

한국 품질분임조활동의 분석과 활성화 방안

이상복

서경대학교 산업공학과

노형진

경기대학교 경영학과

Principles of activation of Quality Control Circle activities in Korea

Sangbok Ree

Dept of Industrial Engineering, Seokyeong Univ.

Hyungjin Rho

Dept of Business Administration, Kyeongki Univ.

Abstract

In this paper, we surveyed the literature on QCC(quality control circle) and try to establish principles of activation of QCC activities in Korea. Although QCC activities in Korea, which originated from Japan, have so far made tremendous contributions to our domestic industry, many problems have also been found during the course of application to our industry.

In this paper, we have paid much attention to the solution of the problems found during the initial stages and the appreciation of the achievements of QCC activities until now. We also suggest principles residing in the activities and propose the right direction of our QCC movement. We have made use of many known facts in our analysis and present some of them as evidences of our arguments.

1. 서론

이 논문은 우리 나라에 적합한 품질분임조활동을 제시하고자 한 것이다. 품질분임조활동이 우리 나라 산업에 미친 영향의 지대함은 부인할 수 없다. 품질분임조 활동을 통하여 우리 나라 산업은 많은 성장을 하였다. 초창기의 품질분임조활동은 일본 시스템을 그대로 배워 적용하였지만 많은 효과를 보았다. 그러나 우리 나라 스스로 만든 것이 아닌 품질분임조활동엔 좋은 점이 많은 반면에 부작용도 많았고 이제는 정체한 면이 있다. 아직도 우리 나라 품질분임조 활동이 완전히 우리 것으로 소화되었다고 보기엔 미흡한 점이 많이 있다.

새로운 시대에 맞는 새로운 분임조는 과거의 방식을 한 단계 넘어서 합리적이고 발전적인 우리에게 맞는 분임조의 모습이 시급하다고 할 수 있다.

품질분임조란 명칭은 이제 낡은 느낌이 든다. 많은 기업체에선 특히 일본에선 품질분임조라는 단어보다는 소집단활동이란 명칭이 많이 사용되고 있다. 우리 나라에서도 품질분임조 활동 외에도 자수관리활동, TPM활동, ZD활동, 제안그룹활동, 자율관리팀, 두레 등의 이름이 사용된다. 이러한 활동은 모두 비슷한 활동을 하므로 요즘엔 통 털어서 소집단활동이란 단어가 많이 사용되고 있다. 여기서 그 동안 주류를 이루고, 아직까지 우리 나라 대부분의 사업장에서 사용하는 품질분임조란 명칭으로 통일하여 사용한다.

품질분임조활동은 TQM(종합적 품질경영) 활동의 핵심으로 이해된다. 소비자가 만족할 수 있는 품질의 제품을 가장 경제적으로 생산할 수 있기 위해서는 제품을 생산하는 기본 단위체로서 현장의 작업자들이 스스로 품질의식을 가지고 자발적으로 현장의 문제점을 개선해 나감으로써 가능하다. 작업자들의 모든 업무를 규정으로 정하여 정해진 업무만 잘 처리하면 되는 구미식의 경영기법으로 무수한 문제점들이 내재한 현장의 문제를 모두 해결할 수 없다. 더구나 틀에 박힌 작업만으로는 작업자들의 자기발전 및 동기부여를 할 수 없다. 작업자들이 자기 일에 만족을 느끼고 성취감을 얻기 위해선 자발적인 참여가 필요하고, 이에 맞는 적당한 조직으로 품질분임조가 중요한 역할을 해왔다.

일본에서 품질분임조가 성공하게 된 것은 현장의 근로자들이 장시간의 노동에도 아랑곳없이 품질관리를 비롯하여 각종 기술·기능의 습득에 애쓰고, 이것을 직장에서 응용하는 노력을 아끼지 않았기 때문이다. 이것이 생산성 향상의 원동력이 되어 기업의 생산성이 향상되고, 규모의 확대에 따라서 작업자들의 높은 지위로 승진을 가능케 하고, 매년 임금인상의 근원을 제공해 주었다. 초창기의 품질분임조 도입시에는 작업자들의 많은 헌신적 봉사가 있어서 가능하였다.

제1, 2차 오일 쇼크에 가장 타격을 받은 나라는 일본이었다. 이 때 미국은 정치적으로 산유국에 압력을 가하고 정유회사를 감시하는 방식으로 해결하려 노력한 반면에, 산업원자재와 에너지 전량을 수입하던 일본에서는 어려움을 모두가 공유하여 함께 낭비를 줄이고, 생산성에 저해되는 요소를 제거하고, 현장의 끊임없는 개선으로 위기를 타결하려 노력했다. 이 어려운 시기가 지났을 때, 일본의 생산성과 품질은 세계 제일 이 되었다. 사실 오일쇼크의 위기가 일본에서는 기회가 되어 전자제품, 자동차에서 세계 시장을 석권하게 된 것이다. 이때 품질분임조 활동이 착실하게 진행되었다는 것을 간과할 수 없다.

많은 환경변화에 따라 현재 일본에서도 과거보다는 품질분임조활동의 열기가 식었다고 한다. 하지만 그들은 집단으로 일을 하는 조직에서 사람들의 창의와 자주성이 요구되면 품질분임조의 역할은 항상 존재한다고 믿고 있다. 제조업 분야에서의 성공이 이제는 사무 서비스부문과 공공부문으로, 또한 대기업에서 중소 영세기업으로 확대되어 이들 분야에서의 합리화, 생산성 향상을 위하여 품질분임조의 활약을 기대하고 있다[2].

품질분임조의 활동 성과를 어떻게 분임조에게 환원하느냐 하는 문제는 늘 숙제로 남아 있다. 환원되는 방법이 단지 참여한 분임원들에게만 준다거나, 성과가 있는 분임조에게 대폭적으로 성과급을 주면, 활동의 자극제가 되어 활성화되는 긍정적인 면이 있는 반면에 분임조활동의 목적이 성과급을 바라는 쪽으로 방향지어질 염려가 있다. 분임조활동은 회사의 방침에 맞추어 활동하는 것이어야 한다. 독자적·자발적인 참여가 지나쳐 성과급을 위한 활동이 되어 회사의 방침과 어긋나면 도리어 회사에 손해를 줄 수 있기 때문이다. 특히 공공부문이나 사무실, 서비스 분야의 성과는 금전적으로 환산될 수 없고 쉽게 지급할 수 없는 특징이 있다[3].

이 논문의 구성은 다음과 같다. 1장에선 품질분임조활동에 대한 전체적인 문제점들을 살펴보았고, 2장에서는 한국 품질분임조를 60년대 처음 실시부터 현대까지를 역사적으로 살펴보았다. 3장에서는 한국 품질분임조의 성과를 살펴보았고, 4장에서는 한국 품질분임조의 문제점을 자세하게 살펴보았다. 5장에서는 한국 품질분임조 활성화 방안을 제시하였다. 끝으로 결론을 맺었다. 한국 분임조에 대한 역사, 효과, 문제점 등은 품질분임조 잡지에 기재된 인터뷰와 설문 조사 등의 자료를 통하여 구체적인 증거를 들었다.

2. 한국 품질분임조 역사

우리 나라 품질분임조활동의 역사는 곧 우리 나라 산업 역사의 단면을 나타낸다. 우리 산업이 급속하게 발전하는 시기엔 품질분임조도 급속하게 발전하였고, 우리 산

업 속의 구조적인 모순이 표출되던 시기엔 품질분임조도 마찬가지로 활동이 부진하였다. 따라서 분임조의 역사를 살펴보는 것은 매우 의미 있는 일이다.

