우리나라 제안제도의 현황

박 노 국* · 이 성 호*
*상지대학교 시스템경영공학과

Status of Korean Suggestion System

Roh-Gook Park* · Sung-Ho Lee*
*Dept. of System management Engineering, Sangji University

Abstract

Recently, product life-cycles are shortening faster than ever before, and companies with a suggestion system are in better position to overcome this shortening life-cycle and thus promote customer satisfaction. Suggestion systems, however, are not actively utilized on the production floors in many firms. This study showed that small-sized and medium-sized firms where a suggestion system is properly functioning by a strong will of top management are not many in Gangwon-do area. In considerable number of companies, a suggestion system is informally and spontaneously applied by the workers on the production floors not by company-wide systems. A suggestion system is required as a means of creating future value-added and it is a matter of course that the role of top management, together with middle-class managements' influence is quite important in the course of the successful application of it. A suggestion system, to be successful, calls not only individual efforts but also positive corporate cultures.
Keyword: Suggestion System, Company wide system, Value-added, Corporate culture

1. 서 론

제안제도는 대기업 중소기업 관계없이 모든 기업에서 품질분임조와 같이 가장 중요한 품질활동중 하나이다. 제안제도는 회사가 작업자들의 아이디어를 사는 것이다. 회사내부의 숨어있는 근본적인 문제점은 기업에서 오랫동안 종사한 종업원이 가장 잘 알고 있으며, 외부의 전문가가 쉽게 알 수 없다.

중소기업은 대기업에 비해서 인력과 자본면에서 열악하기 때문에 특히 제안제도 활용이 필요하다. 제안제도의 성공은 작업자들이 갖고 있는 그들만의 아이디어를 어떻게 이끌어 내는 가에 달려있다.

70년대 일본 기업의 높은 생산성과 품질 향상은 전 종업원의 적극적인 제안제도에 동참한 결과이다. 도요타를 위시한 일본의 대표적인 기업들은 종업원이 끊임없이 개선안을 제안하고 회사는 제안된 아이디어를 채택하여 제안하였다. 현장의 종업원들이 제안한 제안내용은 효과가 큰 것부터 사소한 환경문제까지 전 분야에 걸쳐서 이루어졌다. 도요타는 아무리 사소한 제안이라도 모두 수용하여 제안한 종업원에 신뢰를 주었다. 도요타의 제안 담당 관리자는 현장의 생산성은 몇 사람의 천재보다 모든 종업원들의 참여가 더 중요하다고 주장한다. 현장 작업자가 제안한 제안이 생산시간 1초 단축하는 것이라면 그것을 전 종업원이 1년을 실시한다면 큰 효과를 본다는 사실을 늘 강조하였다.

제안은 생산 현장 속에 숨어있는 문제점들을 찾아내어 끊임없이 해결하는 것이다. 최신의 설비라 해도 문제가 없는 것이 아니다.

† 이 논문은 2006년도 상지대학교 교내 연구비 지원에 의한 것임.
† 교신저자: 박노국, 강원도 원주시 우산동 660번지 상지대학교 시스템경영공학과
M · P: 017-362-3683, E-mail: rogpark@sangji.ac.kr
2008년 1월 접수; 2008년 2월 수정본 접수; 2008년 2월 게재확정

설비가 자동으로 돌아가는 경우도 종업원의 손이 가야한다. 선진 설비라 해도 보이지 않는 많은 문제점이 있고 이러한 문제점들은 기계를 직접 사용하는 작업자들만이 알고 있다. 이러한 문제를 해결하지 않으면 보이지 않는 비용의 증가로 인해 경쟁력이 떨어지게 된다.

1991년 제안 성과에 대하여 조사하였다. 미국 300여 기업을 조사하였더니, 73% 기업만이 제안 실시를 하고 63%가 기대에 미치지 못하였다. 일본은 64%가 기대에 미치지 못하였고, 한국(LG연구소)은 65%가 기대에 미치지 못하였다. 하지만, 제안제도가 실패로 끝난 기업이 아무런 제안활동이 없는 기업보다 우월하였다고 보고되었다[4,7].

2. 우리나라 제안제의 실태

제안제도에 대하여 일반적인 알려진 사실들을 살펴본다. 이들 내용들은 한국표준협회에서 발행되는 제안제도 활성화 방안 등에 소개된 내용들이다[2,7].

제안제도(suggestion system)는 구성원으로 하여금 조직체의 운영이나 작업 수행에 필요한 제안안을 제안토록 하고 심사하여 우수한 제안에 대해서는 적당한 보상을 하는 제도이다. 제안제도의 목적은 실질적인 제안안을 얻고자 하는 것도 있지만 구성원의 창의력을 발전시키고 그들의 근로 의욕을 고양시키는 부차적 목적도 있다.

제안제도의 효과는 다음과 같다.

첫째, 경제적 목적으로, 제안 그 자체에서 실질적 제안안을 얻을 수 있다. 제안의 내용에 따라서 작업능률을 촉진시키거나 경비를 절약할 수 있거나, 구성원의 안정과 건강에 유익한 것도 있다.

둘째, 사기향상으로 제안제도는 제안의 채택에 의하여 구성원의 사기 내지 근로의욕을 높이고 조직과 구성원의 상호이해를 돕는다.

셋째, 인간관계향상으로 작업에 종사하고 있는 구성원들은 대부분 여러 가지 작업수행에 있어서의 제안안을 가지고 있는 것이 보통이다. 제안제도를 통하여 이러한 제안안을 수집·채택·상호 교환함으로써 무엇보다 인간관계를 향상시킬 수 있다.

넷째, 종업원의 창의력을 개발한다.

2.1 제안제도의 전제조건과 효율적 운영방법

제안제도를 성공적으로 실시하기 위해서는 다음과 같은 전제조건을 갖추어야 한다.

첫째, 구성원의 관리자 또는 감독자의 구속을 받지 않고 자유로이 제안을 할 수 있어야 한다.

둘째, 심사를 거쳐 채용된 제안에 대해서는 충분한 보상을 하여야 한다.

셋째, 신속한 처리와 합리적이고 공정한 제도가 있어야 한다.

