

2009 한국제안·소그룹활동 실태조사 분석 보고서

2009. 12

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

2009 한국제안·소그룹활동 실태조사는 국내 2,000대 민간기업 및 공공기관을 대상으로 진행됐으며, 전사와 공장의 비율은 약 7:3 정도이다. 최소 샘플 수는 국내 431개 기업을 대상으로 했으며, 조사 대상은 제안 및 소그룹활동 담당자이다.

본 조사는 회사 개요 및 제안활동 부문과 소그룹활동 부문으로 나뉘어 조사됐다. 제안활동 부문에서는 제안활동 운영형태 및 2008년도 연간 실적 등이 조사되었고, 소그룹활동 부문에서는 소그룹활동 운영형태 및 2008년도 연간 실적이 조사되었다.

2009 한국제안·소그룹활동 실태조사는 크게 제조업과 비제조업으로 분류해 분석되었는데, 제조업은 화학, 전기전자 업종을 포함, 총 12개 업종으로 나뉘었다. 이는 전년 대비 섬유·의복 업종이 추가된 수치이다. 제조업의 응답 기업 수는 303개 기업으로 전년 대비 63개 기업이 추가되었다. 2006년을 기점으로 2년 연속 실태조사 참여 기업 수가 줄어든 후 다시 대폭 증가했는데, 특히 화학, 전기전자, 철강·금속 업종의 참여가 두드러졌다.

비제조업은 전기·가스, 건설, 종합금융, 서비스, 공공서비스 등 총 5개 업종으로 분류했다. 전년 대비 1개 업종이 줄었는데, 기타비제조업의 회신 수가 3개사에 불과하여 서비스업으로 편입하여 분석했다. 전년보다 19개사가 추가된 수치로 전년도 참여 기업 성향과 비슷하게 R&D센터, 대학, 통신, 전산업 등 다양한 업종의 참여가 늘어났으며, 업종별로는 공공서비스업과 서비스업의 참여가 두드러졌다. 응답 기업 수는 총 128개 기업으로 역대 가장 높은 참여 수를 기록하고 있다.

한국제안활동협회 주관으로 매년 실시하고 있는 한국제안·소그룹활동 실적조사의 참여 수치는 그 자체로 많은 의미를 함축하고 있다. 특히 비제조업의 참여가 극히 저조했던 초기와 현재의 수치를 비교해볼 때 활성화 여부를 떠나 제안활동이 이제 전 업종에서 공히 혁신활동의 기반으로 자리 잡아 가고 있음을 알 수 있다.

즉 제조업은 참여 기업이 줄었다가 재상승하는 등 반복을 거듭하고 있는 반면에 비제조업의 참여 수는 지속적으로 꾸준히 상승하고 있다는 점은 제조업이 오랜 제안제도의 시행 속에 혁신활동의 유행에 따라 여타의 혁신활동을 주된 활동으로 인식하다가 다시 제안활동으로 돌아오는 과정을 겪고 있는 반면에 제안의 역사가 짧다고 할 수 있는 비제조업에서는 모든 혁신활동의 기본을 제안활동으로 새롭게 인식하는 과정으로 풀이된다.

모집단	국내 2,000대 기업 및 공공기관
조사 대상	제안·소그룹활동 관련 담당자
최소 샘플 수	국내 431개 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	2009년 7월 6일 ~ 2009년 8월 21일

사단법인 한국제안활동협회가 매년 실시하는 『한국제안·소그룹활동 실태조사』는 국내 기업의 제안·소그룹활동 운영 현황 및 활동 정도를 재점검하여 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

제안활동의 새로운 패러다임 전환의 시기 도래

국내 제안활동의 역사가 반세기에 접어들고 있다. 일본에서 전파된 제안활동이 기존 제조업 현장 중심의 활동을 한 단계 끌어올린 주역으로 1980~90년대까지 많은 각광을 받아온 것은 사실이다. 하지만 2000년대에 들어서면서 시스템화된 현장 내 문제를 찾아 개선하는 데 있어 개인 역량의 한계에 부딪치게 되었고, 또한 각종 문제해결을 위한 새로운 툴의 유행으로 침체의 길에 들어서게 되었다. 이러한 현상은 실태조사에서도 고스란히 반영됐다. 하지만 2000년대 중반부터 세계 초일류기업으로 성장한 기업의 성장 동력이 바로 구성원의 창의적인 아이디어에서 나온다는 인식이 팽배해졌고, 조직 속 개인의 창의적인 아이디어를 끌어내기 위한 각가지 노력이 제시되었다. 이에 제조업은 물론이고 비제조업에서도 제안활동이 새롭게 부각되기 시작했다. 이러한 인식은 국내 전 업종으로 퍼져나가기 시작했고, 이제 제안활동은 IT 개발로 인한 제안 전산시스템의 활발한 구축과 더불어 새로운 전환기를 맞이하고 있다. 이러한 현상은 현재 사회적 현상과도 일맥상통한다고도 할 수 있다.

요즘 한국 사회 최대 화두는 경제위기를 극복할 주역으로 떠오르고 있는 ‘창의’라 해도 과언이 아니다. 창의력 있는 개인, 창의력 있는 사회, 창의력 있는 기업만이 미래 생존력과 경쟁력을 가진다고 인식되고 있는 것이다. ‘창의’는 사전적 의미로 ‘새로운 생각이나 의견을 생각하여 냄, 또는 그 의견’을 뜻한다. 하지만 제안활동을 기반으로 한 ‘창의’는 무(無)에서 유(有)가 아닌 유(有)에서 유(有)를 만드는 것, 즉 주어진 것에서 전혀 다른 새로운 것을 창조하는 것을 의미하고 있다. 다시 말해 누구나 정보에 접근할 수 있는 지식 정보화 사회에서 남들과는 다른 새롭고 가치 있는 것을 만들어내는 것이 바로 ‘창의’다. 이제 제조업의 개선 현장에서, 비제조업의 영업 현장에서 창의적인 제안이, 창의적인 아이디어가 경쟁력이 되고 있다.

하지만 이러한 창의제안 시대에 성공의 핵심을 창의적인 아이디어로만 본다면 이도 잘못된 사실이다. 아이디어 자체보다 아이디어를 제안하고 구체화하는 ‘인재’의 중요성이 더욱 중요시되고 있기 때문이다. 제안활동의 기본 토대가 인본주의적 가치에서 비롯된 것이라고 이전 보고서에서도 누차 강조했듯이 앞으로도 이러한 상황과 더불어 제안활동이 점점 그 가치를 높일 것으로 예상되고 있고 본 보고서도 이러한 관점에서 분석됐다.

질적, 양적인 수치 고루 상승, 긍정적인 활성화 발판 마련

IMF 전후를 정점으로 하락하기 시작했던 제안활동 관련 수치는 다시 긍정적인 방향으로 조금씩 상승하고 있는 것으로 파악된다. 구체적인 활동 내용도 이전 원가절감 및 개선이 주를 이루었던 것에 반해 점차 자신의 아이디어가 가미된 창의적인 제안이 증가되고 있는 추세다. 이러한 모습은 특히 비제조업에서 많이 나타나고 있는데, 제안자의 역량이 이전보다는 많이 향상된 것으로 보인다. 다만 2008년 하반기부터 불어닥친 경제위기가 전 업종에서 활기찬 모습으로 진행되고 있는 제안활동의 상승 국면을 꺾지는 않을까 하는 일말의 우려를 안게 한다. 하지만 IMF로 인해 단련된 체력으로 직원들의 원가절감 활동은 더욱 큰 성과를 낼 것이고, 또한 새로운 아이디어 창출을 통해 현재의 위기를 성장의 전환으로 삼기 위한 방편으로 제안활동의 역할이 더욱 강조되고 있는 현 상황에서 제안활동이 한 단계 뛰어오를 수 있는 계기가 되지 않을까 하는 긍정적인 기대를 가져본다.

본 조사에서는 소폭이기는 하지만 인당 건수, 참가율, 실시율, 포상금액 등의 수치가 고루 상승하였고, 더욱이 경제효과 금액이나 효과지수도 매년 그 기록을 갱신하고 있다. 세부적인 내용을 살펴볼 때 참가율 100%, 실시율 100%, 채택률 100%를 달성한 기업 수도 전년 대비 30% 가까이 증가했고, 특히 인당 건수 상위 기업의 실적도 전년에 비해 월등히 높아진 것으로 나타났다.

다만 비제조업에 대한 제안활동의 관심은 압도적으로 높아지고 있지만 그에 비해 비제조업의 제안활동은 아직도

불완전한 모습을 벗어나지 못하고 있는 것으로 파악됐다. 비제조업은 수치상으로만 볼 때 조사 참여기업도 늘어났고 인당 건수도 1건으로 전년과 비슷했지만 나머지 항목에서는 소폭 하락한 모습을 보였다. 전년도 다른 항목에 비해 기형적으로 높았던 경제효과액과 효과지수도 대폭 하락했다. 유형효과가 수치화되기 어려운 비제조업에서 어느 정도 현실성 있는 수치로 보이기도 하나 비제조업 중 64%가 효과를 파악하지 않은 점은 추후 제안제도를 지속적으로 유지하는 데 있어 걸림돌이 될 것으로 보인다. 대부분의 혁신활동이 성과를 내기 위한 목적으로 진행되고 있고 이에 따라 정확하게 수치상 효과를 관리해야 하는데, 자칫 제안활동이 포상금만 나가는, 기업에 도움을 주지 못하는 활동으로 경영층에서 인식할 수 있다는 점은 앞으로 활동을 진행하는 데 있어 어려움이 될 수 있다. 제안활동이야말로 전형적인 Bottom Up 활동으로 인식되고 있지만 경영층의 확실한 지지가 없이는 활성화되기 어려운 측면이 있는 것이 현실이다. 때문에 비제조업에서는 제안활동을 전원참여의 긍정적인 기업문화를 형성하는 무형적 측면으로만 강조할 것이 아니라 포상금 대비 효과지수도 확실하게 수치화하여 지속적으로 전 임직원에게 홍보하고, 실제 직원의 소중한 아이디어가 기업 경영활동에 어떻게 이바지되고 있는지를 공식화해야 한다.

종합 실태 분석

인당 8.1건의 제안 인당 건수 기록

제안활동 실태조사 종합 집계 결과 총 제안 제출 건수는 4,147,936건으로 인당 8.1건의 제안을 제출한 것으로 집계됐는데, 이는 전년 인당 제안 건수 7.7건보다는 소폭 상승한 모습이다. 비록 일본의 인당 제안 건수 19건의 반도 미치지 못한 수치이지만 매년 하락하는 일본의 수치에 비해 한국은 조금씩이나마 매년 상승하는 모습을 보이고 있어 미래 전망은 어둡지 않다.

종합 집계에서는 상승된 수치를 나타내고 있지만 업종별로 살펴보면 비제조업은 전년도 1.0건에서 1.1건으로 미약하나마 소폭 상승했고, 제조업은 전년도 14.4건에서 13건으로 소폭 하락했다. 제조업 인당 제안 건수가 특히 다른 항목에 비해 소폭 하락한 이유를 몇 가지 꼽을 수 있다. 첫째, 2000년 이후 제안제도를 새로 도입했거나 제도들 정비하여 재추진한 기업이 제조업 전체의 44%를 차지하고 있다는 점을 들 수 있다. 이는 제안제도를 시행한지 얼마 안 된 기업이 절반에 가깝다는 것을 의미하고 동시에 시행착오를 겪고 있어 아직 제안의 성과를 맞보지 못한 기업이 그만큼 많기 때문에 업종 인당 건수의 평균을 하락하게 만든 요인으로 풀이된다. 둘째, 제조업에서도 유독 전기전자가 전년 25.8건에서 12.8건으로 인당 건수가 대폭 하락했는데, 이를 살펴보니 매년 평균 건수 상승을 주도했던 몇몇 주요 사업장의 실태조사 불참에 따른 것으로 보인다. 인당 건수만 60여 건으로 평균 인당 건수 상승을 주도하며 매년 본 조사에 참여했던 몇몇 주요 사업장은 현재 제안제도를 새롭게 혁신하기 위한 개선작업에 돌입하기 위해 잠시 숨을 고르고 있는 중이라고 한다. 특히 이 중 일부 기업에서는 6시그마 활동 중 일부분으로 진행하던 제안활동을 창의적인 아이디어를 끌어내기 위한 중요 수단으로 전환시키고 있다고 한다. 추후 더욱 업그레이드된 활동으로의 모습을 기대해본다.

비제조업은 참여 기업 수에 반비례하여 참가율, 실시율, 인당 포상금액, 추진예산총액, 효과지수 등에서 전년 대비 소폭 하락한 모습을 보이고 있다. 비제조업은 2000년 이후 제안을 도입한 기업이 61%에 이른다 기업별 활동 내용도 초기의 과도기적 모습을 보이고 있다. 제안제도의 중요성을 인식, 적극 도입하였으나 자사에 맞는 활동으로 적용되지 못한 결과로 비추진다. 특히 채택률은 전년도에 비해 높고 실시율은 더욱 낮아졌는데, 이는 제안자들의 동기부여를 높이기 위한 일환으로 심사의 기준을 낮추어 적극 채택하도록 유도하고 있으나 정작 채택되어도 실시되지 못하는 관리상 어려움으로 보인다. 비제조업에서도 제안제도 전파의 불이 지펴지고 있는 상황에서 추진자들의 제안관리에 대한 적극적인 돌파구가 필요해 보인다. 또한 타 업무 제안이 아닌 내 업무 제안으로 좀 더

쉽게 제안하고 제안을 제출한 제안자가 직접 실시할 수 있도록 유도하여 실시율을 높이고, 제안 전산시스템의 구축을 통해 모든 제안을 전 직원이 공유하고 채택 후 실시한 내용까지 지속 관리할 수 있도록 제도를 재정비해야 할 것이다.

제조업은 인당 건수 및 채택률이 소폭 하락하였지만 다른 항목에서는 고르게 상승한 모습을 보이고 있다. 특히 섬유·의복의 수치가 두드러지는데, 전통적인 굴뚝산업, 사양산업으로까지 일컬어졌던 섬유·의복 업종은 고급화를 통해 새로운 부가가치 산업으로 떠오르고 있다. 다만 채택률이 다 업종에 비해 매우 낮은 수치를 보이고 있는데 이러한 현상은 제안활동을 적극 장려해 건수는 많이 나오고 있지만 채택되거나 실시될 만큼의 양질의 제안이 아닌, 즉 낮은 등급의 아이디어성, 건의성 제안이 많이 제출되고 있기 때문으로 보인다. 이러한 현상을 타개하기 위해서는 제안자들의 제안에 대한 인식을 바꿔줄 필요가 있다. 제안활동과 관련된 제대로 된 정보나 교육 없이 그저 제안 제출만을 다그치지 말고 제안자의 제안 참여 마인드 함양 및 제안 스킬 관련 교육 계획을 체계적으로 수립하여 시행해야 한다.

