creative commons
COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

박 사 학 위 논 문

FTA컨설팅의 성공요인에 관한 연구

2015년

한성대학교 대학원
지식서비스&컨설팅학과
컨버전스컨설팅전공
윤 영 호

HANSUNG UNIVERSITY

박 사 학 위 논 문

지도교수 나도성

FTA컨설팅의 성공요인에 관한 연구

An Empirical Study for the Success Factors of FTA Consulting

2015년 6월 일

HANSUNG UNIVERSITY

한성대학교 대학원

지식서비스&컨설팅학과

컨버전스컨설팅전공

윤 영 호

박 사 학 위 논 문

지도교수 나도성

FTA컨설팅의 성공요인에 관한 연구

An Empirical Study for the Success Factors of FTA Consulting

위 논문을 컨설팅학 박사학위 논문으로 제출함

2015년 6월 일

한성대학교 대학원

지식서비스&컨설팅학과

컨버전스컨설팅전공

윤 영 호

HANSUNG UNIVERSITY

윤영호의 컨설팅학 박사학위논문을 인준함

2015년 6월 일

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

HANSUNG UNIVERSITY

국 문 초 록

FTA컨설팅의 성공요인에 관한 연구

한성대학교 대학원
지식서비스&컨설팅학과
컨버전스컨설팅전공
윤 영 호

최근 우리나라는 동시 다발적인 FTA추진전략에 따라 미국 EU 중국 인도 ASEAN 등 주요 교역국을 포함하여 54개국(2015년 기준)과 모두 15개의 FTA를 체결하였다. 이로써 우리나라는 FTA가 체결된 국가와의 교역액이 전체 교역액 7,218억불의 약 67.0%를 차지하게 되었다. 현재 한-인도네시아 FTA, 한-중-일 FTA 및 RCEP 등이 타결되면 FTA가 체결된 국가와의 교역비중은 전체 무역의 약 80%를 차지한다.

상품무역에 있어서 FTA의 본질은 관세철폐 기타 무역장벽을 철폐함으로써 역내 교역확대 및 FDI 유치, 산업구조 고도화 등 경제적인 목적을 달성하려는 것이다. FTA에서는 관세철폐 혜택을 역내국으로 한정하는 한편, 역외국의 무임승차를 방지하기 위하여 필연적으로 특혜원산지규정(rules of origin)을 설정하게 된다. 그러나 이러한 FTA 원산지규정은 이같은 본원적 목적으로만 기능하는 것이 아니라, 자국의 유치산업보호에 동원됨으로써 원산지규정을 충족하기 어렵도록 복잡하고 엄격한 원산지 기준이 설정된다. 그 결과 원산지규정은 국제무역의 흐름과 자원배분을 왜곡할 뿐만 아니라, 수출자들이 원산지

기준의 충족을 위하여 추가생산비용을 발생시켜 FTA의 혜택을 상쇄하거나 무역전환을 초래할 수 있다. 이같은 원산지규정으로 인해 FTA는 자유무역과 보호무역이라는 두 얼굴을 갖게되는 것이다.

더욱이 FTA체결이 확대되면서 일견 유사해보이지만 미묘한 차이가 있는 다수의 원산지 규정이 중첩되면서 생산비용의 증가, 관리 및 행정비용의 증가 등 특혜마진을 초과하는 추가비용의 발생으로 인해 FAT의 기대 효과와 유효성이 감소되거나 상실되는 등 이른바 스파게티보울(Spaghetti bowl)현상이 발생하고 있다.

한편, 수출기업들의 관점에서 FTA이행은 특혜관세혜택을 누리는 대신, 수출상품의 원산지 자격을 판정하고, 원산지증빙서류를 작성 및 보관해야 하는 법적의무에 기속된다. 그러나 원산지규정은 매우 복잡하고 추상적이고 또 난해한 특성을 갖고 있다. 전문가조차도 상당한 시간과 노력을 기울여야 정확한 원산지규정의 준수와 이행을 담보할 수 있다. 인력이 부족한 중소기업들은 이러한 특성을 갖는 FTA원산지 규정을 내부인력만으로 해결하기 어려우며, 따라서 외부 컨설턴트들의 손길에 기댈 수밖에 없는 상황에 직면해 있다.

FTA체결국 수의 증가에 따라 특혜관세혜택을 누리기 위하여 충족해야할 원산지 기준의 수도 증가하는데, 수출중소기업들은 FTA활용능력과 원산지관리역량이 미흡할 수밖에 없는 상황이다. 이에 정부에서는 수출중소기업 및 중견기업들을 대상으로 엄청난 예산을 투입하여 FTA원산지 컨설팅 지원 사업을 전개해 왔다. 수출기업의 FTA활용에 대하여 정부 또는 공공기관이 FTA컨설팅을 지원하는 경우는 세계적으로 유례없는 것으로 알려지고 있다.

그러므로 FTA원산지컨설팅에 있어서 새로운 컨설팅성과지표의 도입이 요구되는데, 이 연구에서 새로운 컨설팅성과 평가지표로서 컨설팅에 의한 학습 및 컨설팅 실무지식이전(이하“컨설팅전이”라고 한다)라는 개념을 도입하였다. 새로운 컨설팅성과평가지표로서 컨설팅전이(consulting knowledge transfer)는 ‘클라이언트와 컨설턴트 간의 상호작용에 의하여 교환된 지식이 클라이언트에 의하여 재구성되어 동일한 상황 또는 다른 유사한 상황에 적용하는 능력과 과정’으로 정의된다. 이 개념은 컨설팅에 의한 클라이언트 측의 지식기반의 변화(change in knowledge)를 측정하기 위하여 도입된 것이다.

컨설팅전이는 비단 FTA컨설팅뿐만 아니라 경영컨설팅 기타 컨설팅에서도 중요한 컨설팅 성과지표로 부상할 것이다. 이는 최근의 컨설팅 트렌드가 기존의 전문가 모델에서 사회학습모델로 전환하는 과정에 있고, 사회학습모델의 컨설팅 성가평가 지표로서 컨설팅전이가 매우 중요하게 다루어질 것이다. 새로운 컨설팅성과지표로서 컨설팅전이의 등장은 컨설팅 트렌드의 변화에 따른 요청이라고 생각된다.

이 연구는 FTA 컨설팅을 중심으로 컨설팅에 의한 실무지식의 학습과 컨설팅전이를 촉진하거나 저해하는 요인이 무엇인지 검증하고자 하는 것이다. 이 연구는 컨설팅에 있어서 새로운 성과평가 기준의 하나로서 컨설팅에 의한 학습과 실무지식의 전이를 설정하고, 클라이언트의 학습과 실무지식 전이를 촉진하거나 저해하는 요인은 무엇인지, 또 컨설팅에 있어서 클라이언트의 학습과 컨설팅전이의 중요성에 대하여 설명하고자 하는 것이다.

이 연구는 컨설팅전이에 대한 설명개념 및 개념적 준거 틀(conceptual framework) 을 개발하기 위하여 컨설팅 성공에 관한 연구, 지식경영과 지식이전에 관한 연구, 및 훈련전이 및 HRD분야의 주요 문헌들을 고찰하였다.

이 연구에서는 컨설팅성공, 지식이전 및 교육훈련전이의 3개 분야의 연구문헌들을 비판적으로 재검토한 것을 바탕으로 지식특성, 컨설팅수행특성, 컨설턴트특성, 클라이언트특성 및 작업환경특성의 5개 차원, 89개의 설명개념(변수)들을 도출하여 이를 비판적으로 평가하여 최종적으로 컨설팅전이(consulting knowledge transfer)에 중요한 영향을 미칠 것으로 생각되는 4개 차원, 10개 설명개념을 선정하여 통합적인 이론적 모델(theoretical model)을 제시하였다.

FTA컨설팅에 있어서 컨설팅전이 모델은 지식특성(모호성,암묵성,복잡성), 컨설턴트특성(전문지식, 수행능력, 설계 및 전달), 클라이언트특성(자기효능감, 컨설팅참여도, 사전지식), 그리고 작업환경특성(전이풍토, 정부지원)으로 구성되는 이론적 모델을 제시하였다.

경험적 연구를 위하여 자기보고식의 설문지를 개발하여 FTA 컨설팅 경험이 있는 수출중소 및 중견기업들로부터 150개의 사례를 수집하여 실증분석에 사용하였다. 데이터의 통계처리는 SPSS로 다중회귀분석을 통하여 연구가설을

검증하였다.

주요 검증 목적은 FTA컨설팅에 있어서 클라이언트의 학습과 컨설팅전이(실무지식이전)에 영향을 미치는 설명변수들이 무엇인지, 어떤 요인이 중요한 영향을 미치는지 분석하였다.

분석결과, 첫째, 컨설팅 투입요소와 컨설팅 산출요인인 학습 간의 인과관계 가설을 검증하였다. 지식특성 중 지식의 모호성과 복잡성은 클라이언트의 학습에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 특히 지식의 모호성은 학습을 저해하는 요인으로 확인되었다. 컨설턴트 특성 중 컨설팅수행능력과 설계/전달 요인은 학습을 촉진하는 것으로 확인되었다. 클라이언트의 자기효능감은 FTA컨설팅 지식의 학습을 촉진하는 요인으로 확인되었다. 작업환경특성 중 정부지원은 학습을 촉진하는 요인으로 확인되었다. 그리고 사회학습모델의 컨설팅유형은 학습에 대하여 유의하지 않는 것으로 나타났다.

둘째, 컨설팅 투입요소와 컨설팅 산출요인인 컨설팅전이 간의 인과관계 가설을 검증하였다. 지식특성은 컨설팅전이에 유의하지 않은 것으로 나타났다. 컨설턴트 특성에서는 컨설턴트의 전문지식이 컨설팅전이를 촉진하는 것으로 확인되었다. 클라이언트 특성 중 컨설팅참여정도가 컨설팅전이에 유의했으나, 컨설팅에 대한 사전지식은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 작업장 환경특성 중 조직 내 전이풍토는 컨설팅전이에 유의한 것으로 나타났다. 사회학습모델의 컨설팅일지라도 컨설팅전이에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

주요 결과를 종합하면, 지식의 모호성은 클라이언트의 학습을 방해하지만 컨설팅 지식이전을 방해하지는 않은 것으로 나타났다. 이는 기존의 지식이전 연구에서는 지식의 모호성이 Best Practice등의 지식이전을 방해한다는 연구결과와는 일치하지 않았다. 비록 지식의 모호성이 컨설팅 전이에 대해 통계적으로는 유의한 영향을 미치지는 않았으나 영향의 방향은 부(−)의 방향을 유지하고 있었다. 이에 비해 컨설턴트의 전문지식과 클라이언트의 컨설팅 참여도는 컨설팅 전이를 촉진하는 것으로 확인되었다. 이는 보다 참여적이고 상호작용이 활발한 사회학습모델 유형의 컨설팅이 컨설팅전이를 촉진한다는 것을 의미한다.

FTA시대에 수출기업들의 FTA원산지 활용능력을 제고하기 위해서는 컨설팅을 통한 수출기업 원산지관리자의 학습과 컨설팅전이를 촉진하는 것이 매우 중요하다. 즉 FTA컨설팅이 클라이언트의 학습과 컨설팅전이를 촉진하도록 수행된다면, 원산지관리자들은 외부 전문가 도움 없이 다른 유사한 FTA의 원산지 확인 및 관리를 할 수 있는 역량이 강화될 것이다. 곧 FTA활용도 제고를 위하여 컨설팅을 수행하는 경우 클라이언트의 학습촉진과 실무지식의 이전을 촉진하는 것이 매우 중요하며, 이를 위해서는 컨설턴트 특성(설계전달요인, 컨설팅수행능력, 전문지식) 및 클라이언트 특성(참여도)을 활성화 시킬 필요가 있다.

즉 컨설팅에 있어서 클라이언트의 학습촉진과 컨설팅 지식이전을 촉진하기 위해서는 컨설턴트의 전문지식과 클라이언트의 적극적인 참여를 전제로 컨설턴트와 클라이언트 사이의 공유 인터페이스(Shared Interfaces)라고 할 수 있는 컨설팅 방법론과 툴(Consulting Methods & Tools)을 매개로 다양한 지식이전 메커니즘을 통하여 컨설팅프로젝트가 수행되어야 한다는 것을 시사한다. 이는 클라이언트-컨설턴트 간의 커뮤니케이션을 원활하게 하고 클라이언트의 학습과 지식이전을 촉진하는 컨설팅방법론(Methods & Tools)의 개발과 활용이 중요하다는 함의를 제공한다.

하지만 이 연구는 사용된 표본수가 많지 않은데다 원산지관리자들을 대상으로 개인 수준에서 미시적인 분석을 수행한 것이다. 이 연구결과를 다른 컨설팅분야에 일반화하는 데는 일정한 한계가 있다. 예를 들어, 경영컨설팅 분야에 이 이론을 적용하는 경우 동일한 연구결과가 도출된다고 확신하기 어렵다.

따라서 FTA컨설팅 분야에서도 보다 많은 사례를 수집하여 추가적인 재검증이 필요하며, 다른 컨설팅 분야에 대해서도 재검증이 요구된다. 또한 지식특성에 관한 설명변수들에 대한 측정도구의 수정보완이 필요하다.

이 연구는 이러한 한계에도 불구하고, 컨설팅연구에 몇 가지 기여와 공헌을 했다고 생각된다. 무엇보다도, 새로운 컨설팅성공 지표의 하나로 컨설팅에 의한 학습과 컨설팅 지식이전, 즉 컨설팅전이(consulting knowledge transfer)개념을 도입함으로써 기존 컨설팅연구를 확장하였다. 클라이언트의 학습촉진과

컨설팅 지식이전은 그동안 중요한 컨설팅 목적의 하나로 언급되었지만 경험적으로 실증 분석한 연구는 국내외에서 처음이다. 이 개념은 현재 컨설팅 트렌드가 전문가모델(Expert Model)에서 사회학습모델(Social Learning Model)로 전환 단계를 거치고 있는데, 향후 컨설팅 성과평가에서 이 개념의 성과지표의 중요성이 커질 것이다.

둘째, 컨설팅성공, 특히 컨설팅에 의한 학습과 실무지식이전의 설명개념으로서 컨설팅 지식특성요인들을 도입함으로써 기존 연구를 확장하였다. 기존의 컨설팅성공의 개념적 틀(Conceptual Framework)은 주로 컨설턴트특성, 컨설팅 수행특성, 클라이언트특성, 관계특성 및 조직환경 특성으로 특징지어졌다. 지난 50여년 동안 컨설팅성공을 가늠하는 개념적 틀의 구성요소로서 새로운 설명개념들이 거의 발굴되지 못했다고 생각된다. 그간의 컨설팅성공의 측정은 대부분이 효율성과 효과성을 측정하는데 그쳤기 때문이다. 그러나 이 연구에서는 컨설팅 성공을 촉진하거나 저해하는 새로운 개념적 틀의 구성요인으로서 지식특성(모호성 암묵성 복잡성 등)을 발굴함으로써 기존 컨설팅 연구를 확장하였다고 생각된다.

셋째, 전문가모델과 사회학습모델을 포괄할 수 있도록 컨설팅의 개념을 재정의 하였다. 기존의 컨설팅의 개념은 주로 전통적인 관점의 전문가모델 컨설팅에 포커스를 맞추고 있었다. 따라서 이 연구에서는 기존 문헌을 바탕으로 보다 다양한 관점의 컨설팅유형을 포괄할 수 있도록 컨설팅의 개념을 재정의함으로써 객관주의 또는 실증주의 관점을 표방하는 전문가모델의 컨설팅은 물론, 구성주의 또는 해석주의 컨설팅을 표방하는 사회학습모델의 컨설팅 유형을 아우를 수 있는 컨설팅 개념을 재개념화 하였다.

넷째, 보다 현실적이고 설명력 있는 컨설팅의 목적을 3가지로 유형화하였다. 컨설팅의 목적은 보는 이에 따라, 컨설팅을 받게 된 상황에 따라 다양하게 분류될 수 있을 것이다. 이 연구에서는 클라이언트의 학습니즈를 고려하여 신제도주의(Neo-Institutionalism)관점에서 Ringland & Shaukat(2004)의 연구를 바탕으로 기술적 효율성 목적, 정치적 정당성 목적 및 사회적 정당성 목적의 3가지 컨설팅 목적을 유형화하고 컨설팅의 목적에 따라 학습 및 컨설팅 전이의 니즈와 필요성을 기술하였다. 기존문헌에서 학습 및 컨설팅전이의 필

요성에 따라 컨설팅의 목적을 유형화한 연구는 드물었다.

일찍이 Turner(1982)는 Harvard Business Review에 기고한 글에서 8가지 컨설팅의 목적을 제시한 바 있다. Turner는 컨설턴트들도 잘 제시하지 않고, 클라이언트들도 잘 요구하지 않는 새로운 컨설팅의 가치로서 '클라이언트의 학습촉진'(facilitating client learning)을 제안하였다. Turner는 컨설턴트들은 '뭔가 지속적인 가치 있는 것'(something of lasting value)을 남기고 프로젝트 현장을 떠나게 되는데, 그 '지속적으로 가치 있는 컨설팅 활동'이란, 바로 클라이언트들이 당면한 문제를 현안 문제를 해결하는 능력을 제고하는 것뿐만 아니라, 장래에 유사한 상황의 문제를 해결하는데 필요한 방법을 학습할 수 있도록 도와주는 것, 곧 컨설팅에 의한 학습촉진과 지식이전을 의미하는 것이다.

Turner가 30여 년 전에 컨설팅에 의한 학습촉진과 실무지식 이전의 중요성을 설파했지만 아직까지 FTA컨설팅은 물론 경영컨설팅 기타 컨설팅에서조차 학습과 컨설팅전이(consulting knowledge transfer)의 가치는 체감되지 않는 듯하다.

HANSUNG UNIVERSITY

【주요어】 컨설팅성공, 컨설팅성과, 학습, 컨설팅전이, 컨설팅 지식이전, FTA 컨설팅, 학습전이, 지식이전, 자유무역협정(FTA), 원산지규정, 전문가모델, 사회학습모델

목 차

제1장 서 론 ····· 1

제1절 연구배경 및 목적 ····· 1
제2절 연구의 범위와 방법 ····· 6
제3절 연구의 구성 및 차별성 ····· 7

제2장 이론적 배경 ····· 12

제1절 FTA원산지규정과 경제적 효과에 관한 이론적 논의 ····· 12
1. FTA의 체결현황과 확산배경 ····· 12
2. FTA원산지규정과 특혜관세자격 ····· 19
3. FTA원산지규정의 경제적 효과와 주요 이슈 ····· 35

제2절 FTA컨설팅에 관한 이론적 논의 ····· 48
1. 컨설팅의 목적과 컨설턴트의 역할 ····· 48
2. 컨설팅모델에 관한 이론적 논의 ····· 67
3. FTA컨설팅에 관한 이론적·실무적 논의 ····· 91

제3절 FTA컨설팅성공에 관한 이론적 논의 ····· 110
1. 컨설팅성공의 정의 및 측정 ····· 110
2. 컨설팅성공의 개념적 틀 구성요인에 관한 이론적 논의 ····· 139
3. 컨설팅투입요인과 컨설팅성공의 관계에 관한 이론적 논의 ····· 148

제3장 연구모형 및 연구설계 ····· 174

제1절 연구모형 및 연구가설의 개발 ····· 174

1. 연구모형 ····· 174
2. 연구가설의 개발 ····· 175

제2절 변수의 조작화 및 측정도구 ····· 189
1. 종속변수의 조작화 및 측정도구 ····· 189
2. 독립변수의 조작화 및 측정도구 ····· 193

제3절 표본추출 및 자료수집 ····· 207

제4절 자료분석방법 ····· 209

제4장 실증분석결과 ····· 210

제1절 표본의 특성 ····· 210

제2절 타당도 및 신뢰도 분석 ····· 213
1. 측정도구의 타당성 및 신뢰성 ····· 213
2. 지식특성의 측정도구 평가 ····· 215
3. 컨설턴트 특성의 측정도구 평가 ····· 217
4. 클라이언트 특성의 측정도구 평가 ····· 219
5. 작업환경특성의 측정도구 평가 ····· 220
6. 학습 및 컨설팅전이의 측정도구 평가 ····· 221
7. 상관관계 분석 ····· 222

제3절 분석결과 및 연구가설의 검증 ····· 224
1. 학습과 설명개념 간의 관계 가설 검증 ····· 225
2. 컨설팅전이와 설명개념 간의 관계 가설 검증 ····· 235

제5장 논의 및 결론 ····· 245

제1절 연구결과요약 ····· 245
제2절 논의 및 시사점 ····· 247
제3절 연구의 한계와 향후 연구방향 ····· 254

참고문헌 ····· 258

부 록 ····· 285

ABSTRACT ····· 297

HANSUNG UNIVERSITY

표 목 차

<표 1-1> FTA컨설팅지원 및 예산 현황 ····· 4

<표 2-1> FTA대상국가와의 전체 교역현황 ····· 15
<표 2-2> FTA원산지 규정의 부가가치기준 유형 ····· 28
<표 2-3> 특정공정기준의 유형 : 한-미 FTA의 사례 ····· 29
<표 2-4> FTA별 미소기준의 차이점 비교 ····· 31
<표 2-5> 원산지증명서의 발급방식의 비교 ····· 34
<표 2-6> FTA원산지규정 이행과 관련한 관리비용과 생산비용 ····· 44
<표 2-7> 경영에 관한 컨설팅의 제 정의 ····· 50
<표 2-8> 컨설팅 목적의 위계 구조 ····· 55
<표 2-9> 컨설팅의 목적과 컨설턴트의 활용방식 ····· 56
<표 2-10> 컨설팅의 목적에 관한 세 가지 관점 ····· 60
<표 2-11> 5가지 컨설턴트 유형별 특성 ····· 65
<표 2-12> 다양한 컨설턴트 역할의 통합 ····· 66
<표 2-13> 컨설팅 모델에 관한 세 가지 관점 ····· 69
<표 2-14> FTA컨설팅과 관련한 선행연구의 초점 ····· 92
<표 2-15> FTA컨설턴트들의 세부적인 컨설팅 활동 ····· 93
<표 2-16> 중소기업청의 FTA관련 컨설팅의 범위 ····· 94
<표 2-17> 경영컨설팅과 FTA컨설팅의 동이점 ····· 99
<표 2-18> 조직변화모델 또는 경영컨설팅 모델 ····· 102
<표 2-19> 컨설팅 테마별 컨설팅방법론:예시 ····· 104
<표 2-20> 경영전략수립 컨설팅방법론:예시 ····· 106
<표 2-21> 컨설팅성공의 측정지표와 조작화 ····· 114
<표 2-22> 컨설팅 성공지표로서 학습 및 정의 ····· 116
<표 2-23> 지식이전의 개념 ····· 120
<표 2-24> 지식이전의 조작적 정의 및 측정 ····· 126
<표 2-25> 학습전이의 개념 ····· 129

<표 2-26> 학습전이평가시스템(LTSI)의 측정 ····· 133
<표 2-27> 전이와 근전이 및 원전이의 측정 ····· 135
<표 2-28> 컨설팅 성공에 관한 개념적 틀의 구성요인 ····· 141
<표 2-29> 지식이전에 관한 개념적 틀의 구성요인 ····· 144
<표 2-30> 학습전이의 개념적 틀의 구성요인 ····· 146
<표 2-31> 지식 특성의 주요 설명변수와 선정변수 ····· 153
<표 2-32> 컨설턴트의 3대 역량모델 ····· 158
<표 2-33> 컨설턴트 특성의 설명변수와 선정변수 ····· 161
<표 2-34> 클라이언트 특성의 설명변수와 선정변수 ····· 168
<표 2-35> 작업환경특성의 설명변수와 선정변수 ····· 172

<표 3-1> 학습의 측정도구 ····· 189
<표 3-2> FTA컨설팅에 있어서 컨설팅전이 행동지표 개발 ····· 190
<표 3-3> 컨설팅전이의 측정도구 ····· 192
<표 3-4> 모호성의 측정도구 ····· 194
<표 3-5> 복잡성의 측정도구 ····· 195
<표 3-6> 컨설팅설계 및 전달의 측정도구 ····· 197
<표 3-7> 컨설팅 수행능력의 측정도구 ····· 198
<표 3-8> 컨설턴트의 전문지식의 측정도구 ····· 200
<표 3-9> 사전지식의 측정도구 ····· 202
<표 3-10> 클라이언트의 참여도의 측정도구 ····· 203
<표 3-11> 자기효능감의 측정도구 ····· 204
<표 3-12> 전이풍토의 측정도구 ····· 205
<표 3-13> 정부지원의 측정도구 ····· 206
<표 3-14> 컨설팅 유형의 측정 도구 ····· 206
<표 3-15> 모집단의 정의 및 설문조사 개요 ····· 207
<표 3-16> 자료의 분석방법 ····· 209

<표 4-1> 표본의 분포와 특성 ····· 212

<표 4-2> KMO와 Bartlett의 검증 ····· 215
<표 4-3> 지식특성에 대한 요인분석 결과 ····· 216
<표 4-4> 컨설턴트 특성의 요인분석 및 신뢰도 분석결과 ····· 218
<표 4-5> 클라이언트 특성의 측정도구 평가 ····· 219
<표 4-6> 작업환경요인의 측정도구 평가 ····· 220
<표 4-7> 컨설팅의 학습 및 전이의 측정도구 평가 ····· 221
<표 4-8> Pearson 상관관계 분석 결과 ····· 223
<표 4-9> 회귀모형의 요약(종속변수:학습) ····· 225
<표 4-10> 다중회귀분석 결과(종속변수:학습) ····· 228
<표 4-11> 회귀모형의 요약(종속변수:컨설팅전이) ····· 236
<표 4-12> 다중회귀분석 결과(종속변수:컨설팅전이) ····· 237

<표 5-1> 설명변수와 반응변수 간의 인과관계검증 요약 ····· 245

HANSUNG UNIVERSITY

그 림 목 차

<그림 2-1> 전 세계 RTA체결 추이 ····· 13
<그림 2-2> 우리나라의 FTA Hub & Spokes구조 ····· 14
<그림 2-3> FTA체결에 따른 기대효과의 파급 메커니즘 ····· 17
<그림 2-4> 우리나라의 FTA원산지규정 체계 ····· 22
<그림 2-5> FTA활용 저해요인 및 촉진요인에 관한 주요 이슈 ····· 36
<그림 2-6> 원산지규정의 엄격성과 무역전환 및 무역창출효과 ····· 39
<그림 2-7> 우리나라 FTA와 Spaghetti Bowl 현상 ····· 40
<그림 2-8> 우리나라의 Spaghetti Bowl 체감도 변화 추이 ····· 42
<그림 2-9> 컨설턴트 고용의 주요 이유 ····· 58
<그림 2-10> 컨설턴트 역할의 스펙트럼 ····· 63
<그림 2-11> 경영컨설팅과 FTA컨설팅의 경계 ····· 96
<그림 2-12> 컨설팅조직의 규모별 유형과 전문성의 관계 ····· 100
<그림 2-13> 조직개발모델 또는 컨설팅수행모델의 구성단계의 비교 103
<그림 2-14> 컨설팅방법론의 활용 형태 ····· 107
<그림 2-15> FTA컨설팅 수행모델 ····· 108

<그림 3-1> 컨설팅에 있어서 학습 및 전이과정 모델 ····· 174

<그림 4-1> 컨설팅 횟수 및 유형과 활용 FTA의 수 ····· 211

제1장 서 론

제1절 연구배경 및 목적

지난 1995년 WTO출범을 전후하여 전 세계적으로 지역경제통합(RTA)이 급속하게 확산되었다. 2015년 현재 전 세계적으로 발효된 RTA 수는 모두 339개에 달하는 것으로 나타나고 있다. 1995년 전후로 RTA가 급격하게 증가했는데, 339개 RTA중 349건이 다자주의 무역체계인 WTO발효 이후 발효된 것이다. 이같은 RTA확산을 촉발시킨 배경에는 EU와 미국이 자리잡고 있다. 즉 유럽이 1980년대 중반이후 유럽연합통합(EC-1992)계획을 발표하자 미국은 시장확대 및 대EU 협상권 강화를 위하여 캐나다와 FTA(CUSFTA,1989)를 발효시킨데 이어 NAFTA(1994)를 체결하게 된다. 이후 중남미, 동남아 등지로 지역주의가 크게 확산되기 시작한 것으로 보고 있다(김세원, 2004). WTO가 추구하는 다자주의체제 속에서 FTA로 대표되는 지역주의가 확산되기 시작한 것이다.

이같은 RTA확산과 경제 블록화는 주로 시장확대 및 자원확보와 대외협상력 강화 차원에서 추진됐으나 최근에는 전통적인 목적을 넘어 지역블록 간 헤게모니 경쟁양상을 띠는 추세다. 유럽에서는 EU와 러시아가 주도권 다툼을 벌이고 있고, 중남미에서는 멕시코 칠레 콜롬비아 페루 등이 참여하는 태평양 동맹이 세력을 확장하는 추세다. 또한 아시아 태평양 지역을 둘러싸고는 미국과 중국이 헤게모니 경쟁을 벌이고 있다. 세계 각국이 경제성장을 도모하고 국제사회에 영향력을 확대하기 위하여 RTA(지역경제통합협정)에 의한 지역블록화를 추진하면서 경제블록 간 헤게모니 경쟁이 벌어지고 있는 형국이다.

전 세계적인 FTA확산 추세에 비추어볼 때, 우리나라의 FTA추진전략은 다소 뒤늦은 감이 없지 않다. 최근 10년래 우리나라도 FTA체결이 급속히 확산되었다. 지난 2004년 4월 한-칠레 FTA가 처음으로 발효된 이후 우리나라는 최근까지 미국 EU 중국의 세계 3대 거대경제권을 비롯하여 전 세계 54개국과 15개의 FTA를 체결했다. 2014년만 해도 중국 호주 캐나다 베트남 뉴질랜드 등 5개국과 FTA를 체결했다.

이에 따라, 우리나라와 FTA를 체결한 국가와의 무역규모도 크게 증가하고 있다. 한국무역협회 국제무역연구원의 보고서에 따르면, 현재 FTA가 발효된 국가와 교역규모가 전체의 38.8%를 차지하며, 이미 타결된 5개국(중국 콜롬비아 캐나다 뉴질랜드 베트남)과의 FTA가 발효되는 경우 우리나라의 FTA 역내무역은 61.5%로 확대된 것으로 전망된다. 가히 'FTA시대'라고 할 만하다.

이 뿐만 아니라, 우리나라는 현재 동아시아지역 또는 환태평양지역을 아우르는 다자간 경제통합협정에도 협상을 진행 중이거나 적극적인 참여를 추진하고 있다. 동아시아지역의 경제통합은 한 · 중 · 일 FTA와 RCEP(역내포괄적 경제동반자협정)이 협상이 진행 중이다. 또 환태평양지역의 경제통합 구상으로는 미국 주도로 추진되는 TPP(환태평양 경제동반자협정)와 중국 주도로 추진되는 FTAAP(아시아 · 태평양 자유무역지대)에도 참여를 검토하고 있다.

이같이 전 세계적으로 FTA가 확산되는 이유는 크게 경제적 가치와 전략적 가치를 추구하는 동기가 있을 것이다. 특히 최근에 추진된 FTA에서는 글로벌 경기침체 여파로 안정된 시장 확보, 경제성장과 산업고도화, 일자리 창출 목적이 빈번하게 언급되고 있다. 예를 들어, 미국의 오바마대통령은 TPP(환태평양경제동반자협정)를 강력히 추진하면서 전략적 중요성과 함께 특히 고급 일자리창출과 제조업 농업 등의 수출확대를 중요한 가치로 제시하고 있다. 글로벌 경기 침체 속에서 FTA체결이 수출확대 및 일자리 창출 등 경제성장에 기여할 것이라는 긍정적인 기대효과가 FTA체결의 주요 추진동인으로 작용하고 있는 것이다.

그러나 FTA의 체결이 반드시 긍정적인 기대효과만 초래하는 것은 아니다. 비록 FTA가 시장개방과 무역자유화의 깃발을 높이 내걸고는 있지만 본질적으로 자유무역과 보호무역이라는 양면성을 동시에 갖고 있기 때문이다(김세원,2004). FTA에서 자국의 유치산업보호를 위하여 복잡하고 엄격한 원산지규정(Rules of Origin)설정함으로써 원산지조건 충족을 위하여 무역전환 현상이 발생하는가 하면(e.g., Brenton & Manchin,2002; Estevadeordal and Simonin, 2003; Product Commission,2004; 정인교 조정란 방호경 김석오,2005; 최흥석,2007; 박형래,2014), FTA체결국이 늘어나 다수의 원산지규정이 중첩됨으

로써 관리비용 생산비용이 추가됨으로써 긍정적인 FTA의 기대효과가 상쇄되는 이른바 스파게티보울(Spaghetti bowl)현상이 발생하기도 하는 것이다(e.g., Bhagwati, 1995; Baldwin,2006; Kawai & Wignaraja,2009;정인교,2009;노덕률,2010;최창환,2010;이승주,2010;이근후,2011;이영한,2011). 이러한 부정적인 현상들은 FTA활용을 저해하는 요인들이다.

소규모 개방형 경제체제인 우리나라의 경우 지속적인 경기침체와 산업성숙기를 맞은 주력산업의 성장둔화 등으로 인해 기업들에게 FTA확대에 따른 준(準)내수시장의 확장과 수출기회 확대라는 해외의 기회요인을 살려야 할 필요가 있다. 하지만 오랜 FTA운영경험과 역사를 갖고 있는 EU 미국 등과는 달리, 우리나라의 경우 FTA운영경험이 길지 않아 중소수출기업들에게는 특혜관세혜택을 받기 위하여 요구되는 FTA지식 및 원산지관리역량을 축적해오지 못했다. 얼마 전까지만 해도 우리기업들의 FTA활용률은 매우 낮은 상황이었다(e.g., 박영기 김종섭,2014; 박철구 최장우,2013; 윤영호 나도성, 2013; 김용태 정재완, 2013; 정인교,2009). 산업통상부에 따르면, 2008년까지 수출활용률의 경우 한-ASEAN FTA가 15%에 불과했으며, 수입활용률의 경우 싱가포르 EFTA ASEAN은 25~32% 수준에 그친 것으로 나타났다. 정인교(2009)는 우리나라의 FTA활용률이 9.5%수준으로 보고한바 있다. 관세청(2014년 10월 기준)은 FTA수출활용률을 24.5%로 제시하고 있다[1]. 이러한 FTA활용률은 선진국 수준에는 턱없이 낮은 수준이었다.

이에 따라, 정부는 한편으로는 동시 다발적으로 FTA체결을 확대하는 한편, 다른 한편으로는 예산을 편성하여 수출입기업들의 FTA특혜원산지활용 역량강화와 FTA활용률 제고를 위한 교육 컨설팅 및 원산지관리S/W보급 등 범정부적인 FTA활용률 제고 시책을 전개하게 되었다. <표1-1>과같이, 2013년 한 해 동안 FTA활용역량강화를 위한 컨설팅 및 교육 사업에 FTA국내대책본부(약21억원), 관세청(약7.5억원), 중소기업청(약12억원), FAT무역종합지원센터(약14억원)을 비롯하여 파악 가능한 기관의 예산만해도 약54.5억원이 투입된 것으로 집계됐다(윤영호, 2013).

1) 관세청의 수출 FTA활용률은 FTA체결국 수출 중에서 특혜원산지증명서 발행 비율을 의미하며, 여기에는 WTO양허관세가 0%인 품목을 고려하지 않은 것이므로 해석상 주의가 필요하다.

<표 1-1> FTA컨설팅지원 및 예산 현황

구분	2010년	2011년	2012년	2013년	2014년[2)]
예산(백만원)	6,36	1,688	3,145	4,310	4,330
지원기업수	671	1,864	2,329	2,078	2,021

자료:산업통상자원부 중소기업청 관세청(2015)

이같은 정부의 FTA활용지원은 수출기업들의 FTA활용역량제고를 통한 수출경쟁력강화가 수출확대로 이어지고, 나아가 일자리창출 및 경제성장 등으로 긍정적인 파급효과가 확산될 것이라는 믿음에 기초한 것이었다.

범정부 차원의 FTA유관기관들이 나서서 FTA활용역량강화를 위한 컨설팅 및 소프트웨어개발 및 보급 등에 엄청난 국가예산과 노력이 투입되었는데, 과연 컨설팅 등에 의하여 FTA원산지관리와 관련한 수출기업들의 지식기반의 변화, 즉 컨설팅에 의한 원산지지식의 전이가 발생했는지 평가해 볼 필요가 있을 것이다. 이는 FTA 11년차를 맞아 지난 10년간의 FTA활용지원성과를 평가하고, 향후 FTA전성시대를 준비하는데 실무적 정책적 시사점을 제공해 줄 것이기 때문이다.

이 연구의 목적은 FTA컨설팅을 통하여 FTA활용지식에 관한 학습이 얼마나 촉진되고 학습한 내용을 실무에 얼마나 잘 적용하고 있는지, 컨설팅에 의한 학습과 실무지식의 전이(consulting knowledge transfer)를 설명하고자 하는 것이다. 다시 말해 이 연구는 정부 주도의 FTA컨설팅 지원사업의 유효성 판단기준인 FTA컨설팅 실무지식 전이(FTA consulting knowledge transfer)정도를 평가하는 한편, FTA컨설팅에서 실무지식 전이를 가장 잘 설명할 수 있는 설명변수들은 무엇인지 확인하고자 하는 것이다. 이 연구는 컨설팅을 통한 실무지식 전이에 중요한 영향을 미치는 개념적 틀(Conceptual Framework)은 어떤 차원으로 구성되는지, 각 개념적 틀의 구성요소들은 어떤 요인들로 구성되는지, 이들 설명변수들의 핵심성공요인은 무엇인지를 확인함으로써 이론적

2) 산업통상자원부에서 관할하는 지역FTA활용지원센터의 경우 전체 예산 중에서 FTA컨설팅 예산과 FTA컨설팅지원실적은 구분집계가 되지 않아 2014년 예산과 지원실적이 제외되었다.

및 실무적 정책적 함의를 제공하고자 하는 것이다.

기존의 컨설팅 문헌들에 따르면 컨설팅성공을 설명하려는 연구가 상당히 많이 축적되어 있음에도 불구하고, 여전히 컨설팅성과 내지 컨설팅성공을 설명하려는 연구가 계속 증가하고 있다. 기존의 컨설팅 문헌들의 연구경향을 보면 컨설팅성과 및 그 설명변수 간의 관계를 중심으로 연구주제의 심각한 편향성과 중복현상을 보이고 있다고 생각된다(e.g., McLachlin,1999; Kumar,Simon,Kimberly,2000; Kumar, Simon,2001; Albers,2014). 기존의 컨설팅연구는 주로 컨설팅서비스 공급자 관점에서 컨설팅성공(e.g., Kumar, Simon, Kimberly,2000; Kumar, Simon,2001) 또는 컨설팅성과 변수는 컨설팅성과, 컨설팅서비스품질 및 고객만족(e.g., 최명규,2014; 김후진,2014; 신상복,2011; Albers,2014), 행동의도(박병호,2005), 나아가 경영성과(e.g., 정태용, 2014; 김현영, 2014; 전기수,2009)를 중심으로, 그리고 성과에 영향을 미치는 설명변수로는 컨설팅사특성, 컨설턴트특성을 중심으로 인과관계 등을 분석하는데 연구초점이 맞춰져 왔다(Appelbaum & Steed,2004). 요컨대 기존의 컨설팅연구는 컨설팅 서비스공급자 관점에서 어떻게 하면 컨설팅서비스를 더욱 잘 팔 수 있을 것인가, 혹은 어떤 설명변수들이 고객들의 컨설팅서비스구매에 영향을 미치는지를 설명하는 연구가 주류를 이루었던 것이다.

반면, 컨설턴트의 역할로서 클라이언트의 학습촉진과 컨설팅 지식이전의 중요성이 크게 강조되어 왔음에도 불구하고(e.g., Turner,1982; Kubr,1996, 2002; Gable, 1996; De Caluwé & Stoppelenburg,2004; 신상복,2012), 컨설팅성공을 가늠하는 지표의 하나로서 컨설팅 실무지식전이(consulting knowledge transfer), 즉 컨설팅에 의한 클라이언트의 학습 촉진과 컨설팅지식의 전이에 관해서는 상대적으로 관심이 매우 부족하였다.

컨설팅의 목적에 따라 다소 차이는 있겠으나 조직 내 정치적인 목적에서 이루어지는 컨설팅을 제외하고는 대부분의 컨설팅은 컨설턴트-클라이언트 간의 지식비대칭(knowledge asymmetries)을 가정하고 있다. 즉 컨설턴트는 보다 더 많은 것을 알고 있고, 클라이언트는 외부 컨설턴트로부터 전문지식과 문제해결스킬을 학습하는 것을 가정하고 있다. 따라서 클라이언트들은 컨설턴트의 전문지식과 문제해결기법 및 스킬이 클라이언트에게 이전(transfer)되기

를 기대한다. 클라이언트들은 컨설턴트로부터 전문지식을 이전받고자 하는 욕구가 강하다. 이 연구의 분석대상인 FTA컨설팅의 목적도 바로 외부 컨설턴트의 도움을 받아 FTA원산지이행과 관련한 문제를 해결하고 원산지관리지식의 학습과 컨설턴트의 전문지식을 이전받고자 하는 목적으로 컨설팅을 받는 경우가 대부분이라고 할 수 있다.

따라서 이 연구의 목적은 FTA원산지컨설팅의 맥락에서 클라이언트 관점에서 어떤 설명변수들이 FTA컨설팅에 의한 학습과 실무지식전이를 잘 설명할 수 있을 것인지, 클라이언트들은 FTA컨설팅으로부터 배운 지식과 기술을 실무에 얼마나 잘 적용하고 있는지, 그리고 컨설턴트의 FTA전문지식과 문제해결 스킬이 클라이언트들에게 어떻게 이전되는지, 즉 FTA컨설팅의 실무지식전이(consulting knowledge transfer)과정에 관한 이론적 모델(theoretical model)을 제공하고자 하는 것이다.

제2절 연구의 범위와 방법

이 연구는 FTA컨설팅의 맥락에서 다음과 같은 연구질문에 대한 설명을 구하고자 하는 것이다.

첫째, 컨설팅에 의한 학습과 컨설팅 실무지식 이전의 이론적 모델은 어떤 특성으로 구성되는가.

둘째, 컨설팅에 의한 학습과 컨설팅 실무지식 이전에 관한 이론적 모델의 설명개념들은 어떻게 구성되고 어떤 설명개념들이 중요한 영향을 미치는가.

셋째, 컨설팅유형(전문가모델 또는 사회학습모델)이 클라이언트의 학습 및 컨설팅 실무지식 이전에 각각 어떤 영향을 미치는가.

이 연구에서는 이러한 연구질문에 대한 해답을 구하기 위하여 컨설팅의 맥락에서의 컨설팅성공(또는 컨설팅성과)에 관한 이론, 지식경영의 맥락에서의 지식이전에 관한 이론, 및 교육훈련 또는 HRD 맥락에서의 학습전이 또는 교육훈련전이에 관한 이론을 비판적으로 분석할 것이다. 즉, 이러한 지식영역의 선행연구들은 컨설팅성공 또는 지식이전의 개념적 틀을 어떻게 구성했는지, 지식이전 또는 전이에 영향을 미치는 설명변수들은 어떤 것이 있으며, 그

영향력의 크기는 어떠했는지, 설명개념들은 어떻게 조작화되고 측정됐는지 종합적으로 고찰할 것이다.

그리고 기존 연구들을 비판적으로 평가하고 이 연구의 기본가정을 명확히 한 후 변수의 선정기준을 설정한 후 컨설팅 전이를 가장 잘 설명할 것으로 생각되는 변수들의 선정하여 이론적 모형을 제시하고 가설을 제시할 것이다. 개념적 준거 틀을 구성하는 변수들의 측정도구들에 대한 요인분석과 신뢰도 분석, 상관관계분석을 실시한 후 연구가설을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시할 것이다.

제3절 연구의 구성 및 차별성

이 연구는 크게 5개의 장으로 구성되며, 제1장 서론, 제2장 이론적 배경, 제3장 연구모형 및 연구설계, 제4장 실증분석결과, 제5장 결론 및 논의로 구성된다.

첫째, 제1장 서론에서는 이 연구를 하게 동기, 배경 및 연구필요성과 연구목적, 연구질문 및 연구의 차별성으로 구성된다. 이 연구의 배경은 최근 확산되고 있는 우리나라의 동시다발적인 FTA추진 맥락에서 수출기업들은 수출경쟁력을 유지, 강화하기 위하여 FTA상품무역에서 부여하는 특혜관세혜택을 신청할 필요성이 있다. 우리나라는 FTA운영경험이 짧아 FTA에 관한 지식과 원산지관리스킬과 역량 등 FTA원산지관리 및 활용역량이 축적되지 못했다. 따라서 FTA발효 초기 FTA활용도가 저조하자 정부는 수출기업들의 FTA활용역량 강화를 위하여 범정부적으로 기업들을 대상으로 FTA컨설팅을 통하여 원산지관리에 필요한 지식과 인프라를 지원했다. 따라서 이 연구는 정부지원하에 이루어진 FTA 컨설팅프로그램의 성과, 특히 FTA컨설팅을 통하여 학습한 것을 수출기업들이 얼마나 현장 실무에서 잘 적용하고 있는지, 나아가 컨설팅을 통해 학습한 것을 컨설턴트의 도움 없이 다른 유사한 FTA상황에서도 응용할 수 있는지 연구목적과 연구질문을 제기하였다.

제2장 이론적 배경에서는 제3장의 이론적 모델의 바탕이 되는 지식기반(knowledge base)을 설명하고 이 연구에서 검증하고자 하는 이론적 모델(theor

etical model)의 기초를 제공한다. 특히 이 연구에서 검증할 연구모형이 어떤 과정을 통해서 도출되었는지를 중심으로 기술한다. 첫째, 이 연구의 지식기반인 FTA와 원산지규정의 관계, 컨설팅에 대한 일반적인 논의와 FTA에 관한 컨설팅에 대한 논의를 기술한다. 둘째, 이 연구에서 중요한 종속변수로 선정한 컨설팅전이(consulting knowledge transfer)에 대한 개념적 틀과 주요 설명개념을 도출하기 위하여 경영컨설팅(management consulting), 지식이전(knowledge transfer), 및 훈련전이(training transfer)에 관한 광범위한 기존 문헌들을 탐색하였다. 컨설팅의 맥락에서는 컨설팅성공에 관한 기존 연구의 개념적 틀과 주요 구성요소와 이들 상호간의 관계에 관하여 집중적으로 분석하였다. 또한 각 반응변수들이 어떻게 정의되고 측정되었는지, 컨설팅성과와 설명변수들 간의 관계는 어떠했는지 영향력의 크기는 어느 정도였는지를 중점적으로 분석할 것이다. 또 지식경영의 맥락에서 지식이전이 어떻게 조작화되고 측정됐는지, 지식이전의 개념적 틀은 어떤 차원으로 구성됐는지, 지식이전과 설명변수들 간의 관계와 영향력의 크기는 어떠했는지 집중적으로 분석할 것이다. 교육훈련 및 HRD의 맥락에서는 교육훈련전이에 관한 개념적 틀과 구성요인들을 분석하고, 훈련전이가 어떻게 정의되고 측정되었는지, 그리고 변수들 간의 관계와 영향력의 크기는 어떠했는지 분석할 것이다.

마지막으로 컨설팅성공, 지식이전 및 학습전이에 관한 선행연구들을 비판적으로 검토하고, 이 연구를 위한 통합적인 개념적 프레임워크를 구성하기 위한 변수선정 기준에 따라 컨설팅전이(consulting knowledge transfer)의 설명개념들을 선정할 것이다.

제3장 연구모형 및 연구설계에서는 제2장 이론적 배경에서 도출한 이론적 모형을 제시하고 제2장의 이론적 논의들을 토대로 연구가설을 개발한다. 이러한 가설을 검증하기 위하여 자료수집절차, 변수들의 조작적 정의 및 측정도구의 개발에 대하여 논의한다. 특히 이 연구에서 사용할 독립변수들의 측정도구는 지식이전의 설명변수 및 훈련전이의 설명변수 및 컨설팅 성공요인에 관한 설명개념들의 측정도구들을 이 연구의 맥락에 맞게 수정, 보완하여 새로 개발하였다. 종속변수인 컨설팅 전이에 관한 측정도구는 기존의 측정도구와는 달리, 일반적인 컨설팅전이(consulting knowledge transfer)를 측정하는 것이 아

니라, FTA활용역량을 가늠할 수 있는 FTA원산지관리역량을 중심으로 역량기반의 측정도구를 개발하는 절차를 소개한다. 이와 같이 개발된 측정도구는 예비조사를 통해 타당도 및 신뢰도 검증을 거칠 것이다.

제4장 실증분석결과에서는 수집된 경험적 자료를 기초로 측정도구들의 타당도 및 신뢰도 검증을 거쳐 내적 및 외적 타당도를 검증할 것이다. 그리고 인과관계를 전제로 변수 간의 상관관계를 분석할 것이다. 마지막으로 독립변수와 종속변수간의 인과관계 및 매개관계를 분석하기 위한 회귀분석을 실시, 가설검증결과 및 결과해석을 제공할 것이다.

제5장 결론 및 논의에서는 연구결과의 간략히 요약하고 이러한 연구결과가 시사하는 이론적, 정책적 및 방법론적 함의(Implications)를 논의한다. 또한 이 연구의 한계를 살펴보고 미흡한 부분에 대한 추가적인 연구방향과 향후 연구 과제를 제시한다.

이 연구는 FTA전문가인 공인관세사이자 컨설턴트인 연구자가 컨설팅 연구경험과 FTA컨설팅경험 및 과정에서 발견한 토픽을 연구과제로 삼았다는 점에서 흥미롭다. 이 연구는 다음 몇 가지 점에서 선행연구들과 차별성을 확보하고 있다.

첫째, 이 연구는 지배적인 국제통상 규범으로 대두한 FTA에 관한 컨설팅(consulting to FTA)연구라는 점에서 연구주제에서 차별성을 갖고 있다. 우리나라의 기존 컨설팅 연구는 주로 경영에 관한 컨설팅, 즉 경영컨설팅(management consulting)에 집중되어 있으나 이 연구는 FTA에 관한 컨설팅이라는 점에서 차별성을 갖고 있다.

특히 FTA에 관한 컨설팅은 세계적으로 유례를 찾아보기 드문 컨설팅 분야로 알려져 있다. 민간이 자기의 책임과 계산으로 수행해야 하는 국제통상조약인 FTA협정의 준수 및 이행 행위에 FTA유관 정부부처 및 산하기관들이 경쟁적으로 나서서 FTA컨설팅 지원프로그램, FTA원산지관리 프로그램 배포, FTA정보인프라구축 등에 수년간 수 백 억 원의 예산을 투입하는 것은 매우 이례적인 일이다. 미국 EU 중국 같은 국가에서도 대부분의 민간 자율에 맡겨져 있다(박철구 최장우,2013). 이러한 조세법 분야에 대한 정부개입과 지원은 그 성과평가 여하에 따라 자칫 정당성 시비와 정부의 실패 논란을 불러일으

킬 수도 있는 것이다.

둘째, 이 연구는 우리나라의 현실적인 경제 사회적인 현상과 이슈를 분석한다는 점에서도 차별성을 갖고 있다. 우리정부는 지난 10년간 FTA활용도 제고 및 FTA활용역량강화를 위하여 막대한 예산을 투입하면서 FTA컨설팅지원 프로그램을 추진하였다. 우리나라는 2015년 들어 FTA 11년차를 맞은 가운데, 이 연구는 그간의 FTA컨설팅 지원프로그램을 평가하고 향후 새로운 FTA시대에 대비하여 FTA활용 지원정책을 개발하는데 풍부한 정책적 및 실무적 시사점을 제공한다는 점에서도 선행연구와 차별성을 확보했다고 할 수 있다. 그간 우리 정부는 동시다발적으로 FTA체결을 추진했으나 EU 미국 등에 비해 상대적으로 FTA이행 경험과 역사가 짧아 수출기업들이 FTA이행에 관한 지식과 기술이 축적되지 못했다. FTA협정 발효 초기에 FTA수출활용도는 매우 저조했으며, 이에 정부는 FTA활용도 제고 및 FTA활용역량강화를 위하여 범정부적으로 FTA이행에 관한 컨설팅 지원 및 무료 원산지관리 S/W보급에 나섰다.

셋째, 무엇보다도 이 연구는 새로운 컨설팅 성공의 측정지표로서 컨설팅에 의한 학습(learning) 및 컨설팅 실무지식이전, 즉 컨설팅전이(consulting knowledge transfer)를 선정했다는 점에서도 큰 차별성을 갖고 있다. 왜냐하면 그동안 컨설팅 연구에서 컨설팅성공은 주로 효율성 및 효과성 측정(예:컨설팅성과, 컨설팅완성도, 컨설팅활용도 등)과 서비스품질, 고객만족, 행동의도(재구매의도, 추천의도 등) 측정이 대부분이었으며, 어떤 경우에는 경영성과(재무적 성과 또는 비재무적 성과)를 측정하는 것이 대체적인 연구경향이었다. 따라서 컨설턴트의 전문지식과 기술 및 노하우가 클라이언트에게 얼마나 이전되고 컨설팅이후 클라이언트들이 컨설팅에서 배운 것을 얼마나 실무에 잘 활용하고 있는지, 즉 컨설팅전이(consulting knowledge transfer)에 대한 연구는 매우 드물었다. 전이(transfer)는 주로 지식경영(KM)분야에서는 지식이전(knowledge transfer)연구가 많이 다뤄지고 있었고, 교육심리학 또는 HRD분야에서는 학습전이 또는 훈련전이(transfer to training)가 중심적인 연구과제로 다뤄졌다.

컨설팅을 받는 목적은 여러 가지가 있겠으나 기본적으로 컨설턴트-클라이언트간의 지식비대칭이 가정되고 있으며, 따라서 클라이언트들은 컨설턴트로

부터 문제해결방법 및 컨설턴트의 툴과 스킬 등 컨설팅실무지식과 컨설턴트의 전문지식을 학습하고자 하는 욕구들이 항상 잠재하고 있는데 클라이언트들은 이러한 욕구들이 적절하게 충족되지 못하는 듯하다.

더욱이 현대 컨설팅 트렌드는 기존의 전문가모델중심에서 클라이언트의 참여와 학습이 강조되는 사회학습모델로 트렌드가 바뀌어가고 있는 추세이다(Block,2011). 이러한 컨설팅 트렌드 및 니즈의 변화와 클라이언트들의 학습촉진 및 지식이전의 중요성에 비하면, 컨설팅 분야에서 컨설팅전이(consulting knowledge transfer)는 거의 관심을 끌지 못한 테마라고 할 수 있다. 따라서 이 연구는 컨설팅성공(consulting success)에 관한 기존의 이론을 확장하려는 것이라는 점에서 이 연구의 독창성과 차별성을 갖고 있다고 할 수 있다.

그런데 모든 컨설팅분야에서 컨설팅전이가 중요하다고 할 수는 없을 것이다. 왜냐하면 컨설팅전이가 중요하게 다뤄져야 할 분야는 컨설턴트와 클라이언트 간의 지식격차(knowledge gap)가 큰 지식영역에 한정하여 그렇다고 할 수 있기 때문이다. 이해관계자들에게 긍정적인 조직이미지를 보이기 위한 사회적 정당성(social legitimacy) 확보를 위한 컨설팅이나 혹은 조직 내부의 정치적 정당성(political legitimacy)확보를 위하여 컨설팅을 받는 경우에는 컨설팅전이가 그다지 중요하게 취급되지는 않을 것이다. 그러나 조직의 유효성 또는 효율성 추구를 목적으로 하는 컨설팅의 분야에서는 컨설팅에 의한 학습촉진 및 컨설팅 전이가 매우 중요하다고 할 수 있다. 예를 들어, 무관세혜택을 받아 수출경쟁력을 확보해야 하는 FTA컨설팅 분야는 컨설팅 성공지표로서 컨설팅 실무지식의 전이 정도가 중요한 성과지표라고 할 수 있다. FTA이행상 특혜원산지규정의 복잡성 난해성을 특징으로 하고 있기 때문에 클라이언트들은 컨설턴트의 지식과 기술 및 노하우가 되도록 많이 이전돼 FTA실무에 적용할 수 있기를 기대할 것이다. FTA컨설팅 연구에서 컨설팅 실무지식 전이(consulting knowledge transfer)를 컨설팅 성과변수로 사용한 연구로서는 세계 최초로 수행되는 연구라고 할 수 있다.

제2장 이론적 배경

제1절 FTA원산지규정과 경제적 효과에 관한 이론적 논의

1. FTA의 체결현황과 확산배경

1) FTA의 개념

FTA(자유무역지역:Free Trade Area)란 회원국 간의 자발적인 협정에 의하여 보다 긴밀한 경제통합을 통하여 무역자유화를 증진하기 위하여 특정국을 원산지로 하는 모든 상품 및 서비스에 대하여 관세 및 기타 제한적 통상규제가 철폐되는 2이상의 관세영역의 집단을 의미한다.[3] 따라서 흔히 FTA로 불리는 자유무역협정(Free trade agreement)은 참여국 간에 자유무역지역(free trade area)창설을 위하여 과도기간이 설정되는 잠정적인 특혜무역협정의 일종이다.

자유무역지역(Free Trade Area)이란 용어는 1947년 전후 국제무역질서를 규율하기 위한 세계무역기구(ITO)설립에 관한 하바나(Havana)헌장 준비위원회에서 최혜국대우(MFN)원칙에 대한 예외를 논의하면서 레바논대표가 제출한 제안에서 유래된 것이다. 레바논대표의 제안은 중동 라틴아메리카 개발도상국과 선진국들, 특히 프랑스의 지지를 받아 하바나헌장 제44조에 채택되었으며, 이는 다시 자유무역지역의 법적 기초가 된 1947년GATT 제24조에 그대로 도입됨으로써 'Free Trade Area'란 용어가 국제통상법역에서 일반화되기에 이른 것이다(고준성,1994; 윤영호,2009).

한편, WTO의 다자주의 체제에 대응하는 개념으로 지역무역협정(RTA:Regional Trade Agreement)라는 용어가 함께 사용되고 있는데, 지역무역협정(RTA)의 대표적인 유형으로 자유무역지역(FTA)와 관세동맹(CU)이 있다. FTA와 관세동맹은 RTA의 일 유형이라고 할 수 있다.

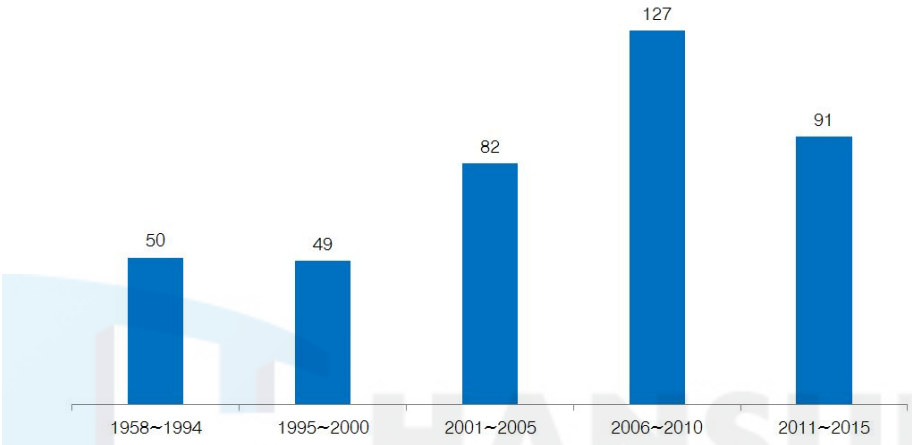
---

3) 1994년도 GATT 제24조 제4항 및 제8항 b.

2) FTA체결 현황과 확산배경

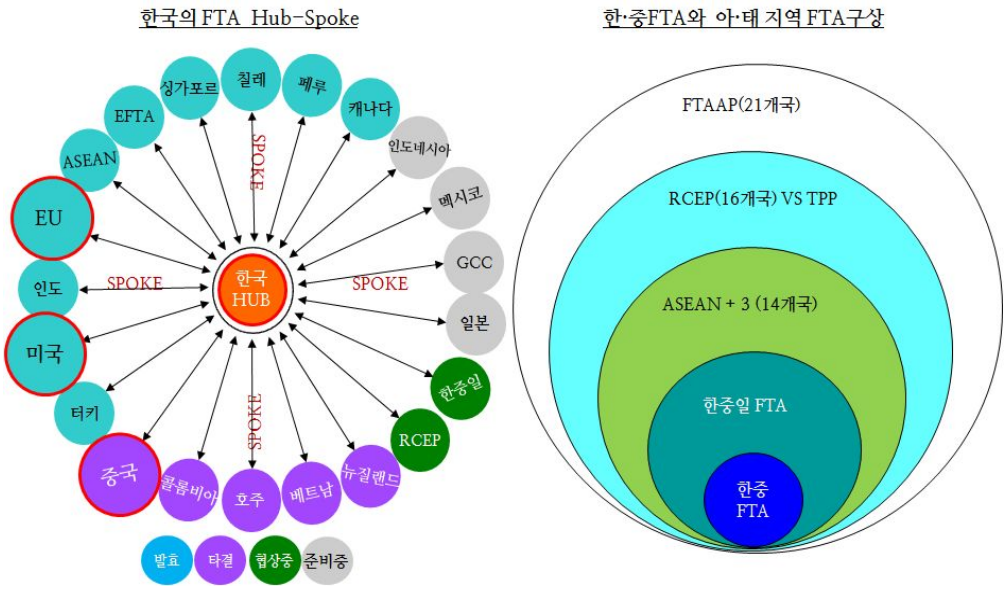
가) FTA의 체결 현황

전 세계 RTA는 2015년 4월 기준으로 총339개가 발효 중이며, 이 중 상품무역을 다룬 FTA는 231건에 달하는 것으로 나타났다. WTO에 따르면 시기별로는 RTA는 1995년 WTO출범 전후로 크게 급증, 399건 중 349건(87.5%)이 1995년 이후에 발효된 것으로 분석됐다(그림2-1).



<그림 2-1> 전 세계 RTA체결 추이

이같은 RTA의 확산은 상품의 원산지와 관계없이 모든 수입 품목에 대하여 무차별대우를 전제로 했던 WTO의 최혜국대우(MFN)원칙이 무력화됨과 동시에 상품의 원산지에 따라 관세상 차별적인 대우를 부여하는 MFN원칙의 예외적인 현상이 오히려 보편적인 현상으로 대체되는 것을 의미한다. 이같은 지역주의 심화 현상은 RTA에 의한 새로운 국제통상질서가 다자주의 중심의 WTO의 기존 통상질서를 대체하는 것이라고 할만하다. 비록 FTA가 GATT 제24조 등에 근거를 두고 있지만 WTO체제에서 예외적인 현상으로 허용되었던 통상규범이 오히려 보편적인 현상으로 대체되는 것은 매우 역설적인 것이다.



<그림 2-2> 우리나라의 FTA Hub & Spokes구조

전 세계적으로 FTA가 확산되자, 우리나라도 시작이 다소 뒤늦은 감이 없지 않지만, 동시다발적인 FTA추진전략에 따라 2015년 5월 현재 총 15건, 54개국과 FTA가 발효되었으며, 이미 타결된 협상이 5건, 진행 중인 협상이 2건, 협상재개 여건조성 및 협상 준비 중인 FTA가 각각 4건으로서 인접국 뿐 아니라, 원거리 국가와도 시장개방과 경제통합을 추진하고 있다(그림 2-2).

우리나라는 소규모 개방형국가로서 FTA HUB국가를 추구하면서 FTA를 추진한 결과, 칠레 싱가포르 EFTA ASEAN 인도 EU 페루 미국 터키 중국 뉴질랜드 베트남과 FTA가 발효 또는 타결됐으며, <표 2-1>과 같이, 이들 지역과의 교역규모(2013년기준)는 수출 USD 4,231억불(75.6%), 수입 USD 2,987억불(57.9%)로 우리나라의 전체 교역 USD 7,218억불 중 67.0%를 차지한다.

더욱이 현재 인도네시아, 한중일 및 RCEP과의 FTA협상이 타결되면, 총 수출의 85.3%, 총수입의 74.0%를 비롯, 우리나라의 전체 무역의 79.8%가 FTA가 체결된 경제권과 교역을 하게 되는 것이다.

<표 2-1> FTA 대상국가와의 전체 교역현황

(단위: 백만달러, %)

구분	지역명	교역		수출		수입	
		금액	비중	금액	비중	금액	비중
발효	칠레	7,116	0.7	2,458	0.4	4,658	0.9
	싱가포르	32,658	3	22,289	4	10,369	2
	EFTA	8,850	0.8	2,441	0.4	6,409	1.2
	ASEAN	135,336	12.6	81,997	14.7	53,339	10.4
	인도	17,556	1.6	11,376	2	6,180	1.2
	EU	105,087	9.8	48,857	8.7	56,230	10.9
	페루	3,423	0.3	1,440	0.3	1,983	0.4
	미국	103,564	9.6	62,052	11.1	41,512	8.1
	터키	6,350	0.6	5,658	1	692	0.1
발효소계*		419,940	39.0	238,568	42.6	181,372	35.2
타결	콜롬비아	1,549	0.1	1,342	0.2	207	0
	호주	30,348	2.8	9,563	1.7	20,785	4
	캐나다	9,920	0.9	5,203	0.9	4,717	0.9
	중국	228,922	21.3	145,869	26.1	83,053	16.1
	베트남	28,263	2.6	21,088	3.8	7,175	1.4
	뉴질랜드	2,886	0.3	1,491	0.3	1,395	0.3
발효/타결 소계		721,828	67.0	423,124	75.6	298,704	57.9
협상	인도네시아	24,758	2.3	11,568	2.1	13,190	2.6
	한중일	323,614	30.1	180,532	32.3	143,082	27.8
	RCEP	509,739	47.4	284,958	50.9	224,781	43.6
진행중 소계		858,111	79.8	477,058	85.3	381,053	74.0
기타	일본	94,691	8.8	34,662	6.2	60,029	11.6
	멕시코	12,028	1.1	9,727	1.7	2,301	0.5
	GCC	123,560	11.5	17,791	3.2	105,769	20.5
우리나라 총계		**1,075,218**	**100**	**559,632**	**100**	**515,586**	**100**

나) FTA의 확산 배경

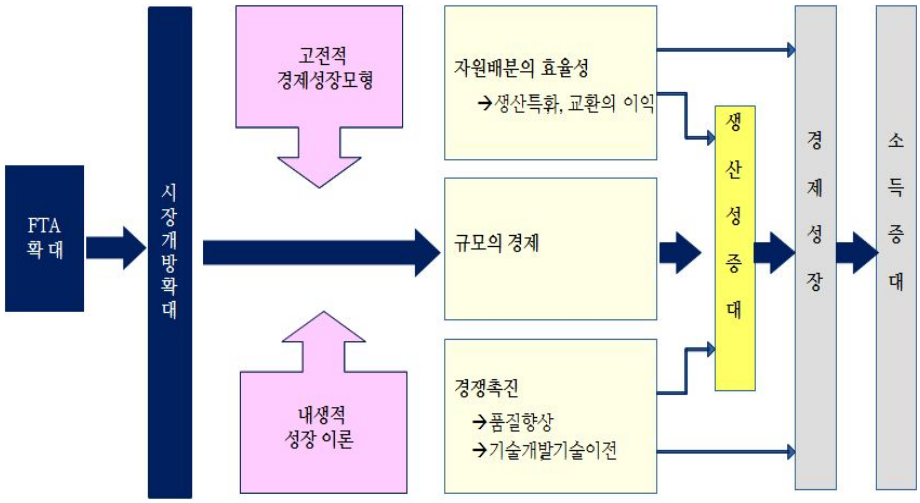
WTO관점에서 무차별대우원칙의 하나인 최혜국대우원칙의 예외를 인정하면서까지 자유무역지역(FTA) 또는 관세동맹을 허용하는 이유는 지역무역협정(RTA)가 무역전환보다는 무역창출에 기여할 것이라는 낙관적인 기대에 기초하고 있게 때문이다(Jackson,1993). 주로 거론되는 FTA체결의 배경과 목적에

는 다음과 같은 것들이 있다.

- ㅇ전 세계 회원국들을 대상으로 하는 WTO다자주의 체제의 협상 난항 및 성과 미흡
- ㅇ양자 간 또는 수자 간의 특혜협정이 실익제고, 부담완화, 및 관심사항 반영에 유리
- ㅇ개방을 통한 경쟁 촉진 및 생산성향상에 기여
- ㅇFTA Hub를 추진할 경우 외국인투자(FDI)유치에 대한 기대
- ㅇFTA확산에 따른 역외국으로서 입게 될 반사적 피해방지에 대한 대응

WTO에서도 분석한 바와 같이, 1990년대 이후부터 RTA가 급속도록 확산되기에 이르렀는데, 각 국가마다 FTA를 체결하는 배경과 목적이 상이할 뿐 아니라, 강조하는 측면도 상이할 것이다. 하지만 무엇보다도 일반적이고 공통되는 배경과 목적은 각 국가들이 시장확보와 교역확대를 통한 일자리 창출과 경제성장을 주요 목적에서 빠뜨리지 않는다는 점이다(e.g.,정인교 노재봉,2005; 최창환, 2010; 김기인 신태욱,2015).

이러한 시각들은 <그림 2-3>에서 도시한 바와 같이, 전통적인 경제성장이론이 전제하고 있는 가정에 기초하고 있다. 즉, 낙관주의자들은 단기적으로는 FTA를 통해서 보호장벽을 제거하고 시장을 개방하면, 역내에서 무역이 창출되고 비교우위 산업에 특화함으로써 자원배분의 효율성이 달성된다. 또한 동태적으로는 시장의 확장으로 인한 단위 생산가격의 하락으로 규모의 경제 달성을 가능케 하고, 시장개방으로 인해 경쟁이 촉진돼 품질 향상 및 기술이전과 기술향상이 이루어져 생산성 향상 및 경제성장과 소득증대로 이어짐으로써 생산자후생 및 소비자 후생이 증가한다는 이론에 기초하고 있다. 이같은 기대효과가 늘 긍정적으로 작용하는 것은 아니지만, 학자들은 대체로 위험분산, 투자유치 및 자본이동, 그리고 기술변화 등을 촉진하여 경제성장을 가져온다고 주장한다(김원세,2004).



자료:김한성외 (2008)

<그림 2-3> FTA체결에 따른 기대효과의 파급 메커니즘

또한 글로벌 통상환경 변화 관점에서도 FTA확대의 필요성을 설명할 수 있다. 최근의 국제 통상환경을 보면, 자유무역협정(FTA)을 중심으로 한 지역주의(Regionalism)가 가속화되고 있으며, 이러한 추세는 WTO체제가 발효된 1990년대 전후 오히려 급속도로 확산되는 경향을 보이고 있다(최창환,2010). 각국의 FTA체결 경쟁은 현재 도하개발어젠다(DDA)협상이 의미 있는 합의 도출에 난항을 겪고 있는 가운데 많은 국가들이 보다 협상과 합의가 용이한 양자 간 또는 수자 간 지역무역협정(RTA)에 의존하는 경향이 더욱 뚜렷해졌다. 한 경쟁국의 FTA체결이 다른 경쟁국의 FTA확산을 경쟁적으로 부추기는 상황이 연출되고 있는 것이다.

우리 정부는 소규모 개방형 국가로서 동시다발적인 FTA전략을 추진해야 하는 이유를 크게 두 가지로 나누어 설명하고 있다. 첫째, 우리상품의 수출경쟁력의 유지 강화 및 안정적인 시장확보를 위해서 동시다발적인 FTA추진이 필요하다는 것이다. 1992년 EU의 출범을 계기로 미국이 지역주의로 선회하면서 1994년 NAFTA의 발효를 계기로 지역주의가 세계적으로 확산되었다. 이에 대응하여 우리나라는 글로벌 FTA네트워크에서 역외국가로서 입게 될 피해를 최소화하고, 나아가 외부 도전에 적극적으로 대응하기 위해 FTA를 추진하게 되었다는 점을 들고 있다. 특히 우리나라의 GNI 대비 대외교역규

모(2014년 기준)가 98.9%를 차지하고 있는 점을 고려할 때, 주요 경쟁국이 FTA를 앞 다투어 추진하고 있는 통상환경 하에서 우리나라가 기존 수출시장을 유지하고 새로운 시장을 확장하기 위해 FTA 확대에 전력을 다할 필요가 있다는 것이다. 주요 교역국이 여타 국가와 먼저 FTA를 체결한다면 우리상품은 차별적인 고관세 적용에 따른 가격경쟁력의 저하로 점차 그 시장을 잃을 수밖에 없기 때문이다. 따라서 우리 상품의 수출경쟁력을 유지하고 안정적인 해외시장을 확보하기 위해서는 주요 교역국가들과의 FTA체결이 필연적이라는 설명이다.

둘째, 보다 적극적인 측면에서 능동적인 시장개방과 자유화를 통해 국가전반의 시스템을 선진화하고 경제체질을 강화하기 위해서도 FTA추진이 필요하다고 설명한다. 우리 경제가 양적인 성장뿐만 아니라, 질적인 발전을 통해 진정한 선진경제로 거듭나기 위해서는 우리의 주요 통상정책으로 자리 잡은 FTA를 능동적·공세적으로 활용하는 것이 필연적이라는 것이다. 전 세계적으로도 각국은 산업경쟁력과 국가경쟁력을 신장시키는 주요 정책 수단으로서 FTA 및 이에 수반되는 무역자유화(trade liberalization)가 효과적임을 깨닫고 적극적으로 FTA네트워크 구축에 나서고 있다는 것이다[4](김기인 신태욱,2015; 윤영호,2009; 정인교 노재봉,2005)

이상과 같이, FTA는 다양한 배경과 목적 하에 전 세계적으로 확산되고 있음을 고찰하였다. 일단 FTA가 체결되고 나면, 당사자 간의 합의에 의해 10년 또는 20년에 걸쳐 관세를 철폐하여 점진적으로 시장을 통합하게 된다. FTA에서는 역외국에 대한 차별적인 관세대우를 전제로 하기 때문에 체약상대국의 상품임을 입증하는 원산지증명이 필수적이다. 즉 FTA운영에서 상품무역의 핵심 메커니즘은 원산지결정과 원산지절차를 규정하고 있는 원산지규정이 핵심적인 메커니즘이라고 할 수 있다. 바로 이 원산지규정 때문에 FTA는 체결은 쉬우나 운영이 어렵다는 말이 나오고, 관세동맹은 체결은 어려우나 운영은 쉽다는 말이 나오는 것이다. 이하에서는 특혜관세자격을 결정하고 증명서를 발급하는 원산지 규정을 보다 세부적으로 살펴볼 것이다.

4) http://www.fta.go.kr/main/situation/kfta/psum/

2. FTA원산지규정과 특혜관세자격

1) 원산지규정의 의의와 기능

원산지(Country of Origin)란 일반적으로 원산지결정기준(Origin Criterion)에 따라 결정된 상품의 국적을 의미한다. 오늘날 세계화의 진전 및 이에 따른 경쟁의 광역화로 인해 기업들은 원가절감과 경쟁력강화를 위한 수단으로 신제품 개발 원재료구매-제품생산-제품 판매에 이르는 모든 기업가치사슬(Corporate Value Chains) 활동을 글로벌 수준에서 최적화하고자 노력한다. 세계화 및 개방화로 인해 국가 간 상호의존도가 심화될수록 하나의 제품 생산에 둘 이상의 나라가 관여하는 현상이 일상과정이 되었다.

하나의 상품 생산에 여러 나라가 관여한 경우 어느 나라를 원산지로 볼 것인지 상품의 원산지결정이 매우 복잡한 문제이다. 도대체 어디까지 생산해야 그 나라를 원산지로 결정하느냐하는 문제는 보는 사람의 관점과 준거에 따라서 다양한 입장과 견해가 나올 수 있기 때문이다. 특히 FTA체결국의 수가 늘어나면서 일견 유사한 것처럼 보이지만 미묘한 차이가 존재하는 다수의 원산지규정(RoO)이 중첩되면서 상품의 원산지판정 문제는 더욱 복잡한 양상을 띠게 된다.

원산지규정은 특혜원산지규정(preferential rules of origin)과 비특혜원산지규정(non- preferential rules of origin)으로 구분된다. 개정교토의정서[5]의 원산지규정은 특혜 및 비특혜 목적에 모두 적용할 수 있는 정의를 제시하고 있다. 이 의정서에 따르면 원산지 규정(Rules of Origin)이란 일반적으로 특정국가가 물품의 원산지를 결정하기 위하여 적용하는 특별한 규정으로서, 국내법령 또는 국제협정에 의하여 확립된 원칙("원산지 기준")에 의하여 개발된 것을 의미한다.[6] 실제로 많은 FTA에서 개정교토의정서의 권고하는 원산지규정의 표준관행을 인용하고 있다.

한편, WTO통일원산지규정에 관한 협정에서도 특혜 및 비특혜 목적의 원

5) 우리나라는 개정도쿄의정서의 특별부속서 K(원산지규정)에 가입하지 않고 있다.
6) 세관절차의 간소화 및 조화에 관한 국제협약 개정의정서(개정교토의정서)특별부속서K 제1장 정의 E1/E2

산지규정에 대한 정의를 각각 내리고 있다. 비특혜 원산지 규정이란 회원국이 상품의 원산지 국가를 결정하는 데 법률 규정 및 일반적으로 적용되는 행정적인 판정으로 정의하고 있다.[7] 이 규정은 비특혜 원산지규정으로서 FTA에서 특혜관세대우 목적으로는 적용되지 않는다. 이 규정은 최혜국대우, 양허표,내국민대우, 원산지표시 ,반덤핑 및 상계관세, 긴급수입제한조치 및 차별적 수량제한 및 관세쿼타(TRQ) 정부조달과 무역통계작성 등 비특혜적인 무역정책수단에 사용되는 모든 원산지 규정을 포함한다고 정의하고 있다.[8]

또한 특혜원산지규정이란 상품이 1994년도 GATT 제1조(MFN)의 적용세율을 초월하는 관세특혜 부여로 이르는 계약적 또는 자발적인 무역제도에 따른 특혜관세대우에 적합한지 여부를 결정하기 위하여 회원국에 의하여 법률 규정 및 일반적으로 적용되는 행정판정을 의미한다.[9] 이러한 특혜원산지규정은 GATT제24조의 지역조항(Regional Clause)및 권능부여조항(Enabling Clause) 등에 근거하여 창설되는 특혜무역협정(PTAs)에서 특혜관세대우 자격여부를 판단하기 위해 적용되는 원산지 규정이다.

이같은 특혜원산지규정(Preferential Rules of Origin)의 존재이유는 본질적으로는 체약상대국을 원산지로 하는 물품에 대해 특혜관세대우(Preferential Tariff Treatment)를 부여하는 한편, 역외국(rest of the world)들이 특혜지역을 경유하여 최소공정(Minimal Operation)을 통한 무임승차를 방지하는 것이 가장 기본적인 역할이다. 그러므로 FTA원산지규정의 순기능은 지역경제통합을 통한 경제적 혜택을 역내국으로 한정하는 것을 보장하는 핵심메커니즘이라고 할 수 있다(Brenton,2003;Inama,2009,p.234,340).

그러나 이러한 본원적 기능을 가진 원산지규정이 국내 중간재 생산자보호와 같이 다른 경제적 목적을 달성하기 위하여 조작될 수 있다. 가장 고전적인 사례로, NAFTA원산지규정에 채택된 원사기준(Yarn Forward rule)은 멕시코에서 생산된 의류는 미국산 원사를 사용해야만 특혜관세혜택을 받을 수 있다(Inama,2009). 이는 원산지규정을 엄격하게 설정함으로써 원산지규정을 충족하기 위하여 고가의 역내산 원재료를 사용하거나 생산공정을 변경하는 등 수

7) WTO 원산지규정에 관한 협정 제1조 제1항
8) WTO 원산지규정에 관한 협정 제1조 제2항
9) WTO 원산지규정에 관한 협정 부속서Ⅱ 제2조

출당사국 생산자의 생산비용(Production Cost)을 증가시키거나, 원산지증명 같은 복잡하고 번잡한 절차수행을 위한 행정비용(Admonistrative Cost)을 발생시키는 등 추가적인 비용을 상승시키게 된다. 그 결과 FTA원산지규정은 역내 시장통합에도 불구하고, 오히려 시장접근과 무역원활화를 제약함으로써 오히려 FTA체결 목적과 취지를 퇴색시키는 결과를 초래하기도 한다(Brenton,2003).

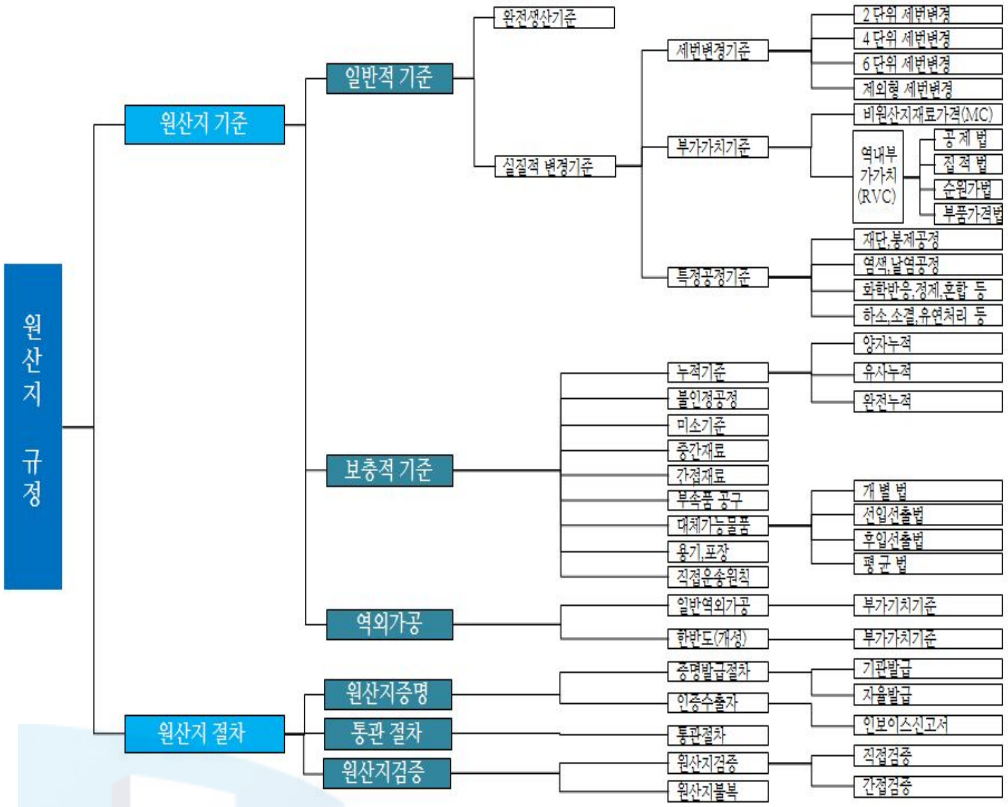
2) 한국의 FTA원산지규정의 체계

FTA원산지규정체계(Rules of Origin Regime)은 크게 원산지기준과 원산지절차로 구성된다. 전자는 특정 물품이 특혜관세대우를 받을 수 있는 원산지 자격을 갖추었는지 여부를 판단하는 원산지결정기준(일반원산지기준과 품목별 원산지 기준을 포함한다)을 말하고, 원산지절차 및 통관절차는 절차적 규정으로서 원산지증명서의 신청 또는 발급, 특혜관세신청 절차, 원산지검증절차, 원산지사전심사, 특혜관세대우의 배제, 그리고 관세협력 등에 관하여 규율한다. <그림 2-4>는 우리나라의 FTA 원산지 규정을 도식화한 것이다.

가) 누적기준(cumulation rules)

누적기준(Cumulation or Accumulation Rules)이란 FTA의 역내 생산자들이 최종제품의 원산지 지위에 영향을 미치지 않고 특정국(당사국 또는 비당사국[10])으로부터 수입한 원산지재료 또는 비원산지 재료를 최종제품의 생산에 사용할 수 있도록 허용하는 기준을 의미한다(WTO,2002; Estevadeordal & Suominen,2003,2006;Garay, & De Lombaerde, 2004).

10) 여기서, 재료가 당사국으로부터 수입되는 경우 당사국은 양자누적 또는 완전누적이 적용되는 체약당사국을 의미하고, 재료가 비당사국으로부터 수입되는 경우에는 비당사국은 유사누적이 적용되는 국가를 의미한다.



<그림 2-4> 우리나라의 FTA원산지규정 체계

어떤 물품의 원산지 기준은 원칙적으로 수출 당사국 영역에서 중단 없이 충족되어야 한다. 그러나 FTA는 체약국 간의 경제통합 및 시장통합을 통하여 둘 이상의 체약 당사국들의 영역을 하나의 누적영역(cumulation territory)으로 구성하기 위한 특혜무역협정이다. 둘 이상의 관세영역을 하나의 누적영역으로 통합하지 않는 경우 FTA의 본질적인 목적을 달성할 수가 없으며 역내 경제통합을 목적으로 하는 FTA의 취지가 퇴색될 수밖에 없는 것이다. 따라서 모든 FTA원산지 규정에서는 필연적으로 체약 당사국간 원산지 규정의 양자누적이 도입되며, FTA협정에 따라 유사누적과 완전누적은 선택적으로 도입된다(WTO, 2002).

양자누적(bilateral cumulation)은 양자 간 FTA에서 체약 당사국 간에 창출된 부가가치의 누적에 관한 것이다. 양자누적기준에 따르면, 최종제품이 수출될 당사국으로부터 물품이 수입되며, 그 당사국에 의해서 공급된 재료 또는

물품은 원산지 재료로 간주된다. 모든 FTA는 기본적으로 양자누적을 규정하고 있다. 한-칠레 FTA, 한-싱가포르 FTA, 한-EFTA FTA, 한-ASEAN FTA, 한-미 FTA가 그러한 양자누적의 예이다.

양자간 FTA에 있어서는 관세영역(Customs territory)은 둘 또는 그 이상이지만 동일한 원산지규정 체계가 적용되는 양 당사국 영역을 하나의 누적영역(Cumulative Territory)으로 포착함으로써 FTA협정의 목적상 한 쪽 당사국을 원산지로 하는 물품은 상대방 당사국을 원산지로 하는 물품으로 간주되도록 누적기준을 구성하는 것은 필연적인 것이다. 만약 역내산 재료 및 부가가치의 누적이 인정되지 않는다면, 지역경제통합 및 시장통합에 의한 역내 교역확대와 생산확대와 같은 FTA 본래의 목적 달성에 커다란 장애를 초래할 것이다(윤영호,2009).

나) 완전생산기준

완전생산기준(wholly obtained or produced criterion)이란 일방 또는 양 당사국 영역에서 원산지 재료로 상품이 완전하게 획득되거나 생산된 경우 원산지로 인정하는 기준이다. 여기서 생산이란 대체로 재배 채굴 수확 어로 번식 사육 덫사냥 수렵 및 제조 가공 또는 조립하는 것을 의미한다. 이 기준에는 '전적으로 어느 한 쪽 또는 양 당사국의 영역에서 완전하게 획득되거나 생산된 물품'이 포함된다.

상품의 원산지기준은 원칙적으로 전부 수출당사국 영역에서 충족되어야 하지만 FTA에서는 2이상 체약 당사국의 관세영역(customs territory)을 누적영역(cumulative territory)으로 구성함으로써 완전생산기준은 양 당사국 영역에 걸쳐서 충족될 수 있다. 이 경우 '전적으로 원산지재료만으로 역내에서 완전히 생산된 제폼'도 완전생산기준에 포함된다.

완전생산기준은 주로 당사국 영역 안에서 채굴한 광물성 물품, 당사국 영역에서 재배 수확한 식물성 생산품, 당사국 영역 안에서 출생하고 성장한 산 동물과 그 생산물, 당사국 연안에서 체포한 수산물, 및 당사국이 영해 밖의 해저에서 채취한 물품, 그리고 이러한 물품들을 원재료로 하여 생산한 물품

등에 대하여 적용된다.

완전생산기준의 유형은 각 FTA별로 큰 차이는 없으나 FTA 협정은 당사국의 교역구조, 분업구조, 경쟁구조, 기타 양국의 이해관계와 산업정책적인 요소들을 종합적으로 고려한 국제협상의 산물이므로 각 FTA별로 규정상 미묘한 차이가 있다.

다) 실질적 변형기준

실질적 변형기준(substantial transformation criterion)은 물품의 생산이 2개국 이상에 걸쳐서 이루어진 경우 당해 물품에 본질적인 특성을 부여하기에 충분할 정도의 실질적인 변형이 최종적으로 수행된 국가에 원산지 지위를 부여하는 원산지 결정기준이다.[11] 여기서 실질적 변형이란 비원산지 재료가 역내에서 일정한 공정을 거치는 과정에서 제품의 용도, 물품명, 특성 등 본질적인 성격을 구성하는 여러 측면에서 실질적인 변형이 이루어짐으로써 새로운 또는 전혀 다른 제품으로 만들어져야 한다는 것을 의미한다. 실질적 변형기준은 미국이 20세기 초부터 사용해 왔고, EC의 비특혜 원산지기준의 기본원리이기도 하다(윤영호, 2009).

완전생산기준이 일방 또는 양 당사국의 영역 안에서 원산지 재료만으로 모든 생산이 이루어지는 경우에 적용되는 원산지 결정기준이라면, 실질적 변형기준은 2개국 이상에 걸쳐 생산이 이루어진 경우 곧, 역외에서 수입한 비원산지 재료를 사용하여 역내에서 생산된 물품의 원산지 결정 기준에 관한 것이다. 하지만 오늘날 기업 활동은 세계화의 진전과 경쟁의 심화 및 광역화 등으로 인해 경쟁우위 창출을 위하여 보다 값싼 지역으로부터 부품 또는 원재료를 조달하거나 인건비 또는 조립비가 낮은 곳에서 제품생산이 이루어지는 등 기업가치사슬(Corporate Value Chains)활동이 대체로 2개국 이상에 걸쳐 이루어지는 것이 보편적인 현상이다.

