

'93 ICQCC (國際品質管理 分任組大會) 參加報告

李 承 赫

〈韓國洋灰工業協會 技術課長〉

1. 개 요

'93년도 국제 품질관리 분임조대회(ICQCC : International Convention on QC Circles, 1993)가 지난해 12월 7~11일 태국 방콕 샹그리라호텔에서 개최되었다. 금번 대회는 주최국인 태국을 제외한 22개국에서 746명이 참가하였고 태국을 포함하면 총 1,257명의 대규모 행사였다<表-1>.

이 대회는 태국 품질관리본부협회(Association of QC Headquarters of Thailand)와 태국 경영개발생산성센터(Thailand Management Development and Productivity Center)의 공동 주관으로 이루어진 것이지만 개최식에서 상무장관이 환영사를 맡고, 기조연설을 부수상이 할 만큼 국가적 차원의 관심을 보이고 있고, 태국 국왕까지도 대회의 유치는 물론 국제행사로서의 면모를 갖추기 위해 지원을 아끼지 않았다고 주최 관계자들은 말하고 있다. 다만 참가자 대부분이 아시아권이고 미국, 유럽 등 선진국들의 참가가 극히 저조했다는 점에서 범세계적인 대회로 발돋움 하기에는 아직도 요원하다는 인상을 남기게 한다.

금번 대회의 테마는 '품질은 경제력이다'라는 대회 슬로건 아래 이제까지 전개해 온 「생산현장 중심의 QC 활동을 기업활동 전반에 걸쳐 노사가 함께 참여하는 QM 활동으로 확대」하자는 것이다.

이는, 특히 유럽국가연합(EU)을 중심으로 전개되어 온 ISO 9000 인증제도가 전세계적으로 확산되

고 있는 만큼 특히 아시아권의 수출 주력산업은 물론 내수산업에까지도 품질, 공정, 원가, 생산성, 사무관리, 고객만족도 등 총체적인 제고를 목적으로 하는 QM(또는 TQM) 활동의 전개가 불가피해졌기 때문이며, ISO는 또다시 무역, 환경, 에너지 분야에서의 인증제도 도입을 서두르는 등 바야흐로 본격적인 경제전쟁시대로의 진입을 예고하고 있기 때문이다.

본 대회는 내용별(A, B)로 나누어 A Stream은 분임조 활동사례 37편, B Stream에서는 QCC 및 QM 분야로서 각 기업체, 단체, 정부기관 등에서 제출한 36편이 각각 2 session씩 총 4 session으로 나누어 발표되었고 개회 및 폐회 전후에 각 2편씩의 특별강연이 있었다. 이 중 한국은 76명 참가에 발표문은 단 2편(쌍용양회(주) 동해공장 활화산 분임조 및 표준협회)에 불과하여 전년도 개최국으



〈사진-1〉 대회장인 샹그리라 호텔

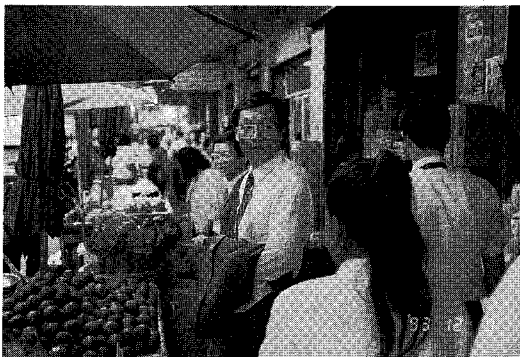


〈사진-2〉 대회장 입구에서…

로서의 위신을 지키기가 힘들었던 점이 매우 유감이다. 시멘트 분야에서의 발표는 쌍용 외에 스리랑카 푸탈람 시멘트사의 분임조 사례 및 태국 시암 시멘트사 등 2편이 있었다.

한편 중국은 발표는 우리와 같이 2편에 불과하였지만, 전례없이 비교적 많은 38명이 참가하여 각 session별로 참석자를 배정하는 등 시종일관 적극적인 자세를 보임으로써 참가국들간의 화제가 되었다는 점이 주목되는데 중국은 94년 홍콩대회 때 대거 참가하여 대국의 면모를 쇄신시킬 수 있는 기회를 마련하게 될 것으로 보인다.