항목	2009	비제조업					
		전기·가스	건설업	종합금융	서비스	공공 서비스	비제조업 평균
회담기업 수(사)	431	9	6	13	31	69	128
유자격 수(건)	511,226	793	5,222	36,665	43,769	123,282	209,731
총 제안 건수(건)	4,147,936	1,667	2,547	51,736	73,208	99,711	228,869
인당 제안 건수(건)	8.1	2.1	0.5	1.4	1.7	0.8	1.1
참가율(제안참가인수÷유자격수×100)(%)	49.2	50.6	27.7	18.0	40.8	32.2	31.5
채택률(채택 건수÷총 제안 건수×100)(%)	78.9	21.8	54.7	24.4	17.2	50.9	33.9
실시율(실시 건수÷총 제안 건수×100)(%)	79.5	18.5	28.5	13.8	13.7	12.9	13.6
인당 포상금(원)	86,313	29,249	174,072	22,703	18,447	25,791	26,759
제안 1건당 상금액(원)	5,238	7,036	98,689	2,896	4,502	10,278	7,722
인당 추진 예산 총액(원)	31,895	8,827	15,358	1,582	6,883	7,874	6,757
실시 1건당 경제효과액(원)	4,473,057	758,013	9,224,828	1,687,142	1,763,677	18,507,142	8,838,106
효과지수(배)	679.1	19.9	26.6	80.7	53.5	232.0	155

제조업												
음식료	섬유·의복	종이·목재	화학	의약업	비금속 광물	철강·금속	기계	전기·전자	운수·장비	의료·정밀	기타·제조	제조 평균
29	7	12	60	10	15	30	24	61	31	7	17	303
27,590	2,845	3,047	24,344	4,117	2,446	32,985	8,710	47,294	137,920	3,910	6,287	301,495
130,731	60,096	27,871	987,740	46,229	17,327	601,298	89,136	603,892	1,231,177	85,939	37,631	3,919,067
4.7	21.1	9.1	40.6	11.2	7.1	18.2	10.2	12.8	8.9	22.0	6.0	13.0
58.9	68.7	62.1	70.8	44.5	56.6	74.5	68.8	58.0	57.9	90.1	58.9	61.6
63.5	22.2	89.7	66.5	74.3	58.3	94.1	82.7	93.2	85.9	96.9	84.0	81.6
39.4	68.4	78.8	74.2	70.8	40.2	92.6	69.1	76.3	96.9	91.6	80.4	83.4
38,333	90,775	239,618	197,185	87,556	94,543	341,795	61,460	107,823	33,250	34,608	137,617	107,498
4,763	2,952	16,258	3,441	3,470	7,552	13,974	4,129	4,894	2,158	1,418	13,531	5,093
3,950	33,427	115,195	102,104	11,460	87,817	247,588	19,294	25,992	11,851	22,327	47,706	49,382
1,286,713	81,600	550,923	443,984	95,627	1,599,269	3,197,634	562,724	25,116,298	498,774	85,962	2,313,267	4,431,588
106	19	27	96	20	85	212	94	3,916	224	56	138	726

창의적인 조직에서 창의적인 개인이 육성된다

제조업은 인당 건수와 채택률이 소폭 하락한 것을 제외하고는 모든 항목에서 상승된 수치를 보였다. 참가율은 전년도 55.6%에서 61.6%, 실시율은 전년도 79.3%에서 83.4%로, 인당 추진예산 총액은 전년도 46,696원에서 49,382원으로 상승했다. 인당 건수만 조금 하락했을 뿐이지 다른 부분에서는 고른 성장세를 보이고 있어 양적인 성장보다는 질적인 성장이 두드러진다.

이 중 가장 높은 상승세를 보인 부분은 경제효과액이다. 전년도 실시 1건당 경제효과액이 3,472,626원이었던 것에 반해 올해는 4,431,588원으로 20% 넘게 상승했다. 효과지수도 동반 상승하는 게 일반적이거나 올해는 전년도 733배에서 726배로 소폭 하락했다. 이는 인당 포상금액이 전년도 97,595원에서 107,498원으로, 제안 1건당 상금액이 전년도 3,755원에서 5,093원으로 상승했기 때문으로 파악된다. 전년도 효과에 비해 포상금이 너무 적게 책정되고 있지는 않은지 우려했던 점이 올해는 개선된 듯하다.

비제조업은 전년과 비슷하게 공공서비스업의 적극적인 참여가 돋보였지만 더욱 인상적인 부분은 서비스업이다. 전년 대비 두 배 가까운 서비스 업종이 본 실태조사에 응했는데 제안의 변방이라 일컬어졌던 서비스업까지 이제 제안의 바람이 서서히 불고 있는 현상으로 보인다. 다만 워낙 활동 초기의 기업 참여가 많아 전년에 비해 전반적인 항목의 수치가 소폭 하락한 결과를 자아냈다. 비제조업의 인당 건수는 전년도 1.0건에서 1.1건으로 거의 비슷하나 참가율은 전년도 35.4%에서 31.5%, 실시율은 전년도 15.3%에서 13.6%, 인당 포상금액은 전년도 27,901원에서 26,759원, 제안 상금액은 전년도 9,645원에서 7,722원, 인당 추진예산 총액도 대폭 하락했다.

제안 제출을 독려한 까닭에 인당 건수와 채택률은 조금 상승했으나 실시율 등에서는 관리의 미흡함으로 인해 하락했고, 특히 활성화 방향 설정 없이 추진하다 보니 별도의 예산을 세우는 것도 소극적이어서 별도 예산 책정을 하지 않는 기업도 57%나 되었다. 무엇보다 가장 특징적인 모습은 추진예산액이 전년에 비해 대폭 하락한 점인데, 물론 예산이 제안의 채택, 불채택 여부에 영향을 미쳐 제안이 위축될 수 있는 부정적인 모습으로 나타나는 경우도 있지만 제안활동이 좀 더 전략적이고 체계적으로 진행되기 위해서는 예산 확보를 통한 운영은 필수라는 점을 간과한 듯하다.

포상액 및 추진예산액 등 일선 직원들에게 활성화 일환으로 사용되는 금액이 대폭 하락한 영향일지도 모르겠지만, 매년 최고 기록을 갱신하던 비제조업의 경제효과 금액과 효과지수도 대폭 하락한 모습이다. 실시 1건당 경제효과 금액이 전년도 16,164,313원에서 8,838,106원으로, 효과지수도 전년도 257배에서 155배로 하락했다.

전년도에도 비제조업에서는 제안 도입 초기 회사에서 나타나는 현상이 집중적으로 나타나고 있으므로 비제조업에 맞는 활동으로의 도약이 시급하다고 언급한 바 있다. 그런데 올해에도 이러한 현상은 더욱 심화되고 있다. 비제조업 전 부문에서 골고루 제안이 활용되고 있기는 하지만 아직도 그 이상의 진전된 모습은 찾아보기 어렵다. 서두에 밝혔듯이 앞으로 개선, 혁신의 제안활동을 뛰어넘어야 하고 그러기 위해서는 조직적인, 기업적인 차원에서의 제안제도가 시행되어야 한다. 그런데 아직도 70, 80년대 제조업의 제안제도 도입 초기에나 볼 수 있었던 시행착오가 그대로 답습되고 있는 점은 안타까운 일이 아닐 수 없다.

제안활동은 이제 제안사무국, 혁신팀의 한정된 부서에서의 일이 아니다. 경직되고 상하의 엄격한 규율로 이루어져 있는 조직에서 얼마나 많은 제안자가 자유롭게 자신의 아이디어를 실시할 수 있을 것인가? 삼성, 포스코, 엘지 등 국내 대기업에서 창의적인 기업 문화를 만들기 위한 여러 노력들은 바로 이러한 부분에서 비롯된 것이다. 포스코는 직원들의 창의력 향상과 창의문화 조성을 위해 포레카라는 공간을 만들어 활용하고 있고, 엘지전자는 창의적 조직문화를 통한 창의적인 아이디어를 창출하기 위해 공장 곳곳을 창의적인 공간으로 꾸미고 있다. 창의적인 조직에서 창의적인 개인이 성장할 수 있고 창의적인 개인이 만들어내는 다양한 제안이 우리 기업의 경쟁력이 될 것을 확신하고 있기 때문이다. 제안활성화를 단순히 현재의 관점에서 한정 짓지 말고 기업 전체적인 문화로, 토대로, 성과를 낼 수 있는 활동으로 만들어내야 하는 것이 앞으로 우리의 사명이다.

제안자의 능력 향상을 위한 다양한 교육 시급

제안활동의 인당 건수를 업종별로 살펴보면 화학업이 전년도 인당 건수 34.6건에서 40.6건을 기록, 다시 역대 최고 기록을 갱신하며 업종 최고의 자리를 차지했다. 화학업 중 몇몇 기업은 인당 평균 200건 이상의 제안을 제출하고 있는 것으로 나타났다. 전년 대비 제안에 대한 열기가 더욱 불타오르고 있는 것으로 여겨지는데, 특히 가장 긍정적으로 여겨지고 있는 부분은 실시율이 전년도 58.2%에서 74.2%로 크게 성장한 부분이다. 장치산업 특성 상 바로 실시하기 어려운 업종임에도 불구하고 놀라운 성과가 아닐 수 없다. 이는 몇 년간의 꾸준한 개선활동의 결과로 여겨진다. 즉 매년 체계적이고 조직적으로 문제를 발굴하고 좋은 아이디어의 선별을 통해 쏟아져 나오는 다양한 제안을 지속적으로 계획하여 실행하고 있는 것으로 여겨진다.

음식료, 의약, 전기전자 업종에서 인당 건수가 일부 하락한 것을 제외하고 기타 업종에서는 인당 건수가 상승했다. 특히 섬유 의복과 의료정밀의 상승이 두드러지는데, 섬유 의복은 인당 21.1건, 의료정밀은 인당 22건의 건수를 기록했다. 이는 이들 업종 내 몇몇 제안활성화 기업의 탁월한 성과로 기인된다. 하지만 세부적으로 살펴보면 의료정밀은 더욱 더 성장하는 모습이, 섬유 의복은 다소 우려되는 부분이 엿보인다. 의료정밀의 경우 인당 건수는 물론이고 실시율이나 채택률 등 모든 항목에 있어 활성화를 넘어 안정된 모습으로 전개되고 있는 반면에 섬유 의복의 경우 인당 건수만 높을 뿐 기타 항목의 수치는 제안활성화 초기의 모습을 보여주고 있다. 특히 다른 업종에 비해 유달리 실시율은 높고 채택률은 낮게 나타나고 있는데, 이는 바로 실시될 수 있는 3정5S 정도의 저등급 제안이 계속 실시되고 있지만 정작 채택될 수준의 양질의 제안은 나오지 않기 때문으로 파악된다. 음식료업 등 소비자의 건강을 책임지는 업종에서 3정5S 제안은 굉장히 중요하다. 따로 3정5S 교육을 받지 않고 오직 제안으로만 이끌고 있는 기업에게 있어 이는 업종 특성상 필요한 부분이다. 하지만 섬유업종에서는 그러한 수준의 활동보다는 좀 더 팀의 목표에, 회사의 목표에 이바지할 수 있는 제안이 필요하다. 이를 위해 제안자는 물론이고 심사자의 역량을 향상시킬 수 있는 교육이 시행되어야 할 것이다.

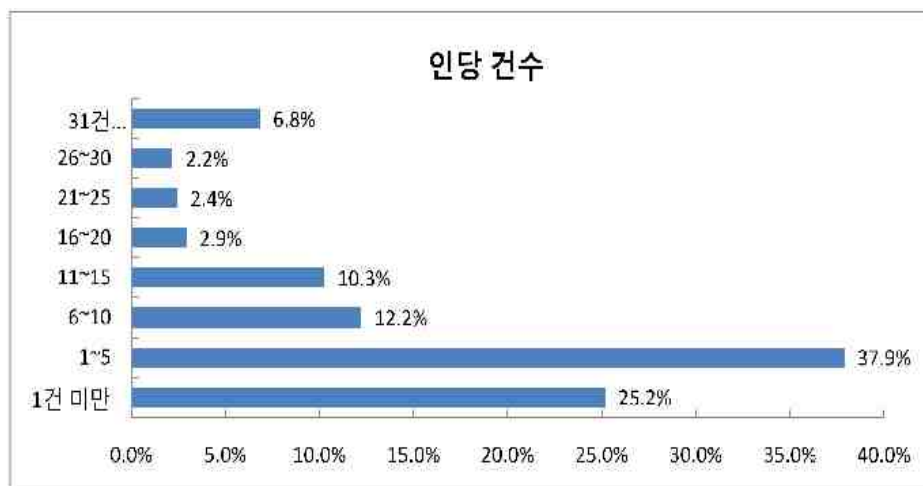
전년도 전체적으로 부진을 면치 못했던 종이목재는 올해 전체적으로 향상된 수치를 보이고 있다. 어려운 외부환경에 단련된 모습이다. 반대로 의약업과 전기전자 업종은 전체적으로 하락한 수치를 나타내고 있다. 전기전자 업종은 제안 도입 역사가 오래되었고 활성화도 맛보았기 때문에 현재 새로운 방향으로의 전환을 모색하는 듯하다. 비록 인당 건수는 줄었지만 타 업종에 비해 실시율, 채택률, 효과지수도 매우 높고, 또한 전년도 경제효과에 비해 포상금이 다소 낮게 책정되었음을 지적했는데, 올해 조사를 살펴보면 전년도 1인당 포상금액이 46,232원에서 107,823원으로 대폭 상승된 부분도 긍정적이다. 이에 반해 의약업은 실시율이 56.5%에서 70.8%로 상승한 것을 제외하고는 모든 항목에서 하락했다. 실시율만 상승했다는 의미는 다소 저가치의 제안이 지속적으로 제출되고 있다는 것을 의미한다.

