

한국의 ISO 인증서비스의 정상적인 발전방향에 대한 고찰

- A review of the natural development trend of ISO authentication service in Korea -

고 상 략 *

Koh Sang Rag

김 창 은 **

Kim Chang Eun

Abstract

In these days, there is doubt about the effectiveness of ISO-9000 and ISO-14000 which are generally introduced in korean corporation by the consensus and even by corperations themselves.

In order to find out the reason about the doubt, we should understand the present situation, and concider what countermeasure shall we take.

It's obvious that if there is no doubt about the effectiveness and availability for quality system authenticated and verified by the international, then all the authentication can be made from that excellent system.

In that case, it is necessary to find out wheather it only exists in Korea or it genally exists internationally.

This thesis considers the problems and try to search for a system management project and measure which is suitable for Korea.

Keyword : ISO-9000, Effectiveness, Availability, System management

1. 서 론

1.1 연구의 목적

우리나라는 다른 나라에 비해서 ISO-9000의 도입기부터 현재까지를 돌이켜보면, 몇 가지 흥미로운 사실을 발견할 수 있다.

* (주)CMC 대표이사

** 명지대학교 산업공학과 교수

2005년 5월접수; 2005년 6월 수정본 접수; 2005년 6월 게재 확정

도입은 늦었지만 확산 속도는 그 어떤 다른 나라에 비해서도 빠르게 확산되었다.

그이유로는 삼성전자나 LG전자 그리고 현대자동차와 같은 커다란 대기업에서 질 좋은 부품의 확보를 위하여, 제품이 갖고 있는 결함을 극소화하여 PL(Productive Liability)사고를 사전에 방지하기 위해서 협력사들에게 품질 보증시스템을 요구하게 되었고, 이를 구매계약의 한부분으로 요구하게 되면서 급속히 인증의 가속도를 내게 되었다고 생각한다.

< 표1 > 국내 ISO-9000증현황 (2001.12.31. 현재)

년 도		1996	1997	1998	1999	2000	2001	누 계
총인증 건수		1,415	1,867	3,003	5,245	3,927	2,880	18,337
중소기업	건 수	1,200	1,753	2,931	5,176	3,888	2,827	17,775
	비율	84%	93.9%	97.7%	98.7%	99.0%	98.2%	96.9%

출처: 한국인정원 자료

< 표1 >과 같이 국내인증건수 중에서 중소기업이 차지하는 비중이 97%를 차지할 정도로 그 비중은 매우 크다고할 수 있다.

이러한 결과는 기하급수적으로 늘어난 중소기업들의 ISO-9000 인증이 늘어난 만큼 이것을 질적으로 향상시킬 수 있는 방안도 필요하다는 반증이다.

그러나, 긍정적인 면도 있지만, 부품을 공급받는 2자인 모기업으로부터 강력한 요구에 의해서 ISO-9000인증 취득하였다면, 중소기업 스스로가 품질향상을 위해서 도입한 경우보다는 시스템의 관리나 운영면에서 매우 부실해 질 수 밖에 없을 것이다.

특히, 자체적으로 시스템을 운영하기에는 인력이나 관리능력이 현저이 떨어지는 소기업들에게서는 그 정도가 더 심하리라 생각된다.

< 표2 > 국내 규모별 기업분포 (2000.12.31. 현재)

종업원수	300인초과	100~300인	50~100인	20~50인	20인 이하	총 계
기업수	2,196	8,143	17,935	60,858	2,924,285	3,013,417
비 율	0.1%	0.3%	0.6%	2%	97%	100%

출처: 한국인정원 자료

< 표3 >과 같이 50인 이하의 소기업이 99%를 차지하고 이들 소기업들의 대부분이 대기업에 부품과 서비스를 납품하면서 모기업의 요구사항으로 ISO-9000을 요구받고 있으며, 그 수는 점점 증가하고 있다.

그러나, 이러한 소기업 협력사들은 경영자원이거나 관리력 면에서 매우 취약하고, 아무리 좋고 간편한 ISO-9000 시스템을 설치해 주어도 기업의 경쟁력 제고를 위한 방법으로 활용하는데에는 매우 형식적이고 허구적일 수 밖에 없다.

우리나라의 대표적인 기업인 S전자의 경우를 보면, 1995년부터 구매의 기본 거래조건으로 ISO-9000을 기본으로 채택하기 시작하여, 1997년 3년간에 400여개가 인증을 받았고, 현재는 1000여개 회사가 이 인증을 취득한 것으로 집계되었다.

분명 외형적인 시스템 갖추기는 완성된 것으로 판단되고, 이로 인한 질적인 품질이 향상된것도 부인 할 수 없는 사실이다.

그러나, 아직도 모기업의 손이 확실히 미치지 못하는 일부 협력사에서는 유명무실한 시스템으로 추락 한 곳도 존재하고 있다는 사실도 부인할 수 없는 현실이다.

그렇다면, 이러한 문제의 본질이 시스템 자체에 있는것인지, 시스템의 운영상에서 발생하는 것인지, 아니면 한국의 기업 환경이나 기업인들의 사고 방식에서 나온것인지, 이를 관장하는 한국인정원과 같은 감독기관에 있는것인지, 인증심사를 관장하는 인증기관에 있는 것인지를 파악해보고 마지막으로 도입 초기에 시스템을 지도한 컨설팅기관에 이러한 문제가 있는지를 개별사항 및 복합적으로 구분하여 분석 해보고, 이에 대한 해법을 제시해본다면 분명 현재의 우리나라 ISO 인증 서비스의 질적인 향상을 통해서 기업의 품질비용을 줄여나가서 결국 품질경쟁력을 제고할 수 있는 계기를 분명 마련할 것이다.

이에 본 연구에서는 이러한 ISO의 이해관계가 있는 부문별 문제점을 제시하여 한국의 현실에 맞는 새로운 모델을 제시하고자한다.

