

〈研究論文〉

## 小集團 分任組活動의 活性化方案에 關한 小考



A study of the guide of activity promotion for  
small group in factory

—工場 새마을運動, TQC活動 및 物資節約과  
에너지節減을 中心으로—

亞洲大學校 工大 産業工學科長 教授

辛 容 伯\*

〈Abstract〉

The first national QC Circle Convention sponsored by Industry Advancement Administration in 1975 was the beginning of employees group activity from a national point of view. Subsequently some events such as the first Nationwide Factory Seamaul activity small Group Convention, which was supervised by the ministry of Trading and Industry and Factory Seamaulundong promotion Center, paved the way for proliferation of the group activity through all kinds of manufacturing.

Although since November 1982 these two conventions has been united, many problems have been disclosed that are against the basic principles more or less.

Worker's group activity is, essentially, a trouble shooting oriented voluntary small group within their working place to improve the surroundings creatively. In practice, however, many groups are so typical and so impetuous of the material effect that it is worried to be inclined to outform rather than contents.

To prevent this point it is recommended that worker's group activity be promoted continuously and on the basis of the original principle of small group activity to obtain practical and rich results, and systematically to be more effective and active considering the managerial environment and the intellectual level of the consisting members.

\* 生産管理技術士(工場管理)

## 1. 序 論

國內 製造業界에서의 小集團活動인 分任組活動이 形式을 갖추어 汎産業的인 活動으로 推進된 것은 1975年 第1回 全國 QC 서어클競進大會(工業振興廳主催)와 1978年 第1回 全國 工場 새마을分任組活動競進大會(商工部主催)로 全國的인 확산의 계기가 되었다.

그리고 1982年度부터는 이들 兩大分任組活動競進大會를 統合調整하여 우리의 實情에 부합되고 더욱 發展的인 韓國的 分任組活動으로 유도되도록 計劃하였으나, 그 實狀은 品質管理運動을 推進하는 機關과 工場새마을運動을 推進하는 機關의 分任組活動 推進目標과 그 基本理念 그리고 活動方式의 相異에서 파생되는 혼란과 이를 實踐하고 있는 企業의 利害關係에 따라 分任組活動은 그 本來의 目的과 推進方法에서 企業規模, 業種如何 그리고 地域區分없이 너무나 定型化되어 있고, 部分的으로는 과장되게 각색되어 그 企業의 PR 수단으로 本來의 分任組活動의 의도와는 잘못 파악될 우려가 농후하다.

'84年 7月末 現在 全國 工場새마을分任組 登錄業體는 3,055個業體로서 78,126個 分任組에 797,127名의 分任員으로 조직편성되어 있으며 '83年度 分任組活動結果 有形的 채택효과로 93,018,538千원이 集計分析되었다.

이와같은 큰 기대효과가 實現되고 있다면 國家的 次元에서도 分任組活動의 內實化를 위하여 그 本質的 事項을 考察해볼 가치가 있기에 이의 活性化를 위한 基本原理와 그 效果的인 適用推進方法을 提示하고자 한다.

## 2. 分任活動의 本質

### 2.1 分任活動의 意義와 工場새마을分任組

小集團인 分任構成員(그룹 및 씨클구성멤버)이 一定한 課題를 가지고 相互討論을 통하여 衆智를 모아 能率的으로 問題를 改善 및 解決해 나가는 討議로서 一般的으로 工場(會社)내에 散在한 問題點들을 社員들 스스로의 自發的 參與

로 問題를 진단하여 그에 따른 처방과 改善對策을 創造的이고 積極的인 勤勞姿勞로 上向式으로 도출하는 實踐的인 小그룹 改善活動이다.

여기서 “工場새마을 分任活動”이라던 「勤勉·自助·協同」의 새마을 精神을 바탕으로 한 알찬 生産活動의 展開로 品質, 原價, 納期의 經濟的 均衡위에서 生産性向上과 從業員의 福祉向上을 위한 組織內의 自發的 小組織으로서 서로의 힘(能力)을 모아 약진하는 小그룹 集團活動이며, 이의 效果的 推進을 위하여 分任討議가 必須的으로 必要하게 되었다. 특히, 工場이란 材料, 機械設備, 作業方法과 技術, 그리고 作業者등의 複合關係로 이루어지는 生産活動의 結果로서 製品을 生産하는 곳이다.

하나의 製品이 生産되기까지는 各 生産要素들의 相互關係로 얽힌 科學的인 技術方法論과 이의 最適生産條件을 찾아 떠 나가는 사람들의 힘으로 稼動되고 있는 것이다.

따라서 現實性있는 問題를 새로운 創造的 方法 및 次元에서 論理的이고 科學的인 方法으로 解決할 수 있는 能力을 自己開發과 相互開發로 分任活動을 통한 組織開發의 擴大效果를 기하여야 하겠다.

