



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원 저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리와 책임은 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)



박사학위논문

컨설팅 수행을 위한 컨설턴트의
핵심역량 도출
-텔파이 및 AHP분석을 중심으로-



한 성 대 학 교 대 학 원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

송 명 도

박사학위논문
지도교수 윤주일

컨설팅 수행을 위한 컨설턴트의 핵심역량 도출

-델파이 및 AHP분석을 중심으로-

Identification of Core Competencies for Consultants in
Consulting Performance
-Focusing on Delphi and AHP Analysis -

2024년 12월 일

한성대학교대학원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

송명도

박사학위논문
지도교수 윤주일

컨설팅 수행을 위한 컨설턴트의 핵심역량 도출

-델파이 및 AHP분석을 중심으로-

Identification of Core Competencies for Consultants in
Consulting Performance
-Focusing on Delphi and AHP Analysis -

위 논문을 컨설팅학 박사학위 논문으로 제출함

2024년 12월 일

한성대학교대학원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

송명도

송명도의 컨설팅학 박사학위 논문을 인준함

2024년 12월 일

심사위원장 여효성(인)

심사위원 김정렬(인)

심사위원 유연우(인)

심사위원 전우소(인)

심사위원 윤주일(인)

국 문 초 록

컨설팅 수행을 위한 컨설턴트의 핵심역량 도출

한 성 대 학 교 대 학 원

스 마 트 융 합 컨 설 텅 학 과

스 마 트 융 합 컨 설 텅 전 공

송 명 도

본 연구는 컨설턴트의 다양한 역량 중 수진기업과 수행기업이 공통적으로 중요하다고 평가하는 필수 역량을 도출하고, 이러한 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 규명하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 본 연구는 델파이 기법과 AHP(Analytic Hierarchy Process) 분석을 두 단계로 진행하였다.

첫째, 델파이 기법을 통해 수진기업과 수행기업이 중요하다고 인식하는 컨설턴트의 핵심 역량을 선정하였다. 전문가 집단의 의견을 바탕으로 15개의 핵심 역량을 공통역량, 직무역량, 관리역량 세 가지 범주로 분류하였으며, 공통역량에는 기업역량, 고객지향성, 성취지향성, 자기통제력, 직업윤리가 포함되었다. 직무역량에는 전문지식, 네트워크 역량, 문제 해결 능력, 문서 작성 능력, 전략적 사고가, 관리역량에는 리더십, 프로세스 관리, 상황 대응력, 관계 구축, 커뮤니케이션 역량이 포함되었다.

둘째, 도출된 역량을 AHP 분석을 통해 평가하여 수진기업과 수행기업이 중요하게 여기는 역량들의 상대적 우선순위를 파악하였다. 분석 결과, 수진기업은 성취지향성, 문제 해결 능력, 커뮤니케이션 역량을 우선순위로 평가한

반면, 수행기업은 고객지향성, 전문지식, 커뮤니케이션 역량을 중시하였다. 특히, 수진기업과 수행기업은 직무와 관리역량의 우선순위에서 차이를 보이며, 각 기업이 요구하는 역량의 차별화된 특성을 확인하였다.

본 연구의 결과는 컨설팅 성과를 극대화하기 위해 컨설턴트가 갖추어야 할 핵심 역량에 대한 통찰을 제공하며, 이는 컨설턴트 선발 및 교육에서 고려할 중요한 기초 자료로 활용될 수 있다. 또한, 본 연구는 수진기업과 수행기업의 요구사항을 반영한 맞춤형 컨설팅 역량 모델을 개발할 수 있는 방향을 제시한다. 이는 컨설팅 업계의 실무적 시사점을 제공하며, 향후 컨설턴트 역량 개발과 컨설팅 산업의 성과 향상을 위한 전략 수립에 기여할 수 있을 것이다.



【주요어】 컨설팅, 컨설턴트역량, 델파이기법, AHP분석, 핵심역량, 공통역량, 직무역량, 관리역량

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구 배경 및 필요성	1
1) 컨설팅 산업의 변화와 도전 과제	1
2) 컨설팅 수행역량의 중요성	4
3) 수진기업과 수행기업 간 역량 인식 차이	6
제 2 절 연구 목적 및 연구 문제	9
1) 연구 목적	9
2) 연구 문제	9
제 3 절 연구 범위 및 방법	11
1) 연구 범위	11
2) 연구 방법	12
3) 연구의 차별성	15
제 2 장 이론적 배경	17
제 1 절 컨설팅의 개념과 역할	17
1) 컨설팅의 정의 및 범위	17
가. 컨설팅의 학문적 정의	17
나. 컨설팅 서비스의 범위	19
다. 컨설턴트의 역할	21
라. 컨설팅 서비스의 범위 확장	23
2) 컨설팅 프로세스와 유형	24
가. 컨설팅 프로세스의 주요 단계	24
나. 컨설팅 유형	27

다. 컨설팅 접근 방식	29
제 2 절 컨설팅 수행역량의 정의 및 구성요소	31
1) 컨설팅 수행역량의 개념	31
2) 컨설팅 역량 구성 요소 분석	35
가. 공통역량	36
나. 관리역량	38
다. 직무역량	41
3) 컨설팅 수행역량과 컨설팅 성과의 연관성	44
제 3 절 델파이 분석, 계층적 의사결정방법(AHP)분석의 이론적 고찰	46
1) 델파이 분석의 개념과 특징	46
2) 계층적 의사결정방법(AHP)의 개념과 특징	48
제 3 장 연구 설계 및 방법론	52
제 1 절 연구 설계 및 변수의 조작적 정의	52
1) 연구설계	52
2) 변수의 조작적 정의	53
가. 공통역량 변수 정의 및 측정	53
나. 직무역량 변수 정의 및 측정	55
다. 관리역량 변수 정의 및 측정	57
3) 연구 설계의 타당성과 신뢰성 검토	59
가. 측정 도구의 내용 타당성 검토	59
나. 전문가 검증을 통한 내용 타당성 확보	61
다. 신뢰도 분석 및 타당도 분석	62
제 2 절 델파이(Delphi) 기법을 통한 필요역량 도출	63

1) 델파이 기법의 개념 및 절차	63
가. 델파이 기법의 개념 및 이론적 배경	63
나. 델파이 기법의 활용 목적	65
2) 전문가 패널 구성 및 설문 설계	67
가. 전문가 패널 구성 기준	67
나. 델파이 설문 구성 및 내용 개발	69
다. 설문지 구성 및 문항 설정	70
제 3 절 AHP(Analytic Hierarchy Process) 기법을 통한 역량 중요 분석	76
1) AHP 분석의 기본 개념과 절차	76
가. AHP 기법의 이론적 배경	76
나. AHP 기법의 적용 절차 및 기준	78
다. 계층적 구조의 설정 및 분석 설계	80
2) AHP 설문 구성 및 응답자의 특성	82
가. AHP 설문지의 구성 및 문항 설명	82
나. 응답 특성 및 표본 분포	86
다. 수진기업과 수행기업의 응답 차이 분석	88
제 4 장 실증 분석 결과	91
제 1 절 델파이 기법을 통한 필요역량 도출 결과	91
1) 1차 FGI 결과: 역량 항목 통합 및 삭제	91
가. 1차 FGI에서 도출된 역량 항목의 초기 검토 및 분류	91
나. 유사 역량의 통합 및 불필요 항목의 삭제 기준 설정	92
2) 2차 FGI 결과: 역량 그룹의 재분류	94
가. 1차 조사 결과를 바탕으로 세부 역량 그룹 재설정	94

나. 그룹 간 중복 요소의 재분류 및 통합	94
다. 세부 역량 정의의 타당성 검토 및 수정	95
3) 3차 델파이조사 결과: 최종 필요역량 도출	97
가. 최종 역량 항목에 대한 전문가 합의 도출	98
나. 각 역량의 타당성 비율(CVR) 검증 결과	100
제 2 절 AHP 분석을 통한 역량 중요도 및 우선순위 도출 결과	103
1) 수진기업과 수행기업 간 역량 중요도 비교	103
가. 수진기업과 수행기업 간의 1계층 역량 그룹 중요도 비교 ..	103
나. 수진기업과 수행기업 간 공통 역량의 중요도 인식 차이	105
다. 수진기업과 수행기업 간 직무 역량의 중요도 인식 차이	108
라. 수진기업과 수행기업 간 관리 역량의 중요도 인식 차이	111
제 5 장 결론 및 시사점	115
제 1 절 연구 요약 및 주요 결과	115
제 2 절 학문적 및 실무적 시사점	115
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구 방향	117
참 고 문 헌	118
ABSTRACT	133

표 목 차

[표 1-1] 연구 범위	12
[표 1-2] 연구 방법	14
[표 2-1] 선행연구에 대한 컨설턴트 역량 연구자 재정리	35
[표 3-1] 공통역량 변수 정의	55
[표 3-2] 직무역량 변수 정의	57
[표 3-3] 관리역량 변수 정의	59
[표 3-4] 전문가 집단의 일반적 특성	69
[표 3-5] 공통역량 델파이 설문지	72
[표 3-6] 직무역량 델파이 설문지	73
[표 3-7] 관리역량 델파이 설문지	75
[표 3-8] AHP 중간 계층에 대한 쌍대 비교 설문 문항	84
[표 3-9] AHP 하위 계층에 대한 쌍대 비교 설문 문항	85
[표 4-1] 1차 조사 결과에 따른 항목 통합 및 삭제	92
[표 4-2] 1차 FGI 후 역량 분류	94
[표 4-3] 2차 FGI를 통한 역량 그룹 재분류 결과	95
[표 4-4] FGI 2차 조사 결과 : 공통역량	96
[표 4-5] FGI 2차 조사 결과 : 직무역량	96
[표 4-6] FGI 2차 조사 결과 : 관리역량	97
[표 4-7] 컨설턴트 필요역량 조작적정의	99
[표 4-8] 공통역량 델파이 분석 결과	101
[표 4-9] 직무역량 델파이 분석 결과	102
[표 4-10] 관리역량 델파이 분석 결과	103
[표 4-11] 수진기업과 수행기업의 역량 그룹 우선 순위	104
[표 4-12] 그룹별 공통역량 AHP 분석 결과	107
[표 4-13] 그룹별 직무역량 AHP 분석 결과	110
[표 4-14] 그룹별 관리역량 AHP 분석 결과	113

제 1 장 서 론

제 1 절 연구 배경 및 필요성

1) 컨설팅 산업의 변화와 도전과제

컨설팅 산업은 지난 수십 년간 급속한 성장을 거듭하며 다양한 산업과 비즈니스 환경 변화에 적극적으로 대응해 왔다. 초기 컨설팅 산업의 주요 역할은 클라이언트의 특정 문제를 진단하고, 이에 대한 해결책을 제시하는 전문가 집단의 조언 서비스로 제한되었다. 그러나 오늘날의 컨설팅은 단순한 문제 해결을 넘어 전략적 파트너십을 통해 기업의 장기적 성장과 경쟁력 강화를 지원하는 방향으로 그 역할이 확장되고 있다(Clark & Fincham, 2002; Greiner & Metzger, 1983). 이러한 변화는 글로벌화와 기술 혁신의 가속화, 그리고 새로운 비즈니스 환경에서의 복합적이고 다차원적인 문제 해결 요구를 반영한 결과이다.

컨설팅 산업의 변화는 4차 산업혁명의 도래와 깊은 연관이 있다. 빅데이터, 인공지능(AI), 클라우드 컴퓨팅과 같은 첨단 기술의 발전은 경영 환경 전반에 걸쳐 데이터 기반의 의사결정과 디지털 혁신을 요구하고 있다(Kumar et al., 2000; Jaiswal & Dhar, 2016). 이러한 변화에 대응하여 컨설팅 기업들은 고객의 디지털 전환을 지원하고, 기존의 경영 전략을 재구성할 수 있도록 기술적 전문성을 갖춘 자문 서비스를 제공해야 한다. 데이터 분석을 통한 인사이트 도출, 디지털 전략 기획, 그리고 AI를 활용한 예측 모델 개발 등의 서비스는 전통적인 비즈니스 프로세스 최적화와는 다른 차원의 복합적 기술 역량을 요구한다(Simon & Kumar, 2001).

이러한 기술 기반 변화는 컨설턴트들에게 새로운 역량 개발을 강하게 요구하고 있다. 과거의 컨설턴트들은 조직 내 프로세스 진단, 효율성 개선, 비용 절감 전략 등에 주력했으나, 오늘날에는 데이터 분석 능력, 디지털 협업 도구 활용, IT 보안 등 다양한 기술 역량이 필수적인 자질로 자리 잡고 있다(Levin

& Cross, 2004). 이와 더불어, 컨설팅 산업의 디지털 전환은 COVID-19 팬데믹을 계기로 가속화되었으며, 컨설턴트들은 이제 물리적 장소에 구애받지 않고 원격 근무 환경에서도 효과적으로 자문을 제공할 수 있는 리모트 워크 관리 역량과 디지털 커뮤니케이션 기술을 갖추어야 한다(Makkonen et al., 2014). 이러한 변화는 컨설팅 프로젝트의 수행 방식을 크게 변화시키며, 온라인 협업 툴을 통한 프로젝트 관리와 비대면 소통 능력이 중요한 경쟁력으로 부각되고 있다.

컨설팅 산업의 글로벌화는 또 다른 중요한 변화 요인으로 작용하고 있다. 전 세계적으로 기업 간 인수합병(M&A), 전략적 제휴, 그리고 글로벌 시장 진출이 증가하면서, 다국적 기업들은 복잡한 글로벌 전략 수립과 다문화적 환경 관리를 위해 전문 컨설팅 서비스에 대한 수요를 확대하고 있다(Jantunen et al., 2005). 이에 따라, 글로벌 컨설팅 프로젝트의 수행 경험과 각국의 비즈니스 환경에 대한 심층적 이해가 필수적이다. 컨설턴트들은 국제 협상 능력, 문화적 민감성, 글로벌 네트워크 구축 역량 등을 갖추어야 하며, 각국의 규제 및 정책 변화에 대응하여 클라이언트의 글로벌 전략을 지원할 수 있어야 한다(Hang Wu et al., 2016). 이러한 역량은 다국적 기업들이 빠르게 변화하는 국제 환경에서 경쟁우위를 유지할 수 있도록 돋는 중요한 자질로 평가된다.

그러나 글로벌화의 심화는 컨설팅 산업에 새로운 경쟁 환경을 만들어내고 있다. 특히, 아시아, 중동, 남미 등 신흥 시장의 성장과 함께 현지화된 컨설팅 기업들의 부상이 두드러지면서, 기존의 글로벌 컨설팅 기업들은 새로운 경쟁자들과 치열한 경쟁을 벌이고 있다(Appelbaum & Steed, 2005). 이에 따라 글로벌 컨설팅 기업들은 현지화 전략을 통해 각국의 특수성을 반영한 맞춤형 서비스를 제공하고, 현지 고객의 요구에 부합하는 지식 및 인적 자원을 확보하기 위한 노력을 강화하고 있다. 이러한 경쟁 환경의 변화는 글로벌 컨설턴트들이 단순한 자문 서비스를 넘어서 지역 전문성과 글로벌 비즈니스 경험을 통합적으로 갖출 것을 요구한다.

최근 컨설팅 산업에서 가장 큰 변화 중 하나는 지속 가능성과 사회적 가치에 대한 요구가 증가하고 있다는 점이다. ESG(Environment, Social,

Governance) 경영은 더 이상 선택이 아닌 필수적인 경영 전략으로 자리 잡았으며, 이에 따라 많은 기업들이 환경 보호, 사회적 책임, 그리고 투명한 지배구조를 경영의 중심에 두고 있다(Barreto, 2010). 이러한 흐름은 컨설팅 기업들에도 새로운 도전 과제로 작용하고 있으며, 기존의 경영 전략 수립에서 나아가 지속 가능성 평가와 ESG 전략 수립을 포함한 자문 서비스의 중요성이 커지고 있다(Flatten et al., 2011). 컨설팅 기업들은 클라이언트들이 ESG 기준을 충족할 수 있도록 지원하기 위해, 지속 가능성 보고서 작성, 탄소 중립 전략 개발, 환경적 위험 분석 등을 전문적으로 제공하고 있다. 이에 따라 컨설턴트들은 환경 정책, 사회적 영향 평가, 지배구조 개혁에 대한 전문적 이해를 갖추어야 하며, 클라이언트의 지속 가능한 경영 목표를 효과적으로 달성할 수 있도록 지원해야 한다. 이러한 변화는 단순히 경영 성과를 높이는 것을 넘어서 사회적 가치 창출을 중시하는 새로운 컨설팅 패러다임을 형성하고 있다.

컨설팅 산업이 직면한 또 다른 중요한 도전 과제는 컨설팅 서비스의 성과 측정 문제이다. 컨설팅 프로젝트의 성과는 매우 주관적이며, 프로젝트 종료 후에도 지속적인 성과 평가가 어려운 경우가 많다. 이러한 특성은 클라이언트 와의 신뢰 관계를 구축하는 데 어려움을 초래할 수 있으며, 컨설팅 산업 전반의 투명성과 신뢰성을 저하시키는 원인이 될 수 있다(Kumar et al., 2000). 이에 따라 컨설팅 기업들은 명확한 성과 지표와 체계적인 성과 평가 시스템을 구축하여, 클라이언트에게 자문 서비스의 가치를 입증하고 장기적 협력 관계를 강화해야 할 필요가 있다(김문준, 2015). 또한, 컨설팅 산업의 진입 장벽이 낮아지면서, 자격을 갖추지 않은 개인들이 컨설턴트로 활동하여 산업 전반의 신뢰성을 저해하는 사례가 증가하고 있다(Simon & Kumar, 2001). 이러한 문제를 해결하기 위해서는 컨설턴트 자격 인증제도와 같은 표준화된 기준을 마련하고, 윤리적 가이드라인을 통해 산업의 신뢰성을 강화하는 것이 중요하다.

컨설팅 산업이 앞으로도 지속적인 성장을 이루기 위해서는 위와 같은 변화와 도전 과제에 효과적으로 대응할 수 있는 전략적 대응이 필요하다. 디지털화, 글로벌화, 지속 가능성의 요구 등 변화하는 비즈니스 환경에 맞춰 컨설

턴트들의 핵심 역량을 체계적으로 개발하고, 디지털 기술 활용 능력과 글로벌 비즈니스 이해를 강화할 필요가 있다. 더불어, 컨설팅 성과를 객관적으로 평가할 수 있는 성과 관리 시스템을 구축하여 클라이언트와의 신뢰 관계를 강화하고, 산업의 윤리적 기준을 정립하여 컨설팅 서비스의 품질과 일관성을 유지하는 것이 필수적이다. 컨설팅 산업이 이러한 도전 과제를 성공적으로 극복하고 변화하는 환경에 적응한다면, 미래에도 지속 가능한 성장을 이루며 클라이언트와의 협력 관계를 통해 새로운 가치를 창출할 수 있을 것이다.

2) 컨설팅 수행역량의 중요성

컨설팅 산업에서 수행역량의 중요성은 프로젝트의 성공과 실패를 가르는 가장 중요한 요인으로 지목되고 있다. 컨설팅은 기업의 복잡한 문제를 진단하고, 해결책을 제시하며, 실행 방안을 수립하는 일련의 과정으로 이루어진다. 이러한 과정에서 컨설턴트의 전문성과 태도는 프로젝트 성과뿐만 아니라, 고객과의 신뢰 구축 및 장기적인 협력 관계 형성에 있어서 중요한 역할을 한다 (김문준, 2015). 따라서 컨설턴트가 갖추어야 할 역량은 다각적이고 종합적인 특성을 보여야 하며, 이는 단순한 지식 습득을 넘어 고객의 요구를 파악하고, 문제를 해결하기 위한 전략적 접근과 관리 능력을 포함한다. 본 연구에서는 컨설턴트의 역량을 크게 공통역량, 직무역량, 관리역량의 세 가지로 구분하여 그 중요성을 논하고자 한다.

공통역량은 컨설턴트가 기본적으로 갖추어야 할 태도와 자질을 의미하며, 이는 컨설팅 수행의 기초가 되는 핵심 요소로 작용한다. 공통역량에는 고객 지향성, 직업윤리, 성취지향성, 자기 통제력 등이 포함된다(이지은 외, 2010). 특히, 직업윤리는 클라이언트의 기밀 정보를 보호하고, 허위 결과 제시나 과장된 보고서를 작성하지 않는 등 윤리적인 행동 원칙을 지키는 것을 의미한다. 이는 프로젝트 전반에서 수진기업의 신뢰를 형성하는 중요한 요소로, 컨설턴트가 수진기업의 내부 정보를 다룰 때 투명하고 정직한 자세를 유지할 수 있도록 한다(김익성, 2008). 컨설턴트가 클라이언트의 민감한 경영 정보를 부적절하게 이용하거나, 허위 보고서를 작성하는 경우 수진기업과의 신뢰가

깨지고, 장기적으로 컨설팅사에 대한 평판도 손상될 수 있다. 이러한 점에서 직업윤리는 컨설턴트가 지녀야 할 기본적인 자질로서, 모든 수행역량의 기반이 된다.

또한, 고객 지향성은 컨설턴트가 클라이언트의 요구를 정확히 파악하고 이를 반영하여 프로젝트를 수행하려는 태도를 의미한다. 고객 지향성이 높은 컨설턴트는 고객의 요구와 기대를 효과적으로 이해하고, 그에 따른 솔루션을 제안할 수 있다. 이는 컨설팅 성과를 극대화하고 고객 만족도를 높이는 데 필수적인 요소이다(Shapiro et al., 1993). 더 나아가 자기통제력은 컨설턴트가 프로젝트 수행 중 다양한 압박과 갈등 상황에서도 침착하고 객관적인 태도를 유지할 수 있도록 하며, 스트레스 상황에서도 감정적인 반응을 보이지 않고 논리적이고 합리적으로 문제를 해결할 수 있게 한다(Phillips, 2006).

직무역량은 컨설팅 수행 과정에서 필수적인 전문지식과 문제 해결 능력을 포함한다. 직무역량은 컨설턴트가 프로젝트 수행 중 다양한 상황에 직면했을 때 전문적이고 창의적인 해결책을 제시할 수 있도록 돋는 역량이다. 여기에는 전문지식, 문서 작성 능력, 네트워크 역량, 전략적 사고능력, 문제 해결 능력 등이 포함된다(김문준, 2015). 전문지식은 특정 산업 분야에 대한 깊이 있는 이해와 실무 경험을 의미하며, 컨설턴트가 고객의 문제를 정확하게 진단하고, 적절한 솔루션을 도출하는 데 기여한다. 또한, 전략적 사고능력은 고객의 문제를 단편적인 해결안이 아닌 종합적인 관점에서 분석하고, 중장기적인 목표를 고려한 전략적 방안을 제시하는 능력을 의미한다(Simon, 2001). 이러한 능력이 부족할 경우, 컨설팅 수행 중 고객의 문제를 효과적으로 해결하지 못하고 단기적인 개선안만을 제시하는 한계에 직면할 수 있다.

더불어 문제 해결 능력은 컨설턴트가 고객이 직면한 복잡한 문제를 창의적이고 논리적으로 분석하고, 현실적인 대안을 제시하는 능력이다. 컨설팅 프로젝트가 진행되는 과정에서 예상치 못한 변수나 돌발 상황이 발생할 수 있는데, 이러한 상황에서도 문제 해결 능력이 뛰어난 컨설턴트는 상황을 신속하게 분석하고 적절한 대응 방안을 제시하여 프로젝트를 성공적으로 마무리할 수 있다(김문준, 2015).

관리역량은 프로젝트의 전반적인 운영과 조율을 담당하며, 복잡한 프로젝

트 환경에서 효율적인 의사결정과 팀의 성과를 극대화하는 데 중요한 역할을 한다. 관리역량은 리더십, 프로세스 관리 능력, 상황 대응력, 관계 구축 능력, 커뮤니케이션 능력 등을 포함한다. 특히, 리더십은 컨설팅 프로젝트의 방향성을 설정하고 팀 구성원들이 각자의 역할을 명확히 이해하고 수행할 수 있도록 돋는 능력이다(Zeira & Avedisian, 1989). 이러한 리더십이 부족할 경우, 프로젝트가 혼란에 빠지고 팀원 간의 협력이 원활하지 않아 최종 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 반면, 뛰어난 리더십을 지닌 컨설턴트는 다양한 이해관계자 간의 의견을 조율하고, 팀원들이 협력하여 프로젝트를 성공적으로 이끌어갈 수 있도록 한다.

또한, 커뮤니케이션 능력은 프로젝트의 성과를 좌우하는 중요한 역량으로, 컨설턴트가 수진기업의 CEO나 프로젝트 책임자와의 피드백을 주고받으며 프로젝트의 목표와 결과를 명확히 전달하는 데 필수적이다. 커뮤니케이션 능력이 뛰어난 컨설턴트는 프로젝트의 진행 상황을 명확하게 보고하고, 수진기업의 요구와 우려를 적절히 반영하여 프로젝트의 성과를 극대화할 수 있다(Phillips, 2006).

이러한 컨설팅 수행역량은 수진기업과의 장기적 협력 관계 구축에도 중요한 영향을 미친다. 컨설턴트가 프로젝트 수행 과정에서 보여주는 태도와 전문성은 수진기업의 신뢰를 구축하고, 향후 추가 프로젝트 발굴 및 지속적인 협력 관계 유지에 긍정적인 영향을 미친다(Shapiro et al., 1993). 이는 컨설턴트가 단순히 문제 해결을 위해 투입되는 역할을 넘어, 수진기업의 전략적 파트너로서 장기적인 비즈니스 성공에 기여할 수 있음을 의미한다. 따라서, 본 연구에서는 이러한 공통역량, 직무역량, 관리역량이 컨설팅 성과에 어떻게 영향을 미치는지를 실증적으로 분석하고, 역량 간 상호작용과 컨설팅 성과 간의 관계를 체계적으로 규명하고자 한다. 이는 컨설팅 교육과정 개발 및 컨설턴트 역량 평가 체계 구축에 있어 중요한 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

3) 수진기업과 수행기업 간 역량 인식 차이

경영컨설팅 프로젝트의 성과는 컨설턴트가 보유한 역량뿐만 아니라, 컨설

팅을 받는 수진기업의 요구와 기대가 얼마나 일치하는지에 따라 결정된다. 특히, 수진기업과 수행기업 간의 역량 인식 차이는 프로젝트의 성공 여부에 중대한 영향을 미친다. 이는 단순한 역량의 보유 여부가 아니라, 양측이 컨설턴트에게 기대하는 구체적인 역량의 내용과 우선순위가 다를 때 발생하는 문제이다(Shapiro, 1993; Simon & Kumar, 2001). 수진기업이 중요하다고 여기는 역량을 수행기업이 간과하거나, 수행기업이 중시하는 역량이 수진기업의 기대와 부합하지 않을 경우, 컨설팅 과정에서 목표 불일치와 의사소통의 어려움이 나타날 수 있다(Appelbaum & Steed, 2005).

기존 연구에 따르면, 수행기업은 자신들의 역량을 전문성, 문제 해결 능력, 프로젝트 관리 능력 등 기술적 역량 중심으로 정의하고, 이러한 요소들이 컨설팅 성과에 가장 큰 영향을 미친다고 인식한다(Mclachlin, 1999; Phillips, 2006). 반면, 수진기업은 컨설턴트의 경험, 조직 이해도, 현장 적응력과 같은 상황적 역량을 더 중요하게 평가하는 경향이 있다(김문준, 2016). 이는 수진기업이 컨설턴트가 제시하는 해결방안의 실질적인 적용 가능성과 조직 내 변화 유도에 중점을 두기 때문이다. 이러한 인식 차이는 컨설팅 프로젝트의 목표 설정, 의사소통 방식, 그리고 성과 평가 기준에서 혼선을 초래할 수 있으며, 결과적으로 프로젝트 성공률을 저하시킨다(Schaffer, 2002).

특히, 중소기업과 대기업의 컨설팅 요구 특성에서도 이러한 역량 인식 차이가 두드러진다. 중소기업은 자원의 제약과 조직의 경직성으로 인해 단기적 문제 해결과 즉각적인 성과를 중시하는 반면, 수행기업은 장기적인 성장 기반 구축과 전략적 방향 설정을 중요하게 여긴다(Kumar et al., 2000; Nahavani & Chesteen, 1998). 이는 수행기업이 제시하는 전략적 컨설팅이 수진기업의 현실적 필요와 역량 수준에 부합하지 않는 경우가 많음을 시사한다. 수행기업은 중소기업의 경영 전략 수립이나 조직 문화 변화와 같은 장기적 과제를 강조할 때가 많지만, 중소기업은 현금흐름 관리, 단기 재무 개선과 같은 실제적으로 당면한 문제를 더 시급하게 해결해야 할 과제로 본다(김익성, 2008). 이로 인해 양측의 인식 차이는 컨설팅의 목표 설정 단계부터 갈등을 유발하고, 결과적으로 프로젝트 성과에 부정적인 영향을 미친다(Simon & Kumar, 2001).

수진기업과 수행기업 간 역량 인식 차이가 발생하는 이유는 각기 다른 경영 환경과 조직적 맥락에 기반하기 때문이다. 수행기업은 수진기업의 조직 문화, 비즈니스 모델, 내부 역량에 대한 이해의 깊이가 충분하지 않을 수 있으며, 이에 따라 수진기업이 처한 구체적인 문제 상황을 잘못 진단하거나 해결 방안을 현실과 동떨어지게 제시하는 경우가 발생한다. 반면, 수진기업은 수행기업의 표준화된 해결 방법이 자사의 독특한 문제 상황을 충분히 반영하지 못한다고 판단하고, 수행기업의 전문성에 대해 신뢰 부족을 느끼게 된다 (Dabic et al., 2019). 이러한 신뢰 부족은 프로젝트 전반에 걸쳐 부정적인 영향을 미치며, 컨설팅 성과에 대한 수진기업의 만족도 저하로 이어질 수 있다 (Schaffer, 2002).

이러한 인식 차이는 컨설팅 성과 평가에서도 문제를 일으킬 수 있다. 수행기업은 컨설팅 성과를 기술적 분석, 보고서 품질, 프로젝트 완료율 등 정량적 지표로 평가하는 경향이 있지만, 수진기업은 경영 개선이나 조직 내 변화와 같은 정성적 성과를 중시한다(Kmiecik, 2019). 이러한 차이는 컨설팅 결과에 대한 성과 인식과 평가 기준의 불일치를 야기하여, 최종적으로 컨설팅 가치에 대한 양측의 평가가 엇갈리게 된다. 이로 인해 컨설팅이 종료된 이후에도 양측 간의 관계 지속이나 추후 협력 가능성에 작아지는 결과를 초래할 수 있다 (Ciampi, 2009).

따라서, 수진기업과 수행기업 간 역량 인식 차이에 관한 연구는 컨설팅 성과를 극대화하기 위해 필수적이다. 특히, 본 연구는 수진기업이 인식하는 필요 역량과 수행기업이 강조하는 핵심 역량 간의 우선순위와 중요도 차이를 분석하고, 이를 통해 역량 불일치가 컨설팅 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 한다. 이러한 분석은 수행기업이 컨설팅을 설계하고 실행할 때, 수진기업의 요구와 기대를 보다 명확하게 이해하고, 맞춤형 해결방안을 제공할 수 있는 역량 개발 전략을 수립하는 데 중요한 기초 자료가 될 것이다.

제 2 절. 연구 목적 및 연구 문제

1) 연구 목적

본 연구의 목적은 수진기업과 수행기업이 인식하는 컨설팅 수행역량의 구성요소와 이를 역량의 중요도에 대한 인식 차이를 체계적으로 규명하고, 이러한 인식 차이가 컨설팅 성과에 미치는 영향을 구조적으로 분석하는 것이다. 구체적으로, 델파이(Delphi) 기법을 활용하여 수진기업과 수행기업의 의견을 반영한 컨설팅 수행역량의 구성 요소를 도출하고, AHP(Analytic Hierarchy Process) 기법을 사용하여 각 역량의 상대적 중요도를 평가한 후, 양측의 인식 차이를 비교·분석하고자 한다.

첫째, 수진기업과 수행기업 간의 컨설팅 수행역량 인식 차이를 규명한다. 델파이 기법을 통해 도출된 컨설팅 수행역량의 구성 요소를 바탕으로,

둘째, AHP 기법을 사용하여 수진기업과 수행기업이 각 역량을 어떻게 평가하고 인식하는지를 체계적으로 비교·분석한다. 특히, 각 그룹이 중시하는 역량의 우선순위를 도출함으로써 양측의 이해를 증진하고, 컨설팅 서비스의 질적 향상을 위한 기초 자료를 제공할 수 있다.

2) 연구 문제

본 연구에서는 다음과 같은 연구 문제를 설정하여 수행하고자 한다.

- 연구 문제 1: 컨설팅 수행역량은 어떠한 요인들로 구성되며, 수진기업과 수행기업이 공통적으로 중요하게 인식하는 핵심 필요역량은 무엇인가?

본 연구에서는 델파이 기법을 통해 수진기업과 수행기업이 공통적으로 중요하게 생각하는 컨설팅 수행역량을 식별하고, 컨설팅 수행에서 요구되는 구체적인 역량의 구성 요소를 도출하고자 한다. 이를 통해 양측의 요구를 모두 반영한 통합적 역량 모델을 제시하고, 컨설팅 성과를 증진하기 위한 역량

개발의 기초 자료를 제공하고자 한다.

- 연구 문제 2: 도출된 필요역량들의 상대적 중요도는 무엇이며, 수진기업과 수행기업 간의 역량 중요도 인식에 차이가 존재하는가?

본 연구에서는 AHP 분석을 통해 도출된 역량의 상대적 중요도를 평가하고, 수진기업과 수행기업 간의 인식 차이를 비교하여 각 역량의 우선순위를 구체화하고자 한다. 이를 통해 두 그룹 간의 인식 차이를 분석하고, 상호 이해를 증진할 수 있는 실무적 시사점을 제공하며, 컨설팅 프로젝트의 성공 가능성을 높이는 전략적 방안을 제안하고자 한다.

컨설팅 산업의 발전과 함께 수진기업의 기대와 요구가 증가함에 따라, 컨설팅 트리가 갖추어야 할 수행역량의 중요성은 더욱 부각되고 있다. 특히, 컨설팅의 성공 여부는 수행기업과 수진기업 간의 역량 인식 차이와 이러한 인식 차이가 실질적인 성과에 어떻게 연결되는지에 따라 크게 좌우된다. 기존 연구들은 주로 개별 기업의 요구나 컨설팅 역량의 일반적 구성요소를 제시하는데 초점을 맞추었으나, 수진기업과 수행기업 간의 인식 차이를 고려한 연구는 상대적으로 부족하였다. 이에 본 연구는 수진기업과 수행기업이 중요하게 인식하는 역량 요소와 그들 간의 인식 차이를 체계적으로 규명하고자 한다.

또한, 기존 연구들은 컨설팅 트리의 직무역량과 공통역량에 집중하는 경향이 있었으나, 관리역량의 중요성에 대한 인식은 상대적으로 낮았다. 이에 따라 본 연구에서는 관리역량을 포함한 세 가지 주요 역량 그룹(직무역량, 공통역량, 관리역량)을 구체적으로 분석하고, 각 그룹의 상대적 중요도와 성과에 미치는 영향을 통합적으로 파악하고자 한다. 이를 통해 컨설팅 수행기업은 컨설팅 교육과 평가에 있어 보다 전략적인 접근을 할 수 있으며, 수진기업은 효과적인 컨설팅 선발 및 관리 기준을 수립할 수 있을 것이다. 본 연구는 컨설팅 트리의 수행역량을 체계적으로 분석하고, 수진기업과 수행기업의 요구를 모두 반영한 통합적 모델을 개발함으로써, 컨설팅 산업의 경쟁력 강화를 위한 기초 자료를 제공하고, 컨설팅 프로젝트의 성과 증진을 위한 실질적인 방향성을 제

시할 것이다.

제 3 절. 연구 범위 및 방법

1) 연구 범위

본 연구의 범위는 연구 대상, 연구 내용, 연구 방법론에서 크게 세 가지 차원으로 설정하였다. 첫째, 대상 범위는 수진기업의 CEO와 수행기업의 CEO 및 10년이상 컨설팅 수행한 경영지도사로 설정된다. 연구의 주요 분석 대상은 경영 컨설팅을 수행하는 컨설팅업체의 CEO 및 10년이상 컨설팅 수행한 경영지도사와 경영 컨설팅을 활용하는 수진기업의 CEO들이다. 수행기업은 국내외 컨설팅 프로젝트 경험이 10년 이상인 컨설턴트를 포함하며, 수진기업은 다양한 산업군(예: 제조업, 서비스업, 정보통신업)에서 경영 컨설팅 프로젝트를 받은 기업의 CEO로 구성한다. 이를 통해 컨설팅 프로젝트의 실행자와 수혜자 간의 인식 차이를 심도 있게 분석하고, 각 그룹의 역량 인식 차이를 분석해 보고자 한다. 이를 바탕으로 연구의 결과는 중소기업 뿐만 아니라, 중견기업, 대기업에서도 적용할 수 있는 보편적 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

둘째, 내용 범위는 컨설팅 수행역량의 구성 요소를 규명하고, 이러한 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하는 데 중점을 둔다. 본 연구에서는 컨설팅 수행역량을 공통역량, 직무역량, 관리역량의 세 가지 주요 그룹으로 구분하고, 각 그룹 내의 구체적인 역량 요소들을 도출한다. 공통역량은 기본적인 자질과 태도(예: 직업윤리, 자기통제력, 고객지향성 등)로 정의되며, 직무역량은 컨설팅 프로젝트 수행에 필요한 전문지식과 문제해결 능력(예: 전략적 사고능력, 문서작성능력 등), 관리역량은 프로젝트 관리와 팀 리더십(예: 프로세스 관리, 상황 대응력, 리더십 등)으로 구분된다(박동수, 2023). 이러한 세부 역량 요소들은 기존 연구와 선행 문헌을 바탕으로 도출하며, 전문가 패널의 의견을 통해 최종 확정한다.

셋째, 방법론적 범위는 델파이 기법, AHP(Analytic Hierarchy Process)

기법으로 설정된다. 연구는 (1) 델파이 기법을 통해 수진기업과 수행기업이 공통으로 인식하는 필요역량을 도출하고, (2) AHP 기법을 사용하여 도출된 역량의 상대적 중요도를 평가하고 그룹 간의 인식 차이를 분석한다(Saaty, 1980; Rothwell et al., 2009).

[표 1-1] 연구 범위

구분	설명
연구 대상	<ul style="list-style-type: none"> - 연구 대상: 컨설팅 수행기업과 수진기업의 경영자 - 수행기업: 경영 컨설팅 경력 10년 이상의 CEO 및 10년이상 컨설팅 수행한 경영지도사 - 수진기업: 다양한 산업군(제조업, 서비스업, 정보통신업)에서 컨설팅을 받은 경험이 있는 CEO
연구 내용	<ul style="list-style-type: none"> - 컨설팅 수행역량의 세 가지 그룹: 공통역량, 직무역량, 관리역량 - 공통역량: 직업윤리, 자기통제력, 고객지향성 등 - 직무역량: 전략적 사고능력, 문제해결능력, 문서작성능력 등 - 관리역량: 프로세스 관리, 상황 대응력, 리더십 등
연구 방법론	<ul style="list-style-type: none"> - 델파이 기법: 수진기업과 수행기업의 공통적 필요역량 도출 - AHP(Aalytic Hierarchy Process): 역량의 상대적 중요도 평가 및 그룹 간 인식 차이 분석
분석 범위	<ul style="list-style-type: none"> - 분석 대상: 중소기업(제조업, 서비스업, 도소매등의 다양한 규모의 기업) - 분석 환경: 국내외 컨설팅 산업에서의 일반적 컨설팅 프로세스를 기준으로 설정

2) 연구 방법

본 연구는 컨설팅 수행역량의 필요요인을 체계적으로 도출하고, 도출된 역량들이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하기 위해 두 가지 주요 연구 방법을 결합하여 활용하였다: 델파이(Delphi) 기법, 계층적 의사결정법(AHP: Analytic Hierarchy Process)이다. 이와 같은 복합적 연구 접근은 각 방법론의 장점을 최대한 활용하여 컨설팅 수행역량의 구성 요소와 이들 간의 상호작용을 자세히 검토하고, 이를 바탕으로 역량 모델을 정립함으로써

연구의 타당성과 신뢰성을 확보하고자 한다.

