



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](#)

석사학위논문

시니어 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에
미치는 영향에 관한 실증연구

-퇴직자 시니어 컨설턴트 중심으로-



한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

박 양 래

석사학위논문
지도교수 주형근

시니어 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 실증연구

—퇴직자 시니어 컨설턴트 중심으로—

An Empirical Study on the effects of Senior Consultant
Competency on Performance of Management Consulting

—Focusing on Senior Consultant retirees—

2015년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

박 양 래

석사학위논문
지도교수 주형근

시니어 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 실증연구

—퇴직자 시니어 컨설턴트 중심으로—

An Empirical Study on the effects of Senior Consultant
Competency on Performance of Management Consulting

—Focusing on Senior Consultant retirees—

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2015년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

박 양 래

박양래의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2015년 12월 일



심사위원장 _____인

심사위원 _____인

심사위원 _____인

국 문 초 록

시니어 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 실증연구

—퇴직자 시니어 컨설턴트 중심으로—

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅 전공
박 양 래

최근 우리나라는 조기퇴직과 저출산·고령화에 따른 대규모 실업과 더불어 심각한 사회·경제적 영향으로 시니어의 경제적 활동을 위한 지원 정책이 본격화됨에 따라 시니어 세대에 대한 연구의 필요성이 점점 높아지고 있다.

본 연구는 정부가 새로운 성장산업으로 부상하고 있는 컨설팅 산업 육성 정책을 활발하게 시행함에 따라 경영컨설턴트로서 컨설팅 시장에 최초 진입하는 퇴직 시니어들의 성공적인 안착과 컨설턴트 역량과 컨설팅 성과에 대한 중요한 영향 요인을 살펴봄으로써 향후 성공적인 컨설팅을 수행하고 시장에서 컨설팅 경쟁력을 갖출 수 있는 중소기업 컨설팅 활동 방향에 대한 시사점으로 활용하고자 하는 데 있다.

본 연구에서는 경영자의 역량적 특성과 최고경영자의 심리적 특성을 매개변수로 시니어 컨설턴트의 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 대하여 살펴본 결과, 법인기업과 개인기업 등 기업의 형태에 따라 가설검증 결과가 다르게 나타났으며 그 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 전체 기업 차원에서 컨설턴트 능력은 사업기획력, 컨설팅 만족도, 위험감수 성향에 영향을 미치며, 컨설턴트 자세는 사업기획력, 컨설팅 만족도에

영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 컨설팅 만족도는 사업기획력과 컨설턴트 능력, 컨설턴트 자세로부터 영향을 받으며, 컨설팅 활용도는 사업기획력, 인적네트워크, 위험감수 성향으로부터 영향을 받는 것으로 나타났다.

따라서 컨설팅 만족도를 높이기 위해서 경영자의 사업기획력 및 위험감수 성향, 시니어의 컨설턴트 능력과 자세가 중요하며, 컨설팅 활용도를 높이기 위해서는 경영자의 사업기획력, 인적 네트워크 및 위험감수 성향이 중요함을 시사하고 있다.

둘째, 법인 기업 차원에서 컨설턴트 능력은 경영자의 사업기획력 및 위험감수 성향과 컨설팅 만족도 및 컨설팅 활용도에 영향을 미치며, 컨설턴트 자세는 경영자의 업종전문지식에만 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 컨설팅 만족도는 컨설턴트 능력으로부터 영향을 받으며, 컨설팅 활용도는 컨설턴트 능력과 경영자의 위험감수 성향으로부터 영향을 받는 것으로 나타났다.

따라서 컨설팅 만족도를 높이기 위해서 시니어의 컨설턴트 능력이 중요하며, 컨설팅 활용도를 높이기 위해서는 시니어의 컨설턴트 능력과 경영자의 위험감수 성향이 중요함을 입증하고 있다.

셋째, 개인 기업 차원에서 컨설턴트 능력은 경영자의 사업기획력, 인적 네트워크 및 위험감수 성향에 영향을 미치며, 컨설턴트 자세는 경영자의 사업기획력과 컨설팅 만족도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 컨설팅 만족도는 경영자의 사업기획력으로부터 영향을 받으며, 컨설팅 활용도는 경영자의 사업기획력 및 인적네트워크와 컨설턴트 자세로부터 영향을 받는 것으로 나타났다.

따라서 컨설팅 만족도를 높이기 위해서 시니어 컨설턴트 역량은 경영자의 사업기획력 강화를 통해 컨설팅 만족도를 높혀 나가는 것이 바람직하며, 또한 컨설팅 활용도를 높이기 위해서는 시니어 컨설턴트 능력은 경영자의 사업기획력 및 인적 네트워크 강화를 통해 컨설팅 활용도를 높혀 나가는 것이 효과적임을 나타내고 있다.

이와 같이 본 연구에서는 컨설턴트의 역량과 컨설팅 성과간의 관계에서 기존의 선행연구에서 다루어지지 않았던 경영자의 역량적 특성과 최고경영자의 심리적 특성의 매개역할이 확인되었다.