넷째, 구성원에게 이 제도의 의의를 충분히 이해시켜야 한다.

제안 실시에 대한 원칙은 다음과 같다[4].

첫째, 실시할 수 있는 것이 좋은 아이디어다. 회사에서는 현장의 문제점을 가장 잘 아는 사람은 현장 작업자라는 것을 알고 그들이 제안한 것을 실시하게 해주어야 한다.

둘째, 회사는 회사가 실시할 수 있는 작은 일부터 실시하고, 이러한 사실은 종업원들에게 알려야 한다.

실시할 수 없는 큰 아이디어보다 손쉽게 해결할 수 있는 작은 제안을 높이 평가한다. 조금씩 현실에서 필요한 것부터 제안하는 것이 필요하다.

셋째, 실시는 민첩하게 해야 한다. 제안의 지도는 실시 할 수 있도록, 실시할 수 있는 방법으로, 실시할 수 있는 방향으로 지도하는 것이 전부이다. 제안 지도의 원칙은 세분화, 집중화, 국지화이다. 작은 곳에 힘을 모아 해결하는 것이다.

넷째, 현장에서는 현장의 권한이 가능한 범위에서 바로 실시한다. 제안도 시간이 지나가면 김이 빠져 의욕이 상실하게 된다. 현장 책임자의 권한 내에서 현장에선 실시 가능하면 먼저 실시한다.

제안제도의 절차는 제안의 제출과 심사 그리고 보상의 지급으로 구성된다. 제안제도의 운영절차를 정리하면 다음과 같다.

① 제안의 항목설정 : 제안의 대상은 기계기구의 개량 · 작업방법의 제안 · 작업조건제안·환경제안 등이다. 그러나 단순한 개인의 고충이나 고정(苦情)은 제안으로 인정되지 않는다.

② 제안함의 설치 : 조직의 여러 곳에 제안함을 비치하여 둔다.

③ 제안의 접수 : 제안위원회에서 접수하며 제출된 제안에 대해서 일련번호를 붙여 접수일자를 기입한다.

④ 제안의 심사 : 일정 기간 후 제안위원회를 개최하여 그 동안 수집된 제안을 심사한다. 가능한 한 제안자의 성명을 사용하지 말고 접수번호로 처리하며, 심사위원은 제안들을 평가하여 채택 또는 보류 여부를 결정한다.

⑤ 결과의 통지와 보상 : 제안의 결과를 제안자에게 통지해주며, 채용된 제안에 대해서 소정의 보상금을 지불한다.

⑥ 제안위원회 : 제안제도의 운영은 제안위원회를

두어 전담시키는 것이 효과적이다.

제안 제도의 가장 큰 변화는 과거에는 제안하는 사람과 실시하는 사람이 별도로 있었는데, 가능한 제안하는 사람과 실시하는 사람을 일치시키는 것이 좋다.

제안을 제안한 사람이 문제점의 핵심을 가장 잘 알고 있기 때문이다. 이를 위해서는 현대의 기업은 과거의 기업과 사원에 대한 자세를 많이 바꾸어야 한다.

성실하기만 한 사람 즉 지시받은 것을 지시받은 대로밖에 못하는 사원은 훌륭한 사원이 아니다. 자기의 일을 항상 연구하는 창의적인 사원이 필요하다. 이들을 위해선 간단하게 다음과 같이 몇 가지를 소개한다.

① 교육이나 견학 등의 목적은 제안하기 위해서다. 견학보고서대신 제안 보고서를 제출하게 한다. 교육을 받은 후에는 많은 의욕이 있다. 이러한 때는 제안 아이디어도 많이 나온다. 이러한 때 적극 제안하도록 유도하는 방법이 있다.

② 관리자는 절대로 제안제안자의 의욕을 꺾어서는 안 된다. 예를 들어 '겨우 그 정도냐, 당연한 것 아니야, 그런 것은 이미 옛날에 해봤는데' 등의 말을 해서는 안 된다. 아무리 작은 제안이라고 적극적으로 검토하는 자세가 필요하다. 이를 위해서 관리자는 효과에 관계없이 제안을 권장해야한다.

③ 현재의 문제점을 자주 공개하라. 제안해야 할 문제점을 여러 사람에게 공개하면 쉽게 풀릴 수 있다.

문제점 공개를 두려워하는 것은 자신의 병을 감추는 것과 같아서 쉽게 해결되지 않는다. 회사에서 문제점은 적극 감추어 자기방어를 하는 회사는 제안을 싫어하는 분위기를 만들게 된다.

④ 집단 심리로 제안을 방해하지 않도록 각별히 신경써야한다. 어떤 집단 분위기에선 제안을 못하게 하는 분위기가 있다. 제안을 하면 손해라는 의식과, 새로운 변화를 싫어하는 보수적인 층이 너무 강하여 조금의 변화도 싫어하는 경우가 있다. 이러한 분위기에선 제안이 활발할 수 없다. 회사는 적극 분위기 쇄신에 신경을 써야한다. 무엇보다 제안을 적극 밀어주는 정책을 채택해야한다.

제안 촉진 방법을 살펴보겠다. 제안 촉진 방법도 회사 자체에서 개발해야 한다. 여기선 기본적인 몇 가지만 다음과 같이 소개한다.

① 제안 사례집을 편찬하라. 제안 사례집이야 말로 최고의 지침서이다. 어려운 이론보다 하나의 예를 보면 쉽게 문제를 이해할 수 있다. 남들이 제안한 쉬운 예를 보면 어렵게만 생각했던 제안을 쉽게 이해하고 많이 제안할 것이다.

② 제안 실시 보고제도를 둬라. 모든 종업원들은 자신의 업무에 대하여 제안 제안을 하도록 자신의 업무를 분석하여 보고하도록 한다. 자신이 하는 모든 업무를 제안할 수 있는 목표로 보고 스스로 제안하도록 유도한다. 자율의사에만 맡기면 하는 사람만 하는 경향이 있다. 모든 사람을 제안에 참여시키는 것이 가장 어렵고 중요한 문제이다.