우리 나라 분임조를 역사적으로 도입기, 성장기, 산업민주화 시기, 정체기로 나누어 살펴보았다. 이와 같이 나누는 것은 분임조 잡지 분석 중에 큰 특징이 나타나는 것을 기준으로 한 것이다. 도입기(1965-1979)는 산업초기의 관(官)주도, 상명하달식의 경영방식이 주(主)가 되는 시기로 일본으로부터 분임조활동이 도입되던 시기다. 성장기(1980-1985)는 외형적으로 분임조활동이 표준화된 시기로 급속하게 확산된 시기다. 산업민주화 시기(1986-1991)는 시대 상황과 마찬가지로 각 사업장의 산업민주화 시기로 그 동안의 문제점들이 표출되던 시기였다. 그 후 현재까지를 정체기(1992-현재)로 나누었다. 각 시기별 내용은 다음과 같다.

1) 도입기 (1965년~1979년)

우리 나라 분임조의 최초 도입은 미국 국방성에서 Z.D. Program이 실시되는 것을 보고 1965년 한국 공군에서 이를 도입한 것이 최초로 보고되고 있다.¹⁾ 본격적으로는 1960년대 후반부터 여러 기업체에 전파되었다(<표 1> 분임조 등록 수 참고).

이 시기의 중요한 특징은 관(官) 주도였다. 당시 새마을운동의 연장으로서 품질분임조활동을 전개 동일시하였다. 구체적인 특징은 다음과 같다(도입기에는 분임조를 QC서클이라 불렀다. 이 논문에선 당시 상황에 따라 품질분임조, QC서클을 동일한 것으로 기술한다).

① 분임조 보급에 관이 적극적이고 주도적 역할을 수행하였다. 당시의 QC활동을 “공장새마을 운동”이라 불렀으며 그중 분임조활동을 가장 대표적인 QC활동으로 인식했다. 상공부·공업진흥청 산하에 공장새마을운동 추진기관을 두었다. 이러한 관주도형의 분임조 운영이 당시 일본을 비롯한 여러 나라에서는 상당히 획기적인 일로 받아들여졌고, 강력한 추진력과 빠른 발전 속도에 한결같이 부럽다는 견해를 보였으며, 80년대에는 QC서클이 일본의 QC서클을 앞지를 것이라는 성급한 전망도 내놓았다.²⁾ 분임조활동을 자발적으로 참여하도록 유도하기 위해 공장새마을운동과 연계시켜 추진하였다. 제2회 전국 QC 예선 겸 지역 QC서클 경진 대회 심사항목 중의 하나는 새마을운동의 근본 정신인 근면·자조·협동의 추진 방법의 적절성 여부가 있을 정도로 경영자와 작업자 모두에게 공장새마을운동이 곧 QC서클 활동이라는 생각을 심어 주었다.³⁾

② 국가와 기업 경영자 등 각 분야의 모든 사람들이 QC서클의 도입과 활성화에 적극적으로 참여하였다. 1976년부터 제1회 전국 QC서클 경진대회와 제1회 국제 QC서클 교류회를 개최하여⁴⁾ 전국 QC서클 경진대회에서 금상을 수상한 팀을 국제 QC서클

1) 품질관리분임조 1989.

2) 품질관리분임조 1977. 3

3) 품질관리분임조 1976. 4

4) 품질관리분임조 1977. 2

교류회에 파견하고 해외연수를 시켜주는 등 많은 지원을 하였다. 1977년에는 QC서클의 선도적 역할을 담당케 하기 위하여 'QC章 교실'을 신설하여 QC장을 획득한 사람에게 QC장 메달과 증서를 수여하는 등 국가적 노력이 엿보였다.⁵⁾ 기업에서도 아낌없는 지원을 하였는데 (주)경방은 1977년 32평의 서클룸(會議室) 2간을 개방하였으며, 방송시설을 보완하였다.⁶⁾ (주)선경의 경우에는 QC검정제를 실시하여 합격한 서클원에게는 자격증 수여와 동시에 2호봉 승급을 시켜 주었으며,⁷⁾ 이외에도 동삼정밀공업(주)에서는 활동 테마가 완료된 분임조에게는 1인당 10,500원의 포상금을 지급하는⁸⁾ 등 QC서클에 대한 지원을 아끼지 않았다.

③ 분임조의 기틀이 점점 확고해지면서 분임조의 수가 급속하게 증가한다<표 1 참고>. 1976년부터 한국규격협회(현재의 한국표준협회)에서 QC서클의 등록을 받기 시작하면서 급속히 증가하여 1981년 6월부터는 등록을 각 시·도 지회에서 접수토록 하였다.⁹⁾

< 표 1 > 분임조 등록 수

연도별 분임조 등록 명단 (한국 표준 협회)							
해당 연도	1976년	1977년	1978년	1979년	1980년	1981년	비고
분임조 수	4,045	20,901	31,645	42,747	55,304	57,605	1981년 6월부터 자료 없음

* 품질관리 분임조지 1981. 6월호(이후에는 등록수에 대한 의미가 있는나는 반론이 제기되어 공식적으로 발표되지 않고 있음)

④ 국가적 주도로 QC서클을 적극 장려함에 따라 기업에서는 갑작스러운 도입으로 인한 문제점이 발생하였다. 실제로 1976년 유성기업(주)에서는 사내의 QC그룹을 QC서클의 기본 이념인 자발적 행동으로 유도하기 위하여 직제상의 반장·조장 제도를 폐지하고, 자연 발생적인 QC서클의 등록 및 운영에 관한 관계 규정을 개정하였다. 즉 하향식의 반·조장 제도에서 상향식 자주적 QC서클 제도로 전환한다는 취지에서이지만, 너무 급격한 전환을 시도하여 각 부문에서 새로운 방식에 적응되지 않아 많은 문제가 발생하였음을 보고하였다.¹⁰⁾

2) 성장기 (1980년~1985년)

도입기에서는 관의 주도로 QC서클이 보급되는 단계였다고 한다면 성장기는 좀더 실질적이면서도 기업간의 QC활동 및 QC서클 활동이 경쟁적인 관계로 한 걸음 발전

5) 품질관리분임조 1977. 1
 6) 품질관리분임조 1977. 1
 7) 품질관리분임조 1977. 7
 8) 품질관리분임조 1979. 1
 9) 품질관리분임조 1981. 6
 10) 품질관리분임조 1977. 1

한 단계다. 이 단계의 가장 큰 특징은 발표형식이라든가 보고활동 등이 정형화되고 표준화된 것이다. 거의 모든 분임조활동이 같다고 할 수 있다. 성장기의 특징을 살펴보면 다음과 같다.

① 범국민적인 이해를 증진하기 위해 노력하였다. 1981년 KBS에서는 라디오에서 품질관리 방송 강좌」를 개설하였다. 이는 한국공업표준협회(현재 한국표준협회)에서 품질관리 운동을 전 산업체 및 대중에게 보급·발전 시키기 위한 방안 중의 하나로서 실시하게 된 것이었다.¹¹⁾

② QC서클의 질적 향상을 위해 QC서클 교류회를 개최하였고, 각 기업체에서의 포상제도도 대폭 확대되었다. 1982년 3월 (주)금성사는 품질의 달을 맞아 우수 분임조에 대한 동기부여 및 분임조활동의 일환으로 분임조활동 우수 회사와 3회에 걸쳐 분임조 교류회를 가졌다.¹²⁾ 한국타이어제조(주)는 80년 전사대회에서 금상과 은상을 수상한 분임원 6명에게 해외 연수의 기회를 주었다.¹³⁾ 한국공업표준협회에서도 81년 추계 전국품질관리대회에서 금상을 수상한 10개 분임조를 일본 나고야에 파견하였으며, 지역별 각 기업의 품질관리 추진요원으로 구성된 해외 연수단을 파견하여 일본의 표준화와 품질관리 전국대회를 참관토록 하였다.¹⁴⁾ 이렇듯 해외 연수의 대부분이 일본인 점으로 보아 일본의 QC서클을 계속해서 배우려는 노력이 이어져 왔다고 보여진다.

