Korean Journal of Social Welfare vol. 40 2000. 2, 97~130

사회복지서비스의 질적 향상을 위한 관리기법으로서 복지 QC 활동에 관한 사례연구*

박 경 일**

이 연구의 목적은 최근 변화하는 복지환경의 여건 속에서 사회복지 서비스의 질적 향상을 꾀하기 위한 과학적인 관리기법의 하나로서 복지 QC (*quality control*) 활동을 사례연구하고, 나아가 우리나라 사회복지기관 및 시설에서 복지 QC 활동의 도입을 제안하는 데 있다. 이를 위하여 이 연구에서는 복지 QC에 대한 전개방법과 기법들을 이론적으로 고찰하고 부산에 소재하고 있는 D 종합사회복지관의 자원봉사담당 사회복지사 3명과 함께 1998년 9월부터 1999년 3월까지 약 6개월에 걸쳐 복지 QC 활동을 실시하였다. 그 결과 D 복지관에서 시행하고 있던 중·고생 자원봉사활동의 문제점과 대책안 마련 등을 특성요인도와 5W1H의 체크쉬트에 의해 구체적으로 발견하고 제시하였으며, 중도탈락률의 감소를 파레트도의 작성에 의해 확인할 수 있었다. 이 연구에서의 복지 QC 활동은 청소년 자원봉사활동에 한정하여 실시된 것이지만, 사회복지행정 조직의 모든 분야에서 활용 가능할 것으로 판단된다. 따라서 이 연구를 바탕으로 사회복지 조직별이나 서비스별 분야에 따라 보다 적합한 한국적 복지 QC 모형을 개발·활용한다면, 복지 QC 활동은 사회복지서비스의 질적 향상을 위한 관리기법의 개발에 기여

---

* 이 논문은 1999년 한국사회복지학회 춘계 학술대회에서 발표된 것을 수정·보완한 것임.

** 동국대학교 사회복지학과 부교수

할 수 있을 것으로 사료된다. 나아가 복지 QC 활동은 향후 사회복지기관의 평가제도에 대비하여 기관 자체가 서비스의 질적 향상을 위한 하나의 노력성 정도를 평가하는 기준으로서도 기여할 수 있을 것으로 사료된다. 그리하여 연구자는 복지 QC 서클 활동의 도입을 위하여 교육용 교재의 개발과 복지 QC 연구회 조직 등 5가지를 제언하였다.

1. 서 론

'삶의 질 QOL'이 중요시되고 있는 오늘날 사회복지계는 복지서비스의 발상 전환을 요청하고 있다. 이러한 사회복지 서비스의 발상 전환이 요청되게 된 이유로는 정상화 이념의 확대와 이용자 중심의 서비스 제공, 그리고 생활상의 문제의 다양화와 복잡화, 사회 및 자연환경의 악화에 의한 각종 장해의 증가 등 복지이념과 복지니드가 변화되고 있기 때문이다.

더욱이 서울시는 1996년과 1997년에 걸쳐 사회복지시설의 회계감사 및 운영평가를 실시하였으며, 1998년에는 15개 광역 지방자치단체에 대해 장애인복지정책을 평가한 바 있다. 1998년에 한국사회복지관협회에서는 우리나라의 사회복지관이 그 책임성과 효과성의 문제에서 대내외적인 도전에 직면해 있는 현실을 직시하고 사회복지관 평가 모형을 연구·개발한 바 있다(최일섭 외, 1998). 나아가 최근 우리나라 사회복지계에서는 사회복지사업법의 개정으로 사회복지시설의 평가제가 도입되어, 1999년 말 사회복지시설에 대한 시범평가가 계획중에 있고 2000년도부터는 점차 그 범위를 시설 및 기관에까지 확대 실시할 계획이다.

이러한 일련의 사회복지계의 변화는 사회로부터 위임받은 공적 조직으로서 사회복지시설 및 기관에 대한 재정의 투명성 확보와 책임성에 대한 사회적 요구에 부합하기 위한 것이며, 나아가 복지이념 및 복지니드의 변화에 대응하여 효율적이고도 효과적인 서비스를 제공하기 위한, 즉 사회복지서비스의 질적 향상을 위한 노력의 일환으로 간주할 수 있을 것이다.

일반적으로 질(*quality*)이란 대상에 따라서 각각의 다른 의미를 내포하고 있다. 즉 질적 향상이라고 할 때, 사업주에게는 주된 요구사항이 비용가치일 것이고, 관리자에게는 그가 달성해야 할 정책이나 목표에 대한 우선 순위일 것이며, 이용자에게는 관리

자의 바람을 충족시켜주든지 비용효과든지 상관없이 그의 문제를 그가 만족할 수 있게 해결해 주기를 바라는 것이다(Cassam & Gupta, 1992: 14~15). 따라서 사회복지서비스에서 질이란 단순히 서비스를 제공하거나 프로그램을 운영하는 것만을 의미하는 것이 아니라 클라이언트의 입장에서 본다면 클라이언트의 욕구에 적합한 것을 말하며, 공급자인 사회복지기관의 입장에서 본다면 클라이언트의 욕구를 충족시켜 주는 서비스의 수준을 의미한다.

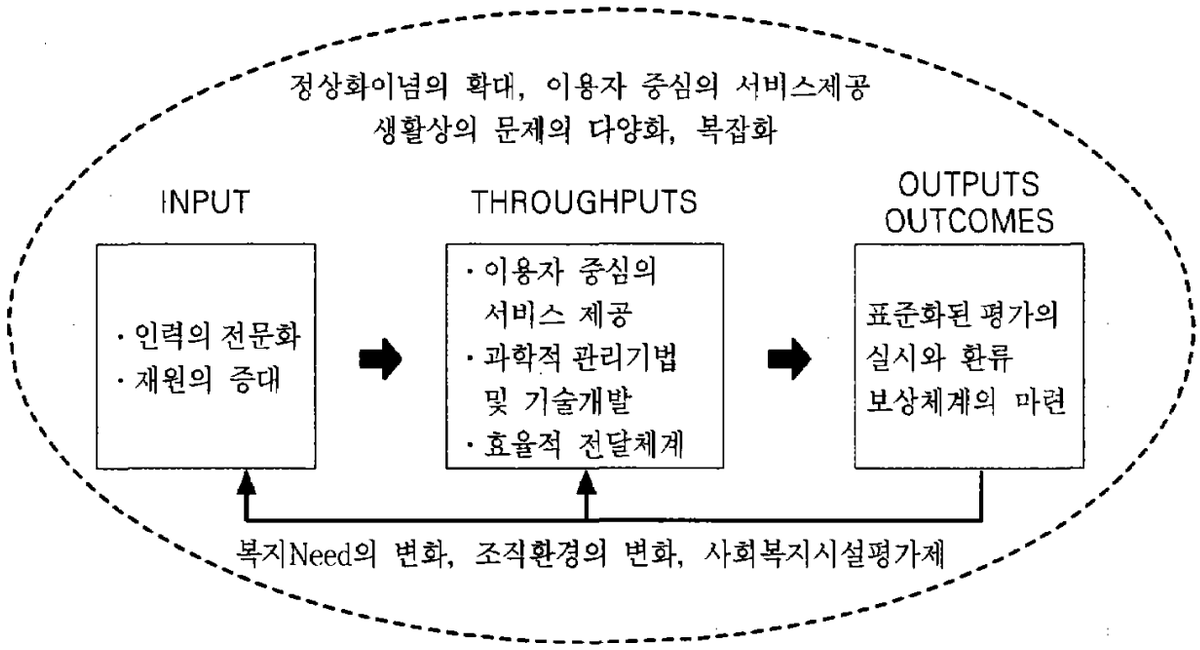
그렇다면 사회복지기관에서 어떻게 서비스의 질을 향상시킬 것인가는 대단히 중요하고도 어려운 일일 것이다. 전미 사회사업가협회(NASW)에서 발간한 《사회사업백과사전》에 의하면 서비스 질의 인증(*Quality Assurance*) 프로그램은 ① 제공된 서비스의 효과성 및 효율성을 체계적으로 평가하기 위하여, ② 이러한 서비스가 이용자에게 요구한 대로 적절하고 완벽한 서비스의 기대에 부응하고 있는지 어떤지를 결정하기 위해, ③ 과정상에서 구체적으로 드러난 어떤 관찰적 결함을 시정하기 위하여 설계되었다고 한다(NASW, 1995: 2298~2299).

사회복지서비스의 질적 향상을 위해서는 다양한 방법과 노력이 전개될 수 있지만 여기서는 다음의 시스템적 측면에서 간략하게 접근해 볼 수 있을 것이다. 먼저 사회복지조직의 투입(*input*)으로서 인력의 전문화와 재원의 증대가 필요하며, 둘째 중간과정(*throughput*)으로서 클라이언트의 요구에 부합하는 이용자 중심의 서비스 제공과 과학적인 기법 및 기술의 개발과 활용 그리고 효율적인 전달체계의 마련, 셋째 산출(*output*) 및 성과(*outcome*)로서 객관적이고도 표준화된 평가의 실시와 환류, 그리고 노력에 상응하는 보상체계의 마련 등 3가지 측면에서 보다 구체적인 방법과 전략이 전개될 수 있을 것이다. 이상의 내용을 기초로 복지환경의 변화와 사회복지 서비스의 질적 향상을 위한 시스템적 접근을 도식화하면 〈그림 1〉과 같다.

이러한 점에 비추어 볼 때, 최근 우리나라 사회복지계의 변화 양상은 사회복지서비스의 질적 향상을 위해 셋째인 평가시스템의 개발과 실시에 초점을 맞추고 있는 것으로 볼 수 있다. 이에 반해 이 연구는 둘째인 과정중심의 접근법에 초점을 두고 사회복지서비스의 질적 향상을 위한 과학적인 관리기법의 개발과 활용의 하나로서 복지 QC를 연구하고자 한다.

지금까지 복지 분야에서 서비스의 질적 향상을 위해 다양한 기법과 활동이 전개되어 왔지만, 복지서비스 관리상의 문제점은 기관장이나 고참 워커 등 유경험자들이 주

〈그림 1〉 복지환경의 변화와 사회복지서비스의 질적 향상을 위한 시스템적 접근



도하고 젊은 사회복지사들은 그러한 방식을 따르는 것이 현실이었다. 이에 반해 이 연구의 테마인 '복지 QC' 활동이란 원래 제조업에서 개발·전개되었던 QC를, 사회복지 서비스 분야에 적용하여 하나의 서비스 관리기법으로서 개발하려는 것을 의미한다. 왜냐하면 QC를 제품에 적용하는 것만큼이나 똑같이 QC를 복지 분야에 활용할 때, 클라이언트와 직접적으로 대면하여 서비스를 제공하는 현장중심의 사회복지사들이 서비스의 질적 향상을 도모할 수 있는 중요한 관리기법의 하나라고 생각되기 때문이다.

따라서 이 연구는 변화하는 복지환경의 여건 속에서 사회복지기관들이 서비스의 질적 향상을 꾀하기 위한 과학적인 관리기법의 하나로서 복지 QC 활동을 사례연구하고 나아가 우리나라 사회복지기관에서 복지 QC 활동의 도입을 제안하는 데 그 목적이 있다. 물론 이 연구에서는 용어의 사용이나 관리기법에 대해 다양하게 논의될 수 있음을 전제로 한다.

