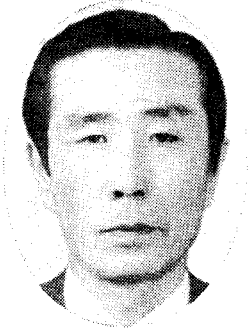


〈韓. 日技術士合同 Symposium〉



## 企業內에서의 小集團活動의 새 方向

(Prospective to Small Group Activities  
of Corporate in Korea)

韓國技術士會・常任理事 李 璫 根\*

### Abstract

The small group activities (SGA) was introduced into some of enterprises in Korea in 1967 and plant division, Saemaul Undong Headquarters had encouraged Quality Control Circles (QCC) within the manufacturing corporations in assistance of central government. Registered small groups as of august 31, 1984 amounted up to 78,243 units and the number of members were 791,512.

Meanwhile, small and medium industries have mostly introduced small group activities considerably later and less actively managed than large business. Main reasons for the less effectiveness of the activities are due to lack of management skills and less awareness of it from management and workers group.

Effective small group activities are presumed to be successful only with labor management cooperation on the basis of human-oriented management philosophy.

The small group activities are also prevalent in service sector. More derivative methods have been developed and more members are willingly participating in training programs.

The small group which is basically a horizontal organization unit, promotes communication within the whole organization.

In consideration of the social circumstances and traditions, the flexible model of the small group activities suitable to the corporate environment, will contribute to industrial development.

### 小集團活動의 基本理念

企業內에서의 小集團活動은 人間의 意志, 自主性을 尊重하고, 知慧와 創意性을 最大限으로

發揮함으로써 無限한 可能性을 創出하고자 하는 人間性尊重의 活動으로, 企業內에서 發生되는 여러가지 問題點에 對한 改善을 推進함으로써, 品質向上, 原價節減, 生産性向上 및 人間關係 改

\* 金屬技術士(非鐵 冶金)

善等の 좋은 結果를 圖謀하고자 하는데 그 目的이 있다.

따라서 小集團活動을 통해 企業의 體質改善과 發展을 가져오며 人間性을 尊重하여 밝은 職場을 만들 수 있고, 個人 및 企業의 可能性을 끌어내는 것이 小集團活動의 基本理念이다.

### 1. 企業內小集團活動의 現況

#### 1) 韓國에서의 小集團活動의 現況

韓國에서의 QC 制度導入은 1961年 9月 法律第 732 號로 工業標準化法이 公布된 時點으로 볼 수 있으며, QC circle 導入은 1969년부터 이나 形式的이고 微微한 狀態로 내려왔다. 1975年부터 工場새마을推進黨本部가 行政支援下에 工場새마을 品質管理分任組 活動을 擴散시키기 始作하므로써 企業體內的 小集團活動이 軌道에 오르게 되었다.

工場새마을局(大韓商工會議所所屬)에 登錄된 小集團數는 1975年에 1,257 分任組였던 것이 1977年에 23,217 分任組, 1978年에는 37,300 分任組, 1979年에는 43,758 分任組로 QC circle 붐을 일으켰다. 最近 3 個年間的 登錄狀況은 다음 表 1 과 같다.

表 1. 工場새마을 品質管理分任組 登錄狀況

年度	'82	'83	'84 (8月末)	備 考
分任組數	60,389	73,848	78,243	業體數 3,101
人員數	474,128	768,168	791,512	

資料: 工場새마을 中央本部

1984年 8月末 現在の 分任組數는 78,243 組이고 參加人員은 791,512 名이다. 登錄企業體數가 3,101 業體이므로 業體當 平均 分任組數는 25.2組이고 分任組當 平均組當 平均人員은 10.1 名이다.

大企業이 中小企業보다 小集團活動을 빨리 導入하였고 活動도 活潑하다.

小集團活動의 問題點은 經營者의 理解不足, 從業員의 個人主義的 思考方式과 理解不足等 여러가지 要因이 있으나 가장 큰 要因은 組織運營 方法의 未熟이다. 따라서 小集團活動의 效果를

表 2. 小集團活動의 實施與否 (%)

區 分	全 體	大企業	中小企業
構成되어 活潑하게 活動하고 있다	58.5	70.3	42.1
構成되어 있으나 活動은 微弱하다	33.6	24.3	47.1
構成되어 있지도 않다	7.6	5.4	10.7
計	100	100	100

資料: KPC 生産性向上 沮害要因에 관한 研究

表 3. 企業의 規模別 小集團活動의 問題點 (%)

	全 體	大企業	中小企業
經營者 理解不足	9.4	10.9	7.2
從業員의 個人主義的 思考方式	24.8	23.2	27.3
組織運營의 未熟	33.6	31.9	36.1
從業員의 理解不足	22.5	23.5	21.1
會議室이나 資金等の 支援不足	6.5	7.4	5.2
其 他	3.1	3.2	3.1
計	100	100	100

資料: KPC 生産性 沮害要因에 관한 研究

올리지 못하고 있다.

