

석사학위논문

산업혁신운동 컨설팅의 컨설턴트 역량이
컨설팅성과 및 재 참여의도에 미치는
영향에 관한 연구

-컨설팅사의 전문성에 대한 조절효과 중심으로-

2018년

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

이 상 조

석사학위논문
지도교수 최승욱

산업혁신운동 컨설팅의 컨설턴트 역량이 컨설팅성과 및 재 참여의도에 미치는 영향에 관한 연구

-컨설팅사의 전문성에 대한 조절효과 중심으로-

A Study on the Effect of Consultant Capacity of Industrial
Innovation Exercise Consulting on Consulting Performance and
Intention of Participation

- Focused on the adjustment effect of consulting firm's expertise-

2017년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

이 상 조

석사학위논문
지도교수 최승욱

산업혁신운동 컨설팅의 컨설턴트 역량이 컨설팅성과 및 재 참여의도에 미치는 영향에 관한 연구

-컨설팅사의 전문성에 대한 조절효과 중심으로-

A Study on the Effect of Consultant Capacity of Industrial
Innovation Exercise Consulting on Consulting Performance and
Intention of Participation

- Focused on the adjustment effect of consulting firm's expertise -

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2017년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

이 상 조

이상조의 컨설팅 학 석사학위논문을 인준함

2017년 월 일

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

국 문 초 록

산업혁신운동 컨설팅의 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과 및 재 참여의도에 미치는 영향에 관한 연구

-컨설팅사의 전문성에 대한 조절효과 중심으로-

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트전공

이 상 조

본 연구는 포스코 인재창조원이 주관한 산업혁신운동 컨설팅에 참여한 중소기업을 대상으로 수행되어진 산업혁신운동 컨설팅의 컨설턴트 역량이 중소기업의 컨설팅 성과 및 재 참여의도에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가정 및 컨설팅사의 특성 중 전문성이 컨설팅의 역량과 컨설팅 성과에서의 조절 효과가 있을 것으로 판단하여 이에 실증적 검증을 실시하였다. 이러한 검증과정을 통하여 중소기업에 대한 산업혁신운동 컨설팅의 효과를 확인하며 정부의 중소기업 컨설팅 지원 및 대기업 중소기업 동반성장을 위한 중소기업 지원 컨설팅에 대한 필요성을 실증 분석 하고자 하였다.

연구 결과를 요약해 보면 첫째, 중소기업이 참여한 산업혁신운동 컨설팅의 컨설턴트 역량을 구성하는 하위요소인 지식, 태도, 리더십이 컨설팅성과에 미치는 영향은 모두 정(+)의 영향을 주는 것으로 확인되었다. 둘째, 산업혁신운동 컨설팅 성과는 중소기업이 다시 컨설팅을 하고자 하는 재 참여의도에는 정

(+)의 영향력을 주는 것으로 확인되었다. 셋째, 컨설턴트 역량을 구성하는 하위요소인 지식, 태도, 리더십이 재 참여의도에 미치는 영향은 모두 정(+)의 영향을 주는 것으로 확인되었다. 마지막으로 컨설턴트 역량을 구성하는 하위요소인 지식, 태도, 리더십이 컨설팅 성과에서의 컨설팅사의 전문성이 조절효과에 영향을 미칠 것이다. 검증 결과 태도는 조절효과가 없으나 지식 및 리더십은 조절효과가 있는 것으로 확인하였다.

결론적으로 중소기업에 대한 산업혁신운동 컨설팅을 통하여 컨설턴트 역량이 중소기업 컨설팅 성과 및 재 참여의도에 지대한 영향력을 미치며 동반 성장을 위한 포스코 인재창조원의 산업혁신운동이 중소기업의 컨설팅 성과를 높인다는 연구결과를 확인할 수 있었다.

【주요어】 산업혁신운동, 포스코 QSS컨설팅, 컨설턴트역량, 컨설팅사의 전문성, 컨설팅 성과, 재 참여의도

목 차

I. 서 론	1
1.1 연구의 배경 및 목적	1
1.1.1 연구의 필요성	1
1.1.2 연구의 목적	3
1.2 연구의 방법과 구성	6
II. 이론적 배경 및 선행연구	8
2.1 컨설팅에 대한 이론적 고찰	8
2.1.1 컨설팅에 대한 정의 및 특성	8
2.1.2 컨설팅에 대한 특성	10
2.1.3 컨설팅의 분류	12
2.2 산업혁신운동의 정의 및 비교	14
2.2.1 산업혁신운동의 정의	14
2.2.2 산업혁신운동의 비교	17
2.3 포스코 QSS운동 정의 및 구성	20
2.3.1 포스코 QSS운동의 정의	20
2.3.2 포스코 QSS운동의 구성	22
2.4 컨설턴트 역량에 관한 이론적 고찰	25
2.4.1 컨설턴트 정의 및 특성	25
2.4.2 컨설턴트 역량의 정의	28
2.4.3 컨설턴트 역량의 선행연구	29
2.5 컨설팅 성과에 관한 이론적 고찰	32
2.5.1 컨설팅 성과의 개념 및 측정	32
2.5.2 컨설팅 성과 선행연구	35

2.6 재참여 의도에 대한 이론적 고찰	38
2.6.1 재참여 의도에 대한 정의 및 내용	38
2.7 컨설팅 사 특성에 대한 이론적 고찰	41
2.7.1 컨설팅 사의 정의 및 특성	41
 III. 연구 설계	 43
3.1 연구모형 및 연구방법	43
3.1.1 연구모형	43
3.1.2 연구가설의 설정	44
3.2 변수의 조작적 정의	45
3.2.1 변수의 조작적 정의	45
3.2.2 컨설턴트 역량	46
3.2.3 컨설팅 성과	47
3.2.4 재참여 의도	47
3.2.5 컨설팅 사의 특성 중 전문성	48
3.3 설문지의 구성	48
 IV. 실증분석	 50
4.1 자료 조사 방법	50
4.2 타당도 및 신뢰도 분석	52
4.3 상관관계 분석	58
4.4 가설 검증 및 해석	60
4.4.1 회귀분석	60
4.4.2 조절효과 분석	65

V. 결 론	70
5.1 연구 결과 및 시사점	70
5.2 연구의 한계 및 향후 연구방향	72
참고문헌	73
부록 (설문지)	80
ABSTRACT	87

표 목 차

[표 2-1] 컨설팅의 특성	11
[표 2-2] 기업 컨설팅의 종류와 내용	13
[표 2-3] 시행 기간별 중소기업 혁신 지원 프로그램	16
[표 2-4] 국외 중소기업 지원정책	18
[표 2-5] 제조업 혁신 선진국 육성정책 주요내용	20
[표 2-6] 컨설턴트 역할에 대한 연구 요약	27
[표 2-7]역량의 정의 정리	29
[표 2-8] 컨설턴트의 필요한 역량	31
[표 2-9] 컨설팅 성과 측정 요인에 대한 연구	34
[표 2-10] 컨설팅 성과 정의 및 내용	37
[표 2-11] 재 구매 의도에 관한 정의 및 내용	40
[표 3-1] 컨설턴트 역량 변수의 조작적 정의	47
[표 3-2] 컨설팅 성과변수의 조작적 정의	47
[표 3-3] 컨설팅 재 참여의도 조작적 정의	48
[표 3-4] 컨설팅 사의 전문성 조작적 정의	48
[표 3-5] 설문지 문항 및 구성 요약	49
[표 4-1] 표본자료의 특성	51
[표 4-2] 요인분석 KMO 및 Bartlett의 검정	53
[표 4-3] 요인분석 설명된 총 분산	53
[표 4-4] 요인분석 회전 성분 행렬	54
[표 4-5] 요인분석에 대한 타당성 분석 결과	54
[표 4-6] 컨설턴트 지식 신뢰도	56
[표 4-7] 컨설턴트 태도 신뢰도	56
[표 4-8] 컨설턴트 리더십 신뢰도	57
[표 4-9] 재참여 의도 신뢰도	57
[표 4-10] 요인분석에 대한 타당도 및 신뢰도	58

[표 4-11] 상관 각 변수들 간의 상관관계 분석결과	59
[표 4-12] 상관 각 변수들 간의 상관관계 분석결과정리	60
[표 4-13] 컨설턴트 역량(지식)이 컨설팅성과에 미치는 단순회귀 분석결과 정리	60
[표4-14] 컨설턴트 역량(태도)가 컨설팅성과에 미치는 단순회귀 분석결과 정리	61
[표4-15] 컨설턴트 역량(리더십)이 컨설팅성과에 미치는 단순회귀 분석결과 정리	62
[표4-16] 컨설팅성과가 재 참여의도에 미치는 단순 회귀분석 결과정리	62
[표4-17] 컨설턴트 역량(지식)이 재 참여의도에 미치는 단순 회귀분석 결과정리	63
[표4-18] 컨설턴트 역량(태도)가 재 참여의도에 미치는 단순 회귀분석 결과정리	64
[표4-19] 컨설턴트 역량(리더십)이 재 참여의도에 미치는 단순 회귀분석 결과정리	64
[표 4-20] 컨설턴트 역량 중 지식과 컨설팅 성과 관계에서 컨설팅 사의 특성 중 전문성 조절효과 분석	66
[표 4-21] 컨설턴트 역량 중 태도와 컨설팅 성과 관계에서 컨설팅 사의 특성 중 전문성 조절효과 분석	67
[표 4-22] 컨설턴트 역량 중 리더십과 컨설팅 성과 관계에서 컨설팅 사의 특성 중 전문성 조절효과 분석	68
[표 4-23] 연구가설의 검정결과 요약	69

그림 목 차

[그림 1-1] 산업혁신운동 출연 그룹	5
[그림 2-1] QSS 활동의 구성 내용	23
[그림 3-1] 연구모형	44

I. 서 론

1.1 연구의 배경 및 목적

1.1.1 연구의 필요성

국내 컨설팅시장은 1990년대 초 글로벌 컨설팅사인 맥킨지가 최초 입성한 이래 IMF 위기를 거치면서 본격적으로 시장규모가 확대되었다. 선진화된 해외 시스템 도입 등을 통해 글로벌 스탠더드에 부합하고자 했던 대기업들이 경영진단, 신규 사업전략, M&A 등 기업 리모델링 작업에 외국계 컨설팅사를 활용하는 것이 유행처럼 번지면서 국내 컨설팅 시장 규모는 급격히 확대되었고, 이를 계기로 세계 유수의 컨설팅 사들이 대거 국내시장에 진입하게 되었다. 외국계에 의한 컨설팅이 봇물처럼 쏟아지면서 부작용도 적지 않았다. 질적으로 보면 한국의 조직 문화와 맞지 않는 제안들이 선진국의 성공 사례라는 그럴듯한 외피를 둘러쓰고 도입되기도 하였고, 사내 이해관계자들의 반발을 무마하려는 목적으로 CEO에 의한 일방적인 전략추진에 명분과 정당성을 제공하기 위한 수단으로 이용되기도 하였다. 또한 내용면으로 보면 하나의 컨설팅사가 업종별로 중복 수주를 받아 기업별로 엇비슷한 내용의 제안이 중복되는 경우도 적지 않았다. 어쨌든 이런 과정을 거치면서 국내 컨설팅 시장은 그 규모를 점차적으로 확대해 나갔다. 초기에는 일부 대기업들만을 위한 시장에서 출발했으나 거래소 상장기업뿐만 아니라 코스닥 등록기업을 포함한 중견기업, 최근에 와서는 일부 우량 중소기업에까지 그 수요를 확대해 나가고 있는 것이다. 이에 따라 컨설팅 서비스를 제공하는 컨설팅사도 경영컨설팅에 차별화된 맥킨지, 베인&컴퍼니 등과, IT시스템 관련 컨설팅으로 유명한 액센츄어 등의 외국계 컨설팅 회사뿐만 아니라 외국계 컨설팅사 출신인력들로 구성된 네모 파트너스 등 로컬 컨설팅 회사들도 생겨났으며, 중소기업 지원 차

원에서 일반 중소기업을 대상으로 컨설팅 서비스를 제공하는 능률협회, 생산성본부 같은 협회 기관들도 각 분야에서 전문화된 컨설팅 서비스를 제공하고 있다(이재완, 2006). 그러나 현재의 규모가 작은 중소기업들은 독자적인 컨설팅이 이루어지지 않아 정부제공에 의한 컨설팅에 의존하고 있는 실정이다. 그 일환으로 2014년부터 추진하고 있는 산업혁신운동은 산업 생태계가 강조되면서 모든 산업에서 공급망의 중요성이 강조되고, 그로 인해 그 동안 소외되었던 1차 협력업체, 2·3차 협력업체에 속한 중소기업들의 경쟁력 향상이 대기업 및 정부 정책의 우선 순위로 부각되고 있으며 한국에서는 대기업이 글로벌화를 통해 세계적인 기업으로 평판을 얻는 동안, 공급망 속에 있는 국내 협력업체들은 협상력이 약하여 글로벌 경쟁력을 축적해 나가는 것이 쉽지 않았으며 우리나라에서 제조업, IT 산업, 건설업, 유통업 등에서 협력업체에 관련된 법이나 책이 있었지만, 정부 주도의 강력한 협력업체 육성 정책 기조는 2005년부터 추진된 대중소기업 상생협력에서 시작되고 2006년 3월에는 대·중소기업의 상생과 협력 촉진에 관한 법률(약칭: 상생 협력 법)이 제정되면서 협력업체의 육성은 정권을 넘어 계속 되고, 2008년에는 상생 협력 법을 바탕으로 정부의 협력사 육성을 위한 정책은 상생협력에서 동반성장으로 바뀌어 지속되게 된다. 상생 협력 법으로 1차 협력업체의 경쟁력 향상 그리고 취약한 협상력이 개선되면서, 정부는 2013년부터 2018년까지 2·3차 대기업 협력사로 확대하여, 중소기업의 생산혁신 및 생산성을 지원하는 산업혁신운동을 전개해 오고 있으며 2·3차 협력사를 위한 산업혁신운동은 박근혜 정부에서 산업혁신운동 3.0을 통하여 건전하고 효과적인 대·중소기업 생태계를 창조하고자 하면서, 협력업체의 수준에 맞는 운동으로 전개된 것이라 할 수 있다. 1970년대 근면, 자조, 협동 정신 중심의 공장 새마을 운동인 1.0운동에서 1990년대 대기업과 1차 협력사 중심의 동반성장 활동인 산업혁신 2.0운동으로, 그리고 현재 2·3차 협력사까지 확대하여 실행하는 산업혁신 3.0운동(신완선 외, 2014)으로서의 산업혁신 운동은 열악한 제조 환경과 혁신의 기반 부족으로 생산성 혁신을 통한 기업 성장에 어려움을 겪고 있는 2·3차 협력사가 스스로 혁신과제를 도출해 수행할 수 있도록 대기업과 1차 협력사가 컨설턴트·기술전문가 등과 함께 다각적인 혁신과제 이행을 지원하는 방식으로

전개되고 있다(강명수 외, 2017). 기존의 컨설팅연구는 대기업 및 중견기업을 대상으로 하는 경영컨설팅분야에 대한 연구가 주로 이루어져 왔으나 중소기업 현장에 대한 연구는 미흡한 실정이다. 산업혁신운동을 참여한 중소기업을 대상으로 컨설턴트의 역량이 컨설팅 성과와 재참여 의지가 미치는 영향 및 컨설팅사의 전문성을 조절 효과는 실증적 연구가 필요하다.

1.1.2 연구의 목적

생산성 본부 2017년도 자료에 의하면 컨설팅 분야는 크게 기업에 대한 차원 높은 제조 및 생산운영 서비스제공, 기업의 생산성, 품질, 납기, 원가 및 서비스 혁신을 도모하여 이익 극대화와 체질 개선을 실현하기 위한 **생산/품질혁신 컨설팅**, 에너지 절감을 위한 공정 및 설비의 효율 메커니즘을 분석, 개선하여 최고 효율의 제조현장구축 및 제품의 기획에서 판매까지의 전 과정을 IT기술로 통합하여 고객 맞춤형 제품을 분석, 생산하는 공장운영시스템 구축하는 **에너지/스마트공장 컨설팅** 기업의 현황분석, 전략수립, KPI 및 실행과제 도출 운영계획수립 등 새로운 지속가능경영 패러다임에 적합한 단계별 지속 가능한 비즈니스 모델을 구축 했으며(생산성본부, 2017), 또한 주제별 심도 깊은 전문 컨설팅을 실시하여 조직의 부족하고 열악한 역량을 최고의 수준으로 향상, 유지 가능하도록 솔루션을 제공하는 **지속가능경영전략 컨설팅**, 지속가능경영 활동 및 효과적으로 제시할 수 있는 보고서 개발 및 검증 서비스 제공을 위한 **지속가능 경영 보고서 개발 및 검증 컨설팅**, 아이디어 사업화를 통해 스타트업 창업을 지원할 있도록 전문적인 **교육/멘토링/컨설팅**을 제공하는 **스타트업 사업화 컨설팅**, 공공 정보화 전략, 정책컨설팅, ICT 성과분석 및 타당성분석, 지역 정보화 컨설팅 등 ICT 분야 전략 및 정책 컨설팅을 제공하는 ICT 전략, 정책 컨설팅, 성과 지표개발, R&D사업의 성과 조사 분석, 심층진단을 통한 사업 효과성 검증 및 통합 재정 사업 평가 대비 등 맞춤형 컨설팅제공을 위한 **성과 분석 컨설팅**, 외부 환경 및 내부 환경 변화 기업은 고유 가치를 고려하여 미션, 비전, 전략적 목표를 설정하고, 이를 달성하기 위한 시장과 고객, 제품 및 조직 운영에 대한 구체적인 대안 제시를 위한 **중장**

기 전략 컨설팅, 대학 중장기발전계획 및 특성화 계획수립, 취업 전략 수립, 교직원 성과관리 체계 구축, 학과 구조 개편, NCS 기반 교육과정 개편, 고객 만족도 조사 등 대학 경쟁력 강화에 필요한 전략 및 운영 체계 개선 컨설팅 서비스 제공을 위한 **대학 경영 진단컨설팅**, 기관인증평가, 대학구조개혁, 특성화, PRIME 등 각종 정부평가사업에 대한 축적된 경험과 이해를 바탕으로 대학의 계획서 및 보고서 작성을 전 과정에 걸쳐 지원 또는 자문 서비스 제공을 위한 **대학 정부 평가 컨설팅**, NCSI 모델을 확장한 기업 고유의 CS측정모델 개발을 통한 정량적 측면의 CS수준 진단과 임직원 및 고객 심층 인터뷰, 현장 점검 등의 정성적 진단정보를 종합하여 CS 전략 수립 및 실행 중심의 개선 방향 도출을 위한 **CS향상 전략 수립 컨설팅** 서비스 73개 산업의 NCSI 모델을 활용하여 동일 산업 내 경쟁사 및 지향하는 업종 기업과의 비교를 통해 경쟁우위 및 열위요인을 진단한 후 실행 중심의 CS향상 전략적 가이드라인 제시를 위한 NCSI 모델을 활용한 CS 수준 진단 서비스, NBCI모델을 확장한 기업 고유의 브랜드 진단 모델 개발을 통한 소비자조사의 정량적 조사 결과와 전문가 및 고객 심층 인터뷰 등의 정성적 진단 정보를 종합하여 브랜드 향상전략 수립 및 실행 중심의 향상 실행방안 도출을 위한 **브랜드 경쟁력 향상 전략 수립 컨설팅서비스** KPC가 보유한 체계적 방법론을 활용하여 브랜드가 직면한 이슈별 브랜드 관리 실행방안 제시 브랜드 아이덴티티 시스템 설계, 브랜드 포트폴리오 및 하이어라키 재설계, 브랜드 경영 매뉴얼 개발, 브랜드 자산 가치 화폐 단위 측정, 브랜드 ROI 측정을 위한 **브랜드 이슈 해결 컨설팅 서비스** 등 14개 분야로 나누고 있으며 이 분야에 대하여 컨설턴트에 의해 컨설팅을 받고 있다(한국생산성본부, 2017). 그러나 기업의 이런 컨설팅 활동이 경영 성과 및 성과 목표 달성을 위해서는 수진 기업의 적절한 자원 운영 및 단순한 한 요소에 의해 결정되는 것이 아닌 여러 가지 요인들의 의하여 결정되는 경우가 많이 존재하며 컨설팅은 의사가 환자를 진료하듯 기업의 아픈 부위를 잘 찾아내어 경영 또는 업무상문제의 대안을 제시하거나 자문을 통하여 치료 조치를 하는 활동일 것이다. 국내 중소기업은 급격히 변화하고 있는 경영환경에 능동적으로 대처하는데 한계가 있다고 했으며, 경영노하우, 자금부족, 기술력 부족 등으로 인해 대내외 환경 변화에 대응하여 자체

적인 문제점 진단과 이를 개선할 수 있는 내부 역량이 부족한 것이 현실이다 (김정일, 2016). 중소기업은 국민의 경제에 매우 중요한 위치에 있어야 함에도 불구하고, 우리경제 산업의 양극화, 성장 잠재력 저하, 산업 간의 연관성 약화, 고용 없는 성장성 등 구조적 문제해결 핵심에 중소기업이 자리 잡고 있음을 보여주고 있다(채준원, 2011). 대기업은 전문 인력, 자금, 기술력을 바탕으로 경영 애로나 문제 발생 시 대처, 혁신 활동을 자체적으로 추진할 수 있으나 중소기업은 비용 부담 등의 여러 이유로 컨설팅을 받고 싶어도 받을 수 없는 실정이며 따라서 정부에서는 2014년 정부가 대기업 및 중견기업의 동반성장 투자재원 출연금액 활용(출연그룹: 삼성, 현대차, 포스코, LG, 현대중공업, 두산, SK, 롯데, 한화, KT, 효성 중견기업. 5년간 총 2,135억원) 대중소 상생협력에 기반을 둔 중소기업 생산성혁신을 범 경제계 차원의 운동으로 추진하고자 산업혁신운동을 추진하였다(산업자원부 산업혁신운동 중앙추진본부, 2013).



