

品質管理分任組 活性化 方案에 관한 研究

—韓國과 日本의 活動 比較를 中心으로—

A Study of the Stagnant QC Circle Activities

金 原 中*

ABSTRACT

The aim of this study lies in seeking the desirable countermeasure for the QC Circle Activities in Stagnation, through the comparative study of QC Circle Activities in the companies of the two nations Korea and Japan.

This study will be treated in the various aspects, for example, the motives of the initiation of QC Circle, aim of the activities, themes of QC meeting, meeting time, the extent of support of superior of staff, over-times payment, the cause of inactivity, etc.

And according to the data and experience, the reasonable way of QC Circle Activities will be suggested

1. 序 言

韓國은 1970年代 초반에 日本으로부터 QC Circle 活動을 도입 始作하여 急成長하는 韓國産業에 부응하여 急速度로 成長하여 왔다. 그러나, 70年代 후반부터 輸出위주의 經濟政策은 世界的인 油類波動으로 制동이 걸렸고 自然資源이 없는 韓國은 類例없는 酷심한 物황으로 마이너스 成長을 기록했다. 마이너스

QC分任組活動도 發展過程에서 量的인 亂立으로 形式的인 模倣과 無條件의 導入에서 施行錯誤의 範圍를 脱皮하지 못하고 沈滯狀態에 있으며, 今번 日本科學技術連盟(Union of Japanese Scientists & Engineers)이 調査한 日本의 QC Circle 活動現況과 韓國의 QC 分任組活動을 調査, 比較, 分析하여 問題

點을 찾아내고 勤勉, 自助, 協同의 새마을精神을 바탕으로 한 韓國的 QC分任組活動의 定立과 活性化方案을 모색함과 동시에 全社的品質管理(Compang wide Quality Control)의 定着을 위한 一助가 되고져 韓國 本 研究의 目的이 있다.

2. 韓國과 日本의 QC Circle活動現況

本 調査研究은 1980年 7月 現在 QC分任組推進本 部인 韓國工業標準協會(Korean Standards Association)에 등록된 53,228個의 分任組中에서 業体別 1,000個의 分任組를 任意로 選定하여 分任組長에게 회신을 받았으며, 이를 日本科學技術連盟에서 調査한 512個의 Circle 活動現況과 比較 分析하였다.

*亞州大學校産業工學科 教授

(1) 始作年度

表 1. 单位: Circle

始作年度	韓 国	日 本
1962		8
63		13
64		13
65		28
66		36
67		50
68		50
69		33
70		42
71		46
72		27
73		32
74	10	24
75	21	28
76	64	27
77	54	27
78	70	20
79	66	1
80	20	—
計	305	505(무응답제외)

(2) 分任組 (Circle) 構成 및 人員

表 2. 单位: Circle

内 容	韓 国	日 本
男子와 女子로 構成	142	189
男子만으로 構成	118	301
女子만으로 構成	45	20
計	305	510

韓國: $\bar{X}=11.3$ 名(1個 Circle 当)

日本: $\bar{X}=9.2$ 名(")

(3) 始作動機

表 3. 单位: %

内 容	韓 国	日 本
QC分任組 推進部署의 提案으로	51.8	5.9
自發的으로	11.8	7.4
上官의 提案으로	19.0	12.3
“모든會員은 반드시 参与해야 한다”는 企業政策에 따라	4.6	71.0
他分任組에 자극 받아서	3.0	2.0
官 指示에 의하여	8.5	0
기 타	1.3	1.4

(4) 活動目的

表 4. 单位: %

内 容	韓 国	日 本
分任組員의 啓發	16	12
企業의 改善과 啓發	47	31
보람있고, 행복하고, 밝은 직장을 만들기 위해	33	56
無 答	4	1

(5) 参 与 度

表 5. 单位: Circle

参与比率 (%)	韓 国	日 本
0 ~ 10	1	0
11 ~ 20	3	0
21 ~ 30	9	0
31 ~ 40	11	0
41 ~ 50	19	2
51 ~ 60	27	4
61 ~ 70	36	19
71 ~ 80	57	43
81 ~ 90	69	121
91 ~ 100	72(23.6%)	315(61.5%)
無 答	1	8
計	305	512

(6) 活動內容

表 6. 单位: %

内 容	韓 国	日 本
無氣力하다	44.6	10.7
活發하다	30.8	20.7
滿足하다	18.0	68.8
悲觀的이다	6.6	0

(7) 上記에서 無氣力의 責任은?

