

**TQC活性化를 위한 國內 小集團 分任組 活動의
現況問題點과 改善方向**

**A study on the effective approach model
improvement of small group activity for
active TQC application in korea**

辛 容 伯*

ABSTRACT

In korea, since November 1982 these two small group activity conversion (QC circle conversion and Factory Saemaul activity small group conversion) has been united, many problem have been disclosed that are against the basic principle more or less. Worker's small group activity is, essentially, a trouble shooting oriented voluntary small group within their working place to improve the surroundings creatively. In practice, however, many group are so typical and so impetuous of the material effect that it is worried to be inclined to outform rather than contents.

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

* 亞洲大學校 産業工學科 教授

1. 소집단 분임조활동의 성장과정

국내 제조업계에서의 소집단 활동인 분임조 활동이 형식을 갖추어 범산업적인 활동으로 추진된 것은 75년 제 1회 전국 QC서어클경진대회(공업진흥청 주관)와 78년 제 1회 전국공장새마을분임조활동경진대회(상공부 주관)로 전국적인 확산의 계기가 되었다.

국내 소집단분임조활동이 형식을 갖추기 시작하면서 공장새마을 운동과 품질관리 활동의 실천적인 추진책으로서 소집단분임조활동은 90년 10월말 현재 전국 약1만387여개 광공업체(상시종업원 50인이상업체기준)중 분임조편성 등록업체가 6,867개로 전체업체대비 약66.1%가 분임조활동을 하고 있다고 관계기관에 등록표시되고 있다.

소집단분임조활동이 형식을 갖추어 활동한 것을 연대순으로 살펴보면, 60년대 초반에 도입된 미국의 ZD그룹 활동의 짧은 유행과 63년 일본에서 발화된 QC서어클의 영향을 70년대 초반 직수입해 국내에서 최초로 75년 제 1회 전국 QC서어클 경진대회(공업진흥청, 한국공업표준협회)를 전국적 범위로 개최하여 소집단활동의 확산계기가 되었으며, 또한 74년도부터 본격적으로 시작한 「공장새마을운동」의 실천적 추진책으로 활동해온 분임조활동의 범산업적 확산을 위한 78년도 제 1회 전국 공장새마을분임조활동경진대회(상공부, 공장새마을운동추진본부)를 계기로 전국 58개 공장새마을운동추진조직(각 지방상공회의소와 각 공업공단본부)을 통하여 더욱 활성화되었다. 81년도 전국 공장새마을분임조경진대회(상공부, 공장새마을운동추진본부 주최)시 각종 유사분임조활동의 중복에 따른 애로사항 건의에 이의 개선을 위한 상공부의 지침으로

서 국가적 차원에서 범산업적인 유사중복활동에 대한 일관성 유지를 위하여 「공장새마을운동일원화시행지침(상공부, 기업 1303, 5-283, '82.3.25)」이 마련되었다.

이에 따라 국내 분임조활동의 명칭을 「공장새마을분임조」로 통일을 기하고 한국적인 소집단분임조·활동으로 발전시켜, 우리의 것으로 승화 발전시켜, 종전의 전국 「품질관리분임조경진대회」와 「공장새마을분임조경진대회」를 82년 11월부터 통합, 조정하여 「전국공장새마을품질관리 표준화대회」로 뒤섞어 실시해온지 6년이 지날때까지도 「공장새마을분임조」인지 「품질관리분임조」인지 조차 혼돈스럽게 정부당국은 물론 산하 지도기관까지도 각자 사업별로 주장해 오다가 이의 조정 수단으로 상공부에서는 87공장새마을운동시행지침에서 「공장새마을품질관리분임조」란 긴 명칭으로 접합하여 사용하도록 권고했다. 이 시점에서 「새마을비리」의 악영향으로 새마을운동 자체가 그 본질과 성과를 생각지도 않고 침체된 상태에서, 89년11월 실시한 전국대회때부터 한국공업표준협회·대한상공회의소 공동주최로 「품질관리분임조」로 한정하게 되었다.

우리나라 「소집단분임조활동」은 민족성이나 국민성, 기업환경의 특수성과 노사관계 및 사회성과 가치관 등이 외국의 경우와는 상이한바, 소집단활동에서 미국의 ZD그룹활동 및 일본의 QC서어클활동을 직수입한 것이 우리나라 분임조활동전개의 계기는 되었지만, 이를 우리의 것으로 소화하기 위하여 공장새마을교육 연수시 한국적인 소집단분임조활동으로 승화, 발전시켜온 것이 「공장새마을분임조 활동」이었다.

82년도 부터는 이들 양대 분임조활동경진대회를 통합, 조정하여 우리의 실정에 부합되고

더욱 발전적인 한국적 분임조활동으로 유지되도록 계획하였으나, 그 실상은 품질관리운동을 추진하는 기관과 공장 새마을운동을 추진하는 기관의 분임조 활동추진목표와 그 기본이념, 그리고 활동방식의 상이에서 파생되는 혼란과, 이를 실천하고 있는 기업의 이해관계에 따라 분임조활동은 그 본래의 목적과 추진방법에서 기업규모, 업종 그리고 지역구분이 너무나 정형화 되고 있고, 부분적으로 과장되게 각색되어 그 기업의 수상PR수단으로 전락, 본래의 분임조활동의 의도와는 달리 전시적 과다경쟁으로 진전되고 있다.

87년말 기준 공장새마을운동 평가대상공장(상시종업원 50인이상업체)의 약 65%정도가 분임조 편성실적을 나타내고 있다.

