

# 경영혁신 기법으로서의 팀제의 효과와 한계

## - A 은행 사례를 중심으로 -

신 택 현\*

지방의 A은행은 경영혁신의 일환으로 93년 12월부터 약 5개월에 걸친 Restructuring 작업을 추진 완료하였으며, 이 과정에서 본부 부서를 기존의 전통적 部·課(室) 조직편제에서 전면 팀제로 재설계하였다. 그러나 A은행의 전면 팀제는 도입이후의 운영과정에서 제반 문제점에 봉착하면서 도입 4년만에 원래의 부과체제로 복귀하고 말았다.

본 사례는 A은행이 Restructuring 일환으로 추진한 팀제에 대해 그 도입배경 및 조직설계, 실제 운용결과와 한계점, 구조적 변화의 모색 및 부과체제로의 회귀 등 A은행의 팀제 도입과 결과에 대한 사례연구를 통해 팀제의 성과와 한계, 그리고 성공의 전제조건을 탐색해 보려는데 그 목적이 있다.

### 1. 머리말

급변하는 환경변화에 적응하고 조직의 경쟁력 제고를 위해 국내조직들은 公·私 部門을 불문하고 조직의 재설계(Restructuring 혹은 Reengineering)에 전력투구하고 있다. 국내기업들이 추진하고 있는 조직재설계 작업은 전략·조직구조·인사제도·각종 관리제도·MIS 구축 및 기업문화 등 조직 전반에 걸친 광범위한 것으로서 그 근본취지는 외부환경에 대한 적응력을 높이고 조직 내부 통합력과 효율성을 증대시켜 경쟁력과 생산성을 제고하고자 하는 것이다.

이와 같은 경영혁신의 흐름에 발맞추어 지방의 A은행은 93년 12월부터 94년 4월까지 약 5개월에 걸쳐 Restructuring 작업을 추진 완료하였으며, 이 과정에서 본부 부서를 기존의 전통적 部·課(室) 조직편제에서 전면 팀제로 재설계하였다.

그러나 A은행의 전면 팀제는 도입이후의 운영과정에서 문제점이 나타났으며, A은행은

\* 서울산업대학교 산업공학과 교수

이를 해결하기 위해 구조적 변화를 모색하는 등 진지한 내부 노력이 있었음에도 불구하고 근원적인 몇 가지 문제점이 표출되면서 처음의 기대에 부응하지 못한 채 도입 4년만에 원래의 부과체제로 복귀하고 말았다.

본 사례는 팀제의 조직구조/관리와 관련한 기존의 양적인 접근이 팀제의 운영과 그 효과성에 대해 일정한 설명력을 지니고 있다는 점을 인정하면서도, 양적인 접근이 지니고 있는 추론의 일반화, 즉 개별 연구대상의 특수성에 대한 접근의 한계 및 현상위주의 분석과 설명이라는 부득이한 한계를 보완하기 위하여, A은행이 Restructuring 일환으로 추진한 팀제에 대해 그 도입배경 및 조직설계, 실제 운용결과와 한계점, 그리고 구조적 변화의 모색 및 부과체제로의 회귀 등 A은행의 팀제도입과 결과에 대한 質的 接近(事例研究方法)을 통해 通時的 觀點(diachronic perspective)에서 팀제의 성과와 한계, 그리고 성공의 전제조건을 탐색해 보려는데 그 목적이 있다.

## 2. A 銀行의 팀제 導入

### 1) A 은행의 略史

A은행은 국가의 균형발전을 위한 지역경제 활성화 방안의 일환으로 1968년 11월 20일 자본금 1억 5천만원과 50명의 인원으로 설립되어 주로 A지방을 주요 영업지역으로 큰 변화없이 비교적 안정적인 영업을 하고 있었다. 그러던 중 89년 6월 당시 국제부에서 외환 딜링을 담당하던 D차장의 미 달러화가 계속 하락하리라는 오판으로 인하여 344억에 이르는 대규모 외환사고가 발생하였다. 당시 344억원의 손실은 A은행의 형편으로는 치명적이었다. 설상가상으로 전산시스템 장애까지 발생하여 A은행의 온라인이 3일 동안이나 중단되는 등 설립이래 최악의 위기상황에 직면하였다.

A은행의 대주주인 C그룹과 A은행의 이사진들은 위기상황을 극복하기 위해서는 강력한 리더가 필요한 것으로 판단하여 은행감독원장과 국민은행장, 보험감독원장 등을 역임한 B행장을 새로운 은행장으로 추대하였다. B행장 취임 당해 연도인 89년말 A은행은 총수신 6,700억원, 점포수 44개, 인원 1,200명으로 지방은행 중 경영실적 면에서 중하위권에 맴도는 은행이었다. 또한 인력구성 면에서도 우수하고 창의적인 인재가 부족한 상황이었으며, 특히 대형사고에 의하여 구성원들은 패배감에 빠져 위기상황에 대응하여 능동적으로 일을 해결하려는 의지와 자신감이 결여되어 있었다. 또한 행내 전반에 부정적 사고 및 원칙론적인 사고가 고착되어 있었다.

A은행은 위기상황 극복을 위하여 신임 B행장의 주도하에 다음과 같은 몇 가지 조치들을

단행하였다.

- ① 경영개선 특별위원회 발족
- ② 전 임직원 합숙훈련
- ③ 고객제안제도 도입
- ④ 최고경영자과정 신설
- ⑤ 고급인력 채용
- ⑥ CIP 도입
- ⑦ OA 화
- ⑧ Down-Sizing 전산시스템

이러한 노력의 결과로 행내 업무의 질적인 변화가 서서히 일기 시작하였고, 직원들 사이에도 자신감이 싹트기 시작하였다. 90년 결산 결과 당기순이익 191억원을 실현하여 89년 344억원의 외환손실을 1년 6개월만에 완전 만회하였다. 이러한 노력에 대하여 영국의 "The Financial Times" 지에서는 '과거의 실수를 훌륭하게 극복한 교과서적인 사례'로 A은행을 소개하기도 하였다. 92년과 93년 연속 은행감독원 경영평가에서 우수은행으로 'A등급' 판정을 받았으며, 특히 93년도 지방은행중 수신증가율 1위, 당기순이익 2위를 달성하여 지방은행중 중하위권에서 일약 상위권으로 급부상하였다(〈표 1〉 참조).

〈표 1〉 A은행 위기극복 후 실적비교

	1989년 6월	1994년 5월	증감률	비 고
총 예 금	6,655억원	2조 5천 1백 60억원	278% 증가	평 잔
점 포 수	44개	104개	136% 증가	
입 직 원 수	1,170명	1,854명	684명 증가	
납입 자본금	500억원	1,430억원	186% 증가	
총 자 산	8,955억원	3조 4천 7백억원	278% 증가	

## 2) 팀제 도입 전후의 금융환경

### (1) 금융시장 개방과 정책기조의 변화

과거 정부의 직·간접적인 규제 및 보호 하에서 영업을 해오던 국내은행들은 본격적인 탈규제시대를 맞고 있었다. 이미 상륙해 있는 외국계 은행들은 시장점유율 확대를 위해 막대한 자금력과 고도화된 마케팅 기법을 동원하여 공세를 강화할 시점에 있었고 아직 진출하지 않은 은행들도 국내 자본시장에 진출할 체미를 서두르고 있었다.

그와 때를 같이하여 한국은행의 통화정책도 종전의 금리규제와 같은 직접통제 방식 위주

에서 시장개입을 통한 간접규제방식으로서의 전환이 불가피하게 되었으며, 또한 국내 은행산업의 경쟁력 강화를 위해 이미 한국은행에서는 2단계의 금리자유화 조치를 단행한 바 있었고, 계속적으로 3단계 금리자유화 조치를 통하여 요구불 예금을 제외한 수신금리를 완전 은행자율에 맡겨 은행의 경쟁체질을 강화시키려는 방침을 마련하고 있었다.

#### (2) 은행 영업환경의 변화

당시 국내 은행들은 폐쇄적 자금시장 구조하에서 만성적 자금초과 수요현상으로 인해 수신 유치에만 전념해 왔었다. 수신만 확보되면 대출처는 얼마든지 있었고, 규제금리하에서 이익은 절로 보장되었던 것이다.

그러나 이처럼 과거와 같은 안일한 자세로는 향후 경쟁력이 상실될 수도 있는 가능성이 엿보이고 있었다. 즉, 여신의 경우 금융실명제의 영향으로 거액의 저리 비실명 자금들이 유출되고 있었으며, 기존의 고객들도 상대적으로 수익성이 높은 제2금융권이나 외국계 은행으로 이탈하고 있었다. 또한 여신의 경우도 지금까지 은행의 가장 큰 고객이었던 대기업들이 자금조달비용 절감을 위해 금융기관대출을 가급적 억제하고 회사채 발행이나 유상증자 등의 직접 자금조달방식을 채택하거나 상대적으로 금리부담이 적은 해외 상업차관 등의 이용을 선호하고 있었다.