따라서 품목별 원산지기준(Product-specific RoO)은 최종제품에 비원산지 재료가 포함된 경우 품목단위별(HS 6단위)로 원산지자격을 취득하기 위한 핵

11) 세관절차의 간소화 및 조화에 관한 국제협약 개정의정서 특별부속서 K 제1장 정의 3. 및 원산지규정 3.권고관행

심적인 요건을 제시하고 있다. 그렇다면 원산지 자격 취득을 위하여 실질적인 변형이 어느 정도 발생해야 하는가 하는 것은 FTA 원산지 규정의 엄격성수준(Restrictiveness)에 관한 문제로서[12] 이는 우회수입방지, 역내교역 활성화, 외국인투자유치와 유치산업보호 같은 상호 경쟁적인 목적 달성을 위하여 협상 결과에 따라 각 품목별 및 FTA별로 상이하게 결정되는 것이다.

FTA원산지규정에서 실질적 변형 여부의 구체적인 판단기준은 일반적으로 품목별 원산지 기준(Product-specific RoO)에 의한다. 품목별 원산지기준은 세번변경기준, 부가가치기준, 특정공정기준이 사용된다.

품목별 원산지기준의 조작방법에 따라 ⅰ)세번변경기준 부가가치기준 특정공정기준 중 하나의 기준을 충족하는 단일기준(standalone)으로 규정되거나, ⅱ)둘 이상의 기준 중 유리한 기준을 선택할 수 있는 선택기준(selectiveness), 그리고 ⅲ) 2이상의 기준을 동시에 충족하도록 요구하는 결합기준(combinations) 등으로 운용된다.

우리나라의 품목별 원산지기준은 대부분의 품목에 대하여 세번변경기준을 근간으로 하며, 여기에 제외형 세번변경기준, 부가가치기준, 특정공정기준, 원재료조건 등이 선택조건 또는 결합조건으로 제시됨으로써 더욱 복잡한 양상을 갖게 된다.

(1) 세번변경기준

실질적 변형여부의 판단기준으로서 세번변경기준(Change in Tariff Classification)이란 수입되는 원재료(Input)의 세번과 완성품(Output)의 세번을 비교하여 일정단위 이상으로 변경되는 경우 실질적인 변형이 이루어진 것으로 인정하여 원산지 자격을 부여하는 기준을 의미한다. 세번변경기준은 비원산지 재료 또는 부품에 대하여 수행되어야 할 작업 또는공정의 수준을 정의하는 것이다. 예를 들어, 한-미FTA에서 스테인리스강의 평판압연제품의 원산지결

12) 일반적으로 원산지 규정을 강화해야 하는 품목군은 상대국과 경쟁관계에 있는 품목, 수입개방에 민감한 품목, 관세율이 높고 수입이 일정규모 이상인 품목인데 비해, 원산지 규정을 완화해야 하는 품목은 수출경쟁력을 갖고 있는 품목, 거의 수입에 의존하는 품목이면서 낮은 관세율이 적용되는 품목이라고 할 수 있다.

정기준이 HS 4단위 세번변경기준인 경우 중국에서 스테인리스강의 잉곳(HS 7218)을 수입하여 이를 우리나라에서 최종적으로 제조가공하여 스테인리스강의 평판압연제품(HS7220)으로 생산한 것을 미국으로 수출하는 경우 우리나라를 원산지로 인정하게 된다.

세번변경기준(CTC)은 세계관세기구(WCO)의 통일상품명 및 부호체계의 조화에 관한 국제협약(약칭'HS협약'이라함)에 의한 상품분류표(HS Code)에 근거하여 세번변경여부를 판단하는 기준이므로 부가가치기준이나 특정공정기준에 비하여 비교적 객관성을 갖고 있다. 세관절차의 간소화 및 조화에 관한 국제협약 개정의정서(Revised Kyoto Convention, 1999)에서도 실질적변형기준을 적용한 때에는 통일상품명 및 부호체계에 관한 국제협약(HS 협약)을 사용할 것을 권고하고 있다. 우리나라의 경우 개정도쿄의정서의 특별부속서K(원산지규정)에 가입하지 않았으나 가입국들은 국제적인 특혜원산지규정의 조화 노력에 동참하여 FTA품목별원산지기준에서 세번변경기준을 근간으로 채택하는 사례가 증가하고 있는 추세이다.[13)]

세번변경기준은 FTA 원산지 규정에 있어서 가장 기초적이고 보편적인 원산지 결정기준이다. 세번변경기준은 2단위 세번변경기준, 4단위 세번변경기준, 6단위 세번변경기준, 그리고 제외형 세번변경기준(ECTC)의 4가지 유형으로 나누어 볼 수 있다(Estevedeordal & Suominen,2003,2006,2007). 세번변경기준은 비원산지 물품에 대해 수행되어야 할 공정 또는 작업을 규정하고 있는 것이다.

일반적으로 FTA원산지규정에서 세번변경기준에 의하여 원산지자격을 획득하기 위하여 요구되는 작업 또는 공정의 수준은 2단위 세번변경기준이 가장 높으며, 다음으로 4단위세번변경기준, 6단위세번변경기준 순이다(Estevedeordal & Suominen,2003,2006,2007; Product Commission,2004;정인교 조정란 방호경 김석오,2005; 김한성 조미진 정재완 김민성,2008).

실질적 변형기준으로서 세번변경기준은 오늘날 전 세계적으로 FTA원산지규정에서 보편적으로 도입되는 원산지결정기준이며, 세번변경기준만으로 실질적인 변형여부를 판정하기 곤란한 경우, 또는 FTA의 목적달성을 위하여 부가

13) 세관절차의 간소화 및 조화에 관한 국제협약 개정의정서 특별부속서 K 제1장 정의 3. 및 원산지규정 4.권고관행

가치기준 또는 특정공정기준이 적용된다.

(2) 부가가치기준

실질적 변형기준의 하나로서 부가가치기준(Value Content or ad valorem Percentage)은 수출국에서 부가하여야 하는 부가가치의 최소한도의 비율 또는 사용가능한 비원산지재료의 최소한도의 비율을 충족하는 경우 원산지물품으로 인정하는 원산지기준을 의미한다(WTO,2002). 이 기준은 이론상 FTA 원산지 기준에 가장 부합되는 기준이지만 곡물 원유 플라스틱 고무 및 비금속 등 국제원자재 가격 및 환율의 변동에 따라 원산지 자격의 불확실성을 증가시키며(WTO,2002), 원산지확인 및 검증에 복잡한 증빙서류가 요구되고 원가관리 시스템도입이 요구되는 등 특혜원산지 자격을 얻기 위한 과다한 행정비용이 발생하는 단점이 있다(윤영호,2009;정인교 외, 2005).

부가가치기준은 어떤 물품을 제조 가공하는 과정에서 역내에서 일정비율 이상의 부가가치를 창출하거나(RVC:Regional Value Content), 사용된 비원산지 재료가 일정비율을 초과하지 않는 경우(MC: Import Content)에 원산지 지위를 부여하는 기준이다. 이러한 기준으로 역내부가가치포함비율(RVC)과 비원산지재료가치의 최대허용비율(MC) 두 가지 유형으로 규정된다.

첫째, 역내부가가치포함비율(RVC)유형은 비원산지 재료를 사용하여 특정 물품을 생산하는 경우 원산지지위를 부여받기 위하여 역내에서 창출해야 할 부가가치비율의 최소한도를 규정하는 방식이다. 예를 들어, 자동차 및 그 부분품과 부속품의 원산지규정이 있어서 '역내가치포함비율이 상품의 FOB 가격의 45% 이상이어야 한다' 는 식으로 규정된다.

RVC기준이 요구되는 경우 부가가치비율의 산출방법은 최종제품가격(주로 FOB가격)중에서 비원산지재료의 가치를 공제하는 '공제법'(Build-Down Method); 최종제품가격(주로 FOB가격)중에서 원산지재료의 가격을 직접 산출하는 '집적법'(Build-Up Method); 그리고 최종제품의 순원가(제품의 총원가 중 마케팅비,A/S비용,로열티,선적비,포장비 등을 제외한 가액)중에서 비원산지재료의 가치를 공제하는 순원가법(Net Cost)의 세 가지 방식이 있다.

원산지엄격성 측면에서 3가지 방법을 비교해 보면 역내에서 창출해야하는 부가가치의 크기는 순원가법이 가장 높으며, 다음으로 집적법, 공제법의 순으로 낮아질 것이다. 제품가격 중에서 제조간접비와 판매관리비 비중이 높은 생산자들은 공제법(Build down)을 채택하는 것이 원산지자격을 획득하는 데 상대적으로 유리한 측면이 있다<표 2-2>.

역내부가가치의 최소한도 비율(RVC)을 규정하는 유형은 PANEURO System이 도입된 FTA를 제외하고는 거의 모든 FTA에서 이러한 방식의 부가가치 기준을 채택하고 있다(예: 한-칠레 FTA, 한-싱가포르 FTA, 한-ASEAN FTA, 한-중FTA, 한-인도 FTA등).

<표 2-2> FTA원산지 규정의 부가가치기준 유형

유형		산출공식	기준정보
RVC	공제법	$\frac{AV - VNM}{AV} \times 100$	•RVC : Regional Value Content(역내부가가치비율) •AV : Adjusted Value 조정가격(FOB or EXW) •VNM : Value of Non-Originating Materials(비원산지재료의 가격)
	직접법	$\frac{VOM}{AV} \times 100$	•RVC : Regional Value Content(역내부가가치비율) •AV : Adjusted Value 조정가격(주로 FOB가격) •VOM : Value of Originating Materials(비원산지재료의 가격)
	순원가법	$\frac{NC - VNM}{NC} \times 100$	•RVC : Regional Value Content(역내부가가치비율) •NC : Net Cost (순원가:총생산비 중 마케팅비,A/S비용,로열티,선적비,포장비,허용범위를초과하는 이자를 제외한 가액) •VNM : Value of Non-Originating Materials(비원산지재료의 가격)
MC	MC법	$\frac{VNM}{EXW} \times 100$	•VNM : Value of Non-Originating Materials(비원산지재료의 가격) •EXW가격: 최종작업 또는 가공을 거친 당사국 내의 제조자의 공장도 상품에 지급했거나 지급해야할 가격

둘째, 비원산지재료가치의 최소한도 비율(MC:Import Content)유형은 최종생산제품의 가격(EXW)중에서 허용 가능한 비원산지 재료가격의 최대 한도를 설정하는 방식을 말한다. 예를 들어, '비원산지 재료의 가격이 상품의 공장도 가격(EXW)의 40%를 초과하지 않아야한다'는 식으로 규정하는 것이다. 이

는 비원산지 재료의 비율을 직접적으로 계산하는 방식이다. 환언하면, 역내부가가치비율(RVC)기준으로 환산하면 역내부가가치비율이 상품가격의 60% 이상이어야 한다는 반대 해석이 가능하다. MC유형은 원산지기준의 설정에 있어서 역내부가가치포함비율을 소극적인 방식으로 기술하는 것이다.

이러한 유형을 채택하고 있는 FTA에는 PANEURO System에 규율받는 대부분의 FTA에서 이러한 방식을 도입하고 있으며, 우리나라의 경우 한-EFTA FTA,한-EU FTA등이 있다.

(3) 특정공정기준

실질적 변형기준의 하나로서 특정공정기준(Specific processing or Technical Test)은 각 품목별로 특정 생산공정 또는 작업을 수행하도록 요구하거나 특정 부품을 사용한 국가를 원산지국으로 인정하는 기준이다. 예를 들면, 커피 조제품의 경우 커피에 독특한 맛과 향을 조절할 수 있는 볶음공정(Roasted)을 수행한 나라를 원산지로 하거나, 섬유의류제품의 경우 재단(또는 편직) 및 봉제를 최종적으로 수행한 나라를 원산지로 인정하는 기준을 말한다.

<표 2-3> 특정공정기준의 유형 : 한-미 FTA의 사례

HS	물품명	주요공정기준
제27류	광물성연료 및 그 증류물	-화학반응공정, 상압증류공정 , 감압증류공정
제28류 -제38류	화학공업 또는 연관공업생산품	-화학반응공정, 정제공정, 혼합공정, 입자크기의 변화공정, 표준물질생산공정, 이성체분리공정, 분리금지공정
제39류 -제40류	플라스틱 및 고무제품	-화학반응공정, 정제공정, 혼합공정, 입자크기의 변화공정, 이성체분리공정
제50류 -제60류	섬유원료 및 직물제품	-원사기준(yarn forward rule)은 원사의 준비공정 및 방적공정-제직공정-재단봉제공정의 3단계공정의 변환을 요구하는 것으로, 특정공정기준을 세번변경기준으로 치환된 것임.
제61류 -제63류	섬유의류 등	-의류에 대한 원사기준은 방적-제직-재단봉제공정이 요구됨 -안감재료에 대한 직물기준(fabric forward rule)은 제직-재단 및 봉제공정이 요구됨.

자료: 윤영호(2009)

FTA 원산지기준에서 실질적 변형 여부를 판단하기 위하여 일반적으로 세번변경기준을 채택하고 있으며, 특정공정기준은 FTA 원산지규정에서 광범위하게 채택되는 원산지 결정기준은 아니다. 다만, <표 2-3>과 같이, 한-미 FTA에서는 석유화학 및 정밀화학공업제품과 플라스틱 및 고무제품에 대해서는 특정공정기준이 광범위하게 사용되고 있는 것은 매우 이례적이다. 예컨대, 어떤 화학제품에 화학반응, 정제공정, 혼합공정 이성체분리 등의 특정공정을 도입하면서 세번변경기준과 선택기준을 규율하고 있다.

라) 미소기준(De minimis rules)

미소기준(De minimis rules)이란 최종제품의 원산지 지위에 영향을 미치지 않고 사용가능한 비원산지 재료의 일정 비율을 의미한다.[14]원산지 인정의 최소허용기준(Tolerance rules)이라고도 한다. 즉, 비원산지 재료의 가격이 해당 물품의 전체 가격에서 차지하는 비율이 미미한 경우 세번변경기준에 따른 원산지 기준을 충족하지 못하더라도 예외적으로 원산지 자격을 인정하는 것을 의미한다.

미소기준의 취지는 비원산지 재료의 비율이 미미한 경우 세번변경이 발생하지 않더라도 예외적으로 원산지를 인정해줌으로써 HS품목분류표의 구조적 한계와 세번변경기준 적용에 따른 모순과 불합리성을 보완하기 위해 도입된 기준이다. 따라서 FTA 교역에 있어서 미소기준은 역내교역을 원활화하기 위하여 원산지 기준의 엄격성을 완화하려는 것이다. 예외적으로 섬유류 제품과 농수산물 제품에는 별도의 미소기준이 적용되기도 한다. <표 2-4>처럼, 허용되는 비원산지 재료의 가격기준 및 비율은 FTA마다 상이하다.

미소기준의 적용범위는 일반적으로 품목별 원산지 기준에서 비원산지 재료의 실질적 변형 여부 판단에 채택하고 있는 세번변경기준 및 특정공정기준을 보충하는 기준으로 적용함으로써 비원산지 재료를 이용한 물품의 원산지 자격 취득을 용이하게 한다. 미소기준은 부가가치기준에는 적용되지 않는다(World Bank,2003; OECD,2003). 하지만 세번변경기준을 충족하지 못하여

14) Word Bank,2003, “Rules of Origin in Free Trade Agreement”, p. 2.

미소기준을 충족한 재료가 중간투입재로 사용되고 그 최종제품이 역내부가가치포함비율(RVC)을 요구하는 경우, 그 비원산지 재료의 가치는 최종제품의 RVC 산출 목적상 비원산지 재료의 가치에 포함해야 한다(윤영호,2009).

<표 2-4> FTA별 미소기준의 차이점 비교

구분	한-칠레 FTA	한-EFTA FTA	한-ASEAN FTA	한-미 FTA	한-EU FTA	한-중 FTA	한-인도 FTA
일반물품 (가격기준)	8% 이하 (FOB)	10%이하 (EXW)	10%이하 (FOB)	10%이하 (FOB)	10%이하 (FOB)	10%이하 (FOB)	10%이하(FOB)
섬유류제품 (중량기준)	8%이하	10%이하	10%이하	7%이하	-	10%이하	7%이하
기초농산물 (1류~14류)	8% +CTSH*	10% +CTSH*	10%이하	10%이하	-	10%이하	-
가공농산물 (15류~24류)	8% +CTSH*	10% +CTSH*	10%이하	10%이하	-	10%이하	10%이하

*상품의 6단위 세번과 농산품가공에 투입된 비원산지재료의 6단위 세번이 상이한 조건이 요구됨.

마) 불인정 공정

불인정공정(Minimal operation or Insufficient working or process)[15]이란 어떤 물품이 완전생산기준, 품목별 원산지기준 및 미소기준에 의하여 원산지 기준을 충족한 경우라도 단순 경미한 공정을 거쳐서 생산된 물품의 경우 원산지 자격을 인정하지 않는 것을 의미한다. 이 규정은 역외국의 우회수입방지 등 FTA의 실효성 확보를 목적으로 하는 것이다. 불인정공정 규정은 다른 모든 원산지 기준을 충족한 원산지 물품이라도 어느 불인정공정 유형에 해당되는 경우 FTA의 목적에 부합하지 않기 때문에 원산지 자격을 박탈함으로써 특혜관세대우에서 배제하기 위한 것이다. 따라서 우리나라가 체결한 FTA 중에서 한-미 FTA를 제외한 대부분의 FTA에는 불인정 공정을 규정하고 있다. 예를 들어, 단순한 혼합, 절단, 도색, 재포장 같은 작업은 실질적인 변

15) 불충분한 작업 또는 공정(Insufficient working or process)

형기준이 충족되더라도 이 규정에 의하여 원산지자격이 부여되지 아니한다.

바) 직접운송 원칙

직접운송(direct consignment)원칙은 원산지 인정요건을 모두 충족하였더라도 운송도중에 제3국을 거치지 않고 원산지국으로부터 수입국으로 직접 운송된 경우에 한하여 특혜관세 혜택을 부여하는 원칙을 의미한다. 직접운송원칙은 매우 단순한 규정이지만 비원산지 물품이 운송루트를 통하여 원산지 상품으로 둔갑하여 우회 수출입되는 것을 방지하기 위한 규정이다. 불인정공정과 함께 역외국의 무임승차를 방지하여 FTA의 혜택을 역내국으로만 한정하려는 장치의 하나다.

사) 역외가공

역외가공(outward processing)이란 역내에서 가공된 물품을 FTA 영역 밖의 역외가공지역으로 수출하여 일정한 수준의 가공을 한 후 다시 역내로 재수입하거나 단순히 경유하여 최종제품을 수출하는 것을 말한다.[16] 역외가공은 FTA 당사국의 영역 밖에서 이루어지는 작업 또는 가공이므로, 작업 또는 공정이 당사국의 영역 안에서 수행되어야 한다는FTA의 영역원칙의 예외 또는 면제에 해당하는 것이다.

일반적으로 FTA 원산지규정에서는 어느 한 당사국 영역에서 생산된 물품이 원산지 규정에 의하여 원산지 물품으로 인정되었더라도 FTA 영역 밖의 역외국으로 수출되었다가 다시 그 체약국으로 재수입되는 경우 그 물품에 대해서는 원산지 자격을 부인함으로써 특혜관세 혜택을 부여하지 않는다. 그러나 FTA 원산지 규정에서 역외가공을 인정하는 경우에 역외가공지역에서 일정한 수준의 작업 공정을 거친 후 다시 당사국 영역으로 재수입하여 최종공

16) 세관절차의 간소화 및 조화에 관한 국제협약 개정의정서(개정교토의정서)특별부속서F 제2장 정의에 따르면, “역외가공이란 어느 관세영역 내에서 자유유통 중에 있는 물품이 국외에서의 제조, 가공 또는 수선을 위하여 일시 수출되었다가 수입관세 및 제세의 전부 또는 일부를 면제받고 재수입되는 세관절차를 의미한다”고 규정하고 있다.

정을 거쳐 수출하는 제품의 경우 영역 밖의 역외가공 지대에서 수행된 공정에 대해서만 역외부가가치로 인정될 뿐, 당초 역외가공지역으로 수출하는 물품의 부가가치와 재수입 후 역내에서 창출한 부가가치는 역내 부가가치로 계상되므로 원산지 자격을 상실하지 않게 되는 것이다. 이것이 FTA 역외가공의 핵심적인 메커니즘이다.

대부분의 FTA에서는 영역원칙의 예외규정인 역외가공이 도입되지 않지만, 우리나라의 경우 남북관계의 특수성을 고려하여 한-칠레 FTA,한-EU FTA, 한-미 FTA를 제외한 대부분의 FTA에서 개성공단 또는 기타 한반도지역에 대한 역외가공 규정이 도입되었다.

아) 원산지증명 방식

원산지 증명서는 각 국의 세관 기타 권한 있는 기관에서 발급하는 기관발급 원산지증명서와 수출자가 직접 원산지 증명서를 작성하고 발행하는 자율증명 원산지증명서 두 가지 유형이 있다. <표2-5>처럼, 각각 장단점이 있다. 현재 자율증명 원산지증명서는 한-칠레 FTA, 한-EFTA FTA, 한-미 FTA 등에서 적용하고 있으며, 한-싱가포르 FTA 및 한-ASEAN FTA 등의 경우 대부분 기관발급 원산지 증명서를 채택하고 있다.

첫째, 자율발급 원산지증명은 협정이 정하는 방법과 절차에 따라 수출자가 자율적으로 당해 물품에 대하여 원산지 기준의 충족여부를 확인 하여 작성·서명한 것(당해 물품의 상업송장 또는 이에 갈음하는 서류에 생산자 또는 수출자가 원산지를 기재하는 것을 포함한다)을 말한다.[17] 이 경우에도 원산지증명서의 양식이 각 FTA별로 상이하다는 점에 유의해야 한다. 우리나라가 체결한 FTA 중에서 원산지증명서의 자율발급방식을 채택하고 있는 FTA는 한-칠레 FTA, 한-EFTA FTA, 한-미FTA 등이다.

한-미 FTA의 경우 반드시 정해진 형식에 의한 원산지 증명서를 사용할 필요가 없으며, 협정상 필수 기재항목을 포함한 어떠한 형식도 무방하다. 한-미 FTA의 경우 상품의 수입자 수출자 생산자가 원산지 기준을 자율적으로

17) FTA관세특례법 시행령 제2조 제2항 제2호

확인하고 서명한 자율발급 원산지증명서로서 상품의 수출자, 생산자, 수입자의 정보 및 상품명, HS번호, 원산지기준 등 10여개의 필수항목을 기재한 원산지 증명서류 또는 전자형태의 증명을 사용한다.[18] 한-미FTA에서는 원산지 증명서가 정해진 양식일 필요가 없다고 규정하고 있으므로, 원산지증명 주체들은 협정상의 필수항목이 기재된 자유형식의 원산지 증명서를 임의적으로 사용할 수 있다. 원산지 증명서에는 다음의 기재사항이 필수적으로 포함된 자유형식을 사용할 수 있다.

<표2-5> 원산지증명서의 발급방식의 비교

구분	자율발급제	인증수출자	기관발급제
장점	-발급절차 신속 편리 -발급 비용 절감 -통관절차 간소화 -수출자 수입자의 자율책임 부여	-세관심사를 통하여 원산지자격을 증명 -인보이스신고서 방식을 통하여 간단하게 원산지 증명	-공신력이 높음 -허위 증명서 발급 가능성 적음 -우회수출방지 기대감
단점	-허위 증명서 발급 가능성	-업체별 인증의 경우 높은 수준의 원산지관리 능력과 인프라 요구 -단기 유효기간과 재심절차	-수출신고/증명서발급절차의 중복 -절차 복잡, 시간 비용 증가 -요식행위
보완수단	-원산지입증책임,현지검증제도,허위증명처벌제도, 특혜관세적용배제 등	-	-
적용례	-한-칠레FTA,한-EFTA FTA, 한-미 FTA	-한-EU FTA,한-EFTA FTA	-한-싱가포르 FTA, 한-ASEAN FTA

둘째, 기관발급 원산지증명서는 협정이 정하는 방법과 절차에 따라 원산지국가의 세관 기타 발급권한이 있는 기관이 수출자등의 요청을 받아 원산지 규정에 따라 원산지 물품으로 인정되는지 여부를 확인한 후 원산지 증명서를 발급해 주는 방식을 말한다.[19] 원산지 증명서의 기관발급제에 있어서, 우리나라의 발급기관은 주로 전국 44개 세관과 상공회의소법에 의한 상공회의소 및 대한상공회의소에서 발행하지만 상대국의 경우 각 FTA마다 발급기관이 상이하다는 점에 유의해야 한다. 우리나라가 체결한 FTA 중에서 기관발급 원산지

18) 한-미 FTA 제16.5조 제1항 및 제2항
19) FTA 관세특례법 시행령 제2조 제2항 제1호

증명서를 채택하고 있는 FTA는 한-싱가포르 FTA 및 한-ASEAN FTA등이다.

셋째, 기관발급제와 자율발급제를 절충한 방식이 인증수출자(approved exporter)방식이라고 할 수 있을 것이다. 이는 기관발급제의 단점인 원산지증명 절차의 번거로움을 피하는 한편, 원산지결정에 대한 도덕적 해이가 발생할 수 있는 자율발급제의 단점을 보완한 것이다. 예를 들어, 한-EU FTA와 한-EFTA FTA에서는 세관심사를 통하여 인증수출자로 인정받은 업체들에 한하여 상업송장(Commercial invoice) 기타 상업서류(예:B/L,Packing List, Delivery Note등)에 원산지신고서 문안을 기록하여 원산지자격을 증명한다[20].

이상에서 원산지 규정의 개괄적인 내용을 설명한바, 이러한 원산지규정의 본원적 기능은 역외국의 무임승차(free rider)를 방지하고자 하는 것이다. 그런데, 원산지 규정은 이같은 본원적인 기능만 제공하는 것은 아니다. 원산지규정은 이러한 목적달성을 위하여 중립적으로 규정되어야 하지만, 다른 산업정책 및 무역정책이 결합되면서 다양한 경제적 함의를 갖게 되었다. 예를 들어, 특정산업에 대하여 원산지 규정을 엄격하게 설정함으로써 자국산업보호에 동원되는 것이다. 이러한 현상은 원산지규정 충족을 어렵게 함으로써 추가비용 발생으로 인해 FTA의 취지를 퇴색시키거나 무역전환 발생 등 국제무역을 왜곡한다. 이하에서는 FTA원산지 규정의 경제적 효과에 관한 이슈들을 논의한다.

3. FTA원산지규정의 경제적 효과와 주요 이슈

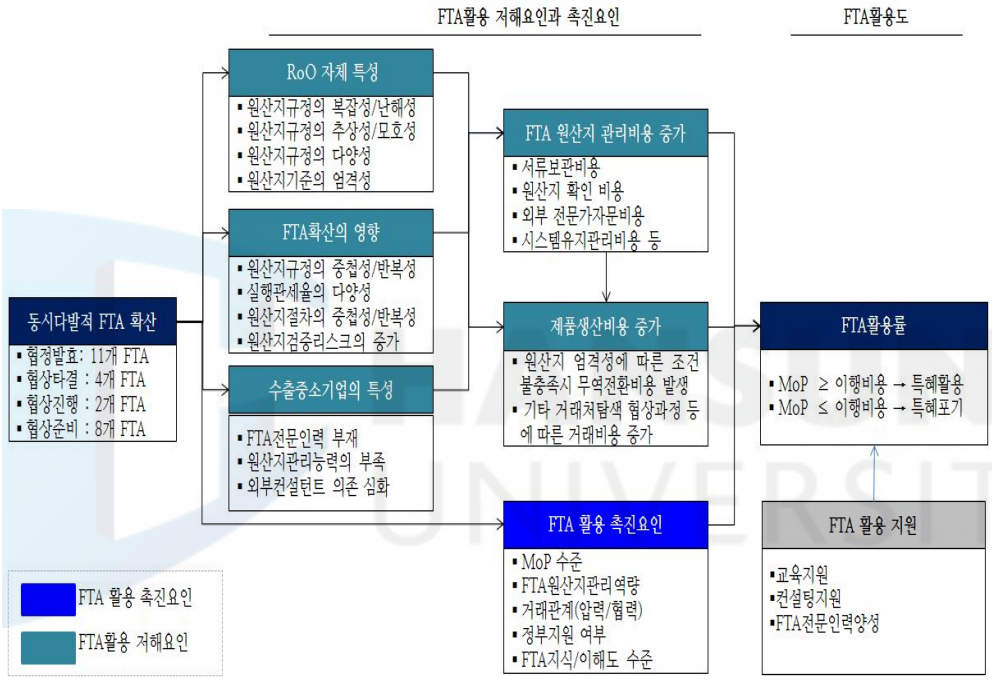
원산지규정은 초기에는 통계수집, 수출입상품의 출처확인, 수요 공급의 분석 목적을 위해여 활용되었다. 초기 원산지 규정은 매우 중립적이었으며 아무런 경제적 함의를 갖지 않았다. 그러나 주요 국가들이 특혜무역협정(예:GSP, LDC,FTA 기타 특혜협정)을 체결하면서 특혜관세부여를 위하여 수혜국과 비수혜국을 확인할 필요성이 발생하면서 원산지 확인 이슈는 보다 복잡해 졌다.

---

20) 6천 유로 이상의 경우 필수적으로 인증수출자 자격을 획즉하여야 특혜관세 신청이 가능하다

더욱이, 기술의 진보 및 경쟁의 증가 등으로 인해 부품공급자들이 임금 등 요소가격이 낮은 곳에서 부품의 생산 및 공급이 이루어지면서 상품의 원산지규정의 입안자들은 생산요소의 중요성에 눈뜨기 시작하였다.

세계화의 진전, 특혜협정의 증가, 그리고 세계교역의 증가 및 경쟁강도의 증가 등으로 원산지확인의 필요성과 특정 산업의 보호 필요성이 맞물리면서 원산지규정은 강력한 경제적 함의를 갖기 시작했다. 특히 원산지 규정이 다른 무역정책수단을 강화하기 위하여 사용되는 경우 강력한 경제적 함의를 갖게 되었다. 그 결과 원산지규정은 2차적인 무역정책수단으로 기능하는 한편, 무역왜곡, 산업구조왜곡, 투자왜곡 같은 부정적인 측면이 노정되기 시작하였다.



<그림 2-5> FTA활용 저해요인 및 촉진요인에 관한 주요 이슈

특히, 오늘날 FTA원산지규정은 단지 무역굴절(trade deflection)효과 방지와 특혜관세대우자격을 확인하는데 그치는 것이 아니라, 특정 산업의 보호 등 무역정책수단으로 광범위하게 활용되고 있는 추세이다.

앞서 살펴본 바와 같이, 우리나라의 동시다발적인 FTA추진전략의 목적은 주로 안정적인 시장확보와 수출경쟁력의 유지 강화, 나아가 외국인투자(FDI)유치, 개방과 경쟁을 통한 산업구조 고도화와 경제시스템의 선진화에 주안점을 두고 있다. 이러한 의도가 실현되기 위해서는 수출기업들은 보다 적극적으로 FTA를 활용하고 신규시장 개척 및 수출확대가 이루어 져야 FTA체결에 따른 기대효과를 달성할 수 있을 것이다. 하지만 현실적으로 수출기업들이 FTA를 활용하고 수출성과를 제고하고 나아가 FTA체결에 따른 경제적 기대효과를 달성하기 위해서는 적지 않은 제약요인들이 존재한다.

기존 문헌들을 살펴보면, <그림 2-5>와 같이, FTA활용 저해요인에 관한 논의는 크게 네 가지 범주를 중심으로 논의되고 있다. 즉 FTA 원산지규정자체의 특성(예:원산지규정의 엄격성 및 난해성); FTA확산에 따른 FTA이행 과정과 절차의 중첩성 및 복잡성 번잡성; 이로 인한 FTA원산지 이행비용(Administrative Cost)의 증가 또는 특혜원산지기준을 충족하기 위하여 최종제품의 생산비용(Product Cost)의 증가; 그리고 수출기업들의 FTA활용역량 또는 FTA원산지 관리역량과 같은 차원들에 의해 기업들의 FTA활용이 제약받는다는 논의를 중심으로 전개되고 있다.

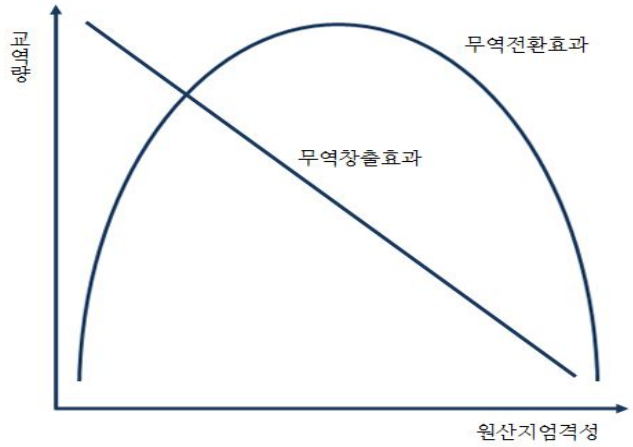
1) 원산지 엄격성과 FTA 활용

원산지규정의 엄격성(Restrictiveness of Rues of Origin)이 원산지기준의 충족을 어렵게 함으로써 무역전환현상이 발생하고 관리비용과 생산비용을 증가시켜 FTA활용을 제약하고 무역흐름을 왜곡한다는 주장이다(e.g., Estevadeordal,2000; Estevadeordal and Simonin,2003; Product Commission,2004; 정인교 조정란 방호경 김석오,2005; 최흥석,2007; 박형래,2014). 원산지의 엄격성은 지역무역협정(RTA)가 외견상 자유무역과 개방을 지향하는 자유무역주의를 표방하고 있지만 실제로 자국 산업의 보호 필요성도 동시에 존재하기 때문에 엄격한 원산지규정을 설정함으로써 자국산업을 보호하려는 보호무역주의의 양면성을 갖고 있기 때문에 비롯되는 것이다.

원산지규정의 엄격성지수(Restrictiveness Index)는 Estevadeordal(2000)이

처음으로 개발하고 계량적인 분석을 시도한 것으로서 FTA 원산지규정의 평가 및 FTA 원산지규정의 정치경제학적 분석틀을 제공하였다. Estevadeordal의 원산지 엄격성지수는 NAFTA의 원산지규정을 평가하기 위한 목적으로 고안된 것인데, 기본가정은 원산지엄격성 지수가 높을수록 생산자에게 더 많은 FTA이행비용이 소요돼 결국 FTA활용을 저해하고 나아가 국제무역흐름을 왜곡한다는 것이다. Estevadeordal은 각 원산지결정기준에 1~7 수준의 지수를 부여하고 원산지기준을 각 카테고리로 구분했는데, 원산지 결정기준의 충족용이성을 기준으로 ⅰ)2단위 세번변경기준(CC)는 4단위 세번변경기준(CTH)보다 엄격하고, 4단위 세번변경기준(CTH)은 6단위 세번변경기준(CTSH)보다 엄격한 것으로 가정하고, ⅱ)세번변경기준에 부가가치기준(Value content Test)이나 특정공정기준(Tech Test)이 결합되는 결합기준은 원산지기준이 더욱 엄격해지는 것으로 가정하고 있다. 이는 엄밀성 측면에서 보면 문제가 없는 것은 아니지만 일반적으로 용인될 수 있는 기본가정이라고 할 수 있다(정인교 조정란 방호경 김석오,2005).

이후 원산지엄격성 지수는 Estevadeordal and Simonin(2003), 호주의 무역 관련 정부연구기관인 Product Commission(2004)에 의해 보완 및 정교화 과정을 거쳐서 협정별, 산업별 국제적 비교평가 연구에 널리 활용되고 있다(조정란,2006; 김한성 조미진 정재완 김민성,2008). Product Commission(2004)은 EU 및 미국이 체결한 FTA의 원산지 규정의 엄격성을 비교분석한 결과 NAFTA의 엄격성지수가 가장 높은 것으로 나타났으며, 다음으로 MERCOSUR 및 EU-Poland FTA, PANEURO 등의 순으로 엄격한 것으로 나타났다. 이용근과 안창달(2011)은 Estevadeordal(2000)의 원산지 엄격성 지수(Restrictiveness Index)를 활용하여 우리나라가 칠레 싱가포르 EFTA ASEAN 인도 및 EU와 체결한 FTA의 원산지엄격성이 교역에 미치는 영향을 중력모형으로 분석한 결과 화학제품 의류직물 전기기계 운송기기 정밀기기를 포함한 우리나라의 중요 수출 품목군에서 엄격성 지수가 교역량에 부(-)의 영향을 미친다는 것을 실증 분석하였다. 이는 FTA 원산지규정의 엄격성이 FTA활용을 제약함으로써 교역량의 감소를 초래할 수 있음을 확인한 것이다.



자료: Inama(2009,p.341:1)를 수정

<그림 2-6> 원산지규정의 엄격성과 무역전환 및 무역창출효과

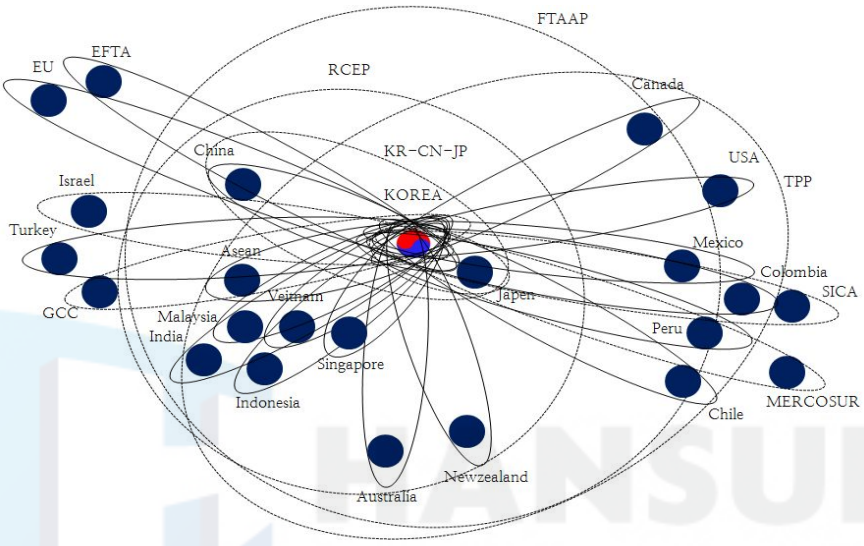
2) 스파게티보울 현상과 FTA활용

기존 문헌들은 FTA체결국의 증가에 따른 원산지규정의 복잡성(Complexity) 및 중첩성(Overlapping)도 FTA활용을 저해하는 요인으로 논의되고 있다. 이것은 이른바 스파게티보울(Spaghetti Bowl)현상 또는 누들보울(Noodle Bowl)현상으로 불리는 것이다(e.g., Bhagwati, 1995,2008; Baldwin,2006; Kawai & Wignaraja,2009; 정인교,2009; 노덕률,2010; 최창환, 2010; 이승주,2010; 이근후, 2011; 이영한,2011).

스파게티보울 또는 누들보울 현상은 여러 나라와 복수의 FTA가 중첩적(Overlapping)체결됨으로써 협정별로 각각 다른 원산지기준과 원산지증명절차 및 통관절차들을 준수하고 이행하는데 관리비용 생산비용 등이 추가로 소요돼 당초 FTA의 기대효과가 상쇄되는 현상을 일컫는다. FTA확산과 중첩적인 원산지규정으로 인해 하나의 상품에 대하여 일물 다원산지 규정과 다관세율 구조가 일반화됨으로써(윤영호,2009) FTA이행 및 운영에 난맥상과 비효율성이 초래되는 것이다.

스파게티보울 현상은 Bhagwati(1995)에 의하여 처음으로 개념화 됐는데, 동아시아 지역의 는 2006년 아시아개발은행(ADB)총재 Kuroda에 의해 누들

보울 효과라고 일컬었다(Kawai and Wignaraja,2009). 스파게티보울에 대한 실증분석은 그리 많지 않은데, 스파게티보울 현상에 관한 논의의 핵심은 상이한 원산지규정의 숫자와 그러한 원산지규정간의 불일치(disparities)에 따른 것이다(Lazaro & Medalla,2006). 기존 문헌에서는 지역무역협정(RTA)가 자유무역의 디딤돌(Building Bloc)을 구축하는지(Ethier,1998), 아니면 걸림돌(Stumbling Bloc)을 구축하는지(Bhagwati,1995)에 대한 논쟁이 이어져 왔다(Krueger, 1999).



<그림 2-7> 우리나라 FTA와 Spaghetti Bowl 현상

이와 관련, 아시아개발은행연구소(ADBI)의 Kawai and Wignaraja (2009, p.4)에 의하여 아시아지역의 다수의 중첩적인 RTA형성이 기업의 비즈니스 활동, 특히 중소기업(SMEs)의 비즈니스에 긍정적인 영향을 미치는 지, 아니면 부정적인 영향을 미치는지를 실증 분석하였다. Kawai and Wignaraja는 일본 싱가포르 한국 태국 및 필리핀의 609개 데이터를 기업수준에서 분석한 결과, 아시아지역의 누들 보울 현상은 아시아 지역의 기업 활동에 심각한 악영향을 미치지는 않는 것으로 결론지었다. 아시아지역의 FTA활용은 기존 연구(22%)보다도 더 높은 것으로 나타났다. 또한 응답기업의 27%가 여러 RTA에 의한 원산지규정의 중첩으로 인해 비즈니스 비용이 추가되는 것으로 조

사됐다. 하지만 Kawai and Wignaraja은 현재 추진 중인 FTA가 발효되고 아시안 누들 보울 효과가 증가하면, 비즈니스에 대한 영향이 증가할 것으로 관측했다.

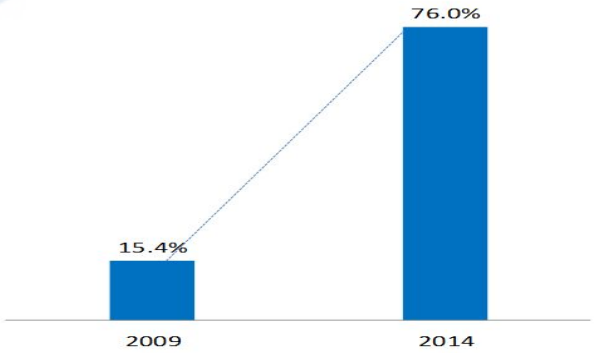
전 세계 FTA원산지 규정의 유형은 크게 PANEURO유형, NAFTA 유형 및 아세안 유형 등이 있다(정인교외,2005; Estevadeordal and Simonin, 2003,2006). EU와 미국 등은 비록 모든 FTA에서 일관된 규칙을 적용한 것은 아니지만 EU의 경우 다른 국가와 체결하는 FTA협정에 PANEURO시스템의 원산지규정을 도입하게 하고, 미국이 체결하는 FTA협정에서는 주로 미국 주도의 NAFTA유형의 원산지규정을 적용한다. 아세안(ASEAN)의 경우 대체로 ASEAN유형의 원산지 규정 체계를 FTA협정에 적용해왔다. EU나 미국 등은 다수의 FTA를 중첩적으로 체결하더라도 일관성 있고 유사한 FTA원산지규정 체계를 도입하고 있기 때문에 이른바 스파게티보울 또는 누들보울 현상은 거의 발생하지 않을 것으로 생각된다.

하지만 우리나라의 경우 2015년 4월 현재 발효된 FTA는 54개국, 15개 권역에 달하고 현재 협상이 타결됐거나 진행 중이거나 혹은 준비 중인 FTA를 전부 고려하면, 전 세계 73개국과 26개의 FTA를 체결하게 될 것으로 관측된다. 그런데 미국 또는 EU와는 달리, 우리나라의 FTA원산지 규정의 특징은 일관되고 통일된 한국형 원산지규정체계가 존재하지 않는다는 것이다. 따라서 우리나라는 거의 대부분의 FTA에서 체약상대국의 원산지규정 체계를 협정에 도입하다보니, 원산지규정체계의 다양성과 복잡성을 야기하고 있다. 이는 우리나라가 동시다발적인 FTA추진전략에 따라 FTA HUB국가를 추구하고 있지만 원산지규정 허브국(Hub of Rules of Origin)의 전략적 위상을 갖추지 못했기 때문에 다른 나라에 비해 스파게티보울 또는 누들 보울 현상에 더욱 취약한 구조를 띠고 있다고 할 것이다.

우리나라 기업들이 스파게티보울 현상을 실제로 얼마나 체감하고 있는지 체감수준과 관련하여 2009년 Kawai and Wignaraja(2009)의 실증분석결과와 최근 박영기 김종섭(2014)의 조사결과를 비교하면, 우리나라에도 FTA의 확산과 상이하고 복잡한 원산지규정체계의 중첩에 따른 스파게티보울 현상이 심각한 것으로 나타났다. 먼저 ADBI에서 2009년 Kawai and Wignaraja(2009)

가 아시아 지역의 국가들을 대상으로 중첩적인 FTA원산지 규정에 대한 부담감을 조사한 결과를 살펴보면, 싱가포르(37.5%)가 스파게티보울 현상에 대한 체감수준이 가장 높은 것으로 나타났으며, 다음으로 일본(31.0%) 태국(26.2%) 핀리핀(27.7%)순으로 나타났으며, 우리나라는 15.4%에 불과한 것으로 나타났다. 아시아지역 전체 표본 609명 중 한국기업은 120개 기업이 선정됐는데, 이들 중소기업들은 중첩적인 FTA 원산지기준과 절차이행과 FTA활용에 부담을 느끼는 정도로 측정된 스파게티보울 현상에 대한 체감도는 미미한 것으로 나나났다. 그도 그럴 것이 설문조사당시(2007-2008) 우리나라는 칠레, 싱가포르, EFTA와 체결한 4개 권역과 FTA가 발효되었을 뿐이었기 때문에, 2015년 현재 미국 EU 등 거대 경제권을 포함한 15개권역의 54개국과 FTA가 체결된 상황과는 기본가정이 매우 상이하다. 따라서 최근의 맥락에서는 FTA체결수가 당시보다 크게 증가했기 때문에 스파게티보울 체감정도를 측정하기에 적정한 시기이며, 실제로 스파게티보울 체감도가 높을 것으로 예측할 수 있을 것이다.

실제로 최근 박영기 김종섭(2014)의 스파게티보울 체감도를 실증 분석했는데, <그림 2-8>과 같이, 우리나라 기업들의 76%가 비교적 높은 수준의 스파게티보울 현상을 체감하고 있는 것으로 조사됐다. 비록 조사대상 표본의 수는 적지만 126명 중 97명이 높게 체감한다고 응답했으며, 2명은 매우 높은 수준으로 체감한다고 응답한 것으로 드러났다.



자료:Kawai & Wignaraja(2009)와 박영기 김종섭(2014)의 연구 활용

<그림 2-8> 우리나라의 Spaghetti Bowl 체감도 변화 추이

기존 문헌들은 공통적으로 스파게티보울 현상이 기업의 FTA활용과 무역활동에 부정적인 영향을 미쳐 FTA활용도를 저해하고 FTA가 달성하고자 했던 기대효과를 상쇄한다고 주장하고 있다. 우리나라에도 기업들의 FTA활용과 관련한 질적 변화가 필요한데, 실제로 스파게티보울 현상이 어느 정도 만연하고 있는지, 그것이 기업의 글로벌 비즈니스 활동에 어떤 영향을 미치는지, 나아가 전체 교역에 어떤 영향을 미치는지 심층 분석과 대책수립이 필요할 것으로 보인다.

3) 관리비용 생산비용 및 거래비용과 FTA활용

기존 문헌들은 또한 FTA의 원산지규정의 복잡성 다양성 중첩성과 원산지 기준의 엄격성이 기업들의 FTA 특혜관세 혜택을 받기 위한 원산지자격 획득 과정에서 관리비용(Administrative Cost), 생산비용(Production Cost) 및 거래비용(Transaction Cost)를 증가시켜 FTA활용을 저해하고 나아가 무역과 투자 흐름을 왜곡한다고 주장하고 있다(e.g., Estevadeordal and Simonin, 2003, 2005; Brenton,2011; 정인교 조정란 방호경 김석오,2005)(표 2-6 참조).

원산지규정의 관리비용(Administrative Cost)은 원산지규정의 이행에 요구되는 절차. 즉 원산지를 증명하는 데 소요되는 비용을 의미한다(Estevadeordal and Simonin,2005; Brenton,2011,정인교 조정란 방호경 김석오,2005). 관리비용에는 수출자의 회계장부기록비용, 서류작성비용, 원산지확인과 관련된 비용, 원산지검증과 관련한 비용을 포함한다. 이러한 관리비용은 자율발급 원산지증명방식에서도 상당한 수준으로 발생한다. Cadot, Estevaeordal, Suwa-Eisenmann(2006)은 NAFTA의 관리비용에는 원산지규정과 관련된 비용과 관련되지 않은 비용이 포함되어 있다고 주장하면서 멕시코에서 미국시장으로 접근하는데 소요되는 관리비용은 물품가격의 약 2%로 추정하였다.

원산지규정과 관련한 생산비용(Production Cost)은 원산지규정에 의하여 부과되는 다양한 기술적 공정 때문에 발생한다(Estevadeordal and Simonin,2005; Brenton,2011,정인교 조정란 방호경 김석오,2005). 이와 관련 Brenton(2011)은 생산비용을 무역흐름을 왜곡하는 비용으로 간주하여 왜곡비용(Distorti

onary Costs)으로 명명했는데, 이는 원산지 증명에 관련된 관리비용과는 달리, 주로 특혜원산지 규정을 이행하기 위하여 생산구조 변경에 따라 발생하는 비용을 의미한다. 만약, 비록 역외국에서 값싼 중간재료를 이용할 수 있음에도, 원산지 규정이 최종제품의 생산자가 역내 공급자이용을 촉진한다면, 원산지규정은 생산비용을 발생시키며 따라서 FTA의 무역창출을 저해할 것이다.

<표 2-6> FTA원산지규정 이행과 관련한 관리비용과 생산비용

연구자	관련 내용	연구대상
Koskinen (1983)	-핀란드 수출기업들이 원산지증명과 관련하여 수출가격의 1.4-5.7%의 비용을 부담	EC-EFTA
Holmes & Shephard (1983)	-EFTA에서 EC로 수출시 원산지 이행을 위하여 35종, 360 페이지의 문서가 요구됨	EC-EFTA
Stankovsky (1990)	-오스트리아에서 EC로 수출시 수출가격의 7% 수준의 원산지확인 비용이 발생	AUS-EC
Krueger (1993)	-캐나다 기업이 미국으로 수출시 원산지확인 및 절차 비용이 과다하여 특혜관세 혜택을 포기하는 사례들이 속출함	NAFTA
USITC(1983)	-미국기업들은 수출시 특혜원산지 확인 및 절차에 소요되는 비용으로 3만-10만불을 부담함	NAFTA
Cadot, Estevaeordal, Suwa-Eisenmann(2006)	-멕시코에서 미국으로 수출하는 경우 관리비용(원산지확인 및 절차관련 비용)은 수출가격의 2%정도 비용이 부담되는 것으로 추정	NAFTA
Estevadeordal and Simonin, (2003)	-엄격한 원산지 규정으로 인해 교역감소 및 무역전환으로 인한 제품생산비용 증가	IADA
Cadot, Carrère, De Melo,& Tumurchudur (2006)	-원산지 엄격성지수와 특혜 활용률을 연계하여 품목별 원산지규정에 대한 이행비용을 추정하는 방식으로 NAFTA의 관리비용은 2%로, EU의 관리비용은 6.8%로 각각 추정	NAFTA,EU

자료: 정인교 외(2005), 최홍석(2007)을 기초로 저자 보완

만약 원산지규정이 역내 중간재료 구매를 조장한다면, 원산지규정은 중간재료에 대한 무역전환을 야기할 것이다. 하지만 만약 원산지규정을 충족하는데 소용되는 비용이 FTA 특혜 이익을 초과한다면, 최종제품생산자는 특혜혜택활용을 포기하고 역외국(ROW)으로부터 중간재료를 구매하고 특혜관세율 대신 최혜국대우(MFN) 관세율로 수출할 것이다. 이것은 엄격한 원산지 규정이 FTA의 긍정적인 기대효과인 무역창출효과를 무력화시킬 수 있음을 시사

하는 것이다.

Cadot, Carrère, De Melo, & Tumurchudur(2006)는 원산지 엄격성지수(Estevadeordal, 2000)와 특혜 활용률을 연계하여 품목별 원산지규정에 대한 이행비용을 추정한 결과, 특혜활용률은 특혜마진(MoP)와 정의 관계(+)를 보이며 원산지규정의 엄격성(R-Index)는 부(-)의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 이에 따라 NAFTA와 EU의 원산지 이행비용은 거래가중평균으로 NAFTA의 경우 6.8%, EU의 경우 8%의 비용이 각각 소요되는 것으로 추정하였다. Cadot et.al.(2006)은 여기서 활용률 정보를 활용하여 이행비용을 관리비용과 생산비용으로 분해하여 NAFTA의 관리비용은 2%로, EU의 관리비용은 6.8%로 각각 산출하였다. EU의 원산지 증명방식은 더 추가적인 절차들이 요구됐기 때문에 EU의 관리비용이 NAFTA 보다 더 높게 나타난 것이다(예:원산지 인증수출자 등).

거래비용(Transaction Cost)은 원산지규정 체계들 간의 차이 때문에 발생하는 비용을 의미한다. 상대적으로 상이한 다수의 원산지 규정 모델을 갖고 있는 참가 당사국일수록(예: 칠레 코스타리카) 거래비용 부담이 가장 클 것이다. 상이한 원신지 규정체계의 수가 많을수록 각 FTA별로 생산구조를 맞춰야 하기 때문에 추가적인 거래비용이 소요되기 때문이다. 만약 하나의 원산지규정체계를 갖고 있는 체약국의 경우 거래비용이 전혀 발생하지 않을 것이다. 협소한 내수시장에서 조달 기반을 갖고 있는 원산지 규정 스포크국(Rules-of-origin Spokes)의 소규모 생산자의 경우에 거래비용이 가장 크게 나타날 것이다. 반대로 원산지규정 허브국(Rules-of- origin Hubs)(예:EU USA MERCOSUR Mexico)의 경우 대부분 거래비용의 부담이 매우 적을 것이다. 만약 다수의 FTA 운영으로 인해 거래비용 부담이 과도하게 된다면, 스포크국의 생산자는 어쩔 수 없이 하나의 FTA에 특화할 수도 있을 것이다. 글로벌 수준에서 볼 때 원산지규정에 의하여 야기된 시장 특화로 인해 무역전환이 야기될 수 있다(Estevadeordal and Simonin,2005).

요컨대 원산지규정의 복잡성, 다양성 및 중첩성으로 인한 스파게티보울 현상이나 원산지규정의 엄격성, 또한 이에 따라 발생하는 관리비용 생산비용 및 거래비용의 발생은 무역전환을 야기하거나 특혜활용을 포기하게 함으로써 당

초 FTA의 기대효과를 상실하게 될 것이다.

4) FTA활용촉진요인과 제도적 지원

다른 한편에서는 FTA활용을 촉진하는 요인에 관해서 다양한 논의가 이루어져 왔다. FTA활용도를 제고하는 요인에는 특혜관세율 수준(Margin of Preference), FTA원산지활용역량강화, 거래처의 압력 또는 거래처간의 협력, 정부지원 여부 및 FTA에 관한 지식과 이해도 수준 등이 중요한 촉진요인으로 논의되고 있다(e.g., 김용태 정재완,2011; 박철구 최장우,2013; 이영환,2011;최창환,2010;Kawai and Wignaraja,2009).

Kawai and Wignaraja(2009)의 아시안 누들 볼 효과연구에서 온라인정보제공, 비즈니스컨설팅서비스 및 원산지증명서 발행지원의 3가지 유형의 FTA 지원제도의 활용수준과 품질에 대한 아시아 5개국 기업들의 태도가 함께 조사되었다. 조사결과, 일본의 경우 FTA에 관한 온라인 정보 활용은 약 21%정도며 활용수준은 5점 척도 중 2.7로 활용도가 높지 않은 것으로 나타났는데 싱가포르의 경우 활용률 14.7%, 활용수준 3.7로서 일본보다 싱가포르가 상대적으로 FTA온라인정보 활용수준은 높은 것으로 나타났다. 또한 원산지증명서 발행지원제도는 일본의 경우 활용률이 10.5%며 활용수준은 5점 척도 중 3.0인데 비해 싱가포르의 경우 활용률 14.7%, 활용수준 3.7%로서 활용비율 및 활용수준에서 싱가포르가 높은 것으로 나타났다. 한편, FTA에 관한 비즈니스 컨설팅 지원제도의 활용은 일본의 경우 활용률 10.5%(활용수준 3.2)로 싱가포르의 활용률 1.3%보다 컨설팅 활용률이 높은 것으로 나타났다. 일본의 경우 FTA활용에 관한 비즈니스 컨설팅지원제도의 활용이 아시아의 다른 나라들에 비해 두드러진 점이 눈길을 끈다.

한편, 그동안 우리 정부에서는 중소 수출기업의 FTA활용 역량강화를 위하여 다양한 FTA 원산지 교육프로그램 운영, FTA전문인력양성(예:원산지관리사), FTA원산지관리 프로그램 개발 및 보급, FTA비즈니스 모델 개발 및 보급, 그리고 FTA원산지 컨설팅 지원 등에 많은 예산과 자원을 투입하였다. 특히 FTA원산지 컨설팅 지원사업이 관세청, 중소기업청 및 산업통상자원부와

각 산하 공공기관들을 통해서 수출중소기업들의 FTA활용을 지원하기 위하여 지속적으로 지원이 이루어져 왔다.

이 연구는 이러한 원산지규정의 경제적 효과와 이슈의 맥락에서 수출기업들의 FTA원산지관리역량 및 FTA활용역량을 강화함으로써 FTA활용을 촉진하는 수단의 하나로서 FTA원산지컨설팅에 주목하였다. 즉 FTA컨설팅을 받은 기업들은 FTA원산지 컨설팅 프로젝트를 통해서 컨설턴트의 FTA전문지식이 기업의 원산지관리 담당자에게 어떻게 이전되는지, FTA컨설팅 지식이전을 촉진하는 요인은 무엇인지, 나아가 컨설턴트의 FTA전문지식이 얼마나 이전됐는지를 규명하고자 하는 것이다.

HANSUNG UNIVERSITY

제2절 FTA컨설팅에 관한 이론적 논의

1. 컨설팅의 목적과 컨설턴트의 역할

1) 컨설팅의 개념

‘은행도 한다, 에너지공급자도 한다, 소비재생산자도 한다, 보험판매원도 한다, 심지어 대학과 박물관도 컨설팅을 한다. 모든 사람이 컨설턴트로서 자문을 수행한다’(Ernst & Kieser,2002). 그래서 컨설팅 개념은 매우 정의하기 어렵다. Clark & Fincham(2002) 역시 지속적으로 변화하는 컨설팅산업과 컨설팅작업의 본질 때문에 컨설팅 개념은 좀처럼 정의하기 어렵다고 하였다. Sadler (2002)는 컨설턴트의 수만큼 컨설팅의 정의가 존재한다고 주장한다.

그럼에도 불구하고 컨설팅은 기능주의 관점(Functionalism perspectives)에서 컨설턴트들이 수행하는 역할을 중심으로 오랫동안 다양하게 정의되어 왔다(e.g.,Greiner and Metzger,1983;Kubr, 1996,2002; Clark & Salman,1996; Barcus & Wilkinson,1994; Ciampi, 2008)[21]. 컨설팅의 정의와 관련한 기존 문헌들에서 공

---

21) 경영컨설팅의 정의 에 대해서는 각국의 컨설팅협회 등 관련기관에서 다양한 관점에서 정의하였다.

i) 미국경영엔지니어링협회는 전문화된 지식과 기법 및 사실의 시스템적인 분석에 근거한 객관적인 판단을 적용하여 경영층으로 하여금 문제를 해결하거나 운용을 개선할 수 있도록 특별히 훈련되고 경험있는 사람들에 의하여 수행되는 조직화된 노력으로 정의하였다.

ii) 영국경영컨설팅협회(MCA,2002)는 경영상 이슈에 대해 독립적인 조언과 지원을 제공하는 것으로서 여기에는 전형적으로 문제 또는 기회를 발견하고 분석하는 것, 적절한 조치를 권고하는 것, 및 그러한 권고안을 실행할수 있도록 도움을 주는 것을 포함한다고 정의하였다.

iii) 미국회계사회는 특정 분야의 전문성을 가진 전문가들이 자기의 지식과 경험을 활용하여 경영문제를 해결하고 객관적이고 전반적인 시각에서 기업의 기획과정을 지원하는 것이라고 정의하였다.

iv) 경영컨설턴트협회(IMC)는 독립적이고 자격 있는 사람에 의해서 착수돼 기업 공공 기타에게 제공되는 서비스로서 정책 조직 절차 및 방법에 관련된 문제를 발견하고 조사하며 적절한 권고안을 제시하고 그러한 권고안을 실행할수 있도록 도움을 주는 서비스로 정의하였다.

iv) 호주경영컨설턴트협회는 목표설정 및 사업수행을 위해 보다 발전적인 계획 조직 동기부여 커뮤니케이션 또는 자원 활용을 통해 경영자문 및 지도하는 행위이며, 경영컨설

통되는 요소를 포함하고 있는데, 핵심 키워드는 '도움을 준다(Helping)'는 것으로서(Schein,2002) 기본적인 컨설턴트의 역할로서 '고객을 도와주는 사람 또는 기업'으로 설명하고 있다(Weidner and Kass,2002).

기존의 컨설팅 개념은 경영컨설팅의 단편적인 부분만 강조하는 정의를 시도거나, 혹은 컨설턴트 단체들의 목적에 부합하게 편향적으로 경영컨설팅을 정의하는 경향이 있어서 오늘날 복잡해진 경영컨설팅의 현실을 잘 반영하지 못하고 있다. <표 2-7>의 여러 정의 가운데 Greiner and Metzger(1983), Barcus and Wilkinson(1994), Sadler(2001)와 F. Ciampi(2002)의 정의는 비교적 포괄적인 정의를 제시하고 있는 것으로 보인다.

Barcus and Wilkinson(1994)는 경영컨설팅이란 경영상 문제점이나 사업기회를 확인하고 분석할 수 있도록 고객들에게 도움을 주기 위하여 자격 있는 사람에 의하여 제공되는 독립적이고 객관적인 자문 서비스라고 정의한다. 또한 경영컨설턴트는 경영상 이슈와 관련한 해결방안이나 활동을 권고하고 요청하는 경우 고객들에게 실행을 도와주는 역할을 수행한다. 본질적으로 경영컨설턴트는 프로세스 스킬을 통해 민간 또는 공공조직의 구조적인 변화가 이행되도록 도와주는 것이다.

따라서 이들은 경영컨설팅의 수단은 자문 및 기술적 지원으로써 기본 목적은 조직의 목표 달성을 위하여 자원과 역량의 사용을 개선할 수 있도록 도와주는 것인데, 여기서 자원과 역량의 사용을 개선할 수 있도록 고객을 돕는 것에는 다음 4가지 카테고리의 활동을 구성한다고 주장한다.

- ㅇ분석 계획 조직화 운영 및 기능통제에 관한 경영자문
- ㅇ특정한 연구의 수행, 권고사항의 준비, 계획 및 프로그램의 제안 및 실행을 위한 자문과 기술적 지원
- ㅇ방침, 절차 시스템 방법 및 조직관계에 관한 개선방안의 검토 및 제안
- ㅇ새로운 아이디어, 콘셉트, 및 관리방법의 소개.

Sadler(2002)는 컨설턴트들은 자신의 업무에 대해 고유한 관점을 갖고 있기 때문에 컨설턴트의 수만큼 컨설팅의 정의가 존재한다고 주장한다.

턴트는 이러한 자문서비스를 제공하는 자를 의미한다고 하였다.

<표 2-7> 경영에 관한 컨설팅의 제 정의

연구자	경영컨설팅의 정의
Greiner and Metzger (1983)	-특별한 훈련을 받고 일정한 자격을 갖춘 사람들이 고객과의 계약에 따라 독립적이고 객관적인 태도로 고객의 조직이 경영상의 문제를 확인하고 그런 문제를 분석하는 것을 도와주고 추천하는 것이며, 또한 고객들이 이러한 해결방안의 실행에 도움을 요청했을 경우 도움을 제공하는 자문 서비스
M.Kubr (1996)	-경영과 사업의 문제를 해결하고 이로 인해 새로운 기회를 발견하여 이를 활용하고 학습의 기회를 넓히고 변화를 실행함으로써 경영자와 조직이 추구하는 목적 달성을 도와주는 독립적인 프로페셔널 자문 서비스
Clark & Salaman (1996)	-조직에 대한 책임이 없는 외부 전문가인 자문제공자가 활동목적이 조직 시스템을 정렬하기 위하여 현재의 조직 시스템에 개입을 필요로 하는 자문활동
Barcus & Wilkinson (1994)	-경영상 문제점이나 사업기회를 확인하고 분석할 수 있도록 고객들에게 도움을 주기 위하여 자격 있는 사람에 의하여 제공되는 독립적이고 객관적인 자문 서비스를 의미하며, 또한 경영컨설턴트는 경영상 이슈와 관련한 해결방안이나 활동을 권고하고 요청하는 경우 고객들에게 실행을 도와주는 역할을 함. 본질적으로 경영컨설턴트는 현실적용과 프로세스스킬을 통해 민간 또는 공공조직의 구조적인 변화가 이행되도록 도와줌
F. Ciampi (2008)	-과학적이고 전문적인 스킬과 능력을 보유하고, 고객의 외부에서 독립적인 사람에 의하여 수행되는, 기업의 지식 창출에 기여할 수 있는, 수정적이고 점진적이고 창의적인 접근방법을 사용하여 ,고객의 최고 관리기능과 관련된 기업의 문제를 확인하고 해결해 나갈 수 있도록 의견을 제공하는 것으로 구성되는, 서비스 활동

그는 직접적으로 경영컨설팅을 정의하기 보다는 영국경영컨설팅협회(MCA), 경영컨설턴트협회(IMC) 및 Greiner and Metzger(1983)의 정의로부터 도출된 3가지 공통된 특성, 즉 문제의 발견, 해결방안의 권고 및 실행의 지원이라는 공통된 특성을 갖는 것으로 정의했다. 그는 이러한 3가지 특성은 상이한 역할과 역량을 요구하기 때문에 컨설턴트는 상황에 따라서 때로는 멘토(Mentor),창조자(Creator), 리더(Leader) 혹은 기업주치의(Company doctor)가 되기도 한다고 주장한다. 또 그는 컨설턴트는 자문과 권고를 제공하는 것이지, 실질적으로 경영을 하는 것은 아니라고 전제하고, 현재 증가하고 있는 경영컨설팅회사의 아웃소싱(Outsourcing)은 경영의 영역인데 아웃소싱이 경영컨설팅의 영

역에 포함할 수 있는지 의문을 제기했다.

또한 Ciampi(2008)는 경영컨설팅이란 과학적이고 전문적인 스킬과 능력을 보유하고, 고객의 외부에서 독립적인 사람에 의하여 수행되는, 기업의 지식 창출에 기여할 수 있는, 수정적이고 점진적이고 창의적인 접근방법을 사용하여, 고객의 최고 관리기능과 관련된 기업의 문제를 확인하고 해결해 나갈 수 있도록 의견을 제공하는 것으로 구성되는, 서비스 활동을 의미한다고 정의한다. 그는 자신의 정의로부터 다음과 같은 특징들을 도출한다.

- ㅇ고객의 외부에서 독립적인 사람에 의해 수행되는 서비스 활동
- ㅇ과학적이고 전문적인 스킬과 능력을 적절히 보유
- ㅇ고객들이 최고관리기능과 관련된 기업의 문제를 발견하고 해결해 나갈 수 있도록 조언을 제공
- ㅇ수정적이고 연속적이고 창의적인 접근법의 사용
- ㅇ새로운 기업 지식을 창출하는데 기여

따라서 Barcus and Wilkinson (1994)와 Ciampi(2008)등의 정의로부터 컨설팅에 관한 다음과 같은 공통된 키워드를 도출할 수 있다.

- ㅇ자문 서비스 활동;
- ㅇ컨설턴트의 독립성 및 자문의 객관성;
- ㅇ컨설턴트의 전문적인 역량과 스킬;
- ㅇ고객 조직의 문제 또는 사업기회에 대한 진단 및 분석;
- ㅇ개선방안 또는 해결방안의 개발 및 권고;
- ㅇ해결방안의 실행지원;
- ㅇ새로운 콘셉트 및 아이디어의 창출 및 도입.

그런데 이러한 개념적 구성요소들은 전통적인 컨설팅모델인 전문가모델(Expert Model)에 초점을 맞춘 컨설팅에 대한 개념이라고 할수 있다. 이는 최근 보다 적극적인 고객참여를 강조하는 등 클라이언트-컨설턴트 간의 상호작용을 강조하는 사회학습모델(Social Learning Model)컨설팅의 본질을 담아내지 못하는 한계가 있다. 이 연구의 목적은 컨설팅에 의한 학습과 지식이전에

영향을 미치는 설명개념들을 도출하고 이를 검증하고자 하는 것이다. 즉 서로 경쟁적인 개념인 전문가모델과 사회학습모델 중 어느 모델이 컨설팅 지식이전에 함의를 갖는지 분석하고자 하는 것이다. 따라서 기존의 컨설팅정의에 관한 핵심적인 공통키워드를 바탕으로 최근 새로운 컨설팅모델로 부상하고 있는 사회학습모델 컨설팅의 본질을 추가로 반영하여 컨설팅(Consulting)을 다음과 같이 개념화하고자 한다.

> "전문적인 역량과 스킬을 갖춘 독립적이고 객관적인 외부의 사람 또는 기업이 계약에 따라 클라이언트와 컨설턴트가 함께 고객 조직의 경영상 문제점이나 사업기회를 확인하고 분석하고 해결방안을 제시하고, 이를 실행할 수 있도록 지원하거나 창의적인 접근법으로 고객이 기업문제를 발견하고 해결방안을 찾아 새로운 기업지식을 창출할 수 있도록 도움을 주는 전문 자문서비스 활동"

컨설팅에 대한 이러한 재 정의는 전통적인 컨설팅모델 또는 특정단체의 목적에 편향된 시각을 강조하던 기존의 개념적 정의의 불완전성을 보완하는 한편, 대표적인 컨설팅의 유형인 전문가모델의 컨설팅(Expert Model)과 사회학습모델의 컨설팅(Social Learning Model/Process Consulting)의 본질을 동시에 아우를 수 있는 장점 있다.

2) 컨설팅의 목적

클라이언트들은 왜 컨설팅을 받는가? 클라이언트들이 컨설턴트를 고용하는 이유는 무엇인가? 컨설팅을 받게 된 배경과 목적은 보는 시각에 따라 또는 클라이언트가 직면한 문제 상황에 따라 매우 다양하고 상이할 것이다(Kubr,2002).

McKinsey & Company의 Marvin Bower(1982)는 고객들이 외부컨설턴트를 고용하는 이유를 다음과 같이 6가지로 제시하였다.

- ㅇ 컨설턴트는 내부적으로는 이용할 수 없는 역량을 제공한다.
- ㅇ 고객조직 외부에서 다양한 경험을 갖고 있다.

ㅇ 고객들은 문제를 연구할 시간이 없다.
ㅇ 컨설턴트는 전문가다.
ㅇ 컨설턴트는 독립적이다.
ㅇ 컨설턴트는 권고안에 기반한 실행 능력을 갖고 있다.

유사한 시기에 Boston Consulting Group(BCG)의 설립자인 Bruce Henderson(1982)은 컨설턴트는 '문제 해결하는데 시간 절감을 통해 사회에 중요한 가치를 창출한다'고 주장하였다. Marvin Bower(1982)와 Bruce Henderson(1982)의 시각은 경험적 연구를 통해서 제시된 것은 아니지만 컨설팅 현장의 경험에서 비롯된 것으로서 현업 컨설턴트의 관점에서 클라이언트들이 컨설팅을 받는 동기 또는 목적을 들여다 볼 수 있게 한다.

반면, Kelley(1979)는 200여명의 내부 컨설턴트(Internal consultant)와 심층인터뷰를 통한 경험적 연구에서 Bower와 Henderson의 주장과 대조되는 주장을 폈다. Kelley는 앞으로는 많은 컨설팅 작업이 내부의 인적자원으로도 가능하며, 외부 컨설턴트는 특수한 이슈에만 활용되고 내부 역량과 자원을 강화시킬 필요가 있을 경우에 한해서 외부 컨설턴트들이 활용될 것이라고 주장하였다. Kelley(1979)는 외부 컨설턴트 활용의 문제점을 다음과 같이 주장했다.

ㅇ 외부컨설턴트는 비용이 비싸다
ㅇ 외부컨설턴트는 적시에 이용할 수가 없다.
ㅇ 외부컨설턴트는 내부 조직 환경에 대해 이해가 부족하다.
ㅇ 이러한 이유로 인해 조직 내부의 유효성을 감소시키고 있다.

하지만 Kelley의 이같은 주장은 컨설팅 산업의 괄목할 만한 성장을 명쾌하게 설명하지 못했다. Clark & Fincham(2011)은 컨설팅 산업은 1980,90년대에 상당수 선진 경제권에서 가장 가파른 성장을 구가한 산업의 하나였다고 지적했다. 이들은 Kennedy Information (2000)의 자료를 인용, 1980년 컨설팅산업의 매출이 3조 달러였다가 1999년에는 60조 달러로 증가하여 200%의 산업성장률을 보였으며, 현재 존속하는 컨설팅사의 80%이상이 이 무렵에 설

립되었다고 주장했다. Ernst & Kieser(2001)은 컨설팅산업의 이같은 현상을 이른바 '컨설팅 폭발(consulting explosions)'에 비유하였다(Shalin-Andersson & Engwall, 2002).

McLarty & Robinson(1998)는 최고경영자는 '소모가 적고 평탄한 경영구조로 이동, 조직 내에 무슨 일이 벌어지고 있는지 객관적인 관점 필요한 경우, 및 새로운 아이디어를 자극하고 제안하는 촉매제'로 활용하기 위하여 컨설턴트들을 활용한다고 주장하였다. 또한 Simon & Kumar(2001)는 클라이언트 조직 내 전문가의 부족, 인력부족, 독립적이고 객관적인 자문 필요, 추가적인 도움과 자원, 신속한 문제해결을 컨설턴트 고용이유로 열거하고 있다.

이 연구의 목적과 관련하여, 클라이언트의 학습과 컨설팅 실무지식의 전이에 관하여 컨설팅의 목적을 논의한 연구들은 그리 많지 않다. Turner(1982)는 컨설팅목적을 명확화 하는 것이 컨설팅 성공에 영향을 미치는 중요한 요인으로 파악하고 컨설팅의 기본목적 8가지<표 2-8>를 계층적 구조로 제시하였다. Turner는 전통적인 컨설팅 목적(1내지 5)은 컨설턴트들이 수행하는 직무를 중심으로 제시하였다. 보다 고차원적인 컨설팅 목적으로 6 내지 8의 항목은 컨설턴트들도 프로젝트에서 명시적으로 잘 제시하지 않는 것이며 클라이언트들 역시 잘 요구하지 않는 것이지만, 성공적인 컨설팅 수행에 필수적인 조건이라고 주장하였다.

Turner에 따르면 컨설턴트들은 '뭔가 지속적으로 가치 있는 것'을 남기고 현장을 떠나게 되는데, 여기서 '지속적으로 가치 있는 것'(Something of lasting value)이란 클라이언트의 현안을 해결할 수 있는 능력을 제고하는 것뿐만 아니라, 장래에 유사한 과제에 대처하는데 필요한 방법을 학습할 수 있도록 도와주는 것을 의미한다. 이로써 클라이언트들이 만족하면, 그들은 다른 고객을 추천하거나 필요한 경우 다시 컨설턴트들을 재구매할 수 있을 것이라고 주장한다.

Turner역시 컨설팅의 목적을 주로 기능주의적 관점에서 설명했지만 컨설팅가치로서 고객의 학습촉진을 보다 높은 차원에서 중요한 목적으로 제시하였다는 점에서 의미가 있다.

<표 2-8> 컨설팅 목적의 위계 구조

구분	8가지 컨설팅의 기본 목적	
전통적인 컨설팅목적	1	클라이언트에게 정보제공
	2	클라이언트에게 특정 문제에 대한 해결방안 제시
	3	문제를 재정의하고 진단을 수행
	4	진단결과를 기초로 문제해결방안 권고
	5	권고한 문제해결방안의 실행을 지원
추가적인 목적	6	개선과제에 대한 합의와 몰입을 조성
	7	고객의 학습을 촉진
	8	지속적인 조직 유효성 개선

자료:Turner(1982)

Greiner & Metzger(1983)는 클라이언트들이 컨설턴트를 고용하는 이유를 6가지로 제시했다. 여기서도 스텝 등의 스킬 보완과 근로자들의 훈련 촉진을 부분적으로 언급하고 있다.

- ㅇ 컨설턴트는 독립적이고 공정한 판단을 제공한다.
- ㅇ 컨설턴트는 새로운 아이디어와 접근법을 제시한다.
- ㅇ 컨설턴트는 문제를 진단하고 해결방안을 평가할 수 있는 능력을 갖고 있다.
- ㅇ 컨설턴트는 자주 사용되지 않는 기술적인 스킬을 갖고 과업을 수행한다.
- ㅇ 컨설턴트는 스텝과 경영진의 스킬을 보충적으로 제시한다.
- ㅇ 컨설턴트는 시스템을 실행하고 근로자들을 훈련한다.

Kubr(2002)는 비교적 비중 있게 클라이언트의 학습촉진을 다루고 있다. Kubr는 <표 2-9>와 같이, 클라이언트의 관점에서 컨설팅의 목적을 정의하면서 클라이언트가 컨설턴트를 활용하는 목적은 조직이 추구하는 바와 목표의 달성, 경영과 비즈니스상의 문제해결, 새로운 기회의 발견과 활용, 학습의 증대 및 변화의 실행을 제시하였다.

<표 2-9> 컨설팅의 목적과 컨설턴트의 활용방식

구분	컨설팅의 목적	컨설턴트의 활용방식
조직이 추구하는 바와 목적 달성	-고객조직의 사업목표나 기타 특정한 목적달성에 도움을 주는 것 -조직의 목표의 예: 고객조직이 속한 산업에서의 리더십확보, 경쟁우위, 고객만족, 생산성향상, 성과개선, 이익창출능력, 사업성과의 향상, 유행하는 혁신기법도입 등의 목표 달성에 도움을 줌	-정보의 제공 -전문인력의 제공 -사업적인 접촉과 연결의 확립 -전문적인 의견의 제공 -진단작업의수행 -실행제안서의 개발 -시스템과 방법의 개발 -조직변화계획의 수립과 관리 -관리자와 스테프의 훈련과 개발 -가운슬링과 코칭
경영과 비즈니스상의 문제해결	-가장 빈번하게 언급되는 컨설팅 목적으로서 경영진의 의사결정상 직면한 문제들을 올바르게 해결할 수 있도록 도움을 주는 것 -비즈니스상의 문제해결과제의 예: 불평하는 고객, 높은 이직률, 초라한 사업성과, 현금부족, 중대한 시장의 상실, 경쟁의 심화, 불투명환 시장전망, 잘못된 투자결정, 실행력의 부재, 변화에 대한 저항, 내부갈등 등	
새로운 기회발견과 활용	-새로운 기회를 발견하고 이를 활용하기 위한 목적, 즉 사업상의 특정영역이나 기능에 있어서 주도권을 갖는다거나 조직의 혁신과 개선을 추구할 수 있는 값진 정보들과 아이디어의 원천으로서 컨설턴트를 활용 -조직혁신과 개선기회의 예: 새로운 시장과 제품개발, 품질개선, 자금원활용의 최적화, 새로운 사업적인 접촉과 거래의 발견 등	
조직학습의 증대	-고객조직의 문제해결 뿐만 아니라, 컨설턴트의 기술적인 지식과 조직을 진단하고 문제와 기회를 발견하고, 개선책을 만들어내고 변화를 실행하는 방법론들을 습득하기 위하여 컨설팅을 의뢰	
변화의 실행	-지속적인 변화만이 생존을 위한 필수조적인 환경 속에서 고객이 변화를 이해하고 변화와 함께 생활하며 지속적인 성장에 필요한 변화를 창출하도록 도움을 주는 것	

자료: Kubr(2002)자료를 기초로 작성

Kubr는 이러한 컨설팅의 목적 달성을 위하여 컨설턴트들을 활용하는 방식 10가지를 제시했는데, 이러한 컨설턴트 활용방식은 하나의 컨설팅 프로젝트에서 하나 또는 둘 이상의 방식이 서로 결합되는 것이 일반적이라고 주장하였다.

특히 컨설팅의 목적과 관련하여 고객조직의 학습의 중요성을 제시한 기존 문헌들은 많지 않은데, Kubr가 제시한 컨설팅의 목적 중 고객조직의 학습증대는 이 연구의 목적과 직접적으로 관련된 것이다. Kubr에 따르면 현대적인

컨설팅에서는 이러한 교육적 목적의 컨설팅은 어디에서나 찾아볼 수 있는 것으로서 컨설팅 프로젝트가 진행될수록 학습에 대한 비중이 점점 더 커져 학습을 위한 프로젝트로 변화되기도 한다고 주장한다. 이 경우 컨설팅은 고객조직에게 새로운 능력을 길러주고 컨설턴트와 공동 작업을 통해 기술과 경험을 학습할 수 있도록 도와줌으로써 고객의 역량을 증가시키는데 목적을 두게 된다. 관리자나 스태프에 대한 학습은 별도의 훈련프로그램이나 워크숍을 통해서 진행될 수도 있다.

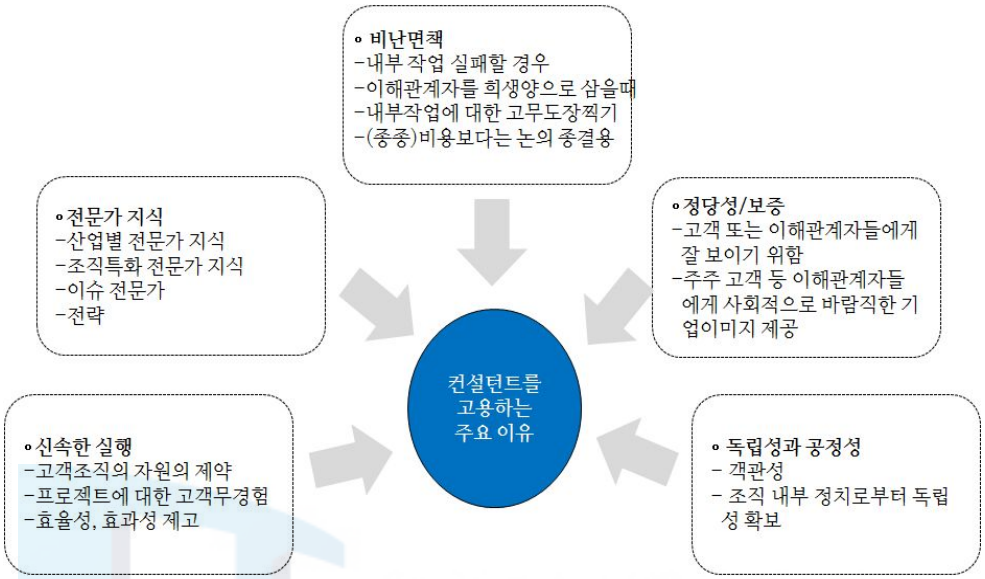
Kubr는 컨설팅을 통한 학습은 다른 어떤 교육보다도 실제적인 경험을 바탕으로 진행되기 때문에 그 효과가 오랫동안 지속되는 장점이 있지만 컨설팅 방법과 고객의 참여도에 따라 학습효과에 많은 차이가 발생한다고 주장한다. Kubr는 컨설턴트가 클라이언트의 조직에 실질적으로 도움을 줄 수 있는 가장 가치 있는 활동 중의 하나로 고객조직과 클라이언트를 교육시키는 것이라고 주장하였다.

Kubr의 주장을 요약하면 클라이언트의 학습증진은, 경우에 따라서는 별개의 컨설팅프로젝트의 목적으로 변화되는 되는 경우도 있겠지만, 대부분의 경우 고객의 학습증진은 컨설팅 프로젝트 자체에 내재된 목적이라고 할 수 있을 것이다.

Ringland & Shaukat(2004)는 전 세계 120명의 컨설턴트(MCA,IMC,AMCF)와 산업별 클라이언트들을 대상으로 컨설턴트들을 고용하는 이유를 확인하였다<그림 2-9>. 연구결과를 요약하면, 컨설턴트의 고용이유는 실행지원, 전문가지식활용, 비난면책, 외부의 독립성 및 공정성, 그리고 내부적 정당성/보증으로 구성되는 것으로 확인하였다. 컨설팅 목적에 관한 기존 연구들이 전적으로 컨설턴트의 관점에 의존하거나 혹은 클라이언트의 관점에 의존하는 한계를 갖고 있었지만, 이 연구의 관점은 상당히 균형 잡힌 시각을 제공한다.

이 연구에서는 컨설팅의 목적을 Ringland & Shaukat의 연구를 기초로 신제도주의(neo-institutionalism)관점에 따라 기술적 효율성 목적, 정치적 정당성 목적 및 사회적 정당성 목적의 세 가지 범주로 분류하고자 한다(표 2-10). 신제도주의의 관점에 따르면, 합리적 선택제도주의는 모든 개인은 합리적인 방법으로 자신의 이익(효용)극대화를 추구한다는 것을 가정하고 있으므로(하

연섭, 2011), 합리성 추구 곧, 효용극대화 또는 기술적 효율성 추구를 위하여 컨설팅을 받게 된다. 이에 비해 사회학적 제도주의자들은 합리성 추구가 아니라, 사회적인 정당성 추구를 위하여 컨설팅을 받게 된다. 이들의 관점에 따르면, 사회적으로 당연한 것으로 인정되는 경영관행이나 제도를 도입하기 위하여 컨설팅을 받게 된다.



자료:Ringland & Shaukat(2004,p.59)

<그림 2-9> 컨설턴트 고용의 주요 이유

이러한 세 가지 범주의 컨설팅목적은 다음과 같은 특성을 가진다. 첫째, 기술적 효율성 목적은 기본적으로 조직의 효율성 및 유효성을 극대화를 위하여 컨설팅을 받게 된다. 이 범주는 주로 합리적 선택제도주의 시각에 기초한 것으로서 조직은 효용 극대화를 추구하기 위하여 합리적인 선택을 한다는 가정을 기초로 외부 컨설턴트를 고용하여 조직의 효율성과 효과성을 달성하고자 한다. 이 경우 컨설턴트와 클라이언트 간의 지식비대칭을 가정한다. 컨설턴트는 컨설팅 주제와 관련하여 전문가이며, 클라이언트들 보다 더 많은 것을 알고 있다. 클라이언트들은 컨설턴트들로부터 전문지식과 문제해결기법 등에 대한 학습과 지식이전에 대한 기대가 크며, 컨설턴트로부터 컨설팅 지식이전

에 대한 기대가 크다. Ringland & Shaukat에 따르면 클라이언트는 컨설턴트들의 도움을 받아 신속한 실행을 도모하거나, 각 산업별 전문컨설턴트로부터 전문지식의 필요로 하거나 혹은 외부의 독립성 있고 공정한 관점을 필요로 하는 경우가 많다. 대부분의 경우 컨설팅 비용보다 컨설팅을 통해 얻는 기대이익이 더 커야 컨설팅을 받게 된다는 것을 가정한다. 컨설팅 유형은 주로 Schein(1987)의 분류에 따른 전문가모델 또는 프로세스모델이 가능하며, 세부유형은 구체적인 컨설팅의 니즈와 컨설팅의 방법론에 따라 결정될 것이며, 이에 따라 클라이언트의 참여정도 및 클라이언트-컨설턴트 간의 상호작용의 정도가 달라질 것이다. 그리고 이러한 요인들에 따라 학습 및 지식이전의 정도가 영향을 받을 것이다. 이 범주는 이 연구의 목적 및 주제와 밀접한 관련이 있다.

둘째, 사회적 정당성 목적은 본질적으로 조직의 사회적 정당성확보를 위하여 컨설팅을 받게 된다. 이 범주는 주로 사회학적 제도주의의 관점에 기초한 것으로서 조직은 효율성 추구 목적보다는 사회적으로 정당한 것(take-for granted)으로 인정되는 것을 받아들임으로써 외부 이해관계자들로부터 사회적 지지를 얻고 외부 자원을 안정적으로 확보하기 위하여 컨설팅을 받게 된다. 이 경우 컨설턴트와 클라이언트 간의 지식비대칭이 거의 가정되지 않는다.

클라이언트들은 컨설턴트들로부터 전문지식과 문제해결기법 등에 대한 학습과 컨설팅 지식이전에 대한 기대가 그다지 크지 않을 것이다. 이 범주는 주로 유행하는 경영혁신기법(management fashions and fads)을 도입하는 것과 관련되어 있다. 즉 조직들은 컨설턴트들을 통해 유행하는 경영혁신기법들을 반복적으로 수용함으로써 사회적으로 정당한 구조와 기능을 닮아가는 동형화(Isomorphism)과정으로 파악한다. Ringland & Shaukat에 따르면 클라이언트는 클라이언트 또는 이해관계자들에게 잘 보이게 하기 위하여 컨설팅을 받는다. 사회학적 제도주의자들은 이를 사회적으로 당연시 되는 것을 수용하여 사회적인 지지와 안정적인 자원을 확보하기 위하여 컨설팅을 받는다고 주장한다.

셋째, 정치적 정당성 목적은 기존 문헌에서는 많이 언급이 되지 않았지만 조직들은 조직 내 정치적 목적을 달성하기 위하여 종종 컨설턴트들을 활용한다(Kipping, 2000; Alvesson and Johansson,2002).