87년도 연간 공장새마을운동 및 분임조활동실적으로 관리개선에 따른 에너지절약 및 물자절약이 6,073억 3,000만원, 유형의 채택효과가 1,939억 9,000만원이고 또한 전년 대비로서 불량율 감소가 4.47%, 생산액 성장을 26.0%로 집계, 분석되었다.

여기서 전국규모의 최근 조사자료인 공장새마을분임조등록사항(87.12 월말 현재)과 87년도 활동추진 실적을 요약하면 다음<표2-1>과 같다.

2. 국내 자주관리 소집단 분임조 활동의 현황과 추진실적

<표2-1> 1987년도 공장새마을분임조 등록현황과 추진실적

지역구분	등록활동업체	분임조수	분임조원수	년간유형채택효과(천원)
서울	408	9,480	95,636	20,570,166
부산	533	15,133	281,119	21,513,108
대구	147	3,064	41,674	10,075,418
인천	305	7,685	85,978	15,915,492
광주	25	870	7,069	450,031
경기	910	22,696	264,187	44,491,513
강원	66	1,743	35,602	2,112,595
충북	98	3,277	34,218	3,801,088
충남	105	2,235	31,920	8,743,230
전북	90	4,019	30,627	3,768,952
전남	59	1,864	21,373	8,200,779
경북	193	7,854	80,855	15,941,363
경남	411	18,027	228,505	38,377,752
제주	5	27	293	31,880
합계	3,489	98,019	1,239,056	193,993,372

자료 : ① 87년 공장새마을운동 추진실적평가결과, 상공부, 공장새마을운동추진본부, 1988. 3

② 1990.10월말 기준 분임조편성 등록신고업체(6,867개업체), 분임조수(118,115개조), 분임조원수(1,157,621명)의 통계는 '90년도10월 공장새마을운동추진실적, 공장새마을운동추진본부, 1990.11

3. 분임조활동의 본질과 추진상의 공통문제점

3.1 분임조활동의 본질적 의의

소집단 분임조활동이란 분임구성원이 일정한 과제를 가지고 상호토론을 통하여 증지를 모아서 보다 능률적으로 문제를 개선 및 해결해 나가는 토의방식이다. 일반적으로 공장(회사)내에 산재한 문제점들을 사원들 스스로의 자발적 참여로 문제를 진단하여 그에 따른 처방과 개선대책을 창조적이고 적극적인 근무 자세로 상향식으로 도출하는 실천적인 소그룹 개선활동이다.

분임조활동중 공장새마을분임조활동이란 「근면, 자조, 협동」의 새마을정신을 바탕으로 한 알찬 생활활동의 전개로 품질, 원가, 납기의 경제적 균형위에서 생산성향상과 종업원의 복지향상을 위한 조직내의 자발적 소조직으로서, 서로의 힘(능력)을 모아 약진하는 소(그룹)집단개선 활동이다.

품질관리서어클(분임조)은 같은 부서안에서 품질관리활동을 자주적으로 행하는 소집단으로서, 전사적품질관리(TQC)활동의 일환으로 구성원의 자기개발 내지 상호계발을 도모하는 QC기법을 활용하여 직장의 관리·개선에 구성원 모두가 자주적으로 참여하는 자주관리활동으로 일본과학기술연맹에서 「현장과 QC」지를 창간한 62년4월 일본 품질관리의 동기부여적 차원에서 발전되었다.

일본 QC서어클활동의 기본이념은 첫째 기업의 체질개선·발전에 기여하고, 둘째 인간성을 존중하고 보람있고 명량한 직장을 만들며, 셋째 인간의 능력을 발휘하여 무한한 가능성을 창출하는데 두고 있어 일본의 국민성, 가

치관과 기업풍토에 연계된 일본식 품질관리활동추진의 새로운 장을 열어 주었다.

미국의 ZD프로그램, 일본의 QC서어클활동, 한국의 공장새마을분임조활동은 소집단에 의한 자주관리활동이 그 본질적 특징이다.

이들 소집단분임조활동의 추진 목적에 따라 품질관리활동위주라면 품질관리분임조, 생산성향상을 목적으로 하면 생산성향상분임조, 원가절감을 위주로 한 활동이라면 원가절감분임조 등등으로 「목적분임조」활동으로 발전시켜 나아가 기업경영 활동에 자연스럽게 조화될 때 활동목적에 따라 다양하고 내실있는 분임조활동으로 정착되기 손쉬워질 것이다. 그리고 어떤 목적의 어떠한 분임조 라도 이의 효과적 추진을 위하여 분임토의가 필수적으로 필요하게 된 것이다.

분임조활동은 어떤 형식을 갖추기 위한 억지모임이나 그 운영에 있어서 인간본성을 이해하지 못하고 인간행동의 원리를 외면한 체지시와 명령으로 주어진 주제(과제)나 성과 및 전문기법에 얽매이도록 무리하게 유도되어 그 본질적인 자주성과 협동성이 저해되어서는 안된다.

QC서어클활동이란 ZD그룹활동이란 그리고 공장새마을분임조활동이든간에 학문적 입장에서 소집단 분임조활동의 본질위에 그 활동목적의 방법론을 적용한 것이다.

3.2 활동 추진상의 공통문제점

국내 소집단 분임조활동추진상의 공통문제점으로서의 우리고유의 국민성과 문화를 배경으로 한 한국적인 고유의 방법론을 찾지 못하고 선진국의 제기법을 그대로 답습한데서 파생되는 상이와 가치관, 국민성 및 사회환경의

차이로 인하여 기대한 바의 성과를 얻지 못하고 있는 실정이다.