이와 동시에 말레이시아는 자국의 슬로건인 「비전 2020」과 함께 선진국 대열에 서겠다는 혁신운동을 전개중에 있고, 자원강국이라는 자부심이 앞서 있는 인도네시아에서도 공업화를 한창 추진하고 있는 등 우리의 위상이 추월당하게 될지 모르는 현 시점에서 우리의 「국제화」 추진 정책은 시기 적절한 선택이라 아니할 수 없다. 아뭏든 국제화를 위해 각자가 무엇을 준비해야 할 것인가 하는 의식이 앞



〈사진-3〉 대회장 인근 시내에서…

〈表-1〉 대회 참가국 및 발표문 수

| 참 가 국 | 참가인원 | 발표문수 |
|-----------|-------|-------|
| 태 국 | 511 | 10 |
| 말 레 이 시 아 | 221 | 7 |
| 인 도 네 시 아 | 153 | 11 |
| 한 국 | 76 | 2 |
| 홍 콩 | 53 | 4 |
| 스 리 랑 카 | 50 | 7 |
| 중 국 | 38 | 2 |
| 싱 가 폴 | 35 | 6 |
| 대 만 | 33 | 8 |
| 일 본 | 26 | 3(2) |
| 인 도 | 13 | 6 |
| 남 아 프 리 카 | 13 | 1 |
| 서 아 프 리 카 | 10 | — |
| 필 리 핀 | 6 | — |
| 호 주 | 4 | 1 |
| 미 국 | 4 | 1(1) |
| 영 국 | 2 | 1(1) |
| 독 일 | 1 | 1 |
| 오 스 트 리 아 | 2 | — |
| 이 란 | 2 | — |
| 쿠 웨 이 트 | 2 | — |
| 기 타 | 1 | 2 |
| 계 | 1,257 | 73(4) |

註 : ()는 특별강연

서야 할 것이며 그로부터 품질경영을 이룩케 하는 에너지가 축적됨은 두말할 여지가 없다.

2. 발표 내용

Stream A에서 가진 분임조 활동 사례는 현장분임조 사례가 31편으로서 대부분이나 그밖에 은행, 병원, 철도, 전화 등 공공서비스 분야의 사례도 6편이 있었다. 그리고 현장분임조 사례 중에는 기계, 전기 등의 정비분야 외에도 자연식품관리 등의 이색적인 분야도 있었다. 본문에서는 그 각각의 내용을 생략키로 하고 대회 특별강연에서 있었던 QCC(QC 분임조)와 TPM(Total Preventive Maintenance), 그리고 QCC와 TQM(Total Quality Management)과의 관계를 간략하게 요약코자 한

다.

1) QCC와 TPM의 관계 (발표자 : David Hutchins, 영국)

TPM (종합적 예방 정비) 활동은 QCC 활동이 시작된 지 30여년이 지난 80년대 중반에 일본에서 시작된 것으로서, 자주적인 팀워크추진을 통해 종합적 품질문화가 정착되어야 함을 전제로 한다. 그는 TPM의 성공을 위해서는 ① 인력개발의 중요성을 확실히 아는 관리자로 구성된 품질문화 정책 ② 조직내 전 계층에서의 QCC 활동 ③ 방침관리와 확실하게 연결된 TQC 활동 ④ 충분한 지원이 최종 작업자에게 정확히 전달 ⑤ 모든 계층에서의 사업목표 이해 ⑥ 경영진의 신뢰, 존중, 지원을 통한 작업자의 광범위한 개선 활동 참여 등을 필수 조건으로 하는 참여적 경영접근법이 생활화되어야 한다고 하였다.

2) TQM 없이 QCC의 성공이 가능한가? (발표자 : Donald L. Dewar, 미국)

일본이 QCC를 도입한 1962년에는 이미 일본산 업계에 TQM이 강하게 자리잡고 있었던 시기였기 때문에 QCC는 TQM의 일부로서 불가분의 관계에 있었고 이로부터 가장 성공적인 경험을 얻을 수가 있었다. TQM 없이 QCC를 성공적으로 이끌기 위해서는 오직 상급자의 리더쉽과 의지에 달려 있을 뿐이다. 미국은 1970년대에 QCC를 도입하여 이미 확산되어 있지만 리더로서 최고 경영자의 참여가 부진한 기업에서는 QCC 활동이 실패로 끝나는 사례가 많았다고 한다.

미국에서 1988년에 제정된 말콤 발드리지상 (Malcolm Baldrige National Quality Award) 은 미국내 기업들이 TQM 시스템을 구축하기 위한 지표로서 활용하고 있고 또한 QCC 활동의 성장을 가속화시키고 있다고 한다. 즉, ① 리더쉽 (9.5%) ② 정보 및 분석 (7.5%) ③ 전략적 품질기획 (6%) ④ 인력개발 및 관리 (15%) ⑤ 공정관리 (14%) ⑥ 품질 및 운영결과 (18%) ⑦ 고객만족 (30%) 의 7개 심사기준이 그것이다.

