

日本企業의 小集團活動에 관한 研究*

金 範 國**

目	次
I. 序 論	1. 小集團活動의 導入背景
II. 日本의 社會·文化的 背景과 經營組織의 特徵	2. 小集團活動의 類型과 特徵
1. 日本의 社會·文化的 背景	3. 小集團活動 實態
2. 日本企業의 職場風土와 經營組織의 特徵	4. 小集團活動에 대한 從業員의 意識
III. 日本企業의 小集團活動	5. 最近의 小集團活動 動向
	IV. 結 論

I. 序 論

勞働의 人間化 必要性이 強調되기 시작한지도 벌써 10여년이 지났다. 그 동안 勞働의 人間化와 經營效率化를 위한 方法으로 몇 가지 어프로치가 試圖되어 왔는데 그 중 특히 주목을 끈 것은 社會·技術시스템論에 의한 責任있는 自律的 集團과 최근 특히 歐美에서 높은 관심을 일으키고 많은 企業에서 導入하고 있는 QC써클活動이다.¹⁾ 이 QC써클活動은 현재 많은 나라에서 導入하여 成果를 올리고 있는 것으로 報告되고 있지만 歐美에서는 몇 가지 問題點이 있는 것으로 指摘되고 있다.

그러나 日本의 企業에서는 상당히 廣範圍하게 導入되어 成果를 올리고 있으며 日本의 높은 生産性和 優秀한 品質의 製品은 바로 小集團活動에 의한 것이라고 지적하고 있다.

* 이 論文은 1984年度 文敎部 學術研究造成費에 의하여 研究되었음.

** 社會科學大學 經營學科 副教授

1) 組織學會, 組織科學, 1984, 18권 제1호, p.26.

1979年 여름 一團의 美國企業 (G.E, Westing-house, Motorola 등)의 經營者들이 日本을 다녀간 뒤 日本商品이 世界市場을 支配하는 것은 美國보다 技術이 뛰어나서가 아니라, 品質이 生産性 向上에 기여했기 때문이고 그 原動力이 바로 QC써클, 즉 小集團活動이라고 입을 모았다.²⁾

「오일 쇼크」이후 세계적인 不景氣時代에도 日本은 高度經濟成長을 達成하여 세계적으로 注目을 끌었다. 그 秘法을 배우려고 세계 각국의 調査團이나 視察團이 日本을 訪問하여 얻은 結論은 秘法이란 소위 「日本式 生産管理시스템」이었다.

그런데 이 「시스템」 자체는 특별한 것이 아닌것 같은데도 다른 民族이 實踐하려면 상당한 어려움에 부딪치게 된다.

日本企業의 從業員들은 會社와 一體感이 조성되어 있고 製品 하나 하나에 깊은 愛情을 가지고 있을 뿐만 아니라 從業員, 管理者, 經營者 모두가 活潑한 相互作用으로 全員 參加, 全員 創意力 動員의 企業風土가 조성되어 있다. 이것이 바로 日本企業의 높은 生産성과 「日本株式會社」라는 用語를 탄생시킨 源泉인 것이다. 그래서 日本에 SQC (Statistical Quality Control)를 전파시킨 美國이 지금은 日本企業의 小集團活動을 배우기 위하여 學者와 經營者들이 日本으로 殺到하고 있다고 한다.

그러면 이와 같이 세계의 耳目을 集中시키고 日本 經濟成長의 밑걸음이 된 日本企業의 小集團活動은 어떠한 基盤 위에서 定着하고 成長하여 왔는지, 그 運營實態와 이에 대한 從業員들의 意識이 어떠한지, 活動結果에 대한 問題點과 앞으로 중점을 두고 推進하여야 할 사항은 어떠한 것들인지, 그리고 20여년의 歷史를 가진 日本企業의 小集團活動은 어떠한 方向으로 運營方法이 轉換되고 있는가를 파악하고 分析하려는 것이 本論文의 目的이다.

따라서 本論文은 II장에서 日本企業의 小集團活動을 定着·發展시킨 日本의 社會·文化的 背景을 同質性的 社會와 家族主義, 集團主義에 의해 고찰하고, 이러한 背景이 밑받침이 된 日本企業의 職場風土와 經營組織의 特徵을 集團主義 經營과 年功序列制, 終身雇用制, 職場中心 組織에서 摸索한다. III장에서는 日本企業의 小集團活動의 導入背景을 導入初期와 日本的 QC써클의 發足過程에서 살펴보고, 日本企業의 小集團活動의 運營實態와 이에 대한 從業員의 意識을 全日本能率連盟 人間開發센터와 日本小集團研究所에서 實態調査한 資料와 研究報告書에 의해 分析한다.

2) 李順龍, 品質管理 定着化를 위한 品質經營의 知慧, 大韓商工會議所, 1981, p.22.

Ⅱ. 日本企業의 社會·文化的 背景과 經營組織의 特徵

日本은 明治維新이래 産業化 過程에서 在來의 傳統基盤이 흔들리지 않고, 오히려 그 傳統의 基盤을 잘 살리면서 成功的으로 産業化를 이룩하였다. 이 傳統의 基盤이 있었기에 日本은 戰後의 급속한 經濟成長에도 불구하고 安定性を 維持할 수 있었고 産業化에 必要的 資本과 勞動力이 원활하게 供給될 수 있었다.

日本企業의 小集團活動은 日本의 傳統의 基盤 위에서 生成 發展한 것이다. 日本 特有的 小集團活動을 出現시킨 日本의 社會·文化的 傳統성이 日本의 經濟發展에 기여한 役割을 아무도 過少評價할 수 없을 것이다. 드러커 (P.F. Drucker)도 日本의 놀랄만한 經濟的 成長의 밑 바탕에는 日本의 傳統과 文化에 基礎를 둔 日本 特有的 經濟政策이 있었음을 지적하고 있다.³⁾

여기서 日本 特有的 小集團活動을 만들어 낸 社會·文化的 傳統이 무엇인가를 살펴 보기로 하겠다. 이에 대해서는 많은 特質을 들 수 있겠으나 本稿에서는 同質性的 社會가 形成된 歷史的 背景과 家族主義, 集團主義를 中心으로 考察하기로 하겠다.

1. 日本의 社會·文化的 背景

가. 同質性的 社會

日本의 經營이 이루어지고 있는 日本의 社會를 「單一民族으로 形成된 同質적이고 閉鎖성이 강한 社會」라고 말하고 있다. 그리고 동시에 「個人과 團體와의 관계」에 있어서 「團體優位」의 社會라고 말할 수 있다.⁴⁾

이와 같은 日本社會의 性格이 日本的 經營成立의 基盤이며 日本的 經營을 推進한 힘이 된 것이다.

그러면 이와 같은 異質적인 社會가 어떻게 형성되었는지 그 歷史的 背景을 살펴 보기로 하겠다.⁵⁾ 첫째, 日本民族의 成立 때 부터 存在한 地理的 條件이 民族의 同質화와 社會의 閉鎖성을 낮은 근본적인 原因으로 이것이 同一價值觀을 가진 國民을 만들었다.

3) Peter F. Drucker, "What we can learn from Japanese management", Harvard Business Review, Reprint Series Vol. 72, (1972)

4) 小野豊明, 日本的 經營と活力の源泉, マネジメント社, 1983, p.68.

5) 小野豊明, 前掲書, pp.71~74.

둘째, 이와 같은 單一民族은 그 때마다 皇室의 存在에 의해 統合된 民族意識을 갖게 되어 民族의 統一이 維持되었을 뿐만 아니라 國益優先, 團體優位の 價値觀이 培養되었다.

셋째, 日本의 政治, 經濟, 社會, 文化는 모두 아시아大陸, 더 나아가서는 中近東에서부터 西歐에서 導入한 것인데, 이것이 同質的이며 閉鎖的인 社會에서 單一民族의 生存에 적합하게 改良되고 改善되었으며, 더욱 獨自的인 것으로 創造된 것으로서 이 역사적 傳統을 통해서 日本人은 外來文化의 受容에 대한 寬容과 그것을 日本社會 안에 훌륭하게 정착시키는 能力을 몸에 익혔다.

네째, 이와 같은 日本社會는 多樣한 外來文化를 받아들이면서 發展해 왔기 때문에 神道, 佛敎, 그리스도敎 등 모든 宗教 또는 倫理道德이 비교적 자유롭게 받아들여져서 固定的인 「이데올로기」에 支配되는 경우는 많지 않지만 하나의 統合된 同質的인 社會의 發展을 保持하기 위해 필요한 實用的 價値觀이 支配하는 社會를 發展시켰다.

나. 家族主義

共同體原理를 日本經營의 特徵이라고 한다면 이것은 日本의 經營이 家族主義的인 傳統을 基盤으로 하여 形成되었고 이것이 日本의 급격한 經濟發展의 礎石의 하나가 되었다고 볼 수 있다.

日本에 옛부터 있었던 典型的인 小集團의 하나로서 昭和初期부터 제2차大戰傾까지의 作業場과 그들의 生活狀況을 보면 보통의 住宅 玄關에 이어진 八疊의 「다다밧 방」(座敷)이 作業場에 해당되는 데 「다다밧 방」 제일 안에 主人이 앉고 그 앞에 弟子들이 序列(年齡) 順으로 앉는다. 즉 上位者가 下位者의 등을 보는 형으로 되어 있는데 이것은 管理하기 좋은 配列(layout)로서 오늘날의 企業에서도 자주 볼 수 있는 配列方法이다. 이러한 方法이 家族的 雰圍氣를 形成하는 物理的 環境要因이 되었다. 經營者가 家族的 經營을 하였다기 보다는 弟子들이 經營者의 家族과 같이 살면서 그 一家의 家風이나 「시스템」을 따르기 때문에 實質的으로는 家族的 一員이 되었다고 할 수 있다.⁶⁾

이와 같은 家族主義가 企業에 土着化되어 日本的 家族主義의 理念을 實現케 하고 小集團活動에 중요한 基礎가 되었다는 것은 否定할 수가 없다. 많은 企業體에서 企業家族(enterprise family)이라는 「슬로건」을 내걸고 있는데 이것은 「시스템」에 근거를 두고 있으며 보다 높은 生産性을 이룩하고 競爭에 이기기 위하여 經營者는 家族에서의 아버지처럼, 勞働者는 아이들처럼 서로 和合하면서 일하도록 強調되어 왔다.

따라서 採用方法도 特定の 機能을 갖고 있는가의 여부가 아니고 企業이라고 하는 家族集團의 一員이 될 자격이 있는가 라는 觀點에서 一般的인 知識이나 人物의 要件 및 思想的 背景을 基準으로 해서 採用을 결정한다.

6) 村上元彦, 小集團의組織論, 日本實業出版社, 1980, pp.16~17.

이와 같은 家族의 概念이 日本企業에 土着化되어 家父長的인 「리더십 스타일」에 의하여 雇用者는 家長으로, 被雇用者는 家族構成員으로 활약한다. 즉 被雇用者는 企業에 忠誠을 다하고 그 代價로 企業에서는 終身雇用制度(life-time employment)와 生活의 安定 등의 「反對給付」를 被雇用者에게 支拂하고 있는 것이다. 또한 上級者와 下級者間의 上·下關係가 「오야붕-꼬붕」(親分子分) 制度나 義理(giri)關係로서 맺어지는 것은 家族制度를 中心으로 한 傳統의인 生活方式이 그대로 人間關係의 밑바탕을 이루고 있는 것이라 할 수 있다.

