

工場새마을運動과 QC Circle 運動의 運營方法에 관한 考察

亞州工科學大學 工業經營學科教授

金 原 中

A Study of the Operation System for the factory new community Movement & QC circle Activity (movement)

ABSTRACT

The QC circle is a small group organized for accomplishing the company's purpose of improving constitutions of the enterprise, developing the capabilities of the members and improving human relations.

The present study intends to investigate the current situations and problems of the QC circle and to develop most effective models for QC circle movement in Korea.

For this purpose the author surveyed 93 QC circles and interviewed more than 20 QC circle members and managers.

The author has concluded that it is necessary to:

1. establish the authority and duty of the QC divisions.
2. train the top and middle management, especially the indirect divisions management.
3. motivate the QC circle members for achieving their purpose.

1. 序 言

工業韓國의 기치아래 즐기차게 成長을 거듭해 오던 우리의 産業도 이제는 量的 成長에서 質的 向上을 기하지 않으면 안될 時點에 온 것이다.

重工業國으로 成長한 우리나라는 賦存資源의 不足으로, 主要資源을 大部分 輸入에 依存하고 있을 뿐만 아니라, 國際市場에서의 商品販賣競爭 또한 날로 熾烈해지고 있는 實情이서, 外國으로부터 값비싸게 들어온 原資材를 어떻게 節約하고 品質이 우수한 商品을 만들어 내느냐 하는 것이

우리가 當面한 時急하고, 重大한 課題가 아닐 수 없다.

이를 打開하기 위해서는 좋은 機械設備만을 輸入해서 設置해 놓았다고 해서 解決되는 것이 아니라, 技術의 向上, 人力開發 및 輸入原資材에 대한 節約運動으로 原價節減과 附加價値를 높이고, 生産性を 向上시키자는 全社의 品質管理(TQC 또는 CWQC)와 이의 具體的인 方案인 同時에 “勤勉·自助·協同”의 새마을을 精神을 工場末端에서 具體的으로 行動化하는 實踐母體로서의 QC서 어클活動이 效率的으로 展開되어 나가야 하는 것이다.

QC서어클은 1962年 4月, 日本科學技術連盟이 「現場과 QC」¹⁾誌를 통하여, 現場의 一線監督者의 管理能力, 改善能力을 向上시켜 「리더쉽」을 확립할 수 있도록 手法을 教育·訓練·보급하는 同時에 現場의 職班長을 리더로 하고 作業者를 포함한 그룹을 만들어 現場의 品質管理運動의 核이 되도록 하는 運動을 展開한 데에서 비롯되어 品質管理 活動에 상당한 기여를 해온 것이다.

우리나라는 1960年代에 企業의 內實化와 經營의 名理化를 追求하기 위한 手段으로서 品質管理(QC)를 導入·活用하였으나 QC서어클을 本格的으로 導入·活用한지는 1970年 前後의 일이다.

政府에서는 이의 積極的인 促進을 위해서 1975年을 「品質管理의 해」, 1976年을 「品質管理 擴大의 해」, 1977年을 「品質管理 定着의 해」로 정하는 한편, 1975년부터 每年 「全國 QC서어클 競進大會」를 개최하는 등, 汎産業的인 品質管理土着化 및 開發에 앞서고 있는 同時에, “韓國의 民主主義의 實踐道場”이라고 하는 새마을精神을 工場에서 具體的으로 具現시켜 모두 非能率과 不合理한 要素를 과감히 是正하고, 勤勉, 自助, 協同, 團結하므로써 國力培養과 國力の 組織化에 모든 사람의 力量을 集中하여 國民總和로 승화시키려는 것이다.

이러한 政府의 制度的인 政策과 積極的인 推進에 발 맞추어, 國內의 QC서어클 活動이 매우 활발히 進行되고 있으며 品質管理 推進本部에 등록된 QC서어클 數²⁾는 1976年 12月 31日(2年間) 現在 약 10,000備 팀을 상회하는 상당수의 서어클이 活動하고 있다.

그러나 그 發展過程에 있어서 量的인 亂立으로 인하여, 形式的인 模倣과 無條件의 도입에서 試行錯誤的인 범위를 脫皮하지 못하고 있는 實情에 있으며, 初期의 民間主導型에서 政府主導型이라는 次元으로 바뀌자, 實質的인 基本理念의 침투가 문제시되고 있음은 우리나라 企業들이 實情에 알맞는 새로운 形態의 QC서어클로 定立해 나가야 할 必要性을 內包하고 있는 것이라 할수 있다.

