

2005 한국 제안·소집단활동 실태조사 보고서

(2004년도 실적조사 리포트)

실태조사는 국내 2000 대 기업 및 지자체를 포함한 공기업을 대상으로 진행하며, 본사와 공장의 비율은 7:3 정도이다. 최소 샘플 수는 국내 300 개 기업을 대상으로 했으며, 조사 대상은 조사 대상자에 맞는 제안·소집단활동 관련 담당자로 했다.

2005 한국제안·소집단활동 실태조사에서 업종 분류는 크게 제조업과 비제조업으로 분류했는데 제조업은 화학업을 포함, 총 11 개 업종으로 나뉘었다. 응답 제조업의 기업 수는 252 개 기업이다. 비제조업은 전기가스, 건설, 금융, 서비스, 공공서비스 등 5 개 업종으로 분류해 진행했다. 응답 비제조업의 기업 수는 65 개 기업이었다.

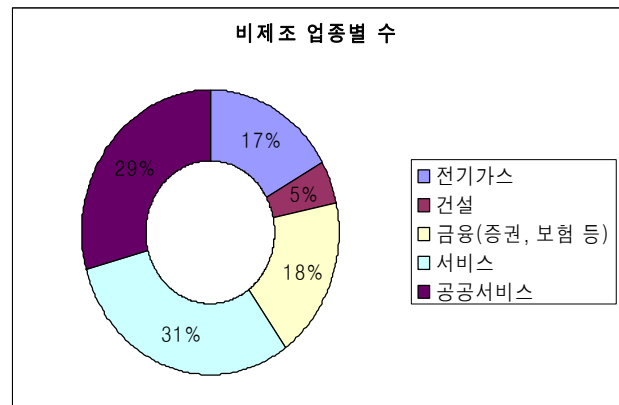
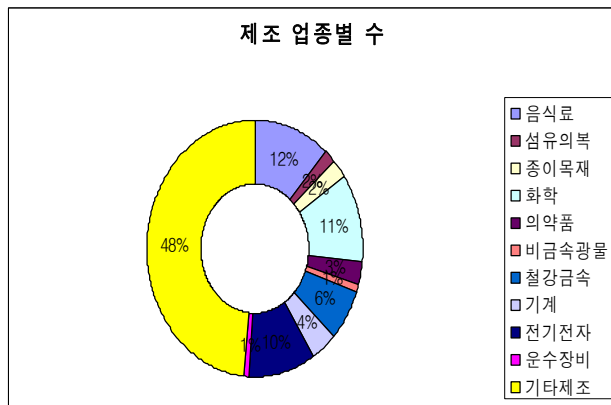
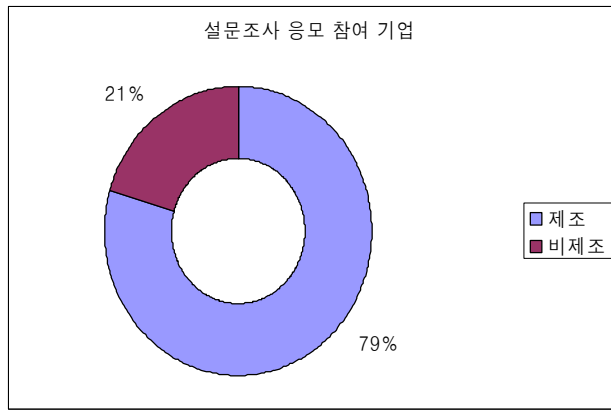
모집단	국내 2000 대 기업 및 지자체를 포함한 공기업
조사 대상	제안·소집단활동 관련 담당자
최소 샘플 수	국내 300 개 업체
조사방법	① 설문지 배포 : 우편 및 E-mail
	② 설문지 수거 : 우편·E-mail·FAX 등 가능한 모든 방법
샘플 확보	① 우편 발송시 공문 작성하여 동봉한다.
	② 우편발송 후 담당자 확인하여 우편 수신 확인
	③ 미달 업종에 대해서는 지속적으로 전화를 하여 응답률 최대한으로 높임
조사기간	2005 년 6 월 3 일 ~ 2005 년 7 월 28 일

제안활동의 조사 결과

사단법인 한국제안활동협회는 지난 6 월부터 7 월까지 약 두 달여에 걸쳐 국내 2000 대 기업을 대상으로 제안·소집단활동 실태조사를 벌였다. 이는 국내 기업의 제안·소집단활동 운영 현황 및 활동 정도를 재점검하여 향후 효율적이며 성공적인 제안·소집단활동 모델을 구축함과 동시에 우리 국민·기업·정부의 우수한 아이디어를 도출해 낼 수 있는 가장 편리하고 생산적인 방법이 무엇인지를 끊임없이 연구하여 사회 전 분야에서 많은 아이디어가 창출되고 활용되어 국가 산업 발전과 경쟁력 제고에 일조하고자 함에 본 조사의 목적이 있다.

화학업, 인당 제안 건수 38.2 건으로 업종 1위

예년과 마찬가지로 제조업종은 비제조업종에 비해 적극적인 참여를 통해 제안활동에 매진하고 있었으며, 특히 대기업은 물론 중소기업의 소규모 지방 공장까지도 ‘전원참여’의 기치 아래 각종 혁신운동의 기반활동으로의 역할을 충실히 수행해 내고 있었다. 그러나, 제조업종의 전유물처럼 여겨지던 제안활동이 이제는 일부 공공 및 일반 서비스업, 유통업, 금융업 등 비제조업종군으로 그 세력을 점점 넓혀가고 있다는 점은 고무적인 현상이 아닐 수 없다. 특히 공공 서비스 부문 중 극히 일부이기는 하지만 제조업에 비해 결코 뒤지지 않는, 아니 오히려 이를 능가하는 수준의 제안활동을 전개하고 기업이 하나, 둘 늘어나고 있다는 사실이다. 이는 종업원 개개인들의 생각과 아이디어가 기업 및 국가의 장래를 좌우한다는 인식이 확산되고 있는 가운데 제안활동의 중요성이 점점 더 그 힘을 실어가고 있는 듯 하다.



종합 집계 결과 제안 유자격수 406,035 명이 총 3,016,403 건의 제안을 제출, 인당 7.4 건의 제안을 제출했다. 매년 높은 인당 건수를 보여줬던 화학업은 이번에도 역시 인당 38.2 건이라는 놀라운 수치를 기록하며 이제 생활속의 제안활동으로 확실히 자리잡았음을 입증해 준다.

제안 활성화의 중요한 지표로 여겨지는 인당 건수를 증대시키기 위한 방안은 실로 다양하다. 하지만 무엇보다 이러한 시책들이 단기간 이벤트성으로 끝날 것이 아니라 전 임직원이 한 방향, 한 뜻을 가지고 지속적으로 움직여야만이 화학업종과 같은 성과를 기대할 수 있다.

금번 실태조사에서 의외의 놀라운 실적을 기록하고 있는 업종은 24.3 건의 의약품과 20.3 건의 종이목재업이다. 전통적으로 제안활동과 관련해서는 전기전자업이 높은 실적을 나타낸 것이 사실이었다. 물론 금번 조사에서도 전기전자업은 상대적으로 좋은 실적을 기록하고 있다. 하지만 이전까지 제조업종 가운데 별 두각을 나타내지 않던 의약품, 종이목재업이 전기전자업을 뛰어넘는 활동을 펼치고 있다는 사실에 놀라지 않을 수 없다.

특히 의약품 평균을 급상승시킴에 있어 일등공신이라 할 수 있는 일등제약의 경우 인당 47 건이라는 높은 수치 외에도 86%라는 실시율을 기록하며 이전 동일 업종에서는 볼 수 없었던 활기찬 모습을 보여주고 있다. 업무제안을 인정하는 새개념 제안제도의 도입 이후 제안활동의 성과가 매년 증대하고 있다고 하니 앞으로의 행보가 더욱 주목된다.

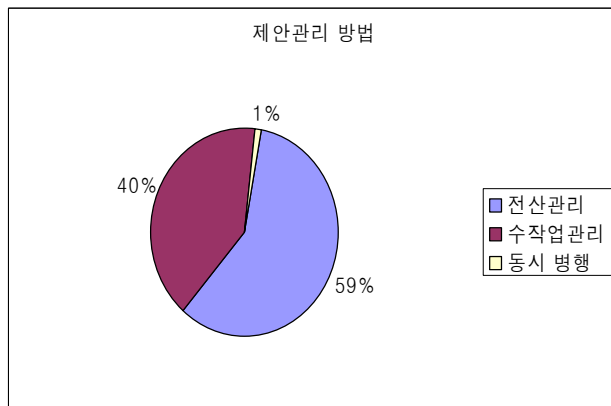
종이목재업의 제출 건수가 급증한 이유는 특히나 어려운 경영환경 속에서 원가절감 활동 등 꾸준히 제안을 독려한 결과로 풀이된다.