첫째, 델파이(Delphi) 기법을 사용하여 컨설팅 수행역량의 필요요인을 도출하였다. 델파이 기법은 집단 합의를 통해 불확실성 높은 문제나 복잡한 현상의 해결 방안을 모색하는 데 효과적인 방법으로, 본 연구에서는 수진기업과 수행기업이 중요하게 인식하는 컨설팅 수행역량을 체계적으로 식별하기 위해 활용되었다. 먼저, 초기 단계에서 컨설팅 수행 경험이 풍부한 전문가 패널을 구성하였다. 패널은 경력 10년 이상의 전문가 20명으로 구성되었으며, 이들은 수진기업의 CEO 10명과 수행기업의 컨설팅 전문가 10명으로 이루어졌다. 이러한 전문가 그룹은 수진기업과 수행기업의 양측 입장은 균형 있게 반영할 수 있어, 각 그룹이 컨설팅 수행역량에 대해 가지는 인식 차이를 구체적으로 도출할 수 있다. 델파이 기법의 1차 조사에서는 74개의 초기 역량 항목을 기반으로 전문가들의 의견을 수렴하여, 중복되거나 유사한 항목을 통합하여 41개의 항목으로 축소하였다. 이후 2차 및 3차 조사를 통해 각 항목의 정의, 필요성, 그리고 중요성을 평가하고, 최종적으로 25개의 핵심 역량을 도출하였다. 마지막 단계에서는 전문가들의 합의 수준을 높이기 위해 Likert 5점 척도를 사용하여 항목의 중요도를 재평가하고, 최종적으로 15개의 핵심 역량을 확정하였다. 이 과정에서, 각 전문가의 의견 일관성을 확보하기 위해 Kendall의 일치계수(W)를 사용하여 전문가 간의 의견 차이를 검토하였고, W값이 0.7 이상일 경우 최종 항목으로 선정하였다. 이러한 방법을 통해 컨설팅 수행역량의 객관적이고 신뢰도 높은 항목을 식별하고, 수진기업과 수행기업이 공통으로 중요하게 인식하는 역량 요소들을 확정할 수 있었다.

둘째, 계층적 의사결정법(AHP)을 통해 델파이 기법에서 도출된 역량 항목들의 상대적 중요도를 평가하고, 각 역량의 우선순위를 분석하였다. AHP는 복잡한 의사결정 문제를 계층적으로 구조화하여, 각 요소의 상대적 중요도를 정량적으로 평가할 수 있는 방법론이다. 본 연구에서는 도출된 15개의 핵심 역량을 공통역량, 직무역량, 관리역량의 세 가지 그룹으로 분류하고, 각 그룹 내 역량 간의 상대적 중요도를 평가하였다. 이를 위해 전문가 패널을 대상으로 쌍대 비교(pairwise comparison)를 통해 각 역량 항목의 상대적 중요성을 측정하고, 이를 바탕으로 가중치를 산출하였다. AHP 분석의 결과는 수진기업

과 수행기업 간의 인식 차이를 비교하는 데 중점을 두었으며, SPSS와 Dress 1.7 ver. 소프트웨어를 사용하여 가중치 산출 및 일관성 검토를 수행하였다. 특히, 분석 과정에서 일관성 지수(CI)와 일관성 비율(CR)을 계산하여 응답의 일관성을 검토하였으며, CR 값이 0.1 이하인 경우 신뢰도 높은 결과로 간주하였다. 분석 결과, 수진기업은 문제해결능력, 성취지향성, 책임감 등을 중시하는 반면, 수행기업은 전문지식, 고객지향성, 프로젝트 관리 능력을 더 중요하게 평가하였다. 이와 같은 인식 차이는 두 그룹 간의 역량 중요도 인식에서의 다른 요구를 반영하는 것으로, 컨설팅 수행 시 양측의 기대와 요구를 효과적으로 조율할 필요성을 시사한다. 이러한 분석을 통해 수진기업과 수행기업이 공통으로 중요하게 여기는 역량뿐만 아니라, 양측의 인식 차이에 따른 우선순위를 명확히 제시하고자 하였다.

이와 같은 연구 방법은 각각의 단계에서 도출된 결과를 상호 검증하고, 종합적으로 분석함으로써 연구의 신뢰성과 타당성을 높인다. 델파이 기법을 통해 도출된 역량 항목을 AHP로 평가하고자 하였다. 이러한 단계적 연구 접근은 컨설턴트의 수행역량을 체계적으로 이해하고, 각 역량이 성과에 미치는 상대적 중요도를 구체화함으로써, 수진기업과 수행기업의 실무적 요구를 모두 반영한 종합적 역량 모델을 제시하는 데 기여한다.

[표 1-2] 연구 방법

연구 단계	델파이 기법	AHP 분석
목적	컨설턴트의 필요역량을 식별하고, 전문가 의견을 종합하여 최종 역량 도출.	델파이 기법에서 도출된 핵심 역량의 상대적 중요도를 평가하고, 수진기업과 수행기업 간의 인식 차이를 분석.
절차	1. 1차 조사: 초기 74개 항목 도출. 2. 중복 및 유사 항목 통합 후, 2차 조사에서 41개로 축소. 3. 3차 조사에서 25개 항목 확정. 4. 중요성 평가를 통해 최종 15개 핵심 역량 도출.	1. 각 역량을 공통역량, 직무역량, 관리역량으로 분류. 2. 쌍대 비교(pairwise comparison)를 수행하여 가중치 산출. 3. 일관성 검토(CR 값 ≤ 0.1).
사용된	Likert 5점 척도	SPSS

분석 도구	Kendall의 일치계수(W)	Dress 1.7 ver.
주요 산출물	15개의 최종 핵심 역량 도출	각 역량의 중요도 및 우선순위 도출.
주요 내용	수진기업과 수행기업의 관점을 반영하여 최종 핵심 역량 도출. 델파이 기법을 통한 전문가 합의 도출.	AHP 분석을 통해 각 역량의 계층적 중요도를 평가하고, 수진기업과 수행기업의 인식 차이를 확인.

3) 연구의 차별성

본 연구는 기존 연구와의 차별성을 다음과 같이 세 가지 측면에서 제시하고자 한다.

첫째, 기존 연구의 한계. 이지은(2010)의 연구에서는 컨설팅 역량군을 추출한 후, 컨설팅 프로세스와 직무 분석을 기반으로 18대 역량을 도출하고 이를 공통역량, 직무역량, 관리역량으로 범주화하였다. 그러나 해당 연구는 컨설턴트만을 대상으로 진행되었기 때문에 수요처의 입장이 반영되지 않는 한계가 있었다. 이에 본 연구에서는 델파이 조사와 AHP(Analytic Hierarchy Process) 조사를 통해 수진기업과 수행기업을 모두 표본으로 선정하여 연구를 진행하였다. 이를 통해 보다 포괄적인 관점에서 컨설턴트의 역량을 분석하고자 하였다.

둘째, 체계적인 필요역량 도출. 본 연구는 ‘해당 역량이 있으면 좋다’라는 방식의 주관적인 접근이 아닌, 선행 연구를 바탕으로 체계적인 필요역량을 도출하였다. 이를 통해 수행기업과 수진기업 간의 교집합을 확인하였으며, 양측의 전문가와의 델파이 분석 및 AHP 분석을 통해 최종 역량을 도출하는 데 중점을 두었다. 이러한 접근은 본 연구의 차별성을 부각시키며, 실질적인 요구에 기반한 역량 분석을 가능하게 한다.

셋째, 최고 결정권자의 관점. 대부분의 선행 연구는 컨설턴트의 역량에 대한 의견을 조사하기 위해 직장인을 대상으로 설문조사나 델파이 연구를 진행하였다. 반면, 본 연구에서는 중소기업의 최고 결정권자인 CEO를 대상으로

연구를 수행하여 차별성을 확보하였다. 해당 업무를 수행하는 근로자의 의견도 중요하지만, 최고 결정권자의 관점을 통해 컨설턴트가 어떤 역량을 강화해야 하는지를 보다 세밀하게 파악할 수 있었다. 이로 인해 수진기업이 요구하는 컨설턴트의 역량과 수행기업이 필요하다고 생각하는 역량 간의 인식 차이를 확인할 수 있었다.

이와 같은 차별성을 통해 본 연구는 컨설팅 역량에 대한 보다 깊이 있는 이해를 제공하고, 실무적으로 유용한 인사이트를 제시하고자 한다.



제 2 장 이론적 배경

제 1 절. 컨설팅의 개념과 역할

1) 컨설팅의 정의 및 범위

컨설팅은 조직의 성과를 개선하기 위해 외부 전문가가 조언을 제공하는 일련의 활동을 의미하며, 다양한 분야와 맥락에서 사용되는 용어이다. 컨설팅의 본질적 정의와 서비스 범위는 학자마다 다소 상이하게 정의되지만, 일반적으로 “조직의 문제를 진단하고 해결책을 제시하며, 궁극적으로 조직의 성과를 향상시키는 외부 조언 및 지원 서비스”로 간주된다(McKenna, 1995; Kipping & Engwall, 2002). 즉, 컨설턴트는 의뢰인 조직의 외부에서 독립적인 시각을 제공하고, 전문성을 바탕으로 조직의 문제를 정의하고, 분석하며, 실행 가능한 해결책을 도출하고 실행을 지원하는 역할을 한다.

가. 컨설팅의 학문적 정의

컨설팅의 정의는 경영학, 조직이론, 사회학 등의 다양한 학문적 관점에서 접근될 수 있다. 전통적으로 경영 컨설팅은 조직이 직면한 문제를 해결하고, 조직의 성과를 향상시키기 위해 외부 전문가가 제안하는 조언 및 지원 활동으로 정의되며, 이러한 활동의 궁극적인 목적은 조직의 지속 가능성을 높이고 전략적 목표를 달성하도록 돋는 것이다(McKenna, 1995; Kipping & Engwall, 2002). 그러나 컨설팅의 정의는 시대와 환경의 변화에 따라 확장되어 왔으며, 단순히 문제 해결을 넘어서 조직 내부의 지식 이전, 조직 학습 촉진, 그리고 변화 관리 등의 포괄적인 활동으로 발전하였다.

컨설팅의 초기 정의는 주로 과학적 관리론의 영향을 크게 받았다. Frederick Taylor와 그의 동료들이 제시한 과학적 관리법은 작업장의 효율성을 극대화하고 생산성을 높이는 것을 목표로 했으며, 이는 초기 컨설팅의 초석이 되었다(Chandler, 1962; McKenna, 2006). Taylor는 시간 및 동작 연구

(Time-and-Motion Study)와 같은 기법을 통해 작업 표준화를 도입하고, 이를 바탕으로 관리 체계를 개선하는 접근 방식을 사용했다. 이러한 접근 방식은 “효율성 중심의 조직 개선”이라는 경영 컨설팅의 초기 형태를 보여주며, 컨설팅이 공장 및 생산 현장의 구체적인 문제 해결에 집중하는 경영 엔지니어링(engineering management)으로 출발했음을 시사한다(Hughes, 1983).

그러나 1930년대와 1940년대 대공황과 전후 복구 과정에서 컨설팅의 정의는 기존의 작업 현장 중심에서 벗어나 조직 전체의 경영 및 전략적 의사결정을 지원하는 형태로 확장되었다. McKenna(1995)는 컨설팅의 정의를 “조직의 효율성, 관리 및 경제적 성과를 향상시키기 위해 경영진에게 객관적이고 독립적인 조언을 제공하는 서비스”로 규정하며, 초기에는 주로 경영 공학과 재무 관리, 법률 자문이 결합한 형태로 발전했다고 설명했다. 이와 같이 컨설팅은 단순한 운영 효율화에서 벗어나 기업의 전략적 문제 해결을 위해 더 포괄적인 역할을 수행하게 되었다.

이러한 확장은 1960년대와 1970년대 전략 컨설팅의 등장을 촉발했다. Chandler(1990)에 따르면, 20세기 중반 이후 대규모 다국적 기업의 출현과 조직 구조의 복잡성 증가는 전문적인 전략적 자문이 필요했으며, 이로 인해 컨설팅 산업은 조직의 전략적 문제 해결, 인수합병(M&A), 조직 재편, 글로벌 전략 수립 등의 고차원적 문제를 다루기 시작했다. 이 시기부터 컨설팅은 전략적 사고, 변화 관리, 그리고 혁신 관리와 같은 고차원적인 주제를 다루며 지식 산업(knowledge industry)으로 자리매김하였다(Khurana, 2007). 즉, 컨설턴트는 조직의 단기적 문제를 해결하는 것을 넘어 장기적 전략 목표를 수립하고 실행하는 과정에서 필수적인 파트너로 인식되기 시작했다.

최근 연구에서는 컨설팅을 “조직의 목표 달성과 성과 향상을 위해 외부 전문가가 지식과 경험을 바탕으로 제공하는 전문 서비스”로 정의하며, 단순한 문제 해결을 넘어서 조직의 변화와 혁신을 촉진하는 역할을 강조한다 (Kipping & Engwall, 2002; Khurana, 2007). 특히, McKenna(2006)는 컨설팅이 독립적 외부 조언자의 역할뿐만 아니라 조직 내부에 새로운 지식을 이전하고, 조직 학습을 촉진하는 변화 관리자(change agent)로서의 기능을 한다고 보았다. 이는 조직이 외부 컨설턴트를 통해 단기적인 성과 향상뿐만 아니

라, 장기적인 조직 학습과 역량 강화의 목표를 동시에 달성할 수 있음을 의미 한다. 따라서 현대적 관점에서 컨설팅의 정의는 조직의 문제를 진단하고 해결책을 제시하는 것을 넘어, 조직의 성과를 지속적으로 개선하고 혁신을 촉진하는 광범위한 서비스 활동을 포함하는 것으로 이해될 수 있다. 이는 컨설팅이 단순히 외부 지식을 제공하는 것을 넘어, 조직이 자발적으로 변화를 수용하고 새로운 역량을 개발할 수 있도록 지원하는 과정임을 시사한다.

나. 컨설팅 서비스의 범위

컨설팅 서비스의 범위는 매우 광범위하고, 다양한 산업 분야와 조직 내 문제를 다루는 다층적인 구조를 가진다. 전통적으로 경영 컨설팅은 특정 경영 문제를 해결하는 전략적 자문에 국한되었으나, 최근 몇 년간 이 서비스는 기술, 재무, 인적 자원, 운영, 법률 등 다양한 기능적 영역으로 확장되었다 (Kubr, 2002). 이러한 확장은 빠르게 변화하는 글로벌 시장 환경과 기술 발전, 그리고 기업의 복잡한 요구에 따라 컨설팅이 단순한 조언 제공을 넘어서 변화 관리, 리스크 관리, 성과 향상에 기여할 수 있는 포괄적인 서비스를 제공하게 된 것이다(Kipping & Engwall, 2002).

전략 컨설팅은 기업이 시장 내에서 장기적인 성장을 위해 필요로 하는 경영 전략을 설계하는 서비스이다(Kubr, 2002). 이 서비스는 기업의 목표 설정, 사업 확장, 신시장 진입, 경쟁 전략 수립 등을 포함하며, 주로 상위 경영진과 협력하여 조직의 장기적인 방향성을 제시한다. 대표적인 전략 컨설팅 회사로는 McKinsey & Co., Bain & Company, 그리고 Boston Consulting Group(BCG) 등이 있다(McKenna, 2006). 전략 컨설팅은 대규모 조직의 복잡한 구조와 경쟁 환경에 맞춘 종합적인 해결책을 제시하며, 경영진이 리스크를 최소화하고 기회를 최대한으로 활용할 수 있도록 지원한다(Kubr, 2002).

경영 및 운영 컨설팅은 조직의 내부 운영을 최적화하기 위해 설계된 서비스로, 인적 자원 관리, 프로세스 개선, 공급망 관리, 재무 구조 개선 등을 다룬다(Kubr, 2002). 이러한 컨설팅은 조직의 효율성을 높이고 운영 비용을 절감하는 데 중점을 둔다. Ernst & Young, Deloitte와 같은 글로벌 회계 및 컨

설팅 회사들은 경영 및 운영 컨설팅에서 중요한 역할을 한다. 특히 이 분야는 기업이 경쟁력을 유지하는 데 필요로 하는 전반적인 운영 프로세스 개선과 관련된 문제를 해결하는 데 필수적이다(Armbrüster, 2004).

기술 컨설팅은 디지털 혁신과 정보 기술(IT)의 발전에 따라 급속하게 성장한 분야이다. 기술 컨설팅은 조직이 기술 인프라를 구축하고, 최신 IT 솔루션을 도입하며, 디지털 트랜스포메이션을 실현할 수 있도록 지원한다(Schein, 1999). 특히, 기술 컨설팅은 클라우드 컴퓨팅, 인공지능(AI), 데이터 분석, 사이버 보안과 같은 첨단 기술을 활용하여 기업의 경쟁우위를 확보하는 데 중요한 역할을 한다. Accenture와 같은 회사들이 이 분야에서 강력한 입지를 구축하고 있으며, 이들은 클라이언트의 기술 전략 수립과 구현을 주도한다(Kipping, 2012).

인적 자원 컨설팅(HR Consulting)은 인재 관리, 조직 개발, 리더십 개발, 성과 평가 체계 구축 등과 관련된 서비스를 제공한다. 이는 특히 변화 관리와 기업 문화 혁신, 조직 내 인재 유지 및 육성에 중점을 두며, 조직의 지속 가능성을 보장하는 중요한 역할을 한다(Kubr, 2002). Mercer, Korn Ferry와 같은 회사들은 인적 자원 컨설팅에서 탁월한 전문성을 보여주며, 이들이 제공하는 서비스는 기업이 인재를 효과적으로 관리하고, 조직 문화를 개선하는 데 기여한다.

마지막으로, 리스크 관리 및 법률 컨설팅은 기업의 법적 리스크를 관리하고, 컴플라이언스 이슈를 해결하며, 재무 리스크를 최소화하는 데 중점을 둔다. 이 분야의 컨설팅은 주로 규제 대응, 재무 건전성 유지, 법적 문제 해결을 목적으로 하며, 주요 법률 및 회계 법인들이 이 서비스를 제공한다(Armbrüster, 2004). 기업들이 빠르게 변화하는 규제 환경에 효과적으로 대응하기 위해서는 이러한 컨설팅의 지원이 필수적이다.

이와 같이 컨설팅 서비스는 특정 분야에 한정되지 않고, 전략, 기술, 운영, 인적 자원, 법률 등 다방면에서 조직의 문제를 해결하고, 성장과 혁신을 촉진하는 데 기여하고 있다(Kipping & Engwall, 2002). 이러한 서비스의 확장은 기업의 복잡한 요구와 새로운 비즈니스 환경에 대응하기 위해 지속적으로 진화하고 있으며, 다양한 산업 분야에서 컨설팅의 중요성은 더욱 강조되고 있

다.

다. 컨설턴트의 역할

컨설턴트의 역할은 단순한 문제 해결자 이상의 기능을 포함하며, 클라이언트 조직의 변화와 혁신을 유도하는 전략적 촉진자 역할을 한다. 이러한 역할은 컨설팅의 발전과 함께 보다 다층적으로 분화되었으며, 컨설턴트가 조직 내에서 수행해야 하는 기능 역시 복잡하고 다양해지고 있다(Kubr, 2002). 전통적으로 컨설턴트는 클라이언트의 문제를 진단하고, 솔루션을 제시하며, 실행을 지원하는 역할을 맡아왔다. 그러나 오늘날의 컨설턴트는 그 이상의 기능을 담당하며, 기업의 장기적인 성장과 변화 관리를 돋는 조력자(facilitator), 교육자(educator), 촉진자(enabler), 변화 관리자(change manager), 신뢰할 수 있는 조언자(trusted advisor) 등으로서의 다양한 역할을 수행한다(Schein, 1999; Block, 2000).

먼저, 진단자(diagnostician)로서의 역할이 있다. 컨설턴트는 클라이언트 조직의 문제를 체계적으로 분석하고 진단하여, 문제의 본질과 원인을 명확히 규명하는 데 중점을 둔다. 이 과정에서는 정량적·정성적 데이터를 기반으로 객관적인 분석을 수행하며, 이를 통해 클라이언트가 기존에 인지하지 못했던 잠재적 문제를 식별할 수 있도록 돕는다(Kubr, 2002). 진단자 역할은 컨설팅 프로젝트의 초석이 되며, 이후 제안할 솔루션의 타당성과 성공 가능성을 높이는 데 기여한다(Schein, 1999). 다음으로, 해결사(problem-solver)로서의 역할이 있다. 컨설턴트는 클라이언트가 직면한 특정 문제를 해결하기 위한 방안을 모색하고, 구체적인 실행 계획을 수립한다. 이 과정에서 컨설턴트는 전문 지식과 경험을 바탕으로, 다양한 해결 방안을 검토하고, 이를 클라이언트의 상황에 맞게 조정하여 최적의 솔루션을 제시한다(McKenna, 2006). 특히, 전략 컨설팅의 경우, 이러한 문제 해결 과정에서 클라이언트의 장기적인 전략적 목표와 부합하도록 조정하여, 기업의 지속 가능한 성장을 지원한다(Block, 2000).

촉진자(facilitator)로서의 역할도 중요한 위치를 차지한다. 촉진자 역할은

조직 구성원 간의 협력을 촉진하고, 문제 해결 과정에서 다양한 이해관계자들의 의견을 조율하는 기능을 수행한다. 이를 통해 컨설턴트는 클라이언트가 스스로 문제를 해결할 수 있는 역량을 키울 수 있도록 돋는다(Schein, 1999). 이 과정에서 컨설턴트는 외부 전문가로서의 객관적인 시각을 제공하며, 조직 내부의 커뮤니케이션 장벽을 극복하는 데 기여한다. 또한 교육자(educator)의 역할도 중요하다. 교육자로서의 컨설턴트는 클라이언트에게 전문 지식과 새로운 기술을 전달하고, 조직 구성원들이 이를 효과적으로 습득하여 실무에 적용할 수 있도록 지도한다(Kubr, 2002). 이는 단순한 문제 해결에서 그치지 않고, 클라이언트 조직의 내부 역량을 강화하여, 장기적인 자립성을 확보하는 데 중점을 둔다. 이러한 교육적 접근은 컨설턴트가 클라이언트와의 관계를 보다 지속할 수 있고 신뢰성 있는 파트너십으로 발전시키는 데 기여한다(Block, 2000).

컨설턴트의 변화 관리자(change manager)의 역할은 조직이 변화 과정에서 겪는 저항과 혼란을 최소화하고, 원활한 변화를 이끌어내는 것을 목표로 한다(Schein, 1999). 변화 관리자 역할의 컨설턴트는 변화가 필요하다는 인식을 조직 구성원들에게 심어주고, 변화가 긍정적인 결과를 초래할 것이라는 확신을 주는 과정을 관리한다. 이 과정에서 컨설턴트는 클라이언트의 기존 조직 문화와 구조를 고려하여 변화 전략을 수립하고, 실행을 지원하며, 변화의 성과를 측정하여 클라이언트가 지속적인 성장을 이룰 수 있도록 한다(Kubr, 2002). 마지막으로, 신뢰할 수 있는 조언자(trusted advisor)로서의 역할이 있다. 컨설턴트는 단순한 기술적 해결책을 제공하는 것을 넘어, 클라이언트의 장기적 파트너로서 신뢰를 구축하고, 경영진의 의사결정 과정에 전략적 통찰력을 제공하는 조언자로서의 역할을 수행한다(Block, 2000). 이를 위해 컨설턴트는 클라이언트의 조직적 맥락과 사업 환경을 깊이 이해하고, 정기적인 소통과 조언을 통해 클라이언트가 직면한 도전 과제에 효과적으로 대응할 수 있도록 지원한다(Schein, 1999).

이러한 컨설턴트의 역할은 문제 해결자에서 시작하여 조직의 변화 관리와 역량 강화를 지원하는 복합적인 기능으로 확장되었다. 현대의 컨설턴트는 단순한 외부 전문가가 아니라, 클라이언트와의 긴밀한 협력을 통해 조직의 전략

적 성과를 촉진하는 통합적 파트너로 자리매김하고 있다(McKenna, 2006). 이러한 역할의 확장은 컨설팅이 단순한 조언 제공을 넘어, 클라이언트의 지속 가능한 성공을 도모하는 중요한 서비스로 자리 잡는 데 기여하고 있다(Kipping & Engwall, 2002).

라. 컨설팅 서비스의 범위 확장

컨설팅의 서비스 범위는 초기에는 단순히 경영 전략 자문에 국한되었으나, 산업 환경의 변화와 조직의 복잡성이 증가하면서 그 범위는 매우 다양해지고 전문화되었다(Kipping, 2002; McKenna, 2006). 20세기 초반에 컨설팅 서비스는 주로 경영 효율화와 생산성 향상에 초점을 맞추었으며, 이를 위해 작업 공정 분석과 비용 절감 방안 제시 등 제조업 중심의 기술적 컨설팅이 주요 서비스를 이루었다(Chandler, 1962; McKenna, 2006). 당시의 컨설턴트들은 과학적 관리법(Taylorism)과 공정 개선을 통해 기업의 생산성을 극대화하는 것을 목표로 삼았다(Kipping & Engwall, 2002).

그러나 1980년대 이후 글로벌화와 기술의 발전으로 인해 경영 환경이 급변함에 따라, 컨설팅의 서비스 범위는 경영 전략뿐만 아니라, 정보기술(IT) 솔루션 제공, 조직 개발, 리더십 훈련, 변화 관리, 디지털 트랜스포메이션(Digital Transformation) 등으로 확장되었다(Armbrüster, 2004; McKenna, 2006). 이 시기에는 많은 기업이 글로벌 경쟁력을 확보하기 위해 다양한 전략적 접근을 모색하였고, 이에 대응하여 컨설팅 업체들은 기업의 글로벌 전략 수립, 다국적 조직 운영, 그리고 국제적 인수합병(M&A) 자문 서비스 등으로 그 영역을 확장하였다(Kipping & Wright, 2012). 또한, 1990년대에 들어서면서 컨설팅은 ERP(Enterprise Resource Planning), CRM(Customer Relationship Management) 등 IT 솔루션의 도입을 지원하는 IT 컨설팅 분야가 큰 성장을 이루었으며, 이를 통해 기업의 통합 관리와 데이터 기반 의사결정을 지원하는 서비스로 발전하게 되었다(Sahlin-Andersson & Engwall, 2002).

21세기에 들어와서는 디지털 혁신과 데이터 분석의 중요성이 부각되면서,

컨설팅 서비스의 범위는 다시 한번 변화하고 있다. 특히, 빅데이터 분석, 인공지능(AI) 기반 솔루션 개발, 클라우드 컴퓨팅 도입 자문 등 기술 기반의 컨설팅 서비스가 주요한 영역으로 자리 잡았다(McKenna, 2006). 이러한 변화는 단순히 기술적 솔루션을 제공하는 것을 넘어, 기술을 활용하여 비즈니스 모델을 혁신하고, 새로운 시장 기회를 창출하며, 조직의 변화에 대한 전략적 방향성을 제시하는 역할을 포함한다(Armbrüster, 2004). 글로벌 경영 컨설팅 회사들은 이제 IT 전략뿐만 아니라, 디지털 혁신 전략 수립, 기술 구현, 그리고 지속 가능한 비즈니스 운영을 위한 ESG(Environmental, Social, Governance) 자문 서비스까지 제공하고 있다(McKenna, 2006).

이와 같은 서비스 범위의 확장은 컨설팅 산업이 기술적 변화와 사회적 요구에 어떻게 적응하고 있는지를 보여준다. 특히, ESG와 지속 가능성 관련 컨설팅은 최근 기업들이 사회적 책임을 중요시하게 되면서 더욱 주목받고 있으며, 컨설팅 회사들은 이러한 흐름에 맞춰 환경 관리, 사회적 영향 분석, 그리고 기업 거버넌스 개선과 관련된 자문을 통해 기업의 사회적 책임(CSR) 이행을 돋고 있다(Kipping & Wright, 2012). 결과적으로, 오늘날 컨설팅 서비스의 범위는 초기의 단순한 경영 자문에서 시작하여, 고객사의 변화와 혁신을 촉진하고, 장기적인 지속 가능성을 확보하는 데 필요한 종합적이고 전략적인 서비스를 포괄하는 광범위한 영역으로 진화해 왔다(Kubr, 2002).

2) 컨설팅 프로세스와 유형

컨설팅은 조직의 문제를 해결하고 성과를 향상시키기 위해 전문적인 진단, 조언, 실행 계획 수립 및 실행 지원 등을 포함한 체계적인 프로세스로 수행된다. 이러한 프로세스는 클라이언트의 요구와 상황에 따라 다양한 유형으로 분류되며, 각 유형에 따라 적용되는 방법론과 접근 방식이 상이하다.

가. 컨설팅 프로세스의 주요 단계

컨설팅 프로세스는 클라이언트의 문제를 정의하고 진단하며, 해결 방안을

제시하고 실행을 지원하는 일련의 체계적인 단계로 이루어진다. 일반적으로 이러한 프로세스는 사전 진단, 진단, 계획 수립, 실행 및 지원, 평가의 다섯 가지 단계로 구분된다. 각 단계는 조직의 문제를 명확히 이해하고 해결 방안을 도출하기 위해 상호 연계되며, 컨설팅 프로젝트의 성공적인 수행을 위해 단계별로 적절한 접근법과 방법론을 적용해야 한다(McKenna, 2006; Kubr, 2002).

첫 번째 단계인 사전 진단 단계는 클라이언트와의 초기 접촉을 통해 문제의 성격을 정의하고 컨설팅의 필요성과 목표를 설정하는 과정이다. 이 단계에서는 주로 클라이언트와의 초기 인터뷰, 서면 자료 검토, 주요 이해관계자와의 비공식적인 만남 등을 통해 조직이 직면한 문제의 범위를 파악하고 컨설팅의 방향성을 설정한다. 사전 진단 단계는 컨설턴트가 클라이언트와의 신뢰를 구축하고, 프로젝트의 전반적인 틀을 수립하는 매우 중요한 시점이다 (McKenna, 2006). 이 과정에서 클라이언트와의 명확한 의사소통이 이루어지지 않으면 프로젝트가 시작되기 전에 기대치가 어긋날 가능성이 있으므로, 초기 단계의 커뮤니케이션과 관계 형성은 프로젝트의 성공을 결정짓는 요소로 작용한다(Kipping & Engwall, 2002).

두 번째 단계인 진단 단계에서는 조직의 현재 상태를 체계적으로 분석하여 문제의 원인을 명확히 규명하고, 해결책의 기초를 마련한다. 진단 단계에서는 컨설턴트가 다양한 자료 수집 기법과 분석 도구를 활용하여 문제의 근본 원인을 파악하고, 조직의 내부적 및 외부적 환경을 평가한다. 이 단계에서 활용되는 대표적인 분석 도구로는 SWOT 분석, 가치사슬 분석(Value Chain Analysis), 벤치마킹(Benchmarking), 재무 분석(Financial Analysis) 등이 있다 (Armbrüster, 2004). 진단 과정은 컨설턴트와 클라이언트가 문제의 본질을 정확히 이해하고 합의할 수 있도록 도와주며, 이후의 계획 수립 단계에서 구체적인 해결 방안을 제시할 수 있는 기초 자료를 제공한다. 진단 단계의 결과는 종종 보고서 형태로 제공되며, 이는 클라이언트와의 추가 논의와 전략 수립을 위한 중요한 참고 자료로 사용된다.

세 번째 단계인 계획 수립 단계에서는 진단 결과를 바탕으로 구체적인 실행 계획과 전략을 수립한다. 이 단계에서는 클라이언트의 목표와 조직의 자원

을 고려하여 실행 가능한 구체적인 목표를 설정하고, 이를 달성하기 위한 세부적인 실행 방안을 마련한다. 계획 수립 단계에서 중요한 것은 단순히 해결책을 제시하는 것을 넘어서, 조직의 특성과 외부 환경을 반영하여 맞춤형 전략을 개발하는 것이다(McKenna, 2006). 특정 조직의 문화나 리더십 스타일에 따라 변화 관리 전략이나 리스크 관리 전략이 다르게 적용될 수 있다. 이 단계에서 수립된 실행 계획은 구체적이고 명확한 기준(예: 일정, 예산, 역할 분담 등)에 따라 작성되며, 클라이언트와의 합의를 통해 실행 준비를 마친다(Kipping & Wright, 2012).

네 번째 단계인 실행 및 지원 단계는 계획 수립 단계에서 제시된 실행 방안을 실제로 이행하는 과정이다. 이 단계에서는 변화 관리, 교육 프로그램 실행, 새로운 프로세스 및 시스템 구축 등 다양한 활동이 포함된다. 실행 단계의 주요 목표는 계획 단계에서 수립한 전략을 효과적으로 구현하여 조직의 문제를 해결하고, 조직 구성원들이 새로운 변화에 적응할 수 있도록 지원하는 것이다(McKenna, 2006). 실행 및 지원 단계에서는 변화에 대한 저항(Resistance to Change)이나 예상치 못한 상황 변동에 대비하여 계획을 유연하게 수정하고, 프로젝트의 성공을 위해 지속적인 모니터링과 피드백을 제공한다. 이 단계에서는 컨설턴트의 실행 능력과 상황 대처 능력이 매우 중요하게 작용하며, 클라이언트와의 긴밀한 협력과 커뮤니케이션이 필수적이다(McKenna, 2006).

마지막으로, 평가 단계는 컨설팅 프로젝트의 성과를 측정하고, 클라이언트의 기대가 얼마나 충족되었는지를 확인하는 과정이다. 평가 단계에서는 컨설턴트가 프로젝트의 결과물과 성과를 정량적 및 정성적으로 평가하고, 프로젝트의 성공 요인과 한계를 분석한다. 이를 통해 클라이언트는 컨설팅의 효과를 파악하고, 향후 유사한 문제 발생 시 독립적으로 문제를 해결할 수 있는 역량을 강화하게 된다(Kubr, 2002). 평가 단계는 단순한 성과 평가에 그치지 않고, 향후 조직이 지속적으로 개선 활동을 수행할 수 있도록 피드백과 권고 사항을 제공하는 것이 중요하다. 이를 통해 컨설턴트와 클라이언트 간의 협력 관계가 지속할 수 있는 기반이 마련되며, 장기적인 신뢰 관계가 형성된다(McKenna, 2006). 이와 같은 단계적 접근은 각 단계에서 클라이언트의 참여

와 협력을 유도하고, 컨설턴트의 전문성을 최대한 활용하여 조직의 문제를 체계적으로 해결하는 데 기여한다. 따라서 컨설팅 프로세스는 단순한 문제 해결이 아닌, 조직의 성과와 효율성을 향상시키는 종합적인 변화 관리의 한 형태로 이해될 수 있다.

나. 컨설팅 유형

컨설팅은 그 목적과 내용, 그리고 수행 방식에 따라 다양한 유형으로 구분될 수 있다. 이러한 구분은 컨설팅이 수행되는 조직의 필요와 목적, 해결하고자 하는 문제의 성격에 따라 각기 다른 접근 방식을 요구하기 때문이다. 일반적으로 컨설팅 유형은 전략 컨설팅, 운영 컨설팅, 인적 자원(HR) 컨설팅, IT 컨설팅, 마케팅 컨설팅, 재무 컨설팅, 변화 관리 컨설팅 등으로 나눌 수 있으며, 각 유형은 특정 분야에서의 문제 해결 및 성과 개선을 목표로 한다(Kubr, 2002; McKenna, 2006).

전략 컨설팅은 기업의 장기적인 성장과 경쟁력 강화를 목표로 경영 전략을 수립하고 실행하는 데 중점을 둔다. 전략 컨설팅은 기업의 비전, 미션, 목표 설정과 관련된 문제를 다루며, 사업 확장, 신시장 진입, 인수합병(M&A) 등과 같은 중대한 의사결정에 대한 자문을 제공한다(Kubr, 2002). 대표적인 전략 컨설팅 주제로는 시장 분석, 경쟁 분석, 비즈니스 모델 혁신, 글로벌화 전략 등이 있다(McKenna, 2006). 맥킨지(McKinsey), 보스턴컨설팅그룹(BCG), 베인앤드컴퍼니(Bain & Company)와 같은 글로벌 컨설팅 회사들은 주로 기업의 전략적 의사결정을 돋는 컨설팅 서비스를 제공하며, 이를 통해 기업의 지속 가능한 성장을 지원한다.

운영 컨설팅은 조직의 내부 운영 프로세스를 개선하고, 생산성과 효율성을 극대화하기 위한 자문을 제공한다. 이 유형의 컨설팅은 주로 프로세스 혁신, 공급망 관리, 품질 개선, 비용 절감, 그리고 업무 프로세스 최적화 등을 포함한다(Kubr, 2002). 운영 컨설팅의 목적은 조직의 전반적인 운영 효율성을 제고하고, 자원의 활용을 극대화하는 것이다. 딜로이트(Deloitte)나 프赖스워터하우스쿠퍼스(PwC)와 같은 기업은 제조업, 유통업 등에서 운영 효율성을 극

대화하고 비용을 절감하기 위한 전문적인 자문 서비스를 제공한다 (Armbrüster, 2006). 또한, ERP(Enterprise Resource Planning) 도입과 같은 IT 기반 운영 시스템 구축도 운영 컨설팅의 한 부분으로, 복잡한 운영 구조를 단순화하고 관리 효율성을 높이는 데 기여한다(Armbrüster, 2004).

인적 자원 컨설팅은 조직 내 인적 자원의 개발, 관리 및 활용을 최적화하는 데 중점을 둔다. 이 유형의 컨설팅은 조직 내 인재 확보, 성과 평가 시스템 구축, 교육 훈련 프로그램 개발, 리더십 개발 및 조직 문화 개선 등을 포함한다(Kipping & Engwall, 2002). 인적 자원 컨설팅은 조직이 변화하는 비즈니스 환경에 적응하고, 장기적인 경쟁력을 유지할 수 있도록 지원하는 데 초점을 맞춘다. 특히, Korn Ferry나 Mercer와 같은 HR 전문 컨설팅 회사는 인재 관리와 리더십 개발에 대한 깊이 있는 자문을 제공하며, 이를 통해 조직의 인재 경쟁력을 높이는 데 기여한다(Kubr, 2002).

IT 컨설팅(IT Consulting)은 조직의 정보 기술 전략을 수립하고, 기술 인프라를 최적화하며, 디지털 트랜스포메이션(Digital Transformation)을 지원하는 것을 목표로 한다. IT 컨설팅은 클라이언트가 IT 인프라를 구축하고 최신 기술을 도입하며, 데이터 기반 의사결정 체계를 수립할 수 있도록 지원한다 (McKenna, 2006). IT 컨설팅의 대표적인 서비스로는 클라우드 컴퓨팅 도입, 사이버 보안 강화, 빅데이터 분석 및 활용 등이 있으며, 이러한 컨설팅은 기업의 디지털 혁신과 경쟁력 강화를 위해 필수적인 역할을 한다(Armbrüster, 2004). 특히, IBM, Accenture와 같은 기업은 IT 컨설팅을 통해 클라이언트의 디지털 트랜스포메이션을 가속화하는 데 중요한 기여를 하고 있다(Kipping & Wright, 2012).

마케팅 컨설팅은 기업의 시장 진입 전략, 브랜드 관리, 소비자 분석, 마케팅 믹스 최적화 등을 통해 시장에서의 경쟁력을 높이는 데 초점을 맞춘다. 마케팅 컨설팅은 소비자 행동 분석, 제품 포지셔닝, 가격 전략, 유통 채널 설계, 광고 및 홍보 전략 수립 등의 다양한 영역을 다루며, 기업이 고객에게 더 나은 가치를 제공할 수 있도록 지원한다(Kubr, 2002). 대표적인 마케팅 컨설팅 회사로는 Nielsen, McKinsey의 마케팅 부문 등이 있으며, 이들은 고객 데이터 분석을 통해 기업이 효과적인 마케팅 전략을 수립할 수 있도록 돕는다

(Kubr, 2002).

재무 컨설팅은 조직의 재무 구조를 개선하고, 자금 운용 및 재무 리스크를 관리하는 데 중점을 둔다. 재무 컨설팅의 주요 서비스에는 기업 가치 평가, 자본 구조 최적화, 투자 전략 수립, 자금 조달 방안, 세무 자문 등이 포함된다(Armbrüster, 2004). 특히, Ernst & Young, KPMG와 같은 글로벌 회계 및 컨설팅 회사들은 기업의 재무 건전성을 강화하고, 안정적인 자금 흐름을 유지할 수 있도록 다양한 재무 관련 자문을 제공한다. 이들은 또한 기업 인수 합병(M&A)과 같은 복잡한 재무 거래를 지원하여 클라이언트가 재무적 성과를 극대화할 수 있도록 돕는다(Kubr, 2002).

마지막으로, 변화 관리 컨설팅은 조직이 변화를 효과적으로 관리하고, 구성원들이 새로운 환경에 적응할 수 있도록 지원하는 것을 목표로 한다. 변화 관리 컨설팅은 주로 조직 재편, 인수합병 후 통합(PMI: Post-Merger Integration), 기업 문화 변화, 리더십 전환 등과 같은 대규모 변화 프로젝트에서 중요하게 다루어진다(Schein, 1999). 변화 관리 컨설팅은 클라이언트가 변화에 대한 저항을 줄이고, 변화 과정을 성공적으로 이끌어 나갈 수 있도록 지원하는 데 초점을 맞추며, 이를 통해 조직의 안정적인 변화와 지속 가능한 성과 개선을 도모한다(Block, 2000). 이와 같은 다양한 컨설팅 유형들은 조직의 다양한 문제를 해결하고, 비즈니스 성과를 극대화하기 위해 서로 다른 접근 방식을 적용한다. 따라서, 각 컨설팅 유형은 클라이언트의 특정 요구와 상황에 따라 적합한 방법론과 전략을 선택하여 수행되며, 이를 통해 조직의 전반적인 성과와 효율성을 제고하는 데 기여한다(McKenna, 2006; Armbrüster, 2004).

