

2006 한국 제안·소집단활동 실태조사 보고서

(2005년도 실적조사 리포트)

2006 한국제안·소집단활동 실태조사는 국내 2,000 대 민간기업 및 공공기관을 대상으로 진행됐으며, 전사와 공장의 비율은 7:3 정도이다. 최소 샘플 수는 국내 426 개 기업을 대상으로 했으며, 조사 대상은 제안·소집단활동 관련 담당자로 했다.

2006 한국제안·소집단활동 실태조사에서 업종은 크게 제조업과 비제조업으로 분류했는데, 제조업은 화학업을 포함, 총 12 개 업종으로 나뉘었다. 응답 제조업의 기업 수는 320 개 기업이다. 전년 대비 의료정밀 1 개 업종이 추가됐고, 응답 기업 수는 68 개사 증가했다.

비제조업은 전기가스, 건설, 종합금융, 서비스, 공공서비스, 운수창고 등 6 개 업종으로 분류해 진행했다. 응답 비제조업의 기업 수는 106 개 기업이다. 전년 대비 운수창고 1 개 업종이 추가됐고, 응답 기업 수는 41 개사 증가했다.

모집단	국내 2,000 대 기업 및 공공기관
조사 대상	제안·소집단활동 관련 담당자
최소 샘플 수	국내 426 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 발송 시 공문 작성하여 동봉한다.
	② 우편발송 후 담당자 확인하여 우편 수신 확인
	③ 미달 업종에 대해서는 지속적으로 전화를 하여 응답률 최대한 높임
조사기간	2006 년 7 월 3 일 ~ 2005 년 8 월 31 일

사단법인 한국제안활동협회 주최로 매년 진행되는 <한국제안·소집단활동 실태조사>는 국내 기업의 제안·소집단활동 운영 현황 및 활동 정도를 재점검하여 향후 효율적이며 성공적인 제안·소집단활동 모델을 구축함과 동시에 우리 국민·기업·정부의 우수한 아이디어를 도출해낼 수 있는 가장 편리하고 생산적인 방법이 무엇인지를 끊임없이 연구하여 사회 전 분야에서 많은 아이디어가 창출되고 활용되어 국가 산업 발전과 경쟁력 제고에 일조하고자 함에 본 목적이 있다.

제안활동의 조사 결과

역대 최고의 응답 수를 통해 제안활동의 밝은 전망 예상

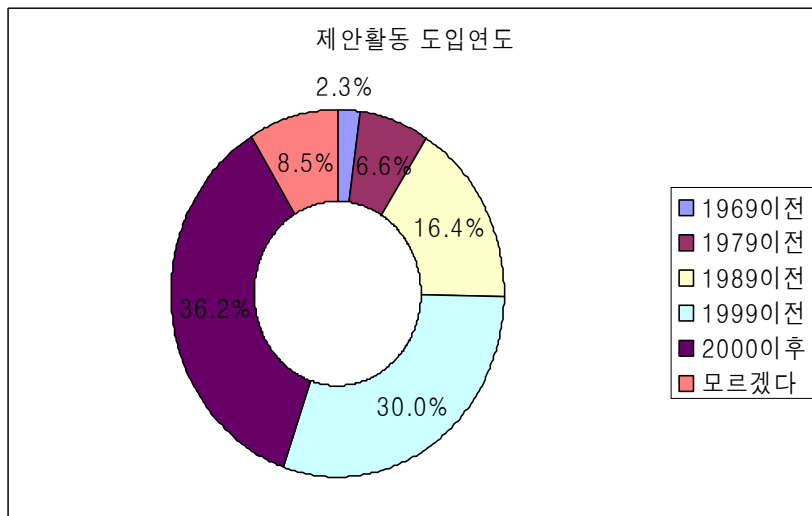
■ 제안활동을 새로운 원동력으로 인식

굳이 한 기업당 평균 12 가지의 혁신활동을 진행하고 있다는 통계치를 예로 들지 않아도 우리는 현재 혁신활동의 홍수 속에 살고가고 있다. 이 중 기업의 상황에 맞아 다행히 성공한 혁신활동이 있는 반면, 어떠한 성과도 내지 못한 채 임직원들의 관심에서 점차 멀어져 가는 경우도 있다. 하지만 성공을 했던 실패를 했던 다양한 혁신활동의 적용은 일선 직원들에게 피로감을 주어 점차 혁신활동에 대해 무관심해지도록 만들고 있다. 혁신활동의 가장 큰 성공 요소라 할 수 있는 일선 현장 직원들의 참여 없는 혁신의 성공은 절반의 성공으로 지금 당장은 큰 효과를 나타낼 수도 있으나 이는 순간적일 수밖에 없는 한계성을 지니고 있다. 실패를 맞본 기업들이 전원참여의 제안활동을 새롭게 재조명하는 이유도 바로 여기에서 기인한다고 할 수 있다.

2006 제안활동 실태조사는 과거 어느 때보다 많은 기업들의 호응으로 진행됐다. 비록 활동 실적 측면에서 살펴보면 전년도와 비교할 때 급격히 향상된 점은 없으나 IMF 를 기점으로 매년 위축되던 모습에서 벗어나 조금씩 활성화기에 접어들기 시작했음을 엿볼 수 있다.

일대일 전화 면담을 분석한 결과 제조업에서는 제안활동을 다시 시작한다는 의견이, 비제조업에서는 올해부터 제안제도를 적극 도입하겠다는 의견이 많았다. 이는 설문조사 상에서도 잘 드러나고 있는데, 2000 년 이후 제안제도를 도입했다는 의견이 36.2%로 압도적으로 많다는 점은 우리에게 시사하는 바가 크다. 실제로 그 이전까지도 제안제도는 존재했었지만 이번 해를 원년으로 기존에 유명무실했던 제안활동을 새롭게 시작하는 기업들의 강한 의지를 내포하고 있는 듯하다.

특히 비제조업에서의 관심은 압도적이라 할 수 있었다. 과거 70 여 개사 샘플을 수집하기도 어려웠던 비제조업의 금번 조사에 있어 참여 증가는 많은 유자격자 수나 제조업에 비해 낮은 인당 건수로 종합 집계 평균을 낮춘다는 부정적인 면에도 불구하고 제안에 대한 관심을 보여줘 앞으로의 전망을 밝게 한다. 반면 제안 담당자이면서도 제안제도가 도입된 시기조차 모르는 비율도 8.5%나 되었다. 어떤 활동을 진행하든 그 활동의 전력을 살펴보고 앞으로의 비전을 세우는 일은 가장 기본이다. 이에 담당자가 된지 얼마 안 되었다고 해도 최소한 자사의 제안 역사를 꿰뚫고 있는 열정을 겸비해야 할 것이다. 이번 조사에서는 열심히 운영하는 담당자도 많았지만 이처럼 도입 연도나 인당 건수, 참여율 등의 기초적인 수치를 묻는 질문에 '잘 모르겠다'는 응답으로 일관하는 담당자들이 보여 안타까움을 불러 일으켰다. 여러 정황에 따라 각종 지표나 수치는 타 기업에 비해 떨어질 수는 있다. 하지만 이렇게 낮은 수치라도 정확히 파악해 미래를 계획하는 담당자와 활성화가 안 되어 있으니 몰라도 된다는 담당자들 간에 분명한 차이는 있다. 나는 과연 어떤 추진자인지 다시 한번 생각해볼 일이다.



■ 전원참여의 제안활동이야말로 혁신활동의 가장 기본

제안활동은 우리 경제사의 부침과 함께 했다고 해도 과언이 아니다. 70 년대 산업사회의 진행으로 본격적으로 시작된 제안활동은 이후 80 년대 눈부신 산업발전과 함께 최고의 전성기를 누렸다. 하지만 90 년대 후반 IMF 체제를 맞으면서 양적으로나 질적으로 후퇴하는 모습을 보였다. 20 세기 후반부터는 각 기업들이 외국에서 무분별하게 쏟아졌던 혁신활동을 경쟁이라도 하듯 도입하면서 눈에 보이는 유형효과를 중요시하는 바람에 더욱더 위축될 수밖에 없었다. 하지만 다시 기본으로 돌아가자는 사회 분위기와 함께 현장의 참여가 없는 TOP Down 방식의 혁신에 대한 반성으로 다시 회복되는 분위기로 돌아서고 있다. 미비하나 1 인당 제안 건수와 인당 포상금액이 전년도에 비해 증가한 점은 이러한 부분을 잘 보여주고 있다. 앞으로 이러한 동향은 더욱 뚜렷해질 것으로 예상된다.

종합 실태 분석

■ 인당 7.8건의 제안 건수를 기록, 전년도에 비해 0.4 건 상승

제안활동 실적조사 종합집계 결과 총 제안 유자격 수는 556,220 명이고, 총 제안 제출 건수는 4,313,235 건으로 인당 7.8 건의 제안을 제출한 것으로 집계됐다. 전년도 인당 제안 건수 7.4 건보다 0.4 건이 증가된 모습으로, IMF 이전 14 건에 이르렀던 인당 제안건수가 급속도로 감소하던 추세에서 벗어나 수치가 미미하기는 하나 재도약의 전환점이 된 것으로 보여진다. 이것은 기업의 경쟁력 향상을 위한 전원 참여제도인 제안활동이 다시금 전열을 가다듬어 직원 개개인의 능력을 우선시 하는 노력으로 전환되고 있음을 실증적으로 보여주고 있다. 우수 인력에 대한 중요성이 점점 높아지고 있는 현 실정을 감안할 때 제안활동도 더욱더 발전할 수 있으리라 여겨진다.

분석자료 중 특별히 눈에 띄는 점이 있다면 화학, 의약업, 전기전자 등의 제조업종의 활동이 인당 25 건 이상의 제안 제출 건수로 가장 높은 수치를 보여주고 있다는 것이다. 또한 제조업의 인당 건수는 전체적으로 전년에 비해 조금씩 상승된 모습이었다.

