

일본기업의 분임조활동 동향에 관한 연구

-F사의 FIT활동을 중심으로-

류한주

삼육대학교 경영학과

A Study on the Movements of Quality Circle Activities
in Japanese Companies

Han-Joo Yoo

Dept. of Business Administration, Sahmyook University

Abstract

Quality circle activities as an important part of TQM have greatly contributed to the development of Japanese industry. Recently, however, there are severe criticisms about quality circle activities in Japan. Quality circle activities must be reformed in accordance with new world-wide industrial circumstances. In this respect, several Japanese companies are trying to change the method for implementing their circle activities.

In this case study, I have investigated one of these movements which occurs in several Japanese companies. It allows us to gain an insight into the way we might go here in Korea.

1. 서론

1.1 과거의 품질분임조활동의 문제점

한국에서 품질관리 제도의 도입이 공식적으로 태동하기 시작한 것은 1961년 9월에 공업 표준화법이 제정 공포되고 KS업체에서의 품질관리 실시가 의무화된 이후이다. 그 후 1970년대부터 본격적으로 확산되기 시작한 한국의 품질관리활동은 한국제품의 국제경쟁력제고에 꾸준히 공헌한 것은 사실이지만 임금의 상승과 종업원 근로의욕의 저하로 인하여 기업의 경영성파가 기대에 미치지 못한 점 또한 부인할 수 없다.

TQM에서 중요한 역할을 차지하는 분임조활동도 기대되는 성과를 거두지 못했던 것은

다음과 같은 문제점 때문이다.

- 첫째, 경영자의 무관심
- 둘째, 기술자와 일반종업원과의 상호교류의 부족
- 셋째, 연공서열의 경영풍토로 보팀업(하의상달)의 활동 불충분
- 넷째, 잦은 전직으로 인한 일체감의 결여
- 다섯째, 정부주도로 인한 자주관리성의 부족
- 여섯째, 분임조활동에 대한 지나친 기대

이러한 품질관리의 비효율적 추진과 그로 인한 기업경영성과의 저하 및 제품의 국제경쟁력약화에 대한 타개책으로 한국의 공업진흥청은 1992년 7월에 제조업 경쟁력 강화를 위한 품질경영(Total Quality Management)확산대책을 발표하고 품질관리의 새로운 방향을 모색하고 있다.

TQM은 지금까지 우리나라 기업이 추진해 왔던 기법 위주의 품질관리와는 여러가지 면에서 상이한 새로운 패러다임이다. 따라서 TQM에서 중요한 위치를 차지하는 품질분임조 활동도 기존의 방식에서 벗어나 새로운 접근방법에 의하여 추진되어야 한다.

1.2 TQM에서의 품질분임조

TQM에서 차지하는 품질분임조의 중요성을 이해하기 위하여 먼저 최근의 여러 문헌에서 제시되고 있는 TQM의 개념들을 소개한 후 이들을 종합하여 TQM을 정의하기로 한다.

Oakland(1989)는 TQM의 범위를 폭넓게 간주하여 'TQM이란 경영의 효율성과 탄력성을 전반적으로 향상시키기 위한 접근방법이며 모든 부서, 모든 활동, 모든 레벨의 구성원들을 조직화하고 참여시키는 방법이다'라고 하였다. 또한 Banks(1992)도 TQM을 '고객의 요구조건에 맞는 산출물을 창출하는 사람과 그 과정을 중시하는 접근방법'이라고 정의하였다. 한편 Carlsson(1993)은 '모든 구성원의 持續的 改善活動을 통하여 가장 저렴한 비용으로 고객의 요구와 기대를 충족시키기 위한 지속적 노력'이라고 하였으며 Hendricks와 Triplett(1989)는 '고객의 니드를 정확히 충족시킬 필요성과 작업을 처음부터 바르게 해야 하는 중요성을 강조하는 經營 哲學'이라고 TQM을 정의하였다.

이러한 TQM의 개념에는 다음과 같은 철학적 기반이 깔려 있다.

