

☒ 응용논문

자동차 부품업체의 생산성 향상을 위한 이업종 교류회에 관한 연구

-The Information Exchange Program To Improve the Productivity
Different Section Of Automobile Parts Industries-

김 수 홍*
Kim, Soo Hong
강 창 욱**
Kang, Chang Wook

Abstract

As social and economic environments rapidly change, all enterprises are struggling for the 21C. K company, a motor company, is building a new production system by one way of paradigm shift to get the competitive power in the market. This system includes concepts of the thinking shift from maker's view to consumers' view when it makes cars. Simultaneously, K company has been applying another new method 'Interchanges of Different Section of Industry' to make more competitive vendors since 1996. The old method, used until 1995, had worked well and gained lots of effects during the reform activities. But after the technical supervisors from K company had left almost everything went back to the starting point in the vendor company. The major causes of this phenomenon are that there were no 'structure' to maintain the reforming activities. We have confirmed that 'Interchanges of Different Section of Industry' is a good way to let this 'structure' exist continuously. After we compared and analyzed merits or demerits of this system through the experience of applying it to a vendor C, we have suggested more progressive method by strengthening the merits and removing the demerits.

1. 서론

최근 자동차 산업은 급속도로 발전을 이룩해 왔으며 고객의 요구 또한 다양해져 세계 각국의 자동차 회사들은 치열한 경쟁 속에서 기업의 이윤을 확보하고 생존하기 위한 부단한 노력을 경주하지 않으면 안 되는 현실에 직면해있다. 이러한 환경 변화에 대처하기 위해 국내·외 모든 자동차 회사에서는 생산성 향상, 품질 향상, 재료비 절감, 신기술 개발 등에 목표를 두고 활동 중이며 협력회사 또한 타사와의 경쟁 우위 확보를 위해 부단한 현장 개선 활동을 끊임없이 추진해 오고 있다. 이러한 맥락에서 국내 자동차 회사인 K사의 경우는 1984년부터 협력회사를 대상으로 본격적인 생산성 향상 지도 업무를 실시하여 왔으나 많은 시행착오를 거침에 따라 현시점에서는 협력회사를 보다 효율적으로 지도할 수 있는 새로운 방법이 필요한 시점이

* 기아자동차 (공장관리 기술사)

** 한양대학교 산업공학과 교수

이다. K사의 경우를 보면 과거는 1개 협력회사에 지도 요원 1-2명이 6개월 내지 7개월 상주 하면서 현장을 집중 개선하는 집중지도 방식이었으며 현재는 생산 부품이 전혀 다른 이업종 (異業種)의 협력회사 5-6사를 1개 그룹으로 하여 각 사별로 2명~3명(관리자:과장급 1명, 감독자:직·반장급 1~2명)과 모기업의 지도 요원 1명이 1개 그룹이 되어서 생산성 향상 활동을 하는 이업종 자주연구회 라고 하는 “이업종 교류회”를 통한 순회지도 방식으로 변화되었다. 또한 지금까지 생산성 향상 관련 연구 논문이 상당히 많이 발표되었지만 대부분의 주제는 “이업종 교류를 통한 생산성 향상”보다는 “1인이 1사를 담당하는 집중지도를 통한 생산성 향상” 관련이 주류를 이루고 있으며 이에 대한 새로운 관점 즉, 업계의 상식을 뛰어넘어 경쟁 우위를 지킬 수 있는 패러다임이 변화된 생산성 향상 지도 방법을 제시할 필요가 있다고 판단된다.