다만 전년도 20 건 이상의 인당 건수를 보였던 종이목재는 10.4 건의 평균을 보여 다소 주춤한 모습을 보였으나, 전년도 5.4 의 평균을 보였던 음식료업이 이번 해에는 12.2 건으로 급속히 증가했고, 전통적으로 강세를 보이던

한동안 소강상태를 보였던 전기전자도 인당 25.5 건으로 곧 업종별 정상 탈환을 눈 앞에 두고 있다. 이러한 점을 분석해 볼 때 기업의 활발한 경제활동과 제안활동화는 밀접한 관계를 보인다는 것을 알 수 있다. 기업 성장이 두드러지는 회사일수록 그만큼 제안활동의 성과도 눈부시게 발전한다는 점이다. 성과가 좋은 기업일수록 개개인의 능력 향상에 대한 관심이 높고, 이러한 관심은 제안활동화로 이어지고 활성화는 다시 기업 성과로 이어지는 등 지속적인 선순환 사이클이 보여진다. 하지만 현재 어려운 난국에 처한 회사도 현재의 상황을 타개하고, 미래에 성공할 수 있는 기반을 다지기 위해서는 지속적으로 개개인 능력 향상을 위한 제안활동에 관심을 기울여 어려운 환경을 헤쳐나갈 수 있는 힘을 길러야 할 것이다. 어려운 환경 속에서 임직원들의 힘으로 위기를 극복한 기업의 사례는 우리 주위에서 언제든지 찾아볼 수 있다. 이 외에도 고객의 건강과 가장 밀접하게 연관되어 있는 음식료업이나 의약업 등에서도 제안에 대한 중요성은 점점 더 부각되는 듯 하다.

반면 이전에 비해 설문조사 응답 수가 압도적으로 늘어난 비제조업은 제안에 대한 관심은 높은 듯 보이나 수치적인 면을 살펴보면 아직까지도 어떠한 방식으로 비제조업의 제안활동화를 이루어야 하는지에 대한 실마리를 찾지는 못한 듯 하다.

인당 제안 건수는 평균 0.8 건으로 전년도와 비슷한 수치를 보였는데, 그 중 전기가스업은 전년도 1.9 건에서 급속도로 성장, 이번 해에는 5.8 건의 성과를 나타내고 있다. 이 외에도 전년도 0.6 건의 인당 제안 건수를 나타내던 종합금융이 올해는 1.1 건을 보여주어 지속적인 발전 가능성을 보여준다. 공공서비스업은 이전과 비슷한 성과를 나타내고 있으나 실제로 내용적인 면을 살펴보면 부익부, 빈익빈 현상이 두드러지는 업종 중의 하나라 하겠다. 한국가스공사는 인당 4.8 건의 제안 건수로 가장 높은 수치를 보인 반면 그 외 대부분의 공공서비스업은 매우 저조한 실적을 보였다. 일대일 전화면담을 통해서도 비제조업의 담당자들은 활성화를 이루는데 있어 많은 애로사항을 토로했다. 하지만 비제조업에서도 분명 활성화의 길은 있다.

먼저 사무·간접(서비스) 부문은 업종 특성상 제조업과 다른 방식으로 활성화의 검토가 이루어져야 한다. 제조업에서처럼 문제를 찾고 개선하는 문제해결형 방식은 물론 기업의 비전 및 경영목표 달성을 위한 목표달성형으로 제도가 재구축된다면 제조업 이상의 성과를 나타낼 수 있을 것이다. 이에 전 업종에서 활성화의 역할을 톡톡히 수행하고 있는 신개념의 제안제도를 심도있게 검토해보기를 바라는 바이다. 이처럼 제도의 개선과 함께 운영 방법을 새롭게 한다면 직원들의 창의적인 아이디어가 기업의 고객만족과 부가가치로 연계, 확산 작용될 수 있을 것으로 기대된다.

■ 포상금과 활성화의 관계는 정비례가 아니다

제안활동의 인당 추진예산은 전년도 34,706 원에서 인당 19,431 원으로 40% 정도가 감소, 매년 감소되는 추세를 보이고 있다. 반면 인당 포상금액은 전년 52,279 원에서 9,330 원 증가한 61,609 원을 보이고 있다. 이에 기업마다 제안활동화의 방편으로 교육이나 이벤트 측면의 무형적인 보상보다는 상금의 증대를 선택한 것으로 보인다. 하지만 제안활동화와 포상금은 결코 정비례하지 않는다는 점에 유의해야 할 것이다. 실제로 일선 제안자들은 상금도 중요하지만 제안을 통해 자신이 얼마나 인정받고 있는지를 더욱 중요하게 여긴다. 우수 제안자일수록 이러한 의식은 점점 더 높는데 우수 제안자를 대상으로 동기부여 차원의 이벤트 및 고등급의 아이디어 창출 교육을 꾸준히 시행한다면 더 많은 성과를 낼 수 있을 것이다. 실제로 이번 조사에서 최저등급 포상금이 2 백만원이고, 최고등급이 1,000 만원인 모기업의 인당 건수는 0.2 건으로 참여율 수치도 파악하기 어려울 정도이다.

한편으로 추진예산 총액이 줄어든 것은 따로 예산을 편성하지 않고 그때그때 필요할 때마다 예산을 집행하기 때문일 수도 있다. 하지만 어느 활동이든 효과적인 운영을 위해서는 추진전략을 세워야 하고 그에 맞춰 예산도 편성해야 한다. 그래야 올해를 반성하고 내년의 계획을 세울 수가 있다. 때문에 좀 더 정교한 활동을 위해서는 예산이라든지 포상금 시물레이션 등을 통해 앞으로의 활동을 가늠할 수 있어야 하겠다.

포상금을 살펴보면 저등급 포상금을 점점 줄이거나 아예 포상하지 않는 기업이 늘어난 반면, 고등급의 제안 포상금은 대폭 늘린다거나 유형효과의 일부분을 할애해서 지불한다는 응답이 압도적으로 증가했다. 이는 제안활동이 활성화된 기업에서 더욱 많이 나타났는데, 제안활동이 습관으로 체화된 기업에서는 따로 저등급의 포상금을 지불하지 않아도 알아서 직원들이 잘 활동하고 있는 것으로 풀이된다. 과거 효과에 비해 저등급 포상은 많게, 고등급 포상은 적게 책정되어 있었던 포상제의 잘못된 모습들이 개선되고 있다고 볼 수 있다. 이와 함께 지속적인 마인드 함양과 문제점만을 찾는 방식이 아닌 새로운 아이디어를 고안할 수 있는 창조적인 지식인을 육성하는데 힘을 기울인다면 한층 발전된 제도를 운영할 수 있을 것이다. 효과에 따른 포상금과 끊임없는 교육, 연수, 이벤트 등을 적절히 배합하여 운영의 묘를 살리는 담당자의 역할이 더욱 중요해지고 있다.

■ 무형의 효과도 유형의 효과로 변환해서 산출

제안활동의 효과가치 지수를 살펴보면 지난해 156.4 배에서 올해는 122 배로, 제안활동의 양적 성장이 제반 투자한 비용에 비해 경제적 예상 효과가 약 28% 낮아져 제안활동의 경영기여도는 감소된 것으로 나타났다. 인당 제안 건수가 조금 증가했는데도 실시 1 건당 경제효과액이 지난 해보다 낮아진 것은 소개선 중심으로 실시가 많이 이루어져 건당 실시 효과의 감소로 작용된 것으로 분석된다. 수출의존도가 높은 국내 경제환경에서 제안활동이 기업 경쟁력 회복의 소중한 밑거름으로 역할을 다하기 위해서는 제안의 양과 질의 균형 있는 발전이 중요함을 절실히 생각하게 된다.

유형효과의 미산출로 효과가치를 파악하지 못하는 기업이 전체 응답 수의 27%에 달하는 점도 효과가치를 낮추는 요인이다. 냉정하게 보일 수도 있겠으나 기업의 궁극적 목적은 이윤 추구이다. 따라서 이윤이 나지 않는 곳에 어떠한 투자도, 관심도 기울이지 않는다. 제안에 있어서도 마찬가지이다. 지금 현재는 적극적인 관심으로 활성화의

길로 들어섰다고 해도 한순간 관심에서 멀어질 수 있다. 때문에 제안추진자는 끊임없이 제안활동을 통해 자사가 누리는 효과와 이익적인 면을 수치로 환산해 경영진은 물론 일선 직원들에게도 일깨워줘야 한다. 유형이든 무형이든 어떠한 형태로든 포상금에 대비한 효과까지 지수가 정확히 나와야 제안활동의 위상이 서고 장기적으로 오랜 힘을 유지할 수 있다. 이는 제조업은 물론 비제조업에서도 결코 간과할 수 없는 부분으로 정 유형의 산출이 어렵다면 무형효과를 지수화해서 포상금에 대비한 효과까지 지수로 환산하는 노력을 기울여야 하겠다.

제안활동 실적조사 종합집계 결과

항목	2005 년	비제조업						
		전기가스	건설업	종합금융	서비스	공공서비스	운수창고	비제조업
회답기업수(사)	426	5	10	18	22	47	4	106
유자격수(건)	556,220	1,985	12,709	43,349	43,336	127,883	6,202	235,464
총제안건수(건)	4,313,235	11,587	13,982	46,457	67,526	51,600	868	192,020
1 인당 제안건수(건)	7.8	5.8	1.1	1.1	1.6	0.4	0.1	0.8
참가율 (제안참가인수÷유자격수×100)(%)	42	60.4	25.3	22.3	24.7	11.7	5.5	17.0
채택율 (채택건수÷총제안건수×100)(%)	83	54.7	41.3	21.4	63.3	35.2	17.1	43.3
실시율 (실시건수÷총제안건수×100)(%)	80	42.9	8.2	30.0	56.0	28.1	8.1	37.7
1 인당 포상금액(원)	61,609	57,169	104,624	15,800	28,827	74,235	31,426	49,570
제안 1 건당 상금액(원)	3,325	5,911	24,102	3,292	4,572	21,511	12,310	10,352
인당 추진예산총액(원)	19,431	34,375	25,656	4,334	3,279	8,238	1,935	7,601
실시 1 건당 경제효과액(원)	506,530	7,034	9,791,201	140,782	291,354	18,749,985	9,214,286	4,096,522
효과지수(배)	122	0.5	33.3	12.8	35.7	245.0	60.4	149