[그림.1-1] 산업혁신운동 출연그룹

수요자로서 기업들이 컨설팅에 대한 충분한 이해와 컨설팅서비스를 통하여 소기의 목적을 달성하고 실질적인 기업의 경영성으로 연계시켜야 하나, 국내 컨설팅 시장은 공급자 위주의 시장이 형성됨에 따라 컨설팅효과를 극대화하고 컨설팅 산업의 바람직한 성장을 위한 인프라 구축이 미흡한 상황에 놓여 있다, 그리고 컨설팅 성과를 향상시킬 수 있는 요인에 대한 체계적인 연구의 부족도 컨설팅 산업의 발전에 중요한 요인이라고 볼 수 있으며 이 분야에 대한 해외 연구는 컨설턴트 측면, 컨설팅 측면, 그리고 컨설팅 시장 환경적 측면 등 모든 부문에서 다양하고 폭넓게 다루어지고 있으나, 국내 연구를 살펴보면 이론적이고 실증적인 연구가 미흡한 실정이다(중소기업기술정보진흥원, 2011). 국내 컨설팅 산업의 발전을 위해 정부가 주도한 산업혁신운동에 본

연구자도 산업혁신운동 컨설턴트로 참여하여 중소기업을 지도하였으며 지도 중 중소기업 컨설팅의 성공 요인과 지속적인 성장을 위한 컨설팅 재 참여의도에 대한 연구는 참여한 중소기업에게 타당성과 필요성이 있으며 중소기업을 대상으로 한 의미 있는 연구될 것이다. 본 연구는 포스코 2, 3차 협력업체를 대상으로 산업혁신운동에 참여한 중소기업을 대상으로 하였으며 포스코에서 진행한 QSS활동을 수행하였다. 컨설턴트 성과 및 재 참여의도에 미치는 요인들 중에서, 컨설턴트의 역량, 컨설팅사의 전문성과 관련된 요인에 대하여 실증적 분석을 진행 할 것이다. 이를 통하여 국내 중소기업 컨설팅의 성공 요인을 찾아내어 중소기업의 문제 해결에 도움이 되고자 하며 컨설팅사의 전문성 향상 및 컨설턴트의 역량 향상을 통하여 국내 컨설팅산업의 발전과 중소기업의 지속적인 성장을 추구하고자 한다. 이와 같은 연구목적을 달성하기 위한 구체적인 내용은 아래와 같다.

첫째, 선행연구를 중심으로 컨설팅의 정의 및 개념을 이해하고, 산업혁신운동 개념, 포스코 QSS의 개념, 그리고 컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인 중 컨설턴트 역량 측면의 영향요인을 파악하고자 한다. 둘째, 컨설팅 성과와 재 참여의도에 미치는 컨설턴트 역량을 형성하는 하위요소인 지식, 태도, 리더십으로 구분하고 이 요소들이 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 한다. 셋째, 산업혁신운동에서의 컨설팅 성과와 중소기업의 컨설팅 재 참여의도에 대하여서도 실증적으로 검증하고자 한다. 넷째, 컨설턴트 역량과 컨설팅 성과에 대한 조절작용을 할 것으로 예상되는 컨설팅사의 특성요인 중 전문성에 대한 조절효과분석을 통해 실증적으로 검증하고자 한다. 다섯째, 앞의 검증결과에 따라 산업혁신운동에 참여한 포스코 2,3차 협력업체가 QSS 방식으로 수행한 컨설팅에서 컨설팅 성과와 재 참여의도를 하기 위한 컨설턴트의 역량 요소 및 컨설팅사의 전문성의 조절 효과를 분석하여 컨설팅 수행 시 고려해야 할 컨설턴트의 역량을 도출하여 중소기업에 적합한 컨설팅 성공을 제시하고자 한다.

1.2 연구의 방법과 구성

본 연구는 국내 중소기업 중에서 산업혁신운동에 참여한 포스코 2, 3차 협

력업체 중에서 포스코 QSS 컨설팅 방법으로 수행한 기업을 대상으로, 선행 연구에서의 컨설턴트의 역량 중 하위요소인 지식, 태도, 리더십이 컨설팅을 수행한 기업의 컨설팅 성과 및 재 참여의도에 어떻게 영향을 미치는지 컨설팅 성과와 재 참여의도에서는 어떻게 영향을 미치는지 컨설팅사의 특성 중 전문성은 어떻게 조절효과를 미치는지를 연구 하는 것이 본 연구의 핵심이다. 이를 위해 컨설턴트의 역량, 컨설팅 성과, 재 참여의도, 컨설팅사의 전문성에 대하여 전체 319업체의 설문 중 299개 업체의 설문을 연구에 사용하여 조사를 진행하고, 참여기업의 설립년도, 업종, 업체 위치, 종업원 수, 매출규모, CEO 성별, CEO 연령, 컨설팅 적정기간, 등에 대하여 설문을 실시하여 실증 연구에 반영 하도록 한다. 수집된 설문지를 바탕으로 가설 검증과 실증분석을 위해 SPSS(2.0) 사용하여 빈도분석을 실시하고 Cronbach's α 값을 사용하여 측정 도구의 신뢰도를 분석하였다. 타당성을 검증을 위하여 탐색적 요인 분석을 실시하였다. 또한 가설을 검증하기 위하여 회귀분석을 실시하였다.

본 연구는 총 5장으로 구성되어 있으며 각 장의 내용은 다음과 같다. 제 1장 서론 부분은 연구의 배경과 목적, 연구의 방법과 구성으로 되어 있으며, 제 2장은 컨설팅에 관한 이론적 배경과 주요 선행 연구에 대하여 문헌연구를 통하여 확보한 본 연구의 구성개념 간의 관계를 기술하였으며, 제 3장은 연구 방법론으로서 선행연구를 바탕으로 연구모형 설정하고 연구 가설을 정의하였으며 연구모형은 산업혁신운동 컨설팅에서 컨설턴트 역량의 하위 요소인 지식, 태도, 리더십이 컨설팅 성과와 재 참여의도에 미치는 영향과, 컨설팅 성과가 재 참여의도에 미치는 영향, 컨설턴트 역량과 컨설팅 성과에서 컨설팅사의 전문성이 조절적 효과를 미치는가에 대하여 설문지를 구성하였으며 설문지 구성은 총 6개의 변수에 대하여 총 19문항으로 구성되었다. 그리고 연구 통계학적 특성은 8문항으로 구성되었으며 실증 분석을 위한 변수의 조작적 정의와 측정에 대하여 기술하고 있다. 제 4장은 변수의 타당성, 신뢰성에 대한 실증분석 방법으로 나타내며 기술통계 분석, 회귀분석을 통한 연구가설의 검정결과를 제시하고 연구 결과에 대한 해석을 기술하였다. 끝으로 제 5장은 결론으로 본 논문의 시사점과 결론을 제시하고, 연구의 한계 및 향후 연구 방향을 기술하였다.

II. 이론적 배경 및 선행연구

2.1 컨설팅에 대한 이론적 고찰

2.1.1 컨설팅의 정의 및 특성

사전적 의미로서의 컨설팅이란 “특정분야에 대해 전매적인(proprietary) 지식이나 정보, 전문성(expertise) 등을 바탕으로 의뢰인(client) 으로부터 대가를 받고 자문이나 조언을 제공하는 서비스 활동”을 말한다(조영대, 2005). Larry Greiner and Robert Metzger(1983)는 전문직업적인 서비스 측면을 강조하여 컨설팅이란 “특별한 훈련을 통해 일정한 자격을 갖춘 사람들이 고객과의 계약에 따라 독립적이고 객관적인 태도로 고객 조직이 경영상의 문제들을 확인 내지 분석하는 것을 도와주고 추천하는 것이며, 또한 고객이 이러한 해결안의 실행에 대해 도움을 요청했을 때 도움을 제공하는 어드바이스 서비스(Advice Service)”라고 정의하였다(Milan Kubr, 1999).¹⁾ 국제노동위원회(International Labor Office)는 경영과 사업의 문제들을 해결하고 이로 인해 새로운 기회를 발견하여 이를 활용하고 학습의 기회를 넓히고 변화를 실행함으로써 경영자의 조직이 추구하는 목적을 달성할 수 있도록 도와주는 독립적인 프로페셔널 어드바이스 서비스라고 하였다²⁾(Kubr M, 1997). 또한, ICMCI(International Council of Management Consulting Institute, 국제경영컨설팅협회 협의회)³⁾는 "경영책임을 가진 고객에 대하여 독립적으로 자문(advice)과 조언

1) 한중극(역), Milan Kubr(1999) “경영컨설팅-전문직업 세계로의 안내”, 「서울 : Guru Consulting」

2) Kubr M(1997), How to Select and Use Consultants, 2nd, ILO Geneva,

3) ICMCI, International Council of Management Consulting Institute, 미국 캘리포니아 롱뷰로드에 사무국을 둔 1개국 1협회 가입원칙에 의거 세계 44개 국가의 경영컨설팅협회가 회원사로 가입해 있는 87년 5월에 설립된 세계 최대의 컨설팅관련 국제기구로써 세계적인 조직형성, 정보흐름의 촉진, 경영컨설팅 수준향상 및 네트워킹 촉진과 국가 협회간의 상호교류 등을 목적으로 매년 1회 정기총회를 개최하고 있다(신태호, 2006)(‘04년: 캐나다 밴쿠버, ‘05년: 중국 베이징, ‘06년: 러시아)

(assistance)을 제공하는 것으로써 이러한 자문은 컨설턴트가 고객의 조직을 위하여 아웃소싱 기능을 포함한 외부 혹은 내부 인이 될 수도 있고 일련의 1개 혹은 그 이상의 역할을 할 수 있기 때문에 여러 형태를 보인다"라고 하였으며 이와 같이 컨설팅에 대한 정의는 관점에 따라 다르지만 다음과 같은 공통된 특성을 발견할 수 있다(신흥순 외, 2004).

첫째는 “전문적인 기술, 경험, 지식을 가진 사람 또는 조직” 이고 둘째는 “문제해결을 위해 도움을 제공하는 것”이며 즉 이를 다시 정리하면 “컨설팅은 전문적인 지식, 기술, 경험을 가지고 있는 사람 또는 회사가 기업(또는 조직)이 가지고 있는 문제를 해결하기 위해 이를 필요로 하는 사람 또는 회사(또는 조직)에게 제공하는 서비스라고 정의할 수 있으며 또한 이를 이용하여 컨설팅 산업을 정의해 보면, 위와 같은 서비스를 제공하는 산업이라고 할 수 있으며 산업적인 측면에서 이를 더 명확히 정의해보면 컨설팅 산업은 기업(또는 조직)이 직면하고 있는 다양하고 복잡한 문제점에 대하여 과학적이고 합리적인 대안을 가지고 기업진단과 경영진단 및 자문을 수행하는 산업이라고 정의할 수 있다⁴⁾(신흥순 외, 2004). 한편Alan(2007)은 ‘컨설턴트란 고객과 정당한 합의 하에 받는 수입으로 삶의 질을 향상시키기 위해 특별한 전문지식, 내용, 행동, 기술, 혹은 다른 수단을 통한 가치를 제공하여 돕는 사람이다’라고 하였으며(장위상 외, 2001)는 컨설턴트란 첫째로 전문성(professional)을 통하여 고객(client)의 문제를 해결해 주고 그 대가로 보수를 받는 전문직업인을 말하고, 둘째로는 경영상의 문제를 기업 전체 관점에서 바라보고 현장, 현물, 현실에 입각한 철저한 사실진단분석을 통하여 의뢰인의 상황에 대한 최적의 해결책을 제시하며 도출된 해결책의 효과적인 실행을 위하여 계약기간 동안 의뢰인을 지속적으로 지원하는 전문직업인을 말하고 있다(장위상외, 2001). 셋째로 객관적인 관찰, 진단, 분석을 통하여 문제점을 조기에 발견하고 풍부한 경험과 식견을 바탕으로 적절한 해결방안을 조언하는 비즈니스 의사(doctor)를 말하고 있다(배용섭, 2013).

넷째, 기업 경영 프로세스상의 문제점을 밝혀내고 전문적인 입장에서 문제해결에 필요한 전문적 지식과 경험을 가진 사람으로서 공평하고 객관적인 조언

4) 신흥순 외(2004), “비즈니스 서비스, 컨설팅 산업의 경쟁우위 전략” 『KISTI 한국과학기술정보연구원』 pp. 1-47.

을 해주는 경영의 조력자를 말하고 있다(배용섭, 2013).

다섯째, 컨설턴트란 기업 경영 전반 또는 각 부문에 대한 문제점을 진단 및 지적하고 혁신안의 제안과 실시를 위하여 지도하며(배용섭, 2013), 교육, 실행방안 점검 등의 활동을 통하여 기업 경쟁력 강화를 도모하는 지도자 또는 조언가를 말한다고 하였다(장위상 외, 2001).

2.1.2 컨설팅의 특성

이의준(1999)은 컨설팅을 철저한 전문가주의에 입각한 전문성, 사업성, 고객지향성 등 3가지를 핵심 요소로 규정하였다(이의준, 1999). 중소기업기술정보진흥원(2011)은 3가지 핵심 요소로써 지속성과 환경 대응성을 추가 하였다. 첫 번째 요인인 전문성은 컨설턴트에게 가장 중요한 업무수행능력으로 고객이 컨설턴트에 대한 신뢰도를 의미하며 두 번째, 사업성은 컨설턴트의 전문성을 바탕으로 자신의 사업을 이끌어가는 사업가 및 전문 직업인으로서의 요소를 말하고 있으며 세 번째, 고객 지향성은 컨설턴트와 고객과의 관계에서 어느 사업관계보다 투철한 서비스 정신이 요구됨을 의미하며, 네 번째, 지속성은 컨설팅의 특성이 한 번의 컨설팅으로 끝나는 것이 아니라 지속적으로 그 성과를 체크하여 개선해 나가야 경영성과가 나타남을 의미하며 다섯 번째, 환경 대응성은 컨설팅이 녹색 성장, 모바일 환경, 사회적 책임경영 등과 관련하여 변화하는 기업 환경에 따라 계속해서 진화해 가야함을 의미한다(중소기업기술정보진흥원, 2011).

[표2-1] 컨설팅의 특성

특 성	내 용
전문성	컨설팅에 있어 가장 중요한 것은 문제해결능력이며, 고객이 컨설팅 수행결과에 대한 타당성과 신뢰성을 결정하는 요소
사업성	컨설팅 조직이나 개인은 전문성을 바탕으로 사업을 영위하고 발전 시켜나가야 하는 비영리가 아닌 영리적 목적을 띄게 되므로 그들이 제공하는 컨설팅은 전문서비스로서의 상품적 가치가 있어야 하며 고객은 이들이 제공하는 컨설팅에 대가를 지불
고객지향성	고객지향성은 고객의 문제와 고충을 충분히 이해하고 고객의 만족을 위해 최선을 다하는 것으로서, 컨설팅 결과물의 효용가치를 극대화 할 수 있도록 하는 고도의 전문성과 윤리성을 발휘할 수 있어야 함
지속성	컨설팅의 특성을 한 번의 컨설팅으로 끝나는 것이 아니라 지속적으로 그 성과를 체크하여 개선해 나가야 하며, 동시에 경영 내·외부의 환경 변화에 따라 전략적 대응 차원에서 컨설팅의 필요성이 확대되는 바, 컨설팅은 순환적이고 프로젝트 차원에서도 지속적으로 이루어져야 경영성고가 나타남
환경 대응성	컨설팅은 녹색성장, 모바일환경, 사회적 책임경영, 등과관련 하여 변화하는 기업 환경에 따라 계속해서 진화해 가야 함

출처:(중소기업기술정보진흥원, 2011)내용 정리

2.1.3 컨설팅의 분류

컨설팅의 내용은 컨설팅을 의뢰하는 기업의 다양한 요구에 따라 달라지기 때문에 그 범위가 매우 광범위하고 컨설팅의 영역은 점차 확대되어가는 추세이기 때문에 명확하게 분류하기가 쉽지 않으며 기업 기술, 경영 컨설팅에서부터 환경 컨설팅에 이르기까지 컨설팅이 미치지 않는 곳이 없을 정도로 지식이 전달되는 곳이면 항상 관여되는 업무가 컨설팅이다(이우형, 2016). 그래서 우리나라에서는 컨설팅은 한국산업표준분류표상 대분류 : 부동산, 임대 및 사업서비스업에 속하며 중분류 : 기타사업 서비스업, 소분류 : 법률, 회계, 시장조사 및 사업 및 경영자 문업에 속하는 전문직서비스업으로 분류하고 있으나, 세부적이고 명확한 기준을 제시하지 못하고(신태호, 2006) 있으며 2000년 초반까지만 하더라도 서비스 범위에 따라 기업 컨설팅을 기업 전반에 지대한 영향을 주는 의사결정을 가장(신태호, 2006) 효과적인 방법으로 올릴 수 있도록 경영진에게 자문해주는 전략컨설팅(Strategy Consulting)과 기업의 운영 생산성 이슈를 다루며 기업 내 관리 측면의 문제점 진단과 프로세스 혁신을 통한해결방안을 제시하는 운영컨설팅(Operation Consulting), 그리고 고객의 비즈니스 상황에 적합한 IT컨설팅을 제공하는 IT컨설팅의 3가지 영역으로 컨설팅을 분류하였다(신태호 외, 2006). 그러나 최근에 들어서는 컨설팅의 범위가 더욱 확장되어 다음과 같이 기업컨설팅의 종류와 내용을 분류하고 있으며 기업의 경영의사결정에 도움을 주는 전략제시 형 경영컨설팅과 기업의 업무처리 과정을 일부 또는 전부를 외부업체에 맡기는 아웃소싱(Outsourcing)형 컨설팅 그리고 기업의 정보시스템 구축과 같은 IT컨설팅 외에도 법률, 환경, 그리고 기술개발 등의 분야에서 전문적인 컨설팅도 이루어지고 있다(신태호, 2006).

[표 2-2] 기업 컨설팅의 종류와 내용

종 류	전 문 영 역	컨설팅내용
경영컨설팅	시장조사, 마케팅, 재무구매, 인사, 조직, 무역, BRP, SCM ⁵⁾ , 유통채널, 리더쉽, 회계	경쟁전략, 비전, 경영혁신, 신규사업 타당성 분석, 투자, M&A, 계약, 리스크 관리, 브랜딩, 광고, 기업이미지, 해외시장조사, 구조조정, 위기관리, 법정관리
IT컨설팅	ERP, CRM ⁶⁾ ISP ⁷⁾	자원관리, 고객관리, 정보관리
아웃소싱 컨설팅	BPO ⁸⁾ , ASP ⁹⁾	공정개선, 업무개선, 비용절감
법률컨설팅	특허 소송 M&A	계약, 전략, 절차, 협상
환경컨설팅	오물 및 폐기물 처리, 작업환경개선	처리방법 및 장치
기술컨설팅	R&D, 기술거래 기술정보	획득전략, 기술 가치평가, 전문가 소싱

출처:(신태호, 2006)내용참조

5) SCM(Supply Chain Management)는 기업의 비용 감소와 이익 극대화를 위하여 원료공급업체부터 제조업체 그리고 유통업체까지의 모든 공급 사슬을 수요, 생산, 재고, 유통측면에서 전략적으로 관리하는 시스템임

6) CRM(Customer Relationship Management)란 고객과 관련된 기업의 자료를 분석, 통합하여 고객특성에 기초한 고객관계 관리임

7) ISP(Information Strategy Planning)는 기업의 모든 정보를 전략적으로 이용하는 정보 전략계획임.

8) BPO(Business Process Outsourcing)는 기업의 모든 업무처리를 외부업체에 맡기는 아웃소싱 방식임.

9) ASP(Application Service Providing)는 표준화된 전문 프로그램을 외부에서 아웃소싱 하여 기업 내부인력이 직접 이용하는 아웃소싱 방식임.

2.2 산업혁신운동의 정의 및 비교

2.2.1 산업혁신운동의 정의

1970년대 근면, 자조, 협동 정신 중심의 공장 새마을 운동인 1.0운동에서 1990년대 대기업과 1차 협력사 중심의 동반성장 활동인 산업혁신 2.0운동으로, 그리고 현재 2·3차 협력사까지 확대하여 실행하는 산업혁신 3.0운동(신완선 외, 2014)으로서의 산업혁신 운동은 열악한 제조 환경과 혁신의 기반 부족으로 생산성 혁신을 통한 기업 성장에 어려움을 겪고 있는 2·3차 협력사가 스스로 혁신과제를 도출해 수행할 수 있도록 대기업과 1차 협력사가 컨설턴트·기술전문가 등과 함께 다각적인 혁신과제 이행을 지원하는 방식으로 전개되고 있다(산업통상자원부자원부·대한상공회의소, 2017). 산업혁신운동은 산업생태계의 뿌리 해당하는 중소기업 협력사들의 핵심성과지표를 개선하고 생산성 향상을 통해 추진되고 있다. 이러한 산업혁신운동은 기업이 혁신을 통한 신제품, 제품의 질 향상과 서비스의 창출로 경쟁력을 강화하게 되면 성과와 직결된다는 기업 혁신이론에 바탕을 두고 있다. 국가 수준에서는 기업의 이러한 혁신 노력을 통해, 국민의 복리 후생을 증진하여 경제의 성장과 발전으로 귀결된다(Becheikh, Landry. and Amara, 2006). 그렇지만 혁신 연구들은 주로 기술적 변화, 연구개발 집약도 또는 특히로 측정되는 기술적 변화의 역할과 효과에 집중되어 왔으며(OECD and Eurostat, 2005). 최근 들어 경영관리구조 또는 조직의 변화, 새로운 디자인과 능력의 개발, 혁신프로세스의 개선 등 혁신의 비 기술적인(non-technological)차원이 기업과 산업에 미치는 영향에 대한 관심이 높아지고 있다(Roth well외, 1944). 또한, 혁신의 단계 또는 프로세스에 관한 기존 모형들은 대부분 기술 혁신을 대상으로 아이디어 창출-기술개발-혁신성과 도출의 과정을 설명하고 있다(Roth well외, 1944). 그러나 경영자의 높은 관심에 비해, 학계에서는 기업 수준의 자료 접근이 어려워 품질혁신이나 공정혁신에 대한 관심은 상대적으로 낮으며 그로 인해, 산업혁신운동이 목표로 하고 있는 부문에 대한 연구는 국내에서조차 그에 대한 관련 문헌을 찾기 어려운 가장 중요한 이유로 학자들이 기업 수준에서 품질

및 공정 혁신에 관련된 자료를 얻는 것이 거의 불가능하다는 점을 들 수 있다(강명수, 외 2017). 산업혁신운동은 대기업과 1차 대기업 협력사 중심의 동반성장을 2·3차 중소협력사로 확대해 중소기업생산혁신을 지원하는 사업으로, 2013년부터 2018년까지 총 1만 개의 중소기업 지원을 목표로 하며 산업혁신운동은 대기업과 1차 협력사 중심의 동반성장을 2·3차 중소협력사까지 확대해 실시한다(해럴드경제(대전)이권형, 2015). 대한민국을 대표하는 동반성장 패러다임이며 산업혁신운동은 열악한 제조 환경과 혁신기반 부족으로 생산성 혁신을 통한 기업 성장에 어려움을 겪어온 2·3차 협력사가 스스로 혁신과제를 도출해 수행할 수 있도록 대기업과 1차 협력사가 컨설턴트·기술 전문가 등과 함께 다각적인 혁신과제 이행을 지원하는 방식으로 전개되며 산업혁신운동을 통해 지난 3년간('13. 8월 ~'16. 7월) 대기업(57개), 중견기업(21개), 공기업(14개) 등 총 92개 기업이 1,366억 원을 투입하여 6,000개 중소기업의 생산혁신 활동을 지원하였다. 특히 산업혁신운동의 일환으로 서비스, IT, SW, 타 산업과의 융 복합을 통해 중소기업의 제조업역량을 강화하는 '제조업 혁신 3.0 전략'의 핵심적 과제인 스마트 공장을 보급하는 것을 추진하여, 2016년까지 총 684개 중소기업에 대하여 스마트공장 시스템을 설치하였으며 산업혁신운동은 대한상공회의소에 설치된 '산업혁신운동 중앙추진본부'가 총괄·지원하고 있으며, 이에 대한 재원은 대기업과 중견기업, 공공기관의 동반성장 투자재원 출연 금액으로 운용되며 산업혁신운동 3차 년도에는 총 2,014개 중소기업이 사업에 참여하였으며, 이 가운데 1,432개 기업을 대상으로 조사한 결과 납기준수율과 불량률 등에 대한 성과지표 기업 당 평균68.5% 개선된 것으로 나타났고 이를 금액으로 환산한 재무효과는 연간 1,400억 원으로 기업당 약 1억 원에 이른다. 또한 603개의 참여 기업이 2,085명의 신규 인력을 채용하고, 619개사는 292억 원을 신규투자(투자 기업당 평균 4,720만원)하는 등 고용 및 투자에도 긍정적 효과가 발생하였으며, 특히 3차 년도에는 532개 기업에 정보통신기술(ICT) 기술을 제조공정과 결합해 생산효율을 극대화하는 스마트공장 시스템을 구축하였고 이는 지난 2차년도 152개 사에 비해 3배 이상 증가한 숫자로, 산업혁신운동이 대한민국 제조업 전반의 역량을 강화하는 '제조업 혁신 3.0'의 든든한 토대가 되고 있다(산업혁신운동 우수사례집, 2016).

