

工場새마을運動 活性化를 통한 自主管理 小集團分任組活動의
推進模型과 效果的인 實踐方法開發에 관한 研究**
A Study of the effective model and method development
through Factory Saemaul Undong activity for selfcontrol
small group activity in Korea

辛 容 伯*

ABSTRACT

The first national QC Circle Convention sponsored by Industry Advancement Administration in 1975 was the beginning of employees group activity from a national point view. Subsequently some events such as the first nationwide Factory Seamaul activity small Group Convention, which was supervised by the ministry of Trading and Industry and Factory Seamanulundong promotion Center, paved the way for proliferation of the group activity through all kinds of manufacturing.

Although since November 1982 these two conventions has been united, many problem have been disclosed that are against the basic principle more or less. Worker's small group activity is, essentially, a trouble shooting oriented voluntary small group within their working place to improve the surroundings creatively. In practice, however, many groups are so typical and so impetuous of the material effect that it is worried to be inclined to outform rather than contents.

Effective small group activities are presumed to be successful only with labor management cooperation on the basis of human-oriented management philosophy. The small group activities are also prevalent in service sector. More derivative methods have been developed and more members are willingly participating in training programs.

The small group which is basically a horizontal organization unit, promotes communication within the whole organization. In consideration of the social circumstances and traditions, the flexible model of the small group activities suitable to the corporate environment, will contribute to industrial development.

1. 序 論

本 研究는 現在 汎産業的으로 擴散 普及하고 있는 小集團分任組(가장 普遍化된 活動이 品質管理 分任組 임) 活動을 中心으로 1975年 第1回 全國 QC씨클 競進大會(工業振興廳 主管)과 1978年 第1回 全國 工場 새마을 分任組活動 競進大會(商工部 主管)로 全國的 擴散의 契機가 되었고, 國家的 次元에서 推進해온 이래로 15年이 經過된 現在 그 成果와 發展上의 問題點을 分析評價하고 이의 改善으로 現下 形式的 發展에서보다 具體的이고 內實的인 推進模型을 設定, 推進段階別 規格化된 形式化를 排除 自主管理小集團 分任組 活動의 本質的 事項에 符合되는 方案을 提示, 效果的인 實踐方法展開에 本 研究의 目的을 둔다.

*亞洲大學校 工場새마을研究所長 兼 産業工學科 教授 工學博士 兼 生産管理 技術士(工場管理)

**本 論文은 1989年度 文敎部의 大學附設 專門研究所 育成을 위한 學術研究助成費에 依하여 研究되었음.
접수일 : 1990. 11. 9.

2. 工場새마을 運動의 本質과 國內 小集團 自主管理 分任組 活動의 成長過程

2.1 工場 새마을 運動의 基本理念과 推進目標 및 力點推進事業

1. 새마을 運動의 發展段階와 工場새마을運動의 推進特性

(1) 새마을 運動의 發展段階

새마을 運動이 胎動하여 다음 <표 2-1>과 같은 發展段階를 충실히 따른다면 '90년에 이르러 새마을 運動의 理念이 具現될 것으로 計劃하였으나, 이는 歷史的 記錄에 重點을 둔 성급한 行政實績本位의 推進段階의 分類였다. 당시 時代的, 政治的 환경여건하에서 국민적 合意를 모으지 못한 官主導형 단기계획의 의욕적인 計劃의 결과였다.

<표 2-1> 새마을運動의 發展段階別 力點推進事業

기 간	발전단계	구성원기준	1인당GNP(\$)	역점 새마을 사업
1970-72	기초단계	기초마을	250-350	새마을정신확립-총화체제구축
1973-75	도약단계	자조마을	350-700	생산기반구축-공동이용시설증대
1976-80	심화단계	자립마을	700-1500	원가절감-생산성제고
1981-85	결실단계	협동마을	1500-4000	후생복지증대-생산의 고도화
1986이후	복지단계	복지마을	4000이상	사회보장제도확립-소비의 고도화

(2) 工場새마을 運動의 推進특성

工場새마을 運動은 그 사업이 추진되어온 특성에 비추어보아 『精神開發→與件助成→勞使協調→生産性向上→福祉增進→對外지원事業』 등으로 擴散되어 왔다.

本 運動의 特記 할 점은 精神啓發面에서는 새마을교육을, 여건조성면에서는 組織開發, 인간관계면에서는 一體感助成, 勞使協調에서는 勞使協議會活動, 생산성活動면에서는 提案制度和 工場새마을分任組活動, 福祉增進면에서는 福祉施設과 厚生制度의 改善, 나아가서 職場새마을금고와 消費組合運動, 대외지원면에서는 姉妹結緣, 일손돕기, 産學協同, 자연보호運動 등을 例示할 수 있다.

2. 工場새마을運動의 目的과 基本概念 및 推進目標

'73년 10월, 工場새마을運動의 胎動(基本構想) 당시에는 우리 經濟現實이 제1차 석유파동(오일 쇼크)으로 어려움을 당한 時期이므로 자연히 工場새마을運動은 에너지 및 物資節約과 勤儉節約生活에서부터 시작되어 새마을교육, 환경개선, 노사협조증진, 인간관계개선, 종업원 후생福祉증대, 原價節減, 生産性向上, 小그룹分任組活動전개와 分任討議 技法의 開發, 地域社會 開發 및 안보운동을 통하여 기반조성段階에서부터 성숙진입段階까지에는 근대시설의 사택 및 기숙사의 제공, 그리고 勞使靑少年教育의 실시, 더 나아가서는 종업원을 위한 위락용휴양소까지 開發하고 있었다. 초창기에는 工場새마을運動이 어떤 방향으로 어느 정도까지 深化될 것인지조차 豫測할 수 없을 정도로 급속히 擴散된 적도 있었다. 따라서 보다 體系的이고 組織的이며 效率的이고, 戰略的인 工場새마을運動의 展開를 위하여 그의 基本理念과 目標, 內容 및 特性을 設定하지 않을 수 없었다.

工場새마을運動 發展過程에서 과거에 설정된 理念과 目標들을 정리하면 다음과 같다.

'70년대말까지는 시작에서부터 『勤勉, 自助, 協同』의 새마을정신하에 『다함께 잘사는 運動으로 韓國的 企業風土 構築』이라는 막연한 理念과 이의 바탕하에 『韓國的 勞使關係 設定으로 生産性 向上을 통한 企業의 發展』에 目的을 두고 擴散的으로 분위기에 휩쓸려 推進해 왔다. 이의 昇華·發展을 위하여 全國 工場새마을 運動推進支部·새마을부(과)장 회의시('82. 9, 새마을운동중앙본부) 『工場새마을運動의 基本理念과 推進目標』의 時代變化에 따라 研究, 檢討되어 『83년도 工場새마을운동 推進指針』으로 商工부와 工場새마을運動推進本部에서 再設定한 基本理念은 다음과 같다.