실시율보다 채택률이 높은 수치를 나타내는 것이 일반적인 현상인데, 올해 몇몇 업종에서는 실시율만 두드러지게 높은 수치를 나타내고 있다. 이는 제안자의 능력 향상을 위한 단계별 체계적인 교육으로 해결할 수 있다. 무조건 제안하라고만 캠페인을 벌일 것이 아니라 제안하는 방법이라든지 문제해결을 위한 방법 등을 제시하거나 학습조직을 결성하여 제안자의 역량을 키울 수 있어야 제안하는 수준이 높아지게 된다. 인간의 능력은 무한하나 혁신적인 아이디어나 개선은 한순간 섬광처럼 떠오르는 것이 아니다. 수준 높은 제안자에 의한 여러 아이디어 교환이나 피드백 과정에서 서서히 제 모습을 갖추어 나가야 진정한 경쟁력 있는 제안이 나오게 되는 것이다.

화학업 인당 건수 40.6건으로 업종 최고 기록

연간 인당 건수 분포를 살펴보면 5건 미만인 전체의 37.9%로 전년도 34.6%에 비해 소폭 상승했다. 그 뒤를 이어 1건 미만인 기업의 비율은 25.2%로 전년도 27.7%에 비해 소폭 감소했다. 연간 인당 건수 5건 미만인 기업이 전체의 63%를 차지하고 있다. 최저 수준의 인당 건수 기업 수가 하락하고, 최저 수준 다음 상위의 인당 건수 기업 수가 상승했다는 것은 인당 건수가 조금 상승한 것으로도 볼 수 있으나 전체적으로 아직 활성화되지 못한 기업의 수준은

전년도와 비슷하다. 활성화된 인당 건수로 여겨지는 15건 이상의 기업은 14.3%를 차지했는데, 전년도와 비슷한 수치다.



가장 높은 인당 건수를 나타낸 기업은 전년과 동일하게 466건을 기록한 경농 대구공장인데, 이 수치는 전년도 412건보다 무려 54건이나 상승된 수치다. 매년 인당 건수 기록을 갱신하는 데에 놀라움을 금할 수 없다. 이 외에도 제일모직 여수사업장이 267건, 삼성토탈이 212건, 호남석유화학 대산공장이 122건으로 그 뒤를 이었다. 상위 기업은 전년도와 동일하지만 각 기업의 인당 건수는 전년도를 훨씬 뛰어넘는 수치다. 이들 기업은 대부분 화학업종으로 실사율이나 채택률 등 다른 항목에서도 높은 수치를 보여 국내 제안활동 최고 사업장이라고 해도 손색이 없다.

다만 인당 제안 건수 100여 건이 넘는 기업의 몇몇 담당자와의 인터뷰 결과 이렇게 우수한 기업들에게도 나름대로의 고민이 있었다. 바로 좀 더 많은, 높은 수준의 고등급제안의 창출이다. 제안활동화된 기업들의 가장 공통된 고민이라고도 할 수 있다. 또한 이전 전적으로 유형의 효과로만 인정되는 실시제안으로만 무게중심을 둔 데에 따른 좋은 아이디어의 사장을 큰 손실로 인식하기 시작하고 있었다. 수치상에서는 드러나지 않고 있지만 추후 좀 더 창의적인 아이디어제안의 실현을 위해 다양한 제도의 개선을 피하고 있는 기업도 여럿 있었다. 예상컨대 당분간 제안의 형태는 아이디어제안에서 실시제안으로, 실시제안에서 다시 새로운 제안으로 한 단계 뛰어오르기 위한 과도기적 모습을 보일 것으로 예상된다. 이는 활성화된 기업을 중심으로 진행될 것이며, 기존 침체기에 빠진 기업들에게도 시행착오를 겪지 않고 바로 새로운 제안을 접목시킬 수 있는 실험의 무대가 될 것으로 예상된다.

인당 건수 상위 20사					
회사명	업종	인당건수(건)	회사명	업종	인당건수(건)
경농 대구공장	화학	466	빙그레 김해공장	음식료	67
제일모직 여수사업장	화학	267	금호석유화학 울산합성고무공장	화학	65
삼성토탈	화학	212	가온전선	전기전자	62
호남석유화학 대산공장	화학	122	효성 용연2공장	화학	62
코오롱 구미공장	화학	93	남양유업 천안신공장	음식료	52
금호타이어 곡성공장	화학	84	삼양밀맥스 아산공장	음식료	52
호남석유화학 여수공장	화학	81	한국엔에스케이	기타제조	49
대웅제약	의약	79	홍덕스틸코드	철강금속	44
매일유업 경산공장	음식료	74	효성 울산공장	화학	43
심텍	전기전자	68	포스코 광양제철소	철강금속	36

업종별 인당 건수 상위 기업			
제조업	인당건수(건)/연	비제조업	인당건수(건)/연
경농 대구공장	466	신세계백화점	11
제일모직 여수사업장	267	금호렌터카	10
삼성토탈	212	코오롱베니트	10
호남석유화학 대산공장	122	동국대학교	7
코오롱 구미공장	93	공무원연금관리공단	5
금호타이어 곡성공장	84	한국서부발전	5
호남석유화학 여수공장	81	씨제이건설	5

참가율, 실시율은 증가 / 채택률은 소폭 감소

제안 참가율은 49.2%, 채택률은 78.9%, 실시율은 79.5%로, 이 중 참가율은 전년도 45.4%에서 3.8%, 실시율은 75%에서 4.5% 증가했지만, 채택률은 1.5% 소폭 감소했다. 실시율과 참가율이 증가했다는 것은 제안 질적 측면에서는 긍정적으로 여겨지지만 채택률만 소폭 감소했다는 상황은 제안 참여에 대해 독려로 조금씩 성과를 얻고는 있지만 양질의 제안 제출은 조금 미진한 것으로 판단된다.

업종별로 참가율을 살펴보면 제조업의 참가율은 61.6%, 채택률은 81.6%, 실시율은 83.4%이고, 비제조업의 참가율은 31.5%, 채택률은 33.9%, 실시율은 13.6%를 나타내고 있다. 전년 대비 제조업은 채택률이 하락하고, 비제조업은 채택률만 상승했다. 제조업은 제안 참여에 대한 독려로 제안 참가율은 증가하고 있지만 심사의 엄격함 및 저가치 제안의 양상으로 채택률이 다소 낮은 것으로 보이고, 비제조업은 일선 제안자의 동기부여를 위해 심사자에게 낮은 수준의 제안도 채택하도록 중용하고 있지만 채택만 해놓고 실시하지 않는 등의 채택 후 사후관리 측면에 있어 미진한 것으로 분석된다.

특히 비제조업 중 몇몇 기업은 제안 제출 건수는 천 단위임에도 불구하고 실시한 건수는 두 자리 수인 기업도 있었는데, 이러한 상황은 매우 위험하다. 이러한 현상이 나타나는 이유를 살펴보면 추진자는 그저 목표 건수나 달성하는 활동으로만 제안을 이해하고 있고, 제안자는 제안활동을 본인 일과는 별개의 스트레스를 받는 활동으로 인식하기 때문이다. 이러한 기업에서는 제안자가 제안활동이 나를 위한 활동으로, 나의 업무를 편안하게, 성과를 내게 하는 활동이라고 인식하도록 해야 하며, 무엇보다 체계적인 학습을 통해 추진자의 제안에 대한 개념부터 확실히 바꾸어나가도록 해야 한다. 매년 비제조업의 참여가 높아지고 있다는 점에서는 매우 긍정적이나 실상 활동의 내용은 그다지 변한 게 없어 보인다. 추진자들의 좀 더 주도면밀한 활동의 분석과 노력이 필요하다.

다만, 이번 조사는 비록 비제조업 중심으로 제안에 대한 낮은 인식이 엿보였으나 긍정적인 부분도 많았다. 특히 참가율 100%, 실시율 100%, 채택률 100% 기업이 전년에 비해 많아진 점은 고무적이지 않을 수 없다. 참가율 100%인 기업이 전년도 34개사에서 42개사, 실시율 100%인 기업이 전년도 18개사에서 35개사, 채택률 100%인 기업이 전년도 24개사에서 42개사로 대폭 증가했는데, 이는 제안활동에 대한 성과를 맞보는 기업이 그만큼 높아지고 있다는 점을 반증한다.

한편으로 전체적인 실태조사의 항목 수치는 소폭 상승한데 반해 우수 기업들이 대폭 늘어났다는 점은 그만큼 제안이 활성화된 기업과 저조한 기업의 간격이 벌어지고 있다는, 즉 제안활동에서 부익부, 빈익빈 현상이 더욱 심화되고 있음을 보여준다. 이 중 증가하는 우수 기업 사례 중에서도 비제조업종은 찾아보기 어려운 점은 비제조업종의 분발을 더욱 촉구한다 하겠다.

참가율 100% 기업			
회사명	참가율(%)	회사명	참가율(%)
강원도시가스	100	아모레퍼시픽 설록차사업장	100
경농 대구공장	100	에스티에스반도체통신	100
경신전선	100	에이스디지텍	100
금호렌터카	100	영남에너지서비스	100
금호미쓰이화학	100	영화금속	100
금호타이어 곡성공장	100	위니아만도	100
금호피앤비화학㈜	100	제일모직 여수사업장	100
도루코 문막공장	100	카프로	100
도루코금형	100	코오롱 구미공장	100
동양물산	100	코오롱유화 여수공장	100
동원홈푸드	100	파세코	100
디엔에이치	100	풍산홀딩스 창원공장	100
매일유업 광주공장	100	한국엔에스케이	100
매일유업 영동공장	100	한독약품	100
별정우체국연합회	100	한솔이엠이	100
삼성테크윈 3사업장	100	한전기공 평택사업소	100
삼성토탈	100	한화석유화학 울산공장	100
삼양웰푸드	100	호남석유화학 대산공장	100
새론오토모티브	100	화영	100
서한산업	100	효성 용연2공장	100
아모레퍼시픽 스킨케어사업장	100	희성화학 창원공장	100

채택률 100% 기업			
회사명	채택률(%)	회사명	채택률(%)
남양유업 천안신공장	100	S&T중공업	100
대동공업	100	STX조선해양	100
대웅제약	100	오스람코리아	100
대한전선	100	우진일렉트로나이트	100
대호에이엘 달성공장	100	유한킴벌리	100
덴소풍성	100	이레테크	100
동부하이텍	100	제일모직 여수사업장	100
동아홀딩스	100	제일약품 백암공장	100
르노삼성자동차	100	파카공조	100
모코	100	페이퍼코리아 군산공장	100
미원상사	100	포스코강판	100
삼성SDI	100	포스코특수강	100
삼성코닝정밀유리	100	하이닉스 반도체	100
삼성테크윈 2사업장	100	한국번디	100
삼성테크윈 3사업장	100	한국하니웰 천안공장	100
서한산업	100	한전기공 평택사업소	100
신도리코 아산공장	100	현대로템 창원공장	100
신타	100	현대파워텍	100
씨텍	100	효성 안양공장	100
아모레퍼시픽 설록차사업장	100	효성 용연2공장	100
에드워드코리아	100		

실시율 100% 기업			
회사명	실시율(%)	회사명	실시율(%)
S&T중공업	100	엘지화학 청주공장	100
STX조선해양	100	오스람코리아	100
남양유업 천안신공장	100	우진일렉트로나이트	100
대웅제약	100	유한킴벌리	100
대한전선	100	제일모직 여수사업장	100
동부하이텍	100	파카공조	100
동아홀딩스	100	페이퍼코리아 군산공장	100
르노삼성자동차	100	포스코특수강	100
삼성SDI	100	하이닉스 반도체	100
삼성코닝정밀유리	100	한국하니웰 천안공장	100
삼성테크윈 2사업장	100	한진기공 평택사업소	100
삼성테크윈 3사업장	100	현대로템 창원공장	100
서한산업	100	현대자동차 울산	100
세플러코리아	100	현대중공업	100
신도리코 아산공장	100	현대파워텍	100
아이에스동서 진주공장	100	효성 안양공장	100
에드워드코리아	100	효성 용연2공장	100
엘지하우시스	100		

포상금, 경제효과액, 효과지수 상승

제안활동의 인당 예산액은 전년도 58,195원에서 올해에는 31,895원으로 수립된데 반해, 인당 포상금은 전년도 70,227원에서 86,313원이 지급됐다. 전년도 효과 대비 포상금이 적다는 것을 지적했는데 올해에는 포상금이 대폭 상승한 것으로 나타났다. 이에 반해 활성화 캠페인, 교육 및 국내외 연수, 사례집 제작 등 활성화를 위한 예산 비용은 대폭 하락한 것으로 나타났다.

추진예산액이 없다고 답한 기업 중 가장 많은 업종은 서비스업이고, 그 뒤를 공공서비스업이 따르고 있다. 이들 기업 등은 교육 등 무형적인 동기부여 차원보다는 포상금 등의 유형적인 동기부여 차원으로 제도를 이끄는 것으로 파악된다. 포상금과 함께 추진예산액도 함께 상승하여 제안자들의 역량 향상을 위한 교육 및 제안활성화 컨설팅이 좀 더 많아졌으면 하는 아쉬움이 남는다. 이러한 가운데 포스코는 추진예산액을 전년도 36억원에서 50억원으로 대폭 상향하여 눈길을 끌었다. 포스코라면 국내 현장 혁신활동의 선두주자이자 작업자의 혁신 역량이 높은 기업으로 손꼽힌다. 몇 년 전까지만 해도 6시그마의 성과 위주의 활동을 진행하다 작년부터 현장의 기본활동으로 제안활동을 적극 재추진하고 있다. 이에 제안활동에 대한 교육 및 연수 등을 꾸준히 병행하여 올해 조사의 많은 항목에서 높은 상승세를 보이고 있다.

의외로 포상금이 아예 지급되지 않았다고 답한 기업도 다수 있었다. 제조업은 전체의 9%, 비제조업은 전체의 18%가 포상금이 없었다고 답했다. 최고등급, 최저등급의 포상금은 책정되어 있는데도 불구하고 포상금이 아예 없다고 답한 것을 미루어 짐작컨대 포상금이 지급될 정도의 제안이 나오지 않거나 마일리지나 국내 연수 등으로 대체하는 경우로 볼 수 있다. 그러나 가장 우려할 경우는 도대체 포상금이 얼마나 지급되었는지조차도 파악하지 못한 경우라고 할 수 있다. 그렇지 않다면 제도를 운영하는 데 있어 성과라 할 수 있는 포상금이 전혀 지급되지 않은 기업은 제안활동이 그저 명맥만 유지되고 있는 것으로 사료된다.