2. 복지 QC 활동의 의의와 동향

1) 복지 QC 활동의 의의와 특징

일반적으로 QC(*quality control*)란 소비자가 요구하는 품질의 제품과 서비스를 경제적으로 생산할 수 있도록 조직구성원 전체의 적극적 참여가 뒷받침되어 품질을 유지·개선하는 관리활동을 말하며, 이러한 조직을 QC 서클(품질관리분임조)이라고 일컫고 있다.

QC 서클 활동은 ZD(*zero defect*: 무결점) 운동과 더불어 품질관리의 실천적 관리모형으로 일본에서 1950년대 현장중심의 품질관리를 전개할 목적으로 QC 서클의 결성을 촉구한 데서 기인하여 1960년대 말 전산업체에 보급하여 왔다. 일본과학기술연맹에 의하면 QC 서클이란 '전사적 품질관리'(TQC) 활동의 일환으로서 자기계발·상호계발을 하고 QC 기법을 활용해서 직장의 관리개선을 계속적으로 조원이 참가하여 품질관리 활동을 실시하는 것이다(日本科學技術聯盟, 1982: 1~4).

이러한 품질관리 서클은 종업원들의 소집단으로서 조직적으로 회사의 문제를 해결하고 분석하며 확인하는 일을 한다. 그리하여 서클 구성원들은 그들이 맡은 바 책임영역에서 품질향상과 유사한 업무들을 수행하는데, 이러한 서클의 다섯 가지 주요 핵심요소는 ① 자발적인 참여, ② 참여를 위한 사전훈련(통계분석 및 문제해결기법), ③ 해결할 문제에 대한 참여자들의 선택, ④ 회사 일정 속에서 정기적인 회합, ⑤ 경영진에게 프로젝트 및 해결안의 정기적인 제출이다(Arbose, 1980: 32).

최근 우리나라의 '품질관리분임조'에서 제시되고 있는 QC 서클 활동의 목적을 살펴보면 전사적 혁신활동에 의해 품질과 생산성을 향상하고 일체화 전략에 의해 조직의 체질을 강화하고 조직의 사기를 앙양하며 자주적·지속적 개선활동을 통한 조직 개개인의 잠재능력을 개발한다. 그리고 조직원 전체의 의식을 전환하고 혁신추구의 사고를 함양하고 개개인의 자기계발 실천의지를 사회 전체에 확산하는 것이다(한국표준협회, 1995: 16~17).

한편 사회복지 경영관리의 측면에서 일본에서 제시되고 있는 QC의 정의는 다음과 같다. ① 이용자 중심의 서비스 제공으로서 고객(소비자)은 이용자나 가족이며, 제품은 대인서비스(이용자에 대한 서비스)이다. ② 효율적 측면으로서 기관운영이 공적 재원

에 의존하고 있기 때문에 적은 비용의 고품질 서비스 개발이다. ③ 하나의 수단체계로서 복지종사자 스스로 통계적 품질관리수법을 이용하고 업무내용을 가능한 한 수치화, 수량화하여 목표치(개선 레벨)를 선정한다. ④ 문제해결의 수순을 QC 스토리에 의해 표준화하며, 직원들이 공통적인 문제의식을 갖고 객관적인 개선이나 향상이 나타난다. ⑤ 소집단 활동이 가진 그룹의 다양화는 조직의 체질을 개선하고 강화함으로써 과제해결방법을 적극적으로 개발할 수 있는 유용한 수단일 뿐만 아니라 조직의 활성화에도 기여한다(日本福祉施設士會·福祉QC全國推進委員會 編·著, 1997: 15).

한편 미국의 Salvin은 성공적인 경영을 위한 하나의 열쇠로서 권력과 의사결정에 모든 직원들이 참여하는 참여적 경영을 주장하면서 특히 QC 서클과 Z 이론을 바탕으로 한 일본의 경험이 대표적이라고 하였다. 그러나 그는 참여적 경영방식이 사회복지분야에서는 현실적으로 많은 문제를 내포하므로 아직은 요원한 실정이라고 하였다(Salvin, 1985: 118). 이에 반하여 Weiner는 미국의 인간봉사 서비스 조직에 일본의 효과적인 관리방식이 전파되면서 몇 가지 새로운 문제점이 제기되었지만, QC 서클은 인기 있는 자기관리 방식으로서 채용되었고 QC 서클은 문제해결을 위한 작은 집단으로서 종업원들에게 직무관리와 수행에 향상을 꾀하도록 한다고 하였다(Weiner, 1990: 353).

이러한 상반된 견해에도 불구하고 일본에서 복지 QC 서클 활동은 여러가지 측면에서 성과가 있다고 한다. 전체적으로 보면 법인이나 기관 및 시설의 개선에 있는 이 활동은 시설장을 위시하여 전직원의 문제의식과 개선의식을 높이고 일의 개선 능력을 전직원으로부터 도출할 수 있다. 또한 QC 활동은 직장을 밝게 하고 부서간의 단합과 일을 효과적으로 쉽게 처리하며 이용자로부터 안심감과 신뢰감을 얻을 수 있는 효과가 있다고 한다(日本福祉施設士會·福祉QC全國推進委員會 編·著, 1997: 7).

따라서 복지 QC 활동은 여러가지의 서비스 관리기법과 비교해서 크게 3가지의 특징이 있다. ① 이용자 중심의 복지 서비스 전환을 목표로 전 직원·전 부문을 통한 개선활동·개발활동을 추진하고, ② 직원의 능력을 신뢰하여 과제를 부여하고 직원을 교육하며, 종래의 집단 연수에는 보이지 않는 역동성을 활용하여 직원의 자질향상을 도모하며, ③ 전직원이 참가하고 협력하여 추진한 개선활동을 통하여 상호 신뢰하는 밝고 명랑한 직장을 만든다(全國社會福祉協議會·日本福祉施設士會 編著, 1991: 2).

2) 복지 QC 활동의 동향

미국에서는 1970년대에 이러한 QC 팀들이 자동차 산업 및 기타 분야에서 폭넓게 보편화되었고 비영리기관, 주로 연방 및 일부 주 정부와 지방정부에서 이것을 도입하려는 시도가 있었다(Edwards, 1995: 2016). 일례로 미국에서 실시한 AFDC의 품질관리 프로그램은 공적 부조 급여상의 부정과 낭비부문을 개선하려는 대표적인 시도로서 비용-효과 분석을 통해 주정부들의 정책을 비교 평가하여 연간 수백만 달러의 잠재적인 손해를 감소시킨 것으로 평가되고 있으며(Bendick, 1980: 7~20), 연방 복지 QC 프로그램에 의해 AFDC와 Food Stamp의 과승급여 지불에 대한 회귀분석을 통하여 실패율을 평가한 바도 있다(Hansen & Tepping, 1990: 9).

또한 일본에서도 1989년 '복지 QC' 작업부회가 발족되어(全國社會福祉協議會·日本福祉施設士會 編著, 1991), 1997년 현재 제8회 '복지 QC' 전국 발표대회에 이르기까지 복지서비스 분야의 신관리법으로서 QC 활동이 실시되고 있다(日本福祉施設士會·福祉QC全國推進委員會 編·著, 1997). 뿐만 아니라 1980년대 중반 이후 일본은 지방자치단체에서도 복지QC 활동을 도입하여 실시하고 있는데, 민간기업이 전사적 품질관리(TQC)를 수행하는 것에 대응해서 자치단체가 수행하는 전청적 품질관리를 QCA(*Quality Control of Administration*)라고 칭한다. 일례로서 일립시(日立市)는 일립전선주식회사의 이사직을 겸하고 있던 立花留治 시장이 일립그룹에서 사용하고 있던 QC서클 활동을 도입하였으며, 동생시(桐生市)는 시장의 행정개혁 선거공약에 따라 자매도시인 日立市의 경험을 활용하여 도입한 바 있다(강영기, 1994: 1074~1075). 특히 일립시에서는 QC 활동을 '0M 운동'이라고 부르고 있는데, 즉 3無(무지, 무용, 무리)를 없앤다는 뜻에서 0M이라고 부르는 이 호칭도 전직원들이 QC 활동에 더 친근감을 갖고 QC 활동이 일상화하도록 하기 위한 전략의 하나로서 전직원에게 애칭을 공모하여 선정한 것이다(大田和紀, 1990: 83~84).

우리나라에서는 1975년 한국표준협회가 제조업을 중심으로 제1회 전국 품질관리대회 및 전국품질분임조 경진대회를 개최하였으며, 이후 서비스업체까지 도입되어 범 산업적으로 품질관리 활동이 크게 전개되었다. 최근 우리나라에서도 서비스분야에 대한 관심이 높아져 공업진흥청은 1986년 품질관리 활동의 주요방향의 하나로서 서비스부문 품질관리의 적극적 도입을 강조하고 있다. 그리하여 공공행정 부문에서 서울시내

의 자치단체는 총체적 품질경영(TQM: *Total Quality Management*)을 구행정에 도입하여 행정품질관리제를 운영하고 있는 것으로 보고되고 있고(《한국경제신문》, 1997년 7월 9일), 비영리부문에서는 의료시장개방을 앞둔 국내병원들의 QA(*Quality Assurance*: 품질인증) 운동 즉 보건복지부의 서비스 평가제에 대비하여 서비스 교육 및 품질향상 운동을 본격적으로 추진한 것이 대표적인 사례가 될 것이다(《주간 매경》, 1995년 3월 8일; 최재성, 1997: 37).

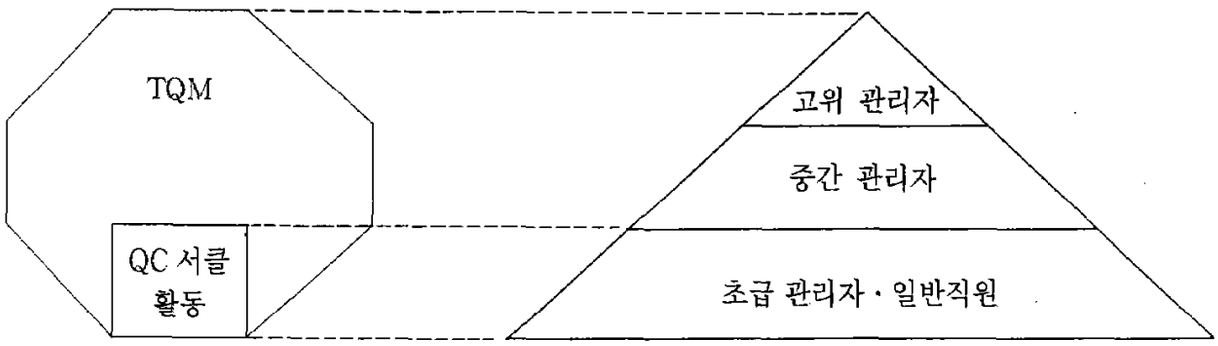
현실적으로 볼 때, 우리나라의 많은 사회복지기관이나 시설에서 소집단 단위로 다양한 집단토의와 문제해결 노력이 이루어지고 있으며, 또한 사회복지사와 전문요원들 간의 사례연구 발표도 공적·사적인 모임을 통하여 실시되고 있다. 그러나 이러한 집단토의나 사례발표에서 보다 과학적인 기법이나 표준화된 절차와 방법을 활용한 복지 QC 활동은 거의 전무한 실정이다.

