

박사학위논문

경영컨설턴트의 문제해결 능력
측정도구 개발에 관한 실증연구

2019년

한 성 대 학 교 대 학 원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

이 봉 철

박사학위논문
지도교수 나도성

경영컨설턴트의 문제해결 능력 측정도구 개발에 관한 실증연구

An Empirical Study on the Scale Development of the
Problem-solving Test for Management Consultants

2019년 6월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

이 봉 철

박사학위논문
지도교수 나도성

경영컨설턴트의 문제해결 능력 측정도구 개발에 관한 실증연구

An Empirical Study on the Scale Development of the
Problem-Solving Test for Management Consultants

위 논문을 컨설팅학 박사학위논문으로 제출함

2019년 6월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

이 봉 철

이봉철의 컨설팅학 박사학위논문을 인준함

2019년 6월 일

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

국 문 초 록

경영컨설턴트의 문제해결 능력 측정도구 개발에 관한 실증연구

An Empirical Study on the Scale Development of the Problem-Solving Test for Management Consultants

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
이 봉 철

경영컨설팅의 품질과 성과를 제고시키기 위하여 경영컨설턴트가 가져야 할 필수적이고 중요한 역량은 문제해결 능력이다. 본 연구는 컨설턴트가 자신의 문제해결 능력을 스스로 측정하는데 활용할 수 있는 자기 보고 식 문제해결 능력 측정도구를 개발하기 위하여 수행한 방법론적 연구이다.

이를 위해 컨설턴트의 역량과 문제해결 능력 등에 관한 다양한 선행연구들과 도구 개발 방법론, 측정도구 개발 연구 사례들을 고찰하였으며 이를 토대로 도구 개발 단계와 도구 검증 단계로 구분되는 10단계 측정도구 개발 연구 모형을 설계하였다. 연구 모형의 단계에 따라 연구를 수행한 결과 ‘긍정적 문제해결 지향성’, ‘비즈니스 사고력’, ‘문제해결 스킬’ 등과 같은 3대 상위 수준 구성요인 아래 ①자기 확신(Self confidence: SC) 5문항, ②도전과 혁신성(Challenge & Innovation: CI) 5문항이며 ‘비즈니스 사고력’은 ③전문가적 지식(Expert Knowledge: EK) 8문항, ④사고 역량(Thinking Competency: TC) 5문항, ⑤데이터 분석력(Data Analysis: DA) 5문항 등이고, ‘문제해결

스킬’은 ⑥문제 규정(problem definition & formulation: PDF) 9문항, ⑦해결책 산출(generation of alternatives: GA) 9문항 등 총 46개 문항으로 구성된 ‘경영컨설턴트의 문제해결 능력 측정도구(HS-PSTMC: Hansung-Problem solving Test for Management Consultants)’를 개발하였다.

선행연구를 통해 수집한 199개 설문 문항들에 대해 중복 문항을 삭제하고 유사 문항은 통폐합하는 등의 정제 과정을 수행하여 98개의 예비 설문 항목 Pool을 구성하였다. 이후 전문가 그룹에 의한 내용타당도 분석을 수행하여 예비 설문 항목 Pool을 66개 문항으로 축소하였다. 개발 단계에서는 또한 선행연구를 토대로 경영컨설턴트의 문제해결 능력에 대해 3개 상위 수준의 구성요인과 8개 하위 수준의 구성요인으로 개념화하고 구성요인에 대한 명칭과 정의도 부여하였다. 두 차례의 정제 과정을 거친 예비 문항은 시범 조사를 통해 다시 52개 문항으로 정제되었다.

도구 검증 단계에서는 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 수행하여 도구의 타당도와 신뢰도, 모형 타당도를 검증하였다.

SPSS 23.0으로 총 4차례의 탐색적 요인분석을 실시한 결과 최종적으로 46개 문항으로 구성된 측정도구가 개발되었으며 개발된 도구의 KMO 측도 값은 .962이고 설명된 총 분산은 62.769%였다. Cronbach's α 값에 의한 신뢰도 분석 결과 7개 구성요인별 Cronbach's α 값은 .803~.913로 도구의 신뢰도 또한 확보되었다. 탐색적 요인분석 과정에서 일반적인 사회적 문제해결 능력과는 달리 컨설턴트의 대(對) 고객 문제해결 과정에 있어서는 문제해결 스킬 중 ‘수행’은 중요한 요인이 아닐 수도 있다는 연구결과를 얻게 되었다. 이러한 결과는 본 연구에서 발견한 매우 중요한 성과 중의 하나로 제시하고자 한다. 이에 따라 경영컨설턴트의 문제해결 능력의 구성요인은 3대 상위 수준 구성요인과 7개 하위 수준 구성요인으로 재구성되었다.

측정도구의 모형 타당도와 구성 타당도는 AMOS 23.0을 활용한 확인적 요인분석으로 검증하였다. 분석 결과 $Q < 3$, $CFI \geq .9$, $TFI \geq .9$, $RMR \leq .05$ 이고 $RMSEA \leq .08$ 등이므로 도구의 모형 타당도가 확보되었다. 또한 모든 구성요인의 AVE 값과 C.R. 값이 모두 $\geq .5$ 이었으므로 도구의 집중 타당도도 확보되었다. $R \pm 2 \times SE(\text{공분산의 표준오차}) \neq 1$ 임에 따라 구성요인의 판별 타당

도 역시 확보되어 본 연구에서 개발한 측정도구는 최종적으로 타당성과 신뢰성이 모두 확보된 것으로 확인되었다.

도구의 타당도는 확보되었으나 개발된 측정도구로 실제 측정했을 때 측정에 자 간 혹은 측정 집단 간의 측정값이 유의미한 차이를 보여야 측정도구로서의 유용성이 있다 할 것이다. 이를 위해 컨설팅 수행 연한을 기준으로 응답자를 3개 집단으로 구분한 후 ANOVA 분석을 실시하였다. 그 결과 집단 간 평가점수의 평균에 있어서 유의한 차이가 있는 것으로 나타남에 따라 실증분석을 통한 검정 결과에서도 측정도구로서의 유효성이 입증되었다고 할 수 있을 것이다. 이와 아울러 측정도구의 상위 혹은 하위 수준의 구성요인, 설문 항목들은 상대적인 중요도가 다를 수도 있다. 따라서 본 연구에서도 시범적으로 상위 수준 3개 구성요인에 대해 전문가 그룹에 의한 AHP 분석을 실시하여 가중치를 부여하였다.

ANOVA 분석과 AHP 분석은 응답자와 분석방법이 서로 다르나 두 가지 방법으로 분석한 결과에서 공히 '비즈니스 사고력'의 중요성이 가장 높게 나타나는 흥미로운 연구 결과를 얻게 되었다. 따라서 경영컨설턴트의 문제해결 능력의 상위 수준 구성요인 중 가장 중요한 요인은 비즈니스 사고력이라고 유추된다. 측정도구 개발의 마지막에 단계에서는 측정자가 자신의 점수를 측정한 결과가 어느 정도 수준인지를 판단할 수 있도록 응답자 전체의 구성요인별, 합계의 평균 점수를 기준으로 제시하였다. ANOVA 분석 실시, 가중치와 기준의 제시는 선행연구와 달리 본 연구가 가지는 차별적 요소들이다.

마지막으로 본 연구가 많은 연구의 한계점을 가지고는 있지만 경영컨설턴트의 역량을 문제해결 능력의 관점에서 고찰해 본 점, 차별화된 측정도구 개발 모형의 설계, 경영컨설턴트들은 사회적 문제해결력에 관한 선행연구에서 제시된 프로세스 중에서 산출된 해결책에 대한 '수행'은 크게 중요시 여기지 않고 있었다는 점의 발견, 궁극적으로 경영컨설턴트의 문제해결 능력 측정도구를 학문적 이론을 근거로 개발하게 된 점 등은 본 연구가 가지는 학문적 성과라고 말할 수 있을 것이다.

향후 본 컨설팅 회사의 입장에서 컨설턴트를 채용하는 경우에 범용으로 활용할 수 있는 측정도구 개발에 대한 연구를 수행하고자 하며 또한 본 연구

를 통해 개발된 측정도구를 활용한 경영컨설턴트의 문제해결 능력과 관련된 다양한 학문적 후속 연구가 이어지기를 기대한다.

【주요어】 경영컨설팅, 경영컨설턴트, 컨설턴트 역량, 문제해결 능력, 측정도구 개발

목 차

제 1 장 서 론	1
-----------------	---

제 1 절 연구 배경과 연구목표	1
-------------------------	---

제 2 절 논문의 구성	7
--------------------	---

제 2 장 이론적 배경	9
--------------------	---

제 1 절 컨설턴트의 역량에 관한 연구	9
-----------------------------	---

제 2 절 문제해결 능력에 관한 연구	19
----------------------------	----

제 3 절 문제해결 능력 측정도구에 관한 연구	24
---------------------------------	----

제 4 절 측정도구 개발 방법론과 개발 사례 연구	32
-----------------------------------	----

제 3 장 측정도구 개발	42
---------------------	----

제 1 절 측정도구 개발모형 설계	42
--------------------------	----

제 2 절 경영컨설턴트의 문제해결 능력 개념화	44
---------------------------------	----

제 3 절 설문 항목의 수집과 정제(Mining)	55
-----------------------------------	----

제 4 절 전문가그룹에 의한 문항의 내용타당도 검증	65
------------------------------------	----

제 5 절 시범 조사	80
-------------------	----

제 4 장 측정도구의 검증	96
----------------------	----

제 1 절 연구 대상자 선정과 일반적 특성	96
-------------------------------	----

제 2 절	도구의 타당도와 신뢰도 검증	102
제 3 절	실증 분석에 의한 측정도구 검증	118
제 4 절	구성요인의 가중치 부여와 기준의 제시	120
제 5 장 논 의		127
제 1 절	경영컨설팅의 문제해결 능력 구성 개념	127
제 2 절	도구의 개발과 검증 과정	132
제 3 절	측정도구의 컨설팅학적 함의	133
제 6 장 결 론		136
제 1 절	연구 결과	136
제 2 절	연구의 한계와 제언	147
참 고 문 헌		149
부 록		168
ABSTRACT		217

【 표 목 차 】

〈표 1-1〉 논문의 구성	8
〈표 2-1〉 기업 현장에서 활용되는 53개 능력(역량)	13
〈표 2-2〉 컨설턴트 역량에 관한 연구 논문	14
〈표 2-3〉 이지은 등(2010)의 경영컨설팅 역량 모델	15
〈표 2-4〉 신동주와 유연우(2012)가 제시한 컨설턴트의 역량	16
〈표 2-5〉 문제해결 능력에 관한 정의	19
〈표 2-6〉 PSI의 타당화에 관한 연구	25
〈표 2-7〉 SPSI-R: SF의 척도 구조와 문항 수	26
〈표 2-8〉 SPSI의 타당화에 관한 연구	27
〈표 2-9〉 이석재 등(2003)의 문제해결 능력 진단 툴의 구조	29
〈표 2-10〉 척도와 지수 개발의 강조점 및 차이점	32
〈표 2-11〉 척도의 분류	33
〈표 2-12〉 순위 척도의 종류	34
〈표 2-13〉 등급 척도의 종류	35
〈표 2-14〉 척도 개발 방법론 요약	37
〈표 2-15〉 국내의 측정도구 개발 사례 연구	39
〈표 3-1〉 측정도구 개발을 위한 연구 모형	43
〈표 3-2〉 경영컨설턴트의 문제해결 능력 개념화 절차와 결과	45
〈표 3-3〉 컨설턴트 역량에 관한 선행연구 비교 분석 결과	46
〈표 3-4〉 신동주와 유연우(2012)와 이지은 등(2010)의 연구 비교	48
〈표 3-5〉 구성요인 추출을 위한 선행연구	49
〈표 3-6〉 구성요인 추출과정과 명칭 확정 과정	51
〈표 3-7〉 경영컨설턴트의 문제해결 능력의 구성요인에 대한 정의	54
〈표 3-8〉 선행연구에 대한 피인용 지수 조사 결과	55
〈표 3-9〉 설문 항목 수집을 위해 인용한 문헌	57
〈표 3-10〉 설문 항목 1차 Pool과 2차 정제 결과	59
〈표 3-11〉 Warner(2007)의 프로파일 재분류	62

〈표 3-12〉 Warner(2007)의 프로파일 항목 정제 과정	63
〈표 3-13〉 내용타당도 검증을 위한 전문가그룹 구성	67
〈표 3-14〉 전문가 내용타당도 검증 결과 요약	68
〈표 3-15〉 98개 예비 설문 항목의 내용타당도 검증 결과	68
〈표 3-16〉 상관계수의 해석	80
〈표 3-17〉 전반적 평정척도와 설문지 구성	81
〈표 3-18〉 예비 설문지의 응답에 대한 기술통계 분석 결과	82
〈표 3-19〉 ‘전문가적 지식’ 측정항목의 문항 평가 결과	83
〈표 3-20〉 ‘사고역량’ 측정항목의 문항 평가 결과	84
〈표 3-21〉 ‘데이터 분석력’ 항목의 문항 평가 결과	85
〈표 3-22〉 ‘자기 확신’ 항목의 문항 평가 결과	86
〈표 3-23〉 ‘혁신과 도전성’ 항목의 문항 평가 결과	87
〈표 3-24〉 ‘문제 규명’ 항목의 문항 평가 결과	88
〈표 3-25〉 ‘해결책 산출’ 관련 항목의 문항 평가 결과	89
〈표 3-26〉 ‘실행’ 관련 항목의 문항 평가 결과	90
〈표 3-27〉 예비 척도의 신뢰도 분석 결과(N=47)	91
〈표 3-28〉 시범 조사를 거친 후 3차 정제된 설문 문항 내용	92
〈표 4-1〉 연구에 사용한 표본추출 방법	96
〈표 4-2〉 본 연구를 위한 표본추출 및 응답 회수율	97
〈표 4-3〉 응답자 일반 특성	99
〈표 4-4〉 측정도구의 문항의 기술통계 분석 결과(N=435)	102
〈표 4-5〉 1차~4차 요인분석 결과	109
〈표 4-6〉 측정도구의 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석 결과	111
〈표 4-7〉 확인적 요인분석 검정 기준	113
〈표 4-8〉 측정 모형의 문항 타당성 분석 결과	115
〈표 4-9〉 도구의 모형타당도 검정 결과	116
〈표 4-10〉 도구의 집중타당도와 판별타당도 분석 결과	117
〈표 4-11〉 표준오차 추정 구간에 의한 판별타당도 분석 결과	117
〈표 4-12〉 컨설팅수행 연한에 따른 문제해결 능력 차이 검정	119

〈표 4-13〉 3대 상위 수준 구성요인의 가중치	122
〈표 4-14〉 상위 수준 구성요인의 가중치 계산 결과	123
〈표 4-15〉 전문가그룹의 개인별 응답의 일관성 여부 검증 결과	124
〈표 4-16〉 측정도구의 기준과 자기 점수 평가 방법	126
〈표 6-1〉 개발된 측정도구	139

【 그림 목 차 】

[그림 1-1] 컨설턴트 역량과 관련한 주요 변인들의 인과관계도	4
[그림 1-2] 컨설턴트 역량과 관련한 주요 변인들에 대한 키워드분석	5
[그림 4-1] G Power에 의한 적정 표본 수 산출 결과	101
[그림 4-2] 경영컨설턴트의 문제해결 능력 구성개념도	107
[그림 4-3] AMOS23.0을 활용하여 분석한 측정모형	114
[그림 5-1] HS-PSTMC 개념도	129

【 부 록 목 차 】

(부록 1) 컨설팅대학원 현황	168
(부록 2) 대한민국 컨설팅 산업 현황	168
(부록 3) Warner(2007)의 프로파일 변안 본	169
(부록 4) 컨설턴트 문제해결 능력 구성요소 추출을 위한 분석표	173
(부록 5) 재분류된 신동주와 유연우(2012)의 설문 항목	175
(부록 6) Heppner와 Petersen(1982)의 PSI 정제 결과	175
(부록 7) SPSI-R: SF 정제 및 본 연구 항목 대입 결과	176

(부록 8) SPSI VS. SPSI-R VS. SPSI-R:SF 문항 일람표	178
(부록 9) Warner(2007)의 측정도구 정제 결과	184
(부록10) 이석재 등(2003)의 문제해결 능력 진단항목 재구성 결과	185
(부록11) 이우숙 등(2008)의 문제해결 능력 진단항목 재구성	187
(부록12) NCS문제해결 능력 사전 체크리스트(2019) 재구성 결과	188
(부록13) 비즈니스 사고력 관련 항목 1차 정제 결과-34개 문항	189
(부록14) 문제 규정 관련 항목 1차 정제 결과-14개 문항	191
(부록15) 해결책산출 관련 항목 1차 정제 결과-17개 문항	192
(부록16) 긍정적 문제 지향성 관련 항목 1차 정제 결과-18개 문항	193
(부록17) 실행 관련 항목 1차 정제 결과-15문항	194
(부록18) 전문가 그룹에 의한 내용타당도 분석 설문지	195
(부록19) 시범 조사 설문지	203
(부록20) 구성요인의 중요도 파악을 위한 설문지(전문가용)	212

제 1 장 서 론

제 1 절 연구 배경과 연구목표

1) 연구 배경

선행연구의 정의를 고찰하여 종합해 보면 ‘경영컨설턴트란 컨설팅 수행에 필요한 지식과 방법론이 바탕이 된 컨설팅 매니지먼트 역량을 가지고 적극적으로 고객의 경영상의 문제를 규명하고 그 문제를 해결할 수 있는 다양한 대안을 찾아내서 최적의 해결책을 제시해 줄 수 있는 전문 직업인’이다.

영국의 컨설턴시(Consultancy)사(社)¹⁾가 홈페이지에 제시한 자료에 의하면 글로벌 컨설팅 산업은 2011년에 약 2,050억 달러 규모에서 연평균 약 4.1%씩 증가하여 2016년에는 약 2,510억 달러 규모로 성장하였다. 한편, 통계청(2018)의 자료를 보면 한국의 컨설팅 산업도 2011년 4조 7천억 원에서 2016년 8조 8천억 원 규모의 시장으로 무려 연평균 13.4%씩 급성장한 것으로 나타났다. 또한 컨설팅사와 컨설턴트를 포함한 종사자 수도 각각 연평균 16.2%, 9.1%라는 놀라운 성장세를 보여 주고 있다. 그러나 컨설팅 기업 1사당 평균 매출액과 영업이익은 연평균 -2.6%, -2.1%씩 역 성장을 하였고 특히나 컨설팅 산업 종사자의 평균 인건비는 무려 연평균 4.5%나 감소한 것으로 나타났다(통계청, 2018: 부록 1). 이는 글로벌 컨설팅 시장과 한국의 컨설팅 시장이 모두 양적인 면에서 호조세를 보이고 있는 것과 달리 컨설팅사 혹은 컨설턴트의 입장에서 질적 성장은 매우 나빠지고 있는 것으로 이해할 수 있다.

중소기업기술정보진흥원이 발표한 ‘중소기업 컨설팅 지원 사업 성과분석 연구용역 보고서(김영운 외, 2013)’를 보면 컨설팅을 지원받은 기업들은 ‘중

1) www.consultancy.org, 컨설턴시 사(社)는 글로벌 자문 및 컨설팅 업체를 위한 온라인 플랫폼을 운영하는 기업으로 컨설팅업 계의 최신 뉴스 및 동향을 제시하고, 60개 이상의 산업 및 기능 영역에 걸친 컨설팅 회사의 발전 및 출판물 추적하고 컨설팅 분야에서 일하는 데 관심이 있는 전문가를 위한 경력 기회에 대한 개요를 제공하는 기업임.

합적인 컨설팅 수행 만족도' 평가 항목에서는 81.2%가 약간 만족 이상으로 응답하였고 컨설턴트의 역량에 대한 평가에서는 62.2%만이 약간 만족 이상으로 응답하였다는 결과가 제시되어 있다. 컨설턴트의 역량에 대한 약간 만족 이상의 응답인 62.2%가 낮은 수준은 아니지만, 종합 컨설팅 수행 만족도와 비교해 보면 그 차이는 19.0% p에 달한다. 이와 유사한 연구 결과로써 신동주와 유연우(2012)는 중소기업 컨설팅 지원 사업에 있어서 컨설턴트가 더 높은 역량을 발휘한다면 국가가 지원하는 컨설팅 사업에 대한 컨설팅 서비스의 전반적인 품질 수준도 더욱 향상될 수 있다는 분석 결과도 이미 제시한 바가 있다. 즉, 컨설팅 업계의 동향과 관련한 연구 결과들은 생존 경쟁을 위해 컨설턴트는 경쟁력을 갖추 수 있는 역량 개발에 힘써야 한다는 점을 시사해 주고 있다. 따라서 경영컨설턴트들이 컨설팅에 대한 고객의 만족도를 높임으로써 지속해서 성장하고 생존하려면 무엇보다도 경영컨설턴트에게 있어서 가장 중요한 역량이 무엇인가를 재인식하여야 하고 꾸준히 그 역량을 제고시키는 노력이 필요하다 할 것이다.

이와 같은 배경에서 연구자는 경영컨설턴트의 가장 중요한 역량이 무엇인지를 알아보기 위하여 경영컨설턴트의 정의, 국가직무능력표준(National Competency Standards: NCS)의 체계, 일반적인 직업인의 역량, 컨설팅 산업과 관련한 실증적인 동향들을 살펴보았다. WEF(World Economic Forum: 세계경제포럼)의 'The Future of Jobs(미래 고용 보고서)'에서는 새로운 시대에 부응하는 미래인재가 갖추어야 할 핵심역량 중 하나로 비판적 사고력, 창의성, 의사소통능력, 협력 등과 함께 문제해결 능력을 꼽고 있다(김윤희, 2019). 컨설턴트의 정의가 제시되어 있는 다양한 선행연구들과 대한민국 정부의 '중소기업 진흥에 관한 법률' 제46조에 규정되어 있는 경영지도사와 기술지도사의 주요 직무를 요약해 보면 경영컨설턴트의 가장 중요한 직무는 고객의 문제를 해결하는 것으로 귀결된다. NCS에서는 일반인의 직업기초역량 중 하나로 문제해결 능력이 규정되어 있으며 영국의 컨설턴시사(社)가 제시하는 컨설턴트의 필수 역량에도 문제해결 능력이 포함되어 있다. 글로벌 컨설팅회사인 맥킨지앤컴퍼니(Mckinsey&company)사(社)는 신입 컨설턴트 채용 시 문제해결 스킬에 관한 인터뷰를 한다. 이와 같은 내용을 종합해 보면 경영컨

설턴트가 고객에게 고가치의 서비스를 제공하고 치열한 경쟁에서 생존하기 위해서 반드시 갖추어야 능력이 문제해결 능력인 것을 알 수 있다. 한편 경영 컨설턴트에게 요구되는 문제해결 능력은 자신의 일상생활과 관련한 문제를 해결하는 능력인 사회적 문제해결력도 필요하겠지만 컨설팅업에 종사하는 전문 직업인으로서의 문제해결 능력은 대(對) 고객 관점에서 문제해결 능력일 것이다.

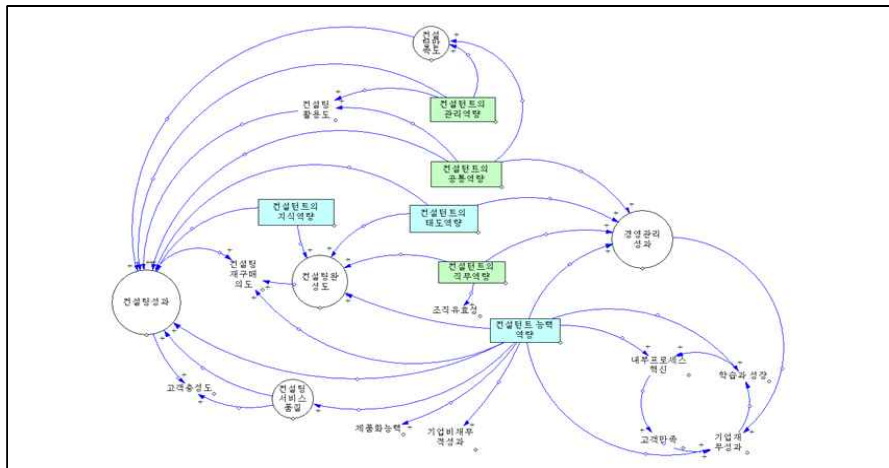
일반적으로 문제해결 능력이란 주어진 상황을 잘 이해하고 체계적 단계에 따라 문제를 처리할 수 있는 능력으로써 다양한 대안들을 탐색하고 예측하여 긍정적인 결과를 최대화하는 해결책을 선택할 수 있는 능력이다(Heppner²⁾ & Krauskopf, 1987). 기업의 경쟁우위는 기술 자체에 있는 것이 아니고 그것을 활용하는 조직 구성원들의 역량이다(Campbell, 1977). 특히 조직구성원의 역량 중 효과적이고 효율적인 문제해결과 의사결정 역량은 개인과 조직의 성과와 성공을 위해서 절대적으로 중요하다(Warner³⁾, 2007).

문제해결 능력의 효과나 측정에 관한 연구는 D'Zurilla⁴⁾와 동료 학자들(D'Zurilla, 1986, 1990; D'Zurilla & Goldfried, 1971; D'Zurilla & Nezu⁵⁾, 1982, 1990, 1999, 2007, 2009; D'Zurilla, Nezu & Maydeu-Olivares, 1999, 2002, 2004; Maydeu-Olivares & D'Zurilla, 1995, 1996, 1997; Maydeu-Olivares, Rodriguez-Fornells, Gomez-Benito & D'Zurilla, 2000), Heppner와 동료 학자들(Heppner, 2008; Heppner & Petersen,

- 2) 미주리대학교의 카운셀링 심리학과 교수. 상담 과정에서의 사회 영향의 역할에 대해 심리학자들의 이해를 상당히 앞당긴 학자로서 문제해결 행동에 대해 중요한 이론적, 경험적 기여로 가장 널리 알려져 있다. 1980년대 초, 130개 이상의 경험적 연구에 적용된 문제해결 능력 측정 척도인 Problem Solving Inventory를 개발한 것으로 유명하다.
- 3) 경영학 석사 학위와 조직 교육 및 학습 박사 학위를 소지했으며 Australia's Gold Coast에서 일하고 있다. 영국, 유럽, 미국 및 호주의 다국적 기업과 20 년 이상의 경험을 쌓은 경험이 풍부한 관리자인 그는 인적 자원부의 선임 직원이었으며 대규모 직원 그룹에 대해 책임자로서 몇 가지 전문직 리더십 직책을 수행했다. 7개의 구성요인별로 각각 12문항 씩 총 84개 문항으로 구성된 Problem -solving and decision Making Profile(2007)의 개발자로 유명하다.
- 4) 미국 스토니브룩 대학교의 심리학과 교수이자 임상심리학자로서 30년이 넘도록 활발하게 활동하고 있다. 사회적 문제해결과 문제해결 치료에 관하여 새로운 이론과 다수의 연구논문들을 발표하였으며 사회적 문제해결 능력을 측정하는 '사회적 문제해결 검사 - 개정판'을 공동 출판하였고 그의 저서와 측정도구는 스페인, 일본, 중국, 프랑스, 한국 등에서 번역되었다.
- 5) 드렉셀대학교의 심리학과 교수로 재직 중. 현재 PROFESSIONAL PSYCHOLOGY의 미국 이사회 이사이자, PROFESSIONAL PSYCHOLOGY의 미국 이사회에서 인준 받은 전문위원으로 170편 이상의 출판물에 저자 또는 공동 저자로 참여했으며, 25년이 넘도록 심리학자로서 활동하고 있다.

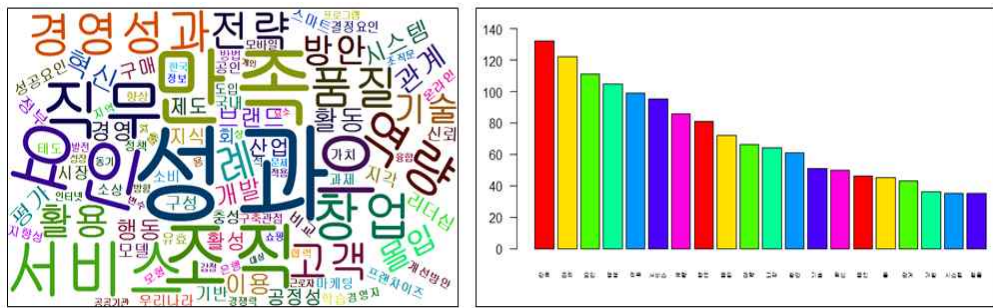
1982; Heppner & Krauskopf, 1987; Heppenr & Baker, 1997), Warner(2007) 등에 의해 심리학적 연구와 측정도구가 개발되어 타 학문 분야에까지 많은 영향을 주었고 지속해서 확산, 적용됐다. 그러나 이러한 선행 연구들의 공통점은 개인적 문제해결 능력, 대인적 문제해결 능력 등으로 혼용하여 쓰고 있는 ‘사회적 문제해결력’이라는 개념이며 이를 바탕으로 개발된 문제해결 관련 검사들은 대부분이 실생활에서의 문제해결 능력, 실제 문제 상황에 대한 개인의 태도 및 행위의 정도, 일상생활 속에서 부딪히는 다양한 문제들을 해결할 때 일반적으로 어떻게 행동하는가를 검사하는 도구들이다(이우숙, 박선환 & 최은영, 2008).

이와 같은 배경에서 연구자는 System Dynamics 기법⁶⁾과 워드 클라우드 구현 기법⁷⁾ 등을 활용하여 [그림 1-1]⁸⁾, [그림 1-2]⁹⁾와 같이 경영컨설턴트의 문제해결 능력에 관한 선행연구를 다각적으로 고찰해 보았다.



[그림 1-1] 컨설턴트 역량과 관련한 주요 변수들의 인과관계도

- 6) 통계 해석에 의하지 않고 자유롭게 시스템을 구축하는 수법. 사회 시스템을 먼저 그 구성 요소로 분해하고, 요소 간의 관련을 다중의 피드백 루프로 표현하는 것(출처: 네이버 지식백과).
- 7) 텍스트마이닝 기법의 하나인 워드 클라우드(Word Cloud)는 하나의 텍스트에 출현하는 단어들의 빈도수 계산하여 그 크기를 비례적으로 표출하는 시각화 도표로 많이 사용되고 있다.
- 8) 국내 석·박사 학위논문 중 컨설턴트 역량과 관련한 논문들의 주요 변수를 System Dynamics 프로그램의 일종인 Vensim6.0을 활용하여 연구자가 직접 분석.
- 9) 국내 석·박사 학위논문 중 컨설턴트 역량과 관련한 논문들의 주요 변수를 R 프로그램을 활용하여 워드 클라우드로 연구자가 직접 구현.



[그림 1-2] 컨설턴트 역량과 관련한 주요 변인들에 대한 키워드분석

특히, 빅데이터 분석은 처리할 데이터양이 방대하고 비정형 데이터 비중이 높아 처리 복잡도가 높으므로(강영모, 유재곤, 한경석 & 김종배, 2016) 워드 클라우드 구현은 R 프로그램을 사용하였다. 분석 결과 경영컨설턴트의 역량에 관해 인용이 많이 되는 연구는 신동주와 유연우(2012), 이지은 등(2010)의 연구였으며 이 연구들에서 제시한 컨설턴트의 역량은 지식, 능력, 태도 혹은 공통, 직무, 관리 등과 같이 3개 요인이었다. 즉, 컨설턴트의 역량에 관한 연구들은 대부분 이러한 컨설턴트의 역량들이 컨설팅 서비스, 컨설팅 품질, 컨설팅 재구매 등에 미치는 영향 등에 관한 연구들이었으며 경영컨설턴트의 문제해결 능력에 관한 연구들은 찾아보기가 매우 어려웠다.

컨설턴트의 역량에 관한 연구는 2008년부터 대한민국에 정부 지원 컨설팅 대학원(부록 2)이 설립되면서 한성대학교 컨설팅대학원을 중심으로 10년간 활발히 진행됐다. 이제 컨설팅대학원들은 학문적 연구에 기초한 다양한 컨설팅 도구와 프레임워크 개발에 박차를 가하고 있으며 이러한 연구의 목적 중 하나로 경영컨설턴트의 문제해결 능력을 측정할 수 있는 측정도구의 필요성도 여러 번 제기되어 왔다(Lee & Jung, 2018; Lee & You, 2018; 이봉철 & 나도성, 2018).

한편, 문제해결 능력을 컨설턴트의 역량으로써 중요시하는 글로벌 컨설팅 회사들은 맥킨지앤컴퍼니사(社)의 문제해결 프로세스와 같이 자신들의 노하우와 경험적 지식을 바탕으로 한 측정도구와 프로세스를 정립하여 실무에서 사용해 왔다(타카스키히사타카, 2009).

따라서 연구자는 통계 이론을 접목한 도구 개발 이론의 학문적 근거를 토

대로 선행연구에서 제시한 컨설턴트의 역량, 다양한 문제해결 능력 측정도구, 실무에서 활용하고 있는 문제해결 프로세스와 측정도구들을 종합하여 경영컨설턴트 혹은 컨설팅 조직이 직접 자신의 대고객 문제해결 능력을 측정해 볼 수 있는 자기 보고식 ‘경영컨설턴트의 문제해결 능력 측정도구(HS-PSTMC: Hansung-Problem Solving Test for Management Consultants)’의 개발에 관한 연구를 수행하게 되었다. 향후 많은 비판과 질책, 조언을 통해 본 연구가 후속 연구를 촉진하고 컨설턴트의 문제해결역량을 제고시킬 수 있는 컨설턴트 양성에 일조하기를 기대한다.

2) 연구의 목표

본 연구는 경영컨설턴트가 자신의 문제해결 능력을 직접 측정해 볼 수 있도록 신뢰도와 타당도가 검증된 측정도구를 개발하는 방법론적 연구(Methodological Research)이다. 본 연구는 문제해결 능력의 개념과 구성요소들을 탐색하고, 이를 기초로 경영컨설턴트의 문제해결 능력 측정도구를 개발하는 것이므로 이러한 목적을 달성하기 위하여 다음과 같은 연구 문제를 설정하였다.

- ① 경영컨설턴트의 문제해결 능력 구성요소는 무엇인가?
- ② 경영컨설턴트의 문제해결 능력 측정도구를 어떻게 개발할 것인가?
- ③ 경영컨설턴트의 문제해결 능력 측정도구를 어떻게 검증할 것인가?

본 연구는 DeVellis(2017)¹⁰⁾의 도구 개발 8단계 지침을 기초로 하되 기존 측정도구 개발과 관련한 선행 연구들과 달리 측정도구 개발 방법론에 관한 선행연구들을 심층적으로 고찰하여 실증 검증 단계와 구성요인 간 우선순위 부여 단계를 추가한 10단계 개발 모형을 설계함으로써 연구 절차와 방법론에서 기존 선행연구들과의 차별화를 도모하였다.

10) 2012년까지 노스 캐롤라이나 대학교 (University of North Carolina)의 건강 행동부 (Gillings School of Global Public Health)에서 근무하였다. 심리적, 사회적 변수 측정 분야에 35년 이상의 경험을 가진 도구 개발론 전문가이다. 도구 개발에 관한 이론과 적용을 제시한 저서인 Scale Development: Theory and Applications로 유명한 학자이다.

제 2 절 논문의 구성

본 논문은 6장 20절로 구성되었다.

제1장에서는 본 연구를 수행하게 된 시대적 배경과 연구자의 학문적 성취 동기, 궁극적으로 본 연구에서 추구하고자 하는 연구의 목표와 목적을 상세히 기술하였다.

제2장에서는 경영컨설턴트의 문제해결 능력에 관한 개념 정립과 측정도구를 개발하기 위한 이론적 배경에 관해 고찰한 내용을 기술하였다. 측정도구를 개발하기 위해서는 측정도구의 명칭에 포함된 주요 키워드들에 대한 선행연구 고찰뿐만 아니라 측정도구 개발 방법론, 측정도구 개발 사례 등에 대한 이론적 근거가 필요하다. 따라서 이 장에서는 경영컨설턴트의 정의, 경영컨설턴트의 역량, 문제해결 능력, 컨설턴트의 문제해결 능력의 중요성, 문제해결 능력 측정도구에 관한 연구, 문제해결 능력 측정에 관한 연구, 측정도구 개발 방법론에 관한 선행연구 고찰 결과들을 차례대로 기술하였다.

제3장에서는 경영컨설턴트의 문제해결 능력 측정도구 개발단계의 연구 수행 내용과 그 결과에 관해 기술하였다. 특히 경영컨설턴트의 문제해결 능력 도구 개발을 위한 연구모형의 설계와 경영컨설턴트의 문제해결 능력의 개념에 관한 연구 내용을 중점적으로 기술하였다. 아울러 선행연구를 통해 수집한 설문 문항들을 정제해 나가는 과정과 정제된 설문 문항에 대해 전문가그룹이 검증한 문항의 내용 타당도 결과, 정선된 설문 문항에 대해 실시한 시범(예비) 조사에 대한 결과도 본 장에서 기술하였다.

제4장에서는 개발된 도구에 대해 통계적 기법 등을 활용하여 수행한 타당도와 신뢰도 검증에 관한 연구 과정과 결과를 기술하였다. 주요 내용으로는 연구대상자의 선정과 일반적 특성, 도구의 탐색적 요인분석 결과, Cronbach's α 에 의한 신뢰도 검증 결과, 확인적 요인분석에 의한 도구의 적합도 분석 결과 등이며 또한 본 연구가 측정도구개발에 관한 선행연구들에 대해 어떠한 차별성을 가지고 있는 것인지에 대해서도 그 내용들을 본 장에서 상세히 기술하였다.

제5장에서는 본 연구 결과에 대해 그 내용을 집약해서 정리한 후 연구의 컨설팅학적 함의에 대한 논의를 기술하였다.

마지막으로 제6장에서는 본 연구의 결과와 연구가 주는 시사점에 관해 기술하였으며 아울러 본 연구를 수행하면서 부족하였다고 느끼거나 판단되었던 연구의 한계점 내지는 향후의 연구계획 등에 관한 내용도 함께 기술하면서 연구를 마무리하였다.

이와 같은 논문의 구성을 간략히 정리하면 <표 1-1>과 같다.

<표 1-1> 논문의 구성

제 1 장 서론	제 1 절 연구 배경과 연구목표 제 2 절 논문의 구성
제 2 장 이론적 배경	제 1 절 컨설턴트의 역량에 관한 연구 제 2 절 문제해결 능력에 관한 연구 제 3 절 문제해결 능력 측정도구에 관한 연구 제 4 절 측정도구 개발 방법론 고찰과 개발 사례 연구
제 3 장 측정도구 개발	제 1 절 측정도구 개발 모형 설계 제 2 절 경영컨설턴트의 문제해결 능력 개념화 제 3 절 설문 항목의 수집과 정제(Mining) 제 4 절 전문가그룹에 의한 문항의 내용타당도 검증 제 5 절 시범 조사
제 4 장 측정도구의 검증	제 1 절 연구 대상자의 선정과 일반적 특성 제 2 절 도구의 타당도와 신뢰도 검증 제 3 절 실증 분석에 의한 측정도구 검증 제 4 절 구성요인의 가중치 부여와 기준의 제시
제 5 장 논의	제 1 절 경영컨설턴트의 문제해결 능력 구성 개념 제 2 절 도구의 개발과 검증 과정 제 3 절 측정도구의 컨설팅학적 함의
제 6 장 결론	제 1 절 연구 결과 제 2 절 연구의 한계와 제언

본 연구가 향후 컨설턴트뿐 만 아니라 타 직업군의 문제해결 능력에 관한 다양한 연구를 촉진하고 또한 컨설턴트의 핵심역량을 높이기 위한 교육 및 연구의 토대가 될 것을 기대한다.

제 2 장 이론적 배경

경영컨설팅의 문제해결 능력에 관한 측정도구 개발을 위해서 내적 요소와 외적 요소를 선정하였으며 선정된 내적 요소는 컨설턴트의 역량이고 외적 요소는 사회적 문제해결력이다.

제 1 절 컨설턴트의 역량에 관한 연구

1) 컨설턴트의 정의와 유형

컨설턴트는 사전적으로 ‘기업의 의뢰로 경영실태를 조사하고 문제를 진단하여 구체적인 개선방법을 권고하는 일을 전문으로 하는 사람’(강성천, 2015)이며, 일반적으로는 ‘클라이언트가 자문한 경영상의 문제나 과제에 대해 본인이 가지고 있는 전문적인 지식과 경험을 통해 그 해결책을 조언해주는 전문 직업인’(육헌영, 2013), 혹은 ‘통찰력과 전문지식을 통해 기업 경영상의 문제를 해결하는 방안을 제시함으로써 기업이 경영목적을 달성할 수 있도록 자문 서비스를 제공하는 전문가’이다(여우현, 2015). 컨설팅 업계는 전문 서비스 업계 중에서도 매우 분야가 다양한 시장 중의 하나이므로 여러 유형의 컨설턴트들이 활동하고 있다. 영국의 컨설턴시사(社)는 홈페이지 게시문에서 컨설턴트가 되는 것은 대부분의 다른 직업과 마찬가지로 보호받는 전문직이 아니므로 누구나 전략, 경영, 비즈니스, 재무, HR 또는 IT컨설턴트로 칭할 수는 있겠지만 뛰어난 컨설턴트는 일반 컨설턴트와는 매우 역량이 다른 컨설턴트라는 것을 강조하고 있다.

대한민국 정부가 운영하는 커리어넷(www.career.go.kr)의 직업정보에서는 경영컨설턴트를 ‘기업경영에 관한 문제점을 분석하고 대책을 연구하며, 사업추진에 관한 상담과 자문을 제공하는 직업’으로 정의하고 있고 ‘영국 경영컨설팅협회(Institute of Management Consultancy)는 경영컨설턴트란 적절한 프레임 내에서 관련 전문분야의 지식과 경영컨설팅 활동을 위해 디자인된 윤리를 가지고 기업의 경영컨설팅에 참여하는 조직이나 개인’이라고 정의하고

있다(장동인, 2011).

광범위한 컨설팅 영역과 컨설턴트가 액세스할 수 있는 다양한 작업 공간의 확대로 말미암아 컨설턴트를 구분하여 유형별로 정의하는 것이 점점 더 어려워지고는 있으나 컨설팅 관련 전문 연구기업인 영국의 컨설턴시사(社)는 다음과 같이 6가지 유형으로 컨설턴트를 분류하고 있다.

① 전략 컨설턴트 (Strategy Consultant)

전략 컨설턴트라는 용어는 기업 및 조직 전략, 경제 정책, 정부 정책 및 기능 전략과 같은 전략적 주제에 중점을 두고 최고 수준의 컨설팅 시장에서 운영하는 컨설턴트를 설명하는 데 사용된다. 이러한 이유로 전략 컨설턴트는 일반적으로 CxO, 이사, 고위 관리자 등과 같은 최고 관리자가 지정한 작업을 수행한다. 전략 컨설턴트는 일반적으로 동료 컨설턴트와는 다른 프로파일을 가지고 있으며 이들이 수행하는 컨설팅은 계량적 · 분석적 스킬에 더 중점을 두고 있다.

② 경영 컨설턴트 (Management Consultant)

일반적으로 비즈니스 컨설턴트 또는 조직 고문으로 알려진 경영 컨설턴트는 전략에서부터 경영활동 내의 다양한 요소에 이르기까지 모든 종류의 조직적 관심사에 업무의 중점을 둔 컨설턴트이다. 즉, 경영컨설팅은 Strategy Consulting(전략 컨설팅), Operations Consulting(사업운영¹¹⁾ 컨설팅) 및 HR Consulting(인적자원개발 컨설팅)에 속한 모든 서비스에 사용되는 총체적인 용어이다. 이러한 이유로 경영컨설턴트가 컨설팅이나 경영 자문 일선에서 대다수를 차지하고 있다. 모든 경영 자문역 중 절반 이상이 경영컨설턴트로 정의될 수 있다.

③ 사업운영 컨설턴트 (Operations Consultant)

사업운영 컨설턴트는 고객의 부문별 업무 수행 능력을 향상하는데 도움을 주는 컨설턴트이다. 이 부문의 컨설팅 활동은 2차 기능(예: 재무, HR, 공급

11) 연구자 역

망, ICT, 법률 등)과 기본 기능(예: 판매, 마케팅, 생산 등)에 대한 자문 서비스에서 실제 업무 수행 지원까지 다양하다. 사업운영 컨설턴트는 자문 현장에서 가장 큰 부문을 형성하며 대부분의 컨설턴트는 특정 조직의 다양한 기본 운영 영역 중 하나에서 활발하게 활동한다. 사업운영은 종종 회사의 전략 및 기술 측면과 관련이 있으므로 능동적 사업운영 컨설턴트는 정기적으로 이러한 영역의 전문가와 병행작업을 수행하기도 한다.

④재무 자문 컨설턴트 (Financial Advisory Consultant)

재무 자문 부문에서 근무하는 컨설턴트는 일반적으로 재무 역량에 업무수행의 중점을 두고 있지만 대부분 조직 내의 재무 분석 기능을 다루는 문제에 대한 업무를 수행한다. M&A 및 기업 재무 자문역에서 위험 관리, 세금, 구조 조정 또는 부동산 컨설턴트에 이르기까지 이 부문에서 활발하게 활동하는 컨설턴트의 프로파일은 사업운영 컨설턴트와는 크게 다를 수 있다. 법의학 연구 및 지원 분쟁을 전문으로 하는 컨설턴트도 재무 자문 부문으로 분류하기도 한다. 대다수의 재무 컨설턴트는 대형 통합 회계 법인이나 컨설팅 회사, 또는 틈새 자문 사무소에서 근무한다.

⑤ 인적 자원 컨설턴트 (Human Resource Consultant)

HR 컨설턴트는 고객이 조직 내에서 인적 자원에 관한 질문을 하거나 HR 부서의 성과를 향상시키고자 할 때 도움을 준다. HR 컨설턴트가 수행하는 업무의 핵심 주제는 조직 변경, 변경 관리, 고용 조건, 학습 및 개발, 인재 관리 및 퇴직 등이다. HR 컨설턴트는 조직 내에서 비즈니스 문화를 변화시키거나 조직 설계, 프로세스와 시스템 분야의 변화를 포함한 HR 부서를 변화시키는 데 도움을 준다. HR 컨설턴트의 수는 업계의 다른 컨설팅 부문보다 낮다.

⑥ IT 컨설턴트 (IT/ICT Consultant)

IT, ICT 또는 디지털 컨설턴트라고도하는 기술 컨설턴트는 고객이 조직 내의 정보 기술(IT)을 개발하거나 개발된 기술의 적용을 지원하는 데 주력한다.

IT 컨설턴트는 일상적인 IT 운영(소위 ‘평소처럼 비즈니스’ 활동)에서 일하는 정규 IT 직원과는 달리 ICT 환경에서 전환(프로젝트)에 중점을 둔다. 대부분의 ICT 컨설턴트는 프로젝트 관리, 프로세스 관리 또는 시스템 통합에 따라 역할이 다를 수 있는 광범위한 ERP 시스템 애플리케이션과 같은 구현 프로젝트를 수행한다. IT 컨설팅 분야에서 가장 빠르게 성장하는 시장은 디지털, 데이터 과학이라고도 칭하는 데이터 분석, 사이버 보안 및 IT 법의학 분야이다.

이와 같이 컨설턴트의 유형은 다양하나 컨설턴시 사(社)가 경영컨설팅이 전략 컨설팅(Strategic Consulting, 사업운영 컨설팅(Operations Consulting) 및 인적 자원 컨설팅(HR Consulting)에 속한 모든 서비스에 사용되는 총체적인 용어라고 구분한 것처럼 본 연구에서도 모든 유형의 컨설턴트를 경영컨설턴트로 통칭하기로 하였다. 또한, 선행연구의 내용을 종합하여 경영컨설턴트를 ‘컨설팅 수행에 필요한 지식과 방법론이 바탕이 된 컨설팅 매니지먼트 역량을 가지고 적극적으로 고객의 경영상의 문제를 규명하고 그 문제를 해결할 수 있는 다양한 대안을 찾아내서 최적의 해결책을 제시해 줄 수 있는 전문직업인’으로 정의하였다.

2) 컨설턴트의 역량

가) 역량의 개념

역량은 “조직 환경 속에서 탁월하고 효과적으로 업무를 수행할 수 있는 조직 내 구성원의 행동특성”이라고 정의할 수 있으며 “역량의 개념에는 이미 ‘탁월하고 효과적’이라는 의미가 포함되어 있다”(이지은, 2007). 그러므로 핵심역량은 “단순하게 그 기업이 잘하는 활동을 의미하는 것이 아니라 경쟁기업보다 훨씬 우월한 능력, 즉 경쟁우위를 가져다주는 기업의 능력”이다 (Prahalad & Hamel, 1990).

이석재와 박신연(2002: 이석재, 장유경, 이헌남 & 박광엽, 2003에서 재인용)은 기업 현장에서 활용되는 53개 능력(역량)을 종합하여 <표 2-1>과 같이

구조화하여 제시하였다. 본 연구에서는 컨설턴트의 문제해결 능력의 구성요인을 명명하고 정의하는 과정에서 능력종합표의 일부 내용을 참조하였다.

〈표 2-1〉 기업현장에서 활용되는 53개 능력(역량)
(이석재 & 박신연, 2002 : 이석재, 장유경, 이현남 & 박광엽, 2003에서 재인용)

구분	사고력	리더십	조직활성화	경영전략	대인 영향력	자기 관리	업무수행 능력
하위군 1	사고력	부하육성	타인이해	비즈니스 마인드	효과적 의사소통	자기관리	·상황대응 ·정보탐색 ·즉각적인 대처 ·문제해결 (스킬) ·결단력 (의사결정)
	·창의력 ·분석적 사고 ·시스템적 사고 ·문제해결 (인지적)	·코칭 ·피드백 ·동기부여 ·위임 ·명확한 지시	·대인이해 ·개방적 ·의사소통 ·갈등관리 ·다양성 관리 (개인) ·팀워크 지향 (팀 빌딩)	·조직이해 ·재무이해 ·사업가적 마인드 ·원가의식	·협상 ·설득 ·경청	·자기 변화관리 ·자기 확신 ·자기관리 (감정/스트레스) ·전문성 추구	
하위군 2		신뢰형성	조직변화관리	도전과 혁신	프리젠테이션		·프로세스지향 ·업무구조화 ·업무네트워킹 ·자원조직화 ·계획수립 ·업무완결성 ·세밀한 일 관리
		·비전제시 ·목표공유 ·솔선수범 ·신뢰형성 (윤리의식)	·조직변화 관리 ·다양성 관리 (조직)	·위험감수 ·혁신성 ·개선의의식	·프리젠테이션 ·구조화된 문서 작성		
기타		·회의주도 ·정치적 감각 ·공정한 대우/평가		·고객지향 ·품질지향			·안전의식 ·기록관리 (자료구조화)

나) 컨설턴트 역량

손환진(2018)은 컨설턴트의 역량에 관한 최근의 국내 연구는 대부분 컨설팅역량을 세분화한 공통역량, 직무역량, 관리역량, 업무능력, 전문역량, 수행역량 혹은 이를 모두 종합한 종합컨설팅역량 등을 잠재변수로 하여 이들 역량과 컨설팅 성과 등과의 관계를 연구한 것이라는 연구 결과를 제시하였다.

〈표 2-2〉는 연구자가 앞서 제시한 [그림 1-1], [그림 1-2]와 같은 컨설턴트의 역량에 관한 연구논문을 분석하였을 때 인용한 논문들이다.

〈표 2-2〉 컨설턴트 역량에 관한 연구 논문(RISS에서 연구자가 발췌)

연도	연구주제(연구자)
2018	경영컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향(이승훈, 2018), 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구(김종철, 2018), 경영컨설턴트의 역량이 서비스 품질을 통해 중소기업 성과에 미치는 영향에 대한 연구(이정애, 2018), 컨설턴트역량이 사회적기업의 성과에 미치는 영향에 관한 실증분석(김세윤, 2018), 컨설턴트의 컨설팅역량과 슈퍼리더십, 참여자의 셀프리더십과 컨설팅성과 간의 구조적 관계(손환진, 2018)
2017	중소기업 최고경영자의 컨설턴트 역량이 혁신성과 및 경영성과에 미치는 영향(이승연, 2017), 컨설턴트 역량이 컨설팅 경험에 미치는 영향(이현기, 2017), 재무상담 서비스품질과 컨설턴트 역량이 재무상담 성과와 재계약의도에 미치는 영향에 관한 연구(최성윤, 2017), 산업혁신운동 컨설팅의 컨설턴트 역량이 컨설팅성과 및 재참여 의도에 미치는 영향에 관한 연구(이상조, 2017), 중소기업 조직특성과 컨설턴트 역량이 기술경영컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구(전용대, 2017),
2016	컨설턴트 역량이 기업의 기술사업화 역량 향상에 미치는 영향에 관한 연구(김선후, 2016), 컨설턴트와 고객 간의 유대관계, 배려신뢰 및 역량신뢰가 컨설팅 재구매의도에 미치는 영향에 관한 연구(성의경, 2016), 시니어 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 실증연구(박양래, 2016)
2015	경영컨설턴트 역량 및 컨설팅완성도가 경영성과에 미치는 영향(여우현, 2015), 컨설턴트 역량이 중소기업 경영컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구(강성천, 2015), 경영진의 컨설턴트 역량과 경영성과 간의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과에 관한 연구(김문준, 2015), 기업문화를 매개로 컨설턴트의 역량이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구(최규섭, 2015), 컨설팅 서비스품질과 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과와 고객충성도에 미치는 영향에 관한 연구(박준환, 2015), 컨설턴트의 역량이 컨설팅 성과 및 재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구(유현수, 2015), 컨설턴트의 역량과 부문별 컨설팅 유형이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구(이성식, 2015), 컨설턴트역량과 기술사업화능력이 사업화성과에 미치는 영향에 관한 연구(박성찬, 2015)
2014	경영컨설팅서비스와 경영컨설턴트의 역량이 경영성과에 미치는 영향(김후진, 2014), HRD 컨설턴트의 역량에 대한 인식 및 교육요구도 분석(김정은, 2014),
2013	컨설턴트의 역량에 따른 체계적 직업훈련이 중소기업의 조직성과에 관한 연구(김병석, 2013), 중소기업의 경영컨설팅이 컨설턴트의 역량을 매개로 하여 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구(양시영, 2013), 경영 컨설턴트의 라이프스타일과 경영 컨설턴트의 역량에 관한 연구(추진영, 2013), 컨설턴트 역량이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구(강태식, 2013), 경영컨설팅 성과에 영향을 미치는 컨설턴트의 역량에 관한 연구: 컨설팅사 및 수진기업 특성의 조절효과(배용섭, 2013), 컨설턴트의 역량과 경영자특성이 컨설팅서비스품질과 컨설팅성과에 미치는 영향에 관한 연구(이화수, 2013), 컨설턴트 역량과 정부 정책자금 지원이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구(임명식, 2013), 컨설턴트 역량과 의뢰기업 조직특성이 컨설팅 성과에 미치는 영향(민희목, 2013)
2012	컨설팅 특성 요인이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향 - 정부지원 컨설팅을 중심으로 - (송거영, 유연우 & 홍정완, 2012), 컨설턴트 역량이 컨설팅 서비스 품질과 컨설팅 성과에 미치는 영향(신동주 & 유연우, 2012), 컨설턴트역량과 경영컨설팅완성도의 관계 및 조절요인 분석(이운원, 황서진 & 이충섭, 2012), 컨설턴트 역량이 고객만족 및 재계약의도에 미치는 영향 - 컨설팅서비스 신뢰를 매개효과로(최영석, 2012), 컨설턴트의 역량이 서비스 품질, 컨설팅 성과 및 재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구(신동주, 2012)

연도	연구주제(연구자)
2011	컨설턴트역량이 경영컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구(황서진, 2011), 컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스품질에 매개로 하여 성과에 미치는 영향에 관한 연구(장동인, 2011), 컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스품질과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구 : 수진기업의 지지도에 대한 조절효과를 중심으로(장동인, 이광현 & 송상호, 2011)

한편, 이들 연구에서 인용하고 있는 컨설턴트의 역량은 [그림 1-1]에서 제시한 바와 같이 대부분 이지은 등(2010)이 제시한 공통역량, 직무역량, 관리역량 혹은 신동주와 유연우(2012)가 제시한 능력, 지식, 태도 등이다.

이지은 등(2010)은 선행연구와 전문가 인터뷰를 바탕으로 <표 2-3>과 같이 경영컨설팅 수행에 필요한 역량을 도출한 후 AHP 분석¹²⁾을 통해 상대적으로 높은 가중치를 나타내는 18개 역량으로 구성된 경영컨설팅 역량모델을 제시하였다(이지은, 서창적 & 김승철, 2010).

〈표 2-3〉 이지은 등(2010)의 경영컨설팅 역량 모델

구성요인	개념	구성 항목
공통역량	정의 없음	①직업윤리 ②성취지향성 ③자기통제력 ④고객지향성 ⑤전문가 품위유지 ⑥자신감
직무역량	정의 없음	①커뮤니케이션 ②전략적 사고 ③전문 지식 ④정보 수집 ⑤ 분석 및 대안제시 ⑥문서 작성
관리역량	정의 없음	①리더쉽 ②팀워크 ③추진력 ④유연성 ⑤관계구축 ⑥코칭 및 임파워먼트

신동주와 유연우(2012)는 컨설턴트의 역량에 관한 많은 선행연구가 각기 중점적으로 강조하는 관점에 따라 다양한 견해를 제시하고 있으므로 컨설턴트의 역량에 대한 정의는 포괄적인 접근이 필요하다고 보아 김광용 등(2008)의 연구를 토대로 컨설턴트의 역량을 지식, 능력, 태도라는 세 범주로 구분하고 <표 2-4>와 같은 구성요인과 개념을 정의하여 제시하였다.

12)AHP: Analytic Hierarchy Process, 의사결정의 계층구조를 구성하고 있는 요소 간에 '쌍대비교(Pairwise Comparison)'하여 평가자의 지식, 경험, 그리고 직관을 포착하고자 하는 의사결정 방법이다(Saaty, 1990a; 1990b).

〈표 2-4〉 신동주와 유연우(2012)가 제시한 컨설턴트의 역량

구성요인	개념	구성 항목
능력	컨설팅 업무 수행에 필요한 정보수집 및 분석능력과 의뢰기업의 문제 진단, 대안 제시능력 (신동주 & 유연우, 2012)	①기업의 문제를 진단할 수 있는 능력 ②기업에서 찾아낸 문제를 분석할 수 있는 능력 ③진단한 결과에 대한 대안제시 능력 ④컨설팅 전체 프로세스를 관리할 수 있는 능력 ⑤원만한 컨설팅수행에 필요한 커뮤니케이션 능력 ⑥변화에 적응할 수 있는 미래예측능력 (신동주 & 유연우, 2012)
지식	컨설팅에 필요한 경영 전반에 걸친 지식, 전문 분야의 지식, 분석에 필요한 지식 (신동주 & 유연우, 2012)	①컨설팅 수행에 필요한 경영일반에 대한 지식 ②조직이론, 조직관리에 관한 지식 ③컨설팅 진단과 분석과정에 필요한 수학/통계지식 ④컨설팅에서 내 전문분야에 필요한 전문지식 ⑤여러 컨설팅 수행으로부터 얻은 경험적인 지식(노하우) (신동주 & 유연우, 2012)
태도	컨설턴트가 컨설팅 수행 시 지켜야 할 윤리적인 행동과 책임 (신동주 & 유연우, 2012)	①컨설팅 과정에서 얻은 의뢰기업의 비밀을 유지 ②컨설팅 수행 시 허위결과를 제시하거나 과장하지 않음 ③컨설팅에서 내 전문분야의 업무영역과 범위를 준수 ④컨설팅 과정에서 발생하는 일들에 대해 책임 ⑤명기된 사항 외에 부가적인 대가도 요구하지 않음 (신동주 & 유연우, 2012)

다) 경영컨설턴트의 중요 역량으로써의 ‘문제해결 능력’

2019년 현재 대한민국 내 공공기관의 대부분은 NCS 기반의 블라인드 채용을 하고 있다. 국가직무능력표준(National Competency Standards: NCS)은 산업 현장에서 직무수행을 위하여 필요로 하는 태도·기술·지식 등의 내용을 체계화한 국가관리 체계의 일종이다. 2018년 5월 31일에 법령(고용노동부, 2018)으로 개정 고시가 완료되어 한국산업인력공단이 관리하는 NCS에는 직장인(자기 개발자)의 직업기초능력으로 의사소통능력, 수리능력, 문제해결 능력, 자기 계발능력, 자원관리능력, 대인관계 능력, 정보능력, 기술능력, 조직이해능력, 직업윤리 등과 같은 10가지 종류의 능력이 제시되어 있다(반희영, 2018). 이처럼 NCS 학습자 모듈의 직업기초능력 중 세 번째가 문제해결 능력이며 NCS 홈페이지¹³⁾에 직장인이 문제해결 능력을 스스로 측정할 수 있도록 18개 문항으로 된 자가진단 설문지가 제시되어 있다(방영환, 2018). 경영

13) www.ncs.go.kr

컨설턴트도 직업인이므로 문제해결 능력이 컨설턴트의 중요한 직업기초능력 중 하나인 것은 당연하다 할 수 있다. 영국의 컨설턴트회사(社)는 컨설턴트의 중요 자질로 ①대학 또는 대학교 학위(college or university degree), ②논리적 추론과 문제 해결 능력(logical reasoning and ability to problem solve), ③중압감을 감내하는 능력(working under pressure), ④분석 스킬(analytical skills), ⑤지적 호기심(intellectual curiosity), ⑥팀 플레이어 정신(team players), ⑦리더쉽(leadership), ⑧기업가적 대담한 이니셔티브(entrepreneurial and bold in initiative), ⑨고객 지향적 사고(client oriented and people skills) 등과 같은 9개 항목을 제시하고 있다.

글로벌 컨설팅 회사인 맥킨지앤컴퍼니(Mckinsey&Company)사(社)는 컨설턴트 지원자를 대상으로 문제해결 능력테스트(McKinsey Problem Solving Test)를 실시한다.¹⁴⁾ 맥킨지앤컴퍼니사(社)의 홈페이지에는 "Problem solving interview: We believe the best way to assess your problem-solving skills is to discuss a real client scenario with you. This helps us understand how you structure tough, ambiguous business challenges, identify important issues, deal with all the implications of facts and data, formulate conclusions and recommendations, and articulate your thoughts in a fast-moving discussion. Our sample interview cases will help you get familiar with the format and test your problem-solving skills. And we've supplied some of the logic and thought processes behind the answers to help you practice."와 같이 입사지원자들에게 문제해결 능력에 관한 인터뷰를 하는 이유와 문제해결 능력의 효과, 테스트용 예제 등에 관한 안내가 상세히 제시되어 있다. 이는 맥킨지앤컴퍼니 사(社)가 컨설턴트의 역량으로써 문제해결 능력을 매우 중요시하고 있다는 것을 잘 보여주는 단적인 사례이다.

