

勞動의 人間化와 Quality Circle

金 康 植

〈目 次〉

- I. 問題의 提起
- II. 概念의 考察
- III. 勞動의 人間化와 QC : 獨逸企業에서의 調査結果
- IV. 結 論

I. 問題의 提起

勞動의 人間化 문제는 유럽에서 이미 1830년대부터 부분적으로 논의 및 실천되어 왔는데¹⁾ 이 문제가 본격적으로 논의 되기 시작하여 노동의 인간화라는 말이 비교적 널리 사용된 것은 1970년대 초반부터이다. 노동의 인간화에 대한 논의는 스웨덴, 노르웨이, 독일 등의 유럽북부지역국가에서 시작되어 전세계로 확산되었고 그간 학계, 노동조합, 기업, 정부의 많은 연구 및 노력으로 노동의 인간화는 概念的인 면과 實踐的인 면에서 지속적인 발전이 이루어져 왔다.

노동의 인간화에 대한 논의는 概念的 영역에서 주로 노동의 인간화의 概念設定 및 定義樹立, 노동의 인간화의 目標設定과 目標實行戰略樹立 등이 중심과제가 되어 왔으며, 實踐的 영역에서는 기업이 주체가 되어 실시하는 기업경영 각 영역에 있어서의 勞動의 人間化 諸方案에 대한 논의가 중심과제가 되어 왔다.

노동의 인간화 방안 중에서 職務의 再構造화와 관련한 新作業組織의 설계가 중요한 비중을 차지하고 있다. 이러한 신작업조직의 형태의 하나로 QC를 들 수 있다. QC는 다양한 명칭과 다양한 컨셉트로 오늘날 전세계에 널리 분포하고 있으며 특히 유럽과 미국

* 韓國航空大學校 經營學科 助教授

1) E. Gaugler, Arbeitsstrukturierung zur Humanisierung der Arbeit im Betrieb, 1984, pp. 1-2

에서는 參與的 經營의 주요도구로 간주되고 있으며 기업내 노동의 인간화 실현을 위한 하나의 방안으로 다루어지고 있기도 하다. 여기서는 QC가 실제로 노동의 인간화와 어떠한 관계가 있는가, 즉 QC활동이 노동의 인간화에 어떠한 영향을 미치는가를 고찰하기로 한다.

II. 概念의 考察

1. 勞動의 人間化

노동의 인간화는 여러 문헌에서 다루어지고 있지만 사회과학의 다른 대부분 개념의 경우에서와 마찬가지로 이에 대한 통일된 또는 일치된 정의는 존재하지 않는다. 대부분의 문헌에서 노동의 인간화 개념은 명확하게 정의되어 있지 않고, 노동생활과 관련된 諸事實들을 열거함으로써 노동의 인간화 개념에 대한 설명을 대신하고 있는 경우가 많다. 또 労動의 非人間化에 대한 설명으로써 노동의 인간화를 설명하는 경우도 있다.²⁾

노동의 인간화에 대한 대표적인 연구 가운데에서의 노동의 인간화 개념을 살펴 보면 다음과 같다.

- 노동하는 사람의 自我實現에 대한 要求가 노동의 인간화의 핵심이다.³⁾
- 노동의 인간화는 기업을 人間의 특성에 적용시켜서, 개인으로서 尊嚴性을 지키고, 자신의 個人的 成長을 가능하게 하는 것이다.⁴⁾
- 노동의 인간화는 개인의 이해와 기업의 이해 사이의 갈등관계를 완전히 해소하는 것을 의미하는 것은 아니다. 노동의 인간화는 개인의 이해관계의 고려하에 회사의 업무관계를 설계하는 것이다.⁵⁾

2) F. Pirkl, Humanität in der Arbeitswelt, in : AGP-Mitteilungen, 23, 1975, p.1

3) E. Pieroth, Humanisierung der Arbeitswelt-Herausforderung für die Union, in : Sonde, 7, 1974, p.18

AFSB. Informationen für die Betriebsleitung, Nr.36 : Humanisierung der Arbeitswelt, 1974, p.1