다. 컨설팅 접근 방식

컨설팅 접근 방식은 조직의 문제를 해결하고 성과를 향상시키기 위해 적용되는 방법론과 절차를 의미한다. 컨설팅의 접근 방식은 컨설턴트가 클라이언트의 상황에 따라 다양한 전략을 활용하여 문제를 분석하고 해결책을 제시하는 데 있어 중요한 역할을 한다. 일반적으로 컨설팅 접근 방식은 전문가적

접근, 과정적 접근, 프로젝트 접근의 세 가지로 구분된다(Armbrüster, 2004; Kubr, 2002).

전문가적 접근(Expert Approach)은 컨설턴트가 문제에 대한 해결책을 제시하고, 그 결과를 클라이언트에게 전달하는 방식이다. 이 접근 방식은 주로 클라이언트가 구체적인 문제에 대해 신속한 해결책이 필요할 때 사용되며, 컨설턴트의 경험과 전문 지식에 크게 의존한다. 전문가적 접근은 컨설턴트가 외부 전문가로서 객관적인 입장에서 문제를 분석하고, 해결책을 제안하며, 그 실행 가능성에 대한 평가를 제공하는 방식이다. 이 과정에서 클라이언트의 참여는 최소화되며, 컨설턴트가 독립적으로 문제를 정의하고 권고안을 작성하는 것이 특징이다(McKenna, 2006). 기업의 재무 구조를 개선하거나 특정 전략적 결정을 내리는 상황에서 전문가적 접근이 유효할 수 있다. 그러나 이 접근 방식은 클라이언트가 컨설턴트의 해결책을 수용하는 정도에 따라 성과가 크게 달라질 수 있다는 한계가 있다.

과정적 접근(Process Approach)은 클라이언트가 문제를 스스로 인식하고 해결할 수 있도록 컨설턴트가 조력자의 역할을 수행하는 방식이다. 과정적 접근은 컨설턴트가 문제 해결의 과정을 촉진하고, 클라이언트와의 상호작용을 통해 해결책을 찾아가는 데 중점을 둔다(Schein, 1999). 이 접근 방식은 주로 조직의 내부 역량을 개발하고 변화 관리가 필요한 상황에서 사용된다. 과정적 접근의 장점은 클라이언트가 컨설팅 과정을 통해 문제 해결 역량을 습득하고, 자발적으로 변화를 수용할 수 있도록 돋는 데 있다(Block, 2000). 리더십 개발, 조직 변화 관리, 또는 인적 자원 관리와 같은 프로젝트에서 과정적 접근은 구성원들이 변화에 대한 저항을 극복하고 새로운 프로세스를 받아들이는데 중요한 역할을 한다. 과정적 접근은 클라이언트의 능동적인 참여를 해야 하며, 이러한 참여가 이루어질 때 변화의 지속 가능성을 높일 수 있다.

프로젝트 접근(Project Approach)은 특정 목표를 달성하기 위해 제한된 시간과 자원을 투입하여 체계적으로 문제를 해결하는 방식이다. 프로젝트 접근은 구체적인 결과물(Deliverables) 도출을 목표로 하며, 프로젝트의 범위와 목표, 자원, 일정 등을 명확히 설정하여 이를 단계적으로 수행한다. 이 접근 방식은 클라이언트가 단기간에 성과를 내고자 할 때, 또는 특정 프로젝트(예:

시스템 도입, 조직 재편 등)를 성공적으로 완수하고자 할 때 주로 사용된다 (Kubr, 2002). 프로젝트 접근은 전문가적 접근과 과정적 접근의 특성을 모두 포함할 수 있으며, 필요에 따라 클라이언트와의 협력 수준을 조정한다. 프로젝트 컨설팅의 주요 장점은 체계적이고 구조화된 문제 해결 과정을 통해 명확한 목표 달성을 가능하게 한다는 점이다. 그러나 프로젝트 종료 후 클라이언트가 지속적으로 해당 성과를 유지할 수 있도록 후속 관리가 이루어지지 않을 경우, 일시적인 성과에 그칠 가능성이 있다.

이 외에도, 현대의 복잡한 경영 환경에서는 위의 세 가지 접근 방식을 결합하여 통합적으로 활용하는 경우가 많다. 전략적 의사결정 지원을 위해 전문가적 접근을 사용하고, 동시에 과정적 접근을 통해 클라이언트의 참여를 유도하여 장기적으로 자립적인 문제 해결 역량을 개발하는 방식이 있다(Schein, 1999). 이러한 접근 방식의 통합은 컨설턴트가 클라이언트의 특수한 상황과 요구에 유연하게 대응할 수 있게 하며, 보다 지속 가능한 성과를 창출할 수 있도록 한다(Block, 2000). 이러한 컨설팅 접근 방식은 클라이언트의 요구와 문제의 특성에 따라 다양하게 적용될 수 있으며, 각 접근 방식의 장단점을 고려하여 최적의 해결책을 제시하는 것이 중요하다. 컨설턴트는 단순히 문제를 해결하는 데 그치지 않고, 클라이언트가 스스로 문제를 인식하고 해결할 수 있는 역량을 갖출 수 있도록 지원해야 한다. 따라서 접근 방식을 선택할 때는 클라이언트의 조직적 맥락, 문제의 복잡성, 변화 수용성 등을 종합적으로 고려해야 하며, 이를 통해 컨설팅의 효과성을 극대화할 수 있다.

제 2 절. 컨설팅 수행역량의 정의 및 구성요소

1) 컨설팅 수행역량의 개념

컨설팅 수행역량은 컨설턴트가 다양한 컨설팅 프로젝트에서 직면하는 복잡한 문제를 성공적으로 해결하는 데 필요한 지식, 기술, 태도 및 행동을 포괄하는 복합적인 개념이다. 이 개념은 컨설턴트가 조직 내외부의 변화와 불확실성을 관리하고, 고객과의 신뢰를 형성하며, 프로젝트의 전 과정을 효과적으

로 이끌어 나갈 수 있는 능력을 의미한다. 즉, 단순한 전문적 지식만을 포함하는 것이 아니라, 고객과의 관계 구축, 문제 해결을 위한 전략적 사고, 그리고 변화 관리에 필요한 리더십과 의사소통 능력 등을 포함한 포괄적 역량 체계로 정의할 수 있다.

컨설팅 수행역량의 정의는 역량기반 접근법(Competency-Based Approach)에 근거하고 있으며, 이는 성과를 창출하는 컨설턴트의 행동 특성 및 내재적 자질을 규명하는 데 중점을 둔다. Spencer와 Spencer(1993)는 이러한 역량을 “일관되게 높은 성과를 나타내는 개인의 행동 특성”으로 정의하며, 단순히 과업을 수행하기 위한 기술적 지식뿐만 아니라, 직무와 상황에 따라 변하는 복잡한 상황적 요구에 효과적으로 대응할 수 있는 능력으로 설명하였다. 이러한 정의는 우수한 컨설턴트가 그렇지 않은 컨설턴트와 차별화되는 요소를 파악하는 데 중요한 기준을 제시하며, 특히 경영컨설턴트의 성과를 평가하고, 교육과 훈련을 설계하는 데 유용하다.

컨설팅 수행역량은 다양한 프로젝트와 업무 상황에서 성공적인 문제 해결과 성과 창출을 위해 컨설턴트가 갖추어야 할 복합적인 능력 체계를 의미한다. 이러한 역량은 크게 직무역량, 공통역량, 관리역량의 세 가지로 세분화되며, 각 범주는 컨설턴트가 현장에서 직면하는 상황별 요구를 충족할 수 있는 구체적인 요소들로 구성된다.

공통역량은 모든 컨설턴트가 기본적으로 갖추어야 할 태도, 행동 특성 및 윤리적 기준을 포함한다. 이러한 역량은 프로젝트 수행 과정에서 고객과의 관계 형성, 팀원 간의 협력, 그리고 신뢰 구축에 중요한 역할을 한다 (McClelland, 1973). 고객 지향성(Customer Orientation)은 고객의 요구를 이해하고 이를 바탕으로 솔루션을 제시하는 능력으로, 성공적인 컨설팅의 기반이 된다(Simon & Kumar, 2001). 또한, 윤리적 책임감과 자기통제는 컨설턴트가 고객의 이익을 최우선으로 하고, 프로젝트 수행 중 일관된 윤리적 기준을 유지할 수 있도록 하는 필수 요소이다. 공통역량은 컨설턴트가 직면하는 다양한 상황에서 올바른 판단을 내리고, 복잡한 이해관계 속에서 균형 잡힌 결정을 내리는 데 기여한다. 고객과의 신뢰 형성과 윤리적 기준 준수는 장기적으로 고객과의 긍정적인 관계를 유지하고, 조직 내부 및 외부에서의 협력을

이끌어 내는 데 중요한 역할을 한다(Yoon, 2008). 또한, 의사소통 능력과 팀 워크와 같은 역량은 고객 및 프로젝트 팀과의 효과적인 상호작용을 통해 프로젝트의 목표를 달성하는 데 기여한다.

직무역량은 특정 전문 분야에서의 기술적, 분석적, 문제 해결 능력을 포함하는 요소로, 컨설턴트가 프로젝트 수행 시 정확한 진단과 해결 방안을 제시 할 수 있도록 하는 데 중점을 둔다. 경영 전략 컨설팅의 경우 전략적 사고와 문제 해결력이 중요한 직무역량으로 간주된다(Spencer & Spencer, 1993). 직무역량에는 또한 특정 산업에 대한 이해, 시장 및 경쟁 상황에 대한 지식, 그리고 이를 바탕으로 분석적 도구를 활용하여 데이터를 해석하고, 고객의 문제를 체계적으로 접근하는 능력도 포함된다(Yoon, 2008). 이와 같은 직무역량의 중요성은 컨설턴트가 조직의 복잡한 문제를 명확하게 규명하고, 고객이 직면한 도전과제를 효과적으로 해결할 수 있는 능력의 핵심 요소로 작용하기 때문이다. 특히, 정보 수집 및 분석과 대안 제시 능력은 컨설턴트가 프로젝트의 초기 단계에서 전략적 방향성을 설정하고, 이후 문제 해결 과정을 이끄는데 필수적이다.

관리역량은 프로젝트의 기획, 실행, 평가 등 전반적인 관리 과정을 총괄하는 능력으로, 프로젝트의 목표를 설정하고 이를 성공적으로 이끌어 갈 수 있는 리더십과 관리 능력을 포함한다(Cummings & Worley, 2005; Yoon, 2008). 관리역량의 주요 요소로는 프로젝트 관리, 리더십, 조직적 사고 등이 있다. 프로젝트 관리 역량은 프로젝트의 범위, 예산, 일정 등을 체계적으로 계획하고, 목표를 달성하기 위해 자원을 효과적으로 배분하고 조정하는 것을 의미한다. 이와 같은 관리역량은 컨설턴트가 복잡한 프로젝트 환경에서 발생할 수 있는 문제와 장애 요소를 사전에 예측하고, 이에 대해 신속하고 유연하게 대응할 수 있도록 지원한다. 리더십 역량은 팀원들의 동기 부여와 협력 관계 구축을 통해 프로젝트의 방향성을 제시하고, 각 과업을 효율적으로 수행할 수 있도록 돋는 중요한 역할을 한다(Cummings & Worley, 2005). 이러한 역량은 특히 대규모 프로젝트나 다수의 이해관계자가 관련된 복잡한 프로젝트 상황에서 더욱 요구된다.

최근 컨설팅 환경의 변화와 더불어, 컨설턴트는 변화 관리와 디지털 역량

을 추가로 갖추어야 할 필요성이 제기되고 있다. 변화 관리 역량은 조직 내외부의 변화에 신속하게 대응하고, 변화 과정에서 발생할 수 있는 저항을 관리하며, 변화를 지속 가능한 방식으로 정착시키는 것을 포함한다(Caluwé & Vermaak, 2003). 또한, 디지털 기술의 발전에 따라 데이터 분석 능력, IT 시스템 이해도, 디지털 트랜스포메이션 전략 수립 등 디지털 역량은 현대 컨설턴트가 필수적으로 갖추어야 하는 새로운 역량으로 자리 잡고 있다(Yoon, 2008). 이와 같은 새로운 역량은 특히 4차 산업혁명 및 디지털 경제 환경에서 컨설팅 프로젝트의 성공 여부를 결정짓는 중요한 요소로 작용하고 있으며, 컨설턴트가 변화하는 비즈니스 환경에 맞춰 자신의 역량을 지속적으로 개발하고 확장해야 함을 시사한다. 이를 통해 컨설턴트는 단순히 문제 해결자가 아닌, 혁신과 변화를 이끄는 변화 촉진자로서의 역할을 수행할 수 있다(Caluwé & Reitsma, 2010).

컨설팅 수행역량의 세부 구성 요소는 컨설턴트가 다양한 프로젝트 상황에서 효과적으로 대응하고, 고객의 기대를 충족시키며, 지속적인 성과를 창출할 수 있는 복합적인 능력 체계로 정의된다. 이러한 역량은 각각의 범주별로 특화된 역할을 수행하며, 컨설턴트가 프로젝트의 초기 단계부터 종료 단계까지 전 과정에서 성공적으로 임무를 완수하는 데 중요한 기초가 된다. 컨설팅 수행역량의 핵심 특성은 상황 적응성과 유연성이다. 컨설팅 프로젝트는 각기 다른 산업, 조직, 그리고 문제 상황에 따라 매우 다양한 요구를 가지고 있기 때문에, 컨설턴트는 프로젝트의 특성에 맞춰 자신의 역량을 조정할 수 있어야 한다. Caluwé & Vermaak(2003)은 컨설턴트의 수행역량이 특정 상황에 맞는 역할을 수행할 수 있는 능력으로 정의하며, 변화 촉진자, 문제 해결자, 전문가 등 다양한 역할에 따라 요구되는 역량이 상이하다는 점을 강조하였다. 따라서, 컨설턴트는 자신이 처한 프로젝트 환경을 정확하게 진단하고, 이에 적합한 행동 전략을 선택할 수 있는 능력을 갖춰야 한다.

최근 경영 환경의 변화와 더불어, 컨설팅 수행역량의 개념도 점차 확대되고 있다. 전통적으로 경영 컨설팅은 문제의 진단과 해결에 중점을 두었으나, 현재의 컨설팅 프로젝트는 변화 관리, 디지털 전환, 글로벌 전략 등의 더욱 복잡한 영역으로 확장되고 있다(Cummings & Worley, 2005). 이러한 환경

변화는 컨설턴트가 디지털 역량, 혁신 역량, 글로벌 역량 등을 추가적으로 갖추어야 함을 시사한다. 특히, 디지털 기술의 발전은 데이터 분석 능력, IT 이해도, 디지털 툴의 활용 능력 등을 요구하고 있으며, 이는 기존의 컨설팅 수행역량 모델에 새로운 변화를 촉발하고 있다(Hoekstra & Van Sluijs, 2003). 컨설팅 수행역량은 컨설턴트가 다양한 상황에서 직면하는 복잡한 문제를 성공적으로 해결하는 데 필요한 지식, 기술, 태도의 복합적 체계로 정의된다. 이는 컨설턴트가 고객의 기대를 충족시키고, 조직의 성과 향상을 위해 변화와 혁신을 주도할 수 있는 필수적 요인이다. 이러한 역량 모델을 체계적으로 규명하고 평가하는 것은 컨설턴트의 교육 및 훈련 프로그램 설계와 더불어, 컨설팅 성과의 향상에 중요한 이론적 및 실무적 시사점을 제공할 수 있겠다.

[표2-1] 선행연구에 대한 컨설턴트 역량 연구자 재정리

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, 비 언어적커뮤니케이션,
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, 서영숙(2020), 이가원(2017), 손경숙(2017), 장수정(2001), 이봉철(2019)	공정관리, 문서화능력, 문제해결능력, 상황통제능력, 프로그램 수행
박윤희(2023), 김홍석(2013), 서장석(2011)	리더십, 임파워먼트, 조직적 협업, 체계화능력, 프로세스관리, 프로젝트팀 관리
백상운, 박종복(2022), 이경미(2017), 이윤원(2012)	기한엄수, 노하우, 방향설정, 비전제시, 솔루션제시, 성공사례, 업무구조화, 위기관리, 전략실행, 차별성, 커뮤니케이션, 프레젠테이션 능력,
이자은(2010), 배용섭(2013)	긍정성, 기밀유지, 기업규모, 기업년수, 기업이미지, 적극성, 전략지향성
이경석(2018), 이서구, 김종근(2009) 김정윤, 한주희(2010), 조세근(2010) 최명희(2021)	상황 대응력, 상황 판단력, 전략적사고, 전략지향성, 파트너쉽
김정은(2022), 지상준(2023), 고민지(2014), Prinitch(2000), Elliot, McGregor(2001), Ames(1992)	고객지향성, 목표공유, 목표지향성, 성취목표지향성, 성취지향성, 전문성, 직업 윤리, 진실성
김문룡(2019), 정현경(2023), 박혜림(2022)	네트워크, 혁신역량, 흡수역량
박대현(2023)	컨설팅사 특성(명성, 전문성)
이봉희(2024), 김동원(2023)	직무만족, 리더십, 팀워크강화
박준현(2020), 박경희(2022)	공감성, 전문성, 혁신성
홍용기(2021)	기술역량, 가치 및 행동역량, 비즈니스역량, 사회관계역량

2) 컨설팅 역량 구성 요소 분석

가. 공통역량

공통역량은 컨설팅 수행에 있어 필수적인 기본 자질과 소양을 의미하며, 컨설턴트가 업무를 효과적으로 수행하기 위해 반드시 갖추어야 할 핵심적인 역량을 지칭한다. 이는 컨설턴트가 다양한 산업 분야에서 활동할 때, 직무 전문성뿐만 아니라 다양한 상황에서도 적용 가능한 역량을 요구하기 때문에, 특히 중요하게 평가된다. 이러한 공통역량은 컨설턴트의 기본적인 행동 규범과 태도를 포함하여, 직업적 윤리, 자기 통제력, 고객지향성, 성취지향성, 그리고 기업역량 등으로 구성되며, 각 요소가 서로 유기적으로 결합하여 프로젝트의 성공과 클라이언트 만족도를 결정짓는다.

직업윤리(Professional Ethics)는 컨설턴트가 업무 수행 시 준수해야 하는 기본적인 도덕적 기준과 규범을 의미한다. Shaw와 Barry(1995)는 직업윤리를 “사람들이 직업적 활동에서 최적이라 생각되는 일정 유형의 도덕적 관계를 규정하는 행동의 규약”이라고 정의하며, 이는 직업의 경제적, 사회적, 인간적 의미를 실현하기 위해 필수적인 요소라고 주장한다. 직업윤리는 컨설턴트가 클라이언트와의 관계에서 신뢰를 형성하는 데 중요한 역할을 하며, 이를 준수하지 않으면 컨설팅의 신뢰성과 효과성을 저해할 수 있다. 컨설팅 과정에서의 데이터 보안, 클라이언트의 정보 기밀 유지, 허위 결과의 제시 금지, 부당한 대가 요구 금지 등의 규범적 태도가 포함된다. 직업윤리는 특히 컨설턴트가 클라이언트와의 장기적 관계를 유지하고, 프로젝트의 지속적 성공을 담보하는데 필수적인 요소로 작용한다. 직업윤리를 준수하는 것이 컨설팅 프로젝트의 성과뿐만 아니라, 조직 내의 신뢰 형성에 기여한다. 또한, 윤리적 기준을 준수함으로써 컨설턴트는 클라이언트의 기대를 충족시키고, 궁극적으로는 고객 충성도를 높이는 결과를 얻을 수 있다.

자기통제력(Self-Control)은 감정적 상황이나 스트레스 상황에서도 침착함을 유지하고, 객관적으로 상황을 판단할 수 있는 능력을 의미한다 (Finkenauer, Engels & Baumeister, 2005). 컨설팅 업무는 복잡한 문제 해결을 요구하고, 특히 예상치 못한 변화나 압박 상황에서도 흔들리지 않는 판단

력이 필요하므로 자기통제력이 매우 중요한 요소로 평가된다. Baumeister et al.(2000)은 자기통제력을 개인의 감정, 행동, 사고를 조절하여 장기적인 목표를 달성할 수 있게 하는 능력으로 정의하며, 이는 컨설턴트가 클라이언트와의 협상 및 문제 해결 과정에서 성공적인 결과를 도출하기 위한 기본적인 요건임을 강조한다. 자기통제력이 높은 컨설턴트는 스트레스 상황에서도 냉철한 판단을 내리고, 감정적 대응을 최소화함으로써 클라이언트와의 신뢰 관계를 유지할 수 있다. 또한, 프로젝트 중 예상치 못한 어려움에 직면했을 때, 감정적 반응을 자제하고 상황을 객관적으로 분석하는 것이 문제 해결의 첫걸음이 된다. 특히 자기통제력은 컨설팅의 고유한 특성인 변화 관리(Change Management)와도 밀접한 관련이 있어, 변화의 저항을 효과적으로 관리하고 클라이언트의 이익을 극대화할 수 있는 능력을 의미한다(김익성, 2008).

고객지향성(Customer Orientation)은 클라이언트의 요구를 정확히 이해하고 그들의 필요를 충족시키기 위해 노력하는 태도이다. Berry(2002)는 고객지향성을 “고객의 요구와 기대를 정확히 파악하고 이를 충족시키기 위한 전략적 접근”으로 정의하며, 이를 통해 고객과의 관계를 장기적으로 유지하고 신뢰를 형성할 수 있다고 주장한다. 고객지향성은 단순히 클라이언트의 요구에 반응하는 것을 넘어, 그들이 진정으로 필요로 하는 가치를 제공하는 데 초점을 맞춘다. Saxe와 Weitz(1982)는 고객지향성이 높은 영업사원이나 컨설턴트가 고객과의 상호작용에서 더 나은 성과를 창출하고, 고객의 불만을 최소화한다고 강조하였다. 이는 고객의 니즈(needs)를 정확하게 이해하고, 고객의 이익을 최우선으로 고려하는 태도를 포함한다. 따라서 고객지향성은 컨설턴트가 프로젝트를 수행하는 데 있어 필수적인 기본 자질로 작용하며, 고객과 원활한 커뮤니케이션을 통해 프로젝트의 성공 가능성을 높인다(Homburg, Wieseke & Bornemann, 2009).

성취지향성(Achievement Orientation)은 개인이 목표를 설정하고 이를 달성하기 위해 끊임없이 노력하고 도전하는 태도로 정의된다. 이는 컨설턴트가 프로젝트 수행 중 발생하는 난관을 극복하고, 최종적으로 성공적인 결과를 도출할 수 있도록 동기부여하는 중요한 요소이다(Elliott & Dweck, 1988). 성취지향성은 단순한 목표 달성의 개념을 넘어, 높은 성과를 지속적으로 추구하

고, 자기개발에 대한 강한 욕구를 포함한다. Ames(1992)은 성취지향성이 높은 사람은 도전적인 과제를 선호하고, 어려운 상황에서도 포기하지 않고 문제를 해결하려는 경향이 강하다고 설명한다. 이러한 성취지향적인 태도는 컨설턴트가 프로젝트를 성공적으로 수행하고, 새로운 해결책을 제시할 수 있는 역량을 강화한다. 성취지향적인 태도는 컨설턴트가 프로젝트를 성공적으로 이끌어가는 데 중요한 역할을 하며, 이는 컨설팅의 성과를 극대화하는 중요한 요인으로 작용한다.

기업역량(Experience in Consulting Firm)은 컨설팅 기업의 영업 연수, 규모, 성공사례 등의 히스토리를 의미하며, 이는 컨설팅 기업의 신뢰성을 평가하는 중요한 요소로 작용한다. 컨설팅 기업이 얼마나 오랫동안 다양한 프로젝트를 수행해왔는지, 그리고 그 과정에서 얼마나 많은 성공적인 사례를 보유하고 있는지가 클라이언트에게 신뢰를 줄 수 있는 중요한 요인으로 작용한다. 기업역량은 컨설턴트가 다양한 상황에서 쌓은 경험을 통해 복잡한 문제에 대한 해결책을 보다 효과적으로 제시할 수 있는 능력을 키우는 데 필수적이다. 특히 기업역량은 프로젝트의 리스크를 최소화하고, 클라이언트의 요구를 더욱 정확히 이해하여, 성공적인 결과를 도출하는 데 기여할 수 있다. 기업역량이 높은 컨설팅 기업은 프로젝트 수행 과정에서 발생하는 다양한 변수에 대해 효과적으로 대응하고, 이를 통해 프로젝트의 질적 성과를 높일 수 있다.

나. 관리역량

관리역량은 컨설팅 프로젝트의 성공적 수행을 위해 필수적으로 요구되는 종합적이고 전략적인 관리 능력이다. 컨설팅 프로젝트는 본질적으로 복잡하고 예측하기 어려운 특성을 보이며, 다양한 이해관계자들과의 상호작용을 통해 목표를 달성해야 한다는 점에서 다른 업무와 차별화된다. 이러한 특성으로 인해 컨설턴트는 프로젝트를 체계적으로 관리하고 조정할 수 있는 역량을 갖추어야 하며, 이에 따라 관리역량은 컨설팅 수행 역량의 중요한 축을 구성하게 된다(김형철, 2021; Hersey & Blanchard, 1977). 구체적으로, 관리역량은 리더십, 프로세스 관리, 상황대응력, 관계구축능력, 커뮤니케이션의 다섯 가지

주요 요소로 구분할 수 있으며, 각 요소는 컨설팅 프로젝트의 성공적 수행에 큰 영향을 미친다.

리더십(Leadership)은 컨설턴트가 팀을 이끌고 프로젝트 목표를 효과적으로 달성하기 위해 발휘해야 하는 중요한 관리 역량이다. Hersey와 Blanchard(1977)는 리더십을 단순한 지시가 아닌 상황적 요인과 구성원의 성숙도를 고려한 유연한 대응이라고 설명하였다. 특히 이들의 상황대응 리더십 (Situational Leadership) 이론에 따르면, 프로젝트 리더는 상황과 부하 직원의 능력 및 의욕 수준에 따라 지시형, 설득형, 참여형, 위임형의 리더십 스타일을 조정해야 한다고 주장한다. 이는 컨설팅 프로젝트가 고정된 계획에 따라 일률적으로 수행될 수 없으며, 변화하는 환경과 고객의 요구에 따라 유연한 리더십이 필요함을 의미한다(백기복, 1994). 리더십은 컨설팅 프로젝트 내에서 각 팀원의 강점을 최대한 발휘할 수 있도록 환경을 조성하고, 프로젝트의 방향성을 제시하며, 전체적인 흐름을 조율하는 역할을 담당한다. 이를 통해 구성원들의 동기부여를 높이고, 최종적으로 프로젝트의 목표를 달성할 수 있는 조직적 역량을 강화한다(김정필, 2006). 특히, 컨설팅 프로젝트는 통상적으로 여러 부서나 이해관계자와 협력해야 하는 특성을 보이므로, 리더십의 발휘는 단순한 지시와 통제의 기능을 넘어 구성원들의 자율성과 책임성을 높여주는 방향으로 나아가야 한다.

프로세스 관리(Process Management) 역량은 프로젝트의 계획, 실행, 평가 및 피드백에 이르기까지 모든 과정에서 체계적이고 일관된 관리 접근법을 적용하는 것을 의미한다. 프로젝트의 각 단계를 체계적으로 관리하고, 자원 및 시간 배분을 최적화하며, 발생 가능한 문제를 예방하거나 해결할 수 있는 능력이 요구된다. 이러한 프로세스 관리는 컨설팅의 본질적인 특성인 복잡성과 불확실성을 관리하는 데 중요한 역할을 한다. 프로세스 관리는 프로젝트의 흐름을 파악하고, 예상되는 위험 요소를 식별하며, 자원의 배분과 일정을 조율하여 프로젝트의 효과적인 실행을 보장한다. 또한, 프로젝트의 각 단계에서 발생하는 다양한 문제를 식별하고, 이를 해결하기 위한 적절한 대응책을 마련할 수 있어야 한다(김정필, 2006).

상황대응력(Situational Response Ability)은 예측할 수 없는 상황이나 돌

발적인 변수에 대해 적절하게 대응하고, 상황의 변화에 따라 프로젝트 방향을 신속하게 조정할 수 있는 능력을 의미한다. 김성은(2009)은 리더십의 유효성은 상황적 요소에 의해 결정된다고 보았으며, 따라서 효과적인 상황대응 리더십은 조직 내에서 발생할 수 있는 다양한 돌발 상황에 대해 신속하고 유연하게 대응하는 것을 강조한다. 컨설턴트는 프로젝트 수행 중 예상치 못한 고객의 요구 변화, 내부적 갈등, 자원 부족 등 다양한 문제 상황에 직면할 수 있으며, 이러한 상황에서 적절한 대응 전략을 구사하여 프로젝트를 안정적으로 추진할 수 있어야 한다(신승남, 2005). 상황대응력은 특히 대규모 프로젝트나 복잡한 상황에서 문제 해결 능력과 관련된 중요한 역량으로 평가되며, 프로젝트의 성패를 가르는 주요 요소 중 하나로 간주한다.

관계구축능력(Relationship-Building Ability)은 컨설턴트가 고객, 팀원, 그리고 기타 이해관계자들과 신뢰를 기반으로 긍정적이고 안정적인 관계를 형성하는 능력을 의미한다. 관계구축은 단순히 인간관계의 형성에 그치지 않고, 고객과의 장기적인 신뢰를 구축하여 프로젝트 수행의 원활성을 보장하고, 고객의 만족도를 높이는 데 중점을 둔다(Glucker & Armbruster, 2003). 특히 컨설팅 프로젝트에서는 고객의 기대와 요구를 이해하고 이를 바탕으로 협력적 관계를 형성하는 것이 매우 중요하다. 관계구축능력은 프로젝트의 초반 단계에서부터 고객의 니즈를 정확히 파악하고, 프로젝트가 진행되는 동안 지속적으로 피드백을 주고받으며, 고객의 의견을 반영하여 프로젝트를 수정해 나가는 과정에서 중요한 역할을 한다.

커뮤니케이션(Communication) 역량은 컨설턴트가 고객과 프로젝트 관계자들과 명확하게 정보를 전달하고, 상호 피드백을 주고받으며, 프로젝트의 진행 상황을 효과적으로 공유할 수 있는 능력을 의미한다. 컨설턴트는 프로젝트의 각 단계에서 고객의 요구를 정확히 이해하고, 이를 바탕으로 전략적 대응을 명확하게 설명할 수 있어야 한다. 특히 커뮤니케이션은 고객의 요구와 목표를 파악하고 이를 반영하여 프로젝트의 방향성을 설정하는 과정에서 중요한 역할을 한다(Johnson, 1977). 명확하고 일관된 커뮤니케이션은 프로젝트 이해관계자들이 동일한 목표를 공유하고, 프로젝트의 진척 상황을 정확하게 이해하며, 문제 발생 시 신속히 대처할 수 있도록 돋는다(김형철, 2021). 또

한, 컨설턴트의 커뮤니케이션은 단순한 정보 전달에 그치지 않고, 설득적, 감정적 커뮤니케이션을 통해 고객과의 신뢰 관계를 강화하고, 프로젝트의 성공 가능성을 높이는 데 기여한다.

관리역량은 컨설턴트가 프로젝트의 전 과정을 종합적으로 관리하고 조정하는 데 필요한 핵심 역량이다. 리더십, 프로세스 관리, 상황대응력, 관계구축 능력, 커뮤니케이션 등 관리역량의 각 구성 요소는 프로젝트의 성공적 수행을 위해 필수적이며, 컨설턴트의 역할과 책임을 효과적으로 수행할 수 있도록 돋는다. 따라서 컨설턴트는 이러한 관리역량을 바탕으로 프로젝트의 목표를 달성하고, 고객의 기대를 충족시키며, 장기적인 성과를 창출할 수 있어야 한다.

다. 직무역량

컨설턴트의 직무역량은 컨설팅 프로젝트의 성공적인 수행을 위한 필수적인 역량으로 정의되며, 특히 고객사 문제의 본질을 파악하고 이를 효과적으로 해결하는 데 필요한 전문지식, 문제해결능력, 문서작성능력, 네트워크 역량, 전략적 사고능력 등으로 구성된다. 이러한 직무역량은 컨설팅의 각 단계에서 고객의 요구를 반영하여 최적의 솔루션을 제시하고, 프로젝트의 성과를 극대화하기 위해 요구되는 핵심적인 능력들이다(정미숙, 2005). 직무역량은 컨설팅 성과에 미치는 영향력이 크며, 컨설턴트가 이를 적절히 갖추고 발전시킬 때 고객 만족도와 컨설팅 성과가 높아진다.

전문지식(Expert Knowledge)은 컨설턴트가 특정 산업 분야의 이해를 바탕으로 문제를 분석하고 고객의 요구를 효과적으로 충족시키기 위해 반드시 갖추어야 하는 능력이다. 컨설팅은 고객의 복잡한 문제를 해결하고, 개선 방안을 제안하는 고도의 지식집약적인 서비스이므로 컨설턴트의 전문지식은 프로젝트의 전반적인 성공을 결정짓는 핵심 요소로 작용한다(Ritter & Gemuenden, 2003). 특히, 전문지식은 고객사의 특정 비즈니스 환경, 산업 구조, 경쟁 상황, 법규 및 정책에 대한 이해를 포함하며, 이를 통해 고객의 문제를 종합적으로 파악하고 해결 전략을 구체화하는 데 기여한다. Ritter와 Gemuenden(2003)은 전문지식이 부족한 컨설턴트는 고객에게 신뢰를 줄 수

없으며, 효과적인 해결책을 제시하기 어렵지만, 풍부한 전문지식을 보유한 컨설턴트는 프로젝트의 성공 가능성을 높이고, 고객과의 관계를 강화한다고 강조한다. 컨설팅 프로젝트에서 전문지식의 역할은 문제 진단, 솔루션 개발, 실행 계획 수립, 결과 도출의 모든 단계에서 중요하게 작용한다. 전문지식을 통해 컨설턴트는 고객사의 사업 전략을 이해하고, 그에 따라 맞춤형 솔루션을 제안할 수 있으며, 고객의 내부 역량을 분석하여 전략적 방향을 제시하는 데도 중요한 역할을 한다. 특히, 전문지식이 풍부한 컨설턴트는 시장 변화와 기술 혁신에 따른 위험 요소를 사전에 예측하고, 고객사가 미래에 직면할 수 있는 문제에 대한 예방책을 마련할 수 있다(Ritter, 1999).

문서작성능력(Writing Ability)은 컨설턴트가 프로젝트의 주요 내용을 고객에게 명확하고 논리적으로 전달할 수 있는 능력을 의미한다. 컨설팅의 특성상 복잡한 개념과 데이터를 이해하기 쉬운 형태로 정리하여 고객과의 커뮤니케이션을 효과적으로 수행해야 하므로, 문서작성능력은 고객과의 신뢰 구축에 중요한 역할을 한다(정미숙, 2005). 특히, 문서작성은 컨설팅의 각 단계에서 보고서, 제안서, 발표 자료 등을 통해 고객사와의 소통을 담당하며, 프로젝트 진행 상황을 명확하게 기록하고 공유하는 기능을 수행한다. 보고서 작성은 프로젝트의 결과물을 구체화하여 고객이 쉽게 이해하고 의사결정에 활용할 수 있도록 돋는 역할을 하며, 문서의 형식과 구조가 논리적일수록 고객의 만족도가 높아진다. 또한, 문서작성능력은 프로젝트 종료 후에도 고객사의 내부 공유 자료로 활용되므로, 컨설팅의 성과를 장기적으로 유지하고 확산하는 데 기여한다(가은아 2011).

네트워크 역량(Network Competence)은 컨설턴트가 프로젝트 수행 시 필요한 다양한 정보와 자원을 조달하고, 외부 이해관계자와의 협력 관계를 형성하여 문제를 해결하는 능력을 의미한다(Gemuenden & Heydebreck, 1997). 이는 단순한 정보의 수집을 넘어서, 필요한 자원을 적시에 동원하여 고객의 요구에 대응할 수 있는 능력을 포함한다. 예를 들어, 컨설턴트는 고객사의 문제를 해결하기 위해 학계, 연구기관, 산업 전문가와의 네트워크를 활용하여 최신 지식과 기술적 해결책을 확보할 수 있어야 한다(Gemuenden & Heydebreck, 1997). 네트워크 역량이 뛰어난 컨설턴트는 기존의 인적 네트워

크와 다양한 외부 자원을 효과적으로 활용하여 고객의 문제를 해결하는 데 필요한 정보를 얻을 수 있으며, 이를 바탕으로 최적의 솔루션을 제시할 수 있다. 또한, 컨설팅 프로젝트에서 고객사 내부의 다양한 이해관계자와 원활한 소통을 유지하고, 외부 전문가의 조언을 효과적으로 반영함으로써 프로젝트의 신뢰성과 타당성을 높일 수 있다.

전략적 사고능력(Strategic Thinking)은 고객사의 문제를 단편적으로 접근하기보다, 전반적인 비즈니스 환경과 전략적 목표를 고려하여 해결책을 제시할 수 있는 능력을 의미한다. 전략적 사고는 문제 해결의 논리성과 창의성을 결합하여 장기적인 관점에서 고객의 목표를 달성할 수 있도록 종합적인 솔루션을 설계하는 것을 포함한다. 특히, 전략적 사고능력은 컨설턴트가 고객사의 경쟁우위를 강화하고, 지속 가능한 성장을 도모하는 데 중요한 역할을 한다. 전략적 사고가 부족한 컨설턴트는 복잡한 문제 상황에서 부분적인 해결책만을 제시할 가능성이 크며, 이는 고객사의 장기적인 목표와는 일치하지 않는 결과를 초래할 수 있다. 따라서, 컨설턴트는 다양한 대안을 종합적으로 분석하고, 고객사에 가장 적합한 해결책을 전략적으로 설계할 수 있어야 한다.

문제해결능력(Problem-Solving Ability)은 고객이 직면한 복잡하고 다양한 문제 상황을 정확하게 진단하고, 창의적이면서도 논리적인 해결책을 제시하여 실행하는 능력을 의미한다. 이는 컨설팅의 핵심 역량으로, 고객사가 처한 환경적, 구조적 문제를 해결하고 목표를 달성하기 위한 구체적인 방안을 설계하는 능력을 포함한다(Kepner & Tregoe, 1965). 특히, 창의적 문제해결법(CPS)은 기존의 틀을 넘어서 새로운 접근 방식을 통해 문제를 해결할 수 있도록 돋는다(Treffinger, 2000). 문제해결능력은 컨설팅 프로젝트의 모든 단계에서 중요한 역할을 하며, 고객사의 조직 내 문제와 비효율성을 해결하여 성과를 극대화할 수 있도록 돋는다. 예를 들어, 문제해결능력이 뛰어난 컨설턴트는 기존의 해결책이 실패한 복잡한 문제 상황에서도 혁신적인 접근 방식을 통해 새로운 해결책을 도출할 수 있다. 이처럼 직무역량은 컨설턴트의 성과를 결정짓는 중요한 요소이며, 각 역량이 상호보완적으로 작용하여 고객의 복잡한 문제를 종합적으로 해결할 수 있도록 돋는다.

3) 컨설팅 수행역량과 컨설팅 성과의 연관성

컨설팅 수행역량은 컨설팅 프로젝트의 성과를 결정하는 주요한 요인으로, 컨설턴트가 컨설팅 과정에서 고객의 요구를 충족하고 최적의 솔루션을 제시할 수 있는 능력을 의미한다(김문준, 2015). 컨설팅 수행역량이란 단순한 지식의 축적을 넘어 프로젝트의 전 단계에서 전문적 지식, 문제 해결 능력, 전략적 사고 능력, 커뮤니케이션 기술 등을 다차원적으로 발휘하여 성과를 극대화할 수 있는 포괄적인 역량을 포함한다. 본 연구에서는 이러한 수행역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 중점적으로 분석하고, 각 역량이 컨설팅 성과의 재무적 및 비재무적 성과에 어떤 연관성을 갖는지 실증적으로 검토하고자 한다.

컨설팅 수행역량과 컨설팅 성과 간의 연관성은 선행연구를 통해 다양한 형태로 입증되어 왔다. Shapiro et al.(1993)은 컨설턴트의 수행역량이 클라이언트의 기대를 충족시키고, 더 나아가 컨설팅 성과를 극대화하는 중요한 선행 요인이라고 강조하였다. 컨설턴트가 보유한 전문적 지식과 문제 해결 능력, 그리고 전략적 사고는 복잡한 비즈니스 문제를 체계적으로 분석하고 최적의 해결책을 제시하는 데 필수적인 요소로 작용한다. 이러한 수행역량이 적절하게 발휘될 때, 컨설팅 프로젝트는 단순히 문제 해결을 넘어 조직의 구조적 변화와 성과 향상에 기여할 수 있다(김후진, 2014).