첫째, 품질은 고객에 의해 정의된다는 것이다. 즉 고객의 욕구에 의해 재화나 용역의 특성이 정의되어야 하며 이렇게 함으로써 진정한 고객 만족 나아가서 고객의 즐거움(customer delight)까지 창출할 수 있다는 것이다.

둘째, 고객 만족을 창출하는 재화와 용역을 생산하는 데 있어서의 과정을 중시하여 人間爲主의 經營시스템(people-focused management system)을 지향하는 것이다. 즉 종업원이 작업과정에서 뿐만 아니라 문제 인식과 문제 해결, 자료 수집 및 의사결정, 리더십과 집단토의기법 등에서 충분히 훈련을 받고 교육을 받는다면 그들은 계속적인 개선 메카니즘의 기능을 제대로 수행할 수 있을 것이므로 그들을 믿고 그들의 능력을 강화시킬 필요가 있다는 것이다.

이상의 TQM에 대한 개념을 종합하면 TQM이 몇몇 프로그램의 집합이 아니라 일종의

경영 시스템(management system)이며 TQM이 성공적으로 운용되기 위해서는 최고경영자로부터의 장기적인 열의(commitment)가 필수적임을 알 수 있다.

즉, TQM이란 최고경영자의 열의와 리더십을 기반으로 끊임없는 교육훈련과 참여의식에 의해 능력이 개발된 조직구성원(empowered people)이 합리적 관리방식(rational vehicles)과 과학적 품질관리기법(scientific quality control techniques)을 활용하여 조직내의 모든 절차를 표준화하고 지속적으로 개선함으로써 고객만족을 달성하며 궁극적으로 조직의 장기적인 성장을 추구하는 경영시스템이다[류한주, 1994].

이러한 관점에서 TQM에는 다음과 같은 세가지의 기본요소가 포함되어 있음을 알 수 있다.

첫번째 기본요소는 능력이 개발된 조직구성원이다. 조직구성원의 능력개발을 위해서는 끊임없는 교육훈련이 필수적이며 이것은 조직구성원의 팀워크를 강화시키는 역할도 하게 된다. 능력개발의 철학은 결과에 의한 전통적 관리철학과 개인적 인센티브와는 전혀 다른 것이다.

둘째로는 합리적 관리방식을 들 수 있다. 이것은 조직의 목표를 달성시키기 위한 수단이다. 여기에는 방침관리(policy management)나 일상관리(daily management) 그리고 품질분임조 등이 해당된다.

세번째의 기본요소는 과학적 품질관리기법이다. 이것은 품질과 관련된 문제를 신속하고 정확하게 파악할 수 있게 하며 문제에 대한 해결책을 제시해 주는 역할을 한다. 예를 들면 SPC, 품질기능전개, 신 품질관리 기법, 타구치(Taguchi)기법 그리고 기타의 통계적 품질관리 기법이 있다.

따라서 품질분임조는 결코 TQM의 전부라 할 수는 없으며 TQM을 구성하는 전체시스템 중의 부분적 요소라 할 수 있다.

2. 일본기업의 분임조활동

2.1 분임조활동의 현황 및 성공요인

일본에서의 품질분임조는 1962년 4월에 '현장과 QC'(현재는 'QC서어클')가 발간됨과 동시에 탄생하였다. QC분임조는 소집단활동이라고도 하며 조직체의 목적달성에 일익을 담당하고 분임조원의 창의와 지혜를 결집하여 자주적이고 계속적으로 문제를 해결하는 집단이다. 분임조활동의 목적은 조직체의 목표를 달성하는 것 뿐만 아니라 분임조원 개인의 성장을 도모하고 활력있는 직장을 만들어 나감으로써 직장의 체질을 개선하는 것이다.

QC서어클이라는 용어는 1964년에 데밍상(Deming Prize)을 수상한 코마츠의 강연요지(lecture abstracts)에서 처음 사용되었다. 그 후 토요다자동차(1965), 마츠시타전자산업(1966) 등을 중심으로 일본의 전 산업에 확산되었다[Kano & Koura, 1991].