1.2 연구의 방법 및 범위

본 연구에서는 ISO의 기본 시스템부터 이해관계에 있는 인증기관과 인증기관의 감독을 맡고있는 인정기관 및 실제 ISO인증 취득하여 기업의 품질향상에 활용하는 공급자측인 제1자기업과 제1자인 공급자로부터 제품을 공급받는 구매기업인 제2자의 입장들을 상호 비교 분석하므로써, 서로의 입장과 요구사항을 비교하고, 서로의 입장을 수렴할 수 있는 방법을 제시하고자 한다.

물론 서로의 입장과 요구사항을 100% 수렴하기는 어렵다하더라도 ISO가 요구하는 최소한의 요구사항(Minimam Requirement)이 수렴되어 궁극적인 목적인 고객의 불만을 최소화하는 모델을 제시하고자 한다.

2. 문제점에 대한 항목별 분석(본론)

2.1 ISO-9000 시스템 자체의 문제점

ISO-9000의 경우 그 근본이 Maximum을 요구하는것이 아니라 Minimum을 요구하는 골격을 갖고 있으므로 이 시스템이 깔렸다고해서 품질보증시스템이 확보되었다고 보는것은 무리라고 생각한다.

그러나, 기본 골격에서 품질경영의 기본인자는 모두 제시하고있다.

예를 들어서 과거에는 품질관리(Q.C:Quality Control) 만을 통해서 사후관리적인 접근에 한정되어 있었지만, ISO-9000시스템에서 품질관리는 기본이고, 품질기획(Q.P:Quality Plan), 품질보증(QA:Quality Assurance) 품질개선(QI:Quality Improvement)을 요구하므로써 원류관리적 틀을 갖추게 요구 하고있다.

그러나, 이러한 좋은 골격에도 불구하고 초기에는 보여주기 위한 걸치레 시스템으로 운영되고, 형식적이라는 비판이 쏟아져 나오곤했다.

그 이유는 절차서와 매뉴얼을 통한 문서화에 너무 치우쳐서 실제 좋은 절차가 문서화를 통해서 확립 되었다 하더라도 이를 뒷받침하는 실행이 따르지를 못하고, 형식에 치우쳐서 ISO시스템이 요구하는 요구품질에는 미흡했던 점이 많았다고 생각한다.

또한 인증기관 차원에서의 부각될 부분이지만 조금 언급한다면, 1994년 ISO-9000의 심사형태가 일부 프로세스적 접근이 있긴했어도 대부분 절차서 요건에 대한 이행부나 일부 유효성에 대한 평가에 치우쳤기 때문에 부분 체적을 통한 개선은 이루어졌을지 모르나 대부분 한면만 보는 단편 프로세스의 접근에 머무르고 말았다고 볼 수 있다.

그러나, 이러한 부정적인 측면이 있긴했어도 그나름대로의 긍정적인면도 발견할 수 있다.

그것은 우리나라의 기업에서 문서화(Documentation)는 형식적인 측면도 있지만, 기록을 잘하지 않는 습성을 바꾸어주는 계기로 만든 긍정적인 측면도 있다.

머리 속에 있는 내용과 절차를 문서라는 매개체를 통해서 정리되고 타 부서원들과 공유할 수 있다면 그행위 자체로써의 효용 가치는 분명 있다고 생각한다.

그러나, 사실 이러한 긍정적인 시작이 개선을 위한 시작점이 되고, 프로세스를 변화시키고 개선시키는 촉매가 되었더라면, 당초 ISO시스템을 만든 TC-176 위원들의 소망대로 되었겠지만, 실체는 실제 운영 하는 주체인 기업들이 이를 적극적으로 활용하지 못하므로써 ISO 시스템에 대한 무용론까지 확대되었다고 생각한다.

단순히 모기업이 거래 조건으로써 ISO-9000시스템이나 ISO-14000등의 시스템의 접대기를 요구한 것이 아니라 그 시스템이 구성하고 있는 골격에 맞추어서 기업의 품질

시스템을 갖추고, 품질경쟁력을 갖춘 부품을 생산해서 모기업의 제품경쟁력을 제고하기 위함이었을 것이다.

그러나, 현재의 제조프로세스나 관리의 질이 이러한 시스템을 운영하기에는 현실적인 문제에 부닥칠 수 밖에 없고, 설사 그러한 문제를 풀어내기 위한 생각이 있다해도 당장 시스템을 운영 하기 위한 인력이나 투자를 통한 내부 프로세스 개선의 시간을 가질 여력은 없을 것이다.

자연히 회사의 품질확보를 위한 프로세스 개선보다는 우선 모기업의 요구사항인 ISO-9000 시스템의 인증서만을 우선 확보하고 보자는 성급함이 앞섰을 것이다.

이러한 기업의 조급함을 컨설팅과 인증시장에서 모를리 없고, 이를 역으로 악이용하여 컨설팅은 부실하게 진행되고 실질보다는 허구를 앞세운 문서화로 치우치고, 심지어는 타회사의 시스템을 그대로 옮겨다 놓는 방법으로 상호만 바꾸고 그대로 타회사 문서화된 절차나 매뉴얼을 디스켓으로 하드카피하는식으로 억지로 끼워 맞추는 상술까지 등장하게 되었다.

정리하면 문서화 따로 프로세스 따로의 이중구조의 시스템이 상존하는 형식이 된 것이다.

도리어 ISO-9000시스템이 운영하는 입장에서는 현실성이 떨어진다는 논리로 천덕꾸러기 취급을 받고 있는 것이다.

이러한 문제를 개선하기 위하여 ISO-9000 : 2000은 요건과 문서화 중심에서 프로세스 중심으로 전환되면서 기업에 질적이고 실용적인 성과가 나오는 형태로 대폭 개선·수정되었다.

