
**2019년도 NCS기업활용 컨설팅 지원사업
활용실태조사 및 성과관리체계 구축
최종보고서**

2021. 2.

수행기관: (주)메트릭스리서치

<제 목 차 례>

I . 개요	1
1. 사업 추진배경 및 목적	1
2. 주요 과업 내용	2
3. 기대 효과	3
II . NCS 기업활용 컨설팅 사업의 대내외 환경분석	5
1. PEST 분석	5
가. 정치/정책(Politics/Policy)	5
나. 경제(Economy)	11
다. 사회(Society)	12
라. 기술(Technology)	15
마. 종합 결과	19
2. SWOT 분석	20
III . 유사사업 성과관리 전략체계 분석	25
1. 개요	25
2. 유사사업 사업추진체계 및 성과관리체계 검토	26
가. 일터혁신컨설팅 지원사업	26
나. 기업맞춤형 심화컨설팅	36
다. 맞춤형 기술파트너 지원사업(공학컨설팅센터 지원사업)	40
라. 기술·경영지도 컨설팅	47
마. 재택근무 종합 컨설팅	54
바. 제조중소기업 혁신바우처 컨설팅	59
3. 시사점 및 결론	67
IV . NCS 기업활용 컨설팅사업 성과관리체계 구축	69
1. 개요	69
2. 성과관리체계 구축 절차	70
가. 본 사업에 적합한 성과관리 모형 선정	70

나. 지표정의서 작성을 통한 지표 풀 구축	72
다. 사업추진단계별 및 수행주체별 성과관리체계 구축	74
V. 성과관리체계 진단을 위한 실증	93
1. NCS 기업활용 컨설팅 사업 우수사례기업 심층인터뷰 조사	93
가. 문항 구성	93
나. 조사 개요	94
다. 질의 및 응답	94
라. 조사 결과 요약	105
2. NCS 기업활용 컨설팅 성과관리모형에 대한 검증	109
가. 개요	109
나. 검증 결과	110
3. 활용실태조사 개요	116
4. 활용실태조사 결과	117
가. NCS 기업활용 컨설팅 참여 경로 및 사업 전후 기대효과	117
나. NCS 기업활용 컨설팅 결과 업무 활용	123
다. NCS 기업활용 컨설팅 효과성	125
VI. 정책적 제언 및 결론	129

<표 차 례>

<표 1> 2020년도 고숙련 · 신기술 운영과정 현황(일부 발췌)	9
<표 2> NCS 컨설팅 참여 기업 수	9
<표 3> 채용전형별 적용 비율	15
<표 4> PEST 분석 결과	19
<표 5> NCS 기업활용 컨설팅 활용실태조사 유사사업	25
<표 6> 일터혁신 컨설팅 사업 예산(단위: 백만 원)	28
<표 7> 기술·경영지도 컨설팅 사업 예산 구성(단위: 천 원)	29
<표 8> 일터혁신 컨설팅 사업 분야 및 세부 프로그램	29
<표 9> 기업맞춤형 심화컨설팅 지원 분야	37
<표 10> 서울산업진흥원 전문위원 주요 전문분야	38
<표 11> 2020년도 공학컨설팅센터 예산 산출내역(단위: 백만 원)	41
<표 12> 공학컨설팅센터 지원 내용	41
<표 13> 공학컨설팅센터 참여대학 요건	43
<표 14> 보조·융자 등 지원 비율 및 법적근거	44
<표 15> 맞춤형 기술파트너 지원사업 평가지표	44
<표 16> 성과지표 이외의 연도별 사업추진 경과 및 실적	45
<표 17> 기술·경영지도 컨설팅 사업 예산(단위: 백만 원)	48
<표 18> 기술·경영지도 컨설팅 사업 예산 구성(단위: 천 원)	48
<표 19> 컨설팅 지원대상	50
<표 20> 성과지표 이외 연도별 사업추진 경과 및 실적	51
<표 21> 재택근무 종합 컨설팅 사업 기업당 단가	55
<표 22> 제조중소기업 혁신바우처 컨설팅 연혁	60
<표 23> 제조중소기업 혁신바우처 컨설팅 예산 산출근거	61
<표 24> 보조·융자 등 지원 비율	61
<표 25> 제조중소기업 혁신바우처 기관별 업무분장 내용	62
<표 26> 제조 중소기업 혁신바우처 컨설팅 세부지원 내용	63
<표 27> 제조 중소기업 혁신바우처 컨설팅 성과지표	64
<표 28> 지표정의 틀	72
<표 29> 지표정의 틀에 따른 사업단계별 지표 후보 정리	73

<표 30> 지표정의 틀에 따른 참여자별 지표 후보 정리	74
<표 31> 지표의 틀 도출 예시	75
<표 32> 투입 - 참여기업의 지표 항목 설정	77
<표 33> 투입 - 컨설턴트의 지표 항목 설정	79
<표 34> 투입 - 운영기관의 지표 항목 설정	80
<표 35> 투입 - 공단의 지표 항목 설정	81
<표 36> 과정 - 참여기업의 지표 항목 설정	82
<표 37> 과정 - 컨설턴트의 지표 항목 설정	83
<표 38> 과정 - 운영기관의 지표 항목 설정	85
<표 39> 과정 - 공단의 지표 항목 설정	86
<표 40> NCS 컨설팅 사업 목표	87
<표 41> 산출/결과 - 참여기업의 지표 항목 설정	88
<표 42> 산출/결과 - 컨설턴트의 지표 항목 설정	89
<표 43> 산출/결과 - 운영기관의 지표 항목 설정	90
<표 44> 산출/결과 - 공단의 지표 항목 설정	91
<표 45> 영향단계 지표	92
<표 46> 심층인터뷰 대상 참여기업	94
<표 47> 단계별 투입 지표(정량지표 중심) 예시	115
<표 48> NCS 기업활용 컨설팅 참여 경로(중복 응답)	118
<표 49> NCS 기업활용 컨설팅 업무 활용 현황	124
<표 50> 분산분석 결과	125
<표 51> 다중비교(Scheffe 통계량)	125
<표 52> 동질적 부분집합	125
<표 53> NCS 기업활용 컨설팅 사후 조직 역량 변화	126
<표 54> 참여기업의 NCS 기업활용 컨설팅 필요성	131
<표 55> 참여기업의 NCS 기업활용 컨설팅 전담팀 구성	131
<표 56> 컨설턴트의 전문성(문제파악)	132
<표 57> 컨설턴트의 전문성(문제해결)	132
<표 58> 컨설턴트의 전문성(사업이해)	133
<표 59> 운영기관 선정의 적절성(컨설턴트 모집)	133
<표 60> 운영기관 선정의 적절성(품질관리)	134

<표 61> 참여기업의 컨설팅 자료협조	134
<표 62> 참여기업의 컨설팅 자료협조	135
<표 63> 참여기업의 컨설팅 적극 참여	135
<표 64> 컨설턴트의 과정상 소통	136
<표 65> 컨설턴트의 라포형성	136
<표 66> 운영기관의 공단요청 자료협조	137
<표 67> 컨설팅 진행 횟수	137
<표 68> 참여기업의 컨설팅 보고서 평가(문제·대안)	138
<표 69> 참여기업의 컨설팅 보고서 평가(수용·시행)	138
<표 70> 운영기관의 컨설팅 보고서 평가	139
<표 71> 운영기관의 컨설팅 미흡사항 보완	139
<표 72> 우수사례 중심 운영기관 평가	140
<표 73> 사업 만족도(참여기업)	141
<표 74> 사업 만족도(컨설턴트)	141
<표 75> 사업 만족도(운영기관)	142
<표 76> 참여기업의 NCS 활용 인식개선	142
<표 77> 컨설팅 결과 이행을	143

<그 립 차 례>

[그림 1] 본 영역의 과업 범위	2
[그림 2] 국가직무능력표준 분류 및 체계	6
[그림 3] 2018년도 국가직무능력표준 활용 공공기관 비율	7
[그림 4] 연도별 국가직무능력표준 능력단위수	8
[그림 5] NCS 기업활용 컨설팅 사업의 핵심성과	10
[그림 6] 향후 직업전망 및 관련 수요	17
[그림 7] SWOT 분석틀 예시	20
[그림 8] SWOT 분석 결과	23
[그림 9] 일터혁신컨설팅 사업 예산(단위: 백만 원)	28
[그림 10] 일터혁신컨설팅 사업 체계	31
[그림 11] 일터혁신컨설팅 지원사업 사업추진체계 분석 결과	34
[그림 12] 일터혁신컨설팅 지원사업 성과관리체계 분석 결과	35
[그림 13] 기업맞춤형 심화컨설팅 절차	37
[그림 14] 기업맞춤형 심화컨설팅 사업추진체계 분석 결과	38
[그림 15] 기업맞춤형 심화컨설팅 사업 성과관리체계 분석 결과	40
[그림 16] 공학컨설팅센터 사업추진체계	42
[그림 17] 공학컨설팅센터 사업 절차	43
[그림 18] 맞춤형 기술파트너 지원사업 사업추진체계 분석 결과	45
[그림 19] 맞춤형 기술파트너 지원사업 성과관리체계 분석 결과	47
[그림 20] 기술·경영지도 컨설팅 체계	49
[그림 21] 기술·경영지도 컨설팅 절차	49
[그림 22] 기술경영지도 컨설팅 사업추진체계 분석 결과	51
[그림 23] 기술경영지도 컨설팅 성과관리체계 분석 결과	53
[그림 24] 재택근무 컨설팅 개념도	55
[그림 25] 컨설팅 단계별 주요 내용	56
[그림 26] 재택근무 종합컨설팅 사업 체계	57
[그림 27] 재택근무 종합컨설팅 사업추진체계 분석 결과	57
[그림 28] 재택근무 종합컨설팅 성과관리체계 분석 결과	59
[그림 29] 제조중소기업 혁신바우처 컨설팅 체계	62

[그림 30] 제조중소기업 혁신바우처 컨설팅사업 사업추진체계 분석 결과	65
[그림 31] 제조중소기업 혁신바우처 컨설팅사업 성과관리체계 분석 결과	66
[그림 32] 유사사업 분석을 통한 NCS 기업활용 컨설팅사업의 시사점	68
[그림 33] 효과성 관련 모형	70
[그림 34] 후보모형 검토	71
[그림 35] NCS 기업활용 컨설팅사업의 성과관리체계	77
[그림 36] NCS와 NCS 기업활용 컨설팅의 논리모형 구현	87
[그림 37] NCS 기업활용 컨설팅의 만족 수준	106
[그림 38] 지속가능한 사업추진을 위한 현상과 방향성	110
[그림 39] 참여기업을 중심에 둔 포괄적 성과관리체계로의 적용	111
[그림 40] 지속가능한 컨설팅을 위한 효과성 관련 모형 소개	112
[그림 41] NCS 기업활용 컨설팅 성과관리모형 구조 및 형태 예시	113
[그림 42] NCS 기업활용 컨설팅 활용 실태조사 개요	116
[그림 43] 종합활용1 유형 기대수준 및 만족도	120
[그림 44] 재직자훈련 유형 기대수준 및 만족도	122
[그림 45] 채용 유형 기대수준 및 만족도	123

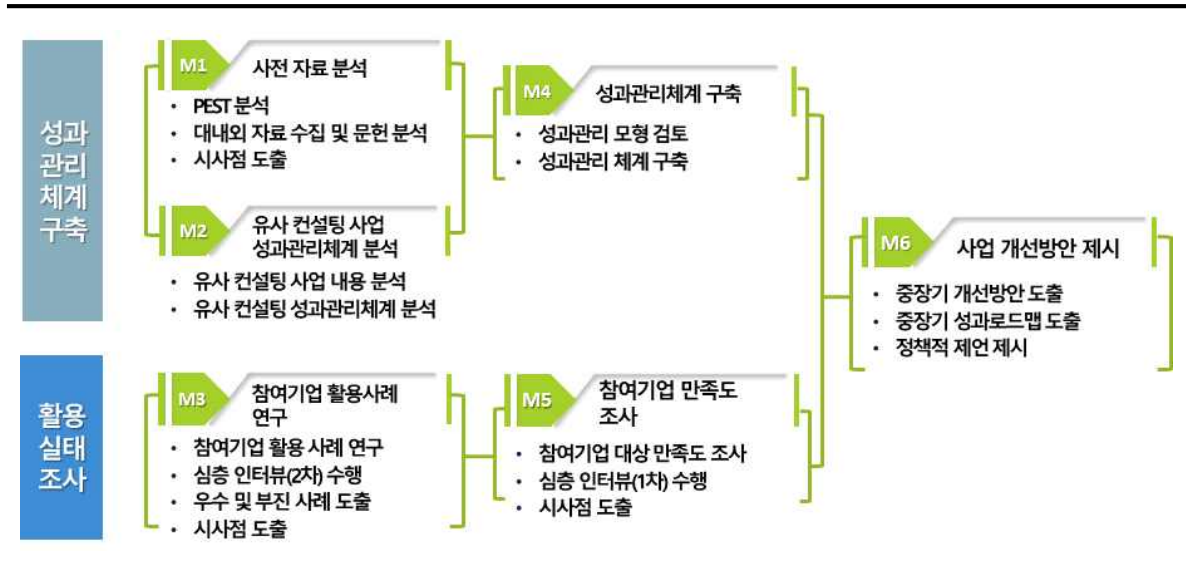
I. 개요

1. 사업 추진배경 및 목적

- 본 사업의 목적은 NCS 기업활용 컨설팅 사업 중장기 발전방향 모색 및 사업의 전반적 품질 향상을 위한 활용실태조사 및 성과관리체계 구축에 있음
- NCS 기업활용 컨설팅 사업은 능력중심사회 여건 조성을 위해 발전가능성이 있는 기업을 선정하여 맞춤형 컨설팅을 수행하는 사업으로 2015년부터 5년 간 수행
- NCS 기업활용 컨설팅을 둘러싼 대내외 환경변화가 존재함에 따라 이를 뒷받침할 수 있는 성과관리체계 및 관련 추진 전략 수립이 필요
- NCS 기업활용 컨설팅 사업의 성과관리체계는 참여기업의 만족도를 증진하고 사업을 전국적으로 확산하기 위한 내용으로 구성되어야 할 필요성이 있음
 - (데이터 수집/분석) NCS 기업활용 컨설팅 데이터 수집/분석
 - (성과관리체계 구축) 참여주체별 대표지표만으로 현황을 파악하여 사업전략 및 KPI와의 연계가 제한적임
 - (성과로드맵 제시) 전략계획-성과목표-핵심성과지표-개별성과지표로 연계되는 성과관리로드맵이 부재
- 이에 본 과업은 NCS 기업활용 컨설팅 사업을 둘러싼 환경요인 및 유사사업 성과관리체계를 분석하여 본 사업의 독자적인 성과관리체계 구축 및 발전방안 모색에 기여하고자 함

2. 주요 과업 내용

□ 본 용역의 주요 과업은 크게 성과관리체계 구축 및 활용실태조사로 구분



[그림 1] 본 용역의 과업 범위

□ 성과관리체계 구축은 NCS 기업활용 컨설팅 사업을 둘러싼 대내외 환경 분석, 유사사업추진체계 및 성과관리체계 분석, 적합 모형 선정 및 성과관리체계 구축으로 구성됨

○ NCS 기업활용 컨설팅을 둘러싼 대내외 환경분석을 수행함으로써 NCS 기업활용 컨설팅의 개선방안을 모색

- 대외환경분석은 정치/정책, 경제, 사회, 기술의 경향을 분석하는 PEST 분석을 수행
- PEST 분석 결과를 바탕으로 사업 내부의 강점, 약점, 기회, 위협의 내용을 분석하는 SWOT 분석 수행
- PEST 및 SWOT 분석 결과를 바탕으로 본 사업에의 시사점을 도출

○ 연구진 및 발주처와 협의하여 사업목적 및 추진체계가 유사한 사업을 선정하여 주요 내용 및 성과관리체계를 분석함으로써 본 사업에의 시

사점을 도출

- 사업목적 및 추진체계가 유사한 사업을 5개 이상 선정하여 개요 및 사업 추진체계를 분석
- 유사사업을 대상으로 논리모형에 준하여 성과관리체계를 분석
- 사업 분석결과를 바탕으로 NCS 기업활용 컨설팅 사업에 대한 시사점을 도출하고 개선사항을 제시
- 성과관리체계 구축은 본 사업에 적용가능한 후보 모형을 검토하고 선정하며, 본 사업의 특성에 맞게 구조화하는 작업을 수행
 - 성과관리체계 구축에 앞서 본 사업에 적용가능한 후보모형을 검토
 - 최종모형을 선정하여 본 사업에 맞게 구조화하여 적합성 검토
- 활용실태조사는 2019년 사업 참여기업을 대상으로 업무에서 NCS 기업활용 컨설팅 결과 활용도, 사업 효과성, 건의사항을 조사
 - 활용실태조사는 2019년 NCS 기업활용 컨설팅에 참여한 700개사를 대상으로 2월 한 달 간 수행
 - 문항은 컨설팅 참여 경로, 컨설팅 결과 활용도, 사업 효과성 평가, 건의사항으로 구성
 - 활용실태조사 결과를 바탕으로 NCS 기업활용 컨설팅 사업의 현황 및 개선방향 도출

3. 기대 효과

- 본 용역을 통해 NCS 기업활용 컨설팅 사업의 지속가능성을 담보한 성과관리체계를 구축할 수 있음
 - 본 사업을 둘러싼 대내외 환경적 요인을 분석하여 사업이 직면한 현황을 파악하고, 약점 및 기회요인을 포착하여 개선사항을 도출할 수 있음
 - 분석모형을 선정하여 동일한 형태로 유사사업을 분석함으로써 각 사업

에서 벤치마킹할 수 있는 요인을 추출하여 본 사업에 활용 가능

- NCS 기업활용 컨설팅 참여주체가 고루 참여하여 함께 발전가능성을 모색할 수 있는 빈틈없는(seamless) 형태의 성과관리체계를 구축
 - 사업 추진의 환류기능을 강화함으로써 지속가능한 사업 성과관리 모형을 구축
- 사업 추진현황 및 사업의 효과성을 분석하고 관련 인터뷰를 수행함으로써 지속가능한 사업운영 방안을 모색할 수 있음
- 사업활용 및 효과성 정도에 관한 실태조사를 수행하여 사업을 회고
 - 개선사항 등에 관한 인터뷰를 수행함으로써 본 사업의 강점 및 개선사항에 관해 시사점을 도출

II. NCS 기업활용 컨설팅 사업의 대내외 환경분석

1. PEST 분석

- 정치/정책(Politics/Policy), 경제(Economy), 사회(Society), 기술(Technology)의 영문 앞 글자를 딴 것으로, 분석대상이 처한 환경과 대응 방향을 위 4가지 관점으로 분석

가. 정치/정책(Politics/Policy)

- 정부는 공공기관 인재 채용의 공정성 및 효과성을 강화하기 위한 목적으로 NCS를 개발¹⁾
 - 국가직무능력표준(National Competency Standard)으로서 산업현장에서 직무를 수행하기 위해 요구되는 지식·기술·태도 등의 내용을 국가가 체계화
 - 직무는 국가직무능력표준 분류의 세분류를 의미하고, 원칙상 세분류 단위에서 표준이 개발
 - 능력단위는 국가직무능력표준 분류의 하위단위로서 국가직무능력 표준의 기본 구성요소에 해당되며, 능력단위요소(수행준거, 지식·기술·태도), 적용범위 및 작업상황, 평가지침, 직업기초능력으로 구성
 - 국가직무능력표준 개발 시 8단계의 수준체계에 따라 능력단위 및 능력단위요소별 수준을 평정하여 제시
 - 직무별 가장 낮은 수준인 1단계부터, 최고 수준인 8단계까지 분류
 - NCS는 능력 있는 인재를 개발해 핵심인프라를 구축하고 나아가 국가 경쟁력을 향상하기 위해 도입
 - 1999년 국무조정실 자격제도 규제개혁 과제의 일환으로 '국가직업능력표준의 조기 개발·보급' 제시

1) 국가직무능력표준 홈페이지(www.ncs.go.kr)

- 2007년 자격기본법령 개정으로 표준 개발 법제화, 동 법령은 각부처가 소관 산업분야의 NCS를 개발하여 고시하도록 규정
- 2010년 10.5월, 국가직무능력표준 추진 효율화를 위한 '국가정책조정회의' 조정
- 2013년 2월, '능력중심 사회를 위한 여건 조성'의 핵심국정과제로 확정, 2014년 12월까지 총797개 NCS개발완료
- 2016. 7. 22, 「자격기본법」 제5조, 같은 법 시행령 제6조제1항에 따라 국가직무능력표준 고시 완료(고용노동부고시 제2016 - 33호)

 01. 사업관리	 02. 경영 회계·사무	 03. 금융·보험	 04. 교육·자관 사회과학	 05. 법률·경찰·소방 교도·국방	 06. 보건·의료	 07. 사회복지·종교	 08. 문화·예술 디자인·방송
 09. 운전·운송	 10. 영업판매	 11. 경비·청소	 12. 이음 숙박·여행 오락·스포츠	 13. 음식서비스	 14. 건설	 15. 기계	 16. 재료
 17. 화학	 18. 섬유·의복	 19. 전기·전자	 20. 정보통신	 21. 식품가공	 22. 인쇄·목재·가구 공예	 23. 환경·에너지·안전	 24. 놀이·여행

출처: 국가직무능력표준 홈페이지(www.ncs.go.kr)

[그림 2] 국가직무능력표준 분류 및 체계

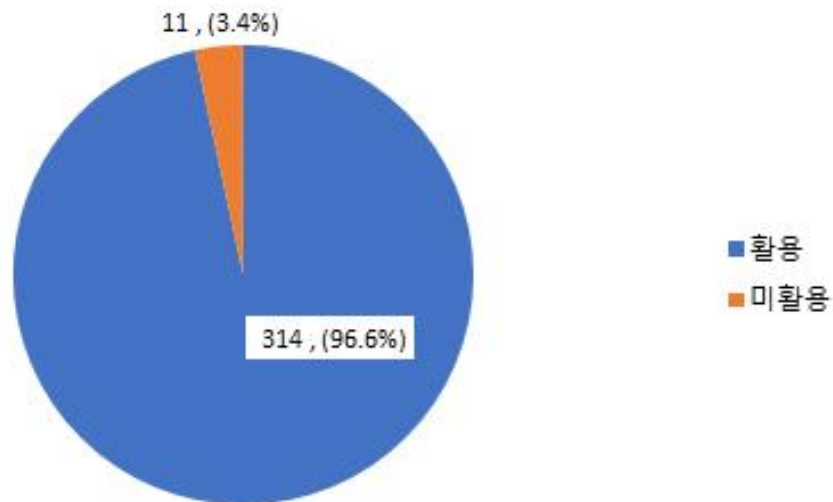
- NCS 분류체계는 한국고용직업분류체계를 기반으로 하고 있으며, 2020년 현재 24개 분야 1,022개로 구성되어 있음
 - 한국고용직업분류(KECO; Korean Employment Classification of Occupations) 등을 참고하여 분류하였으며 ‘대분류(24) → 중분류(80) → 소분류(257) → 세분류(1,022개)’의 순으로 구성
- NCS는 공기업 및 준정부기관을 중심으로 활용되어 관련 효과성이 입증됨에 따라 민간 활용이 증가하기 시작

○ 2018년에 이미 공공기관 채용시험에서 전체기관의 96.6%에 대해 NCS를 활용²⁾

- '18년 채용을 실시한 325개 공공기관 중 314개 기관(96.6%)이 입사지원서의 편견요소 삭제, 293개 기관이(90.2%) 직무기술서 공개³⁾

○ 소규모 공공기관에 MOU등을 통해 NCS 기반 채용 지원⁴⁾

- 재외동포재단, 세종학당재단, 예술경영지원센터, 남북교류협력지원협회, 한국의료기기안전정보원, 한국보건의료연구원, 한국여성과학기술인지원센터 요청 내용에 따라 직무기술서 작성부터 서류전형, 필기전형, 면접전형 등 기관별 채용과정을 맞춤형으로 밀착 지원



출처: 배영일(2019). 공공기관 블라인드채용실태조사 결과 및 향후 개선 방안

[그림 3] 2018년도 국가직무능력표준 활용 공공기관 비율

○ 금융권은 NCS 활용 채용을 운용 중이며⁵⁾, 민간기업도 NCS 활용 채용에 관심을 보이고 있음

- 2016년부터 국민은행, 우리은행, 기업은행 등 금융권에 NCS활용 채용 도입

2) 헤럴드경제(2019.12.18.). [기고-김동만 한국산업인력공단 이사장] 신뢰사회의 고리 '국가직무능력표준'

3) 배영일 (고용노동부 공정채용기반과 과장)(2019) 공공기관 블라인드채용실태조사 결과 및 향후 개선 방안. 「공공기관 블라인드 채용의 성과와 과제」토론회

4) 대한민국정책브리핑(2020.2.6.). 공정채용(직무중심채용) 확산의 교두보를 마련하다.

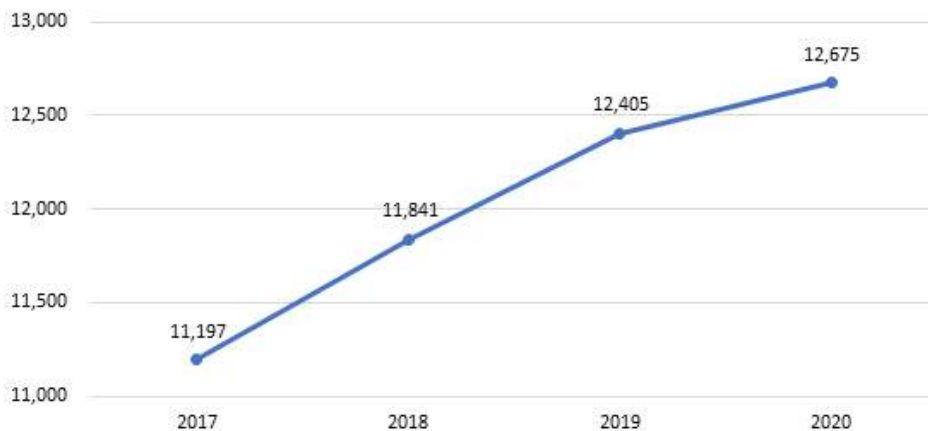
5) 조선일보(2020.3.26.). "요즘 누가 토익해요? 공기업 들어가려면 이걸 해야 합니다"

- 민간기업도 NCS 활용의사가 있는 경우 NCS 컨설팅 실시 중이며 그 중 매년 우수사례 선정

- (2019년) (주)서울랜드, 대영전자(주), (주)DGB데이터시스템 등
- (2018년) 한솔개발(주), (주)부산이앤이, (주)무등기업 등

□ 정부는 민간기업에서도 NCS를 활용할 수 있도록 직무단계별 커리어패스 개발 등에 힘써 왔으며, 현재 전 분야의 NCS 체계를 완성

- 2020년 현재 24개 분야에 걸쳐 NCS 1,022개, 능력단위수 12,675개 정의
- NCS위키를 통한 다양한 현장의 의견을 수렴한 NCS개선 진행 중, 뉴스레터 등을 통해 NCS위키 홍보 진행 중



출처: 국가직무능력표준 홈페이지(www.ncs.go.kr)

[그림 4] 연도별 국가직무능력표준 능력단위수

○ 신(新) 산업분야, 신 기술 개발로 나타날 예정인 고속련·신기술업무 예측으로 새로운 분야 직무표준의 선제적 제시를 위해 노력

- NCS 분류 체계에 정의되지 않은 고속련·신기술 업무동향 조사

<표 1> 2020년도 고속련·신기술 운영과정 현황(일부 발췌)

훈련과정	업종(KECO 직종분류)	NCS소분류	수료 인원	훈련 유형
융합보안 암호인증 시스템 개발자 과정	정보보안 전문가	정보보호	17	고속련
Ansible 기반 DevOps 구현	정보시스템 운영자	정보기술운영	358	신기술
3D Modelling Master과정	가전제품 설치·수리원	전자제품고객지원	16	고속련
스마트팩토리운영SW교육과정	전기공학 기술자 및 연구원	스마트팩토리설계	9	신기술

출처: 국회 2021년 예산. 환경노동위원회 예비심사검토보고서

- 기술발전으로 등장 가능한 새로운 직무분야 예측 및 ISC(산업별 인적 자원개발위원회: Industrial Skills Council)구성 전문가 섭외
- 한국산업인력공단 산하 국가직무능력표준원을 설치하고 2015년부터 기업 활용 컨설팅 사업을 추진함으로써 NCS 활용 및 확산에 앞장서고 있음
- 국가직무능력표준원은 NCS 개발 및 개선을 위해 설립되었으며 NCS 기획, 개발 및 개선, 활용지원, 품질관리의 역할을 수행하고 있음
 - NCS 기업활용 컨설팅은 2015년부터 시작하여 6년차에 진입하였으며, 중견·중소기업을 대상으로 NCS 기반 인사관리 컨설팅 제공 중
- 2019년도에 NCS 컨설팅 사업 참여기업 3,934개 사에 대해 실시한 NCS 기업활용 컨설팅사업 활용성과 설문조사분석 결과, NCS 기업활용 컨설팅은 상당한 성과를 얻음⁶⁾
- 2020년 현재, 누적 5,334개 사가 NCS 컨설팅 참여

<표 2> NCS 컨설팅 참여 기업 수

연도	2015	2016	2017	2018	2019	2020	계
컨설팅 실시 기업	890	1,000	1,000	1,044	700	700	5,334

출처: 국가직무능력표준 홈페이지(www.ncs.go.kr)

6) NCS 기업활용 컨설팅사업 활용성과 조사분석 용역(2019)

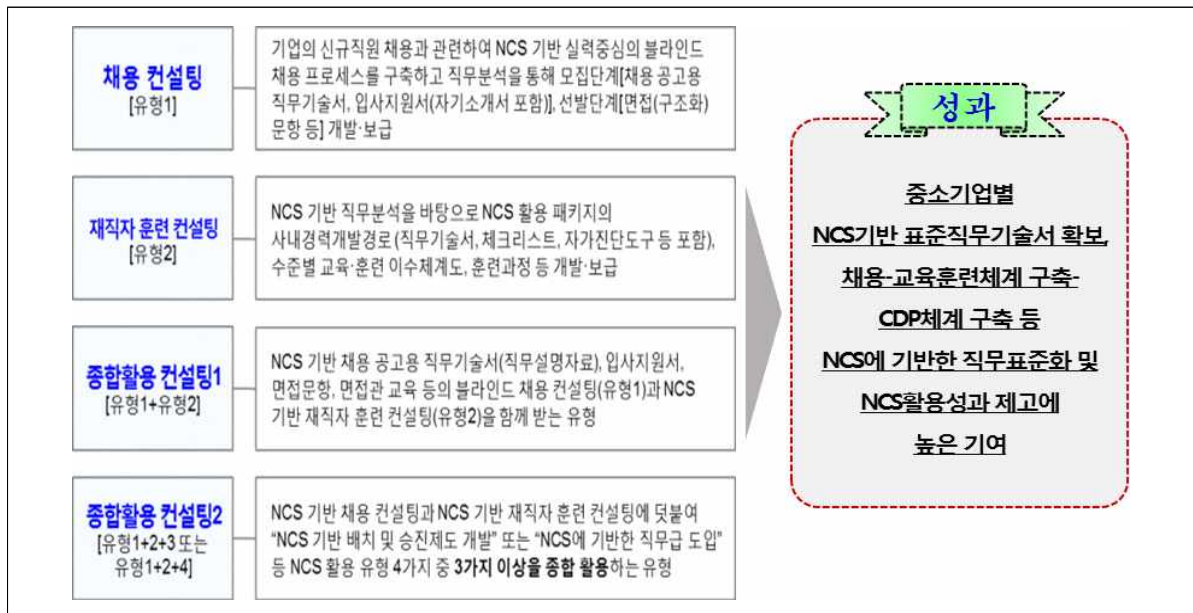
○ NCS 컨설팅 참여 기업들은 이후 긍정적인 효과가 발생한 것으로 조사됨(N=1,210)

- 컨설팅 事後 긍정적인 업무효율 개선효과가 있는 것으로 응답(소폭 개선 49.8%, 10% 이상 개선 18.6%)
- 컨설팅 事後 이직률의 변화는 크게 나타나지 않았으나, 이직률 감소효과가 발생(소폭 감소 19.4%, 10% 이상 감소 7.3%)

○ 『NCS 기업활용 컨설팅사업』의 핵심성과는 기존 공공기관 중심의 NCS 활용을 민간 영역으로 확산함에 있어 토대를 마련하였다는 점에서 큰 의의

- 중소기업별 NCS기반 표준직무기술서 확보, 채용-교육 훈련체계 구축 -CDP(Career Development Program) 체계구축 등
- NCS에 기반한 직무표준화 및 NCS활용 성과 제고에 높은 기여

[그림 5] NCS 기업활용 컨설팅 사업의 핵심성과



출처: NCS 기업활용 컨설팅 사업 활용성과 조사용역 최종보고서(2019)

나. 경제(Economy)

- HRM(Human Resource Management)은 인재의 경쟁력이 회사의 경쟁력으로 이어지는 현대사회에 갈수록 더 중요해짐
 - 기업이 적극적으로 특정업무에 적합한 인재를 찾고자 노력하는 추세⁷⁾
 - 구직 SNS, 지인 추천 기반 등 관련 플랫폼의 활성화·다양화
- 국내 HRM 시장 규모는 증가하는 추세로 관련 시장 증대에 따른 증견 및 중소기업에의 주목이 기대되고 있음
 - 국내 헤드헌팅 시장의 규모는 4,000억~5,000억 정도로 추정⁸⁾
 - 직무역량 중심 채용 강화 추세를 고려하면 HRM 시장 규모가 지속 증가할 것으로 예상
 - 시장에서 소외되는 증견·중소기업에 주목하는 추세
 - 기업들도 급변하는 환경에 대응해 필요한 직무에 전문적인 지식을 보유한 경력자를 수시 채용하는 방식을 선호하는 분위기⁹⁾
 - 개별 인력의 역량과 지식을 정의·측정하는 도구의 개발 필요
 - 해외 HR기업들도 한국 진출에 관심을 가짐
 - 2018년 HR 솔루션 기업 워크데이(workday) 한국 진출¹⁰⁾
 - 2019년 글로벌 HR 기업 코너스톤, 한국 진출¹¹⁾
 - 증견·중소기업의 입장에서 채용시장의 변화에 적응하기 위한 추가 자원 지출은 부담스러울 수 있지만, NCS 활용으로 채용부담의 일정 부분을 덜어낼 수 있음
 - 인재의 탐색·선발의 중요성이 높아졌으나, 구인중인 업무에 적합한 인재

7) 비즈니스위치(2019.11.27). 채용 플랫폼이 변했다...'기업이 직접 인재 찾아'

8) 아웃소싱타임스(2020.9.23). HR컨설팅, 헤드헌터 실무전문가 양성과정 수강생 모집

9) 조선비즈(2020.10.20). "의명으로 잡담만 나누는 곳인 줄 알았는데"... '이직시장' 큰손된 직장인 커뮤니티들

10) KIPOST(2018.28). "유독 높은 퇴사율, 밀레니얼 시대 HR 달라져야 한다"

11) IT조선(2019.7.12). 글로벌 HR 기업 코너스톤, 한국 진출

인가를 판별하는 기준과 도구 필요

- 완성된 솔루션 도입은, 인원규모, 비용 등 적정성을 고려
- NCS 컨설팅은 기업의 욕구(need)에 부합하는 직무정의·인재채용 방법 등 제공

다. 사회(Society)

□ 기업 채용이 스펙(spec)중심 대규모 공채에서 역량(competency) 중심 소규모 수시채용으로 전환 중

○ 기업들이 정기 공채 축소를 희망하는 가장 큰 이유로는 ‘필요한 인력을 빠른 시간 내에 수급할 수 있어서’ 임¹²⁾

- 취업준비생 입장에서는 자신이 원하는 기업과 직무를 미리 정해 두고, 해당 기업이 언제 설명회나 수시채용을 진행하는지 점검하는 ‘맞춤형 수고’가 반드시 필요¹³⁾

- 정유화학 및 건설업에서는 경력직원 및 수시채용 비중이 높음¹⁴⁾

○ 기업의 채용 시 직무역량 평가의 비중이 높아지고 있음

- 구인구직 매칭플랫폼 「사람인」이 기업 310곳을 대상으로 ‘직무역량 평가’에 대해 조사한 결과, 응답기업 중 절반을 넘는 57.1%는 과거에 비해 직무 역량에 대한 평가 비중이 ‘커지고 있다’고 응답¹⁵⁾

○ 역량을 정의하고 측정하는 표준화된 도구로서 NCS 적용이 확산되는 추세¹⁶⁾

- ‘직무역량 평가’ 조사 결과 신입 채용 시 직무역량이 당락에 미치는 영향은 평균 53.9%로 집계¹⁷⁾
- 기존에는 학력과 스펙이 채용 시장에서 중요한 부분으로 꼽혔지만, 최근 들어 그 비중이 점차 축소되는 추세라는 게 업계의 분석¹⁸⁾

12) 동아일보(2019.4.13). 29곳중 22곳 "수시채용 긍정적"... 채용방식 대변화 예고

13) 동아일보(2020.2.11.). 국내 기업 64% "공채 아닌 수시로 인재 뽑겠다"

14) 한국고용정보원(2020). 주요 업종별 채용 트렌드 변화 연구

15) 뉴시스(2019.3.22.). 기업 절반 이상 "신입 채용 시 직무역량 평가 비중 커져"

16) 국회(2019). NCS를 활용한 공공기관의 직무역량모델 개발

17) 뉴시스(2019.3.22.). 기업 절반 이상 "신입 채용 시 직무역량 평가 비중 커져"

18) 동아일보(2020.8.20.). 채용시장 학력 스펙 지고 직무 적합도 부상..."소프트스킬 역량 확인 중요"

- 민간영역에도 역량을 정의하고 측정하는 표준화된 도구로서 NCS적용 가능성 증대
 - 블라인드 채용의 민간부문 확산이 바람직하다고 보는 응답 기업의 비중이 80.8%에 달함¹⁹⁾

○ **역량중심 소규모 채용으로의 전환이 코로나 19를 계기로 더욱 강화되는 추세²⁰⁾**

- 대기업들이 짧은 시간에 많은 인력을 채용하는 공채 방식은 시간과 비용이 소용되고, 직무능력이 검증되지 않은 인력을 필요 이상으로 뽑게 되는 부담
- 코로나19로 인한 불확실성이 커지면서 일부 업종의 경우 신규 인력 채용 계획을 세우지 못함

○ **직무적성검사를 자체 개발하여 대규모로 시행할 여건이 되는 일부 대기업과 달리, 중견기업 및 중소기업의 경우 학력 관련 사항을 참조²¹⁾**

- 중견 및 중소기업도 상시 근로자 30인 이상이면 개정된 채용절차법 적용 대상이므로 선진국 수준의 블라인드 채용을 실시하도록 권고
- 중장기적으로 민간의 국가직무능력표준(NCS)을 활용한 면접전형 설계 및 실시 확산을 위해, 규모가 작은 기업들이 NCS 활용이 지원자의 직무수행능력 파악에 도움이 된다는 확신을 가질 수 있도록 프로그램 개선 및 홍보

□ **인사채용은 직무중심으로 이루어지나 구직자들이 본인의 역량을 판단할 수 있는 객관적 척도가 부족하므로²²⁾ 방향성 없는 스펙쌓기로 이어졌음²³⁾**