4) Ch. Lattmann, Die Humanisierung der Arbeit und die Demokratisierung der Unternehmung, Ziele, Wege und Grenzen, Bern, Stuttgart, 1974, p.29

J.L. Schmid, Für eine humane Arbeitswelt, in : Politische Studien, 1974, p.4

5) F. Fürstenberg, Strategien für eine humane Arbeitsgestaltung, in : Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering, 25, 1976, p.5

- 인간을 완전한 존재로 보아야 한다. 노동의 인간화란 작업조건을 인간의 自律性에 따라 형성시키는 것이다. 이는 작업조건과 같은 물리적 분야만 국한하는 것이 아니다.⁶⁾
 - 危險이 제거되어 있을 뿐만 아니라 그 가운데에서 자신의 政體性이 확인될 수 있고 기쁘게 수행할 수 있는 일이 인간적인 일이다.⁷⁾
 - 노동의 인간화는 人間活動領域의 擴張에서 나타난다. 활동영역의 확장은 수평적 職務영역과 수직적 意思決定 및 統制의 두 차원에서 이루어질 수 있다.⁸⁾
 - 노동의 인간화는 現社會基盤의 根本的 變化를 의미한다. 현재의 모든 노동조건의 개선과 특히 두뇌노동(정신노동)과 손노동(육체노동)을 더 이상 분리하지 않는 것이 매우 중요한 과제이다.⁹⁾
 - 노동의 인간화란 작업인의 상황을 보다 인간적으로 만드는데 적합한 모든 方案이다.¹⁰⁾
 - 노동의 인간화 개념의 내용은 人間像에 따라 달라진다.
- 자신의 일에서 주로 금전적 욕구 및 안정욕구를 추구하는 사람에게 있어서는 노동의 인간화의 傳統的 領域, 예를 들어 노동안전, 건강보호, 작업장형성, 작업도구, 작업환경, 물질적 생활조건의 개선 등이 노동의 인간화의 내용이 되고, 비물질적 욕구도 가지고 자신의 일에 있어서 이에 상응한 기대를 갖는 사람에게는 보다 광범위한 노동의 인간화 내용이 필요로 된다. 예를 들어 일에 있어 보다 큰 자유영역과 책임영역, 인정, 사회적 접촉 등이 있다.¹¹⁾
- 노동의 인간화는 人間性 威脅要因의 不在나 減少를 뜻한다. 인간성 위협요인으로서는 기업목표와 개인목표의 차이, 큰 노동강도, 극도의 분업, 컨베이어벨트 시스

6) B. Schulte, Der Mensch in der Arbeitswelt-eine ganzheitliche Betrachtung, in :REFA-Nachrichten, 27, 1974, p.337

7) DGB /ÖGB /SGB, Menschengerechte Arbeitsgestaltung, 1, Informationsschrift, 2, Auflage., Köln, 1972, p.6

8) E. Ulich, P. Groskurth & A. Bruggemann, Neue Formen der Arbeitsgestaltung, Frankfurt, 1973, p.64

9) W. Volpert, Die Humanisierung der Arbeit und die Arbeitswissenschaft, Köln, 1974, p. 25

10) F. Froemer, Arbeitshumanisierung, Eine Darstellung der Bestrebungen, die Arbeitswelt Menschlicher zu gestalten, Opladen, 1975, p.9

11) AFSB, Informationen für die Betriebsleitung, Nr. 36 :Humanisierung der Arbeitswelt, 1974, pp.1-5

템, 의사결정에의 배제 등이 있다.¹²⁾

이상에서 보듯이 노동의 인간화의 개념은 연구자마다 다소 상이하게 이해되고 있어서 하나의 통일된 개념의 도출은 쉽지 않은 일이다. 그럼에도 불구하고 노동의 인간화의 핵심은 한편으로 노동과 관련된 危險이나 어려움의 解消(消極的 意味)와 다른 한편으로 일가운데에서 노동하는 사람이 成長·發展 및 自我實現을 할 수 있도록 함(積極的 意味)이라고 할 수 있다.

