

# 우리나라 企業의 小集團活動 實態와 活性化 方案

金 範 國

## 目 次

- |                       |                           |
|-----------------------|---------------------------|
| I. 序 論                | 活性化를 위한 要因分析              |
| II. 우리나라 企業의 小集團活動 實態 | IV. 우리나라 企業의 小集團活動 活性化 方案 |
| III. 우리나라 企業의 小集團活動   | V. 結 論                    |

## I. 序 論

### 1. 問題의 提起

최근에 들어와서 人間性回後의 時代 혹은 激變의 時代라는 말을 자주하고 있다. 現代企業의 組織規模가 擴大되고 또한 合理主義를 지나치게 강조함으로써 業務가 細分化·專門化되어 成員 個個人은 參與의 機會를 喪失하게 되고 이로 인한 人間性疎外現象은 두드러지게 나타나고 있다. 戰後 生産性向上은 合理主義와 같은 말로 사용되어 왔다. 그런데 經營은 사람이 하는 것이고 또한 사람이 基本이 되어야 한다. 人間重視, 製品에의 愛情, 危險負擔을 불사하는 獻身的인 創意 그리고 會社의 成功을 自己의 成功과 同一視하는 一體感 등은 計量的으로 설명할 수 없는 것이다. 그리고 規模의 經濟는 怠業이 전혀 없고 人間關係에 결점이 없는 경우에 한해서 效果가 있는데, 여기에서 怠業의 全無, 人間關係의 無缺點도 計量的으로 설명할 수 없다. 또한 냉철한 合理主義는 超優良企業의 '超'字 부분을 計量的으로 설명하지 못하고 있다.

이렇게 計量的으로 설명할 수 없는 人間性開發과 一體感造成 등은 硬直된 組織이 아니라, 柔軟한 組織에 의해 이루어질 수 있다. 그 具體的인 例로서 超優良企業들은 組織의 基本構造를 小集團中心으로 하여 生産性向上과 新製品開發팀을 5~10名으로 構成하고 있다. 또한 組織의 차원에서 理想的인 組織構造로 여겨졌던 官僚制의 硬直性의 問題點도 小集團單位의 直接民主主義的 組織理念이 効果적인 조직기법으로 연결될 때 解決될 수 있다는 많은 革新的인 代案이 나타나고 있다. 이러한 小集團活動에 의해 自由裁量의 擴大로 動機賦與가 이루어지고 參加의 風

士가 이루어짐으로써 個人 및 組織의 成長을 도모할 수 있다는데 小集團活動은 높은 評價를 받고 있는 것이다. 즉 小集團은 組織의 活性化를 위한 管理技法으로써 制度化 되고 있는데, 이 制度에 의해 成員의 士氣를 높이고 成員 個個人的 主體性和 積極性을 발휘토록 함으로써 높은 生産性を 올리려는 經營目的을 達成할 수 있는 것이다. 특히 大規模企業에서 規模의 擴大에 의한 人間性喪失의 결함을 극복하기 위하여 小集團의 導入이 絶실히 요청되고 있다.

우리 나라에 小集團活動이 導入된 것은 1962年으로 20餘年에 가까운 努力을 경주해 오고 있다. 그러나 아직도 우리의 것으로 완전히 吸收되지 못한 채 경우에 따라서는 副作用이 나타나고 있는 경우가 많다. 이는 우리의 傳統社會·文化的 特性이 이의 受容을 거부하고 있기 때문인가, 아니면 이에 대한 專門의인 知識이 부족한 때문인가 등의 問題를 提起할 수 있을 것이다.

우리 나라는 1970年에 시작한 새마을運動이 큰 成果를 거두었고 이 運動이 工場으로 파급되어 工場새마을運動이 활발하게 展開되고 있다. 특히 1974年부터는 工場새마을品質管理分任組活動이 政府의 적극적인 지원 아래 그 뿌리를 내리고 있다. 이는 우리의 傳統社會·文化的 特性이 小集團活動을 受容하는 肯定的 側面을 가지고 있음을 말해주고 있는 것이다.

이제 우리 나라의 企業에서 生産性向上運動이 활발하게 展開되고 있다. 이 運動의 效果的인 結實을 위해서나 工場새마을 分任組活動의 成功的인 推進을 위해서 小集團活動에 대한 理論的인 研究는 물론 實證的 研究는 成員의 人間性尊重과 創意力開發의 차원에서 마땅히 研究되고 檢討되어야 할 課題로 등장하게 되었다.

## 2. 研究의 目的

美國의 超優良企業의 基本構造는 小集團이며 이것이 超優良企業의 條件임을 강조하고 있는데, 이 점에서 美國의 超優良企業은 상당히 日本의임을 강조하고 있다. 日本을 訪問하여 企業實態를 研究한 많은 學者들의 共通의인 見解는 日本의 높은 生産性和 優秀한 品質의 製品은 日本의 小集團活動에서 이루어지고 있음을 지적하고 있다. 小集團의 構成員 個個人은 會社와 一體感이 造成되어 있으며, 製品에 대해 깊은 愛情을 갖고 있음을 신기한 눈으로 보고 있다. 그래서 그들이 내린 結論은 이와 같은 小集團活動은 漢字使用圈 또는 佛敎圈인 東洋에서만 가능한 것이고 歐美와 같은 合理主義, 個人主義 思想下에서는 불가능한 것이 아니냐는 悲觀論을 펴고 있었다. 그런데 오늘날 美國의 超優良企業은 이 活動이 東洋圈만이 아닌 歐美에서도 成功할 수 있음을 보여주고 있다. 특히 日本과 같은 東洋圈에 있으며 小集團活動을 受容할 可能性이 높은 傳統的인 社會·文化的 特性을 가지고 있는 우리 나라에서 이 活動을 깊이 뿌리 내릴 수 있는 可能性을 모색해 보려는 것이다.

20餘年에 가까운 우리나라 企業의 小集團活動은 원래 의도했던 設計 위에서 차곡 차곡 쌓아 올리지 못하였기 때문에 그 基盤이 약하여 완전히 정착하지 못한 채 그 뿌리가 흔들리지 않을

가 하는 염려마저 안고 있는 것이다. 왜 충분한 時日을 두고 시도해 온 小集團活動이 아직도 우리의 것으로 定着하지 못하고 있으며 定着地를 찾아 주기 위해 무엇을 해야 하는가 등 우리에게 부여된 課題는 너무도 많다.

이 研究에서는 實態調査에 의한 分析을 통해서 韓國的 小集團活動을 定着시키고 活性化시키는 데 寄與할 수 있는 方案을 찾아내려는데 그 目的이 있다.

## II. 우리나라 企業의 小集團活動 實態

이 研究는 釜山地域의 從業員 500名 以上인 41個의 主要 製造業體 중에서 釜山商工會 議所에 工場새마을 分任組活動 登錄을 한 業體 중에서 勞動集約業體를 중심으로 14個 業體를 選定하였다. 選定된 對象企業體를 筆者가 직접 訪問하여 工場새마을 擔當者에게 本 調査의 目的과 作成方法을 설명하고, 本 設問紙의 應答에 적합한 小集團을 選字하도록 하여 小集團 監督者, 리더, 멤버에게 각각 配付·記入토록 要請하고 약속된 날짜에 企業體를 訪問하여 回收하였다. 設問紙는 각 企業體에 60部씩 동일하게 配布하고 職位別로 멤버, 리더, 監督者에 대해서 20名씩 應答해 줄 것을 要請했으며 回收하는 過程에서 잘못 記入된 資料는 補完토록하여 資料의 완벽을 기하려고 努力하였다.

