

# 작업현장의 소집단 활동

박 무 일 우리 협회 교수  
건설안전기술사

건설현장에서는 여러 직종이 동시에 혼재 작업을 하기 때문에 여러 작업간의 조정 통제가 중요하며, 또한 이러한 협조체제에 따라 각 직종별로 소집단활동이 작업의 능률과 질을 향상할 뿐만 아니라 사고예방에도 큰 도움이 된다.

즉 직종별 소집단 토의식 교육 및 활동이 작업에 대단히 좋은 영향을 미친다

본고에서는 이러한 소집단 활동에 대하여 살펴보고자 하겠다.

## 1. 소집단 활동의 진행방법

소집단 활동을 진행하기 위한 편성규모, 인원 및 진행주기는 다음과 같이 실시하면 효과적이다.

### (1) 소집단의 편성

소집단의 편성은 작업 종류별로 감독자(직장, 조장, 반장, 주임)가 지휘, 감독하는 작업 단위로 하는 것이 자연스러운데 이는 정보를 공유할 수 있고, 공동의 현상 인식 및 문제의식 아래서 동일한 목표에 도전할 수 있는 것이 소집단의 조직을 만드는 조건이다.

즉, 직장에서 같은 일을 하고 있는 작업자의

단위로 편성하는 것이 효율적이다.

### (2) 소집단의 인원

- 1) 소집단의 인원수는 5인~6인이 좋다. 인원수가 많을 때에는 토의시, 다시 세분하여 편성하는 것이 좋다.
- 2) 소집단은 본심으로 "서로 대화하여 함께 생각하며 서로 이해(합의)하는" 집단이 되어야 한다. 서로 얼굴과 얼굴을 맞대어 진심으로 대화하는 속에서 서로의 마음이 통하게 되기 때문이다.

### (3) 감독자가 리더가 된다

- 1) 직장단위, 동종 작업단위로 편성하는 경우, 통상 그 집단의 제일선 감독자가 지도, 감독하는 단위가 되며 리더는 당연 그 감독자가 된다.
- 2) 리더는 「작업자의 진심에서 나오는가, 「참된 자율성이 발휘되는가」라는 점에 불안이 있으면 활동내용 및 토의내용에 따라서 직제상의 감독자가 아니라라도 윤번, 호선, 임명 등의 방법으로 리더의 역할을 분담시켜 가능

한 한 직제상의 감독자가 아니더라도 구성원의 자율적 참여가 되도록 한다.

#### (4) 활동은 작업시간 내에

소집단 활동은 당연히 작업시간 내에 실시하여야 한다. 작업시, 현장도착시, 작업중, 작업후 등의 활동은 작업과 일체가 되어야 하므로 작업으로서 실시되어야 한다. 따라서 작업에 관련된 제반활동은 작업시간 내에 실시하여야 하며, 부득이 작업시간 외에 실시할 때에는 시간외 수당을 지급하여야 한다. 따라서 사전에 일정한 규칙을 정하거나 합의를 하여 정하는 것이 좋다.

#### (5) 매일 교육의 실시

- 1) 소집단 활동에 의한 교육훈련은 매일 현장에서 3분~5분의 단시간 미팅으로 「다함께, 빨리, 올바르게」 위험을 예지하여 일일, 시시각각, 안전을 선취하기 위한 것이다.
- 2) 매일 매일의 교육이 대단히 중요하다. 매일 매일의 소집단모임(T.B.M)에서 지속적인 교육훈련을 하는데 이것을 「매일미팅 매일훈련」이라고 한다.

#### (6) 소집단모임에서 문제해결

- 1) 「매일훈련」, 「매일미팅」이란 안전뿐만 아니라 품질이나 원가 등 모든 문제해결에 공통적으로 필요하다.
- 2) 문제를 발견하는 감수성이나, 발견된 문제를 올바르게 파악하고 자율적으로 해결하는 문제해결 능력 등을 향상시키는 데는 월 1회의 훈련만으로는 불충분하며, 또한 직장에 전원참

가 활동으로서의 정착을 기대할 수는 없다.

