獨立되어 있으며 經營外組織인 勞動組合이 設立·運營되고 있어 銀行員의 態度硏究에 보편성을 維持할 수 있다.

한편 質問書에 수록된 質問項目의 內容은 現行 人事管理制度, 人間關係, 職業意識 및 勞動組合에 대한 銀行員의 意見 및 態度에 관한 것으로 本 質問書에 수록된 25個 主項目은 다음과 같다.

① 銀行員의 價値觀 및 귀속의식에 관한 質問(6問項)

② 職務의 滿足度에 관한 質問(5問項)

③ 人間關係에 관한 質問(5問項)

④ 人事管理制度에 관한 質問(5問項)

⑤ 勞動組合에 관한 質問(4問項)

끝으로 8個 項目으로 構成된 背景項目은 성별, 연령, 학력, 결혼여부, 근무년한, 본·지점근무년수, 현재 担當業務, 종교 등이다.

本 質問書의 配付時期는 1983年 5月 13日이었으며 T銀行 本店과 大邱市內 支店 女銀行員들에게 配付한 總配付數는 180枚에 대하여 1983年 7月 30日까지 回收된 數는 136枚로서 75.5%의 回收率을 나타냈다. 그 內譯은 勤務處別로는 本店 女行員 30名에게 配付하여 27名으로 90%, 支店 女銀行員 150名에게 配付 109名으로 72.6%의 回收率로 나타났다. 학력별로는 大學 卒業(專門大學 卒業 및 大學 在學生을 포함) 本店 女行員은 5名, 支店 女行員은 15名이며, 高等學校 卒業 本店 女行員은 22名, 支店 女行員은 94名으로 高等學校 卒業 出身의 女行員이 가장 많은 數를 차지하고 있다.

속성별 應答者의 內容은 表 1과 같다.

表 1. 屬性別 応答者数

	本店		支店		計
	高卒	大卒	高卒	大卒	
數(名)	22	5	94	15	136
率(%)	16.1	3.6	69.1	11.0	100.0

2) 硏究의 範圍

本 硏究는 T銀行의 女行員을 對象으로 한 事例硏究를 통하여 그들의 價値觀과 귀속의식, 그리고 銀行 內外部 組織에 대한 意見과 實態를 고찰함으로써 모티베이션의 要因을 파악하여 女子銀行員들의 意識構造를 알 수 있고 이를 통하여 銀行經營者들은 女行員들에 대한 확고한 經營政策을 수립할 수 있도록 問題點을 찾아 改善案을 提示하는 것으로 限定하였다.

2. 人力開發을 위한 基本모델의 設定과 T銀行의 概況

2·1 人力開発을 위한 基本모델

企業의 生産性을 向上시키는 데에는 人的 要素와 物的 要素가 있다. 物的 要素로서는 資本이나 設備, 原料; 作業配置, 生産方法과 技術 등이 生産性에 커다란 役割을 担當하고 있다는 사실은 Michael Argyle 및 그의 동료자들에 의하여 "改善된 作業方法의 導入은 生産性에 있어서 20%에서 최고 200%의 增加를 가져오는 데 반하여 監督과 集團意識의 效果는 生産性에 있어서 겨우 7%내지 15%의 增加를

3) 韓一月報, 동권 제 871 호, 1981.9, p.12.

가져오는 데 있다는 것을 밝혀냈다."[4] 그러나 오늘날 生産性 向上은 物的 要素보다는 人的 要素, 특히 人間関係的 側面이 企業의 成果實現에 보다 중요한 役割을 遂行한다. 따라서 人的 組織을 중요시하는 경향에 의해 人間의 行動科學的[5] (Behavioral Science) 接近法이 要求 發展되고 있다. 즉 行動科學은 心理學·社會學 및 人類學 및 人類學의 基本理論을 土台로 하여 人間이 어떻게 行動하며 環境과는 어떠한 関係가 있으며 그리고 人間이 왜 그러한 行動을 하느냐에 관련된 것으로 企業內 從業員의 行動을 研究하여 人的 要素의 成果를 向上시키는 모티베이션의 諸技法을 提供해 주고 있다. 또한 企業成果에 대한 人的 要素의 공헌을 말하는 人間成果[6] (human performance)는 個人의 能力과 모티베이션의 結合에 의해 나타나는 것으로 人間成果를 向上시키기 위해서는 個個人의 能力開發과 모티베이션의 方案이 多角的인 觀點에서 檢討되어야 한다.

우리나라 대부분의 企業이 人力 및 勞使関係에 대한 政府의 介入이 지나쳐 企業들이 人力開發을 등한시한다는 사실을 韓國開發研究院(KDI)의 分析結果로 나타났다.[7]

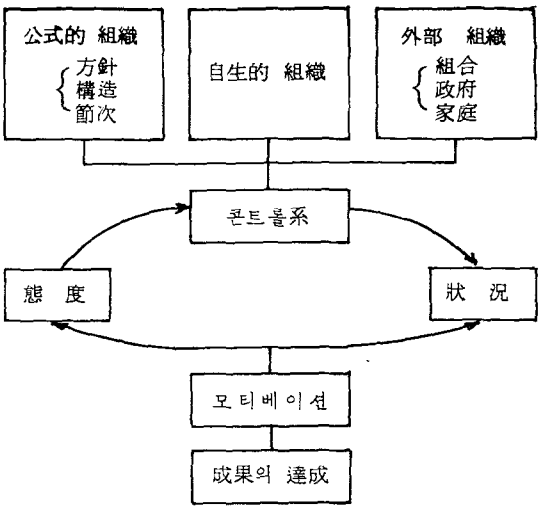
따라서 本 研究의 展開方向은 理論的 바탕을 그림 1과 같은 「人力開發의 基本모델」에 두고 銀行員의 行態에 영향을 주는 諸要素의 相関関係를 分析해 보기로 한다.

그림 1에서 본 바와같이 女行員의 態度와 行動에 영향을 주는 三大要素는, 첫째, 公式的 組織에 해당하는 T銀行의 內部組織 영향력과 둘째, 自生的 組織에 해당하는 人間関係面의 實態와 銀行員 個個人의 價値觀, 그리고 세째, 外部組織에 相應하는 T銀行의 勞動組合의 役割이 銀行員의 態度와 行動에 어떤 作用을 하는가를 應答結果를 통해 分析해 보았다.

2·2 T銀行의 概況

1) T銀行의 沿革

T銀行은 1967年 10月 7日 지방은행법에 의해 設立된 社團法人으로 銀行으로서의 業務와 機能을



資料 : 李準範, 現代經營管理論(서울 : 博英社, 1968), p.34.

그림 1. 人力開発의 基本모델

遂行하고 있다.

2) 組織機構

① 同行은 그림 2에서와 같이 基本方針의 議決機関으로서 株主總會를 두고 內部組織에 관한 決議機関으로 理事會를 運營하고 있으며 任員은 銀行長 1人, 專務理事 1人 및 常務理事 1人 등으로 구성되어 있다.

