



全社的 品質管理의 效果的 運營推進에 대한 小考

A study of the effective approach method for company wide quality control in manufacturing company.

辛 容 伯*

Shin, Yong Back

Abstract

Although since 1963 QC activity for Korean industrial standard registered mark, many problems have been disclosed that the basic Quality Control principles.

In practice, many manufacturing Companies are so typical and so impetuous of the tangible effect that it is worried to be inclined to out form rather than contents and quality.

To prevent this point it is recommended Company Wide Quality Control activity be promoted contineously and on the basis of the original principle of C.W.Q.C. activity and small group activity of QC and Factory Seamaul Undong in Korea to obtain practical and real results.

So the effective approach model is designed for Company wide Quality Control activity in Korea industry.

1. 서 론

품질관리 학문적 좌표는 경영관리의 4대 지주인 인사관리, 생산관리, 판매관리, 재무관리 중 생산관리의 3대 기능 중 공정관리, 품질관리, 원가관리의 중심 기능으로서 학문적 QC 발전과정에서 처럼 초기단계(1930~1940년대)는 기능 위주의 검사시대에서, 도입단계(1940~1950년대)인 통계적 품질관리(SQC)적용시대에서 발전하여 성숙단계(1950~1960년대)인 종합적품질관리(TQC)의 응용시대에서 발전단계(1960~1970년대)인 전사적품질관리 활동시대도 소집단 분임조활동과 병행하여 혁신단계(1970~1980년대)인 품질경영(QM)의 시대로 발전되고 있으나, 우리나라의 경우에는 그 단계가 무시된

채 모방에 의한 유행풍조의 TQC 활동으로 기업 경영활동상 수단과 목적을 혼동하고 QC 제기법을 비법시 여기는 경향으로 오도되고, 자주관리 소집단 분임조활동이 타율적으로 정형화되어 자주성과 창의성을 저해하고 있으며, 국내 품질관리운동은 공업표준화법(1961. 9. 30 제정—법률 제732호)에 따라 1963년도부터 시행된 KS 표시 허가제도에 힘입어 형식적인 발전과 확산은 되었건만 내실이 부실하고 품질면에서 상공부의 업종별 경쟁력 실태조사보고(89. 5)에 의하면 선진국에 비하여 품질수준이 저조할 뿐만 아니라 종합경쟁력면에서는 대만, 홍콩 등에 비하여 품질면을 포함하여 가격경쟁력과 비가격 경쟁력에 상대적으로 뒤떨어지고 있어 이와 같은 시점에서 전사적 품질관리(TQC)의 필요성과 그 중요성은 더욱 절실한바 국내 공산품의 품질수준 현

* 生産管理技術士(工場管理), 産業工學博士. 亞洲大學校. 工科大学, 産業工學科, 教授.

황과 국내 광공업체의 품질관리상의 제반 문제점을 요약분석하여 이의 효과적인 전개방향을 제시하고 항구적인 TQC 활동 추진을 위한 모형을 제시하여 전사적 품질관리체제 확립을 도모할 수 있도록 하는데 본 연구의 목적을 두었다.

2. 기업경영과 종합적 품질관리(TQC)의 본질

2.1. 기업경영과 관리

기업경영이란 각종 방침이나 목적을 총괄적으로 진행 성취시키는 기능이며 기업체의 모든 이해관계자들의 이해관계를 조정하면서 적당한 방법을 통한 영리추구로 그 기업의 영속발전과 시장(고객)의 창조를 목적으로 하는 조직적 활동을 의미한다.

따라서 이와 같은 기업경영의 본질을 충족시키기 위해서는 다시 분야별, 기능별로 세분한 관리방법들이 동원된다.

이와 같은 제반 관리에 대하여 근대적 경영관리론의 창시자로 그 공적이 높이 평가되고 있는 프랑스의 웨일(H. Fayol 1841~1925)이 강조한 「관리의 요소」를 오늘날과 같은 관리의 홍수시대에 그 본질을 다시 한번 음미하고자 한다.

웨일은 근대 관리이론의 선각자로서 1916년에 그가 봉직했던 대공업회사 최고경영자로서의 경영관리경험을 바탕으로 저술한 「산업 및 일반의 관리」란 저서에서 당시에 그는 「기업활동」을 다음과 같은 6가지 활동으로 구분하였다.

① 기술활동, ② 영업활동, ③ 재무활동, ④ 보건활동, ⑤ 회계활동, ⑥ 관리활동으로 구분한 것인데 이 활동 중 하나인 「관리활동」은 5개의 관리요소로 구성된다고 주장하였고 아울러 관리능력 향상을 목적으로 한 관리자 교육의 필요성을 동시에 역설, 강조하였다.

이상의 활동은 기업규모의 대소, 업종의 차이 및 복잡성 여하를 막론하고 언제나 상존하는 기업내의 활동이다.

특히 경영관리자 및 감독자에게 요구되는 「관리기능」은 다음의 5가지 관리요소로 구성되는 바 이를 웨일의 「관리의 5요소」라고 하며 오늘 우리 기업내에서 유행어가 된 「PDCA의 관리사

이클」 또는 「Deming의 관리사이클」의 원조가 되는 것이다.