노동의 인간화의 主體는 기업, 노동조합, 정부 등이 될 수 있지만 기업수준에 있어서의 노동의 인간화 방안의 실시에 있어서는企業이 가장 중요한 주체가 된다고 할 수 있다.

企業內 勞動의 人間化 方案은 구체적으로 다음과 같이 들 수 있다.¹³⁾

- 作業條件 設計

- 작업장소 관련 : 작업장소 설계, 작업환경, 작업안전 및 보호
- 작업시간규정

- 作業의 構造化(職務再設計)

- 직무 순환
- 직무의 수평적·수직적 확대
- 반자동적 작업집단

- 經營管理 方案

- 교육·훈련·개발
- 인사 계획
- 성과참가 및 자본참가
- 리더쉽 관리

2. Quality Circle

QC는 일반적으로 같은 업무분야에서 같은 종류의 업무를 수행하는 5~8명의 종업원으로 이루어진 小集團이다. 종업원들은 자신의 의사에 의해서 白發的으로 QC활동에 참

12) F. Pirkl, Humanität in der Arbeitswelt, in : AGP-Mitteilungen, 23, 1975, pp.1-5

13) E. Gaugler, M. Kolb & B. Ling, Humanisierung der Arbeit und Produktivität, Ludwigshafen, 1977, pp.108-207

여하게 되며 QC리더의 도움을 받아 주로 자신들의 업무와 관련된 問題들을 스스로 찾고 그룹내 논의를 통하여 이러한 문제들을 조사·처리한다. 여기에서 구성원들은 작업 성과와 모티베이션에 영향을 미칠 수 있는 제문제를 조사하고 검토하여 改善方案이나 解決案을 찾아내어서 이를 스스로 실시가능할 때에는 해결안을 스스로 실행하고 그렇지 않을 경우에는 경영층에 提案한다.

QC의 목표는 일반적으로 생산성 향상과 종업원의 직무만족 및 창의성 제고라 할 수 있고 이를 위하여 QC에서는 구성원의 경험과 지식을 활용·개발하게 된다. QC활동의 초기단계에서는 일반적으로 QC활동의 목적이 생산성 향상에 큰 비중을 두고 있어서 품질관리, 품질개선, 원가절감 등의 문제가 QC활동의 주의제로 논의되지만 시간이 흐르게 되면 QC활동의 영역은 생산성문제 뿐만 아니라 종업원들이 관심을 갖는 기업의 모든 문제로 점차 확장되게 된다. 오늘날의 QC개념에는 구성원들의 사회적 목표 및 개인적 목표가 중시되며 또 특히 조직구조의 하위계층에 위치한 종업원들의 참여를 매우 중요시 한다.

III. 勞動의 人間化와 QC : 獨逸企業에서의 調査結果

여기에서는 QC와 노동의 인간화의 관계, 즉 QC가 노동의 인간화에 어떠한 영향을 미치는지, 또 얼마나 기여하는지를 다음의 세 영역에서 살펴보기로 한다.

- QC의 활동영역 확장효과 및 능력향상효과
- QC의 종업원 성장·개발효과
- QC의 작업조건 개선에 대한 효과

1. 活動領域 擴張效果

기업내 종업원의 활동영역은 다음의 3차원으로 구성된다.¹⁴⁾

- 직무의 범위 및 종류
- 의사결정권한 및 책임정도

14) E. Ulich, P. Groskurth & A. Bruggemann, Neue Formen der Arbeitsgestaltung, Frankfurt, 1973, p.65

- 사회적 접촉 가능성도

이러한 종업원활동영역의 확장은 QC에 있어서는,

- 그룹내 신직무의 범위 및 다양성의 확장에서
- 그룹성원의 의사결정권한 및 책임의 확장에서
- 그룹내 사회적 접촉의 확장 및 강화에서

1) 職務영역

QC활동에 있어서 성원의 직무영역 변화의 조사결과 QC활동이 진행됨에 따라서 QC 성원의 직무영역이 확장되는 것으로 나타났다.

