

자활사업조사 2019-02

# 광역자활센터 컨설팅 효과성 분석 및 개선방안 연구

-경영지원단 사업을 중심으로-

송선영 | 김병수 (한국자활복지개발원 연구원)

2019 · 1216



한국자활복지개발원

Korea Development Institute for Self-Sufficiency and Welfare

## Contents

---

1. 서론	5
2. 이론적 배경	7
3. 연구방법	32
4. 연구결과	42
5. 결론 및 제언	58
참고문헌	67
부록	70

## 표목차

<표 2-1> 컨설팅의 개념정의 .....	10
<표 2-2> 컨설팅의 특성 .....	13
<표 2-3> 컨설팅의 유형 .....	16
<표 2-4> 컨설팅의 프로세스 .....	17
<표 2-5> 컨설팅의 대응태도 .....	21
<표 2-6> 지역별 자활사업단 및 자활기업 현황(2018년 12.31현재) .....	25
<표 2-7> 지역별 컨설팅 지원현황(2018년) .....	29
<표 2-8> 컨설팅 수행체계 .....	31
<표 3-1> 표본 설계 .....	33
<표 3-2> 조직, 업종 설문 범주 .....	35
<표 3-3> 컨설팅 지원분야 설문 범주 .....	36
<표 3-4> 설문지 구성 .....	37
<표 3-5> 신뢰도 분석 결과 .....	38
<표 3-6> 연구 과정 .....	39
<표 3-7> 자료 수집 및 분석 과정 .....	40
<표 4-1> 인구·사회학적 특성 .....	42
<표 4-2> 조직특성, 업종, 컨설팅분야, 지원횟수 현황 .....	44
<표 4-3> 지역별 컨설팅 지원 분야 .....	45
<표 4-4> 조직별 컨설팅 지원 분야 .....	46
<표 4-5> 업종별 컨설팅 지원 분야 .....	47
<표 4-6> 컨설팅 수행 전·후 비교 .....	48

<표 4-7> 지역별 컨설팅 사전·사후 비교(대인관계) .....	50
<표 4-8> 지역별 컨설팅 사전·사후 비교(조직 시스템) .....	51
<표 4-9> 지역별 컨설팅 사전·사후 비교(자활사업 의지) .....	52
<표 4-10> 컨설팅 지원횟수별 사전·사후 비교 .....	53
<표 4-11> 컨설팅 분야별 사전·사후 비교 .....	55
<표 4-12> 컨설팅 분야별 사전·사후 효과 크기 .....	56
<표 5-1> 컨설팅 프로세스 .....	64

---

## 그림목차

[그림 2-1] 자활사업단 업종현황(2018년 12월 말 현재) .....	26
[그림 2-2] 자활기업 업종현황(2018년 12월 말 현재) .....	27
[그림 3-1] 연구설계 .....	32
[그림 4-1] 컨설팅 수행 전·후 비교 .....	49

# 1

## 서론

- 자활사업은 가사간병·환경 정비 등 지역사회에서 취약계층이 일할 수 있는 안정된 일자리를 제공하고<sup>1)</sup>, 일 경험 과정에서 근로역량 강화 및 자아존중감 배양, 사회적 관계 회복 등, 심리·사회적 변화를 통해 저소득층의 사회통합에 기여한 바<sup>2)</sup> 있음.

- 하지만 자활근로 참여자의 취·창업 동력 약화<sup>3)</sup>, 참여 기피 현상이 확대되는 가운데, 소규모 영세사업장 형태의 자활사업단 및 자활기업 운영, 노동집약적 사업 중심의 기업 분포<sup>4)</sup>, 지속가능한 사업모델 부재 등으로 경제적 파급효과는 미미한 것으로 나타남<sup>5)</sup>.

- 이러한 맥락에서 복지부는 경쟁력 있는 자활사업단·자활기업 육성을 위해 전국 단위 규모의 자활기업 경영관리지원단을 설치, 자활사업단 및 기업의 성장 경로에 맞는 사업운영과 전문적 경영지원을 통해 일자리 창출 효과를 강화하겠다는 계획을 밝힘(보건복지부, 2017).

- 이에 따라 시·도 단위 자활기업 창업 및 기술·경영지도를 주요사업으로 하

---

1) '16년 말 기준, 1,190여개의 자활기업이 활동 중이며, 기초생활보장대상자 등 저소득층에게 약 1만 5천여개의 일자리를 제공함(복지부, 2017).

2) '16년 자활사업 패널 연구('12-'15)결과 참여자의 삶의 만족감 및 소속감, 희망 및 삶의 목표, 사회적 네트워크가 증가한 것으로 나타남(중앙자활센터, 2016).

3) 전체적인 참여자 감소 및 근로미약자 참여 비중 증대로 적극적인 창업보다 단순근로 형태의 임가고 사업 선호하는 가운데 자활기업 창업수가 '16년 193개소에서 '16년 현재 130개소로 지속적인 감소추세를 보임(복지부, 2017).

4) 자활기업백서(중앙자활센터, 2016)에 따르면 자활기업의 경우 2인~3인 48.1%로 규모가 영세하고 대부분 개인사업자(64.1%) 또는 사업자인 것으로 나타났으며, 업종현황을 살펴보면, 청소소독방역 300개소, 집수리 235개소, 돌봄서비스 194개소, 식음료제조가공판매 173개소, 농축수산업 144개소, 공산품제조 129개소, 양곡택배 118개소, 폐자원음식물(재활용) 105개소, 기타 120개소인 것으로 나타남.

5) '16년 기업 당 평균 매출액은 169,563천원으로 동종 업종 전사업체 평균 매출액 보다 88% 낮은 수준이며, 1인당 매출액은 39,368천원으로 85% 낮은 수준임(중앙자활센터, 2017).

는 광역자활센터(보건복지부, 2019)는 컨설팅 업무의 영역별 표준화(매뉴얼)화 작업을 추진, 자활 컨설팅지원사업 운영지침을 발간하고, 컨설팅 사업의 효과성 제고를 위한 정량적 지표개발 등 연대·협력 사업을 추진함.

- 특히, 2018년 주요 사업의 하나인 컨설팅 효과 측정지표 개발 연구는 광역자활센터의 자활사업단 및 자활기업 창업·경영지원사업의 효과성을 제고하고 광역자활센터의 역할 및 기능을 체계화 하는데 유용한 도구가 될 것으로 사료됨.

- 하지만 기존 개발된 컨설팅 효과측정 지표는 조직운영 및 구성원의 관계 변화 등, 비 재무적 성과를 측정하는 지표로 구성되어 있어 각각의 컨설팅목표(KPI:Key Performance Indicator)에 부합하는 효과성이나 그것에 영향을 미치는 요인을 살펴보는 데는 한계가 있음.

- 따라서 우리원 조사연구부는 기 개발된 성과지표를 활용하여 '19년 상반기 광역자활센터에서 수행한 자활사업단 및 자활기업 경영지원사업의 비 재무적 성과를 파악하고, 척도의 활용가능성과 컨설팅 지원분야에 따른 정합한 측정지표의 추가적 개발의 필요성을 검토하고자 연구를 수행함.

- 이는 광역자활센터의 전문적이고 체계적인 컨설팅 지원 역량 강화와 컨설팅 효과성을 높이기 위한 개선방안 도출의 기초자료로 활용할 수 있을 것임.

# 2

## 이론적 배경

### 1. 컨설팅이란 무엇인가?

#### 1) 컨설팅의 정의

- 컨설팅의 개념은 사람의 건강을 진단하고 환자를 치료하는 의사의 진료 행위에서 유래됨. 사람이 몸이 아프거나 몸에 이상이 없는지 건강진단을 하고자 할 때 병원을 찾듯이 기업이나 경영체의 경우도 경영 또는 업무상의 문제가 있거나 당면한 문제에 대한 보다 나은 해결책을 모색하고자 할 때 컨설팅을 필요로 함. 따라서 의사가 인체를 진단하고 처방을 내리듯이 컨설턴트가 기업체를 진단하고 필요에 따라 예방치료조치를 강구하는 일련의 활동을 컨설팅이라 함(노경섭, 2006).

- 컨설팅에 대한 학문적 정의는 기관과 학자에 따라 조금씩 다르게 정의되고 있음.<sup>6)</sup>

• 국제노동기구(ILO: International Labor Organization, 1998)는 ‘컨설팅은 조직의 목적 달성에 있어서 경영·업무상의 문제점을 해결하고, 이를 통해 새로운 기회를 발견하고 활용하며, 학습기회를 확대하여 변화를 실행함으로써

---

6) 컨설팅의 사전적 정의는 어떤 분야에 전문적인 지식을 가진 사람이 고객을 상대로 상세하게 상담하고 도와주는 것임. 이에 컨설팅은 상담하고 도와주는 것 즉, 문제를 분석하고 해결해주는 것이라고 할 수 있음. 일반적으로 컨설팅은 다양한 분야에서 적용되는데 은행에서 투자에 관한 문제를 상담하고 해결해주는 것도 금융컨설팅이라 할 수 있고, 농촌에서 병충해에 관한 문제를 해결해주는 것도 농촌컨설팅이라 할 수 있음.

써 관리자와 조직이 추구하는 목적의 달성을 지원하는 독립적인 전문 자문서비스'로 규정하고 있음.

- 미국 경영컨설팅 엔지니어협회(Association of Consulting Management Engineers)는 '경영컨설팅은 특별히 훈련받고 경험을 쌓은 사람들이 기업 경영상의 여러 가지 문제점들을 규명하고 해결할 수 있도록 실질적인 해결 방안을 제시하고, 이러한 해결 방안들이 적기에 실시될 수 있도록 도와주기 위한 전문적인 서비스를 제공하는 것'으로 정의하고 있음.

- 한국 경영기술지도사회에서는 국제노동기구(ILO)의 정의를 그대로 차용하여 '컨설팅이란 특별히 훈련받고 능력을 갖춘 사람들이 객관적이고 독립적인방법으로 기업(고객)의 경영상의 문제점들을 도출해 내고 이를 분석하여 해결책이나 개선방안을 제공하거나 고객의 요청에 의해 그 해결책을 수행하는 등과 같은 일련의 자문을 제공하는 것'이라고 함.

- 한국 중소기업청에서도 컨설팅을 '기업경영상 여러 가지 문제점을 규명하고 해결할 수 있도록 실질적인 해결 방안을 제시하고 그러한 해결 방안들이 적기에 실시될 수 있도록 도와주는 행위'라 정의함.

- 2008년 시행된 한국표준산업분류(KSIC9)에서는 '경영컨설팅업'을 별도로 명시 하였는데, '다른 사업체에게 사업경영문제에 관하여 자문 및 지원하는 산업 활동'을 경영컨설팅으로 정의하고 있음.

- Turner(1982)는 컨설팅을 고객들에게 필요한 정보를 제공하고 진단을 통해서 도출된 문제점과 그 해결방법을 제시하여 궁극적으로 해당 조직을 효과적으로 개선하는 것이라고 함.

- Kubr(2002)는 컨설팅을 '특별한 훈련을 통해 일정한 자격을 갖춘 사람들이 고객과의 계약에 따라 독립적이고 객관적인 태도로 고객이 경영상 문제들을 확인하고 분석하는 것을 도와주고 추천하는 것이며, 또한 고객이 이러한 해결안의 실행에 대해 도움을 요청했을 때 도움을 제공하는 조언 서비스(Advice Service)'라고 정의하고 있음.

- 김광용 외(2008)는 경영컨설팅을 전문적인 지식과 경험을 가진 사람들이 조직목표를 달성하고자 경영 및 업무상의 문제점을 객관적이고 독립적인

입장에서 규명 및 분석을 하여 해결방안을 제시하고 적기에 실행하게 함으로써 조직의 목적달성을 지원하기 위한 전문적인 자문서비스 활동이라고 정의함.

- 윤성환(2009)은 컨설팅을 경영전략, 조직혁신 마케팅, 생산, 재무, 인사, 정보시스템 등의 분야를 대상으로 전문적인 지식이나 경험을 기업에 제공하고 조직의 업무효율을 개선하여 업무성과를 증대시키는 것이라 정의함.

- 문형준 외(2010)는 컨설팅이란 일반적으로 기업의 직면문제를 해결하는 것 이외에 클라이언트 조직의 변화와 학습을 통해 지속적이고 안정적인 성과를 창출할 수 있도록 기반을 구축하고자 함을 목적으로 함.

- 김후진 외(2014)는 컨설팅은 기업경영상 여러 가지 문제점을 확인, 규명하고 해결 하도록 실질적이고 구체적인 방법을 제시하고 그러한 해결 방법들이 필요한 시점에 적용 될 수 있도록 도와주는 행위로 규정함.

- 즉, 컨설팅이란 기업경영상 여러 가지 문제점을 규명하고 해결할 수 있도록 실질적인 해결방안을 제시하고 그러한 해결방안들이 적기에 실시될 수 있도록 도와주는 행위를 의미함.

- 컨설팅은 기업대상으로 기업의 문제와 애로를 파악하기 위한 진단 및 조사를 통해 전략/전술을 정립하고, 기업의 사업방향성 및 기업행위의 효율적 과정과 관련된 관리적 방법론을 제시하여 해당기업이 소기의 목적을 달성할 수 있도록 조력하는 서비스로 기업의 동기부여와 혁신적 변화 및 창조경영을 이끌어 내는 지식서비스업이라 정의할 수 있음.

- 본 연구에서는 위의 내용을 포함, 조직의 변화와 학습을 통해 지속적이고 안정적인 성과를 창출할 수 있도록 기반을 구축하고자 함을 목적으로 수행되는 모든 활동을 컨설팅 개념으로 정의함.

<표 2-1> 컨설팅의 개념정의

기관, 연구자	내용
국제 노동위원회	경영과 사업의 문제들을 해결하고 이로 인해 새로운 기회를 발견하여 이를 활용하고 학습의 기회를 넓히고 변화를 실행함으로써 경영자의 조직이 추구하는 목적을 달성할 수 있도록 도와주는 독립적인 프로페셔널 어드바이스 서비스
미국 경영컨설팅 엔지니어 협회	특별히 훈련받고 경험을 쌓은 사람들이 기업 경영상의 여러 가지 문제점을 규명하고 해결할 수 있도록 실질적인 해결방안을 제시하고, 그런 해결 방안들이 적기에 실시될 수 있도록 도와주기 위한 전문적 서비스의 제공
경영기술지도사회	컨설팅이란 고도의 전문성을 갖춘 자가 기업의 경영과 기술상의 문제점을 찾아 해결하고 변화를 실행함으로써, 경영자와 기업이 추구하는 목표의 달성을 도와주는 독립적인 프로페셔널 서비스를 말함
중소기업청	컨설팅이란 기업경영상의 문제점 규명, 해결방안 제시, 해결방안들이 적기에 실시될 수 있게 도와주는 행위임
한국표준산업분류	사업체에게 사업 경영문제와 관련한 자문 또는 지원하는 산업 활동
A. Turner (1982)	컨설팅은 기업·조직의 여러 가지 문제점을 규명하고, 문제해결을 위한 필요한 이론과 외부적인 환경정보를 지원하고, 진단·분석을 통해 지속적인 성과창출을 구축할 수 있도록 조직의 변화와 학습을 제공하는 것을 목적으로 함
M. Kubr (2002)	회사 경영과 사업 진행 중의 문제의 해결방안을 찾고 이로 인해 새로운 기회를 발굴하여 이를 활용 및 학습의 기회를 확대하여 변화를 추구함으로써 경영자 및 회사가 추구 하는 목표의 달성을 도와주는 분리된 전문가 지도 서비스
김광용 외 (2009)	전문적인 지식과 경험을 가진 사람들이 조직의 목표를 달성하는데 경영, 업무상의 문제점을 객관적이고 독립된 입장에서 문제를 규명하고 분석하여 해결방안을 제시하여 적기에 실행토록 함으로써 조직이 추구 하는 목적 달성을 지원하기 위한 전문적인 자문서비스 활동
윤성환(2009)	경영전략, 조직혁신 마케팅, 생산, 재무, 인사, 정보시스템 등의 분야를 대상으로 전문적인 지식이나 경험을 기업에 제공하여 조직의 업무 효율을 개선하여 업무성과를 증대시키는 것
문형준 외(2010)	기업의 직면문제를 해결하는 것 이외에 클라이언트 조직의 변화와 학습을 통해 지속적이고 안정적인 성과를 창출할 수 있도록 기반을 구축하는 것
김후진 외(2014)	컨설팅은 기업 경영상에서의 문제점을 규명하고, 문제를 해결할 수 있도록 해결방안을 제시하며, 이러한 해결방안들이 적절한 시기에 실시될 수 있도록 하는 행위임.

## 2) 컨설팅의 목적

- 일반적인 컨설팅의 목적은 조직의 추구 사항과 목적의 달성, 경영상의 문제 해결, 새로운 기회의 발견과 활용, 학습능력 향상, 빠른 변화에 대한 적응 등임.

- 컨설팅은 반드시 고객(조직)의 추구 가치를 증대시켜야 하며 고객이 설정한 목표를 달성하는데 가치적이고 측정 가능한 도움을 줘야 함. 이러한 목적을 달성하기 위한 구체적인 하위개념은 다음과 같음(Kubr, 1997).

- 첫째, 비즈니스 영역의 다양한 문제점들을 확인하고 진단하여 상응한 해결방안에 대한 전문적인 의견이나 실질적인 도움을 제공

- 둘째, 고객은 빠르게 변화하는 경영환경에서 새로운 기회를 발견하고 활용하기 위하여 컨설팅 서비스의 활용을 더 선호 함. 또한 고객은 시장을 선점하거나 조직 혁신, 개선 등을 효과적으로 추진할 수 있는 정보와 아이디어를 원하고 있으며 새로운 시장과 제품에 대한 정보, 현재 및 잠재고객의 성향, 기업 성장에 필요한 기술과 자금, 기업이 필요로 하는 인재에 대한 발굴 및 확보 등과 같은 많은 영역의 정보를 원하기 때문에 컨설팅은 이러한 수요들을 충족시킬 수 있어야 함.

- 셋째, 고객은 자신이 속해 있는 조직에게 새로운 능력을 배양시켜 주고 컨설턴트와의 공동작업과 상호작용을 통해 전문적인 기술이나 경험을 학습할 수 있는 기회를 원하고 있기 때문에 컨설팅은 이러한 기회들을 제공할 수 있어야 함.

- 넷째, 고객은 컨설턴트가 조직의 변화관리자 역할을 해주기를 원하고, 경영환경의 변화에 대응해 지속적으로 발전할 수 있도록 고객과 함께 변화하며 조직이 혁신하는데 중요한 역할을 해줄 것을 기대하고 있으므로 컨설팅은 이러한 요소들에 대한 해결방안을 마련할 수 있어야 함.

