

—中小企業을 위한 TQC 導入의—

—思考方式과 留意點 (上)—

中小企業에서도 TQC가 부움을 이루고 있다. 비교적規模가 큰 40~50명 이상의 企業에서는 물론이고 小規模의 下請工業에서도 母會社에서 TQC의 實行이 촉구되어 導入하고 있는 예가 적지 않다. 그러나 이같은 부움을 속에서 TQC가 충분한 효과를 올리고 있는 예는 별로 많지 않은 것 같다. TQC라고는 해도 檢査의 充實에서 그치거나, QC서어클은 이름뿐이고 活動을 하지 않거나 하는 예가 적지 않다. 또한 이같은 失敗例는 TQC에 대한 理解不足이나 단지 他社에서 實施하고 있으니까 우리 會社에서도 한다는 등의 安易한 導入의 結果에 기인하는 수가 많다.

따라서 여기서는 中小企業에서 TQC를 導入할 경우, 또는 이미 導入한 TQC의 活動을 活發하게 하는데 필요한 留意點에 대하여 설명하기로 한다. 또한 TQC(Total Quality Control)를 小集團活動을 軸으로 하여 經營의 體質改善을 도모하는 全社的인 活動의 의미에서 사용한다.

1. 日本에서의 TQC 活動 成功의

理由

日本에 品質管理가 도입된 것은 1945年 二戰後부터이다 그 후 經濟의 開放體制를 맞이하여 品質向上이 요청되어 그 有力한 對策으로서 채용되었고 日本 工業의 國際競爭力에 크게 공헌했다. 그로부터 20年間의 QC는 統計的인 方法이 中心이었고 製品品質의 向上을 目標로 하여 大規模 製造業을 중심으로 發展해왔다.

그러나 현재 부움을 이루고 있는 TQC는 종전의 品質管理와는 상당히 다른 側面을 가지고 있다.

① 品質管理 스태프 中心이 아니고 全社員이 活動의 主体이다.

② 生産部門뿐만 아니라 營業이나 事務部門도 포함하여 모든 業務를 대상으로 하고 있다.

③ 결과적으로 狹意의 品質에 局限시키지 않고 企業내의 모든 문제의 해결을 시도하고 있다.

④ 活動의 中核은 QC서어클이라는 小集團組織에 있다.

⑤ 經營體質 改善運動으로서의 位置를 굳혀 經營組織 속에 活動이 편성되게 되었다.

⑥ 이로 인하여 企業經營과 一體不可分の 關係가 되었다.

이와 같은 특징을 가진 日本 特有의 것이라고도 할 수 있는 TQC 活動은 經濟의 安定成長時代 속에서 널리 定着되기에 이르렀다. 이 定着 속에서 종래의 統計的인 品質管理 專門家에 의한 活動에서 社員全體의 活動으로 크게 視野를 넓혔고 그 中核으로서 自主的인 小集團活動이 成功의 비결이라고 하겠다.

日本에서는 IE(Industrial Engineering)라든가 ZD(Zuro Defect)運動이 特定한 스타아프가 아니고 小集團活動이라는 극히 좁은 범위의 管理活動이 成功을 거두고 있다. 이같은 日本의 風土에 合致되는 小集團運動과 함께 企業의 經營方針이나 組織과 밀접하게 결부시킨 점이 중요하다. 단순히 社員의 改善運動이 아니고 企業의 經營施策에 결부시켜 日常의 業務活動속에 편성이 되어 있는 것이다.

또한 단순히 문제해결에 의한 經營體質의 改善이 아니고 QC서어클 運動은 주변의 문제를 스스로 해결하는 기쁨을 주고 社員끼리의 커뮤니케이션의 자리를 부여한다. 이것은 社員에게 일하는 보람, 사는 보람을 느끼게 하고 동시에 企業에 대한 歸屬意識도 북돋아주는 效果가 있다.