① 국가적 차원에서는 분임조활동의 확산당시 그 추진 및 지도기관의 양분으로 동일대상 업체를 두고 추진방법상의 혼란의 야기로 한국적 분임조활동추진모형구축 미비

② 우리나라의 범산업적 소집단 분임조의 공식명칭을 본활동의 일원화 목적으로 공장새마을분임조('82.3.25:상공부)로 통일을 시도하였으나 주관지도기관의 양분과 관리평가(공장새마을 운동실적평가)와 활동사례 경진대회운영의 일관성 부재로 기업체로 하여금 혼란야기와 내실보다 형식에 치우치도록 유도

③ 우리나라 소집단 분임조활동은 민족성이나, 국민성, 기업환경의 특수성과 노사관계 등이 외국의 경우와 다른데도 불구하고 미국의 ZD계획, 일본의 QC서어클활동을 직수입하여 그 도입의 계기는 되었지만 한국적인 모형을 구축하지 못하고 지도기관별 입장을 대변한 주장으로 분임조활동의 본질과 원칙이 무시되고 자주성을 잃은 형식적 활동으로 정형화.

④ 90년 10월말 현재 각 지역 공장새마을운동추진지부(각 지방상공회의소 및 공업공단본부등 58개소)에 분임조등록을 한 공장이 6,867개, 118,115개 분임조로서 공장새마을운동평가대상 공장의 약 66%가 분임조활동편성집계되고 있지만 그 실제 활동 해당기업(공장)에서 형식적으로 운영.

⑤ 최근 제조업의 이직률 과다(전체 32.6%)로 계획적이고 체계적인 분임조활동과 그 육성·지도를 위한 교육의 성과를 기대하기 어렵다. 종업원 300명 이상의 업체 28.8%, 100~300인인 업체 40.5%, 50인 이상 업체 41.1%

로 기업규모가 적을수록 이직률이 높아 중소기업이 분임조를 운영하는데 지도간부의 의욕과 실재가 다르며 여기서 직제를 통한 타율적 강압 운용.

⑥ 최근 상시종업원 50인 이상 규모 제조업체 종업원이 학력수준은 중퇴이하 11.8%, 중졸 및 고퇴이하 30.8%, 고졸 및 대퇴이하 49.2%, 대졸이상 8.2%로 고졸이하의 종업원이 42%선 이상으로서, 수준을 넘어선 전문기법의 남용은 분임조활동의 자주성과 독창성 및 적극성 박약

⑦ 분임조활동의 기본원리를 외면한 채 전문관리기법의 일방적인 고급화경향을 나타내는 유행풍조는 분임활동을 피외업무로 여기게 하고 또 저학력 분임원의 저열감을 자각하게 하여 근로의욕 및 창조성발휘에 저해요소로 역작용

⑧ 활동과제에 직접적인 관련이 적은 전문기법들을 무리하게 활용하고 있는 피시풍조를 시정하고 전문기법의 사용목적과 그 적용원리를 오인하여 과오를 범하는 경우와, 경제성도모를 위한 기법적용이 더욱 불편을 조성하는 현실문제를 파생.

⑨ 분임조활동의 주된 활동이 분임토의일진데 분임토의의 기본적인 진행절차와 조직행동원리를 무시한채 미성숙한 운번제로 분임조정의 자격결여와 리더더쉽 부족

⑩ 「근면. 자조. 협동」의 새마을정신하에서 한동안 「공장일을 내일처럼. 사원들을 가족같이」여겨온 공동운명체의식의 박약으로 '88년 이후 조직구성원들의 성실성 부족과 노사분규 확산으로 노사간의 신뢰성 상실로 자주관리소집단활동의 기반이 붕괴되고, 본 활동이 과외업무 및 노동착취로 일부오인.

4. 국내 분임조활동추진형식과 내 용상의 현황 문제점

4.1 추진단계의 구분

전국 및 도단위규모의 공장새마을 품질관리

분임조 경진대회에 참가하여 수상한 우수업체 들을 대상으로 그 활동사례를 중심으로 정밀 분석한 결과는 <표 4-1>와 같이 대외발표형 예선 13~17단계의 구분이 전조사대상업체의 80.7%를 차지하였고, 이들 단계중 13단계 구 분이 23%로서 가장 구분빈도가 많았다.

<표 4-1> 년도별 추진단계 구분 빈도조사표

년도 단계	1981추계		1985전국대회		1989전국대회		1990경기도대회		연 평 균											
	전국(대)		(대)	(중)	(대)	(중)	(대)	(중)	(대)	(중)	(총평균)									
8					1	2			1	0.8	1	0.6								
9	1	4	1	2.6				1	6	3	2.4	3	1.9							
10																				
11				2	15.4			2	12.5	2	1.6	2	5.6	4	2.5					
12	3	12	2	5.1		3	6	1	7	8	6.4	1	2.8	9	5.6					
13	8	32	10	25.6	4	30.7	6	13	3	21.4	1	6	5	55.5	25	20	12	33.8	37	23
14	4	16	9	23.1	3	23.1	15	33	4	28.5	2	12.5			30	24	7	19.4	37	23
15	4	16	7	18.9			11	24	4	28.5	5	31			27	21.6	4	11.1	32	19.3
16	1	4	1	2.6	3	23.1	4	8	1	7	2	12.5			8	6.4	4	11.1	12	7.4
17	2	8	5	12.8			3	6					3	33.3	10	8	3	8.3	13	8.0
18			2	5.1	1	7.7	1	2					1	11.1	3	2.4	2	5.6	5	3.1
19			2	5.1					1	7	3	19			5	4	1	2.8	6	3.7
20	1	4					1	2							2	1.6			2	1.2
21	1	4													1	0.8			1	0.6
합 계	25	100	39	100	13	100	45	100	14	100	16	100	9	100	125	100	36	100	161	100