인당 포상금 상위 기업을 살펴보면 제안활동이 활성화된 기업이 대부분이다. 이들 기업들은 다른 기업에 비교 고등급 제안의 포상금이 높았고, 특히 유형효과 대비 비율로 포상금을 지급하는 기업도 많았다. 하지만 최고 포상금이 상대적으로 높은 공공서비스업의 경우 활성화 기업을 찾아보기 어려운데 규정상 최고 포상금만 높게 책정했을 뿐, 효과가 적은 제안에 대한 포상은 무시되고 있기 때문으로 풀이된다.

인당 포상금 상위 20사			
회사명	인당 포상금(원)	회사명	인당 포상금(원)
제일모직 여수사업장	851,574	동남테크	409,091
경농 대구공장	778,788	호남석유화학 대산공장	402,084
효성 용연2공장	730,157	금호석유화학 울산합성고무공장	376,951
삼양밀맥스 아산공장	600,000	호남석유화학 여수공장	374,763
삼성도탈	547,426	삼성정밀화학	373,494
코스틸	526,950	한솔이엠이	320,509
유한킴벌리	468,750	포스코	294,118
포스코 광양제철소	459,870	서희건설	285,714
한국엔에스케이	420,844	에넥스	273,421
엘에스엠티론	411,765	대웅제약	267,922

기업의 1년간 제안활동 경제효과 총액을 제안 포상금으로 나누는 효과지수를 살펴보면 전체 업종 평균은 679배로 전년도 659배에 비해 소폭 상승했다. 효과지수는 매년 최고 기록을 갈아치우며 제안제도에 있어 가장 높은 상승세를 보이고 있다. 개인 차원의 제안활동만으로 이러한 수치를 내기는 어려운 현실을 가늠할 때 6시그마나 TPM 등 혁신활동과 연계된 프로젝트 내에서 나온 성과들을 제안으로 인정하여 포상하고 있는 것으로 파악된다. 향후에는 제안과 일련의 혁신활동의 통합 움직임이 더욱 증가될 것이고 이에 따라 효과지수도 더욱 상승할 것으로 예상된다.

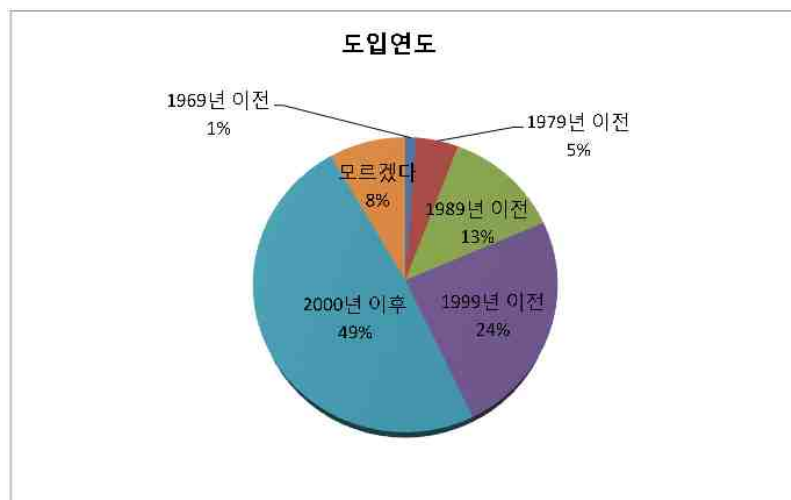
전년도 5,471배라는 경이적인 효과지수를 나타냈던 전기전자업은 올해에는 그보다는 하락했지만 역시 3,916배라는 높은 수치를 나타냈다. 특히 제조업 중 몇몇 업체의 효과지수는 믿기 어려운 수치다. 이에 과연 실제로 실행된 제안의 효과를 나타낸 것인지, 아니면 제안을 제출할 때 예상되는 수치를 그대로 효과로 인정한 것인지 의문점이 생긴다. 전자라면 더할 나위 없는 큰 성과라고 하겠지만 만약 후자라면 제안의 허수적인 부분을 과감히 제거해야 할 필요성이 제기된다. 실현되지 못한 제안은 뜬 구름 잡는 이야기 밖에 되지 못한다. 실제로 적용되어 효과가 정확히 인정되어야 제안자도 추진자도 심사자도 인정할 수 있고 제안으로써 생명도 오래 유지할 수 있다.

제조업의 효과지수는 전년과 비슷한 수치를 보이고 있는데 이에 반해 비제조업은 전년도보다 효과지수가 낮아졌다. 그렇지만 여전히 다른 항목에 비해 효과지수만 유달리 높은 편이다. 비제조업에서는 계속 성과지향적인 측면으로만 제안을 인식하고 있는 것으로 파악된다. 비제조업 특성상 유형효과로 분석하기 어려운 제안이 더 많을 텐데 이러한 내용은 극히 부정적인 측면으로 보인다. 일선 제안자가 접근하기 어려운 고등급 제안만을 추출하기 위한 활동은 제안의 본질에 가장 역행하는 모습이라 하겠다.

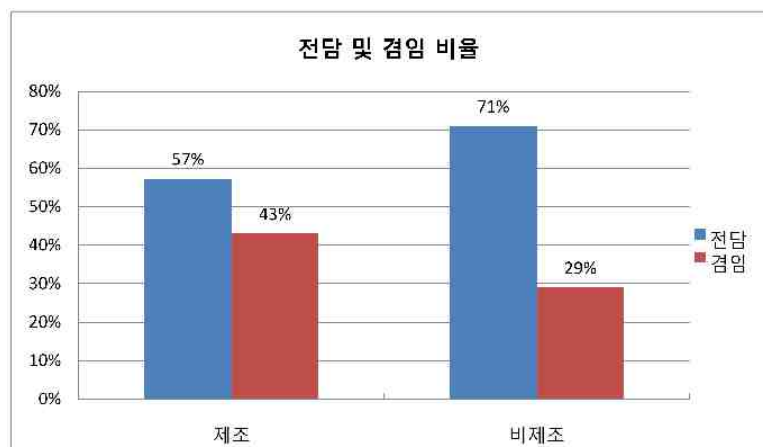
효과가치 상위 20사			
회사명	효과가치(배수)	회사명	효과가치(배수)
하이닉스 반도체	7,795	STX조선해양	831
진영전기	5,728	동국제강 포항제강소	800
한국석유공사	2,407	케피코	732
성진지오택	1,926	이수페타시스	700
삼성중공업 조선해양사업부	1,842	농협중앙회	598
아스공항	1,786	에스피씨그룹	587
토다이수주	1,776	한국서부발전	581
새마을금고연합회	1,667	서한산업	568
엘지화학 대산공장	1,146	삼성SDI	525
대우조선해양	994	포스코 광양제철소	475

업종 불문 혼합형 제안제도 운영 형태가 대세

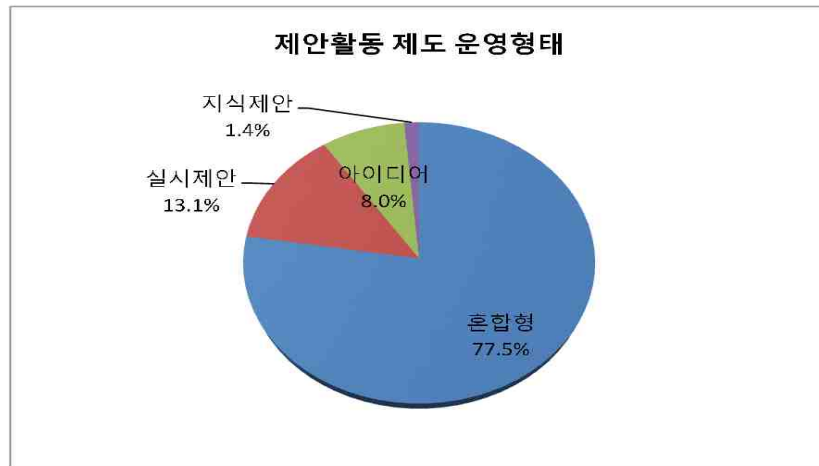
제안활동 추진 형태 중 가장 기본이라 할 수 있는 도입에 관한 설문조사를 살펴보면 2000년 이후 제안을 도입했다는 응답이 전체의 49%를 차지했는데, 이는 전년도 44%보다 5% 증가한 수치다. 제안 역사가 50년 가까이 되는데 거의 반에 가까운 기업이 2000년 이후에 제안을 도입했다는 응답은 말 그대로 비제조업에서는 2000년 이후에 제안제도를 새로 도입한 기업이 많다는 것이고, 제조업은 이전 유명무실했던 제안을 활성화시키기 위해 새롭게 제도를 정비한 시기를 답한 것으로 보인다. 1999년 이전에 도입했다는 기업은 24%, 1989년 이전 도입했다는 기업은 13%, 도입한 기간을 모르겠다고 답한 기업도 8%에 이르렀다. 실태조사에 참여한 기업 중에서는 1962년에 제안제도를 도입한 한국전력공사가 가장 제안제도를 일찍 도입한 기관으로 꼽힌다.



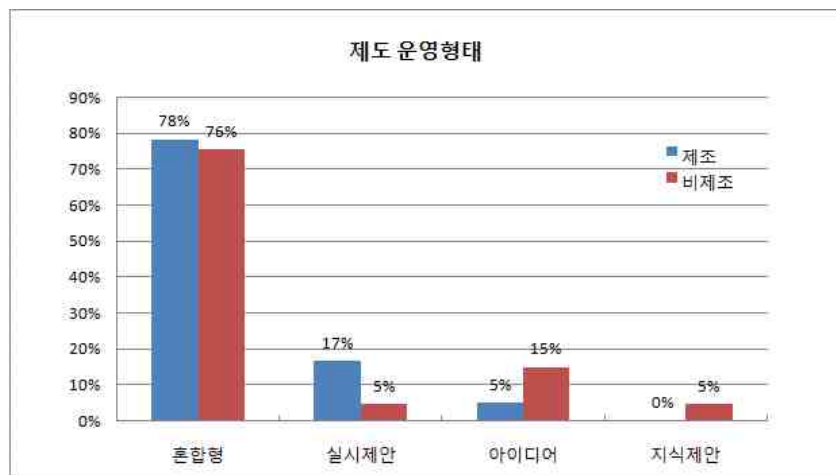
기업별로 다양한 혁신활동이 진행되면서 제안활동만 전담하는 담당자의 수도 점차 줄어들고 있는 추세다. 특히 제조업 생산현장에서 이러한 추세는 더욱 강하다. 이에 반해 비제조업에서는 혁신의 가장 기본으로 제안활동의 중요성을 심분 인식하는 경향이 높아져 전담의 비율도 높게 나타나고 있다. 이번 조사에서는 총 응답자 중 제안활동을 전담한다는 비율이 62%, 겸임한다는 비율은 38%로 나타났다. 업종별로 살펴보면 제조업의 전담 비율은 57%, 비제조업의 전담 비율은 71%다. 아직 비제조업의 전담 비율이 월등히 높기는 하지만 매년 전담하는 비율은 낮아지고 겸임하는 비율은 점차 높아지고 있는 추세다.



제도 운영 형태를 살펴보면 혼합형이 77.5%, 실시제안은 13.1%, 아이디어제안은 8%, 지식제안은 1.4%를 나타내고 있다. 전년에 비해 지식제안과 혼합형이 소폭 하락한 반면 실시제안은 3.1% 증가했다. 이전 비제조업의 제도 운영 형태이던 아이디어제안 및 지식제안이 혼합형으로 옮겨가고, 혼합형으로 운영하던 제조업 일부 기업은 실시제안으로 제도를 변경한 것으로 파악된다. 초기 아이디어제안에서 혼합형으로, 다시 혼합형에서 실시제안으로의 단계를 밟고 있는 것으로 보인다. 하지만 실시제안과 함께 아이디어제안의 중요성이 점점 높아지고 있는 현 추세를 감안할 때 실시제안에서 다시 혼합형으로 이동하는 모습이 많이 나타날 것으로 예상된다.



업종별로 제도 운영 형태를 살펴보면 혼합형은 제조업과 비제조업 비슷한 수치를 나타내고 있지만 제조업에서는 지식제안의 모습이 전혀 보이지 않고 실시제안 비율은 높고 아이디어제안은 낮은 비율을 보이고 있다.



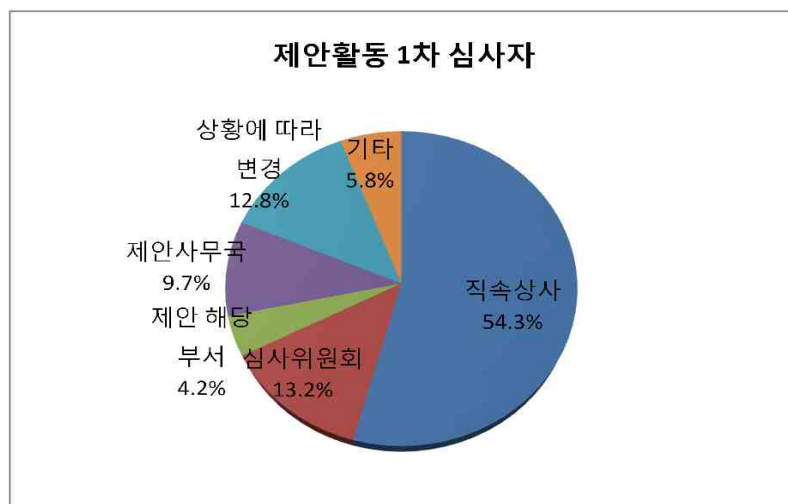
제안 부익부, 빈익빈 현상 심화

제안심사 방법은 전년도와 거의 비슷한 수치를 나타내고 있다. 저등급은 직제심사로 고등급은 별도의 심사조직을 구성하는 심사위원회를 운영하는 등의 혼합형 심사를 하는 기업이 전체의 49.7%를 차지하고 있는데, 이는 전년도 52.4%보다 2.7% 낮다. 그 뒤를 이어 위원회심사가 29.2%, 직제심사가 16%를 차지하고 있다. 기타 의견도 5.1%로 전년에 비해 2.1% 높았는데, 기타 의견으로는 제안 해당 부서의 부문장 평가, 지식전문가의 심사, 실시자의 심사 등이 있었다. 특이하게 사장님이 직접 심사한다거나 아예 심사가 없다는 답변도 있었는데, 이는 제안 제출 건수가 거의 없는 몇몇 기업의 상황으로 보인다.