現代의 孤獨한 人間에게 連帶感을 가진 人間集團, 또한 企業과 더불어 사는 기쁨도 TQC는 가져다준다. 물

론 이같은 효과는 理想的으로 運營되었을 경우이며 반대로 폐해가 지적되는 예도 있다.

지금까지 약간 評論的 觀點에서 日本의 TQC活動의 成功理由와 그 效果를 설명했다. 이것은 中小企業의 경우 이같은 TQC의 意義에 대하여 고려하지 않고 도입하여 失敗하는 例가 많기 때문이다. 단지 부음을 이루고 있기 때문에 導入하는 것이 아니고 이상과 같은 TQC의 역할을 인식하고 또한 이같은 效果를 發揮할 수 있도록 導入하여 運營하지 않는다면 活動의 意味가 없어진다.

2. 中小企業에서의 TQC 의 必要性

小規模의 企業에서는 TQC를 導入하고 싶어도 「스타아프도 없고 바쁘기 때문에 여유도 없다. TQC는 大規模의 企業에서나 하는 것이다」고 하는 企業도 있다. 물론 단지 부음을 타고 倣倣적으로 導入하여 企業을 混雜에 빠지게 하는 愚는 避해야 된다. 그러나 TQC를 自社와는 인연이 먼 것으로 단정해 버리는 것도 문제이다. 前述한 바와 같이 TQC의 效果나 經營體質의 改善에 기여하는 역할에 주목하여 效果的으로 活用해야 된다.

中小企業에서는 生産性 向上을 위해서나 經營에 活力을 불어 넣으려고 해도 長期間에 걸친 慣行이 優先하여 좀처럼 制度에 오르지 않는 경우가 많다. 또한 着手을 해도 一貫性으로 그쳐버리거나 特定한 사람만이 對應하는 예도 적지 않다. 이같은 過去의 失敗를 참고하여 TQC를 도입하면 小規模의 企業에서도 活力에 넘치는 企業으로 만들 수가 있다. 中小企業에 TQC의 有效性은 다음과 같은 點에 있다.

① TQC가 부음을 이루고 있고 많은 사람들이 TQC라는 말 정도는 누구든지 알고 있으므로 導入이 용이하다.

② 혼자가 아니고 그루우프가 문제를 생각하고 그 解決法을 협의하기 때문에 參加하는데 있어서 比較적 抵抗이 없다.

③ QC의 7가지 道具를 비롯하여 比較적 習得方法이 명확하여 습득이 용이하다. 또한 이를 알기 쉽게 解설한 教材도 많고 入手도 용이하다.

④ 이같은 협의회나 문제해결회의 모임을 통하여 社員의 資質向上을 도모할 수가 있다.

⑤ 中小企業에서는 人材의 育成이 큰 과제로 되고 있는데 그루우프의 동솔이나 문제해결의 노력 속에서 리더는 관리자, 지도자로서의 能力을 向上시킨다.

⑥ 社員이 下命된 日常業務를 단지 遂行할 뿐만 아니라 自己 주변의 문제에 관심을 가지고 그것을 해결하려고 하는 姿勢가 育成된다.

⑦ 종래의 製品 品質의 向上과는 다르기 때문에 社員 全員에게 動機 부여가 가능해진다.

⑧ 經營方針과 一體不可分으로 運營되기 때문에 經營의 中核으로서 經營計劃에 편성되어 活用할 수 있다.

많은 中小企業이 經濟安定成長下에서의 企業의 방향을 모색하고 있다. 어떤 經營戰略을 채용하더라도 소비자가 요망하는 製品, 서서비스를 신속하게 로우코스트로 제공하는 것이 基本이 된다. 이를 위해서는 社内の 모든 문제를 하나 하나 해결해야 되며 그것을 限定된 人員으로 對應해야 된다. 거기에는 經營者나 일부의 스타아프 뿐만 아니라 社員 全員이 가지고 있는 힘을 발휘하여 全員經營을 實施하는 것이 중요하다. 이와 같은 경우에 앞에서 설명한 형태의 TQC가 큰 效果를 發揮할 수 있는 것이다.