맥킨지식 문제해결 능력 혹은 문제해결 프로세스는 본 연구에서 경영컨설턴트의 문제해결 능력 구성요인 정의와 설문 항목 Pool의 구성을 위하여 인용한 '맥킨지는 일하는 방식이 다르다'(Rasiel, 이승주 역, 1999), '맥킨지는 일하는 마인드가 다르다'(Rasiel & Friga, 이순주 역, 2002), '맥킨지 문제 해

14) Mckinsey & Company사 홈페이지: <http://www.mckinsey.com/careers/interviewing>

결의 기술’(오마에겐이치, 김영철 역, 2005), ‘맥킨지 발표의 기술’(Zelazny, 안진환 역, 2006), ‘맥킨지 문제해결의 이론’(타카스기히사타카, 현창혁 역, 2009), ‘맥킨지 문제해결 컨설팅’(박봉수, 2015), ‘맥킨지, 차트의 기술’(Zelazny, 안진환 역, 2016), ‘HOW TO 맥킨지 문제해결의 기술’(오시마사치요, 공보미 역, 2017) 등과 같은 책자에도 그 내용이 상세히 소개되어 있다.

대한민국 정부는 중소기업진흥에 관한 법률 제46조에서 국가 공인자격 컨설턴트로서 경영지도사와 기술지도사로 규정하고 있다. 경영지도사는 “중소기업진흥에 관한 법률 제47조와 다른 법령 등에 따라 중소기업 경영 문제에 대한 종합진단(경영컨설팅)과 기업 경영상의 인사·조직·노무 및 사무관리, 재무관리 및 회계, 생산, 유통관리·수출입업무 등 마케팅에 대한 진단·지도 자문, 상담, 조사, 분석, 평가, 확인, 대행 등 법적 기능을 수행하는 국가 전문자격사”이다(한국경영기술지도사회, 2019). 또한, 경영기술지도사회 내에 설치된 중소기업혁신연구원의 원장인 나도성(2017)은 ‘컨설턴트적 문제 인식의 틀’로서 지식서비스의 수요는 ①문제해결, ②경쟁우위, ③패러다임 전환을 위해 발생하며, 한국컨설팅시장의 세 가지 유형 중 첫 번째 유형이 고객의 문제해결에 초점을 두는 문제해결형 컨설팅이라고 주장하였다.

한편, 국내 기업조직 등의 직무 현장에서 요구하는 역량을 조사하는 선행 연구에서도 문제해결 능력이 공통직무능력의 대표적인 능력으로 가장 빈번하게 제시되고 있고(정태영, 2011), 대한민국 온라인 리쿠르팅 기업인 잡코리아가 직원 수 100명 이상 300명 미만인 382개 중소기업을 대상으로 실시한 인재특징에 관한 조사에서도 회사에 가장 기여도가 높은 인재들의 특징 중 최우선 순위가 탁월한 문제대처능력이라는 결과가 제시되어 있으므로 문제해결 능력은 기업조직의 업무수행자가 갖추어야 할 중요한 역량이라 할 수 있을 것이다(변지성, 2005). 이와 같은 사례에서도 경영컨설턴트에게 있어서 문제해결 능력(Problem-solving ability)은 매우 중요한 역량임을 알 수 있었다.

제 2 절 문제해결 능력에 관한 연구

1) 문제해결 능력의 정의

손경숙(2017)은 옥스퍼드 사전(Oxford Dictionaries)과 콜린스 영영사전(Collins English Dictionary)을 인용하여 사전적인 정의로서 문제(problem)를 첫째, 반갑지 않거나 해로울 수 있는 그러나 반드시 해결하고 극복해야 하는 문제 또는 상황, 둘째, 문제, 사람 등과 같이 다루고 극복하기 힘든 모든 것이라고 제시하였으며(손경숙, 2017), 안영수(2015)는 “문제란 답을 요구하는 물음이고 논쟁, 논의, 연구의 대상이 되는 것이며 현 수준과 원하는 수준의 차이”라고 하였다. ‘해결(solution)’이란 문제 상황의 본질과 그에 대한 개인의 모든 반응을 변화시킬 대처방안이다(손경숙, 2017). 따라서 ‘문제해결’은 개인이 내, 외적으로 부적응적인 상황에서 이를 해결하는 대처방안이라 할 수 있다(김희숙, 2006).

능력(capacity)은 물건을 담을 수 있는 용기라는 뜻의 라틴어 *capacitas*에서 유래한 단어로서, 사람이나 물건이 어떤 것을 감당하고 받아들여 잘 처리하는 힘, 즉 수용력이나 포용력 등의 잠재적인 힘을 의미한다(손경숙, 2017).

한편, 홍영수(2004)는 문제해결 능력(problem-solving ability)의 개념은 연구자에 따라 문제해결, 문제해결 기술, 문제해결 능력 등과 같은 용어들을 혼용하여 쓰고 있다고 주장하였다. 선행연구에서 고찰한 문제해결 능력에 대한 정의들을 정리해 보면 <표 2-5>와 같다.

<표 2-5> 문제해결 능력에 관한 정의(연구자가 선행연구에서 발췌 정리)

연구자	정의
이가원 (2017)	문제 상황에서 최선의 결과를 얻기 위한 인지적, 정의적, 행동적 요인들의 상호작용이며, 현재 상태와 목표상태의 차이를 명확히 인식하고, 원인을 분석하며, 최적의 대안을 설정하여 실행하고, 그 결과를 평가하는 능력을 포함함(이가원, 2017)
손경숙 (2017)	문제해결 능력이란 업무를 수행하면서 문제가 발생하였을 경우 창조적이고 논리적인 사고를 통하여 이를 올바르게 인식하고 적절히 해결하는 능력(손경숙, 2017)

연구자	정의
박재진 (2012)	문제가 되고 있는 상황을 해결하기 위해 유연한 사고를 바탕으로 문제를 정확하게 인식하고 판단하며, 경험을 활용하여 가능성 있는 대안을 선택하는 데 있어서 최선의 결정을 끌어내는 능력(박재진, 2012)
김정화 (2012)	주어진 상태와 목적 간의 차이를 해소하는 방법을 찾는 것(김정화, 2012)
송설란 (2011)	자신의 지식을 이용하여 맞는 조건을 전제로 하고 가설을 세운 후에 논리적으로 타당한 답을 추론해나가는 행위(송설란, 2011)
2011 (정태영)	개인이 주어진 상태에서 문제를 유발하는 장애요인을 제거하고 목표-상태에 도달할 방법을 찾아내는 포괄적인 능력(정태영, 2011)
최혜란 (2011)	복잡하고 예측할 수 없는 상황에서 자신이 지닌 지식을 활용해 정보를 탐색하고 조직하여 자신의 목적에 맞게 활용할 수 있는 기술(최혜란, 2011)
이만제 (2009)	사회적 능력이며 대처능력으로서 어떤 지료에 대한 관계성을 지적으로 파악해 내는 능력(이만제, 2009)
이석재 등 (2003)	문제해결자가 당면한 문제를 해결하기 위해 그 문제를 명료화하고 문제원인 분석을 통해 대안을 개발하여 이를 실행하기 위한 계획과 평가를 체계적으로 관리할 수 있는 능력(이석재, 장유경, 이헌남 & 박광엽, 2003)
D'Zurilla와 Nezu (1990)	각 개인이 일상적인 생활에 있어서 문제가 발생한 상황에 직면했을 때 적극적이면서도 효과적인 대응 방안을 찾아내려는 개인의 정서적, 인지적, 행동적 능력(D'zurilla & Nezu, 1990)
Heppner와 Petersen (1982)	내적 또는 외적인 요구와 도전에 적응하기 위한 정서적, 인지적, 행동적 과정의 복합적인 상호작용(Heppner & Petersen, 1982)
Spivack과 Shure (1974)	일상생활 속에서 야기되는 대인관계에서의 새롭고 다양한 문제들을 효과적으로 해결하는 기술이나 방법들을 발견하고 창조하는 능력(Spivack & Shure, 1974)

2) 사회적 문제해결력에 관한 연구 모델

처음으로 사회적 문제해결 모델을 개발한 연구자는 D'Zurilla와 Goldfried(1971)이다. D'Zurilla와 동료 학자들이 연구한 '사회적 문제해결 모델에 기초한 문제해결치료요법(Problem-solving therapy)의 효능'에 대한 기사와 논문은 수십 편에 달하고 있다(Malouff, Thorsteinsson & Schutte, 2007). 사회적 문제해결이란 문제해결을 개인의 차원에서 본 것이 아니라 자연적 사회 환경 속에서의 문제해결과정으로 확대하여 인식하는 관점이다. 즉, 사회적 문제해결은 개인적인 문제 해결, 가족 간의 문제해결, 대인간 문제해

결, 그리고 더 폭넓은 의미로 사회적 이슈와 같은 영역 등 자연적 사회 환경에서 발생하는 모든 종류의 문제에 대해 보다 효과적으로 대응해 나가는 인지적, 정서적, 행동적 과정을 의미한다(D'Zurilla & Nezu, 1982). D'Zurilla와 Goldfried(1971)는 이상적인 문제해결 과정을 ①일반적 지향(general orientation), ②문제 정의와 구성화(problem definition and formulation), ③대안들의 산출(generation of alternatives), ④의사결정(decision making), ⑤실행과 확인 단계 등의 5단계로 제시하였다(D'Zurilla & Goldfried, 1971). 주요 내용은 다음과 같다.

① 일반적 지향(general orientation)단계

문제 상황에 접근하는 개인의 전반적인 태도 또는 마음가짐은 문제의 민감성, 인생에서 경험한 문제 및 개인의 능력을 해결할 수 있는 능력에 대한 일련의 신념, 가치, 평가 및 기대치를 포함한다. 개인이 특정 문제 상황에 대해 어떻게 태도를 취하느냐에 따라 문제 상황에 대처하는 방식에 큰 영향을 줄 수 있으며 이러한 요인은 초기에 작용하여 문제 해결을 촉진하고 문제 해결의 방향을 결정하게 된다(장수정, 2001).

② 문제 정의와 구성화(problem definition and formulation)단계

삶에서 개인이 직면하는 대부분의 문제는 모호하고 체계적이지 않으므로 왜곡된 정보로 문제를 정의하면 문제는 실제 문제가 아닌 의사(疑似)문제가 된다. 그러므로 문제 해결의 초기 단계에서 구체적이고 분명하게 문제 상황을 정의하고, 문제의 성격을 명확하게 이해하고, 문제와 관련된 정보를 수집하고, 문제의 주요 목적을 식별하기 위해 하위 목표들을 다루기 쉽게 세분화하는 것이 요구된다.

③ 대안들의 산출(generation of alternatives)단계

가장 좋은 해결책을 찾기 위한 가능성을 높이기 위해서는 가능한 한 다수의 유효한 해결방안들을 만들어 내는 것이 이 단계의 목적이다. 이를 효과적으로 달성하려면 가능한 많은 대안을 생성하고 대안들 간의 연관성을 파악하

여 기존의 대안들과 조합한 새로운 대안을 산출하는 것이 중요하다.

④ 의사결정(decision making)단계

이 단계는 실제적인 문제 상황 하에서 이용 가능한 대안들을 평가하고 판단하고 비교하여 그 중 가장 실행하기 적합한 대안을 선택하는 단계이다. 개인적, 사회적인 측면에서 부정적인 결과는 최소화시키고 긍정적인 결과를 최대화하는 전략을 선택한다. 이러한 목적을 고려한 준거로는 소요시간, 노력의 양, 도덕성과의 일치성 여부, 정서적 대가 등과 같은 개인적 준거와 가족, 친구, 사회적 평판 등에 영향을 미칠 수 있는 사회적 준거들을 활용한다.

⑥ 실행과 확인 단계

선택한 해결책을 문제 상황에 적용해 보고 적용 후의 결과를 검증하는 단계로써, 실생활에서 스스로가 선택한 전략의 효율성을 평가한다. 원하는 결과가 달성되었다고 판단되면 문제해결 과정을 종료하고 아니면 새로운 대안을 찾는 과정을 새로이 시작한다.

사회적 문제 해결은 동시에 학습 과정, 일반적인 대처 전략 및 자기 통제 방법으로써 다양한 문제 상황에서 적응 가능한 효과적인 해결방안을 선택할 수 있는 확률을 증가시킨다(D'Zurilla & Goldfried, 1971; Mahoney, 1974). 한편, D'Zurilla 등이 다루고 있는 모델에서의 세 가지 주요 개념들은 문제, 해결책, 문제해결이다.

이들의 연구 이후부터 문제해결 이론에 대한 관심이 높아지고 관련한 연구도 증가하기 시작하여 “문제해결이 개인의 심리적 행복과 사회에의 적응에 중요한 영향을 끼칠 수 있는 대처 방안이라는 견해를 지지하는 경험적 증거와 연구업적이 축적되어 왔다”(김홍석, 최이순 & 장효강, 2013).

Heppner와 Petersen(1982)은 자신의 문제해결 능력을 긍정적으로 평가하는 사람이 문제를 해결하고자 하는 동기와 성공적인 문제해결에 대한 기대감도 높으며, 충동적이고 회피적인 경향은 적은 반면, 문제에 대해 명확히 이해하고 있다고 하였으며, 반대로 스스로의 문제해결 능력에 대해 부정적으로 지

각하는 경우에는 역기능적이고 비합리적 신념을 가지며 스스로에 대해 부정적인 평가도 많이 한다고 하였다(Heppner & Petersen, 1982).

초기의 사회적 문제해결력에 관한 연구는 대체적으로 장애인들을 대상으로 실험실 내에서 이루어졌으므로 실생활에서의 문제해결을 보편화시키는 것에는 한계가 있었으나 이후 D' Zurilla, Nezu 및 Maydeu-Olivares 등에 의해 더욱 확장되고 정제되었다(정주희 & 이지혜, 2013).

3) 그 외의 문제해결연구 단계에 관한 연구

가) 맥킨지&컴퍼니의 문제해결 5단계 과정

미국의 글로벌 컨설팅 펌인 맥킨지앤컴퍼니(Maclinsey & company)는 문제해결과정을 ①문제 발견 및 유형화, ②문제의 구체화 및 과제화, ③과제 해결 대체안 추출, ④ 적합한 기준으로 각각의 대안을 평가, ⑤적절한 해결 방안의 채택과 실행 등과 같이 5단계로 제시하였다(타카스키히사타카, 2009).

나) 강성호의 연구

강성호(2013)는 국내외 선행연구를 분석하여 문제해결 과정에 대한 흐름을 정리하였으며 그 과정은 문제의 이해와 인식, 해결대안 모색과 의사결정, 해결안 수행, 평가 및 반영이라고 주장하였다(강성호, 2013 : 옥광희, 2015에서 재인용).

제 3 절 문제해결 능력 측정도구에 관한 연구

1) 사회적 문제해결력 측정도구에 관한 연구

가) Spivack과 동료 학자들의 PIPS와 ICPS

Shure 등(1971)의 연구를 토대로 Spivack과 Shure(1974)는 대안적 해결 사고(alternative solution thinking), 결과예측 사고(consequential thinking), 원인추론 사고 (causal thinking), 수단-목적 사고 (mean-ends thinking) 등과 같이 네 가지 하위영역으로 대인간 문제해결 능력을 개념화한 PIPS(Preschool Interpersonal Problem Solving)검사를 개발하였다. PIPS는 가상의 이야기를 통해 문제 해결 대안을 생각해내는 능력을 측정하는 도구로써 유아의 대안적 해결사고 능력을 측정하는 대표적인 도구로 사용되었다 (Spivack & Shure, 1974). Spivack 등(1976)은 PIPS에서 더 나아가 대인간 문제해결 능력의 4가지 하위차원을 모두 측정할 수 있는 ICPS(Interpersonal Cognitive Problem Solving)를 제작하였고(Spivack, Platt & Shure, 1976), 이를 바탕으로 국내에서도 박찬옥(1986)이 ‘대인문제해결사고 검사’를 제작한 바 있다(손승희, 2001).

나) Heppner와 Petersen의 PSI

Heppner와 Petersen(1982)은 문제해결 자신감(problem-solving confidence)과 개인적 통제(personal control), 접근-회피 스타일 (approach-avoidance style) 등 세 가지 상위요인 아래에 32개 세부 문항으로 구성되어 있는 자기 보고식 측정도구인 ‘개인의 문제해결 검사(PSI: Personal Problem-Solving Inventory)’를 개발하였다. 이 도구는 미국에서 매우 널리 적용되는 문제 해결 수단 측정도구 중 하나일 뿐만 아니라(Nota et al., 2013), 다양한 인종 및 문화 분야에서도 일반적으로 사용되고 있는 문제 해결 관련 자체 보고 척도(Soliman, 2014)이다. 개발 당시 이 측정도구의

Cronbach's α 값은 .90이었으며 <표 2-6>은 Soliman(2014)과 Nota 등 (2013)이 아랍어와 이탈리아어로 번역한 PSI를 타당화한 연구 사례이다.

<표 2-6> PSI의 타당화에 관한 연구

연구자	연구목적	측정도구	제시된 연구결과
Soliman (2014)	아랍인들을 대상으로 psychometric 속성, 측정도구의 요인 구조 복제 가능성, 성별에 따른 측정치 등가성을 조사	Heppner와 Petersen(1982)의 문제해결척도(PSI)의 아랍어 버전인 'PSI-Ar'를 개발하여 사용. [누적된 총분산=55.76%, Cronbach's α =.75]	다양한 문화에서 PSI의 타당성에 대한 새로운 확증을 구한 것으로서 아랍 문화적 맥락에서 문제 해결 평가와 관련된 평가 및 실행에 측정도구의 유효성을 입증하였다.
Nota 등 (2013)	이탈리아 청소년 표본을 대상으로 PSI의 정신 측정학적 특성에 관한 조사	Heppner와 Petersen(1982)의 문제해결척도(PSI)를 활용. [C M I N / D F = 1 . 3 3 8 ; p=.001; CFI=.92; NNFI=.91; RMSEA=.068]	PSI의 시간 경과에 따른 요인 구조의 안정성뿐만 아니라 측정도구의 타당도를 확인

다) D'Zurilla와 동료 학자들의 SPSI

D'Zurilla와 Nezu(1990)는 상위 수준 구성요인인 문제해결지향 척도와 문제해결기술 척도 아래 인지, 정서, 행동, 문제 규정, 대안 해결책 산출, 의사결정, 해결책 실행과 확인 등의 7개 하위 수준 요인으로 구성된 70문항짜리 '사회적 문제해결 검사(Social Problem Solving Inventory: SPSI)'를 개발하였다. 개발 당시 이 척도 전체의 신뢰도는 .92였고, 문제해결 지향척도와 문제해결기술척도의 신뢰도는 .94로 동일하였다.

SPSI도 역시 사회적 문제해결에 대한 개인의 기대와 태도, 문제해결 양식에 대한 자기 평가를 측정하는 자기 보고형 질문지였다. 개발자들은 SPSI가 연구자들에게 있어서는 개인의 문제해결과정에 대한 관점을 측정하는데 유용한 도구로 활용될 수 있으며, 개인에게는 검사 수행과 채점이 쉽기 때문에 자기지각 정보를 제공해줄 수 있다고 주장하였다(김홍석, 최이순 & 장효강, 2013). SPSI는 '우울증 환자들의 사회적 문제해결 능력에 관한 연구'(김영미 & 김중술, 1992)에서 국문으로 번안된 도구가 사용된 이래 이를 활용한 다양

한 후속 연구들이 시도되어 왔다(최이순, 2002).

70아이템 모델인 SPSI는 임상 집단 간 변별력 제고와 요인 구조간의 문제점 개선을 목적으로 5요인-52문항인 SPSI-R (Social-Problem Solving Inventory-Revised)로 개정되었다. 5요인은 PPO(Positive Problem Orientation: 긍정적 문제 지향)와 RPS(Rational Problem Solving: 합리적 문제 지향) 등과 같은 두 가지 건설적인 문제해결 차원과 NPO(Negative Problem Orientation: 부정적 문제 지향), ICS(Impulsivity/Carelessness: 충동/부주의), AS(Avoidance Style: 회피 스타일) 등의 세 가지 기능장애 차원으로 구성되었다. SPSI-R의 변별력은 여러 나라에서 다양한 임상 집단을 대상으로 한 검증을 통해 확인되었다(김홍석, 최이순 & 장효강, 2013). Wakeling(2007)은 선행연구 문헌들을 토대로 PSI와 SPSI-R을 비교하여 SPSI-R이 오랫동안 지속되어온 문제해결이론에 뿌리를 두고 있기 때문에 PSI보다 도구유효성이 더 크다고 주장하였다.

한편, SPSI-R은 정신 측정학적 특성을 뒷받침해 준다는 다양한 증거에도 불구하고 시간의 경과에 따른 문제해결에 있어서 변화를 모니터링하기에는 문항 수의 길이와 타당성에 문제가 있을 것이라는 우려가 제기되어, 결과적으로 D'Zurilla 등(2002)이 25개 항목 버전인 SPSI-R : SF(Social-Problem Solving Inventory-Revised: Short Form)를 개발하였다. SPSI-R: SF는 검사의 편의성과 효율성 등의 이유로 미국에서 매우 많이 활용하고 있으며(김홍석, 최이순 & 장효강, 2013) 미국 외의 여러 국가에서도 인지행동 중재를 끌어 내야하는 임상환자 또는 일반인들의 문제해결 능력 결핍을 확인하는 데 사용되고 있다(Sorsdahl, Stein & Myer, 2017). SPSI-R: SF의 척도 구조와 문항 수는 <표 2-7>과 같다.

<표 2-7> SPSI-R: SF의 척도 구조와 문항 수

척도 명칭	문항 수
PPO(Positive Problem Orientation): 긍정적 문제 지향	5
NPO(Negative Problem Orientation): 부정적 문제 지향	5
RPS(Rational Problem Solving): 합리적 문제 해결	5
ICS(Impulsivity/Carelessness):충동/부주의	5
AS(Avoidance Style): 회피 스타일	5
계	25

국내에서는 SPSI-R의 국문 버전은 최이순(2002)이, SPSI-R: SF의 국문 버전은 김홍석 등(2013)이 도구 타당화에 관한 검증을 수행하여 타당성을 입증하였다. 다음의 <표 2-8>은 D'Zurilla 등의 측정도구를 각국의 언어로 번안하여 타당화를 실시한 연구 결과들이다.

<표 2-8> SPSI의 타당화에 관한 연구

연구자	연구목적	측정도구	제시된 연구결과
Sorsdahl 등 (2017)	남아프리카인들을 대상으로 SPSI-R: SF의 적용 가능성 조사	D'Zurilla 등(2002)의 문제 해결 능력 척도인 SPSI-R: SF 25문항을 3가지 언어로 번역하여 사용. [KMO=.88, 누적 총분산 =57.9%, Cronbach's α =.75]	남아프리카 공화국 서부 케이프 지방에서 SPSI-R : SF를 세 언어 버전(영어, 아프리칸스어와 Xhosa어)으로 측정, 통합 분석한 결과, 남아프리카지역에서의 도구의 유효성이 검증됨
김홍석 등 (2013)	단축형 사회적 문제해결 검사를 타당화(김홍석, 최이순 & 장효강, 2013)	D'Zurilla 등(2002)의 SPSI-R: SF를 최이순(2002)이 우리말로 번역한 SPSI-R 한글판 50문항에서 같은 문장을 찾아 사용 [TLI=.890, CFI=.905, RMSEA=.054(90% 신뢰구간 .045~.061)]	284명 대상으로 확정된 5요인 24문항의 단축형 사회적 문제해결 검사와 문제해결 검사와의 상관관계를 확인(김홍석, 최이순 & 장효강, 2013)
최이순 (2002)	사회적 문제해결 능력을 평가하는 데 유용하다고 입증된 SPSI의 개정판인 SPSI-R의 타당도와 신뢰도, 요인구조가 적합성 확인을 위해 확인적 요인분석을 실시	5개 하위척도 52개 문항인 Maydeu-Olivares와 D' Zurilla(1996)의 SPSI를 번안하여 사용 [Cronbach's α , PPO=.63, NPO=.83, RPS=.91, ICS=.79, AS=.78] [CMIN / DF = 1.98, RMSEA=.050]	대학생 400명을 대상으로 SPSI-R과 PSI 측정을 시행한 결과 내적 합치도와 검사-재검사 신뢰도가 비교적 높은 편이었고 PSI와의 관계도 유의한 상관성을 보여 검사의 타당함을 밝힘(최이순, 2002). 확인적 요인분석 결과 적합도 지수가 좋게 나타남에 따라 요인을 모형으로 분류하는 것이 적절함이 확인됨

2) Warner의 Problem-solving & Decision-Making Profile

Warner(2007)는 사람들이 대부분은 일을 더 쉽게 하려고 하고, 최고의 해결책으로 이끄는 과정, 기술 및 기법 등을 고려하지 않고 문제를 해결하려는

경향이 있다고 주장하였다. 이러한 관점에서 Warner(2007)는 가장 좋은 문제 해결자나 의사결정권자가 가져야 할 역량으로써 비판적 사고(Critical Thinking), Data Gathering and Processing(데이터 수집 및 처리), Selecting Tools(프레임워크 활용¹⁵⁾), Lateral Conceptualization(수평적 사고), Weighing Alternatives(대안 평가), Risk Assessment(위험 평가), Perception and Judgment(지각과 판단) 등과 같은 7개 항목을 제시하였다.

Warner(2007)의 문제해결과 의사결정 프로파일은 이와 같은 7개의 구성 요인별로 각각 12문항씩 총 84개 문항으로 구성되어 있다. 연구자가 변안하여 사용한 변안 문항은 (부록 3)에 수록하여 놓았다.

3) 이석재 등의 생애능력 진단도구

한국교육개발원¹⁶⁾은 국민들에게 요구되는 생애능력을 명확하게 정의하였다. 또한 우리 국민이 이러한 능력을 어느 정도 가지고 있는지를 알아보는 것이 생애교육 차원에서 국가 정책을 추진하는 데 중요한 기초정보를 제공하게 된다고 판단하여 ‘생애능력 진단도구 개발에 관한 연구’를 진행하였다(이석재, 장유경, 이현남 & 박광엽, 2003). 이 연구의 목적은 유현숙 등(2002)이 수행한 ‘국가수준의 생애능력 표준설정 및 학습체제 질 관리연구(I)’에서 제시된 생애 단계별로 요구되는 핵심능력을 측정하기 위한 도구를 개발하는 것이었다. 연구자들은 생애를 통하여 육성시켜 주어야 할 4가지 능력을 기초 문해력, 핵심능력, 시민의식, 직업특수능력 등으로 유형화하고 <표 2-9>와 같은 문제 해결 능력 진단 툴의 구조를 제시하였다.

15) 연구자 역.

16) 한국교육개발원은 한국의 전통과 현실에 부합하는 새로운 교육체제 구축, 한국교육의 현안에 관한 종합적·과학적인 연구 수행, 한국교육의 당면과제를 합리적으로 해결할 수 있는 혁신적인 미래 교육 체제 개발 등을 목적으로 1972년에 설립된 재단법인이다.

〈표 2-9〉 이석재 등(2003)의 문제해결 능력 진단 톨의 구조

능력 요소	하위 요소	행동 지표	문항 번호
문제 명료화	문제 인식	현재 모습과 미래 모습 간의 차이 이해	1
		문제해결의 결과와 영향에 대한 예측	2, 3
		문제 확인 및 인식	4, 5
원인 분석	정보 수집	문제 상황과 유사한 사건, 정보 동의 수집	1
		선택적 자료 수집	2, 4
		자료 수집의 방법	3, 5
	분석	수집된 자료의 분류 및 비교	1, 5
		문제와 관련이 있는 정보들의 인과관계 분석	2
		문제의 분석 기준 설정	3, 4
대안 개발	확산적 사고	다양한 의견의 수렴을 통한 시각의 확대	1
		자기 경험에 구속되지 않고 다양한 해결수단 개발	2
		새로운 생각과 접근을 통한 문제 인식	3, 4, 5
	의사 결정	문제해결 방안의 선정기준 결정과 적용	1, 3
		문제해결 방안들의 장단점 이해	2
		문제해결이나 목표달성을 위한 최선의 방법 선택	4
		문제해결을 위한 노력과 얻는 것의 크기 비교	5
	계획 실행	해결할 과제의 우선순위 설정	1, 5
		단계별 목표-및 추진 기간의 설정	2
		자원의 효과적 활용과 대비책 마련	3, 4
		문제해결을 지속적으로 추진	1
		새로운 절차나 방식으로 문제해결 시도	2
		실패에 대한 가치부여	3, 5
		최소한의 성공 가능성에 대한 선택	4
수행 평가	평가	문제해결의 개선방안 찾기	1
		객관적인 기준을 선택하여 적용	2, 3, 4
		문제해결 목표의 달성 여부 평가	5
	피드백	향후 문제해결을 위한 보다 나은 개선방안 찾기	1
		문제해결 결과에 대해 비판적인 의견 청취/수용	2, 3, 5
		총고 수용을 통한 자신의 행동 수정	4

4) 이우숙 등의 측정도구

이우숙 등(2008)은 문제해결과정에서 작용하는 논리적인 일련의 단계와 각각의 단계에서 사용할 수 있는 주요 전략이 무엇인지를 검토하여 문제 명료화, 해결방안 모색, 의사소통(해결방안 선택), 해결책수행, 평가와 반영 등의 항목으로 구성된 문제해결 측정도구를 개발하였다. 이우숙 등(2008)이 개발한 측정도구는 Clarifying problem, Seeking a solution, Decision making, Applying the solution, Evaluation & reflection 등 5개 구성요인에 하위 30개 문항으로 구성되어 있다.

5) NCS의 문제해결 능력 측정 사전질문지

NCS에는 직장인(자기 개발자)의 직업기초능력으로 의사소통능력, 수리능력, 문제해결 능력, 자기개발능력, 자원관리능력, 대인관계능력, 정보능력, 기술능력, 조직이해능력, 직업윤리 등과 같은 10가지 종류의 능력이 제시되어 있다. NCS 홈페이지(www.ncs.go.kr)에 있는 학습자용 파일에는 문제해결 능력을 평가할 수 있는 사전질문지가 제시되어 있다. 이 사전질문지는 문제해결 능력을 측정하는 18개의 문항으로 구성되어 있어서 모든 직업인이 일반적으로 요구되는 문제해결 능력 수준을 스스로 알아볼 수 있게 도와주고 있다.

6) 경영컨설턴트의 문제해결 능력 측정도구

Lee와 Jung(2018)은 컨설턴트의 문제해결 능력이 컨설턴트의 역량과 컨설팅 서비스 품질에 미치는 영향에 관해 연구하였다. 이 연구에서 사용한 컨설턴트의 문제해결 능력 측정도구는 신동주와 유연우(2012)가 제시하고 여우현(2015)이 연구에서 인용한 컨설턴트역량에 관한 17개 측정항목 중 4개 항목을 선별한 것이었다. 4개 항목의 KMO=.932, Bartlett의 구형성 검정 유의확

률은 $<.001$, 누적 총분산=72.950%, Cronbach's $\alpha=.880$ 이었다.

Lee와 You(2018)는 컨설팅서비스품질에 영향을 미치는 컨설턴트역량에 관한 실증연구를 수행하였다. 이 연구에서 사용한 컨설턴트의 문제해결 능력 척도는 신동주와 유연우(2012)가 제시한 컨설턴트역량 측정도구의 문항 중 문제해결에 관한 4개 문항으로써 KMO=.882, Bartlett의 구형성 검정 유의확률은 $<.001$, 누적 총분산=76.959%, Cronbach's $\alpha=.931$ 이었다.

이봉철과 나도성(2018)은 '컨설턴트 선정기준이 컨설팅 서비스 재구매 의도에 미치는 영향에 있어서 컨설팅 서비스만족도의 매개효과와 문제해결 능력의 조절효과에 관한 연구'에서 "컨설팅만족도가 컨설팅서비스 재구매의도에 미치는 영향 관계에 있어서 컨설턴트의 문제해결 능력은 유의한 조절 효과가 있다"는 가설을 입증하였다. 이 연구에서 사용된 척도는 4개 문항이었으며 KMO=.873, Bartlett의 구형성 검정의 유의확률은 $<.001$, 누적 총분산=87.600%, Cronbach's $\alpha=.931$ 이었다. CFA분석 결과 $Q(CMIN/DF)=2.70(<3.0)$, RMSEA=.066($<.08$), TLI=.968($>.9$), CFI=.976($>.9$)이었으므로 모형타당성을 확보했다고 주장하였다.

한편, 세 편의 선행연구에서 사용한 컨설턴트 문제해결 능력 측정 설문 문항은 공히 컨설턴트의 일반적 역량으로 개발된 척도 중 문맥상으로 문제해결 능력에 가장 부합된다고 판단한 설문 항목을 연구자들이 발췌한 것이었다. 물론 변수의 조작적 정의와 탐색적 요인분석을 통해 타당성을 검증한 후 활용한 것이지만 연구자들이 연구의 한계로 밝힌 바와 같이 사용된 측정도구가 컨설턴트의 문제해결 능력을 명확히 대변해 준다고 말할 수는 없을 것으로 보인다. 이에 따라 연구자들은 컨설턴트의 문제해결 능력을 측정할 수 있는 도구 개발이 요구된다고 주장하였다.

제 4 절 측정도구 개발 방법론과 개발 사례 연구

1) 측정도구의 개념과 선택

가) 측정도구의 개념

측정도구(measurement)를 간략히 정의하면 측정을 위해 필요한 수단이라 할 수 있다(지은구와 김민주, 2015). 또한 사전적으로는 어떤 대상이나 물체에 수치를 부여하는 것이다(Pedhazur & Pedhazur, 1991). 또한 DeVellis(2017), Netmeyer 등(2003), Nummally와 Bernstein(1994) 등은 측정도구가 어떤 대상물이 수치의 속성을 가지도록 상징 혹은 심벌을 갖게 하는 규정이라고 말하였다. 이러한 측정도구에는 단일측정도구인 지표와 혼합측정도구인 지수와 척도가 있으며, 사회과학 일반에서는 보편적으로 혼합측정도구를 많이 사용하고 있다(Babbie, 2007).

나) 측정도구의 선택

일반적으로 측정도구는 정확성이 있어야 하고 일관성 있는 결과를 보여 주어야 한다(McDowell, 2006). 대표적인 측정도구인 척도와 지수에 대해 <표 2-10>과 같이 차이점을 고찰해 본 결과 본 연구에서는 척도에 의한 측정도구를 개발하는 것이 타당하다고 판단하였다.

<표 2-10> 척도와 지수 개발의 강조점 및 차이점(지은구 & 김민주, 2015)

	척도	지수
특징	질문유형 결정: 질문 유형에 맞는 대답 강조	질문에 대한 정확한 대답 강조
논리	질문항목들 사이에 경험적·논리적 구조가 강함	질문항목들 사이에 경험적·논리적 구조가 약함
타당도 (측정도구의 타당도)	구성타당도 중시 (판별 및 수렴 타당도 중시)	내용타당도 중시 (내적 및 외적 타당도 중시)
신뢰도	질문항목들 간의 내적일관성 중시	

다) 척도의 분류

묘사나 설명, 기원, 순서, 거리를 나타내는 속성이 있는 척도(Scale)는 (Malhotra, 2006) <표 2-11>과 같이 크게 명목척도, 서열척도, 등간척도, 비율척도로 분류된다(Stevens, 1946).

<표 2-11> 척도의 분류(지은구 & 김민주, 2015의 내용을 표로 정리)

척도 명칭	해설
명목척도	■ 명목척도는 질적 유형(qualitative type)이라고도 알려져 있다. ■ 어떤 대상의 수량적 속성을 측정하는 데 있어 가장 초보적인 측정도구로써 하나의 대상을 구분하거나 동일화하기 위해 주로 사용된다. ■ 명목척도로 측정되는 변수는 변수들 사이의 차이나 거리 또는 서열의 의미를 갖지 않는다(예: 남성, 여성).
서열척도	■ 서열 또는 순서와 같이 계속성을 나타내는 변수를 측정하기 위해 사용된다. ■ 변수 간에 상관관계가 순서나 서열로 나타나므로 순위척도(Ranking scale)라고도 불리기도 한다(예: 성적 순위). ■ 리커트 척도는 서열 수준의 척도로 가장 많이 알려진 척도이다.
등간척도	■ 명목척도와 서열척도의 속성을 가지고 있으면서 동시에 수집된 자료(변수 또는 정보)들의 양의 차이를 나타내 준다는 점에서 명목척도나 등간척도와 구별된다. ■ 등간척도로 측정되는 변수는 변수 간에 서열이 있음과 동시에 변수 간의 차이가 동일한 간격으로 구분되는 측정변수를 의미한다. 따라서 변수들 사이의 차이는 의미가 있는 것이며 그 차이는 일정하다(예: 온도).
비율척도	■ 명목, 서열 그리고 등간 척도가 갖는 속성들을 모두 포함하고 있으면서 추가로 절대적 양을 나타낼 수 있다는 점에서 가장 높은 수준의 측정도구라 할 수 있다. ■ 비율척도와 등간척도의 중요한 차이점은 등간척도가 대상이나 변수들의 상대적 의미만을 나타내는 것과 달리 비율척도는 대상이나 변수들의 절대적 의미, 즉 0점(zero)이라는 값을 가지고 있다(예: 소득).

라) 사회조사 측정에 사용되는 척도

사회조사 측정에서 일반적으로 사용되는 척도는 크게 순위 척도(Ranking Scale)와 등급 척도(Rating scale)이다. 순위 척도에는 명목척도와 서열척도의 유형들이 포함되며 등급 척도는 평정척도라고도 불리며 주로 등간척도와 비율척도의 유형들이 포함된다(지은구 & 김민주, 2015).

(1) 순위 척도의 예

수집된 정보의 순위나 선호도, 서열 관계 등을 나타내는 척도가 순위 척도이다. 사회조사를 위한 순위 척도로는 거트만 척도(Guttman Scale), 보가더스 사회 거리 척도(Bogardus Social Distance Scale), 서스톤척도(Thurston Scale), 양방향 비교척도(paired comparative methods), 순위 척도(Ranking scale) 등이 많이 쓰인다. 지은구와 김민주(2015)가 제시한 내용을 토대로 순위 척도를 표로 정리하면 <표 2-12>와 같다.

<표 2-12> 순위 척도의 종류(지은구 & 김민주, 2015의 내용을 표로 정리)

척도 명칭	해설
거트만 척도	■ 사회학자인 Louis Guttman(1950)이 개발한 척도이며 태도 그리고 개념들이 서열구조로 측정될 수 있다는 특징을 가지고 있다. ■ 태도나 개념들이 서열화되어 측정되므로 서열 수준에서 정보를 측정하는 대표적 서열척도라고 할 수 있다. ■ 행동이나 기능의 강도를 나타내는 데 특히 많이 사용된다.
보가더스 사회 거리 척도	■ 거트만 척도의 한 유형이며 Emory S. Bogardus가 개발한 대표적인 순위 척도이다 ■ 주로 심리적 조사에서 많이 활용되어 왔다. ■ 보가더스 사회 거리 척도는 응답이 축적되어 나타난다. 즉, 어떤 질문항목에 대해 동의를 한다면 이전에 대한 질문은 모두 동의하는 것으로 이해된다.
순위 척도	■ 문항들을 서로 비교하여 측정하는 척도로 대표적인 서열척도이다. ■ 응답자는 동시에 여러 개의 응답 항목 중에서 그들의 선호 또는 생각이나 판단에 따라 응답 항목에 순위를 부여하게 된다. ■ 대답에는 옳고 그른 답은 없으며 단순히 개인적인 선호, 생각이나 기준 또는 판단에 의존해 응답이 이루어진다.
서스톤 척도	■ 종교에 대한 태도를 측정하기 위해 1928년에 개발한 척도로서 주로 심리학이나 사회학에서 사용되고 있는 척도이다. ■ 절대적 기준 없이 여러 개의 문항을 서로 비교하여 평가하는 비교척도로서 응답항목 간 간격(또는 점수 간 간격)이 동일하다고 간주하여 유사동간법이 라고도 한다.
양방향 비교척도	■ 두 개의 대칭되는 사물이나 두 개 단어가 짝을 이루도록 하고 선호하는 응답을 선택하도록 하는 방식의 척도이다. ■ 양방향 척도와 서스톤척도는 가장 먼저 질문항목들을 등간수준(interval level)으로 선정한다는 점에서 동일한 접근방식으로 볼 수 있다. 즉, 응답항목들 사이의 거리가 같다는 특징을 가진다(단, 서스톤척도의 경우 응답항목이 많지만 양방향 척도는 응답 항목이 대비되는 두 개로 구성된다는 점이 다름).

(2) 등급 척도의 예

등급 척도(Rating Scale) 혹은 등간척도는 상대적 비교가 가능한 정보를 취합하기 위해 사용하는 척도의 유형으로 수집된 자료가 순위 척도같이 상대적 위치만을 나타내 주는 것이 아니라 비교되는 대상이나 물건 또는 변수들의 양과 질의 정도의 차이를 나타내 준다. 대표적인 등간척도는 <표 2-13>과 같이 의미차별 척도, 리커트 척도, 하터 척도, 형용사적 척도 등이 있다. 등급 척도를 활용하여 취합된 자료는 척도, 평균값과 표준편차 등 모집단의 모수를 활용하므로 모수통계 방법이 사용된다(지은구 & 김민주, 2015).

<표 2-13> 등급 척도의 종류(지은구 & 김민주, 2015의 내용을 표로 정리)

척도 명칭	해설
의미차별척도	- 응답자들의 감정이나 태도를 양극단의 입장(예: 가치가 있는가 또는 가치가 없는가)에서 측정한다. - 응답이 양극단 어디에 해당하는지를 나타내는 데 사용된다.
리커트 척도	- Renis Likert가 개발한 척도로 일반적으로 태도나 의견을 다루는 데 있어서 가장 많이 사용된다. - 응답선택항목들은 ‘매우 동의한다, 동의한다, 그저 그렇다, 다소간 동의하지 않는다, 매우 동의하지 않는다’ 등과 같이 이루어지며 응답자들은 이들 항목 중에서 하나를 선택하여 대답하게 된다.
하터 척도	- Harter가 1982년에 청소년 영역에서 아동들의 인지된 경쟁력 척도를 개발하면서 활용한 척도로 리커트 척도의 한 유형이다. - 중간값은 존재하지 않으며 진술이 응답하는 아이들에게 정말 진실인지 아니면 일정 정도 진실인지에 대해 왼쪽과 오른쪽에 해당하는 곳에 체크하는 것으로 질문이 구성되어 있다.
형용사적 척도	- 질문에 대한 양극단의 대답이 정반대 개념이 아니고 정도를 표시하는 용어(형용사)들로 구성된 등급 척도(rating scale)의 한 유형이다 (Streiner & Norman, 2003). ‘훌륭함(excellent), 매우우수(very good), 우수(good), 보통(fair), 미흡(poor)’ 등과 같이 성적등급이나 자신의 몸 상태에 대해 자기기입식 질문 문항에 대한 대답을 형용사를 활용하여 표시한다.
시각적 연속척도	- 매우 단순하게 질문에 대한 응답을 할 수 있다는 장점이 있다. - 질문에 대한 응답을 두 개의 응답으로 분류한 후 두 응답 사이에 일정한 거리의 선(line)을 그어 응답자들이 자신의 생각을 선에 표시하도록 하는 방식이다. - Huskisson과 Scott(1978)가 변화를 측정하는 도구로 활용하기도 하였다.

본 연구에서 개발하고자 하는 측정도구는 조사하고자 하는 현상과 연구목적에 따라 반응범주의 수를 결정할 수 있어서 사회조사에서 일반적으로 사용하고 있는 리커트 척도를 사용하여 개발하기로 하였다. Preston과 Coleman(2000)은 리커트 척도에서 하나의 질문당 응답하여야 할 문항은 5~9개 수준이 가장 이상적이라고 주장하였다. 따라서 본 연구에서도 왼쪽에서 오른쪽으로 증가하는 방향의 반응범주로, 1점(전혀 그렇지 않다), 2점(그렇지 않다), 3점(보통이다), 4점(그렇다), 5점(매우 그렇다) 등과 같이 5개의 응답 문항으로 구성하였다. 다만, 전문가그룹에 의한 문항의 적절성을 평가에서는 확실한 변별력으로 문항을 취사하고자 중간값인 ‘보통이다’를 제외하고 전혀 적합하지 않다(1점), 적합하지 않다(2점), 적합하다(3점), 매우 적합하다(4점) 등과 같은 4점 척도로 구성하였다.

2) 측정도구의 모형화 원칙과 구비 조건

가) 모형화 원칙

본 연구에서는 측정도구 모델링을 위한 원칙으로 서울대학교 의학 관리학 연구소에서 진행한 세미나 자료인 최용준(2003)의 ‘설문지작성법’을 준용하였으며 다음과 같은 원칙을 설정하고 가능한 한 이를 준수하고자 노력하였다.

- ① 적합한 문항 형태를 선택한다.
- ② 질문은 명료하게 만든다.
- ③ 한 번에 두 가지를 묻는 복합 질문(double-barreled questions)은 가급적 피한다.
- ④ 설문응답자가 응답자가 기꺼이 수월하게 응답할 수 있게 대답하기 용이한 문항으로 구성한다.
- ⑤ 필요한 경우 함축적 문항의 짧은 설문지보다 평이한 문항의 긴 설문지를 활용한다.

- ⑥ 부정어가 있는 부정적 문항은 피한다.
- ⑦ 편견과 선입견을 유발하는 용어와 문항은 피한다.
- ⑧ 문항은 보기 좋게 잘 정돈한다.
- ⑨ 부득이한 경우를 제외하고는 두 번째 질문에 응답을 하지 않을 수도 있으므로 한 줄에 둘 이상의 질문을 두지 않는다.
- ⑩ ‘거의(almost)’라는 단어는 응답대상자들의 다르게 해석할 수 있으므로 이와 같은 형용사적인 응답문항은 사용하지 않는다(Wright, Gaskell & O'Muircheartaigh, 1994).

나) 측정도구의 구비 조건

Viswanathan(2005)은 측정도구로 측정하려는 변수를 측정함에 있어서 가장 중요한 기초요건이 일관성(consistency)과 정확성(accuracy)이라고 강조하였다. 또한 측정도구는 타당도, 신뢰도, 객관도, 실용도 등과 같은 네 가지의 조건을 구비하여야 한다(전은아, 2001).

3) 측정도구 개발 방법론

측정도구를 개발하기 위해서는 개발 방법론에 관한 연구가 선행연구를 고찰하고 연구에 맞는 개발모형을 설계하여야 한다. 이를 위해 <표 2-14>와 같이 도구개발 방법론을 고찰하였으며 본 연구에서는 DeVellis(2017)의 방법론을 기초로 하고 타 방법론의 내용을 종합적으로 반영하여 도구개발 방법에 관한 연구 모형을 설계하기로 하였다.

<표 2-14> 척도개발 방법론 요약

연구자	척도	주요 내용
DeVellis (2017)	저서 ‘척도개발(Scale Development)’에서 개발과 검증의 8단계 방법론을 제시	①측정대상의 명확화 → ②Item Pool 생성 → ③측정 Format 결정 → ④전문가집단에 의한 리뷰 → ⑤프리 테스트에 의한 유효성 검사 고려 → ⑥개발 샘플에 대한 항목 관리(본 설문) → ⑦타당도평가(수렴타당도, 판별타당도, 기준타당도) → ⑧항목의 수 결정

연구자	척도	주요 내용	
Swanson과 Holton (2005)	저서 ‘조직조사 in (Research Organization)’에서 개발과 검증의 12단계 방법론을 제시	개발단계	항목생성 → 항목서술 → 항목의 수 결정 → 응답유형 결정 → 내용타당도 분석
		척도검증	샘플선택 → 탐색적 요인분석 → 확인적 요인분석 → 내적일관성 분석 → 수렴 및 판별 타당도 검증 → 기준타당도 검증 → 반복
Netemeyer 등 (2003)	저서 ‘척도개발과정 (Scaling Procedure)’에서 척도개발 4단계 방법론을 제시	1단계	개념정의 및 구성영역 확인(차원성 점검)
		2단계	측정하려는 개념이나 구성요소의 질문항목 고려 및 선정(내용타당도)
		3단계	질문항목 수정(탐색적 요인분석을 통한 항목 분석)
		4단계	척도점검(내적일관성 점검, 확인적 요인분석을 통한 항목분석)
Clark과 Watson (1995)	주로 심리학 영역에서 활용 가능한 척도 개발의 단계를 제시	개념화(추상적 개념을 구체화)하는 단계 → 문헌 조사 → 질문항목 풀(Pool) 구성 → 질문항목 선정 → 타당도 검증	
Hinkin (1995)	1989년에서 1995년까지 5년간 학술지에 발표된 75개 논문에서 사용된 277개의 측정도구 조사	1단계	(질문생성)귀납적 방법 및 연역적 방법, 내용 타당도 점검
		2단계	(질문항목의 척도로의 전환)척도 개발을 위한 조사방식의 설계 → 요인분석을 통해 질문항목을 제거 내지는 수정 → 신뢰도 점검 (Cronbach's α 값을 통한 내적일관성 검증 또는 실험 · 재실험)
		3단계	(타당도검증을 통한 척도점검)기준타당도, 수렴타당도, 판별타당도 검증

4) 국내 석·박사 학위논문의 측정도구 개발 사례 연구

도구개발 방법론의 고찰에 이어 국내에서 개발된 측정도구들에 관한 연구들에 대해서도 살펴보았다. 대상은 국내에서 최근 10년 이내(2009년 이후)에 개발된 측정도구로 한정하였다. 이에 따라 고찰을 위해 선별한 개발도구에 관한 연구는 <표 2-15>와 같이 의료계, 컨설팅업계, 교육계 등 3개 분야와 성인의 성취동기, 성인의 문제해결과정 측정도구 등을 포함한 5개의 측정도구들이었다. 이와 같은 측정도구 개발에 관한 선행연구를 고찰해 본 결과, 신희경(2018)의 환자중심간호문화 측정도구개발에 관한 연구에서만 준용한 도구개발 방법론이 제시되어 있었을 뿐 다른 선행연구들은 인용한 도구개발 방법론을 명확하게 제시하지 않았던 것으로 파악되었다.

〈표 2-15〉 국내의 측정도구 개발 사례 연구

연구자	주요 내용		
신희경 (2018)	연구명	환자중심간호문화 측정도구 개발	
	방법론	DeVellis(2012)의 Scale Development 8단계	
	개발 절차	①문헌고찰 및 전문가그룹 심층 면담으로 환자중심간호문화에 대한 구성요인과 개념 틀 규명, ②잠정적 문항 제작, ③전문가의 내용 타당도 검증, ④예비도구 개발, ⑤시범 조사 수행, ⑥측정도구 개발, ⑦본 설문 조사 실시, ⑧타당도 및 신뢰도 검증	
	연구대상	①1차: 간호사 8명, ②2차: 전문가그룹 10명, ③3차: 간호사 35명, ④4차: 간호사 380명	
	예비문항 검증 결과	구성타당도	침도 절댓값=.010~1.064(< 2), 바닥/천정 효과<30%
		탐색적 요인분석	KMO=.936, Bartlett의 구형성 검정: 유의확률<.001, 누적 총분산=66.08%, 전체 Cronbach's α =.96
	개발척도	9개 구성요인, 54개 문항	
	실증분석	없음	
장병민 (2017)	연구명	컨설팅 산업 종사자(컨설턴트)의 직무스트레스 측정도구 개발을 위한 탐색적 분석	
	방법론	Villalobos 등(2013)의 설문지 설계방법론 참조	
	개발 절차	①선행연구 고찰, ②설문 항목의 결정, ③설문 항목 설계 및 테스트, ④ 탐색적 요인분석, ⑤확인적 요인 분석	
	연구대상	컨설턴트 980명	
	예비문항 검증 결과	탐색적 요인분석	KMO=.852, Bartlett의 구형성 검정: 유의확률<.001, 누적 총분산=66.643%, 모든 요인 Cronbach's α >.6
		확인적 요인분석	CMIN/DF=1.736, p=.000, RMSEA=.07, TLI=.895, CFI =.911
	개발척도	6개의 구성요인 23개 문항	
	실증분석	없음	

연구자	주요 내용		
강성은 (2013)	연구명	성취동기 측정도구의 개발 및 타당화	
	방법론	자체 개발 방법론	
	개발절차	①‘갈매기의 꿈’에서 55개 예비문항 선정, ②설문지배포, ③탐색적 요인 분석, ④요인 추출 후 명명, ⑤이론적 배경에 근거한 문항 조정, ⑥확인적 요인분석, ⑦선행연구의 측정도구 4개를 함께 설문조사 후 상관분석	
	연구대상	①1차: 대학(원)생 300명 ②2차: 대학생 620명	
	예비문항 검증 결과	탐색적 요인분석	전체Cronbach's α =.933
		확인적 요인분석	CMIN/DF = 2.333(< 2.0), RMSEA = .047(< .08), TLI = .921(> .9), CFI = .936(> .9)
	개발척도	4개 구성요인 28개 문항	
	실증분석	선행연구의 측정도구 4개를 함께 설문조사 후 상관분석	
이우태 (2011)	연구명	교사전문성 측정도구 개발 연구	
	방법론	문항작성지침(이성흠, 2005)이 포함된 자체 방법론	
	개발 절차	①교사의 전문성에 관한 선행연구 고찰, ②전문성 구성요소 추출, ③문항개발 ④전문가 의견 수렴, ⑤설문조사, ⑥탐색적 요인분석, ⑦확인적 요인분석	
	연구대상	①전문가 4명 ②초중고 교사 각 200명	
	예비문항 검증 결과	탐색적 요인분석	누적 총분산=60.361%, 모든 요인 Cronbach's α >.833
		확인적 요인분석	CMIN/DF=3.292, p =.000, RMSEA=.07, GFI=.834, AGFI=.809, CFI=.899, NNFI=.890, RMR=.030
	개발척도	7개 구성요인 68개 문항	
	실증분석	없음	

연구자	주요 내용		
이우숙 등 (2008)	연구명	성인의 문제해결과정 측정도구 개발	
	방법론	자체개발 방법론	
	개발 절차	①개념적 기틀개발 ②1차 예비문항 작성(내용타당도) ③2차 예비문항의 선정 및 요인분석 ④최종문항선정(신뢰도 검증)	
	연구대상	①1차 대학생 193명 ②2차 대학생 1,447명	
	예비문항 검증 결과	탐색적 요인분석	KMO=.950, Bartlett의 구형성 검정: 유의확률=.000, 누적 총분산=52.15%, 전체 Cronbach's $\alpha > .93$
	개발척도	5개 구성요인 30개 문항	
	실증분석	없음	
이석재 등 (2003)	연구명	생애능력 측정도구 개발연구	
	방법론	자체개발 방법론	
	개발 절차	①능력별 하위요소를 확인, ②각 하위요소의 발달적 의미를 추출, ③발달적 의미에 맞는 행동지표 도출, ④행동지표를 측정하는 서술형 행동 문항 개발, ⑤개발된 행동 문항에 대해서 연구진 브레인스토밍, ⑥ 개발된 행동문항에 대한 안면타당도 검토(face validity), ⑦개발된 행동 문항에 대해서 전문가의 자문내용을 토대로 필요한 수정 반영, ⑧능력 별로 최종 행동문항 개발	
	연구대상	초등학생 197명, 중등 학생 256명, 대학생/성인 155명 등 총 602명	
	예비문항 검증 결과	상관관계	대표-평정항목과 문항 간 상관관계: .30~.81
		신뢰도 분석	초등학생 Cronbach's α =.93, 중고등학생 Cronbach's α =.94, 대학생/성인 Cronbach's α =.94
	개발척도	9개 구성요인 45개 문항	
	실증분석	집단 간 ANOVA분석	

제 3 장 측정도구 개발

제 1 절 측정도구 개발모형 설계

본 연구는 도구개발 방법론에 관한 선행연구에서 제시한 도구개발 모형을 종합하여 DeVellis(2017)의 8단계의 측정도구 개발 방법론을 기초이론으로 삼고 측정결과의 유의한 변별력 확인을 위한 ANOVA 분석, 전문가그룹에 의한 구성요인별 가중치 부여와 기준의 제시 등의 과정을 추가하여 <표 3-1>과 같이 총 10단계 연구모형을 설계하였다. 단계별 주요 내용은 다음과 같다.

- 가) 컨설턴트의 역량과 사회적 문제해결력에 관해 고찰한 선행연구를 토대로 지도교수님의 지도하에 측정도구의 개념의 틀을 정리한다.
- 나) 피인용지수가 높은 선행연구를 선별한 후 해당 연구에서 제시한 질문 항목들을 중심으로 설문 문항 Pool을 구성한다.
- 다) 수집 문항들 중 문항 자체나 의미가 중복되는 문항을 통폐합하여 정제된 1차 정제문항 Pool을 완성한다.
- 라) 1차 정제 문항 Pool에 대해 교수, 현직컨설턴트 등으로 구성된 전문가 그룹에게 내용타당도 분석을 의뢰하여 2차 정제문항 Pool을 구성한다.
- 마) 구성요인을 키워드로 한 전반적인 평정척도 문항(global rating)을 작성하고 설문지 포맷과 척도를 결정한 후 시범 조사를 실시하여 예비척도를 개발한다.
- 바) 예비측정도구에 대해 온·오프라인으로 본 설문조사를 실시한다.
- 사) 본 설문조사 결과에 대해 측정도구의 타당도와 신뢰도를 검증하고 확인적 요인분석을 하여 최종 구성요인과 설문 항목을 확정한다.
- 아) 설문 문항의 순서, 포맷 등을 고려한 최종 측정도구를 완성한다.
- 자) ANOVA 분석을 통해 측정값의 집단 간 유의한 차이를 확인하여 최종적인 도구 검증을 한다.
- 차) 상위 수준 구성요인에 대해 전문가그룹의 AHP에 의한 가중치를 반영하고 기준을 제시하여 최종적으로 도구개발을 마무리한다.

〈표 3-1〉 측정도구 개발을 위한 연구모형

Purpose of study	Stage of Scale Development	Organized content			No. of Items
[Step I] composition of Tool Item	I . Determine clearly what it is I want to measure	Literature Review	Literature Review	Tentative 8 Factors	
		Conceptua lization	Course Professor		
	II .Generate an item pool	Preliminary items structure			199→98
	III. Determine the format	Likert 5 scale			
	IV. Have initial item pool re-viewed by ex-perts	Content Validity	Prof. of Consulting (2), Prof. of B.A. (2), Chief Consultant (4), Team Leader of Consulting Institute (1)	98→66	
	V. Consider inclusion of validation items	Pilot Test	Special Reporter (11), Certified Management con-sultant (26), Student majoring in consult-ing (10), Total 47	66+8(g.r.) 17→52	
[Step II] Validity, Reliability Test & Prioritizing	VI. Administer items to a development sample	On-Off Line survey	MGT consultants (296), Students who major in con-sulting (61), People who completed KPC ¹⁸ 's manage-ment consultant training course or management plan-ning course (78), total 435	52	
	VII. Evaluate the items	Validity Test (1)	Exploratory Factor Analysis by SPSS 23.0	Scale 52→46	
		Reliability Test	Cronbach's α	Factor 8→7	
		Validity Test (2)	Confirmatory Factor Analysis by AMOS 23.0		
	VIII.Optimize scale length	Selection an ultimate tool items			7 Factors 46 Items
[Step III] Empirical Test	IX.Empirical Test	ANOVA	Consulting Experience Less than 1 year (80) vs. Less than 8 years (80) vs. More than 8 years (80), total 240	7 Factors 46 Items	
	X.Prioritizing configuration items	AHP	Prof. of Consulting (2) Chief Consultant (3)	3 Factors	

17) g.r.(global rating): 전반적 평정 척도 (신희경, 2018; 이석재, 장유경, 이현남 & 박광엽, 2003)

18) KPC:(Korea Productivity Center, 한국생산성본부)

제 2 절 경영컨설턴트의 문제해결 능력 개념화

1) 개념화 절차

총 10단계인 측정도구 개발 연구모형을 설계한 후 경영컨설턴트의 문제해결 능력의 개념을 다음과 같은 절차와 방법에 의해 정립하였다.

가) 컨설턴트의 역량에 관한 선행연구들을 구성요인을 고찰 후 경영컨설턴트의 정의와의 부합 정도, 피인용 지수 등을 고려하여 인용할 선행연구를 선별하고 컨설턴트의 일반역량 구성요인을 컨설턴트의 문제해결역량 구성요인으로 변환한다.

나) 문제해결 능력에 관한 선행연구들을 조사한다.

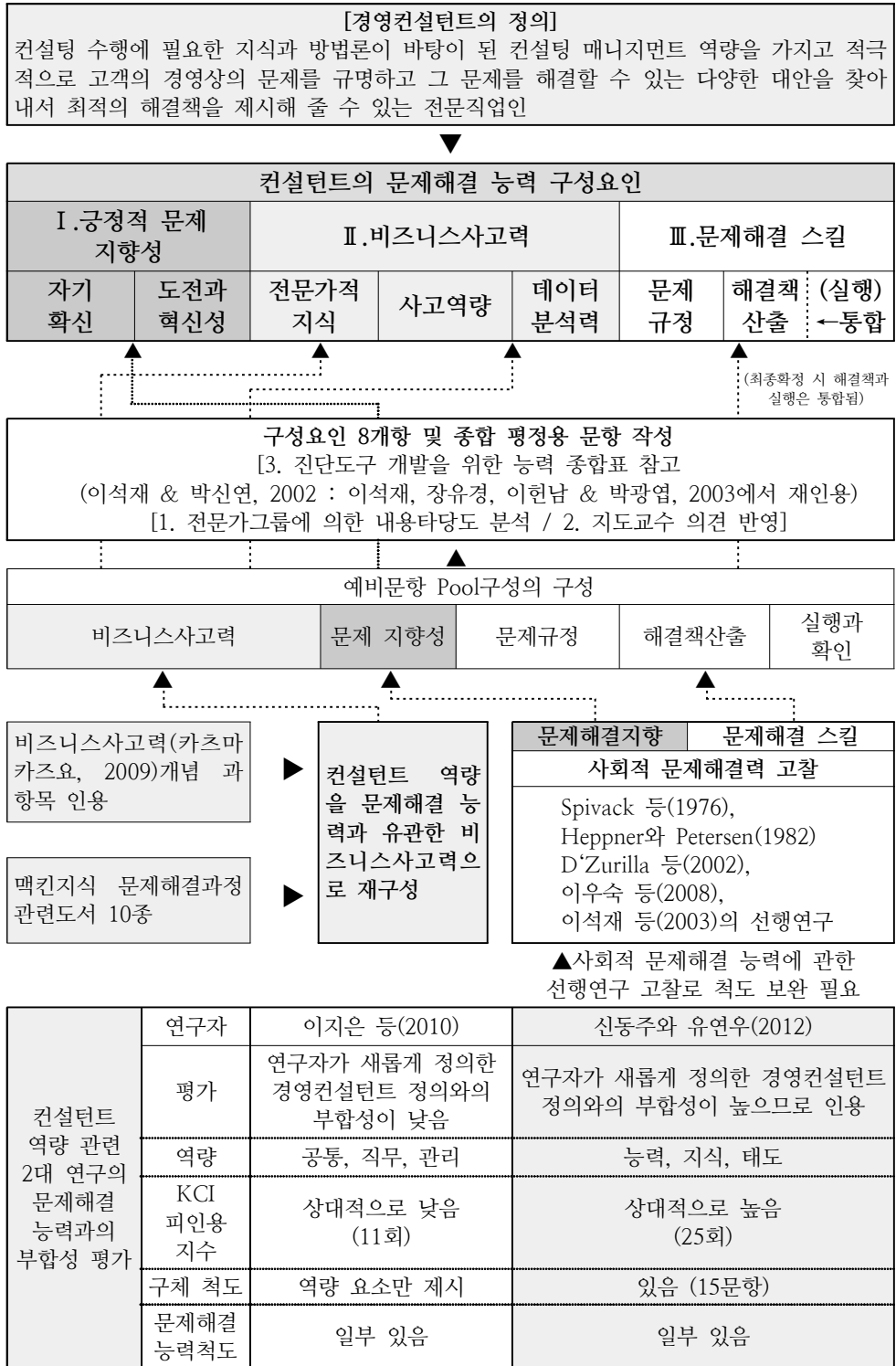
다) 컨설턴트의 문제해결과 관련한 서적 등에서 제시하는 컨설턴트의 문제해결 능력 등을 검토한 후 문제해결 능력의 하위요인을 구성한다.