참고 : 좌측 숫자는 업체수, 우측숫자는 %임

자료 : ① 1981년도 추계전국품질관리분임조경진대회보문집(공업진흥청, 한국공업표준협회)

② 1985년도 전국공장새마을품질관리표준화대회 발표문집(공진청, 공장새마을운동추진본부, 한국공업표준협회)

③ 1985년도 중소기업분야공장새마을품질관리표준화대회 분임조 발표문집(중소기업협동조합 중앙회·공업진흥청)

④ 1989년도 전국품질관리분임조경진대회 발표문집(대기업, 중소기업부문)(한국공업표준협회, 대한상공회의소, 공업진흥청)

⑤ 1990년도 경기도품질관리분임조경진대회 발표문집(대기업, 중소기업부문)(경기도 품질관리추진본부, 한국공업표준협회경기지부, 공장새마을운동추진지부)

4.2 활동 주제

최근 3년간의 분임조활동 주제선정의 경향을 전국분임조활동경진대회를 중심으로 정밀 분석한 결과 <표 4-2>와 같이 기업규모 대소에 구분없이 ① 불량감소 및 품질향상 40.7%

② 수율 및 생산성 향상 24.8% ③ 비용 및 원가절감 18.6% ④ 설비개선 및 가동률향상 8.7% ⑤ 안전 및 업무 능률향상 4.4% ⑥ 기타 3.3%의 순으로 분석되었다.

<표 4-2> 최근 활동주제별 구성비 분석표

(단위 : %)

주 제 분 야	1988 전국대회		1989 전국대회		1990 전국대회		연 평 균		
	대	중소	대	중소	대	중소	대	중소	총평균
1. 불량감소및 품질향상	42.2	52.9	38.6	35.7	25.0	50.0	35.3	46.2	40.7
2. 비용 및 원가절감	24.2	23.5	15.9	21.4	16.7	10.0	18.9	18.3	18.6
3. 수율 및 생산성향상	20.0	5.9	18.2	35.7	31.3	35.0	23.2	25.5	24.3
4. 설비개선및가동률향상	6.7	11.8	15.9	7.2	10.4	-	11.0	6.3	8.7
5. 안전및 업무능률향상	4.5	-	11.4	-	10.4	-	8.8	-	4.4
6. 기 타	2.2	5.9	-	-	6.2	5.0	2.8	3.7	3.3
계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100	100	100.0

자료 : ① 1988 전국품질관리표준화대회 발표문집(I)(II)(공진청, 한국공업표준협회)

② 1989 전국품질관리분임조경진대회 발표문집(공진청, 한국공업표준협회, 대한상공회의소)

③ 1990 전국품질관리분임조경진대회 발표문집(대한상공회의소, 한국공업표준협회, 공업진흥청)

4.3 적용수법의 현황

분임조활동시 적용수법은 <표 4-3>에서 조사분석된 바와같이 최근 10년간(81년~90년)의 적용수법의 활용 빈도 구성비는 81년도에는 ① 특성요인도 100%, ② 파레토도 76%, ③ 관리도법 52%, ④ 체크시이트 36%, ⑤ 추검정 28%, ⑥ 히스토그램 16%등의 순으로 조사집계분석되었으며, QC기법 이외의 IE전문

기법의 활용 빈도는 불과 4%정도였다. 년도가 경과함에 따라 적용수법의 변화는 QC기법의 고급화경향과 QC기법 이외의 IE기법의 수법적용이 현저하여 90년도에는 대·중소기업 평균하여 23.6%로 증가하였고, 또한 아이디어 착상법 활용이 급증하여 '85년도 이후 총평균 30.1%로 되었으며, 최근년도에 와서는 신QC기법 적용의 급증현상을 나타내고 있는 것으로 분석되었다.

〈표 4-3〉 년도별 적용수법 활용빈도 조사표 (단위:%)

수법명	1981 년도	1985 년도	1989 년도		1990 년도	
			대	중 소	대	중 소
특성요인도	100	79.5	77.8	78.6	68.8	95
파 레 토 도	76	84.6	80	85.7	83.3	90
히스토그램	16	43.6	55.2	42.9	47.9	55
체크시이트	36	33.3	62.2	21.4	60.4	65
관 리 도 법	52	89.7	88.9	92.8	91.7	95
추 검 정	28	43.6	51.1	21.4	62.5	40
실험계획법		25.6	62.2	21.4	68.8	35
계 통 도		82.1	95.6	85.7	87.5	90
연 관 도		48.7	51.1	57.1	50.0	20
산 점 도	4	33.3	33.3	14.3	31.3	30
IE 제 기 법	4	2.6	15.1		27.1	20
착 상 법	8	48.7	14.7	21.3	39.9	30
기 타		15.7	17.8	7.1	14.6	15

자료 : 전항 4.2의 년도별 자료 전제서

4.4 분임조 활동추진단계별 내용 현황 및 문제점

현하 국내 분임조활동 추진단계는 대외발표 시 공통적인 사항인 회사(공장)소개, 당해분임조소개, 담당업무 및 공정소개의 3단계를 포함하여 13~17단계로 구분, 회사별, 분임조별 및 주제별 등에 따라 세분화 될 수 있으나 가장 빈도수가 많은 단계인 「13단계 구분」을 중심으로한 전항 4.1의 '81~90'년도 전국 및 경기도공장새마을운동품질관리분임조경진대회 참가 업체들의 분임조활동사례를 중점분석한 그 현황 문제점들은 다음과 같았다.