공급 사슬/ Supply Chain		
ISO-9001 : 1994	----->	ISO9001 : 2000
` Customer(고객)	→	Customer(Interested parties)
` Supplier (공급자)	→	Organization(조직)
· Subconductor(외주업체)	→	Supplier(공급자)
* 공급자 프로세스로부터 출력은 조직프로세스의 입력이라는 것과 조직프로세스의 출력이 고객프로세스의 입력이 된다.		

< 그림 1 > ISO-9000 시스템에서 SUPPLY CHAIN의 변화

< 그림1 >과 같이 ISO-9000 : 1994에서 ISO-9000 : 2000으로 개정되면서 공급사슬이 변경되면서 고객프로세스를 위한 조직프로세스와 조직프로세스를 위한 공급자프로세스로 바뀌면서 기본적인 시스템의 변화를 가져오게되었고, 과거 사용자인 모기업에서 요구하던 사항들이 많이 반영되면서 요건중심의 문제제기에서 프로세스 개선을 통한 실질적인 성과 중심의 질적인 개선을 가져왔다.

2.2 인증기관 측면에서의 문제점

인증 심사하는 인증기관들은 소비자를 대신하여 제3자 입장에서 부적합사항을 보고 사실대로 지적하면서 인증심사를 할 수 있을까?

사실 인증기관은 고객을 대표하는 제3자 기관으로서 당연히 고객 입장에서 문제를 제기하고 개선을 요구해야 옳다.

그러나, 현실은 그렇지 않다.

제3자인 인증기관이 1자인 기업에게 당연히 문제를 제기하고, 부적합을 당당히 제기하고 필요할 때에는 인증을 취소하거나 효력을 중지 시킬 수 있어야 한다.

그러나, 현실은 법적으로 요구되는 강제 인증이 아니고 필요로한 기업들이 임의적으로 필요에 의해서 인증기관을 선택하여 인증심사를 받기 때문에 비록 인증기관이 고객을 대신하여 고객입장에서 감시자의 역할을 한다고 하지만, 어디까지나 인증기관과 1자 기업간에는 계약관계로만 성립될 수 밖에 없다.

인증기관에서보면 보호해야할 가상의 고객보다는 현재 심사를 받는 기업이 현실적으로 실질적인 고객이기 때문에 아무리 객관성을 갖고 심사를 한다고해도 한계에 부딪칠 수 밖에 없을 것이다..

간혹, 정상적인 심사원이 정상적인 방법으로 문제를 제기하고 부적합을 지적하여 규정을 기준 이상으로 어겼을때, 인증을 취소시키거나 효력을 중지시키면, 심사를 받는 기업은 계약을 파기하고 좀더 수월한 다른 인증기관을 선택하는 것이 현실이다.

그러나, 설령 앞에서의 일들이 일부 기업에서 한정되어 나타나는 현상이라고해도 허구적으로 관리하거나, 형식적으로 관리하는 회사들과, 시스템을 유지하기 어려운 중소기업들에게서는 앞으로 그러한 일이 일어날 확률이 높다고 봐야할 것이며, 모기업이 무서워서 겨우 시스템을 유지하려는 회사들은 자체 품질경쟁력을 확보하는 것보다는 인증기관들과 적당한 선에서 타협하면서 인증 자체만을 겨우 유지하려는 생각만을 할 것이다.

이러한 것은 실제로 S전자의 모기업 정기평가에서 들어난 사실이다.

이로인하여 인증기관을 갱신심사 3년 이내에 인증기관을 변경하는 경우가 빈번하다.

사실 인증기관은 권위기관으로서 당연한 의무인 공정한 심사를 통한 고객의 안전과 생명을 지킨다는 사명감으로 임해야 할 것이다.

우리나라의 인증시장은 경기하강으로 인하여 현재 신생기업은 점점 줄어들고 기존 기업들은 폐업하거나 아니면 인증 자체를 반납하는 사례가 늘어나고있다.

특히 건설업종은 ISO-9000인증 취득시에는 공사를 입찰시에 가산점을 주는 제도로 대단히 활성화 되었지만, 감리제도가 부실한 우리나라 현실에서 껍데기 인증서만으로 가산점을 준다는 것으로 질적인 기대를 한다는것은 무리라는 문제의 제기로 시행후 얼마 안되어 제도 자체가 소멸하게 되었고, 그 후유증은 인증서를 반납하는 건설회사

들이 늘어나게 되는 결과를 낳았으며, 이로인하여 인증기관 들에게는 커다란 경제적인 타격을 가져다 주는 계기가 되었고, 인증기관들이 반성하는 계기가 되었다.

시장의 파이는 늘어나지 않고, 기존의 유효 인증수를 지킬려는 인증기관들 사이에서 보이지 않는 불공정 사례들이 쏟아져 나오는 이러한 상황에서 질적인 인증 서비스를 기대한다는 것은 무리였을 것이다.

이런중에도 일부 인증기관들은 타 인증기관들과 차별화하여, 기존 고객들에게 기업이 필요로하는 부가 서비스로 교육이나 세미나 등을 무료로 제공하고, 질적인 차별화를 기하려고 노력 하는 곳도 생기고 있다..

이러한 인증기관의 경우는 대부분 모기업(2자기업)들과 전략적 연계를 맺으면서 이러한 활동을 동시에 진행하여, 실질 고객인 2자의 요구사항을 수용하면서 질적인 심사를 진행하고 있다.

이러한 인증기관들은 규모도 있으며, 자체적으로 유능한 심사원들을 확보하고 있는 인증기관이므로 이러한 차별화 전략이 가능하지만, 나머지 중소규모의 인증기관에서는 현상유지하기도 어려운 상황에서는 무리일 것이다.

2.3 감독기관 측면에서의 문제점 (인정기관)

여기서 감독기관이라고하면, 인증기관을 관리·감독하는 인정기관을 말한다..