따라서 從業員들의 義務感과 忠誠이 日本企業에 있어서 垂直的인 社會的 紐帶(vertical socialities)를 강하게 해 주었으며 「오야붕-꼬붕」關係나 義理關係가 公式的이고 契約的인 形態로 從業員 相互間, 勞使 相互間에 나타나게 되어 日本企業의 成長과 安定에 크게 기여하게 된 것이다.⁷⁾

다. 集團主義

東京近郊에 사는 White Collar 에 대해서 調査한 美國의 한 社會學者는 日本 White Collar의 價値觀의 中心을 「集團에의 忠誠」으로 보고 있다. 그리고 이 「集團에의 忠誠」을 “個人은 集團의 利害를 自己 個人의 利害에 우선하는 것”, “集團의 目標을 自己의 目標과 一體로 생각할 뿐 아니라 他成員과 기꺼이 協力하는 것” 그리고 “集團의 一致된 見解에는 마음으로부터 順應하는 것”이라고 말하고 있다.⁸⁾

이와 같은 思考方式은 歐美의 近代思想의 支柱가 되고 있는 個人主義와는 鮮명한 차이가 있다. 個人主義에서는 忠誠은 우선 자기에게 기울인다. 그러나 日本에서는 個人主義란 集團의 利益을 희생하면서도 個人의 利益을 追求하는 不道德한 行動, 즉 利己主義로 본다. 義務와 責任에 대해서도 歐美人들은 우선 자기 자신에 대한 義務와 責任이 重視되지만 日本人들은 그것이 他人이나 集團에 대한 것으로 생각한다.

歐美人들이 日本人의 行動特性으로서 지적하는 集團主義나 集團에의 忠誠은 獨創的인 것이라고 말할 수 없다. 日本에 대한 研究者가 日本社會나 日本文化의 特徵으로 지적해온 「共同體의 性格」, 「部落根性」, 「家族的 構成」 등과 相通하는 면이 많다.⁹⁾

드보스(Devos)는 日本의 組織의 틀(frame of organization)을 家族內에서의 相互依存性을 계속적으로 強調하는 日本人의 社會經驗이 뒷받침하고 있음을 心理人類學的인 觀點에서 補完하고 있다.¹⁰⁾

7) 崔鍾泰, 現代勞使關係論, 經文社, 1981, pp.225 ~ 226

8) 間宏, 日本的 經營, 日本經濟新聞社, 1979, p.11.

9) 間宏, 上掲書, p.14.

10) 오세철, 문화와 사회심리이론, 박영사, 1979, p.76.

日本の企業組織이나 職場組織은 家族制度에 基礎를 둔 경우가 상당히 많다. 文化人類學者들의 分析에 의하면 家(家) 안에서의 家族構成員의 居住狀態에 基礎를 두어 英美「패턴」, 印度「패턴」, 日本「패턴」으로 類型化하고 있다.¹¹⁾

日本「패턴」은 英·美, 印度와는 달리 각 家族構成員에 대한 各者の 房이 없고 夫婦가 아이들과 같이 쓰고, 또한 兄弟가 한 방을 쓰게 한다. 家族의 누구에게도 자기에게 속하는 個室이라는 것은 없다.

어떤 社會學者들은 西歐社會와 日本社會의 差異를 美國人과 日本人의 「퍼스널리티」 差異에서 구하고 있다. 美國이나 英國社會에서는 아이들을 「自主的」으로 키우기 때문에 個人主義 傾向이 강하고, 日本社會에서는 相互依存의인 型으로 키우기 때문에 他人과의 關係를 항상 생각하면서 살아가게 된다. 이것이 集團主義의인 「퍼스널리티」를 形成케 하는 요인이라고 말하고 있다.

日本人들의 「파워」 발휘를 보면, 個人보다는 集團의인 즉 團體的인 行動에서 큰 成果를 나타내고 있다. 個人主義와는 다르게 우선 集團全體의 입장을 첫째로 생각해서 行動하기 때문에 集團의 利害가 個人의 利害에 우선한다. 自己 個人의 利益보다도 集團全體의 利益을 염두에 두고 事物을 判斷하게 된다.¹²⁾

日本 사람들의 愛社精神은 놀라울 정도로 강하여 會社의 發展을 自己 生活의 發展으로 직결시켜 會社에 몸을 바치는 것이 일반적이다. 會社側도 會社員들을 아끼며 終身雇用을 實踐하고 있는데, 이와 같은 相互間의 信賴感은 東洋的인 特徵이지만 특히 日本에서 깊이 定着되어 社會的으로 還元되어 있다. 요는 日本의 社會에서는 歐美의 경우와 같이 個人의 總和로서 集團이 있는 것이 아니고 集團의 一員으로서 個人이 있다고 표현할 수 있다. 集團主義에서는 集團內에는 必然的으로 상당히 강력한 同僚意識이 생겨나 團結心이 강한 것이다.

이와 같은 日本의 集團主義는 이미 17세기 도꾸가와(德川)時代부터 儒教的인 思想의 뒷받침을 통해 家門을 中心으로 그 基盤을 다져왔다. 모든 個人은 集團構成員의 一員으로서 集團規範에 따라 行動하여야 하며 和(harmony)라는 包括的인 概念 속에서 協力を 하여야 한다. 集團의 利益이 個人의 利益보다 앞서고, 각 個人은 集團의 利益을 위하여 犠牲도 감수해야 된다는, 즉 大我를 위해서는 小我를 犠牲시켜야 된다는 儒教的인 集團主義의 倫理觀이 日本의 武士(사무라이) 精神과 함께 企業經營에도 다져졌던 것이다. 그러므로 오늘날에 와서도 日本人은 特定集團에의 所屬意識이 강하고, 그 集團에 全人的으로 몰두해 가는 心理的 性向을 갖고 있다.¹³⁾

日本의 集團風土의 基底를 보면 外部者, 즉 他集團에 대해서는 상당히 警戒的이지만 일단 서로가 自己와 同質의 것으로 확인되면 開放의 關係가 成立되어 集團內部에서는 완전히 보호됨과 동

11) 廣田君美, 小集團をみつめて, 人間の科學社, 1977, pp.68~69.

12) 杉本常, 經營組織の設計, 東京教學社, 1977, p.186.

13) 崔鍾泰, 前掲書, pp.257~258.

시에 異質의인 分子는 集團 밖으로 追放되며, 集團에 귀속하지 않는 狀態에서는 個人은 견딜 수 없어 반드시 集團에 參與하거나 아니면 自己를 中心으로 한 集團形成을 시도한다. 또한 集團內의 成員은 集團이 선택한 價値觀을 自己의 價値觀으로 受容해 나가는 경우가 압도적으로 많다.¹⁴⁾

2. 日本企業의 職場風土와 經營組織의 特徵

가. 集團主義 經營

日本人이 集團主義의 行動을 취한다고 하는 것은 지금까지의 社會構造나 法律, 規則 등의 社會 規範, 社會道德에 集團主義의 傾向이 강했기 때문에 사람들이 거기에 順應하는 態度나 行動을 취해 왔기 때문이다.

間宏教授는 日本企業의 集團의 性格을 利害의 對立과 協調라는 게셀샤프트(Gesellschaft)의 性格으로만 結論짓기는 곤란하고 集團과 個人(全體와 個人)의 融合一體의 性格을 강하게 띄고 있기 때문에 게셀샤프트의 營利追求目的과 게마인샤프트(Gemeinschaft)의 集團永續目的을 겸비한 集團으로 이해해야 한다고 말하고 있다.¹⁵⁾

이 集團永續을 目的으로 하는 日本企業의 性格面이 日本企業 獨自의 集團主義를 낳았다고 말할 수 있다. 즉 이 性格은 대부분의 「家業」에 나타나고 그 흐름을 따라 「社業」에서 볼 수 있는 「和」의 정신에 나타나고 있다.

企業에서 重視되는 「和」란 集團의 단결을 目的으로 하고 있어서 企業은 營利團體임과 동시에 精神團體이기도 하여 從業員의 集團意識은 이를 기반으로 하여 길러진 것이다. 따라서 日本의 企業은 계속하여 營利追求와 集團의 永續이라는 두 가지 目的을 追求해 나가지 않으면 안되는 宿命때문에 이 두 개의 目的을 相互補完의 으로 다루어 옴으로써 日本人의 集團主義에 기초를 둔 集團主義 經營이 成立되었다고 볼 수 있다.

이 集團主義 經營을 人事管理의 諸施策에 관련시켜서 살펴보면,¹⁶⁾

첫째, 從業員의 採用에 있어서 職務上 필요한 人材를 필요한 만큼 채용하는 것이 아니라 企業內의 「和」를 흐트리지 않고 同一價値觀 育成에 지장을 가져오지 않을 思想穩健하고 人格의 으로 원만한 人物을 學校卒業者 중에서 정기적으로 채용한다.

둘째, 職場內에서 동료의 「모랄」을 저하시킬 우려가 있을 行動은 적극 제한하고, 경우에 따라서는 이러한 人物을 배제함으로써 職場의 「和」를 유지하려고 한다.

셋째, 職場內의 差別이나 경쟁의 격화를 방지하고 「全體의 和」를 유지하기 위하여 平等한 처

14) 鈴木成裕, 集團學入門, 日本能率協會, 1972, p.188.

15) 間宏, 前掲書, pp.15~19.

16) 間宏, 前掲書, pp.29~42.

우가 중시되며 年功序列이 支配的이다.

네째, 職場 및 企業全體의 一體化를 도모함으로써 모든 從業員이 企業을 위해 一致團結할 수 있도록 精神主義가 強調된다.

다섯째, 職場의 對立이나 경쟁을 방지하기 위하여 統合된 리더쉽이 존중된다는 것 등이다.

나. 日本企業의 職場風土

家族主義와 集團主義라는 日本의 社會·文化的 傳統 위에서 자연히 日本의 職場風土도 다음과 같은 特徵을 갖게 되는 것이다.

첫째, 業務는 集團單位로 행해진다.

從業員의 行動이 個人單位가 아니라 職場單位가 되어 있다고 말할 수 있다. 결국 昇進은 年功序列制, 業務는 能力主義라는 妙한 관계가 된다. 따라서 外國人이 보면 日本의 企業에서는 從業員 個個人의 職務分擔이 不明確하고 組織은 未發達한 狀態로 볼 수 있다.

더욱이 目標, 計劃, 評價도 集團單位로 행해지며 凝集力이 강하기 때문에 集團間의 競爭을 불러 일으킨다. 이러한 競爭은 순수한 目標達成意慾만이 아니고 “集團의 名譽를 위해서” 등이 자연히 「멤버」의 「모랄」을 자극하게 된다.

둘째, 人間的으로 행해지는 意思決定.

意思決定이 상당히 人間的으로 행해진다. 集團의 리더가 單獨으로 自己의 權限에 의해 決定하는 경우는 드물고, 대개의 경우 合意에 의해서 정해진다. 특히 重要的한 問題는 正式會議에서 實質的인 討議를 하기 전에 우선 非公式으로 接觸하고 事前交涉을 위한 會議를 開催하여 「멤버」의 찬성의향을 확인한 다음 正式會議에 回附한다.

셋째, 職場이 生活의 場이 되고 있다.

歐美諸國에서 QWL (Quality of Working Life)이라는 人間性回復運動이 일고 있는데 그것은 勞動, 즉 業務를 人間에게 적합하게 하려는 것으로서 人間의 方向을 바꾸려는 것은 아니다. 그런데 日本의 職場集團에서는 業務를 人間化하는 것은 물론 贊成이지만, 業務가 非人間的인 경우도 職場을 生活의 場으로 만들려는 意識이 강하여 「職場生活」이라는 말을 저항없이 쉽게 받아들일 소지가 있다.¹⁷⁾

따라서 日本의 높은 定着性的 背景을 살펴보면 外國人으로부터 크레이지 (Crazy)라고 불리우는 要素로서 具體的으로 愛社精神, 忠誠心, 使命感, 向上意慾, 職場에의 一體感, 人間關係 등을 들 수 있다.

