농촌지역개발 민간컨설팅회사의 실태와 개선방안

김정태*

공주대학교(충청남도 예산군 예산읍)

국문요약

현재 농촌지역개발 민간컨설팅회사는 농촌개발과 관련된 거의 모든 영역에 걸쳐 참여하고 있다. 상향식 사업을 강조하는 정책 환경은 이들의 참여를 더욱 확대시키는 계기로 작용할 것이다. 초기 기대를 안고 시작된 민간컨설팅회사에 대한 평가는 부정적 입장으로 선회되고 있는데, 민간컨설팅회사에 대한 논란의 중심에는 전문성이 자리 잡고 있으며, 컨설팅회사 내부문제에 한정하는 경향이 강하다. 그러나 본 글은 이 같은 문제가 정책의 결과라는 시각에서 출발하고 있다. 정부는 정책을 개발뿐 아니라, 정책집행과정에서 관리·감독의 책임도 있기 때문이다. 정부가 갖는 문제는 정부정책기조에 편승하여 성급하게 민간컨설팅을 도입하고 상향식 농촌지역개발의 목적이 주민의 의식변화를 수반한 내생적 발전의 이념에 있음에도 불구하고, 단기간의 성과를 요구하는 정책 환경 등이 현재의 컨설팅회사의 문제를 출현시킨 출발점이다.

민간컨설팅회사의 문제점이 컨설팅시장에 어떠한 영향을 미쳤는가를 현황자료를 이용하여 업체의 경영성과를 토대로 유형을 분석한 결과 시장을 리딩하는 9개 업체를 포함하는 최우수유형(9개), 우수유형(36개), 보통유형(34개)로 구분되었고, 유형별 업체의 경영성과와 업체가 보유한 전문성 등의 경영자원과의 관련성을 분석한 결과 우수유형의 지역개발관련 인적보유 정도만이 관련이 있을 뿐, 다른 유형에서는 관련성이 전혀 없었다. 이와 같은 결과는 민간컨설팅회사 선정기준에

* 교신저자(김정태) 전화: 041-330-1382; e-mail: kimjungtae@paran.com
340-702) 충청남도 예산군 예산읍 공주대학교 산업과학대학 지역개발학부

업체의 전문성과 같은 역량이 아닌, 다른 외적요인이 크게 작용하고 있는 결과로서, 민간컨설팅도입에 대한 충분한 정부당국의 대응방안 마련이 시급하다.

주요어: 상향식, 농촌지역개발, 내생적 개발, 민간컨설팅

1. 서론

농촌지역개발사업이 상향식으로 추진되면서 두드러진 변화는 민간조직을 중심으로 한 상업적 컨설팅시장의 활성화이다. 하향식방식에서도 민간부문의 참여는 있었으나, 사업목적과 내용이 주어진 상황에서는 전문가를 중심으로 조언과 검토 수준에 머무르는 것이 대부분이었다. 상향식방식에서는 주민에 의한 사업추진이 강조되면서, 계획수립과 역량강화 분야가 중시되었고, 컨설팅회사는 이들 분야를 전문적으로 지원하는 민간조직으로 등장하였다.

정부가 민간컨설팅을 도입한 계기는 정부조직을 중심으로 한 지원이 갖는 사업추진의 경직성과 획일화를 극복한 현장중심의 주민서비스 강화로서, 업체 간 선의의 경쟁으로 컨설팅회사의 전문성이 향상되고, 농촌지역개발사업과 관련한 서비스의 질적 개선이 이루어질 것으로 기대했던 것으로 보인다(한국농어민신문, 2011.3.14.일자).

그러나 민간컨설팅회사에 대한 주민의 시각은 기대에서 실망으로 변화되고 있으며(한국농어민신문, 2008.10.20.일자), 민간컨설팅회사 참여의 계획수립이 갖는 문제점(박덕병, 윤유식, & 이민수, 2008), 참여사업체 선정과정의 부조리 가능성(김정태, 2013)이 제기되고 있는 상황이다. 더구나 추진형태는 상향식이지만, 실제 주민의 역할이 예비계획 작성수준에 머무는 상황에서(이병기, 2008), 상향식 사업추진을 강조하는 정책 환경과

이에 따른 중앙정부, 지자체의 농촌개발사업이 증가하는 현실은 민간컨설팅회사 참여를 더욱 확대시킬 것이다. 따라서 상향식사업 추진과 관련하여 민간컨설팅회사가 안고 있는 문제점을 살펴보는 일은 시급하다.

그러나 농촌지역개발 민간컨설팅회사에 대한 관심은 부족하다. 관련연구도 많지 않으며, 정부 또한 컨설팅업체의 역할은 강조하지만, 그 외의 것들은 업체 스스로 할 일로 규정하고 있다(한국농어민신문, 2011.3.14.일자). 그러나 민간컨설팅회사와 관련한 논란의 핵심인 전문역량부족 문제가 초기 컨설팅수요를 맞추기 위한 공급의 확대과정에서 시작되고, 사업참여업체선정 과정에서도 나타나고 있다.

본 글은 이러한 배경 하에 농촌지역개발 민간컨설팅회사가 갖는 문제점을 정부정책 맥락에서 찾아보고, 이에 따른 민간컨설팅 시장의 내적인 문제점을 살펴보고자 한다. 특히 민간컨설팅회사가 출현하고 성장하는 일련의 과정 속에서 업체의 전문성에 대한 고려가 어떻게 간과되었는지를 살펴보고, 참여업체의 경영성과(사업성과 수와 금액)와 전문역량의 관련성을 분석함으로써 민간컨설팅시장이 안고 있는 문제점을 구체화하며, 이를 토대로 정책적 시사점을 제시해 보고자 한다. 본 글은 다음과 같이 구성되어 있다. 2장은 민간컨설팅회사가 성장하는 과정에서 정부가 간과한 정책적 한계를 살펴보고, 3장은 농림수산식품부와 한국농어촌공사에 등록된 컨설팅업체 현황자료를 토대로 실증분석하며, 4장은 이를 종합하고 정책적 시사점을 제시하였다.

2. 민간컨설팅회사 성장과정에서 나타난 정부정책의 한계

2.1. 민간컨설팅회사 도입과정의 문제점

2011년 현재 정부에 등록된 농촌지역개발 민간컨설팅업체는 80개, 종사인력 874명, 이들에 의해 수행된 사업금액은 102,097백만원이다(농림수산식품부, & 한국농어촌공사, 2010, 농림수산식품부, & 한국농어촌공사 2011). 등록조건을 만족하지 못한 업체들과 2012년, 2013년에 컨설팅업체 등록과 공표가 이루어지지 않았음을 고려하면 농촌지역개발 컨설팅시장에 참여하는 업체와 종사자는 이보다 많을 것으로 생각된다.