#### (7) 전원 자율활동으로 완성

- 1) 생산의 제일선 현장은 각자의 행동이다. 그 한 사람 한 사람 행동에 소집단 활동을 매체로 하여 어떻게 자율성을 살려가느냐 하는 것이 자율활동의 완성된 모습이다. 개개인의 자율참여가 확실히 실시되어야 팀 전체가 완성된다.
- 2) 결정사항은 한 사람 한 사람의 개인 행동으로 실천되어야 하나, 작업장의 팀웍으로 전원이 「해보자」, 「하겠다」라고 실행할 때 비로소 한 사람 한 사람의 「해보자」, 「하겠다」로 정착이 된다.

#### (8) 장기간의 실천목표

- 월 1회 또는 2회, 약간 장시간의 모임으로 (원칙적으로 취업시간 내) 1개월 정도의 기간을 두고 직장에서 자율적으로 해결하기에 알맞는 구체적 팀 행동목표를 설정하여 거기에 도전하고 그 결과를 자기 반성하면서 완전해결을 지향해 나가는 것도 매우 중요한 소집단 활동의 실천 내용이 되어야 한다.

#### (9) 월례 모임도 훈련

- 1) 매월의 모임을 전원이 스스로 참가하는 밝고 즐거운 것으로 만들어 그 시간을 감수성 훈련이나 문제해결을 위하여 유효하게 충실히 활용하며, 이를 위해서는 리더의 훈련이 불가결하다.
- 2) 문제해결 4R법은 안전 외에도 생산(능력), 품질(원가), 업무의 효율화 등 직장의 모든

문제해결에도 활용할 수 있으며 앞으로의 소집단활동 리더들에게는 필수적 기법이다.

문제해결 4R법
제1라운드 : 어떠한 위험이 잠재하고 있는지 서로 이야기하며 항목을 알아낸다(이렇게 하면 이렇게 되고 만다).
제2라운드 : 제기된 항목 중에서 특히 중요한 위험 point를 짚낸다(이것은 위험하구나).
제3라운드 : 그 포인트를 사전에 어떻게 대처할 것인가 대책을 세운다(이러한 대책을 세우면 좋는데)
제4라운드 : 대책 중 중대한 것에 대해서도 5W1H 원칙에서 실시방법을 결정한다(우리들은 이렇게 한다).

## 2. 소집단의 팀웍(Team Work)

팀웍이란 팀으로 일을 한다(work)는 것으로, 싫은 것을 마지못해 작업한다(Labor)는 것이 아니며, 팀이란 여러 사람이 문제해결을 위한 공동의 목표달성에 노력을 집중하는 상태를 말한다.

소집단은 단지 서클이거나 그룹이 아니고 팀이 되어야 하며 활력있는 팀으로서의 요건에는 다음의 6가지가 있다.

### (1) 인원수는 5인~6인으로

팀의 요건으로서 인원수의 문제는 매우 중요하다. 소집단의 인원수가 많으면 그것만으로 활동은 타성화한다. 단시간의 대화에 전원 참가할 수 있는 인원수는 5~6인이 가장 적당하며 3인

도 팀을 형성할 수 있다.

### (2) 리더가 필요

소집단은 열의가 있고 능력있는 리더가 있어야만 리더를 중심으로 융합되어 움직여간다. 리더가 열의가 없고 능력이 없으면 소집단 활동에 불은 붙지 않는다.

소집단 활동의 성공여부는 리더의 의욕, 수완 및 열성에 좌우된다.

### (3) 공통의 목표

팀이란 원래 직장의 공통의 문제해결을 위하여 공통의 목표 달성에 전원의 노력을 결집시키는 소집단이다.

팀 전원이 마음을 붙태울 수 있는 좋은 행동 목표를 만드는 것이야말로 팀 활동 활성화의 핵심이다.

### (4) 목표를 달성하려는 의욕

해보자, 하겠다는 의욕이 없는 곳에 팀은 무의미한 것이며, 하겠다는 의욕과 그 의욕으로 문제해결을 하려는 행동이 바로 참가이다.

### (5) 역할의 분담

소집단의 역할 분담은 분업이 아니다. 분업에서는 각기 독립하여 서로 불가침의 관계가 되나 역할에서는 독립성을 인정하면서도 서로서로 때에 따라서 돕고 격려하며 협력해가는 것이다.

팀이란 서로서로 「도와주고」, 「밀어주는」 관계이다.