表 7. 单位: %

内 容	韓 国	日 本
分 任 組 長	26.5	60.4
分 任 組 員	13.2	15.1
經 營 幹 部	53.7	9.4
QC分任組 推進部署	2.9	3.8
其 他	3.7	11.3

(8) 上官이나 參謀陣의 支援程度

表 8. 单位：Circle

内 容	韓 国	日 本
要請에 의거 積 極 的 가 끔 전혀없다 無 答	108 (35.4%) 80 80 34 3	265 (51.7%) 190 47 6 4

(9) 主 題

表 9. 单位：%

主 題	韓 国	日 本
코 스 트	15.4	41.8
品 質	53.1	31.3
設 備	4.9	6.4
管 理	6.2	4.9
安 全	5.2	3.3
土 氣	5.3	1.0
汚 染	2.0	1.0
研 究	3.0	0.8
其 他	2.3	2.5
無 答	2.6	7.0

(10) 会合時間

表 10. 单位：Circle

会 合 時 間	韓 国	日 本
(分) 0~10	8	10
11~20	31	31
21~30	115	78
31~60	121 (39.7%)	240 (46.9%)
(時間) 1.1~1.5	18	74
1.6~2.0	5	59
2.1~2.5	2	9
2.6~3.0	0	2
3.1~	0	1
無 答	5	8
計	305	512

(11) 最近 3個月의 会合의 回数

表 11. 单位：Circle

回 数	韓 国	日 本
1	16	7
2	12	31
3	54	112
4	22	33
5	43	46
6	65	78
7	11	29
8	4	23
9	20	21
10	17	27
11	7	5
12	13	37
12回以上	13	58
無 答	8	5
計	305	512

(12) 会合時期

表 12. 单位：%

区 分	内 容	韓 国	日 本
正規勤務 時間内	勤 務 時 間 内	4.4	39.1
	休 息 時 間	9.0	11.2
	아침·저녁 会合	4.5	7.0
	기다리는 時間	0.6	4.5
	交 代 時 間	1.8	2.1
	其 他	0.5	4.5
	小 計	20.8	68.4
正規勤務 時間外	勤 務 時 間 後	52.7	27.8
	勤 務 時 間 前	13.5	2.5
	休 日	3.9	0.8
	其 他	9.1	0.5
	小 計	79.2	31.6

(13) 勤務時間外 会合의 手当支給

表 13. 单位：%

内 容	韓 国	日 本
支給되지 않는다	54.3	31.6
支給된다(手當으로)	21.1	39.3
支給된다(겨려금조로)	22.6	24.2
無 答	2.0	4.9

(14) 成果에 대한褒賞(韓國) n=305	
대단히 滿足	17.5%
그저 그렇다	61.3%
不 滿 足	14.6%
無 答	6.6%
(15) 分任組員의 轉職 및 離職(韓國) n=305	
많이 있다	21.1%
조금 있다	46.2%
없 다	31.1%
無 答	1.6%
(16) 会社側의 要望事項(韓國) n=305	
教 育	24.1%
經濟的 支援	23.0%
上司와의 對話	17.5%
褒 賞	14.3%
交 流 會	14.5%
지나친 간섭 排除	5.6%
無 答	1.0%

3. 問題点 및 改善方法

QC分任組活動의 始作動機와 活動目的 表3, 表4에서 韓國은 活動의 始作動機가 「QC分任組 推進部署의 提案으로」 51.8% 活動目的은 「企業의 改善과 啓發」 47% 그리고 日本은 始作動機가 「모든 會員은 반드시 參加해야한다는 企業政策에 따라서」 71%, 活動目的은 「보람있고, 행복하고 밝은 직장을 만들기 위해」 56%로 兩國間에 차이점을 發見할 수 있다.

日本은 終身僱傭制라는 相互契約下에 企業自體가 安定된 狀態에서 全社的 品質管理活動의 一環으로 企業政策에 따라 明確한 目的下에 始作되었으나, 韓國은 管理以前의 企業狀態에서 지나친 욕심만으로 성급히 74년부터 日本으로부터 QC Circle活動을 導入하기 始作하였고 始作動機가 自發的이 아닌 他(間接的인 方法)에 의해 企業의 發展만을 追究하면서 量的으로만 팽창하였고 TQC (Total Quality Control)의 一環으로 QC分任組 活動에 대한 明確한 方針도 決定해 놓지않은 狀態에서 出發하였기에 오늘과 같은 結果를 가져왔음을 是認하면서 우리 모두가 깊이 反省해야 할 것이다.

4. QC分任組活動의 無氣力과 参与意識欠如

表5에서 分任組員의 参与比率이 91~100(%)에 해당하는 分任組는 불과 23.6%로 日本의 61.5%에 비해 크게 뒤져있음을 알수있다.

表6에서 活動內容에 대해 「滿足하다」 18.0% 「無氣力하다」 44.6%, 「悲觀的이다」 6.6%인데 비해 「滿足하다」 68.8% 「無氣力하다」 10.7%로 正反對이며, 表7에서 無氣力의 責任을 보면 韓國은 經營幹部 53.7%, 分任組長 26.5%인데 반해 經營幹部 9.4%, 分任組長 60.4%로 이 또한 反對임을 알수있다.

表12에서 會合時期를 보면 韓國은 주로 正規勤務時間外(79.2%)에, 日本은 正規勤務時間內(68.4%)에 會合을 가지며, 表13에서 正規勤務時間外 會合의 경우 手當支給의 內容을 보면 韓國은 54.3%나 支給되지 않는 반면에 日本은 31.6%가 支給되지 않음을 볼 수 있다.