② 1983年 8月 12日 現在 組織機構現況을 보면 12部 4室 7課의 本店機構와 44個 市內支店 (本店 영업부와 국제영업부는 제외함), 12個 市外支店, 4個 塩金扱所 및 海外에 뉴욕사무소 1個의 駐業店으로 총지점 61個로 이루어져 있다.[8]

③ 職員의 人員現況을 보면 1983年 8月 31日 現在 責任者級(部長~代理) 435名, 男子行員 901名, 女子行員 708名, 고용원 161名, 별정직 164名 등으로 總人員은 2,369名이었다. 性別 構成은 男子는 1,603名 女子는 766名의 分布를 보이고 있다.[9]

3) 人事制度의 現況

同行은 人事部內에 人事課, 研修課, 福祉厚生課를 두어 다음과 같은 業務를 担當하고 있다.

① 人事課

ㄱ) 人事制度에 관한 企劃 및 研究

ㄴ) 職員人事

ㄷ) 人事考課 및 職員의 服務에 관한 事務

ㄹ) 새마을運動에 관한 事務

4) Michael Argyle, Godfield Gardner and Frank Cioff, Supervisory Methods Related to Productivity, Absenteeism and Labor Turnover, *Human Relations*, Vol. II, No 1, February, 1958, p.24.

5) 金元鉄, 經營學 問題演習(서울 : 經文社, 1982), p. 59.

6) 李準範, 現代經營管理論(서울 : 博英社, 1968), p.25.

7) 대구매일신문, 1982. 6. 21.

8) 대구은행 영업안내中 점포일람.

9) 대구은행 본점 영업부 기획조사반 行員과의 직접 면담의 결과임.

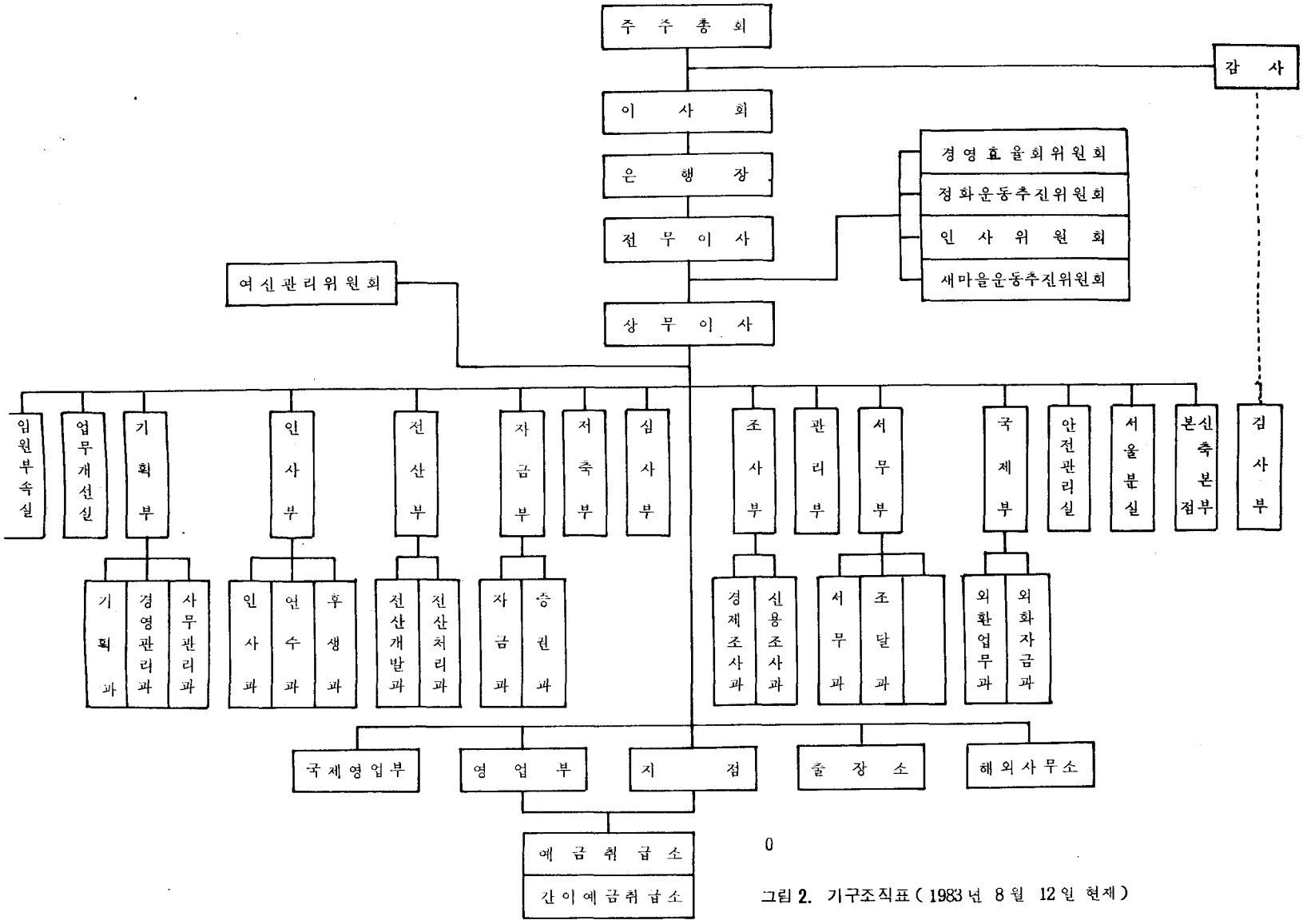


그림 2. 기구조직표 (1983 년 8 월 12 일 현재)

② 研修課

ㄱ) 職員의 敎育과 訓練

ㄴ) 國內外 派遣敎育 및 訓練

ㄷ) 各種 事務競技

③ 福祉厚生課

4) 勞動組合 現況

① 沿 革

司行의 勞動組合은 1967年 11月 2日에 전국금융노동조합 T銀行 支部로 創立된 후 초대 간부진 임경과 조합사무실 개설로 本格的 活動을 개시하여 現在는 勞動組合의 기반을 착실히 쌓아가고 있다.

② 組 織

組織構成은 決議機関인 全國支部代議員大會가 있고 支部 執行機関에는 執行委員會가 있으며 會計監査가 獨立해 있다.

③ 組合員

1983年 8月 31日 現在 組合員數는 67個 分會에 1,873名이 加入하고 있으며 行員級 以下組織은 클로즈드 숍(closed shop)制에 따라 銀行入行과 同時에 自動的으로 加入되게 되어 있다.

④ 主要活動

同組合은 支部 勞使協議會를 構成하여 榮使協力関係를 改善하고 있으며 主要活動은 다음과 같다.