③ 서비스부문과 간접부문에 대해서도 분임조의 도입을 실시하려 하였다. 특히 여성 분임조 발표대회가 개최되는 등 특이한 사항도 나타났다. 백화점 분야에서는 신세계 백화점이 1981년 5월 처음으로 분임조 발표대회를 개최했고¹⁵⁾, (주)종근당에서는 1981년 6월부터 사내 TQC 교육에서 생산부문의 종사자 이외에 사무부문도 함께 참여하도록 하였다. 같은 해 7월에는 전국 경제인 연합회 회의실에서 제1회 사무·판매·서비스분야 분임조 발표대회가 열렸다.¹⁶⁾ 국내 최초의 여성 분임조 대회는 1982년 2월에 있었다. 제5회 품질관리분임조활동사례 발표가 그것으로 이때에는 여성 분임조만 참가한 가운데 개최되었다.¹⁷⁾

④ 분임조 활동에 SQC는 물론 IE, VE 등의 기법으로 현장을 관리하려는 노력이 생겨나기 시작했다. 많은 교육과정과 「품질관리분임조」誌의 1980년~1985년까지의 연재의 주요 내용이 전부 SQC, IE, VE의 기법이 소재임을 보아 많은 기업들이 이를 활용하기 시작하였다고 보여진다.

⑤ 협동 분임조에 대한 주장이 있었다. 협력 관계에 있는 업체는 품질, 원가, 납기 등의 측면에서 아주 큰 영향을 미치는 것이므로, 이러한 협력업체간에도 분임조활동을 같이 해보기 위해서 협동 분임조를 구성해 보자는 취지로서, 협동 분임조는 협력 관계에 있는 사업체들이 서로 관련성이 있는 분임조가 동등한 입장에서 서로의 문제

11) 품질관리분임조 1981. 11

12) 품질관리분임조 1982. 5

13) 품질관리분임조 1981. 8

14) 품질관리분임조 1982. 4

15) 품질관리분임조 1981. 7

16) 품질관리분임조 1981. 8

17) 품질관리분임조 1982. 4

점을 협의하고 개선할 수 있는 새로운 시대의 새로운 분임조를 개척하고 토착 확산해 보자는 것이다.¹⁸⁾

3) 산업민주화 시기 (1986년~1991년)

80년 대 후반의 산업민주화는 우리 나라 산업 역사에 중대한 영향을 미친 큰 사건이다. 분임조에 대한 영향도 컸었다. 우리 나라의 산업민주화 운동의 가장 아쉬운 점은 노사 관계가 아닌 인간관계 문제로 상호 불신과 대립이 극단적으로 나타나고 정상적인 노사관계 측면에서의 해결이 어려웠다는 점이다.¹⁹⁾ 이로 인하여 분임조활동이 극도로 위축되었다. 분임조 활동이 관 주도, 경영자 주도로 이루어 지다보니, 자연히 품질분임조활동을 관 또는 회사의 경영자 개인 것으로 동일시하여 거부하게 되었다. 이 시기에 분임조활동과 타개선행동과의 연계강화가 요구되었으며, 간접부문 및 서비스 체계개선활동, 자동화체계와의 접목활동, 정보체계와의 연계활동으로 추진되어야 한다는 명제를 제시하였다.²⁰⁾ 분임조 활동의 테마가 작업자 자신들의 문제와 현실적으로 어려운 점을 찾게 되었다. 이 시기의 특징은 다음과 같다.

① 분임조활동이 침체되었다. 품질분임조의 존립위기였다.²¹⁾ 산업민주화 운동과 함께 많은 공장에서 품질분임조활동을 거부하게 되었다. 상원산업(주)은 그 동안에 없었던 노조를 창립하는 과정에서 회사 쪽과 노조 쪽의 갈등으로 분위기는 침체되었고, 그 여파로 인하여 품질분임조활동도 피동적이고 형식적인 활동에 그칠 수밖에 없었다고 말했다.²²⁾

② 산업민주화 운동 결과로 경영자들이 작업장의 안전에 대해서 큰 관심을 가지게 되었다. 즉 품질분임조활동의 많은 테마가 안전에 대하여 활동하게 된 점이다. 대우전자 구미공장의 산업안전 보건 및 5정 결의대회가 대표적인 예라고 할 수 있다.²³⁾

③ 노사분규로 인한 임금인상과 이로 인한 제품의 가격인상 등으로 원가절감, 품질향상 등이 절실히 요구되었다. (주)동일의 확인, 제거, 정성을 다해 원가절감, 품질향상 및 동종업체와의 비교 우위를 확보하겠다는 CES-II 작전의 실시,²⁴⁾ 전사적 전부문에서 확인, 제거, 정성을 통한 최상, 최고의 경영구축을 목표로 하는 (주)경안 실업의 3UP운동,²⁵⁾ (주)계양전기의 생산성 100%향상, 매출 100% 신장을 목표로 하는 100-UP운동²⁶⁾ 등과 같이 오일쇼크 때보다도 더욱 절실히 원가절감 및 품질향상을 위해 노력하였다.

18) 품질관리분임조 1982 특집 이근희 한양대.

19) 품질관리분임조 1986 특집 이병태 한양대

20) 품질관리분임조 1986 특집 김형욱 홍익대

21) 품질관리분임조 1992. 10 긴급좌담회

22) 품질관리분임조 1993. 7

23) 품질관리분임조 1989. 8

24) 품질관리분임조 1988. 6

25) 품질관리분임조 1989. 10

26) 품질관리분임조 1989. 12

4) 정체기(1992년~현재)

산업민주화 이후의 여파로 분임조 활동은 매우 침체되어 있는 상황이다. 산업 현실은 3D 기피 현상과 지속적인 임금인상이 계속 되어온 반면 생산성과 품질의 향상은 이에 비하여 저조하였다. 또한 ISO 9000의 압력으로 기존의 KS 체제와 혼동되는 시기이다. 그러나 이 시기에 모든 어려운 점을 스스로 해결하는 분임조에 많은 기대를 해 본다. 여러 가지 방법으로 새로운 활력방법을 찾는 시기이다. 현재까지 정체기의 특징은 다음과 같다.

① 분임조에 대한 새로운 재평가가 시도된다(분임조 재등록 및 명칭의 변경).²⁷⁾ ISO 9000 시리즈의 인증 여파로 기존의 개념과 새로운 개념과의 혼란이 있는 시기이다.