첫째, 主人意識 鼓吹로 새로운 生産의 價値觀의 確立

둘째, 勞使協調를 통한 共同 運命體의 確立

셋째, 韓國的 企業風土 造成으로 經營合理化 促進

넷째, 經濟富國을 위한 産業運動으로서의 行動哲學

그리고 工場새마을運動의 推進目標은

첫째, 勞使協同을 통한 生産性 向上, 品質改善, 原價節減 및 經營成果의 極大化

둘째, 韓國的 經營合理化를 통한 企業體質의 強化

셋째, 社員의 福利增進과 企業의 永續發展

넷째, 企業經營을 통한 國家産業經濟開發의 主役으로서의 福祉社會具現이다.

3. 力點推進事業과 活性化部門

工場새마을運動 推進過程에서 勞使 共히 力點事業으로 推進해왔고, 또 呼應도가 높았던 사업들은 ① 生産性 向上 ② 人間關係改善 ③ 物資節約 및 原價節減 ④ 品質管理 ⑤ 勞使協同增進 ⑥ 환경개선 ⑦ 福祉增進 ⑧ 教育訓練實施 등이었고, 또 工場새마을運動으로 더욱 活性化된 部門은 ① 自主管理 小集團分任組(工場새마을分任組)活動 ② 勞使協同會運營 ③ 각종 세부실천 운동 및 관계추진위원회 제도활용 등이 더욱 活性化되었으며, 특히 小集團分任組活動의 發展目的은 品質管理(22.1%), 物資節約 및 原價節減(21.3%), 生産性 增進(19.5%) 등 企業經營成果에 직접적인 영향을 미치는 部門(총 62.9%)에 勞力이 많은 반면, 人間關係改善이나 基盤造成에 關聯되는 部門(총 36.4%)은 相對的으로 낮은 反應을 工場새마을運動分任組活動實態調查 報告書(工場새마을運動推進本部-84.9)에서도 分析되었다.

2.2 小集團 分任組活動의 成長過程

國內 製造業界에서의 小集團 活動인 分任組活動이 形式을 갖추어 汎産業的인 活動으로 推進된 것은 75년 제1회 전국 QC서어클경진대회(공업진흥청 주관)와 78년 제1회 全國工場새마을 分任組活動競進大會(상공부 주관)로 全國的인 擴散의 계기가 되었다.

國內 小集團分任組活動이 形式을 갖추기 시작하면서 工場새마을運動과 品質管理活動의 實踐的인 推進核으로서 小集團分任組活動은 90년 8월말 現在 全國 약 1만 387여개 鑛工業體(상시종업원 50인이상업체기준)중 分任組編成 登錄業體가 6,827개로 全體 業體對比 약 65.7%가 分任組活動을 하고 있다고 關係機關에 登錄表示되고 있다.

小集團分任組活動이 形式을 갖추어 活動한 것을 年代順으로 살펴보면, 60년대 초반에 도입된 美國의 ZD그룹 活動의 짧은 유행과 63년 日本에서 發火된 QC서어클의 影響을 70년대 초반 직수입해 國內에서는 최초로 75년 제1회 全國 QC서어클 競進大會(공업진흥청, 한국공업표준협회)를 全國的 範圍로 開催하여 小集團活動의 擴散 계기가 되었으며, 또한 74년도부터 본격적으로 시작된 『工場새마을運動』의 實踐的인 推進核으로 活動해온 分任組活動의 汎産業的 擴散을 위한 78년도 제1회 全國工場새마을 分任組活動競進大會(상공부, 工場새마을運動推進본부)를 계기로 전국 58개 工場새마을運動推進組織(각 지방상공회의소와 각 公업공단본부)을 통하여 더욱 活性化 되었다. 81년도 全國工場새마을 分任組競進大會(商工部, 工場새마을運動推進本部 主催)시 각종 類似分任組活動의 중복에 따른 隘路事項建議에 이의 改善을 위한 商工部의 指針으로서 國家의次元에서 汎産業的인 類似重複 活動에 대한 一貫性 維持를 위하여 『工場새마을運動一元化施行指針(상공부, 기업 1303.5-283, '82.3.25)』이 마련되었다.

이에 따라 國內 分任組活動의 名稱을 『工場새마을分任組』로 統一을 기하고 韓國的인 小集團分任組 活動으로 發展시켜 우리의 것으로 昇華發展시켜 종전의 全國『品質管理分任組競進大會』와 『工場새마을分任組 競進大會』를 82년 11월부터 統合, 調整하여 『全國工場새마을品質管理 標準化大會』로 뒤섞어 실시해온지 6년이 지날때까지도 『工場새마을分任組』인지 『品質管理分任組』인지조차 혼돈스럽게 정부당국은 물론 산하 指導機關까지도 각자 事業別로 주장해 오다가 이의 調整 手段으로 商工部에서는 87工場새마을運動實施指針에서 『工場새마을品質管理分任組』란 긴 名稱으로 接合하여 사용하도록 勸告했다. 이 시점에서 『새마을비리』의 惡影響으로 새마을運動 자체가 그 本質과 成果를 생각지도 않고 沈滯된 狀態에서 1989년 11월 실시한 全國分任組大會때부터 大韓商工會議所·韓國工業標準協會 共同主催로 『品質管理分任組』로 限定하게 되었다.

우리나라 『小集團分任組 活動』은 民族性이나 國民性, 企業환경의 特殊性과 勞使關係 및 그 社會性과 價値觀 등이 外國의 경우와는 相異한 바, 小集團活動에서 美國의 ZD그룹活動 및 日本의 QC서어클活動을 直輸入한 것이 우리나라 分任組 活動展開의 契機는 되었지만, 이를 우리의 것으로 消化하기 위하여 工場새마을教育研修時 韓國的인 小集團分任組活動으로 昇華, 發展시켜 온 것이 『工場새마을分任組』 活動이었다.

82년도부터는 이들 양대 分任組活動競進大會를 統合, 調整하여 우리의 實情에 부합되고 더욱 발전적인 韓國的인 分任組活動으로 推進되도록 計劃하였으나, 그 실상은 品質管理運動을 推進하는 機關과 工場 새마을運動을 推進하는 機關의 分任組活動 推進目標과 그 基本理念, 그리고 活動方式의 相異에서 派生되는 混亂과, 이를 實踐하고 있는 企業의 利害關係에 따라 分任組活動은 그 本來的인 目的과 推進方法에서 企業規模, 業種 그리고 地

域구분없이 너무나 定型化 되고 있고, 部分的으로 과장되게 脚色되어 그 企業의 受賞PR手段으로 轉落, 本來의 分任組活動의 의도와는 달리 展示的 과다경쟁으로 進展되고 있다.

3. 國內 自主管理 小集團 分任組活動의 現況과 推進實績

87년말 기준 工場새마을運動 評價對象工場(상시중업원 50인이상업체)의 약 65%정도가 分任組 編成實績을 나타내고 있다.

87년도 年間 工場새마을운동 및 分任組活動實績으로 管理改善에 따른 에너지 절약 및 물자절약이 6,073억3,000만원, 有形的 採擇效果가 1,939억9,000만원이고 또한 전년 對比로서 不良率 減少가 4.47%, 生産額 成長率 25.0%로 集計, 分析되었다.