③제안 양식을 만들어 배포하라. 어느 때든지 제안할 수 있게 제안 양식을 여러 곳에 비치해두면 필요시 사용할 수 있게 한다. 제안 양식에는 제안 전후의 비교와 효과 등을 기록할 수 있게 도안하다.

④외부 정보를 적극 검토하라(교육, 책, 등) 제안은 창작도 중요하지만 모방도 매우 중요하다. 외부 정보를 늘 검토하여서 우리 회사에 바로 실시할 수 있으면 실시하게 하는 것이다. 끊임없이 새로운 책 등의 정보에 늘 신경을 써야한다.

⑤견학을 갈 시는 제안사항을 적어오게 한다. 흔히 견학을 많이 보내는데 견학 갔다 온 다음에 별로 제안사항이 없으면 무의미하다. 견학보고서 대신에 언제나 견학 제안보고서로 받도록 한다.

⑥장려금을 지급한다. 모든 제안은 장려금제도를 두어 제안에 참여하게 한다.

⑦까다로운 장려금 심사 제도를 두지 말라.

⑧금액이 적은 장여금은 즉시 평가하여 보상하라.

⑨특별한 것만 심사하고, 대부분은 일률적으로 직속상관에게 맡긴다.

⑩아이디어를 회사가 산다고 생각하라

<표 1>은 개선활동을 위해 적용 가능한 해결 방식으로 문제 해결형과 과제달성형, 6시그마 방법과 100PPM 접근방법 등으로 구분되어진다.

기존의 제안 활동이 대량 생산시대의 운동이었다면 현대는 정보화 사회에 적합한 전방위 경영혁신 운동으로 접근할 필요가 있다[6].

개선 제안 활동의 궁극적인 목적은 업무, 절차, 공정, 방법 등에 대한 표준화와 효율화라는 점을 감안하면 제안활동에서 다루고자 하는 문제의 특성 및 선호결과에 따라 테마 해결 방식의 접근 방법을 선택하여 이용할 필요가 있다.

또한 제안 활동의 활성화를 위해서는 조금이라도 품질향상, 원가절감, 또는 작업의 효율성에 기여한다고 생각하면 제안을 하여 주인의식을 갖고 일할 수 있는 환경을 만드는 것이 필요하다.

<표 1> 개선활동의 테마 해결 방식

<table>
<tr><th>구분</th><th>문제 해결형 I</th><th>문제 해결형 II</th><th>과제 달성형</th><th>6시그마
(DMAIC)</th><th>100PPM</th></tr>
<tr><td rowspan="2">1</td><td rowspan="2">주제 선정</td><td>주제 선정</td><td rowspan="2">주제선정</td><td rowspan="2">정의
D(Define)</td><td rowspan="2">사전 준비/
대상 품목
(주제) 선정</td></tr>
<tr><td>목표 설정</td></tr>
<tr><td>2</td><td>활동 계획 수립</td><td>활동 계획 수립</td><td rowspan="3">주제의 명확화와
목표 설정</td><td rowspan="2">측정
M(Measure)</td><td rowspan="2">불량등의 유형
및 현황 분석</td></tr>
<tr><td>3</td><td>현상 파악</td><td rowspan="3">현상 조사 분석</td></tr>
<tr><td>4</td><td>원인 분석</td><td>분석
A(Analyze)</td><td>원인 분석</td></tr>
<tr><td>5</td><td>목표 설정</td><td rowspan="2">최적책 추구
실시 재발 방지</td><td rowspan="3">개선
I(Improve)</td><td>대책 수립</td></tr>
<tr><td>6</td><td>대책 수립 및 검토</td><td>대책 검토
및 수립</td><td>개선 실행 계획
및 수립</td></tr>
<tr><td>7</td><td>대책 실시</td><td>대책 실시</td><td>대책 실시</td></tr>
<tr><td>8</td><td>효과 파악</td><td>결과 분석</td><td>효과 파악</td><td rowspan="3">관리
C(Control)</td><td>표준화</td></tr>
<tr><td>9</td><td>표준화</td><td rowspan="2">재발 방지
및 표준화</td><td rowspan="3">반성 및
향후 계획</td><td>개선 완료 평가</td></tr>
<tr><td>10</td><td>사후 관리</td><td>사후 관리/
확산 전개</td></tr>
<tr><td>11</td><td rowspan="2">반성 및 향후 계획</td><td>반성회</td><td rowspan="2">성과 발표회</td></tr>
<tr><td>적용
비율</td><td>약 90%</td><td>보고서 작성</td><td>1~2%</td><td>2~3%</td><td>4~5%</td><td>-</td></tr>
</table>

3. 우리나라 제안제도에 대한 반성

이번 장에서는 우리나라 기업이 진행해온 제안제도에 대한 문제점을 지적해본다[4,7,10].

우리가 제안제도를 충분히 이용하지 못하는 것은 제안을 어렵게 생각하기 때문이다. 제안하는 아이디어를 발명 수준으로 생각하면 쉽게 제안제도를 정착할 수 없다. 또한 문제 해결에 대한 제안을 진행 한 후에 제안 심사 후 결과를 통보받는 시간 등에 대해서도 회사에서 보다 정확한 일정 등을 알려줄 필요가 있다.

일본 제안제도의 성공사례에 포함된 제안 사례는 다음과 같이 사소한 것도 포함되었다.

① 서류봉투 속에 있는 내용을 볼 수 없어 서류 봉투를 투명하게 하여 내용물을 쉽게 볼 수 있어서 원하는 서류를 찾을 수 있게 되었다.

② 신발장 문을 닫아 놓았더니 잘 구분이 안 되는 불편이 있었다. 신발장 문을 떼어 버렸더니 편리하게 신발을 찾을 수 있게 되었다.

③ 나무를 자르는 톱날에 자 눈금을 그렸더니 쉽게 길이를 잴 수 있게 되었다.

④ 셔터 문이 내려지는 위치에 페인트로 표시를 해 두었더니 해당 위치에 물건을 놓는 경우가 사라졌다.

위와 같이 우수 제안으로 소개된 사례가 사소한 제안들이 많다.