라) 문제해결 능력 관련 선행연구와 진단 도구 개발을 위한 능력 종합 표등과 같은 선행연구에서의 명칭 등을 인용하여 구성요인 명명과 개념정립을 수행한다.

마) 이후 개발될 구성 요인별 개별 척도들에 대한 적정성 여부 판단을 위한 프리테스트용 종합평정 문항을 작성한다.

이와 같은 과정을 통해 확정된 ‘경영컨설턴트의 문제해결 능력’에 대한 개념의 정의 확정 절차는 <표 3-2>와 같다.

〈표 3-2〉 경영컨설턴트의 문제해결 능력 개념화 절차와 결과



2) 개념화를 위한 선행연구 고찰

가) 컨설턴트 역량에 관한 연구의 선별

연구자가 선행연구에서 제시한 내용을 종합한 컨설턴트의 정의에 의하면 컨설턴트의 문제해결 능력은 곧 컨설턴트의 역량이라 할 수 있으므로 컨설턴트의 역량에 대한 개념을 인용하고 설문 항목들을 수집하기 위하여 이와 관련한 선행연구들을 고찰하기로 하였다. 이를 위해 한국학술지 인용 색인에서 키워드를 ‘컨설턴트 역량’으로 입력하여 검색을 수행하였다. 검색 결과 10회 이상 피인용 논문 중 피인용 지수가 가장 높았던 선행연구는 <표 3-3>에서와 같이 신동주와 유연우(2012)의 연구였다. 그 외의 논문들은 대부분 이지은 등(2010)이 제시한 구성요인을 인용한 연구 논문들이었다.

<표 3-3> 컨설턴트 역량에 관한 선행연구 비교 분석 결과

(출처: 한국학술지 인용 색인, 2018.12.31.현재)

논문 제목(연구자)	KCI 피인용 지수	논문에서 제시한 타당성 분석 결과				
		구성 요인	설문 문항 근거	문항 수	Cronba ch's α	누적 분산율
컨설턴트 역량이 컨설팅 서비스 품질과 컨설팅 성과에 미치는 영향(신동주 & 유연우, 2012)	25	지식 능력 태도	김광용 등(2008)의 항목	6 5 4	.961 .963 .947	85.50%
컨설팅 특성 요인이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향 -정부지원 컨설팅을 중심으로-(송거영, 유연우 & 홍정완, 2012)	21	구분 없음	Williams와 Woodward (1997), 이지은 등(2010)	8	(확인적 요인분석) CMIN/DF=1.315 RMSEA=.039 CFI=.993	
경영진의 컨설턴트 역량과 경영성과 간의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과에 관한 연구(김문준 & 장석인, 2015)	15	공통 직무 관리	이지은 등(2010)이 제시한 항목 참조	- 5 5	- .832 .879	96.47%
컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스품질과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구 : 수진기업의 지지도에 대한 조절효과를 중심으로(장동인, 이광현 & 송상호, 2011)	13	능력 지식 태도	김광용 등(2008)의 항목 중 인용	4 - 4	.930 - .879	73.65%

(출처: 한국학술지 인용 색인, 2018.12.31.현재)

논문 제목(연구자)	KCI 피인용 지수	논문에서 제시한 타당성 분석 결과				
		구성 요인	설문 문항 근거	문항 수	Cronba ch's α	누적 분산율
경영 컨설팅 역량모델에 관 한 연구: 대기업·중소기업 컨 설팅 역량 비교를 중심으로 (이지은, 서창적 & 김승철, 2010)	12	공통 직무 관리	3개 역량을 AHP 활용 제시	6 6 6	- - -	-
컨설턴트역량과 경영컨설팅 완성도의 관계 및 조절요인 분석(이윤원, 황서진 & 이충 섭, 2012)	12	공통 직무 관리	이지은 등(2010)이 제시한 항목을 설문구성	3 5 3	.673 .805 .804	64.78%
경영컨설팅 성과에 영향을 미치는 컨설턴트의 역량에 관한 연구: 컨설팅사 및 수 진기업 특성의 조절효과(배용 섭 & 안영진, 2013)	11	공통 직무 관리	이지은 등(2010)이 제시한 항목을 설문구성	6 6 6	.851 .887 .888	70.15%

피인용지수와 함께 신동주와 유연우(2012), 이지은 등(2010)의 구성요인이 경영컨설턴트의 정의와 얼마나 잘 부합하는가를 <표 3-4>와 같이 분석하였다. 이를 위해 각 문항 전체적인 의미와 단어가 정의에 얼마나 잘 부합하는가를 강 부합, 중 부합, 약 부합으로 구분하여 각각 3점, 2점, 1점을 부여한 후 총점을 합산하였다. 신동주와 유연우(2012)의 문항 수는 16문항이고 이지은 등(2010)의 문항 수는 18개이므로 동일한 총점 기준으로 평가하기 위하여 신동주와 유연우(2012)의 총점에 18을 곱하고 16으로 나눈 값을 사용하였다. 분석결과 신동주와 유연우(2012)의 평점이 38.25점으로 이지은 등(2010)의 총점인 30점 보다 월등히 높았다. 이러한 평점과 피인용 지수 등을 종합적으로 고려하여 본 연구에서는 컨설턴트의 역량에 관한 구성요인과 설문 항목을 인용할 선행연구로서 신동주와 유연우(2012)의 연구를 인용하기로 하였다.

〈표 3-4〉 신동주와 유연우(2012)와 이지은 등(2010)의 연구 비교

연구	신동주와 유연우(2012)의 연구						이지은 등(2011)의 연구					
	구성 요인	구성 항목	강: 3점	중: 2점	약: 1점		구성 요인	구성 항목	강: 3점	중: 2점	약: 1점	
구 성 항 목 의	능력	①기업의 문제를 진단할 수 있는 능력	●			공통 역량		①직업윤리		●		
		②기업에서 찾아낸 문제를 분석할 수 있는 능력	●					②성취지향성		●		
		③진단한 결과에 대한 대안제시 능력	●					③자기통제력			●	
		④컨설팅 전체 프로세스를 관리할 수 있는 능력			●			④고객지향성		●		
		⑤원만한 컨설팅수행에 필요한 커뮤니케이션 능력			●			⑤전문가 품위 유지			●	
		⑥변화에 적응할 수 있는 미래 예측능력		●				⑥자신감			●	
정 의 와 의	지식	①컨설팅 수행에 필요한 경영 일반에 대한 지식	●			직무 역량		①커뮤니케이션	●			
		②조직이론, 조직 관리에 관한 지식		●				②전략적 사고	●			
		③컨설팅 진단과 분석과정에 필요한 수학/통계지식	●					③분석 및 대안제시	●			
		④컨설팅에서 내 전문분야에 필요한 전문지식	●					④전문지식		●		
		⑤여러 컨설팅 수행으로부터 얻은 경험적인 지식	●					⑤정보수집		●		
		-						⑥문서작성		●		
부 합 성	태도	①컨설팅 과정에서 얻은 의뢰 기업의 비밀을 유지			●	관리 역량		①리더십			●	
		②컨설팅 수행 시 허위결과를 제시하거나 과장하지 않음			●			②팀워크			●	
		③컨설팅에서 내 전문분야의 업무영역과 범위를 준수			●			③추진력			●	
		④컨설팅 과정에서 발생하는 일들에 대해 책임	●					④유연성			●	
		⑤명기된 사항 외에 부가적인 대가도 요구하지 않음			●			⑤관계구축			●	
		-						⑥코칭/임파워먼트			●	
강도 평점	항목 수		8	2	6		항목 수		3	6	9	
	$(3*8+2*2+1*6)*18/16 = 38.25$						$3*3+2*6+1*9=30$					
피인용수	25회						12회					
총평	구성 요인 및 설문 항목을 인용함						인용하지 않음					

나) 문제해결 능력 구성요인 추출을 위한 선행연구 고찰

경영컨설턴트의 문제해결 능력에 관한 구성요인을 추출하기 위하여 컨설턴트의 역량에 관한 연구 외에 <표 3-5>과 같이 18개 문헌을 고찰하였다.

<표 3-5> 구성요인 추출을 위한 선행연구

연구자	구성 요소
NCS(2019)	①문제해결 능력 ②사고력 ③문제처리능력
손경숙(2017)	①일의 목적, 제한점을 알고 이해하는 능력 ②현실적 적용 능력 ③장단점 비교 능력 ④다각도로 보는 능력 ⑤새로운 아이디어 창출 능력 ⑥위험성 평가 ⑦인식 및 판단(손경숙, 2017)
정태영(2011)	①수평적 사고 ②인식과 판단 ③대안평가 및 결정 ④해결책 시행 ⑤수행 평가(정태영, 2011)
이종범(2008)	①문제 이해 및 인식능력 ②논리적/분석적 사고 ③의사결정 능력
조대연(2008)	①갈등관리능력 ②문제 명료화 ③원인분석 ④최적 안 선정 ⑤계획수립/실행 ⑥수행평가 ⑦대안 이해 ⑧고등사고력 ⑨판단력 ⑩분석력
이우숙 등(2008)	①문제 명료화 ②해결책 탐색 ③해결책 적용 ④실행과 피드백
Warner(2007)	①비판적 사고 ②데이터 수집 및 가공 ③프레임워크 활용 ④수평적 사고 ⑤대안 평가, ⑥리스크 감안, ⑦문제 인식 및 판단
김안나 등(2003)	①문제 명료화 ②원인분석 ③최적 안 선정 ④최적 안 수립 및 실행 ⑤수행평가(김안나, 김남희, 김태준, 이석재 & 정희욱, 2003)
이석재 등(2003)	①문제 인식 ②정보수집 ③분석능력 ④확산적 사고 ⑤ 의사결정 ⑥ 기획력 ⑦실행과 모험 감수 ⑧평가 ⑨피드백(이석재, 장유경, 이현남 & 박광엽, 2003)
D'Zurilla 등(2002)	①긍정적 문제지향 ②부정적 문제지향 ③합리적 문제해결 ④충동/부주의 ⑤회피 스타일
정철영 등(1998)	①사고력 ②문제 인식능력 ③대안선택능력 ④대안 적용능력 ⑤대안 평가능력
이무근 등(1997)	①사고력 ②의사결정 능력 ③창의력 ④성취동기 및 추진력 ⑤기타
Amabile 등(1994)	①해결책의 적절성 ②창의성 ③논리성 ④예측성
Hong (1990)	①문제의 표상 ②해결책의 생성 및 선택 ③해결을 위한 정당성 모니터링 및 평가(Hong, 1990)
D'Zurilla와 Nezu (1990)	①문제해결지향성 ②문제규정 및 구성 ③대안책 탐색 ④의사결정 ⑤ 해결책 실행과 확인
Bransford와 Stein (1984)	①문제발견, 확인하기 ②문제를 정의하고 표상하기 ③가능한 전략을 탐색하기 ④전략 이용하기 ⑤전략 효과를 평가하기
Heppner와 Petersen (1982)	①문제해결 자신감 ②개인적 통제 ③접근-회피스타일(Heppner & Petersen, 1982)
Spivack 등(1976)	①문제에 대한 민감도 ②인과적 사고 ③대안적 해결사고 ④결과적 사고력 ⑤수단-목적 사고력 ⑥ 조망 수용 능력(Spivack, Platt & Shure, 1976)

3) 측정도구의 구성요소 명칭 확정

가) 연구자별 문제해결 능력 구성요인의 1차 정리 결과

선행연구에서 제시한 문제해결 능력의 구성요인들을 빈도수가 많은 순으로 나열하면 문제 인식 7건, 해결책 실행 7건, 수행평가 7건, 문제 명료화 5건, 해결책 탐색 4건, 대안평가 4건, 의사결정 4건, 대안선택 4건, 사고력 3건, 수평적 사고 3건, 접근-회피 2건, 문제해결 지향 2건, 갈등관리 2건, 논리적 사고 2건, 창의적 사고 2건, 분석적 사고 2건, 원인분석 2건, 데이터수집 및 가공 2건, 수단/목적 사고력 2건, 기획력 2건, 판단력 2건, 결과예측 사고력 2건, 대안 이해 2건, 위험평가 2건 등이었다. 또한 빈도수가 1건인 구성요인들은 ‘개인적 통제’를 비롯한 16개 요인들이었다. 요인별 연구자별 구성 요인에 대한 상세한 빈도수 분석과정은 (부록 4)에 기술하였다. 이와 아울러 신동주와 유연우(2012)가 제시한 컨설턴트 역량인 능력, 지식, 태도 등의 세 가지 항목도 함께 고려한 후 경영컨설턴트의 문제해결 능력의 구성요인을 추출하는 연구를 수행하였다.

나) 구성요인 추출과 명명

선행연구를 통해 <표 3-6>과 같이 경영컨설턴트의 문제해결 능력에 관한 구성요인들을 추출하고 명칭을 부여하였다. 명칭 부여 과정은 다음과 같다.

접근-회피, 문제 해결 지향, 갈등관리, 개인적 통제, 문제 민감도, 합리적 문제해결, 자신감, 충동/부주의, 성취동기, 현실적응력 등은 D'Zurilla와 Nezu(1990)가 제시한 구성요인인 긍정적 문제 지향성(problem orientation)'으로 통합하되 하위 수준 요인은 Heppner와 Baker(1997)가 제시한 '문제해결의 자신감(problem-solving confidence)'인 ①(문제해결에 대한) 자기 확신과 이석재 등(2002)의 능력 종합표에서 제시된 명칭인 ②도전과 혁신성으로 명명하였다.

사고력, 수평적 사고, 논리적 사고, 창의적 사고, 수단/목적 사고력, 결과예

측 사고력, 기획력, 비판적 사고, 원인적 사고력, 확산적 사고, 고등 사고력, 프레임워크 활용, 분석적 사고, 데이터 수집 및 가공 등은 카츠마카즈요(2008)가 통합적 의미로 제시한 명칭인 ‘비즈니스사고력(Business Thinking)’으로 통합하고 하위 수준 요인은 신동주와 유연우(2012)가 제시한 컨설턴트 역량인 ‘지식’을 나도성(2017)이 주장한 것과 같은 ③(문제해결을 위한) 전문가적 지식, 이석재와 박신연(2002 : 이석재, 장유경, 이현남 & 박광엽, 2003에서 재인용)의 연구에서 준용한 ④사고역량, 카츠마카즈요(2008)가 제안한 ⑤데이터분석력 등으로 명명하였다.

문제 인식, 문제 명료화, 원인 분석은 D'Zurilla와 Nezu(1990)의 ⑥문제 규정(problem definition and formulation)으로, 해결책 탐색, 대안 이해, 대안 평가, 의사 결정, 대안 선택, 판단력, 위험평가, 대안 적용, 최적 안 선정/수립 등은 ⑦해결책 산출(generation of alternatives)로, 해결책 실행과 수행 평가는 ⑧실행(Implementation and verification)으로 통합 · 명명하였다. 또한 ⑥, ⑦, ⑧항목의 상위 요인의 통합 명칭은 D'Zurilla와 Nezu(1990)가 SPSI의 상위 수준 척도의 명칭으로 제시한 ‘문제해결 스킬(Problem-solving skill)’로 명명하였다.

〈표 3-6〉 구성요인 추출과정과 명칭 확정 과정

유사어미 단어Grouping		확정된 구성요인 명칭	
요인 명칭	빈도수	하위요인	상위요인
문제해결 지향	2	①자기 확신 Self confidence (SC)	I. 긍정적 문제 지향성 Positive Problem Orientation (PPO)
갈등관리	2		
개인적 통제	1		
문제 민감도	1		
합리적 문제해결	1		
자신감	1		
충동/부주의	1		
접근-회피	2	②도전과 혁신성 Challenge & Innovation (CI)	
성취동기	1		
현실적응력	1		
추진력	1		

유사의미 단어Grouping		확정된 구성요인 명칭	
요인 명칭	빈도수	하위요인	상위요인
지식	1	③전문가적 지식 Expert Knowledge (EK)	Ⅱ.비즈니스 사고력 Business Thinking (BT)
매니지먼트	1		
기획력	3		
사고력	3	④사고역량 Thinking Competency (TC)	
수평적 사고	2		
논리적 사고	2		
창의적 사고	2		
수단/목적 사고력	2		
결과예측 사고력	2		
비판적 사고	1		
원인적 사고력	1		
확산적 사고	1		
고등사고력	1		
프레임워크 활용	1	⑤데이터분석력 Data Analysis (DA)	
분석적 사고	2		
데이터수집/가공	2		
문제 인식	7	⑥문제 규정 Problem Definition & Formulation (PDF)	Ⅲ.문제해결 스킬 Problem-Solving Skill (PSS)
문제 명료화	5		
원인분석	2		
해결책탐색	4	⑦해결책 산출 Generation of Alternatives (GA)	
대안 이해	2		
대안평가	4		
의사결정	4		
대안선택	4		
판단력	2		
위험평가	2		
대안 적용	1		
최적 안 선정/수립	1		
해결책 실행	7		
수행평가	7		

4) 경영컨설턴트의 문제해결 능력의 구성요인에 대한 정의

경영컨설턴트의 문제해결 능력에 대한 개념을 정립한 후 3개 상위 수준의 구성요인과 8개 하위 수준의 구성요인에 대해 그 개념을 구체적으로 다음과 같은 방법으로 정의하였다. 연구자가 명명한 경영컨설턴트의 문제해결 능력의 구성요인 명칭과 선행연구에서 제시된 명칭과 의미가 같거나 유사한 구성요인인 ①자기 확신(SC: Self confidence), ②도전과 혁신성(CI: Challenge & Innovation), ⑥문제 규정(PDF: Problem Definition & Formulation), ⑦해결책 산출(GA: Generation of Alternatives) 등은 선행연구에서 제시한 정의를 대부분 그대로 인용하였다. 선행연구에서 제시한 정의 문장은 국외 선행연구의 정의를 국문으로 번역하여 제시한 국내 연구 문헌을 참고하였다. Spivack 등(1976)이 제시한 정의는 신현기(2008)가 번안한 문장을, D'Zurilla와 Nezu(1990)가 제시한 정의는 허규(1999)가 번안한 문장을, Heppner와 Baker(1997)가 제시한 정의는 홍영수(2004)가 번안한 문장을, D'Zurilla 등(2002)이 제시한 정의는 김홍석 등(2013)이 번안한 문장을 인용하였다.

선행연구에서 제시한 정의에 관한 문장이 없는 구성요인인 ③전문가적 지식(EK: Expert Knowledge), ④사고역량(TC: Thinking Competency), ⑤데이터 분석력(DA: Data Analysis), ⑧실행(IV: Implementation & verification) 등의 경우에는 연구자가 사전적 의미와 연구 의도를 고려하여 유사한 문장을 찾아 정의를 기술하였다.

경영컨설턴트의 문제해결 능력의 3개 상위 수준의 구성요인과 8개 하위 수준의 구성요인에 대한 정의를 종합하면 <표 3-7>과 같다.

19)Resourceful : 현재 가지고 있는 Resource 또는 그 Resource를 획득하는 방법 등에 대해 충만해 있는 상태

〈표 3-7〉 경영컨설턴트의 문제해결 능력의 구성요인에 대한 정의

상위 수준 구성요인의 정의	하위 수준 구성 요인	
	명칭	개념 / 정의
I. 긍정적 문제 지향성 Positive Problem Orientation(PPO) 문제를 위협으로 보기보다는 하나의 도전으로 인식하며, 문제를 해결하기 위해 합리적이고 신중하며 체계적으로 접근하는 자신감(김홍석, 최이순 & 장효강, 2013)	①자기 확신 Self Confidence (SC)	넓은 범위의 문제해결 활동에 관여하는 동안의 자신(self-assurance)과 자기의 문제해결 능력에 대한 믿음과 신뢰로 정의된다. 이는 문제해결을 향한 대처 노력, 즉 문제 집중적 대처 활동과 긍정적으로 관계된다(홍영수, 2004; 차성희, 2005).
	②도전과 혁신성 Challenge & Innovation (CI)	Heppner와 Baker(1997)가 제시한 접근-회피 양식(approach-avoidance style)과 개인적 통제(personal control)를 통합한 구성요인으로써 다양한 문제해결 활동에 접근하거나 회피하는 일반적 경향으로 문제해결을 하는 동안 자기의 정서와 행동을 통제한다는 믿음이다(홍영수, 2004). 즉, 문제를 회피하지 않고 도전 의식으로 문제를 해결하고자 하는 혁신능력으로 정의된다.
II. 비즈니스사고력 Business Thinking (BT) 비즈니스 현장을 중심으로 한정된 정보와 한정된 시간 속에서 적절한 추론과 판단을 하고 적절한 행동을 취함으로써 보다 높은 부가 가치를 창출하는 능력(카즈마카츠요, 이선미 역, 2009).	③전문가적 지식 Expert Knowledge (EK)	컨설팅과 컨설팅 수행에 필요한 경영 전반에 걸친 지식, 전문 분야의 지식, 수행 기획력 등을 망라하는 컨설턴트의 지식 총체를 의미한다.
	④사고역량 Thinking Competency (TC)	문제해결을 위해 컨설턴트가 가져야 할 논리적, 창의적, 수평적, 고등사고력 등 수리적 사고력을 제외한 모든 사고력을 포함하는 광범위한 개념의 사고능력을 의미한다.
	⑤데이터분석력 Data Analysis (DA)	문제해결을 위한 정보 수집 방법과 source를 잘 아는 Resourceful ¹⁹⁾ 한 상태에서 통계적 분석, 빅데이터 분석 등을 망라한 수리적 분석력과 분석을 위한 프레임워크를 얼마나 잘 활용하느냐를 측정하는 개념이다.
III. 문제해결 스킬 Problem-Solving Skill (PSS) 문제가 되는 상황을 해결하기 위해 유연한 사고를 바탕으로 문제를 정확하게 인식하고 판단하며, 경험을 활용하여 가능성 있는 대안을 선택하는데 있어서 최선의 결정을 이끌어 내는 기술(박재진, 2012)	⑥문제 규정 Problem Definition & Formulation (PDF)	스스로 보고, 듣고, 느끼는 것을 효과적으로 종합함으로써 효과적이고 분명한 실행방안에 다가갈 수 있게 하는 능력. 즉 여러 가지 인지능력을 이용하여 문제인지 여부를 확인하고 판단하는 능력이다(Warner, 2007).
	⑦해결책 산출 Generation of Alternatives (GA)	데이터, 아이디어, 선택사항 및 가능성을 검토하고, 자신과 다른 사람들의 경험을 활용하여 대안을 선택하는 데 있어서 최선의 결정을 끌어낼 수 있는 능력이다(Warner, 2007).
	⑧실행 Implementation & Verification (IV)	해결책을 원만히 실행해나가고 결과에 대한 비교와 공과를 판단하는 능력이다.

제 3 절 설문 항목의 수집과 정제(Mining)

1) 문제해결 능력에 관한 선행연구의 피인용 지수 조사

경영컨설턴트의 역량에 관한 설문 항목은 앞서 기술한 바와 같이 신동주와 유연우(2012)의 측정도구를 인용하기로 하였다. 문제해결 능력에 관한 설문 문항 수집을 위해 국내 문헌은 컨설턴트 역량에 관한 선행연구 탐색과 같이 한국학술지 인용 색인에서 제시하는 피인용 지수를 참고하였고 해외 문헌은 구글 학술검색(Google Scholar)²⁰⁾등에서 제시하는 피인용 지수를 참고하여 선행연구를 선별하였다. 문제해결 능력에 관한 문항을 수집하기 위해 선별한 선행연구의 피인용 지수는 <표 3-8>과 같다. 한편, Warner(2007)의 연구는 단행본인 이유로 학술검색사이트에서 피인용 지수를 검색할 수 없었으나 다수의 논문에서 참고문헌으로 기술되어 있는 경우는 많았으므로 본 연구를 위한 측정도구로써 Warner(2007)의 프로파일도 인용하기로 하였다.

<표 3-8> 선행연구에 대한 피인용 지수 조사 결과

연구명(저자명)	Google 학술검색	Research Gate.net 21)	KCI 인용색인
The development and implication of a personal problem-solving inventory (Heppner & Petersen, 1982)	1,420	759	-
Social Problem-Solving Inventory-Revised (D’Zurilla, Nezu & Maydeu-Olivares, 2002)	897	-	-
Problem-Solving and Decision-making Profile (Warner, 2007)	-	-	-
생애능력 측정도구 개발연구 (이석재, 장유경, 이헌남 & 박광엽, 2003)	61	-	-
성인의 문제해결과정 측정도구 개발 (이우숙, 박선환 & 최은영, 2008)	11	-	34

20) <https://scholar.google.com>

21) Research Gate(www.researchgate.net)는 “우리는 과학의 세계를 연결하고 모든 사람들에게 연구를 개방하려는 우리의 사명을 따른다”는 미션을 가지고 있는 과학자 및 연구원을 위한 전문 네트워크로서 전 세계에서 15만 명의 회원이 발견과 연구의 공유를 위해 참여하고 있다.

2) 문항의 수집과 분류체계의 구성

피인용 지수 등을 고려하여 선별한 선행연구로부터 측정도구 개발에 필요한 총 199개 항목의 설문 문항 Pool을 구성하였다.

DeVellis(2017)는 예비문항 수는 최종 문항 수의 3~4배가 적절한 수준이라고 권장하고 있다. 현 단계에서 최종문항 수를 알 수는 없으나 선행연구에서 제시한 측정도구들의 문항수가 최소 17개에서 최대 84개, 평균 40개 문항이므로 이와 유사한 수준으로 개발이 된다면 199개 예비문항 수는 적정 수준 이상일 것이라고 판단하였다.

설문 항목을 수집하기 위하여 선별한 선행연구의 측정도구들은 Heppner와 Petersen(1982)의 PSI(이하 문항 분류 이니셜을 HP로 표기함), D'Zurilla와 동료들(2002)의 SPSI-R: SF(이하 문항분류 이니셜을 DNO로 표기함), 이석재 등(2003)의 문제해결 능력 측정도구(문항 분류 이니셜: LSJ), Warner(2007)의 프로파일(문항 분류용 이니셜: Warner), 이우숙 등(2008)의 측정도구(문항 분류용 이니셜: LWS), NCS(2019)의 문제해결 능력 사전 설문지(문항 분류용 이니셜: NCS), 신동주와 유연우(2012)의 컨설턴트역량 측정도구(문항 분류 이니셜: SDJ) 등 7개의 설문지와 카츠마카츠요(2008, 이선미 역)의 저서 및 맥킨지앤컴퍼니사(社)의 문제해결 스킬과 프로세스를 소개한 서적 10여권 등이었다. 한편 인용할 7개의 측정도구들의 구성과 개발 당시 혹은 타당화 연구에서 제시한 타당도, 신뢰도, 모형접합도 등의 분석 결과는 <표 3-9>와 같다.

한편, 영문 등의 국외 도구를 그대로 직역하여 활용하면 번역의 오류, 문화의 이질성, 언어학적인 미묘한 차이로 인해서 문제나 진술을 이해하기에 어려움이나 오해가 있을 수 있다(이우숙, 박선환 & 최은영, 2008). 따라서 연구자는 이미 선행연구에서 번안 문장이 제시되고 번안된 측정도구의 타당화가 완료된 도구의 그 번안 문장은 최대한 활용하였다. 그러나 번안 문장이 현대 국어 문법에 맞지 않다고 판단한 부분은 연구자가 일부 수정하였다.

〈표 3-9〉 설문 항목 수집을 위해 인용한 문헌

척도명	하위 척도 명칭	문항 수	Factor Loading	설명된 총분산	Cronba ch's α	측정대상
Heppner와 Petersen의 PSI(1982)	문제해결 자신감	11	.42~.75	—	.85	대학교 재학생 (N=150)
	개인적 통제	16	.30~.71	—	.84	
	접근-회피 스타일	5	.41~.71	—	.72	
	계	32	—	—	.90	
척도명	하위 척도 명칭	문항 수	CR	CFA		측정대상
D'Zurilla와 Nezu의 SPSI-R: SF 국문 타당화 버전(김홍석 외, 2013)	긍정적 문제 지향	5	.65	$\chi^2=458.321, TLI=.890, CFI=.905, RMSEA=.052(90\%신뢰구간 .045\sim .059)$		대학교 재학생 (N=339)
	부정적 문제 지향	5	.75			
	합리적 문제 해결	5	.74			
	충동/부주의	5	.64			
	회피 스타일	5	.79			
	계	25	—			
척도명	하위 척도 명칭	문항 수	타당성과 신뢰성 데이터		대상	
Warner의 프로파일 (2007)	비판적 사고	12	후행 연구자들이 문항을 선별, 타당화한 후 사용		일반기업 관리자 (N=491)	
	데이터수집 및 처리	12				
	프레임워크 활용	12	예) 정태영(2011)은 수평적 사고 4문항, 인식과 판단 4문항, 대안 평가 3문항 등 12문항 발췌 인용.			
	수평적 사고	12				
	대안 평가	12	도구의 CMIN/DF=2.034, CFI=.980, NFI=.962, TLI=.974, RMR=.028, RMSEA=.046			
	위험 평가	12				
	인식과 판단	12				
	계	84				
척도명	하위 척도 명칭	문항 수	Factor Loading	설명된 총분산	Cronba ch's α	측정대상
신동주와 유연우 ²²⁾ 의 컨설턴트 역량(2012)	능력	7	.72~.84	—	.961	1회 이상 컨설팅수진 경험있는 기업 담당자 (N=210)
	지식	5	.71~.83	—	.963	
	자세	5	.64~.70	—	.967	
	계	17		85.50%		

22) 행정학박사로서 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 원장으로 재직 중인 학자이다. 전 세계의 우수 학술 논문색인인 SCOPUS에 57편, 한국학술지 인용 색인인 KCI에 88편 등의 논문을 게재하였다. 현재 서울산업통상진흥원 BS산업육성위원회 위원, (재)장애인기업종합지원센터 평가위원 등으로도 활동하며 Consulting(Strategic, PM, 성과평가, MOT), CSR, Technology Innovation, Management Innovation, Service R&D, Franchise, 1인 창조기업, 지식재산, 장애인 기업지원 분야에서 활발한 연구 활동을 하고 있다.

23) 대구과학대 간호대학 학장으로 재직 중인 학자이다.

척도명	하위 척도 명칭	문항수	Explained Variances(%)	Cronbach's α	측정대상
이우숙 ²³⁾ 등(2008)의 성인의 문제해결과정	clarifying problem	6	10.49	.79	서울, 전라, 제주에 거주하는 성인 (N=1,640)
	seeking a solution	6	9.27	.79	
	decision making	6	11.41	.81	
	applying the solution	6	8.35	.77	
	evaluation & reflection	6	12.65	.83	
	계	30	52.15	.93	
척도명	하위 척도 명칭		문항수	Cronbach's α	대상
이석재 등의 생애능력 진단도구 (2003)	문제 명료화	문제 인식	5	초등학생 : .93 중고등학생=.94 대학생/성인=.94	N=194 N=187 N=153
	원인분석	정보수집	5		
		분석	5		
	대안개발	확산적 사고	5		
		의사결정	5		
	계획실행	기획력	5		
		실행과 모험 감수	5		
	수행평가	평가	5		
		피드백	5		
	계		45		

3) 사전 통폐합에 의한 예비 설문 문항 Pool의 1차 정제 결과

선행연구에서 수집된 199개의 예비 설문 문항들에 대해 ①유사 문항은 통폐합, ②구성요인의 의미와 동떨어진 항목은 삭제, ③다른 구성요인으로의 이동분류 후, 최용준(2003)의 ‘설문지작성법’과 DeVellis(2017)가 제시한 원칙에 따라 명확하고 간결하면서 각각의 문항이 독자적으로 단일한 개념을 지니고 있고 이해가 쉽도록 정제하여 일차적으로 98개 문항으로 축소하였다.

2차 정제과정인 전문가그룹에 의한 내용타당도 분석은 수집한 199개 설문 문항 Pool에 대해 시범 조사를 시행하기 전에 수행하는 매우 개략적인 정제 과정이다. 따라서 설문 문항을 수집하는 단계에서의 부터 전문가그룹에 의한 내용타당도 분석까지의 과정에서는 연구의 효율성을 고려하여 본 연구에서 정립한 8개 하위 구성요인으로 상세히 구분하여 선별하지 않았다.

즉, 간략히 ①긍정적 문제 지향성(Positive Problem orientation: PPO), ②비즈니스사고력(Business Thinking: BT), ③문제 규정(Problem Definition and Formulation: PDF), ④해결책 산출(Generation of Alternatives: GA), ⑤수행(Implementation and Verification: IV) 등 5개의 요인으로 재분류하여 정제작업을 수행하였다.

이후 전문가그룹의 내용타당도를 거쳐 선별된 문항은 시범 조사를 하게 되며 시범 조사 시에는 8개의 세분된 요인으로 문항 분석을 실시하였다.

가) 정제결과 종합

199개의 설문 문항 Pool을 1차 정제한 결과 문제 지향성 관련 항목이 34개 항목에서 18개 항목으로 축소되었다.

구성요인별로는 비즈니스사고력과 관련된 77개 항목이 34개 항목으로 축소되었고 문제 규정과 관련된 26개 항목은 14개 항목으로 축소되었다. 또한, 해결책 산출과 실행 관련 항목이 각각 41개, 31개 항목에서 17개와 15개 항목으로 축소되어 총 98개 항목으로 정제되었다.

각각의 구성요인별 정제과정과 결과표는 (부록 5)에서 (부록12)까지 수록하여 놓았으며 1차 정제된 이후의 문항구성은 <표 3-10>과 같다.

<표 3-10> 설문 항목 1차 Pool과 2차 정제 결과

구성요인	선행연구	1차 정제 문항 수	2차 정제 문항수
문제 지향성	Heppner와 Petersen(1982)	4	-
	D'Zurilla 등(2002)	5	
	이석재 등(2003)	15	
	Warner(2007)	-	
	이우숙 등(2008)	-	
	카츠마카즈요(2008)	-	
	신동주와 유연우(2012)	-	
	NCS(2019)	-	
	소계	24	18

구성요인	선행연구	1차 정제 문항 수	2차 정제 문항수
비즈니스사고력	Heppner와 Petersen(1982)	3	-
	D'Zurilla 등(2002)	-	
	이석재 등(2003)	20	
	Warner(2007)	15	
	이우숙 등(2008)	-	
	카츠마카즈요(2008)	16	
	신동주와 유연우(2012)	17	
	NCS(2019)	6	34
	소계	77	
문제 규정	Heppner와 Petersen(1982)	2	-
	D'Zurilla 등(2002)	3	
	이석재 등(2003)	5	
	Warner(2007)	6	
	이우숙 등(2008)	6	
	카츠마카즈요(2008)	-	
	신동주와 유연우(2012)	-	
	NCS(2019)	4	14
	소계	26	
해결책산출	Heppner와 Petersen(1982)	5	-
	D'Zurilla 등(2002)	6	
	이석재 등(2003)	5	
	Warner(2007)	6	
	이우숙 등(2008)	12	
	카츠마카즈요(2008)	-	
	신동주와 유연우(2012)	-	
	NCS(2019)	7	17
	소계	41	
실행	Heppner와 Petersen(1982)	7	-
	D'Zurilla 등(2002)	1	
	이석재 등(2003)	10	
	Warner(2007)	-	
	이우숙 등(2008)	12	
	카츠마카즈요(2008)	-	
	신동주와 유연우(2012)	-	
	NCS(2019)	1	15
	소계	31	
합계	Heppner와 Petersen(1982)	21	
	D'Zurilla 등(2002)	25	
	이석재 등(2003)	45	
	Warner(2007)	27	
	이우숙 등(2008)	30	
	카츠마카즈요(2008)	16	
	신동주와 유연우(2012)	17	
	NCS(2019)	18	98
	총계	199	

나) 측정도구 별 정제 결과

측정도구별로 세세한 정제과정은 Warner(2007)의 프로파일의 정제과정과 결과만 본문에서 상세히 기술하고 다른 측정도구들의 정제과정은 모두 부록에 수록하였다.

(1) 신동주와 유연우(2012)의 컨설턴트 역량 측정도구 정제 결과

신동주와 유연우(2012)의 측정도구는 능력, 지식, 자세 등의 3개 역량을 17개의 설문 항목으로 측정하는 설문지이다. 17개 설문 문항을 분류, 정제한 결과 전문적인 지식, 사고력, 데이터분석 능력 등에 해당하여 모두 비즈니스 사고력으로 재분류하였다. 구체 분류과정은 (부록 5)에 기술되어 있다.

(2) Heppner와 Petersen(1982)의 PSI 정제 결과

Heppner와 Petersen(1982)의 PSI는 홍영수(2004)가 우리나라 실정에 맞게 변안하여 타당화를 거친 변안 문항을 인용하였다. 변안 도구의 Cronbach's α 는 .8738이었다. PSI의 항목 중 본 연구에서 정한 문항 Pool 구성기준 혹은 구성요인과의 부합성이 다소 떨어진다고 판단한 설문 항목들인 (2), (3), (10), (13), (16), (22), (23), (24), (27), (29), (31)번 항목 등 11개 항목은 제외하였다. 5개의 구성요인으로 재분류한 결과는 (부록 6)에 기술되어 있다.

(3) D'Zurilla 등(2002)의 SPSI-R: SF 정제 결과

SPSI-R: SF의 25개 문항은 국문 변안 내용을 찾기 어려워 최이순(2002)이 변안한 국문 SPSI-R의 52개 문항과 영문 SPSI-R: SF의 문항을 한 문장씩 대조하면서 SPSI-R: SF를 국문으로 변환시킨 후 정제과정을 수행하였다. 그 결과 SPSI-R: SF의 25개 문항 모두 5개의 구성요인으로 재분류되었다. 재분류 결과는 (부록 7)에 기술되어 있으며 연구자가 SPSI의 국문 70문항, SPSI-R의 국문 52문항, SPSI-R: SF의 25문항을 상호 비교한 표도 (부록 8)에 수록해 놓았다.

(4) Warner(2007)의 프로파일 정제 결과

정태영(2011)은 Warner(2007)의 프로파일의 7개 구성요인에 대한 국문 명칭을 “비판적 사고, 정보처리, 수평적 사고, 인식 및 판단, 대안평가 및 결정, 해결책 실행, 수행평가”로 번안하여 제시하였다(정태영, 2011). 본 연구에서도 정태영(2011)이 번안한 명칭을 그대로 사용하기로 하였다. 다만 ‘Data Gathering and Processing’과 ‘Selecting Tools’ 등은 정태영(2011)이 번안한 명칭보다는 시의적절하면서 또한 본 연구의 목적과도 부합되는 의미로써 ‘정보처리’, ‘프레임워크’로 변경 명명하였다. Warner(2007)의 프로파일의 7개 구성요인은 <표 3-11>과 같이 문항 Pool을 구성하기 위한 5개의 구성요인에 대입하여 재분류하였다.

<표 3-11> Warner(2007)의 프로파일 재분류

Warner(2007)	문항 수집을 위한 구분
	①공정적 문제 지향성
②데이터 수집 및 가공, ③프레임워크 활용	②비즈니스사고력
④수평적 사고	③문제 규정
⑦문제 인식 및 판단	④해결책산출
①비판적 사고, ⑤대안 평가 ⑥리스크 감안	⑤수행과 학인

Warner(2007)의 프로파일의 문항 수는 총 84개으로써 정태영(2011)이 제시한 바와 같이 너무 문항 수가 많았으므로 3단계의 문항 정제과정을 거쳐서 설문 항목Pool로 구성할 27개 문항을 선별하였다. 1단계로는 정태영(2011)이 선별하여 타당화 검증을 마친 15문항은 모두 설문 문항 Pool에 포함했다. 2단계에서는 ‘12. 나는 상대방이 논리적으로 주장하는지를 판단할 수 있다’와 같이 타인을 평가하는 항목은 자기 보고식 측정도구의 설문 항목으로는 부적합하므로 이와 같은 항목들은 모두 제외하였다. 3단계에서는 엑셀의 키워드 찾기 명령을 활용하여 <표 3-12>와 같이 문항 통폐합을 실시하였다.

3단계 정제과정 후 Warner(2007)의 프로파일은 ①비즈니스사고력 15항목, ②문제규정 6항목, ③해결책산출 6항목 등 총 27문항으로 정제되었다. 정제결과는 (부록 9)에 수록되어 있다.

〈표 3-12〉 Warner(2007)의 프로파일 항목 정제 과정

설문 항목 명	정제 내용
Warner-비판적사고(1)	Warner-비판적사고(7)과 유사한 문장으로 판단하여 삭제
Warner-비판적사고(2)	Warner-문제 인식과 판단(5)에 통합
Warner-비판적사고(3)	Warner-문제 인식과 판단(7)에 통합
Warner-비판적사고(4)	Warner-수평적사고(11)에 통합
Warner-비판적사고(5), (11)	신념에 관한 질문이므로 삭제
Warner-비판적사고(6)	Warner-대안평가(2)
Warner-비판적사고(7)	Warner-프레임워크활용(11)에 통합
Warner-비판적사고(8)	타인에 대한 평가나 의견이므로 삭제
Warner-비판적사고(10)	수평적사고의 개념에 해당하므로 삭제
Warner-비판적사고(12)	수평적사고(5)는 연관성에 대한 개념이므로 Warner-수평적사고(5)에 통합
Warner-데이터수집 및 가공(3), (4), (6), (8)	모두 구분, 분류에 관한 내용이므로 Warner-데이터수집 및 가공(8)에 통합하여 새로운 문장으로 만들
Warner-데이터수집 및 가공(2), (9), (12)	모두 수집 자료의 완결성과 관련된 것이므로 Warner-데이터수집 및 가공(12)에 통합하여 새로운 문장으로 만들
Warner-데이터수집 및 가공(5)와 (7)	명확성에 관한 것이므로 (5)를 (7)에 통합한 후 Warner-문제 인식과 판단(13)으로 이동시킴.
Warner-프레임워크활용(1), (2), (4), (6), (8), (9), (10), (11)	Warner-프레임워크활용(12)과 통합한 통합문장으로 만들
Warner-프레임워크활용(3)	타인에 대한 평가나 의견이므로 삭제
Warner-프레임워크활용(5)	비즈니스적사고력 중 수평적사고력의 개념이므로 삭제
Warner-리스크 감안(1), Warner-대안평가(3)	Warner-문제 인식과 판단(2)와 통합하여 새로운 문장으로 만들
Warner-리스크감안(2), (3)	Warner-대안평가(11)에 통합
Warner-리스크감안(4)	Warner-리스크감안(10)에 통합
Warner-리스크감안(5)와 Warner-대안평가(8)	가치평가에 관한 내용이므로 통합하여 새로운 문장을 만들고 Warner-대안평가(8)로 기술
Warner-리스크감안(6)	문구를 수정하여 프레임워크활용 구성요인으로 이동시키고 Warner-프레임워크활용(14)로 기술
Warner-리스크감안(7)	프레임워크활용 구성요인으로 이동시키고 Warner-프레임워크활용(13)으로 기술
Warner-리스크감안(8), (9), (11), (12)	리스크를 감안한 평가에 관한 항목이므로 Warner-대안평가(11)에 통합하되 문구 수정
Warner-대안평가(12), Warner-리스크 감안(10)	계량화에 관한 항목이므로 통합문항을 새로 만들고 Warner-데이터수집 및 가공(13)으로 기술
Warner-문제 인식과 판단(12)	자신에 대한 평가가 아니라 타인에 대한 평가항목이므로 제외

(5) 이석재 등(2003)의 도구 정제 결과

이석재 등(2003)의 생애능력 진단 툴의 구성요소는 본 연구에서 설정한 구성요소들과 1:1로 매칭하기가 용이할 뿐만 아니라 전술한 설문 항목 구성 기준에 모두 부합되므로 전 문항을 예비 설문 문항 Pool에 포함했다. 정제하여 재구성한 결과는 (부록10)에 수록되어 있다.

(6) 이우숙 등(2008)의 측정도구 정제 결과

이우숙 등(2008)이 개발한 성인의 문제해결과정 측정도구의 구성요인은 5가지이다. 이 요인들은 본 연구에서 설정한 구성요인 중 3가지 항목과 매우 유사하다. 따라서 문항의 가감 없이 전 문항을 예비문항 Pool에 그대로 포함했다. 이우숙 등(2008)의 측정도구에는 역산 항목이 없었으며 정제된 설문 항목들은 (부록11)에 수록되어 있다.

(7) NCS 사전설문지 정제 결과

18개 문항으로 구성되어있는 문제해결 능력에 관한 사전질문지를 본 연구에서 설정한 경영컨설턴트의 문제해결 능력의 구성요인으로 재분류하였다. NCS의 해당 사전 설문지에서는 삭제한 질문항목은 없으며 재분류한 내용은 (부록12)에 수록되어 있다.

제 4 절 전문가그룹에 의한 문항의 내용타당도 검증

타당성이란 측정도구가 측정하고자 하는 개념을 정확히 측정하는 정도를 나타내는 개념이다. 측정도구의 타당도에서 고려해야 할 점들은 액면타당도(face validity), 내용타당성(content validity), 기준타당도(criterion validity), 구성타당도(construct validity), 결과타당도(consequences validity)등이 있다(Linn & Gronlund, 1995).

액면타당도란 특정분야의 전문가들이 보았을 때 측정도구가 측정하려는 것을 측정하는데 문제가 없다고 인정하면 타당도가 입증된다고 보는 검증방법이다. 가장 낮은 수준의 타당도 검증방법이므로 본 연구에서는 사용하지 않았다. 내용타당도는 신희경(2018)의 연구에서도 활용한 검증방법으로써 얼마나 측정도구가 측정하려고 하는 관심영역이나 분야를 포함하고 있는지를 나타내는 것이다. 기준타당도는 내가 사용할 측정도구가 실제 적용하였을 때 작동하는가라는 질문과 연관이 있는 것으로 구 측정도구와 신 측정도구 간에 시간적으로 관계가 있는지에 의존한다. 본 연구에서는 개발하고자 하는 측정도구와 유사한 구 측정도구는 찾기가 어려웠으므로 사용하지 못하였다. 구성타당도는 측정도구가 측정하려는 (구성)개념을 정확하게 대표하는지를 나타내 주는 검증방법으로 액면타당도, 내용타당도, 기준타당도, 수렴타당도, 판별타당도 등을 포함하는 개념이다(Zikmund, Babin, Carr & Griffin, 2010). 일반적으로 내용타당도 다음으로 수렴타당도와 판별타당도를 검증해야 한다(지은구 & 김민주, 2015).

본 연구에서는 내용타당도와 IBM의 SPSS23.0과 AMOS23.0을 사용한 수렴타당도와 판별타당도 등으로 측정도구의 타당도를 검증하였다. 본 절에서는 전문가그룹에 의한 내용타당도 검증 결과에 대하여 기술하고자 한다.

1) 내용타당도 검증 방법과 절차

내용타당도는 문항수준의 내용타당도 지수인 I-CVI(Item-level Content Validity Index)와 도구수준의 내용타당도 지수인 S-CVI(scale-level Content Validity Index)를 산출하여 검증한다. I-CVI는 측정목적과 각 문항과의 관련성을 측정하는 것으로서 문항별로 해당 문항에 3점 혹은 4점을 부여한 전문가 수를 내용타당도 검증에 참여한 총 전문가 수로 나눈 값이다. 일반적으로 I-CVI가 .78이하인 항목은 부적합한 항목으로 판단한다(Polit, Chery & Steven, 2007). S-CVI는 각 문항의 I-CVI 값을 모두 더한 후 전체 문항 수로 나누어 산출하며 .90 이상인 경우 내용타당도가 확보되는 것으로 판단한다(안나연, 2013; 서혜정 & 김중휘, 2016; 신희경, 2018).

본 연구에서는 1차 정제를 거친 98개의 예비 설문 항목들이 해당하는 구성개념을 얼마나 잘 반영하고 있는지를 측정하기 위하여 1점~4점을 부여하는 서열척도에 의한 타당도 지수법을 사용하였다. 내용타당도 분석을 위한 설문지는 (부록18)에 수록하였다.

내용타당도 분석을 위한 전문가그룹은 최소 3명 이상이어야 하며 판단을 내리기 위해서는 10명 이내로 구성해야 한다(Lynn, 1986). 전문가그룹의 구성 기준은 학계의 경우 박사학위 소지자로서 컨설팅학 혹은 경영학 관련 과목을 5년 이상 강의하고 현업실무 경험이 있는 총 실무경력 25년 이상인 교수이며 업계의 경우는 석사학위 이상 소지자 중 컨설팅 실무경력이 20년 이상인 시니어급 컨설턴트로 정하였다. 특히, 컨설턴트의 경우 다양한 분야의 의견을 수렴하기 위하여 가능한 한 담당 분야가 중복되지 않게 선정하려고 노력하였다. 이 기준에 의해 <표 3-13>과 같이 컨설팅학과 교수 2인, 경영학과 교수 1인, 20년 이상의 경력을 가진 전문 컨설턴트 5인, 국가 공인 컨설턴트협회 컨설팅 팀장 1인 등 총 9명으로 전문가그룹을 구성하였다. 내용타당도 분석에 대한 응답 요청과 회신은 온·오프라인으로 2019년 2월 10일에서 2월 28일까지 약 14일간 이루어졌다.

〈표 3-13〉 내용타당도 검증을 위한 전문가그룹 구성

대상자		소속	성별	직위	학위 /자격증	담당분야	경력사항	
							실무	교육
학계	A	H대학교	남	교수	박사	컨설팅학	26년	10년
	B	H대학교	남	교수	박사	컨설팅학	25년	10년
	C	S대학교	남	교수	박사/관세사	경영학	27년	5년
기관		H협회	여	팀장	석사	컨설팅	25년	-
업계	A	H진흥원	남	원장	박사	ICT전략	27년	1
	B	B컨설팅	남	대표	박사/ 경영지도사	소상공인	30	3
	C	F컨설팅	남	원장	석사	가업승계	35	-
	D	A컨설팅	남	대표	박사	ISO/인증	30	-
	E	K컨설팅	남	대표	석사	경영전략	21	-

선정된 전문가들에게 연구의 목적과 개념적 틀에 대한 설명문과 함께 98개의 예비 설문 문항이 기재되어 있는 설문지를 이메일 등으로 송부하고 회수하거나 직접 대면에 의해 설문지를 회수하였다. 전문가들에게 각각의 문항이 경영컨설팅의 문제해결 능력의 속성을 얼마나 잘 측정할 수 있을 것인지에 대한 타당성 정도를 ‘매우 적합하지 않다(1점), 적합하지 않다(2점), 적합하다(3점), 매우 적합하다(4점)’ 등과 같이 4점 척도로 평가해 주도록 요청하였다. 아울러 문항의 중복, 통합이 필요하거나 불필요한 문항의 삭제, 구성요인 간 이동이 필요한 항목, 문항 전반에 대한 종합의견 등도 함께 기재해 주도록 요청하였다.

2) 내용타당도 검증 결과

가) 문항 검증 결과

전문가그룹에 의한 내용타당도 검증 결과 〈표 3-14〉와 같이 문항 수준의 I-CVI가 .78이하인 19문항을 포함하여 총 33개 문항이 삭제되어 2차 정제 후의 예비척도의 문항 수는 총 65개로 축소되었다.

〈표 3-14〉 전문가 내용타당도 검증 결과 요약

구분		문항수
유지	해당 구성 요인 내 유지	43 문항
	타 구성 요인으로 이동	8 문항
	문구 수정	9 문항
	통폐합 존속	5 문항
	소계	65 문항
삭제	I-CVI < .78	19 문항
	해당 구성 요인 내 통폐합 삭제	10 문항
	구성요인 이동 통폐합	4 문항
	소계	33 문항
합계		98 문항

축소된 65문항의 S-CVI는 .97로써 도구 수준의 내용타당도는 확보된 것으로 나타났다. 전문가그룹에 의한 구체적인 문항 별 평가 결과는 〈표 3-15〉와 같다. 표에서 비즈사고력은 비즈니스사고력을 줄인 표현이다.

〈표 3-15〉 98개 예비 설문 항목의 내용타당도 검증 결과

연번	요인	잠정적 문항	I-CVI	전문가 의견 종합	변경 사항	정제 후 예비설문 항목	
						연번	내용
1	비즈 사고력	1. 기업의 문제를 진단할 수 있는 능력을 가지고 있다.	1.000	기업의 문제를 '기업경영의 문제를'로 수정	수정	1	나는 경영상의 문제를 진단할 수 있는 능력을 갖추고 있다.
2	비즈 사고력	2. 컨설팅 전체 프로세스를 관리할 수 있는 능력을 가지고 있다.	1.000	-	유지	2	나는 컨설팅 전체 프로세스를 관리할 수 있는 능력을 갖추고 있다.
3	비즈 사고력	3. 컨설팅 수행에 필요한 경영일반에 관한 지식을 가지고 있다.	0.667	경영일반보다 전문 지식이 필요함. 전문 지식문항 있으므로 삭제	삭제	-	-
4	비즈 사고력	4. 조직이론, 조직 관리에 관한 지식을 가지고 있다.	0.667	컨설팅 분야가 해당될 경우에만 파악	삭제	-	-
5	비즈 사고력	5. 컨설팅에서 필요한 전문 지식을 가지고 있다.	1.000	'활용할 수 있다.'로 수정	수정	3	나는 컨설팅에 필요한 전문 지식을 활용할 수 있다.

연 번	요인	잠정적 문항	I- CVI	전문가 의견 종합	변경 사항	정제 후 예비설문 항목	
						연번	내용
6	비즈 사고력	6. 여러 컨설팅 수행 으로부터 얻은 경 험적인 지식이 있 다.	1.000	-	유지	4	나는 여러 컨설팅 수 행으로부터 얻은 경 험적인 지식이 있다.
7	비즈 사고력	7. 컨설팅 과정에서 얻은 의뢰기업의 비밀을 유지하였 다.	0.778	문제해결 능 력이라기보다 는 기본의무	삭제	-	-
8	비즈 사고력	8. 컨설팅 수행 시 허위 결과를 제시 하거나 과장하지 않았다.	1.000	‘과학적이고 객관적인 관 점을 유지하 였다’로 수정	수정	5	나는 컨설팅 수행 시 과학적이고 객관적인 관점을 유지하였다.
9	비즈 사고력	9. 컨설팅에서 업무 영역과 범위를 준 수하였다.	0.889	문제해결 능 력이라기보다 는 업무분장	수정	6	나는 컨설팅에서 업 무 영역과 범위를 준 수한다.
10	비즈 사고력	10. 컨설팅 과정에서 발생하는 일들에 대하여 책임을 다 한다.	0.889	문제해결 능 력이라기보다 는 기본의무	유지	7	나는 컨설팅 과정에 서 발생하는 일들에 대하여 책임을 다한 다.
11	비즈 사고력	11. 계약서에 명기된 사항 이외에 어떤 부가적인 대가도 요구하지 않았다.	0.667	문제해결 능 력이라기보다 는 기본의무	삭제	-	-
12	비즈 사고력	12. 나는 독창적인 해 법을 찾아내는 수 평적 사고력 (L a t e r a l Thinking)이 뛰어나 다.	1.000	-	유지	10	나는 독창적인 해법 을 찾아내는 수평적 사고력 (Lateral Thinking)이 뛰어나 다.
13	비즈 사고력	13. 나는 내 생각과 결정의 결과를 예 상한다.	0.889	객관적 증거 필요, 해결안 산출 5항과중 복	이동	-	-
14	비즈 사고력	14. 나는 여러 아이디 어 간의 패턴, 연 관성을 쉽게 인식 한다.	1.000	-	유지	11	나는 여러 아이디어 간의 패턴, 연관성을 쉽게 인식한다.
15	비즈 사고력	15. 다른 사람의 의견 이 내 의견과 다 르더라도 긍정적 으로 생각하고 수 용한다.	1.000	수행과 확인 의 4항으로 이동통합	이동 통합	-	-

연 번	요인	잠정적 문항	I- CVI	전문가 의견 종합	변경 사항	정제 후 예비설문 항목	
						연번	내용
16	비즈 사고력	16.기업에서 찾아 낸 문제를 분석할 수 있는 능력을 가지고 있다.	1.000	중복문항으로 문제규정문항 3에 통합	이동 통합	-	-
17	비즈 사고력	17.나는 문제가 발생하였을 때 주변 환경을 잘 분석한다.	1.000	-	유지	12	나는 문제가 발생하였을 때 주변 환경을 잘 분석한다.
18	비즈 사고력	18.나는 기업의 문제 해결을 위한 계획 수립과 관련한 기획력을 보유하고 있다.	1.000	-	수정	-	나는 문제 해결을 위한 계획수립에 관한 기획력을 보유하고 있다.
19	비즈 사고력	19.변화에 적응할 수 있는 미래예측능력을 가지고 있다.	0.889	-	유지	13	나는 변화에 적응할 수 있는 미래예측능력을 갖추고 있다.
20	비즈 사고력	20.컨설팅과 관련한 정보수집 능력을 가지고 있다.	1.000	-	유지	-	나는 컨설팅과 관련한 정보수집 능력을 갖추고 있다.
21	비즈 사고력	21.나는 빅데이터 분석에 의한 정보 수집을 할 수 있다.	1.000	-	유지	14	나는 빅데이터 분석에 의한 정보 수집을 할 수 있다.
22	비즈 사고력	22.나는 중요한 의사결정에 필요한 수리적 분석력을 가지고 있다.	1.000	-	유지	15	나는 중요한 의사결정에 필요한 수리적 분석력을 갖추고 있다.
23	비즈 사고력	23.문제를 분석하고 진단한 결과에 대해 대안 제시능력을 가지고 있다.	1.000	-	유지	16	문제를 분석하고 진단한 결과에 대해 대안 제시능력을 갖추고 있다.
24	비즈 사고력	24.나는 개념, 가정, 가치, 관행 등으로 구성된 프레임워크를 활용한다.	0.889	-	유지	17	나는 개념, 가정, 가치, 관행 등으로 구성된 프레임워크를 활용한다.
25	비즈 사고력	25. 나는 논리적사고력 (Logical Thinking)이 체질화되어 있다.	0.889	극히 주관적. 나는 논리적으로 한다'로 수정	수정	18	나는 논리적으로 사고(Logical Thinking)한다.
26	비즈 사고력	26.원만한 컨설팅 수행에 필요한 커뮤니케이션 능력을 가지고 있다.	1.000	-	유지	19	나는 컨설팅을 원만히 수행할 수 있는 커뮤니케이션 능력을 갖추고 있다.

연 번	요인	잠정적 문항	I- CVI	전문가 의견 종합	변경 사항	정제 후 예비설문 항목	
						연번	내용
27	비즈 사고력	27.나는 타인으로부터 제안서나 보고서를 잘 작성한다는 말을 들곤 한다.	1.000	-	유지	20	나는 타인으로부터 제안서나 보고서를 잘 작성한다는 말을 들곤 한다.
28	비즈 사고력	28.나는 통계분석기법을 활용한 데이터분석을 할 수 있다.	1.000	-	유지	21	나는 통계분석기법을 활용한 데이터분석을 할 수 있다
29	비즈 사고력	29.나는 관리회계기법을 활용한 기업경영분석을 할 수 있다.	0.667	-	삭제	-	-
	비즈 사고력				추가	22	나는 보고서 작성 시 다양한 차트를 활용한다.
30	비즈 사고력	30.나는 평소 호기심이 강하다.	0.889	문제 지향성 항목과 중복	통합 삭제	-	-
31	비즈 사고력	31.나는 낙관적인 성격이다	0.889	문제 지향성 항목과 중복	통합 삭제	-	-
32	비즈 사고력	32.나는 업무수행을 끈질기게 한다.	0.889	문제 지향성 항목과 중복	통합 삭제	-	-
33	비즈 사고력	33.나는 평소 유연하게 사고한다.	0.889	문제 지향성 항목과 중복	통합 삭제	-	-
34	비즈 사고력	34.나는 리스크 테이커(Risk-Taker)다.	0.889	문제지향으로 이동	이동	-	-
35	문제 지향성	1. 컨설팅 중에 중요한 문제가 생기면 다급하고 두려워진다.	0.222	35, 36번 중복. 부적합한 질문	삭제	-	-
36	문제 지향성	2. 컨설팅 중에 어려운 문제가 닥치면 매우 당황한다.	0.222	35, 36번 중복. 부적합한 질문	삭제	-	-
37	문제 지향성	3. 어떤 어려움이 닥쳐도 하기로 정한 프로젝트는 끝까지 한다.	0.778	-	삭제	-	-
38	문제 지향성	4. 문제가 발생하면 가능한 빨리 문제를 해결하고 싶다.	0.778	-	삭제	-	-

연 번	요인	감정적 문항	I- CVI	전문가 의견 종합	변경 사항	정제 후 예비설문 항목	
						연번	내용
39	문제 지향성	5. 결과가 어떠할지 정확하게 알 수 없지만, 성공할 가능성이 있으면 실제 적용해본다.	1.000	-	유지	23	결과가 어떠할지 정확하게 알 수 없지만, 성공할 가능성이 있으면 실제로 적용해본다.
40	문제 지향성	6. 처음 해결책이 보이지 않더라도 그 문제를 해결할 수 있다고 믿는다.	1.000	-	수정 유지	24	처음에는 해결책이 보이지 않더라도 그 문제를 해결할 수 있다고 믿는다.
41	문제 지향성	7. 충분한 시간과 노력을 기울인다면, 대부분의 어려운 문제를 해결할 수 있다.	1.000	-	유지	25	충분한 시간과 노력을 기울인다면, 대부분의 어려운 문제를 해결할 수 있다.
42	문제 지향성	8. 새로운 문제든 어려운 문제든 해결할 수 있는 나의 능력을 믿는다.	1.000	-	유지	26	새로운 문제든 어려운 문제든 해결할 수 있는 나의 능력을 믿는다.
43	문제 지향성	9. 어떤 문제를 해결하기 위한 계획을 세울 때, 그 계획대로 할 수 있다고 확신한다.	1.000	-	유지	27	어떤 문제를 해결하기 위한 계획을 세울 때, 그 계획대로 할 수 있다고 확신한다.
44	문제 지향성	10. 문제해결에 한 번 실패하게 되면 매우 화가 나고, 좌절감을 느낀다.	0.889	-	유지	28	문제해결에 한 번 실패하게 되면 매우 화가 나고, 좌절감을 느낀다.
45	문제 지향성	11. 한번 실패하더라도 성공하리라 확신하고 포기하지 않는다.	1.000	-	유지	29	한번 실패하더라도 성공하리라 확신하고 포기하지 않는다.
46	문제 지향성	12. 이전의 경험이나 해오던 방식과 다르더라도 모험을 시도한다.	1.000	-	유지	30	이전의 경험이나 해오던 방식과 다르더라도 모험을 시도한다.
47	문제 지향성	13. 나는 내 생각과 가치에 있어서 지적 독립성을 유지한다.	1.000	-	유지	31	나는 내 생각과 가치에 있어서 지적 독립성을 유지한다.
48	문제 지향성	14. 나의 문제를 도전해 볼 만한 것으로 보려고 한다.	1.000	-	유지	32	나의 문제를 도전해 볼 만한 것으로 보려고 한다.

