

2008 한국제안 · 소그룹활동 실태조사 분석 보고서

2008. 11

본 자료는 사단법인 한국제안활동협회 소유이며, 본 협회
동의 없이 무단으로 일부를 인용하거나 발췌하는 것을
금합니다.

사단법인 한국제안활동협회 사무국 Tel. 02-2082-3240~2
www.jaeon.or.kr / ssj@jaeon.or.kr

2008 한국제안·소그룹활동 실태조사는 국내 2,000대 민간기업 및 공공기관을 대상으로 진행됐으며, 전사와 공장의 비율은 약 7:3 정도이다. 최소 샘플 수는 국내 349개 기업을 대상으로 했으며, 조사 대상은 제안·소그룹활동 관련 담당자이다.

본 조사는 크게 회사 개요 및 제안활동 부문과 소그룹활동 부문으로 나뉘어 조사됐다. 제안활동 부문에서는 제안활동 운영형태 및 2007년도 연간 실적 등이 조사되었고, 소그룹활동 부문에서는 소그룹활동 운영형태 및 2007년도 연간 실적이 조사되었다.

2008 한국제안·소그룹활동 실태조사는 크게 제조업과 비제조업으로 분류해 분석되었는데, 제조업은 화학, 전기전자 업종을 포함, 총 11개 업종으로 나뉘었다. 전년 대비 1개 업종이 줄었는데, 섬유·의복 업종의 회신 수가 2개사에 불과하여 기타제조업으로 편입하여 분석됐다. 제조업의 응답 기업 수는 240개 기업으로 전년 대비 40개 기업이 줄어든 수치다.

비제조업은 전기·가스, 건설, 종합금융, 서비스, 공공서비스, 기타비제조업 등 총 6개 업종으로 분류했는데, 이 중 소수이지만 R&D센터, 대학, 통신, 전산업 등 다양한 업종의 참여가 늘어나 기타비제조업이 추가된 것이 특징이다. 비제조업 응답 기업 수는 전년 대비 3개사가 증가하여 109개 기업이다.

모집단	국내 2,000대 기업 및 공공기관
조사 대상	제안·소그룹활동 관련 담당자
최소 샘플 수	국내 349개 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	2008년 7월 21일 ~ 2007년 8월 29일

사단법인 한국제안활동협회가 매년 실시하는 『한국제안·소그룹활동 실태조사』는 국내 기업의 제안·소그룹활동 운영 현황 및 활동 정도를 점검검하여 향후 효율적이며 성공적인 제안·소그룹활동 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 그 조사 목적이 있다.

제안활동 조사 결과

인당 추진예산액의 상승으로 활성화 독려

원자재 상승, 수출 감소, 내수 경제 침체, 환율 급등 등 현재 우리사회는 이루 헤아릴 수 없는 많은 악재에 직면해있다. 10여 년 전 IMF 때보다 더 어려운 상황이라고도 한다. 하지만 그때와 확연히 다른 차이점이 있다면 업종을 불문하여 이 국면을 헤쳐 나가기 위해 전 임직원이 똘똘 뭉쳐 함께 어려움을 나누고 있다는 점이다. 그때

당시의 어려움이 우리를 더욱 성장시켰고 이 어려움도 곧 이겨나갈 수 있으리라고 확신하는 분위기가 지배적이다.

어려운 환경 속에서 기업 내 진행되는 혁신활동도 성과 지향으로 내실화가 더욱 가속화되고 있다. 제안활동도 이러한 추세를 피하지는 못하고 있다. 2006년, 2007년도 조사에서 해마다 경제효과 금액과 효과지수가 비약적으로 증가하고 있다는 점이 이러한 점을 시사하고 있다. 올해도 조사가 시작된 이래 가장 높은 수치의 효과를 나타내고 있는 것으로 파악된다. 하지만 제안활동을 통해 성과를 내고 있는 기업은 제안활동이 경쟁력 강화에 일조하고 있지만 미진한 기업 및 기관은 제안이 또 하나의 스트레스 업무로 운영되고 있다.

전체적으로 전년도에 비해 응답 수가 줄어들었고, 제안활동에 전념하지 못한다는 응답도 많았다. 참가율 100%, 채택률 100%, 실시율 100% 기업도 전년에 비해 그 수가 감소했다. 하지만 세부적인 항목을 살펴보면 인당 건수 및 경제효과 금액 등은 상승된 수치를 보이고 있어 전년에 이어 질적인 제안으로의 방향성은 여전한 듯 보인다.

비제조업에 불고 있는 제안활성화에 대한 관심도 계속 상승하고 있는 것으로 파악된다. 제조업에 비해 비제조업의 참여 수는 소폭이지만 증가했고, 특히 공공기관의 참여가 두드러졌다. 많지는 않지만 공공기관 외에도 통신업, 전산업, R&D센터 등도 제안활동에 참여하고 있는 것으로 파악되는데, 비제조업 전 업종에서 제안활동이 혁신의 기본 축으로 자리 잡게 될 것임을 확신하게 된다. 수치적인 면에서도 비제조업은 양적, 질적인 수치가 고루 상승된 모습을 보이고 있어 앞으로의 전망을 더욱 밝게 하고 있다.

2008년 제안활동 실태조사를 살펴보면 회신 기업 수는 소폭 줄어들었으나 전체적인 수치는 비슷한 양상을 보이고 있다. 그러나 전년도에 비해 긍정적인 모습들이 드러나고 있어 매우 고무적이다. 인당 건수는 감소하고 유형효과만 꾸준히 증가하는 등 제안활동의 본 취지가 퇴색되지 않을까 하는 예년 조사에서의 염려가 올해 조사에서는 긍정적으로 바뀌었다. 전년도에는 인당 건수가 줄어든 채 유형효과만 상승한 것으로 나타났는데, 올해에는 인당 건수가 전년도 6.3건에서 7.7건으로 증가했고, 더 큰 폭으로 효과 지수도 277배에서 659배로 높아진 것이다.

참여율 증가는 기업별로 인당 추진예산 총액(2007년 조사에서는 인당 23,917원, 2008년 조사에서는 인당 58,195원)을 대폭 상승시켜 참여를 독려했던 결과로 풀이된다. 효과지수의 상승은 제안을 비롯, 혁신활동을 꾸준히 진행하는 몇몇 대기업의 성과로 인해 나타난 현상인데 더 많은 기업이 성과 창출에 동참할 것으로 예상된다.

종합 실태 분석



인당 7.7건의 제안 건수를 기록, 전년도에 비해 1.4건 증가

제안활동 실태조사 종합 집계 결과 총 제안 제출 건수는 3,894,571건으로 인당 7.7건의 제안을 제출한 것으로 집계됐다. 전년도 인당 제안 건수 6.6건보다 1.4건이 증가한 모습으로 제안활동이 다시 상승의 기미를 보이고 있다. 업종별로 살펴보면 비제조업도 소폭 상승하기는 했으나 특히 제조업에서의 상승 폭이 더 크다. 회신 기업이 줄었는데도 불구하고 총 제안 건수, 인당 건수, 참여율, 인당 경제효과, 효과지수가 큰 폭으로 상승한 것이다. 효과지수 및 경제효과는 전년 대비 약 3배 가까이 상승했다. 이는 제안 자체만의 활동 성과로 보기는 어렵고, 다양한 혁신활동과의 연계를 통한 통합 혁신활동 속에서 제안활동을 한층 독려했기 때문에 나타난 효과로 보인다. 전년도의 경우 참가율은 줄고 유형효과는 계속 상승되는 약간은 기형적인 제안활동의 모습에 우려를 나타내기도 했는데, 제안활동이 다시 긍정적인 모습으로 재정립되고 있는 점이 고무적이다.

전년과 달리 올해 기업별 전체적인 수치는 전반적으로 평준화된 모습을 보이고 있다. 이전 양적인 수치 및 질적인 수치에서 심화되었던 양극화 현상이 조금 완화된 것이다. 미진한 기업들이 활동의 활성화에 앞장 선 것은 반가운 일지이만 활성화된 대기업 군들의 경우 참여율 등 양적인 수치는 줄고, 대표적인 질적 수치인 유형효과 등이 대폭 증가한 부분은 전 임직원들이 함께 참여하는 제안활동의 취지에서 벗어난 부분이라 할 수 있겠다.

제조업, 비제조업을 분류해 분석해보면 제조업은 실시율이 소폭 하락한 것을 제외하고는 모든 항목에서 상승된

수치를 보였다. 인당 제안건수는 전년도 11.5건에서 14.4건, 참가율은 50.2%에서 55.6%, 인당 포상금액은 85,675원에서 97,595원, 인당 추진예산 총액은 39,799원에서 46,696원으로 상승했다. 무엇보다 높은 상승세를 보인 부분은 효과지수다. 전년도 실시 1건당 경제효과액이 1,306,229원이었던데 반해 올해는 3,472,626원으로 세 배 가까이 상승했다. 이에 따라 효과지수도 전년도 283배에서 733배로 경증 높아졌다. 양적인 성장과 질적인 성장이 함께 하고 있지만 효과가 비정상적으로 높다. 이는 몇몇 대기업이 프로젝트 활동 중에 도출된 성과를 제안과 연계했기 때문에 나타난 현상으로 보인다.

공공기관의 적극적인 참여가 돋보였던 이번 비제조업 대상의 조사에서도 전반적으로 향상된 수치가 나타났다. 인당 건수는 전년 0.7건에서 1.0건으로, 참가율은 20%에서 35.4%로, 인당 상금액은 27,723원에서 27,901원으로, 인당 추진예산총액은 6,792원에서 69,520원으로 상승했다. 인당 추진예산총액이 비약적으로 증가했는데, 이는 제안활성화를 위해 교육 및 이벤트 등에 적극 투자하기 시작했다는 긍정적인 신호로 보인다. 또한 이전 추진 예산 없이 진행했던 기업들이 좀 더 전략적이고 체계적으로 제안활동을 진행하는 것으로 파악된다.

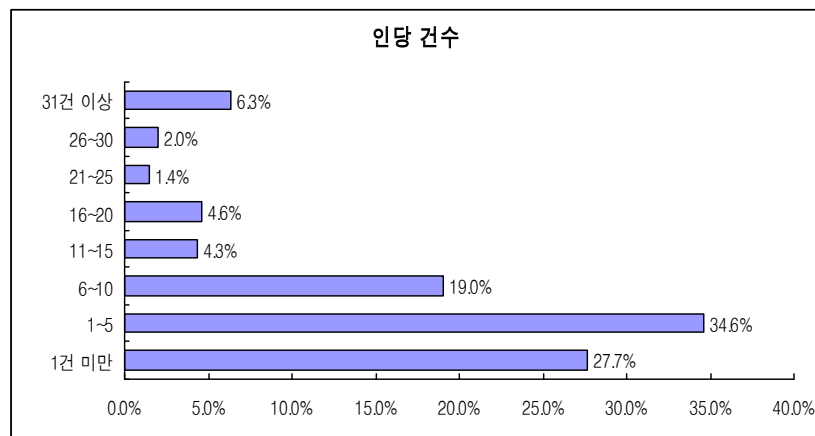
실시 1건당 경제효과 금액도 전년 8,997,270원에서 16,164,313원으로 2배 가까이 상승했다. 다만 포상금 등이 전년 대비 대폭 상승되어 지급된 관계로 효과지수는 257배를 보이고 있는데, 이 배수는 전년 229배에 비해 소폭 상승한 수치다. 상승 속에서 채택률과 실시율은 전년도 32.0%, 20.2%에서 30.9%, 15.3%로 감소했다. 이러한 현상은 제안 도입 초기의 회사에서 많이 나타나는 현상이다. 즉 각종 이벤트 및 활성화 시책 등에 의해 제안자들을 적극 제안에 동참시킴으로써 참여율 및 추진예산은 상승되고, 심사자도 제안자들의 동기부여를 위해 어느 정도 너그럽게 심사하게 되는데 상대적으로 제안의 질은 낮기 때문에 실시율은 하락할 수밖에 없는 것이다. 이러한 현상은 앞으로도 한동안 지속될 것으로 예상되는데 현재의 참여 붐을 긍정적인 방향으로 몰고 갈 수 있는 여력은 다소 불안해 보인다. 왜냐하면 비제조업은 비제조업에 맞는 활동으로 제도를 구축해야 하는데 대부분 제조업의 활동을 접목하여 운영하는 양상을 보이기 때문이다. 제안의 대상이 보이는 제조업에 비해 제안의 대상이 보이지 않는 비제조업에서 개선 및 문제 찾기 식의 활동은, 사무국의 강력한 드라이브로 어느 정도 활성화 초기 모습은 보일 수 있으나 그 이상의 진전은 어렵다. 때문에 제안의 새로운 패러다임을 받아들이고 미래의 계획까지 제안할 수 있는 목표달성형의 방법으로 활동을 추진해 나가야 한다.

