

國內 QC Circle 活動實態와 合理的 推進方案에 關한 研究

(A Study of the Present Situations and of the Effective Propulsion Method for the QC circle Movement in Korea)

金 泳 國 *
金 原 中 *

SUMMARY

The purpose of this study is to find the problems, which occurs in the course of the acceptance and the propulsion of the Q. C. circle, the accomodational attitude, and the desirable circumstances for the Q. C. circles, to be of help to settle firmly the "Sae-ma-eul" (New-Community) Movement in the industrial fields, and Q. C. circle and to fix the Q. C. of Korean style through the investigation of the 310 Q. C. circles, which was selected at random from entered circles to the Q. C. Propulsion Headquarters until July, 1977, through the questionnaire and interviews.

1. 序 言

우리나라는 1960年代에 企業에 內實化와 經營의 合理化를 追求하기 위한 手段으로서 Q.C.를 導入 活用하였으며, Q.C. circle 을 本格的으로 導入 活用한 지는 불과 3~4年 밖에 안된다.

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」, 1978年을 「品質管理 심화의 해」로 정하는 한편 1975년부터 每年 「全國 Q. C. circle 競進大會」를 개최하는등 汎産業的인 品質管理運動을 展開하여 왔다.

이러한 政府의 制度的인 政策과 積極的인 推進에 발 맞추어 國內의 Q.C. circle 活動이 매우 활발이 進行되고 있으며 品質管理推進本部 (KSA)에 登錄된 circle數는 1978年 5月 現在 約25,000個에 달하고 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 導入에서 試行 錯誤的인 범위를 脫皮하지 못하고 있는 實情에 있으며 實質的인 基本理念의 침투가 問題시되고 있음은 우리나라 企業들이 現實情에 알맞는 새로운 形態의

韓國의 Q. C. circle 로 定立해 나가야 할 必要性을 內包하고 있는 것이라 할 수 있다. 이에 現在 活用하고 있는 國內 Q. C. circle 의 現況을 1977年 7日 現在 Q. C. 推進本部에 登錄된 circle 中에서 業体別로 1個 Circle 을 Random Sampling 하여 310個 circle 을 標集하여 說問紙와 面接을 通하여 調査分析하여 Q. C. circle 에 對한 各 企業體의 수용태세와 實情 그리고 Q. C. circle의 導入 및 推進에 따른 問題點 및 이에 對한 提案과 改善策을 提示함으로서 工場새마을運動과 함께 Q. C. circle의 確固한 土着化와 韓國의 Q. C. 의 定着化에 一助가 되고자 함이 本 研究의 目的이다.

2. 國內 Q. C. Circle의 活動現況

2.1 研究方法 및 對象

本 調査研究는 1977年 7月 現在 Q. C. 推進本部에 登錄된 Q. C. circle을 業体別로 分類 임의로 310個 業体에 310個 circle 을 選定하여, 說問紙를 發送하여 147個 (47%) circle 에서 回信을 받았으며, Q. C. 責任者, Q.C.circle 리더, 經營者를 50名 面接하여 資料를 수집하였다.

2. 2 Q. C. Circle 活動現況

(1) Q. C. circle 導入年度

73~74年 27% (40個), 75~77年 52% (76個)로 韓國에 Q. C. circle 導入은 74年을 前後로 導入되었다.

(2) Q. C. circle 의 管掌部署

Q. C. 部署 및 檢査部署 62% (91個), 技術管理部署 18% (26個) 등으로 나타남.

(3) Q. C. 部署 및 檢査部署의 会社內의 位置

会社內에서 權限도 없고 제일 末端職이다. 48% (71個)

会社內에서 權限을 가지고 業務를 제대로 수행한다. 44% (64個)로 나타남.

(4) circle 活動에 있어서 Q. C. 部署 및 檢査部署의 支援 및 協助.

滿足하다. 53% (77個), 不足하다. 47% (70個)로 나타남.

(2), (3), (4)項에서 Q. C. circle 은 대부분 Q. C. 部署 및 檢査部署가 管掌하고 있으며, 管掌部署의 支援 및 協助가 不足하다고 答하므로서 Q. C. 部署에 問題가 있음을 알 수 있다.

(5) 工場 새마을 運動의 管掌部署

총무 및 서무부서 49% (72個), Q. C. 部署 및 檢査部署 12% (18個)로 나타남.

(6) Q. C. circle 活動과 工場 새마을 運動의 推進方法.

一元化하여 推進 76% (112個), 区分하여 推進 20% (29個) 등으로 나타남.

(7) 間接部署長의 circle 活動에 대한 關心度

關心을 가지고 있다 18% (26個), 나머지는 關心이 없으므로 나타남.

(8) Q. C. circle 活動의 必要性

꼭 必要하다. 85% (125個), 必要없다. 10% (15個)로 나타남.

(8)項에서 대부분의 企業들이 Q. C. circle 活動이 꼭 必要하다고 하였으며 (5), (6), (7)項에서 Q. C. circle 活動과 工場새마을 運動을 一元化해서 推進하기를 要求하는 반면, 間接部署長의 circle 活動에 대한 沒理解로 組織의 二元化 및 活動推進에 問題가 있음을 알 수 있다.