ㄱ) 賃金引上 및 福祉厚生活動

ㄴ) 調査統計活動

ㄷ) 敎育宣傳活動

ㄹ) 女性部活動(교양강좌, 영법교실 등)

ㅁ) 組織部門活動

3. T銀行의 女行員에 대한 実態分析

3·1 銀行員의 職業観 및 帰属意識과 価値観

1) 銀行員의 職業觀 및 歸屬意識

人間은 社會生活을 영위해 나가면서 自身의 欲求를 充足시키기 위한 하나의 經濟的 手段으로서 特定한 職業에 從事하게 되며 自身의 勞力의 代價인 賃金과 社會的인 待遇를 받게 된다. 過去 우리나라 社會의 傳統的인 職業意識은 儒敎思想을 根本으로 形成하였다. 그러나 現代社會의 職業意識은 經濟規模의 급격한 擴大發展에 따른 산업의 細分化 現象과 近代化過程의 물결을 타고 들어온 서구식 직업의식의 영향을 받아 職業選擇의 機會와 移動의 機會가 많아지고 職業에 대한 差別意識도 점차 사라지게 되었다. 洪承稷이 調査·發表한 『韓國人의 近代化 態度調査』에서 職業에 대한 知識人의 態度[10]는 表 2에서와 같이 「自己의 특수한 能力과 適性에 맞는 職業」(63.24%)과 「獨創力과 創意力을 發揮할 수 있는 職業」(16.96%)을 강조하여 個人主意的 志向을 나타냄으로써 職業觀의 變化가 時代的 變遷에 따라 變化하는 것으로 나타났다.

女銀行員의 경우 女銀行員이라는 자기직업에 대하여 어떻게 생각하고 있는가를 알아보기 위해 다음과 같은 質問을 해 보았다.

表 2. 知識人의 직업관

응 답 란	응 답 률(%)		
	교 수(N=761)	언론인(N=754)	전 수(N=1515)
자기의 특수한 능력과 적성에 맞는 직업	65.19	61.27	63.25
안정된 미래를 내다볼 수 있는 직업	12.22	12.20	12.21
보수를 많이 받을 수 있는 직업	1.31	1.86	1.58
타인에게 도움이 될 수 있는 직업	2.62	3.18	2.90
창의력과 독창력을 발휘할 수 있는 직업	15.24	18.70	16.96
다른 사람으로부터 존경받을 수 있는 직업	2.23	1.46	1.85
기 타	0.53	0.40	0.46
무응답	0.66	0.93	0.79
계	100.00	100.00	100.00

資料 : 洪承稷, 지식인의 가치관 연구(서울 : 三英社, 1972) p.172.

表 3. 職業에 対한 만족도

항 목	인원(명)	비율(%)
(1) 전혀 만족하지 않는다.	8	5.88
(2) 불만이 조금 있다.	38	27.95
(3) 그런대로 만족하고 있다.	86	63.23
(4) 긍지를 가지고 매우 만족한다.	4	2.94
계	136	100.00

問 1) 『귀하는 銀行에 재직하는 것을 만족하게 생각하고 계십니까?』라는 質問에 대한 反應은 表 3과 같다.

表 3에서 「그런대로 만족하고 있다」가 86名(63.23%)으로서 應答者의 과반수를 넘고, 「불만이

10) 洪承稷, 知識人의 가치관 연구(서울 : 三英社, 1972), p.68.

조금 있다」 38名(27.94%), 「전혀 만족하지 않는다」 8名(5.88%)의 순으로 나타나고 있으며 「긍지를 가지고 매우 만족한다」는 應答者의 2.94%에 지나지 않았다.

위와같은 女行員들의 態度는 우리나라의 職業女性에 대한 社會的 인식이 아직도 傳統的인 관념을 탈피하지 못하고 있고 父母들도 학교 졸업후부터 결혼하기 전까지 일시적인 職場生活을 大部分 贊成하고 있는 實情이고 女行員들은 결혼을 하게되면 퇴직하는 것이 우리나라 金融機關의 通例로 되고 있어 一定期間 근무할 직장으로서는 安定된 職場으로 생각하고 있기 때문일 것으로 생각된다. 그리고 問2) 『不滿足한 理由』를 質問해 보았더니 表 4와 같은 應答을 하였다. 그 첫째 理由는 「적성에 맞지 않아서」가 23名으로(50%) 應答率을 나타냈고, 둘째는 「봉급수준이 낮아서」와 「장래성이 없는 것 같아서」가 같이 10名(21.74%), 세째는 「인사방침이 공정하지 않아서」 3名(6.52%)의 順이었다.

表 4. 職業에 대한 不滿足한 理由

항 목	인원(명)	비율(%)
(1) 적성에 맞지 않아서	23	50.00
(2) 인사방침이 공정하지 않아서	3	6.52
(3) 봉급 수준이 낮아서	10	21.74
(4) 장래성이 없는것 같아서	10	21.74
계	46	100.00

위 質問에서 볼 때 現在 銀行員들은 자기의 장래 진출의 可能性과 自身의 能力에 相應하는 給與保障을 前提로 한 職業觀을 갖고 있음을 알 수 있다.

銀行員들이 그들이 근무하고 있는 職場에 대하여 어느 정도의 一體感을 가지고 있는가를 알기 위해 다음과 같은 質問을 해 보았다.

問3) 『귀하는 현재 자신의 능력과 열의를 최대한으로 발휘하고 있다고 생각합니까?』에 대한 應答은 表 5와 같았다. 應答內容을 보면 「맡은 일만 처리하고 있다」가 總應答者 136명 중 70名으로 과반수가 넘는 51.47%이었고, 그 다음으로는 「能力껏 최선을 다해 열심히 근무하고 있다」라고 應答한 數가 52名으로 38.24%를 차지하고 있으며, 다음은 「적당히 근무하고 있다」가 12名(8.82%), 「능력을 발휘하고 싶지 않다」가 2名으로 1.47%의 順으로 나타났다.

表 5. 個人의 能力發揮度

항 목	인원(명)	비율(%)
(1) 능력껏 최선을 다해 열심히 근무한다.	52	38.24
(2) 맡은일만 처리하고 있다.	70	51.47
(3) 능력을 발휘하고 싶지않다.	2	1.47
(4) 적당히 근무하고 있다.	12	8.82
계	136	100.00

위 質問에서 總應答者 136名 중 122名(89.7%)이 職務에 대해 熱心히 勤務하고 있다고 하여 T銀行 女銀行員들의 勤務態度는 良好한 水準을 유지하고 있다고 본다.

다음에는 自己의 能力을 最大로 발휘하지 않고 있는 行員들의 理由는 무엇인가를 알아보기 위해 다음과같은 質問을 하였다.

問4) 『能力을 최대한으로 발휘하지 않고 있다면 그 이유는』에 대한 應答은 表 6과 같이 밝혀졌다.