일본에서 QC서어클활동이 시작된지 30년이 지났지만 아직도 매월 약 1000개의 서어클과 7000명이 신규로 등록하고 있다. 또한 평균적으로 노동자 4명당 1명이 QC서어클활동에 참여하고 있다. 1950년대부터 1990년까지 데밍상을 수상한 기업(〈표 1〉 참조) 중 QC분

임조활동을 실시한 기업의 수는 <표 2>와 같다. <표 1>과 <표 2>에 의하면 데밍상 수상기업 중 거의 대부분의 업체가 QC분임조활동을 실시하고 있음을 알 수 있다.

이러한 QC서어클활동은 일본뿐만 아니라 우리나라를 비롯한 세계 각국에 보급되어 현재 60개국을 넘는 국가에서 도입하고 있다.

< 표 1 > 연대별 데밍상 수상업체 수

상의 유형	1950's	1960's	1970's	1980's	1990	계
데밍상						
대기업	31	10	12	32(1)	3	88
중소기업	2	4	11	15	0	32
부문별	0	1	1	3	0	5
QC상(공장)	1	0	6	6	1	14
계	34	15	30	56	4	139

註 1) ()안의 숫자는 해외기업의 수입.
 2) 1959-60년은 1950's로 분류되었음.

< 표 2 > 연대별 QC분임조활동 실시업체 수

항목 \ 연대	1950's	1960's	1970's	1980's	1990
QC분임조활동 실시업체 수	0	9	29	55	4

일본기업에서 분임조활동이 성공한 것은 다음과 같은 이유 때문이다.

- 첫째, 자주적인 개선목표의 공유
- 둘째, 참가기회의 확대
- 셋째, 계속된 학습의 정착
- 넷째, 집단간의 경쟁유발
- 다섯째, 상호수용관계의 강화

2.2 분임조활동의 문제점 및 개선방안

일본의 경우 QC분임조가 방침관리나 기능별관리와 함께 종합적 품질경영(TQM)의 유효한 관리수단으로 정착된 것은 사실이다. 그러나 QC분임조의 창시국인 일본에서도 노동시간의 단축과 일에 대한 가치관의 변화 등 경영환경의 변화로 인하여 QC분임조에 대한 반성의 움직임이 일어나고 있다. 1993년 4월 동경에서 개최된 QC분임조대회에서 지적된 문제점은 다음과 같다[市川享司, 1993].

- ① QC분임조활동을 계속하기를 희망하는 종업원의 감소: QC분임조활동을 계속하고 싶다는 종업원의 비율은 88.0%(1983년), 65.8%(1987년), 53.5%(1991년)으로 감소하

고 있는 반면에 그만 두고 싶다는 비율은 12.0% → 12.3% → 14.3%로 증가하고 있다. 그만 두고 싶어 하는 이유로서는 QC분임조활동 자체가 재미없다는 것이 가장 많았다.

- ② 개성과 창조성 발휘의 부족: QC분임조활동에서는 팀워크를 우선으로 하고 구성된 개개인이 동질화될 것을 요구하게 되므로 각 개인의 개성과 창조성을 충분히 발휘하지 못하게 하는 단점이 있다는 것이다.
- ③ 문제해결형 QC스토리의 한계: 과거의 QC분임조활동은 주로 생산부문을 대상으로 하였다. 그러나 개발, 판매, 서비스 등의 간접부문에도 QC분임조가 보급됨에 따라 문제해결(원인추구)형의 QC스토리로는 적용하기 어려운 과제가 있다는 것이다.

이러한 문제점을 해결하기 위한 개선방안으로는 다음 사항이 제시되었다.

- ① 전사적인 활동으로 QC분임조활동의 필요성, 기본이념 그리고 목적을 명확하게 하고 전사원에게 올바르게 이해시키며 활동이 용이한 환경조건을 정비한다.
- ② QC분임조활동의 방향과 지원 및 평가에 관리자, 감독자가 관여하여 일체감 있는 활동이 되도록 한다.
- ③ 계획적이고 지속적인 교육, 훈련을 실시하여 인재의 육성을 도모한다. 특히 문제해결형 QC스토리가 아닌 과제달성형 QC스토리를 위한 교육, 훈련이 필요하다. 여기에서 과제달성형 QC스토리란 현상타파, 매력적 품질의 창출, 예측되는 과제에의 대응 등의 세 가지 과제를 ㉠테마선정, ㉡과제의 명확화와 목표의 설정, ㉢방책의 입안, ㉣최적책의 추구, ㉤최적책의 실시, ㉥효과의 확인, ㉦유지·관리, ㉧반성과 금후의 계획이라는 여덟 가지 절차로 달성하는 접근방법이다[狩野紀昭, 1993].