여기서 全國 規模의 최근 調査資料인 工場새마을分任組登錄現況(87. 12월말 현재)과 87년도 活動推進 實績을 要約하면 다음 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 1987년도 工場새마을分任組 登錄現況과 推進實績

地域구분	登錄活動業體	分任組數	分任組員數	年間有形採擇效果(천원)
서 울	408	9,480	95,636	20,570,166
부 산	533	15,133	281,119	21,513,108
대 구	147	3,064	41,674	10,075,418
인 천	305	7,685	85,978	15,915,492
광 주	25	870	7,069	450,031
경 기	910	22,696	264,187	44,491,513
강 원	66	1,743	35,602	2,112,595
충 북	98	3,277	34,218	3,801,088
충 남	105	2,235	31,920	8,743,230
전 북	90	4,019	30,627	3,768,952
전 남	59	1,864	21,373	8,200,779
경 북	193	7,854	80,855	15,941,363
경 남	411	18,072	228,505	38,377,752
세 주	5	27	293	31,880
합 계	3,489	98,019	1,239,056	193,993,372

자료 : ① 87년 工場새마을운동 추진실적평가결과, 商工部, 工場새마을운동推進本部, 1988. 3

② 1990. 8월말 기준 分任組현성 등록신고업체(6827개업체), 分任組數(117,941개조), 分任組員數(1,156,475명)의 통계는 90년도 8월 工場새마을운동추진실적 및 계획, 工場새마을운동推進本部, 1990. 9

4. 分任組活動의 本質과 推進上의 共通問題點

4.1 分任組活動의 本質의 意義

小集團 分任組活動이란 分任組成員이 一定한 課題를 가지고 相互討論을 통하여 衆智를 모아서 보다 能率的으로 問題를 改善 및 解決해 나가는 討議方式이다. 일반적으로 工場(會社)내에 散在한 問題點들을 社員들 스스로의 自發的 參與로 問題를 診斷하여 그에 따른 處方과 改善對策을 創造의이고 積極的인 勤務자세로 上向式으로 導出하는 實踐的인 小그룹 改善活動이다.

分任組活動중 工場새마을 分任組活動이란 『勤勉, 自助, 協同』의 새마을 精神을 바탕으로한 알찬 生活活動의 展開로 品質, 原價, 納期의 經濟的 均衡위에서 生産性 向上과 從業員의 福祉向上을 위한 組織內의 自發的 小集團으로서, 서로의 힘(能力)을 모아 躍進하는 小(그룹)集團改善 活動이다.

品質管理 서어클(分任組)은 같은 부서안에서 品質管理活動을 自主的으로 행하는 小集團으로서, 全社의 品質管理(TQC)活動의 일환으로 構成員의 自己開發 내지 相互啓發을 圖謀하고 QC技法을 活用하여 職場의 管理·

改善에 構成員 모두가 自主的으로 參與하는 自主管理活動으로 日本科學技術聯盟에서 『현장과 QC』誌를 創刊한 62년 4월 日本 品質管理의 動機賦與의 次元에서 發展되었다.

日本 QC서어클活動의 基本理念은 첫째 企業의 體質改善·發展에 寄與하고, 둘째 人間性を 尊重하고 보람있고 명량한 職場을 만들며, 셋째 人間の 能力을 發揮하여 무한한 可能性을 창출하는데 두고 있어 日本의 國民性, 價値觀과 企業風土에 연계된 日本式 品質管理活動推進의 새로운 場을 열었다.

美國의·ZD프로그램, 日本의 QC서어클活動, 韓國의 工場새마을分任組活動 등은 小集團에 의한 自主管理活動이 그 本質의 特徵이다.

이들 小集團分任組活動의 推進目的에 따라 品質管理活動 위주라면 品質管理分任組, 生産性 向上을 目的으로 하면 生産性 向上分任組, 原價節減을 위주라면 活動이라면 原價節減分任組 등등으로 『目的分任組』活動으로 發展시켜 企業經營活動에 자연스럽게 調和될때 活動目的에 따라 多樣하고 內實있는 分任組活動으로 定着되기 용이하다. 그리고 어떤 目的의 어떠한 分任組라도 이의 效果的 推進을 위하여 分任討議가 必須的으로 필요하게 된다.

分任組 活動은 어떤 形式을 갖추기 위한 強壓의 모임이거나 그 運營에 있어서 人間 本性을 이해하지 못하고 人間行動의 原理를 외면한채 指示와 命令으로 주어진 主題(課題)나 成果 및 專門技法에 얽매이도록 무리하게 誘導되어 그 本質的인 自主性和 協同性과 沮害되어서는 안된다.

QC서어클活動이든 ZD그룹活動이든 그리고 工場새마을 分任組活動이든간에 學問的 立場에서 小集團 分任組 活動의 本質的 바탕위에 그 活動目的의 方法論을 適用한 것이다.

4.2 活動 推進上的 共通問題點

國內 小集團 分任組活動推進上的 共通問題點으로서는 우리고유의 國民性和 文化를 배경으로한 韓國의인 高유의 方法論을 찾지 못하고 先進國의 諸技法을 그대로 답습한데서 派生되는 相異와 價値觀, 國民性 및 社會환경의 差異로 인하여 기대한바의 成果를 얻지 못하고 있는 實情이다.

- ① 國家的 次元에서는 分任組活動의 擴散當時 그 推進 및 指導機關의 兩分으로 동일대상업체를 두고 推進方法上的 混亂 야기로 韓國의 分任組活動推進模型構築未備.
- ② 우리나라의 汎産業의 小集團 分任組의 공식명칭을 本活動의 一元化 目的으로 工場 새마을分任組('82. 3. 25 상공부)로 統一하였으나 주관 指導機關의 兩分과 管理評價(工場새마을운동실적평가)와 活動事例 競進大會 運營의 一貫性 부재로 企業體로 하여금 受賞에 執着하여 內實보다 形式에 치우치도록 誘導.
- ③ 우리나라 小集團 分任組活動은 民族性이나, 國民性, 企業環境의 特殊性和 勞使關係 등이 外國의 경우와 다른데도 불구하고 美國의 ZD계획, 日本의 QC서어클活動을 직수입하여 그 도입의 契機는 되었지만, 韓國의인 模型을 構築하지 못하고 指導機關別 立場을 대변한 주장으로 分任組活動의 本質과 原則이 무시되고 自主성을 잃은 形式的 活動으로 定型化.
- ④ 90년 8월말 現在 각 地域 工場새마을운동推進支部(各 地方商工會議所 및 工業公團本部 58개소)에 分任組 登錄을 한 工場이 6,827개, 117,941개 分任組로서 工場새마을운동 評價對象 工場의 약 68%가 分任組 活動編成 集計되고 있지만 그 실제 活動은 沈滯 및 不實.
- ⑤ 87년말 現在 移職率 過多(전체 32.6%)로 計劃的이고 體系的인 分任組 活動과 그 育成·指導를 위한 教育의 成果를 기대하기 어렵다. 從業員 300명 이상의 業體 28.8%, 100~300인인 業體 40.5%, 50인 이상 業體 41.1%로 企業規模가 적을수록 移職率이 높아 中小企業이 分任組를 運營하는데 指導幹部의 意慾과 실재가 다르며 여기서 職制를 통한 他律的 強壓 作用.
- ⑥ 87년말 기준 評價對象業體 從業員의 學力水準은 중퇴이하 11.8%, 중졸 및 고퇴이하 30.8% 고졸 및 대퇴이하 49.2%, 대졸이상 8.2%로 고졸이하의 從業員이 90%선 이상으로서 水準을 넘어서 專門技法의 濫用은 分任組 活動의 自主性和 獨創性 및 積極性 薄弱.
- ⑦ 分任組 活動의 基本原理를 외면한채 專門管理技法의 一方的인 高級化 傾向을 나타내는 유행풍조는 分任 活動을 과의업무로 여기게 하고 또 低學力 分任員의 저열감을 자각하게 하여 勞動意慾 및 創造性發揮에 沮害要素로 逆作用.
- ⑧ 活動課題에 직접적인 關聯이 적은 專門技法들을 무리하게 活用하고 있는 과시풍조를 시정하고 專門技法의 使用目的과 그 適用原理를 誤認하여 過誤를 범하는 경우와, 經濟性 도모를 위한 技法適用이 더욱 불분