<표 2-10> 컨설팅의 목적에 관한 세 가지 관점

구분	기술적 효율성 목적	정치적 정당성 목적	사회적 정당성 목적
컨설턴트 역할에 대한 은유	-효율성 컨설턴트 -산업 엔지니어 -테일러주의 엔지니어 (McKenna, 2006) -닥터(schein,1988)	-고무도장 찍는 사람 (Ringland&Shaukat,2004)	-제도적 전달자 -인상관리자(Alvesson, 1993;Clark,1995 ;Kieser, 2002) -유행창출자(Kieser,2002)
추구효용 (지향성)	-조직의 효율성 극대화 추구 (대내적)	-조직 내 정치적 정당성 추구 (대내적)	-사회적정당성추구(대외적)
관련 이론/논리	-합리적 선택 제도주의 관점 -결과성의 논리	-정치적 분석 관점 -내부 정치적 논리	-사회학적 제도주의 관점 -적절성의 논리
지식 비대칭	-고객과 컨설턴트간의 지식비대칭이 큰 경우가 많음	-고객과 컨설턴트간의 지식비대칭이 전혀 가정되지 않음	-고객과 컨설턴트 간의 지식비대칭이 거의 가정되지 않음
고객학습 및 지식이전과 컨설팅의 특성	-컨설턴트로부터 전문지식과 문제해결 테크닉 등에 대한 학습과 지식이전에 대한 기대가 큼 -컨설팅은 조직의 효율성 추구과정으로서 조직의 학습과정으로 이해됨	-컨설턴트로부터 전문지식과 문제해결 테크닉 등에 대한 학습과 지식이전에 대한 기대가 전혀 존재하지 않음 -컨설팅은 내부 정치적논리의 정당화과정으로 이해됨	-컨설턴트로부터 전문지식과 문제해결 테크닉 등에 대한 학습과 지식이전에 대한 기대가 그다지 높지 않음 -컨설팅은 사회적정당성이 인정되는 구조/기능을 닮아가는 과정으로 이해됨
고객의 니즈 (Ringland& Shaukat, 2004)	◦신속한 실행 -고객자원의 제약 -프로젝트 무경험 -효율성, 효과성제고 ◦전문지식 -산업전문가 -조직전문가 -이슈 전문가 -전략 ◦독립성 공정성 -객관성확보 -조직내 정치로부터 독립	◦비난면책 -내부 작업 실패할 경우 -이해관계자를 희생양으로 삼을 때 -내부작업에 대한 고무도장 찍기 -(종종)비용보다는 논쟁종결용	◦사회적 정당성 확보 -고객 또는 이해관계자들에게 잘 보이기 위함 -사회적으로 당연시되는 것을 수용하여 사회적 지지와 안정적인 자원 확보도모
컨설팅 유형(Schein,1987)	주로 Expert Consulting	주로 Process Consulting	주로 Process Consulting
대표적 유형	-상당수의 민간기업 컨설팅 -일부 공공기관 컨설팅	-상당수의 공공기관 컨설팅 -일부 민간기업 컨설팅	-일부 민간기업 컨설팅 -일부 공공기관 컨설팅

이 경우 컨설턴트의 역할은 형식적으로 고무도장을 찍어 주는사람(rubber stamper)으로 기술되며, 조직 내 정책추진을 위한 의사결정과정 또는 조직 내 권력게임에 컨설턴트들의 수사와 설득시스템이 정치적 정당성 확보를 위하여 활용되는 것이다. 이 경우 클라이언트와 컨설턴트 간의 지식 비대칭은 가정되지 않고 학습 및 지식이전에 대한 기대는 거의 존재하지 않는다. 컨설팅의 본질은 조직 내 정치적 논리의 정당화 과정이다.

Ringland& Shaukat에 따르면 클라이언트의 니즈는 내부 작업이 실패할 경우, 이해관계자를 희생양으로 삼고자 할 때, 내부 작업에 대한 고무도장이 필요한 경우, 및 종종 비용보다는 내부 논쟁 종식용으로 컨설턴트의 작업이 도구화된다. 이러한 유형의 컨설팅은 주로 공공서비스 조직에서 발주하는 컨설팅이 이에 해당한다. 민간 부분의 경우에도 새로운 인사제도나 보상시스템의 설계, 조직재설계 같이 조직 구성원들의 이해관계에 큰 영향을 미치는 조직 변화에 이러한 유형의 컨설팅이 적지 않다.

이 세 가지 관점은 클라이언트들이 왜 컨설팅을 받는지, 컨설팅의 목적에 관한 기존의 기능주의적 관점 및 신제도주의적 관점의 한계를 넘어 보다 폭넓은 관점으로 컨설팅을 이해하는 시각을 제공할 것이다.

3) 컨설턴트의 역할

기존 문헌에서는 컨설턴트의 역할에 관한 다양한 역할모델들을 제시해왔다. 먼저 Schein(1978)은 컨설턴트와 고객과의 상호작용과 관련하여 3가지 컨설팅 모델을 제안하였다. 그는 전문가구매(purchase of expertise)모델, 의사-환자(doctor-patient)모델 및 프로세스컨설팅(process consultation)모델을 제안하였다. 전문가 구매모델은 컨설턴트들이 특정과제에 대해 독립적인 관점을 제공해 주기를 바라는 고객들에 의해 활용한다. 가장 순수한 형태이며, 컨설턴트들을 고객과 광범위한 상호작용을 기대하지 않고 오히려 아무런 간섭없는 관계에서 전문성을 제공하고자 하는 것이다.

의사-환자모델에서는 컨설턴트들은 세심하게 고객조직의 문제를 조사하고 분석하는 진단능력을 강조한다. 컨설턴트들은 종종 독특한 경험과 진단스킬을

활용하여 신속하게 조직의 전략과 장애를 진단한다. 이 모델은 종종 고객 친밀성과 컨설턴트-클라이언트 간의 신뢰 관계를 주도한다.

프로세스 컨설팅 모델은 컨설턴트는 실제로 고객에게 많은 관련 전문성을 제공하는 조력자(facilitator)라는 개념에 기초한다. 그러므로 명백한 역할과 과업 구분이 이루어져 있다. 고객은 궁극적으로 문제에 관해서 무엇을 선택할 것인지 선택한다. 다른 한편으로 컨설턴트는 문제를 정의하고 가능한 최선의 해결방안을 제공한다. 심리학적 분석방법과 유사성이 없다. Schein의 모델은 컨설턴트의 역할을 주로 전문지식 제공자(Content provider)와 프로세스제공자(Process Provider)로 제시하고 있으며, 이후 컨설턴트 역할모델의 개발과 관련한 연구에 많은 영향을 미쳤다. 이 두 가지 역할 모델은 다양한 컨설팅 현장에서 컨설턴트들이 수행하는 다양한 역할을 매우 단순화 한 것이다. Schein의 주장처럼 전문지식공급자(Content Provider) 또는 프로세스공급자(Process Provider)만으로는 실제에서 다양한 컨설턴트의 역할을 설명하기에는 충분하지 않다.

Lippitt & Lippitt(1979)는 지시적 및 비지시적 역할의 연속스펙트럼에 의하여 컨설턴트의 다양한 역할모델을 설명하고 있다(Kubr,2002; 한종극,심재섭,2012). <그림 2-10>에서 지시적(directive)이란 컨설턴트가 리더십을 갖고 활동을 주도하거나 고객에게 무엇을 하라고 지시하는 컨설턴트의 행위를 의미한다. 반면, 비지시적(non-directive)이란 컨설턴트는 고객에게 다양한 데이터를 제공하는 역할을 의미한다. Lippitt & Lippitt는 주창자(advocate) 내지 반성자(reflectioner) 사이의 8가지 컨설턴트의 역할모델을 구분하여 설명하고 있지만, 실제 컨설팅 현장에서는 한 프로젝트에서 어느 하나의 역할모델만이 배타적으로 사용되는 것은 아니다. 클라이언트-컨설턴트 상호작용의 진전과 컨설팅 작업의 맥락에 따라서 적합한 역할이 선택된다고 할 수 있다.

Lippitt & Lippitt에 따르면, 8가지 컨설턴트 역할을 다음과 같이 설명하고 있다.

ㅇ주창자(advocate)는 컨설턴트가 특정 내용 또는 방법론에 대한 강한 신념을 갖고 있거나 이에 대한 높은 가치를 부여하고 있는 경우 나타나게 되는 행동유형으로서 고객들에게 영향력을 행사하려는 경향을 보인다.

○기술전문가(technical expert)는 고객의 문제에 대한 내용(content)전문가이거나 문제를 어떻게 해결할 것인지에 대한 방법론 전문가의 역할을 수행함으로써 고객에게 전문지식을 제공한다.

○트레이너와 교육자(trainer and teacher)는 고객조직의 학습을 위하여 제공할 경험들을 설계하고 정보와 지식을 직접적으로 전달해 주는 훈련 또는 강의를 통해 학습프로세스를 제공하는 역할을 수행한다.

성찰자	프로세스 전문가	사실 발견자	대안 확인자	문제해결의 협력자	트레이너 교육자	기술 전문가	주창자
클라이언트 → 컨설턴트							
비지시적							지시적
사고를 촉진하기 위한 반성적 질문을 제기	문제해결 프로세스를 관찰하고 피드백을 반영하는 이슈를 제기	데이터를 모으고 사고를 촉진	고객을 위한 대안과 자원을 확인하고 결과에 대한 평가를 지원	대안을 제안하고 의사결정에 참여	고객을 훈련시키고 학습과정을 설계	정책 또는 관행을 결정하기 위한 정보와 제안을 제공	문제해결 과정에 있어서 지침 설득 지시 등을 함

자료: Lippitt & Lippitt(1979)

<그림 2-10> 컨설턴트 역할의 스펙트럼

○문제해결의 협력자(cooperator for problem-solver)는 고객이 문제를 해결할 수 있도록 고객의 지각적 인지적 및 행동적 프로세스를 보완하고 공동작업을 위한 협력적 접근방법을 활용하도록 만드는 것이다.

○대안확인자(alternative identifier)는 특정 문제에 대한 해결방안을 선정하는 과정에서 컨설턴트는 해결방안이 수반하는 위험성과 경제적 타당성을 검토하고 고객과 공동으로 확인 가능한 대안을 확인하고 제시하게 된다.

○사실발견자(fact finder)는 문제해결을 위해서는 데이터의 수집 및 분석이 수반되는데, 정보의 선택, 데이터의 수집, 사실의 발견을 위한 조사 및 분석에 고객참여 유도, 데이터 기반의 개선필요성 설명 등을 통해 고객 시스템을 도와주는 역할로서 연구자와 유사한 역할을 수행한다.

○ 프로세스전문가(process expert)는 주로 문제해결 프로세스와 변화 프로세스에 영향을 미치는 인간 집단 간의 역동성에 초점을 맞춰 고객이 특정 문제를 해결할 수 있도록 효과적으로 피드백을 제공한다.
○ 성찰가(reflectioner)는 주어진 상황을 명확히 밝혀내고 이러한 상황을 변화시키는데 도움을 줄 수 있는 질문을 던짐으로써 고객이 스스로 의사결정을 하도록 자극한다.

한편, Nees & Greiner(1985)는 대형회계법인 컨설팅사 등에서 현장경험 및 컨설턴트 인터뷰 등 현장연구를 통해서 지적 모험가형, 전략적 항해사형, 경영 주치의형, 시스템 아키텍트형, 부조종사형의 5가지 컨설턴트 유형<표 2-11>을 제시하였다.

○ 지적 모험가형(Mental Adventurer)은 엄격한 과학적 방법론과 전문성을 활용하여 문제를 분석한다. 국가개발을 위한 장기적인 시나리오와 같은 비타협적인 문제를 분석한다.
○ 전략적 항해사형(Strategic Navigator)는 시장과 경쟁 역학에 대한 풍부한 이해를 기초로 고객관점과는 크게 관계없이 전략 실행 방안에 대한 권고를 제시한다.
○ 경영 주치의형(Management physician)은 고객 조직에 대한 내부 역동적 관계를 심층적으로 이해함으로써 권고안을 도출한다. 달성하고자 하는 것에 관한 현실적인 관점을 얻기 위하여 기꺼이 객관성을 희생하기도 한다.
○ 시스템 아키텍트형(System architect)는 항상 고객들과 밀접한 협력을 유지하면서 고객들에게 프로세스, 일상 업무, 및 시스템을 재설계할 수 있도록 영향을 준다.
○ 부조종사형(Friendly co-pilot)는 컨설턴트가 전문가라기보다는 조력자(facilitator)로서 자문을 제공한다. 고객들에게 새로운 지식을 제공하겠다는 야심이 없다.

Nees & Greiner(1985)는 또한 제도적으로 조직화된 전략 컨설턴트들은 주로 전략적 항해사형, 경영주치의형에서 발견된다는 점을 보여주었다. 전자의 예는 보스턴컨설팅그룹(BCG) 배인앤컴퍼니, 모니터그룹이 해당되며, 후자

의 예는 매킨지앤컴퍼니가 이에 해당되는 것으로 분석하였다.

Nees & Greiner(1985)의 모델과 Schein(1990)모델을 비교하면, 지적모험가형(Mental adventurer)은 전문가모델(Expert consultation model)와 유사하며, 전략적 항해사형, 경영 주치의형, 시스템 아키텍트형은 의사-환자모델(Doctor-patient model)과 유사하며, 부조종사형은 프로세스컨설팅모델(Process consultation model)과 유사한 것으로 분류할 수 있다. 전략적 항해사형, 경영 주치의형 분류에서 제도적으로 조직화된 전략 컨설턴트들이 발견된다.

<표 2-11> 5가지 컨설턴트 유형별 특성

구분	지적 모험가형	전략적 항해사형	경영 주치의형	시스템 아키텍트형	부조종사형
컨설턴트의 지식기반	과학	경제학	경영일반	기술	비즈니스 경험
컨설턴트의 고객지향점	연구가	기획가	진단가	설계자	고문
프로젝트 접근법	통계분석	핵심변수 모델링	문제정의	해결방안의 실행	CEO의 반향판
권고의 초점	창의적 해답	미래목적/ 목표	조직 및 리더십	관리절차	CEO의 니즈
기대 산출물	지적 의사결정	수익성 있는 틈새시장	조직유효성 개선	조직효율성	더 나은 CEO판단
컨설턴트 예시	아서디리틀, SRI(Stanford Research Institute)등	BCG, 배인앤 컴퍼니, 모니터그룹 등	매킨지앤컴퍼니	Big5회계법인,부즈앨런 해밀턴, 헤이그룹 등	전형적으로 기업임원출신 자문가

자료: Nees & Greiner(1985)의 재정리

Czarniawska(2002)는 컨설팅모델을 문제해결기반모델(fact-based/problem solving model) 과 실행기반모델(action-based/process model)로 구분하였다. 문제해결기반모델은 문제의 내용에 대해 전문지식을 제공하는 것을 의미한다. 전문가모델은 Schein의 전문지식 구매 모델로 알려진 것으로서 조직 문제를 해결하기 위하여 컨설턴트로부터 전문지식 또는 특정 정보를 필요로 하는 경우 적용되는 것이다. 실행기반모델은 조직이 안고 있는 문제해결방안에 고객이 직접적으로 참여하는 것으로서 컨설턴트는 고객이 문제를 해결할 수 있도록 도움을 주는 방식으로 컨설팅이 추진된다.

Schein이 제시한 전문가모델컨설팅에서는 클라이언트-컨설턴트 간의 학습(learning)이 거의 발생하지 않는다는 연구(McGivern and Fineman,1983; Pellegrnelli, 2002;Kitay and Wright,2003)들이 제시되는가 하면, 클라이언트와 컨설턴트 간의 이해와 성찰의 부재로 인해 문제의 정확한 본질과 클라이언트가 컨설턴트로부터 기대하는 것에 관한 불확실성의 증가(Schon,1983)가 초래된다는 문제점들이 지적되었다. Schein의 전문가모델에서는 컨설턴트에게 자율성과 권력이 상대적으로 크게 주어지는데, 이와 관련해서도 컨설턴트의 권고안은 특수한 고객 상황에 부합하지 않고 현장에서 실행도 제대로 이루어지지 않는 문제점들이 부단히 제기되었다(Nikolova and Devinney,2012).

<표 2-12> 다양한 컨설턴트 역할의 통합

구분	Schein (1978,1990)	Lippitt & Lippitt (1997)	Nees & Greiner (1985)	Mojtaba et al (2011)	Alvesson (1993)	Clark & Salaman (1998)	Keiser (1997)
전문가 모델	전문가모델	주창자, 기술전문가, 사실발견자,	지적 모험가형	자문가, 연구가			
	의사-환자모델		전략적 항해사형, 경영주치의형, 시스템아키텍트형				
사회학습 모델	프로세스 모델	트레이너 문제해결의 협력자, 대안확인자, 프로세스 전문가, 성찰자	부조종사형	조력자, 멘토,교사			
비판 모델					수사가	인상관리자 스토리텔러	경영유행 설정자
기타 모델				감사,추진자,도전자			

이러한 상황에서 일각에서 컨설팅과 컨설턴트에 관한 냉소적인 시각이 대

두되었는데, 컨설팅 작업에서 컨설턴트들의 역할에 관하여 수사가(Rhetoric) (Clark,1995), 제도화된 신화의 제공자(Alvesson,1993); 인상관리자(Impression manager) 및 스토리텔러(storyteller) (Clark,1995; Clark & Salaman,1998), 그리고 매니지먼트패션의 설정자(Abrahamson, 1992;Keiser,1997)등으로 컨설턴트의 역할을 한정하는 역할 모델을 제시하였다.

이상에서 고찰한 컨설턴트의 역할 모델을 종합하면, <표 2-12>과 같이, 크게 전문가모델, 사회학습모델(Social Learning Model), 그리고 비판모델(Critical Model)로 통합하여 구분할 수 있을 것이다. 뒤이어 이 세 가지 컨설팅 모델의 기본가정과 주요 특성들에 대하여 고찰할 것이다.

2. 컨설팅모델에 관한 이론적 논의

컨설팅의 본질은 무엇인가? 컨설팅 서비스의 가치는 무엇인가? 컨설턴트와 클라이언트의 역할은 무엇인가? 기존 문헌은 컨설팅의 본질과 컨설팅서비스의 가치 및 컨설턴트 역할의 가치에 관한 실체적 논쟁으로 특징지어진다 해도 과언이 아니다(Armbruster,2006). 이에 관한 논의는 크게 두 가지 패러다임에서 이루어지고 있는데, 하나는 기능주의 관점(Functionalist perspectives)이며, 다른 하나는 비판주의 관점(Critical Perspectives)으로 구분할 수 있다. 컨설팅의 본질 및 컨설턴트 역할에 관한 기존 문헌의 논의는 주로 기능주의 관점에서 논의가 지배적인 흐름이었던데 반해, 컨설팅에 관한 비판적 관점은 1990년대 초 부상하기 시작했다(Alvesson,1993; Clark,1995). 이 연구에서는 Nikolova & Devinney(2012)의 연구를 기초로 전문가모델, 사회학습모델, 및 비판모델의 각 컨설팅의 주요 기본가정과 특성들을 <표 2-13>에 정리하였다.

컨설팅의 가치와 컨설턴트의 공헌과 관련, 기능주의 관점에서는 컨설턴트는 독자적으로 경영지식의 수집상에 대한 실질적 공헌자(Suddaby and Greenwood,2001)로, 또 고객조직에 참고가 될 새로운 관점과 프레임을 소개하는 중요한 변화대리인(Ginsberg and Abrahamson, 1991)의 역할을 수행한 것으로 간주되고 있다. 또한 여러 국가들의 산업화 과정에서 경제성장에 중대한

공헌한 것으로 간주되고 있다(Poulfelt,Greiner and Bhambri,2005). 비판적 관점에서는 기능주의 관점에 의문을 제기하면서 컨설팅의 진정한 가치는 확인하기가 어려우며, 따라서 컨설팅은 주로 컨설팅 가치에 관한 인상을 창출하는 것(creating impression)과 관련되어 있다고 주장한다(Shapiro, Eccles and Soske,1993; Alvesson, 1993,2001; Clark,1995; Clark and Salaman,1996a, 1996b;Keiser,1997,2002). 컨설팅에 대한 비판론자들은 컨설턴트들이 진정으로 고객의 문제에 귀 기울이고 그에 맞게 가이드를 제공한다기 보다는 오히려 표준화된 문제해결방안을 밀어붙인다고 주장한다(Ashford,1998). 더 심하게는, 최근 사고 리더십(thought leadership)의 유행과 관련한 연구에서 클라이언트들은 컨설턴트 손에 든 꼭두각시 인형처럼 '제조된 문제(manufactured problems)'에 대한 문제해결 방안을 창출하고 있다고 주장한다(Keiser, 2005).

이와 같이, 한쪽은 기능주의 관점에서 클라이언트-컨설턴트 관계의 본질은 지식기반과 고객에게 도움을 주는 것(helping)을 강조하고, 이와 반대되는 비판주의 관점에서는 컨설팅의 본질을 매니지먼트패션의 확산과 상징적 측면을 강조한다(Werr and Styhre, 2002; Armbruster, 2006).

기능주의 관점은 다시 전문가모델(Expert Model)과 사회학습모델(Social Learning Model)로 두 가지 하위 관점으로 구분된다. 두 하위관점은 컨설팅 프랙티스에 대하여 서로 다르게 이해하고 있음을 시사한다. 전문가모델(Expert Model)의 기원은 학계에서 컨설팅에 관하여 최초로 관심을 갖게 된 때로 거슬러 올라간다. 이 모델에서 컨설턴트의 주요역할은 고객들에게 기술적 전문지식의 제공자이다(Kubr,1996;Mulligan and Barber,1998).

클라이언트-컨설턴트 관계는 클라이언트-전문가 간의 상호작용(client-expert Interaction)으로 설명되며(Greiner and Metzer, 1983), 전문가로서 컨설턴트는 고객들의 문제를 해결하는데 필요한 지식을 갖고 있다는 것을 가정한다.

사회학습모델(Social Learning Model)은 1970년대에 부상한 행동과학에 기원을 두고 있다. 이 관점은 클라이언트-컨설턴트의 공동작업과 클라이언트의 컨설팅 참여가 강조되는 컨설팅 접근법을 제시하고 있다. 컨설턴트의 주요역할은 공동 학습과정에 참여함으로써 클라이언트가 문제를 해결할 수 있도록 도와주는 것이다.

<표 2-13> 컨설팅 모델에 관한 세 가지 관점

	전문가모델	사회학습모델	비판모델
핵심 연구자	-Aharoni(1997); -Gallessich(1982); -Greiner and Metzer(1983); -Willkinson(1995)	-Blake and Mouton (1983); -McGivern&Fineman(1983); -Schein(1987,1999,2002); -Schon(1983,1987)	-Alvesson(1993,1995,2001); -Clark(1995); -Clark&Salaman(1996,1998); -Jackson(2001); -Kieser(1997,2002)
컨설턴트 역할에 대한 비유	-전문지식판매자(Aharoni, 1997) -닥터(Gallessich,1982)	-도움을 주는 자(Shein,1999) -반성적실무자(Schon,1983, 1987)	-수사(Alvesson,1993,1995) -인상관리자 및 스토리텔러(Clark, 1995,Clark & Salaman, 1996) -경영유행창(Jackson,2001; Keiser,1997,2002) -경영자의맹(Jackall,1998)
컨설팅에 대한 고객의 주요니즈	◦신속한 실행 -고객자원의 제약 -고객의 프로젝트 무경험 -효율성, 효과성제고 ◦전문지식 필요 -산업,조직,이슈,전략전문가	-고객은 컨설턴트-클라이언트 간의 밀접한 상호작용을 통해 문제해결 기대 -컨설턴트로부터 새로운 지식이전을 기대	◦사회적 정당성 확보 -고객 또는 이해관계자들에게 잘 보이기 위함 -사회적으로 당연시되는 것을 수용함으로써 사회적 지지와 안정적인 자원 확보를 도모
컨설팅의 본질	-컨설팅이란 컨설턴트의 지식을 클라이언트에게 이전함으로써 클라이언트의 문제를 해결하는 것에 관한 것	-컨설팅이란 상이한 관점을 갖고 틀을 잡고 협상하는 과정에서 컨설턴트의 전문지식과 고객의 깊은 기업지식을 결합함으로써 클라이언트들이 자신의 문제를 해결할 수 있도록 지원하는 것에 관한 것	-컨설팅이란 클라이언트들이 뭔가 가치있는 것을 구매한다는 인상을 창출하는 것에 관한 것 -또한 경영유행을 창출하고 확산하는 것에 관한 것
컨설팅 지식의 본질	-컨설팅지식이란 탈맥락화된 것이고, 객관적이고 합리적 -객관주의적 또는 사실주의 관점	-컨설팅지식은 클라이언트와 컨설턴트의 행위와 상호작용에 의하여 구성되는 것 -구성주의적 또는 해석주의 관점	-컨설팅 지식은 모호하고 특정 기업에 특유의 성질을 갖고 있음 -컨설팅지식은 제도화된 신화 -컨설팅지식은 이미지, 스토리, 및 상징으로 표현되는 합리성의 대체물로 제공되는 것
지식 비대	-컨설턴트는 전문가며 클라이언트는 비전문가를 가정	-클라이언트와 컨설턴트는 양쪽 다 문제해결에 중요	-클라이언트들은 무형적,상호작용적인 컨설팅 특성

칭 가정	-컨설턴트는 클라이언트가 안고 있는 문제해결능력의 보유자로 가정 -클라이언트는 문제해결과정에서 거의 배제됨 -일방향 지식비대칭	한 지식을 갖고 있음을 가정 -상호 지식비대칭	때문에 서비스 인도 전 및 후 컨설턴트의 지식과 서비스품질을 평가하는데 어려움이 있음 -일방향 지식비대칭
상호작용의 본질	-상호작용은 컨설턴트로부터 클라이언트로 지식의 이전 및 솔루션의 상호이전으로 구성 -커뮤니케이션채널, 메시지의 특성, 동기, 및 참여조직의 흡수역량이 컨설팅성공을 결정	-클라이언트-컨설턴트의 상호작용은 공동의 학습과정 -상호작용은 클라이언트와 컨설턴트의 지위, 해석에 관하여 서로 탐색하고 검증하고 협상하는 것	-상호작용은 컨설턴트에로 구성되며, 클라이언트는 청중으로서 행동 -수사학적 스킬과 행동는 상호작용과정에서 중요한 측면
권력관계	-전문가로서 컨설턴트는 전문지식과 전문가 판단을 기초로 문제해결방안을 결정 -클라이언트들은 전문가의 지식에 의존하며, 컨설턴트의 권위를 수용 -컨설팅중심 관점	-각각 관련지식을 보유하고 있고 문제해결과정에 중요한 기여를 하기 때문에 클라이언트와 컨설턴트는 양쪽 다 권력을 갖고 있으며 상호 독립적 -균형 잡힌 관계	-컨설턴트는 권력을 갖고 있으며, 설득력 있는 행위자 -컨설턴트는 클라이언트들에게 인상을 부여하기 위하여 수사학과 스토리 및 상징을 활용하고 유행하는 경영기법을 판매 -클라이언트는 컨설턴트가 창출한 유행하는 경영기법에 대한 컨설턴트 의존도가 높음(컨설팅중심관점) -컨설턴트의 권력은 최고경영자의 위계적 권력의 연장선으로 간주됨
적합한 컨설팅 유형	-주로 일상경영 과정상의 문제(Routine problem)해결	-복잡한 문제 -혁신적인 문제	-유행하는 경영혁신기법 도입 -컨설턴트의 작업과 컨설팅 지식의 평가의 곤란성

이 관점에서는 클라이언트와 컨설턴트 간 관계에 대해서는 보다 균형 잡힌 시각을 제공한다. 클라이언트와 컨설턴트 양측은 컨설팅 프로젝트에서 가치 있는 지식과 아이디어 창출에 기여한다(McGivernand, Fincharm, 1983; Schon,1983; Schein,1999). 이들 두 관점에서는 클라이언트들은 컨설턴트들이

제공하는 컨설팅가치에 대한 확신을 갖고 있다는 것을 명백하게 가정하고 있다(Fincham and Clark,2002).

이와 대조적으로, 최근에 부각된 제3의 관점인 비판적 관점에서는 컨설턴트들이 제공하는 컨설팅가치에 관해서 클라이언트에게 설득을 할 필요가 있다는 점을 강조한다. 이 관점은 컨설팅의 가치에 대하여 비판적인 태도를 취하고 있는데, 이른바 비판적 관점(Critical Model)이라고 한다. 비판모델(Critical Model)은 컨설팅에 관한 상징적인 특성을 강조할 뿐 아니라, 클라이언트들은 컨설턴트들이 생산하는 경영유행(management fashion & fads)에 의존하게 만드는 것을 추구함으로써 컨설턴트들을 인상관리자(Impression managers)로 간주한다(Alvesson,1993;Clark,1995;Clark and Salaman,1998a, 1998b; Keiser, 2005).

이 세 가지 주요 컨설팅 모델들은 클라이언트와 컨설턴트간의 상호작용을 중요한 특징으로 강조하고 있으나, 일부 연구자들은 이에 동의하지 않고 이러한 관점들이 컨설팅의 복잡하고 다차원적인 특성을 충분히 고려하지 못하고 있다고 주장하고 있다(e.g., Engwall and Kipping,2002).

여기서는 컨설팅 지식의 본질, 컨설턴트의 역할 및 클라이언트-컨설턴트 상호작용의 본질과 관련하여 기존 컨설팅모델의 공헌과 한계를 고찰함으로써 컨설팅에 있어서 고객의 학습(learning)과 컨설팅지식의 이전(consulting knowledge transfer)에 대한 이론적 관점을 제공할 것이다.

사회학적 관점에서 볼 때, 모든 사회경제적 관계는 관계의 본질, 관계 내에서 수행된 활동들의 본질, 행위자의 역할 및 그들의 권력관계를 포함한 공통적인 특징에 의해 특징지어진다. 이 절에서는 전문가모델(Expert Model), 사회학습모델(Social Learning Model) 및 비판모델(Critical Model)의 세 가지 모델이 컨설팅지식의 본질, 컨설턴트 및 클라이언트의 역할의 본질, 권력관계와 관련하여 각 모델들이 취하고 있는 기본 가정들을 중점적으로 비교, 고찰함으로써 컨설팅에 대한 이해와 이 연구에 대한 시사점을 얻고자 한다.

1) 전문가 모델

전문가모델은 컨설팅에 관한 가장 초기 모델이며 가장 전형적인(stereotyped)관점을 제시한다. 즉, 컨설턴트는 클라이언트 조직에 비즈니스 지식과 기법을 제공하는 전달자(transmitter)로서 특징짓는다(Greiner & Metzer,1983; Wilkinson,1995). 기존 문헌에 따르면, 이 모델은 전략컨설팅의 경우와 같이 복잡하고 고도로 불확실하고 혁신적인 문제뿐만 아니라, 도급형 컨설팅(contractor-style consulting)과 같은 친밀하고 일상적인 업무(familar and routine tasks)와 관련한 컨설팅과 관련하여 적용돼 왔음이 확인된다(Kitay & Wright, 2003). 컨설팅에 관한 전문가모델이 취하고 있는 기본가정과 한계점에 대하여 기술한다.

가) 컨설팅지식의 본질

전문가모델의 지식에 대한 기본가정은 지식은 탈맥락화된(decontextualized) 자산 또는 원천으로 가정되며, 그 의미를 보유하는 객관적으로 정의될 수 있는 상품(Commodity)으로 가정하는 한편, 지식은 개인 및 조직으로 이전될 수 있는 대상으로 가정한다(Alvesson & Karreman,2001;Werr and Stjernberg, 2003). 컨설턴트들은 '적절한 방법으로 적절한 사람에게 적절한 시기에 적절한 자문'을 제공하는 전문가로 간주된다. 컨설턴트들은 편견 없이 모든 상황을 평가할 수 있고, 진실을 말하고, 고객의 이해에 어떻게 영향을 미치는지 고객조직이 아무런 재고 없이 추진해야 하는 것이 무엇인지 솔직하고 객관적으로 권고할 수 있는 입장에 있는 사람으로 알려지고 있다(Alvesson and Johansson,2002; Sturdy, Werr, and Bouno,2009). 컨설턴트들은 세상에 대해 신의 눈을 가진 외부 전문가로 간주된다. 그러므로 특정분야의 전문지식만이 컨설턴트들을 성공적인 서비스 공급자를 만든다는 것이다.

그러나 다양한 개인과 문화적 배경 사이에서 지식이전을 경험적으로 연구한 몇몇 저자들은 지식에 대하여 맥락적이고 상황적으로 독립적인 것으로 간주하는 관점은 매우 제한적이며 문제가 되는 것이라고 주장한다. 그러므로 지식창출 과정을 이해하기 위해서는 우리는 지식이 창출되고 적용되는 맥락 속에서 지식을 연구할 필요가 있다. 또한 컨설팅 프로젝트에 관한 최근 연구에

서는 컨설팅 지식이라고 해서 항상 외부적이고 구체적인 것은 아니라는 사실을 보여주었다(Sturdy, Handley, Clark and Fincham,2009). 종종 컨설턴트 지식의 중요한 부분은 이른바 특정분야전문지식(Sector Knowledge)이라고 불리는 것으로 구성되는데, 이러한 지식은 클라이언트들도 소유하고 있고, 많은 행위자들, 즉 클라이언트, 컨설턴트, 비즈니스 저널리스트 및 학자들에 의해서도 지속적으로 협상되고 구성되는 지식이기 때문에 외부적이지도 구체적이지도 않은 것이다. 그러므로 클라이언트를 포함한 외부 행위자들은 종종 클라이언트-컨설턴트 프로젝트 추진팀 내에서 지식개발에 참여한다.

나) 컨설팅의 본질

컨설팅의 본질과 관련, 이 모델에 따르면 컨설팅기업을 포함한 모든 전문서비스공급자가 전통적인 제조기업과 다른 점은 컨설팅기업들은 고객의 문제해결에 전문지식과 경험을 제공함으로써 가치를 창출한다는 점이다. 컨설팅 전문지식은 일부는 전문가 또는 전문가협회를 통해서 유지되는 추상적인 지식에 기초하고 또 일부는 컨설팅실무를 수행하는 동안 개발된 방법과 개념에 기초하고 있다. 전문지식은 진리, 합리성 및 지혜, 그리고 오랜 경험의 결과(McGivern and Fineman,1983)를 반영하고 있는 지식으로 간주된다. 진리에 대한 소유권(ownership)과 경험에 의해 이전되는 존경(respect)는 둘 다 권력을 갖고 보호받는 컨설턴트의 지위를 정당화한다. 이것은 이 모델의 지지자들이 컨설턴트와 클라이언트 간의 지식 비대칭이 있다는 점을 암묵적으로 가정하는 이유이기도 하다. 따라서 컨설턴트들은 클라이언트들이 실제로 필요한 서비스가 어떤 서비스인지 클라이언트들보다 더 많이 알고 있다는 오만한 믿음은 많은 컨설턴트들에 의하여 지지되고 있다.

다) 클라이언트-컨설턴트의 상호작용

이 모델에 따르면 클라이언트-컨설턴트 간 상호작용의 본질은 클라이언트는 컨설턴트를 고용하고, 컨설턴트들의 요구에 따라 이슈 관련 정보를 직접

이전하는 것, 및 컨설턴트들은 문제를 진단하고 기존의 문제 해결시스템을 기초로 문제해결방안에 대한 권고를 제공하는 것으로 구성된다. 따라서 컨설턴트는 예외적인 문제에 혁신적인 문제해결방안을 통해서가 아니라, 알려진 문제에 관하여 기존 지식의 적용 및 재구성함으로써 조직문제를 해결하는 지식브로커(knowlwdge brokers)로 간주된다(McKenna,2006).

문제해결과정에 관한 이러한 관점은 클라이언트-컨설턴트 간의 일방향적인 지식 비대칭을 가정하고 있는 것과 관련된다. 컨설턴트의 역할은 적절한 문제해결방안을 창출하는 것이고, 클라이언트의 역할은 정보를 제공하고 제안된 문제해결방안을 실행하는 것으로 한정된다. 일단 클라이언트로부터 정보가 획득되면, 컨설턴트는 그 과업에 고유한 판단과 지식을 활용하여 직접적으로 처리한다. 따라서 성공적인 지식이전과 지식창출은 다분히 컨설턴트의 문제해결능력 또는 판단능력에 달려 있으며, 컨설턴트와 협업하고자하는 클라이언트의 동기정도, 관련지식의 보유정도, 흡수능력과는 관련성이 훨씬 적다.(Kubr, 1996).

클라이언트-컨설턴트의 상호작용은 보내는 메시지와 받는 메시지를 처리하는 과정으로 간주된다. 그것은 클라이언트와 컨설턴트 둘 다 교환된 정보를 어떻게 사용하는지, 정보의 진정한 의미를 이해한다는 것이 어떤 것을 의미하는 지에 대하여 알고 있다는 것을 암묵적으로 가정한다. 그러므로 문제해결이란 성공적인 정보이전의 결과로 여겨지며, 메시지를 인코딩하고 디코딩하는 절차를 실행하는 과정이 된다(Boland & Tenkashi,1995). 상호작용의 문제는 동기의 결핍이나 흡수능력의 부족이거나 또는 부적절한 전송채널에 원인이 있다. 또한 지식 비대칭에 대한 가정 때문에 학습(learning)은 일방향적 과정으로 간주된다. 즉 전문가로서 컨설턴트는 클라이언트를 잠재적인 교사로 보아서는 안 된다는 것을 시사한다. 컨설턴트들은 뭔가를 학습할 때 그것은 컨설턴트 개인의 능력에 대한 결과로 간주된다.

라) 권력관계

권력관계와 관련, 전문가모델의 핵심가정은 컨설턴트의 자율성과 권력이며

(Kubr,1996), 이는 지식비대칭 가정에 따른 결과이다. 클라이언트들은 원천정보를 전달하는 한편, 단지 컨설턴트가 문제를 해결하는데 필수적인 전문지식을 보유하고 있다고 믿는다. 다른 전문가와 마찬가지로, 컨설턴트는 어떤 기술적 문제와 그 함의에 관하여 유일한 전문가인 것처럼 상대적인 권력 상의 위치를 차지한다. 전문가들은 문제를 진단하고 일반적으로 문제해결방안을 처방하는 한편, 클라이언트들은 무슨 일이 진행돼왔고 진행되고 있는지 모른 채 산출물에 영향 받을 때 위상이 취약한 상태로 남겨지게 된다(McGivern and Fineman,1983). 그러므로 컨설턴트들은 클라이언트들을 전문가들이 제공하는 전문지식의 신뢰도에 의존하는 존재로 여기게 된다. 일부 연구자들은 클라이언트-컨설턴트 관계가 동등해지는 경우 의사결정과정에서 합리성 감소로 인해 비효율적이라고 주장한다. 그러한 관계는 상사-부하 간 동맹으로부터 동료들 간 상호작용에 이르기까지 근본적인 본질을 변경할 수 있다고 주장한다.

마) 주요 적용 분야

전문가모델에 의하여 제안된 문제해결 프로세스는 잘 정의된 일상적 문제(예전에 문제해결가에게 알려져 있는 문제)의 경우와 클라이언트의 능력이 부족하거나 클라이언트 스스로 이슈를 다루려는 경우에만 작동한다는 주장이 제기돼 왔다(Schon,1983; Czerniawska,2003). 그러한 경우에 클라이언트는 오직 전문가 형식의 상호작용을 통해서 모든 관련 행위자들을 경제적으로 유리하게 만드는 특별한 기술적 지식을 획득하기를 원한다(Kubr,1996). 예를 들어, 많은 인구에 관한 광범위한 양적데이터는 신규채용, 보상, 교육훈련, 프로세스 매핑, 및 재취업알선과 같은 것을 이 요구되는 이슈를 포함한 대형 문제를 포함한다(Kitay & Wright,2003). 이와 대조적으로 새롭고 복잡한 문제의 본질은 개념상 불명확하고 모호하다. 이 경우 성공적인 문제해결은 실수 없는 정보교환 과정이 아니라, 문제를 규정하고 프레임을 정하는 '반성적'이고'비기술적'프로세스에 있는데, 여기에는 사회학습모델의 옹호자들의 주장처럼 클라이언트의 집중적인 관여가 요구된다(Schon,1983; McGivern and Fineman,1983). 전문가모델은 지식에 대한 상대적 다원주의를 무시하며, 특히 클라이언

트가 보유한 지식의 중요성과 정당성마저도 무시한다.

바) 전문가모델의 한계

전문가모델의 취약점은 여러 경험적 연구들에 의하여 확인된다. 기존 문헌들은 클라이언트-컨설턴트 간 상호작용의 부족으로 인한 학습/지식이전의 미흡, 표준화된 문제해결방안 제시, 권고안의 고객 상황과 부적합성 및 미실행 등으로 인한 클라이언트-컨설턴트의 실망 등을 지적하고 있다.

기존 문헌들은 전문가모델의 컨설팅 내에서는 클라이언트-컨설턴트 간의 학습(learning)이 거의 발생하지 않는다는 것을 보여주었다(McGivern and Fineman,1983; Kitay and Wright,2003).

또한 클라이언트와 컨설턴트 간의 이해와 성찰의 부재로 인해 문제의 정확한 본질과 클라이언트가 컨설턴트로부터 기대하는 것에 관한 불확실성의 증가를 초래하고 있으며, 이때문에 클라이언트 측의 일방적인 의존성 증가를 초래하고 있다(Schon,1983).

경험적 연구결과들은 문제해결과정에서 컨설턴트의 자율성과 권력이 클수록 문제해결방안의 고객맞춤형 정도가 낮다는 것을 보여준다. 이런 경우 클라이언트들은 표준화된 문제해결방안을 갖게 되는데, 이러한 문제해결방안은 종종 특수하고 현장지향적인 고객 상황에 부합하지 않으며, 또한 대부분의 경우 성공적으로 실행되지 않는다. 광범위한 상호작용과 지식이전의 부재로 인해 클라이언트-컨설턴트 관계는 효과적이지 못하며, 종종 양측 모두 실망스럽게 종료된다. 이러한 비판이 사회학습모델의 부상 이유의 하나인데, 사회학습모델은 클라이언트-컨설턴트 간 다양한 형식의 상호작용을 제안하고 있으며, 클라이언트 이슈의 복잡한 성질을 고려하고 있다.

마지막으로 전문가모델은 컨설턴트들이 클라이언트들을 어떻게 설득하는지에 대해 논의하지 않는데, 이는 컨설턴트가 특정한 문제에 관한 전문가이며, 컨설팅 서비스가 무형적 특성을 갖고 있기 때문이다(Clark,1995). 컨설턴트들이 어떻게 그들의 작업을 정당화하는가, 컨설턴트들은 전문가로서 그들의 명성을 어떻게 구축하는가(Armbruster,2006)에 대한 이슈는 컨설팅에 관한

비판모델의 주요 관심사들이다.

전문가모델에 관한 기본가정을 이 연구의 목적인 컨설팅 지식이전(consulting knowledge transfer)에 적용할 때, 전문가모델의 컨설팅 수행방식은 클라이언트-컨설턴트 간 상호작용(client-consultant interaction)의 부족으로 인해 클라이언트-컨설턴트 간의 학습과 지식이전이 상대적으로 미흡할 것이다. 이로 인해 클라이언트는 컨설팅을 통해서 학습한 스킬과 지식을 활용하여 향후 유사한 상황에서 컨설턴트 도움 없이 독자적으로 문제를 해결하는 데 상당한 어려움이 예상된다고 할수 있을 것이다. 그러한 결과, 클라이언트는 유사한 문제해결을 위하여 또 다시 컨설턴트에게 의존해야 하는 상황이 예상된다고 할 수 있다.

2) 사회학습모델

전문가모델과는 대조적으로, 사회학습모델은 클라이언트들은 컨설턴트들과 중심단계를 공유하며, 진단 및 문제해결과정에 적극적으로 역할을 수행한다는 사실을 강조한다(e.g., Mcgivern,1983; Schon,1983; Schein,1999,2002). 컨설팅에 관한 사회학습모델의 접근법은 조직개발(OD), 실행연구 및 조직학습에 관한 문헌을 포함한 행동과학에 근원을 두고 있다. 전문가모델과 크게 차이가 나는 주요 특성은 클라이언트-컨설턴트 간의 균형잡힌 관계와 전문가지식의 탈 신비화를 강조한다(Mcgivern and Fineman,1983). 그러므로 컨설팅에 관한 전문가모델로부터 참여학습과정의 형식으로 클라이언트-컨설턴트 간의 집중적인 상호작용과 관련된 모델로의 변화는 일부는 전통적인 전문가모델의 산출물에 대한 불만의 증가 때문에 제기되고, 일부는 동기, 리더십, 팀웍, 및 학습과 관련한 새로운 인사이트의 개발 때문에 비롯된 것이다.(Gallessich,1982).

가) 컨설팅지식의 본질

컨설팅 지식은 구체적인 맥락 속에서 클라이언트와 컨설턴트의 행위와 상

호작용에 의하여 사회적으로 구성되는(socially constructed)것이다. 즉 컨설팅지식이란 전문가모델에서 언급한 것처럼 행위 이전에 탈맥락적으로 존재한다기보다는 클라이언트에 특수한 맥락 속에 배태된(embedded) 개인의 행위를 통해서 구성되는(constructed)것이다(Schon,1983; Mcgivern and Fineman,1983). 이 모델에서 지식의 속성에 관하여 구성주의적 관점(constructive perspectives)을 갖고 있다.

클라이언트와 컨설턴트는 양쪽 다 문제해결에 중요한 지식을 갖고 있으므로, 상호지식 비대칭을 가정하고 있다. 따라서 컨설턴트들은 클라이언트들로부터 조직에 관한 지식을 공급받고 클라이언트들은 컨설턴트로부터 전문지식을 제공받아 새로운 지식을 창출하고 상호 합의된 문제해결방안을 도출한다.

둘째, 컨설팅지식은 그것이 적용되는 맥락 속에서 객관적이고 독립적인 것으로 규정되는 것이 아니라, 토픽을 바라보고 해석하는 독특한 방식으로 설명된다. 그것은 특정 맥락에서 구성되고 다른 맥락에서 재구성될 수 있다. 이러한 과정에서 클라이언트는 가치 있는 맥락적 지식을 보유하고 있기 때문에 적극적인 역할을 할 수 있다.

셋째, 이 모델은 클라이언트와 컨설턴트는 그들의 해석과 프레임에 관하여 반성할 필요가 있으며, 효과적으로 공동작업을 한다면 서로 그것을 공유해야 할 필요가 있다.

넷째, 복잡한 문제를 성공적으로 제시하기 위하여 전문가모델에서 제시한 바와 같이 표준화된 방법론에 의존하는 대신 클라이언트와 컨설턴트는 서로 반성적인 질문에 참여하고 새로운 지식을 창출할 필요가 있다.

나) 컨설팅의 본질

컨설팅의 본질과 관련, 사회학습모델에 따르면 컨설팅이란 다양한 관점을 만들고 협상하는 과정에서 컨설턴트의 전문지식과 클라이언트의 기업 지식을 결합함으로써 클라이언트들이 자신의 문제를 해결할 수 있도록 지원하는 것에 관한 것이다(Blake and Mouton,1983; Schon,1983;Schein,1999,2002). 그러므로 컨설팅이란 클라이언트의 문제해결을 촉진하고 필요한 경우 진단과

문제해결 스킬을 사용할 수 있도록 클라이언트들을 훈련시키는 것에 관한 것이다. 즉, 클라이언트의 행동을 변화시키는 것에 관한 것이다. 더욱이 이 모델의 옹호자들은 정당한 준거 틀이 작동할 수 있도록 컨설턴트가 클라이언트의 관점을 수용할 필요가 있다는 점을 강조한다. 컨설턴트 역시 클라이언트들에 의해 영향 받고 학습할 필요가 있다는 사실을 받아들여야 한다. 그러므로 오직 클라이언트만이 문제해결과정에서 중요한 요인들인 조직의 숨은 문화, 정치적, 및 대인적 요인에 접근할 수 있기 때문에 클라이언트-컨설턴트 관계에서 적극적인 역할을 한다. 따라서 컨설팅이란 상호 도움을 주는 과정이다(Schein,2002).

다) 클라이언트-컨설턴트의 상호작용

클라이언트-컨설턴트 상호작용과 관련, 사회학습모델에 따르면, 클라이언트-컨설턴트 양측 다 개방적이고 최소한으로 방어적이다. 양측은 자신의 견해와 해석을 서로 대조하고 검증하게 하는데 몰입한 상태로, 그리고, 리스크가 많은 아이디어를 서로 탐색하는데 개방적인 상태이다. 더욱이 문제해결은 전문가모델에서 제안한 것처럼, 컨설턴트가 표준화된 솔루션을 새로운 문제상황에 적용하는 것과 관련된 것이 아니다. 오히려, 그것은 문제의 원인과 새로운 옵션의 탐색에 반성적인 질문을 요구한다(Schon,1983). 만약, 컨설턴트가 클라이언트와 기본적인 가정을 공유하지 않고 그러한 질문에 몰입한다면, 그러한 전문지식은 클라이언트에게는 미스테리한 예술가적인 기교라고 할 수 있는 블랙박스로 남게 된다(Schon,1983;Mcgivern and Fineman,1983). 그러므로 클라이언트는 상당히 높은 정도로 문제해결과정에 관여하여 이러한 반성적인 대화에 접근해야 한다. 이후 컨설턴트와 클라이언트의 역할은 상호영향과 학습의 과정에서 서로 도움을 주는 것으로 구성된다(Schon,1983;Schein,2002). 하지만, 이러한 성찰적 질문은 클라이언트와 컨설턴트의 스킬에 관한 다양한 요구를 부과하며, 매우 시간 소모적이다. 이 모델의 일부 옹호자는 그것은 클라이언트의 문제가 충분히 중요한 경우에만 적용되어야 한다고 주장한다. 우발적 또는 일상적인 상황에서 전문가모델에서 제안한 것처럼 보다

제한적인 상호작용을 한다면, 보다 적절하고 효율적인 것으로 생각된다(e.g. Blake and Mouton,1983; Schon,1983;Mcgivern and Fineman,1983).

전문가모델과 비교할 때, 사회학습모델은 클라이언트-컨설턴트 팀의 상호작용과정에 관하여 보다 포괄적인 관점을 제공한다. 이 모델은 클라이언트-컨설턴트 관계의 이해에 관해 다음과 같은 중요한 공헌을 했다(Nikolova and Devinney,2012).

첫째, 클라이언트의 문제는 전문가모델에서 주장한 것처럼 문제해결방안에 관련된 행위자들에 대하여 고정되고 독립적인 것이 아니라, 클라이언트-컨설턴트 간 상호작용 과정에서 구성되는 것으로 간주된다.

라) 권력관계

사회학습모델에서의 클라이언트와 컨설턴트간의 권력관계는 균형 잡혀 있고, 전문지식에 대한 탈신비주의와 상호 탐색에 기반을 두고 있다. 클라이언트와 컨설턴트는 둘 다 문제해결 과정에 가치 있는 공헌을 제공하기 때문에 상호의존적(Interdependent)이다. 컨설턴트는 클라이언트가 존재하는 가운데 자신의 전문지식에 관하여 성찰을 기대한다. 그리하여 전문가모델에서 그랬던 것처럼 전문지식을 개인적으로나 미스터리한 상태로 보관한다기 보다는 클라이언트에 의하여 대조할 수 있도록 한다. 이러한 새로운 유형의 상호작용은 컨설턴트가 자신의 의심의 여지없는 권위와 확고부동함에 관한 위안을 포기할 때에만 가능할 것이다. 관계의 다른 측면에서 클라이언트는 문제해결과정에 컨설턴트를 참여시키는 것에 동의해야 하며, 그들의 지식과 경험을 자신과 컨설턴트에게 명확하게 되도록 운영해야 한다. 그 결과 논란이 되는 바와 같이, 관계는 균형 잡히고, 권력 이슈는 없어지게 된다(Blake and Mouton,1983; Schon, 1983;Schein,2002).

마) 사회학습모델의 한계

사회학습모델은 또한 일부 한계점도 있다(Nikolova and Devinney,2012).

첫째, 참여과정으로서 학습 관련성을 지나치게 강조하는 반면, 분석과 정당화를 통하여 학습의 중요성을 기각할 위험성이 있다. 인지에 관한 연구에 따르면, 사람들은 이야기를 들으면서 뿐만 아니라 참여관찰에 의하여 그리고 행동함으로써 학습한다는 것을 밝혀왔다. 달리 말하면 클라이언트들은 학습이 발생하도록 하기위하여 문제해결과정에 항상 참여할 필요는 없다는 것이다.

둘째, 사회학습모델의 옹호자들에 따르면, 클라이언트-컨설턴트간의 상이성(Otherness), 즉, 클라이언트와 컨설턴트의 지식, 작업방법, 및 언어가 다른 정도를 과대평가하는 것 같다(Kipping and Armbruster,2002). 최근 연구에 따르면, 컨설턴트들은 클라이언트 조직과 구축한 관계에 있어서 종종 인사이더(insiders)인 것으로 나타났는데, 이것은 그들의 상호작용은 사회학습모델 옹호자들이 주장했던 것 보다 문제가 적을 수 있을 것이다(Sturdy et al.,2009).

셋째, 클라이언트-컨설턴트의 해석이 다양할 때 그리고 객관적으로 해결될 수 없을 때마저도 사회학습모델옹호자들은 이러한 차이를 어떻게 극복할 것인지 제시하지 못한다. 예를 들어 Schon은 클라이언트-컨설턴트간 개방적이고 집중적인 커뮤니케이션을 위한 제의가 클라이언트-컨설턴트 팀 내에서 협력을 제고하기에 충분하지 않다는 것을 알고 있다. 그러한 차이를 해결하는 방안은 질문자의 약간의 이해능력에 달려있다.

그러므로, 이 모델은 전환 과정을 설명하는데 실패했으며, 클라이언트-컨설턴트 상호작용을 개선할 수 있다는 것을 보여준다. 더욱이 관계의 권력측면과 관련한 의문은 누구의 관점이 문제해결의 기초를 구축하는지, 그리고 당사자 중 한쪽이 문제해결과정에서 지배적인 것이 필요한지, 어느 것이 실무적 관련성을 높게 갖고 있는지에 대해서는 답변이 없다. 이는 클라이언트-컨설턴트간의 개방적이고 구성주의적인 대면(대질)에 합의한 경우 균형 잡힌 클라이언트-컨설턴트 관계에서는 실질적인 권력관계는 없다고 가정했기 때문이다(Nikolova and Devinney,2009).

마지막으로 이 모델은 컨설턴트(클라이언트)의 주관적인 인상과 해석의 중요성을 강조했기 때문에 클라이언트는 주관적인 인사이트에 기초를 둔 권고안의 가치와 타당성을 평가하는 데 어려움이 있기 때문에 클라이언트-컨설턴

트 간의 상호작용이 어떻게 변경되는지 이러한 통찰력에 대한 중요한 시사점을 제시하지 않는다(Czarniawska,2003).

요컨대, 사회학습모델은 전문가모델보다 덜 일차원적인 것 같다. 왜냐하면, 그것은 클라이언트-컨설턴트 간 균형 잡힌 관계를 그리고 있기 때문이다. 하지만, 이 모델은 클라이언트-컨설턴트 간의 차이점에 관한 해결방안, 컨설팅 지식의 정치적 본질, 및 사회적으로 구성된 지식의 불확실한 가치와 같은 관계의 중요한 측면을 제시하지 못했다.

사회학습모델의 기본가정을 이 연구의 목적인 컨설팅 지식이전(consulting knowledge transfer)에 적용할 때, 사회학습모델의 컨설팅 수행방식은 클라이언트-컨설턴트 간 상호작용(client-consultant interaction)이 활발할 것으로 예상되며, 클라이언트-컨설턴트 간의 학습과 지식이전이 상대적으로 촉진된 것이다. 이로 인해 클라이언트는 컨설팅을 통해서 학습한 스킬과 지식을 활용하여 향후 유사한 상황에서 컨설턴트 도움 없이 독자적으로 문제를 해결하는데 큰 어려움이 없을 것으로 예상할 수 있을 것이다. 그러한 결과, 클라이언트는 유사한 상황의 문제해결을 위하여 컨설턴트에 대한 의존도는 상당히 감소할 것으로 예상할 수 있다.

3) 비판모델

1980년대에 클라이언트-자문가의 상호작용에 대한 연구자들이 증가하면서 컨설팅 지식의 가치에 대한 극단적인 회의주의가 등장했다(e.g., Alvesson,1993,2001; Clark, 1995; Clark and Salaman,1996a,1996b; Keiser,1997,2002). 특히 컨설턴트와 경영구루들이 생산하고 확산하는 최고경영자들에 의하여 소비되는 경영아이디어의 생산과 확산에 관한 매니지먼트패션(management fashion) 및 매니지먼트 패션계(management fashion-setting communities)에 관한 개념을 소개한 Abrahamson(1991,1996)의 연구가 컨설팅 연구자들의 큰 관심을 끌게 됨으로써 비판적 관점의 컨설팅 연구에 기름을 부었다(Kipping & Clark,2012). Abrahamson(1991)의 매니지먼트 패션(management fashion)개념은 신제도주의 관점에서 조직들이 왜 새로운 경영아이디어들을 도입하는가에 대

한 이론적 관점을 제공하고 있다. 이후부터 컨설턴트를 인상관리자(Impression managers)로 클라이언트-컨설턴트 간 상호작용과정은 일종의 상징적 상호작용(Symbolic interaction)으로(Fincham and Clark,2002), 컨설팅을 설득시스템(system of persuasion)으로(Alvesson,1993)간주하는 컨설팅에 대한 비판적인 접근법이 부상하였다.

가) 컨설팅지식과 컨설팅의 본질

이 관점에서의 컨설팅 지식은 지식의 모호성(ambiguity)과 기업특유의 성질(Idiosyncratic)을 갖고 있다. 컨설팅 지식은 제도화된 신화(institutionalized myths) 또는 합리성의 대체물(rationality-surrogate)로서 이미지, 스토리, 및 상징의 형태로 제시된다. 전문가모델과 사회학습모델과는 전혀 다른 차원에서 지식의 본질을 가정하고 있는 것이다. 이러한 관점의 지식에 대한 기본가정은 그 기원이 명확하지는 않지만 비판주의자들의 주장을 종합해 보면 주로 신제도주의 이론(neo-institutional theory)에서 비롯된 것으로 보인다.

컨설팅의 본질과 관련, 비판모델(Critical Model)은 컨설팅 지식의 모호한 특성 때문에 클라이언트들은 전문가모델이나 사회학습모델이 가정하고 있는 것처럼, 컨설팅 서비스의 가치를 무의식적으로 인식하지 못한다. 그러므로 컨설턴트들은 컨설팅 작업의 가치에 대해 클라이언트들에게 인상을 부여하거나 설득할 필요가 있다. 달리 말하면, 컨설팅의 핵심은 지식이전(knowledge transfer)이 아니라, 인상관리(impression management)에 있다는 것이다. 예를 들어 Clark and Salaman(1998)은 컨설팅 지식은 전문가모델에서 그리고 있는 것처럼 전문가의 문제해결(a set of expert solutions)이 아니라는 것이다.

비판적 관점에서는 컨설팅 지식이란'경영, 경영자 및 조직에 관해 알고 있는 것(knowing), 정의하고 있는 것(defining) 및 말하고 있는 것(talking)에 관하여 상호 수용 가능한 방식을 표현하는 언어(language)'라는 것이다. 컨설팅지식은 변환을 통하여 클라이언트와 상호작용을 전개하는데, 변환(translation)이란 행위자들이 다른 행위자들에게 확신을 심어주는 과정으로 정의된다. 그러므로 경영컨설팅 및 모든 지식집약기업과 다른 모든 기업과 구별하는

것은 권위를 갖고 있는 전문지식을 보유하고 있는 것이 아니라, 사람이 자신과 자신의 조직을 설명하고, 고객지향성을 유율하고 동일한 작업에 참여하는 언어(language)를 정교하게 하는 정도이다(Alvesson,2001). 언어로서 지식에 관한 관점은 사회적 구성주의 및 언어학적 특질에 기원을 두고 있는데, 이는 지식의 모호성, 은유, 및 맥락 의존적 성질을 강조한다(Clark,1995; Alvesson and Karreman,2000; Alvesson,2001). 따라서 컨설팅 지식이란 신념, 인상관리 및 의미의 협상의 문제로 간주된다(Alvesson, 1993,2001).

먼저 설명한 두 가지 컨설팅 모델과는 달리, 비판컨설팅은 모호하고 은유적이고 맥락 의존적이고 활동적인 컨설팅의 본질을 강조한다. 그러므로 이 모델의 주창자들은 컨설팅회사들이 컨설팅서비스의 가치를 설득하는 방식을 발견하는 것이 매우 중요하다고 주장한다. 이것은 컨설턴트들이 클라이언트들에게 인상을 부여하고 새로운 경영콘셉트와 모델을 판매하기 위하여 컨설팅 스토리, 은유, 수사, 및 이미지와 같은 상징적 메커니즘의 도움을 통해서 달성하는데, 이것은 강력한 설득도구로 간주된다. 이 모델의 중심 테마의 하나는 수사학과 설득력(rhetoric and persuasion)이다. 이들은 컨설팅을 실용적인 업무로 보는 대신 극단적인 시각에서는 일종의 사기행위(a kind of con trick)으로 간주한다. 컨설턴트의 설득력과 거래하는 아이디어 및 방법론은 클라이언트의 눈에 지식의 정당성을 구축하는 핵심적인 메커니즘이다. 비판이론가들은 컨설팅을 일종의 설득의 형태로 파악하고 있다. 컨설턴트의 수사학(rhetoric)은 단순히 아이디어를 판매하는 수단이 아니라, 지식을 사업화하는 과정의 일부로 파악한다(Clark & Fincham,2002).

이 모델은 컨설턴트의 지배력은 전문가모델에서 보여준 것처럼 컨설턴트의 전문성에서 비롯된 것이 아니라, 컨설턴트의 수사학적 및 인상관리 스킬의 결과로서 클라이언트-컨설턴트 상호작용 동안에 발생한다는 점을 강조한다.

더욱이, 일부 비판모델 지지자들은 최고경영자들이 조직 내 다른 구성원들에 대하여 자신의 이해를 추진(촉진)한 목적으로 종종 컨설턴트들을 활용한다는 것을 강조한다. 이것은 전략으로서 권력을 고려하게 한다. 따라서 컨설턴트들은 클라이언트가 경험하는 것에 대한 의미를 구성하고 새로운 경영패션을 생산하고 확산함으로써 클라이언트들에 대해 영향력을 행사한다. 그러므로

권력의 진화적 및 전략적 특성을 인식함으로써 이 모델은 클라이언트-컨설턴트 팀의 권력과정에 대한 세련된 이해를 제공하며, 이 부분은 전문가모델과 사회학습모델에서 간과한 통찰이다.

나) 클라이언트-컨설턴트의 상호작용

클라이언트-컨설턴트 상호작용과 관련, 비판모델(Critical Model)의 옹호자는 컨설턴트들은 전문지식을 이전하지 않으며, 오히려, 그들은 지식의 모호성에 대한 대체물인 이미지, 인상, 및 수사적 행위를 창출하고 전달하며((Alvesson,1993,2001), 클라이언트의 눈에는 가치 있는 인상을 창출하고, 조직적 신화와 패션의 형식으로 문제 및 문제해결방안을 정의한다(Clark and Salaman, 1998). 이같은 방식으로 컨설턴트들은 그들의 경험과 컨설팅 작업을 정당화한다(Fincham,1999).

또한 비판모델(Critical Model) 옹호자들은 컨설턴트의 스토리는 드라마틱한 자극을 필요로 하는 경영자들 고유의 욕구를 반영하고 있는데, 경영자들은 특정한 의도와 입장변화가 평범한 사람들로부터 중요한 사람들에게 원인을 돌리기 위하여 특정한 사건들을 드라마처럼 극화하는 욕구를 갖고 있다(Fincham and Clark,2002). Clark and Salaman(1998)이 주장한 것처럼, 컨설턴트들은 연기자들이 연극 같은 현실을 연출하는 것과 동일한 방법으로 현실을 연출하고 유지시키고자 한다. 그러므로 클라이언트-컨설턴트 상호작용은 클라이언트들이 연기자이면서 동시에 청중으로서 연기하는 공연(performance)이다: 청중은 공연 또는 적어도 공연, 한통속 및 척도이다(Clark and Salaman,1996). 따라서 인상관리(impression management)는 일반적으로 클라이언트-컨설턴트 프로젝트의 핵심 성공요인이며, 컨설팅 기업의 생존에 중요한 요소이다.

다) 권력관계

권력관계와 관련, 비판모델(Critical Model)에 따르면, 클라이언트 컨설턴

트 상호작용에서 클라이언트는 전문가모델에서 제안한 것보다 훨씬 더 높은 정도로 관련된다. 그에 따라, 컨설턴트는 클라이언트에게 단지 의미를 부여하지 않는다. 그들은 자동적으로 그리고 조작적으로 생산하지 않는다. 그리고 클라이언트는 고분고분한 소비자는 아니다(Clark and Salaman,1998). 그것은 컨설턴트들이 클라이언트들과 함께 클라이언트의 의미를 반영하고 수정하는 경우 오히려 협상의 상황이라 할수 있다. 하지만, 이것은 사회학습모델이 보여준 것처럼 클라이언트-컨설턴트 간 동등한 관계에 있다는 것을 의미하지 않는다. 오히려, 컨설턴트들은 클라이언트들에게 인상을 심어주고 성공적으로 된다면, 경영자의 역할을 정의하고, 권위적인 것처럼 보여야 하고 자신감 있게 행동해야하고 명령 하에 있어야 한다는 것을 강조한다. 컨설턴트의 작업은 클라이언트의 현실을 구성하고 조작하는 일련의 내러티브를 생산하는 것으로 설명되고 있다. 그러므로 조직구조, 프로세스 및 목적에 관하여 겉보기에는 지적인 것으로 보이는 설명은 권위적인 권력을 실행하는 것이다(Clark and Salaman,1996). 스토리, 상징, 및 은유는 권력도구로서 컨설턴트들이 통제를 실행하는 것을 도와주며, 해석과 문제해결을 조작한다. 그들은 컨설팅 행위와 산출물과 관련, 정당성을 창출하는 수단이다(Alvesson,2001). 달리 말하면, 컨설턴트의 권력은 컨설턴트의 설득과 의미의 조작의 결과물이다. 따라서 전문가모델과 유사하게도 비판모델(Critical Model)안에서 지배적인 관점은 클라이언트-컨설턴트 팀 안에서도 지배적이고 권력적인 행위자라는 것인 반면, 클라이언트는 종속적인 상황에 놓여 있다. 이러한 입지는 특히 컨설팅 유행의 창출과 역할에 초점을 맞춘 논문에서 명확하게 밝혀졌다(Kieser,2002). 컨설턴트는 클라이언트들이 경험하는 문제를 컨설턴트들이 없어서는 안 된다는 방식으로 컨설팅 작업을 구성함으로써 정당화한다고 주장한다(Fincham,1999). 기존의 경영콘셉트를 전략적으로 비판하고 끊임없이 새로운 경영콘셉트를 소개함으로서 컨설팅 업무는 경영자들의 불확실성에 연료를 제공한다. 이것은 통제력 상실에 대한 우려가 커지게 되며, 통제력을 유지할 수 있도록 도와주겠다고 약속하는 컨설턴트에게 의존하는 상황을 만든다. 바로 이같은 방식으로 컨설팅 업은 자신의 존재를 정당화하고 클라이언트들을 매니지먼트 패션이라는 줄 위의 꼭두각시로 만들어왔다(Keiser,2002).

컨설팅에 관한 또 다른 비판모델(Critical Model) 관점의 옹호자들은 최고경영자들은 자신의 미래 목적달성을 위한 도구로서 컨설턴트의 이미지와 수사를 활용하기 위하여 컨설턴트들을 조직 내 미시 정치적 게임에 끌어들인다(Kipping,2000; Alvesson and Johansson,2002). 이러한 연구들은 전략적 동맹으로서 컨설턴트들과 경영자들 간의 관계를 묘사하고 있는데, 컨설턴트들은 대리인의 대리인으로 표현되며(Fincham, 2002; Kipping and Armbruster,2002), 클라이언트 조직의 구성원들에 대한 컨설턴트의 지배력은 최고경영자의 위계적 권력의 연장으로 간주된다.

라) 비판모델의 한계

컨설팅에 대한 비판모델은 몇 가지 중요한 약점도 갖고 있다. 첫째, 모든 컨설팅 지식이 모호하고 특유하다고 주장하면서 보다 덜 무형적이고 덜 모호한 기술적 전문지식과 같은 유형의 지식을 무시한다. 그러므로 비판모델은 컨설턴트로부터 클라이언트에게로 특정적이고 기술적인 지식의 이전에 의해 특징지어지는 유형의 컨설팅(예:신제품개발 또는 명확히 특정된 IT솔루션 구축 컨설팅 등)을 잘 설명하지 못한다.

수사와 인상관리(Impression managements)가 모든 종류의 컨설팅 프로젝트에서 동등하게 중요한 것은 아니다(e.g., Nikolova, Reihlen, and Schlapfner,2009). 일반적으로 클라이언트의 문제가 상대적으로 친숙한 문제일 경우 클라이언트는 그들이 필요로 하는 서비스를 정의하고 제시된 문제해결방안을 평가하기가 보다 쉽다. 클라이언트-컨설턴트가 복잡하고 혁신적인 문제를 다루는 상황에서 상호작용의 모호성이 더 높다. 비판모델은 다양한 유형의 클라이언트 문제의 존재를 무시하고, 클라이언트-컨설턴트 관계의 복잡한 본질에 대해서 잘 설명하지 못하며, 클라이언트가 컨설턴트를 고용하는 다양한 동기가 있을 수 있다는 가능성을 무시한다.

비록 이 모델은 컨설팅 성공의 중요한 한 측면-이미지 창출, 긍정적인 고객기대, 전문가모델과 사회학습모델에서 남겨진 이슈 등-에 관심을 기울였을지라도, 컨설팅의 본질에 관한 제한적인 가정으로 인해 양 당사자들의 협력이

상징적이고 감성적인 결과 이외에도 유형적이고 가치 있고 합리적인 산출물을 창출한다는 시실을 간과했다.

더욱이, 이 모델은 많은 경영자가 경영교육을 받았거나 컨설턴트 출신이었다는 사실을 무시하고 있는데(Poulfelt, Greiner, & Bhambri,2005; Armbruster and Gluckler,2007), 이러한 사실은 경영자들이 컨설팅 특유의 의미와 해석체계를 어느 정도 공유하고 있으며, 컨설팅언어를 사용하고 있음을 의미한다(Study et al.,2009).그러한 클라이언트는 컨설팅의 전문지식과 문제해결방안에 대하여 평가하는 것에 대한 어려움은 훨씬 적다(Armbruster,2006, Sturdy,Werr, and Buono,2009).

Huczynski(1993)는 컨설턴트가 스토리와 수사학을 사용하는 것은 경영자와 커뮤니케이션을 제고할 수 있다고 지적하였다. 경영자는 과도하게 기술적인 언어를 사용하는 것을 잘 이해하지 못한다. 그들은 관심의 범위가 좁으며, 제한된 범위의 기억력과 판단력을 갖고 있으며, 다른 사람들보다 특정한 방식의 커뮤니케이션에 의하여 더 잘 설득되는 경향이 있다. 인기 있는 경영아이디어는 이러한 제약을 고려하고 있다.

다른 연구자들은 문제해결과정에서 지식창출을 위한 상징적 및 드라마틱한 요소의 중요성을 강조하고 있다. 예를 들어, Kanter(2002)는 상징적인 형태의 지식생산은 개인들의 창의성을 제고하고 상상의 흐름을 자유롭게 하고 그 결과 혁신을 촉진하기 위해서도 필요하다고 주장하였다. Wright & Kitay (2004)는 컨설턴트들이 스토리, 수사, 이미지 및 상징을 사용하여 클라이언트에게 인상을 부여하고 컨설팅 서비스를 판매한다는 것을 강조하였다. 하지만 이는 단지 드라마나 수사를 파는 것과 컨설팅과 동일한 것은 아니다.

비판이론가들은 컨설턴트 권력은 비록 클라이언트-컨설턴트 간 상호작용 동안 개발될지라도, 전문가모델처럼 컨설턴트들의 전문지식에서 비롯된 것이 아니라, 컨설턴트의 권력은 컨설턴트의 수사학적 정교함이나 최고경영자의 지원에 의한 위상에서 비롯되는 것이지, 컨설턴트의 전문지식과는 전혀 관련이 없다고 가정한다. 이것은 컨설턴트의 명성과 전유지식과 경영자의 조직 및 운영지식은 정치적 과정의 한계로 정의되고 있기 때문에 문제가 되고 있다. 달리 말하면, 클라이언트와 컨설턴트 간의 의존수준은 그들의 지식기반, 수사

및 인상관리스킬, 위계적/관리적 권력에의 접근에 달려있다. 더욱이 비판모델의 옹호자들은 클라이언트-컨설턴트 팀 내에서 권력에 대한 다양한 관점을 통합하는데 실패했다. 또 그들은 클라이언트-컨서턴트 팀이 다양한 권력관계를 가지는 세 가지 그룹의 행위자들로 구성된다는 것을 이정하는데도 실패했다. 즉, 권력관계는 프로젝트스폰서(컨설턴트를 선택하고 컨설팅 비용을 지불하는 경영자; 문제의소유자(컨설팅 프로젝트에 참여하는 근로자); 및 컨설턴트의 세 그룹으로 나뉜다(Nikolova and Devinney,2009). 이들 세 그룹의 행위자들의 지식기반과 수사학, 및 권력관계상의 차이를 고려하는 것은 클라이언트-컨서턴트 관계가 상호작용적이고 변증법적인 성질을 가지며, 상호의존성과 컨설팅프로젝트의 특수성에 따라 달라지는 산출물에 의해 특징지어진다(Kipping & Armbruster, 2002; Werr & Styhre,2002,2003, Nikolova & Devinney,2009).

끝으로 비판모델은 컨설팅을 통해서 창출되고 확산되는 매니지먼트 패션(Management fashion)은 가장 좋은 경우에는 상징적 기능만을 수행한다는 암묵인 가정에 기초하고 있다. 비판모델은 조직성과 개선에 거의 기여하지 못한다는 것을 가정하고 있으며, 가장 나쁜 경우에는 심지어 기술적으로 비효율적인 기술 또는 프로세스를 채택하도록 촉진하거나 효율적인 기술과 프로세스를 기각하도록 함으로써 조직에 해악을 끼친다는 것을 가정하고 있다(Abrahamson,1991). 이와는 대조적으로 Abrahamson(1991)은 매니지먼트 패션은 오랫동안 간과해왔던 문제와 문제해결방식에 관심을 끄는데 중요한 역할을 했다고 주장한다. 더욱이 새로운 경영혁신기법을 채택함으로 인해 혁신적이고 윤리적으로 보이는 조직은 자본접근성 개선 또는 고객매력도 제고 같은 경제적 혜택을 얻을 수도 있다고 주장한다. 그러므로 매니지먼트패션은 조직에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 이렇게 함으로써 컨설턴트는 클라이언트 조직의 성과를 개선하는 데 기여할 수도 있다.

요컨대, 비판모델은 컨설턴트-클라이언트 간 상호작용 동안 사회적 구성 프로세스를 지나치게 단순화 하고, 클라이언트의 역할을 과소평가했으며, 컨설턴트들은 클라이언트에게 인상을 부여하는 툴과 테크닉에 포커스를 맞추어 왔다. 이 모델은 클라이언트-컨설턴트 관계에 관하여 컨설팅 중심 관점을 제

공했다. 이 모델의 한계는 컨설팅 서비스에 대한 고객의 불만족을 설명하는 컨설팅 관점을 제공했지만, 그러한 가정이 모든 유형의 컨설팅프로젝트에 전부 유효한 것은 아니며, 컨설팅의 다양한 측면을 설명하지도 못한다(Nikolova, Reihlen and Schlapfner, 2009).

비판모델(Critical Model)의 기본가정은 이 연구의 대상인 FTA 컨설팅에 적용하기에는 적합하지 않을 것으로 생각된다. 왜냐하면, 컨설팅에 대한 비판적 접근을 취하는 기존 문헌들은 주로 BPR, BPM, TQM, BSC 같이 일시적으로 유행하는 경영아이디어 또는 경영관행(management ideas or management practice)들을 상정하고 있기 때문이다. FTA컨설팅은 이러한 매니지먼트 패션(management fads and fashions)에 관한 것이 아니라, 주로 무역 관련 국제조약의 이행에 관한 전문가와 클라이언트의 상호작용으로 구성되는 컨설팅이라고 할 수 있다.

4) 컨설팅모델에 대한 평가

컨설팅모델에 관한 세 가지 관점은 컨설팅 지식의 본질 및 컨설팅의 본질, 클라이언트-컨설턴트의 상호작용 및 권력관계에 관한 기본가정을 비교적 명쾌하게 제시함으로써 컨설팅을 이해하는 데 심층적인 통찰력을 제공하고 있다.

하지만 컨설팅에 관한 세 가지 모델은 컨설턴트가 수행하는 역할을 단순화한 모형에 지나지 않는 것이다. 각 모델이 전적으로 컨설팅의 본질과 컨설턴트의 역할을 전적으로 설명하는 것은 아니다. 컨설팅의 본질을 이해함에 있어서 컨설턴트의 역할을 전적으로 전문가(Expert), 도움을 주는 자/조력자(Helper/Facilitator), 또는 인상관리자(Impression manager) 중 어느 하나에만 귀속시키는 것은 너무 단순한 도식이라고 생각된다.

오히려 <그림 2-10>에서 보는 바와 같이, Lippitt & Lippitt(1979)가 제시한 8가지 컨설턴트의 역할 스펙트럼처럼, 컨설팅프로젝트 현장에서는 컨설턴트의 역할은 프로젝트의 목적, 프로젝트의 진행단계, 파트너로서 고객의 품질, 고객의 요구, 및 각 문제 상황에 따라 컨설턴트의 역할이 다양하게 교차

되고 변화한다고 보는 것이 더 현실적인 설명을 제공할 것이다. 컨설턴트의 역할에 대한 상황접근적인 방식(Contingency Aapproaches)이 필요한 것으로 생각된다.

3. FTA컨설팅에 관한 이론적·실무적 논의

1) FTA컨설팅의 개념 및 유형

컨설팅의 정의가 어려운 것과 마찬가지로, FTA컨설팅(FTA Consulting)역시 명확히 정의하기 어렵다. FTA컨설팅을 개념화하기에 앞서, 이 연구에서는 먼저 연구성과들이 축적된 경영컨설팅(Management Consulting) 분야의 컨설팅 개념을 고찰하고, FTA컨설팅에 관한 기존문헌의 논의와 FTA컨설턴트들의 활동과 역할들을 구체적으로 살펴본 후 이를 바탕으로 FTA컨설팅을 개념화하고자 한다.

이 연구에서는 기존의 컨설팅 개념이 전통적인 전문가모델의 컨설팅 개념만을 반영하거나 특정 목적을 위하여 편향적인 시각으로 개념화 되는 등 균형 있는 관점으로 컨설팅 개념을 담아내지 못했음을 지적하고, 전문가모델 및 사회학습모델의 컨설팅의 본질을 반영하여 다음과 같이 컨설팅의 개념을 재정의하였다.

앞서 정의한 바와 같이, 컨설팅(Consulting)이란 '전문적인 역량과 스킬을 갖춘 독립적이고 객관적인 외부의 사람 또는 기업이 계약에 따라 고객과 컨설턴트가 함께 고객 조직의 경영상 문제점이나 사업기회를 확인하고 분석하고 해결방안을 제시하고, 이를 실행할 수 있도록 지원하거나 창의적인 접근법으로 고객이 기업문제를 발견하고 해결방안을 찾아 새로운 기업지식을 창출할 수 있도록 도움을 주는 전문 자문서비스 활동'으로 정의할 수 있을 것이다.

그렇다면 FTA컨설팅(FTA Consulting)은 어떻게 정의될 수 있을 것인가. 그리고 FTA컨설팅에서 컨설턴트들은 어떤 역할과 기능을 수행하고 컨설팅의 수행 범위는 어디까지인가.

<표 2-14> FTA컨설팅과 관련한 선행연구의 초점

연구자	연구의 초점	비고
김희열 곽근재 (2014)	-경남지역 FTA컨설팅을 받은 26개 업체에 대한 설문조사 수행 -현재 FTA컨설팅의 범위가 주로 원산지확인, 원산지증명서발급, 원산지검증 및 FTA특혜관세 활용에 초점을 맞추고 있음 -FTA컨설팅의 범위확대와 추진방법론의 다양화를 통하여 기업무역가치사슬의 전 단계별로 FTA컨설팅을 지원해야 한다고 주장	기술적 연구
김진섭 김중근 (2013)	-법령 및 기존 문헌, 및 인터넷 자료 등을 분석하여 FTA컨설팅의 업무범위와 컨설팅단가 책정기준을 제시하여 컨설팅의 질적 제고 방안 제시 -FTA컨설팅의 범위는 공공지원사업 또는 민간부문 컨설팅에서 주로 원산지판정, 인증수출자 인증, FTA PASS활용 등에 초점을 맞추고 있으며, FTA컨설팅의 수입 단가 현실화가 필요하다고 주장	기술적 연구
조준영 원동환 (2012)	-현장의 경험과 기존 문헌을 기초로 FTA활용상의 문제점을 분석하고 FTA컨설팅의 방향 및 컨설턴트의 역할 제시 -FTA활용상 문제점으로 품목분류 원산지결정기준의 복잡성, 인증수출자 지정 및 유지상 어려움, 원산지검증대응부족 등을 지적 -FTA컨설팅은 품목분류컨설팅, 원산지확인 컨설팅, 인증수출자 인증 컨설팅, 원산지검증 컨설팅 등의 역할과 방향 제시	기술적 연구
정재완 (2013)	-법령 및 기존문헌 분석을 통하여 FTA활용 단계별로 어떤 전문가가 어떤 컨설팅을 제공할 수 있는지 FTA 활용단계별 전문컨설턴트와 직무 제시 -FTA활용을 4단계(원산지확인, 원산지증명, 특혜적용 및 검증, 쟁송)로 구분하고 각 단계별직무를 분석하고 관련분야의 역할전문가를 제시 -원산지검증의 증가추세에 맞추어 FTA원산지 전문가의 양성,확대가 필요하다고 주장	기술적 연구

FTA컨설팅에서 컨설턴트들이 수행하는 역할은 무엇인지, 활동범위는 어디까지인지와 관련한 선행연구들이 그리 많지는 않다<표 2-14>. 이 연구에서는 논의를 단순화하기 위하여 크게 세 가지 범주에서 FTA컨설팅을 고찰하고자 한다. 하나는 주로 관세사들(Customs Brokers)에 의하여 수행되는 FTA협정상의 원산지규정 이행에 관한 FTA컨설팅이며, 두 번째는 주로 경영컨설턴트(Management Consultant)들에 의하여 이루어지는 FTA글로벌 경영전략 컨설팅이며, 세 번째는 FTA원산지관리용 IT시스템 구축컨설팅이 그것이다.

<표 2-15> FTA컨설턴트들의 세부적인 컨설팅 활동

범주	FTA 컨설팅의 과업범위 및 세부적인 활동	참조
원산지판정 컨설팅	-관세혜택 분석, 수출물품 및 원재료/ 부품의 HS/품목분류, 협력업체의 원산지 증빙서류 수집 및 확인, 원산지 판정 및 대안 분석, 증명서류작성 및 보관관리 등에 대한 자문	김진섭 김중근(2013); 정재완(2013)
인증수출자 컨설팅	-원산지 판정 컨설팅에 추가하여 인증수출자 문서작성 및 신청서류에 대한 사후대응 및 절차에 대한 자문	김진섭 김중근(2013); 정재완(2013)
원산지관리 시스템구축 컨설팅	-원산지 판정컨설팅에 추가하여 원산지관리시스템인 FTA PASS의 구현 및 운영방법에 대한 자문	김진섭 김중근(2013); 정재완(2013)
원산지검증 대응 컨설팅	-원산지 판정 및 원산지관리에 대한 진단 및 원산지 판정 및 관리상의 개선방안의 제시와 실행 지원	김진섭 김중근(2013); 정재완(2013)

첫째, FTA 원산지규정 이행에 관한 FTA컨설팅에 관한 것이다. 이것은 협의의 FTA컨설팅이라고 할 수 있을 것이다. 이에 대한 기존 문헌들을 보면(표 2-15), 주로 수출기업들의 FTA특혜원산지 활용실태 및 활용률제고와 관련하여, 현장 컨설팅 경험과 사례에 의존하거나(김희열 곽근재,2014; 조준영 원동환, 2012), 기업들의 FTA활용도와 활용능력과 관련한 실태조사자료에 의존하는 연구들(윤영호,2013; 정재승 정윤세,2013), 그리고 FTA컨설팅의 현황과 문제점을 분석하는 연구들(정재완,2013; 안병수 김중근,2012)이 일부 발표되었을 뿐이며, FTA컨설팅에 대한 개념화를 시도한 연구는 거의 찾아보기 어렵다. 하지만 이들 연구에서 FTA컨설턴트들의 활약과 컨설팅 현장에서의 역할 및 컨설팅의 범위를 다루고 있으므로, 이러한 FTA컨설턴트들의 직무와 컨설팅 활동들은 FTA컨설팅을 개념화하는데 유익한 시사점을 제공할 것으로 생각된다.

기존 문헌들은 대체로 FTA컨설팅의 수행범위와 컨설턴트의 역할에 초점을 맞추고 있다. 기존 문헌들에 따르면 FTA컨설팅의 범위는 대체로 원산지확인, 원산지증명, 인증수출자 인증 및 원산지검증대응 등의 범주를 포함하고 있으며, 일부는 원산지관리용 IT시스템인 FTA-PASS 활용지원 등을 포함하

고 있음이 확인되고 있다.

동시에 FTA컨설턴트는 주로 공인전문자격사인 관세사들로 구성되며, 이들의 역할과 직무범위는 이같은 원산지관리 업무를 수행하는 데 한정되고 있음을 확인할 수 있다(김희열 곽근재,2014; 김진섭 김중근, 2013; 조준영 원동환,2012;정재완,2013).

둘째, FTA글로벌 경영전략 컨설팅에 관한 것이다. 이 범주는 FTA컨설팅의 범위를 특혜원산지이행 및 관리에만 한정하지 않고 FTA환경 하에서 이루어지는 글로벌 전략경영 활동을 포함하는 것으로서, 광의의 FTA컨설팅이라고 할 수 있을 것이다. 이 범주의 컨설팅수행 주체는 관세사는 물론 일반 경영컨설턴트들이 참여할 수 있는 영역으로서 컨설팅 역량과 자원 유무에 달려 있다.

<표 2-16> 중소기업청의 FTA 관련 컨설팅의 범위

중소기업 컨설팅 지원사업 컨설팅 분류체계		
대분류	중분류	소분류명
글로벌 경영전략 (FTA)	해외 시장 진출 지원	-수출국 정부조달 등록 및 일반시장 진출 컨설팅
		-원가분석 및 개선
	산업 경쟁력 강화	-OCS(Origin Compliance Service,관세인하) Hub&Spoke형 비즈니스 컨설팅
		-OCS(Origin Compliance Service,관세인하) 관련 국내조달 타당성 검토
		-OCS(Origin Compliance Service,관세인하) 관련 사업전환 타당성 검토
		-OCS(Origin Compliance Service,관세인하) 관련 부품/소재 수입선 전환 타당성 검토

자료:중소기업청(2011)

중소기업청(2011)에서는 정부지원 컨설팅사업의 분류를 위하여 대분류 13개 범주, 중분류 52개 범주, 세분류 229범주로 구분하여 컨설팅의 범위를 제시하고 있다. 특히 글로벌 경영전략 분야에 FTA컨설팅 테마를 추가하고 있는데, <표 2-16>과 같이, 기존의 관세청, 국제원산지정보원, 중소기업진흥공단, FTA종합무역지원센터, FTA활용지원센터 등의 컨설팅의 범위와는 사뭇 다르

게 해외시장진출 및 산업경쟁력 강화라는 주제로 제시되고 있다.

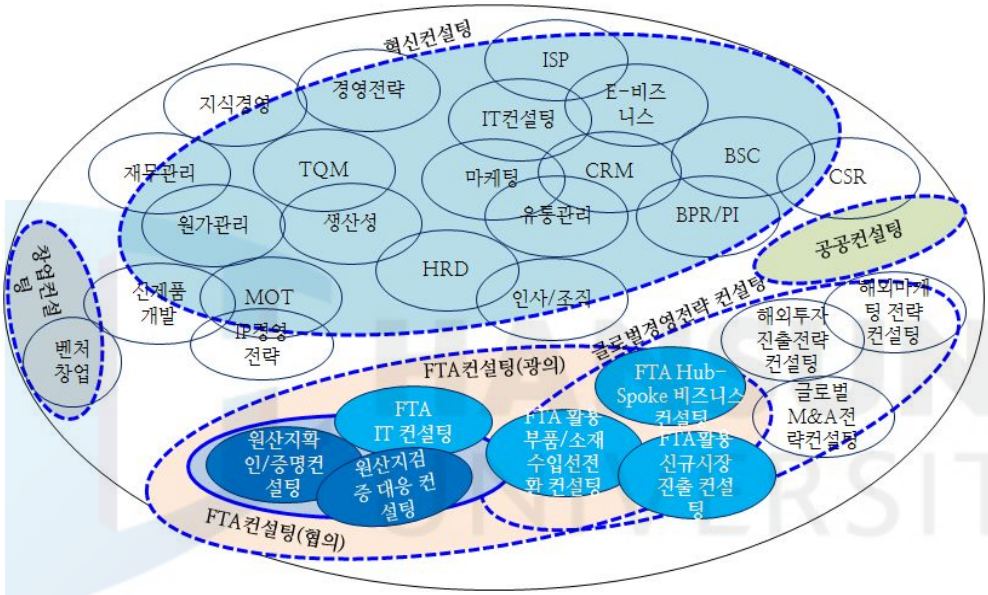
중소기업청의 컨설팅 유형분류는 주로 경영컨설턴트들(Management Consultants)에 의하여 수행되는 컨설팅 지원사업의 목적으로 제시된 것이다. 중소기업청의 이같은 FTA컨설팅분류는 원산지규정의 이행을 지원하는 협의의 FTA컨설팅과 완전히 구별되는 것으로서, 주로 글로벌 경영전략 컨설팅의 관점에서 수출입 기업들이 급변하는 FTA환경에 적극적으로 대응하여 FTA가 제공하는 기회를 활용하여 정부조달시장 진출 또는 신규해외시장진출 확대, 부품/원재료의 구매 조달의 효율화, 경쟁력약화 사업부문의 사업전환 등 FTA환경 최적화를 지원하기 위한 목적에 따른 것이다.

