

## 글로벌 은행들의 인재 확보 경쟁: 'War for Talent'

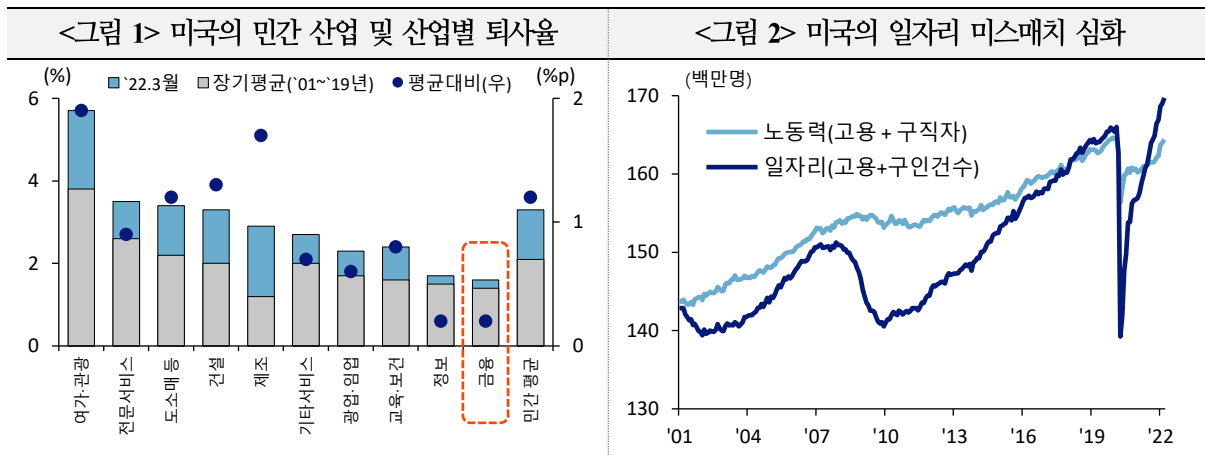
황원정 | 책임연구원(3705-6156)

이상원 | 글로벌은행부장(3705-6216)

- [이슈] 코로나19 이후 '대퇴직<sup>Great Resignation</sup>' 시대를 맞아 주요국의 구인난이 심화되고 있는 가운데 글로벌 은행산업에서도 인재 확보 경쟁<sup>war for talent</sup>이 치열
  - 금융산업의 퇴사율이 상대적으로 낮은 점을 고려할 때 은행권의 인재 경쟁 심화에는 '대퇴직'보다는 다른 요인이 더 크게 작용할 가능성이 있어 그 원인을 점검
- [원인] 최근 글로벌 은행권이 ●디지털 추진 가속화 ●ESG 경영 확대 ●자산관리<sup>WM</sup> 사업 강화 등에 우선순위를 두면서 관련 분야에 정통한 인력 쟁탈전이 격화
  - (디지털) 팬데믹 이후 은행권의 디지털 전환이 빠르게 전개되면서 기술/디지털 인재에 대한 수요가 급증하고 있으나, 우수인력<sup>top-flight candidates</sup>의 입사 희망 1순위가 여전히 빅/핀테크 기업이라는 점은 은행의 기술인재 확보에 어려움을 가중
  - (ESG) ESG에 대한 고객의 높은 관심에 비해 은행권 내부에서는 전문인력 부족은 물론 기존 직원들의 자격 미달 등으로 관련 업무를 적극 추진하는 데 차질이 발생하면서 해당 분야의 인력을 확충해야 할 필요성에 직면
  - (WM) 은행들의 WM 사업 강화 및 기존 전문인력의 은퇴 증가로 자문인력 채용이 늘고 있음. WM 부문의 디지털 혁신에도 불구하고, 고액자산가 및 고령고객을 중심으로 '인간전문가<sup>human advisor</sup>'에 대한 수요 지속
- [전망 및 시사점] 글로벌 은행산업 전반의 인력 축소 움직임에도 불구하고, 특정 업무에서 치열한 인재 확보 경쟁은 지속될 전망. 이에 해외 은행들의 △경쟁력 있는 보상 제공, △근무여건 재정비, △사내교육 프로그램 강화 등의 노력에 주목할 필요
  - (경쟁력 있는 보상) 주요 은행들은 우수인재 확보와 유출 방지 차원에서 임금, 보너스 등 경제적 보상을 강화
  - (근무여건 재정비) 일부 은행들은 유연한 휴가 및 하이브리드 근무 확대, 복장 자율화 등을 시도하며 인재 쟁탈전에서 우위를 점하기 위한 다양한 방안을 시도
  - (사내교육 강화) 은행들은 전문인력 부족 문제를 자체적으로 해결하기 위해 내부 조직 또는 외부기관을 활용한 리스킬링<sup>Reskilling</sup> 또는 업스킬링<sup>Upskilling</sup>을 실시