과거처럼 산발적인 分任組活動으로 形式을 갖추기 위한 억저도움이거나 그 運營에 있어서 人間本性을 理解하지 못하고 人間行動의 原理를 外面한 채 指示와 命令으로 주어진 테에마(課題)나 技法에 얽매이도록 무리하게 강요한다면 오히려 얻는 것보다 잃는 것이 더 많을 것이다.

이를 위하여 政府當局에서도 韓民族달에 바탕을 둔 「勤勉·自助·協同」의 새마을精神에 立脚한 工場새마을 分任組活動으로 從前의 모든 分任組活動 名稱까지도 「工場새마을 分任組」로 一元化하도록 商工部企業 1303.5-283(1982.3.25)의 工場새마을運動推進 一元化 施行指針(示達)에서도 이미 指處하였다.

現代는 보다 높은 生産性向上을 위한 競爭的 時代이며 새로운 方法으로 創造해 나가지 않으면 經營外的 要因에서도 企業은 存續할 수 없게 된다. 工場의 組織構成員인 分任組員 各者는 過去보다 더한 創造性이 自然發生的으로 要求되는 것이다.

그러나 이들 必要에 저해를 받는 주요인은 바로 人間思考의 盲點인 「편견, 선입감, 고정관념」이 人間思考의 올바른 판단을 흐리게 하고 創造性을 저해하는 제약요소로 作用하기 때문이다.

이의 排除를 위하여 「고의적인 問題意識을 가지고 편견, 선입감 및 고정관념을 버리고, 새로운 연관성을 찾아 자기 두뇌를 科學的 組織的으로 管理」하여야 하며, 이를 自己訓練으로 하여 人間思考의 盲點을 배워나가야 하며, 아울러 組織構成員의 相互開發을 위한 分任組活動의 當위성이 강조되는 바이다.

## 2.2 分任活動의 目的

分任(討議)活動의 目的을 職務範圍內의 業務能率向上方案의 討議決定과 問題의 發見에서 原因分析, 解決方案 및 實踐에 이르기까지의 問題解決過程에서 함께 생각하고, 改善方案을 創出하는 가운데 集團思考力의 訓練이 되어 組織開發(Organization Development)의 效果를 얻어, 共同責任意識의 鼓吹로 共同運命體의 一體感造成으로 일(作業)에 대한 불평불만, 非能率, 非合理化 要因의 체계적인 도출개선으로 集團意思의 決定을 能率의으로 행하는데 그 目的이 있으며 그 內容을 요약 정리하면 다음과 같다.

- 1) 職場人間關係의 改善과 근로의욕 양양
- 2) 業務能率의 向上
- 3) 積極的인 參與意識의 鼓吹
- 4) 集團思考力의 訓練
- 5) 問題解決方案의 共同모색

## 2.3 分任活動의 效果

分任活動을 行함으로써 얻을 수 있는 效果는 다음과 같다.

- 1) 創造的인 아이디어의 發想
- 2) 問題解決을 위한 能力培養
- 3) 集團思考의 效果터득
- 4) 人間關係 改善
- 5) 共同運命體에 대한 責任感 鼓吹
- 6) 品質 및 生産性(業務能率)向上과 原價節感의 效果的 實現
- 7) 教育的 效果의 發生
- 8) 民主的 討議技法의 터득

- 9) 探究姿勢 確立과 意思소통의 圓滑
- 10) 企業經營發展의 活動推進核으로서 이의 活力化가 企業經營發展의 活力素가 된다.

## 2.4 分任組活動의 指導育成

우선 分任組를 指導育成하기 위한 基本的인 다음의 체제가 이루어져야 한다.

- 첫째, 分任組管理 전담부서(事務局)設置
  - 둘째, 關聯 産業教育訓練實施와 그 制度의 確立
  - 세째, 士氣昂揚을 위한 褒賞制度의 確立
  - 네째, 關係行事的 開催(경진대회, 교류회, 盛공사례발표회, 연구회 등)
  - 다섯째, 關係會議의 運營(分任長會議등)
  - 여섯째, 分任討議의 日 制定(매월, 매 주 등 정기회합의 날이나 임시, 수시회합등)
- 이와같은 기본적인 分任活動 運營方針을 세워 놓고 初期段階, 發展段階, 成熟段階 등의 각 단계별로 分任組를 區分하여 分任組活動推進을 指導해 나가야 한다.