한편 1993년 동경에서 개최된 QC 분임조 대회에서 QC 분임조 활동을 계속할 것을 희망하는 종업원이 감소하고 있고 개성과 창조성 발휘가 부족하며, 개발·판매·서비스 등의 분야에서 문제해결(원인 추구) 형의 QC 스토리로는 적용하기 어려운 과제가 있다는 문제점이 지적되기도 하였다(류한주, 1994: 103).

이러한 QC 서클 활동의 한계와 문제점에 대해 1980년대 중반 이후에는 고객만족을 최우선으로 고려하는 품질경영(*Quality Management*: QM)으로의 전환이 요구되었고 최근에는 품질경영이 보다 확대된 개념으로서 품질을 중심으로 하는 모든 구성원의 참여와 고객만족을 통한 장기적 성공지향을 기본으로 하여 조직의 모든 구성원과 사회에 이익을 제공하는 종합적 품질경영(TQM: *Total Quality Management*)의 개념이 강조되고 있다. 전미 사회사업관리자 네트워크(National Network for Social Work Managers)에 따르면 TQM은 오늘날 가장 일반적으로 사용되는 관리 스타일인 목표에 의한 관리(MBO)를 대체하는 제4세대 관리 스타일이라고 하고, 오히려 개정된 형태의 TQM이 사회복지기관 관리자를 비롯한 공공기관 관리자에게 가장 적합할 수도 있다(NASW, 1995: 2019)고 한다.

최근 일본에서는 사회복지기관의 경영관리에서 TQM이 강조되고 있는데, TQM이란 소비자 욕구에 적절하고 확실하게 대응하는 기관서비스를 효율적이고 효과적으로 제공하기 위한 품질관리(QC)를 법인의 전체 조직에 걸쳐서(고위관리자와 관리자로부터 현장직원까지) 전 직원의 참여와 협력으로 실시되는 업무개선 운동이라고 한다(日本福

〈그림 2〉 사회복지기관의 경영관리에서 TQM과 QC의 관계도



祉施設士會 · 福祉QC全國推進委員會 編 · 著, 1997) 그리하여 QC와 TQM의 관계를 보면 〈그림 2〉와 같다.

3. 복지 QC 활동의 전개 방법

복지기관의 문제는 크게 보면 조직구조, 인적 자원 및 물적 자원, 프로그램과 서비스, 클라이언트 등의 문제가 있다. 이러한 많은 문제들 중에는 현상 유지를 저해하는 문제와 현상을 월등하게 향상시켜야 할 문제가 있다. 따라서 일반적으로 문제해결을 위한 경영학에서의 관리진행법은 크게 plan(계획) - do(실시) - check(확인) - action(처치)이란 PDCA 관리사이클로 이루어지고 있다.

실제 이러한 관리 사이클은 사회복지기관이나 시설에서 일상적으로 계획을 수립해서 일을 하고 있다고 생각되지만, 현실적으로는 이러한 관리과정에 따라 진행되지 못하고 있는 것이 사실이다. 그리하여 일본 사회복지계에서는 서비스의 질을 표준화하기 위해 과학적, 객관적 자료에 기초한 새로운 관리기법으로서 복지 QC를 도입하여 실시하고 있다.

이러한 문제들을 개선하고 서비스의 질을 표준화하기 위한 단계적 활동이 14가지 단계의 QC 스토리(*Story*) 식 문제해결 순서이다. 과거에는 7단계로서 ① 테마의 선정, ② 현상파악과 목표설정, ③ 활동계획의 작성, ④ 요인 해석, ⑤ 대책의 검토와 실시, ⑥ 효과의 확인, ⑦ 표준화와 관리의 정착이 제시되었었다(日科技連門題解決研究會, 1985: 49~50). 이에 대해 Crosby는 종합적 품질관리의 의미에서 품질향상의 14단계를 제안

〈표 1〉 QC 스토리와 크로스비의 품질 향상 14가지 단계

	문제 해결 단계(QCS)	크로스비 단계(CS)
1	문제점의 파악	관리 공약
2	테마의 결정	품질 향상의 구성
3	추진 그룹의 결성	품질 측정
4	활동 계획의 입안	품질 원가
5	현상 파악	품질 인식
6	목표의 설정	시정 조처
7	요인의 해석	무결점 계획
8	개선안의 검토	감독자 교육
9	개선안의 실시	무결점일
10	개선 효과의 확인	목표 설정
11	표준화	과오 원인 제거
12	관리의 정착화	포상
13	활동의 반성	품질 자문 위원회
14	금후의 과제	반복 시행

자료 : 유영학, 1996, pp. 164~165를 참조하여 재작성.

한 바 있는데, QC 스토리식 문제해결 순서와 품질향상의 14단계를 비교하면, 〈표 1〉과 같다.

이 연구에서는 복지 QC 활동의 진행 수순을 10단계의 전개과정으로 구분하여 살펴보고자 한다. 첫째, QC 서클을 편성한다. 구체적으로 어떤 추진조직이 좋은가는 한마디로 말할 수 없지만 기관의 규모, 현재의 직제, 조직과의 관계에서 각 분야별로 편성한다. 리더와 멤버는 같은 직장내의 사람들로 구성하는 것이 기본형태이고, 평소에 활동할 때는 10명 이하(될 수 있으면 3~7명 이하)가 좋으며, QC 분임조 활동 추진의 책임자는 주로 조직의 장(최상급자, 부서의 장, 부과장 등)이다(김태종 외, 1997: 132~134). 특히 품질관리 분임조를 처음으로 도입 결성할 경우에는 이를 추진하는 사람이나 QC 서클의 리더(분임조장)는 QC 서클 활동의 목적과 의의, 추진방법, 중지를 모으는 방법(브레인스토밍, 브레인라이팅 등), 역할분담, QC 기법을 구성원들에게 확실히 이해시키며 회의를 이끌어 나간다.

일본의 경우, 조사 결과에 의하면 QC 활동 시간은 30~60분이 전체의 55%로 가장 많고 다음이 1~2시간이며, QC 활동 시간대는 작업이 끝난 후가 76%로 가장 많고 부정기적 11%순으로 나타났다(松田 龜 松, 1982: 57). 전체적인 QC 활동 기간은 1~2년

까지 긴 경우도 있으나 가능한 한 6개월 이내가 바람직하다.

둘째, 문제점을 발견하고 파악한다. 문제점 파악에서 우선적으로 다루어야 할 문제는 복지서비스를 취급하는 조직의 문제, 서비스의 진행 방법에서의 문제점이나 이용자가 개선하기를 바라는 욕구가 있는 문제, 기관장이나 부서장의 방침을 구체화시킬 수 있는 문제들이다. 그리하여 QC 서클 분임조들은 함께 모여서 이러한 문제들을 토의하고 발견한다.

셋째, 테마를 선정한다. 테마는 그것을 보면 QC 서클 활동이 어떤 것인지를 짐작할 수 있도록 해야 하며, 가능한 한 1행으로 표시하고 '○○에 있어서 △△의 ××' 라는 형식을 취하는 것이 좋다. '○○'는 서비스명이나 프로그램명, '△△' 는 특성이나 문제점, '××' 는 목적이나 목표달성을 나타낸다. 부득이한 경우에는 부제를 다는데, 활동의 포인트를 표시하는 것으로 한다(김태종 외, 1997: 141). 테마 선정시의 유의점으로는 ① 조직이나 부서의 목표에 공헌하는 테마, ② 대책이나 결과가 명백히 나타날 수 있는 테마, ③ 목표를 수치화 하여 보여줄 수 있는 테마, ④ 현상을 수치화 하여 파악할 수 있는 테마 ⑤ 참여자 전원이 역할을 분담할 수 있는 테마를 정하도록 한다. 특히 테마를 정하는 데에는 분임조 전원이 납득하는 것이 중요하며, QC 서클 활동은 자주적으로 문제나 과제의 해결을 위해 도전해 나가는 활동이므로 좌절이나 실패없이 계속적으로 활동해 나가기 위해서는 너무 고차원적인 문제나 과제를 선택해서 도중에 좌절되는 일이 없도록 유의해야 한다.

넷째, 현상을 파악하고 목표를 설정한다. QC 서클 분임조들이 함께 모여서 테마에 관한 현상 데이터를 수집하여 현상을 파악하고 조치를 취하여 대상(특성치)을 결정한다. 즉 무엇을, 누구를, 언제까지 할 것인가에 대한 목표와 기한을 결정한다.

다섯째, 활동계획의 작성이다. 테마가 결정되고 추진그룹이 결성되면 다음으로 활동계획이 입안되는데, 이러한 활동계획에는 스케줄 작성, 역할분담, 예산, 활동계획서의 작성이 있다. 활동계획서에는 ① 테마명과 서클명, ② 서클 리더명과 멤버명, ③ 테마선정 이유, ④ 기대되는 효과, ⑤ 활동스케줄과 역할분담, ⑥ 예산 등이 작성되어야 한다(日科技連門題解決研究會, 1985: 58). 그리고 계획 작성시 모두가 참여하여 이해할 수 있는 계획을 세운다. 왜냐하면 전원이 서로 협력하는 계획의 내용을 자세히 안다는 것이 계획대로 일을 추진하는 데 편리하기 때문이다(활동계획서의 작성 방법에 대해서는 이 연구의 〈표 3〉을 참조할 것).

여섯째, 요인을 분석한다. 요인분석은 특성치의 현상을 조사하여 데이터를 정리하고, 질문내용 등(시간대, 직원의 근무상태, 조직환경의 분석) 주요인을 결정하는 것이다. 이러한 요인분석에서는 주로 특성요인도를 활용하여 문제의 원인을 찾아내는 것이 유용한데 특성요인도에 대한 설명은 이 연구 복지 QC 기법의 〈그림 6〉에서 자세히 살펴볼 것이다.

일곱째, 대책안을 책정하고 실시하는 단계이다. 대책의 검토와 실시는 대책에 관한 아이디어를 모으고 대책내용(방법, 수순, 시기 등)을 검토하는 것으로 주로 5W1H 방식을 활용하는 것이 유용하다(대책안은 이 논문의 〈표 3〉을 참조할 것).