제안을 활성화시키는데 있어 가장 좋은 심사 방법은 직제심사와 위원회심사를 혼합한 방식이라 할 수 있다. 일반적으로 제안 건수 중 전체의 96% 이상은 소위 저등급 제안이라 할 수 있다. 이러한 저등급 제안까지 위원회심사로 운영한다면 제안의 피드백 기간이 길어지는 폐단은 물론 심사위원들의 반발을 살 수도 있다. 때문에 저등급 제안은 간단히 직제심사로 진행하고, 4%에 해당하는 고등급 제안만 심사위원회의 전문가들에게 검토를 받으면 될 것이다. 저등급 제안은 참여로의 의미로, 고등급 제안은 성과의 의미로 접근한다면 활성화의 길에 한 발 더 다가서게 될 것이다. 물론 이때 심사자의 역량은 매우 중요하다. 심사자를 단순히 채점자가 아닌 제안자의 의지를 북돋아주고 제안 내용을 보다 업그레이드 해주는 조력자(퍼실리테이터; facilitator)로서의 역할을 수행하도록 이끌어야 하기 때문에 제안활성화를 이야기할 때 심사자 양성은 빼놓을 수 없는 가장 중요한 요소이다.



1차 심사자는 제안의 내용과 관련된 해당 부서장이 가장 적당하다. 본 조사에서는 1차 심사자가 직속상사라는 응답이 54.3%, 심사위원회가 1차 심사자라는 응답이 13.2%, 상황에 따라 변경한다는 응답이 12.8%이다. 여기서 직속상사라는 응답은 말 그대로 제안자의 직속상사일 수도 있겠으나 제안 내용과 관련된 해당 부서장을 포함할 수도 있는 중의적인 의미로 해석된다. 기타 의견으로 1차 심사자가 CS리더, 각 부서의 팀장, 기획/신용/경제 주무부서 과장, 마스터심사, 분야별 지식전문가, 전 직원, 본인심사, 제안간사라는 응답도 있었다.



업종별로 살펴볼 때 직속상사가 1차 심사자인 비율은 비제조업에서는 30%, 제조업에서는 65%를 나타내고 있다. 오랜 시행착오를 거친 끝에 제조업은 직속상사가 1차 심사자의 가장 적임자라는 것을 잘 알고 있는 것으로 파악된

다. 초기 제안 모델에서는 건수도 많지 않기 때문에 1차 심사자가 심사위원회로 구성돼도 문제가 없을 수 있겠지만 이는 활성화의 저해요소로 손꼽히므로 지양해야 할 것이다.

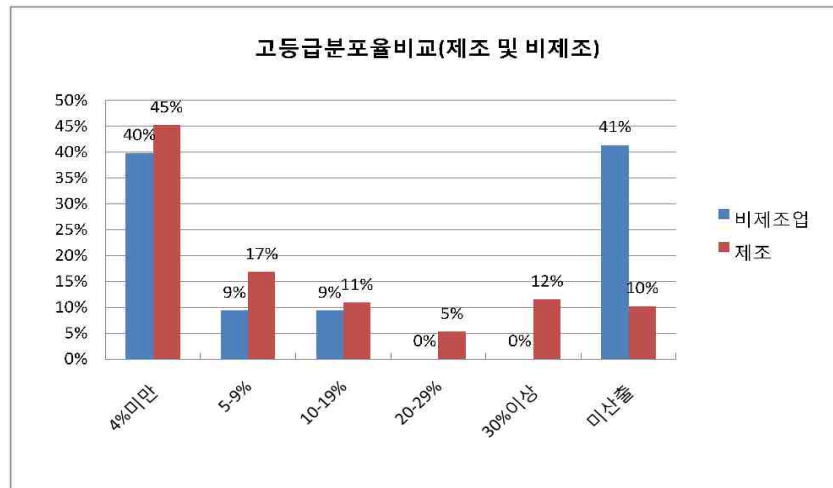
저등급 제안을 심사하는 1차 심사에 이어 고등급 제안을 심사하는 2차 심사의 비율이 10% 미만이라는 응답이 전년도 38%에서 42.8%로, 50% 이상이라는 비율이 전년도 26%에서 27.2%로 상승한 것으로 나타났다. 전체 제안 건수 중 저등급을 제외한 제안을 심사하는 비율이 전체 제안 중 10% 미만이라는 비율과 50% 이상이라는 비율이 각각 높은 응답을 보이고 있다. 대체적으로 제안활동이 장기화되고 안정기에 들어선 기업일수록 고등급률은 낮고 이에 따라 2차 심사의 비율도 낮은 편이다. 실제로 2차 심사 비율이 10% 미만인 기업을 살펴보면 제안 인당 건수나 참여율 등이 높았고, 제안 도입 연도도 오래된 경향이 있었다. 그러나 2차 심사 비율이 50% 이상 기업 중에는 제안이 2000년대 이후에 실시된 기업이 많았다. 활동 시작한 지 얼마 안 되는 기업일수록 점수를 후하게 주고 이러한 경향이 제안 동기를 북돋운다고 여기기 때문에 2차 심사 비율도 높은 편이다. 때문에 전년도에 비해 활성화된 기업도 증가했지만 초기 제안 모습을 갖고 있는 기업도 증가했다는 것을 알 수 있다. 이를 통해 제안의 부익부, 빈익빈 현상이 더욱 심화되고 있음을 유추해 볼 수 있다.



일반적으로 상위 70% 이내 등급을 고등급 제안으로 보고 있다. 본 조사에서 고등급 제안 분포율을 살펴보면 4% 미만이 44%로 가장 높고, 그 뒤를 이어 미산출한다는 의견이 19%, 5~9% 정도 창출된다는 의견이 15%로 나타났다. 전년도와 비교해볼 때 4% 미만의 비율은 거의 비슷하고 다만 미산출한다는 응답이 7%에서 19%로 대폭 상승했는데, 이는 제안활동이 제도적으로 관리되지 않는 기업이 증가하고 있음을 반영하고 있다.



특히 비제조업에서 이러한 현상은 두드러지고 있는데 이번 조사에 참여한 비제조업 중 무려 41%가 고등급 제안이 전혀 없다고 응답했다. 고등급 제안의 분포율이 30% 이상, 20~29%인 경우도 전혀 없었다. 제조업도 전체적으로 고등급 분포율이 전년에 비해 낮은 것으로 나타났다. 이번 조사에서 가장 염려되는 부분이라 하겠다. 제안활동이 전원참여의 활동이라고 하지만 활동별로 추구해야 하는 유·무형의 효과는 반드시 있어야 한다. 이러한 효과는 제안을 지속적으로 운영하는데 있어 큰 힘을 발휘할 수 있다. 이에 제조업에서는 고등급 제안을 창출하기 위해 제안자의 역량을 더욱 끌어올릴 수 있는 방안을 마련해야 하고, 비제조업에서는 유형이든 무형이든 효과를 가시화할 수 있는 방안을 구축해야 한다.



제안 포상과 관리 형태

제안자의 입장에서 포상과 관리 형태 가속화

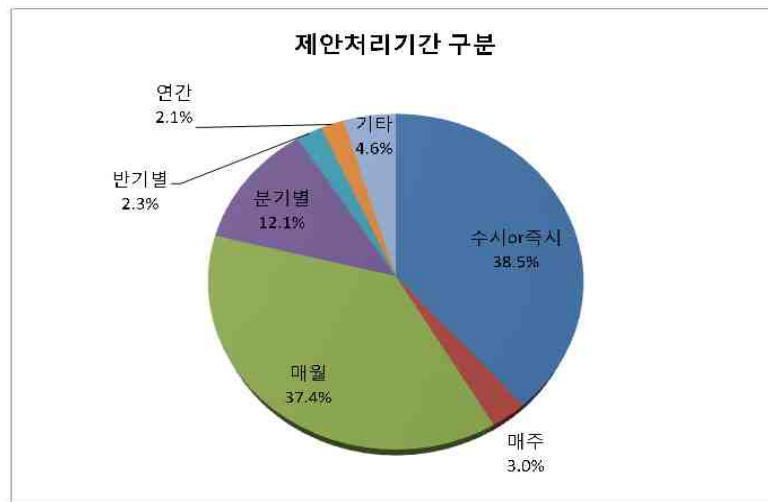
시대가 변화되면서 제안제도의 관리 형태도 변화되고 있다. 특히 제안 전산관리 시스템의 구축은 기존 제안제도의 관리 형태를 한 단계 끌어올린 일등공신이다. 제안 전산관리 시스템을 통해 질적인 제안활성화에 더 쉽게 다가갈 수 있게 되었고, 이러한 추세는 더욱 심화될 것으로 보인다.

먼저 이번 조사에서 각 기업의 심사 처리 기간을 살펴보면 수시 또는 즉시 심사된다는 비율이 38.5%로 가장 높았다. 그 뒤를 이어 매월 처리한다는 비율은 37.4%이다. 76%가 월 내에는 제안 심사까지 완료되어 포상금이 지급되고 있다. 하지만 이는 전년도 83%에 비하면 7% 정도 낮아진 수치다. 전년에 비해 분기나 반기, 연간으로 제안이 처리된다는 비율이 높아졌는데, 이는 비제조 부문에서도 특히 공공서비스업에서 많이 나타났다.

이번 조사에서 공공서비스업은 제안을 운영하는데 있어 많은 문제점을 안고 있는 것으로 나타났다. 특히 가장 큰 문제점은 제안 처리 기간이 너무 길다는 것인데, 이는 결국 제안자의 사기 및 의욕을 저하시키도록 만드는 요인이 된다.

제안제도를 좀 더 스피드하게 만들기 위해서는 먼저 제도를 슬림하게 만들어야 한다. 즉 복잡한 단계로 이루어진 심사 체계를 단순화시키고, 심사자에게 심사 권한을 이양하여 낮은 등급의 제안은 바로 바로 심사가 이루어지도록 해야 한다.

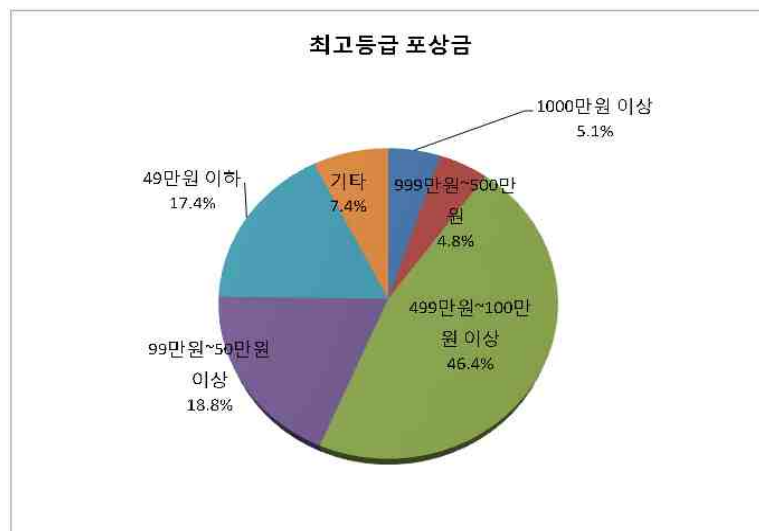
심사자의 심사 스트레스를 줄여주기 위해서는 어차피 주관적으로 심사할 수밖에 없는 심사표를 활용하지 말아야 하며, 또한 저등급 심사에 대한 포상금을 대폭 낮추도록 해야 한다. 이러한 여러 노력을 통해 제안 처리 기간이 포상금 지급까지 최대 1개월을 넘지 않도록 운영해야 한다.



가장 적당한 포상금에 대해 추진자는 많은 고민을 하게 된다. 하지만 이에 대한 기준은 단 하나, 즉 고등급에 대해서는 아낌없이 효과에 따라 포상하고, 저등급에 대해서는 참여의 의미로 누구에게나 쉽게 줄 수 있는 금액을 책정해야 한다는 것이다.

본 조사에서 최고등급 포상금이 500만원 이상이라는 응답은 9.9%에 이른다. 가장 많은 의견은 499만원부터 100만원까지로 전체의 46.4%를 나타내고 있다. 기타 효과금액 대비하여 지급한다는 답변이 많았고, 고등급 포상금에서 플러스 알파를 지급한다는 답변도 다수 있었다. 이 중 특히 포상 한도가 없다는 의견도 눈에 띄었다. 경제효과가 나오면 나오는 대로 품의를 거쳐 포상금을 결정한다는 답변으로 보이나 아직 큰 유형효과가 없기 때문에 별다르게 금액을 정하지 않은 것으로도 파악된다. 최고등급 포상금은 효과에 따라, 누구나 알 수 있게, 누구나 볼 수 있는 자리에서 지급하도록 해야 포상 이상의 성과를 얻을 수 있다.

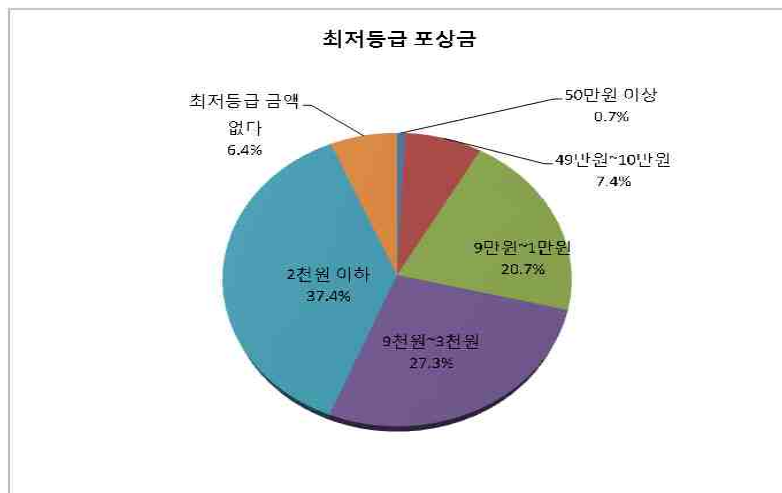
업종별로 살펴보면 1,000만원 이상 포상한다는 비율은 제조업이 3.6%, 비제조업은 11.4%로 나타났다. 제조업은 비제조업에 비해 최고등급 포상금이 상대적으로 낮게 책정되어 있다. 기업별 최고 포상액을 살펴보면 1억원이 가장 높았고, 그 뒤를 이어 5천만원을 포상한다는 기업도 있었다.