QC성원의 직무영역은

- ① 문제점 및 그 원인만 제시하는 단계
- ② 해결방안도 제시하는 단계
- ③ 해결방안을 검토해서 개발하고 완성하는 단계
- ④ 해결안 선택에 있어서 공동결정하는 단계
- ⑤ 해결안의 실행여부에 대해 공동결정하는 단계
- ⑥ 해결안을 실행에 옮기는 단계
- ⑦ 결과 평가실시 단계

로 나눌 수 있는데 QC활동 시작에는 과반수의 기업에서 세번째 단계, 즉 문제점과 그 원인을 제시하고 해결방안도 제시하여 이를 검토·개발해서 완성하는 단계까지 이루어 진다. 그룹구성원들이 해결안을 실행에 옮기고(6단계), 또 결과평가를 실시(7단계)하는 경우는 단지 30%의 기업에서만 찾아 볼 수 있다. 즉 QC활동 초기에는 그룹에 의해

(단위 : %)

문제처리 범위	도입 기(1985이전)	현재(1990)
1. 문제점·불량요인만 제시	3	0
2. 해결방안도 제시	10	1
3. 해결안의 개발 및 육성	37	18
4. 해결안 선택에 있어서 공동결정	16	14
5. 해결안 실시여부에 대해 공동결정	4	9
6. 해결안 실시	15	27
7. 결과 평가실시	15	31
계	100	100

(n=86)

개발·완성된 해결안 및 제안의 그룹 독자적인 실천은 매우 드물었었다.

1990년 현재 QC의 문제처리 범위의 변화는 매우 현저해서 스스로 개발해서 결정한 해결안을 스스로 실행에 옮기고 그 결과를 평가하는 것은 전체의 58%의 기업에서 이루어진다. 그 자신이 개발·완성한 해결안을 직접적으로 실행하에 됨으로써 집단성원들은 자신의 전문능력이 인정된다는 의식을 가질 수 있게 된다.

2) 意思決定權限 및 責任 擴張效果

QC성원들의 의사결정권한 및 책임영역과 관련하여 다음 항목들이 검토되었다.

- QC성원의 선발
- 테마선택

(1) QC成員의 選拔

QC성원이 되는 데에는 일반적으로 다음의 3가지 방법이 있다.

- 자유의사에 의해
- 추천에 의해(QC리더나 상사, 회사에 의한 추천)
- 임명(QC리더나 상사, 회사에 의한 임명)

77.1%의 독일기업에서 QC에의 참여는 자유의사에 의해 이루어지고 있다. 비자율적으로 QC성원이 되는 경우는 전체의 5.7%의 기업에서 나타나고, 나머지 17.1%의 기업에서는 두 가지 방법이 함께 사용되고 있다.

(2) 테마선택

인간적인 노동의 전제조건의 하나로 자신의 일에 대한 영향력 행사를 들 수 있는데 QC활동에 있어서는 이를 테마의 自由選擇여부로 파악할 수 있다.

조사결과 47%의 기업에서는 그룹이 스스로 테마를 선택하고, 단지 9%의 기업에서만 테마가 지정되어서 내려 온다. 나머지 44%의 기업에서는 원칙적으로는 그룹내에서 테마를 자율적으로 선택하지만 경우에 따라서는 회사에서 제시되기도 한다.

일반적으로 限時的으로 활동하는 QC의 경우에는 그룹외부로부터 제안되거나 지정된 과제를 다루는 경우가 많고 존속기간이 한정되지 않은 QC의 경우에는 자율적인 테마선택의 경우가 많은 경우로 나타났다.

QC에서 다루는 테마는 일반적으로 다음과 같다.

