



저작자표시-비영리-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

석사학위논문

ICMCI 역량모델에 기반한
경영컨설턴트의 직무만족과
직무성과에 미치는 영향



한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

최 필 승

석 사 학 위 논 문
지도교수 나 도 성

ICMCI 역량모델에 기반한
경영컨설턴트의 직무만족과
직무성과에 미치는 영향

Impact on the Job Satisfaction and Job
Performance of Management Consultants Based on
ICMCI Competence Model

2018년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

최 필 승

석사학위논문
지도교수 나도성

ICMCI 역량모델에 기반한
경영컨설턴트의 직무만족과
직무성과에 미치는 영향

Impact on the Job Satisfaction and Job
Performance of Management Consultants Based on
ICMCI Competence Model

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2018년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

최 필 승

최필승의 컨설팅학 석사학위 논문을 인준함

2018년 12월 일



HANSUNG
UNIVERSITY

심사위원장 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

국 문 초 록

ICMCI 역량모델에 기반한 경영컨설턴트의 직무만족과 직무성과에 미치는 영향

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

최 필 승

4차 산업혁명의 시대, 서비스업 중 표준화된 업무들이 신기술들에 의해 대체되고 있는 상황에서 경영컨설턴트라는 직종, 직업은 어떻게 될 것인가? 빗겨가거나 예외적 대상이 되지는 않을 것이다. 그렇다면 일반적이거나 표준화가 아닌 경쟁을 위한 차별화 요소로서 성공적인 경영컨설턴트들의 태도와 행동이 구체적으로 필요한 때이다. 이어지는 질문. 준비 작업으로서 경영컨설턴트들에게 요청되는 태도와 행동은 무엇인가? 연구자는 현직에서 컨설팅을 수행하는 이들의 만족도와 성과를 높이는데 무엇을 고민해야 할 것인가에 대한 궁금증도 더하였다. 이에 본 연구는 현직 경영컨설턴트를 대상으로 경영컨설턴트의 개인역량이 직무만족과 직무성과에 미치는 영향을 설문 조사하여 연구를 진행하였다.

본 연구에서 설정한 연구가설 및 가설 검정 결과를 종합 정리하면 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 경영컨설턴트의 역량수준이 직무만족에 미치는 ICMCI 개인역량의 영향은 세가지 역량 중 기술역량이 정(+)의 영향을 미쳤다. 비즈니스역량과 가치및행동역량은 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

둘째, 경영컨설턴트가 지각한 역량수준이 직무성과에 미치는 개인역량의 영향은 세가지 역량 중 기술역량이 정(+)의 영향을 미쳤다. 비즈니스역량과 가치및행동역량은 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

이번 연구는 경영컨설턴트만을 위해 만들어진 개인역량모델(ICMCI 역량 모델)을 차용하여 적용한 첫 연구논문이다. 선행연구들의 결과물을 보면 경영컨설팅의 많은 부분들이 다루어졌으나, 컨설팅 사업, 비즈니스에 대한 경영컨설턴트 개인 영역의 접근이 다소 미흡하였다. 이에 본 연구가 국내의 선행연구들에 대한 보완으로 작용했으면 하는 바람이다. 본 연구의 결과로 경영컨설턴트, 그 중에서도 타 분야에서 직무 경험을 쌓고 나서 컨설팅 사업에 합류한 이들에게 필요한 역량이 무엇인지에 대한 기본적 물음이 시작되었으면 한다. 그리고 후속 연구를 통해서 국내 경영컨설턴트 고유의 역량모델이 만들어지는 발전이 있기를 바라는 마음이다.

주제어: 경영컨설턴트, 경영컨설팅, 개인역량, ICMCI, CMC, 역량, 직무만족, 직무성과, Competence, Competence Model

목 차

I. 서 론	1
1.1 연구 배경 및 목적	1
1.2 연구의 방법과 구성	3
II. 이론적 배경	5
2.1 경영컨설팅	5
2.1.1 경영컨설팅과 경영컨설턴트	5
2.2 경영컨설턴트의 역량	9
2.2.1 역량의 개념	9
2.2.2 직무유형별 역량	1
2.2.3 경영컨설턴트의 역량	3
2.3 직무만족의 선행연구	2
2.3.1 직무만족	2
2.3.2 직무만족의 결정요인	2
2.3.3 경영컨설턴트의 직무만족에 대한 선행연구	42
2.4 직무성과의 선행연구	5
2.4.1 직무성과의 개념	5
2.4.2 직무성과의 측정	6
2.4.3 경영컨설턴트의 직무성과에 대한 선행연구	72
III. 연구 모형의 설계 및 가설 설정	92
3.1 연구모형의 설계	9
3.2 가설의 설정	30

3.2.1 ICMCI 역량모델이 경영컨설턴트의 직무만족에 미치는 영향	03
3.2.2 ICMCI 역량모델이 경영컨설턴트의 직무성과에 미치는 영향	13
3.3 변수의 조작적 정의	2
3.3.1 경영컨설턴트의 개인역량	23
3.3.2 직무만족	3
3.3.3 직무성과	4
IV. 연구 결과	35
4.1 표본의 특성 및 일반 현황	53
4.2 측정도구의 신뢰도/타당성 검증	8
4.2.1 타당도 분석	8
4.2.2 신뢰도 분석	8
4.3 가설 검정	48
4.3.1 상관관계 분석	48
4.3.2 경영컨설턴트 역량과 직무만족의 관계	54
4.3.3 경영컨설턴트 역량과 직무성과의 관계	64
4.4 연구가설의 검정 결과	74
V. 결 론	49
5.1 연구 결과 요약	49
5.2 연구의 시사점	51
참 고 문 헌	54
부 록	60
ABSTRACT	69

표 목 차

<표 2-1> 역량 정의 : 선행 연구	01
<표 2-2> 직무유형별 역량 모델	21
<표 2-3> 경영컨설턴트 역량	41
<표 2-4> 경영컨설턴트 역량 선행연구	51
<표 2-5> ICMCI 경영컨설턴트 세부 역량	81
<표 2-6> 컨설팅사 규모별 현황	91
<표 2-7> 직무만족의 정의	22
<표 2-8> 직무만족의 주요요인	32
<표 2-9> 직무성과의 국내 연구	62
<표 3-1> 설정한 가설	13
<표 3-2> 경영컨설턴트 개인역량의 조작적 정의	33
<표 3-3> 직무만족의 조작적 정의	33
<표 3-4> 직무성과의 조작적 정의	43
<표 4-1> 빈도분석 1 : 응답자 일반적 특성	53
<표 4-2> 빈도분석 2 : 응답자 경영컨설턴트로서의 특성	63
<표 4-3> 기술통계	73
<표 4-4> 독립변수의 요인 분석	83
<표 4-5> 독립변수 주성분분석에 의한 공통성	83
<표 4-6> 독립변수 설명된 총 분산	93
<표 4-7> 독립변수 회전 성분 행렬	04
<표 4-8> 종속변수 요인 분석	14
<표 4-9> 종속변수 주성분분석에 의한 공통성	14
<표 4-10> 종속변수 설명된 총 분산	24
<표 4-11> 종속변수 회전 성분 행렬	24
<표 4-12> 신뢰성 분석	34
<표 4-13> 상관관계 분석	44

<표 4-14> 경영컨설팅역량과 직무만족 : 모형 요약, 분산 분석, 계수5	4
<표 4-15> 경영컨설팅역량과 직무성과 : 모형 요약, 분산 분석, 계수6	4
<표 4-16> 연구가설의 검정 결과	8 4

그림 목 차

<그림 2-1> ICMCI Competence Framework	7 1
<그림 3-1> 연구 모형	0 3



I. 서론

1.1 연구 배경 및 목적

이세돌과 ‘알파고’의 세기의 대결. 그 승패 결과에 대한 다양한 반응들 속에 많은 이들의 마음 속에 파리를 튼 것은 ‘인간의 자리를 대신’할 신기술과 관련된 것들이었다. 인간의 직업을 대체할 새로운 기술과 로봇들. 경영컨설턴트인 나에게는 어떤 의미이고 경영컨설턴트라는 직업은 어떻게 될 것인가?

컨설턴트가 하는 일, 우리는 컨설팅이라고 한다. 컨설팅의 시작점은 어디인가? 진단? 제안서 제출? 아니다. 연구자의 경험에 의하면, 컨설팅 수주를 하는 것이 시작이다. 이를 위한 준비 작업에서부터 컨설팅은 시작된다. 특히 소규모, 개인사업자, 프리랜서 컨설턴트의 경우에는 누군가가 이 작업을 대신 해 주는 것이 아니라, 본인이 직접 해야 한다. 그런데 지금까지의 경영컨설턴트의 직무와 관련된 많은 연구는 이 단계를 거론하지 않는다. 경영컨설턴트의 비즈니스에 대한 연구는 거의 없다. 생활인으로서, 컨설팅사업의 행위자로서가 아닌 과제 수행자로서의 접근이 전부이다. 그렇기 때문에 컨설팅 시작 단계에 대한 관심이 빠져있다. 그 이유는 경영컨설턴트의 직무에 관련된 전체적인 연구수행이 없었던 이유가 크다.

본 논문은 경영컨설턴트의 As-Is를 구체화하고 싶다는 개인적 바램에서 시작되었다. 연구자가 경영컨설턴트로 일을 하고 있기 때문이기도 하지만, 대학원 학습과정에서 많은 경영컨설턴트 동료들을 일이 아닌 생활인으로 많이 접하고 있다는 현실도 영향을 미쳤다. 다양한 직장 경험, 조직적 경험을 통해 전문 역량을 내재화한 동료 경영컨설턴트들이 컨설팅 과제의 성격에 의해서가 아니라 컨설팅이라는 직무 자체에 의해 영향을 받는 생활인으로서 고민하는 것을 보았기 때문이다.

현재 대부분의 경영컨설턴트들은 소규모 컨설팅회사(5인 미만 61.9%)에 속해 있거나, 단독으로 사업을 영위하고 있다(통계청, 2011). 규모가 작다는

것은 소속원들이 담당해야 할 직무의 범위가 넓다는 것이고, 조직의 입장에서 보면 체계적인 인적자원 관리가 어렵다는 것이다. 작은 규모의 조직은 소속 경영컨설턴트의 개별 경쟁력이 곧 조직의 경쟁력이 된다. 글로벌 경쟁, 빠른 환경변화에 대처하기 위해 조직이 중요시하는 것이 인적자본임은 자명하다 (Tharenou, Sakes and Moore, 2007). 인적자본은 ‘독창적이고, 모방이 힘들고, 대체 불가능한 인적자원의 기술, 지식, 경험, 능력의 총체’(Carmeli and Schaubroeck, 2005) 라는 정의가 가장 잘 들어맞는 곳이 전문가집단들이 서비스를 제공하는 사업분야일 것이고 경영컨설턴트도 이에 해당된다. 그런 의미에서 경영컨설턴트의 개인적인 역량의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않는다.

그리고 컨설팅이라는 분야가 보조적 수단이 아니라 업의 내용이고 주된 영역이라고 하면 이 직무를 수행하는 행위자들의 만족도는 또한 매우 중요할 것이다. 기업의 생명이 이윤과 연속성이라면, 이 또한 경영컨설턴트에게도 적용될 것이다. 직무성과는 소득과 연결되는 것이다. 그리고 직무만족은 연속성과 관계가 있다. 즉 직무성과, 직무만족은 컨설팅업을 수행하기 위한 필수조건이 부분적 충분조건이다.

이에 본 연구에서는 경영컨설턴트의 직무성과와 직무에 대한 만족도에 영향을 미치는 요소가 무엇인지에 대해 다룬다. 그 요소 중, 외부적 환경이나 개인별 차이가 있을 수 있는 조건들에 대한 접근이 아닌, 공통적 요소, 즉 경영컨설턴트로서 필요하거나 요구되는 내재적 요소에 집중하고자 한다. 그런 관점에서 경영컨설턴트의 역량을 영향 요소로 보고 연구한다.

본 연구의 차별성은 경영컨설턴트 역량이 다른 전문가영역의 역량모델에서 차용된 틀 안에서 적용된 것이 아닌, 경영컨설턴트만을 위한 역량모델인 국제경영컨설팅협회 (International Council of Management Consulting Institutes, 이하 ICMCI) 역량모델에서 거론하는 구체적 역량을 기준으로 적용했다는 것이다. 또한 컨설팅 대상 기업을 기준으로 성과를 판단하는 것이 아닌, 경영컨설턴트의 기준에서 직무성과를 다루고 있는 점이다.

정리하면 다음과 같다.

1. 경영컨설턴트의 직무 만족에 영향을 미치는 역량 요소는 무엇인지를 확

인한다.

2. 경영컨설턴트의 직무 성과에 영향을 미치는 역량 요소는 무엇인지를 확인한다. .

이런 목적을 위해 수행된 연구 과정과 통계적 결과를 통해 결과와 결론을 도출하고 이를 기반으로 시사점을 제시할 것이다.

1.2 연구의 방법과 구성

앞서 제시한 연구의 목적을 달성하기 위해 경영컨설턴트 역량, 직무만족, 직무성과에 대한 선행연구를 검토하였다. 그에 근거하여 연구가설을 제시하고 검증하기 위해 경영컨설턴트들에게 직접적으로 의견을 묻는 조사를 실시하였다.

표본 수집을 위해 자료는 전국의 현직 경영컨설턴트로부터 받았다. 소속기관이나 사업형태를 특정하지 않고 빈도분석을 위한 자료로만 활용하였다. 조사기간은 2018년 10월말부터 2018년 11월말까지 약 1개월간 모바일, 이메일 및 직접 설문을 통해 설문조사를 실시하였다. 수거된 설문 중 146장의 유효한 설문을 이용, SPSS 22.0 통계 프로그램을 활용하여 분석하였다. 통계 분석은 기본적으로 빈도분석 및 요인분석을 실행하였고, 이후 신뢰도 및 타당성 검사를 위한 검정을 거쳐 요인별 상관관계 분석과 회귀분석을 이용하였다. 가설 검정은 통계 방법별 기준을 적용하여 가설을 검정하였다.

본 논문의 전체 구성은 5개의 장이다. 1장은 서론부분으로 연구의 배경과 목적을 밝히고 연구방법과 구성을 소개하였고, 2장은 선행연구를 통한 이론적 배경으로 컨설팅, 경영컨설턴트 역량을 살펴본 뒤, 직무만족 및 직무성과의 정의와 특성을 알아보았다. 3장에서의 연구모형과 조작적 정의를 위한 근거를 폭넓게 서술하였다.

제3장은 연구 설계 및 방법으로 앞 장의 이론적 고찰을 바탕으로 하여 본 연구의 목적에 따른 가설을 설정하였다. 그리고 가설에 적합한 연구모형을 구성하며, 설문지 구성 및 각 개념의 조작적 정의를 시도하였다. 제4장은 연구

결과를 서술하였다. 수집된 자료 및 표본 특성에 대한 정리를 일차적으로 하였고, 일반적 특성에 따른 분석을 한 뒤, 측정도구의 신뢰도 및 타당도 분석하여 연구자가 제시한 연구 가설을 검증하였다.

제5장은 연구결과를 바탕으로 연구의 결론을 서술하고 시사점에 대해 연구자의 의견을 제시하고 나아가 본 연구의 한계점과 연구방향에 대해 정리 제안하였다.



II. 이론적 배경

2.1 경영컨설팅

2.1.1 경영컨설팅과 경영컨설턴트

본 장에서는 컨설팅, 경영컨설팅의 정의에 대하여 여러 관점에서의 접근과 선행연구, 문헌연구를 통하여 고찰한다. 이 연구의 대상인 경영컨설팅 그리고 그 특성과 수행자인 경영컨설턴트에 대해서도 살펴본다.

컨설팅이라는 용어는 현대에 와서 다양한 분야에 사용되고 있다. 연애컨설팅, 정리컨설팅, 심리컨설팅, 폐업컨설팅 등. 컨설팅의 의미를 특정 분야의 전문적인 지식을 가진 사람이 상담을 진행하고 나름의 해결법이나 의견을 제시하는 것으로 본다면, 컨설팅의 다양한 분야로 확장하여 사용하는 이유는 현대 사회에 와서 전문성이라는 것이 가지는 차별성과 직업의 세분화에서 그 이유를 찾을 수 있을 것이다.

다양한 분야에 사용되는 컨설팅 중, 이제는 한 분야라고 해야 할, 경영컨설팅의 정의를 살펴보자. 2017년 개정 시행된 제 10차 한국표준산업분류(KSIC)에서 경영컨설팅업(71531)에 대해 ‘다른 사업체에게 사업경영문제에 관하여 자문 및 지원하는 산업활동’이라고 정의하고 있으며 ‘자문’의 영역으로 든 예시로는 일반경영, 전략기획, 특정부문의 경영, 시장관리, 생산관리, 재정관리 그리고 인력관리가 있다(통계청, 2017).

