

우리나라 품질분임조의 운영실태

김종일 · 서용성 · 박영택

성균관대학교 산업공학과

On the Current State of Korean Quality Circles

Jong-Il Kim · Yong-Sung Suh · Young-Taek Park

Dept. of Industrial Engineering, Sungkyunkwan University

Abstract

Data on nearly one hundred thousands of Korean quality circles, registered with KSA(Korean standard association), are classified by regional groups, size, and industry. The classified data are analyzed in order to investigate the actual state of quality circles. Some international comparisons such as managerial objectives for introducing quality circles are also included.

1. 서론

품질분임조란 같은 직장 내에서 작업 및 업무와 관련된 문제점을 찾아내고, 이에 대한 해결방안을 찾아서 실행에 옮길 목적으로 자발적 모임을 지속적으로 갖는 소집단이라고 정의할 수 있다. 1962년 4월에 일본에서 시작된 품질관리 분임조활동은 1975년 우리나라에 도입되어 약 20년의 역사를 갖게 되었다. 공업진흥청의 자료에 따르면 우리나라 분임조활동은 1987년에 이르러 약 10만 분임조에 120만 여명의 분임원이 참여하였으나, 이 시점 이후 산업민주화의 과정에 수반된 사회적 혼란기에 거의 절반가까이 줄어드는 와해양상을 보였다[노형진, 1993]. 1992년 공업진흥청이 기존의 '품질관리분임조'를 '품질기술분임조'로, 또 다시 '품질분임조'로 개편하여 분임조활동의 새로운 출발을 제창한 이후 우리나라의 품질분임조는 1993년 말에 다시 약 10만 분임조에 91만명의 분임원으로 재건되게 되었다. 본고는 품질경영 민간추진본부인 한국표준협회 본부 및 시·도 지부에 등록된 6,300여개 업체의 약 10만 분임조의 등록자료를 분석하고 품질기술분임조활동에 관한 기타 연구자료들을 정리하였다.

2. 등록자료에 나타난 분임조활동 현황

본 장에서는 등록된 자료를 지역별, 규모별, 업종별로 나누어 분임조편성률, 월평균회합수, 연간 테마해결건수, 1인당 제안건수 등의 항목을 비교분석하였다. 분임조당 지원금액이나 효과금액과 같은 금전적 항목들은 비슷한 규모의 동일업종 내에서도 상식적으로 누락할 수 없을 만큼 편차가 심하였다. 이와 같이 금액관련자료의 편차가 심한 이유 중의 하나는 등록시 금액은 천원단위로 하도록 하였으나 일부업체의 자료에서 이것이 제대로 지켜지지 않고 금액 그대로 전산입력된 것이 주요 원인이라고 생각된다. 이러한 문제 때문에 이번 현황분석에서는 금액관련자료는 비교분석에 포함시키지 않고, 이상치라고 생각되는 데이터를 제거하고 난 결과만을 참고적으로 수록하였다.

2.1 지역별 현황

외형적으로 볼 때, 분임조활동의 내용은 지역적으로 상당히 평준화되어 있다. 예를 들면 등록업체의 분임조수, 분임원수, 연간 테마해결건수, 연간 제안건수, 품질관리기사수 등이 모두 종업원수에 거의 정비례하고 있다. <표 1>은 지역별 현황분석 자료중 일부를 정리한 것이다. 이 표로부터 알 수 있는 몇가지 사항들을 요약하면 다음과 같다.

지역별 분포 : 등록업체의 비중으로 볼 때 서울·인천·경기지역을 합한 수도권이 종업원수의 46%, 분임조수의 45%를 차지하고 있으며, 부산·경남지역과 대구·경북지역의 영남권이 종업원수의 37%, 분임조수의 38%를 차지하고 있다. 이와 같이 수도권과 영남권이 전체 종업원수와 분임조수의 83%를 차지하고 있는 반면 강원도는 1%, 제주도는 0.1% 정도에 불과하여 지역별 편중이 상당히 큰 것을 볼 수 있다.

지역별 업체규모 : 업체당 종업원수는 울산 및 창원공단이 있는 경남지역이 약 400명으로 최고이며, 강원도와 제주도는 100명에도 훨씬 못 미치고 있다. 경남지역에 대규모업체가 많다는 것은 이곳의 업체수는 전체의 10%가 못되나 종업원수는 20%가까이 된다는 사실에서도 알 수 있다.

분임조편성률 : 분임조편성률은 광주·전남지역이 최고로서 80%를 넘어서고 있으나, 서울은 62%로 최하위이다. 서울·대전·충청지역의 중부권은 분임조편성률에 있어서 70%에 채 못 미치는 매우 저조한 상태를 보이고 있다.

지역별 활동실태 : 분임조편성률, 분임조당 테마해결건수, 월평균회합수 등의 측면에서 볼 때 광주·전남지역의 분임조활동이 특히 돋보인다. 1인당 제안건수의 경우도 광주·전남지역이 9건 정도로 타지역보다 월등히 높다. 이는 인력자원에 비해 수요가 적었던 광주·전남지역이 상대적으로 양질의 인력확보에 유리하다는 것을 보여 준다.

