

## <컨소시엄 컨설팅 FGI 체크리스트>

(사)한국능률협회 컨설턴트 신천식·남은재

유형	영역	질문 문항																											
인적사항 (대상: 컨설턴트)	조직특성	<b>Q1) 소속조직형태</b> <ul style="list-style-type: none"><li>주식회사(2010년 설립, 4명), 강원도 원주 소재</li><li>중소기업 대상 HR컨설팅 및 경영컨설팅 수행</li></ul>																											
	개인특성	<b>Q2) 전문영역 및 자격/ 일터사업경력</b> <ul style="list-style-type: none"><li>전문영역: 중소기업 대상 HR컨설팅 및 경영컨설팅 수행</li><li>일터 사업경력: 1년</li></ul>																											
	담당컨소시엄	<b>Q3) 업종/ 컨설팅 유형(지역업종별특화/일반컨소시엄)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>업종: 의료기기제조(지역업종별특화)</li></ul> <b>Q4) 참여기업수/ 컨설팅영역</b> <ul style="list-style-type: none"><li>참여기업 수: 원주 소재 3개 기업(7차), 컨설팅영역: 평생학습체계구축</li></ul>																											
컨소시엄 사업참여	사업이해	<b>Q5) 컨소시엄 사업의 의미</b> <ul style="list-style-type: none"><li>실리콘 밸리의 혁신 클러스터 성공모델에 기초하여 국내 지역산업단지나 업종 간 또는 원하청 네트워크 형성 등을 촉진하여 산업 안정화를 통해 국내 산업 성장에 기여하고자 함.</li></ul> <b>Q6) 컨소시엄 사업의 목적</b> <ul style="list-style-type: none"><li>일반 컨설팅과는 달리 ‘그룹’으로 진행하며, 기업 간 네트워크 구축에 기여</li><li>각 기업의 지식과 노하우 공유를 촉진시켜 시행착오를 최소화함</li><li>이에 따라, 산업 전체에 우수사례 확산 가능성을 높이하고자 함</li></ul> <b>Q7) 컨소시엄 사업의 필요성</b> <ul style="list-style-type: none"><li>참여 기업의 공통점(지역업종)을 만으로 추진되는 것이 아닌 공동 해결과제 또는 컨설팅 효과 가능성 등과 같은 집단 컨설팅이 필요한 경우 활용 가능</li><li>단, 참여기업간 민감한 정보를 다루는 컨설팅 영역에 대해서는 참여기업 및 컨설턴트간 신뢰가 우선되어야 하며, 다소 정보 공유에 대하여 민감한 부분이 적은 컨설팅 영역부터 진행하는 것이 효과적임</li></ul>																											
	참여동기	<b>Q8) 컨소시엄 사업에 대한 정보 획득 경로</b> <ul style="list-style-type: none"><li>사업에 대한 제반 정보는 (사)한국능률협회로부터 제공받고 있음.</li></ul> <b>Q9) 컨소시엄 사업 추진 동기</b> <ul style="list-style-type: none"><li>강원도 원주소재의 (재)원주의료기기테크노밸리(WMIT)는 2003년에 설립되어 다양한 지원제도를 통해 지역내 의료기기 제조기업을 지원하였으나, 최근 2~3년전부터 반도체 중심으로 지원정책이 변경되면서 기업의 경쟁력 제고를 위한 자구책이 필요하였음.</li><li>이에 따라, WMIT와 협력하여 190개 회원사를 대상으로 일터혁신컨설팅 제공을 위한 사업협력 MOU를 체결하였고, 또한 컨설팅 종료 후의 체계적인 이행 지원을 위해 한국폴리텍대학원주캠퍼스 산학협력처와도 협력하는 새로운 모델을 구축하여 컨소시엄 사업에 참여하게 되었음</li></ul> <b>Q10) (컨설턴트) 참여기업 발굴 경로: 자체/노사단체/정부기관</b> <ul style="list-style-type: none"><li>일터혁신컨설팅 수행을 위해 참여기관 간 역할분담<ul style="list-style-type: none"><li>KMIT: 참여기업 발굴을 위한 홍보 및 선정</li><li>(주)파로스: 일터혁신컨설팅 수행</li><li>원주폴리텍대학: 다양한 정부지원 연계 및 교육훈련 담당</li></ul></li><li>기업발굴 및 컨설팅 참여실적<table><tr><th>차수</th><th colspan="4">컨소시엄 사업</th><th>개별 추진</th><th>비 고</th></tr><tr><th></th><th>홍보</th><th>모집</th><th>신청</th><th>추진</th><th></th><th></th></tr><tr><td>6차수</td><td>3</td><td>2</td><td>2</td><td>-</td><td>1</td><td>2개사 사업승인 후, 1개사 취소함</td></tr><tr><td>7차수</td><td>7</td><td>5</td><td>3</td><td>3</td><td>2</td><td></td></tr></table></li></ul>	차수	컨소시엄 사업				개별 추진	비 고		홍보	모집	신청	추진			6차수	3	2	2	-	1	2개사 사업승인 후, 1개사 취소함	7차수	7	5	3	3	2
차수	컨소시엄 사업				개별 추진	비 고																							
	홍보	모집	신청	추진																									
6차수	3	2	2	-	1	2개사 사업승인 후, 1개사 취소함																							
7차수	7	5	3	3	2																								
※ wmit에서 ‘일터혁신컨설팅’ 지원사업에 대한 이해를 위해 2024년도에는 시범사업 개념에서 소규모로 진행하였으며, 컨설팅 내실화를 위해 컨설팅 참관(3회) 실시함.																													