지금도 관리의 근본을 모른채 시의에 쫓아 타 회사의 흉내를 내고 있을 뿐 우리의 기업내에 완전이식이 되지 못한 채 그 본질과 동떨어진 활동을 행하고 있는 오류조차 느끼지 못하고 있는 주변들도 많이 있다.

2.2 품질관리의 본질과 TQC

최근에 와서 제조업종 뿐만 아니라 금융보험업, 건설업, 유통서비스업종에까지 품질관리 적용에 관심이 높아진 것은 사실이나 아직도 품질관리란 용어가 전문적인 광고선전 문안으로 전락되어 과장되게 이용되고 있다. 품질관리란 무엇을 어떻게 하는 것이고 간에 특히 일반 대중상품의 광고선전에서 마스크를 통하여 우리들의 귀에 조금도 어색하지 않게 친숙한 용어라면 바로 품질관리(QC)일 것이다.

그러나 대부분의 소비자는 물론 생산자까지도 깊은 의미에서 품질(Quality)의 참뜻을 이해하지 못하고, 품질관리의 본질도 모른채 다만 광고선전의 한 문안으로서 미사리구로 즐겨 사용하는 경향이 아직도 농후하다.

종래의 품질관리란 이미지가 체계화되지 않았을 때 느낀 감정적인 뜻이 검사의 뜻과 혼동되어 온 것이다.

현대적인 「품질관리의 본질」은 처음부터 온갖 정성을 다하여 올바르게 행하는 조직적 활동이다.

가장 최근인 1986년 12월 19일 공업진흥청 「공업표준심의회」에서 1963년에 최초로 KS규격으로 제정공포된 품질관리의 정의를 시대변화에 부응하여 조금 확대 수정한 개념정의에서 품질관리란 「수요자의 요구에 맞는 품질의 물품 또는 서비스를 경제적으로 만들어내기 위한 수단의 체계, 품질관리를 약해서 QC라고 한다. 또 근대적인 품질관리는 통계적인 수단을 채용하고 있으므로 특히 통계적 품질관리(SQC)라 한다.

품질관리를 효과적으로 실시하기 위해서는 시장조사, 연구개발, 제품의 기획, 설계, 생산준비, 구매의주, 제조, 검사, 판매 및 애프터·서비스 또한 재무, 인사, 교육 등 기업활동의 전체단계에 걸쳐서 경영자를 비롯하여 관리자, 감

독자, 작업자 등 기업내 전원의 참가와 협력이 필요하다. 이와 같이 하여 실시되는 품질관리를 전사적품질관리(Company Wide Quality Control 약해서 CWQC) 또는 종합적 품질관리(Total Quality Control 약해서 TQC)라 한다.」라고 법적으로 그 개념을 심의하여 정의하였다.

현하 어느 기업을 막론하고 약간의 SQC 기법 활용과 분입조활동을 형식적이거나 추진한다면 이를 통칭하여 TQC 활동을 추진한다고 오해를 하고 있다.

3. 국내 공산품의 품질수준과 QC 활동의 공통문제점

최근 한국무역협회에서 국내에 진출해 있는 한국수입물품구매업체(바잉오피스)를 상대로 「구매자가본 한국 상품의 국제경쟁력현황」 조사자료(89.6.10)에 의하면 가격경쟁력의 경우 '85년 이후 가장 악화된 것으로서 조사대상 바이어의 62.7%가 수입선 전환을 고려하고 있었는데, 그 이유는 높은가격(73.5%)과 낮은 품질(8.8%), 88년도의 디자인포장불량(6.2%) 및 납기지연(2.7%) 등의 순으로 지적되었다. 한편 해외바이어들이 우리나라 기업들과의 거래에서 가장 불편을 느끼고 있는 점으로 가격문제(25.7%), 제품의 불균질(17.7%), 납기지연(11.7%), 환율변동(8.2%) 등으로 조사분석되었다. 그리고 우리나라 수출상품의 무역클레임 발생원인중 품질불량이 전체 발생원인 중 '70년대 하반기는 약 40%를 차지하였으며 '89년대 들어서는 약 56%인 것이 한국상사중 재원의 분석으로 나타났다. 그리고 우리가 생산하고 있는 제품의 성능은 기계 금속 전기 전자 화학의 경우 선진국 수준에 대기업은 45.8%, 중소기업은 29.4%로 총평균 약 40% 수준정도에 불과한 것으로 알려지고 있다.

한편 '89년도 기준 한국상품의 경쟁력이 경쟁국과 비슷하다고 평가된 비중이 37.9%, 비교적 강하다고 평가된 비중이 18.9%, 다소 떨어진다고 평가된 비중이 43.0%로서 지난해에 이어 금년에도 종합적인 경쟁력은 약화됐다고 평가하였다. 이외 88년도의 경우 원인별로는 특히 품질면에서 경쟁국과 「비슷하다」가 77.6%, 「우수하다」가 16.3%, 「떨어진다」가 6.1%의 순으로 나타나

직전년도보다 다소 개선된] 것으로 분석되었다. 여기서 국내 전기업이 효과적인 품질관리활동을 위하여 스스로 해결하여야 할 문제점들이 많음이 제기된다.