[그림-1]은 2011년 현재 정부에 등록되어 있는 80개 민간컨설팅회사의 설립연도를 나타낸 것이다. 전체의 76.2%에 해당되는 61개 업체가 2000년 이후에 설립되었고, 2001년을 정점으로 컨설팅회사는 급격한 증가세를 보이다가 2008년 이후에는 하락하고 있지만, 업체 수는 지속적으로 증가하고 있다.

2000년 이전에 설립된 회사는 19개이나, 이 시기에 설립된 회사의 과거경력은 농업·농촌과 관련한 출판업 등에 참여하거나, 법인형태로 운영되며 뚜렷한 활동경력을 찾아보기 어려운 소규모 연구모임 등이 대부분이다. 이를 통해 볼 때, 농촌지역개발 민간컨설팅업체 설립의 계기에 상향식 농촌지역개발사업이 자리 잡고 있다.

특히 기본계획 수립비용이 하향식방식에서는 설계·시공을 위한 TF형태로 운영되며 500만원 수준이었던 것이, 새농어촌건설운동(1999년), 녹색농촌체험마을(2002년)에서는 1천만원, 아름마을가꾸기사업(2001년)은 3천만원, 농촌마을종합개발사업은 1억2천만원으로 상승한다(한국농어촌공사 내부자료, 2013).

또한 상향식 농촌지역개발사업 초기 컨설팅을 수행하는 업체가 부족하

여 하나의 업체가 여러 마을의 컨설팅을 동시에 진행하고, IT업체나 여행사 등과 같이 농촌지역개발과의 관련성을 유추하기 어려운 업체들이 참여하고 있는 현실에 대한 우려의 목소리(OK시골, 2007.5.17.일자)는 상향식사업 초기 에 컨설팅회사 설립배경으로 작용했음을 보여준다.

<그림 1>연도별 농촌지역개발사업 민간컨설팅업체 설립현황

그런데 중앙정부의 농촌과 관련된 다양한 시책들과 기본철학, 운영방식의 계기가 된 새농어촌건설운동이(강원중, 2004; 박진하, 2007) 1999년 국회 농림수산위원회 국정감사에서 농어촌발전대책의 수범사례로 공식 채택되었으나(강원중, 2009), 당시 중앙정부는 여전히 농업의 국제경쟁력을 화두로 접근할 뿐, 중앙정부의 본격적인 상향식농촌개발사업인 농촌마을종합개발사업은 2004년도에 시작된다.

정부가 독점하던 사업에 시장기능을 강화시켜 경영성과를 높이는 활동(복문수, 2000), 공공정책 관점에서 정부가 직접 서비스를 공급하던 방식에서 공공부문에 이용자 선택권, 경쟁, 공개입찰이나 계약 등과 같은 방식의 도입(지은구, 2009)이라는 측면에서 보면 상향식 농촌지역개발사업 관련 서비스공급에 시장원리에 기초한 민간컨설팅회사 도입은 농촌지역

개발사업 부문에 도입된 민영화의 한 유형이었다.

민영화는 정치사회적 맥락이 크게 작용하며, 상향식 농촌지역개발사업을 시작한 노무현 정부가 서비스산업을 국가의 핵심동력으로 삼으려 했다는 사실은(송이은, 2012), 하향식 개발방식이 갖는 문제점과 함께 당시 작은 정부를 지향하던 신자유주의와 집권자가 갖는 인식이 더해져 영향을 미쳤음을 생각해 볼 수 있다. 특히 농촌마을종합개발사업의 배경을 정부개입 후퇴에 따른 민간부문의 역할증대로 보거나(홍문표, 2004), 상향식 농촌지역개발사업이 농촌내부의 개발역량을 강화하거나 농촌지역 마케팅을 강조하는 무형의 서비스 및 지식관련 활동을 강조하는 노무현정부의 내생적 발전에 기초한 균형발전 시각(이병기, 2008)이라는 점은 이러한 사실을 증거한다.

무엇보다 새농어촌건설운동이 국정감사의 농어촌발전대책의 수범사례였으나, 중앙정부의 상향식 농촌지역개발사업은 새로운 정부출현 이후에 시작되었다는 사실, 지역농정실현을 강조하지만 지역개발을 선도할 리더가 부족하고, 지역주민·지자체 등의 자율적 사업추진 역량이 부족한 실정에서(농림부, 2005) 상향식 농촌지역개발사업은 집권자가 갖는 통치철학에 맞는 농촌분야의 과제로 기획된 측면이 있다.

뿐만 아니라 민간컨설팅회사가 부족하게 되자 등록제를 시행하면서 등록조건을 ‘참여하고자 하는 의지가 있는 기관’으로 명시하고(한국농어촌공사, 2007), 전공을 불문하고 학사졸업 후 관련경력 3년 이상이면 중급기술자, 6년 이상이면 고급기술자로 분류하는 종사자의 전문성 평가방식은 상향식 농촌지역개발에서 필요한 전문영역과 공급해야 할 서비스 특징 등에 대한 논의조차 부족했던 상황을 보인다.

민간컨설팅회사와 관련한 논쟁의 중심에 있는 전문성에 대한 부분은 사업에 참여하는 업체의 경력축적으로 향상되고, 업체는 선의의 공정한 경쟁을 통해 전문성을 인정받아 시장 내에서 스스로 우수성이 가려질수도

있을 것이나, 초기 민간컨설팅회사를 상향식사업으로 유도 및 육성하는 과정에서 관련한 전문분야에 대한 기준조차 확립되어 있지 못한 사실은 전문성이 부족한 업체가 컨설팅시장에 진입하는 출발점이 되기도 하였다.

2.2. 사업참여 민간컨설팅회사 선정기준의 문제점

연도별 상향식 농촌지역개발 사업량을 살펴보면 2013년 기준 사업량은 1,171개, 사업비는 9,224억으로 외형적으로는 규모가 있는 시장을 형성한다. 중앙정부와 지자체의 사업비 부담비율 등을 고려하면 사업비 규모는 이 보다 크다. 그러나 일반농산어촌개발사업이 3~5년간 지속되는 사업임을 고려하면 제시된 사업량은 추진 중인 사업이 포함된 것으로, 다양한 경험적 논의를 통해 볼 때 한해에 대략 약 200여개 초반이 새롭게 유입되는 컨설팅시장 규모이다.