○ **과거 채용 기준과 과정이 투명하게 제시되고 있지 않았기 때문에 구직자와 직무간의 불일치(mismatch) 발생²⁴⁾**

- 기업이 원하는 교육이 아닌 공급자 위주의 교육으로 인해, 기업입장에서 지나친 재교육비 소요에 불만제기

19) 한국노동연구원(2019). 민간기업 블라인드 채용 실태조사 최종보고서
 20) 매일경제(2020.10.7.). [NCS 취업전략] 기업들 수시채용 확대...직무역량 스펙쌓기 집중해야
 21) 한국노동연구원(2019). 민간기업 블라인드 채용 실태조사 최종보고서
 22) 국가직무능력표준(NCS) Newsletter(2020.4.10.). 잡미스매치 해소를 위한 NCS직무데이터 기반 AI 활용방안
 23) 조선일보(2020.9.9.). 무슨 스펙을 좋아할지 몰라서 다 따고 있습니다
 24) 국가직무능력표준 홈페이지(www.ncs.go.kr). NCS 훈련과정 개발방안. 1. 오리엔테이션

- 취업에 대한 불안감을 스펙으로 보충하려는 심리 팽배
- 구직자들이 자신들의 선호와 역량에 맞는 진로를 파악하고 관련된 능력을 향상시킬 수 있는 로드맵 제시 방안으로 NCS활용 가능
- 민간에서 시행 중인 직무역량 측정방식과 공통된 직무역량별 공통된 직무·역량 정의 확대로 NCS의 적합성 강화
- 중견·중소기업의 경우 직무별 채용 비율이 높고, 직무중심의 채용이 이루어지고 있으나 지원자가 직무수행에 필요한 능력을 얼마나 갖추었는지 정확한 평가가 어려움²⁵⁾
 - 대기업은 자체적으로 직무역량 측정 시험을 개발 운영할 여력이 있고, 개별 회사별로 자사의 인적성 시험을 실시 운영중인 곳도 있음
 - 삼성그룹의 GSAT, 현대그룹의 HMAT, SK그룹의 SKCT 등²⁶⁾
 - 그에 반해 중견·중소기업은 자체적인 채용시험을 개발·운영 및 최신화 여력 부족, 조직에 적합한 역량과 직무능력을 가진 인재 채용에 어려움
 - (㈜서울랜드 사례, 2019년) NCS컨설팅에 참여 전 자체 교육 및 채용 프로그램이 있었으나, 직무만족도, 높은 퇴사율, 서비스 분야의 경쟁 심화, 전문 인력 부족 등의 문제²⁷⁾
 - 가장 많은 인력이 필요한 운영팀의 경우에는 평균 근속 연수가 1년으로 높은 이직률 기록
 - NCS 컨설팅을 통해 면접 진행과정에서 입직자들의 정확한 업무능력과 자질을 평가하는 시스템을 마련하고 입사 후 유원시설 전문가로 육성하기 위한 교육 프로그램을 개발하는 데 역점
 - NCS컨설팅 이후 운영팀의 월 평균 이직률이 2017년 9.7%, 2018년 8.6%에서 2019년 3.9%로 감소
- 기업이 원하는 역량을 가진 구직자를 채용하기 위한 채용방식의 변화

25) 장주희(2016). 능력중심 채용의 현황과 과제. THE HRD REVIEW

26) 중앙일보(2019.9.22.). "인적성, 부장님 풀어보세요"...21년차 5분뒤 "망했다"

27) 한국산업인력공단(2019). 2019년 블라인드 채용&NCS 기업활용 우수사례집

- 과거 스펙(spec) 위주 채용방식은 기업이 원하는 능력과 구직자가 가진 능력 간의 미스매칭(mismatching) 발생

- ‘묻지마 지원’ 과, 1년 이내 퇴사로 기업의 교육훈련 비용 증가

○ 기업규모가 작을수록 서류전형과 일반면접 의존도가 높아 다양한 지원자 역량 파악의 수단 활용을 못 함

- 서류전형과 일반전형은 기업 분류와 관계없이 90% 이상의 비율로 활용 중
- 그러나 인·적성 검사, 구조화 면접 등 그 밖의 다양한 역량 측정의 방법을 활용하는 비율은 기업의 규모가 작아질수록 낮아짐

<표 3> 채용전형별 적용 비율

(단위: 명, %)

구분	전체		기업형태				기업규모					
			공공		민간		50인 미만		50~299인		300인 이상	
전체	449	(100.0)	43	(100.0)	406	(100.0)	213	(100.0)	159	(100.0)	77	(100.0)
서류전형	422	(94.0)	41	(95.3)	381	(93.8)	194	(91.1)	157	(98.7)	71	(92.2)
인성검사	118	(26.3)	32	(74.4)	86	(21.2)	38	(17.8)	36	(22.6)	44	(57.1)
적성검사	88	(19.6)	25	(58.1)	63	(15.5)	19	(8.9)	31	(19.5)	38	(49.4)
필기시험	45	(10.0)	24	(55.8)	21	(5.2)	4	(1.9)	12	(7.5)	29	(37.7)
일반면접	429	(95.5)	39	(90.7)	390	(96.1)	205	(96.2)	154	(96.9)	70	(90.9)
구조화 면접	71	(15.8)	18	(41.9)	53	(13.1)	16	(7.5)	25	(15.7)	30	(39.0)
발표	37	(8.2)	13	(30.2)	24	(5.9)	10	(4.7)	9	(5.7)	18	(23.4)
그룹토의	26	(5.8)	12	(27.9)	14	(3.4)	5	(2.3)	5	(3.1)	16	(20.8)

주: 복수응답 문항
출처: 장주희(2016), '능력중심 채용의 현황과 과제. THE HRD REVIEW'

라. 기술(Technology)

□ 4차 산업혁명 대비 신산업·신기술 분야 훈련의 사회적 수요 확대가 예상

○ 4차 산업혁명 및 기술발전이 불러올 직업의 변화와 새로운 기회²⁸⁾

28) 2019 국가직무능력표준 세미나

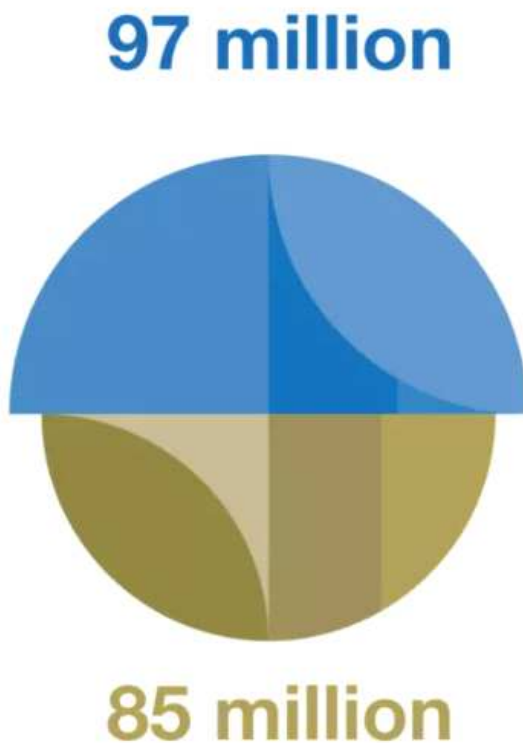
- 맥킨지는 42개 국가에서 800만 명(생산가능 인력의 약 1/3)의 노동자가 4차 산업혁명으로 인해 대체될 것으로 예측²⁹⁾
- 위기직업
 - AI와 자동화로 대체 용이한 직업(요금징수원, 은행창구직원, 주식거래 등)
- 유망직업
 - ICT와 의료복지 직업(소프트웨어개발자, 정보보안전문가, 정신건강 상담 전문가, 의사 등)
 - 첨단과학기술 직업(인공지능전문가, 빅데이터 분석가, 스마트팜 구축가 등)
- 신직업
 - 삶의 질 복지 정신건강(반려동물행동상담원, 노년 플래너 등)
 - 개인맞춤서비스(디지털장 의사, 사이버큐레이터, 인포그래픽 기획자 등)
 - 공공안전(영유아 안전장치 설치원, 환경설계를 통한 범죄예방계획(CPTED : Crime Prevention Through Environmental Design)전문가, 클라우드 보안전문가 등)

29) World Economy Forum(2019. 9. 17). Why the Fourth Industrial Revolution could spell more jobs – not fewer

직업 전망



2025년까지 새로운 직업들이 나타날 것이나, 사람의 노동력이 기계로 대체되는 직업도 있음. 영향받는 직업은 아래와 같음:



증가하는 직업 수요 :

1. 자료 분석자·과학자
2. AI와 머신러닝 전문가
3. 빅데이터 전문가
4. 디지털 마케팅 및 전략 전문가
5. 공정 자동화 전문가
6. 사업 개발 전문가
7. 디지털 전환 전문가
8. 정보보안 분석가
9. 소프트웨어, 애플리케이션 개발자
10. 사물인터넷 전문가

감소하는 직업 수요 :

1. 단순 자료입력사무원
2. 행정·중역 비서
3. 회계, 부기, 임금계산 사무원
4. 회계사 및 감사인
5. 조립·공장 근로자
6. 사업 서비스·경영 관리자
7. 고객 안내·고객 서비스 종사자
8. 일반·운영 관리자
9. 기계공, 기계 수리공
10. 자재 수납기록, 재고관리 사무원

출처: World Economic Forum(2020). Don't fear AI. It will lead to long-term job growth. 재구성.

[그림 6] 향후 직업전망 및 관련 수요

○ 4차 산업혁명 및 기술발전으로 노동형태와 노동시장의 변화가 예상된다

- 직무내용과 숙련의 변화

- 직무내용변화 예(교사: 가르치는 일 ⇒ 코칭, 상담, 코디네이터)
- 숙련의 변화(재숙련, 탈숙련, 숙련의 양극화)

- 일하는 방식의 변화

- 온라인근무, 근로시간과 여가시간구분 모호,
- 근로공간과 비 근로공간 모호, 클라우드 소싱, 협업
- 고용형태의 다양화
 - 주문형경제, 깃경제, 공유경제(우버)
 - 프리랜서, 프로슈머

○ 새로운 기술이 창출할 수 있는 새로운 일자리의 기회 발생³⁰⁾

- 신기술(AI, 로봇공학, 블록체인, 3D프린팅 등)은 사회를 사회, 경제, 정치 체계를 변혁시키고 있으며 예측이 어려움
- 생산공정 자동화는 더 많은 감독과 품질관리가 필요한 영역으로 인간의 업무
 - 최종 생산물의 가격 감소로 인한 수요 증가가 관리인력 충원으로 인한 비용 증가를 상쇄하는 한, 새로운 일자리 창출의 여지가 있음
 - * 신기술로 인한 일자리 총량 증가와, 순증가 간의 혼란이 있으나, 시간이 흐르고 불확실성이 제거되면 효과가 판명될 것임
 - 산업간 연계효과를 고려하면 신기술은 산업 전반의 추가 고용 증가에 기여할 수 있음
 - 재훈련과 노동력 재편으로 다가올 변화에 적응하기 위해 끊임없이 노력

□ NCS에 기반한 개별 취업자의 선호와 직무기술서 기반 일자리 추천 알고리즘·서비스 고도화³¹⁾

○ 직무 및 직무역량을 중심으로 구직기업과 구직자 연결

- 구직자의 대부분은 자신의 직무역량을 잘 알지 못하고, 직무이해가 부족한 채 취업할 경우 조기퇴사 발생 확률이 높음
- 구직자-구인기업을 NCS 직무중심으로 매칭하면서 지원자를 인공지능으로 분석하여 관련 정보를 추천해주는 프로그램도 있음
 - 구직자가 자신의 경험데이터를 입력하면 이를 분석해 NCS 직무분류에

30) World Economic Forum(2019. 9. 17). Why the Fourth Industrial Revolution could spell more jobs – not fewer

31) NCS뉴스레터(2020.4.10.). 잡미스매치 해소를 위한 NCS직무데이터 기반 시활용방안

따라 추천값을 산출

- 산출된 추천값은 기업에 요구하는 채용직무와 매칭하여 기업을 추천하거나, 채용공고와 매칭하여 구직자에게 적합한 채용공고를 추천
- NCS 활용이 확대되어 기업의 업무분류 및 채용공고의 분류 또한 NCS를 중심으로 할 수 있다면 더욱 효율적일 것으로 기대

마. 종합 결과

□ PEST 분석 결과를 종합한 결과 아래와 같은 표 도출 가능

<표 4> PEST 분석 결과

분야	주요 분석 결과
정치/정책(Politics/Policy)	<ul style="list-style-type: none">▪ NCS 사업방향이 직무개발 및 개선에서 활용지원 및 품질관리로 이동 중▪ 기업의 대내외적인 변화로 NCS 컨설팅 결과의 지속가능한 적용 필요
경제(Economy)	<ul style="list-style-type: none">▪ 현대사회는 HRM의 중요성이 강화▪ HR시장 변화에 중견 및 중소기업의 적응이 어려운 상황
사회(Social)	<ul style="list-style-type: none">▪ 기업 채용이 스펙(spec)중심 대규모 공채에서 역량(competency) 중심 소규모 수시채용으로 전환 중▪ 기업규모가 작을수록 직무 중심 채용에 어려움을 겪고 있음
기술(Technology)	<ul style="list-style-type: none">▪ 신산업/신기술 분야 훈련의 사회적 수요 확대가 예상▪ NCS 기반 알고리즘 개발 및 관련 서비스 고도화 추세

2. SWOT 분석

□ NCS 기업활용 컨설팅을 둘러싼 내부환경을 분석하기 위한 도구로 SWOT 분석을 실시

○ SWOT 분석은 기업의 외부 환경요인인 기회와 위협, 내부 환경요인인 강점 및 약점을 규정하여 사업전략을 수립하는 기법으로 본 사업이 당면한 과제를 파악함과 동시에 관련 대응 능력을 점점 가능

- (외부환경요인) 기회(Opportunity)와 위협(threat) 요인에 관한 분석

- (내부역량요인) 강점(Strength)과 약점(Weakness) 요인에 관한 분석

○ 외부환경 및 내부역량 분석이 완료되면 각 요인을 종합한 매트릭스를 구성하고 관련 전략을 도출

- (SO전략) 강점과 기회를 활용하는 전략

- (WO전략) 약점을 보완하여 기회를 활용할 전략

- (ST전략) 위협을 피하여 강점을 활용하는 전략

- (WT전략) 위협을 회피하며 약점을 보완하는 전략

		내부환경	
		강점 Strength	약점 Weakness
외부환경	기회 Opportunity	SO전략 강점과 기회를 활용하는 전략	WO전략 약점을 보완하여 기회를 활용할 전략
	위협 Threats	ST전략 위협을 피하며 강점을 활용하는 전략	WT전략 위협을 회피하며 약점을 보완하는 전략

[그림 7] SWOT 분석틀 예시

- 목표달성, 실행가능성, 차별성을 고려하여 단기 및 중장기 보완전략을 수립
- SWOT 개별요인 분석 결과 NCS 기업활용 컨설팅에 관한 기업 수요는 증가하고 있으며, 수혜 기업의 경우 심화된 형태의 컨설팅을 원하고 있어 관련 니즈(needs)를 충족할 수 있는 제도적 장치 마련 노력을 기울여야 할 것으로 보임
- NCS 기업활용 컨설팅 사업의 강점(Strength)은 안정적 운영, 예산 및 인력 증가 등
 - 2015년부터 매년 NCS 기업활용 컨설팅 사업을 수행함에 따라 체계가 안정화되어 있으며, 운영기관 및 컨설턴트에 참여기관이 지속적으로 배치되는 등 운영이 안정적으로 이루어지고 있음
 - 본 사업에 투입되는 예산 및 인력은 등락을 반복하면서도 증가세 기록
- 약점(Weakness)은 NCS 기업활용 컨설팅 운영기관의 소통 저하에 따른 만족도 저하, NCS 기업활용 컨설팅 사업 성과관리체계 미비를 들 수 있음
 - 운영기관의 소통창구 운영이 활성화되지 않은 것에 대해 기업 만족도가 상대적으로 낮은 수준
 - NCS 기업활용 컨설팅 사업의 성과관리체계가 구축되어 있지 않음
- 기회(Opportunity) 요인은 NCS 체계 도입에 대한 기업 관심이 높고, 확장형 컨설팅에 대한 수요가 지속적으로 증가한다는 것임
 - NCS 체계 도입에 대해 기업의 관심이 증대되고 있음
 - 기업활용 컨설팅 사후 확장형컨설팅에 관한 수요가 지속적으로 증가
- 위협(Threat) 요인은 NCS 기업활용 컨설팅 수행 시 기업 내 컨센서스(consensus) 조성이 쉽지 않고, 중소기업의 자체적 HR시장 대응력이 낮다는 것임
 - NCS 기업활용 컨설팅 수행에 따른 새로운 인사관리제도 도입으로 조직의

반발에 부딪히는 경우가 많아 합의점을 끌어내기가 쉽지 않음

- 중소기업 및 중견기업의 경우 HR시장에 대응하기 위한 자체적인 인력 및 환경 인프라가 부족하여 대응력이 저하

□ SWOT 요인 심층분석 결과 수행주체의 역할 및 책임성을 강화할 수 있는 성과관리체계 구축의 필요성을 확인할 수 있었음

○ (SO전략) NCS 기업활용 컨설팅의 안정적 운영 및 관련 수요의 지속적 증가를 감안하여 사후컨설팅 혹은 확장형 컨설팅을 추가적으로 지원한다면 NCS 컨설팅의 지속가능성 확보에 기여할 수 있을 것임

- NCS 기업활용 컨설팅의 수요가 지속적으로 증가하고 있으며 관련 효과성이 다양한 사례를 통해 입증되고 있음
- 기업은 보다 심화된 형태의 사후컨설팅 혹은 확장형 컨설팅을 원함
- 컨설팅 기간, 예산 및 인력 투입을 통해 현행 컨설팅 체계를 확장할 경우 NCS 컨설팅의 지속가능성을 확보할 수 있게 됨

○ (WO전략) NCS 기업활용 컨설팅 수행 시 참여기업과의 소통창구가 약하다는 것 등을 고려하여 각 수행주체별 경쟁력 확보가 전제되는 성과관리체계 구축을 수행할 필요가 있음

- NCS 기업활용 컨설팅 사업 성과관리체계 구축으로 지속가능한 컨설팅 수요에 대응
- NCS 기업활용 컨설팅의 경쟁력 확보를 위한 참여주체의 액션플랜(action plan)을 개발

○ (ST전략) NCS라는 새로운 제도 도입에 관한 조직 내 심리적 부담감을 줄이기 위한 전략으로 NCS 기업활용 컨설팅 사업의 지속적 홍보와 관련 정보 공유가 필요함

- HRM 시장 동향 및 관련 정보를 공유할 수 있는 다양한 형태의 장(場)을 마련
- NCS 기업활용 컨설팅 사업의 지속적 홍보 필요

○ (WT전략) NCS 도입 및 HRM 시장 대응에 어려워하는 기업을 도우면

서도 본 사업에서 공단, 운영기관, 컨설턴트의 역할 및 책임성을 강화할 수 있는 성과관리체계 구축이 필요

- NCS 활용지원부의 컨설턴트 직접 운영 혹은 운영기관의 역할 및 책임성을 강화하는 작업 필요
- NCS 활용지원 이후 모니터링 및 피드백을 통한 발전방안 확보

		내부환경	강점 Strength	약점 Weakness
외부환경			NCS 기업활용 컨설팅 사업의 안정적 운영 NCS 기업활용 컨설팅 사업의 예산 및 인력의 증가	NCS 기업활용 컨설팅 운영기관의 경쟁력 약화 NCS 기업활용 컨설팅 사업 성과관리체계 미비
기회 Opportunity	NCS체계 도입에 관한 기업의 관심이 높음 NCS컨설팅 이후 지속적 활용에 관한 수요 증가 기업은 AI 등 첨단기술을 활용한 NCS 도입에 앞장		SO전략 NCS 기업활용 컨설팅 사후 컨설팅, 특화분야를 고려한 심화 컨설팅을 지원하여 지속가능한 NCS 체계 구축 가능	WO전략 NCS 기업활용 컨설팅 사업 성과관리체계 구축을 통한 지속가능한 수요 대응 NCS 기업활용 컨설팅 운영기관 경쟁력 확보를 위한 액션플랜 개발
	NCS기업활용 컨설팅에 관한 기업 내 컨센서스 조성이 쉽지 않음 중소 및 중견기업의 경우 HR시장 대응을 어려워함		ST전략 NCS 기업활용 컨설팅 사업의 지속적인 홍보 필요 NCS 기업활용 컨설팅사업 심리적 진입장벽 완화 NCS 홈페이지를 통한 HR 시장 동향 및 관련 정보 공유	WT전략 NCS 활용지원부의 컨설턴트 직접 운영 운영기관의 역할 및 책임성 강화 NCS 활용지원 이후 모니터링 및 피드백을 통한 발전방안 확보

[그림 8] SWOT 분석 결과

III. 유사사업 성과관리 전략체계 분석

1. 개요

- NCS 활용지원사업 성과관리체계의 적합한 모형을 도출하기 위한 방안으로 유사사업의 추진 현황 및 성과관리체계를 분석하는 절차를 시행
 - 유사사업 분석은 크게 유사사업 사업추진체계 현황 분석과 성과관리체계 분석으로 구분
 - (유사사업 사업추진체계 현황 분석) 사업추진을 위한 인력, 예산, 기능, 법적 근거 등을 분석하여 본 사업에의 시사점 도출
 - (성과관리 체계 분석) 사업 추진과정별로 수행주체의 관리현황을 파악하기 위해 논리모형을 도입하여 분석
- 유사사업 선정에는 기획위원회 위원을 포함한 연구진이 참여하였으며 NCS 기업활용 컨설팅과 유사한 사업을 직접 수행한 적이 있는 기획위원의 경험을 바탕으로 유사사업 6건을 선정
 - 일터혁신컨설팅 지원사업, 기업맞춤형 심화컨설팅, 맞춤형 기술파트너 지원사업, 기술경영지도 컨설팅, 재택근무 종합컨설팅, 제조 중소기업 혁신바우처 컨설팅

<표 5> NCS 기업활용 컨설팅 활용실태조사 유사사업

사업명	주무부처/기관	비고
일터혁신컨설팅 지원사업	고용노동부	
기업맞춤형 심화컨설팅	서울산업진흥원	
맞춤형 기술파트너 지원사업	중소기업기술정보진흥원	
기술경영지도 컨설팅	기술보증기금	
재택근무 종합 컨설팅	고용노동부	
제조 중소기업 혁신바우처 컨설팅	중소벤처기업진흥공단	

2. 유사사업 사업추진체계 및 성과관리체계 검토

가. 일터혁신컨설팅 지원사업

1) 사업추진체계 분석

□ 주무부처

- 고용노동부 사업으로서 노사발전재단에서 관리·감독 및 직접 수행

□ 개요

- 사업은 ①컨설팅과 ②총괄관리인프라로 구성됨
- (컨설팅 부문) 유연한 노동시장 구축과 공정하고 유연한 인사관리 및 체계적 사후관리로 변화관리 시스템을 정착하기 위함
 - 노사협력을 기반으로 기업이 자율적으로 추진하는 일터혁신 컨설팅을 발굴하고 지원하여 기업단위에서 일자리를 창출하고 노동시장의 격차를 해소하는 공정하고 유연한 노동시장의 기반을 마련함으로써 사회에 기여하는 사업으로 자리매김
 - 노동개혁의 기초인 기업의 인사관리 토대를 공정하고 유연하게 변화시키는 일터혁신 컨설팅을 직접 수행하여 새로운 산업시대에 걸맞는 기업 인사관리의 패러다임을 전환
 - 체계적 사후관리를 통한 상시적 변화관리 시스템 정착 지원
- (총괄관리 인프라 부문) 노사파트너십을 기반으로 한 일터혁신 컨설팅 지원사업의 안정적인 운영체계 구축·관리를 통한 일터혁신 컨설팅 실행력 제고
- (지원대상) 고용보험에 가입하고 고용보험을 체납하지 않은 사업장
- (추진경위) 2010년에 시작되어 2016년에 통합컨설팅 형태로 지원되기 시작하여 2018년 및 2019년에는 특화 컨설팅을 수행하고 있음

- ‘10년부터 내일희망일터혁신, 고성과근무체계개선, 중소기업고용구조개선, 시간선택제일자리창출 지원사업 수행
- ‘16년부터 민간경쟁체제로 전환하면서 컨설팅 수행기관 확대*하고, 「일터혁신 컨설팅 지원사업」으로 통합컨설팅** 지원
 - * 수행기관: (‘16)3개→(‘17)6개→(‘18)6개→(‘19)6개→(‘20)9개
 - ** 내일희망일터혁신, 고성과근무체계개선, 중소기업고용구조개선, 시간선택제일자리창출 지원사업
- ‘17년부터 장년고용안정 컨설팅 이관 통합, 일가정양립 컨설팅 신설 통합
- ‘18년 근로기준법 개정 이후 주 52시간 근로시간 시행에 따른 노동시장 변화에 대응하기 위해 근로시간단축 분야에 대한 컨설팅 집중 지원
 - 장시간근로 개선 컨설팅과 일자리 함께하기 지원금, 고용유지 지원금 연계
- ‘19년 제조혁신 및 일하는 방식 변화, 근로시간단축 현장 정착을 위해 스마트공장, 근로시간단축(50~299인, 특례제외업종 등)에 집중 지원

□ 근거법령 및 지원 근거

- 「노사관계 발전 지원에 관한 법률」, 「고용보험법」 및 그 시행령 등 복수의 법적 근거 존재
- 「노사관계 발전 지원에 관한 법률」
 - 제2조(국가의 책무) 국가는 노사의 자치가 강화되고 노사협력적 관계가 정착·발전될 수 있도록 다음 각 호의 노사관계 발전을 위한 시책을 수립·시행하여야 한다.
 - 4. 사업장의 고용, 임금체계 개선 등 작업장혁신 지원에 관한 사항
- 「고용보험법」
 - 제25조(고용안정 및 취업 촉진) ① 고용노동부장관은 피보험자등의 고용안정 및 취업을 촉진하기 위하여 다음 각 호의 사업을 직접 실시하거나 이를 실시하는 자에게 필요한 비용을 지원 또는 대부할 수 있다.
 - 1. 고용관리 진단 등 고용개선 지원 사업

- 제34조(지방자치단체 등에 대한 지원) 고용노동부장관은 지방자치단체 또는 대통령령으로 정하는 비영리법인·단체가 그 지역에서 피보험자등의 고용안정·고용촉진 및 직업능력개발을 위한 사업을 실시하는 경우에는 대통령령으로 정하는 바에 따라 필요한 지원을 할 수 있다.

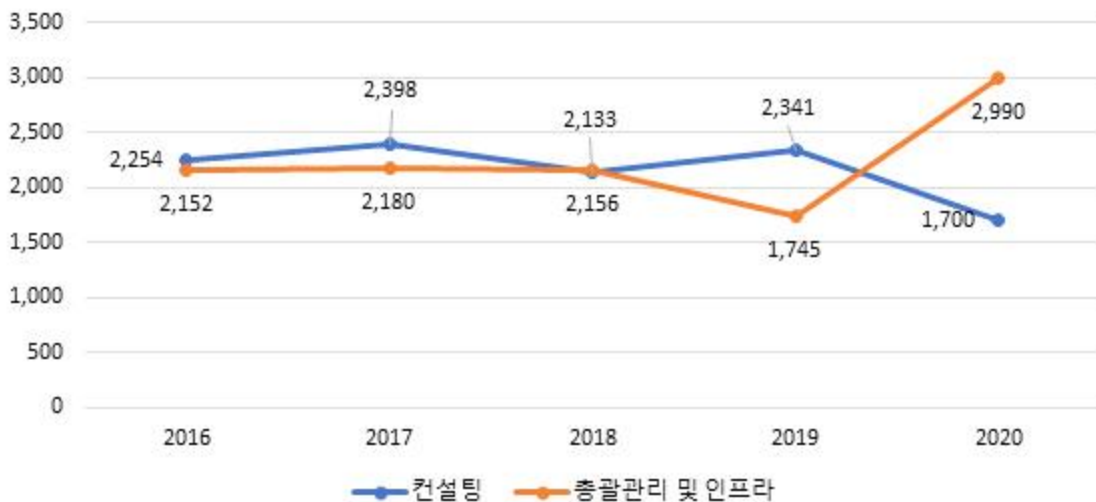
□ 예산

- 2020년도 일터혁신컨설팅사업(컨설팅) 예산은 17억 원, 일터혁신 컨설팅 지원사업(총괄관리 및 인프라) 예산은 29억 9천 만 원

<표 6> 일터혁신 컨설팅 사업 예산(단위: 백만 원)

연도	2016	2017	2018	2019	2020*
일터혁신 컨설팅 지원사업(컨설팅)	2,254	2,398	2,133	2,341	1,700
일터혁신 컨설팅 지원사업 (총괄관리 및 인프라)	2,152	2,180	2,156	1,745	2,990

주: 결산 기준, 단 2020년도는 예산
출처: 공공기관 경영정보 공개시스템(<http://www.alio.go.kr/popReportTerm.do?apbald=C0173&reportFormRootNo=31501>)



[그림 9] 일터혁신컨설팅 사업 예산(단위: 백만 원)

□ 참여기업 비용 및 컨설팅 기간

- (비용) 1개 영역당 컨설팅 비용 850만 원

* 상시근로자수 1,000명 이상 사업장의 경우 단일 255만 원, 패키지 최대 765만 원 자부담(30%)

- (기간) 최대 3개 영역까지 신청 가능하며 선택 영역 수에 따라 컨설

팅 기간이 달라짐

- (사후지원) 컨설팅 종료 후 3개월 간 2회 이상 사업장을 방문하여 이행을 위한 지원 및 자문 제공

<표 7> 기술경영지도 컨설팅 사업 예산 구성(단위: 천 원)

선택 영역	소요 기간	비용	비고
1개 영역	10주	850만 원	85만 원/1주
2개 영역	15주	1,700만 원	133.3만 원/1주
3개 영역	21주	2,550만 원	121.4만 원/1주

※ 개별 사업장 진단·파악에 소요되는 시간을 차감하여, 컨설팅 소요 기간 조정

□ 지원영역

- 9개 영역에 걸쳐 세부 프로그램 운영 중

- 2019년도에 ①근로시간 단축, ②인적자원 관리, ③인적자원 개발의 3항목 9개 영역 컨설팅 체계로 조정
- 2020년도에 컨설팅 영역을 조정하였고, 별도 항목 분류를 하고 있지 않음

<표 8> 일터혁신 컨설팅 사업 분야 및 세부 프로그램

분야	세부 프로그램
임금체계 개선	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 직무능력역할 중심의 임금체계 개선 등 합리적 임금체계 도입 <ol style="list-style-type: none"> 1. 성과급/업적급/상여급 2. 직무급/직능급/역할급 3. 통상임금 이슈 해소 4. 직급/직무/승진체계 개편 5. 기타 <ul style="list-style-type: none"> - 기업간고용형태간남녀간 등 임금격차 해소
평가체계 개선	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 고용평가승진배치전환 등을 위해 공정하고 합리적인 평가체계를 구축하여 인적자원관리시스템 구축 및 내부 공정성 확보 <ol style="list-style-type: none"> 1. 업적/역량 평가 <ul style="list-style-type: none"> - 업적 및 역량평가를 위한 객관적인 평가지표 도출 2. 평가운영체계수립 <ul style="list-style-type: none"> - 평가와 인사제도의 연계를 통한 능력 및 성과중심 인사시스템 도입 3. 보상체계와의 연계 <ul style="list-style-type: none"> * 세대간 상생고용지원금, 일자리 안정자금(최저임금) 등 연계
평생학습 체계구축	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 경영전략에 따른 평생학습체계를 구축하여 인재 확보 및 지속가능한 경영발전 구현 <ol style="list-style-type: none"> 1. 학습비전체계수립 <ul style="list-style-type: none"> - 경영전략에 따른 중장기 평생학습 Master Plan 수립 2. 역량기반교육체계역량리모델링

분야	세부 프로그램
	3. 직무전문교육체계직무분석 - 직무 또는 역량(공통리더십직무) 도출을 통한 학습 프로그램 수립 4. 학습운영체계수립 - 경력개발 퇴직 프로그램 등 전직훈련시스템구축 등 5. 인사체계와의연계 * 사업주 직업능력개발훈련지원금 중소기업 학습조직화 등 연계
노사파트너십체계구축	▶ 노사파트너십을 구축하여 노사가 신뢰를 기반으로 공동의 이익을 위한 목표를 설정하고 협력프로그램의 운영을 통해 상생의 변화 추구 1. 노사비전체계수립 - 경영전략과 연계한 노사관계 전략 수립 2. 노사협력프로그램 - 상생적 파트너십 기반 구축 및 운영 프로그램 등 설계 - 노사협의회회의기법 전수 및 협의의제 발굴 지원 연계 * 노사파트너십지원사업 연계
작업조직 작업환경 개선	▶ 유연한 작업방식을 통한 현장책임경영으로 작업조직 개편 1. 혁신기법 및 혁신활동 - 제안제도 5S, QC 및 자주보전 등 2. 직무순환제 및 유연배치전환 3. 참여적 의사결정 구조 수립 4. 작업조직 및 작업시스템 개편 * 사업주 직업능력개발훈련지원금 중소기업 학습조직화 등 연계
장시간 근로개선	▶ 교대근무제 개편, 근로형태 유연화 등을 통해서 근로시간을 단축하고 업무효율화 및 생산성 향상으로 근로자 삶의 질 향상 1. 교대제 개편 2. 유연근로제를 통한 다양한 실근로시간 줄이기 근로유형 제시 3. 기타 - 근로시간 단축에 따른 임금보전 방안 설계 * 일자리 함께하기 지원금 고용유지 지원금 연계
고용문화 개선	▶ 조직문화 진단을 통한 시간선택제 일자리 전환 및 시간선택제 일자리 도입운영에 필요한 전문적인 컨설팅 제공 1. 신규채용형 2. 전환형 3. 시간선택제 일자리를 위한 적합직무직종 개발 4. 운영체계수립평가/보상/교육 등 - 직무재설계 및 관련 규정 정비(취업규칙 등) - 조직(근로)문화 개선 및 정착방안 수립 등 * 시간선택제지원금연계(신규, 전환), 출산육아기 고용안정장려금 등 연계 ▶ 양성평등한 조직문화를 만들기 위해 인적자원관리 연장근로시스템 임신 및 출산, 육아지원제도 마련 1. 고용차별 및 여성인력활용방안 2. 일가정양립제도 설계 3. 조직문화개선 * 일가정양립환경개선유연근로지원금 등 연계
비정규직 고용구조 개선	▶ 비정규직의 정규직 전환을 위한 합법적 인사관리체계 수립을 통한 이중구조의 노동시장 개선 및 사회 양극화 해소 1. 정규직전환을 위한 평가임금교육 등 인사관리체계수립 - 정규직전환평가제도 수립, 전환 후 보상 및 근로조건 설계 등

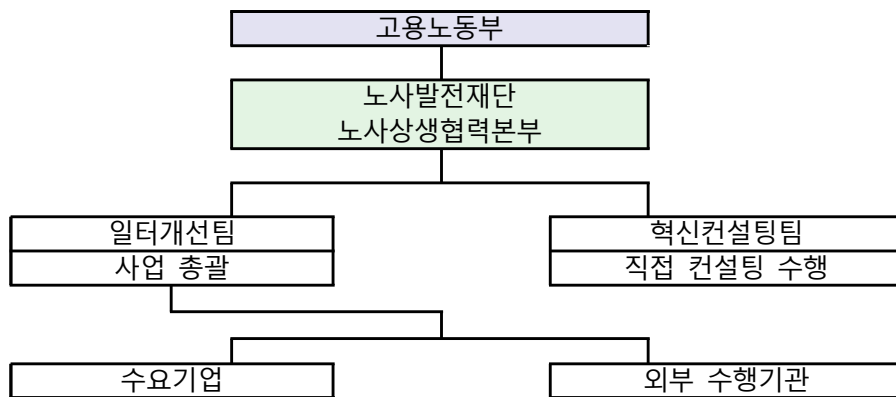
분야	세부 프로그램
	- 합리적인 인사제도 운영을 위한 기초자료 마련 2. 차별적 처우 개선 - 근로자간 차별 진단 및 개선 - 취업규칙 근로계약서 등 인사규정 개선 - 임금 및 승진체계 교육체계 운영 및 개선 * 정규직 전환지원금 연계
장년 고용안정 체계구축	▶ 60세 정년제가 실질적인 장년 근로자의 고용안정과 기업 경쟁력 제고로 이어질 수 있도록 기업의 자율적인 인사관리제도개편 등 컨설팅 지원 1. 장년친화인사제(승진/직무/직급체계) 개편 2. 장년근로시간단축 3. 장년적합직무발굴 4. 숙련전수시스템멘토제, 역멘토제 등) 5. 임금피크제 * 신중년 적합직무 고용지원금 고용촉진장려금등 연계

출처: 노사발전재단 홈페이지(<https://www.nosa.or.kr/portal/nosa/FoundNews/bizNotice?bltnNo=11572339122617>)

□ 조직 및 전달체계

○ 노사발전재단 내 노사상생협력본부에서 소관하고 있음

- (총괄) 노사발전재단 노사상생협력본부 일터개선 팀 담당
- (수행) 노사발전재단 노사상생협력본부 혁신컨설팅 팀 담당



[그림 10] 일터혁신컨설팅 사업 체계

○ 2020년 기준 사업주체인 노사발전재단을 포함하여 컨설팅 수행기관 9곳 운영

- * 노사발전재단, 미래노사상생지원협회, 시애틀컨설팅, 아이엔제이컨설팅, 에이치피씨컨설팅, 한국공인노무사회, 한국능률협회컨설팅, 한국생산성본부, 한국표준협회

○ 컨설팅 절차

- 사업장 신청접수 → 심사선정 → 컨설팅 → 종료 및 보고 → 사후관리
- 선택 영역에 따라 10주에서 21주 소요

□ 성과지표(2019년 노사발전재단 혁신 계획(2019. 7.))