제안을 쉽게 정의하면 다음과 같다. 자신의 일을 줄여 자신의 일손을 더는 것이다. 즉 방법을 바꾸어서 일손을 더는 것이다. 방법을 바꾸어서 빨리 할 수 있는데 과거의 방법으로만 고집하여서 열심히 하는 사람은 어리석은 사람이다. 흔히 과거의 방법을 고집하는 이유는 과거에 익힌 방법, 과거에 잘되었던 방법, 과거에 칭찬받은 방법을 계속하는 습성 때문일 것이다.

따라서 제안은 당연한 일을 당연하게 하는 것이다.

제안이란 특별한 것이 아닌 당연하고 모든 사람에게 편리한 것이다. 예를 들어 사용 설명서를 충분히 읽어보지 않아 수동으로 하던 작업을 다른 사람의 충고로 설명서에 있는 다른 기능을 이용하여 충분히 쉽게 작업하게 되었다면 이것도 제안이다. 처음부터 설명서를 충분히 숙독하지 못한 점에선 책임이 있지만 현재의 방법을 제안했으면 제안한 것이다. 당연한 일을 당연하게 하는 것도 훌륭한 제안이다. 다른 사람이 당연하게 실시되는 것을 우리가 실시되지 않으면 무엇인가 제안의 여지가 있다고 생각한다.

우리나라 제안 왕으로 유명한 금호그룹의 윤생진상무가 있다. 금호그룹의 살아있는 전설로 인간 승리의

표본으로 꼽히는 분이다. 그는 17,000건을 제안한 최고의 제안 왕이다. 금호타이어에 기능직으로 입사하여 임원이 된 분이다. 그는 반장, 과장은 특진으로 통과하였다. 그의 제안 노하우는 관심이여, 실제로 제안을 실시하는 데는 윗사람을 감동시키고, 탱크처럼 밀어 붙이라고 한다.

매년 국가에서 대통령상으로 제안 왕을 뽑는다. 제안 왕에 선발되려면 1년에 2,000건 이상의 제안이 채택되어야 가능하다. 실제 꼽힌 사람들 중에는 7,000건(96년 제안 왕 윤창기 현대중공업) 정도의 제안을 한 사람들이다. 일년에 3,000건을 제안한다 해도 하루 평균 10건 가까이해야 한다. 하루에 10건을 하려면 하루 종일 제안만 한다고 생각하면 된다. 특히 주말에는 제안을 정리만 해도 시간이 모자랄 판이다. 이런 제안 왕들의 제안 동기는 대부분 제안에 따른 상금을 받기 위해서다. 경제적인 이유로, 제안 왕들은 급여만큼 제안 상금을 받은 사람들이다.

한국의 제안 왕들은 초인적인 노력으로 제안을 하여 보통사람들은 따라할 수 없다.

제안은 개인의 창의와 자발적 참여를 요구하는 것이 기본중의 기본인데 은연중에 제안 왕 같은 사람을 요구하지 않나 반성할 여지가 있다[10]. 그 외에도 제안을 제출하고 심사 후 결과를 통보받는 시간과 사소한 사례는 무시되고 우수 사례만을 요구하는 풍토, 그리고 일시적인 제안 운동 보다는 지속적인 제안 활동이 기업 문화로 정착되어야 할 것이다.

4. 제안제도 활성화 방안

제안제도 활성화는 과학적이고 종업원들에게 보상만이 아닌 내적 동기 부여가 가능한 제안 방법을 찾아야 할 것이다. 제안제도의 활성화로 제안 추진 방향, 방법, 주체 3가지로 나누어 제시한다.

제안 활동을 열심히 하는데 제안에 성공하지 못하는 회사나 비용 절감에서 많은 효과를 보는데 정작 중요한 고객만족이나 시장 점유율은 커지지 않는다면 제안 방향을 돌아볼 필요가 있다. 경영자가 비용 절감을 강력히 추진하면 종업원들은 정작 다른 방향의 제안을 하지 못하는 경우가 있다.

생산 현장에서 제안을 하는 경우 가치 있는 혁신을 하고 있는 일의 제안보다 미래를 보는 새로운 일의 창조가 보다 더 중요하다. 즉, 다가오는 새로운 문제를 해결하기보다 과거의 문제에 집착하는 편협한 사고와 경직된 관행을 되풀이 하고 있는 기업에선 새로운 제안은 나오지 않을 것이다. 실패하는 제안제도의 방향은 현상 제안에 치중한다. 향후 조직방향이 부재하고, 비전이 없으며, 제안은 언제나 일시 방편적 제안을 한다. 현실적인 손익계산에 치중으로 미래 사업전망이나 운영방식에 무관심하다. 구호성 제안활동에서 그동안 제시된 수많은 제안 프로그램이 성공하지 못한 것은 실천하기 보다는 말로만 했기 때문이다. 제안은 유행이 아니다. 이에 반해 성공하는 제안제도의 방향은 미래를 향한 제안이다. 즉 기업 경쟁력은 지속적인 변화가 필요하고, 항구적인 성장이 필요하다.

1981년 미국 아메리카에어라인의 새로운 사장 크렌달은 제안제도를 통해 비용절감에 큰 효과를 봤다. 그가 제안 프로그램은 IdeAAs in Action 프로그램은 1992년 미국 최우수 제안프로그램으로 수상하였다.

아메리카에어라인의 전 종업원들은 제안제도를 잘 알고 있었으며 비용절감에 대해선 철저하였다. 그러나 정작 수익성은 좋지 않았다. 반면 제안제도가 있는지도 모르는 브리티시에러라인의 이반하트는 1994년 고객만족을 위해 일등석 고객이 제일 먼저 공항 서비스를 받아야 한다는 제안으로 회장상을 받았다. 그는 고객만족을 최우선으로 생각했던 것이다.

아메리카에어라인의 크렌달이 비용절감에 대한 강압적인 리더십이 종업원들이 회사 앞날을 위한 제안보단 현재의 비용절감에만 관심을 갖게 된 것이다.

