

(2) 「두레」 生産 方式의 導入

- (생산방식 변화의 필요성) 세계적인 경쟁 격화와 기존 생산방식의 한계 등으로 인해 경쟁력 확보를 위한 새로운 생산방식의 모색이 필요함
- (도입 사례) 국내에서도 소규모 작업팀을 중심으로 한 모듈러 셀 (Modular Cell) 생산방식과 품질개선팀을 중심으로 한 두레 생산방식 등이 시도되고 있음
- (모듈러 셀 방식의 효과) 극도로 세분된 분업 체계를 소규모 작업팀으로 통합시켜 노동소외를 극복하고 생산성 및 유연성을 높이고 있음
- (두레 생산방식의 효과) 품질개선팀 성격을 지닌 '마을'을 중심으로 상호 협력 및 정보 공유를 촉진함으로써 품질 개선의 성과를 가져옴
- (시사점) 유연한 생산 방식 도입, 각 사업장 및 우리나라 풍토에 맞는 생산방식의 개발, 적절한 보상체계의 확립 등이 필요하다는 것을 보여줌

경쟁력의 원천인 노동을 중심으로 한 새로운 생산방식의 모색이 필요

- (생산방식 변화의 필요성) 세계적인 경쟁 격화와 기존 생산방식의 한계 등으로 인해 경쟁력 확보를 위한 새로운 생산방식의 모색이 필요함
 - 특히 기존 포드주의적 대량 생산 체제와 공장 자동화 등 기술 중심적 생산 혁신의 한계가 나타남
 - 포디즘적 대량생산체제의 가장 큰 한계는 소비자 욕구의 다양화에 맞춘 유연한 생산이 힘든 것임
 - 세분화된 분업 구조로 인한 노동 소외의 발생도 근로자의 기업(혹은 상품) 일체감을 약화시켜 생산성 향상을 저해하고 있음
 - 결국 경쟁력의 원천으로 다시 강조되고 있는 노동을 중심으로 새로운 생산 방식이 활발히 모색됨
 - 미국, 독일 등 선진국의 경우 1980년대부터 새로운 생산방식의 모색이 다양하게 이루어져 왔음
 - 이들은 팀작업과 권한의 하부이양, 품질 향상 및 지속적인 개선 강조 등의 특징을 지니고 있음
- (도입 사례) 국내에서도 소규모 작업팀을 중심으로 한 모듈러 셀 (Modular Cell) 생산방식과 품질개선팀을 중심으로 한 두레 생산방식 등이

전자업계 중심의 모듈러 셀 방식, 한국 타이어의 두레 생산 방식 등이 시도되고 있음

- 시도되고 있음
- 모듈러 셀 생산방식은 LG, 삼성 및 대우 전자 등 전자업계에서 활발히 도입 중인 생산 방식임
 - 이는 3~7명의 소규모 작업팀에게 일정한 작업 공간을 제공하여 이들이 한 제품의 생산을 처음부터 끝까지 책임지는 생산방식임
 - 두레 생산방식은 전통적인 상부상조 방식인 ‘두레’를 원용한 것으로 한국 타이어에서 시도됨
 - 여기서는 타이어 생산공정 11개를 작업의 유사성(작업품목 및 작업시간)에 따라 총 24개 ‘마을’로 구분하고, 품질개선팀의 성격을 지니고 있는 이 ‘마을’의 상호 협조를 통해 품질 향상을 시도함
 - 즉, 아직은 기존 생산방식의 변화보다는 품질개선에 일차적인 목표를 두고 작업의 연관성이 높은 부서를 묶어 품질개선팀을 구성한 수준임
 - 이 두레 생산방식에서 한 마을은 설비보전 인원을 포함하여 직반장 10여명으로 구성되며, 주임급의 동장과 스폰서 역할을 하는 장로를 둠
 - 동장 중심의 마을회의를 통해 품질 개선 사항을 논의하고 마을 내의 협력 및 정보 공유를 이룩함
 - 장로는 다양한 의견을 자유롭게 청취하고 해결하는 역할을 하여 마을간 의견 소통을 도와줌

분업체계의 통합으로 노동소의 극복, 생산성 및 유연성 제고를 가져오는 모듈러 셀 방식

- (모듈러 셀 방식의 효과) 극도로 세분된 분업체계를 소규모 작업팀으로 통합시켜 노동소의 극복하고 생산성 및 유연성을 높이고 있음
- 소규모 작업팀이 한 제품의 생산을 전적으로 책임짐에 따라 근로자들의 책임의식을 높여 불량률 감소와 제품의 질 향상의 효과를 가져오며 근로자들의 노동에 대한 자부심도 높임
 - 더불어 투입인원의 감소, 작업팀간의 경쟁 등을 통해 생산성을 향상시키는 효과도 가져옴
 - 삼성전자와 같은 경우 전체적으로 63.7%의 생산성 증가 효과를 가져왔다고 함

품질관리팀의 성격을 지닌 ‘마을’내 정보 공유 및 상호 협력, 그리고 ‘마을’간 경쟁을 통해 품질 개선을 이룩하는 두레 생산 방식

우리나라 상황에 맞는 유연한 생산방식과 그에 대한 적절한 보상체계가 필요함

- 여기에 각 작업팀별로 제품의 차별화를 가져올 수 있어 생산의 유연성도 제고할 수 있음

- (두레 생산방식의 효과) 품질개선팀의 성격을 지닌 ‘마을’을 중심으로 상호 협력 및 정보 공유를 촉진함으로써 품질 개선의 성과를 가져옴
 - 이러한 정보 공유와 협력은 개별 생산부서의 전체 생산라인 상황에 대한 인식을 높여주며, 책임 의식 고취를 통해 불량률을 낮추는 효과를 보임
 - 96년 12월 이후 97년 2월까지 3개월만에 불량률이 30%정도 감소하였음
 - 또한 마을 간 상호 경쟁과 협력은 품질 개선 사례의 신속한 전파를 통해 공장 전체의 효율을 높임

- (시사점) 유연한 생산 방식 도입, 각 사업장 및 우리나라 풍토에 맞는 생산방식의 개발, 적절한 보상체계의 확립 등이 필요하다는 것을 보여줌
 - 국내에서 이루어지고 있는 새로운 생산방식의 도입 사례는 다음과 같은 시사점을 보여주고 있음
 - 첫째, 우리나라도 현재의 구조적 불황과 경쟁 격화를 극복하기 위해서 다품종 소량생산에 적합한 유연 생산방식의 도입을 적극 시도할 때가 되었음
 - 둘째, 새로운 생산방식의 도입은 각 사업장에 적합하면서도 우리나라의 풍토에 맞는 것이어야 함
 - 이러한 점에서 우리나라 고유의 협조 전통을 응용한 두레 생산방식은 크게 관심을 가질 만하나 아직은 품질 개선에만 그 목표를 두고 있으므로 앞으로 더욱 발전시킬 필요가 있다고 할 것임
 - 마지막으로 근로자의 지속적인 참여와 헌신을 확보하기 위해서 적절한 보상체계를 강구하여야 함
 - 위의 두 사례에서도 알 수 있듯이 팀간의 경쟁을 통한 생산성 및 품질 개선 효과는 필수적으로 노동강도의 강화를 가져오므로 적절한 보상체계의 확립이 필요함

(홍성민)