

신용카드리뷰

The Credit Card Review

Vol 18-3(2024년 9월)

델파이기법을 통한 컨설턴트 필요역량의 도출

송 명 도

(주) SMD 대표이사 & 한성대학교 스마트융합컨설팅학과 박사과정

윤 주 일

한성대학교 기계전자공학부 교수

김 정 렬

한성대학교 경제학과 교수



한국신용카드학회
Korean Creditcard Academic Society

www.kci.go.kr

델파이기법을 통한 컨설턴트 필요역량의 도출*

송 명 도**

(주) SMD 대표이사 & 한성대학교 스마트융합컨설팅학과 박사과정

윤 주 일***

한성대학교 기계전자공학부 교수

김 정 렬****

한성대학교 경제학과 교수

〈Abstract〉

본 연구는 컨설팅 프로젝트에서 요구되는 컨설턴트의 핵심역량을 도출하고 수진기업과 수행기업이 공통적으로 요구하는 필요역량을 제시하고자 하였다. 이를 위해 국내외 컨설턴트 역량 관련 선행연구를 종합적으로 분석하고, 1,2차 연구진 FGI(Focus Group Interview)를 통해 25개의 역량을 도출하였다. 이후 수진기업과 수행기업의 전문가를 대상으로 델파이 기법을 활용하여 최종적으로 15개의 필요역량을 확정하였다.

연구결과, 공통역량에서는 고객지향성, 기업업력, 성취지향성, 자기통제력, 직업윤리, 직무역량에서는 네트워크역량, 문서작성능력, 문제해결능력, 전략적사고, 전문지식, 관리역량에서는 관계구축능력, 리더쉽, 상황대응력, 프로세스관리, 커뮤니케이션이 수진기업과 수행기업 모두에서 중요한 컨설턴트 역량으로 나타났다.

본 연구는 컨설턴트 역량중 수진기업과 수행기업이 공통적으로 중요하게 생각하는 역량을 확인함으로써, 수진기업의 기대를 충족시키고, 수행기업이 비즈니스 역량을 강화하는 데 기여할 것으로 기대된다.

핵심 단어: 컨설턴트, 역량, 델파이, 컨설팅, 필요역량

* 본 연구는 한성대학교 교내학술연구비 지원과제임.

** (제1저자) 경기도 광명시 소하로 56, 303-101, Tel: 02)2625-2438, E-mail: smd7570@naver.com

*** (교신저자) 서울 성북구 삼선교로 16길 116 한성대학교, Tel: 02)760-4329, E-mail: juilyoon@hansung.ac.kr

**** (공동저자) 서울 성북구 삼선교로 16길 116 한성대학교, Tel: 02)760-5932, E-mail: jrkim@hansung.ac.kr

I. 서론

4차 산업 혁명으로 최근 산업의 경계가 모호해지면서 기술 간 융복합, 경영전문화, 온라인과 오프라인 시장의 결합, 복잡다기능화, 자원과 자본의 무국경화로 산업 환경이 급변할 뿐만 아니라 사회적으로 요구되는 역량 또한 변화하고 있다. 기업에서도 이에 대응하기 위해 업무 프로세스의 변화, 인적 자원관리를 위한 노력을 기울였지만 스스로 당면 이슈의 해결이 어려워 컨설팅 수요가 증가하고 있다. 특히, 중소기업 그 중에서도 혁신형 중소기업이 새로운 경영환경에 적응하고 발전하기 위해서는 미래 핵심역량을 확보하고 전략적으로 활용해야 한다(이경미, 2017; 정유한, 2017). 이러한 상황에서 발생한 코로나19로 비대면을 기반으로 한 뉴노멀 시대가 열리면서 기업들의 혁신성과 경쟁력을 확보하기 위해 컨설턴트의 도움을 받는 것이 어느새 필수적으로 되었다. 특히, 대부분의 중소기업 경영자들이 혁신 활동을 비교우위 확보를 위한 핵심적인 경쟁 전략으로 채택하고 있으며, 경쟁기업과의 경쟁에서 자신을 차별화하기 위한 전략적 수단으로 하나로 활용하고 있다(이상봉, 2021).

컨설팅은 경영상 현 상황의 문제들을 해결하고, 그로인해 새로운 기회를 발견하여 활용할 수 있으며, 그로인해 학습의 기회를 넓히고, 변화를 실행하여 조직의 목표 달성을 지원하는 자문 서비스이다. 컨설팅은 고객기업이 당면한 문제를 해결하는 것과 더불어 고객 기업의 조직변화와 학습을 통하여 지속적으로 성과를 창출할 수 있는 기반을 구축하는 데에 목적이 있다(이건우, 2020). 그러므로 컨설팅이 성공적인 성과를 달성하기 위해서는 수진기업의 경영상 주요 이슈를 정확하게 파악하고 해결방안을 제시할 수 있어야 한다(이상봉, 2021). 즉, 수진 기업이 성장하는 데 있어서 필요한 컨설팅 핵심역량을 확보하고, 정부의 지원정책에 대한 유효성을 사전적으로 확보하고 사후적으로 검증할 수 있어야 한다(정해일, 2022).

그리고 최근 컨설턴트의 전문성 등의 역량과 더불어 수진기업의 반응을 즉각적으로 파악하고 수행하는 관점에서 컨설턴트의 커뮤니케이션 역량 또한 중요하게 인식되고 있다(박동수, 2023). 즉, 환경변화로 인해 컨설팅 산업이 컨설팅 공급자 중심에서 수요자 중심으로 빠르게 전환되면서 컨설턴트에 요구하는 핵심역량 또한 변화하고 있는 것이다. 이에 컨설팅 성과 연구 또한 컨설턴트의 전문역량과 결과의 완성도를 중시하는 전문가 모델과 기업의 참여와 성과의 활용 그리고 역량의 강화와 내부화를 강조하는 사회학습 모델을 부각하고 있다(박준현, 2020).

앞서 언급한 바와 같이 컨설턴트의 개인 역량에 대한 연구와 컨설팅 관리 차원에서 역량 요인을 도출한 연구가 지속되어 오고 있다. 박대현 (2023)의 연구에서는 컨설턴트

의 역량이 수진기업의 성과에 유의미한 영향을 미친다고 하였고, 김대열 (2022)의 연구에서는 직무역량, 관리역량, 공통역량으로 구성된 컨설턴트 역량 모델을 제시하였다.

정홍인 (2018)의 연구에서는 4차 산업혁명시대 생애단계별 인재의 필요역량에 대해서 구체적으로 제시를 함과 동시에 우선순위 역량을 도출하였다. 박기문 (2020)은 4차산업혁명 시대의 지식재산 분야의 필요역량에 대해서 구체적인 연구를 진행하였다. 급변하는 기술 환경 속에서 지식재산 관리와 보호를 위해 필수적인 역량을 구체적으로 제시하고 있다.

시대의 변화에 따라 다양한 분야에서 구체적인 필요 역량에 대한 연구가 진행되고 있다. 이지은 (2010)의 연구는 당시 대기업과 중소기업 전문 컨설턴트의 역량을 도출하였고, 컨설턴트의 역량과 우선순위를 주요역량과 기반역량으로 나누어 제시한 연구였다. 그러나 이 연구는 다소 오래된 것으로, 컨설팅사만을 대상으로 진행되었기 때문에 수진기업의 입장이 충분히 반영되지 않았다. 따라서 연구 결과가 컨설팅사의 시각에 치우칠 가능성이 있겠고, 추가적으로 수진기업의 관점을 포함한 최신 연구가 필요하다는 한계가 있겠다.

그래서 본 연구에서는 컨설팅 산업에서 수행기업의 입장에서 중요하다고 인식하는 역량과 더불어 수진기업 또한 중요하게 인식하는 공통분모적인 필요 역량을 도출할 필요가 있음을 인식하였다. 이에 수진기업과 수행기업에 공통적으로 중요하다고 인식한 컨설턴트의 역량 변수들을 문헌연구를 통해 도출하고, 두 번의 연구진 FGI(Focus Group Interview)를 통해 일부역량 통합 및 그룹 분류를 진행하고, 수진기업과 수행기업이 희망하는 컨설턴트의 필요역량을 도출하기 위해 전문가들을 대상으로 텔파이 조사를 하고자 한다. 이를 위한 연구 문제는 다음과 같이 설정하였다.

연구문제 1. 컨설턴트의 필수역량은 무엇인가?

연구문제 2. 수진기업과 수행기업이 공통적으로 생각하는 컨설턴트의 필수역량은 무엇인가?