실질적으로 인증기관을 관리감독하고 인증시장의 질서를 잡아가는 실질적인 주체는 한국인정원이다.

그러나, 한국인정원은 인증기관의 신규 등록심사와 사후관리 심사를 대행하고, 인증심사원들의 질적향상과 수준향상을 위해서 등록과 사후관리 심사를 대행하고, 국가를 대표하여 ISO가 주최하는 포럼이나 회의에 참가하여 한국의 인증시장을 소개하고 ISO절차나 규약상 한국에 불리하거나 불합리한점을 지적하고 시정시키거나 완화시키는 역할을 수행하고있다.

그러한 한국인정원도 관리 감독하는데는 한계가 있을 수 밖에 없다.

관장 범위가 한국인정원에 등록 신청을 한 인증기관만을 그 범위에 두고 있으므로, 자연히 문제를 일으키는 외국계 브랜치 개념의 대행인증기관들은 그범주내에서 벗어나 있고, 정확한 소재나 활동 범위와 인증받은 기업의 숫자 조차도 파악이 안되고 있는 실정이다.

진정으로 고객을 대변하고 고객의 생명과 안전과 손해를 방지하기위한 인증기관의 관리가 하나의 국가 안에서 이중적 구조에서 관리와 방치가 상존하고 있는것이다.

신뢰성과 고객 중심적인 인증기관들은 한국인정원에 등록신청을 하고 기본요건을 준수하면서 해마다 일정 수수료를 물면서 사후관리 심사까지 받는 이유는 인증기관의 특성인 신뢰와 책임 때문에 그러한 댓가를 치루면서 인증기관을 유지해가고 있는것이다.

제대로된 기업들은 이러한 점을 인정하여 대부분 한국인정원에 등록되어있는 인증기관을 선택하여 기업자체의 품질경쟁력을 위한 수단으로 ISO 시스템을 채택하고있다.

그러나, 앞서서도 언급했듯이 인증 자체가 목적화 되어있는 기업들은 내부 프로세스 개선이나 품질 향상을 위해서 ISO가 중요하고 필요한 것이 아니고, 단지 모기업이 요구하여 형식적으로 인증서만을 취득한 경우가거나 거래관계에서 경쟁자에게 단순히 우월적 관계를 유지하기 위한 수단으로만 활용하는 경우가 대부분일 것이다.

이러한 이중적 구조가 가능한 것은 ISO인증서비스가 국가규격인 KS와 같이 강제성을 갖고 법적인 제제를 가할 수 없는 특성을 갖고 있기 때문이다.

즉, ISO인증서비스는 필요한 기업이 기업의 목적을 위해서 선택적으로 행하는 순수 기업활동의 일환으로 전개되고 있기 때문에 KS와 같이 제제를 가할 수 있는 법적 조치가 따를 수 없는 구조를 갖고있기 때문이다..

이러한 점이 한국인정원에서 규제 범위에 있는 일부 등록된 인증기관들 만을 갖고 운영할 수 밖에 없는 현실인 것이다.

정작 개선을 시키고, 권고하고, 관리 범위에 넣어야하는 외국계 인증대행기관들은 이 범주내에서 벗어나 있는 것이다.

국제표준이라고 전세계 기업들이 채택하고 있는 ISO가 분명 한국기업의 품질경쟁력을 높이고 품질비용을 낮추는 것에 일조를 하였고, 기업의 기본 골격을 갖추게하는데 크나큰 기여를 한것도 당연한 ISO시스템의 공로이다.

이렇게 긍정적인면과 부정적인 양면을 갖고 있는 ISO인증 서비스의 효율적인 관리 방안은 없는 것 인지를 생각해 볼 때이다.

인증서비스 시장의 물을 흐려놓는 외국계 인증대행기관이나 중소기업 인증기관의 하수인 역할을 행하는 인증 브로커들을 관리상태로 올려 놓지 못한다면 얼마 못가서 ISO무용론이 다시 고개를 들 것이고, 기존의 성실한 인증기업들까지도 ISO무용론에 동참하게되고, ISO인증 서비스시장은 급속히 냉각될 것이다.

국가기관인 산업자원부에서도 이러한 사항을 인지하고 대책을 강구하여, 2005년 하반기부터 구속력 있는 외국기관 등록제를 운영한다고 한다.

결국, 이문제에 대한 열쇠는 결론부분에서 다시 정리하겠지만, 제2자인 모기업이나 물건을 사주는 구매기업에 있다고 본다.

법적 구속력보다 더 무서운것은 실질적인 고객인 물건을 사주는 고객의 입장이 제일 중요하다고 생각한다.

여기서 실질 고객의 의미는 가상의 고객이 아니라 실제적으로 구매계약을 통해서 실질적인 거래 행위를 하는 2자를 말하는것으로, 예를 들면 TV세트를 만드는 S전자에 튜너를 납품하는 회사와 TV를 사는 마지막 소비자를 놓고 설명하면, 1자는 튜너를 납품하는 부품회사가 되고 2자는 이부품을 갖고 신뢰성이 있는 세트를 만드는 S전자가 되며, 마지막으로 TV를 사는 소비자를 3자라고 한다.

그러면 인증기관은 무엇인가?

당연히 TV를 사는 소비자 편에 서서 소비자의 역할을 대행하는 제3자기관이 되어야 할 것이다.

이렇게 놓고 보면 소비자를 대신하여 업무를 대행하는 제3자기관인 인증기관이 가장 힘이 있고 가장 강력한 제재를 가할 수 있을것 같지만, 사실 인증기관과 1자인 기업간에는 가상의 관계와 실질관계 등의 양면적 관계를 유지하고있다.

비록 서열상으로는 1자인 인증기업의 인증을 승인하고 관리하는 제3자기관인 인증기관이 위에 존재하지만, 현실적으로는 그 인증기관을 선택할 수 있는 것은 1자의 권한 안에 있다보니, 자연히 제3자인 인증기관이라 할지라도 선택권이 있는 제1자의 눈치를 볼 수 밖에 없는 것이 현실이다.