품질관리기사 : 종업원수 비례로 본 품질관리기사는 제주도가 가장 많은 것으로 나타났으나, 이 지역의 종업원수가 전체의 0.1%에 불과한 것을 감안하면 이는 큰 의미를 갖지 못

한다. 전체적으로 볼 때 서울·부산·대구·인천·대전과 같은 대도시가 상대적으로 품질 관리기사수가 적었으나, 예외적으로 광주지역은 다른 도시보다 종업원대비 품질관리기사수가 2배정도 많은 것으로 나타났다.

〈 표 1 〉 품질분임조의 지역별 현황

지역	업체수	종업원 수	업체당 종업원 수	분임조 수	분임원 수	분임조 편성률 (%)	분임조당 분임원수	월평균 회합수	분임조당 테마 해결건수	분임조당 지원액 (단위: 천원)	분임조당 효과액 (단위: 천원)	금전지원 효과 (효과액/지원액)	1인당 제안 건수	QC기사 1인당 종업원수
서울	511 (8.0%)	146,602 (11.5%)	287	10,115 (10.2%)	91,725 (10.1%)	62	9.1	2.0	1.3	1,005	5,366	5.3	4.9	94
부산	377 (5.9%)	77,962 (6.1%)	207	5,678 (5.7%)	60,053 (6.6%)	77	10.6	1.8	1.2	473	10,865	23.0	4.7	103
대구	313 (4.9%)	36,591 (2.9%)	117	3,143 (3.2%)	29,099 (3.2%)	79	9.3	1.7	1.6	409	3,606	8.8	2.8	86
인천	524 (8.3%)	126,821 (10%)	242	9,880 (9.9%)	90,877 (10%)	71	9.2	1.9	1.7	701	17,396	24.8	1.9	101
광주	97 (1.5%)	23,125 (1.8%)	238	2,086 (2.1%)	18,792 (2.1%)	81	9.0	2.0	1.6	295	3,893	13.2	9.4	46
대전	123 (1.9%)	23,046 (1.8%)	187	1,608 (1.6%)	14,606 (1.6%)	63	9.1	1.8	0.9	-	-	-	7.7	93
경기	1,992 (31.4%)	309,047 (24.3%)	155	24,688 (24.8%)	210,978 (23.2%)	68	8.5	2.1	1.6	-	-	-	5.5	78
강원	166 (2.6%)	13,449 (1.1%)	81	1,110 (1.1%)	10,440 (1.1%)	77	9.4	2.0	1.4	1,519	6,822	4.5	3.3	53
충북	338 (5.3%)	51,903 (4.1%)	154	3,980 (4.0%)	35,324 (3.9%)	68	8.9	1.9	1.0	6,903	21,819	3.2	4.1	71
충남	307 (4.8%)	40,388 (3.2%)	132	3,237 (3.3%)	28,385 (3.1%)	70	8.8	2.0	1.2	2,029	16,263	8.0	2.5	79
전북	213 (3.4%)	27,411 (2.2%)	129	2,107 (2.1%)	20,497 (2.3%)	74	9.7	1.9	1.4	1,699	6,896	4.1	2.8	75
전남	245 (3.9%)	34,033 (2.7%)	139	3,068 (3.1%)	27,426 (3.0%)	80	8.9	1.9	2.0	463	13,963	30.2	9.1	76
경북	486 (7.7%)	115,387 (9.1%)	237	9,927 (10%)	92,107 (10.1%)	79	9.3	1.9	1.4	4,519	9,693	2.1	7.4	82
경남	621 (9.8%)	245,613 (19.3%)	396	18,748 (18.9%)	179,216 (19.7%)	72	9.6	2.0	1.0	2,296	9,403	4.1	5.2	83
제주	35 (0.6%)	891 (0.1%)	26	76 (0.1%)	638 (0.1%)	71	8.4	1.6	1.4	-	-	-	1.4	27

2.2 규모별 현황

규모별 현황에서도 지역별 현황에서와 마찬가지로 분임조수, 분임원수, 연간 테마해결 건수, 연간 제안건수, 품질관리기사수 등이 대체로 종업원수에 비례하고, 분임조편성률이 나 분임조당 분임원수가 어느 정도 평준화되어 있지만 몇 가지 다른 특징을 관찰할 수 있다. <표 2>는 규모별 등록현황의 주요한 항목들을 요약한 것이다.