항목	2004 년	비제조업					
		금 용	서비스	공공서비스	전기가스	건설	비제조업
회답기업수(사)	317	12	20	19	11	3	65
유자격수(건)	406,035	52,908	33,657	42,328	10,003	4,916	143,812
총제안건수(건)	3,016,403	29,141	51,258	22,722	18,664	4,394	126,179
1 인당 제안건수(건)	7.4	0.6	1.5	0.5	1.9	0.9	0.8
참가율 (제안참가인수÷유자격수×100)(%)	46.5%	22.0	46.0	0.3	38.0	61.3	23.7
채택율 (채택건수÷총제안건수×100)(%)	76.0%	18.9	64.7	33.6	43.4	68.4	49.4
실시율 (실시건수÷총제안건수×100)(%)	72.1%	8.7	50.5	33.6	63.4	29.6	41.3

1 인당 포상금액(원)	52,279	7,952	13,436	2,213,710	121,694	22,160	32,130
제안 1 건당 상금액(원)	3,274	3,176	4,058	12,373	24,784	15,200	9,386
인당 추진예산총액(원)	34,706	3,805	6,055	18,006	41,798	2,848	11,121
실시 1 건당 경제효과액(원)	710,529	197,876	300,715	26,098,533	23,307,998	1,485,315	11,654,156
효과지수(배)	156.4	5	37	979	596	29	513

제조업											
음식료	섬유의복	종이목재	화학	의약업	비금속광물	철강금속	기계	전기전자	운수장비	기타제조	제조 평균
29	4	6	28	7	3	16	10	25	2	122	252
24,119	3,408	1,582	12,975	2,355	3,221	25,746	6,428	43,182	3,558	135,649	262,223
129,554	37,218	32,092	495,486	57,231	13,360	291,893	47,109	695,735	13,905	1,076,641	2,890,224
5.4	10.9	20.3	38.2	24.3	4.1	11.3	7.3	16.1	3.9	7.9	11.0
70.0	70.0	73.0	69.1	79.0	44.0	69.0	52.0	58.0	40.0	55.0	59.1
48.8	91.5	93.0	47.4	81.7	88.8	96.0	83.7	97.0	91.9	75.0	77.3
36.1	84.7	67.8	44.7	72.7	89.9	93.0	77.5	95.7	64.7	71.3	73.5
31,173	57,980	170,264	147,594	127,925	77,387	159,058	70,336	17,817	24,732	36,065	56,604
4,062	3,717	6,128	2,671	4,158	8,208	9,680	4,991	641	2,531	2,499	3,033
13,385	32,277	92,846	74,862	92,853	72,707	108,695	78,968	14,538	2,412	48,257	47,640
306,948	302,099	372,170	295,324	62,116	1,113,631	1,870,262	184,517	238,229	111,117	255,939	462,900
27	69	41	49	11	122	180	29	355	28	73	112

이번 조사를 통해 실시간의 온라인 제안 전산시스템과 오프라인 제안 추진의 인프라도 업종 구분 없이 탄탄하게 지원되고 있음을 알 수 있었다. 하지만 지식기반시대에서 제안 전산관리 시스템은 이제 비켜갈 수 없는 대세인 바 제안 전산시스템을 통한 관리 방법은 점점 증가할 것이다.



아직 제안활성화를 이루지 못한 기업의 추진자들은 제안활동이 기업의 경쟁력 향상을 위한 하나의 톨이라는 사실을 명심하여 경영층에게는 본 제도에 대한 목적성과 필요성을 명확하게 재인식시키고, 일반 직원들에게는 제안활동의 중요성과 필요성을 이끌어낸 것은 물론 제안자들이 보다 쉽고 편리하게 다가가 수 있도록 제도를 개선하고 운영 방법을 새롭게 업그레이드시킨다면 제안활성화는 물론 직원들의 창의적인 아이디어가 기업의 고객만족 향상과 경쟁력 향상으로 이어질 것이다.

제안활동 효과가치 156.4 배로 급증

실제 기업별 최저 포상금액을 살펴보면 이전에는 결코 볼 수 없었던 백 원대 단위, 즉 200 원, 500 원을 지급한다는 기업은 물론 최저 등급은 아예 포상금을 지급하지 않는다는 기업도 다수 보였다. 이에 비해 최고 등급의 포상금을 유형효과에 따라 지급한다는 기업은 대폭 증가했다. 때문에 적게는 몇 백만 원에서 많게는 몇

천만 원까지 우수 제안자에게 포상금을 지급한 기업을 볼 수 있었다.

한편, 제안활동의 효과 가치 지수는 2000 년 69.1 배에서 156.4 배로 2 배 이상 증가, 제안활동이 제반 투자한 비용에 비해 경제적 예상 효과가 계속 높아지고 있고, 이에 따라 제안활동이 활성화된 기업에서의 제안활동의 경영 기여도는 크게 증가한 것으로 보인다.

실시 1 건당 경제효과액은 710,859 원으로, 이중 비제조업 중에서도 지자체를 포함한 공공서비스업은 41,592,144 원, 전기가스업은 23,307,998 원으로 실시효과 금액이 두드러졌다. 이는 제조업과 비교해서도 월등히 높은 금액이다.

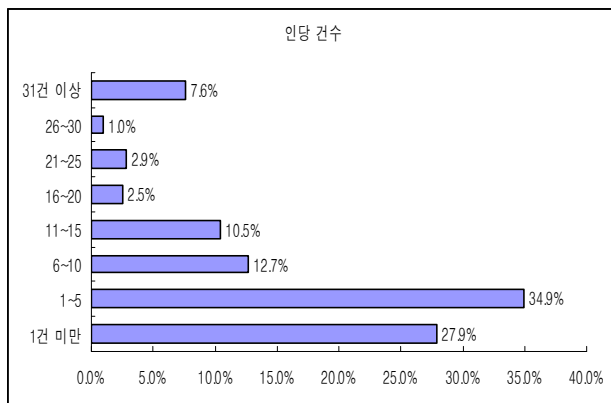
이번 조사에서 다른 항목에 비해 유독 경제효과만 돋보이는 몇몇 기업을 살펴보면, 이들 기업들은 타 업종에 비해 연간 인당 건수가 낮고, 1 건 안팎 수준의 제안 제출 가운데 고등급 제안이 발생하고 있었다. 이러한 모습은 전원참여라는 제안의 의미를 감안할 때 매우 불완전하지 않을 수 없다. 이러한 기업들의 추진자들은 제안활동이 기업 경쟁력, 대내외 고객만족의 소중한 밑거름으로써 역할을 다하기 위해서는 제안의 양과 질의 균형 있는 발전이 중요하다는 점을 간파하고 있지는 않은지 다시 한번 살펴봐야 할 것이다.

제안건수

■ 제안 건수도 부익부 빈익빈 현상 다소 완화

연간 인당 건수 분포를 살펴보면 1~5 건이 전체의 34.9%를 차지하고 있으며, 일부 기업에서는 연간 31 건 이상 활발하게 활동하는 기업이 7.6% 에 이르고 있다. 반면 1 건 미만인 기업도 27.9%로 꽤 높은 수치를 기록하고 있다. 이전에 비해 1~5 건의 비율은 상승하고, 31 건 이상 비율은 조금 하락한 것을 알 수 있는데, 이는 전체적으로 인당 건수가 낮고, 높은 기업의 격차가 점차 줄어들고 있음을 보여준다.

하지만 아직도 인당 제안 1 건 미만 기업의 비율이 높음을 알 수 있는데, 이러한 현상은 제안 도입 기간이 얼마 되지 않은 비활성화 단계의 기업군과 제도 도입이 오래된 기업에서 보여진다. 이미 오래 전부터 제안제도를 운영한 기업에서는 제안활동이 관습적인 경영의 수단으로 저평가, 방치되었거나 활동의 위상과 추진방향이 명확하게 설정되지 않아 제안 운영 관련 매너리즘 현상을 보이고 있다. 기업환경의 변화에 따른 제도의 변화, 지속적인 교육을 통한 일선 제안자의 마인드 고취를 통해 기업 현실에 부합되고 잘못된 고정관념을 과감히 깨뜨릴 수 있는 제안제도 운영이 절실히 필요하다 할 수 있겠다.