또한 컨설팅 성과향상을 위한 컨설턴트의 능력과 자세가 본 연구에서도 컨설팅 품질을 위한 중요한 핵심 요소로 밝혀져 컨설팅 전문기관과 정부가 컨설팅 산업을 육성하기 위해서는 적극적으로 연구해야 할 중요한 요소로 확인되었다.



【주요어】 퇴직자 시니어, 경영컨설팅, 시니어컨설턴트 역량, 경영자 특성, 컨설팅 성과, 컨설팅 만족도, 컨설팅 활용도

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적	1
1. 연구의 배경 및 필요성	1
2. 연구의 목적	3
제 2 절 연구의 방법 및 구성	4
1. 연구의 방법	4
2. 연구의 구성	4
제 2 장 이론적 고찰	7
제 1 절 시니어 창업에 대한 이해	7
1. 시니어의 정의	7
2. 시니어 창업과 고용환경 변화	8
3. 국내 시니어 지원제도	21
4. 주요 선진국의 시니어 지원정책	28
제 2 절 경영컨설팅에 대한 이해	31
1. 경영컨설팅의 정의	31
2. 경영컨설팅의 특성과 유형	33
3. 지식서비스 시장과 컨설팅 산업	37
제 3 절 경영컨설턴트 역량에 관한 연구	40
1. 경영컨설턴트의 정의와 역할	40
2. 경영컨설턴트 역량의 정의 및 구성요인	42
3. 경영컨설턴트 역량에 관한 선행연구	47
제 4 절 경영컨설팅 성과에 관한 연구	50

1. 경영컨설팅 성과의 정의 및 측정	50
2. 경영컨설팅 성과 관련 선행연구	55
제 5 절 경영자 특성에 관한 연구	56
1. 경영자 특성의 정의	56
2. 경영자 특성에 대한 선행 연구	58
제 6 절 최고경영자의 심리적 특성에 관한 연구	60
제 7 절 선행연구와 관련성 및 차별성	61
 제 3 장 연구 설계	 65
제 1 절 연구모형 설계 및 가설 설정	65
1. 연구모형의 설정	65
2. 연구가설의 설정	66
3. 변수의 조작적 정의	68
제 2 절 연구방법	74
1. 자료수집 및 조사방법	74
2. 설문지 구성	74
3. 분석방법	76
 제 4 장 실증분석 결과	 78
제 1 절 연구표본의 일반적 특성	78
제 2 절 신뢰성 및 타당성 분석	80
제 3 절 가설 검증	86
1. 기업형태에 따른 모형 분석	86
2. 가설 검증 결과	109
 제 5 장 결 론	 115
제 1 절 연구결과의 요약	115

제 2 절 연구결과의 시사점	116
제 3 절 연구의 한계점 및 향후 연구방향	117
참고문헌	119
부 록	130
ABSTRACT	136



표 목 차

<표 1> 시니어 창업의 개념 정의	9
<표 2> 고령화의 단계 및 소요 연수의 국제 비교	11
<표 3> 청장년과 시니어 신설법인 수 및 증가율	19
<표 4> 시니어 창업의 유형	19
<표 5> 시니어 창업 5개 업종 그룹	20
<표 6> 시니어 창업 20개 세부 업종	20
<표 7> 경영컨설턴트 활동 예시	21
<표 8> 2015년 중소기업청 창업지원사업 현황	28
<표 9> 주요 선진국의 시니어 창업 지원 정책 비교	30
<표 10> 경영컨설팅 개념 및 정의	32
<표 11> 컨설팅 개념의 특성	34
<표 12> 컨설팅 수행 형태에 따른 경영컨설팅의 유형	35
<표 13> 국내 컨설팅 산업 현황	38
<표 14> 컨설팅사 규모별 현황	40
<표 15> 경영컨설턴트 분류	41
<표 16> 역량 정의	43
<표 17> 컨설턴트에게 필요한 역량	45
<표 18> 컨설턴트 역량 관련 선행연구	49
<표 19> 컨설팅 성과 관련 연구의 분류	51
<표 20> 컨설팅 성과 측정 요인에 관한 연구	52
<표 21> 컨설팅 성과 관련 선행연구	56
<표 22> 컨설턴트 역량의 조작적 정의와 측정내용	70
<표 23> 컨설턴트 성과의 조작적 정의와 측정내용	71
<표 24> 경영자의 역량적 특성의 조작적 정의와 측정내용	72
<표 25> 최고경영자 심리적 특성의 조작적 정의와 측정내용	74
<표 26> 설문지의 내용 및 구성	76
<표 27> 설문응답자의 인구통계학적 특성	79