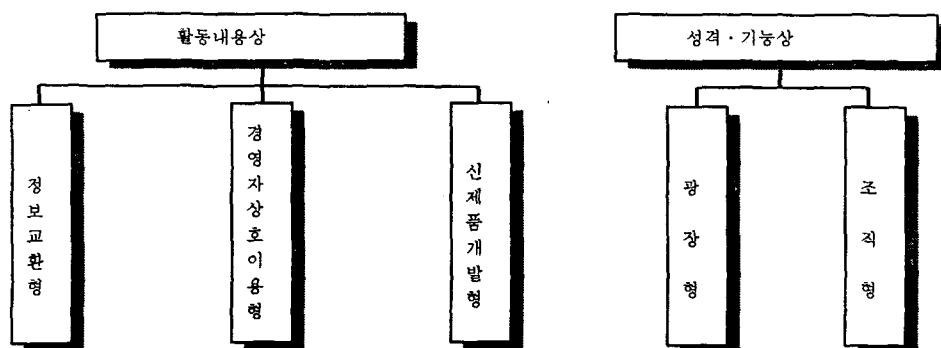
본 연구의 목적으로서 자동차 회사인 K사가 적용 중인 이업종 교류회라고 하는 새로운 개념의 지도방법과 과거의 1인 1사 집중지도 방법과의 장·단점을 비교 분석하여 “이업종 교류회를 통한 생산성 향상”의 지도방법의 장점을 부각시키고 또한 보완점을 제시하여 보다 효율적인 협력회사의 생산성 향상 지도방법을 제시하고자 하는데 있다. 본 논문의 내용과 방법은 다음과 같다. 첫째, 국내·외의 이업종 교류회의 현황 및 방법론을 분석한다. 둘째, 자동차 회사인 K사가 협력회사의 생산성 향상을 위해 현재 추진 중인 “이업종 교류회”의 추진 방법에 대한 전반적인 개요를 설명한다. 셋째, 과거 집중지도 개념의 지도방법과 현재 이업종 교류회의 자주연구회를 통한 지도방법의 효과 및 특징을 사실적으로 비교 분석한다. 넷째, “이업종 교류” 지도방법의 활성화 방안을 제시한다.

2. 국내·외 이업종 교류회 현황

2.1 국내 이업종 교류회 현황

이업종 교류회란 업종이 다른 여러 개의 기업이 서로 모여 각 사가 소유하고 있는 경영의 노하우, 전문기술, 판매력 등 일체의 경영·기술자원을 교류, 교환하여 경영 능력을 향상시키고 기업환경 변화에 대한 적응력을 강화하는 「경영·기술자원의 상호 보완 활동」이다. 이러한 이업종 교류회의 탄생배경은 기업을 둘러싼 경제환경이 수시로 변화하고 새로운 기술의 속출과 정보처리 기술의 발달에 따라 대량정보의 확산속도가 빨라지고 있으며 소비자의 수요가 다양화됨에 따라 시장이 세분화되어 상품의 수명 또한 짧아지고 있다. 이에 따라 중소기업들이 자발적으로 이에 대처하기 위하여 1986년부터 이업종교류 그룹이 탄생하게 되었다. '97년 8월 기준으로 국내의 이업종 교류현황은 4,569사가 등록되어 있으며 292 그룹으로 분류되어 운영되고 있다. 이업종 교류의 유형을 보면 [그림2.1]과 같다.

1. 이업종교류의 유형



[그림2.1] 이업종교류의 유형

2. 이업종 교류활동의 효과

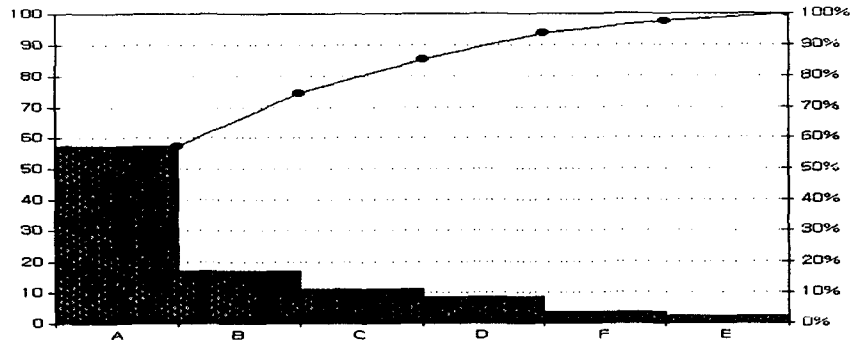
'86년부터 활동하여온 국내 이업종 교류의 활동효과를 요약하면 크게 여섯 가지로 나눌 수가 있다. 첫째, 유익한 정보의 입수가 용이하다. 둘째, 인적 네트워크가 확대된다. 셋째, 경영자의 자질이 향상된다. 넷째, 문제 해결능력이 강화된다. 다섯째, 자사의 수준을 객관적으로 파악할 수 있다. 여섯째, 신 사업으로의 진출이 가능하다.

이업종 교류 활동의 성과를 '96년 2월말 기준으로 중소기업 진흥공단에 등록된 174그룹을 대상으로 설문조사를 한 내용중 교류활동의 성과부문의 설문조사 결과는 아래와 같다.