그러나 이것은 어디까지나 同같은 可能性이 있다는 것이고 經營體質의 改善이라는 效果를 거두기 위해서는 어떻게 TQC를 導入하여 效果를 發揮하도록 運營할 것인지가 焦點이 되겠다.

3. 經營者가 TQC 를 理解하는 것이 重要하다

企業活動에 TQC를 導入할 때에 가장 중요한 것이 經營의 責任者인 經營者, 經營幹部의 TQC에 대한 理解이다. TQC는 一般社員이나 生産部門의 社員이 實行하는 것이라는 意識으로는 成功의 展望이 희박하다.

특히 中小企業의 경우에는 經營者가 솔선하여 TQC를 연구하고 TQC 活動의 內容을 熟知해야 된다. 成功例뿐만 아니라 失敗例도 연구하여 自社組織이나 經營風土에 合致되는 TQC를 社員의 先頭에 서서 計劃하도록 한다.

(1) 導入의 目的을 明確히 한다.

넓게는 TQC가 經營體質의 改善을 目的으로 해도 그 效果나 意義에는 前述한 바와 같이 幅넓은 것이 있다. 그 모든 效果를 一舉에 얻을 수 있다면 좋겠다. 그러나 처음부터 많은 것을 노린다면 社員이 따라갈 수 없든지 焦點이 흐려져 중단되어 버리는 結果를 초래하게 된다. 企業의 實情이나 目的에 따라 가장 效果를 發揮하도록 디자인 하는 것이 중요하다.

여기서 經營者는 TQC에서 무엇을 期待하고 어떤 目的으로 實施하는지를 충분히 整理한다. 그것은 經營理念이나 經營方針 또한 經營環境에 對應하는 經營戰略을 명확히 하고 企業이 발전하기 위해서는 무엇이 필요한지를 具體적으로 검토하게 되기도 한다. 이같은 經營의 基本事項이 確立되면 이를 위한 TQC目的의 重點이 자연히 명료해진다.

TQC에 대한 企業의 期待 經營者의 期待가 명확히 되지 않으면 TQC 活動의 成果는 測定할 수도 없다. 目的도 없는 TQC의 行方은 羅針盤이 없는 배의 行方과 같다고 하겠다.

(2) 導入에 대한 合意와 充分한 準備

經營者나 일부에서만 導入에 積極的이라도 이것을 실시하는 社社員에게 그 情熱이 전달되고 理解를 얻어야만 TQC는 成功할 수가 있다. 이를 위한 분위기의 造成과 充分한 準備期間이 필요하다. TQC의 필요성과 經營狀況을 會社이나 文書 등으로 충분히 傳達한다. 또한 이미 實施하고 있는 企業의 見學이나 研修에서 派遣 등도 실시한다. 동시에 TQC實施의 長期計劃, 리더의 養成 등도 事前에 실시하는 것이 중요하다.

특히 TQC에는 人材의 育成이 중요하다. 人材를 育成하는데에는 長期的인 視點에 입각한 育成計劃이 필요하며 TQC導入에 있어서는 이 點을 배려해야 된다. 優秀한 社員에게는 TQC 導入計劃을 作成시키는 등으로 스타아프의 能力을 부여하는 絶好의 機會라고 할 수 있다. 中小企業의 경우에는 한사람이라도 우수한 人材가 育成되면 社内の 분위기가 크게 달라지는 것이므로 教育效果도 높다고 하겠다.

(3) 企業側의 리이드가 必要

QC서어클은 品質管理活動을 自立的으로 實行하는 작은 그루우프로서 이 自立性을 강조하는 나머지 서어클 活動 自体에 대하여 無關心하게 되는 예가 적지 않다. QC서어클 活動에 대해서도 會社側이 적극적으로 指導해나가는 체제가 필요하다.