유형	영역	질문 문항
		<p>Q11) 참여기업의 자발적 참여 여부</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>참여기업에서는 기존의 일터혁신컨설팅에 대하여 부정적인 시각이 많았으나, wmit와 참여 컨설턴트의 적극적인 홍보와 성공사례 공유로 10개 기업을 모집하였으며 컨소시엄 사업의 특성 상 3개 기업을 선정하여 진행하였음.</li> <li>선정된 3개 기업의 공통점은 희망하는 컨설팅 영역이 동일하였고, CEO의 자발적인 참여와 담당자가 적극적이었음.</li> </ul> <p>&lt;일터혁신 컨설팅 추진팀 구성 및 역할&gt;</p> <p><b>주요 역할</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 원주요리기테크노밸리 <ul style="list-style-type: none"> <li>센터 내 입주기업을 대상으로 일터혁신컨설팅 홍보 및 기업 추천</li> <li>의료기기 산업 동향 및 센터 내 환경 분석을 통한 입주기업 수혜</li> </ul> </li> <li>○ 한국폴리텍대학(원주캠퍼스) <ul style="list-style-type: none"> <li>참여기업에 대한 “교육훈련지원” <ul style="list-style-type: none"> <li>훈련과정 개발, 강사지원, 훈련지원</li> <li>교육훈련 실행 지원</li> </ul> </li> <li>다양한 정부지원사업 연계 지원(저의료기기 - 일학습병행, 지역산업맞춤형, 소규모사업장 지원)</li> </ul> </li> <li>○ 컨설팅 전문가 Pool <ul style="list-style-type: none"> <li>다양한 기업요구에 맞는 컨설팅 지원</li> <li>해당 컨설턴트의 전문분야와 상이한 요청사항 해결을 위한 공동 지원체계 구축</li> <li>업무생산성 향상을 위한 업무 자동화 지원</li> <li>사무환경에 익숙한 Tools를 활용한 개발·교육</li> <li>컨설팅 도구 개발</li> <li>일터혁신 8개 영역에 대한 컨설팅도구 개발</li> </ul> </li> </ul> <p>기타 의견(참여 기업)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>“일터혁신컨설팅”에 대한 긍정적인 생각을 갖게 되었음.</li> <li>기업에서 쉽게 접근할 수 있도록 “실질적인 성과”를 강조하는 사례 필요</li> <li>상시 근로자 수가 적어 참여하지 못하는 기업을 위해 기업 자체적으로 수행할 수 있는 컨설팅 가이드와 차별화된 솔루션 제공을 희망함. (wmit)</li> </ul> <p>Q12) 개별 참여기업의 이슈를 토대로 참여기업 선정 혹은 참여기업 선정 후 공통 이슈 도출?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>기업모집 단계에서 컨소시엄사업 성공률을 제고하기 위해 사전에 ”올바른 참여기업 선별“에 집중하고, 개별 기업의 요구사항 및 문제점을 반영한 개선 방향성을 협의함.</li> <li>참여 희망기업의 컨설팅 영역선정은 8개 영역에 대한 각각의 질문 문항과 함께, 그룹 컨설팅 가능성 여부 파악을 위해 5개(보안과 민감성, 공통성과 적용 가능성, 협력 가능성, 성과 가시성, 경영 리스크 최소화) 항목을 평가하여 최종 참여여부를 확정하고 컨소시엄사업 참여에 신청함.</li> </ul> <p>&lt;참여기업 모집단계에서의 컨설팅 방향성 및 목표 설정 협의 진행&gt;</p> <p>■ 컨소시엄 참여기업 선별 관점</p> <p>■ 개별 기업관점</p> <p>참여가 확정된 기업을 대상으로 개선 방향성에 따라 해당 기업에서 희망하는 개선 과제를 선정하고 이에 대한 구체적인 진단 및 분석을 진행함.</p>

유형	영역	질문 문항
컨소시엄 사업수행	사업영역 선정 및 조정	<p>Q13) 컨소시엄 당 적정 참여기업 수는?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 컨소시엄당 3개 기업이 적정한 것으로 판단됨 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 컨소시엄 참여기업이 3개 이상일 경우는 컨소시엄을 분리하여 진행하는 것이 효과적일 수 있음</li> <li>- 참여기업이 많을 경우(4개 이상) 기업 간 컨설팅 일정(진도)을 맞추는데 어려움이 있으며, 적을 경우(2개 이하) 컨설팅 결과 시 타 분야의 개선 실행내역을 공유 시 효과성이 떨어지며, 커뮤니티 운영 등 추가 활동에 제약(참여도 등)이 있을 수 있음.</li> </ul> </li> </ul> <p>Q14) 참여기업의 핵심이슈(영역) 선정 및 조정과정</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 참여기업에서 제시하는 핵심 이슈로는 해당 기업의 민감한 보안자료가 타 기업에 공개되면 인력유출 등 노사관계에서 발생하는 갈등에 대한 우려가 많음.</li> <li>▶ 이에 대한 해결방안으로, 컨소시엄사업의 컨설팅영역 선정은 민감한 보안이 상대적으로 적은 영역을 선정하여 피해를 최소화하는 방향으로 조정함. <ul style="list-style-type: none"> <li>- 우선 순위: 안전한 일터 구축, 장년고용안정체계 구축, 평생학습체계구축, 작업조직·작업환경 개선, 고용문화개선, 장시간 근로개선, 평가체계개선, 노사파트너십 구축, 임금체계개선</li> </ul> </li> </ul> <p>Q15) 참여기업의 요구 영역과 선정 영역의 불일치 발생 시 참여기업의 참여 의지 및 적극성에 미친 영향은?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 컨소시엄사업 참여 전에 해당 기업의 CEO와 담당자와의 충분한 협의 및 진단을 통해 진행하므로 컨설팅 영역에 대한 불일치 이슈는 발생하지 않았음. (Q12 답변 참조)</li> <li>▶ 컨설팅 영역 선정에 문제가 발생하면 CEO의 관심도가 저하되고, 담당자는 컨설팅 중요성보다는 현업 업무에 집중하면서 컨설팅 몰입도가 저하되는 현상이 발생함. <ul style="list-style-type: none"> <li>- 컨설팅트 입장에서 사후 해결보다는 사전 조치가 중요하며, 담당자에게 동기부여가 되는 추가 컨설팅(업무지원, 역량제고 등) 지원이 필요함.