이상과 같은 논의 이외에도 1992년 8월의 「品質管理」誌에 'TQC에 대한 비판과 제언'이라는 특집기사에서 지적된 문제와 개선방안을 요약하면 다음과 같다.

① TPM활동과 QC서어클활동 관계의 조정

QC서어클활동의 문제점의 하나로서 리더, 서브리더 혹은 서어클구성원간에 TPM활동과 QC서어클활동에 대한 사고방식의 차이로 인한 혼란을 들 수 있다.

즉 최근 생산현장에서는 고품질의 요구, 노동력부족 등으로 기계화가 진행되어 생산의 4M(Man, Machine, Material, Method) 중 기계설비요소에 대한 비중이 높아지고 있다. 이러한 기계설비를 중심으로 한 생산관리의 필요성 때문에 많은 공장에서 TPM을 도입하고 있는데 TPM에서는 해야 할 일들이 절차화되어 구체적으로 나타나기 때문에 활동의 목표가 쉽게 설정되고 평가도 용이하며 현장제일선의 활동으로는 추진하기가 쉽다. 특히 PM賞을 목표로 하는 공장에서는 활동이 스케줄화되어 제일선에도 압력이 주어져 활동이 활발하게 된다. 이것을 공장의 관리자는 QC서어클이 활성화된 것이라 간주하는 것이다. 그러나 QC서어클의 측면에서는 TPM이 직제로부터 강요된 것이므로 자주성을 중시하는 QC서어클과는 다소 거리가 있는 것으로 인식되고 있다. 또한 TPM으로 바빠서 QC서어클활동은 할 수 없다는 현상까지 생기고 있다. 즉 TPM 때문에 QC서어클의 자주성이 침해되는 현상이 발생한다는 것이다.

따라서 TPM이나 QC서어클이 궁극적으로는 기업체질을 강화하는 것을 목적으로 하는

것이라면 TPM을 추진하는 부문과 QC서어클을 담당하는 부문이 긴밀히 협조하고 두 활동의 강점을 살려 나가는 노력이 필요하다.

② 간접부문의 QC서어클

최근 QC서어클활동을 전사적으로 전개하려는 회사도 많이 있지만 간접부문에서의 QC서어클활동 추진에 어려운 점이 있다는 지적도 있다. 일반적으로 QC서어클활동을 추진하면서 간접부문은 QC서어클활동을 지원하는(리더와 구성원에 대한 교육 등)역할을 담당하여 왔다. 당초 제조현장으로부터 간접부문이 서어클활동을 하지 않는 것에 대한 비판이 있었던 것은 QC서어클활동이 흥미롭지 않고 부담스럽다는 증거이기도 하다. 그러나 간접부문에서도 개선활동이 이루어져야 하는 것은 당연한 것이므로 현재는 각 부문에서 혹은 타부문과의 프로젝트팀으로 개선활동을 행하고 있다.

③ QC서어클의 地區활동, 본부활동이 기업의 입장에서 과중한 부담이 된다는 비판

지구활동이나 본부활동을 할 경우 상호간의 정보교환이나 학습 그리고 회사간 교류의 장이 된다는 등의 이점도 있다. 그러나 지구활동이나 본부활동을 위하여 회원기업이 납부해야 하는 입회금, 연회비 그리고 행사참가비 등이 부담이 되며 간사담당회사의 경우 지구활동운영을 위해 3명 정도의 인력을 지원해야 한다는 것도 기업측으로서는 장애요인이 되고 있다.