II. 이론적 배경

2.1 컨설팅

컨설팅은 조직이나 개인이 직면한 문제를 진단하고, 이에 대한 해결책을 제시하며, 조직의 성과를 향상시키기 위한 조언과 지원을 제공하는 전문 서비스이다. 컨설팅은

경영 전략, 조직 구조, 운영 효율성, 인적 자원 관리, 정보 기술 도입 등 다양한 분야에서 이루어지며, 컨설턴트는 해당 분야에 대한 깊이 있는 지식과 경험을 바탕으로 고객의 요구를 충족시키기 위해 활동한다(장명환, 2018).

컨설팅의 기본 과정은 문제 정의, 자료 수집 및 분석, 해결책 제시, 실행 지원의 단계로 구성된다. 이러한 과정에서 컨설턴트는 객관적인 시각을 제공하며, 조직 내부의 자원이나 역량을 효과적으로 활용할 수 있도록 돕는다. 특히, 컨설팅은 기업의 전략적 의사결정 지원과 조직 변화 관리에서 중요한 역할을 하며, 이를 통해 고객 조직이 장기적인 경쟁력을 확보할 수 있도록 한다(리상섭, 2018).

최근에는 디지털 전환과 같은 기술 혁신, 글로벌화, 지속 가능성 등 새로운 경영 환경 변화에 대응하기 위한 컨설팅 서비스의 필요성이 증가하고 있다. 이로 인해 컨설턴트들은 보다 전문화된 지식과 스킬을 요구받고 있으며, 컨설팅 방법론 또한 진화하고 있다(지상준, 2023).

2.2 컨설턴트 역량

컨설턴트의 역량은 컨설팅 성과에 중요한 영향을 미치는 요소로, 주로 전문 지식, 문제 해결 능력, 의사소통 능력, 고객 관리 능력, 프로젝트 관리 능력 등으로 구성된다. 이러한 역량은 컨설팅 프로젝트의 성공 여부를 결정짓는 핵심 요소로 간주되며, 각 역량이 발휘되는 방식에 따라 컨설팅 결과가 크게 달라진다(박준현, 2020).

최근 연구에 따르면, 컨설팅 업계에서는 컨설턴트의 역량이 프로젝트 수행의 성공에 필수적인 요소로 자리잡고 있다. 특히, 단순한 기술적 지식뿐만 아니라, 고객과의 관계 구축, 효과적인 팀워크, 전략적 사고 능력 등이 종합적인 역량으로 요구된다(신재훈, 2019).

또한, 컨설턴트의 역량은 지속적인 평가와 개발이 필요하다. 맞춤형 개발 프로그램과 역량 평가 시스템을 통해 개인의 성장을 촉진하고, 컨설팅 프로젝트의 질을 향상시키는 것이 중요하다(홍영구, 2018).

2.3 컨설턴트 필요역량

필요역량은 특정 직무나 역할을 성공적으로 수행하기 위해 요구되는 지식, 기술, 태도 및 행동을 의미한다. 필요역량은 조직이 목표를 달성하고, 경쟁력을 유지하기 위해 필수적인 요소로 간주되며, 각 역할에 맞는 역량을 갖춘 인재의 확보와 개발이 중요하다(안성민, 2017).

필요역량은 일반적으로 공통역량, 직무역량, 관리역량으로 분류된다. 공통역량은 조직 내 모든 구성원이 공유해야 하는 기본적인 역량으로, 예를 들어 의사소통 능력, 팀워크,

문제 해결 능력 등이 포함된다. 직무역량은 특정 직무를 수행하기 위해 요구되는 기술적 역량이나 지식으로, 예를 들어 재무 분석 능력, 프로젝트 관리 기술 등이 이에 해당한다. 관리역량은 주로 리더나 관리자에게 요구되는 역량으로, 전략적 사고, 리더십, 의사결정 능력 등이 포함된다(윤경호, 2022).

필요역량을 명확히 정의하고 체계적으로 관리하는 것은 조직의 성과 향상에 크게 기여할 수 있다. 이를 위해 필요역량 분석과 역량 개발 프로그램이 중요하며, 이러한 프로그램은 조직의 장기적인 성장과 발전을 도모하는 데 필수적이다(박기문, 2020).

Ⅲ. 컨설턴트 필요 역량 도출을 위한 실증 분석

본 연구에서는 높은 수준의 컨설팅을 제공하기 위한 컨설턴트의 필요 역량을 도출하기 위하여 컨설턴트 역량, 컨설팅, 필요역량, 커뮤니케이션에 관한 국내외 학위논문, 학술논문, 연구보고서 등을 대상으로 검색하였다. 검색된 문헌 중 역량 요소를 제시하지 않거나 일반적 역량 등만을 언급한 논문을 제외하였고, 컨설턴트의 개념 또는 컨설턴트 역량의 필요성만 기술되어 있는 논문을 제외하여, 최종적으로 50편을 분석대상으로 선정하였고 이들을 대상으로 74개의 역량을 추출하였다. 추출된 74개의 역량은 <표 1>에 제시한 바와 같다.

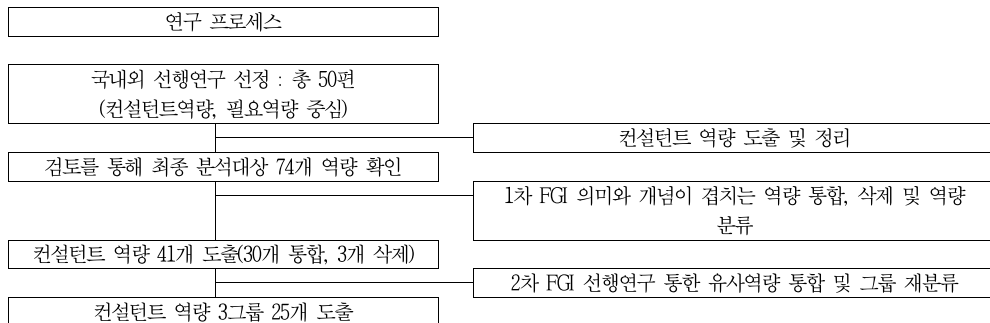
<표 1> 선행연구 고찰을 통해 추출된 컨설턴트 필수역량

연구자(연도)	컨설턴트 필수역량
권민희(2022), 노현식(2022) 박소현, 이국희(2009), 김광용 외(2008),	고객사 이해, 네트워크, 보고서작성, 전문지식, 정보수집, 책임의식, 프로젝트 관리
박명구(2004), 안성민(2017) 배용관(2019)	고객사에 대한 이해, 의사소통능력, 자기통제력, 직업윤리, 책임감
박준환(2015), 윤성희(2017) 박동수(2023)	고객충성도, 언어적 커뮤니케이션, 비언어적커뮤니케이션,
전우소(2017), 박동수(2020)	컨설턴트 역할(교육자, 관리자, 연구원, 전문가), 커뮤니케이션
이오근(2018), 윤성환(2008), 정유한(2017), 김성은(2009)	개방성, 성실성, 신뢰성, 외향성, 친화성, 흡수역량
박준현, 서영욱(2020), 이가원(2017), 손경숙(2017), 장수정(2001), 이봉철(2019)	공정관리, 문서화능력, 문제해결능력, 상황통제능력, 프로그램 수행
박윤희(2023),	리더십, 임파워먼트, 조직적 협업, 체계화능력,

김홍석(2013), 서창석(2011)	프로세스관리, 프로젝트팀 관리
백상운, 박종복(2022) 이경미(2017), 이운원(2012)	기한엄수, 노하우, 방향설정, 비전제시, 솔루션제시, 성공사례, 업무구조화, 위기관리, 전략실행, 차별성, 커뮤니케이션, 프레젠테이션 능력,
이지은(2010), 배용섭(2013)	긍정성, 기밀유지, 기업규모, 기업년수, 기업이미지, 적극성, 전략지향성
이경석(2018), 이서구, 김종근(2009) 김정운, 한주희(2010), 조세근(2010) 최명희(2021)	상황대응력, 상황판단력, 전략적사고, 전략지향성, 파트너쉽
김정은(2022), 지상준(2023), 고민지(2014), Printich(2000), Elliot, McGregor(2001), Ames(1992)	고객지향성, 목표공유, 목표지향성, 성취목표지향성, 성취지향성, 전문성, 직업윤리, 진실성
김문룡(2019), 정현경(2023), 박혜림(2022)	네트워크, 혁신역량, 흡수역량
박대현(2023)	컨설팅사 특성(명성, 전문성)
이봉휘(2024), 김동원(2023)	직무만족, 리더쉽, 팀워크강화
박준현(2020), 박경희(2022)	공감성, 전문성, 혁신성
홍용기(2021)	기술역량, 가치 및 행동역량, 비즈니스역량, 사회관계역량
이재석(2024)	가치지향성, 도전정신, 문제해결능력, 전문성

본 연구는 컨설턴트가 업무를 수행하는 데 있어서 필요한 역량이 무엇인지 도출하는데 목적을 두고 있다. 연구목적을 달성하기 위해 <그림 1>에 제시된 절차에 따라 진행하였다.