1) 회사(공장)소개 : 회사(공장)의 자산 및 생산능력규모, 주요생산품과 생산능력 및 관

로 등의 소개 미흡

2) 당해분임조 소개 : 분임조 편성·등록 연혁, 분임조원수와 평균근속년수 및 연령, 관련 교육훈련실적, 주제해결 및 제안실적, 활동관계수상실적 등의 소개는 양호하나 분임조 성장과정의 등간 년도별 변천과정이 인위적 구분으로 전시적 표현과 분임조의 변동 및 지편성 내역이 불명하거나 소개 미흡

3) 담당업무 및 공정소개 : 생산직접부분에서는 직제 및 담당업무 또는 제조공정 표시를 공정도시기호 및 선후공정도등으로 그 표시가 양호하나 사무관리부서에서 직제상의 위치표시 미흡과 담당업무흐름 표시 미흡

4) 주제선정 : 주제선정 원칙과 기준 및 방법에 대한 제도적 체계미흡과 부서장 반침동

에 따라 연간활동계획수립 및 주제선정용 제안의 관리미흡과 주제표현과 활동성과의 연계 미흡

5) 활동일정계획 : 분임조원들 수준에 따르되 과시적 기교 및 기법 등으로 식별과 내용 파악이 복잡하게 표시된 형식주의는 불필요

6) 현상파악 : 주제 구분없이 QC기법위주의 사실조사분석의 맹목성으로 문제점 발견의 편파성 또는 목적상실

7) 원인분석 : 적용기법들의 과시적 사용의 집착으로 기법적용의 필요성보다 과시적 사용으로 남용과 과용으로 원인분석의 목적대상인 문제점의 인과관계분석의 단계적 규명 미흡

8) 목표설정 : 활동추진목표의 계량적 설정근거의 집착으로 달성가능성의 개관적 증빙 미흡

9) 대책수립 및 실시 : 원인분석에 나타난 주요 문제점들에 대한 문제발생 원인 제거를 위하여 적용기법 및 내용상에 상호 관련성 미흡, 대책실시시 대책수립계획 및 대책수립용 계통도 작성내용과 실시사항의 연계체제불비로 기법적용의 형식화 노출과 개선안 및 아이디어 착상을 위한 효과적인 분임토의방법 및 기법적용 미흡

10. 성과분석 또는 효과파악 : 활동주제에 관련하여 개선전후를 비교, 유무형으로 구분 분석한 것은 양호하나, 원가절감산출시 원가계산원리체계 불비사항노출과 무형의 효과에 미사여구의 수식화로 획일적 표현의 형식화

11) 표준화 : 표준화의 대상과 목적이 불명하거나 작성된 표준의 내용이 구체성 박약과 표현방법에서 현상스캐치 정도의 애매모호성과 다함께 준수할 수 있는 실현성이 미흡하여 형식에 치우친 경향 농후

12) 사후관리 : 사후관리의 대상과 범위 및 그 목적의 연계체제 불비와 원인분석에 나타난 중요문제점들을 개선하여 목표토한 성과파악이 달성되어 이를 사내 표준화로 반영한 것 인바, 이의 유지향상을 위한 제반 노력사항과 관리방법의 합리성 미흡

13) 반성 및 향후계획 : 활동주제에 관련하여 개선활동을 마무리 짓는 단계이며, 향후의 발전을 위한 반성사항과 전 단계의 원인분석시 발견된 제반 문제점들 중 본 활동기간에 제한된 여건하에 제외된 부분들의 보완과 계속활동에 본 문제에 관련한 유지향상을 위한 내용이 주된 사항인되, 어렵고, 즐거웠던 일과 차기주제로 부차적인 사항에 정형화된 형식과 유행풍조의 답습으로 주목적 상실

5. 효과적인 소집단 분임조활동 전개형식의 개선방향과 추진 모형 제안

5.1 개선방향

최근 수년간 「경기도 공장새마을 품질관리 경진대회」시 참가, 입상한 업체에서 발표한 활동사례와 「전국 품질관리 표준화대회」시 발표된 「품질관리분임조」활동사례들 중 공통 문제점에 대한 개선방향은 다음과 같다.