■ 경농 대구공장 인당 평균 329 건으로 활발한 제안활동 운영

기업별 인당 제안 제출 건수를 살펴보면 경농 대구공장이 인당 329 건이라는 믿을 수 없도록 놀라운 수치로 1위를 기록하고 있으며, 그 뒤를 금호산업 타이어사업부 곡성공장(207 건), 인터플렉스(129 건) 등이 뒤쫓고 있다. 국내 제안 실적 최고 회사인 경농 대구공장의 직원 개개인은 평균 매일 약 1.1 건의 제안을 제출한다고 볼 수 있는데, 이는 조직은 물론이거니와 개개인 스스로 끊임없이 자기혁신과 개선을 추구하고자 하는 노력을 항상 도모함으로써, 제안활동 자체가 별개 업무가 아닌 일상의 습관으로 자연스럽게 굳어졌기에 가능했으리라 여겨진다.

회사명	인당건수(건)	회사명	인당건수(건)
경농 대구공장	329	일동제약	47
금호타이어 곡성공장	207	삼양사 울산공장	47
인터플렉스	129	CJ 부산 2 공장	44
제일모직 여수사업장	115	삼양유지 인천공장	44
제일모직 구미사업장	92	대웅제약	42
삼성전기 수원사업장	78	창원특수강	39
CJ 인천 1 공장	74	애경산업 대전공장	39

동원 F&B 창원공장	64	한솔홈데코 아산공장	36
한솔제지 장항	52	엘지필립스 LCD	35
CJ 이천 1 공장	49		

참가율 · 채택률 · 실시율

■ 참가율은 답보 / 채택률, 실시율은 크게 향상

제안 참가율은 46.5%, 채택률 76.0%, 실시율은 72.1%를 보이고 있다. 2000 년도 실적과 비교할 때 참가율은 현격한 감소를 가져왔고, 실시율이나 채택률은 이전 어느 해보다 급격하게 증가한 모습을 볼 수 있다. 참가, 채택, 실시율을 업종별로 살펴보면 제안활동의 기본인 참여에 있어서 의약품업 79.0%, 종이목재업 73.0% 순으로 참여율 평균이 높았으나, 공공서비스업(0.3%)과 금융업(22.0%) 등은 아직도 낮은 수준에 머무르고 있었다. 하지만 참가율이 100% 전원 참가로 운영되는 기업도 응답의 10.7%로 나타났다. 활성화되지 못한 기업의 가장 큰 고민이라 할 수 있는 제안 참여 부진을 해결하기 위해서는 제도와 참여를 위한 긍정적인 환경조성과 동기부여로 제안활동이 보다 즐겁고 재미있는 활동으로 인식되어야 한다.

채택률은 전기전자업이 97.0%, 철강금속업 96.0%, 종이목재업 93.0% 순으로 나타났다. 채택률이 100%인 기업의 대부분은 실시제안을 운영하는 기업으로 보인다.

한편, 총 제안 건수는 높은데 채택률과 실시율이 부진한 기업은 제안의 내용을 고려하지 않은 채 강제성에 의한 제안 제출의 목표 건수에만 집착한 결과 제안의 질과 실시가 저하된 것으로 판단된다. 채택률을 높이기 위해서는 제안자들의 문제해결 능력을 향상시키고, 개인의 제안 능력만으로는 얻기 힘든 고등급제안은 자율적 참여를 전제로 한 CoP 활동이나 다양한 그룹활동으로 발굴하여 해결해 나가고, 심사자 및 관리자의 자질이나 리더십을 향상시킬 수 있는 교육을 꾸준히 실시해야 한다.

회사명	채택률(%)	회사명	채택률(%)
삼성테크윈 창원 1 사업장	100	동화엔텍	100
우성사료 논산공장	100	효성 울산공장	100
한국오웬스코닝 김천공장	100	이화다이아몬드공업	100
남한제지 정읍공장	100	동양잉크	100
한화 천안공장	100	새한 경산사업장	100
오비맥주 청원공장	100	오스텍	100
십텍	100	LG 화학 청주공장	100
동아제약 천안공장	100	S&T 중공업(통일중공업)	100
STX 조선	100	페어차일드코리아반도체	100
대한전선 안양공장	100	LS 전선 안양공장	100
유니온스틸 부산공장	100	창원특수강	100
삼성중공업 거제조선소	100	대웅제약	100
대한전선 안산공장	100	삼성전기 수원사업장	100
LG 생활건강 울산공장	100	제일모직 구미사업장	100
유니트란스	100	제일모직 여수사업장	100
삼성정밀화학	100		

전체 종합 실시율 72.1%라는 수치는 2000 년도 52.81% 와 비교할 때 비약적으로 높아진 수치다. 이제 실시제안 또는 혼합형제안이 완벽하게 자리잡고 있는 듯 하다.

업종별 제안 실시율을 살펴보면 실시율이 100% 인 기업이 8.2%에 이르고 있다. 특히 전기전자업은 실시율, 채택률에서 당당히 선두를 차지하고 있다. 이전 양적인 성과에서 선두를 달렸던 전기전자업은 이제 양적인 부분은 물론 질적인 부분이라는 두 마리 토끼를 동시에 잡고 있다. 이러한 모습은 단지 유형효과 위주의 고등급제안에만 관심을 기울이는 기업들에게 좋은 본보기가 된다. 즉, 전원참여의 양적인 증가 속에서 직원들의 자기계발이 이루어져야 비로서 고등급제안이 창출될 수 있음을 증명하는 것이다. 따라서 왜 고등급제안이 적은가 고민되는 기업 추진자들은 진정한 의미의 제안활동이 무엇인지 다시 한번 되새겨보아야 한다.

회사명	실시율(%)	회사명	실시율(%)
세아제강 포항공장	100	새한 경산사업장	100
현대중공업 의창생산부	100	오스텍	100
현대자동차	100	LG 화학 청주공장	100
삼성테크윈 창원 3 사업장	100	페어차일드코리아반도체	100
애플테크놀러지코리아	100	LS 전선 안양공장	100

풍산 안강공장	100	대한전선 안양공장	100
삼성코닝정밀유리 아산공장	100	유니온스틸 부산공장	100
삼성테크윈 창원 1 사업장	100	삼성중공업 거제조선소	100
한국오웬스코닝 김천공장	100	LG 생활건강 울산공장	100
남한제지 정읍공장	100	창원특수강	100
한화 천안공장	100	대웅제약	100
오비맥주 청원공장	100	삼성전기 수원사업장	100
제일모직 여수사업장	100	제일모직 구미사업장	100

포상금 · 경제효과액 · 효과지수

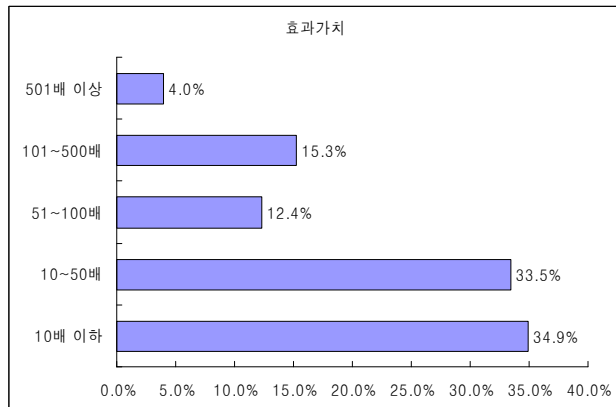
■ 제안 효과가치 156.4 배로 괄목한 성과 이루어

제안자가 연간 받는 포상액은 평균 52,191 원으로 이 가운데 인당 제안 건수가 타 업종에 비해 대체로 높은 화학업이 147.594 원, 의약업이 127,925 원 순으로 포상금을 받고 있는 것으로 나타났다.

특히 기업의 1 년간 제안활동을 경제효과 총액 대비하여 제안 비용(상금액)을 나눈 효과가치 지수를 살펴보면, 전체 업종 평균은 156.4 배로, 이중 공공서비스업이 979 배, 전기가스업 596 배, 전기전자업 355 배, 철강금속업이 180 배이다. 매년 조사할 때마다 유독 높은 효과지수를 기록하는 공공서비스업은 이번 조사에서도 몇몇 기업을 제외하고는 다른 해와 마찬가지로 효과지수 외의 다른 항목은 평균 이하의 낮은 점수를 기록하고 있다. 이는 오직 고등급의 높은 성과를 나타내는 제안만을 독려하고, 인정하는 제도 및 기업문화 특성 때문이다. 물론 979 배라는 제안 효과지수는 대단히 높은 수치이다. 하지만 몇몇 제안자들에 의해 이루어지는 제안은, 제안 본연의 성격을 잃고 자칫 상대적 박탈감으로 인해 일반 제안자들에게 제안을 너무 어렵도록 인식하게 만들 수도 있다. 제안이 발명 · 특허의 수준이어야 한다는 그릇된 생각을 갖게 만드는 부작용도 낳고 있다.

