

성공적인 무재해 운동을 위한 무재해 소집단 활동 활성화 대책

1. 무재해 소집단 활동의 의의

무재해 소집단은 사업장 안전보건 추진체제의 일환으로써 그 자주활동에 의하여 라인관리를 완성하고, 작업의 위험을 장기 또는 단기간에 해결하여 안전보건을 선취하기 위한 인간준중을 이념으로 하는 팀단위의 안전활동을 말한다.

가. 소집단은 조직의 기본적인 단위

이러한 소집단은 통상 직·조·반장이 리더가 되어 활동을 하고 있으며, 리더를 중심으로 하나의 팀으로 일하는 등 직장 단위의 소집단 활동을 하고 있다. 무재해 소집단은 “있어도 그만, 없어도 그만”이 아닌, 문제해결 집단이고 선취 집단인 것이다.

나. 소집단 활동의 기능

소집단이 본래 가지고 있는 선취와 문제해결의 기능을 올바르게 파악하여 그것을 살리는 것에서 무재해 소집단 활동은 출발한다. 소집단 활동이라 하면 무엇인가 기존에 있는 것에서 별도로 조직해야 하는 것으로 생각되는 경우가 많은데 직장이 있고 일을 하고 있는 한 소집단 활동은 실시되고 있으며, 단독작업이라도 통산 모체로써의 소집단은 존재하고 있다고 할 수 있다.

다. 감수성과 문제해결 능력

소집단 리더인 직·조·반장을 중심으로 근무시간내의 단시간 TBM에서 위험예지활동을 어떻

게 추진하며 구성원 개인의 감수성과 문제해결 능력을 어떻게 향상 시킬 것인가 하는 것이 앞으로의 무재해 추진 과제이다.

라. 매일 미팅, 매일 훈련

매일 작업시작전·후의 단시간 미팅의 집적(集積)은 소집단 활동의 수준을 높인다. 직장의 안전보건 추진의 경우에 있어서 월 1~2회의 미팅만으로는 직장의 문제해결에 있어 불충분하다.

물론 목표달성을 위해서 꼭 짜여진 시간을 들여 실시하는 미팅도 중요하지만, 더욱 중요한 것은 매일의 TBM이고 직장이나 작업의 위험에 대한 단시간 미팅이다.

위험에 대해서 상사로부터 지시·명령된 것 뿐만 아니라 자기자신의 문제로 인식한 자신의 미팅이 필요한 것이다. 안전을 확보하는 데는 위험에 대한 감수성을 날카롭게 하는 것이 대단히 중요하다. 그러기 위해 매일 오전, 오후 3~5분간의 진지한 위험예지의 대화가 필요하다.

마. 단시간 문제해결

무재해 소집단은 근무시간내의 단시간 활동을 통해 라인관리를 자주적이며 자발적으로 보완하고, 문제(위험)를 해결함으로써 라인화를 완성해야 한다.

안전보건의 타인에게만 해당되는 문제가 아닌 우리 모두의 신체나 생명이 걸려있는 문제이기에 위부터의 지시·명령·강제만으로는 안전보건의

확보를 기대하기 어렵다. 그렇기 때문에 한사람 한사람이, 또 팀 전체가 자신의 문제로써 본심으로 “하고 싶은 의욕(마음)”으로 자주적·자발적으로 몰두하여야겠다.

바. 자주활동

무재해 소집단 활동은 팀원 전원이 “해보자, 하겠다.”라는 왕성한 자주활동 의식으로 활동할 때 정착될 수 있다. 무재해운동을 “집단으로써의 동기부여”로 받아들이는 것은 경영자·관리자의 자유이지만 그것만으로 인간의 마음을 움직일 수 없다. 무재해 운동에 있어서 그 이념인 인간존중은 매우 중요하다. 전원이 인간존중의 마음을 갖는 것에서 무재해운동은 출발한다.

사. 소집단 활동의 타성화

타성화는 소집단이 문제를 해결할 수 없고, 해결하려고 하지 않는 상태이다. 무재해운동은 소집단의 문제해결 의욕과 능력을 높인다. 본래 무재해 소집단은 문제해결 집단이고, 선취집단이어야 한다. 문제로 깨닫지 못하고, 또 문제를 해결하지 못하거나 안전보건을 선취하려고 하지 않는 상태가 바로 “타성화”인 것이다.