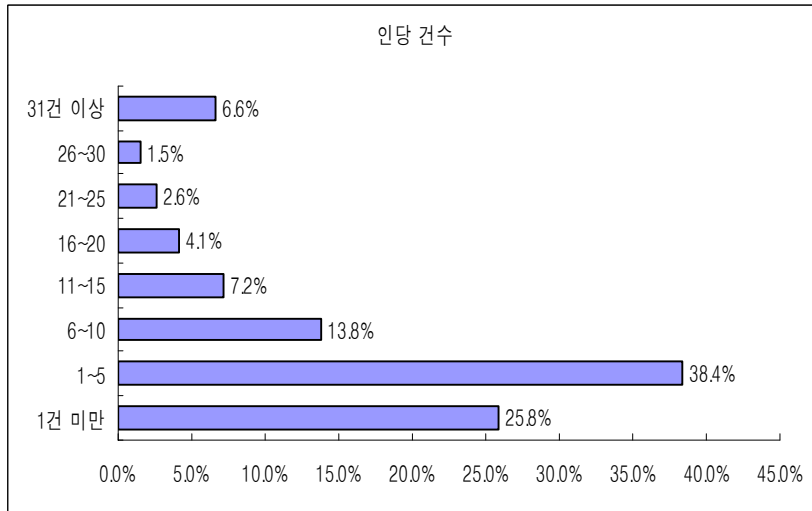
제조업												
음식료	섬유의복	종이목재	화학	의약업	비금속광물	철강금속	기계	전기전자	운수장비	의료정밀	기타제조	제조 평균
38	5	12	44	8	8	27	11	48	28	7	84	320
34,170	4,560	3,431	19,334	2,076	4,551	20,804	2,873	60,542	135,688	6,707	26,020	320,756
416,230	90,574	35,560	578,856	60,851	16,305	176,194	16,680	1,545,676	942,398	86,185	155,706	4,121,215
12.2	19.9	10.4	29.9	29.3	3.6	8.5	5.8	25.5	6.9	12.9	6.0	12.8
55.8	56.6	65.4	62.5	59.1	33.8	53.1	71.2	59.0	63.7	69.7	53.9	60.1
27.1	90.1	86.0	77.6	79.7	90.7	89.8	63.9	96.9	95.3	98.0	77.3	85.1
44.0	54.7	72.1	61.1	75.0	96.0	83.3	35.5	94.1	95.4	97.2	71.8	81.9
72,791	297,463	131,867	159,366	208,250	87,781	154,335	55,644	75,151	23,547	36,768	62,543	64,115
3,336	8,480	8,321	3,327	4,199	8,275	9,668	6,822	1,736	2,160	1,994	5,631	2,997
38,010	23,904	87,147	72,422	16,430	31,098	81,804	2,889	38,107	6,829	45,177	18,777	28,115
295,711	495,718	498,403	737,681	75,745	1,290,196	1,130,625	2,395,590	374,438	309,618	23,673	609,589	429,437
39	32	43	136	14	150	97	125	203	137	12	78	117

■ 화학업, 인당 제안 건수 29.9건으로 업종별 1위

제안활동의 지표 가운데 가장 기본인 인당 제안 건수를 살펴보면 지난 2000 년대 인당 12.6 건을 기점으로 지속적으로 감소하던 추세에서 벗어나 소폭 향상된 인당 7.8 건으로 새로운 제도약의 계기를 맞이하고 있다. 크게 제조 / 비제조로 나누어 살펴보면 제조업의 인당 평균 제안 건수는 12.8 건으로 전년도 11 건보다 1.8 건이 상승했다. 이에 반해 비제조업은 인당 0.8 건으로 전년도 0.9 건보다도 다소 줄었다. 2000 년대 3.9 건에 비하면 아직 턱없이 부족한 수치다. 이는 제조업보다 많은 혁신활동을 운영하고 있는 비제조업에서 제안활동의 중요성을 간과하고 유행에 따른 각종 혁신활동의 모델을 쫓은 결과로 풀이된다. 하지만 종업원 개개인들의 생각과 아이디어가 기업 및 국가의 장래를 좌우한다는 인식이 확산되고 있는 가운데 비제조업의 적극적인 관심은 계속 높아지리라 확신한다. 다만 관심에 맞게 제도도 이에 발맞춰 변경해야 하겠다.

연간 인당 건수 분포를 살펴보면 5 건 미만이 전체 기업의 64.2%를 차지하고 있는데, 이는 지난 해(62.8%)보다

1.4% 증가한 반면 20 건 이상은 전체의 10.7%로 전년(11.5%) 대비 0.8% 감소한 것으로 나타났다. 후발 주자 및 선발 주자 공히 활성화에 대한 전략수립에 골몰해야 할 시점으로 보여진다.



이러한 가운데 기업별 인당 제안 제출 건수 상위 기업은 경농 대구공장이 인당 351 건, 제일모직 여수사업장 178 건, 금호타이어 곡성공장이 151 건의 대단히 열정적인 활동을 하고 있는 것으로 나타났다. 경농 대구공장은 전년도 329 건에서 더욱 증가된 제출 건수를 보여줘 관계자들을 더욱 놀라게 했으며, 이 외 제일모직 여수사업장도 실시율이나 채택률이 100% 인 상태에서 전년 115 건보다 더 증가된 수치를 보여주었다. 실로 제안인들의 능력에 감탄을 금하지 않을 수 없는 부분이다.

상위 기업을 살펴보면 전통적으로 제안활성화가 이루어진 곳이 많아 매일같이 조직은 물론이거니와 개개인의 스스로를 끊임없이 혁신, 개선해 가는 노력을 항상 도모하고 있는 기업이라 하지 않을 수 없다. 개개인의 능력도 중요하나 제안자의 능력을 가일층 끌어올릴 수 있는 기업의 분위기도 중요하다. 개개인의 노력과 회사의 노력이 톱니바퀴처럼 잘 맞물려 큰 성과를 거두는 곳이 내년, 후년에는 더 많아질 것을 기대해본다.

회사명	인당 건수(건)	회사명	인당 건수(건)
경농 대구공장	351	한솔제지 장항공장	57
제일모직 여수사업장	178	금호석유화학 여수합성고무공장	55
금호타이어 곡성공장	151	대상그룹	54
삼성비피화학	129	대웅제약	50
매일유업 평택공장	106	CJ 신선인천공장	50
삼성 SDI 전지사업본부	96	애경산업 대전공장	50
제일모직 의왕사업장	90	CJ 부산공장	48
삼성전자 구미사업장	67	일동제약	45
삼성전기 수원사업장	57	금호석유화학 울산합성고무공장	45
유니트란스	57	호남석유화학	41

참가율, 채택률, 실시율

■ 참가율은 담보 / 채택률, 실시율은 상승

전년도에 비해 응답기업 수의 증가로 인해 제안 유자격자수가 40 만명대에서 55 만명대로 증가했는데, 이 중 제안 참가율은 42%, 채택률은 83%, 실시율은 80%로, 참가율은 전년도 46.5%에서 감소했지만 채택률과 실시율은 전년도 76.0%, 72.1%에서 증가했다. 질적인 활동으로의 전환이 엿보이는 대목이다. 업종별로 살펴보면 제조업에서 제안 참가율은 60.1%, 채택률 85.1%, 실시율은 81.9%이고, 비제조업에서 제안 참가율은 17%, 채택률 43.3%, 실시율은 37.7%를 나타내고 있다. 전년도에 비해 제조업에서의 활동은 점차 내실 있어지는 반면 비제조업의 수치는 조금 낮아졌다. 기본적인 제안의 수치가 낮은 기업들은 아직 제안활동의 초기 단계를 못 벗어난 수준으로 파악된다.

참가율을 업종별로 살펴보면 기계 71.2%, 의료정밀 69.7%, 종이목재 65.4% 순으로 지난 해 우위를 보였던 음식료, 섬유·의복, 화학 등을 제쳤다. 또한 비제조업에서는 전기가스업 60.4%, 건설업 25.3%, 서비스업이 24.7% 순이었고, 전년도 0.3%로 가장 낮은 참가를 보였던 공공서비스도 11.7%의 월등히 향상된 참가율을 보였으나 그래도

비제조업은 물론 제조업과도 비교할 때 현저히 낮은 참가율을 보이고 있다. 제안 참여가 부진한 기업들은 제도와 참여를 위한 환경조성과 동기부여를 위한 시책을 연구하는 등 자구책을 마련해야 할 것이다.

참가율에 비해 실시율이나 채택률이 높은 제조업종에서는 채택된 제안을 실시해야만 하는 실시제안으로의 영향으로 보인다. 2004 년 기준 일본의 평균 실시율 93%보다는 아직도 낮은 상태이나 참가율에 비해 계속적으로 증대되는 실시율이나 채택률을 볼 때 양질의 제안이 많이 나오고 있는 것으로 보인다. 그러나 아직도 비제조업에서는 40%대의 낮은 실시율이나 채택률을 보이고 있는데, 이러한 현상은 건수 목표만을 추구하여 아이디어제안의 홍수가 되거나 기업의 현실 여건상 실시 불가능한 제안이 아직도 많이 제출되고 있으며, 제안자와 관리자들이 실시의 유효성에 대한 분명한 한계선을 제대로 제시하지 않아 올바른 인식이 부재된 연유로 파악된다.

회사명	참가율(%)	회사명	참가율(%)
현대중공업	100	동원시스템즈 함안공장	100
대우일렉서비스	100	홍덕스틸코드	100
엘에스전선 안양공장	100	대덕전자	100
제일모직 여수사업장	100	케이씨씨 울산	100
삼성비피화학	100	유니트란스	100
아모레퍼시픽 수원공장	100	에넥스	100
대성목재공업	100	구미도시가스	100
아모레퍼시픽 메이크업사업장	100	금호피앤비화학	100
오비맥주 청원공장	100	하나인더스	100
남양유업	100	코오롱유화 울산공장	100
태평양 설목차사업장	100	동화엔텍	100
동부제강 인천공장	100	매일유업 광주공장	100
경농 대구공장	100	농심 구미공장	100
한국후지필름 1,2 공장	100	한국증권금융	100
에스엘 진량공장	100	유니드	100
애경산업 청양공장	100	경방 용인공장	100
애경산업 대전공장	100	농심 안양공장	100

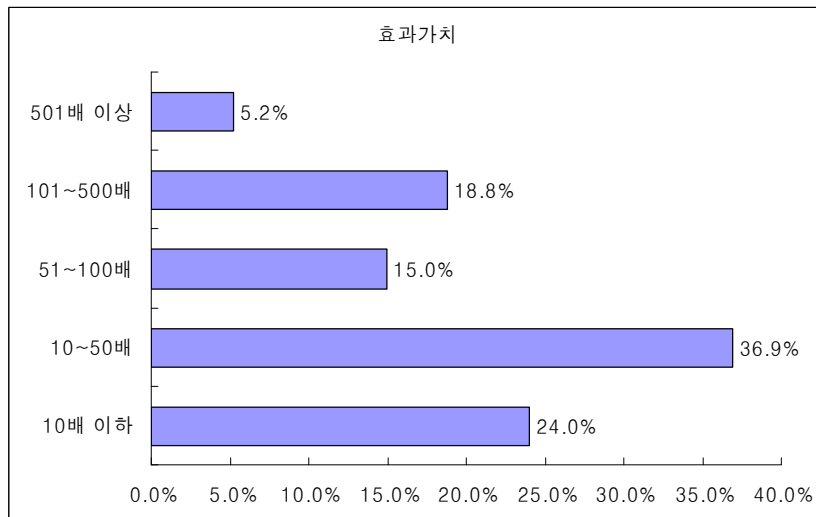
회사명	채택률(%)	회사명	채택률(%)
삼성비피화학	100	남양금속	100
삼성전기 수원사업장	100	상아프론테크	100
삼성전기 구미사업장	100	세원텔레텍	100
삼성정밀화학	100	실트론	100
삼성테크윈 창원 1 사업장	100	신택	100
삼성테크윈 창원 2 사업장	100	엘에스전선 안양공장	100
삼성 SDI 전지사업본부	100	엘지니꼬 동제련	100
삼양사 시화공장	100	엘지생활건강 울산공장	100
르노삼성자동차	100	엘지전자 TV, MNT 사업부	100
동아제약 반월공장	100	우성사료 논산공장	100
도루코 용인공장	100	제일모직 여수사업장	100
대한전선 안양사업장	100	제일모직 의왕사업장	100
대웅화학	100	지엠대우오토엔테크놀로지	100
대덕 GDS FPC 사업부	100	창원특수강	100
남한제지 정읍공장	100	페어차일드코리아반도체	100
남양유업	100	현대미포조선	100
효성 울산공장	100	페이퍼코리아	100
STS 반도체통신	100	Mt.H 콘트롤밸브	100
한국노스케스코그 전주공장	100	하나인더스	100
코미코	100	파스퇴르유업	100