이에 현재 活動하고 있는 國內 QC서어클의 現況을 1976年 6月 現在 QC추진본부에 등록된 QC指定業體中 QC서어클 登錄番號의 끝이 1番인 서어클 196개를 標集해서, 說問紙와 面接을 통하여 調査分析하여 QC서어클에 대한 各 企業體의 수용태세와 實情 그리고 QC서어클의 도입 및 推進에 따른 문제점 및 이에 대한 提案과 改善策을 提示함으로써, 工場새마을運動과 함께 QC서어클의 確固한 土着化와 韓國의 品質管理의 定着化에 一助가 되고자 함이 本研究의 目的이다.

2. 國內 QC서어클의 活動現況

1. 研究方法 및 대상

本 調査·研究에 使用된 주된 方法은 說問紙와 面接에 의했는데, 1976年 6月 現在 QC推進本部에 登錄된 QC指定業體 中 QC서어클 登錄번호의 끝이 1번인 서어클 196개를 標集해서 面接은 QC서어클 關係者 中 QC責任者, 서어클組長, 서어클 멤버를 대상으로 하여 서어클 運營에 관한 資料를 수집하였으며, 說問紙에 의한 調査는 QC서어클의 實態 파악을 위한 事項과 問題視되는 점들을 細分하여 作成, QC서어클組長 및 멤버에게 우송하여 회수하는 方法을 취했다.

調査대상이 된 QC서어클을 業體別로 分類해보면 表 1과 같다.

表 1. 調査對象 業種別 分類

業 種 別	개 수	比 率(%)
섬 유 공 업	39	19.90
화 학 공 업	34	17.35
진 기 공 업	32	16.33
금 속 공 업	31	15.82
기 계 공 업	28	14.28
식 품 공 업	9	4.59
요 업	8	4.08
일 용 품 업	7	3.57
기 타	8	4.08
계	196	100.00

1) 1973년부터 「FOC」誌로 改名하여 發刊되고 있다.

2) 日本의 QC서어클數는 1976年 12月 31日 현재(15년간) 약 80,000개 팀에 이르고 있다.

表 2. QC서어클 관장부서

관 장 부 서	개 수	비 율(%)
품 질 관 리 부	40	43.01
기 술 관 리 부	28	30.11
생 산 부	18	19.35
총 무(서무)부	6	6.45
영 업 부	1	1.08
계	93	100.00

2. 調査結果 및 分析

說問紙의 內容은

- (1) 所屬部署
- (2) 構成人員(男女)
- (3) QC도입년도
- (4) QC서어클도입년도
- (5) QC서어클활동동기
- (6) 씨어클회합 회수
- (7) 會合개최에 따른 會社側의 지원
- (8) QC서어클발표회(또는 평가회) 개최여부
- (9) 서어클 멤버에 대한 敎育
- (10) 서어클 멤버들의 참여도
- (11) 서어클 活動의 테마에 대하여
- (12) 테마 解決期間
- (13) 테마 解決의 效果
- (14) 他部署의 理解 協同
- (15) 멤버간의 人間關係
- (16) 서어클 活動時의 애로점
- (17) 관리층에 대한 要望事項
- (18) 工場새마을 運動과의 關係
- (19) 서어클 活動에서 얻은 것
- (20) QC 및 검사부서의 회사내의 위치

등 36問項을 作成하여 發送하였는데 質問에 응해 준 서어클은 93개로서 回信率은 48%였다. 회신 해온 93개의 서어클이 우리나라의 QC 서어클 全體를 代表한다고는 할 수 없지만, 우리나라 자기기업체의 QC서어클을 代表한다는 假定아래 內容別로 分析한 結果는 다음과 같다.

1) 관장부서

表 2에서 보인 바와 같이 QC 部署에서 전담하여 관장하고 있는 企業體는 全體의 43.01%로서,

表 3. QC 및 檢査部署의 會社內位置

위 치	개 수	비 율(%)
권한을 가지고 있고 제대로 권한을 행사한다.	42	43.75
총무, 경리, 영업보다 권한이 없다.	8	8.33
권한은 없고 책임만 지는것 같다.	34	35.42
회사내에 제일 말단이다.	12	12.50
계	96	100.00

* 중복사항 있음.