② QC서클의 활동이 TQM(total quality management)의 체제로 변화되면서 전사적으로 추진되게 된다. 과거 TQC개념 하에서도 전사적으로 참여를 해왔지만 경영자의 직접참여가 부족했었다. 이 시기엔 적극적으로 참여하게 된다. 서진산업(주)은 현장에서 분임조가 해결한 테마를 직접 톱을 비롯한 경영진에게 수시로 브리핑하게 하는 「분임조 브리핑」 제도를 도입 운영한다.²⁸⁾ 아주금속공업(주)은 우리 스스로가 품질경영의 중요성을 인식하고 전사원이 합심, 협력하여 다시 시작한다는 자세로 품질경영 실천에 적극 동참해 나가자는 품질경영 촉진대회를 치렀다.²⁹⁾ 보성전기(주)는 사내 발표대회에서 품질경영활동에 관계된 결의문을 채택하였다.³⁰⁾ 또한 이에 맞추어 전국 품질분임조발표대회도 품질경영대회로 이름을 바꾸었다.³¹⁾

③ 대기업에서 중소기업에 지원을 확대한 시기이다. 90년대의 모습을 보면 대기업을 비롯한 일부 중소기업에서 분임조 활성화를 위한 방안이 쏟아져 나온다.

④ 분임원 개인을 중시하게 되었다. 지금까지는 분임조 전체에 초점을 맞추었다면, 96년 이후엔 분임원 개성과 개인의 발전에 대한 홍보와 개발 프로그램을 많이 제시하고 있다³²⁾[3, 4].

3. 한국 품질분임조의 성과

우리 나라 분임조는 공장 내적 및 외적으로 많은 성과가 있었다. 그 성과를 간추려 보면 경영 체질의 변화, 생산성 및 품질 향상, 개선활동을 통한 창조적 정신의 함양, 직장 교육·훈련의 선도적 역할, 주먹구구식 관리에서 과학적 관리 기법의 도입·운영, 고유기술의 개념정리 및 노하우 보유, 개인중심적 의식에서 집단속의 자기 발전 의식 고취 등을 들 수 있다.

27) 품질관리분임조 1993. 3

28) 품질관리분임조 1992. 6

29) 품질관리분임조 1993. 4

30) 품질관리분임조 1993. 5

31) 품질관리분임조 1995. 8

32) 품질관리분임조 96년, 97년, 98년에 품질명장, 개인 제안왕 소개코너 등이 특집 연재

1) 경영 체질의 구조적 변화

우리 나라에서는 60년대 초에 공장다운 공장이 설립·운영되면서 품질관리 기법을 도입·적용하였다. 또한 두 차례의 오일 쇼크와 자원난으로 많은 어려움이 있었던 70년대에는 품질관리분임조 활동이 정착되기 시작하면서 경영 체질의 구조적 변화의 계기로 만들어 80년대의 경제적 성장의 밑거름이 된 것이다. 이때 품질관리분임조는 경제성장 주역이 되었다.³³⁾

2) 생산 및 품질 향상

1970년대의 석유파동으로 전세계 경제는 물론 우리 경제가 위기에 처해 있었을 때 기업 단위에서의 종업원 합심에 의한 생산성 배가의 활력소가 되었음은 물론 원가 절감과 품질 향상의 접합을 통해 가격 경쟁력, 품질 경쟁력 및 시간 경쟁력을 동시에 추구하는 기업 전술 활동의 블록화 현상, 보호 무역 장벽의 심화, 수입 개방 압력의 증가 등 더욱 어려워진 경제여건, 그리고 기술, 정보, 시장 등이 변화되고 가속화되는 변혁의 여건 속에서 우리 기업의 경쟁력 강화를 위한 현장 생산성 향상의 주체가 되었으며 특히 자동차, 전자, 기계, 금속 업종 등 국가 기간산업의 영역에 더욱 깊숙이 파고들어 품질향상의 주체가 되었다. 아울러 양적 확대뿐 아니라 질적으로도 고도화됨으로써 국제교류대회(ICQCC 등)에도 주도적으로 참여하여 갈채를 받는 등 분임조 활동은 종합적 품질관리(TQC)의 책임 기능으로서 우리 기업의 품질 향상 및 생산성 제고의 첨병 역할을 담당하면서 경제 성장의 견인차가 되어 왔다.³⁴⁾

3) 개선활동을 통한 창조적 정신의 함양

품질관리활동은 현재의 문제점을 개선하는 과정이다. 자의건 타의건 대부분의 작업장에서는 품질분임조 운동이 활성화되었다. 또한 품질분임조 운동은 일정하게 표준화되었고, 그 표준화된 방법으로 개선을 강조하게 되었다. 이에 충실히 따르는 많은 작업자들은 개선을 하려는 창조적인 훈련을 하게되었다.

4) 주먹구구식 관리에서 과학적 관리 기법이 도입·운영

70년대 초 분임조를 도입함에 있어 품질향상, 불량감소 테마해결 등을 위해서 QC 7가지 도구 등의 활용 및 학습 활동이 활발히 전개되기 시작하여 과거의 주먹구구식 관리에서 과학적인 방식의 관리기법을 도입하였고 80년대에 들어서는 1987년 제1회 QC분임조 VE활동부문 발표대회를 개최하는 등 차츰 능률향상, 원가절감에 대한 접근 방법에 VE(가치공학) 사고를 QC분임조와 접목시키려 하였다.³⁵⁾ 과학적 관리의 육성책으로 전국 QCC 경진대회의 심사 항목으로도 여러 가지 QC 기법이 중요한 부분을 차지했는데, 1988년 전국 QCC 경진대회 심사 요령에서도 보면 QC 기법 및 기타 과학적 기법의 창의 연구와 활용도가 100점 만점 중 25점을 차지하기도 했다.³⁶⁾ 기업에

33) 품질관리분임조 1988. 7 특집, 인천대학교 산업공학과, 신현재

34) 품질관리분임조 1993. 4 특집, 홍익대학교 경영학과 김형욱

35) 품질관리분임조 1988. 8 알기 쉬운 VE 1, KSA VE 지도실장 김원중

서의 과학적 관리기법 운영을 보면 (주)럭키는 8개 사업장별 발표대회를 통해 본선에 오른 13개 분임조와 3개 VE팀이 참가한 전사 품질관리 경진대회 및 VE 사례 발표대회를 1988년 2월 개최 하기도 하였고,³⁷⁾ 한국도자기 청주공장에서는 공정별 관리로 원가절감 및 품질수준 향상에 지대한 공헌을 했고,³⁸⁾ 기아기공에서는 1988년 6월 28일부터 7월 1일까지 QC, VE, 신뢰성, 직장, 간부, 마케팅 등의 연구회별로 발표하는 사내 6개 ACHIEVE 연구회를 가졌다.³⁹⁾ 대우정밀공업(주) 여주공장에서는 89년을 PQA(예방품질보증)활동의 해로 정하고 IE 분임조를 적극 추진하기도 하였다.⁴⁰⁾

5) 분임조운영 노하우 보유

품질관리분임조 도입 초기에는 새로운 정신자세를 요구하는 일이 있으므로 반발을 샀고 조언·지시는 신경을 자극하여 심지어 분임조장이 조소와 비아냥거림을 받기도 하였는데 이런 문제를 남양물산 소사공장의 분임조장은 “분임조원 끼리 매주 등산을 같이 가니까 순조롭게 진행되었다”라고 했다.⁴¹⁾ 이는 1970년대의 대표적인 문제점 해결 사례로써 인간관계의 원활한 유지가 분임조에 있어서 얼마나 중요한가를 보여준다. 이와 같이 강압적인 분위기 속에서도 오히려 도입 초기에 분임조 정신 중의 하나인 인간관계 개선에 접근하려는 경우가 많았다.