(9) Q. C. circle 活動의 導入動機

經營者 및 上司의 指示 50% (73個), Q. C. 部署의 勸誘 39% (57個), 自主的 10% (15個)로 나타남.

circle 活動은 自主的, 自發的으로 이루어져야 永久的이고 永統的인 活動이 될수 있음에 반하여 導入에 問題가 있고 (7)項에 例示한 間接部署長의 沒理解로 인한 性急한 導入 및 性急한 效果만을 期待했다는 것을 알 수 있다.

(10) 教育內容

Q. C. 基礎手法 80% (119個), I. E. 技法 10% (14個) 등으로 나타남.

(11) 教育時의 講師 및 教授能力

Q.C. 担当者 55% (102個), 幹部 및 上司 32% (60個), 社外 專門家 및 大學教授 7% (15個) 등으로 나타났으며 社內 講師로 教育時 教授能力에 대한 滿足度는 50% 程度임.

(10), (11)項에서 教育內容은 專門知識보다는 問題解決을 爲한 Q. C. 基礎手法만을 社內 Q. C. 担当者在 教育하고 있음을 알 수 있다. 이는 現時點에서 보면 3~4年前 circle 導入時와 같은 水準으로 circle 活動이 Q. C. 部署에 너무 依存하고 있으며 Q.C. 部署가 circle 活動을 하는 것처럼 잘못 알고 있는 것 같다.

(12) 教育 및 會合의 參與度

自發的으로 教育에 參與하는 境遇가 35% (51), 義務的인 境遇가 54% (79個)이며 會合의 積極的 參與가 28% (41個), 대체로 參加 44%, 指示에 依한 會合參與가 27% (39個)로 나타남.

(13) Theme의 貧困

62% (91個)가 Theme의 貧困을 느끼고 있음.

(1)項에서 74年 前後로 導入된 circle 活動이 불과 3~4年이 經過한 지금 Theme의 貧困을 갖는다는 것은 (10)項의 教育內容, (12)項의 教育 및 會合 參與度 (9)項의 導入動機 등 모두가 相關關係를 갖는 것으로 教育面에 問題가 있음을 알 수 있다.

(14) 會合時 經濟的 支援

全然 支援이 없다. 31%, 食代 및 茶葉代 33%, 手當 36%로 나타남.

(15) 成果에 대한 포상

不滿足 70% (113個), 滿足 22% (33個), 其他 8% (11個)로 나타남.

(14), (15)項에서 会社側의 經濟的 支援이 대단히 未洽하다는 것을 알 수 있으며 經營層이나 中間管理層에서 아직도 circle活動에 理解가 不足하다는 것을 알 수 있다.

(16) circle 리더가 이야기하는 隘路点

- (i) 會合時期 및 時間上의 制約
- (ii) 낮은 参与意識
- (iii) 幹部들의 知識 缺如
- (iv) 上司들의 指導 및 助言 不足
- (v) 멤버의 轉職 및 移職
- (vi) 테에마의 貧困
- (vii) 經營層의 認識 不足 등으로 說問紙에 나타난 結果와 一致한다.

2. 3 Q. C. circle活動의 自己評價

各 項目当 10점을 配定하여 20個의 評價項目에 대한 147個 circle의 自己 評價의 結果는 다음과 같다.

- (1) circle思想의 浸透 $\bar{x} = 6.24$
- (2) circle編成 登錄制度 $\bar{x} = 8.0$
- (3) circle活動 內容 $\bar{x} = 5.78$
- (4) circle運營의 明確 $\bar{x} = 6.48$
- (5) circle의 指導 $\bar{x} = 5.78$
- (6) Thème의 選定方法 $\bar{x} = 6.26$
- (7) 活動計劃 作成 $\bar{x} = 7.04$
- (8) circle會合 開催 $\bar{x} = 6.20$
- (9) circle活動의 進行方法 $\bar{x} = 6.74$
- (10) Q. C. 手法 活用 $\bar{x} = 6.86$
- (11) 對策 措処 $\bar{x} = 6.68$
- (12) 活動의 check $\bar{x} = 6.96$
- (13) 效果의 確認 $\bar{x} = 6.62$
- (14) 活動結果의 feed-back $\bar{x} = 4.92$
- (15) 改善提案의 積極性 $\bar{x} = 6.02$
- (16) circle의 成果 $\bar{x} = 6.12$
- (17) 部内 circle의 會合 $\bar{x} = 6.18$
- (18) 社内 circle의 會合 $\bar{x} = 6.42$
- (19) 社内 circle大會 參加 $\bar{x} = 6.70$
- (20) circle의 伸長(發展) $\bar{x} = 6.40$

$$\Sigma \bar{x} = 128.4$$

$$\bar{\bar{x}} = 6.42$$

2. 3 項에서 分析한 結果와 一致한다는 것을 알 수 있다.