## 3. QC 서어클과 工場새마을 分任組活動의 關係

現在 國內 各級 會社(工場)에서 活動하고 있는 代表的인 小그룹 活動을 導入順序別로 要約하면 첫째 ZD(Zero Defect: 무결점)運動으로서 美國에서 1961年度에 「마틴」會社에서 創案되어 1963년에는 ZD Program 이 美國 國防省에 採擇되어 活性化 되었으며, 우리나라에서도 1965年度 初期부터 空軍에서 全部隊에 적용 導入하도록 하였으며 그 이후 民間企業으로 이전되었다. 둘째, 品質理分任組活動으로서 이는 日本에서 1962年 「日本科學技術聯盟」에서 發行하는 月刊 “品質管理”誌의 자매지인 “現場과 QC”誌를 發行하면서 現場의 職班長을 리더(Leader)로 한 일선 作業員까지 망라한 그룹을 만든 것이 QC 서어클이며 이를 現場의 品質管理活動의 推進核으로서 작용토록 QC 서어클의 設置를 策定하였으며 1963年 5月 日本 센다이(仙台)에서 第1回 QC 서어클大會를 開催하여 日本 전역에 확산 보급시키게 되었다. 우리나라에서는 1973年度부터

韓國品質管理學會에서 部分的(서울, 경기중심)으로 QC 서어클 活動推進세미나 소개와 QC 서어클경진대회 開催로 인식을 고취한 이래 1975年 11月 工業振興廳 주최로 第1回 全國 QC 서어클競進大會를 開催함으로써 全國的 확산 보급의 결정적 계기가 되었으며 그 指導普及業務를 韓國工業標準協會가 擔當하여 現在까지 日本의 QC 서어클活動 關係 專門書籍들을 많이 번역 발간 指導普及해 오고 있다.

셋째, 工場새마을分任組活動은 1974年度부터 推進되어 온 工場새마을運動의 實踐的인 推進核으로서 勤勉, 自助, 協同의 새마을정신을 기반으로 한 韓國的인 小그룹活動으로서 先進工業國에서의 여러 産業運動(ZD 活動, QC 서어클活動等)을 導入, 소화 發展시키고 있다. 여기에서 반드시 고려되어야 할 事項은 國民(民族)성이 다르고 産業構造와 規模, 企業風土와 與件등이 다른 우리나라에서는 우리의 實情에 알맞도록 그리고 자연스럽게 조화될 수 있는 韓國的인 文化를 배경으로 한 組織活動으로 그 會社(工場)의 立場에 順應할 組織과 推進方法論으로 應用 순화되어야 할 것이다.

工場새마을分任組는 지난 1978年 11月 商工部 및 工場새마을運動推進本部 主催 全國工場새마을分任組活動競進大會를 계기로 全國의 工場새마을運動 推進組織을 통하여 더욱 活性化되었다 또한 1981年 12月 全國工場새마을 優秀分任組長의 大統領閣下禮訪時 類似分任組活動의 重複에 따른 애로사항 건의를 받아들여 現在 産業體에서 活動하고 있는 各 分任組活動을 勤勉, 自助, 協同의 새마을정신에 바탕을 둔 「工場새마을 分任組」로 그 名稱까지도 일원화하도록 措置하였다. 이와같은 措置의 일환으로 分任組活動 登錄管理業務를 「工場새마을運動推進本部」組織下의 各 地方工場새마을運動推進支部(各 地方 商工會議所와 各 工業公園本部로 組織된 全國53個支部)에서 登錄管理業務를 일원화하여 遂行하고 있다.

그러나 일부 大企業體에서 여전히 그들 나름대로 小그룹活動 전개를 위하여 目標管理分任組活動, 自主管理分任組 MIPA 分任組, BEST 分任組 등등의 名稱으로 독자성을 살려가고 있으나, 이들 分任組活動도 工場새마을分任組活動

범주에 속하고 있으며, 政府當局(商工部)의 권고 사항으로서는 그 각기의 分任組名稱까지도 工場새마을分任組로 일원화 할 것을 권고하고 있다.

특히 QC circle(品質管理分任組)은 2次大戰後 日本에서 美國의 QC 를 日本企業에 導入 普及을 推進해온 日本科學技術聯盟(JUSE)에서 現場의 監督者, 作業員의 Level-UP 을 시도한 「現場과 QC」誌를 발행하였는데 그 發行方針中에서 「職場에 職組長을 長으로 하고 부하인 作業員까지를 包含한 그룹(group)을 만들어 이를 QC Circle 이라고 命名」을 하였으며 이것을 職場 QC 活動의 核으로서, 그 概念을 整理해 보면 「같은 職場內에 QC 活動을 自主的으로 行하는 小集團이다. 이 小集團은 全社의 品質管理活動의 一環으로서 自己啓發, 相互啓發을 行하며 QC 技法을 活用하여 職場의 管理改善을 繼續的으로 全員이 參與해서 推進하는 品質管理小集團活動」이다. 日本의 QC 서어클 綱領에서 「QC Circle의 基本理念」을 整理하면 다음과 같다.