企業內 小集團活動이 生産作業現場에서만 實施가 56%로 나타나 있음은 間接部署의 參與度가 낮음을 말해주고 있으나 漸次 改善되고 있다.

最近에 와서는 製造生産企業體 뿐만 아니라, 保險會社, 호텔, 料食業, 運輸業 및 觀光業等 서비스産業分野에 擴散되고 있다.

韓國의 小集團活動의 集團凝集性은 中程度로 評價되고 있으며 이로써 貢獻된 要素는 出勤에 對한 意識이 構成員間에 크게 나타나고 集團에 對한 “우리”意識과 構成員間의 同僚意識 그리고 集團에의 同調性으로 나타나고 있다.

이와 같이 韓國은 日本의 小集團活動을 導入하여 어느程度 定着시켜 繼續해오고 있는 나라이다. 그러나 10餘年이 지난 今日 果然 그 效果가 어떠한가를 評價해 볼때, 時間과 努力에 비해 效果가 컸다고 評價할 수 없다. 모든 것이 그러하거나와 小集團活動도 單純한 移植만으로는 安되겠다는 反省의 氣風이 나타나고 있다. 小集團活動을 韓國民特質에 맞는 韓國型分任組 活動으로 整立할 時點에 와 있다고 하겠다.

## 2) 日本에서의 小集團活動의 現況

日本科學技術連盟內에 QC 씨어클本部가 있는 바 登錄第1號는 1962年으로 되어 있다. 1965年에 4,930組의 씨어클이었던 것이 1983年末의 登錄數는 173,953 씨어클, 人員數는 1,490,629名으로 되어 있다(表 4 參照).

QC 씨어클本部가 設定한 1983年度의 QC 씨어클 基本方針은 다음과 같다.

- (1) QC 씨어클 活動으로 밝고 明朗한 職場을 만든다.
- (2) QC 씨어클은 工夫를 하자.
- (3) 全世界의 QC 씨어클을 Lead 하자.

表 4. 日本 QC 씨어클本部 登錄狀況

年 度	씨어클數	人員 數
1 9 6 5	4,930	70,920
1 9 8 1	128,745	1,165,273
1 9 8 2	148,106	1,305,780
1 9 8 3	173,953	1,490,629

資料：日本科學技術連盟

QC 씨어클活動에 對한 外國人의 關心은 大端하고 1983年度에 日本科學技術連盟을 訪問한 人士는 46個國 1,000名에 達했다고 한다.

## 3) 歐美에서의 小集團活動의 現況

美國을 비롯하여 歐洲各國의 企業體들이 1970年代 初부터 日本의 小集團活動을 主軸으로 하는 日式的 經營方式을 導入하여 現在 43個國에 이르고 있다.

美國신시내티에 있는 品質管理씨어클協會에 加入되고 있는 業體數는 2,000社 以上이 되고 있으며, 西獨에서도 4,000社가 QC 씨어클 概念을 導入하고 있으며, 佛國에서도 日本人 講師를 초빙하는등 이를 導入하고 있다.

이렇게 歐美各國의 企業들에게 日本式經營 風이 빠른 速度로 擴散되었으나 今日에 와서는 그 熱氣가 식어가고 있다. 그 冷却速度 또한 急함이 느껴진다.

미시칸大學의 日本研究센터는 QC 씨어클을 實施하고 있는 176個 美企業體를 對象으로 調査

한바 있는데 그 40%만이 매우 成功的인 것으로 본다고 하였고 나머지는 極히 미온적이거나 不滿을 표시하고 있다.

QC 씨어클의 成功을 막는 主要障害는 勞組의 反對라 하였고 企業經營者의 熱誠不足에 있다고 말하고 있다.

歐美企業에 小集團活動을 定着시키기에는 많은 問題點이 存在함이 事實이다.