- 즉, 컨설팅의 목적은 고객의 요구 사항과 목적의 달성을 위해 경영상의 문제점들을 발견하고 해결하여 새로운 기회를 발굴하고 활용할 수 있는 통찰력과 학습능력을 증대시키며 지속적인 혁신능력을 향상시키기 위한 것임.

### 3) 컨설팅의 필요성

- 기업(조직)을 운영하는 동안 새로운 분야나 낯선 업무분야에 대하여 쉽게 접근하기 어려울 경우, 컨설팅을 통해 거래의 협상을 의뢰하거나 비용절감 또는 매출향상 방안 등을 알고자 할 때 컨설팅이 필요함. 또한 사업 환경에 대한 정보가 필요하거나 경영성과가 저조할 경우 경영개선을 위해서 필요하며, 기업의 종합적인 진단이 필요할 때 내부인력을 통해 진단할 경우 편견이 들어가게 되므로 외부의 컨설팅을 받게 됨.

- 내부전문가를 통해 컨설팅을 수행할 경우 조직의 현상과 문제에 대한 정확한 이해를 바탕으로 컨설팅을 수행할 수 있는 장점이 있는 반면, 조직의 문제를 객관적으로 바라보기 어렵고, 일반적으로 제시된 대처방안이 다소 보수적일 수 있으며, 편견이 가미될 수 있는 약점이 있음.

- 외부 컨설팅 전문기관에서 컨설팅을 할 경우 보다 전문성을 가지고 객관적인 관점에서 문제를 파악할 수 있고, 혁신적인 방안을 제시할 수 있다는 장점이 있음. 하지만 조직의 특성에 대한 충분한 이해가 부족할 경우 조직의 특성에 맞는 발전방향을 제시하지 못하는 경우가 발생할 수 있음.

- 또 다른 이유로는 새로운 변화를 위한 전략을 수립 및 실행, 변화의 장애물 제거 등에 도움을 줄 수 있는 변화 중재자가 필요할 경우 조직변화를 위한 계획과 실행을 위해 컨설팅의 필요성을 고려하게 됨(노경섭, 2006).

### 4) 컨설팅의 특성 및 유형, 프로세스

#### (1) 컨설팅의 특성

- 컨설팅 서비스가 일반적 서비스와 대비되는 차별적 특성은 아래와 같이 전문성, 사업성, 고객지향성, 지속성, 환경대응성 등 5가지 로 구분할 수 있음(박연기 외, 2011).

<표 2-2> 컨설팅의 특성

구분	내용
전문성	컨설팅에 있어 가장 중요한 것은 문제해결능력이며, 고객이 컨설팅 수행결과에 대한 타당성과 신뢰성을 결정하는 요소가 됨.
사업성	컨설팅 조직이나 개인은 그들의 전문성을 바탕으로 그들의 사업을 영위하고 발전시켜 나아가야 하는 영리적 목적을 띠게 되므로 그들이 제공하는 컨설팅은 전문서비스로서의 상품적가치가 있어야 하며, 고객은 이들이 제공하는 컨설팅에 대가를 지불하여야 함.
고객지향성	고객지향성은 고객의 문제와 고충을 충분히 이해하고 고객의 만족을 위해 최선을 다하는 것으로서, 컨설팅 결과물의 효용가치를 극대화 할 수 있도록 하는 고도의 전문성과 윤리성을 발휘할 수 있어야 함.
지속성	컨설팅의 특성은 한 번의 컨설팅으로 끝나는 것이 아니라, 지속적으로 그 성과를 체크하여 개선해 나가야 하며, 동시에 경영 내·외부의 환경변화에 따라 전략적 대응차원에서 컨설팅의 필요성이 확대되는 바, 컨설팅은 순환적이고 프로젝트 차원에서도 지속적으로 이루어져야 경영성과가 나타남.
환경대응성	컨설팅은 녹색성장, 모바일 환경, 사회적 책임경영 등과 관련하여 변화하는 기업환경에 따라 계속해서 진화해 가야함.

- 일반적인 컨설팅의 특징을 정리하면 다음과 같음(김소정, 2011).

- 첫째, 고도의 전문성과 경험을 필요로 함. 과거의 다양한 경험을 바탕으로 고객의 특수한 경영상 문제점을 정확히 진단하고 해결방안을 제시해야 하기 때문임.
- 둘째, 컨설팅의 서비스 품질은 고객이 평가할 수 없는 불확실한 것임. 고객이 서비스의 성능 및 특성을 파악할 수 없기 때문에 서비스 품질에 대한 정확한 평가를 할 수 없으며, 다만 공급자와의 관계를 통하여 심리적으로 느낄 수 있을 뿐임.
- 셋째, 서비스의 개인화 성향이 강함. 고객 특유의 문제를 조사·분석 및 해결하는데 고객과 서비스 공급자 간의 상호작용의 빈도나 감정적인 공감감이 중요한 역할을 함.

## (2) 컨설팅의 유형

- 경영컨설팅 유형은 컨설팅 수행기간과 수행범위, 수행분야 등으로 구분할 수 있음. 수행기간에 따라 단기종결형 컨설팅과 장기지속형 컨설팅으로, 수행범위에 따라 종합 컨설팅과 부분별 컨설팅으로, 수행분야에 따라 경영관리, 경영전략, 생산관리, 정보기술, 인적자원 컨설팅으로 유형화 할 수 있음 (전기수, 2009).

- 단기종결형 컨설팅은 기업이 필요로 하는 특정시점 또는 경영상의 특별한 목적, 특정한 주제를 가진 것으로 프로젝트형 단위계약에 의한 컨설팅임. 단기종결형 컨설팅은 당초에 목적인 컨설팅 목적을 완료하였거나 목적달성이 불가능하다고 판단하는 경우, 컨설팅 수행과 관련한 일체의 행위를 중지하고 공급자와 수요자와의 관계를 청산하는 형태로, 일반적으로 1년 이내의 기간을 정하여 수행하는 경우가 대부분임.

- 장기지속형 컨설팅은 기업 경영상의 특수한 목적을 가진 상태에서 컨설팅이 진행되는 것이 아니라 일상적인 기업 경영의 전반에 걸쳐 필요한 자문을 구하고 즉시에 필요한 컨설팅을 받기 위하여 자문계약 또는 고문계약 형태의 장기 지속적인 컨설팅을 의미함. 실무적으로 장기지속형 컨설팅은 단기종결형 경영컨설팅에 의한 컨설팅이 진행된 이후에, 그 결과에 만족한 수요자의 요청에 의해 이루어지는 경우가 많으며, 일반적으로 1년 이상의 기간에 걸쳐 수행하게 됨.

- 종합 컨설팅은 기업의 경영활동 전반에 대한 컨설팅으로서 컨설팅 수행범위가 특정분야에 한정되지 않고 전 분야를 대상으로 하는 점에서 부문별 컨설팅과 대비됨.

- 부문별 컨설팅은 생산관리, 재무관리, 마케팅, 인사관리 등 특정부문에 대한 경영활동에 대해서만 컨설팅 서비스를 제공하는 것임. 일반적으로 기업경영에 문제가 발생하는 경우 특정한 분야에 대한 진단과 처방만으로 문제를 해결할 수 있는 경우는 많지 않음. 특정분야에 한정해서 컨설팅을 수행하는 것은 바람직하지 않지만, 비용이나 시간의 제약 등으로 인해 많은 기업이 특정

한 부문 또는 특정한 주제만을 대상으로 컨설팅을 받고 있는 것이 현실임. (조영대, 2005).

• 수행 분야에 따라 구분하는 기준은 컨설팅 분야를 어떻게 나누느냐에 따라 다양한 구분이 가능함<sup>7)</sup>. 중소기업기술정보진흥원은 재무 및 경영관리 (Financial and Business Advisory Firms), 전략컨설팅 (Strategy Consulting), 운영컨설팅 (Operations Management), 정보기술 (Information Technology), 인적자원 (Human Resources) 분야의 5가지 분야로 구분하고 있음 (중소기업기술정보 진흥원, 2011).

7) 중소기업청은 컨설팅분야를 경영 컨설팅, IT 컨설팅, 아웃소싱 컨설팅, 법률 컨설팅, 환경 컨설팅, 기술 컨설팅 등 6개 분야로 구분하고 있음.

구분	내용	
경영 컨설팅	재무, 구매, 인사, 조직, 마케팅, 시장조사, 무역, BPR(업무과정 재설계), SCM(공급망관리), 유통채널, 리더십, 회계	경쟁전략, 비전, 경영혁신, 신규사업 타당성 분석, 투자, M&A, 리스크관리, 브랜딩, 광고, 기업이미지, 해외시장조사, 구조조정, 위기관리, 법정관리
IT 컨설팅	ERP(전사적 자원관리), CRM(고객관계관리), ISP(국제표준 프로파일)	자원관리, 고객관리, 정보관리
아웃소싱 컨설팅	BPO(비즈니스 프로세스 아웃소싱), ASP(응용프로그램 서비스 제공)	공정개선, 업무개선, 비용절감
법률 컨설팅	특허, 소송, M&A	계약, 전략, 절차, 협상
환경 컨설팅	오염 및 폐기물 처리, 작업환경 개선	처리방법 및 장치
기술 컨설팅	R&D, 기술거래, 기술정보	획득전략, 기술가치 평가, 전문가 아웃소싱

그밖에 한국컨설팅협회는 컨설팅 분야를 경영관리 및 혁신, 인적자원, 재무·회계, 생산관리, 제품개발, 마케팅, 연구개발, IT 등 총 7개로 구분하고, 한국경영기술컨설팅트협회는 경영환경, 재무, 마케팅, 생산, 연구개발, 인적자원, 경영시스템, 조직성과 등 8개 분야로 구분하고 있음.

<표 2-3> 컨설팅의 유형

구분	내용	
기간별	단기 종결형 컨설팅	특정한 프로젝트를 수행하기 위하여 단발적인 계약에 의해 수행하는 컨설팅
	장기 지속형 컨설팅	고문, 자문계약 등의 형식으로 특정한 테마에 국한하지 않고 수시로 수행하는 컨설팅
범위별	종합 컨설팅	기업의 경영 전반에 대하여 종합적으로 수행하는 컨설팅
	부분별 컨설팅	특정한 부분에 대한 경영활동에 대하여 수행하는 컨설팅
분야별	경영관리	회계, 세무, 감사, 자금, 전략적 M&A 등
	경영전략	환경변화에 따른 경영전략수립 등
	생산관리	원가절감과 효율성 증진, 생산프로세스 재구축, 생산관리 혁신 등
	정보기술	기업의 환경과 문화를 전략에 맞도록 통합할 수 있는 IT시스템 개발 등
	인적자원	인력유지, 능력개발, 교육, 조직문화

자료 : 신상복(2012), 전기수(2009)재구성

### (3) 컨설팅의 프로세스

- 컨설턴트와 고객은 컨설팅 프로젝트가 진행되는 동안 조직이 추구하는 목적을 달성하기 위해 필요한 활동을 진행하게 되는데, 이러한 각 활동의 진행단계를 컨설팅 프로세스<sup>8)</sup>라고 함.

- 컨설팅 프로세스를 구성하는 단계는 학자에 따라 달라서 보통 3~10단계 까지 모델이 다양하지만, 일반적으로 가장 많이 쓰이는 모델은 ‘밀란 모형’이라 일컫는 국제노동기구의 모델임. 국제노동기구는 컨설팅의 수행과정을 착수, 진단, 실행계획수립, 실행, 종료의 다섯 단계로 설명하고 있는데 그 세부적인 내용은 <표 2-4>와 같음(류재희, 2016).

8) 컨설팅 프로세스에는 컨설턴트와 고객이 만나서 프로젝트를 시작하는 시작시점과 컨설턴트가 프로젝트를 완료하고 고객을 떠나는 종결시점이 있으며, 이 두 시점 사이에 몇 개의 기본적인 단계가 구성되어 논리적, 체계적 작업이 이뤄짐 (한중국·심재섭, 2016).

<표 2-4> 컨설팅의 프로세스

구분	내용
착수	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 고객과의 첫 접촉</li> <li>- 예비 진단</li> <li>- 컨설팅 프로젝트의 계획 수립</li> <li>- 컨설팅 프로젝트 제안서 제출</li> <li>- 컨설팅 계약 체결</li> </ul>
진단	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 컨설팅 목적 분석</li> <li>- 문제 분석</li> <li>- 사실 발견</li> <li>- 사실 분석과 통합</li> <li>- 고객에 대한 피드백</li> </ul>
실행 계획 수립	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 해결방안 개발</li> <li>- 대안 평가</li> <li>- 고객에 제안</li> <li>- 실행계획 수립</li> </ul>
실행	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 실행 지원</li> <li>- 제안 조정</li> <li>- 교육 훈련</li> </ul>
종료	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 평가</li> <li>- 최종 보고</li> <li>- 실행 정착</li> <li>- 사후관리 계획 수립</li> <li>- 철수</li> </ul>

• 착수 단계는 고객과의 작업이 시작되는 첫 단계로 고객과의 접촉을 통해 조직이 달성하고자 하는 목적이 무엇이고, 컨설턴트가 무엇을 어떻게 도와줄 수가 있는지에 대한 논의가 이뤄지며, 고객과 컨설턴트의 역할이 정해짐. 또한, 예비 진단을 통한 컨설팅 프로젝트에 대한 계획이 수립되고, 컨설팅 계약에 대한 협상과 합의가 이루어짐.

• 진단 단계는 컨설턴트와 고객이 서로 협의하여 컨설팅 프로젝트를 통해 달성하고자 하는 목적에 대한 상세한 정의를 내리고, 고객이 기존에 달성해 놓은 성과, 자원, 니즈, 전망에 대한 평가 작업을 수행함. 이러한 평가 작업을 통해 고객이 갖고 있는 근본적인 문제가 기술적인 것인지, 조직적인 것인지, 정보적인 것인지, 심리적인 것인지에 대한 판단 작업이 이루어 짐. 만약 이러한 차원들이 모두 관련되어 있다면 어떤 것이 결정적인 역할을 하고 있는지, 조직 내에서 변화에 대한 필요성이 인식되고 있는지, 변화에 대한 필요성을

사람들에게 인식시켜야 하는지, 조직구성원들은 변화에 대해 어떤 태도를 갖고 있는지 등에 대한 분석이 실시됨(한종극, 심재섭, 2016). 일반적으로 진단 단계에서는 진단을 통한 분석결과에 기초하여 문제해결을 위한 방향설정을 하게 되지만, 때로는 일부 해결방안들이 이미 진단단계에서 도출되기도 함.

- 실행계획 수립단계에서는 하나 이상의 해결방안을 만들어내고, 각 대안을 평가하여 최적의 대안을 선택한 후, 실행을 위한 상세한 계획을 수립함. 이 단계에서 컨설턴트는 실행 가능한 대안들을 모색하고, 해결안을 제시하기 위해, 논리적이고 체계적인 접근방법을 활용하며, 창의력을 발휘해야 할 필요도 있음. 또한 변화에 대한 조직구성원의 저항을 극복하고, 이들로부터 변화에 대한 지지를 얻어 내기 위한 방법을 모색하기 위해 인간적 차원의 문제점에 대한 전략과 기술의 개발이 필요함.

- 실행단계에서는 고객과의 협력을 통해 컨설턴트가 개발한 해결방안의 실현가능성과 적합성에 대한 테스트가 실시됨. 제안된 해결방안을 실현하면서, 계획했던 것과 결과가 다르게 나타나기도 하고, 예상하지 못했던 새로운 문제와 장애가 발생할 수 있으며, 잘못된 가정과 계획상의 실수가 나타나기도 함(한종극, 심재섭, 2016). 실제로 실행계획을 수립하는 단계에서 모든 상황을 정확히 예측하기는 불가능하기 때문에, 계획과 실행 간에는 차이가 발생할 수 있으며, 실행단계에서는 이러한 차이를 좁히기 위한 모니터링과 관리가 매우 중요한 요소로 작용함(한종극·심재섭, 2016).

- 종료단계는 컨설팅 프로젝트가 수행되는 동안에 컨설턴트가 가져다 준 성과, 수행된 접근방법, 달성된 변화 및 결과에 대한 최종보고서가 제출되고, 이에 대한 평가가 고객과 컨설팅 회사 모두에 의해 실행됨. 고객이 지속적인 협력관계 구축에 관심을 갖고 있다면, 사후관리와 향후의 작업들에 대한 추가적인 계약도 이루어질 수 있지만, 해당 프로젝트에 대한 모든 활동이 완결되었다면, 원칙적으로 컨설팅 프로젝트는 상호협의를 의해 종결됨.

## 2. 컨설팅 성과 관련 선행연구

### 1) 컨설팅 성과의 개념 및 구성요인

- 컨설팅 성과란 주어진 예산과 정해진 기간 내에 컨설팅을 의뢰한 고객과 컨설팅을 의뢰 받은 기업 및 컨설턴트 간에 컨설팅 프로젝트의 목적(경영성과의 향상, 업무프로세스의 개선 등)을 성공적으로 달성하는 것임(Cohen; 1992).

- Kerzner(1984)는 컨설팅 성과에 대한 측정기준으로 첫째, 기간준수(Adherence to schedule), 둘째, 예산준수(Adherence to budget), 셋째, 예측한 성과 달성(Fulfillment of performance expectation), 넷째, 최종 프로젝트에 대한 고객의 만족과 활용도 등을 제시함.

- Pinto et al(1990)은 컨설팅 성과는 컨설팅을 의뢰한 기업의 내부요인(기간, 예산 및 조직의 수용능력 등)과 외부 요인(고객의 만족 등)을 모두 충족시켜야 컨설팅 프로젝트가 성공할 수 있다고 주장함.

- Simon et al(2001)는 컨설팅 성과의 측정 요인을 고객 및 의뢰기업의 만족도, 컨설팅 수행 기간의 준수, 측정 가능한 재무성과, 사후적인 지원 제공 등으로 밝힘.

- 양동우 외(2008)는 컨설팅 비용 및 기관에 따라서 정량적 성과와 정성적 성과의 두 가지 차원으로 컨설팅 성과를 설명함.

- 정량적 성과의 구성요인 : 경제적 여건, 재고 및 관리비용의 절감, 원가 절감, 매출, 인건비 등

- 정성적 성과의 요인은 업무활용정도, 비용대비 성과발생 정도 등

- 채준원(2011)은 컨설팅 성과요소를 당초 목표의 달성여부, 의뢰 기업의 만족도, 측정 가능한 재무성성과 달성, 예산내의 수행, 컨설팅 서비스 만족도·활용도 등으로 구성함.

- 하태호(2012), 류재희(2016)는 컨설팅을 통한 성과를 계량화 할 수 있

는 재무적 성과와 계량화 할 수 없는 비재무적 성과로 구분함.