국외에서 살펴보면, ISO 20700 (Management Consultancy service)에서는 경영컨설팅 서비스를 ‘경영 활동 분야에서 지적 작업의 다차원적 활동으로서, 조언 및 제안 또는 해결책을 제공하거나, 행동을 고려하거나 결과물을 생산함으로써 가치를 창출하거나 변화를 촉진하는 것을 목표’¹⁾로 함이라고 명

1) set of multidisciplinary activities of intellectual work, within the field of management activities, which aims to create value or promote changes, by

시하고 있다. 국제노동기구(ILO)의 컨설팅 정의는 좀 더 광범위하고 자세하게 기술하고 있다. 그 내용으로는 조사, 진단, 분석, 권고, 실천 지도, 조언, 문제점 해결 그리고 기회 발견 및 학습 촉진 활동을 포함하고 있다(장위상,유현열,박명준, 2001).

국내 선행연구에서 정리한 경영컨설팅의 정의로는, 전문적인 지식과 정보 또는 전문성, 경험과 자질, 경영·업무상의 문제점, 독립된 입장문제 규명 및 분석, 문제해결과 방안의 적시 실행, 조직 목적달성의 지원, 자문과 조언, 전문적인 서비스 활동(김광용외, 2008), 특정 분야에 대해 전체적인 지식이나 정보, 전문성 등을 바탕으로 의뢰인으로부터 대가를 받고 자문이나 조언을 제공하는 서비스 행동의 총체(김익성외, 2009)가 있다.

이상 살펴본 경영컨설팅의 정의를 살펴보면, ‘훈련받은’ ‘경험 쌓은’ ‘독립적이고 능력을 갖춘’ 사람들이 ‘자문’ ‘조언’ ‘지원’ ‘서비스’를 제공하고 대가를 받는 ‘전문적’ 서비스라는 표현을 찾아볼 수 있다. 이런 서비스 제공자를 ‘경영컨설턴트’라고 부른다.

경영컨설턴트의 정의와 특성을 살펴보기 위해서 국내 선행 연구를 살펴보면, 우선 황서진은 기업경영에 관한 전문적인 의견이나 조언을 통해 의사결정 시에 도움을 주는 활동을 컨설팅이라고 하고, 경영컨설턴트는 자신의 전문적인 지식이나 경험을 바탕으로 하여 경영과 업무의 문제 또는 과제를 분석한 뒤, 조언과 해결책을 제시함으로써 목표달성을 도와주고 지도하는 역할을 수행하는 전문 직업인을 말한다(황서진, 2011). 여기서 표현한 기업의 경영과 업무상의 문제, 분석, 해결책이 무엇인지에 대해서는 경영컨설턴트와 유사한 호칭을 통해 유추해 볼 수 있다. 경영분석가, 경영자문가, 경영지도사, 기업분석가 등이 그것인데 이는 경영컨설턴트의 업무 영역이 문제 파악을 위한 조사 및 분석과 문제 해결을 위한 자문, 제공에까지 이르기 때문이다.

국내에서 운영 중인 자격제도인 ‘경영기술지도사’의 단체인 한국경영기술지도사회에서의 경영컨설턴트에 대한 정의를 살펴보면 ‘자신의 전문분야를 가지고 기업이나 개인으로부터 해결하고자 하는 문제에 대하여 실체를 파악하

providing advice and proposing or solutions, by taking into account actions or by producing deliverables.

여 문제에 대한 해결책을 제시하여 바람직한 방향으로 나아가도록 조언을 주거나 전문적인 일을 수행해주고 그 대가로 보수를 받는 전문가'라고 정의한다(한국경영기술지도사회, 2017).

경영컨설팅터에 대한 보다 더 구체적인 접근을 위해 다른 정의도 살펴보면, 경영컨설팅터란 '고객과 정당한 합의 하에 받는 수입으로 삶의 질을 향상시키기 위해 특별한 전문지식, 내용, 행동, 기술 혹은 다른 수단을 통해 가치를 제공하여 돕는 사람'(Alan, 2005)이다. 한편 기능적 행위 위주로 경영컨설팅터를 정의하기도 하는데, 첫째, 문제의 원인을 진단하는 자이면서 적절한 해결책을 찾는 자로서 둘째, 고객의 이익을 보호 증진할 수 있는 자. 셋째 컨설팅터는 자문을 하는 자로서 결과에 대해서 직접적인 책임이 없으며 그 책임은 의뢰인에게 있으며, 넷째, 컨설팅은 일시적 과업으로서 수진기업에서 한시적으로 컨설팅업무를 수행하며 프로젝트가 종료되면 수진기업을 떠나게 된다'(최영석, 2011)로 설명하고 있다.

경영컨설팅터들이 수행하는 업무의 영역에 대해서는 그들의 정의를 통해 유추할 수 있다. 컨설팅의 대상 업무분야는 경영 전반에 해당된다. 경영 전략, 인적자원관리, 조직관리, 홍보, 영업·마케팅, 재무·회계, 생산관리 및 제품개발, 정보 시스템, 구매관리(SCM), 수출, 보안 등이다. 최근에는 조직문화와 사회적책임활동(CSR)까지도 대상 영역에 포함된다. 아울러 기업의 생명주기상의 창업에서 확장, M&A, 폐업까지도 연관되어 있다. 이에 대해 보다 명확한 업무 범위는 한국경영기술지도사회에서 준비하고 국회에 법안 계류 중인 '경영지도사 및 기술지도사에 관한 법률안'에서 찾아볼 수 있다. 해당 법률안에 기술된 경영기술지도사의 업무 범위는 다음과 같다. '1. 경영의 종합 진단·지도 2. 인사, 조직, 노무, 사무관리의 진단·지도 3. 재무관리와 회계의 진단·지도 4. 생산, 유통관리의 진단·지도 5. 판매관리 및 수출입 업무의 진단·지도'

여러 정의를 통해서 살펴본 경영컨설팅이 가지고 있는 특성에 대해서는 여러 요소로서 접근할 수 있다. 이의준(1999)은 전문성, 사업성, 고객지향성 등 3가지를 컨설팅의 핵심요소, 특성으로 규정하였다. 전문성은 경영컨설팅터에게 가장 중요한 업무수행능력으로 경영컨설팅터의 존재이유와 고객의 경영컨설팅터에 대한 신뢰도를 의미한다. 사업성은 자신의 비즈니스를 이끌어가는

사업가이면서 전문직업인으로서의 요소를 말하는데, 이는 조직에 속한 경영컨설턴트, 개인사업자 혹은 프리랜서로서의 경영컨설턴트 모두에게 해당되는 것이다. 고객지향성은 경영컨설턴트와 고객과의 관계에서 단순히 필요업무, 용역 업무를 수주하여 수행하는 수동적 존재로서의 아웃소싱된 노무 제공자가 아니라 전문가로서 투철한 서비스 정신이 요구됨을 의미한다.

이러한 경영컨설턴트의 특성과 관련하여 추가된 논의가 진행되지 않다가 가장 근래에 지속성과 환경 대응성을 추가한 연구도 있다(중소기업기술정보진흥원, 2011). 지속성은 컨설팅의 특성이 앞서 고객지향성에 언급한 대로 한번의 용역 제공으로 끝나는 것이 아닌 지속적으로 성과를 점검하고 모니터링하여 개선해 나가야 경영성과에 대해서도 고려한 컨설팅이어야 함을 의미한다. 환경대응성은 컨설팅이 이해관계자 및 정치사회적 변화, 기술의 변화, 사회의 요구사항 등과 관련하여 기업 환경의 변화에 따라 계속 해서 진화해 가야함을 의미한다.

경영컨설턴트를 역사적으로 살펴본 여러 연구에서 언급한 능률기사 컨설턴트(consulting efficiency engineer)가 경영컨설턴트의 처음이라고 하면, 단순한 직업의 하나로서 시작한 경영컨설턴트는 지식의 정도와 차이에서 기능적 전문성을 발휘하는 전문가에서 출발한 것으로 볼 수 있다. 하지만 현대에 여러 직업군과 직무들의 변화와 마찬가지로 경영컨설턴트도 시대의 요청에 대해 응답하는 발전적 기능과 역할을 수행하고 있다. 그리고 그 자체가 하나의 사업으로서 독자성과 지속성, 발전성을 담게 되었다. 이는 기업가 혹은 기업체가 인지한 문제에 대해서 명확히 해주고 조언, 제안하는 단계에서 해결책을 기반으로 기업의 문제점을 미리 알려주고 기업가에서 필요성을 일깨워주는 좀 더 적극적이고 선제적인 의미에서의 컨설팅을 의미한다. 아울러 컨설팅 시장이 커지고 있다. 경영혁신에 대한 필요성이 확산되면서 컨설팅 수요가 증가하기 시작하였다(나도성, 2015). 다음 장에서는 시대적 변화를 수용하는 경영컨설턴트의 조건과 역량에 대해서 살펴보기로 하자.

2.2 경영컨설턴트의 역량

2.2.1 역량의 개념

피터 드러커는 현대사회에 있어 조직의 유연성이 필요하다고 이야기하였다. 그 이유로는 세계시장 안에서의 치열한 경쟁과 정보기술의 발달, 지식기반 산업사회로의 산업구조의 조정 등 급격한 환경의 변화를 언급하였다(Drucker, 1994). 조직의 유연성은 필수적으로 구성원의 유연성을 필수적으로 요구한다. 따라서 과거 단순히 직무별 역할과 책임(Role & Responsibility)로 구분한 구성원의 능력에 대한 요구는 한정적일 수밖에 없는 판단에 이르게 되었다. 인적자원관리에 있어 조직원의 각 개인별 일정한 능력에 대한 정의와 발전가능을 담보하는 수준별 접근이 요청되기 시작하였다. 본 장에서는 일반 역량 모델이 경영컨설턴트에게 있어서 어떻게 적용되고 있으며 본 연구에서 사용할 ICMCI의 경영컨설턴트 역량모델은 무엇인지에 대해 살펴본다.

조직원들의 표준화된 생산성이 아닌 개별 생산성이 조직 및 기업의 성장과 생산성에 크게 영향을 미친다는 것이 검증됨에 따라서 조직구성원의 능력향상이 조직의 높은 생산성의 필수적인 부분이 되었다. 즉 기업의 경쟁력 확보의 근간에 조직 구성원의 역할이 지대해진 것이다. 이에 도입된 개념이 역량(Competence)이다. 역량 개념을 이제 인적자원관리의 기본 정보로서 활용하기 시작한 기업들이 많아졌으며, 이는 직무를 중심으로 한 일차적인 인사관리 방식이 지닌 경직성 문제를 해결하기 위함이다(Schoonover, 2000).

역량에 대한 관점은 처음에는 주로 산업·심리학자들에 의한 개인 수준에서의 역량 개념이었다. 심리학에서는 McClelland(1973)에 의해 역량의 개념이 처음으로 업무성과와 관련한 넓은 의미로서 개인의 심리적 행동적 특성으로 정의되었다. 이후 Spencer&Spencer(1993) 등에 의해 좀 더 구체적으로 발전되었다. 이 역량 정의 중에서, Spencer&Spencer(1993)는 ‘Competence at Work’에서 역량을 ‘업무나 환경에서 효과적이면서/혹은 우수한 성과에 자연스럽게 관련된 기본적인 특성’²⁾이라고 하였다. 이 외에도 역량을 다루는 많은

2) 원문 : Underlying characteristics casually related to criterion referenced effective

연구들이 다양한 의미로 정의를 내렸는데 이는 연구자가 역량을 통해 달성하고자 하는 목적에 따라 달리 사용되었기 때문이다(안희정,최은석 2003). 하지만 대부분의 연구의 공통점은 역량을 성과와 연관지었다는 것으로, 이는 단순한 지식과 능력과 달리 역량은 행위와 관련지어서만 정의될 수 있다는 것이다.

단순히 전문지식과 기술을 의미하지 않고 다양한 환경에서 문제를 해결해 나갈 수 있는 종합적 수행능력으로 역량을 포괄적으로 정의하기도 한다(진미석, 주희정, 2011). 이를 통해 우리는 인적자원에 대한 평가가 과거 단순히 알고 있는지와 관련된 문답형식의 테스트와 경험 유무의 접근이었던 것에 반해 역량의 개념은 할 수 있는지와 관련된 실천의 영역으로 개인의 능력을 평가함을 알 수 있다. 성과를 중심으로 한 접근은 이후 더욱 명확하게 우수성과 자와 일반 성과자를 구별하여 접근하는 방식으로까지 발전하게 되었다(아래 표 참고).

<표 2-1> 역량 정의 : 선행 연구

기관 및 연구자	정의
Spencer and Spencer (1993)	·업무나 환경에서 효과적이면서/혹은 우수한 성과에 자연스럽게 관련된 기본적인 특성
박천오·김상묵 (2004)	·효과적으로 역할을 수행하기 위해 요구되는 기술, 지식 및 행동과 태도.
전영욱·김진모 (2005)	·구성원이 조직 내에서 직무의 질적 성과나 목표를 달성해 낼 수 있는 능력만이 아닌, 조직의 미션과 전략 달성. 바람직한 조직문화 창출에 요구되는 지식, 기술 및, 태도의 아우르는 총체적 능력
주인중 등 (2010)	·구성원이 조직의 성과를 효율적으로 높이는데 필요한 지식, 기술, 자기개념 등의 조합
진미석, 주희정(2011)	·전문지식과 기술을 단순히 의미하지 않고 다양한 환경 하에서 문제 해결을 위한 종합적 수행능력

* 출처: 박찬욱·조아라·안성민(2015), 연구자 재구성

and/or superior performance in a job or situation

성과라는 공통점과 달리 역량의 구성 요소에 대해서는 다양하게 제시되고 있다. 성격, 동기, 신념, 가치, 지식, 기술, 능력, 태도, 행동 등이 그것이다. 역량 구성 요소를 특정지을 수 없을 뿐만 아니라, 아닌 것 또한 무엇인지에 대한 정답도 없다고 Zemke(1982)는 이야기하고 있다. 이를 Spencer Lyle M(1993)은 동기, 특질, 자기개념, 지식, 기술의 다섯 가지 유형으로 세분화하여 정리하고 있다(민병모 외 역, 1998).

여기서 우리가 주목해야 할 점은 단순히 요소가 다양하다가 아니라 특정할 수 없다는 것, 즉 개인의 역량에 의한 성과 창출에 기여하는 역량의 세부적 요소들은 다르게 보아야 한다는 결론이 가능하다면, 특정 성과에는 어떤 요소가 영향을 미치는지에 대한 인과관계에 대해서도 알아볼 수 있다. 또한 그 상관관계는 어느 정도인지에 대한 것도 연구 대상이 될 수 있다.

2.2.2 직무유형별 역량

역량은 조직역량과 개인역량으로 구분할 수 있을텐데, 앞서 역량에 대한 정의, 그 구성요소에 대한 선행연구들을 통해서 개인역량에 대해서는 살펴보았다. 조직역량은 어떤 조직의 제품과 서비스를 결과적으로 다른 경쟁자와 구별해주는 것이다. 결과적으로, 고객의 입장에서 제품과 서비스로 인해 얻게 된 가치 형성에 기여한 조직의 경쟁우위 요소를 말한다. 이를 경쟁적 측면에서 바라보면 핵심역량이라고 할 수 있다. 이를 조직 내부에 적용하면 직무별 역량에 대해서도 살펴볼 수 있다. 즉 각 직무 구성원 사이에서 성과의 차이를 만들어내는 요소가 무엇인지를 뽑아내고 분류해 낸다면 그것이 곧 직무별 역량일 것이다.

직무역량은 역량의 하위요소로서 각 직무별 직원에게 부여된 역할을 우수하게 수행하기 위해 필요한 능력을 의미한다(김진모, 2007). 직무역량은 조직에서 일정 직무집단에 부여한 목표와 전략을 성공적으로 수행하기 위해 요구되는 지식, 기술, 태도의 총체이기도 하다(김진모, 2001).

Spencer&Spencer(1993)는 조직의 성과 달성을 위해 필요한 직무역량에 대해 직무유형에 따른 요소들을 체계적으로 제공하였다. 기술직과 전문직, 영

업직, 대인서비스직등 직무유형별 핵심역량을 <표 2-2>과 같이 제시하였다.

<표 2-2> 직무유형별 역량 모델

직무별	기술직/전문직	영업직	대인서비스직	관리직
직무 역량	·성취지향성. ·영향력. ·개념적사고. ·분석적사고 ·주도성 ·자신감 ·대인이해 ·질서에대한관심 ·정보수집 ·팀워크와협력 ·전문성 ·고객지향성	·주도성. ·대인이해. ·고객지향성. ·영향력. ·성취지향성. ·자신감. ·관계형성. ·분석적사고. ·개념적사고. ·정보수집. ·조직인식. ·기술적전문성	·영향력 ·타인육성 ·대인이해 ·자신감 ·자기통제 ·개인효과성 ·전문성 ·고객지향성 ·팀워크와협력 ·분석적사고 ·개념적사고 ·주도성 ·유연성 ·지시주장	·팀워크와협력 ·분석적사고 ·성취지향성 ·타인육성 ·자기확신 ·지시주장 ·주도성·영향력 ·정보탐색 ·팀리더십 ·개념적사고 ·조직인식 ·관계형성 ·전문적지식

*출처 : Spencer,L.M.외(1993) *Competence at work* ; 안병린, 2017

여기서 구별해야 할 것이 직무수행능력이다. 두 가지 개념, 직무수행능력 과 역량은 모두 지식, 기술, 태도의 복합요인이라는 공통점이 있다. 하지만 직무수행능력은 특정의 행동과 관계가 있는 외형적 행동에 초점을 두고 있는 개념이고 직무역량은 직무수행능력과 성과의 매개요인으로 보아야 한다. 직무역량은 단순 업무수행으로서의 직무능력이 아닌 우수 직무수행자의 행동적 특성에 근접한 개념이며 보다 행동 지향적인 개념이라고 볼 수 있다(삼성경제연구소, 1999).