[표2.1] 교류 활동의 성과

설문내용	비율
A. 정보량 및 시야의 확대	57.3%
B. 기술·제품 제조방법의 개선	17.1%
C. 판로확보 및 마케팅 진전	11.0%
D. 인재육성	8.5%
E. 성과 없음	2.4%
F. 기타	3.7%

이 데이터를 파레토도로 나타내면 [그림2.2]과 같다.



[그림2.2] 교류 활동의 성과

3. 이업종 교류회의 특징

국내의 이업종 교류회의 특징은 크게 다섯 가지로 구분할 수 있다. 첫째, 그룹내 원할한 정보 교류가 이루어질 수 있도록 경쟁상대를 배제하기 위하여 1개업종 1개사로 제한한다. 둘째, 그룹 활동에 참여시 대등한 관계에서 자사의 의견을 결정할 수 있는 기업 경영자로 구성한다. 셋째, 모임의 참석율을 높이기 위하여 지리적으로 인접한 지역내 기업으로 구성한다. 넷째, 그룹 활동은 회원이 주체가 되어 회원이 자발적으로 운영한다. 다섯째, 상부상조의 정신이 기본이다.

4. 이업종교류회 등록현황

[표2.2] 이업종교류회 등록현황

구 분	'90	'91	'92	'93	'94	'95	'96	'97	계
서울	339	108	268	90	78	143	109	43	1,178
부산	73	64	23	64	47	76	66	32	445
대구	89	102	12		13	59	32	60	367
광주	82	42	22	20			41		207
인천	39	33		66	88	53	46	11	336
대전	69	48	15			12			144
경기	27	37	40	66	43	255	146	56	670
충북	9		11	8	56		20		104
충남	12		24		20				56
경북		20	28			10	47		105
경남		9	30	55	42	70	84	58	348
전북		36	34	13	35	8	22	15	163
전남	15		34			41	32	12	134
강원						99	147	18	264
제주					15		19	14	48
계	754	499	541	382	437	826	811	319	4,569

2.2 국외 이업종 교류현황

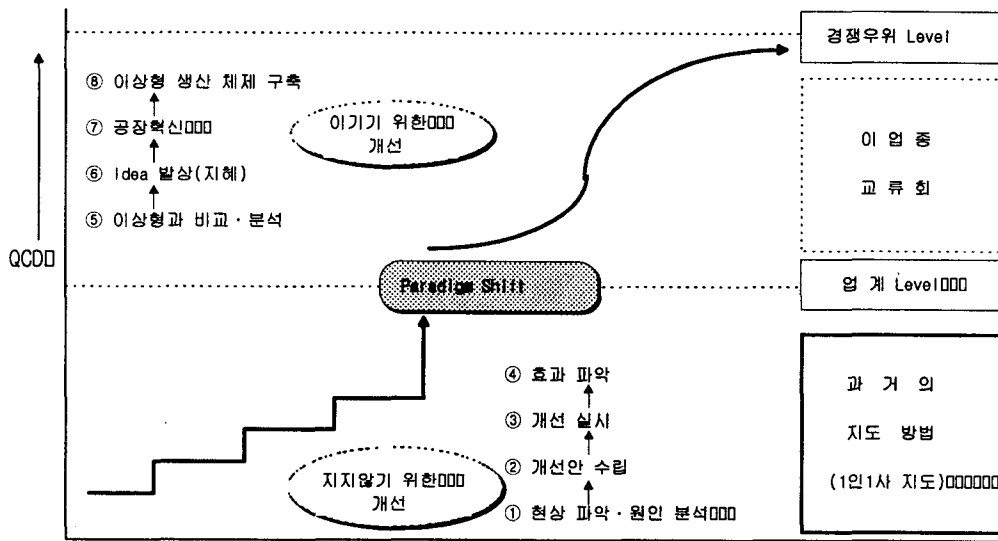
일본의 경우 '70년대초 오일 쇼크후의 어려운 상황에 처한 중소기업이 살아남기 위한 방법으로 이업종간 기업경영을 통한 지식 집약화를 추진하게 되어 이업종 교류그룹이 태동하기 시작하였으며 1981년에는 이를 전국적으로 확산시키기 위하여 중소기업사업단이 주체가 되어 기술 교류 프라자 대회를 개최하고 '88년에는 일명 융합화법을, '95년에는 중소기업 창조활동 촉진법을 제정하여 정부에서 제도적으로 지원책을 마련하고 있으며 1996년 12월말 기준 2,901 그룹, 115,985 업체가 참여하고 있으며 제조업외 전산업(全産業)에 까지 확산 보급되고 있다.