셋째, FTA원산지관리용 IT시스템 구축 컨설팅은 주로 중견기업 또는 대기업 수준에서 추진되는 IT시스템 구축 컨설팅을 의미한다. 이 유형의 컨설팅은 주로 대형 컨설팅 펌이나 IT컨설팅기업들, 또는 관세법인 등과 제휴한 IT기업들이 주도하는 컨설팅유형이다. 이러한 IT솔루션은 주로 기존의 ERP시스템(Legacy System)의 구매 재고 판매와 관련한 데이터와 원산지 판정 및 관리시스템 모듈을 연계하여 원산지판정 및 증명서의 발급, 그리고 원산지증빙자료의 관리 및 운영의 효율성을 제고하기 위하여 이루어지는 컨설팅을 포함한다. 일부 IT컨설팅 기업에서는 SaaS방식 또는 ASP방식으로 원산지관리시스템을 구축한 사례도 없지 않다.

이와 같이 FTA컨설팅의 유형을 컨설팅시장에서 현실적으로 나타난 두 가지 카테고리, 즉 협의 및 광의의 FTA컨설팅으로 유형화했으나<그림 2-11>, FTA컨설팅의 유형은 여기에만 한정되는 것은 아닐 것이다. FTA컨설팅의 경계(Boundaries)가 명확히 정의되지 않은 한, FTA에 관한 모든 컨설팅이 FTA컨설팅에 포함될 수 있을 것이다. 중소기업청(2011)에서 분류한 경영컨설팅의 범주가 FTA와 관련되는 경우까지 FTA컨설팅으로 분류한다면, FTA컨설팅의 범위는 다양한 스펙트럼을 가질 것이다. 이것은 전문 지식도메인의 경계(Boundaries)가 모호해 진다는 것을 의미한다.

전문직업의 세계는 전문직능 내부에서의 경쟁은 물론, 다른 전문지식 영역에서도 경쟁이 치열하다. 특히 전문 지식도메인의 경계(Boundaries)가 불확실한 영역에서는 다양한 지식서비스 공급자들의 각축을 벌이고 있다(Kubr,200

2). 모호한 지식 경계를 둘러싼 새로운 시장이 떠오르면, 일부에서는 그 시장이 본래 자신들의 배타적인 영역임을 주장하는 한편, 다른 전문직군에서는 모호한 경계에 진입하기 위하여 자회사를 설립하는 방식으로 진입하는 것이다. 예를 들어, 최근 FTA 컨설팅시장이 새로운 전문지식 서비스 시장으로 부상하자, 글로벌컨설팅 기업들(예:KPMG, Delliotte, PWC 등)이 여기에 진출하기 위하여 유사 자회사인 관세법인을 우회적으로 설립하거나 제휴를 추진하는 방식으로 FTA 컨설팅시장에 진입하였다. 또 한편으로는 FTA원산지관리용 소프트웨어시장에 대해서는 IT컨설팅시장은 경영컨설팅의 영역임을 주장하며 IT자회사를 동원하는 방법으로 FTA컨설팅시장에서 경쟁하는 양상을 보였다.



<그림 2-11 > 경영컨설팅과 FTA컨설팅의 경계

이 연구의 목적상 FTA컨설팅의 범위는 주로 관세사 등이 수행하는 FTA 원산지 규정의 이행과 관련한 원산지관리 컨설팅으로 한정(협의)하며, 일반 경영컨설턴트들이 수행하는 글로벌 경영전략컨설팅이나 중견·대기업 등에 구축하는 FTA원산지관리용 IT컨설팅분야(광의)는 배제하고자 한다. 이 연구의 목적상 이러한 컨설팅유형을 배제하지 않는다면, 굳이 FTA컨설팅의 개념과 범위를 논의할 실익이 없기 때문이다. 이러한 맥락에서 기존의 컨설팅의 정

의를 바탕으로 기존 문헌에서 나타난 FTA원산지관리 컨설팅의 과업범위와 컨설턴트들의 역할을 고려하여 이 연구에서는 FTA컨설팅(FTA Consulting)을 좁은 의미로 다음과 같이 정의하고자 한다.

'전문적인 역량과 스킬을 갖춘 독립적이고 객관적인 외부의 사람(또는 조직)이 계약에 따라 고객과 컨설턴트가 함께 클라이언트 조직의 FTA 이행상의 문제점 등을 확인하여 문제해결방안을 제시하고, 이를 실행할 수 있도록 지원하거나 창의적인 접근법으로 고객이 FTA이행상의 문제를 발견하고 해결방안을 찾아 새로운 원산지관리 지식을 창출할 수 있도록 도움을 주는 전문 자문서비스 활동'

이같은 FTA컨설팅에 대한 협의의 정의는 FTA원산지규정의 이행 및 관리에 한정하는 한편, 컨설턴트의 역할이 본질적으로 고객에게 도움을 주는 것(Helping)으로서 전문가모델 또는 사회학습모델의 컨설팅 접근법을 포괄할 수 있는 장점이 있다. FTA컨설팅을 광의로 정의하는 경우 글로벌경영전략컨설팅과 IT컨설팅 등 일반적인 경영컨설팅(management consulting)과의 경계가 희미해지기 때문에 이 연구에서는 FTA컨설팅을 협의로 정의하고자 한다.

2) FTA 컨설팅의 특성

경영컨설팅과 비교할 때 FTA컨설팅은 몇 가지 상이한 특성을 갖는다고 생각된다. Kubr(2002)의 논의를 기초로 경영컨설팅과 FTA컨설팅은 다음과 같은 점에서는 본질적으로 공통된 특성을 공유하고 있다고 할 수 있을 것이다.

- ㅇ 전문지식 서비스(professional service) : 컨설팅은 컨설턴트의 풍부한 경험과 전문지식을 전달하여 고객의 가치를 증가시키고 고객의 비즈니스가 효율적으로 운영, 발전해 나가도록 도움을 주는 것이다.
- ㅇ 자문서비스(advisory Service) : 컨설턴트는 고객조직을 직접 경영하거나 경영자를 대신해서 중요 의사결정을 직접 내리지 않으며, 의사결정과 실행의

책임은 어디까지나 고객의 몫이다. 자문성과 관련, 컨설턴트가 고객의 업무를 대신 수행하는 경우(예:위임 업무의 대행), 이는 컨설팅의 본질인 자문성을 벗어나 컨설팅이라고 할 수 없고 아웃소싱이 된다.

- ㅇ 독립서비스 (Independent Service) : 컨설턴트는 기술적, 재정적, 행정적, 정치적 및 정서적 독립성을 갖고 편견 없이 밝혀진 사실에 대하여 솔직하고 객관적으로 조언을 제공해야 한다.
- ㅇ 일시적인 서비스(Temporary Service) : 컨설팅은 고객이 자체 전문지식이나 기술로서 자체 인력이 해결하지 못할 때에 한해서 한시적으로 투입되어 전문가 서비스를 제공한다.
- ㅇ 상업적인 서비스 (Commercial Service) : 컨설팅은 전문 프로페셔널 서비스이면서 동시에 상업적인 비즈니스를 목적으로 수익을 창출하는 활동이다.

Kubr(2002)는 컨설팅의 본질적인 특성 중에서도 컨설턴트의 전문지식과 경험에 바탕을 둔 독립성과 객관성 유지를 가장 강조하고 있다. 그는 컨설턴트가 고객으로부터 보수를 받는 상황에서 절대적인 독립성을 유지하기 어려운 것이 현실이라고 점을 인정하면서도 프로페셔널의 가장 아름다움과 강인함은 바로 독립성에 있다는 사실을 강조하고 있다. 장기적인 관점 보다는 눈앞의 이익을 우선시하고 객관성과 독립성을 저버린다면, 결국 자멸할 수밖에 없을 것이라고 조언하고 있다.

컨설팅의 본질에 관해서는 경영컨설팅과 FTA컨설팅이 서로 공유하고 있는 특성에도 불구하고, 지식서비스도메인(knowledge service domain)과 컨설팅 수행측면에서 양자가 엇갈린다고 생각된다<표 2-17>.

첫째, 컨설팅 방법론 측면에서 FTA컨설팅은 무역관련 측면의 국제조약인 FTA협정의 이행에 관한 법률서비스라는 특성에 기초하고 있기 때문에 법률서비스의 특성상 표준화된 컨설팅 방법론과 수행기법이 존재한다고 보기 어렵다. 이에 비해, 경영컨설팅에 있어서는 경영 경제 회계 공학 등 다학제적인 분야의 지식이 컨설팅 현업에서 융합되면서 창의적이고 체계적인 방법론과 분석도구들이 많이 개발되고 발전되어 왔다는 것이다.

둘째, 지식 서비스도메인 측면에서 FTA컨설팅은 관세사법 등 법률에 의하여 컨설팅을 수행하는 주체가 한정되는 독점 배타적인 특성을 갖고 있는 반면, 경영

컨설팅은 지식과 산업의 경계(Boundaries)가 없어 시장진입이 용이하고 개방적이라는 중요 특성을 갖고 있다. Gluckler & Ambruster(2003)는 경영컨설팅의 특성으로서 경계 없는 전문직업(unbounded profession), 경계 없는 산업(unbounded industry), 및 경계 없는 서비스라인과 제품표준(unbounded service line & standard)을 제시하였다.

<표 2-17> 경영컨설팅과 FTA컨설팅의 동이점

	경영컨설팅	FTA 컨설팅
공통점	•전문지식 서비스(professional service):풍부한 경험과 지식으로 문제진단 및 해결책 제시 •자문서비스 (advisory Service) : 자문역할, 컨설턴트는 조언의 품질과 완전성에 한해 책임, 결과책임 없음. •독립서비스 (Independent Service): 다른 프로젝트(통관)를 수주하기 위한 수단 악용금지,직업윤리 확립필요 •일시적인 서비스(Temporary Service):자체인력이 해결하지 못할 때 한시적으로 전문가 투입 •상업적인 서비스 (Commercial Service): 서비스거래, 재무적으로 이익 창출해야 함 .	
차이점	•법률에 의하여 배타적으로 보호되는 전문지식분야와 산업의 경계(Boundaries)가 없음. •컨설팅 분야별로 확립된 Methodology와 Tools, Techniques가 존재 •어떤 사실/현상에 대한 인과관계/상관관계 기반의 분석/가설검증을 통한 문제해결방안 제시 및 권고에 초점을 두는 경향이 강함 •경영 경제 회계 수학 등 다학제적 지식이 각 분야 컨설팅 현업에서 정교한 Tools과 Techniques로 개발되고 발전됨.	•법률에 의하여 배타적으로 보호되는 전문 법률서비스로서 경계가 명확함 •FTA 컨설팅 분야에 확립된 Methodology와 Tools, Techniques가 부재 •어떤 법률적 효과가 발생하기 위하여 법률요건사실의 구비여부확인 또는 요건충족을 위한 문제해결방안 제시와 권고에 초점을 두는 경향이 강함. •법령의 해석과정(사실확인-탐색-적용)을 근간으로 FTA특혜관세대우 자격을 획득하기 위한 요건사실들을 절차적, 체계적으로 충족해 나가는 Methods와 Process로 구성

한편, 컨설팅조직의 구분은 규모와 범위에 따라 종합 컨설팅기업(Generalists)과 전문컨설팅사(Specialists) 두 가지로 구분할 수 있을 것이다(Biggs,2010). 종합 컨설팅사는 대형 글로벌컨설팅기업들로서 광범위한 분야에 걸쳐서 컨설팅 서비스를 제공한다(Insidecareers,2015). 이들은 전략컨설팅에서 IT컨설팅, HR컨설팅, 심지어는 아웃소싱(Outsourcing)까지 수행한다. 대표적으로

Deloitte, IBM, Capgemini, KPMG, PWC, A.T. Kearney 등으로서 적게는 수 백 명에서 많게는 15만명 이상의 컨설턴트들을 고용하고 있다. 컨설팅 과제에 따라 고고학자에서부터 동물학자에 이르기까지 다양한 분야 전문가들을 신속하게 동원할 수 있는 능력이 있다. 또 전 세계적으로 조직을 운영하고 있어 각국에서 수집된 Best Practice을 활용하여 컨설팅 전문지식DB를 구축하고, 필요한 경우 연간 수백억원을 들여 컨설팅방법론을 개발한다. 이러한 강점 때문에 대형컨설팅 펌은 늘 컨설팅입찰과 수주에 유리한 지위를 유지하고 있으며(Biggs,2010), 소규모 컨설팅사보다도 컨설팅 보수를 더 많이 청구한다(Czerniawska,1999).

자료: Biggs(2010)

<그림 2-12> 컨설팅조직의 규모별 유형과 전문성의 관계

전문컨설팅사(Specialists)는 니치컨설팅사(niche firms)와 1인 컨설팅회사(one person operations)가 있다<그림 2-12>. 니치컨설팅사(niche consulting)사는 대형 종합컨설팅사를 떠나서 특정 전문분야의 컨설팅사를 설립하여 전문서비

스를 제공하는 컨설팅조직이다. Insidecareers(2015)에 따르면, 영국의 경우 지난 10년간에 걸쳐 영국 컨설팅산업의 성장은 크게 이들 니치컨설팅 조직의 공헌에 의한 것으로 분석하고 있다[22].

니치컨설팅사는 특정분야에 선도적으로 시작하여 그들의 전문성을 활용하여 다른 기업들의 성장과 개선을 지원한다. 종종 부띠끄(Boutique or specialist consultancies)라고 불리기도 하는데, 이들은 종합주의 컨설팅사를 지향하지 않고, 특정 전문분야에 심도 깊은 지식을 보유하고 있다. 니치 컨설팅사는 전문 컨설팅사(Specialists)와 1인컨설팅회사의 중간에서 종종 파트너십과 연합을 통해서 중소기업들을 성장시켜 왔다(Biggs,2010). <그림 2-12>는 컨설팅산업의 구조적 단면을 보여주는 것으로서 종합컨설팅사, 니치컨설팅사, 그리고 1인 컨설팅회사들이 깔때기 아래로 내려갈수록 전문성이 점점 더 높아질 수밖에 없다는 것을 보여주고 있다(Biggs,2010).

이것은 소규모 컨설팅조직일수록 시장규모가 그리 크지 않아 대형 컨설팅사들이 넘보지 않는 분야(예:FTA컨설팅 등)에 더 깊이 있게 전문화해나가야 한다는 것을 시사한다.

3) FTA 컨설팅수행 모델

컨설팅수행모델(Consulting Model)이란 컨설턴트-클라이언트 간의 컨설팅 관계가 형성되어 각 컨설팅 단계별로 컨설턴트와 클라이언트가 수행해야 할 작업과 활동을 논리적, 체계적으로 연결되어 진행될 수 있도록 구성되는 일반적인 절차와 과정을 의미한다(Kubr,2002).

컨설팅모델이라는 용어와 관련하여 실무에서는 컨설팅프로세스(Consulting Process) 혹은 컨설팅 라이프사이클(Consulting Life cycle)이라는 용어들과 혼용하여 사용되기도 하는데, 이러한 용어가 엄밀히 정의되어 있지 않지만 다양한 모델들이 조직변화를 위하여 컨설팅을 어떻게 수행할 것인가 하는 내용을 공통적으로 포함하고 있기 때문에 이 연구에서는 실무적 맥락에 따라 컨설팅모델이라는 용어를 사용하기로 한다.

---

22) http://www.insidecareers.co.uk/career-advice/generalist-consulting/

<표 2-18> 조직변화모델 또는 경영컨설팅 모델

연구자	조직변화 모델 또는 컨설팅수행 모델	비고
Lewin (1947)	①해빙 ②변화③ 재동결	조직개발
Lippitt & Lipptt(1958)	①변화요구개발 ②변화관계설정 ③변화실행 ④일반화/ 변화정착 ⑤종료	조직개발/컨설팅
Beckhard (1969)	①진단 ②계획수립 ③교육 ④컨설팅/훈련 ⑤평가	조직개발/컨설팅
Lawrence & Lorsch(1969)	①진단 ②계획수립 ③실행 ④평가	조직개발/컨설팅
Schein (1969)	①초기접촉 ②관계정립 ③과제 및 방법설정 ④자료수집/진단 ⑤개입 ⑥종결준비 ⑦종료	조직개발/컨설팅
Kolb & Frohman (1970)	①조사 ②착수 ③진단 ④계획수립 ⑤실행 ⑥평가 ⑦종료	조직개발/컨설팅
Greiner (1970)	①압력/각성 ②개입/순응 ③발견/실행 ④실험/조사 ⑤강화/수용	조직개발/조직변화
Gallessich (1982)	①예비조사 ②계약협상 ③착수 ④진단 ⑤목표설정 ⑥대안탐색 ⑦개입/실행 ⑧평가 ⑨제도화 ⑩종료	조직개발/조직변화
Stroh (1987)	①조사/계약 ②기회설정 ③공동비전설정 ④진단 ⑤실행계획수립 ⑥실행 ⑦학습/갱신	조직개발/컨설팅
Milan/ILO(1996)/Kubr(2002)	①작수 ②진단 ③실행계획수립 ④실행 ⑤종료	경영컨설팅

자료: 장영(1996)을 기초로 저자 재정리

기존 문헌에서 컨설팅 모델들은 그 구성단계가 적게는 3단계에서 많게는 12단계까지 제시되는 등 다양한 컨설팅 수행모델들이 제시되고 있다<표 2-18>. Lewin(1947)은 처음으로 조직에서 개인 또는 집단의 변화에 포괄적으로 적용할 수 있는 모델로 ①해빙 ②변화 ③재동결의 3단계 조직변화 모델을 제시하였다. 이후 조직개발접근법을 컨설팅수행과정에도 적용할 수 있는 다단계 모델이 제시되어 왔다(Kolb & Frohman,1970). 이런 유형의 연구로는 Lippitt & Lipptt(1958)의 5단계모델(①변화요구개발 ②변화관계설정 ③변화실행 ④일반화/ 변화정착 ⑤종료); Schein(1969)의 7단계 모델(①초기접촉 ②관계정

립 ③과제 및 방법설정 ④자료수집/진단 ⑤개입 ⑥종결준비 ⑦종료); Kolb & Frohman(1970)의 7단계 모델(①조사 ②착수 ③진단 ④계획수립 ⑤실행 ⑥평가 ⑦종료) 등이 제시되어 왔다(장영,1997).

<그림 2-13> 조직개발모델 또는 컨설팅수행모델의 구성단계의 비교

가장 최근에는 Kubr(1996)에 의하여 기존의 이론과 연구들을 통합하여 5단계 컨설팅 수행 모델을 제시하였다. 이 모델은 Milan모델 또는 ILO모델(1996)로 불리기도 하는데, 5단계모델은 ①착수 ②진단 ③실행계획수립 ④실행 ⑤종료로 구성된다. 이러한 컨설팅수행모델 또는 조직개발 및 조직변화모델들은 각 단계 구성의 차이는 있으나 대체로 유사한 내용을 포함하고 있으며 순서나 절차상의 차이가 있을 뿐이다<그림 2-13>.

한편, 컨설팅방법론(consulting methodology)은 컨설팅프로세스 곧 수행단계별로 세부적인 활동과 수행기법들을 일정한 기준과 절차에 맞게 논리적이고 체계적으로 구성한 시스템적 사고의 틀(Frameworks)이라고 볼 수 있다. 컨설팅실무에서는 컨설팅방법론은 컨설팅의 목적달성을 위한 방법론으로 '프로젝트 프레임워크(project frameworks 또는 project approaches)'라는 용어로 사용되기도 한다. 컨설팅방법론의 핵심 구성요소는 컨설팅프로세스(Process)와 각 수행단계별 주요 활동 및 수행기법(activities, tools, techniques)들이

논리적이고 시스템적으로 결합된 것이라고 할 수 있다. 즉 컨설팅작업은 이러한 컨설팅방법론을 근간으로 각 컨설팅 프로세스별로 수행기법을 통해서 현상분석과 진단을 통해 대안적인 문제해결방안들을 도출하게 된다. 따라서 컨설팅방법론은 문제해결을 위한 사고의 프레임워크(frameworks)를 제공하는데 비해 컨설팅 수행기법은 사고의 도구(Tool)을 제공하는 역할을 수행한다(설증웅 조민호,2002).

<표 2-19> 컨설팅 테마별 컨설팅방법론:예시

컨설팅 프로세스	컨설팅테마 / 컨설팅수행기법	경영 전략	경역 혁신	BPR	고객 전략	상품 전략	조직 전략	정보 전략	정보화 경영 혁신
착수단계	컨설팅 착수	O	O	O	O	O	O	O	O
	산업환경분석	O	×	×	O	O	×	O	O
	시장환경분석	O	×	×	O	O	×	×	×
	제품/서비스분석	×	×	×	O	O	×	×	×
진단단계	현행전략이해	O	O	O	×	O	O	O	O
	현행업무 이해	×	O	O	O	O	O	O	O
	기업역량분석	O	O	×	O	O	O	O	O
	조직역량분석	O	O	O	O	O	O	O	O
	고객 분석	×	O	O	O	O	×	×	×
	취약점분석	O	O	O	O	O	O	O	O
실행계획 수립	전략수립	O	O	×	O	O	O	O	O
	미래모델수립	O	O	O	O	×	O	O	O
	대안평가	O	O	×	O	O	O	O	O
	자원계획수립	O	O	O	O	O	O	O	O
실행	변화관리 계획수립	O	O	O	×	×	O	×	×
	변화관리실행	×	O	O	×	×	O	×	×

자료:설증웅 조민호(2002)

Werr, Stjernberg & Docherty(1997,p.300-301)는 McKinsey, E&Y, BCG를 포함한 Big Five사의 컨설턴트들을 대상으로 질적연구를 수행한 결과, 컨설팅방법론은 클라이언트와 컨설턴트 간의 공유 인터페이스(Shared Interface)로서 컨설팅 지식이전과 고객학습촉진, 커뮤니케이션 촉진, 및 클라이언트 조직 내 공통인터페이스로 기능한다고 주장했다. 즉 컨설팅방법론은 클라이언트 컨설턴트 간 상호작용에서 컨설팅전이를 용이하게 하고 클라이언트의 참여를 통한 경험학습을 촉진함으로써 역량이전과 학습을 촉진한다. 또한 클라

이언트-컨설턴트 간, 컨설턴트 간 및 클라이언트 간의 커뮤니케이션을 촉진함으로써 인지조정에 기여하며, 또 한 프로젝트 팀원 간의 견해 차이를 드러내고 연결하는 공통의 인터페이스로 기능한다는 것이다.

Werr et. al.(1997)의 분석은 컨설팅 지식이전에 관한 이 연구의 목적과 관련하여 컨설팅 방법론이 컨설팅 관계 내에서 공유 인터페이스로서 커뮤니케이션 및 인지의 공동조정과 컨설팅 지식이전과 경험에 의한 학습촉진에 기여한다는 점에서 시사하는 바가 크다. 설증웅 조민호(2002)도 컨설팅 방법론은 컨설턴트에게 사고의 틀과 사고도구를 제공할 뿐 아니라, 클라이언트를 포함한 컨설팅 참여자들 간의 의사소통도구(Communication)로 기능한다고 밝히고 있다.

설증웅 조민호(2002)은 다양한 컨설팅 테마별로 컨설팅수행방법론을 제시한 바가 있는데<표 2-19>, 컨설팅방법론과 수행기법은 박제된(taxidermied) 것이 아니라, 컨설팅의 목적, 컨설팅 테마, 고객의 니즈 등에 따라 유연하고 신축적으로 재구성되고 변경될 수 있다고 한다. 다음 <표 2-20>은 컨설팅 테마별 컨설팅방법론과 경영전략수립 컨설팅 수립 방법론을 예시한 것이다.

컨설팅 프로젝트 실무에서 컨설팅수행모델(Consulting Model)이라는 용어 외에 컨설팅방법론(Consulting Methodology) 또는 컨설팅접근법(Consulting Approaches)이라는 용어가 혼란스럽게 사용되고 있는 것 같다. 이들 용어는 어떤 때는 동의어로 사용되기도 하고 또 다른 때에는 다소 상이한 뉘앙스나 의미를 가질 때도 있는 것 같다. 일반적으로 컨설팅수행모델이라고 이야기할 때는 포괄적인 컨설팅 수행절차와 과정을 일컫고, 컨설팅방법론이라고 이야기할 때는 구체적인 프로젝트 상황에서 당면과제 또는 컨설팅목적을 어떻게 달성할 것인지를 다루는 경향이 있다. 이 연구에서도 이들 용어를 이러한 의미로 구분하여 사용하고자 한다. 예를 들어, 컨설팅수행모델은 Kolb & Frohman(1970)의 7단계 모델; Lippitt & Lipptt(1958)의 5단계 모델; Schein(1969)의 7단계 모델 또는 ILO(1996)의 5단계 모델 같은 것은 조직개발 프로젝트 또는 컨설팅프로젝트에 있어서 포괄적으로 컨설팅을 어떻게 수행해나갈 것인가에 관한 절차와 과정을 제시하고 있을 뿐이다. 반면, 경영전략수립컨설팅 방법론이라고 했을 경우 컨설팅목적 달성을 위한 보다 세부적인 컨설팅 프로

세스와 분석내용 및 수행기법들이 제시되고 있다.

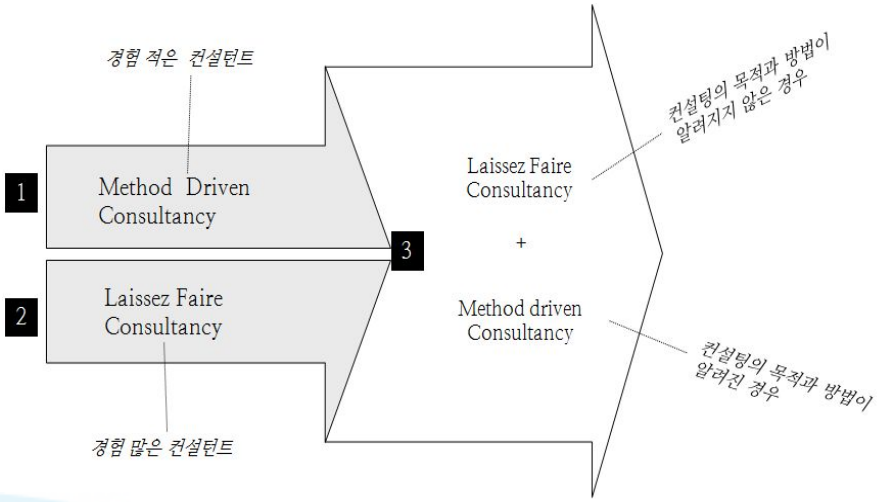
<표 2-20> 경영전략수립 컨설팅 방법론:예시

수행단계	수행기법	
	주요 과업	세부 분석 과업
프로젝트 준비 -프로젝트 승인 -프로젝트 착수	1.1 컨설팅 착수	-착수 오리엔테이션 -프로젝트 추진
경영환경분석 -산업환경분석 -경영전략 및 목표분석 -주요 성공요인 분석	1.2 산업환경 분석	-산업거시환경 분석 -경쟁세력분석 -경쟁위치 매트릭스분석
	1.3 시장환경 분석	-시장세분화분석 -시장위치 분석
	2.1 현행전략 이해	-기업사명의 이해 -기업비전의 이해 -분석계획 수립
	2.3 기업역량 분석	-SWOT분석 -가치전개 트리분석 -핵심역량분석 -잠재역량평가
	2.4 조직역량 분석	-조직행태분석 -조직역량분석
	2.5 취약점 분석	-벤치마킹 -이슈트리분석
경영전략 정의 -경영목표 설정 -경영전략수립 -업무 기능별전략수립	3.1 전략수립	-기업경영목표의 설정 -SWOT전략수립 -시나리오기반 전략수립 -전략실행 우선순위화 -전략적선택 레이더차트 -BSC
	3.2 미래모델	-비즈니스모델 수립 -조직모델 수립
실행계획 수립 -과제우선 순위화 -추진프로젝트 정의 -소요자원 추정 -일정계획 수립	3.3 대안평가	-원가효익분석 -비즈니스 케이스분석
	3.4 자원계획수립	-프로젝트상세정의 -GANT 차트작성 -프로젝트 조직도 구성

자료:설증웅 조민호(2002)

또한 컨설팅 프로젝트는 방법론의 운영방법에 따라 방법주도형 컨설팅(M

ethod- driven Consultancy), 자유방임형 컨설팅(Laissez Faire Consultancy) 및 혼합형 컨설팅(Laissez Faire & Method-driven Consultancy)으로 운영되는 경향이 있다(Biggs,2010, p.69:4). 방법주도형컨설팅(Method-driven Consultancy)은 확립된 방법론을 반복적으로 컨설팅에 적용하는 것을 의미한다.



<그림 2-14> 컨설팅방법론의 활용 형태

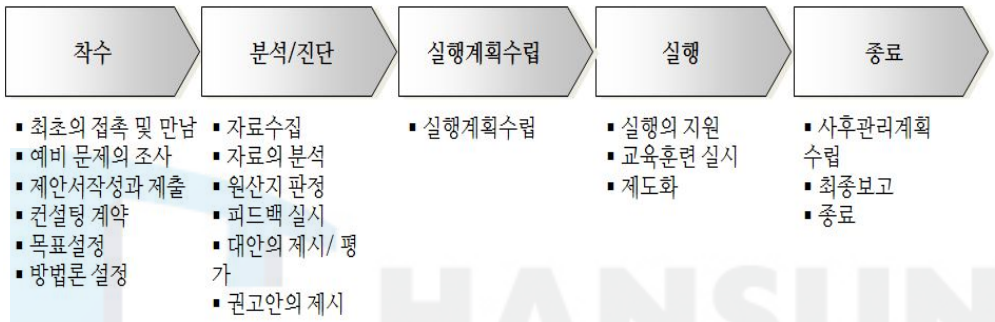
이와 관련, Biggs는 이코노미스트지(1996)를 인용하여 앤더슨컨설팅(Andersen)의 경우 모든 컨설팅에서 표준화되고 동일한 방법을 사용한다는 점에서 '앤더슨컨설팅을 컨설팅업계의 맥도널드'에 빗대었다. 비록 동일한 방법을 사용했지만 이는 앤더슨의 핵심 성공요인이라고 할 수 있다.

이에 비해 자유방임형 컨설팅(Laissez Faire)는 새로운 컨설팅과제마다 새로운 방법론을 창조하고, 이를 통해서 문제 해결하는 것을 의미한다. 혼합형 컨설팅은 컨설팅의 목적과 방법론이 확립되지 않은 단계에서는 자유방임형(Laissez Faire)을 사용하고(예:조직변화 프로젝트 등) 컨설팅의 목적과 방법론이 알려진 단계에서는 방법주도형(Method-driven)을 사용하는 컨설팅 수행방법을 의미한다.

초보 컨설턴트들의 경우 이미 확립되고 검증된 방법주도형 컨설팅(Method-driven Consultancy)을 활용하여 충분한 경험과 역량이 쌓이면 자유방임형 컨설팅(Laissez Faire Consultancy) 및 혼합형 컨설팅(Laissez Faire & Method-driven

Consultancy)으로 진화하는 경향이 있다.

위에서 살펴본 바와 같이, 기존의 컨설팅 수행모델 또는 컨설팅방법론들은 주로 조직변화를 수반하는 조직개발(Organizations Development)분야나 다양한 경영컨설팅(Management Consulting)분야에 적용되는 컨설팅 수행모델들이다. 하지만 FTA컨설팅에서는 조직변화가 수반되지 않는 것이 특징이다. 이러한 모델들은 이 연구의 테마인 FTA컨설팅에 적용하기에는 적합성이 떨어지는 것으로 생각된다. 따라서 기존의 경영컨설팅분야의 수행모델 및 컨설팅방법론을 토대로 FTA원산지컨설팅과의 차이점과 고유의 특성을 고려한다. 또한 그동안 연구자의 FTA컨설팅방법론 연구개발 경험과 현장 컨설팅경험을 반영하여 FTA컨설팅수행모델을 제시하고자 한다.



<그림 2-15> FTA 컨설팅의 수행모델

FTA 컨설팅 수행모델은 <그림 2-15>와 같이, ①착수, ②분석/진단, ③실행계획, ④실행, ⑤종료의 5단계로 구성된다. 착수단계에는 최초의 접촉 및 만남, 예비 문제의 조사, 제안서작성과 제출, 컨설팅 계약, 목표설정, 방법론 설정 등을 포함한다. 분석 및 진단단계는 원산지관련 정보와 자료수집, 자료의 대조 및 분석, 원산지 자격의 판정, 고객에 대한 피드백 실시, 원산지 대안의 제시 및 제약 조건의 평가, 그리고 권고안의 제시를 포함한다. 실행계획수립단계에서는 원산지 절차 또는 인증수출자 절차 등 실행계획수립하고 실행단계에서는 클라이언트의 실행을 지원하고, 원산지프로세스와 관리가 조직내부에 정착될 수 있도록 교육훈련을 실시하는 것을 포함한다. 마지막으로 종료단계에서는 사후관리계획을 수립하고 최종 보고 후 종료한다.

이러한 FTA컨설팅수행모델은 어디까지나 포괄적인 수행과정과 절차를 제시한 것에 지나지 않으며, 상황에 따라서 절차와 과업이 변경될 수 있으며, 경우에 따라서는 동시에 이행될 수도 있다. 또한 이 모델은 보다 구체적으로는 컨설팅 대상인 FTA협정이 어디인지, 컨설팅 대상 수출상품이 무엇인지, 또한 원산지결정기준이 무엇인지 등에 따라 세부적인 내용은 변경될 수 있을 것이다.

HANSUNG UNIVERSITY

제3절 FTA 컨설팅성공에 관한 이론적 논의

이 절에서는 이 연구에서 검증할 연구모형 도출을 위한 이론적 기초를 상술할 것이다. 이 절은 다음과 같이 구성된다. 첫째, 이 연구의 종속변수인 컨설팅성공의 정의 및 컨설팅성공의 측정에 대하여 논의한다. 컨설팅성공은 다차원적이고 추상적인 개념이기 때문에 이 연구에서 컨설팅성공을 어떻게 정의할 것인지, 그리고 컨설팅성공의 정의를 어떻게 조작화할 것인지 논의한다. 둘째, 이 연구는 유사 또는 동일한 가설을 채택하고 있는 관련 문헌들을 검토한 뒤 컨설팅성공에 관한 설명개념들은 어떠한 개념적 틀로 구성되는지 논의할 것이다. 마지막으로 컨설팅성공과 개념적 틀의 구성요소들(설명개념)간의 영향관계를 논의한 후 인과관계, 영향력의 크기 및 관련성 등을 검토하여 이 연구에서 사용할 변수들을 선정함으로써 다음 장에서 제시할 이론적 모델의 기초를 제시할 것이다.

1. 컨설팅성공의 정의 및 측정

1) 컨설팅성공의 정의

컨설팅성공(consulting success)은 매우 추상적이고 다차원적인 개념으로서 매우 정의하기 어렵지만 연구목적에 적합한 컨설팅성공을 정의해야 하는 과제가 남아있다(Albers,2014; Abdullah,Rahman,Harun,Alashwal, & Beksin, 2010; Gable,1996).

컨설팅성공은 지난 50년간 많은 연구자들의 관심을 끌어왔지만 컨설팅프로젝트의 성공에 대한 공통분모가 존재하지 않으며, 또 컨설팅성공의 정의에 관한 합의를 도출하지 못한 것으로 보인다(Abdullah et al.,2010,p.4174). Van Akan(1996)은 박사학위논문에서 컨설팅성공에 대한 우수하고 명쾌한 조작적 정의를 내린 저자는 아무도 없었다고 주장한다. Van Akan은 컨설팅성공의 정의 에 관한 1,111건의 논문을 분석한 결과, 컨설팅 성공요인이나 기준을 제시한 많은 학자들이 있었지만 실질적으로 컨설팅성공이 무엇인지 명쾌하게

정의한 사람은 아무도 없었다고 주장했다(Albers,2014,p.27). 이러한 현상은 현재에도 마찬가지다. Albers에 따르면, 많은 논문과 단행본이 검색됐지만 기꺼이 컨설팅성공을 정의하는 리스크를 부담하려는 연구자는 거의 없었다. 대신 많은 저자들은 실패기준을 강조했다. 이는 컨설턴트가 제시한 자문을 실행하지 않거나, 프로젝트가 보류된 경우를 의미한다. 이것은 컨설팅성공이 정말 무엇인지 적절한 정의를 내리기가 어려운 것이며, 컨설팅성공의 정의에 대한 합의가 존재하지 않는다는 것을 반영한다(Albers,2014;Abdullah et al., 2010).

컨설팅성공은 실제 컨설팅을 받는 목적과 컨설팅 프로젝트의 종류에 따라 다양하게 정의되고 측정될 수 있다. 어쩌면 컨설팅의 수만큼이나 다양한 컨설팅성공 지표가 존재할지도 모른다. 컨설팅 성공의 정의는 상이한 시기와 장소에서 수행되는 상이한 프로젝트에서 상이한 사람에 의해 상이한 방법으로 정의되고 측정될 것이다. 이는 컨설팅 프로젝트에서 컨설팅의 목적과 컨설팅성과지표(KPI)를 어떻게 구성하느냐에 따라 컨설팅의 성공여부가 달라질 수 있기 때문이다.

기존 문헌들을 살펴보면 컨설팅성공은 대체로 컨설팅성과, 컨설팅효율성, 컨설팅 효과성, 컨설팅프로젝트성과, 프로젝트성공, 컨설팅프로젝트완성도, 컨설팅산출물, 컨설팅활용도, 예산충족을 포함한 변수들을 사용하였다(e.g.,이인수 유연우,2011; 장동인,이광현,송상호, 2011; McLachlin, 1999; Kumar, Simon, Kimberly,2000; Kumar, Simon,2001; Albers,2014).

이에 비하면 컨설팅프로젝트에서 클라이언트의 학습촉진 및 컨설팅 지식이전은 여러 컨설팅 문헌에서 중요한 컨설팅 목적으로 언급되고 있지만(e.g., Turner,1982; Philips,2000; Kubr,2002; Gable,1996; De Caluwé & Stoppelenburg, 2004;장영,1997;신상복,2012) 이러한 컨설팅성공 지표는 컨설팅 학계에서는 거의 관심을 끌지 못한 것 같다. 컨설팅을 통한 클라이언트의 학습증진(learning improvement) 또는 컨설팅전이(consulting knowledge transfer)가 컨설팅성공의 중요한 지표로 언급되고 있지만 컨설팅에 의한 학습과 컨설팅 지식이전에 대한 연구는 거의 찾아보기 어렵다. 이는 동일한 컨설팅테마에 관해 통계적인 검증을 하기에 충분한 사례 확보의 어려움이 있고, 그것이 컨설

팅프로젝트에서 표면적인 목적이 라기 보다는 프로젝트 자체에 내재된 목적으로 취급되는 경향을 감안하더라도, 최근 부각되고 있는 클라이언트의 학습촉진 및 컨설팅 실무지식 이전의 중요성에 비해 상대적으로 컨설팅 학계의 관심이 부족했던 것은 사실이다.

최근 컨설팅에 의한 학습촉진과 컨설팅 지식이전의 중요성이 부각되는 주요 이유의 하나는 컨설팅트렌드의 변화와 관련된다고 생각된다. 즉, 현대 비즈니스컨설팅의 흐름은 전통적인 전문가모델에서 사회학습모델로 옮겨가고 있으며, 이에 따라 컨설팅지식의 본질과 컨설턴트의 역할도 함께 변해가고 있다는 것이다. 이와 관련, Block(2002)은 통찰력 깊은 외부 전문가의 오랜 연구에 의한 비즈니스솔루션이 유행하던 전통적인 컨설팅모델(예:Expert Model)의 시대는 지나가고 있다고 주장한다. 게다가 해결책의 유효기간도 짧아져 권고사항을 실행하고 나면 곧 바로 프로세스를 다시 시작해야 하는 일이 다반사가 되고 있다고 주장한다. Block의 말은 다소 과장되게 표현되었지만, 컨설턴트는 점점 고객들이 스스로 질문하고 답하고 평가할 수 있도록 클라이언트의 역량을 강화시켜 주는 역할로 변화하고 있는 추세이다. 경쟁우위의 요소로 속도의 중요성이 부각되면서 거의 실시간으로 제품 및 서비스에 대한 의사결정을 내려야 하는 시대가 도래했기 때문이다(홍성완,2010).

특히 이 연구의 대상인 FTA컨설팅은 다른 분야의 컨설팅에 비하면, 컨설팅에 의한 클라이언트의 학습촉진 및 컨설팅 지식이전의 중요성이 더욱 큰 분야라고 할 수 있다. FTA컨설팅에서 다루는 컨설팅지식, 즉 FTA원산지관리에 관한 지식은 매우 복잡하고 추상적이어서 전문가들조차 상당한 시간과 노력 없이는 소화하기 어려운 분야로 인식되기 때문이다.

비단 FTA컨설팅 뿐 아니라 실제로 많은 컨설팅 프로젝트에서 클라이언트들은 컨설턴트로부터 컨설팅 지식 이전을 기대하고 있다는 사실을 부인하기 어렵다.

그러므로 이 연구에서는 사회적 요청 뿐 아니라 컨설팅 트렌드의 변화를 반영하여 그동안 컨설팅연구에서 관심을 끌지 못했던 클라이언트의 학습촉진 및 컨설팅 지식이전을 컨설팅성공(consulting success)로 정의한다.

2) 컨설팅성공의 측정

설사 컨설팅성공을 잘 정의했다고 하더라도, 컨설팅성공을 어떻게 측정할 것인지도 과제다. 어떤 컨설팅프로젝트가 성공했다고 그럴듯하게 말하기 위해서는 그 프로젝트의 본질적인 성공을 특징짓는 구체적인 지표(indicators), 즉 컨설팅성공 기준(criteria)에 의하여 측정하는 것이 중요하다. 적절한 성공기준을 선택하는데 어려움이 있는 것 같다. Armenakis and Burge(1988)는 컨설팅성공을 결정하는데 있어서 기준 설정에 문제가 있음을 인정했다. 그들은 대부분의 컨설팅 성공기준이 만족도 리더십 및 조직의 프로세스 같이 일반적으로 인정되는 척도에 기준을 두고 있다고 주장했다. Armenakis & Burge는 수익성 생산성 같이 일반적으로 인정되는 측정기준은 컨설팅프로젝트에 적용하기가 적절하지가 않다고 한다(Albers,2014). Wright & Kitay(2002, p.275)는 컨설팅성공을 측정하기가 쉽지 않은 이유를 세 가지로 제시했다. 첫째, 컨설팅서비스는 무형성(intangible)을 특징으로 하기 때문이며, 둘째, 발생하는 변화가 너무 많아 하나의 변화 효과를 즉시 단절시키기가 어렵다는 것이다. 셋째, 변화가 장기간에 걸쳐 있는데다 변화가 즉각적으로 나타나지 않는다는 것이다.

이 연구에서는 컨설팅성공을 컨설팅에 의한 클라이언트의 학습촉진 및 컨설팅전이로 정의하였다. 그렇다면, 이같은 컨설팅성공의 정의를 어떻게 측정할 것인지 과제가 남아 있다.

기존의 컨설팅 문헌에서는 여러 가지 지표로 컨설팅성공을 측정해왔다. 하지만 이 연구에서 컨설팅 성공으로 정의한 클라이언트의 학습촉진 및 컨설팅전이에 대해서는 조작화와 측정도구가 거의 알려져 있지 않다. 그러므로 이 연구에서는 동일 또는 유사한 가설(또는 명제)을 채택하고 있는 지식이전 분야 및 교육훈련분야를 포함한 기존 문헌들을 중심으로 컨설팅에 의한 학습과 컨설팅 지식이전을 어떻게 조작화하고 어떻게 측정했는지 검토하고 평가할 것이다.

가)컨설팅성공의 측정

기존 컨설팅 문헌들을 보면 컨설팅성공의 지표는 대체로 컨설팅성과, 컨설팅효율성, 컨설팅효과성, 컨설팅프로젝트성과, 프로젝트성공, 컨설팅프로젝트 완성도, 컨설팅산출물, 컨설팅활용도, 예산충족, 컨설팅만족도를 포함한 변수들이 사용되었다(McLachlin,1999;Kumar, Simon,Kimberly,2000;Kumar,Simon,2001;Albers,2014).

<표 2-21> 컨설팅성공의 측정지표와 조작적정의

연구자	컨설팅 성공		참조
	측정변수	조작적 정의	
장영 (1996)	컨설팅 효율성 (Likert,7점척도) (α=.80)	-기간준수 여주 -예산 내 수행여부	Pinto & Prescott(1990)
	컨설팅 효과성 (Likert,7점척도) (α=.92)	-클라이언트측이 제시한 문제해결정도 -프로젝트목적달성 정도 -프로젝트의 실제 활용 정도 -기업이익에의 기여정도 -의사결정능력 또는 업무수행능력의 향상정도 -유사 프로젝트의 해결능력 보유정도 -전반적인 수행결과의 성공여부	Slevin & Pinto(1987), 김상훈(1991), Zand & Sorensen(1975)
배용섭 (2013)	컨설팅프로젝트 완성도 (Likert,5점척도) (α=.849)	-컨설팅프로젝트의 기간 준수 -예산범위 준수 -목표범위 준수 -컨설팅의 품질준수	Kerzner(1984), Pinto & Prescott (1990),Simon& Kumar(2001),장영(1996)
이윤원 황서진 이충섭 (2012)	컨설팅 완성도 (Likert,7점척도) (α=.885)	-컨설팅은 주어진 인력에 의하여 완성 -컨설팅 리스크의 관리정도 -컨설팅 목표달성 -컨설팅결과에 대한 만족도 -컨설팅은 만족할 만한 품질로 완성	윤성환(2008) -컨설팅 기간의 준수, -적정한 예산의 실행
Appelbaum & Steed (2004)	프로젝트성과 (Likert,10점척도)	-초기의 프로젝트목적 달성정도 -프로젝트가 조직성과를 개선한 정도 -프로젝트가 조직능력을 개선한 정도 -프로젝트가 조직문화를 개선한 정도	-기존문헌으로부터 도출 -측정도구의 타당도 신뢰도 분석 없음

<표 2-21>에서 보는 바와 같이, 컨설팅성공을 가늠하는 측정지표들을 자세히 살펴보면, 명칭의 차이에도 불구하고 주로 컨설팅의 효율성 및 효과성을 측정하는 연구가 대부분을 차지한다는 것을 확인할 수 있다. 즉 컨설팅성공을 측정한 연구들은 컨설팅프로젝트완성도, 컨설팅완성도, 컨설팅성과, 프로젝트성과의 예에서 보듯이 새로운 설명변수를 도입한 것처럼 보이지만, 실제로 측정항목들을 보면 컨설팅의 효율성과 효과성을 측정한 경우가 적지 않으며 사실상 동어반복적인 변수명을 사용, 기존의 연구를 되풀이하고 있음을 확인할 수 있다.

일반적으로 컨설팅의 효율성(efficiency)은 투입에 대한 산출의 정도를 의미하고, 컨설팅의 효과성(effectiveness)은 목적 달성의 정도를 의미한다. 1980,90년대 컨설팅의 효율성 또는 효과성에 관한 측정지표들은 주로 시간(time) 비용(cost) 품질(quality)에 의하여 측정되었으며, 이보다 더 이전의 시기에서도 비용 일정 품질 안전 및 만족도가 주로 사용되어 왔다(Abdullah et al.,2010, p.4175).

우리나라의 컨설팅연구에서는 여전히 비용 일정 시간 품질 같은 효율성 및 효과성 지표가 빈번하게 사용되고 있는 것 같다. 장영(1996)이 사용한 컨설팅의 효율성 및 효과성 측정도구는 많은 국내 후속 연구에서 컨설팅성과의 측정도구로 활용되었다.

<표 2-22>와 같이, 컨설팅성공의 지표로서 컨설팅에 의한 학습(learning) 및 컨설팅전이(consulting knowledge transfer)와 관련하여, 장영(1996)은 컨설팅 효과성에 관한 측정항목 중에 '유사 프로젝트에서의 해결능력 보유정도'로 측정하고 있음을 확인할 수 있다.

Philips(2000)는 컨설팅성공을 측정하기 위하여 6가지 기준으로 학습(learning),만족(satisfaction), 적용/실행(application/Implementation), 비즈니스영향(business impact), 투자수익율(ROI), 무형의 혜택(intangible measures)을 제시했다. 이 연구의 목적과 직접적으로 관련이 깊은 컨설팅을 통한 학습(learning)은 '컨설팅프로젝트 참여자들이 프로젝트를 통해서 새로운 기술, 프로세스, 절차 및 업무를 학습한 때 학습이 발생한 정도'로 정의하고 있다.

<표 2-22> 컨설팅 성공지표로서 학습 및 정의

연구자	컨설팅 성공지표	조작적 정의	비고
장영 (1996)	컨설팅 효율성	유사 프로젝트에서의 해결능력 보유정도	컨설팅 효과성 측정지표의 하위 측정항목으로 제시
Philips (2000)	학습	컨설팅 프로젝트에 참여한 사람들이 새로운 스킬, 프로세스, 절차 및 과업을 학습한 때 학습이 발생한 정도	단행본에서 제시한 6가지 컨설팅 성공 지표의 하나로 제시
Gable (1996)	학습증진/이해	클라이언트가 외부의 도움 없이 향후 유사한 프로젝트를 잘 수행할 수 있는 정도	컨설팅성공요인의 3가지 중의 하나로 제시
De Caluwé & Stoppelenburg(2004)	클라이언트의 학습정도	개념 제시 없음	19개 컨설팅성공 평가지표 중의 일부
신동주, 유연우(2012)	컨설팅 성과	유사 프로젝트에서 문제해결능력보유정도	컨설팅성과 측정항목의 일부로 제시

Gable(1996)은 컨설팅프로젝트의 성공을 측정하기 위한 측정모델을 제시하면서, 컨설턴트의 권고, 클라이언트의 학습과 이해, 및 컨설턴트의 성과 등 3가지 주요 평가영역을 구분하였다.Gable은 컨설팅에 따른 클라이언트의 이해와 학습증진(understanding/ learning improvement)은 '클라이언트가 외부의 도움 없이 향후 유사한 프로젝트를 잘 수행할 수 있는 정도'로 정의하였다. 또한 De Caluwé & Stoppelenburg (2004)는 컨설팅성공의 평가기준을 개발하는 연구에서 일반기준(formal Criteria), 내용기준(content criteria), 및 프로세스기준(process criteria)의 3가지 범주 및 19개의 평가항목을 제시하면서, 컨설팅성공지표로서 '클라이언트의 학습정도'를 중요 척도로 제시하고 있다.

이와 같이, 컨설팅성공의 조작화 및 측정에 관한 기존문헌들을 종합하면, 명백하게 컨설팅성공을 컨설팅에 의한 학습 및 컨설팅전이로 정의하고 측정한 연구는 발견되지 않았다. 다만, 기존 연구들은 주로 컨설팅성공을 대부분 컨설팅의 효율성과 효과성에 관한 변수로 정의하고 측정해 왔음을 확인할 수 있었다. 비록 컨설팅에 의한 학습과 컨설팅 지식이전이 부분적으로 언급된 경우라 하더라도 효율성 및 효과성 측정항목의 일부로 제시됐을 뿐, 학습 및 컨

설팅전이에 대한 본격적인 경험적 연구는 거의 찾아보기 어렵다는 것을 확인할 수 있었다. 따라서 이 연구에서는 컨설팅성공의 정의, 즉 컨설팅에 의한 학습 및 컨설팅 지식이전에 대한 효과적인 측정을 위하여 유사한 가설을 채택하고 있는 지식경영분야의 지식이전 문헌들을 검토할 것이다.

나) 지식이전의 측정

앞서 살핀 바와 같이, 컨설팅 문헌에서는 컨설팅에 의한 학습촉진과 컨설팅 실무지식의 이전에 관한 연구가 거의 관심을 끌지 못해 컨설팅 분야의 문헌 검토만으로는 이 연구의 컨설팅성공을 조작화하고 측정하는데 적지 않은 문제와 제약이 따를 것으로 판단된다. 따라서 유사 또는 동일한 가설을 채택하고 있는 지식경영 분야에서 이루어진 지식이전(knowledge transfer)의 개념과 조작화 및 측정도구에 관한 선행연구들을 체계적으로 검토함으로써 이 연구의 목적인 컨설팅을 통한 학습 및 컨설팅 지식이전에 관한 조작화 및 측정도구개발에 대한 통찰과 시사점을 얻고자 한다.

(1) 지식의 개념 및 관점

지식(knowledge)이란 매우 모호한 개념으로 매우 다양한 방법으로 분류되고 정의되어왔다(Nonaka &Takeuchi,1995; Bresman, Birkinshaw, & Nobel, 2010).

지식의 유형은 여러 가지 분류법을 사용하지만 주로 명시지(explicit)와 암묵지(tacit)의 이분법 분류가 많이 활용되고 있다(Polanyi,1967; Kogut & Zander,1992; Nonaka & Takeuchi, 1995, Kumar & Gupta,2011). 명시지(know-what; explicit knowledge)는 매뉴얼 인쇄물 등의 형태로 전달되는 지식이며, 암묵지(Know-how;tacit knowledge)는 매뉴얼이나 이론 등으로는 잘 전달되지 않고 경험으로 가장 잘 전달되는 지식이다(Kogut & Zander, 1992; Nonaka & Takeuchi,1995). Polanyi(1967)는 명시지를 우리가 말로 설명할 수 있는 것보다도 더 많이 알고 있는 것으로 정의하고, 암묵지는 단어나 상징으

로 잘 전달되지 않는 지식이라고 정의하였다. 암묵지의 속성에 대해서 Dawson(2005)은 우리가 알고 있는 것이라고 해서 반드시 전부 다 아는 것은 아니며 우리가 정말 알고 있는 것이라고 해도 다른 사람에게 설명하기 어려운 것이 암묵지이며 사람들이 보유하고 있는 많은 지식이 암묵지에 속한다고 하였다. 그런데 지식은 명시지와 암묵지 둘로 나뉘어져 있는 것이 아니라, 상호의존적으로 지식의 품질을 강화한다. 즉 암묵지는 형식지를 개발하고 해석하기 위한 구조를 정하는데 필요한 배경을 형성한다(Polanyi,1975). 암묵지는 명시지보다 다른 사람에게 직접적으로 이전되기 어렵다(Polanyi,1967; Zander, 1991; Szulanski,1996, Dawson,2005).

지식에 대한 관점은 크게 객관주의(Objectivism)와 구성주의(Constructivism) 두 가지 관점에서 볼 수 있다(이원욱,2011;Denzin & Lincoln,2000; Lincoln & Cuba,2000). 이러한 문제는 지식이 어떻게 존재하는지 철학적 문제와 관련된다. 즉 지식이 인간의 관념(또는 이해)과 해석으로부터 독립적으로 존재하는지(객관주의;사실주의:Realism), 그렇지 않다면 지식은 인간의 마음과 사회적으로 구성되는 의미를 통해서만 파악할 수 있는지(구성주의;관념주의:Idealism)하는 철학적인 문제와 관련된다. 지식에 대한 사실주의적 관점은 실증주의적 인식론과 관련되며, 관념주의적 관점은 해석주의 또는 구성주의의 인식론과 관련된다(이원욱,2011; Denzin & Lincoln,2000; Lincoln & Cuba, 2000).

먼저, 지식에 관한 사실주의 또는 객관주의적 관점을 취하는 경우 지식을 객체(object) 또는 자산(asset)으로 포착하는 것이 가능하다. 지식에 대한 이러한 가정을 따를 때, 지식은 한 단위로부터 다른 단위로 이전이 가능한 대상이 될 수 있다. 이에 반해, 지식에 대한 관념주의 또는 구성주의 관점에 따르면, 지식은 사회적으로 구성되는(constructed)것으로 포착한다. 지식에 관한 이러한 가정을 따를 때, 지식은 창출되는(creating)것으로서 지식은 한 단위로부터 다른 단위로 이전되는 대상으로 포착되지 아니한다.

대부분의 지식이전 연구에서 지식의 본질은 사실주의 또는 객관주의 관점에서 지식을 이동 가능한 객체 또는 자산으로 포착한다. 지식경영(knowledge management)의 맥락에서의 지식이전이 이같이 객관주의관점을 취하게 된 것

은 지식을 조직의 경쟁우위의 원천을 제공하는 무형자산(intangible assets)으로 포착하는 자원기반관점(resource based view)이 투영되어 있기 때문이다.

(2) 지식이전의 개념

지식이전(knowledge transfer)이란 '어떤 한 단위(예:팀, 부서, 본부)가 다른 단위의 경험에 의하여 영향을 받는 과정'으로 정의된다(Argote & Ingram, 2000). 이러한 개념적 정의는 인지심리학에서 개인수준의 분석단위에서 전이(transfer)를 정의하는 것과 유사하다. 예를 들어, Singley & Anderson(1989)는 개인수준에서 전이를 '한 상황에서 획득된 지식이 다른 상황에서 어떻게 적용되는지 혹은 적용에 실패하는지에 관한 것'으로 정의하였다.

지식이전의 분석단위가 비록 개인수준과 깊게 관련되어 있을지라도 조직에서의 지식이전은 개인보다 더 높은 수준의 분석단위(예 : 팀, 제품라인, 부서, 본부, 프로젝트 등)까지 포함한다. 예를 들어, 어떤 생산팀은 제품을 더 잘 조립하는 방법을 다른 팀으로부터 학습할 수 있고, 또한 한 지역본부는 다른 지역본부로부터 제품설계 방법을 배울 수 있다(Argote & Ingram,2000).

하지만 <표 2-23>과 같이 다양한 정의에도 불구하고 지식이전의 개념은 지식 자체의 추상성과 모호성으로 인해 포착하기 어렵다(Bresman, Birkinshaw & Nobel, 2010; Bresman, Birkinshaw & Nobel,1999). 이러한 특성 때문에 지식이전과 관련되는 개념적 정의와 관련하여 기존 문헌들에 나타난 몇 가지 문제점들이 눈에 띈다.

첫째, 지식이전(knowledge transfer)과 지식창출(knowledge creation)의 개념적 경계의 모호성에 관한 것이다. 일단의 연구자들은 지식이전과 지식창출의 개념을 구분되지 않는 것으로 간주한다(Nonaka &Takeuchi, 1995;Bresman, Birkinshaw, & Nobel,2010). 이들은 지식이전과 지식창출 간의 명확한 차이가 존재한다고 보지 않는 입장(e.g., Granstrand, 1982; Sahal, 1981)을 유지하고 있다. 이에 반해, 지식이전과 지식창출의 의미를 명확히 구분하는 입장에서는 지식을 일종의 객체 또는 자산으로 보기 때문에 지식소유자가 지식추구자에게 지식을 이전하는 과정으로서 지식자산의 물리적 이동을 강조한다.

<표 2-23> 지식이전의 개념

연구자	지식이전의 개념	참고
Nonaka, Takeuchi (1995)	지식이전을 지식결합, 지식창출, 또는 학습으로 정의(Granstrand,1982; Sahal,1981; Bartlett & Ghoshal, 1989; Westney, 1993; Hedlund,1994)	지식이전과 지식창출은 개념상 명확한 차이가 없다고 보는 견해
Szulanski (1996)	전수자 단위와 수혜자 단위 간의 조직 지식을 교환하는 것	조직 내 Best Practice지식이전의 맥락에서 지식이전을 정의 (쌍방향 지식이전)
Kostova (1999)	이전되는 지식이 수혜자 단위에서 실행을 위하여 제도화(내부화 및 실행)되는 것	다국적 기업간 Practice지식이전의 맥락에서 지식이전을 정의(일방향 지식이전)
Lahti, Beyerlein (2000)	개인 또는 조직의 성과를 제고하기 위하여 가공된 정보(지식)의 확산 및 사용하거나, 전문지식을 공유하는 것	컨설팅의 맥락에서 조직 내 또는 조직 간의 지식이전(지식이전과 지식공유를 동일시함)
Argote & Ingram(2000)	한 단위(개인, 그룹, 사업부 등)가 다른 단위의 경험에 의하여 영향을 받는 과정	조직 내 지식이전의 맥락에서 정의(일방향 지식이전)
김효근, 정성휘 (2002)	전수자가 보유하고 있는 지식을 수혜자에게 전달하는 과정과 수혜자가 새로운 지식에 도달함으로써 자신의 영역을 넓히는 과정	지식경영시스템 구축 및 활용의 맥락에서 지식이전을 정의(일방향 지식이전)
Carlile & Rebentisch (2003)	지식경영의 한 분야로 어떤 전문분야에서 창출된 지식이 그 경계를 넘어 다른 사람(장소 또는 소유)로 이동하는 것	지식의 물리적인 이동을 강조(일방향 지식이전)
강소라, 김효근 (2005)	지식공유과정의 핵심활동으로 지식이전의 전수자와 수혜자가 정해져 있으며, 공식적 또는 비공식적 경로를 통하여 형식화된 지식을 주고받는 활동	지식이전을 지식공유 프로세스의 한 과정으로 정의 (쌍방향 지식이전)
Ko. Kirsch, King (2005)	지식 전수자인 컨설턴트로부터 수혜자인 클라이언트에게 전달된 지식이 수혜자에게 학습되고 전달되는 것	ERP실행프로젝트의 맥락에서 지식이동과 지식적용의 개념을 포함한 정의(일방향 지식이전)
이상훈, 이호근 (2007)	지식을 보유하고 있는 전수가로부터 수혜자에게 전달 또는 확산되는 과정을 통해서 산출된 결과	지식이전의 성과측면을 강조(일방향 지식이전)
van Wijk, Jansen, Lyles(2008)	한 행위자(팀 단위, 조직)가 다른 행위자의 지식과 경험을 교환, 수령하고 영향을 받는 과정	조직내 및 조직간 지식이전을 포함하는 정의 (쌍방향 지식이전)
Bresman, Birkinshaw, Nobel(2010)	지식이전과 지식창출 사이에는 명확한 차이가 없다는 것을 전제로 인수자와 피인수자 간 상호지식이 이전되는 것	M&A의 맥락에서 지식이전을 정의(양방향 지식이전)

예를 들어, Szulanski(1996)는 조직내 Best Practice의 이전에 관한 연구에서 지식이전을 '전수자 단위와 수혜자 단위 간의 조직 지식을 상호 교환하는 것'으로 정의했으며, Kostova(1999)는 다국적 기업 간 조직관행(organizational practice)이전의 맥락에서 지식이전을 '이전되는 지식이 수혜자 단위에서 실행을 위하여 제도화(내부화 및 실행)되는 것'으로 정의하였다.

둘째, 지식이전(knowledge transfer)과 지식공유(knowledge sharing)의 개념적 경계의 모호성과 관련된다. 일단의 연구자들은 지식이전과 지식공유의 개념을 동일시하고 있다(강소라,김효근,2005; Ma & Agarwal,2007). 예를 들어, Levin & Cross(2004)는 지식공유를 측정한 연구에서 지식이전의 측정변수인 '습득한 지식의 기여도'를 사용했으며, Ma & Agarwal(2007)는 지식공유 연구에서 '지식기여'를 측정변수로 사용했는가 하면, 강소라와 김효근(2005)은 지식이전을 지식공유의 핵심프로세스의 하나로 파악하고 있는 것 등이다. 박형권(2006)은 제공자와 수혜자 구분이 명확하며 비교적 이전이 용이한 형식지 이전을 강조하는 경우 지식이전 개념이 적합하고, 제공자와 수혜자 구분이 명확하지 않고 비교적 이전이 어려운 암묵지 이전을 강조하는 경우 지식공유라는 개념이 적절하다고 주장한다(박문수 문형구,2001).

그러나 조직 내 또는 조직 간 지식이전이든지, 지식공유든지 지식이 조직의 경쟁우위의 원천이기 때문에 지식 불균형 상황을 해소하기 위하여 지식이전 또는 지식공유를 필요로 한다면, 그 이전대상은 형식지라기보다는 주로 암묵지일 가능성이 높다는 점에서 이러한 구분은 설명력이 부족하다.

셋째, 지식이전과 지식경영의 성공요인에 관한 개념적 준거틀(conceptual framework)을 동일시하는 연구도 없지 않다. 많은 연구에서 지식경영의 개념적 틀은 전략(strategy), 프로세스(process), 문화/사람(culture/people), 기술(technology), 기타(other)특성들을 포함하는데 비해, 지식이전의 개념적 틀은 지식특성(Knowledge Itself), 제공자특성(source), 수용자특성(recipient), 관계특성(relation), 및 환경특성(context)을 포함한다. 일부 기존 문헌에서는 지식이전에 관한 개념적 틀에 지식경영의 개념적 틀을 적용하고 있는 연구들이 발견된다. 이같은 원인은 지식의 본질에 대한 가정에 대한 인식이 불명확한데다

가(Alee, 1997) 용어의 개념적 정의 등에 대한 학계의 합의가 이루어지지 않은데서 비롯된 것이다(박문수 문형구,2001).

넷째, 지식경영 또는 지식이전에 대한 연구가 지식의 본질에 대한 기본가정을 등한시 하고 있는 점도 문제점으로 지적된다. 대부분 연구는 지식을 객체 또는 이전 가능한 자산으로 전제하고 지식이전 또는 지식공유를 논의하고 있다. 하지만 이같은 가정의 기초는 지식의 본질에 대한 가정에 따랐다기보다는 90년대 들어 무형자산 또는 지식자산이 조직의 경쟁우위의 원천이라는 인식이 확산되면서 조직의 Best Practice나 암묵지나 노하우 같은 가치 있고 모방하기 어려운 지식이전을 강조하는 맥락에서 비롯된 것으로 보인다. 이렇다보니 대부분의 지식흐름은 지식원천자로부터 수혜자에게로 일방향적인 지식이전을 가정하고 있는 것으로 보인다.

그러나 지식이전 연구경향과는 달리, 컨설팅에 의한 지식이전은 기본적으로는 일방향 지식이전만을 전제로 하지 않는다. 컨설팅 지식은 기본적으로 컨설턴트-클라이언트 간의 상호작용을 근간으로 한다. 다만, 상호작용의 정도에 따라 지식의 본질에 대한 기본가정과 지식흐름의 방향이 달라지는 것이다. 컨설팅지식의 본질에 대해서는 전문가모델컨설팅에서는 객관주의 기반의 탈맥락화된(decontextualized)지식을 강조하며, 사회학습모델의 컨설팅에서는 구성주의에 기반한 맥락화된(contextualized)지식을 강조한다. 전문가모델과 사회학습모델은 클라이언트-컨설턴트간의 상호작용의 정도에 차이가 있다. 최근에는 컨설턴트-클라이언트 간 쌍방향 지식이전을 근간으로 하는 사회학습모델 컨설팅접근법이 설득력을 얻고 있다. 바꾸어 말하면, 오랫동안 컨설팅 프로젝트의 접근법에서 선호되었던 고객-전문가모델은 클라이언트-컨설턴트 간 상호작용에 의하여 양방향으로 지식교환이 이루어지는 사회학습모델로 점점 대체되고 있는 추세라고 할 수 있다.

따라서 지식경영의 맥락에서 이루어진 지식이전 개념을 컨설팅 지식이전에 적용할 때, 지식흐름의 방향과 지식의 본질에 대한 기본가정 상의 차이로 인해 이 개념을 신중하게 적용하여야 할 것으로 생각된다.

(3) 지식이전의 측정

앞에서는 지식경영의 맥락에서의 지식이전의 개념과 지식의 본질에 대한 기본가정 및 지식흐름의 방향에 관한 전제 등을 확인하였다. 그렇다면 기존 문헌에서 지식이전의 성공은 어떻게 조작화하고 측정했는지 고찰함으로써 컨설팅 맥락에서 컨설팅 지식이전의 조작화 및 측정을 위한 시사점을 도출하고자 한다.

기존 문헌에 따르면, 지식이전은 일반적으로 수용자 단위에 초래된 지식기반의 변화평가, 또는 수혜자에게 이전된 지식으로 인한 성과기반의 변화평가(예:생산성변화, 노동량변화 등), 그리고 혁신수준의 변화 평가 등으로 측정하고 있는 것으로 확인되고 있다(Argote & Ingram,2000,p.151).일부를 제외하고는(Ko. Kirsch, King,2005;Reagan & McEvily, 2003) 대부분 측정대상은 수용자 단위에서 측정이 이루어지고 있다<표 2-24>.

첫째, 지식이전은 수용자단위에서 지식기반의 변화(change in knowledge) 측정을 통해서 평가될 수도 있다. 지식의 변화를 측정하는 접근법은 기존에 지식측정에 사용되었던 자기보고식 설문지방식 또는 구두측정기법을 비롯한 측정기법들을 통해 개인에게 배태된 지식의 변화를 측정할 수 있다. 그러나 조직이 획득하고자 하는 지식은 암묵적이기 때문에 쉽게 명확하게 따라 하기 어렵고 따라서 쉽게 측정되기 어렵다는 데 본질적인 문제가 있다(Nonaka,1991; Argote & Ingram,2000;van Wijk, Jansen & Lyles,2008).

암묵지는 종종 지식 측정에 사용되었던 구두식 측정기법을 통해서는 잘 포착되지 않는다. 암묵지는 오히려 직접적으로 지식의 변화를 측정하려는 접근법보다는 성과기반 지식측정방법이 더 적합하다. 예를 들어, Berry & Broadbent(1984,1987)는 개인들은 자신들이 경험을 하나의 경영시뮬레이션에서 다른 시뮬레이션으로 이전할 수 있음을 보여주었다. 즉, 이전에 시뮬레이션경험을 갖고 있는 참여자의 성과가 경험이 거의 없거나 전혀 없는 참여자의 성과보다 더 우수했다. 하지만, 경험 있는 참여자가 후속 시뮬레이션을 더 잘 수행했지만 그들이 왜 더 잘 수행했는지에 대해서는 명확히 설명할 수 없었다(Argote & Ingram,2000). 자기보고식 설문기법과 구두식 측정기법은 둘 다 경험 있는 참여자와 경험 없는 참여자의 지식변화의 차이를 보여주지 못했다.

따라서 성과기반 측정기법과는 달리, 경험 있는 참여자들이 획득한 지식을 포착할 수 없었다.

둘째, 지식이전은 성과기반의 변화(change in performance)를 측정함으로써 평가될 수도 있다. 예를 들어, Darr, Argote & Epple(1995)는 패스트푸드점의 생산성 변화는 프랜차이즈망에 있는 다른 체인점의 경험에 의하여 영향을 받는 정도로 지식이전을 추정하였다. 이와 유사하게, Baum & Ingram(1998)은 호텔의 생존은 체인상의 다른 호텔의 경험에 의하여 영향을 받는 정도로 분석하였다. Benkard(1999)는 지식이전을 어느 한 모델의 제품생산경험이 다른 후속모델의 제품을 생산하는 데 요구되는 노동량에 영향을 미치는 정도로 분석하였다(Argote & Ingram,2000). 이러한 성과변화기반의 지식이전 측정 상 중요한 문제점은 수용자 단위의 성과에 영향을 미칠 수 있는 다른 단위의 경험에 추가되는 요인들을 통제하는데 어려움이 있다는 점이다(Easterby-smith, Lyles & Tsang, 2008). 바꿔 말하면, 성과변화에 관련이 없는 요인들을 통제하는데 어려움이 있다는 것이다(van Wijk, Jansen & Lyles, 2008).

이같은 측정방법 상의 기존 논의를 바탕으로 지식이전 성공과 이식이전의 성과를 어떻게 조작화하고 측정항목들을 구성했는지 보다 구체적으로 살펴보고자 한다.

이 연구에서 중점적으로 고찰한 지식이전의 측정도구들은 크게 세 가지 유형으로 나누어 볼 수 있다. 즉, 지식기반의 변화만을 측정한 연구(Ko.Kirsch,King,2005); 성과기반의 변화만을 측정한 연구(Levin & Cross, 2004); 및 지식기반의 변화와 성과기반의 변화 등을 동시에 측정한 연구(신원무,1996; Kostova,1999; Simonin,2000; 송신근,2005; 박형근,2006; 김효근,정성휘,2002)가 그것이다.

먼저, 지식이전을 지식기반의 변화만으로 측정한 연구들도 적지 않다. 예를 들어, Ko. Kirsch, King(2005)는 ERP프로젝트 구축의 맥락에서 지식이전을 고객이 학습하고 적용할 수 있도록 컨설턴트로부터 지식이 전달된 정도로 정의하고, 컨설턴트로부터 클라이언트로 ERP지식이 얼마나 이전했는지 지식의 변화(이해도의 증가 정도, 능력의 증가정도, 지식의 개선 정도, 지식의 증가 정도)를 측정하였다.

둘째, 지식이전을 성과기반의 변화만으로 측정한 연구로는 예를 들어, Levin & Cross (2004)는 관계적 특성, 구조적 특성 및 지식 특성이 지식이전에 미치는 영향을 검증한 연구에서 지식이전의 성과를 '이전된 지식이 프로젝트 성과에 기여한 정도', 즉 수령한 지식이 프로젝트 산출물에 유익한 도움을 주거나 피해를 끼친 정도로 지식이전의 효율성(예:프로젝트 예산범위 내의 실행, 비용절감에 기여, 시간절감에 기여, 소요시간 단축에 기여) 및 효과성(예:고객만족에 기여, 전반적인 성과에 기여, 품질개선에 기여 등)으로 측정하였다.

셋째, 대부분의 연구들은 지식이전의 성공을 지식기반의 변화와 성과기반의 변화를 동시에 측정한 연구들이다(신원무, 1996; 김효근,정성휘,2002; 송신근,2005; 박형권,2006; Kostova, 1999; Simonin,2000). 예를 들어, 신원무(1996)는 조직 내 혁신 프로젝트의 맥락에서 지식이전의 성과와 이전지식의 통합화 정도를 측정하였다. 비록 측정도구의 타당도가 높긴 하지만 신원무의 측정도구는 혁신 관련 지식이전 성과 측정항목에서 성과변화(예:효율성, 효과성)와 지식변화(예:학습정도)를 측정하는 항목이 함께 포함돼 있고, 또한 지식이전의 통합정도에서는 혁신 관련 지식활용이 조직 내에서 제도화된 정도로 지식변화를 측정하고 있다.

Kostova(1999) 역시 지식이전을 지식기반의 변화와 성과기반의 변화를 동시에 측정하고자한 대표적인 사례라고 할 수 있다. Kostova는 Selznick의 영향을 받아 제도주의의 관점(Institutional Perspectives)에서 지식이전을 정의하였다. 그는 지식이전을 '수혜자 단위에서 프랙티스의 제도화 정도'로 정의하고, 지식이전의 성공에 영향을 미치는 설명변수와 지식이전 간의 관계에 관한 이론적 모형을 제시하였다. 지식이전에 관한 Kostova의 개념화는 뒤에 지식이전 연구자들에게 많은 영향을 미쳤다. Kostova의 지식이전 개념에서 제도화(Institutionalization)는 어떤 프랙티스(Practice)가 수혜자 단위에서 당연한 것으로 받아들여지는 상태(status)를 획득하는 과정이며, 또한 프랙티스가 수혜자 단위의 근로자들이 상징적인 의미를 획득하는 과정을 의미한다. 제도화(Institutionalization)는 다시 실행(Implementation)과 내부화(Internalization)의 2가지 수준으로 개념화하였다. 실행(Implementation)은 수용자 단위가 프랙티스에 함축

된 공식 규칙(formal rules)을 따르는 정도로 정의된다(Kostova,1999). 내부화(Internalization)는 수용자 단위가 프랙티스에 상징적 의미가 있다고 생각하는 상태로 정의된다(Kostova,1999,p.311).

<표 2-24> 지식이전의 조작적 정의 및 측정

연구자	조작적 정의	
	측정변수	지식이전 성공(또는 지식이전 성과)
신원무 (1998)	지식이전의 성과 (Likert,7점) (α=.89)	○지식이전의 성과수준에 대한 인식수준(8) -일정의 지연 정도(2)/-예산의 초과 정도(2) -혁신안 실행성과의 기대수준 만족도(1) -관련지식/노하우의 학습정도(1) -기대목표 달성도(1)/-전파/실행과정 만족도(1)
	이전 지식의 통합정도 (Likert,7점) (α=.93)	○지식활용의 일상화 내지 제도화에 대한 인식정도(5) -혁신안이 일상적인 업무수행으로 정착된 수준(3) -혁신안 실행의 노하우 축적 수준(2)
Ko. Kirsch, King (2005)	지식이전 (Likert, 4점척도)	○고객이 학습하고 적용할 수 있도록 컨설턴트로부터 지식이 전달된 정도(6) -이해도의 증가정도(1)/-능력의 증가정도(2) -지식의 개선정도(1)/-지식의 증가정도(2)
Levin & Cross (2004)	유용한 지식 수령 (Likert, 7점척도)	○수령한 지식이 프로젝트산출물에 도움을 주거나 피해를 끼친 정도(8) ○효과성 -프로젝트 고객만족기여/ 프로젝트팀의 전반적인 성과 기여 -프로젝트가치 기여/ 프로젝트 품질 기여 ○효율성 -프로젝트예산내실행기여/ 프로젝트비용절감기여 -프로젝트시간절감기여/ 프로젝트에 소요시간 단축 기여
Simonin (2000)	지식이전 (α=.909) (Likert,7점척도)	-파트너가 보유한 기술/ 프로세스관련 노하우를 학습한 정도 -제휴이후 파트너로부터 기술적인 의존도가 감소한 정도 -파트너가 보유한 기술/프로세스관련 노하우가 수혜자회사에 흡수된 정도 및 다른 프로젝트에 공헌한 정도(3)
김효근, 정성휘 (2002)	지식이전 성공 (Likert,7점) (α=.93)	○수혜자가 이전받은 지식의 규칙에 따르며 과업에 이용하는 정도(실행) -이전받은 지식을 업무에 사용한 정도 -이전받은 지식을 의사결정에 활용한 정도 -지식이 적용되어 성과가 향상된 정도 ○이전된 지식활용의 제도화와 일상화에 대한 인식으로 자신이 이전받은 지식을 응용하거나 가치를 주입한 정도(내부화) -이전받은 지식에 대한 만족 정도 -이전받은 지식에 대한 소유인식의 정도

실행과 내부화는 개념적으로는 구분되지만 상호 연관성을 갖고 있다. 즉, 어떤 프랙티스의 실행(Implementation)수준을 높이면 내부화(Internalization)수준도 높아지게 되는 인과관계를 갖고 있다. Kostova는 내부화(Internalization)를 조작화(operationalization)하기 위하여 사용할 구성개념으로 전통적인 조직행동분야의 개념인 조직몰입, 직무만족 및 심리적 소유감을 제안하였다. Kostova의 주장을 종합하면, 다국적 기업 간의 전략적 조직 프랙티스 지식이전은 사회적 맥락(원천자와 수혜자간 제도적 거리), 조직적 맥락(수혜자단위의 조직문화), 및 관계적 맥락(태도, 의존성)에 영향을 받아 수혜자 단위에서 전략적 조직 프랙티스의 활용이 증가하고 이로 인해 수혜자단위의 조직몰입, 직무만족, 및 소유감이 증가할 것이라고 생각된다.

김효근과 정성휘(2002)는 Kostova의 지식이전 개념을 기초로 지식경영시스템(KMS)맥락에서 조직 내 지식기반의 변화와 성과기반의 변화를 측정하였다. 김효근 등은 실행을 이전받은 지식을 업무에 활용한 정도, 의사결정에 활용한 정도, 및 성과가 향상된 정도로 조작화하였다. 또한 내부화는 이전받은 지식에 대한 만족도, 소유인식의 정도로 조작화 하였다. 측정도구의 신뢰도(α=.927)는 매우 높게 나타났다(김효근 정성휘,2002,p.1018).

이같은 지식이전에 관한 연구들을 종합하면, 지식이전의 정의와 측정도구들은 이 연구에서 사용하는 컨설팅성공의 정의, 즉 컨설팅에 의한 학습촉진 및 컨설팅지식이전에 그대로 적용하기에는 지식의 본질에 대한 기본가정과 지식이전의 방향 측면에서 몇 가지 문제점이 있는 것으로 생각된다.

첫째, 지식이전 연구에서는 지식의 본질에 대한 객관주의(objectivism)관점을 강조하고 있어 기본가정 상의 차이로 인해 모순이 발생할 것으로 생각된다. 지식이전 연구에서는 지식을 이전 가능한 자산(transferable assets)으로 가정하는데 반해, 이 연구에서는 컨설턴트로부터 클라이언트에게로 이전 가능한 지식(transferable assets)과 클라이언트-컨설턴트 간 상호작용에 의하여 구성되는(constructed)지식(또는 창출되는 지식) 두 가지 컨설팅지식을 가정하고 있기 때문이다. 컨설팅지식의 본질은 컨설팅 목적 달성을 위하여 컨설턴트와 클라이언트가 채택한 컨설팅 접근법, 즉 전문가모델 또는 사회학습모델에 따라 이전 가능한 지식인지(Expert Model), 구성되는(constructed)지식인지(Soci

al Learning Model) 여부가 달라지기 때문이다.

둘째, 지식이전 연구에서는 지식흐름의 일방향성을 강조할 뿐 아니라, 지식이전의 개념도 원천자로부터 수혜자에게 지식의 물리적인 이동을 지나치게 강조하고 있다는 점이다. 또한 그러한 결과, 수혜자 측에서 지식기반의 변화가 발생했는지, 그에 따른 성과기반의 변화가 발생했는지에 초점을 맞추고 있다고 생각된다. 또한 지식이전을 대부분 원천자(컨설턴트)와 수혜자(클라이언트) 간의 학습과정으로 개념화하면서도 원천자와 수혜자 간의 상호작용과 학습을 통하여 지식이 어떻게 원천자로부터 수혜자에게 이전되는지 지식이전 과정을 효과적으로 설명하지 못한 것으로 생각된다.

지식이전의 개념과 측정도구는 이 연구의 컨설팅전이에도 많은 통찰과 시사점을 제공하지만 지식을 오직 경쟁우위의 원천인 무형자산(intangible assets)이라는 관점을 지나치게 강조하고 있고, 이러한 관점이 투영된 측정도구들을 컨설팅에 의한 학습과 컨설팅전이에 적용하는 경우 이 연구의 컨설팅지식에 대한 기본가정과 모순되기 때문에 적용에 신중을 기해야 할 것으로 생각된다.

다) 학습전이의 측정

이 연구는 컨설팅 맥락에서 컨설팅에 의하여 클라이언트의 학습이 어떻게 촉진되고 지식이 어떻게 이전되는지 분석하고자 하는 것이다. 지식경영의 맥락에서의 지식이전(knowledge transfer)과 교육훈련(HRD)맥락에서의 학습전이(learning transfer)는 상이한 분야에서 서로 상이한 용어를 사용하고 있을 뿐, 지식이전이든 학습전이든 본질적으로 개인 또는 조직의 학습과정으로서 학습과 지식이전 및 지식활용을 다루고 있으므로 유사 또는 동일한 가설(또는 명제)을 다루고 있다는 점에서 공통된다고 생각된다.

그러므로 지식이전에 이어 학습전이에 관한 개념 및 측정방법을 고찰한 후 컨설팅에 의한 학습 및 컨설팅전이에 대한 통찰과 시사점을 얻고자 한다.

(1) 학습전이, 컨설팅전이 및 원전이의 개념

학습전이(transfer of learning)란 일반적으로 학습자가 교육훈련을 통해서 습득한 지식 기술 및 태도를 실제 업무환경에서 효과적으로 적용하는 정도로 정의된다<표 2-25>. 지식경영의 맥락에서 사용되는 지식이전(knowledge transfer)이라는 용어는 교육훈련 또는 HRD의 맥락에서는 전이, 학습전이, 교육전이, 훈련전이, 교육훈련전이 또는 실무전이 등의 용어로 통용되고 있다(이지은,박아람,2012,p.178).

<표 2-25> 학습전이의 개념

연구자	학습전이의 개념	비고
Noe & Schmitt (1986)	학습자가 교육프로그램을 통해서 배운 지식 기술 태도 및 전략을 통해 행동변화를 가져오고 이를 직무에 효과적으로 그리고 지속적으로 적용하는 것	
Baldwin & Ford (1988)	기업 교육훈련을 통해서 학습한 지식 기술 태도를 일반화하여 직무에 적용하고 일정기간 지속적으로 유지하는 것	
Broad & Newstorm (1992)	피교육자가 직무/비직무 훈련에서 획득한 지식과 기술을 자신의 직무에서 효과적이고 지속적으로 적용하는 과정	Newstorm(1984),Waxley&Latham (1981)
Holton & Bates (2008)	교육상황에서 획득한 지식을 업무상황에서 다른 형태로 적용하는 능력	
양은하,정재삼 (2006)	학습을 할수 있는 기업 환경에서 제공한 교육훈련을 마친 후 학습자가 배운 지식 기술 태도를 현업에 돌아왔을 때 학습한 것을 지속적으로 활용하고 적용하면서 학습한 행동의 변화를 유지하는 것	
현영섭,권대봉 (2003)	교육훈련 참여자가 교육훈련을 통해서 학습한 지식 기술 태도를 자신의 것으로 적용하는 정도	

Baldwin & Ford(1988)는 학습전이를 '기업 교육훈련을 통해서 학습되고 파지된 것을 일반화하고 유지하는 것'으로 개념화하였다. Baldwin & Ford는 학습전이의 과정은 훈련투입요인-훈련산출물-이전상태로 구성되며, 이전상태는 훈련에서 학습한 재료를 직무상황에서 일반화하는 것(generalization)과 학습한 재료를 상당기간 동안 직무에서 유지하는 것(maintenance)을 포함한다.

또 훈련 산출물은 교육훈련에서 발생한 원래의 학습량과 그러한 재료의 보유(retention)로 정의된다. 훈련투입요인은 훈련설계, 학습자특성 및 작업환경특성을 포함한다(Baldwin & Ford,1988,p.64). 이러한 정의는 이후 많은 전이 연구에서 인용되었다. Broad & Newstorm(1992)은 학습전이를 '피교육자가 직무/비직무 훈련에서 획득한 지식과 기술을 자신의 직무에서 효과적이고 지속적으로 적용하는 과정'으로 정의하였다.

이러한 학습전이 개념은 몇 가지 중요한 측면을 포함하고 있다. 첫째, 시간적 지속성과 관련된다. '지속적인'이라는 용어가 가정하고 있는 것처럼 작업방식의 변화 없이 일회성으로 실무에 적용하는 것으로 머문다면, 앞서 정의된 바와 같은 전이라고 할 수는 없을 것이다. 둘째, 학습상황과 직무상황 간의 유사성이 높을수록 전이도 용이할 것이다. 전이의 본질은 한 상황에서 다른 상황으로 획득한 지식을 전환하는 것이다. 셋째, 전이는 학습과정과 직무성과 간 하나의 과정이라는 점이다. 즉 학습-전이-성과의 인과적 과정의 한 단계라는 것이다. 여러 이론적 모델에서 이같은 연속적인 사건관계를 강조했고, 전이는 성과개선의 필수조건임을 확인했다(Broucker,2009,p.3).

그러나 기존의 학습전이 연구는 학습전이의 개념을 명확하게 구분하지 않은 채 학습, 파지 또는 전이동기를 측정했을 뿐 엄밀히 전이 그 자체를 측정하지 않았다(이지은 박아람,p.179). 대부분의 전이연구는 교육내용을 현장에서 동일하게 적용하는 근전이(Near transfer) 측정 및 이에 대한 설명변수와 그 상대적 영향력을 확인하는 실증연구에 치우쳐 있었다(e.g., Baldwin & Ford, 1998; Ford & Weissbein,1997).

최근에는 이러한 정의를 확대하여 유사한 상황에서 적용하는 것 뿐 아니라, 새로운 상황에도 학습을 변형시켜 적용하는 개념이 강조되고 있다(Blume, Ford & Baldwin & Hung, 2010). 조직을 둘러싼 환경 변화에 따라 인적자원개발(HRD) 환경도 변화하면서 학습한 내용을 다양한 맥락에서 창의적으로 활용할 수 있는 원전이(Far transfer)능력의 중요성이 점차 강조되고 있다(노동원 송영수,2006). 학습한 원리와 개념을 응용하여 보다 광범위한 유사한 상황에 적용하는 원전이(far transfer)에 대한 연구가 요구되었다(금혜진,정재삼,2005; 박귀찬,2010; 송영수,노동원,2010). 학습전이를 근전이와 원전이로 구분

하여 이에 영향을 미치는 변수들을 개발하고 HRD성과를 개선할 필요성이 증가한 것이다.

근전이와 원전이의 구분은 상황의 유사성과 지식유형에 의하여 구분되고 있다. 첫째, 상황의 유사성은 교육 상황과 실제 업무상황 간의 유사성(Similarity)을 의미한다(금혜진 장재삼,2007). 즉, 교육상황과 실제 업무상황이 유사할수록 근전이가 발생한다. 이에 비해 교육의 상황과 실제 업무상황이 상이할수록 원전이가 일어난다(금혜진,2005;송영수 노동원,2010). 바꾸어 말하면, 교육프로그램에서 실무에 직접적으로 바로 사용할 수 있는 내용을 학습하는 경우 근전이가 발생하는 반면, 실무에 바로 사용할 수는 없지만 그것이 무엇이며 왜 어떻게 그렇게 되어야 하는가하는 근본원리와 개념을 다루는 경우 원전이가 발생한다는 것이다. 그러나 상황의 유사성 개념이 모호하다는 비판에 직면하자 지식유형에 따라 근전이와 원전이를 구분하려는 시도가 있었다. 상황유사성에 따른 구분에 대한 비판의 핵심은 유사성에 대한 개념의 모호성과 학습자의 지식수준에 따라 근전이와 원전이의 가변성이라는 것이다. 교육상황과 실무상황의 유사성에 대한 판단은 주관적일 수 있다는 것이다. 또 후자의 경우 학습자의 관련분야의 배경지식수준이 낮은 경우 원전이로 인식하기 쉬운 반면, 배경지식의 수준이 높은 경우 근전이로 인식될 수 있다는 것이다.