3. 問題点 및 改善案

(1) 自主性 缺如

經營層 및 幹部의 沒理解로 因한 与件 및 雰圍氣 助成이 되지 않고 指導 助言 및 教授能力이 없는 狀態에서 韓國과 여러가지 共通點이 있다고 하여 日本의 circle運動을 性急히 導入, 性急한 效果만을 노리다 보니 指示에 의해서 움직이는 멤버들은 自身들의 活動이 經營層에 利用당하고 있다는 느낌을 갖게 되어 제대로 推進되지 못하고 있다. 먼저 導入 및 推進에 있어 諸 問題點을 調査, 分析하여 自己 企業의 體質에 맞는 circle活動을 研究, 開發하고 階層別 長, 短期 教育計劃을 樹立하여 circle이 成長할 수 있도록 与件 및 雰圍氣 助成을 하여 導入, 推進하면서 所屬長의 繼統的인 助言, 相談 및 支援이 제대로 될 때 自主性을 바랄 수 있다.

(2) 組織의 二元化

經營層 및 幹部의 circle活動에 대한 沒理解로 別個의 것으로 推進되고 있는 工場새마을運動과 Q. C. circle活動은 그 目的과 趣旨에 따라 一元化되어야 하며 運營의 組織이 二元化되어 있다는 것은 不必要한 人員, 予算 등의 浪費를 招來할 뿐이며 勤勉, 自助, 協同의 새마을 精神을 工場末端에서 具體的으로 行動化하는 實踐母體로서의 役割을 担当토록 結局은 組織의 一元化가 되어야 하며 circle멤버들의 連帶感과 他部署의 circle과의 協力體制가 確立되도록 하여야 한다.

(3) 教育

教授能力에 대하여 滿足하지 못하고 있다는 것은 幹部 및 上司의 能力이 不足하다는 것을 意味하며 能力 不足으로 因한 自己의 役割 즉 指導, 助言, 相談 등을 다하지 못함에 따라 導入 및 推進에 問題가 되며 또한 教育이 Q. C. 部署에 너무 의존하며 Q. C. 基礎手法과 教科書的인 一般의 內容에 置重되고 있으며, 即興的인 教育方法을 止揚하고 I. E. O. R. V. A. 技法 등 廣範圍한 知識이 Q. C. 手法을 連結할 수 있도록 教育担当者의 養成 및 幹部들의 教育이 長, 短期計劃에 依하여 體係的으로 實施되어야 하며 經營層은 좀더 果敢하게 教育費를 投資하여야 할 것이다.

(4) 經濟的 支援

過半數 以上이 會社時의 支援 및 成果의 포상에 대한 經濟的 支援에 不滿足을 表示하고 있어 會社側의 支援이 多少 不足함을 느낄수 있다. 이는 經營層이 Q. C. circle活動에 대한 理解가 不足하다는 것을 말하며 circle活動은 經營層의 與件助成 및 經濟的 支援이 要求되는 만큼 諸般 支援을 해줄 수 있는 企業의 制度的인 뒷받침이 絶실히 必要하며, 長期的인 對策 으로서 從業員에 教育을 實施, 否定的인 姿勢를 止揚 하고, 肯定的인 思考方式을 가지게 誘導하고, 企業 의 目標과 個人의 目標를 一致시켜 作業에 임하는 意義를 認識시켜 줌으로써 主人精神을 가지고 作業 을 遂行할 수 있는 霧困氣를 助成하기 위한 經濟的 支援이 絶실히 要求된다.

(5) Q. C. 部署의 位置

circle活動은 會社內에서 權限이 없고 제일 末端職 인 Q. C. 部署가 대부분 管掌하고 있으며 또 管掌部 署의 支援 및 協助가 대부분 不足하다고 나타나고 있다. 會社內에서 circle活動은 Q. C. 部署에 無條件 依存하는 傾向이 있고, 各 部署長은 自己의 役割을 알 지 못하고 있으며 Q. C. 部署가 circle活動을 爲해 存

統하는것 처럼 잘못 錯覺하고 있다. 이러한 問題를 解決키 爲하여는 經營層은 Q. C. 部署에 大幅的인 權限을 移讓한다든지, 또는 定期的인 人事交流를 하여 各 部署間의 바란스를 維持하여야 하며, Q. C. 部署는 檢査爲主의 業務에서 벗어나 Q. C. 活動을 하기위한 自己啓發이 時急히 要求된다.

4. 結 論

日本의 Q. C. circle活動을 盲目的으로 導入하고 模倣하여 性急한 效果만을 期待하지 말고, 工場새마을 運動의 行動綱領인 勤勉, 自助, 協同을 實踐化하고 行動化하는 母體로서 끈기있게 全從業員이 統一된 理念下에서 共同의 目標意識으로 結束하여 「나와 나의 職場」, 「나와 社會」, 더 나아가 「나와 國家」라는 共同運命體의 意識을 올바르게 정립시켜 나갈 때 工場새마을 運動의 實踐母體인 Q. C. circle이 永久히 存統할 수 있는 것이다.

그러기 爲하여는 中間管理層은 企業의 目的이나 會社의 方針에 符合되도록 充分히 指導할 수 있는 能力과 資質을 갖추어야할 것이며 經營層은 經濟的 支援 및 果敢한 教育投資가 絶실히 要請되는 바이다.