**(6) 일체감과 연대감**

전원의 협력으로 「목표를 달성했다」, 「한 가지 일을 완성했다」라는 성취 체험이 일체감, 연대감을 길러내며, 팀웍이란 바로 팀웍에 의하여 높아진다.

**(7) 리더에게 필요한 능력**

- 1) 직장이나 작업의 상황 속에서 참된 과제를 발견
- 2) 문제해결을 위하여 중지를 모으는 능력
- 3) 책임지고 문제에 임하며 처리하는 결단성
- 4) 적절하고 명확한 명령, 지시를 하는 작업지시
- 5) 과제 달성에의 정열과 불굴의 집념
- 6) 시행착오 속에서도 잃지 않는 용기와 명량성
- 7) 소속원의 입장에서 생각하는 도량과 인간미
- 8) 한 사람 한 사람의 개성과 능력에 적응되는 개별 지도력

**3. 팀 모임(미팅)의 대화방법**

작업장에서 실시하는 대화를 모임(미팅)이라 한다.

**(1) 팀 모임(미팅)**

작업자가 반장을 중심으로 작업현장 부근에서 대화하는 것을 Tool Box Meeting(약칭 T.B.M)이라고 한다.

이 미팅은 작업장의 현상, 위험을 본심으로 대화하고 함께 생각하며 서로서로 합의하여 행동하기 위한 것으로 그 대화방법을 브레인 스토밍(약칭 B.S)이라고 한다.

Tool Box Meeting(약칭 TBM)
<p>공구함 앞에서 선채로 하는, 매우 단시간의 미팅, TBM으로 하는 위험예지활동을 TBM 위험예지라고 한다.</p> <p>무재해운동의 위험예지훈련은 모두가 TBM으로 하는 단시간 위험예지를 위한 훈련이다. TBM은 작업전뿐만 아니라 현장도착시, 작업중 오후의 작업개시시, 종업시 등 여러가지 시간대에 필요에 따라 단시간에 실시되고 있다.</p>

**(2) 모임(미팅)**

브레인 스토밍(B.S)을 실시할 경우 멤버수는 6인 정도가 좋다. 경우에 따라서는 2인~3인도 좋다. 인원수가 많으면 발언의 기회도, 시간도 적어져서 리더가 도맡아 하는 형식적 미팅이 되어 버린다.

또 특정인만이 발언하게 됨으로써 모두의 적극적인 참여가 되지 않는다. 본심에 의한 전원 참가로 대화하기 위하여는 인원수를 적정하게 정한다. 인원수가 많으면 세분해서 토의하는 것이 좋다.

**(3) 역할 분담**

대화를 할 때에는 리더와 서기를 정하는데 T.B.M의 경우에는 직반장이 두 가지의 역할을 겸할 수도 있으나 역할을 윤번제로 분담하여 전 멤버가 교대로 실시하는 것이 팀 전체의 수준 향상을 위하여 좋다.

**(4) 대화에 브레인 스토밍(Brain Storming)의 활용**

1) 무엇이 팀의 문제인가? 무엇을 과제로 대화하는가? 무엇을 토의하는가가 결정되면 리더는 그 과제에 대하여 구성원으로부터 가능한 자유로운 발언을 유도한다.

2) 브레인 스토밍(B.S)은 원래 정신 병리학상의 용어로 정신병환자의 어떤 종류의 두뇌착란 상태를 가리키는 말이다. 이는 1939년 미국 광고전문가인 오스본(A.F.Osborn)이 개발한 자유분방하게 발상하는 아이디어 창출법으로 여러 명의 구성원이 마음놓고 편안한 분위기 속에서 공상과 연상의 연쇄반응을 일으키면서 자유분방하게 아이디어를 대량으로 발언하여 나가는 방법으로 그것을 위하여 일반적인 회의와는 전혀 반대인 다음의 4 원칙을 활용 진행한다.

- ① 비판금지 : 좋다, 나쁘다고 비판하지 않는다
- ② 자유분방 : 마음대로 평안히 듣고 발언한다
- ③ 대량발언 : 무엇이건 좋으니 많이 발언한다
- ④ 수정발언 : 타인의 아이디어에 편승하거나 덧붙여 말하여도 좋다.