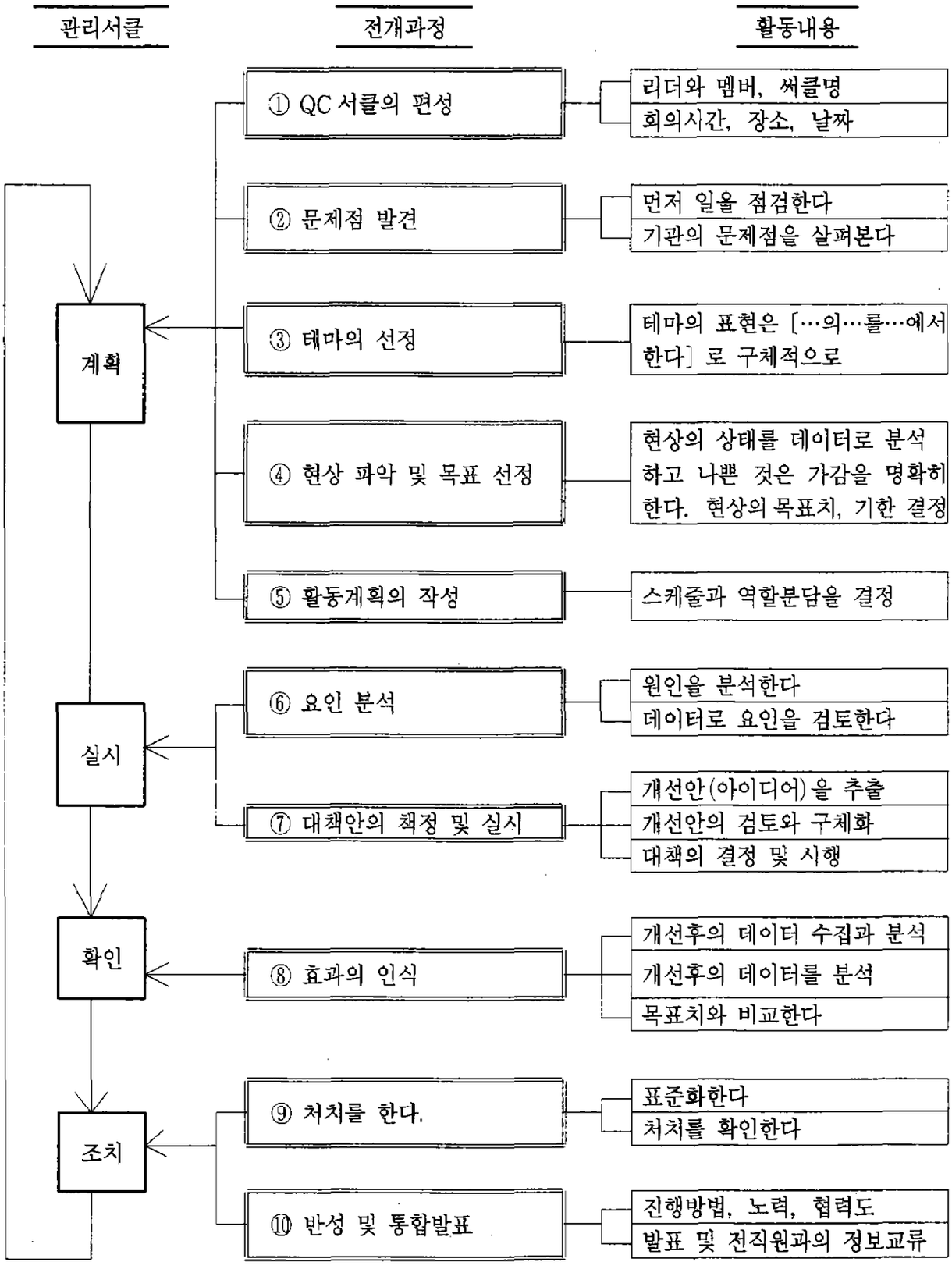
여덟째, 그 동안 복지 QC 활동을 진행해 나온 결과에 대한 효과를 확인하고 인식한다. 즉 효과의 인식이란 서비스 품질의 향상, 비용의 절감, Ct의 서비스 만족도 등 복지 QC의 활동에 대해 분임조들이 객관적으로 평가하고, 해결된 문제가 조직이나 기관에 어느 정도 공헌했는가를 목표치와 데이터를 비교하여 수치로 표시하는 활동이다. 이것은 서비스 질의 개선활동이나 문제 및 과제해결의 효과성을 많은 사람들에게 이해시키기 위해서 필요하다.

아홉째, 처치와 관리의 표준화이다. 처치와 관리의 표준화는 복지 QC 분임조들이 그 효과를 확인하고 난 후, 성과에 대하여 관계자들이 개선안을 실시하고 효과가 확인될 때 다시금 그러한 상태로 빠지지 않도록 재발방지 대책을 실시하는 것이다.

마지막으로, 반성 및 통합 발표의 단계이다. 이 단계에서 분임조장은 분임조원이 스스로 활동 효과를 검토하고 각자 반성해서 자주적인 활동을 해나가도록 유도한다. 이것은 분임조활동의 사후관리적 측면에서 중요한 것이며, 이를 위해 자기진단용 레이더 차트와 분임조활동 체크리스트를 활용하는 것이 바람직하다. 반성과 평가는 QC 서클 활동의 객관적인 결과도 중요하지만, 이 보다는 오히려 QC 서클 활동의 진행방법에 대한 연구나 문제해결에 몰두하는 자세, 노력, 팀으로서의 협력도 등에 중점을 두고 평가한다(石川 馨, 1985: 234). 그리고 발표시 유의사항은 문제해결의 수순에 입각하여 이해하기 쉽게 도표와 그림을 활용하고 기관장이나 스탭도 참가해서 조언하며, 다른 직원들과의 정보교류와 QC 활동에 대한 인정과 보람을 갖는다. 그리고 분임조 전원의 협력, 관계부문의 협력, 고생한 점등을 적당히 곁들인다.

이상의 내용을 요약하여 PDCA 관리 사이클과 '복지 QC' 활동의 전개과정 및 활동내용을 나타내 보면 〈그림 3〉과 같다.

〈그림 3〉 '복지 QC' 활동의 전개과정



자료 : 日本福祉施設士會 · 福祉QC全國推進委員會 編 · 著, 1997, p. 79 참조하여 재구성.

4. 복지 QC 활동의 기법

품질관리의 기본적 자세는 평소와는 다르다는 차이를 찾아내어 그 원인을 해결하려는 것으로 이러한 차이를 조사하여 눈에 보이는 그림으로 만드는 도구가 QC 기법이다. 복지 QC 활동에서는 과제해결을 위해 집단토의법, 데이터 수집법, 데이터 분석처리법, 요인분석·대책안의 책정법, 그리고 효과의 확인법 등 여러가지의 기법이 활용될 수 있다. 여기서는 그 중에서도 주요 기초적인 기법 즉 'QC의 7가지 도구'에 관해 간략히 서술하고자 한다.

1) QC의 7가지 도구

(1) 파레트도

미국의 경영 자문가인 주란 박사는 1897년 파레토 법칙과 1907년 로렌쯔 곡선을 응용하여 파레트도를 작성하였다. 파레토 그림(*pareto chart*)은 위 도해법을 응용하여 가로축에 불량원인이나 불량항목의 크기를 차례로 적고, 세로축에 불량품 수나 손실금액의 누적백분율(%)을 잡은 그래프에 의해서 불량품 수나 손실금액의 대부분은 극히 적은 수의 불량항목에 의해서 점유되고 있음을 밝히는 것이다(한국표준협회, 1993: 41).

즉 파레트 분석기법은 어떤 사건에 많은 요소가 관계되어 있는 경우 그 요소들 중에서 그 사건과 관계가 깊은 요소를 발견해내는 기법으로서 다음과 같은 특징을 가지고 있다(全國社會福祉協議會·日本福祉施設士會 編著, 1991: 13). ① 어느 항목이 가장 문제되고 있는지를 볼 수 있다. ② 각각의 항목이 전체에서 어느 정도 비중을 차지하는가를 알 수 있다. ③ 문제의 핵심 등을 눈으로 이해할 수 있으므로 설득력이 있다. ④ 복잡한 계산을 필요로 하지 않고 간단히 작성할 수 있다. ⑤ 개선후의 효과증대를 위하여 개선전과 비교를 위한 그래프의 활용이 가능하다(파레트도는 이 연구의 사례분석 가운데 효과의 인식에서 작성한 〈그림 7〉을 참조하기 바람).

(2) 특성요인도

특성요인도(*fish bone chart*)는 1953년 일본의 이시가와 가오루(Ishikawa kaoru) 교수가 가와사키 제철에서 품질관리를 지도할 때 처음 사용되었다. 이는 복지서비스의 개

선을 추진하기 위해서 문제되고 있는 특성—사건이나 상태, 결과 등—에 대하여 그 원인과 요인을 밝히는 데 유용하다. 즉 특성요인도는 문제가 있는 특성과 그것에 영향을 주고 있다고 생각되어지는 요인과의 관계를 정리하여 물고기의 뼈 같은 그림으로 그려지는 것이기에 어골도(漁骨圖라) 고도 불린다.

이러한 특성요인도는 전체에 대한 각 부분의 구성요소를 나타내는 구성요소 전개형, 결과에 대해 원인을 나타내는 원인추구형, 목적을 위한 수단을 나타내는 대책추구형 3가지의 유형으로 구분하여 그릴 수도 있다(한국표준협회 역, 1994: 56). 특성요인도 작성상의 주의사항으로는, 가능한 많은 사람의 의견을 모으고 데이터를 활용하여 구체적인 의견, 사실에 기초하여 정리하며 모든 요인을 선택하여 세세한 요인을 소골에 기입한다. 그리고 원칙으로서 대골(大骨)은 4개 이상, 중골(中骨)은 3개 이상, 소골(小骨)은 3개 이상으로 최소한 30항목 이상의 요인을 취급한다(全國社會福祉協議會·日本福祉施設士會 編著, 1991: 14). 특성요인도는 이 연구의 제5절 사례분석 가운데 요인분석에서 작성한 〈그림 6〉을 참조하기 바란다.

(3) 브레인 스토밍 (Brain Stroming)

A. 오즈본이 개발한 브레인 스토밍은 직역하면 머리에 폭풍우가 일어난다는 말로, 몇 명이 모여서 집단으로 아이디어를 모으는 토의방법이다. 브레인 스토밍을 할 때 다음의 4가지를 지키는 것이 중요하다. 즉 다른 사람의 발언을 비판하지 않고 자유로운 발언을 환영하며, 발언은 많을수록 좋고 남의 아이디어에 편승한다(김태종·박해근·고용해, 1997: 140).

(4) 체크쉬트

QC 기법들 중에는 현상 파악을 위하여 데이터를 눈으로 볼 수 있도록 하는 것이 중요한데, 체크시트란 종류별로 자료를 뽑거나 확인절차를 누락시키는 일이 없도록 체크를 하는 것만으로 간단히 결과를 알도록 만들어진 표나 그림으로서 문제점을 발견하여 개선테마를 정하고 예비 조사단계에서 활용하기 좋다. 체크시트에도 종류가 많은데 기록용 체크시트는 자료를 항목별 위치별 등으로 분류해서 표를 하여 나타내는 그림이며, 점검용 체크시트는 미리 수행해야 할 항목을 전부 써놓고 점검이 끝난 항목부터 순서대로 표시해 나간다.

(5) 산포도

대응하는 2종류의 특성에서 직선 x의 특성과 직선 y의 특성 사이에서 x의 변화에 대응하여 y가 변하는 경우에 양자간에는 "상관관계가 있다" 라고 말하고, 이것을 그림으로 나타낸 것을 산포도라고 하며 상관의 유무를 통계적으로 판단하는 방법을 상관분석이라고 한다. 산포도를 만드는 목적은 대응하는 2종류의 데이터에 대해서 그 산포된 상태를 보고 ① 관계가 있는가 없는가, ② 관계가 있다면 어떤 특성치를 규격치의 범위에 넣기 위해서는 요인을 어떤 값으로 조절하면 좋은가를 조사하는 데 사용하는 것이다(한국표준협회, 1993: 125).

(6) 히스토그램

히스토그램은 데이터의 존재 범위를 어떤 구간에서 분석해 각 구간에 있는 데이터의 출현도수를 헤아려 도수표를 만들고 이것을 그림으로 나타낸 것이다. 이러한 히스토그램은 분포의 상태를 보기 쉽고, 분포의 정도를 눈으로 보는 것이 가능하고 데이터가 어떤 선을 중심으로 어떤 평균을 가지고 있는지를 알 수 있으며 분포가 어떠한 형태를 하고 있는지 알 수 있다(全國社會福祉協議會·日本福祉施設士會 編著, 1991: 17).