### 1. 小集團活動의 導入背景

우리 나라의 品質管理 및 標準化의 歷史는 歐美先進國에 비해 그 出發이 짝 늦다. 1950年代 말부터 韓國生産性本부와 당시 交換教授로 와있던 外國의 學者들로부터 品質管理의 概念이 部分的으로 傳播되기 시작하였으나, 본격적인 導入은 1955年 ICA 援助資金으로 忠州肥料工場을 建設할 때 이 「프로젝트」에 참가했던 外國 技術者들에 의해 이루어 졌다.<sup>1)</sup>

그러나 우리 나라 產業界에서 產業合理化를 위한 品質管理技術의 制度的 導入은 1961年 9月 30日 法律 第732號로서 工業標準化法이 公布된 이후부터라고 할 수 있다. 이 법이 公布된 이후 標準局의 設置, 韓國工業規格의 制定, 工業標準審議會와 工業標準規格表示制度 등이 이루어 졌고<sup>2)</sup> 1962年 韓國生産性本부와 韓國工業規格協會가 처음으로 國內講師陣으로 品質管理講座를 開催하면서부터 본격적인 品質管理 普及이 展開되었다.

1965년에는 USOM 當局의 적극적인 후원하에 韓國品質管理學會가 創立되어 品質管理用語解 集, QC 教材 등을 發刊하였으며, 1966年이래 韓國工業規格協會와 더불어 品質管理士 養成

1) 黃義徹, 最新品質管理, 서울: 博英社, 1981, p.29.

2) 李根熙, 品質管理, 서울: 創知社, 1981, p.81.

을 위한 長期 QC 講習會를 실시하였다. 더욱이 1970 年에는 同學會 주최로 第一回 全國 QC 써어클大會를 開催하여 그 후 많은 企業體에서 QC 써어클活動을 導入하는 轉機를 마련하게 되었다.<sup>3)</sup>

그런데 OR, VA, SQC 등 많은 經營管理技術이 企業에 導入되고 있으나 이것들은 대체로 管理技術者를 主軸으로 研究·展開되고 있기 때문에 그 活用に 상당한 制限을 받는데 반해 QC 써어클活動은 全從業員, 특히 作業者 中心의 캠페인으로 展開되는 것이기 때문에 그 普及이 빠를 뿐만 아니라 그 效果 역시 크다고 할 수 있다. 그러나 이는 QC 써어클 發祥國인 日本에 비해 보면 약 10 年이 뒤떨어진 導入이다.

이 QC 써어클運動은 公업진흥청에서 1975 年부터 施策으로 추진하였던 品質管理運動과 關連하여 韓國工業標準協會가 主管으로 企業內에서 生産職從業員들이 주동이 되어서 실시하여 成功하였던 事例를 中心으로 發表會를 개최함으로써 全產業界에 확산을 꾀하는 한편 品質管理運動의 深化를 도모하려는 것이었다. 한편 우리 나라의 小集團活動은 公업진흥청의 品質管理運動 展開의 한 方便으로 展開된 分任組活動임에 비추어 政府의 行政指導에 따른 品質管理運動에 보조를 같이 하는 것으로 보아야 할 것이다.

따라서 거의 같은 時期에 始動되었던 새마을운동과 일맥상통한다는 것과 QC 써어클을 우리 고유의 것으로 만든다는 趣旨에서 工場새마을 品質管理分任組活動으로 개칭하여 現在까지 이끌어 오고 있다.<sup>4)</sup>

第一回 發表會를 1975 年 개최하여 지금까지 계속하여 오는 동안 많은 成果를 올리고 있는 工場새마을 品質管理分任組는 <表-1>에서 보는 바와같이 量的으로도 크게 發展하였다.

<表-1> 工業새마을 品質管理分任組 現況

년 도	'75	'76	'77	'78	'79
分任組數	1,257	8,597	23,217	37,300	43,758
當年組織		7,340	14,620	14,083	6,458

資料: 曹南浩, 李相鏞, “工場새마을 品質管理分任組活動의 現況과 改善方案”, 建國大 論文集, 24 輯, (1980), p.115.

<表-1>에서 보면 工場새마을運動의 일환으로 政府의 적극적인 支援에 힘입어 1977 年 1 年 동안에만 14,620 개의 分任組가 構成되었고 1979 年 12 月末 現在 全國 產業體에 43,758 個의 分任組가 構成되어 活動하고 있다.

3) 黃義徽, 前掲書, p.29.

4) 曹南浩, 李相鏞, “工場새마을 品質管理分任組活動의 現況과 改善方案”, 建國大 論文集, 24 輯, 1980, pp.109~203.

韓國生産性本部가 調査한 우리나라 企業의 小集團活動의 有無를 보면 <表-2>와 같이 92.4%에 해당하는 企業이 小集團活動을 하고 있는 것으로 나타나고 있다.<sup>5)</sup>

<表-2> 小集團活動의 實施與否 (단위: %)

區 分	전 체	대 기 업	중 소 기 업
구성되어 활발하게 활동하고 있다.	58.8	70.3	42.1
구성되어 있으나 활동은 미약하다.	33.6	24.3	47.1
구성되어 있지도 않다.	7.6	5.4	10.7
計	100.0	100.0	100.0

資料: 韓國生産本部, 生産性向上 沮害要因에 관한 研究, 1981, p.102.

이를 規模別로 보면 大企業의 경우 총 94.6%의 企業體에서 실시하고 있으며 특히 70.3%의 企業에서는 活潑히 전개되고 있는 것으로 나타나고 있다.

## 2. 小集團活動의 實態

### 가. 人的 背景

#### (1) 集團構成員의 年齡

集團構成員의 平均年齡은 그 集團의 企業體質의 一面을 나타낸다고 할 수 있는데, 調査結果에서 나타난 바에 의하면 平均年齡은 業種에 따라 크게 差異가 있어서 이와 같은 사실을 뒷받침해 주고 있다 <表-3 참조>.

#### (2) 勤務年數

勤務年數는 職場의 安定性을 말해 주는 것으로 볼 수 있는데 調査에서 나타난 結果는 <表-4>와 같다. <表-4>에서 보면 業種別로 심한 격차를 보이고 있는데 專門的인 技術을 필요로 하지 않는 신발류 製造會社인 A, B 社와 빵製造業 G 社가 2年 미만 成員의 比重이 각각 43.5%, 40.5%, 38.7%로서 調査對象企業體 중 가장 높게 나타났으며, 反面에 타이어製造業인 M 社와 철강압연 N 社는 5年에서 7년까지 勤務한 從業員이 각각 40.8%, 34.8%로 나타나고 있다.

특히 A 社는 4年 이하가 69%이고, 같은 業種인 B 社는 98%, C 社는 약 73%로서 이와

5) 韓國生産性本部, 生産性向上 沮害要因에 관한 研究, 1981, pp.101~103.

〈表 3〉 調査對象業體의 年齡分布 (단위 : %)

기업 평균년령	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	전체
~ 20세	4.4	33.3	17.8	0	3.9	0	3.2	4.8	4.6	10.0	0	1.9	0	2.2	6.2
21 ~ 25세	56.5	59.5	66.7	0	38.5	48.7	41.9	52.4	45.5	38.0	6.9	17.3	6.1	2.2	34.1
26 ~ 30세	2.3	4.8	8.9	15.2	13.5	25.6	3.2	23.8	34.1	32.0	20.7	15.4	18.4	19.6	17.1
31 ~ 35세	13.0	2.4	2.2	26.1	17.3	12.8	9.7	11.9	11.4	13.0	24.1	30.8	34.7	28.3	17.5
36 ~ 39세	15.0	0	4.4	21.7	11.5	7.7	9.7	4.8	4.4	6.0	13.8	13.5	24.5	17.4	11.3
40 ~ 44세	6.5	0	0	28.3	3.8	5.2	16.1	2.3	0	0	27.6	15.4	14.3	19.6	9.5
45세 이상	2.3	0	0	8.7	11.5	0	16.2	0	0	0	6.9	5.7	2.0	10.7	4.3
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

資料 : 1983, 設問調査.

같은 結果는 定着率이 낮아 勞動移動이 심함을 보여주고 있다. M社의 경우는 5年 이상이 75.5%, N社는 75%로 單純業種일 수록 勞動移動이 심한데 비해, 複雜한 業務이며 專門技術이 요구되는 業種일 수록 勞動移動率이 낮음을 보여주고 있다.