- 1) 人間性を 尊重하여 生動하는 밝은 職場을 만든다.
  - 2) 人間の 能力을 開發하여 無限의 可能性을 끌어낸다.
  - 3) 企業의 品質改善, 發展에 寄與한다. 反面 小集團活動에서 活動範圍, 目的, 理論的 바탕, 推進技法 등을 어디에 重點을 두었느냐 정도의 차이일 뿐 별다른 바는 없지만 組織運營의 基本을 어디 두었느냐에서 그 結果는 달라질 수 있다.
- 한편, 工場새마을運動의 力點事業과 工場새마을 指導者의 役割을 工場새마을運動 推進方向에 대한 業界意見調查報告(工場새마을運動 推進本部 1981.12)의 分析에 의하면 그 力點推進事業으로서 生産性向上이 27.6%, 品質管理가 19.2%, 原價節減이 15.6%, 勞使協調가 12.8%, 勤勞者相互間의 人間關係改善 6.6%, 作業環境改善 5.9%, 勤勞者의 生活安定 2.1% 對内外 奉任活動 0.4% 등의 順으로 努力하고 있는 것으로 分析되었다.

이는 치열한 競爭時代의 工場새마을運動의 力點事業은 自然히 진박해지고, 企業經營의 直接的인 目標活動으로 發展되기 마련인 것이다.

#### 4. 工場새마을分任組 登錄現況과 活動推進實績

1983年末 基準 工場새마을運動 評價對象工場 4,439個中 84年 7月末 現在 3,055個 工場에서 78,126個 登錄分任組에 797,127명의 分任員이 編成되어 있다.

그리고 83년도 分任活動實績으로 物資節約이 237,112千원 有形의 採擇效果가 93,018,538千원 이고, 또한 前年對比로서 不良率減少가 5.87%, 生産額成長率 25.8%로 集計分析되었다.

여기서, 工場새마을分任組登錄現況(84.7末 現在)과 83년도 活動推進實績을 要約하면 다음 <表>와 같다.

工場새마을分任組 活動推進實績

지역	구분	업체수	등록분임조수	분임원수	유형채택효과 (千원)	토의회수
서	울	414	7,929	71,215	10,429,045	71,456
부	산	392	13,175	164,258	12,832,830	80,791
대	구	223	3,516	37,775	4,145,901	20,350
인	천	242	6,516	64,221	8,923,824	45,193
경	기	818	14,089	132,328	17,040,726	108,748
강	원	86	1,715	26,535	1,505,997	10,695
충	북	66	1,820	18,716	2,475,974	11,598
충	남	173	3,141	35,607	2,673,072	15,046
전	북	53	1,323	13,285	3,116,780	17,408
전	남	77	2,234	21,316	3,110,625	12,963
경	북	187	5,802	58,051	6,146,742	51,492
경	남	318	16,938	153,605	20,601,365	85,081
계	주	6	28	245	15,657	283
計		3,055	78,126	797,127	93,018,538	531,104

註: ① 업체수 및 등록분임조와 조원수는 1984.7.31 現在 基準

② 유형채택효과 및 분임토의회수는 1983年末 評價實績임

③ 本 資料는 商工部 및 工場새마을運動 推進本部의 1983年度 工場새마을運動評價 實績資料임

#### 5. 分任活動 沈滯要因과 活性化 對策

現下 國內産業社會에서 보편적으로 分任活動에 失敗한 또는 實施하여도 별다른 效果를 얻지 못하고 타성에 젖어 沈滯된 경우에는 다음의 事項들을 再檢討하여 活性化시켜야 한다.

##### 1) 先行要件

環境要件과 人間的 經濟管理者의 關心도를 통한 활동추진 분위기를 造成하고, 豫想되는 效果에 따른 物質的 및 精神的 補償을 통한 反對給付의 實現으로 必然的 重要性을 強調한다.

##### 2) 分任組組織

組織編成의 再點檢과 아울러 構成人員數의 過多調整, 分任長 및 書記 補任制의 조정(順番制,

一定期間 專門家의 活用等)으로 實施期間과 人間關係를 고려한 組織의 再點檢을 行한다.

##### 3) 課題選定方法

課題의 選定에서 一般的으로 손쉽고 일상 주변의 가벼운 問題로부터 取扱함을 前題로 하되 「經濟的 基準, 技術的 基準, 그리고 人間的 基準」에 合當하여야 하며 이 中 한가지라도 어긋나게 되면 다른 角度에서 具體的으로 再檢討가 되어 妥當性이 立證되어야 한다.

##### 4) 分任討議 實施時期

人間心理 및 職場분위기를 고려 一般 工場의 경우 自發的 合意에 依한 出退勤 30分前後의 모임이거나 또는 勤務時間中 作業의 直接的 장애가 되지 않는 範圍內에서 부서장의 承諾으로 30分以內의 時間으로 週 1~2回 및 月 4~8回 程

도가 適當하며, 必要時에는 自律的으로 隨時로 이루어져야 하겠다.