〈표 1〉 연도별 일반농산어촌개발사업 규모

(단위 : 건, 억원)

구분	2011		2012		2013	
	사업량	사업비	사업량	사업비	사업량	사업비
계	980	9,558	1119	9,588	1171	9,224
읍면정비	90	1,201	144	1,842	217	2,881
마을권역정비	351	2,512	375	2,721	395	2,848
신규마을	133	1,601	110	1,170	53	2,92
기초 인프라	406	4,244	490	3,854	506	3,203

자료 : 농림축산식품부 내부자료(2013), p.2

지자체별 사업을 고려하면 사업량은 더 많으나, 농촌지역개발에 큰 관심을 보이고 야심차게 추진하고 있는 충청남도의 경우에도 '12년 예산은

역량강화 부문 약 40억, 융복합사업지원 298억으로 그 규모가 중앙정부에 비해 매우 작다. 뿐만 아니라 개별 마을에 대한 평균지원액은 역량강화 약 14백만원, 융·복합사업지원 1억3천만원으로(충청남도, 2013) 수산업 규모인 중앙정부의 사업에 비해 규모가 작아 민간컨설팅회사가 중앙정부 사업에 더 큰 관심을 보일 수밖에 없다.

사업에 참여하는 업체를 선정하는 과정에서 전문성 평가지표가 제대로 작용한다면, 전문역량이 부족한 업체가 시장 내에서 성장하기 위해 스스로 전문분야와 관련역량을 키우기 위한 노력이 지속되었을 것이다. 중앙정부 농촌지역개발사업 참여업체 낙착률이 2007년 무렵에는 92% 수준이었으나, 최근에는 약 80% 수준으로 하락하고 있는데(한국농어촌공사, 2013), 등록된 업체의 현황자료와 연관지어 보면 자본금 정보를 제공한 42개 업체의 61.9%가 2억원 미만이고, 기업신용등급을 제공한 51개 업체 중 12개(23.57%)만이 기업 상태가 보통이상으로 평가받는 BB등급인데, 미제출업체를 포함하면 보통보다도 못한 비율은 65개(85%)가 해당된다(김정태, 2013).

정부에 등록된 컨설팅업체 현황책자는 시행주인 지자체 등에 업체별 홍보자료로 활용되어 대다수 업체가 등록을 희망하는 현실을 고려하면 등록조건을 충족하지 못한 업체를 포함할 경우 컨설팅시장에 참여하는 업체 대다수가 열악한 상황에 있는 것으로 판단된다. 위와 같은 상황을 사업비가 진행되는 과정과 연결하여 보면, 업체가 선정되면 선급금을 주고, 사업이 완료된 후 정산을 하는 구조에서 업체는 사업체 유지를 위한 경비 확충을 위해 보다 많은 사업에 참여할 수밖에 없는 상황이다. 즉 한 업체가 여러 마을의 사업에 참여하거나, 입찰경쟁에서 이기는 기술과 방법론이 뛰어난 자격미달, 함량미달, 도덕성 미달의 사이비 업체로 인한 ‘필요악’이라는 민간컨설팅회사에 대한 평가는 열악한 업체의 재무현실이 반영된 결과이다.

〈표 2〉 지역역량강화사업 업체선정 평가기준

구 분	평 가 항 목	배점	평가기준
1. 제안개요	과업의 이해도 등	15	상대평가
	소 계	15	
2. 제안업체 일반 현황	과업 수행기관의 적정성	10	상대평가
	경영실태(재무구조)	5	절대평가
	관련용역 추진실적	5	절대평가
	소 계	20	
3. 용역수행능력	수행조직 및 수행인력 현황	10	절대평가
	용역수행 방법론	30	상대평가
	진행상황 점검장치	10	상대평가
	소 계	50	
4. 지원관련사항	관련기술 이전	5	상대평가
	사후관리 사항	10	상대평가
	소 계	15	
합 계		100	

출처 : 한국농어촌공사(2014), p.10.

낙착가을 하락은 업체 간 생존을 위한 과열된 경쟁이 근본원인일 것이나, 이면에는 전문성이 부족한 업체의 참여가 지속될 수밖에 없는 업체선정구조도 한 몫을 한다. 〈표 2〉는 역량강화사업 부문의 업체선정 평가기준인데, 사업체 선정기준을 보면 기술점수 80점, 가격점수 20점으로 구분된다. 기술점수 중 상대평가 항목은 64점인데, 20%차 내에서 점수를 주도록 되어 있어 실질적인 차이는 100점 기준으로 8.8점에 불과하여 20점이 할당되어 있는 가격점수가 크게 작용을 할 수 있기 때문이다. 각 항목별 점수 차는 최고와 최저 20% 이상을 줄 수는 있지만, 심사자가 각 항목에 대한 사유서를 작성하도록 되어 있는데, 심사자 입장에서는 업체와 시비가 엮힐 수도 있어 명백한 문제가 있는 특별한 경우가 아니라면, 최

고와 최저 점수 차는 20% 수준을 준수하는 경향이 강하다.

특히 상대평가항목이 업체의 사업수행 전문능력과 관련된 항목이라는 점은 전문성이 부족한 업체가 입찰가격을 통해 농촌지역개발 민간컨설팅 시장에서 지속적으로 활동할 수 있는 방법이 될 수 있다. 따라서 업체입장에서는 부족한 전문성을 확보하기 위한 노력보다 가격전략을 통해 많은 사업에 참여하는 것이 절대평가 항목 중 관련용역 추진실적을 쌓아가며 가장 손쉬우면서도 빠른 승부전략이 될 수 있다.

2.3. 성과중심의 사업기간 설정과 모니터링 부재

상향식 농촌지역개발사업이 지역농정실현이라는 추진배경을 갖고 있다고 할지라도, 상향식 추진이 갖는 본질적인 목적은 농촌사회 유지를 위한 주민의 능동적인 문제해결 능력향상과 같은 내생적 발전역량의 확충에 있다. 이 같은 목적을 이루기 위해서는 소득사업 성공을 위한 단기간의 운영교육 등을 통해 얻어질 수 있는 것이 아니라, 공동체에 대한 이해를 바탕으로 주민의식변화를 일으키는 과정이 필요하다.