< 표 2 > 품질분임조의 규모별 현황

규모 (명)	업체수	종업원 수	업체당 종업원 수	분임조 수	분임원 수	분임조 편성률 (%)	분임조당 분임원수	월평균 회합수	분임조당 테마 해결건수	분임조당 지원액 (단위: 천원)	분임조당 효과액 (단위: 천원)	금전지원 효과 (:효과액 /지원액)	1인당 제안 건수	QC기사 1인당 종업원수
1~19	980 (15.4%)	12,973 (1.0%)	13	1,774 (1.8%)	10,645 (1.2%)	82	6.0	1.7	1.7	2,982	28,962	9.7	1.6	14
20~29	809 (12.7%)	19,177 (1.5%)	24	2,120 (2.1%)	15,203 (1.7%)	79	7.2	1.6	2.5	1,883	45,314	24.1	5.1	23
30~49	1,249 (19.7%)	47,843 (3.8%)	38	4,664 (4.7%)	37,375 (4.1%)	78	8.0	1.9	1.1	1,442	8,101	5.6	1.2	34
50~99	1,303 (20.5%)	92,037 (7.4%)	71	8,145 (8.2%)	70,279 (7.7%)	76	8.6	2.0	1.2	-	-	-	1.5	59
100~ 299	1,246 (19.6%)	212,702 (17.0%)	171	18,088 (18.2%)	160,774 (17.7%)	75	8.9	2.2	1.3	-	-	-	3.1	89
300~ 499	279 (4.4%)	105,412 (8.4%)	378	8,427 (8.5%)	77,524 (8.5%)	73	9.2	2.3	1.2	570	10,010	17.6	3.7	108
500~ 999	259 (4.1%)	184,807 (14.8%)	714	14,107 (14.2%)	131,837 (14.5%)	71	9.3	2.4	1.1	467	7,665	16.4	3.6	124
1000~ 3000	203 (3.2%)	367,431 (29.4%)	1,810	26,681 (26.8%)	252,084 (27.7%)	68	9.4	2.5	1.2	2,697	9,051	3.4	5.6	99
5000 이상	19 (0.3%)	207,764 (16.6%)	10,935	15,444 (15.5%)	154,434 (17.0%)	74	10	3.0	1.1	978	6,078	6.2	7.4	110

규모별 분포 : 종업원수 300인 미만의 중소기업이 업체수로는 전체의 88%를 차지하고 있으나 종업원수로는 전체의 30% 정도밖에 되지 않는다. 즉, 종업원 300명 이상의 대기업은 업체수로는 12%이나 종업원수로는 70%정도를 차지하고 있다. 이러한 사실을 우리나라 산업이 대기업중심으로 발전해 온 것을 보여주고 있다.

분임조편성률 및 분임원수 : 300인 미만의 중소기업에서는 분임조편성률이 77%이지만, 300인 이상의 대기업에서는 71%로 중소기업보다 낮게 나타났다. 또한 <표 2>를 보면 기업의 규모가 커질수록 분임조당 분임원수가 늘어나는 것을 볼 수 있는데, 이를 감안해

보면 종업원수 비례로 볼 때 중소기업의 분임조수가 상대적으로 훨씬 더 많은 것을 알 수 있다.

규모별 활동실태 : 기업의 규모가 커질수록 월평균회합수가 늘어나는 것을 볼 수 있는데, 이는 대규모업체일수록 분임조활동을 위한 회사측의 배려와 환경이 좋기 때문일 것으로 생각된다. 그러나 분임조당 해결건수는 300인 미만의 중소기업이 1.8건인데 비해 300인 이상의 대기업은 1.2건으로 오히려 더 저조하였다.

제안활동 : 중소기업에서는 1인당 제안건수가 2.5건인데 반하여 대기업은 5.1건으로 중소기업의 2배가 넘는다. 따라서 제안활동의 경우는 대기업이 중소기업보다 훨씬 더 활발하다고 볼 수 있다.

품질관리기사 : 종업원 1인당 품질관리기사는 중소기업이 종업원 44명당 1명이었으나, 대기업은 111명당 1명으로 나타났다. 이와 같이 상대적으로 볼 때 중소기업에 품질관리기사가 많은 것은 등록된 중소기업들 중에 KS나 등급지정을 이미 받았거나 받고자 하는 우량중소업체들이 많이 포함되어 있기 때문일 것으로 생각된다.

2.3 업종별 현황

업종별 현황을 보면 분임조활동이 대부분 제조업중심으로 이루어지고 있으며, 서비스업의 경우는 분임조활동이 거의 유명무실한 상태라는 것을 알 수 있다. 업종별 현황을 항목별로 나누어 보면 다음과 같다.

산업별 분포 : 등록된 분임조의 구성비로 볼 때 1차산업인 농림수산업은 0.2%에 불과하고, 제조업관련 2차산업이 96.3%로서 거의 대부분을 차지하고 있으며, 금융·보험·유통·호텔·기타서비스 등의 3차산업은 3.5%에 불과한 것으로 나타났다. 92년에 등록된 자료분석에서는 3차산업이 2.4%였으나[박영택, 1993], 93년말까지 등록된 본 자료분석에서는 3.5%로 증가한 점은 매우 고무적인 일이다. 그러나 선진국으로의 진입을 목전에 두고 있는 우리현실을 감안해 볼 때 등록된 분임조의 3.5% 만이 3차산업분야라는 점은 심각한 문제로 받아들여야 할 것이다. 36개의 업종구분에 따라 집계된 자료 중 전기·전자 및 조립금속분야에 속한 분임조가 약 34%를 차지하고 있으며, 여기에다가 기계제조와 철강을 합하면 약 50%가 된다.