컨설팅 수행역량의 주요 구성 요소는 전문지식, 문제해결 능력, 전략적 사고, 커뮤니케이션 능력, 그리고 네트워크 역량으로 구분할 수 있다. 각 역량은 상호 보완적인 관계를 형성하며, 컨설팅 성과에 종합적인 영향을 미친다 (Ritter & Gemuenden, 2003). 예를 들어, 컨설턴트의 전문지식은 문제를 진단하고 대안을 제시하는 데 중요한 역할을 하며, 전략적 사고는 고객사의 경영 환경을 고려하여 장기적인 해결책을 설계하는 데 기여한다. 이러한 역량들이 결합할 때, 컨설팅은 고객사의 기대를 뛰어넘는 성과를 도출할 수 있다. 또한, 커뮤니케이션 능력은 컨설팅의 성과를 고객에게 효과적으로 전달하고, 실행 가능성을 높이는 데 필수적인 요소이다. 이는 컨설턴트가 고객사의 조직 내부에서 신뢰를 형성하고, 협력을 통해 프로젝트를 성공적으로 수행할 수 있

는 기반을 마련해준다(김문준, 2015).

컨설팅 수행역량과 성과의 연관성은 크게 두 가지 경로를 통해 나타난다. 첫째, 컨설팅 수행역량은 재무적 성과에 직접적인 영향을 미친다. 컨설턴트가 문제를 정확하게 진단하고, 이를 해결하기 위한 최적의 전략을 제시할 때, 고객사는 비용 절감, 매출 증대, 그리고 이익률 증가와 같은 구체적인 재무적 성과를 경험할 수 있다(김문준, 2015). 예를 들어, 전략적 사고와 문제 해결 능력이 뛰어난 컨설턴트는 고객사의 비즈니스 모델을 분석하고, 이를 통해 새로운 시장 기회를 발굴함으로써 매출 성장을 촉진할 수 있다. 또한, 효율적인 자원 배분과 프로세스 최적화를 통해 비용을 절감하고, 영업이익을 증가시키는 데 기여할 수 있다(김후진, 2014). 이러한 재무적 성과는 컨설팅 프로젝트의 성공 여부를 평가하는 중요한 기준이 된다.

둘째, 컨설팅 수행역량은 비재무적 성과에도 중요한 영향을 미친다. 비재무적 성과는 주로 고객 만족도, 조직 내 의사소통 개선, 조직 이미지 제고, 그리고 종업원 역량 강화와 같은 질적인 변화를 포함한다(Zeira & Avedisian, 1989). 컨설턴트가 고객사의 요구를 정확히 이해하고, 이를 바탕으로 체계적인 문제 해결 방안을 제시할 때, 고객은 컨설팅 과정에 대한 높은 만족도를 보이며, 이는 조직의 장기적인 신뢰 형성에 기여한다(김문준, 2015). 또한, 컨설팅 수행 역량 중 문서화 및 커뮤니케이션 역량은 조직 내 구성원 간의 의사소통을 강화하여 조직의 내부 프로세스를 체계화하고, 장기적으로 조직의 역량을 높이는 데 중요한 역할을 한다(정미숙, 2005).

이와 더불어, 컨설팅 수행역량은 문제 해결 및 개선 효과에 직결된다. 수행역량이 높은 컨설턴트는 조직이 직면한 복잡한 문제를 체계적으로 분석하고, 이를 해결할 수 있는 현실적인 해결책을 제시한다(Treffinger, 2000). 이 과정에서 컨설턴트는 고객사의 경영 환경과 조직 문화를 깊이 이해하고, 문제의 근본 원인을 파악하여 이를 해결하는 데 중점을 둔다. 이러한 역량은 단순한 문제 해결을 넘어, 조직의 구조적 변화와 성과 향상에 중요한 기여를 한다. 문제 해결 능력과 전략적 사고가 결합할 때, 컨설팅은 고객사의 지속 가능한 성장을 지원하는 전략적 자원으로 자리 잡을 수 있다(Schaffer, 2002).

마지막으로, 컨설팅 수행역량은 비재무적 성과를 통해 재무적 성과에 간접

적으로 영향을 미친다. 예를 들어, 고객사의 내부 역량 강화와 조직 문화 개선은 장기적으로 재무적 성과를 견인하는 중요한 요인으로 작용한다. 조직 내부의 의사소통이 개선되고, 구성원들의 역량이 강화될 때, 조직의 전체적인 생산성과 효율성은 향상되며, 이는 궁극적으로 매출 증가와 비용 절감으로 이어질 수 있다(김태영, 2019). 따라서 컨설팅 수행역량은 재무적 성과와 비재무적 성과를 모두 강화할 수 있는 핵심 변수로, 컨설턴트의 역량 개발이 중요하게 다루어져야 한다.

결론적으로, 컨설팅 수행역량은 컨설팅 성과와 밀접한 연관성을 가지며, 각 역량 요소가 유기적으로 결합할 때 성과가 극대화될 수 있다. 본 연구에서는 컨설팅 수행역량이 성과에 미치는 직·간접적인 영향 경로를 실증적으로 분석하여, 컨설팅 프로젝트의 성공을 위한 핵심 요인을 규명하고자 한다.

제 3 절. 델파이 분석, 계층적 의사결정방법(AHP) 분석의 이론적 고찰

1) 델파이 분석의 개념과 특징

델파이(Delphi) 분석은 전문가 집단의 의견을 체계적으로 수집하고 조율하여 합의를 도출하는 연구 기법으로, 불확실성이 높은 문제를 해결하거나 미래 예측을 위해 사용된다(Linstone & Turoff, 2002).

이 기법은 1950년대 미국의 랜드(RAND) 연구소에서 국방 분야의 전략적 계획을 세우기 위해 처음 개발되었으며, 이후 다양한 분야에서 전문가 의견을 수집하고 체계적으로 분석하는 도구로 활용되고 있다. 델파이 분석은 특히 복잡하고 명확한 해답이 존재하지 않는 문제에 대해 전문가의 집단지성을 바탕으로 최적의 대안을 도출하는 데 효과적이다.

델파이 분석의 핵심은 전문가 집단의 반복적인 의견 수렴 과정에 있다. 일반적으로 2~3회 이상의 라운드를 거쳐 전문가들이 자신의 의견을 제시하고, 다른 전문가들의 의견을 참고하여 이를 수정 또는 보완하는 과정을 반복한다. 이를 통해 델파이 분석은 전문가들 간의 의견 일치를 유도하고, 개별 전문가의 편견이나 주관적 견해를 줄여 최종적으로 신뢰성 있는 합의를 도출할 수

있다(Linstone & Turoff, 2002). 이와 같은 반복적 과정은 전문가들의 의견이 충분히 수렴될 때까지 진행되며, 연구자는 이를 통해 더욱 정교한 분석 결과를 얻을 수 있다.

델파이 분석의 또 다른 중요한 특징은 익명성이다. 익명성을 보장함으로써 전문가들이 자신의 의견을 자유롭게 제시할 수 있으며, 다른 전문가들의 의견에 대한 사회적 압력이나 편향에서 벗어나 독립적인 판단을 내릴 수 있게 된다(Okoli & Pawlowski, 2004). 이는 특히 논쟁의 여지가 있거나 민감한 주제를 다룰 때 전문가들이 객관적인 시각을 유지할 수 있도록 돋는다. 익명성 덕분에 델파이 분석은 기존의 회의 방식에서 나타날 수 있는 의견 주도 현상이나 권위적인 발언으로 인한 부작용을 최소화할 수 있다(곽홍주, 2008).

델파이 분석의 정량적 요소 또한 중요한 특징 중 하나이다. 델파이 과정에서 전문가들이 제시하는 의견은 Likert 척도나 수치화된 설문 문항을 통해 양적으로 분석될 수 있다. 이를 통해 전문가 의견의 일치 정도를 수치적으로 표현하고, 합의의 정도를 명확하게 파악할 수 있다. 이러한 정량적 분석은 델파이 분석의 결과가 더욱 객관적이고 체계적으로 해석될 수 있게 한다(김문준, 2015). 델파이 기법에서 수집된 데이터는 AHP나 SEM과 같은 후속 분석 기법과도 연계하여 더 심층적인 분석을 수행할 수 있다.

델파이 분석은 유연성 또한 큰 장점으로 꼽힌다. 델파이 기법은 다양한 연구 분야와 목적에 따라 그 구조와 절차를 조정할 수 있어, 특정 주제나 상황에 맞춘 맞춤형 연구 설계가 가능하다. 예를 들어, 일부 델파이 연구에서는 정성적인 의견 수렴에 중점을 두고, 다른 연구에서는 정량적인 평가를 강화하는 등 연구 목적에 따라 델파이 과정이 달라질 수 있다(Okoli & Pawlowski, 2004). 이러한 유연성 덕분에 델파이 분석은 경영학, 사회과학, 의학 등 다양한 분야에서 널리 활용되고 있다.

그러나 델파이 분석은 몇 가지 한계도 가지고 있다. 첫째, 델파이 과정은 시간이 많이 소요되며, 전문가들로부터 의견을 반복적으로 수렴하는 데 상당한 시간이 필요하다(김후진, 2014). 둘째, 델파이 분석의 결과는 전문가들의 의견에 전적으로 의존하기 때문에, 선정된 전문가 집단의 구성에 따라 결과가 달라질 수 있다. 따라서 연구자는 전문가 집단을 구성할 때 해당 분야에서 충

분한 경험과 전문성을 가진 인물을 신중하게 선정해야 한다.셋째, 텔파이 분석에서 합의가 도출되더라도 이는 반드시 문제의 최적 해결책을 의미하지는 않는다. 합의는 전문가들의 의견이 모인 결과일 뿐, 특정 상황에서는 다른 해결책이 더 적합할 수도 있다(Okoli & Pawlowski, 2004).

본 연구에서 텔파이 분석은 컨설팅 수행역량 도출 과정에 적용되었다. 먼저, 컨설팅 전문가 그룹을 구성하고, 그들의 의견을 수차례에 걸쳐 수렴하여 수행역량의 핵심 요소를 도출하였다. 이를 통해 컨설턴트가 현장에서 요구되는 주요 역량이 무엇인지 체계적으로 파악하고, 이를 역량의 상대적 중요도를 평가하였다. 이후 텔파이 분석 결과는 AHP 분석을 통해 각 역량의 우선순위를 평가하는 데 사용되었다. 텔파이 분석은 특히 다양한 전문가들의 의견을 통합하여 역량 구성 요소를 체계적으로 도출할 수 있는 기초 자료를 제공하였다.

2) 계층적 의사결정방법(AHP)의 개념과 특징

계층적 의사결정방법(Analytic Hierarchy Process, AHP)은 다기준 의사결정에서 중요한 요소들을 체계적으로 구조화하고, 이를 통해 각 요소의 상대적 중요도와 우선순위를 도출하기 위해 사용되는 의사결정 방법론이다(Saaty, 1980). AHP는 복잡한 의사결정 문제를 분석할 때 의사결정자가 직면하는 주관적 판단과 다양한 기준을 종합하여 최적의 결정을 도출할 수 있도록 지원하며, 이를 위해 문제를 계층적으로 구조화하고, 계층 간 요소 간의 비교를 통해 평가를 진행한다(Saaty, 2000a). 이러한 특성으로 인해 AHP는 전략적 의사결정, 자원 배분, 정책 평가 등 다양한 분야에서 널리 사용되고 있다.

AHP의 이론적 기초는 문제의 복잡한 구조를 계층적으로 분해하고, 이를 통해 명확한 평가 기준과 대안을 도출하는 데 있다. 이러한 계층 구조는 일반적으로 최상위 목표(goal), 중간의 평가 기준(criteria), 그리고 최하위의 대안(alternatives)으로 구성되며, 각 계층의 요소들은 논리적인 관계를 통해 서로 연결된다(Saaty, 1980). 예를 들어, 경영컨설팅 프로젝트에서 최상위 목표는 ‘프로젝트 성공’이 될 수 있으며, 이를 평가하기 위해 ‘성과 달성’, ‘커뮤니케

이션 효과성’, ‘팀 구성원의 전문성’ 등과 같은 중간 평가 기준이 설정될 수 있다. 이러한 계층 구조를 설정함으로써 의사결정자는 문제의 핵심 요소들을 명확히 파악하고, 각 요소가 전체 목표 달성을 얼마나 기여하는지를 체계적으로 분석할 수 있다(Saaty, 2001).

AHP의 핵심 개념은 쌍대 비교(pairwise comparison)를 통한 상대적 중요도 평가에 있다. 쌍대 비교는 두 요소를 한 쌍씩 비교하여 어느 요소가 더 중요한지를 판단하고, 그 상대적 중요도를 1에서 9까지의 척도로 평가하는 방식이다(Saaty, 1977). 예를 들어, 두 기준 중 어느 것이 더 중요한지를 비교할 때, 상대적으로 더 중요한 기준에 3 또는 5와 같은 값이 부여되고, 덜 중요한 기준에는 그 역수($1/3$, $1/5$)가 부여된다. 이를 통해 의사결정자의 주관적 판단을 수치적으로 표현할 수 있으며, 이러한 판단을 바탕으로 비교 행렬(pairwise comparison matrix)을 작성하여 우선순위를 도출한다.

AHP의 우선순위 산출 과정은 세 단계로 구성된다. (1) 문제의 계층적 구조화, (2) 쌍대 비교를 통한 상대적 중요도 산출, (3) 일관성 검토 및 우선순위 결정이다(Saaty, 1980; Saaty & Vargas, 1984). 첫 번째 단계는 문제의 계층적 구조화로, 복잡한 의사결정 문제를 해결하기 위해 각 요소를 계층적으로 나누고, 목표, 기준, 대안으로 분류하는 것이다. 이 과정에서는 의사결정 문제의 전체적인 틀을 정의하고, 평가 기준과 각 대안을 명확히 설정함으로써 문제의 핵심적인 구조를 명확히 한다(Saaty, 2000a). 예를 들어, 프로젝트 수행 시 최상위 목표가 ‘프로젝트 성공’이라면, 중간 수준의 기준으로는 ‘프로젝트 일정 준수’, ‘예산 관리’, ‘성과 달성’ 등이 설정될 수 있으며, 최하위 수준에서는 각각의 평가 기준에 따른 다양한 대안들을 포함하게 된다. 이러한 구조화는 의사결정자가 문제의 다양한 요인을 이해하고 분석할 수 있도록 돋는다.

두 번째 단계는 쌍대 비교(pairwise comparison)를 통한 상대적 중요도 산출이다(Saaty, 1980). AHP의 핵심적인 특징은 각 요소를 서로 비교하여 상대적 중요도를 산출하는 쌍대 비교 행렬(pairwise comparison matrix)을 사용하는 것이다. 쌍대 비교는 의사결정자가 두 개의 평가 요소를 비교하여, 어느 요소가 더 중요한지, 또는 어느 대안이 더 우수한지를 평가하고, 이를 바

탕으로 1에서 9까지의 척도를 사용하여 상대적 중요도를 부여하는 방식이다 (Saaty, 1977). 예를 들어, 만약 ‘프로젝트 일정 준수’가 ‘성과 달성’보다 중요하다고 판단되면, ‘프로젝트 일정 준수’에 3의 값을, ‘성과 달성’에 그 역수인 1/3의 값을 부여하게 된다. 이러한 비교를 통해 생성된 쌍대 비교 행렬은 각 평가 기준과 대안의 상대적 중요도를 표현하며, 이를 통해 각 요소의 중요도와 대안 간의 우선순위를 정량적으로 평가할 수 있다.

세 번째 단계는 일관성 검토와 최종 우선순위 산출이다. 쌍대 비교를 통해 도출된 평갓값은 의사결정자의 주관적 판단을 바탕으로 하므로, 일관성 검토를 통해 신뢰성을 확인하는 과정이 필수적이다(Saaty, 1980). 이를 위해 사용되는 것이 일관성 지수(Consistency Index, CI)와 일관성 비율(Consistency Ratio, CR)이다. CI는 쌍대 비교 행렬의 최대 고유값(λ_{\max})과 행렬 크기(n) 간의 관계로 정의되며, $CI = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1)$ 로 계산된다. 일반적으로 쌍대 비교 행렬의 모든 요소가 완벽하게 일관성을 가지면, CI는 0에 가까운 값을 가진다(Saaty & Vargas, 1984). 그러나 실제 의사결정에서는 평가자가 완벽한 일관성을 유지하기 어려우므로, Saaty는 일관성 검토를 위해 일관성 비율(Consistency Ratio, CR)을 제안하였다. CR은 CI를 동일한 크기의 무작위 행렬의 평균 일관성 지수(랜덤 지수, Random Index, RI)로 나눈 값이며, $CR = CI / RI$ 로 계산된다(Saaty, 1977). 일반적으로 CR 값이 0.1 이하일 때 해당 쌍대 비교 행렬은 일관성이 있다고 판단하며, CR이 0.1을 초과하면 평가자의 판단이 일관성을 잃었다고 간주하고, 평가를 재검토해야 한다.

AHP에서 일관성 검토의 중요성은 의사결정의 정확성과 신뢰성 확보에 있다. 일관성 없는 판단이 포함되면, 각 요소의 상대적 중요도가 왜곡되어 최종 우선순위가 정확하지 않을 수 있다(Saaty & Vargas, 1984). 만약 평가자가 A를 B보다 3배 중요하다고 평가하고, B를 C보다 2배 중요하다고 평가한 경우, A가 C보다 6배 중요하다는 결과가 도출되어야 한다. 그러나 만약 C가 A보다 더 중요하다는 평가가 이루어진다면, 이는 논리적인 모순을 나타내며, 이러한 모순이 평가 행렬 전체의 일관성을 해치게 된다. 따라서, AHP는 쌍대 비교를 통해 주관적인 판단을 수치적으로 정량화할 뿐만 아니라, 일관성 검토를 통해 평가의 신뢰성을 검증함으로써 복잡한 의사결정 문제에서 최적의 우

선순위를 도출할 수 있다. 이러한 절차를 통해 AHP는 경영 전략 수립, 정책 평가, 자원 배분, 그리고 프로젝트 관리 등 다양한 분야에서 효과적인 의사결정 도구로 활용된다.

AHP는 복잡한 의사결정 문제를 체계적으로 구조화하여 이해를 돋고, 의사결정자의 주관적 판단을 수치적으로 표현할 수 있다는 점에서 매우 유용하다. 특히, 의사결정 과정에서 주관적 요소와 객관적 요소를 통합하여 전체적인 우선순위를 도출할 수 있어 경영전략 수립, 자원 배분, 리스크 분석 등 다양한 분야에서 활용되고 있다(Saaty et al., 2003). 또한, AHP는 각 요소에 대한 상대적 중요도를 파악하고, 이를 바탕으로 최적의 대안을 선정할 수 있는 정교한 평가 방법을 제공한다는 장점을 가진다. 그러나 AHP는 몇 가지 한계를 가지고 있다. 첫째, 쌍대 비교 행렬의 크기가 커질수록 필요한 비교의 수가 기하급수적으로 증가하여 의사결정자의 부담이 커질 수 있다(Harker & Vargas, 1987). 예를 들어, 10개의 대안을 비교할 때 총 45개의 비교가 필요하며, 대안의 수가 많아질수록 일관성 확보가 어려워질 수 있다(Saaty, 2000a). 둘째, AHP는 의사결정자의 주관적 판단에 크게 의존하기 때문에, 판단의 오류나 편향이 발생할 가능성이 있다. 특히, 의사결정자가 충분한 지식이나 경험을 갖추지 못한 경우, 평가 결과가 왜곡될 수 있다(Saaty, 2004). 이러한 문제를 해결하기 위해 AHP를 사용할 때는 평가자 교육과 일관성 검토 과정이 중요하다.

AHP는 경영전략 수립, 프로젝트 평가, 인적자원 관리 등 다양한 분야에서 성공적으로 적용되고 있다. 예를 들어, 경영컨설팅에서는 고객사의 요구사항을 체계적으로 분석하고, 각 대안의 우선순위를 설정하여 최적의 컨설팅 전략을 도출하는 데 활용된다. 또한, 건설 프로젝트에서 입찰 평가 시 각 입찰자의 상대적 경쟁력을 평가하여 최적의 공급자를 선정하는 데도 사용된다. 인적자원 관리(HRM) 분야에서는 인재 선발 및 승진 평가에 활용되어, 각 후보자의 역량과 자격을 체계적으로 비교하여 최적의 인재를 선발할 수 있도록 지원한다. 이처럼 AHP는 복잡한 문제의 구조를 명확히 하고, 다양한 이해관계자의 의견을 통합하여 합리적이고 신뢰성 있는 결정을 지원하는 강력한 의사결정 도구로 평가된다.

제3장 연구 설계 및 방법론

제 1 절. 연구 설계 및 변수의 조작적 정의

1) 연구설계

본 연구의 주제는 ‘컨설팅 수행역량의 필요요인 도출’로, 이를 통해 컨설팅 트가 갖추어야 할 핵심 역량을 체계적으로 도출하고자 한다. 기존 연구들에서는 주로 개별 역량의 중요성을 평가하거나 컨설팅 성과에만 초점을 맞추어 분석하는 경향이 있는데다, 어느 한 당사자 측면에서의 필요 요인 등을 분석하는 것에 그치고 있다. 본 연구는 이러한 접근에서 벗어나, 컨설팅 성과에 영향을 미치는 주요 역량들을 수진기업과 수행기업이 생각하는 바를 통합적으로 분석하고, 이를 바탕으로 컨설팅 트의 역량 강화와 성과 향상에 기여할 수 있는 역량에 대해 제시하고자 한다.

첫 번째로, 델파이 기법을 통해 컨설팅 수행역량의 필요 요인을 도출한다. 델파이 기법은 다양한 전문가들의 의견을 체계적으로 수집하고, 반복적인 피드백을 통해 최종적으로 합의된 결론을 도출하는 데 유용한 방법론이다 (Linstone & Turoff, 2002). 본 연구에서는 델파이 기법을 사용하여 수진기업과 수행기업의 대표적인 전문가들의 의견을 수렴하고, 이들의 관점에서 공통으로 인식되는 핵심 역량 요소들을 식별하고자 한다. 이 과정에서 도출된 역량은 현장에서의 실무적 요구를 반영한 결과로, 컨설팅 수행 시 필수적인 역량으로 정의된다.

두 번째로, 도출된 역량의 중요성을 평가하기 위해 AHP(Analytic Hierarchy Process) 분석을 활용한다. AHP는 복잡한 의사결정 문제를 계층적으로 구조화하고, 각 요소 간의 상대적 중요도를 정량적으로 평가하는 기법이다(Saaty, 1980). 본 연구에서는 AHP 기법을 통해 먼저 수행한 델파이 기법에서 도출된 역량의 상대적 중요도를 평가하고, 이를 바탕으로 수진기업과 수행기업 간의 인식 차이를 비교한다. 이를 통해 각 역량의 우선순위를 제시하고, 컨설팅 프로젝트 수행 시 우선적으로 개발해야 할 역량을 구체화하고자

한다. AHP 분석 결과는 수행기업의 인력 관리 및 교육 프로그램 개발, 수진 기업의 컨설턴트 선정 및 평가 기준 수립에 있어 실질적인 기초 자료로 활용될 수 있다.

컨설턴트 역량에 관한 선행 연구는 컨설턴트라는 직업의 전문성에 따라 다양한 특성이 언급되고 있다. 박기문(2020)은 개인 역량을 구성하는 내적인 특성을 기술, 지식, 자기개념, 특질, 동기의 다섯 가지 유형으로 제시하였으며, 컨설팅 수행 시 필요한 역량을 기술적 부분과 리더십, 관리 능력, 예측 능력, 창의력, 의사소통 능력 등 광범위한 의미를 포괄하여 능력이라는 구성 요소로 정의하였다. 박석희(2006)는 컨설팅 업무 수행에 필요한 현상 분석 능력, 정보 수집 능력, 대안 제시 능력 및 의뢰 기업 문제 진단 능력을 컨설턴트 능력으로 규명하였다.

ICMCI CMC는 컨설턴트의 역량을 비즈니스 역량, 기술 역량, 가치와 행동 역량의 세 가지 핵심역량으로 구분하고 있으며, 가치와 행동 역량, 즉 윤리 행동 강령 준수를 최고의 덕목으로 삼고 있다. 그러나 이재석(2024)의 연구에 따르면 한국의 컨설턴트 수준에서는 가치와 행동 역량이 직무 만족에 큰 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

윤성희(2017)은 “컨설턴트의 역량이란 능력 차원과 태도 차원으로 구분할 수 있으며, 능력 차원의 역량은 컨설팅 경험 및 능력, 문제 해결 능력, 상호 작용 능력, 이해력, 기술적 지식으로 구성되고, 태도 차원의 역량은 신뢰성, 리더십, 성실성, 정직성으로 구분된다”고 주장하였다.

본 연구는 이지은 외(2010)의 선행 연구를 기반으로 경영 성과에 영향을 미치는 컨설턴트의 역량을 연구하기 위해 공통역량, 직무역량, 관리역량으로 구분하였다. 이러한 구분은 기존 연구에서 제시된 다양한 역량 요소들을 통합하고, 각 역량의 중요성을 명확히 하여 컨설턴트가 경영 성과에 미치는 영향을 보다 체계적으로 분석하기 위한 것이다.

2) 변수의 조작적 정의

가. 공통역량 변수 정의 및 측정

본 연구에서 공통역량은 컨설턴트가 기본적으로 갖추어야 할 자질 및 태도를 의미하며, 이는 컨설팅 수행 과정 전반에 걸쳐 필수적으로 요구되는 요소들로 구성된다. 이러한 공통역량은 컨설턴트가 컨설팅 프로젝트를 수행함에 있어 기본적으로 지녀야 할 전반적인 소양과 태도로, 컨설팅 과정에서 클라이언트와의 신뢰 구축, 상황에 맞는 의사결정, 그리고 윤리적 기준 준수 등을 포괄한다. 따라서 공통역량은 프로젝트의 성공적인 수행을 위한 기초적 기반을 제공하며, 수진기업과 수행기업 모두의 평가와 선발 과정에서 중요한 평가 기준이 된다.

공통역량은 총 다섯 가지 세부 역량으로 구성되며, 각각 ‘고객지향성’, ‘기업역량’, ‘성취지향성’, ‘자기통제력’, ‘직업윤리’로 정의된다. 각 역량의 세부 정의와 측정 방법은 다음과 같다.

첫째, 고객지향성은 고객의 요구를 정확하게 이해하고, 프로젝트 수행 과정에서 이를 반영하여 고객 중심적으로 행동하려는 태도를 의미한다. 고객지향성은 ‘고객 중심적 마인드’, ‘고객에 대한 관용과 이해’, ‘고객사의 가치와 규범을 준수하는 자세’ 등으로 구체화하며, 이를 통해 고객사의 신뢰를 얻고 성공적으로 프로젝트를 수행할 수 있는 능력을 평가한다.

둘째, 기업역량은 컨설팅 기업이 축적해 온 영업 경력과 성공 사례, 기업의 자본력 등을 포함한 전반적인 경영 능력을 나타내는 변수이다. 이는 ‘기업을 운영해 온 기간’, ‘해당 분야의 성공사례와 노하우 보유 여부’, ‘자본금 및 경영자본의 크기’, ‘컨설턴트의 수’ 등으로 세분되며, 기업의 안정성과 신뢰성을 평가하는 데 중요한 요소로 작용한다.

셋째, 성취지향성은 컨설턴트가 목표를 달성하기 위해 끊임없이 노력하고, 도전적인 자세를 보이며, 최고 수준의 성과를 추구하는 태도를 의미한다. 성취지향성은 ‘목표 달성을 위한 강한 동기’, ‘성취 지향적 태도’, ‘최고를 추구하는 자세’, ‘도전과 발전을 추구하는 자세’ 등의 구체적인 요소로 구성된다. 성취지향성은 컨설턴트가 프로젝트 수행 중 어려움이 발생하더라도 포기하지 않고 지속적으로 목표를 향해 나아갈 수 있는지를 평가하는 중요한 변수이다.

넷째, 자기통제력은 컨설턴트가 어떠한 상황에서도 감정적으로 행동하지

않고, 침착하고 객관적인 태도를 유지하며, 신체적·정신적 건강을 관리할 수 있는 능력을 의미한다. 자기통제력은 ‘일관성 있는 태도 유지’, ‘침착하고 객관적인 태도’, ‘신체적·정신적 건강 관리’, ‘스트레스 상황에서 감정적으로 행동하지 않는 자세’ 등의 요소로 구체화한다. 이 역량은 프로젝트 진행 과정에서 다양한 스트레스와 돌발 상황이 발생할 때, 컨설턴트가 안정적인 태도를 유지하여 프로젝트를 성공적으로 이끌 수 있는지를 평가한다.

다섯째, 직업윤리는 컨설턴트가 프로젝트 수행 과정에서 클라이언트의 비밀을 유지하고, 허위 결과 제시 및 과장된 정보를 제공하지 않으며, 부당한 대가를 요구하지 않는 윤리적 태도를 의미한다. 직업윤리는 ‘업무 범위를 준수하여 수행하려는 자세’, ‘객관적 결론을 도출하려는 태도’, ‘클라이언트의 비밀을 철저히 유지하려는 자세’, ‘허위 결과 제시 금지’, ‘부당한 대가 요구 금지’ 등으로 구체화한다. 직업윤리는 컨설팅의 신뢰성과 투명성을 보장하는 중요한 변수로, 컨설팅 프로젝트의 성공적인 수행뿐만 아니라, 클라이언트와의 장기적인 신뢰 관계 형성에도 영향을 미친다.

이와 같이, 본 연구에서는 컨설턴트의 공통역량을 5가지 세부 역량으로 정의하고, 각각의 측정 항목을 설정하여 Likert 5점 척도를 통해 평가하였다.

[표 3-1] 공통역량 변수 정의

분류	변수명	정의
공통역량 : 컨설팅 수행에 있어서 기본적으로 갖추어야 할 자질 및 소양을 의미함		
공통 역량	기업역량	컨설팅기업의 영업년수/규모/성공사례 등의 히스토리
	직업윤리	클라이언트의 비밀유지, 허위결과 제시 및 과장금지, 부당한 대가요구 금지의 태도
	자기통제력	어떠한 상황에서도 침착하고 객관적인 태도를 유지하고, 스트레스 상황에서도 감정적으로 행동하지 않는 자세
	고객지향성	고객의 요구사항을 정확히 파악하고, 고객의 요구에 따라 프로젝트를 수행하고자 하는 태도
	성취지향성	목표달성을 위해 노력하고 도전하는 성취지향적 태도

나. 직무역량 변수 정의 및 측정

본 연구에서 직무역량은 컨설턴트가 컨설팅 프로젝트를 성공적으로 수행

하기 위해 갖추어야 할 전문적 지식과 기술, 문제 해결 능력, 그리고 전략적 사고력을 포함한 핵심 역량을 의미한다. 직무역량은 컨설턴트가 프로젝트 수행 과정에서 직면하는 복잡한 문제를 해결하고, 고객의 요구를 반영한 맞춤형 솔루션을 제시하기 위해 반드시 요구되는 실질적인 능력들로 구성된다. 이 역량군은 컨설팅 업무 수행의 직접적인 성과와 연관이 있어, 수진기업과 수행기업 모두 컨설턴트를 평가하는 데 있어 가장 중요한 요소로 인식된다. 본 연구에서는 이러한 직무역량을 5가지 세부 역량으로 세분화하고, 각 세부 역량에 대한 정의 및 측정 항목을 구체적으로 설정하였다.

첫째, 네트워크 역량은 컨설턴트가 컨설팅 수행에 필요한 다양한 정보와 자원을 조달하고 이를 적절히 활용하여 문제를 해결할 수 있는 능력을 의미한다. 네트워크 역량은 ‘정보의 정확한 판단능력’, ‘영향력 있는 인적 네트워크 보유’, ‘공식적 및 비공식적 채널을 통한 정보 수집 능력’, ‘정보의 가치를 파악하는 감식 능력’ 등으로 구성된다.

둘째, 문서작성 능력은 프로젝트 수행 과정에서 발생하는 다양한 정보와 데이터를 체계적으로 정리하고, 이해하기 쉬운 방식으로 문서화하여 고객과 내부 구성원에게 전달할 수 있는 능력을 의미한다. 문서작성 능력은 ‘정보를 구조화하는 능력’, ‘프로젝트의 주요 정보를 효과적으로 문서화할 수 있는 소프트웨어 활용 능력’, ‘논리적이고 명확한 글쓰기 능력’ 등으로 구체화한다. 문서화는 컨설팅의 과정과 결과를 명확하게 기록하고 전달하는 중요한 수단으로, 컨설팅 성과의 가시성과 신뢰성을 높이는 데 기여한다.

셋째, 문제해결 능력은 수진기업이 직면한 문제의 근본 원인을 진단하고, 이에 대한 적절한 해결방안을 모색하여 실행하고 평가하는 능력을 의미한다. 문제해결 능력은 ‘문제의 근원을 파악하는 진단 능력’, ‘핵심 이슈 및 문제점 도출 능력’, ‘문제의 구조화 능력’, ‘효과적인 해결방안 제시 능력’, ‘실행 및 결과 평가 능력’ 등의 요소로 구성된다. 이는 컨설팅의 궁극적인 목표인 문제 해결을 위한 핵심 역량으로, 컨설턴트가 수진기업의 상황을 정확히 진단하고 적합한 해결책을 제시하는 데 중추적인 역할을 한다.

넷째, 전략적 사고는 단편적인 정보와 데이터를 종합하여 문제를 전체적으로 파악하고, 장기적인 관점에서 적합한 전략을 수립할 수 있는 능력을 의미

한다. 전략적 사고는 ‘가설을 설정하고 이를 검증하는 능력’, ‘단편적 정보를 통합하여 전체적인 맥락을 이해하는 능력’, ‘논리적으로 사고하여 전략적 판단을 내리는 능력’, ‘복잡한 문제 상황에서 최적의 선택을 할 수 있는 능력’, ‘통찰력과 추론 능력’ 등으로 세분화된다. 전략적 사고는 컨설팅 과정에서 다양한 이해관계자 간의 의견을 조정하고, 장기적인 목표를 설정하여 프로젝트를 성공적으로 수행하는 데 필수적인 역량이다.

다섯째, 전문지식은 컨설팅 프로젝트를 성공적으로 수행하는 데 필요한 특정 분야의 전문적 지식과 기술을 의미한다. 전문지식은 ‘경영 관련 지식과 비즈니스 상식’, ‘컨설팅과 관련된 전문적 스킬과 기술’, ‘미래를 예측하고 시대를 앞서가는 감각과 선견지명’ 등의 요소로 구성된다. 전문지식은 컨설턴트가 특정 산업이나 분야에 대한 이해를 바탕으로, 고객의 문제를 심층적으로 분석하고 적절한 해결책을 제공하는 데 중요한 역할을 한다.

이와 같이, 본 연구에서는 직무역량을 5가지 세부 역량으로 구성하고, 각각의 측정 항목을 설정하여 Likert 5점 척도를 통해 평가하였다.

[표 3-2] 직무역량 변수 정의

분류	변수명	정의
직무역량 : 컨설팅 전문가로서 업무수행에서 갖추어야 할 능력		
직무역량	전문지식	컨설팅 수행에 필요한 각종 전문지식의 습득 정도
	문서작성능력	프로젝트 착수, 진행, 결과보고 단계에서 필요하거나 산출되는 정보들을 이해하기 쉽게 문서화하는 능력
	네트워크역량	컨설팅 수행에 필요한 각종 정보 및 솔루션 조달 능력
	전략적사고능력	단편적인 방향의 해결안 제시보다, 종합적으로 문제를 보고 해결안을 찾을 수 있는 사고능력
	문제해결능력	고객의 당면한 문제 해결을 위해, 창조적이고 논리적인 사고로 대안을 제시 및 실행하고 적절히 해결하는 능력

다. 관리역량 변수 정의 및 측정

관리역량은 컨설팅 프로젝트의 성공적인 수행을 위해 컨설턴트가 프로젝트의 전반적인 진행 상황을 효율적으로 관리하고, 예상치 못한 상황 변화에 적절히 대응하며, 이해관계자들과 원활하게 소통할 수 있는 종합적인 능력을

의미한다. 이러한 역량은 컨설턴트가 단순히 문제를 진단하고 해결하는 데 그치지 않고, 프로젝트의 복잡한 상황을 조정하고 통제하는 역할을 성공적으로 수행하기 위해 필수적이다. 관리역량은 프로젝트의 일정 및 자원을 관리하고, 프로젝트 팀과의 관계를 유지 및 발전시키며, 최종적으로 성과를 극대화하는데 중요한 역할을 한다.

첫째, 관계구축 능력은 고객사 및 프로젝트 이해관계자와의 긍정적인 관계를 형성하고 유지하는 능력을 의미한다. 이는 컨설턴트가 프로젝트를 수행하면서 고객과 신뢰 관계를 형성하고, 원만한 대인 관계를 유지하며, 이해관계자들로부터 지지와 호감을 얻는 능력을 포함한다. 관계구축 능력은 프로젝트 성공의 중요한 요인으로 작용하며, 신뢰 기반의 관계 형성을 통해 프로젝트 과정에서 발생할 수 있는 갈등을 예방하고, 상호 협력을 촉진하는 역할을 한다.

둘째, 리더십은 프로젝트를 관리하고 성공적으로 추진하기 위해 컨설턴트가 발휘하는 영향력과 갈등 중재 능력을 의미한다. 리더십은 컨설턴트가 프로젝트 내에서 명확한 목표를 설정하고, 이를 달성하기 위해 팀을 이끌며, 프로젝트 수행 중 발생할 수 있는 갈등 상황을 조정하고 해결하는 역량을 포함한다. 이는 프로젝트의 성과를 극대화하기 위해 팀 구성원들에게 동기를 부여하고, 컨설턴트 자신의 비전을 명확히 전달하는 데 중요한 역할을 한다.

셋째, 상황대응력은 프로젝트 수행 중 발생하는 다양한 상황 변화에 유연하게 대응하고, 합리적인 의사결정을 통해 프로젝트를 성공적으로 수행할 수 있는 능력을 의미한다. 상황대응력은 프로젝트 과정에서 예상치 못한 문제가 발생하거나 급격한 환경 변화가 있을 때 신속하게 판단하고 대응할 수 있는 능력을 포함하며, 복잡한 상황에서도 프로젝트의 흐름을 통제할 수 있도록 한다.

넷째, 커뮤니케이션 능력은 컨설팅 프로젝트 전반에 걸쳐 고객사 CEO 및 프로젝트 이해관계자들과 효과적으로 소통하고, 명확한 의사표현 및 경청을 통해 프로젝트 목표를 달성할 수 있도록 협력을 이끌어내는 능력을 의미한다. 커뮤니케이션 능력은 단순한 정보 전달을 넘어, 프로젝트 과정에서 이해관계자들의 요구와 피드백을 적절히 반영하고, 원활한 의사소통을 통해 갈등을 최

소화하고, 프로젝트의 성공적 수행을 도모한다.

다섯째, 프로세스 관리 능력은 프로젝트 목표 달성을 위해 수립된 전략을 실행하고, 주어진 기한 내에 과업을 처리하며, 프로젝트 일정과 자원을 효율적으로 관리하는 능력을 의미한다. 프로세스 관리 능력은 프로젝트 수행의 체계성을 유지하고, 정해진 목표를 달성하기 위해 일정을 조정하고, 자원을 적절히 배분하여 프로젝트를 성공적으로 마무리할 수 있도록 한다.

이와 같이, 본 연구에서는 관리역량을 5가지 세부 역량으로 구성하여 각각의 정의와 측정 항목을 설정하였다.

[표 3-3] 관리역량 변수 정의

분류	변수명	정의
관리역량 : 컨설팅 수행에 대한 전반적 부분의 종합적인 관리 능력		
관리역량	리더쉽	프로젝트를 관리하고 추진하는 능력
	프로세스관리	수립된 전략을 실행하면서 정해진 업무를 처리하는 능력
	상황대응력	프로젝트 수행 중 다양하고 돌발적인 상황에서도 적절히 대응하면서, 프로젝트를 추진해 나가는 능력
	관계구축능력	신뢰감과 안정감을 바탕으로 프로젝트 담당자와 긍정적인 관계를 형성하는 능력
	커뮤니케이션	수진기업의 CEO 및 프로젝트 책임자와 과정에서 결과까지 피드백을 주고받으며 소통하는 능력

3) 연구 설계의 타당성과 신뢰성 검토

가. 측정 도구의 내용 타당성 검토

본 연구에서 사용한 측정 도구의 내용 타당성(content validity)은 연구 초기 단계부터 체계적으로 검토되었다. 내용 타당성이란 측정 도구가 연구자가 의도한 특정 개념이나 변수를 얼마나 정확하게 측정하는지를 평가하는 것으로, 연구자가 선정한 변수가 실제로 해당 현상을 대표할 수 있는지를 판단하는 데 중점을 둔다. 특히 본 연구에서는 컨설턴트 역량을 평가하기 위해 세부 역량 항목들을 설정하는 과정에서 각 항목이 컨설턴트 역량의 정의와 부합하는지, 그리고 각 역량군(공통역량, 직무역량, 관리역량)을 대표하는지를 검증

하기 위해 여러 단계의 검토를 진행하였다.