表 4. QC서어클 活動의 시작동기

동 기	개 수	비 율(%)
사장 및 상사의 지시	37	39.79
품질관리 스텐의 권고	35	37.63
당국의 지시	6	6.45
관계서적 및 발표회교류회	9	9.68
관계회사 및 타서어클의 권유	6	6.45
계	93	100.00

56.99%가 QC部署가 아닌 他部署에서 관장하고 있는 것으로 나타났다.

2) QC 및 檢査部署의 會社內의 位置

본 說問紙를 회신해온 業體 가운데는 품질관리 부서나 서어클 리더가 직접 答한 경우외에, 간접부서의 결재형식등을 취함으로써 責任성과 신빙성이 약간 결여되어 있다고 볼 수 있는데 특히 이 問項에 대해서 더욱 그럴 것으로 본다. 表 3에서 보면 '權限은 없고 責任만 지는 것 같다'와 '會社內에서 제일 末端이다'라고 答한 서어클이 47.92%로서 進술한 事項을 감안한다면 QC 部署의 會社內의 위치가 대부분 他部署에 못미치고 있음을 짐작할 수 있다.

3) QC서어클 活動의 始作動機

약 83.7%가 指示 또는 권고에 의하여 活動을 시작하게 된 것으로 나타났는데, QC씨어클이 自主的·自發的으로 이루어져야 한다는 본래의 취지를 살리지 못하고 있음을 알 수 있다.

4) 멤버의 構成

QC서어클이란 同一職場內에서 品質管理活動을 自主的으로 행하는 소그룹³⁾이기 때문에 한 사람

3) QCサークル本部, QCサータル活動運營の基本, 日科技連, 1975, p.3. 世部倉夫

의 一線監督者가 리더가 되어 現場作業者와 서어클을 編成할 경우 QC서어클의 멤버 구성이 문제가 되는 것이다. 一般的으로 QC서어클멤버의 數는 10名 以下가 좋고, 可能하면 7名 以下로 하는 것이 바람직하다.⁴⁾ 왜냐 하면 사람이 많으면 모임을 갖기도 어렵고, 意見도 紛紛하여 一致되기가 어렵기 때문이다. 그러나 實際運營에 있어서 빈번한 交代作業이나 離職 및 轉職으로 인하여 그 編成과 活動에 많은 蹉跌을 빚고 있는 實情인데, 이것은 어디까지나 作業組織 또는 內容에 따라 決定되어야 할 것이다.

5) 會合 回數

表 5에 의하면 약 53.76%의 서어클이 2週에 1~2회 정도의 회합을 가지고 있음을 알 수 있는데, 테에마의 內容등에 따라 달라질 수도 있다.

表 5. 會 合 回 數

回 數	개 수	비 율(%)
2주일에 1~2회	50	53.76
월 1 회	15	16.13
필요에 따라 수시	28	30.11
계	93	100.00

6) 會合에 따른 經濟的인 支援現況

表 6에 의할 것 같으면, 會社側이 QC서어클 회합에 따른 經濟적인 지원을 해주지 않는 경우가 58.84%로서 과반수를 차지하고 있는 것으로 나타났는데, 이것은 아직도 經營層이 QC서어클에 대한 물이해 내지는 無關心하다는 것을 말해 준다. 또한 70%이상인 經濟的인 支援의 必要性을 느끼고 있는 것으로 나타났다.

表 6. 會合에 따른 經濟的인 支援現況

지 원 내 용	개 수	비 율(%)
정식 잔업 수당	14	15.05
교 육 수 당	5	5.38
식 사 대	8	8.60
다 과 대	15	16.13
지 원 없 다	51	54.84
계	93	100.00

7) 社內 評價會 및 發表會

QC서어클에 대한 社內 評價會 및 發表會는 약

67.7%가 개최하고 있고, 그 이외 企業에서도 개최할 예정으로 나타났는데 74년이전에 QC서어클을 도입하여 추진중인 企業의 95.80%가 社內 評價會 및 發表會를 가지고 있다는 것은 도입연륜이 오래된 企業일수록, 이러한 評價會 및 發表會를 통하여 보다 內實을 기하고, 質的 向上을 위해 努力하고 있음을 보여준다.