이러한 측면에서 보면 1자인 인증기업과 3자 인증기관과의 관계를 정상 상태로 돌려 놓을 수 있는 것은 1자의 물건을 사주는 바로 2자인 모기업이나 구매기업인것이다.

1자인 인증기업과 2자인 구매기업간에는 실질적인 거래관계이면서 계약관계로서 실질적인 갑과 을의 관계를 유지하고있다.

그러므로 1자의 가상고객은 TV세트를 사주는 최종 소비자가 되지만, 실질적인 고객은 TV부품을 구매해주는 2자 기업인것이다.

그들간에는 실질적인 관계를 증명하는 계약서가 있다.

그 계약서 안에는 일반적이고 포괄적인 구매계약과 품질에 관하여 이상이 발생시 조치하는 구체적인 품질 보증계약으로 구분되어 법적인 구속력이 있는 내용으로 구성되어 있다.

가상적인 관계가 아니라 구체적이고 구속력이 있는 내용으로 제 1자를 관리할 수 있는 것이다.

2.4 제2자(구매자) 입장에서의 문제점

앞에서도 언급했지만 2자란 1자와 3자 사이에서 중간 역할을 하는 단계로 그 역할에 따라서 1자와 3자의 태도가 바뀌게 되어 있다.

즉, 2자란 1자에게서 보면 실질적인 고객관계로 상위 단계인 인증기관인 3자보다도 더욱더 중요한 실질적인 계약 파트너이면서 계약 조건을 불이행시에는 바로 기업의 생존이 왔다갔다 할 수 있는 역학관계를 갖고있다.

이런관계로 그들 관계에서는 실질적인 관계로 가져가기 위한 조건들이 상존하고 있다.

예를 들어, 품질을 거론하면서 ISO인증시스템을 구축하라고 요구하면 선택사항이 아니고, 하지않으면 안되는 강제 요건으로 바뀌는것이며, 이를 수용하지 않으면 거래는 이루어 지지않거나 얼마 안가서 거래 중단에 처하게 될 것이다.

2자의 바로 뒤에는 시장에서 고객이 바로 쳐다보고 있기 때문에 2자로서도 이러한

선택을 강하게 밀고 나갈 수 밖에 없는 것이다.

기업의 생리는 INPUT 즉, 경영자원은 가능한한 적게 투입하고 OUTPUT 즉, 결과물을 극대화하여 이익이나 효율을 극대화하려는 기본적인 경영적 마인드를 갖고 있다.

이 사고는 당연한 이치이므로, 외부의 간섭이나 요구가 없으면 1자의 입장에서 보면 ISO인증 시스템과 같은 시스템을 도입하지 않고서도 OUTPUT을 낼 수 있을것으로 판단할 수도 있다.

그러나, 구매를 하는 2자 입장에서는 가능한한 검증할 수 있는 수단과 방법을 총동원하여 시장에서 고객에게 외면당하지 않고 호평 받는 제품을 만들기를 기대한다..

이러한 서로의 인식 차이 때문에 간혹 계약이 깨지거나 거래가 중단되는 사례가 종종 나타나곤한다.

1자를 약하게 관리하면 그 결과는 부품을 구매하여 세트를 생산하는 공정에서 문제가 발생하거나 아니면 시장에 출하되어 관리 못한만큼 고객이 사용중에 시장불량률로 이어지고, 이는 판매부진으로 바로 나타나며 결국, 물량이 줄어서 판매하는 2자도 손해 보고 납품회사인 1자 스스로도 물량이 줄거나 아예 거래 중단으로 인하여 생각 이상의 손해를 감수할 수 밖에 없을 것이다.

1자는 2자의 전(前)공정이고 2자는 고객인 3자에 비하면 역시 전(前)공정이다.

전(前)공정이 잘못되면 후(後)공정이 잘못되는것은 자명한 이치이다.

이부분에서 부분 결론을 내리면 제2자가 중심잡으면 앞에서의 모든 문제는 저절로 해결될 것이라는 점을 확신한다.

이 부분에서는 최종대안을 제시하는 부분에서 다시 언급할것이지만, 분명 제2자 역할의 중요성을 다시 한번 강조하는 바이다.

2.5 제1자 (공급자)입장에서의 문제점

제1자란 인증기업으로서 ISO의 수혜자 이면서 피해자가 될 수 있다.

분명 기업 스스로가 필요하거나 아니면 모기업이나 구매처로부터 요구에 의한 ISO인증을 취득하였거나 간에 이 시스템을 관리하고 운영하는 주체는 1자 스스로이다.

그러나, 전자 즉, 경영상 필요해서 도입한 회사의 경우는 목적과 목표가 분명히 있기 때문에 여러가지 방법을 동원해서라도 새로 도입한 ISO인증 시스템을 정상적으로 돌아 가게하기 위한 노력을 경주할 것이고, 여기에는 최고경영자부터 관리 감독자와 사원에 이르기까지 모두 총력을 다 할 것이다.

이렇게 회사 전체가 나서도 시스템을 계속 유지 발전 시킨다는 것은 매우 어렵고 많은 시간과 노력을 요구된다.

그러나 후자와 같이 스스로 필요해서라기 보다는 거래를 위한 보여주기식의 ISO인증을 취득한 회사의 경우는 시작부터 목표도 없고, 무엇을 위해서 이 시스템을 도입했는

지 조차 잘 모르고 그것마저도 하지못해서 형식적으로 운영할것이라는 것은 불보듯 자명하다.

사실 여기서 제 2자의 역할과 제3자 인증기관의 역할이 필요하다.

또한 3자인 인증기관 역시 1자가 요구하는대로 대충 그들의 비위나 맞추는 소극적 심사로 일관한다면 얼마안가서 2자의 따가운 시선을 받을것이고, 자연히 계속적인 심사가 어려워 질 것이다.