- 종업원의 직무 및 작업장에 대한 만족 및 불만족과 관련된 테마
- 협력적 작업의 개선 및 커뮤니케이션 향상을 내용으로 하는 테마
- 제품품질 향상 및 생산성 향상과 관련한 테마
- 작업조직적인 문제와 관련된 테마(예 : 작업과정의 개선)

조사결과가 제시하듯이, QC에 있어서 그룹성원은 특히 테마선택에 있어서 큰 자유영역을 갖는다. QC활동 초기에는 ‘사회적’ 테마들을 선택하고 다루는 것이 선호되는데 QC활동이 진전되면서 점차 복잡한 테마들, 또 작업과정과 관련된 테마들이 다루어 진다. 이와는 반대로 한시적으로 활동하는 QC에서는 일반적으로 생산과정 및 품질과 관련된 문제들이 주로 다루어 진다.

3) 社會的 접촉의 擴張效果

QC활동은 그룹성원들에게 사회적 접촉의 기회를 제공해 준다. 그룹내 사회적 접촉의 범위와 강도는 그룹의 目標에 의해서 많은 영향을 받는다. QC에서는 문제해결활동 및 정보전달활동이 주된 활동이므로 이를 위해서는 커뮤니케이션의 개선과 協力的 作業의 개선이 매우 중요하다. 따라서 QC활동에 있어서 社會的 的能力은 지원되고 개발된다.

QC활동은 종업원의 사회적 영역에서 다음의 효과를 낳는다.

- 구성원들 서로에 대한 理解를 증진
- 구성원 사이에 經驗交換이 발생
- 작업장에서의 協力的 作業의 개선
- 커뮤니케이션의 개선

2. 自己成長 · 開發

노동의 인간화에 있어서 일가운데에서의 자기성장 · 개발은 매우 중요한 요소이다. 노동의 인간화와 관련하여 이제 QC활동의 종업원자기개발에 대한 효과를 살펴보기로 한다.

Hacker가 제시한 노동과정에서의 個人開發을 위한 주요조건들로서¹⁵⁾ QC와 자기개발과의 관계를 검토하면 다음과 같다.

15) W. Hacker, Arbeitspsychologie, Berlin : VEB Deutscher Verlag der Wissenschaften, 1986, pp.512-515

a) 充分한 活動

각 그룹성원은 QC활동에 적극적으로 참여할 수 있어야 하고 자기의 경험과 지식을 충분히 활용할 수 있어야 한다. 그렇지만 QC활동은 단속적으로 이루어지므로 QC성원의 활동은 시간적으로 제한되어 있다고 할 수 있다.

b) 習得知識 및 能力의 適用可能性

QC활동에서는 일상작업 중에 습득한 전문지식과 상식을 활용하여 해결방안들을 다룬다.

c) 教育을 통한 知識 및 能力의 擴張可能性

QC활동에서 집단성원들의 社會的 能力 뿐만 아니라 專門能力 및 方法的 能力도 확장된다.

전문능력의 확장은 다음 지식의 축적을 통하여 이루어진다.

- 자신의 직무
- 자신의 직무의 전·후방 직무
- 기업의 업무흐름에 대한 자신의 직무의 관계

문제에 분석적으로 접근하는 데 필요한 方法的 能力은 일반적으로 그룹활동 중 learning by doing에 의해서 획득 된다.

QC성원에 대한 주요教育內容은 다음과 같다.

(a) QC개념에 대한 내용	89.6%
(b) 전 문 교 육	
- 자료수집기법	65.6%
- 자료선별 및 통제기법	45.2%
- 자료분석기법	65.6%
- 창의성기법	84.1%
(c) 심리적·교육학적 교육	
- 각 기능의 역할	45.2%
- 대화 및 토론기법	39.6%
- 그룹다이나믹스훈련	24.8%

d) 方法 및 節次의 選擇 및 變化可能性

기존의 작업과정과 작업방법, 작업절차의 개선문제가 그룹내에서 종종 논의된다.

e) 成果의 社會的 認定

구성원이 사회적으로 가치 있는 존재라는 인정을 받게 되는 경우가 QC활동에서 종종 나타나게 된다. 이는 주로 경영층으로 부터 공식적으로 이루어지며 보상으로는 비물질적 보상과 경제적 보상이 있다.