<표 28> 요인분석 결과	81
<표 29> 요인변수의 고유 값과 누적 고유 값	83
<표 30> 신뢰도 및 타당성 분석 결과	84
<표 31> 잠재변수 간 상관계수 행렬	86
<표 32> 시니어컨설턴트 역량이 업종전문지식에 미치는 영향(전체) ·	87
<표 33> 시니어컨설턴트 역량이 사업기획력에 미치는 영향(전체)	88
<표 34> 시니어컨설턴트 역량이 인적네트워크에 미치는 영향(전체) ·	89
<표 35> 시니어컨설턴트 역량이 위험감수성향에 미치는 영향(전체) ·	90
<표 36> 컨설팅 만족도에 미치는 영향(전체)	91
<표 37> 컨설팅 활용도에 미치는 영향(전체)	92
<표 38> 시니어컨설턴트 역량이 업종전문지식에 미치는 영향(법인) ·	94
<표 39> 시니어컨설턴트 역량이 사업기획력에 미치는 영향(법인)	95
<표 40> 시니어컨설턴트 역량이 인적네트워크에 미치는 영향(법인) ·	96
<표 41> 시니어컨설턴트 역량이 위험감수성향에 미치는 영향(법인) ·	97
<표 42> 컨설팅 만족도에 미치는 영향(법인)	98
<표 43> 컨설팅 활용도에 미치는 영향(법인)	99
<표 44> 시니어컨설턴트 역량이 업종전문지식에 미치는 영향(개인) ·	101
<표 45> 시니어컨설턴트 역량이 사업기획력에 미치는 영향(개인) ·	102
<표 46> 시니어컨설턴트 역량이 인적네트워크에 미치는 영향(개인) ·	103
<표 47> 시니어컨설턴트 역량이 위험감수성향에 미치는 영향(개인) ·	104
<표 48> 컨설팅 만족도에 미치는 영향(개인)	105
<표 49> 컨설팅 활용도에 미치는 영향(개인)	106
<표 50> 가설검증 결과(전체기업)	109
<표 51> 가설검증 결과(법인기업)	111
<표 52> 가설검증 결과(개인기업)	113

그림 목 차

[그림 1] 연구의 구성도	6
[그림 2] 베이비붐 세대의 은퇴자 규모 추정	10
[그림 3] 우리나라 인구 고령화 추이 및 전망	12
[그림 4] 장년층(55~64세) 경제활동 참가율 추이	13
[그림 5] 자영업자내 업종별 비중	17
[그림 6] 연령대별 신설 법인 수	18
[그림 7] 시니어 창업스쿨 수료생 창·취업 업종	27
[그림 8] 컨설팅 수행내용에 따른 경영컨설팅의 유형	36
[그림 9] 선행연구 모형과 차별성 비교	64
[그림 10] 연구모형	65
[그림 11] 전체기업에서 검정된 분석모형	94
[그림 12] 법인기업에서 검정된 분석모형	101
[그림 13] 개인기업에서 검정된 분석모형	108

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

1. 연구의 배경 및 필요성

최근 우리나라 산업화의 주역이었던 베이비부머 중심의 퇴직자 시니어들이 다양한 전문성과 직무경험을 바탕으로 경영컨설턴트로서의 새 출발을 위하여 지식서비스 산업을 주도하고 있는 경영컨설팅 시장에 진입하고 있다. 급속한 고령화와 조기 퇴직의 사회현상은 50세 이상의 시니어 세대가 전체 경제활동인구의 46.7%를 차지하고 있어 새로운 일자리를 찾지 못한 퇴직자가 지속적으로 증가할 경우, 국가경제에 상당한 부담요인이 될 것이다(김진수외, 2010). 이에 정부는 정채된 고용환경에서 새로운 일자리와 부가가치 창출의 관점에서 이들 세대의 창업이나 전문직으로의 재취업을 중시하고 있다. 이러한 사회·경제적 문제에 따라 정부는 새로운 일자리 창출을 위한 대응방안으로 시니어 세대의 경험과 전문성의 활용 및 사회적 네트워크 등의 인프라 자원을 적극 활용할 수 있는 시니어 창업 육성정책을 본격적으로 시행하고 있다(중소기업청, 2010).

정부의 시니어 재취업과 창업 육성정책은 시장 실패를 줄이고 준비된 창업을 위한 정보제공 및 교육기반 확충사업에 초점을 두고 있으며, 유망업종 사업모델 개발과 보급방안으로 희망하는 창업유형에 따라 경력활용형, 취미연계형, 사회봉사형으로 세분화하여 2010년을 시작으로 2013년 까지 약 200개 업종을 개발할 예정이다(성창수, 2011). 최근 경제 불황을 탈피하기 위하여 창조적인 역량을 바탕으로 한 창조경제의 성장 잠재력을 찾아내는 것이 어느 때 보다도 중요한 시점으로 1인 기업이 성장할 수 있는 여러가지 정책 사업들이 입안되고 있어 시니어들에게도 업종별 전문 인력 활용을 통한 새로운 일자리 창출의 기회가 늘어나고 있다. 특히 미국에서는 최근 들어 직장인의 50%이상이 1인기업 혹은 소기업으로 전환되고 있을 정도로 선진국을 향한 일종의 시대적 패러다임이라 할 수 있으며 이런 소호라는 트렌드가 1인 기업으로 변화하면서 개인의 창조적인 아이디어와 노하우를 성공으로 이끌어낼

수 있는 효과적인 연구가 필요한 시점이다(양희철, 2014).