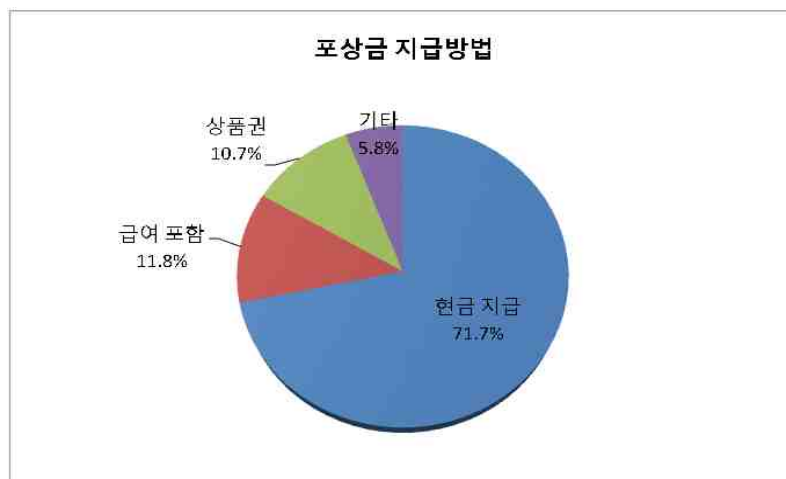
최저등급 포상금에 대한 설문조사를 분석해보니 2천원 이하를 최저등급 포상금으로 책정한 기업이 37.4%로 가장 많았고, 그 뒤를 이어 3~9천원까지가 27.3%를 나타냈다. 최저등급 시 따로 포상금을 지급하지 않은 기업도 6.4%에

이르렀는데, 최저등급의 제안이라도 소정의 마일리지라든지 기념품 등을 지급한다면 제안자의 입장에서는 자신의 작은 의견도 소중하게 받아들여진다는 자부심을 가질 수 있다. 최저등급 포상금으로 100원, 200원, 300원, 500원을 지급하는 기업도 있었고, 기타 답변으로 상품권이나 마일리지를 부여한다는 답변도 다수 있었다.

업종별로 살펴보면 비제조업의 26.7%는 10만원 이상 금액을 최저등급 포상금으로 책정하고 있었고, 제조업은 10만원 이상이라고 답한 기업이 단 한 곳도 없었다. 제조업은 2천원 이하가 전체의 44.9%로 가장 높은 수치를 차지했고, 비제조업은 1만원에서 9만원까지 지급한다는 답변이 31.7%로 가장 높았다. 이러한 부분을 살펴봐도 비제조업과 제조업의 제안제도 운영 차이를 엿볼 수 있다. 비제조업은 포상금을 활성화의 동기로 보고 있는 듯 한데 일선 제안자는 결코 포상금만으로 움직이지 않는다.



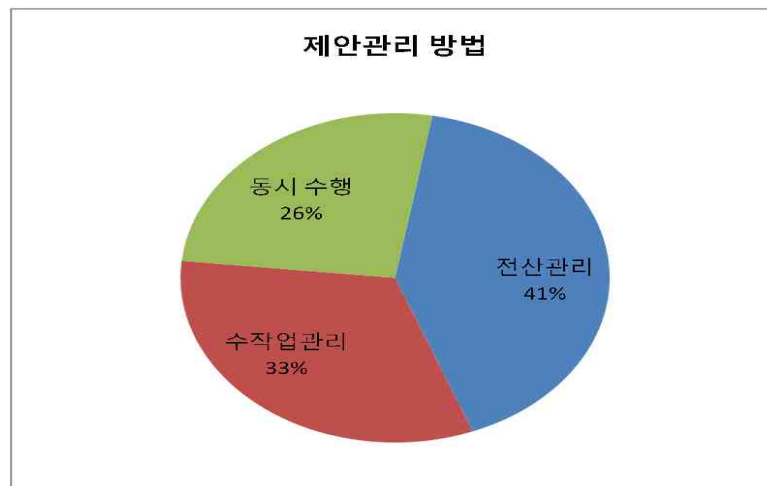
포상금 지급 방법은 전년도와 마찬가지로 현금 지급 및 별도의 개인통장으로 지급한다는 비율이 71.7%로 가장 높다. 급여에 포함해서 월말에 일괄 지급한다는 비율은 11.8%를 나타냈는데, 이는 전년도 14.1%에서 낮아진 수치다. 매년 현금이나 급여 외의 개인 통장으로 지급한다는 비율이 점점 늘고 있고 반대로 급여 포함하여 지급하고 있는 비율은 낮아지고 있다. 기타 답변으로 포인트나 마일리지를 지급한다는 답변도 다수 포함되어 있었는데, 이는 비제조업에서 많이 나타난다. 제안자에게 포상금을 지급하는 데 있어 가장 최선의 방법은 현금이다. 개선 현장에서 모든 사람들이 지켜보는 가운데 최고 경영자에게 받는 현금 포상이야말로 제안자에게 가장 큰 기쁨을 안겨준다.



최근 제안을 시스템적으로 관리하고자 하는 필요성이 높아지고 있다. 이러한 추세에 발맞추어 많은 기업들이 제

안 전산관리 시스템을 구축하여 적극 활용하고 있다.

본 조사를 살펴보면 제안 관리 방법은 전년도와 비슷한 양상을 보이고 있다. 전산관리 시스템으로 제안을 관리한다는 기업이 41%, 수작업으로 관리한다는 기업이 33%, 전산과 수작업 동시에 진행한다는 기업이 26%로 나타났다. 실제 전산시스템으로 관리하는 기업은 67%라 할 수 있다. 현재 제안 전산시스템은 더욱 진화하여 제안과 다양한 혁신활동의 연계로까지 이루어지고 있다. 이제 제안 전산관리 시스템 구축은 제안제도를 운영하는 데 있어 필요조건이므로 이에 많은 기업들의 시스템 도입 비율은 더욱 높아질 것이다.



업종별로 제안 관리 방법을 비교해볼 때 전년도에는 제조업 전산화 비율이 68%인데 반해 비제조업은 84%에 달했다. 하지만 올해에는 이 상황이 역전되어 제조업은 전산화 비율이 77%에 이르고 비제조업은 63%에 이른다. 제조업은 전산시스템 구축의 필요로 인해 매년 전산화 비율을 높이고 있고, 비제조업 경우 이번 해 새로 조사에 응한 기업의 다수가 아직 수작업으로 제안을 관리하는 것으로 보인다. 업종 불문하고 이제 전 사업장에서는 사용자, 즉 일선 제안자의 입장에서 더욱 전산화 구축에 박차를 가해야 할 것이다.

전사적인 새로운 패러다임의 제안제도 전개

전년도까지는 전체적인 수치에 비해 경제효과만이 지나치게 높은 경향이 두드러졌다. 하지만 올해 실적을 살펴보면 제안제도가 조금씩 긍정적인 방향으로 성장하고 있는 것으로 파악됐다. 우선 많은 기업의 실적조사 참여가 그것이고, 특히 비제조업에서 제안제도를 새롭게 인식하고 있는 경향이 높아진 것으로 여겨진다. 특히 전년대비 전체적인 수치는 비슷했지만 질적인 향상이 돋보였다. 다만 비제조업의 제안활성화가 좀 더 치열하게 연구되어야 할 점은 향후의 과제로 남는다.

현재 제안제도는 본 협회 주도의 전원참여를 위한 신개념 제안제도에서 새로운 제도로의 방향을 모색하고 있다. 즉 제안을 통한 창의적인 아이디어의 실행을 위한 제도 구축이다. 물론 이전에도 아이디어 발상 기법, 트리즈 등 다양한 내용으로 창의적 증진을 위한 내용이 전개되었지만 이는 극히 개인적인 차원에 머무른 것에 불과했다. 하지만 이러한 개인적인 역량 향상을 위한 내용이 제도적인 제안활동과 연계되어 창의적인 아이디어가 회사의 경쟁력 향상을 위한 성과로 연결된다면 그 시너지 효과는 어떤 혁신활동과도 비교할 수 없을 정도의 과급효과를 가져올 것이다.

이에 앞으로 제안제도가 더욱 발전하기 위해서는 단순히 사무국의 업무가 아닌 좀 더 전사적인 활동 방향에 맞추어 전개되어야 한다. 제도의 차원을 넘어 현업, 대상별 역할, 인재활용 등 핵심 이슈에 대한 적절한 대응 및 전사적 관리 시스템을 통해 창의적인 제안 역량을 제고해야 하는 것이다. 더욱 향상된 제안활동의 전개를 기대해본다.

소그룹활동 조사 결과

전사적인 소그룹활동의 운영 필요성 대두

전 임직원의 창조적 역량을 회사의 총체적 에너지로 만들어 나가려면 목적과 목표에 대한 충분한 공감대를 가져야 하며, 소그룹활동은 바로 이 부분에서 전원참여를 통한 기업 활력 조성이라는 목표를 제시할 수 있다. 즉 소그룹활동을 통해 팀워크 향상과 자기계발, 그리고 지식의 창출과 공유, 지식경영의 기반활동이라는 목표를 제시할 수 있는 것이다. 앞으로 창의적인 아이디어가 바탕이 된 제안활동은 참여의 의미로, 창의적인 아이디어를 모아 현실화시키는 소그룹활동은 성과의 의미로 그 중요성이 더해질 것이다.

이번 조사에서는 기업 특성에 따른 다양한 소그룹활동을 엿볼 수 있었다. 일률적인 소집단활동, 분임조활동에서 벗어나 하이미팅, 지식교류회, 상상유레카, 희망그룹, 도전그룹회의, 도약21운동, MASTER Challenge, nwt(내추럴 위킹팀), YES2010, JUST1050 등 목적과 비전에 맞게 다양한 명칭으로 불리고 있다. 이중 특징적인 모습은 제조업은 물론 비제조업 내 학습조직, 즉 CoP활동이 증가되고 있다는 점이다. 동일한 관심사의 모임으로 일컬어지던 1차원적인 모임에서 스스로 학습하고 연구하는, 이전 품질분임조와는 다른 한층 업그레이드된 형태로 진화하고 있다.

소그룹활동에 대한 기업의 관심을 반영하듯 본 실태조사에서도 전년보다 15개사가 증가한 총 172개사가 소그룹활동에 대해 회신했다. 이 외에도 더 많은 기업이 소그룹활동을 전개하고는 있지만 프로젝트성 활동의 성격이 강해 불규칙적으로 운영되거나 체계적인 제도로 진행되지 못하고 있는 것으로 파악된다.

전년도까지 비제조업의 소그룹활동은 계속 성장 추세에 있었다. 하지만 올해는 잠시 소강상태에 접어들은 듯 하고 오히려 제조업의 소그룹활동이 더 활발하게 진행된 것으로 파악된다. 전년 실적과 비교해보면 제조업의 회신률은 118개사에서 132개사로 대폭 증가한 반면, 비제조업의 회신률은 39개사에서 40개사로 단 1개사만이 증가했다. 평균 구성 인원과 평균 테마 해결 건수, 월 평균 회합 수, 테마당 활동 평균기간은 전년도와 거의 비슷하거나 소폭 하락한 모습을 띠고 있다.

비제조업은 조직 자체가 소그룹으로 편성될 수도 있어 소그룹활동을 추진하기에 매우 쉬운 장점을 가진 업종이다. 소그룹 내에서 기술 환경이나 업무절차의 내용, 지식의 공유는 물론 자유롭고 다양한 커뮤니케이션이 발생할 수도 있다. 특히 신기술의 학습과 공유, 전파는 부서 간, 계층 간 커뮤니케이션이 절대적인 역할을 하는데, 이런 점은 정규교육과 더불어 학습지향적인 조직의 중요성을 더욱 강조하고 있다. 여기에 더해 창의적이고 효과적인 자기계발과 조직문화 형성을 위해 필요한 다양한 활동들이 공식적 부서와 비공식적 조직을 통해 유기적인 관계를 맺으며 형성될 수 있다. 이 점이 바로 비제조업에서 특히 소그룹활동이 필요한 이유라 하겠다.

비제조업에 비해 제조업은 안정적인 활성화 모습 구축

전체적으로 소그룹활동 실태조사를 분석해보면 국내 소그룹당 평균 구성 인원은 10명으로 이 조직원들은 평균 월 2.7회씩, 85분 동안 회합을 갖는 것으로 나타났다. 또한 이러한 활동을 통해 연 평균 3건의 테마를 해결하여 646,000원의 포상금을 받고 있다. 기업은 포상금 대비 504배의 성과를 얻고 있는 것으로 나타났다.

전년 대비 비슷한 수치를 보이고 있으나 소집단 편성률은 소폭 하락한 것으로 나타났다. 제조업은 전년도 79%에서 76%, 비제조업은 전년도 69%에서 56%로 소집단 편성률이 하락했다. 업종 불문하고 모두가 적극적으로 참여해야 하는 소그룹활동 특성상 그 어떤 수치보다도 편성률이 활성화의 척도라고 할 수 있다. 특히 매년 편성률이 증가 추세에 있던 비제조업에서 그 증가 추세가 한풀 꺾인 것은 아쉬움이 아닐 수 없다. 소그룹활동을 운영하고 있지만 그에 걸맞은 성과가 창출되지 못하다 보니 활동에 대한 지속력이 떨어지고 이에 편성률도 하락한 것으로 파악된다. 소그룹활동을 남들이 하니까 따라하겠다는 식으로 추진해서는 곤란하며, 해당 조직의 기업문화와 활성화 가능성을

충분히 검토하고 단계적으로 추진해야 한다. 만약 해당 직원들의 정서가 매우 부정적이고 소극적이라면 우선 이러한 인식의 원인을 파악하고 이를 개선하는데 주의를 기울여야 한다.

업종별로 소그룹활동 현황을 살펴보면 먼저 비제조업 중에서도 공공서비스업이 소그룹활동을 운영하는 비율이 가장 높았고, 그 외 업종에서는 소그룹을 운영하는 비율이 극히 낮았다. 제조업은 화학업이 가장 높았는데, 제조업은 전 업종에서 골고루 소집단활동을 운영하고 있는 것으로 나타났다. 평균 구성 인원을 살펴보면 비제조업은 30명에서 11명까지가 23%로 가장 높았고, 제조업에서도 30명에서 11명까지가 22%로 가장 높았다. 비제조업의 소집단 편성률은 100%에서 80%까지가 40%로 가장 높았고, 제조업에서는 100%에서 80%까지가 63%로 가장 높았다.

테마활동 평균 기간도 차이를 보였다. 비제조업은 6개월 이상의 장기 테마가 전체의 58%를 차지했고, 제조업은 6개월 이상의 장기 테마가 35%로 가장 높은 비율을 차지했다. 비제조업보다 제조업의 테마활동이 좀 더 스피드하게 진행되고 있는 것으로 파악됐다.