우진	100	유니트랜스	100
회사명	실시율(%)	회사명	실시율(%)
삼성테크윈 창원 3 사업장	100	대웅화학	100
한국석유공사	100	대덕 GDS FPC 사업부	100
엠코테크놀로지코리아	100	엘지니꼬 동체련	100
현대자동차 울산	100	르노삼성자동차	100
풍산 안강공장	100	대한전선 안양사업장	100
엘에스전선 안양공장	100	삼양사 시화공장	100
제일모직 여수사업장	100	엘지생활건강 울산공장	100
삼성비피화학	100	지엠대우오토엔테크놀로지	100
삼성 SDI 전지사업본부	100	삼성테크윈 창원 1 사업장	100
제일모직 의왕사업장	100	동아제약 반월공장	100
삼성전자 구미사업장	100	현대미포조선	100
삼성전기 수원사업장	100	엘지전자 TV. MNT 사업부	100
창원특수강	100	페어차일드코리아반도체	100
우진	100	남양금속	100

■ 포상금, 경제효과액, 효과지수

제안활동의 예산은 지난 해와 비교해볼 때 절반 이하로 계획되었으나, 실제로 집행된 1 인당 포상금액은 61,609 원으로 전년도 52,279 원과 비교하면 무려 평균 9,330 원이 추가 지급되었다. 이러한 현상은 저등급 상금은 대체로 축소 조정되었고, 경제성이 큰 제안에 대해서는 상금을 대폭 상향 조정하였거나 효과 대비 몇 %씩 추가로 인센티브를 적용하고 있기 때문으로 파악된다.

특히 기업의 1 년간 제안활동 경제효과 총액 대비하여 제안 상금액을 나누는 효과가치 지수를 살펴보면 전체 업종 평균 122 배로, 전년도 가장 효과지수가 높았던 공공서비스업은 올해에도 가장 높은 수치인 245 배를 기록하고 있다. 효과가치 지수에 있어서는 36.9% 이상의 기업이 제안 상금에 대비하여 10 배에서 50 배까지의 효과가치를 넣고 있다. 100 배에서 500 배, 그리고 500 배 이상의 효과지수를 보인다는 비율도 무려 24%를 차지하고 있으며, 이 중 삼성전기 수원사업장은 전 업종을 통틀어 1,550 배라는 최고의 효과가치 실적을 보이고 있었다. 효과가치 지수가 높은 기업일수록 제안 자체만의 활동 효과로 산출하는 것이 아니라 그 동안 기업 내 다양한 경영혁신 운동과 연계한 결과를 제안의 성과로 평가한 결과이기도 하다.



회사명	경제효과총액(원)	회사명	경제효과총액(원)
삼성전자 구미사업장	156,680,680,000	세메스	13,368,049,026
삼성전자 천안사업장(기흥, 탕정 총괄)	151,016,802,756	한국바스프	13,104,566,000
삼성중공업 거제조선소	133,585,000,000	진로	12,040,000,000
엠코테크놀로지코리아	128,443,951,000	일진전기	11,800,000,000
한국농촌공사	112,846,000,000	넥센타이어	10,470,371,000
엘지화학 청주공장	78,975,000,000	지엠대우오토엔테크놀로지	10,410,767,000

포스코 포항제철소	77,111,000,000	케이티엔지	10,255,000,000
노루페이트	68,119,134,420	센트랄	10,090,716,922
현대자동차 울산	59,847,979,000	대한항공 정비본부	10,080,000,000
한국서부발전	50,800,000,000	노키아티엠씨	9,315,000,000
한국남부발전	50,706,000,000	엘지전자 TV. MNT 사업부	8,900,000,000
동국제강	41,404,000,000	한국석유공사	7,960,000,000
현대중공업	37,187,094,000	호남석유화학	7,718,781,000
제일모직 여수사업장	35,000,000,000	경농 대구공장	7,426,698,033
한국전력공사	34,613,293,000	한국전력거래소	6,270,993,000
삼성전기 수원사업장	31,000,000,000	SK 울산 COMPLEX	5,400,000,000
한진중공업	24,000,000,000	대한주택공사	5,000,000,000
효성 울산공장	22,030,000,000	S&T 중공업(통일중공업)	4,949,000,000
동부제강 인천공장	21,133,642,000	엘지화학 익산공장	4,800,000,000
현대미포조선	18,800,000,000	금호타이어 곡성공장	4,665,066,000
대상	18,650,000,000	현대제철 포항공장	4,550,130,800
금호피앤비화학	18,545,000,000	대덕 GDS FPC 사업부	4,355,758,922
고려아연 울산공장	16,966,155,510	한국공항공사	4,000,000,000
창원특수강	16,431,000,000	페어차일드코리아반도체	3,957,000,000
이수페타시스	14,571,000,000	세크론(주)	3,614,000,000

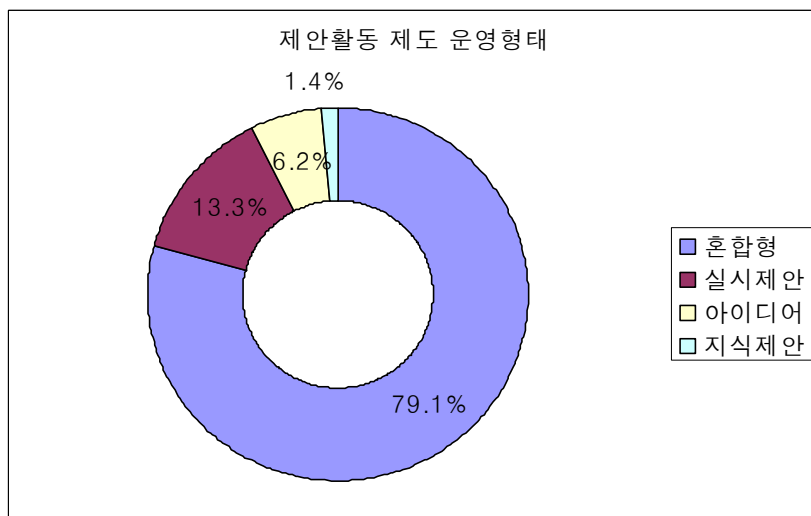
기업별로 경제효과 총액 상위 기업을 살펴보면 삼성전자 구미사업장이 1,567 억원, 삼성전자 천안사업장이 1,510 억원, 삼성중공업 거제조선소가 1,336 억원 순으로 활동성과를 분석하고 있었다. 물론 여기서 나타난 경제효과 총액은 대부분 경영순익에 반영된 금액이 아니라 추정된 연간 예상금액까지도 포함된 것이다.

특히 이번 조사에서는 삼성제철의 기업들이 질적인 수치를 나타내는 효과가지 지수나 유형효과, 실시율 등에서 상위의 점수대를 차지하고 있는 것으로 파악됐다. 개개인의 참여와 능력을 중요시하는 삼성은 전통적으로 제안제도를 기본으로 각종 혁신활동을 추진해왔다. 90 년대 말에는 국내 최고의 양적인 실적을 보이다가 이제 완벽히 질적인 방향으로 선회한 것으로 풀이된다.

제안제도 운영과 추진형태

■ 혼합형 제안제도의 정착

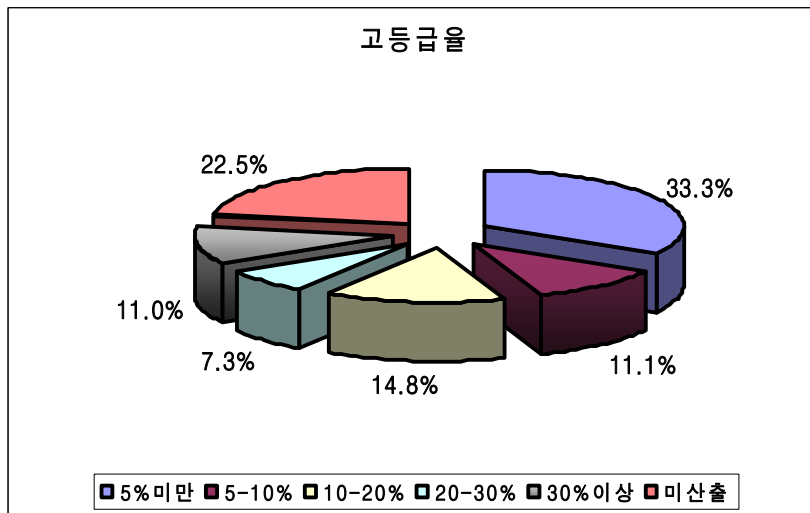
제안활동에 관심을 가진 추진자라면 오늘날 제안제도가 아이디어 형태에서 혼합형 제안제도로 그리고 실시제안제도로 점차 이행되고 변모 발전하다가 다시 혼합형 제안제도로 이행되고 있는 것을 느낄 수 있다.(99 년 실시제안 비율 26.1%, 2001 년 19%, 2005 년 17.4%, 2006 년 13.3%) 혼합형이 대세로 굳어지는 가운데 다양한 혁신활동의 접목으로 제안활동도 다양한 모습을 보이고 있는 것으로 보인다. 특히 지식경영시대에 발맞춰 자신의 경험과 기술노하우를 방법지에 기술하고 제출하여 이를 지식으로 접목하여 인정하는 형태로 변형되는 지식제안은 물론 CoP 와 제안의 접목, 6 시그마와 제안의 접목 등 다양한 형태로 변화되고 있다.