### 5) 分任討議 技法

集團思考訓練 및 意思決定이나 아이디어 도출을 위한 着想技法 및 討論方法 等に 該當分任組의 水準과 能力을 고려 適合한 技法에 對한 教育訓練의 實施 및 補充이 繼續的으로 이루어져야 한다.

여기서 上記 教育訓練對象이 될 一般的인 技法名을 紹介한다면 브레인·스토밍法, KJ法, 六何原則, 오스본의 자문법, 체크리스법, 缺點 열거법, 希望點 열거법, 着眼點法, 自由討論法, 質問法 等の 活用이 有效하며 專門的인 技法으로 IE, QC, VE 等の 諸技法의 適用이 要望된다.

### 6) 討議結果의 處理

分任討議時에는 分任員 各者는 分任討議 手續(重要事項 記錄을 爲한)에, 書記는 分任討議 記錄簿(會議錄)에 各各 整理를 하며 工場全體의 立場에서는 主管部署(事務局)에서 管理臺帳을 整理한다.

以上の 事項에 對하여 分析檢討한 結果 優秀事例 內容에 對하여는 個別 通知하고 改善案의 採擇決定으로 實施 通報를 하여 經營에 直接반영을 시키다가는데 여타 分任組에 波及 效果를 주도록 發表會等을 通하여 그 功績을 빛내주어야 하며, 相互開發의 계기로 삼아 活性化시키 나가야 效果의이다.

## 6. 分任組 活動의 基本原理

### 6.1 協同의 原理와 協同의 態度形成

모든 人間은 社會活動을 영위하므로 말은 業務의 과소를 莫論하고 人間關係로서 이루어지고 있다.

특히 工場生活에서는 作業進度에 쫓기고, 불량품에 짓눌리고, 機械裝置의 위력에 압도당하는 등 各박하고 人間性을 喪失하기 쉬운 生産現場이 없는 바 아니다.

이 모두가 近代 機械文明의 發達과 함께 高度의 技術開發 등으로 根本을 잊고 目前의 結果만을 追求하는 人間경시사상에서 비롯된 것이다.

이러한 現狀은 人間소외, 人間미상실, 협동심 의 결여 등 소위 人間이 人間을, 管理監督者가 部下職員과 일선작업원을 人間的으로 바르게 대하지 못한것이 根本原因이 되기도 한다. 協同이 바로 小規模 活動인 分任組活動의 基本原理인 것이다. 分任組活動은 協同의 原理로 組織된 自生組織인 것이기 때문이다.

### 6.2 分任討議 進行의 基本原理

分任討議進行을 위한 基本原理을 要約하면 다음과 같다.

- 1) 分任討議 氛圍氣造成에 盡力한다.
- 2) 成果에 대한 성급한 생각은 금물이다.
- 3) 自發的인 行動으로 啓導되어야 한다.
- 4) 동기부여에 힘써야 한다.
- 5) 分任討議結果의 實踐與否를 추적 分析해야 한다.

## 7. 分任員의 類型分析과 發言誘導技法

### 7.1 分任員의 類型分析

分任討議時 分任員의 類型은 「沈黙形, 多辯形 批判形, 建設形」으로 區分되며 그 屬性의 發生理由는 다음과 같다.

類 型	屬 性 理 由
沈黙形	① 뭐가 무엇인거 알기 못해서 ② 문제가 너무 유치하다고 생각되어 함께 論하고 싶지 않다는 자만에서 ③ 不滿이 있어서 등
多辯形	① 自己誇示를 하기 좋아해서 ② 事實은 實力이 없으면서 發言을 많이 하여 自己無知를 숨길 경우 등
批判形	① 個性이 너무 強하고 利己的이다. ② 司會者인 分任員에 不滿이 있다. ③ 남과 쉽게 타협해 버리면 自尊心이 꺾인다고 생각하고 있는 경우 ④ 비교적 두뇌가 명석하고 유아독존적인 경우 등
建設形	① 對人關係가 圓滿하다. ② 明確하고 有能하다. ③ 奉仕와 協同精神이 투철하다. ④ 큰 것을 成就시키기 爲하여 작은 것을 양보할 줄 아는 理性的인 보통사람들

## 7.2 效果的인 分任討議를 위한 質問法

分任討議를 活潑하게 하기 爲한 方法으로서 質問法을 活用함이 有效하며 이의 기대 효과는 다음과 같다.

① 自由討論을 始作하도록 誘導하고, 有效한 會議분위기를 造成하며,

② 分任員에게 思考上의 자극을 주고,

③ 分任員을 끌고루 討議參與케 하며,

④ 討議를 活潑하게 展開 및 擴大시켜 어떤 決定을 내리기 위함이다.

質問의 種類로는 크게 「全體質問, 直接質問, 反對質問, 中繼質問 및 誘導質問」이 있다.