회합 1회당 평균시간을 살펴보면 비제조업은 2시간 이상이 71%, 제조업은 2시간 이상이 24%를 나타냈는데, 제조업은 짧은 시간을 이용하여 회합을 가지고 있는 것으로 파악됐다. 소집단별 평균 포상금을 살펴보면 비제조업은 100만원 이상의 고포상이 13%, 제조업은 100만원 이상의 고포상이 20%로 높은 비율을 차지했는데, 특히 제조업은 비제조업에서는 찾아보기 힘든 500만원, 300만원의 고포상을 책정하고 있었다. 유형효과 대비 효과지수를 살펴보면 비제조업은 33%만이 효과를 측정해서 효과지수를 나타냈지만, 제조업은 60%가 효과지수를 측정했다. 특히 제조업은 500배 이상의 효과지수를 나타내는 기업도 다수 있어 비제조업에 비해 안정적인 활동 전개를 보여주고 있다.

항목	종합실적	업종 실적		종합실적	업종 실적	
	2008년	제조	비제조	2007년	제조	비제조
분석 기업 수	172개사	132개사	40개사	157개사	118개사	39개사
소집단 평균 구성 인원	10명	9명	11명	9.4명	8.9명	11명
소집단 편성률	72.0%	76.0%	56.0%	77.0%	79.0%	69.0%
평균 테마 해결 건수	3건	3건	1건	2.8건	2.5건	3.7건
월 평균회합 수	2.7회	3회	2회	2.5회	2.6회	2회
테마활동 평균기간	4.9개월	4.7개월	6개월	5.1개월	4.8개월	6.5개월
회합1회당 평균시간	85분	75분	120분	90분	80분	140분
소집단별 평균 포상금	646,419원	725,824원	339,153원	678,720원	819,640원	223,420원
효과지수	504배	542배	274.5배	-	-	-

소그룹 제도 운영

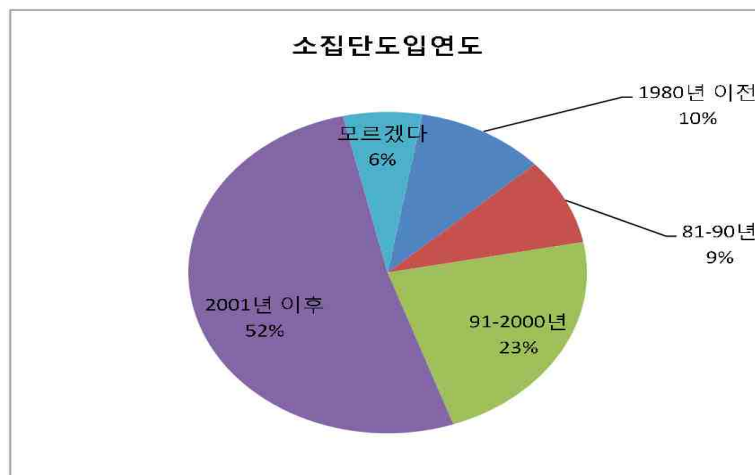
활동의 다양화에 따른 전문 담당자의 중요성 대두

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 소개했다. 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. 이번 조사에서는 전체의 13%가 CoP활동을 운영하고 있는 것으로 파악, 전년과 비슷한 수치를 보이고 있다. 이전 6시그

마, TPM활동 등의 소그룹활동을 운영한다는 답변이 전년도에 비해 많이 줄어든 점도 이번 조사의 특징 중 하나다. 현장은 아직까지 품질분임조를 운영한다는 답변도 많았지만 이전의 획일화된 활동이 아니라 다양한 명칭을 보고 짐작컨대 자사에 걸맞은 활동 방향으로 선회하고 있는 것으로 파악된다.

소그룹활동의 도입 시기를 2001년 이후라고 답한 기업은 전체의 52%에 달하고 있다. 전년도 54.1%에 비해 2.1% 하락한 수치다. 전년과 동일하게 2001년 이후 도입했다는 응답이 압도적으로 많은 이유는 시대의 변화 속에 새로운 형태의, 새로운 개념의 소그룹활동으로 전환한 시점이 2001년 이후가 가장 많고, 이 도입 시점을 소그룹활동의 원년으로 보기 때문인 것으로 파악된다.

기타 의견으로 소그룹활동을 매년 상황에 맞게 변화시킨다는 응답도 소수 보였는데, 프로젝트성 활동으로 여겨진다. 업종별로 살펴보면 비제조업의 89%가 2001년 이후에 도입했다고 답한 반면에 제조업은 45%가 2001년 이후에 도입했다고 답했다. 비제조업의 소그룹활동 도입이 제조업에 비해 매우 근래라는 것을 알 수 있다.



소그룹활동의 중추적 역할을 담당하는 전임 및 겸임의 비율은 전년도와 비슷한 수치를 보였다. 다만 3명에서 5명 이상의 전임이 전년도 6.5%에서 5.2%로 하락했는데, 제안활동과 마찬가지로 소그룹활동에서도 전임비율은 점차 하락하고 있는 것으로 파악된다. 겸임 수도 10.4%에서 9.4%로 감소했다. 전임이 없다는 비율이 전년 34.6%에서 올해에는 39.3%로 소폭 상승한 점은 염려스러운 부분이 아닐 수 없다.

소그룹활동을 전담하는 담당자는 회사 내 소그룹활동을 기획하고 각 소그룹활동을 활성화하고 지도하는 역할을 담당한다. 또한 개선이나 학습활동 결과를 수렴, 확산하는 틀을 제공하거나 각종 대회를 주최하여 결과물을 확산시킨다. 또한 운영 중에 발생하는 각종 문의 및 방문 상담 창구로, 캠페인 중에는 캠페인 추진 및 평가기구로 활동하며 소그룹 간 협의체를 연결하는 커뮤니케이션 창구의 역할도 담당하는 등 매우 중요한 일들을 책임지고 있다.

이렇게 중요한 일들을 수행해야 하는데 전임, 겸임 등의 담당자가 없다는 것은 소그룹활동의 중요성을 간과하고 있기 때문이다. 기타 여러 혁신활동의 운영에 따라 전임 비율이 갈수록 하락하고 있지만 그러한 가운데에서도 규모와 특징에 맞게 소그룹활동을 장려할 수 있는 사무국을 운영해야 하며, 필요에 따라 기능과 역할을 적절하게 분배할 수 있어야 한다.

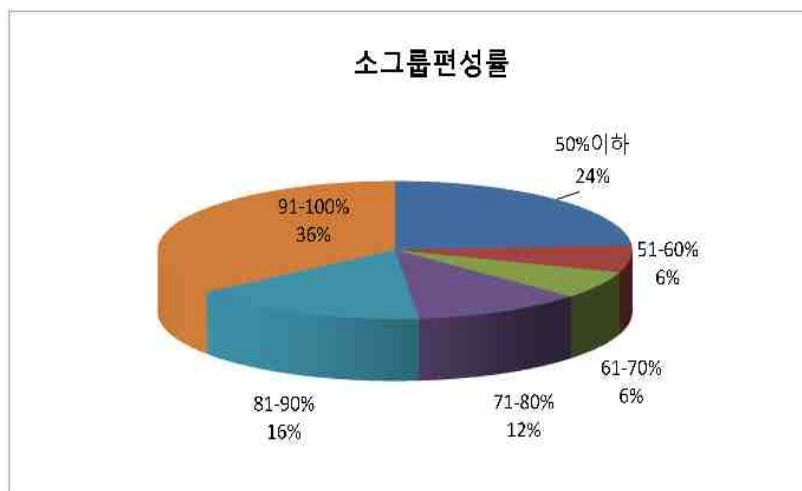
인원	전임인원수		겸임인원수	
	명수	구성비(%)	명수	구성비(%)
없음	68	39.3%	84	48.8%
1명	82	47.4%	55	32.0%
2명	14	8.1%	17	9.9%
3명	4	2.3%	8	4.7%
4명	1	0.6%	2	1.2%
5명이상	4	2.3%	6	3.5%

소그룹 편성과 구성 운영

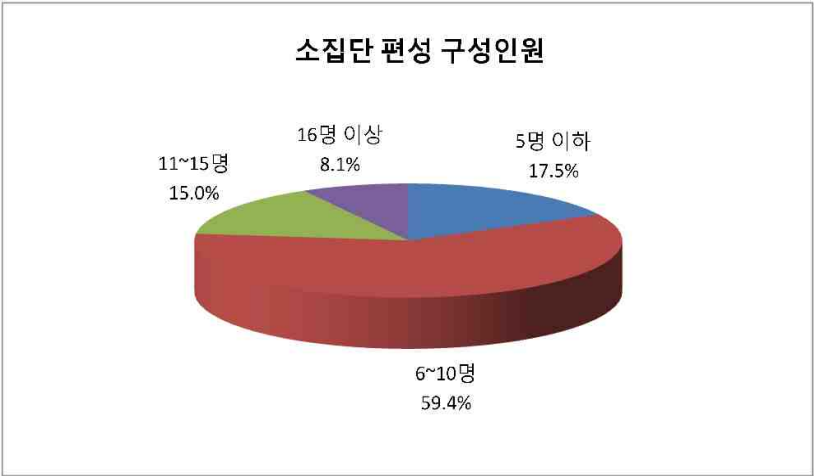
전년 대비 편성률은 하락, 구성인원은 비슷

소그룹 편성률이 91~100%라고 응답한 기업은 36%로 전년도 48%에 비해 대폭 하락했다. 그 뒤를 이어 편성률이 50% 이하라는 응답이 전년도 20%에 비해 24%로 상승했다. 소그룹 편성률이 전년도에 비해 다소 낮아진 것을 알 수 있다.

소그룹활동은 회사 내 숙원 문제 및 목표 달성을 위한 다양한 테마를 해결하기 때문에 연구(공부)로 시작해서 연구(공부)로 끝난다고 해도 과언이 아니다. 소그룹활동을 자기계발 기회라고 하는 것도 끝없이 연구하고 공부해야만 충실한 활동을 기대할 수 있기 때문이다. 소그룹활동은 업무 지식, 기술적인 내용, 기준이나 작업방법, 일의 배경, 의사소통과 결정방법, 조직활동 방법, 문제해결 기법 등을 배울 수 있는 좋은 기회를 마련하므로 각 기업에서는 소그룹활동을 활성화시키는 데 전력을 기울여야 할 것이다.



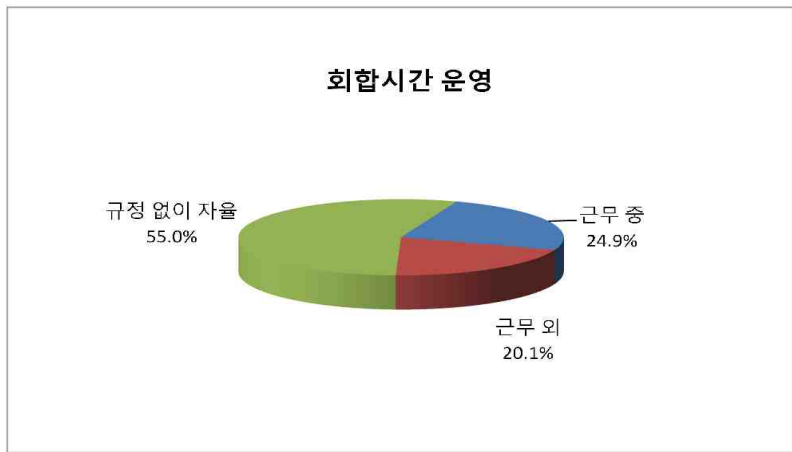
한편 소그룹 단위 평균 구성 인원이 6~10명이라고 응답한 기업은 전체의 59.4%로 전년도 58.7%에 비해 소폭 증가했다. 그 뒤를 이어 11~15명이라고 응답한 기업은 전년도 19.6%에서 15%로 하락했다. 5명 이하는 전년도 16.1%에서 17.5%, 16명 이상은 전년도 5.6%에서 8.1%를 나타냈다. 소그룹 편성 시 이상적인 인원을 10명으로 볼 때 양호한 수준으로 보인다.



활동 실태 현황

성과 창출을 유도할 수 있는 다양한 형태의 소그룹활동 지향

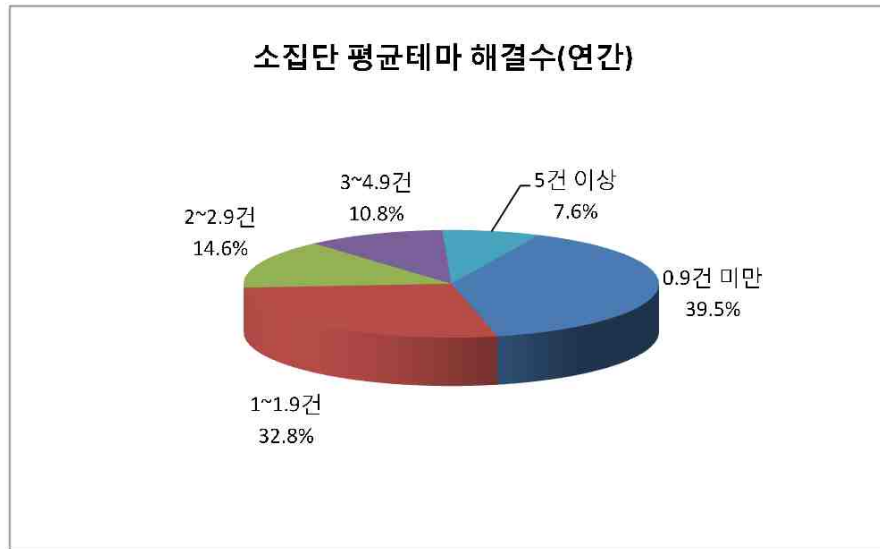
소그룹활동 회합시간 운영 형태를 살펴보면 언제, 어디서나 자유롭게 모임을 가질 수 있다는 응답이 55%로 전년도 50%에 비해 다소 상승했다. 근무 중은 전년도 32.4%에서 24.9%로 하락했고, 근무 외는 전년도 17.6%에서 20.1%로 상승했다. 소그룹활동 운영 형태가 자율적으로 진행되고 있는 것으로 여겨지는데, 집중력 있는 소그룹활동을 위해서는 근무 중에 규칙적으로 운영되는 모습도 필요하다.