비록 가상의 고객을 상대하는 인증기관이라 할지라도 엄연히 최상의 위치인 3자 입장에서 객관적이고, 공정한 심사를 통해서 고객의 입장을 대변하고 중간 고객인 2자의 요구사항을 직접 대변해야 하는것이 진정한 3자의 역할이다.

3자의 진정한 자리는 1자에게 심사비를 주는 고객으로도 생각하여 1자가 투자한 만큼 1자에게 도움이 되는 지적과 격려를 동시에 진행하고 그의 지적이 개선되어 1자도 도움이 되고, 그 결과가 2자에게도 연결되게하여, 마지막으로 진정한 고객인 소비자에게 고객만족을 줄 수 있도록 해야 한다..

긍정적인 측면에서 보면 과거 10년동안 ISO(국제표준화기구)는 이러한 궁극적인 목표를 달성하기 위해서 자체적으로 TC176이라는 기술위원회를 두고 산하에 Working그룹을 두어 이러한 고객의 요구를 어떻게하면 자연스럽게 정착시킬 수 있는가를 연구하였다.

그결과 1994년에 1차 개정하여 초기 모델로 기본프레임을 아이템별 접근 방식으로 도입하는 방식을 채택하여 2000년도까지 사용하면서 ISO시스템을 채택한 회사들의 경영상의 기본 프레임을 제공하고, 문서화를 통한 프로세스의 구축에 일조를 하였다.

그러나 이방식에는 한계가 있었다.

즉, 부분체적으로 부분적인 개선은 가능했지만 실행 부분이 약한 면이 지적되었고, 많은 기업에서 너무 형식적이고 문서화 중심으로 관리상에 많은 인력과 공수가 투입되는 단점이 발견되었다.

이를 보완한 것이 2000년판 ISO인증시스템으로써 1994년판에서 문제가 된 부분을 과감히 수정하여 기업이 실제적으로 경영효과를 낼 수 있는 실행 중심의 프레임으로 바꾸고 그 일환으로 P,D,C.A 즉, 계획과 실행이 이루어지는지를 심사하고 점검을 통해서 지속적인 개선이 진행되는지를 확인해 나가는 형태로 기본 프레임이 바뀌게 되었다.

자연히 3자의 인증심사원들도 실행여부를 확인하기 위해서는 1자기업의 업무 프로세스를 훤히 이해해야하는 전문성을 요구받게되고 그로 인한 심사원들의 질적 요구가 강하게 대두되었고, 그로 인한 인증기관들의 질적 수준은 어떻게 전문성이 있고 훌륭한 심사원들을 확보하느냐에서 따라서 판가름나게 되었다.

2자입장에서보면 단편적인 요구에서 실행 중심의 성과까지도 요구할 수 있는 기초가 확립·구축되었다.

1자 역시 과거 90년도판에 의한 형식적인 아이템별 부분관리에서 프로세스 흐름 관리로 바뀌면서 과거의 소극적이고 형식적인 태도를 버리고 이왕 돈을 주고 도입한 시

스텝이라면 경영에 도움이 되는 시스템으로 활용해보자는 사고의 변환을 가져 오게 되었다.

물론 ISO인증시스템을 도입한 모든 회사에 대해서 변했다고는 볼 수 없지만, 1994년도판을 2000년도판으로 시스템을 바꾸는 과정에서 시스템을 정비하고 재구축하는 계기가 되어 지금은 상당수의 ISO인증기업들이 ISO인증 시스템이 요구하고 바라는 대로 점차적으로 변해가고 있다.

3. 결론 및 개선점

지금부터 결론과 개선점에서는 실제로 이 방법을 국내 굴지의 S전자에서 적용하여 많은 실질적인 효과를 본 사항이므로 회사의 규모나 업태나 업종의 차이에서 일부 시행상에 문제는 있겠지만, 대부분의 기업에서도 대안으로써는 충분히 적용할 수 있다.

결론부터 말하자면 2자의 역할이 매우 중요하다는 것이고, 지금부터 전개하는 내용은 2자가 어떤 방법으로 1자인 인증기업과 3자를 대변하는 인증기관의 관계를 정립하려는 것이다.

그러면, 여기서 중간자 입장인 구매자이자 모기업격인 2자의 역할은 무엇인가?

앞에서도 언급했지만 2자(Contractor)는 1자(Supplier)에 대해서는 실질적인 고객관계라고 말할 수 있다.

필요한 부품을 사주는 실질 계약관계로 가장 강력한 제제 수단을 강구할 수 있는 입장에 있기 때문에 1자인 인증기업은 물건을 사주는 2자의 요구 사항을 수용하지 않을 수 없을 것이다.

2자가 요구하는 항목은 품질, 가격, 납기, 기술 등 요구하는 사항이 종합적이고 매우 포괄적일 수 밖에 없고 사안별로는 매우 구체적으로 요구하기 마련이다.

결국 2자의 구매정책이나 사업전략에 따라서 1자의 대응전략도 바뀔 수 밖에 없는 것이 현실이다.

이러한 것은 부품의 품질이 곧 제품의 품질을 결정하게 되고, 부품의 가격이나 납기 경쟁력이 제품의 경쟁력을 결정하는 최대변수이므로, 2자 역시 1자의 역할을 요구하고 기대할 수 밖에 없다.

그러나, 어느 기업이나 마찬가지로 스스로 자기 일같이 나서서 가격을 낮춰주고, 품질을 올려 줄려는 기업은 거의 없다.

기업은 영리를 추구하는 이익집단이기 때문에 가격을 낮추고, 품질을 올리는 것은 당연히 비용을 수반하고, 기업의 비용을 투입한 만큼 이익이 줄어든다는 것을 감수해야 하므로 스스로 나서서 이를 이행하려는 기업은 별로 없다.