제안의 실패는 다양한 제안 기법의 적용에서 실패한 것이 아니라, 총체적인 변화관점에서 제안활동 추진에 실패했기 때문이다. 제안은 각자의 역량만으로 하면 자신이 접하는 분야의 일만 제안하게 된다.

좋은 제안은 모든 부서간, 기능간 협력이 필요하다.

필요한 정보를 공유하고, 관련된 종업원들의 노력과 협조가 이루어져야 한다.

위에서 예로 든 아메리카에어라인은 특히 정비부서에서 비용절감을 많이 했다. 1996년 2천만 달러의 절감 중 48% 정비부서의 노력으로 이루어 졌으며, 여러 명의 정비사는 10만 달러 이상 보상 받았다. 제안 비결은 회계부서에서 주기적으로 다량이면서 고가 품목을 지정하여 알려주면, 정비원들은 함께 집중적으로 문제 해결에 대해 노력한다. 또한 취급 물량과 가격에서 보면 당연한 결과가 나온다. 제안에 있어서 기업의 이익을 얻기 위해서는 핵심 소수에 집중하는 파레토 원칙을 적용할 필요가 있다.

전사적 제안활동에서 주체는 일선 실무자라야 하며, 소수의 스탭 주도는 큰 효과가 없다. 새로운 보상시스템 도입의 진정한 목적은 구성원들의 의식변화나 조직 분위기의 변화 등을 이끌어 내는 것이다.

미국 필라델피아 전력사의는 과거 가장 효율적인 전력회사에서 30년 후에는 효율 문제로 경영상의 위기

가 맞아 제안제도를 도입하였다. 하지만 초기의 개선 활동 은 실패로 끝났다. 실패 분석 결과에서 연구부분 위주의 전사적 활동으로 제안이 시작하였으며, 대용량 컴퓨터 도입을 확대하여 기업의 큰 효과를 보려했으나, 현장의 일선 작업자들은 무관심하였다. 실패 후에 실무자 중심의 전사체제로 소규모이면서 점진적인 개선을 시도하였다. 그 결과 3개월 내에 문제가 발생한 100개 이상의 밸브를 개선하였다. 그 후 100여개 실무팀을 구성하여 연 100만$ 이상의 효과를 봤으며, 조직의 변화되는 효과를 얻었다. 자체 평가에서 제안제도의 성공으로 얻은 결과로 부서간, 계층간 갈등해소에 도움을 받았으며 성공비결로 첫째, 소규모 개선활동으로 실질성과 추구한 것과 둘째, 일선 현장작업자 참여유도를 한 것으로 지적하였다[10].

5. 제안제도에 관한 실증적 연구

5.1 조사 및 분석방법

본 연구는 강원도에 위치한 제조업체를 모집단으로 지난 5년 동안 산학연 컨소시엄 참여기업을 대상으로 하여 기업의 품질관리 및 생산관리 부서 담당자(컨소시엄 담당자)를 직접 방문하여 조사하였다. 본 연구의 조사대상 기업은 48개사이다.

분석방법은 빈도분석에 의하여 제안제도에 대한 CEO의 관심, 인센티브 제공, 제안제도 및 분임조 활동에 대한 지원, 제안제도 및 분임조 활동 실시 동기에 대한 현황을 알아본다. 또한, 상관관계분석에 의하여 조사대상기업의 제안제도에 대한 CEO의 관심과 제안제도 및 분임조 활동에 대한 지원 및 동기, 인센티브 제공과 제안제도 및 분임조 활동에 대한 지원 및 동기와의 관련성 정도를 파악하고, 분산분석에 의하여 기업의 주력제품과 제품구조에 따라 제안제도에 대한 CEO의 관심, 인센티브 제공, 제안제도 및 분임조 활동에 대한 지원, 제안제도 및 분임조 활동 실시 동기에 차이가 나타나는 가를 파악하고자 한다.

① 기업의 주력제품

<표 2> 기업의 주력제품

생산형태	빈도수	%	누적 %
부품 가공 회사	6	12.5	12.5
중간 산업재 생산	24	50.0	62.5
완 제 품 생 산	18	37.5	100.0
합 계	48	100.0	

<표 2>은 기업 주력 제품형태에 대한 문항으로 중간산업재를 생산하는 회사가 전체 응답기업체 중 24개사(50.0.7%)를 차지하고 있다. 또한 부품을 가공하는 회사와 완제품을 생산하는 회사로 각각 6개사(12.5%) 18개사(37.5%)를 차지하고 있다. 따라서 강원도 내 기업은 대기업보다는 중소기업이 대부분을 차지하고 있으며, 그 결과 중간산업재를 생산하는 기업이 많은 것으로 나타났다.

② 기업의 제품구조

<표 3> 기업의 제품구조

제품 구조	빈도수	%	누적%
표준화 1-2 가지 제품생산	16	33.3	33.3
다 품 종 소 량 생 산	20	41.7	75.0
소 품 종 다 량 생 산	6	12.5	87.5
표 준 품 다 량 생 산	6	12.5	100.0
합 계	48	100.0	

<표 3>는 기업의 제품구조에 대한 문항으로 응답기업체 중 다품종소량 생산 기업 20개사(41.7%), 표준화된 1-2가지 제품생산을 실시하고 있는 기업 16개사(33.3%), 소품종다량생산 기업 및 표준품 다량 생산 기업이 각각 6개사(12.5%)로 나타났다.

③ 기업의 품질등급

<표 4> 기업의 품질등급

인 증	빈도수	%	누적%
1등급	14	29.2	29.2
2등급	30	62.5	91.7
3등급	4	8.3	100.0
4등급	0	0.0	
합 계	48	100.0	

<표 4>은 기업의 품질등급에 대한 문항으로 응답기업체 2등급 30개사(62.5%), 1등급 14개사(29.2%), 3등급 4개사(8.3%)로 나타났으며, 4등급 기업은 없었다.

④ 기업의 인증획득

<표 5> 인증획득 종류

인 증	빈도수	%	누적%
ISO 9000	28	58.3	58.3
KS·㊎	4	8.3	66.7
기타	16	33.3	100.0
합 계	48	100.0	

<표-5>은 각 기업체의 인증획득에 대한 문항으로 ISO 9000 품질시스템 28개사(58.3%), KS㈜ 4개사 (8.3%), 기타 인증 UL, CE, ISO 14000 등이 16개사 (33.3%)로 나타났다.