3) 경영의 4대 혁신으로서의 TQM (발표자 : 쇼지 시바, 쓰꾸바대 교수, 일본)

경영사고에서의 4대 혁신으로서 쇼지 시바 교수는 ① 고객 초점 ② 지속적인 개선 ③ 전원 참여 ④ 사회적 연계를 들고 있다. 즉 TQM을 일단 도입하면 완전한 실천을 목표로 하여 고객만족을 위한 고객지향으로 전환하고, 문제 파악으로부터 주제 선정, 데이터 수집, 원인 분석, 해결, 효과 파악, 그리고 feed back에 이르기까지 지속적으로 개선활동을 전개하여야 하며, 또한 전원이 참여하는 품질경영을 추진하여 개인-작업팀-조직-지역(또는 산업)에의 기여를 목표로 하는 실천단계를 따라야 할 것을 강조하고 있다.

3. 참가 소감

ICQCC는 1976년도에 한국의 주도로 서울에서 제1회가 개최된 이래 금번 방콕대회로 제19회가 되는데 해를 거듭할수록 규모가 커져서 현재는 아시아권 대부분의 국가들이 참가하고 있다. 이들 가운데



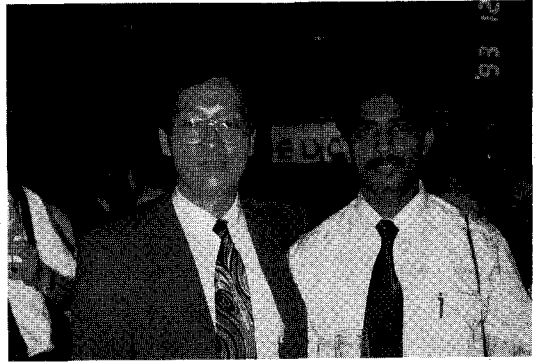
〈사진-4〉 개최식 문화행사



〈사진-5〉 개최직전 대회장에서...



〈사진-6〉 준비중인 한국 발표자(쌍용양회)



〈사진-7〉 스리랑카 푸탈람 시멘트사 발표자와 함께...

일본은 오늘날 세계에서 QC 활동을 가장 성공적으로 이끌어오고 있고 이로부터 축적된 노하우는 경제대국의 위치를 확고히 하는 밑거름이 되어왔던 것으로 평가된다. 실제로 동남아뿐 아니라 세계 도처에 깔려있는 일본 현지법인들은 점차 금융권을 장악할 수 있는 단계에 와 있는 것이다.

금번 발표자들 가운데 태국 시암시멘트사의 발표가 있어 귀를 기울여 보았다. 발표순서는 두번째였으나 이에 앞서 발표한 일본의 나가가와 교수의 언급이 흥미롭다. 그는 태국에 진출한 일본기업과 현재 태국내 기업들의 QM 활동을 비교하면서 일본의 QM은 미국식 보다 우수하기 때문에 미국식이 아닌 일본식 기법을 태국에 도입시켜야 한다는 점을 강조했다. 일본은 어쩌면 이러한 방식을 통해 해외로 진출하여 왔는지도 모르겠다. 이어 발표한 시암시멘트사의 P. Tansuvan은 앞서 언급한 낮은 활동

수준에 대한 원인을 보충이라도 하는 듯 태국의 국민성이 TQC 추진을 방해하고 있다고 자책하고 있다.

그는 무계획, 무사안일주의, 까다로운 문제의 회피 등 편안한 생활을 원하는 국민성 때문에 TQC 같은 조직 활동에는 익숙치 못하다고 했다.

현지의 저임금 노동력을 이용하여 성장을 꾀하고자 하는 일본 현지법인 들은 조급함을 감추지 못하는 것 같다. 어쩌면 태국은 보다 파라다이스에 가까운지도 모르겠다.

금번 과정중 한가지 느낀 점이 있다면 동남아 대부분이 영어권에 있는데 일행중 몇몇을 제외하고는 한마디도 못하는 답답함이 서글웠다는 점이다. 국제화의 도구가 부족하다. 선진국 언어를 익히는데 창조와 모방의 경계선이 필요할까? 이는 QCC TQM의 관계와 다를 바 없다고 본다. ▲