직무수행능력을 중심으로 각 직무별 인적자원을 배치하고 교육·훈련·평가 하는 직무중심의 인사관리 방식은 제조업의 주요 직무에서는 유효한 방식이다. 하지만 서비스 산업, 특히 현대의 기술 기반의 조직에서는 단순 직무중심의 인적자원관리 방식은 한계를 보이고 있다. 예측된 목표 달성이나 기대 성과를 충족하는 행동만으로는 경쟁자와의 시장 선택에 있어서 우위를 차지하는 것이 보장되는 것이 아니기 때문이다. 이에 직무수행능력이 아니라 직무역

량을 중심으로 인적자원관리를 도입하여 시행하는 회사가 대부분이다. 개인역량이 높은 성과를 달성하는 우수 성과자에게서 관찰된 공통적이면서 일관적인 행동 특성에서 도출된 것이기 때문이다. 이를 체계화하기 위해 지식, 기술, 태도로 구분, 종합화한 것이 개인역량모델이다. 조직은 경쟁우위를 갖기 위한 원천으로 역량중심의 인적자원관리 방식을 취하고 있다.

2.2.3 경영컨설턴트의 역량

앞 서 살펴본 역량과 직무유형별 역량에 대한 선행연구자들의 결과물을 통해 연구자는 경쟁우위를 위해서 개인역량모델에 기반한 인적자원관리가 필요함을 밝혔다. 전문서비스산업에 속하는 경영컨설팅 분야도 그러하다. 컨설팅산업의 환경은 현재 빠르게 변화하고 있으며, 이런 변화에 효과적인 대응을 하고 조직적, 개인적 경쟁우위를 갖기 위해서는 전문성을 갖춘 인재의 중요성이 무엇보다 중요하게 된다. 치열한 경쟁구도는 필연적으로 우수 성과자를 찾게 되고 경영컨설팅에서도 꾸준히 뛰어난 성과를 만들어내는 경영컨설턴트의 행동양식과 특성을 찾아 이를 인적자원 관리의 모델로 정립시키는 것은 당연한 선택이다.

경영컨설턴트 역량에 대한 연구는 다양한 관점에서 이루어지고 있다. 특히 2008년 당시의 중소기업청이 한성대학교 컨설팅대학원을 컨설팅대학원으로 지정한 이후 그 연구가 많이 이루어지고 있다. 학문적으로 전문인력을 정의하고 육성해야 하는 책무가 주어진 상황에서는 당연한 것이다. 연구자는 많은 선행연구를 통해 경영컨설턴트의 역량에 대해 접근한 방향을 2가지로 정리하고자 한다. 우선은 전통적인 직무별 능력과 기술이라는 관점에서 접근하는 방식이다. 일반적으로 직무별로 필요한 능력을 ‘지식’ ‘기술’ ‘태도’ 세 가지 부문으로 구분하는 일련의 연구흐름이다. 다음으로는 역량모델을 중심으로 경영컨설턴트의 행동과 특성에 대해 연구하는 방식이다. 각 흐름에 대해서는 선행연구들을 통해 정리해보도록 하겠다.

2008년 이미 역량에 대한 선행연구를 바탕으로 경영컨설턴트의 외형적 특성과 내형적 특성을 고려하여 자세(attitude), 지식(knowledge)과 기술(skill)

대신 능력(ability)의 3가지 특성을 제시되었다(김광용 외, 2008). 이를 재인용한 최영석, 이화수 등은 다음과 같이 요약한다. 능력(ability)은 문제를 발견하고 분석 및 진단하는 능력, 문제에 대한 대안 제시 능력, 정보수집부터 의사소통 능력에 이르기까지 컨설턴트의 행동, 자세(attitude)는 컨설턴트가 컨설팅 프로젝트에 참여하는 성실한 태도, 지식(knowledge)은 컨설팅에 사용되는 모든 지식으로 경영일반, 조직관리 및 전공지식 등을 포함한다(최영석, 2011). 신동주(2012)는 컨설턴트의 역량과 관련하여 대부분의 선행연구나 교재에서 지식, 기술, 태도를 언급하고 있다고 하였다. 이에 대해 박호란(2015)은 다음 <표 2-3> 같이 경영컨설턴트 역량을 정리하였다.

<표 2-3> 경영컨설턴트 역량

연구자	자세 (attitude)	지식 (knowledge)	능력 (ability)
McLachlin (1999)	정직. 자신감. 윤리. 목적의식. 충성.	전문 지식	관계관리. 종합적인 능력
Ko et al. (2005)	동기. 몰입		관계관리. 지식전달. 동기. 몰입
김광용 외 (2008)	컨설팅윤리. 책임감	경영지식. 전문지식.컨 설팅경험	문제진단. 대안제시. 일정관리. 관계관리. 정보수집
최영석 (2012)	고객에대한 애착. 관 심, 보살핌. 원리원칙 과 원칙 준수. 공정 성. 약속이행. 일관성. 관대함. 거짓동기의 여부. 이타심		전문기술, 경험, 대처 능력, 명성, 평판, 영 향력,

출처 : 박호란(2015), 연구자 재정리

두 번째 흐름인 역량모델을 살펴보자. 이지은 외는 3가지 역량군으로 범주화하는데, 선행연구에서 도출된 20개의 컨설턴트 역량군을 18가지 핵심역량으로 조정하고 직무역량, 공통역량, 관리역량으로 범주화하였다(이지은외,

2010). 직무역량에는 전문지식, 분석 및 대안제시 능력, 전략적 사고능력, 정보수집 능력, 문서작성 능력, 커뮤니케이션 능력이 포함되며, 공통역량은 고객지향성, 성취지향성, 전문가 품위유지(이미지관리), 자신감, 자기통제력, 직업윤리(컨설팅윤리)로 구성되고 관리역량은 추진력, 팀워크능력, 관계구축능력, 코칭과 임파워먼트 능력, 유연성, 리더십을 포함한다(김용호, 2018). 배용성(2013)은 다른 선행연구까지 종합하여 <표 2-4> 와 같이 표현하였다.

<표 2-4> 경영컨설턴트 역량 선행연구

관련 연구	공통역량	직무역량	관리역량
· Zeiraa and Avedisian(1989) · Williams and Woodwardl(1994) · 장영 (1 9 9 6) · Simon and Kumar (2 0 0 1) · JamesWalker(2004)) ·Phillips(2006). ·곽홍주(2008) ·김익성(2008). ·김광용 외,(2008). ·장용삼,곽홍주 (2009). ·이지은외(2010) · 이윤원외(2012)	①고객지향성. ②성취지향성, ③자기 통제력 ④(목표달성의) 자신감. ⑤전문가품위 및 이미지 ⑥일관성있는 태도 ⑦직업윤리.	①컨설팅 지식 ②방법론의 전문지식. ③대안제시 능력. ④전략적 사고능력. ⑤문제점 분석 ⑥정보및 솔루션 조달능력 ⑦문서작성 능력. ⑧의사표현과 전달. ⑨커뮤니케이션 능력.	①프로젝트를 관리 능력. ②팀워크. ③팀원의 코칭 및 임파워먼트 능력. ④관계구축 능력. ⑤상황통제력. ⑥비전제시와 리더십.

출처 : 배용성 (2013), 연구자 재구성

역량과 관련한 다른 의견들로, 감성지능 (emotional intelligence, EI)을 제시한 Fonthip and Usaporn는 자기통제(self-regulation), 자기인식(self-awareness), 동기부여(motivation), 감정이해 (empathy) 및 사회적 능력(social skills)을 경영컨설턴트에게 요구되는 중요한 5가지 요소임을 주장하였다(Fonthip and Usaporn, 2013). 또한 미국의 Ralph는 미국 내 20개 기업의 경영진을 대상으로 심층면접을 실시한 연구 결과를 제시하였다. 경영컨설턴트의 비용(cost), 접근성(accessibility), 전문성(expertise), 개인의 품성(the quality of individuals), 개인지식(personal knowledge), 경험 (experience)을 경영컨설턴트의 중요한 기준이 되어야 한다고 하였다(Ralph, 2003).

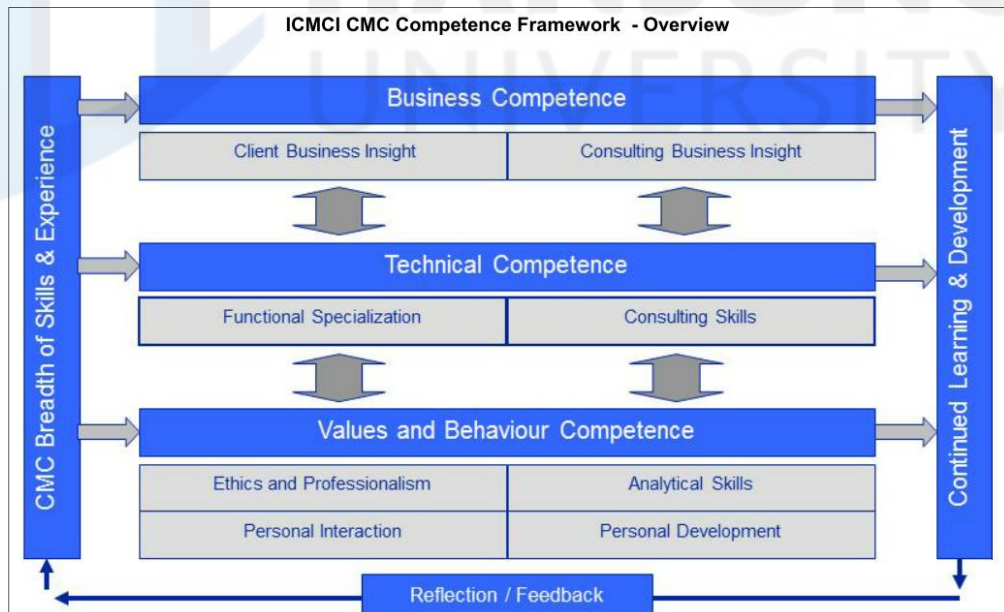
연구자는 앞서 이야기한 2가지 관점과 다른 또 하나의 흐름에 주목하고자 한다. 고객사의 성과와 관련된 부분이다. 현대 사회, 특히 4차 산업혁명의 구체적인 부분들이 언급되고 있는 이 시기에 단순한 지식과 정보의 전달은 그 자체로는 가치가 한계적이다. 경영컨설턴트가 전문 서비스직으로 역할과 의미를 가지기 위해서는 컨설팅에 따른 고객사의 성과가 필수적이다. 아예 컨설팅 성공을 고객사의 성과향상으로 규정한 연구도 있다. 해당 연구에서 연구자는 경영컨설턴트 개인이 보유해야 할 역량요인과 컨설팅 프로젝트 관리차원의 역량이 모두 중시되어야 한다는 것이다(문형준외, 2010).

이를 위해 필요한 역량은 무엇일까? 컨설팅을 비즈니스로 인식하여 실행하는 역량, 고객의 성과를 위해 종합적 사고를 통해 계획 및 집행할 수 있는 관리자적 역량이 필요할 것으로 보인다. 앞 장에서 소개했던 Spencer& Spencer(1993)에서 직무별 역량과 함께 관리자 역량이 소개되어 있다. 이 관리자 역량에 주목한 선행 연구도 있다. 성공적인 컨설팅 프로젝트의 수행을 위해서는 경영컨설턴트의 관리자적 역량이 중요하다고 강조하다는 것이다(장영, 1996). 곽홍주 역시 경영컨설턴트의 전문성과 관리자적 역량이 컨설팅 프로젝트의 성공적인 수행에 영향을 미치는 요인이라는 실증분석 결과를 제시하고 있다(곽홍주, 2008).

관리자적 역량을 강조하는 이유는, 수진기업의 규모와 상관없이 기업 및 경영자가 요구하는 컨설팅의 영역은 단일 부분에 국한되지 않는 현실에서 기인한다. 또한 현대 경영의 의미는 단층적이거나 인과관계가 뚜렷하기 보다는

내·외부의 복잡다단한 요인들에 의해 영향을 받을 뿐 아니라 수많은 이해관계자와의 거버넌스까지도 고려해야 하기 때문이다. 지식의 전달이나 기술적 결함을 보완하고 문제를 해결하는 수준을 넘어서서 기업의 성과를 고려해야 컨설팅성과를 달성할 수 있다는 현실적인 필요도 고려해야한다. 그렇기 때문에 현대 경영컨설팅트는 역량의 측면에서는 다양함을 갖추어야 하며, 컨설팅의 일회적, 부분적 접근이 아닌 종합적이고 연속적인 안목에서의 실행이 필수적이다.

경영컨설팅트 역량, 그리고 그 연구 결과를 반영한 역량모델 중, 국제경영컨설팅협회 (이하 ICMCI)에서 제정한 모델을 참고하고자 한다. ICMCI Model은 3개의 영역 (Cluster)으로 나뉜다. 그 3가지 영역은 비즈니스역량 (Business Competence), 기술역량 (Technical Competence), 가치와행동역량 (Values and Behavioural Competence)이다. 그리고 그 영역 아래에 총 8개의 역량군 (Competence classes)가 있다. 이를 그림으로 표현한 ICMCI Model은 <그림 2-1> 와 같다.



<그림 2-1> ICMCI Competence Framework

이를 도표로 정리하면 다음과 같다.

<표 2-5> ICMCI 경영컨설턴트 세부 역량

Cluster	Class	설 명
비즈니스 역량	·테크니컬 기술(technical skills), 비즈니스의 이해도, 부문별 통찰력 그리고 환경 인식 관련 실질적인 지식을 적용할 수 있는 역량을 말함	
	고객의 비즈니스 통찰력	고객의 사업운영, 규제 및 경쟁 환경을 기반으로 한 고객의 현재 상황을 이해하는 역량
	컨설팅 비즈니스 통찰력	사업으로서의 컨설팅, 판매촉진활동을 하며 판매, 전달될 컨설팅 서비스와 관련된 역량. 여기에는 고객 요구 사항에 맞는 (내부 또는 외부)자원의 확보와 배치 그리고 작업하에서의 해당 자원 관리가 포함될 수 있음.
기술 역량	·컨설턴트가 고객에게 전문 서비스를 제공하기 위해 사용하는 핵심 컨설팅 기술, 도구 및 기술을 말함	
	기능적 전문성	컨설턴트가 제공하기로 한 업무 능력, 관리 능력, 그리고 분야 및 산업 전문성과 관련된 역량의 조합
	고객관계 관리력	컨설턴트가 고객 관계를 관리하고 컨설팅 서비스를 제공하기 위한 역량
가치와 행동 역량	·컨설턴트가 현재와 미래의 고객에게 결과를 제공할 수 있도록 하는 전문적 가치와 기술의 조합을 의미	
	윤리 및 전문가정신	컨설턴트의 전문적 행동과 윤리적 행동을 반영하는 별개의 역량군
	분석력	CMC가 고객 상황에 맞는 조언과 해결책을 제공할 수 있게 할 의사결정력, 문제 해결력 및 혁신적이고 창의적인 사고의 역량
	개인 상호작용 능력	CMC가 다른 사람과 효과적으로 일할 수 있도록 하는 역량 세트
	지속적인 학습 및 개발	CMC가 고객 및 직종 서비스 분야에서 지속적으로 기술을 학습, 성장 및 개발할 수 있는 역량

연구자가 기존의 선행연구들이 주로 참조한 역량 구분이 아닌 국제적 기준을 사용하고자 하는 이유는 크게 3가지이다.

첫째, 경영컨설턴트를 연구한 바탕에서 구성된 역량모델이기 때문이다. 기존의 경영컨설턴트 역량체계는 모두 기존의 다른 체계의 틀거리를 기준으로 하여 경영컨설턴트의 행동양식이나 태도를 반영한 것이다. 따라서 다소 개념적 정립성이 애매모호하게 표현된 것이고 결과적으로 다르게 배치된 것들이 있다. ICMCI는 경영컨설턴트들을 직접 인터뷰하고 회원사들이 보유하고 있는 데이터들을 활용하여 역량모델을 만들었다. 또한 이 모델을 수년에 걸쳐 수정 보완하였고 회원사들의 인준을 받을 후 발표한 공인된 경영컨설턴트만을 위한 역량모델이다.