연 번	요인	잠정적 문항	I- CVI	전문가 의견 종합	변경 사항	정제 후 예비설문 항목	
						연번	내용
49	문제 지향성	15.문제를 스스로 해결하기 전에 저절로 해결되는지를 기다린다.	0.111	네거티브, 부적합	삭제	-	-
50	문제 지향성	16.문제 해결을 회피하기 위해 그 문제가 아닌 다른 일을 한다.	0.222	부적합한 질문	삭제	-	-
51	문제 지향성	17.문제를 해결하기 보다는 문제를 회피하는데 더 많은 시간을 보낸다.	0.222	부적합한 질문	삭제	-	-
52	문제 지향성	18.너무 늦어서 아무것도 할 수 없게 될 때까지 문제 해결을 미룬다.	0.111	부적합한 질문	삭제	-	-
-	문제 지향성	23.나는 리스크 테이커(Risk-Taker)다.	0.889	비즈니스사고 력에서 이동해 옴	이동 유지	33	나는 리스크 테이커(Risk-Taker)다.
-	문제 지향성	10.문제해결 시도 전에 내가 해야 할 정확한 목표를 세운다.	1.000	문제규정에서 이동해 옴	이동 유지	34	문제해결 시도 전에 내가 해야 할 정확한 목표를 세운다.
-	문제 지향성	7. 나는 해결책을 수행하는 데 어려움이 있더라도 최선을 다한다.	1.000	수행에서 이 동해 옴	이동 유지	35	나는 해결책을 수행하는 데 어려움이 있더라도 최선을 다한다.
-	문제 지향성	6. 선택된 해결책으로 문제가 해결되지 않을 경우 나는 다른 방법을 시도한다.	1.000	수행에서 이 동해 옴	이동 유지	36	선택된 해결책으로 문제가 해결되지 않을 경우 나는 다른 방법을 시도한다.
53	문제 규정	1. 당면한 문제가 클라이언트에게 어떠한 영향을 미칠 것인지를 생각한다.	1.000	-	유지	37	당면한 문제가 클라이언트에게 어떠한 영향을 미칠 것인지를 생각한다.
54	문제 규정	2. 해결할 프로젝트가 나에게 얼마나 가치 있는 것인지를 객관적인 입장에서 평가해본다	1.000	-	유지	38	해결할 과제가 나에게 얼마나 가치 있는 것인지를 객관적인 입장에서 평가해본다

연 번	요인	잠정적 문항	I- CVI	전문가 의견 종합	변경 사항	정제 후 예비설문 항목	
						연번	내용
55	문제 규정	3. 기업에 어떤 문제 가 있을 때, 그 문제를 정확히 파 악할 수 있는 능 력이 있다	0.667	너무 포괄적 임	삭제	-	-
56	문제 규정	4. 내가 해결해야 할 문제의 핵심이 무 엇인지를 먼저 파 악한다.	1.000	-	유지	39	내가 해결해야 할 문 제의 핵심이 무엇인 지 먼저 파악한다.
57	문제 규정	5. 고객의 문제를 접 하게 되면 맨 먼 저 상황을 파악하 고 관련된 정보들 을 검토한다.	1.000	-	유지	40	고객의 문제를 접하 게 되면 맨 먼저 상 황을 파악하고 관련 된 정보들을 검토한 다.
58	문제 규정	6. 고객이 가지고 있 는 문제의 원인에 대해 생각해본다.	1.000	-	수정 유지	41	고객의 문제의 원인 에 대해 생각해 본다.
59	문제 규정	7. 고객의 문제를 잘 이해하지 못했을 때, 문제에 대해 서 더 많이 알아 내려고 한다.	1.000	60번 문항으 로 통합	통합 삭제	-	-
60	문제 규정	8. 나는 고객의 문제 를 이해하기 위한 노력을 반복적으 로 한다.	1.000	59,60은 비슷 한 문장이므 로 한 문항으 로 수정 통합	통합 수정	42	나는 고객의 문제를 이해하기 위한 노력 을 반복한다.
61	문제 규정	9. 나는 고객의 문제 해결 여부에 따른 결과를 미리 예측 한다.	0.889	-	유지	43	나는 고객의 문제해 결 여부에 따른 결과 를 예측한다.
62	문제 규정	10.문제해결 시도 전 에 내가 해야 할 정확한 목표를 세 운다.	1.000	문제 지향성 으로 이동	이동	-	-
63	문제 규정	11.나는 문제를 해결 하는데 장애가 되 는 요소들을 사전 에 제거한다.	1.000	-	유지	44	나는 문제를 해결하 는데 장애가 되는 요 소들을 사전에 제거 한다.
64	문제 규정	12.나는 가정, 사실, 의견, 추론을 구 별한다.	0.667	너무 어려움	삭제	-	-
65	문제 규정	13.나의 견해에는 편 견과 선입견이 없 다.	0.889	해결책 선정 시로 수정	이동	-	-

연 번	요인	잠정적 문항	I- CVI	전문가 의견 종합	변경 사항	정제 후 예비설문 항목	
						연번	내용
66	문제 규정	14.나는 의심스런 가 정과 모순을 찾아 내는데 능숙하다.	1.000	-	유지	45	나는 의심스러운 가 정과 모순을 찾아내 는 데 능숙하다.
-	문제 규정	12.나는 문제를 해결 하기 위한 대안이 실제로 실현 가능 한지를 고려한다.	1.000	해 결 책 에 서 이동해 옴	이동 유지	46	나는 문제를 해결하 기 위한 대안이 실제 로 실현 가능한지를 고려한다.
-	문제 규정	13.처음 해결하려고 한 문제가 해결되 었는지의 여부를 확인해 본다.	1.000	수행에서 이 동해 옴	이동 유지	47	나는 처음 해결하려 고 한 문제가 해결되 었는지 여부를 확인 해 본다.
67	해결책 산출	1. 어떤 문제를 만나 면, 맨 먼저 떠오 르는 해결책을 선 택하는 경향이 있 다.	0.667	-	삭제	-	-
68	해결책 산출	2. 나는 해결책들을 체계적으로 평가 하고 비교 한 후 에 결정한다.	1.000	7항과 통합	통합 수정	48	나는 해결책들을 체 계적으로 평가한다.
69	해결책 산출	3. 나는 대안들의 우 선순위를 결정한 다.	1.000	6항과 통합	유지	49	나는 대안들의 우선 순위를 부여한다.
70	해결책 산출	4. 나는 모든 측면을 고려하여 문제를 해결하고자 한다.	1.000	-	유지	50	나는 모든 측면을 고 려하여 문제를 해결 하고자 한다.
71	해결책 산출	5. 나는 예상되는 결 과를 바탕으로 각 대안을 비교함으 로써 최선의 방법 을 선택한다.	1.000	8을 통합	유지	51	나는 예상되는 결과 를 비교함으로써 최 선의 방법을 선택한 다.
72	해결책 산출	6. 나는 문제해결을 위한 대안 적용 시 대안별 이해득 실을 따져본다.	1.000	3항으로 통합	통합 삭제	-	-
73	해결책 산출	7. 나는 향후에 발생 할지도 모르는 문 제를 미리 예견하 여 해결책을 선택 한다.	0.778	2항과 통합	통합 삭제	-	-
74	해결책 산출	8. 나는 문제들의 관 계를 고려한 해결 책을 생각한다.	1.000	수행에 통합	통합 삭제	-	-

연 번	요인	잠정적 문항	I- CVI	전문가 의견 종합	변경 사항	정제 후 예비설문 항목	
						연번	내용
75	해결책 산출	9.나는 가능한 해결 책들을 모두 고려 하였는지 신중히 살펴본다.	1.000	-	유지	52	나는 가능한 해결책 들을 모두 고려하였 는지 신중히 살펴본 다.
76	해결책 산출	10.나는 적용한 톨이 문제를 해결하기 에 적절한 것인지 를 생각해본다.	1.000	수행으로 이 동	이동	-	-
77	해결책 산출	11. 나는 업무를 수 행하는 동안 발생 한 문제의 해결방 법을 알고 있다.	0.889	수행으로 이 동	이동	-	-
78	해결책 산출	12.나는 문제를 해결 하기 위한 대안이 실제로 실현 가능 한지를 고려한다.	1.000	문제규정으로 이동	이동	-	-
79	해결책 산출	13. 나는 항상 문제 해결의 목적을 염 두에 두고 해결책 을 찾는다.	1.000	수행으로 이 동	이동	-	-
80	해결책 산출	14. 어떤 문제에 대 하여 결정을 하면 그 후에도 그 결 정에 대하여 만족 한다.	1.000	-	유지	53	어떤 문제에 대한 해결책을 결정하면 그 후에도 그 결정에 대하여 만족한다.
81	해결책 산출	15.나는 투입-산출- 리스크를 고려하 여 대안들을 평가 한다.	0.667	-	삭제	-	-
82	해결책 산출	16.나는 고객의 당면 문제를 세부적으 로 분석하여 해결 방법을 찾는다.	1.000	-	유지	54	나는 고객의 당면문 제를 세부적으로 분 석하여 해결방법을 찾는다.
83	해결책 산출	17. 결정을 할 때, 마 음이 너무 급해서 행동하기가 어렵 다	0.222	변별력 의문. 해결책 찾는 유형1.직감적 (촉),2.단계적 논리,3.다양 한 정보,4.주 변 의견,5.회 피	삭제	-	-
-	해결책 산출	13.나의 견해에는 편 견과 선입견이 없 다.	0.889	문제규정에서 이동해움	이동 수정	55	해결책 선정 시에는 편견과 선입견을 배 제한다.

연 번	요인	잠정적 문항	I- CVI	전문가 의견 종합	변경 사항	정제 후 예비설문 항목	
						연번	내용
84	수행과 확인	1. 나는 프로젝트의 모든 과정이 잘 되어 가는지를 적절히 평가한다.	1.000	적절히'의 기준이 모호함	수정	56	나는 프로젝트의 모든 과정이 잘 되어 가는지를 평가한다.
85	수행과 확인	2. 나는 고객이 내가 수행한 결과에 대해서 어떻게 평가해 주느냐를 중요하게 여긴다.	1.000	-	유지	57	나는 고객이 내가 수행한 결과에 대해서 어떻게 평가해 주느냐를 중요하게 여긴다.
86	수행과 확인	3. 나는 문제해결 과정에서 타인의 조언을 경청한다.	0.889	4항에 통합	통합 삭제	-	-
87	수행과 확인	4. 나는 문제를 잘 해결할 수 있다면, 다른 사람의 비판이나 조언도 수용한다.	1.000	3.4는 비슷한 문항으로 한 문항으로 통합 수정	통합 수정	58	나는 문제를 잘 해결할 수 있다면, 프로젝트 수행 중이라도 다른 사람의 비판이나 조언을 수용한다.
88	수행과 확인	5. 나는 선정된 우선순위에 따라 문제를 해결하려고 노력한다.	1.000	-	유지	59	나는 선정된 우선순위에 따라 문제를 해결하려고 노력한다.
89	수행과 확인	6. 선택된 해결책으로 문제가 해결되지 않을 경우 나는 다른 방법을 시도한다.	1.000	문제지향으로 이동	이동	-	-
90	수행과 확인	7. 나는 해결책을 수행하는 데 어려움이 있더라도 최선을 다한다.	1.000	문제지향으로 이동	이동	-	-
91	수행과 확인	8. 지금은 결과가 좋지 않더라도 나중에 좀 더 잘할 수 있는 방안을 찾는다.	1.000	9와 중복	통합 삭제	-	-
92	수행과 확인	9. 문제를 해결하지 못하면, 실망하기보다 더 잘할 수 있는 방법을 적극적으로 찾아본다.	1.000	8과 중복	통합 수정	60	문제를 해결하지 못하면, 실망하기보다 나중에 더 잘할 수 있는 방안을 찾는다.
93	수행과 확인	10. 나는 성공적 문제해결이 다른 상황에 적용될 수 있는지를 고려한다.	1.000	-	유지	61	나는 성공적인 문제해결이 다른 상황에 적용될 수 있을지를 고려한다.

연 번	요인	감정적 문항	I- CVI	전문가 의견 종합	변경 사항	정제 후 예비설문 항목	
						연번	내용
94	수행과 확인	11.나에게 부정적인 평가라도 해줄 수 있는 사람을 찾아 서 피드백을 부탁 한다.	0.889	4와 중복	통합 삭제	-	-
95	수행과 확인	12.나는 내가 선택한 방법에 대해 "무 엇이 좋고 무엇이 잘못되었는가?"를 평가한다.	1.000	-	유지	62	나는 내가 선택한 방 법에 대해 "무엇이 좋고 무엇이 잘못되 었는가?"를 평가한다.
96	수행과 확인	13.처음 해결하려고 한 문제가 해결되 었는지의 여부를 확인해 본다.	1.000	문제규정으로 이동	이동	-	-
97	수행과 확인	14.문제를 해결하고 나서 결과에 대한 공과를 객관적으 로 따져본다.	1.000	-	유지	63	나는 문제 해결 후, 결과에 대한 공과를 객관적으로 따져본다.
98	수행과 확인	15.어떤 문제 상황을 대하면 나의 느낌 에 어떤 변화가 일어나는지를 꾸 준히 살펴본다.	0.778	검증곤란	삭제	-	-
-	수행과 확인	11.나는 업무를 수행 하는 동안 발생한 문제의 해결방법 을 알고 있다.	0.889	해결책산출에 서 이동해 옴. 컨설팅으 로 수정	유지	64	나는 컨설팅 수행 중 발생한 문제의 해 결방법을 알고 있다.
-	수행과 확인	10.나는 적용한 툴 (Tool)이 문제를 해결하기에 적절 한 것인지를 생각 해본다.	1.000	해결책산출에 서 이동해 옴	이동 유지	65	나는 적용한 툴 (Tool)이 문제를 해 결하기에 적절한 것 인지를 생각해본다.
-	수행과 확인	13.나는 항상 문제 해결의 목적을 염 두에 두고 해결책 을 찾는다.	1.000	해결책산출에 서 이동해 옴	이동 유지	66	나는 항상 문제 해 결의 목적을 염두에 두고 해결책을 찾는 다.

나) 유의미한 코멘트

내용타당도 검증 단계에서 본 연구는 매우 유의미하고도 중요한 두 가지 성과를 거둘 수 있었다.

첫 번째 성과는 풍부한 실무경험과 현장경험을 가지고 있는 전문가그룹이 문헌 조사에서는 알기 어려운 생생하고도 구체적인 설문 항목들을 추가로 제시해 준 것이다. 그러나 아쉽게도 본 설문 문항과의 중복 혹은 구성요인과의 관련성 여부 등으로 인해 대부분 반영하지 못하였다. 이들 문항 중 1개 문항만 본 연구의 설문 항목에 추가되어 시범 조사용 측정도구의 설문 항목은 총 66개 문항으로 구성되었다.

두 번째 성과로는 경영컨설턴트에게 있어서는 사회적 문제해결력의 구성요인의 마지막 단계인 ‘실행’단계가 상대적으로 중요하지 않을 수도 있다는 제언이었다. 인-하우스(In-house) 컨설팅처럼 컨설턴트가 기업의 문제를 해결할 수 있는 솔루션을 찾아내고 제시함과 동시에 컨설턴트가 직접 그 해결안을 수행하는 경우도 있다. 그러나 일반적인 컨설팅은 컨설턴트들이 문제에 대한 해결안을 권고 내지는 제안까지만 하고 실행은 기업 스스로 추진하는 경우가 많다. 따라서 ‘실행’은 경영컨설턴트의 문제해결 능력의 구성요소에서 제외하는 것이 바람직하다는 소수의 의견이 있었다. 그러나 본 연구에서는 선행연구의 문헌조사를 근거로 ‘실행’까지를 구성요인으로 설정하고 연구를 수행하고 있으므로 현 단계에서는 ‘실행’과 관련한 설문 항목들은 제외하지는 않았다. 그런데도 불구하고 결국, 이 의견은 추후 측정도구의 요인분석 단계에서 입증되었다. 이는 본 연구가 거둔 중요하고 의미 있는 결론 중 하나이며 이와 관련한 내용은 도구의 검증단계에서 구체적으로 제시하고자 한다.

제 5 절 시범 조사

측정도구의 문항 구성의 적절성과 전반적 평정척도와와의 상관성, 문항의 난이도 등을 검증하기 위하여 시범 조사를 실시하였다. 이를 위하여 전문가그룹에 의한 내용타당도를 분석을 거쳐 2차 정제된 66개 항목의 예비척도를 본 연구의 개념의 틀인 ①전문가적 지식, ②사고역량, ③데이터분석력, ④자기 확신, ⑤ 혁신과 도전성, ⑥문제 규정, ⑦해결책 산출, ⑧실행 등과 같은 8개 하위수준 구성요인에 맞추어 재분류하였다. 시범 조사는 2019년 3월 2일에서 3월 12일까지 약 11일간 현업 전문 컨설턴트 26명, 전략 및 컨설팅 관련 전문가 11명, 컨설팅대학원 재학 중인 컨설턴트 10명 등 총 47명을 대상으로 온·오프라인을 통해 수행하였다.

1) 상관관계 분석을 위한 전반적 평정척도 작성

예비척도의 타당성 검증을 위하여 개발하고자 하는 측정도구의 8개 구성요인을 대표할 수 있는 ‘전반적 평정척도(Global Rating Scale)’를 작성하였다. 전반적 평정척도(Global Rating)는 개별 설문 항목이 구성요인에 얼마나 잘 부합되는가를 판단하기 위하여 활용하는 것이다. 시범 조사 대상자들의 응답 결과를 통해 전반적 평정척도와 개별 항목의 상관관계가 낮게 평가되거나 실제 조사 시 상대적으로 이해하기 어려울 것이라고 평가한 문항들은 연구자가 다시 판단 후 유지할 것인지 혹은 삭제할 것인지를 결정하였다. 상관성 여부 <표 3-16>과 같이 송지준(2014)이 제시한 ‘다소 높은 상관관계’인 .4이상을 기준으로 판단하였으며 난해한 문장 여부는 ‘이 문항은 이해하기 어려울 것이다’라는 질문에 대한 응답의 평균점수가 보통 이하인 3.0 이하인 경우로 판단하기로 하였다.

<표 3-16> 상관계수의 해석 (송지준, 2014)

상관관계 계수	상관관계 강도	상관관계 계수	상관관계 강도
± 0.9 이상	매우 높은 상관관계	$\pm 0.2 \sim \pm 0.4$ 미만	낮은 상관관계
$\pm 0.7 \sim \pm 0.9$ 미만	높은 상관관계		
$\pm 0.4 \sim \pm 0.7$ 미만	다소 높은 상관관계		

한편, 전반적 평정척도는 각 구성항목의 명칭을 그대로 넣어 작성하였으므로 별도의 내용타당도는 수행하지 않았다. 작성된 전반적 평정척도 문항은 <표 3-17>에 기술한 문항과 같으며 시범 조사에서의 설문은 하나의 설문 문항당 2개의 질문에 응답하도록 구성된 Likert 5점 척도 설문지를 사용하였다. 시범 조사를 위한 설문지는 (부록19)에 수록하였다.

<표 3-17> 전반적 평정척도와 설문지 구성

번호	문항	나 자신은?					이 문항은 이해하기				
		전혀 그렇 지 않다 ①	그렇 지 않다 ②	보통 이다 ③	그렇 다 ④	매우 그렇 다 ⑤	매우 어려 울 것이다 ①	어려 울 것이다 ②	보통 이다 ③	쉬울 것이다 ④	매우 쉬울 것이다 ⑤
1	나는 문제해결과 관련한 컨설턴트로서의 전문지식(프로젝트관리 포함)을 갖추고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
2	나는 문제해결을 위해 다양한 사고력을 활용한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
3	나는 문제해결을 위한 데이터 분석 능력을 갖추고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
4	나는 다양한 문제들을 반드시 해결할 수 있다는 자신감이 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
5	나는 다양한 방법들을 활용하여 문제해결에 혁신적인 도전을 한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
6	나는 핵심적인 문제를 명확하게 규정할 수 있는 능력이 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
7	나는 문제해결 방안들을 올바르게 평가하고 선택할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
8	나는 합리적인 절차와 방법으로 해결책을 실행하고 결과를 확인해 본다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

2) 예비척도의 문항 구성의 적절성 평가

현업 전문 컨설턴트를 포함한 총 47명의 응답자를 대상으로 실시한 예비 척도의 문항 구성의 적절성 평가 결과는 <표 3-18>과 같다.

<표 3-18> 예비 설문지의 응답에 대한 기술통계 분석 결과

	N	최솟값	최댓값	평균	표준편차
소요시간(분)	47	5.0	23.0	12.468	5.0426
문항 이해도	47	2.00	5.00	4.0638	.91851
문항의 길이	47	2.00	5.00	4.0426	.75058
도구로서의 적절성	47	3.00	5.00	4.1064	.63362

작성 소요 시간은 5~23분으로 평균 12.5분이었으며, 문항 이해도는 평균 4.06 ± 0.92 점, 문항 길이의 적절성은 4.04 ± 0.75 점, 경영컨설턴트의 문제해결 능력을 측정하기 위한 측정도구로서의 적절성은 4.11 ± 0.63 점이었다. 작성소요 시간이 다소 길었던 이유는 프리테스트 성격인 시범 조사의 설문지가 <표 3-17>과 같이 하나의 설문 문항에 대해 문항의 난이도를 묻는 문항까지 2개의 응답을 해야 하는 것에 기인한 것으로써 실제 본 조사 시에는 상당부분 시간이 단축되거나 이해도 등도 높아질 것이라고 판단하였다.

3) 전반적 평정척도와 의 상관관계 분석에 의한 타당성 검증

경영컨설턴트의 문제해결 능력을 대표하는 8개 하위 구성요인을 설문 문항으로 표현한 전반적 평정척도와 각 구성요인의 문항들과의 상관관계를 분석하였다. 분석 결과 전반적 평정척도와 의 상관성이 상대적으로 낮은($R < .4$ 기준) 문항인 7, 20, 21, 33, 34, 35, 38, 42, 49, 53, 55, 57, 59, 62번 문항 등 14개 문항은 모두 삭제하기로 하였다. 문항에 대한 이해도가 낮다고 평가한 문항은 7, 14, 19, 20, 21, 41, 55번 문항이며 이 중 상관성도 낮으면서 이해도도 낮을 것이라고 응답한 문항 7, 20, 21, 55번 문항은 이미 삭제하기로 결정하였으나 나머지 항목인 14, 19, 41번 등 3개 문항은 수정 내지는 그대로 유지하기로 하였다. 구성요인별 시범 조사 결과는 다음과 같다.

가) ‘전문가적 지식’ 평정척도와 각 문항의 상관관계

‘전문가적 지식’과 관련한 9개 예비항목 중 7번 항목인 ‘나는 컨설팅에서 업무영역과 범위를 준수한다’는 상관계수가 .4 이하이고 전문가그룹의 의견에서도 컨설턴트의 문제해결 능력과는 다소 부합되지 않는 모호한 질문이라는 의견이 있었으므로 본 설문조사 항목에서는 제외하기로 하였다. 7번 항목을 제외한 다른 8개 항목은 상관계수가 .4 이상, 문항 난이도 평점이 3.0 이상이므로 모두 본 설문조사 항목에 포함하기로 하였다.

〈표 3-19〉 ‘전문가적 지식’ 측정항목의 문항 평가결과

문항	Mean ±SD	상관계수								
		(Item1)	(Item2)	(Item3)	(Item4)	(Item5)	(Item6)	(Item7)	(Item8)	(Item9)
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	3.77± 0.87	1								
2	3.51± 0.88	.616** .000	1							
3	3.7±0 .69	.610** .000	.650** .000	1						
4	3.74± 0.82	.527** .000	.515** .000	.632** .000	1					
5	3.64± 0.85	.447** .002	.633** .000	.520** .000	.491** .000	1				
6	3.77± 0.96	.482** .001	.684** .000	.484** .001	.530** .000	.697** .000	1			
7	3.45± 0.65	.343* .018	.388** .007	.447** .002	.258 .080	.496** .000	.448** .002	1		
8	4.15± 0.66	.406** .005	.428** .003	.435** .002	.354* .015	.489** .000	.606** .000	.398** .006	1	
9	3.96± 0.91	.513** .000	.571** .000	.501** .000	.335* .021	.575** .000	.562** .000	.289* .048	.447** .002	1
Global Rating	4.15± 0.66	.597** .000	.765** .000	.675** .000	.555** .000	.763** .000	.744** .000	.398** .006	.649** .000	.702** .000
**. 상관관계가 0.01 수준에서 유의합니다(양측).										
*. 상관관계가 0.05 수준에서 유의합니다(양측).										
문항	3.33	3.66	3.30	3.30	3.32	3.04	3.23	2.89	3.87	3.38
난이도	보통	보통	보통	보통	보통	보통	보통	어려움	보통	보통

** . 상관관계가 0.01 수준에서 유의합니다(양측).

* . 상관관계가 0.05 수준에서 유의합니다(양측).

나) ‘사고역량’ 평정척도와 각 문항의 상관관계

‘사고역량’과 관련한 5개 예비항목들은 모두 전반적 평정척도와의 상관관계가 기준인 .4보다 높게 나타났다. 한편, 문항에 대한 이해도도 모두 좋게 평가되었으나 5번 항목인 ‘나는 독창적인 해법을 찾아내는 수평적 사고력 (Lateral Thinking)이 뛰어나다’는 문항만 난이도 평점이 2.98로 다소 낮게 나타났다. 5번 항목의 경우 문항 이해도에 대한 응답 결과는 낮았으나 상관관계는 높았으며 또한 본 연구의 목적에 비추어 보았을 때 컨설턴트의 문제해결 능력을 평가하기 위한 중요한 항목이라고 판단되어 삭제하지 않고 본 설문조사 항목에 포함시키기로 하였다. 따라서 ‘사고역량’과 관련된 5개 설문항목은 모두 본 설문조사 항목으로 사용하기로 하였다.

〈표 3-20〉 ‘사고역량’ 측정항목의 문항 평가결과

문항	Mean ±SD	상관계수				
		(Item10) 1	(Item11) 2	(Item12) 3	(Item13) 4	(Item14) 5
1	3.68±0.81	1				
2	3.79±0.83	.703** .000	1			
3	3.85±0.75	.634** .000	.678** .000	1		
4	3.51±0.83	.732** .000	.506** .000	.577** .000	1	
5	3.47±0.8	.735** .000	.607** .000	.550** .000	.676** .000	1
Global Rating	3.94±0.73	.805** .000	.866** .000	.810** .000	.660** .000	.752** .000
**. 상관관계가 0.01 수준에서 유의합니다(양측).						
문항	3.08	3.11	3.23	3.09	3.00	2.98
난이도	보통	보통	보통	보통	보통	어려움

다) ‘데이터 분석력’ 평정척도와 각 문항의 상관관계

‘데이터 분석력’과 관련한 8개 예비항목들 중 ‘나는 컨설팅을 원만히 수행할 수 있는 커뮤니케이션 능력을 갖추고 있다’와 ‘나는 타인으로부터 제안서나 보고서를 잘 작성한다는 말을 들곤 한다’인 6, 7번 항목은 전반적인 평정척도와 상관성이 크지 않은 것으로 응답하였다. 6번 문항은 또한 ‘나는 개념, 가정, 가치, 관행 등으로 구성된 프레임워크를 활용한다’는 5번 문항과 함께 다소 이해하기 어려운 설문 항목으로도 평가되었다. 이와 같은 결과에 따라 6번 항목과 7번 항목은 본 설문조사 항목에서 제외하기로 하였으나 5번 문항의 경우는 난이도 평가 점수가 2.98점으로 6번 문항의 평가 점수인 2.77보다는 상대적으로 높았고 또한 보통 수준인 3.0에 매우 근접한 점수였으므로 본 설문조사 항목에 포함하기로 하였다.

〈표 3-21〉 ‘데이터 분석력’ 항목의 문항 평가결과

문항	Mean ±SD	상관계수							
		(Item15) 1	(Item16) 2	(Item17) 3	(Item18) 4	(Item19) 5	(Item20) 6	(Item21) 7	(Item22) 8
1	3.34±1.01	1							
2	3.55±0.9	.577** .000	1						
3	3.19±0.97	.556** .000	.496** .000	1					
4	3.68±0.84	.364* .012	.497** .000	.586** .000	1				
5	2.94±1.05	.556** .000	.564** .000	.460** .001	.421** .003	1			
6	3.62±0.8	.193 .192	.240 .103	.294* .045	.237 .109	.022 .883	1		
7	3.74±0.61	.359* .013	.144 .334	.270 .067	.179 .230	.451** .001	.153 .304	1	
8	3.72±0.83	.475** .000	.642** .000	.565** .000	.598** .000	.404** .005	.447** .002	.265 .071	1
Global Rating	3.64±0.76	.717** .000	.762** .000	.800** .000	.718** .000	.705** .000	.298* .042	.246 .095	.665** .000
문항 난이도	3.08 보통	3.17 보통	3.19 보통	3.02 보통	3.00 보통	2.98 어려움	2.77 어려움	3.30 보통	3.21 보통

** . 상관관계가 0.01 수준에서 유의합니다(양측).

* . 상관관계가 0.05 수준에서 유의합니다(양측).

라) ‘자기 확산’ 평정척도와 각 문항의 상관관계

‘자기 확산’과 관련한 예비설문 항목들은 전반적인 평정척도와의 상관관계가 모두 .4 이상이었으며 문항의 난이도 평가 점수도 모두 보통인 3.0 이상이었으므로 본 설문조사에서 5개 항목 모두를 사용하기로 하였다.

〈표 3-22〉 ‘자기 확산’ 항목의 문항 평가 결과

문항	Mean ±SD	상관계수				
		(Item23) 1	(Item24) 2	(Item25) 3	(Item26) 4	(Item27) 5
1	3.96±0.69	1				
2	3.89±0.63	.785** .000	1			
3	3.89±0.84	.742** .000	.591** .000	1		
4	3.62±0.8	.484** .001	.435** .002	.296* .044	1	
5	3.98±0.57	.274 .063	.174 .242	.041 .787	.508** .000	1
Global Rating	3.87±0.65	.913** .000	.762** .000	.775** .000	.579** .000	.405** .005
문항	3.42	3.64	3.02	3.57	3.17	3.68
난이도	보통	보통	보통	보통	보통	보통

** . 상관관계가 0.01 수준에서 유의합니다(양측).

* . 상관관계가 0.05 수준에서 유의합니다(양측).

마) ‘혁신과 도전성’ 평정척도와 각 문항의 상관관계

‘혁신과 도전성’과 관련한 7개 예비항목 중 6번 항목인 ‘나는 리스크 테이커(Risk-Taker)이다’와 7번 항목인 ‘문제해결에 한 번 실패하게 되면 매우 화가 나고, 좌절감을 느낀다’는 상관관계수가 .4 이하이고 특히 전반적 평정척도와 의미 부합성도 다소 떨어진다는 의견이 제시되어 본 설문조사 항목에서는 제외하기로 하였다. 두 개의 항목을 제외한 다른 5개의 항목들은 모두 상관관계수가 .4 이상이고 문항난이도 평가 점수도 3.0 이상이었으므로 본 설문조사 항목으로 모두 사용하기로 하였다.

〈표 3-23〉 ‘혁신과 도전성’ 항목의 문항 평가 결과

문항	Mean±S D	상관관계수						
		(Item28)	(Item29)	(Item30)	(Item31)	(Item32)	(Item33)	(Item34)
		1	2	3	4	5	6	7
1	3.96±0.75	1						
2	3.98±0.64	.674** .000	1					
3	3.89±0.81	.669** .000	.578** .000	1				
4	4.04±0.62	.607** .000	.490** .000	.523** .000	1			
5	4.02±0.57	.510** .000	.654** .000	.520** .000	.486** .001	1		
6	3.43±0.83	.135 .366	-.064 .667	.036 .808	.133 .374	.119 .427	1	
7	3.21±0.91	.205 .167	.269 .067	.031 .834	.022 .883	.159 .286	.022 .886	1
Global Rating	3.96±0.62	.785** .000	.648** .000	.761** .000	.675** .000	.674** .000	.331* .023	.208 .160
**. 상관관계가 0.01 수준에서 유의합니다(양측).								
*. 상관관계가 0.05 수준에서 유의합니다(양측).								
문항	3.66	3.55	3.91	3.51	3.36	3.91	3.51	3.87
난이도	보통	보통	보통	보통	보통	보통	보통	보통

바) ‘문제규명’ 평정척도와 각 문항의 상관관계

‘문제규명’과 관련한 11개 예비설문 항목들 중 1번 항목인 ‘해결할 과제가 나에게 얼마나 가치가 있는 것인지 객관적인 입장에서 평가해 본다’와 4번 항목인 ‘나는 의심스런 가정과 모순을 찾아내는 데 능숙하다’, ‘8번 항목인 ‘나는 문제를 해결하는데 장애가 되는 요소들을 사전에 제거한다’ 등과 같은 3개 항목은 전반적 평정척도와의 상관관계가 낮은 것으로 나타났다. 특히 1번 문항의 경우는 난이도 평가 점수도 매우 낮았다. 9번 문항의 난이도 평가 점수는 2.79로 문항 보통 수준 이하이나 문제규명과 관련하여 상당한 필요성이 있는 문항으로 판단되었다. 따라서 1번, 4번, 8번 항목만 본 설문조사 항목에서 포함시키지 않기로 하였다.

〈표 3-24〉 ‘문제 규명’ 항목의 문항 평가 결과

문 항	Mean ±SD	상관계수										
		Item35 1	Item36 2	Item37 3	Item38 4	Item39 5	Item40 6	Item41 7	Item42 8	Item43 9	Item44 10	Item45 11
1	3.66± 0.73	1										
2	4.13± 0.54	.058 .699	1									
3	4.02± 0.68	.235 .111	.472** .001	1								
4	3.04± 0.62	.128 .392	.2432 .100	.153 .306	1							
5	4.09± 0.8	.236 .111	.529** .000	.718** .000	.426** .003	1						
6	3.87± 0.61	.581** .000	0.183 .218	.375** .009	.299* .041	.376** .009	1					
7	4.13± 0.58	.157 .291	.580** .000	.384** .008	.287 .050	.588** .000	.356* .014	1				
8	3.7±0. 59	.113 .448	.123 .408	.236 .111	.035 .813	.286 .052	.255 .084	.308* .035	1			
9	4±0.5 9	.353* .015	.344* .018	.546** .000	.236 .110	.643** .000	.422** .003	.384** .008	.377** .009	1		
10	3.94± 0.7	.210 .156	.195 .190	.460** .001	.204 .169	.587** .000	.435** .002	.503** .000	.321* .028	.681** .000	1	
11	3.96± 0.69	.143 .337	.250 .090	.375** .009	.105 .481	.281 .055	.450** .002	.288* .050	.236 .110	.374** .010	.397** .006	1
Global Rating	4.19± 0.54	.391** .007	.441** .002	.588** .000	.364* .012	.768** .000	.605** .000	.622** .000	.392** .006	.686** .000	.665** .000	.550** .000
문항	3.46	2.66	3.15	3.53	3.53	3.64	3.74	3.74	3.68	2.79	3.70	3.85
난이도	보통	어려움	보통	보통	보통	보통	보통	보통	보통	어려움	보통	보통

** . 상관관계가 0.01 수준에서 유의합니다(양측).

* . 상관관계가 0.05 수준에서 유의합니다(양측).

사) ‘해결책 산출’ 평정척도와 각 문항과의 상관관계

‘해결책 산출’과 관련한 8개 예비설문 항목들의 문항 난이도 평가 점수는 모두 보통 이상이나 4번 ‘나는 대안들의 우선순위를 부여한다’와 8번 ‘어떤 문제에 대한 해결책을 결정하면 그 후에도 그 결정에 대하여 만족한다’와 같은 2개 문항은 전반적인 평정척도와와의 상관성이 상대적으로 낮게 나타났다. 또한 문항 8의 경우는 그 의미에 있어서 다른 항목과 상충한다는 의견도 제시되었다. 따라서 본 설문조사 항목에서 4번 항목과 8번 항목은 제외하기로 하였다.

〈표 3-25〉 ‘해결책 산출’ 관련 항목의 문항 평가 결과

문항	Mean ±SD	상관계수							
		(Item46)	(Item47)	(Item48)	(Item49)	(Item50)	(Item51)	(Item52)	(Item53)
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	3.98±0.57	1							
2	4.11±0.56	.551**	1						
3	3.91±0.65	.345*	.500**	1					
4	3.49±0.86	.244	.387**	.231	1				
5	3.98±0.68	.281	.580**	.340*	.394**	1			
6	3.74±0.61	.486**	.465**	.602**	.329*	.464**	1		
7	4.02±0.53	.217	.503**	.506**	.072	.486**	.489**	1	
8	3.68±0.75	.539**	.493**	.252	.348*	0.114	.340*	.126	1
Global Rating	4.21±0.46	.593**	.831**	.492**	.389**	.501**	.507**	.511**	.385**
문항 난이도	3.78 보통	3.89 보통	3.89 보통	3.72 보통	3.77 보통	3.64 보통	3.83 보통	3.66 보통	3.87 보통

** . 상관관계가 0.01 수준에서 유의합니다(양측).

* . 상관관계가 0.05 수준에서 유의합니다(양측).

아) ‘실행’ 평정척도와 각 문항의 상관관계

‘실행’과 관련한 13개 예비설문 항목들의 문항 난이도는 모두 보통 이상으로 평가되었다. 그러나 2번 항목인 ‘나는 내 생각과 가치에 있어서 지적 독립성을 유지한다’와 4번 항목인 ‘나는 컨설팅 수행 중 발생한 문제의 해결방법을 알고 있다’, 6번 항목인 ‘나는 선정된 우선순위에 따라 문제를 해결하려고 노력한다’, 그리고 9번 항목인 ‘나는 문제를 잘 해결할 수 있다면, 프로젝트 수행 중이라도 다른 사람의 비판이나 조언을 수용한다’와 같은 4개 문항은 상관관계가 상대적으로 낮게 나타남에 따라 본 설문조사 항목에서는 제외하기로 하였다.

〈표 3-26〉 ‘실행’ 관련 항목의 문항 평가 결과

문항	Mean ±SD	상관계수												
		1.54 1	1.55 2	1.56 3	1.57 4	1.58 5	1.59 6	1.60 7	1.61 8	1.62 9	1.63 10	1.64 11	1.65 12	1.66 13
1	3.87± 0.58	1												
2	3.64± 0.61	.364*	1											
3	3.91± 0.75	.480**	.459**	1										
4	3.49± 0.78	.581**	.523**	.411**	1									
5	3.96± 0.75	.490**	.157	.575**	.447**	1								
6	4.15± 0.55	.404**	.230	.401**	.334*	.226	1							
7	4.06± 0.79	.257	.049	.524**	.231	.627**	.327*	1						
8	4.02± 0.71	.488**	-.032	.415**	.456**	.739**	.383**	.503**	1					
9	3.70± 0.81	.057	-.226	.174	-.109	.446**	.150	0.201	.393**	1				
10	4.02± 0.64	.537**	.244	.457**	.327*	.543**	.482**	.510**	.478**	0	1			
11	4.00± 0.59	.384**	.000	.395**	.285	.540**	.134	.419**	.469**	.366*	.344*	1		
12	3.85± 0.72	.372*	.073	.500**	.288*	.510**	.166	.474**	.560**	.000	.335*	.409**	1	
13	3.72± 0.71	.336*	.016	.404**	.446**	.587**	.218	.533**	.529**	.345*	.393**	.517**	.383**	1
Global Rating	4.02± 0.49	.551**	.027	.541**	.373**	.714**	.392**	.671**	.691**	.348*	.553**	.604**	.564**	.516**
문항난 이도	3.62 보통	3.38 보통	3.28 보통	3.77 보통	3.94 보통	3.64 보통	3.72 보통	3.40 보통	3.66 보통	3.26 보통	3.74 보통	3.98 보통	3.74 보통	3.98 보통

** . 상관관계가 0.01 수준에서 유의합니다(양측).

* . 상관관계가 0.05 수준에서 유의합니다(양측).

4) 예비척도의 신뢰도 분석

66개 문항으로 구성된 예비척도의 하위 수준 구성요인별 Cronbach's α 값은 <표 3-27>에서와 같이 전문가적 지식 .898, 사고 역량 .899, 데이터 분석력 .841, 자기 확신 .791, 도전과 혁신성 .745, 문제 규명 .848, 해결책 산출 .817, 실행 .877 등이었으며, 문항전체는 .958로서 도구의 신뢰도는 높은 수준으로 나타났다. 또한 전반적 평정척도 8개 문항에 대한 신뢰도 또한 Cronbach's α 값은 .813이었으므로 전반적 평정척도 또한 구성요인을 대표하는 문항으로서의 타당성이 입증되었다.

<표 3-27> 예비척도의 신뢰도 분석 결과(N=47)

구성 요인	하위 요인	문항 수	Cronbach's α 표준편차	
I. 비즈니스사고력	①전문가적 지식	9	.898	.958
	②사고 역량	5	.899	
	③데이터 분석력	8	.841	
II. 긍정적 문제 지향성	④자기 확신	5	.791	
	⑤도전과 혁신성	7	.735	
III. 문제해결 스킬	⑥문제 규명	11	.848	
	⑦해결책 산출	8	.817	
	⑧실행	13	.877	
전반적인 평정척도		8	.813	

5) 시범 조사 결과에 따른 3차 정제 후의 설문 항목

66개 문항으로 구성된 예비척도는 시범 조사에 의한 타당도 검증을 거치면서 다시 문항이 삭제되거나 수정되어 14개 항목이 축소된 52개 항목으로 재구성되었다. 14개 항목이 축소되는 과정에 대한 상세 내용은 <표 3-28>과 같다.

〈표 3-28〉 시범 조사를 거친 후 3차 정제된 설문 문항 내용

** : 상관관계가 0.01 수준에서 유의함, * : 상관관계가 0.05 수준에서 유의함

시범 조사 결과						본설문조사	
구성 요인	번 호	문항내용	문항 난이도	평정척도 와의 상관계수	기타 의견	최종 평가	문항 번호
전문가적 지식	1	나는 여러 컨설팅 수행으로부터 얻은 경험적인 지식이 있다.	보통	.597**	-	유지	1
	2	나는 컨설팅 전체 프로세스를 관리할 수 있는 능력을 갖추고 있다.	보통	.765**	-	유지	2
	3	나는 컨설팅에 필요한 전문 지식을 활용할 수 있다.	보통	.675**	-	유지	3
	4	나는 경영상의 문제를 진단할 수 있는 지식을 갖추고 있다.	보통	.555**	-	유지	4
	5	나는 컨설팅 수행 시 과학적이고 객관적인 관점을 유지한다.	보통	.763**	-	유지	5
	6	나는 문제 해결을 위한 계획수립에 관한 기획력을 보유하고 있다.	보통	.744**	문구 수정	유지	6
	7	나는 컨설팅에서 업무영역과 범위를 준수한다.	어려움	.398**	모호한 질문	삭제	-
	8	나는 컨설팅 과정에서 발생하는 일들에 대하여 책임을 다한다.	보통	.649**	-	유지	7
	9	나는 컨설팅과 관련한 정보수집 능력을 갖추고 있다.	보통	.702**	-	유지	8
사고역량	10	나는 여러 아이디어 간의 패턴, 연관성을 쉽게 인식한다.	보통	.805**	-	유지	9
	11	나는 문제가 발생하였을 때 주변 환경을 잘 분석한다.	보통	.866**	-	유지	10
	12	나는 논리적으로 사고(Logical Thinking)한다.	보통	.810**	-	유지	11
	13	나는 변화에 적응할 수 있는 미래예측 능력을 갖추고 있다.	보통	.660**	-	유지	12
	14	나는 독창적인 해법을 찾아내는 수평적 사고력(Lateral Thinking)이 뛰어나다.	어려움	.752**	-	유지	13
데이터 분석력	15	나는 통계분석기법을 활용한 데이터분석을 할 수 있다.	보통	.717**	-	유지	14
	16	나는 중요한 의사결정에 필요한 수리적 분석력을 갖추고 있다.	보통	.762**	-	유지	15
	17	나는 빅데이터 분석에 의한 정보 수집을 할 수 있다.	보통	.800**	-	유지	16
	18	나는 보고서 작성 시 다양한 차트를 활용한다.	보통	.718**	-	유지	17
	19	나는 개념, 가정, 가치, 관행 등으로 구성된 프레임워크를 활용한다.	어려움	.705**	-	유지	18

시범 조사 결과						본설문조사	
구성 요인	번 호	문항내용	문항 난이도	평정척도 와의 상관계수	기타 의견	최종 평가	문항 번호
자 기 확 신 성	20	나는 컨설팅을 원만히 수행할 수 있는 커뮤니케이션 능력을 갖추고 있다.	어려움	.298**	-	삭제	-
	21	나는 타인으로부터 제안서나 보고서를 잘 작성한다는 말을 듣곤 한다.	어려움	.246	-	삭제	-
	22	문제를 분석하고 진단한 결과에 대한 대안 제시능력을 갖추고 있다.	보통	.665**	-	유지	19
	23	새로운 문제든 어려운 문제든 해결할 수 있는 나의 능력을 믿는다.	보통	.913**	-	유지	20
	24	문제해결 시도 전에 내가 해야 할 정확한 목표를 세운다.	보통	.762**	-	유지	21
도 전 과 혁 신 성	25	처음에 해결책이 보이지 않더라도 그 문제를 해결할 수 있다고 믿는다.	보통	.775**	-	유지	22
	26	어떤 문제를 해결하기 위한 계획을 세울 때, 그 계획대로 할 수 있다고 확신한다.	보통	.579**	-	유지	23
	27	충분한 시간과 노력을 기울인다면, 대부분의 어려운 문제를 해결할 수 있다.	보통	.405**	-	유지	24
	28	이전의 경험이나 해오던 방식과 다르더라도 모험을 시도한다.	보통	.785**	-	유지	25
	29	나의 문제를 도전해 볼 만한 것으로 보려고 한다.	보통	.648**	-	유지	26
문 제 규 정	30	한번 실패하더라도 성공하리라 확신하고 포기하지 않는다.	보통	.761**	-	유지	27
	31	결과가 어떠할지 정확하게 알 수 없지만, 성공할 가능성이 있으면 실제로 적용해본다.	보통	.675**	-	유지	28
	32	나는 해결책을 수행하는 데 어려움이 있더라도 최선을 다한다.	보통	.674**	-	유지	29
	33	나는 리스크 테이커(Risk-Taker)다.	보통	.331*	의미가 부합되지 않음	삭제	-
	34	문제해결에 한 번 실패하게 되면 매우 화가 나고, 좌절감을 느낀다.	보통	.208	-	삭제	-
문 제 규 정	35	해결할 과제가 나에게 얼마나 가치 있는 것인지 객관적인 입장에서 평가해 본다.	어려움	.391**	주체가 모호함	삭제	-
	36	고객의 문제의 원인에 대해 생각해 본다.	보통	.441**	-	유지	30
	37	내가 해결해야 할 문제의 핵심이 무엇인지 먼저 파악한다.	보통	.588**	-	유지	31
	38	나는 의심스러운 가정과 모순을 찾아내는 데 능숙하다.	보통	.364*	-	삭제	-

시범 조사 결과						본설문조사	
구성 요인	번 호	문항내용	문항 난이도	평정척도 와의 상관계수	기타 의견	최종 평가	문항 번호
	39	고객의 문제를 접하게 되면 맨 먼저 상황을 파악하고 관련된 정보들을 검토한다.	보통	.768**	-	유지	32
	40	고객의 문제 해결 여부에 따른 결과를 예측한다.	보통	.605**	-	유지	33
	41	나는 고객의 문제를 이해하기 위한 노력을 반복한다.	보통	.622**	-	유지	34
	42	나는 문제를 해결하는데 장애가 되는 요소들을 사전에 제거한다.	보통	.392**	-	삭제	-
	43	당면한 문제가 클라이언트에게 어떠한 영향을 미칠 것인지 생각한다.	어려움	.686**	-	유지	35
	44	나는 문제를 해결하기 위한 대안이 실제로 실현 가능한지를 고려한다.	보통	.665**	-	유지	36
	45	나는 처음 해결하려고 한 문제가 해결되었는지 여부를 확인해 본다.	보통	.550**	-	유지	37
해 결 책 산 출	46	나는 가능한 해결책들을 모두 고려하였는지 신중히 살펴본다.	보통	.593**	-	유지	38
	47	나는 모든 측면을 고려하여 문제를 해결하고자 한다.	보통	.831**	-	유지	39
	48	나는 고객의 당면문제를 세부적으로 분석하여 해결방법을 찾는다.	보통	.492**	-	유지	40
	49	나는 대안들의 우선순위를 부여한다.	보통	.389**	-	삭제	-
	50	해결책 선정 시에 편견과 선입견을 배제한다.	보통	.501**	-	유지	41
	51	나는 해결책들을 체계적으로 평가한다.	보통	.507**	-	유지	42
	52	나는 예상되는 결과를 비교함으로써 최선의 방법을 선택한다.	보통	.511**	-	유지	43
실 행	53	어떤 문제에 대한 해결책을 결정하면 그 후에도 그 결정에 대하여 만족한다.	보통	.385**	타 문항과 상충	삭제	-
	54	나는 프로젝트의 모든 과정이 잘 되어 가는지를 평가한다.	보통	.537**	-	유지	44
	55	나는 내 생각과 가치에 있어서 지적 독립성을 유지한다.	어려움	0.280	-	삭제	-
	56	나는 문제 해결 후, 결과에 대한 공과를 객관적으로 따져본다.	보통	.541**	-	유지	45
	57	나는 컨설팅 수행 중 발생한 문제의 해결방법을 알고 있다.	보통	.373**	-	삭제	-

시범 조사 결과						본설문조사	
구성 요인	번 호	문항내용	문항 난이도	평정척도 와의 상관계수	기타 의견	최종 평가	문항 번호
	58	나는 성공적인 문제 해결이 다른 상황에 적용될 수 있을지를 고려한다.	보통	.714**	-	유지	46
	59	나는 선정된 우선순위에 따라 문제를 해결하려고 노력한다.	보통	.392**	-	삭제	-
	60	나는 고객이 내가 수행한 결과에 대해서 어떻게 평가해 주느냐를 중요하게 여긴다.	보통	.671**	-	유지	47
	61	선택된 해결책으로 문제가 해결되지 않을 경우 나는 다른 방법을 시도한다.	보통	.691**	-	유지	48
	62	나는 문제를 잘 해결할 수 있다면, 프로젝트 수행 중이라도 다른 사람의 비판이나 조언을 수용한다.	보통	.348*	-	삭제	-
	63	문제를 해결하지 못하면, 실망하기보다 나중에 더 잘할 수 있는 방안을 찾는다.	보통	.553**	-	유지	49
	64	나는 항상 문제 해결의 목적을 염두에 두고 해결책을 찾는다.	보통	.604**	-	유지	50
	65	나는 내가 선택한 방법에 대해 "무엇이 좋고 무엇이 잘못되었는가?"를 평가한다.	보통	.564**	-	유지	51
	66	나는 적용한 툴(Tool)이 문제를 해결하기에 적절한 것인지를 생각해본다.	보통	.516**	-	유지	52

제 4 장 측정도구의 검증

제 1 절 연구 대상자 선정과 일반적 특성

1) 표본추출과 설문 회수 결과

가) 표본추출 방법의 결정

사회과학조사를 위한 표본의 선정 방법은 비확률적 표본추출 방법과 확률적 표본추출 방법이 있다. 비확률적 표본추출 방법에는 편의표본추출법, 판단표본추출법, 할당표본추출법 등이 있고 단순무작위표본추출법, 층화표본추출법, 군집표본추출법 등이 확률표본추출 방법의 종류이다(채서일, 2013). 본 연구에서는 <표 4-1>과 같이 연구목적에 가장 적합하다고 판단한 편의표본추출법과 판단표본추출법을 사용하였다.

<표 4-1> 연구에 사용한 표본추출 방법(채서일, 2013)

추출 방법	의의와 장단점
편의표본 추출법 convenience sampling	■ 조사자가 편한 장소와 시간에 접근하기 쉬운 조사대상을 표본으로 추출 ■ 이 방법은 하나의 아이디어나 가설을 탐색하기 위한 연구 절차상 탐색 단계나 질문지의 사전 조사에 사용되는데 주로 모집단의 특성이 비교적 동질적(homogeneous)이라고 판단될 때 사용된다. ■ 조사대상에 대하여 정확한 자료를 수집하기보다는 저렴하고 신속하게 정보를 얻고자 할 때 사용되는데 측정도구(measure)의 개발, 설문지 개발 후 사전 조사 등에 주로 사용된다. ■ 표본으로부터 완벽한 분석 결과를 얻기는 힘들지만 조사 대상들의 특성에 대한 개괄적인 정보는 수집이 가능하다. 그러나 이 방법은 대부분의 경우 표본의 모집단 대표성이 낮기 때문에 기술조사나 인과조사를 위한 표본 방법으로는 부적당하다(채서일, 2013).
판단표본 추출법 judgment sampling	■ 조사자가 조사목적에 적합하다고 판단하는 대상을 선택하거나, 표본의 선택기준을 정해 놓고 선택된 표본에 대한 자료를 검토하여 가장 적합한 대상을 선별하는 방법을 말한다. ■ 이 방법은 조사자가 표본의 구성에 대하여 잘 알고 있는 경우이거나 무작위로 표본을 추출하였을 때 선정된 표본이 모집단을 적절히 대표하지 못할 경우에 매우 효과적인 방법이다. ■ 하지만 모집단이 커질수록 조사자가 표본에 대한 정확한 정보를 얻기 힘들어진다는 단점이 있다. ■ 결론적으로 이 방법은 결과의 직접적인 일반화에 어려움이 있으나 적은 수의 표본으로 모집단의 특성을 알아낼 수 있고, 조사결과를 확대 적용시키지 않는다면 많은 경우에 유용한 정보를 얻을 수 있다. 따라서 이 방법의 유용성은 조사자의 판단에 크게 좌우된다(채서일, 2013).

나) 표본추출과 설문 회수 결과

본 연구를 위하여 <표 4-2>와 같이 표본을 추출하여 설문지를 배포하였으며 총 2,911명 중 435명이 회신함에 따라 총회수율은 14.8%였다. 설문조사는 2019년 3월 13일부터 3월 20일까지 8일간 실시하였다.

<표 4-2> 본 연구를 위한 표본추출 및 응답회수율

표본 구분	설문방법	배포 수 (발송 수)	미회수 (미회신)	회수 (회신)	회수율
국가공인컨설턴트 경영기술지도사 ²⁴⁾	네이버 폼을 활용한 온라인 설문을 이메일로 발송	2,162명	60명	272명	12.6%
한국생산성본부 경영전략/기획부문 수강자 ²⁵⁾	네이버 폼을 활용한 온라인 설문을 이메일로 발송	645명	0명	78명	12.1%
한성대학교 일반대학원 컨설팅관련학과 석·박사과정 재학생	온·오프라인 조 사 ²⁶⁾	75명	10명	61명	86.7%
한국생산성본부 2개 컨설팅본부 ²⁷⁾ 컨설턴트	네이버 폼을 활용한 온라인 설문지 를 이메일로 발송	20명	0명	11명	55.0%
어플 ‘밴드’의 컨설팅관련 모임 게재	네이버 폼을 활용한 온라인 설문지 를 ‘밴드’에 게재	-	-	13명	
계		2,902명		435명	14.5% (28)

24)본 연구자는 경영지도사 자격을 보유한 한국경영기술지도사회 회원이므로 한국경영기술지도사회 홈페이지에 이메일 주소를 공개한 컨설턴트를 대상으로 조사

25)본 연구자에게 2015년~2019년 한국생산성본부에서 ‘전략기획전문가’, ‘신규사업전문가’ 등을 수강한 수강자 중 사내에서 컨설턴트 역할을 수행하는 근무자를 대상으로 조사

26)오프라인 조사는 각 과목 수업 중인 강의실에서 수업 중 혹은 수업 종료 후에 직접 배포한 후 회수 즉시 밀봉 상태로 봉인하여 회송하거나 온라인으로 회수

27)컨설팅혁신본부, 융합컨설팅본부

28)어플 ‘밴드’의 컨설팅관련 모임에서 응답한 13명을 제외한 회수율임.

2) 응답자의 일반 특성

〈표 4-3〉과 같이 응답자의 일반 특성 중 성별로는 남성이 90.1%, 여성이 9.9%로서 남성이 절대적으로 많았다. 학력 특성으로는 석사과정 수학 중이거나 석사학위 보유자가 40.0%로 가장 많았으며 박사과정 이상자도 35.6%였다. 지역으로는 서울·경기·인천 등 수도권 지역이 63.7%로 가장 많았으며 부산·울산·경남 지역이 14.0%로 두 번째로 많았다.

업무경력과 컨설팅 경력은 각각 평균 28.1년, 7.6년으로 나타났다. 이 수치만으로 산술적으로 계산해 보면 평균적으로 20여년 근무 후 컨설팅업으로 진입한 것으로 추정되었다.

컨설턴트로서의 근무 형태로는 프리랜서(개인사무소 포함)컨설턴트가 34.7%로 가장 많았으며 컨설팅법인에 소속된 컨설턴트가 27.6%로 두 번째로 많았다. 공공기관과 일반 기업 내부에서 컨설턴트로 활동하고 있는 비율은 14.7%와 14.3%로 유사한 분포를 보여주었다.

컨설팅 업무 수행 전 혹은 현재 수행하고 있는 업무 분야는 경영전략이 25.7%로 현저히 많았으며, 회계, 자금, 홍보 및 마케팅, 총무·인사 순으로 비율이 높았으며 IT분야에서의 비율은 상대적으로 낮았다.

한편, 컨설팅 분야로는 역시 경영전략이 12.3%로 선두였으나 경영전략 분야의 업무수행 경험 비율이 25.7%인 것을 고려하면 경영기획 혹은 경영전략 업무 수행 경험자가 다수가 다양한 컨설팅 분야로 진출하는 것으로 파악된다. 즉, 업무 경험이 경영전략부문에 편중된 것과는 달리 컨설팅 업무는 다양한 분야에서 고르게 수행하고 있는 것으로 나타났다.

응답자의 일반적인 특성 관점에서 응답자의 성비의 불균형을 제외하면 표본의 구성은 본 연구에 적합한 것으로 판단된다.

〈표 4-3〉 응답자 일반특성 (단위: 명, 세, 년)

항목		통계치		항목		통계치	
성별	남	392	90.1%	평균컨설팅경력(년)		7.6	-
	여	43	9.9%	컨설팅 근무 형태	프리랜서(개인사무소)	151	34.7%
	계	435	100.0%		컨설팅법인근무	120	27.6%
평균연령(만)		49.7	-		공공기관 내 컨설턴트	64	14.7%
학력	학사이하	106	24.4%		일반기업 내 컨설턴트	62	14.3%
	석사과정 중~	174	40.0%		기타(계약직 등)	38	8.7%
	박사과정 중~	155	35.6%		계	435	100.0%
	계	435	100.0%	컨설팅 수행 분야 ²⁹⁾	경영전략(기획관리)	208	12.3%
지역	서울	197	45.3%		소상공인	148	8.7%
	경기·인천	80	18.4%		창업·스타트업	145	8.6%
	강원	4	0.9%		회계(재무·세무)	121	7.1%
	충청·대전	29	6.7%		자금	106	6.3%
	부산·울산·경남	61	14.0%		홍보·마케팅	104	6.1%
	대구·경북	33	7.6%		총무·인사	90	5.3%
	광주·전라	28	6.4%		성과분석	86	5.1%
	제주	3	0.7%		인증	68	4.0%
	계	435	100.0%		지속가능경영	68	4.0%
평균업무경력(년)		28.1	-		연구개발	66	3.9%
업무 경험 ³⁰⁾	경영기획·전략	303	25.7%		생산·품질(혁신포함)	62	3.7%
	회계(재무·세무)	126	10.7%		영업(해외영업)	54	3.2%
	자금	104	8.8%		CS	41	2.4%
	홍보·마케팅	99	8.4%		가업승계	38	2.2%
	총무·인사	90	7.6%		NCSI	38	2.2%
	심사분석	73	6.2%		브랜드경쟁력 향상	34	2.0%
	영업(해외영업)	71	6.0%		구매·물류	34	2.0%
	연구개발	63	5.3%		법률·특허·지식재산	33	1.9%
	생산·품질관리	57	4.8%		대학경영진단	30	1.8%
	구매·물류	48	4.1%		IT·ICT	31	1.8%
	CS	42	3.6%		에너지·스마트공장	25	1.5%
	IT	37	3.1%		브랜드 이슈 해결	21	1.2%
	법률·특허·지식재산	25	2.1%		대학정부평가대응	13	0.8%
	디자인	11	0.9%		디자인	12	0.7%
	기타	31	2.6%		기타	19	1.1%
	계	877	100.0%		계	1,695	100.0%

29) 복수응답

30) 복수응답

3) 표본 크기의 적절성

통상적으로 문항 간의 상관관계나 요인분석 등에 있어서 안정적인 분석을 위한 표본의 수는 최소 300명 이상이거나(DeVellis, 2017) 문항 수의 5배 이상의 표본이 필요하다고 하였다(신건권 2016).

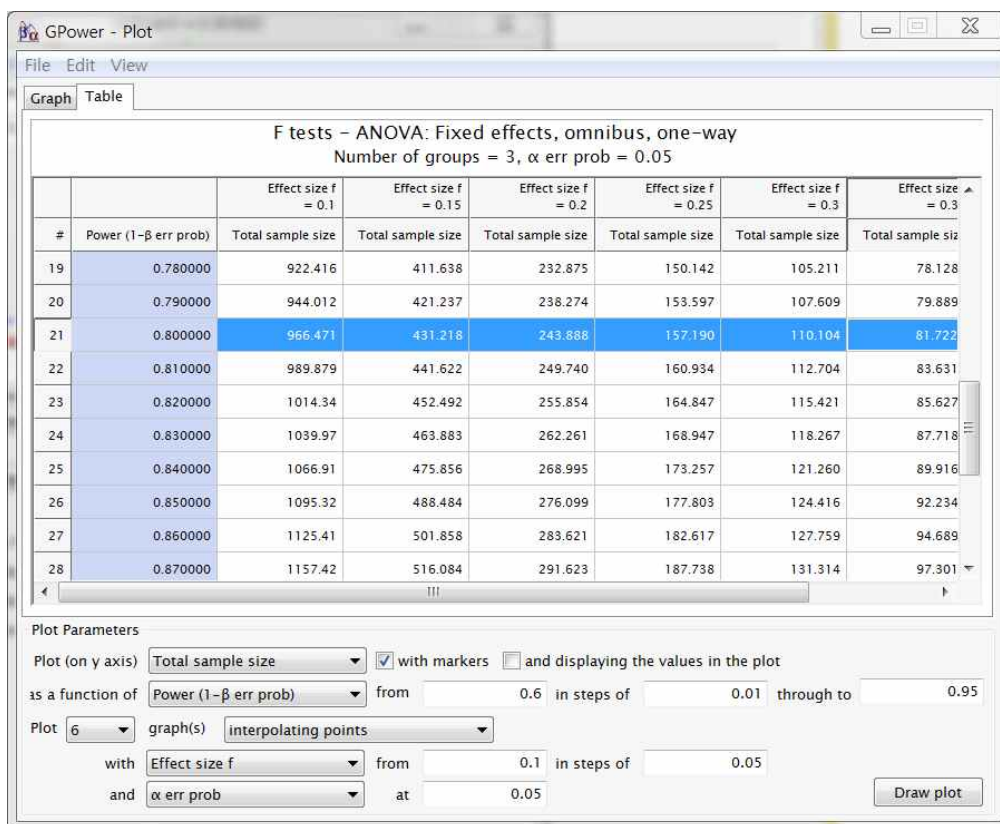
한편, Cohen(1988), Goodhue 등(2006)은 통계적 검증력 분석(statistical power analysis)을 통해 최소 필요 표본 수를 결정하는 방법을 제안하기도 하였다. 통계적 검증력 분석은 효과 크기(Effect Size)와 검증력(Power)이라는 확률로 적정 표본 수를 산출하는 방법이다.