表 6. 能力을 최대한 발휘하지 않는 理由

항 목	인원(명)	비율(%)
(1) 열심히 해보아야 알아주지 않기 때문에	22	26.19
(2) 열심히 일하나 적당히 일하나 마찬가지기 때문	56	66.67
(3) 열심히 일하면 자신만 손해보는 것 같아서	3	3.57
(4) 업무지식과 건강에 달려 자신이 없고 귀찮아서	3	3.57
계	84	100.00

첫째 理由는 「열심히 일하나 적당히 일하나 마찬가지기 때문」이 56名으로 66.67%의 비율을 차지하고 있으며, 다음으로는 「열심히 해보아야 알아주지 않기 때문에」가 22名으로 26.19%, 「열심히 일하면 자신만 손해보는 것 같아서」와 「업무지식과 건강에 달려 자신이 없고 귀찮아서」가 각각 3名으로 3.57%로 나타났다. 여기에서 問題가 되는 것은 行員들의 근무태도와 업적평가가 제대로 이루어지지 않고 있다는 點이다. 따라서 信賴感을 얻을 수 있는 人事管理面이 必要하다.

다음은 現在 근무중인 T銀行 女行員들의 轉職希望에 대한 反應은 어떤가를 알아보기 위해 다음과 같은 質問을 하였다.

問5) 『貴下께 銀行과 대등한 다른 職場에서 入社 권유를 해오면 어떻게 하십니까?』라는 質問에 대한 應答은 表 7과같이 나타났다.

表 7. 転職希望与否

항 목	인원(명)	비율(%)
(1) 은행에 그냥 근무하겠다.	44	32.35
(2) 생각해 보고 결정하겠다.	82	60.29
(3) 당장 다른 직장을 택하겠다.	10	7.35
계	136	100.00

表 7에서 「생각을 해 보고 결정하겠다」라는 意見이 82名으로 60.29%를 나타내고 있으며 「은행에 그냥 근무하겠다」가 44名으로 32.35%, 「당장 다른 직장을 택하겠다」가 10名으로 7.35%의 應答率을 각각 나타냈다.

위의 應答에서 나타난 바와같이 적극적인 人事管理制度만 도입한다면 모든 女行員들이 動機賦與되어 銀行과 個人의 成長을 위하여 熱心히 勤務할 것으로 나타났다.

問 6) 『貴下는 은행에 얼마나 더 근무하기를 원하십니까?』라는 質問에 대하여 表 8에서 나타난 應答結果를 보면 「1～5年」이 72名으로 52.94%, 「곧 떠나고 싶다」가 52名으로 38.23%, 「6～10年」이 12名 8.83%로 나타났다.

表 8. 現職 근무희망연수

항 목	인원(명)	비율(%)
(1) 1～5년	72	52.94
(2) 6～10년	12	8.83
(3) 곧 떠나고 싶다.	52	38.23
(4) 정년때까지 계속 근무하겠다.	-	-
계	136	100.00

여기에서 特記할 點은 總應答者 136名 중 91.17%에 해당하는 124名이 5年內에 퇴직할 意思를 갖고 있다는 點이다. 이것은 女行員들이 적정 결혼시기에 퇴직한다는 것을 거의 당연한 것으로 받아들여지고 있기 때문이다.

以上에서 보면 時代가 변화됨에 따라 銀行員의 직업관도 變化하여 현대 銀行員은 個人의 장래성과 급여수준의 條件에 비중을 둔 직업관을 갖고 있어 銀行員의 職業意識이 變化되고 있음을 알 수 있다.

2) 銀行員의 價値觀

理想的인 社會는 各 構成員이 共同體內에서 自己와 他人의 欲求를 相互 調和시키면서 行動하고 새로운 價値를 創造하는 過程에서 이루어진다고 본다.

價値(Value)란 「個體와 그를 둘러싼 環境(自然的 社會的 環境)과의 相關關係 속에서 生成」[11] 되는 것으로 組織構成員의 價値觀은 곧 組織의 內外環境 與件에 따라 形成된다고 할 수 있다. 즉, 內部的인 환경에는 組織의 傳統, 特殊性, 制度, 人間關係, 경영층의 방침 등에 따라 相異할 것이고, 外部的인 환경인 社會風習, 道德觀念, 倫理觀, 政治制度, 經濟與件, 文化水準 등에 따라 많은 영향을 받게 된다. 또는 時代와 場所에 따라서도 個人의 價値觀은 變化되기도 한다. 그러면 銀行員이 생각하는 「새로운 銀行員像」은 무엇인가에 대한 그들의 價値觀을 알아보기 위해 다음과 같은 質問을 해 보았다.

問 7) 『貴下가 바라는 새로운 銀行員이 지녀야 할 조건은 무엇이라고 생각하십니까?(4項目만 순서대로 적어 주십시오)』란 質問에 대한 意見을 表 9에서 보면 「명랑, 정직하고 깨끗한 성격의 은행원」 項目이 23.67%로 第1位이며, 「이해타산이 빠른 은행원」은 0.61%로 가장 낮은 순위를 나타냈다.

表 9. 새로운 銀行員像에 대한 意見

항 목	점 수	비율(%)
(1) 실력을 갖춘 은행원	131	19.88
(2) 교양을 갖춘 품위있는 은행원	152	23.06
(3) 이해타산이 빠른 은행원	4	0.61
(4) 신속 정확하고 치밀한 은행원	103	15.63
(5) 명랑 정직하고 깨끗한 성격의 은행원	156	23.67
(6) 활동적이고 적극적인 은행원	113	17.15
계	659	100.00

註 : 점수는 응답상에 나타난 순위에서 제1위에 4점, 2位에 3점, 3位에 2점, 4位에 1점의 중요도를 가하여 산출한 것임.

위 應答에서 理想的 銀行員像을 品位있고 명랑·정직하고, 實力을 갖춘 銀行員으로 생각하고 있는 것으로 보아 公信力 創造와 社會 서비스 제공 및 企業體를 指導育成해야 하는 現代 銀行員의 役割에 대한 期待는 希望的이라 할 수 있다.

問 8) 『귀하께서는 지나치게 많은 업무에 시달리고 있다고 생각하십니까?』라는 質問에 대해 表 10과 같은 應答이 나타났다.

表 10. 業務의 적정성 여부

항 목	인원(명)	비율(%)
(1) 지나치게 업무에 시달리고 있다.	10	7.35
(2) 부득이 하다.	46	33.83
(3) 적당하다.	76	55.88
(4) 전혀 시달리지 않는다.	4	2.94
계	136	100.00

表 10에서 보면 「적당하다」가 76名(55.88%)로 과반수가 넘고, 「부득이 하다」가 46名으로 33.83%, 「지나치게 업무에 시달리고 있다」가 10名으로 7.35%, 「전혀 시달리지 않는다」가 4名(2.94%)으로 나타났다.

11) 崔東熙, 金永喆, 申一澈, 哲學新講(서울 : 日新社, 1964), P.210.

위의 應答에서 나타난 바와같이 女行員에게 부여된 業務는 비교적 적당하다고 본다.

問9) 『귀하께서는 현재 하시고 있는 업무에 만족하고 계십니까?』라는 質問을 제속해 보았더니 表 11과 같은 結果를 얻었다.