둘째로, ICMCI 모델은 현재 한국의 경영컨설턴트 환경에 더 적합한 모델이다. 국내에 활동하는 경영컨설턴트의 사업유형은 (국내외) 컨설팅회사 소속 컨설턴트, 개인사업자로 크게 나눌 수 있다. 지금 다소 그 비율이 달라지고 흐름이 변하고 있기는 하지만 다국적 컨설팅회사는 주로 공공영역과 대기업, 중견기업을 대상으로, 국내 중대형 컨설팅회사는 국내 대기업과 중견회사를 주로 컨설팅 사업의 고객으로 설정하고 있다. 그리고 중견기업 일부 및 중소기업은 중소형 국내 컨설팅회사, 그리고 개인사업자들이 주로 컨설팅을 하고 있다. 또한 무시할 수 없는 숫자로 소상공인, 사회적 기업(조합)도 이들의 고객이다. 규모로 보았을 때는, 2006년 한 차례 발간된 ‘중소기업 컨설팅 산업 백서’ 상에서는 10인 미만 컨설팅업체가 전체의 80.6% (5인미만 55.6%)으로 차지하고 있다. 2011년 통계청 조사에 의하면 오히려 그 비율이 늘어나 5인 미만은 61.9%, 2,312개 업체, 5인 이상 10인 미만은 20.2%, 755개 업체로 10인 미만 업체가 3,067개, 82.1%로 오히려 증가하였다. 현재 그 비율은 더 늘어났을 것으로 예상된다.

<표 2-6> 컨설팅사 규모별 현황

구분	기업수	종업원수 (명)	매출액 (억원)	1인당 매출액 (억원)
1 ~ 4명	2,312(61.9%)	4,938(16.2%)	5,765(12.2%)	1.17
5 ~ 9명	755(20.2%)	4,949(16.2%)	7,975(16.9%)	1.61
10 ~ 19명	404(10.8%)	5,269(17.3%)	7,615(16.1%)	1.45
20 ~ 49명	198(5.3%)	5,860(19.2%)	9,124(19.3%)	1.56
50명이상	66(1.8%)	9,446(31.0%)	16,834(35.6%)	1.78
계	3,735(100%)	30,462(100%)	47,314(100%)	1.55

자료: 통계청(2011) 전문과학기술서비스업조사, 통계청.

규모의 구성이나 중소기업을 대상으로 한 컨설팅, 중소벤처기업부 중심으로 한 정부/기관 컨설팅이 대부분을 차지하는 현실을 보았을 때, 많은 수의 개인 경영컨설턴트가 혼자서 컨설팅 사업의 전 부문을 담당하고 있다는 추측이 가능하다. 즉 고객 선정에서 고객개발, 계약, 수행, 사후서비스의 전 과정이다. 대형 컨설팅회사처럼 업무, 직무별 전문화가 이루어져 있지 않을 것이다. 여기서 연구자는 한국의 경영컨설턴트는 외국의 경우보다 오히려 절대적으로 컨설팅 비즈니스에 대한 이해도가 더 높아야 한다고 생각한다. 컨설팅의 내용적 지식과 기술 못지않게 사업 그 자체로서의 수행 능력이 필요하다는 것이다. 이 부분이 역량모델에 반영된 것이 ICMCI 모델이다. 기존 국내 연구에서는 이런 사업/비즈니스 운영자로서의 경영컨설턴트 역량이 미흡하거나 거론되고 있지 아니하다.

마지막으로 ICMCI 역량모델의 장점은, 경영컨설턴트의 경력과 기술 정도에 따라 3단계로 수준을 구분한 것이다. (Development level, Independence level, Profession leader) 각 역량군별로 3단계로 필요역량을 표현하고 있다. 예를 들면, ‘리스크 및 문제 관리력’(Managing risk and issues)의 일반수준(Development level)은 “(혼자서 수행할 수 있는 낮은 복잡도의) ‘저 위험도’ 과제를 관리할 수” 있는 경영컨설턴트로 정의된다. 발전단계(Independence

level)은 “필요한 상황에서, 위험 식별과 평가(확률 및 영향측정)를 포함한 업무수행관계의 위험성을 분석할 수 있으며, 위험에 대한 적절한 대응(예방, 감소, 이전, 승인, 우발성)을 규정할 수” 있어야 하며, 전문가단계(Professional leader)의 경영컨설턴트는 “‘고위험도’ 과제(주요고객사, 다분야 팀, 복잡하면서 불명확한 업무범위, 현금흐름의 중요한 변화, 자본 모집, 사업설계, 시장접근 및 수익성, 지속가능성 혹은 이해관계자 설득 등)를 관리할 수” 있어야 한다고 정의하고 있다. 일반단계는 컨설팅 경력으로 3년 이하의 수습 및 특정 부문 수행 가능자를 지칭한다. 국내 많은 중소기업 전문 경영컨설턴트가 타 조직에서의 직무 경력은 매우 우수하지만 컨설팅 업무는 이제 막 시작한 경영컨설턴트가 많은 현실을 고려하면, 역량 모델에 따른 초기 경영컨설턴트의 필요 역량 부문에 대해서도 구체적으로 다가설 수 있는 요소들을 추출할 수 있을 것으로 기대된다.

2.3 직무만족의 선행연구

2.3.1 직무만족

만족(Satisfaction)은 감정적 상태를 표현하는 것으로서 다소 추상적이긴 하지만 현대 많은 기업, 조직들은 구성원의 생산성을 높이기 위해 만족도에 대한 꾸준히 관심을 보이고 있다. 왜냐하면 조직 활동 결과물의 질이 과업 수행자의 기여정도에 기인하고 이는 바로 행위자의 해당 직무에 대한 만족도에 바로 맞닿아 있기 때문이다. 직무에 대한 긍정적 태도를 이끌어내기 위한 척도가 직무만족이 되는 이유이다.

직무만족은 개인이 자신의 직무와 그 환경에 대해서 느끼는 정서 상태로 볼 수 있는데, 만족의 정도는 ‘개인의 태도, 가치, 신념 및 욕구 등의 정도에 따라 달라질 수 있기 때문에 복합적인 의미체계로 파악’할 수 있다(홍재기, 2011). 그런데 직무만족의 형태는 각 개인의 가치체계에 따라 다르게 나타난다(이세한, 2013).

조직성과와 직무만족은 불가분의 관계이며, 조직의 발전과 유지를 위해 중요한 의미를 가지는데(구규일, 1999) 직무만족에 대한 정의는 <표 2-7>로 정리하였다.

<표 2-7> 직무만족의 정의

연구자	정의
Clyton.A.	·개인이 직무만족에 대하여 가지는 일련의 태도. ·직무 혹은 직무수행의 결과로 충족된 긍정적이고 유쾌한 정서 상태
Dewer& Werbel	·참여자들이 직무 및 조직에 대해 느끼는 만족의 정도
Feldman& Arnol	·개인의 담당 직무에서 얻게 된 긍정적인 정서의 양
Locke	·직무를 수행 과정 또는 결과에서 느끼는 감정 ·개인이 직무 평가나 직무 그 자체를 통해서 얻게 되는 유쾌함 혹은 정서 상태
Price.J.L	·한 체계 내에서 참여원들이 가지는 긍정적 태도
McCormick. E.J.	·성원들이 조직체 내에서 유지하는 태도의 특성 ·직무에 대한 구성원들의 감정적 반응
이종범 (1995)	·직무 그 자체에 대해 가지는 정서적 반응. ·반응 정도는 자신의 기대욕구를 충족시켜 주는 직무 수준에 의해 결정
전용득 (1998)	·직무 관련 갖게 된 호불호의 감정적 상태 ·감정 정도는 개인의 태도, 가치, 신념과 욕구 등의 충족 수준에 따라 다름
권승연 (2001)	·구성원이 직무 그 자체 혹은 직무수행, 경험 그리고 평가시에 갖는 직무에 대한 호의적인 감정의 정도

출처 : 권오웅, 2009, 연구자 재구성

2.3.2 직무만족의 결정요인

앞 절에서 살펴본 정의에서 보면 직무만족에 대한 표현은 ‘열의’ ‘정서 상태’ ‘정서’ ‘감정’ ‘유쾌함’ ‘감정적 반응’ ‘감정적 상태’ 등 다양한 특성으로 이루어진 것을 알 수 있다. 이에 영향을 미치는 요소는 ‘직무’ ‘참여’ ‘태도’ ‘책임’ ‘과업’ 등이 상호 작용하는 것으로 보고 있다. 즉 다양한 여러 항목들이 요인으로 작용하는 것인데, 직무분야가 다양하면 그 요소는 또한 다르게 규정되어야 할 것이다.

직무만족을 구성하는 요인에 대한 논의 중, Herzberg의 2요인 이론(Two-factor theory)은 직무만족 연구와 관련하여 가장 많은 논란을 받은 연구로 인식되고 있다. Herzberg는 실증 조사 결과를 분석함으로써 직무의 만족과 불만족 가설을 설정하였다. 내적 동기요인에 대해서 Herzberg는 직무만족에, 외적 위생요인은 불만족에 영향을 미친다고 설명하고 있다. 그의 이론에 대해 배정훈(2006)은 직무만족에 중대한 영향을 미치는 중요한 직무경험들 중 긍정적 요소와 부정적 요소를 나누어 제시하고 있는데, 성취감, 인정, 직무 자체, 책임부여, 승진 및 성장은 긍정적 영향을 미치고, 조직의 정책, 감독 기법, 댓가(월급), 대인관계, 작업조건 등은 부정적 영향을 미친다고 하였다(배정훈, 2006). Herzberg의 2요인 이론은 Kohn과 Schooler(1973), Glission & Durick(1989), Manger & Eikeland(1990)들에 의해 지지받고 있다.

Herzberg의 2요인 이론에 대립되는 연구로, 직무만족은 근로자가 직장으로부터 내·외적인 보상을 얼마나 받고 있는냐(Lawler,1981)만으로 구분된 것이 아니라 내적, 외적요인이 모두 적절히 제공되어야 만족도가 높아진다고(Ewen,1966). Waston et al의 연구에서는 동료와의 인간관계, 업적 인정과 지원 정책 등 내·외적 요인들이 직무 만족도를 결정하는 중요한 요인이라고 밝혔다(Waston et al, 1991). 이 외에도 많은 연구에서 직무만족의 요인에 대해서 언급하고 있는데 이를 표로 정리하면 다음과 같다.

<표 2-8> 직무만족의 주요요인

연구자	주요 요인
Vroom	직무내용, 임금, 감독, 작업집단, 승진 기회, 작업시간
Gerald	직무 그 자체, 인정, 승진, 임금, 성취감, 직업의 안정성, 감독, 동료, 조직, 의사소통, 직무 환경, 등 12 개 영역
Alderfer	임금, 상사에 의한 존중, 동료로부터의 존중, 성장, 부가급부의 5요소
Jurgenson	동료, 작업시간, 임금, 발전, 작업유형, 작업조건, 부가급부, 조직에 대한 자부심, 안정, 감독, 등 10가지
Smith	임금, 승진 기회, 작업, 감독, 동료 등 5가지
Locke	직업자체, 임금, 인정, 승진, 작업조건, 부가 급부의 6가지

출처 : 하정수, 2013, 연구자 재구성

지금까지 직무만족의 정의, 주요요인 및 그에 관련된 여러 선행연구들을 살펴보았다. 직무만족 자체가 복합적인 개념임을 확인하였고, 다양한 직무에 따라 설명되어야 하는 개념인 것도 알아보았다. 따라서 개인적 차원, 조직적 차원을 모두 고려해야만 함으로 직무만족은 각각 혹은 양쪽 측면을 고려한 연구가 되어야만 한다.

2.3.3 경영컨설팅트의 직무만족에 대한 선행연구

직무만족, 만족도에 대한 연구, 또 직무만족을 높이기 위한 노력에 대한 연구는 현재까지 지속적으로 이루어져왔다. 이는 기업 및 조직 경쟁력의 원천을 인적자원에서 찾는 경향에서는 더욱 뚜렷하다. 경영컨설팅 분야도 인적자원, 개인역량에 의존하는 바가 큼으로 경영컨설팅트가 인지하는 직무만족에 대한 연구도 역시나 중요할 것이다. 그러나 경영컨설팅트의 직무만족의 영향요소뿐만 아니라 경영컨설팅트의 만족, 불만족에 대한 연구도 매우 드문 상황이다. 그 중 홍재기(1990)는 경영컨설팅트의 성격유형(MBTI)이 직무만족에 영향을 미친다는 연구 결과가 있다. 그에 의하면 경영컨설팅트들의 삶의 질

향상과 업무 효율성을 높이는데 있어 그들의 성격을 이해하고 직무에 활용하여야 한다. 손효욱(2012)은 효과적인 조직커뮤니케이션의 방식이 직무만족의 영향요소라고 밝히었다.

가장 최근에 이루어진 연구결과로는 하정수(2013)의 연구와 박순봉(2014)의 연구결과가 있다. 하정수는 그의 2013년 연구에서 경영컨설턴트의 일반적 특성 중에서는 연령, 최종학력, 소속기관, 종교는 유의미하게 영향을 미친다고 밝히고 있다. 하위 요소별로는 직무자체, 승진, 보수, 감독, 동료, 보수, 소속기관이 직무만족에 긍정적 영향을 나타난 것으로 연구 결과를 보고하였다(하정수, 2013). 한편 박순봉은 경영컨설턴트의 역량 중 능력이 직무만족에 정(+)의 영향 관계를 가지고 있다고 하였다(박순봉, 2014). 즉 경영컨설턴트 스스로 능력 수준이 높다고 인식할수록 직무만족도가 높아진다는 것이다.

2.4 직무성과의 선행연구

2.4.1 직무성과의 개념

직무란, 기업 및 조직의 입장에서는 구성원에게 배당된 업무이고 구성원의 측면에서는 그들이 조직의 생산에 기여하는 일의 방법과 내용이다. 성과의 개념을 단순히 표현하자면 ‘이루어낸 결실’ ‘평가받아진 결과’라고 할 수도 있지만, 보다 복잡한 경향을 띤다. 그럼에도 불구하고 일차적으로 직무성과에 대해 정의하자면, ‘구성원(혹은 행위자)가 실현시키고자 하는 바람직한 상태나 조직 구성원들이 자신의 목표를 달성하는 정도 또는 할당 받은 과업에 대한 조직구성원의 성취도로 정의 될 수 있다(홍경욱, 강도용, 2005).

직무성과의 개념에 더 다가가기 위해 선행연구들을 살펴보면, Boyatzis는 효과적인 직무성과란 ‘특정한 행동들을 통해 직무가 요구하는 결과 즉 산출물을 얻는 것이다’라고 하였다(Boyatzis, 1982). Porter와 Lawler의 연구에서는 직무성과는 조직이 구성원에게 객관적으로 측정 가능한 활동적 결과라고 정의내리고 있다(Porte, Lawler, 1968). Blumberg와 Pringle의 연구에서는 개인

의 속성 및 작업 노력과 더불어 조직으로부터 지원 받는 결과에 대해 이를 직무성으로 정의하였다(Blumberg & Pringle, 1982). 그리고 Tett와 Meyer는 직무성과를 구성원들이 실현시키고자하는 일의 바람직한 상태 또는 구성원들이 자신의 목표를 달성하게 되는 정도라고 정의하였다(Tett & Meyer, 1993). 그 외 국내연구자들의 직무성과에 대한 개념은 <표 2-9>에 정리하였다.

<표 2-9> 직무성과의 국내 연구

연구자	정의
홍순호(1988)	·종업원이 조직의 바람직함이나 적절함에 대해 평가하는 행위
우석봉(2000)	·구성원이 실현하고자 하는 바람직한 일의 상태 혹은 목표를 달성할 수 있는 정도
김경희(2002)	·직무수행 또는 해당 업무의 실적으로 표현 ·개인, 조직, 집단의 효과성을 판단하는 기준으로서 관리자에게 영향을 줄 수 있는 결과적 목표
박경미(2012)	·구성원이 자기가 맡은 직무에서 얼마만큼 업무를 잘 수행하였는지를 가리키는 포괄적 개념
김보라(2013)	·개인별 제시된 정량적, 정성적 목표의 달성을 위해 보여진 구성원의 노력의 결과

출처 : 안병린, (2017), 연구자 재구성

개념 정리를 통해 직무성과는 조직과 관리자가 매우 중요하게 고려해야 할 요소임을 알 수 있다. 구성원의 직무성과가 바로 조직의 성과로 연결된다면 이는 직무성과는 곧 기업과 조직의 경쟁력이라고 할 수도 있다.

2.4.2 직무성과의 측정

직무성과의 측정방법으로 크게 양적 측면과 질적 측면으로 구분할 수 있다. 기업이라고 조직을 한정하여 바라보면, 직무의 성과는 재무적 또는 비재무적 성과로 구분하여 측정할 수 있는데, 이러한 접근은 자의적 판단이나 왜곡이 개입될 여지가 적어 연구 활용에 권장되고 바람직하다(허문구, 1992)고

알려져 있다.