소득사업에는 성공했지만, 이익금을 둘러싼 주민간의 갈등. 농촌지역개발사업이 완료된 후, 방치되어 있는 다수의 농촌지역개발사업현장은 사업을 통한 주민의 내생적 발전역량 확충이 단기간에 이루어지는 것이 아님을 나타낸다. 그러나 정부가 상향식 농촌지역개발사업 기간을 3~5년으로 설정하고 있는 것은 상향식사업이 갖는 본래의 목적보다 정부사업의 목표량 달성을 위한 결과지향적인 사고이다. 물론 2년에 한해 사업비는 이월될 수 있지만, 관련공사의 추진이 어려운 상황에는 주민역량강화와 같은 내생적 역량수준에 대한 고려는 아닌 것으로 보인다.

아울러 민간컨설팅회사 입장에서는 주민의 내생적 역량의 확충여부에 대한 확신이나 점검보다는 과업지시서에 있는 사업내용을 추진해야 한다.

수익을 기대하고 접근하는 민간컨설팅회사는 앞서 말한 열악한 경영여건을 고려치 않아도 주민의 의식변화를 고려할 만큼의 시간적·재정적 투자에 매달릴 이유가 없다.

상향식 농촌지역개발사업이 성공하기 위해서는 계획수립단계에서부터 사업추진단계, 그리고 사업이 완료된 이후 일정기간, 이 사업으로 인해 해당지역의 주민에 미치는 제반영향의 검토와 반영과정이 필요한데(농촌경제연구원, 2004), 현재 농촌지역개발사업 평가에는 사업완료 이후과정은 주민 스스로 해야 할 것으로 보는 시각이 강하며, 사업에 참여한 업체가 책임을 갖고 지속적으로 해당권역을 지속적으로 관리 혹은 조언을 하도록 하는 유인책이 결여되어 있다. 따라서 사업완료이후 과정에 대한 평가결과를 해당업체가 다른 사업에 참여하는 평가과정에 연결시키는 방식 등을 도입하여 해당업체가 소득사업 등의 운영기법 전수보다 내생적 발전을 위해 능동적으로 활동하도록 해야 하며, 사업이후에도 지속적인 관심을 갖고 지원하도록 하는 책임제의 마련이 필요하다.

상향식 농촌지역개발사업은 농촌주민을 긍정적으로 변화시키는 접근이 필요한 느린 개발철학이 자리 잡아야한다. 그리고 상향식 농촌지역개발사업이 농촌사회 유지와 주민을 시혜의 대상이 아닌, 주체자로서 바라보는 인식이 필요하다. 그러나 수익을 앞세울 수밖에 없는 민간컨설팅회사의 입장은 한계가 있으며, 이러한 현실에서 합리적 운영방법을 모색하지 못한 정부의 책임은 피할 수 없을 것이다. 정부는 정책을 개발하고 실행하면 되는 존재가 아니라, 해당정책이 현장에서 의도에 맞게 올바르게 실현되는지를 관리·감독해야 할 주체이기 때문이다. 정책적 상황에 의해 조금씩 출발한 상향식 농촌지역개발사업과 민간컨설팅회사의 참여는 전문성이 부족한 민간컨설팅회사가 지속적으로 사업에 참여할 수 있는 구조와 문제점을 극복하기 위한 노력이 부족하였다.

3. 연구방법

3.1. 자료수집

현재 농촌지역개발 컨설팅업체 대다수가 영세하여 기업공시시스템 등을 통해 업체별 자료를 구하는 것이 쉽지 않아 컨설팅업체에 대한 일반 현황자료는 2010년, 2011년 농식품부와 한국농어촌공사에서 발간한 「농어촌개발컨설팅업체 현황」 책자에 수록된 80개 업체자료를 <표 3>과 같이 구분하여 대상 업체를 종렬에, 업체별 경영자원을 횡렬로 하는 자료행렬을 구축하였다.

분류기준을 제시하면, 경영성과는 재무적 성격을 감안하여 업체별 성과요인(누적사업수행 금액과 건수)으로 설정하였다. 넓은 의미의 경영성과는 경영자의 리더십, 경영전략 등을 의미하나(송치승, 2012, 김용성, 2012), 좁은 의미의 경영성과는 회계성격의 재무적 성과(조성호, & 권정희, 2009)를 의미하기 때문이다.

사업참여분야는 업체의 전문컨설팅 분야로 업체는 주로 3개 분야를 제시하고 있는데, 3개 이상일 경우 종합컨설팅업체로 등록할 수 있는 조건이 작용한 결과로 보인다. 자료정리는 해당분야 참여(1), 미 참여(0)으로 분류하여, 분석된 결과는 분야별 업체평균 참여수준을 의미한다.

회사규모는 업체가 지닌 종합적 역량수준을 측정할 수 있는 지표로, 기업의 내·외부자원 동원능력은 회사규모와 관련된다(남외자, & 이중섭, 2009). 따라서 자본금, 종업원 수, 신용등급을 사용할 수 있다. 컨설팅업체 등록기준에 의하면 학사 졸업 후 관련경력이 3년 이상이면 중급기술자, 6년 이상이면 고급기술자로 분류되는 경력에 기초한 전문가 평가방식을 활용하고 있어(한국농어촌공사, 2007, 한국농어촌공사, 2012), 직원 1인당 평균경력능력은 인적자원 측면에서의 회사가 갖고 있는 역량수준이라고

할 수 있으며, 운영기간은 회사의 지속기간으로 사업에 참여하면서 업체가 습득한 노하우 등으로 볼 수 있다. 그런데 직원 1인당 평균경력, 업체 직원 수와 업체가 계속 고용할 수 있는 능력, 운영기간은 업체가 보유한 각각의 경영자원이 종합적 차원으로 형성되어 있는 것으로 회사의 경영자원과 관련이 있다고 보아 회사규모의 차원으로 분류하였다.

전문기술역량은 컨설팅업체의 사업참여 전문분야에 대한 역량수준으로 업체의 박사, 석사 등의 인력보유 현황과 기술 분야의 역량을 나타내는 기술사 수, 기사 수로 분류하였고, 전공분야별 역량은 업체종사자 최종학력의 학과 및 전공분야의 관련성을 고려하여 인문학 등의 6개 분야로 구분하였다.

〈표 3〉 분석에 사용된 자료 세부항목

경영성과	사업참여분야	회사규모	전문기술역량	전공분야별역량
사업수행 금액, 사업참여 건수	농촌계획, 사회복지, 경관환경, 토목, 건축, 홍보마케팅, 정보화, 농업경영, 교육마을운영	자본금, 종업원 수, 직원1인당 평균경력, 운영기간, 신용등급	박사 수, 석사 수, 기술사 수, 기사 수	인문학, 경영경제, 토목건축, 도시계획조경, 농업축산, 관광 및 지역개발

3.2. 분석방법

분석방법은 경영성과 요인인 사업수행 금액, 사업참여 수를 투입변수로 하는 계층적 군집분석과 2-Step 군집분석을 이용하였다. 계층적 군집분석은 컨설팅 시장에서 업체의 위치를 확인하기 위해 사용하였으며, 2-Step 군집분석을 이용하여 경영성과 측면에서 업체별 유형을 구분하고, 경영성과와 업체가 보유한 경영자원과의 관련성을 회귀분석을 통해 분석하였다.