美國勞動者는 말하기를 日本經營方式인 家父長的인 勤勞者에 對한 取扱은 못마땅 하다고 表現하고 있다. 獨立心이 強하고 自己權利 侵害를 極히 싫어하는 個人主義的 體質에다가 契約勞動制인 西歐勞動者에게는 小集團活動 그 自體가 마땅치 못할 것이며 自己犧牲的 協同精神을 期待하기는 어려운 것이다.

美國 테네시州에 進出한 日產 自動車會社도 QC 씨어클制度를 導入하였으나 相當히 變質되고 말았다. 當社 마빈·링언會長은 “그대로 밀고 나갔더라면 失敗했을 것이다”라고 말하고 있다.

## 4) 韓國, 日本, 臺灣의 特性和 差異

東西洋을 莫論하고 各나라마다 文化的 社會的 背景이 다르고 國民性和 傳統的 因習이 다르므로 한 나라에서 成功하였다고 그것이 倖 나라에서도 成功한다고 말할 수 없다. 西洋人은 東洋人과는 너무나 差異가 있어 小集團活動 制度를 歐美企業에서 成功시키기에는 어려운 일이며, 그 래도 東南亞 諸國에서는 期待할 수 있다.

그중에서도 韓國, 臺灣 等에서는 小集團 活動制가 定着되고 있는 狀況에 있다. 그러나 이 3個國도 各 나라마다 國民性和 企業體質等 여러 가지 特性에 差異가 있으므로 小集團活動도 이에 符合시켜 改善해 가면서 運營해 나가야 할 것이다.

이 3個國의 特性差異를 簡單히 一覽하면 다음과 같다.

### (1) 國民性的 差異

韓國：個人爲主의 家族指向的(Family orientation)인 特性

日本：“和”를 中心으로 하는 集團指向的(Group orientation)인 特性

臺灣：中華意識에 基礎한 中心指向的(Center

orientation)인 特性

韓國人：時間에 關係없이 熱心히 일을 하지만 能率은 별로 오르지 않는 農業型 勤勉이며,

日本人：勞動時間의 긴 것을 자랑하지 않고 일을 보다 效率的으로 하려고 努力하는 工業型勤勉으로 表現되며,

臺灣人：熱心히 일은 하되 成果나 能率보다는 資源을 아껴쓰는(原價節減) 商業型勤勉이라 할 수 있다.

따라서 韓國의 勤勉性은 量的膨脹指向性인 經濟政策에 相應되며, 産業技術의 導入段階에서는 알맞으나 이를 改善向上시키는 段階에서는 어려움을 안게 된다.

#### (2) 企業體質의 差異

韓國：最高經營者에 權限이 集中되고 있어 上意下達式(Top-down) 意志決定體制

日本：勞使共同參與로 集團的 意志決定體制

臺灣：最高經營者가 從業員 意志를 참작하는 調和型意志決定體制

따라서 韓國에 있어서의 小集團活動은 企業體長이 적극적으로 Lead 하는 業體에서는 活潑하고, 그렇지 못한 企業에서는 形式化에 不適當狀態로 되어 있다.

#### (3) 勞使關係의 差異

日本：終身雇用制, 年功序列의 賃金體系, 企業內勞組 確立으로 信賴關係를 基盤으로 한 對等關係의 經營參與體制

韓國 및 臺灣：産業近代化의 歷史가 짧고, 勞組活動이 微弱하다. 經營者側의 優勢로 勞使問題가 下向式으로 解決되고 있다.

#### (4) 産業政策의 差異

韓國：大規模戰略(Big strategy)…國富政策, 大企業爲主政策

日本：大小規模戰略(Big, small strategy)

臺灣：小規模戰略(Small strategy)…民富政策 中小企業爲主政策

#### (5) 技術導入形態의 差異

韓國：移植型

日本：接木型

臺灣：播種型과 移植型

#### (6) 生産性運動

韓國：韓國生産性本部(KPC) 1957年度 設立

日本：日本生産性本部(JPC) 1955年度 設立

臺灣：中國生産力中心(CPC) 1955年度 設立

## 2. 企業內小集團活動의 새 方向

### 1) 人間尊重의 方向으로

小集團活動이 단지 企業利益만을 위하여 힘껏 일만 하라는 方便으로 利用되어서는 勞使協調는 커녕 企業內의 人間關係가 더욱 惡化되기 마련이다.