특히 경험이 풍부하고 업종 전문성을 갖춘 퇴직 시니어의 지식경쟁력을 기반으로 하는 1인 기업은 창조경제 시대에 일자리 창출면에서 주도적인 역할을 담당할 것으로 예상되며 지식에 인간의 창의성을 융합한 경쟁패러다임이 국가의 안정적이고 지속적인 성반 기반을 마련하는 데 크게 기여할 것으로 기대된다(창업넷, 2013). 퇴직자 시니어 컨설턴트의 경우, 과거의 경력에 기반한 경험과 기술에만 의지하다 보니 변화하는 환경에 적응하지 못하고 기회를 활용하지 못하는 경우가 자주 발생한다. 따라서 경험해보지 못한 컨설팅 시장에 진입할 경우, 컨설팅 전반에 대한 전문지식과 방법론 그리고 컨설팅 수행 및 관리기법 등 정리하고 습득해야 할 지식들이 너무 많다.

그동안 경영컨설팅에 관한 연구는 컨설팅 서비스 품질에 대한 연구를 중심으로 컨설팅사의 입장에서 수익성 제고를 위한 컨설팅 수단과 프로세스에 관한 연구를 위주로 이루어져 왔으며, 컨설팅을 의뢰하는 기업의 입장에서 컨설팅의 구체적인 성과를 평가하는 연구는 부족한 실정이다. 특히 컨설턴트 개인의 역량이 컨설팅 성과의 핵심적인 요인으로 간주되어 오고 있으나, 실증적 연구는 충분히 이루어지지 못하였으며, 컨설팅 성과 또한 컨설팅사의 관점위주로 측정됨으로써 의뢰기업의 궁극적 경영성과에 미치는 영향을 구체적으로 제시하지 못하고 있는 것으로 파악되고 있다(배용섭, 2013).

이러한 배경에서 대부분 경영자원이 부족한 국내 컨설팅사의 경우, 우수한 컨설팅 품질을 위해서는 컨설턴트 역량이 기업의 경영자 특성과 컨설팅 성과에 영향을 미치는 다양한 요인을 밝혀내기 위한 더 많은 연구가 현실적으로 필요한 실정이다. 실제 중소기업에서는 경영난을 타파하고 경쟁력을 갖추기 위하여 전문 우수인력이 확보되기 전까지는 외부의 컨설턴트 투입으로 중요한 경영문제를 해결해야 하기 때문이다.

본 연구는 경영컨설팅에 대한 선행연구를 바탕으로 경영컨설팅 산업이 발전하기 위해서는 정부의 적극적인 지원에 앞서 컨설턴트의 역량과 기업의 적극적인 참여도, 경영자의 사업가적 특성이 중요한 변수가 될 것으로 판단하고 연구를 진행하였다.

2. 연구의 목적

베이비부머의 본격적인 은퇴가 시작되어 현실적으로 그들이 고용시장에서 재취업하기란 매우 어려운 실정으로, 경제적으로 노후준비에 소홀한 상황을 감안하면 결국 이들이 택할 수 있는 재취업 수단은 자신의 전문영역을 활용할 수 있는 독립전문가 또는 프리에이전트(FreeAgent) 등이다. 최근 1인 기업의 컨설턴트가 늘어나면서 인간중심의 생산성이 강조되는 시대에 독립컨설턴트는 가장 바람직한 직업형태가 될 전망으로 전문가적 컨설팅 역량을 갖추기 위하여 새로운 네트워크를 구축하면서 컨설팅 비즈니스의 성공을 꿈꾸고 있다¹⁾. 실제 기업에서 많은 실무경험과 풍부한 경영·기술 지식을 지닌 퇴직자 시니어들이 경영컨설팅에 참여하고 있으나 시니어 컨설턴트 활동과 관련한 연구가 없는 실정이다. 따라서 본 연구의 목적은 경영컨설턴트로서의 재취업의 대열에 뛰어들 것으로 예상되는 그들에게 시니어 창업환경과 각종 지원제도를 소개하고 컨설턴트 역량과 컨설팅 성과에 대한 중요한 영향요인을 분석해 봄으로써 성공적인 컨설팅 수행과 시장에서 컨설팅 경쟁력을 갖출 수 있는 중소기업 컨설팅 활동 방향에 대한 시사점으로 활용하고자 하는 데 있다.

본 연구에서는 시니어 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향 요인을 살펴보고 경영자의 역량적 특성과 최고경영자의 심리적 특성이 어떤 매개역할을 하는 지를 알아보기 위하여 다음과 같은 연구목적을 달성하고자 한다.

첫째, 기존 문헌을 중심으로 한 선행 연구를 통하여 시니어 창업과 경영컨설팅에 대한 개념을 이해하고 컨설팅 성과에 미치는 영향요인을 알아본다.

둘째, 컨설팅 성과에 영향을 미치는 시니어 컨설턴트의 역량을 실증적으로 검증한다. 컨설턴트 역량을 능력, 지식, 자세로 구분하고 경영컨설팅 성과는 컨설팅 만족도와 컨설팅 활용도로 구분하였다.

셋째, 시니어 컨설턴트 역량이 경영자의 역량적 특성인 업종전문지식, 사업기획력, 인적네트워크와, 최고경영자의 심리적 특성인 위함감수성향에 미치는 영향을 검증하고자 한다.