■ 고등급제안 비율이 전체적으로 향상

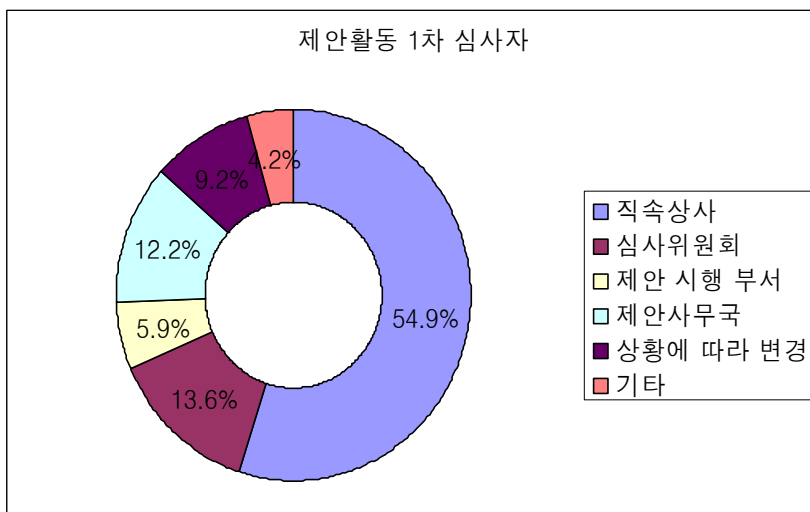
각 기업의 등급 가운데 고등급(상위 70% 내 등급 건수에 응답한 비율) 비율이 5% 미만인 기업이 전체의 33.3%를 차지하고 있으며, 그 뒤를 이어 10~20% 미만이라는 응답이 14.6%를 나타내고 있다. 전년도 5% 미만의 고등급 비율을 보이던 기업이 47.6%였던 것에 비하면 활동의 질이 높아졌다는 것을 알 수 있다. 기업별로 특성에 알맞은 고등급 향상을 위해서는 현재 ‘보이거나, 발생된 문제’를 해결하는 수준의 활동에서 벗어나 ‘보이지 않은 문제점을 발굴하고 기업이나 팀 전략에 맞춰진 새로운 아이디어 창출’ 하는 능력 향상과 창의성 발상 능력, 개인보다 2인 이상 공동테마 활동, 효과산출체계를 보다 구체적으로 가시화하여 제안자 누구나 효과산출이 용이할 수 있는 구조 등 다양한 질적 시책과 목표를 설정하여 제안활동을 운영, 기업경영에 있어 제안활동이 생명력 있고 효과가치를 높일 수 있도록 자리매김해야 될 것으로 보여진다.

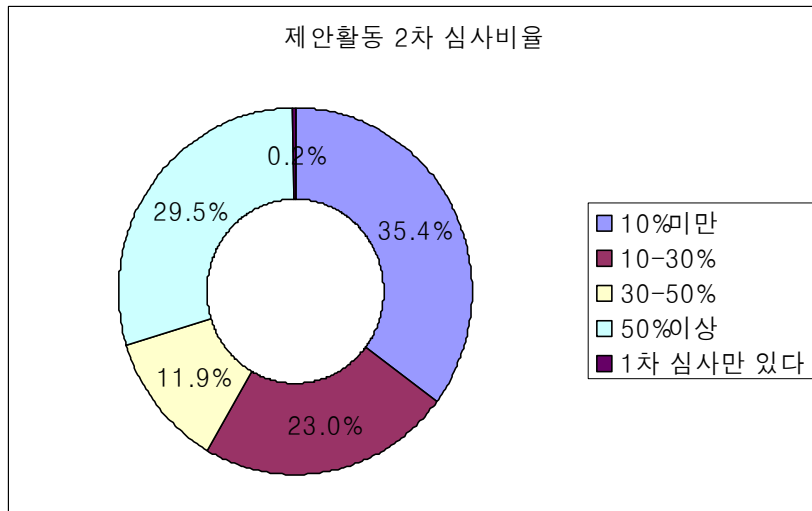
이번 조사에서는 고등급을 산출하지 않는다는 응답도 22.5%를 보이고 있다. 이를 긍정적으로 해석하면 최근 경제적인 유행효과뿐만 아니라 지식기반사회에서 중요시되는 무형자산 가치 효과를 인정하고 평가하는 경향에 따른 것으로 여겨진다. 이에 비재무적 가치를 새롭게 인식, 업종별 업무 달성을 위한 아이디어 창출 관련도 우수 제안으로 받아들여지는 분위기가 형성되고 있다는 것으로 여겨진다. 이에 반해 부정적인 측면으로는 제안 담당자로서의 역할을 아직까지 건수나 헤아리는 것쯤으로 단순하게 여기는 부분도 없지 않다 하겠다. 제안 추진자로서 현재의 나의 역할에 대해 진지하게 생각해봐야 할 것이다.



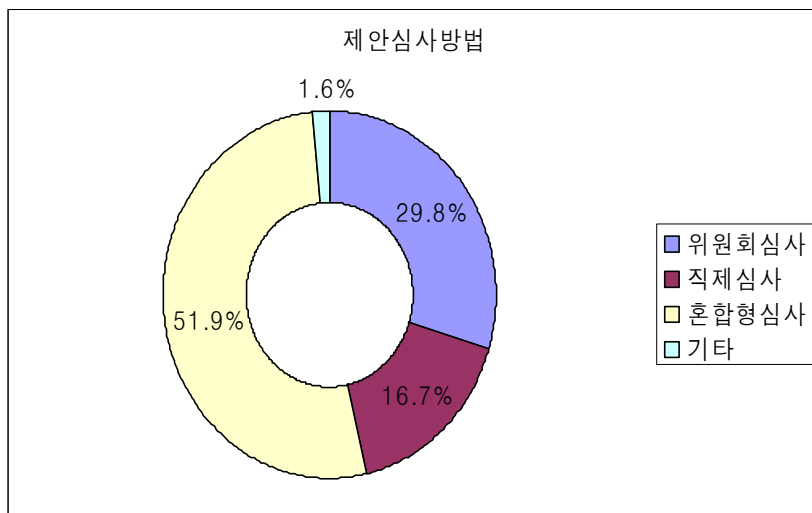
1차 심사는 스피드한 직속상사 운영

제안을 운영하는 기업들이 가장 민감해하는 부분이 바로 심사 처리이다. 제안을 제출했을 때 1차 심사로 현장을 가장 잘 파악하고 이해하고 있는 직속상사가 심사를 처리하는 기업이 54.9%로 나타나 신속한 심사를 위한 심사 체계를 운영하고 있음을 알 수 있다. 1차 심사에서 상위 등급으로 평가되어 2차 심사까지 상정되는 비율이 50% 이상이나 된다는 기업도 전년 27.4%보다 조금 높은 29.5%로 나타났다. 이는 점차로 기업에서 제안의 질을 높이기 위한 노력을 기울인 결과로 여겨진다.





제안심사 방법은 혼합형심사가 51.9%로, 1 차 심사는 소속부서에서 심사하고 일정 수준 이상의 상위 등급에 대해서는 심사위원회에서 심사를 결정하는 형태로 운영하고 있으며, 제안심사위원회 심사는 29.8%로 전년도 26.9%보다 다소 증가되었는데, 이는 기업 경영활동이 보다 빠르고 복잡한 기업 업무 속성 상 좀 더 간편한 심사제도로의 재편이 필요하다고 보여진다.

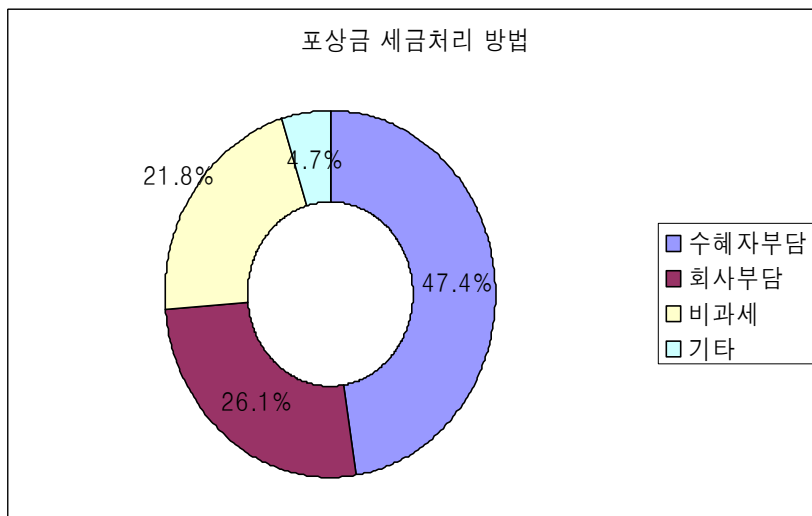
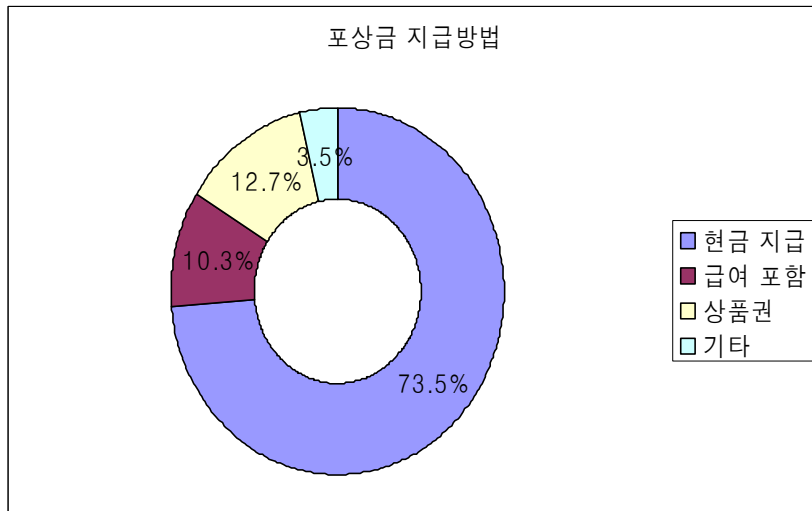


제안포상과 관리 형태

■ 비제조업을 중심으로 상품권 지급의 비율 높아져

격려와 동기부여 차원에서 제안활동에 대한 보상으로 지급되는 포상금 지급 방법은 현금으로 직접 지급하는 경우가 73.5%로 전년도 72.6%보다 소폭 증가한 것으로 나타났다. 이외 급여통장에 포함하여 지급하는 경우가 10.3%, 상품권 등으로 지급하는 경우가 12.7%로 나타나고 있다.

이전 상품권 지급 부분은 기타 항목에 넣을 정도로 미비한 수치였으나 계속되는 증가로 이제 포상 방법의 한 형태로 굳어지고 있다. 특히 상품권 지급은 제조업보다는 비제조업에서 더욱 활성화된 형태로 보여진다. 이외 기타로 마일리지를 부여한다는 응답, 복지포인트로 부여한다는 응답, 생산 품목이나 연수 기회 등으로 지급한다는 부분이 3.5%를 차지했다. 그리고 포상금에 대한 세금 처리는 수혜자 부담이 47.4%로 전년도 52.4%보다 다소 감소했다.