〈表-4〉 勤務年數別 現況 (단위 : %)

企業 勤務年數	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	전체
1년	43.5	40.5	8.9	0	15.4	20.5	38.7	2.4	15.9	24.0	0	7.7	4.1	10.9	16.3
2 ~ 4년	26.1	57.1	64.5	10.9	32.7	41.0	22.6	47.6	52.3	48.0	31.0	23.1	20.4	15.2	35.1
5 ~ 7년	15.2	2.4	24.4	23.9	30.8	33.4	19.6	33.3	18.2	22.0	17.3	28.9	40.8	34.8	25.1
8 ~ 10년	13.0	0	2.2	15.2	3.9	5.1	12.9	11.9	36.6	6.0	17.3	19.2	32.7	13.0	11.9
11년 이상	2.2	0	0	23.0	17.2	0	6.2	4.8	0	0	34.4	21.1	20	26.1	11.6
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

資料 : 1983, 設問調査.

나. 活動內容

(1) 構成人員

小集團構成員의 數는 小集團 運營에 直接的인 영향을 미치기 때문에 이의 適正規模 여하가 集團의 成敗를 좌우한다고 할 수 있다. 調査에서 나타난 結果는 〈表-5〉와 같다.

〈表-5〉 構成人員別 小集團의 分布

區 分	4~6(名)	7~9(名)	10~14(名)	15~17(名)	20名이상	합 계
우 리 나 라 (%)	7.4	25.0	39.8	12.6	15.2	100
日 本 (%)	35.0	29.2	25.0	9.2	1.7	100

※ 日本의 資料는 “職場內 小集團活動의 實態”(全日本能率連盟, 1979).

10~14명의 規模는 전체의 약 40%를 차지하여 가장 많은 것으로 나타났는데 業種別로는 衣類製造業인 I社가 77%로서 가장 높은데 I社의 小集團은 모두 7~14명으로 構成되어 있다. 한편 織造業인 H社는 20名 이상의 規模가 약 62%이고 15~19명이 21%로서 약 83%가 15名 이상으로 構成되어 있다. 그 외는 큰 差異가 없어서 14名 미만 集團이 72%를 차지하고 있음을 알 수 있다.

規模의 效果는 여러가지 다른 變數와 관련시켜 결정 되지만 일반적으로 5~6名에서 20名 정도의 人員으로 業務를 수행하는 것이 적실한 것으로 分析되고 있어 20名을 초과하면 小集團의 效果가 減少된다는 研究結果가 많다.

이와 같은 研究결과와 관련시켜 보면 우리 나라 企業의 小集團의 規模는 적정한 것으로 分析될 수 있으나, 다만 H社의 規模가 20名 이상으로 效果面에서나 凝集性的의 側面에서 問題가 되는 것으로 지적할 수 있다.

### (2) 實施部門

小集團을 實施하는 部門은 作業現場에서만 實施하는 比率이 약 56%로서 반 이상의 企業체가 아직도 現場中心으로 小集團活動을 하고 있다. 그리고 30%만이 全社적으로 實施하고 있어 앞으로 全社적인 運動으로 점차 확대해 나가야 하겠다. 특히 生産性向上을 위해서는 作業現場에서만의 努力으로 불가능한 것이며 間接部門의 積極적인 參與를 誘導함으로써 職場全體가 혼연일체가 된 運動으로 基盤을 굳혀 나가야 할 것이다. 이는 工場새마을運動과의 연계에서 볼때나 勞使協調의 氣風을 造成하는데 있어서도 절대로 필요한 것이다.

### (3) 重點主題

小集團에서 重點을 두고 있는 主題가 무엇이나는 設問에 대한 應答을 보면 品質管理가 49%로서 가장 많아 약 반정도의 小集團이 品質管理를 中心으로 하여 活動하고 있는 것으로 나타났다. 반면에 個人的 能力發揮問題는 겨우 6%로서 거의 重點主題에서 疎外되어 있는데, 이와 같은 狀況에서 成員의 모랄을 向上시킨다는 것은 不可能한 것으로 判斷할 수 있다(〈表-6〉참조). 따라서 個人的 能力發揮問題에 重點을 두면서 成員의 모랄을 向上시키고 이에 의해 品質向上이 이루어지도록 運營의 妙를 살려 나갈 필요가 있다.

### Ⅲ. 우리나라 企業의 小集團活動 活性化를 위한 要因分析

小集團의 機能에 영향을 미치는 要因에 대해서는 學者마다 약간의 見解差異를 보이고 있으나 集團凝集性, 리더의 能力과 리더쉽 그리고 커뮤니케이션 네트워크 등이 주요 영향요인이라는 데는 共通點을 가지고 있다. 여기서는 小集團活動에 영향을 미치는 要因을 集團의 凝集性, 成員의 모랄, 成員間의 意思疏通, 리더의 能力, 集團目標 등 5個 要因으로 하여 分析하기로 하겠다.

#### 1. 集團의 凝集性

集團에서 成員들이 凝集性 構成項目에 대해 어떻게 意識하고 있는지를 成員의 知覺된 反應에서 살펴 보기로 하겠다. 먼저 凝集性 測定을 위한 13個의 細部項目을 하나의 통합된 複合指標로 묶어보면 <表-12>와 같이 최저 26點부터 최고 64點까지의 區間에 다양하게 分布되어 있음을 알 수 있다.

<表-12> 集團의 凝集성에 대한 成員의 反應

點 數	26~28	29~31	32~34	35~37	38~40	41~43	44~46	47~49	50~52	53~55	56~58	59~61	62~64
應答者數(名)	3	3	3	13	32	71	85	123	113	93	38	27	8

이와 같은 成員의 反應을 現實적으로 해석하기 위하여 <表-13>과 같이 26點부터 64點까지의 區間을 임의적으로 3등분하여 26點부터 39點까지, 40點부터 51點까지, 52點부터 64點까지로 구분하면 첫째 구간에는 전체 應答자의 6.5%인 40名이, 둘째 구간에는 60.3%인 369名이, 셋째 구간에는 33.2%인 203名이 해당된다. 즉 應答자의 6.5%가 凝集성에 대해 否定的인 反應을 하고 있으며, 60.3%가 중간정도의 反應을, 33.2%가 높게 反應하고 있다. 이와 같은 결과를 主觀적인 判斷基準에 따라 설명하면 成員들의 凝集성에 대한 反應은 중간 이상임을 알 수 있다.

그런데 모랄測定 結果와 비교해 보면 높게 評價하는 反應이 모랄의 경우보다 10%정도 낮게 評價되고 있으며, 중간정도의 評價는 모랄보다 약 8%정도 높으나 전반적으로 볼 때 모랄에서의 反應結果 보다 낮게 反應하고 있다.

이와 같은 傾向을 個別項目別로 살펴보면 全体項目의 平均尺度는 3.77이며, 個別項目의 尺度는 <表-14>와 같다.



<表-13> 集團의 凝集性에 대한 成員의 知覺程度

複 合指標區 間	人 員 數 (名)	百 分 比 (%)	判 斷 基 準
26 ~ 39	40	6.5	낮게 평가하는 편임
40 ~ 51	369	60.3	중간 정도로 평가하는 편임
52 ~ 64	203	33.2	높게 평가하는 편임
合 計	612	100.0	

<表-14> 集團凝集性的 個別項目에 대한 成員의 反應

項目番號	項 目 內 容	尺度平均	2.5	3.0	3.5	4.0	4.5	5.0
22	팀워크의 상황	3.78						
25	소집단활동의 수준	3.69						
33	출근에 대한 의식 (출근률 향상)	4.05						
34	정착에 대한 의식 (정착률 향상)	3.53						
42	명량한 직장 분위기	3.80						
43	규칙 준수	3.80						
46	인간관계 개선	3.66						
93	집단규범에의 동조	3.89						
94	멤버와의 친분도	3.59						
95	"우리 집단" 의식	3.95						
96	규모의 적정성	3.70						
99	멤버들과 언제나 같이 활동	3.93						
116	집단소속에 대한 보람	3.69						
	全項目平均	3.77						

全体項目的 平均尺度 3.77을 중심으로 하여 볼 때, 상대적으로 가장 부정적인 反應은 集團에 대한 定着意識인데, 成員들이 自己集團에 정착하려는 意識이 희박하여 勞動移動이 심함을 간접적으로 시사하고 있다.