<그림 1> 컨설턴트 필요 역량 도출을 위한 분석 절차



3.1 연구진 FGI와 델파이 분석을 통한 필요 역량 탐색

3.1.1 연구진 FGI를 통한 필요 역량 통합 및 재분류

컨설턴트의 필수 역량을 도출하기 위한 1,2차 FGI 및 델파이 문항은 선행연구 고찰을 통해 도출한 항목으로 구성하였다. 조사는 2024.01.01. ~ 2024.06.30일까지 총 3차례에 걸쳐 진행하였으며, 3차 델파이는 100% 오프라인으로 진행하였다(회수율 100%). 각 단계별 구체적인 연구 절차는 다음과 같다.

1차 조사에서는 연구진 7명(연구자, 컨설팅 수행경험이 10년 이상의 경영지도사 2명, 다수의 컨설팅 수진경험이 있는 CEO 2명, 컨설팅관련 전문교수 2명)의 FGI(Focus Group Interview)를 통해 의미가 겹치는 역량의 통합과 그룹별 분류를 <표 2>와 같이 진행하였다. FGI의 구성은 연구자의 연구주제에 맞는 대상 집단에서 선정하였고, 이후 사전지식과 컨설팅 수행여부 및 배경지식을 인터뷰를 통해 확인하였고 최종 FGI그룹이 정해졌다 (Hung et al., 2022). 그 결과 <표 3>과 같이 총 41개의 하위 역량이 도출되었다.

<표 2> 연구진 FGI 1차 통합 및 삭제 내용

No	기존역량	통합된 역량	연구진 의견
1	가치 및 행동 역량 가치 지향성	→ 가치 지향성	-핵심가치를 중심으로 한 행동과 의사결정을 지향하고 있다는 점에서 본질적으로 유사함.
2	고객사이해, 고객지향성, 고객충성도, 전략지향성	→ 고객 지향성	-모두 고객의 요구와 기대에 부응하는 데 초점을 맞추고 있음.
3	기업규모, 기업 년수 기업이미지	→ 기업 업력	-기업 성숙도와 시장내 위치를 보다 종합적이며 일관성 있게 표현하고 평가하기 위함.
4	상황 통제 능력 상황 판단력	→ 상황 판단력	-상황에 대한 이해와 대응 능력을 하나의 역량으로 통합함으로써 의미 전달 용이
5	도전정신 성취 목표 지향성 성취 지향성	→ 성취 지향성	-도전정신과 성취목표 지향성은 성취 지향성의 하위개념 -성취 지향성은 목표 달성을 위해 도전하고 노력하는 전반적 태도와 행동을 포함하는 개념
6	진실성, 직업윤리	→ 직업 윤리	-진실성 또한 본질적으로 직업적 윤리의 일환. -진실성은 직업윤리의 구성요소임.
7	책임의식 책임감	→ 책임감	-모두 자신의 역할과 의무를 다하는 태도로써 같은 개념. -책임의식은 책임감을 갖게 하는 내적 동기이자 태도의 일부임.

8	문서화능력 보고서작성	➡	문서 작성 능력	-모두 정보를 체계적으로 기록하고 전달하는 능력 의미.
9	방향설정, 솔루션제시 전략실행, 전략적사고	➡	전략적 사고	-전략 수립부터 실행까지의 모든 단계를 전략적 사고로 표현가능. -방향설정, 솔루션제시, 전략실행은 전략적 사고의 구체적인 요소로, 전략적사고 과정에서 자연스럽게 포함되어 드러남.
10	관계구축역량 친화성 프로젝트팀관리	➡	관계 구축 역량	-관계구축역량이 상위개념임. -친화성과 프로젝트팀관리는 하위요소로, 사람들과의 관계를 형성하고 관리하는 다양한 측면을 포함.
11	공감성, 커뮤니케이션, 의사소통, 목표공유, 언어적커뮤니케이션, 비언어적커뮤니케이 션	➡	커뮤니 케이션	-모두 효과적인 소통을 의미함. -커뮤니케이션이 상위개념으로 공감성, 목표 공유, 의사소통은 다양한 하위요소로 효과적인 소통을 이루는 데 필요한 구체적인 능력들임.
12	기한엄수, 프로그램수행 프로세스관리 프로젝트관리	➡	프로세 스관리	-프로젝트와 프로그램을 체계적으로 관리하는데 필요한 활동임. -프로세스관리가 상위개념으로 특정 관리 활동이나 목표를 달성하기 위한 절차와 관련.
13	전문지식 전문성	➡	전문 지식	-전문성은 전문지식을 실제 업무에 효과적으로 적용하는 능력으로, 전문지식의 하위 요소임.
14	기술역량	➡	삭제	-컨설팅의 본질적인 역할에 비해 상대적으로 범위가 제한적임.
15	직무만족	➡	삭제	-컨설턴트 개인적감정/상태에 초점을 맞춘 개념. -컨설턴트 역량보다는 타 외부 요인에 의해 더 많은 영향을 받음
16	흡수역량	➡	삭제	-개인의 자질과 역량적인 요소가 강하여 객관적 평가의 어려움. -삭제하고 보다 핵심적인 역량에 집중필요.

<표 3> 연구진 FGI 1차 결과

구분	구성요소
공통역량 (16개)	가치지향성, 개방성, 고객지향성, 긍정성, 기밀유지, 기술역량, 기업업력, 비전제시, 비즈니스역량, 상황판단력, 성실성, 성취지향성, 신뢰성, 자기통제력, 적극성, 직무만족, 직업윤리, 책임감, 흡수역량
직무역량 (13개)	네트워크역량, 문서작성, 문제해결능력, 성공사례, 업무구조화, 위기관리, 전략적사고, 전문지식, 정보수집, 조직적협업, 차별성, 프레젠테이션, 혁신성,
관리역량 (12개)	관계구축역량, 리더십, 사회관계역량, 상황대응력, 외향성, 임파워먼트, 체계화능력, 친화성, 커뮤니케이션, 팀워크강화, 파트너십, 프로세스관리,
삭제	기술역량, 직무만족, 흡수역량

2차 FGI는 1차 조사에서 도출된 역량에 대해 Silverman, D. (2020)연구를 바탕으로 구체성(Specificity), 관련성(Relevance), 타당성(Feasibility)을, 중요성(Importance) 중심으로 역량을 검토하였다. 역량의 항목별 의미에 따른 내용통합 및 삭제와 그룹 분류를 실시하였으며, 이를 통해 컨설턴트가 필수적으로 갖추어야 할 역량을 전문가들에게 제시할 수 있도록 3개의 영역으로 유형화 하였다. 그 결과 <표 4>에서 <표 7>까지와 같이 3그룹으로 재분류하고 25개 역량으로 통합하였다.

<표 4> FGI 2차 통합 및 삭제 내용

No.	기존역량	통합된 역량	연구진 의견
1	가치지향성 고객지향성 개방성, 비전제시	→ 고객 지향성	-모두 고객의 요구와 기대에 부응하고, 고객과의 관계에서 긍정적인 영향을 미치기 위한 역량들임. 고객지향성이 상위개념.
2	기업업력 비즈니스역량	→ 기업 업력	-모두 기업의 경험, 지식, 능력을 바탕으로 한 시장 내 입지를 평가하는 요소.. 기업업력이 상위개념.
3	적극성 책임감 성취지향성	→ 성취 지향성	-모두 목표 달성을 위해 필요한 동기와 행동을 포함하는 역량임. -성취지향성이 상위 개념이고, 적극성과 책임감은 하위요소로, 각각 목표를 향한 행동력과 책임감을 포함하여 목표달성에 기여함.
4	기밀유지 직업윤리	→ 직업 윤리	-모두 윤리적 기준을 바탕으로 행동하는 역량임. -기밀유지는 하위요소로, 윤리적 행동의 중요한 부분을 차지.
5	네트워크	→ 네트	-모두 외부와의 연결을 통해 필요한 정보르 얻고

	정보수집		워크	활용하는 능력을 포함. 네트워크가 상위개념.
6	업무구조화 조직적협업	→	업무 구조화	-모두 조직 내에서 업무수행을 위해 필요한 체계적인 접근방식을 다루는 역량임. 조직적 협업은 업무구조화의 하위요소로, 조직 내에서의 협력과 고정성이 체계적으로 이루어지도록 지원하는 역량.
7	성공사례 차별성, 혁신성	→	차별성	-모두 타인과 구별되는 성과와 경쟁력을 나타냄. -성공사례와 혁신성은 하위 요소임.
8	관계구축, 외향성, 친화성, 파트너십	→	관계 구축	-모두 관계자들과 긍정적인 관계를 형성하고 유지하는데 필요한 역량임. 관계구축이 상위개념임.
9	사회관계역량 커뮤니케이션	→	커뮤니 케이션	-모두 효과적인 소통과 관계형성을 통해 협력과 이해를 증진시키는 역량임. -사회관계역량은 커뮤니케이션의 하위요소로, 효과적 소통을 통해 관계를 형성하고 유지하는데 역할을 함.