넷째, 경영자의 역량적 특성과 최고 경영자의 심리적 특성이 시니어컨설턴

1) 이의준·이희동, '독립컨설턴트를 꿈꿔라' 새로운 제안, 2011

트 역량과 컨설팅 성과의 관계에 어떤 매개역할을 하는 지를 검증하고 연구 결과의 시사점과 향후 연구방향을 제시하고자 한다.

제 2 절 연구의 방법 및 구성

1. 연구의 방법

본 연구는 앞에서 제시한 연구목적을 달성하기 위해 문헌연구를 통한 이론적 고찰과 이를 토대로 실증 연구를 진행하였다. 그리고 시니어 컨설턴트 역량과 컨설팅 성과, 경영자의 역량적 특성과 최고경영자의 심리적 특성에 관련된 하위 변수를 추출하여 연구가설을 설정하였다.

연구가설을 검증하기 위해 본 연구의 목적에 부합되도록 선행연구의 설문지를 참고하여, 주로 시니어를 대상으로 1회 이상 컨설팅을 경험한 임직원 또는 현직 컨설턴트를 위주로 설문조사를 실시하였다. 회수된 설문지를 바탕으로 응답자의 일반적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시하였고 측정 문항의 타당성과 신뢰성을 알아보기 위해 요인분석과 신뢰도 분석을, 가설 검증을 위한 개별회귀계수의 t검정, 다중회귀분석을 실시하여 연구의 결론과 시사점을 도출하였다. 본 연구에서는 SPSS 21.0 WIN 과 리즈렐(LISREL 8.7) 통계기법을 활용하였으며 시니어 컨설턴트 역량을 독립변수로, 컨설팅 성과를 종속변수로, 그리고 경영자의 역량적 특성과 최고경영자의 심리적 특성을 매개변수로 설정하였다.

2. 연구의 구성

본 연구는 전체 5개의 장으로 구성되어 있으며 내용은 다음과 같다.

제1장은 서론으로 연구의 배경과 목적 및 연구의 방법과 구성에 대하여 간략히 서술하였다.

제2장은 이론적 고찰로 1절에서 시니어의 정의, 시니어 창업과 고용 환경 변화, 국내 시니어 지원제도, 주요 선진국의 시니어 지원정책을, 2절 경영컨

설팅에 대한 이해에서는 컨설팅의 정의, 컨설팅의 특성과 유형, 지식서비스 시장과 컨설팅 산업현황을, 3절 컨설턴트 역량에 관한 연구에서는 경영컨설턴트와 역량에 대한 정의, 컨설턴트 역량에 관한 선행연구를 검토, 정리하였고 4절 컨설팅 성과에 관한 연구에서는 컨설팅 성과에 대한 정의와 선행연구를 살펴 보았다. 5절에서는 경영자의 특성에 관한 연구를, 6절에서는 최고경영자의 심리적 특성에 관한 연구를 정리하였고, 7절에서는 선행연구와 관련성 및 차별성을 기술하였다.

제3장은 이론적 배경에서 정리된 내용을 바탕으로 실증연구를 위해 연구모형과 연구가설을 설정하였으며 변수에 대한 조작적 정의를 내리고 연구대상 및 표본을 선정하여 자료를 수집을 통한 실증분석 방법을 설명하였다.

제4장은 실증분석을 위해 수집된 자료를 바탕으로 표본의 일반적 특성, 타당성 및 신뢰도 분석 그리고 가설검증의 결과를 요약하였다.

마지막으로 5장은 결론으로 연구 결과를 요약하고 시사점을 제시하며 연구의 한계점과 향후 연구방향을 기술하였다. 본 연구의 내용을 [그림 1]과 같이 연구 구성도로 정리하였다.

HANSUNG
UNIVERSITY



[그림 1] 연구의 구성도

제 2 장 이론적 고찰

제 1 절 시니어 창업에 대한 이해

1. 시니어의 정의

본 절에서는 퇴직이후 경영컨설팅 시장에 진입하는 시니어 컨설턴트들을 위하여 컨설팅 수행에 필요한 전반적인 지식을 알아보기 전에 시니어 창업에 대한 기본적 이해를 돕기 위하여 참고문헌과 선행연구를 통해 아래와 같이 살펴 보았다.

시니어에 대한 정의는 그 시대의 사회·문화적 배경과 밀접한 관계를 가지고 있고 학술적으로도 합의된 규정이 없어서 일률적으로 정의를 내리기가 쉽지 않다. UN은 고령화 사회를 규정하는 개념으로 65세 이상을 고령자로 정의하였고, 국내 관련법령인 국민연금법 제61조(노령연금 수급권자)에서는 60세 이상을, 노인복지법 제26조(경로우대)에서는 65세 이상을 각각 노인으로 정의하고 있으며, 고령자고용촉진법 시행령 제2조(고령자 및 준 고령자의 정의) 1항 및 2항에서는 50세 이상 55세 미만을 ‘준고령자’로, 55세 이상을 ‘고령자’로 규정하고 있다.

이러한 법적 정의에 근거해 고용정책과 관련된 정책이나 연구에서 중고령자라 함은 고령자고용촉진법 상의 준고령자(50~54세)와 고령자(만 55세 이상)를 통칭하여 50세 이상으로 많이 사용하고 있다.