을 造成하는 현실문제를 派生.

- ⑨ 分任組活動의 주된 活動이 分任討議이며, 이 基本的인 進行節次와 組織原理를 무시한채 未熟한 輪番制 分任組長의 資格缺如와 리더쉽 不足.
- ⑩ 『勤勉, 自助, 協同』의 새마을精神과 工場새마을運動에서 『工場일을 내일처럼, 社員들은 가족같이』 여겨온 共同運命體意識의 薄弱으로 組織構成員들의 誠實性 不足과 勞使紛糾擴散으로 勞使間의 信賴性 喪失로 自主管理小集團의 基盤이 崩壞되고, 本 活動을 勞動搾取로 일부 曲解.

5. 國內 分任組活動推進形式과 內容上的 問題點

5.1 推進段階의 區分

全國 및 道單位規模의 工場새마을品質管理分任組 競進大會에 參加하여 受賞한 優秀業體들을 對象으로 그 活動事例를 中心으로 精密分析한 結果는 <表 5-1>와 같이 對外發表型에서 13~17段階의 區分이 全調查對象業體의 80.7%를 차지하였고, 이들 段階 중 13段階區分이 23%로서 가장 區分頻度가 많았다.

<表 5-1> 年度別 推進段階區分 頻度調查表

年度 段階	1981秋季 全國大企業		1985全國大會		1989全國大會		1990京畿道大會		延平均											
	大企業	中小企業	大企業	中小企業	大企業	中小企業	大企業	中小企業	大企業	中小企業	總平均									
8					1	2			1	0.8	1	0.64								
9	1	4	1	2.6			1	6	3	2.4		3	1.9							
10																				
11				2	15.4			2	12.5	2	1.6	2	5.6	4	2.5					
12	3	12	2	5.1	3	6	1	7	8	6.4	1	2.8	9	5.6						
13	8	32	10	25.6	4	30.7	6	13	3	21.4	1	6	5	55.5	25	20	12	33.3	37	23
14	4	16	9	23.1	3	23.1	15	33	4	28.5	2	12.5			30	24	7	19.4	37	23
15	4	16	7	18.9			11	24	4	28.5	5	31			27	21.6	4	11.1	32	19.3
16	1	4	1	2.6	3	23.1	4	8	1	7	2	12.5			8	6.4	4	11.1	12	7.4
17	2	8	5	12.8			3	6					3	33.3	10	8	3	8.3	13	8.0
18			2	5.1	1	7.1	1	2					1	11.1	3	2.4	2	5.6	5	3.1
19			2	5.1					1	7	3	19			5	4	1	2.8	6	3.7
20	1	4					1	2							2	1.6			2	1.2
21	1	4													1	0.8			1	0.6
합계	25	100	39	100	13	100	45	100	14	100	16	100	9	100	125	100	36	100	16	100

- 자료 ① 1981년도 秋季全國品質管理分任組競進大會報文集(공업진흥청, 한국공업표준협회)
 ② 1985년도 全國工場새마을品質管理標準化大會 發表文集(공진청, 공장새마을추진본부, 한국공업표준협회)
 ③ 1985년도 中小企業分野工場새마을品質管理標準化大會 分任組 發表文集(중소기업협동조합, 공진청)
 ④ 1989년도 全國品質管理分任組競進大會發表文集(대기업, 중소기업부문)(한국공업표준협회, 대한상공회의소, 공진청)
 ⑤ 1990년도 京畿道品質管理分任組競進大會發表文集(대기업, 중소기업부문)(경기도 품질관리추진본부, 한국공업표준협회경기지부, 공장새마을운동추진지부)

참고: 統計數值들 중 左側數字는 業體數, 右側數字는 百分率(%)을 가리킴.

5.2 活動 主題

最近 3年間의 分任組活動 主題選定の 傾向을 全國分任組活動競進大會 및 最多數의 工場과 分任組 登錄編成 實績 最多道인 京畿道大會를 中心으로 精密分析한 結果 <表 5-2>와 같이 企業規模大小에 區分없이 ① 不良減少 및 品質向上 41.9% ② 收率 및 生産性 向上 23.0% ③ 費用 및 原價節減 18.1% ④ 設備改善 및 稼動率向上 8.0% ⑤ 安全 및 業務能率向上 3.7% ⑥ 其他 5.3%의 順으로 분석되었다.

〈表 5-2〉 最近 活動 主題別 構成比 分析表

(單位：%)

主題分野	1988全國大會		1989全國大會		1990京畿道大會		延平均		
	大企業	中小企業	大企業	中小企業	大企業	中小企業	大企業	中小企業	總平均
1. 不良減少 및 品質向上	42.2	52.9	38.6	35.7	37.5	44.5	39.5	44.4	41.9
2. 費用 및 原價節減	24.2	23.5	15.9	21.4	12.5	11.1	17.6	17.6	18.1
3. 收率 및 生産性 向上	20.0	5.9	18.2	35.7	25.0	33.3	21.1	21.1	23.0
4. 設備改善 및 稼働率向上	6.7	11.8	15.9	7.2	6.3	—	9.6	9.6	8.0
5. 安全 및 業務能率向上	4.5	—	11.4	—	6.2	—	7.4	7.4	3.7
6. 其 他	2.2	5.9	—	—	12.5	11.1	4.9	4.9	5.3
계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100	100	100.0

자료 ① 1988 전국품질관리표준화대회발표문집(Ⅰ)(Ⅱ)(공진청, 한국공업표준협회)

② 1989 전국품질관리분임조정대회발표문집(공진청, 한국공업표준협회, 대한상공회의소)

③ 1990 경기도품질관리분임조정대회발표문집(경기도품질관리본부, 공장새마을운동추진지부, 한국공업표준협회경기지부)

5.3 適用手法의 現況

分任組活動時 適用手法는 〈表 5-3〉에서 調査分析된 바와같이 最近 10年間(81년~90년)의 適用手法의 活用 頻度 構成比는 81년도에는 ① 특성요인도 100%, ② 파레토도 76%, ③ 관리도법 52%, ④ 체크시이트 36%, ⑤ 추검정 28%, ⑥ 히스토그램 16% 등의 順으로 調査 集計分析되었으며, QC技法 이외의 IE專門技法의 活用 頻度는 불과 4% 정도였다.