- 재무적 성과 : 매출액 향상, 비용 절감, 이익 상승 등
- 비재무적 성과 : 고객만족, 의사소통 향상, 조직문화 개선

- (선행연구를 종합해 보면,) 과거의 재무적 결과의 측정뿐만 아니라 미래의 재무적 결과를 이끌어 낼 수 있는 비재무적 요소들을 관리함으로써 지속적으로 기업의 발전(기업의 지속가능한 성장)을 유도하여야 함. 이에 컨설팅의 성과는 재무적 성과뿐만 아니라 비재무적 성과를 포함하여 종합적으로 살펴 봐야 함.

- 대부분의 경우 컨설턴트가 제시한 해결방안을 기업(조직)내부에서 실행하는 과정에서 장시간이 소요되고, 해결방안 도출과정에서 예상하지 못했던 문제들이 실행과정에서 발생함으로써 컨설팅 서비스의 결과가 직접적으로 재무적 성과로 연결되지 못하는 경우가 많음.

## 2) 컨설팅 성과의 영향요인

- 컨설팅에 성과에 영향을 미치는 요인은 컨설팅 수진기업의 기업형태나 규모, 경영자 특성, 과거의 수행경험, 대응태도 및 컨설팅 기관의 컨설팅 능력, 컨설턴트의 능력, 투입금액, 투입기한, 정부의 지원정책 등 다양함.

- 위와 같은 성과요인을 범주화 하면 크게 컨설팅 대응태도, 컨설팅 투입요소, 컨설턴트 역량 등으로 구분되므로 본 연구에서는 이를 중심으로 살펴 보고자 함.

### (1) 컨설팅 대응태도

- 컨설팅 대응태도는 컨설팅 수행과정에서 수진기업의 수행태도에 대한 대응정도로, 최고경영자의 지속적인 관심과 지원, 전담조직, 컨설팅에 대한

이해도, 컨설팅 조직 구성원간의 협조와 지원, 경영자의 실행의지 등으로 구성됨. 컨설팅 기관에서는 성공적인 과업수행을 위해 적극적이고 성실한 노력, 충분한 커뮤니케이션을 통해 내부 공감대 형성, 적절한 사후관리 등이 필요함.

- Zeria and Avedisian(1989)은 컨설팅 성공의 주요변수로 컨설팅을 의뢰한 고객 특성, 컨설팅을 의뢰받은 경영컨설턴트의 특성, 외·내부 환경의 환경 특성 등을 제시함. 컨설팅 성공요인 중 수진 기업의 특성(고객 특성)으로는 최고경영진의 지원, 컨설팅 추진 전담자의 능력, 조직문화, 유연한 조직구조, 변화에 대한 조직원들의 수용태도를 중요 요인으로 주장함.

<표 2-5> 컨설팅의 대응태도

구분	내용
고객 특성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 최고경영층의 헌신</li> <li>- 추진전담자의 능력</li> <li>- 유연한 조직 문화, 구조</li> <li>- 구성원들의 태도</li> </ul>
컨설턴트 특성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 컨설턴트의 지식, 경험, 교육 등 전문능력</li> <li>- 컨설팅 수행의 가치기준, 목표, 수단 및 방법</li> </ul>
환경 특성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 현 조직에 대한 외부 이해관계자의 불만의 정도</li> <li>- 외부환경 인식에 대한 컨설팅 팀과 최고경영자 간의 공감정도</li> <li>- 내부 이해관계자들의 외부환경에 대한 공동인식</li> </ul>

- 전기수(2009)는 컨설팅수행 과정에서 수진 기업의 관계자들과 컨설턴트가 의사소통의 과정 및 정보교환의 과정을 통해 상호간 친밀감이나 만족을 느끼게 하여 경영자원 능력 중에서 인적 능력에 긍정적인 영향을 미침. 단 이러한 영향은 재무적 성과에 직접적 연결되지 못하지만 비재무적 성과에는 영향을 미친다고 주장함.

- 권혁철(2009)은 컨설팅의 활용과 성과에 대한 성과평가 결과를 성공요인과 실패요인으로 나누어 분석하여, 최고경영자의 지원과 의지, 추진 조직의 열의가 가장 큰 영향요인임을 검증함. 즉, 컨설팅의 외적요인(컨설팅 기간, 컨설턴트 금액, 컨설턴트의 역량 등)보다는 내적요인(기업 최고경영진의 관심과 추진

조직 및 전사적 참여와 열의)이 컨설팅의 성과와 실패에 중요한 영향을 미치고 있음을 밝힘.

- 곽홍주(2008)는 수진기업이 컨설팅에 대한 충분한 이해가 필요하고, 컨설팅에 대한 신뢰정도가 성공적인 컨설팅의 중요한 요소로 작용함을 피력함.

컨설팅 준비단계에서 참여 조직과 참여 투여시간을 고려한 구체적이고 명확한 목표설정, 컨설팅 수행에 대한 최고경영자의 적극적인 지원과 조직원의 참여 열의가 컨설팅 성과의 직접적인 핵심요소 라고 주장함.

- 문효승(2012)은 컨설팅 지원사업과 컨설팅에 대한 컨설팅 이해도 및 컨설팅 참여도가 컨설턴트의 능력에 영향을 주어 중소기업의 컨설팅 만족도와 활용도에 긍정적인 영향을 끼친다고 주장함.

- 김남형(2011)은 컨설팅 진행과정에서의 컨설팅 대응정도를 수진기업의 경영층관심과 지원, 추진조직, 산출물에 대한 이해도, 조직 구성원의 협조와 지원 및 경영자의 실행의지로 정의함. 연구결과 대응정도가 높을수록 컨설팅에 대한 만족도와 산출물에 대한 활용도가 높으며, 컨설팅 성공여부에 직접적인 영향을 준다고 주장함.

## (2) 컨설팅 투입요소(투입량, 누적횟수 등)

- Pinto et al(1990)는 컨설팅 성과는 컨설팅을 의뢰한 기업의 내부요인(컨설팅 투입기간, 예산 등)과 외부요인(고개의 만족 등)이 충족되어야 컨설팅이 성공할 수 있다고 주장함.

- 전성천(2010)은 컨설팅 성과요인으로 컨설팅계약금액, 컨설턴트 평균단가, 컨설팅 기간, 투입컨설턴트 수, 중소기업의 종업원 수, 소속 컨설팅사의 당해 연도 컨설팅 업체 수 등 6개 변수를 성과요인으로 선정하여 분석한 결과, 컨설팅 기간과 컨설턴트 역량(컨설턴트의 평균단가)이 컨설팅 성공의 기제로 작용함을 밝힘.

- 김남형(2011)은 컨설팅 투입요소와 컨설턴트 역량이 컨설팅에 대한 만족도와 활용도에 영향을 미쳐 최종적으로 컨설팅의 성과에 영향요인으로 작용함

을 제시. 특히 컨설팅 투입기간과 투입 컨설턴트의 수는 재무적 성과 중 매출액 증가에 영향을 미친다고 피력함.

- 전기수(2009)는 컨설팅의 형태를 장기지속형 컨설팅과 단기종결형 컨설팅으로 구분한 후 연구한 결과, 컨설팅의 형태에 따라서는 경영성과에 미치는 영향이 차이가 없음을 밝힘. 기업이 필요로 하는 경우 장기간에 걸친 지속적인 컨설팅의 형태를 취하든 단기간에 종결되는 컨설팅의 형태를 취하든 컨설팅 성과에 미치는 영향은 낮다고 주장함.

- 김익성(2008)은 컨설팅 횟수가 많을수록 중소기업의 경영성과는 낮아지며(음의 영향관계), 컨설팅 횟수보다는 컨설팅 내용의 질적 요소가 경영성과를 제고하는데 중요하다고 주장함.

- 채준원(2011)은 컨설팅 경험이 있는 중소기업과 컨설팅 경험이 없는 중소기업을 분류했을 때 컨설팅 경험여부에 따라 컨설팅에 대한 인식이나 수요, 컨설팅 대응태도에 대한 차이가 있음을 밝힘. 하지만 컨설팅 경험 유무와 컨설팅 성과 간 관계에 있어서는 설명력이 부족함.

### (3) 컨설턴트 역량

- 일반적으로 컨설턴트 역량(Competency)에 대한 개념은 컨설턴트가 프로젝트를 수행하기 위해서 갖추어야 할 업무에 대한 윤리관, 전문성, 가치관 및 구체적인 행동 수행 특성과 능력, 경영컨설팅 그리고 기술컨설팅 업무 또는 경영성과와 기술성과와의 연계성을 중심으로 정의됨.

- Rynning(1992)은 성공적인 컨설팅을 위해 컨설턴트에게 필요한 역량으로 문제를 분석하고 해결하기 위한 전략 수립 능력, 컨설팅 프로젝트 참여자들 간의 관계를 조율하고 원만하게 운영할 수 있는 관계 관리 능력, 비용 및 시간 따위의 한정된 자원을 가지고 일정을 계획하며 운영하는 능력 등을 제시. 이 밖에도 새로운 지식 및 독창적인 생각 등을 컨설턴트는 지녀야 한다고 역설함.

- McLachlin(1999)는 컨설턴트의 특성으로 순수한 컨설턴트의 역량, 전문 지식, 선천적 특질(integrity)을 언급함. 여기서 선천적 특질(integrity)은 동기

(motivation), 윤리(ethics), 목적성(objectivity), 정직(honesty), 고객 충성도(loyalty), 자신감(confidentiality)의 세부 개념으로 설명됨. 즉 컨설턴트가 기본적으로 지닌 내적인 특성들, 윤리적이거나 태도와 같은 성질들도 컨설턴트의 특성으로 컨설팅 성과와 관련이 있다고 주장함.

- Simon et al(2001)는 컨설턴트의 능력이 컨설팅 프로젝트 성공의 핵심적인 요인으로 주장하고, 특히 수진 기업과 컨설턴트의 의사소통, 기술적 지식, 문제 및 기회식별, 문제의 해결, 수진 기업의 수용과 이해력 등이 중요하다고 강조함.

- Appelbaum et al(2005)는 “수진기업과 컨설턴트 관계에 있어서의 핵심적인 성공요인 연구”에서 컨설턴트의 전문성, 고객 문제해결에 대한 절박함 이해, 컨설팅 프로젝트 목적 명확성, 프로젝트를 통한 문제 해결여부, 컨설턴트와 프로젝트 팀과의 협력관계 등이 성공적인 컨설팅 수행에 각각 영향 관계가 있음을 분석함.

- 윤성환(2008)은 컨설턴트의 역량을 컨설팅 능력, 자세, 지식으로 구분하여 컨설팅 성과와의 관계를 살펴본 결과, 컨설팅 지식을 제외한 컨설팅 능력, 지식이 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 검증함. 특히 컨설턴트의 역량이 보다 효율적으로 발휘되기 위해서 적극적인 의뢰기업의 협조와 지원이 필요함을 강조함.

- 컨설팅 능력 : 컨설팅 업무 수행에 필요한 정보 수집 및 분석, 의뢰기업의 문제 진단 및 대안 제시 능력, 의뢰인과의 의사소통 능력
- 컨설팅 자세 : 컨설턴트가 지켜야할 윤리적인 행동과 책임
- 컨설팅 지식 : 경영지식, 조직관련 지식, 해당 컨설팅 분야의 전문 지식, 과거 컨설팅으로부터 얻은 경험·노하우

- 최은하(2015)는 “자영업컨설팅 성과의 영향요인에 관한 연구”에서 컨설팅 성과는 수진기업 요인보다는 컨설턴트 요인에 의해서 결정적 영향을 미치는 것을 감안하여 컨설턴트의 관리에 노력하여야 한다는 결론을 도출했고, 컨설턴트 역량 요인 중에서도 컨설턴트의 설명 능력이 중요한 것이라고 했음. 따라서 컨설턴트의 해당분야에서 전문성과 함께 수진기업에 설명하는 능력을 신장시킬

필요가 있고 컨설팅 후 사후점검, 치밀하고 꼼꼼하게 컨설팅 수행, 학력과 전문성, 제안하는 전략, 전술의 우수성, 컨설턴트가 수진기업의 컨설팅 수진목적 이해 등이 성과에 영향을 미치는 것으로 분석함.

### 3. 전국 자활사업 및 컨설팅 표준화 사업현황

#### 1) 전국 자활사업 현황

##### (1) 자활사업단 및 자활기업 현황

<표 2-6> 지역별 자활사업단 및 자활기업 현황(2018년 12.31현재)

(단위: 개소, %)

지역	자활사업단	자활기업	광역자활기업	지역	자활사업단	자활기업	광역자활기업
서울	308(12.6)	147(12.6)	5(13.2)	경기	309(12.6)	175(15.0)	3(7.9)
부산	207(8.5)	79(6.8)	7(18.4)	강원	185(7.6)	77(6.6)	2(5.3)
인천	109(4.5)	44(3.8)	3(7.9)	충남	113(4.6)	52(4.4)	2(5.3)
대구	114(4.7)	44(3.8)	5(13.2)	충북	105(4.3)	56(4.8)	1(2.6)
대전	60(2.5)	22(1.9)	1(2.6)	경남	180(7.4)	81(6.9)	2(5.3)
광주	108(4.4)	55(4.7)	1(2.6)	경북	199(8.1)	105(9.0)	1(2.6)
울산	54(2.2)	18(1.8)	0(0.0)	전남	192(7.9)	84(7.2)	1(2.6)
세종	19(0.8)	10(0.9)	0(0.0)	전북	141(5.8)	101(8.6)	5(13.2)
제주	40(1.6)	20(1.7)	0(0.0)	총 합계	2,443(100.0)	1,170(100.0)	38(100.0)

자료: 한국자활복지개발원 내부자료

- 2018년 12월 말 현재, 자활사업현황을 살펴보면, 자활근로사업단은 총 2,443개소이며, 자활기업은 1,170개소, 광역자활기업은 38개소가 운영 중인 것으로 나타남.

- 지역별 자활사업단 분포는 경기(309개소, 12.6%)와 서울(308개소, 12.6%)이 가장 많고, 자활기업 역시 경기(175개소, 15.0%)와 서울(147개소, 12.6%) 가장 많은 것으로 나타남.
- 한편, 광역자활기업은 서울, 대구, 전북이 각 5개소(13.2%)로 높은 비율을 차지함.

## (2) 자활사업단 및 자활기업 업종현황

### ① 자활사업단 업종현황

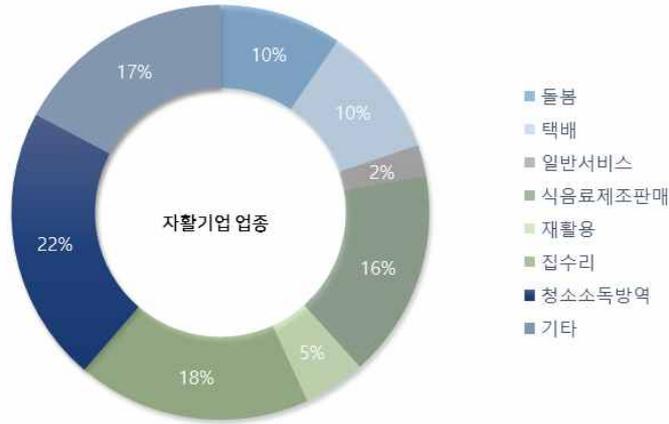


[그림 2-1] 자활사업단 업종현황(2018년 12월 말 현재)

자료: 한국자활복지개발원 내부자료

- 자활사업단 업종분포를 살펴보면, 2,443개 전국의 자활사업단 중 식음료 제조판매 업종(457개, 18.3%)이 가장 많은 것으로 나타남.
- 그 다음으로 일반사회서비스(349개소, 14.3%), 청소·소득방역(338개소, 13.9%), 농축수산업(173개소, 7.1%), 유통업종(153개소, 6.3%), 13.9%)이 그 뒤를 잇고 있음.

## ② 자활기업 업종현황



[그림 2-2] 자활기업 업종현황(2018년 12월 말 현재)

출처: 한국자활복지개발원 내부자료

- 자활기업의 업종분포를 살펴보면, 청소·소독방역업종이 21.5%(252개소)로 가장 많은 비중을 차지하고, 집수리 18.1%(252개소), 식음료 제조·판매 16.2%(190개소), 택배 10.3%(120개소), 돌봄 9.5%(111개소), 재활용 4.8%(56개소), 일반서비스 업종이 2.4%(28개소)로 그 뒤를 잇고 있음.
- 2000년도 후반, 사회서비스 사업을 통해 발굴되고 성장한 청소(학교화장실)와 돌봄, 그리고 주거복지사업을 기반으로 안정적인 사업을 확보하고 있는 집수리 업종이 자활기업에서 여전히 높은 업종분포를 보이고 있음을 알 수 있음.

## 2) 컨설팅 표준화 사업 추진현황

### (1) 광역 간 컨설팅 표준화 사업

- 경쟁력 있는 자활기업 육성을 위한 단계별 성장지원 및 매출 활성화 지원 등에 대한 자활급여 기본계획이 발표되고(보건복지부, 2017), 자활기업 경영관리지원단을 설치, 시장에서 생존 가능한 자활기업 창업을 유도하고 사업의 운영이 안정적으로 지속될 수 있도록 자활기업의 성장 경로에 맞는 사업운영 및 전문적 경영지원체계가 수립됨(보건복지부, 2018).
- 중앙 및 광역자활센터는 맞춤형·체계적인 컨설팅 제공을 위해 표준화된 컨설팅 프로세스 및 도구를 개발하고, 지역 간 컨설팅 인력 및 활동, 결과물의 편차를 해소하기 위한 광역 간 컨설팅 표준화 사업을 추진함.
- 이와 관련하여 그간 ‘2018 경영관리지원사업 컨설팅 매뉴얼’과 ‘자활사업 성과 향상을 지원하기 위한 자활사업 컨설팅 표준도구’ 및 ‘광역자활센터 컨설팅 효과성 측정도구’를 개발함.
- 2018년 12월말 현재, 13개 광역자활센터<sup>9)</sup>의 컨설팅 지원 현황을 살펴보면, 총 456건(평균 35건)의 컨설팅이 진행되었고, 지원 대상은 자활사업단이 52.6%(240건), 업종은 공산품 제조가 12.3%(56건), 컨설팅 분야는 경영지원 분야가 50.8%(277건)로 가장 많은 컨설팅 진행이 이루어진 것으로 나타남(한국자활복지개발원, 2019).
- 수행체계는 광역자활센터 내부에서 자체적으로 컨설팅을 진행하기 보다는 대다수가 외부 전문가에 의해 컨설팅을 진행했으며(373건, 81.8%), 지속적인 컨설팅 보다는 신규로 진행한 컨설팅 건수가 61.8%(282건)로 절반 이상을 차지함.

---

9) 강원광역자활센터의 컨설팅 지원현황 자료 미제출로, 총 13개 광역자활센터 컨설팅 지원현황을 중심으로 분석함.