K社는 종업원의 98명이 OA關係製品組立業을 하는 會社이다. 이 企業에서는 部署別로 QC서어클을 結成하여 TQC活動을 시작했는데 1년도 계속되지 못했다. 그 原因의 하나가 經營者가 서어클 運動에 대한 沒理解와 無關心이었다. 社長은 QC 서어클을 現場部門이 自立的으로 실시하는 것으로 간주하고 전혀 無關心의 상태로 어떤 문제가 검토되고 있는지조차도 모르고 있었다. 따라서 서어클 活動이 活發性을 상실해가고 있는 것도 물론

고 서어클 活動을 리이드하여 活性化할 여지도 없었다.

QC서어클이 自立的인 活動이라고는 해도 서어클 活動이 企業에서 關心을 가지고 評價되어야만 機能을 發揮한다. 企業이 活動內容에 관심을 가지고 指導나 援助를 하고 또한 서어클側에서의 報告의 機會를 많이 마련하도록 한다. 또한 發表會뿐만 아니라 日常적으로 社長이 직접 QC서어클의 個人과 접촉을 가지도록 한다.

(4) 品質에만 구애되지 않는다

여기서 말하는 品質이란 製品品質로서 狹意의 品質이다. 成功을 가진 企業의 대부분이 活動 테에마를 幅 넓게 잡고 누구든지 참가하여 各自의 체험이나 노력으로 문제의 해결을 시도할 수 있도록 하고 있다.

QC 서어클을 성공적으로 活用한 R社는 종업원이 200명의 光學機器 製造等을 하는 會社이다. 이 企業의 최근의 테에마는 다음과 같다.

- ① 靑寫眞 카피의 効率化
- ② 發送 미스 제로에의 挑戰
- ③ 修理部品, T.貝의 정리, 정돈
- ④ 標準使用部品の 일람표의 作成
- ⑤ 發表會나 表彰을 積極적으로 한다.

TQC 活動에 대한 企業側의 관심이나 期待를 표시하기 위해서는 發表會를 會社의 으로 성대하게 실시해야 된다. 그것도 1년에 1회가 아니고 가능하면 4分期마다 개최하도록 한다. 또 한 效果큰 울린 그루우프에 대해서는 表彰이나 獎勵金으로 격려한다. 또한 賞與나 昇進 등 處遇面에서 對應을 해도 좋겠다. 이같은 事項은 事前에 社員에게 周知시켜 주는 것이 중요하며 結果를 보고 對應한다는 姿勢로는 效果를 크게 얻을 수 없다.

4. 經營의 軸으로서 展開

TQC가 계속되지 않는다. 매너리즘化해버리는 原因으로는 TQC活動과 日常의 企業活動이 一致되고 있지 않다는 것을 들 수 있다. TQC에 의하여 企業體質의 改善을 도모하려면 活動組織, 活動目標 등이 企業의 組織이나 經營計劃 속에 反映이 되어야 한다. 앞에서 失敗의 例로서 든 K社의 경우에는 이같은 것이 결여되어 있었다.

또한 TQC를 經營目標, 經營活動과 連動시키기 위해서는 管理의 흐름을 定型化해준다. 經營方針을 組織別, 職階別로 具體적인 目標로서 展開하고 이를 위한 實施計劃을 作成한다. 目標은 구체적인 達成目標值로 전개하고 그것을 測定하기 위한 管理項目도 具體化한다. 實

施計劃에서는 누가 언제까지 무엇을 어떻게 達成한 것 인지가 표시된다.

즉 TQC 活動의 目標과 達成手段 및 그 체크方法을 計劃化, 標準化한다. 또한 이것을 管理指標로 하여 企業의 全部門이 TQC 活動을 軸으로 展開한다. 이것이 TQC의 가장 진보된 상태라고 할 수 있다. 이같은 思考方式을 方針管理라고 한다.