[표 2-3] 시행기관별 중소기업 혁신 지원프로그램

시행기관	종류	주요내용
중소기업청 (http://smba.go.kr)	중소기업 컨설팅	중소기업의 특성에 맞는 맞춤형 컨설팅을 지원하여 성장기, 정체가 기업의 지속성장을 위한 근본체질 강화 및 글로벌 경쟁력 확보
대·중소기업협력 재단 (http://www.win-win.or.kr)	생산성혁신 파트너십지원	- 대·중소기업 동반성장 분위기를 1차 및 2차 이하 협력사로확산하고,공급 가치사슬 전체의 생산성 제고 - 중소기업 현장의 생산성 향상을 종합 지원함으로써 대·중소기업 동반 성장의 기본 전제인 중소기업의 자생력 강화를 도모
상공회의소 (http://sppm.korcham.net)	싱글PPM 품질혁신	- 싱글PPM 품질인증의 취득 및 유지, 등급향상을 위한 품질혁신시스템 구축 지원 - 품질경쟁력 향상을 위하여 품질관리 현장 및 기업 경영상의 문제해결 - 기타 품질관리 현장의 진단 및 지도 등을 통해 중소기업의 원가절감, 생산성 제고, 경쟁력 향상 지원 등
	산업혁신운동 (생산성혁신)	- 대 중소 상생협력에 기반을 둔 중소기업 생산성 혁신을범 경제계 차원의 운동으로 추진 - 자발적인 동반성장이 내재화된 선진국 형 산업생태계 구축 - 기본원칙: 생태계 포괄, 자발적 참여, 성과공유제적용, 정부사업연계, 사업수행의 개방성, 인적 혁신 - 추진체계: 대한상의에 ‘산업혁신운동 중앙추진본부’를 설치하여 산업 혁신운동을 총괄하고, 하부에 관련 ‘단체별,기업별 추진본부’를 구성 - 재원: 대기업 동반성장 투자재원 기 출연액과 신규 출연 액으로 활용

출처: 신완선 외(2014)의 수정 및 보완

2.2.2 산업혁신운동의 비교

미국은 중소기업의 진흥과 시장의 경쟁 환경을 적절히 조화하여 벤치마킹의 대상으로서 좋은 모델이다(서갑성, 김철우, 2007). 1980년대부터 SBIR(Small Business Innovation Research), ATP(Advanced Technology Program), SBIC(Small Business Investment Company), LowDoc 등 다양한 정책을 통해 중소기업을 지원하고 있다(신완선 외, 2014).

일본은 정책을 총괄하는 중소기업 청을 중심으로 지방자치단체, 지원기관(단체) 등이 상호 효율적으로 연계되어 체계적인 중소기업 지원체제를 가지고 있다(신완선 외, 2014). 신 제후 지원제도, 중소기업기술혁신 제도 및 Start-Up 지원사업을 통해 중소기업을 지원하고 있다(이효은 외, 2013).

독일은 2008년 대비 2011년 대부분의 유럽 주요 국가에 비해 고용 증가율이 높게 나타났으며, 부가가치 증가율 측면에서도 높은 증가율을 보여 큰 주목을 받고 있다(공영일, 2013). 중소기업 지원정책은 High-Tech Master Plan, 중소기업 진흥대책, EURO 6 Billion Programme, 연구 프리미엄 제도가 있으며 대만 경제의 가장 두드러진 특징은 한국이나 일본과는 달리 대기업이 아닌 중소기업이 경제를 주도하고 있다는 점이며 중소기업간 치열한 경쟁을 통해 중소기업이 생산하는 제품과 기술의 품질이 향상되고, 중소기업 전체가 동반 성장하는 선 순환적 성장구조가 정착되어 있다(이효은 외, 2013). 경제부 중소기업 처는 크게 6대 핵심정책과 4대 보조정책을 실시하였으며, 세부 100여 개의 중소기업 지원육성 프로젝트를 마련하였으며 그 외에도 대만산 품질인증으로 MIT(Made In Taiwan) 로고를 부착하는 MIT 품질인증 제도를 도입하여 정부에서 보장하는 국가품질 인증 제도를 실시하고 있으며 오스트리아의 중소기업 산업 육성 정책 기조는 친기업적인 정책을 유지하여 중소기업 육성을 직·간접적으로 지원하고 있다(신완선 외, 2014). 또한 중소기업 지원정책은 조세개혁, 창업비용 축소, 창업규제 대상의 완화, 중소기업 진흥법 2006 등이 있으며 각국의 중소기업 혁신과 관련한 핵심내용은 [표 2-4]와 같다(조환익, 2008).

[표 2-4] 국외 중소기업 지원정책

국가	정책	내 용
미 국	SBIR	·Directorate for Engineering의 Office of Industrial Innovation이 사업을 주관하는 Crosscutting1) and Nsfwide 프로그램 ·연방 R&D 예산의 일부를 연구 개발형 중소기업을 위한 재원으로 별정하여 추진하는 범부처적 중소기업 혁신지원 실시 ·외주연구개발 예산을 가진 연방연구기관은 예산의 일부를 중소기업 R&D에 배분토록 강제할당 하여 기술전문 중소기업에 기회를 제공
	ATP	Omnibus TradeandCompetitiveness Act에 의해 설치되고 1990년부터 기업을 대상으로 한 신규 프로젝트들을 지원하는 프로그램 ·해당 기업뿐만 아니라 산업계 전체에 경제적 이익을 줄 것으로 기대하며 기업의 원천기반기술 혹은 경쟁 전 기술 연구를 지원
일 본	중소기업 기술 혁신제도	·1980~1990년대에 걸친 장기 경기불황 하에서 경기재생 및 경제 활력을 도모하기 위해 미국의 SBIR을 일본에 적용·연구 개발 단계의 보조금과 위탁금지원 및 사업화 단계의 특허료 감면 등을 지원
독 일	중소기업 진흥대책	2006년 발표된 중소기업성장력과 혁신 역량 강화를 위한 창업촉진, 사업여건 개선 등을 포함한 8개 부문의 종합대책 - 사업여건 개선, 관료주의적 장애요인의 체계적 철폐, 창업촉진, 혁신역량강화, 직업교육 강화 및 인력수습 원활화, 투자촉진 위한 자금조달 여건 개선, 첨단기술기업의 창업 및 신생 기술기업 벤처자금 지원 강화, 중소기업 해외진출 지원 강화
	EURO 6 Billion Program	·혁신과 성장을 위한 기존예산안에 책정된 연구개발비 이외 2009년까지 60억 유로를 추가로 투자하는 프로그램 - 첨단기술을 통한 미래시장의 선도, 중소기업의 혁신 역량 강화, 대학교와공공기관 등 신지식생산기반의 전반적 시스템 강화
대 만	자금융통 강화 지원	중소기업의 자금조달부담을 해소하고 융자환경을 개선하기 위해 20여개에 달하는 중소기업 대상 프로젝트성 대출 상품을 제공
	연구개발 보조금 지원	중소기업의 기술 및 상품 연구개발상의 자금 부담을 해소하기 위해 정부가 일정 자금을 보조 지원하는 방안을 마련
	경영수준 향상 지원	중소기업의 기술향상과 전자화 시스템 도입, 품질관리능력 향상을 도모하기위해 해당 부문에 대한 각종 자문 서비스 및 포럼 개최 등으로 실질적인 성과 창출 유도

	마케팅 지원 브랜드 강화	중소기업의 해외시장 인지도와 접근성을 높이기 위해 해외시장 정보제공 및 업체 간 연계 등 해외시장 개척의 징검다리 역할을 담당하는 동시에 우수한 마케팅 환경조
오스트리아	AWS(Austria Wirtschaftsservice GmbH)	창업에서부터 기업 공개에 이르기까지 기업 성장 단계별로 필요한 금융(보조금, 저리 대출, 보증, 채무 인수, 지급 보증 등) 및 각종 컨설팅 서비스를 제공하는 종합 지원 센터 마련

출처: (서갑성, 김철우(2007). 이효은 외(2013), 조환익, 2008)의 수정 및 보완

더불어, 세계 주요 국가들은 2008년 세계적인 금융 위기 등 계속된 경제 위기를 겪으면서 안정적이고 지속적인 성장을 위한 새로운 동력 확보에 대한 고민을 가지게 되었으며 그 결과의 하나로 '11년~'12년 즈음하여 선진국인 미국을 필두로 독일 등이 제조업 성장에 눈을 돌리기 시작했으며 제조업이 안정적인 국가경쟁력의 원천이라는 판단하여 작년부터는 제조업 혁신을 위한 육성정책이 중남미, 중동, 러시아, 인도 등 각국으로 확산되면서 제조업의 르네상스 시대를 열었으며 주요국의 제조업 육성정책은 자국의 제조업 경쟁력 강화가 목적이지만 나라마다 추진 내용과 형태의 차이가 있으며 독일, 중국, 미국 등 제조 선진국에서는 스마트 기술과 제조업을 융합하려는 목적이 강하며 주로 가상물리 시스템이나 사물인터넷과 같은 IT기술, 설비자동화 등 첨단 기술 분야의 육성을 중점적으로 추진 중이다(KOTRA, 2015).

[표 2-5] 제조업 혁신 선진국 육성정책 주요 내용

정책명	핵심내용	개발분야	추진현황
〈미국〉 첨단제조 파트너십	지역별 특화된 연구소에서 산업, 학계, 정부 등과 파트너십을 구축, 이를 중심으로 최첨단 제조기술 개발	3D 프린팅, 디지털 제조 기술, 정량화 금속, 유연 하브리드 전기소자, 클린 에너지, 스마트 센서등	9개 민간·국립연구소 설립 완료 또는 설립 중임
〈독일〉 산업 4.0	다품종 대량생산 및 비용절감, 생산성 향상을 위한 사물인터넷과 가상물리 시스템 기술 집중 육성	스마트 메모표준화 모듈 플랫폼, 디지털시뮬레이션 분석 및 가상제품개발 (virtual prototyping)	‘미래의 스마트 공장’ 기술 이니셔티브, 연방 교육연구부 차원의 연구클러스터 등 프로젝트 추진 등
〈중국〉 중국제조 2025	인터넷과 제조업 융합 통한 중국 10대산업 업그레이드를 목표, 지능형 제조와 공업기반 강화, 녹색제조 등5대 중점프로젝트 제시 및 지원	차세대 IT기술, 고급 디지털제어공장기계 및 로봇, 항공우주설비, 해양공정 설비 및 첨단 선박 바이오의약 및 고성능 의료기계 등 10대산업	10대 산업 성장을 위해 25년까지 R&D 및 응용등 분야별 구체적 지표를 확정하고 추진
〈대만〉 생산력4.0 프로젝트	스마트 로봇, 사물인터넷, 빅데이터를 이용한 선진 제조 및 서비스 추진	공작기기, 금속가공, 식품, 의료, 물류, 농업 등에 집중적으로 설비자동화, 스마트 공장, 가상물리 시스템	’15.7월 생산력 4.0 지도탐을 구성하고 관련 사항 추진 중

출처:(KOTRA, 2015)

2.3 포스코 QSS운동 정의 및 구성

2.3.1 포스코 QSS운동의 정의

국내외 많은 기업들이 경쟁력강화차원에서 다양한 경영혁신방법들을 경영

현장에 도입해 왔지만, 성공적으로 정착되어 하나의 기업문화로 형성하기까지에는 어려움이 많았다. 포스코 에서도 경영혁신방법으로 1973년에 자주관리 활동과 제안활동을 , 1999년에 프로세스혁신(PI: process innovation) 과전사 적자원관리(ERP: enterpriseresource planning) 등을 도입하였고 2002년부터는 6시그마(six sigma)를 도입하여 운영해 보았지만 , 현장직원들로부터 큰 호응을 얻을 수 없었다. 그러다가 2005년에 포스코 체질에 맞는 맞춤형 6시그마인 QSS(quick six sigma)을 개발하였다.¹⁰⁾

포스코에서도 그동안 최고경영자가 바뀔 때 마다 새로운 혁신방법을 직원에게 요구해 왔기 때문에 직원들 사이에는 혁신에 대한 불신의식이 팽배한 상태였고 혁신의 추진력을 잃은 현장은 예전의 모습으로 회귀하는 악순환이 반복되었다. QSS도입 초기에 가장 큰 문제도 “직원들의 일에 대한의식과 혁신에 대한 불신을 어떻게 바꾸어 현장의 일하는 문화를 정착 시킬 수 있을까”하는 것이었다. 이를 위해 , 포스코에서는 현장직원들을 선진기업에 벤치마킹(benchmarking)을 보내 그곳에서 근무하는 직원들의 일에 대한 태도와 의욕을 느끼게 함으로써 , 향후 추진하게 될 QSS에 대한이해의 폭을 넓히도록 유도하였다.

QSS 활동 이전에는 경영진이 현장을 방문한다면 관리자들은 현장직원들에게 한 달 전부터 청소를 시키고 페인트를 칠하게 하는 등 환경정리를 하는 부담을 주었기 때문에, 현장직원들은 경영층의 현장방문을 꺼려했다. 이러한 문화는 경영층과 현장 직원들 간의 거리를 멀게 만들뿐만 아니라 자신도 모르는 사이에 서로 간에 벽을 쌓게 만들었다. 그러나 QSS활동을 꾸준히 펼친 결과, 지금은 경영진이 현장을 방문해도 현장직원들은 기피하지 않고 오히려 “경영진이 현장에 왜 자주 오지 않느냐”며 불평을 하기에 이르렀다. 이러한 포스코의 QSS 활동은 기존의 과제나 프로젝트를 수행하는 사람들만의 혁신활동이 아니라 현장직원들의 자발적인 참여로 생산현장의 기본을 다지고 낭비요소를 개선해가는 혁신활동으로, 전(全) 직원의 80% 이상이 지지하는 포스코의 혁신브랜드로 자리 잡았다. 포스코는 QSS활동을 통해 작업부하가 많이 걸리는

10) QSS 의quick은 단순히 쉽고 빠르다는 의미보다 일상업무에서 전원이 참여하여 크고 작은 개선활동을 다같이 펼치면서 급변하는 시장환경에 능동적이고 유연하게 대응하자는 의미가 더 크다

현장에 경영진으로 구성된 솔선 팀을 파견하여 현장직원들이 느끼는 고초를 경험하게 하는 동시에 전 직원들이 스스로 참여하는 제대로 된 QSS 활동을 꾸준히 수행함으로써 일과 개선의 선순환구조를 확립하고 있다.

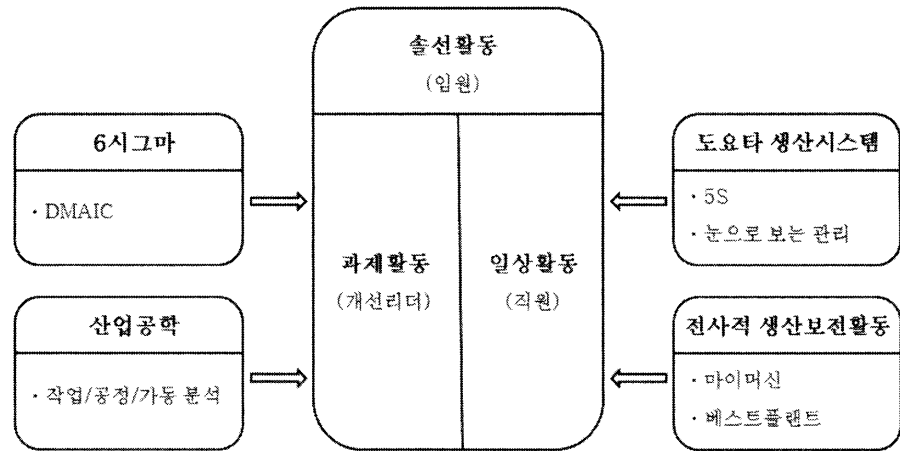
이와 같이 산업현장에서 개발된 수많은 외국의 선진경영혁신방법들은 우리나라 기업의 고유한 사회·문화적배경과 종업원의 정서적 배경을 적절히 반영하지 못하고 있다. 이러한 문제점에서 출발한 포스코의 QSS 활동은 기존의 혁신방법론에서 간과하고 있던 현장직원을 대상으로 한 인간중심의 혁신 활동을 통해 일하는 문화를 정착시키고 기업의 경영성과도 획기적으로 개선시키고 있다(이종훈, 안영규, 2013).

2.3.2 포스코 QSS 운동의 구성

포스코에서는 급변하는 경영환경 변화에 효과적으로 대처하고 변화와 혁신의 기업문화를 정착시키기 위해 특정 사무직이나 기술직에서만 추진하던 6시그마활동이외에 현장직원들도 작업현장에서 발생하는 문제를 발굴하여 개선해 나가는 일하는 문화가 필요하였다. 이를 위해, 2005년부터 그동안 추진해 오던 전통적인 6시그마에 대한 문제점을 개선·보완하여 포스코 체질에 맞는 포스코형 6시그마인 QSS 라는 고유의 경영혁신방법을 개발하였다(섬재우외, 이성수, 2008).

포스코의 QSS 활동은 [그림2-1]과 같이 6시그마에 기초한 DMAIC (define, measure, analyze, improve, control), 전통적인 산업공학(IE: industrial engineering)에 기초한 작업/공정/가동 분석, 도요타 생산시스템(TSP: Toyota production system)에 기초한 5S(seiri(整理), seidon(整頓), seiso(清掃), seiketz(清i繁), sitsuke(習慣化))활동과 눈으로 보는 관리(VM:visualmanagement)활동, 전사적 생산보전활동(TPM: total productive management)에 기초한 마이머신(my machine)활동과 베스트플랜트(best plant)활동 등으로 구성되어 있다.

참조: (포스코, QSS개선리더교재, 2006)



[그림2-1] QSS활동의 구성내용

첫째, 포스코는 QSS의 추진방법과 관련하여 기존의 6시그마의 과학적인사고 방법인 DMAIC 프로세스를 활용하여 6시그마와의 연계성을 확보함으로써 새로운 혁신방법 도입에 따른 직원들의 거부감을 줄이려고 노력하였다(배영일, 2005). DMAIC 프로세스는 현장에서 발생하는 낭비요소를 조사(define)하여 문제가 무엇인지를 측정(measure)한 후, 문제의 근본원인을 분석(analyze)하고 개선(improve)하여 사후관리(control)하는 일련의 과정을 말한다(그림2-1의 왼쪽상단).

둘째, 일관생산체제를 갖춘 포스코는 공장과 공장, 공정과 공정, 주임과주임, 작업자와 작업자, 설비와 설비 사이에 발생하는 문제점을 개선하기 위해 전통적인 산업공학기법을 활용하여 생산현장에 적합한 작업분석, 공정분석, 가동 분석 등의 분석도구를 개발·적용하였다(그림2-1의 왼쪽하단).

셋째, 도요타 생산시스템을 원용하였는데(Liker, 2003), 직원들에게 일하는 장소와 설비에서 발생하는 낭비요소에 대한 인식을 새롭게 하는 동시에 깨끗이 정리·정돈하고 안전한 작업현장을 만들어가는 5S활동과 누구나한 눈에 현장의 설비와 작업이 정상인지 비정상인지를 쉽게 파악할 수 있는 눈으로 보는 관리활동을 병행하여 실시하였다([그림2-1]의 오른쪽상단).

넷째, 고도로 자동화된 설비를 활용하여 철강재를 생산하는 포스코는 설비관

리 결과에 따라 품질, 생산, 원가, 납 기등이 영향을 받기 때문에 전사적 생산보전활동의 일환으로, 설비 운전자들은 근무 중에 틈틈이 마이머신 활동과 베스트플랜트활동과 같은 자주보전활동을 펼침으로써 초기 설치 시의 설비 모습대로 복원하려는 개선활동을 수행하였다(그림2-1의 오른쪽하단).

한편, QSS 활동은 수행주체에 따라 솔선활동, 일상 활동, 과제활동 등으로 구분할 수 있다. 솔선활동은 포스코의 QSS활동 중 가장 중요한 활동으로, 제철소장과 임원 및 부장 등이 작업현장에 파견되어 직원들이 어떤 일을 하는지를 직접 체험하는 활동을 말한다. 특히, 부장들은 조직의 리더와 공장장들과 함께 부 단위의 솔선 활동 팀을 구성하고, 공장장들은 파트장과 스태프들과 함께 공장단위의 솔선 활동 팀을 구성하여 매주 1회씩 솔선활동을 펼치고 있으며 일상 활동은 주임단위의 작업현장에서 수행하는 활동으로, 전 직원의 동참 하에 일상에서 부닥치는 현장의 문제를 스스로 발굴하여 개선해 가는 일하는 문화를 만들기 위한 핵심활동이며, 다음과 같은 절차를 걸쳐 이루어진다. 먼저, 전 직원의 자발적인 참여를 바탕으로 혁신에 대한 공감대를 형성한 후, 현장에서 발생하는 일과 낭비요소를 인식하고 문제점을 파악하는 5S활동과 눈으로 보는 관리활동을 통해 낭비요소를 제거하고 문제점을 개선한다. 특히, 이 과정에서 깨끗이 정리·정돈된 작업환경 변화를 통해 직원들의 의식 변화도 유도할 수 있다. 다음 단계는 전 단계의 활동결과를 유지·관리하면서 마이머신활동을 통해 설비변화를 추진함으로써 설비에 강한 인재를 육성한다. 그리고 마이머신활동이 완료되면, 베스트 플랜트 활동을 통해 전체공정과 설비에 대해 6계통(구동, 체결, 공압, 유압, 전장제어, 윤활)별로 순서를 정하여 이상 유무를 점검한다. 이 때 6대 손실(고장, 준비교체조정, 순간정지, 속도저하, 불량, 재가공)의 제거를 통해 설비의 종합적인 효율을 향상시킬 수 있는 활동을 추진하며, 과제활동은 QSS개선리더로 선발된 현장직원에 의해 수행된다. QSS 개선리더는 개선리더 양성과정을 통해 6시그마의 DMAIC 프로세스를 활용하여 낭비요소를 찾아내어 개선하는 방법을 익힌 후, 현업에 복귀하여 근무하면서 연간 1개의 QSS과제를 수행한다. 포스코에서는 2006년부터 깨끗한 작업장을 만들기 위해 5S활동과 눈으로 보는 관리활동을 실시한 이후, 2007년부터는 설비복원을 위한 마이머신활동을 그리고 2011년부터는 운전자

가 설비를 점검하고 정비할 수 있는 역량을 키우는 베스트플랜트활동을 시작하였다. 이와 같이 QSS 활동은 솔선활동, 일상 활동, 과제활동의 선순환을 통해, 전 직원이 자발적으로 참여하여 끊임없는 개선으로 즐겁고 보람된 일터를 만들기 위한 포스코 만의 일하는 문화를 만들어 가는 철학이고 사상이다(이종훈, 안영규, 2013).