17) 村上元彦, 前掲書, pp.28~30.

日本 特有의 採用方式이나 年功昇進, 昇給制度 등이 이러한 風土를 形成하는데 크게 作用하고 있다. 즉 採用에 있어서는 職務上 필요한 人材가 아닌 「和」를 흐트리지 않을 人物을 採用하기 때문에 新入社員은 自己가 어떤 일을 할 것인지 配置가 決定될 때까지 알지 못한다. 이것은 職務를 위해서 就職한 것이 아니고 會社의 一員이 되기 위해 入社한다는 意味이다. 또한 昇給이나 昇進도 年齡이나 勤務年數에 따라서 이루어지게 된다. 이러한 制度가 企業에의 定着性을 높게 하는 要因이 되고 있다는 것은 否定할 수 없다.

이러한 이유 때문에 日本企業에 있어서의 「멤버」는 職場에 대해 外國人은 가질 수 없는 「貢獻의 場」이라는 「이미지」를 가지고 있다. 즉 職場集團의 一員으로서 그 集團으로부터 庇護와 恩惠를 뒤돌아보고 集團의 維持發展을 위해서, 더욱 企業의 成長發展을 위해서는 應분의 犧牲을 치러서라도 貢獻하려는 意識이 강하다. 이 “貢獻의 場”이라고 하는 것은 또 다른 意味를 가지고 있는데 그것은 좋은 製品과 「서비스」의 提供을 통해서 社會에 貢獻한다는 意味의 外部社會에 대한 「貢獻의 場」이기도 하다.

다. 日本經營組織의 特徵

위에서 본 바와 같이 日本社會속에서는 集團에 귀속하는 「멤버」는 一般적으로 그 所屬集團에 상당히 강한 歸屬意識을 가지고 그 集團 내에서 安住感을 얻기를 원하는 경향이 있다.

더우기 社會通念으로서 集團에의 忠誠·獻身이 強調되고, 또한 集團內的 사람들도 集團目標을 個人의 目標과 一體化시켜 그것의 達成에 獻身하는 면이 많이 보인다. 集團主義로서의 個人과 集團과의 理想的인 관계는 個人과 集團 간의 對置·對立의 관계가 아니라 融合·一體의 관계가 되는 것이다.

日本の 經營組織은 家族主義와 集團主義를 基調로 해서 形成되어 왔으며, 日本 特有의 「經營 家族主義」는 이러한 바탕 위에서 자라온 것이다.

日本の 經營組織에는 職務가 불명확하다고 말해지고 있지만 大企業을 대상으로 해서 보면 규칙상 또는 形式上으로는 職務가 不明確하다고 말할 수 없다. 美國의 大企業을 별도로 하고 英國의 大企業과 比較해 보면 오히려 日本의 大企業이 美國의 管理知識 導入으로 규칙상으로는 職務가 明確하게 되고 있다. 그런데 실제 運營面에서는 職務分擔이 애매한데 이것이 日本人의 行動特性과 관련을 가지고 있는 것이다.

歐美의 近代的 經營組織 原則에서는 職務만이 기초단위이며 따라서 職務는 個人의 組織內에서의 行動內容과 범위 그리고 거기에 수반하는 權限 및 責任과 밀접하게 결부되어 있다. 한 職務와 他職務와는 分業과 協業의 原理에 의해 결부되어 全體로서 하나의 體制를 形成하고 社會秩序를 유지하고 있다.

그러나 日本에서는 個人主義 主張이 약하기 때문에 組織全體로서의 能率向上的 요청은 있어도

그것을 個人主義와 연결시키기는 어렵다.

歐美의 組織論이 日本에 導入되어 그것이 日本人의 形式主義性向과 연결되어 규칙상으로는 職務가 명확하게 정해 있어도 실제로는 行動과 연결되지 않는다. 따라서 能率向上의 요청은 실질적으로는 傳統的인 集團主義에 연결되어 職務單位의 業績向上으로 되어 나타나게 된다.

組織構造만이 아니라 運營面에서나 職場에서 業績을 評定할 경우에도 歐美의 職場에서는 우선 個人的 業績이 고려되는데, 日本의 職場에서는 集團의 業績이 중점적으로 고려된다.

日本 經營組織에서 볼 수 있는 또 하나의 特徵은 外國 사람이 序列意識이 강하다는 指摘을 한다. 확실히 日本에서는 長幼有序가 시끄럽고 先後輩의 관계가 複雜하다. 日本經營의 대표적인 制度라고 하는 終身雇用과 年功序列의 「시스템」은 集團主義와 序列意識이라는 日本의 社會·文化的 特性 위에서 成立한 것이며, 이 「시스템」이 企業內 사람들의 集團主義의 行動과 序列意識을 일층 助長해 왔다고 말할 수 있다.¹⁸⁾ 그들은 스스로 그들 社會를 家族社會라고 하며 企業을 家庭에 比喩한다. 企業이란 家庭과 같아서 任員을 비롯한 成員은 서로 가족관계를 맺고 있다고 믿고 있다. 그것은 바로 理論을 超越한 共同運命關係에 있다는 것을 意味한다. 그래서 스스로 自己에 타이르기를 망하면 같이 망한다. 망하지 않도록 무엇인가 해야 겠다는 意識을 갖게 된다. 集團構成員 모두의 가슴속에 자리잡고 있는 意識이다. 그것은 家父長이 要求해서가 아니라 自生的인 家族意識이 그렇게 하고 있는 것이다. 이와 같이 家族主義가 日本 特有的인 年功序列制와 終身雇用制라는 家族主義의 人事制度를 企業에 심어 놓았다고 보아야 할 것이다.¹⁹⁾

구텐베르크(E. Gutenberg)는 日本企業의 社會構造를 고찰하여 家族制度가 日本의 社會秩序를 形成하였으며 그것이 오늘의 企業組織에 있어서도 機能하고 있다고 말하고 있으며²⁰⁾ 土方文一郎教授는 日本의 經營組織의 特徵을 1) 集團體制主義 2) 部門主義 3) 職位階層中心主義 4) 稟議의 意思決定의 네 가지를 指摘하고 있다.²¹⁾

이 特質에서 보아도 日本의 經營組織이 集團中心의 色彩가 강하고 人間的인 유대에 基礎를 두어 業務를 遂行하고 있음을 알 수 있다.

美國의 經營組織과 日本의 經營組織을 比較해 보면 다음과 같은 두 가지 차이를 發見할 수 있다.

첫째, 美國의 經營組織이 職務를 體系化한 組織, 즉 職位中心에 基礎를 두고 있는데, 日本의 經營組織에서는 部門的인 思考가 顯著하게 나타나고 있다고 할 수 있다.

18) 杉本常, 前掲書, pp.186 ~ 189.

19) 韓國生産性本部, 企業經營, 1981, 3月號, pp.35 ~ 36.

20) 馬場昌雄, 組織行動, 白挑書房, 1976, p.100.

21) 今井·岡本·宮川 編, 企業行動と經營組織, 日本經濟新聞社, 1971, pp.246 ~ 249.

둘째, 美國의 經營組織에는 職務上의 機能的 關係가 主體가 되고 있는데 반해서 日本 經營組織의 경우는 組織內의 人格的 結合이 상당히 강하다고 할 수 있다.

個人的 權利와 義務에 대해서 明確한 意識을 갖는 西歐의 文化에서는 職務概念은 理解되기 쉽고 組織構成員도 주어진 責任事項과 權限에 基礎를 두어 業務에 몰두하게 된다.

日本의 경우에는 部門化된 各 區分마다 이를 단위로 業務가 割當된다. 거기에서는 한 사람 한 사람이 별개의 職務를 擔當한다는 생각은 하지 않고 各 區分內에 있는 사람들이 서로 도우면서 業務를 수행 한다는 集團執務體制가 취해지고 있다.

이러한 상황에서는 區分內의 成員 各者의 關係는 職務上의 機能的 關係라기 보다는 人間的인 유대 關係인 것이다. 때문에 區分內에서의 同僚意識이 강하며 協力態度도 維持되는 반면 派閥(Sectianalism)을 助長한다는 것도 사실이다.

아베그렌(J.C. Abegglen)은 1958년에 刊行된 그의 著書 'The Japanese Factory'에서 日本 經營을 西歐諸國 특히 美國의 企業組織과 比較하여 日本의 組織에 공통된 特質을 다음과 같이 指摘하고 있다.²²⁾

첫째, 美國의 雇傭關係가 本質적으로 “契約”에 의해 이루어지고 있는데 비해서 日本의 雇傭關係는 일단 雇用된 者は 停年까지 同一企業에서 身分이 保障되는 終身雇用制度(life-time employment)인데 이 制度는 확실히 日本 獨自의 것이다.

둘째, 採用方法에 있어서 日本의 경우, 應募者의 “教育”에 關心을 갖고 있으며, 個個人的 資質은 그다지 중요하지 않고 人格, 思想, 家庭環境 등이 중시된다.

셋째, 基本給 및 대부분의 手當은 成員의 業績이나 工場의 生産高에는 直接 關係가 없는 要因에 의해 賃金體系가 決定되는 年功序列制度를 택하고 있다.

네째, 部門化된 단위로 業務가 割當되기 때문에 責任所在가 애매하다. “和”의 原則이 중시되기 때문에 너무 엄격하게 組織化된 命令系統을 좋아하지 않는다.

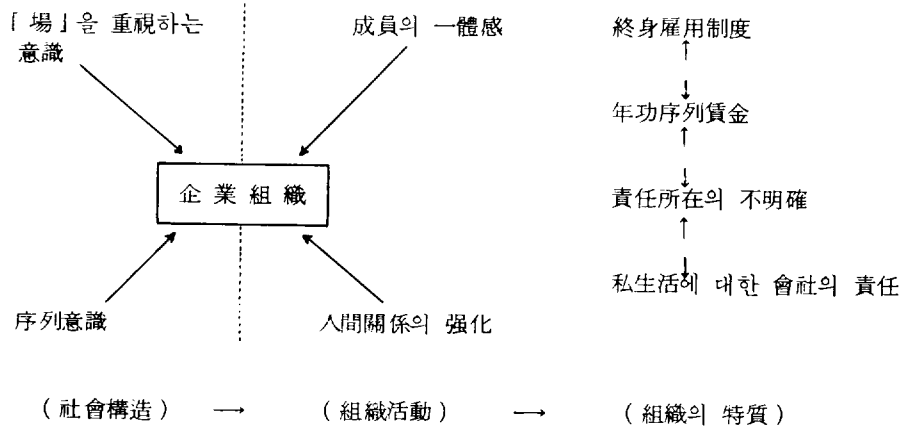
日本의 經營이라는 말은 企業의 經濟的·技術的 特質보다는 社會的·文化的 特質이 重要な 要因이 된다. 따라서 個人主義가 發達한 西歐諸國의 사람들은 日本사람의 行動特性을 理解하기 어렵다. 왜냐하면 지금까지의 일본의 社會構造나 社會規範, 道德 등에 「集團主義의 傾向」이 강했기 때문이다.

따라서 日本의 企業은 營利追求와 同時에 集團의 永續이라는 두개의 方向性 내지 目的을 갖게 된다. 이 集團의 永續이라는 目的에서 發生한 것이 “和”를 重視하는 價値觀이다. 그래서 日本 企業의 社是, 社訓에는 “和”라는 말이 상당히 많다.

22) 馬場昌雄, 前掲書, p.97.

앞에서 살펴 본 日本的 經營과 社會構造와의 關係를 요약하면 <圖-1> 과 같다.