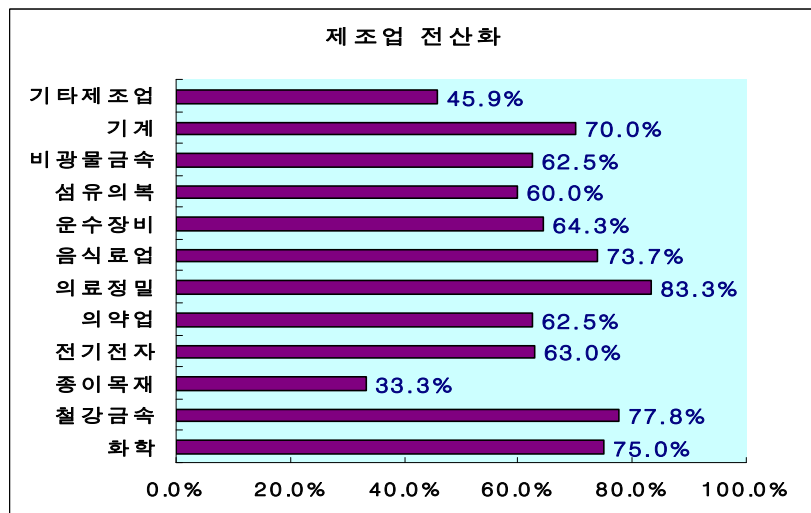
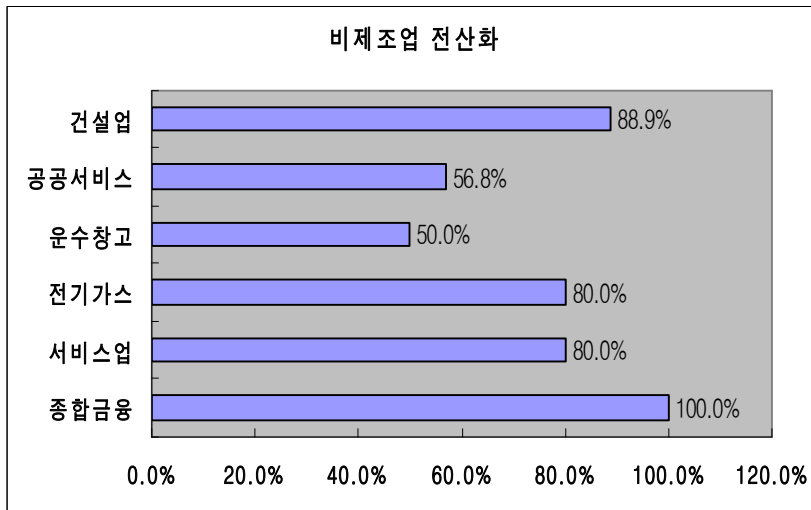
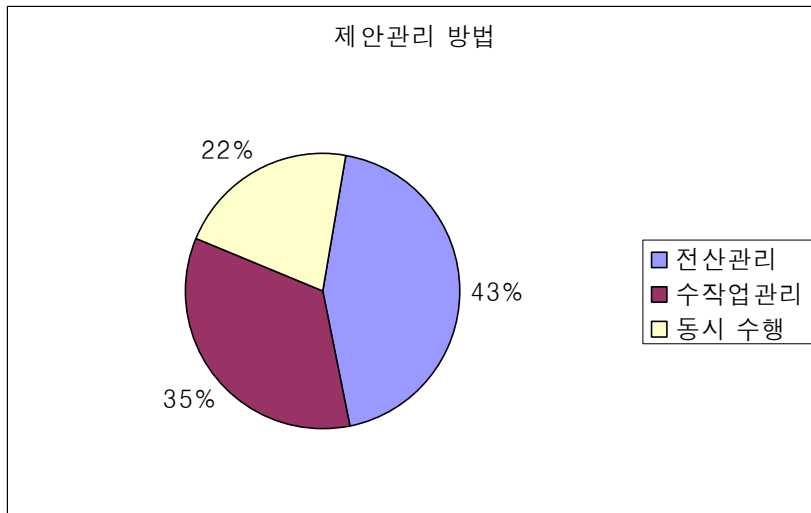
제안관리 방법에서 전산관리는 43%로 나타났지만 전산과 수작업을 동시에 진행한다는 기업이 22%로 실제적으로는 65%의 전산화율을 보이고 있다고 볼 수 있다. 전년도 60%에 비해 약 5%정도 실질 증가했는데, 제안의 양적 증대로 인한 신속한 데이터 처리와 관리를 위한 측면에서 긍정적인 수치다.

정보기술의 발달과 제안전산화의 급속한 도입 분위기 추세로 전산화율은 점점 가속화되고 있는데, 전산화는 신속한 제안 처리 흐름으로 이어지고 이로 인해 제안활동 정보 공유가 과거에 느낄 수 없을 정도로 광범위하게 확산되어 아이디어의 재창출의 기회와 커뮤니케이션의 긍정적인 부메랑 효과를 크게 가져오고 있다.

하지만 한 가지 주의 깊게 볼 점은 수작업과 전산을 동시에 사용한다는 기업의 응답이 22%나 차지한다는 것이다. 이는 제안자 중심이 아닌 관리자 중심의 전산시스템 때문에 일반 제안자의 접근이 용이하지 않게 복잡하고 어렵게 시스템이 구축된 것으로 파악된다. 어떠한 경우라도 제안자의 입장에서, 한 두 번의 클릭으로 쉽고 편안하게 제안할 수 있는 시스템으로 업그레이드해야 진정한 전산화를 이루었다고 할 수 있을 것이다.

특히 간과해서는 안될 부분이 전산화=활성화 등식은 결코 성립할 수 없다는 점이다. 금융 및 건설업의 전산화율의 경우 90%~100%에 육박함에도 불구하고 제안관리 지표 상 타업종과 비교해 저조한 실적을 나타내고 있음을 볼 때 전산화율과 활성화의 관계는 결코 정비례하지 않음을 단정적으로 알 수 있다.

따라서 제안활동 활성화를 위해서는 제도 개선 및 전산시스템 보완, 그리고 구성원 Mind & 스킬 함양 등을 동시에 고려해서 전략적으로 대처해 나가야 할 것이다.



새로운 활성화의 원년으로 자리잡아

사원의 참여 속에 끊임없이 샘솟는 아이디어와 개선 결과를 분석하는 연말이 되면 뭔가 새로움이 있을 것이라는 기대감에 매년 부풀어오른다. 지난 부흥기를 거쳐 침체기에 접어들었다 다시금 새로운 물꼬가 보이는 이번 한 해였기에 더욱 그렇다. 어떻게 보면 지난 1 년은 제안활동의 긍정적인 활성화의 기반 다지기 한 해였다.

자료분석을 통해 살펴본 바와 같이 2000년대 들어선 제안활동은 대두되었던 거품활동을 슬기롭게 대처하여 실시율이나 채택률의 증가 등 질적으로 한층 성숙된 모습을 보이고 있다. 이것은 경영환경의 급격한 변화 속에서 제안활동의 필요성과 경영에서의 역할과 위치를 찾는 제안활동의 역사적인 의미가 내포되어 있다.

그 동안 선진 제안활동의 벤치마킹의 대상이 일본인지라 일본 중심으로 배워온 것도 많았으나 이제는 정보기술 산업의 발달에 부합된 신 제안시스템의 국내 연구로 일본이 우리를 벤치마킹 하는 계기를 마련하고 있다. 종업원 개개인의 창의성과 아이디어의 중요성을 부각시키는 신개념 제안제도라는 큰 물꼬를 세계 최초로 트고, 국내 우수 기업들의 새로운 방향으로 제안 틀을 짜고 매진하는 것을 볼 때, 제안활동이 디지털시대의 기업 경쟁력을 갖는 중요한 경영 톨로 보다 깊숙하게 자리매김할 것으로 여겨진다.

최근 한 치 앞도 알 수 없는 불안한 미래 경제환경 속에서 이제 우수 기업들은 외국이나 타사의 모방 차원에서 벗어나 우리의 특성에 맞는 제안활동을 정착화하여 제안활동의 노하우를 타사에 널리 공유하는 미덕과 나아가서는 일본, 미국, 중국, 동남아, 유럽 등으로 전파하는 기업으로서 자신감을 갖고 지혜와 노력으로 역할을 다할 것을 기대해본다.

소집단활동의 조사 결과

전년도와 비슷한 수치로 담보 상태

1960년대부터 시작되어온 자주적이고 Bottom Up 활동인 소집단활동의 2005년도 실적을 살펴보면 426개사의 응답사 중 152개사가 소집단활동을 실시하고 있으며, 소집단 편성율은 74.7%로 나타나 지난 2004년도 76.6% 수준과 비교해 소폭 감소하고 있는 것으로 파악된다. 90년대 편성률이 90% 가까이 갔던 수준에 비하면 최근 몇 년간 계속 감소하는 추세를 보이고 있다. 이는 기업의 빠른 구조 조정과 조직의 통폐합으로 많은 직원들이 1인 다업무 처리와 그 동안 소집단활동을 꾸준히 해왔던 과정을 생각해볼 때 산재되어 있는 문제해결의 방법을 몰라서가 아니라 모임의 환경이 대단히 어려웠다는 것을 대변해주는 것이다. 이에 현실적으로 소집단활동의 새로운 변모와 기업환경에 적응하기 위한 제도적, 의식적인 노력이 필요하다.

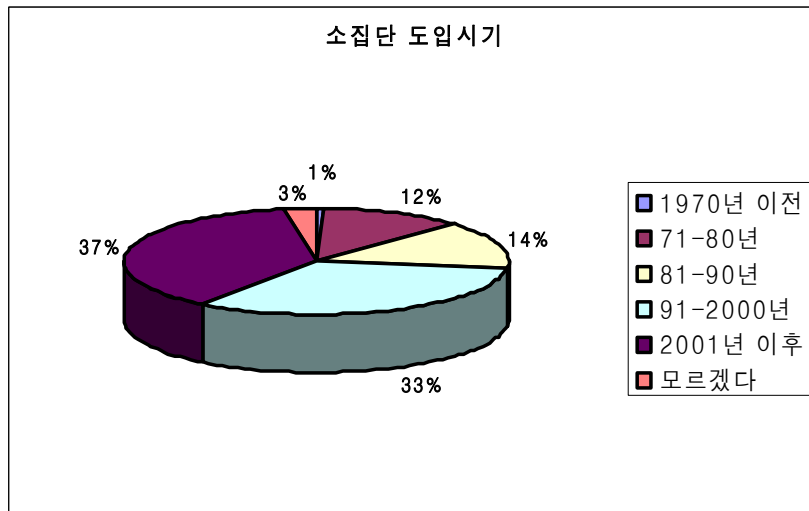
내용상으로 살펴볼 때 월평균 회합 2.6회, 테마해결 건수는 2.2건(전년도 1.8건)을 보이고 있다. 소집단에 지원하는 각종 포상금과 비용은 평균 350,000원으로 전년도에 비해 약 12% 증가한 것으로 나타났다. 테마당 활동 기간은 전년도에 비슷하게 나타났으나 회합당 평균시간은 8분이 증가했다. 이와 같이 대부분의 항목에서 전년도의 실적과 비슷한 수치를 나타내고 있다.