5.2 분석결과

5.2.1 측정변수

조사대상기업의 제안제도에 대한 CEO의 관심과 제안제도 및 분임조 활동에 대한 지원 및 동기, 인센티브 제공과 제안제도 및 분임조 활동에 대한 지원 및 동기와의 관련성 정도를 파악하고, 기업의 주력제품과 제품구조에 따라 제안제도에 대한 CEO의 관심, 인센티브 제공, 제안제도 및 분임조 활동에 대한 지원, 제안제도 및 분임조 활동 실시 동기에 차이가 나타나는가를 알아보기 위한 측정변수는 <표-6>와 같다.

표에서 알 수 있듯이 측정변수는 CEO의 관심정도 5개 문항, 인센티브 제공 5개 문항, 제안제도 및 분임조 활동에 대한 지원 5개 문항, 그리고 제안제도 및 분임조 활동 실시 동기 4개 문항이다. 이들은 리커트 5점 척도로 측정하였으며, 각 변수의 기술통계량은 다음과 같다.

<표 6> 측정변수와 통계량

측정분야	변 수 명	변수기호	평균	표준편차
CEO의 관심	기업방침에 제안을 최우선 순위에 놓음	X1	3.46	.65
	제안제도의 필요성을 인지	X2	3.58	.87
	제안 활동에 대해 실행하는지 정기적으로 관심	X3	3.21	.71
	제안의 성공이 CEO의 관심도에 따라 달라진다고 믿음	X4	3.58	.65
	제안제도 활동에 직접 참여	X5	3.42	.96
인센티브 제공	제안 채택에 따른 성과금 제공	X6	3.04	.68
	제안제도를 승진 시 업적 반영	X7	3.38	.91
	분임조 활동에 따른 활동비 지원	X8	3.04	.94
	분임조 활동에서 포상 시 그에 따른 각종 지원 실시	X9	3.33	.91
	제안의 중요성을 모든 직원들에게 강조	X10	3.79	.82
지원	모든 것을 자발적으로 실시	X11	3.63	.87
	과/부장 등 중간관리자들에 의한 지원	X12	3.08	.71
	CEO의 적극적인 지원	X13	3.42	.87
	분임조 활동을 위해 팀을 구성	X14	3.37	.87
	경영/기술 지도사 및 컨설턴트에 의한 지도/지원	X15	3.04	.90
동기	R&D 및 신제품 개발을 위해	X16	3.46	.65
	고객 만족 및 감동을 위해	X17	3.63	.57
	품질 분임조 활동을 위해	X18	3.00	.83
	공정개선 및 기업과 관련된 개선을 위한 모임	X19	3.75	.67

5.2.2 상관관계분석

5.2.2.1 제안제도에 대한 CEO의 관심과 제안제도 및 분임조 활동에 대한 지원

<표 7> 제안제도에 대한 CEO의 관심과 제안제도 및 분임조 활동에 대한 지원간의 상관관계

	X11	X12	X13	X14	X15
X1	.2359	.3762*	.5565**	.3680*	.3305
X2	.5782**	.6769**	.6822**	.6628**	.5665**
X3	.3358*	.4694**	.4736**	.6285**	.5175**
X4	.2469	.1700	-.0629	.0570	.1038
X5	.4460**	.6947**	.6504**	.8794**	.5693**

1-tailed Signif: * - .01 ** - .001

제안제도에 대한 CEO의 관심과 제안제도 및 분임조 활동에 대한 지원간의 관련성은 <표 7>과 같으며, 제안제도의 활동에 직접참여와 분임조 활동을 위해 팀을 구성하는 것이 r=.8794와 제안제도 활동에 직접 참여와 과/부장 등 중간관리자들에 의한 지원이 r=.6947 순으로 유의적인 상관관계가 있으며, CEO의 제안제도의 필요성 인지와 CEO의 적극적인 지원이 r=.6822, CEO의 제안제도의 필요성 인지와 과/부장 등 중간 관리자들에 의한 지원이 r=.6769 순으로 유의적인 양의 상관관관계가 있는 것으로 나타났다.

5.2.2.2 제안제도에 대한 CEO의 관심과 제안제도 및 분임조 활동에 대한 동기

<표 8> 제안제도에 대한 CEO의 관심과 제안제도 및 분임조 활동에 대한 동기간의 상관관계

	X16	X17	X18	X19
X1	.2971	.4734**	.4753**	.0733
X2	.5691**	.5360**	.4144*	.1827
X3	.5231**	.5105**	.1446	-.2454
X4	.0589	.1444	-.1594	-.3444*
X5	.5708**	.6782**	.5350**	.2972

1-tailed Signif: * - .01 ** - .001

제안제도에 대한 CEO의 관심과 제안제도 및 분임조 활동에 대한 동기간의 관련성은 <표 8>과 같으며, 제안제도 활동에 직접 참여와 고객 만족 및 감동을 위해가 r=.6782와 제안제도 활동에 직접참여와 R&D 및 신제품 개발이 r=5708로 유의적인 상관관계를 갖고 있으며, 제안의 성공이 CEO의 관심도에 따라 달라진다고 믿음과 기업과 관련된 여러 가지 개선을 위한 모임 간에는 r=-.3444로 음의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

5.2.2.3 인센티브 제공과 제안제도 및 분임조 활동에 대한 지원

<표 9> 인센티브 제공과 제안제도 및 분임조 활동에 대한 지원 간의 상관관계

	X11	X12	X13	X14	X15
X6	.5307**	.6952**	.6855**	.7645**	.6215**
X7	.5579**	.6726**	.7083**	.7864**	.6027**
X8	.4878**	.5662**	.5474**	.7089**	.8006**
X9	.4334*	.4848**	.4667**	.6501**	.6616**
X10	.4845**	.5397**	.5977**	.5888**	.7594**

1-tailed Signif: * - .01 ** - .001

인센티브 제공과 제안제도 및 분임조 활동에 대한 지원간의 관련성은 <표 9>와 같으며, 분임조 활동에 따른 활동비를 지원과 경영/기술지도사 및 컨설턴트에 의한 지도/지원이 r=.8006, 제안 채택에 따른 성과 금을 제공과 분임조 활동을 위해 팀을 구성이 r=.7645, 제안의 중요성을 모든 직원들에게 강조와 경영/기술지도사 및 컨설턴트에 의한 지도/지원이 r=.7594 순으로 높은 양의 상관관계가 있었다.

