



성과 왜곡 문화는 부정부패의 시한폭탄

송수영

내가 다니는 회사는 담보력이 부족한 소상공인들이 사업에 필요한 자금을 원활히 대출받을 수 있도록 신용보증을 해주는 공적 금융기관이다. 기관 성격상 평상시에 '청렴'을 엄청나게 강조하고, 전직원 대상 청렴교육, 특별한 기간마다 각종 점검도 실시하는 등 청렴 관련 활동이 1년 내내 수시로 진행된다.

그런데, 올해 6월 말경 나는 상반기가 끝나가니, 경각심을 환기시키는 차원에서 본점에서 강제로 하달받는 청렴 교육이나 점검 말고, 7월 중에 '지점장'인 내가 간단하게라도 뭘 준비해서 지점 직원들을 대상으로 별도의 청렴 교육을 해 보고 싶은 생각이 들었다. 일상 업무가 바쁘니 복잡한 교안을 만들 시간은 없기에, 경각심을 불러일으킬 용도로 쉽고 유용한 내용을 좀 찾아봐야겠다고 생각했다. 그러다가 사내 게시판에서 '성과 왜곡 행위 점검 실시' 관련 시행문서를 보게 되었다.

연말에 조직 성과평가를 실시하는데 지점들이 성과를 왜곡하는 행위를 하고 있을 수도 있으니, 본점 사업 부서들에게 미리 중간에 점검하라는 것이다. 나는 보자마자 '어, 이거다!'라고 생각했다. 평상시, 단지 금전 관련 문제 외에 성과 왜곡 행위도 당연히 청렴 정신에 위배되는 행위라고 오랫동안 생각해 오고 있었기 때문이다.

게다가, 시행문 게시판에 성과 왜곡 행위의 일반적인 유형들이 예시로 적혀 있지만 업무를 폭넓게 경험해 보지 못한 저연차 직원들이 많아서 내용 이해가 잘 안될 것이 분명해 보였다. 그래서 왜곡 행위 예시 유형을 상세히 쉽게 설명해 주고, 그 행위로 인해 어떻게 성과가 왜곡되는지 설명만 해줘도 지점 직원들에게 좋은 교육이 될 것 같았다.

또, 청렴 관련 고사성어나 고전, 속담 등도 추가로 소개해 주면서 성과 왜곡 행위 근절 마인드 교육을 하면 좋겠다는 생각도 들어서 인터넷 검색도 해 보았다. 한참 찾다 보니, 짧으면서도 마음에 쏙 드는 구절들이 꽤 있었다. 일례로, '군자대로행(君子大路行)' 같은 글귀는 비록 다섯 글자밖에 안되지만 절로 고개를 크게 끄덕이게 되는 힘을 지니고

있었다.

7월 교육 당일에 이렇게 내가 준비한 간단한 교육자료를 바탕으로 지점 직원들 대상으로 성과 왜곡 행위 관련 설명과 마인드 교육을 했다. 교육을 마치자, 저연차 직원들 대부분이 황당해하는 웃음을 짓더니, 한마디씩 하는 것이었다.

"와! 성과 왜곡 행위가 이렇게 많은 줄 몰랐어요!"

"이게 다 지금까지 실제로 벌어졌던 건가요?"

나는 웃으면서 얘기했다.

"놀랍게도 이것들은 아마 대부분 실제로 다 벌어졌던 일일 거예요. 경쟁이 워낙 치열하다 보니 별의별 일이 다 생겼던 거죠. 그렇지만 조심해야 할 것이 뭔지 압니까? 이걸 왜곡 행위의 예시일 뿐이라는 겁니다. 예시에 없는 행위를 했다고 해서 왜곡이 아니라고 단정할 수는 없다는 거죠. 그러니까, 평상시에 어떤 행동을 할 때 그 행동이 바른 행동인지 아닌지 항상 생각해서 하도록 하세요. '공든 탑이 무너지랴'라는 속담을 믿으면 안 됩니다. 공든 탑도 작은 왜곡 행위 하나로 다 무너질 수 있어요. 그런 행위를 하면 성과평가 감점도 받지만, 이미지가 실추돼서 간접적인 영향도 상당하니까."

그랬더니, 누군가 또 물었다.

"궁금한 게 있는데요. 회사에서 옛날부터 이렇게 왜곡 행위를 점검했던 건가요?"

이 말을 들으니 예전 일이 어렵듯이 떠올라서 나는 다시 추가로 얘기를 해주었다.