## 8. 分任長・書記의 資格과 選出 및 그 任期와 役割

### 8.1 分任長 및 書記의 資格과 選出方法

#### 1) 分任長 및 書記의 資格要件

「分任長의 資格要件」은 첫째 人間的으로 圓滿하고, 둘째 奉仕精神이 투철하며, 셋째 강인한 리더십(指導力)이 있고, 넷째 每事에 積極的이며, 該當業務를 누구보다도 잘 알고 있어야 하며, 다섯째 철저한 責任感이 있는 사람이어야 한다.

그리고 「書記의 資格要件」은 첫째 分任長과 人間的 호응이 잘맞고, 둘째 글씨를 깨끗이 쓰고, 分任活動事項의 關係文書를 잘 整理할 수 있는 行動的인 사람이어야 한다.

#### 2) 分任長 및 書記의 選出方法

##### 가) 分任長의 選出方法

민주적 選出방법인 呼選方法과 上司에 의한 適任者를 指命하는 指名方法과 어느정도 分任組 活動을 推進하여 分任組員들이 分任活動 推進方法은 이해하였을 때는 選定된 活動課題에 따라 輪番制方法과 이상의 方法으로 分任員이 고루 分任長을 지나본 후에는 比重있는 課題에 대하여는 分任員中 能力있는 專門家를 추대한 추薦방법 등이 있다.

##### 나) 書記의 選出方法

書記의 選出도 分任長의 選出方法을 遵用할

수 있으나, 分任長과 書記는 人間的 호응이 잘맞아야 하므로 選出된 分任長이 指名하는 方法이 바람직하다.

단, 書記를 추천할 때 고려事項으로 進술한 書記의 資格要件을 兼備하고 可能하다면 分任員들中 나이가 젊고, 부지런한 사람이면 바람직하다.

### 8.2 分任長 및 書記의 任期

會社(工場)內에서 分任組 活動은 社員들에 의한 自發的 參與를 전제로 하므로 嚴格한 意味에서 分任長이나 書記의 任期란 있을 수 없다.

그러나 全員의 資質向上과 創意性 발휘를 爲하여 다음의 段階別로 任期를 概略的이나마 區分하는 것도 새로운 意味가 있겠다.

1) 初期段階—처음 分任活動을 始作하여 1年間을 基準한다

2) 發展段階—初期段階 1年間의 經驗을 토대로 하여 3~4個月 單位로 輪番制로 全分任員이 分任長이 되어 職務遂行을 한다.

3) 成熟段階—發展段階를 지나면 課題의 貧困, 分任討議에 對한 싫증, 熱意不足, 人員의 變動等 分任活動이 산만하게 될 수도 있어 이때에 비로소 該當業務分野의 一人者로 能力과 熱誠이 있는 分任長이 추대되어 該當課題를 完了할 때까지 分任活動을 이끌어 나간다.

### 8.3 分任長・書記 및 分任員의 位置와 役割

#### 1) 分任長의 位置와 役割

分任長의 位置를 分任組의 代表로서 핵심적 存在이며, 투철한 改善意慾과 소명감, 그리고 奉仕精神으로 分任活動을 선도해 나갈 견인차이다. 그리고 分任長의 基本役割을 分任活動의 代表者로서 分任組가 實踐해 나갈 일들에 對한 月間 및 年間計劃樹立과 그 計劃達成을 위하여 남달리 研究 努力하여야 하며, 그 役割中 主要한 것 몇가지를 例示하면 다음과 같다.

① 分任員의 身上把握

② 分任活動 活性化를 爲한 분위기 造成

③ 自己啓發과 分任員 教育實施

④ 指導力涵養과 自己修養等

2) 書記의 位置와 役割

分任組를 傳統的인 우리의 模範家庭에 建設的인 面에서 비유해 본다면 分任長은 아버지, 書記는 어머니의 位置로 비유할 수 있겠다.

그러므로 書記는 分任長의 活動을 補任하는 位置에 있으며, 그 役割은 分任長과 더불어 分任活動의 計劃과 準備를 맡고, 分任活動의 實踐計劃의 主務로서 中樞의 役割을 擔當해야 한다.

### 3) 分任員의 位置와 役割

分任員은 工場 가동의 바탕이요 實行者이다. 그러므로 分任員들은 더한층 강한 問題意識과 改善意慾을 가지고 積極的인 參與와 誠意를 가지고 會社(工場)의 體質改善, 發展에 直接的인 努力을 해야 할 立場과 같은 實質的인 主體이며 人和團結의 主體이다. 各 分任員의 役割은 分任活動時 自己몹을 해야 하며, 그 몹에 關聯한 調査와 研究로 自己能力을 最大로 발휘할 수 있도록 努力하고 自己開發의 機會로 連繫되도록 自發的이고, 積極的인 努力活動이 分任員의 本質的인 役割이다.