항목	2008	비제조업						
		전기가스	건설업	종합금융	서비스	공공 서비스	기타 비제조	비제조업 평균
회담기업수(사)	349	6	9	13	16	58	7	109
유자격수(건)	507,053	1,663	10,905	19,110	38,935	174,694	10,143	255,450
총제안건수(건)	3,894,571	1,131	17,801	36,531	64,249	123,357	18,402	261,471
1인당 제안건수(건)	7.7	0.7	1.6	1.9	1.7	0.7	1.8	1.0
참가율(제안참가인수÷유자격수×100)(%)	45.4	29.9	34.9	36.2	42.9	35.8	14.8	35.4
채택률(채택건수÷총제안건수×100)(%)	80.4	31.1	25.1	21.1	27.5	41.0	68.9	30.9
실시율(실시건수÷총제안건수×100)(%)	75.0	26.2	19.7	14.2	21.5	14.0	54.0	15.3
1인당 포상금액(원)	70,227	88,020	106,635	14,914	12,874	28,079	20,227	27,901
제안 1건당 상금액(원)	4,150	38,679	22,787	2,821	3,344	14,223	1,647	9,645
인당 추진예산총액(원)	58,195	6,370	6,786	4,899	6,318	99,229	1,331	69,520
실시 1건당 경제효과액(원)	3,646,863	608,108	2,223,067	116,524	133,324	36,866,794	133,330	16,164,313
효과지수(배)	659.1	4.1	19.3	5.8	8.6	363.5	43.7	257

제조업											
음식료	종이목재	화학	의약업	비금속광물	철강금속	기계	전기전자	운수장비	의료정밀	기타제조	제조평균
24	11	46	11	13	16	16	48	26	7	22	240
19,640	2,572	19,110	4,052	4,696	30,489	4,134	50,574	102,567	3,418	10,351	251,603
132,367	14,233	662,053	70,123	23,363	483,811	25,687	1,304,223	821,113	35,355	60,772	3,633,100
6.7	5.5	34.6	17.3	5.0	15.9	6.2	25.8	8.0	10.3	5.9	14.4
44.8	53.7	67.1	63.7	42.9	52.0	51.7	54.8	56.7	66.2	58.6	55.6
48.2	71.1	68.2	73.7	79.0	96.4	57.2	87.8	92.9	89.0	55.7	84.0
39.6	63.0	58.2	56.5	72.6	93.7	31.8	84.1	93.3	88.4	36.2	79.3
79,466	148,775	221,929	98,763	63,522	384,397	55,622	46,232	26,964	33,031	60,997	97,595
5,278	14,425	4,298	3,638	5,476	12,600	4,632	982	1,910	2,114	6,090	3,755
30,050	79,495	95,581	21,835	41,951	207,477	37,695	19,932	11,534	14,497	11,596	46,696
738,102	516,514	660,601	160,183	594,962	5,086,198	254,477	6,387,334	437,128	145,858	1,603,812	3,472,626
55	23	89	25	79	378	17	5,471	214	61	95	733

제안활동의 인당 건수를 업종별로 살펴보면 화학업이 전년 인당 건수 26.5건에서 34.6건을 기록, 업종 최고의 자리를 차지했다. 화학업에서는 전 직원이 평균적으로 매달 약 3건씩 제안을 제출하고 있다. 이 외에도 의약업, 비금속광물, 기계 등 전반적인 업종에서 인당 건수는 상승한 모습을 보이고 있다. 이에 반해 음식료와 종이목재는 전년도 인당 건수 10.3건과 15.9건에서 6.7건과 5.5건으로 하락한 모습을 보이고 있다. 특히 외부환경의 영향을 많이 받는 종이목재는 전년도까지 참가율 61.3%, 채택률 91.9%, 실시율 83.5% 등 전 업종 중에서도 상위를 차지하고 있었지만 올해에는 전 수치가 하락하는 등 활동이 많이 침체된 모습을 보이고 있다. 어려운 상황에서도 제안활동을 기반으로 원가절감 등 다양한 현장 혁신활동을 추진하여 타 업종의 모범 사례로 꼽혔는데 올해 조사에는 어려운 경영환경을 그대로 반영하고 있는 듯하다.

전기전자업도 인당 건수는 소폭 올랐지만 내용을 살펴보면 전년에 비해 못한 실저이다. 채택률, 실시율, 포상액, 추진예산총액 등은 현저히 낮아졌는데 경제효과 금액 및 효과지수만 상승한 모습을 보이고 있다. 효과에 비해 포상이 너무 적은 것은 아닌가 한번 점검해봐야 할 시점이다. 승진 등 여러 형태로 포상하는 부분도 있겠으나 정확히 성과를 낸 부분에 있어서는 어느 정도 제안자에게 동기 부여할 수 있는 금액을 수여해야 될 것이다. 일견 화학업에 이어 전통적으로 제안이 활성화된 전기전자업이 어느 정도 양적인 성장을 이루었기 때문에 현재는 제안활동을 자율적으로 진행하고 성과적인 부분만 정확히 검토하는 것으로 파악된다.



연간 인당 건수 분포를 살펴보면 5건 미만이 전체의 34.6%로 전년도 35%에서 소폭 감소했다. 그 뒤를 이어 1건 미만이 27.7%로 전년도 28.9%에 비해 소폭 감소했다. 연간 인당 건수 5건 미만이 전체의 62.3%를 차지했는데, 이는 전년도 63.9%보다는 낮은 수치다. 활성화된 인당 건수로 여겨지는 15건 이상은 전체의 14.4%로 전년도 11.7%보다 2.7% 상승했다. 작지만 제안의 양적 성장을 엿볼 수 있는 신호로 보인다.

가장 높은 인당 건수를 나타낸 기업은 전년도 366건을 기록했던 경농 대구공장이 올해에는 412건을 제출하여 또 다시 최상위에 랭크됐다. 412건이란 수치는 전년도보다도 46건이나 상승한 수치로 사람의 무한한 아이디어 창출 가능성에 대해 다시 한 번 되새기게 된다.

이 밖에도 삼성토탈이 149건, 제일모직 여수사업장이 126건, 롯데대산유화가 110건을 기록하고 있다. 모두 화학 업종으로 이 중 제일모직 여수사업장은 실시율, 채택률 100%를 기록하며 인당 상금액과 인당 경제효과에서도 상위를 차지하고 있어 명실 공히 국내 제안활동의 최고 메카로 불릴만하다고 여겨진다.

대규모 장치의 설치로 변함없이 일정한 생산이 가능한 장치산업 중 하나인 화학 업종에서 유독 제안활동이 활성화되고 있는 이유는 무엇일까? 거액의 자본을 필요로 하는 화학 업종에서는 특히나 양산에 의한 코스트 절감의 효과가 크기 때문에 작은 개선도 그 파급 효과는 일파만파하기 때문인 것으로 풀이된다. 더욱이 설비의 근대화·대규모화로 기술혁신이 진전됨에 따라 직원들의 창의적인 아이디어를 접목할 수 있는 폭이 넓어지고 있다. 즉 이전의 경험이나 숙련, 감각 등 종래의 노동 성질은 배제되고 대신 임직원들의 과학적인 지식이 요구되고 있는 상황에서 직원들의 능력을 향상시키기 위한 동력으로 제안활동이 중요한 수단이 되고 있는 것이다.

인당 건수 상위 20사			
회사명	인당건수(건)	회사명	인당건수(건)
경농 대구공장	412	삼성전기 수원사업장	60
삼성토탈	149	금호석유화학 울산합성고무공장	57
제일모직 여수사업장	127	삼양사 울산공장	56
롯데대산유화	110	에스케이 CMS사업부	47
금호타이어곡성공장	96	삼성전전자 구미2사업장	44
가온전선	72	벽산 여주공장	44
대웅제약	71	한국엔에스케이	43
제일모직 구미사업장	71	아모레퍼시픽 수원공장	41
호남석유화학	69	에스엘 진량공장	37
코오롱 구미공장	60	금호미쓰이화학	36

참가율, 채택률, 실시율

참가율은 증가 / 채택률, 실시율은 소폭 감소

제안 참가율은 45.4%, 채택률은 80.4%, 실시율은 75%로, 이 중 참가율은 전년도 36%에서 9.5% 증가했지만, 채택률과 실시율은 각각 81%, 78%에서 소폭 감소했다. 제도 운영 형태에서 각 기업의 실시제안 비율이 전년과 거의 비슷한 가운데 참가율은 증가하고 채택률과 실시율이 소폭 감소하고 있는 상황은 새롭게 제안을 인식하여 참여를 독려하는 가운데 질적인 부분까지는 아직 관리가 미진하기 때문이라 하겠다.

업종 별로 참가율을 살펴보면 제조업의 참가율은 55.6%, 채택률은 84%, 실시율은 79.3%이고, 비제조업의 참가율은 35.4%, 채택률은 30.9%, 실시율은 15.3%를 나타내고 있다. 비제조업은 해마다 실적조사에 참여하는 기업도 늘고 나름대로 담당자들도 열심히 노력하는 등 제조업에 비해 결코 제안에 대한 열정이 뒤떨어지지 않은데 반해, 매년 제조업의 반 정도에도 미치지 못한 수준을 보인다. 이는 제안제도가 일선 제안자들에게 깊숙이 파고들지 못했기 때문이다. 추진자는 그저 목표 건수나 주고 성과를 측정하는 활동으로만 제안을 이해하고 있고 제안자들은 제안을 별개의 스트레스를 주는 활동으로 인식하고 있다. 때문에 제안활동이 좀 더 제안자 입장에서 단순하게, 누구나 쉽게 제안하고, 심사 받을 수 있도록 구축된다면 더 많은 효과를 낼 수 있을 것으로 보인다.

참가율, 실시율, 채택률이 업종별로 소폭 증감한 가운데 참가율 100%, 실시율 100%, 채택률 100%를 기록한 기업은 줄어 들었다. 특히 31개사가 실시율 100%를 기록했던 전년에 비해 올해는 18개사만이 실시율 100%를 기록하고 있다.