직무성과 측정에는 질과 양으로 구분한 방법외에도 다양한 측정 방법들이 존재한다. 우선 Campbell(1977)은 심리적, 경제적, 관리적 3가지 단위로 구분하여 직무성과의 측정단위를 제시하였다. Martin, Price와 Mueller는 목표달성도, 문제해결능력, 직무에 대한 전문적 지식, 부하와 동료와의 업무 연계, 업무의 양적인 처리 능력 등을 측정 척도로 제시하였다(Martin, Price, Mueller, 1981). Packard는 직무성과는 개인, 집단, 조직의 효과성을 판단하는 기준이 되며, 관리자가 달성하고자 하는 결과적 목표로서 조직의 목적 및 목표에 관한 효과성 혹은 효율성 차원들을 포함하는 개념이라고 설명하였다(Packard, 1989).

국내에서는 보다 다른 관점으로 직무성과를 측정할 것을 제안한 연구가 있다. 직무성과를 동료들에 비해 자신의 성과가 상대적으로 어느 정도인지에 중점을 두고 평가하기 위해 자아직무성과평가 방법을 활용하고, 나아가 다른 사람들의 업무 성과를 본인의 성과와 비교하는 것은 성과평가에 중요한 기준을 제공한다(이형주, 2005).

또한 직무성과를 개인성과와 단체성과로 구분하여 자기평가방법을 통해 측정하고, 개인성과는 업무지식, 업무수행의 주도성, 업무관련 의사소통, 업무수행의 신뢰성을 제시한 연구도 있다(유명희, 2007).

2.4.3 경영컨설턴트의 직무성과에 대한 선행연구

이상에서 살펴 본 것과 같이 직무성과는 기업과 조직의 경쟁력이다. 경쟁력이란 기업의 궁극적인 목적인 수익 창출에 있어서 시장에서 경쟁자보다 더 많은 것을 기대할 수 있다는 의미이다. 기업의 수익을 투자와 비교하면 생산성이 되는 것이니, 직무성과란 바로 직무별 생산성과 바로 연결되는 것이라고 할 수 있다. 경영컨설팅도 동일한 관점에서 들여다 볼 수 있다. 컨설팅에서의 직무성과 혹은 컨설팅성과를 경영컨설턴트의 개인역량과 연관하여 연구한 논문이 많은 것은 이러한 관점의 반영일 것이다.

경영컨설팅에서도 많은 성과 관련 연구가 진행되었다. 다만 성과의 영역이

컨설팅성과에 집중되었고 컨설팅성과가 컨설팅을 받은 수진기업의 입장에서만 연구된 것이 대다수라는 것이다. 또한 컨설팅성과는 주로 수진기업의 재무적/ 비재무적 성과를 측정하였다(김용호, 2018). 성과는 조직 리더, 구성원의 노력이나 자원의 투자뿐만 아니라 대내외적 환경 변화, 경쟁도, 경쟁자 활동 등 외생변수에 의하여 영향을 받을 수 있다. 따라서 기업의 재무적 성과가 바로 경영컨설팅의 직무성과가 되기에는 무리가 있다. 컨설팅 수진기업의 재무적 환경이 컨설팅의 내생변수만이 아닌 기타 내생변수 그리고 외부 환경 변인에 의한 영향은 더욱 고려해야 할 점이다.

경영컨설팅의 성과를 컨설팅성과가 아닌 직무성과로 접근한 가장 최근의 논문은 이진하(2014)의 연구가 있다. 다만 컨설팅분야가 경영컨설팅이 아닌 이미지컨설팅이며 직무성과에 미치는 영향인자를 교육프로그램으로 두고 있다는 점에서 본 연구와는 거리가 있다. 이오근(2018)은 거의 유일하게 경영컨설팅의 직무성과를 논하고 있다. 그의 연구는 경영컨설팅에게 흡수역량 강화가 필요하다고 보고 그 영향요인으로 경영컨설팅의 성격유형(5 요인)을 연구하였고 결과로서의 직무성과를 조사하였다.

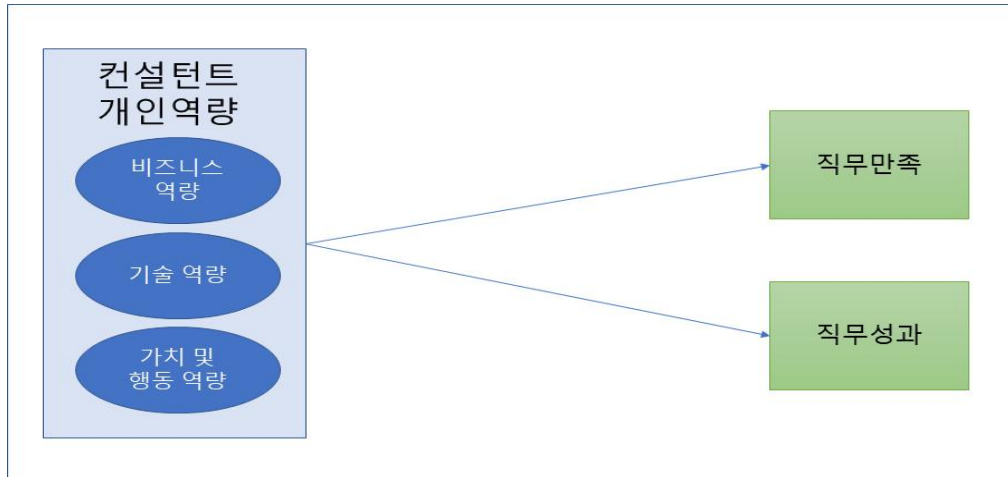
직무성과 측정에 있어 단순 직무 결과가 아니라 역량에 기초한 잠재적 성과를 반영하는 흐름이 계속 존재하였다. 직무성과에 영향을 미치는 요인은 포괄적이고 다양하여 관련된 상황변수에 따라 측정이 달라지며, 이를 측정하는 기준은 초기에는 주로 경제적, 재무적 지표에 관심을 두다가 점차 구성원의 사회적, 심리적 지표까지 포함하여 파악하고 있는 추세이다(박창영, 2007). 경영컨설팅의 성과 연구에 있어서 이러한 관점에 의한 연구결과가 미약하다는 것은 컨설팅성과, 직무성과에 대한 연구의 필요성을 시사한다.

III. 연구 모형의 설계 및 가설 설정

3.1 연구모형의 설계

개인역량이 직무만족과 직무성과에 미치는 영향은 비단 컨설팅 산업에서만 관심은 아니다. 현대 무한경쟁의 시대에 있어서 단순한 업무처리능력이나 수행능력만을 요구하는 조직은 거의 존재하지 않는다. 생산현장에서도 생산 노동자의 환경개선 및 산업보건의 측면에서의 참여, 나아가 공정개선에서의 현장 아이디어 발굴의 의미로서 참여를 유도하고 있으며 이를 중요한 관리의 축으로 두고 있다. 전문적 지식과 기술, 경험을 기반으로 하는 서비스산업에서도 더욱더 그런 경향이 강하다.

본 연구는 지각된 경영컨설턴트의 역량이 직무만족 및 직무성과에 미치는 영향을 실증적으로 규명하고 변수들 간의 구조적 관계 그리고 인과 관계를 파악하는데 주목적이 있다. 관련된 선행연구에 대해서는 앞 장에서 살펴보았다. 다만 연구자는 기존의 연구들이 개인역량의 일반적 접근에서 사용하는 틀을 이용한 경영컨설턴트의 역량으로 사용한 연구들에 대한 의문을 표하였다. 또한 경영컨설턴트를 위한 역량모델을 중심으로 다시 그 가치에 대해서 연구하고자 하는 바람을 표현하였다. 그래서 현직 경영컨설턴트를 대상으로 ICMCI 역량모델 중 기본역량인 비즈니스역량, 기술역량, 가치및행동역량에 대한 지각된 역량이 직무만족 및 직무성과에 어떤 영향관계가 있는지 확인하고자 한다. 본 연구의 목적을 달성하기 위하여 기존 연구모형인 김용호(2018), 박순봉(2014), 배용성(2013), 신동주(2012), 하정수(2012) 등을 바탕으로 연구모형을 도출하였다. 다만 독립변수인 개인역량에 대해서는 기존에 사용하지 않은 ICMCI 역량모델의 주요 3가지 역량 변수를 사용하였다. 도출한 연구모형은 다음 <그림 3-1>과 같다.



<그림 3-1> 연구 모형

3.2 가설의 설정

3.2.1 ICMCI 역량모델이 경영컨설턴트의 직무만족에 미치는 영향

직무만족에 대한 영향을 미치는 요소에 대해서는 하정수(2013)가 승진, 보수, 감독, 동료, 보수, 소속기관가 유효했음을 밝혔다. 역량 요소와 관련해서는 경영컨설턴트의 지식, 태도, 능력 중 능력이 직무만족에 정(+)의 영향을 미쳤다는 기존의 연구가 있다(박순봉, 2014). 다만 지식, 태도, 능력의 틀은 다른 직업군, 직무군에서 사용하고 있음으로 언급된 연구들이 의미가 있기는 하나, 경영컨설턴트의 역량모델에서 같은 결과가 나올지는 확인된 것이 없다. 이에 본 연구에서는 경영컨설턴트를 위한 역량모델, ICMCI 역량모델의 3가지 역량 역시 직무만족에 영향을 미치는지에 대해 연구하고자 한다. 본 연구의 가설은 다음과 같다.

H1-1:경영컨설턴트의 비즈니스역량은 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다

H1-2:경영컨설턴트의 기술역량은 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다

H1-3:경영컨설턴트의 가치및행동역량은 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다

3.2.2 ICMCI 역량모델이 경영컨설턴트의 직무성과에 미치는 영향

직무성과는 조직 구성원 혹은 행위자가 실현시키고자 하는 바람직한 상태, 목표 달성 정도, 할당된 과업에 대한 성취 정도이다(홍경옥, 강도용, 2005). 일반적으로 재무적 관점으로서 매출향상 또는 이익향상, 재무제표상의 변화를 측정하는 방법과 현장에서의 계량적 성과 혹은 비재무적 성과를 사용하고 있다. 이런 경향은 기존 경영컨설턴트의 성과측정을 수진기업의 컨설팅 성과로 바라본 김문준,장석인(2015), 박준환(2015), 김후진(2014), 신동주,유연우(2012) 등 많은 연구에서 확인할 수 있었다. 이를 연구자는 단기적으로 평가한 컨설팅성과에 미치는 여러 외생변수들에 대해 고려해야 한다고 주장하였다. 이는 단순한 결과가 아니라 역량에 기초한 잠재적 성과를 반영하고, 구성원의 사회적, 심리적지표까지 포함하는 개념(박창영, 2007)으로서 직무성과를 경영컨설팅에서도 적용하기 위한 주장이었다. 이에 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

H2-1:경영컨설턴트의 비즈니스역량은 직무성과에 정(+)의 영향을 미친다

H2-2:경영컨설턴트의 기술역량은 직무성과에 정(+)의 영향을 미친다

H2-3:경영컨설턴트의 가치및행동역량은 직무성과에 정(+)의 영향을 미친다

연구자가 제시한 가설 모두를 표로 정리하면 다음과 같다.

<표 3-1> 설정한 가설

H1 : 경영컨설턴트의 개인역량이 직무만족에 정의 영향을 미친다	
H1-1	경영컨설턴트의 비즈니스역량은 직무만족에 정의 영향을 미친다

H1-2	경영컨설턴트의 기술역량은 직무만족에 정의 영향을 미친다
H1-3	경영컨설턴트의 가치및행동역량은 직무만족에 정의 영향을 미친다
H2 : 경영컨설턴트의 개인역량이 직무성과에 정의 영향을 미친다	
H2-1	경영컨설턴트의 비즈니스역량은 직무성과에 정의 영향을 미친다
H2-2	경영컨설턴트의 기술역량은 직무성과에 정의 영향을 미친다
H2-3	경영컨설턴트의 가치및행동역량은 직무성과에 정의 영향을 미친다

3.3 변수의 조작적 정의

3.3.1 경영컨설턴트의 개인역량

선행연구에서 검토한 경영컨설턴트의 개인역량의 조작적 정의를 위해 ICMCI의 역량 프레임워크를 사용하고자 한다. 가장 최근 제정 공표된 버전은 2014년 제정된 ICMCI의 모델(The competency framework)이다. 이를 기반으로 각 국의 CMC가 자국의 역량 모델을 정립하였는데, 캐나다와 미국이 대표적이다. 그런데 2016년 미국 CMC (IMCUSA)은 다소 ICMCI 모델과 다른 역량 영역(Scope)을 규정하고 있다. 캐나다 CMC(CMC-Canada)는 2018년에 변화된 상황을 반영한 역량모델을 정립 발표하였다. 연구자는 2018년 CMC-Canada Model을 중심으로 해당 역량모델을 살펴보았는데, 그 이유는 몇몇 문장상의 애매한 부분을 바로잡은 최신본이기 때문이다. CMC-canada(2018)의 비즈니스역량, 기술역량, 가치및행동역량을 재인용하

여 변수로 선정한다.

<표 3-2> 경영컨설턴트 개인역량의 조작적 정의

변수명		변수의 정의
ICMCI 역량모델	비즈니스 역량	·고객 이해 ·고객의 비즈니스에 대한 지식 ·외부환경에 대한 인지 ·컨설팅비즈니스에 대한 지식 ·수행과정의 상업적 측면 이해
	기술역량	·부문별 지식 및 경험 ·고객 요구 범위 정하기 ·고객접점 관리 ·할당업무 관리 ·고객의 가치 창출을 위해 기술, 도구, 기술적 전문성을 적용하기 ·전달하기 ·위험 및 문제 관리
	가치 및 행동역량	·윤리적으로 행동하기 ·전문가로서 행동하기 ·자신의 행동에 책임지기 ·참여자들과 효과적으로 소통하기 ·자기계발

3.3.2 직무만족

종속변수로 검토할 직무만족을 본 연구에서 사용하기 위한 정의는, 장기봉(2003), 홍재기(2011) 그리고 하정수(2012)의 연구에서의 요소들을 인용하고자 한다. 아래 표에 기술된 하위요소 5개 항목을 Likert 5점 척도로 구성, 측정하였다.

<표 3-3> 직무만족의 조작적 정의

변수명	변수의 정의	주요선행연구
직무만족	·경영컨설턴트 직무에 대한 만족 정도 ·경영컨설턴트 직무의 가치인식 정도 ·경영컨설턴트 직업에 대한 추천 정도 ·경영컨설턴트의 이직의도 정도 ·경영컨설턴트의 직무수행 노력 정도	장기봉(2003), 홍재기(2011), 하정수(2012)

3.3.3 직무성과

직무성과는 홍경옥, 강도용(2005)이 언급한 목표 달성 정도, 완수 정도를 적용하고, 경제적, 재무적 지표에 국한하지 않고 해당 직무자의 사회적, 심리적 지표를 포함한 박창영(2007)의 연구결과를 포함하였다. 4개 항목을 Likert 5점 척도로 구성, 측정하였다.

<표 3-4> 직무성과의 조작적 정의

변수명	변수의 정의	주요선행연구
직무성과	·개인(조직)의 목표 달성 정도 ·목표달성의 기여정도 ·과제 완수 정도 ·과업에 대한 조직구성원의 성취도	홍경옥,강도용(2005), 박창영(2007)

IV. 연구 결과

4.1 표본의 특성 및 일반 현황

본 연구를 위 표본은 전국의 현직 경영컨설턴트, 경영지도사로 선정하였다. 본 연구를 위한 설문조사 2018년 11월 한 달 동안 온,오프(이메일, 모바일, 직접설문)에서 실시하였으며, 146부를 수거하였다. 146부 모두 유효하였으며, 이자료를 통계 프로그램 SPSS(Ver 22.0)을 활용하여 분석하였다.

일반적 특성을 살펴보기 위해 빈도분석을 실시한 결과, 응답자는 총 146명이며 성별은 남자 130명(95.5%), 여자16명(4.5%)이었다. 연령은 40대가 61명(41.8%)로 가장 많았으며, 50대가 54명(37%)였으며, 30대, 60대, 20대 순이었다. 컨설팅 전문분야는 영업마케팅이 50명, 34.2%로 제일 많았다. 재무관리는 30명(20.5%), 경영전략 17명(11.6%)이 그 뒤를 이었다. 설문에 응답한 경영컨설턴트들의 컨설팅 경력기간은 5년 이상이 52명(35.6%), 1년 이상 3년 미만이 38명(26.0%), 1년 미만이 29명(19.9%), 3년 이상 5년 미만이 26명(17.8%)의 비율을 보여주었다.