</li> </ul> </li> </ul> <p>Q16) 참여기업의 핵심이슈 조정과정 시 어려움/문제점</p> <p>Q17) 참여기업의 핵심이슈 조정 시 주요 고려사항</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ (Q16~Q17) 사업영역과 관련된 대부분의 이슈는 사전에 해결됨</li> <li>▶ “임금체계개선 등” 컨설팅 영역에 따라서는 노사 대표가 컨설팅에 동시에 참여할 경우 조율이 어려워지는 경우가 있음. 파급효과가 큰 컨설팅 영역의 경우 컨설팅 범위 및 노사대표의 동시참석 등은 사전 조율을 먼저 진행한 다음에 컨설팅을 실시함.</li> </ul> <p>Q18) 컨설팅 수행기간의 적정성</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 컨설팅 수행시 몰입 기간은 통상 3~4개월이므로 현재의 수행기간은 적정함.</li> </ul> <p>Q19) 컨설팅 영역을 참여기업별로 다르게 설정할 필요성은? 이 경우 컨소시엄 사업으로서의 특성이 유지될 수 있는가?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 컨소시엄사업의 특성 유지 여부는 컨설팅 영역보다는 컨소시엄 참여기업의 특성을 반영한 선발에 있는 것으로 판단됨.</li> <li>▶ 컨소시엄사업에서 핵심적으로 가져가야 할 방향성은 컨설팅 효율화와 참여기업간 정보공유 및 지속적인 협력체계를 유지하는 것으로 판단됨. 이를 위해서는 컨설팅 영역 선정 시 다음과 같은 전략 도출이 가능할 것임 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 컨설팅 효율화: 참여기업 모두 동일한 컨설팅 영역의 비율 50% 이상</li> <li>- 기업간 정보공유 및 협력체계유지: 기업 환경을 반영한 자율영역 50% 이하 (자율 영역에 대한 개선실행 사항은 참여기업 간 공유체계 구축 가능함)</li> </ul> </li> </ul>
	사업수행과정	<p>Q20) 집단컨설팅 실시/미실시 여부와 그 이유</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 참여기업을 대상의 집단컨설팅은 ‘교육’, ‘진단안내’, ‘결과공유’로 한정하고 ‘제도설계’ 및 ‘개선실행’은 기업별로 진행함. <ul style="list-style-type: none"> <li>- 이유: 해당 기업의 민감한 정보는 가급적 공유하지 않도록 하기 위함. 단, 결과공유는 해당기업의 정보를 비식별 처리하여 공유함.</li> </ul> </li> </ul>

유형	영역	질문 문항																																																																																																																																																																						
		<p>Q21) 집단컨설팅 수행 방식 및 수행기간, 수행시기</p> <ul style="list-style-type: none"><li>집단컨설팅의 경우 기업에서 요구하는 분야가 다양하여 투입되는 컨설턴트 만으로는 해결하기 어려운 분야가 있으므로 컨설팅 조직을 구성하여 진행함<ul style="list-style-type: none"><li>(주)파로스의 컨설팅 조직: 경영컨설턴트, HR컨설턴트, 노무전문가</li><li>컨설팅 조직의 컨설턴트는 현장 실무경험이 15년 이상인 자로 구성함</li></ul></li></ul> <p>Q22) 집단컨설팅과 개별컨설팅 연계성 확보 방식</p> <ul style="list-style-type: none"><li>집단컨설팅과 개별컨설팅은 컨설팅 영역으로 구분하여 연계가 가능함.</li></ul> <table><tr><th rowspan="3">컨설팅 영역</th><th colspan="5">평가요소 및 가중치</th><th rowspan="3">총점</th><th rowspan="3">컨설팅 수행 방안</th></tr><tr><th>A</th><th>B</th><th>C</th><th>D</th><th>E</th></tr><tr><th>30%</th><th>20%</th><th>20%</th><th>15%</th><th>15%</th></tr><tr><td>장년고용안정체계구축</td><td>4</td><td>5</td><td>5</td><td>4</td><td>5</td><td>4.55</td><td rowspan="3">집단컨설팅 ↑</td></tr><tr><td>평생학습체계구축</td><td>4</td><td>5</td><td>5</td><td>4</td><td>4</td><td>4.40</td></tr><tr><td>작업조직·작업환경개선</td><td>4</td><td>5</td><td>4</td><td>4</td><td>4</td><td>4.20</td></tr><tr><td>고용문화개선</td><td>4</td><td>4</td><td>4</td><td>4</td><td>4</td><td>4.00</td><td rowspan="3">적합성 ↓</td></tr><tr><td>장시간근로개선</td><td>3</td><td>4</td><td>3</td><td>3</td><td>3</td><td>3.20</td></tr><tr><td>평가체계개선</td><td>3</td><td>3</td><td>3</td><td>3</td><td>3</td><td>3.00</td></tr><tr><td>노사파트너십구축</td><td>3</td><td>3</td><td>2</td><td>3</td><td>3</td><td>2.80</td><td rowspan="2">개별컨설팅</td></tr><tr><td>임금체계개선</td><td>2</td><td>3</td><td>2</td><td>3</td><td>2</td><td>2.35</td></tr></table> <p>※ [범례] A: 보안과 민감성, B: 공통성 및 적용가능성, C: 협력 가능성, D: 성과 가시성, E: 경영 리스크 최소화</p> <p>※ 상기 평가는 컨소시엄사업 희망 기업(5개)을 대상으로 파악한 결과임.