### 3) A 은행의 경영혁신 구도

A은행은 성장조직으로서 업계의 긍정적 평가에도 불구하고 이에 자만하지 않고 지방은행의 선두주자 위치에 서기 위해 B행장의 주도하에 급변하는 금융환경변화에 능동적, 적극적으로 대처하고 조직의 효율성을 높이려는 목적으로 경영혁신 작업을 지속적으로 추진하였다. A은행의 경영혁신 구도 [그림 1] 및 변화방향 <표 2>는 다음과 같다.

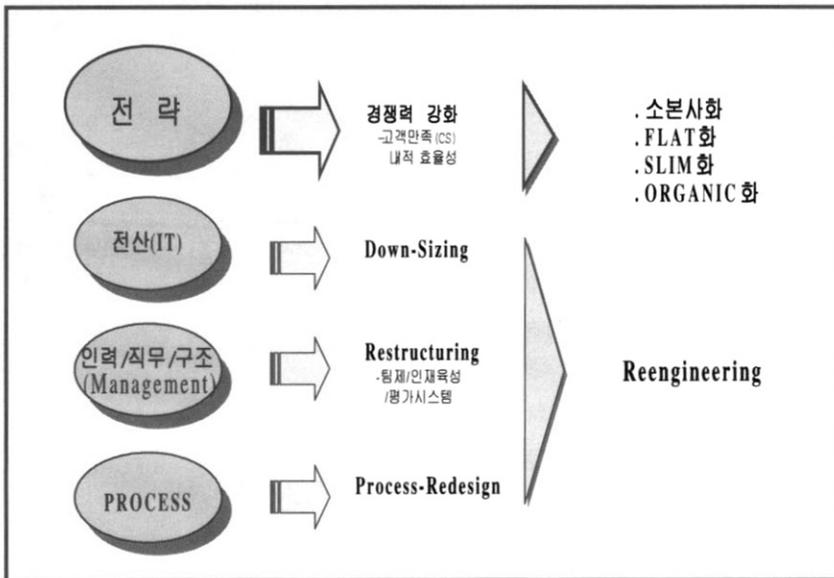
#### 4) 본부조직의 팀제 도입

##### (1) 팀제도입의 배경

A은행은 1993년 12월부터 1994년 4월까지 약 5개월에 걸쳐 외부 컨설턴트와 합동으로 조직 경쟁력제고를 위해 Restructuring을 실행하였다. 이렇게 되기까지에는 A은행의 혁신을 주도한 B행장의 개인적 판단과 견해가 커다란 비중을 차지하였다. 즉, 행장부임 이후 본부조직의 관리운영실태를 관찰해 오던 B행장은 본부조직의 시스템이나 운영에 적지 않은 문제가 있음을 간파하였다. 즉, 느린 의사결정과 긴 결재라인으로 인해 업무생산성이 떨어지는데다, 본부부서마다 소위 “철옹성”을 구축하면서 부서간 정보교류와 공유가 취약할 뿐만 아니라, 본부조직의 복잡성 정도가 높아 어느 부서에서 어떤 일들이 수행되는지 쉽게 파악하기 곤란하였다. 말하자면 조직의 투명성이 매우 낮았던 것이다. 또한 본부부서의 고유한 미션(mission)은 현업의 영업점에 대한 원활한 지원이라고 할 수 있는데, 권한이 거꾸로 본부에

〈표 2〉 A은행의 변화방향

구분	지금까지	앞으로(실행목표)
환경	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 폐쇄적 자금시장</li> <li>· 만성적 자금초과수요</li> <li>· 정부의 규제심화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 자본시장 개발</li> <li>· 자금수급상황 불투명</li> <li>· 탈규제화</li> </ul>
전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 수신고 증대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 고객만족</li> </ul>
조직	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 기능별 조직체계</li> <li>· 중앙집권조직</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· CS 지원체계</li> <li>· 분권보직</li> </ul>
관리시스템	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 공동생산/분배 시스템(특성별 관리부재)</li> <li>· 규재와 통제에 의한 관리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 특성별 생산/차별분배시스템</li> <li>· 시장원리에 의한 자율통제</li> </ul>
전산	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 중앙집중식</li> <li>· 폐쇄적 정보처리</li> <li>· 비연동처리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 분산시스템</li> <li>· 개방형 정보처리</li> <li>· 연동처리</li> </ul>
인적자원관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 인력의 조달</li> <li>· 배분위주의 인력관리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· CS 추진에 적합한 인재육성</li> </ul>
Mind	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 지시된 사항의 피동적 수행</li> <li>· 영업마인드</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 전사적 목표의 능동적 수행</li> <li>· 경영마인드</li> </ul>



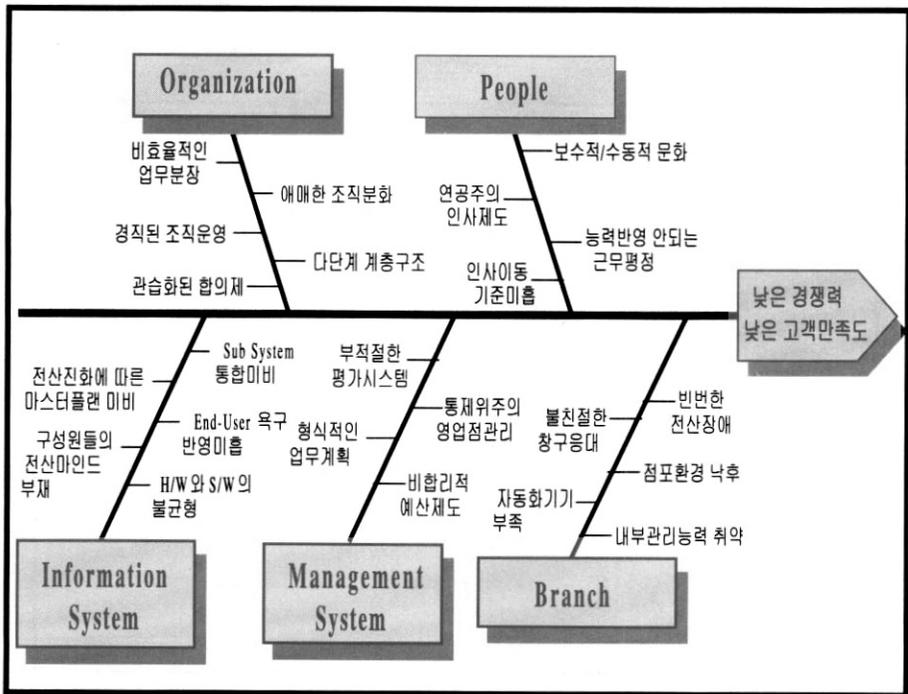
[그림 1] A은행의 경영혁신 구조

집중됨으로써 주객이 전도되어 영업점들이 애로를 겪는 부작용이 노출되었다. B행장은 머지않아 도래될 은행환경의 변화에 대비해 A은행의 체질을 바꿀 필요가 있음을 강하게 느꼈고, 이의 일환으로 본부조직의 이 같은 비효율적 요소들을 척결하기 위해 외부 컨설턴트를 통해 Top-Down 방식의 강력한 본부조직 혁신을 시도하였던 것이다. Restructuring과정에서 외부 컨설턴트들의 조직진단에 의해 도출된 A은행의 전반적 문제점은 다음과 같다[그림 2].

이 중에서 조직구조(Organization)와 관련하여 도출된 문제들을 좀 더 구체적으로 언급하면 다음과 같다.

① 경직적 계선조직 구조를 가지고 있어 공식화의 정도가 매우 높아 기동성 있는 업무처리가 곤란하였고, 수직·수평적 커뮤니케이션의 지연·왜곡현상이 발생하였다.

② 기능중심적으로 분화된 조직형태를 띠고 있었기 때문에, 부서간 장벽이 존재하거나 자부서의 업무편의를 추구하는 경향과 더불어 신규과제의 수행에 제약을 받는 등의 부작용이 발생한다. 비효율적인 업무분장으로 이 같은 문제점들이 더욱 심화되어 유사업무를 분리 수행하거나 공백업무가 발생하는 등 조직의 효율성이 매우 저하되어 있었다.