이러한 1자기업의 수동적인 사고가 2자기업으로 하여금 하지 않으면 안되게끔 방법을 강구하게 되는 이유이다.

그 방법은 2자인 구매기업이 3자인 인증기관에게 1자의 인증기업을 심사하는 관리 기준을 제시하고 그 기준에 의해서 심사할 수 있는 권한을 부여하는 것이며, 2자 기업은 이 관리 기준을 1자인증기업에 제시하고 심사에 대비하도록 한다.

이렇게 되면, 3자인 인증기관의 권위도 세울 수 있고 2자의 입장을 객관적이고 공정하게 심사하면서 3자 인증기관이 당초 목표로 했던 최종고객의 입장에서의 심사를 보장 받을 수 있을 것이다.

이렇게 되면 심사받는 1자 인증기업도 다소 수동적인 자세에서 시작되지만, 객관적으로 회사전반의 문제를 파악하게 되고, 회사의 프로세스를 개선하는 계기를 마련하게 되어, 회사 발전의 초석을 이룰 수 있고, 그결과로 2자 구매기업으로부터 신뢰받는 회사로 인정 받게되며 진정한 파트너로서도 인정받을 수 있다.

S전자의 경우 한발 더 나아가서 ISO-9000이 최소 요건만을 제시하는 시스템인것에 착안하여 QS-9000과 같이 2자 입장에서 부가적으로 꼭 필요한 부분을 추가로 설정하고 적용하여 SQS-9000이라는 시스템을 적용하고 있다.

자동차분야에서 적용하는 QS-9000과 동일한 성격을 갖고있다고 생각하면 된다..

앞에서 언급한 SQS-9000을 조금 소개하면 **Supply Quality System** 즉, 공급자 품질 시스템으로써 ISO-9000에 고객요구사항을 20%정도 추가로 삽입하여 최소요건의 ISO-9000시스템을 보완한 품질시스템이다.

여기서 중요한 차이점은 ISO 인증 심사시에 S전자소속의 ISO 인증심사원이 참여하여 ISO 인증 시스템의 기본 요건과 고객의 특별 요구사항을 동시에 확인함으로써 ISO절차에 따라서 이루어지는 ISO인증심사와 고객인 S전자의 요구사항을 동시에 만족시킬 수 있으므로써, 평소에 인증기관으로부터 ISO인증심사와는 별도로 S전자로부터 정기평가를 동시에 받는 중복성을 피하고, 집중화 된 프로세스를 통하여 효율적인 협력사의 관리가 가능하게 되는것이며, S전자에서 시행하고 있는 SQS-9000은 실질적인 2자 인증심사제도라고 할 수 있다.

그러면 지금부터 2자인증심사제도의 운영에 대한 전개방법에 대해서 말하고자한다.

풀어서 설명하면 ISO-9000인증 연계평가제도라고 말할 수 있다.

즉, ISO-9000과 2자의 특별요구사항을 연계한 좀더 강화된 품질보증 모델을 말하는 것이다.

1) ISO-9000인증 연계평가제도란?

2자인 구매기업이 1자인 자사의 협력회사(인증기업)에게 요구하는 품질모델로써, ISO-9000규격의 요구사항 외에 특별요구사항이 추가되어 있으며 제3자 인증기관 ISO-9000인증 심사제도와는 달리 심사활동에 모기업 심사원이 참여하는 제 2자 심사제도이다.

이는 미국의 자동차 Big 3가 실질적으로 운영하는 QS-9000과 유사한 제도이다.

2)추진 목적

- 가. 품질보증체제 구축에 필요한 최소한의 요구수준의 품질보증모델인 ISO-9000은 2자인 구매기업의 요구수준과 1자인 납품협력사 간의 차이가 많아 이에 대한 보완이 필요하게 되었음.
- 나. ISO-9000 인증심사와 2자인 구매기업에서 납품협력사인 1자에 대하여 실시하는 정기 종합평가가 중복되어 중복평가로 인한 납품협력사의 경영상의 부담이 되고 있었음.
- 다. 일반 납품협력사들과 달리 자주적으로 품질보증체제를 유지할 능력이 있는 평가 상위 협력회사들에 대한 별도 평가제도가 필요하게 되었음.
- 라. 2자 구매기업과 거래하고자하는 신규업체의 등록절차의 간소화가 필요하게 되었음.

< 표3 > 연계평가제도와 QS-9000의 비교

구 분	2자 연계 평가 제도	QS-9000
제도 주관	제2자 구매기업	미국의 Big 3 자동차 회사
특 징	제2자 인증심사 제도	제3자 인증심사 제도
적용 범위	제1자 납품 협력회사	Big3 납품 희망회사
인정 기관	제2자 구매기업	각국의 ISO 인정기관과 별도의 계약을 체결함
인증 기관	ISO-9000 인증기관	ISO-9000 인증기관
지정 기준	.연계평가 심사원 2명 이상 .제2자 구매기업소속 ISO심사원 1명	.QS-9000 심사원 2명 이상 .별도의 서류 및 현장심사
인증 심사원	ISO-9000 심사원	ISO-9000 인증심사원
자격 기준	제2자 구매기업이 추천한 인증기관의 심사원으로서 교육이수 및 평가에 합격한자	QS-9000인증기관이 추천한 심사원으로서 교육이수 및 평가에 합격한자
인증서 발행	ISO-9000인증서와 별도 발행	ISO-9000인증서와 동시에 발행
인증 심사	ISO-9000심사와 동시심사가능	ISO-9000심사와 동시심사 가능

3)제도 운영

가. 인정기관 지정

연계평가 인증심사기관과 인증심사원에 대한 자격을 인정하고 이들을 관리하는 기관으로서 제2자인 구매기업이 된다.