1) 주제선정에서 선정동기와 이유는 있었지만 주제를 선정하기 위한 기준과 원칙 및 그 방법을 분임조원들의 수준과 활동경력에 순응할 수 있도록 제도적 선 조치

2) 분임조원들의 분임토의의 기본원리 이해의 미흡과 분임조원들의 수준과 능력 차에서 분임토의기법과 여타 과학적 기법 및 QC기법

(세칭 QC7가지도구와 신QC기법)적용의 혼돈 예방과 분임조 활동에 각종 과학적 기법(QC, IE, VE, 기타 작업개선 및 아이디어 착상기법 등)적용목적과 그 활용법을 숙지하여 기법(수단)적용의 남용 및 과용으로 인한 과시적 형식화 예방

3) 개선대책 및 실시사항에 개선아이디어 착상이나 작업방법 개선을 위한 기본원리 및 절차의 준용과 전원 참여의 집단행동원리 및 방법의 철저 활용

4) 표준화 사항에서 획일적이고 규격화 된 양상을 탈피하여 표준화의 본질과 작업표준의 작성원리 및 그 작성대상에 철저

5) 사후관리 사항에 대부분 정형화된 관리도 한가지만 그려놓는 것은 사후관리의 목적에 미흡하다. 관리도 적용시 적용방법의 학문적원리와 적용시 제한조건과 적용절차에 충실하여야 한다. 이 항목은 이미 개선한 활동사항을 개선된 방향으로 유지 발전시키기 위한 사후관리 사항이며 그 관리대상은 보다 본질적인 사항에서 구체적으로 폭이 넓어야 하고 그 적용기법은 사후관리의 목적에 부합되는 모든 수단과 방법들이 적용될 수 있는 무제한의 장

6) 반성 및 향후계획사항에서 이 단계는 반성 사항과 향후계획 사항이 당연히 포함되어야 함에도 이러한 것들을 배제된 채 어렵고 즐거웠던 일, 자기 활동과제등의 불급한 사항이 본질적 사항을 배제한채 형식적이고 전시효과의 유행적 문구가 주로 나열되어 있다. 반성은 반성사항을, 향후계획은 본 활동의 주제에 관련하여 향후 어떻게 발전시켜 나갈 것인가 하는 계획사항이 포함되어야 함에도 본항에서는 지역, 업종, 회사 및 활동주체에 구분없이 전국적으로 너무나 통일, 규격화 되어

오히려 자주적 발전을 저해하고 있는 형식화를 배제

7) 소집단 분임조활동의 정도를 바로 찾아서 형식과 유행이 아닌 본질로 돌아갈 수 있는 냉정과 객관성을 찾고, 아울러 형식화 추도에 대한 자기반성과 선진관리방법 도입과 적용에서도 사대주의사상에서 벗어나 민족자존의 사고에서 우리의 문화와 역사, 사회성과 가치관 그리고 민족성에 바탕을 둔 우리 기업실상과 구조 및 능력수준에 알맞도록 기법만큼의 고정관념을 탈피하고 조직행동원리에 입각한 소집단분임조활동으로 활성화

8) 품질관리분임조나 공장 새마을 분임조와 같은 「목적분임조 활동」은 분임조원들의 말은 바 본래의 직무범위내에서 목적으로 하는 사항을 창조적인 개선활동을 목표로한 자발적 문제해결 중심의 소집단 활동이다. 그러나 현실은 분임조활동 이론체계의 불비와 적용기법상의 과용과 분임조원들의 수준을 넘는 고차원적인 SQC기법등의 남용은 형식화와 유행의 금액적 효과에만 치우칠 우려가 농후, 기획예방과 분임조활동의 활성화를 위하여서는 분임조활동의 본질적원리에 입각하여 실제적이고 내실있는 자발적인 개선활동으로 추진

9) 협동의 바탕위에서 분임활동의 기본원리와 분임원의 유형분석, 이에 상응한 분임토의시 발언유도기법(질문법)의 적정활용, 분임조 리더(leader)의 자격과 선출방법 그리고 그 임기와 역할에 관한 충분한 이해와 분임활동의 추진절차를 준수, 분임원의 능력수준에 상응하는 분임토의 제기법의 적정활용과 지속적인 동기부여와 인간성 존중을 통한 인간관계의 개선으로 분임조활동의 활성화에 적극 기여

10) 분임조 「활동」에는 인간이 주체이며, 그 「활동」의 「종류」가 목적이 되고 목적달성

의 효율화를 위하여, 과학적인 제기법과 방법론이 동원되지만, 분임조 활동의 주체인 조직 구성원의 능력, 수준에 순응하여 기법분위가 아닌 인간분위로 단계적인 추진 강화

5.2 추진모형의 설정

사의(대의)발표용 보고서 체계는 어떤 정형화된 틀(型)이 있는 것은 아니지만, 일반적으로 가장 빈도수가 높았던 13단계 구분으로, 이를 위한 효과적인 추진 모형을 전술한 각급 대회 참가한 우수활동사례를 분석 검토하여 다음의 단계와 내용으로 설정하였다.

1) 회사소개 : 회사의 주요 연혁 회사(공장)의 규모, 주요 생산품과 생산능력 및 판로, 회사의 경영방침과 부분방침 등을 소개

2) 당해 분임조 소개 : 연혁 및 구성, 분임조 교육현황, 활동사항 및 수상경력 기타 특기사항 등

3) 담당업무 및 공정소개 : 사무관리부서라면 직제상의 위치와 부서내의 담당업무소개 또는 생산현장 부서라면 담당생산공정의 표시와 해당작업 내용을 소개