5.2.2.4 인센티브 제공과 제안제도 및 분임조 활동에 대한 동기

<표 10> 인센티브 제공과 제안제도 및 분임조 활동에 대한 동기간의 상관관계

	X16	X17	X18	X19
X6	.7219**	.5880**	.4531**	.3030
X7	.5633**	.5211**	.5643**	.2961
X8	.5220**	.5043**	.4915**	.2865
X9	.6727**	.3294	.4549**	.0702
X10	.4991**	.4646**	.4381**	.3669*

인센티브 제공과 제안제도 및 분임조 활동에 대한 동기간의 관련성은 <표 10>과 같으며, 제안 채택에 따른 성과금 제공과 R&D 및 신제품 개발을 위해가 r=.7219, 분임조 활동에서 포상 시 그에 따른 각종 지원 실시와 R&D 및 신제품 개발을 위해가 r=.6727, 제안 채택에 따른 성과금 제공과 고객 만족 및 감동을 위해가 r=.5880 순으로 유의적인 양의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

5.2.3 분산분석

5.2.3.1 기업의 주력제품에 따른 차이

조사대상 기업의 주력제품에 따라 제안제도에 대한 CEO의 관심, 인센티브 제공, 제안제도 및 분임조 활동에 대한 지원, 제안제도 및 분임조 활동 실시 동기에 차이가 있는가를 확인하기 위하여 분산분석을 실시한 결과는 <표 11>에 나타나 있다. CEO의 관심은 제안의 성공이 CEO의 관심도에 따라 달라진다고 믿음(F=5, p=.0014)/제안제도 활동에 직접 참여(F=.0014, p= .0085), 인센티브 제공은 분임조 활동에 따른 활동비 지원(F=17.4441, p=.0000)/분임조 활동에서 포상 시 그에 따른 각종 지원 실시(F=5.0220, p=.0107)/제안의 중요성을 모든 직원들에게 강조(F=10.3912, p=.0002), 지원은 분임조 활동을 위해 팀을 구성(F=3.9375, p=.0266)/경영/기술지도사 및 컨설턴트에 의한 지도/지원(F=11.1760, p=.0001), 동기는 품질 분임조 활동을 위해(F=7.5000, p=.0015)/공정개선 및 기업과 관련된 개선을 위한 모임(F=10.5934, p=.0002)에 차이가 이는 것으로 나타났다.

<표 11> 주력제품에 따른 차이

종 속 변 수		F	P	사후검정
CEO의 관심	기업방침에 제안을 최우선 순위에 놓음	2.7070	.0776	-
	제안제도의 필요성을 인지	2.8866	.0661	-
	제안 활동에 대해 실행하는지 정기적으로 관심	.2912	.7488	-
	제안의 성공이 CEO의 관심도에 따라 달라진다고 믿음	7.6705	.0014	(2,3)
	제안제도 활동에 직접 참여	5.3066	.0085	(3,1)
인센티브 제공	제안 채택에 따른 성과금 제공	3.3031	.0459	(3,1)
	제안제도를 승진 시 업적 반영	2.2991	.1120	-
	분임조 활동에 따른 활동비 지원	17.4441	.0000	(2,1)(3,1)
	분임조 활동에서 포상 시 그에 따른 각종 지원 실시	5.0220	.0107	(3,1)(2,1)
	제안의 중요성을 모든 직원들에게 강조	10.3912	.0002	(2,1)(3,1)
제안제도 및 분임조 지원	모든 것을 자발적으로 실시	.0533	.9481	-
	과/부장 등 중간관리자들에 의한 지원	1.2252	.3033	-
	CEO의 적극적인 지원	1.8592	.1676	-
	분임조 활동을 위해 팀을 구성	3.9375	.0266	(3,1)
	경영/기술지도사 및 컨설턴트에 의한 지도/지원	11.1760	.0001	(3,1)(2,1)
제안제도 및 분임조 동기	R&D 및 신제품 개발을 위해	.6789	.5123	-
	고객 만족 및 감동을 위해	1.5321	.2271	-
	품질 분임조 활동을 위해	7.5000	.0015	(3,1)(2,1)
	공정개선 및 기업과 관련된 개선을 위한 모임	10.5934	.0002	(3,1)(2,1)

5.2.3.2 기업의 제품구조에 따른 차이

조사대상 기업의 제품구조에 따라 제안제도에 대한 CEO의 관심, 인센티브 제공, 제안제도 및 분임조 활동에 대한 지원, 제안제도 및 분임조 활동 실시 동기에 차이가 있는가를 확인하기 위하여 분산분석을 실시한 결과는 <표 12>에 나타나 있다.

<표 12> 제품구조

종 속 변 수		F	P	사후검정
CEO의 관심	기업방침에 제안을 최우선 순위에 놓음	4.0238	.0258	(3,1)
	제안제도의 필요성을 인지	1.9391	.1575	-
	제안 활동에 대해 실행하는지 정기적으로 관심	3.3789	.0443	(3,1)
	제안의 성공이 CEO의 관심도에 따라 달라짐	5.2035	.0099	(2,1)
	제안제도 활동에 직접 참여	.8882	.4196	-
인센티브 제공	제안 채택에 따른 성과금 제공	1.4246	.2528	-
	제안제도를 승진 시 업적 반영	2.1124	.1346	-
	분임조 활동에 따른 활동비 지원	1.0277	.3673	-
	분임조 활동에서 포상 시 그에 따른 각종 지원 실시	1.8281	.1742	-
	제안의 중요성을 모든 직원들에게 강조	.3857	.6825	-
제안제도 및 분임조지원	모든 것을 자발적으로 실시	1.8192	.1756	-
	과/부장 등 중간관리자들에 의한 지원	1.6068	.2135	-
	CEO의 적극적인 지원	.3869	.6818	-
	분임조 활동을 위해 팀을 구성	3.1417	.0543	-
	경영/기술지도사 및 컨설턴트에 의한 지도/지원	3.6782	.0344	(3,2)
제안동기	R&D 및 신제품 개발을 위해	3.0884	.0569	-
	고객 만족 및 감동을 위해	.0593	.9425	-
	품질 분임조 활동을 위해	.6896	.5078	-
	공정개선 및 기업과 관련된 개선을 위한 모임	3.9815	.0267	(1,2)