<표 5> FGI 2차 조사 결과 : 공통역량

공통 역량	역량명	정의
1	고객지향성	고객의 요구사항을 정확히 파악하고 고객의 요구에 따라 프로젝트를 수행하려는 태도
2	긍정성	수진기업의 요구를 가급적 할 수 있다고 긍정으로 생각하는 특성
3	기업업력	기업을 운영해 온 기간과 더불어 해당분야의 성공사례 및 노하우 보유 능력
4	상황판단력	회의 중 흘러가는 과정이나 상황을 판단할 수 있는 능력
5	성실성	목표한 바를 이루기 위해 노력하는 성취지향적인 특성
6	성취지향성	목표달성을 위해 노력하고 도전하는 강한의지를 나타내는 태도
7	신뢰성	컨설턴트를 굳기 믿고 의지할 수 있는 특성
8	자기통제력	어떠한 상황에서도 자신을 통제할 수 있는 능력과 일관성 있는 태도와 자세
9	직업윤리	컨설턴트로써 요구되는 윤리적 기준을 지키고, 행동이 그에 부합하도록 하는 자세

<표 6> FGI 2차 조사 결과 : 직무역량

직무 역량	역량명	정의
1	네트워크	컨설팅 수행에 필요한 각종 정보 및 솔루션 조달 능력
2	문서작성	프로젝트 착수, 진행, 결과보고단계에서 필요하거나 산출되는 유의미한 정보들을 효과적으로 문서화하는 능력
3	문제해결	수진기업이 당면한 문제를 해결하기 위해 문제의 근원을 도출하고 이에 대한 대안을 실행하고 그 결과를 평가하는 능력
4	업무구조화	프로젝트 수행에 있어서 수진기업의 각 부서가 겹치기 않게 독립적인 활동이 가능하게 만드는 것
5	위기관리	위험한 고비나 시기를 예방하고 대처하기 위한 능력
6	전략적사고	단편적인 정보를 종합하여 문제점을 도출하거나 전체 맥락에서 문제를 파악하는 능력
7	전문지식	컨설팅에 있어서 교육이나 경험, 또는 연구를 통하여 얻은 체계화된 인식의 총체
8	차별성	타 기업과의 컨설팅의 방향 설정 및 해결능력의 차별화

<표 7> FGI 2차 조사 결과 : 관리역량

관리 역량	역량명	정의
1	관계구축	해당 프로젝트의 관계자와의 관계 관리
2	리더쉽	프로젝트를 관리하고 추진하는 능력
3	상황대응력	프로젝트가 진행되는 과정을 관리하고, 범위에서 이탈하는 행위를 제한할 수 있는 능력
4	임파워먼트	업무수행에 필요한 책임과 권한, 통제력 등을 배분 또는 공유함으로써 수진기업 팀의 집중을 끌어내는 능력
5	체계화능력	프로젝트에 있어서 각 파트가 짜임새 있게 조직되어 전체가 통일된 형태를 갖추게 하는 일
6	커뮤니 케이션	자신의 의사를 표현하고 경청/질문/요약/피드백을 통해 효과적으로 소통
7	팀워크강화	팀 구성원간의 정서적 유대감을 강하게 함
8	프로세스 관리	프로젝트를 위해서 프로세스를 유지하고 관리

3.1.2 델파이 분석을 통한 필요역량 탐색

3차 조사는 2차 FGI를 통해 도출된 25개의 항목을 바탕으로 Likert 5점 척도(‘전혀 필요하지 않다’ 1점 ~ ‘매우 필요하다’ 5점)를 사용해 전문가 델파이 및 설문조사를 실시하였다. 3차 델파이 조사에서 평가된 평가항목에 대한 중요도 결과는 SPSS를

이용하여 내용타당도를 검증하였다. 그리고 각 항목 간 일치도의 추정을 위하여 크론바흐 알파(Cronbach's alpha) 계수를 산출하여 신뢰도 검증을 하였다.

내용타당도는 제시된 내용의 타당도와 의견 일치도 비율을 내용타당도 비율(CVR: Content Validity Ratio)로 나타낸다(Lawshe, 1975). CVR의 산출 공식은 다음과 같다. CVR은 -1.0~1.0 사이의 값을 가질 수 있고, CVR이 높을수록 해당 문항의 내용타당도가 높음을 의미한다.

$$CVR = \frac{N_e - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}} \quad (1)$$

여기서, N_e 는 ‘타당하다’고 응답한 전문가 수이며, N 은 전체 응답자 수이다. CVR의 최소 기준은 집단의 인원수에 따라 다르며 인원수가 많을수록 CVR 기준이 낮아진다. <표 4>에 제시한 바와 같이 패널이 25명일 경우, CVR 기준은 0.37 이상이어야 타당한 요인으로 간주된다(Lawshe, 1975). 본 연구의 전문가 패널 인원수는 각각 10명이므로 CVR이 0.62 미만인 항목은 타당하지 않은 문항으로 판단하였다.

<표 8> 내용 타당도 임계치

전문가 수	임계치	전문가 수	임계치
5	0.99	13	0.54
6	0.99	14	0.51
7	0.99	15	0.49
8	0.75	20	0.42
9	0.78	25	0.37
10	0.62	30	0.33
11	0.59	35	0.31
12	0.56	40	0.29

3.1.3 전문가 패널 설정

연구진 FGI 분석으로 도출된 3개 그룹의 25개 역량에 대해 수진기업과 수행기업이 생각하는 공통분모가 있을 것이라고 판단하였다. 기존의 선행연구에서는 수행기업 중심이거나, 또는 수진기업 중심의 한쪽방향의 연구가 많았던 바, 편중된 결과를 수진기업과 수행기업 모두 수증하기에는 다소 아쉬움이 있다. 그래서 수진기업과 수행기업이 중요하게 인식하는 역량을 명확하게 분석하기 위해 연구자가 설정한 기준에 따라 전문가 집단을 선정하였다. 전문가 선정 프로세스는 <표 9>와 같다.

첫째, 컨설팅 경력 10년 이상의 전문 컨설턴트

둘째, 컨설팅 경험이 다수 있는 10년 이상 경력의 CEO

이러한 연구자 기준에 따라 수진기업 전문가 10명, 수행기업 전문가 10명을 연구 참여자로 선정하였으며, 전문가들의 일반적 특성은 <표 6>에 정리한 바와 같다.

<표 9> 델파이 전문가 선정 방법

단계	델파이 전문가 선정 프로세스
1	- 관련 분야, 전문성, 경력등을 확인하여 이에 해당되는 분야별 전문가들을 탐색 - 컨설팅 관련 지식, 경험, 직업군, 연구 성과 등 전문가들이 갖춰야 할 요건을 구체화.
2	- 관련분야 논문, 보고서, 서적 등을 조사, 해당 분야의 주요 전문가를 리스트로 작성 - 네트워크를 활용, 전문가 네트워크 또는 학회, 컨퍼런스 등을 통해 전문가 후보 발굴 또는 전문가 추천 요청
3	- 경험 및 전문성, 주제 적합성, 균형잡힌 패널구성을 위한 후보 전문가 평가 분야별로 리스트를 작성하고 전문가를 그에 맞게 분류 및 전문가들의 순위 매기기
4	- 순위가 높은 전문가들을 대상으로 델파이 연구 참여를 의뢰, 목표 패널 사이즈가 충족될 때까지 참여 의뢰

자료: Khodyakov (2023)에서 재구성

<표 10> 전문가 집단의 일반적 특성

순번	소속	직위	경력
1	(주)케****	대표이사	15년
2	(주)케*	대표이사	17년
3	(주)제****	대표이사	13년
4	(주)성***	대표이사	18년
5	(주)세*****	대표이사	20년
6	(주)착*****	대표이사	25년
7	(주)지****	대표이사	20년
8	(주)아***	대표이사	15년
9	(주)엘****	대표이사	17년
10	(주)맥***	대표이사	18년
11	보****	경영지도사	20년
12	(주)아**	컨설팅회사 대표	20년
13	(주)에***	컨설팅회사 수석연구원	15년

14	(주)착****	컨설팅회사 대표	20년
15	(주)메****	전문 컨설턴트	15년
16	인*****	컨설팅회사 대표	30년
17	인*****	컨설팅회사 이사	15년
18	벨****	경영지도사	20년
19	에****	경영지도사	15년
20	아*****	경영지도사	17년

3.1.4 필요 역량에 대한 유효성 검증

공통역량에 대한 델파이 분석결과는 <표 11>에 제시한 바와 같다. CVR은 ‘고객지향성’이 0.900, ‘기업업력’이 1.000, ‘성취지향성’이 0.800, ‘자기통제력’이 1.000, ‘직업윤리’가 0.900으로 최소 기준치인 0.62 이상으로 나타났으며, 신뢰도도 .818로 분석되었다.