그런데 계층적 군집분석은 분석자의 주관 및 사용하는 거리측도 방식에 따라 군집 수와 유형 및 업체의 시장 내 위치를 다르게 해석할 수 있어 Ward 방법, 집단-간 연결, 집단 내 연결법을 모두 활용하여 업체의 시장 내 위치에 대한 내용을 좀더 객관적으로 확인하였다. 2-Step 군집분석은 다른 군집분석과 달리 Schwartz 정보기준에 의해 최적 군집 수가 제시되어 연구자의 해석에서 벗어난 객관성을 확보 수 있어 유형구분에 활용하였으며, 거리측도방식은 로그우드 방식을 이용하였다. 분석은 SPSS 20.0을 이용하였다.

4. 연구결과

계층적 군집분석과 2-Step 군집분석에 투입된 업체는 총 79개로 1개 업체는 참여 실적이 전무하여 군집분석을 실시하는 과정에서 제외되었다. 업체별 개별상황을 살펴보기 위한 계층적 군집분석 결과는 [그림-2]와 같은데 거리측도 방식에 따라 차이는 있으나, 대략 2~4개 유형으로 구분된다.

군집화 일정표에 따라 점선으로 표시된 업체를 제외한 70개 업체는 비교적 낮은 단계에서 군집을 형성하여 성격이 유사한 반면, 3개 거리측도 방식모두에서 점선으로 표시된 영역에 속하는 컨설팅업체는 다른 유형으로 군집을 형성하며, 비교적 높은 단계에서 전체 군집과 통합된다. 즉 대다수 70개 업체는 매우 비슷한 경영성과를 갖고 있는데 반해, 점선으로 표시된 영역에 속하는 9개 업체는 70개 업체와 매우 이질적인 경영성과를 갖는다.

우측 끝으로 갈수록 군집화 일정표상 경영성과가 높은 업체들로 구성되어 있는 점을 고려하면, 점선으로 표시된 영역에 속하는 9개 업체는 민

간컨설팅시장에서 경영성치가 높은 업체들이다. 따라서 농촌지역개발 민간컨설팅시장 내에서 업체의 경영성치를 토대로 시장 상황을 살펴보면, 1개 업체가 시장을 선도하는 종주적인 위치에 있고, 그 다음으로 높은 성치를 보이는 업체가 3개, 비교적 높은 수준을 보이는 업체 5개가 컨설팅시장을 점하고, 비슷한 경영성치를 갖는 70개 업체가 시장을 형성하고 있다.

<그림 2> 계층적 군집분석별 덴드로그램 결과

이상의 결과는 컨설팅시장에 참여하는 업체 중 일부업체에 사업이 몰리고 있는 상황을 보이는 것으로, 다수의 업체는 생존경쟁에 몰려 지속가능성마저 위협받고 있는 논거일 수 있다(한국농어민신문, 2013.2.7.일자). 하지만 이 같은 시장상황은 역설적으로 농촌지역개발 민간컨설팅 시장에 긍정적인 신호일 수 있다. 농촌지역개발분야에서 업체 간 긍정적인 선의의 경쟁결과로 전문성과 실력을 인정받는 업체를 중심으로 시장 내 옥석이 가려지는 상황일 수 있기 때문이다. 따라서 사업성고가 우수한 군집과 그렇지 못한 군집 간에는 경영성과에 주는 요인에 차이가 있을 수 있으며, 경영자원이 사업성과에 미치는 영향정도는 다를 수 있다.

유형별 경영성과에 따른 차이를 검증하기 위해 우선 경영성과 자료를 2-Step 군집분석을 이용하여 민간컨설팅회사를 구분한 결과 3개 유형으로 분석되었는데, 유형별 경영자원의 특징을 정리한 결과는 <표 4>이다. 분석된 유형을 경영성과요인과 관련지어 보면, 1군집의 사업실적건수는 6.85건, 금액은 481백만원으로 경영성과가 가장 낮은 군집이다. 2군집은 사업실적은 19.33건으로 3군집의 19.47건 보다 약간 작으나, 사업수행금액은 4,608백만원으로 3군집의 1,229백만원 보다 약 3.74배가 많다. 뿐만 아니라 <그림 2>의 점선 내에 포함된 업체가 모두 2군집을 형성하고 있어 경영성과 측면에서 2군집은 최우수유형, 3군집은 우수유형, 1군집은 보통유형으로 명명한다.

유형별 참여유형을 살펴보면, 최우수유형은 다른 군집에 비해 전문컨설팅분야에서 농촌계획과 교육/마을운영으로 특화되어 있는 컨설팅업체들이 소속된 군집이다. 또한 전문기술역량에서도 박사, 석사를 보유한 정도가 각 2.11명, 3.67명으로 다른 유형보다 비교적 높은 인적역량을 보유하고 있다. 뿐만 아니라 회사규모 중 평균 종사원 수는 최우수 유형이 16.44명, 우수유형이 10.50명, 보통유형이 9.88명 순으로 유형별 표준편차를 고려해도 경영성과가 클수록 회사규모가 큼을 알 수 있다.

이와는 반대로 회사규모 중 평균경력을 보면 최우수 유형은 6.77년, 우수유형은 8.59년, 보통유형은 11.32년으로 농촌지역개발에 참여하는 민간 컨설팅회사의 전문성 평가기준 중 하나인 종사경력이 일반적 생각과 다른 결과를 보인다.

업체별 지속기간을 보면 보통유형은 10.35년, 최우수유형은 10.55년, 우수유형은 10.72년이지만, 유형별 업체의 지속기간 평균에서 분산된 정도인 표준편차를 보면, 최우수 유형 3.244년, 우수유형 5.794년, 보통유형 7.85년으로 최우수 유형에 속해 있는 업체는 비교적 오래된 업체들이 소속된 군집이며, 보통유형은 비교적 오래되지 않은 신생업체가 속해 있는 군집이다. 이러한 측면에서 보면 업체의 평균지속기간은 업체가 컨설팅 시장에서 많은 사업에 참여하고, 다른 유형보다 많은 농촌개발관련 노하우가 축적되어 있음을 보이는 결과로 최우수유형을 설명해 볼 수 있다.