年度가 경과함에 따라 適用手法의 變化는 QC技法의 高級化傾向과 QC技法 이외의 IE技法의 手法適用이 總 平均 8.6%로 增加, 아이디어, 着想法 活用이 急增하여 總平均 26.0%로 되었으며, 最近年度에 와서는 新QC技法 適用의 急增現況을 나타내고 있는 것으로 分析되었다.

〈表 5-3〉 年度別 適用手法 活用頻度 調査表

(단위：%)

年度別 手法名	1981년도	1985년도	1989년도		1990년도		총평균
			大企業	中小企業	大企業	中小企業	
특성요인도	100	79.5	77.8	78.6	87.5	100.0	87.2
파레토도	76	84.6	80	85.7	87.5	66.7	80.1
히스토그램	16	43.6	55.2	42.9	37.5	33.3	38.1
체크시이트	36	33.3	62.2	21.4	62.5	66.7	47.0
관리도법	52	89.7	88.9	92.8	87.5	66.7	79.6
추검정	28	43.6	51.1	21.4	43.8	11.1	33.2
분산분석	8	10.6	15.6	7.1	6.3	11.1	9.8
실험계획법		25.6	62.2	21.4	50	22.2	30.2
계통도		82.1	95.6	85.7	93.8	100.0	76.1
연관도		48.7	51.1	57.1	31.3	33.3	36.9
산점도	4	33.3	33.3	14.3	6.3	22.2	18.9
IE諸技法	4	2.6	15.1		18.8	11.1	8.6
아이디어 착상법	8	48.7	14.7	21.3	18.9	44.6	26.0
其 他	4	5.1	2.2				1.9

資料：前項 5.1의 年度別 資料 前掲書

5.5 分任組 活動推進段階別 現況 및 問題點

現下國內 分任組活動 推進段階는 對外發表時 共通的인 事項인 會社(工場)紹介 當該分任組紹介, 擔當業務 및

工程紹介의 3段階를 包含하여 13~17段階로 區分, 會社別, 分任組別 및 主題別 등에 따라 細分化 될 수 있으나 가장 頻度數가 많은 段階인 「13段階 區分」을 중심으로한 前項 5.1의 81~90年度 全國 및 京畿道工場새마을運動 品質管理分任組競進大會 參加 業體들의 分任組活動事例를 重點分析한 그 現況 問題點들은 다음과 같았다.

- 1) 會社(工場)紹介: 會社(工場)의 資產 및 生産能力規模, 主要生産品과 生産能力 및 販路 등의 소개 未治.
- 2) 當該分任組 紹介: 分任組 編成·登錄 沿革, 分任組員數와 平均勤續年數 및 年齡, 關聯 教育訓練實績, 主題解決 및 提案實績, 活動關係受賞實績 등의 紹介는 良好하나 分任組 成長過程의 等間 年度別 變遷過程이 人爲的 區分으로 展示의 表現과 分任組의 變動 및 再編成 內譯이 不明하거나 紹介未治.
- 3) 擔當業務 및 工程紹介: 生産直接部門에서는 職制 및 擔當業務 또는 製造工程 表示를 工程圖 등으로 그 表示가 良好하나 事務管理部署에서 職制上의 位置表示 未治과 擔當業務 흐름表示 未治.
- 4) 主題選定: 主題選定原則과 基準 및 方法에 대한 制度的 體系未治과 部署長方針 등에 따라 年間活動計劃樹立 및 主題選定用 提案의 管理未治과 主題表現과 活動成果의 연계 未治.
- 5) 活動日程計劃: 分任組員들 水準에 따르되 과시적 기교 및 技法 등으로 식별과 내용 파악이 복잡하게 표시된 형식주의는 不必要.
- 6) 現狀把握: 主題구분없이 QC 技法위주의 사실조사분석의 맹목성으로 問題點 發見의 偏頗性 또는 目的喪失.
- 7) 原因分析: 適用技法들의 適正使用의 집착으로 技法適用의 必要性보다 과시적 사용으로 濫用과 過用으로 原因分析의 目的對象인 問題點의 因果關係分析의 段階의 糾明未治.
- 8) 目標設定: 活動推進目標의 計劃의 設定근거의 執着으로 達成可能性의 客觀的 證빙 미흡.
- 9) 對策樹立 및 實施: 原因分析에 나타난 주요 문제점들에 대한 문제발생 原因除去를 위하여 適用技法 및 내용상에 相互 聯關性 未治, 對策實施時 對策樹立計劃 및 對策樹立用系統圖 作成內容과 實施事項의 연계체계불비로 技法適用의 形式化 露出과 改善案 및 아이디어 着相을 위한 效果的인 分任討議方法 및 技法適用 未盡.
- 10) 成果分析 또는 成果把握: 活動主題에 聯關하여 改善前後를 比較, 有無形으로 區分 分析한 것은 良好하나, 原價節減算出時 原價計算原理體系에 不備事項露出과 無形의 效果의 미사여구의 수식화로 劃一的 表現의 形式化.
- 11) 標準化: 標準化의 對象과 目的이 不明하거나 作成된 標準의 內容이 具體性 薄弱과 表現方法에서 現象스캐치 정도의 애매모호성과 다함께 遵守할 수 있는 實現性이 未洽하여 形式게 치우친 傾向 濃厚.
- 12) 事後管理: 事後管理의 對象과 範圍 및 그 目的의 연계체계 不備와 原因分析에 나타난 重要問題點들을 改善하여 目標로한 成果把握이 達成되어 이를 社內 標準化로 反映한 것인바, 이의 維持向上을 위한 諸般 勞力事項과 管理方法의 合理性 부여.
- 13) 反省 및 向後計劃: 活動主題에 關連하여 改善活動을 마무리 짓는 段階이며 向後的 發展을 위한 反省事項과 前 段階의 原因分析時 發見된 제한 問題點들중 本 活動期間에 제한된 條件하에 제외된 부분들의 補完과 계속활동에 本 主題에 關連한 유지향상을 위한 內容이 主된 事項인 바, 어렵고, 즐거웠던 일과 次期主題로 定型 化된 形式과 유행풍조의 答습으로 主目的喪失.

6. 效果的인! 自主管理小集團 分任組活動의 改善方向과 推進模型 設定

6.1 改善方向

最近 數年間 「京畿道 工場 새마을 品質管理 競進大會」시 참가, 入賞한 業體에서 발표한 活動事例와 『全國品質管理 標準化大會』시 발표된 品質管理分任組活動들 중 共通 問題點에 대한 改善方向은 다음과 같다.