80년대부터 창조적인 노하우가 많이 나타나는데, D제철 1공장에서는 ‘대화를 위한 메모판 전략’이라고 하여 분임조 메모판을 설치하여 생산성을 극한적으로 요구하는 직장에서 QC분임조활동을 계속하기 위한 전략을 개발하였다. A전기공업(주) Y공장에서는 ‘메모, 테마 저금통 전략’이라고 하여 직장 및 분임조활동의 문제점을 모으는 것을 입금이라고 하고 해결하는 것을 지출로 생각하는 방법도 제시되었다.⁴²⁾

대우조선은 직제상의 반 조직을 분임조활동의 소집단과 일치시키는 것이 실제 활동에 용이하다고 보고 반장들을 의무적으로 소정의 품질관리 교육을 이수케 한 후 반장을 중심으로 작업반원들이 편성될 것을 적극 장려하였다. 또한 삼성전자는 ‘Key Man’제도라는 것을 운영하고 있는데 이 제도는 전원참여 유도를 위하여 분임조의 인원을 6~7명으로 하고 책임감을 주기 위하여 분임장, 서기, 품질책임자, 생산성 책임자, 안전 책임자, 레크리에이션 책임자 등으로 개인별 역할을 주어 책임을 분담하게 하였다. 따라서 개인 목표를 주고 실적 우수자를 시상하는 동기부여책도 가미하였다. QC 담당자제도는 현장 분임원들이 기술적인 부분과 관리기법적인 부분에 한계가 있으므로, 보고자료를 가지고 오면 QC 담당자들이 각종 기법과 수법을 사용하여 조언을 해주는 제도를 말한다.⁴³⁾

36) 품질관리분임조 1988. 11 QCC 지상중계

37) 품질관리분임조 1989. 2 총력품질관리 전망대

38) 품질관리분임조 1986. 5 분임조 활성화의 현장을 찾아서

39) 품질관리분임조 1988. 10 우리회사지급

40) 품질관리분임조 1989. 4 화보

41) 품질관리분임조 1976. 3·4월 1호새직장운동과 QC서어클 운동

42) 품질관리분임조 1987. 4

43) 품질관리분임조 1992. 10 품질기술 분임조 활성화 방안 좌담회

4 한국 분임조활동의 문제점

위에서와 같이 분임조활동이 진행되면서 많은 성과를 거두었다. 그러나 분임조활동이 진행되면서 문제점 또한 많이 나타났다. 이러한 문제점들에 대해서 그냥 지나친다면 앞으로의 분임조활동 추진에도 역시 같은 문제점들이 반복될 것은 자명한 사실이다. 분임조 활동이 진행되어 오면서 나타난 문제점들을 규명해 보고, 원인을 파악하고 효과적인 개선을 실시함으로써 앞으로 분임조활동을 조금 더 원활히 할 수 있을 것이다.

현재 한국분임조의 문제의 원류는 일본 분임조활동에서 나타난 효과에 주목하여 빠른 시간내에 일본의 QC서클 제도를 도입하려다보니 무비판적으로 일본식 분임조를 도입하게 되었다. 우리 것에 대한 우리 나름대로의 노력이 없었다는 것이다. 예로 1982년 2월달에 산정호수 연수원에서 실시된 「분임조 교양대학」의 패널 토론회에서 한 발표자는, 우리 나라의 실정이 일본과 여건이 전혀 다른 점이 없지 않으나 그렇다고 성급하게 한국적인 품질관리를 시도한다는 것은 오히려 부작용이 크리라고 본다⁴⁴⁾라고 말하며 한국의 실정에 맞는 분임조의 개발이란 것이 큰 의미가 없다는 내용을 주장하였다. 무비판적으로 일본의 분임조를 도입하다 보니 우리의 실정과는 괴리되는 현상이 발생하여 양적으로 괄목할 만한 발전을 하였으나, 질적 수준은 활동에 쏟은 노력이나 기대에 못 미치는 성과를 올렸다.⁴⁵⁾

1) 분임조 개념에 대한 문제점

① 분임조활동 테마가 적절치 않다. 1987년 모기업의 품질관리상 심사 때 지도협력업체 심사도중 「이 회사는 중소기업의 수준에서 감당하기 어려운 TQC의 제반 관리제도를 일시에 도입하려 함으로써 오히려 효율적인 측면에서 마이너스적인 결과를 초래하고 있는 것으로 여겨진다. 다시 말해서, QC활동 도입에 있어서 각 업체의 규모 또는 상황에 맞는 시스템을 단계적으로 실시하는 것이 바람직하다는 견해에서 볼 때 이 회사의 조직 활동은 좀 무리가 있지 않나 하는 것이다.⁴⁶⁾」라는 말을 했다. 품질분임조가 할 수 없는 영역의 일을 품질분임조가 무리하게 시도하는 경우가 있다. 회사 정규라인에서 취급해야 할 일을 분임조가 처리해서는 작업자들의 책임과 권한의 분배에 도리어 혼란만 가중하게 된다.

② 전원참가라는 기본 원칙에 맞추기 위해 무리한 분임조활동을 진행한 경우이다. 전원참가를 반드시 전 작업자가 회의에 참여해야 하는 것으로 생각하면 항상 무리가 따르게 마련이다. 작업 분위기 개선과 작업자 만족을 추구하는 분임조활동이 도리어 작업자를 구속하는 활동으로 변질될 수 있다.

③ 자주성의 오택로 품질분임조와 회사 정규 라인과 마찰을 일으킬 수 있다. 자주

44) 품질관리분임조 1982. 3 분임조 활동의 문제점 및 진로

45) 품질관리분임조 1986. 3 QC칼럼 한국품질학회 이사, 김복만

46) 품질관리분임조 1987. 8

성의 강조가 지나치면 분임조활동이 회사의 방침에 앞서게 되는 오해가 있을 수 있다. 또 분임조활동만 강조하게 되면 회사의 방침을 무시하는 함정이 있다.

2) 도입 및 운영상의 문제

① 분임조활동이 입상을 목적으로 진행되었다. 즉 보여주기 위한 활동, 형식적인 분임조활동이 되었다. 86년 전국 품질관리·표준화 대회에서 당시 대기업 부문의 심사평을 보면 모든 분임조가 거의 천편일률적인 발표를 했다는 점, 결론을 이끌어 내기 위해 한결같이 매트릭스도법에 집착했다는 점들 등을 지적하였고, 아울러 발표한 모든 분임조가 백발백중 개선에 성공만 했지 시행착오를 전혀 겪지 않았다고 발표한 점 등이 지적되었다.⁴⁷⁾ 실제로 동일레나운(주) 한 분임조는 매주 회합을 계속하였으나 진전이 되질 않자 상사들의 독촉이 심해졌다는 것이다. 결국 분임장과 서기가 적당히 보고서를 작성하여 제출하고 말았다고⁴⁸⁾ 보고 했다는 기록이 있다. 이와 같은 형식적이고 자기 회사의 특성을 못 살리고 진행되는 분임조활동에서 과연 소기의 목적이 달성될 수 있을까라는 의문이 제기되지 않을 수 없다.

② 효율을 무시하고 성과만 강조했다. 품질분임조활동에 있어서 활동에 투입된 시간과 노력은 전혀 무시되는 것은 품질분임조 활동의 부작용이다. 성과를 내기만 하면 된다는 생각에서 너무 많은 시간과 정력을 소비하는 것은 옳지 않다. 실적만을 강조하면, 쉽게 해결할 수 있는 문제와 손쉬운 해결방법을 알고 있어도, 품질분임조활동의 실적을 위해서 일부러 남겨두고 해결을 미루는 경우가 있다.