- 일터혁신컨설팅 사업의 성과목표는 확인할 수 없었으나, 유관 사업이 일터혁신컨설팅과 연계한 성과목표를 설정한 것을 확인

실행과제 2-7 스마트공장과 다양한 정부사업지원 연계 융합			
추진배경	· 스마트공장 도입에 따른 생산성 효율뿐만 아니라 노동자 안정과 쾌적한 작업환경 구축을 통해 노사가 함께 만드는 '사람'중심의 스마트공장 실현		
주요내용	· 기업의 생산성 향상과 불량률 감소, 산업재해 감소와 고용증가 효과를 위한 일터혁신컨설팅 등 정부사업지원연계		
성과지표	년도	지표명	목표
	2018년	융합모델개발	2개
	2019년		3개
	2020년		4개
	2021년		5개
	2022년		6개
추진실적	· 인공지능(AI), 제조관리시스템(MES) 등 데이터 축적을 통한 생산기술 도입에 따른 노동조건 및 일하는 방식의 변화에 전사적인 교육체계프로그램 노사파트너십 고령노동자 대상의 생애경력개발을 연계하여 융합모델개발		
추진계획	· 기 정부지원사업을 중복 수행한 사업장 및 스마트공장 도입 확인 · '사람'중심의 일터가 구현될 수 있도록 정부의 포용적 공공서비스 확산		
장애요인	· 스마트공장 도입 사업장 확보의 어려움 · 기술변화에 따른 사업장 시스템 및 정책제도 등 변화에 대한 노사 및 현장사무실 노동자의 인식과 기술변화의 속도 수용 및 대응 차이		
극복방안	· 재단 사업 신청 및 참여기업 자료를 분석 및 사업장 확보 · 재단의 기존 사업과 연계하여 기술변화에 따른 경쟁력강화를 위한 노사 인식변화의 중요성과 그에 따른 정책 및 제도 변경 및 융합모델사례 홍보		
기대효과	· 정부정책의 사람중심 스마트공장 실현 · 재단의 포용적인 노사중심의 공공서비스체계 구축 및 실현		

실행과제 2-5-3 사회복지서비스업 등 취약계층에 대한 **일터혁신 컨설팅** 지원 확대

추진배경	· 취약계층의 공공서비스 제공을 위한 일터혁신 컨설팅 지원 확대		
주요내용	· 사회복지서비스업 사회적기업 등 취약 계층에 대한 컨설팅 지원 확대		
성과지표	년도	지표명	목표
	2018년	사회복지서비스업등 사회적 기업 대상 일터혁신컨설팅 지원 모듈(영역) 비율	4%
	2019년		5%
	2020년		6%
	2021년		7%
	2022년		8%
추진실적	· 18년기준 6.4% 달성(18영역/279영역) · 19년 4% 목표(9영역/220영역)		
추진계획	· 사회복지 서비스업 등 사회적기업 대상 일터혁신 컨설팅 지원 점진적 확대		
장애요인	· 취약계층의 컨설팅 신청의 어려움(회원가입 서류제출 등)		
극복방안	· 컨설팅 신청 절차(서류) 간소화 · 컨설팅 신청, 접수, 선정 등 모든 과정에서 원스톱 서비스 지원		
기대효과	· 취약계층의 공공서비스 접근성을 제고하여 사각지대 해소 및 정책의 포용성 확대		

실행과제 4-13 노사가 함께하는 새로운 제조혁신 토대 마련 지원

추진배경	· 제조 중소기업의 경쟁력과 함께 고용안정 일하는 방식 개선 등 근로 생활의 질 향상을 위한 스마트 공장 구축 및 확산 필요		
주요내용	· 스마트공장과 일터혁신을 연계하여 근로자 참여를 기반으로 일하는 방식 변화를 통한 제조혁신 지원		
성과지표	년도	지표명	목표
	2018년	사회복지서비스업등 사회적 기업 대상 일터혁신컨설팅 지원 모듈(영역) 비율	4%
	2019년		5%
	2020년		6%
	2021년		7%
	2022년		8%
추진실적	· 2019년 스마트공장대상 506개 지원(19.7.4 기준)		
추진계획	· 혁신의지가 높은 스마트공장 고도화 기업에 일터혁신 컨설팅 지원		
장애요인	· 혁신의지가 높은 스마트공장 고도화 기업 수요발굴 어려움		
극복방안	· 중기부, 대한상의 지방관서 등과 협업하여 혁신의지가 높은 스마트공장 적극 발굴		
기대효과	· 스마트공장과 일터혁신 연계를 통해 스마트 제조 시대에 적합하도록 중소기업의 일하는 방식 전환 및 사람중심 일터문화 조성		

유사사업 내용 검토: 일터혁신 컨설팅 지원사업



일터혁신 컨설팅 지원사업은 고용노동부 소관사업으로 컨설팅 종료 이후 3개월 간 2회 이상 방문 컨설팅을 수행하여 컨설팅 결과 이행 여부를 검토

사업명	일터혁신 컨설팅 지원사업		
지원내용	지원영역 내 컨설팅 분야에 최대 3개 까지 선택, 영역 당 850만 원의 컨설팅 비용 지원		
주무부처	고용노동부	법적근거	『노사관계 발전 지원에 관한 법률』 『고용보험법』
지원대상	고용보험에 가입하고 고용보험을 체납하지 않은 사업장	예산	컨설팅 17억 원 (기업별 최대 3개 영역/영역당 850만 원) ※컨설팅 지원 20억 9천만 원
사업구조	노사발전재단 위탁 운영 (일타: 외부 수행기관/혁신: 직접) 	지원영역	임금체계 개선 평가체계 개선 평생학습 체계 구축 노사 파트너십 체계 구축 작업조직/작업환경 개선 장시간 근로 개선 고용문화 개선 비정규직 고용구조 개선 장년 고용안전 체계 구축

[그림 11] 일터혁신컨설팅 지원사업 사업추진체계 분석 결과

2) 성과관리체계 분석

□ 투입 단계

- 사업효과가 클 것으로 예상되는 참여기업 선정 노력을 기울임
- 유능한 컨설턴트 모집
- 사업비 적시 집행 노력 있음

□ 과정 단계

- 사업 진행상황을 점검하는 절차가 존재
- 사업 추진단계별 피드백 절차는 확인 가능

□ 산출 단계

- 컨설팅 종료 이후 2회 이상 후속 방문 컨설팅 여부 확인

- 컨설팅 보고서를 평가하고 우수사례 발굴노력을 기울임
 - 참여기업의 컨설팅 결과 활용 정도에 관한 조사 수행
- 결과 단계
- 유연한 노동시장 구축, 공정하고 유연한 인사, 변화관리 시스템 정착 등에 관한 피드백을 수행
- 종합 시사점
- 산출 및 결과단계 지표가 사업 목적 및 활용내용과 잘 연계되어 있음
 - 우수사례 발굴노력 등 사업성과의 확산을 위한 노력을 지표화한 노력이 존재
 - 관리주체인 노사발전재단에서도 사업 컨설팅을 직접 수행하여 추진상의 주요 쟁점을 잘 파악하고 있음

참여주체	참여기업	컨설턴트	수행기관	노사발전재단
투입	<ul style="list-style-type: none"> • 회사 내 인사노무 운영개선 수요 확인 (사업참여 필요성) 	<ul style="list-style-type: none"> • 전문분야 역량 수준 점검 	<ul style="list-style-type: none"> • 연간 목표대비 참여 기업 모집 진척도 • 유능한 컨설턴트 모집 	<ul style="list-style-type: none"> • 사업효과가 클 것으로 예상되는 참여기업 선정 • 유능한 컨설턴트 모집 • 사업비 적시 집행
과정	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설팅 성실 참여여부 점검 	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설팅 성실 수행 점검 	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설팅 과정 관리 • 피드백 사항 관리 	<ul style="list-style-type: none"> • 사업 진척상황 점검 • 피드백 사항 관리 • 컨설팅 종료 이후 2회 이상 후속 방문 컨설팅 여부 확인
산출	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설팅 과정-결과 평가 	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설팅 과정-결과 평가 	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설팅 보고서 평가 점수 • 우수사례 발굴 노력 • 참여기업의 컨설팅 결과 활용 정도 	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설팅 보고서 평가 점수 • 우수사례 발굴 노력 • 참여기업의 컨설팅 결과 활용 정도
결과	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설팅 결과 활용 • 컨설팅 효과 실증 	<ul style="list-style-type: none"> • 기업 인사체계 고도화 • 컨설팅 역량 향상 	<ul style="list-style-type: none"> • 참여기업의 만족도 • 계획 대비 실제 이행 정도 • 컨설팅 개선 노력 정도 	<ul style="list-style-type: none"> • 유연한 노동시장 구축 • 공정하고 유연한 인사 변화관리 시스템 정착 • 피드백 사항 확인/반영 여부 결정

[그림 12] 일터혁신컨설팅 지원사업 성과관리체계 분석 결과

나. 기업맞춤형 심화컨설팅

1) 사업추진체계 분석

□ 주무부처

- 서울시와 서울산업진흥원 공동사업

□ 개요

- 서울시 소재 스타트업 및 중소기업 대상으로 경영, 기술, 마케팅, 산업특화분야 등의 단기 해결가능한 과제에 대해 자문 및 코칭을 지원
 - 경영전략, 수출입, 법률/회계 등 기업맞춤형 확장형컨설팅 지원

□ 사업 근거

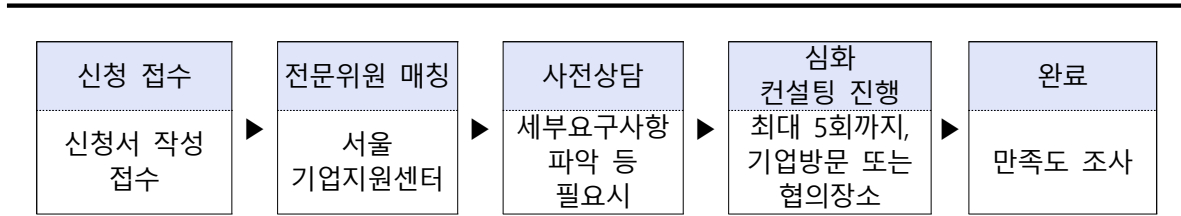
- 「서울특별시 재단법인 서울산업진흥원 설립 및 운영 조례」
 - 제5조 재단은 산업 진흥 및 중소기업 육성·지원을 위한 다음 각 호의 사업을 수행한다.
 - 3. 산업·금융·경영·무역·기술 등에 관한 정보의 제공

□ 예산

- 2020년 추경사업으로 추진되었으며 참여기업에 컨설팅을 실시한 내부 전문 위원에 수당 지급 형식으로 운영

□ 사업 내용

- 지원대상
 - 서울소재 스타트업 및 중소기업
- 컨설팅 절차



출처: 서울산업진흥원(2020). 기업맞춤형 심화컨설팅 설명자료.

[그림 13] 기업맞춤형 심화컨설팅 절차

○ 컨설팅 분야

- 경영전략, 수출입, 마케팅, 기술개발, 제조/유통, 지식재산권, 법률/회계, 인사/노무, 산업특화

<표 9> 기업맞춤형 심화컨설팅 지원 분야

구 분	지원 분야
경영전략	경영전략, 기업진단, 비즈니스모델 개발, 인증(벤처/이노·메인비즈/ISO) 등
수출입	수출입, 관세, 무역계약, 외환관리, FTA활용, 규격인증 등
마케팅	마케팅전략, 브랜드/디자인컨설팅, 해외시장진출, B2B/B2C제품전략 등
기술개발	기술자문, 사업화 전략, 사업계획, 정부지원, R&D, 기술사업화 등
제조/유통	유통, 판로개척, 패키지, 품질개선, 전자상거래 등
지식재산권	특허, 상표, 디자인, 기술, 저작권 등
법률/회계	세무/회계 컨설팅, 조세법령, 재무분석, 법률자문, 기업구조개선, 인수합병 등
인사/노무	인사노무관리, 노동관련법령, 평가 및 보상체계 등
산업특화	4차산업, 디지털기술, 전기전자, 패션, 문화·콘텐츠, 플랫폼, IT/SW 등

□ 조직 및 전달체계

○ 서울산업진흥원 인베스트 서울센터 투자창업지원팀 사업

- 전문자격보유자, 산업별전문가, 하이서울기업대표자 등으로 구성된 내부 전문위원 활용

<표 10> 서울산업진흥원 전문위원 주요 전문분야

투자	경영지도사	변호사	변리사	노무사	회계사
6	5	2	2	2	1

출처: 서울산업진흥원 전문위원 현황(<https://sbsc.seoul.go.kr/fe/minwon/co>)

- 이 밖에 다양한 컨설팅 분야 및 세부산업 분야에 전문성을 갖춘 전문위원 풀 구성
- 5회까지 무료컨설팅 진행, 추가 컨설팅 비용은 이용회사 부담
- 심화컨설팅 이후 서울기업지원센터 실시 만족도조사 필수 실시

유사사업 내용 검토: 기업맞춤형 심화컨설팅



기업맞춤형 심화컨설팅은 2020년 추경사업의 일환으로 서울산업진흥원이 직접 관리하고 있으며 단기 해결가능한 과제에 대해 다양한 분야 전문가를 섭외하여 수혜자의 체감을 높이고 있다는 특징이 있음

사업명	기업맞춤형 심화컨설팅		
지원내용	서울시 소재 스타트업 및 중소기업 대상으로 경영, 기술, 마케팅, 산업특화분야 등의 단기 해결가능한 과제에 대해 자문 및 코칭을 지원(무료지원)		
주무부처	서울시, 서울산업진흥원	법적근거	『서울특별시 재단법인 서울산업진흥원 설립 및 운영 조례』
지원대상	서울시 소재 스타트업 및 중소기업	예산	2020년 추경사업으로 예산 공개 어려움 컨설팅 실시한 내부 전문위원에 수당 지급 형식으로 운영
사업구조	서울산업진흥원 인베스트 서울센터 투자창업지원팀에서 직접 수행/관리		지원영역
	신청 접수 신청서 작성 접수	전문위원 매칭 서울 기업지원센터	사전상담 제부요구 사항 파악 등 필요시
		심화 컨설팅 진행 최대 5회까지 기업영문 또는 협의장소	완료 만족도 조사
			경영전략 수출입 마케팅 기술개발 제조/유통 지식재산권 법률/회계 인사/노무 산업특화

[그림 14] 기업맞춤형 심화컨설팅 사업추진체계 분석 결과

2) 성과관리체계 분석

□ 투입 단계

- 사업효과가 클 것으로 예상되는 참여기업 선정함
- 추정사업임에도 연간 목표를 설정하여 참여기업 모집하는 등 사업 추진의 지속가능성을 염두해 둔 흔적이 있음
- 각 분야의 유능한 전문위원(컨설턴트) 모집 노력을 기울임

□ 과정 단계

- 컨설팅 진도관리 및 연간 계획대비 사업 진척상황 점검
- 피드백 관리

□ 산출 단계

- 결과보고서 품질관리 및 피드백 수행
- 컨설팅 분야별 결과를 상향평준화하려는 노력 기울임

□ 결과 단계

- 없음

□ 종합 시사점

- 내부 전문위원들을 컨설턴트로 활용하므로 관리주체인 서울산업진흥원 차원에서 컨설턴트 전문성을 사전에 검증하였다는 강점 존재
- 단기문제 해결을 목적으로 한 사업이므로 개별 기업의 컨설팅 목표 달성도를 종합하여 성과로 제시

참여주체	참여기업	전문위원	서울산업진흥원
투입	<ul style="list-style-type: none"> 운영애로점 확인(사업참여 필요성) 	<ul style="list-style-type: none"> 전문분야 역량 수준 점검 	<ul style="list-style-type: none"> 사업효과가 클 것으로 예상되는 참여기업 선정 연간 목표대비 참여기업 모집 진척도 점검 유능한 전문위원(컨설턴트) 모집
과정	<ul style="list-style-type: none"> 컨설팅 성실 참여여부 점검 	<ul style="list-style-type: none"> 컨설팅 성실 수행 점검 	<ul style="list-style-type: none"> 컨설팅 과정 관리 연간 계획대비 사업 진척상황 점검 피드백 사항 관리
산출	<ul style="list-style-type: none"> 컨설팅 과정 평가 참여목적(단기과제) 해결 여부 평가 	<ul style="list-style-type: none"> 컨설팅 과정-결과 평가 	<ul style="list-style-type: none"> 결과보고서 품질관리 컨설팅 분야별 결과 상향평준화 피드백 사항 관리
결과	<ul style="list-style-type: none"> 참여기업 만족도 향상 	<ul style="list-style-type: none"> 기업 운영상 애로 해소 컨설팅 역량 향상 	<ul style="list-style-type: none"> (미제시)

[그림 15] 기업맞춤형 심화컨설팅 사업 성과관리체계 분석 결과

다. 맞춤형 기술파트너 지원사업(공학컨설팅센터 지원사업)

1) 사업추진체계 분석

□ 개요

- (목적) 기술 인력이 부족한 중소기업이 자체적으로 해결하기 어려운 현장의 기술애로 지원을 위해 고급인력이 집중되어 있는 대학 및 출연연의 경험이 풍부한 기술전문가를 매칭 및 기술지원
- (사업 근거) 「중소기업 기술혁신 촉진법」
 - 제9조(중소기업의 기술혁신촉진지원사업)
 - 제10조(기술혁신중소기업자에 대한 출연)

□ 주무부처

- 중소벤처기업부 사업으로서 중소기업기술정보진흥원에서 관리·감독

□ 예산

○ 매년 50억 수준 유지(2019~2021년 예산(안) 기준)

<표 11> 2020년도 공학컨설팅센터 예산 산출내역(단위: 백만 원)

연도	과제	개월	비용	총계	비고
단기/상반기	100	12	300	3,000	
단기/하반기	67	6	300	1,000	차년도 이월
계속	67	6	300	1,000	전년도 이월
계	167			5,000	

출처: 중소기업부 2020년도 예산 및 기금 설명자료

□ 사업 내용

○ 전국 권역별 공학컨설팅 센터를 지정하여 중소벤처기업의 기술애로 해결을 지원해 왔으며 센터 수 증가 추세

- (센터 규모) ('17~'18) 6개 대학 → ('19) 8개 대학 및 1개 출연연 → ('21 계획) 9개 대학 및 2개 출연연(총 11개)
- 권역별 공학컨설팅센터로 선정, 해당지역 중소 사업장이 사업신청
 - (권역별 대학) ①서울·경인·강원(3개), ②대구·경북(2개), ③부산·울산·경남(1개), ④대전·충청(1개), ⑤호남·제주(2개)
 - (출연연) 권역에 관계없이 2개
- (지원내용) 사업장의 신청 결과를 바탕으로 권역별 공학컨설팅센터에서 적합한 전문가를 사업장과 매칭, 기술애로 해결 지원
 - 공학컨설팅센터의 다양한 인프라(연구인력, 연구장비 등) 및 비R&D지원사업(기술상담·지도, 교육, 특허지원 등)

<표 12> 공학컨설팅센터 지원 내용

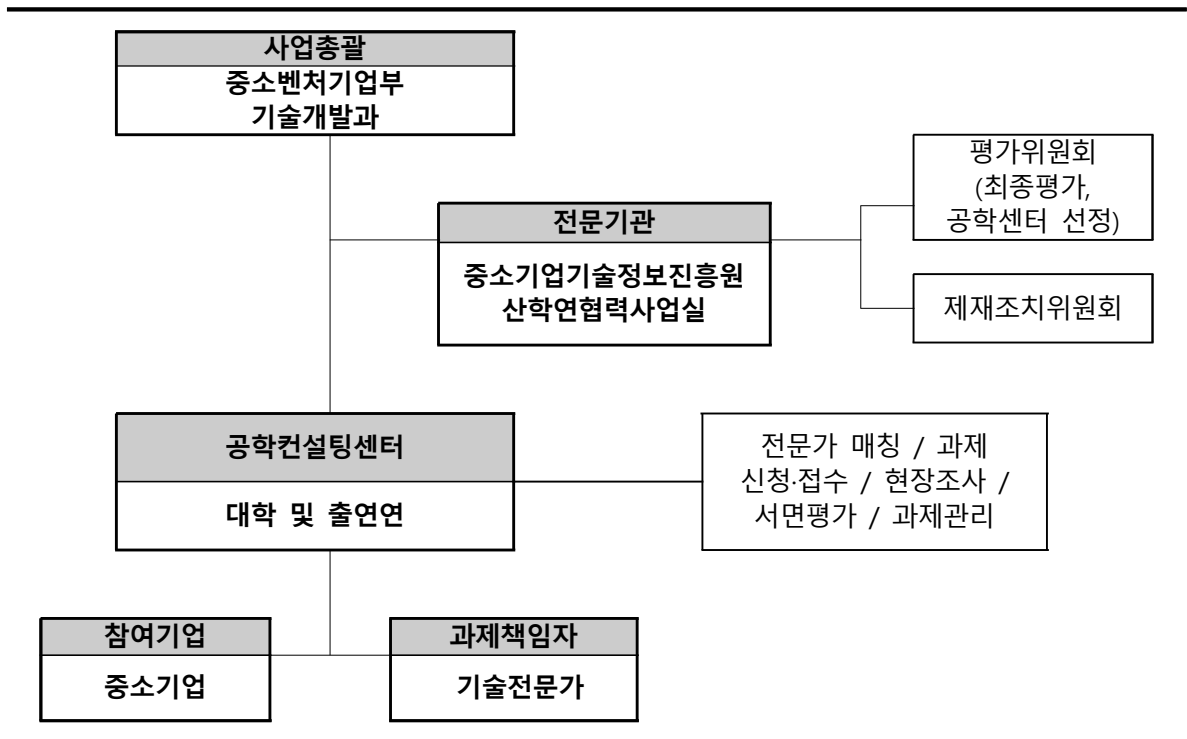
기술애로 해결 : 장기·단기 기술자문, 연구개발, 공동연구
 신기술 사업화 자문 : 신기술 기반의 사업화, 기술이전 등
 기술교육 : 재직자 기술교육, 융복합 기술 교육
 특수감정 : 지식재산, 특허 침해 분쟁 이슈에 대한 기술감정 자문

출처: 중소기업기술정보진흥원 보도자료(2017. 2. 16.)

□ 전달체계

- 중소기업벤처기업부와 중소기업기술정보진흥원 산학협력사업실 공동 관리
 - 고용정책실 고용지원정책관 기술개발과 사업
 - 중소기업기술정보진흥원 산학협력사업실에 지정·평가·제재 등을 위임
- 중소기업 기술개발사업 종합관리시스템을 활용하여 과제 전 단계 관리
 - 과제신청, 과제평가, 과제수행, 연구비집행, 연구비정산의 전 단계

* <https://www.smtech.go.kr/front/main/main.do>



출처: 중소기업벤처기업부 홈페이지(<https://www.mss.go.kr/site/smba/ex/bbs/View.do?cbldx=310&bcldx=1022381>)

[그림 16] 공학컨설팅센터 사업추진체계

- 대학의 공학컨설팅 센터 지정을 위해 일정한 요건을 충족해야 함
 - 대학은 아래와 같은 요건을 갖추어야 함

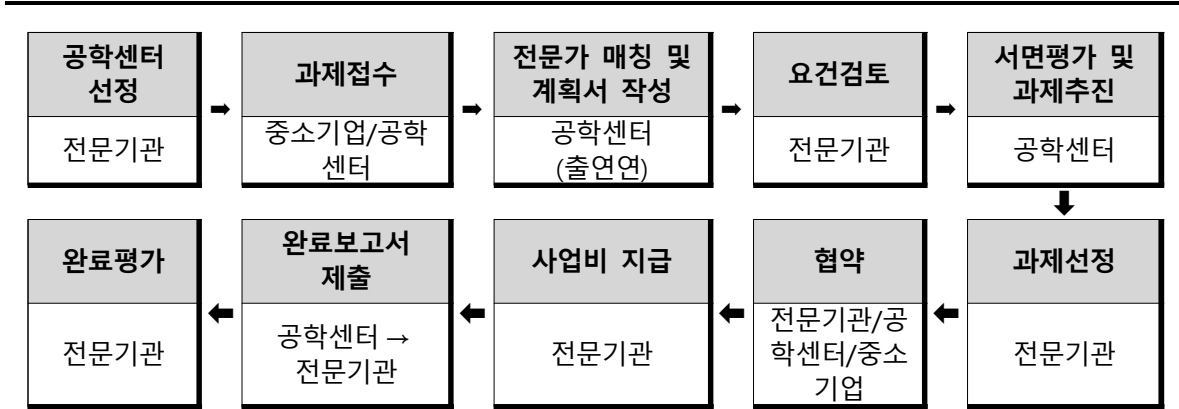
<표 13> 공학컨설팅센터 참여대학 요건

구분	요건	역할
전담인력(행정원)	정규직원 2인 이상	과제 신청·접수 및 관리 수행(행정지원)
산학협력중점교원	정규직원 3인 이상	신청·접수된 과제를 기술분야별로 분류
기술코디네이터	전임교원 7인 이상	전문가 매칭을 위한 기술분야별 대표교수
기술분야별 교수	전임강사 포함 공대교수 100명 이상(해당 학교 교수의 참여율 60% 이상)	참여기업과 함께 기술애로 해결을 수행하는 과제책임자 공학컨설팅센터 보유교수(공학컨설팅센터 소속교수 및 권역 내의 타 대학 공대교수)

출처: 중소기업부 공고 제2020-552호

- 국가과학기술연구회(NST) 소속 과학기술분야 25개 정부출연연구기관 중 권역에 관계없이 2개 선정

- 개별 중소기업들이 지역 공학컨설팅센터에 사업을 신청하면, 공학컨설팅센터는 이를 평가하여 중소기업기술정보진흥원에 전달, 중소기업 기술정보진흥원은 과제 선정·지원·평가



출처: 중소기업부 2020년도 예산 및 기금 설명자료

[그림 17] 공학컨설팅센터 사업 절차

- 과제책임자로 참여하는 기술전문가가 동시수행 가능한 과제는 2개이며, 연간 최대 3개까지 수행 가능
- 지원대상 및 지원 내용
 - 중소기업, 중소기업 임직원 및 관련 협회·단체를 대상

- 「소재·부품·장비 강소기업 100」 선정기업, 「소재·부품·장비 강소기업 100」 최종 단계 미선정기업, 「K-유니콘 후보 200 프로그램」에 선정된 중소기업 등 가점요인 있음

○ 과제 당 3,000만 원 이내 지원, 사업장 자기부담금 20%

<표 14> 보조.융자 등 지원 비율 및 법적근거

피보조.피출연 등 기관명	지원 비율(%)	보조율 법적근거 (해당 조항)
중소기업, 중소기업 임직원 및 관련 협회 단체	75~100%	「국가연구개발사업의 관리 등에 관한 규정」 제12조 (연구개발비의 지급) 제3항
중소기업	50~75%	「국가연구개발사업의 관리 등에 관한 규정」 제12조 (연구개발비의 지급) 제3항
중소기업	80~100%	「국가연구개발사업의 관리 등에 관한 규정」 제12조 (연구개발비의 지급) 제3항

□ 사업 성과지표

- 사업 성과지표는 등록특허의 SMART 평가 등급, 정부출연금 1억원 당 누적매출액으로 구성

<표 15> 맞춤형 기술파트너 지원사업 평가지표

성과지표	구분	'16	'17	'18	'19	'20	'19목표치 산출근거	측정산식(또는 측정방법)	자료수집 방법(또는 자료출처)
등록특허 SMART평가 등급 (단위: 점)	목표	3.9	4.0	4.0	4.1	4.2	당초 목표치 설정 시 활용한 '16년 경제성장률 2.7%적용	2018년등록특허 SMART점수의 평균	성과분석
	실적	3.9	4.0	4.0	-	-			
	달성도	100	100	100					
정부출연금 1억 원 당 누적매출액 (단위: 억원)	목표	-	-	-	2.20	2.26	'19년 경제성장률 2.5% 적용	최근 5년간 종료과제가 5년간 창출한 사업화 매출 X 기여율 / 성과분석 조사기업에 총 지원한 출연금액	성과분석
	실적	-	1.72	2.15	-	-			
	달성도	-	-	-	-	-			

<표 16> 성과지표 이외의 연도별 사업추진 경과 및 실적

- 2017년 맞춤형기술파트너지원6개 공학컨설팅센터선정 및 301개社 지원
- 2018년 맞춤형기술파트너지원6개 공학컨설팅센터선정 및 167개社 지원
- 2019년 맞춤형기술파트너지원9개 공학컨설팅센터선정 및 235개社 지원

출처: 중소기업부 2020년도 예산 및 기금 설명자료

□ 향후 추진방향 및 추진계획

- 기술애로해소에 대한 중소기업의 수요충족을 위해 매칭가능한 전문가 풀 지속 확대

□ 부처 건의사항

- 박사급 이상의 고급 기술인력을 확보하기 어려운 중소기업이 기술개발 단계에서 문제점에 봉착했을 때, 문제해결의 실마리와 돌파구를 제시할 수 있는 전문가 매칭 및 R&D지원 필요

유사사업 내용 검토: 맞춤형 기술파트너 지원사업



맞춤형 기술파트너 지원사업은 중소기업기술혁신촉진법을 근거로, 중소기업이 자체 해결하기 어려운 기술애로 지원에 특화되어 있을 뿐만 아니라 중장기의 경우 12개월 지원

사업명	맞춤형 기술파트너 지원사업		
지원내용	기술 인력이 부족한 중소기업이 자체적으로 해결하기 어려운 현장의 기술애로 지원을 위해 고급인력이 집중되어 있는 대학 및 출연연의 경험이 풍부한 기술전문가를 매칭 및 기술지원		
주무부처	중소벤처기업부	법적근거	『중소기업 기술혁신 촉진법』
지원대상	중소기업, 중소기업 임직원 및 관련 협회단체	예산	50억 원
사업구조	중기부/중소기업기술정보진흥원이 공학컨설팅센터를 공동 관리		지원영역
			기술애로 해결 신기술 사업화 자문 기술교육 특수감정

[그림 18] 맞춤형 기술파트너 지원사업 사업추진체계 분석 결과

2) 성과관리체계 분석

□ 투입 단계

- 참여기업이 사업에 참여해야 할 필요성을 충분히 인지하고 있는지를 확인하기 위해 기술애로를 별도로 조사하고, 사업효과가 클 것으로 예상되는 기업을 선정
- 사업비 적시 집행에 관한 항목 존재

□ 과정 단계

- 컨설팅 성실 참여여부를 점검하고 기술분야별 전문가 매칭의 적절성을 점검
- 사업진척사항 확인 및 피드백 수행

□ 산출 단계

- 컨설팅 결과 기술애로를 해결하였는지에 대해 검증
- 컨설팅 결과물인 보고서 외에 과정 단계를 평가
- 공학컨설팅센터별 품질 점검 및 상향평준화 노력을 수행주체 차원에서 기울임

□ 결과 단계

- 양질의 특허출원, 참여기업 매출 향상을 관련 지표로 설정하고 관리
- 결과지표를 환류하여 투입단계에 반영하는 것으로 확인

□ 종합 시사점

- 중소기업의 기술개발을 지원하는 사업취지의 반영 여부를 양질의 특허출원, 참여기업 매출향상을 사업 성과지표로 관리
- 개별 공학컨설팅센터, 컨설턴트별 사업성과관리를 통해 사업의 품질 향상 도모

○ 참여기업 사업분야, 기술 수요 분야별 사업성과 차이도 검증 가능

참여주체	참여기업	교수연구원	공학컨설팅센터	중소기업기술정보진흥원
투입	<ul style="list-style-type: none"> 기술애로점 확인(사업참여 필요성) 	<ul style="list-style-type: none"> 전문 기술역량 수준 점검 연간 참여건수 제한 	<ul style="list-style-type: none"> 연간 목표대비 참여 기업 모집 진척도 	<ul style="list-style-type: none"> 사업효과가 클 것으로 예상되는 참여기업 선정 사업비 적시 집행
과정	<ul style="list-style-type: none"> 컨설팅 성실 참여 여부 점검 	<ul style="list-style-type: none"> 컨설팅 성실 수행 점검 	<ul style="list-style-type: none"> 기술분야 별 전문가 매칭 적절성 컨설팅 과정 관리 피드백 사항 관리 	<ul style="list-style-type: none"> 사업 진척상황 점검 피드백 사항 관리
산출	<ul style="list-style-type: none"> 기술애로점 해소 여부 확인 컨설팅 과정 평가 	<ul style="list-style-type: none"> 컨설팅 과정·결과 평가 	<ul style="list-style-type: none"> 결과보고서 품질관리 피드백 사항 관리 	<ul style="list-style-type: none"> 공학컨설팅센터별 품질 점검·상향평준화
결과	<ul style="list-style-type: none"> 컨설팅 결과 활용 컨설팅 효과 실증 	<ul style="list-style-type: none"> 기업 기술애로 해소 전문 기술컨설팅 역량 향상 	<ul style="list-style-type: none"> 지역 기업 기술애로 해소 	<ul style="list-style-type: none"> 양질의 특허출원 참여기업 매출향상 피드백 사항 확인/반영 여부 결정

[그림 19] 맞춤형 기술파트너 지원사업 성과관리체계 분석 결과

라. 기술·경영지도 컨설팅

1) 사업추진체계 분석

□ 주무부처

- 중소벤처기업부 사업으로서 중소기업기술정보진흥원에서 관리·감독

□ 개요

- (목적) 성장단계별 기술창업 종합지원 프로그램을 통해 (예비)창업자의 성공창업을 지원하고, 중소기업의 기술경쟁력 및 위기관리능력 강화 등 경영합리화를 유도

○ (사업 근거) 「기술보증기금법」

- 제28조(기금의 업무)

- 4. 기업에 대한 경영지도 및 기술지도

□ 추진경위

- 기보의 고유 업무로 기술·창업기업에 대한 종합지원 체계 내에서 창업교육, 도약 및 성장지원, 기술·경영지원 컨설팅 등 중소기업의 핵심역량을 강화하기 위한 사업 운영

□ 기대효과

- 예비창업자 및 기술·창업 중소기업의 창업, 도약, 성장, 실패 후 재기에 이르는 성장단계별 종합적인 지원체계를 구축하여 창업 분위기 확산과 내실 있는 성장 및 재도전을 촉진

□ 예산

- 2019 ~ 2020년도 사업 예산은 17억 원 수준

- 2019년부터 전문컨설팅 분야 추가되었으나 예산 총액은 다소 감소

<표 17> 기술·경영지도 컨설팅 사업 예산(단위: 백만 원)

연도	2018	2019	2020
기술·경영지도 사업 예산	180	172	172

출처: 중소벤처기업부 예산 및 기금운용계획

<표 18> 기술·경영지도 컨설팅 사업 예산 구성(단위: 천 원)

항목	사업장	*MD	비용	총계	비고
진단컨설팅	90	3	300,000	800,000	
전문컨설팅	80	10	300,000	90,000	
사업추진비	-	-	-	2	
계	170			1,720,000	

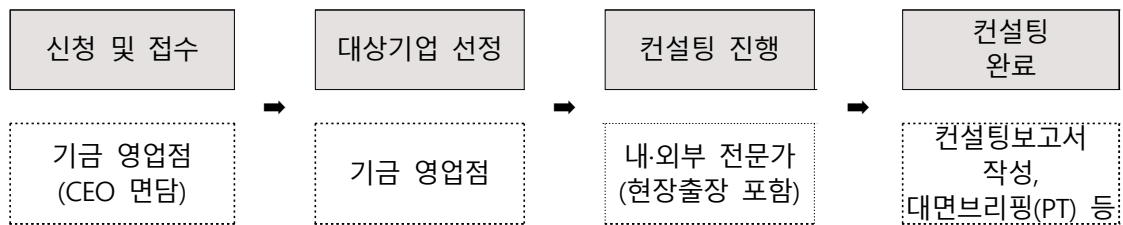
*MD : Man-Day의 약자로 전문가 1인이 1일 8시간 기준으로 실시하는 컨설팅 수행 단위
출처: 중소기업부 2020년도 예산 및 기금 설명자료

□ 사업 절차 및 전달체계

- 기술보증기금 벤처혁신투자사업부 혁신투자실 사업



[그림 20] 기술·경영지도 컨설팅 체계



출처: 중소기업부 예산 및 기금운용계획(2018~2020)

[그림 21] 기술·경영지도 컨설팅 절차

○ 대상기업에 따라 진단컨설팅과 전문컨설팅으로 구분하여 운영

- 수행난이도, 소요기간 등에 따라 컨설팅 방법을 구분
 - 진단 컨설팅, 전문 컨설팅, 전문 심화컨설팅, 정부 또는 유관기관과 협약 또는 계약에 의해 실시하는 컨설팅

○ 컨설팅 시 자체 개발 평가체계 활용

- 컨설팅 수행 시 기금의 “기술·경영컨설팅 TOOL”을 적용하는 것을 원칙으로 하며, 컨설팅 보고서 작성은 「기술·경영컨설팅 업무처리방법」의 “기술·경영컨설팅 TOOL 실무 가이드북”에 따라 작성
- 기금이 유관기관 또는 외부전문가와의 계약에 의해 컨설팅 업무를 위탁하거나, 정부 또는 유관기관과 협약, 계약 등에 의해 기금이 실시하는 컨설팅의 경우는 달리 적용

○ 내·외부 전문가 활용

- 내부 및 외부 전문가를 활용, 컨설팅 외부전문가 활용 및 POOL 운용과 관련한 세부 사항은 담당 상임이사가 따로 정하여 운용

□ 컨설팅 분야

- 자금, 재무관리, 회계/법률, 인사/조직, 마케팅, 생산관리, 사업전환 /M&A, R&D, 기술·경영전략, 기술경영지원 등 기업 운영 전반에 관련한 컨설팅 수행

□ 수수료

- 기업부담 수수료는 없는 것이 원칙이나, 계약 등에 의해 수수료를 부담하게 할 수 있는 구조

□ 지원대상

- 「기술경영컨설팅 업무처리기준」을 제정하여 신용보증기금과 거래 중인 기업 또는 거래 예정에 있는 기업을 지원 대상으로 규정
 - 지원 대상에 관련한 내부 규정 제정·운영

<표 19> 컨설팅 지원대상

제5조(컨설팅 대상기업) ① 컨설팅 수행 대상은 다음 각 호의 기금과 거래 중인 기업 또는 거래 예정에 있는 다음 각 호의 기업(예비창업자 포함)으로 한다.