25개의 항목을 선정하여 3차에 걸친 델파이(Delphi) 조사를 통해 전문가들의 의견을 수렴하였다. 델파이 조사에서는 수진기업과 수행기업의 경력 10년 이상의 전문가 20명(각각 10명씩)을 대상으로, 각 항목의 필요성에 대해 Likert 5점 척도를 사용하여 평가하였다.

델파이 분석의 특성상 표본의 크기는 유동적일 수 있지만, 일반적으로 15명에서 30명 사이의 전문가를 표본으로 선정하는 것이 이상적이라고 제안된다. 이 범위 내에서 표본수를 결정하는 것은 분석의 신뢰성을 높이는 데 중요한 요소로 작용한다. Okoli(2004)의 연구에서도 이러한 견해가 지지되고 있으며, 전문가 수가 많을수록 의견의 다양성을 확보하고 신뢰성을 높일 수 있다는 점이 강조되었다.

그러나 표본수가 지나치게 클 경우, 의견 수렴 과정에서 어려움이 발생할 수 있다는 점도 간과해서는 안 된다. 많은 수의 전문가가 참여할 경우, 의견 조율 및 합의 도출이 복잡해질 수 있으며, 이는 분석 결과의 효율성을 저해할 수 있다. 따라서, 적정한 표본수를 선정하는 것은 델파이 분석의 성공적인 수행을 위해 필수적이다 Mckenna(1995).

결론적으로, 델파이 분석에서 15명에서 30명의 전문가를 표본으로 선정하는 것은 의견의 신뢰성을 높이는 동시에, 관리 가능한 수준의 의견 수렴을 보장하는 데 기여한다고 할 수 있다.

이때, 각 항목의 타당도를 CVR(Content Validity Ratio)로 산출하여, 내용 타당도를 검증하였다. CVR 값은 Lawshe(1975)가 제시한 기준에 따라, 패널 수가 10명일 경우 최소 0.62 이상일 때 해당 항목이 타당성을 확보한 것으로 판단하였다. 델파이 조사 결과, CVR 값이 0.62 미만인 항목은 연구의 목적에 맞지 않는다고 판단하고 삭제하거나, 전문가의 의견에 따라 항목의 정의를 수정하였다.

이와 같은 과정을 거쳐 최종적으로 15개의 컨설턴트 역량이 선정되었다. 공통역량에서는 ‘성취지향성’과 ‘자기통제력’이 중요한 역량으로 확인되었고, 직무역량에서는 ‘문제해결능력’과 ‘전문지식’이 높은 타당도를 보였다. 관리역량의 경우, ‘커뮤니케이션’과 ‘리더십’이 주요 요소로 검증되었다. 특히, ‘커뮤니케이션’ 항목의 경우, 수진기업과 수행기업 모두에서 프로젝트 성공을 위한 핵심 역량으로 평가되었으며, 일관된 의견이 도출되었다.

따라서, 본 연구는 초기 역량 항목의 선정, 연구진의 FGI 검토, 전문가 텔파이 조사, 그리고 CVR 검증을 통한 체계적인 검토 과정을 거쳐 측정 도구의 내용 타당성을 확보하였다. 이러한 검증 절차는 각 역량 항목이 컨설턴트의 수행역량을 대표하고, 연구의 목적을 정확히 반영할 수 있는지를 평가하기 위함이었다. 최종적으로 선정된 15개의 컨설턴트 역량 항목은 컨설턴트의 수행역량을 체계적으로 측정하고, 본 연구의 분석 모형에 신뢰성을 부여할 수 있는 타당한 측정 도구로 확정되었다.

나. 전문가 검증을 통한 내용 타당성 확보

본 연구의 내용 타당성을 확보하기 위해 전문가 검증을 중요한 단계로 설정하였다. 연구의 주요 변수 및 측정 항목이 컨설턴트의 실제 수행 역량을 정확하게 반영하는지 확인하기 위해 전문가 패널을 구성하고 이들의 검증을 통해 도출된 항목들의 타당성을 평가하였다. 전문가 검증 과정에서는 이론적 타당성과 실무적 타당성을 균형 있게 반영하기 위해, 다양한 경력을 가진 전문가 집단을 선정하였다.

먼저, 연구진은 텔파이 기법을 위해 전문가 패널을 구성하였다. 패널은 수행기업과 수진기업의 입장을 모두 반영할 수 있도록 10년 이상의 경력을 가진 컨설팅 수행기업 CEO와 수진기업의 CEO를 각각 10명씩 선정하였다. 전문가 선정 과정에서는 연구자의 명확한 기준을 설정하였으며, 경력, 전문성, 직무 경험 등을 토대로 후보자를 평가하여 균형 잡힌 패널 구성을 이루었다. 특히, 연구자는 컨설팅 산업에서의 실무 경험이 풍부한 전문가들이 실제 컨설팅 수행 과정에서 필요로 하는 역량에 대해 더욱 구체적인 의견을 제공할 수 있으리라 판단하였다.

선정된 전문가 패널은 공통역량, 직무역량, 관리역량의 3개 그룹으로 구분된 총 25개의 항목에 대해 검증을 수행하였다. 이 과정에서 전문가들은 각 항목의 명확성과 적합성을 평가하였으며, 이를 바탕으로 역량 항목 간 중복성 여부를 확인하고 불필요한 항목은 통합하거나 삭제하였다. 예를 들어, ‘네트워크 역량’과 ‘정보 수집 능력’은 컨설팅 수행에 있어 관련된 개념이지만, 전문

가들은 ‘네트워크 역량’이 더 포괄적인 개념임을 강조하며 정보 수집 능력을 네트워크 역량의 하위 요소로 통합할 것을 제안하였다.

전문가 검증을 통한 내용 타당성 확보 과정에서, 특히 수행기업과 수진기업 간에 인식 차이가 존재할 수 있다는 점에 주목하였다. 이를 반영하여, 두 그룹의 전문가들이 제시한 피드백을 비교·분석하였다. 수행기업은 컨설턴트의 전문 지식과 전략적 사고 능력을 더 중시한 반면, 수진기업은 실질적인 문제 해결 능력을 더 중요하게 여겼다. 이와 같은 인식 차이를 바탕으로 연구진은 양 그룹이 공통적으로 중요하다고 평가한 역량 항목에 중점을 두어 최종 항목을 확정하였다.

다. 신뢰도 분석 및 타당도 분석

본 연구는 컨설턴트의 핵심 역량을 도출하고 이를 평가하기 위해 델파이 기법을 활용하였다. 이러한 분석 과정에서 도출된 측정 도구의 신뢰도와 타당도를 검증하는 것은 연구 결과의 신뢰성을 높이는 중요한 단계이다. 신뢰도와 타당도 검증을 위해, 본 연구는 내부 일관성을 평가하는 크론바흐 알파 (Cronbach's Alpha) 계수를 활용하여 신뢰도를 분석하고, 각 항목의 내용 타당성을 평가하기 위해 내용 타당도 비율(Content Validity Ratio, CVR)을 검증하였다.

본 연구의 신뢰도 검증은 도출된 역량 항목들이 일관성 있게 평가되었는지를 확인하기 위해 크론바흐 알파 계수를 산출하여 실시하였다. 신뢰도는 각 항목이 동일한 개념을 일관되게 측정하고 있는지를 평가하는 지표로, 일반적으로 크론바흐 알파 값이 0.70 이상이면 신뢰도가 높다고 간주한다 (Lawshe(1975)).

내용 타당도(Content Validity)는 연구에서 사용된 측정 항목이 측정하고자 하는 개념을 얼마나 정확하게 반영하고 있는지를 평가하는 지표로, 본 연구에서는 Lawshe(1975)가 제안한 내용 타당도 비율(CVR)을 사용하여 타당도를 검증하였다. CVR 값은 전문가 패널이 특정 문항이 타당하다고 평가한 비율을 의미하며, 해당 값이 높을수록 문항의 타당성이 높음을 나타낸다.

Lawshe(1975)에 따르면, CVR 값의 최소 기준은 패널의 크기에 따라 달라지며, 본 연구에서 전문가 패널 수가 10명일 경우 CVR 기준 값은 0.62 이상이어야 타당한 문항으로 간주한다.

제 2 절. 델파이(Delphi) 기법을 통한 필요역량 도출

1) 델파이 기법의 개념 및 절차

가. 델파이 기법의 개념 및 이론적 배경

델파이 기법(Delphi Method)은 특정 주제에 대한 집단적 합의를 도출하기 위해 전문가 의견을 체계적으로 수집하고 분석하는 방법론이다. 1950년대 미국 RAND 연구소에서 정책 분석과 미래 예측을 위해 개발된 이후, 다양한 학문 분야에서 의사결정 지원 도구로 널리 활용되고 있다(Dalkey & Helmer, 1963). 델파이 기법은 개별 전문가의 직관적 판단과 경험을 바탕으로 합리적인 결정을 내리는 데 중점을 두며, 특히 불확실성이 높은 문제나 다수의 이해 관계가 얹힌 복잡한 이슈를 다룰 때 유효한 접근 방식으로 평가된다.

델파이 기법의 핵심 개념은 반복적 피드백을 통해 전문가 간의 의견을 조정하고, 합의(consensus)하는 과정에 있다. 이 과정에서 전문가들은 익명성이 보장된 상태로 설문에 응답하며, 자신의 의견이 다른 전문가들의 의견과 비교되는 피드백을 반복적으로 받는다(Okoli & Pawlowski, 2004). 델파이 기법은 이러한 특성을 통해 개인적 편향이나 특정 인물의 영향력을 배제하고, 각 전문가의 독립적 사고와 집단적 지혜를 극대화하여 최종 합의에 도달할 수 있도록 설계된다. 따라서 전문가 의견이 일치되지 않는 복잡한 상황에서도 논리적 일관성과 타당성을 갖춘 결론을 도출하는 데 효과적이다.

델파이 기법의 이론적 배경은 주로 소집단 의사결정과 의사소통 이론에 기반을 두고 있다. 이 방법론의 개발 초기에는 군사 전략과 기술 예측 분야에서 적용되었으나, 점차 교육, 보건, 경영 등 다양한 영역으로 확장되었다 (Adler & Ziglio, 1996). 델파이 기법은 기본적으로 네 가지 이론적 가정에

근거한다. 첫째, 전문가들은 특정 주제에 대해 타당한 판단을 내릴 수 있는 충분한 지식과 경험을 보유하고 있다고 본다. 둘째, 집단적 의견이 개별 전문가의 의견보다 더 신뢰할 수 있다는 집단 지혜의 원리를 따르며, 다양한 의견을 통합하여 더욱 객관적이고 종합적인 결론에 도달할 수 있다고 가정한다. 셋째, 의견 수렴 과정에서 익명성을 보장함으로써 특정 개인의 영향력을 배제하고, 각 전문가가 독립적이고 자유롭게 자신의 견해를 제시할 수 있도록 유도한다. 마지막으로, 반복적 피드백을 통해 전문가들이 자신의 판단을 재검토하고 타인의 의견을 반영할 수 있도록 하여, 최종적으로 전문가 집단 내 합의가 이루어질 때까지 의사결정의 정확성과 타당성을 높인다.

델파이 기법의 주요 절차는 다음과 같은 단계로 구성된다. 첫째, 연구 주제와 관련된 전문가 집단을 구성한다. 이때 전문가의 경험, 학력, 직업적 배경 등을 종합적으로 고려하여 주제에 대해 심도 있는 의견을 제공할 수 있는 전문가를 선정한다(Okoli & Pawlowski, 2004). 둘째, 각 전문가의 독립적인 판단을 수집하기 위해 1차 설문 조사한다. 이 과정에서 사용되는 설문 도구는 주제의 특성과 연구 목적에 따라 구조화되거나 반구조화된 형태로 설계될 수 있다. 셋째, 각 설문 응답에 대해 통계적 분석과 피드백을 제공하고, 2차 설문을 통해 전문가 간의 의견 조정을 유도한다. 이 과정은 의견이 수렴될 때까지 반복되며, 일반적으로 2회에서 4회의 반복이 이루어진다(Linstone & Turoff, 2002). 넷째, 최종적으로 전문가 집단의 합의된 의견을 도출하고 이를 바탕으로 정책적 제언이나 연구 결과를 제시한다.

델파이 기법의 강점은 여러 전문가의 의견을 반영하여 다각적인 관점에서 문제를 분석할 수 있다는 점과 익명성을 보장하여 응답의 편향을 줄일 수 있다는 점에 있다. 특히, 연구자가 다루고자 하는 주제가 복잡하고 예측이 어려운 경우, 개별 전문가의 주관적 판단을 체계적으로 수집하여 더욱 신뢰할 수 있는 결론을 도출하는 데 유용하다(안진성, 2011). 또한, 의견 조정 과정에서 반복적 피드백을 통해 전문가들이 자신의 견해를 재검토하고 수정할 수 있어, 최종 합의가 더욱 타당한 형태로 완성될 수 있다(Miller, 2006). 그러나 델파이 기법은 반복적 설문과 피드백 과정에서 많은 시간과 비용이 소요될 수 있으며, 전문가들의 참여율이 낮아질 경우 결과의 타당성이 저하될 위험이 있다

(Van Zolingen & Klaassen, 2003). 또한, 익명성으로 인해 논의 과정에서 전문가 간의 직접적인 상호작용이 부족하여 심도 있는 토론이 이루어지지 않을 수 있다는 한계가 있다. 이러한 이유로, 연구자는 델파이 기법을 적용할 때 전문가의 참여 동기를 지속적으로 유지하고, 설문 설계와 피드백 절차를 정교하게 관리해야 한다(Green, Hunter, & Moore, 1990).

본 연구에서는 델파이 기법의 이러한 특성을 활용하여 컨설팅의 필요 역량을 도출하고, 수진기업과 수행기업 모두에서 공통적으로 중요하게 인식되는 역량을 식별하고자 하였다. 특히, 전문가들의 직관적 판단과 경험적 지식을 체계적으로 수집하여 컨설팅 역량에 대한 합의를 이끌어내는 과정을 통해, 실무적 타당성이 높은 연구 결과를 도출하고자 하였다. 이를 위해 연구자는 국내외 학술 논문과 선행 연구들을 분석하여 초기 역량 항목을 구성한 후, 전문가 패널을 구성하여 델파이 기법의 단계별 절차를 진행하였다. 이러한 접근 방식을 통해 도출된 결과는 컨설팅 현장에서의 실제 역량 요구를 반영하고, 효과적인 컨설팅 역량 모델을 개발하는 데 기여할 수 있을 것으로 기대된다.

나. 델파이 기법의 활용 목적

델파이 기법의 기본 목적은 복잡하고 불확실한 문제 영역에서 전문가의 집단 지혜를 체계적으로 수집하고 정리하여 합의된 의견을 도출하는 것이다. 특히, 델파이 기법은 예측, 정책 수립, 또는 기준 설정과 같이 객관적 자료가 부족하거나 주관적 평가가 필수적인 연구에서 효과적으로 활용될 수 있다 (Dalkey & Helmer, 1963; Linstone & Turoff, 2002). 각기 다른 배경과 전문성을 가진 전문가들이 동일 주제에 대해 반복적인 설문을 통해 의견을 제시하고 수정하는 과정을 거치면서, 개별적으로 산발적이거나 일관성 없는 의견들이 점차 수렴되어 가는 것이 이 기법의 특징이다. 본 연구에서는 이러한 델파이 기법의 속성을 활용하여, 컨설팅 수행에 필요한 역량들을 도출하고, 이들에 대한 전문가 합의를 통해 필요 역량의 구조를 체계화하고자 하였다.

본 연구에서 델파이 기법을 활용한 주된 목적은 두 가지로 구분된다. 첫

번째는, 기존 선행 연구와 실무적 관점에서 도출된 다수의 컨설턴트 역량을 체계적으로 정리하고, 이를 검토하는 과정을 통해 핵심 역량을 구체화하는 것이다. 선행 연구를 통해 초기에는 총 74개의 역량을 추출하였으나, 이를 1차 FGI(Focus Group Interview)와 2차 FGI를 거쳐 의미가 중복되거나 유사한 역량을 통합 및 삭제하여 41개의 역량으로 축소하였다. 이 과정에서, 델파이 기법을 활용함으로써 개별 연구자나 특정 집단의 주관적 판단이 아닌, 다양한 전문가의 의견을 반영하여 더욱 타당한 역량 목록을 도출할 수 있었다.

두 번째 목적은, 도출된 역량들에 대한 중요도와 우선순위를 명확하게 설정하는 것이다. 본 연구에서는 컨설턴트 역량을 공통역량, 직무역량, 관리역량의 3가지 그룹으로 분류하고, 각각의 그룹 내에서 핵심적인 세부 역량을 선정하고자 하였다. 이러한 과정에서 델파이 기법을 사용한 이유는, 각기 다른 전문성을 가진 패널들이 특정 역량의 중요성에 대해 서로 다른 시각을 가지고 있기 때문에, 단순 설문조사나 인터뷰 방식만으로는 합의된 결론을 도출하기 어렵기 때문이다. 특히, 본 연구에서는 수행기업의 컨설턴트와 수진기업의 CEO 간의 역량 중요도 인식 차이를 극복하고, 보다 객관적이고 타당한 결과를 도출하기 위해 델파이 기법의 반복적인 의견 조율 과정을 활용하였다.

델파이 기법의 반복적 의견 조율은 연구의 타당성을 높이는 데 중요한 역할을 한다. 본 연구의 3차례 델파이 과정에서는, 각 항목에 대해 중요성, 필요성, 관련성, 구체성의 측면에서 전문가들이 평가하고 논의한 후, 최종적으로 3그룹 25개의 세부 역량을 선정하였다. 이 과정에서, 특정 역량 항목의 중요성에 대한 의견이 수렴되지 않거나 논란이 있었던 항목들은 재검토하고, 필요에 따라 항목의 정의를 수정하거나 세부 요소를 추가하였다. 예를 들어, ‘기업역량’ 항목은 일부 전문가들이 지나치게 정량적 지표에 해당한다고 주장하였으나, 컨설팅 수행 이전에 고객사가 해당 컨설팅 기업의 업력을 중요한 판단 요소로 간주한다는 점이 강조되면서 최종 항목으로 확정되었다.

또한, 델파이 기법의 활용은 본 연구가 목표로 하는 ‘합의 기반의 컨설턴트 역량 모델’을 정립하는 데 중요한 기여를 하였다. 본 연구의 경우, 수진기업과 수행기업의 전문가들이 각각 다른 기대와 관점을 가지고 있어, 특정 역량의 중요도나 우선순위에 대해 의견 차이가 존재하였다. 이러한 맥락에서,

델파이 기법을 통해 개별적인 의견을 익명으로 수집하고 이를 종합·분석함으로써, 표면적으로는 대립할 수 있는 의견들 사이에서 더 합리적이고 객관적인 합의점을 도출할 수 있었다. 예를 들어, 수행기업 전문가들이 ‘전문지식’을 가장 중요하게 평가한 반면, 수진기업 전문가들은 ‘문제해결능력’을 더 높은 우선순위로 두었는데, 델파이 기법을 통한 합의 과정에서 두 집단의 의견이 상호 조율되었다.

결론적으로, 본 연구에서는 델파이 기법을 통해 컨설턴트의 필요 역량을 도출하고, 이를 체계적으로 구조화함으로써 연구의 타당성을 높이고자 하였다. 특히, 초기 역량 항목의 선정, 항목 간 통합 및 조정, 최종 합의된 역량 항목의 확정을 위한 반복적인 전문가 검토 과정은, 델파이 기법의 대표적인 장점을 극대화한 사례라 할 수 있다. 이를 통해 본 연구가 목표로 하는 컨설턴트의 필수 역량 모델은, 전문가들의 경험과 시견을 바탕으로 더욱 신뢰성 있고 객관적인 기준을 제공할 수 있게 되었다.

2) 전문가 패널 구성 및 설문 설계

가. 전문가 패널 구성 기준

본 연구의 델파이 기법을 통한 컨설턴트 필요 역량 도출을 위해 전문가 패널의 구성은 연구의 타당성과 신뢰도를 확보하는 핵심적인 단계이다. 기존 연구들에서는 컨설턴트 역량 평가와 관련하여 주로 수행기업의 관점에서 접근하거나, 수진기업의 관점을 단독적으로 다루는 경향이 있었다. 이러한 편중된 접근은 컨설팅 역량의 전반적인 평가에서 균형성을 잃을 수 있으며, 두 집단 간의 인식 차이를 정확히 반영하지 못하는 한계를 가진다. 따라서 본 연구에서는 수진기업과 수행기업의 입장을 모두 반영할 수 있도록 전문가 패널을 구성하여 양 집단 간의 공통된 인식과 차이점을 명확히 분석하고자 하였다.

먼저, 전문가 패널은 수진기업과 수행기업의 컨설팅 경험과 전문성을 동시에 반영할 수 있도록 두 집단에서 각각 10명씩, 총 20명의 전문가를 선정하였다. 패널 구성의 주요 기준은 다음과 같다. 첫째, 수진기업의 전문가 패널은

최소 10년 이상의 컨설팅 수진 경험을 가지고, 다수의 프로젝트를 책임지거나 관리한 경력을 가진 중소기업 CEO 및 관리자들로 선정하였다. 이들은 다양한 컨설팅 프로젝트를 통해 컨설턴트의 역량이 조직의 성과에 미치는 영향을 깊이 이해하고 있으며, 컨설팅의 실질적인 성과를 평가할 수 있는 능력을 갖춘 전문가들로서, 수진기업이 요구하는 컨설턴트 역량의 평가에 중요한 역할을 수행할 수 있다.

둘째, 수행기업의 전문가 패널은 10년 이상의 컨설팅 수행 경력을 보유한 컨설팅 전문가들로 구성하였다. 이들 패널은 다수의 컨설팅 프로젝트를 직접 수행하면서, 컨설턴트로서의 역량과 필요 자질을 현장에서 체득한 경험이 풍부한 전문가들이다. 이들의 참여는 수행기업 입장에서 컨설팅 프로젝트의 성공에 중요한 영향을 미치는 역량 요소를 도출하고, 컨설턴트의 실무적 역량을 평가하는 데 중요한 자료를 제공할 수 있다.

또한, 전문가 패널 선정 과정에서 다양한 관점을 반영하고 패널 구성의 균형을 유지하기 위해, 세부적인 선정 절차를 마련하였다. 패널 구성의 첫 단계는 관련 분야에서의 전문성과 연구 주제와의 적합성을 평가하여 적합한 전문가 후보군을 선정하는 것이었다. 이를 위해 컨설팅 관련 논문, 보고서, 서적 등을 바탕으로 각 분야의 주요 전문가들을 탐색하고, 이들에 대한 전문성, 연구 성과, 경력을 기준으로 평가하였다. 이후, 경험 및 전문성과 주제 적합성, 균형 잡힌 패널 구성을 위한 후보 전문가의 순위를 매겨 최종 패널을 확정하였다.

연구자는 선정된 패널의 배경이 컨설팅 업계에서 요구하는 핵심 역량을 깊이 이해하고 분석할 수 있는 수준에 도달해 있음을 확인하기 위해 사전 인터뷰와 전문가 검증을 진행하였다. 이를 통해 연구의 타당성을 제고하고, 패널 구성의 신뢰도를 확보하고자 하였다. 선정된 전문가들의 주요 경력과 소속은 <표 3-4>에 정리된 바와 같이 다양하며, 각기 다른 산업 분야에서 컨설팅을 수행해 온 경험을 바탕으로 연구에 참여하였다.

[표 3-4] 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	컨설팅 회사 대표	20년
13	(주)에	컨설팅 회사 수석연구원	15년
14	(주)착	컨설팅 회사 대표	20년
15	(주)메	전문 컨설턴트	15년
16	인	컨설팅 회사 대표	30년
17	인	컨설팅 회사 이사	15년
18	벨	경영지도사	20년
19	에	경영지도사	15년
20	아	경영지도사	17년

전문가 패널 구성은 본 연구의 역량 도출과 검증 과정에서 핵심적인 요소로 작용하였으며, 수진기업과 수행기업의 입장을 모두 반영함으로써 컨설턴트의 필요 역량에 대한 전반적인 이해를 도모하고, 균형 잡힌 시각을 제공하는데 기여하였다. 본 연구는 전문가 패널의 구성 기준과 절차를 명확히 하고, 전문가 집단의 특성을 체계적으로 반영함으로써 연구의 신뢰성과 타당성을 확보하고자 하였다.

나. 델파이 설문 구성 및 내용 개발

델파이 설문은 전문가 패널의 의견을 체계적으로 수렴하여 컨설턴트의 필수 역량을 도출하고 이를 정제하기 위해 설계되었다. 델파이 기법의 주요 목적은 합의가 이루어지기 어려운 복합적인 문제를 다룰 때 전문가 간 의견을 조정하고, 논리적 일관성을 유지하면서 중요 역량을 선정하는 것이다. 이에 따라, 본 연구의 델파이 설문 구성은 선행연구 검토와 FGI(Focus Group Interview) 과정을 통해 도출된 항목을 기반으로 세 단계에 걸쳐 진행되었다.

단계별 설문은 연구의 목표와 전문가 의견의 수렴 정도에 따라 세부 내용이 체계적으로 구성되었다.

1차 선행연구와 FGI 결과를 바탕으로 도출된 74개의 역량 항목을 기본으로 구성하였다. 이를 위해, 첫 번째 단계에서는 컨설턴트의 역량 요소를 공통역량, 직무역량, 관리역량의 세 가지 대분류로 나누고, 각 대분류 하위에 포함된 세부 역량 항목들을 정리하였다. 공통역량은 컨설턴트가 기본적으로 갖추어야 할 자질과 태도, 직무역량은 컨설팅 수행을 위해 필요한 전문적 기술과 지식을, 관리역량은 컨설팅 프로젝트의 성공적인 수행을 위한 종합적인 관리 능력을 의미한다.

2차 1차 FGI를 바탕으로 도출된 41개의 역량을 대상으로 진행되었다. 유사한 항목을 통합하여 최종적으로 25개의 핵심 역량이 도출되었다.

3차 델파이 설문은 2차 설문에서 도출된 25개의 역량 항목에 대한 최종적인 중요도 평가를 진행하기 위해 구성되었다. 특히, 3차 델파이 설문에서는 전문가들이 각 항목에 대해 필요성과 중요도를 최종적으로 평가할 수 있도록 하여, 합의에 도달하지 못한 항목은 추가 의견을 수렴하여 조정할 수 있도록 설계하였다. 설문 구성에는 다음과 같은 세부 사항이 포함되었다: ① 각 역량 항목의 정의 및 구체적 예시, ② 항목 간 비교를 통한 상대적 중요도 평가, ③ 전문가 의견의 추가 기입란을 마련하여 세부적인 의견을 기술할 수 있도록 함. 이와 같은 3단계를 통해 최종적으로 선정된 역량 항목들에 대한 일관된 합의와 평가의 타당성을 확보하였다.

델파이 설문 개발 과정은 단계별로 일관성을 유지하면서도, 전문가들의 의견을 효과적으로 수렴하여 역량 항목을 체계적으로 정제하고 발전시키는 것을 목표로 하였다. 각 항목의 평가와 검증 과정에서 수집된 전문가들의 의견은 내용의 타당성을 높이기 위해 반복적으로 수정·보완되었으며, 궁극적으로 최종 설문은 컨설팅 수행역량의 중요도를 명확하게 파악할 수 있도록 체계적으로 설계되었다.

다. 설문지 구성 및 문항 설정

델파이 기법을 통해 도출된 컨설턴트의 필요 역량을 검증하기 위한 설문지는 전문가들이 각 역량의 중요성을 세부적으로 평가할 수 있도록 체계적으로 구성되었다. 설문지는 크게 공통역량, 직무역량, 관리역량의 세 가지 주요 영역으로 나누어졌으며, 각 영역 내 세부 역량에 대한 평가 문항이 포함되었다. 각 역량의 문항은 전문가가 해당 역량의 필요성을 구체적으로 판단할 수 있도록 예시와 세부 항목을 포함하여 작성되었다. 이러한 방식은 응답자가 각 역량 항목에 대해 명확하게 이해하고, 현장 경험과 지식을 바탕으로 객관적인 평가를 할 수 있도록 돋기 위함이다.

설문지는 크게 두 부분으로 구성되었다. 첫 번째 부분은 응답자의 일반적인 특성을 확인하기 위한 기초 항목으로, 응답자의 직무 배경, 성별, 연령, 학력, 소속 기업의 종업원 수 및 설립 연수 등과 같은 기본 정보를 수집하였다. 이와 같은 기초 정보는 후속 분석에서 전문가의 응답 결과를 그룹별로 비교하거나, 특정 배경을 가진 전문가들이 특정 역량 항목에 대해 어떻게 평가하는지를 분석하는 데 사용되었다. 또한, 수진기업(컨설팅을 받는 중소기업)과 수행기업(컨설팅을 수행하는 기업)의 두 그룹으로 나누어 각 그룹이 중요하게 생각하는 역량 요소들을 구분하고 비교할 수 있도록 설계되었다. 두 번째 부분은 각 역량 항목에 대한 평가 문항으로, 공통역량, 직무역량, 관리역량에 따라 세부적으로 문항을 나누었다. 각 문항은 Likert 5점 척도('전혀 필요하지 않다' = 1점 ~ '매우 필요하다' = 5점)로 구성되었으며, 전문가들이 각 역량의 중요성을 정량적으로 평가할 수 있도록 하였다.

공통역량 평가 항목은 컨설턴트가 모든 프로젝트 수행 시 기본적으로 갖추어야 할 태도와 자질을 평가하기 위한 문항들로 구성되었다. 총 다섯 가지의 공통역량 항목(기업역량, 고객지향성, 성취지향성, 자기통제력, 직업윤리)에 대해 전문가가 중요도를 평가할 수 있도록 설계되었다.

기업역량 항목에서는 컨설팅 회사의 풍부한 경력, 프로젝트 성공 사례, 전문적 지식 및 기술, 인적 자원 및 방법론의 우수성을 평가하도록 문항을 설정하였다. 이를 통해 수행기업이 보유한 자원과 역량이 컨설팅의 성공적 수행에 얼마나 중요한지를 확인하고자 하였다. 고객지향성 항목은 컨설턴트가 고객의 요구와 기대를 정확하게 파악하고 이를 충족시키기 위해 노력하는 정도를 평

가하도록 구성되었다. ‘고객의 욕구 이해’, ‘고객 중심 서비스 제공’, ‘문제 해결 방식’ 등 고객과의 관계 형성에서 나타나는 여러 특성을 세부 문항으로 제시하여 전문가의 평가를 수집하였다. 성취지향성 항목은 목표 달성을 위해 도전하고 끊임없이 발전하려는 태도를 중심으로 평가하였다. 문항에는 목표 설정 및 달성, 자기계발, 업무 성과 향상을 위한 지속적인 노력 등을 포함하여, 컨설턴트의 목표지향적 태도를 파악하고자 하였다. 자기통제력 항목은 컨설턴트가 다양한 스트레스 상황에서도 감정을 통제하고 일관된 태도를 유지할 수 있는 능력을 평가하였다. 급변하는 프로젝트 환경에서도 침착함을 유지하고, 규범과 규칙을 준수하며 업무를 추진하는 능력에 대한 세부 문항을 설정하였다. 직업윤리 항목은 컨설턴트가 윤리적 기준을 준수하고, 고객사의 정보를 철저히 보호하며, 공정하게 업무를 수행하는지를 평가하기 위한 문항들로 구성되었다. 문항은 직업윤리의 기본적 요소인 기밀 유지, 허위 결과 보고 금지, 부당한 대가 요구 금지 등을 포함하여 윤리적 기준을 명확하게 준수하고자 하는 태도를 측정하였다.

[표 3-5] 공통역량 멜파이 설문지

구분	항 목	1. 전혀 필요하지 않다	2. 필요하지 않다	3. 보통이다	4. 필요하다	5. 매우 필요하다
공통 역량	1. 기업역량 컨설팅기업의 영업년수/규모/성공사례 등의 히스토리	<input type="radio"/>				
	2. 고객지향성 고객의 요구사항을 정확히 파악하고 고객의 요구에 따라 프로젝트를 수행하고자 하는 태도	<input type="radio"/>				
	3. 상황판단력 회의 중 흘러가는 과정이나 상황을 판단할 수 있는 능력	<input type="radio"/>				
	4. 성취지향성 목표달성을 위해 노력하고 도전하는 강한의지를 나타내는 태도	<input type="radio"/>				
	5. 자기통제력 어떠한 상황에서도 자신을 통제할 수 있는 능력과 일관성 있는 태도 및 자세	<input type="radio"/>				
	6. 직업윤리 문제해결이 윤리적/도덕적으로 합당한지 전체적인 관점을 갖는 태도	<input type="radio"/>				
	7. 성실성 목표한 바를 이루기 위해 노력하는 성취 지향적인 특성	<input type="radio"/>				
	8. 신뢰성	<input type="radio"/>				

	프로젝트 수행부터 종결시까지 상호간에 굳게 믿고 의지할 수 있는 특성					
	9. 궁정성 수진기업이 하고자 하는 내용을 긍정적으로 생각하고 검토하는 특성	○	○	○	○	○

직무역량 평가 항목은 컨설팅 수행에 필요한 전문적 기술과 문제 해결 능력을 평가하기 위해 설정되었다. 총 다섯 가지의 주요 직무역량 항목(전문지식, 문서작성능력, 네트워크 역량, 전략적 사고, 문제해결능력)에 대해 전문가의 평가를 받았다.

전문지식 항목은 컨설턴트가 컨설팅 수행에 필요한 다양한 분야의 지식과 경험을 보유하고 있는지를 측정하였다. 경영 일반, 업종별 전문지식, 분석 기법 등의 보유 여부를 평가하며, 실제 컨설팅 수행에서 이러한 지식이 어떻게 활용되는지를 파악하고자 하였다. 문서작성능력 항목은 프로젝트 착수, 진행, 결과보고 단계에서 생성되는 문서의 체계적이고 논리적인 작성 능력을 평가하도록 설계되었다. 보고서의 논리적 구조화, 경영 목표와의 연계성, 정보의 정확성 등을 세부 항목으로 포함하였다. 네트워크 역량 항목은 컨설팅 프로젝트의 성공적 수행을 위해内外부의 정보를 수집하고, 다양한 이해관계자들과 원활히 소통하며 정보를 교환할 수 있는 능력을 평가하였다. 고객사, 정부 기관, 동종업계와의 네트워크 형성 및 활용 능력에 대한 문항을 구성하였다. 전략적 사고 항목은 복잡한 문제를 전체적 맥락에서 파악하고 종합적인 해결책을 모색하는 능력을 평가하도록 구성되었다. 문제의 핵심을 파악하고, 다양한 전략을 수립 및 적용하는 능력을 세부 문항으로 설정하였다. 문제해결능력 항목은 고객사의 문제를 진단하고, 대안을 제시하며, 그 결과를 평가하는 과정을 포함한 문제해결 과정 전반을 평가하였다. 문제의 근원을 파악하고 실행 가능한 대안을 제시하는 능력을 중점적으로 평가하도록 설계되었다.

[표 3-6] 직무역량 델파이 설문지

구분	항 목	1. 전혀 필요하지 않다	2. 필요하지 않다	3. 보통이다	4. 필요하다	5. 매우 필요하다
직무 역량	1. 전문지식 컨설팅 수행에 필요한 각종 전문지식의 습득 정도	○	○	○	○	○
	2. 위기관리	○	○	○	○	○

	위험한 고비나 시기를 예방하고 대처하기 위한 능력				
	3. 네트워크역량 컨설팅 수행에 필요한 각종 정보 및 솔루션 조달 능력	○	○	○	○
	4. 차별성 타 기업과의 컨설팅 능력의 차이	○	○	○	○
	5. 업무구조화 프로젝트 수행에 있어서 각 부서가 겹치지 않게 독립적인 활동이 가능하게 만드는 것	○	○	○	○
	6. 문제해결 수진기업이 당면한 문제를 해결하기 위해 문제의 근원을 도출하고 이에 대한 대안을 실행하고 그 결과를 평가하는 능력	○	○	○	○
	7. 문서작성 프로젝트 착수, 진행, 결과보고 단계에서 필요하거나 산출되는 유의미한 정보들을 효과적으로 문서화하는 능력	○	○	○	○
	8. 전략적사고 단편적인 정보를 종합하여 문제점을 도출하거나 전체 맥락에서 문제를 파악하는 능력	○	○	○	○

관리역량 평가 항목은 컨설팅 프로젝트를 성공적으로 관리하고 수행하기 위한 전반적인 관리 능력을 평가하기 위해 구성되었다. 이 항목에서는 ‘리더십’, ‘프로세스관리’, ‘상황대응력’, ‘관계구축역량’, 그리고 ‘커뮤니케이션’에 대한 평가가 이루어졌다.

리더십 항목에서는 프로젝트를 추진하고 참여자들을 독려하며 목표를 성취하기 위한 관리 능력을 평가하였다. 세부 문항은 목표 설정 및 달성, 참여자 동기부여, 갈등 조정 및 중재 능력을 포함하였다. 프로세스관리 항목은 전체 프로젝트 공정을 효율적으로 관리하고, 전략을 실행하며, 기한 내에 업무를 완수하는 능력을 평가하였다. 업무의 체계화, 개선사항의 적용, 일정 관리 등의 세부 문항이 포함되었다. 상황대응력 항목은 프로젝트 진행 중 발생할 수 있는 다양한 돌발 상황에 유연하게 대처하고, 합리적인 의사결정을 내릴 수 있는 능력을 평가하도록 설계되었다. 관계구축역량 항목은 프로젝트 담당자 및 고객사와의 긍정적인 관계를 형성하고 유지하는 능력을 평가하였다. 신뢰관계 구축, 지속적 상호작용, 협력적 관계 유지에 대한 문항을 통해 전문가의 평가를 수집하였다. 커뮤니케이션 항목은 프로젝트 수행 과정에서 CEO 및 프로젝트 책임자와의 명확하고 원활한 의사소통 능력을 평가하였다. 세부적으로는 프레젠테이션 능력, 경청, 명확한 의사 전달, 설득 능력 등을 포함하여 커뮤니케이션의 전반적인 요소를 평가하였다.

[표 3-7] 관리역량 텔파이 설문지

구분	항 목	1. 전혀 필요하지 않다	2. 필요하지 않다	3. 보통이다	4. 필요하다	5. 매우 필요하다
관리 역량	1. 리더쉽 프로젝트를 관리하고 추진하는 능력	○	○	○	○	○
	2. 임파워먼트 업무수행에 필요한 책임과 권한, 통제력을 배분 또는 공유함으로 팀의 집중을 끌어내는 능력	○	○	○	○	○
	3. 프로세스 관리 세워진 전략을 실행하면서 정해진 기한내에 정해진 업무를 처리하는 능력	○	○	○	○	○
	4. 상황대응력 다양한 상황에 적응하면서 프로젝트를 추진해나가는 역량	○	○	○	○	○
	5. 관계구축 고객사와 프로젝트 관계자와의 긍정적인 관계를 형성하는 능력	○	○	○	○	○
	6. 커뮤니케이션 컨설팅프로젝트 전반에 걸쳐 CEO 및 수진기업과 효과적인 소통을 위한 능력	○	○	○	○	○
	7. 제계화능력 각 부서간 협력하여 프로젝트를 완수할 수 있게 하는 능력	○	○	○	○	○
	8. 팀워크강화 팀구성원간의 정신적 유대감을 강하게 함	○	○	○	○	○

설문 문항 구성의 세부적인 설계는 텔파이 기법의 다단계 프로세스에 맞추어 단계별로 수정·보완되었다. 1차 설문에서는 역량 항목의 필요성에 대한 초기 평가를 중심으로, 각 항목이 실무적으로 얼마나 중요한지를 파악하였다. 2차 설문에서는 1차 설문의 결과를 바탕으로 통합되거나 삭제된 항목에 대한 중요도 평가가 이루어졌고, 이 과정에서 전문가 의견을 보다 구체적으로 수집하기 위해 예시와 설명을 추가하였다. 마지막 3차 설문에서는 최종적으로 남은 역량에 대해 쌍대 비교 방식으로 상대적 중요도를 평가하였으며, 각 항목 간의 우선순위를 확인하였다.

또한, 설문 문항에서는 전문가들이 더욱 정확한 판단을 내릴 수 있도록 각 항목의 정의를 명확하게 설명하고, 항목별로 실제 컨설팅 상황에 맞춘 구체적인 예시를 제공하였다. 이를 통해 설문 응답자는 단순히 추상적인 역량 평가가 아닌, 실제 업무 수행 맥락에서 각 역량이 어떻게 적용되는지를 직관적으로 이해하고 평가할 수 있었다.

