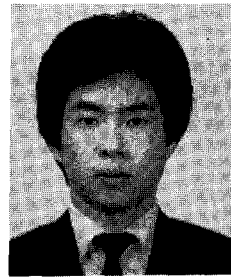


# '91 TPM세계 대회에 다녀와서



글/유영일 <기아특수강(주) TQC추진실 대리>

우리가 생활하고 있는 주변 환경은 시시각각으로 변화하고 있다. 변화하는 환경속에 적응하여 살아남기 위해서는 우리 자신도 스스로 변화해야 한다는 것은 자연의 법칙에서도 쉽게 알 수 있다.

오늘날 세계경제의 블록화가 가져온 시장단위의 변화, 탈 이념화에 따른 교역권의 확대와 EC통합에 따른 개방압력 그리고 국내적으로 높은 임금인상을 감안할 때 기업들은 이른바 총체적 난국이라는 전환기를 맞고있다해도 지나친 표현이 아니며 경영활동의 측면에서 경쟁우위를 확보하고 살아남기 위한 획기적인 변신전략이 그 어느 때 보다도 절실히 요구되어지는 시기라고 생각한다.

따라서 개개인 모두는 자신을 다시한번 깊이 반성해 볼 필요가 있으리라 생각한다. 3D 기피현상과 과소비에 깊이 빠져있다는 말을 종종 듣게되는데 호경기는 '88년에 끝났으며 지금은 분명히 불경기임을 인식해야 한다.

격동하는 세계조류에 적응하여 살아남기 위해서는 개인은 개인대로 기업은 기업대로 새로운 전환이 있어야 한다.

60년대 70년대에 얻었던 땀흘리는 한국인, 끈질긴 한국인, 근면한 한국인이란 명성을 확실하게 되찾아야 한다. 그리고 기업은 기업대로 피동적으로가 아니라 능동적으로 과거지향이 아니라 미래지향적으로 가시적이 아닌 실질적으로 생산성과 품질향상에 주력하여 경쟁력을 길러야함은 물론 건실한 직업관을 바탕으로 하는 건실한 사내풍토를 조성하는데 전력을 다해야 한다.

TPM활동 또한 변화에 적응하는 방법중 하나라고 생각한다. 내가 변해야 우리가 변할 수 있고 우리가

변해야 우리 작업장이, 우리 회사가 변할 수 있다. TPM활동은 절대로 몰라서 못하는 활동이 아니라고 감히 말하고싶다. 다만 아직까지와는 다른 마음가짐으로 생활하는 것이 몸에 배이게 되기까지가 어려운 것이라고 생각한다.

TPM활동을 담당해 오면서 그리고 '91 TPM세계대회에 참가하기까지 TPM활동에 대한 나 자신의 생각을 말해보면 다음과 같다.

경영여건상 원·부자재 가격은 상승하고 제품가격은 고객들의 눈치를 보아가며 인하해야 하는 상황이면서도 임금인상은 불가피한 것이 현실이다.

이런 상황속에서도 기업이 이윤을 남기며 경쟁에서 살아남기 위해서는 기업이 현재 갖고이쓴 제한 자원을 최대한 활용할 수 있어야한다. 사람, 물자, 설비가 System적으로 맞물려 돌아가는 숨가쁜 상황속에서 어느것 하나 예측치 못한 사고나 고장으로 전체적인 효과에 지장을 초래하는 현상을 극한적으로 줄이는 길만이, 그리고 회사 전체적으로 제조에서 판매에 이르기까지 낭비요소라고 생각되는 것을 완전하게 가감할 정도로 배제하는 길만이 제품가격을 인하하면서도, 임금을 인상하면서도 이윤을 남기며 살아남을 수 있는 기업의 유일한 방법이다.

TPM활동은 사치스러운 활동이 아니다. 더구나 누군가에게 자랑하기위해 실시하는 활동은 더더욱 아니다. 살아남기 위해 실시할 수밖에 없는 활동이라는 뚜렷한 목적을 동반하는 절실한 활동인 것이다.

그렇기 때문에 TPM활동에는 방관자가 있을 수 없고 있어서는 안되는 것이다. TPM활동의 목적을 이해하는데 어려움은 없다고 본다. 그러면서도 TPM활동의 성과가 잘 나타나지 않는 이유는 무엇일까?

우리 속담에 세살 버릇이 여든까지 간다는 말이 있는 것처럼 버릇, 습관. 이것이 중요하다고 생각한다. 행동이 바뀌면 습관이 바뀌고 습관이 바뀌면 인생이 바뀐다는 말도 있다. TPM활동이 효과적인 활동으로 정착되기 위해서는 다음과 같은 순서로 진행되는 것이 바람직하지 않을까 생각한다.