1. 기보의 예비창업자사전보증 지원기업
 2. 기보 청년기술창업교실수료자(기업 포함)
 3. 기보의 창업멘토링수행기업
 4. 기보벤처창업교실수료자(기업 포함)
 5. 기술기반의 성장잠재력이 높은 기업
 6. 창업단계를 벗어났으나 기술경영애로를 겪고 있는 기업
 7. 기타 성공적 창업 또는 성장역량 강화를 위해 컨설팅이 필요하다고 담당 상임이사가 따로 정하는 기업
- ② 제1항에 불구하고 다음 각 호의 경우에도 컨설팅을 수행 할 수 있다.
1. 신청기업이 컨설팅 관련비용 전액을 부담하는 경우
 2. 정부 또는 유관기관과의협약 또는 계약에 의해 컨설팅을 수행하는 경우

출처: 기술보증기금 내부규정(<https://www.kibo.or.kr:444/src/pds/kbz900.asp>)

□ 기금운용 계획 상 성과지표

- 지원기업과 일반기업 간의 매출·고용 증가율 차이를 성과지표로 설정

성과지표	구분	'18	'19	'20	'19목표치 산출근거	측정산식(또는 측정방법)	자료수집방법 (또는 자료출처)
신규보증지원기업과 일반중소기업의 매출증가율 차이(%)	목표	신규	5.1	5.4	'19년 계획대비 5% 상향된 도전적인 성과목표치 설정	$\frac{[(\sum \text{신규보증지원기업 지원년도 매출액} - \sum \text{지원전년도 매출액}) \div \sum \text{지원전년도 매출액}] \times 100 - \text{중소제조업 매출증가율}}$	기술보증기금 통계DB
	실적	-	-	-			
	달성도						
신규보증지원기업과 일반중소기업의 고용증가율 차이(%)	목표	신규	5.8	5.8	최근의 고용여건등을 감안하여 '19년 계획 수준으로 성과목표치 설정	$\frac{[(\sum \text{신규보증 지원기업 지원년도 종사자수} - \sum \text{지원전년도 종사자수}) \div \sum \text{지원전년도 종사자수}] \times 100 - \text{일반중소기업 고용증가율}}$	기술보증기금 통계DB
	실적	-	-	-			
	달성도						

<표 20> 성과지표 이외 연도별 사업추진 경과 및 실적

- 2017년 진단컨설팅 369건, 전문컨설팅 104건 수행
- 2018년 진단컨설팅 305건, 전문컨설팅 40건 수행
- 2019년 진단컨설팅 330건, 전문컨설팅 30건 수행(계획)

출처: 중소기업부 2020년도 예산 및 기금 설명자료

유사사업 내용 검토: 기술경영지도 컨설팅

기술경영지도 컨설팅은 기술보증기금법에 근거하여 자체기준(기술인증요건)을 충족하는 기업을 대상으로 관련 전문가를 매칭하는 사업으로 편람에 기초하여 추진

사업명	기술경영지도 컨설팅		
지원내용	성장단계별 기술창업 종합지원 프로그램을 통해 (예비)창업자의 성공창업을 지원하고, 중소기업의 기술경쟁력 및 위기관리능력 강화 등 경영합리화를 유도		
주무부처	중소벤처기업부	법적근거	『기술보증기금법』
지원대상	기술보증기금과 거래중인 기업 또는 거래 예정에 있는 기업	예산	17억
사업구조	기술보증기금이 영업점을 활용해 직접 관리	지원영역	자금 재무관리 회계/법률 인사/조직 마케팅 생산관리 사업전환/M&A R&D 기술-경영전략 기술경영지원
	<pre> graph TD A[중소벤처기업부] --> B[기술보증기금] B --> C[기술보증기금 영업점] C --> D[수요기업] C --> E[수행기관] </pre>		

[그림 22] 기술경영지도 컨설팅 사업추진체계 분석 결과

2) 성과관리체계 분석

□ 투입 단계

- 기업의 사업 참여 유인(주로 기업 운영 상의 애로사항)을 중점 검토하여 사업효과가 클 것으로 예상되는 곳을 선정
- 컨설턴트의 전문 기술역량 수준을 점검하는 절차 존재
- 연간 목표 대비 참여기업 모집 진척도를 관리하고 있음
- 사업비 적시 집행 여부 확인

□ 과정 단계

- 컨설팅 성실 참여여부 확인
- 컨설팅 유형(진단컨설팅 및 전문컨설팅)이 기업에 적절하게 배정되었는지 과정을 확인
- 영역별 전문가가 매칭이 제대로 되었는지를 수시 확인

□ 산출 단계

- 운영기업이 컨설팅 과정에 대한 평가 수행
- 컨설턴트는 컨설팅 과정 및 결과에 대해 평가를 받음
- 수행기관은 결과보고서 품질관리에 관한 평가를 받음
- 자체개발 사업수행체계 준수여부를 확인하며 내/외부, 분야별 컨설팅 결과 편차를 최소화하기 위한 노력을 기울이고 있음

□ 결과 단계

- 컨설팅 결과 활용 및 효과에 관한 설문 수행
 - 참여기업 매출 향상 및 고용인원 증가
- 기업 운영애로가 해소되었는지를 컨설턴트가 사후에 확인하며 컨설턴트의 자체 역량 강화도 피드백할 수 있는 절차를 마련

□ 종합 시사점

- 중소기업의 경영합리화(기술경쟁력 및 위기관리능력 강화)라는 사업 목적이 결과지표인 매출향상, 고용증가와 연계되어 있음
- 통일된 사업수행 지침을 보유하고 있어 과정별 피드백이 가능
- 컨설팅 품질 상향평준화 노력을 기울이고 있음
- 사업 관리주체인 기술보증기금에서도 사업 컨설팅을 실시

참여주체	참여기업	컨설턴트	수행기관	기술보증기금
투입	<ul style="list-style-type: none"> • 운영애로점 확인(사업참여 필요성) 	<ul style="list-style-type: none"> • 전문 기술역량 수준 점검 	<ul style="list-style-type: none"> • 연간 목표대비 참여 기업 모집 진척도 • 유능한 컨설턴트 모집 	<ul style="list-style-type: none"> • 사업효과가 클 것으로 예상되는 참여기업 선정 • 유능한 컨설턴트 모집 • 사업비 적시 집행
과정	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설팅 성실 참여여부 점검 	<ul style="list-style-type: none"> • 기업 사례별 진단컨설팅/전문컨설팅 구분 적절성 • 컨설팅 성실 수행 점검 	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설팅 영역 별 전문가 매칭 적절성 • 컨설팅 과정 관리 • 피드백 사항 관리 	<ul style="list-style-type: none"> • 사업 진척상황 점검 • 피드백 사항 관리
산출	<ul style="list-style-type: none"> • 운영애로점 해소여부 확인 • 컨설팅 과정 평가 	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설팅 과정·결과 평가 	<ul style="list-style-type: none"> • 결과보고서 품질관리 • 피드백 사항 관리 	<ul style="list-style-type: none"> • 자체개발 사업수행체계 준수여부 확인 • 내외부, 분야별 컨설턴트 컨설팅 결과 편차 최소화
결과	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설팅 결과 활용 • 컨설팅 효과 실증 	<ul style="list-style-type: none"> • 기업 운영애로 해소 • 컨설팅 역량 향상 	<ul style="list-style-type: none"> • 기업 운영애로 해소 	<ul style="list-style-type: none"> • 참여기업 매출향상 • 참여기업 고용증가 • 피드백 사항 확인/반영 여부 결정

[그림 23] 기술경영지도 컨설팅 성과관리체계 분석 결과

마. 재택근무 종합 컨설팅

1) 사업추진체계 분석

□ 주무부처

- 고용노동부

□ 개요

- (목적) 기업 내 재택근무 제도화를 지원하고, 선도모델 육성·발굴

* 자택 이외의 장소를 대상으로 하는 원격근무 방식도 포함

- (사업 근거) 고용노동부 고용안정장려금 사업(2021년도 예산사업에 편성)

□ 컨설팅 주요 내용

- 재택근무 종합 매뉴얼을 활용하여 기업 맞춤형 재택근무 도입 범위, 인사·노무관리 체계 구축, IT 서비스 도입 등에 관한 내용
- 재택근무 관련 노동법적 쟁점 상담 및 조직문화 개선 교육 등
- 간접노무비·인프라 구축비 지원, 비대면 서비스 바우처 지원 등 정부 지원 사업 참여 지원
- 재택근무 온라인 상담소(일·생활균형 홈페이지)를 통한 온라인 수시 상담 서비스 지원 등

□ 예산

- 2020년도 컨설팅 사업 제안요청 금액은 8억 48백만 원

- 2020년 1차 43개 사, 2차, 57개 사, 3차 113개 사, 총 213개 사 참여

- 2021년도 신규사업으로 편성 예산은 16억 원

- 재택근무 종합 컨설팅: 1,600백만원(400개소① × 4백만원②)

* ① 컨설팅 참여기업 400개소 선정, ② 기업당 컨설팅 지원단가

<표 21> 재택근무 종합 컨설팅 사업 기업당 단가

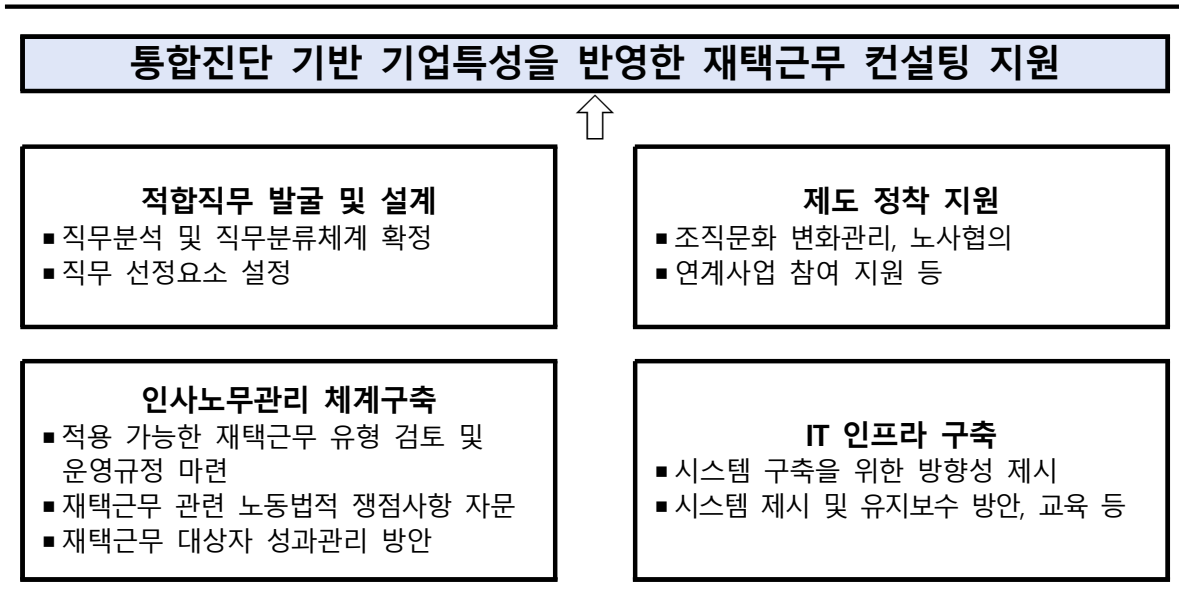
선택 영역	비용	방문 횟수	투입 인원	비고
인사노무	300만 원	9주 간 총 4회	1명	75만 원/1회
IT시스템	100만 원	9주 간 총 2회	1명	50만 원/1회

□ 연간 사업추진 계획(2021년 기준)

- 계획수립(전년도 12월~ 당해연도 1월) → 수행기관 및 참여기업 선정(당해연도 1~3월) → 컨설팅 실시(당해연도 3~11월) → 우수사례 홍보 및 수행기관 평가 등(당해연도 12월)

□ 사업 내용

- 참여기업 공개 모집 후 9주간 컨설팅 실시
 - 노무사 1명과, IT전문가 1명이 1개 기업 담당



출처: 고용노동부(2020). 재택근무 종합 매뉴얼

[그림 24] 재택근무 컨설팅 개념도

단 계	내 용
컨설팅 기관 참여 기업 간 협약체결	<ul style="list-style-type: none"> ■ 총 기간 : 9주 ■ 총 방문 횟수 : 4회 이상 ■ 평균 지원단가 : 건당 400만원
<p style="text-align: center;">① (1~2주차) 기업진단</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 재택근무 가능 직무 발굴 ■ 인사담당자 등 면담, 재택근무 활용 목적 등 명확화 ■ 노조 면담, 재택근무 도입 관련 근로자 입장 확인 ■ 간접노무비 지원 등 정부지원사업 참여계획 수립
<p style="text-align: center;">② (3~4주차) 제도화 지원</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 노사협의 완료 ■ 재택근무 실시를 위한 사내 운영규정* 마련 * 신청, 협의, 승인 절차, 근태관리 방안 등 ■ 취업규칙, 근로계약서 개정 지원 ■ IT 시스템 구축 및 활용 자문 ■ 정부지원사업 참여 신청
<p style="text-align: center;">③ (5~8주차) 재택근무 시범운영</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 전직원 대상 재택근무 활용 관련 교육 실시 <ul style="list-style-type: none"> - 관련 법적 쟁점(근로시간, 휴게시간 등) - 효과적인 업무 지시, 이행 방법 - 우수 활용사례 ■ 자율적인 조직문화, 관리자 리더십 향상 지원 ■ 재택근무자 선발, 시범 활용(4주간) ■ 임금·보수 등 성과평가체계 개선 지원
<p style="text-align: center;">④ (9주차) 사후관리</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 재택근무자, 인사담당자 등 면담, 문제점 도출·유형화 ■ 추가 개선방안 자문

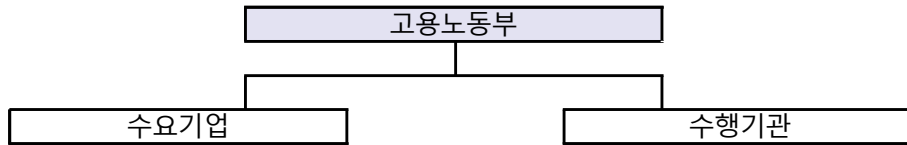
출처: 「2020년도 재택근무 종합 컨설팅」 참여기업 모집 공고

[그림 25] 컨설팅 단계별 주요 내용

□ 조직

- 고용노동부 고용정책실 고용지원정책관 고용문화개선정책과 사업
- 컨설팅 진행은 사전 선정된 종합 컨설팅 전문기관 2개소가 담당

- 2020년 선정기관은 ‘한국능률협회컨설팅’, ‘한국생산성본부’
- 기업당 인사노무 및 IT 분야 전문 컨설턴트 각 1명씩 매칭, 9주 내외 컨설팅



[그림 26] 재택근무 종합컨설팅 사업 체계

□ 성과목표(2020년도 재택근무 종합 컨설팅 사업 수행기관 입찰 공고문)

- 2020년도 추경사업으로 지원 기업 수는 200여 개이나 2021년도 본예산사업으로 편성되어 예산 및 지원기업 수가 약 2배 증가 예정
- 컨설팅 목표는 2020년도 212개사, 2021년도 400개사

유사사업 내용 검토: 재택근무 종합 컨설팅

재택근무 종합 컨설팅은 재택근무 확산을 위해 실제로 재택근무 인프라를 구축한다는 점에서 사업의 목표와 성과 간 연계가 뚜렷함

사업명	재택근무 종합 컨설팅		
지원내용	재택근무 종합 매뉴얼을 활용하여 기업 맞춤형 재택근무 도입 범위, 인사 노무관리 체계 구축, IT 서비스 도입 및 재택근무 관련 노동법적 쟁점 상담 및 조직문화 개선 교육 등 컨설팅(무료지원)		
주무부처	고용노동부	사업근거	(기금) 고용노동부 고용안정장려금
지원대상	참여 의지가 있는 기업	예산	16억(건당 400만원)
사업구조	고용노동부가 수요기업 및 수행기관을 직접 관리 (수행기관은 한국능률협회컨설팅, 한국생산성본부)		지원영역
	<pre> graph TD A[고용노동부] --- B[수요기업] A --- C[수행기관] </pre>		적합직무 발굴 및 설계 인사노무관리 체계구축 제도 정착 지원 IT 인프라 구축

[그림 27] 재택근무 종합컨설팅 사업추진체계 분석 결과

2) 성과관리체계 분석

□ 투입 단계

- 기업의 사업참여 필요성(재택근무 및 관련 인프라 확보)에 관한 인지 수준을 확인
- 재택근무 인프라 제공을 위해 컨설턴트의 전문성을 중요하게 여김
- 사업비 적시 집행 노력 기울임

□ 과정 단계

- 분야별 전문가 매칭이 적절하게 이루어졌는지를 수행기관 차원에서 점검하도록 함
- 컨설턴트와 참여기업의 컨설팅 성실 참여 여부를 확인

□ 산출 단계

- 컨설팅 과정에 관한 평가 외에 산출물로서 재택근무 시스템의 작동 여부를 확인
- 우수사례 발굴 노력을 기울이며 참여기업의 인프라 활용도를 점검

□ 결과 단계

- 재택근무 확산 및 정착이라는 성과목표 달성 여부를 점검하기 위해 컨설팅 결과물의 이행 수준을 확인

□ 종합 시사점

- 고용노동부 직접 관리사업으로 사업수행 전반은 월례회의로 보고받고 실무는 운영기관에 일임하는 형태로 수행
- 사업 결과인 재택근무 확산과 재택근무로 인한 부가효과를 얻은 모범사례 확산에 중점을 두고 관리지표를 설정

참여주체	참여기업	컨설턴트	수행기관	고용노동부
투입	<ul style="list-style-type: none"> 재택근무 필요 자각 (사업참여 필요성) 	<ul style="list-style-type: none"> 전문 기술역량 수준 점검 	<ul style="list-style-type: none"> 연간 목표대비 참여 기업 모집 진척도 유능한 컨설턴트 모집 	<ul style="list-style-type: none"> 사업효과가 클 것으로 예상되는 참여기업 선정 유능한 컨설턴트 모집 사업비 적시 집행
과정	<ul style="list-style-type: none"> 컨설팅 성실 참여 여부 점검 	<ul style="list-style-type: none"> 컨설팅 성실 수행 점검 	<ul style="list-style-type: none"> 분야별 전문가 매칭 적절성 컨설팅 과정 관리 피드백 사항 관리 	<ul style="list-style-type: none"> 사업 진척상황 점검 피드백 사항 관리
산출	<ul style="list-style-type: none"> 인사노무컨설팅 적절성 재택근무 시스템 작동여부 확인 컨설팅 과정 평가 	<ul style="list-style-type: none"> 컨설팅 과정-결과 평가 	<ul style="list-style-type: none"> 컨설팅 보고서 평가 점수 우수사례 발굴 노력 참여기업의 컨설팅 결과 활용 정도 	<ul style="list-style-type: none"> 컨설팅 보고서 평가 점수 우수사례 발굴 노력 참여기업의 컨설팅 결과 활용 정도
결과	<ul style="list-style-type: none"> 재택근무 정착여부 재택근무로 인한 부가효과 확인-검증 	<ul style="list-style-type: none"> 기업 재택근무 실시 여건 수립 컨설팅 역량 향상 	<ul style="list-style-type: none"> 참여기업의 만족도 계획 대비 실제 이행 정도 컨설팅 개선 노력 정도 	<ul style="list-style-type: none"> 재택근무 제도화를 지원 선도모델 육성-발굴 피드백 사항 확인/반영 여부 결정

[그림 28] 재택근무 종합컨설팅 성과관리체계 분석 결과

바. 제조중소기업 혁신바우처 컨설팅

1) 사업추진체계 분석

□ 주무부처

- 중소벤처기업부 사업으로서 중소벤처기업진흥공단에서 관리·감독

□ 개요

- (목적) 기술력과 경영능력이 부족한 중소기업을 대상으로 기업별 특성에 맞는 맞춤형 지원을 통해 제조중소기업의 경쟁력 강화

- 개별 기업의 기업진단을 거쳐 취약요인을 발굴, 기업이 필요로 하는 맞춤형으로 컨설팅, 기술지원, 마케팅 등을 바우처 형태로 지원

- (사업 근거) 복수 법률에 사업 근거를 두고 있음

* 「중소기업 기본법」, 「중소기업진흥에 관한 법률」, 「중소기업기술혁신 촉진법」, 「중소기업 사업전환촉진에 관한 특별법」 등

- 「중소기업 기본법」

- 제6조(경영 합리화와 기술향상) ① 정부는 중소기업 경영 관리의 합리화와 기술 및 품질의 향상을 위하여 경영 및 기술의 지도·연수, 기술개발의 촉진 및 표준화 등 필요한 시책을 실시하여야 한다.
- ② 정부는 중소기업의 생산성을 향상시키기 위하여 생산 시설의 현대화와 정보화의 촉진등 필요한 시책을 실시하여야 한다.

- 「중소기업진흥에 관한 법률」

- 제43조(지도계획의 수립) ① 중소벤처기업부장관은 중소기업의 경영 및 기술지도에 관한 계획(이하 “지도계획“이라 한다)을 세우고 고시하여야 한다.
- ② 지도계획에 포함되어야 할 사항은 대통령령으로 정한다.

- 「중소기업기술혁신 촉진법」

- 제16조(경영 및 기술지도) 중소벤처기업부장관이 중소기업의 기술경쟁력을 강화하기 위하여 실시하는 경영 및 기술지도에 관한 사항은 「중소기업진흥에 관한 법률」이 정하는 바에 따른다.

□ 추진경위

○ 진단을 거쳐 기업별 특성에 맞는 맞춤형 지원을 하는 제조혁신 바우처 사업으로 ‘20년 예산 편성

- (사업명 변경) 중소기업 컨설팅 → 제조 중소기업 혁신바우처

○ ‘19년 4개 사업(내역기준)을 통폐합·감액하여 확보한 재원을 활용

<표 22> 제조중소기업 혁신바우처 컨설팅 연혁

2019 이전	2020 통폐합
① 중소기업 컨설팅(63억 원)	제조중소기업 혁신바우처
② 중소기업 재기지원(재도약지원 47억 원)	
③ 마케팅지원(마케팅역량강화 35억 원)	
④ 정책자금지원성과향상(청년전용창업자금연계지원), 재도약지원자금 연계지원 중진기금 31억 원)	

□ 기대효과

- 중소기업 성장기반 확충 및 지역경제 활력 제고(연간 2,000개 社)
 - 지원기업의 매출증가, 수출증대, 수익성 제고 등 경영성과 기대 및 고용창출

□ 예산

- 2020년 예산 58,450백만 원

<표 23> 제조중소기업 혁신바우처 컨설팅 예산 산출근거

- 컨설팅·기술지원·마케팅 등 : 2,000개사* × 34.408백만원** × 84.5%(평균보조율)*** = 58,150백만원
* 분야별 사업규모 등은 전문가 진단결과에 따라 변동되므로 포괄적 규모로 작성
** 예) 진단결과, 경영컨설팅(10백만원) + 시제품제작(15백만원) + 브랜드개발(10백만원) 등 바우처 발급
*** 예) 매출액 규모에 따라 보조율 차등 적용(50~90%)
- 지역 수요 발굴 등 : 12개 지방청 × 25백만원 = 300백만원

- 컨설팅 지원에 대하여 바우처 보조형식으로 기업에 15백만 원까지 지원하며 개별 기업의 컨설팅이 모두 상이하기 때문에 정형화된 단가와 기간 산정이 어려움

- 지원대상 기업의 매출규모에 따라 자부담 비율 10% ~ 50% 차등

<표 24> 보조.용자 등 지원 비율

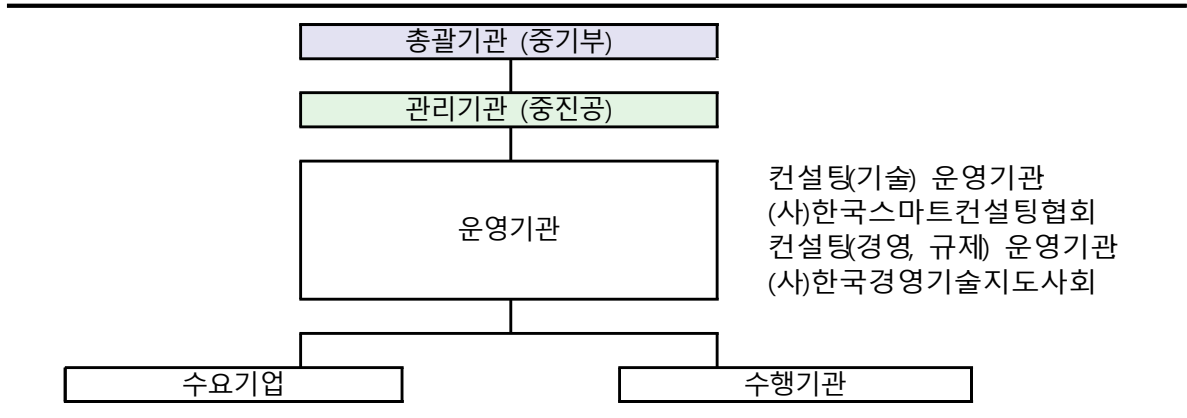
최근 3년 평균 매출액	정부보조율	자부담비율
3억원 이하	90%	10%
3억원 초과 ~ 10억원 이하	80%	20%
10억원 초과 ~ 50억원 이하	70%	30%
50억원 초과 ~ 120억원 이하	50%	50%

□ 사업추진체계

- 중소벤처기업부 중소기업정책실 지역기업정책관 사업

- 중소벤처기업진흥공단 혁신성장본부 진단기술처가 관리
- 운영기관은 세부 분야별 수행기관 Pool 관리, 기업-수행기관 연계, 사업비 정산

- 2020년 11월 현재, 229개 수행기관 등록



출처: 중소벤처기업진흥공단 홈페이지

[그림 29] 제조중소기업 혁신바우처 컨설팅 체계

<표 25> 제조중소기업 혁신바우처 기관별 업무분장 내용

기관명		주요 업무내용
총괄기관	중소벤처 기업부	<ul style="list-style-type: none"> ○ 사업총괄 및 기본계획 수립 ○ 관리지침 제·개정 ○ 관리기관 관리·감독 등
	지방중소벤처 기업청	<ul style="list-style-type: none"> ○ 지역별 세부지원계획 수립 ○ 지역별위원회 및 서면심사위원회 구성 및 운영 ○ 지역별(지방청별) 사업공고 ○ 지원대상 기업 선정
관리기관(중진공)		<ul style="list-style-type: none"> ○ 운영계획 수립 및 홍보 ○ 운영기관 모집·선정·관리 ○ 수요기업 신청·접수, 진단·평가, 선정 ○ 수요기업 협약체결 및 보조금 집행 ○ 바우처 발급, 대금지급 등 관리 ○ 수행기관 최종선정
운영기관		<ul style="list-style-type: none"> ○ 분야별 세부 사업계획 및 운영지침 수립 ○ 수행기관 모집·평가·선정·관리 ○ 수요기업 코칭 ○ 최종성과물 총괄검토·점검·평가 및 바우처 정산 ○ 이의제기 및 중재업무 처리
수행기관		<ul style="list-style-type: none"> ○ 제조혁신 서비스 제공
수요기업		<ul style="list-style-type: none"> ○ 바우처 사용

□ 지원 내용

- 3개 항목 12개 영역에 컨설팅 지원

- 참여 기업이 제조중소기업 혁신바우처사업 포털을 통해 원하는 분야의 컨설팅을 제공하는 수행기관을 탐색하고 자율적으로 협약 체결

- <https://www.mssmiv.com/portal/Main>

<표 26> 제조 중소기업 혁신바우처 컨설팅 세부지원 내용

구 분		지원범위 및 기준	최종 성과물
기술 컨설팅	생산관리 컨설팅	▶ 생산성 향상을 위한 컨설팅 지원 * 생산관리체계 구축, 종합 생산성 혁신(TP-Management), 설비종합효율 개선 등 생산관리 애로사항 해결	컨설팅 완료보고서 및 증빙자료 (전략수립 보고서, 프로세스 및 지침개선, 시스템구축 보고서 등) KPI 분야별 또는 개별지표 등 (별첨 제3-2호 활용)
	품질관리 컨설팅	▶ 품질문제 해결을 위한 컨설팅 지원 * 품질혁신시스템 구축, 공정불량 개선, 품질비용(Q-Cost) 관리 시스템 등 품질관리 애로사항 해결	
	공정혁신 컨설팅	▶ 공정 상 문제 해결을 위한 컨설팅 지원 * LOSS 개선, 라인(공정) 개선, 리드타임 단축, 통계적 공정관리시스템(SPC) 구축 등 공정관리 애로사항 해결	
	스마트공 장 컨설팅	▶ 스마트공장 구축 및 실용화, 활성화를 위한 컨설팅 지원 * 스마트공장 기반 구축을 위한 정보화 진단 및 제조, 생산정보시스템 구축 * 스마트공장 구축을 위한 생산 및 업무 프로세스 개선 * 스마트공장 구축을 위한 고도화 전략 수립 컨설팅 등 지원 ※ 프로그램 및 설비 등 장비구입은 제외	
경영 컨설팅	노무/ 인사/ 조직	▶ 노무/인사/조직 관리를 위한 컨설팅 지원 * 조직 진단 및 재설계, 성과관리 및 평가보상 설계, 직무분석 및 재구축, HR 전략수립 및 운영설계 등 애로사항 해결	
	세무/ 회계	▶ 세무/회계 관리를 위한 컨설팅 지원 * 중장기 재무전략 수립, 원가관리 시스템 구축, 회계관리 시스템 구축 등 세무/회계 관리상 애로사항 해결	
	경영전략	▶ 경영전략 수립 및 실행방안 수립을 위한 컨설팅 지원 * 사업전략 수립, 전략적 성과관리시스템 설계, 전사 미션 및 전략수립 등 애로사항 해결	
	구조개선 및 사업전환	▶ 사업 축소·집중·전환 등 사업구조 개선을 위한 구체적인 계획수립 지원 * 생산구조개선, 자산매각·증자 등 재무구조개선, 인력조정 및 재배치 등 조직구조 개선 등 경영전반의 구조개선 애로사항 해결	
규제 대응 컨설팅	▶ 최저임금제 시행에 따른 효율화 대책 마련 등 컨설팅 지원 * 최저임금법 시행에 따라 연도별 최저임금 인상에 따른 대응 컨설팅 - 연도별 최저임금 : '18년 7,530원 → '19년 8,350원 → '20년 8,590원 상승 * 직무분석, 성과보상체계 개편, 임금체계 개편, 유연근무제 도입, 계약관리 등 효율적인 인력조직 운영방안 수립 등		

구 분		지원범위 및 기준	최종 성과물
	근로시간 대응 컨설팅	최저임금제 도입에 따른 애로사항 해결 ▶ 근로시간 단축에 따른 인적자원 활용방안 등 컨설팅 지원 * 근로기준법 개정에 따른 노동시간 단축 (주 68시간 → 52시간) - 시행시기 : 50인~299인 사업장 '20.1.1 / 5인~49인 '22.7.1 * 직무분석, 성과보상체계 개편, 임금체계 개편, 유연근무제 도입, 계약관리 등 효율적인 인력조직 운영방안 수립 등 근로시간 단축에 따른 애로사항 해결	
		▶ 장외영향평가서 작성 및 제출을 위한 컨설팅 지원 * 화학물질정보, 안전 및 대응시설, 안전운전계획 등 12개 대분류 항목별 종합분석 * 화학물질관리법에 따라 유해화학물질 취급시설을 설치·운영기업 대상 장외영향평가서 작성 및 접수 지원 (단, 환경부 지정 장외영향평가서 작성 전문기관 지정 필요) * 장외영향평가서 작성 수준별로 정부지원금 차등지원 (표준 15백만원, 간이 8백만원 한도) ※ (간이 일부허용) 뿌리산업 및 염색업 영위기업 또는 상시근로자수 10인미만 기업	
	기타 규제대응 컨설팅	* 기타 규제대응 수요에 따른 컨설팅 지원	컨설팅 완료보고서 및 증빙자료

□ 지원대상

○ 매출액 120억 원 이하 제조 소기업

* 중소기업기본법 제2조(중소기업자의 범위)

□ 사업 산출 및 지표

○ 지원업체 매출액 증가율을 평가지표로 설정함


<표 27> 제조 중소기업 혁신바우처 컨설팅 성과지표

성과지표	구분	'18	'19	'20	'19목표치 산출근거	측정산식(또는 측정방법)	자료수집방법 (또는 자료출처)
지원업체 매출액 증가율(%)	목표	(9.9)	(10.3)	10.9	마케팅지원사업 최근 3년('17~'19) 실적 증가율 평균 (5%p)을 적용하여 '20년 목표설정	지원 전후 매출액 향상 정도를 측정(%)	지원업체 대상 확인*(중소벤처기업진흥공단) * 법인 : '21.3월 * 개인 : '21.5월
	실적	(10.5)	(10.5)				
	달성도	(106.1)	(101.9)				

유사사업 내용 검토: 제조 중소기업 혁신바우처 컨설팅



제조 중소기업 혁신바우처 컨설팅 사업은 3개의 법적 근거를 바탕으로 폭넓은 지원 범위를 특징으로 하며 지원영역의 단위(level)를 일반/특화로 구분하여 체감도를 높임

사업명	제조중소기업 혁신바우처 컨설팅		
지원내용	기술컨설팅, 경영컨설팅, 규제대응 컨설팅 등 기업이 필요한 컨설팅 분야에 컨설턴트 매칭컨설팅 비용 바우처 제공		
주무부처	중소벤처기업부	법적근거	『중소기업 기본법』 『중소기업진흥에 관한 법률』 『중소기업기술혁신 촉진법』
지원대상	매출액 120억원 이하 제조 소기업	예산	584억(바우처 상한액 15백만 원)
사업구조	중소벤처기업진흥공단이 운영기관에 위탁 	지원영역	생산관리, 품질관리, 공정혁신 컨설팅 스마트공장 컨설팅 노무/인사/조직 세무/회계 경영전략 구조개선 및 사업전환 최저임금제 대응 컨설팅 근로시간 대응 컨설팅 화학물질 관리 컨설팅 기타 규제 대응 컨설팅

[그림 30] 제조중소기업 혁신바우처 컨설팅사업 사업추진체계 분석 결과

2) 성과관리체계 분석

□ 투입 단계

- 기업의 운영애로사항을 사전에 파악하도록 유도
- 컨설턴트 선출 시 전문성 및 역량을 사전에 점검
- 사업비 적시 집행 검토

□ 과정 단계

- 사업포털 활용 여부를 점검하고 관련 피드백 제공
- 영역별 전문가 매칭의 적절성을 과정 단계에서 수행기관에 평가

□ 산출 단계

- 지원범위 및 기준에 따른 컨설팅 수행 여부를 점검

□ 결과 단계

- 참여기업의 매출액 증가를 경쟁력 강화로 간주함

□ 종합 시사점

- 기업의 니즈를 충족하기 위한 다양한 분야의 컨설팅을 제공하기 위해 관련 법령이 3개에 달함
- 컨설팅 영역별 지원범위 및 기준이 뚜렷한 편임
- 결과(outcome) 지표를 참여기업 매출액 증가로 단일화함
- 분야별 컨설팅 품질 상향평준화 노력을 기울임
- 전용 포털사이트를 구축하여 사업 전반을 모니터링하는 등 관리의 효율성 향상

참여주체	참여기업	컨설턴트	수행기관	관리기관(중진공) /운영기관
투입	<ul style="list-style-type: none"> • 운영애로점 확인(사업참여 필요성) 	<ul style="list-style-type: none"> • 전문분야 역량 수준 점검 	<ul style="list-style-type: none"> • 연간 목표대비 참여 기업 모집 진척도 • 유능한 컨설턴트 모집 	<ul style="list-style-type: none"> • 사업효과가 클 것으로 예상되는 참여기업 선정 • 수행기관 선정 적정성 • 사업비 적시 집행
과정	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설팅 성실 참여여부 점검 	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설팅 성실 수행 점검 	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설팅 영역 별 전문가 매칭 적절성 • 컨설팅 과정 관리 • 피드백 사항 관리 	<ul style="list-style-type: none"> • 사업 포털 활용 진척상황 점검 • 피드백 사항 관리
산출	<ul style="list-style-type: none"> • 운영애로점 해소 여부 확인 • 컨설팅 과정-결과 평가 	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설팅 과정-결과 평가 	<ul style="list-style-type: none"> • 결과보고서 품질관리 	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설팅 분야별 결과 상향평준화 • 수행기관별 컨설팅 결과 편차 최소화
결과	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설팅 결과 활용 • 컨설팅 효과 실증 	<ul style="list-style-type: none"> • 기업 운영애로 해소 • 컨설팅 역량 향상 	<ul style="list-style-type: none"> • 기업 운영애로 해소 	<ul style="list-style-type: none"> • 참여기업 매출액 증가 (제조중소기업의 경쟁력 강화)

[그림 31] 제조중소기업 혁신바우처 컨설팅사업 성과관리체계 분석 결과

3. 시사점 및 결론

- 본 장에서는 NCS 기업활용 컨설팅 사업과 내용 및 목적이 유사한 6개 사업을 대상으로 사업추진체계 및 성과관리체계 분석을 수행
 - 본 사업과 내용 및 목적이 비슷한 일터혁신컨설팅 지원사업, 기업맞춤형 심화컨설팅, 맞춤형 기술파트너 지원사업, 기술경영지도 컨설팅, 제조중소기업 혁신bauer 컨설팅, 재택근무 종합컨설팅을 분석
 - 각 사업의 사업추진체계는 지원 근거, 대상 및 내용, 예산, 주무부처, 지원 영역, 관련 지표 검토
 - 성과관리체계 분석은 성과관리 단계별 추진내용을 검증하기 위해 논리모형을 활용
- 분석 결과 유사사업 다수는 산출물 중심으로 성과를 평가하고 있어 제한적 환류가 발생하고, 최종 산출물과 성과목표 간 연계가 뚜렷하지 않으며, 효과성에 관한 구체적인 관리지표 혹은 중장기 관리 방향성이 제시되지 않아 체계적인 성과관리체계를 확보하였다고 보기 어려운 상황
 - 유사사업 다수는 운영기관에 위탁하여 사업을 추진하는 방식을 취하고 있으며 산출물 중심의 성과평가를 수행하였고, 환류절차가 존재하더라도 차년도 운영기관 선발의 척도로만 활용됨
 - 일부 사업은 관리기관에서 직접 수행하는 경우도 존재하였으나 극히 제한적
 - 운영기관에 위탁하여 사업을 추진하고 관리기관은 컨설팅의 결과물을 중심으로 평가하고 차년도 사업계획을 수립하는 경우가 다수
 - 컨설팅 주요 결과물인 보고서, 컨설팅 결과에 대한 만족도 등 단기적 관점의 성과관리가 이루어진 경우가 다수
 - 환류절차 또한 차년도 운영기관을 선발하기 위한 척도 수준임
 - 일부 사업의 경우 전용 포털사이트를 구축하는 등 사업 추진단계별 점검을 추진한 것으로 확인되었으나 단선적인 체크리스트 확인 혹은

관련 행정서류 업로드 등에 그치는 등 제한적임

- 유사사업 성과관리체계 검토 결과 최종 산출물이 수혜기업의 만족도 혹은 평가결과에 치중되어 성과목표의 극히 일부만을 반영하고 있으며, 성과관리체계 전체와의 연계가 약함
- NCS 기업활용 컨설팅에 대한 시사점을 도출하면 1) 성과목표를 대변할 수 있는 다양한 성과지표 풀을 확보할 필요성 2) 참여주체별 자체평가 및 피드백 체크리스트 제공 필요 3) 환류기능을 강화할 수 있는 성과관리체계 구축 필요성을 들 수 있음
 - 성과목표를 대변할 수 있는 다양한 성과지표 풀 확보 필요
 - 사업 추진단계별 자체평가가 가능하도록 참여주체별 피드백 문항 설정 필요
 - 환류기능을 강화할 수 있는 성과관리체계 구축 및 관련 지표 제공
 - 기업의 컨설팅 결과활용을 단계적으로 적용할 수 있는 환류지표 설계 필요

	1 운영기관의 역할 범위, 관리기관의 피드백 수준에 따라 만족도 달라짐	2 산출 및 결과 중심의 단기적 성과관리체제로 환류 기능 약화
본래의 취지	<ul style="list-style-type: none"> • 운영기관에 사업 일부를 위탁 혹은 위임함으로써 현장감을 강화한 컨설팅 수행에 기여 - 관련 생태계에 대해 잘 알고 있는 민간에 위탁함으로써 사업 추진의 효과성 극대화 - 컨설턴트, 참여기업 등과의 양방향 소통을 통한 애로사항 최소화 및 사업 만족도 강화 	<ul style="list-style-type: none"> • 사업평가 등을 위해 측정가능한 산출물 중심으로 성과관리체계 구축 - 목표달성 여부를 쉽게 파악하고 사업 성과평가 결과를 객관화하기 위한 수단적 방법
실제 현상	<ul style="list-style-type: none"> • 기업이 초기에 원했던 컨설팅의 종류와 컨설팅 팀의 제공 내용이 부합하지 않는 현상 발생 → 관리의 책임성에 관한 성과관리 기준 혹은 척도가 미비한 편 • 운영기관의 상시 민원창구 역할이 약함 	<ul style="list-style-type: none"> • 성과지표가 대부분 사업수행 결과물인 컨설팅 보고서와 참여기업의 컨설팅 만족도로 구성 → 사업 환류지표로 활용가능한 항목이 제한적이며, 단기 성과에 초점을 두고 있음 → 사업의 지속가능한 발전 여부를 관리할 수 있는 중장기 지표 부재
처방	<ul style="list-style-type: none"> • 운영기관의 역할 범위를 과업(task)별로 명확화하고 유관 성과관리 기준을 마련 • 운영기관의 소통 및 모니터링 기능 강화 	<ul style="list-style-type: none"> • 성과를 단기 및 중장기 관점에서 구분/관리 • 사업추진과정 전반에 참여주체의 관리지표를 부여하여 실효성 있는 성과관리체계 마련
도출가능 질문	<ul style="list-style-type: none"> • 운영기관 위탁 범위를 어디까지 둘 것인가? • 운영기관의 소통(상시민원창구)기능을 어떻게 강화 및 관리할 것인가? 	<ul style="list-style-type: none"> • 중장기 관리가 필요한 영역은 무엇인가? • 사업환류의 선순환을 위해 개별 수행주체는 어떤 역할을 할 것인가?