효과크기란 유의성 검정과는 달리 귀무가설이 틀리는 정도로서 연구대상인 현상이 실제로 모집단에 존재하는 정도를 말한다. 효과 크기는 분석 결과의 강도를 말해 주는 것이므로 서로 다른 연구의 결과를 비교할 수 있는 좋은 척도가 되기도 한다. 어떤 연구이든 귀무가설의 효과 크기는 0이며 귀무가설이 기각될 경우 어떤 특정한 정도만큼 틀리게 된다. 이 특정한 정도인 효과 크기는 모집단에서 0이 아닌 어떤 값을 의미하며 이 값이 클수록 연구대상인 현상이 잘 드러나게 된다고 말할 수 있다(이은혜, 2014). ANOVA 분석에 있어서의 효과 크기 .1은 작은 효과, .25는 중간 효과, .4는 큰 효과로 해석한다(Cohen, 1988). 검증력(power)은 귀무가설이 기각되어야 할 때 귀무가설이 올바르게 기각될 확률을 의미하며 일반적으로 Cohen(1988)이 제시한 .80을 기준으로 사용되고 있다. 결론적으로 통계적 검증력 분석에 있어서 효과의 크기가 작을수록, 파워(power)의 크기는 증가할수록 필요한 표본의 숫자는 증가하게 된다.

한편, 통계적 검증력 분석에 의한 표본의 수는 G Power³¹⁾라는 소프트웨어로 손쉽게 산출할 수 있다. 본 연구는 측정도구 개발의 마지막 단계에서 3 집단 간 ANOVA 분석을 실시할 예정이다. Mayr 등(2007)이 제시한 튜토리얼 매뉴얼을 참조하여 G Power로 총 필요 표본 수를 산출해 본 결과, [그림 4-1]과 같이 검증력 .80에 효과 크기가 .25인 경우는 158명으로, 효과 크기가 .3인 경우는 110명으로 산출되었다. 따라서 본 연구에서 회수한 응답자 수

31) © 2010-2019 Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

435명은 DeVellis(2017), 신건권(2016)이 제시한 기준과 G Power가 산출한 표본 수 기준을 모두 충족시켰으므로 본 연구를 위한 충분한 표본수라고 판단하였다.



[그림 4-1] G Power에 의한 적정 표본 수 산출 결과

제 2 절 도구의 타당도와 신뢰도 검증

개발된 측정도구에 대해 본 설문조사를 실시하여 기술통계분석에 의한 문항의 정규성 분석과 요인분석에 의한 도구의 타당도와 신뢰도를 검증하였다.

1) 문항의 기술통계

문항의 기술통계 분석을 위해 각 문항의 평균과 표준편차, 왜도와 첨도를 측정하였으며 이를 통해 문항이 정규성을 만족하는지를 확인하였다. 문항의 기술통계 분석 결과에서 특정 문항에 대한 응답의 평균값이 극단적인 값을 가지고 있거나 표준편차가 지나치게 낮은 항목은 변별력이 낮아 바람직하지 못한 문항으로 간주한다(DeVellis, 2017). 따라서 왜도(Skewness)는 절댓값이 3.0이하, 첨도(kurtosis)는 절댓값이 10.0이하인 항목만을 수용하기로 하였다(Kline, 2010). 본 연구를 통해 개발된 측정도구의 문항에 대한 기술통계 분석 결과는 <표 4-4>와 같다. 문항별 응답 점수의 평균은 최소 3.487에서 최대 4.361이었고, 표준편차는 .6452~1.0211이었다. 왜도와 첨도의 절댓값은 각각 .306~1.231, .107~1.943의 범위를 보였으므로 본 측정도구의 52문항은 모두 다변량 정규 분포성이 확인되었다.

<표 4-4> 측정도구의 문항의 기술통계분석결과(N=435)

문항	평균	δ	왜도	첨도
1. 나는 여러 컨설팅 수행으로부터 얻은 경험적인 지식이 있다.	3.924	1.0211	-.904	.360
2. 나는 컨설팅 전체 프로세스를 관리할 수 있는 능력을 갖추고 있다.	3.784	.9692	-.593	-.185
3. 나는 컨설팅에 필요한 전문 지식을 활용할 수 있다.	4.057	.8634	-.801	.450
4. 나는 경영상의 문제를 진단할 수 있는 지식을 갖추고 있다.	3.975	.8434	-.739	.527
5. 나는 컨설팅 수행 시 과학적이고 객관적인 관점을 유지한다.	3.931	.8285	-.701	.568
6. 나는 문제 해결과 관련한 계획을 수립할 수 있는 지식을 보유하고 있다.	4.016	.7930	-.809	.925

문항	평균	δ	왜도	첨도
7. 나는 컨설팅 과정에서 발생하는 일들에 대하여 책임을 다한다.	4.361	.7472	-1.231	1.943
8. 나는 컨설팅과 관련한 정보수집능력을 갖추고 있다.	4.048	.8230	-.787	.602
9. 나는 여러 아이디어 간의 패턴, 연관성을 쉽게 인식한다.	3.857	.8020	-.437	.131
10.나는 문제가 발생하였을 때 주변 환경을 잘 분석한다.	3.993	.7544	-.700	.812
11.나는 논리적으로 사고(Logical Thinking)한다.	4.051	.7419	-.625	.639
12.나는 변화에 적응할 수 있는 미래예측능력을 갖추고 있다.	3.671	.8003	-.449	.378
13.나는 독창적인 해법을 찾아내는 수평적 사고력(Lateral Thinking)이 뛰어나다.	3.678	.8188	-.306	-.104
14.나는 통계분석기법을 활용한 데이터분석을 할 수 있다.	3.487	.9728	-.349	-.248
15.나는 중요한 의사결정에 필요한 수리적 분석력을 갖추고 있다.	3.720	.8503	-.423	-.021
16.나는 빅데이터 분석에 의한 정보 수집을 할 수 있다.	3.108	.9575	-.107	-.429
17.나는 보고서 작성 시 다양한 차트를 활용한다.	3.789	.8621	-.467	.081
18.나는 개념, 가정, 가치, 관행 등으로 구성된 프레임워크를 활용한다.	3.543	.9056	-.445	.048
19.문제를 분석하고 진단한 결과에 대한 대안 제시 능력을 갖추고 있다.	3.993	.7544	-.700	.985
20.새로운 문제든 어려운 문제든 해결할 수 있는 나의 능력을 믿는다.	4.074	.7400	-.598	.525
21.문제해결 시도 전에 내가 해야 할 정확한 목표를 세운다.	4.071	.7165	-.672	.992
22.처음에 해결책이 보이지 않더라도 그 문제를 해결할 수 있다고 믿는다.	4.074	.7274	-.582	.592
23.어떤 문제를 해결하기 위한 계획을 세울 때, 그 계획대로 할 수 있다고 확신한다.	3.903	.7649	-.548	.574
24.충분한 시간과 노력을 기울인다면, 대부분의 어려운 문제를 해결할 수 있다.	4.124	.7700	-.886	1.385
25.이전의 경험이나 해오던 방식과 다르더라도 모험을 시도한다.	3.871	.8353	-.684	.604
26.나의 문제를 도전해 볼 만한 것으로 보려고 한다.	4.085	.6820	-.546	.669
27.한번 실패하더라도 성공하리라 확신하고 포기하지 않는다.	4.018	.7341	-.450	.062
28.결과가 어떠할지 정확하게 알 수 없지만, 성공할 가능성이 있으면 실제로 적용해본다.	4.074	.6950	-.637	.868
29.나는 해결책을 수행하는 데 어려움이 있더라도 최선을 다한다.	4.251	.6506	-.655	.920
30.나는 고객의 문제의 원인에 대해 생각해 본다.	4.333	.6452	-.963	2.644

문항	평균	δ	왜도	첨도
31.내가 해결해야 할 문제의 핵심이 무엇인지 먼저 파악한다.	4.340	.6540	-.932	1.914
32.고객의 문제를 접하게 되면 맨 먼저 상황을 파악하고 관련된 정보들을 검토한다.	4.324	.6944	-1.115	2.438
33.고객의 문제 해결 여부에 따른 결과를 예측해 본다.	4.025	.6968	-.445	.554
34.나는 고객의 문제를 이해하기 위한 노력을 반복한다.	4.211	.7031	-.761	1.073
35.당면한 문제가 클라이언트에게 어떠한 영향을 미칠 것인지 생각한다.	4.186	.6787	-.692	1.235
36.나는 문제를 해결하기 위한 대안이 실제로 실현 가능한지를 고려한다.	4.214	.7008	-.766	1.349
37.나는 처음 해결하려고 한 문제가 해결되었는지 여부를 확인해 본다.	4.172	.6790	-.538	.399
38.나는 가능한 해결책들을 모두 고려하였는지 신중히 살펴본다.	4.060	.7223	-.790	1.527
39.나는 모든 측면을 고려하여 문제를 해결하고자 한다.	4.124	.7043	-.616	.816
40.나는 고객의 당면문제를 세부적으로 분석하여 해결 방법을 찾는다.	4.080	.7025	-.514	.369
41.해결책 선정 시에는 편견과 선입견을 배제한다.	3.834	.8826	-.438	-.280
42.나는 해결책들을 체계적으로 평가한다.	3.970	.7321	-.485	.638
43.나는 예상되는 결과를 비교함으로써 최선의 방법을 선택한다.	4.131	.6848	-.692	1.315
44.나는 프로젝트의 모든 과정이 잘돼 가는지를 평가한다.	4.037	.6880	-.431	.580
45.나는 문제 해결 후, 결과에 대한 공과를 객관적으로 따져본다.	4.005	.7559	-.522	.140
46.나는 성공적인 문제 해결이 다른 상황에 적용될 수 있을지를 고려한다.	4.074	.6917	-.560	.886
47.나는 고객이 내가 수행한 결과에 대해서 어떻게 평가해 주느냐를 중요하게 여긴다.	4.085	.8087	-.865	1.009
48.선택된 해결책으로 문제가 해결되지 않을 경우 나는 다른 방법을 시도한다.	4.087	.7098	-.865	1.899
49.문제를 해결하지 못하면, 실망하기보다 나중에 더 잘할 수 있는 방안을 찾는다.	4.094	.7234	-.584	.234
50.나는 항상 문제 해결의 목적을 염두에 두고 해결책을 찾는다.	4.189	.6626	-.562	.641
51.나는 내가 선택한 방법에 대해 "무엇이 좋고 무엇이 잘못되었는가?"를 평가한다.	4.110	.6968	-.563	.516
52.나는 적용한 툴(Tool)이 문제를 해결하기에 적절한 것인지를 생각해본다.	4.078	.7269	-.735	1.277

2) 탐색적 요인분석 수행 결과

가) 탐색적 요인분석 개념과 적용 기준

탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)은 측정하고자 하는 개념을 얼마나 정확히 측정하였는가를 파악하는 것으로서(송지준, 2014), 각각의 집단인 요인 성분에 모든 측정변수가 연관(상상관계)되어 있다고 가정하고 분석을 하는 것이다(최창호, 2018).

탐색적 요인분석은 SPSS 23.0을 활용하여 실시하였으며 분석, 차원축소, 요인분석 명령을 차례대로 실행하여 결과 값을 산출하였다. 차원축소란 수많은 변수를 상관관계가 높은 것끼리 묶어주는 것이다. 이는 수많은 측정 변수를 특정 요인으로 단순화시키는 것이므로(송지준, 2014) 임의로 요인 수를 정하여 추출할 수도 있으나 통상 고유키포(eigen value)이 1 이상인 요인을 추출한다.

요인 적재치(factor loading)는 변수들의 중요도 정도를 나타내며 그 수치가 낮을수록 중요도도 낮다는 것을 의미한다. 송지준(2014)은 일반적으로 요인적재치가 0.4 이하일 때는 해당 변수를 제거하는 것이 바람직하다는 의견을 제시하였다. 공통성(communality)은 추출된 요인들에 의해서 각 항목이 설명되는 비율을 의미하므로 공통성이 낮은 설문 항목 또한 측정도구에서 제외하는 것이 바람직하다. 이에 따라 본 연구에서는 고유키포가 1 이상인 요인을 추출하고, 공통성과 요인에 대한 요인적재치가 .4 이상인 설문 항목만 수용하기로 정하였다.

탐색적 요인분석은 주성분 분석(principle components analysis)과 직교 회전(Varimax)방식을 이용하여 수행하였다. 주성분 분석(principle components analysis)은 변수들을 요인들의 선형결합으로 가정하는 것으로, 표본의 분산을 가장 많이 설명해준다(송지준, 2014). 탐색적 요인분석에서 요인을 회전시키는 이유는 변수의 설명 축인 요인들을 회전시킴으로써 요인의 해석을 돕는데 있다. 회전법에는 여러 가지가 있으나 배리맥스(Varimax)직교 회전 방법을 널리 사용하고 있으므로 본 연구에서도 이 방법으로 분석을 수행하였다.

한편, 탐색적 요인분석 실시 전에 변수들 간의 상관관계가 다른 변수들에 의해 잘 설명되는 정도를 나타내는 값인 Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) 측도를 검토하는데 이 값이 적으면 요인분석을 위한 변수들의 설정이 좋지 못하다는 것을 의미한다. Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) 측도 값은 1에 가까울수록 표본이 요인 분석하기에 적합한 것이며, 일반적으로 .500 이상이면 상당히 좋은 것이고 .80-.90은 꽤 좋은 편이며 .70-.79는 적당한 편, .60-.69는 평범한 편, .50-.59는 바람직하지 못한 편, .50미만이면 받아들일 수 없는 수치로 판단한다(송지준, 2014). 본 연구에서의 탐색적 요인분석은 총 4회를 수행하였다.

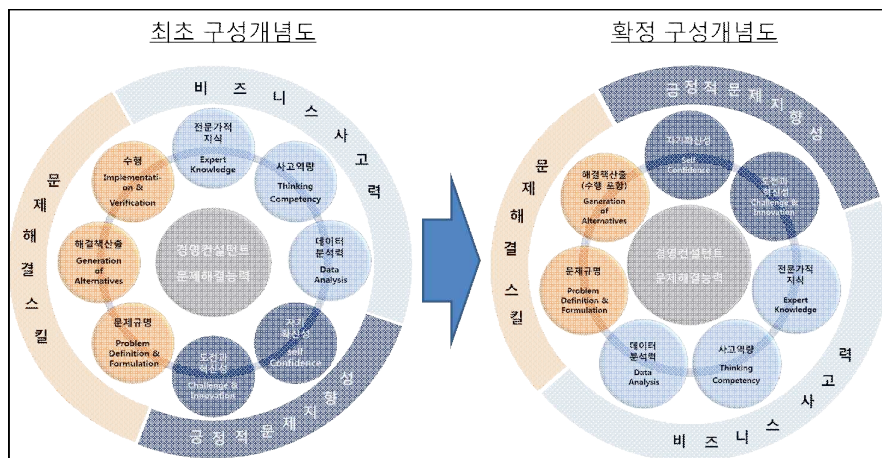
나) 1차 요인분석 결과

본 측정도구의 KMO측도 값은 .965로서 요인분석을 위한 변수들이 매우 잘 선정된 편임을 알 수 있었다. Bartlett구형성 검정 결과도 유의확률이 <.001로 귀무가설이 기각되어 측정도구가 요인분석에 적합한 것으로 나타났다. 52개 설문 문항에 대해 주성분 분석 방법인 배리맥스 직교 회전을 이용하여 탐색적 요인분석을 수행한 결과, 각 항목의 공통성이 모두 .4 이상이었고, 고유값(eigen value)이 1.0 이상인 요인도 본 연구의 하위 수준 구성요인의 수와 같은 8개로 추출되었다. 추출된 요인들이 측정하고자 하는 내용을 얼마나 잘 설명해 주는가를 나타내는 회전적재량 제곱 합의 누적값인 ‘설명된 총분산’도 63.178%로써 통상적인 기준인 60%를 상회하였다.

그러나 52개 문항 중 1요인에 13개 문항이, 2요인과 3요인에 9개 문항씩이, 4요인에, 5요인, 6요인, 7요인에 각각 공히 5개 문항씩이 묶였으나 8요인은 47번 문항인 ‘나는 고객이 내가 수행한 결과에 대해서 어떻게 평가해 주느냐를 중요하게 여긴다’ 만이 묶여서 구성요인으로써의 의미가 없다고 판단하여 47번 문항을 제외하고 다시 분석하였다. 이 과정에서 매우 중요하다고 판단되는 사항을 발견할 수 있었다.

다) 중요한 발견에 의한 구성요인의 재정립

1차 탐색적 요인분석 결과 2요인에 다른 요인보다 상대적으로 많은 13개의 설문 항목이 묶인 것으로 나타났다. 이렇게 묶인 13개의 설문 항목들은 경영컨설턴트의 문제해결 능력 측정도구의 개념 중에서 상위 수준 구성요인인 Ⅲ.문제해결 스킬의 3가지 하위수준 구성요인 중 ⑦해결책 산출과 ⑧실행으로 구분하여 설문했던 항목들이었다. 이는 도구개발 단계인 전문가그룹의 내용타당도 분석 시 소수 전문가가 제시했던 ‘컨설턴트의 문제해결 능력은 사회적 문제해결과정의 구성요인과는 달리 실행에 대한 중요성이 상대적으로 낮을 것이므로 해결책 산출까지를 컨설턴트의 문제해결 능력의 구성요소로 보아야 할 것’이라는 권고 의견이 실제 분석 통해 입증된 것으로 판단되었다. 따라서 경영컨설턴트의 문제해결 능력의 구성요인은 해결책의 산출까지로 보는 것이 타당하다는 판단하에 지도교수님과 상의하여 해결책 산출과 실행 요인을 하나의 요인인 해결책 산출로 통합하였다. 연구자는 이 결과를 본 연구의 중요한 성과 중 하나로 제시하고자 한다. 한편, 상위 구성요인의 순서와 개발 중인 설문지의 순서는 ‘긍정적 문제해결 지향성이 충분한 컨설턴트가 비즈니스사고력을 통해 문제해결책을 제시한다’는 논리의 흐름에 맞추어서 긍정적 문제해결 지향성, 비즈니스사고력, 문제해결 스킬의 순서로 변경하였다. 이러한 연구 수행 결과가 반영되기 전과 반영된 후의 ‘컨설턴트의 문제해결 능력’의 개념을 도해로 비교해 보면 [그림 4-2]와 같이 표현할 수 있다.



[그림 4-2] 경영컨설턴트의 문제해결 능력 구성개념도

라) 2차~3차 요인분석 결과

1차 요인 분석 결과 단독으로 8요인에 묶였던 47번 문항을 제거하고 2차 요인분석을 수행한 결과, 구성요인의 개념과 일치한 7개 요인이 추출되었다. 2차 요인분석 결과의 KMO 측도 값은 .964이고 충분산은 61.916%였다. 한편, 2차 요인분석 결과 1차 요인분석 시 1요인에 묶여 있던 29번 문항인 ‘나는 해결책을 수행하는 데 어려움이 있더라도 최선을 다한다’가 2요인에 묶이게 되었지만 1번 요인과 2번 요인에 각각 .420과 .426으로 적재됨에 따라 이 문항도 제거하기로 하였다. 49번 문항인 ‘문제를 해결하지 못하면, 실망하기보다 나중에 더 잘할 수 있는 방안을 찾는다’도 1번 요인과 6번 요인에 적재된 값이 각각 .414과 .419로 유사하였으므로 이 문항도 같이 제거하기로 하였다. 1차 요인분석 후 제거한 47번 문항에 이어 2차 요인분석에서 29번 문항과 49번 문항을 제거 후 재실시한 3차 요인분석 결과 KMO 측도 값은 .964이고 충분산은 62.353%로 나타났다.

마) 4차(최종) 요인 분석 및 요인분석과정 결과 정리

3차 요인 분석 결과 46번 문항인 ‘나는 성공적인 문제 해결이 다른 상황에 적용될 수 있을지를 고려한다’와 51번 문항인 ‘나는 내가 선택한 방법에 대해 "무엇이 좋고 무엇이 잘못되었는가?"를 평가한다’는 공히 1요인과 3요인에 1 이하의 값 차이(46번: .387, .434, 51번: .551, .482)로 적재되었고 19번 문항인 ‘문제를 분석하고 진단한 결과에 대한 대안 제시 능력을 갖추고 있다’도 2요인과 5요인에 각각 .424, .372로 적재됨에 따라 최종적으로 이들 세 문항도 제거하여 최종 분석을 수행한 후 탐색적 요인분석을 종료하였다.

탐색적 요인분석 결과 최종 설문 문항은 요인분석 전 52문항에서 46문항으로 6개 문항이 감소하였다. 최종 검증된 도구의 KMO측도 값은 .962이고 설명된 충분산은 62.769%로 나타났다. 1차에서 4차까지의 탐색적 요인분석 과정과 결과를 정리하면 <표 4-5>와 같다.

〈표 4-5〉 1차~4차 요인분석 결과

요인		1차 요인분석	2차 요인분석	3차 요인분석	4차 요인분석
제거항목		-	47	47, 29, 49	47, 29, 49, 46, 51
KMO와 Bartlett검정	KMO측도	.965	.964	.964	.962
	유의확률	.000	.000	.000	.000
총분산		63.178%	61.916%	62.353%	62.692%
요인별 문항 수 변경 및 결정과정	1요인	2, 3, 1, 4, 6, 5, 8, 7, 19 (9문항)	2, 3, 1, 4, 6, 5, 8, 7, 19 (9문항)	2, 3, 1, 4, 6, 5, 8, 7, 19 (9문항)	2, 3, 1, 4, 6, 5, 8, 7 (8문항)
	2요인	42, 38, 45, 40, 39, 43, 44, 51, 52, 41, 29, 49, 46 (13문항)	42, 38, 45, 40, 39, 43, 44, 51, 52, 41 (10문항)	42, 38, 45, 40, 39, 43, 52, 51, 44, 41 (10문항)	42, 38, 45, 40, 39, 43, 52, 44, 41 (9문항)
	3요인	32, 30, 31, 34, 35, 36, 37, 33, 50 (9문항)	32, 31, 30, 34, 35, 36, 37, 50, 33, 46, 29 (11문항)	32, 31, 30, 34, 35, 36, 37, 50, 33, 46 (10문항)	32, 31, 30, 34, 35, 36, 37, 50, 33 (9문항)
	4요인	20, 22, 24, 23, 21. (5문항)	20, 22, 24, 23, 21. (5문항)	20, 22, 24, 23, 21. (5문항)	20, 22, 24, 23, 21. (5문항)
	5요인	14, 16, 15, 17, 18 (5문항)	14, 16, 15, 17, 18 (5문항)	14, 16, 15, 17, 18 (5문항)	14, 16, 17, 15, 18 (5문항)
	6요인	25, 26, 27, 28, 48 (5문항)	25, 26, 27, 28, 48, 49 (6문항)	25, 26, 27, 28, 48 (5문항)	25, 26, 27, 28, 48 (5문항)
	7요인	9, 10, 13, 12, 11 (5문항)	9, 10, 13, 12, 11 (5문항)	9, 10, 13, 12, 11 (5문항)	9, 10, 13, 12, 11 (5문항)
	8요인	47 (1문항)	-	-	-
계		52문항	51문항	49문항	46문항

3) 도구의 신뢰도 분석 결과

도구의 신뢰도 분석은 측정하고자 하는 개념이 설문대상 응답자들로부터 정확하고 일관되게 측정되었는가를 확인하는 것으로서 동일한 개념에 대해 반복적으로 측정했을 때 측정값을 동일하게 얻을 수 있는 가능성을 말한다(송지준, 2014). 즉, 신뢰성이란 측정된 결과치의 안정성, 일관성, 예측 가능성, 정확성 등이 내포된 개념 측정도구가 측정하고자 하는 현상을 일관성 있게 측정하는 능력 또는 동일한 개념에 대해 측정을 반복하였을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말한다(안우환, 2004). 일반적으로 신뢰도 분석 결과는 Cronbach's α 와 같은 척도를 계산한 값을 가지고 판단한다. Cronbach's α 값에 의한 신뢰도 판단 기준에 대해 Nunnally(1972)는 탐색적 연구 분야에서의 Cronbach's α 값은 .6 이상이면 충분하다는(이화용, 2004에서 재인용) 기준을 제시하였으며 송지준(2014)도 .6 이상이면 신뢰도가 있다고 판단한다고 하였으므로 본 연구에서는 이들의 기준을 수용하여 Cronbach's α 값에 의한 도구의 신뢰도 판단기준을 .6 이상으로 정하였다.

도구의 신뢰도 분석 결과 Cronbach's α 값은 '자기 확신' 요인에서 .865, '도전과 혁신성' 요인에서 .803이었고 '전문가적 지식' 요인에서는 .913, '사고 역량' 요인에서 .867, '데이터분석력' 요인에서는 .812로 나타났다. 또한 '문제 규정' 요인과 '해결책 산출' 요인에서도 각각 .912, .908로 나타남에 따라 개발된 측정도구는 타당성이 확보됨과 아울러 신뢰성도 확보되었다.

46개 문항으로 개발된 경영컨설턴트의 문제해결 능력 측정도구에 대한 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석 결과를 종합하면 <표 4-6>과 같다.

〈표 4-6〉 측정도구의 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석 결과

구성 요인 명칭	문항 번호	요인분석 성분							공 통 성	신뢰성 분석	
										Alpha if item Deleted	Cronbach's α
		1	2	3	4	5	6	7			
전문가적 지식	2	.771	.156	.127	.119	.174	.131	.169	.721	.897	.913
	3	.750	.157	.197	.098	.210	.128	.187	.732	.895	
	1	.748	.152	.142	.020	.135	.162	.134	.664	.903	
	4	.723	.257	.121	.117	.145	.099	.107	.661	.902	
	6	.634	.210	.219	.213	.237	.152	.224	.670	.900	
	5	.626	.237	.232	.097	.284	.042	.128	.609	.904	
	8	.605	.102	.223	.103	.257	.018	.282	.581	.906	
	7	.597	.112	.351	.193	.079	-.056	.081	.541	.910	
해결책 산출	42	.189	.683	.280	.192	.209	.087	.193	.707	.891	.908
	38	.170	.678	.259	.242	.057	.032	.067	.621	.897	
	45	.121	.652	.216	.063	.153	.194	.195	.589	.899	
	40	.293	.607	.365	.198	.066	.127	.092	.656	.894	
	39	.289	.594	.265	.227	.063	.181	.005	.595	.898	
	43	.082	.578	.348	.192	.065	.217	.227	.602	.898	
	52	.261	.551	.302	.101	.175	.237	.039	.561	.900	
	44	.143	.535	.363	.197	.225	.174	.208	.600	.896	
	41	.281	.521	.228	.144	.032	.103	.220	.483	.905	
문제규정	32	.188	.245	.701	.149	.213	.116	.076	.674	.899	.912
	31	.248	.212	.694	.143	.164	.091	.078	.651	.901	
	30	.277	.176	.680	.151	.066	.163	.118	.638	.902	
	34	.194	.289	.647	.213	.103	.139	.116	.628	.900	
	35	.279	.302	.641	.142	.057	.176	.102	.645	.898	
	36	.195	.400	.610	.066	.093	.170	.099	.622	.899	
	37	.039	.401	.544	.095	.138	.115	.234	.554	.906	
	50	.106	.379	.496	.131	.009	.277	.177	.524	.906	
	33	.255	.355	.489	.165	.150	.101	.161	.515	.904	
자기 확신	22	.093	.226	.152	.762	.076	.177	.160	.719	.824	.865
	20	.122	.125	.129	.759	.118	.165	.151	.688	.834	
	24	.158	.205	.162	.748	.154	.142	.133	.714	.826	
	23	.153	.204	.209	.643	.168	.237	.091	.620	.838	
	21	.241	.355	.338	.487	.120	.110	.060	.566	.857	
데이터 분석력	14	.218	.107	.104	-.045	.739	.167	.168	.669	.758	.812
	16	.183	.081	.049	.084	.686	.097	.068	.528	.788	
	17	.233	.044	.203	.223	.675	.049	.050	.605	.774	
	15	.198	.088	.201	.147	.662	.086	.275	.634	.764	
	18	.195	.283	.026	.226	.577	.148	.147	.550	.792	
도전과 혁신성	25	.106	.070	.108	.151	.125	.788	.180	.724	.799	.803
	26	.103	.141	.289	.167	.203	.712	.207	.734	.775	
	27	.119	.321	.190	.323	.154	.617	-.003	.663	.780	
	28	.116	.353	.133	.249	.124	.549	.065	.538	.802	
	48	.131	.350	.341	.123	.039	.452	.079	.481	.825	
사고역량	9	.298	.134	.200	.143	.183	.232	.682	.720	.828	.867
	10	.352	.206	.221	.249	.161	.071	.637	.713	.828	
	13	.263	.169	.182	.073	.273	.304	.621	.688	.840	
	12	.280	.319	.044	.183	.201	.143	.583	.617	.850	
	11	.324	.247	.268	.272	.244	-.048	.514	.635	.848	
Eigen Value		5.66	5.52	5.37	3.64	3.45	2.97	2.85	-	-	-
분산설명(%)		12.04	11.74	11.43	7.75	7.35	6.31	6.07	누적된 총분산: 62.69%		

4) 도구의 확인적 요인분석에 의한 타당도 검증

가) 타당도 검증 지표와 기준

본 연구에서 개발하고자 하는 측정도구의 구성개념은 여러 요인으로 구성된 다항목 측정도구이므로 이들 구성요인들의 단일차원 성(unidimensionality)을 조사할 필요가 있다. 단일차원 성이란 각각의 개념의 측정변수들이 단일요인 모델에 의해 얼마만큼 수용 가능한 적합성을 보이는가의 문제이다(김정일, 2016). 따라서 측정변수의 단일차원 성 검정을 위해 본 연구에서도 AMOS 23.0을 활용하여 확인적 요인분석을 실시하였다.

확인적 요인분석에 의한 측정도구의 타당도는 일반적으로 측정도구의 CFA(Confirmatory Factor Analysis), 모형타당도(Model Validity), 집중타당도(Convergent Validity), 판별타당도(Discriminant Validity) 등으로 검정한다(이일현, 2017).

측정도구의 CFA는 β (표준화 회귀계수), C.R.(critical ratio: t 값을 의미) or p, SMC(squared multiple correlation)등의 지표를 활용한다.

모형타당도는 χ^2 (pearson's chi-square test), DF(degree of freedom: 자유도), $Q(\chi^2/DF: CMIN/DF)$, CFI(comparative fit index: 적합지수), TLI(tucker lewis index), IFI(incremental fit index: 증분적합지수), RMR(root mean square residual: 잔차 평균제곱근), RMSEA(root mean square error of approximation: 근사치 오차 평균제곱근) 등의 지표를 사용하여 분석한다. 특히, TLI 지표와 RMSEA 지표는 표본의 크기에 영향을 받지 않으면서도 모형의 적합도와 간명성(Simplicity)을 같이 고려할 수 있는 지표이며 CFI지표 등은 표본의 크기에 영향을 받지 않는 지표이므로 도구의 신뢰도 분석에서 자주 인용된다(홍세희, 2000). 한편, 분석에 사용되는 모든 지표가 모두 기준값을 충족할 필요는 없다.

집중타당도란 동일한 개념을 측정하기 위하여 서로 다른 방법으로 측정한 값 사이에 높은 상관관계가 있어야 한다는 개념으로 동일개념을 측정하는 복수의 문항들이 어느 정도 일치하는가를 검정하는 것이다(이봉철 & 나도성,

2018). 집중타당도는 평균분산추출지수(average variance extracted: AVE)와 개념신뢰도(construct reliability: CR) 등의 지표를 활용하여 측정한다.

판별타당도란 상이한 개념을 측정하는 경우에는 상이한 측정방법을 사용하더라도 그 측정값 간에는 차별성이 나타나야 한다는 개념으로 일반적으로 $AVE \geq R^2$ (혹은 AVE의 제곱근 값($\sqrt{AVE} \geq R$))를 검정지표로 사용하지만(이일현, 2017), 표준오차추정구간(two standard-error interval estimate)을 활용한 ' $R \pm 2 \times S.E.$ (공분산의 표준오차) $\neq 1$ '과 같은 기준으로도 검정이 가능하다(최창호, 2018; 한충근, 2018; 송지준, 2014). 한충근(2018)과 최창호(2018)는 이외에도 비 제약 모델과 제약모델 간의 χ^2 변화량($\Delta \chi^2$)으로 판별타당도를 검증하는 방법도 추가로 제시하였다.

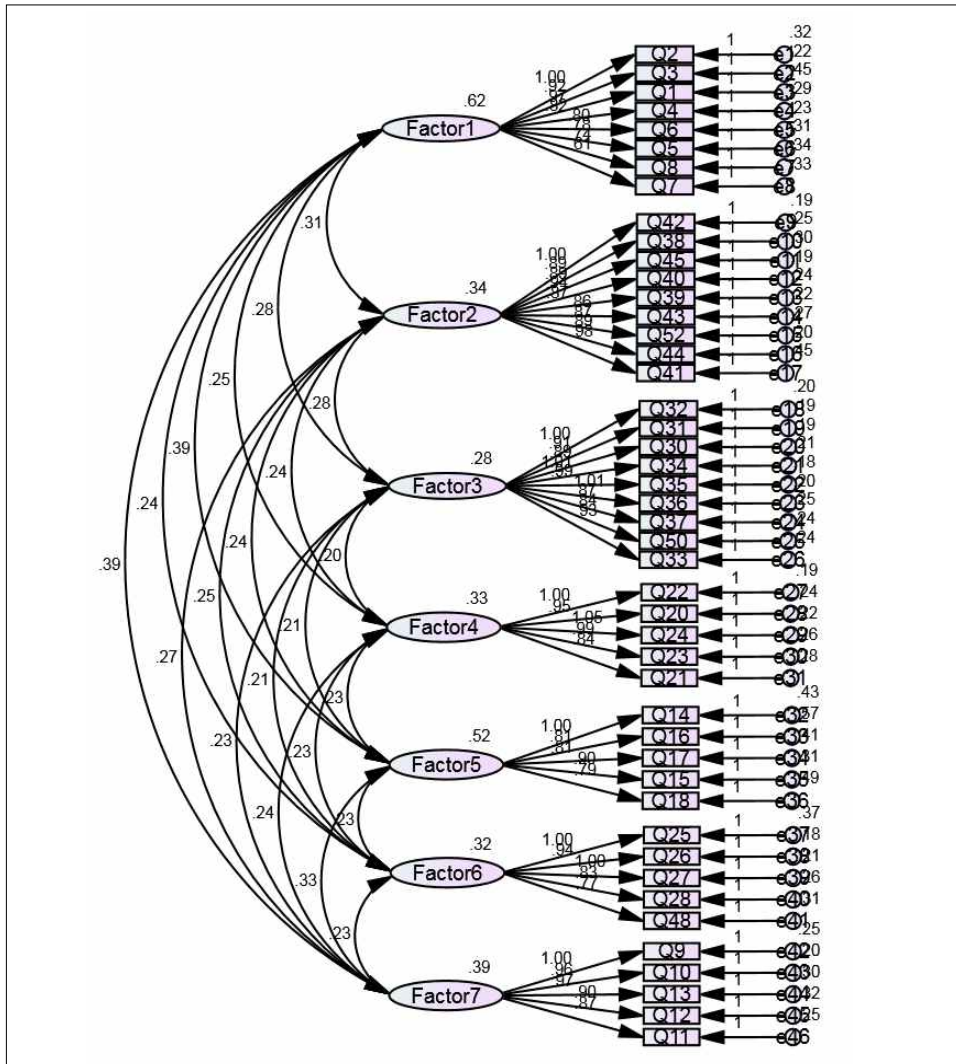
한편, 이와 같은 지표들에 의한 도구의 타당도와 모형타당도의 판단 기준들은 연구자들에 따라 다양하게 제시되고 있으므로 본 연구에서는 최창호(2018), 이일현(2017), 신건권(2016), 송지준(2014)등이 제시하고 있는 기준들을 종합하여 <표 4-7>과 같은 검증 기준을 정하였다.

<표 4-7> 확인적 요인분석 검정 기준(고덕체가 본 연구 지표-기준임)

검정지표		최창호(2018)	이일현(2017)	신건권(2016)	송지준(2014)
측정 도구 CFA	β	$\geq .7$	$\geq .5$	$\geq .7$	$\geq .5$
	p (C.R.(t))	$< .05$ ($> \pm 1.96$)	좌동	좌동	좌동
	SMC	모형수정 시 $\geq .5$	-	모형수정 시 참고	모형수정 시 $\geq .4$
모형 타당도	χ^2 , p, DF, Q	$p > .05$ $Q \leq 2$ (3~5: good)	좌동 $Q < 3$ (4 good)	좌동 $Q \leq 3$	좌동 $Q \leq 2$
	GFI, CFI, NFI, TLI	$\geq .9$ ($\geq .8$: 수용가능)	좌동	좌동	좌동
	RMR	$\leq .05$	좌동	좌동	좌동
	RMSEA	$\leq .05$ ($\leq .1$: 보통)	좌동 ($\leq .08$: good)	좌동 $\leq .1$: 수용가능	좌동 좌동
집중 타당도	AVE	$> .5$	좌동	좌동	좌동
	CR	$> .7$	좌동	좌동	좌동
판별 타당도	AVE에 의한 평가	$AVE > R^2$ ($\sqrt{AVE} > R$)	좌동 -	좌동 -	좌동 -
	표준오차추정구간	$R \pm 2 \times SE \neq 1$	-	-	$R \pm 2 \times SE \neq 1$

나) 도구의 측정모형 분석

AMOS 23.0을 활용한 측정모형의 분석 결과는 [그림 4-3]과 같다.



[그림 4-3] AMOS 23.0을 활용하여 분석한 측정모형

측정항목의 CFA(confirmatory factor analysis)는 β , C.R.(t)(혹은 p) 등으로 분석한다. 측정도구의 모든 측정항목은 <표 4-8>과 같이 β 는 $\geq .5$ 이고, C.R.(t)는 $> \pm 1.96$ ($p < .05$)이었으므로 모든 측정항목의 적합성은 입증되었다.

〈표 4-8〉 측정모형의 문항 타당성 분석 결과

구성요인	문항	B	SE	β	C.R.(t)	P	SMC
Factor 1 전문가적 지식	Q2	1.000	—	.813	—	—	.661
	Q3	.917	.045	.837	20.399	<0.001	.700
	Q1	.973	.055	.751	17.549	<0.001	.564
	Q4	.821	.045	.767	18.045	<0.001	.588
	Q6	.799	.042	.794	18.946	<0.001	.631
	Q5	.779	.045	.741	17.238	<0.001	.549
	Q8	.741	.046	.710	16.279	<0.001	.504
	Q7	.607	.042	.640	14.290	<0.001	.410
Factor 2 해결책 산출	Q42	1.000	—	.799	—	—	.639
	Q38	.886	.054	.717	16.290	<0.001	.515
	Q45	.888	.058	.687	15.444	<0.001	.473
	Q40	.943	.051	.786	18.340	<0.001	.618
	Q39	.865	.053	.719	16.330	<0.001	.517
	Q43	.860	.051	.735	16.789	<0.001	.540
	Q52	.870	.055	.700	15.805	<0.001	.491
	Q44	.889	.051	.756	17.431	<0.001	.572
Factor 3 문제규명	Q41	.977	.068	.647	14.349	<0.001	.419
	Q32	1.000	—	.764	—	—	.584
	Q31	.914	.057	.742	16.143	<0.001	.550
	Q30	.886	.056	.728	15.803	<0.001	.531
	Q34	1.005	.061	.759	16.576	<0.001	.576
	Q35	.995	.058	.778	17.066	<0.001	.605
	Q36	1.008	.060	.764	16.696	<0.001	.583
	Q37	.865	.060	.676	14.514	<0.001	.458
Factor 4 자기 확신	Q50	.837	.058	.671	14.376	<0.001	.450
	Q33	.929	.061	.707	15.276	<0.001	.500
	Q22	1.000	—	.796	—	—	.633
	Q20	.951	.059	.744	16.182	—	.554
	Q24	1.052	.060	.791	17.399	<0.001	.625
Factor 5 데이터 분석력	Q23	.987	.061	.747	16.256	<0.001	.558
	Q21	.842	.058	.680	14.553	<0.001	.463
	Q14	1.000	—	.741	—	—	.549
	Q16	.813	.069	.612	11.849	<0.001	.374
	Q17	.805	.062	.673	13.026	<0.001	.453
Factor 6 도전과 혁신성	Q15	.896	.061	.760	14.619	<0.001	.577
	Q18	.790	.065	.629	12.181	<0.001	.396
	Q25	1.000	—	.682	—	—	.465
	Q26	.941	.066	.786	14.217	<0.001	.618
	Q27	1.000	.071	.776	14.074	<0.001	.603
Factor 7 사고역량	Q28	.835	.066	.684	12.633	<0.001	.468
	Q48	.767	.067	.615	11.486	<0.001	.379
	Q9	1.000	—	.782	—	—	.612
	Q10	.963	.055	.801	17.658	<0.001	.642
	Q13	.974	.060	.746	16.221	<0.001	.557
	Q12	.895	.059	.702	15.092	<0.001	.493
	Q11	.874	.054	.739	16.038	<0.001	.546

다) 도구의 모형타당도 분석

도구의 모형타당도는 <표 4-9>에서와 같이 $Q(CMIN/DF)$ 는 $2.087 < 3$, CFI는 $.913 \geq .9$, TFI는 $.907 \geq .9$, RMR은 $.03 \leq .05$ 이고 RMSEA는 $.05 \leq .08$ 이었다. 본 측정도구는 1회의 모형타당도 분석만으로 46개 항목으로 구성된 본 측정도구의 모형타당성이 확보되었음을 확인할 수 있었으므로 이후 추가로 모형수정 작업은 수행하지 않았다.

<표 4-9> 도구의 모형타당도 검정 결과

χ^2	df	P	Q	CFI	TLI	RMR	RMSEA
2019.953	968	.000	2.087	.913	.907	.030	.050
-	-	부적합	적합	적합	적합	적합	적합

여기에서 $p < 0.001$ ($p \geq .5$ 이어야 모형이 적합하다고 판단)이므로 제안된 측정모형이 적합하다는 귀무가설이 기각되었다. 그러나 χ^2 는 표본 수에 민감하게 영향을 받을 수 있으므로 이 지표가 부적합하다 하여 측정모형이 적합하지 않다고 판단하지 않는다(신건권, 2016). 그 이유는 비록 제안된 측정모형이 χ^2 에서는 부적합하다고 검증되었을지라도 실제로 적합도가 높은 측정모형일 수도 있고, 반대로 모형검증의 조건들이 위배되었을 가능성도 배제할 수 없기 때문에 χ^2 에만 의존하기보다는 다른 지표들을 고려하여 모형타당도를 결정하기 때문이다.

라) 도구의 집중타당도와 판별타당도

도구의 집중타당도를 분석한 결과 <표 4-10>과 같이 모든 구성요인의 AVE값이 .5 이상이었으며 CR값 또한 .7 이상이었으므로 집중타당도가 확보되었다.

한편, $\sqrt{AVE} > R$ 에 의해 판별타당도를 분석한 결과 전문가적 지식 요인과 사고역량 요인($\sqrt{AVE}$ vs. $R: .772 < .785$), 해결책 산출 요인과 문제규명 요인($\sqrt{AVE}$ vs. $R: .821 < .888$), 데이터 분석력 요인과 사고역량 요인($\sqrt{AVE}$ vs. $R: .718 < .721$) 간의 판별타당도가 확보되지 않았다.

〈표 4-10〉 도구의 집중타당도와 판별타당도 분석 결과

(R, 대각선 원괄호 수치: AVE, 대괄호 수치: 공분산의 S.E.)

	전문가적 지식	해결책 산출	문제규명	자기 확신	데이터 분석력	도전과 혁신성	사고역량	CR
전문가적 지식	(.596) -							.921
해결책 산출	.680 [.032]	(.674) -						.949
문제규명	.682 [.030]	.888 [.025]	(.716) -					.958
자기 확신	.551 [.030]	.710 [.024]	.652 [.022]	(.704) -				.922
데이터 분석력	.687 [.042]	.562 [.029]	.551 [.026]	.541 [.029]	(.516) -			.841
도전과 혁신성	.526 [.030]	.739 [.026]	.699 [.024]	.697 [.026]	.557 [.030]	(.670) -		.910
사고역량	.785 [.037]	.728 [.027]	.691 [.024]	.650 [.026]	.721 [.035]	.645 [.027]	(.683) -	.915

따라서 이들 요인 간의 판별타당도는 $R(\text{상관계수}) \pm 2 \times S.E.(\text{공분산의 표준 오차}) \neq 1$ 와 같은 공식을 활용한 표준오차 추정구간(two standard - error interval estimate)방법으로 재분석하였다. 이는 표준편차의 경험 법칙(95% 신뢰수준)을 바탕으로 구성요인 간 상관관계가 1이 아니어야 한다는 의미의 통계적 검정으로 타당도를 입증하는 방법이다(최창호, 2018). 분석결과 〈표 4-11〉과 같이 $\sqrt{AVE} > R$ 에 의해 판별타당도가 확보되지 않았던 요인 간의 판별타당도가 모두 확보되었다.

〈표 4-11〉 표준오차 추정구간에 의한 판별타당도 분석 결과

판별타당도 비교대상 요인	R	S.E.	판별타당도 분석 결과	
전문가적 지식 ↔ 사고역량	0.785	0.037	$R+2 \times S.E.=0.86$ $R-2 \times S.E.=0.71$	판별타당도가 확보됨
해결책산출 ↔ 문제 규명	0.888	0.025	$R+2 \times S.E.=0.94$ $R-2 \times S.E.=0.84$	판별타당도가 확보됨
데이터분석력 ↔ 사고역량	0.721	0.035	$R+2 \times S.E.=0.79$ $R-2 \times S.E.=0.65$	판별타당도가 확보됨

이로써 46개 항목으로 개발된 측정도구는 모든 검증항목에서의 타당도와 신뢰도가 모두 확보되었다.

제 3 절 실증 분석에 의한 측정도구 검증

도구 자체의 타당도는 검증이 되었을지라도 개발된 측정도구로 실제 측정했을 때 측정자 간 혹은 측정집단간의 측정값이 유의미한 차이를 보여야 측정도구로서의 유용성이 있다 할 것이다. 본 연구에서는 측정집단 간의 측정값이 유의미한 차이가 있는지를 확인해보기 위한 실증분석을 하였다. 이를 위해 도구개발 당시 본 설문조사에 응답한 컨설턴트 중에 컨설팅 수행 경험이 아직 없거나 1년 미만인 초보 컨설턴트, 컨설팅 수행 평균 경력 연한인 8년을 기준으로 하여 8년 이하 경험자 80명, 8년 이상 경험자 80명 등 240명을 무작위 추출하였다. 분석은 SPSS23.0를 활용한 One Way ANOVA분석(일원배치분산분석, analysis of variance)을 실시하였다. 이를 위한 가설은 다음과 같다.

- 가설 1. 경영컨설턴트의 컨설팅수행 경력연한이 다른 집단 간에 긍정적 문제해결지향성은 차이가 있을 것이다.
- 가설 2. 경영컨설턴트의 컨설팅수행 경력연한이 다른 집단 간에 비즈니스사고력은 차이가 있을 것이다.
- 가설 3. 경영컨설턴트의 컨설팅수행 경력연한이 다른 집단 간에 문제해결스킬은 차이가 있을 것이다.
- 가설 4. 경영컨설턴트의 컨설팅수행 경력연한이 다른 집단 간에 문제해결능력은 차이가 있을 것이다.

분석결과, 문제 지향성, 비즈니스사고력, 문제해결 스킬, 총계의 유의확률은 모두 <.001의 수치를 보여 가설 1, 가설 2, 가설 3, 가설 4가 모두 채택되었다. 즉, <표 4-12>에서와 같이 경영컨설턴트의 컨설팅 수행경력 연한에 따른 긍정적 문제 지향성, 비즈니스사고력, 문제해결 스킬, 전체 문제해결 능력 등의 측정값들 간에는 모두 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 문제 지향성, 비즈니스사고력, 문제해결 스킬, 총계 항목 모두에서 컨설팅 경력연한이 높은 집단일수록 평균점수가 높았다. 다만, 긍정적 문제해결지향성에서 컨설

팅 경력연한 1년 미만과 8년 이하 집단의 평균값은 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

본 연구에서 개발한 측정도구로 측정한 집단 간의 문제해결 능력의 측정치는 집단 간 유의미한 차이를 보여주므로 실증분석을 통한 검정 결과에서도 측정도구로서의 유효성이 입증되었다고 할 수 있을 것이다.

한편, 집단 간 총 평점의 차이가 가장 크게 영향을 준 항목은 Ⅱ.비즈니스 사고력으로 집단 간의 차이가 .410(b>a), .343(c>b), .753(c>a)으로 나타났다.

〈표 4-12〉 컨설팅 수행경력 연한에 따른 문제해결 능력 차이 검정

구분		평균	표준 편차	F값/유의확률	사후검증 결과
Ⅰ.긍정적 문제 지향성	컨설팅경력 1년 미만 (a)	3.846	.5582	10.329/〈.001	c>a, b (Dunnet의 T3 검증)
	컨설팅경력 8년 이하 (b)	4.005	.4894		
	컨설팅경력 8년 이상 (c)	4.220	.5162		
	전체	4.024	.5420		
Ⅱ.비즈니스 사고력	컨설팅경력 1년 미만 (a)	3.359	.6595	35.782/〈.001	b>a c>a, b (Dunnet의 T3 검증)
	컨설팅경력 8년 이하 (b)	3.769	.5413		
	컨설팅경력 8년 이상 (c)	4.112	.4730		
	전체	3.747	.6400		
Ⅲ.문제해결 스킬	컨설팅경력 1년 미만 (a)	3.788	.5483	30.313/〈.001	b>a c>a, b (Dunnet의 T3 검증)
	컨설팅경력 8년 이하 (b)	4.161	.4317		
	컨설팅경력 8년 이상 (c)	4.372	.4531		
	전체	4.107	.5361		
전체 문제해결 능력	컨설팅경력 1년 미만 (a)	3.665	.5165	30.965/〈.001	b>a c>a, b (Dunnet의 T3 검증)
	컨설팅경력 8년 이하 (b)	3.978	.4096		
	컨설팅경력 8년 이상 (c)	4.235	.4442		
	전체	3.959	.5132		

제 4 절 구성요인의 가중치 부여와 규준의 제시

1) 가중치 부여와 규준 제시의 필요성

일반적으로 측정도구의 구성요인들은 동일한 중요성을 가지기보다는 상대적인 중요도가 다른 경우가 많다. 어떤 응답자가 특정 측정도구의 질문 문항에 응답한 후 개개 항목의 점수들을 모두 합산하거나 산술평균하는 방식으로 척도 값을 구하여 자신의 점수를 제시했다고 가정했을 때 그 응답자가 측정한 척도 값이 보편적으로 인정되려면 모든 질문 문항이 어떠한 중요도의 차이도 없이 동일한 수준의 중요도를 지닌 질문 문항이어야 한다는 전제 조건을 충족시켜야 할 것이다. 지은구와 김민주(2015)는 이의 경우처럼 만약 하나의 지수나 척도를 구성하는 질문 문항들 중에서 어떤 질문 문항이 다른 질문 문항에 비해 더욱 중요하다고 한다면 모든 질문 문항에 똑같은 값을 책정하는 것이 오히려 측정 실수를 가져오게 하는 결정적인 이유가 될 것이라고 말하였다. 즉, 지수나 척도를 구성하는 모든 질문 문항에 동일한 값을 주게 되면 첫째, 지수 값이나 척도 값을 구하는 합산방식은 질문 문항의 속성, 즉 어떤 질문은 다른 질문에 비해 더욱 중요할 수 있다는 속성을 반영하지 못하게 되는 것이며 둘째, 합산방식은 비슷한 영역이나 개념을 측정하는 지수들이나 척도들의 값을 상호 간에 비교하는 것을 어렵게 만든다는 것이다(지은구 & 김민주, 2015).

이와 같은 두 가지 문제는 모든 질문에 가중치(weight)를 주어 값을 계산하고, 척도 값의 상대적 비교를 위한 기준(criterion)을 사용하거나 규준(norms)을 설정하면 해결될 수 있다(Hajkowitz, 2006).

Streiner와 Norman(2003)도 질문항목(또는 지표)들에 가중치를 부여해야 한다고 주장하였으며 이는 질문항목들을 척도 값(또는 지수 값)으로 전환하는 것을 의미한다고 하였다. 즉, 가중치는 질문항목들에 대해 응답자들이 응답을 하고 응답한 결과를 수량화하여 나타나는 데 있어 모든 질문항목이 동일하게 중요한지 아니면 어떤 질문항목이 더하고 덜 중요한지를 수량화하여 나타내 주는 수치인 것이다(지은구 & 김민주, 2015).

2) 측정도구의 가중치 부여

일반적으로 측정도구에 가중치를 부여하는 방식은 선행연구의 결과 등을 참고하여 직관적으로 가중치를 부여하는 이론적 방식과 통계적 방식이 있다. 통계적 방식으로는 다양한 독립변수 중에서 종속변수에 가장 크게 영향을 미치는 변수나 질문항목을 찾는 다중 회귀분석 방식과 질문 문항들의 상대적 중요성을 검증하여 가중치를 적용하는 이원비교 방식의 AHP(Analytic Hierarchy Process) 분석 방식 등이 있다(지은구 & 김민주, 2015).

AHP 분석 방식은 의사결정의 계층구조를 구성하고 있는 요소들끼리 ‘쌍대비교(Pairwise Comparison)’하여 평가자의 지식, 경험, 그리고 직관을 포착하고자 하는 의사결정 방법이다(Saaty, 1990a; 1990b). 즉, AHP는 개인이나 조직의 일상적인 의사결정, 다수의 집단 의사결정, 전문가의 경험과 지식의 합리적 수렴 등 의사결정이 요구되는 다양한 상황에서 유용성이 뛰어난 다기준 의사결정 방법론이라 할 수 있다(Na & Lee, 2017). AHP는 단독으로 활용되기도 하지만 SWOT 분석³²⁾ 또는 TOPSIS³³⁾ 등과 결합되어 경영 의사결정에 매우 유용한 Tool로 활용되고 있다(Turker, Baynal & Turker, 2019). AHP 분석 방법에 대해서 박상중과 고찬(2011), 김종범(2016) 등은 4단계 프레임워크를, 정순석(2007)은 5단계 프레임워크를 제시하였다. AHP 분석의 프레임워크를 간략히 설명하면 다음과 같다.

1단계에서는 의사결정계층모형을 설정하기 위하여 의사결정 문제를 상호 관련된 의사결정 사항들의 계층으로 분류한다(정순석, 2007). 2단계에서는 계층별 의사결정 요소들을 일대일로 뽑아서 요소 간 쌍대비교(Pair-wise Comparison)를 함으로써 요소 간 우선순위 내지는 우열을 가려낸다. 이때의 척도는 일반적으로 1, 3, 5, 7, 9 등과 같은 등차수열 척도를 사용한다(김종

32) A SWOT analysis can be regarded as a flexible strategic planning tool that views the internal environment of an institution (strengths and weaknesses) against the external environment (opportunities and threats)(Pather, 2018)

33) TOPSIS(Technique for Order Preference by Similarity Ideal Solution)은 유사성 우선순위 기법으로 선택된 대안이 PIS(positive ideal solution)과 가장 짧은 기하학적 거리와 NIS(negative ideal solution)에서 가장 긴 기하학적 거리를 가져야 한다는 개념의 의사결정 기법이다(Hwang & Yoon, 1981).

범, 2016). 3단계에서는 행렬 계산식으로 eigen-vector를 산출하여 요소간의 상대적 가중치를 추정한다(김종범, 2016). 4단계에서는 평가대상이 되는 여러 대안에 대한 종합순위를 얻기 위하여 의사결정 요소들의 상대적인 가중치를 총계로 나누어 최종가중치를 산정한다. 마지막 5단계에서는 반복적인 응답에 대해 일관성 응답하였는지 일관성 비율(consistency ratio: 일관성 지수 consistency index / 무작위지수 random index)을 계산하여 응답의 일관성 여부를 판단한다(안해일, 2007).

본 연구에서는 시범적으로 도구의 상위수준 구성요인 간에 가중치를 부여하는 연구를 수행하였다. 가중치 부여는 본 척도 개발 초기 단계에서 내용타당도 검증에 참여한 전문가그룹 중 5인에게 의뢰하였으며 조사 수행은 2019년 4월 26일에서 2019년 5월 24일 중에 실시하였다. 가중치 부여를 위한 설문지는 (부록20)에 수록하였다. AHP 분석은 고가의 상용프로그램을 사용하기도 하지만 본 연구에서는 연구자가 마이크로소프트사의 엑셀프로그램을 활용하여 직접 제작한 파일을 활용하였다. 한편 가중치의 편중 방지와 단순화를 위하여 AHP결과 가중치가 가장 큰 구성요인의 가중치는 50%로 제한하였으며 두 번째 가중치는 0, 5점으로 올림 처리하였다.

5명의 전문가가 개별적으로 응답한 결과와 이들 응답 결과를 평균한 최종적인 가중치는 <표 4-13>과 같이 긍정적 문제 지향성 : 비즈니스 사고력 : 문제해결 스킬 = 30% : 50% : 20%로 나타났다.

AHP 분석 결과는 ANOVA분석과 달리 소수 전문가그룹이 가중치를 부여한 결과이기는 하지만 두 가지 분석 결과만 놓고 보면 공히 컨설턴트의 문제해결 능력의 구성요인 중 가장 중요한 구성요인이 비즈니스사고력이고 해석할 수도 있을 것이다.

<표 4-13> 3대 상위수준 구성요인의 가중치

평균	긍정적 문제 지향성	비즈니스 사고력	문제해결 스킬	행계	가중치	조정 가중치
긍정적 문제 지향성	3.0000	2.1556	10.1238	15.2794	27.05%	30.0%
비즈니스 사고력	11.1562	3.0000	18.1200	32.2762	57.14%	50.0%
문제해결 스킬	4.6584	1.2768	3.0000	8.9352	15.82%	20.0%
계	-			56.4908	100.00%	100.0%

전문가별로 평가한 가중치와 응답의 일관성 분석 결과는 <표 4-14>, <표 4-15>와 같다.

<표 4-14> 상위 수준 구성요인의 가중치 계산 결과

	평가항목	긍정적 문제 지향성	비즈니스 사고력	문제해결 스킬	행계	가중치
종합	긍정적 문제 지향성	3.0000	2.1556	10.1238	15.2794	27.05%
	비즈니스 사고력	11.1562	3.0000	18.1200	32.2762	57.14%
	문제해결 스킬	4.6584	1.2768	3.0000	8.9352	15.82%
	합계				56.4908	100.00%
전문가 A	긍정적 문제 지향성	3.0000	7.4000	29.0000	39.4000	65.35%
	비즈니스 사고력	1.3810	3.0000	12.3333	16.7143	27.72%
	문제해결 스킬	0.3524	0.8286	3.0000	4.1810	6.93%
	합계				60.2952	100.00%
전문가 B	긍정적 문제 지향성	3.0000	0.5111	1.2667	4.7778	10.30%
	비즈니스 사고력	19.0000	3.0000	7.6667	29.6667	63.97%
	문제해결 스킬	7.6667	1.2667	3.0000	11.9333	25.73%
	합계				40.8667	100.00%
전문가 C	긍정적 문제 지향성	3.0000	0.8667	0.7333	4.6000	11.26%
	비즈니스 사고력	11.0000	3.0000	2.6000	16.6000	40.62%
	문제해결 스킬	13.0000	3.6667	3.0000	19.6667	48.12%
	합계				46.3778	100.00%
전문가 D	긍정적 문제 지향성	3.0000	0.6190	7.2857	10.9048	14.61%
	비즈니스 사고력	17.0000	3.0000	39.0000	59.0000	79.07%
	문제해결 스킬	1.4444	0.2698	3.0000	4.7143	6.32%
	합계				74.6190	100.00%
전문가 E	긍정적 문제 지향성	3.0000	1.3810	12.3333	16.7143	27.72%
	비즈니스 사고력	7.4000	3.0000	29.0000	39.4000	65.35%
	문제해결 스킬	0.8286	0.3524	3.0000	4.1810	6.93%
	합계				60.2952	100.00%

〈표 4-15〉 전문가그룹의 개인별 응답의 일관성 여부 검증 결과

쌍대비교행렬(A)				Eigen Vector (B)	응답의 일관성 여부 검증 ³⁴⁾		
전문가 A	긍정적 문제 지향성	비즈니스 사고력	문제해결 스킬		(C) = (A)*(B)	(C)/(B)	$\lambda \max = 3.0659$
긍정적 문제 지향성	1.0000	3.0000	7.0000	65.4%	1.9702	3.0148	CI = 0.0330
비즈니스 사고력	0.3333	1.0000	5.0000	27.7%	0.8415	3.0358	CR = 0.0634
문제해결 스킬	0.1429	0.2000	1.0000	6.9%	0.2181	3.1471	일관성 있음
쌍대비교행렬(A)				Eigen Vector (B)	응답의 일관성 여부 검증		
전문가 B	긍정적 문제 지향성	비즈니스 사고력	문제해결 스킬		(C) = (A)*(B)	(C)/(B)	$\lambda \max = 3.0387$
긍정적 문제 지향성	1.0000	0.2000	0.3333	10.3%	0.3167	3.0748	CI = 0.0194
비즈니스 사고력	5.0000	1.0000	3.0000	64.0%	1.9266	3.0117	CR = 0.0372
문제해결 스킬	3.0000	0.3333	1.0000	25.7%	0.7795	3.0297	일관성 있음
쌍대비교행렬(A)				Eigen Vector (B)	응답의 일관성 여부 검증		
전문가 C	긍정적 문제 지향성	비즈니스 사고력	문제해결 스킬		(C) = (A)*(B)	(C)/(B)	$\lambda \max = 3.0292$
긍정적 문제 지향성	1.0000	0.3333	0.2000	11.3%	0.3442	3.0572	CI = 0.0146
비즈니스 사고력	3.0000	1.0000	1.0000	40.6%	1.2252	3.0162	CR = 0.0281
문제해결 스킬	5.0000	1.0000	1.0000	48.1%	1.4504	3.0141	일관성 있음
쌍대비교행렬(A)				Eigen Vector (B)	응답의 일관성 여부 검증		
전문가 D	긍정적 문제 지향성	비즈니스 사고력	문제해결 스킬		(C) = (A)*(B)	(C)/(B)	$\lambda \max = 3.0815$
긍정적 문제 지향성	1.0000	0.1429	3.0000	14.6%	0.4487	3.0709	CI = 0.0407
비즈니스 사고력	7.0000	1.0000	9.0000	79.1%	2.3822	3.0128	CR = 0.0783
문제해결 스킬	0.3333	0.1111	1.0000	6.3%	0.1998	3.1607	일관성 있음
쌍대비교행렬(A)				Eigen Vector (B)	응답의 일관성 여부 검증		
전문가 E	긍정적 문제 지향성	비즈니스 사고력	문제해결 스킬		(C) = (A)*(B)	(C)/(B)	$\lambda \max = 3.0659$
긍정적 문제 지향성	1.0000	0.3333	5.0000	27.7%	0.8415	3.0358	CI = 0.0330
비즈니스 사고력	3.0000	1.0000	7.0000	65.4%	1.9702	3.0148	CR = 0.0634
문제해결 스킬	0.2000	0.1429	1.0000	6.9%	0.2181	3.1471	일관성 있음

34) $\lambda \max = \text{AVERAGE}(C/B)$, CI(Consistency Index: 일관성 지수) = $(\lambda \max - n) / (n-1)$,
CR(Consistency Ratio: 일관성 비율) = CI/RI (Saaty의 Random Index), CR < 0.1 이면 "일관성 있음"

3) 규준의 제시

측정도구에 의해 측정된 척도 값을 상대적으로 비교하기 위해서 일반적으로 기준(criterion)이나 규준(norm)을 사용한다.