참가율 100% 기업			
회사명	참가율(%)	회사명	참가율(%)
삼성토탈	100	연합정밀	100
아모레퍼시픽 수원공장	100	비즈로시스	100
경농 대구공장	100	무림파워텍	100
씨케이	100	아모레퍼시픽 설록차사업장	100
금호미쓰이화학	100	제주특별자치도개발공사 삼다수공장	100
금호피앤비화학	100	서울우유 거창공장	100
한화석유화학 울산	100	현대삼호중공업	100
금호타이어 곡성공장	100	성우하이텍	100
소디프신소재	100	새론오토모티브	100
코오롱유화 울산공장	100	아세아시멘트공업 서울레미콘공장	100
에넥스	100	벽산 여주공장	100
무림에스피	100	삼우금속공업	100
제일모직 구미사업장	100	고려강선 양산	100
경신전선	100	화영	100
센싸타테크놀러지스 코리아	100	동양물산기업	100
이디	100	정보통신정책연구원	100
한국엔에스케이	100	별정우체국연합회	100

채택률 100% 기업			
회사명	채택률(%)	회사명	채택률(%)
제일모직 여수사업장	100	제일약품	100
웅진케미칼	100	태평양제약	100
테크노세미켄	100	삼성테크윈 3사업장	100
포스코특수강	100	남양유업	100
한솔제지 장항	100	로템 창원공장	100
남한제지 정읍공장	100	STX조선	100
제일모직 구미사업장	100	대호에이엘 달성공장	100
삼성전자 구미2사업장	100	동원시스템즈 함안공장	100
대한전선 안양사업장	100	동일고무벨트	100
페어차일드코리아반도체	100	우진일렉트로나이트	100
엘에스전선선 안양공장	100	한국가스공사	100
삼성S야	100	풍산 안강공장	100

실시율 100% 기업			
회사명	실시율(%)	회사명	실시율(%)
제일모직 여수사업장	100	삼성에스디아이	100
웅진케미칼	100	태평양제약	100
포스코특수강	100	삼성테크윈 3사업장	100
남한제지 정읍공장	100	남양유업	100
한국제지 온산공장	100	에스티엑스조선	100
제일모직 구미사업장	100	현대자동차차	100
삼성전자 구미2사업장	100	에스엔티(S&T)중공업	100
대한전선 안양사업장	100	우진일렉트로나이트	100
엘에스전선 안양공장	100	풍산 안강공장	100

포상금, 경제효과액, 효과지수 대폭 상승

제안활동의 인당 예산액은 전년도 23,917원보다 2배 넘게 상승한 58,195원으로 수립되었고, 인당 포상금액은 전년도 70,153원에서 소폭 상승한 70,227원이 지급됐다. 제안 건수에 대한 포상은 전년과 동일하지만 활성화 캠페인, 교육 및 국내외 연수, 사례집 제작 등 활성화를 위한 비용은 대폭 상승되었다. 추진 예상 금액대로만 잘 추진되었다면 내년 조사에는 더 좋은 결과를 거둘 수 있을 것으로 예상된다.

기업의 1년간 제안활동 경제효과 총액을 제안 포상금으로 나누는 효과지수를 살펴보면 전체 업종 평균은 659배로 전년도 277배에 비해 2배 넘게 상승했다. 포상금은 거의 변화가 없기 때문에 각 기업 및 기관의 유형효과는 더욱 높게 나타나고 있다. 특히 제안활동과 제반 혁신활동이 연계되어 추진되는 통합 혁신활동의 증가 추세에 힘입어 효과지수는 앞으로도 더욱 증가될 것이다.

전년도 996배로 가장 높은 효과지수를 나타냈던 전기전자업은 올해에도 그 수치가 더욱 높아져 5,471배에 달한다. 한 개의 작은 개선 효과도 전 사업장에 퍼지게 되면 엄청난 시너지를 일으키게 되는 대기업 군의 주도 하에 나타난 효과인데, 특히 경제효과 상위 기업들을 살펴보면 6시그마 등 문제해결을 위한 혁신활동 수행의 경험이 많은 기업들이다.

이러한 어마어마한 효과지수는 한순간의 노력으로 나오는 것이 아니다. 직원 개개인의 역량도 향상시켜야 하고 다양한 문제해결 및 전문 교육과 제안활동화가 어느 정도 기반이 되어야만 이를 수 있는 성과를 명심하여 차근차근 단계적으로 활동의 내실화를 기해야 할 것이다.

효과가치 상위 20사			
회사명	효과가치(배수)	회사명	효과가치(배수)
삼성전자 구미2사업장	126,148	엘지화학 청주공장	584
한국가스공사	14,286	포스코	571
캠코	9,103	한국동서발전	560
삼성전기 수원사업장	2,902	가온전선	512
울존화학	2,264	동국제강 포항제강소	504
삼성에스디아이	1,213	한진중공업	500
인천국제공항공사	961	대성	472
STX조선	709	한국솔베이정밀화학	458
한국수자원공사	649	대우조선해양	450
한국서부발전	592	한국전력공사	395

제안제도 운영과 추진 형태

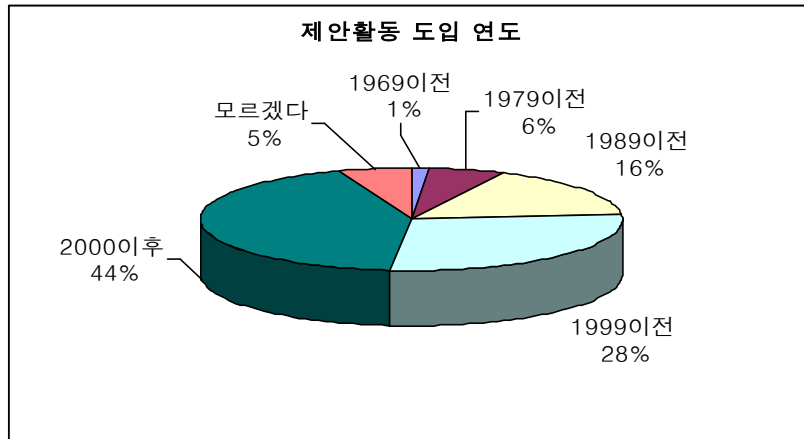
비제조업의 양적인 성장

2008년도 실태조사에서는 제조업의 항목별 고른 성장과 비제조업의 제안에 대한 관심의 고조를 통해 제안의 전망이 밝아지고 있음을 시사하고 있다. 특히 공공서비스 기관의 참여는 전년도에 비해 더욱 높아졌고, 이전 제안활동수치에 포착되지도 않았던 통신, 전산업, 연구소, 대학 등의 참여도 돋보인다.

특히 비제조업에서는 개인의 창의적인 아이디어를 이끌어내기 위한 일환으로 제안활동을 가장 큰 동력으로 삼고 있다. 더욱이 일하기 좋은 기업에 대한 관심이 높아지면서 전 임직원을 하나로 묶을 수 있는 무형적인 효과 측면에서도 제안활동은 새롭게 각광받고 있다.

제안활동 추진 형태 중 도입에 관한 설문 조사 결과, 전년도에 비해 긍정적인 부분이 많이 나타났다. 긍정적인 부분을 몇 가지 살펴보면 우선 전년도 도입 연도에 대해 모르겠다고 응답했던 9.8%가 올해에는 5%로 감소했다.

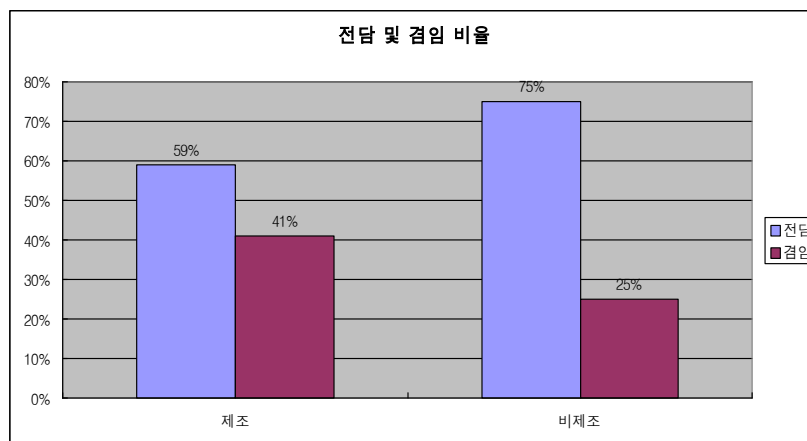
또한 특이하게도 2000년 이후 제안활동을 도입했다는 의견도 전년도 38.1%에서 43%로 증가했다. 응답자의 반 가까운 수치가 2000년 이후에 제안을 새로 도입했다는 것이다. 하지만 제안제도를 새로 도입했다기보다는 이전 유명무실했던 제안을 활성화시키면서 새롭게 제도를 정비했다는 뜻으로 여겨진다.



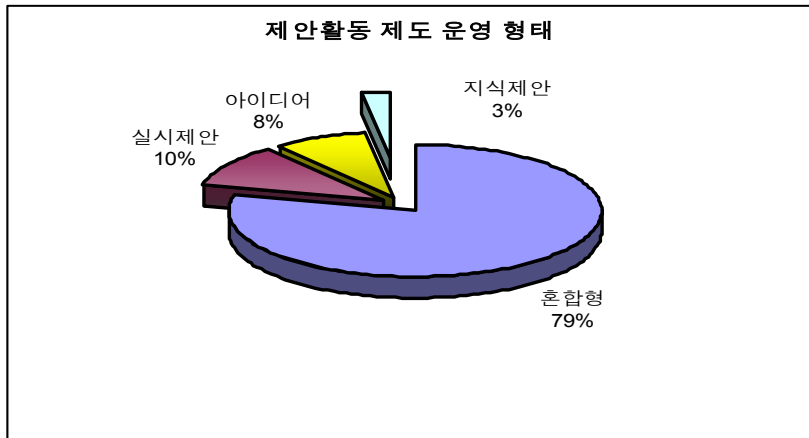
제안활동 도입이 가장 오래된 기관은 1961년 도입한 한국전력공사다. 당시 정부 차원에서 일본의 제안제도를 도입하여 공공기관으로 전파하게 되면서 시행하게 된 것으로 파악된다. 가장 오래된 역사를 지닌 일반 기업은 1963년에 도입한 동국제강으로 나타났다.

기업별로 얼마나 제안활동에 전념하고 있는지를 알 수 있는 수치 중의 하나는 담당인원이 전임이나 겸임이나 여부이다. 이번 조사에서는 총 응답자 중 제안활동을 전담한다는 비율이 64%, 겸임하는 비율은 36%로 나타났다. 제안활동을 진행한 역사가 길수록 전담보다는 겸임하는 비율이 높은 편인데 이번 조사에서는 의외로 전담한다는 비율이 높았다. 이는 비제조업의 75%가 제안활동을 전담한다고 응답했기 때문으로 풀이된다.

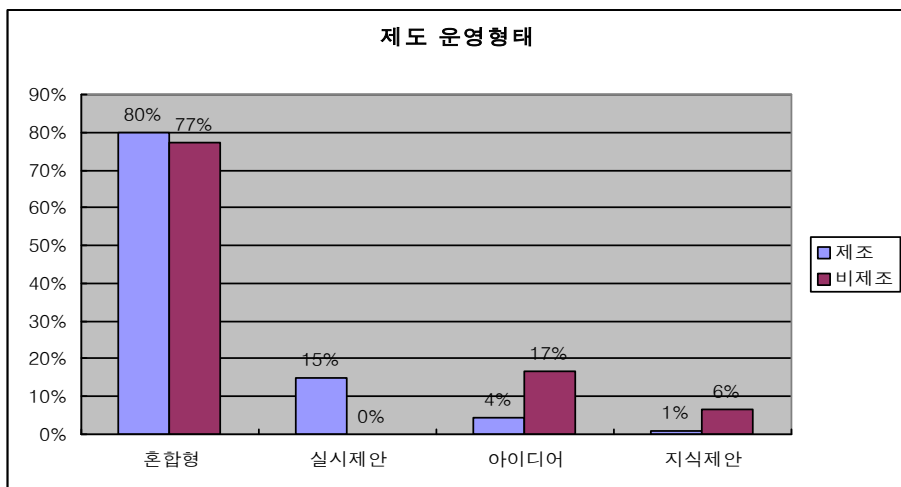
2000년 이후 새롭게 제도를 구축했기 때문에 아직까지는 전담을 두어 활성화에 박차를 가하고자 하는 것으로 풀이된다. 이에 반해 제조 현장에서는 제안활동 외에 다양한 현장 혁신활동으로 인해 겸임하는 비율이 더 높아진 것으로 풀이된다.