2.4 컨설턴트 역량에 관한 이론적 고찰

2.4.1 컨설턴트의 정의 및 특성

한국경영기술컨설턴트협회(2006)는 컨설턴트는 보유하고 있는 전문적인 지식이나 경험을 바탕으로 기업의 경영과 업무상의 문제 또는 과제를 분석하여 조언과 해결책을 제시함으로써 목표달성을 도와주고 지도하는 역할을 수행하는 전문 직업인을 말한다(한국경영기술컨설턴트협회, 2006).

컨설팅 목표달성을 위하여 컨설턴트에게 요구되는 역할에 관한 연구를 살펴보면, 고객을 진단하고, 처방을 제시하는 의사, 문제점을 관찰하여 연구 과제를 도출하는 과학자, 해당 전문분야의 경험과 지식이 풍부한 전문가, 상품에 대하여 마케팅 활동을 펼치는 경영자, 프로젝트 관리자, 교육자, 상담가 등 여러 형태의 자질을 요구하고 있다(곽홍주, 2008).

장영(1996)은 기존의 William and Woodward(1994)의 연구를 기초로 기존의 컨설턴트에게 요구되는 역할들을 5가지로 재정하였다(배용섭, 2013).

첫째, 전문가적 역할로서 전문분야의 정보를 제공하거나 조언을 해주는 사람으로, 이를 위해 요구되는 자질은 최신 전문지식이나 정보를 제공하는 능력, 설득력 있게 조언을 전달하는 능력 등이 요구된다(장영, 1996). 둘째, 관리자의 역할로서 프로젝트 전반에 대한 관리, 감독을 통하여 프로젝트를 성공적으로 수행할 수 있도록 해주는 사람으로, 이를 위해 요구되는 자질은 프로젝트 소용경비 및 일정을 정확히 추정하는 능력과 추진조직 체계를 합리적으로 구축할 수 있는 능력, 프로젝트 일정관리 능력, 추진조직을 격려 지원하는 능력, 서로 다른 개인들이 모여 함께 일할 수 있도록 할 수 있는 팀워크 제고능력

등이 요구된다(장영, 1996). 셋째, 연구원의 역할은 정보를 수집하여 분석하고 해석을 잘하는 것으로, 이를 위해 요구되는 자질은 필요한 정보를 손쉽게 체계적으로 수집하는 능력, 인터뷰를 통해 업무나 문제점을 파악하는 능력, 자료나 보고서를 체계적으로 요약하고 정리하는 능력, 그리고 자료를 분석하고 해석하는 능력이다(장영, 1996). 넷째, 교육자적 역할은 전문지식을 알기 쉽게 전달하고 습득하게 하여 스스로 문제를 해결할 수 있도록 도와주는 역할로서 이에 요구되는 자질은 문제를 스스로 깨달을 수 있도록 할 수 있는 능력, 문제 해결에 대한 객관적인 시각을 제공해 줄 수 있는 능력, 전문 지식을 쉽게 전달하는 능력, 교육과정 및 내용을 설계하는 능력, 상대방의 말을 잘 경청할 수 있는 능력, 상호신뢰 분위기를 조성하여 프로젝트에 긍정적으로 참여할 수 있도록 하는 능력이 요구된다(장영, 1996). 다섯째, 정치가적 역할은 개인이나 집단의 갈등을 조정하고 중재해 주는 역할을 하는 사람으로, 이에 요구되는 자질은 고객 측 내의 역학관계를 쉽게 파악할 수 있는 능력, 이해 관계자들의 갈등을 중재하고 조절할 수 있는 능력, 협의 도출을 쉽게 유도할 수 있는 능력, 경영층의 협조를 이끌어 내어 의도하는 방향으로 프로젝트를 끌고 가는 능력 등이 요구된다(장영, 1996). 컨설턴트의 역할에 대하여 연구를 기술하면 [표 2-6]와 같다.

[표.2-6] 컨설턴트의 역할에 관한 연구 요약

번호	연구자	컨설턴트의 역할
1	장 영(1996)	①전문가(Expert),②관리자(Manager),③연구원(Researcher)④교육자Educator),⑤정치가Politician)
2	Williamsand Woodward(1994)	①전문가(Expert),②관리자(Executive), ③연구원(Researcher),④가정교사(Tutor),⑤교육자(Educator)
3	Wootenand White(1989)	①교육자(Educator/Trainer), ②연구원(Researcher/Theoretician),③기술적전문가(TechnicalExpert),④정보제공자(ResourceLinker),⑤모형제작자(Modeller),⑥조정자Conciliator),⑦공작원(Power Broker),⑧협력자(Synergist)
4	Margersion (1988)	①의사(Doctor),②탐정(Detective),③판매인(Salesperson)④여행사직원(TravelAgent)
5	Gallessich (1982)	①기술전문가(Technical Expert),②교사(Teacher), ③감독관(Supervisor),④상담원Counselor), ⑤평가자(Evaluator),⑥연구원Researcher)
6	Stryker (1982)	①의사(Doctor),②판매인(Marketer),③과학자(Scientist),④탐정(Detective),⑤전문가(Expert),⑥중개인(Broker) ⑦위생기사(SanitaryEngineer)
7	(Lippitand Lippit, 1978)	①관찰자(Reflector),②프로세스전문가(ProcessSpecialist), ③진단자(FactFinder),④분석가(Alternative-Idetifier), ⑤공동수행자(Collaborator),⑥교육자(Educator/Trainer) ⑦기술전문가(TechnicalExpert),⑧지지자(Advocate)
8	Schmidtand Johnson, (1969)	①촉진자(Facilitator),②컨설턴트(Consultant) ③경영자(Executive)

출처: (배용섭, 2013) 내용 참조

2.4.2 컨설턴트 역량의 정의

역량(Competence)의 사전적 의미는 ‘어떤 일을 해낼 수 있는 힘’으로 정의되고 있으며 또한 역량은 심리학자인 White(1959)에 의해 처음 소개된 개념으로 역량을 환경과 효과적으로 상호작용하는 능력으로 정의하고 구체적인 상황에서 수행할 수 있는 것으로서, 타고나는 것이 아닌 길러지고 학습될 수 있는 특성으로 보았다(White, 1959).

McClelland(1973)는 역량을 조직의 성공을 이끄는 개인의 두드러진 행동, 특성, 팀의 프로세스, 조직 자체의 뛰어난 능력과 가치체계로 보았다(McClelland, 1973). Spencer & Spencer(1993)은 역량을 특정한 상황이나 직무의 주기에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내적인 특성으로 규정하고, 동기(motives), 특질(traits), 자기개념(self-concept), 지식(knowledge), 스킬(skill)이 역량(Competence)을 구성하는 다섯 가지 내적특성으로 분류하였으며 여기서 동기와 특질, 자기개념은 선천적이고 기본적인 성향으로 개발이 어렵다고 하였으나 이 세 가지 내적특성들도 역량 유형 요소로서 장기적인 직무행동을 예측하는 데 도움을 줄 수 있다고 주장하였다(Spencer & Spencer, 1993). Parry(1996)는 역량을 측정될 수 있는 지식, 태도, 스킬의 집합으로 설명하였으며, 역량을 훈련에 의해 향상될 수 있는 것으로 한정함으로써 자존심, 결단력 등은 역량에서 제외하였다(Parry, 1996). 이지은 외. (2010)는 역량을 높은 성과를 창출하는 사람으로부터 일관되게 나타나는 행동특성으로 규정하였다(윤성환, 2008). 이상의 역량에 대한 정의를 종합 정리하면 아래[표2-7]와 같다.

[표2-7] 역량의 정의 정리

학 자	정 의
White(1959)	환경과 효과적으로 상호작용하는 능력으로 정의하고 구체적인 상황에서 수행할 수 있는 것
McClelland(1973)	조직의 성공을 이끄는 개인의 두드러진 행동, 특성, 팀의 프로세스, 조직 자체의 뛰어난 능력과 가치체계
Spencer & Spencer(1993)	특정한 상황이나 직무의 주기에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내적인 특성
Parry(1996)	훈련에 의해 향상될 수 있고, 측정될 수 있는 지식, 태도, 스킬의 집합
이지은외(2010)	높은 성과를 창출하는 사람으로부터 일관되게 나타나는 행동특성

출처: (유현수, 2014)

2.4.3 컨설턴트 역량의 선행연구

Rynning(1992)은 컨설턴트에게 필요한 역량으로 문제를 분석하고 이를 해결하기 위한 전략 수립능력, 컨설팅 프로젝트 참여자들 간의 관계를 조율하고 원만하게 운영할 수 있는 관계 관리능력, 비용 및 시간 등의 한정된 자원을 가지고 일정을 계획하며 운영하는 능력 등을 제시하였으며, 컨설턴트는 새로운 지식 및 독창적인 사고가 필요함을 주장하였다(Parry,1996). 또한 McLachlin(1999)은 성공적인 컨설팅을 수행하기 위해 필요한 컨설턴트의 특성으로 순수한 컨설턴트의 역량, 전문지식, 선천적 특질(integrity)을 제시하였으며 선천적 특질은 동기(motivation), 윤리(ethics), 목적성(objectivity), 정직(honesty), 고객충성도(loyalty), 자신감(confidentiality)의 세부 개념으로 구성되어 있으며 즉, 컨설턴트가 기본적으로 지닌 내적인 특성들, 윤리적이거나

태도와 같은 성질들도 컨설턴트의 특성으로 컨설팅 성과와 관련이 있음을 검증하였다(McLachlin, 1999).

박명구(2004)는 컨설턴트 역량을 지식, 기술, 태도의 세 분야로 구분하고, 지식분야의 역량으로는 ‘산업별 베스트 프랙티스 파악’, ‘클라이언트 기업에 대한 이해’, ‘IT관련 전문지식’, ‘경영지식’, 기술 분야의 역량으로는 ‘커뮤니케이션 스킬’, ‘코치과지도’, ‘프레젠테이션스킬’, 프로젝트 경영스킬’, ‘리딩 스킬, 태도분야의 역량으로는 ‘전문직다운 품위’, ‘오픈 마인드’, ‘고객중심 마인드’, ‘계약기간 내 합의된 서비스 이행’, ‘확인을 주는 행동과 업무처리’를 주장하였다(박명구, 2004). 김광용 외(2008)는 능력(ability), 자세(attitude), 지식(knowledge) 세 가지 특성을 컨설턴트의 역량특성으로 제시하고 있는데 이는 기존의 연구들이 컨설턴트의 역량을 제시함에 있어 컨설턴트의 행동과 능력 쪽에 치우쳐 있는데 비하여 균형 잡힌 특성을 제안한 것이다(박양래, 2016). 능력(ability)은 문제를 발견하고 분석 및 진단하는 능력, 문제에 대한 대안 제시능력, 정보 수집부터 의사소통 능력에 이르기까지 컨설턴트의 모든 행동과 관련된 능력을 의미한다(이종문, 2017). 자세(attitude)는 컨설턴트가 컨설팅프로젝트에 참여하는 태도와 같은 기본적인 특질을 뜻하며 윤리관, 책임감 등이 이에 해당된다(윤성환, 2009). 지식(knowledge)은 컨설팅에 사용되는 경영일반, 조직관리, 전문분야 지식 등을 포함한다(김광용 외, 2008). 윤성환(2008)은 컨설턴트의 역량을 5개 항목의 지식, 6개 항목의 능력, 5개 항목의 자세관련 역량을 제시하고 이중 능력과 자세가 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것을 검증하였다(윤성환, 2008). 장동인(2011)은 컨설턴트의 역량을 능력과 자세로 제시하고 컨설턴트의 역량 중 능력이 컨설팅서비스품질에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 검증하였다(장동인, 2011). 신동주(2012)는 컨설턴트의 역량을 능력, 지식, 태도로 제시하고 컨설턴트역량 중 능력과 태도가 컨설팅 성과에 긍정적인 영향이 있음을 검증하였다(신동주, 2012).

이상의 많은 선행연구결과에서 컨설턴트의 역량이 컨설팅성과에 유의한 영향관계에 있음을 증명하고 있으며 이상의 컨설턴트 역량에 대한 정의를 종합하여 정리하면 아래<표 2-8> 와 같다.

[표2-8] 컨설턴트의 필요한 역량

연구자	능력(ability)	자세(attitude)	지식(knowledge)
Rynning(1992)	문제분석, 일정계획, 실행, 문제해결, 전략수립, 관계관리		신지식, 창조적인생각
Allen and Davis(1993)		컨설팅윤리, 가치관	
Williams and Woodward(1994)	지식전달, 관계관리, 문제파악, 일정계획, 비용산출, 자료분석		전문지식
Jang and Lee(1998)	지식전달, 관계관리, 문제파악, 일정계획, 비용산출, 자료분석		전문지식
McLachlin(1999)	관계관리, 종합적인 능력	동기, 윤리, 목적의식, 정직, 충성, 자신감	전문지식
Barker(2002)	요구사항분석, 관계관리, 의사소통, 위기관리, 일정계획, 품질관리		도구 및 방법론, 전문지식
Appelbaum and Steed(2005)	종합적인 능력	동기, 결과공유, 투명성	
Ko et al(2005)	관계관리, 지식전달	동기, 몰입	
Visschel(2006)	문제파악, 문제진단, 대안제시, 실행, 평가		
김광용 외(2008)	문제진단, 대안제시, 일정관리, 관계관리, 정보수집	컨설팅윤리, 책임감	경영지식, 전문지식, 컨설팅경험

출처: (윤성환, 2008)내용참조

2.5 컨설팅 성과에 관한 이론적 고찰

2.5.1 컨설팅 성과의 개념 및 측정

Sparrow(1996)는 컨설팅프로젝트의 성과를 주어진 예산과 정해진 개발 기간 내에서, 개발목적을 이루는 것으로 정의하였다(유현수, 2015). 컨설팅 프로젝트의 성과 측정은 프로세스에 대한 성과와 프로젝트 결과물에 대한 성과로 구분할 수도 있는데, 전자는 주로 프로세스관점에 중점을 두고서 비용, 시간, 목표품질달성 등을 측정하는 개념으로써 주로 프로젝트 수행절차가 적절히 수행되었는지에 관심을 두는 데 후자는 프로젝트를 통한 최종 결과물의 품질에 초점을 맞춘다(유현수, 2015). 경영컨설팅에 대한 가장 이상적인 지표는 거시적인 객관적성과(이익 기여도, 생산성 향상 등)를 반영할 수 있는 지표와 미시적인 객관적 성과지표로서 프로젝트 실행결과의 실제 활용정도로 측정될 수 있으나, 현실적으로 정확한 측정이 거의 불가능하여 연구목적에 활용되기 힘들다(유현수, 2015). 그러므로 실제로 연구에 이용되는 프로젝트 성과지표는 대부분 주관적 지표에 의존하고 있다(장영, 1996). Kerzner(1984)는 컨설팅 성과측정 요인으로 기간준수, 예산준수, 예측한 성과달성, 프로젝트 실현에 따른 고객의 만족과 활용도를 제시하였고, Pinto et al(1990)은 프로젝트 추진 주체들은 조직의 내부 고려요인(기간, 예산 및 조직의 수용능력 등)과 아울러서 외부 고려요인(고객의 만족 등)으로 분류한다(유현수, 2015). 프로젝트 추진요인은 내부와 외부 요인을 모두 충족시켜야 프로젝트가 성공할 수 있다고 주장하고 있다(Pinto et al, 1990). 장영(1996)은 프로젝트 성과를 효율성(기간 준수, 예산 내 수행여부)와 효과성(고객이 제시했던 문제해결 정도, 프로젝트 목표달성 정도, 프로젝트의 실제 활용정도, 기업이익에의 기여정도, 의사결정능력 또는 업무수행능력 향상정도, 유사 프로젝트 해결능력 보유정도, 전반적인 수행결과의 성공여부)으로 구분하여 성과측정 요인을 제시하였다(장영, 1996). 곽홍주(2008)는 기간준수, 예산범위 내 수행 여부, 프로젝트 목표달성정도, 전반적인 수행결과 성공여부, 고객만족도, 업무수행능력 향상, 재무적 성과 향상정도를 컨설팅 성과측정 요인으로 제시하였다(곽홍주, 2008). 윤성환(2008)은 컨설팅 완성도를 “의뢰기업의 요구사항 및 계획한 예산, 비용, 인력, 범

위 내에서 달성 정도”로 정의하고 이를 측정하기 위해 일곱 가지 측정항목을 만들었는데 그 내용은 1)주어진 일정 내에서 완료되었는지, 2)주어진 범위 내에 완료되었는지, 3)주어진 원가, 예산 관리 내에 완료되었는지, 4)주어진 인력 내에 완료되었는지, 5)리스크관리가 잘 되었는지, 6)RFP에 부합하는 결과를 보였는지, 7)만족할 만한 품질로 완료되었는지 등이다(윤성환, 2008). 이상의 컨설팅 성과 측정요인에 대한 연구를 정리하면 아래[표2-9]와 같다.

[표2-9] 컨설팅성과 측정 요인에 대한 연구

번호	주요 연구자	컨설팅성과 측정요인
1	Kerzner(1984)	①기간준수 ②예산준수 ③예측한 성과달성 ④최종 프로젝트에대한 고객의 만족과 활용도
2	Weill etal(1989)	①사용자 만족 ②시스템의 성공 ③시스템의 유효성 ④시스템이제공하는 정보의 품질 ⑤시스템의 활용도
3	Pinto etal(1990)	①기간, 예산 및 조직의 수용 능력 ②고객의 만족
4	McDugall etal(1994)	①매출액 성장률 ②자산 증가율 ③고용증가 ④경쟁사와의 매출증가 비교
5	Baccarini(1999)	①비용 ②시간 ③목표한 품질달성 ④산출물에 대한 성과
6	Remenyi(2000)	①시간(일정) ②예산(비용) ③품질(성과)
7	Simon&Kumar (2001)	①당초의 목표 달성 ②의뢰고객의 만족 ③납기 기간의 준수 ④실질적인 이행 권고 ⑤측정 가능한 재무성과 달성 ⑥예산 내수행 ⑦참여기간 동안의 정기적인 업데이트 ⑧사후지원 제공
8	McMullan etal(2001)	①고객만족 ②프로그램 명성 ③전반적인 컨설팅효과 ④기업성과
9	이국희(1992)	①비용감소 ②원가절감 ③재고비용 감소 ④이익 증가 ⑤신제품개발 ⑥서비스 개발 ⑦신 시장 개척 ⑧신공법 및 사업방식 창출
10	장영(1996)	①기간준수 ②예산 내 수행여부 ③문제해결 정도 ④프로젝트목표달성 정도 ⑤프로젝트의 실제 활용정도 ⑥기업이익에의 기여정도 ⑦의사결정 능력 또는 업무수행 능력 향상 정도 ⑧유사프로젝트 해결 능력 보유 ⑨전반적인 수행결과의 성공여부
11	곽홍주(2008)	①기간준수 ②예산범위 내 수행 여부 ③프로젝트 목표달성정도 ④전반적인 수행결과 성공여부 ⑤고객만족도 ⑥업무수행능력향상 ⑦재무적 성과 향상정도
12	윤성환(2008)	①주어진 일정 내에서 완료되었다 ②주어진 범위 내에 완료되었다 ③주어진 원가, 예산 관리 내에 완료되었다 ④주어진 인력 내에 완료되었다 ⑤리스크관리가 잘 되었다 ⑥RFP에 부합하는 결과를 보였다 ⑦만족할 만한 품질로 완료되었다

출처: (곽홍주, 2008)내용 참조

2.5.2 컨설팅 성과의 선행 연구

Kerzner(1984)는 프로젝트 실행 성과에 대한 측정 기준으로 첫째, 기간준수 둘째, 예산준수 셋째, 예측한 성과달성 넷째, 최종프로젝트에 대한 고객의 만족과 활동도 등을 제시하였다(Kerzner, 1984). Beer et al(1991)은 컨설팅 추진 구성원의 업무능력, 창의성 및 혁신 능력, 적극적인 참여 등을 컨설팅의 성공의 요소로 제시하고 있고 최고 경영층 뿐만 아니라 컨설팅 참여조직의 참여 정도가 성과의 중요 변수라고 주장하였다(Beer et al, 1991). 장영(1996)은 컨설팅 성과의 측정 지표를 효율성과 효과성으로 나누고, 효율성은 예산 내 프로젝트 수행, 기간 내 프로젝트 수행하고 효과성은 고객의 목표 달성, 고객의 활용, 고객의 성공인지, 고객의 만족, 문제해결, 해당업무 효율성 제고 등으로 측정하였다(장영, 1996, Simon, 2001). 기간준수, 적정한 예산실행, 목표 달성, 문제점 해결, 컨설팅 경과에 대한 만족, 의사결정 능력향상이라고 하였다(Simon, 2001).