[그림 32] 유사사업 분석을 통한 NCS 기업활용 컨설팅사업의 시사점

IV. NCS 기업활용 컨설팅사업 성과관리체계 구축

1. 개요

- NCS 기업활용 컨설팅 사업을 둘러싼 대내외 환경분석 및 유사사업 성과관리체계 분석 결과 도출한 시사점을 바탕으로 성과관리체계 구축을 수행
 - 대내외 환경분석을 통해 기업의 NCS 기업활용 컨설팅 사업 관련 수요가 증가하고 있으며 관련 니즈(needs)에 대응하기 위한 기관 차원의 노력이 수반되어야 함을 확인 가능
 - 유사사업 성과관리체계 분석을 통해 산출 및 결과 중심으로 편성되어 있는 사업 성과관리체계를 전주기 차원으로 확대해야 할 필요성을 확인하였음
 - 또한 수행주체별로 참여범위 및 역할을 명확화함으로써 책임성을 제고하기 위한 액션플랜을 성과관리체계에 삽입하기로 함
 - NCS 기업활용 컨설팅의 지속가능성을 확보 및 강화하기 위해서는 환류기능을 강화하고 그 내용이 투입과정에 재반영되도록 설계해야 함
- 성과관리체계 구축 절차는 1) 본 사업에 적합한 효율성 및 효과성 모형 검토 2) 지표정의서 작성을 통한 지표 풀 구축 3) 사업추진단계별 X 수행주체별 성과관리체계 구축의 세 단계임
 - 본 사업에 적용가능한 효율성 및 효과성 모형(안)을 제시하고, 관련 검토의견을 수렴하여 적합한 형태의 모형을 선정
 - 본 사업에 적용가능한 효율성 및 효과성 모형을 3가지 정도로 제안
 - 과정중심 혹은 결과중심의 방향성을 선(先) 설정 후 추진
 - 지표정의서 작성을 통한 유사사업 및 유관 지표 풀을 구축
 - NCS 기업활용 컨설팅 유관 사업에 참여한 적이 있는 외부전문가를 기획

위원으로 섭외

- 1차적으로는 유관사업의 지표 풀을 구축하고 2차적으로는 본 사업에 적용가능한 신규지표 풀을 마련하는 방식으로 추진

○ 성과관리 모형 구축 시 사업추진단계 및 수행주체를 동시에 고려하여 빈틈없는(seamless) 성과관리체계를 구현

- (1단계) 사업단계별, 사업수행주체별 지표를 각각 나열
- (2단계) 두 차원을 조합하여 하나의 표로 작성
- (3단계) 하나의 지표에 대해 자체평가 및 피드백이 일어나도록 수행주체를 캐스케이팅(cascading)하여 배정

2. 성과관리체계 구축 절차

가. 본 사업에 적합한 성과관리 모형 선정

- 기획위원을 포함한 연구진은 환류기능 강화와 추진단계별 참여주체의 역할 및 범위 명확화의 측면에서 논리모형, BSC모형, Kirkpatrick 5단계 모형을 검토

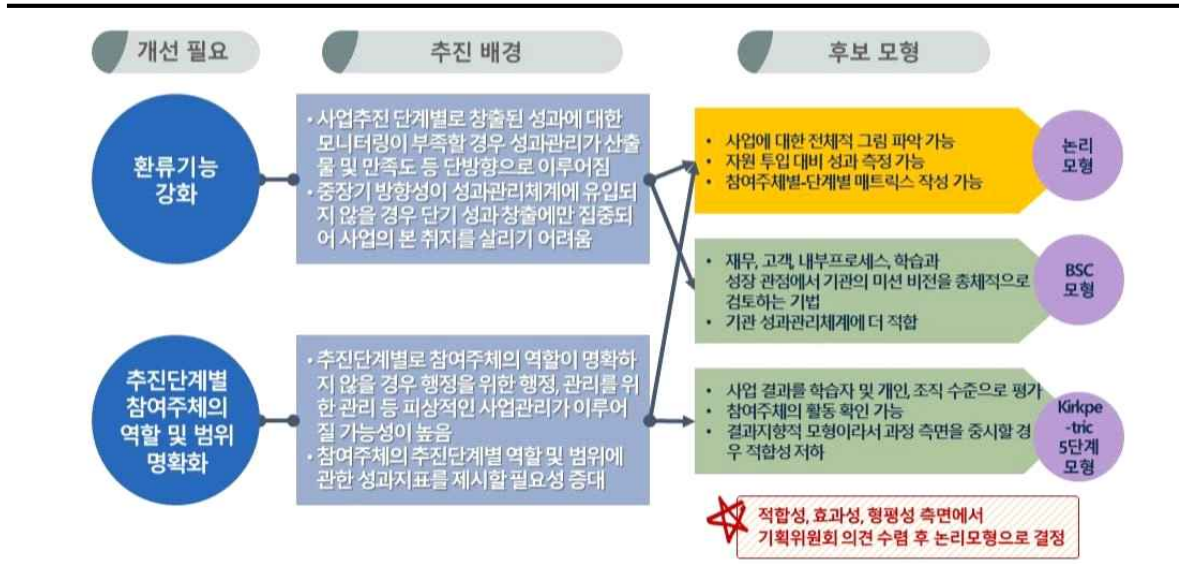


[그림 33] 효과성 관련 모형

- (환류기능 강화) 사업을 추진 프로세스별로 구분하여 수행주체별 역할을 부여하고 관련 검증체계를 강화할 필요 있음
- (참여주체 역할 및 범위 명확화) 참여주체의 역할 및 범위를 유기적으로 연계할 수 있는 모형이 필요

○ 타당성과 효과성의 관점에서 모형을 검토한 결과 논리모형의 적용이 환류기능 강화, 참여주체 역할 및 범위 명확화에 가장 적합할 것으로 판정

- (타당성) 최종단계에서의 성과를 초기단계에 환류하는 기능을 강화함으로써 지속가능한 성과관리가 가능하다는 측면에서 제시된 모형 중 가장 타당하다고 판단
- (효과성) 추진단계별로 측정 가능한 성과를 제시하고 즉각적인 피드백이 가능해야 효과성이 담보된다는 측면에서 제시된 모형 중 가장 효과적이라고 판단
- 그 외 논리모형을 적용할 경우 평가 및 선정과정의 형평성이 보다 강화될 것으로 판단



[그림 34] 후보모형 검토

나. 지표정의서 작성을 통한 지표 풀 구축

1) 개요

○ 기획위원 및 연구진은 지표 설계 방향과 논리모형에 기초한 사업 단계별 활용 가능한 지표의 종류를 검토

- 사업 운영에 관한 ‘투입 - 과정 - 산출 - 결과’의 4단계 논리모형을 한 축으로 하며(사업 단계), 사업 참여자인 참여기업, 컨설턴트, 운영기관, 공단을 다른 축으로(참여자) 하는 지표설계 방안 모색

<표 28> 지표정의 틀

사업 단계 \ 평가대상	참여기업	컨설턴트	운영기관	공단
투입				
과정				
산출				
결과				

2) 사업단계별 지표 배열

○ 지표의 한 축으로 사업추진단계를 배정

- 해당 지표의 본 사업 적용 가능성, 지표의 측정 방식, 논리적 타당성 등을 고려하여 지표 후보를 선정
- 선정한 항목들을 ‘투입 - 과정 - 산출 - 결과’의 4단계 논리모형에 맞추어 다시 분류하여 정리
- 모든 지표들이 반드시 1:1 대응 구조의 인과관계를 가지지는 않기 때문에 단계별 지표 후보 수의 차이 발생

<표 29> 지표정의 틀에 따른 사업단계별 지표 후보 정리

사업 단계	지표 후보
투입 (13개)	참여기업 결과 활용 의지, NCS 기업 활용 컨설팅 제도의 구비 적절성, 운영기관(24개)의 구성의 적절성, 컨설팅 기업 구성의 적절성, 컨설턴트 구성의 적절성, NCS 기업활용 컨설팅 이해, 컨설팅 추진을 위한 인프라 구축 정도, 계획수립 적정성, 투입인력 전문성, 투입인력 전문성 제고 노력, 참여기업 발굴 노력, 성과관리시스템 구축 및 체계성, 컨설팅 전담팀 구성 여부
과정 (10개)	컨설팅 유형결정 및 직무선정의 적절성, 컨설턴트 컨설팅의 적절성(횟수, 내용 등), 컨설팅 기업의 컨설턴트 관리의 적절성, 참여기업의 NCS 기업 활용 설계과정의 적절성, 참여기업의 중도탈락율, 보고 및 설명회 개최 여부, 보고 및 설명회 참석자 확인, 컨설팅 진행 횟수, 컨설팅 과정 모니터링 및 환류, 총괄 관리기관 요청 이행 정도
산출/결과 (9개)	컨설팅 보고서의 질, 컨설팅 과정 및 결과물 만족도, 컨설팅 내용 및 결과의 만족도, 최종 컨설팅 보고서 작성 내용의 적절성, 근로자의 NCS 기업활용 설계 만족도, 참여기업의 NCS 기업 활용 설계 결과의 적절성, 컨설팅 보고서 평가 점수, 우수사례 발굴 노력, 참여기업의 컨설팅 결과 활용 정도

3) 사업 참여주체별 지표 배정

○ 참여기업, 컨설턴트, 운영기관, 공단의 참여주체별로 지표의 다른 한 축을 배열

- 사업 수행 시 모든 참여자가 수행하는 행동들을 나열하고, 이를 유형화
- 특정 행동의 행위자별 기재, 이 중 상호작용 행위는 한 개의 지표항목이 복수의 참여자에 따라 다른 형태로 중첩되어 나타날 수 있음
 - 예) 컨설턴트의 참여기업 방문은, 참여기업 입장에서는 컨설턴트 응대

<표 30> 지표정의 틀에 따른 참여자별 지표 후보 정리

참여기업 (21개)	컨설턴트 (13개)	운영기관 (15개)	공단
컨설팅 과정 및 결과물 만족도, 채용 활용, 교육훈련과정, 승진/배치, 인사관리 성과, 참여기업의 결과 활용의지, 참여기업의 결과 활용의지, 근로시간 단축 협약서, 최저임금제 준수율, 직원만족도, 근로자의 NCS 기업활용 설계 만족도, 기업의 생산성 및 품질향상, 컨설팅 기업 만족도, 컨설팅 추진을 위한 인프라 구축 정도, 컨설팅 전담팀 구성 여부, 보고 및 설명회 개최 여부, 보고 및 설명회 참석자 확인, 컨설팅 진행 횟수, 참여기업의 컨설팅 결과 활용 정도, 참여기업의 만족도, 계획 대비 실제 이행 정도	컨설팅 과정 및 결과물 만족도, 컨설팅 추진을 위한 인프라 구축 정도, 컨설팅 전담팀 구성 여부, 보고 및 설명회 개최 여부, 보고 및 설명회 참석자 확인, 컨설팅 진행 횟수, 컨설팅 보고서의 질, 컨설턴트의 구성의 적절성, 컨설팅 유형결정 및 직무선정의 적절성, 계획수립 적정성, 투입인력 전문성, 컨설팅 과정 모니터링 및 환류, 컨설팅 기업 구성의 적절성	계획 대비 실제 이행 정도, 컨설팅 보고서의 질, 컨설팅 과정 모니터링 및 환류, 컨설팅 기업 구성의 적절성, 최종 컨설팅 보고서 작성 내용의 적절성, 종합활용 (채용+재직지훈련 성과 적절성, 종합활용 (채용+재직자+배치 승진 또는 임금) 성과 적절성, NCS 기업활용 컨설팅 이해, 투입인력 전문성 제고 노력, 참여기업 발굴 노력, 성과관리시스템구축 및 체계성, 총괄 관리기관 요청 이행 정도, 컨설팅 보고서 평가 점수, 우수사례 발굴 노력, 컨설팅 개선 노력 정도	컨설팅 유형결정 및 직무선정의 적절성, 최종 컨설팅 보고서 작성 내용의 적절성, 종합활용 (채용+재직지훈련 성과 적절성, 종합활용 (채용+재직자+배치 승진 또는 임금) 성과 적절성, NCS 기업활용 컨설팅 이해, 투입인력 전문성 제고 노력, 총괄 관리기관 요청 이행 정도, NCS 기업 활용 컨설팅 제도의 구비 적절성, 운영기관(24개)의 구성의 적절성

다. 사업추진단계별 및 수행주체별 성과관리체계 구축

1) 개요

□ 사업추진단계별 지표 및 사업수행주체 지표를 교차하여 하나의 매트릭스에 구현

○ 투입 단계는 참여기업 2개, 컨설턴트 3개, 운영기관 3개, 공단 2개의 지표 도출

- 참여기업-컨설턴트 2개 항목 중첩, 컨설턴트-운영기관 1개 항목 중첩, 운영기관-공단 1개 항목 중첩
- 과정 단계는 참여기업 3개, 컨설턴트 4개, 운영기관 2개, 공단 1개의 지표 도출
 - 참여기업-컨설턴트 3개 항목 중첩, 컨설턴트-운영기관 1개 항목 중첩, 운영기관-공단 2개 항목 중첩
- 산출 단계는 참여기업 1개, 컨설턴트 2개, 운영기관 2개, 공단 1개의 지표 도출
 - 참여기업-컨설턴트 1개 항목 중첩, 컨설턴트-운영기관 1개 항목 중첩, 운영기관-공단 1개 항목 중첩
- 결과 단계는 운영기관 2개, 공단 1개의 지표 도출
 - 운영기관-공단 2개 항목 중첩

<표 31> 지표의 틀 도출 예시

평가대상 사업단계	참여기업	컨설턴트	운영기관	공단
투입	컨설팅 추진을 위한 인프라 구축 정도	컨설팅 추진을 위한 인프라 구축 정도		
	컨설팅 전담팀 구성 여부	컨설팅 전담팀 구성 여부		
		컨설팅 기업 구성의 적절성	컨설팅 기업 구성의 적절성	
			NCS 기업활용 컨설팅 이해	NCS 기업활용 컨설팅 이해
			투입인력 전문성 제고 노력	투입인력 전문성 제고 노력

평가대상 사업단계	참여기업	컨설턴트	운영기관	공단
과정	보고 및 설명회 개최 여부	보고 및 설명회 개최 여부		
	보고 및 설명회 참석자 확인	보고 및 설명회 참석자 확인		
	컨설팅 진행 횟수	컨설팅 진행 횟수		
		컨설팅 과정 모니터링 및 환류	컨설팅 과정 모니터링 및 환류	
			총괄 관리기관 요청 이행 정도	총괄 관리기관 요청 이행 정도
산출/결과	컨설팅 과정 및 결과물 만족도	컨설팅 과정 및 결과물 만족도		
		컨설팅 보고서의 질	컨설팅 보고서의 질	
			최종 컨설팅 보고서 작성 내용의 적절성	최종 컨설팅 보고서 작성 내용의 적절성

- 매트릭스에 구현된 내용은 각 단계 및 수행주체별로 관리해야 할 항목 차원의 내용으로 지표를 배분하는 작업을 수행
 - 컨설팅 현장 실무를 고려하여 지표를 배분하였으며 브레인스토밍, 유사사업·관련 문헌조사 등을 병행
- 사업추진단계 및 수행주체별 관리지표 배분 시 동일 지표에 대해 자체 평가주체와 피드백주체를 구분하여 계단식으로 배열
 - 참여기업의 투입단계 지표 중 컨설팅 추진 인프라 구축도, 컨설팅 전담팀 참여기업 인원 구성의 적합성에 대해 자체평가를 하면 컨설턴트는 동일항목에 대해 피드백을 제공하는 식으로 구현
 - 즉 참여주체별-추진과정별로 동일지표를 설정하여 자체평가 및 피드백이 가능하도록 하는 발전적 형태의 성과관리체계 구축



[그림 35] NCS 기업활용 컨설팅사업의 성과관리체계

2) 투입 단계

□ 투입 - 참여기업

○ 참여기업을 기준으로 컨설팅 착수단계 내지 ‘투입’ 과 관련하여 컨설팅 성과와 논리적 관계를 가질 수 있는 요인들을 도출하여 지표를 설정

- 컨설팅을 원활히 받아 기대한 수준의 성과를 얻기 위한 전제조건
- 투입지표의 참여기업 역량은 일반적인 역량 요소(도전정신, 열린사고, 창의성 등)에 관한 것들로 구성

○ 1개 대항목, 3개 항목 분류 하에 24개 지표를 도출하였음

<표 32> 투입 - 참여기업의 지표 항목 설정

대항목	항목	지표	출처	비고
컨설팅 대상 기업 선정의 적정성	참여기업 현황	매출		기업성장촉진형 성과평가지표 연구개발 최종보고서
		종업원 수		기업성장촉진형

대항목	항목	지표	출처	비고	
				성과평가지표 연구개발 최종보고서	
		연도별 채용 성과	신규		
		기업성장단계	Existence/Survival/Success/Take-off/Resource Maturity	기업성장촉진형 성과평가지표 연구개발 최종보고서	
	참여기업 역량	도전정신	역량기반 행동지표		소방방재청 교육체계 수립 프로젝트: 역량도출 워크숍 자료
		열린사고			
		창의성			
		혁신			
		열정			
		협력			
		고객지향			
		목표 및 성취지향			
		의사소통			
		문제해결력			
		관계형성			
		분석적 사고			
		의사 결정			
		원칙 준수			
		치밀성			
	전략적 사고(리더십)				
	인재 육성(리더십)				
공정한 대우(리더십)					
참여기업 사업 참여 의지	컨설팅 전담팀 구성 여부	신규			
	컨설팅 전담팀 관리 여부	신규			

□ 투입 - 컨설턴트

- 컨설팅 성과 향상을 위해 컨설턴트에게 필요한 자질, 지원, 환경 등을 투입항목으로 설정하고 지표를 설정하였음

- 컨설턴트의 역량이 컨설팅 결과를 좌우하는 중요 요인

- 투입지표의 컨설턴트 역량 지표는 경력 연차나 사업 참여 횟수 등에 대한 계량화된 수치와 기획력·정보력 등 포괄적인 개념 중심으로 구성되어 있음
- 1개 대항목, 4개 항목 분류 하에 24개 지표를 도출하였음

<표 33> 투입 - 컨설턴트의 지표 항목 설정

대항목	항목	지표	출처	비고
컨설턴트 인력 구성의 적정성	책임 컨설턴트 전문성	전문 분야 컨설팅 경력	신규	
		NCS 기업활용 컨설팅 사업 참여 횟수	신규	
		유사사업 참여 횟수	신규	
		유사사업 참여 평가 결과	신규	타 사업 컨설턴트 평가결과 공유 가능하다면 관리 가능
	책임 컨설턴트 개인 역량	목표달성	신규	자체평가 문항. 운영기관 평가결과와 매칭 필요
		프로세스관리	신규	
		기획력	신규	
		정보력	신규	
		고객지향	신규	
	컨설팅 팀 역량	컨설팅 전담팀 구성 여부	신규	컨설턴트 평가지표와 연계 관리
		컨설팅 전담팀 관리 여부	신규	
		컨설팅 전담팀 인력 구성의 적정성	신규	
		기술경영 컨설턴트 영입 여부	신규	
		NCS 기업활용 컨설팅 사업에 대한 이해도	신규	
	컨설턴트 개인 역량	목표달성	신규	컨설턴트 투입지표와 연계 관리
		프로세스관리	신규	
		기획력	신규	
		정보력	신규	자체평가 문항. 운영기관 평가결과와 매칭 필요
		고객지향	신규	
		목표달성	신규	
		프로세스관리	신규	
		기획력	신규	
		정보력	신규	
	고객지향	신규		

□ 투입 - 운영기관

○ 운영기관이 컨설턴트를 뒷받침하여 컨설팅 성과 향상에 기여할 수 있는 요인들을 고려하여 지표를 구성

- 연 내 사업기간 중 적정 수의 참여기업이 항시 컨설팅을 받을 수 있도록 꾸준한 참여기업 발굴 노력
- NCS 컨설팅 사업의 일선(street-level)으로서 참여기업의 민원사항 응대
- 역량있는 컨설턴트를 영입하여 사업 성과의 향상을 위해 노력

○ 3개 대항목, 10개 항목 분류 하에 27개 지표를 도출하였음

<표 34> 투입 - 운영기관의 지표 항목 설정

대항목	항목	지표	출처	비고
참여기업 발굴 노력	참여기업 정보	참여기업 풀 보유 여부	신규	
		참여 권유기업 수	신규	
		참여 권유기업 중 적합 기업 비중	신규	
	참여기업 발굴 투입예산	참여기업 발굴 투입예산액	신규	
		참여기업 발굴 투입예산 비중	신규	
	참여기업 발굴 투입인력	참여기업 발굴 투입인력 수	신규	
		참여기업 발굴 투입인력 참여율	신규	
	사업 홍보체계 마련	사업 홍보방안 마련 여부	신규	
		홍보 전담인력 고용 여부	신규	
		홍보 전담인력 활용 내역	신규	
	참여기업 발굴 실적	기업 발굴 건수	신규	2014년도 직무성과목표
참여기업 관리 노력	상시 민원창구 운영기반 구축	상시 민원창구 보유 여부	신규	
		상시 민원창구 보유 형태	신규	
	상시 민원창구 투입인력 역량	상시 민원창구 투입인력 수	신규	
		NCS 기업활용 컨설팅 사업에 대한 이해도	민원서비스 수준 진단지표	행정안전부 민원서비스 보도자료

대항목	항목	지표	출처	비고
컨설팅 투입인력의 적정성	책임 컨설턴트 전문성	전문 분야 컨설팅 경력	신규	
		NCS 기업활용 컨설팅 사업 참여 횟수	신규	
		유사사업 참여 횟수	신규	
		유사사업 참여 평가 결과	신규	
	책임 컨설턴트 개인 역량	목표달성	신규	
		프로세스관리	신규	
		기획력	신규	
		정보력	신규	
		고객지향	신규	
	컨설팅 팀 역량	컨설팅 전담팀 인력 구성의 적정성	신규	
		기술경영 컨설턴트 영입 여부	신규	
		NCS 기업활용 컨설팅 사업에 대한 이해도	신규	

□ 투입 - 공단

○ 사업 관리의 수월함과 사업전달의 양적 확대와 질적 성과향상을 위한 공단의 투입사항 고려

- 적시적정 투입요소 운용으로 원활한 사업 집행

○ 4개 대항목, 4개 항목 분류 하에 12개 지표를 도출하였음

<표 35> 투입 - 공단의 지표 항목 설정

대항목	항목	지표	출처	비고
참여기업 선정	적확한 참여기업 선정	컨설팅 대상 기업 선정 기준의 최신화	신규	법령·사업지침 반영
		기업 선정 기준 관련 전년도 피드백 반영	신규	전년도 사업 운영 결과 피드백
공단 담당자 역량	담당자의 관리역량	담당자의 NCS '사업관리' 업무역량 적합도	신규	
참여기업 발굴	참여기업 발굴 확대	참여기업 발굴 노력	신규	실무에 따라 취사 적용
		참여기업 발굴 실적	신규	

대항목	항목	지표	출처	비고
		참여기업 발굴 지원	신규	
		참여기업 발굴 지원 실적	신규	
전달체계 수립	사업 효과의 전달체계 수립	사업 효과성 제고를 위한 모니터링·관리항목 설정	신규	
		사업목표 컨설팅 건수 달성을 위한 적정 수의 운영기관(컨설턴트) 모집	신규	
		운영기관 관리통제 기제 확립	신규	
		참여기업의 민원접수 창구 확보	신규	
		예산관리·통제 체계 수립	신규	

3) 과정 단계

□ 과정 - 참여기업

- 과정 단계의 참여기업 지표는 참여기업의 역량에 대한 것으로서 논리적으로 투입 지표와도 충족되는 부분이 있으나 본 사업 수행과 관련 있는 참여기업의 역량 요소는 실제 컨설팅 실무 수행 중에 그 정도를 확인하고 평가할 수 있어 차이가 있음

- 과정지표의 참여기업 역량은 NCS 기업활용 컨설팅의 효과적인 수행을 위한 전사(全社)와 컨설턴트와의 상호작용을 중점으로 설계

- 4개 대항목, 5개 항목 분류 하에 10개 지표를 도출하였음

<표 36> 과정 - 참여기업의 지표 항목 설정

대항목	항목	지표	출처	비고
참여기업 담당자의 NCS이해	참여기업 담당자의 NCS 이해	참여기업 담당자의 NCS 취지 이해	신규	
		참여기업 담당자의 NCS 내용 이해	신규	
		참여기업 담당자의 NCS 지향 이해	신규	

대항목	항목	지표	출처	비고
참여기업 담당자의 역량 및 열의	컨설턴트와 소통 및 협력 정도	참여기업 담당자의 컨설팅 협력 역량 수준	신규	
		참여기업 담당자의 컨설팅 참여 열의 수준	신규	
	담당자의 역량	컨설팅 필요 정보 제공의 적정성	신규	
참여기업 직원들의 협조	참여기업 직원들의 NCS적용 협력	참여기업 직원들의 NCS도입취지 공감 수준	신규	
		컨설팅 과정상 참여기업 직원들의 협조 수준	신규	
참여기업의 자원 및 운영체계	참여기업의 NCS컨설팅 수행 역량	담당자 업무부하 가중 정도	신규	
		참여기업의 정보 수집·제공 체계성	신규	참여기업/컨설턴트 동시평가

□ 과정 - 컨설턴트

○ 과정 단계의 컨설턴트 지표 역시 참여기업 입장에서 실제 컨설팅 실무 수행 중에 그 정도를 확인할 수 있는 컨설턴트의 역량에 관한 내용들로 구성

- 과정지표의 컨설턴트 역량은 참여기업 관점의 컨설턴트 역량 평가에 관한 사안으로, 자사 컨설팅 과정에서 확인할 수 있는 컨설턴트 역량 요소를 다각적으로 확인할 수 있도록 구성

○ 4개 대항목, 5개 항목 분류 하에 18개 지표를 도출하였음

<표 37> 과정 - 컨설턴트의 지표 항목 설정

대항목	항목	지표	출처	비고
NCS 컨설팅 설명회	컨설팅 설명회 진행·전달 능력	설명회 개최 시기의 적시성	신규	
		설명회 내용의 적정성	신규	
		설명회 내용의 전달력	신규	
		참여기업 직원 참석 여부	신규	

대항목	항목	지표	출처	비고
참여기업 이해수준	컨설턴트의 산업분야 이해	참여기업 산업분야의 보편성 이해	신규	
		산업 분야 내 참여기업의 특수성 이해	신규	
	컨설턴트의 참여기업 이해	참여기업의 조직구조 이해	신규	
		참여기업의 직무구성 이해	신규	
		참여기업의 인사·노무 연혁과 맥락 이해	신규	
라포형성 노력	원활한 컨설팅을 위한 참여기업과의 유대 형성	아주 세심한 행동	이형주, 현성협 (2015) ³²⁾	
		공통배경 행동		
		예의바른 행동		
		유대 행동		
		정보공유 행동		
컨설턴트의 최신동향 파악	인사·노무분야 현안·추세 이해와 적용	참여기업 산업분야 인사·노무 동향 파악	신규	
		관련 최신 기법 이해	신규	
		관련 최신 기법 적용노력	신규	
		최신 법령동향 이해	신규	

□ 과정 - 운영기관

○ 운영기관은 과정 단계에 새로운 행동보다 진행 중인 컨설팅이 제대로 진행되고 있는지를 관리감독하는 역할을 수행하므로 모니터링과 환류 체계(참여기업의 민원접수)를 중심으로 지표를 구성

- 컨설팅 진행 과정에서 컨설턴트가 정상적인 업무수행을 하고 있는지를 관리감독 하는 역할에 관한 지표 설정

32) 이형주, 현성협 (2015). 관광가이드의 라포형성 행동이 고객 공감 및 고객시민행동에 미치는 영향. 관광연구저널, 29(7), 5-24

- 컨설턴트와 참여기업 간 마찰이나 불만요소가 발생할 경우 이를 운영기관 차원에서 접수하고 적절한 조치를 취하는 체계구비 및 운영의 적절성

○ 2개 대항목, 3개 항목 분류 하에 7개 세부지표를 도출하였음

<표 38> 과정 - 운영기관의 지표 항목 설정

대항목	항목	지표	출처	비고
컨설팅 과정 모니터링 및 환류	신의성실에 기초한 컨설팅 수행	컨설팅 기간 엄수	신규	
		방문 컨설팅 횟수 적정성	신규	
		매 방문 시 충실한 시간 활용여부	신규	
	컨설턴트 상벌체계 수립	불성실 컨설턴트 제제기제 여부	신규	
		불성실 컨설턴트 제제 수준 적정성	신규	
		제제기제의 컨설턴트 동의 획득여부	신규	
컨설팅 품질관리 체계	운영기관과 참여기업 간 소통채널 여부	참여기업이 운영기관에 컨설팅 과정의 불만 제기	신규	

□ 과정 - 공단

○ 사업 총괄기관으로서 사업 운영 과정에 대한 전반적인 관리와 국회 및 상위부처 요구사항 대비를 위한 상시 모니터링 체계 구축 및 운영에 대한 지표 구성

- 기관·부처의 자체평가와 국감 등의 공적 통제에 대응하기 위한 사업 운영과정의 모니터링
- 참여기업과 컨설턴트 운영기관 사이의 민원·불만이나 갈등이 발생할 경우, 양자의 이의 접수와 중재를 위한 공식적 제도·절차 운영

○ 3개 대항목, 5개 항목 분류 하에 7개 지표를 도출하였음

<표 39> 과정 - 공단의 지표 항목 설정

대항목	항목	지표	출처	비고
총괄 관리기관 요청 이행 정도	모집 진행상황 보고	목표(물량)대비 현재 모집 참여기업 수	신규	통합관리 포탈 ³³⁾ 개발 필요
	참여기업별 진척상황 모니터링	개별 참여기업 컨설팅 사례 진행 현황	신규	
	국정감사 등 수시발생 요청대응		운영기관 대응의 적시성	신규
운영기관 제출 자료의 적시성			신규	
예산 관리	사업비 청구	선금/결산 요청 적시대응	신규	
		예산 집행률 관리	신규	
컨설팅 품질관리 체계	공단과 참여기업 간 소통채널 여부	참여기업이 공단에 컨설팅 과정의 불만 제기와 응대	신규	

4) 산출/결과 단계

□ 개요

○ NCS 기업활용 컨설팅 사업 계획에 사업의 목표가 정해져 있고 이는 사업의 논리모형상 결과에 해당하는 사항임

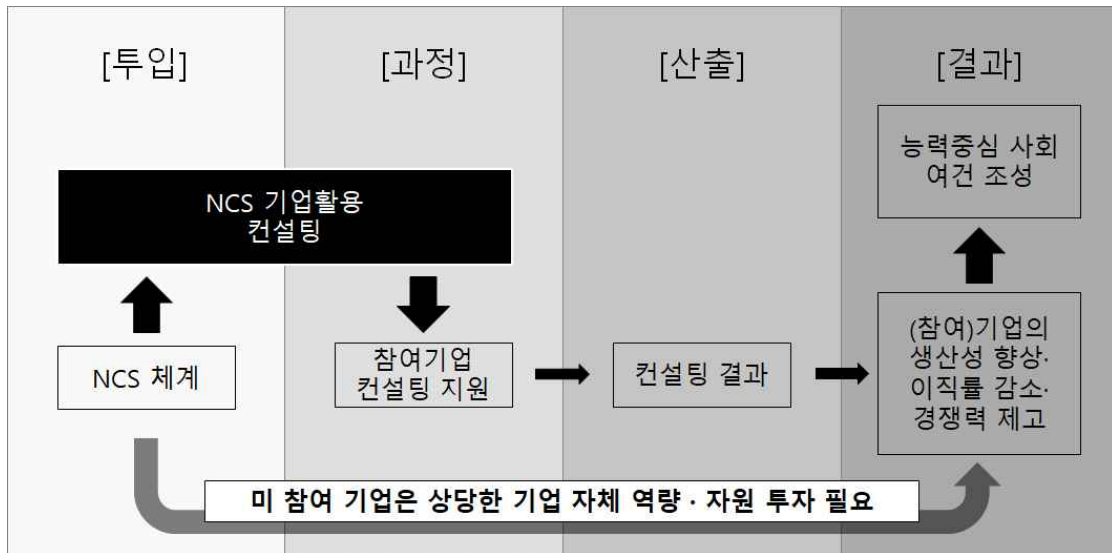
- NCS 기업활용 컨설팅 사업의 결과 측정은 당초 사업 기획 시 달성하고자 했던 목표를 얼마나 달성했는가를 측정하는 과업이 될 것임
- 목표 달성의 측정을 위해 사업 참여기업들을 대상으로 컨설팅 결과 이행 여부 및 변화상 추적조사가 필요함
 - 기업의 생산성 향상, 이직률 감소, 경쟁력 제고

33) 유사사업인 중소기업혁신바우처 사업은 사업포탈 운영중(<https://www.mssmiv.com/portal/Main>)

<표 40> NCS 컨설팅 사업 목표

- 능력중심사회여건 조성을 위해서는 무엇보다 기업의 국가직무능력표준(NCS) 활용이 필요
- 중견·중소기업을 대상으로 NCS에 기반한 컨설팅을 제공하여 기업체 맞춤형 교육·훈련프로그램, 블라인드 채용 프로세스 등을 개발하고 이를 통해 **기업의 생산성 향상, 이직률 감소 등 기업 경쟁력 제고**

출처: 2020년도 NCS 기업활용 컨설팅 사업 설명회 자료



출처: 2020년도 NCS 기업활용 컨설팅 사업 설명회 자료. 재구성.