(7) 관리도

관리도(*control chart*)의 역할을 한마디로 말하면 공정에서 자명종 역할을 하는 것이라고 말할 수 있는데, 관리도의 점이 안정상태를 나타내지 않는다는 것은 지나칠 수 없는 이상한 원인이 있기 때문이므로 즉시 그 원인을 찾아내고 제거해야 한다. 관리도상에서 볼 때, 관리도의 점이 상한(上限) 관리한계선(UCL)보다 많이 나타난 것과 하한(下限) 관리한계선(LCL)보다 적게 나타난 것이 있다. 이때 왜 그러한 현상이 있었는가를 기관장에게 원인을 조사하여 보고하도록 한다. 좋은 원인이 찾아지면 기관 기준량 설정을 향상시키고, 나쁜 원인에 대하여는 재발 방지책을 강구해 나간다(유영학, 1996: 120).

작성의 순서는 ① 데이터를 수집하고, ② 데이터에 기초한 선그래프를 작성하며, ③ 데이터의 평균치를 산출하여, ④ 그래프에 평균치의 평균관리선(*Center Line*: CL)을 기입한다. 그 다음 ⑤ 상한 관리한계선(UCL)과 하한 관리한계선(LCL)을 기입하여, ⑥ 평균관리선과 상·하한 관리선간의 관리도의 점들을 고찰한다. 평균치와 상한관리

한계선, 하한관리한계선의 공식은 다음과 같다(依田浩, 1989: 821).

$$*\text{평균치} = \frac{\text{데이터 합계}}{\text{데이터의 수집회수}}$$

*상한관리한계선(UCL) = 평균치 + 3√평균치; *하한관리한계선(LCL) = 평균치 − 3√평균치

관리도는 이 연구의 제5절 사례분석 가운데 문제점 발견에서 〈그림 5〉를 참조하기 바란다.

2) 신 QC의 7가지 도구

신 QC 7가지 도구는 생각하는 방법을 부여하는 QC 수법으로서 ① 연관도법, ② 친화도법, ③ 계통도법, ④ 매트릭스법, ⑤ 매트릭스 데이터 해석법, ⑥ PDPC법, ⑦ 애로 다이어그램법을 말하고, 약칭으로 N7이라고도 부른다. 신 QC 7가지는 수치 데이터에 의한 해석을 주류로 하는 QC 수법과는 달리 설계적 어프로치를 위한 수법이 대부분이므로 주로 언어 데이터의 정리·해석 등에 적용된다. 보다 구체적인 내용은 일본 전국사회복지협의회 편, 정종우·선우덕 역(1999) 《사회복지기관 서비스향상 가이드》와 김태종, 박해근, 고용해(1997: 187~191)의 《최신품질관리론》을 참조하고 이 연구에서는 지면의 제약상 자세한 내용을 생략한다.

이상으로 QC 7가지 도구와 신 QC 7가지를 합하면 14가지가 되지만 QC 서클대회 등에서도 QC 기법을 전부 활용할 수는 없다. 대개는 파레토도, 특성요인도, 브레인스토밍, 그래프 등의 활용이 대부분이다. 그 밖의 기법도 사용하면 큰 성과를 볼 수 있음에도 불구하고 사용하지 않는 이유는 QC 기법을 배웠어도 그것을 실제로 사용하려고 하지 않고, 다루기로 했던 테마에 대해서 실천하지 않으며, 다루기 위한 훈련을 상사나 간부진들이 행하지 않는다는 점 등을 들 수 있다(한한수, 1995: 466). 따라서 기관의 규모나 직원의 능력에 맞추어서 교육 및 훈련을 통하여 하나하나 습득해 나갈 수 있는 노력과 자세의 전환이 필요하다. 이상의 내용을 기초로 QC 활동의 단계와 QC 기법의 사용정도를 요약해 보면 〈그림 4〉와 같다.

〈그림 4〉 QC 활동의 단계와 QC 기법

전개수순	활동의 단계	QC 7							신 QC 7						
		특성요인도	파레트도	관리도/그래프	체크쉬트	히스토그램	산포도	층별	친화도법	연간도법	계통도법	매트릭스도법	에로우다이아그램도법	PDPC법	매트릭스/데이터해석법
1	직장의 문제를 발견한다	○	○	○	○	○	○	○	◎	○			○		
2	테마를 선정한다	○	○	○	○	○	○	○	○	◎		◎	○		
3	현황파악과 분석한다	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎		◎	○	◎			
4	목표를 설정한다		◎	◎	◎	◎									
5	활동계획을 마련한다											○	○		
6	중요한 요인을 발견한다	◎	○	○					○	◎	○	○			
7	대책을 검토하고 입안한다	○								○	◎	◎		○	
8	대책의 실행계획을 마련한다											○	◎	◎	
9	대책을 실시한다				◎								◎	◎	
10	효과를 파악하여 성과를 확인한다		◎	◎	○	◎	○	○							
11	표준화로 처치한다			◎	○	○					○	◎	○		
12	활동보고를 한다														

◎ : 매우 많이 활용한다. ○ : 활용할 수 있다.

자료 : 日本福祉施設士會 · 福祉QC全國推進委員會 編 · 著, 1997, p. 96.

5. 복지 QC 활동의 사례연구

1) 복지 QC 활동의 실시배경

이상에서 고찰한 복지 QC 활동의 전개방법과 기법들을 사회복지조직에서 직접적으로 실천하기 위하여 연구자는 부산광역시 동래구에 위치한 D 종합사회복지관의 청소년 자원봉사 담당 워커와 복지과장 및 재가복지 담당 워커의 합의하에 복지 QC 서클을 편성하였다.

처음에 복지 QC 서클을 편성하고자 할 때, 연구자는 복지관 내의 다른 사회복지사와 어린이 집의 보육교사 및 여타 관련 인원을 포함하여 집단 결속력이 높은 7~8명으로 구성하고자 하였다. 그러나 복지관의 현실을 고려할 때 많은 인원이 같은 시간의 분임조 활동에 투입될 경우, 청소년복지 이외의 서비스 업무나 프로그램의 제공에 방해가 될 수 있음을 감안하여 청소년 자원봉사서비스 업무와 관련이 깊은 사회복지사들을 중심으로 복지 QC 서클을 편성하였다. 그리하여 연구자는 이들 분임조들과 함께 1998년 9월 둘째주부터 1999년 3월 셋째주까지 매주 1회 금요일 오후 3시부터 4시 30분까지 1시간 30분 동안 복지 QC 활동을 전개하였다.

복지 QC 활동을 전개하게 된 동기는 D 복지관의 주변 환경이 많은 중·고등학교와 인접해 있으므로 이들의 효율적인 활용 방안이 필요했고, 이전에 D 복지관에서 제1회 '해냄' 청소년 자원봉사활동(1998. 7. 3~14)을 실시한 경험이 있었지만 중·고등학생의 중도탈락률이 의외로 높게 나타나고 있다는 청소년 자원봉사 담당 워커의 문제인식이 있었기 때문이었다. 즉 청소년 자원봉사 담당 워커는 복지관에서 실시한 제1회 청소년자원봉사활동의 문제점이 무엇이며, 어떻게 이 문제점을 해결해 나가야 할 것인가에 대해 비록 구체적이고 체계적인 방안이 설정되어 있지는 않았지만, 문제를 해결하고자 하는 확실한 의지를 지니고 있었다. 그리하여 연구자와 복지 QC 서클은 보다 구체적이고 과학적인 방법으로 문제점을 파악하여 대책안을 마련하고 활동계획표에 따라 수준 높은 서비스를 제공한다면, 향후에 실시할 제2회 '해냄' 청소년 자원봉사활동(1998. 12. 23~30)의 활성화를 꾀할 수 있을 것으로 생각하였다. 참고로 QC 서클의 편성을 요약 정리하면 〈표 2〉와 같다.

〈표 2〉 QC 서클 편성 (1998년 9월 11일)

본부등록번호		매달 회의 회수	주1회
구성인원	3명(남1, 여2명)	1회마다 회합시간	1.5시간
서클 리더	청소년 담당워카 K	회의시간	PM 15:00~17:00
서클멤버 1	복지관의 과장 B	테마건수	2건
서클멤버 2	재가복지담당워카N	QC 활동기간	1998.9~1999.3

※ OHP, 슬라이드 ※서클 추진자 : D 대학의 P 교수

2) 복지 QC 전개과정에 의한 활동상황

(1) QC 서클 편성 및 오리엔테이션

자원봉사 분야를 담당하는 사회복지사와 자원봉사활동과 관련된 사회복지사를 대상으로 서클을 편성하고 제2회 해냄 자원봉사활동이 시작되기 전까지 해야 할 역할과 과제들에 대해 분임조원들은 합의하였다. 이 서클의 편성시 대학생 자원봉사자들이 배제된 이유는 동계 방학기간중에 실습이 있어 이들이 학기중에 지속적으로 참여할 수 없었기 때문이었다. 실제 실습 대학생들을 제2회 해냄 자원봉사활동에 투입하게 된 이유는 복지 QC 활동을 전개해 나가면서 분임조원들의 제안이 있었기 때문이다. 서클 추진자는 복지관의 자원봉사실에서 제1회부터 4회에 걸쳐 복지 QC에 대한 의의와 이론적 배경 및 기법을 사전 교육하였으며, 매회 모임 종료시 분임조원들에게 차기 모임에서 해야 할 과제와 역할을 부여하였다.

(2) 문제점 파악 및 테마의 선정

일반적으로 청소년 자원봉사활동의 문제점들을 지적해 보면, ① 입시위주의 교육으로 인해 봉사할 시간적 여유가 없거나, ② 봉사활동이 불규칙이며 지속성이 없고 봉사기간을 이수하고 난 후 봉사활동의 중단, ③ 자발적인 봉사활동이 아니라 점수따기식의 활동으로 인한 봉사의식의 희박, ④ 적극적인 의욕이나 동기에 비해 전문적 지식, 구체적 방법과 기술 부족, ⑤ 봉사영역이 단순한 업무보조에 한정, ⑥ 청소년 봉사활동자수의 급격한 증가로 인한 프로그램 투입 지도인력(자원봉사 코디네이터)의 부족, ⑦ 학교와 지방자치단체의 적극적 지원과 협조 결여, ⑧ 봉사활동의 사후 확인 및 평가의 소홀, ⑨ 봉사 프로그램과 학습과의 연계 미비, ⑩ 자원봉사활동의 예산 및 보상체계

의 부족, ⑪ 자원봉사단체나 기관과 학교와의 연계 부족, ⑫ 안전사고에 대한 대비책의 불비 등을 들 수 있다(류기형 · 박경일, 1998: 310).

D 복지관에서 실시하고 있는 청소년 자원봉사활동의 문제점을 파악하기 위하여 연구자는 복지 QC의 기법인 브레인 스토밍 대신 우리나라 조직문화의 특성상 자유롭게 의견을 잘 전개하지 않는다는 점을 고려하여 아이디어 개발기법인 침묵발상법(BW: *Brain Writing*) 쉬트를 활용하였다. 즉 조원들이 대화 없이 5분 동안 3개의 아이디어를 돌아가면서 쉬트에 쓰도록 하고 이를 30분 동안 진행하여 18개의 문제점을 도출하였다. 서클 조원들이 도출한 많은 문제점들 가운데 중도탈락이 제1회 해냄 자원봉사활동에서 가장 큰 문제점으로 지적되었다. 그리하여 테마는 "학생 자원봉사자의 중도탈락률 감소와 지속적인 봉사활동의 유도"로 정하였다.