업종별 규모 : 업체당 종업원수는 전국적인 영업망을 갖고 있는 금융·보험 및 백화점·호텔이 포함된 3차산업이 단연 높다. 2차산업 중에서는 신발·섬유 등의 노동집약적 산업이 400명~600명 정도로 업체당 종업원수가 많다. 또한 업체당 종업원수가 100명 미만인 업종은 비금속 광물, 플라스틱, 기타석유 등으로 나타났다.

분임조 편성률 : 분임조 편성률을 대체로 70% 정도가 되나, 2차 산업에서는 식료 및 기계제조업이 50%대에 머무르고 있다. 또한 3차산업에서는 건설업종이 37%로서 36개 전업

종 중 최하위로 나타났으며, 금융·보험업의 분임조편성률 역시 55%로 저조하였다. 분임조편성률이 제일 높은 업종은 2차산업에서는 편성률 89%인 담배제조업, 3차산업에서는 편성률 82%인 도소매·숙박업으로 나타났는데, 이는 이들 업종의 분임조당 분임원수가 제일 큰 것과 무관하지 않다.

〈 표 3 〉 품질분임조의 업종별 현황

업종	업체수	종업원수	업체당 종업원수	분임조수	분임원수	분임조 편성률 (%)	분임조당 분임원수	월평균 회합수	분임조당 테마 해결건수	분임조당 지원액 (단위: 천원)	분임조당 효과액 (단위: 천원)	금전지원 효과 (효과액/지원액)	1인당 제안 건수	QC기사 1인당 종업원수
농림수산	7 (0.1%)	1,734 (0.1%)	248	198 (0.2%)	1,414 (0.2%)	81	7.1	1.4	1.1	82	966	11.8	2.1	193
광업	22 (0.3%)	1,275 (0.1%)	58	104 (0.1%)	1,066 (0.1%)	83	10.2	1.8	5.3	352	4,102	11.7	0.9	47
식료	116 (1.8%)	49,609 (3.9%)	428	2,625 (2.6%)	25,843 (2.8%)	52	9.8	2.1	1.1	878	6,959	7.9	2.7	220
음료	34 (0.5%)	16,598 (1.3%)	488	1,407 (1.4%)	13,925 (1.5%)	83	9.9	2.1	0.8	244	3,794	15.6	4.6	255
담배	12 (0.2%)	3,849 (0.3%)	321	278 (0.3%)	3,449 (0.4%)	89	12.4	4.0	1.5	227	3,406	15.0	6.3	88
섬유	193 (3.0%)	88,440 (7.0%)	458	6,466 (6.5%)	65,038 (7.1%)	73	10.1	2.6	1.5	521	4,117	7.9	3.6	157
의복	97 (1.5%)	19,071 (1.5%)	197	1,442 (1.4%)	13,546 (1.5%)	71	9.4	1.9	1.2	340	1,986	5.8	1.7	180
피혁	20 (0.3%)	3,273 (0.3%)	164	232 (0.2%)	2,084 (0.2%)	63	9.0	1.6	4.9	-	-	-	6.9	121
신발	40 (0.6%)	24,270 (1.9%)	607	1,439 (1.4%)	19,657 (2.2%)	80	13.7	2.7	1.1	555	1,166	2.1	9.6	199
나무	35 (0.6%)	6,020 (0.5%)	172	437 (0.4%)	4,609 (0.5%)	76	10.5	1.7	0.7	-	-	-	0.9	123
가구	105 (1.7%)	19,349 (1.5%)	184	1,547 (1.6%)	14,278 (1.6%)	73	9.2	1.9	3.3	195	3,266	16.8	1.3	110
종이	83 (1.3%)	16,605 (1.3%)	200	1,263 (1.3%)	11,384 (1.3%)	68	9.0	1.7	0.9	599	7,932	13.2	2.0	126
인쇄출판	49 (0.8%)	6,055 (0.5%)	124	426 (0.4%)	3,894 (0.4%)	64	9.1	1.4	0.7	714	1,987	2.8	1.2	121
산업화학물	58 (0.9%)	8,836 (0.7%)	152	685 (0.7%)	6,587 (0.7%)	74	9.6	1.8	1.3	489	10,343	21.2	4.3	51
기타화학	298 (4.7%)	46,310 (3.6%)	155	3,795 (3.8%)	32,254 (3.5%)	69	8.5	2.0	1.1	2,504	7,260	2.9	5.1	53
식육장제	27 (0.4%)	8,585 (0.7%)	318	740 (0.7%)	6,574 (0.7%)	76	8.9	1.8	0.9	589	18,214	30.9	2.5	110
기타식육	28 (0.4%)	2,607 (0.2%)	93	231 (0.2%)	1,976 (0.2%)	75	8.6	2.1	1.0	1,441	59,139	41.0	5.7	61

