

사무직에서의 팀제도 도입 실태와 문제점

신용보증기금의 사례를 중심으로

이 글은 연구소가 신용보증기금노동조합의 의뢰를 받아 진행했던 연구프로젝트의 일부를 재정리한 것이다. 자세한 내용은 연구보고서 「신용보증기금의 경영혁신과 노동조합의 대응」(1997. 7)을 참조 — 편집자

이병희

경제학 박사, 서울시립대 강사

1. 머리말

80년대 후반 이후 대기업은 경영환경의 변화에 대한 대응과 노동력의 효율적인 관리를 위하여 다양한 신경영전략을 전개하고 있다. 감량경영과 경영합리화, 능력주의 인사제도, 기업문화운동, 조직혁신 등이 그것이다. 이에 따른 경쟁 압력과 고용불안은 특히 중간관리층을 중심으로 한 사무관리직에게 큰 영향을 미치고 있다. 기업이 추진하고 있는 조직혁신은 크게 다운사이징, 리엔지니어링, 팀제도 등을 들 수 있는데, 이 글에서는 팀제도 도입이 사무현장에 어떠한 영향을 미치고 있는가를 살펴보고자 한다.

대기업을 포함한 1천개 기업을 대상으로 실시한 한 연구소의 조사에 따르면, 약 76%가 부분적으로나마 팀제로의 변경을 시도한 것으로 알려지고 있다(임창희, 1995). 이처럼 확산되고 있는 팀제도가 노동자의 노동생활과 사무현장의 사

회적 관계에 중대한 영향을 미치고 있지만, 아직 도입의 목적이나 도입과정에서 나타나는 문제점, 그 실제 효과 등에 대한 실태가 제대로 파악되고 있지 않는 실정이다. 이 글에서 사례로 다루는 업체는 중소기업의 신용대출에 대한 보증을 주 업무로 하는 정책금융기관인 신용보증기금(1997년 3월 현재 직원수 2,178명)이다. 신용보증기금은 경영불안정과 보증산업의 환경변화를 배경으로 1997년 들어 업무, 인사제도, 조직구조 등 전면적인 경영혁신을 추진하고 있다. 여기에서는 1997년 1월 사용자측의 주도로 전면 도입된 팀제도의 실태와 문제점을 다루고자 한다.

2. 팀제도의 도입 배경

팀제도를 바라보는 시각은 노사간에 현격한 차이가 있는 것이 사실이다. 팀제도의 원리만을 바라보면 이상적이라고 할 수 있다. 팀조직은 기존의 위계조직을 유연하고 간소화함으로써 노동자의 자율성과 책임을 증대하는 것을 내용으로 하기 때문이다. 전통적인 조직은 일반적으로 위계화되고 집권화된 조직구조, 단순 반복적이고 세분화된 직무구조, 지시·통제중심의 관리구조 등의 특징을 가진다. 이러한 위계조직은 대량생산체제하에서 정신노동과 육체노동의 분리와 함께 발전되어 왔지만, 최근 변화하는 환경에 대한 신속한 적응이 어렵고 조직의 거대화에 따른 부문간 조정의 어려움이 존재하는 문제점을 드러내고 있다. 이에 반해 팀조직은 팀에 대한 권한이양(empowerment)과 자율적 업무처리를 통해 조직을 간소화하고 유연화함으로써 변화하는 환경에 대한 탄력적인 대응이 가능하다고 한다.

그러나 이러한 팀제도의 원리가 현실에 그대로 적용되는 것은 아니다. 팀조직을 여러 가지로 유형화할 수 있는데, 일상적인 조직단위로서의 팀제도는 '팀에 위임된 권한은 어느 정도인가', '팀내의 리더십은 어떻게 규정되어 있는가', '팀이 맡고 있는 직무의 범위 내지 수준은 어느 정도인가' 등의 기준에 따라 자율경영팀과 수평형팀으로 분류할 수 있다. 우선 팀에 위임된 권한이란 팀의 자율성을 말하는 것으로, 팀이 얼마나 독자적인 권한과 책임을 가지고 있는가를 판단하는 기준이다. 그리고 팀내 리더십이란 팀에 주어진 권한이 어떻게 행사되는가, 즉 그 권한이 팀장에게 집중되어 있는가, 혹은 팀원에 의해 공유되고 있는가를 말한다. 자율성이 높은 팀이라면 팀전체가 권한과 책임을 공유하며, 수평적 의사결정구조를 가질 것이다. 또한 팀의 직무 범위 역시 팀에 많은 권한이 위임되어 있을수록 이에 상응해서 넓게 설정될 것이다(김형기, 1995).