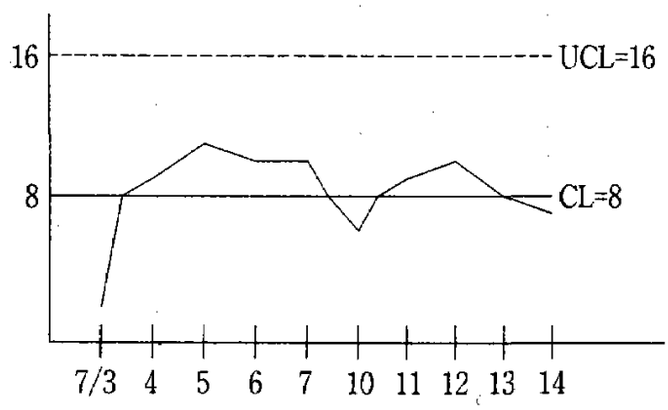
이 테마를 선택한 보다 구체적인 이유는 1997년도 한국사회복지관현황 조사보고서에 의하면 자원봉사자를 활용하는 데 가장 큰 문제점으로서 '자원봉사자들이 중도에 그만둔다'가 72.8%로 나타나 자원봉사활동의 지속성과 책임성 부족이 가장 큰 문제점으로 드러났기 때문이다. 뿐만 아니라 이 복지관의 중 · 고교생 제1회 자원봉사활동에서 등록자 32명이 10일간 단 한번이라도 결석하지 않고 전원이 참여한다면 서비스의 생산량은 320명이 될 것이다. 그런데 제1회 자원봉사활동에서 전체 등록자 중 1회라도 결석한 봉사자가 79명으로 집계되어 중도탈락률이 24.7%로 높게 나타났기 때문에, 제2회 해냄 자원봉사활동에서 중도탈락률을 5% 이내로 감소시키고 현 자원봉사자들을 제3회에도 지속적으로 봉사활동에 유도하고자 하였다.

(3) 현상파악 및 목표설정

현상파악을 위하여 제1회 중고생 자원봉사활동의 일자별 중도탈락자 수에 대해 관리도를 작성하여 원인을 분석하였다. 관리도의 작성은 전술한 복지 QC 기법 중 관리도 계산공식을 참조하여 10일의 기간중 중도탈락자 수를 평균한 7.9명이 중앙관리선이 되고 16.4가 상한관리한계선, 0.4가 하한관리한계선으로 나타났다. 그리하여 관리도의 해석 결과, 일자별 상한관리한계선과 하한관리한계선을 넘어서는 중도탈락자는 없었으나 열흘의 기간중 6일이 평균치보다 높음을 알 수 있었다. 따라서 자원봉사담당 워커는 평균 중도탈락률보다 높은 요일 즉, 자원봉사활동의 시작 다음날과 끝마치기 전날들에 대해 보다 세심한 주의를 기울여 청소년들의 봉사활동을 유도해야 할 것이다.

〈그림 5〉 제1회 중·고생 자원봉사 활동의 일자별 중도탈락자 관리도

일	결석자	계산방식
7/3	2명	
4	9명	
5	12명	
6	9명	등록자 32명
7	9명	평균치=79/10=7.9
10	5명	UCL=8+3√8=16.4
11	9명	LCL=8−3√8=0.4
12	10명	
13	8명	
14	6명	



한편 중도탈락에 대한 아래의 요인분석에 의해 나타난 문제점들을 중심으로 10가지의 구체적인 목표들을 설정하였다. 그 결과 봉사자가 점수보다는 봉사활동 자체에 관심을 가질 수 있도록 하는 것을 가장 우선순위가 높은 목표로 설정하였고, 다음으로는 복지관 직원들의 자원봉사자에 대한 인식쇄신과 사전준비 철저, 단기봉사활동 프로그램 마련, 실습 대학생을 자원봉사관리자로 투입하는 것들을 목표로 설정하였다. 여기서 단기봉사활동의 프로그램 마련은 제1회 자원봉사활동에서 나타난 문제점으로서 중·고등학생들이 보충수업을 하므로 봉사활동 기간이 길어질수록 중도탈락률이 높아진다는 점을 고려하여 목표로 설정되었다. 그리고 실습 대학생을 자원봉사관리자로 투입하기 위하여 연구자는 관리자의 역할과 과업에 대해 실습 대학생들에게 사전교육을 실시하였다. 〈그림 5〉는 제1회 중·고생 자원봉사활동의 중도탈락자 수에 대한 관리도의 보기이다.

(4) 활동계획의 작성

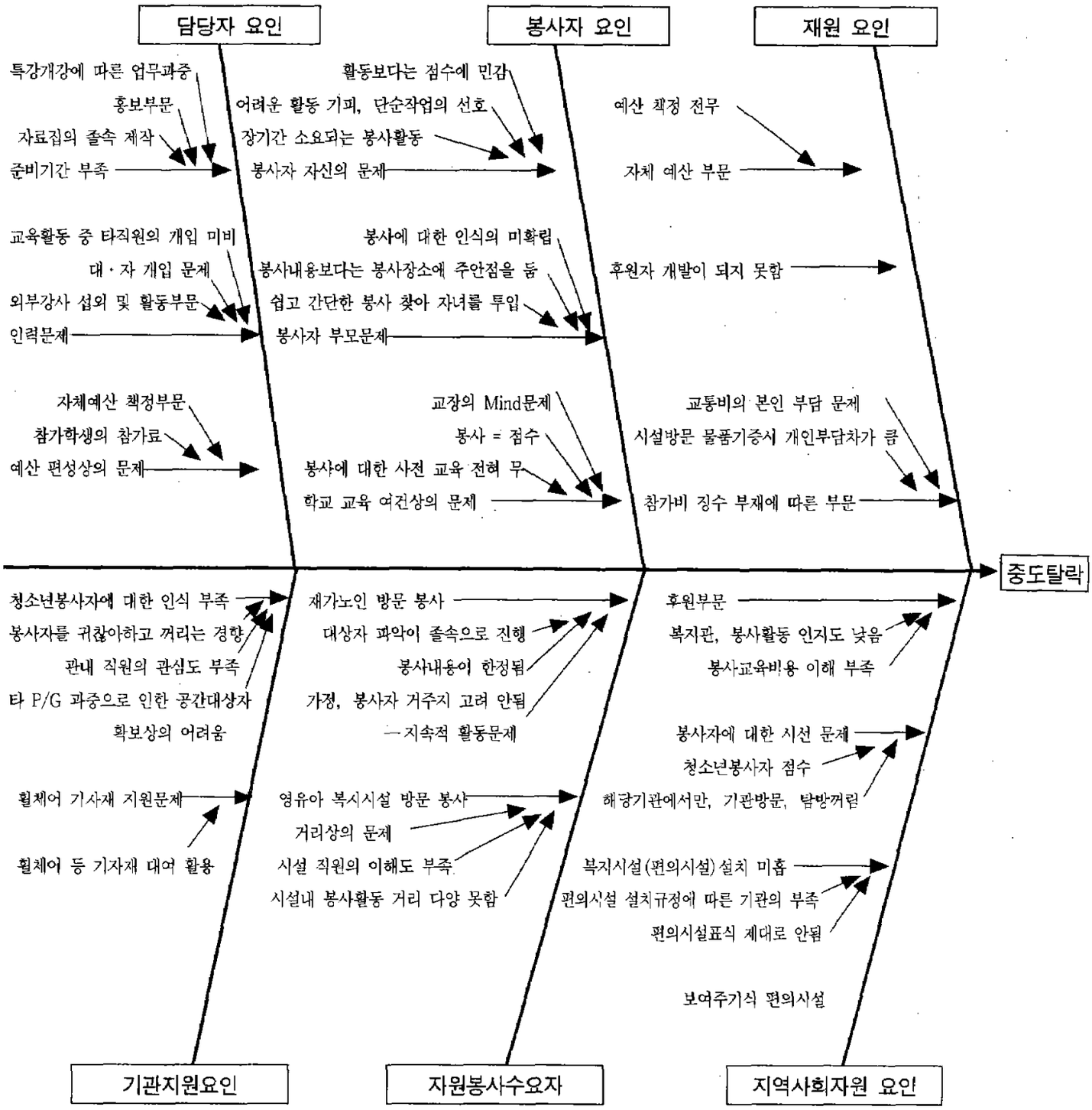
서클 리더 활동의 시작에서부터 통합발표에 이르는 복지 QC의 전개과정에 따라서 담당자의 선정 및 추진해야 할 내용과 사용해야 할 기법으로 구분하여 세부활동 추진계획을 Gannt 도표로 작성하고 역할분담을 합의하였다. 이와 같은 활동계획의 작성을 통하여 복지 QC 활동의 전개과정에서 해야 할 일들이 설정됨으로써 제2회 해냄 자원봉사활동의 준비와 관리가 보다 체계적이고도 과학적으로 이루어질 수 있었다. 복지 QC 스토리에 의한 자원봉사 QC 서클의 활동계획과 추진내용을 보면 〈표 3〉과 같다.

〈표 3〉 복지 QC 스토리에 의한 활동계획과 추진내용 및 활용기법

활 동 계 획	담당자	9월				10월					11월				12월				1월				추 진 내 용	QC 기법활용
		1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
QC 서클 편성 및 오리엔테이션	전 원	------	------	———																			· 복지QC에 대한 분위기 조성 · 복지QC에 대한 맴버구성 및 교육 · 써클명 합의: "해냄"	프린트물 4회 제시
문제점 파악 및 테마의 선정	전 원		------	——																			· 해당명칭 작성 · 복지QC에 대한 교육 · BW방식에 의한 테마 선정 · 테마의 검토(객관성, 수량화)	Brain Writing, 관리도
활동계획의 작성	K, N					----------	----------	———															· 복지QC에 대한 교육 및 역할담당 · Leader의 역할인식 및 과제부여 · 자원봉사활동의 프로그램	Gannt 도표
현상파악 및 목표설정	K, B						------	------	——														· BS에 의한 현상요인 파악 · 제1회 자원봉사활동에 대한 계량화	Brain Storming
요인분석	전원								----------	———													· 자유토론의 문제 요인별 가중치 부여 · 6개 영역의 특성요인도 작성	특성요인도, 체크리스트
대책입안과 실시	K, N														----------	———							· 대책에 대한 담당자 선정 및 역할부여 · 대학생 자원봉사 코디네이터 사전교육	체크리스트, (5W1H)
효과의 확인	K, B																		----------	———			· 사전설문지 배포 및 부모동의서 작성 · 사후설문지 분석	파레트도, 설문지
표준화 관리의 정착	K																		----------	----------	———		· 수료증 수여 · 지속적 참여를 위한 회보 발송	
평가 및 통합발표	전원 K																		----	———			· 반성을 위한 문제점 토론 및 발표회 · 관장 및 타부서 Wr의 참관과 관심유도	자기평가 체크리스트

*------: 계획, ———: 실제활동

〈그림 6〉 중·고생 자원봉사활동의 특성요인도



(5) 요인분석

전술한 바와 같이 청소년 자원봉사활동에 대해 다양한 문제점이 지적될 수 있지만, 복지 QC 분임조원들은 중도탈락에 대한 요인으로 크게 담당자 요인, 봉사자 요인, 재원 요인, 기관지원 요인, 자원봉사 수요자 요인, 지역사회자원 요인 6가지로 구분하여 대골(大骨)로 표시하고, 각각에 따라서 세부적인 중골과 소골로 나누어 특성요인도를 작성하였다. 그 결과 중도탈락에 대한 요인과 청소년 자원봉사활동의 문제점을 한눈에 쉽게 파악할 수 있었고, 특히 6가지의 큰 요인에 따른 세부요인들을 찾아냄으로써 복지 QC 서클이 해야 할 대책안의 마련을 일목요연하게 고찰할 수 있었다(〈그림 6〉).