"오래 전에는 '이의 신청' 정도여서 보통 '우리 지점 점수 산정이 잘못되었으니 정정해 달라.'는 것이 대부분이었어요. 왜곡 행위 관련 문구도 어느 시점부터 생기긴 했지만 실제로는 왜곡 행위에 대해 엄격하게 조사하고 조치하는 시스템이 잘 가동되지 않았어요. 어차피 남들도 다 하니까 암암리에 묵인하고 다들 해온거죠. 외부 고객한테 돈을 받는 일이 아니니 부정하다는 인식도 별로 없었던 것 같고. 어쩌면 약 6년 전에 내가 한 행동이 지금의 뽀뽀한 성과 왜곡 모니터링 시스템에 불을 당긴 시초일 수도 있어요."

약 6년 전 옛 기억을 회상해보자면, 당시에 나는 모 지점 채권관리 업무 담당 팀장이었다. 신용보증을 해주면 필연적으로 대출을 연체하는 고객들이 생기기 마련인데, 단기 연체가 발생한 채무자들은 독촉해서 은행 대출 연체를 빨리 정리하라고 하고, 연체가 장기화 되면 은행에 채무자 대신 돈을 변제해준 후 법적 조치와 독촉을 통해 채권 회수를 하는 것이 주요 업무였다. 즉, '단기 연체 정리' 관련 지표와 '채권 회수' 지표 2개가 채권관리 업무 성과지표의 양대산맥이었다.

당시 경기가 워낙 어렵다 보니, 채권 회수도 어려웠지만 단기 연체 발생이 매월 급증하면서 누적되어, '단기 연체 정리' 관련 성과 지표(일명 "사고 정상화율")가 더 달성이 어려웠다.

목표율이 35%였는데, 아무리 연체 정리를 시켜도 분모인 '단기 연체 발생 금액'이 계속 늘어나니 수치가 올라가지를 않았다. 우리 팀 직원들에게는 '괜찮아. 열심히 해도 안되면 어쩔 수 없는 거야. 일단 열심히만 하자.'라며 말은 했지만, 회사에서도 집에서도 날마다 고민을 하고 또 했다. 8, 9월경이 되니 수치가 더욱 명확해졌다. 그간의 추이를 살펴서 연체 발생 금액과 정리 금액을 시뮬레이션해 보니 무슨 수를 써도 목표달성은 불가능했다.

'지금까지 이 실적이면 도저히 방법이 없는데 어찌지? 신용보증하는 팀은 분명히 목표를 다 달성할텐데 우리 팀 때문에 지점 점수가 깎이면 볼 낯이 없는데 어찌지? 역시 그 방법을 써야 하는 걸까?'

'그 방법'이라는 것은 '연체 전산 등록 시기를 뒤로 미루는 방법'이었다. 연체 정리가 될 만한 것들만 전산 등록해서 연체 정리 처리를 하고, 정리가 안 될 것 같은 것들은 전산에 등록하지 않으면 분모가 늘어나지 않는다. 성과평가 기간이 끝난 후에 일시에 미처리했던 것들을 전산 등록하면 성과 이외에 문제될 것은 아무 것도 없다. 어차피 너도 나도 다 하는 방법이라 그간 특별히 문제 삼은 적도 별로 없었다. 전산 처리만 안할 뿐 업무처리를 안하는 것은 아니기에 크게 문제될 부분도 없었다.

그러나, 여러 날 고민을 거듭한 끝에 나는 이런 생각을 하는 나 자신부터 문제라는 생각이 들었다. 그래서 지점장님, 보증 팀장님께 회의를 하자고 요청한 뒤, 이렇게 말했다.

"지점장님, 팀장님. 죄송하지만, 올해는 '사고 정상화율' 목표는 달성하지 못할 것 같습니다. 끝까지 최선을 다하겠지만 어려울 것 같습니다. 전산 등록을 미루는 방법도 생각해 봤지만, 도저히 그 방법은 아닌 것 같습니다. 저도 예전에는 부끄럽게도 서류에 휩쓸려 그런 행위를 조금씩 했었어요. 그렇지만, 저희 회사가 청렴을 그렇게 강조하는데, 회사 설립 후 이렇게 오래되도록 아직까지도 그러는 건 아닌 것 같습니다. 이번에는 공정하고 정직하게 업무처리를 하고 싶습니다. 결과적으로 목표 미달로 민폐를 끼치게 될 가능성이 높는데 미리 죄송합니다."

다행히 두 분은 '잘 알겠다. 너무 걱정하지 말고 당신 생각대로 원칙대로 해라.'라고 하며 내 결정을 존중해 주었다. 그리고 나서 보증팀원들과 우리 팀 팀원들에게도 모두 같은 내용으로 동의를 구했다. 성과평가 결과에 민감한 팀원들이 더 반발하지 않을까 내심 걱정했었는데 다행히 이들도 모두 한목소리로 동의해 주었다. 또, 팀원들에게 절대로 성과 왜곡 행위를 하지 말고 있는 그대로 정직하게 업무처리할 것을 신신당부했다.