<圖-1> 日本的 經營과 社會構造



資料：馬場昌雄，組織行動，白桃書房，1976，p.106.

이와 같은 日本經營 組織의 特徵은 一面 非合理的인 側面도 있으나 日本人의 性格과 日本 特有의 社會·文化的 特性을 考慮해 보면 그런대로 日本에 적합한 制度라고 볼 수 있고 이러한 制度가 오늘의 日本의 經濟成長을 이룩하는 밑거름이 되었음을 否認할 수 없다.

이러한 特性和 制度 위에서 日本企業의 小集團活動은 꾸준히 發展을 거듭해 오고 있다.

Ⅲ. 日本企業의 小集團活動

1. 小集團活動의 導入背景

오늘날 세계적으로 品質管理의 強點을 자랑하고 있는 日本에 品質管理 技法과 概念이 導入된 것은 第2次 世界大戰 以後이다. 美國에서 發展한 SQC手法·運營方法이 戰後에 日本에 소개되어 QC를 시작한 것은 1949年으로서 당시 日本科學技術連盟 (Japanese Union of Science and Engineering) 안에 QC研究그룹을 만들어 品質管理를 어떻게 推進해 나갈 것인가로부터 비롯되었다고 한다.²³⁾

23) 韓國工業標準協會，標準化와 品質管理，1982，10月號，p.20.

그런데 이미 日本에서는 1947년에 創立된 日本「레그協會」에서 레크레이션 써클 育成과 레그 리더의 教育에 힘을 기울이고 있었다. 또한 명량한 職場 만들기 運動에서는 人間尊重에 중점을 두어 職場生活의 向上과 삶의 보람이 있는 職場 만들기를 目標로 1959년부터 職場 그룹을 母體로 한 活動을 시작하였다. 더우기 「Big Sisters」制度, 「Brother」制度라고 불리우는 小集團活動을 導入한 企業도 적지 않았다. 이와 때 맞추어 勞動사이드에서의 各種 써클活動도 1960年代 前半을 피크로 開花의 時期를 맞이하였으며 1960年代 後半부터 QC, ZD活動 導入이 활발하게 이루어졌다.

가. 1950年代의 品質管理

1950年 데밍(W.E. Deming) 博士가 日本에서 8日間の 品質管理 세미나를 가져 管理圖와 品質管理의 統計的 手法으로 指向케 하는 契機를 만들었다. 따라서 1950年代初의 日本의 品質管理는 「데밍」博士의 영향을 받아 狹義의 SQC(Statistical Quality Control)의 時代라고 할 수 있을 만큼 統計學에 치중된 統計學的 品質管理에 限定되어, 주로 工場의 技師들에게 소개하는 時期였다고 할 수 있다.

1950年 後半에 들어 오면서 日本의 品質管理는 工程管理 중심의 品質管理를 脱皮하여 經營道具로서의 品質管理로 昇華發展하게 된다. 이와 같은 發展에 크게 寄與한 사람이 바로 주란(J.M. Juran) 博士이다. 따라서 1950年代 後半의 特徵은 企業의 一部分인 몇 部署의 技師에게 品質管理를 波及시키는 것으로 移行되었다고 할 수 있다. 이것이 오늘날 日本의 全社的 品質管理(TQC: Total Quality Control)를 싹트게 한 계기가 되었으며 오늘날 日本 商品의 品質이 높이 評價되고 있는 것은 日本 産業界의 끊임없는 品質管理 活動의 成果라고 해도 지나친 말은 아닌 것 같다.²⁴⁾

나. 日本QC 써클의 發足

1960年代는 工場의 職場長과 作業者들에게 品質管理를 波及시킨 年代로 特徵지을 수 있지만, 日本式 品質管理의 先驅者的 위치에 있는 「도요다」나 「마쓰다」와 같은 會社에서는 1950년에 이미 이에 대한 教育을 실시한 바 있다. 그러나 오늘날의 日本企業의 小集團活動의 기원은 日本 科學技術連盟 品質管理編輯委員會가 品質管理에 必要한 雜誌를 發刊기로 決議, 「現場과 QC」라는 雜誌를 1962年 4월에 出刊하면서부터 시작되었다.

1962年 5月에는 日本電電公社 松山搬送機써클이 第1號로 本部에 登錄을 하였고 이어 松下電器에 「Big Sisters」制度가 導入되었고, 日本科技連이 주최한 第一回 「職·組長 品質管理大會」

24) 黃義徹, 最新品質管理論, 博英社, 1961, p.28.

에는 定員 180 名에 受講申請은 400 名에 이르렀다. 이어 1963 年에 第一回 QC 씨클大會가 열렸으며 日本鋼管, 神戸製鋼所, 新日本製鐵, 日本化藥이 QC 씨클을 導入하여 QC 씨클活動은 活潑한 움직임을 보이기 시작했다.

1960 年은 技術革新과 量産에 의해 日本의 産業이 飛躍을 시작하던 해이었는데 QC 씨클은 여기에 호응하여 日本의 産業發展을 뒷받침하는 중추적인 役割을 수행하였다.²⁵⁾

2. 小集團活動의 類型과 特徵

日本의 社會·文化的 風土 위에서 자라난 小集團活動은 日本企業에서 다양한 명칭으로 活動이 전개되고 있는데, 그 成長過程, 推進母體의 차이에 따라 몇 개의 類型으로 分類할 수 있다. 그 중 代表的인 小集團活動과 特徵을 살펴 보기로 하겠다.

가. QC 씨클活動

日本이 독자적으로 시작한 QC 씨클活動은 日本企業 小集團活動의 創始者로 일컬어지고 있는데, 이 活動은 小集團에서 品質管理 (Quality Control) 를 실천하는 運動의 총칭이다.

外國에서도 이와 유사한 運動이 오래전부터 실시되고 있다. 그러나 日本에서는 品質管理에만 한정하지 않고 人間關係나 事務管理 分野의 改善에 이르기까지 광범위하게 적용하고 있다.

QC 씨클活動이란 QC 씨클 (職場 내에서 品質管理를 자주적으로 실시하는 小그룹)에 의해 全社의 品質管理活動의 일환으로 自己啓發, 相互啓發을 하고 QC 技法을 活用하여 職場管理 및 改善을 全員 參加로 실시하는 活動이다.²⁶⁾

活動의 基本理念으로는 ① 企業의 體質改善·發展에 기여한다. ② 人間性を 尊重하고 활기차고 명량한 職場을 만든다. ③ 人間能力을 최대로 발휘하여 무한한 可能性을 끌어낸다 등의 3 項目을 내세우고 있다.

1962 年 4 月に 시작한 QC 씨클活動은 원래 現場의 일선감독자의 品質向上, QC 知識 向上을 위한 研究的인 색채가 강했으나 차차 末端作業者까지 포함한 品質管理를 실천해 가는 活動으로 展開하고 있다.

QC 씨클은 活動의 推進母體인 日本科學技術連盟에 本部가 설치되고, 日本電電公社 松山搬送機 씨클을 제 1 호 본부등록 (1962 年 5 月) 으로 하여 1978 年 12 月 現在 94,784 씨클, 參加人員 90 萬名을 초과할 정도로 成長하고 있다.²⁷⁾

25) 黃義徹, 前掲書, p.281.

26) QC サークル本部編, QC サークル綱領, 日本科學技術連盟, 1970.

27) 全日本能率連盟, 職場内 小集團活動の 實態, 1979, p.10.

活動內容도 당초의 品質管理·改善만이 아니라 그 영역을 넓혀 能率問題, Cost 問題 등 現場 效率化에 關係되는 課題를 해결하고 있다.

나. ZD運動

최초로 日本에 ZD를 導入한 것은 美國의 휴즈社 (Hughes Aircraft Co.,)의 ZD에 감명을 받은 日本電氣(株) 社長인 小林宏治氏의 권고에 의해 同社에서 1965年 5月부터 ZD活動을 시작한 것이다.

美國의 마틴社 (Martin Co., Ltd.)가 시작한 본래의 ZD는 從業員 個人을 대상으로 한 프로그램인데, 日本電氣에서는 당시 이미 導入되고 있었던 QC活動에 一體化시켜 「ZD그룹」이라는 小集團에 의한 ZD로 전개하였다. 이 그룹方式에 의한 ZD가 日本 ZD의 基本形態로서 이것을 일반적으로 ZD活動(運動)이라고 부르고 있다.

日本の ZD活動은 할핀 (J.F. Halpin)에 의한 ZD의 基本的 定義에 따라 다음과 같이 基本理念을 제시하고 있다.²⁸⁾

① ZD의 目的은 企業目標의 達成에 있다. ② 欠點 Zero의 追求 ③ 처음부터 정확하게 業務를 遂行한다. ④ 主役은 業務를 수행하는 本人이다. ⑤ ZD는 業務이다. ⑥ ZD는 動機賦與 프로그램이다. ⑦ 小集團에 의한 全員 參加의 自主管理活動이다.

日本에서 처음으로 ZD를 導入한 日本電氣(株)는 ZD活動의 目的을 「ZD運動이란 從業員 각자가 注意와 研究에 의해 業務上 誤謬의 原因을 제거하고 시작부터 정확하게 業務를 수행함으로써 品質과 原價를 남기에 맞도록 效果的으로 業務를 수행하는 것이다.」라고 ZD의 目標를 명확히 하고 있다.

1965년에 시작된 日本の ZD活動은 그 후 급속히 보급되어, ZD活動의 全國的인 推進母體인 全國 ZD推進協議會(事務局 日本能率協會)의 調査에 의하면 ZD를 導入하고 있는 事業所는 1977年 시점으로 9,000 事業所에 이르고 있어 ZD의 本家인 美國에서보다 폭넓게 침투되고 있다.

다. JK活動

JK活動이라는 명칭은 QC씨클活動이나 ZD活動 등 現場 第一線監督者 및 作業者에 의한 企業內 그룹活動을 총칭하는 것으로서 鐵鋼業界(특히 日本鐵鋼連盟加盟企業)에서 活用되고 있는 活動이다.

28) 中嶋清一, 小集團 自由管理活動의 基礎知識, 日本能率協會, 1966.

J K活動은 지금까지 各社가 다양하게 실시되고 있는 職場內 小集團活動을 業界에서 一體化시켜 業界가 공동으로 知慧를 모우고, 또한 各社에서 相互啓發을 目標로 해서 1969年 5月 社團法人 日本鐵鋼連盟 自主管理委員會 설치와 동시에 시작되었다. “J K”란 自主管理(J I SHU KANRI)의 頭文字를 딴 것으로서 自主管理라는 말이 갖는 여운이 다르기 때문에 의도적으로 J K라는 略字를 쓰고 있다.

J K活動은 종래부터의 職場內 小集團活動의 총칭으로 새로운 活動은 아니나 鐵鋼連盟에 의해 統一的인 定義가 내려지고 있다. 이에 의하면 J K活動이란 同一職場 또는 同一職種の 사람들이 小그룹을 編成하여 그 안에서 리더를 選定하고, 리더를 중심으로 對話의 場을 갖고 自主的으로 目標를 세우고 그것을 達成하기 위해 努力하는 活動이라고 말하고 있다.

라. Zero災害 全員參加運動

日本の 安全運動은 大正初년에 시작되었다고 하는데 현재까지도 日本の 社會政策的이고 勞動力 保護的인 勞働法體系를 뒷받침하는 制度나 運動이 많이 나오고 있다. 즉, 無災害記錄 表彰制度, 職場別 無災害 競爭制度, 災害半減 運動, 不安全行爲 撲滅運動 등인데 이와 같은 安全推進制度나 運動은 權威主義的인 勞働觀이 그 배경이 되고 있었다.