다음 相對的으로 否定的인 反應은 集團멤버들과의 親分關係인데 (尺度 3.59), 이와 같은 結果는 成員들 間에 친한사이로 생각하지 않고 있는 것으로 集團의 凝集性에 問題點을 던져 주고 있다. 이 때문에 集團所屬에 대한 보람도 낮으며 (尺度性 3.69), 人間關係도 원할하지 않은 것으로 나타나고 있다. 또한 小集團의 機能에 중대한 영향을 미치는 集團規模의 適正問題에 대해 適切하지 못하다는 評價를 하고 있다 (尺度值 3.70).

한편 全體項目의 平均尺度와 비교하여 相對的으로 높게 評價하고 있는 것은 集團構成員들이 출근에 대한 의식이 높아졌다는 좋은 反應이다.

## 2. 成員의 모랄

集團에서 成員들이 모랄을 規定하는 要素에 대해 어떻게 反應하고 있는가를 成員의 知覺된 反應에서 살펴 보기로 한다. 모랄을 測定하기 위한 12個의 個別項目을 하나의 統合된 複合指標로 묶으면 <表-15>에서 보는 바와 같이 응답자가 최저 21點부터 최대 56點까지의 區間에 다양하게 分布되어 있음을 알 수 있다.

<表-15> 成員의 「모랄」에 대한 成員의 反應程度

點 數	21~25	26~29	30~32	33~35	36~38	39~41	42~44	45~47	48~50	51~53	54~56
應答者數(名)	2	5	14	35	50	106	129	128	89	41	13

이와 같은 反應을 좀 더 現實的으로 해석하기 위하여 21點부터 56點까지의 區間을 임의로 21點부터 32點, 33點부터 44點, 45點부터 56點까지로 3등분하면 <表-16>에서 보는 바와 같이 첫째 區間에는 全體應答者의 3.4%인 21名이, 둘째 區間에는 52.3%인 320名이, 셋째 區間에는 44.3%인 271名이 해당된다.

<表-16> 成員의 「모랄」에 대한 成員의 知覺程度

複合指標區間	人員數(名)	百分比(%)	判 斷 基 準
21 ~ 32	21	3.4	낮게 評價하는 편임
33 ~ 44	320	52.3	중간 정도로 評價하는 편임
45 ~ 56	271	44.3	높게 評價하는 편임
合 計	612	100.0	

이것을 主觀的인 判斷基準에 의하여 說明하면 集團에서의 成員의 모랄은 높은 것으로 볼 수 있다.

다음은 모랄構成項目別로 成員들이 어떻게 反應하고 있는가를 보기로 하겠다. 모두 12個의 項目으로 되어 있는 모랄에 대한 全體項目의 平均尺度는 3.65이며 個別項目의 尺度는 <表-17>에 나타난 바와 같다.

全體 平均尺度 3.65를 中心으로 하여 볼 때 相對的으로 가장 否定的인 反應은 昇進의 機會

〈表-17〉 成員의 「모랄」 價別項目에 대한 反應

項目番號	項 目 內 容	尺度平均	2.5	3.0	3.5	4.0	4.5	5.0
9	테마의 결정방법	4.22						
15	회합에서의 발언	4.03						
23	업무에 임하는 자세	3.86						
24	능력 발휘	4.04						
2	담당업무의 중요성	4.01						
1	성장의욕	3.73						
13	업무계획과정에서의 참여	4.02						
17	승진의 기회	2.79						
18	현 직위에서의 만족	3.05						
119	상사에 의한 인정감	3.51						
120	업무수행을 위한 재량권	3.40						
121	업무수행에 대한 충분한 보상	3.15						
	全項目平均	3.65						

가 주어지지 않고 있는 것이다(昇進의 機會에 대한 尺度値는 2.79이다).

다음 相對的으로 낮은 評價는 現 職位에 滿足하지 못하고 있는 것인데 이것은 昇進機會가 주어지지 않기 때문에 나온 成員들의 不滿의 表示로 볼 수 있다(現職位에 대한 滿足與否의 尺度는 3.05이다).

한편 全体項目의 平均尺度와 比較하여 相對的으로 높게 評價하고 있는 項目은 테마의 決定이 小集團에 의해 自主的으로 이루어지고 있는 것으로서 그 尺度는 4.22이며, 能力發揮(尺度値 4.04)와 會合에서의 發言(尺度値 4.03)은 주어지는 것으로 나타나고 있어서 小集團을 運營하는 過程에서 必要한 權限은 어느 정도 委讓되고 있는 것으로 볼 수 있다.

### 3. 成員間의 意思疏通

小集團의 機能에 영향을 미치는 커뮤니케이션 要因에 대한 成員의 反應을 보면, 최저 2點에서 부터 25點까지의 區間에 分布되어 있음을 알 수 있다(〈表-18〉 참조).

〈表-18〉 成員間의 意思疏通에 대한 成員의 反應

點 數	2~9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
應答者數(名)	3	5	6	9	14	34	52	57	76	94	74	83	45	32	15	10	3

이와 같은 커뮤니케이션에 대한 成員의 反應을 좀 더 現實적으로 解釋하기 위하여 2點부터 25點까지의 區間을 임의적으로 3등분하여 2點부터 9點, 10點부터 17點, 그리고 18點부터 25點까지로 區分하면 <表-19>에서 보는 바와 같이 첫째 구간에는 응답자의 0.5%인 3名만이 해당되고, 둘째 區間에는 41.3%인 253名, 셋째 區間에는 58.2%인 356명이 해당된다.

<表-19> 成員間의 意思疏通에 대한 成員의 知覺程度

複合指標區間	人員數(名)	百分比(%)	判斷基準
2~9	3	0.5	낮게 評價하는 편임
10~17	253	41.3	중간 정도로 評價하는 편임
18~25	356	58.2	높게 評價하는 편임
合計	612	100.0	

이와 같은 傾向은 集團構成員이 意思疏通 構成項目인 業務遂行을 위한 情報와 意思疏通을 위한 集團의 規模 등이 적절한 것으로 評價하고 있다.

다음은 構成項目別로 成員의 反應을 보기로 한다(<表-20> 참조). 細部構成項目은 모두 5個項目인데 全体項目에 대한 平均尺度는 3.62로서 이를 중심으로 하여 相對적으로 가장 낮게 評價되고 있는 項目은 上·下間에 意思疏通이 원활하게 이루어지지 못하여 情報交換이나 現場의 애로사항이 전달되지 못하는 것으로 나타나고 있다(尺度值 3.50).

<表 20> 成員間의 意思疏通의 個別項目에 대한 成員의 反應

項目番號	項目內容	尺度平均	2.5	3.0	3.5	4.0	4.5	5.0
44	멤버간의 의사소통 원활화	3.57						
45	상하간의 의사소통 원활화	3.50						
96	규모의 적정성	3.70						
110	의사소통 거리의 적합성	3.69						
122	업무수행에 위한 충분한 정보의 부여	3.64						
	全項目平均	3.62						

다음으로 否定的인 反應은 멤버相互間에 意思疏通도 원활하지 못한 것으로 評價되어 커뮤니케이션管理에 문제가 있음을 보여주고 있다(尺度值 3.57). 한편 全体項目의 平均尺度와 比較하여 相對적으로 높게 評價하고 있는 項目은 意思疏通을 하는데 規模는 適正하여 장애요인이 아닌 것으로 評價하고 있으며(尺度值 3.70), 意思疏通의 거리도 적합한 것으로 評價하고 있

다(尺度值 3.69). 따라서 上·下間의 意思疏通이 원활하게 이루어지지 못하고 있는 것은 上層部에서 意思疏通을 위한 通路를 開放하고 있지 않은 것으로 볼 수 있다.