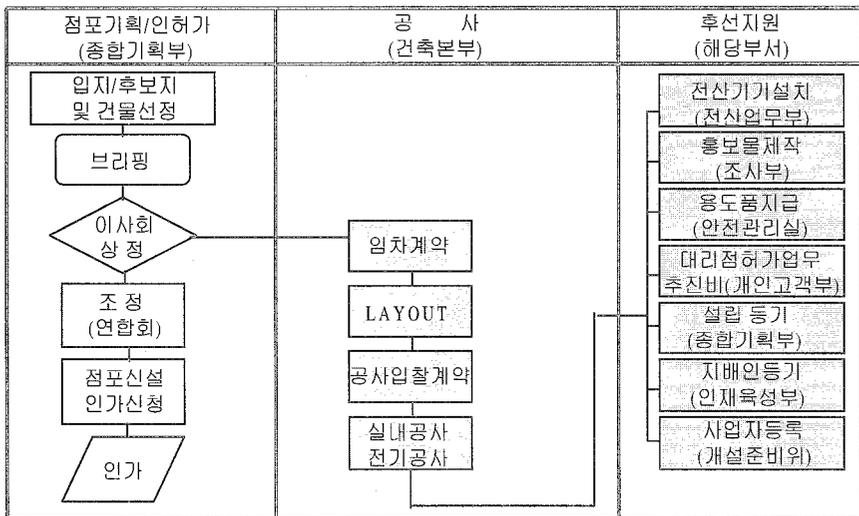
[그림 2] A은행의 전반적 문제점

또한 업무 프로세스가 여러 부서로 산재되어 있어 하나의 업무처리를 위해서는 관련된 여러 부서들이 합의에 도달해야 처리될 수 있었다. 가령, 종합기획부가 주관하는 상품개발 프로세스만 하더라도 전체적으로 6개 부서가 관여하도록 되어있어 부서간 유기적인 협조가 쉽지 않고 상품개발이 지연되는 등의 비효율이 발생하였다(표 3).

〈표 3〉 상품개발 Process 관련 부서

업무	총기부	지금부	여수신부	전신부	조사부	안전관리실
신상품(안) 협의	◇	◇	◇	◇	◇	◇
홍보물 제작	◇		◇		◇	
통장/장표 제작	◇				◇	
광고 및 홍보	◇				◇	
상품사후관리	◇		◇			

또한 점포개설 프로세스의 경우도 점포기획·인허가, 공사, 후선지원 등의 업무가 8개 부서로 분산됨으로 인해 점포개설이 번번이 지연되고 불필요한 행정업무가 발생하는 등의 부작용이 있었다[그림 3].



[그림 3] 점포개설 PROCESS

이외에도 점의 CD기의 설치도 종합기획부 동산담당, 건축본부 전기담당, 전산부 구매담당 등 3개 유관 부서가 관여하도록 되어 있어 CD기의 설치나 수리 요청에 대해서 신속히 대응하지 못하는 문제가 발생하였다.

이 같은 분업방식은 부서간 hand-off time을 증가시켜 업무처리를 지연시킬 뿐만 아니라 업무와 관련된 책임을 분산시켜 책임과 권한을 불분명하게 함으로써 조직효율성을 저하시키는 주요한 원인의 한가지로 지적되었다.

③ 스태프조직인 본부가 라인조직인 영업점을 지원하기보다는 관리통제를 위주로 하고 있었고, 관리목적을 위해서 영업점의 자율성을 침해할 뿐만 아니라 불필요한 업무를 생성하는 현상까지 초래하였다.

이같은 조직상의 문제점을 해결할 수 있는 착안점은 경직화되어 있는 조직을 유연하게 만들어 주는 것과, 복잡한 프로세스를 단순화시켜 통합하는 것으로 구조와 기능을 재설계하는 것, 본부조직의 미션을 영업점에 대한 관리통제가 아닌 영업점들이 영업성과를 가장 극대화할 수 있는 영업점 지원으로 바꾸어 주는 것 등이었는데, 궁극적으로는 본부조직의 팀제 도입이 이들 대다수 문제들을 해결해 줄 수 있는 최적의 대안으로 결정되었다.

## (2) 팀제의 설계방향

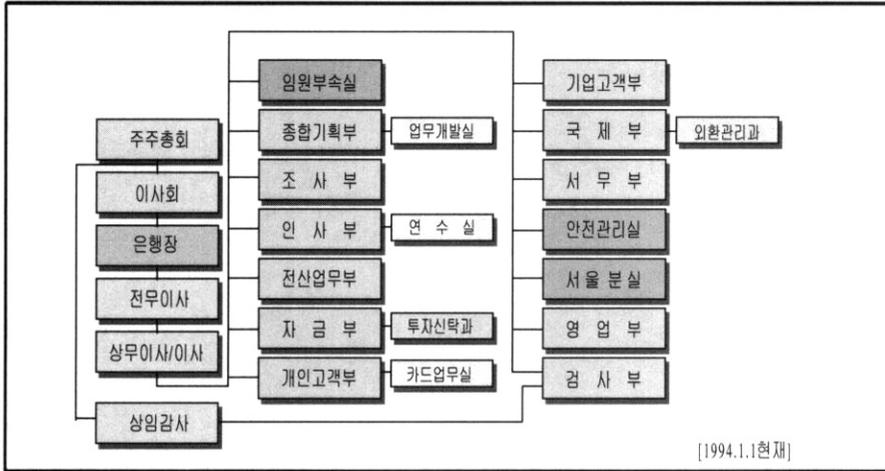
조직의 재설계를 위해 가장 먼저 본부와 영업점 조직의 미션(mission)을 정의하였다. 본부는 일선 라인조직인 영업점의 지원을 가장 효율적으로 하는 것과 최고경영자의 의사결정을 효과적으로 지원하는 것, 영업점은 고객가치를 극대화함으로써 외부고객을 만족시키는 것을 기본미션으로 정의하였다. 이에 따라 기존조직을 어떻게 재설계하는 것이 정의된 미션을 가장 효율적으로 추진할 수 있겠는가에 기준을 두고 조직구조를 재설계하였다.

재설계된 조직구조는 종래 기능식 조직의 단점인 업무의 단절·복잡성·부서간 이기주의·간접인력의 과다 등을 제거할 수 있도록 단위조직을 프로세스(process) 단위로 통합조정하고 post 조직인 部課制度를 전면 팀제로 재설계하였다. 그 결과 본부는 영업점 지원을 가장 중시하는 체제로 전환될 수 있었고, 업무처리도 또한 신속하게 이루어지게 되었다.

상하간의 결재라인도 종래 5 - 6단계에서 3단계로 축소되었다. 한편, 팀장의 보직기준을 1급에서 3급까지 확대하고, 팀원은 1급부터 7급까지 누구나 가능케 함으로써 효율적인 인력 운영의 기반을 조성하였다.

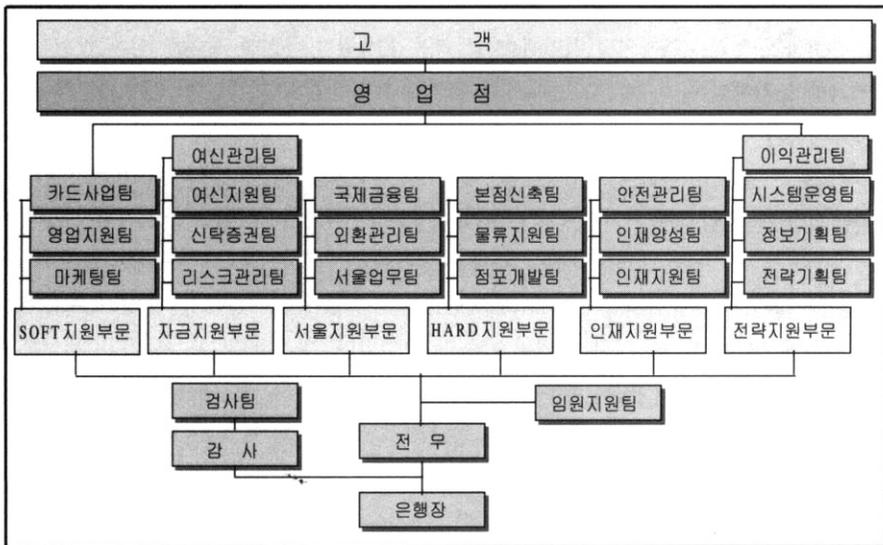
## (3) 팀제 도입후의 본부조직

A은행은 Restructuring의 결과, 기존의 11部 3室 3部內室 2課이던 본부조직[그림 4]을 전면 팀제(평판형 팀제)로 개편하여 22개의 팀으로 재설계하였다[그림 5]. 이 과정에서 본부인원은 기존의 600여명에서 약 22%인 120명 이상 절감할 수 있었다.



[1994.1.1현재]

[그림 4] 기존의 본부조직



[그림 5] 팀제 도입후의 본부조직

### 3. 팀제 운영의 결과

본부조직의 전면 팀제 도입이후 약 4개월이 경과된 시점에서의 효과를 중심으로 인적자원적(심리적, 행동적, 인사관리적) 측면과 조직구조적(구조, 과업) 측면으로 구분하여 각각의 긍정적인 효과와 부정적인 효과를 살펴보면 다음과 같다.<sup>1)</sup>

#### 1) 인적자원적 측면

##### (1) 긍정적 효과

###### ① 절감인력의 활용

A은행은 여타 은행과 마찬가지로 소위 해당 영업점의 '업세권(業勢圈)'을 토대로 1~4급까지 영업점의 등급을 분류하여 등급에 따라 확실적 인력배분을 해오고 있었으나 일부 영업점의 경우 인력이 극도로 부족하여 일부 행원(텔러직)들이 과도한 업무량으로 인한 생리적 고통을 호소하는 경우까지 있었다. A은행은 Team제 구축으로 인해 절감된 여유인력을 인력이 부족한 현업(영업점)에 재배치하는 동시에, 신설된 연구소에 투입함으로써 인력의 효율적 활용을 극대화하였다.