기준을 활용하여 비교하는 방식은 나 자신의 점수가 특정 전문가들이 임의로 설정한 특정 점수보다 상대적으로 더 높은지 혹은 낮은지를 평가함으로써 나 자신의 측정값이 어느 정도 위치에 해당하는가를 비교하는 방법이다. 이러한 기준을 활용한 방식의 가장 큰 단점은 기준 점수의 설정이 매우 주관적이고 안정적이지 못하여 객관적 기준이라고 하기에는 무리가 있다는 점이다. 따라서 측정값의 상대적 비교를 위하여 일반적으로 활용되는 방식은 규준 관련 평가 방식(Norm-referenced evaluation)이다. 이는 “결국 지수나 척도를 통해 측정된 측정값을 이해하고 해석하는 것은 규준을 통해서 수행한다는 것을 의미는 것(지은구 & 김민주, 2015)”이라 할 수 있다.

규준의 종류로는 점수등가(grade equivalent)와 같은 의미로 사용되고 있는 점수규준인 ‘평균점수, ‘나이/성별’, 퍼센타일, 표준점수(standard score: Z score)와 표준화된 점수(standardized score)인 T score 등이 있다.

이 중 점수규준이 집단 간 비교가 어렵다는 점과 점수의 격차가 동일한 수준의 향상이나 퇴보를 의미하는 것이 아니라는 점에서 제한적으로 사용되는 규준이라고 할 수 있지만 한 집단의 구성원에게 지수 값이나 척도 값의 수준을 평균점수로 환산하여 각각의 위치나 순위를 구별할 수 있도록 해주는 비교의 용이성과 사용의 편의성 측면에서 일반적으로 많이 활용되고 있다(지은구 & 김민주, 2015).

본 연구를 통해 개발한 측정도구의 규준은 도구 개발 당시 설문조사에 참여하여 응답한 435명의 응답결과의 평균점수를 활용하였으며 측정도구의 마지막 부분에 응답자 자신의 측정값을 기재하고 규준과 비교해 볼 수 있도록 <표 4-16>과 같은 자기 점수 평가표를 제시하였다.

〈표 4-16〉 측정도구의 기준과 자기 점수 평가 방법

구성요인	가중치 (a)	도구개발당시 컨설턴트의		나의	
		평균점수 (b)	가중평균점수 (a)*(b)	평균점수 (c)	가중평균점수 (a)*(c)
긍정적 문제 지향성	30%	4.113/5.0점	1.234/1.50점	/5점	/1.50점
비즈니스 사고력	50%	3.941/5.0점	1.970/2.50점	/5점	/2.50점
문제해결 스킬	20%	4.267/5.0점	0.854/1.00점	/5점	/1.00점
합계	100%	-	4.058/5.00점	-	/5.00점
	100점 만점 환산점수	-	81.16/100점	-	/100점

본 연구 수행의 마지막 단계인 AHP 분석기법에 의한 측정도구의 가중치 부여와 기준 제시에 관한 연구 수행을 마지막으로 하여 본 연구의 목적인 “경영컨설턴트의 문제해결 능력 측정도구”의 개발이 최종적으로 완료되었다.

제 5 장 논 의

본 연구는 선행연구에서 제시되었던 경영컨설턴트의 역량에 관한 측정도구가 경영컨설턴트의 정의를 대변해 주기에는 다소 그 연관성이 미흡하다는 문제의식과 아울러 경영컨설팅의 품질과 성과를 높이기 위해서는 경영컨설턴트 스스로가 문제해결 능력을 측정해 볼 수 있는 측정도구가 필요하다는 인식과 요구에 의해 경영컨설턴트의 자기 보고식 문제해결 능력 측정도구를 개발하고자 수행한 방법론적 연구이다. 경영컨설턴트의 문제해결 능력 측정도구의 구성과 도구개발 방법을 중점으로 논의하면 다음과 같다.

제 1 절 경영컨설턴트의 문제해결 능력 구성 개념

본 연구에서 개발한 경영컨설턴트의 문제해결 능력의 개념은 3대 상위수준 구성요인은 ‘긍정적 문제 지향성’과 ‘비즈니스 사고력’, ‘문제해결 스킬’ 등이다.

첫 번째 요인인 ‘긍정적 문제 지향성(Positive Problem Orientation: PPO)’은 문제를 위협으로 보기보다는 하나의 도전으로 인식하며, 문제를 해결하기 위해 합리적이고 신중하며 체계적으로 접근하는 자신감을 의미한다(김홍석, 최이순 & 장효강, 2013). 이는 컨설턴트가 문제를 회피하기 않고 적극적으로 고객의 문제를 해결하기 위한 컨설팅을 수행하기 위해서 반드시 가져야 할 가장 우선적인 덕목으로 판단하여 개념 구성의 첫 번째에 위치시켰다.

두 번째 요인인 ‘비즈니스사고력(Business Thinking: BT)’은 비즈니스 현장을 중심으로 한정된 정보와 한정된 시간 속에서 적절한 추론과 판단을 하고 적절한 행동을 취함으로써 보다 높은 부가가치를 창출하는 능력을 의미한다(카츠마카츠요, 이선미 역, 2009). 본 연구의 ANOVA분석 결과에서 집단 간 평점 차이가 가장 컸던 요인이자 AHP 분석 결과에서 전문가그룹이 가장 중요하다고 가중치를 부여한 요인이므로 경영컨설턴트의 문제해결 능력의 핵

심요인이라고 판단된다.

마지막 요인인 ‘문제해결 스킬(Problem-Solving Skill: PSS)’은 문제가 되는 상황을 해결하기 위해 유연한 사고를 바탕으로 문제를 정확하게 인식하고 판단하며, 경험을 활용하여 가능성 있는 대안을 선택하는 데 있어서 최선의 결정을 끌어내는 기술을 의미한다(박재진, 2012).

본 연구를 통해 개발한 경영컨설턴트의 문제해결 능력 측정도구는 이와 같은 3대 상위수준 구성요인의 개념화를 토대로 하위수준 요인으로서는 ‘자기확신’, ‘도전과 혁신성’, ‘전문가적 지식’, ‘사고역량’, ‘데이터 분석력’, ‘문제규명’, ‘해결책 산출’ 등이 구성된 46개 문항의 척도로 개발되었다.

한편, 본 연구를 수행하는 과정에서 경영컨설턴트의 문제해결 능력 중 문제해결 스킬의 구성요인은 사회적 문제해결 능력에서 제시된 구성요인과 다를 수도 있다는 중요한 사실을 발견하게 되었다. 이는 측정도구에 대한 탐색적 요인분석 결과에서 경영컨설턴트들이 문제해결 스킬의 하위수준 구성요인인 ‘해결책 산출’과 ‘수행’을 구분하지 않고 해결책 산출요인에 같이 묶어버리는 응답 결과에서 유추해 볼 수 있었다. 즉, 경영컨설턴트들의 정의에 나타난 바와 같이 경영컨설턴트는 고객의 경영상의 문제에 대하여 최적의 해결책을 제안하는 전문가이므로 경영컨설턴트들은 사회적 문제해결력에서 제시하고 있는 문제해결 단계에 있어서의 ‘수행’ 부분은 그다지 중요하지 않다고 응답한 것일 수도 있다. 이러한 결과를 토대로 본 연구에서는 일반적으로 자기 자신의 문제를 해결해나가는 과정은 사회적 문제해결력에 관한 선행연구에서 제시된 바와 같이 문제 인식-해결책산출-수행의 단계를 거치지만 경영컨설턴트들의 대(對)고객 문제해결 스킬의 구성요인은 문제를 규명하고 해결책을 산출해서 이를 제시하는 과정까지의 능력으로 정의하게 되었다. [그림 5-1]은 연구 결과 완성한 경영컨설턴트의 문제해결 능력의 개념도(Hansung-Problem solving Test for Management Consultants)이며 이 개념을 측정할 수 있는 측정도구의 개발을 완료하게 되었다.



[그림 5-1] HS-PSTMC 개념도

구성요인들에 대한 정의와 설문 항목 수는 다음과 같다.

①자기 확신(Self confidence: SC)

넓은 범위의 문제해결 활동에 관여하는 동안의 자신(self-assurance)과 자기의 문제해결 능력에 대한 믿음과 신뢰로 정의된다. 이는 문제해결을 향한 대처 노력, 즉 문제 집중적 대처 활동과 긍정적으로 관계된다(차성희, 2005). 측정을 위한 설문 문항은 5개 항목으로 구성되어 있다.

②도전과 혁신성(Challenge & Innovation: CI)

Heppner와 Baker(1997)가 제시한 접근-회피 양식(approach-avoidance style)과 개인적 통제(personal control)를 통합한 구성요인으로써 다양한 문제 해결 활동에 접근하거나 회피하는 일반적 경향으로 문제해결을 하는 동안 자기의 정서와 행동을 통제한다는 믿음이다. 즉, 문제를 회피하지 않고 도전 의식으로 문제를 해결하고자 하는 혁신능력으로 정의된다(홍영수, 2004). 측정

을 위한 설문 문항은 5개 항목으로 구성되어 있다.

③전문가적 지식(Expert Knowledge: EK)

컨설팅과 컨설팅 수행에 필요한 경영 전반에 걸친 지식, 전문 분야의 지식, 수행기획력 등을 망라하는 컨설턴트의 지식 총체를 의미한다. 측정을 위한 설문 문항은 8개 항목으로 구성되어 있다.

④사고역량(Thinking Competency: TC)

문제해결을 위해 컨설턴트가 가져야 할 논리적, 창의적, 수평적, 고등사고력 등 수리적 사고력을 제외한 모든 사고력을 포함하는 광범위한 개념의 사고능력을 의미한다. 측정을 위한 설문 문항은 논리적 사고, 수평적 사고 등의 역량을 묻는 5개 항목으로 구성되어 있다.

⑤데이터분석력(Data Analysis: DA)

문제해결을 위한 정보 수집 방법과 source를 잘 아는 Resourceful³⁵⁾한 상태에서 수리적, 통계적 분석, 빅데이터 분석 및 분석프레임워크를 얼마나 잘 활용하느냐를 측정하는 개념이다. 측정을 위한 설문 문항은 통계, 빅데이터 분석, 프레임워크 활용, 차트 구사 기술 등의 역량을 묻는 5개 항목으로 구성되어 있다.

⑥문제 규정(problem definition & formulation: PDF)

스스로 보고, 듣고, 느끼는 것을 효과적으로 종합함으로써 효과적이고 분명한 실행방안에 다가갈 수 있게 하는 능력이다. 즉, 여러 가지 인지능력을 이용하여 문제인지 여부를 확인하고 판단하는 능력이라 할 수 있다 (Warner,2007). 측정을 위한 설문 문항은 8개 항목으로 구성되어 있다.

⑦해결책 산출(generation of alternatives: GA)

데이터, 아이디어, 선택사항 및 가능성을 검토하고, 자신과 다른 사람들의 경험을 활용하여 대안을 선택하는 데 있어서 최선의 결정을 끌어낼 수 있는

35) Resourceful : 현재 가지고 있는 Resource 또는 그 Resource를 획득하는 방법 등에 대해 충만해 있는 상태(이봉철, 2018)

능력이다(Warner, 2007). 문제 해결 후, 결과에 대한 공과를 객관적으로 따져 보는가와 같은 피드백에 관한 문항을 포함하여 10개 항목으로 구성되어 있다.

구성요인과 측정도구를 요약하면 결국 컨설턴트의 문제해결 능력을 측정하는 것은 컨설턴트가 얼마나 적극적이고 긍정적으로 문제를 해결하려고 하는가와 문제를 해결하기 위한 전문성, 사고력, 분석력을 얼마나 갖추고 있는가, 그리고 문제를 정확하게 규명하고 최적의 대안을 얼마나 효과적이고 효율적으로 산출할 수 있는가를 평가하는 것이라고 규정할 수 있다.

한편, 본 측정도구는 46개 문항으로 구성되어 있다. 정책이나 측정도구는 ‘파시모니어스(parsimonious)’한 것이 좋을 수도 있다. 즉, 좋은 모델 혹은 좋은 정책은 변수의 수가 적을수록 좋을 것³⁶⁾이라고 판단한다. 선행연구에서 인용한 측정도구들의 문항 수를 살펴보면 신동주와 유연우(2012)의 컨설턴트 역량은 17개 문항, Heppner와 Petersen(1982)의 PSI는 32개 문항, 이우숙 등(2008)이 개발한 성인의 문제해결과정은 30개 문항, 이석재 등(2003)의 생애 능력진단은 45개 문항이었다. Warner의 프로파일(2007)은 7개 하위수준의 구성개념에 각각 12개의 문항씩 총 84개의 문항으로 구성되어 있다. 또한 D’Zurilla와 동료학자들의 SPSI는 1990년에 최초로 70개 문항으로 개발되었고 6년 후에 52개 문항인 SPSI-R로 개정되었으며 이후 2002년에 SPSI-R의 25개 항목 버전인 SPSI-R: SF가 개발되었다. 향후 이러한 선행연구들의 문항 수 비교 분석과 정책 및 도구들의 ‘파시모니어스(parsimonious)화’ 과정 등에 대한 고찰을 통해 후행연구에서 본 측정도구의 파시모니어스화를 기대한다.

36) <http://www.etoday.co.kr/news/section/newsview.php?idxno=1341576>

제 2 절 도구의 개발과 검증과정

경영컨설턴트의 문제해결 능력 측정도구를 개발하기 위하여 경영컨설턴트의 정의에 관한 고찰을 시발점으로 문제해결 능력에 관한 연구, 문제해결 능력 측정에 관한 연구, 문제해결 능력 측정도구에 관한 연구, 특정 개념을 측정하기 위해 개발된 측정도구들에 관한 연구, 측정도구개발을 위한 방법론에 관한 연구 등을 심층적으로 고찰하였다. 선행연구를 통해 정립한 10단계 측정도구 개발 모형에 따라 수행한 연구과정과 결과는 다음과 같다.

- ① 측정하고자 하는 목적을 명확히 하였다. 즉, 측정하고자 하는 목적은 ‘경영컨설턴트의 문제해결 능력’이었다.
- ② 선행연구를 통해 설문 문항을 수집하고 정제하는 과정을 통해 예비설문 문항 Pool을 구성하였다.
- ③ 측정도구의 유형과 설문 문항 형식 등의 결정하였다.
- ④ 전문가그룹에 의해 내용타당도를 통해 2차 정제 및 선별에 대한 연구를 수행하였다.
- ⑤ 2차 정제된 예비설문 문항에 대해 경영컨설턴트 등 47명을 대상으로 시범 조사를 하여 3차 정제 및 선별과정을 수행하였다.
- ⑥ 경영컨설턴트 등 2150명을 대상(응답자 수 435명, 회수율 14.5%)으로 본 설문조사를 실시하였다.
- ⑦ 본 설문조사의 응답내용에 대해 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 실시하여 도구의 타당도와 신뢰도를 입증하였다.
- ⑧ 상위 수준 3개 요인과 하위수준 7개 요인으로 구성된 46문항의 측정도구가 잠정적으로 개발되었다.
- ⑨ ANOVA 분석으로 측정도구의 유효성을 실증 분석하였다.
- ⑩ 전문가그룹에 의한 AHP 분석을 통한 상위 3개 구성요인에 대한 가중치를 부여하였으며 기준을 제시함으로써 최종적으로 도구개발을 완료하였다.

제 3 절 측정도구의 건설링학적 함의

중소기업의 경쟁력을 제고시키기 위한 정책의 일환으로 2008년부터 전국적으로 컨설팅대학원이 설립되어 본격적인 컨설팅학 연구와 고급 컨설턴트 인력을 양성할 수 있는 환경이 조성되었다. 한성대학교를 비롯한 컨설팅대학원은 10여 년간 컨설팅학의 기초를 쌓고 수많은 고급 컨설턴트들을 양성하였으며 특히 컨설턴트의 역량 등에 관한 다양하고 폭넓은 연구를 수행하여 왔다. 이제 컨설팅대학원들은 기초학문으로서의 컨설팅학 연구를 바탕으로 학문적 이론을 바탕이 된 과학적이고 체계적이며 실무에서도 활용이 가능한 컨설팅 도구와 프레임워크 개발에 관한 연구를 촉진하고 있다.

한편 제4차 산업혁명의 거대한 물결 속에서 경영컨설턴트가 생존하기 위해서는 경영컨설턴트는 컨설턴트의 중요한 역량이라고 할 수 있는 문제해결 능력을 제고시켜야 할 필요성이 더욱 대두되고 있다.

이러한 시대적 상황에서 연구자는 경영컨설턴트가 자신의 문제해결 능력을 측정할 수 있도록 학문적으로 타당도와 신뢰도가 확보된 측정도구의 개발에 관한 연구를 수행하게 되었다.

따라서 본 연구는 ①컨설턴트의 문제해결 능력의 구성요소를 개념화하고 ②기존 연구와의 차별성이 있는 컨설턴트의 문제해결 능력 측정도구개발에 관한 모형을 설계하여 ③설계된 개발모형에 따라 개발된 컨설턴트의 문제해결 능력 측정도구를 다양한 방법으로 검증하고자 수행한 방법론적(Methodological Research) 연구였다.

본 연구의 건설링학적 함의는 다음과 같이 크게 두 가지 관점으로 구분해 볼 수 있다.

1) 컨설턴트의 역량에 관한 연구에의 시사점

본 연구는 광범위한 선행연구 자료의 고찰을 통해 경영컨설턴트의 문제해

결 능력을 일반적인 직무수행자가 가져야 할 보편적인 마인드인 긍정적 문제 해결지향성과 경영컨설턴트로서 갖추어야 할 자질인 전문가적 지식, 사고역량, 데이터분석력 등을 포함한 비즈니스사고력을 토대로 클라이언트의 문제를 명확히 규명하고 규명된 문제에 대한 해결책을 산출해 가는 과정적 스킬을 컨설턴트가 스스로 측정해 볼 수 있는 측정도구를 개발한 것이다. 이 과정에서 경영컨설턴트의 정의에 부합되는 경영컨설턴트의 역량에 대한 종합해석을 통해 경영컨설턴트의 문제해결 능력의 개념을 정립할 수 있었던 점과 측정도구 개발에 관한 다양한 선행연구를 고찰하여 측정도구 개발 프로세스에 대한 발전적 모델을 제시할 수 있었던 점이 본 연구가 거둔 소기의 학문적 성과라고 할 수 있을 것이다. 또한 그동안 컨설팅대학원이 컨설팅학의 기초를 닦아왔고 이제 이를 바탕으로 컨설팅 도구와 프레임워크를 개발하는 학문으로 발전해 나가는데 일조를 하게 된 것도 하나의 학문적 성과라고 자부한다. 통계학적 이론이 포함된 도구개발 이론에 기초한 타당도와 신뢰도가 검증된 경영컨설턴트의 문제해결 능력 측정도구를 활용하여 경영컨설턴트의 문제해결 능력과 관련된 다양한 학문적 후속 연구가 이어지기를 기대한다.

2) 컨설턴트 양성과 실무에 있어서의 시사점

본 연구의 결과는 경영컨설턴트 양성에 있어서도 문제해결 능력의 향상이 중요하다는 것을 시사한다. 본 연구에서 ANOV A분석을 통해 컨설팅 업무연한이 다른 세 그룹간의 평균 차이를 비교해 본 결과 종사 연한에 따라 문제해결 능력에 차이를 있음이 입증되었다. 이는 컨설턴트 양성에 있어서 문제해결 능력을 집중적으로 교육한다면 종사 연한이 짧더라도 종사 연한이 긴 컨설턴트와 같은 수준의 문제해결 능력을 보일 수 있다는 점으로 해석하여도 무방할 것이라고 사료된다.

한편, AHP 분석은 ANOVA 분석과 달리 소수 전문가그룹이 가중치를 부여한 것이지만 두 가지 방법의 분석 결과는 보면 공히 비즈니스사고력이 가장 중요한 구성요인이라는 것을 시사한다. 그러므로 경영컨설턴트의 문제해결 능력을 제고하려면 비즈니스사고력을 높이는 것이 가장 효과적일 수도 있다

고 판단된다. 그러나 컨설팅을 추진하는 기업의 입장에서는 과정보다는 결과론적으로 컨설턴트가 기업의 경영상의 문제를 가장 잘 해결할 수 있는 최선의 해결책을 산출해서 제시해 주기를 원할 것이다. 따라서 본 연구의 결과와 달리 경영컨설턴트의 문제해결 능력 중 가장 중요한 요인은 입장 차이에 따라 달라질 수도 있을 것이다. 그러므로 본 연구 결과도 중요하지만 경영컨설턴트는 문제해결 능력의 구성요인 간에 균형을 유지하도록 노력해야 할 것으로 사료된다. 학교 시스템에 의해 정의된 성공과 사회, 직장 및 개인이 요구하는 것 사이에는 격차가 있을 수 있다. 이러한 격차를 줄이기 위한 일환으로 경영컨설턴트의 육성에 High Performance Learning³⁷⁾ 등과 같은 교육체계의 도입도 하나의 수단으로 생각해 볼 수 있을 것이다.

37) Oxford Brookes 대학의 교수로서 글로벌 교육 분야의 리더이자 연구자이며 작가인 Deborah Eyre 박사가 개발한 학습법이다. 재능을 가진 학생들이 생각하고 배우는 방법을 연구 한 후 25년 동안 학교와 농촌 지역 사회에 도움을 줄 수 있는 프레임 워크를 작성하여 모든 학생이 동일한 고급 성과를 달성 할 수 있는 접근 방식으로 알려져 있다.

제 6 장 결 론

제 1 절 연구 결과

본 연구의 도구개발단계에서는 컨설턴트 역량에 관한 선행연구와 사회적 문제해결력 측정도구에 관한 선행연구 중에서 한국학술지 인용 색인(KCI)과 구글 학술검색(Google Scholar) 등에서 피인용 지수가 높은 측정도구들을 선별하여 최초에 총 199개 문항을 수집하였다. 수집된 문항 Pool은 중복된 문항은 삭제하고 유사한 문항은 통합하는 과정을 거쳐 98개의 예비문항으로 축소되었다. 이 과정에서 인용된 측정도구들은 Heppner와 Petersen(1982)의 PSI, D'Zurilla 외(2002)의 SPSI-R: SF, Warner(2007)의 문제해결과 의사결정에 관한 프로파일, 이석재 등(2003)의 문제해결 능력 진단 툴, 이우숙 등(2008)의 성인의 문제해결 능력 측정도구, NCS(National Competency Standards: 국가직무능력표준)의 문제해결 능력 사전설문지, 신동주와 유연우(2012)의 컨설턴트 역량 측정도구 등이었다.

다음 단계에서는 컨설팅대학원 교수를 비롯하여 경영학 박사, 중요한 위치에 있는 현직 전문컨설턴트 등으로 구성된 전문가그룹이 1차 예비척도의 설문 문항들이 경영컨설턴트의 문제해결 능력을 얼마나 잘 대변해 주는가를 확인하는 내용타당도(content validity)검증을 실시하였다. 검증 결과, 예비설문항목Pool은 I-CVI(문항차원 내용타당도)가 <.78인 19개 문항과 해당 구성요인 내에서 통폐합되거나 다른 구성요인으로 통폐합된 14개 문항 등 총 33개 문항이 삭제되고, 추가를 권고한 1개 문항이 포함되어 66개 문항으로 2차 정제되었다.

66개 항목으로 구성된 예비설문 문항들에 대한 시범 조사는 벤처전문 기자단, 컨설팅대학원 재학생, 경영·기술지도사 등 47명에 의해 온·오프라인에서 실시되었다. 시범 조사에서는 구성요인을 문장화하여 개발한 ‘전반적 평정척도’와 해당 구성요인 내의 문항과의 상관관계, 문항자체의 이해 난이도 등 두

가지를 측정하였다. 측정 결과 전반적 평정척도와와의 상관계수가 <.40인 14개 문항이 삭제되었다. 또한 응답자 입장에서 문항이 이해하기 어려울 것이라고 평가된 7개 문항 중 이미 전반적 평정척도와와의 상관성이 낮아서 삭제된 4개 문항을 제외한 3개 문항은 그대로 유지하거나 수정하여 포함했다. 3차 정제 결과 예비척도의 문항 수는 총 52개로 축소되었다. 시범 조사에 사용한 예비척도의 구성요인별 Cronbach's α 값은 .745~.899였으며 66개 문항 전체는 .958로써 도구의 신뢰도는 매우 높은 수준이었다.

도구의 타당도와 신뢰도 검증을 위하여 한국경영기술지도사협회에 등록된 경영·기술지도사, 컨설팅대학원 재학생, 일반기업 등에서 내·외부 고객을 대상으로 컨설팅 업무를 수행하는 컨설턴트 등 435명을 대상으로 온오프라인에서 본 설문조사를 실시하였다. 설문지의 최종 회수율은 14.5%였다.

도구의 구성타당도를 검증하기 위해 SPSS 23.0으로 탐색적 요인분석을 수행하였다. 총 4차례의 분석을 수행한 결과, 최종적으로 7개 하위구성요인과 46개 문항이 추출되었다. 도구의 KMO 측도 값은 .962이었고 설명된 총분산은 62.769%이었다. 7개 구성요인별 Cronbach's α 값은 .803 ~ .913으로 신뢰도도 확보된 것으로 나타났다.

측정도구의 모형타당도와 판별타당도는 AMOS 23.0을 활용한 확인적 요인분석으로 검증하였다. 검증 결과 $Q(3, CFI \geq .9, TFI \geq .9, RMR \leq .05$ 이고 $RMSEA < .08$ 등이었으므로 도구의 모형타당도가 확보되었다. 모든 구성요인의 AVE 값이 $\geq .5$ 이고 C.R.값도 모두 $\geq .5$ 이었으므로 도구의 집중타당도도 확보되었다. 또한 $R \pm 2 \times SE$ (공분산의 표준오차) $\neq 1$ 임에 따라 구성요인 간 판별타당도 역시 확보되어 본 연구에서 개발한 측정도구는 최종적으로 도구의 타당성과 신뢰성이 모두 확보된 것으로 확인되었다.

이러한 연구 수행 결과, 최종적으로 개발이 완료된 '경영컨설턴트의 문제해결 능력 측정도구'의 구성요인은 상위 수준 3개 요인과 하위 수준 7개 요인이며 총 문항 수는 46문항이다. 도구의 구성요인별로는 ①자기 확신 5문항, ②도전과 혁신성 5문항, ③전문가적 지식 8문항, ④사고역량 5문항, ⑤데이터 분석력 5문항, ⑥문제 규정 9문항, ⑦해결책산출 9문항 등이다.

이후 본 측정도구에 대해 ANOVA분석에 의한 실증분석까지 수행함에 따

라 측정도구 개발에 관한 타 선행연구와 연구의 차별화를 도모하였다.

또한 시범적으로 전문가그룹에 의한 AHP 분석을 통해 개발된 측정도구의 상위수준 3개 구성요인에 대한 가중치를 부여함으로써 구성요인 간의 중요도를 확인하였다. 마지막으로 응답자가 평가한 자신의 평점이 어느 정도 수준인가를 비교해 볼 수 있는 기준을 제시하였다. 제시한 기준은 본 측정도구 개발 당시 설문에 참여한 응답자 435명의 평균값을 사용하였다.

본 연구를 통해 개발된 자기 보고식 ‘경영컨설턴트의 문제해결 능력 측정 도구’는 <표 6-1>과 같다.

경영컨설턴트의 문제해결 능력 측정도구(자기 보고용) [HS-Problem Solving Test for Management Consultant]

본 설문지는 경영컨설턴트의 문제해결 능력을 스스로 측정해 볼 수 있도록 한성대학교 컨설팅대학원에서 개발한 자기 보고식 설문지입니다.



본 설문지는 좌측의 그림과 같이 ‘긍정적 문제 지향성’과 ‘비즈니스사고력’, ‘문제해결 스킬’ 등 3대 상위수준 요인 아래 ‘자기 확신’, ‘도전과 혁신성’, ‘전문가적 지식’, ‘사고역량’, ‘데이터 분석력’, ‘문제 규명’, ‘해결책 산출’ 등과 같은 7개 하위수준 요인의 46개 문항으로 구성되어 있습니다.

7개 하위 수준의 구성 요인의 의미에 대한 다음의 설명을 잘 읽어 보신 후 설문에 응답하시기 바랍니다.

①자기 확신(Self confidence: SC)

넓은 범위의 문제해결 활동에 참여하는 동안의 자신(self-assurance)과 자기의 문제해결 능력에 대한 믿음과 신뢰를 의미합니다. 이는 문제해결을 향한 대처 노력, 즉 문제 집중적 대처 활동과 긍정적으로 관계합니다. 설문 문항은 5개 항목입니다.

②도전과 혁신성(Challenge & Innovation: CI)

다양한 문제해결활동에 접근하거나 회피하는 일반적 경향으로 문제해결을 하는 동안 자기의 정서와 행동을 통제한다는 믿음을 의미합니다. 즉, 문제를 회피하지 않고 도전 의식으로 문제를 해결하고자 하는 혁신능력이라 할 수 있습니다. 설문 문항은 5개 항목입니다.

③전문가적 지식(Expert Knowledge: EK)

컨설팅과 컨설팅 수행에 필요한 경영 전반에 걸친 지식, 전문 분야의 지식, 수행기획력 등을 망라하는 컨설턴트의 지식 총체를 의미합니다. 설문 문항은 8개 항목입니다.

④사고역량(Thinking Competency: TC)

문제해결을 위해 컨설턴트가 가져야할 논리적, 창의적, 수평적, 고등사고력 등 수리적 사고력을 제외한 모든 사고력을 포함하는 광범위한 개념의 사고능력을 의미합니다. 설문 문항은 논리적 사고, 수평적 사고 등의 역량을 묻는 5개 항목으로 구성되어 있습니다.

⑤데이터분석력(Data Analysis: DA)

문제해결을 위한 정보 수집 방법과 source를 얼마나 잘 알고 있으며 수리적, 통계적 분석, 빅데이터 분석 및 분석프레임워크를 얼마나 잘 활용하느냐를 측정하는 개념입니다. 설문 문항은 5개 항목입니다.

⑥문제 규정(problem definition & formulation: PDF)

스스로 보고, 듣고, 느끼는 것을 효과적으로 종합함으로써 효과적이고 분명한 실행방안에 다가갈 수 있게 하는 능력을 의미합니다. 즉 여러 가지 인지능력을 이용하여 문제인지 여부를 확인하고 판단하는 능력이라 할 수 있습니다. 설문 문항은 8개 항목입니다.

⑦해결책 산출(generation of alternatives: GA)

데이터, 아이디어, 선택사항 및 가능성을 검토하고, 자신과 다른 사람들의 경험을 활용하여 대안을 선택하는 데 있어서 최선의 결정을 끌어낼 수 있는 능력에 대한 평가로 설문 문항은 10개 항목입니다.

다음 쪽부터는 평가를 위한 설문 문항입니다. 설문 문항에 솔직하게 답변하시어 본인의 문제해결 능력을 평가해 보시기 바랍니다.

I. 다음은 경영컨설턴트의 긍정적 문제 지향성 중 『자기 확신』에 관한 설문 문항입니다. 귀하의 생각과 가장 가까운 응답 번호에 체크(●, √)해 주시기 바랍니다.

번호	문항	설문 응답				
		전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통 이다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
1	처음에 해결책이 보이지 않더라도 나는 그 문제를 해결할 수 있다고 믿는다.					
2	새로운 문제든 어려운 문제든 해결할 수 있는 나의 능력을 믿는다.					
3	충분한 시간과 노력을 기울인다면, 대부분의 어려운 문제를 해결할 수 있다.					
4	어떤 문제를 해결하기 위한 계획을 세울 때, 그 계획대로 할 수 있다고 확신한다.					
5	문제해결 시도 전에 내가 해야 할 정확한 목표를 세운다.					
자기 확신 평점		점 / 5점				

II. 다음은 경영컨설턴트의 긍정적인 문제 지향성 중 『도전과 혁신성』에 관한 설문 문항입니다. 귀하의 생각과 가장 가까운 응답 번호에 체크(●, √)해 주시기 바랍니다.

번호	문항	설문 응답				
		전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통 이다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
6	이전의 경험이나 해오던 방식과 다르더라도 모험을 시도한다.					
7	나의 문제를 도전해 볼 만한 것으로 보려고 한다.					

번호	문항	설문 응답				
		전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통 이다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
8	한번 실패하더라도 성공하리라 확 신하고 포기하지 않는다.					
9	결과가 어떠할지 정확하게 알 수 없지만, 성공할 가능성이 있으면 실제로 적용해본다.					
10	선택된 해결책으로 문제가 해결되 지 않을 경우 나는 다른 방법을 시도한다.					
도전과 혁신성 평점		점 / 5점				

Ⅲ. 다음은 경영컨설턴트의 비즈니스사고력 중 『전문가적 지식』에 관한 설문 문항입니다. 귀하의 생각과 가장 가까운 응답 번호에 체크(●, √)해 주시기 바랍니다.

번호	문항	설문 응답				
		전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통 이다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
11	나는 컨설팅 전체 프로세스를 관 리할 수 있는 능력을 갖추고 있 다.					
12	나는 컨설팅에 필요한 전문 지식 을 활용할 수 있다.					
13	나는 여러 컨설팅 수행으로부터 얻은 경험적인 지식이 있다.					
14	나는 경영상의 문제를 진단할 수 있는 지식을 갖추고 있다.					
15	나는 문제 해결과 관련한 계획을 수립할 수 있는 지식을 보유하고 있다.					

번호	문항	설문 응답				
		전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통 이다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
16	나는 컨설팅 수행 시 과학적이고 객관적인 관점을 유지한다.					
17	나는 컨설팅과정에서 발생하는 일들에 대하여 책임을 다한다.					
18	나는 컨설팅과 관련한 정보수집 능력을 갖추고 있다.					
전문가적 지식 평점		점 / 5점				

IV. 다음은 경영컨설턴트의 비즈니스사고력 중 『사고역량』에 관한 설문 문항입니다. 귀하의 생각과 가장 가까운 응답 번호에 체크(●, √)해 주시기 바랍니다.

번호	문항	설문 응답				
		전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통 이다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
19	나는 여러 아이디어 간의 패턴, 연관성을 쉽게 인식한다.					
20	나는 문제가 발생하였을 때 주변 환경을 잘 분석한다.					
21	나는 독창적인 해법을 찾아내는 수평적 사고력(Lateral Thinking)이 뛰어나다.					
22	나는 변화에 적응할 수 있는 미래예측능력을 갖추고 있다.					
23	나는 논리적으로 사고(Logical Thinking)한다.					
사고역량 평점		점 / 5점				

V. 다음은 경영컨설턴트의 비즈니스사고력 중 『데이터분석력』에 관한 설문 문항입니다. 귀하의 생각과 가장 가까운 응답 번호에 체크(●, √)해 주시기 바랍니다.

번호	문항	설문 응답				
		전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통 이다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
24	나는 통계분석기법을 활용한 데이터분석을 할 수 있다					
25	나는 빅데이터 분석에 의한 정보 수집을 할 수 있다.					
26	나는 보고서 작성 시 다양한 차트를 활용한다.					
27	나는 중요한 의사결정에 필요한 수리적 분석력을 갖추고 있다.					
28	나는 개념, 가정, 가치, 관행 등으로 구성된 프레임워크를 활용한다.					
데이터분석력 평점		점 / 5점				

VI. 다음은 경영컨설턴트의 문제해결 스킬 중 『문제 규정』에 관한 설문 문항입니다. 귀하의 생각과 가장 가까운 응답 번호에 체크(●, √)해 주시기 바랍니다.

번호	문항	설문 응답				
		전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통 이다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
29	내가 해결해야 할 문제의 핵심이 무엇인지 먼저 파악한다.					
30	고객의 문제를 접하게 되면 맨 먼저 상황을 파악하고 관련된 정보들을 검토한다.					
31	고객의 문제의 원인에 대해 생각해 본다.					
32	나는 고객의 문제를 이해하기 위한 노력을 반복한다.					

번호	문항	설문 응답				
		전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통 이다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
33	당면한 문제가 클라이언트에게 어떠한 영향을 미칠 것인지 생각한다.					
34	나는 문제를 해결하기 위한 대안이 실제로 실현 가능한지를 고려한다.					
35	나는 처음 해결하려고 한 문제가 해결되었는지 여부를 확인해 본다.					
36	고객의 문제해결 여부에 따른 결과를 미리 예측해 본다.					
문제규정 평점		점 / 5점				

VII. 다음은 경영컨설턴트의 문제해결 스킬 중 『해결책 산출』에 관한 설문 문항입니다. 귀하의 생각과 가장 가까운 응답 번호에 체크(●, √)해 주시기 바랍니다.

번호	문항	설문 응답				
		전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통 이다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
37	나는 해결책들을 체계적으로 평가한다.					
38	나는 문제 해결 후, 결과에 대한 공과를 객관적으로 따져본다.					
39	나는 가능한 해결책들을 모두 고려하였는지 신중히 살펴본다.					
40	나는 고객의 당면문제를 세부적으로 분석하여 해결방법을 찾는다.					
41	나는 모든 측면을 고려하여 문제를 해결하고자 한다.					

번호	문항	설문 응답				
		전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통 이다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
42	나는 예상되는 결과를 비교함으로써 최선의 방법을 선택한다.					
43	나는 내가 선택한 방법에 대해 "무엇이 좋고 무엇이 잘못되었는가?"를 평가한다.					
44	나는 적용한 툴(Tool)이 문제를 해결하기에 적절한 것인지를 생각해본다.					
45	나는 프로젝트의 모든 과정이 잘 되어 가는지를 평가한다.					
46	해결책 선정 시에는 편견과 선입견을 배제한다.					
해결책산출 평점		점 / 5점				

VIII. 가중치를 고려한 최종 점수 산출과정입니다. 구성요인별 가중치를 부여한 후 제시된 개발 당시 컨설턴트들의 평균점수와 비교해 보시기 바랍니다.

구성요인	가중치 (a)	도구개발당시 컨설턴트의		나의	
		평균점수 (b)	가중평균점수 (a*b)	평균점수 (c)	가중평균점수 (a*c)
긍정적 문제 지향성	25%	4.113/5.0점	1.0283/1.25점	/5점	/1.25점
비즈니스 사고력	60%	3.941/5.0점	2.3646/3.00점	/5점	/3.00점
문제해결 스킬	15%	4.267/5.0점	0.6400/0.75점	/5점	/0.75점
합계	100%	-	4.0329/5.00점	-	/5.00점
	100점 만점 환산점수	-	80.658/100점	-	/100점

*환산점수는 가중평균점수 합계 * 20

-수고하셨습니다.-

제 2 절 연구의 한계와 제언

앞서 논의 부분에서 컨설턴트의 역량에 관한 연구와 컨설턴트 양성 및 실무 등 두 가지 측면에서 본 연구가 거둔 성과와 시사점을 기술하였으나 이와 아울러 본 연구는 몇 가지 한계점을 갖고 있다.

첫째, 본 측정도구는 경영컨설턴트 자신의 문제해결 능력을 측정하는 자기 보고식 설문지이다. 따라서 본 측정도구는 컨설팅 회사들이 컨설턴트를 채용하고자 할 때는 활용하기가 어려운 면이 있다. 맥킨지앤컴퍼니사(社)와 같은 몇몇 대형 컨설팅 펌(consulting firm)은 독자적으로 컨설턴트의 문제해결 능력을 측정할 수 있는 도구를 개발하여 실무에 사용하고 있겠으나 중소 컨설팅 회사들은 독자적인 PST를 개발하기에는 여력이 많이 없을 것이다. 따라서 자기 보고식 측정도구와 아울러 향후 제삼자가 컨설턴트들을 평가할 수 있는 제3자 평가 식 측정도구의 개발이 요구된다.

둘째, 본 연구를 통해 개발된 HS-PSTMC의 구성요인은 7개 요인에 총 46개 문항으로 구성되어 있고 세부적으로는 하위수준 구성요인별 측정문항 수가 동일하지 않다. 따라서 평가에서도 응답자의 응답점수를 단순 합산하는 방식이 아니라 구성요인별로 5점 만점으로 평점을 내는 방식으로 평점을 계산하도록 제시하여 문항 수의 불균형을 해소하고자 하였다. 이러한 문항 수의 불균형이 크게 문제가 되는 것은 아니나 향후 이를 개선하기 위한 후속연구를 수행하고자 하며 아울러 이와 관련한 후행 연구자들의 후속연구가 기대된다.

셋째, 논의에서 기술한 바와 같이 정책이나 측정도구는 파시모니어스(parsimonious)한 것이 좋을 수도 있다. 본 연구에서 개발한 측정도구의 문항 수는 46개 문항이므로 본 측정도구의 ‘파시모니어스(parsimonious)화’가 필요할 수도 있다.

넷째, 본 연구에서는 구성요인 간의 가중치를 부여함으로써 측정도구의 항목 간 중요도가 다름을 보여주하고자 하였다. 이를 위해 소수의 전문가그룹에게 상위 수준 구성요인에 대한 AHP 분석을 의뢰하였으며 그 결과를 구성요인의

가중치로 부여하였다. 그러나 엄격한 가중치는 측정도구의 상위 요인에 대한 가중치뿐만 아니라 가능하다면 설문 항목 하나하나에 대한 가중치를 부여해야 할 것이고 또한 그 가중치는 측정대상자와 측정대상자의 컨설팅 분야 등 여러 상황에 따라 같은 측정도구라 할지라도 달라질 수도 있을 것이다. 차후 본 측정도구가 후행 연구에서 인용이 되고 또한 실제 상황에서 활용되면서 다양한 의견이 반영되면 업종별, 컨설팅 수진기업의 규모별, 컨설턴트의 전문 분야별로 문항별 가중치가 다르게 부여된 다양한 측정도구로 발전될 수 있을 것이라고 생각한다.

다섯째, 본 연구는 단일 응답자를 대상으로 1회의 설문조사를 실시한 결과에 대한 타당성 여부를 제시하고 있다. 만일 본 측정도구로 동시에 다른 집단을 평가하여 그 결과를 비교하거나 혹은 동일 집단에게 시간적인 간격을 두고 평가하여 그 결과를 비교한다면 그것도 의미가 있는 연구일 것이다. 그러나 본 측정도구는 이제 막 개발이 완료된 상태이고 수많은 실증 검증을 기대하고 있는 도구이다. 따라서 이와 관련한 후행 연구도 지속적해서 이어지기를 기대한다.

여섯째, 선행연구의 측정도구들에 대한 구성요인들과 구성요인에 대한 개발 당시의 혹은 개발 후 타당화 연구에서의 다양한 통계수치들을 조사하여 일람표와 같은 형식으로는 구성해 보았으나 각 측정도구들의 구성요인이 모두 다를 뿐만 아니라 통계 지표들도 동일한 항목들이 제시되어 있지 않아서 분석이 가능한지 판단하기 어려운 메타분석 등은 수행하지 못하였다. 향후 본 연구에서 개발한 측정도구를 포함하여 문제해결능력을 측정하는 도구들의 메타분석이 가능하다면 후행 연구에서 결과를 제시해 주기를 기대한다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강성은. (2013). “성취동기측정도구의 개발 및 타당화”. 숙명여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 강성천. (2015). “컨설턴트 역량이 중소기업 경영컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 대학원 석사학위논문.
- 강영모, 유재곤, 한경석, 김종배. (2016). 빅데이터 기반 비즈니스 모델. 『예술인문사회 융합 멀티미디어 논문지』, 6(5), 1-10.
- 강태식. (2013). “컨설턴트 역량이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 대학원 석사학위논문.
- 김광용, 김명섭, 이채언, 이용희. (2008). 『비즈니스 컨설팅서비스의 이해와 활용』, 서울: 청람.
- 김문준. (2015). “컨설턴트역량이 조직성과에 미치는 영향”. 공주대학교 대학원 박사학위논문.
- 김문준, 장석인. (2015). 경영진의 컨설턴트 역량과 경영성과 간의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과에 관한 연구. 『경영컨설팅연구』, 15(1), 195-210.
- 김병석. (2013). “컨설턴트의 역량에 따른 체계적 직업훈련이 중소기업의 조직성과에 관한 연구”. 한성대학교 대학원 석사학위논문.
- 김선후. (2016). “컨설턴트 역량이 기업의 기술사업화 역량 향상에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 대학원 석사학위논문.
- 김세윤. (2018). “컨설턴트역량이 사회적기업의 성과에 미치는 영향에 관한 실증분석”. 한성대학교 대학원 석사학위논문.
- 김안나, 김남희, 김태준, 이석재, 정희욱. (2003). 『연구보고서 RR2003-15 (RR),

- 국가수준의 생애능력 표준 설정 및 학습체제 질 관리 방안 연구 (Ⅱ)』. 서울: 한국교육개발원.
- 김영미, 김중술(1992). 우울증환자들의 사회적 문제해결 능력. 『정신의학학회지』, 17(2), 130-138.
- 김영운, 이용진, 박민균, 문태훈, 정일찬, 이성국, 류재혁. (2013). 『중소기업 컨설팅지원사업 성과분석 연구용역 보고서』. 대전: 중소기업기술정보진흥원.
- 김윤희. (2019). “4차 산업혁명 시대의 유아교육 방향 탐색”. 공주대학교 대학원 박사학위논문.
- 김정은. (2014). “HRD 컨설턴트의 역량에 대한 인식 및 교육요구도 분석”. 한양대학교 대학원 석사학위논문.
- 김정일. (2016). “중소기업 컨설팅 수진기업의 사후관리를 통한 경영성과 및 재구매 의도에 미치는 영향 연구”. 한성대학교 대학원 석사학위논문.
- 김정화. (2012). “초등학생의 스마트폰 중독 경향성이 대인관계만족에 미치는 영향 - 자아존중감의 매개효과 -”. 대구대학교 대학원 석사학위논문.
- 김종범. (2016). “SWOT-AHP 분석을 통한 재난안전교육의 협력적 거버넌스 구축방안 : 수원시 지역을 중심으로”. 단국대학교 대학원 석사학위논문.
- 김종철. (2018). “컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 대학원 석사학위논문.
- 김홍석, 최이순, 장효강. (2013). 단축형 사회적 문제해결 검사의 타당화. 『한국심리학회지』, 32(3), 611-625.
- 김후진. (2014). “경영컨설팅서비스와 경영컨설턴트의 역량이 경영성과에 미치는 영향”. 창원대학교 대학원 박사학위논문.
- 김희숙. (2006). “학교생활 부적응 아동의 자아존중감과 사회성 증진을 위한 동료 멘토링(Peer Mentoring)”. 경희대학교 대학원 석사학위논문.
- 나도성. (2017). 『한국컨설팅시장의 이론과 실제 3』. 서울: 한성대학교출판부.

- 민희목. (2013). “컨설턴트 역량과 의뢰기업 조직특성이 컨설팅 성과에 미치는 영향”. 한성대학교 대학원 석사학위논문.
- 박봉수. (2015). 『맥킨지 문제해결 컨설팅』. 서울: 지형.
- 박상중, 고찬. (2011). 계층적 분석방법(AHP)을 적용한 전시작전통제권 전환의 주요 결정요인 분석. 『디지털융복합연구』, 9(6), 153-163.
- 박성찬. (2015). “컨설턴트역량과 기술사업화능력이 사업화성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 대학원 석사학위논문.
- 박양래. (2016). “시니어 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 실증연구”. 한성대학교 대학원 석사학위논문.
- 박재진. (2012). “기업체 중간관리자의 코칭리더십, 학습조직, 구성원의 문제해결 능력 및 조직유효성 변인 간의 구조적 관계”. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 박준환. (2015). “컨설팅 서비스품질과 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과와 고객충성도에 미치는 영향에 관한 연구 - 대전지역 중소기업 컨설팅 지원사업 수진기업을 중심으로”. 한성대학교 대학원 박사학위논문.
- 반희영. (2018). 전문대학에서 NCS 수리능력 수업의 효과성 분석. 『한국학교수학회논문집』, 21(2), 91-111.
- 방영환. (2018). 『NCS공기업취업전략가이드』. 서울: 마이패스북스.
- 배용섭, 안영진. (2013). 경영컨설팅 성과에 영향을 미치는 컨설턴트의 역량에 관한 실증연구. 『한국서비스경영학회 2013년 춘계 학술발표대회』, 155-170.
- 배용섭. (2013). “경영컨설팅 성과에 영향을 미치는 컨설턴트의 역량에 관한 실증연구”. 단국대학교 대학원 박사학위논문.
- 변지성. (2005). 기업 이런 인재 원한다: 탁월한 업무성과, 원만한 대인관계 1순위. 『잡코리아 HR executive』, 5, 30-31.
- 서혜정, 김중휘. (2016). 『한국형 소아 기능근력검사의 개발을 위한 내용타당도 검증. 대한물리의학회지』, 11(2), 103-114.

- 성의경. (2016). “컨설턴트와 고객 간의 유대관계, 배려신뢰 및 역량신뢰가 컨설팅 재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 대학원 석사학위논문.
- 손경숙. (2017). 대학생들의 대인관계능력과 문제해결 능력에 관한 연구. 『임상사회사업연구』, 14(1), 1-27.
- 손승희. (2001). “어머니 양육행동 및 아동의 대인간 문제해결 능력과 또래 유능성”. 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 손환진. (2018). “컨설턴트의 컨설팅역량과 슈퍼리더십, 참여자의 셀프리더십과 컨설팅성과 간의 구조적 관계”. 안양대학교 대학원 박사학위논문.
- 송거영, 유연우, 홍정완. (2014). 컨설팅 특성 요인이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향 - 정부지원 컨설팅을 중심으로-. 『디지털융복합연구』, 12(7), 205-215.
- 송설란. (2011). “페르미 문제에 대한 문제해결력과 정당화 과정”. 한국교원대학교 대학원 석사학위논문.
- 송지준 (2014). 『논문작성에 필요한 SPSS AMOS 통계분석방법』. 파주: 21세기사.
- 신건권. (2016). 『AMOS 통계분석 따라하기』. 서울: 도서출판 청람.
- 신동주, 유연우. (2012). 컨설턴트 역량이 컨설팅 서비스 품질과 컨설팅 성과에 미치는 영향. 『디지털정책연구』, 10(4), 63-78.
- 신동주. (2012). “컨설턴트의 역량이 서비스 품질, 컨설팅 성과 및 재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 대학원 석사학위논문.
- 신현기. (2008). 학습장애학생의 사회성 기술지도 방법의 반성적 고찰. 『학습장애연구』, 5(1), 1-22.
- 신희경. (2018). “환자중심간호문화 측정도구 개발”. 인제대학교 대학원 박사학위논문.
- 안나연. (2013). “보조공학 평가도구 개발 및 검증”. 나사렛대학교 대학원 박사학

위논문.

안영수. (2015). “창의성 및 Think Mechanism 분석과 기존 문제 해결 방법론 분석을 통한 효율적 & 창의적 문제해결 프로세스”. 공주대학교 대학원 박사학위논문.

안우환. (2004). “가족 내 사회적 자본과 학업성취와의 관계”. 경북대학교 대학원 박사학위논문.

안해일. (2007). 계층 분석적 의사결정 과정의 가중치 및 고유치 산출방법에 관한 비교 연구. 『한국경영학회/대한산업공학회 춘계공동학술대회논문집』, 953-960.

양시영. (2013). ““소기업의 경영컨설팅이 컨설턴트의 역량을 매개로 하여 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구”. 한성대학교 대학원 석사학위논문.

여우현. (2016). “경영컨설턴트 역량 및 컨설팅완성도가 경영성과에 미치는 영향”. 호서대학교 대학원 박사학위논문.

오마에겐이치. (2005). 『맥킨지 문제해결의 기술』. 김영철. 서울: 일빛.

오시마사치오. (2017). 『HOW TO 맥킨지 문제해결 기술』. 공보미. 파주: 도슨트.

옥광희. (2015). “인사부서장의 문제해결 과정에 대한 질적 연구-외국계 기업을 중심으로”. 한국기술교육대학교 대학원 박사학위논문.

유현수. (2015). “컨설턴트의 역량이 컨설팅 성과 및 재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 대학원 석사학위논문.

유현숙, 김남희, 김안나, 김태준, 이만희, 장수명. (2002). 『국가 수준의 생애능력 표준 설정 및 학습체제 질 관리 연구(I)』. 서울: 한국교육개발원.

육현영. (2013). “중소기업 컨설팅의 핵심요소가 컨설팅 성과에 미치는 영향 : 정부지원 중소기업 컨설팅을 중심으로”. 한성대학교 대학원 석사학위논문.

- 이가원. (2017). “기업 조직구성원의 무형식학습방법과 문제해결 능력 관계”. 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 이만제. (2009). 대학생 인터넷게임 중독 집단의 의사소통유형 및 문제해결 능력. 『한국콘텐츠학회논문지』, 9(11), 108-119.
- 이무근, 이용환, 정철영, 배진한, 최애경, 이종성, 정태화, 나승일. (1997). 직업 능력인증제 도입을 위한 정책연구. 『직업교육연구』, 16(2), 109-129.
- 이봉철, 나도성. (2018). 컨설턴트 선정기준이 컨설팅서비스 재구매 의도에 미치는 영향에 있어서 문제해결 능력의 조절효과에 관한 연구. 『한국융합학회논문지』, 9(4), 179-188.
- 이상조. (2017). “산업혁신운동 컨설팅의 컨설턴트 역량이 컨설팅성과 및 재참여의도에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 대학원 석사학위논문.
- 이석재, 장유경, 이헌남, 박광엽. (2003). 『연구보고RR 2003-15-3,생애능력 측정도구 개발연구 : - 의사소통능력, 문제해결 능력, 자기주도적 학습 능력을 중심으로 -』. 서울: 한국교육개발원.
- 이성식. (2015). “컨설턴트의 역량과 부문별 컨설팅 유형이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 대학원 석사학위논문.
- 이승연. (2017). “중소기업 최고경영자의 컨설턴트 역량이 혁신성과 및 경영성과에 미치는 영향”. 한성대학교 대학원 석사학위논문.
- 이승훈. (2018). “경영컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향”. 경기대학교 대학원 석사학위논문.
- 이우숙, 박선환, 최은영. (2008). 성인의 문제해결과정 측정도구 개발. 『기본간호학회지』, 15(4), 548-557.
- 이우태. (2011). “교사전문성 측정도구 개발연구”. 동아대학교 대학원 박사학위논문.
- 이윤원, 황서진, 이충섭. (2012). 컨설턴트역량과 경영컨설팅완성도의 관계 및 조

- 절요인 분석. 『산업경제연구』, 25(1), 315-337.
- 이은혜. (2014). “자료분석 기법별 효과크기에 대한 소개 및 활용”. 호서대학교 대학원 석사학위논문.
- 이일현. (2017). 『논문으로 쓰는 구조방정식』. 한성대학교 컨설팅대학원 교재.
- 이정애. (2018). “경영컨설턴트의 역량이 서비스 품질을 통해 중소기업 성과에 미치는 영향에 대한 연구”. 대전대학교 대학원 석사학위논문.
- 이종범. (2008). 『직업기초능력 수준별 성취기준개발』. 서울: 한국직업능력개발원.
- 이지은, 서창직, 김승철. (2010). 컨설턴트 역량모델에 관한 연구: AHP 기법을 이용한 대기업 · 중소기업 전문 컨설턴트의 역량 비교를 중심으로. 『한국경영학회 통합학술발표논문집』, 2010(10), 253-274.
- 이지은. (2007). “핵심역량에 대한 기업 인적자원개발 담당자의 인식연구”. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 이현기. (2017). “컨설턴트 역량이 컨설팅 경험에 미치는 영향 - 중소기업 직무 발명보상제도 컨설팅을 중심으로”. 한성대학교 대학원 석사학위논문.
- 이화수. (2013). “컨설턴트의 역량과 경영자특성이 컨설팅서비스품질과 컨설팅성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 대학원 석사학위논문.
- 이화용. (2004). “변혁적 리더십이 조직의 유효성에 미치는 영향에 관한 연구 : 리더의 감성지능(Emotional Intelligence)의 조절 효과”. 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- 임명식. (2013). “컨설턴트 역량과 정부 정책자금 지원이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 대학원 석사학위논문.
- 장동인, 이광현, 송상호. (2011). 컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스품질과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구: 수진기업의 지지도에 대한 조절 효과를 중심으로. 『고객만족경영연구』, 13(3), 39-64.
- 장동인. (2011). “컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스품질을 매개로 하여 성과

- 에 미치는 영향에 관한 연구”. 경희대학교 대학원 석사학위논문.
- 장병민. (2017). “컨설팅 산업 종사자(컨설턴트)의 직무스트레스 측정도구 개발을 위한 탐색적 연구”. 한성대학교 대학원 박사학위논문.
- 장수정. (2001). “고등학생의 다면적 자아개념과 사회적 문제해결 능력의 관계”. 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 전용대. (2017). “중소기업 조직특성과 컨설턴트 역량이 기술·경영컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 부경대학교 대학원 석사학위논문.
- 전은아. (2001). “교육 평가체계 구축을 위한 XML기반 문제은행시스템 구현”. 홍익대학교 대학원 석사학위논문.
- 정순석. (2007). AHP를 이용한 소비자 선호도에 관한 연구, 『대한안전경영과학회 춘계학술대회논문집』, 241-247.
- 정주희, 이지혜. (2013). 고등학생의 사회적 문제해결 능력과 진로결정 자기효능감 간의 관계. 『교육연구논총』, 34(1), 43-68.
- 정철영, 나승일, 서우석, 송병국, 이종성. (1998). 『직업기초능력의 영역 분류 및 하위 요소 추출. 직업교육연구』, 17(2), 15-38.
- 정태영. (2011). “기업관리자의 평생교육 코칭리더십과 조직구성원의 문제 해결 능력 및 대인관계능력간의 구조적관계”. 아주대학교 대학원 박사학위논문.
- 조대연. (2008). 『(연구보고 RRC 2008-7-3) 미래 평생학습사회에서 요구하는 핵심역량』. 서울: 한국교육과정평가원.
- 지은구, 김민주. (2015) 『사회복지 측정도구의 개발과 실제』. 서울: 학지사.
- 차성희. (2005). “노년기 부부갈등이 이혼행동에 미치는 영향: 사회적 자원 활용과 문제해결 능력을 중심으로”. 경기대학교 대학원 석사학위논문.
- 채서일. (2013). 『사회과학조사방법론』. 서울: 비앤엠북스.
- 최규섭. (2015). “기업문화를 매개로 컨설턴트의 역량이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 대학원 석사학위논문.

- 최성윤. (2017). “재무상담 서비스품질과 컨설턴트 역량이 재무상담 성과와 재계약의도에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 대학원 석사학위논문.
- 최영석. (2012). “컨설턴트 역량이 고객만족 및 재계약의도에 미치는 영향 - 컨설팅서비스 신뢰를 매개효과로”. 금오공과대학교 대학원 석사학위논문.
- 최용준. (2003). 『(서울대학교 의학관리학 연구소 세미나 자료) [http://www.snu-dhpm.ac.kr/pds/files/설문지작성법\(최용준\).pdf](http://www.snu-dhpm.ac.kr/pds/files/설문지작성법(최용준).pdf)』. 서울: 서울대학교 의학관리학 연구소.
- 최이순. (2002). 사회적 문제 해결 도구의 신뢰도 및 타당도 연구. 『한국심리학회지: 임상』, 21(2), 413-428.
- 최창호. (2018). 『논문작성을 위한 SPSS·AMOS 한 번에 끝내기』. 서울: (주) 피오디컴퍼니.
- 최혜란. (2011). “비판적 사고성향과 문제해결과정이 간호업무수행에 미치는 영향”. 을지대학교 대학원 석사학위논문.
- 추진영. (2013). “경영 컨설턴트의 라이프스타일과 경영컨설턴트의 역량에 관한 연구”. 한성대학교 대학원 석사학위논문.
- 카츠마카츠요. (2009). 『비즈니스 사고력』. 이선미. 서울: 쌤앤파커스
- 타가스키히사타카. (2009). 『맥킨지 문제해결의 이론』. 현창혁. 서울: 일빛.
- 통계청. (2018). 『9차 서비스업조사 시도 산업 종사자규모별 현황 (20180923105013)』.
- 한충근. (2018). “지각된 위험특성과 사용자 특성이 비대면 금융거래시스템 사용의도에 미치는 영향 : 바이오 정보 기반의 본인인증시스템 중심으로”. 한성대학교 대학원 박사학위논문.
- 허 규. (1999). “충동성과 사회적 문제해결 능력이 청소년 비행에 미치는 영향”. 한양대학교 대학원 석사학위논문.

- 홍세희. (2000). 구조 방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거. 『한국 심리학회지: 임상』, 19(1), 161-177.
- 홍영수. (2004). “청소년의 자살행동에 대한 생활스트레스와 심리사회적 자원의 영향”. 연세대학교 대학원 박사학위논문.
- 황서진. (2011). “컨설팅역량이 경영컨설팅성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 동아대학교 대학원 석사학위논문.

2. 국외문헌

- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950-967.
- Babbie, E. (2007). *The practice of social research* (11th ed.), CA: Thomson higher Education.
- Bransford, J. D., & Stein, B. S. (1984). *The ideal problem solver : A guide for improving thinking, learning, and creativity*. NY: W.H. Freeman.
- Campbell, J. P. (1977). On the nature of organizational effectiveness. In P. S. Goodman, J. M. Pennings and Associates (Eds.), *New Perspective on Organizational Effectiveness*, 1-12. San Francisco: Jossey-Bass.
- Clark, L. A., & Watson, D. (1995). Constructing validity: Basic issues in objective scale development. *Psychological assessment*, 7(3), 309.
- Cohen J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- D’Zurilla, T. J. (1986). *Problem-solving therapy: A social competence approach to clinical intervention*. New York: Springer.
- D’Zurilla, T. J. (1990). Problem-solving training for effective stress management and prevention. *Journal of Cognitive Psychotherapy: An International Quarterly*, 4, 327-355.
- D’Zurilla, T. J., & Goldfried, M. R. (1971). Problem solving and behavior modification. *Journal of Abnormal Psychology*, 78, 107-126.