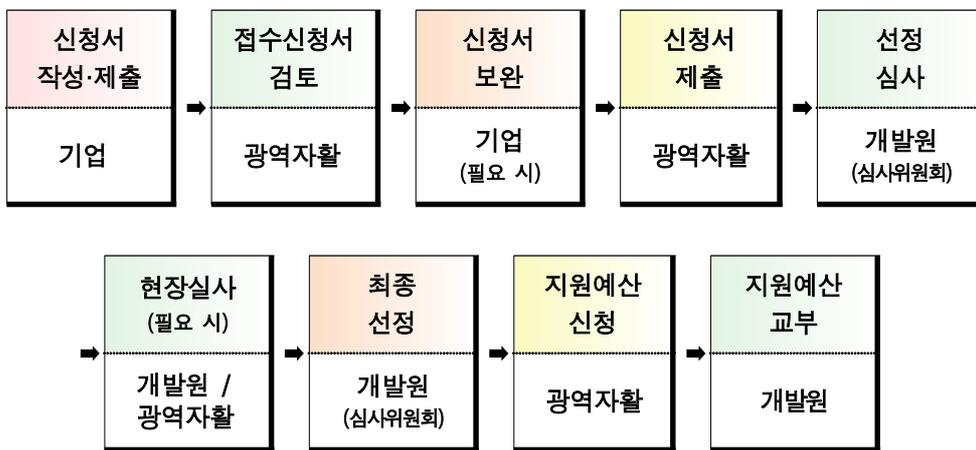
<표 2-7> 지역별 컨설팅 지원현황(2018년)

지역 (N=13)	빈도(N)	비율(%)
경기	63	13.8
경남	6	1.3
경북	40	8.8
광주	37	8.1
대구	11	2.4
대전	30	6.6
부산	15	3.3
서울	26	5.7
인천	40	8.8
전남	29	6.4
전북	50	11.0
충남	55	12.1
충북	54	11.8
합계	456(평균 35)	100.0

## (2) 광역자활센터 컨설팅지원 사업 프로세스

- 광역자활센터에서 수행하는 컨설팅의 업무수행체계는 <표 2-8>과 같음. 중앙자활센터에서는 경영관리지원단을 구성하여 성장단계별 맞춤 컨설팅과 체계적인 인력풀 관리, 광역자활센터 컨설팅 사업을 지원한 바 있음.
- 지원영역은 법인격 획득 및 타 부처 사회적경제기업 인증 지원과 초기사업 안정화, 경영전략, 마케팅, 재무·회계, 인사·노무, 법률, 기술지원, 교육, 사업 확장, 유통, 생산관리 등의 컨설팅분야임.
- 컨설팅 수진기업 선정방식은 [그림 2-3]과 같음. 컨설팅 욕구가 있는 기업이 광역자활센터에 컨설팅을 신청하면, 광역자활센터가 신청서를 1차적으로 검토한 후 수정 보완의 과정을 거쳐 한국자활복지개발원에 신청서를 제출

하는데, 주로 광역자활센터의 역할은 자활사업단 및 자활기업의 컨설팅 신청과 현장실사, 선정된 기업의 컨설팅 예산 신청을 담당함. 한편 한국자활복지개발원은 선정심사와 현장실사, 수진기업의 최종선정, 예산을 교부하는 역할을 담당함.



[그림 2-3] 컨설팅 선정방식 및 제출 서류

자료: 중앙자활센터, 2018. '2018 경영관리지원사업 컨설팅 매뉴얼'

<표 2-8> 컨설팅 수행체계

추진 내용	단계별	추진 주체
컨설팅 사전 수요조사	사전 단계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 광역자활센터</li> <li>* 대상 기업의 요구 및 실행계획을 구체적으로 조사</li> </ul>
인력풀 구축	사전 단계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 한국자활복지개발원                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 기존 전문가 인력풀을 보완하여 중앙전문위원 위촉</li> <li>- 자활사업 관련 보수교육 추진(광역 협업)</li> </ul> </li> <li>• 광역자활센터                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 광역전문위원 선정 및 전문가 풀 정비</li> <li>- 광역대표컨설턴트 추진</li> </ul> </li> </ul>
사업비 지원	사전 단계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 한국자활복지개발원 → 광역자활센터 지원</li> <li>- 수요조사 결과에 따라 광역별 사업비 지원</li> </ul>
기초 조사	사전 단계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 광역자활센터                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* 기업별 특성을 파악하여 맞춤형 진단 실시하며, 광역자활센터 컨설팅 지원예산 활용</li> </ul> </li> <li>• 한국자활연수원                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* 자활기업 창업교육 실무과정 수요현황자료 제공 (연수원 → 광역자활)</li> </ul> </li> </ul>
컨설팅 신청	실행 단계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자활(센터)기업 신청 → 광역자활센터 검토 → 한국자활복지개발원 선정</li> </ul>
개발원 / 광역 협업	실행 단계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 한국자활복지개발원                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 전문위원회 운영(예산 및 사업 적정성 검토)</li> <li>- 광역이 제출한 컨설팅 계획 확정</li> <li>- 표준 컨설팅 매뉴얼 및 결과보서(가이드북) 제작</li> </ul> </li> <li>• 광역자활센터                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 광역전문위원 및 광역컨설팅 인력풀 활용하여 컨설팅 계획 수립 및 제출</li> <li>* 동반컨설팅 및 후속 모니터링 포함</li> </ul> </li> </ul>
사후지원 및 관리	모니터링 단계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 광역자활센터                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 과제 수행 결과 보고 및 개선사항 점검</li> <li>* 종료 후 연 2회 현장 모니터링 실시</li> <li>- 컨설팅 결과에 따라 사업 추가지원</li> </ul> </li> </ul>

자료: 중앙자활센터, 2018. '2018 경영관리지원사업 컨설팅 매뉴얼'

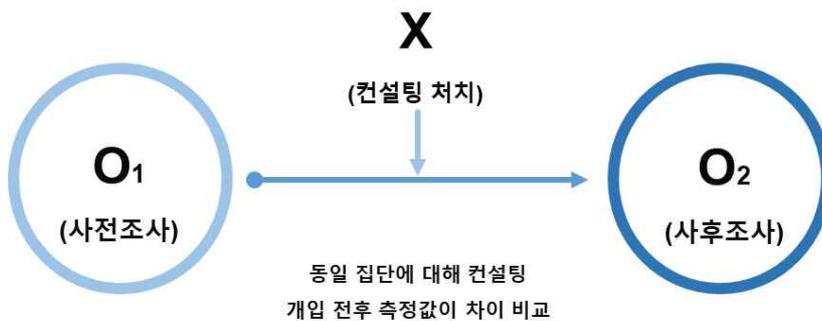
# 3

## 연구방법

### 1. 연구 설계

- 본 연구에서는 광역자활센터 컨설팅 사업 수행이 자활기업·사업단의 대인관계(상호작용, 구성원 간 소통), 조직시스템(수평적 리더십, 조직안정성), 자활사업의지(개인적합성, 발전성) 등에 미치는 효과를 파악하기 위해 단일 집단 전후비교설계(one group pre-post test design)를 실시함<그림 3-1 참조>.

• 단일 집단 전후비교설계는 실험집단에 컨설팅 수행 전 사전조사를 실시하고 컨설팅 수행 후에 사후조사를 하여 그 전후 차이를 비교함으로써 컨설팅 개입의 효과를 측정하는 것임.



\* O<sub>1</sub>: 사전조사, X: 컨설팅, O<sub>2</sub>: 사후조사

[그림 3-1] 연구설계

## 2. 연구대상

- 본 연구에서는 광역자활센터 컨설팅 지원사업의 효과성을 측정하기 위해 다음 <표 3-1>과 같이 2019년 3월 2일 부터 2019년 7월 16일까지 10개<sup>10)</sup> 광역자활센터 컨설팅지원 사업에 참여한 7개 자활근로사업단 및 26개 자활기업, 2네트워크 사업단 참여자를 연구 대상으로 한정함.

<표 3-1> 연구 대상 및 조사 방법

구분	내용
연구 목적	광역자활센터 컨설팅 지원 사업의 효과성
연구 대상	광역자활센터 컨설팅 사업에 참여한 자활사업단 및 자활기업의 참여자 78명
조사 지역	총 10개 광역(경남, 경북, 광주, 대구, 대전, 인천, 전남, 전북, 충남, 충북)
조사 도구 및 방법	구조화된 설문지에 의한 설문조사
조사 기간	2019. 03. 02 ~ 2019. 07. 16

- 이들에게 연구 목적과 설문에 대한 내용을 설명한 후, 자발적으로 조사에 참여한 총 78을 대상으로 자료를 수집하였다. 이 중 컨설팅 사전·사후에 걸쳐 일반현황 및 컨설팅 효과성측정 척도(대인관계, 조직시스템, 자활사업의지)에 대해 누락 없이 작성한 인원은 78명이었음. 이에 본 연구의 최종 분석 대상자는 총 77명임.

10) 총 10개 광역자활센터 : 경남, 경북, 광주, 대구, 대전, 인천, 전남, 전북, 충남, 충북. 단 인천의 경우 한국자활복지개발원 지원 컨설팅 사업에 해당하지 않음.

### 3. 측정 도구

- 본 연구의 측정 도구인 설문지는 일반현황, 대인관계, 조직시스템, 자활사업의지 등을 포함하는 전체 총 34문항으로 이뤄짐.

#### 1) 일반현황 측정 도구

- 일반현황은 참여 대상자들의 일반적 특성(성별, 연령, 학력 등), 자활사업단·기업의 조직 특성(조직 유형, 업종, 지역 등), 컨설팅 지원특성(지원 분야, 지원횟수 등)으로 구성됨. 이를 측정하기 위해 응답형식에 구애받지 않고 자유롭게 응답할 수 있는 개방형질문(open questions)을 사용함.

- 먼저 일반현황은 광역자활센터, 조직특성, 업종 등과 관련된 내용으로 구성함.

- 조직은 자활사업단과 자활기업으로 구분하되, 자활기업의 경우 생존기간에 따라 컨설팅 지원 욕구가 다를 것으로 예상되어 예비자활기업, 3년 미만 자활기업, 3년~5년 자활기업, 5년 이상 자활 기업으로 구분하여 조직의 특성을 파악함.

- 업종은 청소·소독방역, 집수리, 돌봄 서비스, 농축·수산업, 공산품제조, 택배, 일반서비스, 유통, 폐자원음식물(재활용), 식음료제조·가공·판매 등으로 구분함. 구체적 범례는 <표3-2>과 같음.

<표 3-2> 조직, 업종 설문 범주

구분	내용
센터	14개 광역자활센터
조직	자활사업단 자활기업 - 예비 자활기업, 3년 미만 자활기업, 3년~5년 자활기업, 5년 이상 자활기업
업종	청소·소독방역 (학교, 건물, 놀이터 등) 위생관리용역
집수리	배관 및 난방공사 등 일반건축공사, 벽지 및 장판지 등 인테리어공사
돌봄 서비스	장기 요양 등 사회서비스
농축수산업	농산물, 수산물, 표고버섯 등 작물재배, 원예
공산품 제조	도예, 공예, 목공, 홈패션, 핸드백 및 가방 등 잡화, 가구판매
택배	배송, 양곡배송
일반서비스	이·미용, 세탁, 세차, 장례 서비스, 교육지원 서비스, 문화·체험
폐자원음식물	(비누)재활용, 재생자전거
유통	편의점, 나눔마켓, 의류기기 수리·판매
식음료제조·가공·판매	딸기잼, 참기름, 누룽지, 한과 등 즉석판매 제조가공, 카페, 제빵, 휴게음식점

- 다음으로 컨설팅 지원 분야는 경영지원, 조직운영, 환경개선, 기술개발 등으로 구분하여 분야별 컨설팅 지원 현황을 파악함.

- 경영지원은 사업타당성, 입지선정, 영업·홍보, 사업특성화방안, 고객관리, 디자인 지원, 디스플레이 등으로 구성함.
- 조직운영은 세무·회계, 인사·노무, 법률, 조직 미션, 비전수립, 조직시스템, 구성원 역량강화, 팀워크, 구성원 동기부여 등으로 구성함.
- 환경개선은 사업장 내부환경 개선, 사업장 외부환경 개선, 시설 및 장비투자 자문, 시설장비지원 등으로 구성함.
- 기술개발은 사업아이템 신규개발, 사업아이템 리모델링, 비법전수 등으로 구성함. 구체적 범례는 <표3-3>참조.

<표 3-3> 컨설팅 지원분야 설문 범주

구분	내용	
컨설팅 지원분야	경영지원	사업타당성 분석, 입지선정, 영업·홍보, 사업특성화방안(인증, 인허가 등), 고객관리, 디자인 지원, 디스플레이(VMD), 기타
	조직운영	세무·회계, 인사·노무, 법률(법인전환), 조직 미션, 비전수립, 조직시스템(의사결정구조, 역할분장 등), 구성원 역량강화(교육 등), 팀워크(조직 갈등 등), 구성원 동기부여, 기타
	환경개선	사업장 내부환경(인테리어, 작업동선 등)개선, 사업장 외부환경(간판 등)개선, 시설 및 장비투자 자문, 시설장비지원, 기타
	기술개발	사업아이템(상품, 서비스, 메뉴 등) 신규개발, 사업아이템 리모델링, 비법전수, 기타

## 2) 컨설팅 효과성 측정 도구

- 본 연구는 광역자활센터 컨설팅 개입의 효과를 측정하기 위해 김재호(2018)가 개발한 컨설팅 효과성 측정도구<sup>11)</sup>를 사용함. 이외에 컨설팅 개입의 효과가 컨설팅 투입요소<sup>12)</sup>에 따라 어떠한 차이를 보이는 지를 검증하기 위해 Pinto et al(1990), 전성천(2010), 김남형(2011), 채준원(2011)등의 선행연구를 검토하여 본조사의 목적에 맞게 추가로 설문문항을 구성함.

• 효과성은 <표 3-4>와 같이 대인관계(상호작용, 구성원 간 소통), 조직시스템(수평적 리더십, 조직 안정성), 자활사업의지(개인 적합성, 발전성) 등 총 3개 영역 25개 항목으로 구성함. 각 문항별로 Likert가 개발한 총화평정법의 5단계 척도법(Five Point Scale)<sup>13)</sup>을 이용·응답케 함.

11) 광역자활센터 간 컨설팅 표준화사업을 위한 효과성 척도를 개발하여 컨설팅 지원사업 참여자 275명을 대상으로 연구를 진행, 척도는 Cronbach's  $\alpha$ 값이 0.6이상으로 신뢰도가 높은 것으로 나타남.

12) 선행연구에서 제시한 컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인 중 본 연구에서 측정 가능한 요인은 컨설팅 투입요소(지역, 지원횟수, 컨설팅분야 등)임. 이에 따라 컨설팅 효과성이 투입요소별로 어떠한 차이가 있는 지를 검증하고자함. 아울러 측정지표의 정합성을 검증하기 위해 컨설팅 분야별로 컨설팅 효과 차이를 보다 다각적으로 살펴보고자 함.

13) 해당 문항의 카테고리리는 전혀 아니다, 아니다, 보통, 그렇다, 매우 그렇다고 표현하고 각

- 본 연구는 연구목적을 달성하기 위한 측정도구의 신뢰도를 확보하기 위해 사전, 사후평가에 관한 신뢰도 검증을 실시함. 측정된 변수들의 신뢰성을 검증하기 위해 내적 일관성(internal consistency)을 측정하는 방법인 Cronbach's  $\alpha$  값을 산출함.

<표 3-4> 설문지 구성

구분	구분	문항	문항수	척도
측정변인	대인관계	상호작용 - 나는 상대방을 이해하고 배려한다. - 모든 구성원이 계속해서 함께 참여했으면 한다. - 나는 모든 구성원과 친밀하다. - 구성원 간 소통이 잘 되고 있다. - 나는 모든 구성원과 친하게 지내고 싶다.	5개	Likert Scale (Rating1-5)
		구성원 간 소통 - 우리 조직에 없었으면 하는 구성원이 있다. - 나는 구성원들에게 불만이 있다. - 특정 구성원과의 불화가 생기면 그 사람하고 대화하기 싫다. - 나는 나와 친한 구성원하고만 말을 한다.	4개	
	조직시스템	수평적 리더십 - 회의에서 제시된 의견은 조직 운영에 잘 반영되고 있다고 생각한다. - 우리 조직은 정기적인 회의를 통해 계획을 수립하고 평가한다. - 우리 조직은 개인의 공헌도에 따라 공정하게 보상을 한다. - 우리 조직의 경영진은 구성원에 대해 인간적 배려를 해주고 있다.	4개	
		조직 안정성 - 우리 조직은 각자가 역할분담이 되어 있다. - 우리 조직은 각자의 역할을 잘 수행하고 있다. - 우리 조직은 업적 위주의 경쟁보다는 팀워크를 중시한다.	3개	
	자율사업의지	개인 적합성 - 나는 이일이 적성에 맞다. - 나는 이 일을 하면 시간이 잘 간다. - 나는 이 일에 관심이 많다. - 나는 이 일에 적극적으로 임한다. - 나는 이일 누가 시키지 않아도 스스로 한다.	5개	
		발전성 - 나는 이 사업의 발전을 위한 상담을 자주 한다. - 나는 이 조직에서 리더의 역할을 하고 싶다. - 나는 이 사업에 대한 비전을 가지고 있다. - 나는 조직의 발전을 위해 고민한 적이 있다.	4개	
일반사항	참여자 특성 - 성별, 연령, 학력	3개	Open Question	
	조직 특성 - 조직유형, 업종, 지역	2개		
	컨설팅 특성 - 컨설팅 지원 분야, 지원횟수	2개		

\* 대인관계(구성원 간 소통)는 역 코딩 문항임.

- 설문 항목들의 신뢰도 분석에서 Cronbach's  $\alpha$ 가 전체적으로 0.8 이상으

각에 1,2,3,4,5의 상대적 점수를 배정하여 1점은 매우 낮거나 작은 것을 의미하고 5점은 매우 높거나 큰 것을 의미함.

로 나타나 내적일관성에 의한 척도의 신뢰성이 확보되었다고 볼 수 있음<sup>14)</sup>.

• 각 측정변수별 Cronbach's  $\alpha$ 는 <표 3-5>와 같이 대인관계\_상호작용(사전 0.91, 사후 0.85), 대인관계\_구성원 간 소통(사전 0.81, 사후 0.81), 조직시스템\_수평적 리더십(사전 0.84, 사후 0.85), 조직시스템\_조직안정성(사전 0.87, 0.83), 자활사업의지\_개인적합성(사전 0.89, 사후 0.89), 자활사업의지\_발전성(사전 0.76, 사후 0.84)인 것으로 측정됨.