첫째, TPM활동도 다른 모든 운동, 활동과 마찬가지로 전사원 개개인에게 활동의 필요성, 당위성을 분명히 느끼게 할 수 있도록 Mind를 불러일으킬 수 있는 초기단계에서의 충분한 교육이 필요하다. 아직까지 몸에 배어있지 않은 활동에 대해 어느날 갑자기 “어떻게 하자” 해서 그것이 되기는 어려운 것이다. TPM활동은 전사원이 확실히 필요성과 당위성을 이해하고 자발적으로 실시하는 봄이 조성되어야 한다. 이러한 충분한 Mind 조성의 교육이 TPM활동의 성패와 직결된다고 본다.

둘째, TPM활동을 이해하고 실시하려는 의욕을 보일 때 실시할 수 있는 주변여건을 충족 시켜줘야 한다. 밥을 지어 먹으면 좋은줄 알면서도 도저히 불을 구할 능력이 없는 사람은 생쌀을 먹을 수밖에 없다. 밥을 지어먹으라는 백마디 충고보다 불을 구해주면서 습관을 바꿔 밥을 지어 먹도록 충고를 해야 효과가 있는 것이다.

셋째, 아직까지의 타성에서 벗어나 행동, 습관이 하루 아침에 바뀌게 하는 것이 쉬운 일은 아니다. 그

TPM활동은 물리치 못하는 활동이 아니기 때문에 어떻게 추진하느냐에 따라 성패가 좌우된다.

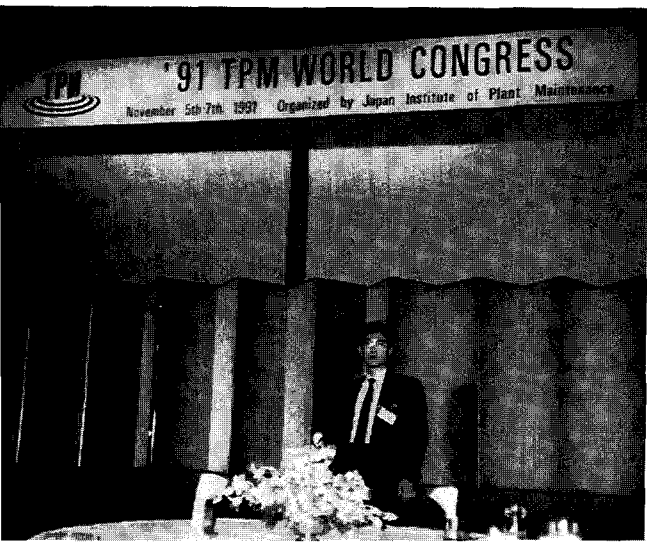
렇기 때문에 리더격의 위치에 있는 사람이 말은 바분 야에서 먼저 변화하는 모습을 보여야한다. 그리고 끊임없는 관심을 보여줘야한다.

네째, 행동, 습관이 하루아침에 바뀌기 어려운 것과 관련하여 바꾸고자 하는 행동은 간단한 활동에서부터 하나씩 하나씩 몸에 배이게 해야한다. 가능하면 자신이 변화하고 있다는 사실을 자신도 모르는 사이에 진행될 수 있다면 더없이 좋은 방법일 것이다. 쇠뿔도 단김에 빼어야 한다는 식으로 성급하게 변화를 요구한다면 반발 내지는 쉽게 포기해 버리는 현상이 나타난다.

다섯째, 회사를 위해서 개인의 행동이 변해야 한다는 인상을 심어줘서는 안된다. 개인의 변화도 아울러 추진하여 행동의 변화가 즐거운 마음으로 받아들여져야하며 이러한 현상이 조직체 내에서의 행동으로 자연스럽게 연결될 수 있도록 해야한다.

여섯째, TPM활동에 대한 Mind가 어느 정도 형성된 상태에서는 개개인 또는 어떤 작은 집단이 스스로 TPM활동을 계획하고 실시할 수 있는 능력(점검, 조치, 보전, 유지, 관리 등등)을 교육을 통해 향상시켜줘야한다.

일곱째, TPM활동에 대한 하고자하는 의욕이 충분해지고 할 수 있는 능력 향상이 어느 정도 되었다고 생각되면 활동에 필요한 지원을 아끼지 않음과 동시에 개개인 또는 집단간에 성취감을 맛볼 수 있게 해주고 경쟁심을 유발시켜야한다. 자신의 의견이 존중되지



고 현실에 반영될 때, 윗사람이 나자신의 계획 실시에 의한 효과에 대해 관심을 가져줄 때 더욱 열심히 하고 싶은 의욕이 생긴다.