효과가치 지수를 살펴보면 조사 대상의 34.9% 기업이 제안 상금(일부 기업은 기타 비용 포함) 대비 10 배 이하의 효과가치를 낳고 있다. 하지만 이와 반대로 100 배에서 500 배 그리고 500 배 이상 효과지수를 나타내는 기업의 비율도 19.3%를 차지하고 있다.

기업별로 경제효과 총액 상위 기업을 살펴보면 공기업인 한국가스공사가 2,364 억 원, 포스코 포항제철소 2,251 억 원, 한국중부발전 1,677 억 원 순으로 나타났다. 여기서 나타난 경제효과 총액은 대부분 경영손익에 반영된 금액뿐만 아니라 추정되는 연간 예상 금액을 합산한 것이다.



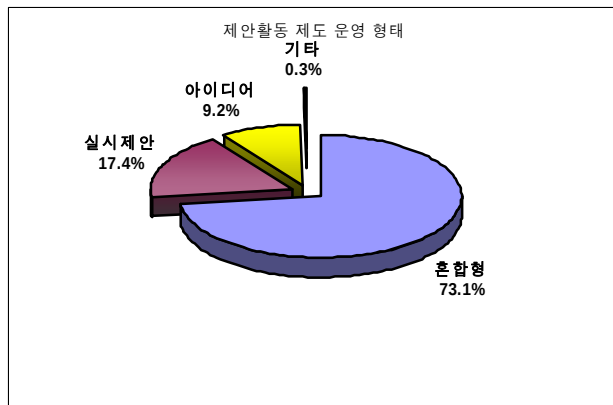
회사명	경제효과총액(원)	회사명	경제효과총액(원)
한국가스공사	236,400,000,000	효성 울산공장	7,280,000,000
포스코 포항제철소	225,152,000,000	삼정정밀화학	7,049,000,000
한국중부발전	167,700,000,000	코미코	6,909,800,000
동국제강 포항	124,928,987,105	대한항공 정비본부	6,500,000,000
포스코 광양제철소	120,925,000,000	호남석유화학	6,403,953,000
애플테크놀로지코리아	83,545,772,000	경농 대구공장	5,540,261,026
현대자동차	59,527,497,000	대한전선 안양공장	5,500,000,000
한국남동발전	57,600,000,000	SK 울산 COMPLEX	5,395,000,000
삼성전기 수원사업장	38,000,000,000	금호타이어 곡성공장	5,069,609,000
한국서부발전	25,700,000,000	새한 경산사업장	4,806,000,000
한국남부발전	24,000,000,000	유니온스틸 부산공장	4,400,000,000
한진중공업	21,000,000,000	고려아연 온산	4,291,300,657

한국전력공사	20,744,015,000	동부아남반도체	4,000,000,000
창원특수강	20,188,000,000	삼양사 울산공장	3,710,607,170
제일모직 여수사업장	20,000,000,000	풍산 온산공장	3,580,000,000
한국석유공사	19,540,314,000	한국철도시설공단	3,500,000,000
STX 조선	17,637,561,000	금호피앤비화학	3,500,000,000
KT&G	14,381,025,000	한솔제지 장항	3,485,700,000
동부제강 인천공장	11,000,000,000	CJ 인천 1 공장	3,112,000,000
농업기반공사	10,963,000,000	대한주택공사	3,000,000,000
디피아이	10,000,000,000	삼성중공업 거제조선소	2,946,830,000
LG 화학 익산공장	9,650,332,900	KEC	2,859,836,761
경동 상덕광업소	9,059,004,000	에넥스	2,500,000,000
페어차일드코리아반도체	8,558,000,000	삼양화성 전주공장	2,375,000,000
S&T 중공업	8,109,000,000	오스텍	2,343,403,858

제안제도 운영과 추진형태

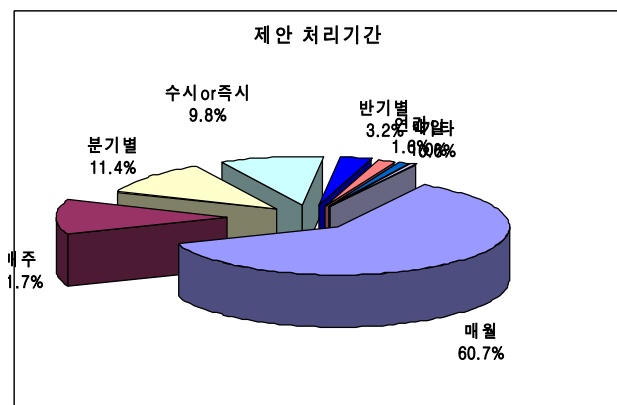
■ 혼합형 제안제도의 정착

제안제도 운영 형태를 살펴보면 아이디어와 실시제안이 공존하는 혼합형 제안제도가 73.1%로 압도적 다수를 차지하고 있다.



제안을 접수하여 포상까지 처리하는 기간을 매월 단위로 운영하는 기업이 60.7%로 가장 높았고, 온라인을 통한 제안전산화로 매주 단위 신속하게 운영하는 기업도 11.7%로 나타났으나, 일부에서는 아직까지도 분기 또는 그 이상으로 처리기간을 지연 운영하고 있었다.

(반기별 3.2%, 연간 1.6%, 매일 1%, 기타 0.6%)

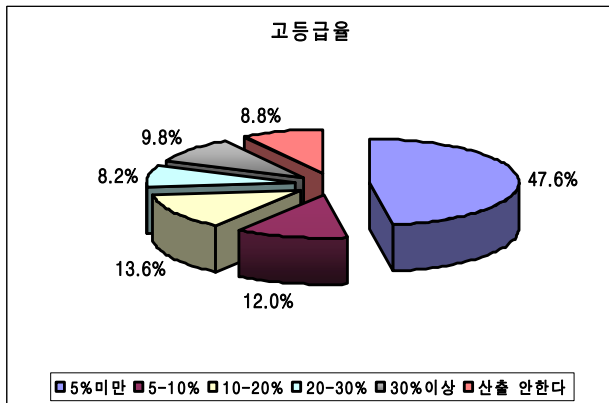


■ 5% 이상의 고등급제안 비율, 기업의 절반 가까이 차지

제안의 양을 대표하는 것이 제안 건수라면 질적인 측면의 지표 중 하나가 고등급이다. 우수 제안을 대표하는 채택 등급 가운데 유형과 무형의 고등급(제안등급의 상위 70% 내 등급건수에 응답한 비율) 비율이 5% 이상인 기업이 전체 응답의 43.6%로 절반 가까운 실적을 나타내고 있는 반면, 고등급 비율이 5% 미만인 기업도 47.6%이다. 최근에는 경제적 효과뿐만 아니라 지식기반 사회에서 중요시되는 무형자산 가치효과를 인정하고 평가하는 경향이 높아짐에 따라 비재무적 가치를 새롭게 인식하고 있다.

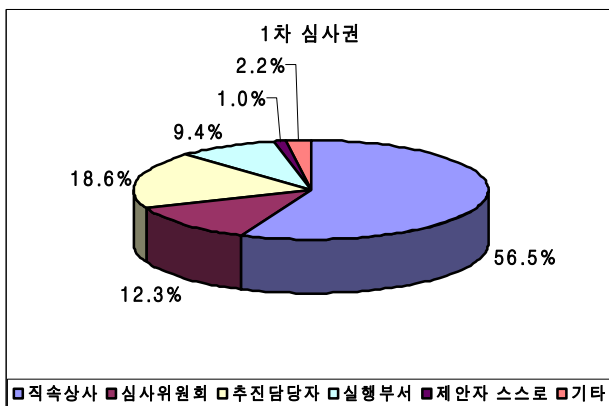
기업별 특성에 알맞은 고등급 제안 창출을 위해서는 개인의 제안보다는 CoP 활동, 테마활동, 소그룹 개선, TFT 과제해결 등 2인 이상 공동테마 해결활동을 조직적으로 강화하거나 문제점을 발굴하는 능력을 향상시키는 등 다양한 질적 시책과 목표를 설정하여 기업경쟁력 향상을 위한 제안활동의 연장선상에서 추진함으로써 활동의 부가가치를 높여야 한다.

이번 조사에서는 특히 예년에는 나타나지 않았던, 고등급제안을 따로 산출 안 한다고 응답한 기업이 전체의 8.8%라는 높은 수치를 기록하고 있는 점이 주의를 끈다. 제안을 효과 측면이 아닌, 기업문화 조성나 전원참여 측면으로 간주하고 있는 기업군이라고 분석된다.