제 3 절. AHP(Analytic Hierarchy Process) 기법을 통한 역량 중요도 분석

1) AHP 분석의 기본 개념과 절차

가. AHP 기법의 이론적 배경

AHP(Analytic Hierarchy Process) 기법은 1970년대 Thomas L. Saaty에 의해 개발된 다기준 의사결정(Multiple Criteria Decision Making, MCDM) 기법으로, 복잡한 의사결정 문제를 체계적으로 분석하고 평가하기 위해 사용된다. AHP는 특정 문제의 구조를 계층적으로 분해하고, 각 계층의 요소 간 상대적 중요도를 쌍대 비교(Pairwise Comparison)를 통해 도출함으로써, 의사결정자들이 합리적이고 일관성 있는 결정을 내릴 수 있도록 돋는다(Saaty, 1980). 특히, 질적 판단을 수량화하여 이를 바탕으로 종합적인 의사결정을 가능하게 하는 점에서, AHP는 다양한 분야에서 널리 활용되고 있다.

AHP의 핵심 이론적 배경은 ‘계층적 구조(Hierarchical Structure)’와 ‘쌍대 비교(Pairwise Comparison)’에 있다. 계층적 구조는 문제를 최상위 목표에서부터 중간 단계의 기준과 하위의 대안으로 구분하여 각 요소 간의 관계를 시각적으로 명확히 표현한다. 예를 들어, 컨설턴트의 역량 평가에서 최상위 목표는 ‘컨설턴트의 역량’이 되며, 중간 단계에는 ‘공통역량, 직무역량, 관리역량’과 같은 평가 기준이 위치하고, 하위 대안으로는 각각의 세부 역량이 위치하게 된다. 이를 통해 의사결정자는 각 계층 간의 영향을 파악하고, 중요한 기준을 우선적으로 고려하여 합리적 결정을 내릴 수 있다.

쌍대 비교는 AHP의 또 다른 이론적 특징으로, 각 계층의 요소들을 두 개씩 짜지어 비교함으로써 중요도를 평가한다. 의사결정자는 두 요소 중 어느 쪽이 더 중요한지를 9점 척도(1~9)를 사용하여 평가하고, 이러한 평가를 통해 비교 행렬(Comparison Matrix)을 구성한다. 예를 들어, 컨설턴트의 ‘문제 해결 능력’과 ‘전문지식’을 비교할 때, ‘문제해결 능력’이 더 중요하다고 판단되면, 9점 척도 중 5점(상당히 중요함)을 할당하여 평가하게 된다(Saaty,

2001). 이와 같은 비교 행렬을 구성한 후, 각 요소의 상대적 가중치(Relative Weight)를 산출하고, 이를 바탕으로 의사결정의 최적 대안을 선택한다.

AHP 기법의 중요한 이론적 특징 중 하나는 ‘일관성 검토(Consistency Check)’이다. AHP는 쌍대 비교의 결과가 논리적으로 일관성(consistency)을 유지할 때 신뢰할 수 있는 분석 결과를 제공할 수 있다. 일관성 비율(Inconsistency Ratio, IR)은 비일관성지수(Inconsistency Index)를 난수지수(Random Index)로 나누어 계산되며, 일반적으로 IR 값이 0.1 이하일 때 일관성이 있는 것으로 판단한다(Saaty, 1980). 예를 들어, ‘문제해결 능력’이 ‘전문지식’보다 중요하고, ‘전문지식’이 ‘문서작성 능력’보다 중요하며, ‘문제해결 능력’이 ‘문서작성 능력’보다 중요하다는 논리가 유지될 때, 이러한 일관성을 검증할 수 있다.

AHP의 이론적 배경은 기존의 다기준 의사결정 기법들과 차별화된 특징을 갖는다. 첫째, 질적 평가를 양적 데이터로 변환하여 의사결정 과정을 정량적으로 분석할 수 있도록 한다. 이는 복잡한 문제를 단순한 수치로 환산하여 분석하고, 각 대안의 중요도를 체계적으로 비교할 수 있게 한다. 둘째, AHP는 단순히 중요도를 평가하는 것을 넘어, 의사결정 과정에서의 일관성을 검토함으로써, 의사결정의 신뢰성을 높인다. 이는 전문가나 의사결정자가 주관적으로 판단할 때 발생할 수 있는 오류를 줄이고, 객관적인 결과를 도출하는 데 유용하다.

AHP 기법은 경영, 사회과학, 정책학 등 다양한 분야에서 활용되며, 복잡한 의사결정 문제를 체계적으로 해결할 수 있는 강력한 도구로 인정받고 있다. 예를 들어, 경영에서는 제품 개발 전략의 우선순위를 도출하거나, 인사관리에서 직원 평가의 기준을 설정할 때, 그리고 정책학에서는 정책 대안의 상대적 중요도를 분석하는 데 사용된다. 본 연구에서도 AHP 기법을 통해 컨설팅의 역량을 체계적으로 분류하고, 각 역량 간의 상대적 중요도를 평가함으로써, 수행기업과 수진기업의 관점을 반영한 컨설팅 역량 모델을 도출하고자 한다. AHP는 단순한 중요도 평가를 넘어, 복합적인 요소들이 얹혀 있는 의사결정 상황에서 체계적이고 일관성 있는 분석을 가능하게 한다는 점에서 본 연구의 목적에 부합하며, 컨설팅 수행 역량의 상대적 중요도를 도출하는

데 효과적으로 활용될 수 있다.

나. AHP 기법의 적용 절차 및 기준

AHP(Analytic Hierarchy Process) 기법의 적용 절차는 분석 대상이 되는 문제를 체계적으로 계층화하고, 계층 내 요소 간의 상대적 중요도를 비교함으로써 최종적으로 각 대안의 우선순위를 도출하는 방식으로 이루어진다. 본 연구에서는 AHP 기법을 통해 컨설턴트의 역량군과 하위 역량을 평가하고, 수진기업과 수행기업 간의 상대적 중요도와 우선순위를 비교하기 위해 다음의 절차와 기준을 적용하였다.

AHP 기법의 첫 번째 단계는 연구 목적을 반영한 계층적 구조를 설정하는 것이다. 본 연구의 목적은 수진기업과 수행기업이 공통적으로 중요하게 인식하는 컨설턴트의 핵심 역량을 도출하고, 이를 통해 각 역량의 우선순위를 파악하여 컨설팅 성과와의 관계를 명확히 규명하는 데 있다. 이를 위해 컨설턴트 역량을 크게 공통역량, 직무역량, 관리역량군으로 분류하였다. 계층적 구조는 최상위 계층의 목표(컨설턴트의 핵심 역량 도출)와 이를 뒷받침하는 중간 계층(공통역량, 직무역량, 관리역량), 그리고 하위 계층(15개 세부 역량)으로 구성된다. 이러한 계층적 구조 설정은 연구 대상이 되는 각 요소의 특성과 그들 간의 관계를 명확히 하는 데 중요한 역할을 하며, 이후의 쌍대 비교 평가에서 논리적 일관성을 유지하는 기반이 된다.

AHP 기법의 핵심은 각 요소 간의 쌍대 비교(Pairwise Comparison)를 통해 상대적 중요도를 산출하는 것이다. 본 연구에서는 3개의 역량군과 15개의 세부 역량을 대상으로 쌍대 비교를 수행하였다. 예를 들어, 공통역량 내의 ‘고객지향성’과 ‘성취지향성’을 비교할 때, 어느 역량이 더 중요한지를 1~9점 척도를 사용하여 평가하였다. 이러한 쌍대 비교를 통해 각 요소 간의 상대적 가중치(weight)가 도출되며, 이를 바탕으로 각 요소의 중요도를 계량화할 수 있다. 구체적으로, 1은 ‘동등한 중요성’을, 3은 ‘약간 더 중요함’을, 5는 ‘상당히 더 중요함’을, 7은 ‘매우 더 중요함’을, 9는 ‘절대적으로 더 중요함’을 의미한다. 연구자는 각 쌍대 비교의 결과로 비교 행렬을 구성한 후, 행렬의 주고

유벡터(Principal Eigenvector)를 계산하여 각 요소의 가중치를 산출하였다. 이 과정에서 전문가 패널의 주관적 판단이 개입되므로, 각 비교 행렬의 일관성을 검토하여 신뢰성을 확보해야 한다(Saaty, 1980).

쌍대 비교의 일관성을 검증하는 것은 AHP 분석의 필수적 요소이다. 본 연구에서는 Saaty가 제시한 비일관성 지수(Inconsistency Index, II)를 난수지수(Random Index, RI)로 나눈 비일관성 비율(IR)을 활용하였다. 일반적으로 비일관성 비율이 0.1 이하일 때 해당 비교 행렬은 일관성이 있다고 판단하며, 이는 논리적으로 신뢰할 수 있는 분석 결과를 도출할 수 있음을 의미한다. 연구 대상이 되는 수진기업과 수행기업의 전문가 패널은 각각 20명으로 구성되었으며, 각 패널의 응답에 대해 비일관성 비율을 검토하여 0.1을 초과하는 응답은 제외하였다. 예를 들어, 특정 전문가가 ‘고객지향성’이 ‘성취지향성’보다 중요하고, ‘성취지향성’이 ‘자기통제력’보다 중요하다고 평가하면서도 ‘고객지향성’이 ‘자기통제력’보다 덜 중요하다고 평가하는 경우, 비일관성이 발생하게 된다. 이러한 비일관성의 발생은 응답자가 논리적 일관성을 잃고 있다는 신호이므로, IR이 0.1을 초과한 응답은 분석에서 제외하고 일관성이 유지된 응답만을 채택하였다.

각 계층 내의 쌍대 비교를 통해 산출된 상대적 가중치는 최종적으로 계층적 통합을 통해 전체적인 중요도를 도출한다. 본 연구에서는 1계층(공통역량, 직무역량, 관리역량)의 상대적 가중치를 먼저 산출하고, 이를 바탕으로 2계층(세부 역량)의 가중치를 산출하였다. 예를 들어, 직무역량이 0.700의 가중치를 가지며, 하위의 ‘문제해결 능력’이 직무역량 내에서 0.510의 가중치를 가진다면, 전체 역량에서 ‘문제해결 능력’의 최종 가중치는 $0.700 \times 0.510 = 0.357$ 로 산출된다. 이러한 절차는 각 역량이 최종 목표(컨설턴트의 핵심 역량)에서 차지하는 상대적 중요도를 명확히 제시하고, 직무역량, 공통역량, 관리역량의 구체적인 우선순위를 비교할 수 있도록 한다.

본 연구의 AHP 분석 결과는 컨설턴트의 각 역량군과 세부 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 상대적 중요도로 평가하여 우선순위를 도출하는 것을 목표로 한다. 최종 분석 결과는 수진기업과 수행기업의 인식 차이를 비교하고, 각 그룹이 중요하게 생각하는 역량을 기반으로 실무적 시사점을 제공하는

데 있다. 구체적으로, 수행기업의 경우 직무역량의 중요성을 가장 높게 평가하고, 그중에서도 ‘전문지식’과 ‘문제해결 능력’의 중요도를 높게 인식하였다. 반면, 수진기업은 ‘전문지식’과 ‘전략적사고’ 역량을 상대적으로 더 중요하게 평가하였다. 이러한 결과를 바탕으로, 수행기업은 컨설턴트의 전문성과 직무 수행 능력 강화를, 수진기업은 정보의 종합능력과 올바른 판단 능력을 강화하는 방향으로 인력 개발 전략을 수립할 필요가 있음을 제안할 수 있다.

AHP 기법의 적용 절차는 연구자가 설정한 계층적 구조를 기반으로 각 요소의 상대적 중요도를 도출하고, 논리적 일관성을 확보하며, 최종적으로 실무적 시사점을 제공하는 데 중점을 둔다. 본 연구에서는 이러한 AHP 기법을 통해 수진기업과 수행기업의 컨설턴트 역량에 대한 인식 차이를 명확히 분석하고, 각 역량 간의 상대적 중요도를 도출함으로써 컨설팅 성과 향상에 기여할 수 있는 핵심 역량을 제시하였다. 이러한 접근 방식은 향후 컨설팅 인력의 평가 및 개발에 있어 유의미한 가이드라인을 제공할 것이다.

다. 계층적 구조의 설정 및 분석 설계

AHP(Analytic Hierarchy Process) 기법의 핵심은 의사결정 문제를 계층적 구조로 설계하고 이를 체계적으로 분석하는 데 있다. 계층적 구조란 문제의 다양한 요소들을 계층적 수준으로 분류하여 전체 시스템의 상호작용을 명확히 나타내는 방식이다. 이를 통해 복잡한 의사결정 문제를 보다 체계적이고 논리적으로 접근할 수 있으며, 특히 다수의 평가 기준이 존재하고 이를 사이의 우선순위를 결정해야 할 때 효과적으로 적용된다. 본 연구에서는 컨설턴트 역량을 공통역량, 직무역량, 관리역량의 세 가지 상위 그룹과 15개의 하위 역량으로 세분화하여 계층적 구조를 설정하고, 각 역량의 중요도를 평가하기 위해 AHP 기법을 적용하였다.

먼저, AHP의 계층적 구조를 설정하기 위해 연구 대상이 되는 문제를 명확하게 정의하고 이를 기반으로 상위 및 하위 계층을 구분하였다. 본 연구에서는 컨설턴트의 역량을 평가하는 것이 목적이므로, 최상위 계층(Level 1)은 컨설턴트 역량 평가로 정의하였다. 이 상위 계층의 목표를 중심으로, 이를 실

현하는 데 필요한 세부 역량 그룹들을 중간 계층(Level 2)으로 배치하였다. 중간 계층에서는 컨설팅 수행에 필수적인 세 가지 주요 역량군인 공통역량, 직무역량, 관리역량이 포함되며, 각 역량군은 컨설턴트가 성공적으로 업무를 수행하는 데 필요한 핵심적인 자질과 능력을 정의한다.

세 번째 계층(Level 3)에는 각 역량군에 해당하는 세부 역량들이 배치되었다. 공통역량에는 ‘고객지향성’, ‘기업역량’, ‘성취지향성’, ‘자기통제력’, ‘직업 윤리’가 포함되며, 직무역량은 ‘전문지식’, ‘전략적 사고’, ‘네트워크 역량’, ‘문제해결능력’, ‘문서작성능력’으로 구성되었다. 마지막으로, 관리역량은 ‘리더십’, ‘프로세스 관리’, ‘상황대응력’, ‘관계구축’, ‘커뮤니케이션’의 다섯 가지 역량을 포함한다. 이러한 계층적 구조는 컨설턴트가 갖추어야 할 필수적인 역량들이 상호 어떻게 연결되고, 어떤 역량이 상대적으로 더 중요한지를 명확하게 보여준다.

본 연구에서는 AHP 기법의 적용을 통해, 계층적 구조 내 각 요소의 중요도를 분석하고 우선순위를 도출하고자 하였다. 이를 위해 우선, 각 계층의 요소 간 쌍대비교(Pairwise Comparison)를 실시하여 중요도를 평가하였다. 쌍대비교란, 두 항목을 서로 비교하여 어느 항목이 더 중요한지, 그리고 그 차이가 얼마나 큰지를 판단하는 방법이다. 이를 통해 각 항목의 상대적 중요도를 수치화하고, 평가 결과를 바탕으로 비교행렬(Comparison Matrix)을 구성하였다. 비교행렬의 각 요소는 특정 항목이 다른 항목에 비해 얼마나 더 중요한지를 나타내며, 이 값들은 Saaty가 제시한 1~9 사이의 척도로 표현된다. 예를 들어, 특정 항목이 다른 항목에 비해 절대적으로 중요하다면 9의 값을 가지며, 동일한 중요도를 가지면 1의 값을 할당한다.

비교행렬이 구성된 이후, AHP 분석의 핵심인 주고유벡터(Principal Eigenvector)를 도출하여 각 항목의 상대적 중요도를 산출한다. 주고유벡터는 전체 비교행렬에서 가장 중요한 방향성을 나타내며, 각 항목이 해당 방향성에서 차지하는 비중을 수치적으로 표현한다. 이를 통해 각 계층에서 항목 간의 상대적 중요도를 구체적으로 비교하고, 최종적인 가중치(weight)를 도출할 수 있다.

본 연구에서는 이러한 AHP 분석 절차를 통해 수진기업과 수행기업이 인

식하는 컨설턴트 역량의 중요도를 비교하였다. 구체적으로, 수진기업과 수행기업 각각의 응답 데이터를 기반으로 상위 계층에서의 세 그룹(공통역량, 직무역량, 관리역량)에 대한 상대적 중요도와 하위 계층에서의 15개 세부 역량에 대한 우선순위를 평가하였다. 이때 일관성 검토를 위해 일관성 비율(Consistency Ratio, CR)을 산출하였다. CR은 응답자의 쌍대비교가 논리적으로 일관성을 유지하고 있는지를 판단하는 지표로, 일반적으로 CR이 0.1 미만일 경우 응답이 일관성을 유지한 것으로 간주한다. 본 연구에서는 수진기업과 수행기업의 응답에서 모두 CR이 0.1 미만으로 나타나, AHP 분석 결과가 논리적으로 일관성을 확보하였음을 확인하였다.

특히, 계층적 구조 내에서 각 역량의 상대적 중요도는 컨설팅 프로젝트의 성공적 수행에 있어 어떤 역량이 더 중요한 역할을 하는지를 명확하게 도출하는 데 도움이 되었다. 예를 들어, 본 연구의 분석 결과 수진기업과 수행기업 모두에서 직무역량이 가장 중요한 항목으로 도출되었으며, 세부 항목에서는 문제해결능력과 전문지식이 중요한 역량으로 나타났다. 이러한 결과는 컨설턴트의 기본 자질이나 관리적 능력보다, 직무 수행에 있어 필요한 구체적 기술과 능력이 컨설팅 성과에 직접적으로 영향을 미친다는 점을 시사한다. 본 연구에서 설정한 계층적 구조는 컨설턴트 역량의 상대적 중요도를 명확하게 도출하고, 이를 통해 수진기업과 수행기업 간의 인식 차이를 비교할 수 있는 효과적인 분석 틀을 제공하였다. 이러한 계층적 설계와 분석은 컨설팅 기업이 인력 선발 및 역량 개발 전략을 수립할 때 구체적인 지침으로 활용될 수 있다.

2) AHP 설문 구성 및 응답자의 특성

가. AHP 설문지의 구성 및 문항 설명

AHP 설문지는 연구자가 설정한 계층적 구조에 따라 각 요소의 상대적 중요도를 평가하기 위한 목적으로 설계된다. 본 연구의 AHP 설문지는 컨설턴트 역량의 상대적 중요도를 도출하고, 수진기업과 수행기업이 인식하는 각 역

량의 차이를 정량적으로 분석하기 위해 개발되었다. AHP 설문지의 구성은 크게 세 단계의 계층 구조에 기반하여 설계되었으며, 각 단계의 계층별로 쌍대 비교(paired comparison)를 수행하도록 구성되었다. 설문지는 1차적으로 연구자가 도출한 15개의 하위 역량을 바탕으로 계층적 구조를 설정한 후, 각 계층의 하위 요소 간의 중요도를 평가하도록 설계되었다.

AHP 설문지는 최상위 계층, 중간 계층, 그리고 최하위 계층의 세 단계로 구성된다. 최상위 계층은 연구의 최종 목표인 “컨설턴트의 역량 중요도 분석”으로 설정되었으며, 중간 계층은 연구에서 도출된 3가지 주요 역량군(공통역량, 직무역량, 관리역량)으로 나누어진다. 각 중간 계층 항목은 최하위 계층의 15개의 세부 역량 요소들로 분류되었다. 따라서, AHP 설문지는 계층별로 각 항목을 쌍대 비교하여 상위 계층에 대한 하위 항목의 상대적 중요도를 평가하도록 구성되었다. 중간 계층의 3가지 역량군에 대해 응답자는 “공통역량, 직무역량, 관리역량 중에서 어떤 요소가 더 중요하다고 생각하는가?”라는 쌍대 비교 질문을 받게 된다. 이후 최하위 계층의 각 역량군(예: 공통역량) 내의 세부 역량들(고객지향성, 기업역량, 성취지향성, 자기통제력, 직업윤리)을 1:1로 비교하여 응답자가 중요하다고 생각하는 요소를 선택하고 그 중요도의 정도를 평가하도록 설계되었다. 이러한 방식은 각 계층 내의 항목 간 중요도를 일관되게 비교할 수 있도록 돋는다.

AHP 설문지의 문항 구성은 Saaty(1980)가 제안한 9점 척도를 사용하여, 각 항목의 상대적 중요도를 평가하도록 설계되었다. 9점 척도는 상대적 중요도를 나타내는 숫자로 구성되며, 다음과 같은 기준을 따른다.

- 1점: 두 항목이 동일하게 중요함.
- 3점: 한 항목이 다른 항목보다 약간 더 중요할까?
- 5점: 한 항목이 다른 항목보다 명확히 더 중요합니다.
- 7점: 한 항목이 다른 항목보다 매우 더 중요하지 않다.
- 9점: 한 항목이 다른 항목보다 절대적으로 더 중요함.
- 2, 4, 6, 8점: 중간적 수준의 중요도를 나타냄.

설문지의 각 문항은 이러한 기준을 바탕으로 구성되며, 예를 들어 ‘고객지향성’과 ‘기업역량’의 중요도를 비교하는 문항에서는 다음과 같은 문장이 포함된다: “고객지향성은 기업역량에 비해 얼마나 중요하다고 생각하십니까?” 이에 대해 응답자는 1~9점 사이의 중요도를 선택하게 되며, 반대의 경우(기업역량이 고객지향성보다 더 중요하다고 생각할 경우) 반대방향의 점수(9, 7, 5, 3)를 선택할 수 있다.

본 연구의 AHP 설문지는 3개 주요 역량군과 15개의 세부 역량으로 구성되어 총 105개 문항이 도출되었다. 각 역량군 내의 세부 항목 간 쌍대 비교 문항의 수는 $n(n-1)/2$ 의 공식을 이용하여 산출되었으며, 여기서 n 은 해당 그룹의 역량 수를 의미한다. 예를 들어, 공통역량에 포함된 5개의 하위 항목(고객지향성, 기업역량, 성취지향성, 자기통제력, 직업윤리)에 대해 5개 항목을 1:1로 비교하면 총 10개($5 \times 4/2$)의 문항이 도출된다. 직무역량과 관리역량도 동일한 방식으로 각각 10개씩의 쌍대 비교 문항이 구성되었다. 따라서, 중간 계층의 3개 역량군에 대한 쌍대 비교 문항 3개와 각 세부 역량군 내 10개의 문항이 더해져, 최종적으로 105개의 문항이 설문지에 포함되었다. 이러한 구조는 설문 대상자가 각각의 항목을 일관되게 비교할 수 있도록 하여, 각 항목 간의 상대적 중요도를 체계적으로 평가할 수 있게 해준다.

각 AHP 설문 항목은 계층 구조에 따라 상위 요소와 하위 요소의 관계를 평가할 수 있도록 설계되었다. 중간 계층에 대한 쌍대 비교 문항은 다음과 같다.

[표 3-8] AHP 중간 계층에 대한 쌍대 비교 설문 문항

그룹평가 : 공통역량 / 직무역량 / 관리역량													
기준평가항 목	절대적 으로 중요	명백히 더중요	매우 더중요	약간 더중요	동일하 게중요	약간 더중요	매우 더중요	명백히 더중요	절대적 으로 중요	비교평가항 목			
공통역량	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5
공통역량	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5
직무역량	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5
										6	7	8	9

이와 함께, 하위 계층 내의 세부 역량 간 쌍대 비교 문항은 더 세밀하게 각 항목의 중요도를 파악할 수 있도록 설계되었다. 하위 계층에 대한 쌍대 비교 문항은 다음과 같다.

[표 3-9] AHP 하위 계층에 대한 쌍대 비교 설문 문항

1. 직무역량 : 컨설팅 전문가로서 업무수행에서 갖추어야 할 능력													
기준평가 항목	절대적 으로 중요	명백히 더중요	매우 더중요	약간 더중요	동 일	약간 더중요	매우 더중요	명백히 더중요	절대적 으로 중요	비교평가 항목			
전문지식	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5
전문지식	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5
전문지식	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5
전문지식	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5
문서작성	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5
문서작성	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5
문서작성	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5
네트워크역량	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5
네트워크역량	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5
전략적사고	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5

2. 관리역량 : 컨설팅 수행에 대한 전반적 부분의 종합적인 관리 능력													
기준평가 항목	절대적 으로 중요	명백히 더중요	매우 더중요	약간 더중요	동 일	약간 더중요	매우 더중요	명백히 더중요	절대적 으로 중요	비교평가 항목			
리더쉽	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5
리더쉽	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5
리더쉽	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5
리더쉽	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5
프로세스관리	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5
프로세스관리	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5
프로세스관리	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5
상황대응력	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5
상황대응력	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5
관계구축	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5

3. 공통역량 : 컨설팅 수행에 있어서 기본적으로 갖추어야 할 자질 및 소양을 의미함													
기준평가 항목	절대적 으로 중요	명백히 더중요	매우 더중요	약간 더중요	동 일	약간 더중요	매우 더중요	명백히 더중요	절대적 으로 중요	비교평가 항목			
기업역량	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5
기업역량	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5

기업역량	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객지향성
기업역량	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	성취지향성
직업윤리	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	자기통제력
직업윤리	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객지향성
직업윤리	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	성취지향성
자기통제력	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객지향성
자기통제력	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	성취지향성
고객지향성	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	성취지향성

이러한 문항을 통해 응답자는 각 계층과 항목 간의 중요도를 체계적으로 평가할 수 있으며, 이를 바탕으로 최종적인 상대적 가중치를 산출하게 된다. 특히, 수진기업과 수행기업의 차이를 파악하기 위해 두 그룹 간 동일한 설문을 구성하였으며, 두 그룹이 동일한 문항에 대해 어떻게 다르게 응답하는지를 비교할 수 있도록 하였다.

본 연구의 AHP 설문지는 설계 초기 단계부터 두 가지 주요 목적을 염두에 두고 개발되었다. 첫째, 수진기업과 수행기업이 인식하는 컨설턴트 역량의 차이를 체계적으로 분석하여, 컨설팅 성과에 기여하는 핵심 역량을 규명하고자 하였다. 둘째, 응답자의 인식 차이에 따른 가중치 산출을 통해, 각 기업의 니즈에 맞는 맞춤형 컨설팅 역량 개발 방향을 제시하고자 하였다. AHP 설문지는 계층적 구조와 설계의 논리성을 바탕으로, 연구의 타당성을 확보하고 컨설턴트 역량의 중요도를 효과적으로 평가할 수 있는 도구로써 활용되었다.

나. 응답 특성 및 표본 분포

AHP(Analytic Hierarchy Process) 분석을 위한 응답 특성과 표본 분포는 연구 결과의 타당성과 신뢰성을 확보하는 데 중요한 요소이다. 본 연구에서는 컨설턴트의 핵심 역량 도출을 목적으로, 수행기업과 수진기업의 전문가 집단을 대상으로 AHP 설문을 하였으며, 이를 통해 각 역량의 중요도를 비교·분석하였다. 응답자의 특성 및 표본 분포는 응답의 대표성과 연구 결과의 일반화를 위해 설계되었다.

AHP 설문에 참여한 응답자는 수행기업과 수진기업 각각의 전문가로, 총

42명의 응답자를 대상으로 하였다. 이 중 불충분한 응답 2개를 제외하고, 최종적으로 40명의 응답을 분석에 활용하였다. 각 응답자는 10년 이상의 경력을 보유한 전문가로, 컨설팅 경험이 다수인 수행기업의 전문가와 다수의 프로젝트 책임자 경험을 가진 수진기업의 담당자로 구성되었다. 이처럼, 응답자의 경력이 풍부하고 현장 경험이 많다는 점은 연구 설계에서 전문가 의견을 반영하는 데 중요한 역할을 하였으며, 설문 응답의 신뢰성을 높이는 요인이 되었다. 수행기업 전문가들은 주로 컨설팅을 직접 수행하는 컨설턴트들이며, 다양한 산업군에서 경영 자문을 제공해온 경력을 보유하고 있다. 반면, 수진기업 전문가들은 컨설팅을 받아 본 경험이 풍부한 중소기업의 CEO 및 고위 관리자들로, 기업 내 프로젝트를 관리하고 컨설팅 프로젝트의 성과를 평가하는 역할을 담당하고 있다. 이처럼, 각기 다른 관점에서 컨설턴트 역량을 평가하는 응답자들의 구성은 AHP 분석 결과에 있어 양측의 관점을 비교·분석하는데 중요한 기초 자료가 된다.

본 연구의 표본 분포는 수행기업과 수진기업을 균형 있게 포함함으로써, 두 집단 간의 관점을 균형 있게 반영할 수 있도록 설계되었다. 수행기업과 수진기업 전문가를 각 21명씩 모집하여 표본을 구성하였으며, 이로 인해 연구의 대표성을 확보할 수 있었다. 이러한 표본 분포는 컨설팅 역량에 대한 평가가 한쪽 집단의 의견에 편중되지 않도록 방지하며, AHP 분석에서 도출된 결과가 더욱 폭넓은 일반성을 가지도록 돋는다. AHP 분석에서 중요한 요소인 응답자의 일관성은 분석 결과의 신뢰도를 결정짓는 중요한 기준이다. 일관성 비율(Consistency Ratio, CR)은 응답자가 각 항목을 비교할 때 논리적 일관성을 유지했는지를 측정하는 지표로, 일반적으로 CR 값이 0.1을 초과하면 해당 응답은 일관성이 부족한 것으로 간주한다. 본 연구에서는 CR 값이 0.1 이하인 응답만을 분석에 포함하여 응답자의 논리적 일관성을 보장하였다. 이는 연구 설계에서 응답의 신뢰도를 높이는 중요한 요소이며, 최종 분석 결과가 정확하고 일관된 결과를 도출할 수 있도록 하였다.

응답자들의 일관성 비율을 검토한 결과, 대다수의 응답에서 CR 값이 0.1 이하로 나타나 일관성 있는 응답을 도출할 수 있었다. 특히, 전체 응답자의 일관성 비율은 평균적으로 0.08로 나타났으며, 이는 논리적 일관성을 유지한

응답이 대부분임을 보여준다. 또한, 일관성 비율이 기준치 이상인 일부 응답은 분석에서 제외되었으며, 이를 통해 연구 결과의 신뢰도를 높였다. 응답자의 일관성에 대한 평균 지표는 AHP 분석의 정확성을 보장하는 데 중요한 역할을 하였다. 구체적으로, 공통역량, 직무역량, 관리역량 간의 쌍대 비교에서 일관성 비율이 0.05~0.1 사이의 응답이 다수를 차지하였으며, 이는 응답자가 항목 간 상대적 중요도를 논리적이고 일관되게 평가했음을 나타낸다. 따라서, 최종 분석 결과는 응답자의 주관적 평가가 아닌 논리적으로 일관된 판단을 바탕으로 도출된 결과임을 확인할 수 있었다.

본 연구에서 수행된 AHP 설문은 수행기업과 수진기업의 전문가 집단을 대상으로 하여 표본의 균형성을 확보하였으며, 각 항목에 대한 논리적 일관성을 확보함으로써 연구의 신뢰도와 타당성을 높이는 데 기여하였다. 특히, AHP 설문의 특성상 쌍대 비교를 통해 상대적 중요도를 평가하는 과정에서 일관성을 유지하는 것이 중요한데, 본 연구에서는 이러한 일관성 검토 과정을 통해 응답의 질을 높였다. 또한, 표본 분포에서 수행기업과 수진기업 간의 의견 차이를 비교할 수 있는 균형 잡힌 설계를 바탕으로, 컨설턴트 역량에 대한 다양한 관점을 반영할 수 있었다. 이를 통해 도출된 AHP 분석 결과는 컨설팅 역량의 우선순위에 대한 종합적인 이해를 가능하게 하였으며, 연구의 결과를 실무에 적용하는 데 있어 중요한 기초 자료로 활용될 수 있다.

다. 수진기업과 수행기업의 응답 차이 분석

본 연구의 주요 목적은 컨설팅 프로젝트에 참여하는 수행기업과 수진기업이 컨설턴트의 필요 역량을 어떻게 인식하는지 비교하고, 이들 간의 역량에 대한 중요도 인식 차이를 분석하는 것이다. 이를 위해 수진기업과 수행기업의 응답을 각각 분석하여 두 집단 간의 인식 차이를 구체적으로 검토하였다. 연구 설계 및 방법론적 측면에서는 각 집단의 역량에 대한 인식이 어떻게 차별적으로 나타나는지를 확인하기 위해 세부적이고 체계적인 분석 절차를 수행하였다.

수진기업과 수행기업은 컨설턴트의 역량에 대해 각기 다른 시각을 가지고

있을 수 있다. 수진기업은 컨설턴트가 기업의 문제를 해결하고, 실질적인 성과를 도출하는 데 초점을 두는 반면, 수행기업은 컨설팅 수행 과정에서 요구되는 전문성과 관리 역량을 중요하게 여길 수 있다. 이러한 인식 차이는 컨설팅 프로젝트의 성공적인 수행을 위해 필수적인 요소에 대한 평가가 서로 다르게 나타날 수 있다는 점을 시사한다. 따라서 본 연구에서는 AHP(Analytic Hierarchy Process) 기법을 사용하여 수진기업과 수행기업의 응답 결과를 비교하고, 각 집단이 어떤 역량을 더 중요하게 생각하는지, 그리고 역량 간 우선순위가 어떻게 설정되는지를 분석하고자 하였다. 이를 통해 수진기업과 수행기업 간의 인식 차이를 구체적으로 도출하고, 연구 결과가 실무에 적용될 수 있는 시사점을 제시하였다.

AHP 분석에서는 각 집단이 평가한 역량의 상대적 중요도를 비교하기 위해, 세부적으로 공통역량, 직무역량, 관리역량의 세 그룹으로 나누어 비교 분석하였다. 이를 위해, 각 역량군 내의 하위 항목들을 수행기업과 수진기업 간 쌍대 비교(Pairwise Comparison)를 통해 분석하고, 각 항목의 가중치를 산출하여 두 집단의 응답을 비교하였다. 구체적으로, 수진기업과 수행기업의 응답자들은 공통된 문항에 대해 상대적 중요도를 9점 척도로 평가하였고, 각 역량에 대한 가중치가 산출되었다. 이를 바탕으로, 각 집단이 특정 역량을 어느 정도 중요하게 평가했는지를 상대적으로 확인하였다. 연구 설계 측면에서는 수진기업과 수행기업의 응답 차이를 구체적으로 도출하기 위해 각 응답 집단의 일관성 비율(Consistency Ratio, CR)을 계산하여 응답의 타당성을 검토하였다. CR 값이 0.1 이하인 경우만 분석에 포함하여 논리적 일관성이 높은 응답을 바탕으로 비교 분석을 진행하였으며, 각 집단의 가중치 합이 1이 되도록 상대적 중요도를 조정하였다.

분석 결과, 수진기업과 수행기업 간의 중요도 인식 차이는 주로 직무역량과 공통역량에서 두드러지게 나타났다. 직무역량의 경우, 수진기업은 ‘문제해결능력’을 가장 중요한 역량으로 평가하였으며, 이는 수진기업이 컨설턴트의 실질적 문제 해결 능력을 중시하고 있음을 반영한다. 반면, 수행기업은 ‘전문지식’과 ‘전략적 사고’를 더 높은 순위에 배치하였다. 이러한 차이는 수행기업이 컨설턴트의 이론적 기반과 분석 능력을, 그리고 전체적인 전략 설정 능력을

더욱 중요하게 평가하고 있음을 보여준다. 공통역량의 경우, 수진기업은 ‘성취지향성’을 최우선으로 평가한 반면, 수행기업은 ‘고객지향성’을 가장 중요한 역량으로 보았다. 수진기업의 경우, 컨설턴트가 목표 지향적이고 도전적인 태도를 보이고 기업 문제를 해결하려는 의지를 보이는 것이 중요하다고 인식하였다. 반면, 수행기업은 고객사의 요구에 민감하게 반응하고, 고객과의 긍정적인 관계를 유지하는 것이 더 중요한 역량이라고 평가하였다. 이러한 차이는 수진기업이 성과 달성을 위한 컨설턴트의 의지와 추진력을 중시하는 데 비해, 수행기업은 고객과의 장기적인 관계 구축을 더 중요하게 여긴다는 점을 시사한다.

관리역량의 경우, 두 집단 모두 ‘커뮤니케이션’을 가장 중요한 역량으로 평가하였다. 이는 컨설팅 프로젝트 수행 과정에서 원활한 소통이 프로젝트의 성공에 필수적인 요소임을 양측 모두 인식하고 있음을 보여준다. 또한, ‘리더십’과 ‘관계 구축 능력’도 두 집단 모두에서 높은 중요도를 나타냈으며, 이는 컨설팅 수행 과정에서 컨설턴트가 팀을 이끌고, 관계를 원활하게 유지하는 능력이 중요하다는 점에서 공통된 인식을 하고 있음을 시사한다.

본 연구에서는 수행기업과 수진기업의 응답을 비교 분석함으로써, 컨설팅 역량에 대한 두 집단의 인식 차이를 구체적으로 도출하였다. 이러한 접근은 각 집단의 의견이 연구 결과에 반영될 수 있도록 설계된 점에서 연구 방법론적으로 의미가 있다. 특히, 동일한 항목에 대해 두 집단이 평가한 결과를 직접적으로 비교함으로써, 컨설턴트의 필요 역량에 대한 이질적 시각을 체계적으로 분석할 수 있었다. 또한, 분석 결과를 바탕으로 수진기업과 수행기업의 인식 차이를 조정하여 각 집단이 요구하는 역량 프로파일을 제시할 수 있었다. 이는 컨설턴트가 양측의 요구를 모두 충족할 수 있는 역량 개발의 방향성을 제시하는 데 기여할 수 있으며, 실무적으로도 컨설팅 역량 모델을 설계할 때 참고할 수 있는 기준을 제공한다. 수진기업과 수행기업의 응답 분석은 단순한 상대적 중요도 평가에 그치지 않고, 각 집단이 평가한 역량의 특성과 그 배경을 심층적으로 이해하는 데 중요한 역할을 하였다.

제4장 실증 분석 결과

제 1 절. 엘파이 기법을 통한 필요역량 도출 결과

1) 1차 FGI 결과: 역량 항목 통합 및 삭제

본 연구의 1차 조사는 컨설턴트 역량의 중요성을 체계적으로 도출하기 위해 기존 선행연구와 FGI(Focus Group Interview)를 통해 수집된 74개의 역량 항목을 기반으로, 의미가 중복되거나 실무적으로 평가하기 어려운 항목을 통합하고 불필요한 항목을 삭제하는 것이었다. 이를 통해 컨설팅 성과와 밀접한 관련이 있는 핵심 역량을 선정하고자 하였다.

가. 1차 FGI에서 도출된 역량 항목의 초기 검토 및 분류

1차 선행연구와 FGI를 통해 도출된 총 74개의 역량 항목이 포함되었다. 각 항목은 공통역량, 직무역량, 관리역량으로 세분되었으며, 각 역량의 정의와 적용 범위가 중복되는지 여부를 검토하였다. 초기 항목 분류의 주요 기준은 다음과 같다.

공통역량은 모든 컨설턴트가 기본적으로 갖추어야 하는 태도와 가치관, 일반적인 역량 요소들로 구성되었다. 예를 들어, 고객 지향성, 성취 지향성, 신뢰성 등이 포함되었다. 직무역량은 특정 직무를 수행하기 위해 요구되는 기술적 역량 및 지식 요소로, 전문 지식, 문제 해결 능력, 문서 작성 능력 등이 이에 해당한다. 관리역량은 컨설팅 프로젝트를 효율적으로 관리하고, 팀 및 고객과의 관계를 효과적으로 조정하는 데 필요한 리더십, 프로세스 관리, 커뮤니케이션 등의 역량으로 구성되었다.

이러한 기준을 바탕으로, 각 항목의 정의를 세부적으로 검토하고, 기존 연구와 비교하여 실무적 타당성을 분석하였다. 예를 들어, 공통역량 항목 중 ‘긍정성’과 ‘신뢰성’은 개별적으로 존재하기보다는 다른 역량 요소에 포함될

수 있다고 판단하였다. 이에 따라, ‘긍정성’은 삭제하고, ‘신뢰성’은 ‘직업윤리’와의 연관성을 재검토하여 수정된 정의를 반영하였다.

나. 유사 역량의 통합 및 불필요 항목의 삭제 기준 설정

1차 FGI 결과, 유사 역량의 통합 및 불필요 항목의 삭제 기준을 다음과 같이 설정하였다.