## 9. 分任活動의 進行節次와 分任討議 技法

### 9.1 分任活動의 進行要領과 分任討議範次

分任活動의 效果的인 進行準備를 爲하여서는 다음의 諸事項들을 먼저 고려해야 한다.

#### 1) 事前準備事項

- ① 分任討議 目的을 明確하게 認識
- ② 討議에 參加하는 分任員의 細密한 人的事項 및 個人的 能力的 把握
- ③ 課題와 分任討議 技法의 明白한 認識과 適正活用
- ④ 問題解決에 必要한 關係資料의 폭넓은 蒐集
- ⑤ 討議의 進行方法設定을 爲한 暫定的 討議 樹立
- ⑥ 會議開催日時와 討議案件 等の 事前通報 (最小限 3~7日前)
- ⑦ 會議場所와 各種準備物의 事前點檢

#### 2) 討議 進行要領

- ① 會議目的을 說明

- ② 自由로운 討論분위기 造成
- ③ 目標達成을 爲한 效果的인 討論方向의 誘導
- ④ 討論中 紛爭이 惹起될 時 技術的으로 調整하여 분위기를 回復
- ⑤ 過多發言者와 批判形發言者의 發言調整
- ⑥ 分任員 全員이 積極的인 討議에 參與하고 發言의 機會를 모두 갖도록 質問法을 통한 調整統制
- ⑦ 分任討議 時間이 長時間 要할때 適切한 休息實施
- ⑧ 討論의 進展이 안될 경우 質問法 및 아이디어 開發法으로 思考를 刺戟하여 討論을 促求
- ⑨ 中間 中間에 合意된 事項이나 決定된 事項의 要約 整理
- ⑩ 結論은 分任員 全員이 充分한 討論을 통한 多數決에 依한 決定事項이 되도록 調整
- ⑪ 討議가 끝나면 分任員들의 勞苦를 激勵하고 慰勞의 人事強調
- ⑫ 討議結果를 最終的으로 綜合 整理하여 結論은 全分任員에게 알리고, 이를 系統에 따라 上部에 報告

#### 3) 分任討議의 基本進行節次

- ① 課題選定(動機와 理由說明)
- ② 事實調査分析(現狀把握 및 原因分析)
- ③ 目標設定
- ④ 日程計劃樹立
- ⑤ 改善對策方案의 設定과 實施
- ⑥ 成果分析
- ⑦ 事後管理(標準化 및 向後計劃)

以上の 7段階를 分任活動 狀況에 따라 業種, 企業規模, 活動課題, 經營方針 및 生産方式과 分任組能力에 따라 適切히 適用(追加 및 變用等)하여 나간다.

### 9.2 效果的인 分任討議技法

分任討議 諸技法은 分任活動을 展開하는 過程에서 꼭 必要한 것이다. 이 技法을 活用해서 事實을 把握하고 原因을 分析하며 改善對策(解決方案)을 세운다.

分任討議後活用하는 各種 技法들은 더체로 情報傳達, 交換, 分析과 解釋 그리고, 아이디어開發과 着想用으로 쓰여지며 간단한 要領보고에도



큰 효과를 얻게 된다. 各種 報告書에 서술적으로 글자와 숫자로만 써서 보고를 하게 되면 문장도 길어지고 시간도 많이 걸리면서 重要的 것이 무엇인지를 분간하기 어렵다.

그러나 다음의 一般的인 圖示的 諸技法들은 짧은 時間에 많은 情報를 빨리 傳達과 해석을 할 수 있다. 예컨대 「텔레비전」 放送의 일기에 보에서도 천기도를 그려서 보도한다. 맑을 때는 해를, 비가 올 때는 우산을 그려 예보하는데 이런 것들은 시청자들에게 보다 빠르게 이해하기 쉽게 하기 위한 한 方法이다. 그리고 각종 신문에 원적「그래프」등을 使用하여 보도하는 것도 독자들이 읽는 時間을 短縮하고 全體의 內容을 간단히 理解하고 判斷하도록 하기 위해서이다.

오늘날을 情報의 홍수시대라고 한다. 經濟成長率, 國民總生産, 物價指數 등이 國際的으로 比較 論議되며 個別工場에서는 生産性, 需要豫測, 製造原價, 製品販賣伸張率, 市場占有率, 不良率, 俸給水準 등 많은 「데이터」가 사실 그대로 圖示化되어 보다 나은 工場으로 키워 나가기 위한 기초(정보)자료로 利用되고 있다. 그러기 때문에 情報「데이터」의 圖示化는 “눈으로 事實을 보는 方法”이라고 한다.