〈 표 3 〉 품질분임조의 업종별 현황 (계속)

업종	업체수	종업원 수	업체당 종업원 수	분임조 수	분임원 수	분임조 편성률 (%)	분임조당 분임원수	월평균 회합수	분임조당 테마 해결건수	분임조당 지원액 (단위: 천원)	분임조당 효과액 (단위: 천원)	금전지원 효과 (효과액/지원액)	1인당 제안 건수	QC기하 1인당 종업원 수
고무	80 (1.3%)	21,757 (1.7%)	272	1,887 (1.9%)	16,519 (1.8%)	75	8.8	1.9	1.7	363	5,995	16.5	11.7	86
플라스틱	332 (5.2%)	26,803 (2.1%)	81	2,392 (2.4%)	20,773 (2.3%)	77	8.7	1.9	1.2	-	-	-	5.4	51
도기자기	122 (1.9%)	15,411 (1.2%)	126	1,313 (1.3%)	12,463 (1.4%)	80	9.5	2.0	1.5	-	-	-	0.6	101
유리	105 (1.7%)	12,596 (1.0%)	120	1,094 (1.1%)	9,746 (1.1%)	77	8.9	1.9	2.7	1,070	17,051	15.9	4.4	75
비금속 광물	761 (12.0%)	46,252 (3.6%)	61	3,261 (3.3%)	29,867 (3.3%)	64	9.2	1.7	1.4	967	4,394	4.5	1.6	45
철강	218 (3.4%)	76,336 (6.0%)	350	6,766 (6.8%)	61,704 (6.8%)	80	9.1	2.3	1.2	519	5,717	11.0	6.3	93
비철 금속	205 (3.2%)	24,948 (2.0%)	122	2,093 (2.1%)	18,468 (2.0%)	74	8.8	1.8	0.9	1,727	7,204	4.2	2.1	71
조립 금속	691 (10.9%)	165,244 (13.0%)	239	13,633 (13.7%)	121,507 (13.4%)	73	8.9	2.0	1.7	1,534	13,877	9.1	4.7	97
기계 제조	306 (4.8%)	119,446 (9.4%)	390	7,781 (7.8%)	65,754 (7.2%)	55	8.5	2.1	1.8	3,723	3,456	0.9	11.6	53
전기 전자	1,028 (16.2%)	235,213 (18.5%)	229	20,506 (20.6%)	180,974 (19.9%)	76	8.8	2.1	1.2	3,363	10,857	3.2	4.3	78
운수 장비	139 (2.2%)	56,175 (4.4%)	404	3,963 (4.0%)	38,824 (4.3%)	69	9.8	2.3	0.7	-	-	-	3.7	87
의료 측정	100 (1.6%)	9,045 (0.7%)	91	840 (0.8%)	7,374 (0.8%)	81	8.8	2.0	0.9	9,150	10,281	1.1	2.1	57
기타 제조	846 (13.3%)	84,359 (6.6%)	100	7,056 (7.1%)	64,283 (7.1%)	76	9.1	1.9	1.5	-	-	-	3.4	65
가스 수도	33 (0.5%)	3,658 (0.3%)	111	318 (0.3%)	2,540 (0.3%)	69	8.0	1.6	1.2	495	2,662	5.4	1.6	72
건설	113 (1.8%)	20,081 (1.6%)	178	990 (1.0%)	7,513 (0.8%)	37	7.6	1.6	0.8	1,385	42,305	30.6	1.3	117
도수매 숙박	24 (0.4%)	21,295 (1.7%)	887	1,419 (1.4%)	17,472 (1.9%)	82	12.3	1.9	1.5	250	7,679	30.7	1.3	3,549
운수 창고	6 (0.1%)	314 (0.0%)	52	22 (0.0%)	248 (0.0%)	78	11.3	2.0	2.0	1,290	25,333	19.6	7.3	105
금융 보험	7 (0.1%)	8,162 (0.6%)	1,166	592 (0.6%)	4,522 (0.5%)	55	7.6	1.3	0.8	230	1,041	4.5	0.3	8,162
기타 서비스	8 (0.1%)	2,688 (0.2%)	336	210 (0.2%)	2,034 (0.2%)	75	9.7	1.5	1.5	434	17,400	40.1	3.5	117

업종별 활동실태 : 월평균회합수는 대체로 2회 정도였으나 담배제조업은 4회로 가장 높게 나타났다. 그러나 월평균회합수와 테마해결건수 간에 상관관계는 없었다. 월간회합수와 테마해결건수가 가장 저조한 업종은 2차산업에서는 인쇄·출판업, 3차산업에서는 금융·보험업으로 나타났다. 화이트칼라가 많은 금융·보험업에서 분임조활동이 이처럼 저조한 것은 분임조활동이란 제조업에서 하는 것이라는 인식이 아직도 강하게 남아 있다는 것을 보여준다.