한편 우리나라 중소기업청의 창업지원 정책 측면에서는 지난 2010년 이후부터 만 40세를 기준으로 청년층과 시니어 층으로 구분하여 시니어 창업스쿨에서 적용된 개념은 이미 은퇴했거나 은퇴 예정인 만 40세 이상을 시니어로 정의하고 있다.

외국의 경우도 중고령자에 대해 단일의 표준화되거나 합의된 정의는 없으나, 중고령자를 50세로부터 정의하는 것이 일반적으로 인정된 정책적 관례(Botham & Graves 2009)이고, 실제 대부분의 선행연구들은 50세를 중고령의 출발선으로 설정하고 있다(Weber & Schaper 2004 : Gu 2009).²⁾

우리나라도 중소기업청에서 지원하는 시니어 창업은 50세 이상자를 의미한다. 이렇게 볼 때 중고령자 연령의 하한선은 50세로 보는 것이 적합할 것으로 여겨진다.

중고령자 노동시장 참여에 대한 선행연구들(성지미 안주엽, 2006: 엄동욱, 2008)이 50~74세를 분석대상으로 삼고 있는 등 선행연구들의 경향과 인구 고령화 추세, 그리고 일반적으로 자영업자들이 늦게까지 노동시장에 남아 있다는 점을 고려할 때 중고령자 연령의 상한선은 74세로 설정하는 것이 적합한 것으로 여겨진다(박미현 2012).

2. 시니어 창업과 고용환경 변화

1) 시니어 창업의 개념

슈페터(Schumpeter, 1934)는 기업의 발전에 영향을 주는 모든 혁신적 기능을 포함하는 과정으로 창업을 광범위하게 정의하고 있다. 따라서 창업은 좁은 의미로는 창업만을 의미하지만 넓은 의미로는 창업과 그 외의 모든 혁신적인 활동을 의미한다(조희연, 2010).

시니어 창업의 기본 개념은 창업을 통한 경제 성장과 고용창출을 통한 실업률의 문제를 개선 향상시키는 데 개념을 둔다. 아직까지 학문적으로 시니어 창업의 범위와 수준 및 정의에 대하여 일치된 함의는 없지만, 일반적으로 50세 이상의 개인이 새로운 창업을 하는 것으로 시니어 창업을 설명하고 있다.³⁾

다음의 <표 1>에서 시니어 창업의 개념을 정의하였다.

2) 박미현, “중고령자 자영업의 생존가능성에 영향을 미치는 요인”, 이화여자대학교 박사학위 논문, 2012

3) Barclays Economic Reports 2001, 성장수 2011, 재인용

<표 1> 시니어창업의 개념 정의

연구자	개념 정의
Baucus & Human(1994)	“제2의 경력 창업가(second career entrepreneur)’로 용어를 정의하고 기존에 창업해서 현재 50세가 넘은 창업가가 아닌 시니어에 의해 새롭게 창업하는 것으로 정의함.
Arkebauer(1995)	기업의 크기에 관계없이 기업을 경영하는 50세 이상의 창업가 (seniorpreneur)의 창업을 의미함
Blackburn et al. (1998)	‘제3세대 창업가(the third age entrepreneur)’로 용어를 정의하고 단순 노인이 아닌 50세에서 75세 사이 연령대의 중소기업을 창업하고 경영하는 개인의 창업을 의미함
Barclays Economic Reports(2001)	일반적으로 50세 이상의 개인이 새로운 창업을 하는 것
김진수(2010)	청·장년기에 취업활동을 하다가 퇴직한 50대 전후의 사람 중 경제 활동이 가능한 개인이 창업을 하는 것으로 정의함
중소기업청(미국)	50세 이상의 개인이 소규모 기업과 중소기업을 창업하고 운영하는 것으로 정의함
통계국(호주)	50세 이상을 출발점으로 기존 직장에서 퇴직한 개인이 창업을 하는 것
중소기업청(한국)	베이비붐 세대(1955~1963년 출생)로서 기업에서 퇴직을 한 개인이 창업을 하는 것

출처 : 성창수(2011), “시니어 창업 의사결정에 미치는 영향 요인에 관한 연구”, 중앙대학교 박사학위 논문, 재구성

2) 시니어 창업 환경의 변화

(1) 저출산, 고령화

우리나라의 시니어 세대는 지난 반세기 동안 사회·경제적 격변 속에서 성장동력의 역할을 담당해왔으며, 사회적 책임과 함께 가정에 대한 책임까지 성실하게 수행하였다(삼성경제연구소, 2010). 또한 빈곤한 농업기반 사회에서 지식정보화 사회로 이행시킨 중심 세대로 평가받고 있다(한국노인인력개발원, 2010). 이러한 시니어 세대는 과거의 세대와 달리 은퇴를 자기실현 기회

(Sadler, 2000) 또는 제3의 인생(Laslett, 1991)의 시작으로 간주하여 기존의 세대에 비해 합리적이고 미래지향적인 사고방식과 생활의식을 보유하고 있다.⁴⁾

하지만 현재 시니어가 처한 사회·경제적 상황은 금융위기의 여파로 인한 조기 퇴직과 평균수명 연장 등 과거보다 좀 더 길어진 은퇴 후의 삶과 같은 예측하지 못한 환경에 대해 제대로 대비하지 못하고 있는 실정이다(박경숙, 2003; Richardson, 1993).