이러한 기준에 비추어 자율경영팀은 강력한 권한이양을 받아서 팀의 목표를 자율적으로 설정하고 이를 달성해가는 조직을 말한다. 자율경영팀에서는 종래 감독관리자와 지원부서가 맡고 있던 전통적인 관리, 통제 기능들을 팀에 대폭 이 전함으로써 팀의 자율성 수준이 상당히 높다. 또한 팀내 리더는 존재하지만, 위 계적인 계층조직이 아니며 팀의 일원으로서 조정자(coordinator)의 역할을 한다. 이러한 팀상은 팀원에 의해 선출되거나 순번제로 맡기도 한다.

하지만 국내에서 추진되고 있는 팀제도의 대부분은 단지 기존의 조직을 간소 화하고 유연화한 수평형팀에 불과하다. 수평형팀은 어느 정도의 계층구조를 유지하면서 조직을 슬림화한 것이다. 이 때 팀조직화의 목적은 기존의 수직적인 계 층구조를 축소함으로써 조직비대화, 의사결정의 지연, 중간관리자와 관리지원부 서의 비대화, 비효율적인 인력활용 등의 조직내부 문제를 해결하기 위한 것이다. 그러므로 수평형팀은 기존의 부(部)단위를 팀으로 전환시키거나 아니면 기능이 유사한 부(部)·과(課) 단위를 부분적으로 통합하는 정도에서 팀을 구성하게 된 다. 이러한 팀조직은 기존의 부 과 조직에 비해 업무권한을 보다 많이 위임받고 있으나 그 권한은 대체로 팀장에게 집중되고 있으며, 권한의 이양과 자율성은 한 계를 가질 수밖에 없다.

국내기업이 수평형 팀제도를 도입하고 있는 이유는 기존의 위계조직에서 다단 계로 구성된 의사결정 단계를 부서의 통폐합으로 축소하고 관리계층을 줄여보자는 의도가 많은 것 같다. 또한 기업조직내에 승진 직체가 발생하고 이에 대한 구 성원의 불만이 쌓이게 됨에 따라, 기업에서는 기능부서의 조직을 팀으로 바꾸고 직급과 직책을 분리 운영함으로써 구성원의 승진직체에 대한 불만을 해소할 수 있다는 점도 있다(임창희, 1995). 팀조직의 도입배경이 주로 의사결정의 신속성 확보, 긴급과제 해결, 포스트 부족으로 나타난 것과, 직용범위가 주로 관리부문을 대상으로 하고 있다는 것(고광모, 1997)은 팀조직을 자율권 강화를 통한 참여와 협력의 증진으로 나아가고 있지 못하다는 시사점을 얻을 수 있다.

3. 신용보증기금에서의 팀제도 도입 실태와 문제점

신용보증기금은 1997년 1월 전국 영업점에 팀제를 전면적으로 도입하였다. 팀제도는 상명하달식으로 추진되었으며, 노동조합이 참여하거나 조합원의 의견을 제대로 반영하지는 않았다. 하나의 팀은 2~6명의 소규모로 구성된다. 과거에는 신용조사, 보증, 관리업무를 기능별로 분화하여 수행하였으나 전환된 팀제도에서는 보증업체에 대한 모든 관련업무를 동시에 수행하도록 하였다. 또한 직급

과 직위를 분리운영함으로써 과거의 중간관리자가 팀제하에서는 현업에 종사하게 된다. 팀장은 직급과 관계없이 2급(부지점장), 3급(차장), 4급(과장) 중에서 임명하도록 되어 있다. 이에 따라 팀장 직위를 보임받지 못한 중간관리자는 팀원으로 종사하게 되었다.