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>집단컨설팅을 수행 후 개별컨설팅으로 연계할 경우 해당 컨설팅 영역을 아래의 표를 참조하여 선택할 수 있음.</li></ul> <table><tr><th rowspan="2">컨설팅 영역 (From ⇒ To)</th><th colspan="8">컨설팅 영역간 상관관계</th></tr><tr><th>A</th><th>B</th><th>C</th><th>D</th><th>E</th><th>F</th><th>G</th><th>H</th></tr><tr><td>[A] 노사파트너십체계구축</td><td></td><td>85</td><td>70</td><td>75</td><td>80</td><td>65</td><td>78</td><td>82</td></tr><tr><td>[B] 고용문화개선</td><td>85</td><td></td><td>72</td><td>76</td><td>88</td><td>70</td><td>85</td><td>87</td></tr><tr><td>[C] 장시간 근로개선</td><td>70</td><td>72</td><td></td><td>68</td><td>78</td><td>60</td><td>73</td><td>75</td></tr><tr><td>[D] 장년고용안정체계구축</td><td>75</td><td>76</td><td>68</td><td></td><td>80</td><td>80</td><td>77</td><td>79</td></tr><tr><td>[E] 작업조직·작업환경개선</td><td>80</td><td>88</td><td>78</td><td>80</td><td></td><td>75</td><td>83</td><td>84</td></tr><tr><td>[F] 평생학습체계구축</td><td>65</td><td>70</td><td>60</td><td>80</td><td>75</td><td></td><td>85</td><td>68</td></tr><tr><td>[G] 평가체계개선</td><td>78</td><td>85</td><td>73</td><td>77</td><td>83</td><td>85</td><td></td><td>89</td></tr><tr><td>[H] 임금체계개선</td><td>82</td><td>87</td><td>75</td><td>79</td><td>84</td><td>68</td><td>89</td><td></td></tr></table> <p>※ [컨설팅영역 연계 순서] 평생학습체계구축 ⇒ 평가체계개선 ⇒ 임금체계개선 : 평생학습체계구축(집단) - 평가체계개선(집단 OR 개별) - 임금체계개선(개별)</p> <p>Q23) 참여기업 핵심이슈(영역) 선정 이후 개별기업 컨설팅 과정에서의 기업간 조정 및 협의 구조 및 내용</p> <ul style="list-style-type: none"><li>개별기업에서 수행한 제도개선 아이디어 등을 공유하고 컨설턴트가 해당 기업에 맞춰 최적화 방안을 제시하는 형태로 진행함.</li></ul> <p>Q24) 참여기업간 주된 정보공유 및 협의내용: 정보공유 및 협의가 어려운 영역과 가능한 영역은?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>정보공유 및 협의내용은 참여기업의 CEO 및 담당자의 성향에 따라 차이가 존재하므로 컨설팅 당시의 분위기에 맞춰 유연한 대응이 필요함</li><li>공유 및 협의가 어려운 분야는 급여, 근무조건, 복리후생 등에 민감하나 담당자간 친분관계가 형성되면 신뢰관계가 형성되어 문제가 안될 수도 있음.</li><li>참여기업의 담당자간 친분관계를 쌓을 수 있는 자유로운 분위기와 기회를 제공하는 것이 효과적이라고 판단됨.</li></ul> <p>Q25) 일반 컨설팅 지침 적용이 갖는 문제점은?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>의견 없음 (일반 컨설팅 지침에 대한 이해가 부족한 상태임)</li></ul>	컨설팅 영역	평가요소 및 가중치					총점	컨설팅 수행 방안	A	B	C	D	E	30%	20%	20%	15%	15%	장년고용안정체계구축	4	5	5	4	5	4.55	집단컨설팅 ↑	평생학습체계구축	4	5	5	4	4	4.40	작업조직·작업환경개선	4	5	4	4	4	4.20	고용문화개선	4	4	4	4	4	4.00	적합성 ↓	장시간근로개선	3	4	3	3	3	3.20	평가체계개선	3	3	3	3	3	3.00	노사파트너십구축	3	3	2	3	3	2.80	개별컨설팅	임금체계개선	2	3	2	3	2	2.35	컨설팅 영역 (From ⇒ To)	컨설팅 영역간 상관관계								A	B	C	D	E	F	G	H	[A] 노사파트너십체계구축		85	70	75	80	65	78	82	[B] 고용문화개선	85		72	76	88	70	85	87	[C] 장시간 근로개선	70	72		68	78	60	73	75	[D] 장년고용안정체계구축	75	76	68		80	80	77	79	[E] 작업조직·작업환경개선	80	88	78	80		75	83	84	[F] 평생학습체계구축	65	70	60	80	75		85	68	[G] 평가체계개선	78	85	73	77	83	85		89	[H] 임금체계개선	82	87	75	79	84	68	89	
컨설팅 영역	평가요소 및 가중치					총점	컨설팅 수행 방안																																																																																																																																																																	