이러한 지구활동이나 본부활동의 불만은 담당회사에서 나오고 있으므로 회사간 의사소통이나 운영방법을 개선해 나가야 한다.

④ 裝飾서어클이라고 할 정도로 지나치게 공을 들인 발표사례에의 비판

발표회에서 고객인 청중에게 자신들의 연구성과를 정확히 이해시키기 위한 노력은 태만히 해서는 안된다. 그러나 지나치게 연출경쟁에 몰두하여 발표회의 본질이 왜곡될 가능성도 있다. 따라서 발표를 위한 준비의 부담을 줄인다는 차원에서 QC서어클의 테마완료보고서를 발표요지집의 원고로 한다든지 발표용 OHP를 화려하게 준비하지 않고 단색으로 하게 하는 등의 배려를 할 필요가 있다. 무엇보다도 심사의 기준이 발표방법보다는 개선의 내용에 중점을 두도록 하는 제도적인 장치가 필요하다.

⑤ 時短과 QC서어클활동의 모순

‘個人을 존중함을 기본으로 하여 기업의 의식전환을 권장하고 21세기를 향한 企業行動의 變革을 추구함’을 슬로건으로 하는 ‘생활대국 5개년계획’이 1992년에 발표된 바 있다. 이를 위한 구체적인 시도로서 현재 2000시간에 이르고 있는 일본의 연간노동시간을 1997년에는 1800시간까지 단축시키는 것을 추진하고 있다. 이러한 時短으로 인하여 QC서어클의 활동시간을 노동시간에 포함시킬 것인가의 문제가 제기되고 있다. 이러한 문제에 대하여 대응하는 방법은 기업에 따라 다르겠으나 총회합시간의 반에 해당하는 월 2시간을 시간내활동으로 하고 나머지는 시간외활동으로 처리하는 방법이 일반적으로 활용되고 있다.

이를 위해서는 무엇보다도 QC서어클 구성원들과 서어클활동을 지원하는 관리자간의 신뢰관계가 요긴하다 할 수 있다.

⑥ QC서어클에 대한 경영간부의 지나친 기대

일부 기업의 경영간부들은 QC서어클활동이 모든 품질문제를 해결해 주는 만병통치약으로 인식하여 서어클활동에 대하여 지나친 기대를 하는 경향이 있다. 그러나 QC서어클활동은 TQM활동의 일환일 뿐이며 위로부터의 관리(top-down approach)를 강조하는

TQM에서는 결코 전부일 수는 없으므로 경영간부를 비롯한 부과장등이 QC서어클활동에 대하여 올바르게 이해하도록 하고 지원을 해야 할 필요가 있다.

⑦ 제안제도의 운영방법 개선

QC분임조가 종업원의 참여의식을 높일 수 있는 것은 제안제도를 활용하기 때문이다 즉 분임조의 각 구성원들이 품질과 관련된 제안을 하면 보상을 함으로써 참여의식을 높이고 그들의 제안에 의하여 궁극적으로 개선을 실현하는 것이다. Kristensen et. al.(1993)의 연구에 의하면 종업원이 품질과 관련된 제안을 하도록 유도하는 제도로 금전적 보상 제안건수에 대한 기준의 설정, 수상제도, 경쟁, 교육·훈련, 보너스시스템 등이 있다고 하였다. 이들 중 일본기업이 가장 많이 이용하는 것은 수상제도(100%)이며 그 다음이 금전적 보상(96%), 제안건수에 대한 기준의 설정(84%)으로 나타났다.

3. 일본기업의 분임조활동 사례

F사는 1990년대 부터 '뉴워크웨이'라는 품질경영 프로그램을 추진해 오고 있다. 특히 기존의 분임조활동의 문제점을 보완하고 더욱 활성화시키기 위하여 1994년부터 FIT활동을 추진하고 있다. 이하에서는 FIT활동의 특징을 살펴봄으로써 우리나라 기업이 분임조활동을 추진해 나가는데 있어서 하나의 지침을 제공하고자 한다.