그리고 국내기업의 생산성 및 품질향상의 저해 요인에 대하여 대한상공회의소가 조사보고(81.9)한 자료에 의하면 제도적·인적 측면에서 ① 기업인의 의식자세측면에, 그 내용으로서는 생산성이나 품질에 대한 의식의 결여가 36.6%였으며, ② 근로자의 의식자세면에서 근로자들의 성실성 부족등이 63.0%로 나타났고 ③ 기술·물적 측면에서는 기술수준의 저위와 제조공법 및 작업방식등 공정관리방식과 시설의 낙후가 71.2%로서 가장 높았다. 즉 경영자들은 품질관리효과에 대하여 긍정적으로 받아들이고 있는 반면 반수는 품질관리에 대하여 무관심하거나 과소 평가하고 있는 것으로 나타났다.

한편, 국내 제조기업 공통의 품질관리 활동문제점을 분석 정리하여 보면 ① 품질관리 인식부족과 품질관리자의 역부족 ② 사내표준화의 불비와 형식화로 적극 활용미흡 ③ 검사분위의 형식적인 품질관리활동과 과장효과로 왜곡된 품질관리분입조활동, ④ 작업원의 품질의식과 문제 및 개선의식의 박약, ⑤ 작업원들의 관습화 및 개인분위의 기술위주로서 표준작업 불비 ⑥ 재조활동상 사후검사방식을 사전 예방관리방식으로 제도적인 실시 미흡 ⑦ 단계적이고 체계적인 QC 교육부족에 파생되는 QC 기법 적용상의 부정확과 비 경제성 ⑧ QC 운영 및 추진단계의 무시 ⑨ 기술수준의 저위와 생산시설의 낙후 및 시험검사설비의 불비 ⑩ 원·부자재 부품의 품질불량 ⑪ 작업원의 이직과다로 기능의 축적과 작업 개선의 허실과다 ⑫ QC 활동 활성화를 위한 정부공인 품질보증 및 승인제도상 신뢰회복과 기업규모 실정을 고려한 단계적 유도근거의 미흡 ⑬ 철저한 품질 및 가격승인제에 의한 품질향상 정책의 불비등을 지적할 수가 있겠다.

4. TQC의 기능과 효과적인 추진 모형

4.1. TQC의 기능과 추진방향

88년도말 기준 수출이 6백 6억달러에 달해

우리나라는 세계 12위의 수출국으로 부상되었다. 한편 수출과 함께 수입규모도 늘어나 '88년도 말엔 총 5백 18억달러로 교역규모 「1천억 달러시대」를 맞게되어 세계교역의 2%를 우리 한국이 차지하고 있다. 수출규모의 신장과 함께 질적인 변화도 가속되어 이제 공산품 수출이 전체의 95%를 차지하고 있다. 한때 「덤핑수출」의 오명을 쓰기도 했던 우리 수출상품에 대한 평가도 「값싼 저질품」에서 이제는 「값싸고 질 좋은 상품」으로 수출시장에서 정착되고 있는 추세이다.

즉 수출 비중이 큰 우리나라는 환율하락이 생산투자활동을 위축시켜 실업발생, 성장둔화 등 사회문제까지 야기할 가능성이 크다는 우려 때문이다. 이러한 경제여건 속의 돌파구는 제품의 품질향상을 통해 점차 어려워지고 있는 무역환경을 극복하고 국제경쟁력을 강화, 수출증대를 꾀하기 위한 TQC 활동은 더 더욱 필요한 경영 활동이다.

여기서 국제경쟁력 강화와 「인플레이」를 극복하는 최상의 방법은 생산성의 향상으로 원가를 절감하고, 품질을 향상시켜 좋은 상품을 만들고 불량품을 애었던 자재손실을 막아 더 많은 상품을 만들고 불필요한 노력을 절약하는 등 제품의 원가절감과 품질 향상을 기하는 논리가 품질관리(QC)에 있다.

이와 같은 경제환경변화에 대응하기 위한 수단으로서 TQC의 역할과 기능은 매우 절실함에도 이를 비법이나 목적으로 여기게 된 분위기 속에서 그 본질적 수단과 방법을 외면하고 유행풍조로 진행시켜온 국내 TQC 활동이 케도이탈을 하므로 비정상적으로 흘러가고 있음을 엿볼 수 있는 바 이의 올바른 제도 수정이 시급한 선결과제이다.

품질관리 활동의 특징은 「소비자 지향적인 합리추구」이다. 그리고 그 본질은 「처음부터 올바르게 내일처럼 온갖 정성을 다하는 조직적 행위」이다. 이를 근본 핵심으로 하여 그 기업체의 특성과 수준을 고려, 전형적인 전개방식이 아닌 다양한 경영환경 변화에 순응시켜 나가야 하는 실천방법들이 창조되어야 올바른 TQC의 경영효과를 기대할 수 있게 된다.