4) 주제선정 : 주제선정의 원칙과 기준 및 방법의 설정으로 이에따라 주제를 선정, 주제선정 동기와 이유등의 보완설명

5) 활동일정계획 : 분임활동 추진을 위한 세부일정계획 수립

6) 현상과악 : 당해 주제에 관련한 업무(작업)수행의 현상과악 및 그에 관한 제반사실들의 조사, 분석과 문제점 발현

7) 원인분석 : 현상과악에 따른 결과 발생에 연관된 제반 원인발견과 주요원인의 분석 정리

8) 목표설정 : 활동 추진목표의 제량적 설정과 그 설정 근거와 실현가능성의 입증과 제시

9) 대책수립 및 실시 : 원인분석을 통한 문제발생 원인제거 및 업무(작업)개선을 위한 대책안을 수립하고 이의 적용방법 및 실시사항

10) 성과(효과)분석 : 유형 또는 무형효과로 구분하여 그 산출근거 명시

11) 표준화 : 회사규격이나 작업표준 또는 업무처리 지침서 등으로 사내 표준화에 반영 또는 그 조처 사항

12. 사후관리 : 주제에 관련한 주된 개선사항의 관리상황과 사내표준화 사항의 준수 및 개선대책 방안의 유지향상을 위한 노력과 향후 실시결과의 정기적 확인사항 등

13) 반성 및 향후계획 : 본 활동을 완료하고 반성할 사항과 이 주제에 관련하여 앞으로의 계획사항

6. 결 론

6.1 분임조활동과 TQC활동

집단(集團)은 그 구성원들의 대면 접촉을 통한 상호작용, 조직구성원에 공유된 지각, 긍정 및 부정적 감정, 내적 정서상태, 목표성취를 위한 상호의존성을 지닌 둘이상의 사람으로 정해진 형이 범위에 따라 행하는 각 개인의 욕구 충족을 위한 유기체로서, 어떤 목적의 소집단분임조활동이든 분임조원들이 자주적으로 본래의 해당직무범위내에서 창조적인 개선활동을 목적으로 하는 문제해결중심의 자주관리소집단활동이다. 특히 국내에서 공장재

마을운동, 생산성향상운동, 원가절감 및 품질관리운동의 추진책이 소집단분임조활동이었다. 이상의 소집단의 본질적 사항을 토대로 한 어떤 목적의 목적분임조활동에서도 다음의 제사항들을 고려하고, 전항 4.3의 분임조활동의 단계별 내용 현황 문제점을 개선하여 전5항에서 제안한 개선방향과 활동추진모형을 적용해 나갈 때, 분임조활동활성화와 상승효과가 기대된다.

- ① 소집단의 본질적 특성에 따른 집단응집력과 상호작용
- ② 한국의 문화와 전통적 관행과 민족성, 사회적 가치관
- ③ 기업내의 업종별, 지역적 특성, 경영방침과 주제별 분임활동경력별 특성
- ④ 소득층대에 따른 회사분위기, 생활양상의 변화와 가치관의 변화
- ⑤ 자주성과 창조성을 저해하는 정형화된 적식의 배제
- ⑥ 분임구성원의 근속년수와 능력수준 및 의식수준등을 감안한 발전단계의 고려
- ⑦ 목적분임조활동추진에 효과적인 제반 과학적 관리기법의 편중화 배제와 적용목적을 고려한 공통기법(1차도구)과 전문기법(2차도구)의 적정활용
- ⑧ 민주적 분임토의방식 및 기법의 숙지와 인간관계
- ⑨ 목적분임조활동의 제도적 운영과 추진절차의 준용
- ⑩ 품질관리 및 분임조활동의 본질과 원리에 투철하고 「근면, 자조, 협동」의 새마을정신으로 일체감조성과 다함께 보람된 일의 창조에 연계됨

여기서 품질관리분임조(QCC)활동은 TQC활동추진을 위한 한 방법이지 「TQC활동≒QCC

활동」는 경영관리의 4대지주인 인사관리, 마케팅관리, 생산관리, 재무관리로 대별되고, 한편 생산관리는 「공정관리, 품질관리, 원가관리」의 삼변등가관계로 이루어진 정삼각형과 같으며, 그 한 변이 품질관리(QC)기능인 것이다.

TQC는 독립적 비시스템적으로 추진될 수 없는 상호연관되고 전체성과 목적성을 지닌 시스템·어프로치로 추진하여야 효과를 나타내는 학문적 특성을 지니고 있다. '88년말 현재 종업원 5인이상 전국공업체수는 61,774개 업체로 이들중 중소기업이 60,376업체로서 전체의 97.8%를 차지하고 있다.

이렇게 우리나라 산업발전의 저변을 구성하고 있는 중소기업들을 중심으로 TQC활동추진과정에서 품질관리의 본질과 특성, 그리고 QC의 학문적체계와 좌표 및 그 추진절차와 방법등, 그 추진상황을 냉철하게 자기체크해본다면 국내 QC적용 실상을 쉽게 알 수 있을 것이다.

TQC는 「소비자품질=설계품질=제조품질」이 되도록 7M(Material, Machine, Method, Man, Money, Market, Management)를 합리적으로 관리하여 품질(Q), 원가(C), 납기(D)의 경제적균형유지를 위한 시스템어프로치인 것이다.

6.2 효과적인 TQC운영과 활성화

TQC추진활동범위에 따라 그 폭과 깊이를 논할 수 있겠으나 국내 제조 기업들의 실상과 수준등을 고려한 효과적인 TQC운영추진을 위한 모형으로 다음의 여섯가지를 준수해야 한다.

첫째, 경영간부 및 전사원의 조직개발(OI)

과 사내표준화의 적극추진

둘째, 품질·원가·납기의 경제적 균형유지와 개선

셋째, 품질정보 및 품질코스트(Q-Cost) 관리의 철저

넷째, 과학적인 제 기법과 통계적품질관리(SQC)기법의 적정활용

다섯째, 자주적인 소집단분임조활동(QCC 등)의 적극추진

여섯째, 종합품질시스템의 확립등이다.