③ 분임조 조직 편성시 현장의 분임조원들에 대한 관심과 배려가 부족하고, 분임조활동에 대해 일방적인 관리가 실시되었다. 이러한 분임조 조직편성은 분임원들의 사기를 저하시키고, 나아가서는 분임조활동의 목적을 달성하는데 큰 장애 요인이 될 수 있다는 점을 상기해야 할 것이다. 삼성전자(주)의 경영진 중 한사람이 「분임조 조직을 현장중심으로 일상불란하게 편성함으로써 현장인들이 자기들만 참여하는 별로 중요치 않은 조직이라는 인상을 갖게 했다.」라고 말을 한 적이 있다.⁴⁹⁾

④ 분임토의 시간을 갖기가 어렵다. 대부분의 회사에선 분임회의 시간을 정규시간으로 인정하지 않고 있다. 우리 나라의 분임조활동은 분임원들의 자발적이지 못하다 보니 분임원들이 근무시간외의 회합에 대하여 긍정적으로 생각하지를 않는다. 따라서 회합의 장소와 회합의 시간 등 회합에 대한 문제가 발생하는 것은 어찌면 당연하다고 볼 수도 있을 것이다. 실제로 국민은행에서 실시한 조사결과 제1차 분임조활동을 전개하는 과정에서 실제 겪었던 여러 가지 고충 중에 분임조원들의 무관심과 회합소집에서의 어려움이 큰 문제라는 답이 나왔다.⁵⁰⁾ 금성전선(주)의 사례를 살펴보면, 1982년 당시에는 일요일을 사이에 둔 토요일과 월요일에는 정식 휴가자에 결근자를 합하면 출근자보다 결원이 더 많을 때도 있었고, 그에 따라 업무와 분임조활동에 큰 차질

47) 품질관리분임조 1986. 12 한양대학교 이근희

48) 품질관리분임조 1988. 2

49) 품질관리분임조 1993. 2

50) 품질관리분임조 1982. 1 활동체험기 中

이 있었다는 것이다.⁵¹⁾ (주)신세계 백화점의 경우에도 도입초기에 QC가 분임원들의 인식부족과 함께 제조부문과 다른 유통업계의 제반 여건상 형식적인 서류 정도로 그쳤다는 것이다. 당일 매상과 과약도 골치 아픈데 무슨 교육이며, 회합시간의 할애냐고 항의가 대단했다고 한다.⁵²⁾ 분임조활동은 똑똑한 한 사람이 해결하는 것이 아니라 전원이 즐기는 자세로 참가하는 활동이어야 한다.⁵³⁾ 특히 중소기업 분임조활동의 질적 향상을 도모하고 수준향상을 위해서는 사내 교류회나 사외 교류회를 확대시켜 수준의 격차를 줄이고, 지역별로 품질관리분임조장 간담회나 사외 발표 등을 통하여 수준을 향상시켜야 할 것이다.⁵⁴⁾ 삼우트레이딩(주)에서는 한 주일에 두 번 정기회합을 갖지만, 서로 바쁜 처지라 시간 내기가 어려워 현장에서 문제점을 발견하는 대로 임시 회합을 가져서 해결하고 있다고 밝힌다.⁵⁵⁾

⑤ 분임성과에 대한 보상이 미흡하다. 분임조활동 성과에 대한 성과금 지급은 기업 별로 큰 차이를 보이고 있으며, 전반적으로 매우 낮은 수준에 머물고 있다. 92년 기준으로 볼 때, 분임조당 성과금이 5만원 미만인 기업이 전체 기업의 1/4를 차지하고 있으며, 분임원당 성과금도 1만원 미만인 기업이 28.8%나 되어 성과금이 분임조활동의 활성화를 위한 인센티브가 전혀 되지 못하고 있는 실정이다.⁵⁶⁾

품질관리활동에서 발생하는 개선에 대하여 금전적으로 계산하고, 무형적인 효과는 무시하고 유형적인 효과만을 기대하는 기대심리가 있다. 분임조활동의 기대효과의 종류를 요약하면 다음과 같다.

< 표 2 > 분임조 활동의 기대효과

분임조 활동에 대한 기대효과의 종류						
효과종류	유형효과	직장분위기 조성	의식수준의 향상	능력향상	대화분위기 조성	기타
비율 (%)	45.5	31.4	16.4	3.5	3.1	0.1

* 품질분임조지 1993년 품질경영체제하에서 분임조 활성화에 대한 연구

분임조활동의 성과를 보면 많은 기업이 불량감소, 생산성 향상과 같은 유형효과를 가장 크게 기대하고 있다. 기업 규모별 빈도분석의 결과에서도 전반적으로 유형의 효과, 직장 분위기 조성, 의식수준의 향상 등의 순서로 나타났다. 이는 국내 기업들은 생산성 향상이라든가 품질 향상과 같은 제품 지향적인 품질분임조 전략을 사용하고 있음을 시사하고 있다. 그러나 기업 규모가 커짐에 따라 직장 분위기의 조성을 강조하는 성향을 띠고 있다.⁵⁷⁾

51) 품질관리분임조 1982. 2 활동 수기 中

52) 품질관리분임조 1985. 6 분임조 활성화의 현장을 찾아서

53) 품질관리분임조 1992. 9 (주)갑을 상무이사, 이종원

54) 품질관리분임조 1988. 7 인천대학교 신현재

55) 품질관리분임조 1988. 1 분임조활동 활성화의 현장을 찾아서

56) 품질관리분임조 1993. 4 특집 : 자발적인 활동전개 질실, 서강대 교수 서창적

57) 품질관리분임조 1993 품질경영 체제하에서 분임조 활동의 활성화에 대한 연구, 공업진흥청

⑥ 분임장 및 분임원들에게 충분한 권한이 주어지지 않았다. 한국의 최고 경영자들과 중간 관리자들은 자기의 권한을 다른 사람에게 위임하기를 원하지 않는다고 한다. 따라서 한국에서의 분임조에 대한 개념은 약간 비정상적인 방향으로 이해되고 있다.⁵⁸⁾ 이렇게 분임조활동에 권한의 부여가 이루어지지 않는다면, 분임조 활동을 진행하는데 있어서 필요한 조치가 적시에 이루어지지 않음으로 인하여 분임조 활동이 형식적으로 이루어질 수 있음을 상기해야 할 것이다.

⑦ 추진사무국이 사무국 입장에서 강행했다. 품질분임조 추진사무국은 품질분임조를 지원하기 위한 조직이다. 하지만 많은 사업체에선 추진사무국이 품질분임조 감시과로 활동하고 있다. 언제나 사무국에선 적당하게 감시하면서 자발적으로 추진할 수 있는 분위기를 만드는 것이 목적이다. 사무국 담당자들이 책상에서만 생각하면, 분임조의 어려운 점을 이해하지 못하고 이론대로 진행하지 못하는 품질분임조만 나무라게 된다. 품질분임조가 성공하기 위해서는 무엇보다 사무국의 추진요원들이 현장을 알고 현장에 적합한 분임조활동의 지도가 필요하다.