2. 무재해 소집단 활동의 위험예지활동 성공요소

가. 감수성, 집중력, 의욕의 향상

위험예지활동을 성공적으로 수행하기 위해서는 지식·기능교육 외에 위험에 대한 감수성과 실천활동에의 집중력을 높이는 것이 반드시 필요하다.

위험예지훈련의 제1라운드(현상파악)에서 위험요인과 그것에 의해 일어나는 현상을 파악하고, 제2라운드(본질추구)에서 위험의 포인트를 정하

여 지적하며, 제3라운드(대책 수립)에서 대책을 강구하는 것은 감수성과 집중력 향상을 위한 체험학습이다.

무재해운동 속에서 개발된 “위험예지훈련 기초 4R법”과 그 응용기법은 “다함께·빨리·올바르게”를 과제로 직장 소집단의 위험에 대한 감수성과 실천행동으로써 집중력을 높이고 의욕을 향상하기 위한 우수한 교육훈련 기법이다.

나. 자주적인 문제해결 능력

위험예지활동은 한사람 한사람이 자주적·자발적으로 참여하고, 하겠다는 강한 의욕을 가지고 단시간에 문제를 해결할 수 있는 능력을 발휘하여야 원활한 활동이 될 수 있다. 자주성·자발성을 살리는 활동에서 출발해야 비로소 “해보자, 하겠다”라는 팀 행동으로 이어지는 것이다. 일방적인 지시로 실시하는 위험예지활동은 거의 효과가 없다. 한사람 한사람이 자신의 위험감각·감수성을 발휘하여 본심으로 대화하고, 사고함에 따라 집중력 및 의욕도 솟아나고 행동이 바뀌어서 마음을 담은 활동이 되는 것이다.

3. Team Work 및 Team의 성립요건

가. Team Work

- (1) “팀으로 일을 한다.”라는 뜻이지만, “하기 싫은 일을 마지 못해 한다.”라는 뜻은 아니다.
- (2) 팀이란 여러 사람이 문제해결을 위한 공통의 목표달성에 노력을 결집하고 있는 상태를 말한다.
- (3) 무재해 소집단은 단지 씨클·그룹이 아니고 팀이 되어야 한다.

나. Team의 성립요건

- (1) 리더 및 인원수

- ① 소집단에는 열의가 있고 능력있는 리더가 있어야 리더를 중심으로 잘 융합되어 움직여 간다. 리더가 열의가 없고 능력이 없으면 소집단활동은 활성화되지 않는다. 소집단활동의 성패는 리더의 의욕·수완·정열에 의해 좌우된다 하겠다.
- ② 팀의 요건으로 인원수는 매우 중요하다. 소집단의 인원이 너무 많으면 팀원간의 유기적인 토론이 이루어지지 않아 타성화되기 쉽다. 단시간의 대화에 전원참가할 수 있는 인원은 5~7명이 적당하며 이보다 적은 인원수로 팀을 형성할 수도 있다.
- (2) 공통의 목표와 달성의욕
 - ① 팀이란 원래 직장 공통의 문제해결을 위하여 전원이 노력을 결집시키는 소집단이다. 팀 전원이 혼신을 기울여 정진할 수 있는 좋은 행동목표를 만드는 것이야말로 팀 활동 활성화의 요점이다.
 - ② “해보자, 하겠다.”라는 의욕이 없는 곳에 팀은 무의미하며, “목표를 달성하겠다.”라는 의욕과 그 의욕으로 문제해결을 하는 행동이야말로 진정한 참가인 것이다.
- (3) 역할분담 및 Team Work 조성
 - ① 소집단의 역할분담은 분업이 아니다. 분업에서는 각기 독립하여 서로 불가침의 관계가 형성되지만, 역할분담에서는 서로 독립성을 인정하면서도 서로 돕고 격려하며, 협력해 가는 것이다.
 - ② 전원의 협력으로 “목표를 달성했다. 문제를 해결했다.”라는 성취 체험이 팀의 일체감·연대감을 조성하며, Team Work에 의하여 협력은 더욱 고조된다.

4. 무재해 소집단 활동의 일반적인 추진 요령

가. 무재해 소집단 활동의 진행

(1) 소집단 리더 단위로 팀 편성

소집단은 통상 제일선 리더(직·조·반장)가 지휘·감독하는 같은 현장에서 같은 일을 하고 있는 작업자 단위로 편성하는 것이 효율적인데, 이는 정보를 공유할 수 있고 공통의 현상인식·문제의식을 가지고 공통의 목표달성에 도전할 수 있기 때문이다.