나. 인증기관의 지정

연계평가 규격을 기준으로 인증심사활동을 하는 기관이며 ISO-9000 인증심사기관중에서 2자구매기업의 인증심사원을 포함하여 2인 이상의 연계평가인증심사원을 보유하고 있는 기관에 대해 인증기관으로 인정을 받은 기관.

다. 인증심사원의 자격

ISO-9000인증심사원으로서 연계평가 인증기관으로부터 추천을 받은후 인정기관이 주관하는 교육과정을 이수하고 평가에 합격한 사람.

라. 연계평가 운영위원회

제2자 구매기업이 주관이 되어 주요 인증기관의 대표자로 구성되며, 연계평가 요건에 대한 제정 및 개정과 유권해석, 인증기관 및 인증심사원 자격 심의등 연계평가 제도 운영에 관한 제반 사항을 협의하는 심의기구.

마. 연계평가 요건 구성

QS-9000과 같이 ISO-9000의 각 요건별로 요구수준을 명시하거나 특별 요구사항을 별도 항목으로 추가하며, 연계평가 요구사항은 연계평가운영위원회의 심의를 거쳐서 제2자 구매기업이 확정하고 정기적,비정기적으로 개정 보완한다.

참고적으로 협력회사에 실시하는 정기평가와 연계평가제도의 관계도를 설명하면 다음과 같다.

- 매년 협력회사의 실태와 실적에 대한 정기평가 결과
- 정기평가를 기준으로 인증등급과 일반등급으로 구분함.
- 인증등급 업체는 정기평가를 면제하고, 연계평가제도를 적용함.
- 일반등급 업체는 계속 정기평가제도를 적용함.

이제 최종적으로 정리해보면 실질적으로 고객을 대변하는 제2자 구매기업이 중심이 되어 계약관계에 있는 제1자 ISO-9000 인증기업에게 ISO-9000 기본요건에 2자요구사항을 추가한 내용을 ISO-9000 인증 심사시에 3자인증기관의 연계심사원과 제2자 구매기업 소속의 ISO-9000 심사원이 동시에 이행여부를 확인실사하므로써, 2자의 요구사항과 제3자 인증기관의 요구사항을 동시에 확인하게되고, 기존의 구매기업으로부터 정기적 또는 부정기적으로 실시하던 평가와 ISO 9000 인증기관으로부터 년1회에서 2회씩 받던 사후관리등의 심사를 동시에 합동으로 동일한 시스템에서 동일한 방법으로 실시하므로써, 중복성에서 오는 시간과 인력과 경비의 낭비를 최소화 할수 있고, 제3자인증기관은 보다 객관적이고 공정하게 3자 입장에서 권위를 갖고 심사에 임할 수 있게 된다.

이러한 것은 3자와 1자가 상하 관계이면서도 1자의 눈치를 볼 수 밖에 없으므로써 생기는 객관성과 공정성의 문제를 제2자와의 연결로 인하여 정상적인 위치로 제자리를 찾게 된다.

모든 문제의 중심에 제2자가 포함되므로써 1자, 2자, 3자의 원래 기능과 역할을 찾게 되고, 앞에서 문제를 제기했던 모든 문제들을 일거에 치유할 수 있는 대안이 될 수 있다.

분명 ISO인증 서비스는 기업을 위한 제도가 되어야하고, 이 제도를 통하여 기업이 품질경쟁력을 제고하고 나아가서 실질 수혜자인 최종 소비자에게 그 혜택이 돌아가도록 해야한다.

이러한 결과를 가져오기 위해서는 많은 부분을 제2자인 구매기업(모기업)이 그 역할을 수행할 때 가능한 것이며, 따라서 제2자의 역할이 얼마나 중요한지를 인식하고 모든 제도나 기준을 제2자의 수행능력을 제고하는데에 그 초점을 맞추어야한다. QS-9000과 같이 모든 인증제도가 2자 중심의 인증제도 중심으로 대체되어야만 오늘날 우리 현실에서 일어나는 ISO인증 서비스의 관리상 모든 부실을 줄여나갈 수 있다. 이러한 제2자인 구매기업(모기업)의 강력한 역할에서만 ISO-9000이나 ISO-14000과 같은 인증시스템을 기업에 정상적으로 운영되게하는 발판이 될 것이며 진정으로 기업의 품질경쟁력을 제고하는데 일조 할 수 있을 것이다.

4. 참고 문헌

- [1] 김현식, ISO 9000 사내감사 실무, 한국생산성본부, 1994
- [2] 김연성, 박문규, 정인석, ISO-9000:2000패밀리규격해설, 라이트북닷컴, 2001
- [3] 이순요, 최공진외8인, 차별화 경영, (주)MIT경영과 정보기술, 2000
- [4] ISO 9000/14000협의회 (제78회), ISO9001 : 2000 개정규격 시스템전환 사례발표III와 ISO9000/14000 시스템 통합운영 방안, 한국품질인증센터, 2001
- [5] 고상락, 품질경영시스템 내부심사원과정, (주)씨엠씨, 2003
- [6] 소기업형 3S 시스템 심사모델(2판), 중소기업인증센터, 2002

저 자 소 개

고상락 : 현재 삼성전자 협력회사의 컨설팅 및 교육을 총괄하는 (주)CMC에서 대표이사로 재직중이며, 아주대학원에서 산업공학과 석사학위를 취득하고, 명지대학원 산업공학과 박사과정을 수료하였으며, 한국인정원 등록운영위원회 부회장을 맡고있으며, 중소기업청 Single PPM 심의위원으로 활동하고 있다.

주요관심분야는 중소기업의 품질향상을 위한 Single PPM 품질혁신활동과 6시그마활동을 연계한 통합품질혁신 모델을 만드는 것이다.

김창은 : 현재 명지대 산업시스템공학부 교수.

TEXAS A&M에서 산업공학과 박사학위를 취득하고, 관심분야는 ERP, 물류등이며, 특히 도요타 생산방식의 한국 기업내 적용하는것이다.