- ① 主題選定에서 選定動機와 理由는 있었지만 主題를 選定하기 위한 基準과 原則 및 그 方法을 分任組員들의 水準과 活動經歷에 順應할 수 있도록 制度的 先 조처.
- ② 分任組員들의 分任討議의 基本原理 理解의 未洽과 分任組員들의 水準과 能力差에서 分任討議技法과 餘他科學的 技法 및 QC 技法(세칭 QC 7가지도구와 신 QC기법) 適用의 혼돈예방과 分任組 活動에 각종 科學的 技法(QC, IE, VE, 기타 작업개선 및 아이디어 착상기법 등) 適用目的과 그 活用法을 熟知하여 技法(手段) 適用의 濫用 및 過用으로 인한 과시적 형식화 예방.

- ③ 改善對策 및 實施事項에 改善아이디어 着想이나 作業方法改善을 위한 基本原理 및 節次的 運用과 全員參與의 集團行動原理 및 방법의 철저 活用.
- ④ 標準化 및 事後管理 사항에서 劃一的이고 規格化 된 양상을 탈피하여 標準化的 本質과 作業標準의 作成管理 및 그 작성대상에 철저.
- ⑤ 事後管理事項에 대부분 定型화된 管理圖 한가지만 그려놓는 것은 사후관리의 목적에 미흡하다. 管理圖 適用時 적용방법의 학문적원리와 적용시 제한조건과 적용절차에 충실하여야 한다. 이 항목은 이미 改善한 活動事項을 改善된 方向으로 維持 發展시키기 위한 事後管理事項이며 그 管理對象은 보다 본질적인 사항에서 구체적이고 폭이 넓어야하고 그 적용기법은 사후관리의 목적에 부합되는 모은 手段과 方法들이 適用될 수 있는 무제한의 場.
- ⑥ 反省 및 向後計劃事項에서 이 段階는 反省事項과 向後計劃事項이 당연히 포함되어야 함에도 이러한 것들은 排除된 채 어렵고 즐거웠던 일, 차기 활동과제등의不急한 사항이 본질적 사항을 배제한 채 형식적이고 전시효과로 유행적 문구가 주로 나열되어 있다. 反省은 반성사항을, 向後計劃은 본活動의 주제에 관련하여 향후어떻게 발전시켜 나갈것인가 하는 계획사항이 포함되어야 함에도 本項에서는 지역, 업종, 회사 및 活動主題에 구분없이 全國的으로 너무나 통일, 규격화 되어 오히려 自主的 發展을 저해하고 있는 잘못된 형식화를 排除.
- ⑦ 小集團 分任組活動의 正道를 바로 찾아서 형식과 유행이 아닌 本質로 돌아갈 수 있는 냉정과 객관성을 찾고 아울러 形式化誘導에 대한 自己反省과 先進管理方法導入과 適用에서도 事大主義思想에서 벗어나 民族自尊의 思考에서 우리의 文化와 歷史, 社會性과 價値觀 그리고 國民性에 바탕을 둔 우리 기업실상과 구조 및 능력수준에 알맞도록 技法萬能의 固定觀念을 脫皮하고 組織行動原理에 입각한 小集團分任組活動으로 活性化.
- ⑧ 品質管理分任組나 工場새마을 分任組와 같은 「目的分任組活動」은 分任組員들의 말은바 本來의 직무범위 내에서 目的으로하는 사항을 創造的인 改善活動을 目標로한 자발적 문제해결중심의 小集團活動이다. 그러나 현실은 分任組活動 이론체계의 불비와 적용기법상의 과용과 分任組員들의 수준을 넘는 高次元的인 SQC기법 등의 남용은 형식화와 유형의 금액적 효과에만 치우칠 우려가 농후. 이의 예방과 分任組活動의 활성화를 위하여서는 分任組活動의 본질적원리에 입각하여 실제적이고 내실있는 자발적인 改善活動으로 推進.
- ⑨ 協同의 바탕위에서 분임활동의 기본원리와 분임원의 類型分析, 이에 상응한 분임토의시 발언유도기법(질문법)의 적정활용, 분임조 리더(leader)의 자격과 선출방법 그리고 그 임기와 역할에 관한 충분한 이해와 분임활동의 추진절차를 준수, 분임원의 능력수준에 상응하는 분임토의 제기법의 적정활용과 지속적인 동기 부여와 인간성존중을 통한 人間關係의 改善으로 분임조활동의 활성화에 적극기여.
- ⑩ 分任組 「活動」에는 人間이 主體이며, 그 活動의 種類가 目的이 되고 목적달성의 효율화를 위하여, 과학적인 제기법과 방법론이 동원되지만, 分任組活動의 주체인 조직구성원의 능력, 수준에 순응하여 技法本位가 아닌 人間本位로 段階的인 推進強化.

6.2 推進模型의 設定

社外(對外) 發表用 報告書 體系는 어떤 定型화된 틀(形)이 있는 것은 아니지만 일반적으로 가장 빈도수가 높았던 13段階區分으로, 이를 위한 效果的인 推進模型을 前述한 各級大會에 參加한 優秀活動事例를 分析·檢討하여 다음의 段階와 內容으로 設定하였다.

- ① 會社紹介: 회사의 주요 沿革, 회사(공장)의 규모, 주요생산품과 생산능력 및 판로, 회사의 경영방침과 부분방침 등을 소개
- ② 當該 分任組 紹介: 沿革 및 구성, 분임조 교육현황, 활동사항 및 수상경력 기타 특기사항 등
- ③ 擔當業務 및 工程紹介: 사무관리부서라면 직제상의 위치와 부서내의 담당업무소개 또는 생산현장 부서라면 담당생산공정의 표시와 해당작업내용을 소개
- ④ 主題選定: 주제선정의 원칙과 기준 및 방법의 설정으로 이에따라 주제를 선정, 주제선정동기와 이유등의 보완설명
- ⑤ 活動日程計劃: 분임활동 추진을 위한 세부일정계획 수립

- ⑥ 現狀把握：당해주제에 관련한 업무(직업) 수행의 현상파악 및 그에 관한 제반사실들의 조사, 분석과 問題點발견
- ⑦ 原因分析：현상파악에 따른 결과발생에 연관된 제반 원인발견과 주요원인의 분석정리
- ⑧ 目標設定：활동 추진목표의 제량적 설정과 근거와 실현가능성의 입증과 제시
- ⑨ 對策樹立 및 實施：원인분석을 통한 문제발생 원인제거 및 업무(작업)개선을 위한 대책안을 수립하고 이의 적용방법 및 실시사항
- ⑩ 成果效果分析：유형 또는 무형효과로 구분하여 그 산출근거 명시
- ⑪ 標準化：회사규격이나 작업표준 또는 업무처리 지침서 등으로 사내 표준화에 반영 또는 그 조처 사항
- ⑫ 事後管理：主題에 관련한 주된 改善事項의 管理狀況과 사내표준화 사항의 준수 및 개선대책 방안의 유지향상을 위한 노력과 향후 실시결과의 정기적 확인사항 등
- ⑬ 反省 및 向後計劃：본활동을 완료하고 反省할 사항과 이 主題에 관련하여 앞으로의 計劃事項

7. 效果的인 小集團 分任組 活動의 運營과 推進節次

7.1 分任組 活動의 指導育成과 基本原則

分任組를 指導育成하기 위해 다음의 기본적인 體系가 先行되어야 한다.