QC分任組活動 自體가 問題意識·改善意識으로 科學的 思考에서 統計的 手段을 利用하여 이루어지는 小集團活動이온바 一定水準以上の 規模를 갖춘 工場에서, 合理的 管理体制속에 쉽게 效果를 發할수있는 여건인데, 대체로 영세한 小規 經營狀態에서는, 韓國의 독특한 思考方式 즉 비과학적이고 非論理的이고 또 感情에 치우친 意思決定으로 經營權은 經濟管理 活動을 해왔다.

특히 國內 經營者들의 韓國의 思考方式에서 意識構造를 調査한(表14) 內容과 같이 前近代의인 思考方式이 現社會의 젊은 階層의 QC分任組員의 意識構造와 동떨어져있다.

表14.

單位: %

內 容	反 應 度
년 령 증 시	10
남 성 증 시	75
미 신 신 봉	5
친척·인척 증시	5
지 방 차 별	30
정 실 인 사	55
복종형 환 영	30
피 판 형 기 피	35

즉 經營者는 從業員에 대하여 家父長的인 立場에서 水直從屬關係로 施惠意識을 갖고 있으며, 반면 從業員은 經營者에 대한 被害意識으로 勞使協調上의 위

하감과 不信風潮의 장벽을 해소할수가 없어 經營管理層 및 勤勞者上下 共히 QC分任組活動을 진정하게 經營活動의 한 役割로서 받아 들이지 못하고 하나의 展示 活動으로 建設的인 工場 作業 零團氣造成내지 流行風潮로 받아 들여져 形式만 갖춘 QC分任組活動으로 轉落하였으며 또한 經營層은 無氣力으로 만네리즘에 빠졌다.

以上の 問題點에 대한 改善方案으로는 첫째 西歐式 工場管理方法 中 集團生活에서는 韓國人의 民族性인 勤勉, 自助, 協同의 새마을精神에 바탕을 두고 勞使協同의 基盤위에서 勤勉, 自助하여 最終의 有形的 經營成果에만 目標를 두지 말고 段階的으로 活動推進 目標를 区分하여 分任組別 組員別로 같은 일의 성취감을 복돋울수 있는 積極性和 創造性 培養으로 誘導하여야 한다.

둘째 經營層과 中間管理層은 積極的인 姿勢로 零團氣, 風土, 与件 造成과 各種支援에 最善을 다하여 從業員의 士氣昂揚에 심혈을 기울여야한다.

셋째 教育訓練體系를 確立하고 經營層 中間管理層부터 始作하는 具體的인 教育訓練計劃을 樹立하여과 감하게 推進하여야 한다. 이른바 Topdown 方式으로 推進하는 것이 效果的이며 반드시 教育은 中斷되어서는 안된다.

넷째 QC分任組活動에 대한 明確한 方針을 設定하

고 이를 階層別로 展開하여 全從業員에게 철저히 周知시키고 管理함과 동시에 經營에 效率을 올리기 위한 方針管理를 研究하여야 한다. 方針管理는 方針의 展開와 管理라고 하는 時點에서 연구해야 하며, 이에 대한 體系를 確實해두지 않으면 안된다. 社長方針이 設定되어 있어도 단지 슬로건적 철저로서 위에서부터 아래까지 異口同聲으로 強調하는 式이 되어서는 안되며, 方針의 單純한 傳達이 아닌 方針의 展開와 管理가 重要한 것이다.

5. 結 論

韓國的 品質管理分任組活動은 全國民의 意職構造 改善 또는 精神革命없이는 절대 成功할 수 없으며, 이와 關係하여

(1) 積極性和 創造性 培養을 통하여 共同運命體 意識을 韓民族의 正統성에 근거하여 協同心을 強化시켜 韓國的意職構造의 特殊性에서 새마을運動에 바탕을 둔 「工場일을 내 일처럼, 勤勞者를 家族처럼」 생각하는 企業風土위에서 推進되어야 한다.

(2) 不斷의 教育을 통한 理解와 熱意로 經營者層 및 中間管理層은 組員들의 士氣昂揚에 最善을 다한다.

(3) QC分任組活動은 반드시 TQC 活動의 一環으로서 推進되어야 하며, 企業體質에 適合한 方針을 設定하여 推進되어야 한다.

參考文獻

1. 金原中 : 工場새마을運動과 QC Circle 活動의 運用方法에 關한 考案
KSQC Vol. 5. No. 2. P. 29(1977)
2. 金原中 : 國內 QC Circle 活動實態와 合理的인 推進方案에 關한 研究.
KSQC. Vol. 6. No. 1. P. 23 (1978)
3. 輔國의 産業體에서 能率을 低下시키는 人間的要因에 關한 研究(鄭漢澤) 広場 第67号(1979)
4. Jungi Noguchi : The present situation of QC Circle Activity in Japan. JUSE(1980)
5. Kim, Won Joong : A Study of present situations and of the effective propulsion method for the QC Circle Movement in Korea.
ICQC 78-TOKYO.