###### ② 관료적 관념의 붕괴

A은행의 구성원은 A지역의 학맥과 지방 특유의 동질적 문화를 토대로 상하간 위계 질서가 엄격한 조직이었다. 이 같은 문화특성은 조직성과에 바람직한 측면이 있는 반면에 조직의 변화와 계층간 원활한 의사소통을 저해하는 부정적인 측면이 있는 것도 사실이다. 팀제의 도입은 이 같은 풍토의 변화에 일종의 촉매제 역할을 하였다. 즉, 기존의 部課體制 하에서 구성원의 의식 속에 강하게 자리잡았던 관료적 계급의식이 서서히 붕괴되기 시작하였다. A지역은 전통적으로 타지역에 비해 상하간 위계질서가 매우 엄격한 문화를 지니고 있는데, 특히 결재권을 가진 1급~3급까지의 관리자 계층(1, 2급은 부장, 3급은 차장)은 실무자 계층인 4급대리 이하와 비교했을 때 상당한 권위를 누리고 있었다. 따라서 3급과 4급은 직제상으로는 한 계층의 차이에 불과하지만 3급부터 결재권이라는 소위 '공식권한(formal authority)'이 부

1) ① 팀제의 도입효과를 4개월이 경과한 시점에서 파악했다는 점에서 팀제의 운영결과에 대한 충분한 정보를 도출하기에는 시기적으로 다소간 이르다고 판단되어, 이후 1년 간격으로 운영결과에 대한 피드-백을 받아 일부 보완하였다.  
② 따라서 팀제운영에 대한 긍정적 효과와 부정적 효과는 어떤 특정한 시점의 효과가 아니라 팀제도입 이후 부과체제로의 복귀까지 나타난 포괄적인 효과라고 할 수 있다.  
③ 긍정적 효과는 구성원의 관점이 아닌 조직의 관점에서 바라 본 효과이다. 구성원의 관점에서는 긍정적 효과가 반대로 부정적인 것으로 인식될 수도 있기 때문이다.

여되기 때문에 하위계층과 비교했을 때 3급은 상당한 권위를 누리는 상황이었다. 그러나 팀제가 도입됨으로써 전반적으로 계층간 위계문화가 다소 완화되는 징후가 나타나기 시작하였다. 특히 3급 차장과 4급 대리 사이의 계층의식의 벽이 현저히 낮아지기 시작하였다. 이는 계급(직위) 중심으로 이루어지던 종래의 과업체제가 팀제하에서는 팀원간 동등한 역할을 전제로 업무중심으로 전환된데 따른 결과라고 할 수 있다.

### ③ 인력의 가동률 증대

A은행은 팀제가 도입되기 이전에는 일상적인 실무업무의 경우 4급 대리 중심의 업무수행이 보편적인 현상이었다. 즉, 4급 대리 계층을 주축으로 하부 행원계층이 실무업무의 대부분을 수행하는 반면, 3급 이상의 계층은 소위 '결재업무' 위주로 관리업무에만 치중하는 형편이어서 본부의 경우 3급 이상 계층의 실질적인 업무가동률이 낮아 인력의 누수현상에 따른 문제가 현안으로 대두되었다. 그러나 팀제의 도입으로 인해 업무체제가 수평적 체제로 전환되면서 이전의 관리인력도 팀원의 신분으로 일정한 현업을 수행하게 되었기 때문에 인력의 가동률이 높아지고 노동생산성이 증대되었다.

### ④ 발탁인사

3급 차장의 경우도 능력이 있는 경우는 과감하게 팀장으로 보임함으로써 능력주의적 동기 부여를 촉진하였다.

## (2) 부정적 효과

### ① 공백업무의 발생과 팀간의 갈등

팀별 상세한 mission의 부여에도 불구하고 大部課制에서 소규모 팀조직으로 전환됨으로 인해 부득이 업무의 공간이 발생하는 경우가 종종 있었으며, 이 경우 해당 팀들은 업무를 소극적, 혹은 자기중심적으로 파악하려는 성향으로 인해 팀간에 갈등이 생기고 의사소통에 애로가 발생하였다.

### ② 팀장 회의의 한계

3급 팀장의 경우 정례 팀장회의시 이전의 위계서열적 사고방식에서 탈피하기 어려워 1급, 2급 팀장 앞에서 자신의 의견을 솔직히 제시하지 못하고 의견을 보류하는 현상이 나타났다.

### ③ 업무량 증대로 인한 심리적 저항

과거 상대적으로 낮은 업무가동률에 습관화되어 있던 구성원들은 팀제로 인해 높아진 가동률로 인해 심리적으로 많은 저항감을 보여주었다. 이러한 이유로 기존에 본부부서 근무를 선호하던 일반적인 분위기가 바뀌어 오히려 일선 영업점 근무를 자원하는 인력이 나타나기 시작하였다. 실제로 팀제설계에 참여했던 본부부서의 대리는 팀제도입후 대폭 증대된 업무량으로 인해 적지 않은 부담감을 느끼던 차에 상사와의 면담을 통해 업무량이 적은 격지 영업점으로 보임된 사례가 있다.

④ 팀제의 파장에 우려

구성원들은 팀제 도입 자체에 대해서도 저항을 보였지만, 나아가서는 팀제의 도입이 가져올 앞으로의 파장에 깊은 우려를 표시하였다. 즉, 과거에 은행 특유의 보수적인 환경하에서 별 애로없이 근무해 오던 행원들에게는 팀제의 도입과 더불어 새로운 틀에 적응해야 하는 부담이 크게 느껴졌을 뿐만 아니라, 팀제 도입 이후에 계속적으로 밀어닥칠 여러 유형의 경영 혁신 움직임을 미리 내다보면서 앞으로의 파장(즉, 다양하고도 심도깊은 변화와 그 속도)을 크게 염려하는 분위기가 팽배하였다.

이같은 분위기는 진단과정 말미에 3급 이상의 관리자를 대상으로 배포한 설문지의 통계결과에서도 그대로 드러나고 있다. 즉, 조직내부의 환경에 대한 관리자들의 인식을 묻는 문항 중 특히 '현행 조직과 직제운영에 어떤 변화가 있을 것으로 보는가' 라는 질문에 '상당부분 변화'(84명)와 '완전 변화'(20명)에 응답한 인원이 162명 중 102 명으로 나타나고 있어 조직과 직제운영의 변화폭이 상당히 클 것으로 예견하는 입장들이 매우 많았다(표 4).

〈표 4〉 질문: 현행 조직과 직제 운영은?

	40세 이하	41-45세	46-50세	51세 이하	계
1) 변함 없을 것			1		1
2) 다소 변할 것	22	21	5	9	57
3) 상당부분 변할 것	36	26	20	2	84
4) 완전 변할 것	10	8		2	2
계	68	55	26	13	162

또한 '전직을 생각한 적이 있는가' 라는 질문에 대해 '있다'가 38.4%, '앞으로 생각하겠다'가 26.5%로 총 54.9%의 인원이 조직생활의 불안을 직,간접적으로 표출하고 있는데, '있다'라고 응답한 인원에 대해 다시 그 이유를 물었을 때 46.9%가 '근무여건의 악화'를 원인으로 들고 있어 팀제의 도입으로 인한 파장이 이들 관리자들의 환경인식에 적지 않은 영향을 준 것으로 추정해 볼 수 있다(표 5).

〈표 5〉 질문: 전직(轉職)을 생각한 적이 있는가?

1) 있다	38.4%	□ 있다면 그 이유는? □ • 근무여건의 악화: 46.9% • 새로운 업무에의 도전: 41% • 현 직장의 장래성: 12.1%
2) 없다	45.1%	
3) 앞으로 생각하겠다	26.5%	

이 같은 분위기는 행내 전반에 강력한 저항세력을 구축하게 하였으며, 팀제의 실행을 제지하려는 구체적인 움직임도 있었다. 따라서 B행장은 이같은 상황을 미리 감지하고 설계된

팀제안을 예정보다 앞당겨 조기에 실행하기도 하였다.