<표 3-5> 신뢰도 분석 결과

구분		문항수	Cronbach's $\alpha$	제거항목
대인관계 (상호작용)	Before	5	0.913	없음
	After	5	0.851	없음
대인관계 (구성원 간 소통)	Before	4	0.805	없음
	After	4	0.808	없음
조직시스템 (수평적 리더십)	Before	4	0.841	없음
	After	4	0.845	없음
조직시스템 (조직안정성)	Before	3	0.867	없음
	After	3	0.826	없음
자활사업의지1 (개인적합성)	Before	5	0.894	없음
	After	5	0.887	없음
자활사업의지2 (발전성)	Before	4	0.761	없음
	After	4	0.839	없음

14) Cronbach's  $\alpha$ 는 0과 1 사이의 값을 가지며, 값이 높을수록 신뢰성이 높음. 일반적으로 0.8~0.9이면 바람직하고, 0.6~0.7이면 수용할만한 것으로 받아들여지만, 0.6보다 작으면 내적일관성이 부족한 것으로 판단 됨.

## 4. 연구 과정

- ‘2019년 광역자활센터 컨설팅지원 사업 효과성 분석’ 연구는 <표3-6>과 같이, 연구 설계, 선행연구 검토, 자료 수집·코딩, 조사 분석, 보고서 작성 등 일련의 연구 과정을 거침.

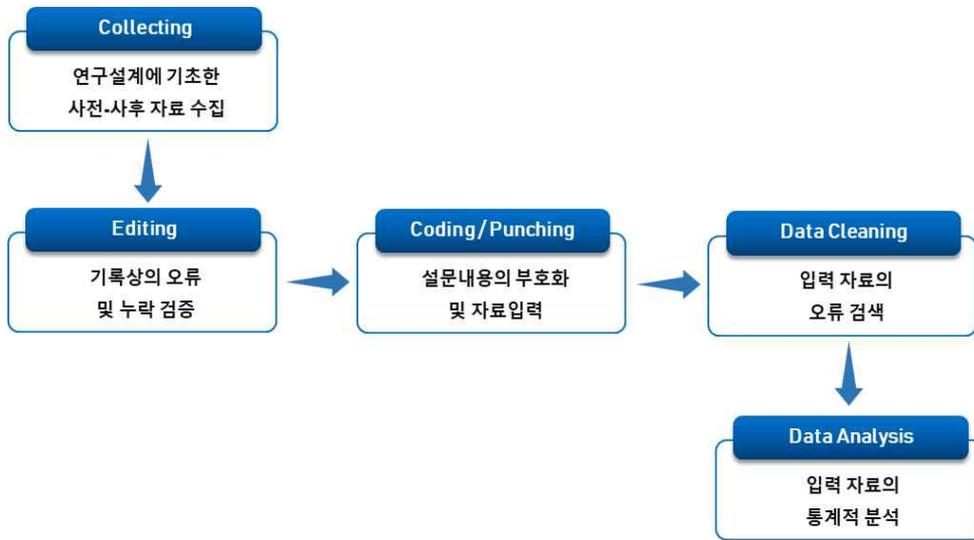
<표 3-6> 연구 과정

구분	주요내용
연구 설계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 내용 : 연구 주제 및 세부 연구계획 수립</li> <li>• 기간 : 2019. 09. 02 ~ 2019. 09. 10</li> </ul>
선행연구 검토	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 내용 : 광역자활센터 컨설팅 관련 선행연구 검토</li> <li>• 기간 : 2019. 09. 02 ~ 2019. 09. 27</li> </ul>
자료 수집·코딩	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 설문지 수정·보완 및 설문지 수집·코딩</li> <li>• 기간 : 2019. 09. 16 ~ 2019. 11. 04</li> </ul>
조사 분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 광역자활센터 컨설팅지원 사업 효과성 분석</li> <li>• 기간 : 2019. 11. 04 ~ 2019. 11. 07</li> </ul>
보고서 작성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연구 분석 결과에 대한 종합적 논의 및 정책적 제언</li> <li>• 기간 : 2019. 11. 08 ~ 2019. 11. 15</li> </ul>

## 5. 자료수집 및 조사방법

- 본 연구는 연구 설계에 기초하여 작성된 설문지를 컨설팅 사전·사후에 수집하고, Editing, Coding, Punching 등의 과정을 거쳐 SPSS for Window ver 23.0 프로그램과 CNORM package 프로그램을 이용하여 분석함.

<표 3-7> 자료 수집 및 분석 과정



- ‘광역자활센터 컨설팅 지원 사업’ 참여자에 대한 일반적 특성과 자활사업 단·기업의 조직특성, 컨설팅 지원특성에 대한 전반적인 실태 등을 알아보기 위해 기술통계분석을 실시함.

- 지역 별, 업종 별, 조직 특성별 컨설팅 지원의 차이와 통계적 유의미성을 검증 위해 카이제곱 분석(chi-squared analysis)을 수행함. 또한 컨설팅 수행

전·후의 대인관계, 조직시스템, 자활사업 의지 등의 척도 변화에 대한 컨설팅 투입요인별 차이와 효과크기<sup>15)</sup>를 비교하기 위해 대응 표본 t 검정(paired t-test)과 K Klauer's d 실시함.

---

15) 통상적으로 연구에서는  $P < 0.05$ 인 경우 통계적으로 유의하다고 간주되나, 이 방법은 표본 수에 많은 영향을 받는다는 단점이 있음. 예를 들어 표본 수가 수천만 개인 상황을 가정하면, 비교하려는 집단 사이의 실제 차이 혹은 연관성이 매우 적은 상황에서도 over-power의 문제가 발생하여  $P < 0.05$ 인 현상이 발생하게 됨. 이에 P값이 표본 수에 많은 영향을 받기 때문에 기존의 P값을 사용하는 방법에 대한 대안으로 효과크기를 사용하는 방법을 고려할 수 있음. 효과크기란 비교하려는 집단 사이에 “얼마나” 차이(혹은 연관성)가 있는지를 나타내 주는 지표로 말함. P값은 “관찰된 현상이 기존에 알려진 확률 분포와 비교해 볼 때 어느 정도로 희귀하게 발생하는가?”에 대한 확률적 의미를 가지고 있지만, 효과크기는 실제 관찰된 데이터에서 비교하려는 집단 사이의 차이를 직접적으로 기술해 준다는 장점이 있음(Francis, 2015).

# 4

## 연구결과

### 1. 일반현황

#### 1) 인구·사회학적 특성

<표 4-1> 인구·사회학적 특성

구분		빈도(N)	비율(%)
성별 (N=77)	남	23	29.9
	여	54	70.1
연령	20대	1	1.3
	30대	3	3.9
	40대	17	22.1
	50대	37	48.1
	60대	19	24.7
학력	무학	1	1.3
	초졸	6	7.8
	중졸	17	22.1
	고졸	35	45.5
	대졸	18	23.4
지역	경남	6	7.8
	경북	8	10.4
	광주	2	2.6
	대구	1	1.3
	대전	5	6.5
	인천	19	24.7
	전남	4	5.2
	전북	8	10.4
	충남	6	7.8
	충북	18	23.4

- 조사 대상자의 인구·사회학적 특성을 파악하기 위해 빈도 분석한 결과, 여성(54명, 70.1%)이 남성(23명, 29.9%)보다 상대적으로 많았고, 연령은 20대 1명(1.3%), 30대 3명(3.9%), 40대 17명(22.1%), 50대 37명(48.1%), 60대 19명(24.7%)으로 50대가 가장 많은 것으로 나타남.
- 학력은 고등학교졸업이 35명(45.5%), 대학교졸업이 18명(23.4%), 중학교졸업이 17명(22.1%), 초졸 이하 7명(9.1%) 순으로 분포하고 있음.
- 참여인원은 인천광역시(19명, 24.7%), 충북광역시(18명, 23.4%)이 많았으며, 다음으로 전북광역시, 경북광역이 각각 8명(10.4%)으로 뒤를 잇고 있음.

## 2) 광역자활센터 컨설팅 지원사업 현황 분석

### (1) 조직특성, 업종, 컨설팅분야, 지원횟수

- 컨설팅 사업을 지원한 조직유형을 살펴보면 3년 미만 자활기업이 26건(33.8%)으로 가장 많고, 자활 사업단이 21건(27.3%), 5년 이상 자활기업이 12건(15.6%), 3~5년 자활기업 7건(9.1%), 예비 자활기업 6건(7.8%), 네트워크 사업단 5건(6.5%)의 순으로 나타남.
- 업종과 관련해서는 식음료제조·가공·판매가 46건(59.7%)으로 과반 이상을 차지했으며, 그 밖의 공산품제조가 9건(11.7%), 일반서비스 유통이 7건(9.1%), 청소·소독·방역이 6건(7.8%), 기타 6건(7.8%)으로 나타남.
- 다음으로, 컨설팅 지원 분야는 경원지원이 33건(43.4%)로 가장 많았으며, 그 다음으로 복합 컨설팅이 16건(21.1%), 조직운영 13건(17.1%), 기술개발 11건(14.5%)으로 조사됨. 반면 시설환경개선 분야는 단 3건(3.9%)에 불과한 것으로 확인됨.
- 컨설팅 지원 횟수는 6회가 35건(45.5%)으로 가장 많은 비중을 차지했고, 5회가 23건(29.9%), 4회가 19건(24.7%)의 분포를 보임.
- 종합하자면, 광역자활센터 컨설팅은 1년 이내의 단기 종결형 컨설팅으로

종합컨설팅(21%)보다는 기업이 필요로 하는 특정 시점 또는 경영상의 목적이나 특정한 주제를 중심으로 한 부문별 컨설팅이 다수 진행되었으며, 수행분야로는 경영관리 분야가 가장 많은 것으로 나타남.

경영과 관련한 문제는 특정한 분야에 대한 진단과 처방만으로 문제를 해결할 수 없기 때문에(조영대, 2005) 종합적인 컨설팅 지원이 필요하나 비용이나 시간의 제약 등으로 인해 단기 간, 부문별, 특정분야에 대한 컨설팅이 진행된 것으로 해석됨.

<표 4-2> 조직특성, 업종, 컨설팅분야, 지원횟수 현황

구분		빈도(N)	비율(%)
조직구분 (N=77)	사업단	21	27.3
	예비자활기업	6	7.8
	3년미만 자활기업	26	33.8
	3-5년 자활기업	7	9.1
	5년 이상 자활기업	12	15.6
	네트워크 사업단	5	6.5
업종	청소·소독·방역	6	7.8
	식음료제조·가공·판매	46	59.7
	공산품제조	9	11.7
	농축수산업	3	3.9
	일반서비스유통	7	9.1
	기타	6	7.8
컨설팅분야	경영지원	33	43.4
	조직운영	13	17.1
	시설환경개선	3	3.9
	기술개발	11	14.5
	복합 컨설팅	16	21.1
지원횟수	4회	19	24.7
	5회	23	29.9
	6회	35	45.5

## (2) 지역, 조직, 업종별 컨설팅 지원분야 차이 분석

### ① 지역별 컨설팅 지원분야

- 지역에 따른 컨설팅 지원 분야의 차이를 살펴보기 위해 chi-square test를 실시한 결과 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있음( $\chi^2= 115.861$ ,  $p = 0.000$ ).
- 경영지원 분야는 대전, 충북, 전북광역시 등에서, 조직운영 분야는 충남, 충북, 전남광역시 등에서, 환경개선 분야는 전북광역시에서, 기술개발 분야는 충북, 인천광역시 등에서 주로 지원 함. 한편, 경남, 경북광역시 등에서는 복합컨설팅 형식으로 컨설팅이 진행된 것을 알 수 있음.

<표 4-3> 지역별 컨설팅 지원 분야

(단위: 개소, %)

구분	경영지원	조직운영	환경개선	기술개발	복합컨설팅
경남	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	6(37.5)
경북	2(6.1)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	6(37.5)
광주	1(3.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	1(6.3)
대구	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	1(6.3)
대전	3(9.1)	0(0.0)	0(0.0)	1(9.1)	0(0.0)
인천	13(39.4)	0(0.0)	0(0.0)	4(36.4)	2(12.5)
전남	1(3.0)	3(23.1)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)
전북	4(12.1)	0(0.0)	3(100.0)	1(9.1)	0(0.0)
충남	1(3.0)	5(38.5)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)
충북	8(24.2)	5(38.5)	0(0.0)	5(45.5)	0(0.0)
전체	33(100.0)	13(100.0)	3(100.0)	11(100.0)	16(100.0)

$\chi^2 = 115.861$ ,  $p = 0.000$

② 조직별 컨설팅 지원분야

- 조직에 따른 컨설팅 지원 분야의 차이를 살펴보면( $\chi^2= 70.770$  ,  $p = 0.000$ ), 자활사업단, 3년 미만 자활기업에서 경영지원 분야의 컨설팅을 수진한 것으로 나타남. 조직운영 분야는 예비자활기업과 3년 미만 자활기업이, 환경개선 분야는 5년 이상 자활기업과 네트워크 사업단이, 기술개발 분야는 자활근로사업단과 3년 미만 자활기업이, 복합컨설팅은 5년 이상 자활기업이 컨설팅을 수진한 것으로 나타남.

<표 4-4> 조직별 컨설팅 지원 분야

(단위: 개소, %)

구분	경영지원	조직운영	환경개선	기술개발	복합컨설팅
자활사업단	14(43.3)	0(0.0)	0(0.0)	4(36.4)	3(18.8)
예비자활기업	0(0.0)	4(30.8)	0(0.0)	1(9.1)	1(6.3)
3년 미만 자활기업	11(33.3)	6(46.2)	0(0.0)	5(45.5)	3(18.8)
3-5년 자활기업	5(15.2)	1(7.7)	0(0.0)	1(9.1)	0(0.0)
5년 이상 자활기업	0(0.0)	2(15.4)	1(33.3)	0(0.0)	9(56.3)
네트워크 사업단	3(9.1)	0(0.0)	2(66.7)	0(0.0)	0(0.0)
전체	33(100.0)	13(100.0)	3(100.0)	11(100.0)	16(100.0)
$\chi^2 = 70.770$ , $p = 0.000$					

③ 업종별 컨설팅 지원분야

- 업종에 따른 컨설팅 지원 분야의 차이를 살펴보면( $\chi^2= 35.697$  ,  $p = 0.017$ ), 청소·소독·방역을 제외한 모든 업종에서 경영지원 분야의 컨설팅이 주로 지원됨.

특히, 식음료 제조 가공판매업은 경영지원을 포함하여 조직운영, 환경개선, 기술개발 등 다양한 컨설팅을 수진한 것으로 나타남.

– 한편, 청소·소독방역업종은 조직운영, 공산품 제조는 복합컨설팅, 농축수산업은 경영지원, 일반서비스 유통은 복합컨설팅을 주로 수진한 것으로 나타남.

<표 4-5> 업종별 컨설팅 지원 분야

(단위: 개소, %)

구분	경영지원	조직운영	환경개선	기술개발	복합컨설팅
청소·소독·방역	0(0.0)	3(23.1)	0(0.0)	0(0.0)	3(18.8)
식음료 제조·가공·판매	20(60.6)	9(69.2)	3(100.0)	6(54.5)	7(43.8)
공산품 제조	5(15.2)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	4(25.0)
농축수산업	3(9.1)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)
일반서비스 유통	3(9.1)	1(7.7)	0(0.0)	1(9.1)	2(12.5)
기타	2(6.1)	0(0.0)	0(0.0)	4(36.4)	0(0.0)
전체	33(100.0)	13(100.0)	3(100.0)	11(100.0)	16(100.0)

$\chi^2 = 35.697$ ,  $p = 0.017$

## 2. 컨설팅 효과분석

### 1) 전체 컨설팅 사전·사후 분석

– 컨설팅 수행으로 대인관계, 조직시스템, 자활사업의지 등이 통계적으로 유의미한 변화가 있었는지를 확인하기 위해 paired t-test를 사용함. 그 결과 대인관계 중 상호작용 측면에서만 통계적으로 유의미한 차이를 보임( $t=2.010$ ,  $p=0.048$ ).

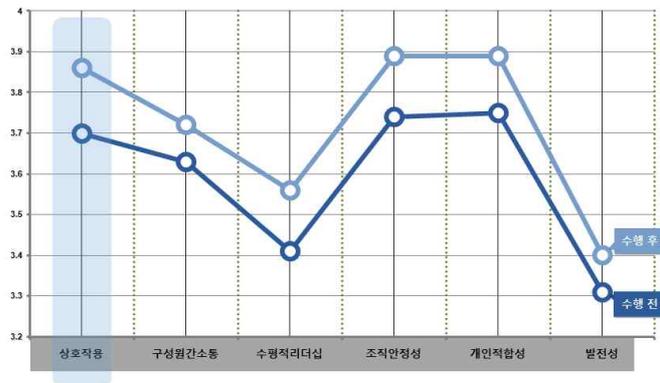
• 대인관계\_상호작용은 컨설팅 수행 전 3.70에서 수행 후 3.86으로 통계적으로 유의미하게 증가한 것으로 나타남. 이는 전기수(2009)가 보고한 바와 같이 컨설팅 수행과정의 정보교환 및 의사소통이 서로에 대한 이해와 배려심, 구성원과의 친밀감 등을 향상 시켰기 때문으로 해석됨. 이러한 컨설팅의 효과는 재무적 성과에 직접적인 영향을 미치는 것은 아니지만 경영자원의 하나인 인적자원 역량 등의 비재무적 성과에 긍정적으로 영향을 미쳐 컨설팅 산출물의 활용도를 높일 것으로 예상됨(김남형, 2011).

• 한편 조직시스템\_수평적 리더십(구성원의 의견수렴 및 인간적 배려, 공정한보상 등), 조직시스템\_조직안정성(명확한 역할분담 및 역할수행, 팀워크 중시 등), 자활사업의지\_개인적합성(일에 대한 관심 및 적극성 등) 등도 컨설팅 수행 후 긍정적으로 변화된 것으로 나타남. 통계적으로 유의미한 수준은 아니지만 경영진의 관심, 조직 내 역할분담, 팀워크 등, 내적요인의 긍정적 변화를 이끌어 향후 자활근로사업단 및 자활기업의 지속가능성을 확보하는 데 중요한 요인으로 작용할 것으로 예상됨(권혁철, 2009),

<표 4-6> 컨설팅 수행 전·후 비교

구분	Before (M±SD)	After (M±SD)	T	P
대인관계(상호작용)	3.70±0.71	3.86±0.55	2.010	0.048**
대인관계(구성원 간 소통)	3.63±0.73	3.72±0.65	1.203	0.233
조직시스템(수평적 리더십)	3.41±0.69	3.56±0.65	1.795	0.077*
조직시스템(조직안정성)	3.74±0.68	3.89±0.68	1.717	0.090*
자활사업의지(개인적합성)	3.75±0.59	3.89±0.62	1.728	0.088*
자활사업의지(발전성)	3.31±0.63	3.40±0.76	1.094	0.278

\*p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01



[그림 4-1] 컨설팅 수행 전·후 비교

## 2) 투입요소별 컨설팅 사전·사후 차이 분석

### (1) 지역별 컨설팅 사전·사후 차이분석

- 컨설팅의 효과가 집단별 어떠한 차이가 있는지를 살펴본 결과 지역별로 컨설팅의 사전·사후 변화 값이 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타남.