한편 커뮤니케이션 네트워크에 대한 成員의 反應을 알아보기 위하여 두 가지 側面, 즉 現在集團에서의 커뮤니케이션 네트워크와 集團構成員이 理想的인 커뮤니케이션 네트워크로 생각하고 있는 것이 어떠한 型인지에 대한 反應의 結果는 <表-21>와 같다. 現在의 네트워크는 輪型이 37.4%, 다음이 卍어클型 29.2%이고 完全連結型(all channeled network)도 25.6%이다.

<表-21> 現在의 「커뮤니케이션 네트워크」와 理想的인 「네트워크」에 대한 反應

「커뮤니케이션 네트워크」型	現在의 커뮤니케이션 네트워크		理想的인 커뮤니케이션 네트워크	
	比率 (%)	人員 (名)	比率 (%)	人員 (名)
Wheel	37.4	228	27.7	170
Circle	29.2	179	29.1	178
完全連結	25.6	157	38.0	232
Chain	7.8	48	5.2	32
合計	100.0	612	100.0	612

資料: 1983, 設問調査.

반면 체인型은 상당히 낮은 7.8%이다. 그런데 아직도 輪型(37.4%)과 체인型(7.8%)에 의한 커뮤니케이션이 이루어지고 있다는 것은 上·下間의 意思疏通이 원활하지 못하다는 앞에서 지적한 問題點을 뒷받침해 주고 있다.

한편 가장 理想的인 커뮤니케이션 네트워크에 대한 構成員의 反應을 보면 完全連結型에 가장 높은 38.0%가, 다음이 卍어클型으로서 29.1%이다. 그리고 輪型을 擇하는 構成員의 比率는 27.7%, 체인型은 5.2%만이 擇하고 있어서 이 두 型의 네트워크는 意思疏通의 원활화를 위해 바람직하지 못한 것으로 받아들여지고 있다. 앞으로의 小集團의 活性化를 위해서는 커뮤니케이션 네트워크를 日常的 業務에서는 輪型으로, 複雜한 業務에서는 卍어클型으로 전환할 수 있으며 또한 모두가 리더가 되는 完全連結型으로 점차 轉換시켜 나가는 作業이 계속되어야 하겠다.

#### 4. 集團目標

集團目標 構成項目에 대한 成員의 反應을 알아 보면 <表-22>에서 보는 바와 같이 8點에서 부터 35點에 이르기까지의 區間에 다양하게 分布되어 있음을 알 수 있다.

이것을 좀 더 現實的으로 해석하기 위하여 8點에서부터 35點까지의 區間을 임의적으로 8

〈表-22〉 集團目標에 대한 成員의 反應

點 數	8~10	11~15	16~17	18~19	20~21	22~23	24~25	26~27	28~29	30~31	32~33	34~35
應答者數(名)	3	2	10	14	49	70	101	125	111	79	31	17

點부터 17點, 18點부터 26點, 27點부터 35點까지로 〈表-23〉와 같이 3등분 하였다. 이에 따라 첫째 區間에는 全体應答者의 2.5%인 15名이, 둘째 區間에는 48.3%인 296名이, 세째 區間에는 49.2% 301名이 해당되고 있다. 즉 應答者의 2.5%인 15名만이 集團目標 構成項目에 대해서 否定的인 評價를 하고 있으며, 48.3%인 296名이 中間程度의 評價를, 나머지 49.2%인 301名은 높게 評價하고 있다.

〈表-23〉 集團目標에 대한 成員의 知覺程度

複合指標區間	人員數(名)	百分比(%)	判斷基準
8~17	15	2.5	낮게 평가하는 편임
18~26	296	48.3	중간 정도로 평가하는 편임
27~35	301	49.2	높게 평가하는 편임
合 計	612	100.0	

集團目標 測定을 위한 構成項目을 細部項目別로 細分해 보면 〈表-24〉와 같다.

全体項目의 平均尺度 3.76을 中心으로 하여 볼 때 가장 否定的인 評價는 成員들이 集團目標을 수립하는 過程에 部分的으로 參與는 하지만 集團目標를 나의 目標로 생각해서 수립하지 않

〈表-24〉 集團目標의 個別項目에 대한 成員의 反應

項目番號	項 目 內 容	尺度平均	2.5 3.0 3.5 4.0 4.5 5.0
97	집단목표 수립시 나의 목표로 생각	3.49	
98	업무수행시 집단목표와 나의 목표의 동일시	3.81	
101	목표달성예의 적극성	3.69	
102	목표수행방법의 명확성	5.52	
113	집단업무 계획과정예의 참여	4.02	
114	역할분화의 명확성	3.88	
115	업무의 사회예의 공헌성	3.92	
	全項目平均	3.76	

고 있기 때문에 (尺度值 3.49) 目標遂行過程에서 積極性이 결여되고 있다. 따라서 集團目標 自体도 명확치 않은 것으로 評價하고 있으며 目標達成에도 소극적인 것으로 나타나고 있다. (이에 대한 尺度는 각각 3.52, 3.69).

그런데 全体項目의 平均尺度와 比較하여 成員들이 높게 評價하고 있는 것은 集團의 目標樹立 過程에 參與함으로써 參與經營의 틀이 造成되고 있다는 좋은 反應을 보이고 있다 (尺度值 4.02).

또한 擔當業務도 社會에 貢獻하는 價値있는 業務라고 생각하고 있어서 會社가 業務分擔, 權限委讓 등 集團의 業務管理에 세심한 注意를 기울이고 있음을 엿볼 수 있다.

그런데 이러한 분위기가 조성되어 있음에도 目標樹立 過程에서의 集團目標의 一体感이 낮다는 否定的인 反應은 여러 각도에서 재검토 되어야 할 것으로 생각된다.

### 5. 리더의 能力

리더의 能力이 小集團活動에 어떠한 영향을 미치는가를 알아보기 위해 리더의 能力 構成 項目에 대한 成員의 知覺된 反應을 살펴 보기로 한다. 리더의 能力이 集團에 영향을 미치는 가를 測定하기 위한 2個의 項目을 하나의 統合된 指標로 묶어 보면 <表-25>에서 보는 바와 같이 최저 2點에서부터 10點까지의 區間에 多樣하게 分布되어 있음을 알 수 있다.

<表-25> 「리더」의 能力에 대한 成員의 反應

점 수	2	3	4	5	6	7	8	9	10
응답자수 (名)	1	5	13	18	114	162	206	73	20

이러한 리더의 能力에 대한 成員의 反應을 좀 더 現實的으로 해석하기 위하여 2點부터 10點까지의 區間을 임의적으로 <表-26>과 같이 2點부터 4點까지, 5點부터 7點까지, 8點부터 10點까지 3등급으로 나누어 보면 複合指標의 첫째 區間에는 전체 응답자의 3.1%인 19名이 해당되고, 둘째 區間에는 48.0%인 294名이, 셋째 區間에는 48.9%인 299名이 해당된

<表-26> 「리더」의 能力에 대한 成員의 反應

複合指標區間	人員數 (名)	百分比 (%)	判斷基準
2 ~ 4	19	3.1	낮게 평가하는 편임
5 ~ 7	294	48.0	중간 정도로 평가하는 편임
8 ~ 10	299	48.9	높게 평가하는 편임
合計	612	100.0	

다. 이것을 主觀的인 判斷基準에 따라 설명하면 集團構成員들은 리더의 能力이 集團活動에 영향을 미치는 것으로 보고 있다.

다음은 成員의 知覺된 反應을 構成項目別로 살펴 보면 <表-27>에서 보는 바와 같이 小集團活動에 리더가 크게 영향을 미치는 것으로 評價하고 있는 것으로 보아(尺度值 3.96) 小集團活動에 리더의 役割이 크게 作用하는 것으로 볼 수 있다. 그런데 현 리더의 能力은 낮게 평가하고 있어서 앞으로의 小集團의 運營과 活性化에 問題點이 되고 있다(尺度值 3.43).