수진기업과 수행기업 모두, 컨설턴트를 선정하는 데 있어 성실성, 신뢰성, 긍정성과 같은 인성적 요소보다는 당면한 문제를 해결할 수 있는 능력과 경험을 중시하였다. 수진기업은 이러한 역량을 중심으로 컨설턴트를 선정하였으며, 수행기업은 기업의 경험과 노하우를 바탕으로 고객 중심적인 직업 윤리를 지키면서 효과적으로 문제를 해결할 수 있다는 점을 강조하였다.

더불어, 일부 의견에서는 ‘기업업력’이 정량적 지표에 해당할 수 있다는 주장이 제기되었다. 그러나 다수의 의견에 따르면, 수진기업이 컨설팅 수행 전에 컨설턴트를 선정하는 과정에서 기업업력에 대한 고려가 선행된다는 점이 강조되었다. 이러한 이유로 ‘기업업력’은 최종 델파이 조사에 포함되었다. 이 부분은 기업업력이 컨설턴트 선정에 중요한 판단 기준으로 작용할 수 있다는 점을 시사하며, 기업업력의 중요성을 재확인하게 되었다.

<표 11> 공통역량에 대한 델파이 분석 결과

구분	세부항목	3차 델파이 조사			
		M	SD	CVR	Cronbach's α
공통역량	고객지향성	4.650	.5871	0.900	.818
	긍정성	3.650	1.1821	0.300	
	기업업력	4.550	.5104	1.000	
	상황 판단력	3.900	.7881	0.400	
	성실성	3.850	1.0400	0.500	
	성취지향성	4.350	1.0894	0.800	
	신뢰성	3.750	1.1180	0.400	
	자기통제력	4.600	.5026	1.000	
	직업윤리	4.600	.7539	0.900	

직무역량에 대한 델파이 분석결과는 <표 12>에 제시한 바와 같다. CVR은 ‘네트워크 역량’이 0.700, ‘문서작성능력’이 0.900, ‘문제해결능력’이 0.700, ‘전략적사고능력’이 0.800, ‘전문지식’이 0.900로 최소 기준치인 0.62 이상으로 나타났으며, 신뢰도도 .791로 분석되었다.

수진기업과 수행기업 모두 문제해결능력을 가장 중요한 역량이라고 의견을 제시하였다. 수진기업은 문제해결을 위해 전문지식, 문서작성능력, 전략적사고능력, 네트워크 역량이 필수적이라고 보았다. 다만, 차별성 항목에 대해서는 모든 컨설턴트가 차별성을 주장하지만, 그 차별성을 객관적으로 입증하기 어렵기 때문에 필수적인 역량으로 간주하지 않았다. 수행기업역시 문제해결능력을 강조하면서, 이를 뒷받침하기 위해 전략적사고 능력과 전문지식이 필요하며, 여기에 문서작성능력까지 갖추면 더욱 능력 있는 컨설턴트가 될 것이라는 의견이 다수였다.

<표 12> 직무역량에 대한 델파이 분석 결과

구분	세부항목	3차 델파이 조사			
		M	SD	CVR	Cronbach's α
직무역량	네트워크역량	4.300	1.1286	0.700	.791
	문서작성능력	4.400	.5982	0.900	
	문제해결능력	4.300	1.1286	0.700	
	업무구조화능력	3.750	1.2513	0.300	
	위기관리	4.000	1.1239	0.500	
	전략적사고능력	4.550	.8256	0.800	
	전문지식	4.600	.7539	0.900	
	차별성	3.800	1.1050	0.300	

관리역량에 대한 델파이 분석결과는 <표 13>과 같다. CVR은 ‘관계구축 능력’이 0.900, ‘리더십’이 0.700, ‘상황대응력’이 0.800, ‘커뮤니케이션’이 0.800, ‘프로세스관리’가 1.000로 최소 기준치인 0.62 이상으로 나타났으며, 신뢰도도 .906로 분석되었다.

수진기업과 수행기업 모두 소통을 통한 진행과 프로세스 관리를 중요하게 여겼다. 수진기업은 실력 있고 해당 분야의 솔루션 전문가인 컨설턴트들이 리더 역할을 하며 전체 프로세스를 진행하는 것을 선호했으며, 이를 위해 소통이 필수적이라고 강조했다. 다만, 임파워먼트와 팀워크 강화는 수진기업의 고유 영역으로 간주하여, 컨설턴트의 개입에 대해 필수역량으로는 간주하지 않았다.

수행기업도 소통을 통한 프로세스 관리의 중요성을 강조하며, 소통이 원활할 경우 프로세스 관리가 차질 없이 이루어지고, 상황적 변수에 대한 대응도 용이할 것이라는 의견이 다수였다. 또한, 수행기업은 담당자들이 긍정적인 관계를 유지하면 더 나은 결과를 기대할 수 있다는 입장을 추가적으로 제시했다.

<표 13> 관리역량에 대한 델파이 분석 결과

구분	세부항목	3차 델파이 조사			
		M	SD	CVR	Cronbach's α
관리역량	관계구축능력	4.650	.5871	0.900	.906
	리더쉽	4.300	1.1286	0.700	
	상황대응력	4.350	1.0894	0.800	
	임파워먼트	3.650	1.2258	0.400	
	체계화능력	3.450	1.2763	0.300	
	커뮤니케이션	4.450	1.0990	0.800	
	팀워크강화	3.650	1.1821	0.300	
	프로세스관리	4.800	.4104	1.000	

최종 선정된 역량은 <표 14>~<표 16>에 제시한 바와 같다.

<표 14> 컨설턴트 필요역량 모델 (공통역량)

분류	no	역량	정의	세부역량
공통역량	1	고객지향성	고객의 요구사항을 정확히 파악하고 고객의 요구에 따라 프로젝트를 수행하고자 하는 태도	- 고객 중심적 마인드 - 고객에 대한 관용, 이해 - 고객사가 지향하는 가치와 규범을 준수하려는 자세 - 수진기업이 원하는 분야를 해결해 줄 수 있다고 생각하게 할 수 있는 자세
	2	기업업력	컨설팅기업의 영업년수/ 규모/ 성공사례 등의 히스토리	- 기업을 운영해 온 기간 - 해당분야의 성공사례 및 노하우 - 기업의 자본금, 컨설턴트의 수 등 경영자본의 크기 - 이해관계자들의 입장에서 본 기업에 대한 평가와 판단
	3	성취지향성	목표달성을 위해 노력하고 도전하는 강한 의지를 나타내는 태도	- 목표 달성에 대한 강한 동기 - 성취 지향적 태도 - 최고를 추구하는 자세 - 도전과 발전을 추구하는 자세
	4	자기통제력	어떠한 상황에서도 자신을 통제할 수 있는 능력과 일관성 있는 태도 및 자세	- 신체적, 정신적 건강유지 - 침착하고 객관적인 태도유지 - 일관성 있는 태도 유지 - 스트레스 하에서도 감정적으로 행동하지 않는 자세
	5	직업윤리	프로젝트 중 클라이언트의 비밀유지,	- 업무영역/범위 준수하여 컨설팅을 수행하려는 자세 - 외압/편견에 상관없이 객관적으로 결론을

		허위결과 제시 및 과장금지, 부당한 대가요구 금지의 태 도	도출하려는 자세 - 하지 말아야 할 것에 대한 금지 - 클라이언트의 비밀유지 - 허위결과 제시 및 과장 금지 - 부당한 대가요구 금지
--	--	---	--

<표 15> 컨설턴트 필요역량 모델 (직무역량)