실제로 노후를 준비하지 못한 시니어는 은퇴로 인한 심리적·경제적 스트레스가 높은 것으로 나타났다(나일주 외, 2008).

[그림 2]과 같이 베이비붐 세대는 714만명(총인구의 14.6%)이며, 2011년 이후 3년간 150만 명 이상이 퇴직할 것으로 예상되며 이들 인력의 재활용 문제가 사회적 이슈로 등장하였다.



출처 : 통계청, 장래인구추계(2009) (55년생→56년생→57년생 등의 순으로 매년 순차적으로 정년퇴직 규모가 유발될 것으로 추정)

[그림 2] 베이비붐 세대의 은퇴자 규모 추정

우리나라의 고령화는 다른 나라에 비해 늦게 시작되었지만 고령화 사회에서 초 고령화로 진입하는 데 불과 26년이 걸릴 전망으로 빠르게 진행되고 있다. <표 2>과 같은 고령화 속도의 국제비교를 통해서 볼 수 있듯이 2018년에는 전체 인구에서 65세 이상 인구비율이 14% 초과로 본격적인 고령사회로 진행될 전망이다.

4) 한국경제연구원(2006), 'Senior Renaissance 시대', 연구보고서, p.2.

통계청(2011)에 의하면 [그림 3]과 같이 우리나라는 2040년이 되면 세계 주요 국가 중에서 가장 고령자가 많은 국가가 될 가능성이 크며 2050년에는 대한민국의 인구 중에서 38.8%가 고령화될 것 이라는 전망이다. 이러한 추세는 우리나라의 저 출산과 연관이 있다고 본다.

급격한 출산을 저하, 의학의 발달과 경제력의 성장으로 인한 기대수명 연장으로 고령화가 진행되면서 OECD국가 중 우리나라의 합계 출산율은 2010년 1.22명으로 최저치를 기록하고 있다.

또한 인구의 고령화에 따라 취업인력과 기업 내부 인력도 그동안 지속적으로 고령화가 심각해지고 있다. 기업 인력의 고령화를 연령별 구성변화로 보면, 30대, 40대, 50대의 비율이 장기적으로 증가해온 반면에, 50대의 증가율이 가장 가파르다.

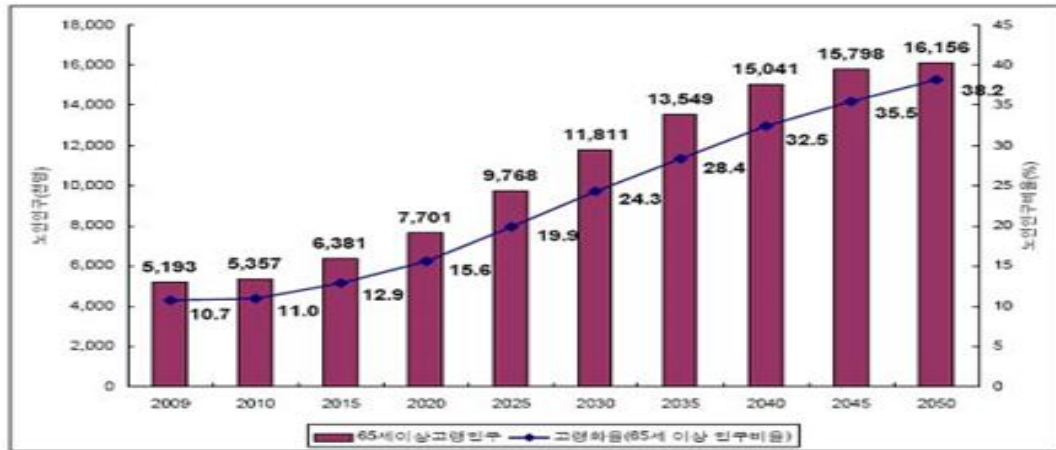
이러한 증가는 20대 인력의 급속한 비중 감소에 기인한다. 현실적인 기업의 정년퇴직연령이 평균 54세로 그 이후의 계속 고용되어 있는 인력이 제도적으로 적은 것으로 추정하면 기업 인력의 잠재적 고령화 속도는 더 빠를 것으로 판단된다.