<表-27> 「리더」의 能力 個別項目에 대한 成員의 反應

項目番號	項 目 內 容	尺度平均	尺度					
			2.5	3.0	3.5	4.0	4.5	5.0
104	현 리더의 능력	3.43						
106	리더의 능력이 소집단 활동에의 영향 여부	3.96						
	全項目平均	3.62						

또한 現在 어떤 리더쉽型에 의해 集團이 管理되고 있는지, 成員들은 어떠한 리더쉽型을 理想的인 것으로 評價하고 있으며, 選出方法과 任期 그리고 리더로서 適合한 者에 대해서 어떻게 反應하고 있는지를 보기로 하겠다.

첫째, 現在 행해지고 있는 리더쉽 類型에 대한 成員의 反應은 <表-28> 과 같이 나타나고 있다. 가장 높은 比重을 차지하고 있는 類型은 小集團活動과 멤버를 동시에 強調하는 型이고, 가장 낮은 類型은 狀況에 따른 리더쉽이다. 그런데 完全 小集團멤버 중심의 리더쉽型은 36.5%로 나타나고 있어서 전반적으로 볼 때 業務中心 보다는 小集團 構成員을 中心으로 하는 리더쉽 類型을 택하고 있는 集團의 數가 많은 것으로 나타나고 있다.

<表-28> 현재의 「리더쉽」 類型

區 分	人 員 (名)	百 分 比 (%)
「리더쉽」 類型		
완전 소집단 「멤버」 중심	80	13.3
거의 소집단 「멤버」 중심	214	34.9
소집단과 「멤버」 모두 강조	224	36.5
업무 중심	78	12.7
상황에 따른 「리더쉽」	16	2.6
	612	100.0

資料: 1983, 設問調査.



둘째, 다섯 개의 類型 중에서 어느 型이 小集團 活性化에 適合한 것으로 생각하고 있는지에 대한 成員의 反應은 거의 小集團 成員을 중심으로 하는 리더쉽 類型을 택한 成員의 比率이 가장 높은 37.5%인 229名이고, 다음으로 小集團과 成員을 동시에 강조하는 리더쉽 類型으로 26.4%인 162名 順이다. 그리고 狀況에 따른 적절한 리더쉽 類型에 대한 反應도 20.4%로 나타나고 있다(〈表-29〉 참조). 이와 같은 結果에서 보면 小集團 活動의 活性化를 위한 理想的인 리더쉽 類型은 小集團 中心이거나 小集團과 成員을 동시에 강조하는 리더쉽 類型이라고 할 수 있다.

이 結果에 대한 職位別 反應의 差異를 〈表-29〉에서 보면 모든 職位가 높게 評價하고 있는 것은 거의 小集團을 중심으로 하는 리더쉽 類型이다. 그 중에서도 成員이 가장 높은 45.2%이고, 리더와 감독자는 成員 보다 훨씬 낮은 각각 33%와 34.4%로서 거의 비슷하게 評價되고 있다. 그리고 리더는 小集團과 成員을 동시에 강조하는 리더쉽 類型에 30.1%의 反應을 보이고 있을 뿐만 아니라 狀況에 따른 적절한 리더쉽 類型도 21.4%로 評價하고 있다. 감독자는 狀況에 따른 적절한 리더쉽 類型을 다음으로 높게 評價하고 있으며(30.1%), 小集團과 成員 중심의 리더쉽 類型은 22.6%를 차지하고 있다.

〈表-29〉 小集團 活性化에 적합한 「리더쉽」 유형

區 分 「리더쉽」 類型	全 體		職 位 別 (%)		
	人 員 (名)	百分比 (%)	MEMBER	리 이 더	감 독 자
완전 소집단 成員 중심	61	10.0	10.7	11.3	5.4
거의 소집단 成員 중심	229	37.5	45.2	33.0	34.4
소집단과 成員 중심	162	26.4	20.9	30.1	22.6
업무 중심	35	5.7	7.9	4.2	7.5
상황에 따른 「리더쉽」	125	20.4	15.3	21.4	30.1

세째, 리더의 選出 方法에 대한 反應의 結果는 〈表-30〉과 같다. 成員이 직접 選出을 원하는 경우는 61.7%인 371名으로 응답자의 半數 以上이 集團의 리더는 成員이 직접 選出하는 것을 원하고 있다. 다음 높게 나타난 反應은 輪番制인데 그 比率은 14.4%에 지나지 않고 있다. 한편 이와 같은 전체적인 反應을 職位別로 보면, 成員이 직접 리더를 選出할 것을 원하는 反應이 높게 나타나고 있는데 그 比率은 成員이 68.8%, 리더 61.2%, 감독자 51.6%의 順으로 職位가 낮을 수록 成員이 직접 選出하는 것을 바람직한 것으로 評價하고 있다. 그 다음 높게 나타난 것은 輪番制인데 職位가 높을 수록 약간 높게 評價하고 있는 경향이 있으나 그 比率은 상당히 낮아서 成員이 11.9%, 리더가 15.5%, 그리고 감독자가 16.1%로 나타나

고 있다. 또한 前리더가 직접 選出하는 것을 원하는 경우도 멤버가 가장 낮은 7.9인데 비해 리더는 13.3%, 감독자 14%로서 職位가 높을 수록 前 리더가 選出하는 것을 원하는 경향이 있다.

〈表-30〉 「리더」의 選出方法

選出方法	全 體		職 位 別 (%)		
	人 員 (名)	百分比 (%)	멤 버	리 이 더	감 독 자
윤 번 계	88	14.4	11.9	15.5	16.1
멤버가 직접 선출	371	61.7	68.8	61.2	51.6
前 리더가 선출	73	12.0	7.9	13.3	14.0
상사가 지명	78	6.2	6.2	5.8	7.5
기 타	35	5.7	5.7	4.2	10.8

資料: 1983, 設問調査.

네째, 리더로서의 適格者에 대한 成員의 反應은 풍부한 경험이나 課題에 대한 知識 등 業務에 대한 要素보다는 人間關係가 원만한 사람을 원하고 있는 것으로 나타나고 있다(〈表-31〉 참조). 다음이 資質을 갖춘 사람 25.6%이며, 풍부한 경험 그리고 課題에 대한 知識 등의 順으로 그 比率은 각각 21%, 14%로서 상당히 낮다.

〈表-31〉 「리더」로서 適格者

區 分	全 體		職 位 別 (%)		
	人 員 (名)	百分比 (%)	멤 버	리 이 더	감 독 자
豐富한 經驗	129	21.0	26.6	18.5	20.4
課題에 대한 知識	86	14.0	11.3	15.2	16.1
圓滿한 人間關係	219	37.1	37.8	35.2	38.8
資 質	157	25.6	20.3	30.4	20.4
누구든지 상관없다.	14	2.3	4.0	0.7	4.3
	612	100.0	100.0	100.0	100.0

資料: 1983, 設問調査.

이와 같은 全體의인 傾向에서 보면 리더는 우선 人間關係가 원만하면서 적절한 資質을 갖춘 사람을 원하고 있음을 알 수 있다.

한편 全體의인 反應에 대한 職位別 反應을 보면, 멤버는 人間關係가 원만한 사람을 제일 높게

評價하고 있으며 (37.8%), 資質 20.3%, 풍부한 경험 26.6%, 課題에 대한 知識 11.3%의 順으로 나타나고 있다. 리더는 원만한 人間關係를 높게 評價하고 있는데 (35.2%) 資質에도 비교적 높은 30.4%의 反應을 보이고 있다. 이러한 결과는 리더의 職位에서 業務를 遂行해 본 결과 人間關係가 원만한 사람도 바람직하지만 그에 못지않게 리더로서의 資質을 갖추어야 集團을 원만히 이끌어 나갈 수 있다는 직접적인 經驗에서 나온 反應으로 볼 수 있다. 감독자는 리더로서의 適格者를 원만한 人間關係에 가장 높은 反應을 보이고 있으나 (38.8%), 경험이 풍부하고 資質도 있어야 한다는 데에도 비교적 높은 20.8%의 反應을 보이고 있다.