여덟째, 개개인 또는 집단간에 Mind에서 경쟁심까지 충분하다면 활동하는 어느 곳이든 그곳에 들어섰을 때 누구에게 묻지 않아도 모든 상황이 한눈에 파악될 수 있도록 유지, 관리하는 가시관리 방법을 가르쳐주고 이 또한 스스로 행동하여 몸에 배이게 해야한다.

예를 든다면 현재 하고있는 활동(작업)은 무슨 작업이며 언제까지 얼마만큼 진행되어야하고 현재의 제반조건은 충분한지? 부족한지? 쌓여있는 물건은 언제 어디로 이동될 얼마 만큼의 수량인지? 설비 각 부위의 현재상태는 어떤지? 점점은 실시되었는지? 다음에는 언제 점검해야 하는지? 작은 집단에서의 TPM활동을 위한 계획에 대한 실시는 어느 정도 돼가고 있는지? 현 설비의 문제점은 어디인지? 문제점은 언제 누가 손볼 예정인지 등이 한눈에 들어 올 수 있게 가시관리가 되어야한다. TPM활동판을 만들어 위에서 언급한 내용을 나타낼 수 있다면 좋은 효과를 거둘 수 있다고 본다.

아홉째, TPM Mind교육과 개개인의 보전능력 향상교육은 꾸준히 추진되어야하며 TPM활동의 시작에서부터 끝까지 스스로 활동할 수 있도록 부서별로 활동Manual이 제작, 비치되고 Manual을 활용하는 것이 생활화되도록 해야한다. 특히 신입사원이나 새로이 시작하는 공장에서는 처음부터 바람직한 행동, 올바른 직업관이 형성될 수 있도록 처음부터 확실한 교육을 실시해야한다. 처음 시작하는 단계에서 바람직한 행동을 주입하는 것이 시간이 흘러 타성에 젖었을 때보다 훨씬 효과적이다.

우리는 선진국이 추진해서 효과를 보았던 활동이라면 우리도 실시하여 효과를 거두고 싶어한다. TQC, TPM, JIT, IE, VE, 간판방식 등 가까운 나라 일본에서 받아들인 활동이 꽤 많다. 각 기업 나름대로 한 가지 활동을 받아들이고 실시하기까지는 많은 연구와 노력이 필요하다.

성공한 결과만을 받아들일 것이 아니라 실패를 포함하는 과정을 받아들여 우리 실정에 맞게 재구성해야한다. 일본에서 큰 효과를 거두었던 활동이라 해도 우리 실정에는 맞지 않을 수 있다. 활동의 성패는 그나라의



국민성과 깊은 관계가 있다고 본다. 도입, 실시하려는 활동은 노력을 기울일 수 있는한 그 나라의 국민성 그 기업의 문화, 풍토에 맞도록 대폭 개정이 필요하다고 생각한다.

지난해 11월 4일부터 8일까지 일본 다카나와 Prince Hotel에서 열린 '91 TPM세계대회에 참가하고 느낀 점 또한 그런 것이었다. 22개국에서 각 기업 별로 TPM활동을 추진한 우수사례 발표대회였다. 우리나라에서는 우리 기아특수강과 현대자동차에서 각각 발표에 참가했었다.

TPM활동의 전개방식은 일본이나 우리나라나 큰 차이는 없다고 느꼈다. 그 이유는 일본사람들이 활동한 사례를 중심으로 우리도 활동을 추진했기 때문이다. 그렇기 때문에 발표에 있어서는 질문의 여지가 없었다 하지만 그러한 활동이 제조현장에서 얼마나 물의 없이 받아들여질 수 있었는지에 대해 노사간의 커다란 마찰을 안고있는 우리와 비교해볼 때 많은 의문이 있었지만, 그렇게 되지 않을 이유가 어디있느냐 식으로 되물어올 때 당황할 수밖에 없었다.

그 이야기는 겉모습은 비슷하면서도 내면적으로 우리의 현실과 체질에 맞게 활동을 소화하지 못했다는 이야기와 같다. 우리는 우리체질에 맞는 우리 현실에 맞는 활동을 전개해야한다.

대회에 다녀오면서 느낀 점이라면 일본 사람들 생활 구석 구석에서 적당하라는 말은 찾아볼 수 없었다. 모든 활동에 주어진 시간은 시작하는 시간과 끝나는 시간이 정확히 지켜져야만 했다. Just In Time의 개념이 습관화되어 일상생활에서 그대로 나타나고 있었

다. 예정보다 일찍 또는 늦게 끝나는 것은 상상도 할 수 없었다.