팀제도로의 개편에 따라 결제단계는 축소된다. 이전에는 행원 과장 차장 부지점장 지점장의 최장 4단계를 거쳐야 했으나 이제 팀원 고객팀장 지점장의 2단계로 축소된 것이다. 그리고 팀장에 대해서는 소액보증 전결권을 부여함으로써 일정 금액 한도의 보증 의사결정을 과거 지점장의 독자적 결정에서 팀장에게 분산하도록 하였다. 또한 팀장은 해당팀에 분장된 업무량을 팀원의 직급, 능력 등을 감안하여 개인별로 분장할 수 있도록 팀원에 대한 업무분담권을 부여하였다.

팀제도의 개편에 따른 조직상의 가장 큰 변화는 결제단계가 축소됨에 따라 의사결정이 신속해졌다는 점이다. 조사 결과에 따르면 “(팀제도의 도입에 따라) 의사결정이 신속해졌다”라는 설문에 대해 ‘매우 그렇다’의 응답이 9.2%, ‘그렇다’의 응답이 51.4%로, 60.6%의 응답자가 업무처리 기간이 단축되었다고 긍정적으로 인식하고 있다. 또한 팀제도의 도입에 따라 고객에 대한 서비스가 개선되었다는 점 또한 주요한 긍정적인 효과라고 할 수 있다. “(팀제도의 도입에 따라) 고객에 대한 서비스가 확대되었다”라는 설문에 대해 ‘매우 그렇다’와 ‘그렇다’의 응답이 35.4%로, ‘아니다’, ‘전혀 아니다’의 응답 16.3%보다 높게 나타나고 있다. 또한 하위사무직일수록 팀제도의 개편에 대해 긍정적인 태도가 높다. 5급 팀원은 ‘팀제의 실시에 따라 도장 찍는 칸수가 줄어들었다. 이전에는 결제 중간단계에서 의사결정이 바뀌는 경우도 있었지만, 이제는 현장책임하에 이루어지게 되고 의사결정이 신속해졌다. 고객에 대한 서비스가 개선된 것도 긍정적인 효과 중의 하나이다(면담 내용)’라고 지적하고 있다. 이러한 변화는 팀제도 도입이 의사결정 단계를 축소함으로써 조직을 간소화하고 또한 관리계층을 축소함으로써 기존의 위계적 구조가 가진 문제점을 어느 정도 해소하는 효과를 가졌음을 의미한다.

〈표 1〉 팀제도 도입에 따른 긍정적인 효과

	(단위: 점)					
	전체	1급	2급	3급	4급	5급
의사결정이 신속해졌다	26.9	50.0	23.1	30.5	22.8	29.8
고객에 대한 서비스가 향상되었다	11.1	18.8	16.3	10.6	6.0	12.6

* 주: ‘매우 그렇다’ 100점, ‘그렇다’ 50점, ‘보통이다’ 0점, ‘아니다’ -50점, ‘전혀 아니다’ -100점으로 완전한 점수인 100점에 가까울수록 동의하는 응답이 높으며, -100점에 가까울수록 낮은 것을 의미한다.

* 자료: 『경영혁신에 대한 의견조사』, 1987년

그러나 팀제도는 여러 가지 문제점을 드러내고 있는 것도 사실이다. 우선 팀제도의 도입에도 불구하고 권한 위양은 여전히 매우 미흡한 것으로 나타나고 있다. 설문조사 결과에 따르면, “(팀제도의 도입에 따라) 하위직의 업무자율성이 확대되었다”라는 설문에 대해 부정적인 응답(32.8%)이 긍정적인 응답(29.6%)보다 높게 나타나고 있다. 이것은 팀조직화가 결제단계만 줄인 것에 불과한 것이 아니라는 반응을 야기하고 있다. 면접조사에서 4급 팀원은 “팀제도로의 개편이후 달라진 것은 그다지 없다. 단지 결제단계만 축소되었을 뿐이다”라고 말하고 있다. 결제부담이 줄어들고 의사결정이 신속해진 긍정적인 측면이 존재하지만, “당초 바라던 팀제는 아니다”라고 한다.