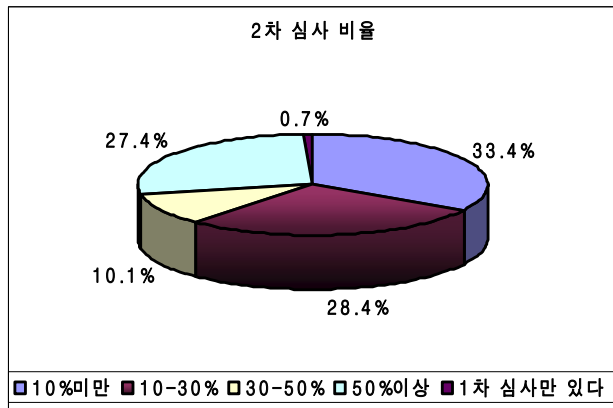


■ 1차 제안심사는 현장을 잘 아는 직속상사

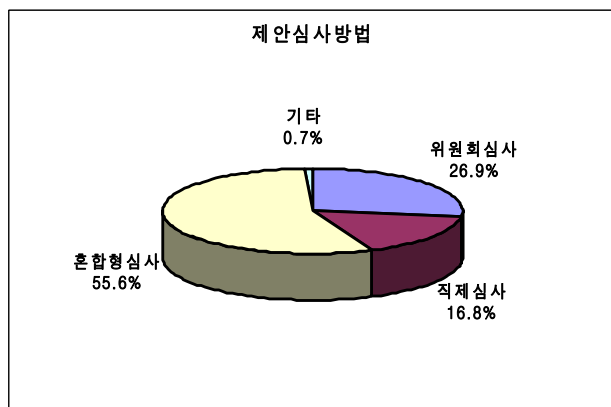
제안자는 자신이 직접 등록(제출)한 제안에 대해 기대하는 심리가 크다. 때문에 제안을 제출했을 때 1차 심사로 제안 내용에 대해 가장 잘 파악하고 이해하고 있는 직속상사가 심사를 처리하는 편이 어느 정도 심사의 공정성을 유지할 수 있다. 이번 조사에서도 직속상사가 1차 심사를 하는 경우가 56.5%, 추진담당자가 18.6%로 그 뒤를 잇고 있다. 이를 통해 많은 기업들이 신속한 심사 체계로 전환되고 있음을 알 수 있다.



1차 심사에서 상위 등급으로 평가되어 2차 심사까지 상정되는 비율이 10% 미만이라고 응답한 회사가 33.4%였지만, 50% 이상이나 된다는 기업도 전체의 27.4%를 차지했다. 이는 양적 관리에서 질적 관리를 위한 노력을 기울인 결과 고등급제안의 비율이 점차 커지고 있는 것으로 판단된다.



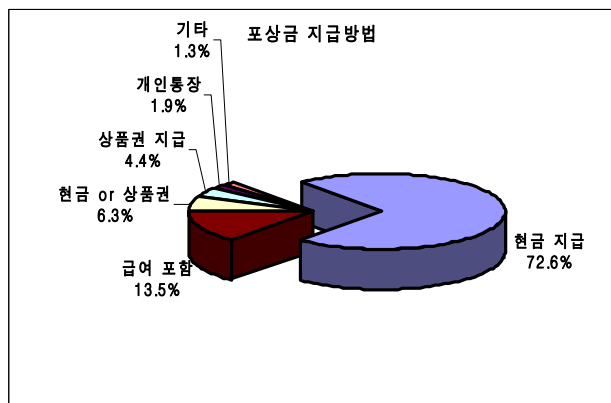
제안심사 방법은 혼합형 심사가 55.6%로, 이는 다양한 혁신활동 속에서 심사형태도 점차 다양해지고 있음을 반영하고 있다. 1 차 심사는 소속 부서에서 심사하고, 일정 수준 이상의 상위 등급에 대해서는 심사위원회에서 심사를 결정하는 형태로 운영되는 위원회심사는 26.9%로 감소 추세인데, 이러한 위원회 심사의 감소 추세는 빠르고, 복잡한 기업 업무 속성 상 좀 더 간편한 심사체도로의 개편이 이루어지고 있음을 알 수 있다.



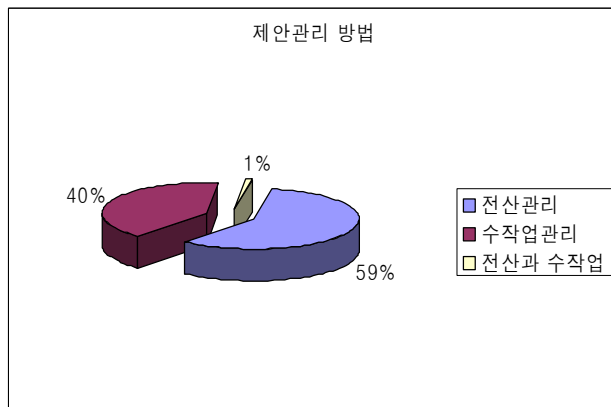
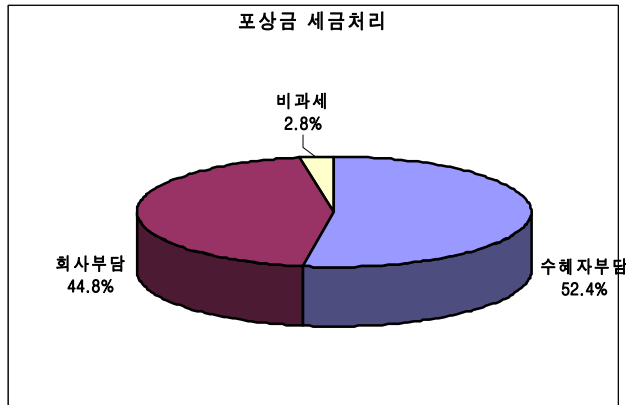
제안포상과 관리형태

■ 현금 보상은 제안의 중요한 동기부여

제안활동 참여로 기쁨을 맛볼 수 있는 것 중의 하나는 나의 개선으로 무엇인가 바뀌었다는 성취의 보람일 것이다. 이와 더불어 격려와 동기부여 차원에서 지급되는 제안활동에 대한 보상도 제안자에게는 더할 나위 없는 기쁨이다. 이번 조사에서 포상금 지급방법은 현금으로 직접 지급되는 비율이 72.6%로, 제안자들이 선호하고 있는 방법으로 보이며, 급여통장에 포함하여 지급하는 경우는 13.5%로 나타났다. 상황에 따라 현금과 상품권 둘 다 지급한다는 응답은 6.9%이며, 기타 응답으로는 자사의 상품이나 마일리지 부여 등으로 나타났다.



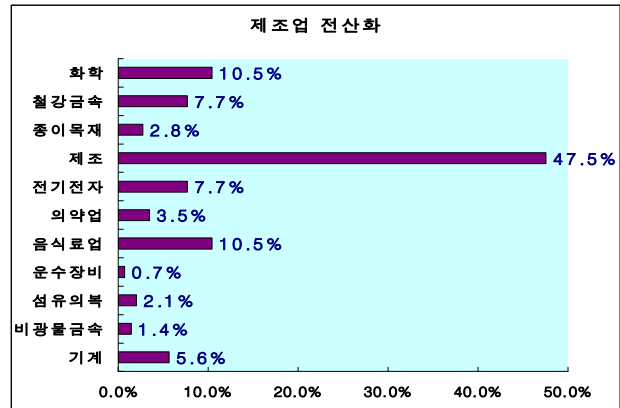
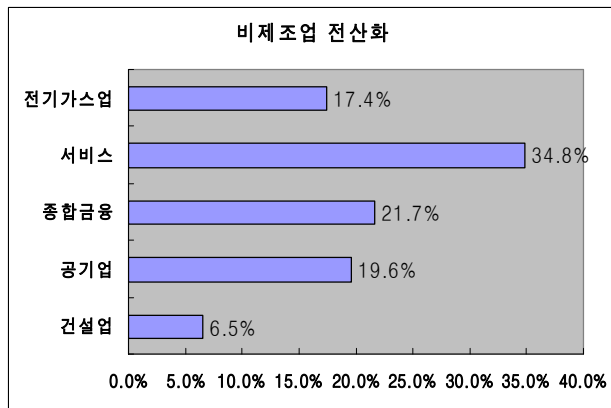
포상금에 대한 세금처리는 수혜자 부담이 52.4%, 회사 부담이 44.8%로 나타나 점차 수혜자 부담이 증가하고 있는 것으로 나타났다.



제안관리 방법을 살펴보면 응답 기업의 59%가 전산시스템을 사용하고 있는 것으로 나타났다.