(6) 대책안의 책정 및 실시

상기의 특성요인도에 의해 도출된 문제점들에 대해 복지 QC 분임조원들은 함께 20가지 이상의 다양한 대책안을 마련하였다. 이 가운데 전술한 10가지의 목표설정에 따라 각각의 대책안을 확정하고 대책안이 보다 구체적으로 실시되기 위하여 언제, 누가, 어디서, 무엇을 할 것인가라는 5W1H에 입각한 체크쉬트를 작성하여 각 멤버들이 해야 할 역할과 담당자 및 일자에 대해 합의하였다. 이와 같이 체크쉬트를 마련함으로써 복지 QC 활동의 전 과정이 효과적으로 관리될 수 있었고, 제2회 해냄 자원봉사활동에서 청소년들이 바라는 서비스의 질적 수준을 향상시킬 수 있었다. 참고로 5가지의 대책안 책정 체크쉬트를 제시하면 〈표 4〉와 같다.

(7) 효과의 인식

효과의 인식단계에서는 복지 QC 서클이 정한 테마에 따라 구체적으로 어떠한 개선효과가 나타났는가를 객관적인 데이터로 증명하는 것이 중요하다. 그리하여 연구자는 제1, 2회 '해냄' 자원봉사활동의 중도탈락률 비교한 파레트도와 만족도 설문조사를 통하여 그 효과를 확인하고자 하였다.

먼저 제1회 자원봉사활동에서 열흘 동안 320명 중 79명이 중도탈락 하였으므로 중도탈락률은 24.7%였고, 6가지의 요인에 따라 중도탈락한 수는 봉사자 자신 요인이 40명으로서 중도탈락률의 12.5%, 담당자 요인 6.3%순으로 나타났다. 제2회 '해냄' 자원봉사활동에서도 6일간 384명중 24명이 중도탈락하였으므로 중도탈락률은 6.37%였고, 6가지의 요인에 따라 중도탈락한 수는 봉사자 자신 요인이 12명으로서 중도탈

〈표 4〉 목표설정 및 대책안의 마련에 따른 수행정도

순위	목표 설정	대 책 안	when	who	where	what
1	봉사자가(점수보다는) 활동 자체에 관심을 가질 수 있도록 한다.	1. 자원봉사인식 프로그램 개발 (의식교육강화)	23일	관장, B 워커	강당	시청각(봉사하며 배운다)
		2. 흥미를 유발할 수 있는 프로그램의 기획 1) 폐식용유를 이용한 재활용비누제작(수거→제작→판매(환경단체기증)→평가까지) (판매는 보류) 2) 도서수거 3) 장애 체험 프로그램	1), 2) 24, 26, 28일 3) 29일	실습생 (담당자) B 워커	동래구일대 (안락 2동 멕시칸 치킨) 복지관	아파트 및 주택-폐식용유 수거, 제작, 판매 휠체어체험(휜지팡이, 목발)
2	기관내 직원들의 자원봉사자에 대한 인식을 쇄신한다.	1. 직원의 자원봉사자 교육에의 투입 : 관장님, 어린이집 교사(원감) (관장님만 투입)	23일 13:00	관장님	강당	격려사
		2. 자원봉사 프로그램의 공동진행 : 인솔, 자료집제작, 홍보 및 조별 활동지도 등의 프로그램 전반	12월 7일 ~12일	B 워커 N 워커 L 워커	동래구일대	전단지 배부
3	사전준비를 철저히 한다.	1. 준비기간을 충분히 둔다.	9월~12월 22일 (약 3개월)	담당자	복지관	프로그램기획
		2. 담당자외 별도의 준비팀 구성	12월 14일~	실습생 8명 복지QC 팀	복지관	자료집제작 인솔, 관리등
4	단기 봉사활동 프로그램을 마련한다.	1. 1주 미만의 단기 봉사활동	12월 23 ~30일(6일간)	청소년봉사자	복지관 지역복지기관	봉사교육 및 활동
		2. 1박 2일 캠프식 프로그램(시설방문봉사) : 방문시설 및 참가비 등이 문제됨(캠프 유보, 시설방문만)	12월 29일	청소년봉사자 실습생	애광양로원, 성애원	방문봉사 및 물품기증
5	대학생 자원봉사자를 투입한다.	1. 학생 8~10명당 1인의 대학생 봉사자를 배치. 2. 대학생봉사자에 대한 사전모임 및 교육을 실시한다.	21일	실습생 8명	자원봉사자실	자원봉사 사전교육

락률의 3.3%, 담당자 요인 1.3% 순으로 나타났다. 각각의 요인에 따른 중도탈락자 수는 설문조사와 청소년들과의 면담을 통하여 도출된 데이터를 활용하였지만, 학생들의 중도탈락은 물건이 아닌 사람이기 때문에 6가지의 개별적 요인만으로 발생된 것은 아니고 복합적으로 이루어질 수 있다는 것을 전제로 해야 할 것이다. 그리하여 전술한 복지 QC의 기법 중 파레트도의 작성요령에 따라 누적 그래프를 비교한 결과, 제1회 자원봉사활동의 중도탈락률이 24.7%에서 제2회 6.3%로 감소되었음을 확인하였고, 중도탈락자의 주된 요인인 봉사자 자신요인을 제1회 12.5%에서 제2회 3.1%로 감소하여 그 개선 효과를 확인할 수 있었다.

그리고 봉사활동에 대한 사전·사후 설문조사를 실시하여 봉사활동에 대한 학생들의 태도변화와 만족도 및 발전방향을 비교·고찰하였으며, 이 QC 활동의 두번째 테마인 지속적인 봉사활동에 대해 설문지를 통하여 분석한 결과 "기회가 되면 꼭 다시 참여하고 싶다"라고 응답한 학생들이 82%나 되어 복지 QC 활동의 효과를 확인할 수 있었다.

결국 이러한 개선효과와 만족도는 여타 다른 요인들이 작용할 수도 있었겠지만, 연구자는 무엇보다도 복지 QC 활동을 통한 사전준비의 철저와 과학적이고도 체계적인 관리기법의 활용에 의한 것으로 사료된다.

(8) 처치와 관리의 표준화

제2회 '해냄' 자원봉사활동에서 나타난 문제점들에 대해 복지 QC 활동 전개과정에서 활용한 여러가지 기법, 즉 아이디어 모집과 관리도에 의한 문제점 발견, 특성요인도에 의한 요인분석, 활동계획표의 작성과 체크쉬트에 의한 대책안의 마련 등을 활용하여 문제를 해결한다. 그리고 제3회 청소년 자원봉사활동을 효과적으로 달성해 나가기 위하여 계속적으로 복지 QC 활동을 전개하여 본 복지관의 자원봉사 분야의 업무에 대해 관리를 표준화해 나가도록 해야 할 것이다.

(9) 반성 및 통합발표

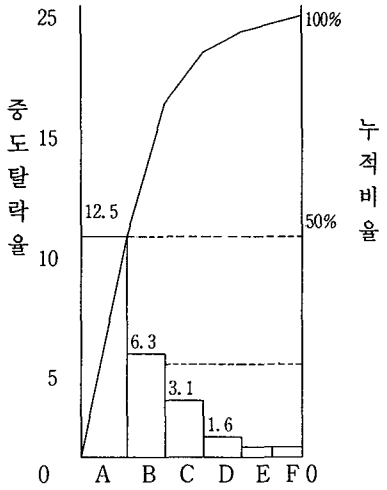
끝으로 복지 QC 분임조원들은 자기평가 체크리스트를 작성하여(지면상 생략) 복지 QC 활동 전개과정상에 나타난 문제점을 반성하고 성과에 대해 멤버 전원이 만족도를 확인할 수 있었다. 이 단계에서는 관장님과 타부서의 워커들도 참여하여 그 동안의 복

〈그림 7〉 요인별 중도탈락자 파레트도 (작성자 : P)

요 인	1회 (32명등록)		2회 (64명 등록)	
	결석자 수	탈락률	결석자 수	탈락률
합 계	79	79/320 = 24.7	24	24/384 = 6.3
봉사자 자신(A)	40	12.5	12	3.3
담당자(B)	20	6.3	5	1.3
자원봉사수요자(C)	10	3.1	5	1.3
지역사회(D)	5	1.6	1	0.3
재원(E)	3	0.9	1	0.3
기관지원(F)	1	0.3		

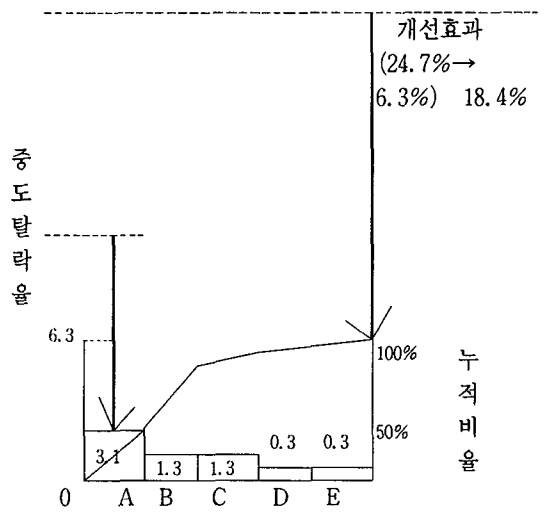
중도 탈락자의 데이터

(1998. 7. 3~7. 14)



제 1 회 자원봉사(개선전)

(1998. 12. 23~30)



제 2 회 자원봉사(개선후)

지 QC 활동에 대해 설명과 발표를 통하여 복지관내의 다른 부서에서도 활용할 수 있도록 기관장의 원조와 지지를 확인하였다.

이상으로서 종합사회복지관에서 자원봉사 담당 워커와 추진자는 복지 QC를 시작하고 종결한 후 반성 및 토의 시에 다음과 같은 문제점과 과제들을 발견할 수 있었다.

① 복지관에 맞는 QC 모형을 개발하여 프로그램의 기획 및 운영, 평가단계까지 본 모형에 따라 사업이 진행될 수 있도록 해야 한다.
② 목표에 도달하는 수단을 서클멤버 전원이 참가하여 충분히 검토하지 못했다.
③ 통계적 방법에 의한 해석이나 관리방법을 서클멤버가 충분히 이해하지 못했다.
④ 관장과 함께 다른 사회복지사나 직원에게 복지 QC에 대한 이론 교육을 하지 않았다.
⑤ 제조업의 경우 물품생산 및 불량률이 수량화될 수 있지만, 인간을 대상으로 하는 사회복지서비스 분야에서 수량화 또는 계량화하기 어려운 점이 나타날 수 있으므로 사회복지서비스에 변형 없이 복지 QC를 그대로 적용하기에는 다소 무리가 있었다.
⑥ 주로 서클추진자와 리더에 의해 복지 QC 기법들이 작성되었고 멤버들의 즉흥적인 발상이 많았다. 그리하여 리더는 다른 멤버들도 경험할 수 있도록 기회가 제공되어야겠다. 참고로 Middleman은 QC 팀의 전문적 의사결정과 관련하여 리더의 임기를 한정하고 교대로 리더를 선임하여 전체직원이 경험할 수 있도록 해야 한다고 제안한 바 있다(Middleman, 1984: 31~44).
⑦ QC 활동은 팀워크를 요구한다. 그러나 복지관의 경우 담당자마다 고유 업무를 가지고 있으므로 한 부서의 단위 프로그램 과정에 멤버 모두가 참여하여 계획표대로 역할 분담을 충분히 할애할 시간적 여유가 없었다.
⑧ 차후에는 관장님 이하, 어린이집 교사, 복지관 여타 직원이 함께 할 수 있는 단위 프로그램을 개발하여 복지 QC 활동에 대한 직원들의 인식 고취를 도모할 필요가 있다.