⑤ 의사결정에서의 스크린 미흡과 오류발생

과거 다단계 계층구조하에서의 의사결정은 신속하지 못한 대신 좀 더 많은 관련구성원(관련부서)이 관여함으로써 신중하게 이루어진 반면에, 팀제하에서는 의사결정단계가 대폭 축소됨으로써 충분한 스크린이 결여되는 경우가 발생하였다. 실제로 팀제하에서 과거에 비해 훨씬 신속한 의사결정을 하는 과정에서 수건의 주요업무에서 오류가 발생하여 은행감독원으로부터 경고를 받는 사례도 발생하였다. 또한 팀의 의사결정과정에서 장기적인 안목보다는 단기적인 안목으로, 전사적인 차원보다는 팀차원에서의 의사결정으로 흐르는 경향이 나타날 뿐만 아니라, 팀장의 아집과 편견이 강할 경우 이기주의적인 결정이 발생하기도 하였다.

⑥ 핵심 팀원의 결원시 팀원의 노-하우(know-how) 소멸

팀의 역할이 중요시됨에 따라 핵심 팀원의 퇴직, 보직변경 등의 사유가 발생할 경우 자신의 업무부하가 과도해질 것을 우려하여 소극적인 태도로 업무를 인수하려 하며, 그 결과 노-하우에는 관심을 두지 않는 경향이 발생하였다.

⑦ 과거로의 복귀성향 발생

팀별 고유의 미션에 의한 업무수행보다는 과거의 운영방식(관습)에 의존하려는 성향이 나타났다. 즉, 팀제의 도입취지에 따라 팀원→팀장→임원 등 결재라인이 축소되었음에도 팀 내에 이전의 결재권자였던 관리자, 특히 3급 차장직급 해당자가 팀원으로 소속되어 있는 경우 암묵적으로 과거의 관습대로 차장의 비공식 결재를 얻거나 품의를 올리는 현상이 적지 않았으며, 본부조직 전체적으로 팀 단위의 신속한 의사결정이 이루어지면서도 비공식적으로는 예전과 같이 타 팀과의 불필요한 의사소통을 하는 등 과거의 합의제 방식이 암묵적으로 활용되는 경우도 없지 않아 본부조직의 업무수행이 이중적인 구조하에서 이루어지는 역기능이 초래되기도 하였다.

2) 조직구조적 측면

(1) 긍정적 효과: 의사결정의 신속화

기존에 5단계~6단계였던 결재 과정이 팀원→팀장→임원으로 대폭 단축되면서 의사결정이 눈에 띄게 신속해졌다. 이 같은 신속한 의사결정은 팀제도입의 바람직한 효과인 반면에 이로 인해 의사결정의 오류가 발생하는 부작용도 초래되었다(3.22 부정적 효과 참조).

(2) 부정적 효과: 본부와 영업점간의 과도한 Interface 발생

본부 부서의 전면 Team제 도입 이후 일선 영업점의 입장에서는 기존의 大部課體制에 비해 상대해야 할 본부 부서(본부 팀)가 대폭 증가한 결과, 업무의 신속한 추진이 저해되고 본부와 영업점간의 의사소통이 오히려 번잡해지는 현상이 발생하였으며, 이와 더불어 본부 22

개 팀간에도 업무이동의 수가 훨씬 증대되는 결과가 초래됨으로써 Team제 도입의 취지가 무색하게 되었다. 이 문제는 이미 내부적으로 예견을 했던 사항이고 따라서 이 같은 현상을 극복하기 위해서 팀간 칸막이를 제거하는 작업을 완료하였으나 기존의 문서행정주의의 사고를 타파하지 못하고 여전히 번거로운 업무이동의 프로세스로 인해 업무능률이 저하되는 등 부작용이 계속되었다.

#### 4. Interface 문제 해결을 위한 조직의 재구축 - "小銀行長制度"

인적자원적 측면의 문제들은 사실상 팀제를 도입한 여타의 조직에서도 봉착하게 되는 일반적인 문제라고 할 수 있다. 이 같은 일반적인 문제들은 상당 부분 팀제를 운영해 나가는 과정에서 규정 및 제반 관리 시스템의 보완이라던가 노-하우의 축적에 따라 극복할 수 있는 문제들이라고 할 수 있다.

그러나 조직구조적 측면의 문제점, 즉 과도한 Interface 발생의 문제는 근본적으로 조직구조적인 문제인 만큼 조직구조 차원의 별도의 조치가 수반되지 않고서는 해결하기 어려운 문제였다. 따라서 A은행은 마지막 문제, 즉 본부와 영업점간, 그리고 본부 팀간의 과도한 업무이동과 Interface 발생으로 인한 조직의 복잡성 증대와 업무효율성 저하라는 Team제 운영상의 조직구조적 결함을 보완하기 위한 대안을 모색하는 과정에서 '기획조정실'과 같은 조정 기능을 가지는 별도의 조직신설을 유력한 한가지 대안으로 검토했지만 결론은 '경영본부제'의 신설로 귀착되었다.

이 경영본부제는 앞에서 언급했던 본부 팀간, 그리고 본부 팀과 영업점간의 과도한 Interface로 인한 조직복잡성(Organizational Complexity)을 지역적 분화(Geographical Differentiation)를 통해 감소시키기 위한 조직구조적 전략이라고 할 수 있다.

한편 A은행은 지역별 사업부제인 경영본부제의 신설을 통해 본부의 전면 팀제 도입이 초래한 복잡성 증대라는 구조적 문제를 해소하는 동시에 다른 한편으로는 지역별 책임경영제 개념에 입각하여 각 지역의 고객에 대한 밀착 서비스를 토대로 고객만족을 달성하겠다는 이중적인 의도의 실현을 모색하게 되었으며, 이 같은 전략적 목적을 달성하기 위해 최종적으로 소위 "小銀行長制度"로 명명된 전사적 조직운영 시스템을 구축하기에 이르렀다. 결국 "小銀行長制度"는 팀제도입이 초래한 과도한 Interface로 인한 조직의 복잡성을 해소하려는 구조적 관점의 목적과 지역별 고객밀착 책임경영의 달성이라는 전략적 관점의 목적이 결합된 대안이었으나, 그 출발점은 조직복잡성의 해소에 두어졌던 것은 물론이다. 이와 같은 "小銀行長制度"가 현실적으로 무리 없이 구축될 수 있었던 데에는 기존에 구축된 Downsizing System

이라는 IT(Information Technology) 인프라에 힘입은 바 크다고 할 수 있다.<sup>2)</sup>

앞에서 기술한 대로 A은행은 1995년 1월, 본부조직의 팀제 도입으로 인해 야기된 구조상의 한계를 극복하는 동시에 고객만족극대화를 지향하면서 책임경영체제를 구축할 수 있는 방향으로 조직을 전면 재설계하게 되었다. 그 기본구도는 다음과 같다[그림 7].

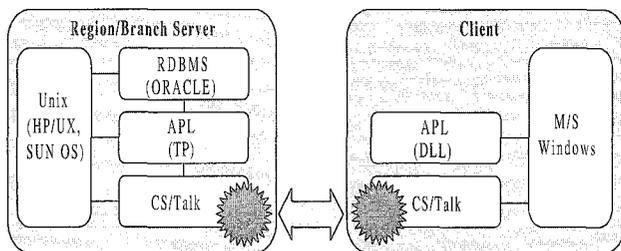
즉, 기존에는 본부(팀)와 영업점이라는 이원화된 구조였으나, 이러한 기존의 구조를 벗어나 Downsizing System의 기반과 접목시켜 각 지역별로 5개의 경영본부를 창설하여 이들 5개 각 지역별 경영본부의 최고책임자(지역 소은행장)를 두고, 이들이 해당 지역에 상주하면서 해당지역의 은행장으로서 실질적인 책임을 지도록 하는 책임경영체제를 구축한 것이다.

나아가서 각 경영본부 산하에 직속으로 5~6명의 소규모로 각 업무분야별 전문인력을 지원팀으로 구성하여 각 경영본부 관할지역의 영업점들에 대한 즉각적 지원이 이루어지도록 배려하였다. 그리고 기존의 본부를 지원본부로 명명하여 각 지역의 경영본부에 대해 업무를 지원해 주는 체제로 재설계하였다[그림 8].