非物質的 報償의 형태로는 일반적으로 다음과 같은 것들이 있다.

- 사내 발표
- 사내 출판
- 표창장 등의 증서수여
- 외부 QC세미나 등에 참가
- 승진 기회 제공
- 선물 제공
- 야유회, 회식 등

QC에서는 비물질적 보상이 매우 중시되는 데 이는 집단성원의 모티베이션은 경제적 요인에도 영향을 받지만 무엇보다도 ‘어떤 것을 움직일 수 있는’ 가능성에 자극받기 때문이다. 經濟的 報償은 64.7%의 기업에서 행해지고 있고, 그 형태로는 81.8%의 기업에서 集團賞與의 형태를, 18.2%의 기업에서 個別賞與의 형태를 택하고 있다. 대부분의 기업에서 보상규모는 사내제안제도 규정에 의거하여 결정되는 데, 다수의 기업에서는 제안이 회사에 대한 첫해 기여액의 20%정도가 지급된다.

f) 他人과의 만족스러운 社會的 協力의 機會

그룹내 구성원간의 협력은 자유의사에 의한 참여에 기초하여 가능하면 유능한 전문가를 포함하여 이루어져야 한다. 이러한 조건이 충족되는 경우에 QC는 집단성원들에게 만족스러운 사회적 협력의 기회를 제공해 줄 수 있다.

QC의 종업원 자기성장·개발에 대한 효과를 종합적으로 평가하면 QC는 종업원의 성장·개발을 위한 좋은 도구가 될 수 있다라고 할 수 있다. 그렇지만 이는 무엇보다도 QC의 概念的 條件의 實現, 즉 QC철학, 목표설정, 협력 및 종업원의 능력개발에 대한

투자 등 이러한 모든 조건들이 충족되면 QC는 종업원의 능력개발을 지원하게 되고 노동의 인간화의 주요요소인 자기성장·발전·자기실현에 기여할 수 있게 된다.

3. 作業條件의 改善

노동의 인간화에 있어서 꼭 필요한 부분의 하나는 작업조건의 개선, 즉 작업조건의 人間的 形成이다. 이제까지 QC활동의 그룹성원에 대한 內的 效果라 할 수 있는 활동영역, 자기개발 등을 고찰하였는데 그룹은 그 외에도 勞動科學的 認識을 기초로 한 테마도 다루어서 작업조건의 개선에도 기여하는 데 이를 그룹활동의 外的 效果라 할 수 있다. QC활동을 통하여 실천에 옮겨질 수 있는 방안은 예를 들어 다음과 같은 것들이 있다.¹⁶⁾

- 작업개선 의미에서(특히 勞動負荷 및 環境負荷의 제거를 통해서) 기존 작업시스템의 형성방안
- 회피가능한 負荷의 감소 및 成長機會의 창조의 의미에서 새로운 작업시스템의 형성과제(특히 인간적 설계, 직무구조화 방안, 능력개발 방안)

조사결과에서 나타나듯이 73%의 기업에서 QC활동에서 노동과학적 테마(예: 조명문제, 인간적 작업장소 설계)가 다루어졌다. 나머지 약 1/3의 기업(27%)에서는 이러한 테마를 다루지 않았는데 그 중 반수의 기업에서는 앞으로 이러한 노동과학적 테마를 다룰 계획을 갖고 있다. 따라서 단지 12%의 기업에서만 이러한 테마를 다루지 않는 것이 된다. 그런데 이들 기업의 QC는 대부분 限時的 壽命을 가진 것들이다. 전체 테마 중 노동과학적인 테마의 비율은 평균 23%에 달하고 있다.

조사결과는 다음과 같다.