Venkatraman & Ramanujam(1986)은 시장점유율, 불량률 감소, 업무량 감소, 업무 소요시간 감소, 이직률 감소, 이익률 향상, 비용 감소라 정의 하였다(Venkatraman & Ramanujam, 1986). Kaplan & Norton(2001)의 BSC 개념에 따르면 기업이라는 거대한 조직이 경영될 때, 어떠한 정보가 기업을 운영하는 데 중요한 정보이고 핵심적인 정보인지를 알면 이 핵심 정보를 기반으로 효율적이며 신속한 조직 운영을 할 수 있다고 하였고, 조직의 의사결정에 핵심적인 요건이 무엇인지를 파악해 내는 것, 그것에 따라 기업의 자원과 역량을 한 곳으로 집중시키면 더 나아가 기업의 전략 달성을 위한 필수요소라고 하였다(김희경, 성은숙, 2004). 장용삼, 곽홍주(2009)은 기간준수, 적정한 예산실행, 목표 달성, 문제점 해결, 컨설팅 경과에 대한 만족, 의사결정 능력향상을 경영성으로 보았다(장용삼, 곽홍주, 2009). 장동환(2015)은 중소기업정책자금에 대한 경영성과에 대하여 긍정적 측면이 다수를 이루고 있지만 아직 명확한 계량화에 대한 정책자금 성과 통계치는 없는 실정이며, 또한 정책자금의 효율성 측면도 상당부분 부족한 실정이다(장동환, 2015). 김현욱(2005)은 정책자금의 효율성 측면에서 그 성과 치에 대한 기존 연구 실증분석 효율성에 의문을 제기하였다(김현욱, 2005). 노용환(2010)은 중소기업 정

책자금 지원 이후 연도별 지원효과 분석을 통해 수익성 지표인 매출영업 이익률이 의미 있게 개선된 것으로 나타났다(노용환, 2010).

임명식(2013)은 정부 지원정책 및 정책자금은 중소기업 CEO뿐만이 아닌 컨설턴트로서 필요충분조건으로 완벽하게 숙지하여야 한다고 말하며 완전 경쟁 상황 속에서 정책방향과 정책자금의 효율적 활용이 중소기업 경영성과에 중요한 요인으로 작용한다는 것을 실증적으로 검증하였다(임명식, 2013). 이운원, 김상수(2011)은 경영컨설팅 성과는 경영컨설팅에 의한 경영문제 해결방안의 도출과 업무 효율성의 증가 등으로 규정하였다(이운원, 김상수, 2011). 전재환(2012)은 중소기업진흥원이 연구 자료에서 경영성과 개선에 효과가 있다고 하였다(김정일, 2016). 경영성과 관련 선행연구 정의 및 내용을 정리하면 [표 2-10]와 같다(전재환, 2012).

[표 2-10] 컨설팅 성과 정의 및 내용

연구자	정의 및 내용
이 윤 원, 김 상수(2011)	경영컨설팅 성과는 경영컨설팅에 의한 경영문제 해결방안의 도출과 업무 효율성의 증가 등으로 규정함
Pinto and Prescott(1990) Simon and Kumar(2001) 장영(1996)	(컨설팅 프로젝트 완성도) 경영컨설팅 프로젝트의 기간 내 준수, 예산 범위 준수, 목표 범위 준수, 경영컨설팅의 품질 준수 등 정의(경영성과 기여도) 고객만족에 기여, 재무성과에 기여, 프로세스 개선에 기여, 문제해결 역량강화에 기여함
Kerzner(1984)	프로젝트 실행 성과에 대한 측정 기준으로 첫째, 기간준수 둘째, 예산 준수 셋째, 예측한 성과달성 넷째, 최종프로젝트에 대한 고객의 만족과 활동도 등을 제시함
Beer et al(1991)	컨설팅 추진 구성원의 업무능력, 창의성 및 혁신 능력, 적극적인 참여 등을 컨설팅의 성공의 요소로 제시하고 있고 최고 경영층뿐만 아니라 컨설팅 참여조직의 참여 정도가 성과의 중요 변수라고 주장
장영(1996)	예산 내 프로젝트 수행, 기간 내 프로젝트 수행하고 효과성은 고객의 목표 달성, 고객의 활용, 고객의 성공인지, 고객의 만족, 문제해결, 해당업무 효율성 제고 등으로 측정
곽홍주(2008)	컨설팅 성과 측정변수를 효과성과 효율성으로 나누고, 효율성은 기간준수, 예산범위 내 수행, 프로젝트 목표 달성, 문제해결, 고객만족하고 있고, 효과성은 업무수행능력 향상, 재무성과(수익성, 매출액)등으로 측정
Simon(2001)	기간준수, 제시된 목표달성, 니즈 와 부합한 결과 창출, 재무 성과달성, 고객만족
장용삼, 곽홍주(2009)	기간준수, 적정한 예산실행, 목표 달성, 문제점 해결, 컨설팅 경과에 대한 만족, 의사결정 능력향상
Venkatraman & Ramanujam (1986)	시장점유율, 불량률 감소, 업무량 감소, 업무 소요시간 감소, 이직률감소, 이익률 향상, 비용 감소
Kaplan & Norton(1996)	전통적 재무적 측정지표, 고객만족, 내부 비즈니스 프로세스, 학습 및 성장 관점을 포함한 균형 성과표

출처: (김정일, 2015)내용 참조

2.6 재참여 의도에 대한 이론적 고찰

2.6.1 재참여 의도에 대한 정의 및 내용

본 연구에서 컨설팅에서의 재참여를 의미를 소비제품을 다시 구매 하는 것과 같은 의미에서 재 구매 같은 의미로 파악 하고자 하였다.

Oliver(1980)는 재 구매 의도란 소비자의 계획된 미래의 행동을 의미 하는 것으로 신념과 태도가 행위로 옮겨질 확률이라고 하였다(Oliver, 1980).

Bearden(1983)은 소비자들은 구매이전에 제품성가에 대한 기대를 형성하므로 구매 전 의도는 구매 전 태도로부터 영향을 받으며, 다시 구매 전 기대에 의해 형성된다고 입증한 바 있다(Bearden, 1983). 정인근, 박창준(2004)은 재 구매 의도(의향)는 고객이 미래에도 지속적으로 현재의 서비스 공급자를 반복 하여 이용할 가능성이라고 정의하고 있다(정인근, 박창준, 2004). 또한, 임호순 외(2005), 구자면과 박주석(2007), 서영욱 외(2009), 장영순(2011) 등 다수의 선행연구들에서도 이런 입장을 취하면서 실증하고 있다(임호순 외, 2005). 또한 조영준과 이승희(2011)는 구매 의도는 고객이 재 구매를 위한 구매 행동 시 기존 이용 중인 업체를 재방문 할 것인가의 여부를 의미하며 구매 이후 단계에 소비자들이 실제 상품 또는 서비스 사용 시 여러 가지 감성적인 반응을 경험하게 된다(조영준, 이승희, 2011). 이런 반응은 고객과 상품 및 서비스를 연결 시켜 주는 고리 역할 뿐만이 아닌 고객 몰입, 상표 충성도로 인한 반복 구매 등에 큰 영향을 미침으로 인해 소비자가 제품 또는 서비스 구매에 만족을 얻은 만큼 재 구매 의도가 높아질 것이라 했다(김정일, 2016). 윤성철, 서현석, 홍성환(2002)은 컨설팅 회사의 재 선택에는 컨설팅 업무의 정확한 수행이 큰 영향을 미치고, 타 기업에게 추천할 의향에는 컨설팅턴트의 신뢰가 가장 큰 영향을 미친다고 연구하였다(윤성철 외, 2002).

임호순(2005), 전희준(2009), 장영순(2011)은 고객사가 서비스를 향후 재구매 하고자 하는 의향으로, 즉 다시 말해 향후 재구매할 만한 유용성 인식, 향후 재 구매 의향 여부, 지속적 이용에 대한 현명성 인식, 다른 업체에 추천 의향 여부라고 하였다(임호순 외, 2005). 조영준(2012)은 컨설팅 활용 경험의 특성

인 컨설팅을 받는 대표자의 컨설팅 산출물 활용의지, 컨설팅을 받는 기업에서 컨설팅 활용을 위한 사내 직원에 대한 교육 및 학습수준, 컨설팅을 받는 기업에서 컨설팅 산출물 활용도가 컨설팅 사 브랜드를 통하여 구전의도에 유의한 정의 영향을 미침을 검증하였다(조영준, 2012). 박종효, 이상호(2013)는 컨설팅 기업의 만족이 있으면 컨설팅 재 구매 의향에 정의 영향을 미침을 검증하였다(박종효, 이상호, 2013). 김정일, 유연우(2014)는 컨설팅의 재이용 의향에 컨설팅 지원사업 재참여 의향, 컨설팅기관 및 컨설턴트 재 선택 의향이라고 정의 하였다(김정일, 유연우, 2014) Kim & Galliers(2012). Hellier et al.(2003)는 재 구매 의도는 자신의 이전 경험을 바탕으로 같은 기업에서 또 다른 제품을 구매 할 수 있는 개인의 의지를 나타낸다고 하였다(Kim & Galliers, 2012. Hellier et al, 2003). 재 구매 의도와 관련된 선행연구 정의 및 내용을 정리하면 [표2-11]과 같다.

[표 2-11] 재 구매 의도에 관한 정의 및 내용

연구자	정의 및 내용
조영준, 이승희(2011)	컨설턴트의 전문성 및 신뢰성은 컨설팅의 재 구매 의도에 긍정적인 영향을 미침으로 검증
Kim & Galliers (2012) Hellieretal(2003)	재 구매 의도는 자신의 이전 경험을 바탕으로 같은 기업에서 또 다른 제품을 구매 할 수 있는 개인의 의지
윤성철. 서현석, 홍성환(2002)	컨설팅 회사의 재 선택에는 컨설팅 업무의 정확한 수행이 큰 영향을 미치고 타 기업에게 추천할 의향에는 컨설턴트의 신뢰가 가장 큰 영향을 미친다고 연구
임호순(2005), 전희준(2009), 장영순(2011)	고객사가 서비스를 향후 재구매 하고자 하는 의향 (향후 재구매 할 만한 유용성 인식, 향후 재 구매 의향 여부, 지속적 이용에 대한 현명성 인식, 다른 업체에 추천 의향 여부라 함)
박종효, 이상호(2013)	컨설팅 기업의 만족이 있으면 컨설팅 재 구매 의향에 정의 영향을 미침을 검증
조영준(2012)	컨설팅 활용 경험의 특성인 컨설팅을 받는 대표자의 컨설팅 산출물 활용의지, 컨설팅을 받는 기업에서 컨설팅 활용을 위한 사내 직원에 대한교육 및 학습수준, 컨설팅을 받는 기업에서 컨설팅 산출물 활용도가 컨설팅사 브랜드를 통하여 구전의도에 유의한 정(+)의 영향을 미침을 검증
김정일, 유연우(2014)	컨설팅의 재이용 의향에 컨설팅 지원사업, 재참여 의향, 컨설팅 기관 및 컨설턴트 재 선택 의향 이라함

출처: (김정일, 2015)내용 참조

2.7 컨설팅 사 특성에 대한 이론적 고찰

2.7.1 컨설팅사의 정의 및 특성

일반적인 컨설팅을 수행하는 많은 컨설팅 사들은 특정 분야별로 나름대로의 체계적 프로세스와 방법론, 그리고 프로그램 및 도구나 기법 등을 보유하고 있으며, 이를 통해 컨설팅 수행에 따른 노하우를 지속적으로 축적해 사업을 영위하는 경우가 많다(이종문, 2017). 또한, 유명 컨설팅사의 경우 이러한 체계적인 문제해결 기법이나 방법론만을 연구하는 전문적인 인력들이 따로 있는 경우가 대부분이며, 이러한 기법이나 컨설팅 방법론 등을 컨설턴트에게 교육시켜 실제 기업 프로젝트에 투입시키고 있으며, 컨설팅사의 노하우는 이러한 문제해결 방법론에 집약되어 있다고 볼 수 있을 것이다(김영숙, 2013). 경영 컨설팅을 성공시키기 위한 방법 중에서 클라이언트가 눈여겨보는 부분은 첫째, 컨설턴트 개인의 객관적인 학력과 경력이 우수했다. 둘째, 컨설팅 회사가 진행했던 과거 유사한 분야의 프로젝트 수행결과가 있었다. 셋째, 컨설팅사의 지리적 접근이 용이했다는 점이다. 넷째, 컨설팅회사의 종업원 수가 많고 회사가 크다. 다섯째, 컨설팅 회사가 유명했다. 여섯째, 기존 고객리스트 및 정보를 제공했다(김영숙, 2013). 그리고 컨설턴트 측의 유사문제에 대한 문제해결 방법론이 얼마나 체계적으로 구성되어 있는가 하는 것이다(Zeia, 1984). 이처럼 문제를 해결하는 방법이나 변화를 이끌어내는 계획된 방법이나, 기법, 수행과정 등은 다양하게 많을 수 있다고 하였으며 앞선 선행연구에서는 이러한 문제해결의 과정을 다단계 모델(multistepmodel) 등을 통해 수행하고 체계화하려는 노력을 보여 왔다(Stoh 외, 1987). 물론 이러한 수행과정 절차가 실제로 명확히 구분되지 않는다 하여도, 수행과정을 단계별로 구분지어 정리하는 노력이 컨설팅을 효과적으로 수행하는 데에 중요하다(Kol etal, 1970). 미리 정의할 수 있는 컨설팅 업무내용을 절차 화 및 표준화 시키면, 일상적 및 반복적인 업무의 효율성을 높일 수 있으며, 창의적이고 새로운 문제의 체계화 정도가 컨설팅 성패에 정의영향을 미친다고 볼 수 있다(Van de Ven and Chu Y, 1989). 컨설팅사의 특성과 수진기업의 특성은

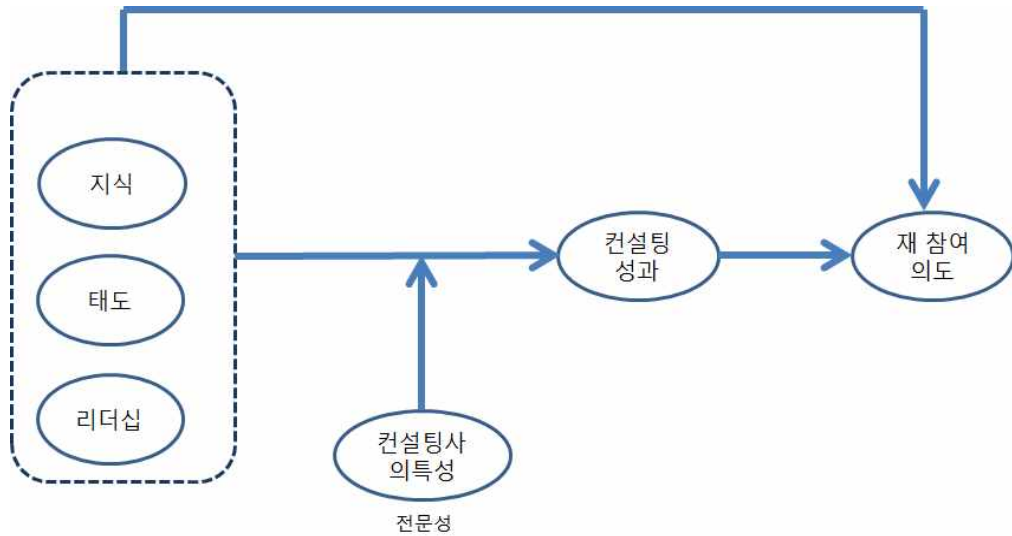
SimonandKumar(2001). 장영(1996). Zeiraand Avedisian(1989). 이윤원 외 (2012)등의 연구결과를 참고로, 컨설턴트의 역량과 경영컨설팅성과의 관계에 대하여 조절적인 영향을 미치는 변수로 컨설팅사의 특성 중 명성은 컨설팅사의 브랜드 구축정도, 컨설턴트의 규모, 그리고, 해당분야 컨설팅 실적으로 정의하였다(배용섭, 2013). 컨설팅사의 전문성은 컨설팅 프로젝트 추진 범위, 및 목표의 구체성, 컨설팅 과제의 성격에 맞는 추진방법론의 적절성, 전반적인 프로젝트 수행능력, 그리고 프로젝트 관리능력으로 구성하였다(배용섭, 2013). 본 연구에서 컨설팅 사는 산업혁신운동 포스코 QSS 활동을 지원하고 협조한 포스코 인재 창조 원 산업혁신운동 추진 사무국이 컨설팅사로서의 역할을 수행 하였다.

III. 연구 설계

3.1 연구모형 및 연구방법

3.1.1 연구 모형

본 연구에서 연구모형은 제2장의 선행연구에 기초로 하여 산업혁신운동 컨설팅에서 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과와 재 참여의도에 미치는 영향과 컨설팅성과가 재 참여의도에 미치는 영향, 컨설팅사의 특성 중 전문성이 컨설턴트 역량과 컨설팅 성과에서 조절적 영향을 미치는지를 실증적으로 검증하기 위한 모형을 설정하였다. 컨설턴트 역량의 구성 요소는 박명구(2004), 신동주(2012), 윤성환(2008), 김광용 외(2008) 등의 연구 결과를 중심으로 지식, 태도, 리더십으로 정의하고, 컨설팅 성과는 장용삼, 곽홍주(2009), 장영(1995) 등의 연구를 바탕으로 하였으며 재 참여의도는 윤성철, 서현석, 홍성환(2002), 김정일, 유연우(2014) 등의 연구를 바탕으로 하였으며 컨설팅사의 특성 중 전문성은 배용섭(2013)등의 연구를 바탕으로 [그림3-1]과 같은 연구모형을 제시하겠다.



[그림3-1] 연구모형

3.1.2 연구가설의 설정

본 연구에서는 앞에서 살펴본 바와 같이 컨설턴트의 역량 중 하위요소인 지식, 태도, 리더십이 컨설팅 성과 및 재 참여의도에 영향과 컨설턴트 역량 컨설팅사의 특성 중 전문성이 어떠한 조절적 효과를 미치는 지에 대한 연구 모형을 바탕으로 아래와 같은 가설을 설정하여 실증분석을 실시 해보자 한다.

가설 H1: 컨설턴트의 지식은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 H2: 컨설턴트의 태도는 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 H3: 컨설턴트의 리더십은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 H4: 컨설팅성과는 컨설팅 재 참여의도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 H5: 컨설턴트의 지식은 재 참여의도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 H6: 컨설턴트의 태도는 재 참여의도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 H7: 컨설턴트의 리더십은 재 참여의도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 H8: 컨설팅 사의 전문성은 컨설턴트 지식과 컨설팅 성과에서 조절 작용을 할 것이다.

가설 H9: 컨설팅 사의 전문성은 컨설턴트 태도와 컨설팅 성과에서 조절 작용을 할 것이다.

가설 H10: 컨설팅 사의 전문성은 컨설턴트 리더십과 컨설팅 성과에서 조절 작용을 할 것이다.

3.2 변수의 조작적 정의

3.2.1 변수의 조작적 정의

연구모형에서 변수란 하나의 개념을 대표하는 특성으로서 일정한 측정 단위로 계량화가 가능한 요인으로 구성하고 설명하며, 오직 유일한 값을 취하게 되고 그 값을 가지면 이외의 다른 값을 가질 수 없게 된다(이종문, 2017). 독립변수는 연구에서 원인이 되는 변수로서 설명변수, 원인 변수라고도 하고, 조절변수는 독립변수와 종속변수 사이의 관계를 체계적으로 변화시키는 일종의 독립변수이며, 종속변수는 독립변수의 효과를 평가하기 위하여 관찰되는 변수로서 결과변수, 반응변수라고도 한다(전기수, 2009). 본 연구에서는 독립변수를 컨설턴트 역량으로 설정하고, 컨설팅사의 특성 중 전문성을 조절변수로, 컨설팅 성과, 재 참여의도를 종속변수로 설정하였다.

사회과학에서 가설을 실증적으로 검증하기 위해서는 실제현상에 대한 관찰이 이루어져야 하고, 또한 변수를 구체적인 실제 현상과 연결시키기 위해 개념적 정의가 이루어져야 하는 한편, 이러한 개념을 사회과학에서는 매우복잡하고

포괄적인 측면을 포함하고 있어 특정한 조작적 정의가 이를 완벽하게 표현할 수 없기 때문에 특정개념에 대한 측정은 여러 가지 방식으로 표현될 수 있으며, 하나의 개념에 대해 여러 가지 조작적 정의로 구성된 측정도구를 사용하는 것도 가능하다(채서일, 2007). 여기에서 선행연구에서 제시되는 연구모형의 변수들은 대체로 선정하였고, 본 연구에서는 실증하고자 하는 주요 변수들은 다음과 같이 정의하였다.

3.2.2 컨설턴트 역량

역량이란 사전적 의미의 정의는 "어떤 일을 해낼 수 있는 힘"으로 정의하였는데, 본 연구에서 사용되는 컨설턴트의 역량은 태도, 지식, 리더십을 측정 변수로 사용하였다. Cheney(1990)는 개인 역량을 구성하는 내적 특성 중 하나인 지식은 업무를 적합하게 수행하기 위해 요구되는 특정 분야에 대해 가지고 있는 내용 및 정보를 일컫는다고 주장하였으며, 김광용 외(2008) 등은 컨설턴트에게 컨설팅 수행을 위한 컨설팅 분야 및 경영 전반에 관한 지식, 컨설팅 경험 등이 요구 된다고 주장하였다(유현수, 2015). 이러한 선행연구를 바탕으로 본 연구에서의 컨설턴트 지식이란 “컨설팅 업무수행에 정보지식 및 경험적 노하우를 통하여 의뢰기업의 경영진단 및 해결방안 제시능력”으로 정의하였다(김광용 외, 2008).

컨설팅은 전문능력과 지식이 요구되는 분야이기 때문에 컨설턴트가 의도하면 과장된 결과물이나 부당한 대가 요구 등 비윤리적인 행동을 취할 수 도 있고 정확한 컨설팅 정보를 의뢰기업에 전달하지 않을 수도 있다(Allen and Davis, 1993). 그러므로 본 연구에서 컨설턴트의 태도는 “컨설턴트가 컨설팅 수행 시 성실성 및 허위 결과의 제시, 의뢰기업의 의견 무시 등의 윤리적 행동과 책임”으로 정의하였다. 경영 컨설팅 역량 사전에서의 리더십은 최상의 성과를 낼 수 있도록 비전을 제시하고 팀을 이끄는 능력(서창석, 이지은, 김승철, 2011)이라고 하였다. 그래서 본 연구에서 컨설턴트 리더십은 “컨설팅 목표 및 방향 제시 의뢰기업 직원들의 동기부여 및 컨설팅 운영의 적합한 중재 자로서의 역할 수행 능력” 으로 정의하였다.

[표3-1] 컨설턴트 역량변수의 조작적 정의

변수		조작적 정의
컨설턴트 역량	지식	컨설팅 업무수행에 정보지식 및 경험적 노하우를 통하여 의뢰기업의 경영진단 및 해결방안 제시능력
	태도	컨설턴트가 컨설팅 수행 시 성실성 및 허위 결과의 제시, 의뢰기업의 의견 무시 등의 윤리적 행동과 책임
	리더십	컨설팅 목표 및 방향 제시 의뢰기업 조직원들의 동기부여 및 컨설팅 운영의 적합한 중재자로서의 역할 수행 능력

3.2.3 컨설팅 성과

본 연구에서는 장영(1996)의 성과측정 도구의 일부를 수정하여 활용해서 사용 하였다. 즉 컨설팅 성과를 “프로젝트 일정준수, 의뢰기업의 실질적 도움 여부, 조직 구성원의 문제해결 의지 및 개선 의지 향상”으로 정의하였다.