다섯째, 리더의 適正 任期에 대한 成員의 反應은 <表-32>에 나타난 바와 같다. 즉 全體的인 反應은 7個月에서부터 1年 이내를 가장 적합한 것으로 評價하고 있다 (35.9%). 다음 높은 反應을 보인 것은 1年 以上에서부터 2年 以內的 25.5%이다.

<表-32> 「리더」의 任期는 어느 정도가 適合합니까?

區 分 任 期	全 體		職 位 別 (%)		
	人 員 (名)	百分比 (%)	멤 버	리 이 더	감 독 자
6개월 이내	84	13.7	15.8	13.3	10.8
7개월~1年 이내	220	35.9	34.5	39.1	29.0
1 ~ 2年	156	25.5	22.6	25.6	33.3
2 ~ 3年	18	2.9	4.0	2.9	2.2
능력이 있으면 계속	120	19.6	19.2	17.5	21.5
무 응 답	15	2.5	4.0	1.6	3.2

資料: 1983, 設問調査.

한편 이와 같은 傾向을 職位別로 보면 <表-32>에서와 같이 멤버는 7個月~1年 以內에 34.5%, 1~2年에 22.6%의 反應을 보여 全體的인 傾向과 큰 差異가 없으나, 리더는 7個月~1年 以內에 39.1%의 反應을 보여 全体比率보다 높고 1~2년에는 25.6%로서 全體的 傾向과 비슷한 比率이다. 그런데 監督者는 1~2年에 오히려 높게 評價하고 (33.3%), 7個月~1年 以內에는 29%의 反應을 보이면서 能力이 있으면 계속해도 좋다는 意見을 提示하고 있다.

결국 응답자의 半數 以上이 7個月에서부터 2年 以內的 任期가 적합한 것으로 評價하고 있는데 이에 대한 成員의 反應은 61.4% 나타나고 있다. 따라서 리더는 7個月 以上 2年 以內에서 交替하는 것이 바람직하다.

## IV. 우리나라 企業의 小集團活動 活性化方案

### 1. 높은 集團凝集性 造成

集團凝集성은 中間程度 以上으로 評價되고 있는데 이에 貢獻한 要素는 出勤에 대한 意識이 成員間에 높게 나타나고 있을 뿐만 아니라 集團에 대한 “우리” 意識과 成員간의 同僚意識 그리고 集團에의 同調로서 이것들이 기틀이 되어 높은 凝集集團을 形成하고 있다.

그러나 集團凝集성에 결정적인 役割을 하는 集團에의 定着意識이 희박하여 集團所屬에 대해 보람을 갖지 못하고 成員間的 人間關係가 원활하지 못한 것 등이 集團凝集성에 否定的인 영향을 미치고 있다.

이것은 리더나 監督者가 計量的인 成果에만 관심을 두고 小集團의 本質을 제대로 認識하지 못하는 데서 나타난 결과이다. 따라서 리더나 監督者는 有形的 成果는 無形的 成果 위에서 이루어진다는 점을 깊이 認識하여 成員들로 하여금 集團에의 一体感이 造成되도록 管理方法을 改善해 나가는 努力이 꾸준히 이루어져야 하겠다.

### 2. 成員의 모랄昂揚

集團活動을 위한 主題가 集團構成員에 의해 自主的으로 決定됨으로써 成員들의 士氣昂揚에 決定的인 役割을 하고 있으며, 個人의 能力發揮나 會合에서의 發言機會 賦與도 이에 貢獻하고 있다.

그러나 昇進機會에 대해서는 거의 絶望的인 反應을 나타내고 있어 成員의 모랄에 가장 否定的인 영향을 미치고 있다. 定着意識에 대한 낮은 反應과 集團所屬感에 대한 否定的인 反應은 昇進機會가 주어지지 않기 때문에 나타난 結果이다.

따라서 成員의 모랄昂揚을 위해서 能力爲主이거나 年功爲主의 昇進制度를 改善하여 能力和 年功을 調和시키는 合理的인 昇進制度를 導入하고 계속적으로 主題의 決定을 小集團에서 自主的으로 決定토록 함으로써 成員의 모랄을 높여 나가야 할 것이다.

### 3. 成員間的 意思疏通 圓滑化

意思疏通에 대한 成員의 全体的인 反應은 높게 나타나고 있으나 職位別로 볼 때 意識上的 隔差가 있다. 즉 上位者인 監督者는 意思疏通이 원활한 것으로 評價하고 있으나 멤버는 반대의 反

應을 보이고 있다. 가장 否定的인 反應은 上·下間에 意思疏通이 이루어지지 못하고 있다는 것인데 이것은 現場에서의 애로사항이나 提案·建議 등 下意上達이 원활하지 못함을 뜻하는 것이다.

그러나 意思疏通을 위한 規模나 거리는 適正한 것으로 나타나고 있어서 集團의 活性化에 肯定的인 면을 보여주고 있다.

한편 현재의 커뮤니케이션 네트워크는 휘일型和 씨어클型이 中心이 되고 있는데 成員들은 理想的인 커뮤니케이션 네트워크로 完全連結型을 들고 있다. 따라서 上·下間의 意思疏通의 問題나 멤버간의 意思疏通에서의 問題點도 完全連結型을 採擇함으로써 해결해 나갈 수 있을 것이다.

#### 4. 集團目標에의 一體感 造成

대체로 集團目標에 대해서 積極적인 경향을 보이고 있으나 職位別 意識差가 나타나고 있다. 즉 멤버가 集團目標에 대해 소극적인 반면 리더와 監督者는 積極적인 傾向을 보이고 있다. 특히 集團目標을 樹立하는 過程에서 '우리 目標'로 생각치 않고 있기 때문에 目標達成에 소극적인 경향을 보이고 있다.

그러나 目標樹立過程에 成員이 직접 參與하고 있다는 점에서 보면 參與經營의 틀이 造成되어 앞으로의 集團目標遂行에 積極적인 側面을 보여주고 있다. 따라서 目標樹立過程에 參與토록 하는 經營風土를 造成하고 上·下間의 意思疏通을 開放함으로써 集團目標에 一體感을 갖도록 하여야 할 것이다.

#### 5. 리더에 대한 教育과 적절한 交替

勤務年數가 제일 높은 集團과 제일 낮은 集團에서 리더의 能力을 높게 評價하고 있는 것으로 보아 集團의 活性化에 리더가 크게 영향을 미친다는 사실을 알 수 있다. 그런데 現 리더의 能力에 대해서는 否定的인 反應을 나타내고 있다.

따라서 리더에 대한 再教育方案을 모색하고 경우에 따라서는 멤버들이 직접 리더를 選出토록 하여 交替하는 方案도 검토해 보아야 한다. 특히 리더는 業務에 대한 技術이나 經驗보다는 人間關係가 원만한 사람을 選定하여야 하고, 이와 아울러 輪番制의 長點도 살려 나가도록 運營의 妙를 기해야 할 것이다.

리더의 任期는 1年 以內가 적정한 것으로 지적하고 있어 리더의 任期를 여기에 부합되게 조정하며, 리더쉽類型은 小集團멤버 中心이거나 또는 小集團과 멤버를 동시에 강조하는 類型이 바람직하다.

## 6. 集團意識의 企業에의 投射

우리 國民의 意識構造에는 共同体意識이 깊숙히 자리하고 있다. 이것은 우리의 言語, 衣食住 면에도 잘 나타나고 있는 것으로서 '나'를 앞세우기 보다는 '나'가 속해 있는 '우리' 集團을 앞세우게 된다.