또한 대만의 경우는 '91년 중소기업 발전조례 제 1, 4, 7, 12조 와 '91년 중소기업 지도체제 건립 및 지도방법 및 '94년 중소기업 상호협작 지도작업 요점처리법에 근거하여 중소기업간 이업종 교류를 활성화 시켰으며 1996년 10월 기준 180회 850업체가 참여하여 활동 중에 있다.

3. K사의 이업종 교류회 활동현황

업종이 전혀 다른 협력회사(소성분야, 절삭분야, 전장분야, 화공분야) 5~6사를 1개 그룹으로 편성하여 그룹내에 소속 되어있는 각 회사를 순회방문 하면서 각 사가 보유하고 있는 기술 및 아이디어 등을 제시하여 주고, 방문한 회사의 여러가지 장·단점을 분석, 평가하여 자기회사의 전반적인 수준을 올리고 궁극적으로는 기업이 환경변화에 대응할 수 있는 현장낭비의 철저한 배제를 통한 체질개선의 활동을 말하며 또한 이와 더불어서 상호 순회방문 즉 이업종 교류회를 통한 낭비의 발견 방법과 낭비배제의 실습 및 교육이 접목된 인재양성에 커다란 목적이 있

으며 이렇게 양성된 인재(Instructor:개선활동의 주체라고 함)의 활동으로 인해 개선활동이 지속적으로 가능한 체제를 유지하면서 궁극적으로는 K사가 추구하고자 하는 고객위주의 신 생산 시스템인 수주생산 시스템에 원활히 대응이 가능한 강한 협력회사로 육성시키기 위한 협력회사 지도방법으로 활용되고 있다.



[그림3.1] 이업종 교류회의 위치

과거의 생산성 향상 지도방법인 집중지도 방식은 [그림3.1]의 아래 계단식 개선활동과 같이 목표를 업계 수준까지 가기 위한 개선활동을 주로 하였다. 다시 말하면 경쟁사에게 지지 않기 위한 개선활동으로서 일반적인 IE, QC, VE기법을 중심으로 지식을 습득한 전문가를 위주로 각 사별로 진행해 왔으나 이러한 활동은 지식, 기능을 기본으로 해서 단순히 현재 우리 회사가 처해있는 현상의 문제점에 대해 경쟁사의 벤치마킹을 통하여 경쟁사인 업계 수준까지를 목표로 추진하는 활동이며 과거의 만들면 팔리는 시대인 고도성장 시대에 적합했던 지도방식으로 귀납적 개념의 행위를 주로 하였다. 즉 단기간의 프로젝트개념의 활동으로서 기대 효과치를 얻기 위하여 먼저 ① 현상파악과 원인분석→ ② 개선안 수립→ ③ 개선실시→ ④ 효과파악의 수순으로 진행해 왔다. 그러나 다가오는 21C에서 기업이 생존하기 위해서는 [그림3.1]의 위 S 커브와 같이 목표를 업계의 수준이 아니라 경쟁 우위 수준까지 도달하기 위한 개선활동을 하지 않으면 기업은 살아남을 수 없게 된다. 따라서 대부분의 기업이 생각하고 있는 기존의 업계 수준을 뛰어넘은 Paradigm Shift가 필요하게 된다.

따라서 이러한 패러다임을 변화시키기 위해서는 많은 교육과 자주연구회라는 이업종 교류회를 통한 의식 개혁과 인재 양성이 필수적이다. 또한 이업종 교류회는 과거의 집중지도 방식인 "지지 않기 위한 개선활동"이 아니라 "이기기 위한 개선활동"으로써 자주연구회라는 실천수단을 활용하여 기존의 IE활동이 아닌 이익을 내는 IE활동인 PIE(Profit Industrial Engineering) 활동으로 현장에 접근하는 방법이며 IE, VE, QC기법 외에 경쟁우위 수준을 목표로 이상형과 비교분석→아이디어 발상→공장혁신→이상형 생산체제 구축의 수순으로 진행한다. 이업종에서 종사해온 여러명의 지혜, 즉 아이디어를 창출해서 개선으로 접목시키는 활동이며 이는 귀납법적 접근보다 연역법적 접근이라고 할 수 있다.