3.1 FIT활동의 개요

FIT활동은 1988년부터 침체현상을 나타내고 있는 분임조활동을 활성화시킬 목적으로 추진되고 있다. 즉 1992년의 분임조참가율은 87%에 지나지 않으며 전혀 분임조활동을 하지 않는 미활동부문도 7부문으로 점점 증가하는 추세에 있었으므로 종래의 분임조활동의 형식에서 탈피하여 보다 폭넓은 팀워크활동을 장려하기 위한 시도로 추진되고 있는 것이다.

FIT활동의 목적과 정의 및 세부활동형태는 다음과 같다.

- ① 목적: 기업업적목표달성에 공헌할 수 있는 활력있는 집단을 만듦.
- ② 정의: 뉴제록스활동의 일환으로 모든 구성원이 업무의 개선을 통하여 스스로 성장하는 활동
- ③ 세부활동형태: FIT활동의 세부활동으로는 <표 3>과 같이 개인개선활동, C형서어클활동, T형서어클활동 그리고 팀활동이 있다.

FIT활동의 핵심은 T형 써어클에 있다고 할 수 있다. T형 써어클은 써어클활동에 대한 이 회사의 정의가 기존의 정의에 비하여 1987년에 상당부분 개정된 것에 기인한다. 즉 T형 써어클은 C형 써어클과 대비되는 형태의 써어클활동으로 C형 써어클이 기존의 써어클과 유사한 운영방식을 취하는데 비하여 T형 써어클은 과제를 먼저 선정한 후에 구성원을 선발하는 프로젝트 팀의 형태를 취하는 점이 특징이다. 결국 T형 써어클은 기존의 써어클활동과 프로젝트 팀의 장점을 모두 살린 절충형의 팀활동 형태라 할 수 있다.

〈 표 3 〉 FIT활동의 형태

活動形態		改善 / 改革活動				
		個人		集團		
階層						
TOP		經營課題의 改善 / 改革				
MGR	部次長	個人提案	個人改善 : 最重點課題	方針展開된 業務課題의 改善/改革		
	課長					
	係長					
一般		個人提案	個人改善	세록스 씨어클活動		팀活動 魅力있는 職場만들기 活動 CS向上活動 等
				C型 씨어클	T型 씨어클	

〈 표 4 〉 FIT활동의 평가기준

評點項目	說 明
(1) 테마의 選定	· 테마가 상사와 FIT활동구성원간의 충분한 상의에 의하여 선정되었는가? · 선정된 테마의 배경과 문제점이 수치자료나 언어데이터로 확실히 파악되어 테마선정의 이유가 쉽게 이해되는가?
(2) 테마의 難易度	· 종래의 테마와는 내용, 활동기간, 관계부문, 문제해결의 수법의 활용등 접근방법이 달라 개인이나 씨어클, 팀활동의 개선능력을 한단계 향상시키는 테마인가?
(3) 〈문제해결형〉 現狀分析의 充分性	· 현상분석이란 문제가 구체적으로 총별화되어 해결해야할 요인이 顯在化되었는가를 의미한다.
(4) 〈문제해결형〉 要因과 對策의 聯關性	· 문제를 일으키는 주요 원인을 파악하여 그 원인에 대한 대책이 강구될 수 있는가?
(3) 〈과제달성형〉 改善에 필요한 現狀은 충분히 파악되었는가?	· 현재수준과 목표수준과의 차이가 명확히 파악되고 있는가?
(4) 〈과제달성형〉 對策이 충분히 검토 되어 결정되었는가?	· 활동목표를 달성할 수 있는 대책을 효과면에서 충분히 검토하여 가장 효과적인 대책이 추진되었는가?
(5) 아이디어와 지혜를 모아 對策案을 추출하였는가?	· FIT활동에서는 통계적수법에만 얽매이지 않고 개인의 경험이나 지식을 충분히 활용할 것을 중요시한다.
(6) 手法이 바르게 활용되었는가?	· 수법의 활용방법을 이해하고 원인의 파악이나 대책의 입안등에 효과적으로 활용하였는가?
(7) 對策의 實行度	· 대책의 실시에 관한 5W1H를 명확히 한다.