6. 결론 및 제언

복지 QC 활동은 전인적(全人的) QC의 일환으로서 서비스 질의 향상을 위해 물적 요소보다는 인적 요소가 더욱 중요하다는 의의와 특징을 갖고 있다. 이러한 인적 요소의 중요성에서 보면, QC 서클 활동은 서비스 분야에서 더욱 유용할 수가 있다. 왜냐하면 사회복지서비스의 활동 성과는 대부분이 물적 요소보다는 인적 요소인 직원과 클라이언트에 의해 크게 좌우되기 때문이다. 그리하여 이 연구에서는 3명의 워커와 추진자가 6개월간에 걸친 복지 QC 활동을 통하여 청소년 자원봉사활동에서 중도탈락률의 감소라는 개선효과와 만족도의 향상을 확인할 수 있었다. 물론 이러한 개선효과와 만족도는 여타 다른 요인들이 작용할 수도 있었겠지만, 연구자는 무엇보다도 복지 QC 활동을 통한 사전준비의 철저와 과학적이고도 체계적인 관리기법의 활용에 의한 것이었다고 사료된다.

한편 이 연구의 복지 QC 활동이 비록 청소년 자원봉사 프로그램에 한정하여 실시된 것이지만, 이 연구에서 활용한 복지 QC 활동의 전개과정과 다양한 기법들은 사회복지행정 조직의 모든 분야나 프로그램에서 활용 가능할 것으로 판단된다. 따라서 이 사례연구를 바탕으로 사회복지 조직별이나 서비스별 분야에 따라 보다 적합한 한국적 복지 QC 모형을 개발하여 활용한다면, 복지 QC 활동은 사회복지조직에서 서비스의 질적 향상을 위한 관리기법의 하나로서 기여할 수 있을 것이다.

나아가 복지 QC 활동은 향후 사회복지기관의 평가제도에 대비하여 기관 자체가 서비스의 질적 향상을 위한 하나의 노력성 정도를 평가하는 기준으로 기여할 수 있을 것으로 사료된다. 왜냐하면 사회복지시설 평가제도의 목적이 클라이언트에게 양질의 사회복지서비스를 제공하기 위한 것이며, 평가의 기본방향도 실적이나 성과 중심이 아니고 양질성을 확보할 수 있는 과정(*Process*) 중심으로 접근해야 한다는 것을 강조하고 있기 때문이다(김통원, 1998: 126~142).

따라서 이상의 사례연구 결과를 바탕으로 연구자는 우리나라의 사회복지행정 조직에서 복지 QC 활동을 도입하기 위하여 다음과 같은 몇 가지를 제언하고자 한다.

첫째, 사회복지행정 분야의 관심 있는 사람들로서 복지 QC 연구회를 조직하고 우리나라 사회복지기관 및 시설의 실정에 적합한 복지 QC 모형과 교육용 교재를 개발할

필요가 있다.

둘째, 서비스의 질이 중요하다는 의식이 사회복지기관 및 시설의 모든 직원들에게 보편적으로 인식되어, 사회복지사들은 이용자인 클라이언트(고객)의 입장에서 생각하고 문제를 해결해 나가는 자세가 습관화되어야 할 것이다.

셋째, 기관장 및 관리자들은 모든 직원이 참가하여 자주적인 복지 QC 서클활동을 할 수 있도록 분위기를 조성하며 활동을 지원할 수 있는 조건을 정비한다. 즉 시간, 장소의 제공과 활동 재원의 확보 및 평가에 의한 보상, 그리고 법인의 자격으로 발표대회의 개최 등이 이루어질 수 있도록 한다.

넷째, 사회복지기관 및 시설내에 복지 QC 서클 추진자를 결정하여 교육시키고, QC 서클 리더와 멤버에 의한 사례연구를 발표하여 문제해결능력과 과학적인 관리기법들을 습득하며, 관련정보를 서로 교환할 수 있는 기회를 부여한다.

다섯째, 특히 최근에는 QC 서클 개념에 권한부여(*Empowerment*)를 한 자율경영팀의 도입이 늘고 있는데, 기관장 및 관리자들은 일선 사회복지사들에게 임파워먼트를 제공할 필요가 있다. 왜냐하면 사회복지사들이 그들의 활동에 권한과 능력을 부여받음으로써 주인의식과 책임감을 느끼게 되고 그들의 서비스 활동과 과업을 보다 의미 있게 만들 수 있을 것으로 생각되기 때문이다.

그러나 서비스 분야와 제조업과의 차이점 등으로 인하여 세심한 주의 없이 기업의 품질관리 분임조를 사회복지행정 조직에 그대로 적용한다는 것은 한계가 있음을 인정해야 한다. 그러므로 향후 한국적 복지 QC 모델을 개발하고자 할 때, QC와 관련된 이슈로서 하부의 원할한 의사결정 문제, QC 서클(팀)의 참여에 임시직이나 자원봉사자의 배제문제, QC를 위한 예비훈련의 문제로서 기술·기법의 개발과 비용 및 시간의 투자문제, QC 활동에서 사회문화적 조직의 차이(일본과 미국)와 철학과 기법 양자의 조화 문제 등이 중요한 이슈와 전망이 될 것이다(Middleman, 1984: 31~44).

끝으로 최근 연구자는 부산, 대구, 울산 지역의 사회복지사와 자원봉사관리자들에게 복지 QC의 기법과 추진방법을 강의하면서 이들이 많은 관심과 의욕을 표명하고 있음을 느낄 수 있었다. 문제는 관심과 느낌만이 아니라 실제 사회복지사와 자원봉사관리자들이 자신의 조직 속에서 복지 QC 서클을 편성하여 적극적으로 추진해 나가는 실천력과 의지력에 달려 있다고 생각된다. 따라서 최근 복지환경의 변화에 대처하고 양질의 서비스 제공을 위하여 한국사회복지관협회나 한국사회복지사협회, 그리고 시설

연합회 등에서 주관이 되어 복지QC 활동을 적극적으로 도입 실시하고, 이를 기초로 사회복지계는 우리나라 사회복지행정 조직의 실정에 적합한 복지QC 모형을 개발해야 할 것이다.

■ 참고문헌 ■

강영기. 1994. "자치행정의 품질관리제도 : 일본 자치체의 품질관리제도를 중심으로." 《한국행정학보》 제28권 제3호(가을). pp. 1069~1090.

김태종 · 박해근 · 고용해. 1997. 《최신 품질 경영론》 한올출판사.

김통원. 1998. "사회복지수용시설 평가제의 도입과 대비전략 : Self-Assessment 결과를 중심으로." 《한국사회복지의 패러다임 전환》 한국사회복지학회 1998 추계학술대회. pp. 123~144.

류기형 · 박경일. 1998. "청소년 자원봉사활동의 활성화를 위한 생활구조요인 분석 : 부산광역시 중 · 고등학생을 중심으로." 《사회복지연구》 제8집. pp. 309~336.

류한주. 1994. 《TQM에 의한 경영혁신》 한국생산성본부.

박경일. 1999. "사회복지기관에서의 복지QC 활동에 관한 사례연구." 《한국사회복지학회 1999 춘계 학술대회발표자료집》. pp. 201~219.

石川 馨. 노형진 역. 1985. 《日本的 品質管理 : TQC란 무엇인가》 京文社.

松田 龜 松. QC研究會 역. 1982. 《QC란 무엇인가? QC를 알 수 있는 책》.

五島武裕. 한국표준협회 역. 1994. 《품질관리분임조 곤경에 처했을 때 Q & A》.

유영학. 1996. 《품질 혁신과 일등품질을 위한 사례 중심의 품질 경영》 한국표준협회.

일본 전국사회복지협의회 편. 정종우 · 선우덕 역. 1999. 《사회복지기관 서비스향상 가이드》 인간과 복지.

최일섭 외. 1998. 《사회복지관 평가모형 개발연구》 한국사회복지관협회.

최재성. 1997. "공공조직 및 비영리조직에서의 품질경영(TQM)과 이에 대한 자가진단식 평가방법." 《장애인고용》 제26호. pp. 34~41.

한한수. 1995. 《품질관리》 경문사.

한국표준협회. 1993. 《알기 쉬운 QC 7가지 도구》 한국표준협회.

大田和紀. 1990. 《自治體組織の活性化》 ダイヤモント社.

依田 浩. 1989. 《品質管理入門》 朝倉書房.

日科技連門題解決研究會. 1985. 《TQCおける問題解決法》 日科技連出版社.
日本福祉施設士會・福祉QC全國推進委員會 編・著. 1997. 《福祉QC活動ガイドブック》.
全國社會福祉協議會・日本福祉施設士會 編著. 1991. 《福祉QC活動の實際》.

Arbose, J. R. 1980. "Quality Control Circles: The West Adopt a Japanese Concept." *International Management.* December.

Bendick, M. 1980. "Quality Control in a Federal State public Assistance Program." *Social Work Administration.* 4(1). Haworth Press.

Cassam, E. & Gupta, H. 1992. *Quality Assurance for Social care Agencies: A Practical Guide.* Longman Group UK.

Edwards, R. L. 1995. *19th Encyclopedia of Social Work.* Washington. D. C. : National Association of Social Workers.

Hansen, M. H. & Tepping, B. J. 1990. "Regression Estimates in Federal Welfare Quality Control Programs." *American Statistical Association.* 85 Issue 411(9).

Salvin, M. 1985. *An Introduction Services Management.* New York: Haworth Press.

Weiner, M. E. 1990. *Human Services Management.* Belmont: Wadsworth Pub.

A Case Study on the Welfare QC Activity as a Management Technique for Improving Quality in Social Welfare Service

Park, Kyung-Il (Dongguk University)

The purpose of this paper is a case study on welfare QC circle which is considered as one of the management techniques to improve service quality among recently changing welfare environment. Futhermore this paper is also to suggest a new introduction of the welfare QC circle in korean social welfare agency. To accomplish these purpose, this study theoretically examines activity process and techniques of welfare QC circle. In practice, three social workers and one supervisor working at 'D' community welfare center in pusan are participated during six months. As a result, we founded the specific problems that is aroused from youth volunteer group within by fish bone chart, and proposed the alternative choices by 5W1H check sheet, and also certified to decrease turnover ratio in youth volunteering by pareto chart. This study, however, has its limitation in selection only one case study on welfare QC circle of youth volunteering. Welfare QC circle could be much contributed as one of the management techniques to enhance the quality of social welfare service from the viewpoint of the customer, If it is well developed korean welfare QC model which is suitable to social welfare organization and service. Therefore, in order to introduce welfare QC circle in korean social welfare organizations, I would like to suggest to find out a useful text of welfare QC and organize some welfare QC study groups including other suggestions.