제도 운영형태를 살펴보면 전년도와 거의 비슷한 수치를 나타내고 있다. 실시제안은 10%, 아이디어제안은 8%로 동일하고 단지 차이가 있다면 혼합형제안이 80%에서 79%로 낮아지고 대신 지식제안이 2%에서 3%로 소폭 증가하고 있다. 대세는 계속 실시제안과 아이디어제안을 함께 운영하고 있는 혼합형제안이라고 할 수 있는데, 이러한 운영형태는 제조 및 비제조에서도 약간 차이가 난다.



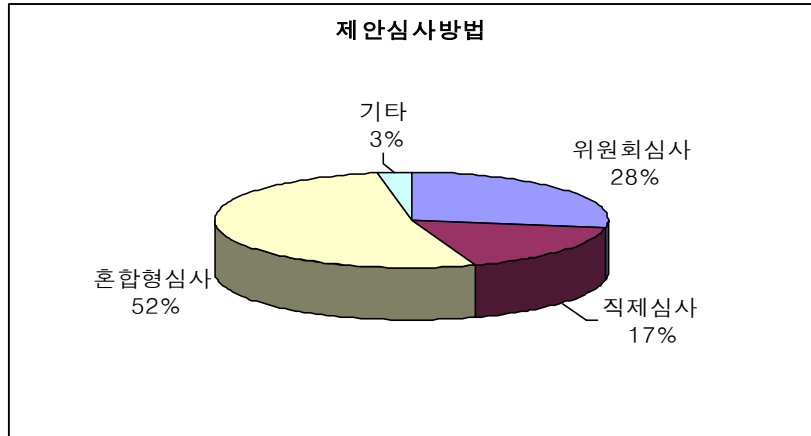
업종별로 혼합형제안이 가장 높은 비율을 차지하고 있지만 이중 비제조업은 제조업과 달리 지식제안의 비율이 높았는데, 대개 공기업에서 운영하는 형태로 볼 수 있다. 또한 비제조업에서는 실시제안만 운영한다는 응답이 단 1개사도 없었다. 비제조업 특성상 어느 정도 아이디어제안이 인정되고 있다. 하지만 아무리 좋은 아이디어라도 현재의 상태에서 실시되지 못한다면 공상이 될 수밖에 없다. 실시되지 않은 제안은 무용지물이다. 때문에 아이디어 제출보다는 실시로 제안 중심 폭이 옮겨져야 할 것이다.



1차 심사와 2차 심사의 효율적인 운영

제안심사 방법도 전년도와 거의 비슷한 수치를 나타내고 있다. 별도의 심사 조직을 구성하는 위원회와 직속상사에 의한 직제심사를 혼합하여 운영하는 기업 및 기관이 전체의 52.4%인데 이는 전년도 55.2%보다 2.8% 낮다. 그 뒤를 이어 위원회 심사가 27.8%, 직제심사가 16.9%를 나타내고 있다. 기타 의견으로 부서별 변화관리자들에 의해 심사한다는 의견, 일선 제안자가 온라인 심사 후에 위원회 심사를 진행한다는 의견도 있었다.

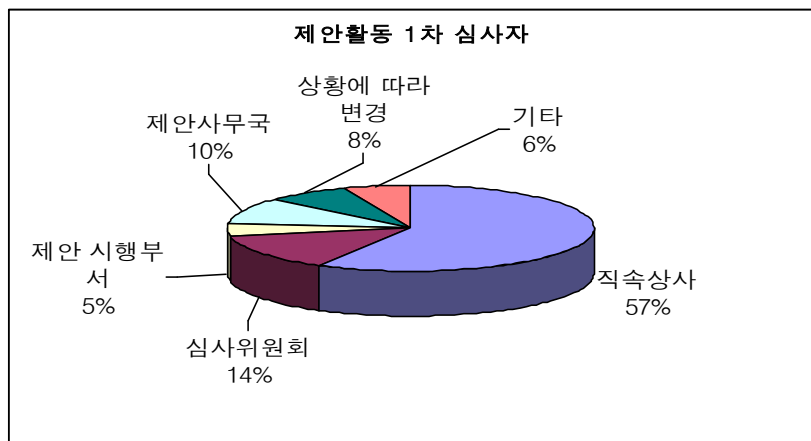
무엇보다 직제심사가 원활히 운영되기 위해서는 제안의 대상이 내 업무가 되어야 한다. 일선 직원이 내 업무를 개선하고 이를 제안으로 제출하게 될 때 이 제안에 대해 가장 잘 아는 심사자는 직속 상사 밖에는 없다. 어느 방법이든 특성에 맞춰 적절히 진행하는 것이 좋을 수도 있으나 아무래도 저등급 심사는 직속상사가 하고, 고등급 심사는 전문가로 구성된 위원회 심사가 가장 합리적인 모델이라 할 수 있겠다.



제안활성화를 위해 가장 중요한 부분이 심사다. 특히 1차 심사자는 제안자의 동기를 북돋아 주는 역할을 담당하기 때문에 무엇보다 올바른 리더십을 갖추고 있어야 한다. 심사자로서 제안자의 어떠한 제안도 폭넓게 수용하고 이해하며 왜 제안자가 이러한 제안을 제출했을까 그 너머까지 가늠할 수 있어야 한다. 때문에 제안자를 가장 잘 아는 현장의 반장이나 직속 상관이 1차 심사자로써 가장 적당하다.

1차 심사자가 직속상사라는 응답은 58.4%로 전년도 55.2%보다 소폭 상승했다. 심사자에 대한 올바른 인식이 점차 자리 잡고 있는 것으로 파악된다. 스피드한 심사를 위해 심사위원회의 심사 및 제안사무국 심사는 지양해야 될 부분으로 여겨진다.

기타 의견으로 변화관리자가 심사한다, 본인이 직접 심사한다, 전 직원이 심사한다, 제안리더가 심사한다 등 다양하다. 부서별로 무작위 방식으로 심사자를 선정한다는 의견도 있었다. 아마 심사의 공정성을 위해 실시하는 것으로 보이나 이는 자칫 심사의 지연 및 제안 마인드 몰이해로 이어지기 때문에 좋은 방법이라고 할 수는 없다.

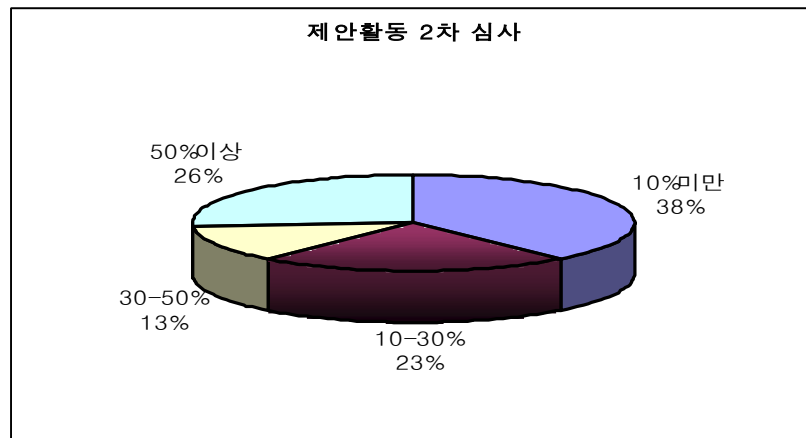


1차 심사자를 업종별로 비교해보면 많은 차이를 보이고 있다. 우선 직속상사 심사 비율이 제조업은 70%인데 반해 비제조업은 29%밖에 되지 않았다. 대신 심사위원회 비율은 제조업이 7%인데 반해 비제조업은 28%를 나타내고 있다. 비제조업은 이전 제조업의 시행착오를 그대로 답습하고 있는 것 같다. 활성화되고 있는 현 제도를 분석해야 하는데 초기의 제도를 그대로 접목했기 때문에 생긴 현상이다. 활성화된 기업을 적극 벤치마킹도 하고 현재 제안제도가 어떠한 방식으로 흘러가고 있는지 전문적인 교육도 받는 등의 담당자로서의 노력이 부족한 건 아닌가 싶다. 예전처럼 제도만 수정하다가 제안자의 마음을 모을 수 있는 제안활동을 결코 활성화시키기는 어렵다. 담당자의 좀 더 신중한 고민과 노력이 아쉽다.

1차 심사가 제안자의 동기부여를 위한 단계라면 2차 심사는 공정하고 전문적인 심사로 제안자에게 신뢰를 주어야 하는 단계다. 때문에 공장장 등 기업 및 기관의 경영진 및 해당 제안의 전문가로 구성된 심사위원이 함께 심사하는 것이 좋다. 심사할 때에도 제안자가 직접 와서 발표하게 하는 등 강압적이고 고압적인 분위기를 만들어서는 결코 안 된다. 제안자가 제안을 제출하게 되면 거기에서 제안자의 역할은 다 한 것이다. 그런데 사무국에서는 이러한 자리가 마치 청문회인냥 어떻게든 제안자의 의지를 꺾으려는 일부 경향도 있다. 2차 심사는 심사으로써 공정하게 끝을 맺고 해당 제안자를 위해 포상하는 즐거운 자리만 마련하면 되는 것이다.

아무리 많은 제안 건수가 제출된다 해도 저등급 제안의 비율을 보면 평균 96%이다. 때문에 거의 1차 심사로 끝나는 경우가 많기 때문에 4%의 고등급 제안만이 2차 심사로 상정된다. 예상대로 2차 심사 비율을 알아보는 설문조사에서도 10% 미만인 38.2%로 가장 높은 수치를 나타냈다. 그런데 50% 이상의 제안이 2차 심사로 진행된다는 응답도 26%나 되었다. 이 수치는 전년도 22.8%보다 약 3% 높다.

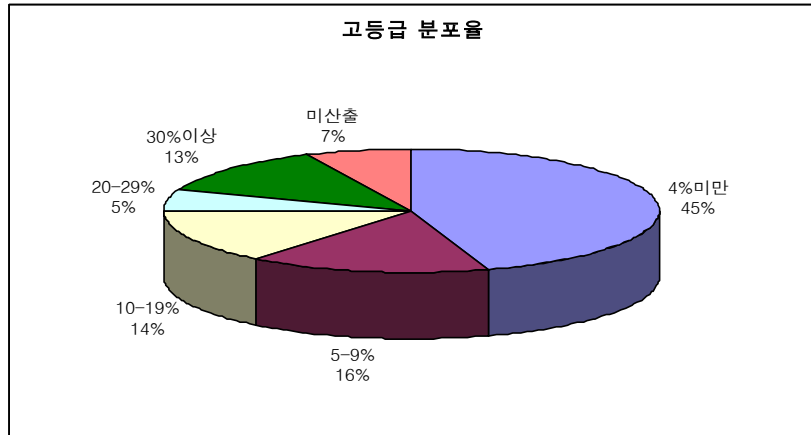
이는 몇 가지 의미로 분석해볼 수 있는데, 우선 심사 단계가 길어졌다고 예상할 수 있다. 심사 단계가 길다 보니 2차 심사로 가는 비율도 많아지고 그에 따라 심사 프로세스도 더 많아졌을 거라고 예상된다. 실제로 심사 단계를 조사해보면 2단계 이상의 심사단계를 운영하는 기업이 47%인 것으로 나타났다. 또 다른 의미로 제안의 질이 높아져 그만큼 고등급 제안으로 올라가는 비율이 높아졌다고 분석할 수도 있다. 실제 이번 조사를 살펴보면 유형효과와 질적인 향상이 두드러진다. 이는 제안자의 역량이 그만큼 높아졌다는 것을 의미하겠다. 세 번째는 제안의 활성화를 위해 심사자들이 너그러운 심사를 하고 있는 것으로 파악할 수도 있다. 초기 제안 단계에서 많이 나타나는 현상인데 이는 자칫 역량 있는 제안자의 사기를 저하시킬 수도 있는 부분이므로 심사자 대상의 교육을 통해 심사자들에게 심사가 아닌 다른 방법으로 제안자의 의지를 북돋울 수 있도록 이끌어야 한다.