4. 지도방법상의 차이점 비교분석(K사의 경우)

본 장에서는 '84년부터 '95년까지 K사가 적용하였던 모기업 지도요원이 1인이 협력회사 1사를 집중적으로 지도하는 방법인 '집중지도' 방법과 '96년 이후부터 현재까지 적용하고 있는 '이업종 교류를 통한 순회지도' 방법과의 차이점을 K사의 협력회사인 C사의 지도사례를 통하여 설명하겠다.

C사는 1974년에 설립되어 모기업인 K사의 1차 협력회사로서 경기도 안산시에 소재하며 자본금은 12.5억, 매출액은 '96년 말 기준 250억 원이며 종업원 240명의 중소기업으로 주요 생산품은 프레스, 용접 관련 부품을 생산하고 있다. C사의 경우는 모기업의 생산성 향상 지도 계획에 따라 대형(大型) 프레스 반의 동일 라인, 동일 테마를 가지고 '86년과 '89년 2차례에 걸쳐 집중지도 방식에 의한 생산성 향상 지도를 받았다. '86년에 실시한 A 프로젝트의 경우는 '86년 3월부터 9월까지 약 7개월간 실시를 하였다. 먼저 현상분석 활동으로서 프레스 라인의 현상 및 문제점을 파악한 결과 가장 큰 문제점으로 대두된 사항이 금형교체 시간이 너무 길어서 가동율이 낮고 생산성이 저조한 사실이었다.

이에 따라 금형교환 시간이 많이 소요되는 주요 원인을 구체적으로 분석한 결과 첫째, 금형의 표준화가 되어있지 않아서 교환 작업시 조정 시간이 많이 걸린다. 둘째, 금형의 높이(Die Height)가 전부 틀려서 금형교환 작업을 할 때 금형의 높이를 맞추는데 시간이 많이 걸린다. 셋째, 금형체결 작업인 클램프(Clamp)작업시 볼트, U홈, 클램프의 미 표준화로 금형체결 시간이 많이 걸린다. 넷째, 스크랩 카터(Scrap Cutter), 스크랩 박스(Scrap Box) 등이 미부착 되어 있어서 스크랩을 치우기 위해서는 작업자가 설비를 세울 수밖에 없으므로 설비 순간정지 시간이 많이 발생한다는 것이 주요 원인으로 분석되었다.

이상과 같이 생산성 저조 요인으로 대두된 금형교체 시간의 낭비 요인을 줄여서 가동율을 올리고 Shot/H수를 올리는데 개선의 초점을 맞추면서 개선 활동을 실시하였다. 주요 개선 내용으로는 금형의 교체시간을 대폭적으로 줄일 수 있는 QDC(Quick Die Change)장치를 부착하였으며 금형의 표준화를 위해 금형의 높이(Die Height)를 일정하게 맞추는 개선 활동과 U홈, 볼트, 클램프의 표준화를 위해 규격품을 구입하였으며 스크랩 처리 시간을 최소화하기 위해 스크랩 카터 및 스크랩 박스를 부착하여 설비의 순간 정지시간을 최소화하였고 이러한 개선 활동을 통해 지도 전 대비 74%의 높은 생산성 향상의 결과를 낳은 성취감을 맛보았다.

A 프로젝트 활동의 장·단점을 간략히 요약해보면 먼저 장점으로서 첫째, 생산성의 개념과 생산성 향상을 위한 기법을 습득하게 되었고 둘째, 대표이사 및 전 종업원이 개선 활동의 필요성을 인식하게 되었으며 셋째, 현장 감독자의 현장 관리 기법을 습득할 수 있는 기회였다고 생각된다. 또한 반성할 점으로는 첫째, 처음 접해보는 활동으로 인해 수용 태세 및 추진 방법상의 시행착오를 많이 범했다는 점과 둘째, 단기간에 많은 효과는 있었으나 사후관리의 관심부족 및 활동 팀의 해체로 인해 효과의 반감을 가져올 수밖에 없었으며 마지막으로 전 사원의 개선 활동이 아닌 특정인원(전담인원) 몇 명만의 활동으로 인해 지속성 측면에서 문제가 있었다고 생각되며 지속적이고 자발적인 개선 활동이 가능한 체제 구축이 되지 않았다는 점이 상당히 큰 문제점으로 나타났다.