	A	B		C	D			E																																																																																																																																																																
	30%	20%	20%	15%	15%																																																																																																																																																																			
장년고용안정체계구축	4	5	5	4	5	4.55	집단컨설팅 ↑																																																																																																																																																																	
평생학습체계구축	4	5	5	4	4	4.40																																																																																																																																																																		
작업조직·작업환경개선	4	5	4	4	4	4.20																																																																																																																																																																		
고용문화개선	4	4	4	4	4	4.00	적합성 ↓																																																																																																																																																																	
장시간근로개선	3	4	3	3	3	3.20																																																																																																																																																																		
평가체계개선	3	3	3	3	3	3.00																																																																																																																																																																		
노사파트너십구축	3	3	2	3	3	2.80	개별컨설팅																																																																																																																																																																	
임금체계개선	2	3	2	3	2	2.35																																																																																																																																																																		
컨설팅 영역 (From ⇒ To)	컨설팅 영역간 상관관계																																																																																																																																																																							
	A	B	C	D	E	F	G	H																																																																																																																																																																
[A] 노사파트너십체계구축		85	70	75	80	65	78	82																																																																																																																																																																
[B] 고용문화개선	85		72	76	88	70	85	87																																																																																																																																																																
[C] 장시간 근로개선	70	72		68	78	60	73	75																																																																																																																																																																
[D] 장년고용안정체계구축	75	76	68		80	80	77	79																																																																																																																																																																