이 시점에서 현실적으로 소집단활동의 새로운 변모와 기업환경에 적응하기 위한 시대의 변화에 대응할 수 있는 제도적인 측면과 의식적인 노력이 경영자, 주관부서, 소집단 멤버 모두에게 필요하다고 할 수 있다. 한편 담당자 없이 소집단을 운영하는 기업은 유명무실해진 소집단활동의 필요성을 재평가하여 추진 여부에 대한 명확한 의사결정을 먼저 내려야 할 것이다.

항 목	2004 년			2005 년		
	종합실적	제조	비제조	종합실적	제조	비제조
분석 기업수	107 사	101 사	6 사	152 사	137 사	15 사
소집단 평균구성인원	9.1 명	9.1 명	9.5 명	11.1 명	10.7 명	14.6 명
소집단 편성율	76.6%	77.4%	61.5%	74.7%	76.7%	56.1%
평균 테마 해결건수	1.8 건	1.5 건	6.7 건	2.2 건	2.2 건	2 건
월 평균회합수	2.6 회	2.7 회	1.1 회	2.6 회	2.6 회	2.4 회
테마활동 평균기간	4.4 개월	4.3 개월	6.3 개월	4.5 개월	4.5 개월	4.7 개월
회합 1 회당 평균시간	85 분	70 분	130 분	93 분	87 분	104 분
소집단별 평균포상액	311,380 원	309,286 원	351,183 원	350,395 원	365,612 원	129,914 원

소집단 제도 운영

일반 분임조, TPM 분임조, 소그룹, 연구모임, TF 팀, 6 시그마그룹과 같이 2인 이상 상시 또는 수시로 그룹을 결성하여 운영하는 소집단활동을 도입한 시기가 1991년~2000년까지는 33.1%, 1981년~1990년까지는 14.2%, 최근 2001년 이후는 37.2% 순으로 나타나고 있는 점으로 볼 때 소집단활동의 지속적인 활동 필요성이 엿보인다. 70년대 이전과 80년대에 도입한 기업의 응답이 감소하는 추세가 이를 뒷받침해주고 있다.



■ 담당을 별도로 두지 않은 경우 비율이 높아

소집단을 주관하는 운영 조직의 핵심 멤버는 담당자이다. 주관 부서의 담당 요원이 1 명인 경우, 전임은 45.6%, 겸임은 38.9%로 구성되어 있으며, 상당히 많은 기업에서는 담당을 별도로 두지 않는 경우가 전임은 36.2%, 겸임은 43% 였다. 이는 어떻게 보면 자율적으로 소집단을 운영하는 형태이거나 소집단 추진에 대한 경영자의 방침과 의지가 크게 없는 것으로 판단된다.

소집단활동 구성 인원도 매우 중요한 요소로 작용하지만 구성 담당 요원이 얼마나 활동에 대한 이해와 확고한 신념과 열정으로 활동을 임하느냐에 따라 활동의 탄력은 좌우된다.

인원	전임인원수		겸임인원수	
	빈도	구성비	빈도	구성비
없음	54	36.2%	64	43.0%
1 명	68	45.6%	58	38.9%
2 명	14	9.4%	13	8.7%
3 명	7	4.7%	6	4.0%
4 명	4	2.7%	3	2.0%
5 명 이상	2	1.3%	5	3.4%

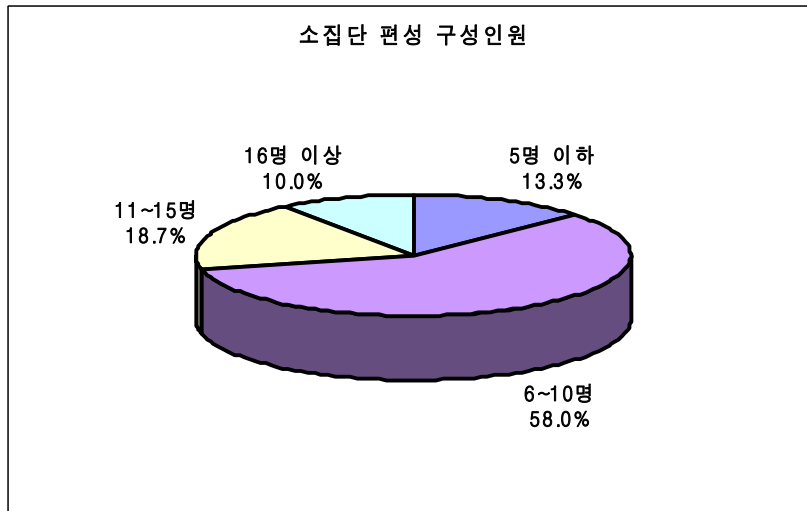
소집단 편성과 구성 운영

■ 팀 구성 인원 수는 점차 증가

소집단 편성 비율이 91%~100%라고 응답한 기업은 41.5%로 전년도 46.7%에 비해 다소 축소된 경향을 보이고 있는데, 특히 사무·간접/서비스의 비제조업 부문의 소집단활동의 응답은 극히 한정된 수치로 나타나 분석의 한계를 가지고 있다. 한편 소집단 단위 평균 구성 인원이 6~10 명이라고 응답한 기업이 전체의 58%를 보이고 있는데, 이는 전년도 66.4%에 비해 감소한 추세다. 효과적으로 멤버들을 이끄는 구성 비율이 점차 무너지고 있다. 일부 16 명 이상으로 조직된 비율은 10%로, 전년도 6.5%에 비해 크게 증가했다. 많은 인원 수로 구성된 팀은 스피드한 시대에서는 다소 떨어질 수도 있으나 팀을 이끌어갈 리더와 서기 등 전문요원으로 구성될 수 있어 팀 활동의 효율성을 다소 기할 수 있는 이점을 지니고 있다.

편성율	응답수	구성비
50%이하	33	22.4%
51-60%	7	4.8%
61-70%	5	3.4%
71-80%	19	12.9%
81-90%	22	15.0%

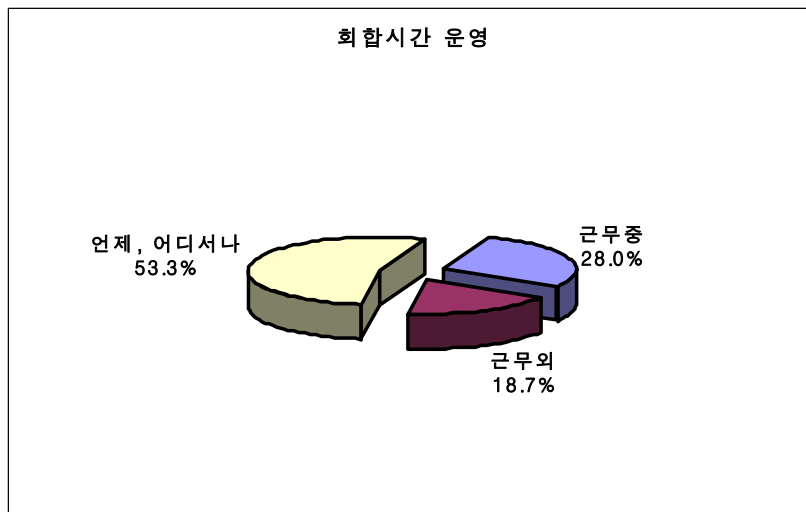
91-100%	61	41.5%
---------	----	-------



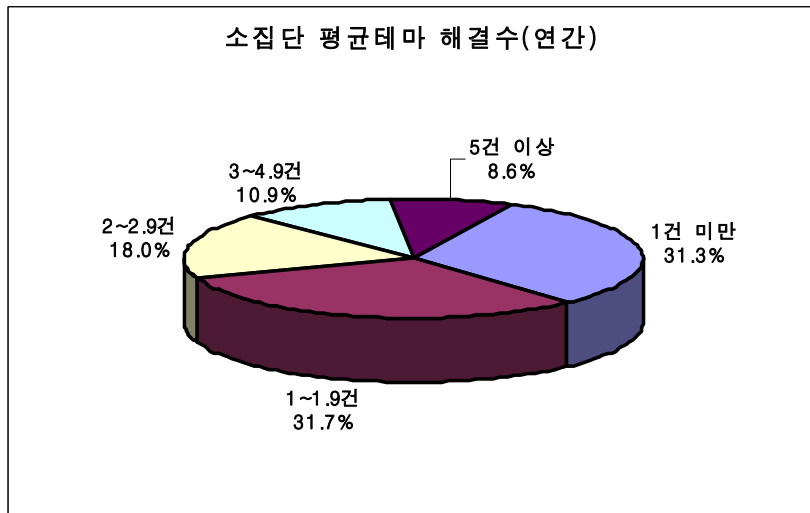
활동 실태 현황

■ 소집단의 회합 형태에서도 창의적인 지혜가 필수

소집단활동을 운영하는 시간을 살펴보면 근무시간 내에 회합한다는 대답이 28%로, 전년도 51.4%에 비해 절반 가량 줄어 점점 근무시간에서의 활동이 적어지고 있다는 것을 알 수 있다. 또한 직장 내 근무시간에서의 소집단활동이 부담이 되고 있다는 반증일 수도 있다. 하지만 언제, 어디서나 회합 시간을 가질 수 있다는 응답이 전례 없이 53.3%를 나타내고 있는 점은 활동의 묘미를 살려 자유롭게 진행되고 있다는 것을 보여주기도 한다.