이와 같이 종래의 安全管理 運動이 대부분 위로부터의 일방적이고 強壓的인 性格이 강하기 때문에 최근의 自主·自律尊重的 價値觀과 적합치 않은 면이 있어 1973年부터 中央勞働災害防止 協議會에 의해 일체의 勞働災害를 Zero로 하는 것을 目標로 經營者, 管理監督者, 作業者 모두가 安全衛生活動을 전개하는 「Zero災運動」이 提唱되었다.

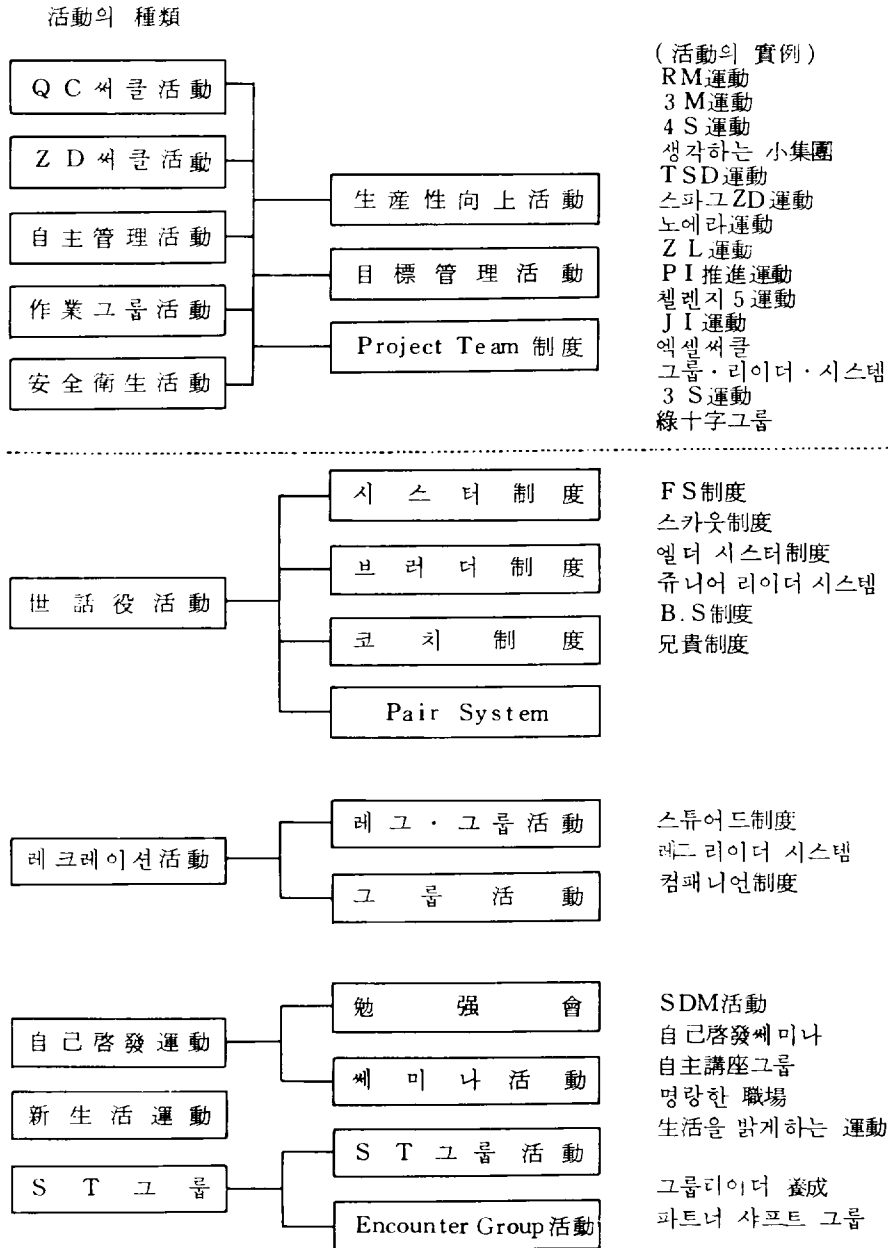
Zero災運動에서는 그 運動組織의 中樞에 라인(管理者, 監督者)을 두고 이 管理·監督者에 의한 安全衛生管理를 철저하게 하는 것을 主目標로 하고 있는데 이 安全衛生管理를 보완하는 役割을 담당하는 것으로 職場內 小集團에 의한 自主活動의 전개를 제창하고 있다.

현재 Zero災運動을 전개하고 있는 事業所는 약 3,000개 사업소인데 하청기업을 포함하면 1萬事業所에 달한다고 한다. 이들 事業所의 Zero災運動은 새로 小集團活動을 시작하기 보다는 이미 實施되고 있는 QC씨클活動, ZD그룹 등의 小集團活動과 一體化시켜 테마나 目標 안에 Zero災害 目標를 추가하는 형식으로 실시하고 있는 경우가 많다.

지금까지 열거한 小集團活動은 모두 그 推進母體가 있고, 어느 정도 공통된 思考方式에 의해 推進되어 온 小集團活動이다. 따라서 活動目標나 展開方法 등에 공통된 部分도 많지만 구체적인 內容이나 역점을 두는 곳은 각 기업에 따라 상당히 다르다. 企業에 따라서는 기존 小集團活動의 움직임과는 별도로 企業 獨自의 思考나 展開方法을 택하고 있는 企業도 적지 않다.

日本の 各 企業에서 택하고 있는 小集團活動을 活動目的別로 類型化해 보면 <圖-2>와 같다.

〈圖-2〉 經營에 나타난 小集團活動



資料： 兼子宙， 職場의 自主 管理， 日本 勞務 研究會， 1977 ， p.276.

3. 小集團活動 實態

日本企業 小集團活動의 動向을 보면 해를 거듭할 수록 이에 대한 관심이 높아지고 있으며 主要企業에서의 導入狀態를 보면 다채롭게 전개되고 있음을 알 수 있다. 더우기 日本生産性本部, 日本能率協會, 日本科學技術連盟 등 각종 團體의 꾸준한 活動과 教育에 의해 더욱 發展되고 있다.

小集團活動의 內容도 品質管理活動에만 국한하지 않고 活動水準을 높이려는 지속적인 努力에 의해 종래의 自己啓發型, 改善活動型에서 問題解決型, 自主管理型으로 質的인 전환을 해 나가고 있다.

日本企業의 小集團活動 導入推移를 정확히 취급한 資料는 없으나 커뮤니케이션活動, 參加活動, 勞務管理 등의 観点에서 얻어진 調査資料를 정리한 것을 보면 어느 정도의 推移를 알 수 있다 (表-1 참조).

〈表-1〉 日本의 小集團活動 推移

年度	重 要 한 動 向	企 業에 活 動 導 入
1959	명량한職場 만들기 運動開始	
1962	日科技連「現場과 QC」發行 第一回「職·組長 品質管理大會」(日科技連) 開催 QC씨클을 組織化	松下電器 Big Sister 制度
1963	第一回 QC씨클大會	日本鋼管 QC씨클
1964		神戸製鋼所 QC씨클 新日本製鐵 QC씨클
1965	日本電氣에서 ZD運動導入 ZD推進研究會(日本能率協會)發足	日本電氣 ZD運動 三菱信託銀行「프라이드」運動
1966		東京三洋電機 ZD運動 日本製鋼所 ZD運動
1967	第一次 ZD 訪美研修팀 파견 (日本能率協會) 「파트너 샤프트」研究會 發足	住友金屬工業「노에라」運動 「도요다」自動車工業 PT 運動 淀川製鋼 QC씨클 住金海運 ZD運動
1968	日本 ST그룹 研究會 發足 第一次 QC씨클 海外派遣팀 出發(日科技連)	明治生命 level up 運動 三菱製鋼 QC씨클
1969	「信賴에 의한 管理活動」(日本規格協會發足)	特殊製鋼 NE運動 東洋鋼板 自主管理活動
1970	「QC씨클 綱領」을 發行(日科技連) 명량한 職場 만들기 運動에서 創造的 小集團活 動을 推進	日立金屬職場 씨클 大谷重工業 TQC씨클
1971	第一次 JK팀 海外派遣(日本鐵鋼連盟)	久保田鐵工安田 그룹 활동
1972		日立造船 全員參加運動

年度	重 要 한 動 向	企 業 에 活 動 導 入
1973	「現場과 QC」를 「FQC」로 改題(日科技連) 美國 록히드社 QC 써클活動을 導入 韓國 工場새마을運動 開始	三菱重工業 PIP 運動 三菱電氣飯田工場 JEL 組立方式
1974		
1975		第二精工舍 GS-5 運動 三井造船小集團活動
1976	ZD 推進協議會 發足 第十回 全國 ZD 大會 第 700 回 QC 써클大會	本田技研工業 마루達運動 大丸小集團活動
1977		日立造船神奈川工場 KS 運動 味の素 Jump 運動 東海銀行 NV 活動
1978	日本鐵鋼連盟「創造와 發展의 10年」發行	帝人岩國工場「액티브 5」運動 第一生命 BEST 運動
1979		秩父 세멘트 小集團 活動
1980		

資料：上田利男, 生産性と 小集團活動, (東京：日本生産性本部, 1981), pp.56~57.

現在 企業內에 小集團活動이 어떻게 浸透되고 있는지 그 實態를 精確히 파악한다는 것은 大部分의 企業生産現場에 QC, ZD 써클은 어떤 형태로든 存在하고 있으며, 그 외에 project team, 諮問役活動, 安全管理그룹 등을 합치면 小集團活動을 하고 있지 않은 企業은 거의 없기 때문에 어려운 실정이다.

日本勞働省의 勞使 「커뮤니케이션」 調査에 의하면²⁹⁾ 어떤 形態로든지 小集團活動을 實施하고 있는 事業所는 40.4%에 달하고 있으며, 企業規模가 클수록 그 비율은 높아서 5천명 이상의 企業에서는 58.2%에 달하고 있다. 日本生産性本부의 調査³⁰⁾에서는 QC, ZD 등의 小集團活動을 하고 있는 企業은 71.1%에 이르고 1만명 이상의 企業에서는 91.3%에 이르고 있다. 또한 日本科學技術連盟이 추진하고 있는 QC 써클에 한정해서 보면 1976년에 등록된 써클은 75,276개 이고 멤버는 75만명이며 未登錄으로 活動하고 있는 潛在的 「멤버」는 500만 명이 넘을 것으로 추산하고 있다.³¹⁾

이와 같이 1962年 品質管理 分任組活動에서 시작한 日本企業의 小集團活動은 日本特有的 것으로 자리 잡았고, 이것이 日本의 産業發展에 기여한 功勞를 세계 각국에서 認定한 나머지 이를 배우기 위해 많은 外國 사람들이 日本으로 殺到하고 있다. 日本 品質管理의 産室이라고 할 수 있으며 品質管理 推進本部인 日本科學技術連盟을 訪問한 國家는 1981年 한 해 동안에 28個國에

29) 勞働大臣官房統計情報部編, 勞使 커뮤니케이션 調査, 1976.

30) 日本生産性本部, 日本의 勞使協議制—その 實態と 課題, 1976.

31) 日本科學技術連盟, QC サークル 活動運營의 基本, 1979.