表 11. 銀行員의 현재 業務에 대한 滿足度

항 목	인원(명)	비율(%)
(1) 대단히 만족하다.	-	-
(2) 만족하다.	36	26.47
(3) 보통이다.	76	55.88
(4) 불만이다.	10	7.35
(5) 부득이하다.	14	10.29
계	136	100.00

表 11에 의하면 「보통이다」가 76名으로 55.88%, 「만족한다」가 36名(26.47%), 「부득이 하다」가 14名(10.29%), 「불만이다」가 10名으로 7.35%의 순으로 나타났다.

위의 應答結果 大部分의 女行員은 業務에 滿足하고 있는 것으로 나타났다.

問10) 『귀하께서 하시고 있는 일에 대하여 어떻게 생각하십니까?』라는 質問에 대해서는 表 12와 같은 應答을 하였다.

表 12. 銀行員의 현재 일에 대한 意見

항 목	인원(명)	비율(%)
(1) 전혀 일에 재미가 없다.	8	5.88
(2) 다른일을 했으면 좋겠다.	46	33.82
(3) 모르겠다.	34	25.00
(4) 지금의 일에 흥미를 갖고 있다.	36	26.47
(5) 좋은 일이기에 힘껏 하고 있다.	12	8.82
계	136	100.00

表 12를 보면 「다른 일을 했으면 좋겠다」가 46名으로 33.82%, 「지금의 일에 흥미를 갖고 있다」가 36名(26.47%), 「모르겠다」가 34名(25.00%), 「좋은 일이기에 힘껏 하고 있다」가 12名(8.82%), 「전혀 일에 재미가 없다」가 8名(5.88%)의 順으로 나타났다.

以上에서 볼 때 현재 하고 있는 일에 대해 흥미를 갖고 열심히 하고 있다가 합계 35.29%로 과반수도 되지 않는다는 것이 문제점으로 드러나고 있다.

한편 問11) 『귀하는 귀행에서 타인으로부터 인정을 받고 있다고 생각하십니까?』라는 質問을 해 보았더니 表 13과 같다.

表 13에서 보면 「가끔 그렇다고 생각한다」가 56名으로 41.18%로 나타났으며, 「그렇다고 생각

表 13. 他人으로 부터의 인정

항 목	인원(명)	비율(%)
(1) 그렇다고 생각한다.	28	20.58
(2) 가끔 그렇다고 생각한다.	56	41.18
(3) 어느쪽이라고도 할 수 없다.	28	20.58
(4) 그다지 그렇다고 생각지 않는다.	22	16.18
(5) 전혀 그렇다고 생각하지 않는다.	2	1.48
계	136	100.00

한다」와 「어느 쪽이라고도 할 수 없다」가 각각 28名으로 20.58%를 나타내고, 「그다지 그렇다고 생각지 않는다」가 22名으로 16.18%, 「전혀 그렇다고 생각하지 않는다」가 2名으로 1.48%를 나타냈다.

위의 應答에서 나타난 바와같이 他人으로부터 認定을 받고 있다고 생각하는 것으로 나타났다.

T銀行 女行員들은 어떤 種類의 非公式組織을 形成하고 있으며 그 組織은 公式的인 內部制度와 어떤 相関関係를 이루고 있고 行員들의 行動과 態度에 어떻게 영향을 미치고 있는가를 알아보기 위해 먼저 다음과 같은 質問을 해 보았다.

問12) 『귀하는 퇴근후 時間을 주로 어떻게 活用하고 계십니까?』라는 質問에 대한 應答은 表 14와 같았다.

表 14. 퇴근후 時間 活用状態

항 목	인원(명)	비율(%)
(1) 집으로 곧장 간다.	36	26.47
(2) 친구들을 만난다.	38	27.94
(3) 영화감상, 음악회를 간다.	8	5.88
(4) 기타	54	39.71
계	136	100.00

表 14에서 應答結果를 보면 「기타」가 54名으로 39.71%, 「친구들을 만난다」가 38名으로 27.47%, 「집으로 곧장 간다」가 36名으로 26.47%, 「영화감상, 음악회를 간다」가 8名(5.88%)으로 나타났다.

그러면 어떤 種類의 모임에 參與하는지를 알아보기 위해 다음과 같은 質問을 하였다.

問13) 『귀하는 어떤 모임에 자주 참여하십니까?』라는 質問을 하였더니 表 15와 같은 應答을 하였다.

表 15. 參与하는 모임의 性格

항 목	인원(명)	비율(%)
(1) 동창회	40	29.42
(2) 동료직원끼리의 모임	24	17.64
(3) 은행 서클부	-	-
(4) 모임을 갖는 기회가 별로 없다.	72	52.14
계	136	100.00

表 15에서 「모임을 갖는 기회가 별로 없다」 가 72名으로 52.94%, 「동창회」가 40名으로 29.42%, 「동료직원끼리의 모임」이 24名으로 17.64%의 順으로 나타났다.

위에서 보면 주로 학교 동창들의 모임에 자주 參加하고 있으며 機會가 별로 없어 가정 또는 쇼핑센터에 가는 것으로 보인다.

問 14) 直屬上司와의 人間關係를 알아보기 위하여 『貴下의 上級責任者는?』이라는 質問에 대해 表 16과 같은 反應이 나타났다.

表 16. 上司에 대한 女行員의 態度

항 목	인원(명)	비율(%)
(1) 믿고 존경할 훌륭한 책임자이다.	28	20.58
(2) 그런대로 함께 근무한다.	70	51.49
(3) 책임자로서 고쳐야 할 점이 많다.	28	20.58
(4) 잘 모르겠다.	10	7.35
계	136	100.00

表 16에서 보면 「그런대로 함께 근무한다」가 70名으로 51.49%를 나타내어 무난한 정도로 보는 傾向이 많은 편이었고, 두번째로는 「믿고 존경할 훌륭한 책임자이다」와 「책임자로서 고쳐야 할 점이 많다」가 각각 28名으로 20.58%로 나타났으며, 「잘 모르겠다」가 10名(7.35%)으로 나타났다.

以上에서 行員들에 비쳐진 上司의 모습은 部下에 대한 무관심과 管理能力의 不足이라는 點을 나타냈다. 따라서 中間管理者의 기능과 役割遂行에 대한 再考와 리더쉽의 培養이 要望된다고 하겠다. 다음에는 現在의 동료 사이의 친밀도를 알아보기 위해 다음과 같은 質問을 해 보았다.

問 15) 『동료들과의 사이는?』에 대한 應答結果는 表 17과 같다.

表 17. 동료들과의 인간관계에 대한 態度

항 목	인원(명)	비율(%)
(1) 매우 친숙한 분위기이다.	44	32.35
(2) 업무적으로만 접촉한다.	72	52.95
(3) 친하게 사귀고 싶지 않다.	4	2.94
(4) 다른 점포로 이동되었으면 좋겠다.	16	11.76
계	136	100.00

表 17에서 보면 「업무적으로만 접촉한다」가 72名으로 52.95%의 應答率을 나타냈고, 둘째는 「매우 친숙한 분위기이다」가 44名으로 32.35%, 「다른 점포로 이동되었으면 좋겠다」가 16名(11.76%), 「친하게 사귀고 싶지 않다」가 4名으로 2.94%의 順으로서 人間的인 面에서의 소외감을 갖고 있는 行員이 많은 것 같다.