- D'Zurilla, T. J., & Nezu, A. M. (1982). Social problem solving in adults. *In P. C. Kendall (Ed.), Advances in cognitive-behavioral research and therapy, 1*, 202–274. New York: Academic Press.
- D'Zurilla, T. J., & Nezu, A. M. (1990). Development and preliminary evaluation of the Social Problem-Solving Inventory (SPSI). *Psychological Assessment: A Journal of Consulting and Clinical Psychology, 2*(2), 156–163.
- D'Zurilla, T. J., & Nezu, A. M. (1999). *Problem-solving therapy: A social competence approach to clinical intervention* (2nd ed.). New York: Springer Publishing Co.
- D'Zurilla, T. J., & Nezu, A. M. (2007). *Problem solving therapy: A positive approach to clinical intervention* (3rd ed.). New York: Springer Publishing Co.
- D'Zurilla, T. J., & Nezu, A. M. (2009). *Problem solving therapy. Handbook of Cognitive-Behavioral Therapies*, Chapter III, NY: Guilford Publications.
- D'Zurilla, T. J., Nezu, A. M., & Maydeu-Olivares, A. (1999). *Manual for the Social Problem Solving Inventory-Revised*. New York: Multi-Health System.
- D'Zurilla, T. J., Nezu, A. M., & Maydeu-Olivares, A. (2002). *Social Problem-Solving Inventory—Revised: Technical manual*. NY: Multi-Health Systems.
- D'Zurilla, T. J., Nezu, A. M., & Maydeu-Olivares, A. (2004). Social problem solving: Theory and assessment. *Social problem solving: Theory, research, and training*. Washington, DC: American Psychological Association.

- DeVellis, R. F. (2017). *Scale Development—Theory and Applications*. Los Angeles: SAGE Publication
- Goodhue, D., Lewis, W., & Thompson, R. (2006). *PLS, Small Sample Size, and Statistical Power in MIS Research*. Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 8.
- Guttman L. (1950). Some necessary and sufficient conditions for common factor analysis. *Psychometrika*, 19, 149–162.
- Hajkowicz, S. (2005). Multi-attributed environmental index construction. *Ecological economics*, 57(1), 122–139.
- Heppner, P. P. (2008). Expanding the conceptualization and measurement of applied problem-solving and coping: From stages to dimensions to the almost forgotten cultural context. *American Psychologist*, 63, 805–816.
- Heppner, P. P., & Baker, C. E. (1997). Applications of the Problem Solving Inventory. *Measurement & Evaluation in Counseling & Development; Jan97*, 29(4), 229–242.
- Heppner, p. p., & Krauskopf, C. J. (1987). An information processing approach to personal problem-solving. *The Counseling Psychologist*, 15(3), 71–447.
- Heppner, P. P., & Petersen, C. H. (1982). The development and implication of a personal problem-solving inventory. *Journal of counseling psychology*, 29(1), 66–75.
- Hinkin, T. R. (1995). A Review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of management*, 21(5), 967–988.
- Hong, N. S. (1990). *The relationship between well-structured and*

- ill-structured problem solving in multimedia simulation*. Unpublished doctoral dissertation, the Pennsylvania State University, University Park, PA.
- Huskisson, E. C., & Scott, J. (1978). Trials of new anti-inflammatory drug. *Annual of the Rheumatic Disease*, 37, 89-92.
- Hwang, C. L., & Yoon, K. (1981). *Multiple attribute decision making methods and applications: a state-of-the-art survey*. NY: Springer Verlag.
- Kline, R. B. (2010). 『구조방정식 모형 원리와 적용(제3판)(이현숙, 김수진, 전수현 역.)』. 서울: 학지사. (원저 2010년 출판).
- Lee, B. C., & Jung, J. T. (2018). An Empirical Study on the Competence of Consultants Affecting Quality of Consulting Service: Focused on the moderating effect of problem solving ability. *International Journal of Pure And Mathematics*, 118(24). 932-939.
- Lee, B. C., & You, Y. Y. (2018). The Effect of the Problem Solving Ability of Management Consultants on Satisfaction of Consulting Performance: Participation of the consulted firm as a mediating effect. *Journal of Engineering and Applied Science*, 13(1), 2436-2441.
- Linn, R. L., & Gronlund, N. E. (1995). *Measurement and Assessment in Teaching*. NJ: Prentice Hall.
- Lynn MR. (1986). Determination and quantification of content validity. *Nursing Research*. 35(6). 382-385.
- Mahoney, M. J. (1974). *Cognition and behavior modification*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Mallhotra, N. K. (2006). *Basic marketing research: a decision-making*

- approach*. NJ: Prentice-Hall.
- Malouff, J. M., Thorsteinsson, E. B., & Schutte, N. S. (2007). The efficacy of problem solving therapy in reducing mental and physical health problems: A meta-analysis. *Clinical Psychology Review, 27*, 46–57.
- Maydeu-Olivares, A., & D’Zurilla, T. J. (1995). A factor analysis of the Social Problem-Solving Inventory using polychoric correlations. *European Journal of Psychological Assessment, 11*(2), 98–107.
- Maydeu-Olivares, A., & D’Zurilla, T. J. (1996). A factor-analytic study of the Social Problem-Solving Inventory: An integration of theory and data. *Cognitive Therapy and Research, 20*(2), 115–133.
- Maydeu-Olivares, A., & D’Zurilla, T. J. (1997). The factor structure of the Problem Solving Inventory. *European Journal of Psychological Assessment, 13*(3), 206–215.
- Maydeu-Olivares, A., Rodriguez-Fornells, A., Gomez-Benito, J., & D’Zurilla, T. J. (2000). Psychometric properties of the Spanish adaptation of the Social Problem-Solving Inventory—Revised (SPSI-R). *Personality and Individual Differences, 29*, 699–708.
- Mayr, S., Erdfelder, E., Buchner, A., & Faul, F. (2007). *A short tutorial of G Power*. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology, 3*(2), 51–59.
- McDowell, I. (2006). *Measuring Health: a guide to rating scale and questionnaires*. London: Oxford University Press.
- Na, D. S., & Lee, B. C. (2017). A Study on 3C & PEST-SWOT-Timing Positioning AHP Methodology for Strategic Task Extraction and Prioritization. *International Journal of Pure And Mathematics,*

116(23). 743–754.

- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O., & Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: Issues and application*. CA: SAGE.
- Nota, L., Heppner, P. P., Ginevra, M. C., Ferrari, L., Heppner, M. J., & Soresi, S. (2103). Development of the Problem Solving Inventory with Italian youth. *International Perspectives in Psychology: Research, Practice, Consultation*, 2(3), 181–193.
- Nummally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. NY: McGraw Hill.
- Pather, S. (2018). Using SWOT Analysis to Enhance Tutoring Practices: A South African University Case Study. *International Journal of Assessment & Evaluation*, 25(1/2), 1–10.
- Pedhazur, E. J., & Pedhazur, S. L. (1991). *Measurement, design and analysis: an integrated approach*. East Sussex: Psychology Press.
- Polit, D. F., Chery T. B., & Steven, V. O. (2007). Is the CVI an acceptable indicator of content validity? Appraisal and recommendation. *Research in nursing & health*. 30(4). 459–467.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May–June.
- Preston, C. C., & Coleman, A. M. (2000). Optimal number of response categories in rating scale: reliability, validity, discriminating power, and respondent preferences. *Acta psychologica*, 104(1), 1–15.
- Rasiel, E. M. (1999). 『맥킨지는 일하는 방식이 다르다(이승주 역.)』. 파주: 김영사. (원저 1999년 출판).
- Rasiel, E. M., & Friga, P. N. (2002). 『맥킨지는 일하는 마인드가 다르다(이순주 역.)』. 파주: 김영사. (원저 2001년 출판).

- Saaty, T. L. (1990a). *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation*. PA: RWS Publications.
- Saaty, T. L. (1990b). *Decision Making for Leaders: The Analytic Hierarchy Process for Decisions in a Complex World*. PA: RWS Publications.
- Shure, M. B., Spivack, G., & Jaeger, M. (1971). Problem-solving thinking and adjustment among disadvantaged preschool children. *Child Development*, 42, 1791– 1803.
- Soliman, A. M. (2014). The Problem-Solving Inventory: Appraisal of problem solving in the Arab context, factor structure, and validation. *International Perspectives in Psychology: Research, Practice, Consultation*, 3(4), 252–267.
- Sorsdahl, C., Stein, D. J., & Myer, B. (2017). Psychometric properties of the Social Problem Solving Inventory-Revised Short-Form in a South African population *International Journal of Psychology*, 52(2), 154– 162.
- Spivack, G., & Shure, M. B. (1974). *Social adjustment of young children*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Spivack, G., Platt, J. J., & Shure, M. B. (1976). *The Problem-Solving Approach to Adjustment*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stevens, S. S. (1946). On the Theory of Scales of Measurement. *Science, New Series*, 103(2684), 677–680.
- Streiner, D. L., & Norman, G. R. (2003). *Health measurement scale: a practical guide to their development and use (3rd ed.)*. Oxford: Oxford University press.

- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2005). *Research in organizations: Foundations and method in Inquiry*. CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Turker Y. A., Baynal, K., & Turker, T. (2019). The evaluation of learning management system by using fuzzy AHP, fuzzy TOPSIS and an integrated method: A case study. *Turkish online journal of distance education*, 20(2), 195–219.
- Villalobos, G. H., Vargas, A. M., Rondón, M. A., & Felknor, S. A. (2013). Design of psychological factors questionnaires: a systematic measurement approach. *American journal of industrial medicine*, 56(1), 100–110.
- Viswanathan, R. (2005). *Measurement error and research design*. CA: SAGE.
- Wakeling, H. C. (2007). The Psychometric Validation of the Social Problem-Solving Inventory_Revised with UK Incarcerated Sexual Offenders. *Sex Abuse*, 19, 201–236.
- Warner, J. (2007). *Problem-Solving and Decision-making Profile*. Massachusetts: HRD Press.
- Williams, A. P. O., & Woodward, S. (1997). *The Competitive Consultant: A Client-oriented Approach for Achieving Superior Performance*. NY: Palgrave Macmillan.
- Wright, D. B., Gaskell, G. D., & O'Muircheartaigh, C. A. (1994). How much is Quite a bit? Mapping between numerical values and vague quantifiers. *Applied Cognitive Psychology*, 8, 479–496.
- Zelazny, G. (2006). 『맥킨지 발표의 기술(안진환 역.)』. 고양: 스마트비즈니스. (원저 2006년 출판)
- Zelazny, G. (2016). 『맥킨지 차트의 기술(안진환 역.)』. 서울: 매경출판. (원

저 2001년 출판)

Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2010).
Business Research Methods, South-Western, College Pub, 8th
edition.

3. 인터넷 홈페이지, 주소

Consultancy사(社) 홈페이지. www.consultancy.uk

Mckinsey&Company사(社) 홈페이지. www.mckinsey.com

구글학술검색. <https://scholar.google.com>

국가정책연구포털 <https://www.nkis.re.kr>

스콜라(학지사/교보문고) <http://scholar.dkyobobook.co.kr/main.laf>

학술연구정보서비스. www.riss.kr

한국경영기술지도사회 홈페이지. www.kmtca.or.kr

한국교육개발원. www.kedi.re.kr

한국산업인력공단 국가직무능력표준 홈페이지. www.ncs.go.kr.

한국직업능력개발원 커리어 넷. www.career.go.kr

한국직업능력개발원. www.krivet.re.kr

한국학술정보. <http://kiss.kstudy.com>

한국학술지인용색인. www.kci.go.kr

한성대학교 학술정보관 <http://hsel.hansung.ac.kr/>

국가과학기술정보센터 www.ndsl.kr

부 록

(부록 1) 컨설팅대학원 현황(출처: 중소기업컨설팅플랫폼 2019.03.17.현재
계제사항)

구분	한성대	한양대	금오공대	대전대
설립일	2008.9.30	2009.9.1	2009.11.12	2014.10.21
소재지	서울시 종로구 명륜동 2가 41-4 한성대학교 에듀센터	경기도 안산시 상록구 한양대학교 55 학연산클러스터 105호	경상북도 구미시 대학로 61	대전광역시 동구 대학로 62
교육목표	지식 전문사회를 선도하는 전문인력 양성	기업이 혁신형 글로벌 기업으로 성장하는데 필요한 고급 인재 양성	융합컨설팅 인력 양성 및 글로벌 컨설팅 인재육성	융합 컨설팅 인력 양성 체계를 구축. 전문 컨설턴트 양성과 컨설팅 지식들을 선도
학위명	[석사]컨설팅학	[석사]경영컨설팅학	[석사]컨설팅학	[석사]경영컨설팅학
	[박사]컨설팅학	[박사]경영컨설팅학	[박사]컨설팅학	[박사]경영컨설팅학
정원	[석사] 60명	[석사] 25명	[석사] 30명	[석사] 25명
	[박사] 25명	[박사] 15명	[박사] 10명	[박사] 10명
전공분야	매니지먼트컨설팅	경영컨설팅학	경영컨설팅트랙	기술경영
	컨버전스컨설팅	GBC(Global Business Consulting)	기술컨설팅트랙	글로벌경영
	스마트융합컨설팅			

(부록 2) 대한민국 컨설팅산업 현황 (단위: 개, 천명, 억 원, 배, %)

구분		2011 (A)	2012	2013	2014	2015	2016 (B)	증가 배율 (B/A)	연평균 증감율 (cagr.) 38)
사업체수		3,735	4,586	5,582	7,118	7,937	7,903	2.12	16.20
종사자수		30.5	31.3	35.6	42.4	46.5	47.0	1.54	9.10
매출액	산업 전체	47,314	47,909	52,323	57,230	79,217	87,913	1.86	13.20
	1사당	12.7	10.5	9.4	8.0	10.0	11.1	0.88	-2.60
영업 이익	산업 전체	3,571	1,838	1,491	1,672	4,632	6,781	1.90	13.70
	1사당	0.96	0.40	0.27	0.23	0.58	0.86	0.90	-2.10
인건비	1인당	0.51	0.58	0.49	0.45	0.44	0.40	0.79	-4.50

38) cagr.: compound annual growth rate (연평균성장률)

(부록 3) Warner(2007)의 프로파일 변안 문항(연구자 변안)

Critical Thinking(비판적 사고)
비판적 사고에 관한 이 섹션에서는 이슈, 문제, 해결책에 이르는 가장 직접적인 경로가 무엇인지에 대해 귀하가 얼마나 진지하고 폭넓게 생각하는지를 측정합니다. (질문: 귀하는 다양한 문제를 해결하면서 귀하 자신만의 개방적 사고(Open Mine)와 판단력에 대해 얼마나 자신감을 갖고 있습니까?)
1. 나의 지인들은 내가 호기심 많은 사람이라고 말할 것이다.
2. 나는 내 생각을 모두 종합하기 전에는 판단하지 않는다.
3. 나는 편향과 편견을 회피한다.
4. 나는 나의 사고력을 조정하고 이해력을 높이기 위해 잘 되돌아본다.
5. 나는 진실은 사람들과 열린 대화에서 올 수 있다고 믿는다.
6. 나는 내 의견과는 다른 매우 다양한 견해를 듣는 데 관심이 있다.
7. 나는 요구되는 지식을 얻기 위한 호기심이 많고 열정적이다.
8. 나는 사람들이 깊이 생각하고 되돌아보는 데 충분한 시간을 할애하고 있지 않다고 생각한다.
9. 나는 내 생각과 결정의 결과가 어떻게 될지를 예상한다.
10. 나는 전통적인 지혜에 도전한다.
11. 나는 어떠한 상황에서도 나 자신의 추론 능력을 믿는다.
12. 나는 연관성을 결정짓는 일에 능숙하다
Data Gathering and Processing(데이터 수집과 가공)
데이터 수집 및 처리에 관한 이 섹션에서는 문제를 효율적이고 효과적으로 해결하는 데 필요한 정보를 얼마나 체계적이고 종합적으로 수집하는지 그 정도를 살펴봅니다. (질문: 귀하는 관련된 모든 데이터를 얼마나 잘 정리하며 또한 추후의 추가 분석을 위해 얼마나 잘 분류해 놓습니까?)
1. 나는 출처가 명확하지 않은 데이터나 의견은 수용하지 않는다.
2. 나는 이해 또는 정보가 부족한 경우에 이를 인정하는 편이다.
3. 나는 이벤트나 이슈의 순서를 적절히 매길 줄 안다.
4. 나는 효과로 부터 원인을 빠르게 파악해 낸다.
5. 나는 의도한 목표나 추구되는 목적이 무엇인지를 묻는다.
6. 나는 정보를 수집 할 때 강력한 증거와 가정을 분류한다.
7. 나는 우리가 해결하고자 하는 문제점이나 이슈를 명확히 한다.
8. 나는 정보를 비슷한 특성이나 속성으로 분류하기를 좋아한다.
9. 나는 제시된 것 이외에도 관련된 정보가 무엇인지를 모두 찾아낸다.
10. 정보의 출처나 명백한 증거는 신뢰성이 있는지 체크한다.
11. 변수들이 많은 복잡한 데이터나 정보는 표로 작성한다.
12. 나는 내가 수집 한 정보의 부족한 점을 신중히 찾아낸다.

Selecting Tools(도구의 선택)
도구(Tool)선택에 관한 이 섹션에서는 문제를 해결하거나 결정을 내리는 과정들에 대한 기법들을 귀하가 얼마나 효과적으로 결정하는지에 대해 살펴봅니다. (질문: 문제 해결 도구나 Skill들의 장점과 활용 방법에 대해 귀하는 얼마나 잘 이해하고 있으며 상황에 맞게 올바른 것을 얼마나 잘 선택하십니까?)
1. 나는 문제 자체보다 문제해결 프로세스가 더욱 중요하다고 생각한다.
2. 나는 문제를 해결하는 데 도움이 되는 도구와 방법들을 폭넓게 사용한다.
3. 나의 지인들은 내가 문제를 체계적으로 생각한다고 말할 것이다.
4. 나는 잘못된 도구가 빈약한 해결책으로 이끌 수 있다고 생각한다.
5. 나는 필요할 때 다양한 관점의 기법들을 적용한다.
6. 나는 올바른 문제 해결 도구는 목표와 목적에 따라 선택하여야 한다고 믿는다.
7. 나는 항상 '언제, 왜, 어디서, 누가, 어떻게' 등이 적절한지를 묻는다.
8. 나는 문제를 해결하거나 결정을 내리는 새로운 방법에 대해 배우는 것을 좋아한다.
9. 나는 다양하고 특이한 문제 해결 도구에 관심이 많다.
10. 나는 필요하면 나 자신의 문제 해결 방법을 설계한다.
11. 나는 문제의 유형과 올바른 해결 도구에 대해 신중히 생각한다.
12. 상황에 따라서는 여러 가지 문제 해결 도구와 방법을 한꺼번에 사용한다.
Lateral Conceptualization
수평적 사고에 관한 이 섹션에서는 아이디어, 가설, 심지어는 다른 사람들에게는 당면하지도 분명하지도 않은 잠재적 해결책 등에 대해 귀하가 어느 정도 고려하는가에 대해 살펴봅니다. (질문: 당신은 얼마나 적극적으로 관습적인 사고에서 벗어나려고 하십니까? (그리고 당신은 새로운 통찰력이나 기회를 창출하기 위해 얼마나 정해진 틀의 밖에서 새롭게 생각하십니까?))
1. 나는 당면한 문제 또는 이슈에 내재하여 있는 묵시적인 가정들을 찾는다.
2. 나는 다른 사람들과 달리 일상적이지 않은 질문을 하곤 한다.
3. 나는 대중적인 것에는 독자적인 결정을 내리지 않는다.
4. 문제가 어려워 보이면 독창적이거나 새로운 아이디어를 도입하기를 좋아한다.
5. 나는 다른 사람들이 놓치기 쉬운 관련성을 잘 파악한다.
6. 나는 다른 사람들의 반응과 사고력을 자극할 수 있는 가설들을 제시한다.
7. 나는 기회가 될 때마다 기존의 패러다임과 관습에 도전한다.
8. 나는 적절히 (활성화를 위해) 반대편 역할을 한다.
9. 나는 여러 아이디어 사이의 패턴을 쉽게 인식한다.
10. 나는 생각을 제약할 수 있는 정신적 경계 또는 제한점을 찾는다.
11. 나는 여러 번 되새긴 후에 대답이나 해결책을 찾는다.
12. 나는 해결책이 잠재의식에서 나올 수 있다고 믿는다.

Weighing Alternatives(대안평가)
대안평가에 관한 이 섹션에서는 귀하가 데이터, 아이디어, 옵션 및 가능성을 얼마나 공정하게 평가하고, 개인적인 경험과 다른 사람들의 경험을 바탕으로 얼마나 적절히 최선의 결정을 내리는지를 살펴봅니다. (질문: 귀하는 경쟁적 대안을 얼마나 신중하고 효과적으로 평가합니까?)
1. 나는 어디에 있는 증거를 찾아 증거를 따른다.
2. 나는 다양한 견해를 찾고 비교한다.
3. 결정하기 전에 모든 측면의 주장을 주의 깊게 경청한다.
4. 나는 논리적 근거에 기인한 증거로 추론을 한다.
5. 나는 성급히 일반화하여 결론으로 비약하지 않는다.
6. 나는 관련성 없는 정보는 신속하게 규정하고 무시한다.
7. 나는 과거의 경험을 바탕으로 가능한 해결책이나 대답을 끌어낸다.
8. 나는 다양한 옵션이나 대안의 가치를 탐구하고 싶다.
9. 추진과 관련한 모든 과정은 적절하게 평가될 가치가 있는 것이다.
10.나는 비슷한 것들을 비교할 때 신중하다.
11.나는 궁극적으로 문제해결을 위한 올바른 평가를 한다.
12.나는 필요한 경우 대안을 구별하기 위해 수학적 계산 방법을 사용한다.
Risk Assessment(위험평가)
위험 평가에 관한 이 섹션에서는 잠재적인 행동 과정이나 의사 결정의 영향력을 체계적으로 계산하는 정도를 살펴봅니다. (질문: 귀하는 제시된 문제해결책의 결과에 대한 공식적인 평가에 얼마나 효과적으로 관여합니까?)
1. 나는 적절히 내 결정의 개연성과 결과에 대해 생각한다.
2. 나는 제시된 해결책이 제대로 작동될지 어떨지에 대해 마음속으로 테스트한다.
3. 나는 가능한 추진과정들을 평가하기 위하여 정곡을 찌르는 질문을 한다.
4. 나는 주요 결정의 민감도를 살펴본다.
5. 나는 특정 해결책의 본질적인 가치를 알아낸다.
6. 나는 다른 옵션과 비교하여서 한 옵션의 중요성 또는 긴급성에 대한 우선순위를 부여한다.
7. 나는 모델링 도구를 사용하여 위험 수준을 결정합니다.
8. 나는 필요하고 적절하다면 최악의 시나리오도 사용한다.
9. 나는 위험이 높을 때마다 백업 또는 비상 계획을 세워 놓는다.
10.나는 중요한 결정에 영향을 미칠 수 있는 영향을 계량화한다.
11.나는 실패의 위험에 대한 추론을 피한다.
12.나는 결과를 충분히 생각하기 전까지는 내가 선호하는 해결책을 잠정적인 것으로 다룬다.

Perception and Judgment(문제 인식과 판단)
인식과 판단에 대한 이 섹션에서는 실행가능하고 실용적인 추진과정을 명확히 이해하기 위해 어느 정도 효과적으로 시각, 청각, 지각을 종합하는지에 대해 살펴봅니다. (질문: 귀하는 의사결정을 위해 정보를 얼마나 잘 분류하고 해석하고 분석하십니까?)
1. 나는 사실, 의견, 추론 및 해석을 구별한다.
2. 나는 합리적 판단이나 결정을 내리기 위해 기준을 묻거나 찾는다.
3. 나는 결론이 사전 논쟁을 통해 논리적으로 도출된 것인지 아닌지에 대해 생각한다.
4. 나는 다른 사람들의 주장에서 오류와 실수를 쉽게 발견한다.
5. 나는 일련의 사실들을 수집하기보다는 정보를 평가하고 종합한다.
6. 나는 판단을 내리기 전에 기준의 틀을 만든다.
7. 나의 견해에는 편견과 편향성이 없다.
8. 나는 지적 독립성(자기 생각과 가치가 자신의 합리성에 의함)을 유지한다.
9. 나는 미심쩍은 딜레마나 전제들이 있는지 살펴본다.
10. 나는 사람들의 주장에 대한 장단점을 빨리 본다.
11. 나를 아는 사람들은 내가 지각력과 통찰력 있다고 말한다.
12. 나는 논쟁하는 누군가가 귀납적 논리를 올바르게 사용하고 있는지를 평가한다.

(부록 4) 컨설턴트 문제해결 능력 구성요소 추출을 위한 분석표

연구자	구성 요소	개인적통제	접근회피	자신감	성취동기	갈등관리	기획력	사고력	추진력	판단력	수단/목적사고력	비판적사고	원인적사고력	논리적사고	분석적사고	창의적사고	확산적사고	수평적사고	고등사고력	데이터수집가공	프레임워크활용	원인분석	최적안선택/수립	결과예측/사고력	위협평가	문제명료화	문제해결 능력	문제처리능력	문제 인식	해결책탐색	대안이해	대안평가	대안선택	의사결정	대안적용	대안제시	해결책실행	수행평가
Spivack 등 (1976)	①문제에 대한 민감도 ②인과적 사고 ③대안적 해결사고 ④결과적 사고력 ⑤수단-목적 사고력	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	-	○	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-	-	○	-	-
Heppner와 Petersen (1982)	①문제해결 자신감 ②개인적 통제 ③접근-회피스타일	○	○	○	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Bransford와 Stein (1984)	①문제발견, 확인하기 ②문제를 정의하고 표상하기 ③가능한 전략을 탐색하기 ④전략 이용하기 ⑤전략 효과를 평가하기	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-	-	-	○	○	○
Hennessey와 Amabile (1988)	①해결책의 적절성 ②논리성 ③예측력 ④창의성	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	-	○	-	-	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	-	-
D'Zurilla와 Nezu (1990,2002)	①문제규정 및 구성 ②대안적 해결방안의 ③의사결정 ⑤해결방안의 실행과 확인	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	-	-	-	○	-	○	○	○	
Hong (1990)	①문제의 표상 ②해결책의 생성 및 선택 ③해결을 위한 정당성 모니터링 및 평가	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	-	-	○	-	-	○	○	○	
이무근 등 (1997)	①사고력 ②의사결정능력 ③창의력 ④성취동기 및 추진력 ⑤기타	-	-	-	○	-	-	○	○	-	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	-	-	○	-	
정철영 등 (2000)	①사고력 ②문제 인식능력 ③대안선택능력 ④대안적용능력 ⑤대안평가능력	-	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	-	○	○	-	○	○	○	○	
김안나 등 (2003)	①문제명료화 ②원인분석 ③최적안 선정 ④최적안 수립 및 실행 ⑤수행평가	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	○	-	-	○	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	○

연구자	구성 요소	개인적통제	접근회피	자신감	성취동기	갈등관리	기획력	사고력	추진력	판단력	수단/목적사고력	비판적사고	원인적사고력	논리적사고	분석적사고	창의적사고	확산적사고	수평적사고	고등사고력	데이터수집가공	프레임워크활용	원인분석	최적안선택/수립	결과예측사고력	위험평가	문제명료화	문제해결 능력	문제처리능력	문제 인식	해결책 탐색	대안 이해	대안평가	대안선택	의사결정
이석재 등 (2003)	①문제 인식 ②정보수집 ③분석능력 ④확산적 사고 ⑤의사결정 ⑥기획력 ⑦실행과 백 모험감수 ⑧평가 ⑨피드	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	○	-	○	-	-	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-	○
Warner (2007)	①비판적 사고, ②데이터수집 및 가공, ③프레임워크 활용, ④수평적 사고 ⑤대안 평가, ⑥리스크 감안, ⑦문제 인식 및 판단	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-	○	-	○	○	-	-	-	-	○	-	-	○	-	-	○	-	-
이종범 (2008)	①문제이해 및 인식능력 ②논리적/분석적 사고 ③의사결정능력	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	○	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	○	
조대연 (2008)	①갈등관리능력 ②문제명료화 ③원인분석 ④최적안 선정 ⑤계획수립/실행 ⑥수행평가 ⑦대안이해 ⑧고등사고력 ⑨판단력 ⑨분석력	-	-	-	-	○	-	-	-	○	-	-	-	○	-	-	-	○	-	-	○	○	-	-	○	-	-	-	○	-	-	-	-	
이우숙 등 (2008)	①문제명료화 ②해결책 탐색 ③해결책 적용 ④실행과 피드백	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	○	-	-	-	-	
정태영 (2011)	①수평적 사고 ②인식과 판단 ③대안평가 및 결정 ④해결책 시행 ⑤수행 평가	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	-	-	○	-	○	
손경숙 (2017)	①일의 목적, 제한점을 알고 이해하는 능력 ②현실적 적용 능력 ③장단점 비교능력 ④다각도로 보는 능력 ⑤새로운 아이디어 창출능력 ⑥위험성 평가 ⑦인식 및 판단	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-	-	○	-	-	○	-	-	○	-	-	
NCS (2019)	①문제해결 능력 ②사고력 ③문제처리능력	-	-	-	-	-	-	○	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	○	-	-	-	-	-	
빈도수		1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	2	2	1	4	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	11	1	1	6	1	5

(부록 5) 재분류된 신동주와 유연우(2012)의 설문 항목

원요인	재분류	문항내용
컨설턴트 능력	SDJ- 비즈니스 사고력	1. 기업의 문제를 진단할 수 있는 능력을 가지고 있다.
		2. 기업에서 찾아 낸 문제를 분석할 수 있는 능력을 가지고 있다.
		3. 문제를 분석하고 진단한 결과에 대해 대안 제시능력을 가지고 있다.
		4. 컨설팅 전체 프로세스를 관리할 수 있는 능력을 가지고 있다.
		5. 컨설팅과 관련한 정보수집 능력을 가지고 있다.
		6. 원만한 컨설팅 수행에 필요한 커뮤니케이션 능력을 가지고 있다.
		7. 변화에 적응할 수 있는 미래예측능력을 가지고 있다.
컨설턴트 지식	SDJ- 비즈니스 사고력	1. 컨설팅 수행에 필요한 경영일반에 관한 지식을 가지고 있다.
		2. 조직이론, 조직 관리에 관한 지식을 가지고 있다.
		3. 컨설팅 진단과 분석과정에 필요한 수학, 통계학 지식을 가지고 있다.
		4. 컨설팅에서 필요한 전문 지식을 가지고 있다.
		5. 여러 컨설팅 수행으로부터 얻은 경험적인 지식이 있다.
컨설턴트 자세	SDJ- 비즈니스 사고력	1. 컨설팅 과정에서 얻은 의뢰기업의 비밀을 유지하였다
		2. 컨설팅 수행 시 허위 결과를 제시하거나 과장하지 않았다.
		3. 컨설팅에서 업무영역과 범위를 준수하였다.
		4. 컨설팅 과정에서 발생하는 일들에 대하여 책임을 다한다.
		5. 계약서에 명기된 사항 이외에 어떤 부가적인 대가도 요구하지 않았다.

(부록 6) Heppner와 Petersen(1982)의 PSI 정제 결과

문항 명명	문항내용
HP- 문제 지향성	9. 처음에는 어떤 해결책이 보이지 않을지라도 그 문제를 해결할 수 있다고 믿는다(홍영수, 2004).
HP- 문제 지향성	18.어떤 문제를 해결하기 위한 계획을 세울 때, 그 계획대로 할 수 있다고 확신한다(홍영수, 2004).
HP- 문제 지향성	21.충분한 시간과 노력을 기울인다면, 내가 만나는 대부분의 문제를 해결할 수 있다(홍영수, 2004).
HP- 문제 지향성	25.새로운 문제든 어려운 문제든 해결할 수 있는 나의 능력을 믿는다(홍영수, 2004).
HP-비즈니스사고력	5. 문제해결을 위한 창의적이고 효과적인 방안을 생각해 낼 수 있다(홍영수, 2004).
HP-비즈니스사고력	7. 어떤 문제가 있을 때, 그것을 처리하기 위하여 최대한 많은 방법들을 생각해 낸다(홍영수, 2004).
HP-비즈니스사고력	15.어떤 문제에 부딪히면 그 문제에 대하여 생각한 후에 그 다음 단계를 결정한다(홍영수, 2004).
HP-문제 규정	28.어떤 문제를 만나게 되면, 맨 먼저 상황을 파악하고 관련된 정보들을 검토한다(홍영수, 2004).
HP-문제 규정	32.어떤 문제가 있을 때, 그 문제를 정확히 파악할 수 있는 능력이 있다(홍영수, 2004).

문항 명명	문항내용
HP-해결책산출	12.어떤 문제를 만나면, 맨 먼저 떠오르는 해결책을 선택하는 경향이 있다(홍영수, 2004).
HP-해결책산출	14.어떤 문제에 대해 생각할 때, 여러 가지의 다양한 대안들을 고려하지 않는다(홍영수, 2004).
HP-해결책산출	17.어떤 결정을 할 때 각 대안의 결과에 대하여 평가하고 서로 비교한다(홍영수, 2004).
HP-해결책산출	20.어떤 문제에 대한 해결방법을 결정할 때, 어떤 방안이 더 성공적일지에 대하여 고려하지 않는다(홍영수, 2004).
HP-해결책산출	26.여러 가지 대안들을 비교하고 결정을 내리는 체계적인 방법을 알고 있다(홍영수, 2004).
HP-실행	1. 문제에 대한 해결책이 성공하지 못했을 때, 왜 그러했는지를 검토하지 않는다(홍영수, 2004).
HP-실행	11.어떤 문제에 대하여 결정을 하면 그 후에도 그 결정에 대하여 만족한다(홍영수, 2004).
HP-실행	19.어떤 행동을 할 때 그 결과를 예측하려고 노력한다(홍영수, 2004).
HP-실행	30.내가 결정한 일의 실제적인 결과는 내가 기대했던 결과와 대체로 비슷하다고 생각한다(홍영수, 2004).
HP-실행	4. 어떤 문제를 해결하고 난 후에는 무엇이 잘되었고 무엇이 잘 안 되었는지를 따져 보지 않는다(홍영수, 2004).
HP-실행	6. 어떤 문제의 해결을 위하여 노력을 한 후에는, 시간을 내어서 실제 결과와 내가 예상했던 것을 비교한다(홍영수, 2004).
HP-실행	8. 어떤 문제 상황을 대하면 나의 느낌에 어떤 변화가 일어나는지를 꾸준히 살펴본다(홍영수, 2004).

(부록 7) SPSI-R: SF 정제 및 본 연구항목 대입 결과

7요인	5요인	항목 명명	문항내용
POS_CS	PPO	DNO-문제 지향성	4. 한번 실패하더라도 성공하리라 확신하고 포기하지 않는다.
POS_CS	PPO	DNO-문제 지향성	5. 나의 문제를 도전해 볼 만한 것으로 보려고 한다.
POS_CS	NPO	DNO-문제 지향성	8. 내가 아무리 노력한다 해도, 어려운 문제를 해결할 수 있을지는 의심스럽다.
POS_CS	PPO	DNO-문제 지향성	9. 나의 문제들은 해결될 수 있다고 믿는다.
POS_CS	PPO	DNO-문제 지향성	15.내가 열심히 노력하기만 한다면 어려운 문제들을 해결할 수 있다고 믿는다.
POS_ES	NPO	DNO-문제 지향성	1. 중요한 문제가 생기면 다급하고 두려워진다.
POS_ES	NPO	DNO-문제 지향성	3. 중요한 결정을 할 때, 나 자신에 대해 확신을 하지 못한다.
POS_ES	NPO	DNO-문제 지향성	7. 문제해결에 한 번 실패하게 되면 매우 화가 나고, 좌절감을 느낀다.
POS_ES	NPO	DNO-문제 지향성	11.어려운 문제들이 생기면 매우 당황한다.

7요인	5요인	항목 명명	문항내용
POS_BS	AS	DNO-문제 지향성	6. 문제를 스스로 해결하기 전에 저절로 해결되는 지를 기다린다.
POS_BS	AS	DNO-문제 지향성	10.문제 해결을 회피하기 위해 그 문제가 아닌 다 른 일을 한다.
POS_BS	PPO	DNO-문제 지향성	13.문제가 생기면 피하지 않고 가능한 한 빨리 문 제를 해결하고 싶다.
POS_BS	AS	DNO-문제 지향성	17.문제가 발생하면 바로 해결하지 않고 가능한 한 미뤄둔다.
POS_BS	AS	DNO-문제 지향성	18.문제를 해결하기보다는 문제를 회피하는데 더 많은 시간을 보낸다.
POS_BS	AS	DNO-문제 지향성	22.너무 늦어서 아무것도 할 수 없게 될 때까지 문제 해결을 미룬다.
PSSS_PDFS	RPS	DNO-문제 규정	16.문제가 생기면 우선 그 문제에 대한 사실들을 가능한 한 많이 모은다.
PSSS_PDFS	RPS	DNO-문제 규정	19.문제해결 시도 전에 내가 무엇을 하는지를 정 확히 알 수 있는 목표를 먼저 세운다.
PSSS_PDFS	RPS	DNO-문제 규정	23.문제를 잘 이해하지 못했을 때, 문제에 대해서 더 많이 알아내려고 한다.
PSSS_GASS	ICS	DNO-해결책산출	14.문제를 해결하려할 때, 맨 처음 떠오른 좋은 생각을 따른다.
PSSS_DMS	ICS	DNO-해결책산출	2. 결정을 할 때 내가 할 수 있는 모든 해결책을 조심스럽게 확인하지 않는다.
PSSS_DMS	RPS	DNO-해결책산출	12.결정을 할 때, 각 해결책의 앞뒤를 예측해 보 려고 한다.
PSSS_DMS	ICS	DNO-해결책산출	20.의사결정시 시간을 갖고 각각의 결정에 대한 이해득실을 따져보지 않는다.
PSSS_DMS	RPS	DNO-해결책산출	24.결정을 할 때, 결과가 어떠한 것인가에 대해서 생각하지 않고 그냥 직감에 따라 한다.
PSSS_DMS	ICS	DNO-해결책산출	25.결정을 할 때, 마음이 너무 급해서 행동하기가 어렵다.
PSSS_SIVS	RPS	DNO-실행	21.문제를 해결하고 나서, 그 문제가 얼마나 더 나아졌는지를 보기 위해 확인한다.

PSSS_GASS=Problem Solving Skill Scale_Generation of Alternative Solution
Subscale: 문제해결기술_대안해결책 산출

PSSS_PDFS=Problem Solving Skill Scale_Problem Definition and Formulation
Subscale: 문제해결기술_문제 규정과 구성

PSSS_DMS=Problem Solving Skill Scale_Decision Making Subscale: 문제해결기술
_의사결정

PSSS_SIVS=Solution Implementation and Verification Subscale: 문제해결기술_해
결책실행과 확인

POS_BS =Problem Orientation Scale_Behavior Subscale: 문제해결지향_행동

POS_ES =Problem Orientation Scale_Emotion Subscale: 문제해결지향_정서

7요인	5요인	항목 명명	문항내용
-----	-----	-------	------

POS_CS =Problem Orientation Scale_Cognitions Subscale: 문제해결지향_인지

PPO =Positive Problem Orientation: 긍정적 문제 지향

NPO =Negative Problem Orientation: 부정적 문제 지향

RPS =Rational Problem Solving: 합리적 문제 지향

ICS =Impulsivity/Carelessness: 충동/부주의

AS =Avoidance Style: 회피스타일

(부록 8) SPSI VS. SPSI-R VS. SPSI-R:SF 문항 일람표

김영미와 김중술(1990)의 SPSI 변안 70문항	최이순(2002)의 SPSI-R 변안 52문항	연구자가 수정한 SPSI-R:SF 문항번호
4. 중요한 문제를 해결해야 할 때는 다급해지고 두려워진다.	2. 중요한 문제가 생겼을 때, 두려움을 느낀다.	1. 중요한 문제가 생기면 다급하고 두려워진다.
5. 결정을 내릴 때, 다른 가능성들을 충분히 생각해서 비교하고 평가하는 편은 아니다.	3. 결정을 할 때 내가 할 수 있는 모든 해결책을 조심스럽게 확인하지 않는다.	2. 결정을 할 때 내가 할 수 있는 모든 해결책을 조심스럽게 확인하지 않는다.
9. 중요한 결정을 내려야 할 때는 신경이 예민해지고 자신감이 없어진다.	6. 중요한 결정을 할 때, 나 자신에 대해 확신을 하지 못한다.	3. 중요한 결정을 할 때, 나 자신에 대해 확신을 하지 못한다.
10. 문제해결에 한 번 실패하더라도 쉽게 포기하지 않고 계속 해나간다면 결국에는 잘 해결할 수 있을 것이라 생각한다.	7. 문제를 해결하기 위한 첫 번째 시도가 실패했을 때, 포기하지 않는다면 문제해결에는 당연히 성공할 것이라고 믿는다.	4. 한번 실패하더라도 성공하리라 확신하고 포기하지 않는다.
51. 문제가 생기면 그것을 하나의 도전의 기회 혹은 긍정적인 면에서 그 문제로부터 어떤 이득을 얻을 수 있는 기회라고 생각한다.	38. 나의 문제를 도전해 볼 만한 것으로 보려고 한다.	5. 나의 문제를 도전해 볼 만한 것으로 보려고 한다.
15. 문제가 생기면 내가 해결하기 전에 먼저 저절로 해결되는지를 보려고 기다린다.	10. 문제를 나 스스로 해결해 보기 전에 문제가 저절로 해결되는지 보려고 기다린다.	6. 문제를 스스로 해결하기 전에 저절로 해결되는지를 기다린다.
17. 문제해결에 한 번 실패하게 되면 매우 화가 나고, 좌절감을 느낀다.	12. 문제를 해결하기 위한 첫 번째 시도가 실패했을 때, 나는 매우 좌절한다.	7. 문제해결에 한 번 실패하게 되면 매우 화가 나고, 좌절감을 느낀다.
18. 어려운 문제가 생길 때는 내가 아무리 노력한다 해도 그것을 해결할 수 있을지 걱정스럽다.	13. 내가 아무리 노력한다 해도, 어려운 문제를 해결할 수 있을 지는 의심스럽다.	8. 내가 아무리 노력한다 해도, 어려운 문제를 해결할 수 있을 지는 의심스럽다.

김영미와 김중술(1990)의 SPSI 변안 70문항	최이순(2002)의 SPSI-R 변안 52문항	연구자가 수정한 SPSI-R:SF 문항번호
12.문제가 생겼을 때, 거기에는 해결책이 있다고 믿는다.	9. 나의 문제들은 해결될 수 있다고 믿는다.	9. 나의 문제들은 해결될 수 있다고 믿는다.
23.내 인생에 문제들이 생기면 애써 피하려고 한다.	16.문제 해결을 회피하기 위 해 그 문제가 아닌 다른 일을 한다.	10.문제 해결을 회피하기 위 해 그 문제가 아닌 다른 일을 한다.
24.어려운 문제들이 생기면 매 우 당황한다.	17.어려운 문제들은 나를 아 주 기가 죽게 만든다.	11.어려운 문제들이 생기면 매우 당황한다.
25.가장 좋은 해결책을 결정하 려 할 때, 각각의 해결책에 따라 행동했을 때 오는 종 합적인 결과를 예측해보려 한다.	18.결정을 할 때, 각 해결책 의 앞뒤를 예측해 보려고 한다.	12.결정을 할 때, 각 해결책 의 앞뒤를 예측해 보려고 한다.
26.문제를 피하지 않고 정면으 로 부딪힌다.	19.가능하면 빨리 문제를 해 결하고 싶다	13.문제가 생기면 피하지 않 고 가능한 한 빨리 문제 를 해결하고 싶다
28.문제를 해결하려 할 때, 머 릿속에 떠오른 첫 번째 좋 은 생각에 따른다.	21.문제를 해결하려할 때, 맨 처음 떠오른 좋은 생 각을 따른다.	14.문제를 해결하려할 때, 맨 처음 떠오른 좋은 생각을 따른다.
37.어려운 문제가 생길 때, 내 가 열심히 노력만 한다면 문제를 해결할 수 있다고 믿는다.	28.내가 열심히 노력하기만 한다면 어려운 문제들을 해결할 수 있다고 믿는 다.	15.내가 열심히 노력하기만 한다면 어려운 문제들을 해결할 수 있다고 믿는 다.
38.문제가 생기면 우선 가능한 한 그 문제에 관한 여러 가 지 정보들을 알아보려고 한 다.	29.나에게 문제가 있을 때, 그 문제에 대해 가능한 한 많은 사실을 모은다.	16.문제가 생기면 우선 그 문제에 대한 사실들을 가 능한 한 많이 모은다.
21.문제가 발생하면 바로 해결 하지 않고 가능한 한 미뤄 둔다.	14.문제 해결을 가능한 한 뒤로 미룬다.	17.문제가 발생하면 바로 해 결하지 않고 가능한 한 미뤄둔다.
42.문제를 해결하기보다는 그 문제를 피하느라 더 많은 시간을 보내는 것 같다.	31.문제를 해결하기보다는 문제를 회피하는데 더 많 은 시간을 보낸다.	18.문제를 해결하기보다는 문제를 회피하는데 더 많 은 시간을 보낸다.
44.해결책을 생각하기 전에, 하 고자 하는 것이 무엇인지를 명확해 해주는 구체적인 목 적을 정한다.	33.문제를 해결해보려고 하 기 전에 내가 무엇을 하 는지를 정확히 알도록 목 표를 먼저 세운다.	19.문제해결 시도 전에 내가 무엇을 하는지를 정확히 알 수 있는 목표를 먼저 세운다.
45.가장 좋은 해결책을 정하려 할 때, 각 해결책이 갖는 이 해득실을 시간을 갖고 생각 해 보지는 않는다.	34.결정을 할 때, 각각의 결 정에 대해서 생각해 볼 시간을 내지 않는다.	20.의사결정 시 시간을 갖고 각각의 결정에 대한 이해 득실을 따져보지 않는다.
49.해결책을 쓴 후에 그 문제 상황이 얼마나 나아졌는지 가능한 한 면밀히 살펴보려 한다.	37.문제를 해결하고 나서, 그 문제가 얼마나 더 나 아졌는지를 보기 위해 확 인한다.	21.문제를 해결하고 나서, 그 문제가 얼마나 더 나아졌 는지를 보기 위해 확인한 다.

김영미와 김중술(1990)의 SPSI 변안 70문항	최이순(2002)의 SPSI-R 변안 52문항	연구자가 수정한 SPSI-R:SF 문항번호
40.어떤 해결책을 쓰기에는 너무 늦을 때까지 문제해결을 늦추곤 한다.	30.너무 늦어서 아무것도 할 수 없게 될 때까지 문제 해결을 미룬다.	22.너무 늦어서 아무것도 할 수 없게 될 때까지 문제 해결을 미룬다.
66.문제를 이해하기 힘들 때는 그 문제가 명확해지도록 더 구체적이고 상세한 정보를 구하려 한다.	49.문제를 잘 이해하지 못했을 때, 문제에 대해서 더 많이 알아내려고 한다.	23.문제를 잘 이해하지 못했을 때, 문제에 대해서 더 많이 알아내려고 한다.
61.결정을 내릴 때, 결과가 어떠한 것인가에 대해서 생각하지 않고 그냥 직감에 따라 한다.	45.결정을 할 때, 결과가 어떠한 것인가에 대해서 생각하지 않고 그냥 직감에 따라 한다.	24.결정을 할 때, 결과가 어떠한 것인가에 대해서 생각하지 않고 그냥 직감에 따라 한다.
70.결정을 내리게 될 때는 내가 너무 충동적인 것 같다.	52.결정을 할 때, 마음이 너무 급해서 행동하기가 어렵다	25.결정을 할 때, 마음이 너무 급해서 행동하기가 어렵다.
3. 문제를 해결하려고 하기 보다는 걱정하느라 너무 시간을 보낸다.	1. 문제를 해결하기보다는, 걱정을 많이 한다.	
16.문제가 생기면 그 상황을 분석하고, 내가 마음먹은 대로하지 못하도록 가로 막는 것이 무엇인지를 확인한다.	11.문제를 해결할 때, 내가 원하는 것을 얻으려고 하는 데 방해하고 있는 것이 무엇인지 찾으려고 한다.	
22.해결책을 쓴 후에는 그 결과들을 모두 찬찬히 평가해보는 시간을 갖지는 않는다.	15.어떤 해결책이 얼마나 잘 되어 가고 있는지를 알아보기 위한 시간을 갖지 않는다.	
27.문제를 해결하려 할 때, 판에 박히지 않고 독창적인 해결책을 생각하려 한다.	20.문제에 대해, 창의적이면서 근본적인 해결을 생각하려고 한다.	
30.해결책을 생각해 볼 때, 여러 가지 해결 방법들이 잘 떠오르지 않는다.	22.문제를 해결할 때 여러 가지 좋은 방법들이 생각나지 않는다.	
31.문제에 직접 부딪혀서 어떻게든 해결하려고 하기 보다는 피하게 된다.	23.문제를 해결하려고 하기 보다는 문제에 대해서 생각하기를 회피한다.	
32.결정을 내릴 때, 각각의 해결책들이 가져오게 된 눈앞의 결과 뿐 아니라 장기적인 결과들도 고려한다.	24.결정을 내릴 때, 각 해결책의 단기적인 결과와 장기적인 결과에 대해서 생각한다.	
33.해결책을 쓴 후에는 무엇이 잘되었고 무엇이 잘못되었는지 생각해 본다.	25.해결책을 쓰고 난 뒤에, 잘 되어 가는 것과 잘 못 되어가는 것을 알아보기 위해 확인을 한다	
35.해결책을 쓴 후에는 내 기분을 돌아보고 얼마나 기분이 더 나아졌는지를 생각해 본다.	26.문제 해결을 해보고 나서, 나의 기분이 얼마나 더 나아졌는지를 알아보는 확인을 한다	

김영미와 김중술(1990)의 SPSI 변안 70문항	최이순(2002)의 SPSI-R 변안 52문항	연구자가 수정한 SPSI-R:SF 문항번호
36. 실제로 문제가 발생한 상황에서 해결책을 쓰기 전에, 성공가능성을 높이기 위해 그 해결 방법을 연습해본다.	27. 해결 방법을 실행에 옮기기 전에, 성공 가능성을 높이기 위해 그 해결 방법을 연습해 본다.	
43. 문제를 해결하려고 하면 너무 당황스러워 제대로 생각할 수가 없다.	32. 문제가 생겼을 때, 너무 심란해서 생각을 분명하게 할 수가 없다.	
46. 내가 쓴 해결책의 결과가 만족스럽지 않을 때는 무엇이 잘못되었는지를 알아 다시 시도한다.	35. 문제를 해결하기에 실패했을 때, 잘못된 것을 찾아내고 나서 다시 시도한다.	
48. 나에게 일어나는 문제들을 해결하기가 싫다.	36. 문제를 해결하기가 싫다.	
52. 문제를 해결하려고 할 때는 더 이상 다른 생각이 떠오르지 않을 때까지 가능한 여러 가지 해결책을 생각한다.	39. 문제를 해결할 때, 여러 가지 가능성에 대해서 생각한다.	
7. 가장 좋은 해결책을 택하려 할 때, 각각의 해결책이 다른 사람에게 어떤 영향을 미칠지를 충분히 고려하지 못하는 때가 종종 있다.	4. 결정을 할 때, 각 각의 해결책이 다른 해결책에 미칠 수 있는 영향들을 생각해 보지 않는다.	
53. 가장 좋은 해결책이 무엇인지 결정하려 할 때는 각각의 해결책이 가져올 결과를 신중히 생각해보고 각각을 서로 비교해 본다.	40. 결정을 할 때, 각 결정의 결과를 가늠해 본다.	
54. 중요한 문제를 해결해야 할 때면 기분이 우울해지고 움직이기 싫어진다.	41. 중요한 문제가 있을 때, 우울해지고 아무 것도 못한다.	
56. 어려운 문제가 생기면 그 문제를 피하려하거나, 도와줄 사람을 찾게 된다.	42. 어려운 문제를 해결하는데 도움을 받기 위해 누군가를 찾아간다.	
57. 가장 좋은 해결책이 무엇인지 결정하려 할 때는 각각의 해결책을 써 봤을 때 내 기분이 어떨지를 생각해 본다.	43. 결정을 할 때, 각 해결책의 결과들이 나의 감정에 미칠 영향에 대해서 생각한다.	
58. 문제는 해결할 때는 그 문제에 영향을 끼쳤을 내 주변 상황들을 검토해 본다.	44. 문제가 있을 때, 그 문제의 이유가 될지도 모르는 것들을 나의 주위에서 찾는다.	
62. 문제 해결책을 찾으려 할 때, 목적이 무엇인지를 항상 염두에 둔다.	46. 결정을 할 때, 최상의 해결책을 찾아낼 수 있게 도와주는 체계적인 방법을 사용한다.	

김영미와 김중술(1990)의 SPSI 변안 70문항	최이순(2002)의 SPSI-R 변안 52문항	연구자가 수정한 SPSI-R:SF 문항번호
63.문제 해결에 한 번 실패하게 되면, 포기하고 도움을 구해야 한다는 생각이 든다.	47.문제를 해결 할 때 목적을 항상 염두에 둔다.	
65.문제해결책을 찾으려 할 때는 가능하면 여러 가지 각도에서 그 문제를 보려고 한다.	48.문제를 다른 각도에서 본다.	
8. 문제를 해결하려 할 때 여러 가지 가능한 해결책들을 생각해 본 후, 그것들을 종합해서 더 나은 해결책을 찾으려고 한다.	5. 문제를 해결할 때, 더 나은 해결책을 만들기 위해 여러 가지 다른 방법을 생각해 내고 그것들을 여러 가지로 종합시켜 본다.	
68.문제해결에 한 번 실패하게 되면, 용기를 잃고 우울해진다.	50.문제 해결을 위한 첫 번째 노력이 실패했을 때, 힘이 빠지고 우울해진다.	
69.내가 쓴 해결책으로 문제가 만족스럽게 해결되지 않았을 때, 왜 그렇게 되었는지 시간을 갖고 면밀히 검토해보지는 않는다.	51.해결 방법이 왜 잘 되지 않았는가를 확인하기 위해서 시간을 쓰지는 않는다.	
11.문제를 해결하려고 할 때, 머릿속에 제일 먼저 떠오른 생각대로 행동한다.	8. 문제가 있을 때, 나에게 맨 먼저 떠오른 생각대로 행동한다.	
1. 문제를 빨리 해결하지 못하고 힘과 노력이 많이 들 때면, 나 자신이 무능하고 바보같이 생각된다.		
13.복잡한 문제가 생겼을 때는 한 번에 하나씩 해결할 수 있는 작은 문제들로 나누어 보려한다.		
14.해결책을 사용한 후에는 그 해결책을 쓰려고 했을 당시에 예상했던 결과와 실제 결과를 비교해 보지 않는다.		
19.해결책을 쓴 후에는 대개 그 결과에 대해 만족스러워한다.		
2. 문제를 빨리 해결해야 할 때는 그 문제에 대해 가능한 모든 정보를 검토해보고, 가장 중요한 것이 무엇인지를 결정하려 한다.		

김영미와 김중술(1990)의 SPSI 변안 70문항	최이순(2002)의 SPSI-R 변안 52문항	연구자가 수정한 SPSI-R:SF 문항번호
20.문제를 해결하려고하기 전에 우선 그 문제가 보다 먼저 해결되어야 할 다른 중요한 문제 때문에 생겨난 것이 아닌지를 알아본다.		
29.해결책을 찾으려 할 때, 여러 가지 가능한 해결책들을 생각해보고는 더 나은 해결책을 만들어 내기 위해서 그것들을 어떻게 수정해 나갈지를 생각한다.		
34.해결책을 생각해 볼 때, 가능한 한 여러 가지를 생각해보려 한다.		
39.문제를 해결하기 전에 그것이 내가 반드시 해결해야 할 더 큰 문제의 일부분에 불과한 것이 아닌지를 알아보려한다.		
41.문제를 해결하기 전에 문제의 상황을 평가해서 그 문제가 나와 내가 소중히 여기는 사람들에게 얼마나 중요한 것인지를 살펴본다.		
47.어려운 문제를 해결하려고 할 때, 너무 당황스러워서 혼란스럽고 어리둥절해 진다.		
50.문제를 해결할 때는 침착하고 냉정한 태도를 유지한다.		
55.나의 문제 해결책은 대개 성공적이다.		
59.문제가 생기게 되면 나 자신을 탓하게 된다.		
6. 문제가 생겼을 때, 해결책이 있을지 의심이 든다.		
60.결정을 내릴 때, 해결책을 체계적으로 평가하고 비교하는 편이다.		
64.기분이 좋지 않을 때, 왜 그런지 문제점을 찾아보려 하기 보다는 그 기분대로 그냥 지낸다.		
67.문제가 생기면 그것을 잘 해결하지 못했을 때 생길 수 있는 피해나 손해를 자꾸 생각하게 된다.		

(부록 9) Warner(2007)의 측정도구 정제 결과

구성요소 원 명칭	본 연구의 구성요소	문항내용
Warner-비판 적사고	Warner-해결 책산출	9. 나는 내 생각과 결정의 결과를 예상한다.
Warner-데이터 수집 및 가공	Warner-비즈 니스사고력	1. 나는 출처가 명확한 데이터나 의견만을 수용한다. 10.정보의 출처나 증거의 신뢰성을 체크한다. 11.나는 복잡한 데이터나 정보를 표로 잘 만든다. 12.나는 문제해결에 필요한 소스 데이터를 잘 찾는다. 13.나는 중요한 의사결정에 계량적인 방법을 활용한다. 8. 나는 정보나 이슈들을 특성별로 잘 분류한다.
Warner-프레 임워크활용	Warner-비즈 니스사고력	11.나는 상황별로 문제해결을 위한 다양한 도구를 활용할 줄 안다 13.나는 리스크 수준을 파악하기 위한 도구를 설계한다. 14.나는 다양한 기준을 활용하여 추진 가능한 대안들의 우선순 위를 정할 수 있다. 7. 나는 항상 '언제, 왜, 어디서, 누가, 어떻게' 등을 적절히 묻 는다.
Warner-수평 적 사고	Warner-비즈 니스사고력	4. 나는 어려운 문제에 부딪히면 새롭고 독창적인 아이디어를 도입해 보려한다. 5. 나는 다른 사람들이 놓치기 쉬운 연관성을 잘 파악한다. 6. 나는 사람들이 반응하고 사고하는 방식을 미리 추측 해 본 다. 7. 나는 기회가 될 때마다 기존의 패러다임과 관습에 도전한 다. 9. 나는 여러 아이디어 간의 패턴을 쉽게 인식한다.
Warner-문제 인식과 판단	Warner-문제 규정	1. 나는 사실, 의견, 추론, 해석을 구별한다. 13.나는 해결해야 할 문제점과 이슈를 명확히 한다. 5. 나는 생각과 정보를 종합한 후 판단한다. 7. 나의 견해에는 편견과 선입견이 없다. 8. 나는 지적 독립성(자신의 생각과 가치가 자신의 합리성에 의함)을 유지한다. 9. 나는 의심스러운 가정과 모순을 찾아내는 데 능숙하다.
Warner-대안 평가 및 제시	Warner-해결 책산출	11.나는 투입(Input)-산출(Output)-리스크(Risk)를 고려하여 해결대안들을 평가한다. 2. 나는 다양한 견해를 구하고 비교한다. 4. 나는 논리적 근거와 증거로 추론을 한다. 8. 나는 여러 가지 대안들의 본질적인 가치를 잘 파악한다. 9. 추진과 관련한 모든 과정들은 적절하게 평가되어야 한다.

(부록10) 이석재 등(2003)의 문제해결 능력 진단항목 재구성

원구성 요인	본 연구 구성요인	문항 내용
실행과 모험감	LSJ- 문제 지향성	1. 어떠한 어려움이 닥쳐도 하기로 정한 것은 끝까지 한다. 2. 이전의 경험이나 해오던 방식과 다르더라도 모험을 시도한다. 3. 실패도 성공만큼 중요하게 여기며 문제를 해결한다. 4. 결과가 어떠할지 정확하게 알 수 없지만, 성공할 가능성이 있으면 실제로 해본다. 5. 지금 당장은 실패 할 수 있지만, 앞으로 얻는 것이 있다면 문제해결을 시도한다.
정보 수집	LSJ- 비즈니스 사고력	1. 내가 갖고 있는 문제에 대해서 다른 사람들은 뭐라고 말하는지 알아본다. 2. 해결해야할 문제와 관련이 있다고 판단되는 정보만 수집한다. 3. 내가 선호하는 방식으로만 문제해결에 도움이 되는 정보를 찾는다. 4. 내 나름대로 문제답안을 생각하고 문제해결에 도움이 된다고 생각하는 정보만을 찾는다. 5. 나에게 친숙한 방법으로만 문제해결에 도움이 되는 정보를 찾는다.
분석 능력		1. 여러 가지 자료를 조사했을 때, 자료의 출처가 어느 정도 믿을 수 있는지 서로 비교해 본다. 2. 어떤 문제에도 결정적인 원인이 있다고 생각하고 그 원인을 찾는다. 3. 문제가 생기면, 내가 이전에 경험해본 적이 있는 문제의 원인들을 가장 먼저 연관지어본다. 4. 수집된 정보들에 대해서 서로 유사점과 차이점을 비교해 본다. 5. 문제 상황에 대해서 내가 아는 것과 모르는 것을 구분하여 정리해 본다.
확산적 사고		1. 다른 사람의 의견이 내 의견과 다르더라도 긍정적으로 생각하고 수용한다. 2. 일상생활에서 일어나는 여러 가지 다른 일들과 나의 문제를 연관시켜본다. 3. 지금까지 생각해 본 관점과 전혀 다른 관점에서 당면한 문제를 살펴본다. 4. 문제를 해결하는 데 전혀 관련이 없을 것 같은 생각들도 중요하게 다룬다. 5. 평소와는 달리 갑자기 떠오르는 엉뚱한 생각대로 문제를 풀어본다.
기획력		1. 목표를 달성하기 위하여 해야 할 일을 순서대로 자세하게 정한다. 2. 문제를 해결할 기간을 명확하게 정하여 둔다. 3. 현재 어느 정도 시간을 사용할 수 있는지를 생각하며 문제를 해결할 계획을 세운다. 4. 일정대로 계획을 추진하다 곤란을 당하는 경우를 생각하여 대비책을 마련한다. 5. 당면한 문제해결을 위해서 먼저 해야 할 것과 나중에 해도 되는 것을 구분한다.