[E] 작업조직·작업환경개선	80	88	78	80		75	83	84																																																																																																																																																																
[F] 평생학습체계구축	65	70	60	80	75		85	68																																																																																																																																																																
[G] 평가체계개선	78	85	73	77	83	85		89																																																																																																																																																																
[H] 임금체계개선	82	87	75	79	84	68	89																																																																																																																																																																	

유형	영역	질문 문항
		<p>Q26) 컨소시엄사업을 위해 필요한 적절한 절차 및 방법(일반컨설팅 대비)은?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Q11, Q12, Q22의 답변 내용 참조</li> <li>컨설팅 영역에 적합한 과업중심의 컨설팅 프로세스 개발이 필요함 (과업중심의 컨설팅 프로세스는 참여기업과 발생 가능한 많은 이슈를 해소할 수 있음)</li> </ul> <div style="text-align: center;"> <p>&lt;과업중심의 컨설팅 프로세스 - 평생학습체계구축&gt;</p> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>중소기업에서의 개선실행은 논리적인 전개를 통한 해결방안 모색보다는 해결방안 중심의 구체적인 실행방안 수립이 중요함. <ul style="list-style-type: none"> <li>대부분의 기업에서는 해당 기업의 문제점을 잘 알고 있으나 개선을 위한 구체적인 실행방안을 모르는 경우가 많음</li> </ul> </li> </ul> <p>Q27) 참여 컨설턴트의 컨소시엄 사업 수행 역량은 어느 정도?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>일터혁신컨설팅의 경우 컨설팅 영역이 방대하여 개개인 컨설턴트가 모두 해결할 수 없는데 비하여 기업에서의 요청 사항은 다양하므로 컨설턴트 조직을 구성하여 상황에 적합한 대응이 필요함</li> <li>Q21 답변 참조</li> </ul> <p>Q28) 개별기업 컨설팅 수행 시 참여컨설턴트 사이의 협의 및 정보공유 방식 및 주요 공유 내용은?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>컨설팅 조직에서는 Q11, Q12, Q21의 내용이 공유되고 있음</li> </ul> <p>Q29) 사업수행과정에서의 주된 어려움과 문제점</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>참여기업에 따라 차이는 있으나 기업의 외부환경분석(PEST)의 과업 수행을 위한 시간적·내용적 부담감이 큼 <ul style="list-style-type: none"> <li>PEST 분석은 컨설턴트보다 기업이 더 잘 알고 있으며, PEST 분석내용을 기업에 요청하는 경우가 있음.</li> <li>제조기업의 경우 특정품목(부품단위)을 제조하는 경우 적합한 PEST분석이 어려워 형식적이거나 무의미할 수 있음</li> </ul> </li> <li>EOS 근로자 설문조사 결과의 신뢰성 미흡 <ul style="list-style-type: none"> <li>상시근로자가 적은 사업장의 경우 설문 응답자가 노출될 수 밖에 없는 질문 문항이 많아 의도적인 답변으로 인하여 신뢰도가 떨어짐</li> <li>답변의 신뢰도를 높일 수 있는 방안 강구가 필요함</li> </ul> </li> </ul>
컨소시엄 사업 결과/성과	결과평가	<p>Q30) 컨소시엄 결과의 개별보고서 작성 시 다른 참여기업에 대한 고려가 반영된 정도: (요약보고서 외)컨소시엄 종합보고서 작성 필요성은?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>종합보고서 작성 필요성의 파악보다는 종합보고서를 어떻게 활용할 것인지에 대한 구체화가 선행되어야 할 것으로 판단됨.</li> <li>종합보고서를 작성하는 것도 좋은 방법이지만 요약보고서를 보완하는 것도 고려할 필요가 있음.</li> <li>종합보고서와 개별기업 보고서와의 관련성도 함께 고려하는 것도 필요함</li> </ul> <p>Q31) 컨설팅 결과에 대한 만족도: 컨설팅 결과는 참여기업의 기대에 어느 정도 부응했는가?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>컨설팅 영역 이외의 부분까지도 추가 컨설팅을 제공하고 있으며, 완료보고 이후에도 지속적으로 지원하고 있어 만족도는 매우 높은 편이며, 컨설턴트에</li> </ul>



유형	영역	질문 문항																																																																										