- 工 作 환 경	38.0%
· 환 기, 실내분위기	37.0%
· 조 명 관 계	21.7%
· 소 음	21.7%
· 기 타	19.6%

16) K. K. Zink & M. Ackermann, Quality Circles und Qualität der Arbeit, in : Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie, 1988, p.77

- 작업장소	20.7%
(예 : 작업의자, 설계, 컴퓨터, 모니터 작업장, 용접시 자세)	
- 작업도구	15.7%
· 승강장치, 주차장치	26.3%
· 진공펌프장치	21.1%
· 기타	52.6%
- 작업안전	9.1%
- 조직	5.0%
(예 : 교대근무조 형성, 작업교대조직, 건물신축에서의 참여, 전체기계 배열)	
- 프로세스 및 작업흐름	3.3%
- 기타	8.2%

위에서 보듯이 전통적 직무형성에 속하는 労動科學的 테마(예 : 작업장소, 작업도구, 작업환경 관련테마)가 作業構造化 分野에 속하는 테마(예 : 작업내용, 조직관련테마)보다 훨씬 더 많이 다루어지고 있음을 알 수 있다.

IV. 結論

QC와 노동의 인간화의 관계에서 QC는 労動의 人間化에 寄與할 수 있다고 결론을 지을 수 있다. QC활동은 구성원들에게 기업내 자신의 活動領域의 擴張을 가능하게 해준다. 즉 수평적으로 직무범위 및 다양성의 증대, 수직적으로 의사결정권한 및 책임의 증대, 또한 사회적 접촉의 기회를 증대시켜 준다. 그리고 QC는 기본적으로 學習組織의 성격을 지니고 있어서 QC내에서 구성원들을 지속적인 학습 및 습득한 지식과 경험의 활용을 통하여 自己成長 · 發展 · 開發을 이룰 수 있게 된다. 또한 QC활동을 통하여 종업원들은 작업조건, 작업환경, 작업방법, 작업조직 등의 문제점을 개선할 기회도 가질 수 있게 된다.

이렇듯 QC컨셉트는 노동의 인간화를 달성하기 위한 하나의 방안으로 볼 수 있는 데 실제로 QC가 노동의 인간화에 어느 정도 기여할 수 있느냐 하는 것은 바로 QC의 컨셉트에 달려 있다고 할 수 있다.

QC가 노동의 인간화에 기여할 수 있기 위해서는 다음의 條件을 갖추어야 한다.¹⁷⁾

- QC활동에의 參與의 自律性이 보장되어야 한다.
- 그룹規模가 지나치게 크거나 작지 않아야 한다.
- 테마 선택에 있어서 自律性이 보장되어야 한다.
- QC활동의 성과에 대해서 적정한 補償(물질적, 비물질적 보상)이 따라야 한다.
- QC리더는 民主的이고 參與的인 리더쉽을 발휘하여야 한다.
- QC프로그램은 가능한 많은 종업원들이 참여해서 그들의 능력개발이 이루어질 수 있도록 長期的 프로그램이어야 한다.
- QC의 活動時間이 제한되어서는 안된다. 그래서 QC프로그램이 장기프로그램으로서 人事開發의 한 부분으로 작용할 수 있어야 한다.
- 집단성원의 QC내 활동은 解決案의 實行과 成果統制까지 이루어져야 한다.
- QC활동에 대한 經營層의 理解와 支援이 있어야 한다.

QC는 명칭에서, 또 컨셉트에서 기업마다 다소 차이가 있으며 QC조직이 점차 변하여 半自律的 作業集團으로 변화하는 경우도 종종 나타나고 있다.¹⁸⁾ 이는 노동의 인간화 측면에서 본다면 QC조직의 發展的 變化로 볼 수 있다.

經營參加의 측면에서 QC는 가장 기초수준의 경영참가이자 가장 직접적인 경영참가이다. 또 여러 형태의 경영참가방법 중 가장 많은 수의 종업원이 참가하는 경영참가 방법이다. 특히 조직의 하위계층에 있는 종업원들이 자신의 업무수행에서 일상적으로 부딪치는 문제에 대하여 직접 참여할 수 있는 유일한 참가수단이 되므로 QC는 종업원에 대한 효과측면에서 다른 어떠한 경영참가방법보다 유용한 것이라 할 수 있다. 이러한 QC활동이 성공적으로 발전해 나가느냐 그렇지 않느냐에 영향을 미치는 가장 중요한 요인은 무엇보다도 경영층의 깊은 관심과 적극적인 지원이다. 여기에 오늘날 분출하고 있는 종업원의 참여욕구가 접목되고 지원조직과 보상체계가 확립되면 우리기업에서도 큰 성과를 발휘할 수 있을 것이다.