<표 4-1> 빈도분석 1 : 응답자 일반적 특성

항목		빈도 (명)	퍼센트(%)
성별	남	130	89.0
	여	16	11.0
연령	20대	1	0.7
	30대	20	13.7
	40대	61	41.8
	50대	54	37.0

	60대 이상	10	6.8
--	--------	----	-----

<표 4-2> 빈도분석 2 : 응답자 경영컨설턴트로서의 특성

항목		빈도 (명)	퍼센트(%)
전문분야	경영전략	17	11.6
	영업마케팅	50	34.2
	생산관리	11	7.5
	인사관리	12	8.2
	정보(IT)	12	8.2
	R&D	1	.7
	인증	4	2.7
	특허	3	2.1
	재무관리	30	20.5
	기타	6	4.1
컨설턴트 경력기간	1년 미만	29	19.9
	1년이상 3년미만	38	26.0
	3년이상 5년미만	26	17.8
	5년 이상	52	35.6
	기타	1	.7

변수의 기술통계를 살펴본 결과는 <표 4-3>와 같다. 표준편차와 왜도 값은 3 이하, 첨도는 8 이하를 기준으로 판단하였다. 비즈니스역량 6개 문항, 기술역량 7개 문항, 가치와행동역량 5개 문항과 종속변수 직무만족도 5개 문항, 직무성과 문항 4개 문항을 모두 통계 분석으로 사용하는데 문제는 없었다. (설문문항의 구체적 내용은 본 논문의 부록 참고)

<표 4-3> 기술통계

	평균	표준 편차	왜도		첨도	
	통계	통계	통계	표준 오차	통계	표준 오차
비즈니스1	3.81	.816	-.635	.201	.151	.399
비즈니스2	3.82	.797	-.485	.201	.008	.399
비즈니스3	3.82	.847	-.672	.201	.071	.399
비즈니스4	3.54	.933	-.302	.201	-.801	.399
비즈니스5	3.77	.741	-.230	.201	-.146	.399
비즈니스6	3.73	.943	-.524	.201	-.557	.399
기술1	4.01	.902	-.656	.201	-.309	.399
기술2	4.04	.732	-.598	.201	.505	.399
기술3	3.93	.811	-.346	.201	-.433	.399
기술4	3.75	.786	-.208	.201	-.332	.399
기술5	3.73	.927	-.284	.201	-.743	.399
기술6	3.72	.811	-.148	.201	-.474	.399
기술7	3.77	.847	-.637	.201	-.021	.399
가치1	4.30	.791	-.933	.201	.258	.399
가치2	4.24	.698	-.736	.201	.711	.399
가치3	4.08	.747	-.336	.201	-.546	.399
가치4	4.29	.724	-.830	.201	.531	.399
가치5	4.18	.752	-.418	.201	-.798	.399
직무만족1	3.86	.770	-.298	.201	-.220	.399
직무만족2	4.27	.766	-.886	.201	.432	.399
직무만족3	3.81	.849	-.511	.201	.476	.399
직무만족4	3.30	.890	-.037	.201	-.345	.399
직무만족5	4.00	.779	-.444	.201	-.175	.399

직무성과1	3.80	.767	-.389	.201	-.012	.399
직무성과2	3.71	.886	-.364	.201	-.236	.399
직무성과3	4.11	.780	-.725	.201	.376	.399
직무성과4	3.82	.749	-.494	.201	.251	.399

4.2 측정도구의 신뢰도/타당성 검증

4.2.1 타당도 분석

본 연구에서 사용한 측정도구의 타당성을 확인하고자 요인분석을 실시하였다. 타당도는 개념과 속성의 반영 정확성을 측정하기 위한 것으로 개념의 특성을 측정하기 위하여 사용한 측정도구가 대상이다. 방법으로는 요인분석 (Factor Analysis)을 이용하였고, 요인의 회전으로는 직각회전방식 (Varimax)을 사용하였다.

우선 독립변수의 각 요인별 KMO값과 Bartlett의 유의확률로 살펴보았을 때, KMO는 0.8 이상을 기준으로 Bartlett은 유의수준 기준으로 0.05 이하를 기준으로 하였다. 또한 공통성을 통해 확인해 본 결과 독립변수에 18개 항목 중, 13개 항목 3개 요인으로 구분되었다. 제거 기준은 변수의 추출값으로 0.05를 사용하였다. (표 4-4 참조)

<표 4-4> 독립변수의 요인 분석

Kaiser-Meyer-Olkin 표본 적합도.		.862
Bartlett의 단위행렬 검정	근사 카이제곱	1759.924
	df	78
	유의수준	0.000

<표 4-5> 독립변수 주성분분석에 의한 공통성

	초기	추출
비즈니스1	1.000	.818
비즈니스3	1.000	.682
비즈니스4	1.000	.844
비즈니스6	1.000	.899
기술2	1.000	.589
기술3	1.000	.695
기술4	1.000	.555
기술5	1.000	.720
기술6	1.000	.574
가치1	1.000	.936
가치2	1.000	.702
가치3	1.000	.924
가치4	1.000	.921

설명된 총분산을 이용한 아래 <표 4-6>을 보면, 고유값 1 이상인 요인은 모두 3개임을 알 수 있다. 3요인의 누적 설명분산율은 75.830% 이었다.

<표 4-6> 독립변수 설명된 총 분산

구성요소	초기 고유값			추출 제곱합 로딩			회전 제곱합 로딩		
	총계	분산의 %	누적률 (%)	총계	분산의 %	누적률 (%)	총계	분산의 %	누적률 (%)
1	6.662	51.247	51.247	6.662	51.247	51.247	3.633	27.944	27.944
2	1.950	15.001	66.248	1.950	15.001	66.248	3.146	24.203	52.148
3	1.246	9.582	75.830	1.246	9.582	75.830	3.079	23.682	75.830
4	.664	5.108	80.938						

5	.544	4.185	85.123						
6	.498	3.830	88.954						
7	.392	3.014	91.967						
8	.363	2.795	94.762						
9	.307	2.362	97.124						
10	.168	1.293	98.417						
11	.102	.788	99.205						
12	.085	.654	99.859						
13	.018	.141	100.00 0						

독립변수인 비즈니스역량, 기술역량, 가치및행동역량의 모든 설문항을 대상으로 Varimax 회전방법을 활용하여 탐색적 요인분석을 실시한 결과는 <표 4-7>을 통해 확인할 수 있으며, 설문지 구성이 3개의 요인으로 집중타당도를 확보하였다고 볼 수 있었다. 참고로 5차례 반복 회전하였다.

<표 4-7> 독립변수 회전 성분 행렬

	구성요소		
	1	2	3
가치1	.933	.169	.191
가치3	.928	.190	.161
가치4	.919	.176	.211
가치2	.773	.294	.131
비즈니스4	.188	.882	.175
비즈니스6	.236	.865	.308
비즈니스1	.190	.834	.295
비즈니스3	.309	.677	.358

기술5	.072	.152	.831
기술3	.124	.186	.803
기술2	.088	.324	.691
기술6	.357	.215	.633
기술4	.281	.278	.632

같은 방법과 기준을 사용하여 종속변수의 요인분석을 시행한 결과는 아래 표를 통해 살펴볼 수 있다. 직무만족의 설계 5항목 중, 4개 항목을 요인을 묶었고, 직무성과는 제시한 4개 항목 모두에서 타당성을 확보하였다.

<표 4-8> 종속변수 요인 분석

Kaiser-Meyer-Olkin 표본 적합도.		.809
Bartlett의 단위행렬 검정	근사 카이제곱	550.144
	df	28
	유의수준	.000

<표 4-9> 종속변수 주성분분석에 의한 공통성

	초기	추출
직무만족1	1.000	.814
직무만족3	1.000	.763
직무만족4	1.000	.590
직무만족5	1.000	.583
직무성과1	1.000	.535
직무성과2	1.000	.614
직무성과3	1.000	.712
직무성과4	1.000	.675

<표 4-10> 종속변수 설명된 총 분산

구성요소	초기 고유값			추출 제곱합 로딩			회전 제곱합 로딩		
	총계	분산의 %	누적률 (%)	총계	분산의 %	누적률 (%)	총계	분산의 %	누적률 (%)
1	4.097	51.218	51.218	4.097	51.218	51.218	2.738	34.220	34.220
2	1.189	14.864	66.082	1.189	14.864	66.082	2.549	31.862	66.082
3	.896	11.197	77.279						
4	.543	6.790	84.069						
5	.459	5.734	89.803						
6	.335	4.193	93.997						
7	.279	3.487	97.484						
8	.201	2.516	100.000						

<표 4-11> 종속변수 회전 성분 행렬

	구성요소	
	1	2
직무만족3	.860	.153
직무만족1	.856	.284
직무만족4	.750	.163
직무만족5	.646	.407
직무성과3	.069	.841
직무성과4	.253	.782
직무성과2	.269	.736
직무성과1	.378	.626

4.2.2 신뢰도 분석

본 연구에서 구성, 사용된 문항들의 신뢰도를 검증 결과는 <표 4-12> 와 같다. 문항간의 내적 일치도를 보는 Cronbach's α 값은 .60 이상이면 신뢰도가 있다고 보았다.

<표 4-12> 신뢰성 분석

항목		문항 수	Cronbach's α
독립변수	비즈니스역량	4	.918
	기술역량	5	.837
	가치및행동역량	4	.951
종속변수	직무만족도	4	.839
	직무성과	4	.799

4.3 가설 검증

4.3.1 상관관계 분석

설정된 가설들을 검증하기 위해 사용한 독립변수인 비즈니스역량, 기술역량, 가치및행동역량과 종속변수인 직무만족과 직무성과의 상관관계를 분석하였다. 일반적으로 사용하는 공분산 계산을 이용한 피어슨 상관계수를 활용하였으며, 그 결과는 <표 4-13>와 같다. 상관관계는 기본적으로 한 변수가 다른 한 변수에 미치는 영향의 정도를 밝히는 것으로 ± 1 에 가까울수록 상관관계는 높아지고, 0에 가까울수록 상관관계는 낮아진다.

<표 4-13> 상관관계 분석

		비즈니스 역량	기술역량	가치 및 행동역량	직무만족	직무성과
비즈니스 역량	Pearson 상관계수	1	.614**	.501**	.273**	.341**
	유의수준(양쪽)		.000	.000	.001	.000
	N	146	146	146	146	146
기술역량	Pearson 상관계수	.614**	1	.458**	.463**	.435**
	유의수준(양쪽)	.000		.000	.000	.000
	N	146	146	146	146	146
가치및행 동 역량	Pearson 상관계수	.501**	.458**	1	.312**	.320**
	유의수준(양쪽)	.000	.000		.000	.000
	N	146	146	146	146	146
직무만족	Pearson 상관계수	.273**	.463**	.312**	1	.559**
	유의수준(양쪽)	.001	.000	.000		.000
	N	146	146	146	146	146
직무성과	Pearson 상관계수	.341**	.435**	.320**	.559**	1
	유의수준(양쪽)	.000	.000	.000	.000	
	N	146	146	146	146	146

**. 상관이 0.01 수준에서 유의(양쪽).

변수들간의 상관관계는 모두 0.01 수준에서 유의미하였으므로 각 변수간 상관성이 있다고 통계 결과는 보여주었다. 다만 그 강도는 대부분은 다소 높은 상관관계 정도($\pm 0.4 \sim \pm 0.7$)를 보여주었다. 비즈니스역량의 직무만족(0.273)과 직무성과(0.341)의 관계, 가치및행동역량의 직무만족(0.312)과 직무성과(0.320)의 관계는 낮은 상관관계($\pm 0.2 \sim \pm 0.4$)를 나타내었다.

4.3.2 경영컨설턴트 역량과 직무만족의 관계

경영컨설턴트의 역량이 직무만족에 미치는 영향에 대한 가설의 검정 결과는 <표 4-14>를 통해 확인할 수 있었다. F값이 14.092($p=0.000$)로 독립변수 중에 종속변수인 직무만족에 영향을 주는 변수가 있음을 알 수 있었다. 수정된 R제곱은 21.31%로 나타났다. 표를 통해 확인된 Double-Watson은 2.241로 2에 가깝고 다중공선성 VIF(Variance Inflation Factor)은 10 이하임으로 다중회귀분석이 가능하였다.

<표 4-14> 경영컨설턴트역량과 직무만족 : 모형 요약, 분산 분석, 계수

모형 요약^b

모형	R	R 제곱	조정된 R 제곱	표준 추정 오류	통계 변경			Durbin-Watson
					R 제곱 변화량	F 변화량	유의수준 F 변화량	
1	.479 ^a	.229	.213	.600	.229	14.092	.000	2.241

a. 예측변수: (상수), 가치및행동역량, 기술역량, 비즈니스역량

b. 종속 변수: 직무만족

분산 분석^a

모형		제곱합	df	평균 제곱	F	유의수준
1	회귀분석	15.211	3	5.070	14.092	.000 ^b
	잔차	51.091	142	.360		
	총계	66.302	145			

a. 예측변수: (상수), 가치및행동역량, 기술역량, 비즈니스역량

b. 종속 변수: 직무만족

계수^a

모형	비표준 계수		표준 계수	t	유의수준	공선성 통계	
	B	표준 오차	베타			허용 오차	VIF

1	(상수)	1.573	.354		4.440	.000		
	비즈니스역량	-.058	.082	-.069	-.706	.481	.562	1.780
	기술역량	.467	.102	.438	4.582	.000	.593	1.686
	가치및 행동역량	.138	.083	.146	1.675	.096	.712	1.404

경영컨설턴트 역량별 가설 채택을 위한 회귀분석의 결과를 살펴보기 위해, t값이 1.96보다 크고 유의수준(p)이 0.05보다 작은 기준으로 분석하였다. 기술역량과 직무만족의 t 값은 4.582이고 p value는 0.000으로 가설은 채택되었다. 즉 기술역량이 높을수록 직무만족은 높아진다는 것을 보여준다. 다른 두 변수인 비즈니스역량과 기술및가치역량은 p value가 모두 0.05보다 커 영향관계에 대한 가설은 모두 기각되었다.

4.3.3 경영컨설턴트 역량과 직무성과의 관계

경영컨설턴트의 역량이 직무성과에 미치는 영향에 대한 가설의 검정 결과는 <표 4-15>를 통해 확인할 수 있었다. 회귀모형의 F값이 12.598(p=0.000)로 통계적 유의성은 확보하였다. 조정된 R제곱은 19.35%로 나타났다. 표를 통해 확인된 Double-Watson은 1.788로 2에 가깝고 다중공선성 VIF(Variance Inflation Factor)은 10 이하임으로 다중회귀분석이 가능하였다.

<표 4-15> 경영컨설턴트역량과 직무성과 : 모형 요약, 분산 분석, 계수

모형 요약^b

모형	R	R 제곱	조정된 R 제곱	표준 추정값 오류	통계 변경			Durbin-Watson
					R 제곱 변화량	F 변화량	유의수준 F 변화량	
1	.458 ^a	.210	.194	.566	.210	12.598	.000	1.788

a. 예측변수: (상수), 가치및행동역량, 기술역량, 비즈니스역량

b. 종속 변수: 직무만족

분산 분석^a

모형		제곱합	df	평균 제곱	F	유의수준
1	회귀분석	12.088	3	4.029	12.598	.000 ^b
	잔차	45.416	142	.320		
	총계	57.504	145			

계수^a

모형		비표준 계수		표준 계수	t	유의수준	공선성 통계	
		B	표준 오차	베타			허용 오차	VIF
1	(상수)	1.901	.334		5.692	.000		
	비즈니스역량	.056	.077	.072	.725	.469	.562	1.780
	기술역량	.327	.096	.330	3.405	.001	.593	1.686
	가치및 행동역량	.117	.078	.132	1.498	.136	.712	1.404

가설 검증 결과, 기술역량과 직무만족의 t 값은 3.405이고 p value는 0.001으로 가설은 채택되었다. 즉 기술역량이 높을수록 직무성과는 높아진다는 것을 보여준다. 다른 두 변수인 비즈니스역량과 기술및가치역량은 p value가 모두 0.05보다 커(0.469, 0.136) 영향관계에 대한 가설은 모두 기각되었다.

4.4 연구가설의 검정 결과

지금까지 살펴본 설문에 대한 통계 분석의 결과로서의 가설 검정 결과는

<표 4-16>와 같다.

<표 4-16> 연구가설의 검정 결과

가설	내용		P값	검증 결과
	독립변수	종속변수		
가설 H1-1	비즈니스역량	직무만족	.481	기각
가설 H1-2	기술역량		.000	채택
가설 H1-3	가치및행동역량		.096	기각
가설 H2-1	비즈니스역량	직무성과	.469	기각
가설 H2-2	기술역량		.001	채택
가설 H2-3	가치및행동역량		.136	기각

기술역량이 직무만족과 직무성과에 모두 유의미한 영향을 미치는 것으로 검정되었다 다른 두 역량인 비즈니스역량과 가치및행동역량은 모두 직무만족과 직무성과에 영향을 미칠 것이라는 가설은 기각되었다.