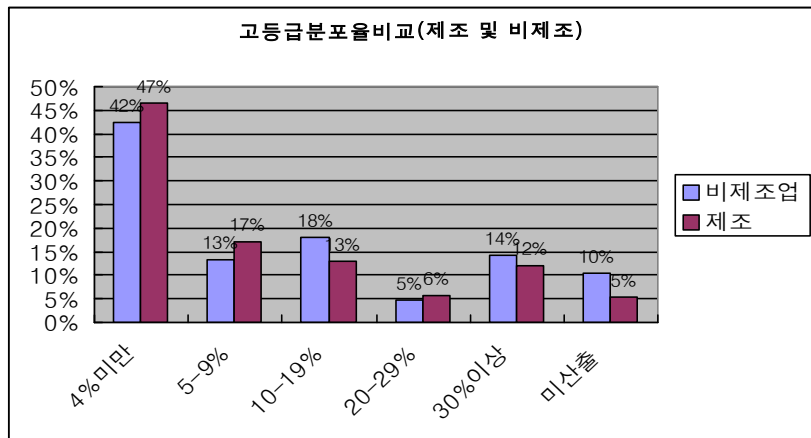
흔히 상위 70% 이내 등급을 고등급 제안이라고 하는데, 고등급 제안은 각 기업별로 매우 적다는 공통점을 가지고 있다. 그런데 이렇게 적은 수치의 고등급 제안을 제안의 목적인다고 잘못 인식하고 있는 기업이 있다.

시스템화된 기업 및 기관 내에서 개인의 성과로 고등급 제안이 나오기에는 현실적으로 어렵다. 현 추세에서 고등급 제안을 창출하기 위해서는 여러 아이디어를 모을 수 있는 프로젝트 팀 등 2인 이상이 테마활동을 진행하는 전략적 소그룹 활동을 통해 가능하다. 그렇다고 무조건 소그룹활동을 결성했다고 해서 고등급 제안이 나오는 것은 아니고 소그룹활동의 역량을 키울 수 있는 다양한 기술이 필요하다.

물론 제안활동만으로 원가절감, 수익 증대, 신상품 개발 등 유형적인 성과는 물론 전 임직원의 커뮤니티 활성화, 기업 문화 변화 등의 무형적인 성과도 창출할 수는 있지만 이러한 성과를 자칫 목적으로 인식해서는 안 된다. 제안 활동은 전 임직원이 자신의 일에 관심을 갖고 내 업무를 개선시켜 현재의 나를 뛰어넘을 수 있게 만드는 근원적인 활동인 것이다.



본 조사에서 고등급 비율이 4% 미만이라는 기업은 45%로 가장 높는데, 평균 이러한 수치가 일반적이다. 그 뒤를 이어 고등급 비율이 5~9%가 16%, 10~19%가 14%를 나타내고 있다. 전년도와 비교해볼 때 4% 미만은 28.2%에서 두 배 가까이 높아진 것을 알 수 있다. 또한 전년도에는 약 26.2%가 고등급 분포율을 측정하지 않는다고 했는데, 올해는 약 7%만이 측정하지 않는다고 응답했다. 제안활동이 좀 더 제도적으로 관리되는 것으로 파악된다.



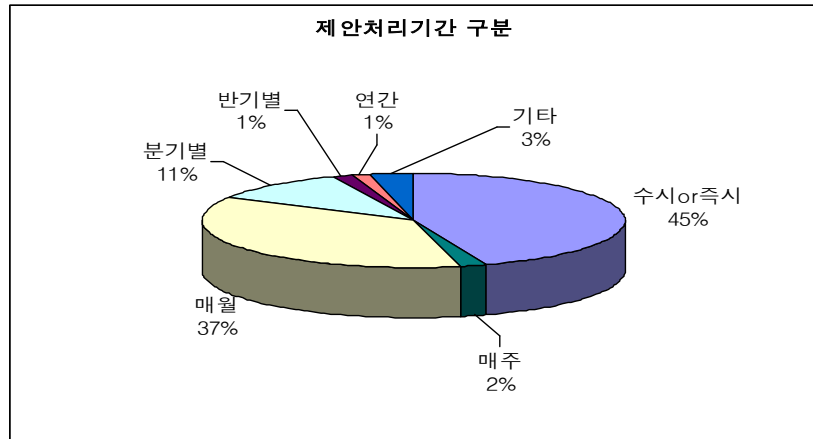
고등급 분포율의 비율은 제조업과 비제조업이 비슷하게 나타났다. 다만 비제조업은 제조업에 비해 고등급 분포율이 조금 높다. 어느 정도 제안제도의 기틀이 세워져있는 제조업에서는 좀 더 정밀하고 세밀하게 성과를 평가하고 있고 아직 제안 초기 단계인 비제조업에서는 제안자의 동기부여를 위해 조금 너그럽게 심사하는 듯하다. 하지만 제조업의 5%, 비제조업의 10%는 고등급이 단 1%도 창출되고 있지 않은 것으로 나타났다.

제안 포상과 관리 형태

과거에는 제안이 제출되면 자신의 제안이 누구에게 가 있고, 언제 피드백이 올지 모르는 상태였다. 하지만 시대가 변하여 사무국에서 전달하던 심사도 직속상사로 위양되고 온라인으로 바로바로 심사 처리도 가능하여 활성화 측

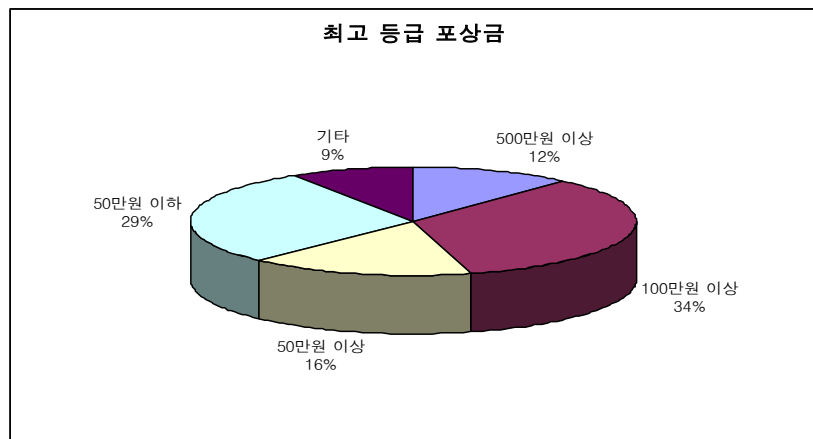
면에서는 좋은 조건이다.

이번 조사에서 각 기업의 심사 처리 기간을 살펴보면 수시 또는 즉시 심사된다는 비율이 44%로 가장 높았다. 그 뒤를 이어 매월 처리한다는 비율은 37%이다. 즉 83%가 월 내에는 상정된 제안을 심사 완료한다는 것을 알 수 있다. 분기나 반기, 연간으로 제안이 처리된다는 비율은 14%로 전년도 12%에 비해 조금 높아졌다. 심사 기간이 긴 업종은 비제조업에서도 특히 공공기관을 중심으로 많이 나타나고 있다.



업종을 불문하고 제안이 상정되면 무조건 1개월 내에 심사까지, 그리고 나아가 포상까지 완료되도록 시스템을 구축해야 한다. 물론 고등급 제안의 경우 효과 측정 및 기타 심사위원회 구성으로 조금 늦어질 수는 있다. 하지만 이러한 고등급 제안은 본 조사와 같이 약 4%에 불과하므로 나머지 96%의 제안은 최소 1개월 내에 처리해서 제안자에게 정확히 피드백될 수 있도록 해야 한다.

제안자는 제안을 제출할 때 기업 내 공지된 심사표를 통해 자신의 제안이 어느 정도의 등급을 받을지 이미 예상하고 있다. 제안자들은 고등급 제안이 아닌 이상 누구나 알 수 있는 자신의 등급을 궁금해 하는 것이 아니다. 자신이 정성껏 제출한 제안이 얼마나 관심 있고 소중하게 다루어지는지가 더 큰 관심사인 것이다. 때문에 상정된 제안에 대해서는 최대한 빠르게 피드백해주는 것이 가장 중요하다.

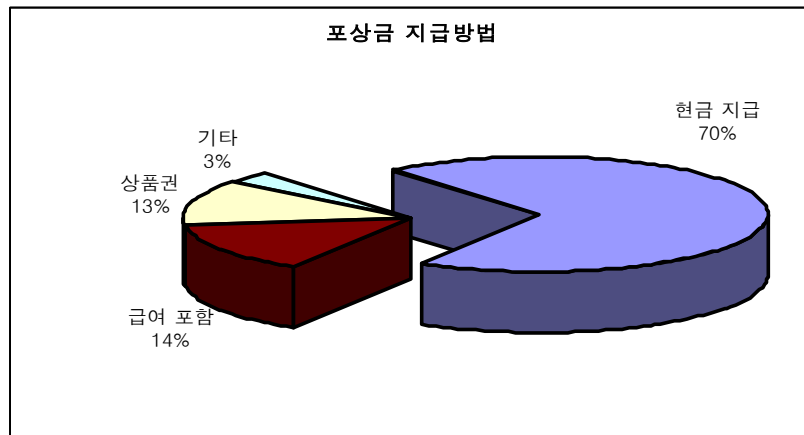


각 기업 및 기관은 특성에 맞게 등급을 나누어 제안을 평가하고 있다. 평가에 따라 포상금도 정해져있는데 전년도 추세를 살펴보면 최저 등급은 더욱 낮게, 최고 등급은 효과에 맞는 포상금이 지급되었다. 하지만 이번 조사에서는 전년도보다는 전체적으로 낮게 포상금이 지급되고 있는 것으로 파악됐고 이는 효과지수 배수를 상승시킨 요인이기도 하다.

최고 등급 포상금이 500만원 이상이라고 응답한 비율은 약 48%다. 한도가 없다는 의견도 다수 있었고, 유형효과 대비해서 포상금을 지급한다는 의견도 소수 있었다. 포상금액이 높은 기업군을 살펴보면 공공기관이 많다. 하지만 포상금이 너무 높게 책정되어 있으면 괜한 위화감을 조성할 수도 있으니 숫자적인 부분보다는 효과의 몇 %를 포상한다고 규정하는 편이 낫다. 이때에도 물론 한도액을 지정해놓아야 한다.