[그림 36] NCS와 NCS 기업활용 컨설팅의 논리모형 구현

○ 논리모형의 산출과 결과는 별개의 단계로 판단해야 하지만 본 사업의 특성 상 산출 이후의 결과 측정이 어려워 산출을 중심으로 하되 일부 결과요소를 포함시키는 방식으로 지표를 구성

- 대부분의 정책이 그렇듯이, 사업의 산출이 사업을 통해 구현하고자 했던 결과로 이어지기까지는 상당한 시간이 소요됨
- 논리모형상 사업의 결과(사업 기획 목적) 달성·향상에 유의미한 인과관계가 있는 산출요인들을 바탕으로 하되, 사업 산출·결과의 피드백에 관련된 사항을 일부 포함하여 산출/결과 지표를 구성

□ 산출/결과 - 참여기업

○ 컨설팅 과정의 경험과 컨설팅 보고서를 산출로 상정하고 지표구성

- 연중 상당기간(최대 6개월)의 컨설팅 과정에서 형성된 컨설턴트와의 경험은 무형의 산출이므로 이를 평가하기 위한 지표를 설정
 - 컨설턴트 신뢰, 유대 및 컨설턴트의 전반적 역량 등
- 컨설팅 최종 보고서는 사업의 명시적 산출물로서 NCS 기업활용 컨설팅 사업이 지향하는 ‘체계적인 인적자원 개발 및 관리’의 맞춤형 지침으로 활용 가능해야 함
 - 인사관리 주안점에 대한 지침을 정확히 주었는지를 측정

○ 1개 대항목, 2개 항목, 5개 지표를 도출하였음

<표 41> 산출/결과 - 참여기업의 지표 항목 설정

대항목	항목	지표	출처	비고
컨설팅 과정 및 결과물 만족도	컨설팅 과정의 만족도	컨설턴트에 대한 신뢰 형성	신규	
		컨설턴트와의 유대 형성	신규	
		컨설턴트의 전반적 역량	신규	
		컨설팅 과정이 구성원 역량향상에 기여 가능성	신규	
	컨설팅 보고서의 질	NCS 활용 인사관리의 주안점에 관한 지침 정확성	신규	

□ 산출/결과 - 컨설턴트

- 컨설턴트의 관점에서의 산출도 ‘컨설팅 경험’ 과 ‘최종보고서’ 로 상정할 수 있음
 - 컨설팅을 하는 입장과 받는 입장이 모두 있어야 성립할 수 있기 때문에 동일한 산출을 놓고 행위자에 따라 관점과 해석 차이가 발생 할 수 있음
 - 쌍방의 해석 차이가 크다면 그 이유를 탐색하고 향후 괴리를 줄이는 방향으로 사업·방법론 고도화 추진

- 컨설턴트의 입장에서 참여기업과의 컨설팅 경험을 되돌아보고, 우수사례·성과확산 가능성을 스스로 평가

○ 1개 대항목, 2개 항목, 16개 지표를 도출하였음

<표 42> 산출/결과 - 컨설턴트의 지표 항목 설정

대항목	항목	지표	출처	비고	
컨설팅 과정 및 결과물 만족도	컨설팅 과정의 만족도	참여기업의 적극적 협조	신규		
		참여기업 대표/담당자의 컨설팅 참여 태도	신규		
		참여기업 직원의 컨설팅 참여 태도	신규		
	컨설팅 보고서의 질	참여기업의 특성을 충분히 반영한 시사점 도출	신규		
		사업장 내 NCS체계 적용 전 과정의 지침 작성	신규		
		컨설팅 결과가 NCS체계 향상의 기여 가능성	신규	우수사례 선정에 활용	
		참여기업의 역량을 고려했을 때 컨설팅 결과의 자체실행 가능성 평가	신규		
		참여기업 산업분야의 보편성 반영	신규		
		산업 분야 내 참여기업의 특수성 반영	신규		
		참여기업의 조직구조 반영·재편의 적절성	신규		
		참여기업의 직무구성 반영·재편의 적절성	신규		
		NCS활용 직무별 성과목표 제시 적절성	신규		
		NCS기반 채용개편의 적절성	신규		
		NCS기반 재직자 훈련 계획의 적절성	신규		

대항목	항목	지표	출처	비고
		NCS기반 배치·승진 방향의 적절성	신규	종합활용2 선택
		NCS기반 직무급 도입 방향의 적절성	신규	종합활용2 선택

□ 산출/결과 - 운영기관

○ 운영기관은 컨설팅 산출에 대한 1차 책임자로서 컨설팅 결과물의 품질관리 및 관련 불만·민원을 해결해야 함

- 우수/미흡 컨설턴트에 대한 내부 상벌체계 운영으로 컨설턴트의 동기부여
- 컨설팅 결과의 책임자로서 참여기업과의 공식적 소통채널 수립·운영
- 미흡한 결과물에 대한 하자보수 체계 마련 운영

○ 2개 대항목, 3개 항목, 4개 지표를 도출하였음

<표 43> 산출/결과 - 운영기관의 지표 항목 설정

대항목	항목	세부지표	출처	비고
컨설팅 보고서의 질	컨설팅 보고서의 질	컨설팅 결과 평가 및 상벌체계 적용	신규	
		컨설팅 결과 상벌체계 적용 결과의 컨설턴트 수용성	신규	
컨설팅 품질관리 체계	운영기관과 참여기업 간 소통채널 여부	참여기업이 운영기관에 컨설팅 결과 불만 제기	신규	
	미흡 사항 추가 컨설팅	결과보고서가 미흡한 점 보수체계 마련·운영	신규	

□ 산출/결과 - 공단

○ 공단은 컨설팅 산출에 대한 책임자로서 운영기관들의 성과 상향평준화를 위해 노력해야 하고 참여기업의 불만·민원의 최종 책임

- 운영기관·컨설턴트에 따른 컨설팅 보고서의 품질편차 최소화를 위해 노력해야 함
- 사업의 본질은 단순히 컨설팅 제공으로 끝나는 것이 아니라, 참여기업들의 ‘역량중심인사체제로 이행’이라는 실질적 변화를 얻는 것이 목적이므로 이를 추적·관리 할 수 있는 사업 전달체계 확장이 필요하며 이를 추진하기 위한 자료수집을 선행해야 함
- 컨설팅 결과의 책임자로서 참여기업과의 공식적 소통채널 수립·운영

○ 2개 대항목, 4개 항목, 4개 지표를 도출하였음

<표 44> 산출/결과 - 공단의 지표 항목 설정

대항목	항목	세부지표	출처	비고
최종 컨설팅 보고서 작성 내용의 적절성	운영기관별 컨설팅 품질 편차 확인	특정 기준을 설정하고 최종보고서 내용 검수, 참여기업별 만족도조사와 합산	신규	별도 평가위원회 구성
	NCS 체계 개선을 위한 시사점 확인	NCS 체계와 컨설팅 실무 사이의 괴리 확인	신규	컨설턴트 의견수렴, 최종보고서 내용분석, 참여기업 민원 분석
	후속컨설팅 수요 확인	참여기업의 컨설팅 결과 적용 애로점 조사	신규	별도 개방형 응답조사 시행
컨설팅 품질관리 체계	공단과 참여기업 간 소통채널 여부	참여기업이 공단에 컨설팅 결과 불만 제기	신규	

5) 영향 단계

□ 영향단계 지표는 투입-산출-과정/결과에서 반영된 내용을 바탕으로 공단에서 중장기적으로 추진해야 할 과제 중심으로 편성

- 본 사업의 주요 성과목표는 NCS의 활용 및 확산, 능력중심사회 구현으로 「NCS 개선방안」(20. 11. 26일자, 고용노동부 직업능력정책국) 추진과제를 바탕으로 NCS 기업활용 컨설팅 사업의 확산 및 지속가능 관리 지표를 제시
- 공단에서 중장기적으로 관리 및 달성해야 할 지표를 수행주체별로 재환류하는 절차를 거칠 수 있도록 중장기 관리지표 풀을 제공

<표 45> 영향단계 지표

핵심과제	추진과제	세부과제	세세부과제	중장기관리지표	
컨설팅 주체 역량 강화	역량있는 운영기관 확보	역량있는 운영기관 참여 유인	컨설팅 단가 조정 기업 모집 부담 완화	<ul style="list-style-type: none"> •공단 직원의 컨설팅 관련 역량 강화(교육 역량/네트워크 역량) •컨설팅 전주기 성과관리를 위한 공식 채널 구축(전산 시스템, 홈페이지 등) 	
		전문성있는 운영기관 엄선	선정절차 확대 심사기준 강화		
		성과평가 결과 차년도 반영 강화			
	공단의 컨설팅 역량 강화	공단 직접 수행 컨설팅 진행	기업 모집 컨설턴트 위촉 NCS 확산모델 개발		
원격 컨설팅 도입					
고객 니즈를 반영한 맞춤형 컨설팅 진행	기업 수요 기반 단계별 컨설팅	기본형 컨설팅	직무분석 직무재설계		<ul style="list-style-type: none"> •컨설팅 수혜기업 추적조사(5개년)수행 •컨설팅 수혜기업과 공단 간 네트워킹 구축
		확장형 컨설팅	역량모델 도출 채용·훈련 활용 지원		
		기본형+확장형 컨설팅	상동		
	기업 여건에 맞는 컨설팅 유연화	의무사항 규제 완화			
		모니터링 전수 실시			
		기업 Help-Desk 구축			
컨설팅 재참여 허용	확장형 컨설팅 허용	재참여 유효기한 설정 전사적 직무분석 추가 실시			
NCS 컨설팅 사후관리 내실화	지속적인 사후관리체계 마련	사업장 NCS 이력관리제 도입	보증기간 설정	<ul style="list-style-type: none"> •NCS 이력관리제를 위한 컨설팅 인증제도 마련 •사업설명회 외에 NCS 기업활용 컨설팅 세미나 등 정기 모임 주최 및 관리(질적/양적) 	
		NCS 우수기업 CEO 클럽 구성	사업 설명회 개최 권역별 협의회 개최		
	타 사업 연계 강화	능력개발사업과 연계	훈련·자격 연계 Best-HRD 인증사업 연계		
		그 밖의 사업과 연계	일터혁신 사업 연계		
			타 부처 사업 연계		

주: 영향단계 지표는 사업 주관기관의 중장기적으로 지속 유지 관리해야 하는 지표임에 따라 공단을 평가하는 지표만 도출

V. 성과관리체계 진단을 위한 실증

1. NCS 기업활용 컨설팅 사업 우수사례기업 심층인터뷰 조사

가. 문항 구성

□ 설문 영역

- 2019년도 우수사례에 선정된 참여기업 담당자들을 대상으로, 우수사례집에 기재된 컨설팅 항목에 대한 구조화된 인터뷰를 실시함

- 컨설팅 사항 이행여부

- 우수사례집에 기재된 컨설팅 내역들을 바탕으로, 현 시점에서 해당 문제해결·내용활용 여부를 질문, 해당 문제해결·내용활용이 없다면 그 장애요인을 질문하여 시사점 도출 노력

* 기업의 컨설팅 내용에 따라 질문이 달라짐

- 참여기업의 만족도

- 참여기업의 경영진 및 담당자의 컨설팅 만족 여부와 만족 요인 질문

* 전 참여기업 공통질문

- 컨설턴트의 역량

- 우수사례로 선정된 사례기업을 담당했던 컨설턴트의 주요 역량 요인에 대한 질문으로 시사점 도출

* 전 참여기업 공통질문

나. 조사 개요

□ 조사 대상

○ 2019년도 NCS 기업활용 컨설팅 우수사례 기업 중 5개社를 선정하여 전화 인터뷰 실시

- 참여기업 담당자의 일정에 따라 2021년 2월 15일 ~ 17일(3일 간) 전화조사 실시
- 5개 기업의 컨설팅 내용 활용 및 만족도와 컨설턴트에 관한 의견 수렴

<표 46> 심층인터뷰 대상 참여기업

기업명	컨설팅 영역
대영전자(주)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 인력 안정성 및 역량향상 ▶ 사내 교육훈련 ▶ 승진, 배치, 이동
(주)씨와이	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 채용 ▶ 승진, 배치, 이동
(주)셀메이트	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 채용 ▶ 직무정의 ▶ 승진, 배치, 이동
(주)디오텍코리아	
(주)트래넷	

다. 질의 및 응답

1) 컨설팅 내용 활용 여부

□ 인력 안정성 및 역량 향상

○ Q1-1) 생산직 인력의 역량 저하문제가 개선되었습니까?

- 관리직의 역량개선은 크게 나타남
 - 관리직의 역량 강화
- 기존의 역량 중심인 “지식, 기술, 태도” 의 NCS 준거와 더불어 개인의 성향·사정상에 따라 직업을 매칭 또는 큐레이팅할 수 있도록 체계 고도화 필요
 - AI기반의 개인의 성향진단과 그에 맞는 직업을 제안하는 NCS고도화

- 개인의 성향과 직업에 따른 NCS 활용 및 컨설팅 전달방법 일반화

○ Q1-2) 생산직 인력의 수급이 용이해졌습니까?

- 신규인력 수급은 큰 변화가 없으나, 높은 퇴사율이 개선되어 결과적으로 인력수급 구조가 안정됨
 - NCS 기업활용 컨설팅 이후 구성원의 업무만족도가 향상되었음
- 해당 참여기업과 비슷한 환경의 기업들이 NCS컨설팅을 거치지 않더라도, 블라인드 채용 및 해당 채용인원 이직률 감소를 위해 활용할 수 있는 일반화된 구체적 시행 지침을 개발·배포
 - 참여기업의 규모, 업종별 분류, 해당 기업의 컨설팅 수행 분야, 컨설팅 성과 및 활용여부 등의 데이터를 바탕으로 특정 사례별 일반화된 대응 방안 모색 및 실무 매뉴얼화

○ Q1-3) 생산직 인력의 이직률이 감소하였습니까?

- 느슨한 블라인드 채용 실시 중, 퇴사율 크게 감소
 - 기존 고정관념을 배제하고 면접 진행, 채용인원 적극적 열정적 업무수행
- 현장직원 재직자 일학습병행제 동시 실시(생산직 시간배정, OJT성격)
- 단순히 블라인드 채용을 실시했다고 이직률 감소를 기대할 수 있는 것이 아님
 - 채용 이후 교육훈련 및 회사에 적응을 도와주는 체계적 사내 방침 수립 및 수행의 결과로 해석할 수 있음

□ 사내 교육훈련

○ Q1-4) 사내 교육훈련을 체계화 하셨습니까?

- 일학습병행제 동시 실시 중
 - 전 사에 확대 수요 있음(재직자 과정)
- 사내 교육훈련이 체계화되어 향후 확장형컨설팅을 받고 싶은 의향 있음
- 참여기업도 잘 모르는 교육훈련 관련 문제점과 수요를 파악하고 대안을

제시하는 컨설턴트의 역량과, 실무에 활용 가능하며 그 결과 성과를 체감할 수 있는 교육프로그램이 뒷받침 되어야 함

- 산업 내의 거시적 공통점은 반영하되, 개별 사업장 별로 유연한 활용이 가능한 교육프로그램 마련

○ Q1-5) 체계화된 사내 교육훈련을 실시하고 계십니까?

- 생산직 · 관리직 모두 실시 중(총 3 과목), 추가과목 수요 있음
 - 생산관리 L3(관리직), 자동제어기기제작 L2(엔지니어), 전자기기생산 (현장)
- 참여기업 및 구성원의 수요에 따라 세분화되고 심화된 교육프로그램에 접근할 수 있도록 활용 제약 완화

○ Q1-6) 새로운 사내 교육훈련 체계에 구성원들의 반응은 어떻습니까?

- 참여기업 사업장 안에서는 긍정적 반응을 얻고 계속 활용 중이나, 참여기업이 속한 그룹 내부의 컨센서스 확보가 어려워 지속적으로 설득 중

□ 승진, 배치, 이동, 채용

○ Q1-7) NCS 기업활용 컨설팅에 기초하여 사내 승진, 배치, 이동의 기준을 수립하십니까?

- 컨설팅을 실시한 사업장 외에 타 지역에 소재한 별도 사업장에 확대적용이 어려워 명문화된 기준 수립이 없는 사례 확인
- 회사의 준비, 자원 부족. 관련한 전문지식 부족. 구성원들의 변화 저항 · 반발 존재
 - 어느 조직이나 개별 구성원들이 가지고 있는 승진을 위한 일련의 행동 및 성과가 있었을 것임
 - 컨설팅을 했다는 사실만으로 인사에 대한 기존의 기대와 관행을 송두리째 바꾸기는 실질적으로 어려움
 - 참여기업 대표자 · 책임자에 내외 변화에 대한 동기부여를 어느 정도 해 냈느냐를 컨설턴트의 역량을 판단하는 기준으로 삼을 수 있음

* 동기부여와 더불어 '자문'의 역할로서 변화의 방향과 방법에 대한 대안 제시

- NCS 기업활용 컨설팅 이후, ‘조직문화 이사’ 를 영입하여 사내 인사 기준을 수립하고자 노력 중인 사례도 확인됨
 - 대표자, 혹은 전권을 부여받은 이사가 인사체계 개선을 위한 의지와 비전을 제시해야만 인사 관련한 구성원들의 변화를 기대할 수 있음

○ Q1-8) 기준에 따른 승진, 배치, 이동을 실시하고 계십니까?

- 명문화된 기준이 없음에도 불구하고 일학습병행제 참여 인원이 좋은 평가를 얻고 있으며, 인사고과 시 암묵적 가점 부여하는 사례 확인
- 반면 기준을 수립하였으나, 사내 성과관리체계의 미비와 구성원들의 승진을 위한 고과 중심에의 업무행태로 시행되지 않는 사례도 확인됨
- 전술한 것처럼 무엇이 바람직한 방향인가에 대한 리더의 비전 및 방향제시와 구성원의 동의(consensus)를 전제로 한 기준 수립이 전제됨

○ Q1-9) 새로운 사내 승진, 배치, 이동 기준에 대한 구성원들의 반응은 어떻습니까?

- 기본적으로 ‘변화에 저항’ 하는 구성원의 행태 극복이 조건
 - * 관련하여 사업 차원에서의 컨설팅 매뉴얼과 컨설팅.컨설턴트 평가체계 고도화 필요

□ 직무정의

○ Q1-10) 직무별 핵심업무를 직무기술서에 기술하고 있습니까?

- 컨설팅 분야에 대한 직무정의는 이루어졌음
 - 일반적인 수준의 직무정의보다 개별 참여기업의 특수성과 상황을 반영한 직무정의로 고도화
- 컨설턴트의 컨설팅 대상 업무의 핵심이해도 제고를 위해 실무진과 협업하여 핵심업무 정의한 사례를 확인
 - 직무기술서 작성 시 컨설턴트의 IT분야 이해 부족으로 실무진과 협업하여 직무정의
 - 가능한 한 참여기업의 산업분야와 컨설팅 수요 업무를 충분히 이해하

고 있는 컨설턴트 배치 지향

* 관련한 컨설팅 팀 구성 지침 제작 가능

○ Q1-11) 직무별 핵심성과를 직무기술서에 기술하고 있습니까?

- 미기재 사례 및 원인
 - 핵심성과의 정의에 대한 참여기업의 수요가 없었음
- 직무정의는 핵심성과를 정의하고 달성을 유도하기 위한 지침이 되어 함

○ Q1-12) 직무간 연계사항을 전사 차원에서 관리하고 계십니까?

- 제한적 직무간 연계 관리
 - 채용시에는 활용하나 연계는 없는 사례 확인
- 자체·외부기준 활용
 - ISO시스템에 맞추어 운영 중인 사례 확인
- 현재 3개 직무영역에 한정하여 NCS 기업활용 컨설팅이 진행 중이나, 전사 차원의 직무 재정의와 직무간 연계사항 명시·정의로 구성원의 업무에 대한 이해 및 타 부서와의 소통 강화
 - 단순히 주어진 업무를 수행하고 마는 것이 아니라, 유기체로서의 회사에서 본인이 담당한 업무의 선후관계를 파악할 수 있는 직무간 연계관리 필요

○ Q1-13) NCS 기업활용 컨설팅에 근거하여 직무정의를 주기적으로 갱신하고 계십니까?

- 현장의 순응 확보가 어려워 기존의 직무정의를 잘 활용되고 있지 않음
 - 사내의 리더십과 외부의 조력 모두 필요
- 필요성은 인지하고 있으나, 중소기업의 특성 상 직무를 재검토하고 재정의하기에는 내부 자원이 부족하다는 사례도 확인

2) NCS 활용 및 확산

□ 담당자 만족도

○ Q2-1) 귀사 담당자로서 NCS 기업활용 컨설팅 사업으로 인한 귀사의 변화에 만족하십니까?

- 전체적으로 다소 긍정적인 평가를 보였음
 - 긍정평가 요인
 - * NCS와 연계한 일학습병행제 참여인원의 퇴사율이 낮음
 - * 직무에 대한 전반적 진단 기회
 - * 대부분 인사담당자들이 막연히 생각하는 문제점을 보고서로 구체화
 - 부정평가 요인
 - * 사업필요성 공감 부족, 업무시간 뺏김에 불만

□ 경영진 만족도

○ Q2-2) 귀사 경영진께서는 NCS 기업활용 컨설팅 사업으로 인한 귀사의 변화에 만족하십니까?

- 경영진 또한 전체적으로 다소 긍정적인 평가를 보였음
 - 긍정평가 요인
 - * 생산인력 퇴사로 인한 공정인력 투입 손실 예방, 생산일정 차질 최소화
 - * 컨설팅에 참여하는 것만으로도 외부 관점에서 기업 내 미흡사항과, 변화의 필요성을 체감
 - 부정평가 요인
 - * 실무담당자와 같이 컨설팅에 참여했으나 사업 필요성 공감 부족, 업무시간 뺏김에 불만

□ ‘확장형컨설팅’ 참여의사

○ Q2-3) 금년 사업 개편으로 기존 참여기업들을 대상으로 ‘NCS 기업 활용 심화 컨설팅’에 참여기회가 열려있습니다. 해당 컨설팅에 참여할 의사가 있으십니까?

- 참여기업 담당자들은 기업 내 컨설팅 전담 대응인력 부족, 담당자의 과도한 업무부하 등의 이유로 부정적인 의견을 나타냈음
 - 기존 컨설팅 경험으로 미루어 보아, 추가 컨설팅 시 상당한 업무부하가 발생하게 될 것을 우려
- 참여기업의 NCS 기업활용 컨설팅 참여 여력은 컨설팅 성패를 가를 요인이 될 수 있음
 - 참여기업 담당자나 대응팀의 업무부하를 최소화 하며 불가피한 업무부하 가중 시 이를 보상할 방안 마련

□ NCS 활용 확산 필요성

○ Q2-3) NCS 기업활용 컨설팅 참여 결과, NCS 활용의 전 사회적 확산이 필요하다고 생각하십니까?

- 전 사회적 확산 필요함
 - 사내 활용 결과 상당한 성과를 얻었음
 - 직무정의가 잘 되어 있어, 스타트업·중소기업에 필요
- NCS 기업활용 결과 기업에 따라 정도는 다르지만 긍정적인 성과를 얻을 수 있었음
 - 향후 NCS의 홍보 전략은 NCS의 좋은 점 강조에서, 활용 시의 문제해결과 성공사례 중심으로 변화하는 방안 검토 가능
- 한편 기업 내 인사관리 문제 해결 이전에, 문제 예방에 어떻게 기여하거나, 미 활용 시 발생할 수 있는 손실을 부각하는 홍보전략 수립도 검토
 - 이익보다 손실에 더 민감하게 반응하는 사람들의 특성을 활용

○ Q2-4) NCS 기업활용 컨설팅 참여 결과, NCS 활용 전 사회적 확산은 직무능력 중심의 문화 확산에 기여할 수 있을 것이라고 생각하십니까?

- 직무능력 중심의 문화 확산에 대해 다소 긍정적인 반응을 보였음
 - 긍정평가 요인
 - * 중장기적 관점에서 사회적 변화 기대됨
 - 부정평가 요인
 - * 국가표준과 실무간의 차이점이 있음에도 표준에 실무를 맞추어야 함
- NCS 체계화는 긍정적이지만, 이를 활용하는 기업의 문화와 담당자의 문제가 더 클 것이라는 의견 제기
 - NCS라는 국가표준이 실제로 어떻게 활용되는가는 개별 상황이나 담당자마다 차이가 발생할 수 있음
 - * 전 사회적인 교육에 더불어, 중·고등학교, 및 대학 교양에 NCS 활용 교과과정 채택을 추진하여 사회적으로 합의된 NCS 활용 기준 제시

3) 컨설팅 팀 구성 및 운영

□ 컨설팅 팀의 역량과 규모

○ Q3-1) 컨설팅 팀은 사업수행에 충분한 전문성을 갖추고 있었습니까?

- 참여기업 담당자들은 컨설팅 팀의 전문성에 긍정적 평가
- NCS 이해 및 설명능력
 - NCS에 대해 잘 모르는 참여기업 담당자와 구성원들에게 NCS의 개념을 친절히 설명해 주었다는 사례 확인
- 참여기업 담당자에 동기부여 능력이 뛰어났다는 사례 확인

○ Q3-2) 컨설팅 팀은 귀사의 사업 분야와 내용을 이해하였습니까?

- 대체로 참여기업에 대한 이해를 가지고 있었음

- 특정 직무에 대한 이해가 부족했던 컨설턴트가 있었으며, 컨설턴트 배정 이후 컨설팅 분야를 결정한 사례가 있었음
 - 참여기업의 수요 중심의 컨설팅을 지향해야 할 것임

○ Q3-3) 컨설팅 팀은 적극적으로 컨설팅을 수행하였습니까?

- 적극적으로 컨설팅 수행하였다는 평가
- 구성원들에게 NCS를 이해시킨 후 기업 구성원들의 의견개진 기회 제공
 - 컨설팅 과정에 참여기업 구성원을 참여시킴으로써 향후 컨설팅 결과의 순응과 활용의 개연성을 향상시킬 수 있음
- 참여기업 담당자 동기부여 능력
 - 참여기업 담당자가 컨설팅 참여가 힘들어 포기하고 싶을 때에, 컨설턴트가 열정적으로 일하며 동기부여로 성공적으로 컨설팅을 마칠 수 있었다는 사례 확인

○ Q3-4) 컨설팅 팀 규모는 귀사의 컨설팅 수행에 충분한 규모였습니까?

- 2~3명으로, 컨설팅 규모에 비해 충분한 수준이었다는 평가
- 컨설팅 팀 연령 구성 및 역할을 다양화했으면 좋겠다는 의견 제기

□ 컨설팅 팀의 업무수행

○ Q3-5) 컨설팅 팀은 귀사의 요청을 잘 경청하였습니까?

- 참여기업·컨설팅 팀 별로 요청의 존재 여부의 차이가 있었음
 - 컨설팅 팀이 참여기업 구성원들에게 적극적 의견개진 요청을 한 사례 확인
 - 반면에 컨설턴트가 기존에 참여기업을 잘 알고 있었기 때문에, 참여기업에서 특별한 요구가 없었던 사례도 확인

○ Q3-6) 컨설팅 팀은 귀사의 요청을 잘 반영하였습니까?

- 대체적으로 잘 반영하였으나, 컨설팅 범위 및 내용이 정해져 있어 가이드라인 이외의 내용에 대해 컨설팅을 받고 싶은 기업 존재

- NCS 기업활용 컨설팅 시 다양한 현장의 수요에 맞춘 유연한 활용을 위해 NCS 체계를 흔들지 않는 수준에서 가이드라인 유연화

○ Q3-7) 컨설팅 팀은 정해진 일정을 성실히 지켰습니까?

- 대부분의 사례에서 컨설턴트들은 일정을 준수하였음
- 참여기업 중 일부 사례에서는 참여기업의 사정 상 컨설턴트와의 약속을 지킬 수 없었던 사례 확인
 - 컨설턴트보다는 참여기업의 사정으로 컨설팅 일정이 지연될 경우 컨설턴트가 주도적으로 컨설팅을 진행하기는 어려운 상황

□ 컨설팅 팀의 라포 형성

○ Q3-8) 컨설팅 팀은 참여기업 담당자와 친밀감을 형성하고자 노력하였습니까?

- 친밀감 형성을 위해 노력하였으며, 특별히 두드러지는 사례도 확인
 - 인사담당자가 NCS 기업활용 컨설팅 시행을 추진하였으나 구성원들의 불만이 존재할 경우 컨설턴트가 중간에서 일부 역할을 하는 것으로 확인
 - * 컨설턴트는 NCS 기업활용 컨설팅 참여에 불만인 구성원들을 설득
 - 컨설팅 이후 수시로 NCS 홈페이지를 활용하고 있으며 자기계발 노력에도(경영기술지도사) 영향을 받고 있음

○ Q3-9) 컨설팅 팀은 참여기업 담당자와 친밀감을 형성하고자 노력하였습니까?

- 다수의 사례에서 인사담당자의 입장에서 직원들 이해를 도와 주었음
 - 인사담당자의 입장에서 구성원들의 동의 획득이 필수적
 - * 컨설턴트는 구성원들의 자기시간 할애를 최소화하기 위해 노력한다는 메시지로 구성원들의 동의획득 및 참여 유도
 - 인사담당자의 담당자의 고충토로를 이해
 - NCS를 모르는 사람도 잘 이해할 수 있도록 설명

- 기존에 회사, 고객사와의 관계, 시장상황을 잘 알고 있었던 사례도 확인

4) 기업경영환경 전반 관련 인터뷰 중 확인 사항

□ 우수인력의 대기업으로 유출·이직

○ 기업에서 교육시킨 우수 인력이 지역 내 대기업 생산직으로 유출·이직이 발생하여 어려움을 토로한 사례가 있었음

- 지역 내에 대기업의 공장이 소재하는데 생산직원도 참여기업과의 임금 및 근로시간 차이가 상당함
 - 참여기업에서 시간과 비용을 들여 교육한 받은 우수인력들이 대기업 공장으로 이직이 빈발하여 어려움을 토로하였음
- 직업 시장의 관점에서 같은 생산직일지라도 대기업에 비해 중소기업이 직장으로서의 경쟁력이 부족하기 때문에 발생하는 현상
 - 해당 사안에 대한 정책개입 여부, 개입 정도 및 수단 등 종합적인 고려가 필요한 문제 확인

□ 52시간 근로 제한과 교육시간 제약

○ 근로시간 제한이 강화되면서, 기존에 근로시간 외에 산입되던 교육시간이 근로시간에 산입되게 제도변화

- 참여기업 입장에서 업무시간 이후에 교육훈련을 위한 시간적 여유와 교육수당 지급 여력이 부족한 상황
 - NCS 컨설팅과 연계한 일학습병행제의 지속 여부가 불투명해짐

□ ‘조직문화 이사(CSO)’ 영입

○ NCS 기업활용 컨설팅 이후, 기업 차원에서 직무관리의 필요성 자각

- 승진배치, 채용, 조직문화 개선 등을 위한 자체 노력

라. 조사 결과 요약

1) 컨설팅 내용 활용 여부

□ 블라인드 채용 활용 성과

○ 블라인드 채용 실시 이후 (생산직)인력의 이직률이 감소했다는 의견을 확인하였음

- 기존의 높은 이직률이 상당부분 완화되었다는 참여기업의 변화 확인
 - 높은 이직수준이 완화되어 인력 수급의 안정성이 향상됨

□ NCS와 연계한 일학습병행제 성과

○ NCS 기업활용 컨설팅과 연계한 일학습병행제 시행 기업은 내부에 긍정적인 반응을 얻고 있음을 확인하였음

- 직종에 따른 특화된 교육프로그램 운영으로 직무이해도와 만족도 향상
 - NCS 기업활용 컨설팅과 연계한 일학습병행제의 성과를 보고 있으며, 참여인원에 대해 사내 인사 시 암묵적 가점부여 사례 확인

□ 승진, 배치, 이동 활용 미흡

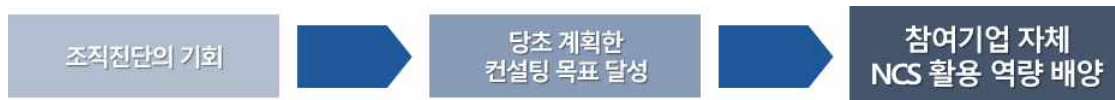
○ 대부분의 참여기업 내부에서 ‘변화에 대한 저항’ 확인

- 인사문제는 구성원들이 상당히 민감하게 반응하는 영역임
- 기존 인사체계가 가지던 일정한 예측가능성을 어그러뜨리는 결과를 초래할 수 있기 때문에, 컨설팅을 했다는 사실 만으로 컨설팅 결과에 따른 변화를 기대하기 어려움
 - 컨설팅 과정에서 참여기업 대표자급이 활용 취지 및 장점을 충분히 이해할 수 있도록 해야 함
 - 인사 관련, 나아가 컨설팅 전 영역에 걸친 변화에 대한 참여기업 대표자급의 동의여부를 컨설턴트의 역량지표 중 하나로 활용가능

2) NCS 활용 및 확산

□ 참여기업 만족요인

- 외부관점에서 기업을 진단하는 기회가 된다는 낮은 수준의 만족부터, 실제로 기업에 변화를 일으키고 있다는 높은 수준의 만족까지 확인하였음
 - 직무에 대한 전반적 진단 기회가 되었으며, 인사담당자들이 막연히 생각했던 문제를 분석하고 구체적 보고서로 대안을 제시
 - 일부 참여기업은 직종별 (조기)퇴사율 감소 확인
 - 개별 인원 채용 시마다 시간과 비용 및 담당자의 노력이 소요되는데, 조기퇴사율 감소는 기업의 불필요한 비용지출을 억제하고, 공정투입 인력 계획의 누수를 막아주는 긍정적인 역할
 - 장기적으로 컨설팅 참여 이후 참여기업의 내부 역량이 향상되어, 자체적으로 NCS를 활용할 수 있는 수준까지 향상되는 것을 사업 목표로 삼아야 할 것임



[그림 37] NCS 기업활용 컨설팅의 만족 수준

- 참여기업이 사업의 필요성을 느끼거나, NCS 기업활용 컨설팅의 긍정적 성과를 인지한 뒤에 사업 참여를 유도할 수 있도록 유도
 - 사업 참여시 효과, 미참여시 불이익 부각 등 홍보 고도화
 - 기존 참여기업의 재참여와 주변에 참여 권유로 이어지도록 사업품질관리 체계 고도화
 - 참여기업 담당자가 컨설팅 대응을 위해 불가피하게 초과근로를 해야할 경우 일정부분 인센티브 제공 검토

□ NCS 활용 확산 및 블라인드 채용

- 직무정의가 체계화되지 못한 스타트업, 중소·중견기업은 NCS를 활용한 직무분류가 상당부분 도움이 될 수 있을 것이라는 의견을 확인
 - 사내 활용 결과 상당한 성과를 얻을 수 있었음
 - NCS 활용을 어떻게 확산할 것인가에 대한 연차별 전략 수립
- 중장기적으로 NCS 기업활용 컨설팅 시 개별 기업의 사정에 맞도록 NCS 체계 유연화·고도화 필요
 - 기업에 맞게 NCS를 활용하는 것이 아니라, NCS에 기업을 맞추는 것이 아니냐는 참여기업 의견 확인
 - 직업의 분류가 더욱 세분화되고 같은 직무일지라도 현장마다 양태가 다양해지는 점을 감안하면 유연한 NCS 활용을 위한 전반적인 개선 필요성
- 블라인드 채용을 실시한 기업의 인사담당자는 블라인드 채용에 대한 편견이 상당 부분 해소되었다는 의견을 확인하였음
 - 비교적 새롭고 익숙하지 않은 방식으로 두려움이 있었으나, 실제 결과 상당한 긍정적 성과를 거둘 수 있었음

3) 컨설팅 팀 구성 및 운영

□ 컨설턴트와의 소통

- 일부 사례는 컨설턴트가 참여기업에 적극적 의견개진 요청을 한 반면, 다른 사례에서는 참여기업측이 컨설턴트에 특별한 의견이 없었던 경우도 확인하였음
 - 참여기업의 NCS 이해도와 필요성에 따라 차이를 보일 수 있음

□ 참여기업 대표자와 구성원의 동의 획득

- ‘굽어 부스럼’을 만들지 않으려는 참여기업 내부의 분위기를 일신할 수 있어야 함

- 사내 구성원들의 저항심리를 어떻게 극복에 대한 컨설팅 방법론 고도화
 - 성공사례 중심으로 공통점을 도출하고 일반화하는 방식의 연구 가능
- 컨설턴트의 설득능력과 이를 평가하기 위한 지표 개발 가능

□ 다양한 현업 배경을 가진 컨설턴트 풀 확보

○ NCS가 분류하는 24개 산업분야의 종사자들이 일정한 교육 이수 후 NCS컨설팅에 참여를 가능케 하는 방안 모색

- 컨설팅 팀의 구성원 중 해당분야 출신 컨설턴트를 배치하여 실무 경력을 바탕으로 적합한 컨설팅을 가능하도록 팀 구성
 - 컨설턴트의 사업분야 이해는 사업 초기의 참여기업의 순응 확보, 사업 보고서의 품질, 참여기업의 사업 평가까지 장기적인 영향을 줄 수 있는 요인

□ 컨설턴트의 친밀감(라포) 형성

○ 참여기업 담당자의 적극적 협력, 참여기업 구성원의 컨설팅 결과 수용 등 컨설팅의 질적 성과 향상과 결과이행을 유도할 수 있는 컨설턴트와의 라포 형성의 중요성 확인

- 컨설팅 팀은 기계적으로 참여기업을 진단하고 결과를 내는 것이 아니라, 인간적 이해와 유대를 바탕으로 컨설팅을 주도해 나갈 수 있어야 함
 - 이를 위한 컨설턴트의 역량 강화가 필요하며, 이를 뒷받침 할 공단 차원에서의 컨설턴트 역량 강화 교육훈련 프로그램 운영 검토

2. NCS 기업활용 컨설팅 성과관리모형에 대한 검증

가. 개요

- NCS 기업활용 컨설팅 사업 성과관리모형에 대한 기업의 검증을 요청하고자 우수사례 기업 5개소를 대상으로 인터뷰를 별도 수행
 - 연구과정에서 도출한 성과관리모형에 대해 본 사업의 최종 수요자인 기업의 의견을 반영함으로써 모형의 적합성과 타당성을 강화하고자 함
 - 우수사례 기업에 검증요청을 하게 된 계기는 해당 기업이 전사 차원에서 NCS 활용도를 높이기 위한 자구적인 개선노력을 기울이는 과정에서 본 모형 적용 시 발생할 수 있는 강점 및 약점을 가장 잘 알고 있을 것이라는 판단으로부터 비롯된 것임
 - 우수사례 기업은 NCS 기업활용 컨설팅 수행 및 피드백 과정에서 자체적인 노력을 기울인 곳으로 본 사업의 본질에 대해 잘 파악하고 있음
 - 우수사례 기업은 NCS 기업활용 컨설팅의 최종 수요자로서 컨설팅 과정에 본 모형 적용 시 강점 및 약점을 누구보다 잘 알고 있을 것으로 판단하여 인터뷰를 별도로 수행
- 성과관리모형을 제시하고 논리모형 적용의 타당성 및 효과성, 모형 구조와 형태의 타당성 및 실효성, 모형 내 배분된 지표의 적절성을 검토하도록 요청
 - 기획위원회에서 1차적으로 협의된 논리모형 적용의 타당성 및 효과성을 검증
 - 성과관리체계가 참여주체별로 연계되어 있는 성과관리모형의 현 구조 및 형태의 타당성과 실효성을 검증
 - 성과관리모형 내 배분된 지표의 적절성을 검토하고 추가 혹은 수정되어야 할 항목이 존재할 경우 관련 내용을 정리

나. 검증 결과

1) 논리모형 적용의 타당성 및 효과성

- 응답기업은 본 사업 추진 상의 애로사항에 대하여 기업 차원의 공감을 표현하였으며 이러한 문제들을 가장 잘 해결하기 위해서는 논리모형을 적용하는 것이 타당하다고 답변
 - 논리모형을 적용하기 위한 사전 절차로서 본 사업의 개선을 위한 유사사업 성과관리체계 분석에 따른 시사점을 제공하고 의견 수렴
 - 기업은 본 사업이 중장기적으로 토대를 강화하기 위해 운영기관 및 공단의 피드백을 중요하게 생각하고 있음
 - 또한 현행 NCS 기업활용 컨설팅 관련 설문은 단기적 관점에 집중되어 있어 산출 중심보다는 전 과정에 관한 피드백을 줄 수 있는 총체적 성과관리체계가 있으면 좋을 것이라는 답변을 주었음

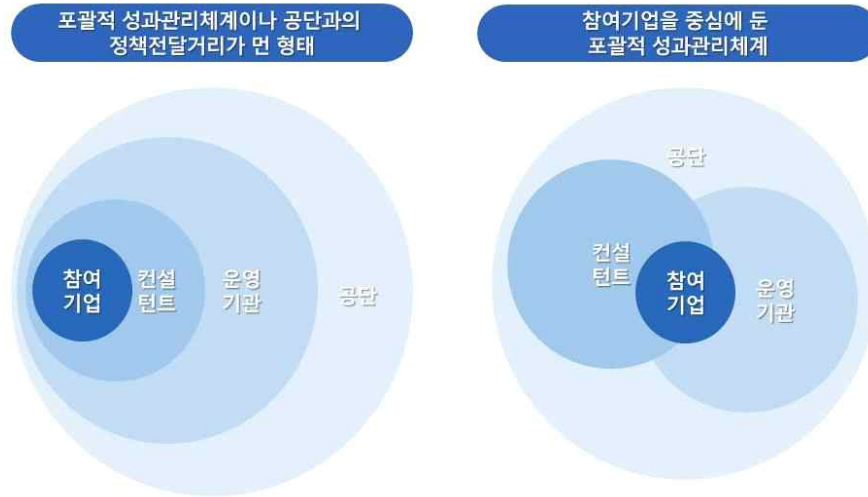
유사사업의 대내외 환경분석, 사업추진체계, 성과관리체계를 분석한 결과 참여주체의 역할 및 범위의 명확화, 환류 및 피드백 기능 강화로부터 지속가능한 사업추진을 기대

	1 운영기관의 역할 범위, 관리기관의 피드백 수준에 따라 만족도 달라짐	2 산출 및 결과 중심의 단기적 성과관리체계로 환류 기능 약화
본래의 취지	<ul style="list-style-type: none"> · 운영기관에 사업 일부를 위탁 혹은 위임함으로써 현장감을 강화한 컨설팅 수행에 기여 · 관련 생태계에 대해 잘 알고 있는 민간에 위탁함으로써 사업 추진의 효과성 극대화 · 컨설턴트, 참여기업 등과의 양방향 소통을 통한 애로사항 최소화 및 사업 만족도 강화 	<ul style="list-style-type: none"> · 사업평가 등을 위해 측정가능한 산출물 중심으로 성과관리체계 구축 · 목표달성 여부를 쉽게 파악하고 사업 성과평가 결과를 객관화하기 위한 수단적 방법
실제 현상	<ul style="list-style-type: none"> · 기업이 초기에 원했던 컨설팅의 종류와 컨설팅 팀의 제공 내용이 부합하지 않는 현상 발생 → 관리의 책임성에 관한 성과관리 기준 혹은 척도가 미비한 편 · 운영기관의 상시 민원창구 역할이 약함 	<ul style="list-style-type: none"> · 성과지표가 대부분 사업수행 결과물인 컨설팅 보고서와 참여기업의 컨설팅 만족도로 구성 → 사업 환류지표로 활용가능한 항목이 제한적이며, 단기 성과에 초점을 두고 있음 → 사업의 지속가능한 발전 여부를 관리할 수 있는 중장기 지표 부재
처방	<ul style="list-style-type: none"> · 운영기관의 역할 범위를 과업(task)별로 명확화하고 유관 성과관리 기준을 마련 · 운영기관의 소통 및 모니터링 기능 강화 	<ul style="list-style-type: none"> · 성과를 단기 및 중장기 관점에서 구분/관리 · 사업추진과정 전반에 참여주체의 관리지표를 부여하여 실효성 있는 성과관리체계 마련
도출가능 질문	<ul style="list-style-type: none"> · 운영기관 위탁 범위를 어디까지 둘 것인가? · 운영기관의 소통(상시민원창구)기능을 어떻게 강화 및 관리할 것인가? 	<ul style="list-style-type: none"> · 중장기 관리가 필요한 영역은 무엇인가? · 사업환류의 선순환을 위해 개별 수행주체는 어떤 역할을 할 것인가?