分任討議技法이란 分任活動 및 討議時에만 전 유물로 利用되는 技法이 아니고 經營 및 工場管理上에도 유용하게 活用된다. 分任活動에서는 分任員의 水準이나 與件에 알맞는 技法을 選擇하여 活用함으로써 討議의 成果를 크게 높일 수 있다.

分任活動中 課題에 관계없이 工場管理에서 一般的으로 活用할 수 있는 다음의 分任活動의 方法들은 業種 및 活動課題 여하간에 共通的으로 손쉽게 利用될 수 있을 것이다.

- ① 6하원칙
- ② 「오스본」의 자문법
- ③ 집단착상법(Brain Storming 법)
- ④ 카드(KJ)기법
- ⑤ 결결열거법
- ⑥ 희망점열거법
- ⑦ 착안점법
- ⑧ 특성요인도
- ⑨ 「체크시이트」

- ⑩ 「파레토」도
- ⑪ 층별법
- ⑫ 方法研究用 IE의 諸技法
- ⑬ 統計的인 QC의 諸技法
- ⑭ 原價節減을 爲한 VA/VE의 시스템적 技法等

以上の 諸技法들은 아이디어開發 및 事實데이터의 分析과 判斷用的 技法들로서 業種如何問에 일반화되어 使用하기 쉽다.

分任活動의 活用技法은 하나의 科學的인 道具이기 때문에 自己職場의 特性에 맞게 活用해야 한다. 즉 課題에 適合한 技法을 골라 使用하는 것이 좋다.

以上の 諸技法外에도 손쉽게 活用할 수 있는 共通的인 자료정리용 技法인 모형그림표, 꺾은 선그림표, 원적그림표, 「체크리스트」, 레이더차트등과 專門的인 IE技法, QC技法, VE技法 등 工場管理의 諸技法들이 있다.

## 10. 結 論

分任組活動은 分任組員들의 말은바 본래의 職務範圍內에서 創意的인 改善活動을 目標로 한 自發的인 問題解決 중심의 小集團活動이다.

그러나 現實은 分任活動推進의 理論體系不備와 適用技法上의 過用과 水準을 넘어 高次的인 SQC技法等の 남용은 形式化와 有形的 金額의 效果에 치우칠 우려가 짙어진다.

이의 예방과 分任組活動의 活性化를 위하여서는 分任活動의 本質的인 原理에 입각하여 實際的이고 內實있는 自發的인 改善活動으로 推進되어야 하겠으며, 協同을 基盤으로한 그 時代의 企業 환경여건과 價値觀 그리고 分任組員들의 能力水準等を 고려한 理論的인 바탕위에서 前述한 分任活動의 基本原理와 分任員의 類型分析, 이에 相應한 分任討議時 發言誘導技法의 適正活用 分任組 리더(Leader)의 資格과 選出方法 그리고 그 任期와 役割에 關한 充分한 理解와 分任活動의 進行과 基本節次를 따르며 分任員의 能力水準에 相應하는 分任討議諸技法의 適正活用은 分任活動의 상승효과를 나타내며, 지속적인 동기부여와 人間性 존중을 통한 人間關係의 유

지개선이 分任活動의 活性化에 基盤이 된다.

〈參 考 資 料〉

1. QC 서어클의 運營方法(今泉益正編・辛容伯譯編) 1976. 8 서울 産業圖書出版社 發行
2. QC 서어클活動의 目標(辛容伯稿), 月刊「水原商議」1977. 11月號, 水原商工會議所
3. QC 리더의 人間關係(辛容伯稿), 月刊「水原商議」1978. 1月號, 水原商工會議所
4. 分任活動의 活性化方案(辛容伯稿) 月刊「새마을(工場版)」1979. 4月號, 內外經濟·코리아헤럴드
5. 分任討議의 沮害要因과 效果的 推進(辛容伯稿) 月刊「浦項商議」1980. 6月號, 浦項商工會議所
6. 공장새마을분임활동 실무지침서(辛容伯·指導監修) 1980. 11 工場새마을運動 推進本部
7. TQC 活動問題點과 分任組活動의 反省(辛容伯稿) 月刊「水原商議」1981. 6月號, 水原商工會議所
8. 分任活動의 要領과 節次시리즈 ①~③ (辛容伯稿) 月刊「水原商議」1983. 9. 11~12月號, 水原商工會議所
9. 工場새마을分任活動의 役割과 基本原理시리즈 ①~⑤ (辛容伯稿) 月刊「蔚山商工」1983. 7~11月號, 蔚山商工會議所
10. 工場새마을運動의 理論과 實際(신용택·이동우·김정길) 1983. 12 새마을運動中央本部·工場새마을運動 推進本部
11. TQC (辛容伯外共著) 1984 中小企業振興公團發行
12. 分任活動의 原理와 役割 (辛容伯外共著) 1984 中小企業振興公團發行
13. 分任活動要領과 討議技法 (辛容伯外共著) 1984 中小企業振興公團發行