4.2. TQC 활동의 효과적인 추진 모형

품질관리활동 추진에 있어서 업종 및 관리대상 여하간에 처음부터 올바르게 온갖 정성을 다하여 행할 수 있도록 소비자 지향적인 합리추구를 도모할 수 있는 다음과 같은 원칙들이 QC 추진의 정석이다.

- ① 사실에 의거하여 생각한다. (데이터와 통계적 방법 활용)
- ② 큰 것부터 먼저 생각한다. (파레토 원칙)
- ③ 총별해서 생각하고 정리한다. (총별법의 활용)
- ④ 목적을 분명히 하고 이를 위한 데이터를 수집, 최소의 데이터에서 최대의 정보를 얻는다. (실험계획법 등을 활용)
- ⑤ 질적 변동의 크기와 내용을 잘 분석한다. (데이터 처리법과 검추정기법의 활용)
- ⑥ 모든 사항을 합리적으로 분석 판단 평가한다. (합리성과 과학적 기준의 적용)
- ⑦ 업무추진은 조직적 체계적으로 추진한다. (조직적이고 체계적인 시스템어프로치)
- ⑧ 계획·실시·체크·조치를 반복적으로 행한다. (PDCA의 관리사이클 적용)
- ⑨ 결과의 피드백(Feed-Back)을 반드시 실시한다. (원인과 결과에 대한 확실한 조치)
- ⑩ 자주적인 소집단분임조활동에 연계하여 적극 추진한다. (한국적 소집단분임조 활동연계로 전사적 추진)

이상의 QC 추진 정석의 바탕위에 올바른 TQC 활동의 효과적인 운영추진을 위한 기본모형을 제시하면 다음의 단계적 추진이 정상케도가 된다.

첫째: 경영관리자 및 전사원의 조직개발(Organization Development; OD)과 사내표준화의 적극 추진

둘째: 품질(Q), 원가(C), 납기(D)의 경제적 균형유지와 개선

셋째: 품질정보 및 품질코스트(Q-cost)의 관리 철저

네째: 합리적이고 과학적인 수단과 통계적 품질관리(SQC)기법의 적정 활용

(예) 특성요인도, 파레토그림, 히스토그램, 체크시이트, 총별법, 산점도, 관리도법, 샘플링검사, 실험계획법 등과 연관도법, 카드

(KJ)기법, 계통도법, 매트릭스도법, 매트릭스, 데이터해석법, 과정결정계획도법, 애로우·다이아그램법 등의 과학적이고 통계적인 문제해결 및 관리수단의 올바른 활용.

다섯째 : 자주관리 소집단 분임조활동의 적극 추진

여섯째 : 총합 품질시스템의 확립

이상과 같이 TQC 활동 추진을 원활하게 하기 위하여서는 Q·C·D 간의 경제적 균형을 유지하면서 더욱 발전·확대시키고 전사적인 TQC 활동을 우리 민족 열과 사회성 및 가치관에 바탕을 둔 소그룹의 자주적이고 한국적(외국 직수입품이 아닌)인 분임조활동으로 조직화시켜 사내에 정착시켜 나가면 항구적인 발전을 기대할 수 있겠다.

5. 자주관리 소집단 분임조 활동의 운용과 개선방향

5.1. 분임조 활동의 본질과 운용

본래 「분임조 활동」이란 「소그룹활동」으로서 분임(세부조직) 구성원이 그들에게 주어진 직무범위내에서 일정한 과제를 가지고 상호토론을 통하여 중지를 모아 보다 능률적으로 문제점을 찾아내고 해결해 나가는 조직 활동이다.

한편 「QC 서클활동」은 일본에서 파생되어 1962년에 일본 전 산산계에 파급효과를 주기 시작한 것이었으나 민족(국민)성이 다르고 산업구조와 그 기업풍토 및 여건이 다른 우리나라에서는 우리의 실정에 알맞는 조직활동으로 그 회사(공장)의 입장에 순응할 조직과 방법론으로 응용되어야 할 것이다. 그런데도 실체는 업종규모에 상관없이 그 추진 방법론이 너무나 표준규격화되어 현실적으로 문제가 야기되고 있다.

이에 우리는 범산업적인 국민운동으로 전개하고 있는 공장 새마을 운동에서의 공장 새마을 분임조활동은 무엇이며, 품질관리 및 생산성 향상 운동에서의 QC 및 PTG 분임조 활동 등은 무엇인가?를 분명히 하는 가운데 정부당국이나 관계기관이 행정지시나 권고만을 내릴것이 아니라 이를 감수하는 기업체(공장)를 위하여 이리 뛰고 저리 뛰어야만 하는 산업사회 발전의 실주체

적인 당해 각 기업체(공장)들이 국가 산업사회에 기여를 할 수 있고, 어지럼병에서 헤어날 수 있도록 민주적 사고에서 기업 스스로가 자주적으로 행할 수 있도록 간섭을 배제해야 한다.