3.2 FIT활동의 평가

FIT활동에 대한 평가는 테마완결시(T형 써어클이나 팀활동의 경우)에 이루어지는 평가와 C형써어클에 대한 매년도평가로 구분할 수 있다.

① 테마완결시의 평가: 테마완료시에 소속장에게 내용을 보고하고 지도를 받음으로 다음 활동의 효율성을 제고하기 위한 것이다. 일반적으로 자기평가를 먼저 한 후 소속장의 평가를 받게 된다.

② C형써어클에 대한 매년도평가: 이것은 각 써어클의 장단점을 인식하여 금후의 활동 목표와 연도계획에 반영하여 써어클의 지속적인 성장을 도모하기 위한 것이다. 일반적으로 매년 10월에 행하며 자기평가를 한 후 소속장의 평가를 받는다.

FIT활동의 평가과정에서는 자기평가과정이 무엇보다도 중요하다. 이는 활동상의 문제점을 담당자로 하여금 명확히 인식시켜 주는 역할을 할 뿐만 아니라 활동에 대한 책임감을 강화하는 긍정적인 효과를 기대한 것이다. 이 회사에서는 평가의 신뢰성을 높이기 위하여 <표 4>와 같은 평가기준을 마련하여 활용하고 있다.

3.3 FIT활동의 성과

FIT활동을 1994년부터 추진한 결과 다음과 같은 성과가 나타나고 있다.

① 팀활동과 개인활동의 증가: 1994년에 비하여 1995년 상반기에 팀활동이 48% 증가하였으며 개인활동의 경우에는 28% 증가하였다.

② 효과금액의 측면에서는 1993년에 비하여 1994년의 경우 18% 증가하였고 1995년도 상반기까지의 추이에 의하면 더욱 증가할 것으로 기대된다.

향후의 과제로는 우선 참가율이 84.4%로 2.0% 증가하기는 하였으나 목표(90%)에 미달하므로 개선책이 요구된다.

4. 결론

이상의 사례를 통하여 다음과 같은 몇 가지 교훈을 얻을 수 있다.

첫째, '새 술은 새 부대에'라는 말과 같이 종래의 추진방법에 지나치게 집착하는 것은 바람직하지 않으며 처해 있는 환경에 능동적으로 대처하여 새로운 운영모형을 개발할 필요가 있다.

둘째, 종래에는 수평적집단으로 개선활동을 행하였으나 스텝이나 상사와 공동으로 개선활동을 하는 수직적집단도 병행할 필요가 있다.

마지막으로 품질분임조는 직장의 활성화, 문제해결능력의 향상, 팀워크와 커뮤니케이션의 향상 등의 성과를 가져오므로 단기적이 아닌 지속적인 지원과 투자가 필요함을 주지해야 한다.

참고문헌

- [1] 류한주 (1994), 「TQM에 의한 경영혁신」, 한국생산성본부.
- [2] Banks, J. (1992), *The Essence of Total Quality Management*, Prentice-Hall, p. 3.
- [3] Carlsson, M. H. (1993), "Consistency in Quality-A Baseline for Achieving Total Quality Management," *Quality and Reliability Engineering International*, Vol. 9, p. 218.
- [4] Hendricks, C. F. and Triplett, A. (1989), "TQM: Strategy for 90s management," *Personnel Administrator*, Dec., p. 42.
- [5] Kano, N. and Koura, K. (1991), "Development of Quality Control Seen Through Companies Awarded the Deming Prize," *Reports of Statistical Application Research-JUSE*, Vol. 37, No. 2, p. 93.
- [6] Kristensen, K., Dahlgaard, J. J. and Kanji, G. K. (1993), "Quality motivation in East Asian countries," *Total Quality Management*, Vol. 4, No. 1, pp. 79-89.
- [7] Oakland, J. S. (1989), *Total Quality Management*, Butterworth-Heineman, p. 12.
- [8] 市川享司 (1993), "これからのQCサークル活動についての-考察," 「品質管理」, Vol. 44, No. 7, pp. 84-85.
- [9] 狩野紀昭 (1993), 「課題達成型QCストーリー」, 日科技連.