(2) 리더 및 인원수

① 리더는 윤번·임명 등의 방법으로 역할을 교대하여 가급적이면 제일선 감독자가 아닌 구성원의 자주적·자발적인 참여를 도모할 수 있도록 하여야 한다.

② 소집단의 인원수는 5~7명이 적합한데, 인원수가 많을 때에는 서브팀을 편성하는 것도 좋은 방법이다. 소집단은 본심으로 대화·사고·합의하는 집단이 되지 않으면 안된다. 그러기 위해서는 얼굴을 서로 맞대어 본심으로 대화하는 속에서 서로의 마음이 통할 수 있도록 적은 인원수로 하게 되는 것이다.

(3) 소집단의 활동

무재해 소집단활동은 근무시간내에 실시토록 하여야 한다. 근무시간내에 실시하기 곤란하여 부득히 근무시간 외에 실시할 경우에는 당연히 시간의 수당을 지급할 필요가 있으며, 이것에 대해서는 미리 노·사간에 일정한 합의를 해 둘 필요가 있다.

(4) 미팅 및 실천 목표

① 현장에서 단시간(3~5분간) 미팅으로 “다함께·빨리·올바르게” 위협을 예지하여 시시각각 안전을 선취하는 것이 중요하다. 그러기 위해서는 월 1~2회 정도의 밀도있는 훈

련보다는 매일 실시하는 훈련이 더욱 중요하다. 매일 미팅·매일 훈련의 발상은 품질이나 원가절감 등 모든 문제해결에 공통적으로 필요한 것이다.

- ② 좋은 목표란 그 작업의 상황에서 진실로 해결을 필요로 하는 것을 완전하게 파악한 목표라고 할 수 있다. 가급적이면 신변의 행동 내용이나 들었을 때 눈에 선명하게 떠오르는 세분화된 목표를 세우는 것이 좋다. 목표는 전원의 노력과 협력으로 100% 달성하지 않으면 안된다. 그들의 Team Work으로 반드시 달성하는 목표이어야 하는데, 이러한 문제해결은 활기 넘친 직장을 만들고 좋은 작업을 낳게 된다.

나. 대화방법

(1) 브레인 스토밍의 4원칙

- ① 비판금지: “그렇지 않다, 나쁘다.”라고 비판하지 않는다.
 ② 자유분방: 편안한 마음을 자유롭게 발언하도록 한다.
 ③ 대량발언: 주제에 관련된 것이라면 무엇이건 좋으니 많이 발언한다.
 ④ 수정발언: 타인의 아이디어에 편승하거나 덧붙여 말하는 것은 좋다.

(2) 무재해운동 방식의 대화 4원칙

단시간 위험예지활동에 활용되는 대화방식은 브레인 스토밍의 4원칙에서 발전된 무재해 운동의 독자적인 다음과 같은 본심의 대화방법으로 하고 있다.

- ① 본심으로 왈차지껄 대화한다. → 비판금지, 자유분방
 ② 본심으로 자꾸자꾸 대화한다. → 대량발언, 수정발언

③ 본심으로 끊임없이 대화한다. → 많은 양을 내놓는다

④ “과연 이것이다”라고 합의한다. → 양질의 것으로 압축한다.

(3) 발언

① 리더에게 있어서 발언이란 매우 중요하다. 어느 직장이건 상사가 부하에게 발언하는 경우가 대단히 많다. 그러나 과연 “얼마만큼 발언을 잘 하느냐?”에 대해서는 의문이다. 더욱이 생산현장에서 부하들을 모아놓고 장황한 발언을 늘어 놓거나, 이는저하는 설교 따위의 발언은 아무런 효과가 없고 오히려 역효과를 낳는다. 따라서 미팅을 살리는데 있어서 발언은 매우 중요하고, 더욱이 위험예지훈련을 살리는데 있어서 발언은 큰 몫을 차지한다.

② 발언의 3대 요소

- 간단하게
- 명료하게
- 썩썩하게

③ 발언의 요령

- 사전에 화제를 준비하다.(미팅시에는 무슨 말을 할 것인지 미리 준비·연습할 것)
- 청중 앞에서 상기되지 않도록 극기 훈련을 쌓아야 한다.
- 말은 천천히 끊어서 하며, 상대방의 반응을 보아가며 이야기를 진행해 나간다.(목소리에 기교를 부리지 말고 본심으로 이야기 할 것)
- 미팅시에는 멤버의 눈을 보아가며 이야기한다.(청중이 많을 때는 중간쯤에 시선을 뒀.)
- 기지와 유머가 있어야 한다. 