최저 등급 포상금에 대한 설문조사를 분석해보니 마일리지를 부여한다거나 아무 포상 없이 건수로만 측정한다는 응답도 많았다. 건당 200원이나 500원을 지급한다는 응답도 많았는데 이러한 기업은 대체적으로 음식료업이 많다. 이는 청결한 환경이 가장 중요한 음식료업에서 5S 및 단순 즉실천 활동을 제안의 대상으로 인정하고 있기 때문이다. 반면 최저 등급으로 채택만 되면 500,000원까지 주는 기업도 다수 있는데 주로 비제조업에서 많이 나타나고 있다. 하지만 최저 등급으로 높은 포상금액이 책정되어 있으면 제안자는 또 다른 높은 벽을 느끼게 된다. 500,000원에 걸맞는 최저 제안이란 평생 한 건도 제출하기 힘든 수준인 것이다. 제안자들의 참여를 이끌기 위해서라도 제안자 입장에서 쉽게 접근할 수 있는 수준의 금액이 책정되어야 한다.

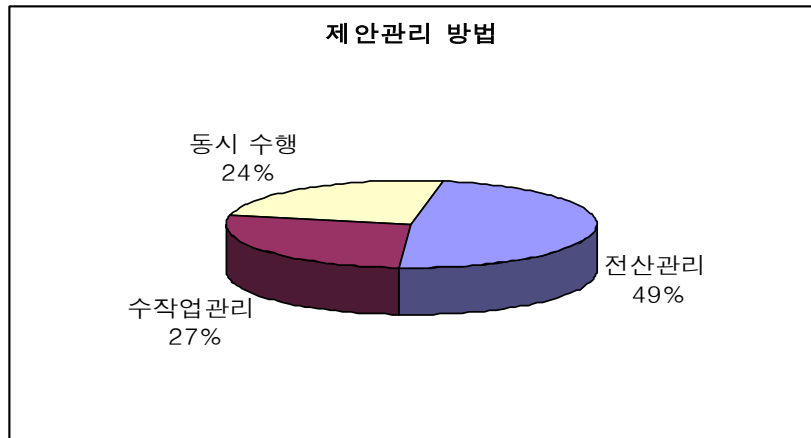
포상금 지급 방법은 전년도와 마찬가지로 현금 지급 및 별도의 개인통장으로 지급한다는 비율이 69.7%로 가장 높다. 급여 포함해서 월말에 일괄 지급한다는 비율은 14.1%를 나타냈다. 기타 답변으로 포인트나 마일리지를 지급한다는 의견도 다수 포함되어 있었는데, 이는 비제조업에서 많이 나타났다.



제안을 관리하던 방법이 이제 완전하게 전산 시스템 체제로 돌아서고 있다. 전산 시스템으로 관리한다는 기업이 49%, 수작업으로 관리한다는 기업이 27%, 전산과 수작업 동시에 진행한다는 기업이 24%로 나타났다. 실제 전산화가 구축된 기업은 73%로 이 수치는 전년도 71%에서 소폭 증가한 수치다. 제조업 현장은 아직 1인 1PC를 갖추기 어려운데 그럼에도 불구하고 전산화 비율이 점차 높아지는 이유는 바쁜 업무 중 제안을 제출하기 어려우므로 퇴근 후 집에서나 출장 중에도 언제, 어디서든 제안할 수 있는 환경을 구축하고 서로의 제안을 공유하여 앞으로의 제안 활동에 활용하도록 하기 위해서다.

그런데 아직까지도 활성화가 되면 전산시스템을 구축하겠다는 담당자가 있다. 그런 생각을 가지고 있다면 제안활성화의 길은 아직 요원해 지고 만다. 전산시스템 구축은 활성화의 필수 요소이므로 활성화가 되면 구축하는 것이 아니고 활성화를 위해 꼭 필요한 부분이다.

또한 우리 사업장은 너무 바빠서, 작업자의 PC 능력이 떨어져서 결코 전산화할 수 없다고 지레짐작한다. 그건 제안자의 능력을 잘못 이해하고 있기 때문이다. 제안자의 입장에서 쉽게 제안할 수 있도록 환경을 만들어주면 되는데 왜 처음부터 안 된다는 생각을 갖는 것인가! 시스템이 구축되어야 시시각각 올라오는 제안에 대해 참여하겠다는 의지가 생기고 공유하는 사례에 대해 또 다른 아이디어를 낼 수도 있게 되니 활성화를 위해 전산시스템 구축은 꼭 고려되어야 하는 부분이다.



전산시스템 구축을 업종별로 살펴보면 제조업에 비해 비제조업의 비율이 훨씬 높다. 제조업에서의 전산화 비율은 68%인데 반해 비제조업에서의 전산화 비율은 84%에 이른다. 다만, 전산화가 되어 있으면 활성화의 길도 한창 가까울 텐데 비제조업의 현실은 또 그렇지가 않다. 우선적으로 시스템이 제안자의 입장에서 잘 구축되었는지, 이에 앞서 제도가 올바르게 구축되어 있는지 총체적으로 다시 한 번 검토해보야 할 사항이다. 제조업에서도 바로 전산에 접근하지 못하는 제안자들을 위해 현장 곳곳에 간단하게 그리고 즉시 메모할 수 있는 게시판을 만들어 자유롭게 현장의 아이디어를 적어놓을 수 있도록 하는 등 활동의 묘미를 살려야 하겠다.

전 항목에서 긍정적인 방향으로 선회

전년도의 경우 양적인 수치는 줄어들고 유형적인 부분만 유독 높았기 때문에 제안의 목적과는 다른 방향으로 활동이 진행되고 있는 게 아닌가 싶어 염려스러웠다. 하지만 올해 실적을 분석해보면 양적 실적에서 한층 상승곡선을 타던 2005년도 실적과 연장선상에 있는 듯하다. 인당 건수 및 참여율 등이 2005년도 수준으로 높아졌고 효과는 그 이상으로 상승했다. 제안활동이 좀 더 시스템적으로 운영되는 모습도 곳곳에 보였다. 아직까지 갈 길이 멀지만 비제조업에서의 활동에 대한 관심도 해마다 높아지고 있다. 이제 제안활동은 공히 전 부문에 걸쳐 가장 기본적인 활동으로 자리 잡고 있다는 긍정적 메시지를 얻을 수 있었다.

전년도가 사람 만들기를 위한 제안활동이었다면 올해에는 이러한 사상을 기반으로 좀 더 체계화된 제안활동의 모습을 그릴 수 있었다.

다만 점차 어려워지는 기업 환경 속에서 IMF 때와 같이 활동이 자칫 위축되지는 않을까 하는 염려를 가져본다. 하지만 제안활동을 통해 많은 성과를 맛본 몇몇 기업 및 기관들을 중심으로 제안활동이 그 몫을 다할 것을 기대해 본다.

소그룹활동 조사 결과

비제조업의 소그룹활동 참여 증가

60여 년 전부터 제안활동과 그 맥을 같이 하던 소그룹활동은 이전 현장 중심의 활동에서 점점 다양한 모습으로 진화되고 있다. 특히 제조업과 비제조업에서 운영하는 형태나 명칭도 사뭇 다른데, 비제조업에서는 커뮤니티 성격이 강한 관계로 동아리 및 학습조직이란 명칭 하에 운영되고 있다. 제조업에서는 소그룹활동의 가장 초기 모델이라 할 수 있는 분임조활동부터 TPM분임조, 과제활동그룹, 6시그마개선그룹 등 다양한 명칭 하에 성과 창출을 위한 활동을 진행하고 있다.

하지만 활동에 대한 조사 회신률은 매년 감소하고 있다. 2006년 386개사의 응답사 중 167개사가 소집단활동을 실시한 것에 반해 2007년에는 349개사 중에서 157개사가 소집단활동을 실시한다고 답했다. 이 외에도 많은 기업이 소그룹활동을 운영하고 있지만 프로젝트성 활동의 성격이 강해 불규칙적으로 운영되거나 체계적인 제도로 진행되지 못하고 있는 것으로 파악된다.

제조업에 비해 비제조업의 소그룹활동에 대한 회신률은 매년 높아지고 있다. 하지만 비제조업에서의 소그룹활동은 제조업과는 사뭇 다른 모습으로 운영되고 있다. 제조업과 같은 테마 하에 원가절감이나 문제 개선을 위한 활동이기 보다는 자신의 업무를 향상시키기 위한 연구적이고 학습적인 목적으로 사용되고 있다. 때문에 테마 해결을 목적으로 하는 기존의 소그룹활동과는 차이가 난다.

전년 실적과 비교해보면 제조업의 회신률은 143개사에서 118개사로 줄어든 반면 비제조업의 회신률은 24개사에서 39개사로 증가했다. 평균 구성 인원과 평균 테마 해결 건수, 월 평균 회합수, 테마당 활동 평균기간은 전년도와 비슷하거나 소폭 상승된 것으로 나타났다. 즉 국내 소그룹활동 평균 구성 인원은 9.4명으로 매월 2.5회씩, 평균 90여 분의 회합 횟수와 시간을 들여 5.1개월 동안 테마를 해결하는 데 연간 테마 해결 수는 약 2.8건이다. 전년도에는 9.3명의 소그룹활동 조직원들이 매월 2.6회씩, 평균 100분의 시간을 들여 5.1개월 동안 2.3건의 테마를 해결했다.

이번 조사에서 가장 두드러진 특징은 소집단 편성률과 소집단별 평균 포상액이 상승했다는 것이다. 전년도 66.6%였던 소집단 편성률이 이번 해에는 77%로 상승했고, 519,517원이었던 평균 포상액은 678,720원으로 인상되어 지급됐다. 기업 별로 소그룹활동에 대한 지원이 늘어나고 있는 것으로 파악된다.

또한 전년 대비 비제조업의 소그룹활동에 대한 성과도 인상 깊다. 47.5%에 불과하던 편성률은 69%로 상승했고, 0.9건에 불과했던 테마 해결 건수는 3.7건으로 증가했다. 전년도 소그룹활동의 초기 모습에서 조금씩 그 틀이 잡혀가고 있는 모습이다.

소그룹이 월 내 진행하는 회합 수를 살펴보면 8%가 별도의 회합 시간을 갖지 않는다고 답했는데 이는 소그룹활동의 침체를 뜻하기도 하겠지만 다른 한편으로는 시대 흐름상 온라인 상으로 활동을 진행하는 것으로 파악할 수도 있다. 온라인 진행 시 반기별로 회합의 시간을 가지는 등 온라인 상에서 처리되지 못한 부분을 다시 한 번 검토하도록 한다면 더 큰 성과를 낼 것이다.