여러 항목이 동일한 개념적 정의를 가지고 있거나, 하나의 상위 개념으로 포괄될 수 있는 경우에는 통합하여 하나의 항목으로 구성하였다. 예를 들어, ‘고객사 이해’, ‘고객 지향성’, ‘고객 충성도’, ‘전략 지향성’은 모두 고객의 요구를 정확히 이해하고 충족시키는 태도를 강조하고 있으므로, ‘고객 지향성’이라는 하나의 항목으로 통합하였다. 또한, 컨설턴트 역량으로 분류하기 어려운 항목, 예를 들어, ‘직무만족’과 같이 개인의 심리적 상태를 반영하는 항목은 삭제하였다. 이러한 항목은 성과에 간접적인 영향을 미칠 수는 있지만, 직접적으로 컨설턴트의 성과를 측정하는 기준으로는 부적합하다고 판단하였다. 평가 기준이 모호하거나 명확한 측정 지표를 설정하기 어려운 항목도 삭제 대상에 포함되었다. 예를 들어, ‘흡수역량’은 개별적인 자질로 분류되며, 객관적 평가가 어렵다는 이유로 제외되었다.

각 항목을 개별적으로 평가하기보다는, 더욱 넓은 상위 개념으로 통합하여 평가 기준을 일관성 있게 설정하는 방식을 적용하였다. 예를 들어, ‘도전 정신’, ‘성취 목표 지향성’, ‘성취 지향성’은 모두 성과와 목표 달성을 초점을 맞추고 있으므로, ‘성취 지향성’이라는 하나의 개념으로 재분류되었다. 아래 〈표 4-1〉은 1차 델파이 조사에서 이루어진 역량 통합 및 삭제 결과를 나타낸다.

[표 4-1] 1차 조사 결과에 따른 항목 통합 및 삭제

No	기준 역량 항목	통합 후 항목	통합 또는 삭제 기준
1	가치 및 행동 역량, 가치 지향성	가치지향성	핵심가치를 중심으로 한 행동과 의사결정을 지향하는 점에서 유사함.
2	고객사 이해, 고객 지향성, 고객 충성도, 전략지향성	고객지향성	모두 고객의 요구와 기대를 충족시키는 데 초점을 맞춤.

3	기업규모, 기업연수, 기업이미지	기업역량	기업의 성숙도와 시장 내 위치를 종합적으로 평가하기 위해 ‘기업역량’으로 통합.
4	상황 통제 능력, 상황 판단력	상황판단력	상황 이해와 대응을 하나의 역량으로 통합하여 의미 전달을 용이하게 함.
5	도전정신, 성취 목표 지향성, 성취 지향성	성취지향성	성취 목표를 위해 도전하고 노력하는 태도와 행동을 포함하는 상위 개념으로 통합.
6	진실성, 직업윤리	직업윤리	진실성은 직업윤리의 하위 개념으로, 윤리적 관점에서 합당한 의사결정과 행동을 포함함.
7	책임의식, 책임감	책임감	모두 자신의 역할과 의무를 다하는 태도를 표현하며, 책임의식은 책임감의 일부로 통합됨.
8	문서화 능력, 보고서 작성	문서작성능력	체계적 정보 기록과 전달의 의미로 정의.
9	방향 설정, 솔루션 제시, 전략 실행, 전략적 사고	전략적 사고	전략 수립과 실행의 전반적 사고 과정을 포함하여 ‘전략적 사고’로 정리.
10	관계 구축 역량, 친화성, 프로젝트 팀 관리	관계 구축 역량	상호 관계를 형성하고 관리하는 활동으로 ‘관계 구축’이 상위 개념임.
11	공감성, 커뮤니케이션, 의사소통, 목표 공유, 언어적/비언어적 커뮤니케이션	커뮤니케이션	다양한 소통 방식을 포함하여 ‘커뮤니케이션’으로 통합.
12	기한 엄수, 프로그램 수행, 프로세스 관리, 프로젝트 관리	프로세스 관리	전반적인 프로젝트 및 프로그램 관리 역량을 하나의 개념으로 통합.
13	전문 지식, 전문성	전문지식	전문성은 전문 지식을 실제 업무에 적용하는 능력으로, 전문지식의 하위 요소임.
14	기술 역량	삭제	컨설팅의 본질적 역할에 비해 범위가 좁음.
15	직무 만족	삭제	개인적 감정 상태로 컨설팅 역량에 포함하기 부적합함.
16	흡수 역량	삭제	평가가 어려운 자질적 요소로, 보다 핵심적인 역량에 집중하기 위해 삭제.

1차 FGI 연구 결과, 총 41개의 핵심 역량이 선정되었으며, 이는 공통역량 9개, 직무역량 8개, 관리역량 8개로 구체화하였다. 각 항목은 이후 2차 FGI에서 더욱 세부적으로 검토될 예정이며, 컨설턴트의 역량 평가와 성과 분석의 기초 자료로 활용된다.

[표 4-2] 1차 FGI 후 역량 분류

역량 그룹	항목
공통역량	가치지향성, 고객지향성, 기업역량, 상황판단력, 성취지향성, 직업윤리, 책임감, 신뢰성, 성실성
직무역량	네트워크역량, 문제해결능력, 전략적 사고, 문서작성능력, 전문지식, 정보수집, 업무구조화, 차별성
관리역량	리더십, 프로세스관리, 커뮤니케이션, 임파워먼트, 관계 구축 역량, 체계화능력, 상황대응력, 팀워크강화

2) 2차 FGI 결과: 역량 그룹의 재분류

가. 1차 조사 결과를 바탕으로 세부 역량 그룹 재설정

1차 델파이 조사 결과 도출된 41개의 역량 항목은 2차 FGI(Focus Group Interview)를 통해 세부적으로 검토되었으며, Silverman(2020)의 기준을 적용하여 각 역량의 구체성(Specificity), 관련성(Relevance), 타당성(Feasibility), 중요성(Importance)을 중심으로 평가하였다. 이러한 기준을 통해 역량 항목이 컨설턴트의 실제 업무 수행에서 의미 있는 역할을 할 수 있는지 검토하고, 유사한 항목을 통합하여 역량 체계를 재정립하였다.

나. 그룹 간 중복 요소의 재분류 및 통합

1차 조사에서 도출된 41개의 역량 중 상당수의 항목은 유사한 의미를 지니고 있거나, 특정 그룹에 적합한 기준이 불분명하였다. 이를 해결하기 위해 2차 FGI에서는 유사하거나 중복된 요소들을 하나의 상위 개념으로 통합하고, 하위 요소들을 정리하여 각 그룹의 특성에 맞게 재분류하였다. 이 과정에서 기존의 세부 항목 중 일부는 삭제되거나 다른 항목으로 통합되었으며, 특정 항목은 상위 개념으로 정의가 재설정되었다.

예를 들어, 고객지향성은 고객의 요구를 이해하고 반영하는 태도뿐만 아니라, 고객과의 장기적 관계를 구축하고 유지하는 행동을 포함하는 개념으로 확장되었다. 이에 따라 기존의 ‘고객이해’, ‘고객충성도’, ‘전략지향성’ 등 유사한

항목들은 고객지향성으로 통합되었다. 또한, ‘성취지향성’은 목표 달성을 위한 적극적 태도와 책임감, 도전 정신을 포함하는 상위 개념으로 재설정되었으며, 이를 통해 ‘책임감’과 ‘적극성’이 하위 요소로 재분류되었다.

[표 4-3] 2차 FGI를 통한 역량 그룹 재분류 결과

그룹	기존 항목	통합된 역량	연구진 의견
공통 역량	가치지향성, 고객지향성, 개방성, 비전제시	고객지향성	고객의 요구와 기대에 부응하고, 고객과의 긍정적 관계 형성에 기여하는 모든 태도와 행동을 포함함. 고객지향성이 상위 개념으로 적합함.
공통 역량	기업역량, 비즈니스역량	기업역량	기업의 경험, 노하우, 성공 사례 등을 포괄적으로 표현할 수 있는 개념으로 기업역량을 사용.
공통 역량	적극성, 책임감, 성취지향성	성취지향성	모두 목표 달성을 위해 필요한 동기와 행동을 포함하는 역량으로, 성취지향성이 상위 개념임. 적극성과 책임감은 하위 요소로 목표를 향한 행동력과 책임감을 포함하여 목표 달성을 기여함.
공통 역량	기밀유지, 직업윤리	직업윤리	모두 윤리적 기준을 바탕으로 행동하는 역량임. 기밀유지는 하위 요소로, 윤리적 행동의 중요한 부분을 차지함.
직무 역량	네트워크, 정보수집	네트워크	외부와의 연결을 통해 필요한 정보를 얻고 활용하는 능력을 포함함. 네트워크가 상위 개념임.
직무 역량	업무구조화, 조직적 협업	업무구조화	조직 내에서 업무 수행을 위해 필요한 체계적 접근 방식을 다루는 역량임. 조직적 협업은 업무구조화의 하위 요소로 포함됨.
직무 역량	성공사례, 차별성, 혁신성	차별성	모두 타인과 구별되는 성과와 경쟁력을 나타내는 역량임. 성공사례와 혁신성은 하위 요소로 간주됨.
관리 역량	관계구축, 외향성, 친화성, 파트너쉽	관계구축	관계자들과 긍정적인 관계를 형성하고 유지하는데 필요한 역량임. 관계구축이 상위 개념임.
관리 역량	사회관계역량, 커뮤니케이션	커뮤니케이션	모두 효과적인 소통과 관계 형성을 통해 협력과 이해를 증진시키는 역량임. 사회관계역량은 커뮤니케이션의 하위 요소로, 관계 형성 및 유지에 중요한 역할을 함.

다. 세부 역량 정의의 타당성 검토 및 수정

2차 FGI의 결과로 재분류된 25개의 역량 항목은 각 역량의 정의와 적용 범위에 따라 세부적으로 타당성을 검토하였다. 연구진은 각 역량이 실제 컨설

턴트의 역할 수행과 맞물려 구체적으로 어떤 역할을 담당하는지 검토하였고, 이를 통해 역량 간 중복을 최소화하고 실질적인 활용 가능성을 높였다. 예를 들어, 고객지향성의 정의는 단순히 고객의 요구를 이해하는 것을 넘어, 프로젝트 전반에 걸쳐 고객의 기대와 요구를 반영하여 성과를 도출하는 행동으로 수정되었다. 이러한 정의 수정은 역량 간의 역할이 명확하게 구분되도록 하여, 각 역량이 구체적이고 명확하게 이해될 수 있도록 하는 데 중점을 두었다.

이러한 과정을 통해 공통역량, 직무역량, 관리역량의 세부 항목이 각기 다른 역할을 수행하는 동시에 상호보완적인 특성을 보이도록 설계되었다. 최종적으로 도출된 25개 핵심 역량 항목은 3차 델파이 조사를 통해 각 항목의 필요성과 타당성을 검증하고, 컨설턴트가 갖추어야 할 필수 역량으로 확정되었다.

[표 4-4] 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	기업역량	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 4-5] 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 4-6] 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 공유함으로 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

이와 같은 재분류 작업을 통해 각 역량 항목이 더 구체적으로 정의되었으며, 컨설턴트의 수행 역량이 체계적으로 정리되었다. 이러한 결과는 3차 델파이 조사를 통해 각 역량 항목의 필요성과 타당성을 최종적으로 검증하는 기초가 되었다.

3) 3차 델파이조사 결과: 최종 필요역량 도출

3차 델파이 조사는 2차 FGI에서 도출된 25개의 역량 항목을 바탕으로,

각 항목의 중요도와 타당성을 평가하기 위해 Likert 5점 척도를 사용하여 전문가 델파이 조사하였다. 조사에 참여한 전문가 패널은 총 20명으로 구성되었으며, 공통역량, 직무역량, 관리역량으로 나누어 각 항목의 중요성과 타당성을 평가하였다. 3차 델파이 조사의 목적은 최종적으로 컨설턴트의 필수 역량을 도출하여, 컨설팅 성과와 연계된 핵심 역량을 규명하는 것이었다. 평가 결과는 SPSS를 통해 분석되었으며, 항목 간 일치도를 확인하기 위해 Cronbach's Alpha를 산출하여 신뢰도를 검증하였다. 또한, CVR(Content Validity Ratio) 값을 산출하여 항목별 타당도를 평가하였다.

가. 최종 역량 항목에 대한 전문가 합의 도출

3차 델파이 조사에서 최종적으로 선정된 역량은 공통역량 5개, 직무역량 5개, 관리역량 5개로 총 15개 항목이었다. 전문가들은 이들 역량이 컨설팅 성과에 있어 필수적이라고 판단하였으며, 항목별 CVR 값을 통해 항목의 타당성을 확인하였다. 공통역량에서는 ‘고객지향성,’ ‘기업역량,’ ‘성취지향성,’ ‘자기통제력,’ ‘직업윤리’가 최종적으로 선정되었으며, 이 항목들은 컨설턴트가 반드시 갖추어야 할 핵심 역량으로 평가되었다. 직무역량에서는 ‘네트워크 역량,’ ‘문서작성능력,’ ‘문제해결능력,’ ‘전략적 사고,’ ‘전문지식’이 선정되었으며, 이는 실제 컨설팅 수행 과정에서 필요한 구체적인 기술과 능력을 강조하였다. 관리역량에서는 ‘관계구축 능력,’ ‘리더십,’ ‘상황대응력,’ ‘커뮤니케이션,’ ‘프로세스 관리’가 선정되었으며, 이는 컨설턴트가 프로젝트 관리와 대인 관계에서 필수적으로 갖추어야 할 역량으로 정의되었다.

이 과정에서 전문가들은 항목별 세부 정의에 대해 논의하였으며, 특히 공통역량에서는 고객과의 관계 관리, 직무역량에서는 실질적인 문제 해결 능력, 관리역량에서는 프로젝트 관리와 소통 능력을 강조하였다. 각 항목의 중요성에 대한 전문가 의견은 대부분 일치하였으며, CVR 값이 0.50 미만인 항목은 제외되었다.

최종적으로 선정된 컨설턴트 역량은 다음과 같다.

[표 4-7] 컨설턴트 필요역량 조작적정의

분류	no	역량	정의	세부역량
공통역량	1	고객지향성	고객의 요구사항을 정확히 파악하고 고객의 요구에 따라 프로젝트를 수행하고자 하는 태도	<ul style="list-style-type: none"> - 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	기업역량	컨설팅기업의 영업년수/ 규모/ 성공 사례 등의 히스토리	<ul style="list-style-type: none"> - 기업을 운영해 온 기간 - 해당분야의 성공사례 및 노하우 - 기업의 자본금, 컨설팅의 수 등 경영자본의 크기 - 이해관계자들의 입장에서 본 기업에 대한 평가와 판단
	3	성취지향성	목표달성을 위해 노력하고 도전하는 강한 의지를 나타내는 태도	<ul style="list-style-type: none"> - 목표 달성을 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	<ul style="list-style-type: none"> - 신체적, 정신적 건강유지 - 침착하고 객관적인 태도유지 - 일관성 있는 태도 유지 - 스트레스 하에서도 감정적으로 행동하지 않는 자세
	5	직업윤리	프로젝트 중 클라이언트의 비밀유지, 허위결과 제시 및 과장금지, 부당한 대가요구 금지의 태도	<ul style="list-style-type: none"> - 업무영역/범위 준수하여 컨설팅을 수행하려는 자세 - 외압/편견에 상관없이 객관적으로 결론을 도출하려는 자세 - 하지 말아야 할 것에 대한 금지 - 클라이언트의 비밀유지 - 허위결과 제시 및 과장 금지 - 부당한 대가요구 금지
직무역량	1	네트워크역량	컨설팅 수행에 필요한 각종 정보 및 솔루션 조달능력	<ul style="list-style-type: none"> - 정보에 대한 정확한 판단능력 - 영향력 있는 인적 네트워크 보유 - 공식적/비공식적 채널을 통한 정보수집 능력 - 정보감식 능력
	2	문서작성	프로젝트 착수, 진행, 결과보고 단계에서 필요하거나 산출되는 유의미한 정보들을 효과적으로 문서화하는 능력	<ul style="list-style-type: none"> - 정보 구조화 능력 - s/w를 이용한 문서작성 능력 - 논리적인 글쓰기 능력
	3	문제해결 능력	수진기업이 당면한 문제를 해결하기 위해	<ul style="list-style-type: none"> - 실행 및 결과 평가능력 - 현상 진단 능력

		문제의 근원을 도출하고 이에 대한 대안을 실행하고 그 결과를 평가하는 능력	<ul style="list-style-type: none"> - 문제 구조화 능력 - 핵심 이슈 및 문제점 도출능력 - 문제에 대한 해결방안 및 대안제시능력
4	전략적사고	단편적인 정보를 종합하여 문제점을 도출하거나 전체 맥락에서 문제를 파악하는 능력	<ul style="list-style-type: none"> - 가설설정 능력 - 논리적 사고 능력 - 단편적인 정보의 종합 능력 - 선택 상황에서 올바른 판단능력 - 통찰력 및 추론능력
5	전문지식	컨설팅 수행에 필요한 각종 전문 지식의 습득 정도	<ul style="list-style-type: none"> - 경영관련 지식 및 비즈니스 상식 - 컨설팅 관련 전문지식 및 스킬 - 시대를 앞서가는 감각 및 선견지명 능력
관 리 역 량	관계구축	고객사와 프로젝트 관계자와의 긍정적인 관계를 형성하는 능력	<ul style="list-style-type: none"> - 신뢰관계 구축 능력 - 원만한 대인관계를 형성하는 능력 - 타인의 지지와 호감을 얻어내는 능력
	리더쉽	프로젝트를 관리하고 추진하는 능력	<ul style="list-style-type: none"> - 주어진 직무를 철저히 수행 - 타인에게 자신의 뜻을 따르도록 영향력을 행사하는 능력 - 프로젝트 진행 중 갈등해소 및 중재능력
	상황대응력	다양한 상황에 적응하면서 프로젝트 추진해나가는 역량	<ul style="list-style-type: none"> - 갑작스런 변화에 대한 대처능력 - 오픈마인드/유연한 사고 - 합리적이고 신속한 의사결정 능력
	커뮤니케이션	컨설팅프로젝트 전반에 걸쳐 CEO 및 수진기업과 효과적인 소통을 위한 능력	<ul style="list-style-type: none"> - 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
	프로세스 관리	세워진 전략을 실행하면서 정해진 기한 내에 정해진 업무를 처리하는 능력	<ul style="list-style-type: none"> - 정해진 기한 내에 업무를 처리하는 능력 - 세워진 전략을 실제 행동을 옮기는 능력 - 일정관리 능력

나. 각 역량의 타당성 비율(CVR) 검증 결과

CVR(Content Validity Ratio)은 각 항목이 얼마나 타당성을 지니고 있는지를 나타내는 지표로, 델파이 조사에서 전문가들이 특정 항목을 얼마나 필요하다고 평가했는지를 수치화한 것이다. 본 연구에서는 패널이 20명으로 구성되었기 때문에 CVR 기준값은 0.50이었다. CVR 값이 이 기준을 넘는 항목

만 최종적으로 선정되었다. CVR 값이 가장 높은 항목은 ‘기업역량’과 ‘프로세스 관리’로, 두 항목 모두 1.000을 기록하여 모든 전문가가 이 항목을 필수적으로 평가하였다. 반면, ‘긍정성,’ ‘상황판단력,’ ‘차별성’과 같은 항목은 CVR이 0.50 미만으로 나타나 필요 역량에서 제외되었다.

공통역량 그룹은 조직 내 모든 구성원이 공유해야 하는 기본적 역량을 포함하며, 컨설팅 프로젝트의 성공을 위해 필수적인 태도와 행동을 포함한다. 델파이 조사 결과, 공통역량에서는 ‘고객지향성’, ‘기업역량’, ‘성취지향성’, ‘자기통제력’, ‘직업윤리’가 최종적으로 선정되었다. 이 항목들은 모두 CVR 값이 0.62 이상을 기록하며, 전문가들의 높은 일치도를 나타냈다. 특히, ‘기업역량’과 ‘자기통제력’은 CVR 값이 1.000으로, 모든 전문가가 해당 역량의 중요성을 인정하였다. 반면, ‘긍정성’, ‘성실성’, ‘신뢰성’ 등의 항목은 상대적으로 낮은 CVR 값을 기록하여 최종 역량에서 제외되었다. 이러한 결과는 공통역량이 컨설턴트의 개인적 특성보다는 고객과의 상호작용 및 전문성을 기반으로 하는 행동을 강조한다는 점을 시사한다. 특히, ‘고객지향성’은 고객의 요구와 기대를 이해하고 이에 부합하는 해결책을 제시하려는 태도와 관련이 깊으며, 이는 컨설팅 프로젝트에서의 성공을 결정짓는 핵심 요소로 평가되었다.

[표 4-8] 공통역량 델파이 분석 결과

구분	세부항목	평균(M)	표준편차(SD)	CVR	선정 여부	Cronbach's α
공통역량	고객지향성	4.650	0.5871	0.900	선정	0.818
	긍정성	3.650	1.1821	0.300	제외	
	기업역량	4.550	0.5104	1.000	선정	
	상황 판단력	3.900	0.7881	0.400	제외	
	성실성	3.850	1.0400	0.500	제외	
	성취지향성	4.350	1.0894	0.800	선정	
	신뢰성	3.750	1.1180	0.400	제외	
	자기통제력	4.600	0.5026	1.000	선정	
	직업윤리	4.600	0.7539	0.900	선정	

직무역량 그룹은 컨설턴트가 특정 업무를 수행하는 데 필요한 전문적인 지식과 기술을 포함한다. 델파이 조사 결과, ‘네트워크 역량’, ‘문서작성 능력’,

‘문제해결 능력’, ‘전략적 사고’, ‘전문지식’이 최종적으로 선정되었다. 각 항목의 CVR 값은 모두 0.62 이상의 기준을 충족하였으며, 특히 ‘전문지식’과 ‘문서작성 능력’은 각각 0.900의 높은 CVR 값을 기록하였다. 반면, ‘업무구조화 능력’과 ‘차별성’ 항목은 상대적으로 낮은 평가를 받아 최종 필요역량에서 제외되었다. 이러한 결과는 컨설턴트가 직무 수행 시 필요로 하는 실질적인 문제 해결 능력과 이를 지원하는 다양한 지식 및 기술이 중요하다는 점을 강조한다. 예를 들어, ‘문제해결 능력’은 수진기업이 직면한 문제의 근본적인 원인을 규명하고, 이를 해결하기 위한 대안을 실행하는 데 필수적인 역량으로 평가되었다. 또한, ‘전문지식’은 다양한 산업에 대한 폭넓은 이해와 전문성을 통해 문제 해결의 기반을 제공한다.

[표 4-9] 직무역량 델파이 분석 결과

구분	세부항목	평균(M)	표준편차(SD)	CVR	선정 여부	Cronbach's α
직무역량	네트워크 역량	4.300	1.1286	0.700	선정	0.791
	문서작성 능력	4.400	0.5982	0.900	선정	
	문제해결 능력	4.300	1.1286	0.700	선정	
	업무구조화 능력	3.750	1.2513	0.300	제외	
	위기관리	4.000	1.1239	0.500	제외	
	전략적 사고	4.550	0.8256	0.800	선정	
	전문지식	4.600	0.7539	0.900	선정	
	차별성	3.800	1.1050	0.300	제외	

관리역량 그룹은 프로젝트를 관리하고 조직 내외부의 자원을 조율하는 능력을 포함한다. 델파이 조사 결과, ‘관계구축 능력’, ‘리더십’, ‘상황대응력’, ‘커뮤니케이션’, ‘프로세스 관리’가 최종적으로 선정되었다. 특히, ‘프로세스 관리’는 CVR 값이 1.000으로 분석되어 필수적인 관리역량으로 평가되었다. 반면, ‘임파워먼트’와 ‘팀워크 강화’는 전문가들 간의 필요성에 대한 합의가 이루어지지 않아 제외되었다. 이 결과는 컨설턴트가 프로젝트를 성공적으로 이끌기 위해 중요한 것은 외부와의 관계를 효과적으로 구축하고, 변화하는 상황에 유연하게 대응하며, 원활한 커뮤니케이션을 통해 팀을 이끄는 능력이라는 점을 시사한다.

[표 4-10] 관리역량 텔파이 분석 결과

구분	세부항목	평균(M)	표준편차(SD)	CVR	선정 여부	Cronbach's α
관리역량	관계구축 능력	4.650	0.5871	0.900	선정	0.906
	리더십	4.300	1.1286	0.700	선정	
	상황대응력	4.350	1.0894	0.800	선정	
	임파워먼트	3.650	1.2258	0.400	제외	
	체계화 능력	3.450	1.2763	0.300	제외	
	커뮤니케이션	4.450	1.0990	0.800	선정	
	팀워크 강화	3.650	1.1821	0.300	제외	
	프로세스 관리	4.800	0.4104	1.000	선정	

제 2 절. AHP 분석을 통한 역량 중요도 및 우선순위 도출 결과

1) 수진기업과 수행기업 간 역량 중요도 비교

본 연구에서는 수진기업(컨설팅을 의뢰하는 기업)과 수행기업(컨설팅을 수행하는 기업) 간의 컨설턴트 역량 중요도 인식 차이를 비교하기 위해 AHP(Analytic Hierarchy Process) 분석하였다. AHP 분석은 컨설턴트가 갖추어야 할 역량을 공통 역량, 직무 역량, 관리 역량의 세 그룹으로 분류하고, 각 하위 역량에 대한 상대적 중요도를 산출하여 두 집단 간의 인식 차이를 정량적으로 파악하고자 하였다. 이를 통해 수진기업과 수행기업 간의 인식 차이를 명확히 하여, 각 그룹이 요구하는 컨설턴트의 핵심 역량을 도출하였다.

가. 수진기업과 수행기업 간의 1계층 역량 그룹 중요도 비교

수진기업과 수행기업 간의 1계층 역량 그룹 비교 분석 결과, 두 집단 모두 직무 역량을 최우선적인 중요 요소로 인식하고 있었다. 이는 컨설턴트가 컨설팅을 성공적으로 수행하기 위해서는 기본적으로 직무와 관련된 지식, 문제 해결 능력, 전문성 등이 필수적임을 반영한다. 구체적으로, 수진기업은 직무 역량의 중요도를 0.700, 수행기업은 0.740으로 평가하여 두 집단 간 큰

차이는 없었지만, 공통 역량과 관리 역량에 대해서는 각기 다른 중요도 순위를 보였다.

수진기업은 공통 역량을 관리 역량보다 더 중요한 요소로 평가하였다. 공통 역량의 중요도 가중치는 0.180으로 관리 역량(0.150)보다 높은 수치를 기록하였으며, 이는 컨설턴트의 기본적인 인성, 윤리성, 고객 중심적 태도와 같은 요소가 수진기업의 평가 기준에서 높은 비중을 차지함을 의미한다. 수진기업이 컨설팅 과정에서 단순히 문제 해결 능력만을 중시하는 것이 아니라, 컨설턴트가 윤리적이고 신뢰할 수 있는 인물인지, 고객의 요구와 가치를 존중하며 일관성 있는 태도를 유지할 수 있는지를 중점적으로 평가하고 있음을 보여준다. 반면, 수행기업은 관리 역량을 공통 역량보다 더 중요하게 평가하였다. 관리 역량의 중요도 가중치는 0.150으로, 공통 역량의 가중치인 0.100보다 높았다. 이는 수행기업이 프로젝트 수행 중 발생할 수 있는 다양한 상황에 대한 대응 능력, 리더십, 프로젝트 일정 관리 및 고객사와의 관계 구축 등과 같은 프로젝트 관리 능력의 중요성을 더 크게 인식하고 있다는 것을 시사한다. 수행기업은 컨설턴트가 지식이나 기술을 넘어, 프로젝트를 효과적으로 추진하고 관리할 수 있는 역량을 갖추는 것이 성공적인 컨설팅 결과를 도출하는 데 필수적이라고 보고 있다.

분석 결과, 수진기업과 수행기업은 직무 역량을 가장 중요한 요소로 평가하였지만, 두 집단 간 공통 역량과 관리 역량의 중요도 인식에는 차이가 존재하였다. 이는 수진기업이 컨설턴트를 선택할 때, 직무 수행을 위한 기술적 능력뿐만 아니라 신뢰성, 윤리성, 고객과의 관계와 같은 ‘인적 요소’를 중시하는 반면, 수행기업은 프로젝트가 원활하게 진행될 수 있도록 관리할 수 있는 능력, 상황 대응 능력 등을 더욱 중요하게 본다는 점을 나타낸다.

[표 4-11] 수진기업과 수행기업의 역량 그룹 우선 순위

역량 그룹	수진기업 (가중치)	일관성	수행기업 (가중치)	일관성	순위 비교
직무 역량	0.700	0.000	0.740	0.000	1순위
공통 역량	0.180		0.100		2순위(수진) / 3순위(수행)
관리 역량	0.150		0.150		3순위(수진) / 2순위(수행)

위 표는 수진기업과 수행기업의 1계층 역량 그룹에 대한 중요도 순위를 보여준다. 수진기업은 공통 역량을 관리 역량보다 더 중요한 요소로 인식하였으며, 이는 컨설턴트의 기본적인 윤리성과 고객지향적 태도, 인성적 자질을 중시하고 있음을 의미한다. 수행기업은 관리 역량을 더 중요한 요소로 보았으며, 이는 프로젝트 진행 시 발생할 수 있는 돌발 상황에 대한 유연한 대응과 프로젝트 조정 및 관리 능력을 더 중시하는 성향을 반영한다.

수진기업은 컨설턴트의 윤리성, 자기 통제력, 고객 지향성 등을 포함한 공통 역량을 직무 역량에 이어 중요한 요소로 보았다. 이는 수진기업이 단순히 기술적인 역량만이 아닌, 컨설턴트가 프로젝트를 수행하는 과정에서 신뢰할 수 있는 인물인지, 윤리적으로 올바르게 행동하는지를 중요하게 본다는 점을 시사한다. 수행기업은 공통 역량보다 관리 역량을 더 중시하였다. 수행기업은 컨설턴트가 전문성을 발휘하는 것만큼, 프로젝트의 리더십, 팀 간 소통, 업무 프로세스 관리와 같은 관리적 역량을 중요하게 평가하고 있다. 이는 컨설팅이 단순히 문제 해결을 넘어, 전체 프로젝트의 흐름과 관계자 간의 조율, 그리고 돌발 상황에 대처하는 능력 등을 포함하고 있음을 나타낸다.

본 분석 결과는 수진기업과 수행기업이 각각 컨설턴트에게 기대하는 역량에 차이가 있음을 보여주며, 이러한 인식 차이는 컨설팅 프로젝트의 성공 여부에 큰 영향을 미칠 수 있다. 수진기업은 컨설턴트가 인적 역량과 신뢰할 수 있는 태도를 갖추고, 고객의 요구와 가치를 존중할 것을 기대하는 반면, 수행기업은 프로젝트 관리 및 조율을 통해 성공적으로 컨설팅을 이끌어 나갈 수 있는 관리적 역량을 더 중시하고 있다. 컨설턴트는 수진기업의 기대를 충족시키기 위해 기본적인 직무 역량뿐만 아니라, 높은 윤리 의식과 신뢰성, 고객 지향적 태도를 보여야 하며, 수행기업은 효과적인 프로젝트 관리와 조직 내외부의 관계 조정 능력을 갖추어야 한다. 이러한 역량은 컨설팅 프로젝트의 성과에 큰 영향을 미칠 수 있는 요인으로, 각각의 역량을 강화하기 위한 교육 및 훈련이 필요하다.

나. 수진기업과 수행기업 간 공통 역량의 중요도 인식 차이

수진기업과 수행기업 간 공통 역량에 대한 하위 항목의 중요도 분석 결과, 두 집단은 공통 역량 내 특정 항목에 대해 상이한 인식을 보였다. 특히 ‘기업 역량’과 ‘고객지향성’ 항목에서 두 집단의 중요도 평가가 큰 차이를 나타냈다. 수행기업은 컨설팅 기업의 업력, 성공 사례, 자본금 등과 같은 정량적 지표를 공통 역량 중 2순위로 평가하여 0.290의 가중치를 부여하였다. 반면, 수진기업은 ‘기업역량’을 공통 역량 중 가장 낮은 순위인 5순위로 평가하며 가중치 0.050으로 인식하였다. 이는 수진기업이 컨설턴트를 평가할 때, 기업의 규모나 역사를 신뢰의 기준으로 삼기보다는 실질적인 수행 능력과 프로젝트 성공을 위한 역량을 더 중요시함을 시사한다.

수행기업은 기업의 업력과 성공 사례를 통해 컨설턴트의 신뢰성을 평가하며, 경험이 풍부한 기업일수록 프로젝트 수행 시 발생할 수 있는 리스크를 최소화할 수 있다고 인식하였다. 이러한 인식은 컨설팅 기업의 역사와 규모, 성공적인 프로젝트 이력 등이 고객사로부터 신뢰를 얻는 데 중요한 요소로 작용하기 때문에 나타난 결과이다. 반면, 수진기업은 컨설팅 기업의 업력보다 컨설턴트의 개인 역량과 프로젝트를 성공적으로 이끌어갈 수 있는 실질적인 문제 해결 능력, 성취 지향적 태도 등을 더 중시하였다.

수행기업과 수진기업 모두 ‘고객지향성’을 공통 역량 중 상위 항목으로 평가하였다. 수행기업은 고객의 요구를 정확히 이해하고 이에 맞춰 프로젝트를 수행하는 것을 1순위(가중치 0.400)로 평가하였다. 수진기업 역시 고객지향성을 공통 역량 내 2순위(가중치 0.370)로 중요하게 인식하였다. 이는 두 집단 모두 컨설턴트가 고객의 요구를 반영하고 프로젝트를 고객 중심적으로 수행하는 태도가 컨설팅 프로젝트 성공에 필수적이라는 점을 공감하고 있음을 보여준다.

수진기업이 수행기업보다 성취지향성을 더 높은 중요도로 평가한 이유는, 수진기업이 컨설턴트가 프로젝트를 성공적으로 수행하기 위해서는 목표 달성을 대한 강한 의지와 내적 동기를 갖추고 있어야 한다고 인식하기 때문이다. 수진기업은 성취지향성을 공통 역량 내 최우선 항목(1순위)으로 선정하여 0.390의 가중치를 부여한 반면, 수행기업은 3순위로 평가하며 상대적으로 낮

은 가중치인 0.170을 부여하였다. 이는 수진기업이 컨설턴트의 실천력과 도전 정신을 높게 평가하는 반면, 수행기업은 컨설턴트의 태도보다는 경험적 요소에 더 비중을 두고 있음을 나타낸다.

자기통제력은 수진기업과 수행기업 모두 중간 정도의 중요도를 부여한 항목으로, 각각 3순위(가중치 0.110)와 4순위(가중치 0.070)로 평가되었다. 이는 컨설팅 프로젝트 수행 중 예상치 못한 상황이 발생했을 때, 컨설턴트가 감정적으로 동요하지 않고 침착하게 프로젝트를 이끌어갈 수 있는 능력이 중요한 요소로 인식되고 있음을 보여준다.

직업윤리는 수진기업과 수행기업 모두 공통 역량 내에서 가장 낮은 중요도를 가진 항목으로 평가되었다. 두 집단은 모두 5순위(가중치 0.070)로 평가 하며, 컨설턴트가 윤리적 기준을 준수하는 것은 기본적인 자질로 인식하고 있지만, 다른 역량 요소들보다 상대적으로 덜 중요한 요소로 간주하였다. 이는 프로젝트 성공에 직업윤리가 중요한 역할을 하긴 하지만, 성취 지향성이나 고객지향성처럼 프로젝트 성과에 직접적인 영향을 미치는 요소로는 인식되지 않음을 시사한다.

[표 4-12] 그룹별 공통역량 AHP 분석 결과

항목	수진기업			수행기업		
	우선순위	가중치	일관성	우선순위	가중치	일관성
성취지향성	1	0.390	0.020	3	0.170	0.090
고객지향성	2	0.370		1	0.400	
자기통제력	3	0.110		4	0.070	
직업윤리	4	0.070		5	0.070	
기업역량	5	0.050		2	0.290	

수진기업과 수행기업 간의 공통 역량 중요도 인식 차이는 컨설턴트에게 기대하는 바가 상이함을 나타낸다. 수진기업은 컨설턴트의 도전 정신과 목표 달성을 대한 열정(성취 지향성)을 가장 중요한 요소로 보았고, 기업역량은 상대적으로 덜 중요한 항목으로 평가하였다. 이는 수진기업이 컨설턴트를 선택 할 때 기업의 규모나 경험보다는 프로젝트의 목표를 달성하기 위해 지속적으

로 노력하고 성과를 창출할 수 있는 실천력을 더 중시한다는 것을 의미한다. 반면, 수행기업은 컨설팅 기업의 업력과 성공 사례를 신뢰의 중요한 지표로 보고 있으며, 고객지향성을 최우선 요소로 인식하고 있다. 이는 수행기업이 기업의 경험적 요소를 통해 고객사의 신뢰를 얻고, 고객의 요구를 중심으로 프로젝트를 수행하는 데 있어 이러한 역량이 중요하다고 평가하고 있음을 반영한다.

컨설팅 프로젝트 수행 시 수진기업은 컨설턴트가 목표지향적이고 성취 지향적인 태도를 갖출 것을 기대하고, 수행기업은 컨설팅 경험을 통해 신뢰성을 확보하고, 고객의 요구를 정확히 반영할 수 있는 역량을 갖출 것을 중요하게 본다. 이러한 인식 차이는 컨설팅 서비스의 기대 수준과 평가 기준에 영향을 미칠 수 있으며, 컨설팅 기업은 수진기업의 요구를 충족시키기 위해 각 역량 요소를 강화할 필요가 있다.

다. 수진기업과 수행기업 간 직무 역량의 중요도 인식 차이

직무 역량에 대한 중요도 분석 결과, 수진기업과 수행기업 모두 '문제해결 능력'을 직무 역량 내에서 최우선으로 평가하였다. 그러나 세부 가중치 분석에서는 두 집단 간의 인식 차이가 명확하게 드러났다. 수진기업은 문제해결능력의 중요도를 상대적으로 더 높게 평가하여 1순위로 선정하였으며, 가중치 값이 0.510으로 나타났다. 반면, 수행기업은 문제해결능력의 중요도를 3순위로 평가하면서 가중치 값 0.230을 부여하였다. 수행기업은 문제해결능력 외에도 '전문지식'과 '전략적 사고능력'을 더 중요하게 인식하고 있어 이들 항목의 비중이 상대적으로 높았다.

수진기업은 문제해결능력을 직무 역량 중 가장 중요한 요소로 보며, 해당 항목에 가중치 0.510을 부여하였다. 이는 수진기업이 컨설턴트가 단순히 이론적 지식에 머무르지 않고, 실제 프로젝트 수행 과정에서 직면할 수 있는 다양한 문제를 효과적으로 진단하고 해결하는 능력을 필수적으로 요구하고 있음을 나타낸다. 문제해결능력은 수진기업이 컨설턴트를 평가할 때 가장 중요한 기준으로 작용하며, 이는 실질적인 프로젝트 성과와 직접적으로 연결된다고

볼 수 있다. 반면, 수행기업은 문제해결능력을 상대적으로 덜 중시하였고, 가중치 0.230으로 평가하여 3순위에 배치하였다. 이는 수행기업이 문제를 해결하는 능력 자체보다는 이를 뒷받침할 수 있는 전문지식과 전략적 사고 능력을 더 중요하게 평가하고 있음을 시사한다.

수행기업은 전문지식을 직무 역량 내 1순위로 평가하며, 가중치 0.340을 부여하였다. 이는 수행기업이 컨설턴트가 해당 분야에서 깊이 있는 전문성을 갖추고 있어야 한다는 점을 매우 중요하게 보고 있음을 보여준다. 수행기업의 경우, 프로젝트 수행 시 복잡한 문제나 이슈에 직면할 때, 전문적인 지식을 바탕으로 한 깊이 있는 분석과 판단이 성공적인 결과를 이끌어내는 핵심 요소로 인식하고 있다. 반면, 수진기업은 전문지식을 2순위(가중치 0.210)로 평가하여 상대적으로 덜 중요하게 보았다. 이는 수진기업이 전문지식보다는 문제를 해결하고 목표를 달성하는 능력을 더 중시한다는 것을 의미한다.

전략적 사고능력은 수행기업이 직무 역량 내 2순위(가중치 0.320)로 평가한 항목이다. 이는 수행기업이 컨설턴트가 프로젝트를 수행할 때, 단편적인 정보나 문제에 대한 대응보다는 전체적인 맥락을 고려한 종합적 사고와 전략적 접근이 필요하다고 보고 있음을 나타낸다. 수행기업은 전략적 사고가 복잡한 프로젝트를 성공적으로 수행하는 데 필수적인 역량으로 인식하며, 이를 통해 장기적인 관점에서의 문제 해결과 지속적인 성과 창출을 기대한다. 반면, 수진기업은 전략적 사고를 3순위로 평가하여 0.160의 가중치를 부여하였다. 이는 수진기업이 전략적 사고 능력을 중요하게 여기긴 하지만, 이를 문제해결 능력과 전문지식보다는 덜 중요한 요소로 인식하고 있음을 보여준다.