특히 「업무적으로만 접촉한다」가 72名으로 52.95%로 1位를 차지하고 있어 동료간의 人間關係의 改善을 希望하고 있는 것으로 보인다.

그러면 銀行員의 대화에서 主話題는 무엇인가를 살펴보면 問 16) 『동료들과의 담화를 나눌때 주된 화제는 무엇입니까?』라는 질문에 대하여 表 18과 같이 應答하였다.

表 18. 銀行員의 対話上의 主된 話題

항 목	인원(명)	비율(%)
(1) 은행업무에 관한 이야기	42	30.90
(2) 동료직원 및 책임자에 대한 이야기	50	36.76
(3) 고객들에 관한 이야기	10	11.35
(4) 개인 신상에 관한 이야기	22	16.17
(5) 복장용모, 미용에 관한 이야기	6	4.41
(6) 사회문제에 관한 이야기	6	4.41
계	136	100.00

表 18에서 보면 첫째, 「동료직원 및 책임자에 대한 이야기」가 50名으로 36.76%를 차지하고 있고, 둘째 「은행업무에 관한 이야기」가 42名으로 30.9%, 세째 「개인신상에 관한 이야기」가 22名으로 16.17%, 그 다음이 「고객들에 관한 이야기」가 10名으로 7.35%, 「복장 용모, 미용에 관한 이야기」와 「사회문제에 관한 이야기」가 각각 6名으로 4.41%의 順으로 나타났다.

여기서 보면 銀行 內部에 관한 話題가 많아 話題의 制限性을 나타내고 있다.

以上에서 女行員들은 上司에게 솔직한 意見提示도 積極的으로 하지 못한 채 消極的인 態度를 나타내고 있으므로 上司들의 指導와 人事管理가 積極的으로 이루어져야 할 것으로 생각된다.

3·2 銀行內部組織의 運営 実態分析

1) 人事管理制度

企業의 目的을 達成하는 데 있어서는 企業 內部組織의 合理的인 構成과 運營이 前提가 된다. 아무리 理想的인 組織을 構成하였다고 하더라도 운영상의 不合理的인 要素가 內在한다거나 構成員의 協力關係가 形成되지 않고 있다면 組織의 機能을 제대로 발휘할 수 없기 때문이다. 그러면 T銀行의 內部組織은 어떻게 運營되고 있는지에 대하여 銀行員들의 의견과 그들의 態度를 알아보기로 한다.

먼저 人事制度의 運營은 어떻게 받아들여지고 있는지를 다음 質問에서 알아 보았다.

즉 問 17) 『우리 銀行의 人事管理制度는?』이라

는 質問에 대해 應答內容은 表 19와 같다.

表 19. 現行人事管理制度에 대한 意見

항 목	인원(명)	비율(%)
(1) 공정 무사하게 운영되고 있다.	6	4.43
(2) 그런대로 무난한 것 같다.	72	59.94
(3) 원칙이 없이 운영되고있다.	14	10.29
(4) 인사방침을 자주 변경한다.	16	11.76
(5) 개선되어야 할 점이 많다.	28	20.58
계	136	100.00

表 19에서 보면 「그런대로 무난한 것 같다」가 72名으로 52.94%, 「개선되어야 할 점이 많다」가 28名으로 20.58%, 「인사방침이 자주 변경한다」가 16名(11.76%), 「원칙이 없이 運營되고 있다」가 14名(10.29%), 「공정무사하게 運營되고 있다」가 6名으로 4.43%의 順으로 전체 應答者의 42.63%가 人事制度 運營上의 문제점을 提起하고 있음은 現行 人事管理上의 根本的인 검토를 要하게 하고 있다.

또한 구체적으로 어떤 部門에 문제의 어려움이 있는지를 알아보기 위해 다음과 같은 질문을 해 보았다.

問 18) 『人事管理面에서 개선되어야 할 사항이 있다면 (4項目만 순서대로 적으시오)』라는 質問에 대한 應答內容은 表 20과 같다.

表 20. 人事管理制度 개선에 있어서 우선순위

항 목	점 수	비율(%)
(1) 복리후생 확대	196	29.74
(2) 봉급수준 개선	189	28.67
(3) 근무처 배치 및 이동	159	24.15
(4) 승진제도 개선	109	16.54
(5) 노사관계 개선	196	29.74
계	879	100.00

註 : 점수는 응답상에 나타난 順位에서 1位에 4점, 2位에 3점, 3位에 2점, 4位에 1점의 重要度를 加하여 산출한 것임.

表 20에서 보면 「복리후생 확대」가 196점으로 29.74%, 「봉급수준 개선」이 189점으로 28.67%, 「근무처 배치 및 이동의 공정」이 159점으로 24.15%, 「승진제도 개선」이 109점으로 16.54%, 「노사관계제도 개선」이 196점으로 29.74%의 順으로 나타났다.

다음은 個人의 苦情處理는 어떻게 해결되어지는지에 대해 알아보기 위하여 다음의 質問을 해 보았다.

즉, 問 19) 『귀하가 신상에 어려운 일이 있을 때는?』이라는 質問에 대하여 表 21과 같은 應答을 하였다.

表 21. 銀行員의 相談対象

항 목	인원(명)	비율(%)
(1) 담당책임자와 상의한다.	22	16.17
(2) 인사부 상담실을 이용한다.	-	-
(3) 동료와 상의한다.	46	33.84
(4) 가족과 상의한다.	52	38.23
(5) 상의할 대상이 없다.	16	11.76
계	136	100.00

表 21을 分析해 보면 제일 많은 應答을 한 項目이 「가족과 상의한다」로 52名(38.23%)이었으며, 2位가 「동료와 상의한다」로 22名(16.17%), 다음이 「상의할 對象이 없다」가 16名으로서 전체 應答者의 11.76%나 차지하고 있었다.

위의 應答에서 특이한 점은 同行의 公式制度인 人事部內에 설치되어 있는 인사상담실의 利用者가 應答者 중에서 全無하다는 사실이다. 大部分의 경우 친구와 가족이 相談對象이 되고 있어 行員들의 수평적인 人間関係는 良好한 편인 것 같으나, 상담할 對象이 없다는 應答者가 11.76%나 된다는 것은 人間関係制度 運營上의 문제점을 나타내고 있다.

그러면 自己自身의 꿈은 무엇이며 자기실현을 위해서 어떻게 근무하고 있는가를 알아보기 위해 問 20) 『귀하는 自身의 장래를 위해 무엇이 가장 중요한 문제라고 생각합니까?』라는 質問을 해 보았더니 이에 대한 意見은 表 22와 같다.