		<p>대한 의존도도 매우 높은 편임.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>평생학습체계구축 이외의 추가 컨설팅 내용 (비엘테크)<ul style="list-style-type: none"><li>기업 비전&amp;미션 수립, 전부서 직무분석, 공정분석, 임직원 역량진단/평가, 직무가치평가, 공정가치평가, 혁신RFT 구축 및 개선과제 도출 및 지원, 인사평가방안, 강사운영지침, 부서별 사업계획 수립 등 지원</li><li>비엘테크의 경우 CEO부터 적극적인 참여 및 담당자의 열정이 뛰어났으며 컨설팅 종료이후 3일간 팀장 워크숍을 통해 컨설팅 결과물에 대한 실행방안을 수립하였으며 2025년1월2일에 비전선포식을 계획하고 있음.</li></ul></li></ul> <p>Q32) 컨설팅 결과의 개별기업간 차이는 주로 어디에서 발생했는가?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>컨설팅 결과의 차이는 조직(상시근로자)의 규모 및 기업의 IT 인프라 활용 수준, 담당자의 전문성(역량) 수준 등에서 현격한 차이가 발생하고 있음.</li><li>컨소시엄 구성시 참여기업의 상시근로자 수 규모가 유사한 기업으로 구성하는 것이 중요함.</li></ul> <p>Q33) 타사 개별 컨설팅 결과에 대한 관심도는?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>타사 컨설팅 결과 및 사례에 대한 관심도는 매우 높으며 기업에서 해당 정보를 요청하는 경우가 많음. 정보제공 시 컨설턴트 입장에서 해당 기업의 보안사항이 있는 경우는 각색하여 제공하거나 wmit 및 원주폴리텍대학 산학협력처를 통해 우회하여 제공하는 방법을 활용하기도 함</li></ul> <p>Q34) 컨설팅 이후 참여기업간 교류 및 정보공유 활동?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>컨소시엄의 경우 참여기업간 교류는 CEO를 통해 공유되고 있으며, 컨설팅 결과의 성과에 대해서는 해당 기업 CEO가 CEO 모임 등에서 홍보(자랑)하는 긍정적인 측면이 높음.</li><li>담당자 수준에서는 업무 부담으로 인하여 공식적인 모임이 아니면 일과 중에 공유하기는 매우 어려운 환경임. (원주폴리텍대학에서 '참여기업 간담회' 등으로 참여기업 모임을 주선하고 있음)</li><li>㈜파로스에서는 성과 중심의 실질적인 담당자 모임 구성을 위해 컨설팅 결과물을 상호 연계하여 공유하는 형태로 운영하고 있음. 이는, 타 기업에서 산출된 결과물을 자사 기업에 적용하기 위해서는 반드시 협력이 필요하므로 자연스럽게 정보공유가 가능한 형태로 발전될 수 있는 가능성이 매우 높음.</li></ul> <div><p>&lt;컨소시엄 참여기업간 개선사항 공유 내역&gt;</p><table><tr><th rowspan="2">구분</th><th rowspan="2">성과지표명</th><th colspan="2">㈜국토</th><th colspan="2">㈜가영메디칼</th><th colspan="2">비엘테크㈜</th></tr><tr><th>개선 실행</th><th>결과</th><th>개선 실행</th><th>결과</th><th>개선 실행</th><th>결과</th></tr><tr><td>제도 개선</td><td>규격 제정 건수</td><td>• 교육훈련규정(기 운영) • 강사운영지침(신규 제정)</td><td>달성</td><td>• 교육훈련규정(신규 제정) • 강사운영지침(신규 제정)</td><td>달성</td><td>• 교육훈련규정(신규 제정) • 강사운영지침(신규 제정)</td><td>달성</td></tr><tr><td>직무분석</td><td>분석직무 수</td><td>• 실시(제조관련 업무)</td><td>달성</td><td>• 직무분석 Tool 확보</td><td>연계</td><td>• 핵심직무 전체 분석실시</td><td>달성</td></tr><tr><td rowspan="3">공정분석</td><td>공정등급 분류</td><td>• 공정등급 분류 완료</td><td>달성</td><td>• 공정등급 분류 완료</td><td>달성</td><td>• 평가기준 수립 완료</td><td>달성</td></tr><tr><td>공정가치 평가기준 수립</td><td>• Sample 공정 평가</td><td>달성</td><td>• 공정가치 평가기준 수립 완료</td><td>달성</td><td>• 생산1팀 전공정 고도화 추진 예정(~12월말)</td><td>진행중</td></tr><tr><td>공정 등급 타당도</td><td>• 직무분석 타당도 검증문항 확보</td><td>연계</td><td>• 직무분석 타당도 검증문항 확보</td><td>연계</td><td>• 고도화 이후 생산팀원 대상 검증 예정(~12월말)</td><td>진행중</td></tr><tr><td rowspan="3">현장훈련 체계정립</td><td>현장훈련체계 수립</td><td>• 현장훈련체계 수립 완료</td><td>달성</td><td>• 현장훈련체계 수립 완료</td><td>달성</td><td>• 현장훈련체계 수립 완료</td><td>달성</td></tr><tr><td>시범 모듈 개발 (1건)</td><td>• 현장훈련 개발모듈(사례) 확보</td><td>연계</td><td>• 시범 모듈 개발 완료</td><td>달성</td><td>• 개발 예정 (~12월 말)</td><td>진행중</td></tr><tr><td>모듈개발 매뉴얼 제작</td><td>• 현장훈련 모듈개발 매뉴얼 제작</td><td>달성</td><td>• 현장훈련 모듈개발 매뉴얼 확보</td><td>연계</td><td>• 현장훈련 모듈개발 매뉴얼 확보</td><td>연계</td></tr></table><p>※ 달성: 자체 개선 실시, 연계: 타 기업의 결과물을 활용하여 자사 적용 예정</p></div>	구분	성과지표명	㈜국토		㈜가영메디칼		비엘테크㈜		개선 실행	결과	개선 실행	결과	개선 실행	결과	제도 개선	규격 제정 건수	• 교육훈련규정(기 운영) • 강사운영지침(신규 제정)	달성	• 교육훈련규정(신규 제정) • 강사운영지침(신규 제정)	달성	• 