□ [이슈] 코로나19 이후 '대퇴직<sup>Great Resignation</sup>' 시대를 맞아 주요국의 구인난이 심화되고 있는 가운데 글로벌 은행산업에서도 인재 확보 경쟁<sup>war for talent</sup>이 치열

- '대퇴직'이란 팬데믹 기간 중 노동자들의 자발적 퇴사가 증가하면서 이를 설명하기 위해 만들어진 용어로 경제재개 이후에 기업의 구인난이 심화된 배경 중 하나
  - 미국 민간산업 퇴사율은 '21.4월부터 3%를 상회하는 고수준을 지속('01년~'19년 평균 2.2%). 공급부족에 따른 일자리 미스매치(530만건↑)도 2차대전 이래 최악<그림 1,2>
    - 팬데믹 이후 민간기업의 퇴사율이 가파르게 치솟는 상황은 미국 외에 서유럽·싱가포르·호주 등 다수 국가에서도 목격
- 상대적으로 퇴사율이 낮고, 고숙련/고임금\* 업종인 금융산업의 경우 인재 확보 경쟁에 '대퇴직'보다는 다른 요인이 더 크게 작용할 가능성이 있어 그 원인을 점검
  - \* 코로나19를 기점으로 퇴사율이 증가하는 모습을 보인 여타 업종과 달리 미국 금융산업 퇴사율은 장기 평균 내외에서 낮은 수준을 유지(그림 1). 조기 퇴직은 일반적으로 저숙련/저임금 노동자에 집중
  - 영국의 금융서비스 산업이 '실존적인 인재 위기<sup>existential skills crisis</sup>'에 직면해 있다는 경고 속에 지난해 일자리 공석과 훈련된 전문인력 수 사이의 간극<sup>gap</sup>이 40% 급증한 상황(FSSC, Talent.com)
  - 독일 Deutsche Bank의 CEO인 Sewing은 인재 쟁탈전이 점점 더 치열해지고 있다고 평가하고 있으며, Credit Suisse의 CEO인 Gottstein은 비용절감 압박에도 불구하고 인재 유치를 위해 더 많은 돈이 필요한 상황이라고 강조
  - 또한 캐나다 RBC의 CEO인 McKay는 북미에서 인재 부족이 심각해 필요한 인력을 고용하는 데 애로를 겪고 있다고 언급하면서 인재 확보 전쟁을 올해 가장 우려되는 요인으로 지목