이에 관련하여 지나간 과거의 행적을 뒤돌아 보면 행정지도 및 주관기관의 입김이나 입장에 맞추어 주는 꾸며진 연구발표회를 위한 연극장면과 같은 양상도 있었다.

극단적인 문제점으로는 선의의 분임조활동의 파급효과를 산업계에 효과적으로 파급시키고자 벌이는 각종 분임조활동경진대회 참가의 경우, 각 참가 업체들은 경쟁업체나 그 업체의 사회적 지명도 때문에 활동사항의 자량이 아닌 수상에 목적을 두고 너무 과열되어 형식을 갖춘 쇼(Show) 같은 활동으로 왜곡되는 경우도 있었음을 시인하지 않을 수 없다.

지금까지 기업을 위한 듯한 관주도의 범산업적인 행사 활동은 기업체 내의활동에 관계없이 그 본질과 근본을 잊은 채 형식위주의 피동적 활동으로서 내실이 없었음을 기업경영활동 측면에서 보면 쉽게 납득이 간다.

이의 자발적 개선활동으로 어떠한 종류의 활동이건 간에 인간관계 바탕 위에서 그 기업체질에 알맞도록 적용방법을 응용하여 경영관리 활동으로 연계되지 않는다면 어떠한 형태의 분임조활동 역시 그 활동 노력에 대한 성과는 기대하기 어려울 것이다. 우리나라 기업체의 기업경영 현주소는 청장년기에 접어들었다고 할 수 있다. 따라서 정부는 기업 스스로의 능력에 기대를 걸고 형식적인 지도보다는 올바른 방법론의 정보제공이 오히려 해결 능력이 있음을 충분히 인지하고 창의적이며 적극적이고 지속적인 분임조활동이 경영 및 공장 관리활동에 연계될 때 비로소 더 큰 발전을 기대할 수 있을 것이다. 그리고 「근면·자조·협동」의 새마을 정신을 기반으로 한 한국적인 소집단분임조활동(공장 새마을 품질관리 분임조활동)은 1960년대 초 미국 「마틴」회사에서 처음으로 제창, 추진한 ZD 프로그램과 1963년 일본 과학기술연맹(JUSE)에서 발전시킨 QC 서클활동을 도입, 소화, 발전시켜 우리나라의 국민성과 사회성, 산업구조와 기업규모, 기업풍토와 여건, 그 시대의 가치관등을 고

려하여 우리의 실정에 알맞도록 그리고 자연스럽게 조화되도록 발전시킨 소집단 활동이 바로 「공장 새마을 분임조」활동이다. 이의 범산업적 확산을 위하여 1978년 11월 전국 공장 새마을 분임조활동 경진대회를 계기로 전국적으로 공장 새마을운동 추진조직(각 지방 상공회의소와 각 지역 공단본부로 편제되어 있는 전국 58개 추진 조직으로 편성되어 있음)을 통하여 더욱 활성화되었다.

현재는 시의에 따라 시들해버린 「공장 새마을 운동」이지만 지금까지도 법적인 근거와 그 뿌리가 있기에 전국 공장 새마을운동 평가대상 공장 6,162개중(85년도말 기준) 공장 새마을 분임조 등록현황(88년 12월말 현재)은 5,560개 공장에 109,430개, 분임조 1,106,983명의 분임조원이며, 가장 최근의 조사자료인 87년도말 전국 공장 새마을 분임조들이 활동한 유형의 채택효과도 약 1,940억원에 이른 것으로 분석되었다. 이의 효과는 매년 상승되고 있는 바 그 확산 심화는 물론 이론적인 체계를 갖추고 한국적으로 체질화시켜 내실있는 분임조활동의 기틀을 더욱 공고히 하고 개선 발전된 방향으로 나가야 하겠다.

1982년도부터 공장 새마을 분임조활동과 품질관리분임조활동을 공장 새마을 운동의 일환으로 통합 전개하고 있는 당시 공장 새마을 분임조활동의 가치적 평가 분석(새마을 운동 중앙본부·공장 새마을운동 추진본부—84. 9)에서 생산성 향상 및 품질개선 등에 적잖이 이바지하고(34.5%), 인간관계 개선 또는 직장분위기 조성에도 도움이 된다(30.1%)는 긍정적인 의견이 64.5%의 비중을 나타내고 있다. 반면 운영상의 잘못이 있어 불편과 지장을 주고 있다는 견해가 1.5%, 어느 정도의 효과는 있으나 앞으로 개선의 여지가 있다는 의견이 33.8%의 비교적 높은 비율로 나타내고 있는 것은 현재 통합조정하여 추진하고 있는 분임조활동에 상당한 개선점이 있다는 점을 내포하고 있다. 그리고 자주관리 소집단분임조활동에 국한하여 국가적으로는 통합 운영하여 활성화시키려든 전국 공장 새마을운동 품질관리 표준화대회(주관: 공업진흥청, 주최: 공장 새마을운동 추진본부·한국공업표준협회—1985. 11)시 분임조 활동경진대회 직접제조 부문에 참가

입상한 총 41개업체의 활동과제를 분석해 보면 ① 불량감소 및 품질향상이 43.9%, ② 작업방법 개선 및 생산성향상이 41.2%, ③ 로스절감 및 원가절감이 14.9% 나타나 주로 유형적인 활동과제 부문에서 수상의 여지가 높았음을 나타내고 있다. 그 이후 현재까지도 이 결과는 비슷한 양상을 나타내고 있는 것으로 분석되었다.