또한 1989년에 실시한 B 프로젝트는 '86년에 실시한 A 프로젝트와 동일한 테마인 대형 프레스 라인의 시간당 Stroke수(Shot/H) 90%향상을 목표로 추진하였다. A 프로젝트 활동 결과 초기 184 Shot/H에서 321 Shot/H로 74%의 생산성이 향상된 결과를 보았지만 2년후인 B 프로젝트 추진시의 초기 생산성은 209 Shot/H로 A 프로젝트 활동 결과치 대비 무려 54%나 Down된 현상을 보이고 있었다. 즉 A 프로젝트 실시전의 현상 수준으로 원위치 되어버려 A 프로젝트는 지도 결과 74%의 생산성 향상 효과를 본 것이 아닌 실질적 생산성 향상율은 14%의 효과만 본 것과 같다는 결론이다.

이 사실은 본 지도 방법의 문제점으로 대두되고 있는 개선 효과의 지속적인 유지 관리가 되지 않는 '체제'에 기인한 것이다. 집중 지도방식과 이업종교류의 순회방식을 각 항목별로 비교해 보면 지도방법의 가장 큰 차이점은 개선활동이 그 회사에서 지속적으로 수행될 수 있는 '체제'의 유무라고 생각되며 이러한 '체제'가 유지될 수 있도록 하기 위하여 K사가 '96년부터 적용하고 있는 방법이 이업종 교류방법 이라고 할 수 있다.

C사를 대상으로 실시한 이업종 교류에 의한 활동사례를 보면 1996년 2월부터 12월까지 11개월간 C사의 용접반을 대상으로 하였으며 앞 공정인 프레스 공정에서 나온 부품을 용접반에서 용접을하여 Ass'y화시키고 일부는 도금, 도장 등의 외주 처리 과정을 거쳐 완제품으로 모기업에 납품하는 과정, 즉 프레스 → 용접 → 외주 → 완제품 창고 → 모기업의 공정 중 금번 활동 대상은 용접부터 모기업에 납품할 때까지의 전 공정을 대상으로 하였다. 주요 활동 내용은 공정분석과 시간분석, 라인밸런스 분석, 레이아웃 검토 및 현장의 7대 낭비의 제거 활동에 주력하였으며 궁극적인 활동 목표는 생산리드 타임을 줄여 재공품과 완제품 재고를 감축한다는 목표를 두고서 활동을 전개했다.

본격 이업종 교류 활동에 앞서 2월, 3월은 주로 계층별 교육에 많은 시간을 할애하여 경영자에서부터 일선 작업자까지의 의식 개혁 차원에서 교육에 주력하였으며 또한 전 사적인 Boom 조성 차원에서 프랭카드, 표어, 현장 게시판 등을 부착하여 전 종업원이 같이 참여한다는 공감대 형성에도 주력하였다. 이와 더불어서 현장의 5S활동(정리, 정돈, 청소, 청결, 습관화)을 추진하여 본격 개선 활동을 위한 기반 조성을 하였다. C사는 소성 업체로서 이업종 회사인 절삭업체, 전장업체, 화공업체 등 나머지 4사와 함께 D 그룹에 편성되어서 5사가 상호 순회하면서 이업종 교류회 활동을 '96년 4월과 9월 2회에 걸쳐 실시하였으며 이러한 이업종 교류회를 바탕으로 각 사별로 자체 이업종 교류회를 통한 개선 활동을 하였으며 주요 활동의 일정을 보면 [표4.1]과 같다.

[표4.1] 주요 활동 일정

'96. 2~3월	계층별 교육 및 5S활동
4~6월	1차 이업종 교류회(순회 방문)
7월	관리감독자 교육, 국외 우수업체 견학(일본)
8월	모기업 이업종 교류회 참가, 활동 중간보고
9~10월	2차 이업종 교류회(순회 방문)
11월	자체 이업종 교류회 실시(확산 전개)
12월	종합 활동 보고회 및 '97년 활동 계획 수립

이러한 일정으로 이업종 교류회를 추진한 결과 용접 제품의 생산리드 타임을 1.5일에서 4Hr으로 대폭 줄일 수가 있었으며 이는 주로 용접반의 공정개선과 시간분석에 의한 작업방법 개선으로 인한 라인 밸런스효율 향상, 레이아웃 변경과 용접 지그의 개선 등을 통한 흐름작업으로 유도를 한 결과이다. 또한 이러한 생산리드 타임을 줄이는 활동을 통하여 완제품 재고 일수도 3일에서 1.5일로 1/2로 줄일 수 있었다.