#### 4. 팀의 브레인 스토밍

브레인 스토밍은 먼저 양을 존중한다. 팀에서 어떤 과제에 대해서 브레인 스토밍을 실시하는 경우 그 과제에 관련있는 사실, 현장의 생생한 정보 등을 많이 발언하게 한다.

대량발언을 위해 비판금지, 자유분방, 수정발언이라는 다른 원칙이 있는 것이다.

양이 다량이라는 것만으로는 뜻이 없으며 양을 많이 내는 것은 본래 양 속에서 질을 구하기 위함이다. 많은 자료, 수두룩한 정보속에서 반

짝 빛나는, 질이 높은 것을 발견하여 그 질 속에서 「과연 이것이다」라고 합의하는 것이 팀의 브레인 스토밍이다.

모임(미팅)시 이를 적극 활용하자.

#### 5. 모임(미팅)의 종류

현장의 소집단 활동을 위한 모임(미팅) 종류는 여러가지가 있다.

##### (1) 작업 전 미팅

작업 시작시의 미팅은 운동시합 전 워밍업과 같다. 대부분의 작업장에서 작업 전 미팅을 하고 있는데 바로 워밍 업이라고 생각하면 되겠다.

출근하자마자 작업하는 것이 아니라 우선 정확한 미팅을 한 후에 작업을 시작하는 것이 직업인으로서 당연한 일이다.

매일 아침 「안녕하십니까」라고 큰소리로 인사부터 시작하는 것을 「안녕 미팅」이라고 부르는 직장도 있다. 건강확인, 체조, 복장이나 보호구, 공구의 점검, 단시간 위험예지 등은 통상 작업 전 미팅으로 이루어지고 있다.

##### (2) 현장도착시 미팅

작업 전 미팅 장소와 작업현장이 떨어져있을 때는 현장에 도착했을 때에 현장의 상황을 잘 보면서 3분, 5분 정도 실제로 작업하는 적은 인원으로부터 하여야 할 작업의 위험예지를 한다.

미팅은 아침 1회만으로 족한 것이 아니라 필요할 때마다 매우 단시간에 자율적으로 하는 것이 좋다.

### (3) 작업중 미팅

작업장에서 작업자와 1대 1(맨투맨)로 그 작업의 위험을 함께 학습하는 것으로 예측하지 못한 문제가 발생하면 작업중에도 긴급히 미팅을 한다.

또 관리자나 감독자가 작업자에게 「지금 하고 있는 작업에 어떤 위험이 있는가?」라고 질문하여 맨투맨으로 그 위험을 학습하는 것을 「질문 순찰」, 「맨투맨 위험예지」라고 부른다.

두 사람이 하는 단시간 위험예지미팅이며 결점지적의 순찰과는 달리 대단히 효과적이다.

**3각 위험예지**

팀을 2~3명의 적은 인원수로 소분해서 위험예지훈련 도해의 위험요인에 바로 3각 기호나 메모를 기입하여 그것을 정리하여 위험포인트 ◎표를 결정하고 지적확인(제창)시킨다. 그 다음에는 리더가 일방적으로 진행해간다.

대화를 하거나 쓰거나 하는 것을 싫어하는 작업자를 위해서 개발한, 문자 그대로의 전원 참가의 단시간 위험예지활동 기법이다.

### (4) 작업 재개시 미팅

점심식사 후의 휴식에는 낮잠을 잔다거나 장기를 두거나 하면서 산만하게 된다. 거기에서 오후 작업에 들어갈 때 다시 틀림없는 미팅을 하여 서로가 소리를 내어 마음을 가다듬고서 작업을 시작하는 것이다. 작업의 성질에 따라서 아침의 작업 전 미팅을 할 수 없는 직장에서 오후의 작업 재개시 미팅을 하는 곳도 있다.

하루에 몇 번씩 작업장소, 작업조건 및 작업내용이 바뀌는 작업에서는 새로운 개소마다 간

단하게 2~3분의 단시간 미팅을 하고 난 후 작업에 착수하는 것이 좋다.

### (5) 작업 종료시 미팅

그날 작업 전의 미팅이 실제로는 어떠했는가를 2분, 3분으로 간단히 복습하며 반성한다.

그날에 있었던 앗차 사고나 무상해 사고는 생활 때 서로 정보를 교환한다.