- 그 밖의 인구사회학적(성별, 학력, 연령)특성과 업종 및 조직특성 등은 컨설팅 성과요인으로 작용한다는 이론적 근거 부재하여 본 글의 컨설팅 효과분석에서는 제외함(관련 분석의 내용은 부록을 참조).

- 특히, 대전광역의 경우 대인관계, 조직시스템, 자활의지 영역 등, 모든 영역에서 컨설팅 효과가 높았으며, 충남광역은 대인관계\_상호작용 영역을 제외한 모든 영역에서, 전남광역은 조직시스템과 자활사업 의지 영역에서 컨설팅 효과가 높은 것으로 나타남.

- 향후 비교적 고른 영역에서 높은 컨설팅 효과를 보이는 대전, 전남, 충남광역의 컨설팅 수행 사례를 공유, 지역 간 컨설팅 사업의 편차를 해소하고, 종사자의 컨설팅 지원 역량 강화 및 품질 제고를 위한 과정이 필요할 것으로 보임.

<표 4-7> 지역별 컨설팅 사전·사후 비교(대인관계)

구분	지역	Before (M±SD)	After (M±SD)	T	P
대인관계 (상호작용)	경남	4.43±0.61	4.3±0.58	-0.830	0.444
	경북	3.80±0.73	3.630±0.38	-0.801	0.450
	광주	3.10±0.42	3.50±0.71	2.000	0.295
	대전	3.50±0.33	4.00±0.24	4.491	0.011**
	인천	3.36±1.00	3.53±0.54	0.830	0.418
	전남	3.80±0.40	4.45±0.30	2.263	0.109
	전북	3.73±0.38	4.05±0.68	0.933	0.382
	충남	4.10±0.65	4.20±0.44	0.629	0.562
	충북	3.71±0.41	3.76±0.41	0.566	0.579
대인관계 (구성원 간 소통)	경남	4.46±0.49	4.04±0.70	-1.356	0.233
	경북	4.13±0.42	4.00±0.50	-1.080	0.316
	광주	2.88±0.53	3.62±0.88	3.000	0.205
	대전	3.35±0.94	3.85±0.63	2.390	0.075*
	인천	3.26±0.78	3.07±0.57	-1.564	0.135
	전남	3.63±0.75	4.00±0.00	1.000	0.391
	전북	3.63±0.68	3.97±0.50	1.098	0.309
	충남	3.33±0.61	4.08±0.41	3.105	0.027**
	충북	3.78±0.56	3.82±0.57	0.402	0.692

- 광주의 조직시스템(수평적 리더십, 조직안정성)변수의 경우 사전사후 차이의 표준오차가 0이므로 t-값을 계산 할 수 없음.

- 대구는 샘플이 1개로 대응표본 상관표를 작성할 수 없음.

\*p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

<표 4-8> 지역별 컨설팅 사전·사후 비교(조직 시스템)

구분	지역	Before (M±SD)	After (M±SD)	T	P
조직시스템 (수평적 리더십)	경남	4.21±0.70	4.13±0.44	-0.226	0.830
	경북	3.28±0.78	3.09±0.58	0.893	0.402
	광주	3.50±0.71	3.50±0.71	-	-
	대전	3.45±0.37	3.90±0.22	3.674	0.021**
	인천	3.33±0.70	3.40±0.66	0.474	0.642
	전남	3.88±0.25	4.75±0.29	3.656	0.035**
	전북	3.09±0.91	3.53±0.77	0.972	0.363
	충남	3.42±0.74	3.96±0.19	2.291	0.071*
	충북	3.29±0.57	3.25±0.40	-0.266	0.794
조직시스템 (조직안정성)	경남	4.67±0.52	4.56±0.58	-0.500	0.638
	경북	3.71±0.41	3.79±0.53	0.607	0.563
	광주	3.50±0.71	3.50±0.71	-	-
	대전	4.00±0.00	4.20±0.30	1.500	0.208
	인천	3.54±0.82	3.70±0.78	0.695	0.496
	전남	3.83±0.33	4.50±0.58	2.828	0.066*
	전북	3.83±0.56	4.04±0.70	0.626	0.551
	충남	3.28±0.95	4.28±0.39	2.905	0.034**
	충북	3.69±0.52	3.52±0.56	-1.410	0.177

\*p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

<표 4-9> 지역별 컨설팅 사전·사후 비교(자활사업 의지)

구분	지역	Before (M±SD)	After (M±SD)	T	P
자활사업의지 (개인적합성)	경남	4.23±0.56	4.30±0.58	0.299	0.777
	경북	3.85±0.61	3.70±0.56	-0.782	0.460
	광주	3.40±0.85	3.50±0.71	1.000	0.295
	대전	3.88±0.18	4.16±0.26	2.746	0.052*
	인천	3.67±0.79	3.79±0.61	0.565	0.579
	전남	4.00±0.00	4.55±0.10	11.000	0.002***
	전북	3.35±0.48	3.97±0.80	1.999	0.086*
	충남	3.73±0.39	4.33±0.41	3.674	0.014**
	충북	3.74±0.50	3.53±0.50	-1.309	0.208
	자활사업의지 (발전성)	경남	3.70±0.43	3.63±0.77	-0.439
경북		3.41±0.79	3.28±0.59	-0.683	0.516
광주		2.50±0.71	3.38±0.53	7.000	0.090*
대전		3.80±0.21	4.20±0.27	6.532	0.003***
인천		3.20±0.74	3.14±0.50	-0.335	0.742
전남		3.38±0.95	4.63±0.43	3.693	0.034**
전북		3.41±0.48	3.06±0.62	-1.181	0.276
충남		3.38±0.41	4.17±0.52	10.304	0.000***
충북	3.11±0.51	2.97±0.70	-1.033	0.316	

\*p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

## (2) 지원횟수별 사전·사후 차이분석

<표 4-10> 컨설팅 지원횟수별 사전·사후 비교

구분	지원횟수	Before (M±SD)	After (M±SD)	T	P
대인관계 (상호작용)	4회	3.36±1.00	3.54±0.54	0.830	0.418
	5회 이상	3.81±0.55	3.95±0.51	1.751	0.085*
대인관계 (구성원 간 소통)	4회	3.26±0.78	3.07±0.58	-1.564	0.135
	5회 이상	3.75±0.68	3.93±0.52	2.045	0.046**
조직시스템 (수평적 리더십)	4회	3.33±0.70	3.41±0.66	0.474	0.642
	5회 이상	3.43±1.54	3.61±0.65	1.654	0.104
조직시스템 (조직안정성)	4회	3.54±0.83	3.70±0.78	0.695	0.496
	5회 이상	3.80±0.62	3.94±0.65	1.641	0.106
자활사업의지 (개인적합성)	4회	3.67±0.79	3.79±0.61	0.565	0.579
	5회 이상	3.77±0.52	3.91±0.62	1.550	0.127
자활사업의지 (발전성)	4회	3.20±0.17	3.14±0.11	0.335	0.742
	5회 이상	3.34±0.60	3.46±0.80	1.267	0.210

- 컨설팅 전·후의 효과차이가 통계적으로 유의미한 항목은 대인관계 영역에서만 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타남.
- 컨설팅 지원횟수에 따른 컨설팅 효과성은 통계적으로 유의미하지 않으나, 대인관계\_구성원 간 소통의 영역을 제외하고 대부분의 영역에서 컨설팅 수행 전 보다 후가 긍정적으로 변화한 것으로 나타남.
- 컨설팅 횟수는 투입량이 많을수록 재무적 성과에 영향을 미친다는 연구결과(김남영, 2011)가 있는 반면, 오히려 횟수가 많을수록 경영성과가 낮아지며, 따라서 횟수보다는 컨설팅 내용의 질적 요소가 경영성과에 중요하다(김익성, 2008)는 연구결과도 있는데, 본 연구에서는 4회보다 5회가 정(+ )의 방향으로 효과가 있는 것으로 나타남.

### (3) 컨설팅 분야별 사전·사후 차이분석

- 수행분야별 컨설팅 효과의 차이를 살펴본 결과 조직운영 컨설팅이 대인관계 영역 중 상호작용 영역과 조직시스템, 자활사업 의지 영역에서 통계적으로 유의미한 효과가 있는 것으로 나타남. 이는 기 개발된 효과성 측정 지표가 조직문화, 조직 시스템, 역할 분담 등의 비 재무적 성과를 측정하는 지표로 구성되어 있어 타 분야의 컨설팅 효과보다 조직운영 분야의 효과가 더 높게 나타난 것으로 이해됨.

- 즉, 기존에 개발된 효과성 측정지표는 조직운영 영역을 측정하는 지표의 성격 을 띠고 있어 측정지표의 적합성을 확인하기 위해 보다 구체적으로 조직운영 분야와 그 밖의 컨설팅 분야를 구분하여 효과크기를 살펴봄.

- 컨설팅 수행 전·후의 대인관계, 조직시스템, 자활사업의지 등의 변화에 대한 조직운영과 그 밖의 컨설팅 분야의 효과크기(effect size)는 Klauer's  $d^{16)}$ 의 지수를 통해 확인할 수 있음. 지수가 높을수록 효과 크기가 높음을 의미함.

---

16) 효과 크기는 집단1 평균대비 집단2의 평균을 표준화시킨 값임(집단1의 평균값에서 집단 2의 평균값을 뺀 값을 집단2의 표준편차로 나눈 값을 의미함). 이에 효과 크기가 0이라는 것은 두 집단 간 평균이 같다는 것이고, 효과 크기가 +라는 것은 집단1의 평균이 집단2의 평균보다 크기 때문에 집단2보다 집단1의 효과가 크다고 볼 수 있다. 반면 효과 크기가 - 라는 것은 집단2의 평균이 집단1의 평균보다 크다는 것을 의미하기 때문에 집단1보다 집단 2의 효과 크다고 볼 수 있다(Klauer, 2001). 효과 크기의 지수 d에 대해 Cohen은 d(효과 크기 지수)가 0.1-0.3이면 작은(small)효과, 0.3-0.5이면 중간(moderate)효과, 0.5이상 이면 큰(large)효과를 미친다고 설명하고 있음(Cohen, 1998).

<표 4-11> 컨설팅 분야별 사전·사후 비교

구분	컨설팅 분야	Before (M±SD)	After (M±SD)	T	P
대인관계 (상호작용)	경영지원	3.47	3.72	1.694	0.100
	조직운영	3.91	4.14	2.087	0.059*
	환경개선	3.80	3.80	0.000	1.000
	기술개발	3.73	3.80	0.690	0.506
	복합컨설팅	3.97	3.89	-0.634	0.536
대인관계 (구성원 간 소통)	경영지원	3.53	3.58	0.358	0.723
	조직운영	3.65	3.92	1.575	0.141
	환경개선	4.17	4.00	-0.378	0.742
	기술개발	3.16	3.41	2.236	0.049*
	복합컨설팅	4.10	3.97	-0.939	0.364
조직시스템 (수평적 리더십)	경영지원	3.52	3.47	-0.140	0.890
	조직운영	3.54	3.85	1.535	0.151
	환경개선	3.67	3.67	0.000	1.000
	기술개발	3.36	3.30	-0.396	0.700
	복합컨설팅	3.65	3.63	-0.107	0.916
조직시스템 (조직안정성)	경영지원	3.63	3.73	0.632	0.532
	조직운영	3.56	4.05	2.194	0.049**
	환경개선	4.22	4.22	0.000	1.000
	기술개발	3.67	3.79	0.938	0.371
	복합컨설팅	4.07	4.04	-0.202	0.843
자활사업의지 (개인적합성)	경영지원	3.61	3.85	1.705	0.098*
	조직운영	3.78	4.15	2.182	0.050*
	환경개선	3.47	3.67	0.311	0.785
	기술개발	3.85	3.64	1.107	0.294
	복합컨설팅	3.97	3.91	-0.511	0.617
자활사업의지 (발전성)	경영지원	3.28	3.38	0.867	0.392
	조직운영	3.15	3.79	3.183	0.008***
	환경개선	3.41	2.83	-1.257	0.336
	기술개발	3.32	2.98	-1.753	0.110
	복합컨설팅	3.45	3.40	-0.373	0.715

\*p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

<표 4-12> 컨설팅 분야별 사전·사후 효과 크기

구분	컨설팅 분야	Before (M±SD)	After (M±SD)	T	P	effect size Klauer's d
대인관계 (상호작용)	조직운영	3.91±0.52	4.14±0.46	2.087	0.059	0.253*
	Other	3.66±0.74	3.80±0.56	1.516	0.135	
대인관계 (구성원 간 소통)	조직운영	3.65±0.63	3.92±0.45	1.575	0.141	0.359**
	Other	3.63±0.76	3.67±0.68	0.445	0.658	
조직시스템 (수평적 리더십)	조직운영	3.54±0.64	3.85±0.62	1.535	0.151	0.284*
	Other	3.37±0.71	3.50±0.65	1.296	0.200	
조직시스템 (조직안정성)	조직운영	3.56±0.73	4.05±0.54	2.194	0.049**	0.619***
	Other	3.77±0.67	3.84±0.70	0.747	0.458	
자활사업의지 (개인적합성)	조직운영	3.78±0.40	4.15±0.52	2.182	0.050	0.450**
	Other	3.74±0.62	3.84±0.64	1.044	0.301	
자활사업의지 (발전성)	조직운영	3.15±0.60	3.79±0.76	3.183	0.008***	0.946***
	Other	3.34±0.64	3.31±0.74	-0.386	0.701	

\*0.1 ≤ d < 0.3, \*\* 0.3 ≤ d < 0.5, \*\*\*0.5 ≤ d

- 전반적으로 조직운영 관련 컨설팅을 수행한 경우 그 외 컨설팅을 수행한 경우보다 컨설팅 효과가 상대적으로 더 큰 것으로 나타남.

• 조직운영 관련 컨설팅이 다른 컨설팅에 비해 큰 효과(large effect)크기를 보이는 항목은 자활사업의지\_발전성(d=0.95)과 조직시스템\_조직안정성(d=0.62)으로 나타남.

• 컨설팅 분야 간 중간 효과(moderate effect)크기를 보이는 항목은 자활사업의지\_개인적합성(d=0.45)과 대인관계\_구성원 간 소통(d=0.36)이었고, 작은 효과(small effect)크기를 보이는 항목은 조직시스템\_수평적 리더십(d=0.28)과

대인관계\_상호작용( $d=0.25$ )으로 나타남.

- 전반적으로 조직운영 분야가 기타 컨설팅 분야에 비해 효과 크기가 큰 것은 기존 개발된 효과성 측정지표가 비재무적 성과 지표를 측정하는 지표로서 정합함을 입증하는 결과임.

- 따라서 컨설팅 효과성 측정은 컨설팅 분야, 즉 재무 및 경영관리, 전략컨설팅, 운영컨설팅, 정보기술, 조직 운영분야 등, 각각의 컨설팅 수행 목표에 정합한 지표를 개발하여 성과를 측정하는 것이 바람직하다고 봄.

# 5

## 결론 및 제언

- 컨설팅 성과는 크게 재무적, 비재무적 성과로 나뉘며, 컨설팅 대응태도, 컨설팅 투입요소, 컨설턴트 역량 등이 성과의 중요한 요인으로 작용함.
  - 컨설팅 성과 측정은 각각의 컨설팅 분야에 따른 목표(KPI:Key Performance Indicator)를 설정하고 그에 부합하는 효과성이나 그것에 영향을 미치는 요인을 살펴보는 것이 중요함.
- 그 간 광역자활센터는 컨설팅 지원 표준화 사업의 하나로 컨설팅 효과성 측정 지표를 개발, 사전·사후 변화정도를 측정하여 컨설팅 정량적인 컨설팅 성과를 측정하기 위해 노력한 바 있음.
- 하지만 기존 개발된 컨설팅 효과측정 지표는 조직운영 및 구성원의 관계변화 등, 비 재무적 성과를 측정하는 지표로 구성되어 있어 정합한 컨설팅 효과를 측정하는 데는 한계가 있음.
- 따라서 본 연구에서는 '19년 상반기 광역자활센터에서 수행한 자활사업단 및 자활기업 경영지원사업의 효과를 파악하고, 기 개발된 척도의 활용가능성과 컨설팅 지원분야에 따른 정합한 측정지표의 추가적 개발의 필요성을 검토하고자 본 연구를 수행함.
  - 이를 위해 2019년 3월 2일 ~ 2019년 7월 16일까지 10개 광역자활센터 컨설팅지원 사업에 참여한 7개 자활근로사업단 및 26개 자활기업, 2네트워크 사업단 참여자 총 77명을 대상으로 컨설팅 사전·사후 설문자료를 수집·분석함.
- 연구의 핵심 내용은 2019년 광역자활센터 컨설팅 지원현황과 효과분석으로 구성됨. 먼저 광역자활센터 컨설팅 지원 현황을 살펴보면 다음과 같음.
  - 조사 대상자의 인구·사회학적 특성은 연령이 50대(48.1%), 학력은 고졸

(45.5%), 성별은 여성(70.1%)이 많은 것으로 나타남. 한편, 지역별 참여인원은 인천광역시(19명, 24.7%)가 가장 많았음.

- 조직특성, 업종, 컨설팅 분야, 지원횟수의 현황을 살펴보면, 컨설팅을 수진한 기업은 3년 미만 자활기업(26건)과 자활 사업단(21건)의 컨설팅 지원이 많았음. 3년 미만의 자활기업에 대한 컨설팅 지원이 많은 이유는 ‘지역자활센터는 최초 설립일로부터 지원대상 자활기업 요건을 유지하는 동안 사업내용과 인적 구성 등의 구체적 계획수립과 기업경영에 필요한 교육실시 등, 안정적인 자활기업 운영을 위해 적극적으로 지원해야한다’는 지침(보건복지부, 2019)에 의거, 초기 성장단계에 있는 자활기업이 성장잠재력 확충을 위해 지역자활센터의 컨설팅 지원요청이 많았던 것으로 사료됨. 또한 자활사업단에 대한 컨설팅 지원수요가 높은 것은 자활근로사업이 자활사업 참여자에게 근로기회를 제공하고 일정한 기간 이후(최대 60개월) 자활기업으로 창업해야 하는 자활경로(보건복지부, 2019)와 관련된 제도적 틀 안에서 이해할 수 있음. 지역자활센터는 자활사업 참여자들의 직업훈련 과정이 경과함에 따라 자활기업 창업을 고려한 조직운영, 사업계획 수립 등 기업경영과 관련된 다양한 지원이 필요함. 하지만 사회복지사로서의 정체성이 강한 지역자활센터 종사자들의 경우 경영지원 역량이 미흡하여(노대명 외, 2004) 컨설팅 지원요청이 많았던 것으로 추정됨.