분 류	no	역 량	정 의	세 부 역 량
직 무 역 량	1	네트 워크 역량	컨설팅 수행에 필요한 각종 정보 및 솔루션 조달능력	- 정보에 대한 정확한 판단능력 - 영향력 있는 인적 네트워크 보유 - 공식적/비공식적 채널을 통한 정보수집 능력 - 정보감식 능력
	2	문서 작성	프로젝트 착수, 진행, 결과보고 단계에서 필요하거 나 산출되는 유의미 한 정보들을 효과적 으로 문서화하는 능력	- 정보 구조화 능력 - s/w를 이용한 문서작성 능력 - 논리적인 글쓰기 능력
	3	문제 해결 능력	수진기업이 당면한 문제를 해결하기 위해 문제의 근원을 도출하고 이에 대한 대안을 실행하고 그 결과를 평가하는 능력	- 실행 및 결과 평가능력 - 현상 진단 능력 - 문제 구조화 능력 - 핵심 이슈 및 문제점 도출능력 - 문제에 대한 해결방안 및 대안제시능력
	4	전략적 사고	단편적인 정보를 종합하여 문제점을 도출하거나 전체 맥락에서 문제를 파악하는 능력	- 가설설정 능력 - 논리적 사고 능력 - 단편적인 정보의 종합 능력 - 선택 상황에서 올바른 판단능력 - 통찰력 및 추론능력
	5	전문 지식	컨설팅 수행에 필요한 각종 전문 지식의 습득 정도	- 경영관련 지식 및 비즈니스 상식 - 컨설팅 관련 전문지식 및 스킬 - 시대를 앞서가는 감각 및 선견지명 능력

<표 16> 컨설턴트 필요역량 모델 (관리역량)

분류	no	역량	정의	세부역량
관리역량	1	관계 구축	고객사와 프로젝트 관계자와의 긍정적인 관계를 형성하는 능력	- 신뢰관계 구축 능력 - 원만한 대인관계를 형성하는 능력 - 타인의 지지와 호감을 얻어내는 능력
	2	리더십	프로젝트를 관리하고 추진하는 능력	- 주어진 직무를 철저히 수행 - 타인에게 자신의 뜻을 따르도록 영향력을 행사하는 능력 - 프로젝트 진행 중 갈등해소 및 중재능력
	3	상황 대응력	다양한 상황에 적응하면서 프로젝트 추진해나가는 역량	- 갑작스런 변화에 대한 대처능력 - 오픈마인드/유연한 사고 - 합리적이고 신속한 의사결정 능력
	4	커뮤니케이션	컨설팅 프로젝트 전반에 걸쳐 CEO 및 수진기업과 효과적인 소통을 위한 능력	- 프로젝트의 과정에서 결과까지 소통하는 능력 - 공동의 목표를 달성하기 위해 관련자와 협동으로 업무를 처리하는 능력 - 명확한 의사표현 및 전달 능력 - 타인 이야기를 경청하는 자세 - 효과적인 프리젠테이션 스킬 - 효과적인 인터뷰스킬 - 타인을 이해/설득시키는 능력
	5	프로세스 관리	세워진 전략을 실행하면서 정해진 기한 내에 정해진 업무를 처리하는 능력	- 정해진 기한 내에 업무를 처리하는 능력 - 세워진 전략을 실제 행동을 옮기는 능력 - 일정관리능력

IV. 결론

이 연구는 수진기업(의뢰기업)과 수행기업(컨설팅 기업)이 공통적으로 중요하게 여기는 역량 변수를 도출하고, 이들 그룹이 원하는 컨설턴트의 필요 역량을 파악하는 것을 목표로 하였다.

연구 과정에서 수진기업과 수행기업 양측의 관점을 균형 있게 반영함으로써, 컨설턴트의 실제 현장에서 필요로 하는 역량들이 종합적으로 분석되었다. 이로써 단순한

기업의 요구나 관점을 넘어, 산업 전반에서 공통적으로 요구되는 역량을 도출할 수 있었다. 이는 연구의 실효성을 크게 높이는 동시에, 다양한 이해관계자의 요구를 아우르는 결과를 제공하였다는 점에서 의미가 있겠다.

그리고 실제 기업의 요구를 반영하여, 컨설턴트 양성과 평가에 있어 실질적인 기준을 제시할 수 있는 기초 자료를 제공하였다. 이를 통해, 컨설팅 교육 프로그램이나 역량 개발 프로그램이 보다 현실적이고 실무 중심으로 설계될 수 있을 것이다. 또한, 기업들은 이러한 기준을 활용해 컨설턴트의 역량을 평가하고, 맞춤형 교육을 제공함으로써 조직 내 컨설팅 역량을 강화할 수 있을 것이다.

또한, 수진기업의 기대를 충족시키기 위해 컨설턴트가 갖추어야 할 핵심 역량을 명확히 제시함으로써, 기업의 니즈를 보다 효과적으로 충족시킬 수 있는 방안을 제시하였다. 이는 컨설턴트가 수진기업의 구체적인 요구를 파악하고, 그에 맞춘 전략을 수립하며, 이를 효과적으로 실행하는 데 중요한 기준이 될 것이다. 따라서, 수진기업은 이러한 역량을 기준으로 컨설턴트를 선발하고, 프로젝트 성과를 평가할 수 있을 것이다.

수행기업의 관점에서 컨설턴트의 역량을 강화할 수 있는 구체적인 방향성을 제시하였으며, 이는 수행기업의 경쟁력을 높이는 데 기여할 수 있을 것이다. 수행기업은 본 연구 결과를 바탕으로 자사 컨설턴트의 역량을 평가하고, 필요시 역량 개발 프로그램을 통해 이를 강화함으로써, 더 나은 컨설팅 서비스를 제공할 수 있을 것이다. 이는 결국 수행기업의 시장 경쟁력을 강화하고, 지속 가능한 성장을 이루는 데 중요한 역할을 할 것이다.

본 연구는 컨설턴트 역량의 체계적 분석을 통해, 향후 컨설팅 업계의 역량 평가 및 교육에 중요한 참고자료로 활용될 가능성이 높다. 이는 컨설팅 산업의 전반적인 수준을 향상시키고, 글로벌 경쟁력을 확보하는 데 기여할 것이다. 또한, 컨설팅 기업들은 본 연구의 결과를 바탕으로 자사의 전략을 재검토하고, 보다 경쟁력 있는 컨설팅 서비스를 제공하기 위한 방안을 모색할 수 있을 것이다.

학술적 시사점으로는, 첫째, 수진기업과 수행기업의 협력 모델을 적용하여 연구를 진행함으로써, 양측의 요구를 통합적으로 분석할 수 있는 연구 접근법을 제시하였다. 이러한 접근은 컨설팅 성과에 대한 보다 균형 잡힌 이해를 제공하며, 실질적인 협력 관계에서 도출된 결과로 인해 연구의 실효성을 높였다. 이는 유사 연구에서 이러한 협력 모델의 중요성을 강조하고 새로운 연구 방향을 제시하는 데 기여할 수 있을 것이다.

둘째, 이지은 (2010)의 연구에서는 컨설턴트만을 대상으로 진행한 필요역량의 결과를 제시하였지만, 본 연구에서는 수진기업과 수행기업의 실제 요구를 반영한 역량을 도출함으로써, 이론과 실무 간의 간극을 줄이는 데 기여하였다. 이는 기존의 이론적 논의가 실무에 어떻게 적용될 수 있는지에 대한 구체적인 방향을 제시함으로써, 학계와 산업계 간의 연계를 강화하는 데 기여한다. 또한, 이러한 접근은 학술 연구가 실제

현장에서 유용하게 활용될 수 있음을 입증하였다.

셋째, 컨설턴트 역량 연구에 있어 다차원적 접근의 중요성을 강조하였다. 공통역량, 직무역량, 관리역량 등 다양한 측면에서 컨설턴트의 역량을 분석함으로써, 복합적인 역량 모델을 제시하였다. 이는 후속 연구에서 보다 깊이 있는 분석과 다각적인 접근을 가능하게 하며, 컨설턴트 역량 개발에 있어 보다 정교한 이론적 기반을 제공할 것이다.

실무적 시사점으로는 첫째, 컨설팅 기업이 자사의 컨설턴트 교육 및 역량 개발 프로그램을 체계적으로 설계할 수 있는 기초 자료를 제공하였다. 도출된 15개의 핵심 역량을 바탕으로, 컨설팅 기업은 보다 효과적인 교육 프로그램을 개발할 수 있으며, 이를 통해 자사의 컨설턴트들이 현장에서 요구되는 다양한 역량을 갖추도록 지원할 수 있다. 이는 컨설팅 서비스의 질을 높이고, 고객 만족도를 향상시키는 데 기여할 것이다.

둘째, 수진기업은 본 연구의 결과를 활용하여 컨설턴트를 선정할 때 실질적인 기준을 마련할 수 있다. 연구에서 도출된 핵심 역량을 바탕으로, 수진기업은 자신의 요구를 충족시킬 수 있는 최적의 컨설턴트를 선택할 수 있으며, 이는 프로젝트의 성공 가능성을 크게 높일 수 있다. 또한, 수진기업은 이러한 기준을 통해 컨설턴트의 역량을 평가하고, 향후 협력 관계를 강화할 수 있을 것이다.