8) 서어클 멤버의 教育時 參與度 및 活動에 있어서의 會合參與度

教育時的 參與度는 自發的으로 全員이 參與하는 경우가 35.48%, 원하는 사람만의 경우가 10.75%, 義務的인 경우가 53.76%였으며, 會合參與度는 積極的으로 參與한다가 27.96%, 대체로 참가가 44.09%, 指示에 의하여가 26.88%, 방관적인 경우가 1.07%였다. 과반수가 義務的으로 教育에 參與하고 있고, 會合의 參與도가 28%만이 積極的인 參與를 하고 있음은, 83.90%의 서어클이 指示 또는 권고 의하여 導入, 活動을 시작한 것과 相關關係를 가진다고 볼 수 있다. 대개의 서어클 멤버들이 서어클 活動의 必要性을 느끼지 못하고 關必을 갖지 못하는 것은 自己啓發과 相互啓發이란 Q.C. 서어클 活動의 目的에 대한 認識이 아직도 不足함을 말해준다.

9) 教育時的 講師 및 간부의 教授能力

教育은 社內的인 品質管理 담당자가 맡고 있으나 상상 및 간부의 교수능력에 만족치 못하고 있는 경우가 57%로서 이것은 Q.C. 서어클 活動의 進行을 잘 지도해 줄 수 있는 간부의 能力이 多少 부족함을 단편적으로 나타내 주고 있다.

表 7. 教育時的 講師

담 당 자	개 수	比率(%)
社外 Q.C. 전문가 및 대학교수	21	17.95
社內 Q.C. 담당자	75	64.10
社內 간부 및 上사	21	17.95
計	117	100.00

* 중복사항 있음.

10) 教育時期

教育은 약 67.70% 정도가 作業時間外에 實施하고 있는 것으로 나타났는데, 作業時間 前後에

表 12. 직접적인 效果 (有形的 效果)

成 果(件當)	個 數	比 率(%)
30萬원이하	23	24.73
30~50萬원	18	19.35
50~100	24	25.81
100~200	9	9.68
200~500	4	4.30
500萬원이상	5	5.38
무 표 시	10	10.65
計	93	100.00

17) 成果(效果)

設問紙를 回信해온 서어클들이 밝힌 有形的 效果⁵⁾는 表 12과 같으며, 이와같은 有形的 效果와 동시에 自信感, 協同心, 人間關係改善, 作業意慾 高취, 改善意識向上, 作業能率向上, 思考力向上 등과 같은 無形的 效果도 얻을 수 있었던 것이다.

18) 間接部署長의 理解 및 關心

Q.C. 서어클에 대해 間接部署長이 대단히 關心을 가지고 있다고 답한 것이 약 35.50% 정도여서 Q.C. 서어클 活動이 間接部署에까지 침투되어 있지 못하며, 全社의으로 推進되어야 할 T.Q.C. 體系가 아직도 구축되지 못하고 있음을 보여주고 있다.

19) 서어클 멤버간의 人間關係에 있어서의 애로점

남에게 미루는 마음가짐, 相互協助心의 결여, 自己啓發의 意慾不足 등이 전체의 70% 가량을 차지하고 있어서, 새마을운동 정신이나, Q.C. 서어클의 基本理念인 「人間性을 존중하고, 삶의 보

表 13. 멤버간의 人間關係에 있어서의 애로점

애 로 사 항	比 率(%)
自己啓發의 意慾不足	25.20
相互協助心 결여	24.50
남에게 미루는 마음가짐	18.40
회합결정사항에 대한 불철저	11.00
활기없는 분위기	8.60
너그러운 태도와 신뢰감의 부족	8.00
자기능력의 과시	4.30
計	100.00

5) 成果에 대한 算定基準이나 方法에는 약간의 問題가 있다.

表 14. Q.C. 서어클활동과 공장새마을 운동과의 관계

구 부	개수	비율(%)
같은 것으로 함께 이루어져야 한다.	71	76.34
비슷한 것으로 구분되어야 한다.	18	19.35
별개의 것으로 다루어져야 한다.	2	2.15
잘 모르겠다.	2	2.15
計	93	100.00

람이 있는 명량한 職長을 만든다」는 人間關係의 인 면에 있어서 아직도 상당한 問題點을 내포하고 있다.