이와 같은 우리 國民의 集團意識은 社會의 모든 集團을 각기 하나의 집(家)으로 보게 하고 있다. 이 集團意識을 企業에 投射한다면 小集團活動의 活性化의 길은 그렇게 멀지 않다. '한 집 안 食口처럼 지냄시다.' '한 집같이 다정하게' '家族的인 雰圍氣' 라는 表現과 같이 職場集團을 집(家)으로 意識하여 그 集團構成員의 行動樣式이 집에 있어서의 人間關係와 같이 이루어진다면 集團成果에 커다란 영향을 미칠 수 있는 것이다. 그러나 集團構成員의 集團意識은 經營의 如何에 따라 永遠히 留保狀態일 수도 있고 또 주저상태일 수도 있다.

따라서 經營者는 成員을 한 家族으로 대우함으로써 經營者와 成員이 一体가 된 集團의 意思決定과 이에 따른 企業運營을 시도하고, 上·下間에 隔意없는 意思疏通으로 經營者와 成員 모두가 한 家族의 一員이라는 意識을 가질 수 있도록 職場에 家族的인 雰圍氣를 심어 나아가야 할 것이다.

## V. 結 論

우리 나라 企業의 小集團 導入은 1962年으로 거슬러 올라갈 수 있으나 그 活動이 未盡한 狀態로 별다른 成果를 거두지 못하였으며 形式的인 活動에 머물러 있었다. 그런데 여기에 活力素를 불어넣기 시작한 것은 새마을運動이 工場으로 擴散된 工場새마을 品質管理分任組活動이다. 大韓商工會議所에 推進本部를 두어 各種 弘報·教育 등을 꾸준히 展開한 結果, 이 活動이 뿌리를 내리는 段階에 접어들고 있다.

小集團活動 實態와 小集團活動 活性化를 위한 要因分析에서 나타난 結果 그리고 小集團活動 活性化方案을 토대로 다음과 같은 몇 가지 점을 提言한다.

첫째, 經營者 管理者의 小集團活動에 대한 積極적인 姿勢와 支援이 要望된다. 모든 活動이 그렇지만 특히 小集團活動은 集團內的 모든 成員이 渾然一体가 되어 서로 協調하는 雰圍氣가 造成되지 않으면 形式에 흐르기 쉽다. 다른 會社에서 하니까 우리도 해 보자는 식의 活動, 또는 現場에서만 잘 하면 될 것이라는 잘못된 判斷이 是正되지 않은 한 우리 나라 企業의 小集團活動의 앞날에는 어두운 그림자가 드리워지게 될 것이다.

따라서 經營者, 管理者가 솔선하여 實踐하고 問題點을 把握하여 是正해 나가는 積極적인 姿勢가 바로 小集團構成員의 意慾을 鼓吹시키는 捷徑임을 명심해야 할 것이다.

둘째, 關係 政策當局의 지속적인 指導가 要望된다.

아직도 完全히 定着되지 못한 小集團活動의 成敗는 바로 關係當局의 持續的인 指導와 教育에 달려있는 것이다. 따라서 우리 나라 企業의 成功事例와 外國의 實例를 계속 研究하여 多樣的 教育프로그램을 開發하고 普及시켜 나감으로써 企業체가 스스로 이의 必要性을 認識하도록 誘導해 나가야 할 것이다. 그런데 이를 위해서는 充分한 豫算과 專門要員의 確保가 뒷받침되지 않으면 안 된다. 工場새마을運動의 계속적인 擴散을 위해서도 當局의 持續的이고 創意的인 指導가 그 어느때 보다도 필요하다.

세째, 우리 나라 傳統社會·文化의 特性을 集團內에 침투시켜 나가야 한다. 日本의 경우 美國의 SQC를 導入하여 이것을 日本의 社會文化的 特性 위에서 日本의 小集團을 誕生시켰다. 오늘 날 日本의 高生産성과 優秀한 品質은 바로 이 日本의 小集團活動이 原動力이 되고 있다.

우리 國民의 意識構造에는 共同体를 重視하는 共同体指向意識이 깊숙히 자리하고 있다. '나'를 앞세우기 보다는 '나'가 속해 있는 集團을 앞세우며, 行動의 基準도 個人自身에 두기 보다는 오히려 自己가 속해있는 共同体에 두는 경향이 濃厚하다. 또한 우리 國民은 役割과 役割遂行者가 하나가 되는 '신들린 것' 같은 경지까지 이르는 役割遂行을 바람직 한 것으로 여겨 왔으며, 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을 甘受해야 한다는, 즉 '大我'를 위해서는 '小我'를 犠牲시켜야 한다는 儒教的인 集團主義 倫理觀이 우리 國民의 意識에 綿綿히 흐르고 있다. 이와 같은 우리의 傳統社會·文化의 特性인 共同体意識, 役割獻身, 大我를 위해서는 '小我'를 犠牲시켜야 한다는 儒教的인 集團主義 倫理觀이 바로 韓國의 小集團이 定着하고 자랄 수 있는 토양이며 寶庫인 것이다.

1970년부터 시작한 새마을運動의 成功事例가 이를 뒷받침해 주고 있다. 經營者와 從業員이 一體가 된 共同体意識에서 신들린 것 같은 役割遂行이 集團의 成果를 높이게 될 것이며 工場새마을 品質管理分任組活動도 韓國의 小集團活動으로 차차 뿌리를 내리게 될 것이다.

Summary

**A Study of the Substance and Activation of  
Small Groups in Korean Enterprises**

*Kim Bum-kook*

The Activities of small groups in Korean enterprises are not as yet reconciled with the enterprises themselves in Korea and under certain circumstances have even ill effects upon them. Therefore, Korean enterprises can be said to have many problems to solve; what is the reason the activities of small groups in Korean enterprises have not yet been adapted, what must we do solve the problem. To answer these questions, the objectives of this study are to identify a plan which makes a contribution to settling and activating the Korean small groups. And in achieving these objectives, this study utilized the inductive approach by research on the actual conditions.

The techniques of quality control which have been applied as a means of the rationalization of industry were introduced into Korea in 1961. These lag behind Japan by about ten years as the birthplace of QC. According to examination by the Korea Productivity Center, in Korean enterprises the ratio of the introduction to the activity of small groups is 92.4%. If one looks at it in scale, large enterprises are 94.6% and small and medium enterprises are 89.2%.

- 1) Small groups of members which have the scale from 10 to 14 are 40% and the scale more than 15 are 27.8%. In the Japanese case, the small groups of the scale from 4 to 6 are 35% and the scale more than 15 are 11%. Comparatively speaking, it should be reconsidered from the view point of its scale.
- 2) In departments which operate in small groups, the work place is 56% and the activity of the whole company is 30%.
- 3) The determination of a theme operates comparatively voluntarily.
- 4) The main subject is the improvement of quality and the problems about displaying individual ability are not taken into consideration.
- 5) The meeting time is generally within working hours, and is 23% outside.



The results of factor analysis for the activation of small groups in Korean enterprises are the following:

- 1) Group cohesiveness: Group cohesiveness sets a good value above the middle degree. However, as a negative reaction, the consciousness of settlement sets a lower value.
- 2) Morale of members: Morale of members is high as a whole. This phenomenon is the outcome of members directly participating in the process of decision making. The only negative factor is not to have a chance of advancement.
- 3) Communication among members: It is important that information for operation should be communicated in full and that a scale should be proper for communication. An ideal communication network states all channeled networks.
- 4) Group objectives: On the whole, a positive tendency for group objectives is shown. However, the reaction of members who have to hold a positiveness is found to be lower.
- 5) Analysis about leaders: The necessity of a leader's ability deserves special emphasis. However, it puts a poor value on the leader's ability. As a qualified leader, they emphasize a person in whom human relations are well-rounded, and who has an ideal leadership style that lays stress on small groups and members.

The plans for the activation by factor analysis may be as follows; to promote high group cohesiveness, to enhance morale of members, to smooth communication among members, to build up unification for group objectives, and to educate leaders thoroughly and rotate them properly. The plans for the activation of small groups in relation to conventional socio-cultural traits may be summarized as follows; to project cooperative spirit on enterprises, to maximize dedication and a spirit of service, and to build an ethical view about the sacrifice of relative ego for the higher self.