작업종료시 미팅은 작업이 끝난 뒤이므로 본심의 이야기도 나오기가 쉽다.

다음날의 작업지시를 하루 전날 종업시에 행하여 다음날 아침의 작업 전 미팅에서 위험예지를 실시하는 경우도 있다.

### (6) 정상작업시 미팅

매일 같은 작업을 반복하고 있는 작업장이라도 문제의식을 갖고 살펴보면 과제는 얼마든지 있다.

예를 들면, 앗차 사고 체험도 서로 서로 터놓고 왈자지껄하게 대화를 나누다 보면 놀랄 정도로 많다.

좋은 과제를 준비하는 것은 리더의 할 일(책임)이나 관리자나 스태프도 리더를 지원해야 한다.

소수의 교대작업장도 교대시간을 잘 살려 미팅을 하면서 오조작 및 이상시에 대한 훈련 등을 실시하기도 한다.

### (7) 비정상 작업 미팅

돌발적인 비정상작업으로 미팅을 할 시간이 없을 때에는 작업지휘자의 적절한 작업지시로 신속하게 대응하는 것이 좋다. 그러나 계획적인 비정상작업의 경우 당연히 사전에 철저히 위험

예지를 하고서 작업에 들어가는 것이 좋다.

작업장소나 작업내용이 빈번히 바뀌는 작업이나 작업순서를 처음부터 만드는 것이 어려운 작업에서는 T.B.M-위험예지활동이 위력을 발휘한다.

단시간 미팅의 경우에는 부분에 한정시켜 대화하는 것이 좋다.

위험항목이 5항목 정도가 좋다.

현장에서 현물로 실시할 때에도 범위를 단위 작업의 단계나 동작에 한정시키는 것이 좋다.

## 6. 소집단 활동의 성공을 위한 리더의 역할

### (1) 훈련 계획을 세워라

리더는 자신의 팀 소집단 활동을 정착시키려고 계획을 세워서 매일 실시하여도 정착이 되려면 6개월 이상 소요된다. 성급히 굴지 말고 착실히 실시해야 한다.

주변 또는 팀 전원의 관심있는 주제나 도해를 선정하거나, 준비하는 것은 리더의 역할이다.

진행 상황을 상사에게 보고하고, 지시를 받도록 하자. 또한 스태프의 협력을 받아야 된다.

### (2) 미팅 시간을 줄여라

「전원이, 빨리, 올바르게」를 목표로 훈련은 가급적 연속적으로 실시하고 자신들의 작업이 과제라면 익숙해질수록 5분, 3분으로 줄여나간다. 시간을 줄이는 것도 중요한 훈련이다.

### (3) 위험요인을 발견하라

대책부터 말하려는 작업자가 있다. 먼저 위험요인의 발견만 하고 그것이 초래하는 현상을 상정해서, 「...하여 ...이 된다」 「...하기 때문에 ...이 된다」라고 발언하도록 유도한다.

### (4) 범위를 좁혀라

### (5) 중요 위험을 똑바로 찾자

「어떤 위험이 있는가」보다는 「어떤 위험을 핵심으로 하여 예방하는가」가 중요하다.

그 상황이 정말 해결하지 않으면 안 되는 것을 똑바로 초점을 맞추어 찾아내야 한다.

### (6) 위험의 포인트를 빠뜨리지 말자

꼭 찾아내야 할 항목은 미리 명확히 해두는 것이 좋다.

리더는 대화 속에서 일방적으로 지적하는 것이 아니라 자연스럽게 생각이 나도록 구성원에게 이해시킬 수 있으면 제일 좋다.

### (7) 불안전 행동에만 한정시키지 말자

물적인 문제를 피하여 작업자의 불안전 행동의 적출만을 하지 않는다. 리더가 현장에서의 물적 문제 제기를 솔직히 수용하여 해결하려는 자세 없이, 작업자측에만 위험요인의 해결을 강요하여서는 정착되지 않는다.

### (8) 명랑하고 가벼운 마음으로 실시하자

리더는 한 항목 한 항목에 너무 신경질적으로 하지 말고 명랑한 분위기 조성에 노력해야 된다.

왈카지결한 느낌으로 떠들석하게 대화를 나누도록 하자.