한가지 에피소드라면 본인이 발표한 내용은 자주보전 활동사례로서 발표30분 질의응답10분 총40분이 주어졌다. 대회 공통어가 영어, 일어로 한정돼있었기 때문에 영어를 택했지만 발표시간이 20분밖에 되지않아 사전에 사회자와 이야기를 했었다. 그러자 사회자는 깜짝 놀라는 것이었다. 발표시간이 10분 끝면 어쩔 수 없이 질의응답 시간이 10분 늘어 20분간 질의응답을 해야한다는 것이었다. 외국어에 능통하지 못한 이유로 20분간의 질의응답 시간은 상당히 곤혹스러웠다.

우수기업 현장을 방문했을 때는 보여주는 Line만 보아서 그런지 몰라도 투자를 아끼지 않았다는 사실을 한눈에 알 수 있었다. 그리고 사원 개개인은 자기가 맡은 범위 내에서의 맡은 역할을 충분히 다해야 한다는 것이 몸에 배어있는 것같았다. 정해진 규칙은 반드시 지켜야 한다는, 지키고 있는 모습을 볼 수 있었다. 정확한 복장착용, 작업장 내에서의 정리정돈 상태에서 그러한 사실을 쉽게 알아볼 수 있었다.

심지어 거리에서 자전거를 타는 사람들까지도 안전 헬멧을 착용하지 않은 사람이 없었다. 그리고 기업마다 사원 교육용으로 구비된 실습장, 교육용 교재, Video Tape 등을 회사 특성에 맞게 완벽하게 자체 제작하여 활용하고 있었으며 판매하기까지 이르고 있었다. 활동의 효과를 거두기 위해서 많은 노력을 기울였다는 것을 쉽게 알 수 있었다.

우리는 단기간 내에 효과를 거두려하고, 기간내에 효과가 나오지 않으면 반드시 대책을 강구하여 다시 실시하기 보다는 그활동 자체가 유아 무야뎌버리는 것 같아 아쉬운 생각이든다. 이러한 현상은 활동의 과정은 보지않고 결과만을 보고 연구과정을 거치지 않고 성급하게 받아들였기 때문이 아닐까 생각한다. 어느 활동이건 도입, 실시하기에 앞서 그회사의 특성, 사원들의 의식에 맞게 추진될 수 있도록 충분한 검토를 거쳐 전개방향과 추진항목을 잡아 추진해야한다.

일본에서도 TPM활동, TQC활동, 그밖의 활동을 추진하면서 효과를 거두기까지는 많은 시련이 있었고 초기단계에서의 시행착오가 있었다 하지만 외부 사례를 발표하거나 공장을 직접 방문했을 때는 시행착오

는 미화되거나 간단히 언급돼고 좋게 나타난 결과만을 자랑하기 일쑤다.

우리가 정작 배우고 공부해야할 사항은 어떤 경우 어떻게 추진했을 때 실패했었나를 정확히 파악하고 우리현실에 도입했을 때 최소한 일본에서 겪었던 시행착오만은 없어야 한다고 생각한다. 이번 대회에 우리나라 각 기업에서 많은 사람들이 참가했었다. 이제 각사로 돌아가 부디 독자적인 한국형 TPM모델이 탄생하여 꽃피울 수 있길 기대한다.

대회를 마치면서 또 한가지 느낀 사항은 함께 참석했던 많은 사람들이 열심히 자료를 수집하고 Memo를 했지만 어딘지 그들의 실패를 거울삼아 같은 시행착오를 치르지 않을 만큼 충분한 연구를 하기에는 부족하지 않았었다 생각한다. 실패를 겪었던 배경, 원인 및 다시 성공할 수 있었던 배경, 원인을 충분히 소화하기에는 시간상 촉박했다고 생각한다.

이제 각자 돌아가 수집한 자료와 Memo를 보고 의문사항들을 하나 하나 파헤쳐 나가는 것이 TPM추진 담당자들의 진정한 역할이 아닐까 생각한다.

또 한가지 선진국 우수업체를 방문하는 것은 한, 두 번으로 그쳐야한다는 생각을 한다. 한, 두번의 방문에서 힌트를 얻어 충분히 우리활동으로 승화시킬 수 있어야 한다. 해마다 같은 목적 같은 명분으로 떠나는 여행(?)만 되풀이하는 현상이 발생해서는 안된다.

그리고 이제 우리는 우리나라민성, 우리체질에 맞는 생산성 향상 및 보건활동을 위한 우리만의 활동을 창조하고 효과를 거둬야한다.

제삼 생각컨대 TPM활동은 몰라서 못하는 활동이 아니기 때문에 어떻게 추진하느냐에 따라 성패가 좌우된다고 믿는다. 성패의 열쇠를 다른 곳에서 찾으려해서는 안된다. 자체내에서 열쇠를 찾아야한다. TPM을 추진하는 회사에 많은 효과와 발전이 있길 기대하면서 '91 TPM세계대회에 참가해 느꼈던 소감을 마무리짓는다.