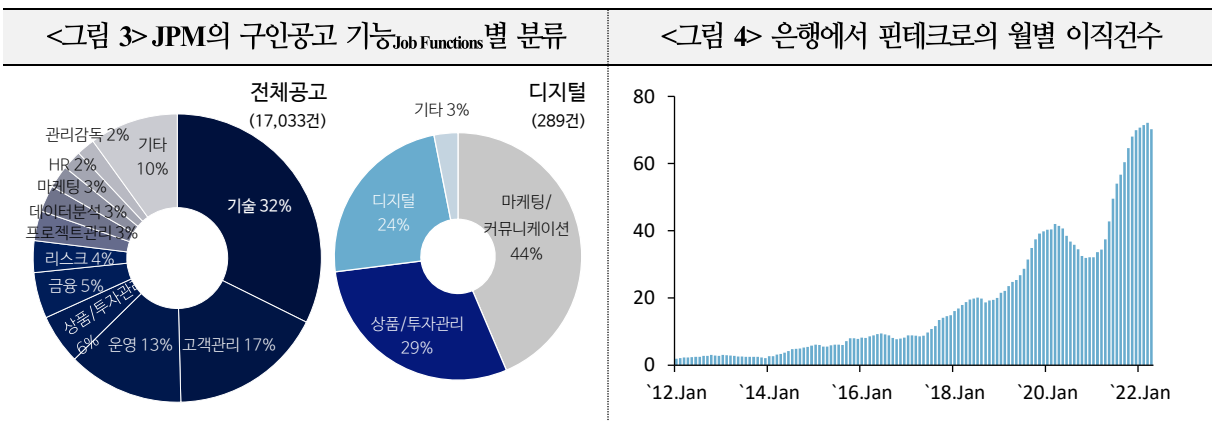
자료: FRED, 국제금융센터. 주: '22.3월 퇴사율 내림차순

자료: Bloomberg

□ [원인] 최근 글로벌 은행권이 ●디지털 추진 가속화 ●ESG 경영 확대 ●자산관리WM 사업 강화 등에 우선순위를 두면서 관련 분야에 정통한 인력 쟁탈전이 격화

① 디지털 분야

- 팬데믹으로 고객들의 비대면 거래가 급증하면서 은행권의 디지털 전환 속도가 빨라지게 되고, 이를 추진하기 위해서 기술 및 디지털 인재에 대한 수요가 증가
  - 미국 소매금융 고객 대상 설문조사에서 디지털 채널을 선호하는 비율은 '20년 26%에서 '21년 32%로 증가(지점 선호는 42%→35% 감소, PwC)
  - 이에 은행권은 소프트웨어 개발자 등 IT전문인력 외에도 상품관리, 마케팅, 고객대응 등 전사적 영역에서 디지털 기술에 능숙한<sup>tech fluent</sup> 인재를 구인 중
    - 최근 JPMorgan의 기술인력 채용공고는 약 5,500건으로 전체 공고의 32%에 달함. Citi의 경우 디지털 전환을 위해 약 4,000명의 기술인력 확충 계획을 발표
- 우수인력<sup>top-flight candidates</sup>의 입사 희망 1순위가 빅/핀테크 기업이라는 사실은 은행들이 기술 관련 인재를 확보하는 데 어려움을 가중
  - 테크기업은 유망한 커리어패스, 수평적 조직구조, 유연한 근무환경, 일부 회사지분 등을 제공한다는 점이 은행에 비해 인재확보 쟁탈 경쟁에서 유리하게 작용
    - 팬데믹 기간 중 다수의 기업들이 일시해고 및 인원감축에 나서는 동안 빅테크 기업들은 인력을 확충('20년 Facebook 1만명, Amazon 2만명 신규채용)
  - '21년 이후 은행권에서 네오뱅크, 암호자산 업체 등 핀테크 기업으로 이직하는 사례도 급속도로 증가<그림 4>
    - '20.1~'22.4월 중 Goldman Sachs에서 Coinbase(암호화폐 거래소)로 37명, Brex(법인카드)로 21명, SoFi(온라인 금융회사)로 18명 등 총 147명의 직원이 대거 핀테크로 이직



자료: JPM('22.6월)