[그림 38] 지속가능한 사업추진을 위한 현상과 방향성

- 기업은 포괄적 성과관리 기제가 작동할 수 있으면서도 수혜기업을 중심에 둔 개선된 형태의 포괄모형을 선호하고 있음

NCS 활용지원부의 본 사업 추진 시 위탁 범위를 수정하지 않으면서도 포괄적 성과관리 기제가 작동하도록 하기 위해서는 참여기업을 중심에 둔 성과관리체계 구축 필요



[그림 39] 참여기업을 중심에 둔 포괄적 성과관리체계로의 적용

- 기업은 직무체계 등 인사관리체계에 NCS 활용확산에 관한 컨설팅을 체계적·단계적으로 받기를 원하고 있어 지속가능한 컨설팅 모형에 관심이 많음

- 기업 담당자는 인사관리 부문 베테랑으로 평균 15년 이상의 경력을 보유하고 있어 NCS 제도 도입 및 활용확산을 매우 중요하게 여길 뿐만 아니라 전사 인사관리체계의 주요 미션으로 삼고 있었음
- 컨설팅 사후 별도의 용역을 계약하여 관련 컨설팅 혹은 유사 교육을 추진하고는 있으나 기업 자체적으로 인사관리체계를 강화하기에는 시간 및 비용, 관련 제도 추진을 위한 컨센서스 확보 등은 녹록치 않은 상황이라고 응답

- 환류기능 강화와 추진단계별 참여주체의 역할 및 범위 명확화의 측면에서 논리모형, BSC모형, Kirkpatrick 5단계 모형을 제시

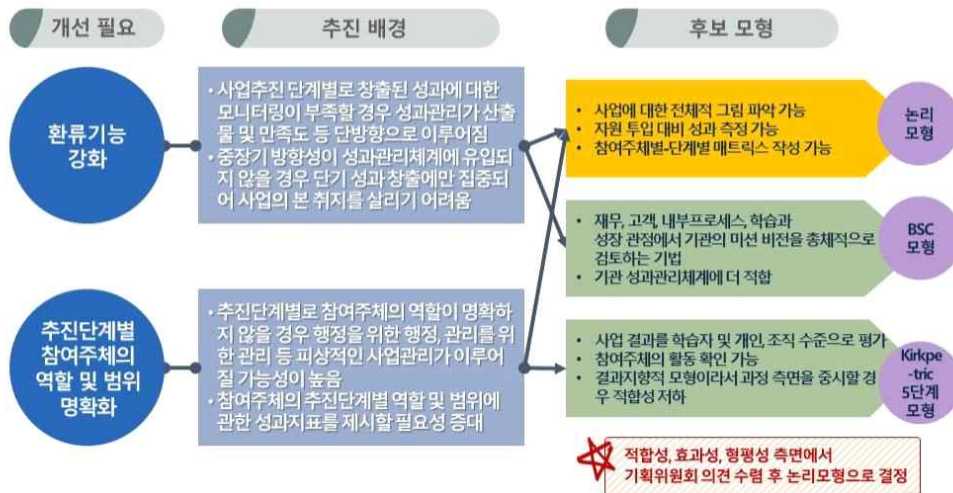
- (환류기능 강화) 피드백 기능이 강화되기 위해서는 사업을 추진 프로세스별로 구분하여 역할을 부여하고 관련 검증체계를 강화해야 한다는 의견 제시
- (추진단계별 참여주체 역할 및 범위 명확화) 기업이 전체 사업체계를 잘

알지 못하므로 제한적 동의를 한 부분으로, 참여주체별 역할 및 범위가 명확화된다면 업무분장의 체계성이 강화될 수 있을 것 같다는 응답 제시

○ 기업은 두 가지 관점을 종합할 경우 논리모형의 적용이 타당성과 효과성을 제고할 수 있을 것이라고 응답

- (타당성) 최종단계에서의 성과를 초기단계에 환류하는 기능을 강화함으로써 지속가능한 성과관리가 가능하다는 측면에서 제시된 모형 중 가장 타당하다고 판단
- (효과성) 추진단계별로 측정 가능한 성과를 제시하고 즉각적인 피드백이 가능해야 효과성이 담보된다는 측면에서 제시된 모형 중 가장 효과적이라고 판단
- 그 외 논리모형을 적용할 경우 평가 및 선정과정의 형평성이 보다 강화될 것으로 판단

NCS 기업활용 컨설팅이 지속가능성을 확보 및 강화하기 위해서는 1) 환류기능 강화 2) 추진단계별 참여주체의 역할 및 범위의 명확화가 필요하며, 이를 가장 잘 반영할 수 있는 모형으로 논리모형을 활용하기로 함



[그림 40] 지속가능한 컨설팅을 위한 효과성 관련 모형 소개

2) 모형구조와 형태의 타당성 및 실효성

□ 응답기업은 성과관리체계가 참여주체별로 연계되어있는 신규 성과관리모형의 구조 및 형태가 다소 복잡한 편이나, 각 단계에서 공유되어야 할 주

요 체크리스트를 확보할 수 있다는 점에서 실효성을 담보하였다고 응답

○ 기업은 논리모형을 참여주체별-단계별로 구분한 성과관리모형이 체계적이기는 하나 복잡할 수 있으며, 자칫 참여주체의 자율성을 침해할 수 있는 수단이 될 수도 있음을 우려함

- 거미줄처럼 촘촘히 짜여진 성과관리체계의 형태가 복잡할수록 사업 추진상의 경직성 및 획일성이 발생할 수 있음을 우려
- 모형 안에 투입되는 지표의 대표성을 강화하고 수를 줄여 관리체계를 단순화한다면 참여주체의 부담감이 줄 것으로 기대

○ 그러나 각 단계별로 참여주체 역할이 협의 및 공유되는 과정에서 발생할 수 있는 시너지(synergy) 효과에 대해 기대감을 표현

- 기업은 투입부터 결과에 이르는 논리모형 단계 내에서 참여주체별로 공통의 체크리스트를 공유 및 협의하는 과정에서 통찰(insight)을 얻을 수 있을 것임을 시사

○ 결론적으로는 모형구조와 형태의 타당성 및 실효성은 분명 존재하며, 실현 과정에서 발생할 수 있는 참여주체의 자율성을 강화할 수 있는 방향으로 진행되어야 한다고 응답

본 용역의 성과관리체계 적용 모형은 논리모형을 기본으로 하며, 참여주체별-추진과정별 동일지표를 설정하여 자체평가 및 피드백이 가능하도록 하는 발전적 형태



[그림 41] NCS 기업활용 컨설팅 성과관리모형 구조 및 형태 예시

3) 모형 내 배분된 지표의 적절성

- 기업은 논리모형 단계별 지표 배분의 적절성에 대해서는 별다른 이견은 없으며 다만 체크리스트의 형태가 평가의 관점보다는 확인 및 검증의 수단으로 활용되었을 때에 보다 효과적일 것이라고 답변
- 체크리스트가 평가의 관점보다는 확인 및 검증 차원으로 활용한다면 보다 효과적일 것이라고 답변
 - 사업 추진의 경직성을 완화하기 위한 대안으로 체크리스트가 평가의 관점보다는 확인 및 검증 차원으로 활용될 수 있게 구성한다면 보다 좋을 것이라고 응답

<표 47> 단계별 투입 지표(정량지표 중심) 예시

평가대상	투입	과정	산출/결과
참여기업	<ul style="list-style-type: none"> 컨설팅 대상 기업 선정의 적정성 	<ul style="list-style-type: none"> 참여기업 담당자의 NCS이해 참여기업 담당자의 역량 및 열의 참여기업 직원들의 협조 참여기업의 자원 및 운영체계 	<ul style="list-style-type: none"> 컨설팅 과정 및 결과물 만족도
컨설턴트	<ul style="list-style-type: none"> 컨설턴트 인력 구성의 적정성 	<ul style="list-style-type: none"> NCS 컨설팅 설명회 진행 전달 능력 참여기업 이해수준 리포형성 노력 컨설턴트의 최신동향 파악 	<ul style="list-style-type: none"> 컨설팅 과정 및 결과물 만족도
운영기관	<ul style="list-style-type: none"> 참여기업 발굴 노력 참여기업 관리 노력 컨설팅 투입인력의 적정성 	<ul style="list-style-type: none"> 컨설팅 과정 모니터링 및 환류 컨설팅 품질관리 체계 	<ul style="list-style-type: none"> 컨설팅 보고서의 질 컨설팅 품질관리 체계 확보
공단	<ul style="list-style-type: none"> 참여기업 선정 공단 담당자 역량 참여기업 발굴 전달체계 수립 	<ul style="list-style-type: none"> 총괄 관리기관 요청 이행 정도 예산 관리 컨설팅 품질관리 체계 	<ul style="list-style-type: none"> 최종 컨설팅 보고서 작성 내용의 적절성 컨설팅 품질관리 체계 확보

4) 기타 건의사항

- 기업은 공통적으로 자체 역량 및 관련 인프라가 부족한 중소기업에 있어서는 NCS 기업활용 컨설팅이 매우 절실한 수단이 될 수 있으며, 성과관리체계가 강화되어 본 사업이 보다 구체적이고 체계적으로 변화하기를 바라고 있음
- 기업은 금년도부터 새로 추진될 NCS 기업활용 심화 컨설팅이 실효성을 담보하기 위해서는 기업의 대내외적 환경요인에 부합하는 맞춤형 컨설팅이 필요하다고 답변

3. 활용실태조사 개요

- 본 조사는 2019년 NCS 활용지원사업을 수혜받은 700개소를 대상으로 컨설팅 사후 활용 실태를 조사함으로써 사업을 회고하고, 향후 발전방향을 모색하기 위한 목적으로 수행됨
- (조사목적) 컨설팅 사후 NCS 활용지원사업의 실제 활용 실태를 조사함으로써 사업을 회고 및 피드백하고 향후 발전방향을 모색하기 위함
- (조사대상) 2019년 NCS 활용지원사업을 수혜받은 700개소
- (조사기간) 2021년 1월 말 ~ 2월 중순
- (조사방법) 코로나19 상황으로 전화, 팩스, 이메일을 활용한 비대면 조사를 원칙으로 하되 인터뷰가 필요할 경우 화상 커뮤니케이션 툴(tool)을 적극 활용함
- (회수율) 700개소 중 휴폐업 5곳을 제외한 695개소 응답을 회수하여 전수 완료(100%)

조사 대상	2019년 NCS 기업활용 컨설팅 참여기업 700개소				
조사 기간	2020년 1월 22일 ~ 2월 10일				
조사 내용	사업 참여경로, 기대효과 및 충족수준, 기업업무 활용 실적 및 내용, 조직 역량의 변화, 지원 필요 내용				
절차	조사 설계	설문조사 실시	데이터 처리	결과 분석	결과 보고
과업 내용	설문지 개발 대상자 확정 실시방안 보고	설문지 배포 설문조사 실시 설문지 회수 회수내역 확인	에디팅 코딩 데이터 클리닝	설문문항 고용보험 DB	결과보고 수정사항 반영
수행 기간	1월 22일	2월 10일	2월 12일	2월 15일	~2월 17일
회수율	100%(휴폐업 및 결번 제외)				

[그림 42] NCS 기업활용 컨설팅 활용 실태조사 개요

4. 활용실태조사 결과

가. NCS 기업활용 컨설팅 참여 경로 및 사업 전후 기대효과

1) NCS 기업활용 컨설팅 참여 경로

□ NCS 기업활용 컨설팅 참여 경로는 공단 사업홍보와 지인 추천, 운영기관 권유 등에 의함

○ 지인 추천(37.4%), 공단 사업홍보(32.6%), 운영기관 권유(12.6%), 직접 신청(6.8%), 컨설턴트 권유(6.4%) 등의 순

- 주변 지인 혹은 운영기관, 컨설턴트 등 타인의 권유에 의한 것이 전체의 56.4%

- 공단의 사업 홍보에 의한 신청이 상대적으로 높은 수준을 차지

- 한편 직접 신청 비중은 6.8%로 상대적으로 낮음

* 기타는 타 사업으로부터의 인지, 그룹사 및 대표 추천, 조합 추천, 학교 연계 등

○ (신청유형) 채용 및 재직자훈련의 경우 공단 사업홍보에 의한 참여 비중이 높은 반면 종합활용1은 지인 추천 혹은 운영기관에 의한 참여 비중이 상대적으로 높은 편

- 컨설팅유형이 심화될수록 지인추천에 의한 비중이 증가

• 지인추천: 종합활용(40.8%) > 재직자훈련(27.4%) > 채용(27.3%)

• 공단 사업홍보: 재직자훈련(53.2%) > 채용(44.1%) > 종합활용(27.6%)

○ (기업규모) 대기업과 협회/단체의 경우 지인 추천 비중이 다수를 차지하고 중견 및 중소기업의 경우에는 지인추천 및 공단 사업 홍보, 운영기관 권유에 의한 비중이 상대적으로 높음

- 대기업의 경우 지인 추천 비중이 전체의 75%를 차지

- 중견기업 이하는 기업 규모가 작아질수록 공단 사업홍보에 의한 참여 비

중이 높게 나타남

- 공단 사업홍보 비중: 중견기업(23.6%), 중소기업(32.9%), 소기업(36.6%)
- 협회/단체의 경우 지인추천에 의한 참여가 전체의 57.1%를 차지하며 그 외 컨설턴트 권유에 의한 참여가 28.6%를 차지
- (제조업 여부) 40%에 달하는 제조기업이 지인추천 및 공단 사업홍보에 의해 참여
- (매출액) 매출액 규모와 관계없이 지인추천 및 공단 사업홍보, 운영기관 권유에 의한 참여가 많은 것으로 확인

<표 48> NCS 기업활용 컨설팅 참여 경로(중복 응답)

(base: 참여경로 응답 기업, 단위: 개소, %)

구분	계	직접 신청	공단 사업홍보	지인 추천	언론 기사	인터넷 검색	운영 기관 권유	컨설턴트 권유	기타	
전체	695	6.8	32.6	37.4	0.5	2.3	12.6	6.4	0.8	
신청 유형	종합활용1	519	8.3	27.6	40.8	0.5	1.7	13.9	6.8	0.2
	재직자훈련	56	6.5	53.2	27.4	0.0	0.0	6.5	3.2	1.6
	채용	120	0.7	44.1	27.3	0.7	5.6	9.8	6.3	2.8
기업 규모	대기업	3	0.0	25.0	75.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	중견기업	44	9.1	23.6	34.5	3.6	1.8	14.5	9.1	1.8
	중소기업	548	6.5	32.9	38.1	0.2	2.1	12.6	6.0	0.8
	소기업	94	8.0	36.6	32.1	0.9	3.6	12.5	6.3	0.0
	협회/단체	6	0.0	14.3	57.1	0.0	0.0	0.0	28.6	0.0
제조/비제조	제조	542	5.7	32.3	39.0	0.5	1.8	12.7	6.7	0.7
	비제조	153	10.4	33.5	31.9	0.5	3.8	12.1	5.5	1.1
매출액	50억미만	202	7.8	32.8	36.6	0.4	2.6	12.1	7.8	0.0
	50억이상~100억미만	143	3.8	36.5	39.0	0.0	2.5	13.8	4.4	0.0
	100억이상~300억미만	199	7.4	33.0	36.5	0.4	1.3	11.7	7.0	1.3
	300억이상	144	7.8	28.7	37.7	1.2	2.4	12.6	6.0	1.8

2) NCS 기업활용 컨설팅 사업 참여 전후 기대효과

□ 종합활용1 유형에서 강점을 보이는 항목은 훈련과정(훈련운영계획서) 개발로 개선이 필요한 항목은 수행직무분석 선정 및 NCS 맵핑, 기업현황 및 요구사항 분석

○ 훈련과정(훈련운영계획서) 개발에 대한 기대수준 대비 효과가 가장 큼

- 훈련과정(훈련운영계획서) 개발의 경우 컨설팅 사전 기대감이 3.491점이었던 것에 반해 사후 만족도는 4.012로 대폭 상승

○ 교육훈련 이수체계도 개발, 채용평가도구 개발은 NCS 활용지원사업에서 충분히 노력한 부분으로 관리노력을 지속하거나 다른 영역으로 전환하는 것도 가능

- 교육훈련 이수체계도 개발의 경우 타 사업에 의해 이미 구축되어 있을 교육 이수체계도에 NCS 체계를 도입할 가능성이 높으므로 기업이 크게 체감하지는 않는 것으로 확인

- 채용 평가도구 개발은 종합활용1보다는 채용 유형에 더 알맞은 내용으로 종합활용1을 받을 만한 역량의 기업이라면 채용과 관련된 내용들은 일정 수준 구비되어 있을 것이라는 해석 가능

- 따라서 위의 두 가지 항목들은 기업이 자체적으로 보유하고 있는 인프라의 수준을 감안하여 타 영역에 보다 많은 시간과 노력을 기울이는 것이 합리적일 것으로 사료됨

○ 한편 수행직무분석 선정 및 NCS 맵핑과 기업현황 및 요구사항 분석의 경우 현행 종합활용1에서 집중 개선해야 할 분야

- 수행직무분석 선정 및 NCS 맵핑은 인터뷰에서도 지속 논의된 내용으로, 기업은 타 사업 대비 상대적으로 짧은 사업 기간 내에 몇 회의 컨설팅으로 도출하기에는 제약이 있다고 보고 있으며 보다 중장기적이고 단계적인 확장형컨설팅을 통해 컨설팅 내용 구성이 보다 실효성이 있기를 원하고 있는 상황

- 기업현황 및 요구사항 분석의 경우 인터뷰에서도 확인할 수 있었던 바,

기업은 NCS 직무분석 및 맵핑 과정에 있어 니즈를 도출하고 논의하는 과정을 중요시여기고 있으며, 운영기관과 컨설턴트의 기업현황에 대한 명확한 이해와 통찰력있는 컨설팅 내용을 기대하고 있음

○ 기업은 근로자 경력개발경로 개발은 종합활용1 유형에서 상대적으로 우선순위가 낮은 영역으로 판단하고 있음

- 근로자 경력개발경로 개발은 컨설팅 사전 기대수준이 가장 낮은 편에 속하고 사후만족도도 가장 낮게 나타나 상대적으로 기업 체감도가 낮게 반영



[그림 43] 종합활용1 유형 기대수준 및 만족도

□ 재직자훈련 유형에서 강점을 보이는 항목은 교육훈련에 대한 임직원 인식변화이며 개선이 필요한 항목은 인사/교육담당자의 전문성 개선

○ 재직자훈련에서 강점을 보이는 항목은 교육훈련에 대한 임직원 인식 변화로 사전 기대수준 대비 사후 만족도가 가장 높게 나타났으며 인터뷰를 통해 기업의 의견을 확인할 수 있었음

- 기업은 인사제도에 관한 기업 내부의 인식 환기가 필요하다고 판단하여 NCS 활용지원을 통한 재직자훈련을 받기를 원하는 경우가 많음

- 컨설팅 과정에서 조직 내 직원들과 소통하고 협의하는 과정에서 인식이 환기가 되고 보다 발전적인 인사제도관리 및 경영진의 협조를 얻을 수

있다는 점에서 강점이 있다고 응답

- 재직자 직무역량 향상의 경우 NCS 도입보다는 기존 인사관리시스템에 의해 지속적으로 노력해오던 영역이었으므로 기업 입장에서는 타 분야에 시간과 노력을 집중하는 것을 원하고 있음
 - 인터뷰 결과 기업은 재직자 직무역량 향상과 관련된 정부지원사업에 참여한 경험이 존재하였으며, 관련 경험이 없더라도 자체적으로 인력운용 및 개발에 관한 직무역량 향상 프로그램을 운영해온 것으로 확인
 - 다만 기업 인사담당자들은 NCS 활용지원사업을 새로운 선진 제도 도입을 통한 조직 차원의 인사관리시스템의 변화에 더 중점을 두고 있음
- 한편 집중개선이 필요한 영역은 인사/교육담당자의 전문성 개선으로 기업 내 인사담당자 혹은 관련 인프라의 부족으로 재직자훈련 수행 시 유관 부서의 부서장 혹은 임원진과의 협의가 전제되어야 하며, 이 부분에 대해 NCS 활용지원사업이 마중물의 역할을 하기를 바라고 있음
 - 인사/교육담당자의 전문성 개선은 단기 내에 달성되기 어려운 목표임과 동시에 기업 내부의 컨센서스(concensus)가 일정 수준 확보되어야 가능함
 - 조직 내부 환경적으로 인사담당자의 권한과 역할이 제한되어 있는 상황에서 NCS 활용지원 내 재직자훈련은 기존 인사체계와는 다른 새로운 제도이자 원동력이 될 수 있는 상황
 - 인사부서는 인사/교육의 실무 담당자 전문성 개선을 위한 노력을 컨설턴트와 함께 펼쳐나가면서 본 제도에 관한 거부감을 상쇄하고 전문성을 강화하는 데에 주력하기를 원하고 있음
- 경력개발에 대한 동기부여 혹은 임직원 교육훈련 확대 실시는 NCS 활용지원사업의 부수적인 결과 혹은 액션플랜(action plan)이므로 상대적으로 우선순위가 낮게 나타남
 - 경력개발에 대한 동기부여 및 임직원 교육훈련 확대 실시는 사전 기대수준이 상대적으로 낮고 만족도 또한 낮게 나타나는 영역으로 우선순위가 낮음



[그림 44] 재직자훈련 유형 기대수준 및 만족도

- 채용 유형에서 강점을 보이는 항목은 인사담당자/면접관 등 업무전문성 개선, 체계적 인사관리이며 개선이 필요한 항목은 적합 지원자 수의 증가
 - 인사담당자/면접관 등의 업무전문성 개시는 채용 유형의 핵심사안으로 컨설팅 사전 기대수준도 높고 만족도는 가장 높게 나타나 사업이 성공적으로 수행되고 있음을 확인할 수 있음
 - 체계적인 인사관리의 경우 인사관리시스템의 기반이 부족하거나 관련 정부사업을 처음으로 수혜하는 기업의 니즈가 상대적으로 높은 것으로 확인되며 NCS 도입 및 적용이 막막했던 기업의 기대수준을 잘 충족하고 있었음
 - 한편 집중개선이 필요한 영역은 적합 지원자 수의 증가로 기업이 채용을 필요로 하는 분야에 대한 적절한 이해가 수반되어야 한다는 점에서 중장기적인 관점으로 접근해야 함
 - 적합 지원자 수의 증가는 기업이 채용공고를 발표하기 전 조직의 비전 및 미션, 목표와 인사관리시스템이 연계가 잘 되어 있어야 가능한 영역
 - 컨설턴트가 조직에 대해 충분한 이해를 수반하고 중장기적으로 접근할 때 보다 나은 결과물을 얻을 수 있을 것임



[그림 45] 채용 유형 기대수준 및 만족도

나. NCS 기업활용 컨설팅 결과 업무 활용

- NCS 기업활용 컨설팅 결과를 업무에 활용하는 기업체는 전체의 68.8%에 달하며, 결과 활용수준은 컨설팅 유형 및 기업 규모에 따라 편차가 큰 편
- NCS 기업활용 컨설팅 결과를 업무에 활용하는 기업체는 총 478개소 (68.8%)이며 활용수준은 평균 44.4%
- (신청유형) 종합활용1의 활용 여부 및 수준이 재직자훈련 및 채용 대비 상대적으로 낮음
 - 종합활용 대비 재직자훈련 및 채용부문의 활용이 많음
 - 활용여부: 재직자훈련(71.4%) > 채용(70.8%) > 종합활용1(68.0%)
 - 활용수준은 채용, 재직자훈련, 종합활용의 순
 - 활용수준: 채용(60.4%) > 재직자훈련(52.3%) > 종합활용1(39.6%)
- (기업규모) 컨설팅 결과를 활용한다고 응답한 기업의 비중은 높은 한편 활용수준은 상대적으로 낮음

- 대기업을 경우 전 기업이 활용한다고 응답하였으나 활용수준에는 상대적으로 낮게 응답
 - 활용 여부(100%), 활용 수준(31.7%)
 - 중소기업 및 소기업의 경우 활용기업 수가 적지 않으나 활용 수준은 중견기업 대비 상대적으로 낮음
 - 중견기업의 경우 활용 여부가 59.1%에 불과한 반면 활용 수준은 62.3%로 규모별로 가장 높은 수준
 - 컨설팅 결과를 활용하는 협회/단체는 전체의 83.3%에 달하며 활용 수준은 58.0%로 중견기업 다음으로 높음
- (제조/비제조) 활용 여부는 제조업이 많고 활용 수준은 비제조업이 상대적으로 높음
- (매출액) 매출액 중간지점에 위치하는 기업의 활용 여부 비중이 상대적으로 높은 반면 활용수준은 상대적으로 낮음

<표 49> NCS 기업활용 컨설팅 업무 활용 현황

(base: 업무 활용 응답 기업, 단위: 개소, %)

구분	계	활용 여부		활용수준	
		활용	미활용		
전체	695	68.8	31.2	44.4	
신청 유형	종합활용1	519	68.0	32.0	39.6
	재직자훈련	56	71.4	28.6	52.3
	채용	120	70.8	29.2	60.4
기업 규모	대기업	3	100.0	0.0	31.7
	중견기업	44	59.1	40.9	62.3
	중소기업	548	70.1	29.9	42.9
	소기업	94	63.8	36.2	45.7
	협회/단체	6	83.3	16.7	58.0
제조/비제조	제조	542	69.4	30.6	43.2
	비제조	153	66.7	33.3	48.7
매출액	50억미만	202	67.3	32.7	44.3
	50억이상~100억미만	143	72.7	27.3	42.4
	100억이상~300억미만	199	70.4	29.6	43.5
	300억이상	144	65.3	34.7	47.7

다. NCS 기업활용 컨설팅 효과성

- 컨설팅 사후 조직 역량에 대해 기업은 업무효율, 직무능력, 직원 의욕, 회사이미지, 노동생산성에 긍정적 변화가 있었다고 응답
- 컨설팅 사후 역량 변화가 가장 크게 일어난 항목은 업무효율과 직무능력으로 5점 만점에 각각 3.99점, 3.97점을 기록
- (신청유형) 종합활용1의 경우 조직역량 변화가 큰 것으로 확인됨
 - 종합활용1(3.61점) 및 재직자훈련(3.55점) 유형은 채용(3.38점) 유형 대비 조직역량 변화를 크게 경험한 것으로 확인되며 통계적으로도 유의미한 차이를 보임

<표 50> 분산분석 결과

	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
집단-간	3.618	2	1.809	13.711	.000
집단-내	62.67	475	0.132		
전체	66.288	477			

<표 51> 다중비교(Scheffe 통계량)

유형(I)	유형(J)	평균차이(I-J)	표준오차	유의확률	95% 신뢰구간	
					하한	상한
종합활용1	재직자훈련	0.054	0.061	0.670	-0.09	0.20
	채용	0.230*	0.044	0.000	0.120	0.34
재직자훈련	종합활용1	-0.054	0.061	0.67	-0.20	0.09
	채용	0.175*	0.070	0.043	0	0.35
채용	종합활용1	-0.230*	0.044	0.000	-0.34	-0.12
	재직자훈련	-0.175*	0.070	0.043	-0.35	0

* 평균차이는 0.05 수준에서 유의합니다.

<표 52> 동질적 부분집합

유형	N	유의수준 = 0.05에 대한 부분집합	
		1	2
채용	85	3.38	
재직자훈련	40		3.55
종합활용1	353		3.61
유의확률		1	0.655

동질적 부분집합에 있는 집단에 대한 평균이 표시됩니다.

a 조화평균 표본크기 75.762을(를) 사용합니다.

b 집단 크기가 동일하지 않습니다. 집단 크기의 조화평균이 사용됩니다. I 유형 오차 수준은 보장되지 않습니다.

- 종합활용1 유형은 타 항목 대비 직무능력(4.01점) 변화를 크게 경험
 - 재직자훈련 유형은 타 항목 대비 업무효율(4.08점) 및 직무능력(4.03점) 변화를 크게 경험
- (기업규모) 기업규모가 클수록 컨설팅 사후 조직역량 변화를 상대적으로 크게 체감하는 것으로 확인됨
- 대기업은 NCS 기업활용 컨설팅 사후 직무능력(4.33점), 업무효율, 직원의욕, 회사이미지(각 4.00점)의 변화가 크다고 인식
 - 중견기업은 업무효율(4.19점), 직무능력(4.08점)의 변화가 크다고 인식
 - 중소기업 및 소기업 또한 업무효율과 직무능력의 변화를 상대적으로 크게 인식하는 반면 협회/단체는 업무효율을 제외하고는 체감도가 상대적으로 낮음
- (제조/비제조) 제조업 분야는 NCS 기업활용 컨설팅 사후 업무효율 변화를 상대적으로 크게 체감한 것으로 나타남
- (매출액) 50억 이상 100억 미만 기업은 직무능력의 변화를 크게 체감하는 한편 300억 이상 기업의 경우 업무효율 변화를 크게 체감

<표 53> NCS 기업활용 컨설팅 사후 조직 역량 변화

(base: 컨설팅 사후 기업역량 변화 응답 기업, 단위: 개소, 점)

구분	계	전체 평균	업무 효율	이직률*	직원의욕	노동 생산성	회사 이미지	직무 능력	
전체	478	3.56	3.99	3.10	3.71	3.58	3.68	3.97	
신청 유형	종합활용1	353	3.61	3.99	3.07	3.77	3.74	3.75	4.01
	재직자훈련	40	3.55	4.08	3.13	3.83	3.30	3.65	4.03
	채용	85	3.38	3.98	3.19	3.42	3.06	3.39	3.80
기업 규모	대기업	3	3.71	4.00	3.00	4.00	3.67	4.00	4.33
	중견기업	26	3.66	4.19	3.15	3.92	3.62	3.81	4.08
	중소기업	384	3.56	3.99	3.10	3.70	3.58	3.66	3.97
	소기업	60	3.57	3.93	3.08	3.73	3.62	3.75	3.97
	협회/단체	5	3.23	3.80	3.00	3.20	3.00	3.20	3.40

「2019년 NCS기업활용 컨설팅 활용 실태조사 및 성과관리체계 구축 용역」

(base: 컨설팅 사후 기업역량 변화 응답 기업, 단위: 개소, 점)

구분		계	전체 평균	업무 효율	이직률*	직원 의욕	노동 생산성	회사 이미지	직무 능력
제조/ 비제조	제조	376	3.57	4.01	3.09	3.72	3.58	3.68	3.99
	비제조	102	3.54	3.95	3.12	3.70	3.59	3.66	3.91
매출액	50억미만	136	3.57	3.97	3.07	3.71	3.63	3.71	3.94
	50억이상~ 100억미만	104	3.57	3.99	3.10	3.71	3.61	3.66	4.02
	100억이 상~ 300억미만	140	3.55	3.98	3.14	3.70	3.54	3.68	3.96
	300억이상	94	3.57	4.05	3.09	3.72	3.55	3.65	3.98

* 항목별 비교를 위해 이직률은 역코딩 적용

VI. 정책적 제언 및 결론

- 본 장에서는 NCS 기업활용 컨설팅 사업의 성과관리체계 구축 및 활용 실태조사 수행 결과에 관한 종합적 시사점 및 정책적 제언을 제시하고자 함
- NCS 기업활용 컨설팅 사업은 능력중심사회 구현을 위한 NCS 활용확산을 목표로 채용, 재직자훈련, 직무설계 등을 기업에 제공해 왔음
- 2015년 이후 우수사례로 선정된 기업 수 및 NCS 컨설팅의 효과성을 체감하는 기업 수는 증가하고 있으며 이는 NCS 기업활용 컨설팅 사업에 투입된 예산, 인력, 기능의 적절한 분배로부터 기인되었다고 볼 수 있음
- 본 용역은 NCS 기업활용 컨설팅 사업이 확장됨에 따라 발생하기 시작한 다양한 문제를 일정 기준에 따라 정리하고, 체계화된 과학적 방법을 도입하여 사업 추진체계를 구조화하기 위해 수행되었음
- NCS 기업활용 컨설팅 사업을 둘러싼 대내외 환경적 요인은 다소 도전적일 수 있으나 최종 수혜자인 기업의 니즈(needs)를 구심점으로 삼는다면 충분히 돌파해나갈 수 있을 것으로 사료됨
- NCS 기업활용 컨설팅 사업과 목적 및 내용이 유사한 사업을 분석한 결과 운영기관(사업추진주체)의 역할과 범위에 따라 책임성의 강도(intensity)가 결정됨을 확인할 수 있었으며, 관리지표가 전반적으로 산출물 중심으로 구성되어 있어 성과관리 전반을 아우르는 지표체계를 구축하지는 않은 것으로 확인할 수 있었음
- 이로부터 본 용역은 기업 맞춤형 수요를 충족하기 위한 방안으로 운영기관뿐만 아니라 참여주체 전체(공단, 운영기관, 컨설턴트, 참여기업)의 역할범위를 검토하고, 자체 모니터링 및 피드백이 가능한 성과관리체계를 구축하기 위한 노력을 경주하였음
- NCS 기업활용 컨설팅 사업의 성과관리체계는 1)환류기능을 강화하여

사업수행 전 단계에 관리지표를 삽입하고 2)자체 모니터링 및 피드백을 동시에 수행할 수 있는 공통지표를 핵심지표로 선정하였으며 3)사업 추진의 전 단계에서 공단이 해야 할 일과 관리해야 할 일을 각각 직접 및 간접 성과로 간주하여 별도의 지표로 구성하였음

- 운영기관의 역할범위 조정에 관한 논의도 일부 있었으나, 사업이 발전하고 있는 시점에서 운영기관의 역할을 조정하기보다는 기업 중심의 포괄적 성과관리체계를 강화하는 것이 더 우선적이라 판단하여 사업 참여주체 간의 유기적 연결에 중점을 두고 설계하였음
- NCS 기업활용 컨설팅 사업의 향후 과제는 크게 두 가지 영역으로 1) 성과관리체계의 적극적인 활용 2) 기업수요를 반영한 사업내용의 변화로 들 수 있음
 - 연차별 성과목표 설정 및 관련 지표 제시
 - 중장기 성과목표와 단기 성과목표와의 연계 작업
 - 사업의 지속가능성을 담보하기 위한 확장형 혹은 심화 컨설팅 제공
 - 기업규모에 따른 컨설팅 내용 차별화
 - 수행주체별 자체평가 체크리스트를 반영한 컨설팅 편람 제작
 - 통합 포털 구축을 통한 사업관리의 효율성 및 효과성 강화
 - 기업과의 소통창구 채널 강화

[부록1] 지표정의서

1. 투입 단계

○ 참여기업의 NCS 기업활용 컨설팅 필요성

<표 54> 참여기업의 NCS 기업활용 컨설팅 필요성

지표명	참여기업의 NCS 기업활용 컨설팅 필요성			지표코드	투입-01
평가주체	공단/ 컨설턴트	평가대상	참여기업	지표종류	정성
지표정의	사업 신청기업이 본 사업을 통해 당면한 문제를 해결하고 향후 NCS 활용을 통해 긍정적 성과를 도출할 가능성과 성공적 컨설팅을 위한 투자 수준을 정성적으로 평가하여 5점/10점 척도로 부여				
측정단위 및 방법	사업 신청기업이 제출한 신청서 검토를 통한 1차 서면평가 → 1차 서면평가 시 의문 및 확인이 필요한 사항에 대해 컨설턴트가 해당기업에 방문하여 2차 대면평가 후 공단에 보완의견 전달				
수집방법 및 출처	5점 또는 10점 척도로 공단 내부에서 점수 부여				
보조지표/ 대리지표	컨설턴트의 대면 평가				
유의사항 (평가 주안점)	사업 신청 기업은 컨설팅을 계기로 성장할 가능성이 있는가? 사업 신청 기업은 성공적 컨설팅을 위해 어느 정도의 투자를 계획하고 있는가?				

<표 55> 참여기업의 NCS 기업활용 컨설팅 전담팀 구성

지표명	참여기업의 NCS 기업활용 컨설팅 전담팀 구성			지표코드	투입-02
평가주체	컨설턴트	평가대상	참여기업	지표종류	정량
지표정의	컨설팅 결과 기업활용도를 높이기 위해 컨설팅 진행과정에 기업측 노사 담당자 및 임원(대표) 참여 여부 확인				
측정단위 및 방법	참여기업 컨설팅 전담팀의 규모와 책임 수준에 따라 5점 또는 10점 척도 활용 점수 부여				
	컨설팅 전담팀 구성 여부			배점	
	미구성			매우 미흡 (1 or 2점)	
	담당자만 참여			다소 미흡 (2 or 4점)	
	담당자 + 임원(중간관리자) 참여			보통 (3 or 6점)	
수집방법 및 출처	컨설턴트가 확인				
	보조지표/ 대리지표 컨설턴트의 대면 평가				
유의사항 (평가 주안점)	사업 신청 기업은 컨설팅을 계기로 성장할 가능성이 있는가? 사업 신청 기업은 성공적 컨설팅을 위해 어느 정도의 투자를 계획하고 있는가?				

○ 컨설턴트의 전문성

<표 56> 컨설턴트의 전문성(문제파악)

지표명	컨설턴트의 전문성(문제파악)			지표코드	투입-03
평가주체	참여기업	평가대상	컨설턴트	지표종류	정성
지표정의	컨설턴트가 컨설팅 과정에서 참여기업의 문제와 개선 방향을 타당하게 파악하고 공감할 수 있도록 제시하고 있는지를 참여기업 관점에서 확인(컨설턴트의 문제 파악 및 소통능력)				
측정단위 및 방법	사업 중간보고 시, 그간의 컨설팅 경험에 근거하여 참여기업이 컨설턴트의 문제파악 및 소통능력을 평가				
수집방법 및 출처	5점 또는 10점 척도로 참여기업이 공단에 설문 회신				
보조지표/ 대리지표	-				
유의사항 (평가 주안점)	컨설턴트는 참여기업의 상황을 명확히 파악하고 있는가?				

<표 57> 컨설턴트의 전문성(문제해결)

지표명	컨설턴트의 전문성(문제해결)			지표코드	투입-04
평가주체	참여기업	평가대상	컨설턴트	지표종류	정성
지표정의	컨설턴트가 컨설팅 결과로 제시한 대안의 유효성과, 대안을 참여기업 입장에서 공감할 수 있도록 제시하고 있는지를 참여기업 관점에서 확인(컨설턴트의 문제 해결 및 소통능력)				
측정단위 및 방법	사업 최종보고 시, 그간의 컨설팅 경험에 근거하여 참여기업이 컨설턴트의 문제해결 및 소통능력을 평가				
수집방법 및 출처	5점 또는 10점 척도로 참여기업이 공단에 설문 회신				
보조지표/ 대리지표	-				
유의사항 (평가 주안점)	컨설턴트는 참여기업의 문제를 해결할 타당한 대안을 제시하였는가?				