[표3-2] 컨설팅 성과 변수의 조작적 정의

변수	조작적 정의
컨설턴트 성과	프로젝트 일정준수, 의뢰기업의 실질적 도움 여부, 조직 구성원의 문제해결 의지 및 개선 의지 향상

3.2.4 재 참여의도

본 연구에서 재 참여의도는 윤성철, 서현석, 홍성환(2002), 유현수, (2015)에서의 다시 컨설팅을 받을 의향 및 타인에게 추천할 의향을 활용하여 “의뢰 기업의 사업 재참여 의도 및 다른 기업에게 추천 의지” 으로 정의하였다.

[표3-3] 컨설팅 재 참여의도 조작적 정의

변수	조작적 정의
재 참여의도	의뢰 기업의 사업 재참여 의도 및 다른 기업에게 추천 의지

3.2.5 컨설팅 사의 특성 중 전문성

본 연구에서 컨설팅사의 특성 중 전문성은 SimonandKumar(2001), 장 영 (1996), ZeiraandAvedisian(1989), 이윤원 외(2012)에서 컨설팅 프로젝트 추진 범위, 및 목표의 구체성, 컨설팅 과제의 성격에 맞는 추진방법론의 적절성, 전반적인 프로젝트 수행능력, 그리고 프로젝트 관리능력으로 구성하였다(배용 섭, 2013). 이것을 활용 수정하여 “컨설턴트의 배정 관리 및 평가, 프로젝트 수행 방법 및 진행 관련 서류 준비 의뢰 기업에 대한 요구사항 수용” 으로 정의 하였다.

[표3-4] 컨설팅 사의 전문성 조작적 정의

변수	조작적 정의
전문성	컨설턴트의 배정 관리 및 평가, 프로젝트 수행 방법 및 진행 관련 서류 준비 의뢰 기업에 대한 요구사항 수용

3.3 설문지의 구성

설문의 구성은 선행연구의 결과와 조작적 정의의 결과를 바탕으로 하여 컨설턴트 역량, 컨설팅성과, 컨설팅 재 참여의지, 그리고 컨설팅사의 특성 중 전문성으로 구성 하였다.

우선, 컨설턴트 역량은 지식, 태도, 리더십의 조사를 위하여 10문항으로 구성

하였다. 컨설팅 성과에 대한 설문은 3문항의 설문으로 구성하였으며, 재 참여의도는 2문항으로 구성하였으며, 컨설팅사의 특성 중 전문성은 4문항의 설문으로 구성하였다.

설문지의 조사문항은 기존의 문헌연구를 바탕으로 두었으며 산업혁신운동에 참여한 포스코 QSS 컨설팅에 참여한 포스코 협력사의 대표 및 임원의 입장에서 컨설턴트의 역량이 컨설팅성과 및 재참여의도 컨설팅사의 특성 중 전문성을 조절효과로 하는 조사항목으로 작성하였다. 설문지는 설문 대상자 본인이 자발적으로 답 할 수 있게 하는 자기 보고식으로 구성되어 있으며, 각각의 문항은 5점 Likert 척도로 측정하는 방법을 택하였다. 설문지 문항 및 구성 요약은 아래 [표3-5]와 같다.

[표3-5] 설문지 문항 및 구성 요약

구분	변수 구분	변수명	문항수	관련연구
독립변수	컨설턴트 역량	지식	4	Cheney(1990) 김광용 외(2008) (AllenandDavis,1993) (서창석,이지은,김승철2011)
		태도	3	
		리더십	3	
종속변수	컨설팅 성과	컨설팅 성과	3	장영(1996)
	재 참여의도	재 참여의도	2	윤성철,서현석,홍성환 (2002) 유현수(2015)
조절변수	전문성	전문성	4	SimonandKumar (2001), 장영(1996) ZeiraandAvedisian (1989) 이윤원 외(2012)

IV. 실 증 분 석

4.1 자료 조사 방법

본 논문은 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과 및 재 참여의도에 미치는 영향과 컨설팅사의 특성 중 전문성이 컨설턴트 역량과 조절 효과에 대하여 연구하고자 한다. 또한 이 연구는 대한상공회의소가 주관 하는 산업혁신운동에 참여한 포스코 협력업체 중 QSS컨설팅을 수행한 업체의 CEO 및 임원진을 대상으로 설문조사가 이루어졌다. 조사는 전체 319업체 중 299개 업체의 설문을 연구에 사용하였다. 인구통계학적 특성을 파악하는 방법은 빈도분석을 실시하는 방법을 택하였으며, 인구통계학적 특성은 참여기업의 설립년도, 업종, 업체 위치, 종업원 수, 매출규모, CEO 성별, CEO 연령, 컨설팅 적정기간 등으로 빈도분석 결과 내용은 아래<표4-1>과 같다.

먼저, 설립년도는 1990년대가 164(54.8%)로 가장 많았으며, 2000년대, 1980년대, 2010년, 1980년 이전 순이다. 업종으로는 제조업 284(94.9%)로 가장 많았으며 건설업, 정보/통신업 순이다. 업체 위치는 경기/인천지역이 124(41.4%)로 가장 많으며, 경상권, 전라권, 서울/강원도권, 충청권 순이다. 종업원 수는 10명이상~ 50명 미만인 119(39.7%), 10명 미만, 50이상 ~100명 미만, 100명이상~300미만, 300이상 순이다. 매출규모는 100억 이상~500억 미만 104(34.7%), 50억 이상 ~ 100억 미만, 10억 이상~50억미만, 10억 미만, 500억 이상 순이다. CEO 성별은 남자 284명(94.9%) 여자 15명(5.0%)이다. CEO 연령으로는 50대 이상 ~ 60대미만 118명(39.4%), 60대 이상, 40대 이상 ~ 50대 미만, 30대 이상 ~ 40대 미만, 30대 미만 순이다. 컨설팅 적정기간은 1년이상 ~ 2년 미만인 119명으로(39.7%), 6개월 이상 ~ 1년 미만, 3년이상. 2년 이상 ~ 3년 미만, 6개월 미만 순이다.

[표 4-1] 표본자료의 특성

구 분		빈도 (명)	백분율(%)
설립년도	1980년대이전	3	1.0
	1980년대	25	8.3
	1990년대	164	54.8
	2000년대	95	31.7
	2010년대	12	4.0
업종	제조업	284	94.9
	정보/통신업	2	0.6
	건설업	13	4.3
	도소매업	0	0
	기타	0	0
업체위치	서울/강원도	35	11.7
	경기/인천	124	41.4
	충청권	25	8.3
	전라권	35	11.7
	경상권	80	26.7
종업원수	10명 미만	87	29.0
	10명 이상 ~ 50명 미만	119	39.7
	50명 이상 ~ 100 미만	53	17.7
	100명 이상 ~ 300명 미만	35	11.7
	300명 이상	5	1.6
매출규모	10억 미만	35	11.7
	10억 이상 ~ 50억 미만	55	18.3
	50억 이상 ~ 100억 미만	84	28.0
	100억 이상 ~ 500억 미만	104	34.7
	500억 원 이상	21	7.0
CEO 성별	남자	284	94.9
	여자	15	5.0
CEO 연령	30대미만	6	2.0
	30대 이상 ~ 40대 미만	32	10.7
	40대 이상 ~ 50대 미만	54	18.0
	50대 이상 ~ 60대 미만	118	39.4
	60대 이상	89	29.7
컨설팅 적정기간	6개월 미만	21	7.0
	6개월 이상 ~ 1년 미만	110	36.7
	1년 이상 ~ 2년 미만	119	39.7
	2년 이상 ~ 3년 미만	23	7.6
	3년 이상	26	8.6

4.2 타당도 및 신뢰도 분석

본 논문에서 설문지를 사용한 실증분석방법을 이용하고 있기 때문에 가설 검정에 앞서 설문에 사용된 개념들의 측정변수에 대한 타당성과 신뢰성 검증을 실시하였다(이종문, 2017).

타당성은 연구자가 측정하고자 하는 속성이나 개념을 측정하기 위해 개발한 측정도구가 그 속성이나 개념을 얼마나 정확히 측정하는가를 말하고, 요인분석은 측정하고자 하는 개념을 얼마나 정확히 측정하였는가를 파악하는 것이다(이종문, 2017). 또한 같은 개념을 측정하는 변수들이 동일한 요인으로 묶이는지를 확인하는 것으로 측정도구의 타당성을 판정하는 것이기 때문에 논문에서는 타당성 검정이라고도 한다(송지준, 2012). 요인분석은 수많은 변수들을 상관관계가 높은 것끼리 묶어줌으로써 그 내용을 단순화 시키고, 일반적으로 요인 적재치가 0.4 이하 일 때 해당 변수를 제거한다(채서일 외, 2015). 신뢰도란 측정한 것이 얼마나 일치 하는가를 검증하는 것이다. 예를 들어 어떤 사이 100미터 달리기를 하는데 스톱워치를 사용해야지 바늘 손목시계를 사용하면 같은 사람의 기록이 동일성을 유지하기 어려울 것인 바, 이 경우에는 신뢰도가 확보되었다고 할 수 없는 것이다(최창호, 2014).

본 연구의 측정변수는 척도 순환과정을 통하여 일부항목을 제거 하였으며 먼저 타당도 검증하기 위하여 요인분석을 실시했으며 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위해서 주성분 분석(principle component analysis)을 사용하였으며 요인적재치의 단순화를 위하여 직교 회전방식(varimax)을 채택하였으며 요인 적재치는 각 변수와 요인간의 상관관계의 정도를 나타내고 그래서 각 변수들은 요인적재치가 가장 높은 요인에 속하게 되며 또한 고유 값을 말하는 것으로, 특정 요인에 관련된 표준화된 분산(standardized variance)을 가리킨다고 할 수 있으며 일반적으로 사회과학 분야에서 요인과 문항의 선택 기준은 고유 값(eigen value)은 1.0 이상, 요인 적재치는 0.40 이상이면 유의한 변수로 간주하며 0.50이 넘으면 아주 중요한 변수로 본다(송지준, 2012). 따라서 본 연구에서는 이들의 기준에 따라 고유값을 1.0 이상으로 하고, 요인 적재치는 0.40 이상을 기준으로 삼았다.

[표 4-2] 요인분석 KMO 및 Bartlett의검정

KMO 및 Bartlett의검정

Kaiser-Meyer-Olkin 표본적합도.		.924
Bartlett의단위행렬검정	근사카이제곱	2840.475
	df	45
	유의수준	.000

[표.4-3] 요인분석 설명된 총 분산

설명된 총 분산

구성요소	초기 고유값			추출 제곱합 로딩			회전 제곱합 로딩		
	총계	분산의 %	누적률(%)	총계	분산의 %	누적률(%)	총계	분산의 %	누적률(%)
1	6.907	69.075	69.075	6.907	69.075	69.075	2.594	25.943	25.943
2	.936	9.357	78.432	.936	9.357	78.432	2.078	20.784	46.727
3	.539	5.387	83.818	.539	5.387	83.818	2.011	20.109	66.835
4	.461	4.610	88.428	.461	4.610	88.428	1.295	12.949	79.784
5	.300	2.999	91.427	.300	2.999	91.427	1.164	11.643	91.427
6	.217	2.168	93.595						
7	.200	1.999	95.593						
8	.174	1.740	97.333						
9	.151	1.512	98.845						
10	.115	1.155	100.000						

추출 방법: 프린시펄 구성요소 분석

[표.4-4] 요인분석 회전 성분 행렬

회전성분행렬^a

	구성 요소				
	1	2	3	4	5
지식1	.774	.247	.393	.235	.201
지식2	.761	.267	.349	.298	.182
지식3	.760	.289	.285	.288	.270
재참여의도2	.195	.901	.194	.138	.131
재참여의도1	.265	.854	.254	.160	.132
태도1	.400	.254	.782	.206	.149
태도2	.326	.310	.763	.183	.266
리더십2	.419	.220	.228	.775	.280
리더십3	.458	.276	.494	.538	.221
컨설팅성과1	.278	.191	.246	.238	.874

추출방법:프린시펄구성요소분석

회전 방법: 카이저 정규화를 사용한 베리맥스^a

a. 6 반복에서 회전이 수렴되었습니다.

[표4-5] 요인 분석에 대한 타당성 분석 결과

개 념	요 인	변 수 명	요인 적재량	공통성	고유값	분산 설명력(%)
컨설팅트 역량	지식	지식1	0.774	0.911	2.594	25.943
		지식2	0.761	0.894		
		지식3	0.760	0.898		
	태도	태도1	0.782	0.902	2.011	20.109
		태도2	0.763	0.890		
	리더십	리더십2	0.775	0.955	1.295	12.949
		리더십3	0.538	0.868		
컨설팅 성과	컨설팅 성과	컨설팅성과1	0.874	0.995	1.164	11.643
재참여 의도	재참여 의도	재참여의도2	0.901	0.907	2.078	20.784
		재참여의도1	0.854	0.924		

본 연구에서는 측정변수의 경우 척도 순환과정을 통해서 독립변수인 컨설턴트 역량, 종속변수인 컨설팅 성과, 재참여 의도에 대한 베리맥스 회전방법을 6회 반복 활용하여 탐색적 요인분석을 컨설턴트 역량 중 지식, 태도, 리더십, 컨설팅 성과, 재 참여의도 인을 5개로 강제 지정하여 요인분석을 실시하였다. 그 결과 총15개 문항 중에서 5개의 문항이 이론 구조에 맞지 않게 적재되어 5개를 제거하고 최종적으로 10개 문항으로 요인분석을 실시하였다. <표 4-2>에 나타난 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내는 KMO값(송지준, 2012)은 0.924로 일반적인 수준인 0.7 이상보다 높아 상당히 좋은 편이고, 요인분석 모형의 적합성 여부를 나타내는 Bartlett의 구형성 검정은 $p=.000$ 으로 KMO와 Bartlett의 구형성 검정 결과는 유효한 것으로 나타나 본 데이터는 탐색적 요인분석(타당도)을 하기에 적합한 것으로 나타났다. 또한 5개의 요인이 설명하고 있는 총 분산을 나타내는 회전제곱합의 적재 값은 %누적 값이 91.427%로 일반적인 수준인 60%를 초과하고 있어서 5개의 요인이 측정변수의 총 분산을 충분하게 설명하고 있는 바, 요인간 구분을 명확하게 하기 위해서 베리맥스 회전방법을 사용한 회전된 성분행렬 결과를 분석해보면, 각각 요인별 컨설턴트 지식(774. .761, .760), 컨설턴트 태도(782. .763), 컨설턴트 리더십(775. .538), 컨설팅 성과(874), 재참여 의도(901, .854)의 요인적재 값이 일반적인 기준인 0.5보다 크고, 공통성은 일반적인 기준인 0.5를 모두 초과하고 있어서 집중타당도는 모두 확보되었다고 할 수 있다(유현수, 2014).

신뢰도 분석은 Cronbach's alpha 계수를 활용하여 문항간의 동질적인 변수로 구성되어 있는가를 분석하게 된다. 본 연구에서 컨설턴트 역량, 재참여 의도에 대한 신뢰도 분석을 실시하였다.

우선, 컨설턴트 지식 설문 항에 대한 신뢰도 분석을 살펴보면, 전체적으로 Cronbach's alpha 계수가 .942으로 일반적인 수준인 0.7 이상으로 신뢰도는 확보된 것으로 판단되며<표 4-6>, 항목이 삭제될 경우의 Cronbach's alpha 계수가 전체 Cronbach's alpha 계수를 하회하고 있어 문항제거 등의 절차는 필요 없는 것으로 나타난다(유현수, 2015).

[표 4-6] 컨설턴트 지식 신뢰도

Cronbach의알파	항목의N
.942	3

	항목삭제 시척평균	항목삭제시 척도분산	수정된항목 총계상관	항목삭제시 Cronbach의 알파
지식1	8.72	2.432	.888	.910
지식2	8.74	2.370	.877	.917
지식3	8.79	2.341	.875	.920

컨설턴트 태도 설문항에 대하여 신뢰도 분석을 살펴보면, [표 4-7]이 전체적으로 Cronbach's alpha 계수가 .884로 일반적인 수준인 0.7 이상으로 보여져 신뢰도는 확보된 것으로 판단할 수 있다.

[표 4-7] 컨설턴트 태도 신뢰도

Cronbach의알파	항목의N
.884	2

	항목삭제시 척도평균	항목삭제시 척도분산	수정된항목 총계상관
태도1	4.58	.466	.793
태도2	4.64	.440	.793

컨설턴트 리더십 설문항에 대한 신뢰도 분석을 살펴보면, [표 4-8]이 전체적으로 Cronbach's alpha 계수가 .861로 일반적인 수준인 0.7 이상으로 보여져 신뢰도는 확보된 것으로 판단할 수 있다.

[표 4-8] 컨설턴트 리더십 신뢰도

Cronbach의알파	항목의N
.861	2

	항목삭제시 척도평균	항목삭제시 척도분산	수정된항목 총계상관
리더십2	4.52	.465	.768
리더십3	4.33	.666	.768

재 참여의도 설 문항에 대한 신뢰도 분석을 살펴보면, [표 4-9]이 전체적으로 Cronbach's alpha 계수가 .890로 일반적인 수준인 0.7 이상으로 신뢰도는 확보된 것으로 판단된다고 할 수 있다. 전체적 신뢰도에 대한 분석을 아래 [표 4-10]에 정리 하였다.

[표 4-9] 재 참여의도 신뢰도

Cronbach의알파	항목의N
.890	2

	항목삭제시 척도평균	항목삭제시 척도분산	수정된항목 총계상관
재참여의도1	3.54	1.806	.827
재참여의도2	3.86	2.976	.827

[표 4-10] 요인 분석에 대한 타당도 및 신뢰도 결과

개 념	요 인	변 수 명	요인 적재량	공통성	고유값	분산 설명력 (%)	신뢰도
							Cronbach α
컨설 턴트 역량	지식	지식1	0.774	0.911	2.594	25.943	0.942
		지식2	0.761	0.894			
		지식3	0.760	0.898			
	태도	태도1	0.782	0.902	2.011	20.109	0.884
		태도2	0.763	0.890			
	리더십	리더십2	0.775	0.955	1.295	12.949	0.861
		리더십3	0.538	0.868			
컨설 팅 성과	컨설팅 성과	컨설팅성과1	0.874	0.995	1.164	11.643	-
재참 여 의도	재참여 의도	재참여의도2	0.901	0.907	2.078	20.784	0.89
		재참여의도1	0.854	0.924			

4.3 상관관계 분석

상관관계란 변수들 간의 관계를 말하는 것으로서, 두 개 이상의 변수에 있어서 한 변수가 변화함에 따라 다른 변수가 어떻게 변화하는지와 같은 변화의 강도와 방향을 상관관계라고 하며 상관관계의 정도는 0에서 ± 1 사이로 나타나며, ± 1 에 가까울수록 상관관계는 높아지고 0에 가까울수록 상관관계는 낮아지며 즉, 변화의 강도는 절대 값 1에 가까울수록 높고, 변화의 방향은 +는 정의 방향, -는 음의 방향이라고 한다(송지준, 2012). 본 연구에서 독립변수인 컨설턴트 지식, 태도, 리더십, 종속변수인 컨설팅 성과, 재참여 의도에

대하여 상관관계 분석을 실시한 결과는 다음과 같이 아래 [표4-11]와 같다.

[표4-11] 상관 각 변수들 간의 상관관계 분석결과

		지식	태도	리더십	컨설팅 성과	재 참여 의도
지식	Pearson 상관계수	1	.800**	.850**	.636**	.619**
	유의수준(양쪽)		.000	.000	.000	.000
	N	299	299	299	299	299
태도	Pearson 상관계수	.800**	1	.759**	.602**	.623**
	유의수준(양쪽)	.000		.000	.000	.000
	N	299	299	299	299	299
리더십	Pearson 상관계수	.850**	.759**	1	.674**	.589**
	유의수준(양쪽)	.000	.000		.000	.000
	N	299	299	299	299	299
컨설팅 성과	Pearson 상관계수	.636**	.602**	.674**	1	.460**
	유의수준(양쪽)	.000	.000	.000		.000
	N	299	299	299	299	299
재참여 의도	Pearson 상관계수	.619**	.623**	.589**	.460**	1
	유의수준(양쪽)	.000	.000	.000	.000	
	N	299	299	299	299	299

** . 상관이 0.01 수준에서 유의합니다(양쪽).

분석결과를 살펴보면 독립변수(컨설턴트 지식, 태도, 리더십)간의 상관관계는 비교적 높게(.75 ~ .85) 나타났으며, 독립변수(컨설턴트 지식, 태도, 리더십)와 종속변수인 컨설팅 성과와의 사이에도 높은 수준(.602 ~ .674)의 상관관계가 있는 것으로 나타나고 있으며, 컨설팅 성과와 재 참여의도는 다소 높은 (.46)의 상관관계가 있으며 컨설턴트 역량 및 재참여 의도는 다소 높은 (.589 ~ .623) 높은 수준의 상관관계를 나타내고 있다.

[표 4-12] 상관 각 변수들 간의 상관관계 분석 결과 정리

연구단위	평균	표준편차	구성개념감 상관관계				
			(Inter-Construct Correlations)				
			1	2	3	4	5
1.지식	4.3735	0.76062	1				
2.태도	4.607	0.63741	0.8**	1			
3.리더십	4.4247	0.70487	0.85**	0.759**	1		
4.컨설팅결과	4.3612	0.66804	0.636**	0.602**	0.674**	1	
5.재참여의도	3.699	1.46767	0.619**	0.623**	0.589**	0.46**	1

4.4 가설검증 및 해석

4.4.1 회귀분석

회귀분석은 독립변수(영향을 주는 변수)가 종속변수(영향을 받는 변수)에 어떠한 영향을 미치는 지를 파악하기 위해 실시하는 분석이다. 즉, 두 변수간의 인과관계를 분석 한다(송지준, 2012). 컨설턴트 역량(지식)이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 알아보기 위하여 단순 회귀분석을 실시하였다. [표4-13]

[표4-13] 컨설턴트 역량(지식)이 컨설팅 성과에 미치는 단순 회귀 분석 결과

독립 변수	종속 변수	표준오차	β	t값	유의확률	통계량
지식	상수	.175	-	10.987	.000	R=.636 R ² =.405 수정된R ² =.403 F=201.936,p=.000 Durbin-Watson=1.806
	컨설팅 성과	0.559	0.636	14.210	.000	

그 결과 <표 4-13>와 같이 Durbin-Watson 값이 0과 4에서 멀고 2에 가까운 1.806으로 종속변수의 자기상관(잔 차 항의 독립성)도 없는 것으로 나타나

본 데이터는 회귀분석을 하기 적합하며 컨설턴트의 (지식)이 컨설팅 성과에 정(+)에 영향을 미칠 것이라는 가설 H1의 검정 결과 다음과 같이 나타났다. 지식이 컨설팅 성과에 미치는 영향은 t값이 14.210(p=.000)로 가설이 채택되었다. 즉, 지식은 통계적 유의 수준 하에서 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 끼치는 것으로 확인되었으며, 회귀모형은 F값이 P=0.000에서 201.936의 수치를 보이고 있으며 회귀식에 대한 $R^2 = 0.405$ 으로 40.5%의 설명력을 보이고 있다.