〈표 4〉 2-Step 군집별 업체의 경영자원 보유정도

분야		1군집 (34개, 43%)		2군집 (9개, 11%)		3군집 (36개, 46%)		평균 (79개, 100%)	
		평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차
참여 분야	농촌계획	0.56	0.50	0.89	0.333	0.69	0.467	0.66	0.476
	사회복지	0.06	0.23	0.00	0.000	0.06	0.232	0.05	0.219
	경관/환경	0.24	0.43	0.33	0.500	0.33	0.478	0.29	0.455
	토목	0.24	0.43	0.00	0.000	0.19	0.401	0.19	0.393
	건축	0.21	0.41	0.00	0.000	0.14	0.351	0.15	0.359
	홍보/마케팅	0.38	0.49	0.67	0.500	0.44	0.504	0.45	0.501
	정보화	0.12	0.32	0.22	0.441	0.17	0.378	0.15	0.359
	농업경영	0.29	0.46	0.44	0.527	0.25	0.439	0.29	0.455
	교육/마을운영	0.21	0.41	0.78	0.441	0.44	0.504	0.38	0.487
회사 규모	자본금	12361	24614	52777	94937	12800	24767	18576	41950
	사업수행실적	6.85	3.28	19.33	5.36	19.47	4.326	14.03	7.435

	사업수행금액	481.56	431.69	4608.22	1851.6	1229.17	635.57	1292.37	1472.68
	종사원 수	9.88	6.01	16.44	8.11	10.50	5.614	10.93	6.308
	평균경력	11.32	10.02	6.77	2.94	8.59	6.236	9.54	7.921
전문 기술 역량	박사	1.59	1.672	2.11	1.764	1.19	2.040	1.45	1.855
	석사	2.74	2.478	3.67	3.742	3.53	2.913	3.20	2.812
	학사	5.12	4.263	7.89	2.472	5.14	4.072	5.49	4.057
	기술사	0.88	3.514	0.00	0.000	0.31	0.889	0.51	2.371
	기사	1.15	2.076	1.00	1.803	1.14	2.206	1.11	2.075
전공 분야 별 역량	인문학	0.15	0.43	0.00	0.000	0.08	0.368	0.11	0.390
	경영/경제	2.12	2.64	4.00	4.243	2.28	2.603	2.44	2.859
	토목/건축	2.32	4.82	0.56	0.726	1.25	2.792	1.63	3.692
	도시계획/조경	1.65	2.98	1.89	2.713	1.58	2.285	1.63	2.611
	농업축산	0.85	1.65	1.00	0.866	1.53	1.905	1.18	1.712
	지역개발	0.29	0.87	0.11	0.333	0.56	0.939	0.39	0.864
	기타	1.91	2.13	6.67	3.969	2.94	2.203	2.94	2.776
	지속기간	10.35	7.85	10.55	3.244	10.72	5.794	10.58	6.470

보통유형은 종사원수는 작으나 평균경력이 가장 많은 11.32년인데 반해 지속기간의 평균과 표준편차를 고려할 때 신생업체들이 많이 소속되어 있는 군집으로 생각해 볼 수 있어, 농촌지역개발과 관련된 경험을 축적한 유경험자들을 주축으로 새로운 회사가 출현하고 있음을 보인다. 그리고 최우수유형에 속한 업체는 새로운 경험이 부족한 신규인력을 충원하고 훈련시키는 역할을 수행하고 있음을 유추해 볼 수 있다.

즉 신생 농촌지역개발 민간건설팅회사의 출현경로는 관련업체에서 경력을 쌓은 경력자들이 새로운 건설팅회사를 창업함으로써 이루어지고 있음을 보인다. 이와 같은 특징은 비교적 업체의 지속기간이 길수록 관련된 노하우와 전문성이 증진되고, 이는 다시 신규인력의 학습과 배출된 인력에 의한 업체출현 과정으로 이어져 농촌지역개발과 관련된 민간건설팅회

사와 인력수요에 긍정적으로 기여하고 있는 결과일 수 있다. 따라서 경영 실적과 업체가 보유한 경영자원은 군집별로 살펴보면 관련성을 살펴볼 수 있을 것이다.

〈표 5〉 사업참여 금액에 미치는 변수별 영향요인

부 문	변수	보통유형(34개)				최우수유형(9개)				우수유형(36개)			
		adj.R	sig	β	p	adj.R	sig	β	p	adj.R	sig	β	p
회 사 규 모	종업원 수			-.161	.722			1.194	.062			.543	.066
	전체 경력	-.086	.924	.157	.848	.501	.097	-1.565	.051	.039	.246	-.504	.307
	1인당경력			-.007	.992			2.165	.025			.339	.415
전 문 기 술 역 량	박사 수			-.065	.735			.605	.457			-.065	.735
	석사 수			-.308	.153			-.559	.333			-.308	.153
	학사 수	.023	.356	.143	.556	.022	.484	-.539	.271	.023	.356	.143	.556
	기술사 수			-.401	.129			-	-			-.401	.129
	기사 수			.430	.137			-.541	.491			.430	.137
전 공 분 야 별 역 량	인문학			.035	.858			-	-			-.118	.458
	경영경제관광			.019	.930			.964	.307			-.125	.454
	토목건축			-.090	.680			1.174	.281			-.125	.390
	도시계획조경	-.191	.969	.168	.444	.142	.515	-1.121	.285	.345	.007	.537	.001
	농업축산			-.149	.490			1.209	.174			-.014	.927
	지역개발			-.053	.792			1.028	.179			.415	.018
	기타			-.051	.807			-.043	.441			.223	.135

〈표 6〉 사업참여 건수에 미치는 변수별 영향요인

부 분	변수	보통유형(34개)				최우수유형(9개)				우수유형(36개)			
		adj.R	sig	β	p	adj.R	sig	β	p	adj.R	sig	β	p
회 사 규 모	종업원 수			.329	.745			.068	.941			.057	.853
	전체 경력	.005	.384	-.686	.498	-.495	.946	.053	.960	-.083	.941	.092	.859
	1인당경력			.260	.797			.195	.853			-.040	.927
전 문 기 술 역 량	박사 수			-.119	.533			.052	.957			.183	.337
	석사 수			.229	.278			.028	.967			.136	.464
	학사 수	.042	.295	.040	.869	-.509	.849	-.443	.445	.014	.380	-.043	.813
	기술사 수			-.496	.060			-	-			.261	.165
	기사 수			.138	.622			-.109	-.123			.138	.480
전 공 분 야 별 역 량	인문학			-.314	.086			-	-			.065	.732
	경영경제관광			.167	.388			.230	.651			.179	.383
	토목건축			-.157	.430			.409	.495			-.107	.542
	도시계획조경	-.019	.396	-.081	.685	.674	.225	-.822	.228	.044	.319	.450	.015
	농업축산			-.208	.289			.524	.283			.031	.868
	지역개발			.186	.312			-.584	.202			-.174	.389
	기타			.112	.552			-.347	.339			-.014	.937