그리고 팀제도가 위로부터 일방적으로 실시되는 과정에서 팀에 대한 충분한 교육훈련이 이루어지지 않았다는 점도 문제로 제기되고 있다. “사전 교육 부재로 조직운영에 혼란이 야기되고 있다”는 설문에 대해 61.2%가 ‘매우 그렇다’, ‘그렇다’라고 응답하였다. “업무통합에 대응하는 직무교육이 부재하여 업무에 곤란이 많다”라는 설문에 대해서도 57.0%가 긍정하고 있다. 이것은 팀제로 전환하면서 능력개발을 위한 교육 및 경력개발제도가 제대로 마련되지 않았음을 의미한다. 이에 따라 “매일 처리해야 할 일의 양이 더 늘었다”는 설문에 대해 응답자의 73.2%가 대부분 업무량이 증가하였다고 응답하고 있다.

또한 의사결정이 여전히 관리자에 의해 이루어지고 있는 것으로 나타났다. “(팀제도의 도입에 따라) 의사결정이 팀장 개인보다는 팀회의를 통해 이루어지고 있다”라는 설문에 대해 ‘매우 그렇다’와 ‘그렇다’의 응답이 22.4%에 그치며, ‘아니다’, ‘전혀 아니다’의 응답 42.0%로 높게 나타났다. 면접조사에서도 한 팀장은 “팀회의를 할 필요가 있느냐”라고 진술하고 있다.

특히 과거 중간관리계층의 팀제도에 대한 불만과 위기의식이 매우 높게 나타나고 있다. “2·3급은 현업 종사에 따라 과거 4급이 하던 일을 하고 있다”(3급 팀장과의 면담내용)이라는 진술이나 “이전에는 4급 대리가 업무의 중추적인 역할을 수행하였는데 이제 권한이 없어지고 팀장으로 역할이 집중되었다. 좋은 시절이 있었는데 이제 강동된 기분이 든다”(4급 팀원과의 면담내용)라는 진술은 중간계층의 역할이 새롭게 정립되지 않은 채 팀제도의 도입이 이루어졌음을 보여주는 것이다.

〈표 2〉 팀제도 도입에 따른 문제점

(단위 : 점)

	전체	1급	2급	3급	4급	5급
하위직의 업무자율성이 확대되었다	-3.6	37.5	2.9	8.1	-15.1	0.1
의사결정이 팀장 개인보다는						
팀회의를 통해 이루어지고 있다	-13.5	18.8	-3.8	-10.6	-22.0	-11.8
업무통합에 대응하는 직무교육이						
부재하여 업무에 곤란이 많다	26.5	18.8	15.4	26.6	27.1	30.4
매일 처리해야 할						
일의 양이 더 늘었다	42.1	50.0	35.6	47.5	40.7	44.9
중간 관리직 직원들에 대한 배려가						
미흡하여 갈등이 야기되고 있다	33.1	18.8	41.3	49.2	42.1	26.0
직원들간에 상호 감시·견제하는						
분위기가 생기고 있다	5.4	12.5	-14.4	18.7	13.2	0.8

• 자료 : [경영혁신에 대한 의식조사], 1997.5

그러나 가장 우려스러운 것은 팀제도의 도입에 따라 노동자간 경쟁이 심화될 가능성이다. “팀별 경쟁이 심해졌다. 과거에는 영업점별로 책정된 목표는 가이드 라인 수준에 불과하며 인사고과에 반영되지 않았다. 이제는 팀별로 목표가 설정되어 팀별 경쟁이 심해졌다(면담 내용)”, “이제는 팀간 의견소통이 별로 없다. 과거에는 지점 전체에서 업무를 추진했는데, 지금은 내 담당기업에 관한 업무가 아니면 서로 도와주려고 하지 않는다. 팀간 경쟁과 무관심이 문제이다(면담 내용)”라는 진술이나 “(팀제도의 도입에 따라) 직원들간에 상호 견제하는 분위기가 생기고 있다”라는 설문조사에 대해 동의하는 응답이 높게 나타난 것은 이러한 우려가 현실화되고 있음을 보여주는 것이라 할 수 있다.