20) Q.C. 서어클 活動과 工場새마을 運動과의 關係

Q.C. 서어클 活動과 工場새마을 運動은 같은 것으로 함께 이루어져야 한다고 답한 서어클이 全體의 76.34%로 나타났는데, 아직도 工場새마을 운동, Q.C. 서어클운동, 熱管理運動, 物資節約운동, 原價節減운동, 경영합리화운동 등을 고유한 명칭아래 별개의 것으로 추진하고 있는 業體가 상당수 있는 것으로 나타나, 아직도 工場새마을 운동과 Q.C. 서어클활동의 근본정신과 취지를 제대로 인식하지 못하고 있음에 기인하는 것으로서 Q.C. 서어클 운동과 工場새마을운동은 一元化되어야 하겠다.

21) 活動上的 애로점

說問에 응한 서어클들이 밝힌 活動上的 애로점은 다음과 같은 것들이었다.

- (1) 會合時期 및 時間上的 制約
- (2) 서어클멤버의 參與度
- (3) 相互理解, 人間關係에 따른 의사소통
- (4) 上司의 支援 미약
- (5) 서어클 멤버의 轉職 및 離職
- (6) 테에마의 貧困
- (7) 關聯部署와 他서어클과의 協助
- (8) 會合進行上的 問題點
- (9) 간부들의 광범위한 知識 결여
- (10) Q.C. 및 Q.C. 서어클에 대한 經營層의 認識不足

22) 中間管理層 및 會社側에 대한 要望事項

(1) 서어클에 대한 上司의 理解와 멤버와의 보다 많은 對話

(2) Q.C. 서어클에 대한 보다 效率的인 指導와 教育

(3) 會合을 容易하게 가질 수 있었으면

(4) 베에마 解決後의 포상관계

(5) 베에마 解決을 위한 經濟的인 支援面

(6) 關聯 他部署와의 交流 및 協助 등이 Q.C. 서어클 멤버들이 要望하는 事項이어서, 지금까지의 각 問題別 分析에서 問題點으로 지적될 수 있었던 것과 일치되고 있음을 알 수 있다.

3. Q.C. 서어클活動 推進上의 問題點 및 改善案

이상과 같이 1976년 6월 현재 Q.C. 推進本部에 등록된 Q.C. 지정업체중 Q.C. 서어클 登錄番號 第 1 番인 서어클 196개를 標集해서 說問紙를 發送한 가운데에서 回信해온 93개 서어클을 中心으로 Q.C. 서어클 活動現況과 工場새마을 운동의 現況을 綜合分析·檢討한 結果, 다음과 같은 問題點들을 지적할 수 있으며, 아울러 그 改善方案을 제시하고자 한다.

1) 導入·推進에 있어서의 問題點

政府의 制度的인 政策이나 上司의 지시에 의하여 非自發的으로 活動을 시작하게 되는 경우가 83.90%로 나타나 Q.C. 서어클은 自生的 組織으로서 自主的·自發的으로 이루어져야 한다는 취지를 살리지 못하고 있는 實情이다.

非自發的으로 Q.C. 서어클이 도입되어 推進되는 경우 自主性이 결여되고, 멤버의 教育 및 活動에 있어서의 參與가 自發的으로 이루어지지 못하며, 問題意識이 不足, 베에마의 選定과 解決에 어려움이 있고, 自己啓發 및 相互啓發의 意慾이 不足해지기 쉬운 것이다.

그러므로 Q.C. 서어클을 導入하여 實施할 경우 經營層은 他會社에서 한다고 해서, 또는 宣傳의 手段으로 삼기 위해서 盲目的으로 強要할 것이 아니라, 企業의 規模나 環境에 맞는 適切한 動機 부여(Motivation)를 해줌으로써, 自然스러운 雰

圍氣속에서 意慾을 가지고 순조롭게 推進되어 나갈 것이다.

2) 組織의 二元化

企業은 서로 相異한 사람들이 各各 다른 專門知識으로 저마다의 일을 하고 있으므로, 이것이 全體的으로 調和된 움직임이 될 수 있도록 組織과 體制가 整備되지 않으면 안된다.