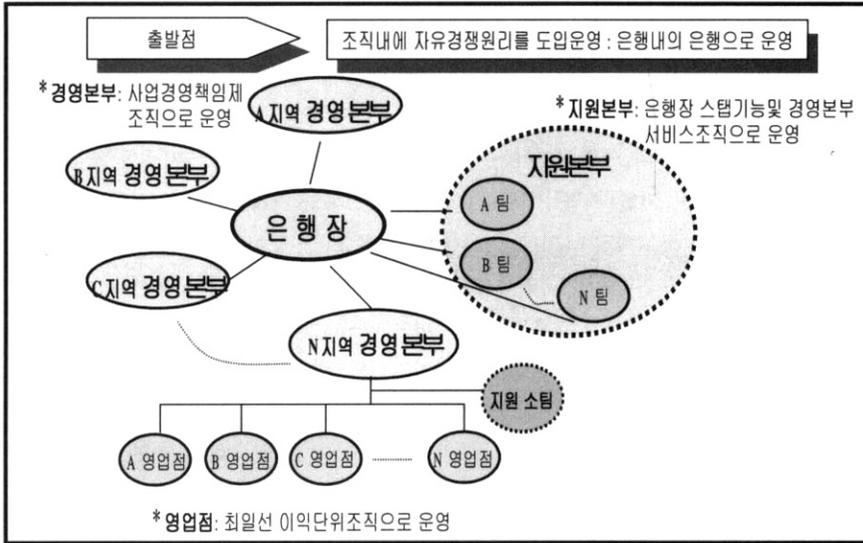
2) A은행은 1994년 1월 3일에 계정계(CD/ATM 포함)를 중심으로 은행업무의 전면적인 다운사이징에 성공했다. 지금까지 대부분의 은행들이 그러했듯이 A은행 역시, 중앙의 대형 컴퓨터(Mainframe)를 근간으로 중앙처리 시스템으로 은행을 운영해 왔다. 금융업이라는 산업의 성격이 그러하듯이, 일별 처리 자료들을 모두 On-Line으로 처리해야 했으며, 또한 Real Time 방식으로 처리할 필요가 있었으므로 사실상 중앙처리 방식에 크게 의존하고 있었고, 또 이 방법만이 유일한 수단인 것으로 간주되었다. On-line/Real-time Processing에 있어서 Distributed Data Processing은 거의 불가능한 것으로 여겨져 왔기 때문이었다.

그러나, 약 10여 년간 Central Data Processing 방식으로 업무를 처리해 오던 관행에 따를 때, 기존 시스템에 대해 엄청난 Maintenance를 필요로 하였고, 지점이 확산되어 갈수록 이런 문제는 점점 심각해진 문제로 대두되기 시작했다. 그 뿐 아니라 금융업계 전반에 걸쳐서 금리규제의 완화, 국제 경쟁의 본격화, 금융업무의 다각화 등 새로운 변화의 징후들이 하나 둘 대두되기 시작하면서 이 같은 변화들에 효과적으로 대응하는데 한계를 느끼게 되자 비로소 시스템이 바뀌어야 한다는 생각이 확산되기 시작하였다.

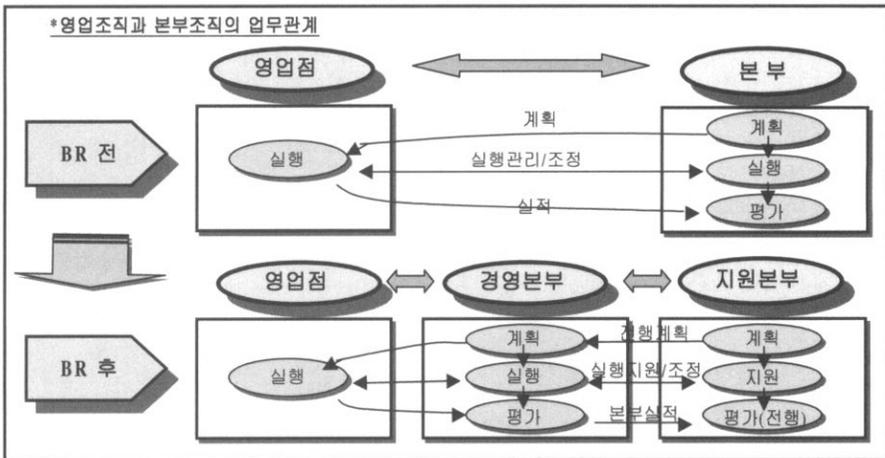
이 즈음 우리 나라의 다른 산업계에서는 발달된 정보기술의 변화에 맞춰 Distributed Data Processing 기법이 대두되기 시작하였고, Open System에 대한 관심이 증대되기 시작하였다. 이런 이유들로 인해서 A은행도 1991년 5월부터 Open System으로의 전환을 적극 검토하기 시작했으며, 1992년 3월부터는 본격적인 시스템 다운사이징에 착수하여 1994년 1월 Client-Server 시스템[그림 6]을 구현하기에 이르렀다



[그림 6] Client/Server Software Structure



[그림 7] 경영구조의 틀



[그림 8] 업무운영 기본구조

## 5. 부과체제로의 복귀

앞에서와 같이 팀제가 지나는 Interface문제, 즉 조직구조적 한계를 극복하기 위한 대안으로 “소은행장제도”를 도입/운용하는 등 바람직한 시도에도 불구하고, A은행의 팀 제도는 인적자원적 측면의 저항과 부작용이 노출되면서 그 본래의 취지와 기대를 달성하지 못한 채 도입 후 3년 여에 걸친 수 차례의 수정/조정과정을 거쳐 마침내는 원래의 부과체제로 복귀하는 결과를 맞게 되었다. 그 원인과 조정과정을 약술하면 다음과 같다.

### 1) 복귀의 원인

부과체제로 복귀하게 된 데는 가깝게는 ‘소은행장제도’의 운영과정에서 표출된 문제점에서도 일단의 원인을 찾아 볼 수 있으나, 보다 근본적으로는 팀제 설계과정이나 운영과정에서 충분히 고려되지 못했거나 미흡했던 몇 가지 주요국면에서 그 원인들을 찾아볼 수 있다.

#### (1) ‘소은행장제도’ 운영과정상의 문제

소은행장제도의 도입 자체는 과도한 정보처리 필요성을 완화시키고 지역밀착 고객서비스를 강화할 수 있다는 점에서 내적 조직효율성과 외적 환경적응성을 제고시킬 수 있는 바람직한 제도였으나 운영상 현실적인 제약으로 인해 본부기능에 역효과가 발생하기 시작하였다. 즉, 5개 지역별 경영본부 산하에 각 6명씩의 인원을 할당하여 지원 소팀을 구성하기 위해서는 총 30명 정도의 인원이 필요하였는데, 이들 소요인원을 차출하기 위해 부득이 본부 일부 팀의 통합이 불가피하였던 것이다(22개 팀에서 16개 팀으로 축소운영).

이 과정에서 본부의 심사기능, 영업기능, 예산기능은 대폭 지역별 경영본부로 이관되어 이들 기능에는 커다란 문제가 없었으나, 전략경영팀과 정보지원팀 그리고 마케팅팀의 경우 유지관리기능은 현상을 유지하였음에도 불구하고, 기존의 본부 전문인력 상당수가 지역의 경영본부로 차출됨으로 인해 중요한 전략기획기능과 정보기획기능 및 마케팅기능이 위축되어 본연의 역할을 수행하는데 차질을 초래하였다.

이 같은 결과가 내부적으로 심각한 우려의 대상으로 부각된 이유는 이들 주요 기능이 향후 A은행의 미래를 발전적으로 이끌어갈 핵심기능이었기 때문이다.

이 같은 문제와 더불어 운영과정에서 나타난 또 한가지의 문제는 경영본부 산하의 지원 소팀장에게 많은 기능이 위양됨으로 인해 이들 팀장들의 전횡이 매우 심하다는 점이었다.

#### (2) Process 구축 및 관리시스템 미비로 인한 문제

A은행의 본부조직 전면 팀제도입의 의도는 기존 부과체제하의 기능중심적 구조에서 탈피하고 업무 Process 중심의 구조로 전환함으로써 업무의 비효율성을 개선하고자 하는 것이

었으나, 원래의 의도와는 달리 실제로는 이전의 기능중심적 업무구조 및 관행을 탈피하지 못한 채 운영되었다.

이 같은 이유는 첫째, 당초 팀제 도입의 목적이 기능중심의 구조를 탈피하고 Process 위주의 구조로 전환코자 한 것이었으나, 다른 한편으로 본부조직의 Slim화에도 역점이 두어졌던 것이 사실이다. 그러나 실제로는 다소 성급하게 단기간에 걸쳐 팀제 도입을 추진하는 과정에서 구조적 측면의 세심한 설계에 대한 배려가 미흡하였고, 조직 Slim화의 명분이 오히려 전면으로 부각되었다.

그 결과 팀별 미션의 제정과 업무재분장 등 팀제도입을 위한 일정한 사전 정지작업이 있었음에도 불구하고 기존의 기능중심 부과체제의 업무구조에서 탈피하지 못한 채 명칭만 팀제로 바뀐 결과가 되고 말았다. 말하자면 몸은 그대로인 채 옷만 바뀌 입은 격이었다.

물론 팀제도입 직후 외부 컨설턴트를 영입하여 수개월에 걸친 BPR(Business Process Reengineering) 작업이 있었으나 미세한 업무단위까지 포괄하는 심층적인 Process분석이 결여된 결과 팀제 본연의 원활한 기능을 뒷받침해줄 Process의 재설계가 미흡한 상태에서 팀제를 운영하게 되었고 이로 인해 팀제는 소기의 성과를 달성하는데 한계를 드러내고 말았다.