V. 결 론

5.1 연구 결과 요약

본 연구에서는 경영컨설턴트의 직무만족과 직무성가에 영향을 미치는 요인으로 많이 다루었던 개인역량을 다루었으나, 그 정의를 해외의 경영컨설턴트 전문협회의 정의를 차용하여 연구 진행하였다. 현직의 경영컨설턴트를 대상으로 설문 조사하였고 통계 프로그램을 이용하여 분석하였다. 분석 통계방법으로는 빈도, 요인분석, 그리고 신뢰도 검정을 하였으며, 회귀분석을 통해 가설을 검정하였다.

본 연구모형에서 설정한 연구가설 및 가설 검정 결과를 종합 정리하면 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 경영컨설턴트가 지각한 역량수준이 직무만족에 미치는 개인역량의 영향은 세 가지 역량 중 기술역량만 정(+)의 영향을 미쳤다. 비즈니스역량³⁾과 가치및행동역량⁴⁾과 직무만족의 상관관계는 이 번 연구를 통해서 증명되지는 않았다. 채택된 기술역량의 영향은 예상된 바이다. ICMCI에서의 기술역량을 구성하는 세부 역량들은 컨설팅 수행과정에서 경영컨설턴트에게 요구되는 전문적 기술과 지식에 대한 것들이다. 그럼으로 많은 선행연구들이 밝힌 바와 같이 경영컨설턴트의 전문성이 직무만족에 영향을 미친다는 이번 연구에서도 입증되었다. 가장 최근에 경영컨설턴트의 직무만족에 대해 연구한 박순봉의 2014년 논문에서도 경영컨설턴트의 개인역량 중, 지식과 자세는 유의미한 영향이 없었고, 능력 역량만이 정(+)의 영향을 미쳤다는 점을 함께 살펴볼 필요가 있다. 박순봉(2014)은 경영컨설턴트가 고객으로 인정받기 위해 지식과 자세보다 능력을 우선시해야 하는 컨설팅의 현실을 그 이유로 찾고 있다. 연구자 역시 비슷한 생각이다. 자격에 의해 전문성이 인정받는 타 전문직에서도

3) 본 연구에서의 비즈니스역량의 조작적정의 중 요인분석에서 채택된 변수(4) : ·고객 이해, ·외부 환경에 대한 인지, ·컨설팅비즈니스에 대한 지식, ·수행과정의 상업적 측면 이해

4) 가치및행동역량의 조작적정의 중 요인분석에서 채택된 변수(4) : ·윤리적으로 행동하기, ·전문가로서 행동하기, ·자신의 행동에 책임지기, ·참여자들과 효과적으로 소통하기

현재 고객 만족, 고객 성과를 기반으로 자신들의 업에 대한 긍지와 자신감을 갖는다고 한다. 경영컨설턴트가 놓인 현실은 더 경쟁적이라 이런 경향이 더 영향을 미치고 있을 것이다. 아울러 하정수(2013)의 연구결과도 참조할 만하다. 해당 연구에서 직무만족에 가장 많은 영향을 미치는 요인으로 직무자체가 가장 높았다. 눈여겨볼 만한 것은 5점 척도 기준으로 직무자체가 4.33이었던 데 반해, 보수는 3.32로 영향을 미치는 요인 중 두 번째로 낮았다는 것이다. 단일 연구 결과를 기반으로 일반화할 수는 없으나 경영컨설턴트들이 기대하는 보수 수준이 높지 않다는 추측이 가능하다. 자신의 직무, 전문성에 대한 판단이 현실적 수입보다 더 만족도에 영향을 미친다는 것을 확인하는 결과라고 할 수 있다

둘째, 경영컨설턴트가 지각한 역량수준이 직무성공에 미치는 개인역량의 영향은 세 가지 역량 중 기술역량만이 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 비즈니스역량과 가치및행동역량은 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 직무성공의 가장 중요한 기준들은 매출, 목표달성, 완수로서 수입과 직결되는 부분이 많다. 고객과 고객 조직의 성과가 곧 컨설팅 과제의 성과로 바로 직결되는 현실. 그리고 위에서 설명한 경쟁적 환경 속에서 경영컨설턴트가 수입 보다 직무를 잘 수행하는 정도를 만족의 주요요인으로 꼽은 것을 상기해 보면, 성과와 관련된 개인역량의 요소가 기술역량으로 나타난 것으로 당연한 결과로 사료된다.

셋째, ICMCI 주요 역량 중, 비즈니스역량과 가치및행동역량은 직무만족 및 직무성공에 영향을 미치지 않는 것으로 조사되었다. 해당 역량 모델에서 말하는 비즈니스역량은 2개의 큰 덩어리로 나누어진다. 하나는 ‘고객의 비즈니스 통찰력’(Client Business Insight)이고, 다른 하나는 ‘컨설팅비즈니스 통찰력’(Consulting Business Insight)이다. 고객의 비즈니스 자체, 그 환경에 대한 이해, 나아가 이해관계자에 대한 연구까지 수행해야 하며, 고객의 비즈니스가 운용되는 구조 및 프로세스에 대한 이해와 시장에 대한 이해를 모두 필요로 하는 것이 첫 번째인 ‘고객의 비즈니스 통찰력’이다. 부분적인 용역 수행, 단기적인 해결책 등 기능적 지식, 기술을 전달하는 것으로 끝나는 것이 컨설팅의 역할이던 시절에는 불필요한 역량이다. 그러나 현대 컨설팅에서는 정말로

필요한 역량이다. ‘컨설팅비즈니스 통찰력’도 마찬가지이다. 컨설턴트가 속해 있는 컨설팅 시장의 재무적, 경쟁적 흐름에 대한 이해, 계약을 통해 수행하는 과제가 담고 있는 상업적 측면, 제도적 측면에 대한 이해를 지칭한다. 그러므로 컨설팅 비즈니스를 수행하는 경영컨설턴트에게 있어서는 자신의 사업의 지속성에 필수적인 역량이다. 이 번 연구에서는 이 비즈니스역량이 영향을 미치는 요소로는 받아들여지지 않았다. 연구자는 그 이유를 한국 경영컨설턴트의 현실에서 찾고자 한다. 정부/기관 컨설팅내지 소규모 컨설팅 과제를 수행하는 대부분의 경영컨설턴트들은 실제적인 의미에서 컨설팅을 수행한다기 보다는 전문지식전달자의 역할에 머무르는 경우가 대부분이다. 컨설팅은 해당 기업의 전반적 이해도를 바탕으로, 컨설팅의 전과정을 주관하는 전문가이다. 이에 대한 신뢰가 있기 때문에 컨설턴트에게 일반 기업들이 컨설팅 의뢰를 하는 것이다. 부분적 기능의 제공을 제공해 주는 전문가들, 즉 세무사, 회계사, 변호사, 마케팅전문회사, 인증전문회사, 인사관리, 조직관리 전문회사들과 다르게 경영컨설턴트가 또 다른 전문가로서 인정받는 이유이기도 하다. 하지만 앞서 이야기한 현재 경영컨설턴트들의 한계로 인해 아직 한국의 경영컨설턴트들에게 ICMCI의 비즈니스역량은 그 의미 그대로 받아들이지 못하는 것으로 판단된다. 가치및행동역량의 주요 요소로는 ‘윤리적 행동’ ‘전문가적 행동’ ‘지속적 학습과 개발’이 포함된다. 3년 미만의 초기 컨설턴트들이 전체 응답자의 과반(45.9%)를 차지하고 있다는 표본의 한계로 인해 현실적으로 받아들이기에는 다소 어려운 역량이라는 분석이 가능하다. 경영컨설턴트로서의 경험과 경력이 갖추어진 숙련가들을 대상으로 한 연구가 이루어진다면 이 역량 역시 한국에서도 직무만족 및 직무성과에 대한 영향 연구에서 의미를 찾을 수 있을 것으로 예상된다.

5.2 연구의 시사점

본 연구의 한계는 다음과 같다.

첫째, 본 연구의 수행을 위해 자료 수집은 시간상의 제약으로 임의로 정한

표본을 대상으로 시행하고 이를 분석에 활용하였다. 따라서 모집단의 특성을 충분히 반영하지 못하였을 가능성이 있다.

둘째, 역량수준에 대한 인식의 차이가 있었다. 해외에서는 전문가수준은 거의 해당 직무의 10년 이상의 경험자와 그에 맞는 직책을 동반할 때 가능하다. 그러나 국내의 역량모델에 익숙한 경영컨설턴트는 경영컨설턴트로서의 경험과 무관하게 조직 경력을 기준으로 전문가수준이라고 답하는 경우가 많았다. 다만 본 설문에서 통계적으로 의미있는 정도의 표본이 수집되지 않아 경력에 따른 설문 결과를 분석하지 못한 점 또한 한계이다. (3년 미만 45.9%, 3년이상 5년미만 17.8%, 5년이상 35.6%, 10년이상은 구분하지 않음)

셋째, ICMCI의 개인역량모델이 90년대 이후 여러 번의 개정이 이루어져 완성도가 의심되지는 않으나, 역량모델 자체에 대한 선행연구는 물론이고 역량모델 제작의 참조 연구결과, 과정에 대한 문헌을 접할 수 없었다는 한계가 있었다.

본 연구의 시사점과 제언은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서 확인된 직무만족과 직무성가에 영향을 미치는 개인역량은 기술역량이었다. 설문을 통해 확인한 기술역량은 ‘고객 요구 범위 정하기’ ‘과제 수행할당업무 관리’ ‘가치 창출을 위한 기술, 도구, 기술적 전문성 적용’ ‘전달 능력’ 등이었다. 컨설팅 수행을 위한 기본 지식적 측면이라기보다는 수행단계에서 경영컨설턴트로서의 관리 능력으로 보는 것이 더 가깝다. 직무능력, 기술 수준이 아닌 성과와 연관된 역량모델이라는 틀 안에서 살펴보면 컨설팅 수행역량이 직접적으로 직무만족과 성과에 영향을 미친다고 할 수 있다. 경영컨설턴트의 역량 개발과 관련한 많은 접근이 아직 지식 전달과 습득에 국한되는 것들이 아직 많다. 방법론과 경영컨설턴트의 수행능력에 집중된 교육 및 훈련 프로그램들이 요구된다.

둘째, 이 연구에서는 기각된 역량인 비즈니스역량과 가치및행동역량에 대한 보다 자세한 연구가 필요하다고 본다. ICMCI가 제정한 역량체계는 단순한 모델의 의미 이상을 담고 있다. 고객과의 비즈니스에서 경영컨설턴트의 경험과 사례의 연구가 바탕이고, 이를 통해 무엇이 필요한 역량임을 제시하는데

그치는 것이 아니라, 필요한 역량이 무엇인지에 대한 강조를 통해 훈련 과정과 경영컨설팅 인정에 대한 기준점도 제공한다는 사실을 주지해야 한다. 역량체계 모델은 그런 의미에서 현실의 경영컨설팅, 경영컨설팅에 대한 진단이자 미래에 대한 제언이 될 수 있다. 그러므로 한국의 경영컨설팅의 발전을 위한 한국형 경영컨설팅 역량체계 수립의 필요성은 학계 및 산업계, 그리고 관련 정부기관에게 모두 시급한 과제이다.

셋째, 컨설팅 성과와 관련하여 컨설팅 대상 기업의 성과 지표 변화에만 국한하지 않고, 경영컨설팅이 컨설팅 비즈니스를 수행하는 관점에서의 성과를 연구한 결과물이 필요함을 선행연구의 이론 고찰에서 확인하였다. 경영컨설팅이 지속성을 가지고 사업을 수행하는데 있어서는 자신의 재무적/비재무적 성과도 중요하다. 한국 경제가 비약적으로 발전한 시기, 그 소속원들도 많은 경험과 능력을 보유하게 되었다. 그 성공 경험자들이 현재 은퇴 혹은 전직 후 컨설팅 산업에 직간접적으로 연관을 가지고서 새로운 도전을 하고 있다. 그들의 암묵적, 발전적 지식과 경험들이 수많은 신생기업이나 창업가들에게 분명히 도움이 될 것으로 기대한다. 그렇기 위해서는 건강한 경영컨설팅의 존재가 필요하다. 경영컨설팅의 개발과 발전을 위해서는 직무적 안정성과 지속성이 필요하다. 그런 의미에서 경영컨설팅 관점에서 바라본 직무성과에 영향을 미치는 요소들에 대한 연구가 꼭 필요할 때이다.

앞서 언급한 한계와 부족한 연구 결과에도 불구하고 본 연구는 경영컨설팅의 직무만족, 직무성과에 미치는 경영컨설팅의 역량을 일반 모델이 아닌 해당 직무를 위해 개발된 ICMCI 역량모델을 사용했다는 데에 의의가 있다 또한 컨설팅을 지식체계가 아닌 역량모델로서 고객과 고객기업의 성과와 연관시켜야 한다는 점을 강조함에도 의미가 있다. 무엇보다도 경영컨설팅과 경영컨설팅이 독자적 전문성을 갖기 위해서는 단순히 지식의 고도화가 아닌 컨설팅 사업의 구조와 의의에 대한 자각이 필요하다는 것을 집중적으로 다루었음도 가치가 있다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 곽홍주. (2008). “경영컨설팅과 부동산 컨설팅 성과 향상 요인에 관한 연구”.
경기대학교대학원 박사학위논문.
- 구규일. (1999). “學校長의 變革的 指導性과 教師의 職務 滿足度와의 關係”. 수원대학교교육대학원 석사학위논문.
- 권오웅. (2009). “종합병원 행정직원의 직무만족, 조직몰입과 이직의도의 관계에 관한 연구”. 경희대학교대학원 석사학위 논문.
- 김광용 외. (2008). “「비즈니스 컨설팅서비스의 이해와 활용」. 서울: 청람
- 김용호. (2018). “컨설턴트 역량의 효과성에 관한 연구”. 호남대학교경영대학원 박사논문
- 김익성 외. (2009). 한국 중소기업의 마케팅경쟁력 평가. 「경상논총」, 제27권 제1호
- 김진모. (2007). 「역량중심 학습체계 구축 및 과정개발 매뉴얼」. 서울: 한국노동연구원.
- 김진모. (2001). 기업의 인적자원 개발을 위한 역량 중심의 교육과정 개발. 「직업 교육연구」. 한국직업교육학회.
- 나도성. (2015). 「한국 컨설팅시장의 이론과 실제」. 서울: 한성대학교 출판부.
- 문형준, 김태형, 임춘성. (2010). 컨설팅 역량평가모델 개발 및 적용. 「Journal of Information Technology」 (93-106). 9(2).
- 민병모 외 역 (1998). 「핵심역량 모델의 개발과 활용」. 서울: 피에스아이 컨설팅.
- 박순봉. (2014). “컨설턴트가 지각한 역량수준이 직무만족, 직무몰입, 이직의

- 도에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문.
- 박찬욱, 조아라, 안민석 (2015). B2B 영업사원의 역량모델 개발을 위한 탐색적 연구. 「마케팅관리연구」. 한국마케팅관리학회.
- 배용섭. (2013). “경영컨설팅 성과에 영향을 미치는 컨설턴트의 역량에 관한 실증연구 : 컨설팅사 및 수진기업 특성에 따른 조절효과 중심으로”. 단국대학교대학원 박사학위논문.
- 배정훈. (2006). 「동기부여론」. 서울: 형설출판사.
- 손효욱. (2012). “중소기업 조직커뮤니케이션이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구 : 소셜네트워크서비스(SNS)의 활용을 중심으로”. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문.
- 신동주. (2012). “컨설턴트의 역량이 서비스품질, 컨설팅성과 및 재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문.
- 안병린. (2017). “은행원의 영업역량이 직무성과에 미치는 영향”. 조선대 경영대 박사학위논문
- 안희정, 최은석. (2003). 역량 중심의 인사관리제도의 도입효과. 「사회과학연구」, 43-59.
- 유명희. (2007). “컨벤션 형태 기업회의의 참가가치와 직무성과간의 영향관계연구”. 경기대학교대학원 박사학위논문
- 유창조, 윤동기. (2006). 영업성과가 우수한 사원과 낮은 사원의 성과차이에 대한 심층분석. 「Asia Marketing Journal」, 한국마케팅학회 Vol.8 No.2. 63-91.
- 이세한. (2013). “직무환경요인이 사회복지전담공무원의 직무만족과 직무성과에 미치는 영향 : 조직지원 인식의 매개 및 조절효과를 중심으로”. 청주대학교대학원 박사학위논문

- 이오근. (2018). “컨설턴트 성격유형(BIG 5)이 흡수역량과 성과에 미치는 영향 : 중소기업 컨설팅 수행자의 직무 자율성을 조절효과로”. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 박사학위논문.
- 이의준. (1999). 「컨설팅·컨설턴트」. 서울: 이문사.
- 이지은 외. (2010). 컨설턴트 역량모델에 관한 연구. 「한국경영학회 통합학술발표논문집」. 한국경영학회.
- 이진하. (2014). “이미지 컨설턴트 양성 교육 프로그램이 직무 만족 및 직무 성과에 미치는 영향 : 전공 일치 여부에 따른 조절효과를 중심으로”. 성균관대학교 석사학위논문.
- 이형주. (2005). “호텔종업원의 성격특성이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 직무자원활용성과 종업원서비스지향성의 매개역할”. 경기대학교 서비스경영전문대학원 박사학위논문
- 이화수. (2012). “컨설턴트의 역량과 경영자특성이 컨설팅서비스품질과 컨설팅성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문.
- 장영. (1996). “경영 컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석”. 한국과학기술원 박사학위논문.
- 장위상, 유현열, 박명준. (2001). 「기업진단과 경영혁신기법」. 서울: 새로운 제안.
- 중소기업기술정보진흥원. (2011) 「컨설팅산업 현황 분석 및 활성화방안 연구」, p.13.
- 최영석. (2008). “컨설턴트 역량이 고객만족 및 재계약의도에 미치는 영향 - 컨설팅서비스 신뢰를 매개효과로”. 금오공과대학교대학원 석사학위논문.
- 통계청. (2011) 「전문과학기술서비스업조사」.
- 통계청. (2017). 「한국표준산업분류」.
- 하정수. (2012). “경영컨설턴트의 직무만족과 만족요인에 관한 연구”. 한성대

- 학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문.
- 한정수. (2013). “경영컨설팅터트의 직무만족과 만족요인에 관한 연구”. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문.
- 한국경영기술지도사회, (2017) 「경영지도사 및 기술지도사에 관한 법률안」.
- 한국경영기술지도사회. (2017). 「경영·기술 지도사 실무수습(Ⅰ)」
- 허문구. (1992). “戰略群內 企業間의 成果差異와 그 原因：資源基準觀點을 中心으로”. 고려대학교대학원 박사학위논문.
- 홍경옥. 강도용. (2005). 여행업의 임파워먼트가 조직몰입 및 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구: 여행상품개발자를 중심으로. 「관광학연구」, 한국관광학회, Vol.29 No.2, 507-522.
- 홍재기. (2011) “경영컨설팅터트의 성격유형과 직무만족도와의 관계”, 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문.
- 황서진. (2011). “컨설팅터트역량이 경영컨설팅성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 동아대학교대학원 석사학위논문.