품질관리기사 : 품질관리기사가 상대적으로 적은 업종으로는 2차산업에서 식·음료 및 신발·의복제조업으로 나타났다. 이들 업종은 대략 종업원 200명당 1명의 품질관리기사가 있는데, 이는 다른 제조업에 비해 상대적으로 절반 정도밖에 되지 않는 것이다. 특히 3차산업에서 품질관리기사는 매우 적은 것으로 나타났다. 백화점 및 호텔이 포함된 도소매·숙박업의 경우 종업원 3,500명당 1명의 품질관리기사가 있었으며, 금융·보험업의 경우는 등록된 7개업체의 종업원 8,162명 중 단 1명의 기사가 있었다. 이는 지금까지 우리가 서비스산업의 품질관리에 얼마나 소홀했었가를 단적으로 보여주는 것이다.

2.4 현황분석에서 나타난 특징

앞 절에서 소개한 현황분석 자료에 나타난 몇가지 두드러진 특징을 요약하면 다음과 같다.

- ① 등록된 업체수와 종업원수가 몇개 지역에 편중되어 있다. 수도권과 영남권이 업체수와 종업원수의 83%를 차지하고 있다.
- ② 대기업의 비중이 매우 크다. 종업원수 300명 이상인 기업은 업체수로는 12% 정도이나, 종업원 수는 70%를 차지하고 있다.
- ③ 광주·전남지역의 분임조활동이 가장 활발하다. 분임조편성률은 서울이 62%로 최하위인 반면 광주·전남지역은 80%를 넘어서고 있다. 또한 이 지역은 월평균회합수 및 테마해결건수도 상대적으로 높게 나타났으며, 1인당 제안건수도 9건으로 전국 최고를 기록하고 있다.
- ④ 분임조활동은 상대적으로 중소기업에서 활발하고, 제안활동은 대기업에서 활성화되어 있다. 분임조편성률 및 테마해결건수는 중소기업이 높게 나타났으나, 1인당 제안건수는 종업원 300명 이상의 대기업이 중소기업의 2배가 넘는 5건을 기록하고 있다.
- ⑤ 서비스업의 분임조활동이 너무 저조하다. 금융·보험·유통·호텔 등의 3차산업의 분임조수는 3.5%에 불과하다. 대부분의 업종이 분임조편성률 70%정도를 보이고 있으나 대표적 화이트칼라집단인 금융·보험업의 경우 분임조편성률이 55%밖에 되지 않았으며, 특히 금융·보험업에 등록된 8,000여명의 종업원 중 품질관리기사는 단 1명 뿐이었다.

3. 기타자료를 통해 본 분임조활동의 실태

3.1 분임조활동의 도입목적

1986년 미국 미시간대학의 로버트 콜(R.E. Cole)교수(1986)는 관리적 측면의 품질분임조 도입목표에 관한 미국과 일본의 비교연구를 발표한 바 있다. 이 연구에서는 품질분임조 도입의 관리적 목표로서 다음과 같은 8가지 목표를 제시하고, 이들 목표를 중요도에 따라 5점척도 상에 표시하도록 하였다. 제시된 8가지 관리적 목표는 다음과 같다.

- 인력활용상의 유연성확보
- 생산성향상
- 의사결정과정에서의 근로자참여
- 근로자의 만족과 사기양양
- 근로자의 숙련개발
- 이직 및 결근의 감소
- 제품품질향상
- 노동조합의 결성방지 및 약화

이 8가지 목표에 대해서 중요도가 최고라고 생각이 되는 경우에 5점 척도 상에서 1점을 갖도록 하였다. 1987년 동일한 연구방법으로 한국의 경우를 대상으로 한 조사결과가 제1회 한·중 품질관리심포지엄에서 발표되었는데[Yoon, 1987], 이들 두 연구를 요약한 것이 <표 4>이다.

< 표 4 > 품질분임조의 도입목표

순위	한 국	일 본	미 국
1	품질향상(1.98)	품질향상(1.47)	근로자의 만족(1.22)
2	생산성향상(2.60)	근로자의 만족(1.57)	품질향상(1.39)
3	근로자의 만족(2.64)	생산성향상(1.63)	근로자의 참여(1.60)
4	근로자의 참여(2.72)	근로자의 숙련(2.10)	생산성향상(1.64)
5	근로자의 숙련(2.80)	근로자의 참여(2.23)	근로자의 숙련(1.88)
6	이직 및 결근감소(2.90)	이직 및 결근감소(2.79)	이직 및 결근감소(2.28)
7	인력의 유연성(3.11)	인력의 유연성(3.39)	인력의 유연성(3.12)
8	노조의 약화(3.29)	노조의 약화(3.54)	노조의 약화(3.30)

<표 4>로부터 우리는 다음과 같은 2가지 뚜렷한 특징을 관찰할 수 있다.