Q.C. 서어클은 반드시 Q.C. 部署만이 擔當하여 關장할 必要性은 없으나, Q.C. 서어클 活動을 關장하는 部署와 工場새마을 運動을 關장하는 部署가 달라 組織이 二元化되어 있는 경우가 많다. 業體別로 고유한 명칭아래 별개의 것으로 推進하고 있는 工場새마을운동과 Q.C. 서어클활동은 그 근본정신과 취지에 따라 一元化되어야 한다. 工場새마을운동 關장부서와 Q.C. 서어클 關장부서가 二元化되어 있다는 것은 不必要한 人員, 裝備, 豫算 등의 낭비를 초래할 우려가 있다. 그러므로 工場새마을운동과 Q.C. 서어클 活動은 大部分이 日常的 業務와 直結되어 있기 때문에 推進機構의 業務執行도 部門別 管理者를 통하여 집행해 나가야 함은 물론 Q.C. 서어클의 「勤勉·自助·協同」의 새마을精神을 工場새마을에서 具體的으로 行動化하는 實踐母體로서의 역할을 담당토록 結局 組織의 一元化가 必要하며, 서어클멤버의 연대감과 他部署의 서어클과의 協力體制가 確立되도록 하여야 하겠다. 그리고 工場새마을운동과 Q.C. 서어클活動을 對外的 宣傳에 利用할 것이 아니라 社內에서 잘 消化시켜 一元化하여 推進해 나가야 하겠다.

3) 間接部署長의 물이해 및 無關心

특히 人事業接 및 營業部署와 같은 間接部署長들의 물이해와 無關心으로 인하여 協助가 不足한 것은 全社員이 혼연히 參加하여 全社的으로 推進되어야 할 工場새마을 運動에 差跌을 빚고 있다. 그러므로 어떤 對策이 樹立되었을 경우에 關聯部署의 協助不足이나 制度的 뒷받침이 없으므로 해서 서어클活動에 지장을 초래하지 않도록 해야 할 것이다.

4) 서어클멤버에 대한 教育時의 問題點

서어클멤버에 대한 教育이 주로 社內 담당자(82.10%)에 의해서 이루어지고 있음에는 약간의

問題가 있다. 說問調査에 의하면 사내담당자에 대한 教授能力에 대하여 滿足하지 못하고 있다는 比率이 57%로 나타나 社內의 幹部·상사의 能力이 不足함을 알 수 있다. 또한 教育內容이 Q.C.의 基礎的手法과 教科書的인 一般的內容에 너무 中중하고 있어서 一般的인 IE技法, O.R. (Operations Research), V.A. (價値分析)技法 등 광범위한 知識과 다양한 Q.C.手法을 연결하여 活用할 수 있도록 教育할 수 있는 教育擔當者가 必要함을 느낄 수 있다. 아무리 士氣가 旺盛하고, 하려는 意慾이 강해도 하는 力法을 모르던 그 方法을 알 때까지는 속수무책이다. 그러므로 좀더 有能한 社內幹部에 의한 教育과 폭넓은 社外의 講師陣을 초빙하고, Slide 등을 利用한 視聽覺教育을 지속적이고도 體系的·組織的으로 實施함으로써 問題把握과 解決能力을 培養하여 QC서어클의 매너리즘(Mannerism)과 테에마의 貧困등을 극복할 수 있도록 해야 할 것이다.

5) QC서어클 會合運營上の 問題點

說問에 답한 대개의 QC서어클들이 活動上の 애로점을 會合時期 등 時間上の 制約을 들고 있었던 것이 大部分의 서어클들이 問題解決을 위한 會合이나 活動을 할 수 있는 時間的 餘裕가 없다는 점이 問題이다. 이와 關聯해서 會合에 있어서 멤버의 參與度도 積極的인 경우도 28%에 불과하여 서어클會合 運營上の 問題點이 매우 심각함을 알 수 있다. 또한 轉職과 離職이 심하여 QC서어클 會合이 항상 原點에서 맴돌고 있어 지속적인 活動을 할 수가 없고, 따라서 테에마의 解決 및 活動의 進展을 가져올 수가 없다. 이외에도 1회 會合時期, 會合의 間隔, 勤務時間外의 會合에 대한 經濟的 支援, 會合場所, 바쁜 경우, 交代勤務制인 경우 등의 많은 問題가 있다.