2. 국외문헌

- Blumberg, M. and Charles D. Pringl, Charles D. (1982). The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance. *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 4.
- Boyatzis, R.E. (1982), *The Competent Manager: a Model for Effective Performance*, London : Wiley.
- CMC-Canada. (2018). Competency Framework for Certified Management Consultants, Canada, Canadian Association of Management Consultants. cmc-canada.ca

- Drucker, P.F. (1994), The age of social transformation, *Atlantic Monthly*, November. 53–80.
- Ewen, Robert B. (1966) "Some Determinants of job Satisfaction: A Study of the Generality of Herzberg's Theory," *Journal of Applied Psychology*, 48, June, 63–76.
- Fonthip and Usaporn. (2013). Emotional Intelligence among Business Consultants: A Comparative Study, *Asian Social Science*; Vol. 9, No. 3.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). NewYork: John Wiley & Sons.
- IMC USA. (2016). IMC USA's Competency Framework and Certification Scheme for Certified Management Consultants™ (CMC ®), USA, www.IMCUSA.org
- ICMCI. (2014). Appendix 1 – CMC® Competence Framework, *CMC Certification Scheme Manual*, <https://www.cmc-global.org/>
- ICMCI. (2014). Appendix 2a – CMC Competence Range Statements, *CMC Certification Scheme Manual*, <https://www.cmc-global.org/>
- ICMCI. (2014). Appendix 4 – CMC® Summary Common Body of Knowledge, <https://www.cmc-global.org/>
- ISO. *The Definition in ISO 20700*: 3.11.
- Lawler III E. E., (1981). *Pay and Organizational Development*, Massachusetts: Addison–Wesley Publishing Company, 15.
- Martin, T. N., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). Job performance and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 66(1), 116–119.
- McClelland. D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*. 28(1). 1–14.
- Michael A. Warech. (2002). Competency–Based Structured Interviewing, *Sage journal*, Volume: 43 issue: 1, page(s): 70–77.
- Packard, Thomas. (1983). Participation in Decision Making, Performance,

- and Job Satisfaction in a Social Work Bureaucracy, *Administration in Social Work*. Volume 13, Issue 1. 59–73.
- Porter, Lyman W., Lawler, Edward E. (1968). Managerial attitudes and performance, Information Systems Division, National Agricultural Library.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press, London: Collier Macmillan.
- Ralph, G. (2013). Executive Guidelines for Selecting Consultants. *International Journal of Business and Management*, Vol.8, No.8, 41–48.
- Schoonover, S.C. (2000). Competency-based HR applications: Results of a comprehensive survey. Alexandria.
- Spencer. L. & Spencer. S. (1993). *Competence at Work: A Model for Superior Performance*. New York: Wiley.
- Tett, Robert P., Meyer, John P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-analytic Findings, *Personnel Psychology*, Volume 46, Issue 2, 259–293.
- Watson, A.J., N.G. Hatton, D. Squires, and I.K. Soliman. (1991). School Staffing and the Quality of Education: Teacher Adjustment and Satisfaction, *Teaching and Teacher Education*, 7(1), 63–76.
- Weiss, Alan. (2005). *Million Dollar Consulting Toolkit: Step-by-Step Guidance, Checklists, Templates, and Samples from The Million Dollar Consultant*. Wiley.
- Zemke, R. (1982). Job competencies : Can they help you design better training?, *Training*, 19(5), 28–31.

부록

설문지

ICMCI 역량모델에 기반한 경영컨설턴트의 직무만족과 직무성취에 미치는 영향

안녕하십니까?

설문에 참여하여 주셔서 감사합니다.

본 연구는 경영컨설팅을 수행하는 경영컨설턴트의 역량에 대한 연구이며, 목적은 경영컨설턴트의 직무만족도 향상과 보다 나은 성과 창출을 위해 필요한 역량이 무엇인지를 알아보고자 합니다. 또한 본 연구의 결과로 경영컨설턴트의 직무역량 향상에 도움을 주고자 합니다.

이 연구를 위하여 저는 '국제경영컨설팅협회 협의회'(ICMCI)가 제정한 경영컨설턴트 역량모델을 차용하여 진행합니다. 저희에게는 다소 생경할 수 있으나, 이 번 설문조사와 연구를 통해 좀 더 현실적인 한국의 경영컨설턴트 역량모델을 만드는데 도움이 될 수 있다는 마음으로 참여해 주시기를 요청 드립니다.

여러분의 솔직한 응답으로 본 연구가 귀중한 자료로서 남을 것이라 생각합니다.

설문지에 대한 질문 사항은 아래 연락처로 연락주시기 바라며, 귀한 시간을 내어 주신 점 머리 숙여 감사드립니다. 감사합니다.

2018년 11월

한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원 매니지먼트 컨설팅학과

연구자 : 석사과정 최필승

연락처 : 010-****-****

이메일 : willwin@nate.com

I. "비즈니스(Business) 역량"에 관한 질문입니다.

** 아래의 질문항목에 대하여 본인이 생각하는 수준에 가장 가까운 보기를 골라 해당되는 번호에 표시(✓)하여 주시기 바랍니다.

1. 나는 고객의 사업 영역과 그에 관계된 이해관계자들에 대해 이해하고 있으며 관련된 조사연구를 수행할 수 있다.

①	②	③	④	⑤
할 수 없다	부분적으로 할 수 있다	할 수 있다	잘할 수 있다	매우 잘할 수 있다

2. 나는 과제 범위에 기초하여 고객 사업의 구조적 특성을 반영한 성과 영역을 제시, 분석할 수 있다.

①	②	③	④	⑤
할 수 없다	부분적으로 할 수 있다	할 수 있다	잘할 수 있다	매우 잘할 수 있다

3. 나는 현재, 고객의 사업에 영향을 미치는 외부 환경 (정치적, 경제적, 사회적, 기술적, 법적, 환경적 요소)을 기반으로 고객 분석을 구조화할 수 있다.

①	②	③	④	⑤
할 수 없다	부분적으로 할 수 있다	할 수 있다	잘할 수 있다	매우 잘할 수 있다

4. 나는 재무, 지식재산권, 위험관리, 법률 및 규정을 포함한 전반적인 컨설팅 시장과 경쟁상황에 대해 설명할 수 있다

①	②	③	④	⑤
할 수 없다	부분적으로 할 수 있다	할 수 있다	잘할 수 있다	매우 잘할 수 있다

5. 나는 주어진 과제의 범위, 위험도 뿐만 아니라 가격을 포함한 상업적 측면에 대해 이해하고 다른 사람에게 설명할 수 있다.

①	②	③	④	⑤
할 수 없다	부분적으로 할 수 있다	할 수 있다	잘할 수 있다	매우 잘할 수 있다

6. 나는 내외부 고객 모두를 대상으로 컨설팅 서비스의 판매 활동, 협상, 계약성사의 전반적 과정을 이해하고 다른 사람에게 설명할 수 있다.

①	②	③	④	⑤
할 수 없다	부분적으로 할 수 있다	할 수 있다	잘할 수 있다	매우 잘할 수 있다

II. "기술(Technical) 역량"에 관한 질문입니다

1. 나는 경영컨설팅 영역 중 최소 한 개 이상의 직무영역에서 나의 전문성을 어떻게 적용하였는지를 입증하고 설명할 수 있다.

①	②	③	④	⑤
할 수 없다	부분적으로 할 수 있다	할 수 있다	잘할 수 있다	매우 잘할 수 있다

2. 나는 과제의 목표, 범위, 일정 설정을 위해 고객의 니즈를 이해하고 이를 명확히 말할 수 있다.

①	②	③	④	⑤
할 수 없다	부분적으로 할 수 있다	할 수 있다	잘할 수 있다	매우 잘할 수 있다

3. 나는 과제의 '큰 그림'에 초점을 맞추면서 세부사항들의 우선 순위간 균형을 잘 유지한다.

①	②	③	④	⑤
할 수 없다	부분적으로 할 수 있다	할 수 있다	잘할 수 있다	매우 잘할 수 있다

4. 나는 정보 수집, 기록, 분석 기술을 사용하여 데이터를 의미있는 결과물로 변환시킬 수 있다.

①	②	③	④	⑤
할 수 없다	부분적으로 할 수 있다	할 수 있다	잘할 수 있다	매우 잘할 수 있다

5. 나는 고객/청중을 설득하기 위한 효과적인 전달 기술을 습득하였다.

①	②	③	④	⑤
할 수 없다	부분적으로 할 수 있다	할 수 있다	잘할 수 있다	매우 잘할 수 있다

6. 나는 예산이나 다른 제약 조건하에서 최상의 결과물을 얻기 위한 다양한 도구와 기술들을 사용할 수 있다.

①	②	③	④	⑤
할 수 없다	부분적으로 할 수 있다	할 수 있다	잘할 수 있다	매우 잘할 수 있다

7. 나는 과제 수행에 있어 예측되거나 발생한 위험에 대해서 분석할 수 있으며 적절한 대응책이 무엇인지 제시할 수 있다.

①	②	③	④	⑤
할 수 없다	부분적으로 할 수 있다	할 수 있다	잘할 수 있다	매우 잘할 수 있다

III. "가치와 행동(Values and Behavioural) 역량"에 관한 질문입니다.

1. 나는 과제수행에 있어 윤리적 행동을 위한 기준을 준수할 수 있다.

①	②	③	④	⑤
할 수 없다	부분적으로 할 수 있다	할 수 있다	잘할 수 있다	매우 잘할 수 있다

2. 나는 컨설턴트로서 전문가적 행동의 기준을 높게 잡고, 투명하게 행동하며, 고객의 신뢰에 부응할 수 있다.

①	②	③	④	⑤
할 수 없다	부분적으로 할 수 있다	할 수 있다	잘할 수 있다	매우 잘할 수 있다

3. 나는 동료 컨설턴트로부터 전문가로서 인정받을 행동을 보여줄 수 있다.

①	②	③	④	⑤
할 수 없다	부분적으로 할 수 있다	할 수 있다	잘할 수 있다	매우 잘할 수 있다

4. 나는 과제 수행 기간동안 고객과 결과물에 대한 책임감을 계속 유지할 수 있다.

①	②	③	④	⑤
할 수 없다	부분적으로 할 수 있다	할 수 있다	잘할 수 있다	매우 잘할 수 있다

5. 나는 능동적으로 기회의 요소를 찾아 더 발전된 모습으로의 자기개발을 시행할 수 있다.

①	②	③	④	⑤
할 수 없다	부분적으로 할 수 있다	할 수 있다	잘할 수 있다	매우 잘할 수 있다

IV. 다음은 '직무만족도'에 관한 질문입니다

1. 나는 현 직무에 만족하고 있다.

①	②	③	④	⑤
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다

2. 나는 내가 하는 일이 가치가 있다고 생각한다.

①	②	③	④	⑤
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다

3. 나는 컨설턴트 직업을 타인에게 추천한다.

①	②	③	④	⑤
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다

4. 나는 기회가 오더라도 다른 직업을 찾지 않을 예정이다.

①	②	③	④	⑤
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다

5. 나는 내가 하는 이 일에 많은 노력을 투입한다.

①	②	③	④	⑤
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다

V. 다음은 '직무성과'에 대한 질문입니다.

1. 나는 내가 속한 조직의 영업(매출) 목표 달성에 크게 기여하고 있다

①	②	③	④	⑤
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다

2. 나는 내가 세운 영업(매출) 목표 달성하고 있다.

①	②	③	④	⑤
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다

3. 나는 주어진 업무를 기한 내에 완수하고 있다.

①	②	③	④	⑤
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다

4. 나는 컨설팅 업무를 정확하고 완벽하게 수행하고 있다.

①	②	③	④	⑤
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다

마지막으로 응답자의 일반상황에 대한 질문입니다.

** 아래의 질문항목에 대하여 본인이 생각하는 수준에 가장 가까운 보기를 골라 해당되는 번호에 표시(√)하여 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은 무엇입니까?

가. 남 나. 여

2. 귀하의 연령대는 어떻게 됩니까?

가. 20대 나. 30대 다. 40대 라. 50대 마. 60대 이상

3. 귀하의 최종학력은 어떻게 됩니까?

가. 전문대학졸업 나. 대학교 졸업(학사)

다. 대학원 졸업(석사 재학중 포함) 라. 박사(재학중 포함)

4. 귀하의 컨설턴트로의 사업 형태는 어떻게 됩니까?

가. 국내 법인컨설팅업체 소속 (대표 포함)

나. 프리랜서 혹은 1인 기업가

다. 외국계 컨설팅업체 소속(대표 포함)

라. 컨설팅 업체는 아니나 회사의 내부컨설턴트로 활동

마. 기타

5. 귀하의 컨설팅 전문분야는 어떻게 됩니까?

가. 경영전략 나. 마케팅(영업) 다. 생산관리 라. 인사관리

마. 정보관련 (ICT) 바. 바이오헬스케어 사. 공공기관(공공서비스)

아. R&D 자. 인증 차. 지식재산권 (특허) 카. 재무관리

차. 기타

6. 귀하의 컨설턴트 경력 기간은 어떻게 됩니까?

가. 1년 미만 나. 1년이상 3년미만 다. 3년이상 5년미만
라. 5년이상

7. 귀하는 컨설턴트로서 영업력 향상을 위한 교육이나 훈련과정이 필요하
다 생각하십니까?

가. 아니오 나. 필요하다 다. 잘 모르겠다

감사합니다. ^^

끝.



ABSTRACT

Impact on the Job Satisfaction and Job Performance of Management Consultants Based on ICMCI Competence Model

Choi, Pil Seung

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

The Graduate School of Knowledge Service
& Consulting

Hansung University

In the era of the Fourth Industrial Revolution, when the standardized tasks in the service industry are being replaced by new technologies, what will be the occupations and occupations as management consultants? It will not be a scratch or exceptional object. This is when the attitudes and behaviors of successful management consultants are specifically needed as a differentiator for competition rather than general or standardization. The purpose of this study is to investigate the effect of management consultants' personal competence on job satisfaction and job performance.

The results of the research hypotheses and hypothesis tests set out in this study can be summarized as follows.

First, the influence of individual competence on the level of job satisfaction by the level of competence perceived by the management

consultant was positively influenced by the technical competence among the three competencies. Business competence, value and behavioral capacity did not have a significant impact.

Second, the influence of individual competence on the performance of perceived competency by the management consultant has a positive (+) effect on the technological competence among the three competencies. Business competence, value and behavioral capacity did not have a significant impact.

This study is the first research paper to apply the personal competence model (ICMCI competence model), which was created exclusively for management consultants. The results of the previous studies show that many aspects of management consulting have been addressed, but the approach of the management consultant to the consulting business and the business has been somewhat lacking. Therefore, it is hoped that this study will serve as a complement to previous studies in Korea. As a result of this study, it is hoped that the basic inquiry about what kind of capacity is needed for the management consultant, especially those who joined the consulting business after having accumulated job experience in other fields, I would like to see the development of a competency model unique to Korean management consultants through subsequent research.

Key words: management consultant, management consulting, individual competency, ICMCI, CMC, competency, job satisfaction, job performance, sales, competence, competence model