그런데 11월 초경에 다른 지점 실적을 전산으로 모니터링해 보니 단기 연체 관련 전산 등록을 미루고 있는 것 같은 징후가 보였다. 연말에 성과평가 최종 결과가 나온 뒤에 이의를 제기하는 것은 모든 시선이 나에게 쏠릴 테니 심적으로 너무 큰 부담이 될 것 같았다. 그래서, 조용히 본점 채권관리 업무 총괄 부서에 전화를 걸었다.

"OO님, 전산을 보니까 다른 지점에서 연체 등록을 제대로 안 하고 있는 것 같은데요. 이러면 안될 것 같아서 미리 말씀드려요. 사전에 신경 좀 써주세요."

그랬더니, 당시 담당자가 영 반응이 미적지근했다. '내용은 대충 알겠다.' 정도였다. 제대로 처리할지 좀 걱정은 되었지만, 내가 직접 전화까지 했기 때문에 '설마! 알아서 미리 이상하게 업무처리하는 지점들에게 경고를 주던지 하겠지?' 생각하고 수화기를 내려놓았다.

그러다, 드디어 성과평가 마감일이 지났다. 우리 지점은 예상대로 '사고 정상화율' 목표달성률을 달성하지 못했다. 그러나, 다행히 우리 지점이 속한 지역본부 소속 지점들의 전체 평균이 목표를 초과달성하여 '지역본부 만점 평가 특례에 따른 달성'으로 인정되어 감점 없이 만점 점수를 받았다. 그러나 아쉽게도 보증팀의 고객만족도 점수 등이 그다지 좋지 않아서 포상 순위에 들지 못하는 애매한 등수인 4위를 받았다.

그런데, 평가 결과 문서를 훑어보다가 제일 놀란 것은, 가장 심하게 연체 전산 등록을 미룬 것으로 추정되는 지점이 1위를 한 것이었다. 본점 부서에 전화까지 미리 했었기에, 전혀 예상치 못한 결과여서, 순간 나는 머리를 한 대 크게 얻어맞은 것 같았다. 성과평가 이의신청을 받는 기간이 2일 정도 있었지만, 여러 가지 이유로 이의를 해야 할지 말지 막막했다.

첫째, 이의를 해서 1위 지점 실적을 차감한다고 하더라도 어차피 우리 지점 실적이 애매해서 포상 순위에 들지도 못하니 이의의 실익이 없다.

둘째, 이의를 하면 우리 지점이 속한 지역본부 소속 지점들도 성과 왜곡 행위를 했을 가능성이 있기 때문에 엉뚱하게 파편이 여러 군데로 튀어 '내부 총질'이라는 비판을 받을 가능성이 매우 높다.

셋째, 위 이유로 지역본부별 성과를 재집계할 경우, 우리 지점이 '지역본부 만점 평가 특례에 따른 달성'을 못할 수도 있다. 이 경우 애초에 목표 미달인 우리 지점은 이의를 안 할 때보다 더 낮은 점수를 받게 될 가능성이 높다. 이렇게 되면 지점 내부 직원들조차 나를 원망할 가능성이 높다.

넷째, 이것은 오랜 관행적 악습을 깨는 일이고 파장이 회사 전체에 미치는 일이다. 그러니, 실적이 뒤바뀌는 지점들에서 오히려 더 분개하며, 우리를 미워하고 뒤에서 수군거릴 수도 있다.

실적 왜곡 규모를 미리 알 수 없기 때문에, 몇 번을 생각해도 이의신청을 하는 것이 잠자코 있는 것보다 불이익이 더 커 보였다. 평가 결과 문서를 읽은 이후부터 생각이 너무 많아져서 일이 손에 잡히지 않았고, 퇴근해서 잠자리에 들어서도 잠을 이루지 못했다. 처음에는 내가 받을 불이익, 우리 지점이 받을 불이익에 대해서만 자꾸 생각이 미쳤다. 그러나, 한참을 고민하다 보니 점점 그 생각은 멀어져 갔다.

왜 그랬는지 모르겠지만 갑자기 우리 팀에 있는 저연차 직원들의 모습이 떠올랐다. 뚝뚝뚝하고 순수한 직원들의 얼굴이 지금의 우리처럼 타락해 가는 모습이 오버랩되는 상상이 시작되자 팔뚝에 소름이 돋았다. 그러면서부터 어느 순간 우리 회사가 진짜 가야 할 바른 길이 무엇인지를 생각하게 되었다.