첫째, 분임조 관리 전담부서(사무국) 설치

둘째, 관련 산업교육훈련 실시제도의 확립

셋째, 보상제도의 확립

넷째, 관계행사의 개최(경진대회, 교류회, 성공사례발표회, 연구회 등)

다섯째, 관계회의 운영(분임장회의 등)

여섯째, 분임토의의 날 제정(매월·매주 등 정기회합, 등)

이와같은 기본적인 분임활동 운영방침을 세워놓고 초기단계, 발전단계, 성숙단계, 지속적인 육성을 위한 단계로 구분하여 분임조 활동을 지도해 나가야 한다.

小集團分任組 活動은 協同의 原理로 組織된 自主的組織으로서 활발한 分任討議 進行을 위해 다음의 基本原則을 준수함이 효과적이다.

- ① 분임토의 분위기 조성에 진력.
- ② 성과에 대한 성급한 기대는 금물.
- ③ 자발적인 활동으로 계도.
- ④ 동기부여에 노력.
- ⑤ 성과에 대한 과감한 보상.
- ⑥ 분임토의 결과의 실천여부를 추적분석.

7.2 分任組活動 活性化를 위한 組織運營

(1) 分任組 構成의 先行要件

分任組 構成을 위한 先行要件으로는 분임조 적정인원 구성수는 일반적으로 5~10명 정도가 무난하다. 회사 조직 및 작업여건에 따라 일률적일 수는 없다. 효과적이고 능률적인 분임활동 전개를 위하여는

- ① 회사내 分任組活動推進분위기가 성숙되고, ② 經營管理者의 분임활동에 대한 올바른 이해와 높은 관심, ③ 초기단계에서는 경영간부의 직접지도로 관계추진요인을 육성하고, ④ 분임조의 구성은 가능한한 同一 직무·계통·직급을 그룹화함이 효과적이며, ⑤ 사전 관계교육의 실시로 분임활동의 올바른 이해와 추진기법을 숙지시켜 나가야 한다.

(2) 推進組織의 運營과 活用

- ① 推進組織은 경영자와 사원간의 건설적이고 긍정적인 對話의 통로가 되어야 한다.
- ② 推進組織을 통한 여러가지 사업과 활동은 최대한 自律的이어야 하며 上向的이어야 한다.
- ③ 推進組織을 통하여 이루어지는 여러가지 활동과 이에 따라 얻어지는 좋은 성과에 부응하여 실시되는 포

- 창·포상·승급·승진 등은 정당한 評價基準에 따라 公正하게 실시되어야 한다.
- ④ 推進組織 상하간의 制限교류는 上司에 의하여 不규칙하게 뒤바뀌거나 끊어져서는 안된다.
 - ⑤ 현장업무를 직접 일선에서 담당하는 人員들의 分任組가 推進組織에 의해 不當한 干섭을 받거나 지배를 받아 他律的으로 움직이게 되어서는 안되며, 推進組織은 分任組의 활동을 원활히 뒷받침하는 手段이 되어야 한다.

7.3 分任組活動의 進行과 分任討議 節次

分任活動의 效果의인 進行을 위하여 다음의 諸事項들을 고려하여야 효과적이다.

1) 事前準備事項

- ① 分任組의 目的을 명확하게 인식
- ② 托의에 참가하는 分任組원의 세밀한 人적사항 및 개인적 能力을 파악
- ③ 주제와 分任組의 기법의 分명한 이해와 적정활용
- ④ 문제해결에 필요한 과제·자료의 폭넓은 수집
- ⑤ 托의의 進行방법 설정을 위한 잠정적 托의進行계획의 수립
- ⑥ 회의개최일시와 托의조건 등의 사전통보(최소한 3~7일전)
- ⑦ 회의장소와 각종 준비물의 사전 점검

2) 分任討議 進行 考慮事項

- ① 本 分任組의 개최목적설명
- ② 자유로운 토론분위기 조성
- ③ 목적달성을 위한 효과적 토론방향의 유도
- ④ 토론 中 분쟁이 야기될시 기술적으로 조정하여 분위기를 회복
- ⑤ 과다발언자와 비판형 발언자의 발언조정
- ⑥ 分任組원 全원이 적극적 托의에 참여하고 발언의 기회를 고루 갖도록 질문법을 통한 조정 통제
- ⑦ 分任組의 시간이 장시간을 요할 때 적절한 휴식실시
- ⑧ 토론의 進전이 안될 경우 질문법 아이디어 개발법으로 사고를 자극하여 토론을 촉구
- ⑨ 중간중간에 합의된 사항이나 결정된 사항의 요약정리
- ⑩ 결론은 分任組원 全원이 충분한 토론을 통한 과학적인 합의성 위에서 다수결에 의한 결정사항이 되도록 조정
- ⑪ 托의가 끝나면 分任組원들의 노고를 격려하고 慰勞人事 강조
- ⑫ 托의결과를 최종적으로 종합정리하여 결론은 前 分任組원에게 알리고 이를 系統에 따라 上部에 報告

3) 分任討議의 基本進行 節次와 分任討議技法

分任組活動의 基本進行節次가 반드시 定型化 될 수 있는 성질은 아니지만 활동과제와 업종 및 회사규모 等 여하 간에 共通의인 事項으로 前項 6.2의 推進模型의 設定段階와 같이 13段階로 區分하여 推進함이 가장 適用頻度가 높았고, 便利하였으므로 이 節次를 準用하되, 이상의 制限계들을 分任組 活動상황에 따라 업종, 企業규모, 생산(작업)방식 및 경영방침과 分任組 能力과 수준에 따라 적절히 적용(추가, 생략 및 변용 등)하여 나감에 효과적이다.

分任討議 諸技法은 分任組활동을 展開發展하는 과정에서 꼭 필요한 것이다. 이들 諸技法을 活用해서 事實을 파악하고 原因을 分析하며 개선대책(해결방안) 등을 세운다. 分任組의 活用하는 各種 技法들은 정보전달과 교환, 分析과 해석, 그리고 아이디어 개발과 착상용으로 活用된다.

分任討議技法이란 分任組활동 及 托의시에만 전용물로 이용되는 기법이 아니고 經營 及 工場管理 상에도 유용하게 活用된다. 分任組활동에서는 分任組원의 수준이나 여건에 알맞는 기법을 선정하여 活用함으로써 托의의 성과를 增進할 수 있다.