교육훈련규정(신규 제정) • 강사운영지침(신규 제정)	달성	직무분석	분석직무 수	• 실시(제조관련 업무)	달성	• 직무분석 Tool 확보	연계	• 핵심직무 전체 분석실시	달성	공정분석	공정등급 분류	• 공정등급 분류 완료	달성	• 공정등급 분류 완료	달성	• 평가기준 수립 완료	달성	공정가치 평가기준 수립	• Sample 공정 평가	달성	• 공정가치 평가기준 수립 완료	달성	• 생산1팀 전공정 고도화 추진 예정(~12월말)	진행중	공정 등급 타당도	• 직무분석 타당도 검증문항 확보	연계	• 직무분석 타당도 검증문항 확보	연계	• 고도화 이후 생산팀원 대상 검증 예정(~12월말)	진행중	현장훈련 체계정립	현장훈련체계 수립	• 현장훈련체계 수립 완료	달성	• 현장훈련체계 수립 완료	달성	• 현장훈련체계 수립 완료	달성	시범 모듈 개발 (1건)	• 현장훈련 개발모듈(사례) 확보	연계	• 시범 모듈 개발 완료	달성	• 개발 예정 (~12월 말)	진행중	모듈개발 매뉴얼 제작	• 현장훈련 모듈개발 매뉴얼 제작	달성	• 현장훈련 모듈개발 매뉴얼 확보	연계	• 현장훈련 모듈개발 매뉴얼 확보	연계
구분	성과지표명	㈜국토			㈜가영메디칼		비엘테크㈜																																																																					
		개선 실행	결과	개선 실행	결과	개선 실행	결과																																																																					
제도 개선	규격 제정 건수	• 교육훈련규정(기 운영) • 강사운영지침(신규 제정)	달성	• 교육훈련규정(신규 제정) • 강사운영지침(신규 제정)	달성	• 교육훈련규정(신규 제정) • 강사운영지침(신규 제정)	달성																																																																					
직무분석	분석직무 수	• 실시(제조관련 업무)	달성	• 직무분석 Tool 확보	연계	• 핵심직무 전체 분석실시	달성																																																																					
공정분석	공정등급 분류	• 공정등급 분류 완료	달성	• 공정등급 분류 완료	달성	• 평가기준 수립 완료	달성																																																																					
	공정가치 평가기준 수립	• Sample 공정 평가	달성	• 공정가치 평가기준 수립 완료	달성	• 생산1팀 전공정 고도화 추진 예정(~12월말)	진행중																																																																					
	공정 등급 타당도	• 직무분석 타당도 검증문항 확보	연계	• 직무분석 타당도 검증문항 확보	연계	• 고도화 이후 생산팀원 대상 검증 예정(~12월말)	진행중																																																																					
현장훈련 체계정립	현장훈련체계 수립	• 현장훈련체계 수립 완료	달성	• 현장훈련체계 수립 완료	달성	• 현장훈련체계 수립 완료	달성																																																																					
	시범 모듈 개발 (1건)	• 현장훈련 개발모듈(사례) 확보	연계	• 시범 모듈 개발 완료	달성	• 개발 예정 (~12월 말)	진행중																																																																					
	모듈개발 매뉴얼 제작	• 현장훈련 모듈개발 매뉴얼 제작	달성	• 현장훈련 모듈개발 매뉴얼 확보	연계	• 현장훈련 모듈개발 매뉴얼 확보	연계																																																																					
	사업평가	<p>∴ 전반적인 컨소시엄사업에 대한 만족도</p> <ul style="list-style-type: none"><li>컨소시엄사업은 참여기업이 동일 업종이므로 기업의 수준을 상호 비교할 수 있으며 동일 업종의 다양한 개선실행 사례를 쉽게 확보할 수 있어 타 기업에 개선 실행 결과를 확산할 수 있어 좋은 컨설팅 모델이라고 판단함.</li><li>또한 해당 업종에 대한 선택과 집중을 할 수 있어 컨설턴트 입장에서는 사업에 대한 만족도가 매우 높음.</li></ul> <p>∴ 일반컨설팅사업 대비 컨소시엄사업의 특징과 장점은?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>컨소시엄사업의 경우 동일한 컨설팅 영역을 다수의 참여기업을 대상으로 공동으로 진행하므로 영역별 개선사항을 공유할 수 있어 효율적인 컨설팅이 가능한 반면, 참여기업 간 이해관계가 달라 컨설팅 영역이 제한적일 수 밖에</li></ul>																																																																										

유형	영역	질문 문항
		<p>없는 어려움이 있음.</p> <p>▶ 따라서, 컨소시엄사업 진행을 위해서는 사전에 컨설팅 진행을 수행하기 전에 참여기업 발굴 및 선정과 컨설팅 영역 선정에 대한 사전준비가 필요함.</p> <p>∴ <b>컨소시엄사업의 활성화</b>을 위한 개선 의견</p> <p>▶ 참여기업의 컨설팅 영역 선정 시 유연한 적용 필요</p> <p>- 모든 기업이 동일한 컨설팅 영역을 수행하는 방식을 완화하여 공통영역을 50% 이상으로 하되, 기업별 선택 영역을 50% 이내로 선정할 수 있도록 개선하여 참여기업의 경영환경에 맞춘 컨설팅 지원이 필요함.</p> <p>▶ 한국산업인력공단에서 과거에 수행했던 “중소기업 학습조직화 지원사업”과 같이 컨소시엄사업에 참여하는 기업 담당자 간 협의회를 운영할 수 있도록 제도적 지원을 통해 참여기업 담당자 간 커뮤니티 형성을 통해 원활한 정보공유 및 담당자간 협력을 통한 사업활성화 도모가 필요할 것으로 판단됨.</p>