'우리 회사는 늘 청렴을 강조하는 회사야. 설립된 지도 10년이 훨씬 넘었지. 그런데 아직까지도 매년 성과를 왜곡하는

것이 정상적이고 청렴한 걸까? 성과 왜곡은 청탁성 돈을 받는 게 아니라서 청렴과 상관이 없다고 생각하고 있는 거 같은데, 정말 성과 왜곡이 그저 우리들끼리의 치열한 경쟁만을 의미할까? 지금처럼 가장 왜곡을 많이 한 지점이 1위가 된다면 청렴하면 손해를 본다는 메시지를 주는 것과 마찬가지로. 결국 성과 왜곡이 당연하게 인식되는 문화가 우리 조직문화 깊숙이 내재 되어 간다면 시한폭탄을 키우는 것과 마찬가지로 아닐까? 어떤 사안이 부정부패한 사안인지 스스로 인식하지 못하는 상태로 너무 쉽게 자기합리화해 버릴 수 있을 테니까. 새로 들어온 어린 자연차 직원들도 똑같이 몰들어 갈 텐데 그건 정말 안 될 일이야. 조직의 누구라도 이 악순환 고리를 끊어줘야 하는 거 아닐까?

새벽녘이 거의 다 되어서야 잠깐 쪽잠을 잔 후 지점에 출근해서 지점장님과 팀장님께 회의를 좀 하자고 말씀드렸다. 회의 때, 1위를 한 지점의 성과 왜곡 가능성이 매우 높다고 말씀드리고, 이의를 했을 경우 예상되는 불이익을 모두 다 말씀드렸다. 그리고 울곧게 말씀드렸다.

“지점장님, 팀장님. 제가 이 일로 어제부터 밤새 고민을 많이 했습니다. 이의를 했을 때가 불이익이 더 클 위험성이 높지만, 저희 회사는 언제까지 이렇게 살아야 하나요? 이제 바뀔 때가 되지 않았나요? 저는 조직이 자정 작용을 할 수 있는 시스템이 제대로 돌아가야 한다고 생각합니다. 지금은 명목상은 성과 왜곡을 모니터링한다고 되어 있지만 실제로는 그것이 안 되고 있어요. 아무도 고양이 목에 방울을 달려고 하지 않습니다. 어렵지만, 회사에서 오래 생활을 한 저희가 마땅히 그 역할을 해야 되지 않을까요? 저도 회사가 발칵 뒤집힐 파장이 두렵습니다. 그렇지만, 누군가 한 번은 해야 될 일 같습니다. 그렇지만 지점 전체를 위험에 빠트리는 일이니 먼저 두 분께 상의를 드리고, 그 후에 제가 지점 직원들한테 일일이 동의를 구해보겠습니다.”

두 분은 내가 ‘실적 미달 가능성에도 불구하고 공정하게 업무처리 하겠다.’고 폭탄 선언했던 날보다 더 심각한 얼굴이 되었다. 이마를 이리저리 짚거나, 종이컵을 우그러뜨리거나 하는 등 당황스러워하는 기색이 역력했다. ‘우리는 원칙을 지킵시다.’와 ‘관행을 타파하고 회사 전체를 발칵 뒤집읍시다.’는 차원이 다른 얘기일 테니 이런 반응이 놀라운 것도 아니었다.

한참 침묵 후에 두 분이 머뭇거리시며 드디어 말문을 여셨고, 몇 번의 대화를 주고받은 후 ‘지점 직원들 의향을 물어보고 일의 추진 여부를 결정’하는 것으로 회의를 마무리했다. 내가 직접 돌아다니며 직원들에게 이런 이야기를 해주고 의향을 물었더니, 놀랍게도 직원들이 망설이긴 했지만 모두 다 동의를 해주었다. 그래도 청렴을 강조하는 회사의 직원들답게 우리 회사에 순수하고 바른 생각을 가진 직원들이 많다는 걸 새삼 느끼는 순간이었다.

그래서 이의 기한 마지막 날, 성과관리 부서에 ‘사고 정상화를 실적 왜곡 여부를 검증해달라’고 이의 문서를 송부했다. 문서 송부 전까지도 가슴이 두근두근하는 불안함이 약간 남아 있었는데 문서를 발송하고 나니 ‘이제 될대로 돼라. 난 할 일을 했을 뿐이야.’라는 심정이 되어 마음이 다소 편안해졌다.