134 個 團體 618 名인데 이를 1980 年과 對比시켜 보면 72 %의 增加를 實現한 것이라고 한다.³²⁾

本稿에서는 이와 같이 세계의 耳目을 集中시키고 있는 日本企業의 小集團活動을 全日本能率連盟 人間能力開發 센터가 日本의 代表的인 企業(6社)을 대상으로 실시한 實態調查 報告書(職場內 小集團活動의 實態와 今後의 方向)와 日本小集團研究所가 小集團 導入企業 12개社의 管理者, 監督者, 「그룹·리더」를 대상으로 조사한 研究結果(小集團活動의 實態와 「리더」層의 意識構造)를 중심으로 日本企業의 小集團活動 實態와 從業員 意識, 小集團活動 推進上의 問題點, 具體的인 效果와 앞으로 指向할 小集團活動의 重點事項을 중심으로 살펴보기로 하겠다.

가. 小集團의 그룹構成

1) 그룹의 構成人員

그룹별 構成人員은 4名~6名으로 構成된 그룹이 가장 많아서 전체의 35%이고 7名~9名으로 構成된 그룹은 29%로서 64%의 그룹이 4名以上 10名미만으로 구성되어 있음을 알 수 있다 <表-2 참조>.

<表-2> 構成人員別 그룹數 分布

企業別 人員數							(%)
	A	B	C	D	E	F	計
4名 ~ 6名	68.2	47.4	44.4	5.0	35.0	9.5	35.0
7名 ~ 9名	22.7	42.1	38.9	45.0	20.0	9.5	29.2
10名 ~ 14名	9.1	10.5	11.1	40.0	35.0	42.9	25.0
15名 ~ 19名			5.6	10.0	10.0	28.6	9.2
20名 ~ 24名						9.5	1.7
計	100	100	100	100	100	100	100

資料: 全日本能率連盟, 人間能力開發 센터, 職場內 小集團活動實態, 1979, p.35.

2) 他職人의 參加有無

ZD 그룹이나 QC 씨클 등의 職場內 小集團은 일반적으로 當該 職場內의 從業員으로 構成되는 것이 보통이다. 調査資料에서도 他職場人이 포함된 그룹은 3.3%인데 이것은 例外的인 경우라고 볼 수 있으며 97%의 그룹이 同一職場內 從業員으로 構成되어 있다.

32) 韓國生產性本部, 企業經營, 1982年 5月號, P.123.

3) 그룹을 結成한 動機

〈表-3〉에서 보면 그룹을 結成하게 된 動機는 上司의 권고에 의한 結成이 34.7%로 제일 많고, 다음이 推進事務局의 권고로 32.2%이다. 따라서 66.9%가 會社側의 主體가 되어 結成되었으며 그룹 멤버가 主體가 되어 結成한 경우는 12%에 지나지 않고 있다. 이와 같은 결과는 대부분의 그룹이 經營側의 必要에 의해 시작되고 있음을 알 수 있다 〈表-3참조〉.

〈表-3〉 그룹 結成의 動機 (%)

企業別 結成動機	A	B	C	D	E	F	計
上司의 勸告	50.0	45.0	10.5	30.0	50.0	20.0	34.7
推進事務局의 勸告	31.8	25.0	10.5	60.0	30.0	35.0	32.2
그룹의 相議	18.2	10.0	10.5	10.0	5.0	20.0	12.4
기 타	0	20.0	68.4	0	15.0	25.0	20.7

資料: 人間能力開發センター, 前掲書, p.39.

나. 그룹活動의 內容

1) 그룹活動의 「패턴」

특정 挑戰「테마」를 설정하여 일정 기간 여기에 몰두하는 그룹이 77%이며, 큰 目標을 達成하기 위하여 여러 가지 「테마」를 채택하고 있는 그룹은 23%이다. 그런데 종래의 小集團活動은 거의가 特定「테마」를 設定하는 즉 「테마」設定型 活動을 하고 있었으나 최근에는 이와 같은 傳統의인 「스타일」에서 탈피하는 그룹이 늘어나고 있음을 알 수 있다 〈表-4참조〉.

〈表-4〉 活動 「패턴」 (%)

企業別 活動「패턴」	A	B	C	D	E	F	全體
挑戰테마를 결정하여 일정 기간 여기에 몰두한다	77.3	55.0	95.0	90.0	80.0	66.7	77.2
큰 目標을 달성하기 위해 여러 가지 테마를 채택한다	22.7	45.0	5.0	10.0	20.0	33.3	22.8

資料: 人間能力開發センター, 前掲書, p.40.

2) 「테마」를 決定하는 方法

小集團活動은 「테마」를 중심으로 活動하게 되기 때문에 「테마」를 어떻게 決定하고 있는가는 중요한 문제이다.

上司가 方針만 提示하고 그 외는 그룹에서 自主적으로 결정하는 형태를 취하고 있는 그룹이 가장 많아 전체의 63%를 점하고 있다. 또한 上司와 相議하면서 決定한다는 그룹이 전체의 18%로서 결국 81%의 그룹이 上司와 접촉을 가지면서 「테마」를 決定하고 있다. 그러나 「테마」를 上司로부터 받고 있는 그룹은 없어서 그룹活動의 自主性이 고려되고 있는 것으로 볼 수 있다. 특히 「테마」設定에 上司가 전혀 간섭하지 않고 완전히 委任하고 있는 그룹도 18%에 이르고 있는 점으로 보아 그룹活動이 점차 自主적인 活動이 되어가고 있음을 알 수 있다 <表-5 참조>.

<表-5> 「테마」設定 方法 (%)

企業別 「테마」設定 方法	A	B	C	D	E	F	全體
上司가 方針만 示달하고 그룹에서 自主적으로 決定	45.5	65.0	80.0	45.0	60.0	85.7	63.4
그룹에서 相議해서 決定	27.3	30.0	5.0	30.0	10.0	4.8	17.9
上司와 相談하면서 決定	27.3	5.0	15.0	25.0	30.0	9.5	17.9
기 타							0.8

資料：人間能力開發センター，前掲書，p.42.

3) 現在 중점을 두고 있는 「테마」

가장 많이 採擇하고 있는 「테마」는 能率에 관한 것으로 82%의 그룹이 「테마」로 택하고 있으며 63%의 그룹이 品質問題를 擇하고 있다. 節約과 安全에 관한 문제는 企業에 따라 현저한 差異를 보이고 있다. 즉 節約의 問題는 75%의 그룹이 중점 「테마」로 하고 있는 企業이 있는 반면 전혀 「테마」로 채택하지 않은 企業도 있다. 또한 安全의 問題도 0%에서 65%까지 그 차이가 심하며, 禮儀에 관한 問題는 26%의 그룹이 「테마」로 채택하고 있다 <表-6 참조>.

〈表-6〉 現在 重點을 두고있는 「테마」 (%)

企業別 [테마]	A	B	C	D	E	F	全體
安 全	45.0	65.0	25.0	0.0	45.0	57.1	39.8
品 質	50.0	45.0	70.0	25.0	90.0	95.2	62.6
能 率	81.8	75.0	80.0	75.0	85.0	95.2	82.1
節 約	68.2	75.0	70.0	0.0	20.0	57.1	68.2
禮 儀	13.6	30.0	30.0	5.0	25.0	52.4	26.0
기 타	4.5	0.0	0.0	0.0	0.0	5.0	1.6

資料：人間能力開發센터, 前掲書, p.43.

4) 會合의 開催頻度와 開催時間

會合은 小集團活動의 主軸이 되는 것으로서 時間의 確保, 運營 등의 몇 가지 점에 대해서 分析해 보면,

會合의 開催는 月1回 정도의 頻度로 開催하고 있는 그룹이 가장 많은 56%이며, 다음은 月2~3回 開催하고 있는 그룹이 전체의 24%이다. 따라서 이 양자를 합하면 月別로 會合을 開催하는 그룹은 80%로서 전체적으로 會合의 開催頻度는 많은 편이 아니다. 週1回 開催하는 그룹은 12%에 지나지 않지만 거의 매일 會合을 갖는 그룹도 9%이다 (表-7 참조).

〈表-7〉 會合의 開催頻度 (%)

企業別 開催頻度	A	B	C	D	E	F	全體
月 1 回	31.8	5.0	89.5	80.0	80.0	55.0	56.2
月 2 ~ 3 回	45.5	40.0	5.3	10.0	20.0	20.0	24.0
週 1 回	18.2	15.0		10.0		15.0	9.9
週 2 ~ 3 回	4.5	10.0					2.5
거 의 매 일		30.0	5.3			10.0	7.4

資料：人間能力開發센터, 前掲書, p.44.

會合을 開催하는 時間을 보면, 항상 時間外에 活動을 하고 있는 그룹이 15.4%, 때때로 時間外에 活動을 하는 그룹은 55.3%로서 時間外에 活動을 하고 있는 그룹은 전체의 70%이다. 또한 29.3%의 그룹은 勤務時間 内에서만 活動하고 있다 (表-8 참조).

〈表-8〉 會合 開催時間

開催時間	作業停止中	휴게시간	朝禮時	交替時	勤務終了後	勤務開始前	休日	기타
比率 (%)	8.1	8.9	18.7	5.7	25.2	5.7		27.6

資料：人間能力開發センタ，前掲書，p.46

5) 1回當 會合時間

1回當 會合時間은 30分에서 1時間 以内가 가장 많은 전체의 43%이며, 다음이 1時間~2時間 以内 30%로서 1회의 會合時間으로 비교적 充分한 時間을 確保하고 있다 〈表-9 참조〉.

〈表-9〉 1回當 會合時間

所要時間	10分以内	10分~30分以内	30分~1時間以内	1時間~2時間以内	2時間以上
比率 (%)	5.7	21.1	43.1	24.4	5.7

資料：人間能力開發センタ，前掲書，p.47.

6) 活動成果의 發表

活動結果의 發表는 전체의 54%가 課內發表會를 통하여 發表하고 있으며, 工場內·事業所 發表會에서의 發表는 33.6%이다. 全社 發表會나 社外 發表, 雜誌 등에 의한 發表는 6.6%로 活潑하지 못하지만 活動結果의 發表는 어떤 형태로든 활발하게 이루어지고 있다 〈表-10 참조〉.

〈表-10〉 活動成果의 發表

項目	課內發表會	事業所·工場內 發表會	全社發表會	社會發表會	雜誌 등에 投稿
比率 (%)	54.1	33.6	2.5	0.8	3.3

資料：人間能力開發センタ，前掲書，p.49.

7) 「리더」의 選出方法

그룹 「리더」의 選出方法은 企業마다 상당한 차이가 있으나 전반적으로 互選하는 경우가 전체의 39%로 가장 많고, 上司가 指名하는 그룹은 25%이며 管理職 擔當者가 「리더」가 되는

그룹도 21%나 있다 <表-11 참조>.

<表-11> 리더의 選出方法

選出方法	管理職 擔當者	上司가 指名	互 選	輪 番 制	前리이더가 指名	기 타
比 率 (%)	21.1	25.0	39.0	9.4	1.6	3.9

資料：人間能力開發센터, 前掲書, p.54.

8) 「리이더」의 任期

「리이더」의 임기를 미리 決定하는 그룹은 23%인 반면 그 때마다 決定하는 그룹이 76.2%로서 「리이더」를 먼저 選出한 다음에 그 때 상황에 따라 任期를 결정하고 있다. 따라서 「리이더」의 任期 期間도 6個月 以內 18%, 7個月~1年以內 21.5%, 3年以上이 38.8%로 多樣하다 <表-12 참조>.

<表-12> 리더의 任期 期間

期 間	6個月以內	7個月~1年以內	1~2年以內	2~3年以內	3年 以上
比 率 (%)	18.2	21.5	11.6	9.9	38.8

資料：人間能力開發센터, 前掲書, p.56.