그런데 〈표 5〉와 〈표 6〉은 군집유형별 경영자원과 사업참여 실적의 관련성을 분석한 결과인데, 사업참여 금액은 오직 우수유형의 전공분야 별 역량이 사업참여 금액을 설명하는 회귀식만이 설명력 34.5% 수준에서 유의수준 1%내에서 의미를 갖는다. 이마저도 도시계획·조경분야 전공자를 보유한 정도($\beta=0.537$, $p=0.001$), 지역개발분야 전공자 보유정도($\beta=0.415$, $p=0.018$)만이 5% 수준에서 회귀계수가 의미가 있을 뿐이다. 더구나 경영자원과 사업참여 건수와의 관련성은 단 한 개도 유의수준 5%수준에서 의미가 있는 회귀식이 존재하지 않는다.

5. 결론 및 시사점

농촌지역개발 민간컨설팅회사는 농촌지역개발방식이 상향식으로 변화되면서 출현한 것으로 그간 공조직에서 담당해오던 농촌지역개발 주민서비스의 공급주체가 민간부문으로 변화된 것을 의미한다. 민간컨설팅회사를 도입하게 된 배경에는 공조직이 갖고 있던 사업지원의 문제점 등을 개선하기 위한 노력이 작용하였으나, '90년대 말부터 시작된 신자유주의 열풍, 작은 정부와 거버넌스를 통한 민관협력을 강조하는 정책환경과 무관하지 않다.

특히 정부정책의 형성과 추진이 정치적 환경과 밀접하게 영향을 받는다는 점을 고려하면 중앙정부의 상향식 농촌지역개발사업이 본격화되는 시점이 이러한 정책기조를 강조하는 분위기에서 상향식 농촌지역개발사업은 충분히 준비되지 않은 상황에서 조급하게 시작되었다. 즉 농촌지역개발과 관련한 민간컨설팅회사에 대한 접근을 시도하는 과정에서 민간컨설팅회사 도입에 대한 충분한 검토와 논의가 부족한 상황에서 도입된 결과가 현재의 민간컨설팅회사 문제의 출발점이다.

이러한 점은 초기 상향식 농촌지역개발사업이 컨설팅시장에 나오기 시작하면서 부족한 민간업체를 확보하는 과정에서 전문성 등을 고려하지 못하고 농촌개발 컨설팅시장에 진입하도록 하였고, 이후의 과정에서도 민간컨설팅업체는 전문성보다 가격 등의 적정수행능력을 저해할 수 있는 요인을 활용하여 민간컨설팅 시장에서 활동하고 있다.

상향식 농촌지역개발사업은 소득과 같은 특정분야의 성공을 뜻하는 것이 아니라 주민의 의식을 변화시켜 궁극적으로는 농촌사회의 내생적 역량을 확충하기 위한 점진적인 변화가 요구된다. 그러나 추진되고 있는 상향식 농촌지역개발사업은 3~5년의 기간을 설정하고, 소득과 같은 특정부문의 성과에 치우치게 됨으로써 상향식 사업의 본질이라 할 수 있는

주민의 내생적 역량은 소홀히 다루어지게 되고 비슷한 사업을 흉내 내어 운영할 수 있는 정도의 역량이 전부인 것처럼 강조되고 있다.

이 같은 상황에서 수익을 기대하며 접근하는 민간컨설팅업체의 입장에 서는 과업지시서에 담긴 내용을 중심으로 접근하는 것이 가장 옳은 선택일 뿐 아니라, 선정방식에서도 업체는 전문역량을 확보하기보다 입찰가격을 중요한 도구로 활용하게 된 배경일 것이다. 이러한 문제해결을 위해서는 사업종료 후 일정기간 동안 참여한 컨설팅회사가 책임을 갖고 지속적인 조연을 할 수 있는 방안의 마련이 필요하다.

민간컨설팅업체가 보유한 전문역량과 같은 경영자원이 경영성과에 미치는 영향관계를 살펴보기 위해 업체별 경영성과를 바탕으로 유형을 구분한 결과는 시장을 리딩하는 최우수유형 9개, 우수유형 36개, 보통유형인 34개로 민간컨설팅업체를 구분할 수 있었는데, 우수한 경영성과를 보일수록 유형에 속한 업체의 지속기간이 길다는 측면에서는 유형별 업체의 전문성과 노하우가 확보된 결과로도 생각해 볼 수 있었다. 뿐만 아니라 경영성과가 가장 낮은 보통유형에 속한 업체의 1인당 평균경력이 가장 많고, 최근에 설립된 업체가 많이 속해있는 것을 통해 유추해 볼 때, 우수한 경력을 쌓은 경험자에 의해 신규회사가 만들어지고 공급되고 있음을 생각해 볼 수 있었는데, 상향식 농촌지역개발과 관련된 민간컨설팅회사와 인력공급이 긍정적인 방향에서 유도되고 있는 것으로 판단된다.

업체유형별 경영자원이 사업참여금액과 사업참여 실적에 미치는 관련성을 분석한 결과를 보면 우수유형의 지역개발과 관련된 두 분야의 인력보유정도만이 영향을 미칠 뿐 다른 요인과의 관련성을 찾아 볼 수 없었는데, 이러한 측면은 민간컨설팅회사에 대한 일반론적인 평가(한국농어민신문, 2008.10.20.일자; 한국농어민신문, 2011.3.14.일자; 김정태, 2013)와 일치된 결과이다. 즉 현재의 농촌지역개발 민간컨설팅 시장에서 업체가 선정되는 과정이 전문성과 같은 개별업체가 보유한 경영자원이 작용하기보

다 그 외의 외적요인이 크게 작용하고 있는 것으로 생각된다.