업종별 컨설팅 지원현황을 살펴보면, 식음료제조·가공·판매가 46건으로 과반 이상을 차지했으며, 그 밖의 공산품제조가 9건, 일반서비스 유통이 7건, 청소·소독·방역이 6건으로 나타남. 이는 초기 자활사업 5대표준화 업종과는 다른 업종에서 컨설팅 지원요구가 높았음을 보여줌. 식음료 컨설팅 지원 비율이 높은 것은 도시락 및 음식(외식) 등의 식음료 업종 관련 사업단 및 자활기업의 분포 증가(중앙자활센터, 2016; 2018)<sup>17)</sup>와 연동된 컨설팅 지원 비율 증

17) 자활사업통계자료집(2018)에 따르면, 2016년 기준 자활사업단의 업종 중 음식점(외식)이 8.0%로 2번째로 높은 업종 분포를 보이고 있으며, 본 분석에서 분류한 식음료 제조 판매 업종에 포함되는 도시락 또한 1.8%를 차지함. 또한 2016년 자활기업 백서에 따르면, 식음료 제조·가공·판매가 173개소(9.4%)를 차지, 4번째로 높은 업종 분포를 보이고 있음.

가로 이해됨. 한편, 컨설팅 지원 업종의 다양성은 자활사업의 업종 다변화를 의미하며, 향후 광역자활센터의 컨설팅 지원사업 또한 기존의 지원방식에서 벗어나 새로이 진입한 업종 특성에 따라 이들의 시장 진입 및 안착을 위한 컨설팅 지원방향 및 목표수립이 이루어져야 함을 시사함(한국자활복지개발원, 2019).

컨설팅 지원분야은 경원지원이 33건(43.4%)으로 가장 많았는데, 이는 자활사업단 및 자활기업이 여전히 경영불안의 상황에 직면해 있음을 말해주는 결과임. 따라서 향후 광역자활센터의 컨설팅 사업은 경영지원 분야에 집중해서 지원할 필요가 있다고 판단됨(한국자활복지개발원, 2019).

컨설팅 지원 횟수는 6회가 35건(45.5%)으로 가장 많은 비중을 차지했고, 5회가 23건(29.9%), 4회가 19건(24.7%)의 분포를 보임.

- 다음으로 지역, 조직특성 및 업종별 컨설팅 지원 분야의 차이를 분석한 결과 모두 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타남. 그 결과는 다음과 같음.

- 지역별 컨설팅 지원 분야의 차이를 살펴보면, 경영지원 분야는 대전, 충북, 전북광역 등에서, 조직운영 분야는 충남, 충북, 전남광역 등에서, 환경개선 분야는 전북광역에서, 기술개발 분야는 충북, 인천광역 등에서 주로 지원함. 한편, 경남, 경북광역 등에서는 복합컨설팅 형식의 컨설팅이 진행된 것으로 나타남.

- 조직특성별 컨설팅 지원분야의 차이를 살펴보면, 자활사업단, 3년 미만 자활기업에서 경원지원 분야의 컨설팅을 수진한 것으로 나타남. 조직운영 분야는 예비자활기업과 3년 미만 자활기업이, 환경개선 분야는 5년 이상 자활기업과 네트워크 사업단이, 기술개발 분야는 자활근로사업단과 3년 미만 자활기업이, 복합컨설팅은 5년 이상 자활기업이 컨설팅을 수진한 것으로 나타남.

- 업종별 컨설팅 지원분야의 차이를 살펴보면, 청소·소독·방역을 제외한 모든 업종에서 경영지원 분야의 컨설팅이 주로 지원됨. 특히, 식음료 제조 가공판매업은 경영지원을 포함하여 조직운영, 환경개선, 기술개발 등 다양한 컨설팅을 수진

한 것으로 나타남. 한편, 청소·소독방역업종은 조직운영, 공산품 제조는 복합컨설팅, 농축수산업은 경영지원, 일반서비스 유통은 복합컨설팅을 주로 수진한 것으로 나타남. 경영지원 분야는 자활사업단뿐만 아니라 자활기업 등의 컨설팅 지원분야에서 높은 비중을 차지하는데, 이는 여타 사회적경제조직이 어려움을 겪고 있는 바와 같이 홍보비 부족, 취약한 영업망 및 판로개척 등 정책지원의 부족으로 소비자 접근성과 민간부분 수요처 확보가 제한적이기 때문으로 이해됨(일자리위원회, 2017).

– 컨설팅 효과분석의 결과는 다음과 같음

- 전체 컨설팅 사전·사후 차이를 분석한 결과를 살펴보면, 컨설팅 수행으로 대인관계, 조직시스템, 자활사업의지 등이 통계적으로 유의미한 변화가 있었는지를 확인한 결과 대인관계 중 상호작용 측면에서만 통계적으로 유의미한 차이를 보임. 이는 컨설팅 수행과정의 정보교환 및 의사소통이 서로에 대한 이해와 배려심, 구성원과의 친밀감 등을 향상 시킨 것으로 해석됨. 이러한 컨설팅의 효과는 재무적 성과에 직접적인 영향을 미치는 것은 아니지만 경영자원의 하나인 인적자원 역량 등의 비재무적 성과에 긍정적으로 영향을 미쳤다고 볼 수 있음.

조직시스템\_수평적 리더십, 조직시스템\_조직안정성, 자활사업의지\_개인 적합성 등도 통계적으로 유의미한 수준은 아니지만 컨설팅 수행 후 긍정적으로 변화하는 경향성을 보임. 이러한 결과는 컨설팅 기간, 투입예산, 컨설턴트 역량과 같은 외적요인보다는 경영진의 관심, 조직 내 역할분담, 팀워크 등, 내적요인이 긍정적 변화를 이끈 것으로 해석됨. 이는 향후 컨설팅의 활용가능성을 높여(권혁철, 2009), 자활근로사업단 및 자활기업의 지속가능성을 확보하는데 중요한 요인으로 작용할 것으로 예상된다.

- 투입요소별 컨설팅 사전·사후 차이분석의 결과를 살펴보면, 지역별로 컨설팅의 사전·사후 변화 값이 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타남. 특히, 대전광역의 경우 대인관계, 조직시스템, 자활의지 영역 등, 모든 영역에서 컨설팅 효과가 높았으며, 충남광역은 대인관계\_상호작용 영역을 제외한 모든 영역에서, 전남광역은 조직시스템과 자활사업 의지 영역에서 컨설팅 효과가

높은 것으로 나타남. 향후 비교적 고른 영역에서 높은 컨설팅 효과를 보이는 대전, 전남, 충남광역의 컨설팅 수행 사례를 공유하여 지역 간 컨설팅 사업의 편차를 해소하고, 종사자의 컨설팅 지원 역량 강화 및 품질 제고를 위한 과정이 필요할 것으로 보임.

컨설팅 지원횟수에 따른 컨설팅 효과성은 통계적으로 유의미하지 않으나, 대인관계\_구성원 간 소통의 영역을 제외하고 대부분의 영역에서 컨설팅 수행 전 보다 후가 긍정적으로 변화한 것으로 나타남. 컨설팅 횟수는 투입량이 많을수록 재무적 성과에 영향을 미친다는 연구결과(김남영, 2011)가 있는 반면, 오히려 횟수가 많을수록 경영성파가 낮아지며, 따라서 횟수보다는 컨설팅 내용의 질적 요소가 경영성파에 중요하다(김익성, 2008)는 연구결과도 있는데, 본 연구에서는 4회보다 5회가 정(+의 방향으로 효과가 있는 것으로 나타남.

수행분야별 컨설팅 효과의 차이를 살펴본 결과 조직운영 컨설팅이 대인관계 영역 중\_상호작용 영역과 조직시스템, 자활사업 의지 영역에서 통계적으로 유의미한 효과가 있는 것으로 나타남. 또한 수행분야별 효과크기를 비교해보면, 전반적으로 조직운영 관련 컨설팅을 수행한 경우 그 외 컨설팅을 수행한 경우보다 컨설팅 효과가 상대적으로 더 큰 것으로 나타남.

- 이상의 결과를 정리하면, 광역자활센터의 컨설팅 지원 사업은 1년 이내의 단기 종결형 컨설팅으로 종합컨설팅(21%)보다는 기업이 필요로 하는 특정 시점 또는 경영상의 목적이나 특정한 주제를 중심으로 한 부문별 컨설팅이 다수 진행되었으며, 수행분야로는 경영관리 분야가 가장 많은 것으로 나타남. 경영과 관련한 문제는 특정한 분야에 대한 진단과 처방만으로 문제를 해결할 수 없기 때문에(조영대, 2005) 종합적인 컨설팅 지원이 필요하나 비용이나 시간의 제약 등으로 인해 단기 간, 특정분야에 대한 부문별 컨설팅이 진행된 것으로 해석됨. 자활사업단 및 자활기업의 경우 인적자본의 취약성과 경영안정성을 지원하는 법, 제도 미흡으로 어느 한 분야의 컨설팅 지원보다는 경영활동 전반에 대한 컨설팅 수행이 필요할 것으로 예상됨. 따라서 광역자활센터의 컨설팅 지원사업은 특정문제에 대한 단기적 접근보다는 자활사업단 및 자

활기업의 문제해결 욕구를 수렴하는 과정을 통해 컨설팅 주제를 기획, 순환적이고 지속적인 컨설팅 지원으로 경영성과를 견인하기 위한 노력이 필요함.

컨설팅의 효과분석의 결과는 대인관계, 조직시스템, 자활의지 항목에서 모두 컨설팅 진행 전보다 후의 결과 값이 증가한 것으로 나타남. 특히 광역자활센터의 컨설팅 지원사업은 참여자의 조직안정성과 발전성에 대한 인식을 긍정적으로 변화시킨 것으로 나타남. 이러한 구성원 간 의사소통, 조직에 대한 긍정적 인식 변화 등의 비재무적 성과는 컨설팅 수행과정에서 참여자들과 컨설턴트의 의사소통 과정 및 정보교환의 과정을 통해 부가적으로 창출된 효과라 볼 수 있음.

컨설팅 성과는 각각의 컨설팅 분야에 따른 목표(KPI)를 설정하고 그에 부합하는 효과성이나 그것에 영향을 미치는 요인을 살펴보는 것이 중요함. 따라서 위의 효과분석은 컨설팅 지원목표에 따른 정합한 효과라고 보기에는 한계가 있음. 기 개발된 효과성 측정 지표가 조직문화, 조직 시스템, 역할 분담 등의 비재무적 성과를 측정하는 지표로 구성되어 있기 때문에 타 분야의 컨설팅 효과보다 조직운영 분야의 효과가 더 높게 나타난 것으로 볼 수 있음. 이에 컨설팅 효과성 측정은 컨설팅 분야, 즉 재무 및 경영관리, 전략컨설팅, 운영컨설팅, 정보기술, 조직 운영분야 등, 각각의 컨설팅 수행 목표에 정합한 지표를 개발하여 성과를 측정하는 것이 바람직함. 18년 광역자활센터 컨설팅 지원현황과 '19년 상반기 컨설팅 지원분야를 살펴볼 때, 특히 경영지원 분야에 대한 문제해결 욕구가 높은 것으로 나타난 바 향후 경영지원 분야의 구체적이고 측정 가능한 지표개발, 실행단계에서 광역자활센터 사업담당자의 지속적인 모니터링 등을 통해 지원목표가 달성될 수 있도록 체계적이 시스템을 구축하는 것이 필요함.

- 광역자활센터의 전문적이고 체계적인 컨설팅 지원사업의 수행을 위해 몇 가지 제언을 하고 글을 마칩.

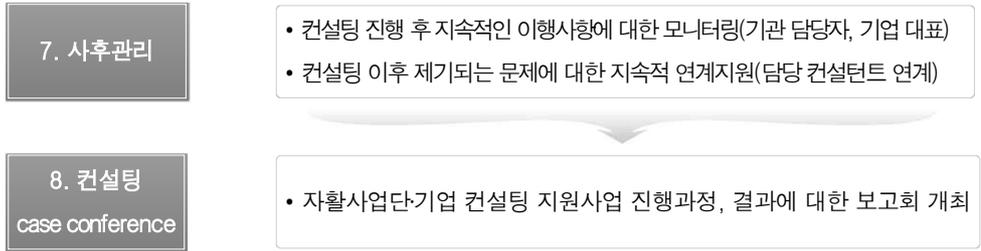
첫째, 자활사업단 및 자활기업 등, 수진기업 대표의 지원과 의지, 조직구성원들의 열의가 컨설팅 활용성과 성과에 중요한 영향요인이므로(권혁철,2009), 컨설팅 신청과정에서 기업대표 및 참여주민의 동의를 거쳐 컨설팅을 신청하고, 진행

과정에서 과제를 잘 이행할 수 있도록 지역자활센터 실무자 및 광역자활센터의 담당자의 긴밀한 협조체계 구축이 필요함.

둘째, 수진기업의 컨설팅 필요성 및 구체적 욕구 부재는 컨설팅 목표 설정에 어려움 제기하여 컨설팅 효과의 저조로 이어짐. 따라서 구체적이고 명확한 진단을 통해 컨설팅 목표를 수립하는 것이 중요함. 이를 위해서는 체계적인 컨설팅 프로세스를 구축하는 필요하며, 단계는 아래와 같음.

<표 5-1> 컨설팅 프로세스

구분	주요내용
1. 욕구파악	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자활근로사업단 및 자활기업 욕구파악</li> <li>• 컨설팅 주제 선정</li> </ul>
2. 컨설팅 전문가 구성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자문위원 및 컨설턴트 사업공지</li> <li>• 주제에 따른 컨설턴트 그룹화</li> <li>• 선정된 주제에 대한 명확한 목표 설정(kpi)</li> </ul>
3. 사업공지 및 신청접수	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 선정된 주제에 대한 컨설팅 목표 명확화 강조, 사업참여 홍보(impact)</li> <li>• 신청서 및 현장조사, 단계별 서류심사과정 진행</li> </ul>
4. 선정심사	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 심사위원: 각 주제별 컨설턴트 전문가 심사위원 선임</li> <li>• 심사대상: 최종 서류심사 통과한 각 기관 실무담당자, 기업 대표</li> <li>• 심사방법: 인터뷰, 평가항목 배점, 최종 논의</li> </ul>
5. 협약 및 시행	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기초진단(1~3회): 명확한 문제 파악</li> <li>• 컨설팅 수행목표 도출</li> <li>• 진행횟수 및 컨설팅 방법 도출</li> <li>• 협약서 작성</li> </ul>
6. 종결 및 평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 컨설팅 수행 과정 평가</li> <li>• 컨설팅 수행 결과 평가(3개월 후부터 목표수행 기간을 고려한 사후 평가)</li> </ul>



셋째, 컨설팅 필요 역량과 수행방법의 차별화 전략이 필요함. 컨설턴트는 문제를 분석하고 해결하기 위한 전략 수립 능력, 컨설팅 프로젝트 참여자들 간의 관계를 조율하고 원만하게 운영할 수 있는 관계 관리 능력, 비용 및 시간 따위의 한정된 자원을 가지고 일정을 계획하며 운영하는 능력이 요구됨. 경영지식을 포함, 조직관련 지식이 필요하며 역량이 보다 효율적으로 발휘되기 위해서 적극적인 의뢰기업의 협조와 지원이 필요함. 자활사업단 및 자활기업의 컨설팅의 경우, 수행 주체인 자활참여자의 인구사회학적 특성을 고려, 그에 적합한 해결방법 및 수용 가능한 과제 제시가 필요하며, 실행과제는 액션러닝(action learning) 방식과 피드백의 과정이 수반되어야 함.

넷째, 성공적인 컨설팅의 과업수행을 위해 적극적이고 성실한 노력, 충분한 커뮤니케이션을 통해 내부 공감대 형성도 중요하지만 그에 못지 않게 적절한 사후관리가 매우 중요함. 현재 광역자활센터의 컨설팅 지원과정에서 인력의 문제나 재정상의 문제 등으로 사후관리가 제대로 작동되기 힘든 상황임. 특히 담당실무자의 이직에 따라 컨설팅 수진기업의 성과 변화추이를 파악하기 어렵고, 기초진단에 따른 명확한 목표설정 부재로 인해 사전 사후 비교 지표 부재 등으로 컨설팅 평가작업의 어려움이 제기됨. 따라서 컨설팅 진행 후 지속적인 이행사항에 대한 모니터링(기관 담당자, 공동체 대표)과 컨설팅 이후 제기되는 문제에 대한 지속적 연계지원(담당 컨설턴트 연계)이 필요함.

다섯째, 일반적으로 기업경영에 문제가 발생하는 경우 특정한 분야에 대한 진단과 단기적인 처방만으로 문제를 해결할 수 있는 경우는 많음. 따라서 상시적 또

는 정기적인 자문단을 구성하여 사업연계 강화 및 전문성을 강화할 필요가 있음. 사업별, 주제별 소그룹 자문위원 결합, 역할을 부여하여 자활사업 자문위원으로서의 위상을 정립해 주고, 동시에 자활사업의 전문화 및 활성화에 기여할 수 있도록 미션을 부여하는 노력이 필요함.

## 참고문헌

### < 국내 문헌 >

#### 1. 단행본

- 김광용·김명섭·이채연·이용희. (2008). 「비즈니스 컨설팅서비스의 이해와 활용」, 청함.
- 노대명 외. (2014). 「자활정책 지원제도 개선방안」, 한국보건사회연구원.
- 박연기·김영운·이문호·조은혜. (2011). 「컨설팅산업 현황 분석 및 활성화 방안연구」, 중소기업기술정보진흥원.
- 보건복지부. (2017). 「기초생활보장 자활급여 기본계획(2018-2020)」
- \_\_\_\_\_. (2018). 「자활기업 활성화 대책」
- \_\_\_\_\_. (2019). 「2019 자활사업안내( I )」
- 조영대. (2005). 「비즈니스 컨설팅 서비스」, 남두도서.
- 중소기업진흥원. 2011.
- 중앙자활센터. (2016). 「2016년 자활사업 패널 연구」
- \_\_\_\_\_. (2017). 「2016 자활기업 백서」
- 한국자활복지개발원. (2019). 「2018 광역자활센터 컨설팅 지원현황 및 실태분석」
- 한종극·심재섭. (2012). 「경영컨설팅」, 새로운 제안.