이는 본 활동이 추구하고자 하는 21C 생존을 위한 기업의 체질개선에 역점을 둔 활동이었다. 즉 고객(모기업)의 다양한 부품 요구에 즉시 대응할 수 있도록 생산리드 타임을 최소화시키고

[표4.2] C사의 지도방법 비교표

구 분	집중지도(1인 1사 지도)	이업종 교류회(순회지도)	
시 장 환 경	● 고도성장시대	● 저성장시대	
조 직	● 공식조직(Formal), 피라밋형	● 비공식조직(Informal), 아메바형	
활 동 목 표	● 생산성향상(계수화)	● 인재양성과 개선품토의 기업 체질개선	
활 동 방 법	유 형	● 집중지도	● 순회지도(그룹 편성:5~6사)
	인 원	● 자사 근무자(1~2명)	● 타사/이업종근무자(10~12명)
	기 간	● 6~7개월(한시적, 집중적)	● 1~3년(계속적, 점진적)
평 가 관 점	● 결과(Result)	● 과정(Process)	
접 근 방 법	● 귀납법적 접근	● 연역법적 접근	
아이디어 발상	● 발상의 한계(고정관념)	● 발상 가능(Paradigm Shift)	
필 요 능 력	● 지식(좌뇌)	● 지혜(우뇌)	
특 징	<ul style="list-style-type: none"> ● 교육후 조기에 개선업무 투입 <li style="padding-left: 20px;">- 개선의 기반이 취약 <li style="padding-left: 20px;">- 조속한 시일내 결과 요구 ● 단기간 집중지도로 효과는 크나 지속 유지관리가 힘들다 <li style="padding-left: 20px;">- 일정기간이 경과하면 지도전 수준으로 되는 경향이 높다 ● 기업 경영에의 기여도는 미흡 	<ul style="list-style-type: none"> ● 인재양성을 위한 교육의 비중확대 <li style="padding-left: 20px;">- 개선의 기반 및 저변확대 ● 각 Shop별로 양성된 인재의 지속적 활동으로 개선의 품토 및 체제 구축이 가능함 ● 중장기적으로 기업의 체질변화에 비중을 두며 현장 개선활동에 주력하는 기업의 생존전략 차원의 활동임. 	

아울러 완성품 재고를 절반으로 줄임으로써 재고에 대한 금융비용 부담을 덜 수 있어 현금흐름(Cash Flow)의 신속화가 가능하여 결국에는 기업의 도산을 막을 수 있는 체질로의 변환이 가능하게 되었다. 또한 '96년 12월말 활동 종합보고 실시후 모기업에서 사후관리 개념의 지속적인 관심과 교육을 통한 이업종 교류회와 자체적인 개선 활동이 자발적으로 이루어질 수 있도록 하는 조직을 현재('98.3)까지도 운영하고 있다. '97년 3월 이후 현재까지 C사의 이업종 교류회는 '96년 활동 때의 D 그룹에서 같이 활동한 회사를 제외한 새로운 회사로 재편성하여 C 그룹에 편성되어 실시 중에 있으며 '99년도에는 다시 새로운 그룹에 편성을 할 계획이다. 이러한 방법은 가급적이면 이업종의 회사를 자주 접하면서 그 회사별 장·단점을 자사에 적용시킬 수 있는 이업종 교류회의 장점을 최대한 활용하는데 있다.

따라서 집중지도와 이업종 교류방식의 지도방법상의 차이점을 요약해 보면 첫째, 본격 개선 활동 이전에 공장의 5S활동에 많은 비중을 두었다. 둘째, 경영자로부터 일선 작업자까지 의식 개혁 차원에서 주기적인 교육에 많은 시간을 할애하였다. 셋째, 성과 위주의 결과 중시형 보다는 활동의 과정을 중시한다. 넷째, 한시적이며 단기간의 프로젝트성의 지도개념 보다는 계속적이고 점진적인 개선활동이다. 다섯째, 이업종 교류회를 통한 관리·감독자들이 고정관념을 타파할 수 있는 기회를 제공받을 수 있다. 여섯째, 이러한 일련의 과정을 통하여 Instructor라고 하는 개선활동의 주체요원 양성에 주력하여 활동의 기반을 튼튼히 하였다. 끝으로 개선활동이 기업의 체질을 바꾸기 위한 지속적인 활동이 될 수 있는 '기업의 문화'로 정착시키는데 도움을 주었다는 점이다.