반면 우리나라 기업들의 소집단활동으로 가장 중점을 두는 것은 품질관리활동인데, 그에 비해 보면 분임조원의 자질 향상과 자주적이고 지속적인 동기부여 실현에 취약점을 보여주고 있다. 거듭 강조하거니와 사원 각자와 회사(공장)의 발전은 스스로의 끊임없는 자기 계발과 창의력을 발휘, 그리고 동료와 상하간의 인간적 협동에 의하여서만 가능하다.

그러나 현실은 회사(공장)내 분임조 활동추진상의 이론체계 불비와 그 추진원리 및 적용기법상의 과용과 분임조원의 능력수준을 넘어선 고차원적인 제기법(IE, SQC, OR, VE 등)등의 남용은 형식화와 직접적인 유형의 금액적 효과에만 치우칠 우려가 짙어진다.

이의 개선과 분임조활동의 활성화를 위하여서는 분임조활동의 본질적 원리에 입각하여 실제적이고 내실있으며 자발적인 개선활동으로 추진되어야 한다. 또 협동을 기반으로 한 그 시대의 기업경영 여건과 가치관, 그리고 분임조원들의 능력수준 등을 고려한 이론적 바탕 위에서 분임조활동의 기본원리와 분임조원의 유형분석, 이에 상응한 분임토의시 발언유도, 분임조 리더의 자격과 선출방법, 그리고 그 임기와 역할 등에 관한 충분한 이해와 분임조활동의 진행과 기본절차에 따르며, 분임조원들의 능력수준에 상응하는 분임토의 제기법의 적정활용은 분임조활동의 상승효과를 나타낸다. 지속적인 동기부여와 인간성존중을 통한 인간관계 유지개선과 시대발전 및 회사발전에 상응한 끊임없는 직무능력 개발을 위한 교육이 실시되어야 발전적인 분임조활동의 기반이 될 것이다.

5.2. 국내 소집단 분임조활동의 허점과 개선 방향

'88. 4월 공업진흥청 발표에 의하면 87년말

현재 국내 전체 제조업체 가운데 QC 기법을 도입 운영하고 있는 업체는 10% 정도에 불과하고 그중 QC 활동을 하고 있는 4,064 개 업체 가운데 29.5%인 1,200 여개 업체만 TQC 체제를 갖추고 있으며, 나머지 업체들은 제품검사 및 공정관리 등 기초적 QC 활동만 하고 있는 것으로 분석되었다. 또 QC 활동에 핵심적인 역할을 담당하고 있는 전국 109,430 여개의 한국적인 소집단 분임조활동인 「공장 새마을 품질관리 분임조」가 대부분 형식적으로 운영되고 있는 것으로 지적하였다.

비단 이 일은 오늘의 현상이 아니고 처음 시작부터 형식적으로 변질되게 될 제도적·구조적 모순을 안고 시작이 되었기 때문이다.

현재 공장 새마을운동의 기본이념과 추진목표를 바르게 이해한 분임조원들이 얼마나 되며 또한 품질관리의 본질과 그 적용기법들의 학문적 원리 이해에 소홀하고 있으면서도, 형식적이라도 분임조활동을 시작하면 바로 TQC 활동의 고지를 점령한양 착각에 빠지고 있는 현실을 볼때 정도(正道)를 벗어나고 있음을 실감할 수가 있다.

그간 누적되어 온 문제점으로 각 개별회사, 지역분임조활동 및 전국분임조활동 경진대회시 심사참관하여 수 많은 분임조원들이 나름대로의 심혈을 기울여 성공했다는 대외용(對外用) 자주관리소집단분임조(공장 새마을 품질관리 분임조) 활동사례보고서 내용 중 정형화된 공통문제점들은 첫째, 주제선정에서 선정동기와 이유는 있었지만 주제를 선정하기 위한 기준과 원칙 및 그 방법을 분임원들이 이해할 수 있도록 먼저 분명히 해 두어야 하겠다.

둘째, 한 주제를 해결하기 위하여 평균 4~6개월의 분임조활동 기간중, 평균 20~30 회 정도의 「분임토의」를 실시했다는 분임조원들중 분임토의의 기본본질을 이해 못하고, 읽기도 쓰기도 어려운 SQC 기법들을 주로 적용하였고, 분임토의 기법과 QC 기법(세칭 QC의 7 가지 도구와 新 QC 技法=N7)을 혼돈하고 있는 교육수준차이에서 발생하는 현실문제와 분임조활동에 각종 과학적인 기법(IE, QC, VE, 기타 작업개선 및 아이디어착상개발기법 등)들을 활용하는 목적과 그 기법적용의 학문적 조건유지와 이론적 바탕에 근

거하여 정당하게 활용되어야 한다.