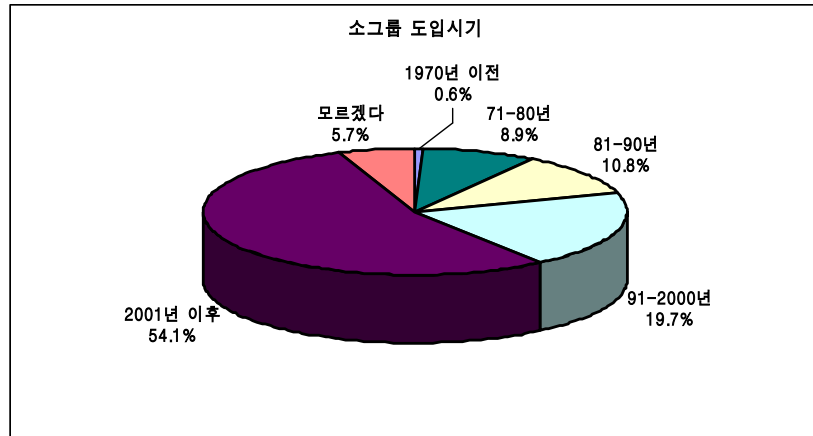
항목	종합실적	업종 실적		종합실적	업종 실적	
	2007년	제조	비제조	2006년	제조	비제조
분석 기업수	157개사	118개사	39개사	167개사	143사	24사
소집단 평균구성인원	9.4명	8.9명	11명	9.3명	9.1명	10.3명
소집단 편성률	77.0%	79.0%	69.0%	66.6%	77.0%	47.5%
평균 테마 해결건수	2.8건	2.5건	3.7건	2.3건	2.4건	0.9건
월 평균회합수	2.5회	2.6회	2회	2.6회	2.7건	2회
테마활동 평균기간	5.1개월	4.8개월	6.5개월	5.1개월	5개월	6개월
회합1회당 평균시간	90분	80분	140분	100분	90분	120분
소집단별 평균포상액	678,720원	819,640원	223,420원	519,617원	549,077원	268,252원

소그룹 제도 운영

다양하고 특색에 맞는 소그룹활동의 운영

본 협회에서는 제조 중심의 획일적인 소집단활동을 뛰어넘어 전 업종에서 접목될 수 있는 소그룹활동이라는 명칭 하에 차별화되고 개성있는 운영 시스템을 갖춘 지식기반 사회의 새로운 그룹활동으로 CoP활동을 소개했었다. CoP(Community of Practices)는 공통 관심사에 대한 직원들의 전략적, 자발적 모임으로서 연구검토, 문제해결 아이디어 도출, 학습, 경험 및 정보의 공유를 통해 목표달성과 과제해결 등을 수행하는 기법으로 풀이될 수 있다. 지식과 경험 등을 주고받는 태도와 행동의 상호참여적인 면과 공통의 목표를 위한 공통 책임감, 공유된 지식의 축적이라는 CoP의 특성으로 인해 현재 많은 기업에서 속속 도입하고 있는 추세이다. 2007년도 운영 형태를 살펴보면 전체 응답 중 14%가 CoP활동을 운영하고 있는 것으로 파악되어 점차 CoP활동에 대한 관심이 증가되고 있음을 알 수 있었다. 이러한 특색은 비제조업, 특히 공기업 부문에서 두드러지고 있다.

소그룹활동의 도입 시기를 2001년 이후라고 답한 기업은 전체의 54.1%에 달하고 있다. 전년도 43.1%에 비해 11%나 상승한 수치다. 2001년 이후 도입했다는 응답이 압도적으로 많은 이유는 시대의 변화 속에 새로운 형태의, 새로운 개념의 소그룹활동으로 전환한 시점이 2001년 이후가 많았고 도입한 시점을 소그룹활동의 원년으로 보기 때문이다. 기타 의견으로 소그룹활동을 매년 상황에 맞게 변화시킨다는 응답도 소수 보였는데, 프로젝트성 활동으로 보인다.



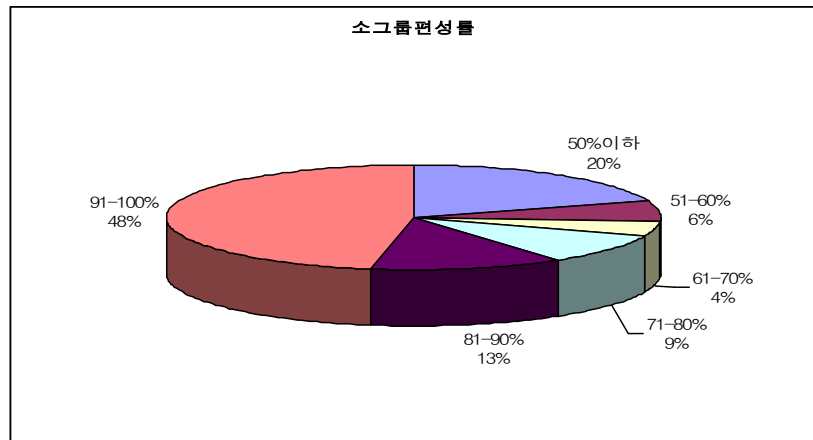
소그룹활동의 중추적 역할을 담당하는 전임 및 겸임의 비율은 전년도와 비슷한 수치를 보였다. 다만 3명에서 5명 이상의 전임이 전년도 5.6%에서 6.5%로 상승했는데 이는 대기업 군의 회신률이 높아진 것이 하나의 이유일 수 있으나 또 다른 한편으로는 소그룹활동의 중요성 인식으로 활동 전담에 대한 인원이 충원된 것으로 보인다. 이와 대비하여 겸임 수는 11.9%에서 10.5%로 감소했다.

인원	전임인원수		겸임인원수	
	명수	구성비(%)	명수	구성비(%)
없음	53	34.6	74	49.0
1명	71	46.4	48	31.4
2명	19	12.4	14	9.2
3명	3	2.6	2	1.3
4명	4	2.0	2	1.3
5명 이상	3	2.0	12	7.8

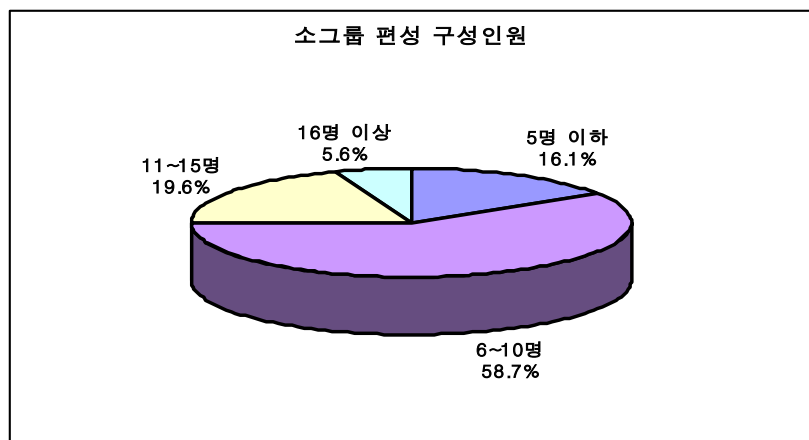
소그룹 편성과 구성 운영

편성률의 증가로 활성화 기반 마련

소그룹 편성률이 91%~100%라고 응답한 기업은 48%로 전년도 44.3%에 비해 소폭 상승했다. 50% 이하는 전년도 24%에 비해 20%로 낮아졌다. 소그룹 편성률이 전년에 비해 높아진 것을 알 수 있다. 기타 의견으로 그때 그때 필요에 따라 구성한다는 의견도 소수 눈에 띄었다.



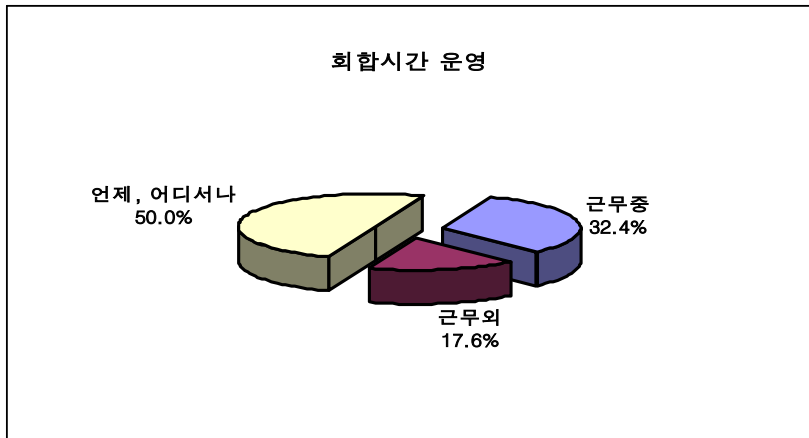
한편 소그룹 단위 평균 구성 인원이 6명~10명이라고 응답한 기업이 전체의 58.7%로 전년도 67.1%에 비해 8.4% 감소했다. 그 뒤를 이어 11명~15명이라고 응답한 기업은 19.6%를 나타냈다. 소그룹의 가장 이상적인 10명의 구성 인원이 조금 증가됐다.



활동 실태 현황

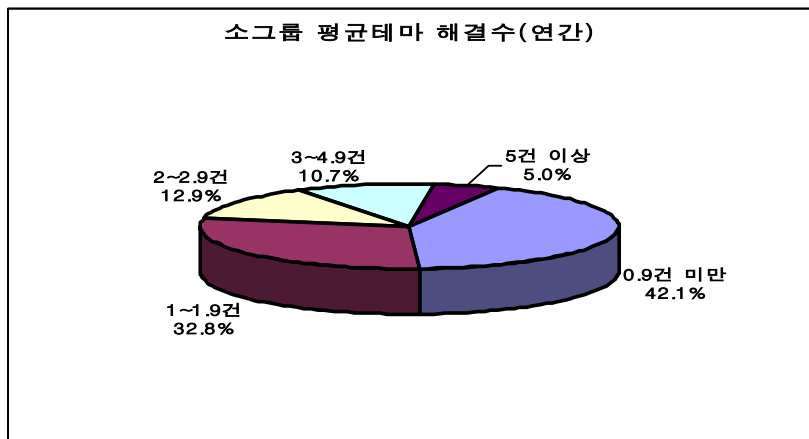
학습동아리 활동에서도 성과 창출 유도

소그룹활동 회합시간 운영 형태를 살펴보면 언제, 어디서나 자유롭게 모임을 가질 수 있다는 응답이 50.0%로 전년도 53.9%에 비해 다소 낮아졌다. 근무 중은 28.7%에서 32.4%로, 근무 외는 17.4%에서 17.6%로 상승했다. 자유롭게 진행하던 회합을 근무 시간에 좀 더 체계적으로 운영하는 모습이 엿보인다.



소그룹 평균 테마 해결 건수가 연간 0.9건 미만이라는 응답이 42.1%로 가장 높다. 전년도에는 1~1.9건이 31.7%로 가장 높은 비율을 차지했는데 올해는 테마 해결 건수가 기대에 못 미친다. 테마를 해결하는 데 중점을 두기보다는 학습 동아리 성격의 소그룹활동이 증가한 것에 따른 것 같다. 하지만 커뮤니티 활동이든 학습 동아리 활동이든 좀 더 소그룹활동으로써 목적성을 갖고 진행하지 않으면 체계적인 관리도 어렵고 연속성을 갖기도 힘들다. 조직원 간에도 성과 창출에 따른 성취감을 맛볼 수 있도록 운영해야 할 것이다.

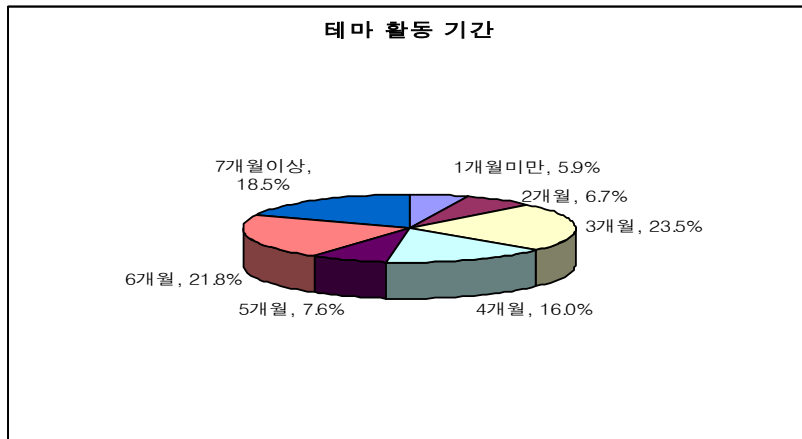
소그룹 평균 해결 건수 상위 기업을 살펴보면 포스코건설이 17.1건으로 상위에 랭크되었다. 그 뒤를 이어 한화63시티가 8.5건을 기록하고 있는데 비제조업에서 볼 수 없었던 놀라운 성과라 하겠다. 특히 한화63시티는 소집단별 포상금액이나 유형효과 측면에서도 높은 수치를 기록하고 있다.