다음으로 컨설턴트 역량(태도)가 컨설팅 성과에 끼치는 영향을 알아보기 위한 방법으로 단순 회귀분석을 실시하였다.[표4-14]

[표4-14] 컨설턴트 역량(태도)가 컨설팅 성과에 미치는 단순 회귀 분석 결과

독립 변수	종속 변수	표준오차	β	t값	유의확률	통계량
태도	상수	.226	-	6.434	.000	$R = .602$ $R^2 = .363$ 수정된 $R^2 = .361$ $F = 169.173, p = .000$ Durbin-Watson = 1.766
	컨설팅 성과	.049	.602	13.007	.000	

그 결과 <표 4-14>와 같이 Durbin-Watson 값이 0과 4에서 멀고 2에 가까운 1.766으로 종속변수의 자기상관(잔 차 항의 독립성)도 없는 것으로 나타났으며, 본 데이터는 회귀분석을 하기 적합하며 컨설턴트의 (태도)가 컨설팅 성과에 정(+)에 영향을 미칠 것이라는 가설 H2의 검정 결과 다음과 같이 나타났다. 태도가 컨설팅 성과에 미치는 영향은 t값이 13.007(p=.000)로 가설이 채택되었다. 즉 태도는 통계적 유의 수준 하에서 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났으며 회귀모형은 F값이 P=0.000에서 169.173의 수치를 보이고 있으며 회귀식에 대한 $R^2 = 0.363$ 으로 36.3%의 설명력을 보이고 있다.

다음으로 컨설턴트 역량(리더십)이 컨설팅 성과에 어떤 영향을 미치는지 알아보기 위하여 단순 회귀분석을 실시하였다.[표4-15]

[표4-15] 컨설턴트 역량(리더십)이 컨설팅 성과에 미치는 단순 회귀 분석 결과

독립 변수	종속 변수	표준오차	β	t값	유의확률	통계량
리더십	상수	.182	-	8.427	.000	R=.674 R ² =.455 수정된R ² =.453 F=247.716,p=.000 Durbin-Watson=1.810
	컨설팅성 과	.041	.674	15.739	.000	

그 결과 <표 4-15>와 같이 Durbin-Watson 값이 0과 4에서 멀고 2에 가까운 1.810으로 종속변수의 자기상관(잔 차 항의 독립성)도 없는 것으로 나타나 본 데이터는 회귀분석을 하기 적합하며 컨설턴트의 (리더십)이 컨설팅 성과에 정(+)에 영향을 미칠 것이라는 가설 H3의 검정 결과 다음과 같이 나타났다. 리더십 컨설팅 성과에 미치는 영향은 t값이 15.739(p=.000)로 가설이 채택되었다. 즉 리더십은 통계적 유의 수준 하에서 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 회귀모형은 F값이 P=0.000에서 247.716의 수치를 보이고 있으며 회귀식에 대한 R² =0.455으로 45.5%의 설명력을 보이고 있다.

다음으로 컨설팅 성과가 재 참여의도에 어떤 영향을 미치는지 알아보기 위하여 단순 회귀분석을 실시하였다.[표4-16]

[표4-16] 컨설팅 성과가 재참여 의도에 미치는 단순 회귀분석 결과 정리

독립 변수	종속 변수	표준오차	β	t값	유의확률	통계량
컨설팅성 과	상수	.499		-1.426	.155	R=.460 R ² =.212 수정된R ² =.209 F=79.873,p=.000 Durbin-Watson=1.648
	재참여 의도	.113	.460	8.937	.000	

그 결과 <표 4-16>와 같이 Durbin-Watson 값이 0과 4에서 멀고 2에 가까운 1.648으로 종속변수의 자기상관(잔 차 항의 독립성)도 없는 것으로 나타나 본 데이터는 회귀분석을 하기 적합하며 컨설팅 성과가 재 참여의도에 정(+)

에 영향을 미칠 것이라는 가설 H4의 검정 결과 다음과 같이 나타났다. 컨설팅 성과는 재 참여의도에 미치는 영향은 t값이 8.937(p=.000)로 가설이 채택되었다. 즉 컨설팅 성과는 통계적 유의 수준 하에서 재 참여의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 회귀모형은 F값이 P=0.000에서 79.873의 수치를 보이고 있으며 회귀식에 대한 $R^2 = 0.212$ 으로 21.2%의 설명력을 보이고 있다.

다음으로 컨설턴트 역량(지식)이 재 참여의도에 어떤 영향을 미치는지 알아보기 위하여 단순 회귀분석을 실시하였다.[표4-17]

[표4-17] 컨설턴트 역량(지식)이 재 참여의도에 미치는 단순 회귀 분석 결과

독립 변수	종속 변수	표준오차	β	t값	유의 확률	통계량
지식	상수	.390		-3.908	.000	R=.619 R ² =.383 수정된R ² =.381 F=184.551,p=.000 Durbin-Watson=1.719
	재참여 의도	.088	.619	13.585	.000	

결과 <표 4-17>와 같이 Durbin-Watson 값이 0과 4에서 멀고 2에 가까운 1.719으로 종속변수의 자기상관(잔 차 항의 독립성)도 없는 것으로 나타나 본 데이터는 회귀분석을 하기 적합하며 컨설턴트 역량(지식)이 재 참여의도에 정(+)에 영향을 미칠 것이라는 가설 H5의 검정 결과 다음과 같이 나타났다. 컨설턴트 (지식)은 재 참여의도에 미치는 영향은 t값이 13.585(p=.000)로 가설이 채택되었다. 즉 컨설턴트 (지식)은 통계적 유의 수준 하에서 재 참여의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 회귀모형은 F값이 P=0.000에서 184.551의 수치를 보이고 있으며 회귀식에 대한 $R^2 = 0.383$ 으로 38.3%의 설명력을 보이고 있다.

다음으로 컨설턴트 역량(태도)가 재 참여의도에 어떤 영향을 미치는지 알아보기 위하여 단순 회귀분석을 실시하였다.[표4-18]

[표4-18] 컨설턴트 역량(태도)가 재 참여의도에 미치는 단순 회귀 분석 결과

독립 변수	종속 변수	표준오차	β	t값	유의확률	통계량
태도	상수	.486		-5.982	.000	R=.623 R ² =.388 수정된R ² =.386 F=188.223,p=.000 Durbin-Watson =1.644
	재참여 의도	.105	.623	13.719	.000	

결과 [표 4-18]와 같이 Durbin-Watson 값이 0과 4에서 멀고 2에 가까운 1.719으로 종속변수의 자기상관(잔 차 항의 독립성)도 없는 것으로 나타나 본 데이터는 회귀분석을 하기 적합하며 컨설턴트 역량(태도)가 재 참여의도에 정(+)에 영향을 미칠 것이라는 가설 H6의 검정 결과 다음과 같이 나타났다. 컨설턴트 (태도)는 재 참여의도에 미치는 영향은 t값이 13.719(p=.000)로 가설이 채택되었다. 즉 컨설턴트 (태도)는 통계적 유의 수준 하에서 재 참여의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 회귀모형은 F값이 P=0.000에서 188.223의 수치를 보이고 있으며 회귀식에 대한 R² =0.388으로 38.8%의 설명력을 보이고 있다.

다음으로 컨설턴트 역량(리더십)이 재 참여의도에 미치는 영향을 알아보기 위하여 단순 회귀분석을 실시하였다.[표4-19]

[표4-19] 컨설턴트 역량(리더십)이 재 참여의도에 미치는 단순 회귀 분석 결과

독립 변수	종속 변수	표준오차	β	t값	유의확률	통계량
리더십	상수	.437		-3.961	.000	R=.589 R ² =.347 수정된R ² =.345 F=158.163,p=.000 Durbin-Watson=1.704
	재참여 의도	.098	.589	12.576	.000	

결과 <표 4-19>와 같이 Durbin-Watson 값이 0과 4에서 멀고 2에 가까운 1.704으로 종속변수의 자기상관(잔 차 항의 독립성)도 없는 것으로 나타나 본 데이터는 회귀분석을 하기 적합하며 컨설턴트 역량(리더십)이 재 참여의도에 정(+)에 영향을 미칠 것이라는 가설 H7의 검정 결과 다음과 같이 나타났다.

컨설턴트 (리더십)은 재 참여의도에 미치는 영향은 t 값이 12.576($p=.000$)로 가설이 채택되었다. 즉 컨설턴트 (리더십)은 통계적 유의 수준 하에서 재 참여의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 회귀모형은 F 값이 $P=0.000$ 에서 158.163의 수치를 보이고 있으며 회귀식에 대한 $R^2 = 0.347$ 으로 34.7%의 설명력을 보이고 있다.

4.4.2 조절효과 분석

조절변수(moderator)란 독립변수와 종속변수사이의 관계를 체계적으로 변화시키는 일종의 독립변수다. 조절회귀분석(moderated regression analysis, MRA)은 위계적 회귀분석과 동일하게 아래와 같이 3단계 과정을 거치는데 마지막 3단계에서 상호작용 항을 회귀식에 추가로 투입하였을 때 회귀식의 설명력이 유의하게 증가하였다면 조절효과가 있다고 해석한다(배용섭, 2012).

- 1단계 : 독립변수와 종속변수 간의 회귀분석
- 2단계 : 독립변수 및 조절변수와 종속변수 간의 회귀분석
- 3단계 : 독립변수, 조절변수 및 상호작용 항(독립변수*조절변수)과 종속변수 간의 회귀분석

조절회귀분석 결과의 해석은 3단계모형에서 상호작용 항만이 유의하면 순수 조절변수(pure moderator)라고 볼 수 있고, 상호작용 항과 조절변수가 모두 유의하면 유사조절변수(quasi moderator)이고, 조절변수와 상호작용 항이 모두 유의하지 못하면 상동 관계(homologizer)로 볼 수 있으며, 조절변수만 유의적이라면 조절변수가 아니라 독립변수(independent variable)로 보아야 한다.(Baron & Kenny, 1986). 독립변수인 컨설턴트 역량(지식, 태도, 리더십)과 컨설팅 사 특성 중 전문성이 컨설팅 성과에서 조절적 영향을 미치는 지 알아보기 위하여 조절효과 분석을 실시하였다. 우선 컨설턴트 역량 중 지식과 컨설팅 성과에서 컨설팅사의 특성 중 전문성을 조절효과 분석을 실시하였다.[표 4-20]

[표4-20] 컨설턴트 역량 중 지식과 컨설팅 성과에서
컨설팅사의 특성 중 전문성 조절효과 분석

입력된/제거된 변수^a

모형	입력된 변수	제거된 변수	방법
1	지식 ^b		Enter
2	D.전문성.고집단 ^b		Enter
3	지식_전문성고조절 ^b		Enter

a. 종속 변수: 컨설팅성과

b. 모든 요청된 변수가 입력되었습니다.

모형	R	R 제곱	조정 된 R 제곱	표준 추정 값 오류	통계 변화량					Durbin -Wats on
					R 제곱 변화 량	F 변화량	df1	df2	유의 수준 F 변화 량	
1	.636a	.405	.403	.51628	.405	201.936	1	297	.00 0	
2	.642b	.412	.408	.51416	.007	3.462	1	296	.06 4	
3	.648c	.420	.414	.51127	.009	4.354	1	295	.03 8	1.858

a. 예측변수: (상수), 지식

b. 예측변수: (상수), 지식, D.전문성.고집단

c. 예측변수: (상수), 지식, D.전문성.고집단, 지식_전문성고조절

d. 종속 변수: 컨설팅성과

여기서 모형1, 2, 3은 조절효과 분석 절차인 제1단계, 제2단계, 제3단계를 의미한다. 여기서 제3단계인 상호작용을 투입했을 때 R^2 변화량이 유의 수준 하에서 증가하였는가를 파악해야 한다. R^2 을 보면 모형1은 40.5%, 모형 2는 41.2% 모형 3은 42.0%로 점점 증가한다는 것을 알 수 있다. 여기서 제3단계의 유의확률 F변화량은 0.038으로 나타났다. 이는 0.05보다 작으므로 유의 수준 하에서 유의하게 증가 하는 것을 의미한다. 따라서 컨설팅사의 전문성은 컨설턴트의 지식과 컨설팅 성과의 영향 관계에서 조절작용을 한다는 것을 알 수 있다.

다음으로 컨설턴트 역량 중 태도와 컨설팅 성과에서 컨설팅사의 특성 중 전문성을 조절효과 분석을 실시하였다.[표4-21]

[표 4-21] 컨설턴트 역량 중 태도와 컨설팅 성과에서
컨설팅사의 특성 중 전문성 조절효과 분석

입력된/제거된변수^a

모형	입력된 변수	제거된 변수	방법
1	태도b		Enter
2	D.전문성.고집단b		Enter
3	태도_전문성고조절b		Enter

- a. 종속 변수: 컨설팅성과
b. 모든 요청된 변수가 입력되었습니다.

모형	R	R 제곱	조정 된 R 제곱	표준 추정값 오류	통계 변화량					Durbi n-Wa tson
					R 제곱 변화량	F 변화량	df 1	df2	유의 수준 F 변화 량	
1	.602a	.363	.361	.53412	.363	169.173	1	297	.000	
2	.634b	.402	.398	.51813	.040	19.612	1	296	.000	
3	.637c	.406	.400	.51740	.004	1.831	1	295	.177	1.795

- a. 예측변수: (상수), 태도
b. 예측변수: (상수), 태도, D.전문성.고집단
c. 예측변수: (상수), 태도, D.전문성.고집단, 태도_전문성고조절
d. 종속 변수: 컨설팅성과

분석 결과 창에서 모형요약을 보면 위의 표와 같다, 여기서 모형1, 2, 3은 조절효과 분석 절차인 제1단계, 제2단계, 제3단계를 의미한다. 여기서 제3단계인 상호작용을 투입했을 때 R^2 제곱 변화량이 유의 수준 하에서 증가하였는가를 파악해야 한다. R^2 을 보면 모형1은 36.1%, 모형2는 39.8% 모형3는 40.0%로 점점 증가한다는 것을 알 수 있으나, 여기서 제3단계의 유의확률 F 변화량은 0.177으로 나타났다. 이는 0.05보다 크므로 유의 수준 하에서 유의하지 않은 것을 의미한다. 따라서 컨설팅사의 전문성은 컨설턴트의 태도와 컨

선택 성과 간의 영향 관계에서 조절작용을 하지 않는 것을 알 수 있다.
 다음으로 컨설턴트 역량 중 리더십과 컨설팅 성과에서 컨설팅사의 특성 중 전문성을 조절효과 분석을 실시하였다.[표4-22]

[표 4-22] 컨설턴트 역량 중 리더십과 컨설팅 성과에서

컨설팅사의 특성 중 전문성 조절효과 분석

입력된/제거된변수

모형	입력된 변수	제거된 변수	방법
1	리더십b		Enter
2	D.전문성.고집단b		Enter
3	리더십_전문성고조절b		Enter

- a. 종속 변수: 컨설팅성과
 b. 모든 요청된 변수가 입력되었습니다.

모형	R	R 제곱	조정 된 R 제곱	표준 추정값 오류	통계 변화량					Durbin- Watson
					R 제곱 변화량	F 변화량	d f 1	df2	유의 수준 F 변화량	
1	.674a	.455	.453	.49411	.455	247.716	1	297	.000	
2	.681b	.464	.461	.49066	.009	5.194	1	296	.023	
3	.691c	.478	.473	.48518	.014	7.726	1	295	.006	1.811

- a. 예측변수: (상수), 리더십
 b. 예측변수: (상수), 리더십, D.전문성.고집단
 c. 예측변수: (상수), 리더십, D.전문성.고집단, 리더십_전문성고조절
 d. 종속 변수: 컨설팅성과

분석 결과 창에서 모형요약을 보면 위의 표와 같다. 여기서 모형1, 2, 3은 조절효과 분석 절차인 제1단계, 제2단계, 제3단계를 의미한다. 여기서 제3단계인 상호작용을 투입했을 때 R^2 제곱 변화량이 유의 수준 하에서 증가하였는가를 파악해야 한다. R^2 을 보면 모형1은 45.5%, 모형2는 46.4% 모형3는

47.3%로 점점 증가한다는 것을 알 수 있다. 여기서 제3단계의 유의확률 F변화량은 0.006으로 나타났다. 이는 0.05보다 작으므로 유의 수준 하에서 유의하게 증가 하는 것을 의미한다. 따라서 컨설팅사의 전문성은 컨설팅 성과와 컨설턴트의 리더십 간의 영향관계에서 조절작용을 한다는 것을 알 수 있다.

[표 4-23] 연구가설의 검정결과 요약

구분	연구가설	검증 결과
H1	컨설턴트의 지식은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
H2	컨설턴트의 태도는 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
H3	컨설턴트의 리더십은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
H4	컨설팅성과는 컨설팅 재 참여의도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
H5	컨설턴트의 지식은 재 참여의도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
H6	컨설턴트의 태도는 재 참여의도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
H7	컨설턴트의 리더십은 재 참여의도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
H8	컨설팅사의 전문성은 컨설턴트 지식과 컨설팅 성과에서 조절작용을 할 것이다.	채택
H9	컨설팅사의 전문성은 컨설턴트 태도와 컨설팅 성과에서 조절작용을 할 것이다.	기각
H10	컨설팅사의 전문성은 컨설턴트 리더십과 컨설팅 성과에서 조절작용을 할 것이다.	채택

V. 결 론

5.1 연구결과 및 시사점

본 연구에서는 다음과 같은 컨설턴트의 역량, 컨설팅 성과, 재 참여의도, 컨설팅사의 특성 중 전문성에 대해서 정의, 개념적 구성요소 및 이들 상호 간의 영향관계에 대하여 이론적인 배경 및 선행연구 등을 바탕으로 산업혁신운동에 참여한 포스코 협력업체 중 QSS 방법에 의해 컨설팅을 수행한 중소기업의 대표 및 임원을 대상으로 총 299부의 설문지를 표본으로 하여 활용하고 실증분석을 실시하여 다음과 같은 분석결과를 도출하였다.

우선 컨설턴트의 하위 요소를 지식, 태도, 리더십으로 분류하여 컨설턴트의 역량이 컨설팅 성과에 어떤 영향관계를 미치는지 분석한 결과, 지식, 태도, 리더십이 컨설팅 성과에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 컨설턴트의 역량의 하위요소인 지식, 태도, 리더십이 산업혁신운동에 참여한 중소기업에게 컨설팅 성과에 중요한 영향을 미친다는 것이다. 또한 컨설팅 성과는 재 참여의도에 긍정적인 영향을 주는 것으로 확인되는 바, 컨설팅 성과가 높아질수록 재참여로 이어질 가능성이 높은 것으로 분석되었다. 다음으로 컨설턴트 지식, 태도, 리더십을 하위요소로 하는 컨설턴트의 역량이 재 참여의도에 미치는 영향관계를 분석한 결과 컨설턴트 역량의 하위 요소인 지식, 태도, 리더십은 컨설팅 재참여로 이어질 가능성이 높은 것으로 나타났다.

마지막으로 컨설팅사의 특성 중 전문성이 컨설턴트 역량과 컨설팅 성과에서 조절효과에 대한 분석 결과 컨설턴트 역량 중 태도는 유의미한 조절작용이 없는 것으로 확인되는 반면, 지식 및 리더십은 컨설팅 성과 사이에서 정(+)의 조절작용을 하는 것으로 확인되었다. 이는 컨설팅사의 전문성이 높을수록 컨설턴트의 역량 중 지식 및 리더십과 결합되는 시너지 효과를 통해 높은 컨설팅 성과로 이어진다고 추정된다.

본 연구를 바탕으로 산업혁신운동 포스코 QSS 컨설팅을 수행한 포스코 협력업체의 컨설팅 성과에 영향을 미치는 요소들의 시사점을 요약해 보면 첫째,

컨설턴트 역량의 하위 요소인 지식, 태도, 리더십이 높을수록 컨설팅 성과로 이어지는 것은 중소기업 현장 컨설팅에서 그동안 컨설턴트의 컨설팅을 수행하는 과정에서 컨설턴트의 지식, 태도, 리더십 등이 일정한 규칙이 지정되지 못하고 컨설턴트 개인에게 한정하여 컨설턴트 스스로 알아서 역량을 향상하도록 강제성이 작용하지 않았다. 그러나 포스코 QSS에서는 컨설턴트의 역량 향상을 위하여 컨설턴트 사전 QSS교육, 매뉴얼 설치, 수진업체 보다 1시간 빨리 출근 및 1시간 늦게 퇴근 수진기업에서 어떠한 금품제공 시 포스코 컨설팅에서 컨설팅 지원사업 배제 등의 강력한 조치, 대표자 교육 및 추진자 사전 교육, 컨설팅 추진 조직 승인 등의 역량 향상을 정기적으로 추진하여 수진기업에서도 이런 컨설턴트의 솔선수범 태도 및 지식이 컨설팅을 다시 생각하는 계기가 되었다고 대표 및 임원들이 컨설팅 성과에 중요한 요소로 선정된 것으로 추정된다. 또한 컨설턴트 역량 요소 중 리더십은 중소기업 컨설팅에서 전 직원을 참여하여 컨설팅 수행하여야 만이 컨설팅 성과를 이룰 수 있으나 현재 중소기업의 직원들의 업무가 전문화 되지 못하고 여러 업무를 동시에 수행하고 있으므로 컨설팅을 위한 시간 배정을 하기가 쉬지 않은 상황이다, 이런 상황을 극복하기 위해서는 컨설턴트의 리더십이 중요한 요소로 작용하므로 대표 및 임원들이 컨설팅 성과에 중요한 요소로 선정한 것으로 추정된다. 둘째, 컨설팅성과가 재 참여의도에 긍정적 영향을 미치는 요소는 대표 및 임원들이 1차 컨설팅을 수행 하고 컨설팅에 대한 인식 변화 및 컨설팅은 지속적으로 진행되어야 한다는 것에 공감을 하였으며 QSS 프로그램이 2차까지 구성되어 있었으므로 1차를 경험한 수진기업 중에서 컨설팅 성과가 있었다고 판단한 수진기업은 2차로 재참여 하였으며 대표 및 임원들이 동종 업종 및 지인들에게도 QSS 성과에 대한 알릴 수 있는 계기가 되었다고 판단된다. 셋째, 컨설턴트 역량 중 지식, 태도, 리더십이 재 참여의도에 미치는 요소로 선정된 것은 QSS 컨설팅에서는 컨설팅 수행 전 항상 중소기업 대표 및 임원들과 미팅과정이 포함되어 있는데 그 과정에서 컨설턴트를 판단하는 기준이 컨설턴트 지식, 태도, 리더십이 중요한 요소로 작용하여 컨설팅을 재 참여시 컨설턴트의 이런 역량을 고려하여 선정한 것으로 추정한다. 넷째, 컨설턴트 사의 특성 중 전문성이 컨설턴트 역량과 컨설팅 성과에서 지식과

리더십이 요소가 조절효과가 있는 것으로 선정된 것은 QSS 컨설팅을 수행하기 전에 수진 기업의 대표, 임원 및 혁신 추진자가 포스코 인재창조원에서 사전 교육을 실시하는데 이 교육을 진행하면서 컨설팅을 진행하는 사무국의 전문성과 교육을 진행하는 컨설턴트의 지식 및 리더십 역량 등이 컨설팅 성과에 시너지 효과가 있다고 판단한 것으로 추정된다.