그러나 상향식 농촌지역개발은 그것이 갖고 있는 이념과 농촌사회에 미치는 긍정적 의미를 고려할 때, 매우 중시되어야 할 과제이다. 특히 현재의 민간컨설팅회사가 안고 있는 문제의 상당부분이 정책기조에 편승하여 충분한 준비 없이 추진된 결과라는 상황을 고려해 볼 때 그 책임을 민간컨설팅회사 내부의 문제로 한정할 수 없을 것이다. 따라서 정부당국은 상향식 농촌지역개발사업이 갖고 있는 철학과 시대적 요구에 맞추어 효과적으로 추진 될 수 있도록 하는 정책적 대응과 노력이 시급히 필요하다.

■ 참 고 문 헌 ■

- 강원종. (2004). 한국의 지역농정과 농촌개발의 혁신에 관한 연구 : 강원도 새농촌 건설운동을 중심으로. 강원대학교 대학원 박사학위논문.
- 강원종. (2009). 지방자치 15년, 농업·농촌 부문의 성과와 과제 : 새농어촌건설운동을 중심으로. 강원광장, 91, 40-47.
- 김용성. (2012). 기업사례를 통한 중소벤처기업의 도산예측을 위한 비재무적 요인에 관한 연구. 한국경영공학회지, 17(1), 245-258.
- 김정태. (2013). 농촌지역개발 민간건설팅회사 경영성과 결정요인. 농촌계획, 19(1), 221-231.
- 남외자, & 이충섭. (2009). 호텔기업의 환경조직적 적합성과 기업성과에 대한 경영전략의 매개효과. 산업경제연구, 22(2), 599-620.
- 농림부. (2005). 농촌마을종합개발사업 추진. 과천: 농림부.
- 농림축산식품부 내부자료. (2013). 지역역량강화사업 제도개선 방안.
- 농림수산식품부, & 한국농어촌공사. (2011). 2011년 농어촌지역개발 컨설팅업체 현황. 과천: 농림부.
- 농림수산식품부, & 한국농어촌공사. (2010). 2010년 농어촌지역개발 컨설팅업체 현황. 과천: 농림부.
- 박덕병, 윤유식, & 이민수. (2008). 한국 농촌지역개발과 정책과제. 한국경제지리학회지, 11(4), 600-617.
- 박진하. (2007). 새농어촌건설운동 우수마을 선정체계의 개선에 관한 연구. 강원대학교 대학원 석사학위논문.
- 복문수. (2000). 지방정부기능의 수비범위와 민영화. 한국거버넌스학회보, 7, 67-83.
- 송이은. (2012). 노무현 정부 이후 진행된 한국 의료민영화의 성격. 한국사회학, 46(4), 205-232.
- 송치승. (2012). 벤처등록회수별 벤처기업 재무적 성과 차이가 있는가?. 한국기업경영학회, 19(3), 25-45.
- 이병기. (2008). 참여정부 농촌개발정책의 회고. 농촌지도와 개발, 15(1), 145-175.
- 조성호, & 권정희. (2009). 한식전문업체 외국인 종사자의 업무수행능력이 경영자

- 신뢰와 조직몰입 및 경영성과에 미치는 영향. *외식경영연구*, **12(3)**, 53-77.
- 지은구. (2009). 사회복지민영화의 비판적 검토. *비판사회정책*, **27**, 35-78.
- 충청남도. (2013). 살기 좋은 희망마을 만들기 추진을 위한 『희망마을 만들기팀』 간담회 자료. 홍성군: 충청남도.
- 한국농어민신문. (2013). 농어촌지역개발 컨설팅트 육성 시급하다(3.14.일자).
- 한국농어민신문. (2008). 상향식 지역개발사업 ‘성공조건’(10.20.일자).
- 한국농어촌공사. (2014). 용머리권역 농촌마을종합개발 지역역량강화사업 시행2단계 시행을 위한 제안요청서. 익산: 한국농어촌공사 익산지사.
- 한국농어촌공사. (2013). 한국농어촌공사 내부자료.
- 한국농어촌공사. (2012). 『2013년 농어촌지역개발 컨설팅업체 현황』수록 신청안내. 의왕: 한국농어촌공사.
- 한국농어촌공사. (2007). 컨설팅 DB등록 안내공고문. 의왕: 한국농어촌공사.
- 홍문표. (2004). 농촌마을종합개발사업의 활성화방안. 2004년 농림해양수산위원회 정책자료집. 서울: 홍문표의원실.
- OK 시골. 농촌개발 컨설팅, ‘아무나 못하게’ 제도화 추진(2007.5.17.일자).

Received 5 May 2014; Revised 25 May 2014; Accepted 10 June 2014

Problems and Improvement Measures of Private Consulting Firms Working on Rural Area Development

Jung Tae Kim

Department of Regional Development, College of Industrial Science, Kongju National
University, 54 Daehakro, Yesangun, Chungnam, 340-702, Republic of Korea

Abstract

Private consulting firms that are currently participating in rural area development projects with a bottom-up approach are involved in nearly all areas of rural area development, and the policy environment that emphasizes the bottom-up approach will further expand their participation. Reviews of private consulting firms, which started out with high expectations in the beginning, are now becoming rather negative. Expertise is the key issue in the controversy over private consulting firms, and the analysis tends to limit the causes of the problems within firms.

This study was conducted on the premise that the fixation on cause and structure results in policy issues in the promotion process. That is because the government authorities are responsible for managing and supervising the implementation of policies, not developing the policies. The current issues with consulting firms emerged because of the hasty implementation of private consulting through the government policy trend without sufficient consideration, as well as the policy environment that demanded short-term outcomes even though the purpose of bottom-up rural area development lies in the ideology of endogenous development focused on the changes in residents' perceptions.

Research was conducted to determine how the problems of private

consulting firms that emerged and were addressed in this context influenced the consulting market, using current data and based on the firms' business performance. In analyzing the types, firms were divided into three groups: top performers including market leaders (9), excellent performers (36), and average performers (34). An analysis of the correlation between the business performance of each type and managerial resources such as each firm's expertise revealed that there was only a correlation between human resources and regional development in excellent performers, and none was found with the other types. These results imply that external factors other than a firm's capabilities (e.g., expertise) play a significant role in the standards of selecting private consulting firms. Thus, government authorities must reflect on their error of hastily adopting private consulting firms without sufficient consideration and must urgently establish response measures.

key words : Bottom-up, Rural Community Development, Endogenous Development, Private Consulting

Dr. Jung Tae Kim is a assistant professor of Faculty of Regional Development, Kongju National University, South Korea. His research interests on Rural Development.

Address: Faculty of Regional Development, College of Industrial Science, Kongju National University, 54 Daehakro, Yesaneup, Yesangun, Chungnam, 340-702, Republic of Korea
email) kimjungtae@paran.com, phone) 82-41-330-1382