○ 운영기관 선정의 적절성

<표 58> 컨설턴트의 전문성(사업이해)

지표명	운영기관 선정의 적절성(사업이해)			지표코드	투입-05
평가주체	공단	평가대상	운영기관	지표종류	정성
지표정의	운영기관이 NCS 기업활용 컨설팅 제도에 대한 이해를 전제로 참여기업을 모집하고, 컨설턴트를 활용함으로써 참여기업의 문제해결 및 역량강화 나아가 사업만족에 기여할 수 있는지 여부를 예측·평가(5점/10점 척도 활용)				
측정단위 및 방법	사업 실시 초기 운영기관 모집 시 제출된 신청서를 서면평가 → 1차 서면평가 이후 2차 제안발표 실시				
수집방법 및 출처	공단 내부 및 평가위원의 서면평가 점수부여 외부 평가위원의 제안발표 점수부여				
보조지표/ 대리지표	-				
유의사항 (평가 주안점)	운영기관은 긍정적인 운영성과를 낼 역량을 갖추고 있는가?				

<표 59> 운영기관 선정의 적절성(컨설턴트 모집)

지표명	운영기관 선정의 적절성(컨설턴트 모집)			지표코드	투입-06
평가주체	공단	평가대상	운영기관	지표종류	정성/정량
지표정의	① 정성평가: 운영기관은 컨설팅 팀의 직급별 타당한 수준의 자격기준을 수립하고 있는가? ② 정량평가: 운영기관은 NCS의 24개 산업 분류 중 몇 개 영역의 전문가를 확보하고 있는가?				
측정단위 및 방법	사업 실시 초기 운영기관 모집 시 제출된 신청서를 서면평가 사업 실시 중 분기마다 컨설턴트 인원 변동사항 보고				
수집방법 및 출처	① 정성평가: 공단 내부의 서면평가 결과 ② 정량평가: 공단 내부의 서면평가 결과 (전문가 확보 산업 분류 ÷ NCS의 24개 산업 분류 × 100)				
보조지표/ 대리지표	-				
유의사항 (평가 주안점)	운영기관은 24개 산업분야에 대응할 전문가를 확보하고 있는가?				

<표 60> 운영기관 선정의 적절성(품질관리)

지표명	운영기관 선정의 적절성(품질관리)			지표코드	투입-07
평가주체	공단	평가대상	운영기관	지표종류	정성
지표정의	컨설팅 성실 수행여부 점검체계, 내부 컨설팅 보고서 평가기준, 컨설턴트 상벌체계, 참여기업 민원소통 등 컨설팅 성과 향상을 위한 운영기관의 계획 평가				
측정단위 및 방법	사업 실시 초기 운영기관 모집 시 제출된 신청서를 서면평가				
수집방법 및 출처	공단 내부 및 평가위원의 서면평가 점수부여 외부 평가위원의 제안발표 점수부여				
보조지표/ 대리지표	-				
유의사항 (평가 주안점)	운영기관은 긍정적인 운영성과를 낼 역량을 갖추고 있는가?				

<표 61> 참여기업의 컨설팅 자료협조

지표명	운영기관 선정의 적절성(컨설턴트 교육)			지표코드	투입-08
평가주체	공단	평가대상	운영기관	지표종류	정량
지표정의	컨설턴트의 전문성 제고 및 지식 현행화를 위한 교육이나 우수사례 세미나 등의 실시 횟수				
측정단위 및 방법	투입 인력 교육 횟수		배점		
	미실시		매우 미흡 (1 or 2점)		
	연 1회		다소 미흡 (2 or 4점)		
	연 2회		보통 (3 or 6점)		
	연 3회		다소 우수 (4 or 8점)		
	연 4회 이상		매우 우수 (5 or 10점)		
수집방법 및 출처	운영기관의 교육 실시 보고서				
보조지표/ 대리지표	-				
유의사항 (평가 주안점)	운영기관은 컨설턴트의 전문성 향상을 위해 어떤 노력을 하고 있는가?				

2. 과정 단계

○ 참여기업의 컨설턴트와의 협력과 소통

<표 62> 참여기업의 컨설팅 자료협조

지표명	참여기업의 컨설팅 자료협조			지표코드	과정-01
	컨설턴트	평가대상	참여기업		
지표정의	① 정성평가: 참여기업 전담팀은 컨설턴트가 원하는 수준의 자료를 제공하였는가? ② 정량평가: 참여기업은 컨설턴트와 합의한 자료 요청 일정을 어느 정도 준수하였는가?				
측정단위 및 방법	① 정성평가: 컨설턴트가 참여기업의 자료 협조 내용을 평가하여 5점/10점 척도 부여 ② 정량평가: 참여기업의 자료제공 일정 준수 여부				
	자료요청 일정 준수 비율			배점	
	60%미만			매우 미흡 (1 or 2점)	
	60%이상 70%미만			다소 미흡 (2 or 4점)	
	70%이상 80%미만			보통 (3 or 6점)	
80%이상 90%미만			다소 우수 (4 or 8점)		
90%이상			매우 우수 (5 or 10점)		
수집방법 및 출처	컨설턴트가 참여기업 협조정도 평가				
보조지표/ 대리지표	-				
유의사항 (평가 주안점)	참여기업은 컨설턴트의 원활한 업무수행을 위해 충분한 자료를 적시에 제공하였는가?				

<표 63> 참여기업의 컨설팅 적극 참여

지표명	참여기업의 컨설팅 적극 참여			지표코드	과정-02
	컨설턴트	평가대상	참여기업		
지표정의	참여기업 전담팀과 구성원이 컨설팅 과정에서의 적극성과 유의미한 의견개선 여부를 평가하여 5점/10점 척도로 부여				
측정단위 및 방법	컨설턴트가 참여기업의 구성원의 적극적 참여 정도를 정성적으로 평가하여 5점/10점 척도 부여				
수집방법 및 출처	컨설턴트가 참여기업 구성원들과의 소통 수준 평가				
보조지표/ 대리지표	-				
유의사항 (평가 주안점)	참여기업 구성원들은 컨설팅에 열의를 가지고 유의미한 의견을 제시하였는가?				

○ 컨설턴트 소통능력

<표 64> 컨설턴트의 과정상 소통

지표명	컨설턴트의 과정상 소통			지표코드	과정-03
평가주체	참여기업	평가대상	컨설턴트	지표종류	정성
지표정의	참여기업 관점에서 컨설팅 과정 중 컨설턴트의 소통능력을 평가하고 5점/10점 척도로 부여				
측정단위 및 방법	최종보고 단계에서 컨설턴트의 소통능력에 대한 5점/10점 척도 설문을 공단에 전달				
수집방법 및 출처	최종보고가 끝난 참여기업에 공단에서 설문 실시				
보조지표/ 대리지표	-				
유의사항 (평가 주안점)	컨설턴트는 컨설팅 과정에서 참여기업의 의견을 얼마나 적극적으로 경청하고 반영하였는가?				

<표 65> 컨설턴트의 라포형성

지표명	컨설턴트의 라포형성			지표코드	과정-04
평가주체	컨설턴트	평가대상	참여기업	지표종류	정성
지표정의	상담으로서의 컨설팅이 성공적이기 위한 조건으로 참여기업 관점에서 컨설턴트와 *라포형성이 있었는지를 정성 평가하여 5점/10점 척도 부여 * 두 사람 사이의 공감적인 인간관계. 또는 그 친밀도. 특히 치료자와 환자 사이의 관계를 말한다.(국어대사전)				
측정단위 및 방법	최종보고 단계에서 컨설턴트와의 인간적 관계에 대한 5점/10점 척도 설문을 공단에 전달				
수집방법 및 출처	최종보고가 끝난 참여기업에 공단에서 설문 실시				
보조지표/ 대리지표	-				
유의사항 (평가 주안점)	컨설턴트는 참여기업 담당자와 친밀한 관계가 되었는가? 컨설턴트는 참여기업과 담당자를 이해하였는가?				

○ 운영기관의 공단 요청 대응

<표 66> 운영기관의 공단요청 자료협조

지표명	운영기관의 공단요청 자료협조			지표코드	과정-05
평가주체	공단	평가대상	운영기관	지표종류	정성/정량
지표정의	① 정성평가: 운영기관은 공단이 원하는 수준의 자료를 제공하였는가? ② 정량평가: 운영기관은 공단이 요청한 자료 요청 일정을 어느 정도 준수하였는가?				
측정단위 및 방법	① 정성평가: 공단이 운영기관의 자료 협조 내용을 평가하여 5점/10점 척도 부여 ② 정량평가: 운영기관의 공단 자료제공 일정 준수 여부				
	자료요청 일정 준수 비율			배점	
	60%미만			매우 미흡 (1 or 2점)	
	60%이상 70%미만			다소 미흡 (2 or 4점)	
	70%이상 80%미만			보통 (3 or 6점)	
	80%이상 90%미만			다소 우수 (4 or 8점)	
90%이상			매우 우수 (5 or 10점)		
수집방법 및 출처	공단 담당자가 운영기관 협조정도 평가				
보조지표/ 대리지표	-				
유의사항 (평가 주안점)	운영기관은 전체사업의 원활한 수행을 위해 충분한 자료를 적시에 제공하였는가?				

○ 운영기관의 컨설턴트 모니터링

<표 67> 컨설팅 진행 횟수

지표명	컨설팅 진행 횟수			지표코드	과정-06
평가주체	공단	평가대상	운영기관	지표종류	정량
지표정의	사업년도 총 컨설팅 수행 계획 대비 실제 컨설팅 수행 횟수의 비율				
측정단위 및 방법	모든 참여기업을 대상으로 컨설팅 수행 계획 대비 실제 컨설팅 수행 횟수의 비율을 산출하여 구간별로 점수 배정				
	컨설팅 기획 대비 실행 비율			배점	
	60%미만			매우 미흡 (1 or 2점)	
	60%이상 70%미만			다소 미흡 (2 or 4점)	
	70%이상 80%미만			보통 (3 or 6점)	
	80%이상 90%미만			다소 우수 (4 or 8점)	
90%이상			매우 우수 (5 or 10점)		
수집방법 및 출처	운영기관이 공단에 상시 보고				
보조지표/ 대리지표	공단이 무작위 참여기업에 전화확인				
유의사항 (평가 주안점)	공단은 컨설턴트의 업무수행 및 진척상황을 충실히 관리감독 하고 있는가?				

3. 산출 단계

○ 컨설팅 보고서 평가

<표 68> 참여기업의 컨설팅 보고서 평가(문제·대안)

지표명	참여기업의 컨설팅 보고서 평가(문제·대안)			지표코드	산출-01
평가주체	참여기업	평가대상	컨설턴트 (보고서)	지표종류	정성
지표정의	참여기업 관점에서 컨설팅 보고서에 기존의 문제파악·제시 및 해결책의 논리적 제시 여부를 평가하여 5점/10점 척도로 부여				
측정단위 및 방법	결과보고서에 참여기업 컨설팅 과정에서 파악된 문제들과 해결책의 유기적 관계를 이해할 수 있도록 제시되어 있는가를 서면 평가하여 5점/10점 지표로 설문 * 문제파악의 적절함과 해결책의 인과성을 종합적으로 판단				
수집방법 및 출처	참여기업이 컨설팅 보고서를 검토한 결과를 운영기관이 설문				
보조지표/ 대리지표	-				
유의사항 (평가 주안점)	참여기업 입장에서 컨설팅의 1차적인 목적인 문제파악과 대안제시가 제대로 이루어졌는가?				

<표 69> 참여기업의 컨설팅 보고서 평가(수용·시행)

지표명	참여기업의 컨설팅 보고서 평가(수용·시행)			지표코드	산출-02
평가주체	참여기업	평가대상	컨설턴트 (보고서)	지표종류	정성
지표정의	참여기업 관점에서 컨설팅 보고서에 제시된 대안·해결책의 수용 가능성과 시행 가능성을 평가하여 5점/10점 척도로 부여				
측정단위 및 방법	참여기업이 컨설팅 보고서를 서면 평가하여 결과를 수용할 가치가 있다고 평가하는지와 더불어 결과를 기업 내에 시행 가능하다고 평가하는지를 5점/10점 지표로 응답 * 문제파악의 적절함과 해결책의 인과성을 종합적으로 판단				
수집방법 및 출처	참여기업이 컨설팅 보고서를 검토한 결과를 운영기관이 설문				
보조지표/ 대리지표	-				
유의사항 (평가 주안점)	참여기업 입장에서 컨설팅 결과를 받아들일 수 있고, 결과를 실행할 수 있다고 평가하는가?				

○ 운영기관의 참여기업별 컨설팅 보고서 평가

<표 70> 운영기관의 컨설팅 보고서 평가

지표명	운영기관의 컨설팅 보고서 평가			지표코드	산출-03
평가주체	운영기관	평가대상	컨설턴트	지표종류	정량
지표정의	운영기관 내부에서 개별 컨설팅 사례 결과보고서를 평정한 뒤 해당 결과물에 대응하는 컨설턴트의 역량 평정				
측정단위 및 방법	참여기업이 당해연도 수행한 모든 컨설팅을 내부 기준에 따라 점수를 부여한 뒤, 상대평가로 백분위를 산정				
	컨설팅 보고서 평점 백분위			배점	
	최하위 10%			매우 미흡 (1 or 2점)	
	10%이상 30%미만			다소 미흡 (2 or 4점)	
	30%이상 70%미만			보통 (3 or 6점)	
	70%이상 90%미만			다소 우수 (4 or 8점)	
최상위 10%			매우 우수 (5 or 10점)		
수집방법 및 출처	운영기관 자체 기준에 따라 사업년도 모든 컨설팅 보고서 평가				
보조지표/ 대리지표	참여기업 관점의 컨설팅보고서 평가 결과 운영기관 판단하에 매우 미흡 사례는 사유서 징구				
유의사항 (평가 주안점)	컨설팅 결과물은 NCS 기업활용 컨설팅이 의도한 목적을 구현하는데 기여할 수 있는가?				

○ 컨설팅 보고서 및 작성 컨설턴트 평가

<표 71> 운영기관의 컨설팅 미흡사항 보완

지표명	운영기관의 컨설팅 미흡사항 보완			지표코드	산출-04
평가주체	운영기관	평가대상	컨설턴트	지표종류	정량
지표정의	'매우미흡'으로 평가한 컨설팅 사례에 운영기관이 실시한 보완조치를 참여기업이 수용한 비율 산출				
측정단위 및 방법	참여기업이 당해연도 수행한 모든 컨설팅을 내부 기준에 따라 점수를 부여한 뒤, 상대평가로 백분위를 산정				
	보완사항 참여기업 수용비율			배점	
	60%미만			매우 미흡 (1 or 2점)	
	60%이상 70%미만			다소 미흡 (2 or 4점)	
	70%이상 80%미만			보통 (3 or 6점)	
	80%이상 90%미만			다소 우수 (4 or 8점)	
90%이상			매우 우수 (5 or 10점)		
수집방법 및 출처	운영기관의 사업결과보고 중 미흡사항 보완 사항 작성				
보조지표/ 대리지표	미흡사례 중 무작위 선정하여 보완조치 이행 및 참여기업 수용여부를 공단에서 확인조사				
유의사항 (평가 주안점)	참여기업 구성원들은 컨설팅에 열의를 가지고 유의미한 의견을 제시하였는가?				

○ 우수사례 중심 운영기관 평가

- 사업년도 참여기업 중 10%를 우수사례로 선정하고 이를 기준 평가

<표 72> 우수사례 중심 운영기관 평가

지표명	우수사례 중심 운영기관 평가			지표코드	산출-05											
평가주체	공단	평가대상	운영기관	지표종류	정성/정량											
지표정의	운영기관별 해당 사업년도의 '매우우수' 사례들을 공단과 평가위원들이 재차 평가하여 운영기관별 점수 산출															
측정단위 및 방법	① 정성평가: 운영기관별 우수사례의 뛰어난 성과나 NCS 개선에 기여할 수 있는 사안들을 종합적으로 판단하고 그 결과를 상대평가 백분위 산출															
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>우수사례 종합 점수</th> <th>배점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>최하위 10%</td> <td>매우 미흡 (1 or 2점)</td> </tr> <tr> <td>10%이상 30%미만</td> <td>다소 미흡 (2 or 4점)</td> </tr> <tr> <td>30%이상 70%미만</td> <td>보통 (3 or 6점)</td> </tr> <tr> <td>70%이상 90%미만</td> <td>다소 우수 (4 or 8점)</td> </tr> <tr> <td>최상위 10%</td> <td>매우우수 (5 or 10점)</td> </tr> </tbody> </table>		우수사례 종합 점수	배점	최하위 10%	매우 미흡 (1 or 2점)	10%이상 30%미만	다소 미흡 (2 or 4점)	30%이상 70%미만	보통 (3 or 6점)	70%이상 90%미만	다소 우수 (4 or 8점)	최상위 10%	매우우수 (5 or 10점)		
우수사례 종합 점수	배점															
최하위 10%	매우 미흡 (1 or 2점)															
10%이상 30%미만	다소 미흡 (2 or 4점)															
30%이상 70%미만	보통 (3 or 6점)															
70%이상 90%미만	다소 우수 (4 or 8점)															
최상위 10%	매우우수 (5 or 10점)															
수집방법 및 출처	② 정량평가: 운영기관들이 참여하여 수립한 우수보고서 평가기준을 바탕으로, 운영기관별 우수사례의 평균점수를 근거로 상대평가 백분위 산출															
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>우수사례 평균 점수</th> <th>배점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>최하위 10%</td> <td>매우 미흡 (1 or 2점)</td> </tr> <tr> <td>10%이상 30%미만</td> <td>다소 미흡 (2 or 4점)</td> </tr> <tr> <td>30%이상 70%미만</td> <td>보통 (3 or 6점)</td> </tr> <tr> <td>70%이상 90%미만</td> <td>다소 우수 (4 or 8점)</td> </tr> <tr> <td>최상위 10%</td> <td>매우 우수 (5 or 10점)</td> </tr> </tbody> </table>		우수사례 평균 점수	배점	최하위 10%	매우 미흡 (1 or 2점)	10%이상 30%미만	다소 미흡 (2 or 4점)	30%이상 70%미만	보통 (3 or 6점)	70%이상 90%미만	다소 우수 (4 or 8점)	최상위 10%	매우 우수 (5 or 10점)		
우수사례 평균 점수	배점															
최하위 10%	매우 미흡 (1 or 2점)															
10%이상 30%미만	다소 미흡 (2 or 4점)															
30%이상 70%미만	보통 (3 or 6점)															
70%이상 90%미만	다소 우수 (4 or 8점)															
최상위 10%	매우 우수 (5 or 10점)															
보조지표/ 대리지표	* 사업 초기에 공단에서 결과보고서 평가기준을 제시할 수 있음															
유의사항 (평가 주안점)	공단 및 심사위원의 운영기관별 우수사례 서면평가 결과를 점수화 공단의 우수사례 참여기업 교차검증 NCS 활용이 어려워 보이는 사례에 창의적인 적용방안을 개발하였는가? 특정 사례를 기준으로 판단할 때 NCS 체계의 개선·보완이 필요한 부분을 지적하였는가?															

4. 결과 단계

○ 사업 만족도

<표 73> 사업 만족도(참여기업)

지표명	사업 만족도(참여기업)			지표코드	결과-01
평가주체	참여기업	평가대상	공단 (사업)	지표종류	정성/정량
지표정의	① 정성평가: NCS 기업활용 컨설팅 참여 결과 만족스러운 요인들은 무엇인가를 인터뷰하고 이를 일반화 시도 ② 정량평가: NCS 기업활용 컨설팅 참여 및 컨설팅 결과 활용이 참여기업에 유의미한 긍정적 변화 체감을 5점/10점 척도로 부여				
측정단위 및 방법	① 정성평가: 구조화된 질문을 바탕으로 참여기업들을 선정하여 NCS 기업활용 컨설팅 결과 만족/불만족스러운 요인들을 도출하여 차년도 사업 계획에 반영 ② 정량평가: NCS 기업활용 컨설팅 참여 이후 참여기업의 긍정적 변화 체감 수준을 5점/10점 척도로 부여				
수집방법 및 출처	상시 접수되는 참여기업 의견 사업년도 또는 별도 수립한 년도기준에 따른 추적조사				
보조지표/ 대리지표	정성평가 조사 결과				
유의사항 (평가 주안점)	참여기업의 만족도는 어느 정도인가? 참여기업의 만족/불만족 요인은 무엇인가?				

<표 74> 사업 만족도(컨설턴트)

지표명	사업 만족도(컨설턴트)			지표코드	결과-02
평가주체	컨설턴트	평가대상	공단 (사업)	지표종류	정성/정량
지표정의	① 정성평가: NCS 기업활용 컨설팅 수행 결과 만족/불만족 요인들은 무엇인가를 별도 개방형 설문-인터뷰를 실시하고 이를 종합하여 일반화 시도 ② 정량평가: 컨설턴트로서 NCS 기업활용 컨설팅 수행 결과 사업에 대해 느끼는 만족도를 5점/10점 척도로 부여				
측정단위 및 방법	① 정성평가: 구조화된 질문을 바탕으로 매 컨설팅 사례 종료시마다 컨설턴트의 만족/불만족 요인을 기록하고, 이를 종합하여 일반화 시도 ② 정량평가: NCS 기업활용 컨설팅을 마친 시점에서 컨설턴트 본인의 역량향상, 사회적 기여, 컨설팅 난이도, 컨설팅 수당 등 사업 내외요인들의 만족 수준을 종합하여 5점/10점 척도로 부여				
수집방법 및 출처	매 컨설팅 종료마다 운영기관이 조사결과 수집				
보조지표/ 대리지표	정성평가 조사 결과				
유의사항 (평가 주안점)	컨설턴트의 만족도는 어느 정도인가? 컨설턴트의 만족/불만족 요인은 무엇인가?				

<표 75> 사업 만족도(운영기관)

지표명	사업 만족도(운영기관)			지표코드	결과-03
평가주체	운영기관	평가대상	공단 (사업)	지표종류	정성
지표정의	사업년도 중 주기적으로 운영기관 간담회를 실시하고 NCS 기업활용 컨설팅 사업의 만족/불만족 요인들은 무엇인가를 취합하여 운영기관의 컨센서스를 확보하고 차년도 사업 반영에 검토				
측정단위 및 방법	구조화된 질문을 바탕으로 운영기관별 사업 참여 만족도 수준과 구체적인 만족/불만족 요인을 기록하고, 이를 종합하여 일반화 시도				
수집방법 및 출처	주기적 운영기관 간담회 결과 종합				
보조지표/ 대리지표	-				
유의사항 (평가 주안점)	운영기관의 만족도는 어느 정도인가? 운영기관의 만족/불만족 요인은 무엇인가?				

○ NCS 활용 인식개선

<표 76> 참여기업의 NCS 활용 인식개선

지표명	참여기업의 NCS 활용 인식개선			지표코드	결과-04
평가주체	참여기업	평가대상	공단 (사업)	지표종류	정성
지표정의	NCS 기업활용 컨설팅 참여 결과 사회 전반에 NCS 활용 확대가 바람직하다는 의견의 강도를 5점/10점 척도로 부여				
측정단위 및 방법	참여기업 담당자를 대상으로 NCS 기업활용 컨설팅을 완료한 뒤 일정 시간이 지난 시점에 별도 조사 실시하여 5점/10점 척도 설문				
수집방법 및 출처	사업년도 또는 별도 수립한 년도기준에 따른 추적조사				
보조지표/ 대리지표	-				
유의사항 (평가 주안점)	NCS 기업활용 컨설팅은 참여기업 및 담당자에 NCS 활용에 대한 긍정적 인식을 심어주었는가?				

○ 컨설팅 결과 이행률

<표 77> 컨설팅 결과 이행률

지표명	컨설팅 결과 이행률			지표코드	산출-05
평가주체	참여기업	평가대상	공단 (사업)	지표종류	정량
지표정의	① 정성평가: NCS 기업활용 컨설팅 활용 결과 효과가 있는/없는 영역은 무엇인가를 인터뷰하고 이를 일반화 시도 ② 정량평가: NCS 기업활용 컨설팅 분야들 중 실제 기업에서 활용 중인 분야의 비율을 산정하여 구간별 점수 부여 * 채용, 재직자훈련, 임금, 배치승진				
측정단위 및 방법	① 정성평가: 구조화된 질문을 바탕으로 참여기업들을 선정하여 NCS 기업활용 컨설팅 결과를 활용하는/하지않는 분야와 그 이유를 조사하여 일반화 시도 ② 정량평가: 컨설팅 수행 영역 대비 실제 활용하는 영역의 비율을 산출				
	이행률		배점		
	10% 미만		매우 미흡 (1 or 2점)		
	10%이상 30%미만		다소 미흡 (2 or 4점)		
	30%이상 70%미만		보통 (3 or 6점)		
	70%이상 90%미만		다소 우수 (4 or 8점)		
	90% 이상		매우 우수 (5 or 10점)		
수집방법 및 출처	사업년도 또는 별도 수립한 년도기준에 따른 추적조사				
보조지표/ 대리지표	정성평가 결과				
유의사항 (평가 주안점)	컨설팅 영역 중 활용 시 효과가 큰 것은 무엇인가? 컨설팅 결과를 활용하지 않는 영역과 그 원인은 무엇인가?				

[부록2] NCS 기업활용 컨설팅 활용실태조사 설문지

NCS 기업활용 컨설팅 사업 활용 실태조사 설문 (컨설팅 유형 : 종합활용1=채용+재직자훈련)

■ 기업일반정보(2019년 기준)

기업명			
매출액	백만 원	종업원 수	명

(신규) 1. 귀사는 NCS 기업활용 컨설팅 사업에 어떤 경로로 참여하게 되었습니까? (복수응답 가능)

- | | |
|------------------------------|---------------------------|
| ① 역량기반 인사·노무관리 필요성에 의한 직접 신청 | ② 한국산업인력공단의 NCS 컨설팅 사업 홍보 |
| ③ 주변기업·지인의 추천 | ④ 언론 기사 |
| ⑤ 인터넷 검색 | ⑥ 운영기관의 권유 |
| ⑦ 컨설턴트의 권유 | ⑧ 기타() |

(신규) 2. 아래 제시된 NCS 기업활용 컨설팅 사업의 기대효과를 확인해주시고, 사업 수혜 전에는 얼마나 기대하셨으며 사업 이후에는 얼마나 만족하셨는지를 비교하며 기입해주시기 바랍니다.

사업 수혜 전 기대수준					NCS 기업활용 컨설팅 사업의 기대 효과	사업 이후 충족수준											
낮음		↔				높음		낮음		↔			높음				
①	②	③	④	⑤		①	②	③	④	⑤		①	②	③	④	⑤	
					근로자 경력개발경로 개발												
					훈련과정(훈련운영계획서) 개발												
					수행 직무 분석·선정 및 NCS 맵핑												
					교육·훈련 이수체계도 개발												
					채용 평가도구 개발												
					기업현황 및 요구사항 분석												
					기타()												

3. NCS 기업활용 컨설팅 사업(종합활용1)을 통해 컨설팅 받은 내용을 기업 업무에 활용(적용)한 실적이 있습니까?

- ① 활용한 실적이 있다(활용수준 : _____ %) (3-1번 문항으로)
 ② 활용한 실적이 없다(4번 문항으로)

3-1. 종합활용1 유형의 컨설팅 받은 내용을 기업 업무에 어떻게 활용하고 있습니까? (복수응답 가능)

- ① NCS가 반영된 입사지원서 양식 개발/활용
- ② NCS가 반영된 필기전형도구 개발/활용
- ③ NCS가 반영된 면접전형도구 개발/활용
- ④ 채용공고문 작성 시, 직무별 NCS 내용 반영
- ⑤ NCS에 기반한 채용면접관 교육 실시
- ⑥ NCS가 반영된 직급별 교육훈련과정 개발/운영
- ⑦ NCS에 근거한 외부위탁 직무교육 실시
- ⑧ NCS가 반영된 개인별 훈련계획 수립/운영
- ⑨ NCS가 반영된 자가진단체크리스트를 활용한 자가진단 실시
- ⑩ NCS가 반영된 부서별 훈련계획 수립/운영
- ⑪ NCS기반 직무기술서 활용, 사내강사 양성
- ⑫ 기타 ()

3-1-1. 활용내용을 구체적으로 기재해 주십시오.

()

예시: 직무기술서에 NCS를 어떻게 활용함, 면접전형에 어떻게 활용, 훈련과정에 NCS 어떻게 활용 등

3-2. NCS 기업활용 컨설팅 사업을 통해 개선효과가 가장 큰 분야는 어느 것입니까? (복수응답 가능)

- ① 신규입사자 조기퇴사율 감소
- ② 직무에 적합한 우수인재 채용 확대
- ③ 채용절차의 공정성 강화
- ④ 신규입사자 조기적용 및 업무성과 개선
- ⑤ 재직자의 직무역량 향상
- ⑥ 교육훈련에 대한 임직원 인식변화
- ⑦ 경력개발에 대한 동기부여
- ⑧ 인사/교육담당자의 업무전문성 개선
- ⑨ 임직원 교육훈련 실시 확대
- ⑩ 기타()

(신규) 3-3. NCS 기업활용 컨설팅 사업을 전후로 귀사의 조직 역량에 변화가 있었습니까?

조직 역량	10% 이상 감소	소폭 감소	변화 없음	소폭 증가	10% 이상 증가
전반적 업무효율					
이직률					
직원의 의욕					
노동생산성					
회사 이미지					
직무능력					

4. 활용한 실적이 없다면 그 이유는 무엇입니까? (공통질문으로)

- ① 컨설팅 기간이 짧아 필요한 수준의 성과물을 만들어내지 못해서
- ② 3~4개 직무에 한해 컨설팅이 진행되어 전체 직무 적용이 어려워서
- ③ 전체 임직원 간 체도에 대한 공감대 형성이 미흡해서
- ④ 담당 직원의 부족
- ⑤ 기타 ()

【 공통질문 】 5. NCS 기업활용 확대를 위해 지원이 필요한 부분은 무엇입니까? (복수응답 가능)

- ① 필요 시 컨설팅 추가 실시
- ② 상시 자문 창구 활성화
- ③ NCS 기반 채용공고를 업로드 할 수 있는 전용 플랫폼 개발
- ④ 컨설팅 기간 확대
- ⑤ 컨설팅을 받을 수 있는 대상 직무 대폭 확대
- ⑥ 기타()

- ① NCS가 반영된 입사지원서 양식 개발/활용
- ② NCS가 반영된 필기전형도구 개발/활용
- ③ NCS가 반영된 면접전형도구 개발/활용
- ④ 채용공고문 작성 시, 직무별 NCS 내용 반영
- ⑤ NCS에 기반한 채용면접관 교육 실시
- ⑥ NCS가 반영된 직급별 교육훈련과정 개발/운영
- ⑦ NCS에 근거한 외부위탁 직무교육 실시
- ⑧ NCS가 반영된 개인별 훈련계획 수립/운영
- ⑨ NCS가 반영된 자가진단체크리스트를 활용한 자가진단 실시
- ⑩ NCS가 반영된 부서별 훈련계획 수립/운영
- ⑪ NCS 기반 직무기술서 활용, 사내강사 양성
- ⑫ NCS 기반의 승진 체크리스트 활용
- ⑬ NCS 기반의 이동·배치 실시
- ⑭ NCS 기반의 직무급 설계 및 적용
- ⑮ 기타 ()

3-1-1. 활용내용을 구체적으로 기재해 주십시오.

()

예시: 직무기술서에 NCS를 어떻게 활용함, 면접전형에 어떻게 활용, 훈련과정에 NCS 어떻게 활용 등

3-2. NCS 기업활용 컨설팅 사업을 통해 개선효과가 가장 큰 분야는 어느 것입니까? (복수응답 가능)

- ① 신규입사자 조기퇴사율 감소
- ② 직무에 적합한 우수인재 채용 확대
- ③ 채용절차의 공정성 강화
- ④ 신규입사자 조기적응 및 업무성과 개선
- ⑤ 재직자의 직무역량 향상
- ⑥ 교육훈련에 대한 임직원 의식변화
- ⑦ 경력개발에 대한 동기부여
- ⑧ 인사/교육담당자의 업무전문성 개선
- ⑨ 임직원 교육훈련 실시 확대
- ⑩ 이동배치/승진의 공정성 개선
- ⑪ 직무급에 따른 임금산정/지급
- ⑫ 임금제도에 대한 직원 수용성
- ⑬ 기타()

(신규) 3-3. NCS 기업활용 컨설팅 사업을 전후로 귀사의 조직 역량에 변화가 있었습니까?

조직 역량	10% 이상 감소	소폭 감소	변화 없음	소폭 증가	10% 이상 증가
전반적 업무효율					
이직률					
직원의 의욕					
노동생산성					
회사 이미지					
직무능력					

4. 활용한 실적이 없다면 그 이유는 무엇입니까? (공통질문으로)

- ① 컨설팅 기간이 짧아 필요한 수준의 성과물을 만들어내지 못해서
- ② 3~4개 직무에 한해 컨설팅이 진행되어 전체 직무 적용이 어려워서
- ③ 전체 임직원 간 제도에 대한 공감대 형성이 미흡해서
- ④ 담당 직원의 부족
- ⑤ 기타 ()

【 공통질문 】 5. NCS 기업활용 확대를 위해 지원이 필요한 부분은 무엇입니까? (복수응답 가능)

- ① 필요 시 컨설팅 추가 실시
- ② 상시 자문 창구 활성화
- ③ NCS 기반 채용공고를 업로드 할 수 있는 전용 플랫폼 개발
- ④ 컨설팅 기간 확대
- ⑤ 컨설팅을 받을 수 있는 대상 직무 대폭 확대
- ⑥ 기타()

NCS 기업활용 컨설팅 사업 활용 실태조사 설문
(컨설팅 유형3 : 채용)

■ 기업일반정보(2019년 기준)

기업명			
매출액	백만 원	종업원 수	명

(신규) 1. 귀사는 NCS 기업활용 컨설팅 사업에 어떤 경로로 참여하게 되었습니까? (복수응답 가능)

- ① 역량기반 인사·노무관리 필요성에 의한 직접 신청
- ② 한국산업인력공단의 NCS 컨설팅 사업 홍보
- ③ 주변기업·지인의 추천
- ④ 언론 기사
- ⑤ 인터넷 검색
- ⑥ 운영기관의 권유
- ⑦ 컨설턴트의 권유
- ⑧ 기타()

(신규) 2. 아래 제시된 NCS 기업활용 컨설팅 사업의 기대효과를 확인해주시고, 사업 수혜 전에는 얼마나 기대하셨으며 사업 이후에는 얼마나 만족하셨는지를 비교하며 기입해주시기 바랍니다.

사업 전					NCS 기업활용 컨설팅 사업의 기대 효과	사업 후								
낮음		↔				높음		낮음		↔			높음	
①	②	③	④	⑤		①	②	③	④	⑤				
					신규입사자 조기퇴사율 감소									
					직무에 적합한 우수인재 채용 확대									
					채용절차의 효율성/공정성 강화									
					신규입사자 조기적응 및 업무성과 개선									
					인사담당자/면접관 등 업무전문성 개선									
					체계적인 인사관리									
					적합 지원자 수의 증가									
					기타()									

3. NCS 기업활용 컨설팅 사업(채용)을 통해 컨설팅 받은 내용을 기업 업무에 활용(적용)한 실적이 있습니까?

- ① 활용한 실적이 있다(활용수준 : _____%) (3-1번 문항으로)
- ② 활용한 실적이 없다(4번 문항으로)

3-1. 채용 유형의 컨설팅 받은 내용을 기업 업무에 어떻게 활용하고 있습니까? (복수응답 가능)

- ① NCS가 반영된 입사지원서 양식 개발/활용
- ② NCS가 반영된 필기전형도구 개발/활용
- ③ NCS가 반영된 면접시험 개발/활용
- ④ 채용공고문 작성 시, 직무별 NCS 내용 반영
- ⑤ NCS에 기반한 채용면접관 교육 실시
- ⑥ 기타 ()

3-1-1. 활용내용을 구체적으로 기재해 주십시오.

()
예시: 직무기술서에 NCS를 어떻게 활용함, 면접전형에 어떻게 활용, 훈련과정에 NCS 어떻게 활용 등

3-2. NCS 기업활용 컨설팅 사업을 통해 개선효과가 가장 큰 분야는 어느 것입니까? (복수응답 가능)

- ① 신규입사자 조기퇴사율 감소
- ② 직무에 적합한 우수인재 채용 확대
- ③ 채용절차의 공정성 강화
- ④ 신규입사자 조기적용 및 업무성과 개선
- ⑤ 인사담당자/면접관 등 업무전문성 개선
- ⑥ 체계적인 인사관리
- ⑦ 적합 지원자 수의 증가
- ⑧ 기타()

(신규) 3-3. NCS 기업활용 컨설팅 사업을 전후로 귀사의 조직 역량에 변화가 있었습니까?

조직 역량	10% 이상 감소	소폭 감소	변화 없음	소폭 증가	10% 이상 증가
전반적 업무효율					
이직률					
직원의 의욕					
노동생산성					
회사 이미지					
직무능력					

4. 활용한 실적이 없다면 그 이유는 무엇입니까? (공통질문으로)

- ① 컨설팅 기간이 짧아 필요한 수준의 성과물을 만들어내지 못해서
- ② 3~4개 직무에 한해 컨설팅이 진행되어 전체 직무 적용이 어려워서
- ③ 전체 임직원 간 제도에 대한 공감대 형성이 미흡해서
- ④ 담당 직원의 부족
- ⑤ 기타 ()

【 공통질문 】 5. NCS 기업활용 확대를 위해 지원이 필요한 부분은 무엇입니까? (복수응답 가능)

- ① 필요 시 컨설팅 추가 실시
- ② 상시 자문 창구 활성화
- ③ NCS 기반 채용공고를 업로드 할 수 있는 전용 플랫폼 개발
- ④ 컨설팅 기간 확대
- ⑤ 컨설팅을 받을 수 있는 대상 직무 대폭 확대
- ⑥ 기타()

()

예시: 직무기술서에 NCS를 어떻게 활용함, 면접전형에 어떻게 활용, 훈련과정에 NCS 어떻게 활용 등

3-2. NCS 기업활용 컨설팅 사업을 통해 개선효과가 가장 큰 분야는 어느 것입니까? (복수응답 가능)

- ① 재직자의 직무역량 향상
- ② 교육훈련에 대한 임직원 의식변화
- ③ 경력개발에 대한 동기부여
- ④ 인사/교육담당자의 전문성 개선
- ⑤ 임직원 교육훈련 실시 확대
- ⑥ 교육훈련에 대한 임직원 의식변화
- ⑦ 기타()

(신규) 3-3. NCS 기업활용 컨설팅 사업을 전후로 귀사의 조직 역량에 변화가 있었습니까?

조직 역량	10% 이상 감소	소폭 감소	변화 없음	소폭 증가	10% 이상 증가
전반적 업무효율					
이직률					
직원의 의욕					
노동생산성					
회사 이미지					
직무능력					

4. 활용한 실적이 없다면 그 이유는 무엇입니까? (공통질문으로)

- ① 컨설팅 기간이 짧아 필요한 수준의 성과물을 만들어내지 못해서
- ② 3~4개 직무에 한해 컨설팅이 진행되어 전체 직무 적용이 어려워서
- ③ 전체 임직원 간 제도에 대한 공감대 형성이 미흡해서
- ④ 기타 ()

【 공통질문 】 5. NCS 기업활용 확대를 위해 지원이 필요한 부분은 무엇입니까? (복수응답 가능)

- ① 필요 시 컨설팅 추가 실시
- ② 상시 자문 창구 활성화
- ③ NCS 기반 채용공고를 업로드 할 수 있는 전용 플랫폼 개발
- ④ 컨설팅 기간 확대
- ⑤ 컨설팅을 받을 수 있는 대상 직무 대폭 확대
- ⑥ 기타()