이상으로 본 연구에서 산업혁신운동 QSS컨설팅을 수행한 수진기업에서 컨설팅을 성과를 향상하고 재참여를 하기 위해서는 컨설턴트는 QSS프로그램을 성실히 수행하고 중소기업에게 실질적인 도움을 주겠다는 사명의식과 실질적인 문제 해결 할 수 있는 능력 향상이 필요하며 컨설팅사로 참여한 포스코 인재창조원 산업혁신운동 사무국에서 컨설팅에 대한 전문성을 가지고 지속적인 프로그램 개발과 컨설턴트와의 협력이 필요할 것이라고 판단된다.

5.2 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구를 진행하는 과정에서의 고려되어야 할 한계점은 다음과 같다. 첫째, 조절변수를 컨설팅사의 여러 가지 특성 중 전문성으로 한정하여 범위를 축소한 것이다. 컨설팅사의 여러 특성인 명성, 지역, 규모 등 여러 요소가 있으나 연구의 시간성 여건 및 편의와 효율성을 위해 부득이하게 범위를 축소하였다. 향후 연구에서는 컨설팅사의 전문성 및 해외 컨설팅사와 국내 컨설팅사 등으로 범위를 확대하여 연구를 진행 할 수 있도록 하겠다. 둘째, 독립변수인 컨설턴트의 역량을 3개의 하위요소 구성하여 연구를 진행하고 종속변수인 컨설팅 성과 및 재 참여의도, 역시 설문 문항을 적게 사용하여 연구를 진행하였다. 향후 컨설턴트 역량의 범위를 확대하고 종속변수의 설문항도 다양화하여 중소기업에게 좀 더 명확한 결과를 알려 줄 수 있도록 노력하겠다. 마지막으로 본 연구는 산업혁신운동 QSS컨설팅에 참여한 포스코 협력사의 대표 및 임원들의 대상으로 설문지를 구성하고 표본으로 사용하여 연구를 진행하였다. 향후에는 빈도분석 자료를 바탕으로 포스코 협력사로 한정하지 않고 다른 중소기업까지 확대하여 진행될 수 있도록 노력 하겠다.

참고문헌

1. 국내문헌

- 강명수,이종옥,이정훈,김기찬,이정희. (2017). 산업혁신운동과 참여기업의 성과 개선. 수록처: 『통합학술발표논문집』. 서울: 한국경영학회.
- 곽홍주. (2008). “경영컨설팅과 부동산 컨설팅.성과 향상요인 에 관한연구”. 경기대학교 대학원 박사학위논문
- 곽홍주. (2008). “경영컨설팅 서비스 품질이 고객만족도에 미치는 영향에 관한 연구”. 경기대학교 대학원 박사학위 논문
- 공영일. (2013). 『독일 중소기업 지원 정책과 시사점(I)』. 충북: 정보통신정책연구원.
- 구자면,박주석. (2007). IT컨설팅 서비스 품질 요인 선정과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구. 『소비자문제연구』, 31(1), 100-130.
- 김광용,김명섭,이채연,이용희. (2008). 『비지니스 컨설팅서비스의 이해와 활용』. 서울:도서출판 청람.
- 김희경, 성은숙. (2004). 『BSC 실천 매뉴얼』. 서울:시그마인 사이트컴.
- 김현욱. (2005). 『중소기업 정책금융 지원효과에 관한 연구: 재정자금을 이용한 중소기업 정책금융을 중심으로』. 서울: 한국개발연구원.
- 김정일,유연우. (2014). 중소기업 컨설팅 수진기업의 정책 만족도에 미치는 영향에 관한 실증연구. 『유통정보학회지』, 17(6), 81-94.
- 김영숙. (2013). “컨설팅 성과에 미치는 요인 간 영향 차이 분석 연구”. 한성대학교 지식서비스컨설팅대학원 석사학위논문
- 노용환. (2010). 중소기업 정책자금의 미시적 성과분석과 역할에 관한 연구. AsiaPacific Journal of Small Business. 『한국중소기업학회』. 32(1).
- 박명구. (2004). “IT 컨설턴트의 핵심역량에 관한 연구 -ERP 컨설턴트를 중심으로”. 경희대학교 대학원 석사학위논문

- 박종효, 이상호. (2013). 컨설팅 품질요인이 만족과 재 구매에 미치는 영향에 관한 연구 : 특허 R&D 연계 전략 컨설팅 서비스를 중심으로. 『경영컨설팅 연구』, 13(1), 38-39.
- 배영일. (2005). 『제조혁신통합방안(TPM 과 6시그마의 시너지 창출 방안』. 서울: 삼성경제연구소.
- 배용섭. (2013). “경영컨설팅성과에 영향을 미치는 컨설턴트의 역량에 관한 실증 연구”. 단국대학교 대학원 박사학위논문
- 서영욱, 김보겸, 이견창. (2009). IT컨설팅서비스 질이 고객가치, 고객만족 및 재 구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구. 『한국경영과학회』. 483-489.
- 서갑성, 김철우. (2007). 주요 선진국과의 비교 분석을 통한 한국의 중소기업 지원 활성화 방안. 『조선대 경영경제연구』. 1-27.
- 신완선, 박건영, 김종만. (2014). 산업혁신 3.0 을 위한 중소기업의 품질경쟁력향상 방안. 『신뢰성응용연구』, 14(3), 152-161.
- 신흥순 외. (2004). 『비즈니스 서비스, 컨설팅 산업의 경쟁우위 전략』. 서울: KISTI 한국과학기술정보연구원.
- 신태호, 신성원, 곽홍주. (2006). 한국 컨설팅 산업 현황과 컨설팅 시장의 발전을 위한 향후 추진방향. 『서비스경영학회지』, 7(2), 176.
- 신동주. (2012). “컨설턴트의 역량이 서비스 품질, 컨설팅 성과 및 재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 대학원 석사학위논문
- 심재우, 이성수. (2008). 포스코 광양 제철소 혁신사례연구 - QSS 활동을 중심으로. 『한국혁신학회지』, 3(1), 133-159.
- 이근호. (2010). 6 시그마 기법을 통한 조직 활성화 개선 사례연구: S사의 6 시그마 활동 사례 중심으로. 『경영컨설팅연구』, 10(1), 127-142.
- 이재완. (2006). 국내은행의 기업컨설팅 현황과 전망 보고서. 『신한은행 FSB연구소』 신한 FSB 리뷰-금융토픽③. 18-21.
- 이의준. (1999). 『컨설팅·컨설턴트』. 인천: 이문사.
- 이효은, 홍승표, 변화성, 이재완, 강희일, 조성선, 여운봉, 김정환, 김용균, 정해식, 김현중, 유영신, 이규환, 이승민, 박혜영. (2013). 『해외 주요국 중소·벤처기업 정책 분석』. 충북: 정보통신산업진흥원.

- 이종훈, 안영규. (2013). 제조현장 혁신을 위한 포스코 QSS 활동에 관한 연구. 『경영컨설팅연구』, 13(1), 293-311.
- 이지은, 서창석, 김승철. (2010). 컨설턴트 역량 모델에 관한 연구- AHP기법을 이용한 대기업, 중소기업 전문컨설턴트의 역량비교를 중심으로. 『통합학술대회발표논문집』. 서울: 한국경영회.
- 이우형. (2016). “기업가정신이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문
- 이운원, 김상수. (2011). 경영컨설팅완성도와 경영컨설팅성과의 관계에 대한 기업 특성의 매개효과분석. 『대한회계학회』, 16(4), 273-293.
- 이운원, 황서진, 이충섭. (2012). 컨설턴트역량과 경영컨설팅 완성도의 관계 및조 절요인분석. 『산업경제연구』, 25(1), 315-337.
- 임명식. (2013). “컨설턴트 역량과 정부 정책자금 지원이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원. 석사학위논문.
- 임호순, 백승기, 허희영. (2005). IT 컨설팅 서비스의 서비스품질 및 고객만족에 관한 연구. 『서비스경영연구』, 6(2), 3-19.
- 유현수. (2014). “컨설턴트의 역량이 컨설팅 성과 및 재구매 의도에 미치는 영향에 관한연구“. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문
- 윤성환. (2008). “컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한연구“. 숭실대학교 대학원 석사학위논문.
- 윤성철, 서현석, 홍성환. (2002). IT 컨설팅 서비스의 품질 및 사용자 만족도 측정에 관한 연구. 『Entrue journal Information Technology』. 195.
- 장위상, 유현열, 박명준. (2001). 『기업진단과경영혁신기법』. 서울: 새로운제안.
- 장영. (1997). “경영 컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적분석”. 한국과학기술원 박사학위논문
- 장동인. (2011). “컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스품질을 매개로 하여 성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 경희대학교 대학원 석사학위논문
- 장용삼, 곽홍주. (2009). Consulting Management가 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 『한국지적학회지』, 25(1), 31~42.

- 장동환. (2015). “정부지원 컨설팅이 수진기업의 컨설팅 성과에 미치는 요인분석” 한성대학교 대학원 석사학위논문
- 장영순. (2010). 중소기업 컨설팅 서비스의 품질 및 고객만족에 관한 연구. 『품질경영학회지』, 39(1), 24-33.
- 전재환. (2012). “중소기업 정책자금 재무성과 효과성 분석 및 정책적 시사점 도출”. 고려대학교 대학원 석사학위 논문
- 전희준. (2009). 서비스 품질 측정 방법의 유효성 검증. 『경영컨설팅 연구』, 9(4), 1-13.
- 정인근, 박창준. (2004). 인터넷쇼핑몰에서 고객가치와 전환 장벽이 재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구. 『경영정보학연구』, 14(1), 185-209.
- 조영대. (2005). 『비즈니스 컨설팅 서비스』. 서울 : 남부도서.
- 조환익. (2008). 『중소기업 강국의 기업 지원정책 - 독일·오스트리아·대만』. 서울: 한국무역진흥공사.
- 조영준, 이승희. (2011). 컨설팅 특성이 구전의도와 재구매 의도에 미치는 영향 연구. 『디지털정책연구』, 9(6), 210.
- 조영준. (2012). 컨설팅전문성과 활용경험이 구전의도에 미치는 영향연구 : 컨설팅사 브랜드를 매개효과로. 『디지털정책연구』, 10(1).
- 중소기업기술정보진흥원. (2011). 『컨설팅산업현황분석 및 활성화방안연구』. 서울: 중소기업기술정보진흥원.
- 한국경영기술컨설턴트협회. (2006). 『중소기업컨설팅기본모델』. 서울: 한국경영기술컨설턴트협회.
- 산업통상자원부. (2013). 『중소기업생산성 향상을 위한 산업혁신운동 3.0 추진계획』, 서울: 산업동상자원부 기업협력과 산업혁신운동 중앙추진본부.
- 생산성본부. (2017). 『전체교육과정 보기 및 교육신청』. 서울: 한국생산성본부.
- 이권형. (2015). 『랭킹뉴스』 대전 : 헤럴드경제.

2. 국외문헌

- Allen, J. and D. Davis(1993). 『Assessing Some Determin Effects of Ethical Consulting Behavior : The Case of Personal and Professional Values』 *Journal of Business Ethics*, 12(6), 449-458.
- Becheikh, N. Landry, R. & Amara, N. (2006). 『Lessons from innovation empirical studiesin the manufacturing sector』 : A systematic review of the literature from 1993-003. 『Technovation』 , 26(5), 644-664.
- Bearden, W, O. (1983). 『Selected Determinants of ConsumerSatisfaction and Complaint Reports.』 , *Journal of MarketingResearch* 20: 21-28.
- Gallessich, J. (1982). 『TheProfessionand Practiceof Consultation』 , Jossey-Bass Publishers Nework. USA.
- Chang-su, Kim. Robert D. Galliers. (2012). 『Factors influencing Internet shopping value and customer repurchase intention』 ,*Electronic Commerce Research and Applications*. 11: 374-87.
- Chein, E. (1969). 『Process Consultation : It's Rolein Organization Development』 RedingMass.,Addison-Wesly,New York, USA
- Client-oriented Approach for A chieving Superior Performance. The Macmillan Press Ltd, UK.
- Greatest Manufacturer, Mc Graw-Hill.
- Hellier, P. Geursen, G. Carr, R and Rickard, J. (2003). Customer repurchase intention: a general structural equation model. *European Journal of Marketing*, 37: 1762-800.
- Kaplan, R. S. and D, P. Norton. (1996). 『Translating Strategy into Action』 : The Balanced Scorecard. Harvard Business School Press.
- Kerzner, H.(1984). *Project Management*』 , Van Nostrand Reinhold, New York, USA

- Kolb, D. A. and A. L. Frohman. (1970). 『An Organization Development Approach to Consulting, Sloan Management Review』, Fall, 51–65.
- Larry Greiner and Robert Metzger. (1983). 『Consulting to Management』, 368.
- Lead to Consulting Success. 『Management Decision』, Vol. 39, Issue 5(3), 62–372.
- Liker, J. K. (2003). 『The Toyota Way』, 14 Management Principles from the World's.
- Lippitt, G. and Lippitt, R. (1978). 『The Consulting Process in Action. La Jolla』 CA, University Associates USA.
- McClelland, D. C. (1973), 『Testing for competence rather than for intelligence』 American Psychologist, 29(1).
- McLachlin Ron D. (1999). 『Factors for Consulting Engagement Success』 Management』, Decision. Vol. 37(5), 394–40
- Oliver, Richard. L. (1980). 『A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decision』, Journal of Marketing Research, November. 460–469.
- Parry, S. R. (1996). 『The Quest for Competencies』, Train in July, 48–56.
- Rothwell, R. (1994). 『Towards the fifth-generation innovation process』 International Marketing. Review, 11(1), 7–31.
- Rynning, M. (1992). 『Successful consulting with small and medium-sized vs large clients: meeting the needs of the client』, International Business Journal, 11(1).
- Simon Alan and Vanya Kuma. (2001). 『Clients' Views on Strategic Capabilities Which』
- Stroh, P. (1987). 『Purposeful Consulting』, Organizational Dynamics. Aug. 1987, 9–67.
- Simon Alan and Vanya Kumar. (2001). 『Clients' Views on strategic

- Capabilities Which Lead to Consulting Success』 Management Decision. Vol. 39. Issue 5, 362–37.
- Van de Ven A.H and Y.Chu(1989). 『A psychometric assessment of the Minnesota Innovation Survey In Research in the management of innovation』 , The Minnesotastudies, AHV and Ven, Angle, H & Poole, MS(Eds.), 55–103.
- Venkatraman,N.& Vasudevan Ramanujam. (1986). 『Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches』 , Academy of Management Review.
- Williams A.P.O. and Woodward,S. (1994). The Competitive Consultant–A Zeira,Y.&Avedisian,J. (1989). 『Organizational Planned Change: Assessing the Chances for Success』 , Organizational Dynamics, Spring. 31–45.

부 록 (설 문 지)

산업혁신운동 컨설팅의 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과 및 재 참여의도에 미치는 영향에 관한 연구

-컨설팅 사 전문성에 대한 조절효과 중심으로-

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 본 조사에 참여해 주심을 진심으로 감사드립니다.

본 설문지 목적은 컨설턴트 역량이 컨설팅성과 및 재 참여의도에 미치는 영향에 관한 연구에 필요한 자료를 얻기 위한 것입니다.

설문을 통하여 수집되는 자료는 순전히 연구목적으로만 사용되며 익명으로 전산처리 되므로 귀사에게는 아무런 불이익이 없을 것임을 약속드리는 바입니다.

귀사께서 응답하신 결과 하나하나가 연구의 결과에 영향을 미치게 되므로 성심 성의껏 응답하여 주실 것을 부탁드립니다.

귀하와 귀사의 무궁한 발전을 기원합니다.

2017년 03월

한성대학교 컨설팅대학원 지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트 전공 석사과정 이 상 조
지도교수 최 승 욱

귀사에서 진행한 컨설팅 중에서 외부 컨설턴트가 참여하여 수행한 최근의 1개의 컨설팅에 대한 수행경험을 중심으로, 해당항목 번호 옆에 V 표시해 주십시오(V 표시 예), “①V ”), 단, 컨설팅에 참여하신 경험이 있으신 경우에만 작성을 부탁드립니다.

1. 귀하 및 귀사의 일반사항에 대한 질문입니다. 해당하는 문항에 V 표시해 주십시오.

1) 귀사의 설립 년도는 ?

- ① 1980년대이전 ② 1980년대 ③ 1990년대 ④ 2000년대
⑤ 2010년대

2) 귀사의 업종은 ?

- ① 제조업 ② 정보/통신업 ③ 건설업 ④ 도소매업 ⑤ 기타

3) 귀사의 위치는?

- ① 서울/강원도 ② 경기/인천 ③ 충청권 ④ 전라권 ⑤ 경상권

4) 귀사의 종업원 수는?

- ① 10명미만 ② 10명 이상 ~ 50명 미만 ③ 50명 이상 ~ 100 미만
④ 100명 이상 ~ 300명 미만 ⑤ 300명이상

5) 귀사의 최근년도 매출규모는 어떻게 되십니까?

- ① 10억원미만 ② 10억원 이상 ~ 50억원 미만
- ③ 50억원 이상 ~ 100억원미만 ④ 100억원이상 ~ 500억원 미만
- ⑤ 500억원 이상

6) CEO의 성별은 무엇입니까

- ① 남자 ② 여자

7) CEO의 연령은 얼마입니까

- ① 30대미만 ② 30대 이상 ~ 40대 미만 ③ 40대 이상 ~ 50대 미만
- ④ 50대이상 ~ 60대 미만 ⑤ 60대 이상

8) 귀사가 생각하는 컨설팅 적정기간은 얼마라고 생각하십니까?

- ① 6개월 미만 ② 6개월 이상 ~ 1년 미만 ③ 1년 이상 ~ 2년 미만
- ④ 2년 이상 ~ 3년 미만 ⑤ 3년 이상

1. 컨설턴트의 역량

1) 컨설턴트의 지식역량

번 호	문 항	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇다
1	컨설턴트가 경영진단 지식을 가지고 있다	①	②	③	④	⑤
2	컨설턴트가 경험적노하우로 컨설팅 과제를 도출 할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
3	컨설팅 전문지식을 가지고 해결방안을 제시할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
4	컨설턴트가 제공한 정보 지식는 유용하게 사용 되었다.	①	②	③	④	⑤

2)컨설턴트의 태도

번 호	문 항	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇다
1	컨설턴트는 업무 영역과 범위를 성실히 준수 하였는가?	①	②	③	④	⑤
2	컨설턴트는 컨설팅 과정에서 발생하는 일들에 대. 해 적극적으로 성실히 수행 하였는가?	①	②	③	④	⑤
3	컨설팅 수행 시 허위 결과를 제시하거나 기업의 의견을 무시하지 않았는가?	①	②	③	④	⑤

3)컨설턴트의 리더십

번 호	문 항	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇다
1	컨설팅의 방향과 목표를 명확히 제시하였는가?	①	②	③	④	⑤
2	경영진과 실무진으로부터 적극적인 컨설팅 참여의 동기 부여를 하였는가?	①	②	③	④	⑤
3	컨설턴트가 컨설팅 수행에 따른 갈등 발생 시 중재역할을 적절히 수행하였는가?	①	②	③	④	⑤

2. 컨설팅 회사의 특성

1)전문성

번 호	문 항	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1	컨설팅사는 적절한 혁신 방법론 및 컨설팅에 도움이 되는 정보를 제공 합니까?	①	②	③	④	⑤
2	컨설팅사는 적합한 컨설턴트를 배정하였으며 컨설턴트에 대한 관리가 적절하다고 생각하십니까?.	①	②	③	④	⑤
3	컨설팅사는 프로젝트 수행방법 및 사업 진행과 관련된 서류 및 준비사항을 제시하였습니까?	①	②	③	④	⑤
4	컨설팅사는 객관적인 평가 및 정기적 방문을 통하여 고객요구를 적극적으로 수렴 하였습니까?	①	②	③	④	⑤

3. 컨설팅 성과

번 호	문 항	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1	컨설팅을 통해 문제 해결이 되고 일정에 맞게 추진되었습니까?	①	②	③	④	⑤
2	컨설팅을 통해 귀사에게 실질적인 도움이 되었다고 생각 하십니까?	①	②	③	④	⑤
3	컨설팅을 통해 구성원들의 문제해결 의지 및 개선의지가 향상 되었다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤

4. 재 참여의도

번 호	문 항	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1	수진기업는 다음 혁신 컨설팅 산업에 참여 하겠습니까?	①	②	③	④	⑤
2	수진기업은 해당 컨설팅을 다른 기업에게 추천 하실 생각이 있습니까?.	①	②	③	④	⑤

ABSTRACT

The consultant capacity of the industry innovation movement consulting
A Study on the Influence on the Participation Intention

– Based on the adjustment effect of consulting firm's expertise –

Lee, sang-cho

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

The Graduate School of Knowledge Service
Consulting

Hansung University

This study is based on the assumption that the competency of the consultant of the industrial innovation movement consulting conducted for SMEs participating in the consultation of the industrial innovation movement sponsored by POSCO Human Resource Creation will positively affect the consulting performance and re-participation intention of SMEs, The results of this study are as follows.

Through this verification process, we confirmed the effect of consulting on the industrial innovation movement for SMEs and tried to analyze the necessity of SME support consulting for SMEs and supporting SMEs for large enterprises.

The results of this study are summarized as follows: First, the effect of

knowledge, attitude, and leadership on the consulting performance, which are the sub – factors that constitute the consultant capacity of SMEs' consultants, are positively influenced.

Second, the results of the consultation on industrial innovation showed that SMEs had a positive influence on the intention to re – engage in consulting.

Third, the influence of knowledge, attitude, and leadership on the intention to re – participation of the consultant competence are all positive (+).

Finally, knowledge, attitude, and leadership, which are the sub-factors that make up the consultant competency, will affect the moderating effect of consulting firm's expertise in consulting performance. Therefore, attitude does not have a moderating effect, but knowledge and leadership have a moderating effect.

In conclusion, the consultant capacity of SME consulting firm has a great influence on SME consulting performance and re-participation intention through the SME consulting, and the research result of POSCO HRC creation industry innovation movement enhances the consulting performance of SMEs. I could confirm.

【Main Terms】 Industry Innovation Movement, POSCO QSS Consulting, Consultant Capabilities, Consulting Company Characteristics, Consulting Performance, Intention of Participation