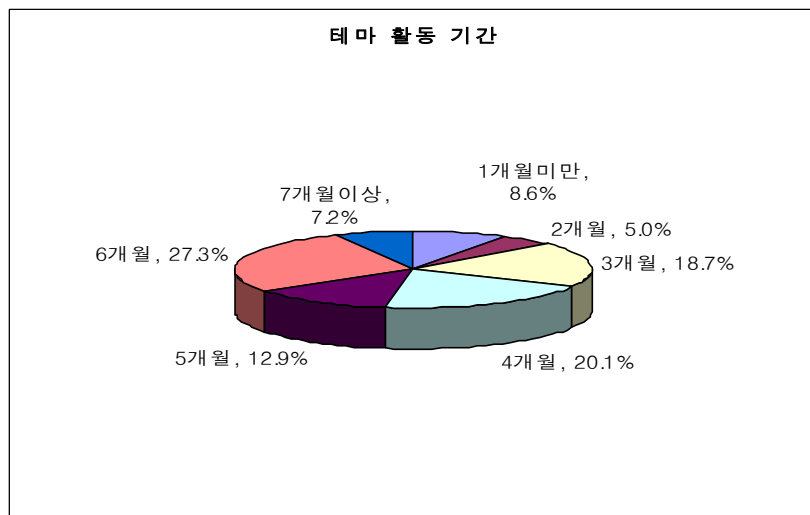
소집단의 평균테마 해결 수는 연간 1~1.9 건이 31.7%를 차지하고 일부분은 연 5 건 이상 적극적으로 테마를 해결해가는 열성과 소집단들도 8.6%를 나타내고 있다. 국내 소집단 평균 해결 건수 상위 기업은 캐논코리아 비즈니스솔루션이 23.7 건, 삼성중공업 거제조선소가 15.1 건, 한국전력거래소가 12.5 건으로 이들 기업은 소집단활동을 통해 기업의 과제와 문제점을 적극적으로 해결해가고 있는 모습을 보이고 있다.



회사명	해결건수	회사명	해결건수
캐논코리아비즈니스솔루션 안산사업장	23.7	오비맥주 청원공장	7
삼성중공업 거제조선소	15.1	포항강판	7
한국전력거래소	12.5	현대중공업	6
캐스텍코리아	12.0	해태제과 하양공장	6
매일유업 영동공장	7.3	효성 울산공장	5

■ 활동시간이 1회 93분으로 증가

일정기간 동안 소집단활동을 진행하는 데 있어 6개월 이상이 전체의 27.3%로써 전년도 31.4% 비해 다소 낮아져 좀 더 스피드한 활동으로 진행되고 있는 것으로 파악된다. 하지만 일부 소집단은 7개월 이상 활동한다는 비율이 7.2%를 나타내고 있는데, 이는 테마가 장기적이고 규모가 큰 경우이거나 활동의 지연이 발생하는 경우로 파악된다.

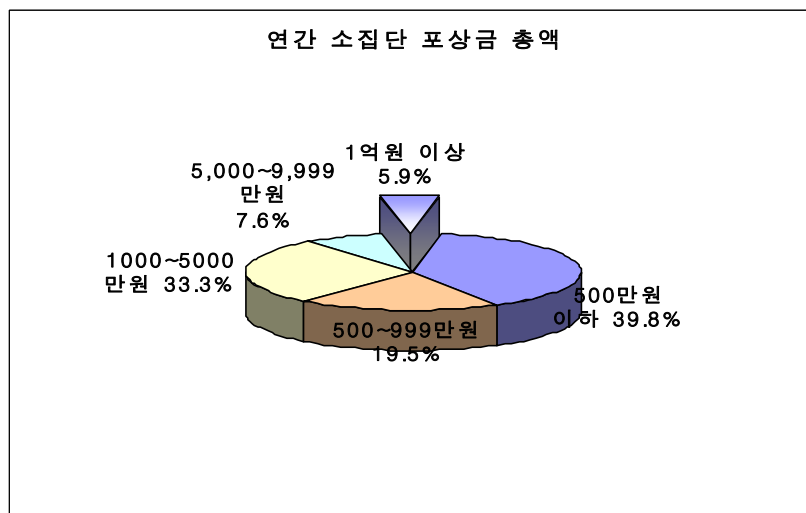
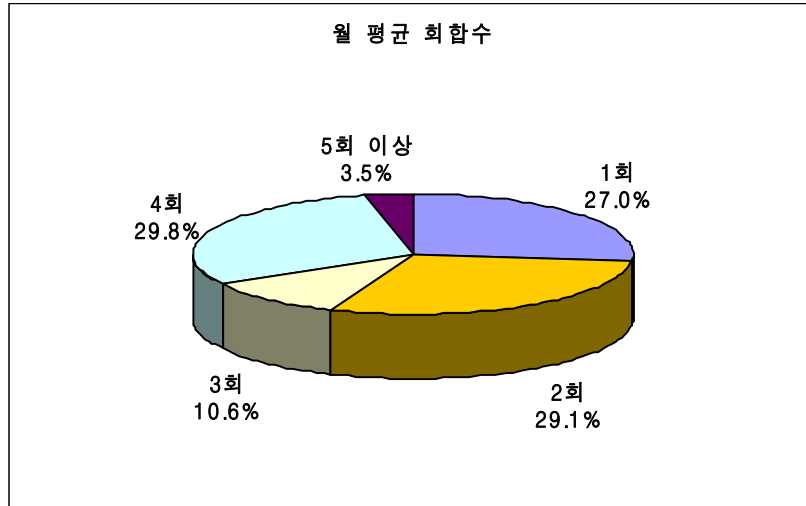


한편, 월 평균 회합 수는 4 회 이상이 33.3%로 전년도 33%와 비슷한 수치를 보이고 있는데, 대체로 매주 또는 그 이상으로 자주 회합이 이루어지고 있다. 평균 회합시간은 전년도 85 분에서 93 분으로 확대되었는데 이는 활발히 소집단활동을 벌이고 있는 기업은 좀 더 내실 있는 활동으로 진행되고 있다는 것을 반증한다. 활동할 시간이 길어지고 충분한 토의 시간이 갖추어진 적절한 운영이 엿보인다.

연간 소집단활동에 집행되고 있는 포상총액을 기업 단위로 살펴보면 기업의 규모에 따라 차이는 있겠으나 기업이 상금으로 지급하는 금액이 500 만원 미만인 경우가 39.8%이며, 1,000 만원에서 5,000 만원 내에 지급한다는 응답이

33.3%에 달했다. 특히 일부이지만 상금이 1 억 원 이상인 기업이 5.9%대로 나타난 것을 보면 소집단의 규모가 큰 대기업군들이다.

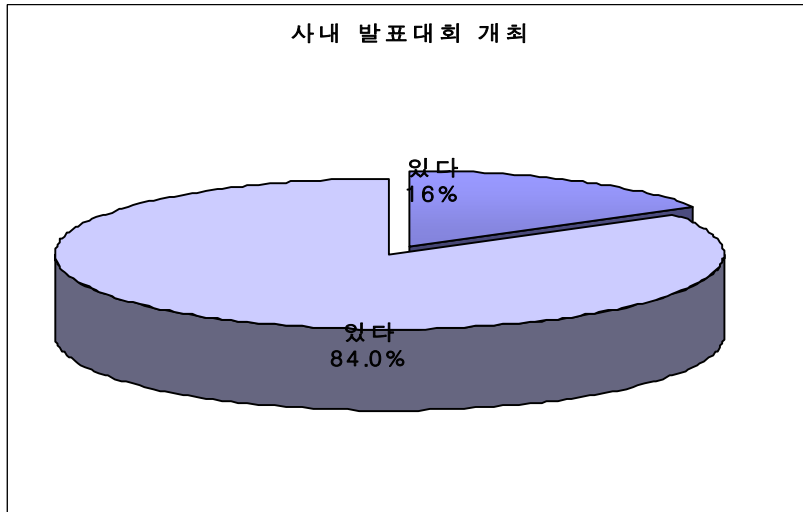
포상금액의 상위 기업은 SK 울산 COMPLEX 가 8 억 원, 창원특수강이 3 억 2 천만 원, 엘지화학 여수공장이 2 억 원 순으로 불안정한 경기 상황 속에서도 소집단활동의 시상금을 대폭적으로 늘리는 등 금전적 지원을 아끼지 않고 있는 기업들의 노력을 엿볼 수 있다. 하지만 포상금도 부익부, 빈익빈 현상은 심한 듯 하다.



회사명	포상액	회사명	포상액
SK 울산 COMPLEX	800,000,000	동양석판(TCC)	80,000,000
창원특수강	320,000,000	금호피앤비화학	77,000,000
엘지화학 여수공장	200,000,000	에넥스	60,960,000
현대자동차 울산	197,145,000	인터플렉스	60,000,000
금호타이어 곡성공장	185,261,000	삼성정밀화학	54,000,000
엠코테크놀로지코리아	124,590,000	현대중공업	50,566,000
세아제강	120,000,000	제일모직 여수사업장	48,000,000
삼성중공업 거제조선소	96,200,000	삼성 SDI 전지사업본부	40,800,000
엘에스전선 안양공장	90,000,000	동부제강 인천공장	30,000,000
포항강판	85,000,000	S&T 중공업(통일중공업)	40,500,000

소집단활동의 대표적인 진흥행사로 사내 발표대회를 꼽을 수 있는데, 발표대회를 개최하고 있다는 응답이 84.%,

진흥행사가 없는 회사가 16%로 나타났다. 전년도에 비해 진흥행사를 진행하는 기업이 줄어들고 있는 것으로 파악된다. 여건상 사내에서 발표대회가 어렵다면 사외에서의 다양한 경진대회를 활용하여 현장에서 열심히 노력한 결과를 칭찬하고 격려하는 마당으로 활용하는 동시에 일선 소집단원들의 동기부여 차원에서 힘써야 할 것이다. 소집단활동 특성상 유형적인 포상금은 대개 팀 운영을 위해 공동으로 사용되는 경우가 많으므로 이러한 무형적인 동기부여를 활용하면 몇 배의 활성화 효과를 누릴 수 있다.



지식과 경험을 활용하는 형태로써 인식돼야

이번 조사분석을 통해 소집단활동이 지난 해와 비슷한 결과를 나타내고 있으나 소집단 활동기간, 운영방법과 참여능력 등에서 여러 가지 바람직스럽지 못한 징후도 엿보인다. 하지만 한 사람으로 한계가 있는 아이디어경영활동에서 소집단활동의 필요성은 여전히 존재하며 소집단활동 활성화를 위해 어떠한 방도라기보다는 기업별 특성을 고려하여 차별화되고 개성 있는 운영을 갖춰야 지식기반 사회의 새로운 그룹활동으로 조직과 조직원의 시너지를 발휘하게 될 것이다. 이러한 활동을 통해 시대에 적합한 활동으로 자리매김될 것이며 회사경영에 있어 제안활동과 더불어 가장 기초적인 활동으로 위치할 수 있을 것이다.

아무쪼록 2008년에는 제안활동과 소집단활동의 원활한 운영을 통해 기업 경쟁력의 큰 원동력이 되기를 기대해 본다.