表 22. 個人의 장래에 관한 銀行員의 意見

항 목	인원(명)	비율(%)
(1) 경제적 안정	32	23.52
(2) 가정의 안정	6	4.45
(3) 실력향상	32	23.52
(4) 승급 및 승진	-	-
(5) 건강문제	18	13.23
(6) 결혼	32	23.52
(7) 기타	16	11.76
계	136	100.00

表 22에서 應答한 內容을 보면 첫째, 「경제적 안정」, 「실력 향상」, 「결혼」 등이 각각 32名으로 23.52%에 달하고 있으며, 둘째로 「건강문제」가 18名으로 13.23%, 「가정의 안정」이 6名으로 4.45%를 나타내고 있다.

以上에서 볼 때, 女銀行員들이기 때문에 승급 및 승진보다는 결혼 등의 장래 문제에 관심을 갖고 있었다. 그러면 이들의 장래 문제를 實現하기 위한 자기개발은 어떤 方法으로 努力하고 있는가를 알아보기 위해 다음과 같은 質問을 해 보았다.

問 21) 『귀하는 자신의 개발을 위해 어떤 努力을 하고 계십니까?』라는 質問에 대해 表 23과 같은 應答을 하였다.

表 23. 自身의 개발을 위한 銀行員의 態度

항 목	인원(명)	비율(%)
(1) 규칙적인 생활	14	10.29
(2) 취미생활	52	38.26
(3) 독서	14	10.29
(4) 전기간행물 구독	2	1.47
(5) 대인관계 확대	28	20.58
(6) 기타	26	19.11
계	136	100.00

表 23에서 보면 첫째, 「취미생활」이 52名으로 38.26%였으며, 「대인관계 확대」가 28名(20.58%)으로 2位, 세째는 「규칙적인 생활」과 「독서」가 각각 14名으로 10.29%로 나타났으며, 「정기간행물 구독」이 2名으로 1.47%의 順으로 나타났다.

以上에서 銀行員들은 건전한 미래상을 向해 自己實現의 努力을 착실히 하고 있음을 알 수 있다. 그러므로 이들의 꿈이 이루어질 수 있도록 銀行內部의 制度的인 뒷받침과 上司들의 적절한 지도가 적극적으로 이루어져야 할 것으로 생각된다.

2) 勞動組合[12]

現代는 勞使管理의 時代라고 불리워지고 있다. 이는 勞動者와 使用者가 서로 협력관계를 유지·발전시켜 나아감에 企業 本來의 目的은 成功的으로 달성되어지기 때문이다. 勞動者의 대표기관인 勞動組合은 企業內에서 使用者의 대화자로서 그 地位가 向上됨에 따라 노동조합의 영향은 企業經營에 큰 비중을 차지하게 되었다. 그러면 銀行의 勞動組合은 組合員들인 銀行員들에게 어떻게 받아들여지고 있는지 알아 보고자 한다. 먼저 問 22) 『勞動組合에 대한 귀하의 意見은?』라고 質問해 보았더니 表 24와 같은 應答을 하였다.

表 24. 노동조합에 관한 의견

항 목	인원(명)	비율(%)
(1) 은행발전에 기여할 필수기관이다.	30	22.06
(2) 조합원 복리향상에 기여	56	41.17
(3) 임금투쟁에 필요한 기관	4	2.95
(4) 현재는 별 기대를 못하겠다.	46	33.82
계	136	100.00

表 24에서 볼 때 總應答者 136名이 41.17%에 달하는 56名이 「조합원 복지향상에 기여」라는 意見이었고, 「현재는 별 기대를 못하겠다」가 46名으로 33.82%, 「은행 발전에 기여할 필수기관이다」가 37名으로 22.06%, 「임금투쟁에 필요한 기관」이 4名으로 2.95%의 順이었다.

12) 柳基鉉, 現代人事管理(서울: 貿易經營社, 1982), pp. 369 ~ 372.

以上에서 볼 때 現在 勞動組合은 女行員으로부터는 비교적 肯定的으로 받아들여지고 있음을 알 수 있다. 그러면 勞動組合의 活動方向은 어떤 面에 力點이 두어져야 하는가에 대한 의견을 다음과 같이 質問해 보았다.

問 23) 『귀하께서 생각하시는 노조활동의 방향은?』에 대한 結果는 表 25와 같았다.

表 25. 노조의 활동방향

항 목	인원(명)	비율(%)
(1) 조합원 복리후생 개선	82	60.30
(2) 임금인상	20	14.70
(3) 조합원 상담 고정처리 신속해결	22	16.17
(4) 의사소통의 원활	4	2.95
(5) 인사관리의 문제점 시정건의	8	5.88
계	136	100.00

表 25에서 보면, 첫째 「조합원 복리후생 개선」이 82名(60.30%), 둘째 「조합원 상담 고정처리 신속해결」이 22名(16.17%), 세째 「임금인상」이 20名(14.70%), 네째 「인사관리의 문제점 시정 건의」가 8名(5.88%), 다섯째 「의사소통의 원활」이 4名(2.95%)의 順이었다.

위에서 볼 때 주로 조합원 복리후생 및 賃金面을 강조하였는데, 이는 최근 金融機關의 문제점을 제기하여 時間과 手當 조정문제 해결에 대한 금융노조의 活動에 대해 組合員들은 회의적인 反應을 나타내고 있기 때문으로 보인다.

다음은 問 24) 『勞使関係改善을 위해서는?』이라는 質問을 하였더니 表 26과 같이 反應하였다.

表 26. 노사관계 개선 방향

항 목	인원(명)	비율(%)
(1) 노조 간부진이 노력해야 한다.	10	7.35
(2) 경영진이 협조해야 한다.	36	26.47
(3) 은행 전체직원이 협조해야 한다.	74	54.42
(4) 잘 모르겠다.	16	11.76
계	136	100.00

表 26에서 「은행 전체직원이 협조해야 한다」가 74名으로 54.42%, 「경영진이 협조해야 한다」가 36名(26.47%), 「잘 모르겠다」가 16名(11.76%), 「노조 간부진이 노력해야 한다」가 10名(7.35%)의 順으로 나타났다.

마지막으로 組合員들이 바라는 조합 지도자 像은 어떤가를 알아보기 위해 다음과 같은 質問을 하였다.

問 25) 『귀하가 바라는 組合 간부의 性格은?』에 대한 應答은 表 27과 같다.

表 27. 組合員이 바라는 노조지도자 성격

항 목	인원(명)	비율(%)
(1) 지식이 많은 자	6	4.42
(2) 신념이 있는 자	28	20.58
(3) 박력있는 실천자	32	23.53
(4) 원만한 인격의 소유자	22	16.18
(5) 지성과 교양을 겸비한 자	48	35.29
계	136	100.00

表 27에서 보면 첫째, 「지성과 교양을 겸비한 자」가 48名으로 35.29%를 차지하고 있으며 둘째, 「박력있는 실천자」가 32名으로 23.53%, 세째 「신념이 있는 자」가 28名으로 20.58%, 네째 「원만한 人格의 소유자」가 22名 등으로 16.18%, 다섯째 「지식이 많은 자」가 6名으로 4.42%의 順이었다.