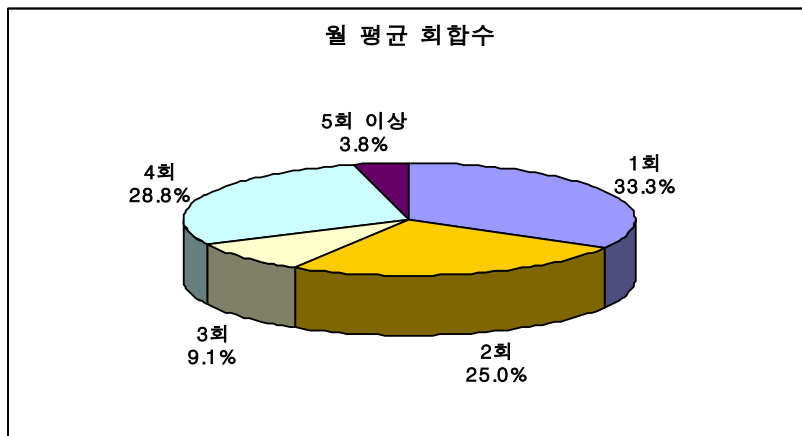
소집단 평균 해결건수 상위 10사			
회사명	해결건수	회사명	해결건수
포스코건설	17.1	현대중공업	5
한화63시티	8.5	아스공항	4
코오롱글로벌	8.3	울촌화학	4
한국솔베이정밀화학	5.1	일진경금속	4
한솔케미칼 울산	4.9	제일모직 여수사업장	4

소그룹활동 테마 활동 기간은 3개월이 23.5%로 가장 높았다. 전년도 24.4%에 비해 낮은 수치인데 프로젝트성

고등급 테마활동의 진행으로 좀 더 시간을 요하는 테마가 많아진 듯하다. 일부 15개월까지 테마 해결 기간을 갖는다는 응답도 있었는데 이는 활동의 연속성 및 피로감을 줄이기 위해서라도 지양되어야 할 부분이다. 전체적으로 6개월 이상의 장기적인 테마 활동기간이 전년도 35.5%에 비해 40.3%로 증가하고 있다. 그만큼 어렵고 장기적인 전문 지식 및 기술을 요구하는 테마가 많은 것으로 예상이 된다. 이러한 테마활동을 통해 조직원들의 역량도 한 단계 업그레이드시킬 수 있을 것이다.



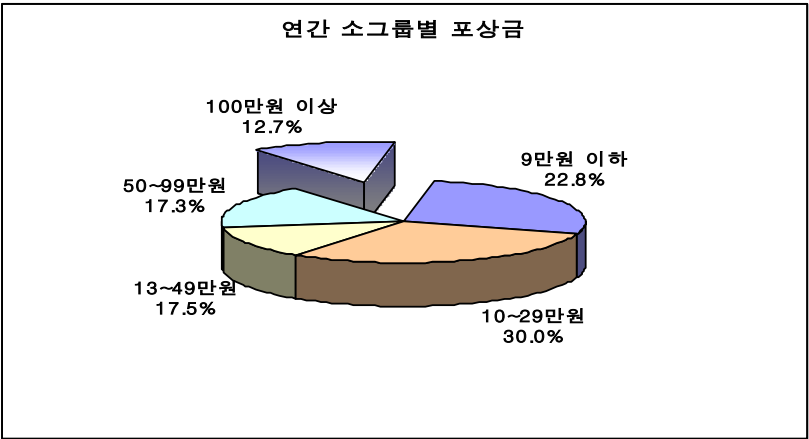
월 평균 회합 수는 4회 이상이 28.8%로 전년도 28.7%에 비해 소폭 낮아졌다. 평균 주 1회 진행되던 회합 수가 조금 줄어든 듯 하다. 반면 월 2회 회합을 갖는다는 응답이 전년도에는 54%였는데 반해 올해에는 58.3%를 기록했다. 회합 수는 정석대로라면 월 4회가 가장 적당하다. 하지만 업무 강도가 심화되는 현 상황에서 테마활동을 위해 시간을 할애하기에는 현실적으로 어려운 부분이 많다. 때문에 회합 때마다 확실하게 업무 분담 및 과제를 부여하고 부족한 회합 시간은 온라인 상에서 진행하는 등 활동의 묘미를 살릴 수 있도록 해야 한다.



평균 회합시간은 전년도 100분에서 90분으로 감소하고 있다. 회합 수 및 회합시간은 감소하고 테마당 해결 기간은 늘고 있는 모습이다. 즉 바쁜 업무 가운데 별도의 시간을 들여 진행하는 소그룹활동이 조금 축소되고 있고 이에 따라 테마 해결 기간도 장시간을 요하게 된 것으로 파악된다. 업무에 맞는 테마를 선정한다면 본인의 업무가 곧 테마활동이기 때문에 좀 더 활성화된 모습을 보일 수 있다.

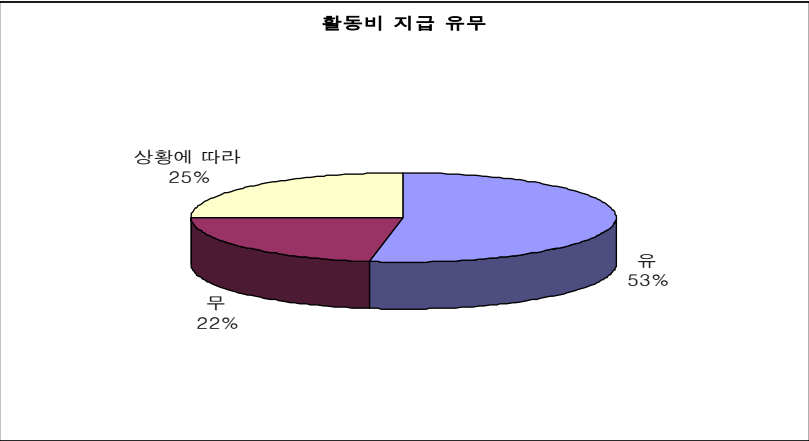
소그룹별 연간 집행된 포상금을 살펴보면 10~29만원이 30%로 가장 높고 그 뒤를 이어 9만원이 22.8%를 차지하고 있다. 전년도에도 10~29만원이 28.9%로 가장 높았고 그 뒤를 이어 9만원 이하가 22.8%를 차지했다. 평균 인원이 10명이면 인당 약 10,000원에서 30,000원 정도의 포상금이 주어지는 셈인데 제안활동 인당 포상금인

70,227원에 비하면 턱없이 낮은 금액이다. 때문에 소그룹 포상금은 거의 그룹을 운영하는데 다시 활용되고 있다. 하지만 팀워크를 통해 활동의 성과를 끌어내는 것은 어느 정도 한계가 있으므로 성과에 대한 포상, 노력에 대한 포상이 뒷받침되어야 할 것이다.

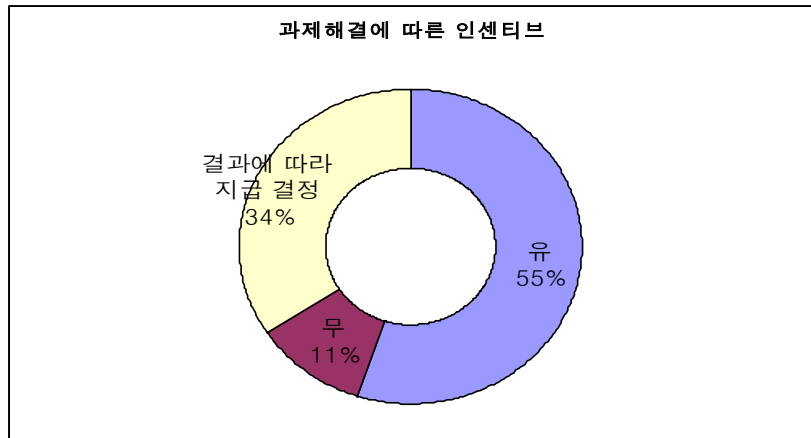


소그룹별 포상액 상위 20사			
회사명	포상액	회사명	포상액
제일모직 여수사업장	5,561,000	S&T중공업	2,783,824
에스케이 울산COMPLEX	5,248,232	에넥스	2,575,909
금호미쓰이화학	4,213,714	한화63시티	2,307,692
금호피앤비화학	4,153,846	홍진에이치제이씨	2,252,250
웅진식품	3,333,333	제이에스전선	1,100,000

소그룹별 포상금 상위 기업을 보면 제일모직 여수사업장이 5,561,000원으로 가장 많다. 그 뒤를 이어 CoP활동으로 활발한 성과를 내고 있는 에스케이 울산COMPLEX가 5,248,232원을 기록하고 있다. 전년도 최고 포상액이었던 400만원 대에 비하면 많이 증가한 금액이다. 특히 제일모직 여수사업장은 연간 테마 해결 건수가 4건인데 건별 포상금액이 매우 높은 것으로 보아 전략적인 고등급 테마활동을 진행하고 있음을 짐작한다.



연간 인당 소그룹 포상액도 제안활동에 비하면 턱없이 작은 금액이므로 그룹활동을 진행하는 활동비는 기본적으로 지급되어야 한다. 하지만 본 실태조사를 분석해보면 전체의 53%는 활동비를 지급한다고 하나 22%는 지급하지 않고 있고 25%도 상황에 따라 지급한다고 응답하고 있다.



과제해결에 따른 인센티브를 살펴보면 인센티브가 있다는 의견이 전체의 55%로, 전년 56%에 비해 1% 감소했다. 지급하지 않는다는 비율은 11%, 과제 결과에 따라 지급이 결정된다는 의견은 34%로 전년과 동일하다.

소그룹활동도 새로운 패러다임의 전환이 필요

이번 해 실태조사를 살펴보면 비록 회신 기업 수는 줄었으나 전체적인 항목에서는 거의 비슷한 수치를 나타내고 있었다. 하지만 이 가운데 비제조업의 소그룹활동은 매우 활발하게 운영되고 있는 것으로 나타났다. 특히 CoP활동이 비제조업을 중심으로 전파되고 있다는 점이 확연히 드러나고 있다. 하지만 회합 시간 및 회합 횟수의 소폭 감소, 테마 해결 기간의 장기화 등으로 소그룹활동의 기반이 약해진 것은 아닌지 우려된다. 특히 전년에 비해 그때그때 프로젝트 성으로 매년 새롭게 소그룹활동을 운영한다는 응답이 다수 보여 업무현장에서 일어나는 지속적이고 일상적인 그룹활동이라는 소그룹활동의 본연의 취지보다는 일시적이고 단기적인 활동으로 전락할 수도 있는 상황도 엿보인다.

정보기술 측면에서 대변혁이라고 부르는 인터넷 시대가 시작되면서 소그룹활동의 패러다임도 많은 변화를 겪고 있다. 특히 전통적 방식의 현장분임조 활동은 임직원에게 쉽게 어필되고 있지 않고 자발적인 개선활동이라는 모토는 오래된 방식으로 인식되고 있는 것이 사실이다. 때문에 현재 나타나고 있는 소그룹활동은 자기계발의 강조, 지식커뮤니티(동호회) 형성, 수익성 및 효과를 중심으로 주제를 결정, 지식경영과의 결합 등 다양한 형태를 띠게 되었고 이러한 부분에서 소그룹활동을 적극 운영해야 한다.

특히 영속적인 소그룹활동을 위해서는 공장이나 작업장에 대한 이미지와 공정개선의 구태의연한 이미지를 버리고 경영의 모든 산물을 테마로 삼을 수 있는 활동으로 자리 잡아야 한다. 고도의 정보화 및 자동화, 지속적 학습사회, 글로벌 네트워크, 어려운 경영환경 등의 변화를 감안하여 소그룹활동 역시 주변 경영 환경과 체질에 맞는 활동으로 가꾸어나갈 수 있도록 추진해 나가야 할 것이다.