4. 小集團活動에 대한 從業員의 意識

그룹活動에 대한 期待, 그룹活動 結果에 대한 效果의 評價, 그룹活動 運營上의 問題點 그리고 그룹活動 狀態에 대한 評價 등 小集團活動 전반에 대한 從業員 意識을 監督者, 「그룹 리더」, 「그룹 멤버」別로 分析하고자 한다. 小集團活動의 成敗與否는 「그룹」構成員의 一致된 努力如何에 좌우되는 것인데, 과연 日本企業의 從業員들이 이와 같은 問題에 대해 共通된 意識을 가지고 대처해 나가고 있는가 하는 것을 파악하려는 것이 本 分析의 目的이다.

가. 그룹活動에 대한 期待

그룹活動에 대해서 그룹을 직접 指導·監督하고 있는 제1선 監督者는 어떠한 期待를 하고 있는 지에 대한 反應의 結果는 다음과 같이 나타나고 있다. 50% 이상을 지적한 項目은 ① 問題意識의 向上(回答率 68%) ② 좋은 「팀웍」 조성(53%) ③ 改善意識 向上(52%) ④ 品質向上 「코스트 다운」(51%) 등 네 개 項目이다. 이 중 네 번째 項目인 具體的인 有形的 成果를 제외하면 모두가 抽象的인 期待이다.

이와 같은 結果는 오늘 날의 生産現場에서는 지금까지의 틀에 박힌 業務遂行보다는 보다 광범위한 業務遂行이 要求되고 있기 때문으로 풀이할 수 있다.

위의 4개 項目 다음으로 지적한 期待項目은 ⑤ 問題解決能力的 向上(42%) ⑥ 作業意慾의 向上(41%) ⑦ 改善提案의 活潑(38%) ⑧ 리더쉽의 向上(32%) ⑨ 밝은 職場雰圍氣造成(32%) 등 비교적 앞에 지적한 項目에 비해서 거의 具體的인 것 들이다.

한편 期待가 낮은 項目은 ① 出勤率 向上(0%) ② 定着率 向上(6%) ③ 職場固有의 生産技術 向上(15%) ④ 安全成績의 向上(16%) 등인데 이 중에서 職場固有의 生産技術 向上이나 安全成績 向上은 小集團活動을 통해서 達成하는 것이 바람직한 것인데 이 項目을 낮게 지적한 것은 日本企業의 小集團活動이 成熟段階에 들어섰기 때문에 이와 같은 문제는 이미 解決됐기 때문으로 볼 수 있다.

나. 그룹活動의 效果

1) 監督者가 느끼고 있는 效果

그룹活動의 效果에 대해서 監督者가 상당히 效果가 있었던 것으로 評價한 項目을 <表-13>에서 보면, ① 安全成績의 向上(回答比率 44%) ② 리더의 改善意識 向上(39%) ③ 業務能率 向上(31%) ④ 멤버의 改善意識 向上 ⑤ 出勤率 向上(27%) ⑥ 改善提案의 活潑化(26%) ⑦ 作業意慾 向上(24%) ⑧ 「팀웍」이 좋아짐(24%) ⑨ 職場雰圍氣가 밝아짐(23%) ⑩ 리더의 問題意識 向上(22%) 등으로서 小集團活動을 통해서 達成해야 할 문제들이 效果를 올리고 있는 것으로 평가하고 있다.

한편, 效果가 낮은 것으로, 즉 거의 效果가 없거나 전혀 效果가 없는 것으로 評價한 項目은 ① IE, QC 등의 手法·知識이 몸에 익숙하다(49%) ② 멤버의 問題解決能力 向上(33%) ③ 出勤率 向上(32%) ④ 職場固有의 生産技術 向上(31%) ⑤ 定着率 向上(29%) ⑥ 業務가 즐거움(27%) ⑦ 改善提案의 活潑化(25%) ⑧ 製品的 「코스트 다운」(24%) ⑨ 리더의 問題解決能力 向上(22%)의 順으로 나타나고 있다.

이상과 같이 현저한 效果를 認定하는 監督者가 많은 項目과 效果가 없는 것으로 認定하는 監督者가 많은 項目은 확실히 차이가 있다.

<表-13> 그룹活動의 效果에 관한 監督者의 評價 (%)

그룹活動의 效果	상당히 效果가 있다	비교적 效果가 있다	거의 效果가 없다	전혀 效果가 없다
리더쉽 向上 (리더에 대한)	19.2	68.3	12.5	
問題意識 向上 (리더)	22.3	71.9	5.8	
改善意識 向上 (리더)	39.3	51.6	9.0	
問題解決能力 向上 (리더)	17.6	60.5	19.3	2.5
問題意識 向上 (멤버에 대한)	17.1	66.7	16.2	
改善意識 向上 (")	30.8	51.7	17.5	
問題解決能力 向上 (멤버)	9.8	57.4	32.0	0.8
作業意慾 向上 (멤버)	24.2	64.2	10.8	0.8
팀웍의 向上 (")	23.8	68.0	8.2	
出勤率 向上 (")	27.3	41.3	29.8	1.7
定着率 向上 (")	21.0	50.4	24.4	4.2
改善提案이 活潑 (멤버)	26.4	48.8	24.8	
IE, QC 등의 手法知識을 익힘 (멤버)	9.2	41.7	46.7	2.5
職場固有의 生産技術 向上 (멤버)	16.7	52.5	27.5	3.3
製品의 品質向上	22.7	71.4	5.9	
業務의 能率up	31.1	63.9	4.9	
製品의 「코스트 다운」	18.2	57.9	23.1	0.8
安全成績의 向上	43.8	46.5	9.9	
業務가 즐거움	13.3	60.0	25.8	0.8
職場空氣가 좋아짐	23.1	61.2	14.9	0.8
上司로부터의 情報 흐름이 좋음	20.5	63.1	16.4	
意見이 上司에 잘 전달됨	20.5	63.1	16.4	
職場規則이 잘 지켜짐	15.7	70.2	13.2	

資料：人間能力開發センター, 前掲書, pp.64 ~ 65.

2) 「그룹 리더」 및 「멤버」가 느끼고 있는 效果

<表-14>에서 보면 가장 效果가 있었던 것으로 지적한 項目은 「生産技術 向上에 도움이 되었다」로 「리더」의 98%, 「멤버」의 91%이다. 「業務에 대한 知識을 익힘」이 각각 92%, 84%, 「業務가 能率的으로 됨」이 각각 78%, 70%이며, 「業務에 대한 意慾이 생김」도 「리더」 78%, 「멤버」 68%로 평가하고 있어 小集團活動의 成果가 높음을 말해 주고 있다. 또한 85%의 「리더」가 小集團活動을

통해서 「리더쉽」을 터득한 것으로 評價하고 있다.

그런데 「커뮤니케이션」 向上이나 製品의 品質에 대해서는 그 效果를 인정하는 比率이 비교적 낮게 나타나고 있어 이에 대한 改善策이 필요한 것으로 지적할 수 있다.

〈表-14〉 그룹活動의 效果

(%)

效 果 項 目	높은 效果를 認定		약간 낮은 效果를 認定		計	
	리 이 더	멤 버	리 이 더	멤 버	리 이 더	멤 버
리더쉽을 몸에 익힘	27.4		57.3		84.7	
業務上의 知識을 익힘	45.2	30.1	46.8	53.7	92.0	83.8
業務가 즐거움	24.2	16.3	46.8	47.2	71.0	63.5
業務에 대한 의욕이 생김	41.9	23.6	36.3	44.7	78.2	68.3
生産技術 向上에 도움이 됨	53.2	41.5	44.4	49.6	97.6	91.1
製品의 品質이 좋아짐					41.1	32.5
業務가 能率的으로 됨					78.2	69.9
職場의 분위기가 좋아짐					58.9	52.8
安全이 유지됨					56.5	48.0
意見이 上司에 잘 전달됨					45.2	28.5
上司로부터의 情報 흐름이 좋아짐					30.6	20.3

資料：人間能力開發センター，前掲書，p.67.

다. 그룹活動 推進上的 問題와 重要度

小集團研究所의 調査에 의하면 〈表-15〉에서 보는 바와 같이 管理者, 監督者, 「그룹 리더」가 각각 다른 입장에서 問題點을 지적하고 있다. 전체적으로는 「테마」의 發見이 어려움(36.2%), 活動時間이 충분치 않음(36.2%), 教育訓練이 不足(32.3%), 部下·멤버의 理解不足(25.2%)의 순으로 問題點이 지적되고 있는데, 이 중에서 管理者는 活動時間의 不足을 가장 큰 문제점으로 지적하고 있으며(45.9%), 監督者는 教育訓練의 不足을(37.8%), 「리더」는 「테마」의 發見의 어려움(43.2%) 가장 큰 問題點으로 지적하고 있다.

小集團活動 展開는 가장 잘 지적되는 「테마」發見의 어려움, 活動時間이 충분치 않다, 部下·멤버의 理解不足으로 協力이 되지 않음 등의 問題點이 共通的으로 지적되고 있다.

〈表-15〉 活動上の 問題點 (%)

問題點	階 層			
	全 體	管 理 者	監 督 者	그 룹 리 이 더
「티마」의 發見이 어려움	36.2	30.3	29.7	43.2
活動時間이 충분치 않음	36.2	45.9	35.6	33.4
教育訓練이 不足	32.3	29.4	37.8	30.3
部下·멤버의 理解不足	25.2	31.2	26.1	23.6
教材·資料가 적음	18.3	16.5	15.8	20.5
成果가 충분히 評價되지 않고 있음	17.0	18.3	18.0	15.0
管理·監督者의 支援不足	11.7	11.0	13.1	10.7
部下·멤버의 協력이 不足	10.6	7.3	9.0	13.3
活動에 대한 報償이 적음	8.0	7.3	10.8	6.6
場所의 確保 困難	5.9	8.3	6.8	4.0
팀의 理解不足	5.8	6.4	5.9	5.2

資料：日本勞務研究會，勞務研究，1981，9月號，p.8.

라. 그룹活動 狀態

그룹의 活動狀態를 파악하기 네 가지 측면은 ① 팀웍 ② 業務上의 問題에 임하는 姿勢 ③ 業務上의 問題解決 能力 ④ 그룹活動의 水準의 네 개 項目이다.

1) 팀웍 (Teamwork) 의 狀況

이전에 比해서 「팀웍」이 좋아졌다는 평가를 하고 있는데 「리더」 88 %，「멤버」가 77 %로 「멤버」보다는 「리더」가 높게 評價하고 있다 <表-16 참조>.

〈表-16〉 「팀웍」의 狀況 (%)

狀 況	回 答 者			
	리 이 더		멤 버	
전에 比해서 상당히 좋아졌다	52.4	87.9	32.5	77.2
전에 比해서 약간 좋아졌다	35.5		44.7	
전과 다름이 없다	10.5		20.3	
전보다 더 나빠졌다	1.6		2.4	

資料：人間能力開發센터，前揭書，p.79.

2) 業務上の問題에 임하는 姿勢

「리더」, 「멤버」 모두가 자기 그룹의 業務上の問題에 임하는 姿勢가 적극적인 것으로 회답하고 있는 데, 「리더」에 비해 「멤버」가 약간 소극적인 것으로 나타나고 있다(表-17참조).

〈表-17〉 業務上の問題에 임하는 姿勢의 評價 (%)

回 答 者	리 이 더		멤 버	
매우 積極的인 편임	45.2	93.6	31.7	82.1
비교적 積極的인 편임	48.4		50.4	
그다지 積極的이 아님	6.5		17.9	
전혀 積極的이 아님	0.0		0.0	

資料：人間能力開發センタ, 前掲書, p.79.

3) 業務上の問題解決 能力

「리더」, 「멤버」 모두가 자기 그룹의 業務上の問題는 자기가 解決할 수 있는 강한 자신을 가지고 있다. 〈表-18〉에서 보면 「리더」는 모두가 問題解決 能力을 갖고 있는 것으로 회답하고 있으며(100%), 「멤버」도 97%가 解決能力이 있는 것으로 나타나고 있다(表-18참조).