제안활동 전산화 평균을 살펴보면 제조업보다는 비제조업종이 다소 앞서고 있으며, 이중 제조업, 서비스업, 금융업, 공공서비스업, 전기가스업이 높은 전산시스템 운용률을 보이고 있다. 아주 흥미로운 점은 제조업보다 제안 실적이 현격하게 낮은 비제조업종에서 전산화가 더욱 활발하게 이루어지고 있는 것이다. 따라서 제안전산화는 활성화의 한 요소일 뿐이지 절대적인 가치는 아니라고 판단되며, 이는 전산화 외에 다양한 이벤트 및 전 직원 대상의 교육 전파 등과 같은 활성화를 위한 여러 항목이 종합적으로 맞물려야만 진정한 활성화를 이룰 수 있다. 그러나 제안의 양적 증대로 인한 신속한 데이터 처리와 관리를 위한 필요성으로, 제안전산화는 기업마다 정보기술의 급속한 도입 분위기 추세 속에 점점 증가 추세인 것만은 분명하다.

제안전산화는 신속한 제안 처리 흐름과 이로 인한 제안활동 정보 공유라는 긍정적인 효과로 나타나 아이디어의 공유 및 재창출의 기회와 제안활성화에 톡톡히 한몫을 담당할 것이다. 그러나 일부 기업에서는 제안전산화가 주관사무국의 제안 데이터 관리 수준에 벗어나지 못했거나, 너무 복잡한 화면으로 인해 전산화의 진정한 효과를 얻지 못하고 있으므로 제안자 편의를 중심으로 한 방향으로의 전환이 요망된다.



타 경영혁신활동 속의 제안의 위상 재정립

금번 실태조사에서 나타난 두드러진 특징은

첫 째, 기업 내 제안제도 운영에 있어 관리의 효율성을 지향하고 있는 점이다. 2000 년 실적 대비 1 인당 포상금(64,773 원→52,279 원), 제안 1 건당 상금액(9,649 원→3,274 원), 1 인당 추진예산(73,222 원→34,706 원) 등 전반적으로 제안활동 운영과 관련된 비용이 최저 20%에서 70% 가까이 줄어들었고, 이에 따라 효과가지지수의 경우 69.1 배에서 156.4 배로 2 배 이상 신장되었다.

둘 째, 다양한 측면에서 볼 때 질적 위주의 활동을 전개하고 있다는 점이다. 실시 1 건당 경제효과액을 2000 년도 실적과 비교(258,309 원→710,529 원)해 볼 때, 2.7 배 늘어나 있으며, 채택율(62.59%→76%), 실시율(52.81%→72.1%) 등도 가파른 상승세를 보이고 있다.

셋 째, 성과와 효율성 강제에 따른 자발적 참여가 후퇴한 점이다. 심히 우려되는 부분이다.

인당 제안 건수가 12.6 건에서 7.4 건으로 4 년 전에 비해 무려 58% 퇴보하였으며, 참가율의 경우 64.48%에서 46.5%로 현격히 감소하였다. 이는 전원참여를 통한 제안활동의 기본 취지를 무색케 하는 것으로서 참여없는 성과 위주의 활동 전개로 인한 제안활동의 공동화를 야기할 수 있는 심히 우려스러운 대목이다.

아직도 몇몇 기업에서는 경영층이나 관리자의 무관심으로 인해 과거 방식이 그대로 답습되고 있다. 본 조사를 바탕으로 제안이 활성화되지 못하고 있는 경영자와 관리자들은 제안의 진정한 가치를 파악, 아낌없는 지원을 통해 기업과 개인의 비전을 성취해야 한다.

한 자료에 따르면 기업들은 평균 12 가지 정도의 경영혁신 기법을 도입·운영하고 있다고 한다. 여기서 제안제도가 이들 활동과 별개로 진행된다면 결코 활성화는 이루어질 수 없다. 제안제도는 타 경영혁신과의 별개가 아닌 타 경영혁신활동을 더 잘하게 해주는 참여의 기능을 담당해야 한다. 즉, 아무리 경영층의 의지가 있어 수많은 경영혁신 활동을 하더라도 진정으로 종업원들의 참여가 없으면 한 낮 구호로 그치게 되고 그 결과는 Paper Work 로 끝날 소지가 많다는 것이다.

기업에서 제안제도가 더 성숙하게 진행되려면 단순히 제안제도를 따로 운영하지 말고 타 경영혁신 활동과 서로 연계하는 방식의 통합 방향으로 전개되어야 한다. 그리고 제안제도를 단순히 유지·관리하는 차원에서만 접근하지 말고 제안의 방향 및 진정한 목적 등 추진 방향에 대한 전략적인 접근으로 명실공히 제안제도가 기업의 경쟁력을 강화시키는 좋은 수단이 되어야 한다.

소집단활동의 조사 결과

다양한 활동과의 연계를 통한 시너지 효과 기대

우리나라 산업 발전의 중추적인 역할을 담당해온 소집단활동의 ‘2005 년 국내 소집단활동 실태조사’ 자료를 살펴보면 317 개사의 응답사 중 107 사가 소집단활동을 실시하고 있으며, 소집단 편성률은 76.6%로 나타나 지난 2000 년 78.5%에 비교해보면 소폭 감소세를 보이고 있다.

실제 내용상으로 볼 때 월 평균 회합은 1999 년 3.0 회, 2000 년 2.9 회에 비해 활동 회수가 계속 감소하는 추세이다. 테마해결 건수에서는 2000 년 2.9 건에 비해 2004 년 1.8 건을 기록, 지속적인 감소를 보이고 있어 실질적인 활동이 계속 위축되고 있음을 알 수 있다. 소집단에 지원되는 각종 포상금과 비용은 연간 평균 311,380 원으로 2000 년 390,739 원에 비해 약 20% 감소된 것으로 나타났다. 이와 같이 대부분의 항목에서 2000 년 실적에 비해 낮은 수치를 보이고 있다.

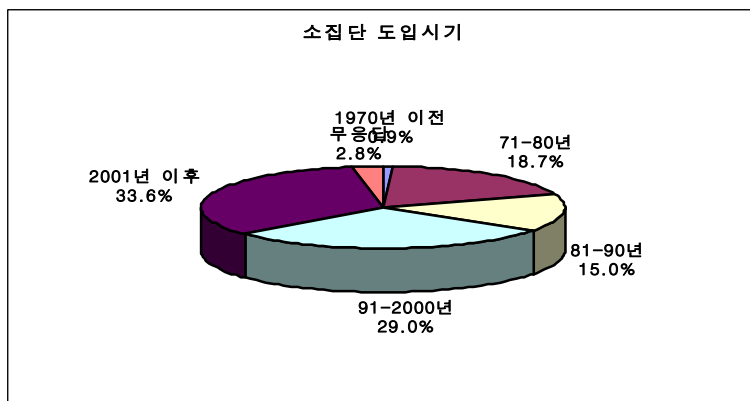
항 목	종합실적	업종실적(2004 년)
-----	------	--------------

	2004 년	2000 년	제조	비제조
분석 기업수	107 사	168 사	101 사	6 사
소집단 평균구성인원	9.1 명	9.6 명	9.1 명	9.5 명
소집단 편성을	76.6%	78.5%	77.4%	61.5%
평균 테마 해결건수	1.8 건	2.9 건	1.5 건	6.7 건
월 평균회합수	2.6 회	2.9 회	2.7 회	1.1 회
테마활동 평균기간	4.4 개월	4.5 개월	4.3 개월	6.3 개월
회합 1 회당 평균시간	85 분	76 분	70 분	130 분
소집단별 평균포상액	311,380 원	390,739 원	309,286 원	351,183 원

조직의 불안정화, 성과를 중시하는 경영환경 등으로 인해 전성 시대였던 1980 년대와 비교한다면 소집단활동의 체질은 점점 더 악화되고 있다. 특히 60 년대에 도입됐던 활동을 아직도 그대로 답습하여 획일적으로 조직을 만들고 그 속에서 문제점을 찾고, 해결책을 찾으라는 식의 주입식 활동은 일선 직원들이 소집단활동에 더욱 등을 돌리게 만드는 주요 원인이 되고 있다. 끊임없이 새로운 혁신기법이 도입되고 발전하는 가운데에서도 유일하게 상황 변화에 대처하지 않는 유일한 활동으로 자리잡고 있는 것이다. ‘이 세상에 변화하지 않는 것이 없다’ 라는 말이 변하지 않는 진리이듯이 이제 소집단활동도 한 단계 업그레이드 되어야 하는 중요한 기로의 순간에 다다른 것이다. 현 상태를 고수한다면 내년, 내후년의 소집단활동의 위상은 더욱 더 낮아질 수밖에 없을 것이다. 따라서 소집단활동의 특징을 잘 살릴 수 있는 제도와 환경 조성을 위한 관계자들의 치밀한 연구가 요구된다. 특히 현 시대에 맞는 소집단활동의 위상 재정립 및 기업환경 변화에 즉 대응할 수 있는 제도적인 측면 그리고 의식적인 노력이 경영자, 주관부서, 소집단 멤버 모두에게 필요한 시점이다. 이에 제안활동은 물론 6 시그마, 지식경영 TPS, TPM 등 다양한 혁신활동과의 연계와 자율적이고 자발적인 활동의 묘미를 살릴 수 있는 새로운 형태의 소집단활동의 추구가 새로운 대안으로 떠오르고 있는 추세이다.