자료: Bloomberg, 주: LinkedIn 데이터 기준



② ESG 분야

- ESG에 대한 고객들의 높은 관심 속에 은행권의 사회적 책임에 대한 요구가 커지면서 ESG 전문가 등 관련 인력에 대한 수요가 증가
  - 기업의 사회적 책임 확대 및 친환경 경제로의 이행으로 ESG 전문가에 대한 수요가 전산업에 걸쳐 확대되는 반면 인력 공급은 절대적으로 부족해 구인난이 격화
    - 비교적 높은 ESG 전문가의 연봉이 해당 인력 부족의 심각성을 방증<그림 5>
  - 특히 은행들은 포트폴리오 매니저, 애널리스트, 지속가능금융 및 그린본드 업무 등 다양한 분야에서 ESG 전문성을 갖춘 인력의 필요성이 증대
    - Credit Suisse는 지난해 1월 외부에서 5명의 전문가를 채용해 ESG 전략팀을 강화했으며, 올해에도 자산관리 부문에서 기후전문가를 충원
    - JPMorgan의 경우 지난해 4월 지속가능금융, 농식품 기술 산업 및 기업고객 지원 등을 담당하는 '그린이코노미팀'을 신설하고 전문인력을 채용 중
- 반면에 은행권 내부에서는 전문인력 부족은 물론이거니와 기존 직원들의 자격 미달 등으로 인해 ESG 관련 업무를 적극 추진하는 데 차질이 발생
  - 글로벌 상위 100대 은행들의 ESG 부문 직원 가운데 관련 학위를 보유하고 있는 전문가 비중은 15%에 불과(Capital Monitor)
  - 아시아지역 투자전문가 대상 조사에 따르면 소속기관의 ESG 투자가 저조한 주원인으로 'ESG 전문가 등 자격을 갖춘 인력의 부족'을 꼽음(Asia Investors)
    - 최근 HSBC의 책임투자(responsible investing) 담당 부사장이 투자자를 대상으로 한 연설에서 기후변화가 금융산업에 미치는 위험을 경시하는 발언을 해 정직을 당한 사례도 있음

<p>&lt;표 1&gt; 은행권의 기후대응 책임 강화</p>		<p>&lt;그림 5&gt; 미국 내 업무별 애널리스트 연봉 분포</p>	
구분	내용		
RE100	기업 사용전력 100%를 재생에너지로 대체하겠다고 자발적으로 약속하는 글로벌 캠페인 - JPM, BofA, Citi, Wells Fargo 등 미국 9개은행, UBS, Credit Suisse, Deutsche Bank, Commerz Bank, 국민은행, Barclays, HSBC, BBVA, DBS 등이 참여		
탄소중립 은행연합 (NZBA)	글래스고 탄소중립금융연합(450개 이상 금융기관 참여) 내 은행부문 협의체 - '22.6월 현재 41개국 111개 은행(총자산 \$68조, 전 세계은행 자산의 38%)이 참여		

자료: RE100, NZBA 홈페이지

자료: Salary('22.6월), 주: Analyst II 기준

**③ 자산관리 Wealth Management 분야**

- 은행들이 고액자산가 증가에 대응하고, 비이자 수익원을 다변화하기 위한 차원에서 자산관리 사업을 강화하는 움직임이 자문인력<sup>advisor</sup> 등에 대한 수요를 자극<표 2>
  - 전세계의 WM 시장은 '30년까지 연평균 10.7% 성장하고, 그 중 아태지역의 경우 이보다 높은 12.7%의 고성장세를 보일 전망(Allied Market Research)
    - Goldman Sachs는 자본시장 변동에 대한 취약성을 완화하기 위해 사업다각화를 모색하고 있으며, 이의 일환으로 자산관리 부문의 확장을 선택
  - 또한 기존 자문인력의 고령화로 인해 은퇴가 증가하게 되는 상황 등도 WM 인재의 공급불안을 가중시키는 요인
    - 미국 내 자문인력의 평균 연령은 50세 이상으로 1/3이 10년내 은퇴. 현 수준으로 인력을 유지하기 위해서는 24만명을 신규로 채용하고 교육시켜야 할 필요(Deloitte)
    - 아울러 젊은 고객들의 WM 서비스 수요가 확대되는 가운데 기존의 고령 자문인력은 이들의 투자성향 등 요구에 부합할 수 있는 디지털 기술 숙련도 등의 능력이 부족
- 특히 현재 WM 부문에서의 기술혁신은 기초단계인 만큼 당분간 인간전문가<sup>human advisor</sup>가 필요한 '하이브리드 모델'이 강세를 보이며 인재 수요가 지속될 소지
  - 자산관리 고객의 자산규모와 자문의 복잡성이 커질수록 단순한 기술기반 모형 보다는 전문가에 대한 고객의 선호가 우세하게 됨(Deloitte)<그림 6>
  - 또한 노령화 추세 속에 고령층 고객은 투자조언 외에도 인적교류에 대한 요구가 커 로보어드바이저 등 기술이 발전하더라도 '휴먼어드바이저' 수요는 지속
    - '30년에도 미국의 WM 시장에서 휴먼어드바이저와 하이브리드 모델이 90% 이상을 차지할 전망(Allied Market Research)