특정기법사용을 안해도 될 사항에 고차적인 기법들을 과다적용한다고 더 큰 효과가 생기거나, 분임조수준 향상에 푸리스요인이 되는것도 아니다. 해당 주제와 분임조원의 수준과 능력에 따라 다양할 뿐이다. 범산업적 차원에서 분임조활동 경력 14년이나 되는 우수기업체들을 볼 때 이는 분명히 성숙단계에 도달했을 것이며, 그 당해 분임조는 자립분임조로 발전해 있어야 할 것인데 현실은 분임조편성 활동 연수에 관계없이 활동사례 발표내용이나, 방법 및 그 수준이 비슷함은 우리나라 자주관리 소집단분임조활동(공장 새마을 품질관리 분임조)은 타율적으로 정형화되어 형식적인 전시활동으로 변질되고 있음을 입증해주고 있다.

셋째, 개선대책 및 실시사항에 개선 아이디어 착상법이나 작업방법개선을 위한 기본원리 및 절차를 무시하고 무턱대고 억지로 머리를 짜는 듯한 투박함을 보여주고 있어 비능률적인 분임토의가 될 수 밖에 없다.

넷째, 표준화 및 사후관리 사항이 획일적이고 진실한 내용이 없다. 표준화의 본질과 작업표준의 올바른 이해 없이 막연한 현상스케치 정도는 시대 낙후이다.

그리고 사후관리에 관리도 한가지만 그려 놓는 악습은 본질적 목적사항을 잊고 모방에 의한 형식일 뿐이다. 사후관리란 개선한 활동사항을 개선된 방향으로 유지발전시키기 위한 단계이므로 그 관리대상은 보다 구체적이고 폭이 넓어야 할 것이다.

다섯째, 반성 및 향후계획 사항에서 이 항목의 설정목지에 충실하여야 할 것이다. 그렇다면 반성사항과 향후계획 사항이 당연히 포함되어야 하는데도 이러한 것들은 배제된 채 어렵고 즐거웠던 일, 차기활동과제 등의 불필요한 사항들을 위주로만 강조된 것은 잘못된 형식이다. 반성은 반성사항을, 향후계획은 본 활동에 관련하여 향후 어떻게 발전시켜 나갈 것인가 하는 계획사항이 포함되어야 할 것이다. 국내 소집단분임조활동이 업종, 규모, 지역 및 활동연수에 구분없이 그 활동내용 정리가 일본 QC circle 활동사례의 걸형식만 모방한 정형화된 표준규격품(형식)은 자주관

리 소집단분임조활동의 본질에서도 위배된다. 형식과 수상(受賞)목적이 아닌 진정한 분임조활동이 전개되었다면 오늘날과 같은 노사문제의 기현상과 기업내 제반 문제해결 및 개선방향의 양상도 매우 순리적이고 타협적이었을 것이다. 이제 사대주의사상에서 벗어난 민족 자존의 사고에서 우리의 문화와 역사, 사회성과 가치관 그리고 국민성에 바탕을 둔 우리 기업실정과 구조에 알맞도록 개선되고, 또한 지금의 정형화된 고정관념을 탈피할 때 자주관리소집단 분임조활동의 본질적 유연성과 유효성을 진정코 기대할 수 있을 것이다.

6. 결 론

종합적 품질관리(TQC)의 적용 추진은 이제 생산관리나 생산활동에 있어서 일부분적 수단방법의 영역을 벗어나 현대 기업경영에 있어서 경영전략의 대상과 기업자기체질강화책으로 확대 부각되고 있다.

고로, 종합적 품질관리(TQC)의 효과적인 추진은 품질, 원가, 납기의 경제적 균형(Economic Balance)유지를 위하여 기업규모의 대소에 따라 필요한 것이 아니고, 기업체의 영속발전과 고객(시장)창조 및 유지로 확대 재생산을 위하여 필요한 생산관리 활동의 중핵으로서 생산시스템과 방식 및 제품의 다변화 등에 따라 정도의 차이는 있겠지만, 생산활동과 더불어 계속되어야 할 전문관리부문이다. QC는 검사(Inspection)와는 다르다.

검사는 QC의 한 기능이며 검사는 이미 제조(생산)된 제품의 良·否를 판단하기 위한 판정 및 확인 기능이다, 반면, QC는 사전예방관리로서 처음부터 올바르게 온갖 정성을 다하여 행하는 조직적 기능인 것이다.

이와 같은 QC의 본질적 개념정립에서부터 분명한 재인식을 하고 이의 효과적인 추진을 위하여 종합적인 QC 시스템을 갖추어 TQC 활동을 전개해야 하는 것이다.