勿論, QC서어클 活動이 QC서어클 會合만 開催한다고 해서 되는 것은 아니지만, 會合을 可能한 限 자주 가짐으로써 管理의 基本이 되는 對話를 할 수 있고, 情報의 傳達, 相互啓發등이 可能하기 때문에 QC서어클 會合이 갖는 意味는 重要的 것이다.

그러므로 活動할 수 있는 場所와 時間을 마련해 주고, 會合에 따른 諸般支援을 해 줄 수 있는

企業의 制度的인 뒷받침이 實질히 必要하며 轉職 및 離職에 대한 長期的인 對策으로서, 從業員에 대한 教育을 實施하여 否定的인 姿勢를 止양하고 肯定的인 思考力式을 가지게 유도하고 企業의 目標과 個人的 目標을 一致시켜 作業에 임하는 意義를 認識시켜 줌으로써 主人精神으로 作業을 遂行할 수 있는 雰圍氣를 造成해 주어야 할 것이다.

全社員이 統一된 理念下에서 共同的 目標意識으로 結束되어 「나의 나의 職長」과의 共同運命體의 意識을 갖고, 「나의 社會」 더 나아가 「나의 國家」와의 共同運命體의 意識을 올바르게 定立시켜 나갈 때, 工場새마을 運動도 自然스럽게 成功할 수 있을 것이다.

6) QC서어클에 대한 經濟的인 支援問題

QC서어클 運營에 또 하나의 制約이 되고 있는 것은 서어클 活動에 會社側의 經濟的인 支援이 미흡하다는 점이다.

거의 70% 정도가 會社側의 經濟的인 支援을 要望하고 있어서 會社側의 支援이 多少 不足함을 느낄 수 있다.

비록 QC서어클 活動이 自主的·自發的이기는 하지마는 導入段階에 있어서의 서어클 멤버의 會合에 대한 關心度를 높이고, 時間外 活動에 대한 支援으로서, 정식직업수당, 敎育직업수당, 食사대, 다과대 등의 經濟的인 支援은 반드시 必要한 것이다.

7) 테에마 選定에 있어서의 問題

QC서어클을 처음으로 편성한 경우가 아니고 既存 서어클에서 테에마를 選定할 때에는 여러가지 수반되는 問題를 고려하여 慎重하게 해야 한다. 처음부터 經濟性만 強調하여 너무 큰 效果만을 노리고, 지나치게 광범하고 어려운 問題를 選定하는 경우가 흔한데, 오랫동안 한가지 테에마와만 씨름하다가 질리게 되거나 運營이 凋열해져서 龍頭蛇尾의 結果를 초래하고 만다. 그러므로 우선 人間的·技術的 및 經濟性을 檢討해 보고, 比 較하고 수월한 短期間에 解決이 可能한 테에마를 選定하여, 이러한 問題들을 解決해 가면서 實力을 쌓아 서어클 活動의 妙味를 익혀 가는 것이 좋다.

또한 서어클 멤버에 대한 教育으로 問題意識과

科學的思考를 통하여 테마를 選定토록 하고, 問題解決을 위한 方法適用을 친절히 指導해 준다던 테마의 貧困이나 問題解決에 어려움을 느끼지 않을 것이다.

8) 처우문제

QC서어클 活動에서 얻은 成果는 相當한 것으로 나타났는데, 그 成果에 대한 대우가 의심스럽다. 그 利益金의 一部를 品質費用으로 使用하거나, 提案制度 및 社內 QC 서어클 競進大會 등을 開催하여 응분의 보상을 해주어 他서어클에 대한 귀감이 되도록 하는 同時에 士氣진작이 될 수 있도록 해야 한다.

9) QC서어클 活動에 대한 포상제도에 대하여

QC技法을 導入·實踐하여 工產品의 品質改善, 資源節約, 原價節減, 生産性向上에 成果를 거둔 業體를 選定하여, 포상함으로써 우리 產業界의 品質管理運動을 격려하고 더욱 促進하는데 큰 기여를 하고 있으며, 그 意義는 끝없이 선양해 나가야 할 것이다.