以上에서 T銀行의 行員들은 勞動組合을 복리후생 및 임금수준 개선을 위한 필요기관으로 생각하고 노사관계를 개선하는 데에는 組合員 뿐만 아니라 全體職員의 共同勞力과 경영진의 이해와 협조를 전제로 하면서 신념있고 실천력있는 노조지도자의 努力을 期待하고 있는 것으로 나타났다.

4. 実態分析에서 나타난 問題點 및 改善方案

4·1 問題点

T銀行의 女行員들의 態度와 役割에 관한 事例研究를 통고여 實態分析에서 나타난 現在 銀行의 經營管理上 問題點은 다음과 같았다.

1) 銀行員의 價値觀

國民銀行이 本支店 次長級 이하 전직원 767名을 對象으로 실시한 「銀行員의 意識構造」 調査에 의하면 女行員은 자신의 職場을 안정되고 비교적 좋은 職場으로 인식되고 있다는 것으로 나타났다.[13] 그러나 최근 銀行界가 당면하고 있는 經營 內外的인 여건의 變化에 適應力을 잃고 특히 女行員의 경우는 낮은 급여와 業務量 過多 등으로 心理的 不安定 속에서 職業意識의 變化를 가져오고 있다.

2) 內部組織의 運營實態

人事制度 現況에 대한 認識度가 낮고 昇進 및 근무처 배치 이동 등에 대해 不滿足한 態度를 나타내고 있으며, 人間関係面에서도 個人의 趣味生活과 上下 및 同僚間의 對話를 希望하고 있으나 現與件이 行員 各者의 共感을 얻지 못하고 있어 消極的인 자세에서 그날 그날 주어진 業務만 處理하고 있었다.

3) 外部組織의 영향

女行員들은 勞動組合의 必要性에 대해 많은 數가 회의적인 反應을 나타내고 있으며 勞動組合의 活動方向은 복리후생 확대 실시와 賃金水準의 向上과 信念있는 勞組指導者의 活動을 期待하고 있었다.

4·2 改善方案

이와 같이 士氣(morale)[14]를 앙양하고, 人間成果를 向上시키기 위해서는 다음과 같은 點이 先行되어야 할 것이다.

첫째, 女行員 스스로가 職業意識을 確立하고 自己啓發에 보다 積極的인 자세를 갖도록 해야 할 것이다.

둘째, 內部組織面에서 銀行 最高經營者는 女行員들의 士氣를 正確하게 파악하여 人事方針의 改善 및 公正한 實施로 女行員들이 共感할 수 있는 리이더쉽을 發揮하여야 할 것이다.

세째, 勞動組合의 幹部陣은 組合員들의 意思把握에 細心한 関心을 가지고 下意上達의 意思疎通 機能을 積極 發揮해야 할 것이다.

5. 結 言

지금까지 T銀行의 女銀行員을 對象으로 한 事例研究를 통해서 그들의 價値觀과 歸屬意識, 그리고 銀行 內外部組織에 대한 意見과 態度에 대해 考察해 보았다.

T銀行의 女行員들의 價値觀은 건전한 職業人으로서의 良識을 바탕으로 하여 大部分 열심히 勤務하고 있으며, 건전한 미래상을 向해 自己實現의 努力을 착실히 하고 있는 것으로 나타났다.

그러나, 職場 內部組織上의 運營實態와 勞動組合의 役割에 대해서는 多少 不滿足을 表示하고 있는 것으로 나타나 앞으로 이에 대한 銀行內部의 制度的 뒷받침이 적극적으로 이루어져야 할 것으로 생각된다. 따라서 銀行員의 人力開發을 위한 方案을 具體的으로 要約하면 다음과 같다.

첫째, 女銀行員 個人의 改善點

女行員들은 銀行員으로서 社會에 봉사한다는 사명감과 자부심을 갖도록 努力해야 할 것이며, 自己啓發에 充實을 기하고 職場과 自身의 미래를 위해서 銀行 勤務에 보다 열성적이고 창의적인 자세를 갖도록 努力해야 될 것이다.

둘째, 銀行 內部組織의 改善點

現代 銀行經營者의 리더쉽 즉, 銀行員들에게 意欲과 希望을 불어 넣어줄 수 있는 經營者의 強力한 리더쉽과 職場에 대한 歸屬意識이 要望되며, 人事制度

13) *Korea Recruit*, 1982. 7. 20, p.4.

14) 김남현譯, 現代經營學原論(大邱 : 學文社, 1980), p.165.

의 合理的인 運營과 職場 서어클 活動의 展開가 활발히 이루어져야 할 것이다.

세째, 勞動組合의 改善點

勞動組合의 活動方向은 福利厚生 擴大에 力點을 두어야 할 것이며, 組合員의 意思를 세밀하게 파악 분석하여 下意上達의 機能을 원활히 수행하여야 할 것이다.

以上의 諸方案은 獨立해서 實施되어서는 銀行員의 人力開發에 별 效果를 기할 수 없을 것이다.

따라서 人力開發에 有效한 諸方案을 講究하여 개선·발전시켜 나아가야 할 것이다.

參 考 文 獻

1) 金南炫, 現代經營學原論, 大邱 : 學文社, 1981.
2) _____, 組織行動의 管理, 서울 : 經文社, 1980.
3) 柳基鉉, 現代人事管理論, 서울 : 무역경영사, 1980.
4) _____, 組織行動論, 서울 : 貿易經營社, 1983.
5) 崔鍾泰, 最新人事管理論, 서울 : 博英社, 1981.
6) 裵守鎭, 「從業員의 士氣에 관한 硏究」, 碩士學位論文, 1977.
7) _____, 「遞信勞動組合의 役割」, 啓明硏究論叢 第1輯, 1983.
8) 金元鉄, 經營學問題演習, 서울 : 經文社, 1982.
9) 李準範, 現代經營管理論, 서울 : 博英社, 1968.
10) Argyle, Michael, Gardner, Godfield, and Frank Cioff, "Supervisory Methods Related to Productivity, Absenteeism and Labor Turnover", *Human Relations*, Vol. II, No. 1, February, 1958.
11) Pigors and Myers, *Personnel Administration*, eight Edition, Internal Student Edition, New York : McGraw-Hill, Book, Co., 1977.
12) Richard M., Steers, and Lymanw Porter, eds., *Motivation and Work Behavior*, N. Y., McGraw-Hill, Book Co., 1979.
13) Schuman, H. and M. P. Johnson, "Attitudes and Behavior", *Annual Review of Sociology*, ed. Alex Inkeles, Palo Alto, Calif., *Annual Review*, 1976.
14) Wainer, H. A., and I. M. Rubin, Motivation of Research and Development Entrepreneurs : Determinats of Company Success, Part 1, *Journal of Applied Psychology*, June 1969.