<표 2> 글로벌 은행 WM부문 채용계획		<그림 6> 3가지 WM 모형 비교	
기관	내용		
JPM	향후 3년간 신규 자문인력 1,300명 고용 계획		
Citi	'25년까지 아태지역 WM 부문 2,300명 고용 계획		
HSBC	향후 5년간 아시아 WM 부문 1,000명 고용 계획 - '22년 말까지 중국 WM 부문에 300명 이상 고용		
Barclays	PB 직원 100명 고용 계획		

자료: 외산종합

자료: Deloitte, 국제금융센터

□ [전망 및 시사점] 글로벌 은행산업 전반의 인력 축소\* 움직임에도 불구하고, 특정 업무에서 치열한 인재 확보 경쟁은 지속될 전망. 이에 해외은행들의 △경쟁력 있는 보상 제공, △근무여건 재정비, △사내교육 프로그램 강화 등의 노력에 주목할 필요

\* 향후 10년간 미국 은행산업 내 일자리가 지금보다 10~15% 정도 축소될 것으로 추정(Wells Fargo 등)

- (경쟁력 있는 보상) 주요 은행들은 우수인재 확보와 유출 방지 차원에서 임금, 보너스 등 경제적 보상을 강화
  - 월스트리트의 투자은행들은 애널리스트 초임을 인상해 우수인재를 확보하고 과도한 업무부담에 대한 불만을 완화시키고자 노력
    - UBS는 미국 내 애널리스트 초임을 '21.8월 \$10만, '22.4월 \$11만으로 1년 사이에 두 차례 인상. Citi 및 JPM도 '22년 초 애널리스트 초임을 \$11만으로 인상(Bloomberg)
  - 지난해 미국 대형은행들은 우수 직원 등에 대한 인센티브 보상을 20~25% 늘렸으며, 올해에도 일부 직무의 상여 기금(Bonus pool)을 30~40%로 큰 폭 확대
    - 한편 독일 Deutsche Bank는 인재 확보 경쟁에서 승리하기 위해 올해 보너스 규모를 15% 늘려 4년래 최대 인상 목표를 제시
    - 잇따른 스캔들로 인해 큰 타격을 입은 Credit Suisse는 우수인력 유지에 걱정을 토로하며 고위 직원에 재임 3년차에 즉시 지급하는 현금보상(cash payouts)을 증액
  - 캐나다 은행권의 경우 2021 회계연도에 인재 유치 등을 위해 1인당 급여를 6.3% 인상했는데 이는 이전 3년 평균 인상 폭의 2배를 상회하는 수준
    - 싱가포르의 DBS도 인재 이탈 방지를 위해서 지난해 중반에 전직원의 급여인상 단행
- (근무여건 재정비) 일부 은행들은 유연한 휴가 및 하이브리드 근무 확대, 복장 자율화 등을 시도하며 인재 쟁탈전에서 우위를 점하기 위한 다양한 방안을 시도
  - 보다 나은 일과 삶의 균형(work-life balance)을 추구하는 인재를 확보하기 위해 무제한 휴가, 근무일수 축소 등 고정관념에서 벗어난 새로운 제도를 모색
    - Goldman Sachs는 '22.5월부터 고위직 대상으로 고정 유급휴가를 폐지하고, 무제한 휴가를 제공. 저연차 직원의 경우 고정 유급휴가는 유지하되 무급휴가 일수를 확대
    - 영국 Charity Bank는 '22.6월부터 임금삭감 없는 주 4일제 실험(Four Day Week Global)에 참여
    - 또한 구글·보다폰 등 일부 테크기업들이 스페인 해안도시 말라가에 근무공간을 구축한 것을 감안해 Citi도 이곳에 주니어급 애널리스트들을 위한 사무실을 설립