CEO의 관심 부분에서는 제안의 성공이 CEO의 관심도에 따라 달라진다(F=5.2035, p=.0099)와 기업방침에 제안을 최우선 순위에 놓음(F=4.0238, p=.0258) 다음으로 제안 활동에 대해 실행하는지와 정기적으로 관심(F=3.3789, p=.0443)으로 나타났으며, 제안 및 분임조 지원에서는 경영/기술지도사 및 컨설턴트에 의한 지도/지원(F=3.6782,p=.0344)으로 나타났고, 제안의 동기 부분은 공정개선 및 기업과 관련된 개선을 위한 모임(F=3.9815, p=.0267)과 R&D 및 신제품 개발을 위해(F=3.0884. p=0.0569)에 차이가 있는 것으로 나타났다.

6. 결 론

대기업은 물론 중소기업에서도 제안제도를 실시하는 기업의 경우는 신제품 개발 및 고객 만족에 있어서도 많은 도움이 된다. 본 논문에서는 중소기업에서 제안제도가 잘 운영되지 못하는 것을 2가지로 정리하였으며, 그에 따라 중소기업에서 제안제도를 활성화하고 성공하기 위한 제안제도의 방향, 방법, 주체 3가지 면을 정리하였다.

여러 가지 환경면에서 열악한 중소기업이 살아가기 위해서는 무엇보다 제안이 활성화되어야 한다. 제안의 성공 여부도 분임조 활동의 성공과 같이 경영자의 마인드에 달려 있다.

제안은 작업자들이 머리를 쓰게 만드는 것이다. 인간의 머리는 머리 주인이 자발적이지 않으면 움직이지 않는다. 훌륭한 리더는 작업자들이 머리를 쓰도록 유도한다. 역설적으로 생산성을 강조하면 할수록 생산성은 높아지지 않고 반대로 인간관계를 주장하면 생산성이 증가된다. 경영자가 종업원을 얼마나 귀중하게 생각하느냐가 제안 활동을 결정한다.

연구 결과에서도 나타나 있듯이 제안이 활성화되기 위해서는 제안에 대한 인센티브 제공과 제안 채택에 대한 성과금 지급 등도 중요 요인으로 작용한다.

결과적으로 제안의 중요성을 기업의 중장기 계획에 어떻게 포함시켜 나갈 것이며, 최고경영자가 이를 뒷받침하고 전 구성원들이 자발적으로 아이디어를 창출하고 여기에서 채택되어진 새로운 아이디어를 전부서의 네트워크를 통해 혁신의 운동으로 이루어 나가느냐가 제안제도의 성공과 실패를 가름하는 것이라고 판단된다.

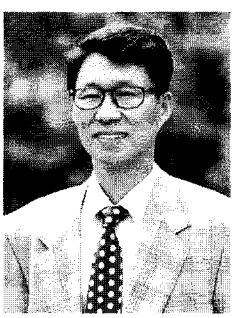
향후 연구할 과제는 품질향상을 위한 전국 분임조 활동 사례를 중심으로 개인의 제안 활성화와 기업의 분임조 활동 상황에 대한 상관관계를 분석하고 제안 및 분임조 활동에 사용하고 있는 여러 가지 기법을 기업에서 어떻게 효율적으로 활용하는 것이 바람직 할 것인지에 대해 보다 체계적인 이용 방법을 연구하고자 한다.

7. 참 고 문 헌

[1] 교토통신사사화부, 일본은 살아있다, 프리미엄북스, (1997)
[2] 노형진, 품질경영론, 형설출판사. (1997)
[3] 류한주, "일본기업의 분임조활동 동향에 관한 연구", 품질경영학회지, 23(1995): 90-99
[4] 박노국, "중소기업 제안제도 활성화 방안", 대한안전경영과학회, 추계학술대회논문집, (2007): 341-350
[5] 이강인, "효율적 제안, 효과적 개선", 품질 그리고 창의, (2003): 36-41
[6] 이상복, "분임조활동 성과분석과 새로운 운영 방안", 품질혁신, 1(2000): 23-26
[7] 한국표준협회 품질경영추진사무국, 그림으로 배우는 제안활동 추진방법, (1984)
[8] 한국표준협회미디어, 품질경영, (2007)
[9] 한국표준협회미디어, 품질 그리고 창의, (2007)

저 자 소 개

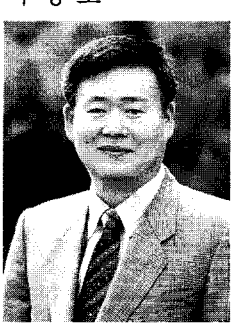
박 노 국



현재 상지대학교 시스템경영공학과 교수로 재직하고 있으며, 인하대학교에서 산업공학 박사학위를 취득하였으며, 현재 상지대학교 창업보육센터 센터장을 맡고 있다. 주요 관심 분야는 품질경영, 가치공학, 창의성공학 분야이다.

주소: 강원도 원주시 명륜동 현대 1차(A) 101-202호

이 성 호



현재 상지대학교 시스템경영공학과 교수로 재직하고 있으며, 청주대학교에서 경영학 박사학위를 취득하였으며, 현재 상지대학교 기획처장을 맡고 있다. 주요 관심분야는 생산관리, 품질경영, 환경평가, 원가공학 분야이다.

주소: 강원도 원주시 단구동 현진 에버빌 1차(A) 105-1405호