分任活動 中 課題에 관계없이 經營 及 工場管理에서 일반적으로 業種 及 活動過程 等 여하간에 共通의으로 活用하고 있는 分任討議 諸技法은 다음과 같다.

- | | | | |
|------------|-------------------------|-----------|----------|
| ① 6하원칙 | ③ 체크리스트(check list)법 | ⑤ 카드(KJ)법 | ⑦ 희망점열거법 |
| ② 어스본의 자문법 | ④ 집단착상(brain storming)법 | ⑥ 결점열거법 | ⑧ 특성열거법 |

- ⑨ 착안점법 ⑫ 형태열거법 ⑮ 체크시이트 ⑱ 계통도법
 ⑩ 고든법 ⑬ 특성요인도 ⑯ 층별법 ⑲ 매트릭스도법
 ⑪ 초점법 ⑭ 파레토도 ⑰ 연관도법 ⑳ 질문법

등 이상의 諸技法들은 創造的 思考를 위한 아이디어개발 및 分任討議活性化를 위한 제기법으로서 업종여하간, 과제여하간에 일반화되어 사용하기 容易한 합리적인 1次道具들이다. 활동주제 및 분석, 관리대상에 따라 專門技法들인 IE, QC, VE, OR 등은 2次道具로 適正 활용함이 效果의이다.

8. 結 論

集團은 그 構成員들의 對面 接觸을 통한 相互作用, 組織構成員에 共有된 知覺, 긍정 및 부정적 感情의 情緒 狀態, 目標成就를 위한 相互依存性을 지닌 둘 이상의 사람으로 정해진 型이 規範에 따라 行하는 各 個人의 欲求充足을 위한 有機體로서, 어떤 目的의 小集團分任活動이든 分任組員들이 自主的으로 本來의 該當 職務範圍內에서 創造的인 改善活動을 目的으로 하는 問題解決中心의 自主管理小集團活動이다. 특히 國內에서 工場새마을運動, 生産性向上運動, 原價節減 및 品質管理運用의 推進核이 小集團分任組活動이었다. 以上의 小集團 本質의 事項을 土臺로 한 어떤 目的의 目的分任組活動에서도 다음의 諸事項들을 考慮하고 前項 5.5의 分任組活動의 段階別 現況 問題點을 改善하여 前 6項에서 設定한 活動推進模型을 適用해 나갈 때, 分任組活性化와 上昇效果가 期待된다.

- ① 小集團의 本質의 特性에 따른 集團凝集力과 相互作用
- ② 韓國의 文化와 傳統的 慣行과 民族性, 社會的 價値觀
- ③ 企業內의 業種別, 地域의 特性, 經營方針과 主題別 分任活動經歷別 特性
- ④ 所得增大에 따른 會社분위기, 生活樣相의 變化와 價値觀의 變化
- ⑤ 自主性과 創造性을 沮害하는 定型化된 格式의 排除
- ⑥ 分任構成員의 勤續年數와 能力水準 및 意識水準 등을 勘案한 發展段階의 考慮
- ⑦ 目的分任組活動推進에 效果의인 諸般 科學的 管理技法의 偏重化 排除와 適用目的을 고려한 共通技法(1次道具)과 專門技法(2次道具)의 適正活用
- ⑧ 民主的 分任討議方式 및 技法의 熟知와 人間關係
- ⑨ 目的分任組活動의 制度的 運營과 推進節次의 準用
- ⑩ 『勤勉, 自助, 協同』의 새마을精神과 工場새마을運動의 基本理念 및 推進目標에 관련한 一體感造成과 다함께 보람된 일(직무)의 創造에 연계 등.

參 考 文 獻

1. Juran, J. M., *Quality Control Handbook* (3ed.), New York, McGraw Hill, pp. 7.3~7.14, 1971.
2. *Japan Quality Control Circles*, Tokyo, Asian Productivity Organization, pp. 1~52, 1972.
3. 今泉益正編, 辛容伯譯, QC서어클의 運營方法, 産業圖書出版社, pp. 1~7, pp. 19~93, 1976.
4. 辛容伯, QC리더의 人間關係, 月刊『水原商議』1978년 1월호, 水原商工會議所, pp. 26~30.
5. _____, 分任活動의 活性化方案, 月刊『새마을(工場版)』1979년 4월호, 內外經濟·코리아헤럴드, pp. 105~109.
6. _____, 工場새마을 運動과 生産性向上方案, 工場새마을運動推進本部, 1979, pp. 93~107.
7. _____, 分任討議의 沮害要因과 效果의 推進, 月刊『浦項商議』, 1980년 6월호, 浦項商工會議所, pp. 23~24.
8. 工場새마을運動에 관한 調查研究報告書, 韓國貿易協會, pp. 3~12, 1980.
9. 辛容伯, TQC 活動 問題點과 分任組活動의 反省, 月刊『水原商議』1981년 6월호, 水原商工會議所, pp. 25~28.
10. _____, 國內中小企業品質管理의 現況問題點과 效果의인 品質管理適用推進에 대한 小考, 品質管理學會誌, 제9권 제2호, 韓國品質管理學會, pp. 37~43, 1981.

11. _____, 工場새마을분任組活動의 役割과 基本原理시리즈 ①~⑤, 月刊『蔚山商工』1983년 7월호, 蔚山商工會議所.
12. 辛容伯·李東雨·金正吉, 工場새마을運動의 理論과 實際, 새마을運動中央本部·工場새마을運動推進本部, pp. 13~36, pp. 273~354, 1983.
13. 吳世徹, 小集團理論과 生産性向上, 大韓商工會議所·韓國經濟研究中心, pp. 14~38, 78~85, 1983.
14. 辛容伯·鄭炳叔·鄭樂玄, 品質管理分任活動의 原理와 役割, 中小企業振興公團, pp. 3~10, 1984.
15. 産業社會與件變化와 工場새마을運動의 發展方向, 韓國産業開發研究院·工場새마을運動推進本部, pp. 59~61, 77~87, 89~96, 1985.
16. 辛容伯, 韓國의 小集團分任組(工場새마을品質管理分任組) 活動의 共通問題點과 그 改善方向, 月刊『浦項商議』, 1988년 5월호, 浦項商工會議所, pp. 28~29.
17. 辛容伯, 工場새마을運動 分任活動實務指針書, 새마을運動中央本部·工場새마을運動推進本部, pp. 11~149, 1985.
18. _____, 小集團分任活動의 活性化에 관한 小考, 季刊『技術士』, 제7호(1984. 12.), 韓國技術士會, pp. 40~49.
19. _____, 原價節減을 위한 原價管理의 適用研究, 安養商工會議所·安養地域經濟研究中心, pp. 213~219, 1988.
20. 辛容伯·李東雨, 90년대 工場새마을運動, 大韓商工會議所·工場새마을運動推進本部, pp. 143~164, 1989.
21. _____, 生産性理念과 原理 및 그 障礙要因과 改善方向, 季刊『技術士』, 23권, 3호, 韓國技術士會, pp. 83~87, 1990.
22. 李學鍾, 組織行動論, 世經社, pp. 485~519, 1990.