- 하이브리드(재택+사무실) 근무는 우수인재 유치와 경쟁력 유지를 위한 필수조건으로 변모. JPMorgan 등 재택근무에 회의적이었던 기업들도 도입을 확대
  - JPM은 장기적으로 전직원의 10%가 전면재택, 40%가 하이브리드 형태로 근무할 예정
  - Prudential의 싱가포르 지점은 하이브리드 근무 전환의 일환으로 일부 직원들에게 공동으로 근무하는 공간을 예약하는 데 사용할 수 있는 크레딧을 제공
- 마지막으로 은행들의 복장 자율화는 주로 기술부문 직원들에게 적용되어 왔으나 팬데믹 이후에는 전직원으로 확산되는 추세
  - Goldman Sachs는 '17년 캐주얼한 복장에 익숙한 기술 인재들을 유치하기 위해 복장 자율화를 실시한 바 있으며, '20년에는 전사적으로 복장 규정 완화(firm-wide flexible dress code)
  - 엄격한 복장 규정(정장, 파란색/흰색 셔츠, 검은 구두 및 하이힐 등)을 고수해오던 영국의 주요 은행들도 암묵적으로 캐주얼한 복장을 허용하는 추세
- (사내교육 강화) 은행들은 전문인력 부족 문제를 자체적으로 해결하기 위해 내부 조직 또는 외부기관을 활용한 리스킬링(Reskilling) 또는 업스킬링(Upskilling)을 실시
  - 교육 등을 통해 기존직원의 전문성을 제고하는 방식이 직원을 해고하고 자격이 있는 전문가를 새로 채용하는 것에 비해 비용 측면에서 20% 더 효율적이며, 회사의 브랜드 인지도 제고에도 도움될 것(McKinsey)
    - 직장에서의 다양한 교육기회 제공은 자기계발을 중시하는 MZ세대 인재를 유치하는데 있어 소구점(selling point)으로 작용(Grant Thornton)
  - 일례로 BofA는 '18년 내부에 기술교육 부서(training arm)를 설치해 창구직원부터 트레이더까지 전직원에 대해 코딩, 데이터분석 등 교육을 진행
    - 영국 Metro Bank는 직원들의 기술향상을 지원하기 위해 다양한 온라인 수업을 제공 중
  - 기후전문가팀을 구성 중인 호주의 National Australia Bank는 지난해 5월부터 멜버른비즈니스스쿨(MBS)과 함께 기후 대응 관련 교육 프로그램을 진행
    - 또한 전직원이 Financial Services Institute of Australia와 공동으로 개발한 'Career Qualified in Banking' 프로그램을 운영하고 자격 취득을 독려

국제금융센터의 사전 동의 없이 상업상 또는 다른 목적으로, 본 보고서 내용을 전재하거나 제 3자에게 배포하는 것을 금합니다. 국제금융센터는 본 자료 내용에 의거하여 행해진 투자행위 등에 대하여 일체 책임을 지지 않습니다.  
문의: 02-3705-6156 혹은 wjhwang@kcif.or.kr, 홈페이지: www.kcif.or.kr