둘째, 지식유형에 따른 근전이와 원전이 구분은 절차적 지식(Procedural Knowledge)과 서술적 지식(Descriptive Knowledge)에 의한 것이다(노동원,송영수,2010; 금혜진,장재삼,2007). 서술적 지식(또는 명제적 지식)은 사물과 사실에 관한 지식으로서 명제의 형식으로 표현된다. 서술적 지식은 세상에 이미 알려져 있는 일반적 지식으로서 이론형 지식, 원리형 지식으로 불리기도 한다(Nonaka,1994). 서술적 지식은 탈맥락적인 속성을 갖고 있어서 광범위한 상황에서 적용할 수 있기 때문에 원전이가 발생한다(금혜진 장재삼,2007;송영수,노동원,2010). 이에 비해 절차적 지식(또는 방법적 지식)은 어떤 일을 수행하는 절차와 방법에 관한 지식으로서 명시적인 형태 또는 암묵적인 형태일 수 있다. 절차적 지식은 어떤 문제를 해결하기 위한 작업수행단계로 이루어지는데, 각 수행단계는 명시적 형태의 언어로 표현되기도 하고 그렇지 못하기도 한다. 암묵적 형태의 절차적 지식은 수행자에게 체화되어 존재하는데 문제해

결의 순간 무의식적 또는 반의식적으로 활용된다(Anderson,1981; 최세인 김영걸,1999). 절차적 지식은 특정한 맥락적인 속성을 갖고 있어서 특정한 상황에 한정적으로 사용될 수 있기 때문에 근전이가 발생한다(금혜진 정재삼,2007;송영수 노동원,2010).

(2) 학습전이의 측정

HRD 실무계와 학계에서 부단하게 제기돼 온 문제 중의 하나는 더 신뢰할만한 학습전이의 측정방법은 없는가 하는 것과 관련된다. 즉 어떤 개념과 그 개념의 조작화 및 측정의 문제는 비단 HRD분야나 교육공학에 한정된 문제만은 아니다. 사실 이 질문은 실증주의 패러다임에 기반한 사회과학연구 전반에 걸쳐 있는 본질적인 물음이다. 이는 연구대상으로 선정된 추상적 개념(Concept)을 어떻게 조작화하여 경험세계에서 효과적으로 측정할 수 있는가 하는 문제이다. HRD현업이나 학습전이 연구는 이러한 본질적인 물음에 대한 해답을 구하기 위하여 보다 효과적이고 신뢰도 높은 학습전이 측정방법을 개발하는 과정으로 점철되어 왔다고 해도 과언은 아닐 것이다.

보다 신뢰성 높은 학습전이 측정도구 개발을 위한 많은 노력과 연구문헌들이 있지만, 학습전이의 측정방식은 크게 범용 측정도구와 전용 측정도구 두 가지로 구분할 수 있을 것이다.

첫째, 범용 측정도구는 포괄적인 수준의 학습전이 측정도구를 의미한다. 달리 말하면, 동일한 측정 도구를 상이한 교육프로그램의 맥락에 적용하여 학습전이를 측정하는 방식이다. 예를 들어, 국내 학습전이 문헌에서 가장 빈번하게 활용되고 있는 이도형(1995,1996)의 자기보고식 학습전이 측정도구가 전형적인 범용 측정도구라고 할 수 있다. 이도형은 교육프로그램의 내용과 무관하게 학습전이를 매우 포괄적이고 일반적인 측정항목을 활용하여 학습전이를 측정하였다. 또한, Holton, Bates & Ruona(2000)가 개발한 학습전이평가시스템(LTSI; Learning Transfer System Inventory)는 전이에 영향을 주는 개인적 특성, 프로그램특성 및 조직풍토를 포함하는 모든 요인을 망라하는 학습전이 측정도구이다.

<표 2-26> 학습전이평가시스템(LTSI)의 측정

차원	요인	조작적 정의
피교육자특성	학습자 준비도	개인이 훈련에 참여하기 위하여 준비한 정도
	성과 자기효능감	자신이 원할 때 성과를 변화시킬 수 있다는 개인의 일반적인 신념
동기특성	학습전이 동기	훈련에서 배운 지식과 기술을 작업환경에서 활용하려는 노력의 방향 강도 및 지속성의 정도
	전이노력-성과기대	전이를 위하여 헌신적인 노력이 직무성과를 변화시킬 것이라는 기대
	성과-산출물기대	직무성과의 변화는 개인에 의하여 가치 있는 산출물을 낳을 수 있다는 기대
작업환경특성	피드백/성과코칭	개인의 직무성과에 관하여 조직에서 비롯되는 공식적 및 비공식적 지표
	상사/경영자의 지원	경영자가 학습한 것을 직무에서 사용하도록 지지하고 장려하는 정도
	상사/경영자의 재제	훈련에서 배운 기술을 적용할 때 개인이 경영자등의 부정적인 반응을 인지하는 정도
	동료의 지지	동료들이 학습한 것을 직무에서 사용하도록 지지하고 장려하는 정도
	저항/개방성	훈련에서 배운 지식과 기술의 사용에 대해 저항하거나 격려하는 조직규범에 대해 개인이 지각하는 정도
	개인적산출-긍정	훈련받은 스킬과 지식을 직무에 적용하는 경우 개인에게 긍정적인 산출물을 생산하는 정도
	개인적산출-부정	훈련받은 스킬과 지식을 직무에 적용하는 경우 개인을 위하여 부정적인 산출물을 생산할 것이라고 믿는 정도
능력특성	학습 활용기회	피교육자가 훈련에서 배운 지식과 기술을 활용할 수 있는 직무에서 자원과 과업을 제공받을수 있는 정도
	개인적 전이능력	학습을 직무에 전이하는데 필요한 변화를 만들기 위하여 개인이 업무에서 시간 노력 및 정신적 여유를 가지는 정도
	지각된 내용타당성	피교육자가 훈련내용이 직무요구도를 정확히 반영하고 있다고 판단하는 정도
	전이설계	훈련이 피교육자에게 학습을 전이할 수 있는 능력을 제공하고 훈련교육이 직무요구도와 부합하도록 설계된 정도

자료: Holton, Bates & Ruona(2000)

<표 2-26>과 같이, LTSI의 목적은 HRD 또는 교육개발프로그램에서 전이를 촉진하거나 저해하는 요인을 개발하여 HRD 프로그램의 효율성 및 효과성을 제고하기 위하여 개발된 측정도구이다. 모두 4개 차원 16개 요인(89개 항목)으로 구성되어 있다. 처음 개발 이래 지속적으로 측정항목의 타당도와 신뢰도를 개선하여 현재 대만, 중국, 아랍, 프랑스, 독일 등 전 세계에 번역되

어 학습전이연구와 HRD성과개선 컨설팅에 활용되고 있다(e.g.,Yamnill & Chen,2001; Chen,2003; Bates and Khasawn,2005). 그렇지만 Holton et al(2000)의 LTSI는 동일한 측정도구를 상이한 교육상황에 적용하여 측정하는 범용 측정도구에 지나지 않는 것이다<표 2-27>.

이 때문에 이같은 범용성 측정도구는 과연 교육프로그램에 대한 학습전이가 제대로 측정된 것인지 많은 의문들이 제기되어왔다(이지은, 박아람,2012; Baldwin & Ford,1988; Ford & Weissbein,1997).

둘째, 학습전이에 대한 전용 측정도구는 바로 이러한 비판에 대한 대안적인 측정방법으로 등장한 것이다. 이러한 접근법은 포괄적이고 일반적인 측정항목들을 사용하지 않고, 교육프로그램의 학습목표, 교육내용과 연계된 역량(competences)들로부터 도출한 구체적인 전이행동지표를 사용하는 측정방법이다(e.g.,김진모, 이진화, 길대환,2006; 나승일, 김기용, 2007; 이찬,박한규,류현주,여수경,2012). 이러한 측정도구는 HRD분야에서 발달된 역량모델링(competence modeling)에서 고성과자의 행동을 역량지표로 개발하는 기법의 하나인 BARS(Behaviorally anchored rating scales)방식을 학습전이의 측정방식에 도입한 것이다. 따라서 최근 학습전이에 관한 측정도구는 교육프로그램의 특수성과 HRD효율성과 효과성 요구의 증가로 인해 종종 해당 교육프로그램에만 적합하도록 개발된 측정도구사용이 증가하고 있다(표 2-28). 이는 동일개념(학습전이)을 측정하는데 교육훈련의 맥락에 따라 상이한 측정도구가 사용된다는 사실을 의미하는 것이다. 예를들어, Tracey, Tannenbaumen, & Kavana(1995)는 광범위한 조직 환경과 집단의 지각으로서 전이풍토를 심도 깊게 측정하고자 도구를 개발했다. 한편, Lim & Moriss(2006)은 다른 측정도구를 결합하여 훈련 전 및 훈련 후 간 전이의 차이를 측정하는 도구를 개발하였다. 이같은 기존 연구는 교육프로그램의 학습전이를 촉진하는데 공헌한 것이 사실이다(박귀찬,2010).

그러나 기존의 학습전이 연구는 학습전이의 개념을 명확하게 구분하지 않은 채, 교육훈련에서 학습한 내용을 작업현장에 돌아와 동일하게 적용하는지 근전이(Near transfer) 측정 및 이에 대한 설명변수와 그 상대적 영향력을 확인하는 실증연구에 크게 치우쳐 있었던 것으로 평가된다(e.g., Baldwin & Fo

rd,1998; Ford & Weissbein,1997).

<표 2-27> 전이와 근전이 및 원전이의 측정

연구자	변수	조작적 정의	참조
이도형 (1996)	전이	-교육에서 배운 내용들을 실제 업무에서 많이 사용하는 정도 -교육에서 배운 내용 덕분에 나의 업무수행이 향상된 정도 -교육 후 상사나 동료들에 의하여 평가된 업무수행 향상 정도 -교육에서 배운 내용들을 실제 업무에 적용해 하려는 노력의 정도	Ruiller & Goldstein(1993); Baumgartelet.al (1984); Huczynski & Lewin(1980);
현영섭 (2004)	근전이 (a=.84)	○A 기업의 고객서비스 기업 교육프로그램 가운데 고객관계 개선 및 유지의 교육내용에서 학습자가 학습한 구체적인 내용을 포함하여 설문문항 제작 -고객서비스기업교육 프로그램에서 학습한 "고객자 존심중시" 표현을 업무에서 많이 사용하는 정도 -고객서비스기업교육 프로그램에서 학습한 "공감적" 표현을 업무에서 많이 사용하는 정도 -고객서비스기업교육 프로그램에서 학습한 내용보다 예전에 해왔던 대로 일하는 것이 더 쉬움(역산문항)	-Lynn(1994)와 Holton(1995)의 LTIS의 문항을 수정참고하여 직접 개발 -5개 항목 중 요인분석에서 2개항목 제거됨
	원전이 (a=.85)	○A 기업의 고객서비스 기업교육프로그램 가운데 고객관계개선 및 유지의 교육내용에서 학습자가 학습한 구체적인 내용을 벗어나서 직무현장에서 이루어지는 다양한 상황에서 학습한 내용을 적용하는지를 포함하여 설문문항 제작 -고객서비스기업교육 프로그램에서 학습한 내용을 변형하여 고객자존심을 존중하는 행동을 직무에서 활용하는 정도 -공감적 행동을 다양한 상황에서 사용하는 정도 -공감적 행동을 고객 유형에 따라 변형하여 사용하는 정도 -고객서비스기업교육 프로그램에서 학습한 내용을 변형하여 공감적 행동을 직무에서 활용하는 정도 -기업교육 프로그램에서 정해진 대로 공감적 행동을 하려고 노력하는 정도(역산문항)	-Lynn(1994)와 Holton(1995)의 LTIS의 문항을 수정참고하여 직접 개발 -10개 항목 중 요인분석에서 5개 항목 제거됨

이에 비해 학습한 내용을 응용하여 보다 광범위한 상황에 적용하는 원전이(far transfer)에 대한 경험적 연구는 미흡한 것이 사실이다(금혜진,정재삼,2005;박귀찬,2010; Detterman,1993; Goldstein & Ford, 2002;송영수,노동원,2010). 원전이연구가 부족한 것은 근전이에 비해 원전이는 발생하기도 어렵고 측정하기도 어렵다는 데 일부 원인이 있다(Clark,1999).

하지만 조직을 둘러싼 환경의 불연속성과 불확실성을 특징으로 하는 현대 기업 환경은 지식근로자들이 교육을 통해서 학습한 근본원리나 개념적 지식을 활용하여 다양한 실무상황에 응용하는 능력인 원전이(Far transfer)능력이 요청되고 있는 것이 사실이다(Clark, 1999; 금혜진 정재삼,2005).

따라서 최근 들어 새로운 학습전이의 측정방식으로 근전이(Near transfer)와 원전이(Far transfer) 개념을 적용하여 학습전이 현상을 새롭게 재검토하는 연구사례가 증가하고 있는 추세이다(e.g.,금혜진,정재삼,2007; 노동원,송영수,2010; 박귀찬,2010; 현영섭,2004). 예를 들어, 노동원과 송영수(2010)은 기업 코칭교육 프로그램 참여자를 대상으로 원전이와 근전이의 전이 수준을 파악하고 전이의 설명변수의 상대적 영향력을 실증 분석하였다. 또 박귀찬(2010)은 계측제어실무과정 및 설득커뮤니케이션과정을 이수한 교육생을 대상으로 근전이 및 원전이 수준을 측정하고 전이에 영향을 미치는 설명변수들의 영향력을 분석하였다.

라) 컨설팅성공의 조작화 및 측정에 대한 평가

이 연구의 컨설팅성공의 정의를 측정하기 위하여 위에서는 컨설팅연구, 지식이전연구 및 학습전이연구에서 컨설팅전이와 관련한 조작적 정의 및 측정에 관하여 살펴보았다. 이는 컨설팅 문헌에서 컨설팅성공의 정의, 곧 컨설팅에 의한 학습 및 컨설팅 지식이전에 관한 조작화 및 측정에 대하여 직접적으로 다룬 연구가 존재하지 않기 때문에 유사 또는 동일 가설을 채택하고 있는 다른 분야의 연구를 검토한 것이다.

검토결과를 종합하면, 지식이전 연구와 학습전이 연구는 양자가 지식을 조직의 경쟁우위의 원천인 중요한 자원으로 다루고 있다는 점에서 공통되지만,

지식의 본질에 대한 가정과 관점 등에 있어서는 차이점이 존재한다는 것을 알 수 있다.

첫째, 지식이전의 목적상의 차이와 관련된다. 즉 지식이전에서는 본질적으로 지식이전을 한 단위에서 다른 단위로 지식의 물리적 이동을 강조한 결과 수혜자 단위에서 지식기반의 변화 또는 성과기반의 변화발생 여부를 강조한데 비하면, 학습전이는 교육에서 배운 것을 유사한 상황에서 적용하는 것뿐만 아니라 새로운 상황 또는 다양한 상황에도 변환하여 응용할 수 있는 적응성의 개념이 강조되고 있는 것이다. 학습전이의 관점이 이 연구의 목적인 컨설팅 지식이전과 부합하는 것으로 생각된다.

둘째, 지식흐름의 방향에 대한 가정상의 차이와 관련된다. 지식이전에서는 일방적인 지식 비대칭을 가정하므로 지식흐름의 방향은 주로 일방향성인데 비해, 학습전이에서는 쌍방향성을 지향하고 있다는 점에서 차이가 있다. 학습전이분야에서는 전통적인 지식흐름은 일방향성이었으나, 최근 구성주의 학습의 중요성이 대두되면서 쌍방향성이 강조되고 있는 것이다. 이 연구는 기본적으로 클라이언트-컨설턴트 간의 상호작용을 근간으로 하되, 컨설팅유형에 따라 상호작용 정도의 차이가 있음을 가정하고 지식흐름의 일방향성과 쌍방향성을 동시에 가정하고 있으므로 학습전이의 지식흐름의 가정이 부합한 것으로 생각된다.

셋째, 지식의 본질에 대한 가정의 차이와 관련된다. 지식이전에서는 주로 지식을 이동가능한 객체 또는 자산(assets)로 포착하는 객관주의 관점을 취하고 있다. 그러나 학습전이에서는 교육훈련에 있어서 지식의 본질에 대한 명확한 관점을 드러낸 연구가 많지 않다. 과거에는 객관주의 관점이 우세하였으나 최근 구성주의 관점의 학습 유효성을 입증하는 연구들이 증가하고 있어 지식의 본질에 대한 객관주의 또는 구성주의 관점이 혼재하고 있는 것으로 생각된다. 이 점에서 컨설팅전이는 학습전이 연구에서 취하고 있는 두 가지 관점의 지식을 모두 가정하고 있다는 점에서 맥락이 동일하다고 생각된다.

요컨대 교육훈련/HRD분야에 있어서의 학습전이와 컨설팅에 있어서의 컨설팅 지식이전은 가장 유사한 가정과 관점을 공유하고 있다고 생각된다. 다시 말하면, 지식의 본질에 대한 객관주의 및 구성주의 관점은 교육훈련과 컨설팅

에 있어서 공통 분모를 갖고 있다고 할 수 있다. 그러므로 학습전이의 개념은 객관주의 컨설팅 접근법인 전문가모델과 구성주의 컨설팅 접근법인 사회학습 모델의 컨설팅 접근법과도 맥락이 일치한다고 생각된다.

따라서 이 연구에서는 학습전이(Transfer to Training)의 개념을 원용하여 컨설팅에 있어서 지식이전(Knowledge Transfer to Consulting) 즉, 컨설팅전이를 '클라이언트와 컨설턴트 간의 상호작용에 의하여 교환된 지식이 클라이언트에 의하여 재구성되어 동일한 상황 또는 다른 유사한 상황에 적용하는 능력과 과정'으로 개념화하고자 한다. 이같은 개념화는 컨설팅에 의한 경험학습의 결과로서 클라이언트에게 발생한 지식기반의 변화정도, 즉 지식의 양적 및 질적 변화 또는 능력의 변화를 측정하려는데 목적이 있기 때문이다.

우리나라는 동시다발적인 FTA추진전략에 따라 FTA허브국가(FTA Hubs)를 지향하면서 FTA체결을 확대하고 있다. 상품무역에서 FTA이행의 핵심요소는 FTA특혜원산지의 활용이며, 수출기업들은 FTA원산지판정-원산지증명-서류보관 등에 필요한 FTA 원산지관리역량을 확보해야 한다. 정부에서는 수출기업들의 FTA원산지활용도를 제고하고 원산지활용역량 강화를 지원하기 위하여 교육프로그램과 FTA컨설팅지원 프로그램을 제공하고 있다. 다수의 피교육생들을 대상으로 하는 교육훈련 프로그램보다는 클라이언트의 구체적인 상황과 맥락에 초점을 맞춰 카운슬링, 실습, 교육 및 훈련 등 다양한 지식이전 메커니즘을 통한 FTA컨설팅이 FTA원산지지식의 학습과 지식이전에 더 효과가 높을 것으로 생각된다.

이 연구에서는 바로 FTA컨설팅의 맥락에서 컨설팅을 통한 학습과 컨설팅전이에 어떤 컨설팅투입 요인이 영향을 미치는지, 또 상대적으로 어떤 요인이 컨설팅전이 과정에서 중요한지 클라이언트들을 대상으로 FTA원산지 관리능력에 관한 학습과 컨설팅전이를 검증할 것이다.

2. 컨설팅성공의 개념적 틀 구성요인에 관한 이론적 논의

이 연구는 컨설팅에 있어서 학습촉진 및 컨설팅 지식이전에 어떤 설명변수(개념)들이 유의한 영향을 미치는지 그리고 상대적으로 어떤 설명변수가 상대적으로 클라이언트의 학습과 컨설팅 지식이전에 더 큰 영향을 미치는지 확인하고자하는 것이다.

그러므로 이 연구가 기반을 두고 있는 개념적 틀 또는 개념도식과 관련하여, 기존의 관련 연구에서는 컨설팅성공에 영향을 미치는 설명변수와 개념적 틀을 어떻게 구성하였는지 관련 문헌을 고찰하고자 한다.

이같은 개념적 틀 구성에 관한 검토는 연구설계에서 일부 영향 요인들만을 포함하고 다른 영향요인들을 배제함으로써 연구모형에 포함되지 않은 요인들의 영향력이 배제되는 것을 사전에 방지하려는 것이다. 다시 말하면 연구모형에서 일부 요인들만 대립가설에 포함시키고 다른 요인들의 영향력이 배제되는 경우 도출된 결론의 타당성에 의문이 제기될 수 있기 때문이다. 예를 들어, 컨설팅전이에서 지식특성요인이 지식이전을 저해하거나 촉진하는 중요한 요인임에도 불구하고 연구모형에 포함시키지 못해 지식특성요인이 컨설팅전이에 미치는 영향력이 배제된다면, 도출된 연구결론의 타당성이 심각하게 훼손될 것이다.

따라서 이 연구에서는 컨설팅성공, 지식이전 및 학습전이 연구들이 기반하고 있는 개념적 틀을 고찰함으로써 이 연구의 개념적 틀의 기초를 확인하고자 한다.

1) 컨설팅성공에 관한 개념적 틀의 구성요인

이 연구에서는 컨설팅성공에 관한 국내외 주요 문헌 26편을 선정하여 컨설팅 성공에 영향을 미치는 개념적 틀 및 구성요소인 설명변수들을 검토하였다.

기존 문헌에 따르면 컨설팅성공에 영향을 미치는 설명변수들에 관한 개념적 틀(conceptual framework)은 연구자와 연구목적에 따라 2개~4개 차원으

로 구성한 것으로 확인되었다. 정태용(2014)은 컨설팅이 기업의 혁신성과와 경영성과에 미치는 영향 분석에서 고객요인과 공급자요인으로 2개 차원으로 개념적 틀을 구성하였다. 곽홍주(2008)는 쿠폰제 컨설팅 수진기업을 대상으로 컨설팅 성공에 미치는 영향에 관한 연구에서 수요자요인, 공급자요인 및 정부요인의 3개 차원으로 구성하였다. Zeira & Avedisian (1989)는 조직변화의 성공요인에 관한 개념적 연구에서 클라이언트특성, 컨설턴트특성, 및 환경특성 3개 차원을 제시했으며, 장영(1996)은 클라이언트특성, 컨설턴트특성 및 컨설팅 수행특성의 3개 차원으로 각각 구성하였다. Albers(2014)는 네덜란드 맥락에서 컨설팅성공에 관한 개념적 준거 틀을 클라이언트 특성, 컨설턴트 특성, 맥락적 특성, 및 클라이언트-컨설턴트 관계특성으로 4개 차원을 구성하였다.

이같은 기존문헌들에 의하면 컨설팅에 의한 학습과 컨설팅전이의 개념적 틀(conceptual framework)은 컨설턴트특성, 클라이언트특성, 환경(맥락적)특성으로 구성된다는 것을 확인할 수 있다<표 2-28>.

컨설팅성공에 관한 기존문헌의 공통적인 문제점은 개념적 틀(Conceptual framework) 및 그 구성요소들의 선정과정이 매우 자의적일 뿐 아니라, 이 분야의 연구전통과 개념적 틀을 무시하고 있는 사례들이 적지 않다는 점이다. 동일한 종속변수인 컨설팅성과와 그 설명변수 간의 인과관계를 검증함에 있어서 특정한 구성개념들이 선정된 경우 왜 그러한 설명변수가 선정됐는지에 대한 설명이 명확히 제시되지 않은 연구들이 적지 않았다. 선행연구의 검토결과 기존 연구결과의 상충에 따른 연구쟁점 등이 충분히 검토하지 않은 채 특정 변수가 선정되곤 하는 사례들이 적지 않다는 것이다.

이 연구에서는 같은 개념을 측정했지만 상이한 용어들을 사용하는 설명개념들을 통합하고 그 속성에 따라 각 차원별로 재분류하는 과정을 거쳤다. 그리고 재분류된 변수들을 개념적 준거 틀의 각 차원별로 재구조화하여 변수들을 재배치하였다. 최종적으로 <표2-28>와 같이, 최종적으로 컨설팅성공에 영향을 미치는 개념적 틀은 컨설팅수행 특성; 컨설턴트특성; 클라이언트특성; 클라이언트-컨설턴트 간 관계특성; 조직환경 특성의 5개 차원으로 재구조화하고, 35개 설명개념들을 재구성하였다.

<표 2-28> 컨설팅 성공에 관한 개념적 틀의 구성

차원	컨설팅성공에 대한 주요 설명변수	컨설팅성공	경영성과
컨설팅 수행특성	-방법론의 적절성 -수행과정의 체계성, 참여성 -문제해결방안의 적합성 -컨설팅 역량 -목표의 명확화 -컨설팅 서비스품질 -컨설팅사의 인지도(명성, 평판) -예산/시간의 준수 -컨설팅사의 전문성 -계획/일정의 명확화 -인도물의 명확화 등	○컨설팅 성공 -컨설팅 성과 -프로젝트 성공률 -컨설팅 효율성 -컨설팅 효과성 -컨설팅 완성도 -산출물 활용도 -고객만족 -행동의도 -컨설팅서비스품질 -고객의 학습증진	○경영성과 -경영성과기여도 -경영관리성과 -업무효율성과 -재무/비재무성과 -경영혁신/기술혁신 -수익성 -ROI -매출액 -성장성 등
컨설턴트 특성	-컨설턴트의 역량 -컨설턴트의 전문성 -컨설턴트에 대한 신뢰 -컨설턴트의 성실성(정직성) 등		
클라이언트 특성	-고객의 컨설팅 참여도 -컨설팅에 대한 신뢰 -컨설팅과업에 대한 이해 -컨설팅 결과에 대한 평가 -추진조직의 존재 -추진조직의 몰입 -추진조직의 경험과 능력 -컨설팅 준비도		
클라이언트-컨설턴트 간 관계 특성	-적절한 커뮤니케이션 -클라이언트-컨설턴트의 상호작용 -고객과의 협업 -모니터링 및 피드백		
조직환경 특성 (맥락적 특성)	-경영자의 지지(또는 몰입) -조직의 변화수용태도 -우호적인 조직문화 -추진팀원에 대한 동기부여 -중간관리자의 지지 -조직원의 공통된 환경인식 -컨설팅의 필요성 공유 -컨설팅의 적시성 등		

2) 지식이전에 관한 개념적 틀의 구성요인

기존 문헌에서는 지식이전 성공에 관한 개념적 틀을 어떻게 구성했는지 검토하기위하여 지식이전 분야의 국내외 주요 문헌 16편을 중점적으로 분석하였다. 기존문헌에 따르면, 지식이전 성공에 영향을 미치는 설명변수들에 관한 개념적 틀은 연구자와 연구목적에 따라 3개~5개 차원으로 구성한 것으로 확인되었다.

Szulanski(1996)는 조직 내에서 Best Practice이전의 장애요인을 설명하기 위하여 이전된 지식특성(인과적 모호성, 유용성의 미증명), 원천자특성(이전동기부족, 신뢰부족), 수용자특성(동기결여, 흡수역량부족, 보유능력부족) 및 환경특성(척박한 조직환경, 어려운 관계)의 4가지 차원에서 개념적 틀을 구성하고 하였다. Szulanski가 정준상관관계분석을 활용하여 흡수역량의 부족, 인과적모호성, 어려운 관계(관계품질) 및 보유역량의 부족 등의 순으로 조직 내 Best Practice이전의 장애요인(Internal Stickiness)을 규명한 논문을 발표한 이후 많은 후속연구가 이어졌다.

신원무(1998)는 국내 2개 대기업 23개 계열사의 혁신프로젝트를 대상으로 조직내 지식이전의 설명변수를 분석하면서 지식특성(인과적 모호성, 유용성/가치, 혁신성), 전수자특성(과업헌신성, 능력에 대한 신뢰감), 수혜자특성(과업헌신성, 흡수역량,참여), 및 혁신프로젝트 실행특성(CEO지원, 관리지원체계, 원만한 관계)의 4가지 차원의 개념적 모델을 구성, 지식이전의 성과 및 이전된 지식의 통합정도를 분석하였다.

Simonin(1999)는 전략적 제휴의 맥락에서 조직 간 지식이전 과정을 설명하기 위하여 모호성(Casual Ambiguity)이 지식이전을 매개하는 개념적 틀을 구성, 모호성의 다차원적 구성개념을 검증하고 지식이전 과정에서 지식 모호성이 완전 매개하는 역할의 중요성을 확인하였다. Simonin의 연구에서는 세부적인 개념적 틀을 제시하지는 않았으나, 지식이전을 설명하는 개념적 모델에는 지식자체의 특성(암묵성, 특정성, 복잡성, 모호성)이 반드시 포함되고 있음을 알 수 있다.

Argote & Ingram(2000)은 지식이전에 영향을 미치는 요인으로서 Szulan

ski(1996)가 제시한 4가지 차원 이외에도 개인구성원 특성(구성원의 능력과 동기 등), 사회네트워크 특성(약한 유대 또는 강한 유대 등), 과업의 특성(과업의 유사성 등), 및 기술 또는 도구의 특성(기술적 복잡성, 지리적 근접성, 원천자 팀의 방문 또는 이동 등)도 지식이전에 중요한 영향을 미치는 요인으로 확인하였다.

Ko, Kirsch, King(2005)는 조직내 복잡한 ERP시스템 구축의 맥락에서 지식이전의 설명변수를 검증하는 연구를 수행하였다. Ko. et. al.은 지식특성(흡수역량, 공유된 이해, 어려운 관계), 커뮤니케이션특성(원천자의 커뮤니케이션 역량, 수혜자의 커뮤니케이션역량, 원천자 신뢰성) 및 동기요인(원천자, 수혜자의 본질적/비본질적 동기)의 3가지 차원으로 개념적 틀을 구성하였다. 거의 같은 시기에 송신근(2005)은 ERP시스템의 구현프로젝트 맥락에서 ERP시스템 지식이전의 설명변수를 지식제공자특성(지식전달방법의 적절성), 조직환경특성(CEO지원,교육/훈련), 수용자특성(학습의욕, 의사소통능력, 자기효능감)의 3가지 차원의 개념적 틀을 구성하였다.

van Wijk, Jansen & Lyles(2008)은 1991년~2005년 사이 주요 저널에 발표된 조직 간 또는 조직 내 지식이전에 관한 경험적 연구 75편을 수집, 메타분석(Meta-Analysis)기법을 통하여 기존 지식이전 연구를 집대성하였다. 이 연구에서 기존문헌에서 사용한 독립변수와 종속변수들을 지식특성(모호성), 조직특성(규모, 연령, 분권화, 흡수능력), 네트워크특성(관계의 수, 분권화된 네트워크 지위, 신뢰, 유대강도, 공유비전/체계, 문화적 거리) 및 결과물(성과, 혁신성)의 3가지 분석 틀로 연구결과를 제시하였다. 또한 정성휘(2003)는 조직 내 지식근로자들의 생산성 향상을 위한 지식이전 연구에서 수혜자특성(흡수능력, 자기효능감, 업무압력, 채택동기), 관계특성(커뮤니케이션, 신뢰), 조직특성(학습문화, 보상), 및 KMS특성(인지된 KMS특성, 시스템품질, 지식품질)의 4가지 차원에서 설명변수와 지식이전 성공(실행, 내부화)간의 관계를 검증하였다. Easterby-smith, Lyles & Tsang(2008)은 지식이전 특별호에 발표한 논문에서 조직간 지식이전에 영향을 미치는 요인에 관하여 원천자기업(흡수능력, 조직간 이전능력, 교수동기); 지식의 본질(암묵성, 모호성, 복잡성); 조직간 역학관계(권력관계, 신뢰 및 리스크, 구조 및 메커니즘, 사회적 유대), 그

리고 수혜자기업(흡수능력, 조직내 이전능력, 학습동기)의 4가지 개념적 틀을 제시하였다.

<표 2-29> 지식이전에 관한 개념적 틀의 구성

차원	지식이전의 선행변수	지식이전 성공	지식이전 성과
지식 특성	-인과적모호성 -암묵성 -형식지 -유용성/가치 -시스템의존성 -관찰가능성 -교수가능성 -복잡성 -특정성 -부호화 가능성	-지식이전의 성공 -ERP실행지식이전 -ERP실행성공 -효과적인 지식이전 -ERP시스템지식이전 -지식이전의 용이성 -지식이전의 속도 -지식모방의 속도	-경쟁우위 창출 -장기적인조직유효성 -이용자정보만족도 -인지된 효과
원천자 특성	-과업몰입 -원천자의 이전의지/동기 -커뮤니케이션능력 -지식제공방법(이전메커니즘)적절성 -컨설턴트역량		
수혜자 특성	-커뮤니케이션능력 -획득의지/학습의지/동기 -흡수능력 -보유능력 -자기효능감 -분권화		
관계/네트워크특성	-어려운 관계(관계의 품질) -유대강도 -원천자에 대한 신뢰성 -공유된 이해(가치규범접근법 등)		
조직환경(맥락적) 특성	-조직규모/연령 -프로젝트 우선순위 -이전활동 -조직설계 -보상시스템 -최고경영자의 지원 -척박한 환경 -교육 및 훈련 -공유비전 및 시스템 -조직문화		

이와 같이, 지식이전에 관한 국내외 주요 문헌 16개를 검토하여 각 구성 차원별로 35개의 설명개념들을 속성에 따라 재분류하여 지식특성, 원천자특성, 수혜자특성, 관계/네트워크특성 및 조직환경 특성에 배치하고 재구조화하였다<표 2-29>. 그 결과, 지식이전을 설명하는 개념적 틀(conceptual frame work)은 대체로 3 ~ 5개 차원에서 경계를 확인할 수 있었다. 앞서 검토한 컨설팅 성공의 개념적 준거 틀(컨설턴트특성, 클라이언트특성, 컨설팅특성, 조직환경 특성, 관계특성)과 비교할 때, 지식이전 성공에 관한 연구에서는 지식 자체의 특성이 추가로 확인됨으로써 이 연구의 목적달성에 중요한 통찰과 시사점을 제공하고 있다. 기존의 컨설팅성공 모델에서는 컨설팅이 클라이언트에게 지식을 창출하거나 지식을 이전하는 과정임에도 불구하고 지식 자체의 특성은 간과하고 있었기 때문이다.

따라서 지식이전에 관한 개념적 틀을 이 연구의 주제인 컨설팅 지식이전 또는 컨설팅전이(Transfer of Consulting)의 이론적 모델(conceptual model)에 적용할 때, 지식이전 연구에 사용된 지식 자체의 특성(characteristics of knowledge itself)을 추가하여야 한다는 점과 컨설팅지식의 특성 및 이 연구의 분석대상인 FTA컨설팅 지식의 특성도 함께 고려하여 변수를 선정하여야 한다는 중요한 시사점을 제공한다.

3) 학습전이에 관한 개념적 틀의 구성요인

학습전이에 관한 개념적 틀은 주로 학습자특성, 교육설계 및 전달특성 및 조직환경특성 등 3가지 차원에 기반을 두고 있다는 사실에 대해서도 어느 정도 합의가 이루어진 것으로 보인다(Baldwin & Ford,1988; Ford & Weissbein, 1997; Salas, Cannon-Bowers, Rhodenizer & Bowers,1999; Broad & Newstorm,1992; Holton, 1996; Burke & Hutchins,2007, Broucker,2009). 15편의 주요 문헌을 검토하여 4개 차원의 개념적 틀과 약30여개의 설명개념들을 확인하였다<표 2-30>.

<표 2-30> 학습전이의 개념적 준거 틀의 구성

차원	학습전이의 선행변수	학습전이 성과
학습자특성	-인지적 능력 -자기효능감(교육전/교육후) -교육전 동기 -학습 동기 -전이 동기 -본질적/비본질적 동기 -걱정/부정적 감정 -자각 -경험에 대한 개방성 -외향성 -지각된 효용 -경력개발 -조직몰입 -통제의 소재	-학습 -파지(보유) -근전이 -원전이
프로그램설계 및 전달특성	-니즈분석 -학습목표 -내용의 관련성 -실습과 피트백 -과잉학습 -인지 과부하 -실천학습 -행동모델링 -시행착오기반 사례 -자기경영 전략 -기술적 지원	
교육자 특성	-주제 분야 지식수준 -전문적인 경험 -교수방법에 대한 지식	
조직환경특성	-전략적 연계성 -전이풍토 -상사지지 -동료지지 -실행기회 -책임	

전통적으로는 학습전이의 개념적 틀은 학습자의 개인적 특성(Lim & Jhons

on, 2002); 훈련프로그램 특성(Broad & Newstorm,1992); 전이풍토 특성(Broad & Newstorm, 1992)의 3가지 차원이 강조되었다. 다시 말하면 이들 3가지 차원은 (1)개인이 학습한 것을 적극적으로 적용할 역량과 동기, (2)교육프로그램과 직무환경의 유사성 및 교육프로그램과 조직니즈 간의 적합성, (3)전이과정에 대한 조직의 전반적인 지원풍토를 포함하고 있다(Broucker,2009).

그러나 최근 들어서는 전통적인 3가지 투입요인차원에 교육자 특성(Trainer Characteristics)이 추가되어 학습전이의 개념적 프레임워크는 적어도 4가지 이상의 차원으로 제안되고 있다(Burke & Hutchins,2008). 이 연구에서는 학습전이의 개념적 준거 틀을 학습자 개인적 특성(Individual Chracteristics), 교육자의 특성(Characteristics of teacher), 프로그램설계 및 전달 특성(Training Programme Characteristics), 조직환경 특성(Transfer Climate Characteristics)의 차원에서 고찰한다.

4) 기존 연구의 개념적 틀 구성요인에 관한 평가

위와 같이, 컨설팅성공, 지식이전 및 학습전이에 관한 연구는 기본적으로 연구맥락과 연구대상 및 연구목적이 상이하며, 또한 개념적 틀과 그 구성요소들이 상이하다고 할수 있다. 하지만 이들 연구 분야는 본질적으로 지식의 원천자 단위(또는 컨설턴트, 교육자)로부터 수혜자 단위(또는 클라이언트, 학습자)로 지식을 이전한다는 점에서 공통된다고 할 수 있다. 바꾸어 말하면 이들 연구 분야는 지식이전에 영향을 미치는 설명변수 간에 다소 차이가 있을지라도 설명변수와 지식이전 성과 간의 관계가설은 동일하다는 것이다. 또한 원천자 특성 또는 교육자 특성은 컨설턴트 특성과 공통되며, 학습자특성 또는 수혜자특성은 클라이언트특성과 공통된다. 그리고 설계 및 전달특성은 컨설팅연구의 컨설팅수행 특성으로 각각 대체할 수 있으며, 조직환경 특성 또는 맥락적 특성은 세 분야 연구가가 거의 유사하다고 할 수 있다.

다만 각 연구 분야는 공통적으로 지식이전을 다루지만 지식이전 연구에서만 확인되는 지식특성요인의 존재 여부가 가장 큰 차이점이라고 할 수 있는데, 이는 이 연구의 종속변수인 컨설팅성공, 즉 컨설팅 지식이전에서도 중요

한 설명개념으로서 개념적 틀에 포함되어야 할 것이다.

따라서 이러한 동이점과 FTA컨설팅의 특성을 고려하여 기존연구의 개념적 틀을 이 연구에 적용할 때, 컨설팅성공의 개념적 틀은 지식특성; 컨설턴트특성(컨설팅수행특성 포함); 클라이언트특성; 조직환경 특성으로 구성된다고 할 수 있을 것이다. 이같은 개념적 틀의 구성은 컨설팅에 있어서 학습촉진 및 컨설팅전이에 영향을 미치는 요인을 통합적으로 포착함으로써 특정한 요인만 연구가설에 포함되고 배제된 다른 요인의 중요한 영향력을 간과하는 오류를 피할 수 있을 것으로 생각된다.

3. 컨설팅 투입요인과 컨설팅성공의 관계에 관한 이론적 논의

이 연구는 컨설팅에 의한 학습 및 컨설팅전이에 중요할 영향을 미치는 설명변수는 무엇인지, 그러한 설명변수 중에서 상대적으로 중요한 요인은 무엇인지 확인하고자 하는 것이다. 이하에서는 앞서 고찰한 컨설팅성공에 관련된 개념적 틀의 구성변수들과 컨설팅성공 간의 인과관계와 영향력의 크기 및 방향 등을 면밀히 검토하여 이 연구의 이론적 모형에 포함될 설명개념들을 선정하는 과정들을 제시할 것이다.

1) 지식특성과 학습 및 컨설팅전이의 관계

지식특성은 조직 간 또는 조직 내 지식이전을 촉진하거나 지식이전을 방해하는 중요한 요인으로 확인되고 있다. 이 연구에서 중점적으로 검토한 문헌 중에서 일부(Kostova, 1999; Ko.Kirsch, King, 2005; Joshi, Sarker & Sarker,2007; 김효근, 정성휘,2002;송신근,2005)를 제외하고는 대부분의 문헌에서는 지식특성이 지식이전에 영향을 미치는 중요한 변수로 선정되었다. 지식이전을 촉진하거나 저해하는 지식특성 변수로는 모호성(Causal Ambiguity), 암묵성(Tacitmness), 유용성(Usefulness), 복잡성(complexity), 특정성(specificity) 및 부호화 가능성(codifiability) 같은 지식특성이 중요 변수로 확인되었다(Szulanski,1996; 신원무,1998;Simonin,1999,2000; Gho,2002; Levin & Cross,20

04; 박형근,2006;van Wijk, Jensen,Lyles,2008; Zander & Kout,1995; Xu & Ma,2008).

가) 모호성

모호성(Causal Ambiguity)이란 기술이나 공정 관련 노하우에 관하여 행위와 결과, 투입과 산출, 그리고 원인과 결과 간의 논리적 연계성에 관한 분별이 결여된 상태로 정의된다(Simonin,1999,p.597). Szulanski(1996)는 내부적 점착성(Internal stickiness)란 개념을 사용하여 모방의 곤란성과 유사하게 조직 내 지식이전의 곤란성이라고 정의하였다. 기존 문헌에서 모호성은 지식의 이전가능성과 동일한 개념으로 사용되고 있는데, 모호성(Hedlund & Zander, 1993; Crossan & Inkpen,1995), 인과적 모호성(Reed & DeFillippi,1990), 모방 곤란성(Foss,Knudsen & Montgomery,1995), 내부적 점착성(Szulanski,1996), 점착된 정보(von Hippel,1994), 이전가능성(Grant,1996)과 같은 용어로 사용되었다(Simonin,1999,p.597).

이러한 용어들은 지식이 이전되기도 어렵고 모방하기도 어렵다는 것을 시사하는 것이다. 여러 경험적 연구에서도 모호성은 지식이전을 저해하는 가장 중요한 요인으로 확인된다(e.g. Szulanski,1996; 신원무,1998; Simonin,1999,2000; Gho,2002; Levin & Cross, 2004; 박형권,2006). 모호성은 행위와 결과 간의 인과적 관계에 관한 본질과 관련한 기본적인 모호함에 대한 것으로서 지식 자체의 암묵성, 복잡성, 특정성 등에서 비롯되는 것이다(Lippman & Rumelt,1982; Simonin,1999; van Wijk, Jensen,Lyles,2008). 따라서 지식의 모호성은 지식이전에 부정적(−)인 영향을 미칠 것이라는 것이 지식이전에 대한 기본가설이다. 지식이전을 방해하는 모호성의 영향력은 대부분 연구에서 유의성이 확인되었으며, 그 영향력도 상당히 높은 것으로 나나타고 있다.

다만, 중국 ERP구축 프로젝트의 맥락에서 연구를 수행한 Xu & Ma(2008)의 연구에서는 모호성과 지식이전 간의 관계가 유의하지 않은 것으로 나타났다. Xu & Ma는 Szulanski(1996)와 Simonin(1999)의 연구에서 사용한 4개 항목의 측정도구를 사용하였다.이들은 선행연구와 상충된 결과가 도출된 이유

에 대하여 명확한 설명을 제공하지 못했다.

나) 암묵성

암묵성(Tacitness) 역시 모호성과 유사한 개념으로서 지식이전에 중요한 영향을 미치는 지식특성 변수이다(e.g., Simonin,1999; Goh,2002; Levin & Cross,2004; 박형권,2006; Xu & Ma,2008). 암묵지(Tacit knowledge)은 말이나 글로 표현할 수 있는 명시지(Explicit Knowledge)와 상반되는 지식의 속성이다(e.g., Polanyi,1967; Nonaka,1994).

명시지(know-what; explicit knowledge)는 매뉴얼 인쇄물 등의 형태로 전달되는 지식이며, 암묵지(Know-how;tacit knowledge)는 매뉴얼이나 이론 등으로는 잘 전달되지 않고 경험으로 가장 잘 전달되는 지식이다(Kogut & Zander, 1992; Nonaka & Takeuchi,1995).

Polanyi(1967)는 명시지를 우리가 말로 설명할 수 있는 것보다도 더 많이 알고 있는 것으로 정의하고, 암묵지는 단어나 상징으로 잘 전달되지 않는 지식이라고 정의하였다. 암묵지의 속성에 대해서 Dawson(2005)은 우리가 알고 있는 것이라고 해서 반드시 전부 다 아는 것은 아니며 우리가 정말 알고 있는 것이라고 해도 다른 사람에게 설명하기 어려운 것이 암묵지이며 사람들이 보유하고 있는 많은 지식이 암묵지에 속한다고 하였다.

한편, 학습전이 연구에서는 지식유형과 지식이전과의 관계를 설명하고 있다. 절차적 지식(Procedural Knowledge)과 서술적 지식(Descriptive Knowledge)에 따른 근전이(Near transfer)와 원전이(Far transfer)를 구분한 것이다(송영수,노동원,2010;금혜진 장재삼, 2007).

서술적 지식(또는 명제적 지식)은 사물과 사실에 관한 지식으로서 명제의 형식으로 표현된다. 서술적 지식은 세상에 이미 알려져 있는 일반적 지식으로서 이론형 지식, 원리형 지식으로 불리기도 한다(Nonaka, 1994). 명시지 형태의 서술적 지식은 탈맥락적인 속성을 갖고 있어서 광범위한 상황에서 적용할 수 있기 때문에 원전이가 발생한다(금혜진 장재삼,2007; 송영수,노동원,2010).

이에 비해 절차적 지식(또는 방법적 지식)은 어떤 일을 수행하는 절차와

방법에 관한 지식으로서 명시적인 형태 또는 암묵적인 형태일 수 있다. 절차적 지식은 어떤 문제를 해결하기 위한 작업수행단계로 이루어지는데, 각 수행단계는 명시적 형태의 언어로 표현되기도 하고 그렇지 못하기도 한다. 암묵지 형태의 절차적 지식은 수행자에게 체화되어 존재하는데 문제해결의 순간 무의식적 또는 반의식적으로 활용된다(Anderson,1981; 최세인 김영걸,1999). 절차적 지식은 맥락적인 속성을 갖고 있어서 특정한 상황에 한정적으로 사용될 수 있기 때문에 근전이가 발생한다(금혜진 정재삼,2007; 송영수,노동원,2010).

그런데 지식은 명시지와 암묵지 둘로 명확히 나뉘어져 있는 것이 아니라, 상호 의존적으로 지식의 품질을 강화한다. 즉 암묵지는 형식지를 개발하고 해석하기 위한 구조를 정하는데 필요한 배경을 형성한다(Polanyi,1975). 암묵지는 명시지보다 다른 사람에게 직접적으로 이전되기 어렵다(Polanyi,1967; Zander, 1991; Szulanski,1996). 따라서 지식의 암묵성은 지식이전에 대하여 부정적(−)인 영향을 미칠 것이라는 것이 지식이전이론의 기본가설이다. 상당수 연구에서는 암묵성은 통계적으로 지식이전에 부정적(−)인 방향의 영향을 미치는 요인으로 확인되었으며, 그 영향력도 높은 것으로 나타났다.(e.g., Levin & Cross,2004; 박형권,2006; Xu & Ma,2008).

라) 복잡성

지식의 복잡성(complexity)요인도 지식이전을 촉진하거나 저해하는 요인으로 꼽힌다. 복잡성은 지식의 모호성과 깊은 관련이 있다. 지식의 모호성은 지식의 구성요소와 원천이 정확히 무엇인지, 그리고 그들이 어떻게 상호작용하는지에 관한 고유의 불확실성을 말한다. 모호성은 이전될 지식의 암묵성 특정성 복잡성의 동시적인 효과로부터 비롯된다(Reed & DeFilippi,1990). 말하자면 암묵성 복잡성은 모호성의 설명변수이며, 지식의 암묵적이고 복잡한 특성은 모호성을 매개하여 지식이전에 영향을 미친다(Simonin,1999,p.598). 그러므로 이전하려는 지식 속성이 복잡할수록 지식이전이 어려우며, 지식속성이 덜 복잡할수록 경쟁자들이 조기에 모방할 가능성이 높아진다는 것이 지식이

전의 기본가설이다(Zander & Kogut,1995).이와 관련하여 기존 문헌에서 늘 연구결과가 일치하는 것은 아니다. Simonin(1999)은 지식 속성의 복잡성이 모호성에 영향을 미쳐 지식이전을 상당히 방해한다는 것을 확인하였다. 이에 반해 Zander & Kogut(1995,p.85)은 지식속성의 복잡성과 조기 지식이전의 가능성 및 조기 모방 위험성 간 관계의 유의성이 확인되지 않았다.

마) 유용성/가치

지식의 유용성 및 가치도 지식이전을 촉진하거나 방해하는 요인이다(신원무,1996; Szulanski, 1996; 박형근,2006; 박문수, 문형구,2001). 박문수와 문형구(2001)에 따르면, 지식의 유용성 및 가치 요인에는 일상적 지식 뿐 아니라 과업적 지식을 포함한다고 한다. 지식이전이 촉진되기 위해서는 지식은 직무와 관련성을 갖고 있어야 하며, 또한 현장의 문제를 해결할 수 있는 실질적인 지식이 요구된다(McDermott & O'Dell,2001;박문수, 문형구,2001). Szulanski(1996)는 지식이전을 방해하는 요인(Stickiness)을 검증하는 연구에서 유용성이 입증되지 않은 지식(unproven)은 지식이전을 저해한다는 것을 확인하였다. 효용성이 입증된 기록을 갖고 있는 지식은 신뢰를 가질 수 있기 때문에 훨씬 지식이전이 용이하다는 것이다.

지식의 유용성에 대한 기본가설은 이전된 지식이 그 유용성과 가치가 있다는 것이 입증될수록 수혜자에게 잘 이전될 것이라고 할 수 있다. 이에 관한 기존 연구 결과는 지식 유용성이 지식이전에 유의한 영향을 미치는 경우(Szulanski,1996)와 그렇지 않은 경우(신원무,1996)로 나뉜다. 신원무(1996)의 연구에서는 지식 유용성과 지식이전 성과 간의 높은 상관관계가 확인됐음에도 인과관계의 유의성은 확인되지 않았다. 영향력의 크기는 조직 내 Best Practice이전을 저해하는 요인을 규명한 Szulanski(1996)의 연구에서는 영향력이 적은 것으로 나타났으나, 프랜차이즈 맥락에서 가맹본점과 지점 간 지식이전 설명변수를 규명한 박형권(2006)의 연구에서는 매우 중요한 요인으로 확인되었다.

<표 2-31> 지식 특성의 주요 설명변수와 선정변수

연구자	지식특성의 구성요소			
	모호성	암묵성	복잡성	유용성
Szulanski(1996)	○			○
신원무(1998)	○			○
Simonin(1999)	○	○	○	
Levin & Cross (2004)		○		
박형권(2006)		○		○
van Wijk, Jensen, Lyles(2008)	○			
Zander & Kogut (1995)			○	
기존 연구의 종합	●	●	◒ ◔	◒◔
이 연구의 선정변수	◉	◉	◉	

범례 : ○:기존연구의 사용변수;●:중/강의 영향; ◉:이 연구의 선정변수

이같은 연구결과들을 종합할 때, 지식 자체의 특성은 대체로 지식이전을 저해하는 요인으로 작용하고 있다. 모든 연구결과가 일치하는 것은 아니지만, 모호성 암묵성 복잡성은 대부분의 연구에서 지식이전에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 이러한 기존 지식이전 이론을 이 연구에 적용할 때, 지식의 모호성 암묵성 복잡성은 FTA원산지 컨설팅에 의한 학습과 컨설팅 지식이전에 부(-)의 영향을 미칠 것으로 생각된다. 따라서 <표 2-31>와 같이 변수를 선정한다. FTA원산지규정의 특성은 본원적으로는 역외국의 무임승차를 방지하기 위하여 도입됐지만 자국의 특정 산업을 보호하기 위하여 원산지규정을 엄격하게 설정함으로써 고도의 추상성 모호성 복잡성 난해성을 특징으로 하기 때문이다.

2) 컨설턴트특성과 학습 및 컨설팅전이의 관계

가) 컨설턴트의 전문지식

컨설턴트의 전문지식(Expertise of Consultant)은 기존 문헌에서 중요한 컨설팅성공의 설명변수로 확인되었다(e.g., 정태용,2014; 박종훈,강소라,전현선,2007; 장영,1997; Appelbaum & Steed,2004; Pinto & Prescott,1990; Zeira & Avedisian,1989; Kumar, Simon, Kimberly,2000; Kumar, Simon ,2001; De Caluwé & Stoppelenburg ,2004; Block,2011).

문제해결방안의 적절성은 컨설팅의 목적달성을 위하여 클라이언트가 당면한 현실적인 문제와 컨설턴트가 제시한 문제해결방안 간의 적합성에 관한 문제라고 할 수 있다. 컨설턴트는 컨설팅 성공을 위해서 단순히 문제를 정확히 정의(Kumar, Simon, Kimberly, 2000;Kumar, Simon ,2001;Cohen,1992)하는 데서만 그치지 않고, 클라이언트 조직의 자원과 실행여건을 고려한 현실적인 문제해결방안(Appelbaum & Steed,2004)을 제시해야 하고, 나아가서는 보다 근본적인 문제해결방안을 제시하는 것(Block,2011)이 컨설팅성공 요인이다.

한편, 교육훈련 연구에서는 컨설턴트특성과 유사한 특성으로서 교육자 특성(Characteristics of Trainers)이 제시되고 있다. 학습전이 연구에서는 컨설턴트 특성과 유사한 역할을 수행하는 교육자 특성의 구성개념으로서 주제 분야의 지식수준, 전문적인 경험, 및 교수방법에 대한 지식수준과 같은 변수들이 제시되고 있는데, 이는 컨설턴트 특성의 구성개념들과 거의 일치한다. 교육자 특성은 학습전이에 상당한 영향을 미치는 것으로 평가되었다. 이 특성은 교육훈련전이 연구에서 전통적인 개념적 틀에는 포함되지 않았으나 최근 교육자 특성의 변수들이 새롭게 부상하고 있다(Broad,2003; Phillips & Broad, 1997). Burke & Hutchins에 따르면, 2007년 전이모델 문헌에서는 교육자특성이 포함되지 않았으나 2008년 문헌에서 비로소 주목받기 시작했다. Broad (2003)등의 사례연구 등에서 학습전이에 영향을 미치는 요인으로 보고되었기 때문이다.

중요한 교육자 특성 변수로는 주제 분야의 지식수준, 전문적인 경험, 교수방법(원리)에 관한 지식 등이 중요한 요인으로 부각되었다. 하지만 학습전이에 영향을 미치는 정도에 대해서는 실증적인 연구가 부족해 추가적인 연구가 필요한 것으로 확인되고 있다. 교육자특성은 최근에 부상한 구성개념으로서

선행연구가 많이 축적되지 못했다(Burke & Hutchins,2008).

컨설팅 연구에서는 컨설팅성공(컨설팅성과 서비스품질 고객만족 행동의도 등)에 영향을 미치는 요인으로 컨설턴트의 역량과 컨설턴트의 전문성 요인이 대표적으로 제시되고 있다.

나) 컨설팅 설계 및 전달

컨설팅설계 및 전달 요인은 기존의 컨설팅문헌에서는 다뤄지지 않은 변수이다. 이 변수는 교육훈련전이 연구에서 교육설계 및 전달 특성으로 다뤄진 변수로서 교육훈련전이에 영향을 미치는 중요한 특성을 구성한다. 기존문헌에 따르면, 학습전이에 강한 수준 또는 중간 수준의 영향을 미치는 교육설계 및 전달 특성에는 학습목표, 교육내용과 실무내용의 관련성, 실습과 피드백, 행동모델링 및 시행착오기반의 사례로 나타나고 있다. 이밖에 니즈분석, 실천학습, 기술적 지원 등을 실증연구 사례수가 적거나 추가적인 연구가 필요한 변수로 제시되었다(e.g., 이수경 변숙영 권성연 김소나,2010; 송영수,노동원,2010;박귀찬,2010; 이지은 박아람,2012; Baldwin & Ford,1988; Noe,1986; Burke & Hutchins,2007,2008; Grossman & Salas,2011; Broad & Newstrom,1992; Holton,1996)

이 차원의 변수들은 컨설팅수행특성 또는 컨설팅수행과정의 체계성과 유사한 차원의 변수들로 생각된다. 하지만 다수의 피교육생들을 대상으로 하는 교육프로그램의 특성과 클라이언트만의 특수한 상황에 초점을 맞춘 FTA컨설팅의 맥락은 매우 상이한 특성이다. 니즈분석 학습목표 내용관련성 기술적 지원 같은 변수들은 컨설팅프로젝트에서는 당연히 가정되는 요인들이며 과잉학습 인지과부하 실천학습 행동모델링 같은 변수들은 최근 교육분야에서 강조되고 있는 구성주의 관점의 교육적 맥락에 특수성을 갖고 있는 변수들이라고 할 수 있다.

다) 컨설팅 수행과정의 체계성과 컨설팅방법론의 적절성

컨설팅 수행과정의 체계성도 기존문헌에서 컨설팅 성과 또는 컨설팅 성공 요인으로 언급되고 있는 주요 요인이라고 할 수 있다(곽홍주,2008; 장영,1997; 곽홍주,장용삼,2009). 이 변수도 기존문헌에서 개념적 정의 없이 조작화되고 있는데, 이 연구에서는 컨설팅 목적 달성과 프로젝트의 수행절차별 세부활동 간의 적합한 정도로 개념화하고자 한다. 또한 수행과정의 참여성은 컨설팅에 의한 학습과 지식의 이전에 중요한 요인이다. 장영(1996)은 컨설팅수행단계별 클라이언트가 컨설팅작업에 참여하는 행위의 양과 태도로 정의하고 있다. 구성주의 기반의 컨설팅(Social Learning Model)에서 컨설팅 수행과정에 적절한 지식이전 메커니즘을 활용하여 클라이언트의 참여활동의 양과 참여의 질은 컨설팅전이를 좌우할 것이다.

또한 컨설팅방법론의 적절성은 컨설팅의 목적 달성과 문제해결을 위하여 선택한 방법론(수행절차, 방법, 툴, 테크닉 등)간의 적합한 정도로 개념화할 수 있을 것이다. 컨설팅 방법론의 적절성은 여러 문헌에서 컨설팅성과 또는 컨설팅 성공에 영향을 미치는 중요한 변수로 확인되었다(Zeira & Avedisian, 1989; De Caluwé & Stoppelenburg ,2004; Block,2011; Albers, 2014).

또한 수행계획 및 일정의 명확화와 예산 및 시간의 준수 변수도 기존 문헌에서 컨설팅 성공요인으로 언급되고 있다(Pinto & Prescott,1990;Gable(1996); Kumar, Simon, Kimberly,2000;Kumar, Simon ,2001).

기존 문헌의 연구결과를 종합하면, 컨설팅수행 특성 변수들은 대체로 컨설팅성공에 통계적으로 유의한 영향을 미치거나 중요한 변수로 강조되고 있음을 확인할 수 있다. 다만, 네덜란드 맥락에서 수행된 Albers(2014)의 연구에서 컨설팅방법론의 적절성이 컨설팅성공 평가기준에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 장영(1996)의 연구에서는 컨설팅 수행과정의 체계성이 컨설팅의 효과성과 효율성에 부(−)의 방향으로 유의한 것으로 나타났다. 이들 변수를 제외하고는 대부분의 변수가 컨설팅 성과 또는 컨설팅 성공에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인된다.

이같은 연구결과를 이 연구에 적용할 때, 컨설팅 수행특성변수 중 컨설팅 방법론의 적절성, 수행과정의 체계성은 종속변수인 컨설팅전이(consulting knowledge transfer)에 유의한 영향을 미칠 것으로 볼 수 있다. 컨설팅 목표의

명확화, 계획/일정의 명확화 및 예산/ 기간의 준수는 컨설팅성공에 중요한 설명변수로 생각되지만 컨설팅을 통한 클라이언트의 학습과 컨설팅 지식의 이전과 관련해서는 보다 덜 중요한 변수로 생각된다.

라) 컨설턴트의 역량

컨설턴트의 역량(Consultant competency)은 검토대상 문헌에서 가장 높은 빈도를 보인 변수로 확인돼 컨설팅성공에 영향을 미치는 핵심적인 설명변수로 파악되었다(e.g.,정태용,2014;박종훈,강소라,전현선,2007; 장영,1997; 최창호, 2014; 정석태,2014; 배용섭,2013,이인수 유연우,2012; 신동주,유연우,2012; 박춘래,2011; 이윤원,황서진,이충섭,2012; 장동인,이광현,송상호,2011;J ang & Lee,1998; McLachlin,1999; Kumar, Simon,Kimberly,2000; Kumar, Simon, 2001; Albers, 2014).

역량(Competence)이란 일반적으로 높은 성과를 창출한 고성과자로부터 일관되게 관찰되는 행동특성으로서 지식(Knowledge), 기술(Slill), 태도(Attitude) 및 가치(Value)의 상호작용에 의하여 성공적인 행동결과를 이끌어내는 특성으로 정의된다(이홍민,2012). 컨설턴트의 역량개념과 관련, Bassellier and Benbasat(2004)는 내용적으로는 지식(Knowledge), 스킬(Skills), 능력(abilities)를 포함하고 형태적으로는 명시적(explicit)이거나 암묵적(tacit)인 것을 모두 포함하는 특성으로 정의하고 있다. 컨설턴트 역량에 관해서는 국내외에 많은 연구들이 축적돼 있는데 크게 세 갈래의 연구경향을 보이고 있다.

- ㅇ첫 번째로는 컨설팅 성공을 위하여 컨설턴트들이 보유하고 개발해야 할 역량이 무엇인지에 관한 컨설턴트 역량모델(또는 컨설팅역량모델)을 제시한 연구(e.g., 이지은,서창적,김승철,2010; 박소현, 이국희,2009; 문형준, 김태형, 임춘성,2010;Bassellier and Benbasat,2004);
- ㅇ두 번째는 이러한 컨설턴트 역량이 컨설팅성공 또는 컨설팅 성과에 얼마나 영향을 미치는가에 관한 경험적 연구(e.g., 최창호,2014; 배용섭,2013; 이인수,유연우,2012; 신동주,유연우, 2012; 장동인,이광현,송상호,2011; McLachlin,1999; Appelbaum & Steed,2004; Kumar, Simon, Kimberly, 2

000; Kumar, Simon ,2001; Albers, 2014);

<표 2-32> 컨설턴트의 3대 역량모델

구분	NO.	역량명	역량정의	세부역량 예시
직무 역량	1	전문지식	컨설팅수행에 필요한 각종 전문지식의 습득정도(예:컨설팅방법론,경영일반, 산업정보, 통계분석 등)	-경영관련 지식 및 비즈니스상식 -컨설팅관련 전문지식 및 스킬 -산업별 Best Practice의 파악
	2	분석 및 대안제시 능력	고객사가 당면한 문제점 및 문제의 근원을 도출하고 이에 대한 대안을 제시하는 능력	-데이터 분석/처리능력 -현상의 진단능력/문제도출능력 -문제 해결방안 및 대안제시능력
	3	전략적 사고능력	단편적인 정보를 종합하여 문제점을 도출하거나 전체 맥락에서 문제를 파악하는 능력	-가설적, 논리적 사고능력 -통합적 사고력 -인과적 추론능력
	4	정보수집 능력	컨설팅 수행에 필요한 각종 정보 및 솔루션 조달 능력	-정보 가치 판단능력 -효과적인 인터뷰 스킬 -공식/비공식채널로 정보수집능력
	5	문서작성 능력	프로젝트착수, 진행, 결과보고 단계에서 필요하거나 산출되는 유의미한 정보들을 효과적인 문서화 능력	-정보의 구조화 능력 -문서작성능력 -논리적 글쓰기 능력
	6	커뮤니케이션능력	고객사 및 내 외부 구성원들과 효과적인 커뮤니케이션을 위한 언어적 능력	-명확한 의사전달능력 -경청하는 자세/ 설득 능력 -프리젠테이션 스킬
공통 역량	7	고객 지향성	타당한 범위 내에서 고객사 요구를 수용하고 그들의 요구를 충족시키고자 노력하는 자세	-고객 중심적 마인드 -역지사지의 입장 견지 -고객의 가치/규범 준수 자세
	8	성취 지향성	목표달성을 위하여 노력하고 도전하는 강한 의지와 자세	-목표달성에 대한 강한 동기/신념 -성취지향적 태도 -최고 추구/도전적 자세
	9	전문가 품위 유지	고객에게 신뢰와 호감을 줄 수 있는 언행 및 태도	-품격 및 예의바른 언행 유지 -전문가 다운 인상 -호감 주는 외모와 복장 유지
	10	자신감	컨설팅목표를 달성할 수 있다는 강한 믿음과 자신에 대한 확신	-자기 능력에 대한 확신과 신념 -자기 주도적 업무 처리 -적극적인 Risk-taking태도
	11	자기 통제력	자신을 통제할 수 있는 능력과 일관성 있는 태도 및	-침착하고 객관적인 태도유지 -신체적 정신적 건강유지

			자세	-스트레스상황의 감정자제 능력
	12	직업윤리	컨설턴트로서 도덕적 책무와 윤리강령의 준수	-컨설턴트의 독립성 유지자세 -비밀유지/허위 및 과장 금지 -부당한 대가 요구금지
관리 역량	13	추진력	합의된 서비스 전달을 위하여 프로젝트관리 및 추진능력	-불확실성 제거 및 난관돌파능력 -카리스마적 태도 -일정관리 능력
	14	팀워크 능력	프로젝트조직의 시너지 창출 및 원활한 조직운영을 위한 조직 관리 능력	-팀원과 적극소통/협력 자세 -팀 활동에 헌신하는 자세 -팀 내부 문제의 원활한 조정능력
	15	관계구축 능력	고객사의 적극적인 지원과 지지, 중요한 정보를 획득하기 위하 고객사와 긍정적인 관계를 형성하는 능력	-신뢰관계 구축능력 -원만한 대인관계 형성 능력 -타인의 지지/호감 획득 능력
	16	코칭/ 임파워먼트	프로젝트팀원들이 주어진 임무와 역할을 잘 이행할 수 있도록 지도하고 동기부여하는 능력	-팀원에 대한 신뢰와 권한위임 -코칭 능력 -잠재능력 발굴/개발시키는 태도
	17	유연성	다양한 상황에 적응하고 프로젝트를 추진해나가는 능력	-돌발적 변화상황 대처능력 -변화에 대한 민첩성 -개방적 사고/유연한 사고 -합리적 신속한 의사결정
	18	리더십	최상의 성과를 낼 수 있도록 비전을 제시하고 팀원을 이끄는 능력	-비전 설정 및 공유능력 -강한 성공 신념 전파/공유 능력 -조직 내 갈등해소 및 중재능력 -문제 발생시 책임 있는 대응 -카리스마적 태도 유지

자료:이지은 서창적 김승철(2010,p.262-264)을 토대로 수정

○세 번째 유형은 컨설팅의 결과로서 컨설턴트 역량이 기업의 재무적 또는 비재무적 성과에 얼마나 영향을 미치는지에 관한 경험적 연구(e.g., 김후진,2014; 배용섭,2013; 정태용,2014; Kumar, Simon, Kimberly,2000; Kumar, Simon ,2001).

컨설턴트의 3대 역량은 <표 2- 32>과 같이 직무역량, 공통역량 및 관리역량으로 구성된다. 이 연구와 밀접하게 관련되는 것은 주로 컨설턴트의 직무역량으로, 특히 컨설턴트의 전문지식 또는 컨설팅 수행능력이 컨설팅 지식이전에 얼마나 영향을 미치는가, 보다 구체적으로는 이러한 컨설턴트의 역량요

인이 컨설팅을 통하여 기업의 실무자들의 학습을 촉진하고, 향후 외부 전문가의 도움 없이 유사한 문제 상황에서 문제를 해결하는 능력을 구축하는 데 얼마나 영향을 미치는지와 관련된다.

마) 컨설팅목표의 명확화와 컨설턴트의 신뢰 및 성실성

컨설팅목표의 명확화도 기존 문헌에서 컨설팅 성과 또는 컨설팅 성공요인으로 언급되고 있는 주요 요인이라고 할 수 있다(곽홍주,장용삼, 2009; Albers, 2014). 컨설팅목표의 명확화는 기존연구에서 잘 정의되어 있지 않은 개념이나, 이 연구에서는 컨설팅 프로젝트의 목표와 수행범위가 측정 가능한 수준으로 구체화된 정도로 개념화한다.

또한 컨설턴트에 대한 신뢰(최창호,2014; 정석태,2014)와 컨설턴트의 성실성(또는 정직성)도 일부 문헌에서 컨설팅성공의 설명변수로 확인되었다. 특히 컨설턴트의 성실성 또는 정직성 변수와 관련하여 흥미로운 것은 검토대상 문헌 가운데 국내 문헌에서는 거의 관찰되지 않은데 비해, 해외 문헌에서에만 관찰되었다(McLachlin,1999; Kumar, Simon, Kimberly,2000; Kumar, Simon ,2001; Block,2011).

기존 문헌의 연구결과를 보면 컨설턴트특성은 컨설팅성과, 컨설팅성공 또는 경영성과에 미치는 영향은 대체로 통계적으로 유의한 인과관계를 보이거나, 중요한 영향을 미치는 설명변수로 확인되었다.

그러나 일부 문헌에서는 상충되는 연구결과가 나타난 것으로 확인되었다. 첫째, 컨설턴트역량과 컨설팅 성과 간의 관계에 있어서, 컨설턴트역량을 공통역량, 관리역량 및 직무역량으로 나누어 컨설팅완성도에 미치는 영향을 분석한 연구결과는 직무역량에 한해서는 동일한 결과가 산출되었으나 공통역량과 관리역량에 있어서는 다소 상충되는 결과를 나타내고 있다(배용섭,2014;이윤원,황서진 이충섭,2012). 둘째, 컨설턴트의 전문성에 대해서도 종속변수가 상이하긴 하지만, 늘 유의한 결과가 도출되는 것은 아닌 것으로 나타나고 있다(장영,1997;Appelbaum & Steed,2004). 셋째, 문제해결방안의 적절성과 컨설턴트의 성실성은 검토된 문헌에 한해서 컨설팅성공에 유의하거나 중요 요인

으로 확인되고 있으며, 컨설턴트에 대한 신뢰도 일부 연구에서 결과가 상이한 것으로 확인되고 있다.

<표 2-33> 컨설턴트 특성의 설명변수와 선정변수

연구자	컨설턴트 특성의 구성요소			
	컨설팅설계/전달	컨설팅수행능력	컨설턴트전문지식	컨설팅사 인지도
Burke & Hutchins (2008)	○		○	
정태용(2014)		○	○	○
Appelbaum & Steed(2004)			○	
Jang & Lee(1998)		○	○	
Kumar, Simon & Kimberly(2000)		○	○	
Pinto & Prescott (1990)	○		○	
Baldwin & Ford (1988)	○			
기존 연구의 종합	●	●	●	●
이 연구의 선정변수	◉	◉	◉	

범례 : ○:기존연구의 사용변수;●:중/강의 영향; ◉:이 연구의 선정변수

이러한 연구결과를 이 연구에 적용할 때, 컨설턴트의 전문지식과 컨설턴트의 역량은 이 연구의 종속변수인 컨설팅전이(consulting knowledge transfer)에 유의한 결과를 얻을 수 있을 것으로 생각된다. 그리고 문제해결방안의 적절성과 컨설턴트의 신뢰의 문제는 다분히 컨설턴트의 역량과 전문성에 달려있을 것으로 생각된다. 따라서 <표 2-33>과 같이 설명변수를 선정하였다.

3) 클라이언트 특성과 컨설팅전이의 관계

가) 클라이언트의 유형

클라이언트 특성은 컨설팅성공에 중요한 영향을 미치는 변수로 확인된다. 그렇다면 컨설팅 프로젝트에서 과연 컨설턴트가 상대해야 할 클라이언트는 누구인가? 클라이언트의 속성을 먼저 이해할 필요가 있을 것이다.

컨설팅 프로젝트는 주로 클라이언트 조직 내의 프로젝트 추진팀(또는 특정업무 담당자)과 컨설턴트에 의해 공동으로 추진된다. 프로젝트 추진팀은 클라이언트 조직 내에서 컨설팅 경험이 있거나 혹은 컨설팅 테마와 직접적으로 관련이 깊은 인물들이 참여한다. 하지만 컨설턴트가 상대해야 하는 클라이언트는 과연 프로젝트추진 조직팀원들 뿐인가? 컨설팅성공을 위해서는 컨설턴트들은 복잡한 클라이언트시스템 안에서 그들의 다양한 역할을 이해하고, 그 속에서 어떻게 성공적으로 컨설팅 프로젝트를 추진해야 할 것인지 결정하기 위해서 클라이언트를 다양한 관점으로 나누어 그들의 이해를 고려하는 것이 필요하다고 주장한다(Schein,1987; Mulliagan and Barber,2001; Kubr,2002).

이와 관련, 기존문헌에서는 다양한 관점으로 컨설팅성공에 영향을 미치는 클라이언트들을 분류하였다. Schein(1987)은 클라이언트를 접촉고객; 중간고객; 주요고객; 계약고객; 궁극적인 고객; 후원고객으로 6가지 카테고리로 분류했다.

또한 Mulliagan and Barber(2001)은 클라이언트는 단순히 컨설팅 보수를 지불하거나, 컨설팅으로부터 혜택을 받는 사람들만 관련되어 있는 단순한 문제는 아니라고 한다. 그러니까 한 프로젝트에서 컨설턴트가 상대해야 할 클라이언트의 범주는 생각보다 다양하고 범위가 넓다. Mulliagan and Barber는 잠정적인 클라이언트가 될 수 있는 사람을 5개 범주로 분류했다. 이러한 분류에 따라 클라이언트는 초기 계약담당자 ; 컨설팅 비용을 지불하는 사람 ; 컨설팅으로부터 혜택을 보는 사람 ; 컨설팅에 지대한 관심을 갖고 있는 사람 ; 컨설팅에 지대한 관심을 갖고 있는 상사 또는 부하를 제시했다.

또한 Kubr(2002)는 프로젝트에 관한 의사결정권한을 가진 자 ; 프로젝트의 성공 또는 실패에 지대한 관심을 갖고 있는 자 ; 프로젝트 진행상황을 보고받아야 할 자 ; 및 직접적인 협력을 받아내야 할 자로 클라이언트를 4가지 카테고리로 나누어 클라이언트 조직을 이해해야 한다고 주장했다. 이는 컨설팅 프로젝트를 둘러싼 조직환경이 예상보다 복잡하다는 것을 시사한다. M

ulligan and Barber(2001)는 클라이언트의 클라이언트(Client's Client)는 누구인지 파악하는 것이 컨설팅 개발과 성공에서 중요하다고 주장한다.

검토대상 문헌에서 유사한 용어들을 재통합하고 분류한 결과, 약 13개 변수가 도출되었다. 도출된 변수는 클라이언트의 컨설팅 참여, 컨설팅과업에 대한 이해와 컨설팅 결과 평가, 컨설팅 추진조직의 유무, 추진조직의 몰입, 추진조직구성원의 경험, 추진조직의 권한, 컨설팅 준비도 등으로 나타났다. 이 연구의 목적과 관련이 깊은 변수들을 중심으로 고찰한다.

나) 클라이언트의 컨설팅 참여도

클라이언트의 컨설팅 참여는 여러 문헌에서 컨설팅 성공요인으로 확인되었다(정태용,2014; 최창호,2014; 이인수,2012; Cohen,1992; McLachlin,1999; De Caluwé & Stoppelenburg, 2004; Block,2011; Albers,2014).

컨설팅 관계는 클라이언트-컨설턴트 간의 상호작용하는 관계(Nikolova,2007)로서 클라이언트는 조직 내부에 결여된 자원과 역량은 외부자원으로부터 전문지식과 지원을 필요로 하는 반면, 컨설턴트는 고객이 필요로 하는 지원을 제공하거나 전문기식과 기술을 제공하는 관계를 근간으로 하고 있다(Mulligan and Barber,2001). Appelbaum(2004)은 기존문헌 연구를 통해 클라이언트-컨설턴트 관계의 성공요인들을 도출하고, 프로젝트 전 과정에 클라이언트가 파트너로 참여하는 것이 컨설팅의 핵심성공요인임을 확인했다(Appelbaum and Steed,2005).

특히 현대의 컨설팅유형은 컨설턴트가 주도하는 전통적인 전문가모델보다는 보다 참여적이고 적극적인 상호작용을 강조하는 사회학습모델의 컨설팅의 중요성이 더 부각되고 있는 상황을 고려할 때 컨설팅작업에 적극적인 클라이언트의 참여는 클라이언트의 학습 촉진과 컨설팅 지식이전에 긍정적인 영향을 미칠 것이다(Nikolova and Devinney,2012). 그러나 다른 한편으로 클라이언트의 학습은 반드시 참여에 의하여 이루어지는 것만은 아니며, 설명, 참여관찰 같이 다양한 방법으로 이루어지기 때문에 클라이언트의 학습촉진을 위하여 지나치게 참여 학습 측면을 강조하다 보면 컨설팅 프로젝트의 효율성을

떨어뜨릴 위험도 지적되고 있다(Lakomski,2004; Nikolova and Devinney, 2009).

다) 사전지식/경험

지식이전이 원활하게 이루어지려면 원천자와 수혜자는 관련 지식영역에 대한 사전지식을 갖고 있어야 한다. 지식과 기술과 관련한 누적된 경험은 신기술과 지식을 이해하는 중요한 요인이다(Zander & Kogut,1995;Simonin,1999). Lahti & Beyerlein(2000)은 컨설팅 맥락에서 지식이전이 원활하게 되려면, 컨설턴트에게 관련 지식영역에 관한 자전경험과 지식이 요구된다고 주장한다. 관련 분야의 경험과 지식이 많을수록 지식이전이 촉진될 것이다. Simonin(1999)은 관련분야의 이전경험과 지식수준이 낮을수록 이전될 지식의 모호성이 높아져 지식이전이 저해될 것이라고 주장하였다. 원천자의 특성요인으로서 사전경험 및 관련지식수준과 지식이전 간의 관계에 관한 연구는 그리 많지 않다.

수혜자 단위에서 이전되는 지식과 관련된 영역의 사전지식 또는 경험이 있는 경우 지식이전을 촉진한다(Simonin,1999). 정보는 고착성(Stickiness)이 높기 때문에 조직은 관련 분야의 정보와 기술을 갖고 있어야 이전될 지식을 잘 활용할 수 있다. 이같은 관계는 Cohen & Levinthal(1990)의 흡수역량과도 관련되며, Szulanski(1996)의 흡수역량 부족과도 관련된다(Simonin,1999). 관련 기술 분야에 누적된 경험과 지식을 갖고 있다면 새로운 지식과 기술을 이해하는 데 핵심적인 요인이 된다(Zander & Kogut,1995). 컨설팅의 맥락에서도 컨설턴트로부터 클라이언트로 지식이전에 영향을 미치는 3가지 요인 중의 하나로 관련분야의 사전경험과 지식을 갖고 있는 경우를 제시하고 있다(Lahti & Beyerlein,2000)

라) 흡수능력

수혜자 단위의 흡수능력(Absorptive Capacity)은 지식이전의 핵심적인 설명변수로 확인되고 있다(e.g.,Szulanski,1996; 신원무,1998; Gho,2002; Ko,Ki

rsch, King,2005;van Wijk, Jensen,Lyles,2008).

흡수능력은 새로운 지식의 가치를 인식하고(Recognize) 그러한 지식을 흡수하고(Assimilate) 상업적으로 활용하는(Apply) 능력으로 정의된다(Cohen & Levinthal,1990). 초기 흡수역량에 대한 Cohen & Levinthal의 정의가 내려진 이후, 다양한 분야에서 이 개념이 활용되면서 당초 흡수역량의 정의보다 개념적 지평이 더욱 확장되었다. 흡수역량에 대한 여러 가지 정의가 제시되었지만 최근에는 Zahra & George(2002)의 정의가 널리 받아들여지고 있는 것으로 보인다(Jansen, Van Den Bosch & Volberda, 2005; Flatten, Engelen, Zahra, & Brettel, 2011).

Zahra & George(2002)는 흡수역량을 동태적역량을 구축하기 위하여 지식을 획득, 흡수, 변환 및 활용해나가는 조직의 일상과정과 프로세스로 정의하였다. Jansen, Van Den Bosch & Volberda(2005)는 흡수역량은 획득-흡수-변환-활용으로 구성되는 것으로 보아 12개 항목의 측정도구를 개발했으며, 최근에는 Flatten, Engelen, Zahra, & Brettel (2011)가 기존의 흡수역량 측정에 활용된 모든 측정항목들의 신뢰도를 분석하여 측정도구를 정화한 연구에서도 흡수역량은 획득-흡수-변환-활용으로 구분하였다. 그러므로 흡수역량은 매우 다차원적이고 과정적인 개념으로 인식되고 있다.

이러한 흡수능력은 사전지식/이전경험, 문화 및 지식보유역량에 의하여 영향을 받는다(Easterby-Smith, Lyles & Tsang,2009). 일단 외부 원천에 의하여 새로운 지식이 조직으로 유입되면 조직 내에 지식을 확산하고, 이를 흡수하고 활용하는 과정을 거친다. 하지만 이러한 과정은 어려운 것이며, 당연히 그렇게 되는 것은 아니다(Szulanski,1996). 아무리 새롭고 가치 있는 지식이라도 개인의 흡수능력이 결여되어 있다면, 지식이전이 순조롭게 발생하기는 어렵다.

흡수능력은 학습능력을 넘어 문제해결능력까지도 포함한다(Cohen & Levinthal,1990). 학습능력은 기존 지식을 소화할 수 있는 능력을 말하고, 문제해결능력은 새로운 지식을 창출할 수 있는 능력을 의미한다(김효근 정성휘,2002).

따라서 기존 문헌에서는 흡수능력은 지식이전에 강한 영향을 미치는 것으

로 나타났다. Szulanski(1996,p.35)은 조직내 Best Practice 지식이전에 흡수능력이 가장 중요한 요인으로 보고했으며, Ko, Kirsch & King(2005,p.73)도 ERP시스템구축 맥락에서 흡수역량은 컨설턴트로부터 클라이언트에게 ERP지식이전에 유의한 영향을 미치며, 기존의 지식이전의 설명변수들을 종합적으로 분석한 van Wijk, Jensen & Lyles(2008,p.834,839)의 연구에서도 상당한 영향을 흡수역량이 지식이전에 상당한 영향을 미치는 요인으로 확인되었다. 즉, 흡수역량은 대부분의 연구에서 지식이전에 중요한 설명개념으로 나타나고 있는 것이다. 그러므로 흡수역량에 관한 기존의 이론을 이 연구에 적용할 때, 흡수능력이 높을수록 학습능력과 문제해결능력이 높아져 컨설팅 지식이전의 성공을 기대할 수 있을 것으로 생각된다.

마) 자기효능감

자기효능감(Self-efficacy)은 자신의 능력에 대한 스스로의 판단과 믿음으로 정의된다(주영주,하영자,2005). Bandura(1986)는 특정 목표를 성취하기 위해 요구되는 행동을 성공적으로 수행할 수 있다는 신념 또는 목표달성을 위하여 실질적인 행동의 과정을 통제하고 조직화하는 능력에 대한 개인적 판단으로 정의한다. Schunk(1991)는 자신이 의한 수준의 학습이나 수행을 해내는 능력에 대한 개인의 믿음으로 정의하였다. 자기효능감은 일종의 자기신념으로서 구체적인 상황적 차원에서 지각되는 능력으로서 학업적 효능감 자기조절 효능감 및 매체 효능감 등으로 구분된다(Bandura,1986,1987; Schunk,1991). 이러한 자기효능감의 하위변수들은 학업성취도에 영향을 미치는 요인으로 확인되고 있다. 이러한 결과를 컨설팅 지식이전의 맥락에 적용할 때, 자기효능감의 수준이 높을수록 클라이언트의 학업성취도 또는 학습효과가 촉진돼 지식이전이 촉진될 것이다. 정성휘(2003)는 자기효능감이 지식이전성공(실행,내부화)에 유의한 영향을 미친 것을 확인했는데, 자기효능감은 실행보다는 내부화에 많은 영향을 미친 것으로 확인되었다.

그러나 지식이전에서 자기효능감은 모든 결과가 일치하는 것은 아니지만 기존 문헌에서 대체로 지식이전에 유의하지 않는 것으로 생각된다. 김효근 정

성휘(2002)의 연구에서 자기효능감은 매개변수인 채택동기에 대해서는 유의하지만 지식이전 성공에 유의하지 않은 것으로 나타났으며, 송신근(2005)의 연구는 기업수준의 분석에서 개인수준의 측정변수인 자기효능감을 사용했지만 유의하지 않은 것으로 나타났다.

이에 비하면, 학습전이 연구에서는 자기효능감은 학습전이에 매우 중요한 요인으로 확인되고 있다(Burke & Hutchins,2008; Grossman & Salas,2011).

그러므로 지식이전에 대한 자기효능감은 지식이전 연구와 학습전이 연구에서 각각 상반되는 연구결과를 제시하고 있다고 볼 수 있다.

바) 컨설팅과업 이해도/사전준비도

고객참여에 따른 컨설팅 성공은 단순히 고객의 적극적인 참여만으로는 충분하지 않고, 컨설팅 과업에 대한 클라이언트들의 높은 이해도가 요구된다. 컨설팅 과업에 대한 이해가 높을수록 컨설팅 성과에 유의한 영향을 미치며(곽홍주,2008), 또 경영혁신 및 기술혁신 성과에 유의한 영향을 미치는 것(정태용,2014)으로 나타났다. 또한 컨설팅에 대한 사전준비도가 높을수록 컨설팅의 성공가능성이 높아진다.

고객의 컨설팅 참여는 누가 어떤 방식으로 참여하고 어떤 역할을 수행하느냐 여부에 따라서도 컨설팅 성공에 중요한 영향을 미친다. 클라이언트의 컨설팅 참여방식은 주로 컨설턴트와 클라이언트로 구성되는 프로젝트 추진팀(Project Steering Team)을 구축하는 방식으로 이루어진다. 따라서 컨설팅 성공은 프로젝트 추진조직이 구성돼 있느냐 없느냐 여부(배용섭,2013; 곽홍주,2008;Jang and Lee,1998), 컨설팅 경험이 있고 유능한 조직구성원이 참여하느냐 그렇지 않느냐 여부(박종훈,강소라,전선현,2007; 장영,1997; Zeira & Avedisian,1989; Jang and Lee,1998) 뿐만 아니라, 프로젝트 추진팀에서 적절한 역할(Pinto and Prescott,1990)을 부여받고 얼마나 열의(곽홍주,2008)를 갖고 컨설팅에 몰입(consulting commitment,장영,1997)을 하느냐 여부도 컨설팅의 핵심성공요인으로 확인되고 있다.

이같은 변수들은 프로젝트에 참여하는 클라이언트의 양적 측면 뿐 아니라

클라이언트의 질적 측면도 컨설팅 프로젝트의 성공에 중요한 영향을 미친다는 것을 시사하는 것이다. 이것은 컨설팅 지식의 특성과도 관련이 있다.

한편, 학습전이 분야 연구에서는 학습자특성은 학습전이에 주요한 영향을 미치는 개인적 특성이다. 이러한 학습자 특성은 컨설팅에 있어서 클라이언트 특성으로 대체할 수 있다. 다만, 학습전이의 변수들은 분석단위가 개인이기 때문에 사용변수들이 인지심리학적 변수들이 많이 사용되고 있다는 것이 특징이다. 학습전이에 중요한 영향을 미치는 학습자 특성으로는 인지적 능력, 자기효능감, 동기(교육전동기),걱정, 경험에 대한 개방성, 외향성, 지각된 효용, 경력개발, 조직몰입 등의 변수들은 기존 문헌에서 학습전이에 강한 수준 또는 중간 수준의 영향을 미치는 것으로 평가되고 있다. 이에 비해 학습동기, 전이동기, 자각, 본질적/비본질적 동기 등은 기존문헌에서 상충된 연구결과가 나타나거나 연구문헌이 부족한 것으로 나타나고 있다(Burke & Hutchins,2008; Grossman & Salas, 2011).

<표 2-34> 클라이언트 특성의 설명변수와 선정변수

연구자	클라이언트 특성의 구성요소			
	고객참여도	사전지식	자기효능감	컨설팅동기/의지
김효근,정성휘(2002)			○	
정태용(2014)	○			
Lahti & Beyerlein (2000)	○			
Kumar, Simon & Kimberly(2000)	○			
Pinto & Prescott(1990)	○			
박형권(2006)		○		○
Grossman & Salas (2011)			○	○
기존 연구의 종합	●	●	●	●
이 연구의 선정변수	◉	◉	◉	

범례 : ○:기존연구의 사용변수;●:중/강의 영향; ◉:이 연구의 선정변수

기존 문헌의 연구결과를 종합하면, 기존 연구가 모두 경험적 분석결과를 제시한 것은 아니지만 클라이언트 특성과 컨설팅성공 간의 관계는 일부(이인수 유연우,2012)를 제외하고는 대부분 중요한 변수로 주장되거나 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 이러한 기존연구결과를 이 연구에 적용할 때, 클라이언트 특성은 컨설팅전이에 유의한 영향을 미칠 것으로 생각되므로 <표 2-34>과 같이 변수를 선정하였다.

특히 이 연구는 FTA컨설팅의 맥락에서 이루어지는 것으로서 FTA원산지 지식은 추상성, 복잡성 및 난해성을 특징으로 하기 때문에 클라이언트의 적극적인 참여도나 프로젝트에 깊은 몰입이 요구되며, 컨설팅과 관련된 사전지식, 즉 FTA원산지규정에 대한 사전지식과 높은 이해도는 클라이언트의 학습촉진 및 컨설팅 지식이전에 중요한 영향을 미칠 것으로 생각된다.

4) 작업환경특성과 학습 및 컨설팅전이의 관계

컨설팅프로젝트를 둘러싼 작업환경특성으로는 최고경영자의 지지, 상사 또는 동료의 지지, 컨설팅 추진조직에 대한 동기부여, 조직문화 및 조직구조, 컨설팅 필요성의 공유, 그리고 이해관계자들의 이해, 조직원들의 공통된 환경인식 등이 컨설팅 성공에 중요한 요인으로 확인 되고 있다.