QC는 소비자(수요자)의 요구에 부응하여 경제적인 방법에서 품질(Q), 원가(C), 납기(D)의 경제적 평균 유지로 7M의 합리적 바탕 위에서

종합시스템으로 인간의 창조적 개선인식에서 이루어지는 것이다. 현하 국내 기업들의 QC 적용 현상처럼 QC의 목적과 수단을 혼돈하고 학문적 영역을 벗어나 너무나 광의로 해석하여 QC의 본질이 흐려지고 QC 시스템에서 종(從)된 Sub-system으로 파생된 소집단 분임조활동이 주된 QC System과 도착되어 품질관리추진의 한 수단인 SQC기법을 비법시 여겨 이의 형식적 활용 및 남용과 또한 이에 연관된 소집단 분임조활동이 TQC의 주된 기능이 아님을 분명히 하여야 하겠다.

품질관리추진의 제도적 기초는 표준화(Standardization)이다.

TQC의 기본업무가 명시되고 이의 효과적인 TQC 활동추진을 위해 전술한 설정 추진모형으로 ① QC스태프 및 전 관리자의 조직개발(OD)과 사내표준화의 적극 추진 ② 「품질, 원가, 납기」의 경제적 균형 유지와 개선 ③ 품질정보 및 품질코스트(Q-Cost)의 관리철저 ④ 통계적 품질관리(SQC)기법의 적정활용과 ⑤ 한국적인 민족일과 사회성에 바탕을 둔 소집단 분임조활동의 적극 추진 및 ⑥ 종합품질시스템의 확립을 당해 기업(공장) 실정에 알맞도록 조정하여 조직적인 추진을 행하고 그 기업의 당해업종 전문분야의 고유제조 기술과 융화되어 상승효과를 나타낼 때, 비로서 품질향상과 원가절감 및 생산성 향상이란 TQC 추진활동 결과를 얻게되며 이를 통한 기업(공장)의 자기 체질강화의 근본적인 수단방법으로서 현대 기업경영의 필수적인 시스템적 도구(Systematic Tool) 중의 한가지가 바로 TQC이다. 현하 정부 당국의 QC시책이나 TQC 활동을 유행 풍조로 여겨 수단과 목적을 혼돈하지 말고, 생산활동의 주체가 인간이므로 인간존중사상 위에서 TQC 활동은 추진되어야 한다.

품질관리의 학문적 위치는 경영관리의 4대지주인 「생산관리, 판매관리, 재무관리, 인사관리」 기능 중 최근 10년동안 가장 기업경영 애로가 높았던 부문으로 분석된 생산관리의 3대기능인 「공정관리, 품질관리, 원가 관리」 중의 한기능인 것이다.

공업기술의 결과적 결정체가 바로 품질(Quality)이며, 또한 수출입국을 기반으로 하는 현실

입장에서 수출크레임의 가장 큰 요인이 바로 품질 문제이며, 수출경쟁에 이기기 위한 주요한 대처 방안 중의 하나가 바로 품질향상이기에 이의 조직적인 추진방법 중의 한가지가 다름 아닌 TQC 인 것이다.

우리나라의 QC 운동시책은 품질관리의 학문적 위치와 비중으로 강조된 것이 아니고 국가적 입장에서 수출지향적인 근대산업구조상 급한 것이고, 낙후된 공업기술 수준하에서 기업체질의 강화와 국제 경쟁력 향상을 위하여 품질향상이 영원히 강조되어지는 소비자의 가치평가 기준이기 때문이다.

〈參 考 文 獻〉

1. 辛容伯. TQC 活動問題點과 分任組活動의 反省. 月刊「水原商議」1981. 6月號, 水原商工會議所, pp. 25~28.
2. 辛容伯. 中小企業을 위한 效果的인 TQC 適用方案에 관한 研究, 安養商工會議所, 1985, pp. 7~99.
3. 辛容伯. 國內工業技術 및 品質水準과 QC 實施現況問題點 및 그 改善方向, 月刊「企業經營」1986. 8月號, 韓國生產性本部, pp. 100~104.
4. 辛容伯. TQC의 本質과 效果的인 推進方法, 季刊「鍍金」, 1987. 8. 31(第12號), 韓國鍍金工業協同組合, pp. 32~37.
5. 辛容伯. 分任組活動의 活性化方案에 관한 小考, 季刊「기술사」, 1984. 12月(제17권·제4호), 韓國技術士會, pp. 40~49.
6. 辛容伯. 輸出大國의 品質管理, 月刊「現代經營」, 1989. 1月號, 韓國能率協會, pp. 116~117.
7. 辛容伯. 品質管理의 本質과 올바른 TQC 活動, 月刊「現代經營」, 1989. 5月號, 韓國能率協會, pp. 78~80.
8. 黃義徹. 最新品質管理, 博英社, 1980, pp. 32~60.
9. 李順龍. 現代品質管理論, 法文社, 1986. pp. 43~49, pp. 277~303.
10. A.V. Feigenbaum. Total Quality Control, McGraw-Hill, 1980.
11. Japan Quality Control Circles, Asian Productivity Organization, 1972, pp. 1~60.
12. 品質管理便覽, 日本規格協會, 1962, pp. 1~54.