17) K. S. Kim, Quality Circles in der Bundesrepublik Deutschland und in Korea Vergleich ihrer Formen, Ziele und Auswirkungen sowie der Einstellungen deutscher und koreanischer Mitarbeiter zur Quality-Circle-Arbeit, 1990, pp.240~245

18) E. E. Lawler & S. E. Mohrmann, Quality Circles after the fad, Harvard Manager, 1985, pp.33~39

QC활동은 그 결과 경제적인 성과도 높게 나타나지만 이 보다 더 중요한 것은 QC활동을 통하여 종업원의 士氣가 향상되고 또 종업원들이 가진 潛在力이 활용되며 創意性이 개발될 수 있다는 점이다. 이로서 기업내 인적자원의 가치를 높일 수 있게 된 것은 물론 사내에 參與의 文化, 開放의 文化를 꽂아오늘날 기업경영의 또 하나의 중요한 목표인 勞動의 人間化, 人間尊重의 경영을 확립하는데 보탬이 될 수 있을 것이다. 이러한 의미에서 QC활동은 우리시대의 과제라 할 수 있는 민주와 자유와 참여를 기업내에서도 실현하는 데 기여할 수 있을 것이다.

參 考 文 獻

- AFSB, Informationen für die Betriebsleitung, Nr. 36 : Humanisierung der Arbeitswelt, 1974.
- DGB /ÖGB /SGB, Menschengerechte Arbeitsgestaltung, 1, Informationsschrift, 2, Auflage, Köln, 1972.
- Froemer, F., Arbeitshumanisierung, Eine Darstellung der Bestrebungen, die Arbeitswelt menschlicher zu gestalten, Opladen, 1975.
- Fürstenberg, F., Strategien für eine humane Arbeitsgestaltung, in : Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering, 25, 1976.
- Gaugler, E., Kolb, M. & Ling, B., Humanisierung der Arbeit und Produktivität, Ludwigshafen, 1977.
- Gaugler, E. Arbeitsstrukturierung zur Humanisierung der Arbeit im Betrieb, 1984.
- Hacker, W., Arbeitspsychologie, Berlin : VEB Deutscher Verlag der Wissenschaften 1986.
- Kim, K. S., Quality Circles in der Bundesrepublik Deutschland und in Korea Vergleich ihrer Formen, Ziele und Auswirkungen sowie der Einstellungen deutscher und koreanischer Mitarbeiter zur Quality-Circle-Arbeit, 1990.
- Lattmann, Ch., Die Humanisierung der Arbeit und die Demokratisierung der Unternehmung. Ziele, Wege und Grenzen, Bern, Stuttgart, 1974.

- Lawler, E. E. & Mohrmann, S. E., Quality Circles after the fad, Harvard Manager, 1985.
- Pieroth, E., Humanisierung der Arbeitswelt - Herausforderung für die Union, in : Sonde, 7, 1974.
- Pirkl, F., Humanität in der Arbeitswelt, in : AGP-Mitteilungen, 23. 1975.
- Schmid, J.L., Für eine humane Arbeitswelt, in ; Politische Studien, 1974.
- Schulte, B., Der Mensch in der Arbeitswelt - eine ganzheitliche Betrachtung, in : REFA-Nachrichten, 27, 1974.
- Ulich, E., Groskurth, P. & Bruggemann, A., Neue Formen der Arbeitsgestaltung, Frankfurt, 1973.
- Volpert, W., Die Humanisierung der Arbeit und die Arbeitswissenschaft, Köln, 1974.
- Zink, K. K. & Ackermann, M., Quality Circles und Qualität der Arbeit, in : Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 1988.