기존문헌 분석결과, 최고경영자의 지원 또는 중간관리자의 지지가 가장 중요한 요인으로 도출됐으며, 이밖에 조직의 변화수용태도, 우호적인 조직문화, 컨설팅 필요성 공유, 컨설팅의 적시성, 추진조직원에 대한 동기부여, 조직원의 공통된 환경인식, 컨설턴트에 대한 통제 등으로 중요한 요인으로 나타났다.

가) 최고경영층의 지원

기존 문헌에서는 최고경영자의 지원이 가장 중요한 요인으로 꼽힌다. Mulligan and Barber(2001)는 컨설팅 성공을 위해서는 직면한 문제를 알고 있는 사람(those who know); 문제를 겪고 있는 사람(those who care); 및 프로젝트 추진 권한을 갖고 있는 스폰서(those who can)의 세 부류의 클라이언트에

게 귀 기울일 것을 제안하였다. Mulligan and Barber은 실패한 프로젝트들을 보면, 컨설턴트들은 전자의 2그룹에만 관심을 갖고 있었을 뿐, 세 번째 그룹인 프로젝트추진 권한을 갖고 있는 스폰서(those who can)에 대해 소홀히 다루었음을 지적하였다.

컨설팅 프로젝트에서 최고경영자는 프로젝트 보수를 지급하는 의사결정자이며, 프로젝트의 추진 또는 중단(Go or Kill)을 결정할 수 있는 최고의 의사결정권자이기도 하다. 따라서 컨설팅 프로젝트에 대한 최고경영자의 관심(또는 몰입)과 지원은 컨설팅성공에 핵심요인이라고 할 수 있다.

나) 참여자에 대한 동기부여

프로젝트 추진팀에 구성원으로 참여한 직원에 대한 동기부여도 중요한 요인이라고 할 수 있다. 컨설턴트는 주로 클라이언트 조직 내에서 선발된 추진팀(또는 특정업무 담당자)과 공동으로 프로젝트를 수행한다. 프로젝트 추진팀은 클라이언트 조직 내에서 컨설팅경험이 있거나 혹은 컨설팅테마와 직접적으로 관련이 깊은 인물들이 참여한다. 클라이언트 조직의 구성원 중 직면한 문제를 알고 있는 사람(those who know) 및/또는 문제를 겪고 있는 사람(those who care)일 수 있다(Mulligan and Barber,2001). 그러므로 이들은 클라이언트 조직을 대표하여 조직의 문제 해결과정에 프로젝트 추진팀의 일원으로 참여하는 것이다. 컨설팅 성공은 이들 추진팀원의 역할 여하에 따라 지대한 영향을 미칠 것이다. 따라서 클라이언트 조직이 프로젝트 참여자들에게 적절한 동기 부여는 컨설팅 성공에 중요한 요인이라고 할 수 있다.

기존 문헌들의 연구결과들을 종합해 볼 때, 최고경영자의 지원, 상사 또는 중간관리자의 지지, 프로젝트 참여조직원에 대한 동기부여 등은 컨설팅성공에 중요한 영향을 미치는 요인으로 주장되거나, 실증분석 결과 유의한 영향을 미치는 변수로 확인되고 있다. 이같은 선행연구 결과를 이 연구에 적용할 때, 클라이언트 조직환경 특성은 컨설팅 전이에도 영향을 미칠 것으로 생각된다. 특히 FTA컨설팅의 특성으로 미루어 볼 때 컨설팅 참여자가 조직 내에서 FTA원산지관리 실무 전담자 또는 원산지관리 업무의 일부를 담당하는 사람일

가능성이 높고 상당한 수준의 학습과 노력이 요구되기 때문에 참가자의 동기부여가 컨설팅전이에 중요한 영향을 미칠 것으로 생각된다.

다) 조직환경/학습문화

조직의 환경 또는 맥락은 지식이전을 촉진하는 경우 혹은 지식이전을 방해하는 경우가 있을 것이다. 어떤 환경은 지식이전이 충분히 이루어지는 경우가 있으며, 다른 환경은 지식이전이 빈약하게 이루어지는 경우가 있을 것이며, 제3의 맥락은 지식이전이 정체되는 경우가 있을 것이다. 지식개발을 지원하는 조직환경이라면, 지식이전이 원활할 것이다. 지식이전을 지원하는 조직환경은 관리 및 지원체계(신원무,1998), 학습변화에 대한 우호적인 태도(Kostova,1999), 학습문화(김효근, 정성휘,2002)와 유사한 속성을 가진 요인이라고 할 수 있다.

조직의 학습문화란 조직구성원들이 일상업무의 수행에서 공유와 학습이 중요한 조직문화로 인식하는 정도로서 조직원이 변화하고 혁신하는 것을 높이 평가해 주는 부이기 등을 특징으로 하는 조직문화를 말한다(정성휘,2003). 이러한 학습문화가 정착되지 않은 조직환경에서는 지식이전이 촉진되지 않는다(Szulanski,1996; O'Dell & Grayson, 1998). Szulanski(1996)는 지식 개발에 대한 지원이 빈약한 척박한 조직환경(Baren organizational context)에서는 지식이전을 저해한다는 것을 확인하였다. 김효근 정성휘(2002)는 이같은 기업의 학습문화가 지식이전에 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 확인되었다.

라) 작업환경 특성

조직환경 차원의 특성도 피교육자의 학습전이에 영향을 미치는 중요한 요인이다. 학습전이에 유력한 영향을 미치는 변수로는 조직의 전이풍토, 상사/동료의지지, 실행기회가 제시되었으며, 상사지지, 전이풍토, 전략적 연계성 등은 엇갈린 결과가 나오거나 연구사례가 적어 추가적인 연구가 필요한 것으로 평가되었다.

한편, Chiaburu & Mariniva(2005)는 조직환경특성 중에서 동료의 지지는 상사의 지지보다 상대적으로 학습전이에 더 많은 영향을 미쳐 스킬 전이에 유의한 관계를 갖는 것으로 분석했다(e.g., 이도형,1996; 금혜진 정재삼,2007; 배을규 김대영, 2008; 이수경 변숙영 권성연 김소나,2010; 박영용 김진모,2006; 최창환 정철영,2008; 배을규 장민영, 김대영, 2009; 이지은 박아람,2012; 주영주 김소나,2008; Baldwin & Ford,1988; Noe, 1986; Grossman & Salas, 2011; Broad & Newstrom,1992; Holton,1996).

컨설팅의 맥락과 목적에 따라서는 다양한 변수들이 컨설팅전이에 영향을 미칠 수 있겠으나 FTA컨설팅의 목적과 특성에 비추어 볼 때 최고경영자의 지원은 컨설팅연구나 지식이전연구에서 종종 다루어진 것이지만 상사 또는 동료의 지지는 교육훈련 맥락의 특수한 변수처럼 생각된다.

<표 2-35> 작업환경특성의 설명변수와 선정변수

연구자	작업환경 특성의 주요 구성요소			
	전이풍토	정부지원	상사/동료지지	조직규모
이도형(1996)	○		○	
이수경 변숙영 권성연 김소나(2000)	○		○	
주영주 김소나(2008)			○	
Holton, Bates & Rouna(2000)	○		○	
Baldwin & Ford (1988)			○	
곽홍주(2008)		○		
van Wijk, Jensen,Lyles(2008)				○
기존 연구의 종합	●	●	●	●
이 연구의 선정변수	◉	◉	◉	

범례 : ○:기존연구의 사용변수;●:중/강의 영향; ◉:이 연구의 선정변수

전이풍토는 조직문화와 유사한 특성 변수인 것으로 생각된다. FTA원산지

실무는 수출기업의 일상과정 업무(routines)이며, 수출경쟁력 강화와 바이어의 요구조건을 수용해야하는 특성을 감안할 때 실행기회는 FTA컨설팅의 맥락에 적합하지 않을 것으로 생각되며, 만약 원산지업무가 적합하게 수행되지 못하는 경우 상사의 재제가 따를 수도 있을 것이고 책임감도 갖게 될 것이다.

이와 같은 선행연구결과를 이 연구에 적용할 때, FTA활용에 관하여 조직내 학습을 독려하는 전이풍토, FTA원산지관리에 관한 학습과 지식습득을 지지하는 상사/동료의지지, 중소기업의 경우 적절한 정부지원은 컨설팅에 의한 학습촉진 및 컨설팅 지식이전에 유의한 영향을 미칠 것으로 생각된다. 따라서 <표 2-35>과 같이 설명변수를 선정하였다.

HANSUNG UNIVERSITY

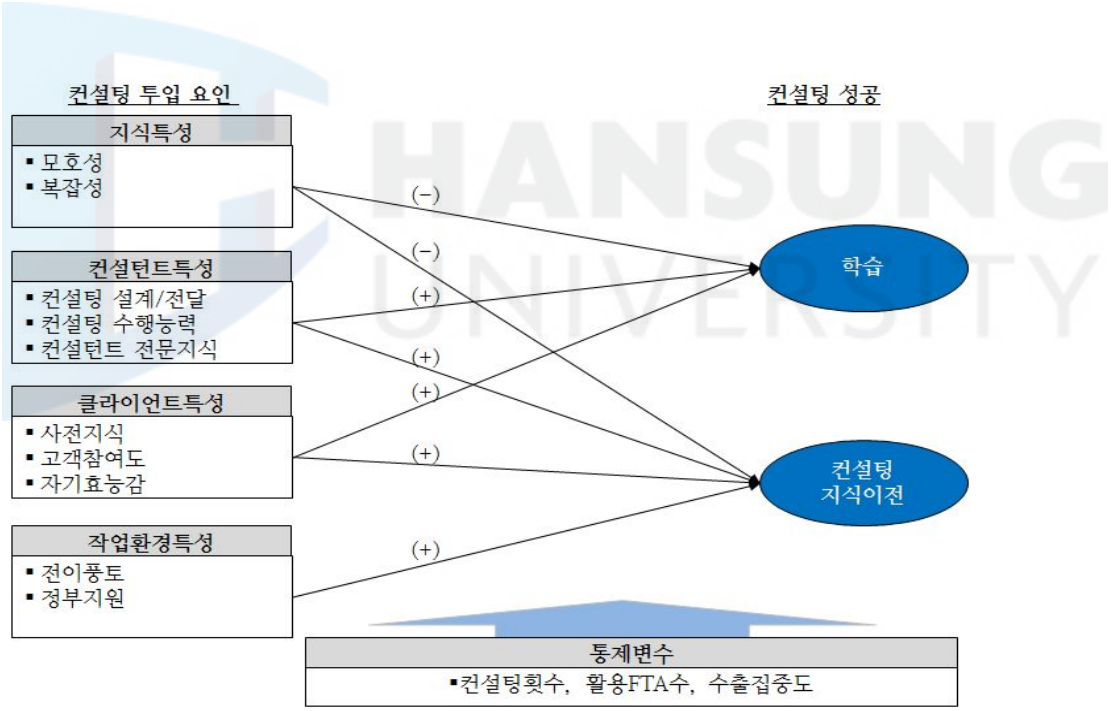
제3장 연구모형 및 연구설계

제1절 연구모형 및 가설의 개발

1. 연구모형

이 연구의 주요 목적은 컨설팅에 있어서 클라이언트의 지식기반의 변화, 즉 어떤 설명개념들이 컨설팅전이를 가장 잘 설명할 수 있는가를 검증하는 것이다.

이 연구에서는 앞서 살펴본 바와 같이, 컨설팅성공, 지식이전 및 교육훈련 전이의 세 분야의 연구문헌들을 비판적으로 재검토한 것을 바탕으로 지식특성, 컨설팅수행특성, 컨설턴트특성, 클라이언트특성 및 작업환경특성으로 개념적 틀을 개발하였다.



<그림 3-1> 컨설팅에 있어서 학습 및 컨설팅전이 모델

그리고 5개 차원, 약80여개의 설명개념(변수)들을 평가하여 학습 및 컨설팅 지식이전(consulting knowledge transfer)에 중요한 영향을 미칠 것으로 생각되는 4개 차원, 10개 설명개념을 최종적으로 선정하여 통합적인 이론적 모델(Theoretical Model)을 구성하였다(그림 3-1).

2. 연구가설의 개발

1) 지식특성과 학습 및 컨설팅전이 간의 관계 가설

지식특성은 조직 간 또는 조직 내 지식이전의 맥락에서 사용되는 개념으로서 지식이전을 촉진하거나 지식이전을 방해하는 요인으로 확인되고 있다. 일부 선행연구(Kostova, 1999;Ko.Kirsch, King,2005; Joshi, Sarker & Sarker,2007;김효근, 정성휘,2002;송신근,2005)를 제외하고는 대부분의 문헌에서는 지식특성이 지식이전에 영향을 미치는 중요한 변수로 확인되었다. 지식이전을 촉진하거나 저해하는 지식특성 변수로는 모호성(Causal Ambiguity), 암묵성(Tacitness), 유용성(Usefulness), 복잡성(complexity), 부호화 가능성(codifiability), 및 특정성(specificity) 같은 지식특성이 중요 변수로 확인되었다(Szulanski, 1996; 신원무,1998; Simonin,1999,2000; Gho,2002; Levin & Cross, 2004; 박형근, 2006; van Wijk, Jensen,Lyles,2008; Zander & Kout,1995; Xu & Ma,2008).

최근 컨설팅프로젝트에서도 클라이언트의 학습촉진과 컨설팅전이가 강조되고 있으므로, 이러한 지식특성 6개 설명변수 풀(pool)에서 모호성, 암묵성 및 복잡성이 컨설팅에 의한 학습 및 컨설팅전이에 중요한 영향을 미칠 수 있을 것으로 생각돼 설명변수로 선정하였다.

먼저 지식의 모호성(Ambiguity)은 지식이전을 저해하는 가장 중요한 요인으로 확인된다(e.g., 신원무,1998; 박형권,2006; Szulanski,1996; Simonin,1999,2000; Gho,2002; Levin & Cross,2004). 모호성은 원천자가 보유한 지식이 행위-결과, 원인-결과, 투입-산출 간의 논리적 연계가 명확하지 않은 것으로 정의된다(Simonin, 1999). 기존 문헌에서 모호성은 지식의 이전가능성과

동일한 개념으로 사용되고 있는데, 모호성(Hedlund & Zander, 1993; Crossan & Inkpen,1995), 인과적 모호성(Reed & DeFillippi,1990), 모방 곤란성(Foss, Knudsen & Montgomery,1995), 내부적 점착성(Szulanski,1996), 점착된 정보(von Hippel,1994), 이전가능성(Grant,1996)과 같은 용어로 사용되었다. 이러한 용어들은 지식이 이전되기도 어렵고 모방하기도 어렵다는 것을 시사하는 것이다.

모호성은 행위와 결과 간의 인과적 관계와 관련한 불확실성에 대한 것으로서 지식 자체의 본질적인 특성인 암묵성, 복잡성, 특정성 등에서 비롯되는 것이다(Lippman & Rumelt,1982; Simonin,1999; van Wijk, Jensen,Lyles,2008). 따라서 지식의 모호성은 지식이전에 부정적(−)인 영향을 미칠 것이라는 것이 기본가설이다. 지식이전을 방해하는 모호성의 영향력은 대부분 연구에서 유의성이 확인되었으며, 그 영향력도 상당히 높은 것으로 나나타고 있다.

지식의 암묵성(Tacitness) 역시 모호성과 유사한 개념으로서 지식이전을 저해는 중요한 요인으로 확인되고 있는 특성이다(e.g., Simonin,1999; Gho,2002; Levin & Cross, 2004; 박형권,2006; Xu & Ma,2008). 암묵지(Tacit Knowledge)는 문서나 매뉴얼 등으로 명확히 표현할 수 있는 명시지(Explicit Knowledge)와 상반되는 지식의 속성이다(e.g., Polanyi, 1967; Nonaka,1994). Polanyi(1967)는 암묵지를 말이나 상징으로 잘 전달되지 않는 지식이라고 정의했고, Dawson(2005)는 우리가 알고 있다고 해도 다른 사람에게 다 설명하기 어려운 것이라고 했다. 따라서 지식의 암묵성은 지식이전에 대하여 부정적(−)인 영향을 미칠 것이라는 것이 기본가설이다. 상당수 연구에서는 암묵성은 통계적으로 유의하고 영향력도 높은 수준이며, 지식이전에 부정적(−)인 방향의 영향을 미치는 요인으로 확인되었다(e.g., Levin& Cross,2004; 박형권,2006; Xu & Ma,2008).

지식의 복잡성(complexity)도 지식이전을 저해하는 요인으로 꼽힌다. 복잡성은 지식의 모호성과 깊은 관련이 있다. 지식의 모호성은 지식의 구성요소와 원천이 정확히 무엇인지, 그리고 그들이 어떻게 상호작용하는지에 관한 고유의 불확실성으로 정의된다. 모호성은 이전될 지식의 암묵성 특정성 복잡성의 동시적인 효과로부터 비롯된다(Reed & DeFilippi,1990). 말하자면 암묵성 복

잡성은 모호성의 설명변수이며, 지식의 암묵적이고 복잡한 특성은 모호성을 매개하여 지식이전에 영향을 미친다(Simonin,1999). 그러므로 이전하려는 지식 속성이 복잡할수록 지식이전이 어려우며, 지식속성이 덜 복잡할수록 경쟁자들이 조기에 모방할 가능성이 높아진다는 것이 기본가설이다(Zander & Kogut,1995).

이와 관련, 기존 문헌에서 지식의 모호성 암묵성 및 복잡성과 지식이전과 관계에 관한 모든 연구결과에서 일치하는 것은 아니다.

하지만 FTA원산지지식은 FTA전문가들조차 상당히 추상적이고 난해한 지식으로 평가된다. FTA협정문의 원산지규정(Rules of Origin)은 조약의 특성상 일반 추상적인 규율로서 지식의 모호성 암묵성 복잡성의 속성을 갖추고 있어서 이를 구체적인 실무에 적용하기가 쉽지 않다. 특히 원산지 결정기준이 부가가치기준인 경우에는 세번변경기준보다 더 요건충족이 어렵다(e.g., Estevadeordal and Simonin, 2003; Product Commission, 2004; 조정란,2006; 김한성 조미진 정재완 김민성,2008).

더욱이 최근 FTA의 확산으로 FTA체결국 수가 증가하면서 일견 유사해 보이지만 미묘한 차이가 있는 다수의 원산지규정이 중첩되면서 원산지규정은 더욱 복잡해지고 있다. 이른바 스파게티보울 효과가 발생하고 있는 것이다(Bhagwati,1995,2008; Baldwin,2006; Kawai & Wignaraja,2009;정 인교,2009; 노덕률,2010; 최창환, 2010; 이승주, 2010; 이근후,2011; 이영한,2011). 이는 어느 한 FTA에서 원산지자격을 획득했다고 해서 당연히 다른 FTA에서도 원산지기준을 충족한다는 것을 의미하지 않는다는 것이다.

따라서 FTA원산지지식의 특성과 지식이전에 관한 선행연구 결과들을 종합적으로 고려할 때, FTA원산지 컨설팅에 있어서 FTA원산지관리에 관한 지식의 모호성 암묵성 및 복잡성은 클라이언트들의 학습을 저해하고 또 컨설턴트로부터 클라이언트에게 FTA원산지 실무지식의 이전을 저해할 것으로 생각된다. 따라서 이를 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 제시한다.

H1 : 지식특성은 학습에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-1 : 이전되는 원산지지식의 모호성은 학습에 부정적인 영향(-)을 미칠

것이다.

H1-2 : 이전되는 원산지지식의 복잡성은 학습에 부정적인 영향(-)을 미칠 것이다.

H2 : 지식특성은 컨설팅전이에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H2-1 : 이전되는 원산지지식의 모호성은 컨설팅전이에 부정적인 영향(-)을 미칠 것이다.

H2-2 : 이전되는 원산지지식의 복잡성은 컨설팅전이에 부정적인 영향(-)을 미칠 것이다.

2) 컨설턴트특성과 학습 및 컨설팅전이 간의 관계 가설

컨설팅에 있어서 컨설턴트와 관련된 특성들은 컨설팅성공(Consulting Success)에 중요한 영향을 미치는 요인으로 확인되었다. 기존 문헌에서 컨설턴트의 컨설팅수행역량, 컨설턴트의 전문지식, 문제해결방안의 적합성, 컨설턴트에 대한 신뢰, 컨설턴트의 성실성(또는 정직성), 컨설팅방법론의 적절성, 컨설팅 목표의 명확화, 컨설팅수행과정의 체계성, 계획/일정의 명확화 및 예산/기간의 준수 등은 컨설팅 성과 또는 컨설팅의 성공에 중요한 변수로 언급되고 있다.

컨설턴트의 컨설팅수행역량은 검토대상 문헌에서 컨설팅성공에 영향을 미치는 핵심적인 설명변수로 파악되었다(e.g., 정태용,2014; 박종훈,강소라,전현선,2007; 장영,1997; 최창호,2014; 정석태,2014; 배용섭,2013; 이인수 유연우, 2012; 신동주,유연우,2012; 박춘래,2011;이윤원,황서진,이충섭,2012;장동인,이광현,송상호,2011; Jang & Lee,1998; McLachlin,1999; Kumar, Simon,Kimberly,2000; Kumar, Simon, 2001; Albers,2014).

역량(Competence)이란 일반적으로 높은 성과를 창출한 고성과자로부터 일관되게 관찰되는 행동특성으로서 지식(Knowledge), 기술(Slill), 태도(Attitude) 및 가치(Value)의 상호작용에 의하여 성공적인 행동결과를 이끌어내는 특성으로 정의된다(이홍민,2012).Bassellier

& Benbasat(2004)는 컨설턴트의 역량개념은 내용적으로는 지식(Knowledge), 스킬(Skills), 능력(abilities)을 포함하고 형태적으로는 명시적(explicit)이거나 암묵적(tacit)인 것을 모두 포함하는 특성으로 정의하고 있다.

이러한 컨설팅수행역량이 컨설팅성공 또는 컨설팅성과에 유의한 영향을 미친다는 경험적 연구가 축적되어 있다(e.g., 최창호,2014;배용섭,2013;이인수, 유연우,2012; 신동주,유연우, 2012; 장동인,이광현,송상호,2011; McLachlin,1999; Appelbaum & Steed,2004; Kumar, Simon, Kimberly, 2000; Kumar,Simon,2001; Albers,2014). 이 연구와 관련해서는 컨설팅 수행역량이 컨설팅전이(consulting knowledge transfer)에 얼마나 영향을 미치는가, 보다 구체적으로는 컨설턴트의 역량요인이 컨설팅전이, 즉 컨설팅을 통하여 기업의 실무자들의 학습을 촉진하고, 향후 외부 전문가의 도움 없이 유사한 문제 상황에서 문제를 해결하는 능력을 구축하는 데 얼마나 영향을 미치는지와 관련된다.

컨설턴트의 전문지식(Expertise of Consultant) 역시 기존 문헌에서 중요한 컨설팅성공의 설명변수로 확인되었다(e.g., 정태용,2014; 곽홍주,2008; 박종훈,강소라,전현선,2007; 장영,1997; Jang & Lee,1998; Appelbaum & Steed,2004; Pinto & Prescott, 1990; Zeira & Avedisian,1989; Kumar, Simon, Kimberly,2000; Kumar, Simon ,2001; De Caluwé & Stoppelenburg ,2004; Block,2011). 뒤에서 상술하겠지만 컨설턴트의 전문지식은 컨설턴트의 3대 역량(공통역량 관리역량 직무역량) 중 직무역량군 중에서 전문지식만을 분리한 개념이다.

한편, 컨설팅서비스의 설계 및 전달 요인은 컨설팅방법론의 적합성, 컨설팅수행과정의 체계성, 문제해결방안의 적절성과 유사한 요인이다. 컨설팅방법론의 적절성은 '컨설팅의 목적 달성과 문제해결을 위하여 선택한 방법론(수행절차, 방법, 툴, 테크닉 등)간의 적합한 정도'로 개념화할 수 있을 것이다. 컨설팅 방법론의 적절성은 여러 문헌에서 컨설팅성과 또는 컨설팅 성공에 영향을 미치는 중요한 변수로 확인되었다(e.g., Zeira & Avedisian,1989; De Caluwé & Stoppelenburg ,2004; Block,2011; Albers, 2014). 또한 컨설팅 수행과정의 체계성도 기존문헌에서 컨설팅 성과 또는 컨설팅 성공요인으로 언급

되고 있는 주요 요인이라고 할 수 있다(곽홍주,장용삼,2009). 문제해결방안의 적절성은 컨설팅 성공을 위해서 단순히 문제를 정확히 정의(Kumar, Simon, Kimberly, 2000;Kumar, Simon ,2001;Cohen,1992)하는 데서만 그치지 않고, 클라이언트 조직의 자원과 실행여건을 고려한 현실적인 문제해결방안(Appelbaum & Steed,2004)을 제시해야 하고, 나아가서는 보다 근본적인 문제해결방안을 제시하는 것(Block,2011)이 컨설팅성공 요인이다.

기존의 교육훈련분야에서도 교육설계 및 전달요인이 학습전이(Learning transfer)에 중요한 영향을 미치는 것으로 확인되었다(Burke & Hutchins,2008). 기존문헌에 따르면, 학습전이에 강한 수준 또는 중간 수준의 영향을 미치는 교육설계 및 전달 요인에는 학습목표설정, 교육내용과 실무내용의 관련성, 실습과 피드백, 행동모델링 및 시행착오기반의 사례 등으로 나타나고 있다. 이러한 변수들은 컨설팅방법론의 적합성 또는 컨설팅수행과정의 체계성과 유사한 변수들로 생각된다. 클라이언트만의 특수한 상황에 초점을 맞춘 FTA컨설팅의 맥락은 니즈분석, 명확한 학습목표설정, 내용의 관련성, 기술적 지원 같은 변수들은 컨설팅 프로젝트에서는 당연히 가정되는 요인들이다. 따라서 이 요인은 컨설팅전이에 중요한 영향을 미칠 것으로 생각된다.

이러한 연구결과를 종합하면, 컨설턴트의 컨설팅수행능력과 컨설턴트의 전문지식은 컨설팅성과 또는 컨설팅성공에 통계적으로 유의한 인과관계를 보이거나 중요한 영향을 미치는 설명변수로 확인되었다. 또한 컨설팅서비스의 설계 및 전달 요인도 지식이전에 유의한 영향을 미친 것으로 나타났다. 모든 연구에서 일관된 결과를 보인 것은 아니지만, 이같은 연구결과를 이 연구에 적용할 때 컨설턴트의 전문지식과 컨설턴트의 수행역량, 컨설팅서비스의 설계 및 전달 요인은 이 연구의 종속변수인 학습 및 컨설팅전이(consulting knowledge transfer)에 유의한 결과를 얻을 수 있을 것으로 생각된다. 이같은 선행연구들의 연구결과들을 바탕으로 이 연구에서는 다음과 같은 연구가설을 제시한다.

H3 : 컨설턴트특성은 학습에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H3-1 : 컨설턴트의 전문지식은 학습에 긍정적인 영향(+)을 미칠 것이다.

H3-2 : 컨설턴트의 컨설팅 수행역량은 학습에 긍정적인 영향(+)을 미칠 것이다.

H3-3 : 컨설팅서비스의 설계 및 전달요인은 학습에 긍정적인 영향(+)을 미칠 것이다.

H4 : 컨설턴트특성은 학습 및 컨설팅전이에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H4-1 : 컨설턴트의 전문지식은 컨설팅전이에 긍정적인 영향(+)을 미칠 것이다.

H4-2 : 컨설턴트의 컨설팅 수행역량은 컨설팅전이에 긍정적인 영향(+)을 미칠 것이다.

H4-3 : 컨설팅서비스의 설계 및 전달요인은 컨설팅전이에 긍정적인 영향(+)을 미칠 것이다.

3) 클라이언트특성과 학습 및 컨설팅전이 간의 관계 가설

자기효능감(Self-efficacy)은 학습 및 컨설팅전이에도 중요한 영향을 미치는 요인이다. 자기효능감 또는 자기유능감은 자신의 능력에 대한 스스로의 판단과 믿음으로 정의된다(주영주,하영자,2005). Bandura(1987)는 특정 목표를 성취하기 위해 요구되는 행동을 성공적으로 수행할 수 있다는 신념 또는 목표달성을 위하여 실질적인 행동의 과정을 통제하고 조직화하는 능력에 대한 개인적 판단으로 정의한다. 자기효능감은 일종의 자기 신념으로서 구체적인 상황적 차원에서 지각되는 능력으로서 학업적 효능감, 자기조절 효능감 및 매체 효능감 등으로 구분된다. 이러한 자기효능감의 하위변수들은 학업성취도에 영향을 미치는 요인으로 확인되고 있다. 이러한 결과를 컨설팅 지식이전의 맥락에 적용할 때, 자기효능감의 수준이 높을수록 클라이언트의 학업성취도 또는 학습효과가 촉진돼 지식이전이 촉진될 것이다. 정성휘(2003)는 자기효능감이 지식이전성공(실행, 내부화)에 유의한 영향을 미친 것을 확인했는데, 자기효능감은 실행보다는 내부화에 많은 영향을 미친 것으로 확인되었다. 그러나 지식이전에서 자기효능감은 모든 결과가 일치하는 것은 아니지만 기존 문헌

에서 대체로 지식이전에 유의하지 않는 것으로 생각된다. 김효근 정성휘(2002)의 연구에서 자기효능감은 매개변수인 채택동기에 대해서는 유의하지만 지식이전 성공에 유의하지 않은 것으로 나타났으며, 송신근(2005)의 연구는 기업수준의 분석에서 개인수준의 측정변수인 자기효능감을 사용했지만 유의하지 않은 것으로 나타났다.

또 다른 클라이언트특성의 하나는 흡수능력(Absorptive Capacity)이다. 흡수역량은 급변하는 환경변화에 적극적으로 대응하고 혁신활동을 추진하기 위해서는 조직의 경계를 넘어 조직 외부로터의 지식접근과 활용이 강조됨에 따라 주목받고 있는 개념이다. 수혜자 단위의 흡수능력(Absorptive Capacity)은 지식이전의 핵심적인 설명변수로 확인되고 있다(e.g., Szulanski,1996; 신원무, 1998; 김효근, 정성휘,2002; Gho,2002; Ko,Kirsch, King, 2005; van Wijk, Jensen, Lyles,2008). Cohen & Levinthal(1990)에 의해 흡수능력은 새로운 지식의 가치를 인식하고(Recognize) 그러한 지식을 흡수하고(Assimilate) 상업적으로 활용하는(Apply) 능력으로 정의된다(Cohen & Levinthal,1990; Szulanski,1996). 초기 흡수역량에 대한 Cohen & Levinthal의 정의가 내려진 이후, 다양한 분야에서 이 개념이 활용되면서 당초 흡수역량의 정의보다 개념적 지평이 확장되었다. 흡수역량에 대한 여러 가지 정의가 제시되었지만 Zahra & George(2002)의 정의가 널리 받아들여지고 있는 것으로 보인다(Jansen, Van Den Bosch & Volberda, 2005; Flatten, Engelen, Zahra, & Brettel,2011). Zahra & George(2002)는 흡수역량을 동태적 역량을 구축하기위하여 지식을 획득,흡수,변환 및 활용해나가는 조직의 일상과정과 프로세스로 정의하였다. Jansen, Van Den Bosch & Volberda(2005)는 흡수역량은 획득-흡수-변환-활용으로 구성되는 것으로 보아 12개 항목의 측정도구를 개발했으며, 최근에는 Flatten, Engelen, Zahra, & Brettel (2011)가 기존의 흡수역량 측정에 활용된 모든 측정항목들의 신뢰도를 분석하여 측정도구를 정화한 연구에서도 흡수역량은 획득-흡수-변환-활용으로 구분하였다. 그러므로 흡수역량은 매우 다차원적이고 과정적인 개념이다.

수혜자 기업의 흡수능력은 사전지식/이전경험, 문화 및 지식보유역량에 의하여 영향을 받는다(Easterby-Smith, Lyles & Tsang,2009). 일단 외부 원천

에 의하여 새로운 지식이 조직으로 유입되면 조직 내에 지식을 확산하고, 이를 흡수하고 활용하는 과정을 거친다. 하지만 이러한 과정은 어려운 것이며, 당연히 그렇게 되는 것은 아니다(Szulanski,1996). 아무리 새롭고 가치 있는 지식이라도 개인의 흡수능력이 결여되어 있다면, 지식이전이 순조롭게 발생하기 어렵다.

수혜자 단위에서 이전되는 지식과 관련 영역의 사전지식/경험이 있는 경우 지식이전을 촉진한다(Simonin,1999). 정보는 고착성(Stickiness)이 높기 때문에 조직은 관련 분야의 지식과 기술을 갖고 있어야 이전될 지식을 잘 활용할 수 있다. 이같은 관계는 Cohen & Levinthal(1990)의 흡수역량과도 관련되며, Szulanski(1996)의 흡수역량 부족과도 관련된다(Simonin,1999). 교육훈련전이에서는 인지능력(cognitive ability)과 관련된다. 관련 기술 분야에 누적된 경험과 지식을 갖고 있다면 새로운 지식과 기술을 이해하는 데 핵심적인 요인이 된다(Zander & Kogut,1995). 컨설팅의 맥락에서도 컨설턴트로부터 클라이언트로 지식이전에 영향을 미치는 3가지 요인 중의 하나로 관련분야의 사전경험과 지식을 갖고 있는 경우를 제시하고 있다(Lahti & Beyerlein,2000).

흡수능력은 학습능력을 넘어 문제해결능력까지도 포함한다(Cohen & Levinthal, 1990). 학습능력은 기존 지식을 소화할 수 있는 능력을 말하고 문제해결능력은 새로운 지식을 창출할 수 있는 능력을 의미한다(김효근 정성휘,2002). 흡수능력이 높다면, 학습능력과 문제해결능력이 높아져 지식이전의 성공을 기대할 수 있다.

하지만 이 연구에서는 컨설팅에 있어서 컨설팅 지식이전 즉, 컨설팅전이에 영향을 미치는 설명개념으로서 흡수역량의 일부를 다루고자 한다. 기존 문헌에서 흡수역량에 관하여 획득(Acquire)-흡수(Assimilate)-변환(Transform)-활용(Apply)의 다차원적인 개념으로 접근하고 있으나, 이 연구는 클라이언트 관점에서 컨설팅지식이 이전되어 이를 활용할 수 있는 능력에 초점을 두고 있다. 흡수역량은 또한 조직수준의 분석단위에 적합한 설명개념으로서 이 연구는 개인수준에서 분석단위를 의도하고 있다. 따라서 기존연구의 흡수역량개념과의 차이에도 불구하고 이 연구에서는 흡수능력의 4개 구성개념을 전부 다

루지 않고 외부의 새로운 지식의 흡수 및 활용에 영향을 미치는 것으로 확인된 사전지식 부분에 한정하여 다룰 것이다.

또한 클라이언트의 컨설팅 수행과정의 참여정도는 컨설팅에 의한 학습과 지식의 이전에 중요한 요인이다. 장영(1996)은 컨설팅수행단계별 클라이언트가 컨설팅작업에 참여하는 행위의 양과 태도로 정의하고 있다. 구성주의 기반의 컨설팅(Social Learning Model)에서 컨설팅 수행과정에 클라이언트의 참여활동의 양과 참여의 질은 컨설팅전이를 좌우할 것이다.

이같은 기존 이론과 연구결과를 컨설팅에 의한 학습과 컨설팅전이에 적용할 때, 클라이언트특성은 클라이언트의 학습에 유의한 영향을 미치며, 또 컨설팅전이에 유의한 영향을 미칠 것으로 생각할 수 있다. 다음과 같은 가설을 제시한다.

H5 : 클라이언트특성은 학습에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H5-1 : 클라이언트의 자기효능감은 학습에 긍정적인 영향(+)을 미칠 것이다.

H5-2 : 클라이언트의 사전지식은 학습에 긍정적인 영향(+)을 미칠 것이다.

H5-3 : 클라이언트의 컨설팅참여도는 학습에 긍정적인 영향(+)을 미칠 것이다.

H6 : 클라이언트특성은 컨설팅전이에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H6-1 : 클라이언트의 자기효능감은 컨설팅전이에 긍정적인 영향(+)을 미칠 것이다.

H6-2 : 클라이언트의 사전지식은 컨설팅전이에 긍정적인 영향(+)을 미칠 것이다.

H6-3 : 클라이언트의 컨설팅참여도는 컨설팅전이에 긍정적인 영향(+)을 미칠 것이다.

4) 작업환경특성과 학습 및 컨설팅전이 간의 관계 가설

작업환경특성도 컨설팅전이에 영향을 미치는 중요한 구성요인이다. 기존의 컨설팅 연구에서는 최고경영자의 지원, 중간관리자의 지원, 및 참여자에 대한 동기부여, 전이풍토가 컨설팅성공에 중요한 영향을 미친 것으로 확인되었다. 지식이전에서도 보상체계, 학습문화, 조직규모, 조직연령, 공유비전과 시스템이 지식이전에 영향을 미치는 것으로 확인됐으며, 학습전이 연구에서도 조직의 전이풍토, 상사/동료의지지, 상사의 재제 등이 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

이 연구에서는 FTA컨설팅의 특성을 고려하여 컨설팅전이에 유의한 영향을 미칠 것으로 생각되는 전이풍토 및 정부지원을 선정하였다.

조직의 환경요인에는 업무와 관련된 요인과 인간과 관련된 요인으로 구분된다(배을규 장민영 김대영,2009). 업무와 관련된 요인에는 개방적 분위기, 변화저항성, 학습결과활용기회, 업무순환속도, 교육훈련과 부서요구 간 보합도, 학습결과의 활용도구 존재여부, 및 학습결과의 보상 등이 있다. 인간적인 요인에는 상사지원, 동료지원, 멘토지원 등이 포함된다(김진모 이진화 길대환,2006; 배을규 김대영,2008; 현영섭 권대봉,2003). 학습전이 연구에서는 대체로 상사/동료지지, 조직의 재정적 기술적 지원을 포함하는 조직환경 또는 전이풍토 등을 중심으로 연구된다.

한편, 전이풍토는 컨설팅 전이를 활성화시키기 위한 조직의 재정적 기술적 및 심리적 지원을 의미한다. 조직환경은 원산지관리자의 컨설팅전이가 발생하는 물리적인 공간과 관련된 요인이다. 원산지관리자를 둘러싼 조직의 업무환경이 컨설팅전이에 직접적으로 영향을 미칠 수 있다(e.g., 박영용 김진모,2006; 이수경 변숙영 권성연 김소나,2010; 주영주 김소나,2008; 이도형,1996).

조직의 재정적 기술적 및 심리적 지원은 최고의사결정권자에 의사에 달려있다. 이와 관련, Mulligan and Barber(2001)는 컨설팅 성공을 위해서는 직면한 문제를 알고 있는 사람(those who know); 문제를 겪고 있는 사람(those who care); 및 프로젝트 추진 권한을 갖고 있는 스폰서(those who can)의 세 부류의 클라이언트에게 귀 기울일 것을 제시한바 있다. 이들은 대부분 실패한 프로젝트들을 보면 컨설턴트들은 전자의 두 그룹에만 관심을 갖고 있었을 뿐, 세 번째 그룹인 프로젝트추진 권한을 갖고 있는 스폰서(those who ca

n), 즉 최고경영진에 대해 소홀히 다루었음을 지적하였다. 컨설팅 프로젝트에서 최고경영자는 프로젝트에 재정적 기술적 및 심리적 지원을 결정하는 의사결정자이며, 컨설팅 프로젝트에 추진 또는 중단(Go or Kill)을 결정할 수 있는 최고의 의사결정권자이기도 하다. 따라서 컨설팅 프로젝트에 대한 경영진의 관심(또는 몰입)과 지원은 컨설팅성공에 핵심요인이라고 할 수 있다. 조직경영진의 기술적 재정적 및 심리적 지원과 관심, 즉 조직환경이 좋을수록 컨설팅성공 또는 컨설팅전이에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

전이풍토는 학습에 대한 직접효과가 나타나지 않으며, 전이에 대해서는 직접효과를 가진다는 기존 연구결과들이 있다(Baldwin & Ford,1988; 이도형,1996).

한편, 적절한 정부지원도 컨설팅성과에 유의한 영향을 미친다(곽홍주,2008). FTA활용지원 시책의 하나로 FAT컨설팅에 대한 지원은 대체로 보조금(subsidies)에 한정된 지원이다. 그러나 보조금지원은 컨설팅기간, 범위 및 비용을 제약하므로 컨설팅성과에 주요한 영향을 미친다.

이러한 기존이론 및 연구결과를 이 연구에 적용할 때, 전이풍토는 컨설팅에 의한 학습과 컨설팅전이에도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 생각된다. 이를 근거로 다음과 같은 가설을 개발한다.

H7 : 작업환경특성은 학습에 유의한 영향을 미칠 것이다.
H7-1 : 조직환경은 학습에 긍정적인 영향(+)을 미칠 것이다.
H7-2 : 정부지원은 학습에 긍정적인 영향(+)을 미칠 것이다.

H7 : 작업환경특성은 컨설팅전이에 유의한 영향을 미칠 것이다.
H7-1 : 조직환경은 컨설팅전이에 긍정적인 영향(+)을 미칠 것이다.
H7-2 : 정부지원은 컨설팅전이에 긍정적인 영향(+)을 미칠 것이다.

5) 컨설팅유형과 학습 및 컨설팅전이 간의 관계 가설

컨설팅 유형은 컨설팅에 의한 학습과 컨설팅 실무지식의 전이에 중요한

영향을 미칠 것으로 생각된다. 컨설팅유형에는 크게 전문가모델, 사회학습모델 및 비판모델(critique model)로 구분할 수 있다(Nikolova and Devinney, 2012). 여기서 검토할 전문가모델과 사회학습모델은 컨설턴트의 역할과 컨설팅의 본질에 대하여 다소 경쟁적인 가정을 갖고 있다. 컨설턴트의 역할에 대해서는 전문가모델에서는 전문지식판매(Aharoni,1997) 또는 닥터(Gallessich,1982)에 비유하는데 비해, 사회학습모델에서는 도움을 주는 자(Shein,1999) 또는 반성적 실무자(Schon,1983, 1987)에 비유된다.

컨설팅의 본질에 관해서도 전문가모델은 컨설팅이란 컨설턴트의 지식을 클라이언트에게 이전함으로써 클라이언트의 문제를 해결하는 것에 관한 것이다(Gallessich,1982; Aharoni,1997). 이에 비해 사회학습모델에서는 컨설팅이란 상이한 관점을 갖고 문제상황에 대한 프레임(frame)을 잡고 협상하는 과정에서 컨설턴트의 전문지식과 고객의 깊은 기업지식을 결합함으로써 클라이언트들이 자신의 문제를 해결할 수 있도록 지원하는 것에 관한 것이다(Blake and Mouton,1983; Schon,1983; Schein,1999,2002; Czerniawska,2003). 따라서 컨설팅 지식의 본질에 대해서도 상이한 가정을 갖고 있는데, 전문가모델에서는 컨설팅지식이란 탈맥락화된 것이고, 객관적이고 합리적이라고 가정한다(Empson,2001, Alvesson & Karreman,2001; Werr and Stjernberg, 2003). 주로 객관주의 관점을 취하고 있다. 이에 반해 사회학습모델은 컨설팅지식은 클라이언트와 컨설턴트의 행위와 상호작용에 의하여 구성되는(constructed)것으로서 클라이언트 특유의 맥락 속에서 배태된다(Blake and Mouton,1983; Schon,1983; Mcgivern and Fineman,1983). 대체로 컨설팅 지식에 대해서 상호비대칭을 가정하고 구성주의적 관점을 갖고 있다.

또한 전문가모델에서는 컨설턴트는 전문가로서 컨설턴트는 클라이언트의 문제를 해결할 수 있는 능력을 갖고 있다고 가정한다. 클라이언트들은 비전문가들이기 때문에 문제해결과정에서 거의 배제된다. 이에 비해, 사회학습모델에서는 클라이언트와 컨설턴트는 양쪽 다 문제해결에 중요한 지식을 갖고 있다고 보기 때문에 상호 지식비대칭을 가정한다.

클라이언트-컨설턴트 간의 상호작용의 본질에 관해서는 전문가모델에서는 상호작용은 컨설턴트로부터 클라이언트로 지식의 이전 및 솔루션의 상호이

전으로 구성된다. 따라서 커뮤니케이션채널, 메시지의 특성, 동기, 및 참여조직의 흡수역량이 컨설팅성공을 결정한다(Blake and Mounton,1983). 이에 비해 사회학습모델에서는 클라이언트-컨설턴트의 상호작용은 공동의 학습과정으로 포착하고 있다. 클라이언트들의 적극적인 참여를 가정한다.

이 때문에 전문가모델의 컨설팅 내에서는 클라이언트-컨설턴트 간의 학습(learning)이 잘 발생하지 않는다는 것을 보여주었다(McGivern and Fineman,1983; Pellegrnelli, 2002; Kitay and Wright,2003). 컨설팅모델에 관한 이같은 이론을 바탕으로 할 때 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

H8 : 사회학습모델의 컨설팅유형일수록 학습에 긍정적인 영향(+)을 미칠 것이다.

H9 : 사회학습모델의 컨설팅유형일수록 컨설팅전이에 긍정적인 영향(+)을 미칠 것이다.

HANSUNG UNIVERSITY

제2절 변수의 조작화 및 측정도구

1. 종속변수의 조작화 및 측정도구

1) 학습

학습(Learning)은 연습, 훈련 또는 경험의 결과 일어나는 지속적인 행동의 변화로 정의된다. 이 연구에서는 컨설팅에 의한 FTA원산지지식의 학습정도를 측정하기 위하여 이도형(1996)이 활용한 측정도구를 FTA 컨설팅의 맥락에 맞게 다소 문구를 수정하여 3개의 측정항목을 구성하였다(표 3-1). 이 도구는 Baldwin & Ford(1991), Noe(1986)등이 교육훈련의 학습효과를 측정하기 위하여 사용한 것이며, 이도형의 연구에서 신뢰도계수(Cronbach's α=.753)가 높게 나타났다.

<표 3-1> 학습의 측정도구

변수명 (조작적정의)	측정항목	참조	척도
학습 (Learning) -연습,훈련이나 경험의 결과 일어나는 행동의 지속적인 행동 변화의 정도	①나는 자신이 FTA 컨설팅 과정의 목표를 잘 달성했다고 생각하였다.	이도형(1996); Baldwin&Ford (1991); Noe(1986)	리커트 척도 (7점)
	②나는 이 컨설팅 과정에서 배우려 한 내용들(지식 기술 또는 노하우)를 충분히 습득하였다.		
	③나는 이 컨설팅 과정에서 배우려 한 내용들(지식 기술 또는 노하우)을 충분히 학습했다고 평가를 받았다.		

2) 컨설팅 전이

이 연구에서는 컨설팅에 있어서 지식이전(Transfer to consulting) 즉, 컨설팅전이를 '클라이언트와 컨설턴트 간의 상호작용에 의하여 교환된 지식이 클라이언트에 의하여 재구성되어 동일한 상황 또는 다른 유사한 상황에 적용

하는 능력과 과정'으로 개념화하고자 한다.

<표 3-2> FTA컨설팅에 있어서 컨설팅전이 행동지표 개발

단계	모듈	단계별 세부과업	컨설팅전이 평가대상
Step1 착수	예비조사	-FTA 활용역량/자원 진단	
		-일반현황 및 주요 생산품 현황 검토	
		-협력업체 관리현황 검토	
		-원산지 및 HS관리 현황 검토	
	제안서 제출	-컨설팅목표 및 수행범위 및 방법론 설정	
Step2 분석/진단	자료수집	-수출품명,규격,용도,가격,.HS분류자료수집	
		-주요 투입원재료 및 부품관련 자료수집	○
		-생산공정자료 수집	
		-일반기준 검토	
		-품목별 원산지 기준 검토	○
		-수입국 관세철폐 스케줄 검토	
	BOM 분석	-BOM도출의 적합성 분석	
		-중간재/원재료의 품목분류	
		-원재료 및 부품구매 경로 분석	○
		-주요 국내 공급자 분석	
		-투입물의 원산지/비원산지 비용산출	
	원산지자격의 판정	-완전생산기준 검토	
		-세번변경기준(제외형) 검토	
		-부가가치기준검토(직접법,공제법,순원가법)	○
		-가공공정기준 검토	
		-직접운송요건 검토	
		-기타 원산지절차 검토	
	원산지자격 충족대안제시/ 평가	-다른 선택기준의 검토	
		-보충적 기준(누적기준/미소기준)적용 검토	
		-부품 구매처 전환/생산공정 변경 검토	
		-(적용가능한 경우)일반역외가공의 검토	○
	권고안 제시	-원산지자격 획득을 위한 권고안 제시	
	실행계획수립	-원산지증명/인증수출자 실행계획수립	
Step3 실행	실행지원	-원산지증명서류 작성(확인서 소명서 등)	○
		-원산지증명서신청(기관발급/ 자율발급)	
		-원산지인증수출자 인증 신청(옵션)	
	교육훈련/ 평가	-원산지판정절차와 요령/교육	
		-FTA원산지검증 대응방안 교육	○
		-서류작성 및 기록보관 방법 교육	
		-협력업체 관리방안 교육	
Step4 종료	실행모니터링	-원산지증명 및 절차 실행 통제	
	사후관리계획	-기술적 지원/사후관리 방안 수립	
	최종보고	-컨설팅 결과 보고 및 평가	
	종료	-종료	

이러한 개념적 정의는 컨설팅에 의한 경험학습의 결과로 클라이언트 측의 지식기반의 변화정도, 즉 지식의 양적변화 또는 능력의 변화를 측정하려는데 목적이 있기 때문이다.

컨설팅전이의 측정을 위하여 컨설팅전이를 '컨설팅을 통하여 학습한 지식 기술 노하우 등을 동일 또는 다른 유사한 상황에 적용하는 능력의 변화정도와 행동의 수준'으로 조작적으로 정의하고, 학습전이에서 사용하는 근전이(near transfer)로 측정하였다. 기존의 전이 측정도구들은 포괄적인 문항을 활용하여 자기보고식으로 측정하는 방식이 활용되어 왔는데, 이러한 측정방식이 교육에서 배운 것을 실제 현업에서 어떻게 활용하는지, 전이를 제대로 측정하기 어렵다는 비판이 제기돼 왔다(이지은 박아람,2012; 신은경,2014).

따라서 이 연구에서는 컨설팅전이의 측정도구는 FTA컨설팅에서 컨설턴트로부터 학습한 내용을 전이행동지표(표 3-2)에 포함하여 측정항목을 직접 개발하여 측정하였다. 즉 FTA컨설팅의 목적 및 세부과업내용 등을 기초로 FTA원산지관리역량을 도출하고 이를 컨설팅전이 행동지표(Behavior Indicators)로 구성하여 근전이를 평정척도(graphic rating scales)로 측정하기 위한 측정도구를 직접 개발하였다(표 3-3).

먼저 컨설턴트들이 수행한 FTA컨설팅의 제안서, 최종보고서 및 연구자가 개발한 FTA컨설팅매뉴얼 등을 수집하여 공통된 컨설팅 프로세스를 분석하고, 각 프로세스별 세부수행과업을 계층적으로 작성, 4단계 FTA컨설팅수행 모델을 도출하였다. 이는 FTA컨설팅을 통해서 실제로 학습한 내용이 구체적으로 전이가 이루어 졌는지를 보다 명확히 측정하고자 하는 것이다.

4단계로 구성된 FTA컨설팅수행모델은 FTA원산지 컨설팅의 목적 달성을 위하여 수행하여야 할 단계별 중요 직무(FTA컨설턴트의 역량)들을 도출하고 FTA컨설턴트이 보유한 핵심역량지표를 바탕으로 FTA컨설팅에서 클라이언트(원산지담당자들)가 학습해야 할 컨설팅전이 행동지표를 세부적으로 작성하였다.

이 과정에서 FTA원산지활용역량 측정지표(윤영호,2013)들을 참고하였는데, 이 측정도구 역시 FTA원산지담당자들이 현업에서 수행해야 할 핵심적인 원산지관리 직무를 포함하고 있는 것으로서 신뢰도(Cronbach's α=.996)가

매우 높은 것이다.

<표 3-3> 컨설팅전이의 측정도구

변수명 (조작적정의)	측정항목	참조	척도
컨설팅전이 (Consulting Transfer) -컨설팅을 통하여 학습한 지식 기술 노하우 등을 동일 또는 다른 유사한 상황에 적용하는 능력의 변화 정도와 행동의 수준	①나는 컨설팅에서 배운 HS · 품목분류요령을 FTA원산지 업무에서 잘 활용하고 있다.	자가 개발	리커트 척도 (7점)
	②나는 컨설팅에서 배운 원산지 결정기준 및 협정세율 확인요령을 FTA원산지 업무에서 잘 활용하고 있다.		
	③나는 컨설팅에서 배운 BOM의 도출 및 작성 요령을 원산지 업무에서 잘 활용하고 있다.		
	④나는 컨설팅에서 배운 원산지결정기준별 (완전생산기준,세번변경기준, 부가가치기준 또는 결합기준 등) 원산지 판정요령을 FTA원산지 업무에서 잘 활용하고 있다.		
	⑤나는 컨설팅에서 배운 협력업체의 원산지 확인 및 관리요령을 FTA원산지 업무에서 잘 활용하고 있다.		
	⑥나는 컨설팅에서 배운 인증수출자 인증절차와 요령을 FTA원산지 업무에서 잘 활용하고 있다.		
	⑦나는 컨설팅에서 배운 FTA별 원산지 증명서 작성 또는 신청절차와 요령을 FTA원산지 업무에서 잘 활용하고 있다.		
	⑧나는 컨설팅에서 배운 원산지증빙서류의 작성 보관 요령을 FTA원산지 업무에서 잘 활용하고 있다.		
	⑨나는 컨설팅에서 배운 원산지판정 및 관리 요령을 되도록 정확하게 FTA원산지 업무에서 잘 활용하고 있다.		

작성된 컨설팅전이 행동지표는 컨설팅 경험이 많은 FTA원산지컨설턴트(관세사) 5명 및 컨설팅학 전공 박사 3명에게 제시하여 컨설팅프로세스별 세부컨설팅 과업의 내용타당성을 검증하고, 보완 및 수정을 거쳐 FTA컨설팅에서의 컨설팅전이의 행동지표를 확정하였다. 이러한 FTA컨설팅의 프로세스별 세부 과업내용을 기초로 컨설팅 지식이전의 측정도구를 개발하였다.

2. 독립변수의 조작화 및 측정도구

1) 지식특성

가) 모호성

모호성(Causal Ambiguity)은 이전되는 지식 기술 노하우와 관련하여, 행위와 결과, 원인과 결과, 투입과 산출 간의 논리적 연관성에 관한 납득이 부족한 상태로 정의된다. 모호성은 매우 조작화하기 어려운 개념이다(Simonin,1999,2000). 모호성은 지식의 이전 가능성, 모호성(Hedlund & Zander, 1993; Crossan & Inkpen,1995), 인과적 모호성(Reed & DeFillippi,1990), 모방곤란성(Foss, Knudsen & Montgomery,1995), 내부적 점착성(Szulanski,1996), 점착된 정보(von Hippel,1994), 이전 가능성(Grant,1996)과 같은 용어와 동일한 개념으로 사용되었다. 이러한 용어들은 지식의 인과적 모호성이 높을수록 이전되기 어렵고, 또 경쟁자가 모방하기도 어렵다는 것을 시사하는 것이다.

FTA원산지지식의 모호성을 측정하기 위하여 Szulanski(1996), Simonin(1999), Xu & Ma(2008)의 측정도구들을 고려했으나, 이들 연구의 지식이전 맥락(예:Best Practice이전, 조직의 전략적 관행 이전, ERP지식이전 등)과 FTA컨설팅에서의 원산지지식이전의 맥락이 상이하고, 또한 이 연구의 분석단위(개인수준)와 선행연구들의 분석단위(조직수준)가 달라 그대로 사용하기에는 부적합하였다. 따라서 일부 선행연구의 측정항목을 활용하여 이 연구의 맥락에 맞도록 수정하여 다음과 같이 측정도구를 개발하였다. Szulanski(1996)가 개발한 측정도구(Cronbach's α=.72)는 8개 항목으로 구성되어 있었으며, Simonin(1999)의 측정도구는 2개 항목으로 구성되어 있었다.

모호성에 관한 측정항목은 컨설팅 경험이 많은 FTA원산지 컨설턴트(관세사) 5명 및 컨설팅학 전공 박사 3명에게 제시하여 FTA원산지지식의 모호성에 대한 내용타당성을 검증하고, 보완 및 수정을 거쳐 최종 측정항목을 확정하였다(표 3-4).

<표 3-4> 모호성의 측정도구

변수명 (조작적정의)	측정항목	참조	척도
모호성 (Ambiguity) -이전되는 지식 기술 노하우와 관련한 행위와 결과, 원인과 결과, 투입과 산출 간의 논리적 연관성에 관한 납득이 부족한 상태	①.FTA 협정문에는 성공적인 FTA원산지관리를 위하여 무엇을 해야 하는지 명확한 설명을 제공한다.	Szulanski,1996 ;Simonin,1999 ;Xu & Ma (2008)를 활용하여 자가 개발	리커트 척도 (7점)
	②FTA 매뉴얼에는 성공적인 FTA원산지관리에 필수적인 지식, 노하우, 절차, 요건에 대해 구체적인 설명을 제공하고 있다.		
	③FTA 활용관련 간행물에는 성공적인 FTA원산지활용에 필수적인 지식, 노하우, 절차, 요건을 상세하게 설명을 제공하고 있다.		
	④FTA원산지관리에 필요한 지식, 스킬/노하우는 원인-결과, 투입-산출 및 행위-결과 간의 인과 관계가 명확하다.		

나) 복잡성

복잡성(Complexity)은 여러 연구에서 상이하게 개념화되고, 또한 상이하게 조작화된 설명개념으로 개념 측정을 위한 조작화 하기 어려운 것 중의 하나이다. 이 연구에서는 FTA컨설팅에서 원산지관리 지식의 복잡성을 측정하기 위하여 선행연구에서 복잡성을 어떻게 개념화하고 이를 어떻게 조작화했는지 검토하고 평가하였다.

Zander & Kogut(1993,1995)는 복잡성을 어떤 개체 또는 활동에 의하여 포괄되는 차별적인 스킬 또는 역량의 수로 정의했다. 이들은 다수의 제조공정의 중요도로 조작화하여 복잡성을 측정하였다. 예를 들어 재료의 물리적특성을 변화시키는 공정의 중요도, 재료의 형상을 변화시키는 공정의 중요도, 재료에 차원을 부여하는 공정의 중요도, 부품 조립공정의 중요도와 같이 조작화했다. 생각건대, Zander & Kogut(1993,1995)는 자신의 연구에서도 복잡성에 대한 조작화가 매우 어렵다는 것을 실토한 바와 같이, 이들의 측정도구는 이 연구의 목적 달성에는 적합하지 않은 것으로 생각된다.

Simonin(1999)은 복잡성을 '특정 분야의 지식과 연관된 독립적인 기술, 일상과정(Routines), 개인 및 자원의 수'로 정의하고, 이를 그대로 1개의 측정항목으로 구성하여 복잡성을 측정하였다. Zander & Kogut(1993,1995)와 Si

monin(1999)의 복잡성 개념은 주로 자원기반이론 또는 지식기반이론에 이론적 배경을 두고 있는 것이다. 이들은 지식을 조직의 경쟁우위의 원천인 무형자산(Intangible Assets)의 하나로 포착하고 조직의 지식 기술 노하우가 복잡할수록 지식이전이 어렵고 경쟁자가 쉽게 모방하기 어렵다는 가정하고 있다. 따라서 복잡성에 대한 이들의 조작화는 이 연구에는 적합하지 않은 것으로 생각된다.

한편, 김창완 김정포 이률빈(2007)은 '지식이 다수의 요소로 구성되어 요소 상호간에 결합되어 있는 정도'로 복잡성을 정의하였다.

<표 3-5> 복잡성의 측정도구

변수명 (조작적정의)	측정항목	참조	척도
복잡성 (Complexity) -다수의 독립적인 요소로 구성된 특정지식이 어떤 목적 달성을 위하여 상호결합되거나 연관되는 정도	①FTA원산지 지식은 원산지관리자가 금방 습득할 수 있다.	자가 개발	리커트 척도 (7점)
	②FTA원산지 지식은 말이나 글로써 전부 다 설명할 수 있다.		
	③FTA체결국의 수가 늘어나면 원산지관리 절차가 더 복잡해진다(역산항목)		
	④다수의 FTA 원산지규정이 중복되면 원산지관리 절차도 더 복잡해진다.(역산항목)		
	⑤FTA원산지 지식은 추상적이고 난해한 지식으로서 학습하는데 상당한 시간과 노력이 요구된다.(역산항목)		

따라서 이 연구에서는 기존연구(Zander & Kogut,1993,1995; Simonin,1999; 김창완 김정수 이률빈,2006)에서 제시한 복잡성에 대한 정의를 바탕으로 FTA원산지규정의 목적과 FTA활용상의 어려움을 초래하는 원인을 고려하여 복잡성을 FTA원산지규정에 관한 지식의 복잡성에 초점을 맞추고자 한다. 이 연구에서는 복잡성을 '다수의 독립적인 요소로 구성된 특정 지식이 특정 목적달성을 위하여 상호 결합되거나 연관되는 정도'로 정의하고자 한다. 이러한 정의는 FTA원산지규정이 실제로 산업보호에 동원하기 위하여 복잡하고 모호한 기준과 절차가 도입되고 있고 또 FTA의 학산으로 체결국의 수가 증가함에 따라 FTA원산지 규정이 중첩되는 현실(예:스파게티보울 현상)을 측정

하기에 적합할 것으로 생각된다. 또한 기존문헌에서는 지식의 복잡성과 암묵성이 모호성과 관련된다고 주장하고 있다.

FTA원산지지식의 복잡성을 측정하기 위하여 이러한 개념적 정의를 바탕으로 측정도구를 개발하였다. FTA원산지지식의 복잡성이 높을수록 FTA컨설팅에 의한 컨설팅전이가 어려워질 것이라는 것이 기본가정이다.

복잡성에 관한 측정항목은 컨설팅 경험이 많은 FTA원산지 컨설턴트(관세사) 5명 및 컨설팅학 전공 박사 3명에게 제시하여 FTA원산지지식의 복잡성에 대한 내용타당성을 검증하고, 보완 및 수정을 거쳐 최종적으로 5개 측정항목을 확정하였다(표 3-5). 3가지 항목은 역산항목으로 구성하였다.

2) 컨설턴트특성

가) 컨설팅설계 및 전달특성

컨설팅설계 및 전달특성은 컨설팅에 의한 클라이언트의 학습 및 컨설팅전이에 영향을 미치는 요인이다(이수경 변숙영 권성연 김소나,2010; 주영주 김소나,2008; 이도형,1996; Baldwin & Ford,1988; Holton, Bate, & Ruona,2000). 컨설팅전이를 촉진시키기 위해서는 컨설팅 수행절차와 방법, 컨설팅지식의 이전 메커니즘 등이 좋을수록 클라이언트의 학습을 촉진하고 컨설팅전이 발생이 높아질 것이다.

이 요인을 측정하기 위하여 컨설팅설계 및 전달은 '컨설팅에 의한 학습 및 컨설팅전이를 활성화하기 위하여 컨설팅의 목적과 컨설팅 수행절차, 방법 및 지식이전 메커니즘 활용의 적합성 정도'로 정의하고 FTA컨설팅의 맥락에 맞게 수정하여 5개의 측정항목을 구성하였다(표 3-6).

측정도구는 이수경 변숙영 권성연 김소나(2010)와 주영주 김소나(2008)의 측정항목을 활용하여 이 연구의 목적과 맥락에 맞게 수정하여 4개 항목을 확정하였다. 이들의 측정도구의 신뢰도계수(Cronbach's α)는 각각 0.89과 0.912으로 높게 나타난 것이다.

<표 3-6> 컨설팅설계 및 전달의 측정도구

변수명 (조작적정의)	측정항목	참조	척도
컨설팅설계 및 전달특성 (engagement design&deliver) – 컨설팅에 의한 학습 및 컨설팅전이를 활성화하기 위하여 컨설팅의 목적과 컨설팅 수행절차, 방법 및 지식이전 메커니즘 활용의 적합성 정도	①FTA 컨설팅 프로그램 내용은 나의 원산지 판정/관리 업무 요구와 밀접하게 관련되었다.	이수경 변숙영 권성연 김소나(2010);주영주 김소나(2008)	리커트 척도 (7점)
	②FTA 컨설팅 프로그램은 배운 것을 원산지판정/관리 업무 수행에 적용할 수 있도록 설계되었다.		
	③FTA 컨설팅 프로그램은 원산지판정/관리 업무를 수행하는 절차와 방법을 알려 주었다.		
	④FTA 컨설팅프로그램은 배운 것을 원산지 판정/관리 업무에 적용할 수 있도록 나의 실제 업무상황과 유사하게 구성되어 있었다.		
	⑤FTA 컨설팅프로그램은 배운 것에 대해 질의 및 응답 등 지속적인 피트백과 사후관리가 제공되었다.		

나) 컨설팅 수행능력

컨설팅 수행능력(Consulting Competencies)은 매우 다차원적인 개념으로 조작화하기 어려운 개념 중의 하나이다. 이 개념은 주로 컨설팅 성공을 위하여 프로젝트에서 컨설턴트가 수행하는 역할 기능 및 직무, 곧 컨설턴트의 역량모델에 기반을 두고 논의되고 있다. 국내외 문헌에서는 컨설팅역량, 컨설팅능력 또는 컨설턴트의 능력, 컨설턴트의 역량 같은 용어들이 혼란스럽게 사용되고 있다. 이 뿐 아니라 컨설턴트의 역량 또는 컨설팅수행능력에 대한 명확한 개념적 정의가 부재한 상태로 컨설팅 수행능력이 조작화되고 측정되고 있다.

컨설턴트의 역량 또는 컨설팅 수행역량에 관해서는 국내에 광범위한 연구가 수행되어 있다(e.g., 문형준 김태형 임춘성,2010; 이지은 서창적 김승철,2010;박소현 이국희, 2009). 문형준 등(2010)은 국내외 컨설팅문헌들을 기초로 컨설팅 수행역량을 3대 역량군(실행역량, 지식역량, 및 조직역량)에서 15가지 세부역량(예;컨설팅관리, 컨설팅수행능력, 컨설팅프로세스, 컨설팅목표, 고객협

력, 연구개발, 방법론 컨설팅사명성, 컨설턴트태도, 컨설턴트능력 등)을 제시하고 컨설턴트 평가모형을 제시하였다. 박소현 이국희(2010)은 IT컨설턴트들을 대상으로 인터뷰를 통하여 IT컨설턴트의 컨설팅역량을 6대 영역(예:분야전문지식, 문제해결능력, 프로젝트수행역량, 커뮤니케이션능력, 대인관계, 자세/가치관), 18개 세부항목을 제시하였다. 이지은 등(2010)은 컨설턴트들을 대상으로 인터뷰를 실시하여 18대 컨설턴트역량을 공통역량 관리역량 및 직무역량의 3개 역량군으로 분류하였다. 직무역량군에는 전문지식, 분석 및 대안제시능력, 전략적 사고능력, 정보수집능력, 문서작성능력, 커뮤니케이션능력을 제시하였다.

<표 3-7> 컨설팅 수행능력의 측정도구

변수명 (조작적정의)	측정항목	참조	척도
컨설팅수행능력 (Consulting Competencies) -지식 기술 태도 사고능력을 포함하여 컨설턴트가 보유해야 할 기술적 및 비기술적 능력의 보유 정도	①컨설턴트는 고객의 니즈와 기대를 파악하고 컨설팅 범위와 목표를 명확하게 설정하였다.	정석태(2014); 최창호(2014); 정태용(2014)	리커트 척도 (7점)
	②컨설턴트는 컨설팅 수행 절차와 세부적인 방법, 그리고 컨설팅의 산출물을 명확히 제시하였다.		
	③컨설턴트는 수출물품의 FTA원산지 자격여부에 대한 현황과 문제점을 진단하는 능력이 뛰어났다.		
	④컨설턴트는 부품/원재료의 기능, 단가, 원산지 등에 관한 정보수집과 분석능력이 뛰어났다.		
	⑤컨설턴트는 컨설팅 수행과정에서 나타나는 문제를 해결하고 대안을 제시하는 능력이 뛰어났다.		
	⑥컨설턴트는 코칭 카운슬링,실습 및 피드백, 교육 등을 적절히 활용하여 고객에게 FTA원산지관리 지식을 제공하였다.		
	⑦컨설턴트는 컨설팅과정에서 의사소통 조정 통제 등 컨설팅 수행과정을 관리하는 능력을 뛰어났다.		
	⑧컨설턴트는 컨설팅목적달성에 필요한 체계적인 도구와 컨설팅 방법론을 보유하고 있었다.		

Nickols & Bergholz(2013)은 최근 컨설팅 성공을 위한 컨설턴트의 필수 역량은 기술적 역량, 컨설팅역량 및 비즈니스 역량의 세 가지로 구성된다고 주장하였다.

기존 연구에서 공통되는 것은 컨설팅수행역량에는 지식 기술 태도 행동 등을 포괄하는 기술적 영역(Technicals Skills)과 비기술적 영역(Non-technicals Skills)을 모두 망라하고 있다는 것이다. 그리고 대부분의 연구에서 컨설팅 수행역량 또는 컨설턴트의 역량이 컨설팅의 핵심성공요인(CSF)으로 주장되고 있다는 점이다.

이 연구에서는 컨설팅수행능력을 '지식 기술 태도 사고능력을 포함하여 컨설턴트가 보유해야 할 기술적 및 비기술적 능력의 보유 정도'로 조작적으로 정의하고자 한다. FTA컨설턴트의 컨설팅수행역량을 측정하기 위하여 이 연구에서는 이지은 등(2010)의 컨설턴트 역량분류에 바탕을 두고, 주로 직무역량에 초점을 맞추어 명확한 목표설정 및 산출물의 제시정도, 분석 및 대안제시 능력, 정보수집 및 분석능력, 문제해결과 대안제시능력, 커뮤니케이션능력, 체계적인 수행도구와 방법론의 보유정도로 조작화하였다. 컨설턴트의 전문지식은 별도로 측정도구로 다루었다.

측정도구는 정석태(2014), 최창호(2014),정태용(2014)의 측정도구를 참조하여 이 연구의 목적에 맞게 맥락을 조정하였다(표 3-7). 정석태의 측정도구는 신뢰도계수(Cronbach's α=.921)가 상당히 높게 나온 것이다.

다) 컨설턴트의 전문지식

컨설턴트의 전문지식은 컨설턴트의 3대 역량군 중에서 주로 직무역량군에 분류되는 카테고리에서 지식역량만 분리한 것이다. 앞서 제시한 바와 같이, 컨설턴트역량 또는 컨설팅역량에서 제외하고 별도로 측정하고자 한다. 이는 컨설턴트의 전문지식이란 주로 특정 분야의 전문지식(Sectorial Knowledge)을 의미하기 때문이다.

기존의 컨설팅문헌에서는 대부분 컨설턴트의 전문지식을 포괄적인 접근방식으로 측정했기 때문에 과연 컨설턴트가 해당분야의 전문지식을 갖고 있었

는지 가늠하기 어려운 문제가 있었다. 이 연구는 FTA컨설팅의 맥락에서 수행되는 것이므로 FTA분야의 전문가로서 FTA컨설턴트의 전문지식의 보유정도를 측정하고자 했다.

<표 3-8> 컨설턴트의 전문지식의 측정도구

변수명 (조작적정의)	측정항목	참조	척도
컨설턴트의 전문지식 (consultants' expertise) -상품의 원산지 판단에 요구되는 지식과 원산지증명 인증수출자절차 등 원산지절차를 포함하는 FTA원산지 관리능력의 보유 정도	①컨설턴트는 FTA원산지 결정기준에 대한 전문지식을 보유하고 있었다(예: 완전생산기준,세번변경기준, 부가가치기준, 미소기준 등).	윤영호(2013)	리커트 척도 (7점)
	②컨설턴트는 세번변경기준과 관련한 HS Code/품목분류에 관한 전문지식을 보유하고 있었다.		
	③컨설턴트는 부가가치기준과 관련한 수출가격(예:FOB, EXW)과 재료비 산출에 관한 원가/관리회계에 관한 전문지식을 갖고 있었다.		
	④컨설턴트는 수출제품의 제조공정에 관한 지식을 잘 파악했다.		
	⑤컨설턴트는 원산지증명 서류작성 및 증명서발행(신청) 등 원산지절차에 대해 전문지식을 보유하고 있었다.		
	⑥컨설턴트는 원산지 인증수출자 신청 절차에 대한 전문지식을 잘 알고 있었다.		
	⑦컨설턴트는 협정별/품목별 관세철폐 스케줄에 대해서 잘 파악하고 있었다.		
	⑧컨설턴트는 원산지증빙 관련서류의 관리 및 보관에 관한 전문지식을 보유하고 있었다.		
	⑩컨설턴트는 전반적으로 FTA원산지판정 및 관리에 관한 전문지식과 경험을 보유하고 있었다.		

따라서 이 연구에서는 FTA컨설턴트의 전문지식을 '상품의 원산지 판단에 요구되는 지식과 원산지증명 인증수출자절차 등 원산지절차를 포함하는 FTA원산지 관리능력의 보유정도'로 조작적으로 정의하였다. 컨설턴트의 전문지식 보유정도를 측정하기 위하여 앞서 도출한 FTA컨설팅수행절차상 수행단계별 세부과업을 기초로 컨설턴트의 전문지식 수준을 측정하였다. 측정항목은 원산

지관리자들의 FTA원산지활용역량 측정지표(윤영호,2013)들을 참고하였다(표 3-8). 이 측정도구는 FTA원산지담당자들이 현업에서 이행해야 할 핵심적인 원산지관리 직무를 포함하고 있는 것으로서 신뢰도(Cronbach's α=0.966)가 매우 높은 수준을 보인 것이다.

3) 클라이언트특성

가) 사전지식

사전지식과 관련하여 흡수능력의 개념을 살펴볼 필요가 있다. 흡수능력은 매우 복잡하고 다차원적인 개념이다. 초기에 Cohen & Levinthal(1990)은 흡수능력을 '새로운 지식의 가치를 인식하고(Recognize) 그러한 지식을 흡수하고(Assimilate) 상업적으로 활용하는(Apply) 능력'으로 정의하였다. 최근에는 흡수역량의 구성개념(Construct)이 확장돼 획득(Acquire)-흡수(Assimilate)-변환(Transform)-활용(Apply)으로 구성되는 것으로 의견이 수렴되는 것으로 보인다. Zahra & George(2002)는 흡수역량을 '동태적 역량을 구축하기위하여 지식을 획득, 흡수, 변환 및 활용해나가는 조직의 일상과정과 프로세스'로 정의하였는데, 이 정의가 널리 받아들여지고 있는 것으로 보인다(Jansen, Van Den Bosch & Volberda,2005;Flatten, Engelen, Zahra, & Brettel,2011).

이 연구에서는 컨설팅에 있어서 컨설팅 지식이전에 영향을 미치는 설명개념으로서 흡수역량의 관점에서 다루고 있지만 개인수준의 분석단위에서 4가지 다차원적인 개념으로 접근하기에는 연구설계와 측정상 무리가 있다. 이 연구는 컨설팅지식이 클라이언트에게 학습과정을 통하여 이전되고 이를 다른 상황에 활용할 수 있는 능력의 기반에 초점을 두고 있다. 따라서 기존의 흡수역량 개념과의 차이에도 불구하고, 이 연구에서는 흡수능력의 일부로서 외부의 새로운 지식의 흡수 및 활용에 영향을 미치는 것으로 확인된 사전지식/경험만으로 한정하여 측정할 것이다. 컨설팅연구에서도 사전지식과 경험과 유사한 설명변수로서 추진조직의 능력, 추진조직의 경험, 컨설팅 준비도 등이 사용된 바 있다.

<표 3-9> 사전지식의 측정도구

변수명 (조작적정의)	측정항목	참조	척도
사전지식(prior knowledge/experience) -FTA원산지관리에 필수적으로 요구되는 기본 지식의 보유정도	①나는 컨설팅을 받기 전에 원산지 결정기준(예:세번변경기준, 부가가치기준 등)에 관한 지식을 사전에 알고 있었다.	서현주,박종훈, 양희동,신경식 (2005); 박형권(2006)	리커트 척도 (7점)
	②나는 컨설팅을 받기 전에 원산지증명서 발급 및 인증수출자 절차에 관한 지식을 사전에 알고 있었다		
	③나는 컨설팅을 받기 전에 원산지증빙서류의 작성 및 증빙자료보관에 관한 지식을 사전에 알고 있었다		

이 연구에서는 사전지식의 측정을 위하여 서현주, 박종훈, 양희동, 신경식(2005) 및 박형권(2006)의 측정도구를 활용하였다.

먼저 사전지식은 'FTA원산지관리에 필수적으로 요구되는 기본 지식의 보유 정도'로 조작화하였다. 사전지식에 대한 서현주,박종훈, 양희동, 신경식(2005)의 측정도구(7항목)는 신뢰도계수(Cronbach's α=0.910)가 꽤 높게 나왔으며, 박형권(2006)의 측정도구(5항목)의 신뢰도계수(Cronbach's α=0.911)도 상당히 높게 나타났다. 이들 연구의 측정항목을 이 연구의 맥락에 맞게 수정하여 사전지식에 대한 측정항목을 3개를 확정하였다(표 3-9).

나) 컨설팅 참여도

FTA 컨설팅에서 컨설턴트로부터 클라이언트로 컨설팅지식이 원활하게 이루어져 클라이언트의 학습과 컨설팅전이가 촉진되기 위해서는 클라이언트의 참여가 매우 중요하다. 컨설팅 연구에서 클라이언트의 컨설팅참여도는 컨설팅의 성공요인으로 지지되고 있다(e.g., Cohen,1992; McLanchlin,1992; Jang & Lee,1998; Block,2011; 곽홍주,2008; 최창호,2014; 정태용,2014).

이 연구에서는 클라이언트의 컨설팅참여도를 ' FTA원산지관리지식 학습을 위하여 클라이언트가 컨설팅에 적극적으로 참여하는 행위량의 정도'로 정의하고자 한다. 측정항목은 정태용(2014)의 측정항목을 FTA컨설팅의 맥락에 맞도록 수정 및 보완 후 5개 항목을 확정하였다(표 3-10).

<표 3-10> 클라이언트의 참여도의 측정도구

변수명 (조작적정의)	측정항목	참조	척도
클라이언트의 참여도 (consulting involvement) -FTA원산지관리 지식을 학습하기 위하여 클라이언트가 컨설팅에 적극적으로 참여하는 행위 량의 정도	①나는 FTA컨설팅 과정에 적극적으로 참여하였다(컨설턴트와 협업, 부서간 조율, 과제수행 등)	정태용(2014)	리커트 척도 (7점)
	②나는 FTA컨설팅의 목표를 달성하고자 적극적으로 참여하고 노력했다.(예:특혜원산지자격의 획득, 원산지판정 및 절차의 학습 등)		
	③나는 FTA 컨설팅과정에 나에게 맡겨진 과업에 대해 적극적으로 수행하고자 하였다.		
	④나는 컨설턴트와 지속적으로 질의/응답하고 컨설턴트의 작업에 적극적으로 협력하였다.		
	⑤나는 FTA컨설팅과정에서 나타난 이슈에 대해 컨설턴트와 적극적으로 협의하였다.		

다) 자기효능감

자기효능감(Self-efficacy)은 자신의 능력에 대한 스스로의 판단과 믿음으로서 개인이 어떤 목표를 달성하기 위하여 요구되는 행동을 성공적으로 수행할 수 있다는 신념이다(주영주 하영자,2005). Bandura(1986,1997)는 특정한 목표를 성취하기 위해 요구되는 행동을 성공적으로 수행할 수 있다는 신념 또는 목표달성에 도달하기 위한 행동의 실질적 과정을 통제하고 조직화하는 능력에 대한 개인적 판단으로 정의하고 있다. Schunk(1991)는'자신이 의도한 수준의 학습이나 수행을 해내는 능력에 대한 개인의 믿음'으로 정의했다.

이 연구에서는 이러한 개념 정의를 바탕으로 'FTA원산지관리 지식을 학습하기 위하여 요구되는 행동을 성공적으로 수행할 수 있다는 자기 신념의 정도'로 자기효능감을 구체적으로 조작화하고자 한다. 이를 측정하기 위하여 교육훈련의 맥락에서 사용된 이도형(1996)의 측정도구를 7개 항목 가운데 이 연구의 목적에 적합한 6개 항목을 선정하여 FTA컨설팅의 맥락에 맞게 조정하여 6개 측정항목을 활용하였다(표 3-11).

<표 3-11> 자기효능감의 측정도구

변수명 (조작적정의)	측정항목	참조	척도
자기효능감 (Self-efficacy) -FTA원산지관리 지식학습을 위하여 요구되는 행동을 성공적으로 수행할 수 있다는 자기신념의 정도	① 나는 한번 계획을 세우면 꼭 해낼 수 있다고 생각했다.	이도형(1996)	리커트 척도 (7점)
	②FTA 컨설팅의 내용들을 충분히 마스터 할 수 있다고 생각했다.		
	③나는 목표를 세운 뒤 실패하면 성공할 때까지 노력했다.		
	④어려움에 당면하게 되더라도 더 열심히 노력하겠다고 생각했다.		
	⑤나는 내가 마음먹기만 하면 무엇이든 배울 수 있다고 생각했다.		
	⑥나는 FTA 컨설팅을 받기 위하여 기본적으로 필요한 지식이나 능력을 갖고 있었다.		

4) 작업환경특성

가) 전이풍토

전이풍토는 클라이언트인 원산지관리자의 컨설팅전이가 발생하는 물리적인 공간과 관련된 요인이다. 원산지관리자를 둘러싼 업무환경이 컨설팅 전이에 직접적으로 영향을 미칠 수 있다(e.g.,박영용 김진모,2006; 이수경 변숙영 권성연 김소나,2010;주영주 김소나,2008;이도형(1996).

FTA원산지관리자를 둘러싼 전이풍토를 측정하기 위하여 전이풍토는 '조직이 원산지관리자의 컨설팅 전이를 활성화하기 위하여 기술적 재정적 또는 심리적 지원을 제공하는 정도'로 조작화하고 5개 측정항목을 구성하였다. 측정도구는 이수경 변숙영 권성연 김소나(2010)와 주영주 김소나(2008)의 측정항목을 활용하여 FTA컨설팅전이의 맥락에 맞게 수정하여 5개 항목을 확정하였다(표 3-12). 이들의 측정도구는 신뢰도계수(Cronbach's α)가 각각 0.90과 0.896으로 높게 나타난 특정도구이다.

<표 3-12> 전이풍토의 측정도구

변수명 (조작적 정의)	측정항목	참조	척도
전이풍토 (transfer climate) – 조직이 원산지관리자의 컨설팅 전이를 활성화하기 위하여 기술적 재정적 또는 심리적 지원을 제공하는 정도	①우리 회사의 경영층은 FTA활용의 비전을 제시하고 관련 직원들이 FTA 컨설팅을 받을 수 있도록 지속적으로 지원한다.	이수경 변숙영 권성연김소나 (2010)와 주영주,김소나 (2008)	리커트 척도 (7점)
	②우리 회사는 FTA 컨설팅을 통해 배운 내용을 원산지관리 업무에 적용하기 위하여 필요한 기술적 지원, 설비 및 재정적 지원을 제공한다.		
	③우리 회사의 구성원들은 새로운 변화에 대해 긍정적이다.		
	④우리 회사의 구성원들은 변화하고 혁신하는 것을 높게 평가해 준다.		
	⑤우리 회사는 구성원 간 지식을 축적, 공유, 적용할수록 조직의 성과가 향상된다는 기대를 갖고 있다.		

나) 정부지원

정부지원의 적절성은 컨설팅성공에 영향을 미치는 중요한 요인의 하나다. 많은 컨설팅사업이 정부 또는 공공기관의 주도하에 지원이 이루어지고 있으며, FTA컨설팅 역시 상당 부분 정부지원 하에 이루어지는 컨설팅이 적지 않다.

정부지원의 적절성은 FTA활용도 제고 및 원산지관리자들의 컨설팅전이를 활성화하기 위한 정부 등이 비용 등의 지원을 제공하는 정도로 정의된다. 정부지원의 적절성을 측정하기 위하여 곽홍주(2008)의 측정도구를 활용하여 이 연구의 맥락에 맞게 보완하여 측정항목(5항목)을 구성하였다(표 3-13).

<표 3-13> 정부지원의 측정도구

변수명 (조작적 정의)	측정항목	참조	척도
정부지원 (government support) -정부가 원산지 관리자의 컨설팅 전이를 활성화하기 위하여 비용 등을 지원을 제공하는 정도	①FTA 컨설팅기간은 원산지 이론과 실무를 배우기에 적정했다.	곽홍주(2008)	리커트 척도 (7점)
	②FTA 컨설팅범위는 컨설팅 기간 및 비용에 비하여 적정했다.		
	③FTA 컨설팅 기업 비용부담은 기간과 비용에 비하여 적정했다.		
	④FTA 컨설팅 평가기준 및 절차는 합리적이고 공정했다.		
	⑤FTA 컨설팅 관리절차 및 프로세스는 간편하고 신속했다.		

5) 컨설팅 유형의 측정

컨설팅유형은 전문가모델 및 사회학습모델 두 가지 유형으로 명목척도로 측정하였다. 전문가모델은 컨설턴트 주도형으로, 사회학습모델은 원산지담당자와 컨설턴트의 협력형으로 명명하고, 각각 컨설턴트와 클라이언트의 역할을 기술하였다(표 3-14).

<표 3-14> 컨설팅 유형의 측정 도구

전문가모델	사회학습모델	참조	척도
컨설턴트가 원산지판정, 원산지증빙서류 작성 등 대부분 컨설팅작업을 주도적으로 수행하고, 원산지 담당자는 단지 자료제공과 컨설팅작업을 보조하는 역할만 하였다.	원산지담당자가 원산지판정, 원산지증명서류작성 등 작업을 수행하되, 컨설턴트는 주요 내용에 자문하거나, 담당자가 원산지 업무를 잘 수행할 수 있도록 도와만 주었다.	자가개발	명목척도
컨설턴트 주도형	원산지담당자와 컨설턴트 협력형		

제3절 표본추출 및 자료수집

이 연구에서는 FTA특혜원산지제도를 활용하는 전국의 수출기업 중 FTA 컨설팅을 받은 기업의 원산지관리자들을 대상으로 자료를 수집하였다.

중소기업청(2013)에 따르면, 우리나라에는 수출중소기업들은 약 110,000개에 달하는 것으로 추정하고 있다. 이 가운데 IT협정(Information Technology Agreements) 등 WTO양허관세가 0%인 반도체산업, 전기전자통신 등의 업종을 제외하면 FTA를 활용하는 기업의 수는 훨씬 줄어들 것이다. 더욱이 특혜마진(MoP)이 낮아서 FTA를 활용하지 않는 기업과 FTA가 체결되지 않는 지역으로 수출하는 기업들을 제외하면 FTA활용기업은 더욱 줄어들 것이다. 또한 FTA활용기업이라고 해서 전부 FTA컨설팅을 받았다고 보기는 어렵다. FTA컨설팅은 민간의 FTA컨설팅서비스는 물론 관세청(국제원산지정보원), 중소기업청 수출지원센터(중소기업진흥공단), 9개 지역FTA활용지원센터 및 FTA무역종합지원센터 등 공공기관에서 지원하는 FTA컨설팅이 있다. 2014년 이들 기관의 지원실적은 2,021개 기업에 달하는 것으로 집계됐다[23].

표본은 민간컨설팅이든 정부지원사업에 의한 FTA 컨설팅이든 FTA원산지 컨설팅을 1회 이상 받은 업체들을 대상으로 하고 있다. 따라서 정확히 모집단의 규모를 추정하는데 어려움이 있다(표 3-15).

<표 3-15> 모집단의 정의 및 설문조사 개요

구분	내용	비고
모집단	-FTA 특혜원산지활용 수출기업 중 컨설팅을 받은 기업의 원산지관리 담당자	
표본추출방법	-무작위 추출	
측정방법	-응답자의 자기보고식 방법 -리커트 7점척도	
조사기간	-2015년 5월1일 ~ 2015년 5월 31일	

23) 2014년 2,021개 지원실적 중에서 지역 FTA활용지원센터의 지원실적은 정확한 구분이 어려워 제외되었다

FTA원산지컨설팅의 기업의 스텝은 주로 수출기업의 원산지관리담당자들이 컨설팅에 참여하므로, 조직의 대표 또는 경영진이 FTA컨설팅의 내용을 인지하기에는 적합하지 않으므로 분석단위는 개인을 대상으로 하였다. 표본추출은 무작위추출법을 사용하여 약 5,000여명을 대상으로 이메일, 전화, 인터뷰 등의 방법을 활용하여 설문지를 배포하고 수집하였다.

설문조사는 2015년 5월 한달 동안 실시하였는데, 일부는 연구자가 갖고 있는 수출기업 메일링 리스트를 활용하였으며, 일부는 FTA컨설턴트들인 관세사들을 통하여 컨설팅 등 수행한 기업들을 대상으로 설문지를 배포 및 수집하였다.

측정도구는 7점 리커트척도(Likert Scale)을 활용하여 응답자의 자기보고식 측정방식을 활용하였다.

설문지회수는 전체 158부가 회수돼 회수율(3.16%)이 매우 낮았다. 설문지는 회수되는 대로 성실응답여부를 확인하고 결측 값은 전화 또는 이메일로 보완을 요청하였다. 이 가운데 불성실한 응답자 8부를 제외하고 150부가 최종 분석에 활용되었다.

HANSUNG UNIVERSITY

제4절 자료 분석방법

이 연구에서는 측정도구의 타당성 및 신뢰성분석 및 연구가설을 검증하기 위하여 SPSS 19.0를 활용하여 통계처리를 수행하였다.