둘째, 팀제의 취지와 운영방법 등에 대한 충분한 사전교육이 미흡했다는 점이다. 따라서 팀제의 효과적인 실행을 위해 필요한 발상의 전환이 이루어지지 않고 기존의 Top-down 방식에 따른 의사소통 방식과 업무추진으로 인해 팀제의 운영에 비효율성이 노출되었다.

셋째, 지식경영체제의 구축이 뒷받침되지 못하였다는 점이다. 즉, 각 팀의 팀원간에 업무의 공유와 이해를 통해 업무의 연계성과 Synergy를 촉진해야 함에도 불구하고 소극적인 자세로 자신의 업무영역만을 고수한 결과 팀원간 업무단절 현상이 발생하였다. 따라서 특정 팀원의 유고시 업무가 마비되거나 지연되는 결과가 초래되었다.

넷째, 팀제의 추진을 지원해 줄 평가·보상 시스템이 취약하였다는 점이다. 팀제의 운영에 있어서 팀 구조를 하드웨어(H/W)라 한다면 이를 효율적으로 기능하도록 할 소프트웨어(S/W)로서의 평가·보상 시스템, 나아가서는 실질적인 목표관리(MBO) 제도가 뒷받침되어야 하나 이 같은 시스템이 취약하였기 때문에 팀제는 강력한 추진력을 발휘하기 어려웠다.

다섯째, 각 팀의 소관업무전권권한(Process Ownership)이 취약하였다는 점이다. 즉, 각 팀의 자율적이고도 창의적인 업무추진을 위해서는 각 팀의 미션영역 내에 있는 소관업무를 자율적으로 추진할 수 있는 재량이 주어져야 하나, 기존의 업무방식 그대로 타 팀과의 합의 내지는 승인과 통제를 받아 업무를 추진하는 경우가 많아 신속하고도 효율적인 업무추진이 제약을 받았다.

## 2) 복귀과정

A은행의 본부조직 전면 팀제는 도입 이후 그 한계를 극복하기 위한 시도의 일환으로 조

직구조적 변화(소은행장제도)를 시도하였음에도 불구하고 위와 같은 제반 문제점을 극복하지 못한 채 아래와 같은 몇 차례의 수정과정을 거쳐 결국에는 이전의 부과체제로 환원되고 말았다(표 6).

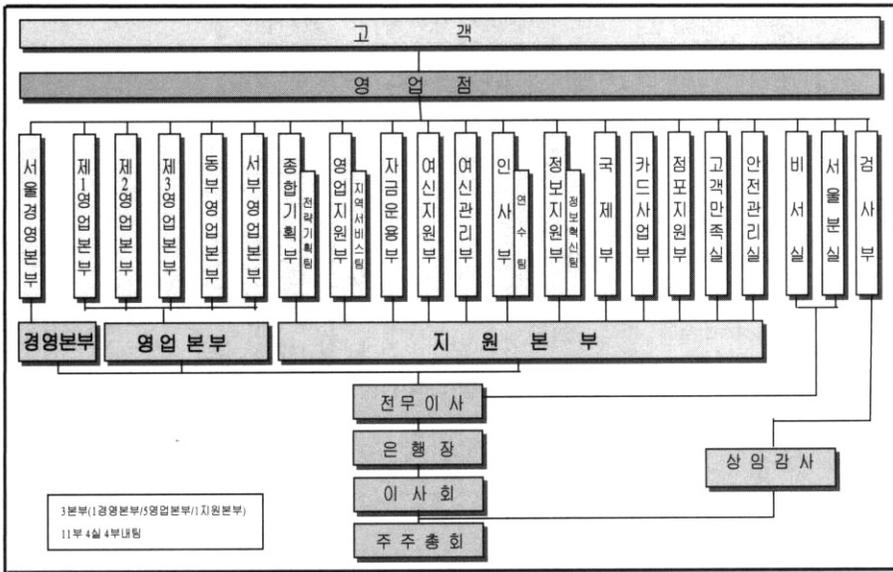
〈표 6〉 A은행 조직개편 과정(주요일정)

	'핵경영' 실천(라인형 팀제)을 위한 개편	'라인형 팀제' 1차 보완 개편	'라인형 팀제' 2차 보완 개편
1.일시	'96.7.16	'97.7.16	'98.2.26
2.내용	6본부 20개팀 -> 6본부 8부 2실 7부실내팀	6본부 8부 2실 7부실내팀 -> 9본부 11부 3실 1센터 3부내팀	9본부 11부 3실 1센터 3부내팀 -> 3본부 11부 4실 4부내팀
3.사유	1.핵경영 추진을 능동적으로 뒷받침할 수 있는 A은행형 팀제 재구성 2.경영본부별 전문경영/책임 경영체제 재구축을 통한 경쟁력 강화 3.본점 이전에 따른 조직의 안정성 확보 4.경영리스크를 최소화할 21세기 정보혁신 체제 기반구축	1.임무중심의 본부조직 기 강화 2.중간라인형 팀제의 정착으로 안정적인 조직구축 3.경영본부조직의 활성화를 통한 업적 신장 제고	1.IMF시대에 대비하기 위한 조직역량 강화 2.생력화를 통한 생산성 향상의 극대화
4.방향	1.경영본부 운영개선방안:실질적 책임 경영체제구축(내용생략) 2.핵경영 팀제도입:팀제보완책 마련 (1)부실내 차장직제 도입 (2)부내팀 신설 (3)부팀장/반장제도 폐지 3.팀제의 기능을 유지하되 일부 부서의 명칭을 팀에서 부로 개정	1.여신관리부 신설 2.카드사업본부 신설 3.점포지원부 신설 4.안전관리실 신설 5.A지역 경영본부 대신 가상조직인 영업본부 신설	1.지역서비스부 폐지, 부내팀으로 통합 2.정보계 구축을 위한 정보혁신팀 신설 3.B지역 동/서부 경영본부 폐지, 가상조직인 영업본부로 개편
5.조직도	생략	생략	조직도 참조[그림 9]

〈표 6〉의 복귀과정에 관한 내용에서 알 수 있듯이 A은행의 '라인형 팀제'는 '일부대부대 과형'팀제해당하는 것으로, 이는 기존의 계층형 조직구조를 토대로 한 팀제인 만큼, 결국 초기의 부과체제로 복귀하였다는 것을 보여주는 것이다.

## 6. 事例의 示唆點

A은행의 팀제 도입 및 운영과정과 결과에 대한 지금까지의 내용을 토대로 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있다.



[그림 9] 라인형 팀제하의 조직구조

첫째, 팀제의 도입시 환경-구조간 적합성(fitness)이라는 상황론적 관점(contingency perspective)이 충분히 고려될 필요가 있다는 점이다. A은행은 B행장의 주도로 외부 금융환경의 변화를 감안한 사전적인 체질 강화, 즉 경영혁신을 목적으로 조직구조의 변화를 포함한 리스트럭처링을 단행하였음에도 불구하고, 구성원들은 향후의 외부금융환경 동향을 심각하게 받아들이지 않고 있었다. 말하자면 행장의 환경인식과 구성원들의 환경인식 간에는 얼마간의 괴리가 있었던 것이다.

즉, 구성원들의 사고로는 A은행의 환경은 예전처럼 예측가능하고 안정적인 것이었다. 이 같은 인식하에 종전의 관치금융 문화에 토대를 둔 보수주의적 풍토 하에서 상대적으로 단순한 업무를 위주로 과업을 수행하다 보니 구성원의 입장에서는 구태여 팀제를 도입하여 '신속하고도 유연한 의사소통'의 제고를 도모한다는 것이 오히려 불편하게 여겨졌다. 말하자면 빠

르고 불확실한 동태적인 경쟁환경이라면 몰라도 안정적인 환경에서 팀제의 도입은 변화의 필요성을 절감하지 못한 구성원들에게는 오히려 걸림돌로 인식되었던 것이다.

만일 A은행을 둘러싸고 있는 당시의 외부환경이나 과업환경이 매우 복잡하고 불확실한 것이었다면 팀제의 도입은 자연스러운 것이며 이의 운영과정에서 저항요인은 훨씬 적었을 것이다. 왜냐하면 외부환경의 심각한 변화가 구성원들의 사고와 행동에 영향을 주어 긴장감을 불러일으킬 가능성이 높기 때문이다. 이같은 조건이 갖춰질 경우 팀제는 효과적으로 활용될 여지가 많다. 그러나 A은행의 경우 실질적인 환경변화와 이에 따른 '위기의식'이 수반되지 않은 상태에서 Top-Down에 의한 급격한 팀제도입은 처음부터 부작용의 소지를 안고 있었던 것이다.