(1) 組織体制

그림 1은 R社의 QC 서어클 推進体制과 業務組織体制를 표시한 것이다. 서어클 리더층의 上部組織에 서어클 中央委員會를 設置하고 委員長은 社長이 되고 있다. 通常은 活動推進을 事務局을 中心으로 한 委員會가 擔當한다.

委員會는 ① 企業의 年度方針에 合致되는 推進目標의 決定 ② 運營에 관한 企劃立案과 推進方法의 指導 ③ 提案審査 ④ 理事會와의 意見交換 ⑤ 表彰, 行事的 企劃 등의 業務를 수행하고 있다.

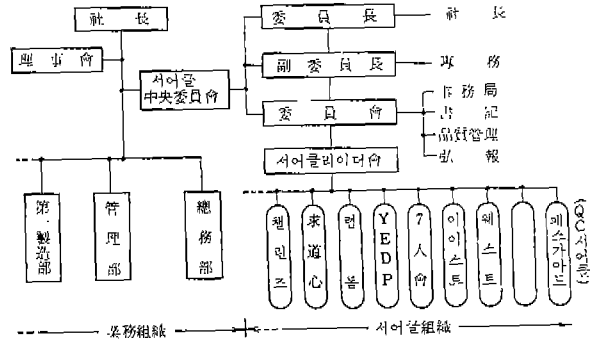
이같은 体制에 의하여 年度の 經營計劃에서 서어클 活動을 통하여 對應할 分野를 검토하여 그 情報를 서어클 리더층에 보내어 서어클 活動과 經營計劃과의 나 리역할을 하고 있다. 또한 R社에서는 표 1과 같이 서어클과 職制의 役割分擔을 명확히 하고 있다.

組織形態는 各社의 實情에 合致되어야 하는데 日常의 인 企業活動과 TQC 活動이 동시에 進行되도록 한다. 業務가 바쁘기 때문에 TQC 活動을 할 수 없다는 것이 理由가 되지 않는 組織으로 해야 된다. 또한 한편으로는 自發적으로 TQC 活動을 할 수 있도록 組織運營에 주의하는 것도 중요하다.

(2) 目標과 管理의 흐름

그림 2 ~ 4는 TQC 活動에서 크게 評價를 받고 있는 大規模 株式会社인 메이커인 T社의 方針管理의 예이다. 이 企業에서는 重點方策과 그에 대한 管理項目이 그림 2와 같이 提示되고 그 具體的인 目標値가 그림 3과 같이 具體化 된다. 여기서 實施責任者와 期間까지 明確히 결정 된다.

또한 이것은 實施項目도 포함하여 그림 4와 같은 方案展開表로서 종합할 수 있다. 이같은 方案은 事務局에서 部, 課, 係로 보다 具體的인 형태로 전개되며 그 과정에서 上部組織에서의 方針提示와 下部組織에서의 對應策과의 사이에서 협의 끝에 최종적으로 決定한다. 또한 實施狀況이나 達成 정도는 進行 체크表가 사용되며 이에 의거하여 計劃, 修正이나 새로운 方案 등이 選定



(그림-1) R社의 QC서어클 運營組織

(表-1) R社의 QC 서어클과 職制役割

職別	서어클 멤버	內 容
部長		部門으로서의 方向設定 (方針, 目標設定 등) 部門으로서의 成果를 올리도록 指導, 協力活動의 價値의 評價
課長		自主的인 서어클 活動을 할 수 있는분 위기, 條件을 조성한다. 業務活動과 서어클 活動과의 兪關됨을 없이 하고 一體化한다. 서어클 活動의 阻害要因 除去에 協力한다. 서어클 編成의 承認, 活動計劃에 대한 助言과 指導
매니저		教育訓練의 指導와 計劃 活動結果의 貢獻度의 評價 서어클 課內 發表會의 育成 서어클會議 交流會, 發表會, 研修會 出席에 대한 承認
係長	서어클 리더	서어클 活動의 實施面의 指導者 서어클원의 育成, 指導 題에 設定, 實施期間 등의 指導 서어클 活動에 필요한 教育의 實施 및 QC 方法의 習得訓練

된다.