셋째, 컨설턴트 개인은 본 연구에서 도출된 역량들을 바탕으로 자신의 역량을 평가하고, 필요시 이를 강화하는 방향으로 자기 개발을 할 수 있다. 연구 결과는 컨설턴트가 자신의 강점과 약점을 파악하고, 이를 기반으로 전문성을 더욱 강화하는 데 유용한 지침을 제공한다. 이는 컨설턴트 개인의 경쟁력을 높이고, 더 나은 프로젝트 성과를 이루는 데 중요한 역할을 할 것이다.

넷째, 컨설턴트 역량 개발의 방향성을 제시함으로써, 컨설팅 업계의 전반적인 수준을 향상시키는 데 기여할 것이다. 컨설팅 기업은 연구 결과를 바탕으로 자사의 교육 프로그램을 개선하고, 컨설턴트의 역량을 체계적으로 개발함으로써 업계 전체의 전문성을 높일 수 있다. 이는 글로벌 경쟁에서의 우위를 확보하는 데 중요한 역할을 할 것이다.

하지만 본 연구에서도 한계점은 존재한다.

첫째, 연구의 완성도를 위해서 중소기업과 벤처기업처럼 세분화 또는 연구대상을 특정범위로 좁히거나 보다 세분화된 기준이나 업종으로 구분한다면 더욱 설득력 있는 연구가 될 것이다.

둘째, 역량 도출의 신뢰도를 높이기 위해 대표이사 뿐만 아니라 재무 및 운영등의 직무 책임자를 포함, 다양한 배경과 경험을 가진 전문가들을 참여시켜 의견의 다양성을 확보할 필요가 있다. 또한, 여러 번의 델파이 라운드를 거쳐 전문가들의 합의가 보다 명확히 이루어지도록 함으로써, 연구 결과의 신뢰도를 높일 수 있겠다.

셋째, 연구에서 제시된 역량 개발 프로그램의 실효성을 검증하기 위해, 실제 현장에서

프로그램을 적용한 후 그 성과를 분석하는 후속 연구가 필요하다. 이를 통해, 프로그램의 실효성을 입증하고, 필요한 경우 개선 방안을 제시함으로써, 교육 및 훈련 프로그램의 효과를 극대화할 수 있겠다.

이러한 한계를 극복하기 위해, 유네스코 DeSeCo 프로젝트가 수년간의 국제학술대회와 전문가 간의 논의를 통해 핵심 역량을 도출한 사례처럼, 컨설턴트 역량의 범주와 선정 기준, 기업의 규모와 운영기간에 따른 필요 역량 등에 대해 심도 깊고 지속적인 논의가 필요하다.

향후 연구에서는 이러한 한계점을 보완하여, 보다 세분화되고 정형화된 컨설턴트 역량 모델을 개발하고, 다양한 산업과 기업여건을 고려한 연구를 진행하는 것이 필요하다. 이를 통해 컨설팅 산업 전반에 걸쳐 실질적인 도움을 줄 수 있는 구체적이고 체계적인 역량 지침을 마련할 수 있을 것으로 생각된다.

참 고 문 헌

- 고민지. (2014). 이러닝 성인학습자의 성취목표지향성이 학습만족도와 학습 성과에 미치는 영향과 학습몰입의 매개효과 [석사학위논문, 중앙대학교].
- 권민희, 이상복, 유연우. (2022). 중소기업 최고경영자의 컨설턴트 역량이 기업의 혁신성과 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구. *산업융합연구*, 20(11), 113-126.
- 김광용, 김명섭, 이채언, 이용희(2008). *비즈니스 컨설팅서비스의 이해와 활용*. 서울: 도서출판 청람.
- 김동원. (2023). 경영컨설턴트의 셀프리더십이 혁신행동에 미치는 영향 : 자기효능감과 직무만족의 매개효과. *Journal of the Korean Data Analysis Society*, 25(2), 713-724.
- 김대열. (2022). 국내 직무 역량모델 연구 동향 분석. *職業教育研究*, 41(5), 29-49.
- 김문룡. (2019). 기업역량과 네트워크 역량이 비즈니스 모델과 성과에 미치는 영향 [박사학위논문, 경일대학교].
- 김성은. (2009). 리더의 감성지능, 조직공정성, 신뢰와 조직유효성 간의 관련성에 대한 연구: 신뢰의 인지적, 정서적 접근을 중심으로 [박사학위논문, 고려대학교].
- 김수영. (2022). 디지털 전환 시대의 컨설팅: 새로운 기회와 도전. *컨설팅연구*, 37(3), 56-78.
- 김익성. (2008). 중소기업컨설팅이 경영성과에 미치는 영향 분석. *한독사회과학논총*, 18(1), 159-186.
- 김정운, 한주희. (2010). 창업기업 경영자의 전략적지향성이 기업성과에 미치는 영향. *한국경영교육학회지*, 60, 75-91.
- 김정은. (2022). 소매유통점의 서비스품도가 고객지향성에 미치는 영향 : 관리자 모니터링의 조절효과를 중심으로 [박사학위논문, 숭실대학교].
- 김홍석, 최이순, 장효강. (2013). 단축형 사회적 문제해결 검사의 타당화. *한국심리학회지*, 32(3), 611-625.
- 노현식. (2022). 네트워크 마케팅 산업에서 기업역량, 조직역량이 독립 사업자 역량과 사업활동 그리고 사업 성과에 미치는 영향 [박사학위논문, 세종대학교].
- 리상섭. (2018). Gordon Lippitt과 Ronald Lippitt 및 Oscar Mink의 컨설팅 프로세스 모형 비교 연구. *교육컨설팅코칭연구*, 2(1), 31-40.
- 문형준, 김태형, 임춘성. (2010). 컨설팅 역량평가모델 개발 및 적용. *Entrue Journal of Information Technology*, 9(2), 93-106.
- 박경희. (2022). 부산지역 중소기업의 개방형 혁신과 경영성과에 관한 연구 [박사학위논문, 부경대학교].
- 박기문. (2020). 4차 산업혁명 시대의 지식재산 분야별 필요 역량 분석. *대한공업교육학회지*, 45(2), 108-130.
- 박대현. (2023). 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과, 고객만족, 재계약 의도에 미치는 영향에 대한 연구: GMP 산업의 CSV 컨설팅을 중심으로. *Journal of Korean Society of Industrial and Systems Engineering*, 46(4), 74-92.
- 박동수. (2020). 컨설턴트의 커뮤니케이션이 수진기업의 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구 - 클라이언트 신뢰 및 조직특성에 대한 매개효과를 중심으로 - [석사학위

논문, 대전대학교]

- 박동수. (2023). 컨설턴트의 커뮤니케이션과 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향 연구 - 서비스품질과 신뢰의 매개효과를 중심으로 -[박사학위논문, 대전대학교]
- 박명구. (2004). IT 컨설턴트의 핵심역량에 관한 연구 - ERP 컨설턴트를 중심으로 [석사학위논문, 경희대학교]
- 박소현, 이국희. (2009). IT 컨설턴트의 컨설팅 역량: 컨설턴트와 고객의 인식차이를 중심으로. *Information System Review*, 11(1), 107-132.
- 박윤희. (2023). 진정성리더십과 조직커뮤니케이션이 신뢰를 통하여 조직몰입과 직무열의에 미치는 영향 연구 - 공공기관에 근무하는 직원을 대상으로 - [석사학위논문, 대전대학교].
- 박준현, 서영옥. (2020). 컨설팅서비스 품질과 컨설턴트의 역량이 경영성과에 미치는 영향연구: 중소기업의 혁신의지와 컨설팅만족도를 중심으로. *경영컨설팅연구*, 20(4), 69-80
- 박준환. (2015). 컨설팅 서비스품질과 컨설턴트 역량이 컨설팅성과와 고객충성도에 미치는 영향에 관한 연구 - 대전지역 중소기업 컨설팅 지원 사업 수진기업을 중심으로- [박사학위논문, 한성대학교].
- 박혜림. (2022). 기업유형이 네트워킹 활동에 미치는 영향에 관한 연구 : 사회적기업과 벤처기업의 비교 [박사학위논문, 한성대학교].
- 배용관. (2019). 코치의 커뮤니케이션 특성이 코칭고객의 긍정심리자본에 미치는 영향 [박사학위논문, 국민대학교].
- 배용섭. (2013). 경영컨설팅 성과에 영향을 미치는 컨설턴트의 역량에 관한 실증연구 -컨설팅사 및 수진기업 특성에 따른 조절효과 중심으로 - [박사학위논문, 단국대학교].
- 백상운, 박중복. (2022). 지식재산경영컨설팅 역량이 지식재산 성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 지식재산 활동의 매개효과. *한국창업학회지*, 18(1), 125-150.
- 서창석, 이지은, 김승철. (2011). 경영컨설팅 역량모델에 관한 연구 : 대기업, 중소기업 컨설팅 역량 비교를 중심으로. *직업교육연구*, 30(2), 135-155.
- 손경숙. (2017). 대학생들의 대인관계능력과 문제해결 능력에 관한 연구. *임상사회사업연구*, 14(1), 1-27.
- 신재훈. (2019). 경영컨설턴트의 역량이 컨설팅 수진기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 수진기업 컨설팅 수용성의 매개효과를 중심으로. *벤처창업연구*, 14(2), 119-134.
- 안성민. (2017). **B2B/B2C** 영업사원의 필요역량 차이에 관한 연구 [박사학위논문, 경희대학교].
- 윤경호. (2022). 컨설턴트의 역량과 신뢰, **Hybrid** 예비창업보증이 직장인의 **Hybrid** 창업열망과 창업의도에 미치는 영향에 대한 연구 [박사학위논문, 한성대학교].
- 윤성환. (2008). 컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구 [석사학위논문, 숭실대학교].
- 윤성희. (2017). 컨설턴트의 언어적, 비언어적커뮤니케이션이 신뢰, 고객만족 및 장기적 관계지향성에 미치는 영향에 관한 연구 [박사학위논문, 한성대학교].
- 이가원. (2017). 기업 조직구성원의 무형식학습방법과 문제해결 능력 관계 [석사학위논문, 고려대학교].
- 이건우. (2020). 경영컨설팅 서비스품질이 변화관리를 매개로 한 중소기업의 경영성과에