따라서 今日的 小集團活動의 새로운 方向으로 써는 爲先 人間尊重의 바탕위에서 各個人의 欲求와 企業의 目的·目標가 一致되는 方向으로 小集團活動을 이끌어가야 한다. 이것이 小集團運動의 基本理念인 同時에 永久不變의 推進方向이라고 하겠다.

### 2) 서비스産業으로 擴散

小集團活動은 企業의 生産 LINE 뿐만 아니라 生産을 支援하는 間接部署에서도 展開하여 同一步調를 맞추어야 實質의 效果를 얻을 수 있다는 것을 깨닫고 間接部署에서의 小集團活動도 活潑해졌다.

또한 韓國에서는 最近에 와서야 서비스産業 部門에 小集團活動이 擴散되어 保險會社, 證券會社, Hotel, 料食業, 運輸業 및 觀光會社等 서비스産業에서도 이 運動이 展開되고 있다.

### 3) 橫的組織活動의 併行으로 全社的運動으로

이제까지는 各部署別 同種業務別로(縱的組織) 小集團運動을 해 왔으나 最近에 와서는 企業內 各 部署員을 橫的으로 連結한 小集團活動을 併行하게 되었다.

製品の 品質을 直接 만드는 現場作業員의 小集團活動이 TQC의 核心이다. 그러나 같은 工程안의 作業員끼리만 小集團活動을 하다보니 Leader의 指導 指示에 따라 被動的으로 움직일 뿐만 아니라 만능리듬에 빠지고마는 現象이 나타났다.

그럼 1과 같은 橫的 組織 小集團活動을 하면 멤버 各自가 自己責任下의 役割이 分明해짐으로

써 小集團活動에生氣가 생기게 되었다.

〈役割擔當制 小集團活動의 特徵〉

① 各人의 役割이 明確해지고 自己가 무엇을 해야 하는가 또는 自己가 다른 사람으로부터 무엇을 期待받고 있는가가 明確해진다(社會的 欲求).

② 職場小集團內에서 自己의 役割擔當에 關係서는 自己가 Leader가 된다.

③ 各 小集團間에 共通目標을 가지게 되고 커뮤니케이션과 統合에 有效하다.

〈役割擔當制 小集團活動의 成果〉

① 社內의 커뮤니케이션이 圓滑化졌고 White color와 Blue Color間의 霧圍氣가 改善되었다.

② 支援部署와의 緊密化로 能率이 向上되었다.

③ 會社行事に의 協力霧圍氣가 造成되었다.

④ 改善提案件數가 增加되었다.

⑤ 出勤率이 向上되었다.

⑥ 여러사람 앞에서 發表力이 없던 者가 發表力이 생기게 되었다.

⑦ 職場이 明朗해졌다.

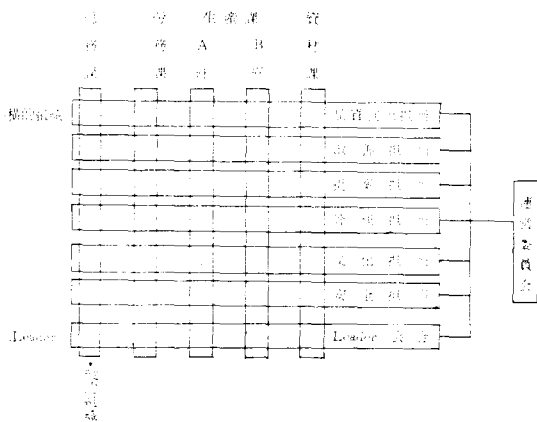


그림 1. 縱的組織 및 橫的組織

#### 4) 勞使協助下의 小集團活動으로

韓國에서는 1980年 12月 法律 第3348號로 “勞使協議會法”이 公布되어, 韓國勞總 傘下의 企業體內 勞組가 結成되어 있지 않은 企業體에도 “勞使協議會”가 義務的으로 設置하게 되어 있다.

小集團活動도 勞使關係가 圓滿하여야 持續되고 成果도 길어 수가 있다.

勞使關係는 3C主義로 나가야 한다.

① 理解(Comprehension)

② 信賴(Confidence)

③ 協力(Cooperation)

理解에서 信賴가 생기며 協力は 信賴에서 우려난다.

① 人間尊重을 理念으로 하는 勞使關係의 民主化實現으로 勞使가 目的 共同體로 昇華시킨다.

② Bottom up方式의 Communication制度 確立으로 經營目標의 設定·實踐에 小集團이 적극 參與 活動한다.

③ 企業의 成果를 從業員에게 公開하고 成果 配分을 公開下에 公平正大하게 한다.