- ① 한국과 일본은 제품지향적 목적을 우선으로 하고 있으나, 미국은 인간중심적 목적을 우선으로 두고 있다. 이는 한국과 일본이 품질향상을 최우선 순위에 두고 있으나 미국은 근로자의 만족을 최우선에 둔다는 사실에서도 알 수 있다. 일본의 이시가와(石川)박사에 의하면 일본의 분임조활동은 품질제일주의를 구현하기 위한 전사적 활동

의 일환이지, 단순한 작업자의 사기양양운동은 아니라고 한다[노형진 역, 1985]. 그러나 미국은 전통적 과학적 관리운동의 부작용인 인간성소외를 극복하려는 연장선상에서 분임조문제를 접근하고 있다고 해석할 수 있다[백종현, 박재홍, 서창적, 1993]. 인간중심적 목적인 근로자의 만족은 미국에서 1순위, 일본에서 2순위, 한국에서 3순위를 보이고 있다.

- ② 우리나라의 경우 품질향상을 1순위, 생산성향상을 2순위에 두어 강력한 제품지향적 목적을 추구하고 있는 듯 하지만 1순위의 품질향상에 대한 평가점수가 일본의 3순위, 미국의 5순위 목적에도 뒤처지고 있음을 볼 수 있다. 이것은 우리나라의 경우 분임조 활동의 중요성을 일본과 미국에 비해 상당히 과소평가하고 있는 것을 나타낸다. 애정 어린 관심과 강력한 지원은 기대로부터 나오는 것이나 우리나라의 경우 분임조활동에서 기대하고 있는 바가 그렇게 크지 않다는 것이다.

3.2 분임조의 결성동기 및 참여형태

공업진흥청과 한국표준협회 부설 품질경영연구소에서 실시한 우리나라 품질분임조 운영실태 조사연구에 나타난 한국과 일본의 분임조활동 결성동기를 보면 항목별 우선순위는 동일하나 구성비율에서 다소 차이가 난다[공업진흥청, 1991]. <표 5>는 이를 정리한 것이다.

< 표 5 > 품질분임조의 결성동기

순 위	비 율	
	한 국	일 본
1 회사의 방침	65.4%	82.1%
2 추진부서의 권유	23.0%	6.7%
3 상사의 권유	4.7%	6.4%
4 자발적으로 추진	3.0%	3.0%
5 기타	3.9%	1.8%

<표 5>를 보면 한국과 일본 모두 자발적으로 추진하게 된 비율을 3%에 불과하며, 대부분의 경우 회사의 방침 내지 추진부서의 권유로 이루어지고 있다. 이는 분임조활동의 활성화로 저절로 되는 것이 아니라 회사측의 체계적 후원아래 이루어진다는 것을 보여준다. 특히 일본의 경우 회사의 방침이 82%나 차지하고 있는 것은 분임조활동을 전사적품질활동의 일환으로 추진하고 있기 때문이다.

또한 우리나라의 경우 분임조활동의 참여형태는 형식적이 26%, 보통이 57%, 활발한 편이 15%, 매우 활발한 편이 2%로 조사된 바 있다[공업진흥청, 1991]. 분임조활동이 보통 내지 형식적이라고 응답한 비율이 83%나 된다는 사실로부터 우리나라에서는 분임조활동이 아직 토착화되지 못하고 있다는 것을 알 수 있다.

3.3 분임조활동의 효과

분임조활동의 효과에 대한 우리나라 공업진흥청의 조사자료[공업진흥청, 1991]와 일본 과학기술연맹의 조사자료[한국생산성본부 편, 1987]를 <표 6>에 정리하였다.

< 표 6 > 품질분임조활동의 실시효과

순 위	한 국	일 본
1	유형효과 (45%) (;불량감소, 생산성향상 등)	팀웍 및 인간관계 (22%)
2	보람찬 직장분위기 (32%)	사기양양 (19%)
3	종업원 의식수준향상 (17%)	숙련도 및 능력개발 (17%)
4	숙련도 및 능력개발 (3%)	문제의식 및 개선의식 (10%)
5	상사와의 의사소통 (3%)	유형효과 (6%) (;생산성향상, 원가절감 등)
6		기타 (26%)

이 표를 보면 두 나라 모두 유형효과보다 무형효과를 더 많이 들고 있다. 그러나 우리나라의 경우 유형효과가 45%나 된 반면 일본은 6% 정도밖에 되지 않는 사실로부터, 우리나라의 경우가 직접적이고 단기적인 효과에 보다 더 관심이 있다는 것을 알 수 있다. 이는 <표 4>에서 본 분임조활동의 도입목적에서 우리나라의 경우 1순위와 2순위가 각각 품질향상과 생산성향상인 점과도 일맥상통하는 것이다.

4. 품질분임조의 향후 전개방향

등록자료에 나타난 품질분임조의 현황분석과 기타자료를 통해 본 활동실태를 고려해 볼 때 우리의 품질기술분임조가 한 차원 더 높은 단계로 발전하기 위해서는 다음과 같은 과제들을 진지하게 고려해야 할 것이다.