#### 2. 논문

- 곽홍주. (2008). 컨설팅 성과의 설명력에 영향을 미치는 주요 요인에 한 연구. 경기대학교 박사학위논문.
- 권혁철. (2009). 중소기업을 위한 경영컨설팅의 성공요인에 관한 연구: 쿠폰제 경영컨설팅 성과평가 보고서를 중심으로. 인천대학교 석사학위논문.
- 김남형. (2011). 컨설팅 대응경도와 성공요인을 매개로 컨설팅 성과와 경영성과 미치는 영향에 관한 실증연구. 한성대학교 석사학위논문.
- 김소정. (2011). 경영컨설팅 서비스품질과 고객충성도의 관계에서 관계몰입의 조절효과에 관한 연구. 금오공과대학교 석사학위논문.
- 김익성. (2008). 중소기업 컨설팅이 경영성과에 미치는 영향분석. 「한독사회과학논총

- ], 18(1): 159-186.
- 김후진. (2014). 경영컨설팅서비스와 경영컨설턴트의 역량이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. 창원대학교 박사학위논문.
- 노경섭. (2006). 소상공인 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. 호서대학교 석사학위논문.
- 류재희. (2016). 경영컨설팅 서비스품질이 경영성과에 미치는 영향: 컨설팅 만족도와 컨설팅 활용도의 매개효과 분석을 중심으로. 호남대학교 박사학위논문.
- 문형준·김태형·임춘성. (2010). 컨설팅 역량 평가 모델 개발 및 적용. 「Entrue Journal of Information Technology」, 9(2): 93-106.
- 문효승. (2012). 중소기업 참여의지가 컨설팅 성과와 재이용에 미치는 요소에 관한 연구. 한성대학교 석사학위논문.
- 신상복·석기준. (2011). 경영컨설팅 서비스 품질과 고객만족에 관한 연구. 「한국상업교육학회지」, 25(4): 159-182.
- 양동우. (2008). 기술평가지표와 기업성과의 관계비교분석. 「기술혁신학회지」, 8(3): 1175-1198.
- 윤성환. (2009). 컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 숭실대학교 석사학위논문.
- 전기수. (2009). 중소벤처기업 경영 컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구. 건국대학교 박사학위논문.
- 전성천. (2010). 중소기업 컨설팅지원사업의 성과제고를 위한 개선방안에 대한 연구. 한성대학교 석사학위논문.
- 채준원. (2011). 컨설팅 유형에 따른 중소기업 컨설팅서비스 결정요인에 관한 연구. 부산대학교 박사학위논문.
- 최은하. (2015). 자영업 컨설팅 성과의 영향요인에 관한 연구. 우석대학교 석사학위논문.
- 하태호. (2012). 자영업컨설팅 성과의 제결정요인에 관한 연구. 부산대학교 박사학위논문.

<외국 문헌>

- Appelbaum, S. & Steed, A. (2005). The critical success factors in the client–consulting relationship, *Journal of Management Development*, 24(1), 68–93.
- Cohen, D. V. (1992). Resisting the Right Stuff: Barriers to Business Ethics Consultation, *Academy of Management*, 155–159.
- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Francis, S. N. (2015). Understanding Effect Sizes, *Hanyang Med review*, 35, 40–43.
- Kerzner, H. (1984). Project Management, New York: Van Nostrand Reinhold
- Klauer, K. C. (2001). Implicit Association Measurement with the IAT: Evidence for Effects of Executive Control Processes, *Experimental Psychology*, 48, 107–122.
- Kubr, M. (1997). How the Select and Use Consultants, 2nd, ILO, Geneva.
- Kubr, M. (2002). Management Consulting : A Guide to the Profession, International Labour Office.
- McLachlin, R. D.(1999). Factors for consulting engagement success, *Management Decision*, 37(5), 394–402.
- Pinto, M. B, & Pinto, J. K. (1990). Project team communication and cross–functional co operation in new program development, *Journal of product innovation management*, 7(3), 200–212.
- Rynning, M.(1992). Successful consulting with small and medium–sized vs large clients: meeting the needs of the client?, *International Business Journal*, 11(1), 47–60.
- Simon, A. & Kumar, V. (2001). Clients’ views on strategic capabilities which lead to management consulting success, *Management Decision*, 39(5), 362–372.
- Turner, A. N. (1982). Consulting is more than giving advice, *Harvard business review*, 60(5),120–129.
- Zeira, Y. & Avedisian, J. (1989). “Organizational Planned change : Assessing the Chance for Success“, *Organizational Dynamics*.

[부록 1] 참여자 설문지

**자활사업(기업) 활성화를 위한 기초설문지**

본 설문지는 자활사업(기업)의 구성원에 대한 인식·현황조사를 위한 것으로 광역자활센터의 컨설팅 및 사업지원 체계 구축 등에 그 목적을 두고 유용한 자료로 사용될 것입니다. 응답하신 모든 자료는 무기명으로 통계 처리하오니 많은 협조 부탁드립니다.

Part A

일반현황

**응답자 정보(적합한 곳에 √ 표시)**

<b>성별</b>	<input type="checkbox"/> 남 <input type="checkbox"/> 여		
<b>연령</b>	<input type="checkbox"/> 20대 <input type="checkbox"/> 30대	<b>학력</b>	<input type="checkbox"/> 무학 <input type="checkbox"/> 초졸
	<input type="checkbox"/> 40대 <input type="checkbox"/> 50대		<input type="checkbox"/> 중졸 <input type="checkbox"/> 대졸
	<input type="checkbox"/> 60대 <input type="checkbox"/> 기타( )		<input type="checkbox"/> 대학원졸
<b>소속 자활센터명</b>	<b>소속 사업단·기업명</b>		
<b>조직구분</b>	<input type="checkbox"/> 사업단 <input type="checkbox"/> 예비 자활기업 <input type="checkbox"/> 3년 미만 자활기업		
	<input type="checkbox"/> 3년~5년 미만 <input type="checkbox"/> 5년 이상 자활기업 <input type="checkbox"/> 네트워크(사업단)		
<b>업종</b>	<input type="checkbox"/> 청소·소독·방역 <input type="checkbox"/> 집수리 <input type="checkbox"/> 돌봄서비스		
	<input type="checkbox"/> 공산품제조 <input type="checkbox"/> 식음료제조·가공·판매 <input type="checkbox"/> 농축수산업		
	<input type="checkbox"/> 택배 <input type="checkbox"/> 일반서비스 유통 <input type="checkbox"/> 재활용		
<b>컨설팅 지원 분야</b>	<input type="checkbox"/> 경영전략 <input type="checkbox"/> 조직운영 <input type="checkbox"/> 환경개선 <input type="checkbox"/> 기술개발		
<b>컨설팅 지원 회수</b>	_____ 회		

Part B-1

대인관계 (상호작용에 대한 질문)

문  항(적합한 곳에 √ 표시)	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
나는 상대방을 이해하고 배려한다.					
모든 구성원이 계속해서 함께 참여했으면 한다.					
나는 모든 구성원과 친밀하다.					
구성원 간 소통이 잘 되고 있다.					
나는 모든 구성원과 친하게 지내고 싶다.					

**Part B-2**    **대인관계(구성원 간 소통에 대한 질문)**

문   항(적합한 곳에 √ 표시)	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
우리 조직에 없었으면 하는 구성원이 있다.					
나는 구성원들에게 불만이 있다.					
특정 구성원과의 불화가 생기면 그 사람하고 대화 하기 싫다.					
나는 나와 친한 구성원하고만 말을 한다.					

**Part C-1**    **조직시스템(수평적 리더십에 대한 질문)**

문   항(적합한 곳에 √ 표시)	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
회의에서 제시된 의견은 조직 운영에 잘 반영되고 있다고 생각한다.					
우리 조직은 정기적인 회의를 통해 계획을 수립 하고 평가한다.					
우리 조직은 개인의 공헌도에 따라 공정하게 보상을 한다.					
우리 조직의 경영진은 구성원에 대해 인간적 배려를 해주고 있다.					

**Part C-2**    **조직시스템(조직 안정성에 대한 질문)**

문   항(적합한 곳에 √ 표시)	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
우리 조직은 각자가 역할분담이 되어 있다.					
우리 조직은 각자의 역할을 잘 수행하고 있다.					
우리 조직은 업적 위주의 경쟁보다는 팀워크를 중시한다.					

**Part D-1**    **자활사업의지(개인 적합성에 대한 질문)**

문   항(적합한 곳에 √ 표시)	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
나는 이일이 적성에 맞다.					
나는 이 일을 하면 시간이 잘 간다.					
나는 이 일에 관심이 많다.					
나는 이 일에 적극적으로 임한다.					
나는 이일 누가 시키지 않아도 스스로 한다.					

**Part D-2**    **자활사업의지(발전성에 대한 질문)**

문   항(적합한 곳에 √ 표시)	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
나는 이 사업의 발전을 위한 상담을 자주 한다.					
나는 이 조직에서 리더의 역할을 하고 싶다.					
나는 이 사업에 대한 비전을 가지고 있다.					
나는 조직의 발전을 위해 고민한 적이 있다.					

**Part E**    **기타 의견**

설문에 응답해주셔서 대단히 감사드립니다.

[부록 2]. 인구사회학적 변인 및 조직특성 등에 따른 컨설팅 사전사후 분석

1) 성별

구분	성별	Before (M±SD)	After (M±SD)	T	P
대인관계 (상호작용)	남	3.88±0.68	4.13±0.52	2.312	0.030**
	여	3.63±0.71	3.74±0.53	1.144	0.258
대인관계 (구성원 간 소통)	남	3.60±0.78	3.78±0.57	1.226	0.233
	여	3.64±0.71	3.69±0.68	0.599	0.552
조직시스템 (수평적 리더십)	남	3.62±0.72	3.80±0.85	1.125	0.273
	여	3.31±0.67	3.46±0.53	1.391	0.170
조직시스템 (조직안정성)	남	3.94±0.64	4.12±0.74	1.253	0.223
	여	3.65±0.68	3.79±0.64	1.260	0.213
자활사업의지 (개인적합성)	남	3.84±0.63	4.17±0.62	2.358	0.028**
	여	3.71±0.57	3.78±0.59	0.656	0.514
자활사업의지 (발전성)	남	3.52±0.69	3.80±0.73	1.924	0.067*
	여	3.22±0.59	3.23±0.71	0.049	0.961

2) 학력

구분	학력	Before (M±SD)	After (M±SD)	T	P
대인관계 (상호작용)	초졸	3.26±0.59	3.40±0.11	0.658	0.535
	중졸	3.48±0.74	3.75±0.62	1.376	0.188
	고졸	3.79±0.76	3.98±0.53	1.643	0.110
	대졸	3.92±0.50	3.90±0.56	-0.171	0.867
대인관계 (구성원 간 소통)	초졸	3.32±0.83	3.03±0.70	-2.066	0.084*
	중졸	3.51±0.77	3.58±0.66	0.468	0.646
	고졸	3.63±0.65	3.81±0.46	1.614	0.116
	대졸	3.86±0.79	3.93±0.79	0.437	0.668

조직시스템 (수평적 리더십)	초출	3.11±0.52	3.32±0.59	0.795	0.457
	중출	3.21±0.75	3.65±0.77	2.762	0.014**
	고출	3.52±0.57	3.60±0.53	0.584	0.563
	대출	3.47±0.87	3.50±0.80	0.128	0.899
조직시스템 (조직안정성)	초출	3.43±0.60	3.20±0.57	-0.853	0.426
	중출	3.55±0.70	3.98±0.55	2.814	0.012**
	고출	3.73±0.67	3.90±0.64	1.305	0.201
	대출	4.06±0.63	4.03±0.80	0.103	0.919
자활사업의지 (개인적합성)	초출	3.83±0.31	3.86±0.47	0.167	0.873
	중출	3.55±0.58	3.86±0.62	1.801	0.091*
	고출	3.77±0.56	3.93±0.68	1.156	0.256
	대출	3.87±0.71	3.87±0.60	0.000	1.000
자활사업의지 (발전성)	초출	3.18±0.55	3.18±0.67	0.000	1.000
	중출	3.12±0.82	3.50±0.82	1.792	0.092*
	고출	3.25±0.48	3.29±0.72	0.343	0.734
	대출	3.67±0.62	3.61±0.80	-0.330	0.746

### 3) 연령

구분	연령	Before (M±SD)	After (M±SD)	T	P
대인관계 (상호작용)	20~50대	3.82±0.68	3.91±0.60	1.012	0.316
	60대	3.35±0.69	3.71±0.37	2.310	0.033**
대인관계 (구성원 간 소통)	20~50대	3.67±0.80	3.75±0.69	0.914	0.365
	60대	3.50±0.48	3.61±0.53	0.914	0.373
조직시스템 (수평적 리더십)	20~50대	3.46±0.74	3.58±0.70	1.142	0.258
	60대	3.24±0.49	3.50±0.52	1.848	0.081*

조직시스템 (조직안정성)	20~50대	3.82±0.70	3.91±0.72	0.854	0.397
	60대	3.49±0.54	3.82±0.54	2.121	0.048**
자활사업의지 (개인적합성)	20~50대	3.83±0.60	3.91±0.65	-0.910	0.367
	60대	3.52±0.54	3.83±0.55	1.890	0.075*
자활사업의지 (발전성)	20~50대	3.34±0.65	3.44±0.80	1.078	0.285
	60대	3.22±0.56	3.25±0.61	0.230	0.821

#### 4) 조직특성

구분	조직구조	Before (M±SD)	After (M±SD)	T	P
대인관계 (상호작용)	사업단	3.38±0.95	3.61±0.60	1.194	0.246
	예비자활기업	3.76±0.57	4.00±0.59	1.472	0.201
	3년미만 자활기업	3.75±0.41	3.94±0.36	2.159	0.041**
	3-5년 자활기업	3.91±0.66	3.86±0.68	-0.219	0.834
	5년 이상 자활기업	3.93±0.85	4.05±0.66	0.557	0.589
	네트워크 사업단	3.88±0.23	3.80±0.69	-0.204	0.849
대인관계 (구성원 간 소통)	사업단	3.29±0.75	3.18±0.65	-0.819	0.423
	예비자활기업	3.25±0.88	3.58±0.56	2.169	0.082*
	3년미만 자활기업	3.70±0.69	3.98±0.56	2.488	0.020**
	3-5년 자활기업	3.78±0.47	3.89±0.35	0.420	0.689
	5년 이상 자활기업	4.12±0.53	3.96±0.49	-0.911	0.382
	네트워크 사업단	3.75±0.83	3.95±0.67	0.403	0.708
조직시스템 (수평적 리더십)	사업단	3.36±0.68	3.46±0.65	0.696	0.494
	예비자활기업	3.54±0.56	4.13±0.70	3.796	0.013**

	3년미만 자활기업	3.46±1.57	3.61±0.52	1.034	0.311
	3-5년 자활기업	3.50±0.43	3.14±0.63	-1.287	0.245
	5년 이상 자활기업	3.50±0.95	3.69±0.82	0.869	0.403
	네트워크 사업단	2.80±1.02	3.35±0.55	0.888	0.425
	사업단	3.59±0.80	3.73±0.74	0.696	0.494
	예비자활기업	3.61±0.61	4.28±0.74	2.449	0.0058*
조직시스템 (조직안정성)	3년미만 자활기업	3.74±0.56	3.88±0.52	1.046	0.306
	3-5년 자활기업	3.43±0.57	3.57±0.60	0.891	0.407
	5년 이상 자활기업	4.14±0.72	4.11±0.78	-0.185	0.857
	네트워크 사업단	4.00±0.58	4.00±0.85	0.000	1.000
	사업단	3.70±0.75	3.86±0.64	0.803	0.431
	예비자활기업	3.77±0.48	4.30±0.64	6.325	0.001***
자활사업의지 (개인적합성)	3년미만 자활기업	3.82±0.42	3.75±0.59	-0.510	0.615
	3-5년 자활기업	3.54±0.49	3.94±0.66	1.646	0.151
	5년 이상 자활기업	3.98±0.65	4.13±0.53	0.799	0.441
	네트워크 사업단	3.28±0.50	3.64±0.79	0.970	0.387
	사업단	3.21±0.71	3.25±0.60	0.231	0.820
	예비자활기업	3.13±0.912	4.21±0.66	4.382	0.007***
자활사업의지 (발전성)	3년미만 자활기업	3.30±0.49	3.33±0.88	0.238	0.814
	3-5년 자활기업	3.43±0.49	3.36±0.77	-0.249	0.812
	5년 이상 자활기업	3.52±0.77	3.50±0.63	-0.137	0.894
	네트워크 사업단	3.35±0.42	3.25±0.73	-0.255	0.811

## 5) 업종

구분	업종	Before (M±SD)	After (M±SD)	T	P
대인관계 (상호작용)	청소소독방역	3.70±0.78	3.90±0.64	0.674	0.530
	식음료 제조 가공판매	3.71±0.80	3.86±0.54	1.343	0.552
	공산품 제조	3.89±0.40	3.67±0.42	-2.294	0.051*
	농축수산업	3.40±0.35	3.67±0.46	4.000	0.057*
	일반서비스 유통	3.77±0.67	4.17±0.74	1.911	0.105
	기타	3.43±0.50	3.80±0.59	1.701	0.150
대인관계 (구성원 간 소통)	청소소독방역	3.96±0.25	3.92±0.13	-0.415	0.695
	식음료 제조 가공판매	3.76±0.68	3.82±0.59	0.599	0.552
	공산품 제조	3.94±0.35	3.75±0.38	-1.673	0.133
	농축수산업	3.17±0.76	3.00±0.50	-0.500	0.667
	일반서비스 유통	3.07±0.66	3.75±0.84	2.554	0.043**
	기타	2.71±0.94	3.00±1.01	1.190	0.287
조직시스템 (수평적 리더십)	청소소독방역	3.21±0.90	3.67±1.11	3.379	0.020**
	식음료 제조 가공판매	3.48±0.69	3.53±0.61	0.476	0.636
	공산품 제조	3.64±0.49	3.39±0.63	-1.604	0.147
	농축수산업	3.08±0.80	3.58±0.76	-0.795	0.510
	일반서비스 유통	2.93±0.87	3.71±0.55	2.354	0.057*
	기타	3.42±0.34	3.75±0.74	1.305	0.249
조직시스템 (조직안정성)	청소소독방역	3.78±0.34	4.11±0.86	1.225	0.275
	식음료 제조 가공판매	3.77±0.76	3.99±0.60	1.818	0.076*
	공산품 제조	3.70±0.73	3.67±0.74	-0.206	0.842
	농축수산업	3.78±0.51	3.00±0.58	-1.941	0.192

	일반서비스 유통	3.81±0.42	3.95±0.83	0.465	0.658
	기타	3.44±0.54	3.61±0.61	1.168	0.296
	청소소독방역	4.03±0.53	4.17±0.46	0.542	0.611
	식음료 제조 가공판매	3.74±0.65	3.83±0.65	0.728	0.470
자활사업의지 (개인적합성)	공산품 제조	3.78±0.53	3.84±0.62	0.816	0.438
	농축수산업	3.80±0.20	3.73±0.70	-0.143	0.899
	일반서비스 유통	3.40±0.53	4.09±0.80	4.382	0.005***
	기타	3.87±0.16	4.00±0.33	1.085	0.328
	청소소독방역	3.33±1.08	3.96±0.73	1.447	0.207
	식음료 제조 가공판매	3.28±0.61	3.20±0.67	-0.778	0.441
자활사업의지 (발전성)	공산품 제조	3.39±0.56	3.55±0.85	1.265	0.242
	농축수산업	3.08±0.58	3.00±0.90	-0.229	0.840
	일반서비스 유통	3.29±0.65	3.89±0.76	3.740	0.010**
	기타	3.58±0.47	3.79±0.71	1.185	0.289