소그룹 평균 테마 해결 건수가 0.9건 미만이라는 답변이 전체의 39.5%로 가장 높기는 했지만 전년도 42.1%보다는 다소 낮아진 수치다. 그 뒤를 이어 1~1.9건이 전년도와 동일하게 32.8%, 2~2.9건이 전년도 12.9%에서 14.6%, 3~4.9건이 전년도 10.7%에서 10.8%로 소폭 증가했다. 5건 이상도 전년도 5.0%에서 7.6%로 상승했다. 하지만 이는 업종별로 살펴보면 대비되는 양상이다. 비제조업에서는 평균 테마 해결 건수가 3건 이상인 기업이 단 3.1%에 불과했지만 제조업에서는 22.4%에 이르렀다. 그만큼 제조업에서 소그룹활동이 활발하게 운영되고 있는 것으로 파악된다. 일반적으로 소그룹 당 평균 테마 해결 건수 5건을 이상적인 건수라고 볼 때 각 기업들의 결과는 기대에 못 미친다. 테마를 해결하는 데 중점을 두기보다는 학습 동아리 성격이 더 강하지는 않은지 소그룹활동에 대해 전체적으

로 점검해봐야 할 시기다. 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.

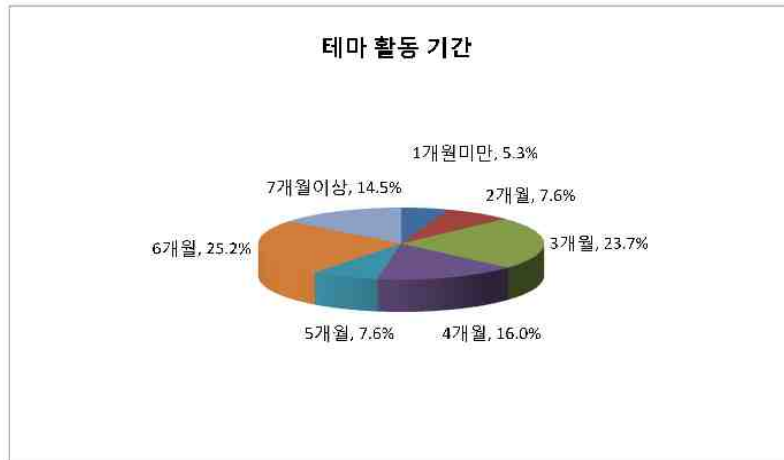
소그룹 평균 해결 건수 상위 기업을 살펴보면 부산경남우우협동조합 부산지점이 21.4건으로 최고의 수준을 자랑하고 있다. 그 뒤를 이어 케이씨가 16.3건을 기록하고 있는데, 소그룹활동 상위 기업을 살펴보면 제안활동 상위 기업과 많이 다르다. 제안활동이 활성화되어 있으면 소그룹활동도 활성화된 모습이 일반적이는데, 이들 기업은 성과 위주의 소그룹활동 측면을 더욱 강조하여 운영하고 있는 것으로 파악된다.



소집단 평균 해결건수 상위 10사			
회사명	해결건수	회사명	해결건수
부산경남우우협동조합 부산지점	21.4	경농 대구공장	9
케이씨	16.3	파이프라인	8
한국특수형강 녹산공장	15.7	코오롱글로벌	7
센씨타테트놀러지스코리아	14.1	현대중공업	6
엘지하우시스	10.0	포스코강판	6

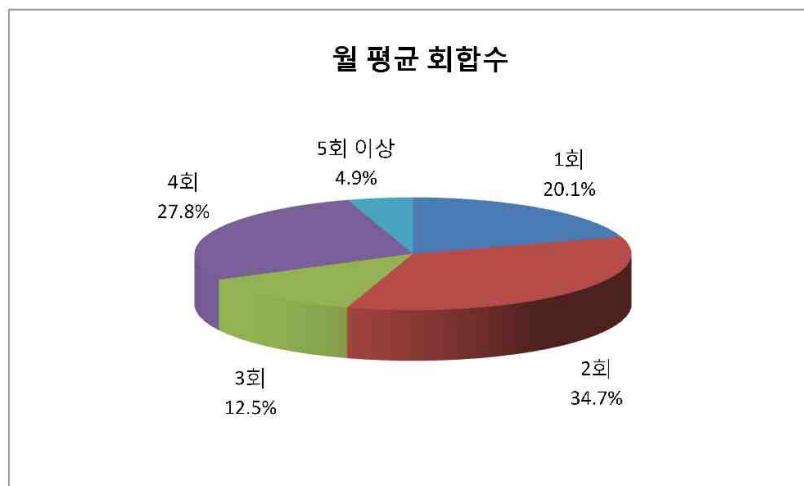
소그룹활동 테마 활동 기간은 기간별로 고른 수치를 보이고 있다. 장기 테마는 장기 테마대로, 단기 테마는 단기 테마로 적절한 기간을 두고 운영하고 있는 것이다. 이 중 테마 활동 기간이 6개월인 경우가 25.2%로 가장 높다. 전년도 21.8%보다도 높은 수치인데, 전년도에는 테마 활동 기간이 3개월인 경우가 23.5%로 가장 높았다. 10개월 이상 14개월이 테마 활동 기간이라는 응답도 8%에 이르렀다.

테마 활동 기간이 점점 늘어나는 추세인데, 프로젝트성 고등급 테마활동의 진행으로 시간을 요하는 테마가 많아진 것으로 보인다. 테마를 해결하는데 12개월 이상이 소요되는 활동이라면 이는 활동의 연속성 및 피로감을 줄이기 위해서라도 지양되어야 할 부분이다. 하지만 그만큼 어렵고 장기적인 전문 지식 및 기술을 요구하는 테마가 많은 것으로 예상할 수도 있다. 해결 기간이 장기간일 것으로 예상되는 중요 테마일수록 빠른 성과 창출을 위해서는 일선 업무에서 벗어나 전문 TFT활동으로 진행하는 편이 훨씬 더 높은 성과를 창출할 수 있다.



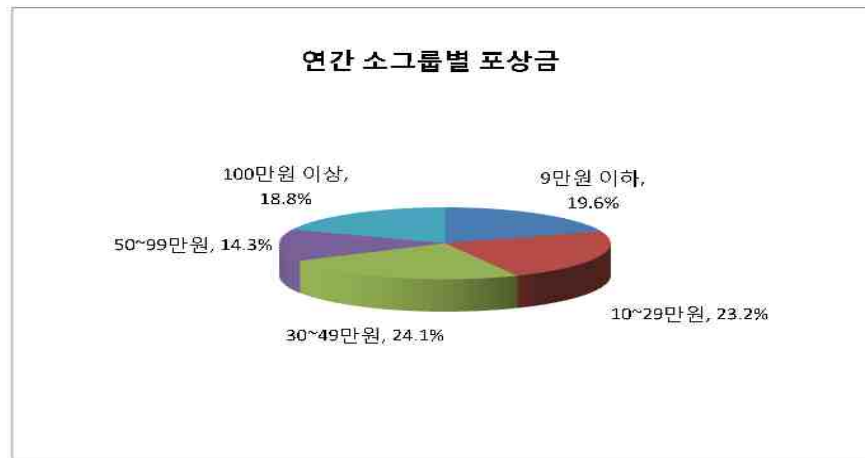
월 평균 회합 수는 2회 이상이 34.7%로 가장 높았는데, 전년도에는 1회 이상이 33.3%로 가장 높은 수치를 나타냈다. 소그룹활동에서는 월 4회 회합 수를 가장 이상적인 수로 여기고 있는데, 올해 수치는 전년도와 비슷하게 32.7%를 나타내고 있다. 1회는 전년도 33.3%에서 20.1%로 줄었고, 3회는 전년도 9.1%에서 12.5%로 증가했다. 전체적으로 회합 수가 증가한 모습을 보이고 있다.

활동 기간이 장기화되는 전문적인 테마일수록 자주, 집중적인 테마 시간을 갖는 것이 좋다. 여건상 어렵다면 소그룹 전산관리 시스템을 이용하여 온라인 상 업무 분담 및 과제 등을 부여하고 활동 내용을 진행하는 등 활동의 묘미를 살릴 수 있도록 해야 한다.



평균 회합시간은 전년도 90분에서 85분으로 소폭 감소했다. 회합시간은 감소하고 회합 수와 테마당 해결 기간은 늘고 있는 모습이다. 바쁜 일상 업무로 인해 소그룹활동 시간은 감소했지만, 테마의 전문화로 인해 회합 수와 해결 기간이 증가한 모습이다.

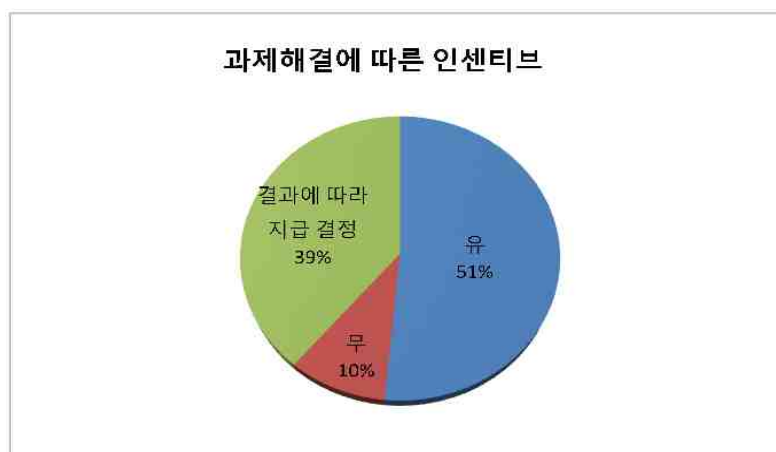
소그룹별 연간 집행된 포상금을 살펴보면 전년도에는 10~29만원이 30%로 가장 높았으나, 올해는 30~49만원이 24.1%로 가장 높다. 그 뒤를 이어 10~29만원이 23.2%, 9만원 이하가 19.6%를 차지하고 있다. 100만원 이상도 전년도 12.7%에 비해 소폭 올라 18.8%를 나타냈다.



소그룹별 포상액 상위 10사			
회사명	포상액	회사명	포상액
포스코특수강	5,629,630	유신정밀공업	2,500,000
금호미쓰이화학	3,785,143	한국특수형강 녹산공장	2,400,000
엘지MMA	2,959,374	모코	2,400,000
유니드	2,620,000	S&T중공업	2,259,815
에넥스	2,500,000	벽산 여주공장	1,932,333

소그룹별 포상금 상위 기업을 보면 포스코특수강이 5,629,630원으로 가장 높았다. 포스코특수강의 경우 국내 소그룹활동이 가장 활성화된 기업으로 꼽히고 있는데, 그만큼 활동에 대한 동기부여도 확실하게 하는 듯하다. 그 뒤를 이어 금호미쓰이화학이 3,785,143원, 엘지MMA가 2,959,374원을 기록하고 있다. 포스코특수강을 제외하면 전년 대비 상위 기업의 포상금이 조금 낮아진 추세다.

테마를 해결했다면 그에 따른 인센티브는 필수다. 본 실태조사를 분석해보면 전체의 51%는 인센티브를 지급하고 있으나 10%는 지급하지 않는 것으로 나타났다. 결과에 따라 지급한다는 의견은 39%로 전년도 25%에 비해 대폭 상승했다. 전체적으로 소그룹활동에 대한 대우가 조금은 개선된 형태다. 하지만 연간 평균 646,000원밖에 되지 못한 포상금은 소그룹 평균 인원 10명이 동기부여 차원으로는 인식하기에는 너무 적은 액수라고 여겨진다. 소그룹활동 특성상 유형효과가 큰 테마활동이 다수 나올 수 있는 상황에서 소그룹 구성원들의 사기를 진작시킬 수 있도록 포상금을 상향하는 등 적절한 인센티브가 주어져야 할 것이다.



소기의 훌륭한 성과를 창출했음에도 불구하고 이에 상응하는 정당한 평가가 뒤따르지 않으면 지속적인 성과 창출을 기대하기 힘들어진다. 성과를 잘 정리하고 향후의 계획으로 연결시키는 일련의 활동이 포상으로까지 자연스럽게 연계될 수 있도록 해야 한다. 활동결과의 정리와 발표까지에는 결과정리, 자기평가, 소그룹 내 평가 및 발표, 사내발표, 사외발표의 다섯 단계가 있다. 특히 사내외 발표는 연간 활동을 정리하는 데 있어 가장 중요한 단계인데, 본 조사에서는 80.8%가 사내발표 대회를 운영하는 것으로 나타났다.

소그룹을 구성하는 단위는 부서, 부문, 전사로 나뉘질 수 있다. 전사적인 활동으로 운영될수록 구성하는 단위도 커지는데, 전사적인 활동으로 운영될 경우에는 각 부문의 다양한 인원들로 구성된 소그룹을 구성할 수 있어 더욱 큰 시너지 효과를 발휘할 수 있다.

현 시대에 맞는 전문화된 소그룹활동의 필요성 대두

매년 소그룹활동을 분석해보면 소그룹활동은 수치상 큰 변화보다는 운영 형태의 작은 변화가 두드러진다. 일견 안정적인 형태라고 여길 수도 있으나 다른 측면으로는 현 상황을 한 단계 뛰어넘기 위한 활동의 묘미가 아쉽지 않을 수 없다. 또한 70년대 제조 중심의 분임조 형태에서 벗어나 비제조 부문까지를 포괄하는 새로운 활동으로 모색하고 있지만 소그룹활동 자체보다는 아직 품질분임조, TPM, 6시그마 등의 일부분이라는 인식이 팽배하다.

분임조나 6시그마 등에서 사용되는 각종 문제해결 도구를 차용하는 일은 업의 특성상 필요하긴 하지만 전사적으로 소그룹활동 자체에 대한 제도 구축이 미비한 것이 아쉽다. 일부 기업의 경우 6시그마 혁신활동이 주춤해지고 품질분임조 활동이 시들해지면 소그룹활동도 함께 축소되는 경향이 나타나는 경우가 많기 때문이다. 소그룹활동이라는 확실한 체계 속에 다양한 문제해결 도구를 이용하게 된다면 좀 더 성과 있는, 지속적인 소그룹활동이 운영될 수 있을 것이다.

더불어 현 시대에 맞는 인터넷 시대의 소그룹활동을 구축해야 하는데, 공장이나 작업장에 대한 이미지와 공정 개선의 이미지를 떠나서 현장과 본부가 구분되지 않는 소그룹의 이미지, 테마의 대상이 기업경영의 모든 요소인 이미지로 인식할 필요가 있다. 고도의 정보화 및 자동화, 지속적 학습사회, 글로벌 네트워크 등의 변화를 감안한다면 소그룹활동 역시 우리의 기업 문화에 맞고 주변 환경과 산업체질에 맞는 것으로 가꾸어나갈 수 있어야 할 것이다.