기본적 발상의 전환 : 품질분임조의 기본적인 활동목적은 유형적이고 단기적인 것에 두지 말아야 한다. 품질분임조는 목전에 있는 한두가지 문제를 해결하기 위해 구성된 한시적인 프로젝트팀이 아니라, 지속적 개선을 성취하고 조직의 역량을 유지·발전시키기 위한 영속적 소집단이라는 점을 무엇보다 먼저 분명히 해야 한다. 분임조활동에 형식적으로 참여하거나 그저 그렇게 참여하는 비율이 83%나 되는 것은 유형적이고 단기적인 효과에 비중을 둔 발상의 산물인 것이다.

자발적 참여에 근거 : 품질분임조활동을 영속적으로 실행하기 위해서는 위로부터의 명령이 아니라 자주성·자발성을 존중하면서 천천히 추진해야 한다. 분임조가 개선활동을 실행하는 그룹이라고 생각하기 전에 우선 모이는 그룹, 공부하는 그룹이라는 점을 인정해

야 한다. 이시가와(石川)박사는 미국의 무결점(ZD) 운동이 실패한 중요한 이유 중의 하나로써 위에서 명령하면 일제히 시작하는 킥오프(kick-off)방식을 들고 있다[노형진 역, 1985]. ZD운동의 실패에서도 볼 수 있듯이 자주성을 존중해야 할 소집단활동은 서두르면 실패하기 마련이다. 자주적으로 할 수 있는 환경조성과 교육적 뒷받침에 치중하면서, 자주적으로 하고 싶은 사람들이 자발적으로 할 수 있는 곳부터 시작하도록 참고 기다리는 지혜가 필요하다.

분임조활동의 개성화 : 품질분임조의 명칭이나 운영방법도 획일화하지 말고 자사에 맞도록 개성화해야 한다. 일본의 경우 분임조활동의 명칭으로서 78%정도가 품질관리분임조활동이라고 부르고 있으나, 자주관리활동도 7%정도 사용하고 있으며 기타 명칭도 15%정도 사용하고 있다[공업진흥청, 1991]. 미국의 경우도 1973년 록히드(Lockheed Missile & Space)사에서 분임조활동을 도입한 이래, 1980년대부터는 자사의 필요에 따라 다양한 명칭, 다양한 형태의 소집단활동이 나타나고 있다고 한다[Georgantzas, 1989]. 굴도 장강(長江)너머 북쪽에다 옮겨 심으면 탕자가 된다는 말이 있듯이 분임조활동도 우리 것으로 체화되지 못하면 남의 것일 수 밖에 없는 것이다. 품질관리의 대가인 주란(J.M. Juran)박사도 품질관리란 일본을 그대로 베끼는 것이 아니라, 자기문화에 부합하도록 만드는 것이라고 일찍이 강조한 바 있다[Crocker, 1986].

5. 결론

이상에서 살펴 본 바와 같이 우리나라의 품질분임조활동은 양적 팽창에 비해 질적 수준이 뒷받침되지 못하고 있다. 이러한 기형적 발전의 중요한 원인은 분임조활동의 일차적 목적을 품질향상 및 원가절감과 같은 유형적 효과에 두고 성급하게 그 과실만 기다린다는 점이다. 종업원들의 의식과 가치관이 변하지 않고서는 품질향상과 원가절감을 기대할 수 없다. 품질경영의 궁극적 목적도 진정한 고객만족에 있지만, 고객만족의 전제조건은 종업원 만족이라는 평범한 진리가 분임조활동에도 적용되는 것이다. 분임조활동이 근로자의 만족과 사기양양의 토대가 되지 않고서는 우리가 추구하는 총체적 품질경영도 성공할 수 없는 것이다.

참고문헌

- [1] 공업진흥청(1991), 「품질관리백서」.
- [2] 노형진(1993), “한국적 QCC모델개발을 위한 패러다임 전환,” 「품질경영연구」, 제1권 제1호, pp. 177-193.
- [3] 박영택(1993), “우리나라 품질기술분임조활동의 현황과 과제,” 「품질경영연구」, 제1권 제1호, pp. 169-175.

- [4] 백종현, 박재홍, 서창적(1993), "품질경영체제 하에서 분임조활동의 활성화에 관한 연구," 한국품질경영학회 창립기념학술발표회 발표문.
- [5] 한국생산성본부 편(1987), 「품질향상을 위한 소집단활동기법」.
- [6] 石川馨 저, 노형진 역(1985), 「일본적 품질관리」, 경문사.
- [7] Cole, R. E., and Byosiere, P. (1986), "Managerial Objectives for Introducing Quality Circles: A U.S.-Japan Comparison," *Quality Progress*, Vol. 19, No. 3, pp. 25-30.
- [8] Crocker, O. L. (1986), *Quality Circles*, Penguin Books Ltd., pp. 10-11.
- [9] Georgantzas, N. C. (1989), "Prospects and Problems of the Quality Control Circle Transplant: The Permeable Discipline Barriers," *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 6, No. 6, pp. 40-59.
- [10] Yoon, J. M. (1987), "Managerial Objectives for Introducing Quality Circles: Korea-Japan Comparison," *The Proceeding of the First Korea-Sino Joint Quality Control Symposium*, pp. 72-82.