따라서 팀제가 제대로 정착되기 위해서는 실제로 외부환경의 심각한 변화가 수반되어야 하며, 이를 토대로 구성원들의 환경인식에도 동시에 변화가 일어나야만 한다. 그렇지 않을 경우는 비록 팀제가 도입된 경우라 하더라도 진정한 의미의 팀제라기 보다는 형식만 빌린 '유사 팀제'에 불과하며, 팀제운영에 지속적인 추진력을 획득하지 못하고 많은 부작용이 노출된 채 명목만 유지하거나 A은행의 경우처럼 원래의 체제로 환원되는 결과를 가져오기 쉽다.

둘째, 팀제가 의도한 대로 최소한의 효과를 거두기 위해서는 팀제도입의 목적을 명확히 하고 구성원에게 목적과 운영에 관한 충분한 사전교육을 할 필요가 있다. 이 점에 있어서 A은행의 경우는 B행장의 혁신적 사고하에 단 몇 개월 만에 팀제가 전격 도입됨으로 인해 조직 성원들이 미처 이를 내면화 하지 못한 상태에서 팀제를 운영하는 결함을 안고 있었다.

이와 함께 사전적인 BPR 작업을 통해 팀제가 원활히 운영되도록 프로세스 중심의 업무 구조로 변환할 필요가 있다. 또한 팀제운영의 지속적 추진력 확보를 위해 평가/보상 등의 인사시스템을 이에 맞게 설계 혹은 재설계할 필요가 있다. 다만 앞에서 언급한 실질적인 환경 변화가 수반되지 않는 상황하에서의 팀제도입은 일정한 한계를 지닐 수 밖에 없을 것이다.

셋째, 팀제도입의 목적이 상대적으로 인력의 다운사이징에 큰 비중이 두어질 경우, 역기능이 초래될 수 있다는 점이다. A은행의 경우 기존의 본부조직이 과도한 인력을 유지하면서 일선 영업점에 대한 순수한 지원기능을 넘어서서 권한이 집중되고 업무의 투명성이 저하되는 등 조직이 비효율적으로 운영되고 있다는 판단에 따라 팀제의 도입을 통해 이 같은 비효율 요인을 제거하려는 것이었으나, 팀제의 설계과정에서 상대적으로 인력의 물리적 다운사이징에 상당한 비중이 두어진 결과 팀제의 효과적인 운영에 필수적인 몇 가지 조치를 소홀히 한 감이 있었고 이로 인해 팀제는 더욱 의도한 대로의 성과를 달성하기 어려웠다.

넷째, 최고경영자의 의지와 관심의 문제이다. A은행의 경우 팀제 운영과정에서 나타난 문제와 저항으로 인해 부과체제로 회귀한 것이지만, 한편으로는 행장의 제한된 임기로 인해 팀제를 지속적으로 추진해 나갈 중심점이 상실되었다는 데서도 그 원인을 살펴볼 수 있다. 만일 B행장의 재임기간이 길었다면 지속적인 의지와 관심을 바탕으로 팀제가 존속되었을 것이다.

## 7. 마침글

원래 팀조직은 개인주의/합리주의적 문화가치를 배경으로 Taylorism에 입각한 명확한 직 무관리의 토대가 형성되어 있는 미국을 중심으로 자율과 창의를 통한 시너지 및 생산성 향상을 목적으로 운영되어 왔다. 그러나 우리나라는 이와는 사정이 달라 팀제 도입의 명분으로 제시된 자율과 창의보다는 인사적체해소나 인력의 다운사이징 등 기존에 누적되어온 인사조직 문제의 해결책으로 도입된 감이 없지 않다. 따라서 팀제의 정착에 필요한 직무체계의 정비는 물론, 면밀한 사전준비마저 소홀한 결과 팀제의 도입 후 여러 부작용을 경험하고 있는 기업들이 적지 않은 것으로 보여진다.

국내 1천대 대기업을 대상으로 한 어느 조사연구에 의하면 팀제 운영결과에 대한 자체평가에 있어서 '성공적이었다' 라고 평가한 비율이 41.5%였으며, '기대에 못 미쳤다'가 55.4%, '실패'라고 한 응답이 2.7%로 나타나고 있어 팀제 운영결과를 긍정적으로 평가한 기업이 과반을 넘지 못했다.

조사대상 기업 중 팀제의 도입을 긍정적으로 평가한 기업들에 대해 팀제의 성과를 물었을 때, '시장상황에의 신속한 대응'(57.8%), '팀원의 전문지식/경험/정보활용 증대'(23.3%), '부시간 정보공유/업무협조 원활'(7.8%), '인사적체 해소에 도움'(7.8%), '조직분위기 활성화'(2.2%), '매출/수익/원가 등의 경영성과 향상'(1.1%) 등을 꼽은 것으로 나타나고 있다.

계속해서 팀제의 성공여부를 결정지을 수 있는 성공요인으로 '최고경영층의 적극참여'(45.2%), '성원의 의식전환'(28%), '팀별 명확한 과제설정'(17.2%), '사업특성/인력구조등에 대한 면밀한 사전준비'(7.5%), '성원의 전문능력 보유'(2.2%) 등을 들고 있는 것으로 나타났다.

반면에 팀제 도입의 결과를 부정적으로 평가한 기업에 대해 실패요인을 물었을 때, '사업특성/인력구조등에 대한 사전준비 미흡'(30%), '성원의 수용의식 부족'(24.6%), '과거 계층형 조직의 관행 지속성'(19.2%), '평가/보상체계의 보완 미흡'(10%), 최고경영층의 참여부족(9.2%), '팀별 과제설정의 불명확'(5.4%), '성원의 전문능력 결여'(1.5%) 등으로 나타나고 있다.

이상과 같은 국내 대기업을 팀제 도입 및 운영현황에 대한 조사결과를 토대로 미루어 볼 때, 팀제를 도입한 상당수의 대기업의 경우 이를 통해 경영관리 측면에서 일정한 성과가 있었다는 것을 확인해 볼 수 있다. 그럼에도 불구하고 여전히 적지 않은 기업이 팀제의 운영결과를 부정적으로 평가하고 있다는 사실은 즉흥적이고도 성급한 팀제의 도입이 오히려 기업조직의 원활한 운영에 걸림돌이 될 수도 있다는 사실을 또한 시사하는 것이라고 할 수 있다.

A은행의 경우도 팀제의 도입으로 인한 긍정적 효과에도 불구하고, 사전 준비작업에 충분

한 배려가 미흡했던 결과, 지속적인 추진력을 상실한 채 원래의 계층형 부과체제로 복귀할 수밖에 없었다. 그러나 우리사회가 과거의 공동사회적 요소(Gemeinschaft)로부터 벗어나 구미와 같은 이익사회적 요소(Gesellschaft)로 급속히 전환하고 있다는 사실에서, 명확한 직무체제 정비를 토대로 조직의 효율성과 유연성을 높이기 위한 조직 구조 전략으로서의 팀제 도입을 위한 환경적 여건이 성숙되어가고 있다고 볼 수 있다.

A은행의 경우 팀제도입과 운영과정에서의 미흡했던 조치로 인해 원래의 부과체제로 회귀하는 결과가 초래되었지만, 팀제의 도입이 가져다 준 여러 가지 긍정적 결과를 높게 평가하는 입장도 적지 않은데다가 우리 사회에 대두되고 있는 이익사회적 요소의 확산, 그리고 최근 금융권의 경쟁심화와 구조조정 동향 등 제반 여건으로 미루어볼 때, A은행의 경우 향후 팀제의 재도입이 조심스럽게 예측되기도 한다.

## 참 고 문 헌

- 강완규, 『팀조직을 통한 경영혁신』, LG 주간경제, 9/22, 29 합본호, 1994.
- 김성환, 『K 이론』, 서울, 우리노무법인출판사, 1997.
- 박문수, 『팀효과성의 결정요인에 관한 실증적 연구』, 고려대 경영대학원 석사논문, 1996.
- 신원무, “팀조직을 통한 조직 활성화”, 『LG 주간경제』, 7/21, 1994.
- 신원무, “임파워링을 위한 자율경영팀”, 『LG 주간경제』, 8/25, 1994.
- 이용진, “단계적인 팀제 도입, 운영으로 성과 올려”, 『인사관리』, 2월호, 1993.
- 차광수, “조직내 팀제 운영관리 방안에 관한 연구”, 중앙대 국제경영대학원 석사논문, 1994.
- Byham, W. & J. Willson, 이상욱·장승권 옮김, 『자율경영팀』, 서울, 21세기북스, 1995.
- Gladstein, D., “Groups in Context : A Model of Task Group Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*(Dec), 1984.
- Hoerr, J., “The Payoff from Teamwork”, *Businessweek*(July 10), 1989.
- Katzenbach, J. & D. K. Smith, 양준용 역, 『기업혁신 팀 경영』, 서울, 한국경제신문사, 1994
- Scott, R., *Organizations : Rational, Natural, and Open Systems*, Prentice-Hall, 1992.