④ 長期雇用制度(日本은 終身)와 能力給制度를 감안한 年功序列制 賃金制度를 確立하여 安心하고 일할 수 있는 與件을 造成한다.

⑤ White color도 全員 小集團活動에 參加하여 全社的 小集團活動을 한다.

#### 5) 適用方法의 多樣化와 教育熱의 高調

企業內에서 適用되는 技法이 從來의 SQC技法 一本으로 나왔던 것이 現在는 VA, VE, IE 또는 目標管理, 方針管理等 適用技法이 多樣化되었으며 社外教育 및 社內教育熱이 高調되고 있다.

따라서 小集團活動의 殆半의 時間을 이러한 技法教育時間으로 轉用하고 있다.

#### 6) 韓國型 小集團活動 方式의 整立과 flexible한 運營으로

韓國에는 5,000年의 文化와 傳統의 社會因習이 있으며 大我를 위하여 小我를 犧牲시킬 줄 아는 儒教的 集團主義 倫理觀이 國民의 意識속에 潜在하고 있다.

分斷된 國情, 經濟與件도 日本과는 다르다. 이러한 特性과 與件은 共同體意識, 役割獻身의 國民精神으로 體質化되고 있으므로 이러한 特性을 잘 살려 韓國人의 意識構造와 生理에 맞는 韓國型 小集團活動 方式을 整立하여야 하겠으며, 또한 企業은 業種, 地域의 特性 및 經濟與件 등이 各 企業마다 다르므로 各 企業體의 環境·體質에 맞게 小集團活動을 flexible하게 運營해 나간다면 韓國에서의 小集團活動은 널리 擴散될 것이

더 또한 效果도 크게 걸을 수 있을 것으로 思料된다.

本人의 論文은 이것으로 끝나지만 兩國技術士 여러분에게 한가지 問題點을 提起하고자 합니다. 이것은 日本의 現在의 問題點인 同時에 韓國에도 不遠間 닥쳐올 問題點이기 때문입니다.

日本이 經濟大國으로 된 것은 經營外的인 面에서 有利한 要因이 많았음에 緣유하나, 經營內的 面에서는 日本經營의 核心인 終身雇用制, 年功序列制와 勞使協調가 잘 되어 있기 때문입니다. 특히 小集團活動을 통해 長期間의 勞動, 過重한 作業量에도 不平없이 일을 하여 企業을 活性化 시켰습니다.

그러나 이제는 이와 같은 狀況은 漸次 變해가고 있습니다.

'83年度의 日本勤勞者의 설문조사에 의하면 日本勞働者들은 歐美勞働者보다 自己가 하고 있는 일에 滿足하고 있지 않다고 報告되어 있습니다.

日本企業體들은 策定된 生産計劃을 達成하기 위하여 個人의 犧牲을 強要하고, 타이트한 作業標準時間을 만들어 숨쉴 새도 없이 일에 몰아부치고 있습니다.

이에 反해 從業員들은 돈보다는 家族과 같이

엔조이할 時間을 더 달라고 要求하고 있습니다.

終身雇用制는 自己適性에 맞는 職業選擇의 自由에 대한 抑制이고, 生活을 속박하고 있다고 生覺하는 層이 많아졌습니다. 또한 OA, 컴퓨터 化는 場에서의 對話時間과 相議·協力하는 氣風을 크게 減少시키고 있습니다. 日本社會 問題의 하나인 離婚率과 自殺率의 增加現象은 日本式 經營方式인 小集團活動의 徹底한 施行率과 全然無關한 것으로 보시는지요.

企業의 立場에서도 終身雇用制와 年功序列制度가 高齡化, 人件費上昇, 能率低下 등으로 企業體의 큰 짐이 되고 있어 再考하는 傾向에 있습니다.

이러한 社會的 및 經營與件的 變化는 日本經營 方式과 小集團活動制에 새로운 方向轉換을 가져오지 않을까 生覺됩니다.

GE社의 前會長은 “經營力이란 變化에 對應하는 能力이다”라고 말한바 있습니다마는 이러한 變化對應은 各自의 企業體가 다들 限界를 넘는 社會問題 次元에서 研究할 問題이기도 합니다.

그러나 우리들 技術士는 그나라 產業界의 最高指導者層이므로 다같이 研究하여 產業界가 나갈 새 方向을 提示해 줄 責務가 있다고 보고 이 問題를 提起하는바 입니다.

感謝합니다.