이상과 같이 TQC 活動을 企業活動으로서 定着化시키려면 단지 QC 서어클을 만들어 멤버의 自立性에 期待할 것이 아니라 企業의 体制內에 편성해야 된다. 또한 이것을 管理하기 위해 Plan-do-Check-Actic 이 自動적으로 機能하도록 各種 管理表가 사용된다. 中小企業의 TQC는 여기까지 實施하는 것도 상당히 어려울 것이다. 우선 体系化하는 스타다프의 문제 하나만 해도 어려울 것이다. 그러나 TQC의 進歩된 段階에서 배워야 할 것은 計劃的으로 TQC를 推進한다는 點이다.

年度		機械加工課長 方針書										承認	作成者	作成日				
上位方針 No.	QCD 区分	自部門方針										達成率	達成期間	管理方法				
		自部門方針					下位方針											
No.	重點項目	No.	重點項目	No.	重點項目	No.	重點項目	No.	重點項目	No.	重點項目	No.	重點項目	No.	重點項目	No.	重點項目	
I	C	A	CT-1	CT-3, CT-4의 計劃效果를 促進시킨다.	I	C	A	• 준비시간의 단축을 기한다. • 加工部品の VAVE 檢討	83/3	83/3	82/9	83/3	82/9	83/3	83/3	82/11	83/3	83/3

TQC의 推進方法

〈그림-2〉 T社의 方針書

年度		工業用머시인事業部 目標展開表										部門名	承認	作成者	作成日										
事業部		部										課		係											
No.	QCD 区分	目標項目	目標值	達成日	No.	QCD 区分	目標項目	目標值	達成日	責任者	No.	QCD 区分	目標項目	目標值	達成日	責任者									
1	C	A	賣出額	億	83/3	1	C	A	生産量	億以上	83/3	部長	1	C	A	直接加工 費賣出額	百萬	83/3	1	C	A	實効率	1025%	93%	83/3

(TQC의 推進方法)

〈그림-3〉 T社의 目標展開表

年度		工業用머시인事業部 方針展開表										部門名	承認	作成者	作成日								
事業部		部										課		係									
No.	QCD 区分	重點方針			No.	QCD 区分	重點方針			責任者	No.	QCD 区分	重點方針			責任者							
2	C	A	附加價值율이 높고 高生産性を 實現한다.			1	C	A	全機種의 附加價值가 높은 부품부터 製作部長			1	C	A	CT-1, CT-3, CT-4의 計劃效果를 促進시킨다.			1	C	A	• 準備時間의 短縮 • 加工部品の VAVE로 加工工數를 作成한다.		

(TQC의 推進方法)

〈그림-4〉 T社의 方針展開表

● 支部消息 ● 忠南支部 天安分會

電氣人 懇談會 開催

충남지부 천안분회에서는 11월20일 오후 6시30분 大田市内 백악관 레스토랑 회의실에서 한전 전기안전공사 호서대학동 전기관계인사 대표 15명을 초청한 가운데 간담회를 가졌다.

이날 간담회에서는

- ① 정전에 관한 문제점과 대책
- ② 전기관계법규의 문제점

- ③ 전기안전에 관한 문제점과 대책
- ④ 전기화재에 관한 문제점과 대책
- ⑤ 전기보안담당자의 법적지위와 문제점
- ⑥ 한전과 전기기사들과의 대화문제
- ⑦ 전기인들간의 유대강화등 전기관계 관심사에 관한 여러가지 유익한 토의가 있었다.