3) 의식의 문제

분임조활동에서 성공의 열쇠는 분임조 한 사람 한 사람의 주인의식과 경영진 및 중간 관리자가 분임조활동에 적극적인 참여이다.⁵⁹⁾ 품질에 대한 의식이 부족한 가운데 실시되는 품질분임조 활동이 형식적으로 이루어질 것은 자명한 일이고, 그러한 분임조활동에서 기대했던 효과를 거두기를 바라는 것은 단지 욕심에 지나지 않는다고 할 수 있다. 의식의 결여에서 생겨날 수 있는 문제를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

① 경영자와 관리자들이 분임조 활동에 대한 인식이 부족하다. 분임조활동이 제대로 이루어지지 않고 있는 중소기업에서 성공적인 분임조활동을 도입·운영하여 성공하려면, 사장의 깊은 이해와 적극적인 지원하에서 서클 추진자 및 감독자들의 분임조 활동에 대한 각종 대회 견학 등을 통하여 벤치마킹으로 시작하여, 회사 나름대로의 특성에 맞게 발전시켜 나아가야 한다.⁶⁰⁾ 그러나 직접 개선활동에 참여해 본 경험이 부족한 경영자나 관리자들은 개선활동 자체에 대한 이해와 인식이 부족하여 현장 분임조원의 사기를 떨어뜨리기조차 한다.⁶¹⁾

② 현장 작업자들이 분임조에 대한 인식이 부족하다. 품질분임조활동에서 주로 활동하고, 역할이 중요한 사람이 바로 현장 작업자라고 말할 수 있다. 그런데, 현장 사람들은 회사에는 이익이 있지만 자신들에게는 별 이익이 없다고 생각을 하면서, 품질분임조활동을 귀찮고 어렵게 생각하고 반발심마저 크게 작용하고 있다.⁶²⁾ 현장 작업자들에게 분임조에 대한 필요성과 인식이 제대로 되어 있지 않는다면, 회사에서 많은 교육비를 투자하여 교육을 시켜도 얼마후면 직장을 옮겨버리는 사례가 많아지고 분임

58) 품질관리분임조 1992. 10 덴마크 The Aarhus School of Business 달가드, 간지

59) 품질관리분임조 1992. 11 연중 캠페인 (주)쌍방울 이사, 김봉길

60) 품질관리분임조 1977. 3

61) 품질관리분임조 1993. 4 전개층 참여풍토 조성 시급, 강원대학교 교수 정규석

62) 품질관리분임조 1977. 2

조활동이 깊이 뿌리박지 못하는 저해 요인으로 작용할 수 있다.⁶³⁾

③ 분임조활동의 도입·운영에서 관의 지시에 밀려서 자주·자발적인 의식이 부족하다.⁶⁴⁾ 1990년 공업진흥청에서 우리 나라 회사에서 분임조를 도입한 동기를 조사하였는데, 회사의 방침에 의해 도입(65.6%), 추진부서의 권유에 의한 도입(23.4%), 자발적인 도입(4.4%)으로 나타났다. 그 동안의 분임조활동은 넓게는 정부의 정책적 주도하에, 좁게는 기업의 강제적 성격을 띠므로써 이의 취지를 적극적으로 이해하지 못한 종업원들의 소극적 참여에 의해 활성화되지 못한 결과를 보여주고 있다.⁶⁵⁾ 그뿐 아니라 테마선정도 위에서의 지시사항에 의한 경우가 많은데 이는 자주적 활동이란 근본 취지와 맞지 않는 경우가 된다. 자체에서 자발적으로 실행하여야 의욕과 용기 그리고 추진력이 함께 생긴다. 간섭을 하게 되면 오히려 역효과가 나타내게 된다.⁶⁶⁾

④ 분임조활동이 잘 이루어지도록 유도하기 위한 동기부여제도에 대한 인식이 부족하다. 현대 기업 경영에 있어 품질개선을 위한 동기부여는 품질의 개선과 분임조원들의 적극적인 참여를 유도하는 중요한 기법이다. 적절한 동기부여가 없이는 어떠한 조직도 TQM을 실행하기가 불가능하다. 동기부여를 위해서는 최고 경영진이 동기부여에 대한 올바른 인식을 정립하고 지도력을 발휘하며 진정한 참여를 하는 것이 필요하다.⁶⁷⁾

4) 인적자원의 문제

우리 나라는 「물적자원이 부족하지만, 인적자원은 풍부한 나라」라는 말이 한때 유행했었다. 하지만 다른 곳에서는 몰라도 분임조 문제에 있어서만은 인적자원이 결코 풍부하다고 볼 수 없다. 인적자원에 대한 문제점을 살펴보면 다음과 같다.

① 분임조활동을 주도하는 분임조장의 능력이 부족하다. 조장의 주도적인 역할이 없을 때 분임조활동은 제대로 이루어질 수가 없다. 그러므로 분임조장에 대한 교육은 꼭 필요하다. 분임장에 대한 교육을 강화하는 획기적인 교육을 실시하는 몇몇 회사도 있다. 강원산업(주)에서는 94개선 활동 공로상 수상자들의 사기진작과 현장개선 활동의 총체적 활성화를 위한 분임조장 협의회 워크숍을 개최했다.⁶⁸⁾ 그러나 우리 나라 기업의 분임조 교육내용은 기본이념(30.3%), 회합운영(28.6%), 현장적용(24.6%) 등이 주종을 이루고 QC수법(10.1%)과 리더십 향상(6.4%)은 미흡한 상태에 있다.⁶⁹⁾

② 분임조활동을 위한 추진요원들이 부족하다. 우리 나라에 분임조가 도입된지 20여년이 지났고, 그 동안에 많은 교육·훈련과 각종 교류회 및 해외연수 등이 있었지만 아직까지 현장의 분임조활동에 전문가적인 역할을 하고 그에 따른 조언을 해줄 수 있는 의욕과 능력이 있는 QC 추진요원이 부족하다. 분임조활동 중 현장에서 발생하

63) 품질관리분임조 1981. 10

64) 품질관리분임조 1993. 2 경기대학교 교수 노형진

65) 품질관리분임조 1993. 4 서강대 교수 서창적

66) 품질관리분임조 1988. 7 인천대 교수 신현재

67) 품질관리분임조 1993. 1 등록현황으로 본 분임조 운영실태, 성균관대 교수 박영택

68) 품질관리분임조 1994. 11

69) 품질관리분임조 1993. 4 특집 : 자발적인 활동전개 절실, 서강대학교 교수 서창적

는 애로사항 등을 제대로 파악하여, 경영층 앞에서는 현장 분임원들의 대표로서 경영진을 설득해 나가고 분임조활동에 대한 지속적인 지원을 받도록 노력하며, 현장 분임원들 앞에서는 경영자의 대변인으로서 회사의 상황과 분임조가 나아갈 비전을 올바르게 제시해 주어야 하는 것이다. 그러나 이러한 것은 말뿐이고 제대로 이루어지지 않는 것이 사실이다. 분임조활동에 직접 참여하지 않는 경우가 많았던 관리자, 현장감독자 등은 분임조 지도, 지원그룹 형성, 주제 선정, 목표수립, 현상파악, 분석과 효과 파악의 조연자로서 역할을 수행해야 한다.⁷⁰⁾

5 한국 품질분임조 활성화 방안

본 논문에서 주장하는 우리 나라에 적합한 품질분임조활동은 각 작업장별로 작업장에 맞는 분임조활동을 실시해야 한다는 것이다. 우리 나라의 문제점이, 일본 것을 많이 배워왔지만 우리 것으로 완전히 소화하지 못한 데 있다고 생각된다. 각 작업장에선 일본 것뿐 아니라 우리 나라내의 다른 작업장에서 잘된 방법이 그대로 적용될 수 없다는 것이다. 그동안 우리 나라 각 작업장 현실의 문제를 무시하고 표준화된 방법에 억지로 맞춘 경우가 있다. 각 작업장은 작업장 제약을 인식하고 각자에 맞는 분임조활동을 스스로 운영할 수 있게 만들어야 한다. 타사업장의 활성화 원칙과 문제점 분석 혹은 사례 등은 참고로 해야 한다.