소집단 제도 운영

1960 년대부터 시작되어온 소집단의 도입 시기를 살펴보면 1991 년~2000 년까지 29.9%, 1981 년~1990 년까지가 15.0%, 최근 2001 년 이후가 33.6%순으로 나타나고 있다. 근년에 들어 새로이 소집단활동을 도입, 전개하고 있는 기업 비율이 2001 년 실적 대비 2 배(16%→33.6%) 이상 늘어났다는 것은 고무적인 현상이긴 하나, 반대로 10~30 년 전에 도입한 기업들 중 상당수가 소집단활동을 전개하고 있지 않거나 답보 상태인 것으로 풀이된다. 지속적인 소집단활동의 필요성이 제기되는 부분이다.



■ 활발한 추진력은 담당자에 의해 좌우

주관 부서의 담당이 1 명일 경우는 전임 48.6%, 겸임 74.2%이며, 소집단활동 활성화 저해의 가장 큰 문제점으로 대두되는 담당을 별도로 두지 않는 경우는 이번 조사에서 단 두 기업 이외에는 찾아볼 수 없었다. 이번 조사에서 가장 긍정적이라 할 수 있는 항목으로 소집단활동 추진에 대한 경영자의 방침과 의지를 엿볼 수 있어 앞으로의 긍정적인 가능성을 점칠 수 있다.

일부 조직 규모가 큰 기업에서는 5 명 이상으로 전임과 겸임 담당을 구성하고 있다고 답변하기도 했다. 소집단활동의 구성 인원도 매우 중요한 요소로 작용되지만 구성 담당 요원이 얼마나 활동에 대한 이해와 확고한

신념과 열정으로 활동을 임하느냐에 따라 활동의 탄력이 좌우되기도 한다.

인원	전임인원수		겸임인원수	
	빈도	구성비(%)	빈도	구성비(%)
없음	36	34.3%	0	0.0%
1명	51	48.6%	46	74.2%
2명	10	9.5%	10	16.1%
3명	2	1.9%	0	0.0%
4명	3	2.9%	5	8.1%
5명이상	3	2.9%	1	1.6%

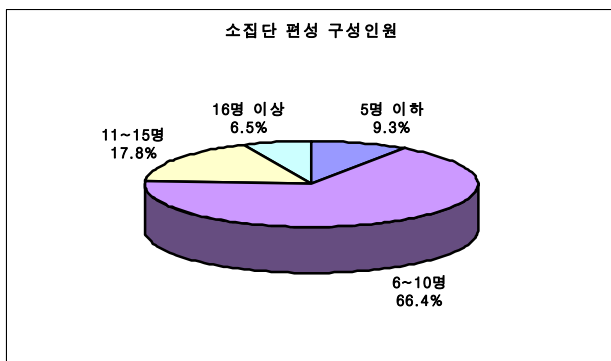
소집단 편성과 구성 운영

■ 구성 인원의 주류는 6~10명 이내

소집단 편성 비율은 91%~100%를 응답한 기업이 46.7%로 전체 응답의 과반수에 가까우며, 일부 50% 이하로 조직된 소집단도 19.3%를 나타내고 있는데, 이는 필요한 과제와 계층 성격에 따라 소집단이 편성되고 있음을 증명한다.

편성률	응답수	구성비(%)
50% 이하	26	19.3%
51-60%	3	2.2%
61-70%	16	11.9%
71-80%	8	5.9%
81-90%	19	14.0%
91-100%	63	46.7%

소집단 단위 평균 구성 인원이 6~10명이라고 응답한 기업이 전체의 66.4%로, 이는 2000년도 64%보다 약간 높게 나타났다. 6~10명의 인원은 효과적으로 멤버들을 이끌어가는 데 있어 가장 적당한 구성으로 보인다. 반면 2000년도에 6.8%에 달하던 16명 이상으로 구성됐다고 응답한 비율은 6.5%로 조금 줄어들었다. 팀원이 많은 팀에서는 팀 활동의 비효율성을 타개하기 위해 리더와 서기의 역량과 노력이 더욱 요구된다.



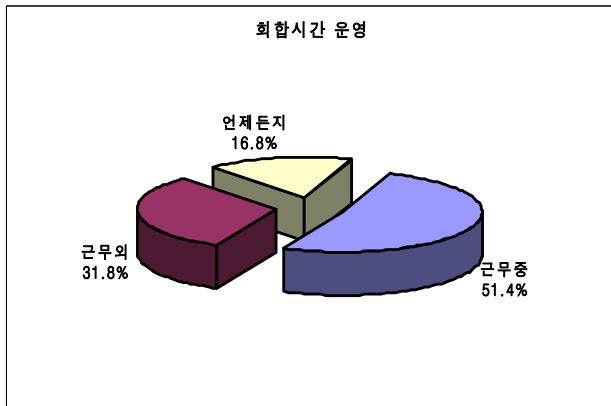
활동 실태 현황

■ 그룹당 테마해결 건수 1위 기업 - 포스텍(정비부문)

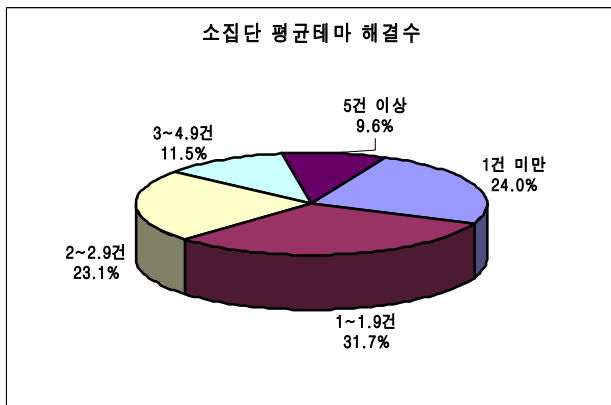
소집단활동의 가장 어려운 문제라면 모여서 토의할 수 있는 시간과 공간의 제한성이라 할 수 있다. 이번 조사에서는 이러한 문제점이 다소 해결된 것으로 보이는데 이는 ‘언제든지’ 회합을 가질 수 있다는 응답이 16.8%나 나왔다는 점에서 알 수 있다.

소집단활동 회합시간을 살펴보면 근무 중이 51.4%로, 2000년도 64%에 비해 직장 내 근무시간에서 활동하는 경향이 감소했다. 장소의 제한성을 타개하기 위해서는 기업이 시간과 장소를 마련해주던 일률적인 관점에서 벗어나 예컨대 비제조업 분야의 경우와 같이 인터넷상에서 소속 소집단의 홈페이지를 만들어 새로운

커뮤니케이션을 구성해보고, 가정방문, 사외모임 등 여러 가지 형태의 모임 형식을 마련하는 등 활동의 묘미를 살릴 수 있는 방안이 적극 수용되어야 한다.
 소집단활동이 활성화된 기업을 살펴보면 경영진이 소집단활동에 적극적인 관심과 지원을 기울이고 있음을 알 수 있는데, 이것이야말로 활동의 에너지가 되고 있다.



소집단의 평균 테마해결 수는 연간 1~1.9 건이 31.7%로 가장 많은 응답을 나타내고 있으며, 일부이긴 하지만 5 건 이상 적극적으로 테마를 해결해 가는 열성파들도 응답의 9.6%를 나타냈다.



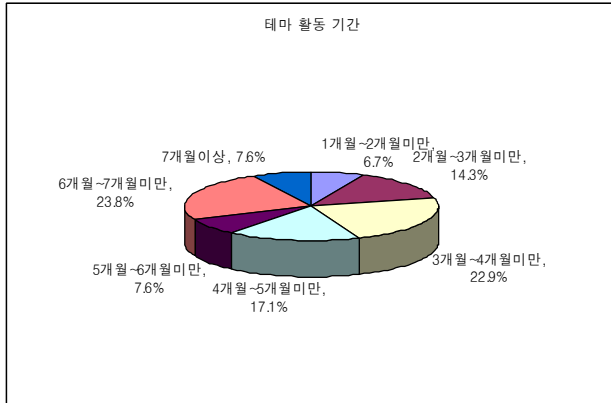
국내 소집단 평균 테마해결 건수 상위 기업은 포스텍(정비부문)으로, 이 기업의 24 개 소집단은 연간 1,187 건의 테마를 해결하여 국내 선두를 달리고 있다. 그 뒤를 19.2 건의 동원 F&B 성남공장, 10 건의 오비맥주 청원공장, 10 건의 에넥스 등이 잇고 있다.