이상과 같이 TQC활동추진을 원활하게 하기 위해서는 Q.C.D간의 경제적 균형을 유지하면서 더욱 발전, 확대시켜 나가야 한다.

그리고 한민족의 얼, 국민성, 사회성 및 문화적 가치관에 연계한 자주적인 소그룹 분임조활동을 전개해야 하며 조직구성원의 능력수준에 알맞는 제반과학적관리기법, SQC기법들을 그 학문적 원리와 조건하에서 바르게 적용하여야 하겠다.

모든 『기법』들은 수단도구일뿐이지 비법이거나 적용자체가 목적이 아님을 명심하여야 하겠다.

어떤 목적의 소집단분임조활동의 본질도 협동에 있다.

협동의 울타리를 벗어난 어떤 형태의 분임조활동, 즉 품질관리분임조이든, 생산성향상분임조, 원가절감분임조등 어떤 목적의 분임조활동에서도 협동을 벗어나서는 기대성과를 얻지 못했었다.

국내 소집단 분임조활동 17년의 실적을 조사분석해 본다면 분임조활동활성화가 적용기법의 과다나 고급화경향과는 비례하지 않음을

알 수 있었다.

오히려 분임조원들의 능력수준을 넘어선 기법의 고급화경향은 이직률에 유관되어 3년이상 채 못가서 시들해지는 분임조들이 많다.

분임조활동 활성화를 위해서는 먼저 협동적인 바탕위에 자주적으로 추진되도록 분위기조성을 해주어야 한다.

국내 제조기업 및 당해 분임조의 평균이직률, 기타 능력수준등을 고려한 적절한 교육과목과 시간으로 교육원리적 입장에서 교육훈련되어야 한다.

분임토의기법의 적정활용과 기타 과학적 제반기법원리를 올바르게 이해하고 숙지하여 바르게 활용해야 한다.

우리나라의 사회적, 문화적 가치관과 국민성에 바탕을 둔 산업심리면과 조직행위론적 측면을 고려한 인간행동원리에 어긋나지 않도록 분위기를 조성해야 한다. 고로, 각자 각각 행위의 기회를 부여해주어야 하며 세칭 「Q.C.D 스토리」에 얽매여 자주성을 잃고 형식적인 기법을 무리하게 이용하고 그 내용에 걸맞지 않는 전시효과용 활동정리보고가 분임조활동의 형식화를 유도했으며, 분임조활동 본래의 기대효과를 얻지 못하였음을 인지하여야 한다.

고로 이를 시정하고 원리원칙을 준수해야 하며 조건변화에 부응하는 새로운 방법과 기법개발에 적극 노력해야 한다. 선진외국의 경우가 우리나라의 경우와는 기업경영 여건이 다른 것이 많으므로 민족자존의 사고방식으로 우리의 것을 만들어가야 지속적이고 효과적인 TQC활동이 될 수 있겠다.

參 考 文 獻

1. Japan Quality Control circles, Tokyo, Asian Productivity Organization, pp1~52 1972.
2. 辛容伯, 品質管理서어클의 運營과 導入方法, 月刊『生産性會報』第4號(74년 1월 20일), 韓國生産性本部, p7, 1974.
3. 分任益正編·辛容伯擇, QC서어클의 運營方法, 産業圖書出版公社, pp1~7, pp 19~93, 1976.
4. 辛容伯, 分任活動의 活性化方案, 月刊『새마을(工場編)』79년 4월호, 內外經濟, 코리아 헤랄드, pp 105~109.
5. ———, 工場새마을運營과 生産性向上方案, 工場새마을運動推進本部, 1977, pp93~107.
6. ———, TQC 活動問題點과 分任組活動의 反省, 月刊『水原商議』81년 6월호 水原商工會議所, pp 25~28.
7. ———, 國內中小企業品質管理의 現況問題點과 效果的인 品質管理適用推進에 대한 小考, 品質管理學會誌, 제9권 제2호, 韓國品質管理學會, pp37~43, 1981
8. 辛容伯·鄭炳珠·鄭樂滋, 品質管理分任活動의 原理와 役割, 中小企業振興公園, pp 3~10, 1984.
9. 辛容伯, 韓國的 小集團分任組(工場새마을品質管理分任組)活動의 共通問題點과 改善方向, 月刊『浦項商議』, 85년 5월호, 浦項商工會議所, pp 28~29.
10. ———, 工場새마을運動 分任活動實務指針書, 새마을運動中央本部, 工場새마을運動推進本部, pp 11~149, 1985.
11. ———, 小集團分任組活動의 活性化에 관한 小考, 季刊『技術士』, 제 7호(1984. 12.), 韓國技術士會, pp 40~49.
12. . 辛容伯 李東雨, 90년대 工場새마을 運動, 大韓商工會議所, 工場새마을運動推進本部, pp 143~164, 1989.
13. 李順龍, 現代品質管論, 法文社, pp 294~300, 1990.
14. 辛容伯, 工場새마을運動 活性化를 통한 自主管理小集團分任組 活動의 推進模型과 效果的인 實務方法開發에 관한 研究, 工業經營學會誌 第13卷, 第22輯 (90, 11), 韓國工業經營學會. pp 99~111.
15. ———, TQC活性化를 위한 國內小集團分任組活動의 現況問題點과 改善方向, '91TQC 심포지움. 韓國品質管理學會. 韓國工業標準協會, pp 3~11, 1991.2.