특히 팀제도의 성격과 관련하여 관건적인 쟁점은 팀별 실적 평가의 도입이다. 사측에서는 지난 6월에 팀별 실적 평가를 내용으로 하는 인사제도 개편안을 제시하였다. 사측에서는 개편안의 목적을 “전면적인 팀제로 전환되었기 때문에 새로운 조직과 현실에 맞는 인사고과제도를 마련함으로써 능력과 실적에 입각한 인사관리를 실현”하는데 있다고 밝히고 있다. 그 핵심적인 내용은 조직 혁신의 일환으로 도입한 영업점 단위의 팀제도에 대한 시열화된 평가를 개인의 근무성적평정에 반영함으로써 팀별 실적평가를 개인의 인사관리와 연계하는 것을 핵심으로 하고 있다. 이에 따르면 팀의 실적에 따라 전체 팀간에 순위를 서열화하고, 이를 상여급 실적급에 적용하여 차등적으로 지급하며, 나아가 개인의 근무성적평정의 실적평가에 반영함으로써 임금, 상여급, 승진 등 전 인사관련 영역에 반영하게 된다.

(표) 근무성적평정 개선안

(현행)

	능력평가	실적평가		상호평가	계
		부정실적	보통전진도		
부장장	58점	6점	6점	-	70점
1·2급	58점	6점	-	6점	70점
3·4급	51점	5점	-	4점	60점
5·6급	45점	3점	-	2점	50점
사무원	40점	-	-	-	40점

(개선안)

	능력부문평가		실적평가	계
	능력평가	상호평가		
부장장	42점	-	28점	70점
1·2급	42점	7점	21점	70점
3·4급	36점	6점	18점	60점
5·6급	35점	5점	10점	50점
사무원	40점	-	-	40점

- * 주 1) 근무성적평정내에서 실적평가를 크게 강화함.
 2) 실적평가도 과거에는 부정실적이 반영된 것이었는데 비해, 개편안에서는 팀실적을 전체 기금 내에서 순위를 매겨 자동적으로 개인에게 적용하는 것임, 즉, 팀별 실적평가를 일괄적으로 취합하여 전고개단에서 처리하는 평가순위에 따른 고액팀의 평가점수를 기준으로 하며, 여기에 개인회 노력·기여도에 대한 팀별 점수의 평가를 반영하여 자동적으로 평정함.
 3) 3급이하의 경우 실적부문평가의 대점이 과거에는 근무성적평정의 6.0~8.3%였는데 비해, 개편안에서는 20~30%로 3배이상 확대됨.

이것은 그동안 사측이 추진하여 오던 인사제도 개편과 조직 개편을 완결하는 의미를 가지는 것으로 보인다. 그리고 이제까지의 팀제도의 도입이나 신인사제도의 도입과 비교할 수 없을 정도의 급격한 변화를 야기하게 될 것으로 보인다. 팀제도가 올해 초부터 실시되긴 했지만, 그 내용은 직무의 수직적·수평적 재구조화에 초점을 두었을 뿐 인사고과에 반영하지는 않았다. 그래서 팀의 실적이 직접적으로 임금이나 상여금, 승진에 반영되지는 않고 있었고, 팀제도에 대한 조합원들의 의견 또한 운영상에 나타나고 있는 불합리한 문제점을 제기하는 정도에 머무르고 있었던 것이 사실이다. 그러나 팀별 실적평가가 임금, 상여금, 승진에 전면적으로 반영함으로써 팀제의 운영이나 임금, 승진 등 인사제도를 관리통제적 기능을 강화하는 방향으로 새롭게 재구조화하게 될 것으로 보인다. 이것은 팀제도가 자율적인 관리기구로서의 성격을 지향하는 것이 아니라 관리통제기구로서의 성격을 전면화하는 것을 의미한다.

현재 노동조합에서는 아직 팀제도가 제대로 정착되지도 않고 있고 시행과정에서

서 많은 문제점이 드러나고 있는 상태이기 때문에 팀별 실적평가가 인사고과에 전면적으로 도입되는 것은 바람직하지 않다는 입장을 가지고 있다. 팀별 평가가 필요하다면 동기부여를 위한 인센티브로서 실적이 우수한 팀을 포상하는 정도에 머물러야 하며, 인사고과에 팀별 실적평가를 도입하는 것은 반대한다는 의견을 제시하고 있다. 그리고 팀별 실적평가를 포함하여 팀제도의 운영에 대한 전반적인 개선방안을 마련하기 위하여 노사의 공동위원회를 구성하여 논의하는 방안을 제안하고 있다.