5. 결 론

21C에서 기업이 생존하기 위해서는 경영, 제조, 기술, 마케팅 분야에 대한 패러다임의 변화를 통한 기업의 체질이 바뀌지 않으면 생존할 수 없다는 의미와 같다. 따라서 국내 자동차 회사는 '99년 자동차 수입 자유화에 대응을 할 수 있는 체질변화 활동에 부단한 노력을 해야 할 것이다.

기업의 체질변화를 시키는 방법으로 당장의 눈에 보이는 효과를 위한 활동보다는 시간이 조금 소요되더라도 기업의 근본인 체질을 변화시키는데 주력을 해야 한다고 생각되며 이에 부합된 지도방법이 현재 K사가 추진 중에 있는 이업종 교류에 의한 지도방법 이라고 생각된다.

본 연구는 K사가 '96년부터 현재까지 이업종 교류회를 추진하는 과정에서 문제점으로 대두된 사항에 대한 개선 방안으로서 모기업과 협력회사의 측면으로 구분해서 정리를 하였다.

먼저 모기업 측면에서 보면 첫째, 모기업 지도요원은 이업종 교류회 리더로서의 역할을 충실히 수행할 수 있는 자질과 개선의 전문가로의 육성이 필요하다. 둘째, 원활한 개선활동을 위한 강력한 실천 수단으로서 인센티브와 페널티를 부여하는 실질적인 평가 체제의 도입이 절실하며 셋째, 이업종 교류의 범위를 넓히는 차원에서 이업종 교류의 범위를 현재의 자동차 부품 업체에만 국한하지 말고 타 제조업체, 예를들어 현재 중소기업 진흥공단에서 주관하고 있는 국내의 이업종 교류회와 연계를 통한 명실상부한 이업종 교류회로의 확산전개가 필요하다. 협력회사 측면에서의 개선방안은 첫째, 경영자가 개선 활동에 대한 강력한 추진 의지를 유지할 수 있도록 하는 의식개혁 차원의 프로그램이 필요하고 둘째, 회사의 조직을 현재의 피라미드 조직에서 수평조직(Flat조직)으로 전환을 하고 수평조직 내에서 필요에 따라 비공식적으로 조직을 운영할 수 있는 체제 구축이 시급하며, 마지막으로 회사는 종업원에 대하여 지속적인 교육과 과감한 투자를 통한 인재양성과 개선 활동이라는 풍토가 '기업의 문화'로 자리를 잡을 수 있어야 하겠다.

이상과 같이 자동차 회사인 K사는 지금까지의 이업종 교류회 활동에서 문제점으로 대두된 사항에 대하여 문제점을 보완하여 협력회사 지도에 적용할 필요가 있다고 생각되며 향후 과제로는 협력회사인 C사가 이업종 교류회를 통한 자체 개선 활동을 지속적으로 수행한 개선 활동의 결과를 '96년 활동 실적과 비교 분석 해보는 것과 문제점을 보완하여 보다 효율적인 이업종 교류회의 지도방법을 모색할 필요가 있다고 생각된다.

참고문헌

- [1] 김수홍, "자동차 산업에서의 이업종 교류를 통한 생산성 향상에 관한 연구", 한양대학교 석사논문, 1998
- [2] 기아자동차, 「관리·감독자 역할」, KPS 추진사무국, 1995
- [3] 기아자동차, 「생산성 향상 추진업무 매뉴얼」, 구매본부, 1995
- [4] 구니토모 류이치, 「교세라의 아메바 조직」, 창현출판사, 1996
- [5] 맥킨지 컨설팅사, 「한국 재창조 보고서」, 매일경제신문, 1998.4
- [6] 성영근, 「작업방법 개선을 통한 생산성 향상에 관한 연구」, 인하대 석사논문, 1994
- [7] 이한검, 「인간 행동론」, 형설출판사, 1994
- [8] 중소기업청, 「중소기업 이업종교류 지침서」, 중소기업진흥공단, 1997
- [9] 浅井 隆, 「21世紀の勝者は誰か」, 中央精版印刷(株), 1996
- [10] 金田秀治, 「日本の製造業はこう変わる」, ぱる出版社, 1992
- [11] 篠原 勳, 「トヨタ方式の眞實」, 東洋經濟新報社, 1996