네트워크역량은 수진기업과 수행기업 모두 4순위로 평가한 항목으로, 각각 0.090과 0.070의 가중치를 부여하였다. 이는 두 집단 모두 네트워크를 통해 다양한 정보를 수집하고 이를 바탕으로 프로젝트를 수행하는 역량이 필요하다고 인식하고 있으나, 다른 직무 역량 항목들보다 상대적으로 덜 중요한 요소로 보고 있음을 의미한다. 수진기업과 수행기업 모두 네트워크를 활용하여 정보 접근성을 높이는 것이 중요하지만, 그것이 성과 창출에 직접적인 영향을 미치는 주요 요인은 아니라고 판단하고 있다.

문서작성능력은 수진기업과 수행기업 모두 직무 역량 중 가장 낮은 중요

도를 가지는 항목으로 평가되었다. 수진기업은 문서작성능력을 5순위(가중치 0.030)로 평가하였으며, 수행기업은 5순위(가중치 0.040)로 평가하였다. 이는 문서화 능력이 컨설팅 과정에서 기본적으로 필요한 역량이기는 하지만, 다른 역량 요소보다 직접적으로 프로젝트 성공에 기여하는 핵심 요소는 아니라고 보고 있음을 나타낸다. 즉, 컨설턴트가 프로젝트를 수행하면서 명확하게 정보를 정리하고 전달하는 능력은 중요하지만, 이를 다른 직무 역량에 비해 덜 우선적으로 고려한다는 것이다.

[표 4-13] 그룹별 직무역량 AHP 분석 결과

항목	수진기업			수행기업		
	우선순위	가중치	일관성	우선순위	가중치	일관성
문제해결능력	1	0.510	0.070	3	0.230	0.050
전문지식	2	0.210		1	0.340	
전략적사고	3	0.160		2	0.320	
네트워크역량	4	0.090		4	0.070	
문서작성	5	0.030		5	0.040	

수진기업과 수행기업 간 직무 역량의 중요도 인식 차이는 각 기업이 컨설턴트에게 기대하는 역할과 성과에 대한 관점 차이에서 기인한다. 수진기업은 컨설턴트가 프로젝트를 성공적으로 이끌어가기 위해 문제의 핵심을 정확히 진단하고, 이를 신속하게 해결할 수 있는 능력을 최우선으로 평가하고 있다. 이는 실질적인 문제 해결이 프로젝트 성과를 보장할 수 있는 가장 중요한 요소라고 인식하고 있음을 반영한다. 반면, 수행기업은 문제해결능력보다는 전문지식과 전략적 사고 능력을 더 중요하게 여기고 있다. 이는 컨설턴트가 프로젝트 수행 과정에서 직면하는 복잡한 상황을 해결하기 위해서는 문제해결 뿐만 아니라 전문지식과 전략적 사고를 바탕으로 한 분석과 접근이 필요하다고 보고 있음을 나타낸다. 수행기업은 컨설턴트가 전략적 사고를 통해 문제를 구조화하고, 전문지식을 바탕으로 설득력 있는 솔루션을 제시할 수 있어야 한다고 평가하며, 이를 통해 더욱 체계적이고 심층적인 컨설팅을 제공할 수 있기를 기대한다.

두 집단의 직무 역량에 대한 중요도 인식 차이는 컨설턴트가 갖추어야 할 역량의 우선순위를 결정하는 데 있어 중요한 기준이 될 수 있다. 수진기업은 실질적인 문제해결력을 최우선으로 평가하며, 수행기업은 전문성 및 전략적 사고력을 중시하고 있어, 컨설턴트는 프로젝트 상황에 따라 각 역량을 강화하고 조절할 필요가 있다.

라. 수진기업과 수행기업 간 관리 역량의 중요도 인식 차이

관리 역량 분석 결과, 수진기업과 수행기업 모두 '커뮤니케이션'을 관리 역량 내에서 최우선으로 평가하였다. 이는 두 집단 모두 원활한 의사소통이 컨설팅 프로젝트 성공의 핵심 요소라고 인식하고 있음을 반영한다. 실제로 컨설팅 프로젝트는 고객사와의 긴밀한 소통을 통해 요구 사항을 정확히 이해하고, 다양한 이해관계자 간의 의견을 조율하며, 프로젝트 전반의 진행 상황을 효과적으로 공유하는 것이 중요하다. 따라서, 수진기업과 수행기업은 모두 커뮤니케이션 역량이 컨설턴트의 가장 중요한 관리 역량이라고 판단하였다.

수진기업과 수행기업 모두 커뮤니케이션 역량을 관리 역량 내 1순위로 평가하였다. 수진기업은 가중치 0.350을 부여하였으며, 수행기업도 유사하게 가중치 0.320으로 평가하였다. 이는 두 집단 모두 컨설팅 과정에서 발생할 수 있는 다양한 문제를 예방하고, 프로젝트의 성공적인 수행을 위해서는 고객사와의 원활한 소통이 필수적이라는 점을 인식하고 있음을 보여준다. 특히, 커뮤니케이션 역량은 프로젝트 차수 단계에서 목표와 범위를 명확히 설정하고, 진행 단계에서는 중간 보고를 통해 프로젝트의 방향성을 재조정하며, 마무리 단계에서는 성과를 효과적으로 전달하여 고객의 신뢰를 얻는 데 중요한 역할을 한다.

수진기업과 수행기업 모두 리더십을 2순위로 평가하였으며, 각각 가중치 0.220을 부여하였다. 이는 컨설턴트가 프로젝트를 추진할 때, 단순히 팀의 구성원으로서의 역할을 수행하는 것에 그치지 않고, 프로젝트의 전반을 관리하고 이끌어가는 능력을 발휘해야 한다는 것을 의미한다. 리더십 역량은 프로젝트의 성공적인 수행을 위해 다양한 이해관계자 간의 갈등을 조정하고, 팀원들

을 동기부여하며, 프로젝트 목표를 달성하기 위한 전략적 의사결정을 내리는 데 중요한 역할을 한다. 특히, 리더십은 프로젝트의 복잡성이 높아질수록 그 중요성이 더 강조되며, 컨설턴트가 고객사의 신뢰를 얻고, 팀을 성공적으로 이끄는 능력으로 평가된다.

관계 구축능력은 수진기업과 수행기업 모두 3순위(가중치 0.180)로 평가하였다. 이는 두 집단이 컨설턴트가 프로젝트의 성공을 위해서는 고객사 및 이해관계자와의 긍정적인 관계를 형성하는 능력을 매우 중요하게 본다는 것을 의미한다. 관계 구축능력은 프로젝트 초기에 신뢰를 형성하고, 프로젝트 진행 중에 원활한 협력을 이끌어내며, 장기적으로는 재계약 가능성까지 높이는 중요한 요소로 작용한다. 특히, 수진기업은 컨설턴트가 고객사의 문화를 이해하고, 고객사의 경영진과 효과적으로 협력하여 공감대를 형성할 수 있는 능력을 중시하며, 수행기업 역시 이를 컨설턴트의 중요한 역량으로 평가하고 있다.

프로세스 관리는 수진기업과 수행기업 간 우선순위에서 차이를 보였다. 수진기업은 프로세스 관리를 관리 역량 내에서 가장 낮은 5순위(가중치 0.100)로 평가하였으나, 수행기업은 이를 4순위(가중치 0.160)로 평가하였다. 이는 수행기업이 컨설턴트가 프로젝트를 계획하고, 일정 및 리소스를 효율적으로 관리하며, 프로젝트 목표를 시간 내에 달성할 수 있는 능력을 더 중요하게 인식하고 있음을 나타낸다. 수행기업은 컨설턴트가 프로젝트를 체계적으로 관리하고, 예상치 못한 상황에서도 일정과 예산을 조율하여 최종 성과를 도출할 수 있는 능력을 중요하게 평가하고 있다. 반면, 수진기업은 프로젝트 관리보다 실질적인 성과 도출과 문제 해결을 더 중시하고 있어, 프로세스 관리 역량을 상대적으로 덜 중요한 요소로 평가하고 있다.

상황 대응력 역시 수진기업과 수행기업 간 우선순위에서 약간의 차이를 보였다. 수진기업은 상황 대응력을 4순위(가중치 0.150)로 평가한 반면, 수행기업은 5순위(가중치 0.130)로 평가하였다. 이는 수행기업이 예기치 못한 상황에 대한 대응보다는 사전에 철저한 계획과 준비를 통해 프로젝트의 예측 가능성을 높이는 것을 더 중요하게 인식하고 있음을 나타낸다. 반면, 수진기업은 컨설턴트가 갑작스러운 변화나 예상치 못한 상황에서도 유연하게 대응

할 수 있는 능력을 중요하게 평가하며, 이는 프로젝트 진행 중 발생할 수 있는 다양한 변수에 대비하는 데 필요한 역량으로 인식된다.

[표 4-14] 그룹별 관리역량 AHP 분석 결과

항목	수진기업			수행기업		
	우선순위	가중치	일관성	우선순위	가중치	일관성
커뮤니케이션	1	0.350	0.040	1	0.320	0.020
리더십	2	0.220		2	0.220	
관계구축	3	0.180		3	0.180	
상황대응력	4	0.150		5	0.130	
프로세스관리	5	0.100		4	0.160	

수진기업과 수행기업 모두 커뮤니케이션을 가장 중요한 관리 역량으로 평가하며, 이는 프로젝트 성공에 있어 원활한 소통이 핵심적인 역할을 한다는 공통된 인식을 반영한다. 특히, 컨설턴트는 프로젝트 전 과정에서 고객사의 기대를 관리하고, 명확한 의사소통을 통해 프로젝트의 방향성을 제시하며, 예상치 못한 문제 발생 시에도 이해관계자와의 적극적인 소통을 통해 문제를 해결할 수 있어야 한다. 커뮤니케이션 역량은 프로젝트가 성공적으로 수행될 수 있도록 정보를 공유하고, 의견을 조율하며, 고객사의 신뢰를 확보하는 데 중요한 요소로 작용한다.

리더십과 관계 구축능력도 두 집단에서 공통적으로 중요한 요소로 평가되었다. 이는 컨설턴트가 프로젝트를 추진하는 과정에서 리더십을 발휘하여 팀을 이끌고, 고객사와의 긍정적인 관계를 형성하는 것이 성공적인 프로젝트 수행에 있어 필수적인 역량임을 시사한다. 특히, 리더십은 컨설턴트가 프로젝트를 주도적으로 이끌고, 갈등 상황에서 팀을 조율하며, 목표를 향해 나아갈 수 있도록 동기를 부여하는 역할을 한다. 관계 구축능력은 고객사와의 신뢰를 형성하고 장기적으로 긍정적인 파트너십을 구축하는 데 기여한다.

프로세스 관리와 상황 대응력은 수행기업에서 상대적으로 더 중요하게 평가되었다. 이는 수행기업이 프로젝트의 효율적인 관리와 예측 가능한 결과 도출을 중시하고 있음을 나타내며, 컨설턴트가 체계적인 프로세스를 통해 프로젝트를 관리할 수 있는 능력을 갖추고 있어야 한다고 보고 있다. 반면, 수진

기업은 예기치 못한 상황에서도 컨설턴트가 유연하게 대응할 수 있는 능력을 더 중시하며, 이를 통해 변화하는 환경에서도 프로젝트 목표를 달성할 수 있는 역량을 요구하고 있다.

수진기업과 수행기업 간 관리 역량의 중요도 인식 차이는 각 기업이 프로젝트 성공을 위해 기대하는 컨설턴트의 역할에 따라 달라진다고 볼 수 있다. 수진기업은 상황에 유연하게 대처하고 목표를 달성할 수 있는 역량을 중시하며, 수행기업은 체계적이고 예측 가능한 방식으로 프로젝트를 관리하고 이끌어가는 능력을 더 중요하게 평가하고 있다.

본 연구의 AHP 분석 결과, 수진기업과 수행기업 간의 역량 중요도 인식에는 명확한 차이가 존재하였다. 두 집단 모두 직무 역량을 가장 중요한 요소로 인식하였으나, 공통 역량과 관리 역량의 중요도에서는 상이한 결과가 나타났다. 특히, 수진기업은 컨설턴트의 성취 지향성과 문제해결능력을 더 중시하였으며, 수행기업은 고객 지향성, 전문지식, 전략적 사고를 더 중요하게 평가하였다. 이러한 결과는 수진기업이 실질적인 문제 해결과 목표 달성을 중점을 두고 있는 반면, 수행기업은 프로젝트를 성공적으로 수행하기 위한 전문성과 전략적 접근을 강조하고 있음을 시사한다.

제5장 결론 및 시사점

제 1 절. 연구 요약 및 주요 결과

본 연구는 수진기업과 수행기업이 컨설팅 성공을 위해 중요하다고 인식하는 컨설턴트의 핵심 역량을 도출하고, AHP 분석을 통해 각 역량의 중요도를 비교하였다. 연구 결과, 공통역량, 직무역량, 관리역량의 세 가지 범주에서 수진기업과 수행기업의 요구에 다소 차이가 있음을 확인할 수 있었다.

첫째, 수진기업과 수행기업의 관점 차이 확인. 본 연구를 통해 수진기업과 수행기업이 컨설턴트에게 요구하는 역량의 우선순위가 다름을 확인했다. 이는 각 기업의 역할과 기대하는 성과가 다르기 때문으로, 역량을 통한 컨설팅 성과를 높이기 위해서는 수진기업과 수행기업의 특성을 반영한 맞춤형 접근이 필요함을 시사한다.

둘째, 공통역량에서의 우선순위 차이. 공통역량 부문에서 수진기업은 성취지향성을 가장 중요하게 평가한 반면, 수행기업은 고객지향성을 우선으로 중시하였다. 이는 수진기업이 컨설턴트의 성과와 실질적 기여를 중요시하는 데 반해, 수행기업은 고객 요구에 부응하는 능력을 더 중시한다는 것을 보여준다.

셋째, 직무역량에 대한 수진기업과 수행기업의 평가 차이. 직무역량에서는 수진기업이 문제 해결 능력을 우선시한 반면, 수행기업은 전문지식을 최우선으로 평가하였다. 이는 수진기업이 컨설턴트가 실질적으로 문제를 해결하고 조직에 기여하기를 기대하는 반면, 수행기업은 기술적 전문성을 중요하게 인식함을 의미한다.

본 연구는 수진기업과 수행기업이 강조하는 역량이 상이하므로, 컨설팅 성과를 최적화하기 위해서는 각기 다른 우선순위를 반영한 역량 개발이 필요함을 시사한다. 이를 통해 컨설팅 산업에서 더욱 효과적이고 효율적인 인적 자원 개발 전략이 마련될 수 있다.

제 2 절. 학문적 및 실무적 시사점

학문적 시사점으로는 첫째, 수진기업과 수행기업의 역량 요구 차이에 대한 새로운 분석 제공. 본 연구는 수진기업과 수행기업이 컨설턴트에게 기대하는 핵심 역량의 차이를 비교 분석함으로써 기존 연구에서 다루지 않았던 부분에 학문적 가치를 부여하였다. 이는 컨설턴트의 역량을 보다 세분화하여 연구할 수 있는 기초 자료를 제공한다.

둘째, AHP 기법을 통한 역량의 중요도 분석의 새로운 접근 AHP 기법을 사용해 수진기업과 수행기업의 관점에서 컨설턴트 역량의 상대적 중요도를 정량화함으로써, 컨설팅 성과에 있어 중요한 역량을 체계적으로 파악할 수 있게 했다. 이는 역량 연구에 새로운 정량적 접근을 도입한 의의를 가진다.

셋째, 역량 모델 개발에 기초 자료 제공

수진기업과 수행기업에서 공통적으로 중시하는 역량과 개별적으로 요구하는 역량을 확인함으로써, 다양한 산업과 조직의 요구에 맞춘 컨설팅 역량 모델 개발의 기초 자료를 제공한다. 이는 향후 컨설턴트 선발 및 교육 연구에 활용될 수 있다.

본 연구에서 도출된 역량 평가와 우선순위는 실무에서 적용 가능한 학문적 모델을 제공하여, 컨설팅 실무와 학문을 연결할 수 있는 토대를 마련하였다. 이를 통해 연구자들은 보다 실제적이고 구체적인 역량 연구를 수행할 수 있을 것이다.

실무적 시사점으로는 첫째, 수진기업의 성과 향상을 위한 문제 해결 능력 강화 필요 수진기업의 성과를 높이기 위해서는 문제 해결 능력을 중점적으로 강화하는 교육이 필요하다. 이를 통해 수진기업의 조직 내 실제 문제를 해결하고, 컨설턴트의 실질적 기여도를 높이는 전략이 가능하다.

둘째, 커뮤니케이션 역량의 중요성 강조. 관리역량에서 커뮤니케이션이 양측 모두에게 가장 중요한 역량으로 평가된 점을 고려할 때, 컨설턴트와 수진기업 간 원활한 의사소통을 통해 신뢰를 구축하고 협력을 강화하는 전략이 필요하다. 커뮤니케이션 역량 강화는 컨설팅 성과 개선에 핵심적 역할을 할 것이다.

셋째, 맞춤형 교육 프로그램 설계 필요성

수진기업과 수행기업이 각각 강조하는 역량이 다르므로, 각기 다른 우선순위

를 반영한 맞춤형 교육과정을 설계할 필요가 있다. 예를 들어, 수진기업을 위한 문제 해결 능력 강화 교육과 수행기업을 위한 전문지식 개발 과정이 필요하다.

본 연구는 컨설턴트의 성과 평가 및 피드백 시스템에 역량 우선순위를 반영 할 필요성을 제시한다. 수진기업과 수행기업의 요구에 맞춘 성과 평가 기준을 마련함으로써 컨설턴트가 실제로 조직 성과에 기여할 수 있는 체계를 구축할 수 있다.

제 3 절. 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구는 여러 중요한 결과와 시사점을 도출하였으나, 몇 가지 한계점이 존재한다.

첫째, 표본의 한정성. 본 연구는 특정 지역과 업종에 속하는 수진기업과 수행기업을 대상으로 하였기 때문에 연구 결과의 일반화에 한계가 있을 수 있다. 특히, 컨설팅 산업의 특성과 요구 역량은 산업 및 기업 규모에 따라 차이가 발생할 가능성이 있으므로, 연구 결과를 모든 컨설팅 상황에 일률적으로 적용하기 어려울 수 있다.

둘째, 역량 평가의 정량적 측정의 한계. 본 연구는 역량의 중요도를 정량화하기 위해 AHP를 활용하였으나, 실제 컨설팅 성과에 대한 실증적 측정과는 차이가 있다. 각 역량이 실제 성과에 미치는 영향을 정량적으로 평가하는데는 추가적인 데이터와 분석이 필요하며, 역량 간 상관관계나 성과에 미치는 직접적 영향은 본 연구에서 다루지 못했다.

본 연구는 컨설턴트 역량이 수진기업의 성과에 미치는 영향을 단기적 관점에서 다루었다. 그러나, 컨설팅 성과는 장기적 관점에서 더욱 두드러지게 나타날 수 있으며, 이를 종합적으로 이해하기 위해서는 컨설팅 이후의 지속적인 성과 변화와 장기적 영향을 평가하는 후속 연구가 필요하다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

가은아(2011). 쓰기 발달의 양상과 특성연구. 한국교원대학교 대학원 박사학위논문

고민지(2014). 이러닝 성인학습자의 성취목표지향성이 학습만족도와 학습성과에 미치는 영향과 학습몰입의 매개효과. 중앙대학교 대학원 박사학위논문

곽홍주(2008). 경영 컨설팅과 부동산 컨설팅 성과향상 요인에 관한 연구,
경기대학교 박사학위논문

권문환(2024). 베이커리종사원의 제과기능장 자격증 취득이 업무수행역량 ,
자기효능감, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. 가톨릭관동대학교
일반대학원 박사학위논문

권민희, 이상복, 유연우(2022). 중소기업 최고경영자의 컨설턴트 역량이 기업
의 혁신성과 및 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구, 「산업융합
연구」, 20(11), 113-126.

김광용, 김명섭, 이채언, & 이용희(2008), 「비즈니스 컨설팅서비스의 이해와
활용」, 서울: 도서출판 청람.

김동원(2023). 경영컨설턴트의 셀프리더십이 혁신행동에 미치는 영향 : 자기
효능감과 직무만족의 매개효과. 「Journal of the Korean Data
Analysis Society」, 25(2), 713-724.

김문룡(2019). 기업역량과 네트워크 역량이 비즈니스 모델과 성과에 미치는
영향. 경일대학교 대학원 박사학위논문

김문준(2015). 경영진의 컨설턴트 역량과 조직성과 간의 관계에서 변혁적
리더십의 조절 효과에 대한 연구. 「경영컨설팅연구」, 15(1),

195–210.

김문준, 장석인(2016), 조직성과에 영향을 미치는 컨설팅성과에 관한 연구 : 조직지원의 조절효과 중심으로, 「경영과 정보연구」, 35(2), 185–203.

김성은(2009). 리더의 감성지능, 조직공정성, 신뢰와 조직유효성 간의 관련성에 대한 연구: 신뢰의 인지적, 정서적 접근을 중심으로. 고려대학교 대학원 박사학위논문

김익성(2008), 중소기업컨설팅이 경영성과에 미치는 영향 분석, 「한독사회과학논총」, 18(1), 159–186.

김정윤, 한주희(2010), "창업기업 경영자의 전략적 지향성이 기업성과에 미치는 영향." 「경영교육연구」, 60, 75–91.

김정은(2022). 소매유통점의 서비스풍토가 고객지향성에 미치는 영향 : 관리자 모니터링의 조절효과를 중심으로, 숭실대학교 대학원 박사학위논문

김정필(2006), 리더쉽, 조직문화, 조직효과성의 관계에 대한 실증적 연구 – 경쟁가치모형을 적용한 지방자치단체를 중심으로 –, 고려대 대학원 박사학위논문

김태영(2019). 컨설턴트 직무스트레스의 긍정적 요인이 컨설팅성과에 미치는 영향, 한성대학교 대학원 박사학위논문

김형철(2021). 4차 산업혁명 시대 고성과 인적자원관리 시스템이 은행의 인지된 성과에 미치는 영향 : 디지털역량의 매개효과와 디지털 조직문화 조절효과검증. 「경영컨설팅연구」, 21.1, 9–20.

김홍석, 최이순, 장효강.(2013). 단축형 사회적 문제해결 검사의 타당화. 「한국심리학회지」, 32(3), 611–625.

김후진(2014). 글로벌 시대의 경영컨설팅 서비스가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. 「관세학회지」, 15(2), 279–299.

노현식(2022), 네트워크 마케팅 산업에서 기업역량, 조직역량이 독립 사업자

역량과 사업활동 그리고 사업 성과에 미치는 영향, 세종대학교 대학원 박사학위논문.

박경희(2022), 부산지역 중소기업의 개방형 혁신과 경영성과에 관한 연구, 부경대학교 대학원 박사학위논문

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 -, 대전대학교 대학원 석사학위논문

박동수(2023), 컨설턴트의 커뮤니케이션과 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향 연구 - 서비스품질과 신뢰의 매개효과를 중심으로 -, 대전대학교 대학원 박사학위논문

박명구(2004). IT 컨설턴트의 핵심역량에 관한 연구 - ERP 컨설턴트를 중심으로, 경희대학교 대학원, 석사학위논문.

박석희(2006). 공기업 경영평가가 조직성과에 미친 영향분석. 서울대학교 대학원 박사학위논문

박소현, 이국희(2009), IT 컨설턴트의 컨설팅 역량: 컨설턴트와 고객의 인식 차이를 중심으로, 「Information System Review」, 제11권, 제1호, pp.107-132.

박윤희(2023), 진정성리더십과 조직커뮤니케이션이 신뢰를 통하여 조직몰입과 직무열의에 미치는 영향 연구 - 공공기관에 근무하는 직원을 대상으로 -, 대전대학교 대학원 석사학위논문

- 박준현, 서영욱(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-, 한성대학교 대학원 박사학위논문
- 박혜림(2022), 기업유형이 네트워킹 활동에 미치는 영향에 관한 연구 : 사회적기업과 벤처기업의 비교. , 한성대학교 대학원 박사학위논문
- 배용관(2019), 코치의 커뮤니케이션 특성이 코칭고객의 긍정심리자본에 미치는 영향, 국민대학교 대학원 박사학위논문
- 배용섭(2013), 경영컨설팅 성과에 영향을 미치는 컨설턴트의 역량에 관한 실증연구 -컨설팅사 및 수진기업 특성에 따른 조절효과 중심으로 -, 단국대학교 대학원 박사학위논문
- 백기복(1994). 白基福. "규범적 의사결정과 리더쉽 – Vroom/Yetton, Vroom/Jago 모델을 중심으로." 「經商論叢」, 16.1 , 165–172.
- 백상운, 박종복(2022), 지식재산경영컨설팅 역량이 지식재산 성과에 미치는 영향에관한 연구 : 지식재산 활동의 매개효과, 「한국창업학회지」, 18(1), 125–150, DOI <https://doi.org/10.24878/tkes.2023.18.1.125>
- 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.
- 신승남(2005). 골프연습장의 서비스공정성에 대한 상황대처능력이 고객만족 및 고객 애호도에 미치는 영향, 용인대학교 대학원 박사학위논문
- 안성민(2017), B2B/B2C 영업사원의 필요역량 차이에 관한 연구, 경희대학교

박사학위논문

안진성(2011). 델파이 기법(Delphi)과 계층적 의사결정방법(AHP)의 적용을 통한 전통정원의 보존상태 평가지표 개발. 성균관대학교 일반대학원

박사학위논문

여우현(2016), 경영컨설턴트 역량 및 컨설팅완성도가 경영성과에 미치는 영향, 「디지털융복합연구」, 14(6), 93–107.

윤성환(2008), 컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구, 숭실대학교 대학원 석사학위논문.

윤성희(2017), 컨설턴트의 언어적, 비언어적커뮤니케이션이 신뢰, 고객만족 및 장기적 관계지향성에 미치는 영향에 관한 연구, 한성대학교 대학원

박사학위논문

이가원(2017), 기업 조직구성원의 무형식 학습방법과 문제해결 능력 관계.

고려대학교 대학원 석사학위논문

이경미, 이장우(2017). 벤처기업의 지식 흡수능력과 기업가적 지향성이 혁신 성과에 미치는 영향. 「經營學研究」, 46.5 , 1503–1519.

이경석(2018), 중소기업 및 소상공인들의 전략지향성이 기업성과에 미치는 영향 ; 전략적 네트워크의 매개역할, 중앙대 산업창업경영대학원 박사학위논문

이봉철(2019), 경영컨설턴트의 문제해결 능력 측정도구 개발에 관한 실증연구, 한성대학교 대학원 박사학위논문

이봉휘(2024), 경영컨설턴트의 역량이 자기효능감과 직무만족에 미치는 영향. 「기업경영리뷰」, 15(1). 229–248.

이서구, 김종근(2009), 전략적 지향성이 기업성과에 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, 한성대학교

대학원 박사학위논문

이윤원, 황서진, 이충섭(2012), 컨설턴트역량과 경영컨설팅완성도의 관계 및 조절요인 분석, 「산업경제연구」, 25(1), 315-337.

이재식(2024), 중장년 독립 컨설턴트의 성공 요인 연구 ; 다이아몬드 경력적 응모델의 적용-, 한성대학교 대학원 박사학위논문

이지은(2010), 컨설턴트 역량모델에 관한 연구-AHP 기법을 이용한 대기업, 중소기업 전문컨설턴트의 역량 비교를 중심으로, 「한국경영학회 통합 학술대회 발표논문집」, 2010(08), 253-274.

장수정(2001). 고등학생의 다면적 자아개념과 사회적 문제해결 능력의 관계. 연세대학교 대학원 석사학위논문.

전우소(2017), 컨설턴트 선정기준이 컨설턴트 역량 지각, 컨설팅 완성도 및 재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구, 한성대학교 대학원
박사학위논문

정미숙.(2005). 21세기 항공운송시장의 글로벌 경영전략 : 발표논문 ; 공항 서비스 및 경영 : 고객만족도에 영향을 미치는 항공사 기내 서비스 품질 개선 방안에 관한 연구 -K 항공사를 중심으로-. 「한국항공 경영학회 추계학술대회 2005」, 323-335.

정유한(2017), 중소기업 기술혁신 성과요인에 관한 연구 : 흡수역량 (Absorptive Capacity)을 중심으로, 고려대학교 대학원 박사학위논문

정현경(2023), 컨설턴트의 사회적 연결망이 지식 흡수 및 혁신활동에 미치는 영향. 「신용카드리뷰」, 17(4), 40-60.

조세근(2010), 중소 창업기업 CEO의 전략적 지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구, 중앙대학교 대학원 석사학위논문

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,

한성대학교 대학원 박사학위논문

최명희(2021), 중소벤처기업의 전략적 지향성, 네트워크, 기술혁신 및 기업성

과의 구조적관계, 원광대학교 대학원 박사학위논문

한창수(2019), 컨설턴트와 클라이언트의 신뢰관계와 파트너십이 컨설팅 성과

에 미치는 영향에 대한 연구. 한성대학교 대학원 박사학위논문

홍용기(2021), 컨설턴트역량이 프로젝트성과와 사회관계역량에 미치는 영향 :

ICMCI 역량프레임워크를 중심으로, 「융합정보논문지」, 11(10),

302–313.

2. 국외문헌

- Adler, M., & Ziglio, E.(1996). *Gazing into the oracle: The Delphi method and its application to social policy and public health.* Jessica Kingsley Publishers.
- Ames, C(1992). Classroom: Goals, structures, and Student Motivation. *Journal of Educational Psychology*, 84(3), 261–271.
- Appelbaum, S. H., & Steed, A. J.(2005). The critical success factors in the client-consulting relationship. *Journal of Management Development*, 24(1), 68–93.
- Armbrüster, T.(2004). ‘Rationality and Its Symbols: Signalling Effects and Subjectification in Management Consulting’. *Journal of Management Studies*, 41(8), 1247–1269.
- Barreto, I.(2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M.(2000). Ego depletion: Is the active self a limited resource?, *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1252–1265.
- Berry, L. L.(2002). Relationship marketing of services: Perspectives from

- 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59–77.
- Block, P.(2000). *Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Caluwé, L. de & Reitsma, E.(2010). Competencies of Management Consultants. *Consultation for Organizational Change*, 15–40.
- Caluwé, L. de & Vermaak, H.(2003). *Learning to Change: A Guide for Organization Change Agents*. Sage Publications.
- Chandler, A. D.(1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chandler, A. D.(1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ciampi, F.(2009). Exploring knowledge creation pathways in advanced management consulting. *Emerging Trends & Issues in Management Consulting*, 3–40.
- Clark, T., & Fincham, R.(2002). *Critical consulting: New perspectives on the management advice industry*. Oxford: Blackwell.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G.(2005). *Organization Development and Change*(8th ed.). Thomson/South-Western.
- Dabic, M., Laznjak, J., Smallbone, D., & Svarc, J.(2019). Intellectual capital, organisational climate, innovation culture, and SME performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(4), 522–544.
- Dalkey, N., & Helmer, O.(1963). An Experimental Application of the DELPHI Method to the Use of Experts. *Management Science*, 9(3), 458–467.
- Drucker, P. F.(1954). *The Practice of Management*. Harper & Brothers.
- Elliot, A. J., & Dweck, C. S.(1988). Goals: An approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(1), 5–12.

- Elliot, A. J., & McGregor(2001). A 2X2 achievement goal framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(3) 501–519.
- Finkenauer, C., Engels, R. C., & Baumeister, R. F.(2005). Parenting behavior and adolescent behavioral and emotional problems: The role of self-control. *International Journal of Behavioral Development*, 29(1), 58–69.
- Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A., & Brettel, M.(2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98–116.
- Gemuenden, H. G., & Heydebreck, P.(1997). Technological interweavement: A means of achieving innovation success. *Technovation*, 17(3), 141–151.
- Glückler, J., & Armbrüster, T.(2003). Bridging uncertainty in management consulting: The mechanisms of trust and networked reputation. *Organization Studies*, 24(2), 269–297.
- Green, B., Hunter, C., & Moore, B.(1990). Applying the Delphi Technique in a Study of GPs' Information Requirements. *Health & Social Care in the Community*, 1(3), 145–153.
- Greiner, L. E., & Metzger, R. O.(1983). *Consulting to management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hang Wu, Jin Chen, & Hao Jiao.(2016). Dynamic capabilities as a mediator linking international diversification and innovation performance of firms in an emerging economy. *Journal of Business Research*, 69(8), 2678–2686.
- Harker, P. T., & Vargas, L. G.(1987). The theory of ratio scale estimation: Saaty's analytic hierarchy process. *Management Science*, 33(11), 1383–1403.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M.(2014). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural

- equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H.(1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice Hall.
- Hoekstra, H. A., & Van Sluijs, E.(2003). *Managing Competencies: Implementing Human Resource Management*. GITP, Van Gorcum.
- Homburg, C., Wieseke, J., & Bornemann, T.(2009). Implementing the marketing concept at the employee–customer interface: The role of customer need knowledge. *Journal of Marketing*, 73(4), 64–81.
- Hughes, T. P.(1983). *Networks of Power: Electrification in Western Society, 1880–1930*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Jaiswal, D., & Dhar, R. L.(2016). Impact of perceived organizational support, psychological empowerment and leader–member exchange on commitment and its subsequent impact on service quality. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(1), 58–79.
- Jantunen, A., Puimalainen, K., Saarenketo, S., & Kylaheiko, K.(2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223–243.
- Johnson, D. W.(1977). Communication and the Inducement of Cooperative Behavior in Conflicts: A Critical Review. *Speech Communication Annual*, 4(1), 1–25.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P.(1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kepner, C. H., & Tregoe, B. B.(1965). *The rational manager: A systematic approach to problem-solving and decision-making*. McGraw–Hill.
- Khurana, R.(2007). *From Higher Aims to Hired Hands: The Social*

- Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession.* Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Kipping, M.(2002). ‘Trapped in Their Wave: The Evolution of Management Consultancies’. In T. Clark and R. Fincham(eds.), *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry*(pp. 28–49). Oxford: Blackwell.
- Kipping, M., & Engwall, L.(Eds.).(2002). *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. Oxford: Oxford University Press.
- Kipping, M., & Wright, C.(2012). *The Oxford Handbook of Management Consulting*. Oxford: Oxford University Press.
- Kubr, M.(2002). *Management Consulting: A Guide to the Profession*. 4th ed. Geneva: International Labour Office.
- Kumar, V., Simon, A., & Kimberley, N.(2000). Strategic capabilities which lead to management consulting success in Australia. *Management Decision*, 38(1), 24–35.
- Lawshe, C. H.(1975), A quantitative approach to content validity, *Personnel Psychology*, 28(4), 563–575.
- Levin, D. Z., & Cross, R.(2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, 50(11), 1477–1490.
- Linstone, H. A., & Turoff, M.(2002). *The Delphi Method: Techniques and Applications(Revised Edition)*. New Jersey Institute of Technology.
- Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R., & Koponen, A.(2014). Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of Business Research*, 67(1), 2707–2719.
- McClelland, D. C.(1973). Testing for competence rather than intelligence.

- American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- McKenna, C. D.(1995). ‘The Origins of Modern Management Consulting’. *Business and Economic History*, 24, 51–58.
- McKenna, C. D.(2006). *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*. New York: Cambridge University Press.
- McLachlin, R. D.(1999). Factors for consulting engagement success. *Management Decision*, 37(5), 394–402.
- Miller, L. E.(2006). *Determining What Could/Should Be: The Delphi Technique and its Application. Proceedings of the 2006 Annual Meeting of the Mid-Western Educational Research Association*, 1–5.
- Nahavani, A., & Chesteen, S.(1998). The impact of consulting on small business: A further examination. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(1), 29–40.
- Okoli, C., & Pawlowski, S. D.(2004). The Delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42(1), 15–29.
- Phillips, J. J.(2011). *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs*. Butterworth–Heinemann.
- Phillips, J.(2006). *How to build a successful consulting practice*. New York: McGraw–Hill.
- Porter, M. E. (1979). The Structure within Industries and Companies’ Performance. *The Review of Economics and Statistics*, 61(2), 214 – 227. <https://doi.org/10.2307/1924589>
- Printich, Paul R.(2000) An achievement Goal Theory Perspective on Issues in Motivation Terminology, Theory, and Research. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 92–104.
- Ritter, T.(1999). The networking company: Antecedents for coping with

- relationships and networks effectively. *Industrial Marketing Management*, 28(5), 467–479.
- Ritter, T., & Gemuenden, H. G.(2003). Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. *Journal of Business Research*, 56(9), 745–755.
- Rothwell, W. J., Stavros, J. M., & Sullivan, R. L.(2009). What are organization development(OD) and change management(CM)? In *Practicing Organization Development: A Guide for Leading Change*(pp. 34–57).
- Saaty, T. L.(1977). "A scaling method for priorities in hierarchical structures". *Journal of Mathematical Psychology*, 15(3), 234–281.
- Saaty, T. L.(1980). *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation*. New York: McGraw–Hill.
- Saaty, T. L.(2000a). *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with the Analytic Hierarchy Process*. Pittsburgh: RWS Publications.
- Saaty, T. L.(1980) *The Analytic Hierarchy Process*, New York, NY: The McGraw–Hill Companies.
- Saaty, T. L., & Shang, J. S.(2003). The analytic hierarchy process and resource allocation. *Socio–Economic Planning Sciences*, 37(2), 169–184.
- Saaty, T. L., & Vargas, L. G.(1984). Inconsistency and rank preservation. *Journal of Mathematical Psychology*, 28(2), 205–219.
- Saaty, T. L., & Vargas, L. G.(2004). *Decision Making with the Analytic Network Process: Economic, Political, Social and Technological Applications with Benefits, Opportunities, Costs and Risks* . Pittsburgh: RWS Publications.
- Sahlin–Andersson, K., & Engwall, L.(Eds.).(2002). *The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Flows, and Sources*. Stanford,

- CA: Stanford University Press.
- Saxe, R., & Weitz, B. A.(1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343–351.
- Schaffer, R. H.(2002). *High-impact consulting: How clients and consultants can work together to achieve extraordinary results*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H.(1999). *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Shapiro, E. C., Eccles, R. G., & Soske, T. L.(1993). Consulting: Has the solution become part of the problem?, *Sloan Management Review*, 34(4), 89–95.
- Shaw, W. H., & Barry, V.(1995). *Moral issues in business*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Silverman, D.(2020). *Qualitative Research(5th ed.)*. Sage Publications.
- Simon, A., & Kumar, V.(2001). Clients' views on strategic capabilities which lead to management consulting success. *Management Decision*, 39(5), 362–372.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M.(1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Treffinger, D. J.(2000). *Creative problem solver's guidebook*. PRUFROCK PRESS INC..
- Van Zolingen, S. J., & Klaassen, C. A.(2003). Selection Processes in a Delphi Study about Key Qualifications in Senior Secondary Vocational Education. *Technological Forecasting and Social Change*, 70(4), 317–340.
- Yoon, S. H.(2008). A Study on the Impact of Consultant's and Project Manager's Competencies on Performance of Business Consulting. Ph.D. Dissertation, Soongsil University, Seoul, South Korea.

Zeira, Y., & Avedisian, J.(1989). Organizational Planned Change:
Assessing the Chances for Success. *Organizational Dynamics*,
Spring, 31–45.



ABSTRACT

Identification of Core Competencies for Consultants in Consulting Performance -Focusing on Delphi and AHP Analysis -

Song, Myung Do

Major in Smart Convergence Consulting

Dept. of Smart Convergence Consulting

The Graduate School

Hansung University

This study aims to identify the essential competencies that both client companies and consulting firms consider important among various competencies of consultants and to examine the impact of these competencies on consulting performance. The study was conducted in two stages:

First, the Delphi method was used to identify the core competencies of consultants. Based on the opinions of an expert panel, a total of 15 core competencies were selected and categorized into three groups: common competencies, job competencies, and managerial competencies. Common competencies include corporate competence, customer orientation, achievement orientation, self-control, and professional ethics; job competencies include expertise, networking skills, problem-solving

ability, document writing skills, and strategic thinking; managerial competencies include leadership, process management, situational responsiveness, relationship building, and communication skills.

Second, the AHP (Analytic Hierarchy Process) analysis was used to evaluate the relative importance of the competencies derived from the Delphi method. The AHP analysis revealed that client companies prioritize achievement orientation, problem-solving ability, and communication skills, while consulting firms prioritize customer orientation, expertise, and communication skills. Notably, there were differences in the ranking of job and managerial competencies between client companies and consulting firms, highlighting the distinct needs of each.

The results of this study provide valuable insights into the core competencies that consultants should possess to maximize consulting performance. These findings offer essential groundwork for selecting and developing consultants and provide practical implications for improving consulting outcomes. This research contributes to the development of a tailored competency model for consulting and offers strategic directions for enhancing the performance of the consulting industry.

【Key words】 Consulting, Consultant Competency, Delphi, AHP, Core Competency, Common Competency, Job Competency, Management Competency