4. 맺음말

신용보증기금에서 영업점 단위에 팀제도를 전면적으로 도입한 것은 의사결정 단계를 크게 단축시키고, 과거의 중간관리자를 현업에 투입하는 것을 주요 내용으로 하고 있다. 그러나 의사결정 권한의 실질적인 위양이나 직무충실화 등은 진전되지 않고 있다. 이것은 팀제도의 도입 목적이 조직을 간소화하고 인력운영의 능력주의화를 지향하는 조직관리적 측면에 주안을 두고 있다는 점을 시사하며, 사무현장 단위에서의 참여나 자율과 창의성을 유인하는 데에는 크게 미흡하다는 점을 의미한다.

팀제도가 노동자의 노동생활과 삶의 질에 중대한 영향을 미치지만, 노동조합 운동 차원에서 팀제도를 바라보는 시각이 일치되어 있는 것은 아니다. 그러나 분명한 것은 팀제도가 팀간 경쟁, 동료간 경쟁과 압력(peer pressure)을 통해 관리 통제기구로서의 성격이 강화되는 것을 막아야 한다는 점이다. 이것과 관련하여 관련적인 쟁점은 팀별 실적평가 문제이다. 동기부여(motivation)의 수단을 넘어선 팀별 평가란 결국 사무현장을 각축장(contested terrain)으로 바꾸게 될 것이다. 이것은 노동의 조직력을 심각하게 훼손할 수 있을 뿐만 아니라 선별과 배제를 통해 기업인간을 유도하는 사용자의 관리 메커니즘이 전면화되는 것을 의미한다. 그러나 관리통제를 통한 노동력의 동원이 노동자의 자발적 참여와 기업조직의 유연성을 실현할 수 있을 지에 대해서는 매우 의문스럽다.

사무현장의 일상적인 조직단위로서 팀제도는 노동의 인간화와 자율성 및 책임을 증진하는 기업조직과 관리구조로 이행하는 첫걸음이 되어야 할 것이다. 다양한 변화에 신속히 적응할 수 있고 새로운 변화를 추동하는 창의적인 노동을 형성하기 위해서는 노동력의 양적인 동원이 아니라 질적인 향상을 요구받는다. 이러한 노동력의 자율성과 책임을 증진하기 위해서는 기업운영의 공개와 제반 의사결정과정에 대한 참여가 전제되어야 할 것이며, 팀제도는 그 단초로서 이해되어

야 할 것이다. 요컨대 '노동의 인간화'와 '노동자 참여를 통한 사무현장의 민주주의 확립'이 이루어 질 때 비로소 팀제도는 노동자의 자발적 참여와 기업조직의 유연성을 실현하는데 기여할 수 있을 것이다. ♦

참고문헌

- 고광모, 「조직구조 변화시의 동행화에 관한 연구 - 팀조직을 중심으로」,
서울대 경영학석사학위논문, 1997
- 김형기, 『경영혁신을 위한 조직설계 방향 - 팀 조직의 논리와 사례를 중심으로』,
한국생산성본부, 1995
- 마이크 파커 · 제인 슬로터(강수돌 외 번역), 『팀신화와 노동의 선택』, 강, 1996
- 신용보증기금, 『경영혁신 추진방향과 주요내용』, 1996.12
- 신용보증기금 경영혁신추진팀, 『가금의 경영혁신 추진방안』, 1996.9
- 신용보증기금 노동조합, 『신용보증기금 팀제운영의 현황과 개선방향』, 1997.4
- 신용보증기금 인사후생팀, 『근무성적평정제도 개선(안)』, 1997.6
- 신용보증기금 인사후생팀, 『상여금 실적급제 적용 검토(안)』, 1997.6
- 신용보증기금 종합기획실, 『팀 · 팀원업적 평가기준』, 1997
- 아펠바움 · 바트(박준식 옮김), 『미국기업의 작업현장 혁신』, 한국노동연구원, 1996
- 임창희, 『한국형 팀제』, 삼성경제연구소, 1995
- 한국노동사회연구소, 『신용보증기금의 경영혁신과 노동조합의 대응』, 1997.7
- Orsburn, J. et al eds., Self-Directed Work Teams: The New American Challenge, 1990