〈表-18〉 業務上の問題解決 能力에 대한 評價 (%)

回 答 者	리 이 더		멤 버	
대부분의 問題는 해결할 수 있다	61.3	100.0	48.0	96.8
조금은 해결할 수 있다	38.7		48.8	
거의 해결할 수 없다	0.0		0.0	
전혀 해결할 수 없다	0.0		3.3	

資料：人間能力開發センタ, 前掲書, p.80.

4) 그룹活動의 水準

그룹活動이 활발한 것으로 회답한 「리더」가 77%이고 멤버는 69%이다. 또한 자기 그룹의 活動이 충분치 못한 것으로 지적한 경우도 「리더」 23%, 「멤버」 31.1%로서 그룹活動이 만

족스러운 水準에 못 미치는 것으로 評價하고 있다〈表- 19 참조〉.

〈表- 19〉 그룹의 活動 水準 (%)

回 答 者	리 이 더		멤 버	
상당히 活潑하게 活動하고 있다	18.5	76.6	18.9	68.9
비교적 活潑한 편이다	58.1		50.0	
그다지 活動하지 않고 있다	21.8	23.4	29.5	31.1
각의 活動하지 않는다	1.6		1.6	

資料：人間能力開發センター, 前掲書, p.80.

마. 앞으로 지향할 그룹活動의 重點

앞으로 小集團活動이 重點을 두어야 할 사항은 職場의 活性化에 유용하게 쓰이도록 하는 것인데 管理者, 監督者, 「리더」 모두가 가장 重點을 두어야 할 사항으로 지적하고 있다.

다음으로 能力開發에 重點을 두어야 한다는 것이 41%로 높게 나타나고 있다. 小集團活動이 職場活動으로서 어느 意味에서는 OJT의 機能을 遂行하는 것이 期待되기 때문에 현실적으로 業務의 達成이나 改善을 통한 技術習得·向上에 구체적인 效果가 있어야 함을 反映하는 것으로 생각된다.

또한 自主管理活動에 대한 期待가 큰 것도 위로부터의 一方的인 指示·命令이 아닌 bottom-up 式的 自主管理가 小集團活動의 方向이기 때문에 重視되고 있다〈表- 20 참조〉.

원래 小集團活動이 勞使協調, 勞動의 人間化를 目標로 한 것이지만 현실적으로 必要한 部分에 重點을 두고 있음을 알 수 있다.

〈表- 20〉 앞으로 지향할 소집단활동의 重點 (%)

重 點 策	階 層			
	全 體	管 理 者	監 督 者	그룹 리더
職場의 活性化	63.7	72.5	65.3	60.8
能力開發	41.0	58.7	37.4	36.6
自主管理	26.3	23.9	32.0	23.0
安全管理	25.4	9.2	36.0	22.2
販賣·서비스 向上	25.4	58.7	2.3	30.3
經費節減	21.3	17.4	24.8	19.9

重點策	階層	全體	管理者	監督者	그룹 리더
品質管理		19.4	9.2	23.4	19.6
生産性 向上		18.0	24.8	19.8	14.4
勞使協調		8.0	5.5	16.2	3.5
勞動의 人間化		6.9	8.3	6.3	6.9

資料：日本勞務研究會，勞務研究，1981，9月號，p.10.

5. 最近의 小集團活動 動向

最近에 와서 日本企業의 小集團活動은 복잡한 經營環境 때문에 小集團活動이 의도하는 生産性이 새삼스럽게 論議되어 再編成을 시도하는 企業이 增加하고 있다. QC, ZD活動, 諮問役活動 등 多樣하게 展開되어 온 企業內 小集團活動은 해를 거듭할 수록 活動過程에 여러 가지 變化가 일어나 미진한 活動은 中도에서 淘汰되어 새로운 要素를 가미한 小集團活動이 增加하여 지금은 일대 전환점에 있다고 할 수 있다.

最近의 傾向으로 엿볼 수 있는 몇 가지 特徵을 지적해 보면³⁾

첫째, 活動의 托탈 시스템 (total system) 化이다; 中전에는 品質管理, 改善提案, 生産管理, 安全管理, 各種 教育活動 등 中전의 個別管理의 活動을 統合한 活動이 두드러지게 나타나고 있다. 즉 QC, ZD, 安全씨클 등을 統合하여 生産性向上과 企業의 體質強化를 할 수 있는 活動으로 再編成 또는 再組織하는 全社의인 小集團活動을 展開해 나가고 있다.

둘째, 目標指向的 活動이 增大되고 있다; 「托탈 시스템」化까지는 아니라도 目標指向活動이 增加하고 있는 것이 사실이다. 즉 業務의 改善 등의 問題를 직접 原價節減, 生産性向上, 販賣效率向上, 作業時間短縮 등에 결부되는 活動으로 하고 있다.

중전에는 「팀웍」形成, 意慾促進 등 精神的인 면을 重視하는 活動이 많았으나 최근에는 激甚한 經營環境 때문에 精確한 目標를 세우고 거기에 挑戰하려는 小集團活動이 점차 定着하고 있다.

셋째, 成果重視活動으로 轉換하고 있다; 새로운 目標指向型 活動은 成果에 직결되어 評價되는데 中래의 集團活動도 成果를 重視하는 方向으로 轉換이 要求되고 있다.

長期的으로 活動을 유지하기 위해서는 成果를 確認시키면서 參與意識을 고취시켜야 하기 때문에 成果를 눈으로 確認할 수 있는 구체적인 數值를 열거하고 그것을 달성하기 위한 方向으로 活動이

3) 上田利男, 生産性と 小集團活動, 日本生産性本部, 1981, pp.94~99.

바뀌어지고 있는 데, 具體的인 成果를 測定하는 數値로는 總生産高, 生産性向上과 經營의 效率化에까지 擴大되고 있다.

네째, 活動對象領域의 擴大와 充實이다. ; 종전에는 QC, ZD 活動으로 代表되는 活動이었으나 최근에는 상당히 넓은 意味로 小集團活動이 理解·認識되고 있다. 물론 生産性向上과 經營效率化를 目標로 하는 活動이 많아진 것이 사실이지만, 小集團活動이 活動過程에서 參加멤버의 心理를 充足시키는 要素가 있어서 活動에의 興味와 關心이 높아지고 있다. 따라서 小集團의 機能이나 性格도 多樣化되어 企業마다 特色있는 小集團活動이 展開되고 있다.

또한 活動對象部門도 종전의 生産現業部門이나 事業所에서 지금은 非現業部門은 물론 「써비스」와 販賣 등 全 部門과 業種에까지 活動對象이 擴大되고 있으며, 그 중에서도 百貨店, 銀行 등에 활발하게 導入하고 있는 것도 注目된다.

다섯째, 小集團活動이 活性化되고 關心을 끌게 된 것은 活動技法 때문이다. ; 자칫하면 單調에 흐르고 mannerism에 빠지기 쉬운 것이 小集團活動인데 活動方法의 多樣化나 小道具의 活用に까지도 신경을 씀으로써 凝集性 높은 集團을 만들기 위한 努力이 었보인다.

여섯째, 活動에 全員參加가 強調되고 있는 것도 하나의 特色이다. ; 參加機會를 擴大하여 計劃에서부터 評價에 이르기까지 參加토록 함으로써 目標達成과 役割分擔에 自覺을 갖게 하고 또한 從業員의 知慧와 努力을 結集시키는 努力이 계속되고 있다.

이와 같이 최초에는 現場의 第一線 監督者의 品質意識向上과 QC知識向上을 위한 研究會的인 色彩가 강했던 小集團活動은 최근에는 그 活動內容이 多樣하게 變形되어 經營效率化에 관계되는 모든 課題解決을 위한 광범위한 活動을 展開하고 있다.

IV . 結 論

從業員의 行動에 가능한 한 폭 넓은 自由를 허락하며 위로부터의 一方的인 統制나 外部로부터의 拘束을 權力的으로 행하지 않음으로써 무너져 가고 있는 從業員의 業務에 대한 意慾과 關心을 회복하고 企業에 대한 忠誠心을 불러 일으키려는 의도에서 試圖된 것이 바로 日本企業의 小集團活動이다.

日本의 同質性社會와 家族主義, 集團主義라는 日本特有的 社會·文化的 背景위에 태어난 日本企業의 小集團活動은 “和”를 重視하는 日本의 職場風土와 日本人의 國民性이기도 한 集團主義와 合致됨으로써 日本의 經營組織의 特性을 살리고 活性化하는 데 커다란 貢獻을 하였다.

이제 日本企業의 小集團活動은 제 3 단계인 問題解決型 活動에서 生産性과 人間性이 兩立하여 최

대의 效果를 올리는 自主管理型 活動의 段階로 접어들고 있다.

實態調査의 資料에 의하면, '問題意識의 向上'과 '좋은 「팀웍」構成', '改善意識 向上'에 대한 期待가 높은 반면 원래 小集團活動을 통해서 達成해야 하는 '職場固有의 生産技術向上'과 '安全成績의 向上', '出勤率 向上' 등의 具體的인 效果에 대한 期待가 낮은 것은 日本企業의 小集團活動이 초기단계(自己啓發型 活動, 改善活動型)를 벗어났음을 실증하고 있다. '生産技術向上에 도움'과 '業務에 대한 知識向上'의 項目에 90%以上の「리더」와 「멤버」가 높은 評價를 하고 있는 것도 바로 이러한 사실을 뒷받침해 주고 있다.

集團活動을 위한 會合의 開催도 勤務終了後에 開催하는 集團이 25%以上에 이르고 있다는 사실도 바로 從業員들이 小集團活動을 自己와 同一視하고 있다는 증거로서 이와 같은 結果는 日本企業의 小集團活動이 원래 의도했던 目標을 達成함으로써 日本의 높은 生産성과 優秀한 品質을 탄생시키는 데 결정적인 役割을 遂行해 왔음을 알 수 있다.

최근에는 小集團活動이 더욱 發展하여 經營效率化에 관련되는 모든 課題解決 活動을 展開하는 등 質的인 轉換을 계속하고 있음은 물론 全業種, 全部門에 廣範圍하게 活用되고 있으며 특히 百貨店, 銀行에까지 활발히 導入되어 큰 成果를 올리고 있다.

우리 나라 産業界에서 産業合理化를 위한 品質管理技術이 導入된 것은 1960年이지만 QC 卍클의 본격적인 導入은 1970年 韓國品質管理學會 주최로 제 1 회 全國QC 卍클大會를 開催하면서 부터이다. 이것은 QC 卍클의 발상지인 日本에 비하면 약 10年이 뒤떨어진 것이지만 10年以上の 歷史를 가진 우리 나라 企業의 小集團活動은 아직까지도 初期段階인 自己啓發型活動을 벗어나지 못하고 있을 뿐만 아니라 우리의 小集團으로 定着시키지 못하고 있는 실정이다.

日本의 社會·文化的 背景이 單一民族으로 成立되고 同一言語를 使用하는 單一社會이며, 集團主義와 家族主義에 바탕을 두고 個人과 集團이 融合一體라는 日本企業의 組織特性 위에서 日本企業의 小集團活動이 成長해 왔다³⁴⁾고 하면 同一文化圈에 속하는 우리 나라 企業의 小集團活動도 日本企業의 小集團活動의 成立背景을 파악하고 實態를 分析하여 長點을 취사선택함으로써 우리의 것으로 定着시키고 키워나가는 데 좋은 질잡이가 될 것으로 생각된다.

34) 中根千枝, タテ社會の 人間關係, 請談社, 1965, pp.114~122.