그날 퇴근 직전에 본점 선배님으로부터 연락이 와서, 매우 난감해하며 이리저리 말을 돌려가면서 이의 취하를

권유하는 듯한 전화도 받았지만 ‘저도 생각 많이 하고 이의한겁니다. 그냥 원칙대로 조사해 주십시오.’라고 말하고 단칼에 거절해 버렸다.

예상한 대로 다음날부터 회사가 발칵 뒤집혀서 여기저기 술렁거렸다. 지점 직원들 표정이 침울해 보여서 무슨 일이 있는지 물었더니 직원 한 명이 내 자리로 와서 머뭇거리면서 이렇게 얘기했다.

“팀장님, 어떡해요. 지금 회사 난리 났어요. 다른 지점에서 ‘여기 깨끗한 지점이 어디 있냐, 너네는 똑바로 처리했냐’ 이려고들 있대요. 우리 지점에서 누가 이런 일을 주도한 건지 여러 사람들이 메신저로 자꾸 물어보네요. 일단 잘 모른다고 얘기는 하고 있는데 어떡하죠? 소문이 이미 다 난 거 같긴 해요.”

이 얘기를 옆에서 듣던 다른 직원들도 ‘앗, 저도 그런 연락 계속 받고 있어요. 다 알고 물어보는 거 같아요.’ 하며 울 듯한 표정으로 난감해했다. 나는 그 말을 듣고, 직원들이 부담을 갖는 것이 신경 쓰여서, ‘물어보는 사람들 있으면 그냥 속 시원히 내가 주도했다고 얘기해라. 어차피 다 알게 될 거고 실제로도 내가 한 것이 맞으니까.’라고 말했다.

그로부터 며칠이 지난 뒤 수정된 성과 평가 결과가 문서로 게시되었다. 문서를 살펴보니 왜곡된 실적을 전부 차감해서 원칙대로 처리한 우리 지점을 제외한 모든 지점의 ‘사고 정상화율’ 실적이 하향 조정되었다. 우리 지점은 포상권은 아니지만 4위에서 3위로 1단계 올라갔고, 1위를 했던 지점은 4위로 대폭 내려갔다.

개인적으로는 4위로 내려간 지점에 있는 직원들에게는 참 미안했다. 그 안에는 평상시에 반갑게 인사하고 다니던 직원들도 꽤 있어서 다음에 어떻게 얼굴을 봐야 할지 걱정도 되었다. 또, 다들 열심히 해서 좋은 성과를 기대했을 텐데 나 한 사람 때문에 등수가 뒤바뀌었으니 얼마나 억울할지 상상되었다. 그렇지만 이미 일을 저질렀으니, 남들이 뒤에서 욕하든 말든 당당히 감당을 하겠다고 마음 먹었다. 이 일로 인해 앞으로 조직의 자정 작용이 활발해진다면, 이런 일이 발생했을 때 되려 화를 내는 것이 아니라, 불이익을 받는 것을 당연하게 여기는 문화가 생성될 거라고 생각했다.

아니나 다를까, 그다음 해부터는 아예 성과 왜곡시 감점을 주는 세부 기준까지 등장했고, 지금까지 조금씩 다듬어져 오고 있다. 그때부터 지금까지 회사에서는 성과 왜곡 관련 모니터링을 한층 더 강화하고 있고, 왜곡 관련 이의도 종종 접수되어 처리되고 있다.

만약 누군가가 ‘성과 왜곡 행위가 아직도 끊이지 않았으니 여전히 회사가 문제 있는 것 아닌가?’라고 묻는다면 나는 이렇게 대답할 것이다.

“아니요. 왜곡 행위를 감춰두고 다 같이 괜찮다고 스스로 합리화하며 사는 것보다는 지금처럼 들어내서 자꾸 썩은 썩을 잘라내려고 시도하는 것이 무척 중요하다고 생각합니다. 청렴의 핵심은 끊임없는 자정 작용을 통해 부패와 멀어지려고 노력하는 것이니까요. 왜곡에 대한 인지 감수성이 높아지는 경험이 누적될수록 우리 조직은 더욱 건강해질 겁니다.”

올해 7월 중간 실적 점검과 성과 왜곡 모니터링 시에는 아무런 문제점이 발견되지 않았다고 한다. 올 연말까지 쪽 이런 분위기가 이어진다면 청렴한 조직문화에 한 걸음 더 다가갈 수 있지 않을까 조심스럽게 기대해 본다.

부디 내가 던진 작은 돌이 우리 조직을 흔들어 댄 말썽꾼으로 치부되지 않고, 조직을 바르게 받치는 석조기둥의 한 귀퉁이를 차지하기를 다시 한번 소망해 본다.