QC서어클의 審査·포상제도에 있어서 企業體內的 QC서어클 審査·施賞은 別問題로 하더라도 地域·全國大會는 審査委員을 교체하여 實務者, 專門家級으로 바꾸어야 할 것이다. QC서어클 檢査·審査委員은 實質的으로 消費者·使用者의 參與도 바람직한 것이다.

또한 中小企業에 대하여 QC서어클 活動을 積極的으로 보급시키기 위해서는 QC서어클 大會에서 大企業의 그늘에 가려 入賞할 기회를 얻지 못하여, 열등의식에 사로잡히지 않게 잘 誘導하고, 可能하다면 大企業과 中小企業을 分離해서 審査, 選定하는 問題도 考慮될 수 있을 것이다.

4. 結 語

近代企業의 成敗는 全的으로 QC에 달려있다고 해도 결코 지나친 말은 아니다. 그러므로 TQC (또는 CWQC) 體制를 확고히 구축하고 QC서어클을 통하여 이를 강력히 實踐해 나가야 할 것이다.

이제, 우리나라에서도 QC서어클 活動을 本格的으로 시작하여 品質과 코스트등 多力面에서 커다란 成果를 거두고 있다.

그러나 最高經營層의 認識不足, 部門間的 協助미흡, 教育問題, 會合運營上的 問題, 自發的 參與意識의 不足, 活動에 대한 諸般支援問題, 테마 選定問題, 처우문제 등 여러가지 問題가 提起되고 있다.

앞으로 QC서어클 活動이 보다 効率的으로 運營되기 위해서는 QC서어클의 원래 의도가 自生的이니 만큼, 서어클 멤버 各者가 自己가 맡은 일에 대한 自負心과 問題意識을 가지고 會合이나 教育에 積極 參與하는 한편, 상사나 間接部署 또는 他部署와 긴밀한 協助를 維持하면서 QC서어클을 工場새마을運動의 實踐母體로서 끈기있게 活動을 推進해 나간다면, 반드시 所期의 目的을 達成, 人間性을 尊重하고, 보람있고 명량한 職場을 만들어, 企業의 體質改善과 發展에 기여하게 될 것이다.

이와같이 推進되는 QC서어클 活動에 대해, 活動이 침체되지 않고 왕성한 意慾과 熱意로 活發하게 進行될 수 있도록 하기 위해서 中間管理層은 테마 選定에서부터 問題解決에 이르기까지 QC서어클 活動이 企業의 目的이나 會社의 力針에 부합되도록 充分히 지도할 수 있는 能力과 資質을 항상 갖추어야 할 것이며, 經營層은 轉職과 離職에 대한 對策을 강구하고, 經濟的인 支援을 비롯한 모든 支援을 아끼지 말아야 하겠다.

또한 完全한 QC의 定着化를 위해서는 宣傳 등에 급급할 것이 아니라, 착실하고 漸進的인 目標을 세워 TOP의 積極的인 參與아래 열고 나가야 하겠고 너무 物質的인 力面만 생각하지 말고, 精神的인 面도 強調되어야 하겠다.

<參考文獻>

- 1) QC서어클 活動指針書, 조중완편, 1975, 經營科學實踐硏究會.
- 2) QC서어클독본 I, II, 조중완, 송태욱, 박용선 편, 1975, KSA.
- 3) QC서어클 成功事例集, 1975, 상공부공업진흥청 QC추진본부
- 4) 品質管理學會誌 1977 제 5권 제 1호 KSQC.
- 5) 工場새마을 事業의 現況과 事業成果, 유세혁

- 이동우, 1974, 한양대학교논문집 제 8 집.
- 6) 品質管理서어클, 品質관리추진본부사무국 KSA.
 - 7) QC서어클 창간호, Vol. 1. 1976. KSA.
 - 8) 감독자를 위한 생산 및 品質관리 세미나 1975, KPC 産業訓練部
 - 9) 監督者와 品質管理 1호, 5호, 제3경영연구소
 - 10) 品質관리 1호, 5호, 6호. KSA.
 - 11) QCサークル活動運營の基本 1975, 日科技連.
 - 12) QCサークル活動入門, 1974, 日科技連.
 - 13) TQC No. 112~114, 126, 128, 129, 130, 131, 132, 134, 137, 1974, 日科技連.
 - 14) 品質管理 Vol. 22, No. 6, 1971, 1972, 1975, 日科技連.
-