첫째, 표본의 특성을 확인하기 위하여 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 이 연구에서는 설명개념들의 구성개념 타당도와 신뢰도를 확인하기 위하여 요인분석 및 신뢰도 분석을 수행하였다. 특히 이 연구에서는 기존의 연구에서 사용한 설명개념들의 측정도구를 그대로 사용하기 어려운 변수들이 많아 이 연구의 목적을 위하여 새로 개발한 측정도구들이 적지 않기 때문이다. 셋째, 변수들 간의 상관관계 분석을 실시하고 끝으로 변수들 간의 인과관계 검증을 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 구체적인 분석기법과 평가지표는 다음 표와 같다(표 3-16).

<표 3-16> 자료의 분석방법

분석목적	분석대상	세부적인 분석기법
표본의 특성	표본의 분포와 특성	- 빈도분석 및 기술통계량
측정도구의 평가	내용 타당성	- 전문가 검토를 통하여 타당성 확인
	구성개념타당성	- R-type의 탐색적 요인분석 - 주성분분석, 베리멕스 회전 - 요인분석의 적합성(KMO와 Bartlett검증) - 요인선정(고유값1이상, 요인적재값 0.5이상)
	기준 타당성	- 상관분석(Pearson 상관계수)
	내적 일관성	- 신뢰도분석(Cronbach's α계수)
다중회귀분석의 기본가정 검증	잔차의 독립성	- Durbin-Watson 통계량
	잔차의 정규성	- 잔차의 히스토그램, 잔차의 정규P-P도표
	잔차의 등분산성	- 잔차 통계량 및 잔차 산점도
	다중공선성의 존재	- VIF통계량,Tolerance 또는 상관계수 통계량
	회귀모형의 적합성	- 분산분석의 F통계량의 유의확률, 결정계수R2
인과관계 가설의 검증	변수의 선택방법	- 입력변수법(Enter)
	연구가설 채택 기준	- 검증통계량 t 값의 유의수준 5%(α=0.05)

제4장 실증분석결과

제1절 표본의 특성

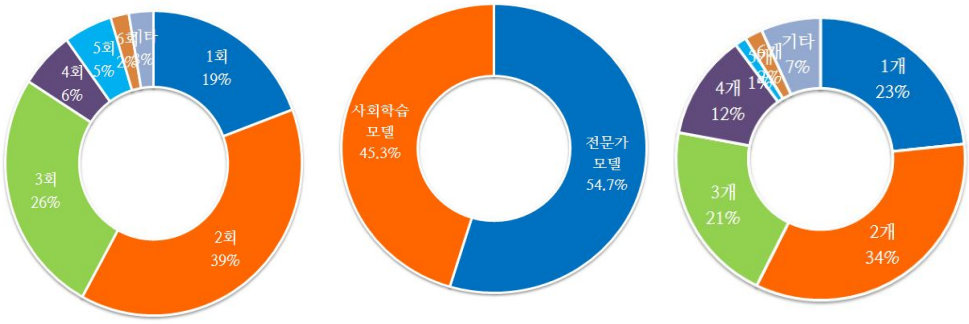
표본의 특성을 나타내는 중요한 기술통계는 지역적 분포, 업종별 분포, 컨설팅의 횟수, 컨설팅의 유형, 상시근로자 수, 수출업력, 수출집중도 등을 중심으로 살펴본다. 기술통계량은 <표 4-1>과 같다.

먼저 표본의 지역별 분포는 경기72개 업체(48.0%)이 가장 많았으며, 다음이 서울이 17개 업체(11.3%),인천11개 업체(7.3%), 대전 11개 업체(7.3%), 경북 6개 업체(4.0%), 강원 6개 업체(2%), 충남 및 충북 9개 업체(7.3%), 대구 6개 업체(4.0%), 경남 5개 업체(3.3%), 부산2개업체(1.3%), 전남 1개 업체(0.7%)인 것으로 나타났다. 대체로 수출기업들이 분포하고 있는 비율에 따라 전국적으로 골고루 분포하는 것으로 보인다.

업종별로는 기타 기계 및 장비가 48개 업체(32.0%)로 가장 많은 것으로 나타났으며, 다음은 전기 전자 통신이 27개 업체(18.0%), 화학이 18개 업체(12.0%), 기타가 21개 업체 (14.0%), 자동차부품 9개 업체(6.0%), 음식료품 및 섬유가 각각 8개 업체 (5.3 %), 1차금속 8개업체(5.3%) 등의 순으로 나타났다.

FTA컨설팅을 받은 횟수는 평균 2.79회로 나타나 표본업체들의 대부분은 최소한 2회 이상의 FTA컨설팅을 받은 것으로 나타났으며, 최고 10회까지 컨설팅을 받은 것으로 나타났다. 전체 3회 이하의 컨설팅을 받은 업체가 약 84%를 차지하고 있었다.

컨설팅유형은 전문가모델유형의 컨설팅을 받았다고 응답한 업체가 82개(54.7%), 사회학습모델 유형의 컨설팅을 받았다고 응답한 업체가 68개(45.3%)로 각각 나타났다.



FTA 컨설팅 횟수　　컨설팅의 유형　　활용FTA의 수

<그림 4-1> 컨설팅 횟수 및 유형과 활용 FTA의 수

현재 활용하고 있는 FTA의 수의 경우 평균 2.81개로 나타나 수출기업들은 적어도 2이상의 FTA을 활용하고 있는 것으로 나타났으며, 최소 1개에서 최고 12개의 FTA를 활용하고 있는 것으로 나타났다(그림 4-1).

세부적으로 1개의 FTA를 활용하고 있는 기업이 35개(23.3%)로 가장 많았으며, 2개 FTA를 활용하고 있는 기업은 50개(34.0%), 3개FTA 31개기업(20.7%), 4개 FTA 18개(20.7%), 4개 FTA 18개기업(12.0%) 순으로 나타났다. 9개 및 10개 FTA를 활용하고 있는 기업도 각각 2개(1.3%)로 나타났다.

종업원의 수는 10인 미만(35개, 23.3%), 20인 미만(30개, 20.0%), 30인 미만(24개,16.0%), 50인 미만(21개,14.0%%), 100인미만(26개,17.3%), 200인미만(10개,6.7%), 300인 이상(4개, 2.7%)로 각각 나타났다.

한편, 수출집중도는 2014년도 매출액 대비 수출액 비중으로 산출했는데, 수출집중도가 10%이하 기업이 전체의 54.7%, 50%~70%비중이 5.4%, 70%이상 기업이 8.7%로 각각 나타났다.

이상과 같은 표본의 특성들로 미루어 볼 때, 표본은 수출기업 및 FTA활용기업 중에서 FTA컨설팅을 받은 중소기업들을 대표하는 주요 특성들을 갖추었다고 할 수 있다.

<표 4-1> 표본의 분포와 특성

변수	범주	빈도(개, 회,%)	비율(%)
지역	경기	72	48.0
	서울	17	11.3
	인천	11	7.3
	대전	11	7.3
	경북	6	4.0
	강원	6	4.0
	기타	27	18.1
업종	기타기계장비	48	32.0
	전기전자통신	27	18.0
	화학	18	12.0
	1차금속	8	5.3
	음식료	8	5.3
	섬유	8	5.3
	자동차부품	9	6.0
	기타	24	42.1
FTA 컨설팅횟수	1회	29	19.3
	2회	58	38.7
	3회	39	26.0
	4회	9	6.0
	5회이상	15	14.7
활용FTA의 수	1개	35	23.3
	2개	51	34.0
	3개	31	20.7
	4개	18	12.0
	5개	2	1.3
	6개	3	2.0
	7개	3	2.0
	8개이상	7	4.7
종업원수	10인미만	35	23.3
	20인미만	30	20.0
	30인미만	24	16.0
	50인미만	21	14.0
	100인미만	26	17.3
	200인미만	10	6.7
	200인이상	4	2.7
수출업력	3년미만	14	9.3
	5년미만	28	18.7
	7년미만	41	27.3
	10년미만	33	22.0
	10년이상	34	12.0
수출집중도	50% 미만	129	86.0
	70% 미만	7	5.3
	70% 이상	14	9.3

제2절 타당도 및 신뢰도 분석

1. 측정도구의 타당성 및 신뢰성

사회과학 분야의 경험적 연구에서 가장 근본적이고 어려운 문제 중의 하나가 바로 이론적·추상적 세계에 위치한 이론적 개념을 현실적·경험적 세계에서의 측정으로 연결하는 문제이다(남궁근,2010).

측정도구의 타당성 및 신뢰성의 문제는 이론적 개념을 조작적으로 정의하여 측정도구를 구성하여 이를 현실세계에서 측정한 경우, 측정도구가 과연 이론적 개념(또는 변수)을 제대로 측정했는지(측정도구의 타당도), 그리고 그 측정도구를 갖고 동일한 현상을 반복해서 측정했을 경우 비슷한 측정값을 얻을 수 있는지(측정도구의 신뢰도)에 관한 문제이다.

타당성(Validity)은 측정하고자 하는 개념을 얼마나 실제에 가깝게 측정하고 있는가 정도를 나타낸다. 타당성은 측정도구가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확히 반영하느냐의 정도를 나타내므로 결국 측정개념에 대한 개념적 정의(conceptual definition)와 조작적 정의(operational definition)의 타당성을 의미한다고 할 수 있다(남궁근,2010).

타당성에는 내용타당성(content validity), 구성개념타당성(construct validity) 및 기준타당성(criterion validity) 세 종류가 있다. 내용타당성은 측정도구에 포함된 문항(지표)이 내용의 모집단을 대표하고 있는지의 정도를 나타내는 측정도구의 대표성 또는 표본문항 추출의 적절성을 의미한다. 이 연구에서 사용된 측정문항은 대부분 선행연구와 전문가들을 통해 측정문항의 내용적, 논리적 타당성을 검증하였기 때문에 내용타당성은 이미 검증되었다. 기준타당성은 측정도구가 어떤 기준변수의 값을 얼마나 정확하게 예측할 수 있는가를 평가하는 것이다. 측정도구의 기준타당성을 평가하기 위해서는 그 측정도구를 적용하여 얻은 측정값과 기준변수를 적용하여 얻은 측정값에 대한 상관관계 분석을 실시하여야 한다(이군희,2012;남궁근,2010). 기준타당성은 뒤에 검토할 상관관계 분석에서 다루기로 하고, 여기서는 구성개념 타당성에 대해서 검토할 것이다.

구성개념타당성(construct validity)은 연구자가 측정하고자 하는 추상적인 개념이 실제로 측정도구에 의하여 제대로 측정되었는지의 정도를 나타낸다(남궁근,2010). 이는 연구에 사용된 이론적 구성개념(theoretical construct)과 이를 측정도구에 의하여 실제 측정한 값 사에에서 나타나는 수치의 관계가 어느 정도 일치하는지 정도를 내타내는 것이다(이군희, 2012). 구성개념의 측정에 있어서 타당성이 확보되려면 측정도구의 수렴적 타당성(convergent validity)과 판별적 타당성(discriminant validity)이 높아야 하는데, 이에 대한 검증은 주로 요인분석에 의하여 평가된다.

요인분석(factor analysis)의 기본원리는 항목들 간의 상관관계가 높은 것끼리 묶어 공통요인을 추출하는 것이다. 하나의 요인으로 묶여진 측정항목들은 동일한 개념을 측정하는 것으로 간주되며, 곧 수렴적 타당성이 있는 것으로 간주된다. 측정도구의 수렴적 타당도와 판별적 타당도를 검증하려면 확인적 요인분석이 실시되어야 하는 데, 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)은 LISREL 또는 AMOS 등에서 가능하며, SPSS에서는 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)만 가능하다(남궁근,2010).

최근 LISREL 또는 AMOS 등 회귀모형보다는 구조방정식모형 활용이 증가하고 있고 확인적 요인분석의 활용도 함께 증가하고 있는 추세이다. 이 연구에서는 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)에 의하여 구성개념의 타당성을 평가한다. 왜냐하면 이 연구는 컨설팅 지식의 전이에 관한 것으로서 이론상으로 체계화되었거나 잘 정립되었다고 볼 수 없어 향후 연구방향을 위한 탐색적 목적으로 이루어지는 것이기 때문에 탐색적 요인분석이 더 적합하다고 볼 수 있기 때문이다. 요인분석은 주성분분석(principal component analysis)에 의한 베리맥스 회전방법(varimax rotation)으로 주성분을 추출하였다.

요인분석 결과, KMO측도는 0.815로, 요인분석이 적합한 것으로 나타났다(표 4-2). KMO측도는 요인분석을 하기에 적합한 표본인가를 나타내는 표본적합도를 의미한다. KMO측도는 0과 1 사이의 값을 가지는데 일반적으로 0.6이상이어야 하고, 0.7이상이면 적합하고, 0.8이상이면 표본적합도가 높은 것으로 판단한다. 한편, Bartlett구형성 검증의 유의확률은 0.000이므로 측정변수 간 상관계수행렬이 단위행렬이라는 귀무가설을 기각하고 연구가설을 채택

한다. 만약 상관계수행렬이 단위행렬이라면, 측정변수간의 상관관계가 없다는 것을 의미한다(곽재민,2014).

<표 4-2> KMO와 Bartlett의 검증

KMO와 Bartlett의 검정		
표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도.		.815
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱	11308.449
	자유도	1711
	유의확률	.000

한편, 측정도구의 신뢰성(reliability)은 동일한 현상에 대하여 동일 또는 유사한 측정도구를 사용하여 반복 측정할 때 동일하거나 비슷한 결과를 얻을 수 있는 정도를 말한다. 측정을 반복할 때 동일한 측정결과를 가져온다면 측정결과를 예측할 수 있고 안정성이 높은 측정도구라고 할 수 있다.

측정도구의 타당도와 신뢰도의 관계에 있어서, 어떤 측정도구의 타당성이 높다면, 그 측정도구는 신뢰도 또한 높다고 할 수 있다. 그러나 그 측정도구의 신뢰도가 높다고 해서 그 측정도구의 타당도가 높다고는 할 수 없다(남궁근,2010; 이군희,2012). 이 연구에서는 신뢰성의 측정방법은 내적일관성을 이용한 방법으로 크론바하 알파(Cronbach's α)를 사용하여 측정도구의 신뢰성을 검토한다.

2. 지식특성의 측정도구 평가

지식특성에는 FTA컨설팅에 관한 원산지 지식의 특성으로 지식의 모호성, 암묵성 및 복잡성 요인이 요인분석에 투입되었다.

지식특성에 대한 탐색적 요인분석 결과, 측정항목들은 측정도구에서 제시한대로 잘 묶이지 않았으나 변수를 정화한 뒤에는 요인적재 값과 신뢰도 계수는 상당히 높게 나왔다(표 4-3). Zander & Kogut(1993,1995)가 지식특성은 조작화가 매우 어렵다고 실토한 것처럼, 이 연구에서도 측정항목 풀(pool)을 구성하여 타당성 있는 항목을 선별하는 과정에 어려움이 있었다. 지식특성

에 대한 선행연구들은 주로 지식경영의 맥락에서 지식이전 연구에서 사용된 소수의 경험적 연구가 존재할 뿐 참조할 만한 측정도구가 그리 많지도 않은 것이 사실이다.

<표 4-3> 지식특성에 대한 요인분석 결과

요인	측정항목	요인적재값			신뢰도 계수
모호성	모호성2	.838			.891
	모호성3	.815			
	모호성4	.791			
	모호성1	.783			
복잡성	복잡성4		.737		.766
	복잡성3		.723		
	복잡성5		.478		
고유값		4.67	1.86	2.26	
분산설명(%)		6.76	2.70	2.59	

지식특성에 대한 측정도구는 지식이전 연구의 측정도구를 그대로 사용하기에 적합하지 않아 이 연구의 목적에 적합하도록 측정도구를 자가 개발한 것이다. Szulanski(1996), Simonim(1999), Zander & Kogut(1993,1995), Xu & Ma(2008)등의 이 사용한 측정도구들의 내용적 타당성을 검토하였으나 분석단위와 분석대상이 달라서 FTA컨설팅에 관한 지식의 특성을 측정하기에는 적합하지 않았다. 따라서 기존 지식특성의 측정도구들을 참조하여 이 연구의 목적과 맥락에 맞게 자가 개발한 것을 사용하였다.

요인분석의 결과, 지식의 모호성은 4개 항목으로 측정도구를 구성하였으나 암묵성과 모호성의 측정항목이 구분되지 않는 것으로 나타나 처음에는 모두 7개 항목으로 주성분이 추출되었다. 여기서 3개의 암묵성 측정항목을 제외하고 4개의 모호성의 측정항목을 최종적으로 확정하였다.

지식의 복잡성은 5개 항목(역산항목3개 포함)으로 측정도구를 구성하였으나 역산항목과 비역산항목이 분리되어 복잡성의 측정항목은 3개의 주성분으로 추출되었고 2개 항목은 분리되었다. 암묵성 요인은 4개 측정항목으로 구성하였으나 3개의 측정항목은 모호성 항목으로 추출되었고 1개 항목은 별도

로 분리되는 등 요인추출이 적합하지 않아 암묵성 변수는 지식특성에서 제외하였다.

기존 연구에서 지식의 모호성, 복잡성, 암묵성의 측정도구는 지식경영의 맥락에서 지식이전을 설명하는 개념으로서 활용되었으나 그 마저도 연구목적 또는 연구대상에 따라 상이하게 조작화되어 왔기 때문에 지식특성에 대한 검증된 측정도구는 여전히 탐색중이라고 할 수 있다.

컨설팅의 맥락에서 타당성과 신뢰성이 검증된 지식특성의 측정도구들은 존재하지 않기 때문에 이 연구에서도 탐색적 요인분석(exploratory factoer analysis)을 실시하였다. 지식특성 변수는 모두 요인적재값(factor loading value)이 0.597 ~0.892로 높게 나타났으며, 신뢰도 계수(Cronbach's α)도 0.855~ 0.901로 대체로 높게 나타나 주성분분석 및 베리멕스회전 방식으로 추출된 것을 토대로 회귀분석에 사용하였다.

3. 컨설턴트 특성의 측정도구 평가

컨설턴트특성에는 컨설턴트의 전문지식, 컨설턴트의 컨설팅 수행능력 및 컨설팅프로젝트의 설계 및 전달 요인이 요인분석에 투입되었다.

컨설턴트특성에 대한 탐색적 요인분석 결과, 측정항목들은 기존 연구에서 확인된 바와 같이 구성개념 타당성이 높은 것으로 확인되었으며 신뢰도 계수도 상당히 높게 나왔다(표 4-4).

FTA컨설턴트의 전문지식의 측정도구는 기존의 컨설팅 연구에서는 컨설턴트의 전문지식을 매우 포괄적으로 측정하였으나 이 연구에서는 FTA컨설턴트의 전문지식을 컨설팅수행 단계별 세부 과업을 기초로 컨설턴트의 전문지식을 측정한 것이 특징이다. 이 측정도구는 기존의 FTA원산지관리역량 및 FTA컨설턴트의 컨설팅 직무분석 결과를 중심으로 측정항목을 구성한 것이다. 구성개념의 타당성은 요인적재값이 0.677 ~ 0.854 범위에서 대체로 높은 것으로 나타났으며, 신뢰도 계수는 선행연구(윤영호, 2013)의 신뢰도 계수(0.966)와 거의 유사한 크론바하 알파 값(Cronbach's α=.965)이 나타나 측정도구의 내적일관성을 확보하고 있다고 평가된다.

컨설턴트의 수행능력 측정도구는 기존의 컨설팅연구에서 사용한 측정도구를 토대로 FTA컨설팅의 맥락에 맞게 수정하여 사용한 것으로서 요인분석 결과, 구성개념 타당도와 내적일관성이 확인되었다. 요인적재값이 0.577 ~ 0.739 범위로 나타나 대체로 높은 타당성을 확인할 수 있으며, 신뢰도 계수는 선행연구(정석태, 2014)의 신뢰도계수(.921)보다 다소 높은 크론바하 알파 값(Cronbach's α=.959)이 나타나 측정도구의 내적일관성을 확보하고 있다고 평가된다.

<표 4-4> 컨설턴트 특성의 요인분석 및 신뢰도 분석결과

요인	측정항목	요인적재값			신뢰도 계수
전문지식	전문지식6	.831			.959
	전문지식7	.803			
	전문지식8	.788			
	전문지식2	.786			
	전문지식5	.768			
	전문지식9	.701			
	전문지식3	.698			
	전문지식1	.671			
	전문지식4	.531			
수행능력	수행능력1		.830		.960
	수행능력2		.756		
	수행능력6		.750		
	수행능력8		.743		
	수행능력7		.731		
	수행능력5		.717		
	수행능력3		.692		
	수행능력4		.652		
설계/전달	설계전달4			.822	.939
	설계전달1			.763	
	설계전달3			.749	
	설계전달2			.708	
고유값		9.13	5.93	3.11	
분산설명(%)		13.23	10.58	4.45	

컨설팅 프로젝트의 설계 및 전달요인의 측정도구는 교육훈련전이 연구에서 사용한 측정항목을 컨설팅 전이 연구의 맥락에 맞게 수정 보완한 측정도구인데, 요인분석결과 구성개념 타당도와 측정도구의 신뢰성이 높은 것으로 확인되었다. 요인적재값은 0.596 ~ 0.722범위로 나타나 대체로 높은 타당성을 확인할 수 있으며, 신뢰도 계수는 선행연구(김소나, 2010; 주영주 김소나,2010)의 것보다 높게 Cronbach's α=0.938으로 나타나 측정도구의 내적일관성을 확보하고 있다고 평가된다.

따라서 컨설턴트 특성에 관한 측정도구는 그대로 분석에 사용하여도 무방할 것으로 판단된다.

4. 클라이언트 특성의 측정도구 평가

클라이언트 특성에 관한 변수는 클라이언트의 컨설팅참여도, 자기효능감, 사전지식의 세 가지 요인을 측정하였으며, 세 가지 요인 모두 측정도구의 타당도와 신뢰도가 높은 것으로 확인되었다(표 4-5).

<표 4-5> 클라이언트 특성의 측정도구 평가

요인	측정항목	요인적재량			신뢰도 계수
참여도	참여도4	.863			.946
	참여도2	.849			
	참여도3	.828			
	참여도1	.781			
	참여도5	.744			
자기효능감	자기효능감1		.870		.873
	자기효능감5		.822		
	자기효능감2		.799		
	자기효능감4		.606		
사전지식	사전지식2			.929	.947
	사전지식3			.911	
	사전지식1			.900	
고유값		4.88	3.90	3.89	
분산설명(%)		7.08	5.66	4.91	

클라이언트의 컨설팅 참여정도는 컨설팅 연구에서 컨설팅 성공요인으로

사용되는 변수를 사용한 것으로서 구성개념의 타당도(0.74~0.86)와 신뢰도(Cronbach's α=0.938)도 높게 나타났다.

자기효능감은 교육훈련전이에서 사용되는 전형적인 개인수준의 변수로서 자기효능감은 6번 항목을 제거하는 경우 신뢰도가 높아져 제거 후 신뢰도를 분석한 결과 신뢰도 계수가 높게 나타났다(요인적재값0.60~0.87;cronbach's α=0.973).

사전지식 역시 요인적재 값(0.90~0.929)과 신뢰도 계수(cronbach's α=0.947)가 높게 나타났다.

5. 작업환경특성의 측정도구 평가

작업환경 특성은 전이풍토와 정부지원의 적절성으로 측정하였다. 전이풍토는 사회적 지원과 조직적 지원을 포함하며, 사회적지원에는 상사 및 동료의 지원을 의미하며, 조직적 지원은 조직의 기술적 재정적 지원 등을 의미한다(금혜진 정재삼,2010).

<표 4-6> 작업환경요인의 측정도구 평가

요인	측정항목	요인적재값		신뢰도 계수
전이풍토	전이풍토1	.779		.910
	전이풍토5	.773		
	전이풍토4	.761		
	전이풍토2	.669		
	전이풍토3	.632		
정부지원	정부지원2		.862	.938
	정부지원3		.859	
	정부지원1		.805	
	정부지원5		.783	
	정부지원4		.755	
고유값		4.89	5.04	
분산설명(%)		7.09	7.31	

컨설팅지식의 전이풍토 및 정부지원의 적절성은 타당도와 신뢰도가 높게 나

타났다(표 4-6). 전이풍토는 요인적재값이 0.632~0.779이고 신뢰도계수는 cronbach's α=0.910으로 나타났다. 그리고 정부지원은 요인적재값 0.755~0.862이고 신뢰도 계수는 cronbach's α=0.938로 각각 나타났다.

6. 학습 및 컨설팅전이의 측정도구 평가

학습의 측정도구는 교육훈련전이에서 활용하는 측정항목을 이 연구의 목적과 맥락에 맞도록 다소 수정 보완하여 사용한 것이다. 컨설팅전이의 측정도구는 컨설턴트의 컨설팅수행 절차 및 컨설팅보고서 등을 바탕으로 구체적인 행동지표를 개발하고 이를 기초로 측정도구를 구성한 것이다.

<표 4-7> 컨설팅에 의한 학습 및 컨설팅 지식이전의 측정도구 평가

요인	측정항목	요인적재량		신뢰도 계수
학습	학습효과1	.846		.933
	학습효과2	.831		
	학습효과3	.805		
컨설팅전이	지식이전6		.829	.956
	지식이전5		.813	
	지식이전8		.787	
	지식이전7		.772	
	지식이전4		.759	
	지식이전9		.759	
	지식이전1		.740	
	지식이전3		.716	
	지식이전2		.699	
고유값		3.28	5.20	
분산설명(%)		19.27	30.56	

학습의 측정도구는 요인적재값이 0.805~0.846이고 신뢰도계수는 0.933으로 타당도와 신뢰도가 높게 나타났다. 근전이 역시 타당도와 신뢰도가 높게 나타났는데, 요인적재값은 0.699~0.829, cronbach's α는 0.956으로 각각 나타났다. 원전이역시 타당도 신뢰도가 높게 나타났다. 요인적재값은 0.806~0.862로 나타났으며 cronbach's α는 0.962로 각각 나타났다.

기존의 연구에서 지식이전을 포괄적으로 측정하는 방식(측정항목 3~4개)이 과연 지식이전 여부를 정확하게 측정하고 있는 것인지 문제가 제기되었다. 따라서 이 연구에서는 기존 연구의 문제점을 반영하고 선행연구와 현장 컨설턴트들 및 클라이언트의 FTA 원산지관리 직무를 분석하여 수집한 자료를 기초로 세부적인 전이 행동지표를 개발하여 측정도구의 항목으로 구성한 것이다. 요인적재량도 0.5 이상이 나왔으며, 신뢰도계수도 0.9 이상 높게 나타났다(표 4-7).

7. 상관관계 분석

변수들 간의 상관관계를 분석한 결과, 전반적으로 상관계수(Pearson Correlation)의 유의도가 0.01수준 또는 0.05수준에서 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다(표 4-8).

종속변수 학습에 대해서는 모호성, 복잡성 및 사전지식을 제외한 자기효능감, 참여도, 전문지식, 수행능력, 설계전달, 전이풍토, 정부지원이 유의수준 0.01에서 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

종속변수 컨설팅전이에 대해서는 모호성 및 사전지식은 유의수준 0.05에서 유의한 것으로 나타났으며, 자기효능감, 참여도, 전문지식, 수행능력, 설계전달, 전이풍토, 정부지원 은 0.01수준에서 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

각 독립변수들이 학습에 대해서 미치는 설명변수와 컨설팅전이에 대하여 미치는 설명변수가 각각 상이하게 나타나고 있다. 한

한편, 지식특성 중에서 복잡성은 컨설팅에 의한 학습과 컨설팅 전이에 대하여 유의한 상관관계가 나타나지 않았으며, 모호성은 컨설팅전이에 대하여 유의한 상관관계를 보이나 계수가 그리 높지 않은 것으로 나타나고 있다.

<표 4-8> Pearson 상관관계 분석 결과

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
모호성	1											
복잡성	.435**	1										
자기 효능감	−.024	−.208*	1									
사전 지식	.301**	.076	.035	1								
참여도	.105	−.249**	.429**	.107	1							
전문 지식	.087	−.262**	.342**	.001	.431**	1						
수행 능력	.079	−.258**	.255**	−.057	.465**	.739**	1					
설계 전달	.199*	−.115	.343**	.220**	.444**	.623**	.468**	1				
전이 풍토	.194*	−.221**	.478**	.084	.471**	.476**	.477**	.517**	1			
정부 지원	.461**	.134	.146	.139	.268**	.373**	.493**	.286**	.354**	1		
학습	.068	−.111	.455**	.129	.482**	.574**	.620**	.536**	.534**	.485**	1	
컨설팅 전이	.167*	−.093	.425**	.185*	.503**	.599**	.506**	.531**	.532**	.382**	.716**	1

** : P < 0.01 ; * : P < 0.05

제3절 분석결과 및 연구가설의 검증

이 연구는 컨설팅에 의한 학습과 컨설팅 실무지식의 이전, 즉 컨설팅전이(consulting knowledge transfer)에 유의한 영향을 미치는 설명변수는 무엇인지, 상대적인 영향력의 크기는 어느 정도인지를 확인하고자 하는 것이다.

다중회귀분석은 3가지 방법으로 접근 가능하다. 첫째, 연구자가 고려한 독립변수를 모두 동시에 미리 설정한 모형에 데이터를 적합시키는 방법이다. 둘째, 전진선택법, 후진제거법 및 단계적 선택법 등을 통해 일정한 기준을 만족시키는 유의한 독립변수만을 고려한 모형에 데이터를 적합시키는 방법이다. 셋째, 위계적 다중회귀분석법을 적용하는 것이다(서혜선 양경숙 김나영 김희영 김미경,2013).

이 연구는 컨설팅의 맥락에서 컨설턴트로부터 클라이언트로 컨설팅지식의 이전, 즉 컨설팅전이(consulting knowledge transfer)에 관한 것으로서 컨설팅에 의한 클라이언트의 학습과 전이에 영향을 미치는 설명변수에 관하여 선행연구가 거의 존재하지 않기 때문에 지식이전 연구, 교육훈련전이 연구 및 컨설팅성공 연구의 3가지 지식영역에서 컨설팅 전이에 영향을 미칠 것으로 생각되는 약80여개 설명변수 중에서 일정한 기준에 따라 선정한 변수들을 중심으로 이론적 모형을 구성한 것이다. 실제로는 컨설팅전이에 영향을 미치거나 원인이 될 만한 설명변수들이 이보다 더 많이 존재할 것이다. 과연 어떤 설명변수들이 반응변수에 영향을 미칠 것인지, 회귀모형에 어떤 변수들을 선택하여 회귀모형에 투입할 것인지 변수선택의 문제 또는 모형 선택의 문제(model selection problem)에 귀착하게 된다.

그러므로 이 연구에서는 연구가설을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시할 것이다. 이 연구는 컨설팅에 의한 학습과 컨설팅 지식이전을 촉진하거나 저해하는 요인을 탐색하는 연구이므로, 연구자가 구축한 연구모형에 포함된 모든 독립변수를 동시에 투입하여 데이터를 모형에 적합시키는 입력변수법(Enter)을 사용할 것이다.

1. 학습과 설명개념 간의 관계 가설 검증

1) 회귀모형의 적합성 검토

연구모형에서 제시한 FTA컨설팅의 산출요인인 학습과 컨설팅 투입요인인 설명변수 간의 인과관계 가설을 검증하기 위하여 변수선택은 입력변수법(Enter)을 이용하여 다중회귀분석(multiple linear regression analysis)을 실시하였다.

최소자승법(OLS:Ordinary Least Square)에 의한 선형회귀분석은 다중공선성, 잔차의 정규성, 등분산성, 그리고 독립성을 가정하고 있다(서혜선 양경숙 김나영 김희영 김미경,2013;곽재민,2014). 이군희(2012)는 여기에 구성모형에 대한 가정을 추가하고 있다. 구성모형가정은 중요한 변수를 포함하지 않거나 함수가 선형이 아니라 비선형함수인 경우 구성오차가 존재하게 된다고 한다. 따라서 가설검증에 앞서 회귀모형이 기본가정을 만족하는지 검토한다.

학습과 설명변수 간의 인과관계 가설에 관한 다중회귀분석 결과, 회귀모형은 설명력이 상당히 높은 것으로 나타났다. 결정계수 R^2=.617이며, 조정된 결정계수 adj R^2 =0.577로 회귀모형의 설명력이 높은 것으로 나타났다. 이는 이론적 모델에 중요한 설명변수들이 잘 선정되었음을 의미한다고 볼 수 있을 것이다. 분산분석 결과, F검증 통계량의 유의확률이 .000으로 회귀선 모형이 적합한 것으로 나타났다(표4-9).

<표 4-9> 회귀모형의 요약(종속변수:학습)

모형요약b				
R	R 제곱	수정된R 제곱	추정값의표준오차	Durbin-Watson
.786	.617	.577	.66853	1.936

분산분석b					
	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
회귀모형	97.242	14	6.946	15.541	.000
잔차	60.336	135	.447		
합계	157.577	149			

먼저, 잔차의 독립성(Independence)은 잔차들 간에 상관관계가 없어야 한다는 것을 의미한다. 잔차의 독립성은 Durbin-Watson(DW)통계량으로 확인한다. 잔차의 자기상관계수가 0에 가까우면 DW가 2에 가까워진다. 여기서는 DW통계량이 1.987로 잔차들 간의 상관관계가 거의 존재하지 않아 잔차의 독립성가정을 만족하는 것으로 해석된다. 일반적으로 Durbin-Watson 통계량이 0 또는 4에 가깝지 않은 경우 잔차들 간의 상관관계가 존재하지 않는 것으로 판단한다(곽재민,2014).

둘째, 잔차의 정규성(Normality)은 독립변수 X의 어떠한 값에 대해서도 잔차의 기댓값은 0이고, 잔차의 분포가 0을 중심으로 일정한 분산을 갖는 정규분포를 갖는지 여부를 확인하는 것이다. 이는 잔차 히스토그램과 정규분포 P-P도표로 확인한다. 히스토그램을 보면, 실선이 정규분포 곡선을 나타내는데 정규성을 크게 벗어나지 않은 것으로 보인다. 규P-P도표를 보면, 점의 위치는 회귀선인 대각선을 크게 벗어나지 않으므로 잔차의 정규성 가정을 어느 정도 만족한다고 할 수 있다.

이와 관련, 이군희(2012)는 잔차의 분포가 정확한 정규분포를 따르지 않더라도 종모양 비슷한 형태를 나타내기만 하면, 정확하게 정규성가정을 충족하지 못하더라도, 심각한 문제가 발생되지는 않는다고 한다.

셋째, 잔차의 등분산성(Homoscedasticity)은 독립변수 X의 어떤 값에 대해서도 잔차의 분산은 일정해야 한다. 등분산성 가정은 회귀분석의 결과인 잔차 도표를 보면 잔차의 퍼짐이 일정한지 쉽게 확인할 수 있다. 잔차 통계량과 산점도에 의하면, 표준화 잔차는 0을 중심으로 최소값 -2.176, 최대값 2.221의 범위 내에서 랜덤하게 퍼져 있다고 할 수 있다. 따라서 잔차의 등분산성 가정도 어느 정도 만족한다고 볼 수 있다.

이와 관련, 이군희(2014)는 잔차 데이터가 등분산성 가정을 완벽하게 만족하지 못하더라도, 추정된 회귀방정식은 심각하게 왜곡되어 나타나지는 않는다고 한다.

넷째, 무엇보다도 중요한 다중회귀분석의 가정은 설명변수 간의 다중공선성의 문제이다. 그렇다면 데이터 특성이 어떤 경우에 다중공선성을 의심해야 하는 것일까.

Neter, Wasserman & Hunter(1990)은 데이터의 특성이 다음과 같을 때 다중공선성의 존재를 의심해볼 필요가 있다고 한다. 그러나 이러한 현상이 나타났다고 해서 반드시 다중공선성의 문제가 존재한다고 할 수는 없다(서혜선 양경숙 김나영 김희영 김미경, 2013,p.141).

- ㅇ설명변수들 사이의 상관계수들의 절대 값이 클 때
- ㅇ모형에 한 설명변수를 추가하거나 제거하는 것이 다른 회귀계수 추정에 큰 영향을 미칠 때
- ㅇ변수를 추가하거나 제거하는 것이 회귀계수 추정치들에 큰 영향을 미칠 때
- ㅇ각 회귀계수의 유의성에 대한 검증통계량 값이 유의하지 않음에도 불구하고 모형에 대한 분산분석의 결과가 유의할 때
- ㅇ결정계수가 지나치게 클 때
- ㅇ중요한 설명변수의 회귀계수 추정치가 유의하지 않을 때
- ㅇ회귀계수 추정치의 부호가 과거의 경험이나 이론적으로 기대되는 부호와 반대일 때
- ㅇ중요하다고 생각되는 설명변수의 회귀계수에 대한 신뢰구간이 터무니없이 넓을 때

다중공선성 진단은 공차한계(tolerance) 0.1 이하 또는 분산팽창인자(VIF) 값이 10 이상일 때 다중공선성의 존재를 의심한다. 또 설명변수들 간의 상관관계 계수가 0.9이상일 경우에도 다중공선성 관계를 의심한다(서혜선 양경숙 김나영 김희영 김미경,2013). 이 회귀 모형에서는 상관관계계수나, VIF값 등에서 이러한 기준을 초과하는 값이 존재하지 않아 독립변수 상호 간에는 다중공선성 문제는 존재하지 않는 것으로 판단된다.

이와 같이, 위의 다중회귀모형은 대체로 회귀모형의 기본가정을 만족하는 것으로 평가된다.

<표 4-10> 다중회귀분석 결과(종속변수:학습)

변수		비표준화계수		표준화계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
	(상수)	-.241	.528		-.457	.648
지식특성	모호성	-.219	.067	-.235	-3.248**	.001
	복잡성	.152	.068	.150	2.247*	.026
컨설턴트 특성	전문지식	.080	.099	.074	.805	.422
	수행능력	.225	.088	.246	2.545*	.012
	설계전달	.144	.059	.190	2.444*	.016
클라이언트 특성	참여도	.090	.067	.093	1.345	.181
	사전지식	.075	.040	.113	1.861	.065
	자기효능감	.182	.072	.170	2.521*	.013
작업환경특성	전이풍토	.137	.073	.139	1.891	.061
	정부지원	.185	.058	.231	3.207**	.002
컨설팅 유형더미	더미사회학습모델	-.134	.136	-.065	-.982	.328
통제 변수	컨설팅횟수	.019	.019	.057	1.029	.305
	활용FTA수	-.028	.029	-.056	-.967	.335
	수출집중도	.004	.002	.113	1.907	.059

*** : P < 0.001; ** : P < 0.01 ; * : P < 0.05

2) 지식특성에 대한 가설의 검증

컨설팅에 의한 학습에 영향을 미치는 지식특성은 2가지 설명변수가 투입되었다. 분석결과, 이들 2개 변수의 유의확률(p)은 지식의 모호성(t=-3.248; P=0.001), 복잡성(t=2.247; p=0.026)로 나타나 유의수준 0.05를 만족하므로 이들 변수가 컨설팅에 의한 학습에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모호성은 컨설팅에 의한 학습에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 복잡성은 가설과는 달리, 부(-)의 방향으로 나타나지 않았다(표 4-10).

첫째, 지식의 모호성(ambiguity)은 컨설팅에 의한 학습효과에 부(-)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설 H1-1은 지지되었다. 지식의 모호성은 컨설턴트가 보유한 지식이 행위-결과, 원인-결과, 투입-산출 간의 논리적 연계성이 명확하지 않은 것으로 정의된다(Simonim,1999). 모호성은 인과

적 모호성, 내부적 점착성, 점착된 정보, 이전가능성 등과 같은 용어로 사용된다. 이전되기도 어렵고 모방되기도 어렵다는 것이다. 따라서, FTA 컨설팅에 의하여 이전되는 원산지 지식의 모호성에 관한 것으로서 FTA원산지규정의 특유의 추상성 난해성 등에서 비롯되는 속성이라고 할 수 있다. FTA협정문, 또는 FTA원산지규정에 관한 각종 정부간행물, 매뉴얼, 설명자료 들이 특혜원산지 자격을 획득하기 위하여 구체적으로 무엇을 해야 할지 명확한 설명을 제공하지 못하고 있다는 것이다. 이것은 FTA원산지 관리에 관한 지식의 모호성이 높을수록 컨설팅의 의한 원산지관리 담당자들의 학습과 실무지식 전이를 저해한다는 것을 의미한다.

이러한 결과는 지식이전의 맥락에서 수행된 Szulanski(1996), Simonin(1999), Ko et al.(2000)의 선행 연구결과와 일치하는 것이다. 다시 말하면, FTA 컨설팅에 있어서 원산지규정(RoO) 지식의 모호성(ambiguity)은 컨설팅을 통하여 컨설턴트로부터 클라이언트로의 학습과 지식이전을 저해한다는 것을 의미한다. FTA컨설팅의 맥락에서 지식의 모호성은 FTA 원산지규정 자체의 추상성 난해성에서 비롯되는 고유의 특성이기 때문에 극복되기 어려운 특성의 하나이다.

둘째, 지식의 복잡성(complexity)은 FTA컨설팅에 의한 학습에 정(+)의 방향으로 유의한 영향을 미치는 요인으로 확인되었다. 가설 H1-2는 채택되었으나 방향은 일치하지 않는다. 이러한 결과는 지식이전의 맥락에서 이루어진 기존의 연구결과들과 일부는 상충되며, 일부는 일치한다. 이 연구에서는 FTA원산지지식은 전문가들조차 복잡하고 어렵게 인식되고 있고 상당한 시간과 노력을 투입하여야 습득할 수 있는 특성이 있다. 더욱이 FTA의 확산으로 인해 일견 유사해보이지만 상이한 원산지규정이 중첩되면서 FTA원산지의 이행 및 관리는 더욱 복잡해지는 양상을 띠고 있다. 이러한 특성 때문에 원산지규정이 복잡할수록 컨설팅을 통한 실무지식 전이가 저해될 것이라는 가정 하에 연구가설은 부(-)의 방향으로 설정된 것이다. 그러나 이 연구에서는 정(+)의 방향으로 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

FTA원산지지식의 복잡성이 컨설팅실무지식 학습에 대하여 정(+)의 방향으로 영향을 미친다는 분석결과는 FTA전문가인 컨설턴트들도 어렵고 복잡하

다고 생각하는 것과는 달리, 원산지관리자들은 FTA원산지 지식이 그렇게 복잡하고 어려운 것이 아니며, 이를 실무에 적용하는데 크게 어려운 것으로 생각하지는 않는 것으로 인식하는 것으로 생각된다. 반면, FTA 원산지지식의 모호성은 원산지관리자들에게 컨설팅에 의한 실무지식의 학습을 촉진하는 것이 아니라, 저해하는 요인으로 확인되었다.

3) 컨설턴트특성에 대한 가설의 검증

컨설팅전이에 영향을 미치는 컨설턴트 특성에는 컨설턴트의 전문지식, 프로젝트수행능력, 프로젝트의 설계 및 전달 요인 3개 변수가 투입되었다. 실증분석결과, 유의수준 0.05에서 컨설턴트의 전문지식(t=0.805, p=0.422)은 컨설팅에 의한 학습효과에 유의하지 않은 것으로 나타나고, 컨설팅 수행능력(t=2.545, p=0.012)과 컨설팅 프로젝트의 설계/전달요인(t=2.444,p=0.016)은 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

첫째, 컨설턴트의 전문지식은 클라이언트의 컨설팅 실무지식의 학습효과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 가설 H 3-1은 기각되었다. 기존의 컨설팅 연구에서는 컨설턴트의 전문성은 컨설팅 성공에 중요한 요인으로 확인된데 비해(e.g.,정태용,2014; Appelbaum & Steed,2004; Kumar, Simon, Kimberly,2000), FTA컨설팅에서는 컨설턴트의 전문지식이 학습을 촉진하는 요인으로 지지되지 않았다. 기존의 컨설팅연구에서는 주로 컨설팅성과변수로 효율성과 효과성을 측정한데 비해 이 연구에서는 학습효과를 측정한 점에서 본질적인 차이가 있다. FTA컨설턴트들은 대부분 원산지 전문가라고 할 수 있는 관세사들로 구성된다. 이들은 원산지규정 전반에 대한 지식은 물론 품목별 원산지결정기준(PSRO)에 대한 이해과 실무적용에 전문적인 지식을 갖고 있으며, HS품목분류, 원산지판정 및 원산지증명 절차와 관련된 전문지식을 갖고 있다. 그러나 이같은 결과는 컨설턴트의 원산지 관련 전문지식수준만 높다고 해서 클라이언트의 원산지관리에 관한 실무지식의 학습을 촉진하는 것은 아니라는 것을 의미한다.

둘째, 프로젝트의 수행능력은 클라이언트들에게 컨설팅 실무지식의 학습에

유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 가설 H3-2는 지지되었다. 기존의 경영컨설팅 연구에서는 컨설턴트의 컨설팅수행능력이 컨설팅성과 또는 컨설팅성공에 유의한 영향을 미치는 요인으로 확인된 연구결과를 지지한다(e.g.,정태용,2014;최창호,2014;정석태,2014;배용섭,2013; 이인수,2013, 신동주 유연우,2013; 박춘래,2011; Albers,2014). 컨설턴트의 수행능력은 컨설턴트의 3대 역량 중 공통역량, 관리역량 및 일부 직무역량에 속하는 다양한 역할과 관련된다. 경영컨설팅은 매우 복잡한 현상이며 다양한 이해관계자들이 관련된다. 컨설턴트들은 분야 전문가로서 전문지식은 물론 관리자적 역할, 협상가적 역할, 그리고 다양한 스킬과 툴 등 체계적인 기법과 방법론을 갖고 문제를 해결할 수 있는 문제해결역량, 자료수집 및 분석적 능력을 요구하는 분석가적 역할 등이 요구된다. 비록 컨설팅의 범위가 비교적 좁고 한정적인 FTA컨설팅과 다소 광범위한 분야를 다루는 경영컨설팅과의 차이점이 존재하더라도, 컨설턴트가 프로젝트를 다루는 수행능력은 FTA컨설팅에서도 클라이언트의 학습을 촉진하는 데 중요한 요인으로 생각된다.

셋째, 컨설턴트의 설계 및 전달요인은 원산지지식의 학습효과에 유의한 것으로 나타났다. 가설 H 3-3은 지지되었다. 이것은 컨설팅프로젝트에서 컨설턴트가 클라이언트에게 원산지판정 및 원산지증명 등 원산지관리에 관한 컨설팅 지식의 전이 메커니즘에 관한 것이다. 즉, 컨설턴트가 프로젝트에서 클라이언트들에게 원산지 실무지식과 문제해결방법을 어떻게 효율적으로 설계하고 전달해 줄 것인가 하는 것에 관한 것이다. 이것은 기존의 교육훈련전이 연구에서는 매우 영향력 있는 요인으로 확인된 것이다(e.g.,배을규 장민영 김대규,2009; 이수정 김소나 변숙영 권성연,2010;Burke & Hutchins,2007,2008; Grossman & Salas,2011). FTA컨설팅에서도 클라이언트들은 컨설팅 실무지식의 전이 메커니즘과 관련하여 중요하게 인식하고 있음을 보여주는 것으로서 선행 연구결과와 대체로 일치한다.

4) 클라이언트특성에 대한 가설의 검증

컨설팅에 의한 학습효과에 영향을 미치는 클라이언트 특성에는 클라이언

트의 컨설팅 참여정도, 사전지식 및 자기효능감 3개의 변수가 투입되었다. 분석결과, 유의수준 0.05에서 클라이언트의 자기효능감(t=2.521, p=0.013)은 정(+)의 방향으로 학습효과에 유의한 영향을 미친 것으로 나타났으나, 클라이언트의 컨설팅 참여정도(t=1.345, p=0.181)와 사전지식(t=1.861, p=0.065)은 컨설팅에 의한 학습효과에 유의하지 않은 것으로 나타났다.

첫째, 클라이언트의 자기효능감(self-efficacy)이 높을수록 컨설팅에 의한 학습이 촉진된다는 가설 H5-1은 지지되었다. 자기효능감은 자신의 능력에 대한 스스로의 판단과 믿음을 의미한다(주영주 하영자,2005). Bandra(1987)는 특정목표를 성취하기 위해 요구되는 행동을 성공적으로 수행할 수 있다는 신념 또는 목표달성을 위하여 실질적인 행동의 과정을 통제하고 조직화하는 능력에 대한 개인적인 판단으로 정의한다(Bandura,2000). 따라서 자기효능감이 높을수록 학업성취도 또는 학습효과가 촉진돼 컨설팅 지식이전을 촉진할 것으로 생각할 수 있다. 이러한 결과는 정성휘(2003)의 연구결과와 일치한다. 자기효능감은 전형적인 개인수준의 분석단위에서 사용되는 변수로서 원산지 관리자들의 자신의 능력에 대한 신념도 컨설팅에 의한 학습촉진에 매우 중요한 요인임을 확인한 것이다.

둘째, 클라이언트들의 사전지식이 높을수록 컨설팅에 의한 학습이 더욱 용이할 것이라는 가설 H5-2은 지지되지 않았다. 전문가들조차도 FTA원산지지식은 매우 추상적이고 난해한 지식으로 인식되고 있다. 만약 클라이언트들이 원산지에 관한 사전교육 등을 통해서 원산지에 대한 기본적 배경지식을 갖고 있다면 컨설팅을 통한 원산지 실무지식의 이전이 더욱 촉진될 것이라고 가정된 것이다. 그러나 분석결과는 이러한 예측과는 달리, 컨설팅에 의한 실무지식의 학습촉진에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

셋째, 클라이언트의 컨설팅참여도는 컨설팅에 의한 학습효과에 유의하지 않은 것으로 확인되었다. 가설H5-3은 기각되었다. 이러한 결과는 컨설팅과정에 보다 참여적이고 높은 상호작용 과정을 강조하는 사회학습모델의 기본가정과 배치되는 것이다. 사회학습모델은 컨설턴트-클라이언트 간의 활발한 상호작용과 상호 지식비대칭, 상호 협업과 클라이언트의 적극적인 역할수행과 참여를 가정하고 있다(e.g., Garratt,1981; Mcgivern,1983; Schon,1983; Schein,199

9;Nikolova & Devinney,2009). 사회학습모델의 컨설팅은 클라이언트들이 컨설턴트와 함께 프로젝트의 중심단계를 공유하며, 문제해결과정에 적극적으로 참여하고 협력하는 수준이 높을수록 컨설팅에 의하여 학습도 촉진되고 컨설팅 실무지식이 더 잘 이전된다는 것을 의미한다. 컨설턴트-클라이언트간의 활발한 상호작용과 공동의 작업 및 협력은 클라이언트들의 학습과 컨설팅 지식의 전이가 보다 더 잘된다는 것이다. 그러나 이같은 가정에도 불구하고 FTA컨설팅에서는 상이한 결과가 도출된 것이다.

5) 작업환경 특성에 대한 가설의 검증

컨설팅전이에 영향을 미치는 작업환경특성 변수로는 전이풍토와 정부지원 변수 2개가 투입되었다. 분석결과, 유의수준 0.05에서 클라이언트 조직의 전이풍토(t=1.891, p=0.061)는 컨설팅에 의한 학습에 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났으나 정부지원(t=3.207, p=0.002)은 학습에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

첫째, 클라이언트 조직의 전이풍토는 원산지관리자의 학습에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 가설 H7-1은 기각되었다. 수출기업의 전이풍토는 사회적 지지와 조직적 지지가 있다. 사회적 지지는 동료 또는 상사의 지지를 의미하며, 조직적 지지는 조직의 재정적 기술적 심리적인 지지를 의미한다. FTA특혜관세활용을 위한 조직의 우호적인 환경이 조성될수록 원산지관리자의 학습을 촉진하고 컨설팅에 의한 지식이전이 촉진될 것으로 예측할 수 있다. 또한 조직의 재정적 기술적 및 심리적 지지도 실무지식전이를 촉진한다는 기존의 연구가 지지되지 않았다.

둘째, FTA컨설팅에 대한 정부지원은 컨설팅에 의한 학습촉진에 유의한 것으로 확인되었다. 가설 H7-2는 지지되었다. 현재 중소/중견 수출기업을 대상으로 하는 FTA컨설팅은 정부의 지원 하에 이루어지는 것이 대부분이다. 정부의 지원은 컨설팅 비용을 보조하는 방식으로 이루어지는데, 기존의 경영컨설팅 연구에서는 정부의 지원이 컨설팅성공 또는 컨설팅성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다(곽홍주,2008). 따라서 적절한 컨설팅지원비용, 컨설

팅기간의 지원은 컨설팅 성공에 유의한 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다. FTA컨설팅에서도 컨설팅에 의한 학습촉진에 적정한 수준의 정부지원이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

6) 컨설팅 유형에 대한 가설의 검증

컨설팅유형이 학습에 유의한 영향을 미치는 지에 관한 가설검증을 위하여 컨설팅유형은 더미 컨설팅유형 변수가 투입되었다. 분석결과, 유의수준 0.05에서 더미 컨설팅 유형변수(t=−0.982, p=0.328)는 컨설팅에 의한 학습촉진에 유의하지 않는 것으로 확인되었다. 가설 H8은 지지되지 않았다. 더미변수는 사회학습모델을 기준변수(사회학습모델=1,전문가모델=0)로 투입되었으므로, FTA컨설팅의 유형이 사회학습모델의 컨설팅 유형일수록 학습효과에 대한 지각이 높을 것이라는 가설이 설정되었다. 그러나 기존의 이론과 컨설팅모델에 대한 가정과는 달리, 더미 컨설팅유형과 학습 간의 인과관계는 유의하지 않는 것으로 확인되었다. 오히려 영향력의 방향은 부(−)의 방향으로 나타나, 사회학습모델의 컨설팅 유형일수록 학습촉진을 저해한다는 것도 예기치 못한 결과이다.

컨설팅유형에는 전문가모델과 사회학습모델 두 가지 유형이 있다. 두 모델은 기본적으로 클라이언트− 컨설턴트 간의 상호작용을 가정하고 있다. 하지만 전자는 상호작용의 정도가 낮고 컨설턴트가 클라이언트보다 더 많이 알고 있다는 지식비대칭을 가정하고 있다. 반면, 후자는 클라이언트−컨설턴트 간에 보다 참여적이고 보다 높은 수준의 상호작용이 발생하며, 상호 지식비대칭을 가정하고 있다(Nikolova & Devinney,2009). 이러한 이론에 따르면, 사회학습모델의 컨설팅 유형에서 클라이언트의 학습을 촉진하고 컨설팅 실무지식의 전이가 촉진될 것으로 예측할 수 있다. 그러나 이 연구에서는 컨설팅유형에 대한 기본 가정과 다른 결과가 도출되었다.

7) 통제변수의 영향에 대한 검토

통제변수는 설명변수들이 컨설팅에 의한 학습에 미치는 영향을 통제하기 위하여 투입된 것이다. 연구가설에는 포함되지 않았으나 분석결과를 살펴보는 것이 매우 의미 있을 것으로 생각된다. 통제변수에는 FTA컨설팅의 횟수, 활용하는 FTA의 수, 및 수출집중도 세 개의 변수가 투입되었다. 첫째, FTA컨설팅횟수(t=1.029, p=0.305)는 유의수준 0.05에서 컨설팅에 의한 학습 촉진에 유의하지 않는 것으로 나타났다. 이는 컨설팅을 많이 받는다고 해서 원산지 지식의 학습이 촉진되는 것은 아니라는 것을 의미한다고 볼 수 있다. 현재 정부지원 FTA컨설팅 사업에서는 컨설팅을 받는 횟수와 컨설팅 기간을 제한하고 있는데, 중소기업들에게 균등한 컨설팅기회만 강조하는 컨설팅은 FTA활용도 제고를 위한 수출기업들의 원산지 학습에 그다지 도움이 되지 않는 다는 것을 시사한다. 이것은 수출기업들이 활용하는 FTA의 수와도 밀접한 관련이 있다고 생각된다.

둘째, 수출기업들의 활용 FTA의 수(t=−0.056, p=0.335)는 유의수준 0.05에서 원산지지식의 학습효과에 유의하지 않는 것으로 나타났다. 하지만 회귀계수 및 t값의 부호가 부(−)의 방향을 지지하고 있음을 유의할 필요가 있다. 이는 수출기업들이 활용하는 FTA의 수가 많을수록 FTA원산지관리에 대한 학습효과가 저해된다는 것을 의미한다. 바꿔 말하면, 이것은 이른바 스파게티 보울 효과(Spaghetti bowl effects)를 의미하는 것으로서 FTA의 확산으로 FTA의 수가 증가하면 원산지규정의 중첩으로 인해 FTA활용의 효율성이 떨어져 결국 FTA체결의 효과가 상쇄된다는 것으로 해석할 수 있을 것이다. 뒤에서 살피겠지만, 설명변수들이 컨설팅전이에 미치는 영향에서도 동일하게 부(−)의 방향을 지시하고 있다.

2. 컨설팅전이와 설명개념 간의 관계 가설 검증

1) 회귀모형의 적합성 검토

연구모형에서 제시한 컨설팅의 산출요인인 컨설팅전이와 컨설팅 투입요인인 설명변수들 간의 인과관계 가설 검증을 위하여 입력변수법(Enter)에 의한

변수선택 방법으로 다중회귀분석을 실시하였다.

컨설팅 지식이전와 설명변수간의 인과관계 가설에 관한 다중회귀분석 결과, 회귀모형은 결정계수 R^2=0.563이며, 조정된 결정계수 adj R^2 =0.517로 회귀모형의 설명력이 높은 것으로 나타났다. 분산분석 결과, F검증 통계량의 유의확률이 .000으로 회귀선 모형이 적합한 것으로 나타났다(표4-11).

회귀모형의 기본가정은 대체로 만족하는 것으로 보인다. 먼저, 잔차의 독립성검증은 Durbin-Watson통계량이 2.088로 잔차들 간의 상관관계가 낮아 잔차의 독립성 가정을 만족하는 것으로 판단된다.

둘째, 잔차의 정규성(Normality)가정도 어느 정도 만족하는 것으로 판단된다. 히스토그램를 보면, 잔차의 분포가 실선으로 표시된 정규분포 곡선을 크게 벗어나지 않고, 또 정규P-P도표에서는 점의 위치가 회귀선(대각선)을 크게 벗어나지 않으므로 잔차의 정규성 가정을 어느 정도 만족한다고 할 수 있다.

<표 4-11> 회귀모형의 요약(종속변수:컨설팅전이)

모형요약				
R	R 제곱	수정된R 제곱	추정값의표준오차	Durbin-Watson
.750	.563	.517	.73344	2.088

분산분석					
	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
회귀모형	93.395	14	6.671	12.401	.000
잔차	72.622	135	.538		
합계	166.016	149			

셋째, 잔차의 등분산성(Homoscedasticity)가정도 만족하는 것으로 판단된다. 잔차의 잔차 통계량과 산점도에 의하면, 표준화 잔차는 0을 중심으로 최소값 -3.048, 최대값 2.205의 범위 내에서 랜덤(random)하게 퍼져 있다고 할 수 있다. 따라서 잔차의 등분산성 가정도 어느 정도 만족한다고 볼 수 있다.

마지막으로 가장 중요한 다중회귀분석의 가정은 설명변수 간의 다중공선성의 문제인데, 앞서 살펴본 바와 같이 상관계수가 0.9 이상으로 높게 나타난

변수가 없으며, 공차한계(tolerance)가 0.1 이하 또는 VIF값이 10 이상인 경우는 나타나지 않아 설명변수들 간의 다중공선성의 존재는 발견되지 않는 것으로 판단된다.

<표 4-12> 다중회귀분석 결과(종속변수:컨설팅전이)

변수		비표준화계수		표준화계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
	(상수)	-.996	.579		-1.720	.088
지식 특성	모호성	-.068	.074	-.071	-.922	.358
	복잡성	.138	.074	.132	1.853	.066
컨설턴트특성	전문지식	.415	.108	.377	3.827***	.000
	수행능력	.010	.097	.011	.104	.917
	설계전달	.080	.065	.103	1.242	.216
클라이언트특성	참여도	.175	.073	.178	2.400*	.018
	사전지식	.082	.044	.120	1.850	.066
	자기효능감	.101	.079	.092	1.276	.204
작업환경특성	전이풍토	.170	.080	.168	2.130*	.035
	정부지원	.041	.063	.050	.646	.519
컨설팅유형	더미사회학습모델	-.024	.149	-.012	-.163	.871
통제변수	컨설팅횟수	.033	.021	.096	1.600	.112
	활용FTA수	-.005	.032	-.011	-.173	.863
	수출집중도	.007	.003	.185	2.919*	.004

*** : P < 0.001; ** : P < 0.01 ; * : P < 0.05

이와 같이, 컨설팅투입요인(지식특성변수, 컨설턴트특성변수, 클라이언트특성변수, 및 작업환경특성 변수 등)과 컨설팅산출요인인 컨설팅전이 간의 다중회귀모형의 기본가정은 대체로 만족하는 것으로 볼 수 있다. <표 4-12>은 컨설팅전이에 영향을 미치는 설명변수들에 대한 다중회귀분석 결과를 보여주고 있다.

2) 지식특성에 대한 가설의 검증

컨설팅 지식이전에 영향을 미치는 지식특성은 2가지 설명변수가 투입되었다. 분석결과, 유의수준 0.05에서 지식의 모호성(t=-0.922; P=0.358), 복잡성(t=1.853; p=0.066)은 컨설팅전이에 각각 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 모호성은 컨설팅전이에 유의하지는 않았으나 학습효과와 마찬가지로, 컨설팅전이에 부(-)의 방향을 유지하고 있는 것으로 나타났다. 이것은 컨설팅에 의한 지식이전에 있어서, 지식의 모호성이 클라이언트의 학습을 저해할 수 있는 요인일 수 있음을 확인할 수 있다.

첫째, 지식의 모호성(ambiguity)은 컨설팅에 의한 지식이전에 유의하지는 않은 것으로 나타났다. 가설 H2-1은 지지되지 않았다. 다만, 부(-)의 방향만을 유지하고 있었다. 이것은 FTA원산지 관리에 관한 지식의 모호성이 높을수록 컨설팅의 의한 원산지관리 담당자들의 학습과 실무지식 이전을 저해한다는 것을 의미한다. 이같은 결과는 지식이전의 맥락에서 수행된 Szulanski(1996), Simonin(1999), Ko et al.(2000)의 선행 연구결과를 지지하지는 않지만, FTA컨설팅에 있어서 원산지규정(RoO) 지식의 모호성(ambiguity)은 컨설팅을 통하여 컨설턴트로부터 클라이언트로의 지식이전을 저해하는 요인의 하나임을 거듭 확인해 주고 있다.

둘째, 지식의 복잡성(complexity)은 FTA컨설팅에 의한 실무 지식이전에 유의하지 않는 것으로 나타났다. 가설H2-2는 기각되었다. 복잡성은 학습에는 정(+)의 방향으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 컨설팅에 의한 실무지식이전에는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 지식이전의 맥락에서 이루어진 기존의 연구결과들과 비교해 보면, 일부는 지식의 복잡성이 지식이전을 저해하는 것으로 나타났고, 일부는 그렇지 않은 것으로 나타났다. 복잡성이 컨설팅에 의한 학습과 지식이전에 정(+)의 방향으로 나타나는 이유를 살펴보면, 수출기업들은 FTA의 확산과 상이한 원산지규정의 중첩에도 불구하고, 전문가들이 생각하는 것만큼 원산지 지식을 그리 복잡하고 어려운 것으로 생각하지는 않는 것으로 생각된다.

3) 컨설턴트특성에 대한 가설의 검증

컨설팅 지식이전에 영향을 미치는 컨설턴트 특성에는 컨설턴트의 전문지식, 프로젝트수행능력, 프로젝트의 설계 및 전달 요인 3개 변수가 투입되었다. 실증 분석결과, 유의수준 0.05에서 컨설턴트의 전문지식(t=3.382, p=0.000)은 컨설팅에 의한 실무지식이전에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나고, 컨설팅 수행능력(t=0.104, p=0.917)과 컨설팅 프로젝트의 설계/전달요인(t=1.242, p=0.216)은 유의하지 않는 것으로 나타났다.

첫째, 컨설턴트의 전문지식은 클라이언트의 컨설팅 실무지식의 이전에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설 H4-1은 채택되었다. 기존의 컨설팅 연구에서는 컨설턴트의 전문성은 컨설팅 성공에 중요한 요인으로 확인되었으며(e.g.,정태용,2014;곽홍주,2008; 장영,1997; Appelbaum & Steed,2004; Kumar, Simon, Kimberly,2000), FTA컨설팅에서도 컨설턴트의 전문지식이 컨설팅전이에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 표준화계수가 0.377로 투입된 설명변수들 중에서 상대적으로 가장 높은 영향을 미치는 것으로 확인됨으로써 컨설팅 지식이전에 컨설턴트의 전문지식이 매우 중요한 요인임이 거듭 확인되었다. 한편, 컨설턴트의 전문지식이 학습효과에는 유의하지 않았으나 컨설팅실무지식의 이전에는 유의한 요인으로 나타났다. 이같은 결과는 컨설턴트의 원산지 관련 전문지식수준이 높을수록 클라이언트의 학습을 촉진하는 데는 유의한 영향을 미치지 않지만, 클라이언트의 실무지식의 변화량을 증가시키는데 유의한 영향을 미친다는 것을 의미한다.

둘째, 프로젝트의 수행능력은 클라이언트들에게 컨설팅 실무지식의 이전에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 가설 H4-2은 기각되었다. 기존의 경영컨설팅 연구에서는 컨설턴트의 컨설팅수행능력이 컨설팅성과로서 컨설팅의 유효성과 효율성을 측정한 연구에서는 유의한 영향을 미치는 요인으로 확인(e.g.,정태용,2014;최창호,2014;정석태,2014;배용섭,2013; 이인수,2013, 신동주 유연우,2013; 박춘래,2011; Albers,2014)되었으나, 컨설턴트의 수행능력은 컨설팅 지식이전에는 유의하지 않는 것으로 나타났다.

따라서 이러한 결과는 비록 FTA컨설팅과 경영컨설팅 간의 차이점이 존재

한다고 하더라도, 컨설턴트가 컨설팅 프로젝트에 대한 전반적인 접근법을 다루는 컨설팅 수행능력은 FTA컨설팅에서도 클라이언트의 학습을 촉진하는 데 중요한 요인으로 작용하지만, 직접적인 컨설팅 실무지식의 이전에는 관련되지 않는 것으로 생각된다.

셋째, 컨설턴트의 설계 및 전달요인은 컨설팅에 의한 실무지식 이전에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 가설 H4-3은 기각되었다. 컨설팅 프로젝트 설계 및 전달요인은 컨설턴트가 클라이언트에게 원산지관리에 관한 지식이전 메커니즘(knowledge transfer mechanism)에 관한 것이다. 즉, 컨설턴트가 프로젝트에서 클라이언트들에게 원산지 실무지식 이전과 문제해결방법을 어떻게 효율적으로 설계하고 전달해 줄 것인가 하는 것에 관한 것이다. 이것은 기존의 학습전이 연구에서는 학습(learning)촉진에 매우 영향력 있는 요인으로 확인된 것이다. 그러나 컨설팅 설계 및 전달 요인은 실무지식의 이전에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었으나 학습에는 유의한 영향을 미친다는 점에 유의할 필요가 있겠다.

4) 클라이언트특성에 대한 가설의 검증

컨설팅 지식이전에 영향을 미치는 클라이언트 특성에는 클라이언트의 컨설팅 참여정도, 사전지식 및 자기효능감 3개의 변수가 투입되었다. 분석결과, 유의수준 0.05에서 클라이언트의 자기효능감(t=1.276, p=0.204)와 사전지식(t=1.850, p=0.066)은 컨설팅전이에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나, 클라이언트의 컨설팅 참여정도(t=2.400, p=0.018)은 컨설팅에 의한 실무지식이전에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

첫째, 클라이언트의 자기효능감(self-efficacy)이 높을수록 컨설팅에 의한 실무지식이전을 촉진할 것이라는 가설 H6-1은 기각되었다. 자기효능감은 자신의 능력에 대한 스스로의 판단과 믿음을 의미한다(주영주 하영자,2005). Bandra(1987)는 특정목표를 성취하기 위해 요구되는 행동을 성공적으로 수행할 수 있다는 신념 또는 목표달성을 위하여 실질적인 행동의 과정을 통제하고 조직화하는 능력에 대한 개인적인 판단으로 정의한다(Bandura, 2000). 따라

서 자기효능감이 높을수록 학업성취도 또는 학습효과가 촉진돼 컨설팅 지식 이전을 촉진할 것으로 생각할 수 있다. 이러한 결과는 김효근과 정성휘(2002), 송신근(2005)의 연구결과와 일치한다. 자기효능감은 FTA 원산지관리자들이 자신의 능력에 대한 신념이 강할수록 컨설팅에 의한 학습을 촉진하지만, 컨설팅 실무지식의 이전에는 유의하지 않는 것으로 확인되었다.

둘째, 클라이언트들의 사전지식이 높을수록 컨설팅에 의한 실무지식의 이전을 더욱 촉진할 것이라는 가설 H6-2은 지지되지 않았다. FTA원산지 지식은 매우 추상적이고 난해한 지식으로 인식되고 있다. 만약 클라이언트들이 원산지에 관한 사전교육 등을 통해서 기본적인 배경지식을 갖고 있다면 컨설팅을 통한 원산지 실무지식의 이전이 더욱 촉진될 것이라고 가정된 것이다. 그러나 분석결과는 이러한 예측과는 달리, 컨설팅에 의한 실무지식이전에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

하지만 클라이언트의 사전지식은 비록 유의수준 0.05하에서 학습효과와 실무지식이전에 유의하지 않는 것으로 나타났으나, 만약 유의수준을 0.10수준으로 높인다면 학습($p=0.065$)과 컨설팅전이($p=0.066$)에 대하여 유의한 영향을 미치는 변수로 간주될 수 있다. 이는 표본수를 늘린다면, 유의수준 0.05에서도 컨설팅에 의한 학습촉진과 실무지식의 이전에도 유의한 영향을 미치는 변수로 간주될 가능성을 배제하기 어렵다.

셋째, 클라이언트의 컨설팅 참여도는 컨설팅에 의한 실무지식의 이전에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 가설H6-3은 채택되었다. 이러한 결과는 컨설팅과정에 보다 참여적이고 높은 상호작용 과정을 강조하는 사회학습모델컨설팅의 기본가정을 지지하는 것이다. 사회학습모델은 컨설턴트-클라이언트 간의 활발한 상호작용과 상호 지식비대칭, 상호 협업과 클라이언트의 적극적인 역할수행과 참여를 가정하고 있다(e.g., Garratt,1981; Mcgivern,1983; Schon,1983; Schein,1999;Nikolova & Devinney, 2009). 사회학습모델의 컨설팅은 클라이언트들이 컨설턴트와 함께 프로젝트의 중심단계를 공유하며, 문제해결과정에 적극적으로 참여하고 협력하는 수준이 높을수록 컨설팅에 의하여 학습도 촉진되고 컨설팅 실무지식이 더 잘 이전된다는 것을 의미한다. 컨설턴트-클라이언트간의 활발한 상호작용과 공동의 작업 및 협력은 클라이

언트들의 학습과 컨설팅 지식의 이전이 보다 더 잘 된다는 것이다.

하지만 이같은 결과는 비록 클라이언트의 컨설팅 참여수준이 높다고 하더라도, 컨설팅에 의한 학습(learning)에는 유의하지 않지만, FTA컨설팅 실무지식 이전에는 유의한 영향을 미친다는 결과가 도출되었다는 점을 유의할 필요가 있겠다.

5) 작업환경 특성에 대한 가설의 검증

컨설팅전이에 영향을 미치는 작업환경특성 변수로는 전이풍토와 정부지원 변수 2개가 투입되었다. 분석결과, 유의수준 0.05에서 클라이언트 조직의 전이풍토(t=2.130, p=0.035)는 컨설팅에 의한 실무지식의 이전에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나 정부지원(t=0.646, p=0.519)은 컨설팅전이에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다.

첫째, 클라이언트 조직의 전이풍토는 원산지관리자의 실무지식이전에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설H7-1은 지지되었다. 수출기업의 전이풍토는 사회적 지지와 조직적 지지가 있다. 사회적 지지는 동료 또는 상사의 지지를 의미하며, 조직적 지지는 조직의 재정적 기술적 심리적인 지지를 의미한다. FTA특혜관세활용을 위한 우호적인 조직적 지지가 조성될수록 원산지관리자의 실무지식이전이 촉진될 것으로 예측할 수 있다. 또한 조직의 재정적 기술적 및 심리적 지지도 실무지식 전이를 촉진한다는 기존의 연구가 지지되었다. 이는 FTA활용도 제고를 위하여 원산지 담당자의 원산지관리 및 지식의 획득과 관련하여 경영진을 포함하여 조직의 물적, 심리적, 재정적인 지원을 확대하여야 컨설팅에 의한 원산지관리지식의 이전이 용이하고, 나아가 FTA활용을 통한 조직의 성과를 개선할 수 있을 것으로 관측할 수 있을 것이다. 조직의 전이풍토는 학습에 대해서는 유의하지 않았으나 컨설팅전이에 대해서는 유의한 영향을 미친 점을 주목할 필요가 있겠다.

둘째, FTA컨설팅에 대한 정부지원은 컨설팅에 의한 실무지식이전에 유의하지 않는 것으로 나타났다. 가설H7-2는 기각되었다. 현재 중소/중견 수출기업을 대상으로 하는 FTA컨설팅은 정부의 지원 하에 이루어지는 것이 대부분이

다. 정부의 지원은 컨설팅 비용을 보조하는 방식으로 이루어지는데, 기존의 경영컨설팅 연구에서는 정부의 지원이 컨설팅성공 또는 컨설팅성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다(곽홍주,2008). 이러한 결과는 적절한 컨설팅지원비용, 컨설팅기간의 지원이 클라이언트의 학습을 촉진하는 데는 유의하나, 컨설팅 실무지식의 이전에는 유의하지 않는 것으로 해석할 수 있을 것이다.

6) 컨설팅 유형에 대한 가설의 검증

컨설팅유형이 컨설팅전이에 유의한 영향을 미치는 지에 관해서는 컨설팅유형은 더미 컨설팅유형 변수가 투입되었다. 분석결과, 유의수준 0.05에서 더미 컨설팅 유형변수(t=−0.163, p=0.871)는 컨설팅전이에 유의하지 않는 것으로 확인되었다. 가설 H9는 지지되지 않았다. 더미변수는 사회학습모델을 기준변수(사회학습모델=1,전문가모델=0)로 투입되었으므로, FTA컨설팅이 사회학습모델의 컨설팅 유형일수록 실무 지식이전에 대한 지각이 높을 것이라는 가설이 설정되었다. 그러나 기존의 이론과 컨설팅모델에 대한 가정과는 달리, 더미 컨설팅유형과 컨설팅 실무지식의 이전에는 유의하지 않는 것으로 확인되었다. 오히려 영향력의 방향은 부(−)의 방향으로 나타나, 사회학습모델의 컨설팅 유형일수록 컨설팅에 의한 지식이전을 저해한다는 것으로 볼 수 있다.

컨설팅유형에는 전문가모델과 사회학습모델 2가지 유형이 있다. 이 경쟁적인 모델은 기본적으로 클라이언트−컨설턴트 간의 상호작용을 가정하고 있다. 하지만 전자는 상호작용의 정도가 낮고, 컨설턴트가 클라이언트보다 더 많이 알고 있다는 지식비대칭을 가정하고 있다. 반면, 후자는 클라이언트−컨설턴트 간에 보다 참여적이고 보다 높은 수준의 상호작용이 발생하며, 상호 정보 비대칭을 가정하고 있다(Nikolova & Devinney,2009). 이러한 이론에 따르면, 사회학습모델의 컨설팅 유형에서 클라이언트의 학습을 촉진하고 컨설팅 실무지식의 이전을 촉진할 것으로 예측할 수 있다. 그러나 이 연구에서는 컨설팅유형에 대한 기본 가정과 달리, 사회학습모델 유형의 컨설팅이 클라이언트의 학습을 촉진하거나 컨설팅실무지식의 이전을 촉진한다고 단정하기 어려운 결

과가 제시된 것이다. 이러한 결과는 추후 면밀한 검토가 필요한 것으로 생각된다.

7) 통제변수의 영향에 대한 검토

통제변수의 분석결과를 살펴보면, 통제변수에는 FTA컨설팅의 횟수, 활용하는 FTA의 수, 및 수출집중도 3개가 투입되었다. 첫째, FTA컨설팅횟수(t=1.600, p=0.112)는 유의수준 0.05에서 컨설팅에 의한 원산지관리 지식이전에 유의하지 않는 것으로 나타났다. 이는 컨설팅을 받은 횟수가 많다고 해서 원산지 관리지식의 이전이 촉진되는 것은 아니라는 것을 의미한다고 볼 수 있다. 현재 수출중소기업에 대한 정부지원 FTA 컨설팅지원 사업은 형식적인 형평성 논리에 의해 컨설팅의 횟수를 제한하고 있다.

둘째, 수출기업들의 활용 FTA의 수(t=−0.173, p=0.863)는 유의수준 0.05에서 원산지관리 실무지식의 이전에 유의하지 않는 것으로 나타났다. 하지만 회귀계수 및 t값의 부호가 부(−)의 방향을 지시하고 있기 때문에 해석상 유의할 필요가 있다. 앞서 학습에 영향을 미치는 효과에서 설명한 바와 같이, 이것은 이른바 스파게티 보울 효과(Spaghetti bowl effects)와 밀접한 관련이 있을 것으로 생각된다.

셋째, 수출집중도(t=2.919, p=0.004)는 유의수준 0.05 하에서 컨설팅전이에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 수출집중도가 학습에 대한 영향(t=1.907, p=0.059)에서는 유의하지 않은 것으로 나타났지만 유의수준에 근접하고 있으므로 해석에 유의할 필요가 있다. 따라서 수출집중도, 곧 매출액 대비 수출비중이 높은 기업일수록 컨설팅에 의한 FTA원산지 실무지식이전에 유의한 영향을 미칠 수 있다고 간주할 수 있을 것이다. 따라서 FTA컨설팅 지원 대상기업 선정기준의 하나로서 수출집중도 지표를 활용한다면, FTA컨설팅성공, 즉 컨설팅에 의하여 학습이 촉진되고 컨설팅 지식이전이 활성화되고, 나아가 FTA활용역량이 강화될 수 있을 것으로 생각된다.

제5장 논의 및 결론

제1절 연구결과 요약

이 연구의 목적은 수출기업들의 FTA활용도 제고 및 활용역량을 강화하는 수단의 하나로 FTA원산지컨설팅에 있어서 수출기업들의 FTA원산지관리에 관한 지식의 학습과 컨설팅 지식이전에 영향을 미치는 요인이 무엇인지, 어떤 요인이 중요한 요인인지, 그리고, 컨설팅에 있어서 학습과 실무지식의 전이는 어떤 과정을 통하여 이루어지는지 확인하고자 하였다.

이를 확인하기 위하여 지식특성, 컨설턴트특성, 클라이언트특성, 및 작업환경특성으로 개념적 준거 틀(conceptual framework)을 구성하여 다중회귀분석을 실시하였다. 실증분석결과를 요약하면 다음 <표5-1>와 같이 나타낼 수 있다.

분석결과 중요한 특징은 설명변수들이 학습과 컨설팅전이에 미치는 설명변수들의 영향관계가 각각 상이하다는 것이다.

<표 5-1> 설명변수와 반응변수 간의 인과관계검증 요약

반응변수 / 설명변수		학습 (표준화계수=β)	컨설팅전이 (표준화계수=β)
지식특성	모호성	−0.235***	×
	복잡성	0.150*	×
컨설턴트특성	컨설팅 수행능력	0.246*	×
	컨설팅의 설계 및 전달	0.190*	×
	컨설턴트의 전문지식	×	0.377***
클라이언트특성	자기효능감	0.170*	×
	사전지식	△	△
	참여정도	×	0.178*
작업환경특성	전이풍토	△	0.168*
	정부지원	0.231**	×
컨설팅 유형	더미사회학습모델	×	×

*** : P < 0.001; ** : P < 0.01 ; * : P < 0.05

첫째, FTA컨설팅의 지식특성은 모호성 복잡성 변수가 투입되었다. 컨설팅 지식의 학습에 대해서는 모호성과 복잡성이 유의하였다. 특히 모호성은 클라이언트들의 학습을 방해하는 요인으로 확인되었으며, 복잡성은 학습을 촉진하는 것으로 확인되었다. 그러나 컨설팅전이에 대해서는 모호성과 복잡성이 유의하지 않았다. 지식특성이 학습 및 컨설팅전이에 미치는 영향관계를 요약하면, 원산지지식의 모호성은 클라이언트의 학습을 저해하지만 컨설팅전이에는 유의하지 않다는 것이다.

둘째, 컨설턴트 특성은 전문지식, 수행능력, 설계 및 전달변수가 사용되었다. 컨설팅지식의 학습에 대해서는 수행능력 및 설계 전달 변수가 통계적으로 유의했으나, 전문지식은 유의하지 않았다. 그러나 컨설팅전이에 대해서는 컨설턴트의 전문지식만이 유의하였다. 컨설턴트특성이 컨설팅에 의한 학습(learning)과 컨설팅전이에 미치는 영향관계를 정리해보면, 컨설턴트의 전문성은 학습을 촉진하지는 않으나 컨설팅 지식이전을 촉진하는 반면, 컨설팅수행능력과 설계 및 전달요인은 학습을 촉진하지만 컨설팅 지식이전에는 영향을 미치지 않는 관계를 나타내고 있다.

셋째, 클라이언트의 특성은 컨설팅참여도, 사전지식, 자기효능감이 변수로 투입되었다. 분석결과 컨설팅지식의 학습에 대해서는 자기효능감이 유의한데 비해 참여도와 사전지식은 유의하지 않았다. 컨설팅 지식이전에 대해서는 컨설팅 참여정도가 유의한 것으로 확인되었다. 클라이언트 특성을 요약하면, 컨설팅 지식이전에는 컨설팅참여도가 영향을 미치고, 학습에는 자기효능감이 영향을 미친다는 것이다.

넷째, 작업환경특성에는 전이풍토와 정부지원 변수가 사용되었는데, 학습에 대해서는 정부지원이 유의한 반면, 컨설팅 지식이전에 대해서는 전이풍토가 유의하였다.

다섯째, 더미 컨설팅유형 변수는 학습과 컨설팅 지식이전에 각각 유의하지 않은 것으로 확인되었다. 사회학습모델의 컨설팅일수록 학습과 컨설팅 지식이전을 촉진할 것이라는 가설은 지지되지 않은 것이다. 이러한 결과는 기존의 컨설팅모델이론의 가정과는 다른 결과가 나온 것이다. 기존의 이론에서는 사

회학습모델은 전문가모델에 비하여 클라이언트의 참여와 상호작용의 수준이 높기 때문에 컨설팅의 의한 학습과 컨설팅 지식이전을 촉진할 것이라는 가정을 깔고 있었다.

마지막으로 클라이언트의 학습 및 컨설팅 지식이전에 대한 설명변수들의 상대적인 영향력을 평가하면, 클라이언트의 학습에 대해서는 컨설팅수행능력(β=0.246)이 가장 중요하게 긍정적으로 영향을 미치며, 다음으로는 지식의 모호성(β=−0.235)이 부정적인 영향을 미친다고 할 수 있다. 한편, 컨설팅지식이전에 영향을 미치는 가장 중요한 설명변수는 컨설턴트의 전문지식(β=0.377)이라고 할 수 있다.

이같은 결과는 컨설팅에 있어서 클라이언트의 학습과 컨설팅 지식이전은 클라이언트 측의 요인보다는 결국 컨설턴트 측의 요인, 즉 컨설턴트의 전문지식과 컨설팅 수행능력(예:공유된 인터페이스로서 컨설팅방법론 및 툴; 정보수집 및 분석기법; 문제해결능력; 지식이전 메커니즘; 등) 등에 크게 달려 있음을 시사하는 것이다. 또 클라이언트의 학습을 저해하는 컨설팅지식의 모호성을 적절히 통제할 수 있는 컨설팅의 방법론의 설계 및 전달이 중요하다 할 것이다.

제2절 논의 및 시사점

최근 전 세계적으로 FTA가 확산되는 가운데 우리나라도 시장확보, 생산성향상 및 경제체질개선을 위하여 FTA Hubs국가를 표방하면서 체결국 수가 급격하게 증가하고 있다. 이러한 자유무역지역(FTA)에서는 역외국의 우회수출 방지와 특혜관세혜택을 역내국으로 한정하기 위하여 반드시 원산지규정(Rules of Origin)을 채택하게 된다. 그러나 원산지규정은 이같은 본원적 기능보다도 원산지기준을 엄격하게 조작하여 산업보호수단에 동원함으로써 무역창출보다는 무역전환효과를 초래하고 있다. 그런가하면 FTA의 확산으로 인해 일견 유사해 보이지만 미묘한 차이가 있는 다수의 원산지규정이 중첩되면서 이른바 스파게티 보울(spaghetti bowl)현상이 발생하고 있다.

FTA에서 원산지규정의 복잡성 및 중첩성, 난해성, 엄격성 등으로 인해 F

TA체결의 기대효과가 상쇄되고 FTA활용도 현저히 저해되고 있다. 이 때문에 정부에서는 FTA활용도를 제고하기 위하여 수출기업들을 대상으로 범정부적 차원에서 FTA활용을 촉진하는 컨설팅사업을 전개하였다.

FTA활용교육은 한꺼번에 많은 피교육생을 대상으로 포괄적이고 일반적인 FTA원산지지식을 전달하는데 비하면, FTA컨설팅은 수출기업의 개별 구체적인 상황과 맥락에 초점을 맞춤으로써 수출기업들이 FTA원산지 지식의 학습과 실무지식의 활용 역량을 제고하기에 더욱 적합한 FTA 활용촉진 수단이다.

그러므로 이 연구는 FTA컨설팅의 맥락에서 과연 어떤 요인들이 수출기업들의 FTA원산지관리지식의 학습 및 실무지식 이전에 영향을 미치는지, 어떤 설명변수가 학습과 컨설팅 지식이전에 가장 중요한 영향을 미치는지 확인하고자 하는 것이다.

따라서 이 연구목적 달성을 위하여 개념적 준거 틀과 구성요소들을 개발하기 위하여 컨설팅성공에 관한 연구, 지식이전에 관한 연구 및 교육훈련전이에 관한 기존문헌들을 종합적으로 검토하였다. 검토결과 약 80여개의 잠재적인 설명변수군을 도출한 다음 설명변수의 선정기준을 설정하여 컨설팅에 있어서 클라이언트의 학습촉진 및 실무지식의 이전을 가장 잘 설명할 수 있는 설명개념들을 선정하여 이론적 모형을 구축하였다. 가설검증결과는 위에서 제시된 바와 같다.

우선 이 연구가 컨설팅 연구에 기여한 공헌은 다음 몇 가지로 나누어 설명할 수 있을 것이다.

첫째, 새로운 컨설팅성공 지표로서 컨설팅에 의한 학습과 컨설팅지식이전, 곧 컨설팅전이(consulting knowledge transfer)개념을 처음으로 검증함으로써 기존 이론에 새로운 개념을 추가하였다고 할 수 있다. 컨설팅에 의한 클라이언트의 학습과 지식기반의 변화, 즉 컨설팅전이를 경험적으로 분석한 연구는 국내외에서 처음이다. 새로운 컨설팅성과 지표로서 클라이언트의 학습촉진과 실무지식의 이전은 향후 새로운 컨설팅 가치를 제공할 것으로 생각된다. 최근 컨설팅 트렌드가 전통적으로 지배적인 유형이었던 전문가 모델(Expert Model)에서 사회학습모델로 전환되고 있는 가운데, 컨설턴트가 도움을 주는 자(Helper 또는 Facilitator)로서 역할이 더욱 중요해 지고 있는 추세이다(Block,201

1). 이러한 컨설팅산업의 변화흐름에서 새로운 컨설팅 성과변수로서 클라이언트의 학습과 실무지식의 이전은 중요한 컨설팅 성과개념으로 부상할 것으로 생각된다. 이 개념은 현재 컨설팅 트렌드가 전문가모델에서 사회학습모델로 전환되고 있는 과도단계를 지나고 있는데, 향후 컨설팅 성과평가에서 이 개념의 성과지표의 중요성이 커질 것이다.

둘째, 이 연구는 또한 컨설팅 실무지식의 학습과 전이과정에 영향을 미치는 중요한 설명개념으로서, 컨설팅지식의 특성, 곧 지식의 모호성 복잡성 및 암묵성 요인을 처음으로 도입함으로써 기존 컨설팅 연구를 확장하였다. 지금까지 컨설팅연구에서 컨설팅성공 또는 컨설팅 성과를 측정하면서 컨설팅지식의 학습과 전이를 측정한 연구는 찾아보지 못했다. 대부분의 컨설팅프로젝트에서 클라이언트들은 컨설턴트로부터 새로운 지식 기술 스킬을 획득하고자 한다. 하지만 여러 가지 지식의 모호성, 복잡성, 암묵성, 점착성, 자산특정성 같은 제약조건 때문에 컨설팅지식은 클라이언트에게 쉽게 이전되지 않는다.

셋째, 구성주의 컨설팅의 본질을 반영한 컨설팅의 개념을 재정의 하였다. 기존의 컨설팅의 개념은 주로 전통적인 관점의 전문가모델 컨설팅에 포커스를 맞추고 있었다. 따라서 이 연구에서는 기존 문헌을 바탕으로 보다 다양한 컨설팅유형을 포괄할 수 있도록 컨설팅의 개념을 재정의 함으로써 객관주의 또는 실증주의 관점을 표방하는 전문가모델의 컨설팅과 구성주의 또는 해석주의 컨설팅을 표방하는 사회학습모델의 컨설팅 유형을 아우를 수 있는 컨설팅을 개념화하였다.

넷째, 보다 현실적이고 설명력 있는 컨설팅의 목적을 3가지로 유형화하였다. 컨설팅의 목적은 보는 이에 따라, 컨설팅을 받게 된 상황에 따라 다양하게 분류될 수 있을 것이다. 이 연구에서는 클라이언트의 학습니즈를 고려하여 신제도주의(Neo-Institutionalism)관점에서 Ringland & Shaukat(2004)의 연구를 바탕으로 기술적 효율성 목적, 정치적 정당성 목적 및 사회적정당성 목적의 3가지 컨설팅 목적을 유형화하고 컨설팅의 목적에 따라 학습 및 컨설팅전이의 니즈와 필요성을 기술하였다. 기존문헌에서 학습 및 컨설팅전이의 필요성에 따라 컨설팅을 유형화한 연구는 드물었다.