- 미치는 영향 - 기업성장지원센터를 중심으로 - [박사학위논문, 금오공대].
- 이경미. (2017). 벤처기업의 지식 흡수 능력과 기업가적 지향성이 혁신성장에 미치는 영향. *경영학연구*, **46**(5), 1503-1519.
- 이경설. (2018). 중소기업 및 소상공인들의 전략지향성이 기업성장에 미치는 영향 - 전략적 네트워크의 매개역할 - [박사학위논문, 중앙대학교].
- 이봉철. (2019). 경영컨설턴트의 문제해결 능력 측정도구 개발에 관한 실증연구 [박사학위논문, 한성대학교].
- 이봉휘. (2024). 경영컨설턴트의 역량이 자기효능감과 직무만족에 미치는 영향. *기업경영리뷰*, **15**(1), 229-248.
- 이상봉. (2021). 컨설턴트역량과 기업참여도가 혁신형 중소기업의 경영성장에 미치는 영향 : 흡수역량을 조절변수로. *경영컨설팅연구*, **21**(3), 95-110.
- 이상봉. (2021). 혁신형 중소기업의 컨설팅특성이 경영성장에 미치는 영향: 흡수역량을 조절효과로 [박사학위논문, 건국대학교].
- 이서구, 김중근. (2009). 전략적 지향성이 기업성장에 미치는 영향에 관한연구. *기업경영연구*, **16**(1), 223-236.
- 이오근. (2018). 컨설턴트 성격유형(big 5)이 흡수역량과 성과에 미치는 영향 중소기업 컨설팅 수행자의 직무 자율성을 조절효과로 [박사학위논문, 한성대학교].
- 이지은. (2010). 컨설턴트 역량모델에 관한 연구-AHP 기법을 이용한 대기업, 중소기업 전문컨설턴트의 역량 비교를 중심으로 [발표자료, 2010(08), pp. 253-274]. 한국경영학회 통합학술대회.
- 이재석. (2024). 중장년 독립 컨설턴트의 성공 요인 연구 - 다이아몬드 경력적응모델의 적용- [박사학위논문, 한성대학교].
- 장명환. (2018). 컨설팅 서비스품질이 중소기업 역량 및 성과에 미치는 영향에 관한 연구 [석사학위논문, 한성대학교].
- 장수정. (2001). 고등학생의 다면적 자아개념과 사회적 문제해결 능력의 관계 [석사학위논문, 연세대학교].
- 전우소. (2017). 컨설턴트 선정기준이 컨설턴트 역량 지각, 컨설팅 완성도 및 재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구 [박사학위논문, 한성대학교].
- 정유한. (2017). 중소기업 기술혁신 성과요인에 관한 연구 : 흡수역량(Absorptive Capacity)을 중심으로 [박사학위논문, 고려대학교].
- 정현경, 김정렬, 김상봉. (2023). 컨설턴트의 사회적 연결망이 지식 흡수 및 혁신활동에 미치는 영향. *신용카드리뷰*, **17**(4), 40-60.
- 정홍인. (2018). 4차 산업혁명시대 생애단계별 미래인재 필요역량 및 우선순위 역량 도출. *평생교육학연구*, **24**(4), 61-92.
- 정해일. (2022). 정부지원 경영컨설팅의 만족도와 경영성과 및 효율성에 관한 실증 연구 [박사학위논문, 한양대학교].
- 조세근. (2010). 중소 창업기업 CEO의 전략적 지향성이 경영성장에 미치는 영향에 관한 연구 [석사학위논문, 중앙대학교].
- 지상준. (2023). 디지털 전환 분야의 컨설턴트 태도 요소 개발에 관한 연구. *산업융합연구*, **21**(4), 1-12.

- 지상준. (2023). 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소 개발 및 평가에 관한 연구 [박사학위논문, 한성대학교].
- 최명희. (2021). 중소벤처기업의 전략적 지향성, 네트워크, 기술혁신 및 기업성과의 구조적 관계 [박사학위논문, 원광대학교].
- 한국경영기술컨설턴트협회. (2007). 컨설턴트 성장단계별 모형 및 단계별 교육프로그램 개발. 대전: 중소기업청.
- 홍영구. (2018). 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 대한 연구 : CEO 몰입도의 매개효과와 기업 규모의 조절효과를 중심으로. *한국융합학회논문지*, 9(8), 199-209.
- 홍용기, 유연우, 김상봉. (2021). 컨설턴트역량이 프로젝트성과와 사회관계역량에 미치는 영향 : ICMCI 역량프레임워크를 중심으로. *융합정보논문지*, 11(10), 302-313.
- Ames, C. (1992). Classroom: goals, structures, and student motivation. *Journal of Educational Psychology*, 84(3), 261-271.
- Elliot, A. J., & McGregor, H. A. (2001). A 2X2 achievement goal framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(3) 501-519.
- Hung, M., Licari, F. W., & Almpani, K. (2024). Focus group interviews as part of a clinical research immersion experience. *MedEdPublish*, 14-22. <https://doi.org/10.12688/mep.19913.1>
- Khodyakov, D., Grant, S., Kroger, J., Gadwah-Meaden, C., Motala, A., & Larkin, J. (2023). Disciplinary trends in the use of the Delphi method: A bibliometric analysis. *PLoS ONE*, 18(8). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0289009>
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.
- Printich, P. R. (2000). An achievement goal theory perspective on issues in motivation terminology, theory, and research. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 92-104.
- Silverman, D. (2020). *Qualitative research* (5th ed.). Sage Publications.

Deriving the Necessary Competencies of Consultants through the Delphi Technique

Myung-Do Song*

CEO of SMD Co. & Ph.D. Student, School of Smart Convergence Consulting, Hansung University

Juil Yoon**

Professor, School of Mechanic and Electronic Engineering, Hansung University

Jungryol Kim***

Professor, Department of Economics, Hansung University

〈Abstract〉

This study aimed to identify the key competencies required for consultants in consulting projects and highlight the common competencies valued by both client and consulting firms. A comprehensive analysis of previous studies, both domestically and internationally, was conducted, followed by the identification of 25 competencies through FGI with the research team. The Delphi method was then used with experts from both client and consulting firms, resulting in the final selection of 15 essential competencies.

The study found that common competencies such as client orientation, business acumen, achievement orientation, self-control, and professional ethics were critical. Job-specific competencies included network ability, document preparation, problem-solving, strategic thinking, and professional knowledge, while managerial competencies like relationship-building, leadership, adaptability, process management, and communication were also recognized as vital by both client and consulting firms.

This study is expected to help meet the expectations of client firms and enhance the business capabilities of consulting firms by identifying competencies important to both parties.

Keywords: Consultant, Competency, Delphi, Consulting, Required competency

<최초 투고일: 2024년 8월 31일>, <수정일: 2024년 9월 16일>

<게재 확정일: 2024년 9월 25일>

* Address: 303-101 Soha-ro 56, Gwangmyeong-si, Gyeonggi-do, Seoul 14311, Korea, E-mail: smd7570@naver.com; Tel:+82-2-2625-2438

** Address: 116 Samseongyo-ro 16gil, Seongbuk-gu, Seoul 02876, Korea, E-mail: juilyoon@hansung.ac.kr; Tel:+82-2-760-4329

*** Address: 116 Samseongyo-ro 16gil, Seongbuk-gu, Seoul 02876, Korea, E-mail: jrkim@hansung.ac.kr; Tel:+82-2-760-5932