원구성 요인	본 연구 구성요인	문항 내용
문제 인식 문제 인식	LSJ- 문제 규정	1. 내가 원하는 상태와 현재 상태간의 차이가 무엇인지를 생각한다.
		2. 문제가 해결되지 않았을 때, 나타날 결과를 미리 예측한다.
		3. 당면한 문제가 다른 사람에게 어떠한 영향을 미칠 것인지를 생각한다.
		4. 내가 해결해야할 문제의 핵심이 무엇인지를 먼저 확인한다.
		5. 해결할 문제가 나에게 얼마나 가치 있는 것인지를 객관적인 입장에서 평가해 본다.
의사 결정	LSJ- 해결책 산출	1. 여러 문제해결 방법들 중에서 어떤 방법을 택할 것인지 기준을 정한다.
		2. 생각한 방법들이 새롭고, 문제를 해결하기에 적절한 것인지를 알아본다.
		3. 여러 문제해결방법들 중에서 더 중요하다고 생각되는 우선순위를 정한다.
		4. 지금 당장 해결해야 할 것이 무엇인지를 생각하며 해결방법을 결정한다.
		5. 생각한 문제해결 방법별로 문제해결에 필요한 비용과 편익을 비교한다.
평가	LSJ- 실행	1. 지금은 결과가 좋지 않더라도 나중에 좀 더 잘할 수 있는 방안을 찾는다.
		2. 다른 사람들이 내가 한일에 대해서 어떻게 평가해 주느냐를 중요하게 여긴다.
		3. 문제를 해결하고 나서 정말 잘 한 것인지 못한 것인지를 객관적으로 따져본다.
		4. 자신의 문제를 해결한 것에 대해서 다른 사람들은 어떻게 생각하고 있는지 들어본다.
		5. 처음 해결하려고 한 문제가 해결되었는지의 여부를 확인해 본다.
피드백	LSJ- 실행	1. 문제를 해결하지 못하면, 실망하기보다 더 잘할 수 있는 방법을 적극적으로 찾아본다.
		2. 문제를 좀 더 잘 해결할 수 있는 방안이 무엇인지를 다른 사람과 토의한다.
		3. 앞으로 문제를 잘 해결할 수 있다면, 다른 사람의 비판이나 조언도 수용한다.
		4. 나중에 문제를 해결할 때, 다른 사람의 제언에 따라서 나의 행동을 바꾼다.
		5. 나에게 부정적인 평가라도 해줄 수 있는 사람을 찾아서 피드백을 부탁한다.

(부록11) 이우숙 등(2008)의 문제해결 능력 진단항목 재구성

원 구성요인	본 연구 구성요인	문항 내용
Clarifying problem	LWS_문제 규정	1. 문제 상황에 직면했을 때 나는 무엇을 먼저 해결해야하는지 깊이 생각한다. 2. 나는 반복적으로 문제를 이해하려고 노력한다. 3. 문제의 원인에 대해 생각해 본다. 4. 나는 문제가 무엇인지를 명확하게 이해하기 위하여 문제의 핵심을 찾는다. 5. 문제를 정의하기 위해 모든 관련 콘텐츠를 나열한다. 6. 나는 문제를 정확하게 이해하고 있는지 다시 확인한다.
Seeking a solution	LWS_해결책 산출	10.나는 모든 측면을 고려하여 문제를 해결하고자 한다 11.나는 결과를 내는 방법이 문제를 해결하기에 적합한지 여부를 고려한다. 12.가능한 해결책을 고려한 후에 더 좋은 방법이 있는지 다시 한번 생각해 본다. 13.나는 문제를 해결하기 위해 상세한 계획을 세운다 14.나는 문제들의 관계를 고려한 해결책을 생각한다. 15.나는 항상 문제 해결의 목적을 염두에 두고 해결책을 찾는다.
Decision making		18.나는 객관적인 기준에 따라 문제 해결 방법을 선택한다 19.나는 의사결정을 내리기 전에 해결책의 강점과 약점을 비교 분석한다 21.나는 해결책에 대해서는 체계적으로 평가하고 비교 한 후에 결정한다 22.나는 문제 해결을 위한 대안을 적용할 때 결과(Outcome)를 기대한다. 23.나는 대안의 우선순위를 결정한다. 24.나는 예상되는 결과를 바탕으로 각 대안을 비교함으로써 최선의 방법을 선택한다.
Applying the solution		25.나는 모든 해결책을 고려한 후에 문제를 해결하려고 노력한다. 27.나는 선정된 우선 순위에 따라 문제를 해결하려고 노력한다. 28.나는 해결책에 어려움이있는 경우에도 계속 시도한다. 29.나는 결과가 어떻게 될지 잘 모르겠다해도 최선을 다한다. 31.나는 해결책이 내가 결코 경험하지 못했던 새로운 방법이라 할 지라도 문제를 해결하려고 노력한다. 32.선택된 해결책으로 문제가 해결되지 않을 경우 나는 다른 방법을 시도한다.
Evaluation & reflection		35.나는 선택된 방법이 최선의 방법인지 여부를 객관적으로 보려고 한다. 40.나는 문제를 해결하는 중 예기치 않은 문제가 발생할 경우에 대한 대비책을 미래 해결책에 고려한다. 34.나는 각 단계에 문제 해결 방법이 적절히 작동하는지 여부를 고려한다. 38.나는 성공적인 문제 해결이 다른 상황에 적용될 수 있는지를 고려한다. 39.좋은 결과가 없다면 나는 미래를 위한 다른 방법을 찾는다. 36.나는 내가 선택한 방법에 대해 "무엇이 좋고 무엇이 잘못되었는가?"를 고려한다.

(부록12) NCS문제해결 능력 사전체크리스트(2019) 재구성 결과

NCS 구성요인	본 연구 구성요인	문항내용
사고력	NCS-비즈니스사고력	1. 나는 문제를 해결하기 위한 다양한 아이디어를 많이 생각해 낸다.
사고력	NCS-비즈니스사고력	8. 나는 문제를 해결하기 위한 독창적인 아이디어를 많이 제시한다.
사고력	NCS-비즈니스사고력	9. 나는 문제를 해결하기 위해서 다듬어지지 않은 아이디어를 분석하고 종합한다.
사고력	NCS-비즈니스사고력	10. 나는 상대의 논리를 구조화하여 개선점을 찾는다.
문제해결 능력	NCS-비즈니스사고력	5. 나는 문제가 발생했을 때, 새로운 관점에서 해결책을 찾는다.
문제처리능력	NCS-문제규정	14.나는 문제가 발생하였을 때 주변 환경을 잘 분석한다.
문제해결 능력	NCS-문제규정	1. 나는 업무를 수행하는 동안 발생한 문제의 핵심을 파악한다.
문제해결 능력	NCS-문제규정	6. 나는 문제를 해결하는데 장애가 되는 요소들을 사전에 제거한다.
사고력	NCS-문제규정	11.나는 상사의 지시를 무조건적으로 수용하지 않고 비판적으로 생각한다.
문제처리능력	NCS-문제규정	13.나는 문제가 발생하였을 때 문제의 결과를 미리 예측한다.
문제해결 능력	NCS-해결책산출	2. 나는 업무를 수행하는 동안 발생한 문제의 해결방법을 알고 있다.
문제해결 능력	NCS-해결책산출	3. 나는 향후에 발생할지도 모르는 문제를 미리 예견하여 대비책을 세운다.
문제해결 능력	NCS-해결책산출	4. 나는 현재 당면한 문제를 세부적으로 분석하여 해결방법을 찾는다.
사고력	NCS-해결책산출	12.나는 제시된 아이디어를 평가하는데 자신의 의견을 적극적으로 표현한다.
문제처리능력	NCS-해결책산출	15.나는 발생한 문제 중에서 우선순위를 잘 고려해서 먼저 해결해야 하는 문제를 잘 찾아낸다.
문제처리능력	NCS-해결책산출	16.나는 문제 해결을 위해 제시된 대안을 논리적으로 검토한다.
문제처리능력	NCS-해결책산출	17.나는 문제를 해결하기 위한 대안이 실제로 실현 가능한지를 고려한다.
문제처리능력	NCS-실행	18.나는 문제해결을 위한 방법을 실천하고, 그 결과를 평가한다.

(부록13) 비즈니스사고력 관련 항목 1차 정제 결과-34개 문항

선행연구 문항	본 연구 예비 2차 Pool 문항	원문 수정 여부	역산 항목 여부
SDJ-컨설턴트능력1	1. 나는 기업의 문제를 진단할 수 있는 능력을 가지고 있다.		
SDJ-컨설턴트능력4	2. 나는 컨설팅 전체 프로세스를 관리할 수 있는 능력을 가지고 있다.		
SDJ-컨설턴트지식1	3. 나는 컨설팅 수행에 필요한 경영일반에 관한 지식을 가지고 있다.		
SDJ-컨설턴트지식2	4. 나는 조직이론, 조직 관리에 관한 지식을 가지고 있다.		
SDJ-컨설턴트지식4	5. 나는 컨설팅에서 필요한 전문 지식을 가지고 있다.		
SDJ-컨설턴트지식5	6. 나는 여러 컨설팅 수행으로부터 얻은 경험적인 지식이 있다.		
SDJ-컨설턴트자세1	7. 나는 컨설팅 과정에서 얻은 의뢰기업의 비밀을 유지한다.		
SDJ-컨설턴트자세2	8. 나는 컨설팅 수행 시 허위 결과를 제시하거나 과장하지 않는다.		
SDJ-컨설턴트자세3	9. 나는 컨설팅에서 업무영역과 범위를 준수한다.		
SDJ-컨설턴트자세4	10. 컨설팅 과정에서 발생하는 일들에 대하여 책임을 다한다.		
SDJ-컨설턴트자세5	11. 계약서에 명기된 사항 이외에 어떤 부가적인 대가도 요구하지 않는다.		
카즈마-수평적사고1 NCS-비즈니스사고력5,7,8 HP-비즈니스사고력5 LSJ-확산적사고3,4,5 Warner-수평적사고4,7	12. 나는 독창적인 해법을 찾아내는 수평적 사고력 (Lateral Thinking)이 뛰어나다.	*	
Warner-비판적사고9	13. 나는 내 생각과 결정의 결과를 예상한다.	*	
NCS-비즈니스사고력9 LSJ-확산적사고2 Warner-수평적사고5,6,9	14. 나는 여러 아이디어 간의 패턴, 연관성을 쉽게 인식한다.	*	
LSJ-확산적 사고1	15. 다른 사람의 의견이 내 의견과 다르더라도 긍정적으로 생각하고 수용한다.	*	
LSJ-분석능력1,2,3,4,5 SDJ-컨설턴트능력2	16. 기업에서 찾아 낸 문제를 분석할 수 있는 능력을 가지고 있다.		
NCS-비즈니스사고력14	17. 나는 문제가 발생하였을 때 주변 환경을 잘 분석한다.	*	
LWS_해결책산출13 HP-비즈니스사고력15 LSJ-기획력1,2,3,4,5	18. 나는 기업의 문제해결을 위한 계획수립과 관련한 기획력을 보유하고 있다.	*	
DSJ-컨설턴트능력7	19. 변화에 적응할 수 있는 미래예측능력을 가지고 있다.		

선행연구 문항	본 연구 예비 2차 Pool 문항	원문 수정 여부	역산 항목 여부
DSJ-컨설턴트능력5 Waner-테이터수집 및 가 공 1,10,12 LSJ-정보수집1,2,3,4,5	20.컨설팅과 관련한 정보수집 능력을 가지고 있다.	*	
SDJ-컨설턴트능력5 Waner-테이터수집 및 가 공1,10,12 LSJ-정보수집1,2,3,4,5	21.나는 빅데이터 분석에 의한 정보 수집을 할 수 있다.	*	
SDJ-컨설턴트지식3 카츠마-수리적분석력2 Waner-테이터수집 및 가 공13	22.나는 중요한 의사결정에 필요한 수리적 분석력 을 가지고 있다.	*	
SDJ-컨설턴트능력3	23.문제를 분석하고 진단한 결과에 대해 대안 제 시능력을 가지고 있다.	*	
카츠마-프레임워크활용1 Warner-프레임워크활용7, 11, 13, 14 Waner-테이터수집 및 가 공8	24.나는 개념, 가정, 가치, 관행 등으로 구성된 프 레임워크를 활용한다.	*	
카츠마-논리적사고1 NCS-비즈니스사고력10 Warner-해결안산출4	25.나는 논리적으로 사고(Logical Thinking)한다.	*	
카츠마-커뮤니케이션1 SDJ-컨설턴트능력6	26.원만한 컨설팅 수행에 필요한 커뮤니케이션 능 력을 가지고 있다.	*	
카츠마-커뮤니케이션2 Waner-테이터수집 및 가 공11 카츠마-시각화1	27.나는 타인으로부터 제안서나 보고서를 잘 작성 한다는 말을 듣곤 한다.	*	
카츠마-수리적분석력2	28.나는 통계분석기법을 활용한 데이터분석을 할 수 있다	*	
카츠마-수리적분석력3	29.나는 관리회계기법을 활용한 기업경영분석을 할 수 있다.	*	
카츠마-세렌디피티1	30.나는 평소 호기심이 강하다		
카츠마-세렌디피티3	31.나는 낙관적인 성격이다		
카츠마-세렌디피티2	32.나는 업무수행을 끈질기게 한다		
카츠마-세렌디피티4	33.나는 평소 유연하게 사고한다.		
카츠마-세렌디피티5	34.나는 리스크 테이커(Risk-Taker)다.		

(부록14) 문제 규정 관련 항목 1차 정제결과-14개 문항

선행연구 문항	본 연구 예비 2차 Pool 문항	원문 수정 여부	역산 항목 여부
LSJ-문제 규정3	1. 당면한 문제가 클라이언트에게 어떠한 영향을 미칠 것인지를 생각한다.	*	
LSJ-문제 규정5	2. 해결할 프로젝트가 나에게 얼마나 가치 있는 것인지를 객관적인 입장에서 평가해본다.	*	
HP-문제 규정32	3. 기업에 어떤 문제가 있을 때, 그 문제를 정확히 파악할 수 있는 능력이 있다.	*	
LWS-문제 규정4 LSJ-문제 규정4 NCS-문제 규정1, 해결책산출15 Warner-문제 규정13	4. 내가 해결해야할 문제의 핵심이 무엇인지를 먼저 파악한다.	*	
HP-문제 규정28 DNO-문제규정16 LWS-문제규정5	5. 고객의 문제를 접하게 되면 맨 먼저 상황을 파악하고 관련된 정보들을 검토한다.	*	
LWS-문제 규정3	6. 고객의 문제의 원인에 대해 생각해 본다.	*	
DNO-문제 규정23	7. 고객의 문제를 잘 이해하지 못했을 때, 문제에 대해서 더 많이 알아내려고 한다.	*	
LWS-문제 규정2,6	8. 나는 고객의 문제를 이해하기 위한 노력을 반복적으로 한다.	*	
LSJ-문제 규정2 NCS-문제 규정13	9. 나는 고객의 문제해결 여부에 따른 결과를 미리 예측한다.	*	
DNO-문제 규정19 & LWS-문제규정1	10.문제해결 시도 전에 내가 해야 할 정확한 목표를 세운다.	*	
NCS-문제 규정6	11.나는 문제를 해결하는데 장애가 되는 요소들을 사전에 제거한다.		
Warner-문제 규정1	12.나는 가정, 사실, 의견, 추론을 구별한다.		
Warner-문제 규정7	13.나의 견해에는 편견과 선입견이 없다.		
Warner-문제 규정9	14.나는 의심스러운 가정과 모순을 찾아내는 데 능숙하다.		
Warner-문제규정5, 7	해결책산출 요인으로 이동		

(부록15) 해결책산출 관련 항목 1차 정제결과-17개 문항

선행연구 문항	본 연구 예비 2차 Pool 문항	원문 수정 여부	역산 항목 여부
DNO-해결책 산출12,14	1. 어떤 문제를 만나면, 맨 먼저 떠오르는 해결책을 선택하는 경향이 있다.		*
Warner-해결책산출8, HP-해결책산출26, LWS-해결책산출21, LSJ-해결책산출1, NCS-해결책산출16	2. 나는 해결책들을 체계적으로 평가하고 비교 한 후에 결정한다.	*	
LSJ-해결책산출3,4, LWS-해결책산출23	3. 나는 대안들의 우선순위를 결정한다.	*	
Warner-문제규정5, LWS-해결책산출10, LWS-수행과확인25, Warner-해결책산출2	4. 나는 모든 측면을 고려하여 문제를 해결하고자 한다.		
HP-해결책산출17, Warner-해결책산출9, LWS-해결책산출24, LWS-수행과확인35, DNO-해결책산출24	5. 나는 예상되는 결과를 바탕으로 각 대안을 비교함으로써 최선의 방법을 선택한다.		
DNO-해결책산출20, HP-해결책산출20, LWS-해결책산출22	6. 나는 문제 해결을 위한 대안을 적용할 때 대안별 이해득실을 따져 본다.	*	
NCS-해결책산출3, DNO-해결책산출12, LWS-수행과확인40	7. 나는 향후에 발생할지도 모르는 문제를 미리 예견하여 해결책을 선택한다.	*	
LWS-해결책산출14	8. 나는 문제들의 관계를 고려한 해결책을 생각한다.		
DNO-해결책산출2, HP-해결책산출14, LWS-해결책산출12	9. 나는 가능한 해결책들을 모두 고려하였는지 신중히 살펴본다.	*	
LSJ-해결책산출2, LWS-해결책산출11	10.나는 적용한 툴(Tool)이 문제를 해결하기에 적절한 것인지를 생각해본다.	*	
NCS-해결책산출2	11.나는 업무를 수행하는 동안 발생한 문제의 해결방법을 알고 있다.		
NCS-해결책산출17, LWS-해결책산출18	12.나는 문제를 해결하기 위한 대안이 실제로 실현 가능한지를 고려한다.		
LWS-해결책산출	13.나는 항상 문제 해결의 목적을 염두에 두고 해결책을 찾는다.		
DNO-문제지향3, HP-수행과확인11,30	14.어떤 문제에 대하여 결정을 하면 그 후에도 그 결정에 대하여 만족한다.		
Warner-해결책산출11, LSJ-해결책산출5, LWS-해결책산출19	15.나는 투입(Input) - 산출(Output) - 리스크(Risk)를 고려하여 대안들을 평가한다.		
NCS-해결책산출4	16.나는 고객의 당면문제를 세부적으로 분석하여 해결방법을 찾는다.	*	
DNO-해결책산출25	17.결정을 할 때, 마음이 너무 급해서 행동하기가 어렵다		*
NCS-해결책산출5	문제규정 요인으로 이동		
Warner-해결책산출4 LWS-해결책산출13	비즈니스사고력 요인으로 이동		

(부록-16) 긍정적 문제 지향성 항목 1차 정제결과-18개 문항

선행연구문항	본 연구 예비 2차 Pool 문항	원문 수정 여부	역산 항목 여부
DNO-긍정적 문제 지향성1	1. 컨설팅 중에 중요한 문제가 생기면 다급하고 두려워진다.	*	*
DNO-긍정적 문제 지향성11	2. 컨설팅 중에 어려운 문제가 닥치면 매우 당황한다.	*	*
LSJ-긍정적 문제 지향성1	3. 어떠한 어려움이 닥쳐도 하기로 정한 프로젝트는 끝까지 한다.	*	
DNO_긍정적 문제 지향성13,17	4. 문제가 발생하면 가능한 한 빨리 문제를 해결하고 싶다.	*	
LSJ-긍정적 문제 지향성4	5. 결과가 어떠할지 정확하게 알 수 없지만, 성공할 가능성이 있으면 실제로 적용해본다.	*	
HP-긍정적 문제 지향성9	6. 처음에는 해결책이 보이지 않더라도 그 문제를 해결할 수 있다고 믿는다.	*	
DNO-긍정적 문제 지향성8,9,15	7. 충분한 시간과 노력을 기울인다면, 대부분의 어려운 문제를 해결할 수 있다.	*	
HP-긍정적 문제 지향성25	8. 새로운 문제든 어려운 문제든 해결할 수 있는 나의 능력을 믿는다.		
HP-긍정적 문제 지향성18	9. 어떤 문제를 해결하기 위한 계획을 세울 때, 그 계획대로 할 수 있다고 확신한다.		
DNO-긍정적 문제 지향성7	10.문제해결에 한 번 실패하게 되면 매우 화가 나고, 좌절감을 느낀다.		*
LSJ-긍정적 문제 지향성3,5	11.한번 실패하더라도 성공하리라 확신하고 포기하지 않는다.		
DNO-긍정적 문제 지향성4	12.이전의 경험이나 해오던 방식과 다르더라도 모험을 시도한다.		
LSJ-긍정적 문제 지향성2	13.나는 내 생각과 가치에 있어서 지적 독립성을 유지한다.	*	
NCS-문제 규정11 Warner-문제 규정8 NCS-해결책산출12	14.나의 문제를 도전해 볼 만한 것으로 보려고 한다.		
DNO-긍정적 문제 지향성5	15.문제를 스스로 해결하기 전에 저절로 해결되는지를 기다린다.		*
DNO-긍정적 문제 지향성6	16.문제 해결을 회피하기 위해 그 문제가 아닌 다른 일을 한다.		*
DNO-긍정적 문제 지향성10	17.문제를 해결하기보다는 문제를 회피하는데 더 많은 시간을 보낸다.		*
DNO-긍정적 문제 지향성18	18.너무 늦어서 아무것도 할 수 없게 될 때까지 문제 해결을 미룬다.		*
DNO-긍정적 문제 지향성22	해결책산출로 이동		

(부록-17) 실행 관련 항목 1차 정제결과-15문항

선행연구 문항	본 연구 예비 2차 Pool 문항	수정 여부	역산 여부
Warner-해결책산출9 HP-실행19, LWS-실행34	1. 나는 프로젝트의 모든 과정이 잘 되어 가는지를 적절히 평가한다.	*	
LSJ-실행2	2. 나는 고객이 내가 수행한 결과에 대해서 어떻게 평가해 주느냐를 중요하게 여긴다.		
LSJ-실행4,7	3. 나는 문제해결 과정에서 타인의 조언을 경청한다.	*	
LSJ-실행8,9	4. 나는 문제를 잘 해결할 수 있다면, 다른 사람의 비판이나 조언도 수용한다.		
LWS-실행27	5. 나는 선정된 우선순위에 따라 문제를 해결하려고 노력한다.		
LWS-실행32	6. 선택된 해결책으로 문제가 해결되지 않을 경우 나는 다른 방법을 시도한다.		
LWS-실행28,29,30	7. 나는 해결책을 수행하는 데 어려움이 있더라도 최선을 다한다.	*	
LSJ-실행1& LWS-실행39	8. 지금은 결과가 좋지 않더라도 나중에 좀 더 잘할 수 있는 방안을 찾는다.		
LSJ-실행6	9. 문제를 해결하지 못하면, 실망하기보다 더 잘할 수 있는 방법을 적극적으로 찾아본다.		
LWS-실행38	10.나는 성공적인 문제 해결이 다른 상황에 적용될 수 있는지를 고려한다.		
LSJ-실행10	11.나에게 부정적인 평가라도 해줄 수 있는 사람을 찾아서 피드백을 부탁한다.		
HP-실행4, LWS-실행36, NCS-실행18	12.나는 내가 선택한 방법에 대해 "무엇이 좋고 무엇이 잘못되었는가?"를 평가한다.		
LSJ-실행5 HP-실행1	13.처음 해결하려고 한 문제가 해결되었는지의 여부를 확인해 본다.		
HP-실행6, DNO-실행21, LSJ-실행3	14.문제를 해결하고 나서 결과에 대한 공과를 객관적으로 따져본다.	*	
HP-실행8	15.어떤 문제 상황을 대하면 나의 느낌에 어떤 변화가 일어나는지를 꾸준히 살펴본다.		
HP-실행11,30 LWS-실행25, 35, 40	해결책산출 요인으로 이동		

안녕하십니까?

다음은 한성대학교 컨설팅학 박사학위논문으로서 [경영컨설팅트의 자기보고식 문제해결 능력 측정도구]를 개발하고자 작성한 잠정문항입니다. 개발한 문항이 타당한 지에 관해 전문가 분들의 귀한 고견을 듣고, 논문에 반영하고자 합니다.

작성된 각각의 문항이 경영컨설팅트가 스스로의 문제해결 능력을 측정하기에 적합한 내용인지에 대한 타당성 정도를 평가하여 주시고, 수정 및 보완이 필요한 경우 의견을 적어주시면 감사하겠습니다.

선생님께서 응답해 주신 내용은 연구의 귀중한 자료가 될 것이며, 설문지의 내용은 본 연구의 목적 이외에는 절대 사용되지 않음을 약속드립니다.

감사합니다.

연구자 : 이 봉 철

지도교수 : 나 도 성

소 속 : 한성대학교 스마트융합컨설팅학과

연 락 처 : 010-****-****

e-mail : c*****@naver.com

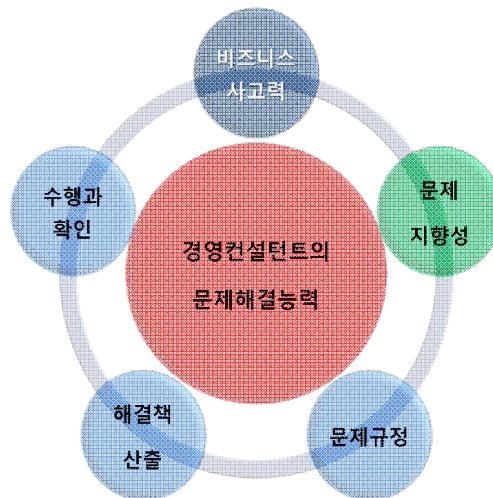
전문가 내용타당도 검토 의뢰서

1. 본 연구의 개념적인 틀 소개

제4차 산업혁명 시대에 있어서 경영컨설턴트의 문제해결 능력(Management Consultant's Problem Solving Ability, 이하 MCPSA)은 컨설턴트에게 있어서 가장 중요한 필수 역량이라고 할 수 있습니다. 이는 영국의 Consultancy사의 최근 연구 보고 자료, 초우량 컨설팅회사인 Mckinsey&Company의 입사시험, 한국경영기술컨설턴트협회의 입장과 국가 역량표준(NCS)의 제시 내용, 인터넷 기사 등의 자료에서도 그 내용을 어렵지 않게 접할 수 있습니다.

한편 그 동안 많은 선행연구에서 컨설컨트의 역량으로 지식, 능력, 태도 등과 같은 구성요인을 제시하여왔으나 이와 같은 지식전문가 집단의 공통적인 역량만으로는 컨설컨트의 핵심능력인 문제해결 능력을 측정하기가 매우 곤란 하였습니다. 이에 본 연구는 그 동안 많은 선행연구에서 제시한 컨설컨트의 일반 역량에 '사회적 문제해결 능력'의 개념을 결합하여 새로운 관점에서 경영컨설턴트의 역량을 문제해결 능력으로 개념화하였습니다.

경영컨설턴트의 문제해결 능력에 관한 측정도구(Problem Solving Test for Management Consultant: PSTMC)를 개발하고자 선행연구에서 제안한 구성요인들을 기초로 체계화한 본 연구의 개념적 틀을 요약하면 아래와 그림과 같습니다.



2. 경영컨설턴트의 문제해결 능력 측정도구에 대한 전문가 내용타당도 검토

다음은 연구의 개념적 틀을 토대로 작성한 예비문항입니다. 각 문항의 내용이 경영컨설턴트의 문제해결 능력을 측정하는데 어느 정도 적절한지에 대한 타당성 정도를 아래 점수기준표를 참조하시어 점수를 부여해 주시기 바라며, 문항의 수정이 필요한 경우에는 의견을 적어주시기를 바랍니다. 문항 수는 총 98문항입니다.

점수기준표	
4점: 매우 관련 있고 적합함	2점: 적합하지 않아 수정이 요구됨
3점: 적합하나 다소 수정이 요구됨	1점: 전혀 적합하지 않음

요인	연번	문항	타당도 점수				수정이 필요한 경우(2~3점) 의견을 적어 주십시오.
			4	3	2	1	
비즈니스 사고력 34 문항	1	1. 기업의 문제를 진단할 수 있는 능력을 가지고 있다.					
	2	2. 컨설팅 전체 프로세스를 관리할 수 있는 능력을 가지고 있다.					
	3	3. 컨설팅 수행에 필요한 경영일반에 관한 지식을 가지고 있다.					
	4	4. 조직이론, 조직 관리에 관한 지식을 가지고 있다.					
	5	5. 컨설팅에서 필요한 전문 지식을 가지고 있다.					
	6	6. 여러 컨설팅 수행으로부터 얻은 경험적인 지식이 있다.					
	7	7. 컨설팅 과정에서 얻은 의뢰기업의 비밀을 유지하였다.					
	8	8. 컨설팅 수행 시 허위 결과를 제시하거나 과장하지 않는다.					
	9	9. 컨설팅에서 업무영역과 범위를 준수한다.					
	10	10. 컨설팅 과정에서 발생하는 일들에 대하여 책임을 다한다.					
	11	11. 계약서에 명기된 사항 이외에 어떤 부가적인 대가도 요구하지 않는다.					
	12	12. 나는 독창적인 해법을 찾아내는 수평적 사고력(Lateral Thinking)이 뛰어나다.					
	13	13. 나는 내 생각과 결정의 결과를 예상한다.					
	14	14. 나는 여러 아이디어 간의 패턴, 연관성을 쉽게 인식한다.					

요인	연번	문항	타당도 점수				수정이 필요한 경우(2~3점) 의견을 적어 주십시오.
			4	3	2	1	
비즈니스 사고력 34 문항	15	15.다른 사람의 의견이 내 의견과 다르더라도 긍정적으로 생각하고 수용한다.					
	16	16.기업에서 찾아 낸 문제를 분석할 수 있는 능력을 가지고 있다.					
	17	17.나는 문제가 발생하였을 때 주변 환경을 잘 분석한다.					
	18	18.나는 기업의 문제해결을 위한 계획수립과 관련한 기획력을 보유하고 있다.					
	19	19.변화에 적응할 수 있는 미래예측능력을 가지고 있다.					
	20	20.컨설팅과 관련한 정보수집 능력을 가지고 있다.					
	21	21.나는 빅데이터 분석에 의한 정보 수집을 할 수 있다.					
	22	22.나는 중요한 의사결정에 필요한 수리적 분석력을 가지고 있다.					
	23	23.문제를 분석하고 진단한 결과에 대해 대안 제시능력을 가지고 있다.					
	24	24.나는 개념, 가정, 가치, 관행 등으로 구성된 프레임워크를 활용한다.					
	25	25.나는 논리적으로 사고(Logical Thinking)한다.					
	26	26.원만한 컨설팅 수행에 필요한 커뮤니케이션 능력을 가지고 있다.					
	27	27.나는 타인으로부터 제안서나 보고서를 잘 작성한다는 말을 들곤 한다.					
	28	28.나는 통계분석기법을 활용한 데이터분석을 할 수 있다					
	29	29.나는 관리회계기법을 활용한 기업경영분석을 할 수 있다.					
	30	30.나는 평소 호기심이 강하다					
	31	31.나는 낙관적인 성격이다					
	32	32.나는 업무수행을 끈질기게 한다					
	33	33.나는 평소 유연하게 사고한다.					
	34	34.나는 리스크 테이커(Risk-Taker)다.					
긍정적 문제 지	35	1. 컨설팅 중에 중요한 문제가 생기면 다급하고 두려워진다.					
	36	2. 컨설팅 중에 어려운 문제가 닥치면 매우 당황한다.					
	37	3. 어떠한 어려움이 닥쳐도 하기로 정한 프로젝트는 끝까지 한다.					
	38	4. 문제가 발생하면 가능한 한 빨리 문제를 해결하고 싶다.					

요인	연번	문항	타당도 점수				수정이 필요한 경우(2~3점) 의견을 적어 주십시오.
			4	3	2	1	
항성 18 문항	39	5. 결과가 어떠할지 정확하게 알 수 없지만, 성공할 가능성이 있으면 실제로 적용해본다.					
	40	6. 처음에는 해결책이 보이지 않더라도 그 문제를 해결할 수 있다고 믿는다.					
	41	7. 충분한 시간과 노력을 기울인다면, 대부분의 어려운 문제를 해결할 수 있다.					
	42	8. 새로운 문제든 어려운 문제든 해결할 수 있는 나의 능력을 믿는다.					
	43	9. 어떤 문제를 해결하기 위한 계획을 세울 때, 그 계획대로 할 수 있다고 확신한다.					
	44	10. 문제해결에 한 번 실패하게 되면 매우 화가 나고, 좌절감을 느낀다.					
	45	11. 한번 실패하더라도 성공하리라 확신하고 포기하지 않는다.					
	46	12. 이전의 경험이나 해오던 방식과 다르더라도 모험을 시도한다.					
	47	13. 나는 내 생각과 가치에 있어서 지적 독립성을 유지한다.					
	48	14. 나의 문제를 도전해 볼 만한 것으로 보려고 한다.					
	49	15. 문제를 스스로 해결하기 전에 저절로 해결되는지를 기다린다.					
	50	16. 문제 해결을 회피하기 위해 그 문제가 아닌 다른 일을 한다.					
	51	17. 문제를 해결하기보다는 문제를 회피하는데 더 많은 시간을 보낸다.					
	52	18. 너무 늦어서 아무것도 할 수 없게 될 때까지 문제 해결을 미룬다.					
문제 인식 (규정) 14 문항	53	1. 당면한 문제가 클라이언트에게 어떠한 영향을 미칠 것인지를 생각한다.					
	54	2. 해결할 프로젝트가 나에게 얼마나 가치 있는 것인지를 객관적인 입장에서 평가해본다.					
	55	3. 기업에 어떤 문제가 있을 때, 그 문제를 정확히 파악할 수 있는 능력이 있다.					
	56	4. 내가 해결해야 할 문제의 핵심이 무엇인지를 먼저 파악한다.					
	57	5. 고객의 문제를 접하게 되면 맨 먼저 상황을 파악하고 관련된 정보들을 검토한다.					
	58	6. 고객의 문제의 원인에 대해 생각해 본다.					
	59	7. 고객의 문제를 잘 이해하지 못했을 때, 문제에 대해서 더 많이 알아내려고 한다.					

요 인	연 번	문항	타당도 점수				수정이 필요한 경우(2~3점) 의견을 적어 주십시오.
			4	3	2	1	
	60	8. 나는 고객의 문제를 이해하기 위한 노력을 반복적으로 한다.					
	61	9. 나는 고객의 문제해결 여부에 따른 결과를 미리 예측한다.					
	62	10.문제해결 시도 전에 내가 해야 할 정확한 목표를 세운다.					
	63	11.나는 문제를 해결하는데 장애가 되는 요소들을 사전에 제거한다.					
	64	12.나는 가정, 사실, 의견, 추론을 구별한다.					
	65	13.나의 견해에는 편견과 선입견이 없다.					
	66	14.나는 의심스러운 가정과 모순을 찾아내는 데 능숙하다.					
해 결 책 산 출 17 문 항	67	1. 어떤 문제를 만나면, 맨 먼저 떠오르는 해결책을 선택하는 경향이 있다.					
	68	2. 나는 해결책들을 체계적으로 평가하고 비교한 후에 결정한다.					
	69	3. 나는 대안들의 우선순위를 결정한다.					
	70	4. 나는 모든 측면을 고려하여 문제를 해결하고자 한다.					
	71	5. 나는 예상되는 결과를 바탕으로 각 대안을 비교함으로써 최선의 방법을 선택한다.					
	72	6. 나는 문제 해결을 위한 대안을 적용할 때 대안별 이해득실을 따져 본다.					
	73	7. 나는 향후에 발생할지도 모르는 문제를 미리 예견하여 해결책을 선택한다.					
	74	8. 나는 문제들의 관계를 고려한 해결책을 생각한다.					
	75	9. 나는 가능한 해결책들을 모두 고려하였는지 신중히 살펴본다.					
	76	10.나는 적용한 툴(Tool)이 문제를 해결하기에 적절한 것인지를 생각해본다.					
	77	11.나는 업무를 수행하는 동안 발생한 문제의 해결방법을 알고 있다.					
	78	12.나는 문제를 해결하기 위한 대안이 실제로 실현 가능한지를 고려한다.					
	79	13.나는 항상 문제 해결의 목적을 염두에 두고 해결책을 찾는다.					
	80	14.어떤 문제에 대하여 결정을 하면 그 후에도 그 결정에 대하여 만족한다.					
	81	15.나는 투입(Input) - 산출(Output) - 리스크(Risk)를 고려하여 대안들을 평가한다.					
	82	16.나는 고객의 당면문제를 세부적으로 분석하여 해결방법을 찾는다.					

요인	연번	문항	타당도 점수				수정이 필요한 경우(2~3점) 의견을 적어 주십시오.
			4	3	2	1	
	83	17.결정을 할 때, 마음이 너무 급해서 행동하기가 어렵다					
수행과 확인 15 문항	84	1. 나는 프로젝트의 모든 과정이 잘 되어 가는지를 적절히 평가한다.					
	85	2. 나는 고객이 내가 수행한 결과에 대해서 어떻게 평가해 주느냐를 중요하게 여긴다.					
	86	3. 나는 문제해결 과정에서 타인의 조언을 경청한다.					
	87	4. 나는 문제를 잘 해결할 수 있다면, 다른 사람의 비판이나 조언도 수용한다.					
	88	5. 나는 선정된 우선순위에 따라 문제를 해결하려고 노력한다.					
	89	6. 선택된 해결책으로 문제가 해결되지 않을 경우 나는 다른 방법을 시도한다.					
	90	7. 나는 해결책을 수행하는 데 어려움이 있더라도 최선을 다한다.					
	91	8. 지금은 결과가 좋지 않더라도 나중에 좀 더 잘할 수 있는 방안을 찾는다.					
	92	9. 문제를 해결하지 못하면, 실망하기보다 더 잘할 수 있는 방법을 적극적으로 찾아본다.					
	93	10.나는 성공적인 문제 해결이 다른 상황에 적용될 수 있는지를 고려한다.					
	94	11.나에게 부정적인 평가라도 해줄 수 있는 사람을 찾아서 피드백을 부탁한다.					
	95	12.나는 내가 선택한 방법에 대해 "무엇이 좋고 무엇이 잘못되었는가?"를 평가한다.					
	96	13.처음 해결하려고 한 문제가 해결되었는지의 여부를 확인해 본다.					
	97	14.문제를 해결하고 나서 결과에 대한 공과를 객관적으로 따져본다.					
	98	15.어떤 문제 상황을 대하면 나의 느낌에 어떤 변화가 일어나는지를 꾸준히 살펴본다.					

3. 위 예비문항에 대한 수정사항 이외에 삭제 또는 추가하여야할 문항이 있으면 의견을 주시기 바랍니다.

구성요인	삭제할 문항 번호	추가할 문항 내용
매니지먼트 역량		

구성요인	삭제할 문항 번호	추가할 문항 내용
비즈니스적사고		
긍정적 문제 지향성		
문제규정(인식)		
해결책 산출		
수행과 확인		

4. 기타 조언이 있으시면 자유롭게 적어주시길 바랍니다.

- 응답해 주셔서 깊이 감사드립니다.-

(부록19) 시범 조사 설문지

설문지번호	
-------	--

안녕하십니까? 바쁘신 가운데 귀한 시간을 내주셔서 깊이 감사드립니다.

본 설문지는 [경영컨설턴트의 문제해결 능력 측정도구]를 개발하고자 고안된 자기 보고식 설문조사의 예비 문항입니다. 컨설턴트님의 응답 내용은 컨설턴트의 역량 강화와 연구 발전에 귀중한 자료가 될 것입니다.

예비설문지이므로 송구하옵게도 설문 문항이 다소 많습지만 최종 측정도구의 확정을 위하여 모든 문항에 응답하여 주시기 바랍니다..

설문은 무기명으로 개인의 비밀이 철저히 유지되며, 본인의 의사에 따라 언제든지 응답을 그만두실 수 있습니다. 설문의 내용은 본 연구의 목적 이외에는 절대 사용되지 않음을 약속드립니다.

설문에 응해주신 컨설턴트님께 다시한번 깊이 감사드립니다.

연구자 : 이 봉 철
지도교수 : 나 도 성
소 속 : 한성대학교 스마트융합컨설팅학과
연 락 처 : 010-****-****
e-mail : c*****@naver.com

I. 다음 문항들은 “경영컨설턴트의 문제해결 능력” 관련 설문입니다.

각 문항 당 응답 내용은 두 개씩이며 첫 번째 응답은 귀하에 관한 내용이며 두 번째 응답은 해당 설문 문항이 얼마나 이해하기 쉬운가에 대한 응답입니다. 귀하의 생각과 가장 가까운 응답 번호에 체크(●)해 주시기 바랍니다.

번호	문항	나 자신은?					이 문항은 이해하기				
		전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통이다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤	매우 어려울 것이다 ①	어려울 것이다 ②	보통이다 ③	쉬울 것이다 ④	매우 쉬울 것이다 ⑤
1	나는 여러 컨설팅 수행으로부터 얻은 경험적인 지식이 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
2	나는 컨설팅 전체 프로세스를 관리할 수 있는 능력을 갖추고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
3	나는 컨설팅에 필요한 전문 지식을 활용할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
4	나는 경영상의 문제를 진단할 수 있는 지식을 갖추고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
5	나는 컨설팅 수행 시 과학적이고 객관적인 관점을 유지한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
6	나는 문제 해결을 위한 계획수립에 관한 기획력을 보유하고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
7	나는 컨설팅과 관련한 정보수집 능력을 갖추고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
8	나는 컨설팅에서 업무 영역과 범위를 준수한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
9	나는 컨설팅 과정에서 발생하는 일들에 대하여 책임을 다한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
10	나는 여러 아이디어 간의 패턴, 연관성을 쉽게 인식한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
11	나는 문제가 발생하였을 때 주변 환경을 잘 분석한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
12	나는 논리적으로 사고(Logical Thinking)한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

번호	문항	나 자신은?					이 문항은 이해하기				
		전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통이다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤	매우 어려울 것이다 ①	어려울 것이다 ②	보통이다 ③	쉬울 것이다 ④	매우 쉬울 것이다 ⑤
13	나는 독창적인 해법을 찾아내는 수평적 사고력(Lateral Thinking)이 뛰어나다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
14	나는 변화에 적응할 수 있는 미래예측능력을 갖추고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
15	나는 통계분석기법을 활용한 데이터분석을 할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
16	나는 중요한 의사결정에 필요한 수리적 분석력을 갖추고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
17	나는 빅데이터 분석에 의한 정보 수집을 할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
18	나는 개념, 가정, 가치, 관행 등으로 구성된 프레임워크를 활용한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
19	나는 보고서 작성 시 다양한 차트를 활용한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
20	문제를 분석하고 진단한 결과에 대해 대안 제시능력을 갖추고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
21	나는 컨설팅을 원만히 수행할 수 있는 커뮤니케이션 능력을 갖추고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
22	나는 타인으로부터 제안서나 보고서를 잘 작성한다는 말을 듣곤 한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
23	나는 보고서 작성 시 피라미드스트럭처(Pyramid Structure)나 스토리라이닝(Story Lining)등을 활용한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
24	새로운 문제든 어려운 문제든 해결할 수 있는 나의 능력을 믿는다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
25	처음에 해결책이 보이지 않더라도 그 문제를 해결할 수 있다고 믿는다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

번호	문항	나 자신은?					이 문항은 이해하기				
		전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통이다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤	매우 어려울 것이다 ①	어려울 것이다 ②	보통이다 ③	쉬울 것이다 ④	매우 쉬울 것이다 ⑤
26	문제해결 시도 전에 내가 해야 할 정확한 목표를 세운다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
27	어떤 문제를 해결하기 위한 계획을 세울 때, 그 계획대로 할 수 있다고 확신한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
28	충분한 시간과 노력을 기울인다면, 대부분의 어려운 문제를 해결할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
29	이전의 경험이나 해오던 방식과 다르더라도 모험을 시도한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
30	나의 문제를 도전해 볼 만한 것으로 보려고 한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
31	한번 실패하더라도 성공하리라 확신하고 포기하지 않는다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
32	결과가 어떠할지 정확하게 알 수 없지만, 성공할 가능성이 있으면 실제로 적용해본다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
33	나는 해결책을 수행하는데 어려움이 있더라도 최선을 다한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
34	나는 리스크 테이커(Risk-Taker)다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
35	문제해결에 한 번 실패하게 되면 매우 화가 나고, 좌절감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
36	고객의 문제의 원인에 대해 생각해 본다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
37	내가 해결해야 할 문제의 핵심이 무엇인지 먼저 파악한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
38	고객의 문제를 접하게 되면 맨 먼저 상황을 파악하고 관련된 정보들을 검토한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

번호	문항	나 자신은?					이 문항은 이해하기				
		전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통이다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤	매우 어려울 것이다 ①	어려울 것이다 ②	보통이다 ③	쉬울 것이다 ④	매우 쉬울 것이다 ⑤
39	나는 고객의 문제를 이해하기 위한 노력을 반복한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
40	당면한 문제가 클라이언트에게 어떠한 영향을 미칠 것인지 생각한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
41	해결할 과제가 나에게 얼마나 가치 있는 것인지 객관적인 입장에서 평가해본다	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
42	나는 의심스러운 가정과 모순을 찾아내는 데 능숙하다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
43	해결책 선정 시에 편견과 선입견을 배제한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
44	나는 문제를 해결하기 위한 대안이 실제로 실현 가능한지를 고려한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
45	나는 내가 선택한 방법에 대해 "무엇이 좋고 무엇이 잘못되었는가?"를 평가한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
46	나는 처음 해결하려고 한 문제가 해결되었는지 여부를 확인해 본다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
47	나는 대안들의 우선순위를 부여한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
48	나는 프로젝트의 모든 과정이 잘 되어 가는지를 평가한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
49	나는 가능한 해결책들을 모두 고려하였는지 신중히 살펴본다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
50	나는 모든 측면을 고려하여 문제를 해결하고자 한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
51	나는 고객의 당면문제를 세부적으로 분석하여 해결방법을 찾는다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

번호	문항	나 자신은?					이 문항은 이해하기				
		전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통이다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤	매우 어려울 것이다 ①	어려울 것이다 ②	보통이다 ③	쉬울 것이다 ④	매우 쉬울 것이다 ⑤
52	나는 해결책들을 체계적으로 평가한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
53	나는 문제를 해결하는데 장애가 되는 요소들을 사전에 제거한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
54	나는 예상되는 결과를 비교함으로써 최선의 방법을 선택한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
55	어떤 문제에 대한 해결책을 결정하면 그 후에도 그 결정에 대하여 만족한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
56	나는 내 생각과 가치에 있어서 지적 독립성을 유지한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
57	나는 문제 해결 후, 결과에 대한 공과를 객관적으로 따져본다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
58	나는 성공적인 문제 해결이 다른 상황에 적용될 수 있을지를 고려한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
59	선택된 해결책으로 문제가 해결되지 않을 경우 나는 다른 방법을 시도한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
60	문제를 해결하지 못하면, 실망하기보다 나중에 더 잘할 수 있는 방안을 찾는다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
61	나는 적용한 툴(Tool)이 문제를 해결하기에 적절한 것인지를 생각해본다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
62	나는 항상 문제 해결의 목적을 염두에 두고 해결책을 찾는다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
63	나는 컨설팅 수행 중 발생한 문제의 해결방법을 알고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

번호	문항	나 자신은?					이 문항은 이해하기				
		전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통이다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤	매우 어려울 것이다 ①	어려울 것이다 ②	보통이다 ③	쉬울 것이다 ④	매우 쉬울 것이다 ⑤
64	나는 문제를 잘 해결할 수 있다면, 프로젝트 수행 중이라도 다른 사람의 비판이나 조언을 수용한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
65	나는 선정된 우선순위에 따라 문제를 해결하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
66	나는 고객이 내가 수행한 결과에 대해서 어떻게 평가해 주느냐를 중요하게 여긴다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

Ⅱ. 다음 문항들은 “컨설턴트의 문제해결 능력”에 대한 요인별 전반적인 문항입니다. 귀하의 생각과 가장 가까운 응답 번호에 체크(●)해 주시기 바랍니다.

번호	문항	나 자신은?					이 문항은 이해하기				
		전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통이다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤	매우 어려울 것이다 ①	어려울 것이다 ②	보통이다 ③	쉬울 것이다 ④	매우 쉬울 것이다 ⑤
1	나는 문제해결과 관련한 컨설턴트로서의 지식을 보유하고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
2	나는 문제해결을 위해 다양한 사고력을 활용한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
3	나는 문제해결을 위한 데이터 분석 능력을 갖추고 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
4	나는 다양한 문제들을 반드시 해결할 수 있다는 자신감이 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
5	나는 다양한 방법들을 활용하여 문제해결에 적극적으로 도전한다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
6	나는 핵심적인 문제를 명확하게 파악할 수 있는 능력이 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

번호	문항	나 자신은?					이 문항은 이해하기				
		전혀 그렇지 않다 ①	그렇 지 않다 ②	보통 이다 ③	그렇 다 ④	매우 그렇 다 ⑤	매우 어려울 것이다 ①	어려울 것이다 ②	보통 이다 ③	쉬울 것이다 ④	매우 쉬울 것이다 ⑤
7	나는 문제해결 방안들을 적절한 방법으로 평가하고 선택할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
8	나는 합리적인 절차와 방법으로 대안을 실행하고 결과를 피드백해 본다.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 설문지를 작성하시면서 소요된 시간과 느끼신 점을 기재 또는 체크(●)해 주십시오.

1. 본 설문지를 작성하는데 대략 몇 분 정도 소요되었습니까? () 분
2. 문항에 대한 이해 정도는 전반적으로 어떠하십니까?
①매우 어렵다 ②어렵다 ③보통이다 ④쉽다 ⑤매우 쉽다
3. 각 문항의 길이는 전반적으로 적절합니까?
①전혀 그렇지 않다 ②그렇지 않다 ③보통이다 ④그렇다 ⑤매우 그렇다
4. 컨설턴트의 문제해결 능력을 측정하기 위한 설문지로서 적절합니까?
①전혀 적절하지 않다 ②적절하지 않다 ③보통이다 ④적절하다 ⑤매우 적절하다
5. 설문지에 보완되어야 할 내용이 있으시다면, 자유롭게 의견을 개진하여 주시기 바랍니다. 어떠한 내용이라도 감사히 받겠습니다.

Ⅲ. 다음은 귀하에 관한 일반적인 사항입니다. 해당란에 체크(●, √) 혹은 직

접 기입하여 주십시오.

1. 성별 1) 남 2) 여

2. 연령 만()세

3. 학력

1)고등학교 졸업 2)학사 3)석사과정 중 4)석사 5)박사과정 중 6)박사

4. 총 업무 경력 만()년

5. 업무경험 (복수 기재 가능)

- | | | |
|---------------|-------------|---------------------------------|
| 1) 연구개발 | 2) 디자인 | 3) 구매·물류 |
| 4) 생산·품질관리 | 5) 영업(해외영업) | 6) CS |
| 7) 회계(재무·세무) | 8) 자금 | 9) 총무·인사 |
| 10)법률·특허·지식재산 | 11) 경영기획·전략 | 12) 홍보·마케팅 |
| 13) IT | 14) 심사분석 | 15) 기타 () |

6. 총 컨설팅 경력 만()년

7. 전·현재 컨설팅 수행 경험

- 1) 컨설팅펌 근무(컨설팅업무 수행)
- 2) 프리랜서 컨설턴트
- 3) 비컨설팅펌에서 사외고객대상 컨설턴트(업무수행자)로 활동
- 4) 비컨설팅펌에서 사내고객대상 컨설턴트(업무수행자)로 활동
- 5) 기타 ()

8. 컨설팅 분야 (복수 기재 가능)

- | | | |
|-----------------|-------------------------------|---------------|
| 1) 연구개발 | 2) 디자인 | 3) 구매·물류 |
| 4) 생산·품질관리 | 5) 영업(해외영업) | 6) CS |
| 7) 회계(재무·세무) | 8) 자금 | 9) 총무·인사 |
| 10) 법률·특허·지식재산 | 11) 경영기획·전략 | 12) 홍보·마케팅 |
| 13) IT·ICT | 14) 창업·스타트업 | 15) 소상공인 |
| 16) 규격인증 | 17) 기업승계 | 18) 에너지·스마트공장 |
| 19) 지속가능경영 전략 | 20) 성과 분석 | 21) 대학 경영 진단 |
| 22) 대학 정부 평가 대응 | 23) NCSI | 24) 브랜드경쟁력 향상 |
| 25) 브랜드 이슈 해결 | 26)기타() | |

(부록20) 구성요인의 중요도 파악을 위한 설문지(전문가용)

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내주셔서 깊이 감사드립니다.
귀하를 전문가 패널로 모시게 되어 영광으로 생각하오며, 귀하의
무궁한 발전과 건승을 기원합니다.

본 설문지는 “경영컨설턴트의 문제해결 능력 측정도구 개발”에
관한 연구의 일환으로써 경영컨설턴트의 문제해결 능력의 상위 3대
구성요인 간의 중요도를 파악하기 위해 전문가의 의견을 구하고자
작성된 설문지입니다.

경영컨설턴트의 문제해결 능력 측정도구를 개발하기 위하여 본
설문에 앞서서 220여 개의 선행연구 설문 문항을 분석하여 상위 3
대 요인, 하위 7개 요인, 46개 문항으로 이루어진 측정도구를 개발
하였습니다.

이에 3대 상위구성요인의 중요도에 관한 귀하의 고견을 연구에
반영하고자 하오니 구성요인의 개념도와 정의를 바탕으로 우선순위
를 기재하여 보내 주시면 감사하겠습니다.

다시한번 귀중한 시간을 내주신 귀하께 깊이 감사를 드립니다.

연 구 자 : 이 봉 철

지도교수 : 나 도 성

소 속 : 한성대학교 스마트융합컨설팅학과

연 락 처 : 010-****-****

e-mail : c*****@naver.com

1. 본 연구의 개념적인 틀 소개

제4차 산업혁명 시대에 있어서 경영컨설턴트의 문제해결 능력(Management Consultant's Problem Solving Ability, 이하 MCPSA)은 컨설턴트에게 있어서 가장 중요한 필수 역량이라고 할 수 있습니다. 이는 영국의 Consultancy사의 최근 연구 보고 자료, 초우량 컨설팅회사인 Mckinsey&Company의 입사시험, 한국경영기술컨설턴트협회의 입장과 국가역량표준(NCS)의 제시 내용, 인터넷 기사 등의 자료에서도 그 내용을 어렵지 않게 접할 수 있습니다.

한편 그 동안 많은 선행연구에서 컨설턴트의 역량으로 지식, 능력, 태도 등과 같은 구성요인을 제시하여 왔으나 이와 같은 지식전문가 집단의 공통적인 역량만으로는 컨설턴트의 핵심능력인 문제해결 능력을 측정하기가 매우 곤란하였습니다. 이에 본 연구는 그 동안 많은 선행연구에서 제시한 컨설턴트의 일반 역량에 ‘사회적 문제해결 능력’의 개념을 결합하여 새로운 관점에서 경영컨설턴트의 역량을 문제해결 능력으로 개념화하였습니다.

경영컨설턴트의 문제해결 능력을 측정하기 위한 측정도구(Management Consultant's Problem Solving Ability Inventory, 이하 MC-PSAI)를 개발하고자 선행연구에서 제안한 구성요인들을 기초로 체계화한 본 연구의 개념적 틀과 구성요인의 정의는 다음의 그림과 표와 같습니다.



경영컨설턴트의 문제해결 능력의 3대 구성요인의 정의

상위 구성 요인	
명칭	개념 / 정의
I.긍정적 문제 지향성 Positive Problem Orientation (PPO)	문제를 하나의 위협으로 보기 보다는 하나의 도전으로 인식하며 문제를 해결하기 위해 합리적이고 신중하며 체계적으로 접근하는 자신감
II.비즈니스사고력 Business Thinking (BT)	비즈니스 현장을 중심으로 한정된 정보와 한정된 시간 속에서 적절한 추론과 판단을 하고 적절한 행동을 취함으로써 보다 높은 부가가치를 창출하는 능력
III.문제해결 스킬 Problem-solving skill (PSS)	문제가 되고 있는 상황을 해결하기 위해 유연한 사고를 바탕으로 문제를 정확하게 인식하고 판단하며, 경험을 활용하여 가능성 있는 대안을 선택하는데 있어서 최선의 결정을 이끌어 내는 능력

[설문지 작성 요령 안내]

본 설문은 AHP(analytic hierarchy process)기법에 의해 분석처리 될 예정으로 일반적인 척도에 의한 응답과는 다소 차이가 있습니다. 다음 쪽에서 직접 응답하실 내용에 앞서 응답 방법에 대한 예시를 안내드리오니 본 내용을 참고하시어 설문에 응답해 주시면 감사하겠습니다.

〈설문의 예〉

다음은 “좌측 요인 1과 우측 요인2 중 어떤 요인이 더 중요하다고 생각하십니까?” 에 응답한 예시입니다. 1에서 9까지 수치는 응답기재를 위해 제시한 중요도 등급입니다.

기준 요인 항목A	A가 절대적 중요	A가 확실히 중요	A가 매우 중요	A가 약간 중요	대등	B가 약간 중요	B가 매우 중요	B가 확실히 중요	B가 절대적 중요	비교 요인 항목 B
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
요인1		√								요인2
									√	요인3
							√			요인4
					√					요인5

〈응답 내용 해설〉

- ① 좌측의 기준요인이 우측의 비교요인에 비해 얼마나 더 중요한지를 응답란에 기재합니다.
- ② 응답 기재시 대등을 기준으로 좌측의 기준요인이 우측의 비교요인 보다 더 중요하면 대등 1 점을 기준으로 좌측에 그 중요도 정도를 체크(기재)합니다. 반대로 우측의 비교요인이 좌측의 기준요인 보다 더 중요하면 대등 1 점을 기준으로 우측에 그 중요도 정도를 체크(기재)합니다.
- ③ 위의 응답 예에서 첫 번째 칸의 응답은 요인 1과 요인 2 중 요인 1이 요인 2 보다 7 정도의 수준으로 중요하다고 표기한 것입니다. 또한 요인 1과 요인 3의 경우는 요인 3이 요인 1 보다 9정도의 수준으로 중요하다고 응답한 사례입니다. 요인 1과 요인 4의 경우는 요인 4가 요인 1보다 5 정도 수준으로 중요하다는 의견을 표기한 것입니다.

이제부터 직접 응답하셔야 할 설문 내용입니다. 앞에서 제시된 “경영컨설팅턴트의 문제해결 능력의 7대 구성요인 간의 중요도를 평가해 주십시오.

다음의 ‘기준요인 항목 A’와 ‘기준요인 항목 B’를 서로 비교하였을 때 어떤 항목이 더 중요한지를 판단하시고 제시된 문항 내에 앞의 예시와 같은 방법으로 (√ 등 어떤 표식으로 표기하셔도 상관없습니다) 응답해 주십시오.

1. 긍정적 문제해결지향성의 다른 2개 구성요인과의 상대적 중요도

기준요인 항목 A	A가 절대적 중요	A가 확실히 중요	A가 매우 중요	A가 약간 중요	대응	B가 약간 중요	B가 매우 중요	B가 확실히 중요	B가 절대적 중요	비교요인 항목 B
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
긍정적 문제해결 지향성										비즈니스사고력
										문제해결 스킬

2. 비즈니스사고력의 문제해결 스킬과의 상대적 중요도

기준요인 항목 A	A가 절대적 중요	A가 확실히 중요	A가 매우 중요	A가 약간 중요	대응	B가 약간 중요	B가 매우 중요	B가 확실히 중요	B가 절대적 중요	비교요인 항목 B
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
비즈니스 사고력										문제해결 스킬

----- 응답해 주셔서 깊이 감사드립니다. -----

다음은 귀하의 일반사항에 대한 응답입니다. 응답의 신뢰성 확보를 위한 목적 이외에는 절대로 다른 목적으로는 사용하지 않겠습니다.

성 명		업무분야	
성 별		나 이	
학 력		보유자격	
직 장		경력년수	년
핸 드 폰		이 메 일	

ABSTRACT

An Empirical Study on the Scale Development of the Problem-Solving Test for Management Consultants

Lee, Bong-Cheol

Major in Smart Convergence Consulting

Dept. of Smart Convergence Consulting

Graduate School

Hansung University

Problem-solving ability is an essential and important competency that management consultants must possess to enhance the quality and performance of management consulting. This study is a methodological study to develop a self-report type problem-solving ability measurement scale that management consultants can use to measure their problem-solving ability.

To do so, this study designed a 10-step measurement scale development model, which is divided into scale development and validation stages, by reviewing the literature on management consultants' competencies and problem-solving abilities and examining scale development methodology and measurement scale development cases.

Following the 10-step model, the study developed a problem-solving ability measurement scale for management consultants, which is composed

of the following seven constructs with 46 measurement items under three upper-level constructs of 'Positive Problem-Solving Orientation,' 'Business Thinking Ability,' and 'Problem-Solving Skills': ① Self-Confidence (SC) with five measurement items and ② Challenging & Innovation (CI) with five items for 'Positive Problem-Solving Orientation'; ③ Expert Knowledge (EK) with eight items, ④ Thinking Competency (TC) with five items, and ⑤ Data Analysis (DA) with five items for 'Business Thinking Ability'; and Problem Definition and Formulation (PDF) with 9 items and ⑦ Generation of Alternatives (GA) with 9 items for 'Problem-Solving Skills.'

The study developed a preliminary pool of 98 measurement items out of 199 identified in the previous studies by refining them (i.e., deleting duplicate items and merging similar items) and then reduced the number to 66 through analyzing their content validity with an expert group. At this stage of scale development, three upper-level constructs and eight lower-level constructs on management consultants' problem-solving ability were conceptualized, named, and defined through literature review. The number of measurement items was reduced again to 52 through another two rounds of refinement and a pilot-test.

The stage of scale validation involved exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis in verifying instrument reliability and model validity.

Four exploratory factor analyses with the IBM SPSS 23.0 resulted in a final set of 46 items under three upper-level constructs and seven lower-level constructs to measure management consultants' problem-solving ability. The KMO measure value was .962; the total variance explained was 62.769%; and Cronbach's α values for the seven constructs were between 0.803 and 0.913, confirming instrument reliability. The exploratory factor analyses revealed that in contrast to general social prob-

lem-solving ability, 'performance' would not be an important problem-solving skill required in the process of solving customer problems. This finding is one of the main contributions made by this study.

Model validity and construct validity of the finalized measurement scale were verified by confirmatory factor analysis using IBM AMOS 23.0. Model validity was confirmed by $Q < 3$, $CFI \geq .9$, $TFI \geq .9$, $RMR \leq .05$, and $RMSEA \leq .08$. Convergent validity was also confirmed by AVE and C.R. values of all constructs $\geq .5$. Finally, discriminant validity was confirmed by ' $R \pm 2 \times S.E.(\text{standard error of covariance}) \neq 1$ ', leading to a conclusion that the validity and the reliability of the measurement scale developed in this study were all secured.

Even if the validity of the developed measurement scale was confirmed, the scale would be useful only when measured values are significantly different between groups. The study divided respondents into three groups based on the length of consulting experiences and ran a one-way ANOVA to examine the difference among groups; as a result, the study found a significant difference among the three groups in terms of average evaluation scores, confirming the usefulness of the developed measurement scale.

Upper- and lower-level constructs and their measurement items may have different relative importance. Hence, this study employed an expert group's AHP analysis to examine the relative importance of the three upper-level constructs.

Despite different respondents and analytic techniques, both ANOVA and AHP analyses revealed that the construct of 'Business Thinking Ability' was the most important; therefore, it can be inferred that business thinking ability would be the most important upper-level construct of management consultants' problem-solving ability. The last step in developing the measurement scale involved presenting the average scores of

all respondents for each construct as norms to which individual respondents can compare their scores. Employing ANOVA and providing weights and norms are the differentiating factors of this study.

Finally, despite some limitations, this study makes academic contributions by examining management consultants' competency in terms of their problem-solving ability, by designing a differentiating measurement scale development model, by finding that management consultants did not consider 'performance' as important as suggested in the previous studies on social problem-solving ability, and lastly by basing problem-solving ability measurement scale development solely on a theoretical foundation.

This study will continue to develop the measurement scale further in a way that it can be universally used by consulting firms in their hiring of management consultants. Various follow-up studies are warranted to examine management consultants' problem-solving ability using the measurement scale developed in this study.

【Key words】 Management consulting, management consultant, consultant competency, problem-solving ability, measurement scale development