이 논문의 연구문제와 관련하여 컨설팅의 맥락에서 이루어진 직접적인 선

행연구는 사실상 존재하지 않는다. 이 연구의 분석결과는 지식이전 및 HRD 또는 교육훈련의 맥락에서 이루어진 연구결과와 비교 검토하면서 추가적인 논의와 시사점을 제시하고자 한다.

무엇보다도, 이 연구에서는 컨설팅 지식특성이 지식이전에 어떤 영향을 미치는지가 중요한 논의 주제가 될 것이다. 지식의 모호성(Ambiguity)은 컨설턴트로부터 클라이언트에게로 지식이전(knowledge transfer)을 방해한다는 것이 대체적인 기존의 이론이었다(e.g.,신원무,1998;박형권,2006; Szulanski, 1996; Simonin,1999, 2000; Gho,2002; Levin & Cross,2004). 그러나 컨설팅의 맥락에서 지식의 모호성은 클라이언트의 학습(learning)을 방해하는 것으로 확인되었다. 그러나 학습한 지식을 실무에 적용하는 능력을 의미하는 컨설팅전이, 즉 컨설팅 실무지식이전을 방해한다는 결과는 얻지 못했다. 다만 부(−)의 방향만 유지하고 있었다. 이같은 상이한 결과는 기존의 지식이전 연구에서는 지식이전을 주로 실행과 제도화(내부화)로 측정했으나, 이 연구에서의 지식이전은 학습과 컨설팅전이(근전이)로 측정하였다는 점에서 측정상의 차이에서 비롯되는 것으로 생각된다.

지식의 복잡성(Complexity)은 컨설팅 실무지식의 학습에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기존의 지식이전 연구에서는 이 연구와 연구대상이 상이하지만, 지식이전에 유의한 경우(Sinfonia, 1999)와 그렇지 않은 경우(Zander & Kogut,1995)로 연구결과가 상반되었다. 가설의 방향도 Simonin(1999)의 연구에서는 연구가설은 부(−)의 방향으로 설정했으나 연구결과는 정(+)의 방향으로 도출되었다. 복잡성은 조작적 정의가 연구마다 상이했다. Zanier & Kogut(1993,1995)도 복잡성은 조작화가 어렵다고 실토한 바 있었으며, 측정도구도 연구상황에 따라 모두 상이했다. 이 연구에서는 FTA원산지 규정의 복잡성(complexity)과 추상성 난해성, 그리고 다수의 원산지규정의 중첩성(overlapping), 원산지기준의 엄격성(restrictiveness) 등을 고려하여 원산지지식의 복잡성은 학습과 지식이전을 방해할 것이라고 가정하였다. 그러나 분석결과는 학습에는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 컨설팅 지식이전에는 유의하지 않은 것으로 나타났다. FTA원산지 규정이 복잡할수록 학습이 촉진될 것이라는 다소 의외의 결과가 나온 것이다. 전문가들조차 원산지 규정이 어렵

다고 생각하는 것과는 달리, 원산지실무자들은 원산지규정의 이행이 그렇게 복잡하지 않고 학습에 그다지 어려움이 없는 것으로 인지하고 있는 것으로 생각된다. 이 부분은 추후 측정도구의 보완 및 표본의 수를 늘려 재검증이 필요하다고 생각된다. 한편, 지식의 암묵선(Tacitness) 개념도 컨설팅 지식이전에서 매우 중요한 개념으로 생각된다. 이 연구에서도 처음에 연구가설에 포함하고 측정도구를 개발하여 자료를 수집했으나, 요인분석에서 주성분이 측정항목대로 추출되지 않아 연구가설에서 배제하였다. 암묵성 개념도 추후 측정도구의 수정, 보완 및 표본의 수를 늘려 재검증이 필요하다 하겠다.

지식의 인과적 모호성은 암묵선 복잡성 지식의 고착성 등으로 인해 비롯된다(Lippman & Rumelt;Simonin,1999;van Wijk, Jensen, Lyles,2008). 그러므로 컨설팅전이 즉, 컨설팅에 의한 학습촉진과 컨설팅 실무지식의 이전에 있어서 학습과 전이를 방해하는 모호성 요인을 극복하기 위해서는 컨설턴트-클라이언트의 공동노력과 함께 더욱 더 많은 직접적인 대면(face-to-face)작업이 요구된다고 할 것이다. 암묵적인 지식은 경험적 지식이므로 좀처럼 이전되지 않기 때문에 클라이언트-컨설턴트 간 적극적인 참여와 상호작용을 증가시켜야 할 것이다. 컨설팅 기간과 범위간의 적합성도 요구될 것이다.

둘째, 다음으로 논의해야 할 중요한 설명개념은 학습과 컨설팅전이에 영향을 미치는 컨설팅 투입요인에 관한 것이다. 가장 두드러진 특징은 컨설턴트특성과 클라이언트특성은 학습과 컨설팅전이에 각각 상이하게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

먼저 학습에 영향을 미치는 컨설팅투입요인(input factors)은 컨설턴트특성에서는 컨설팅 수행능력과 컨설팅 설계 및 전달요인이, 클라이언트특성에서는 자기효능감이 각각 유의한 영향을 미쳤다. 반면 컨설팅전이에 영향을 미치는 투입요인은 컨설턴트 특성에서는 컨설턴트의 전문지식이, 그리고 클라이언트 특성은 컨설팅 참여정도가 유의한 영향을 미쳤다. 이같은 결과가 시사하는 바는 클라이언트의 학습(learning)을 촉진하기 위해서는 클라이언트들은 자신의 능력에 대한 신념을 강화하는 한편, 컨설턴트들은 컨설팅 수행능력과 컨설팅 설계/전달 능력을 증가시켜야 한다는 것을 의미한다. 컨설팅을 통한 학습촉진을 위해서는 컨설턴트의 관점에서의 투입요인을 좀 더 자세히 확인할 필요가

있다. 첫째, 컨설팅수행능력은 주로 체계적인 컨설팅의 수행절차와 컨설팅 방법론 및 툴(Methods & Tools)에 관한 것이다. 이 연구에서 컨설턴트의 수행능력이 클라이언트의 학습을 촉진한다는 결과는 Werr, Stjernberg & Dochert y(1997)의 연구결과와 일치한다(Werr & Stjernberg.2003). Werret. al.는 컨설팅에 있어서 방법론 및 툴의 기능과 역할을 규명했는데, 방법론(Methods & Tools)의 기능은 컨설턴트와 클라이언트의 상호작용에 있어서 공유된 인터페이스(shared interfaces)로서, 컨설팅지식이전을 용이하게 하고, 클라이언트의 참여를 통한 경험학습을 촉진함으로써 클라이언트의 학습과 역량이전을 촉진한다고 주장하였다. 이러한 결과는 컨설팅에 있어서 방법론과 툴의 중요성을 시사하는 것으로서 클라이언트의 학습을 촉진하기 위해서는 컨설팅 방법론과 툴의 개발과 확산을 요청되는 것이다. FTA컨설팅의 컨설턴트들은 대부분 공인 관세사들로 구성되는데, 이들은 컨설팅방법론과 툴, 수행절차 등을 경시하는 경향이 있었다. 둘째, 컨설팅 설계/전달은 학습촉진을 위한 컨설팅 지식 이전에 관한 메커니즘(mechanisms)에 관한 것이다. 이는 컨설팅에 있어서 클라이언트의 학습을 촉진하기 위해서는 컨설턴트의 전문지식보다는 학습을 촉진할 수 있는 다양한 지식이전 메커니즘, 즉 컨설팅 프로젝트 내에서도 카운슬링, 실습, 세미나, 질의/응답, 동료시스템, 피드백 같은 다양한 수단들이 동원되어야 함을 시사하는 것이다. 전통적인 전문가모델에서처럼, 유능한 컨설턴트가 클라이언트 조직에 들어가서 혼자서 고객의 문제를 대신 해결해 주고 프로젝트현장을 떠나는 방식의 컨설팅은 학습촉진과 지식이전에 크게 도움이 되지 않는다는 것이다.

이에 비하여, 컨설턴트의 전문지식과 클라이언트의 참여도가 높을수록 컨설팅전이가 발생하는 것으로 확인되었다. 이는 컨설팅을 통해 학습한 내용을 실무에서 바로 활용할 수 있는 능력, 곧 원산지활용능력을 강화하기 위해서는 컨설턴트의 전문성 강화와 함께 클라이언트들의 컨설팅 프로젝트에 적극적인 참여가 중요하다는 것을 거듭 확인한 것이다. 이와 관련, 컨설턴트들은 경쟁에서 생존하고 성장하기 위하여 당연히 자신의 전문성을 강화할 것으로 생각된다. 그러나 컨설팅프로젝트에 클라이언트의 참여도를 높이는 것은 당연히 그렇게 되는 것이 아니라, 컨설팅 수행절차(Procedures)와 방법론(Methods &

Tools)이 논리적이고 체계적으로 결합된 컨설팅방법론(Consulting Methodology)와 관련된다. 인지이론에 따르면 학습(learning)이란 인지 체계의 변화, 즉 주어진 구조 속에서 인지체계를 더욱 정교하게 하거나, 또는 인지 체계를 완전히 변화시키는 것을 의미한다. 따라서 컨설팅에 있어서 학습(learning)은 먼저 컨설턴트가 클라이언트에게 방법론(methods)을 이전하고, 이 공유된 인터페이스(shared interfaces)를 통하여 클라이언트의 참여와 경험을 통해서 클라이언트의 인지체계를 더욱 정교화하는 과정이다(Werr, Stjernberg & Docherty,1997). 즉 컨설팅에 있어서 학습과정은 컨설턴트-클라이언트의 공유 인터페이스로서 컨설팅방법론을 통하여 컨설팅 지식이 이전되고 클라이언트의 적극적인 참여와 경험으로 통해서 학습이 촉진되고 컨설팅 지식이전(consulting knowledge transfer)이 성취되는 것이다. 이는 클라이언트의 참여와 경험을 활성화 할 수 있도록 효과적인 컨설팅 방법론(Consulting Methodology)의 개발이 요청된다는 것을 시사한다. 컨설턴트들은 클라이언트와 컨설턴트를 연결하는 공유된 인터페이스(Shared Interfaces)로서 컨설팅방법론의 기능과 가치를 새롭게 인식할 필요가 있다.

이러한 결과는 기존의 컨설팅성과 연구에서 거듭 확인된 것이다. 예를 들어, 컨설턴트의 수행능력(최창호,2014;배용섭,2013;이인수,2012;신동주,유연우,2012; McLachlin,1999; Appelbaum & Steed,2004;Kumar, Simon, Kimberly, 2000;Kumar, Simon, 2001;Albers, 2014), 컨설턴트의 전문지식(정태용,2014;박종훈,강소라,전현선,2007;장영,1997;Appelbaum & Steed, 2004;Pinto & Prescott,1990; Zeira & Avedisian,1989; Kumar, Simon, Kimberly, 2000;Kumar, Simon ,2001;De Caluwé & Stoppelenburg ,2004; Block,2011), 클라이언트의 프로젝트 참여정도(정태용,2014 ; 최창호,2014;이인수,2012; Cohen, 1992; McLachlin, 1999;De Caluwé & Stoppelenburg ,2004 ; Block,2011; Albers,2014) 같은 설명변수들은 컨설팅성과에 영향을 미치는 중요한 컨설팅성공요인으로 확인된 것이다. 비록 이 연구에서는 종속변수를 컨설팅전이를 다뤘지만 기존 연구결과와 유사한 결과가 도출되었다고 할 수 있을 것이다.

세 번째로 논의할 토픽은 클라이언트의 학습과 전이를 촉진하는 컨설팅유형 모델 간의 유효성 경쟁에 관한 것이다. 이 연구에서는 전문가모델 보다는

사회학습모델의 컨설팅 유형이 클라이언트의 학습과 실무지식 전이를 촉진한다는 기존 이론의 가정에 따라, 사회학습모델의 컨설팅 유형일수록 클라이언트의 학습과 실무지식 전이를 촉진할 것이라고 가설을 설정하였다(Gallessich,1982; Greiner & Metzer, 1983;Wilkinson,1995; Aharoni, 1997;Garratt,1981;Mcgivern,1983; Schon,1983; Schein, 1999,2002). 그러나 이러한 기존 이론의 가정은 기대와는 달리, FTA컨설팅의 맥락에서는 유의하지 않음이 확인되었다. 하지만 이러한 가설이 통계적으로 유의하지 않았다고 해서 기존 이론의 가정이 잘못된 것이라고 볼 수는 없다. 이는 컨설팅작업(consultancy)의 역동성과 다양성에 비추어 볼 때, 단일 프로젝트 내에서 전문가모델 아니면, 사회학습모델로 단순화 하는 도식(all or nothing)은 현실적으로 설득력이 떨어지는 것으로 생각된다. 연구자의 컨설팅경험에 비추어 볼 때도 FTA컨설팅 프로젝트 내에서도 때로는 전문가(expert)로서, 또 다른 때에는 도움을 주는 자(facilitator)로서 역할을 번갈아 수행하는 경우가 많았기 때문이다. Lippitt & Lippitt(1979)가 제시한 8가지 컨설턴트의 역할스펙트럼처럼, 컨설턴트의 역할은 프로젝트의 목적과 테마, 진행단계, 클라이언트의 품질, 고객의 요구 및 문제 상황에 따라 다양하게 교차되고 변화한다고 할 수 있을 것이다. 컨설턴트의 역할에 대한 상황접근적인 방식(contingency approaches)에 의한 이해가 필요한 것으로 생각된다.

제3절 연구의 한계와 향후 연구방향

이 연구는 새로운 컨설팅성공 지표의 개발, 새로운 설명개념의 소개, 균형있는 컨설팅개념의 재정의 등의 기여와 공헌에도 불구하고 연구에는 미흡한 점과 한계를 안고 있다. 첫째, 컨설팅지식의 특성(모호성, 암묵성 복잡성)을 컨설팅성공을 설명하는 개념으로 도입했지만, 이를 측정하기 위한 조작화가 완벽하다고 할 수 없다. 이는 기존의 지식이전 연구의 측정도구들을 컨설팅연구에 그대로 적용할 수가 없어서 기존 연구를 근거로 연구자가 새로 개발한 것인데, 보다 많은 표본 확보를 통해 측정도구의 개발 및 보완이 필요할 것으로 생각된다.

둘째, 제시된 이론적 모델은 설명변수의 수에 비하여 표본의 수가 상대적으로 적어 설명변수와 반응변수간의 통계적 유의성을 확인하기에는 다소 부족한 점이 없지 않은 것으로 보인다. 보다 많은 표본 확보를 통한 재검증이 필요하다고 하겠다.

셋째, FTA컨설팅에서는 컨설팅을 통한 학습과 컨설팅전이(근전이)의 촉진도 중요하지만 개념과 기본원리를 익혀 다른 유사한 상황에서도 문제를 해결할 수 있는 과정과 능력을 의미하는 원전이(far transfer)의 발생이 더욱 중요하다고 할 수 있다. 이와 관련, 원전이에 대하여 학습과 컨설팅전이(근전이)의 매개역할(meditator)을 하는지 여부를 검증할 필요가 있을 것이다. 클라이언트의 입장에서는 컨설팅을 통해서 원전이(far transfer)가 발생하는 것이 가장 바람직할 것이다. 하지만 컨설팅의 3대 제약조건인 시간과 범위, 예산 등을 감안하면 기본원리와 개념 등에 대한 심층적인 이해를 전제로 하는 원전이가 발생하는 것은 쉽지 않을 것이다. 이는 FTA확산으로 FTA체결국 수가 증가하고 이에 따라 유사해보이지만 상이한 다수의 원산지 규정이 중복되고 있기 때문에 수출기업의 원산지 관리자가 컨설팅을 통하여 학습한 내용을 향후 컨설턴트의 도움 없이도 다른 FTA상황에서도 문제를 해결할 수 있는 능력(원전이)을 획득하는 것이 필요하기 때문이다.

다시 말하면 컨설팅 투입요인(수행능력, 전문지식, 설계전달, 참여도, 사전지식, 정부지원, 전이풍토 등)의 활성화를 통해 클라이언트의 학습을 촉진하면 컨설팅전이 및 원전이 능력이 증가돼, 궁극적으로 수출기업들의 FTA활용능력이 강화될 수 있으며, 나아가 수출성과 제고를 기대할 수 있을 것이라는 것이다. 향후 이 컨설팅 투입요인이 학습 또는 컨설팅 전이를 매개하여 다른 유사한 상황에서도 문제해결능력과 응용력이 발생하는지 과정에 대한 추가적인 검증이 필요하다고 할 수 있다.

넷째, 이 연구에서는 사회학습모델의 컨설팅이 증가하는 추세를 반영하여 새로운 컨설팅성과지표(consulting key performance indication)의 하나로 컨설팅전이(consulting knowledge transfer)를 처음으로 실증 분석한 연구로서 지식경영, 훈련전이 및 컨설팅 연구 분야에서 도출된 80여개의 설명변수들 가운데서 선정된 10개의 설명변수에 대하여 학습과 컨설팅 전이에 영향을 미

치는 인과관계를 검증하는데 사용하였다.

클라이언트의 학습과 컨설팅 전이에 영향을 미치는 설명변수들은 적지 않을 것이지만, FTA컨설팅 이외에 경영컨설팅 등 다양한 컨설팅 테마를 대상으로 어떤 요인이 컨설팅에 의한 학습과 전이를 촉진하고 어떤 요인들이 실무지식 이전을 저해하는지 향후 추가적인 연구가 필요하다고 하겠다.

마지막으로, 컨설팅연구에 적합한 연구방법론의 모색이 필요하다고 생각된다. 이 연구 수행과정에서 점점 자기보고식의 설문지 측정방식의 자료수집이 어려워지고 있다는 인상을 강하게 받았다. 이 연구는 FTA컨설팅의 맥락에서 이루어진 것이며 다른 분야의 컨설팅테마에 비하면 단일 컨설팅테마치고는 컨설팅을 받은 기업들의 수가 많아 자료수집에 유리한 조건을 갖추었음에도 불구하고 설문자료를 확보하는 데 상당한 어려움을 겪었다. 설문지 회수율이 생각보다 매우 저조하였다. FTA컨설팅 이외에 다른 컨설팅분야에서는 동일한 컨설팅 테마에 대한 분석에 적합할 정도의 다량의 자료를 수집하는 일이 거의 불가능할 것이다. 그만큼 컨설팅연구에서 대량의 동일한 사례수집에 어려움이 많아 분석단위가 조직수준에서 수행되는 양적연구(quantitative research)에는 자료수집에 어려움이 적지 않다는 것이다.

따라서 컨설팅 연구에 적합한 연구방법론의 모색이 필요하다고 생각된다. 후기 실증주의 기반의 양적연구 이외에 구성주의 또는 해석주의 관점의 다양한 질적 연구방법론(Qualitative Research)의 모색과 전환이 필요할 것으로 생각된다. 예를 들어, 근거이론, 질적 사례연구, 현상학적 연구, 에스노그라피 등 다각적인 질적연구 방법론을 활용할 필요가 있을 것이다. 이러한 연구방법들은 주로 심층인터뷰 및 참여관찰 등을 통해서 자료를 수집한다. 이러한 연구방법들은 인터뷰스킬, 현장참여와 관찰, 혁신적인 사례 발굴 또는 벤치마킹사례 등 현장성이 강한 컨설턴트들에게는 질적 연구를 수행하기에 상대적으로 유리한 환경을 갖추고 있다. 질적 연구접근법에 의한 컨설팅연구를 활성화할 필요가 있다. 문화인류학연구에 기원을 둔 에스노그라피(ethnography)는 이미 현업의 마케팅 컨설팅 방법론으로 활용되고 있는 것처럼, 일부 연구방법론들은 컨설팅 방법론에서도 유용하게 활용되고 있다. 다양한 질적 연구 접근법을 적극적으로 활용하는 경우 리서치(Research)와 컨설팅(Consulting)이 결합되

면, 컨설팅방법론과 문제해결방법론의 창출에 시너지가 발생할 것이다.

이같은 맥락에서 이 연구에 대해서도 향후 현장 원산지 실무자들을 대상으로 컨설팅에 의한 학습과 컨설팅지식이전에 대해서 과연 양적연구결과와 동일한 결과가 도출되는지, 추가로 질적 연구가 필요할 것으로 생각된다. 변수들 간의 인과관계 분석에 따른 결과만으로 클라이언트의 학습과 컨설팅 지식이전에 관한 깊은 통찰과 함의를 설명하기에 어려움이 있었고, 측정오차를 고려하더라도 잘 납득이 가지 않는 결과들이 도출되곤 하는 경우가 없지 않다. 질적 연구는 자기보고식 설문지가 아니라, 기업 현장에서 벌어지는 생생한 자료 수집과 분석을 통해 깊은 통찰력과 이해력을 제공해 줄 것이다.

Turner(1982)는 30여년 전에 전통적인 컨설턴트의 역할 이외에 새로운 컨설턴트의 역할 세 가지를 제시한 바 있다. Turner는 3가지 새로운 컨설턴트의 역할 중 컨설턴트들도 잘 제시하지 않고, 클라이언트들도 잘 요구하지 않는 새로운 컨설팅의 가치의 하나로 '클라이언트의 학습 촉진'(facilitating client learning)을 제안하였다. Turner는 컨설턴트들이 프로젝트 현장을 떠날 때 '뭔가 지속적인 가치 있는 것'(something of lasting value)을 남겨야 한다고 하였다. '지속적으로 가치 있는 컨설팅 가치'란 바로 클라이언트들이 당면한 문제를 현안 문제를 해결하는 능력을 제고하는 것(근전이 능력) 뿐만 아니라, 장래에 유사한 상황의 문제를 해결하는데 필요한 방법을 학습할 수 있도록 도와주는 것(원전이 능력)을 의미하는 것이다.

Turner가 30여 년 전에 컨설팅에 의한 클라이언트의 학습촉진과 실무지식 전이의 중요성을 설파했지만 아직까지 FTA컨설팅에서는 물론 경영컨설팅 기타 컨설팅에서조차 새로운 컨설팅가치로서 컨설팅전이의 중요성을 체감하지 못하는 듯하다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

강소라, & 김효근. (2004). 나와 우리를 위한 지식이전 이론: 지식을 이전 (knowledge transfer) 하는 조직구성원의 심리적, 물리적 상태에 관한 근거 이론적 접근. 한국경영정보학회 학술대회, 253-264.

고준성. (2003). *자유 무역 협정 (FTA) 의 조문별 유형 분석: 한국 의 FTA 상품 무역 규정 협상 가이드라인 의 모색*. 산업연구원.

고준성. (2003). 자유무역협정의 조문별 유형분석. 산업연구원.

곽근재. (2011). 스파게티 볼 효과를 제거하기 위한 다양한 접근방법. *무역통상학회지*, *11*(4), 3-14.

곽재민. (2014). 리서치와 통계분석, 서울 :인포마 아카데미.

곽홍주 & 장용삼. (2009). 부동컨설팅과 경영컨설팅의 효율성 및 효과성에 미치는 요인분석. *부동산학보*, *36*(1), 262-281.

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

곽홍주. (2008). 한국컨설팅시장의 컨설팅 성과 제고를 위한 성공모형 구축에 관한 연구: 중소기업 경영컨설팅시장을 중심으로. 전문경영인연구, 11 (1), 1-23.

곽홍주. (2008). 한국컨설팅시장의 컨설팅 성과 제고를 위한 성공모형 구축에 관한 연구: 중소기업 경영컨설팅시장을 중심으로. *전문경영인연구*, *11* (1), 1-23.

금혜진, & 정재삼. (2005). 기업교육에서 학습의 근전이 (near transfer) 와 원전이 (far transfer) 의 예측변인 규명을 위한 논의: 문헌조사를 중심으로. 기업교육연구, 7(1), 5-25.

금혜진, & 정재삼. (2005). 기업교육에서 학습의 근전이 (near transfer) 와 원전이 (far transfer) 의 예측변인 규명을 위한 논의: 문헌조사를 중심으로. *기업교육연구*, *7*(1), 5-25.

금혜진, & 정재삼. (2007). 기업교육 프로그램에서 자기효능감, 초인지, 학업성취도, 전이풍토와 학습의 근전이 (near transfer) 및 원전이 (far transfer) 간의 관계 규명. 교육공학연구, 23(3), 1-30.

김기인 신태욱.(2014). 한국관세법. 재개정판. 서울 한국관세무역개발원.

김두열, 김태성, & 이현수. (2011). 경영컨설팅 서비소 품질이 경영성과에 미치는영향에 관한 연구-의뢰기업 조직특성의 조절효과. *디지털융복합연구, 9*(6), 243-253.

김세영, & 조국형. (2012). FTA 원산지결정에 미치는 요인분석. *관세학회지, 13*(2), 69-91.

김세원. (2004). EU 경제학.서울: 박영사.

김승호. (2007). *WTO 통상분쟁 판례해설*(1). 서울: 법영사.

김용태, & 정재완. (2013). 한국중소기업의 FTA 활용 요인에 관한 실증연구. *관세학회지, 14*(2), 45-64.

김익성. (2008). 중소기업 컨설팅이 경영성과에 미치는 영향분석. 한· 독사회과학논총, 18(1), 159-186.

김익성. (2009). 중소기업 컨설팅지원사업의 현황과 발전방안-e-쿠폰제 컨설팅 지원사업을 중심으로. *한국경영학회 통합학술발표논문집, 2009*(단일호), 81-106.

김정수. (2004). 지역무역협정 관련 WTO 규범의 통상법적 고찰. *무역학회지, 29*(4), 171-187.

김종광. (2013). 경영컨설팅 서비스품질 측정모형의 비교와 기업성과에 관한 연구 : SERVQUAL, SERVPERF 및 KS-SQI 모형. 동명대학교 대학원 박사학위논문.

김진모, 이진화, & 길대환. (2006). 농촌지도리더 교육프로그램의 학습전이와 전이풍토의 관계. *농업교육과 인적자원개발, 38*(1), 27-52.

김진섭, & 김중근. (2013). 관세사의 FTA 컨설팅 업무 활성화 방안. *관세학회지, 14*(2), 3-22.

김창완, 김정포, & 이율빈. (2007). 지식이전 파트너간 관계특성과 지식이전 성과간의 관계: 신뢰와 커뮤니케이션 요인을 중심으로. *인적자원관리*

연구, *14*(1).

김한성, 조미진, 정재완, 김민성. (2008). *한국FTA원산지규정의 특성 및 활용 전략*. 대외경제정책연구원(KIEP).

김현영. (2014). 중소벤처기업의 경영컨설팅 품질과 기업역량 간의 관계분석을 통한 균형성과지표 향상방안. 건국대학교 대학원 박사학위논문.

김효근, & 정성휘. (2002). 기업 내 Knowledge Management Systems (KMS) 를 통한 지식이전 성공에 미치는 영향요인에 관한 연구-구성주의 관점에서 수혜자의 채택동기를 매개로. 경영학연구, 31(4), 993-1037.

김효신. (2011). 정보시스템 아웃소싱 개발에서 지식 이전이 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 경영학연구, 40(4), 987-1013.

김후진, & 전외술. (2014). 글로벌시대의 경영컨설팅 서비스가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. *관세학회지*, *15*(2), 279-299.

김후진. (2014). 경영컨설팅서비스와 경영컨설턴트의 역량이 경영성과에 미치는 영향. 창원대학교 대학원 박사학위논문.

김희열, & 곽근재. (2014). 중소기업의 FTA 컨설팅 효율성 제고 방안. *관세학회지*, *15*(4), 143-161.

나승일, & 김기용. (2007). 서울대학교 직업교육 CEO 과정 참여자의 학습전이 수준. *농업교육과 인적자원개발*, *39*(4), 111-141.

남궁근. (2010). 행정조사방법론(4판), *서울:법문사*.

노덕률. (2010). 한국 FTA 특혜관세 활용에 있어 스파게티보울 (Spaghetti bowl) 현상의 결정요인. *관세학회지*, *11*(2), 1-21.

문형준, 김태형, & 임춘성. (2010). 컨설팅 역량 평가 모델 개발 및 적용. *Entrue Journal of Information Technology*, *9*(2), 93-106.

박귀찬. (2010). 기업 교육훈련 프로그램에 따른 근전이와 원전이의 영향요인: 한국의 P 기업 사례를 중심으로. *산업교육연구*, *21*, 69-87.

박문수, & 문형구. (2001). 연구: 지식공유의 영향요인: 연구동향과 과제. 지식경영연구, 2(1), 1-23.

박병호, 이동원, & 김연성. (2005). 경영컨설팅 서비스품질 측정에 관한 연구. *품질경영학회지*, *33*(3), 47-58.

박소현, & 이국희. (2009). IT 컨설턴트의 컨설팅 역량: 컨설턴트와 고객의 인식 차이를 중심으로. *Information Systems Review, 11*(1), 107-132.

박영기, & 김종섭. (2014). 동시다발 자유무역협정 (FTA) 발효의 위험성에 관한 연구: 스파게티보울 효과와 FTA 활용도 제고. *국제지역연구, 18*(4), 77-99.

박영용, & 김진모. (2006). 기업 리더십교육 프로그램 참여자의 학습전이와 영향요인. *농업교육과 인적자원개발, 38*(4), 215-239.

박종훈, 강소라, 전현선(2007), "경영전략 참여조직들 간의 상호작용에 관한 해석학적 사례연구, 경영연구, 22(4), 335-376.

박철구, & 최장우. (2013). 원산지관리역량 및 FTA 활용 영향 요인에 관한 실증연구. *관세학회지, 14*(1), 73-88.

박춘래, 황서진, & 이충섭. (2011). 경영컨설팅과 기업성과의 관계 및 컨설팅 활용도의 매개효과. *산업경제연구, 24*(6), 3371-3388.

박춘래, 황서진, & 이충섭. (2011). 컨설턴트역량이 경영컨설팅성과에 미치는 영향과 컨설팅 의뢰기업 조직특성의 조절효과 분석. *재무와회계정보저널, 11*(4), 91-116.

박형권. (2006). 기업 조직 간 지식이전영향요인과 성과에 관한 연구-외식프랜차이즈 시스템을 중심으로. 세명대학교 대학원 박사학위논문.

박형권. (2007). 기업 조직간 지식이전의 영향요인과 성과에 관한 연구 : 외식 프랜차이즈 시스템을 중심으로. 세명대학교 대학원 박사학위논문.

박형래. (2014). 한· EU FTA 특혜원산지규정의 무역장벽효과에 대한 실증적 연구. *무역통상학회지, 14*(1), 65-86.

배용섭. (2013). 경영컨설팅 성과에 영향을 미치는 컨설턴트의 역량에 관한 실증연구 : 컨설팅사 및 수진기업 특성에 따른 조절효과 중심으로. 단국대학교대학원 박사학위논문.

배을규, & 김대영. (2008). 기업체 인적자원개발 담당자의 학습 방식, 학습 전이, 전이 풍토의 관계 연구. HRD 연구, 10(2), 23-46.

법무부. (2003). *WTO 비차별대우 원칙의 이해와 적용연구*. pp.14~15.

서현주, 박종훈, 양희동, &신경식. (2005). 사용자의 흡수능력이 ERP 사용성과에 미치는 영향: 지식이전 관점. *경영학연구, 34*(3), 651-681.
서현주, 박종훈, 양희동, &신경식. (2005). 사용자의 흡수능력이 ERP 사용성과에 미치는 영향: 지식이전 관점. *경영학연구, 34*(3), 651-681.
서혜선, 양경숙, 김나영, 김희영, &김미경. (2013). SPSS (PASW) 회귀분석. *SPSS 아카데미 시리즈.*

설증웅, 조민호. (2007). 컨설팅프랙티스. *서울:새로운제안.*

손동원. (1996). 조직혁신 기법의 도입 및 확산원인에 관한 연구: TQM 을 중심으로. 인사· 조직연구, 4(2), 123-152.

송신근. (2005). ERP 시스템의 지식이전과 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. *회계저널, 14*(1), 99-124.

송영수, & 노동원. (2010). 기업 코칭교육 프로그램 참여자의 근전이와 원전이의 영향요인에 관한 연구. HRD 연구 (구 인력개발연구), 12(1), 161-185.

신동주, & 유연우. (2012). 컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스 품질과 컨설팅 성과에 미치는 영향. *디지털융복합연구, 10*(4), 63-78.

신상복, & 석기준. (2011). 경영컨설팅 서비스 품질과 고객만족에 관한 연구. *상업교육연구, 25*(4), 159-182.

신상복. (2012). 경영컨설팅 서비스품질이 고객만족도에 미치는 영향에 관한 연구. 동명대학교 대학원 박사학위논문.

신원무. (1998). 지식경영: 경영 혁신에 있어 효과적인 지식 전파의 조건에 관한 연구. *연세대학교 박사학위논문.*

신은경. (2014). 학습전이 측정 동향 및 측정도구 신뢰도 일반화 분석: 1996 년~ 2013 년 국내 학술지에 게재된 논문을 대상으로. *HRD 연구 (구 인력개발연구), 16*(4), 51-86.

심영규. (2010). 세계무역기구 (WTO) 법체제와 지역무역협정 (RTA) 간의 관계에 관한 고찰. *동아법학,* (48), 857-894.

윤영호, & 나도성. (2013). FTA 활용역량과 수출성과 간 관계에 관한 연구. *무역학회지, 38*(2), 295-319.

윤영호. (2009). FTA원산지증명과 비즈니스모델, 서울: 도서출판 두남.
이군희. (2012). 사회과학연구방법론 (수정판). 서울: 법문사.
이규용, & 김동원. (2001). 팀제 도입요인으로서 합리성과 정당성에 관한 연구. 경영학연구, 30(3), 1009-1035.
이도형. (1996). 조직내 교육 훈련의 학습 및 전이 효과 모델 검증 연구. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, *9*(1), 59-88.
이수경, 변숙영, 권성연, & 김소나. (2010). 기업 e-러닝 학습전이 모형 검증 연구. 교육공학연구, 26(1), 1-24.
이승주. (2010). FTA의 확산과 동아시아 지역주의의 중층화. *한국정치외교사논총*, *32*(1), 133-164.
이영환. (2011). 스파게티 볼 효과에 대한 연구. *관세학회지*, *12*(1), 237-256.
이원욱. (2010). 연구조사방법론의 이해와 적용:질적연구와 사례연구 방법. 서울: 형설출판사.
이윤원, 황서진, &이충섭. (2012). 컨설턴트역량과 경영컨설팅완성도의 관계 및 조절요인 분석. *산업경제연구*, *25*(1), 315-337.
이인수, & 유연우. (2012). 컨설팅 산출물과 컨설팅 만족도를 매개로한 컨설팅 활용도에 미치는 성과 영향요인에 관한 실증연구. *디지털융복합연구*, *10*(3), 59-69.
이지은, & 박아람. (2012). 학습전이 측정에 대한 국내 연구 분석: 1996 년~2011 년에 발표된 조직맥락 실증연구를 대상으로. *기업교육연구*, *14*(1), 177-203.
이지은, 서창적, & 김승철. (2010). 컨설턴트 역량모델에 관한 연구: AHP 기법을 이용한 대기업, 중소기업 전문 컨설턴트의 역량 비교를 중심으로. *한국경영학회 통합학술발표논문집*, *2010*(단일호), 253-274.
이찬, 박한규, 류현주, & 여수경. (2012). 중소기업 교육훈련 프로그램 전이측정도구개발 및 평가. *농업교육과 인적자원개발*, *44*(1), 161-184.
장 영. (1997). 경영 컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석. 한국과학기술원 박사학위논문.
장동인, 이광현, & 송상호. (2011). 컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스품질과

고객만족에 미치는 영향에 관한 연구: 수진기업의 지지도에 대한 조절 효과를 중심으로. *고객만족경영연구, 13*(3), 39-64.

전기수. (2009). 중소벤처기업 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구. 건국대학교 대학원 박사학위논문.

정석태. (2014). 컨설팅 서비스의 불확실성 환경 요인이 구매의도에 미치는 영향에 관한 연구. 한성대학교 대학원 박사학위논문.

정성휘. (2003). 지식근로자의 생산성 향상을 위한 지식이전 영향요인에 관한 연구. *비서학논총, 12*(1), 5-31.

정순태. (2012). FTA 특혜원산지규정의 문제점과 조화. *관세학회지, 13*(2), 93-110.

정인교, & 노재봉. (2005). 글로벌시대의 FTA 전략. *한국태평양위원회-인하대학교 FTA 연구센터공동발간.*

정인교, 조정란, 방호경, 김석오. (2005). *우리나라 FTA 원산지 규정 (ROO) 연구 및 실증분석.* 한국경제연구원.

정인교. (2009). 우리 기업의 FTA 활용도 조사 및 활용도 제고 방안 연구. *국제지역연구, 13*(3), 367-390.

정인교. (2010). *FTA통상론*, 서울:율곡출판사.

정재완. (2013). FTA 활용도 향상을 위한 당면 정책과제의 연구. *조세연구, 13*(2), 145-172.

정태용. (2014). 경영컨설팅 요인이 기업의 혁신활동과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 혁신활동의 매개효과를 중심으로. 영남대학교 대학원 박사학위논문.

조미진, & 안경애. (2011). 한국 FTA 원산지규정의 비교와 국내기업의 FTA 활용현황에 관한 분석. *무역학회지, 36*(3), 83-105.

조정란. (2006). 엄격성지수 (RI) 를 활용한 FTA 원산지규정 분석. *국제지역연구, 10*(1), 201-221.

조준영, & 원동환. (2012). 중소기업의 FTA 활용도를 높이기 위한 컨설팅 방향 제언. *경영컨설팅연구, 12*(3), 153-174.

주영주, & 하영자. (2005). 직무몰입과 학습효과 예측변인으로서의 동기변인

규명. *교육과학연구, 36*(2), 65-90.
채준원. (2011). 컨설팅 유형에 따른 중소기업의 컨설팅 서비스 결정요인에 관한 연구. 부산대학교 대학원 박사학위논문.
최낙균, 정형곤, 김한성. (2008). *한·중·일 3국의 FTA 비교분석과 동북아 역내 국간 FTA 추진방안.* 대외경제정책연구원(KIEP).
최명규. (2014). 중소기업 경영컨설팅의 서비스품질이 인지된 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
최세인, & 김영걸. (1999). 절차적 지식과 선언적 지식의 관계에 기반한 지식분해 모델.
최창호. (2014). 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원 박사학위논문.
최창환 (2010), 다양한 형태의 FTA 체결에 따른 Spaghetti Trap에 대한 효율적 대응방안,통상정보연구 12(4).
최창환, & 정철영. (2008). 연구소 기술교육훈련 참여자의 학습전이와 영향요인. *농업교육과 인적자원개발, 40*(3), 247-274.
최흥석. (2007). 한・칠레 FTA 특혜원산지규정의 무역장벽효과 실증분석. *한국관세학회 학술대회*, 35-66.
하연섭. (2011). 제도분석:이론과 쟁점(2판), 서울:다산출판사.
현영섭. (2004). Kolb의 경험학습모형을 적용한 기업교육 학습전이 모형. 고려대학교 대학원 박사학위논문.

2. 외국문헌

Abdullah, A. A., Rahman, H. A., Harun, Z., Alashwal, A. M., &Beksin, A. M. (2010). Literature mapping: A bird's eye view on classification of factors influencing project success. *African Journal of Business Management*, *4*(19), 4174-4182.
Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: The diffusion and

rejection of innovations. *Academy of management review*, *16*(3), 586-612.

Abrahamson, E. (1996). Management fashion. Academy of management review, 21(1), 254-285.

Albers, A. J. (2014). Consulting projects: what really matters: The factors that influence the success of management consulting projects. Vrije Universiteit Amsterdam doctoral dissertations.

Alvesson, M. (1993). Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management studies*, *30*(6), 997-1015.

Alvesson, M., & Johansson, A. W. (2002). Professionalism and politics in management consultancy work. *Critical consulting: New perspectives on the management advice industry*, 228-246.

Alvesson, M., & Kärreman, D. (2001). Odd couple: making sense of the curious concept of knowledge management. *Journal of management studies*, *38*(7), 995-1018.

Appelbaum, S. H., & Steed, A. J. (2005). The critical success factors in the client-consulting relationship. *Journal of management development*, *24*(1), 68-93.

Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, *82*(1), 150-169.

Armbrüster, T. (2006). *The economics and sociology of management consulting*. Cambridge University Press.

Armbrüster, T., & Glückler, J. (2007). Organizational change and the economics of management consulting: A response to Sorge and van Witteloostuijn. *Organization Studies*, *28*(12), 1873-1885.

Augier, P., Gasiorek, M., & Tong, C. L. (2005). The impact of rules of origin on trade flows. *Economic Policy*, *20*(43), 568-624.

Baldwin, R. E. (2006). Multilateralising regionalism: spaghetti bowls as b uilding blocs on the path to global free trade. *The World Econom y*, *29*(11), 1451-1518.

Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. Personnel psychology, 41(1), 63-105.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, Inc.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, a nd statistical considerations. *Journal of personality and social psyc hology*, *51*(6), 1173.

Bart Driessen & Folkert Graafsma, 1999, "EC's Wonderland : an overwie w of the Pan-European harmonised origin protocols", pp. 7~17.

Bassellier, G., & Benbasat, I. (2004). Business competence of information technology professionals: conceptual development and influence on IT-business partnerships. *MIS quarterly*, 673-694.

Benkard, C. L. (1999). *Learning and forgetting: The dynamics of aircraft production* (No. w7127). National bureau of economic research.

Berry, D. C., & Broadbent, D. E. (1984). On the relationship between tas k performance and associated verbalizable knowledge. *The Quarterl y Journal of Experimental Psychology*, *36*(2), 209-231.

Bhagwati, J. N. (1995). US trade policy: The infatuation with FTAs.

Biggs, D. M. (2010). *Management consulting: a guide for students*. Cenga ge Books,.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1983). Consultation: A handbook for ind ividual and organizational development. *Reading, PA: Addison-We sley Publishing Company*.

Block, P. (2011). *Flawless consulting: A guide to getting your expertise u sed*. John Wiley &Sons.

Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. Journal of Management, 36(4), 1065-1105.

Boland Jr, R. J., & Tenkasi, R. V. (1995). Perspective making and perspective taking in communities of knowing. *Organization science*, *6*(4), 350-372.

Boland, R. J., Singh, J., Salipante, P., Aram, J. D., Fay, S. Y., & Kanawattanachai, P. (2001). Knowledge representations and knowledge transfer. *Academy of Management Journal*, *44*(2), 393-417.

Brenton, P. (2011). Preferential Rules of Origin. *Preferential Trade Agreement Policies for Development: a Handbook*.

Brenton, P., & Manchin, M. (2003). Making EU trade agreements work: the role of rules of origin. *The World Economy*, *26*(5), 755-769.

Bresman, H., Birkinshaw, J., & Nobel, R. (1999). knowledge transfer in international acquisitions. Journal of international business studies, 439-462.

Bresman, H., Birkinshaw, J., &Nobel, R. (2010). knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, *41*(1), 5-20.

Broad, M. L. (2003). Managing the Organizational Learning Transfer System. *Improving learning transfer in organizations*, 97.

Broad, M. L. en JW Newstrom (1992), Transfer of Training: Action-Packed Strategies to Ensure High Payoff from Training Investments.

Broucker, B. (2009). Taking the'transfer of knowledge'debate a step forward. In *Prioritising transfer stimulating conditions', European Group of Public Administration (EGPA) Conference*.

Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. Human resource development review, 6(3), 263-296.

Burke, L. A., &Hutchins, H. M. (2008). A study of best practices in training transfer and proposed model of transfer. *Human resource development quarterly*, *19*(2), 107.

Cadot, O., & De Melo, J. (2008). Why OECD countries should reform rules of origin. *The World Bank Research Observer*, *23*(1), 77-105.

Cadot, O., Carrère, C., De Melo, J., & Tumurchudur, B. (2006). Product-specific rules of origin in EU and US preferential trading arrangements: an assessment. *World Trade Review*, *5*(02), 199-224.

Cadot, O., De Melo, J., Estevadeordal, A., Suwa-Eisenmann, A., & Tumurchudur, B. (2002). Assessing the Effect of NAFTA's Rules of Origin. *University of Lausanne, Lausanne*.

Cadot, O., Estevadeordal, A., & Suwa-Eisenmann, A. (2005). Rules of origin as export subsidies.

Cadot, O., Estevaeordal, A., Suwa-Eisenmann, A., & Verdier, T. (2006). *The origin of goods*. Oxford University Press.

Canato, A., & Giangreco, A. (2011). Gurus or wizards? A review of the role of management consultants. *European Management Review*, *8*(4), 231-244.

Cantin, F. P., & Lowenfeld, A. F. (1993). Rules of Origin, the Canada-US FTA, and the Honda Case. *Am. J. Int'l L.*, *87*, 375.

Carlos Bou-Llusar, J., & Segarra-Ciprés, M. (2006). Strategic knowledge transfer and its implications for competitive advantage: an integrative conceptual framework. *Journal of Knowledge Management*, *10*(4), 100-112.

Carrère, C., & De Melo, J. (2004). Are different rules of origin equally costly? Estimates from NAFTA.

Chiaburu, D. S., & Marinova, S. V. (2005). What predicts skill transfer? An exploratory study of goal orientation, training self-efficacy and organizational supports. *International journal of training and*

development, *9*(2), 110-123.

Ciampi, F. (2008). *The knowledge creation potential of management consulting*. IOS Press.

Ciampi, F. (2009). Exploring knowledge creation pathways in advanced management consulting. Emerging Trends and Issues in Management Consulting: Consulting as a Janus-Faced Reality, 3-39.

Clark, T. (1995). *Managing consultants: Consultancy as the management of impressions*. McGraw-Hill Education (UK).

Clark, T., & Fincham, R. (2002). *Critical consulting: New perspectives on the management advice industry*. Wiley-Blackwell.

Clark, T., & Salaman, G. (1996). Telling tales: management consultancy as the art of story telling. *Metaphor and organizations*, 167-184.

Clark, T., & Salaman, G. (1998*a*). Telling tales: Management gurus' narratives and the construction of managerial identity. *Journal of Management studies*, *35*(2), 137-161.

Clark, T., & Salaman, G. (1998*b*). Creating the 'right'impression: towards a dramaturgy of management consultancy. *Service Industries Journal*, *18*(1), 18-38.

Cohen, D. V. (1992, August). RESISTING THE RIGHT STUFF: BARRIERS TO BUSINESS ETHICS CONSULTATION. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1992, No. 1, pp. 155-159). Academy of Management.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.

Crossan, M. M., & Inkpen, A. C. (1995). The subtle art of learning through alliances. *Business Quarterly*, *60*, 68-68.

Cummings, O. W. (1986). Success factors for evaluation in a business training context. *Evaluation Practice*, *7*(4), 5-13.

Czarniawska, B., & Mazza, C. (2003). Consulting as a liminal space. *Human relations*, *56*(3), 267-290.

Darr, E. D., Argote, L., & Epple, D. (1995). The acquisition, transfer, and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises. *Management science*, *41*(11), 1750-1762.

De Caluwé, L., & Stoppelenburg, A. (2004). Developing criteria for effectiveness of consultant's work. *consultant*, *6*(7.0), 7-8.

De Jong, T., & Ferguson-Hessler, M. G. (1996). Types and qualities of knowledge. *Educational psychologist*, *31*(2), 105-113.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000). Handbook of qualitative research.

Duttagupta, R., & Panagariya, A. (2001). Free trade areas and rules of origin: economics and politics. *University of Maryland at College Park, mimeo*.

Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Tsang, E. W. (2008). Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects. Journal of management studies, 45(4), 677-690.

Eccles Jr, R. G., Shapiro, E. C., & Trina, L. S. Opinion: Consulting-Has the Solution Become Part of the Problem?. *MIT Sloan Management Review*, *34*, 89-95.

Edvardsson, B. (1990). Management consulting: Towards a successful relationship. *International Journal of Service Industry Management*, *1*(3), 0-0.

Edwin Vermulst, 2004, "Keynote Speech for the ADB Intensive Course on Rules of Origin1",

Eisenhardt, K. M. (1988). Agency-and institutional-theory explanations: The case of retail sales compensation. Academy of Management journal, 31(3), 488-511.

Ernst, B., & Kieser, A. (2002). In search of explanations for the consultin

g explosion. *The expansion of management knowledge: Carriers, flows, and sources*, 47-73.

Estevadeordal, A., & Suominen, K. (2003*a*). Measuring Rules of Origin in the World Trading system and proposals for multilateral harmonization. *Integration, Trade and Hemispheric Issues Division, Integration and Regional Programs Department, Inter-American Development Bank*.

Estevadeordal, A., & Suominen, K. (2003*b*, November). Rules of origin in the world trading system. In *document presented at the Seminar on Regional Trade Agreements of WTO (Geneva, 14 November)*.

Estevadeordal, A., & Suominen, K. (2004). Rules of origin: a world map and trade effects. *The Origin of Goods: Rules of Origin in Preferential Trade Agreements*, 1214-1245.

Estevadeordal, A., & Suominen, K. (2006). Mapping and measuring rules of origin around the world. *The origin of goods: rules of origin in regional trade agreements*, 69-114.

Estevadeordal, A., Harris, J., & Suominen, K. (2007, September). Multilateralzing Preferential Rules of Origin around the World. In *HEI, SECO, NCCR Conference, Geneva, September* (pp. 10-12).

Ethier, W. J. (1998). The new regionalism. *The Economic Journal*, *108*(449), 1149-1161.

Falvey, R., & Reed, G. (2002). Rules of origin as commercial policy instruments. *International Economic Review*, *43*, 393-408.

Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A., & Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, *29*(2), 98-116.

Ford, J. K., & Weissbein, D. A. (1997). Transfer of training: An updated review and analysis. *Performance improvement quarterly*, *10*(2), 22-41.

Foss, N. J., Knudsen, C., & Montgomery, C. A. (1995). *An exploration of common ground: integrating evolutionary and strategic theories of the firm* (pp. 1-17). Springer US.

Fullerton, J., & West, M. A. (1996). Consultant and client-working toget her?. *Journal of Managerial Psychology*, *11*(6), 40-49.

Gable, G. G. (1996). A multidimensional model of client success when en gaging external consultants. *Management Science*, *42*(8), 1175-119 8.

Gallessich, J. (1982). *The profession and practice of consultation*. San Fra ncisco: Jossey-Bass.

Garay, L. J., & De Lombaerde, P. (2004). Preferential rules of origin: M odels and levels of rulemaking. *Informe preparado para el seminari o "The Interaction between Levels of Rulemaking in International Trade and Investment"(UNU-CRIS/LSE), Bruselas*, *17*.

Gegenfurtner, A. (2011). Motivation and transfer in professional training: A meta-analysis of the moderating effects of knowledge type, instr uction, and assessment conditions. *Educational Research Review*, *6* (3), 153-168.

Gilbert, M., & Cordey-Hayes, M. (1996). Understanding the process of k nowledge transfer to achieve successful technological innovation. *Te chnovation*, *16*(6), 301-312.

Glückler, J., & Armbrüster, T. (2003). Bridging uncertainty in managemen t consulting: The mechanisms of trust and networked reputation. *Organization Studies*, *24*(2), 269-297.

Goh, S. C. (2002). Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. *Journal of knowledge management*, *6*(1), 23-30.

Granstrand, O. (1982). *Technology, management and markets: an investig ation of R&D and innovation in industrial organizations*. External

organization.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, *17*(S2), 109-122.

Greiner, L. E., & Metzger, R. O. (1983). Consulting to management. Prentice-Hall.

Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. International Journal of Training and Development, 15(2), 103-120.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (Vol. 6). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Hedlund, G., & Zander, U. (1993). *Architectonic and List-like Knowledge Structuring: Critique of Modern Concepts of Knowledge Management*.

Hislop, D. (2002). The client role in consultancy relations during the appropriation of technological innovations. *Research Policy*, *31*(5), 657-671.

Holton III, E. F., Bates, R. A., & Ruona, W. E. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. Human resource development quarterly, 11(4), 333-360.

Holton, E. F. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human resource development quarterly*, *7*(1), 5-21.

Inama, S. (2009). *Rules of origin in international trade* (p.555). Cambridge: Cambridge University Press.

Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of management review*, *30*(1), 146-165.

Ismail Al-Alawi, A., Yousif Al-Marzooqi, N., & Fraidoon Mohammed, Y. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of knowledge management*, *11*(2), 22-42.

Jackson, J. H. (1993). Regional trade blocs and the GATT. *The World Economy*, *16*(2), 121-131.

Jang, Y., & Lee, J. (1998). Factors influencing the success of management consulting projects. *International Journal of Project Management*, *16*(2), 67-72.

Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter?. *Academy of Management Journal*, *48*(6), 999-1015.

Joshi, K. D., Sarker, S., & Sarker, S. (2007). Knowledge transfer within information systems development teams: Examining the role of knowledge source attributes. *Decision Support Systems*, *43*(2), 322-335.

Ju, J., & Krishna, K. (2005). Firm behaviour and market access in a Free Trade Area with rules of origin. *Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'économique*, *38*(1), 290-308.

Kawai, M., & Wignaraja, G. (2009*a*). Asian FTAs: trends and challenges.

Kawai, M., & Wignaraja, G. (2009*b*). The Asian'Noodle Bowl': Is it Serious for Business. *Asian Development Bank Institute (ADBI) Working Paper Series*, (136).

Keiser. A. (2005). Manager as Marionette? Using fashion theories to explain the success of Consultancies. *Management consulting.167-183.*

Kim, H. D., & Cho, M. J. (2010). Impact of Rules of Origin on FTA Utilization in Korean FTAs. *KIEP Research Paper No. Working Papers-10-08*.

Kipping, M., & Armbrüster, T. (2000). The content of consultancy work: Knowledge generation, codification and dissemination. *CEMP Report*, *13*.

Kipping, M., & Armbrüster, T. (2002). The burden of otherness: Limits

of consultancy interventions in historical case studies. *Management consulting: Emergence and dynamics of a knowledge industry*, 203-221.

Kipping, M., & Clark, T. (2012). *The Oxford handbook of management consulting*. Oxford University Press.

Kipping, M., & Engwall, L. (Eds.). (2002). *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. Oxford University Press.

Kitay, J., & Wright, C. (2003). Expertise and organizational boundaries: The varying roles of Australian management consultants. *Asia Pacific Business Review*, *9*(3), 21-40.

Ko, D. G., Kirsch, L. J., & King, W. R. (2005). Antecedents of knowledge transfer from consultants to clients in enterprise system implementations. MIS quarterly, 59-85.

Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, *3*(3), 383-397.

Kogut, B., & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of international business studies*, 625-645.

Kogut, B., &Zander, U. (2003). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of international business studies*, *34*(6), 516-529.

Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of management review*, *24*(2), 308-324.

Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. Academy of management journal, 45(1), 215-233.

Krishna, K., & Krueger, A. (1995). *Implementing free trade areas: Rules of origin and hidden protection* (No. w4983). National Bureau of Economic Research.

Krueger, A. O. (1997). Free trade agreements versus customs unions. *Journal of Development Economics*, *54*(1), 169-187.

Krueger, A. O. (1999). Are preferential trading arrangements trade-liberalizing or protectionist?. *The Journal of Economic Perspectives*, 105-124.

Kubr, M. (Ed.). (2002). *Management consulting: A guide to the profession*. International Labour Organization.

Kumar, A., & Gupta, P. C. (2011). Implementation Of Knowledge Management To Minimize Erp Based System's Failure Of An Organization: A Survey. *International Journal of Research in Finance & Marketing*, *1*(3), 55-66.

Kumar, V., Simon, A., & Kimberley, N. (2000). Strategic capabilities which lead to management consulting success in Australia. *Management Decision*, *38*(1), 24-35.

Lahti, R. K., & Beyerlein, M. M. (2000). Knowledge transfer and management consulting: A look at "the firm". *Business Horizons*, *43*(1), 65-74.

Lakomski, G. (2004). On knowing in context. *British Journal of Management*, *15*(S1), S89-S95.

Lazaro, D. C., & Medalla, E. M. (2006). *Rules of origin: evolving best practices for RTAs/FTAs* (No. DP 2006-01). Philippine Institute for Development Studies.

Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management science*, *50*(11), 1477-1490.

Lippitt, G., & Lippitt, R. (1978). The Consulting Process in Action. La J

olla, California: University Associates.

Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: An analys is of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bel l Journal of Economics*, 418-438.

Ma, M., & Agarwal, R. (2007). Through a glass darkly: Information techn ology design, identity verification, and knowledge contribution in o nline communities. *Information systems research*, *18*(1), 42-67.

May, R. C., Puffer, S. M., & McCarthy, D. J. (2005). Transferring mana gement knowledge to Russia: A culturally based approach. *The Academy of Management Executive*, *19*(2), 24-35.

McDermott, R., & O'dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sha ring knowledge. *Journal of knowledge management*, *5*(1), 76-85.

McGivern, C. (1983). Some facets of the relationship between consultants and clients in organizations. *Journal of Management Studies*, *20*(3), 367-386.

McGlvern, C. K., & Fineman, S. (1983). Research and consultancy: towa rds a conceptual synthesis. *Journal of Management Studies*, *20*(4), 425-439.

McKenna, C. D. (2006). *The world's newest profession: Management con sulting in the twentieth century*. Cambridge University Press.

McLachlin, R. D. (1999). Factors for consulting engagement success. *Man agement Decision*, *37*(5), 394-404.

McLarty, R., & Robinson, T. (1998). The practice of consultancy and a professional development strategy. *Leadership &Organization Devel opment Journal*, *19*(5), 256-263.

Mulligan, J., & Barber, P. (2001). The client-consultant relationship. *Man agement Consultancy: A Handbook for Best Practice. 2nd ed. Lon don: Kogan Page*, 83-102.

Nickols, F. (2000). The knowledge in knowledge management. *The Know*

ledge Management Yearbook, 2000-2001.

Nickols, F., & Bergholz, H. (2013). The Consultant's Competency Circle: A Tool for Gauging Your Success Potential as an Independent Co nsultant. *Performance Improvement*, *52*(2), 37-41.

Nikolova, N. (2007). The client-consultant relationship in professional ser vice firms. *Kölner Wissenschaftsverlag, Köln*.

Nikolova, N., & Devinney, T. (2012). The nature of client-consultant int eraction: A critical review. *The Oxford handbook of management consulting*, 389-409.

Nikolova, N., & Devinney, T. M. (2009). Influence and power dynamics in client-consultant teams. *Journal of Strategy and Management*, *2* (1), 31-55.

Nikolova, N., Reihlen, M., & Schlapfner, J. F. (2009). Client-consultant interaction: Capturing social practices of professional service produ ction. *Scandinavian Journal of Management*, *25*(3), 289-298.

Noe, R. A. (1986). Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *Academy of management review*, *11*(4), 7 36-749.

Noe, R. A., & Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes on t raining effectiveness: Test of a model. Personnel psychology, 39(3), 497-523.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, *5*(1), 14-37.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxfor d university press.

O'Dell, C., & Grayson, C. J. (1998). If only we knew what we know. *C alifornia management review*, *40*(3), 154-174.

OECD. (2003). Regionalism and Multilateral Trading System, OECD.

Patterson, P. G. (2000). A contingency approach to modeling satisfaction with management consulting services. *Journal of Service Research*, *3*(2), 138-153.

Patterson, P. G., Johnson, L. W., & Spreng, R. A. (1996). Modeling the determinants of customer satisfaction for business-to-business prof essional services. *Journal of the academy of marketing science*, *25* (1), 4-17.

Pellegrinelli, S. (2002). Managing the interplay and tensions of consulting i nterventions: The consultant-client relationship as mediation and rec onciliation. *Journal of Management Development*, *21*(5), 343-365.

Petri, P. A. (2008). Multitrack integration in East Asian Trade: Noodle b owl or matrix?. *Asia Pacific Issues, Analysis from the East-West Center*, (86).

Phillips, J. J. (2000). *The Consultant's Scorecard: Tracking Results and B*. McGraw Hill Professional.

Phillips, J. J., & Broad, M. L. (Eds.). (1997). *In Action, Transferring Lear ning to the Workplace: Seventeen Case Studies from the Real Wo rld of Training*. American Society for Training and Development.

Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1990). Planning and tactical factors in the project implementation process. *Journal of Management studies*, *27* (3), 305-327.

Polanyi, M. (1967). The tacit dimension.

Poulfelt, F., Greiner, L., & Bhambri, A. (2005). The changing global cons ulting industry. *The contemporary consultant*, 3-22.

Productivity Commission. (2004). *Rules of Origin under the Australia-Ne w Zealand CER Trade Agreement* (No. 0410001). EconWPA.

Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge tra nsfer: The effects of cohesion and range. *Administrative science q uarterly*, *48*(2), 240-267.

Reed, R., & DeFillippi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of management review*, *15*(1), 88-102.

Richter, A., & Schmidt, S. L. (2006). Antecedents of the performance of management consultants. *Schmalenbach Business Review*, *58*.

Ringland, G., & Shaukat, A. (2004). An uncertain future for management consulting. In *European Business Forum* (Vol. 19, pp. 58-61).

Sadler, P. (Ed.). (2001). Management Consultancy: a handbook for best practice. Kogan Page Publishers.

Sahal, D. (1981). *Patterns of technological innovation*. Addison-Wesley.

Sahlin-Andersson, K., & Engwall, L. (Eds.). (2002). *The expansion of management knowledge: Carriers, flows, and sources*. Stanford University Press.

Schaffer, R. H. (2002). *High-impact consulting: How clients and consultants can work together to achieve extraordinary results*. Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action* (Vol. 5126). Basic books.

Schunk, D. H. (1991). Self-efficacy and academic motivation. *Educational psychologist*, *26*(3-4), 207-231.

Seidl, D., & Mohe, M. (2007). The consultant-client relationship: A systems -theoretical perspective.

Shapiro, E. C., Eccles, R. G., & Soske, T. L. (1993). Consulting: has the solution become part of the problem?. *MIT Sloan Management Review*, *34*(4), 89.

Simon, A., & Kumar, V. (2001). Clients' views on strategic capabilities which lead to management consulting success. *Management Decision*, *39*(5), 362-372.

Simonin, B. L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer i n strategic alliances. Strategic management journal, 20(7), 595-623.

Simonin, B. L. (2004). An empirical investigation of the process of knowl edge transfer in international strategic alliances. *Journal of internati onal business studies*, *35*(5), 407-427.

Srinivasan, T. N. (1997). The common external tariff of a customs unio n: alternative approaches. *Japan and the World Economy*, *9*(4), 44 7-465.

Sturdy, A., Handley, K., Clark, T., & Fincham, R. (2009). *Management c onsultancy: boundaries and knowledge in action*. Oxford University Press.

Sturdy, A., Werr, A., & Buono, A. F. (2009). The client in management consultancy research: Mapping the territory. *Scandinavian Journal of Management*, *25*(3), 247-252.

Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the tra nsfer of best practice within the firm. *Strategic management journa l*, *17*(S2), 27-43.

Timbrell, G. T., Andrews, N. M., & Gable, G. G. (2001). Impediments to inter-firm transfer of best practice in an enterprise systems context.

Turner, A. N. (1981). Consulting is more than giving advice. Harvard bu siness review, 60(5), 120-129.

Van Wijk, R., Jansen, J. J., & Lyles, M. A. (2008). Inter-and intra-organi zational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studie s*, *45*(4), 830-853.

Vermulst, E. A. (1992). Rules of Origin as Commercial Policy Instruments —Revisited. *Journal of World Trade*, *26*(6), 61-102.

Vermulst, E. A., Waer, P., & Bourgeois, J. (Eds.). (1994). *Rules of Origin in International Trade: a comparative study*. University of Michiga

n Press.

Volkoff, O., Elmes, M. B., & Strong, D. M. (2004). Enterprise systems, k nowledge transfer and power users. *The Journal of Strategic Infor mation Systems*, *13*(4), 279-304.

Von Hippel, E. (1994). "Sticky information" and the locus of problem sol ving: implications for innovation. *Management science*, *40*(4), 429 -439.

Werr, A., & Linnarsson, H. (2002). Management Consulting for Client L earning? Clients' perceptions on learning in management consulting. *Developing knowledge and value in management consulting*, *2*.

Werr, A., & Pemer, F. (2007). Purchasing management consulting services —From management autonomy to purchasing involvement. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *13*(2), 98-112.

Werr, A., & Stjernberg, T. (2003). Exploring management consulting firm s as knowledge systems. *Organization studies*, *24*(6), 881-908.

Werr, A., & Styhre, A. (2002). Management consultants-friend or foe? U nderstanding the ambiguous client-consultant relationship. *Internati onal Studies of Management &Organization*, *32*(4), 43-66.

Werr, A., Stjernberg, T., & Docherty, P. (1997). The functions of method s of change in management consulting. *Journal of Organizational Change Management*, *10*(4), 288-307.

Wilkinson, J. W. (1994). *Handbook of management consulting services*. New York: McGraw-Hill.

Wilkinson, J. W. (1995). What is management consulting?(What is manage ment consulting?). by Barcus III., SW, Wilkinson, JW McGrow-Hill.

Williamson, O. E. (1985). The economic intstitutions of capitalism. Simon and Schuster.

Willingham, D. B., Nissen, M. J., & Bullemer, P. (1989). On the develop ment of procedural knowledge. *Journal of experimental psycholog*

y: learning, memory, and cognition, *15*(6), 1047.

Word Bank. (2003), Rules of Origin in Free Trade Agreement. WB.

Wright, C., & Kitay, J. (2002). 'But does it work?'Perceptions of the impact of management consulting. *Strategic Change*, *11*(5), 271-278.

WTO CRTA. (2002). Rules of Origin Regimes in Regional Trade Agreements, WTO, 2002, WT/REG/W/45.

Xu, Q., & Ma, Q. (2008). Determinants of ERP implementation knowledge transfer. *Information &Management*, *45*(8), 528-539.

Yaghi, A., Goodman, D., Holton, E. F., & Bates, R. A. (2008). Validation of the learning transfer system inventory: A study of supervisors in the public sector in Jordan. Human Resource Development Quarterly, 19(3), 241-262.

Zahra, S. A., &George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, *27*(2), 185-203.

Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization science*, *6*(1), 76-92.

Zeira, Y., & Avedisian, J. (1989). Organizational planned change: Assessing the chances for success. *Organizational Dynamics*, *17*(4), 31-45.

부 록

설 문 지

통계법 제33조 (비밀의 보호)
통계작성과정에서 알려진 사항으로서 개인 또는 법인이나 단체의 비밀에 속하는 사항은 보호되어야 한다.

이 설문은 통계법에 의해 비밀로 보호되며, 오직 연구목적으로만 활용됩니다.

FTA Consulting의 학습 및 실무지식이전 설문지

FTA 원산지 담당자 여러분, 안녕하십니까?

올해로 우리나라는 FTA 11년차를 맞았습니다. 현재 미국, EU, ASEAN, 터키, 호주, 중국과 FTA가 발효되거나 타결된데 이어 한중일, RCEP 등 주요 교역국과 FTA 협상이 진행 중입니다.

그동안 정부 등은 FTA활용도 제고를 위하여 다양한 FTA 원산지 컨설팅 프로그램을 지원해 왔습니다. 그 결과, FTA 활용기업이 증가하는 등 나름대로 FTA활용도제고에 큰 기여를 해왔습니다.

이 설문은 앞으로 FTA컨설팅을 통해 FTA 원산지관리자들의 학습과 지식이전을 통해 활용역량이 얼마나 강화 됐는지를 분석해 본다면, 학문적인 기여는 물론 향후 중소기업들의 FTA활용지원 정책 수립에 유용한 시사점을 줄 것입니다. 적극적인 설문참여를 당부 드립니다.

*설문대상 : FTA컨설팅 경험 있는 FTA 원산지담당자 등.
*소요시간 : 약 15분 정도

※ 설문회수방법 :
－이메일 : gashiry@hanmail.net;
－팩스: 02－3447－0222

※ 문의사항 : 박사과정 윤영호(한성대 컨설팅대학원) 전화 02－3447－0221
지도교수 나도성

A. 조사대상의 일반적인 특성

A-1. 귀하가 FTA 컨설팅을 받은 기관별 컨설팅 횟수는 각각 몇 회 정도입니까. (복수응답가능)

FTA 컨설팅 지원 기관	컨설팅 횟수
1.관세청 FTA 컨설팅(FTA PASS, 국제원산지정보원)	( ) 회
2.FTA무역종합지원센터(OK FTA 컨설팅, 산업통상부)	( ) 회
3.지역별 FTA활용지원센터(기획재정부, 산업부 등)	( ) 회
4.중소기업수출지원센터(FTA Doctor, 중소기업진흥공단)	( ) 회
5.외부 전문컨설팅사 (관세사 등, 정부지원 제외)	( ) 회
6.기타( )	( ) 회

A-2. 귀사의 수출제품은 어느 산업에 속합니까. 해당 산업분류에 V 표시하시오.

업종	체크	업종	체크
①음식료품	( )	⑧1차금속(철강 비철금속등)금속가공	( )
②섬유제품, 의복모피,가죽 가방 신발	( )	⑨전자부품/PC/영상/통신/전기/광학	( )
③목재펄프 나무 종이 가구	( )	⑩기타 기계 및 장비	( )
④석유정제	( )	⑪자동차 및 기타 운송장비	( )
⑤화학물질 및 제품 고무 플라스틱	( )	⑫인쇄 및 출판기록물	( )
⑥의료용물질 및 의약품	( )	⑬기타( )	( )
⑦비금속광물	( )		( )

A-3. 귀사의 사업장 소재지는 어디입니까. 해당 지역에 V 표시하시오.

지역	체크	지역	체크	지역	체크	지역	체크
①서울	( )	②경기	( )	③부산	( )	④인천	( )
⑤대구	( )	⑥광주	( )	⑦대전	( )	⑧울산	( )
⑨경남	( )	⑩경북	( )	⑪충남	( )	⑫충북	( )
⑬전남	( )	⑭전북	( )	⑮강원	( )		( )

A-4. 귀사가 수출하는 FTA지역은 어디입니까. 해당 FTA에 V 표시하시오. (복수응답 가능)

FTA	체크	FTA	체크	FTA	체크
① 한-미 FTA	( )	② 한- EU FTA	( )	③ 한-ASEAN FTA	( )
④ 한-인도 FTA	( )	⑤ 한-EFTA FTA	( )	⑥ 한-싱가포르 FTA	( )
⑦ 한-칠레 FTA	( )	⑧ 한-페루 FTA	( )	⑨ 한-터키 FTA	( )
⑩ 한-호주 FTA	( )	⑪ 한-캐나다 FTA	( )	⑫ 한-콜롬비아 FTA	( )
⑬한-뉴질랜드 FTA	( )	⑭ 한-중국 FTA	( )	⑮ 한-베트남 FTA	( )

A-5. 귀사의 상시근로자수(2014년기준)는 몇 명입니까. 해당란에 V 표시하시오.

종업원수	체크	종업원수	체크	종업원수	체크
① 10인 이하	( )	② 20인 이하	( )	③ 30인이하	( )
④ 50인 이하	( )	⑤ 100명 이하	( )	⑥ 200명 이하	( )
⑦ 300인 이하	( )	⑧ 301인 이상			

A-6. 현재 귀사는 수출 경험(2014년 기준)은 몇 년째 입니까. 해당란에 V 표시하시오.

수출경험	체크	수출경험	체크	수출경험	체크
①3년 이내	( )	②3-5년이내	( )	③5-7년이내	( )
④7-10년 이내	( )	⑤10-15년 이내	( )	⑥15-20년 이내	( )
⑦ 20년이상	( )		( )		( )

A-7. 최근 5년간 귀사의 매출액과 수출액은 각각 얼마입니까. 해당란에 기재하시오.

	2010년	2011년	2012년	2013년	2014년(추정)
총 매출액	( )억원	( )억원	( )억원	( )억원	( )억원
총 수출액	( )만불	( )만불	( )만불	( )만불	( )만불

A-8. 다음은 FTA 원산지관리 소프트웨어(S/W)의 설치 및 활용현황에 관한 것입니다. 해당란에 여부에 따라 ○(설치,활용) 또는 ×(미설치,미활용)로 표시하시오.

종류	FTA PASS	FTA Korea	민간 프로그램	기타
설치 여부	( )	( )	( )	( )
실제 활용 여부	( )	( )	( )	( )

B. FTA컨설팅에 있어서 지식특성과 지식이전의 관계

B-1. 다음은 FTA원산지 지식의 모호성에 관한 것입니다. 항목을 읽고 해당란에 V 표시하시오.

설문항목	전혀 그렇지 않다			보통이다			매우 그렇다
1.FTA 협정문에는 성공적인 FTA원산지 관리를 위하여 무엇을 해야 하는지 세부적인 설명을 제공한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2.FTA 매뉴얼에는 성공적인 FTA원산지관리에 필수적인 지식, 노하우, 절차, 요건에 대해 구체적인 설명을 제공하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.FTA활용 관련 간행물에는 성공적인 FTA원산지활용에 필수적인 지식, 노하우, 절차, 요건을 상세하게 설명을 제공하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. FTA원산지관리에 필요한 지식, 스킬/노하우는 원인-결과, 투입-산출 및 행위-결과 간의 인과 관계가 명확하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

B-2. 다음은 FTA원산지 지식의 암묵성에 관한 것입니다. 항목을 읽고 해당란에 V표시해 주십시오

설문항목	전혀 그렇지 않다			보통이다			매우 그렇다
1.FTA원산지 지식은 너무 명확해서 배우기 쉽다. .	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2.FTA원산지 지식은 쉽게 문서화할 수 있다.(예:매뉴얼화 등)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.FTA원산지 지식은 매뉴얼/ 책을 통해서 누구나 쉽게 배울 수 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4.FTA원산지지식은 경험 많은 직원과 대화를 통해서 누구나 쉽게 배울 수 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

B-3. 다음은 FTA원산지 지식의 복잡성에 관한 것입니다. 항목을 읽고 해당란에 V표시해 주십시오

설문항목	전혀 그렇지 않다			보통이다			매우 그렇다
1.FTA원산지 지식은 원산지관리자가 금방 습득할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2.FTA원산지 지식은 말이나 글로써 전부 다 설명할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.FTA체결국 수가 늘어나면 원산지관리 절차가 더욱 복잡해진다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4.다수의 FTA 원산지규정이 중복되면 원산지관리 절차도 더욱 복잡해진다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5.FTA원산지 지식은 추상적이고 난해한 지식으로서 학습하는데 상당한 시간과 노력이 요구된다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

C. 클라이언트 특성과 지식이전의 관계

C-1. 다음은 FTA 컨설팅에 대한 자기효능감에 관한 것입니다. 항목을 읽고 해당란에 V표시해 주십시오

설문항목	전혀 그렇지 않다			보통이다			매우 그렇다
1.나는 한번 계획을 세우면 꼭 해낼 수 있다고 생각했다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2.FTA 컨설팅의 내용들을 충분히 마스터 할 수 있다고 생각했다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.나는 목표를 세운 뒤 실패하면 성공할 때까지 노력했다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4.어려움에 당면하게 되더라도 더 열심히 노력하겠다고 생각했다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5.나는 내가 마음먹기만 하면 무엇이든 배울 수 있다고 생각했다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6.나는 FTA 컨설팅을 받기 위하여 기본적으로 필요한 지식이나 능력을 갖고 있었다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

C-2. FTA 컨설팅에 대한 고객 참여에 관한 질문입니다. 항목을 읽고 해당란에 V표시해 주십시오.

설문항목	전혀 그렇지 않다			보통이다			매우 그렇다
1.나는 FTA컨설팅 과정에 적극적으로 참여하였다(예:컨설턴트와 협업, 부서간 조율, 과제수행 등)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2.나는 FTA컨설팅의 목표를 달성하고자 적극적으로 참여하고 노력했다.(예:특혜원산지자격의 획득, 원산지판정 및 절차의 학습 등)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.나는 FTA 컨설팅과정에 나에게 맡겨진 과업에 대해 적극적으로 수행하고자 하였다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4.나는 컨설턴트와 지속적으로 질의/응답하고 컨설턴트의 작업에 적극적으로 협력하였다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5.나는 FTA컨설팅과정에서 나타난 이슈에 대해 컨설턴트와 적극적으로 협의하였다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

C-3. 다음은 FTA원산지관리에 대한 사전지식에 관한 것입니다. 항목을 읽고 해당란에 V표시해 주십시오.

설문항목	전혀 그렇지 않다			보통이다			매우 그렇다
1.나는 컨설팅을 받기 전에 원산지 결정기준(예:세번변경기준, 부가가치기준 등)에 관한 지식을사전에 알고 있었다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2.나는 컨설팅을 받기 전에 원산지증명서 발급 및 인증수출자 절차에 관한 지식을 사전에 알고 있었다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.나는 컨설팅을 받기 전에 원산지증빙서류의 작성 및 증빙자료보관에 관한 지식을 사전에 알고 있었다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

D. FTA컨설팅에 있어서 컨설턴트 특성과 FTA원산지 지식이전의 관계

D-1. 다음은 FTA 컨설팅에 있어서 컨설팅설계 및 전달에 관한 것입니다. 항목을 읽고 해당란에 V 표시해 주십시오.

설문항목	전혀 그렇지 않다			보통이다			매우 그렇다
1.FTA 컨설팅 프로그램 내용은 나의 원산지 판정/관리 업무 요구와 밀접하게 관련되었다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2.FTA 컨설팅 프로그램은 배운 것을 원산지판정/관리 업무 수행에 적용할 수 있도록 설계되었다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.FTA 컨설팅 프로그램은 원산지판정/관리 업무를 수행하는 절차와 방법을 알려 주었다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4.FTA 컨설팅프로그램은 배운 것을 원산지판정/관리 업무에 적용할 수 있도록 나의 실제 업무상황과 유사하게 구성되어 있었다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5.FTA 컨설팅프로그램은 배운 것에 대해 질의 및 응답 등 지속적인 피트백과 사후관리가 제공되었다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

D-2. 다음은 FTA 컨설팅에 있어서 컨설팅 수행능력에 관한 것입니다. 항목을 읽고 해당란에 V표시해 주십시오.

설문항목	전혀 그렇지 않다			보통이다			매우 그렇다
1.컨설턴트는 고객의 니즈와 기대를 파악하고 컨설팅 범위와 목표를 명확하게 설정하였다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2.컨설턴트는 컨설팅 수행 절차와 세부적인 방법, 그리고 컨설팅의 산출물을 명확히 제시하였다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.컨설턴트는 수출물품의 FTA원산지 자격여부에 대한 현황과 문제점을 진단하는 능력이 뛰어 났다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4.컨설턴트는 부품/원재료의 기능, 단가, 원산지 등에 관한 정보수집과 분석	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

능력이 뛰어났다.							
5.컨설턴트는 컨설팅 수행과정에서 나타나는 문제를 해결하고 대안을 제시하는 능력이 뛰어났다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6.컨설턴트는 코칭 카운슬링,실습 및 피드백, 교육 등을 적절히 활용하여 고객에게 FTA원산지관리 지식을 제공하였다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7.컨설턴트는 컨설팅과정에서 의사소통 조정 통제 등 컨설팅 수행과정을 관리하는 능력을 뛰어났다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8.컨설턴트는 컨설팅목적달성에 필요한 체계적인 도구와 컨설팅 방법론을 보유하고 있었다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

D-3. 다음은 FTA 컨설팅에 있어서 컨설턴트의 전문지식에 관한 것입니다. 항목을 읽고 해당란에 V표시해 주십시오.

설문항목	전혀 그렇지 않다			보통이다			매우 그렇다
1.컨설턴트는 FTA원산지 결정기준에 대한 전문지식을 보유하고 있었다(예:세번변경기준, 부가가치기준, 미소기준 등).	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2.컨설턴트는 세번변경기준과 관련한 HS Code/품목분류에 관한 전문지식을 보유하고 있었다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.컨설턴트는 부가가치기준과 관련한 수출가격(예:FOB, EXW)과 재료비 산출에 관한 원가/관리회계에 관한 전문지식을 갖고 있었다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4.컨설턴트는 수출제품의 제조공정에 관한 지식을 잘 파악했다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5.컨설턴트는 원산지증명 서류작성 및 증명서발행(신청) 등 원산지절차에 대해 전문지식을 보유하고 있었다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6.컨설턴트는 원산지 인증수출자 신청절차에 대한 전문지식을 잘 알고 있었다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7.컨설턴트는 협정별/품목별 관세철폐 스케줄에 대해서 잘 파악하고 있었다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8.컨설턴트는 원산지증빙 관련서류의 관리 및 보관에 관한 전문지식을 보유하고 있었다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

9.컨설턴트는 전반적으로 FTA원산지판정 및 관리에 관한 전문지식과 경험을 보유하고 있었다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

E. 조직환경 특성과 지식이전의 관계

E-1. FTA 컨설팅에 있어서 정부지원에 관한 질문입니다. 항목을 읽고 해당란에 V표시해 주십시오.

설문항목	전혀 그렇지 않다			보통이다			매우 그렇다
1.FTA 컨설팅기간은 원산지 이론과 실무를 배우기에 적정했다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2.FTA 컨설팅범위는 컨설팅 기간 및 비용에 비하여 적정했다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.FTA 컨설팅 기업 비용부담은 기간과 비용에 비하여 적정했다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4.FTA 컨설팅 평가기준 및 절차는 합리적이고 공정했다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5.FTA 컨설팅 관리절차 및 프로세스는 간편하고 신속했다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

E-2. FTA 컨설팅에 대한 귀사의 조직환경에 관한 사항입니다. 항목을 읽고 해당란에 V 표시해 주십시오.

설문항목	전혀 그렇지 않다			보통이다			매우 그렇다
1.나는 FTA 컨설팅에서 배운 것을 직무수행에 적용할 때 동료의 피드백이 중요하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2.나의 동료들은 내가 FTA 컨설팅에서 배운 내용을 원산지 관리업무에 적용하는 것을 지원하였다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.내가 FTA 컨설팅에서 배운 것을 원산지관리 업무에 활용할 때 상사의 피드백이 중요하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4.나의 상사는 대개 FTA 컨설팅에서 배운 것을 원산지 관리 업무에 적용할 수 있도록 목표를 정립해 주었다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

5.우리 회사의 경영층은 FTA활용의 비전을 제시하고 관련 직원들이 FTA 컨설팅을 받을 수 있도록 지속적으로 지원한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6.우리 회사는 FTA 컨설팅을 통해 배운 내용을 원산지관리 업무에 적용하기 위하여 필요한 기술적 지원, 설비 및 재정적 지원을 제공한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7.우리 회사의 구성원들은 새로운 변화에 대해 긍정적이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8.우리 회사의 구성원들은 변화하고 혁신하는 것을 높게 평가해 준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9.우리 회사는 구성원 간 지식을 축적, 공유, 적용할수록 조직의 성과가 향상된다는 기대를 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

E-3. 귀하가 받은 FTA컨설팅은 대체로 어떤 방식으로 이루어 졌습니까. 다음 항목을 읽고 해당란에 V표시해 주십시오.(주의 : 둘 중 하나의 유형만 선택하시오)

( )	( )
컨설턴트 주도형	원산지담당자와 컨설턴트 협력형
컨설턴트가 원산지판정, 원산지증빙서류 작성 등 대부분 컨설팅작업을 주도적으로 수행하고, 원산지 담당자는 단지 자료제공과 컨설팅작업을 보조하는 역할만 하였다.	원산지담당자가 원산지판정, 원산지증명서류 작성 등 작업을 수행하되, 컨설턴트는 주요 내용에 자문하거나, 담당자가 원산지 업무를 잘 수행할 수 있도록 도와만 주었다.

F. FTA 컨설팅과 FTA원산지관리 지식의 학습, 실무지식이전의 관계

F-1. FTA 컨설팅에 의한 FTA원산지 지식의 학습효과에 관한 질문입니다. 항목을 읽고 해당란에 V 표시해 주십시오.

설문항목	전혀 그렇지 않다			보통이다			매우 그렇다
1.나는 자신이 FTA 컨설팅의 목적을 잘 달성했다고 생각하였다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2.나는 이 컨설팅 과정에서 배우려 한 내용들(지식 기술 또는 노하우)를 충분히 습득하였다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.나는 이 컨설팅 과정에서 배우려 한	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

내용들(지식 기술 또는 노하우)을 충분히 학습했다고 평가를 받았다.							

F-2. 다음은 귀하가 FTA 원산지 컨설팅을 통해서 배운 지식 기술 등을 FTA 원산지관리 업무에 어느 정도 적용하는지에 관한 질문입니다. 귀하의 행동을 생각하고 해당란에 V 표시해 주시기 바랍니다.

설문항목	전혀 그렇지 않다			보통이다			매우 그렇다
1.나는 컨설팅에서 배운 HS · 품목분류 요령을 FTA원산지 업무에서 잘 활용하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2.나는 컨설팅에서 배운 원산지 결정기준 및 협정세율 확인요령을 FTA원산지 업무에서 잘 활용하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.나는 컨설팅에서 배운 BOM의 도출 및 작성 요령을 원산지 업무에서 잘 활용하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4.나는 컨설팅에서 배운 원산지결정기준별(완전생산기준,세번변경기준, 부가가치기준 또는 결합기준 등) 원산지 판정요령을 FTA원산지 업무에서 잘 활용하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5.나는 컨설팅에서 배운 협력업체의 원산지확인 및 관리요령을 FTA원산지 업무에서 잘 활용하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6.나는 컨설팅에서 배운 인증수출자 인증 절차와 요령을 FTA원산지 업무에서 잘 활용하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7.나는 컨설팅에서 배운 FTA별 원산지증명서 작성 또는 신청절차와 요령을 FTA원산지 업무에서 잘 활용하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8.나는 컨설팅에서 배운 원산지증빙서류의 작성 보관 요령을 FTA원산지 업무에서 잘 활용하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9.나는 컨설팅에서 배운 원산지판정 및 관리 요령을 되도록 정확하게 FTA원산지 업무에서 잘 활용하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

HANSUNG UNIVERSITY

G. FTA 컨설팅에 대한 문제점 또는 개선방안의 제안

※ FTA 컨설팅에 대한 문제점과 개선사항 또는 새로운 제안을 자유롭게 기술해 **주십시오.**

FTA 컨설팅에 대한 문제점 및 개선 사항
FTA 컨설팅의 과정 또는 사후에 느낀 것, 인상을 받은 것, 문제의식이 생긴 것, 보완이 필요하다고 생각한 것 등을 자유롭게 기술해 주십시오.

HANSUNG UNIVERSITY

ABSTRACT

An Empirical Study for the Success Factors of FTA Consulting

Youn, Young-Ho
Major in Convergence Consulting
Dept. of Knowledge Service & Consulting
The Graduate School
Hansung University

This study empirically examined which factors facilitate or disturb the learning and practical knowledge transfer in consulting and which factors have most powerful influence on the learning and transfer of consulting knowledge.

I reviewed the multidisciplinary literatures on knowledge management and knowledge transfer, management consulting success, and training transfer in educations to draw explanatory concepts and developing conceptual framework explaining the consulting knowledge transfer.

I deduced total 89 explanatory variables and 5 dimensions including characteristics of Knowledge itself, characteristics of consultants, characteristics of clients, and characteristics of workplace environments, based on the existing literature reviews about these three knowledge domains.

And then, I proposed an integrative conceptual frameworks consisting of 5 dimensions and 10 explanatory variables selected according to the variable selection criteria. The practical knowledge transfer model in consu

lting consists of knowledge characteristics(ambiguity, tacitness, complexit y), consultants characteristics(expertise, consulting competences, Interventio n design and delivery in consulting), clients characteristics(self-efficacy, co nsulting invlvement, previous knowledge/experience), and workplace envir onment characteristics(transfer culture, government subsidies), respectively.

I gathered 150 cases from the FTA origin-managers getting consulting to FTA of korean export SMEs. Data were processed using the multiple r egression analysis.

Findings showed that ambiguity, complexity; consulting competences, i ntervention design and delivery; self-efficacy, government subsidies are sta tistically significant in the clients' learning process about consulting know ledge. But ambiguity factor of knowledge characteristics identified disturbi ng clients' learning.

And also revealed that consultant's expertise; clients's consulting engag ement; transfer climate are statistically significant in the clients' consulting knowledge transfer.

It is a little difficult to apply and generalize these results to other man agement consulting. Because this study performed in the context of just F TA origin consulting.

To enhance FTA utilization rate and origin managers' ability through FTA consulting, it is necessary to facilitate the clients' learning and by rei nforcing the various knowledge transfer mechanisms such as training, coa ching, counseling, storytelling, modeling, and learning-by-doing along wit h methods of collaboration involving teamwork, facilitated sessions and a buddy system.

In spite of these limitations, this study contributed to advancement of c onsulting science research.

First, I redefined the definition on consulting. The existing consulting

definition just reflects a somewhat lopsided view toward expert model co nsulting. It is necessary to reflect the balanced perspectives between expert model and Social Learning Model. Therefore, I redefined the definition o f consulting with balanced views.

Secondly, this study presented learning and knowledge transfer through consulting as a new consulting performance indications. For a long time, consulting performance indications in previous consulting literatures has m ainly measured the effectiveness and efficiency of management consulting. For examples, cost, time, quality, customs satisfactions, behavioral intent, outcomes utilization, or management performance etc. These indicators ha ve difficult to measuring the change in client's knowledge base as consulti ng success indicators.

Recently the new consulting performance indications have requested to evaluate performance of consulting in accordance with the change of man agement consulting trends form what we call Expert Model to Social Lea rning Model, especially FAT consulting.

Thirdly, this study proposed classifying three types of consulting's purp ose. Many kinds of consulting purpose exists. In this study, I proposed th ree kinds of consulting purpose based on new institutionalism perspective s. These types is included technical efficiency, social legitimacy, and intern al political legitimacy with respects to clients' learning and consulting kn owledge transfer views.

Lastly, this study expanded the existing consulting research by identifyin g factors facilitating or disturbing the clients' learning and consulting kno wledge transfer through the consulting. Consultant's consulting competence variable has an strong effect on facilitating client's learning and Consultan t's professional expertise variables have an strong influence on client's kno wledge transfer through the FTA consultancies. These two factors have a nd important influence on improvement of Origin Managers' abilities in t

erms of improving the FTA utilizations rate.

If consulting industry and environment change, we need to find out th e new consulting values. I think consulting knowledge transfer is a new c onsulting value hitherto well unknown to consultants.

HANSUNG UNIVERSITY

Key Word : consulting success, free trade agreement, FTA consulting, con sulting knowledge transfer, learning transfer, rules of origin, expert model, social learning model