이를 위해선 무엇보다 스스로 개발할 수 있는 핵심요원의 양성이 시급하다. 핵심요원의 양성은 대기업보다 중소기업에 많은 어려움이 있다. 이를 위해서 다음과 같이 두 가지 방법을 제시한다. 첫째, 대학내의 관련학과의 품질관리 관련 과목에선 이러한 훈련을 하여 대학졸업 후에 바로 이러한 업무를 맡을 수 있도록 해야 한다. 둘째, 품질분임조 교육기관(대표적으로 한국표준협회 등)에서 핵심요원 양성을 위한 교육을 실시한다. 한국 품질분임조 활성화 방안 기본원칙을 몇 가지 제시하면 아래와 같다.

1) 각 작업장에 맞는 분임조 개발

위에서 살펴보았듯이, 일본 시스템이 우리에게 그대로 적용될 수 없다. 또한 대기업이나 다른 중소기업에서 잘 한다는 것도 그대로 적용할 수는 없다. 이제는 각 작업장에서 작업장에 맞는 시스템을 스스로 개발해야 한다는 생각을 기본으로 가져야 한다. 기본 사항 몇 가지를 제시하면 아래와 같다.

- ① 경영자는 보여주기 식의 분임조활동을 타파해야 한다.
- ② 한국적 인간심리를 이해해야 한다.
- ③ 작업장내 작업자들의 인간관계 등 분위기를 인식하고 그곳에 맞는 분임조활동을 시도해야 한다.
- ④ 분임조를 이끌 수 있는 핵심 요원을 양성해야 한다.

70) 품질관리분임조 1993. 2 특집 : 품질기술 분임조 활동 효율화 방안, 삼성전자(주) 이사, 이승남

2) 분임조활동을 자발적으로 실시할 수 있는 분위기

분임조활동의 실패 원인은 한결같이 자발적이지 못한데 있다. 자발적인 분위기로 바꾸기 위해서는 분임조 구성과 분임조장 선출을 스스로 선택하게 만들어 준다. 이를 위해서는 다음과 같은 사항을 제시한다.

- ① 분임조에 가능한 한 많은 권한을 준다.
- ② 분임조장 선출 등은 자율에 맡긴다.
- ③ 분임 토의시간 등을 근무시간으로 인정해 준다.
- ④ 일정한 시기마다 분임조 경진대회를 개최한다.
- ⑤ 주제별로 분임 토의가 완성됐을 때마다 일정한 평가 후에 보상을 해 준다.
- ⑥ 분임조활동 결과로 생긴 개선효과에 대하여 사후에 별도 평가 후 보상을 해 준다.
- ⑦ 특별 분임조를 선발하여 특혜를 준다(해외 견학 등).

3) 관의 지속적인 관심

초창기의 지나친 관의 간섭으로 기업 스스로의 자주성을 키우는데 부작용을 주었다는 지적이 있지만 부작용보다는 성장면에선 좋았다고 평가된다. 이제 관의 주도가 앞장서서 하기보다는 뒤에서 밀어주는 형식을 취해야 할 것이다. 또한 계속적으로 전국적인 품질분임조 경진대회 등을 개최하여 관심과 사기를 높여 주어야 한다.

4) 교육과 훈련

계속적인 교육과 훈련으로 품질 정예요원을 훈련할 수 있다. 이를 위해서는 다음과 같은 사항을 제시한다.

- ① 연간 교육훈련 계획을 작성한다.
- ② 일정기간마다 모든 사원이 교육받게 한다.
- ③ 특정 요원(품질분임조장 등)에겐 사외 합숙훈련 등에 보낸다.
- ④ 일정한 시기마다 사외 강사를 초청하여 강의를 듣는다.

5) 협동 분임조 활동을 양성화

대기업에선 각 기업별로 관계된 협력 중소기업을 대상으로 협동 분임조를 결성하여 대기업에서 지원해야 한다. 협력업체의 기본 흐름은 대기업에 좌우되므로 대기업과 좀 더 긴밀한 협조가 요구된다. 대기업에선 기술지원뿐 아니라 분임조활동을 협동으로 할 필요가 있다[3, 4].

6. 결론

본 논문에선 우리 나라 품질분임조에 대하여 분석하고 그 동안의 문제점을 토대로 새로운 분임조 활성화 방안을 제시하였다. 내용을 간추리면 다음과 같다.

(1) 품질분임조에 대하여 일반적인 내용을 살펴보았다. 일본 QC서클 특징을 간단하게 살펴보고, 그동안 제시되었던 품질분임조의 문제점 등을 간단하게 살펴보았다.

(2) 우리 나라 품질분임조활동을 역사적으로 구분하여 시기마다 특징들을 묘사하였다. 시기별 구분은 도입기, 성장기, 산업민주화기, 정체기로 나누었다.

(3) 품질분임조의 성과를 조사 연구하였다. 공장 내부, 외부의 성과를 기술했다.

(4) 우리 나라 품질분임조활동에서 지적된 문제점들을 살펴보았다. 일본 QC서클을 무비판적으로 도입하면서 생긴 문제점들을 살펴보았다.

(5) 우리 나라에 적합한 새로운 방향의 품질분임조활동의 원칙을 제시하였다.

본 논문에서 우리가 주장하는 우리 나라에 적합한 품질분임조활동은 각 작업장별로 그 작업장에 맞는 분임조활동을 스스로 개발해야 한다는 것이다. 우리는 너무 품질분임조활동도 표준화하고, 우리 나라 각 작업장 현실의 문제를 무시하고 표준화된 방법에 억지로 맞추었다는 지적이 많다. 이를 위해선 무엇보다 스스로 개발할 수 있는 핵심요원의 양성이 시급하다. 핵심요원의 양성을 위해선 대기업보다 중소기업이 더 어려운 문제를 안고있다. 이를 위한 대안으로 첫째, 대학의 품질관리 관련 과목에서 분임조 지도 훈련을 하여 대학졸업 후에 바로 이러한 업무를 맡을 수 있도록 해야 한다. 둘째, 품질분임조 교육기관(대표적으로 한국표준협회 등)에서 분임조 지도 교육을 적극 실시하고, 핵심요원을 양성한다[3].

실질적으로 품질분임조활동이 성공하기 위해서는 추후 연구과제로 품질분임조를 전문적으로 연구하는 연구회가 필요하다. 이 연구회에서는 학계 및 산업계 그리고 관의 협동으로 구성되어야 하고, 이 연구회의 결과를 실시해볼 수 있는 사업장과의 연계도 필요하다. 이는 우리 나라 산업이 저비용 고품질을 달성하는데 다시 한 번 품질분임조활동의 역할이 필요하다고 생각되기 때문이다.

참고문헌

- [1] 품질분임조 잡지 창간호(1976년 3월)부터 (1998년 6월호)까지 전체 총 262권
- [2] 노형진(1990), 품질관리분임조활동(한국과 일본의 비교), 석정
- [3] 이상복(1998), 품질분임조 활성화 방안에 대한 연구, 98년 춘계 한국품질경영학회 학술대회 논문집
- [4] 정대회, 성낙근(1997), 우리 나라에 맞는 품질분임조에 대한 연구, 97년 품질경영 전국대학생 우수논문집, 한국표준협회