회사명	해결건수	회사명	해결건수
포스텍(정비부문)	49.5	코리아나화장품	5
동원 F&B 성남공장	19.2	삼성정밀화학	4
오비맥주 청원공장	10	태평양 진천공장	4
에넥스	10	포스텍전자	4
경동보일러	8	조선내화 광양공장	4
파라다이스산업	7	엘지필립스 LCD	3
해태제과 천안 1 공장	7	태평양 수원공장	3
한국중부발전	6	울촌화학	3
아세아시멘트공업 제천	5		

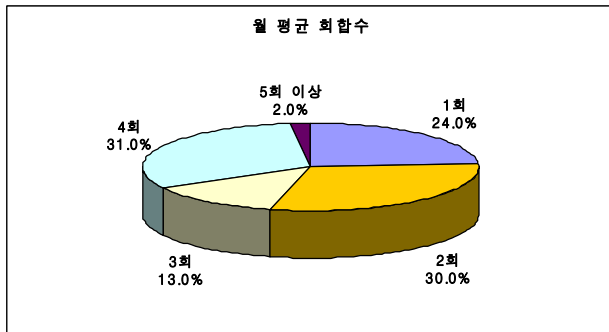
주 1회 모임 가장 많아, 소집단 대회 활발하게 개최

테마의 성격에 따라 기간의 차이는 있으나 일정 기간 동안 소집단활동을 진행하는데 있어 ‘6 개월 이상’ 이

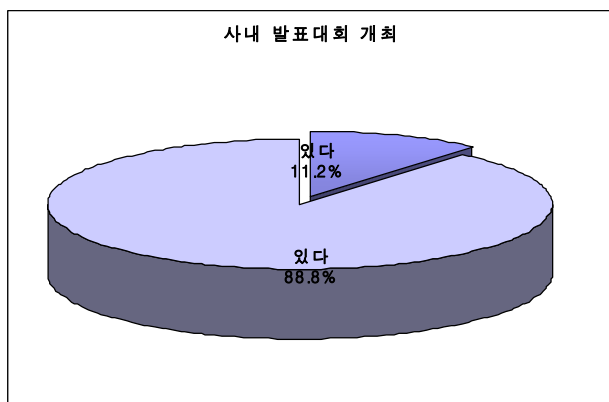
전체의 31.4%를 차지하고 있는데, 이는 소집단활동의 테마가 장기적이거나 활동의 지연을 발생시킨다는 점에서 큰 문제를 안고 있었다. 따라서 주관 부서의 소집단 운영에 대한 지원과 관리가 요망된다. 다음으로 3~4 개월 미만이 22.9%로 그 뒤를 잇고 있다.



한편, 월 평균 회합 수는 4 회가 31%, 2 회가 30% 순으로 대체로 매주 또는 격주로 회의가 열리고 있음을 알 수 있다.

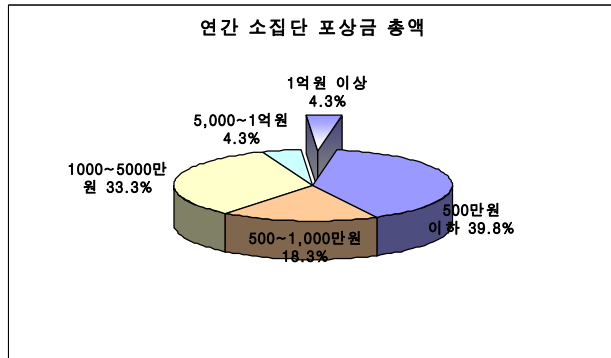


소집단활동의 대표적인 진흥행사로 사내 발표대회를 꼽을 수 있는데, 발표대회를 개최하고 있다는 응답이 88.8%, 진흥행사가 없는 회사가 11.2%로 나타났다. 이를 통해 사내에서 소집단활동이 차지하는 위상이 크며, 동기부여 차원에서 진흥행사가 훌륭하게 자리매김하고 있다는 것을 알 수 있다. 진흥행사 및 이벤트는 개선활동 결과를 한자리에서 공유하고 배울 수 있는 공간이며 나아가 현장에서 열심히 노력한 결과를 칭찬하고 격려하는 마당이다. 이를 잘 활용하면 몇 배의 활성화 성과를 누릴 수 있을 것이다. 하지만 아직도 사내행사를 운영하지 않는 기업은 사내대회를 개최하기에는 활동 수준이 다소 부족하거나 여건이 성숙되지 않은 것으로 보인다.



소집단별 평균 상금은 금호산업 타이어사업부 곡성공장이 가장 높아

소집단활동에 집행되고 있는 기업당 연간 포상 총액은 기업의 규모에 따라 차이는 있겠으나 기업이 상금으로 지급하는 금액이 500 만 원 미만인 경우가 39.8%를 차지하고 있으며, 1,000 만 원에서 5,000 만 원은 33.3%이다. 특히 일부이지만 상금으로 1 억 원 이상 포상한다는 기업도 4% 대로 나타난 것을 보면 소집단의 규모가 큰 대기업군의 상금임을 알 수 있다.



소집단 단위별 포상으로는 금호산업 타이어사업부 곡성공장이 320,000,000 원, 한국하우톤이 300,000,000 원, 현대자동차가 179,270,000 원, 제일모직 여수사업장이 100,000,000 원 순이다. 소집단활동을 중요시 여기는 기업에서는 불투명한 경영환경 하에서도 소집단활동의 포상금을 과감하게 늘려 지원하고 있다.

회사명	포상액	회사명	포상액
금호타이어 곡성공장	320,000,000	삼성정밀화학	41,000,000
한국하우톤	300,000,000	삼성전기 수원사업장	40,000,000
현대자동차	179,270,000	SKC 화학사업부문	38,000,000
제일모직 여수사업장	100,000,000	LG 화학 청주공장	37,250,000
디피아이	80,000,000	아이앤아이스틸 포항	34,450,000
한국중부발전	73,000,000	STX 조선	32,658,000
태평양 수원공장	67,500,000	창원특수강	32,000,000
금호피앤비화학	58,000,000	코스모화학	30,000,000
현대엘리베이터주식회사	47,268,400	동부제강 인천공장	30,000,000
LS 전선 안양공장	46,455,000	풍산 온산공장	29,877,400

지식과 경험을 활용하는 형태로써 인식돼야

2004 년 실적을 2000 년 자료와 비교 · 분석해보면 소집단활동이 다른 혁신활동에 비해 많이 뒤쳐져 있다는 것을 알 수 있다. 아직까지 활동기간, 회합 시간, 운영 방법과 참여 능력 등에서 짜임새 있고 체계적인 활동이 되지 못하고 관습화된 활동으로 자리잡고 있는 것으로 여겨진다. 이제 전원참여라는 측면에서 제안활동이 활용되고 있다면 소집단활동은 많은 기업들의 숙원 과제에 대한 직원들의 전략적, 자발적 모임을 통해 전략적 목표 달성과 과제 해결 등을 수행하는 틀로 재편되어야 한다. 개인이 아닌 소집단 차원에서 연구 검토하고, 문제해결 아이디어 도출하며, 상호 정보 공유를 통해 창의적인 아이디어를 한 자리에 모아 시너지 효과를 일으키고 있는 소집단활동은 기업활동에 있어 없어서는 안 될 중요한 활동인 것이다.

무엇보다 소집단활동의 활성화를 위한 어떠한 왕도를 추구하기보다는 ‘무엇을 위해 활동하는가?’ 라는 추진 목적을 명확히 설정한 다음, 기업별 특성을 고려한 차별화되고 개성있는 운영이 지식기반 사회의 소집단활동으로써 큰 힘을 발휘할 것이다.

소집단이야말로 기업에서 성과를 얻을 수 있는 확실한 방법이다. 그러나 소집단 역시 경영환경이 디지털 시대에 접어들었는데도 불구하고 아직도 초기 방법을 그대로 답습하여 과도한 Paper Work 으로 인해 추진자에게 많은 부담을 안겨주고 있고, 또한 물리적으로 바쁜 시간 중에도 모여야 한다는 문제 때문에 진정 활발한 모습을 찾아보기 어려운 등 명맥만을 유지하는 형태로 남아있는 경우도 종종 볼 수 있다. 소집단활동이 진정 기업의 경쟁력에 큰 역할을 담당하기 위해서는 QC 기법만이 아닌, 지식과 경험을 활용하는 형태로써 사람 중심의 참여로 추진되어야 할 것이며, 이러한 모습이야말로 기업들에게 큰 부담을 주지 않고도 큰 성과를 낼 수 있도록 하는 원동력이 될 것이다.