<표 2> 고령화의 단계 및 소요 연수의 국제 비교

구분	도달연도			증가 소요 연수	
	고령화사회 (고령화7%)	고령사회 (고령화14%)	초고령사회 (고령화20%)	7%→14%	14%→20%
일본	1970	1994	2005	24	11
미국	1942	2014	2032	72	18
영국	1929	1975	2028	46	53
프랑스	1864	1979	2018	115	39
한국	2000	2017	2026	17	9

출처 : 일본국립사회보장 인구문제연구소, 인구통계자료집,
통계청(2010), 장래인구추계,
UN World Population Prospects(2010)

주 : ()안의 숫자는 전체 인구 대비 65세 이상 고령인구의 비율



출처 : 통계청(2011)

[그림 3] 우리나라 인구 고령화 추이 및 전망/은퇴자 규모 추정

(2) 노동인구와 경제활동인구의 변화

장년층 주된 일자리 퇴직자(50세 이상 근속기간 2년 이상 퇴직자)수가 청년층 노동시장의 신규 진입자(전문대졸 이상 졸업자)수를 초과하는 시기가 2020년 이후 발생할 것으로 추정된다. 특히, 베이비붐 세대의 급격한 퇴직은 생산인력의 부족을 보다 심화시키고, 숙련의 단절을 초래할 가능성이 크다. 이에 따라 우리나라 핵심 노동인구(25세~49세)가 지속적으로 감소하여 잠재성장률에 부정적인 영향을 끼칠 것으로 예상되며, 기업내부 고령화가 심화된 가운데 평균 정년이 57세에 불과하고, 특히 주된 일자리 퇴직 평균 연령은 53세로 조기 퇴직 관행이 지속되고 있다. 국내 고용시장 상황을 고려하면 사회시스템의 구조적 변화에 따라 한번 실직하면 재취업이 현실적으로 어려울 뿐만 아니라 재취업을 위한 시스템의 미비로 유희인력으로 변화될 가능성이 높다.⁵⁾

또한 베이비부머가 은퇴하고 이들을 대체하여 노동시장에 진입하게 될 세대(1983년~1991년, 587만 명 추산)의 인구규모가 현저하게 작아서 노동력 공급시장에 매우 큰 불균형을 야기할 개연성이 존재한다.

5) 이승길(2013), “고령자 고용안정 및 고용촉진을 위한 노동법정책의 개편방안 연구”, 『경회법학』, 48권, 1호, pp.237-296.

전체 생산가능 인구에서 장년층이 차지하는 비중도 2001년 10.6%에서 2011년 15.0%로 4.4%p 증가하는 등 [그림 4]과 같이 퇴직 후에도 경제활동을 지속하는 상황이 증가되고 있는 추세이다.

(3) 시니어의 창업의 중요성

퇴직 시니어들은 퇴직 후 취업보다는 창업을 고려하고 있으며, 이 같은 추세는 지속될 것으로 전망된다. 소상공인진흥원이 발표한(2010년 6월) 시니어 실태조사에 의하면, 조사 대상자 약 46.3%가 창업에 대한 의사가 있으며, 퇴직 예정자가 상대적으로 퇴직자보다는 창업을 원하는 비중이 높게 나타났으며 이런 상황에서 퇴직 시니어들은 퇴직 후 취업보다는 창업을 고려하고 있으며, 이 같은 추세는 지속될 것으로 전망된다.



출처 : 통계청(2007~2011), 경제활동인구조사 근로형태별 부가조사

한시적 근로자 : 기간제·비기간제 근로자, 시간제 근로자 : 주당 36시간 미만 근로자
비전형 근로자 : 파견·용역·특수형태·재택·일일 근로자

[그림 4] 장년층(55~64세) 경제활동 참가율 추이 (단위:%)

시니어의 창업이나 창직, 재취업을 절실하게 추구하는 이유는 두 가지로 설명해 볼 수 있다. 첫째, 경제적인 필요성 때문이다. 창업이나 창직, 재취업을 하는 사람들은 대부분 연금이나 기타 수입 등 경제적 자원이 없는 경우이다. 50대가 정리해고로 조기 퇴직했을 경우에도 자녀들의 학자금, 출가 비용 등

으로 지출이 급증한다. 비축해 둔 자산정도에 따라 노후의 경제적인 역경이 예상되기 때문에 이들의 창업이나 창직, 재취업에 대한 의욕은 절실하다. 둘째, 고령자의 사회적 활동의 참여 정도가 높을수록 준 고령자의 심리적 만족감 또는 생활 만족도가 높기 때문이다. 이는 불가피한 신체적 변화를 제외하고 시니어들은 근본적으로 중년기 혹은 청년기와 다름없는 심리적, 사회적 의욕을 지니고 있다는 가정을 전제로 하고 있다(이순재, 2014).

미국의 중소기업청은 소규모 기업과 중소기업을 창업하고 운영하는 특정 연령의 개인으로 시니어 창업가를 정의하고 우리나라의 중소기업청을 비롯한 호주의 통계국에서는 50세 이상을 출발점으로 퇴직한 개인이 창업을 하는 것을 의미한다. 대표적인 고령국가로 접어들고 있는 호주는 소규모 창업의 3분의 2 이상이 50세 이상의 시니어 창업으로 청년 창업과 비교하여 시니어 세대의 창업율이 급속한 속도로 증가하고 있다. 이와 유사한 현상이 영국, 미국, 프랑스, 이탈리아, 독일과 북유럽의 많은 선진국의 통계에서 공통적으로 나타나고 있다 (World Bank, 2004).

우리나라의 고령화는 미국과 프랑스 등 기타 선진국에 비해 훨씬 빠른 속도로 진행되어 ‘고령 사회(14%)’에서 ‘초고령 사회(20%)’로 도달하는데 걸리는 시간이 8년에 불과하다는 사실이다.

우리 사회의 주축 생산동력이었던 베이비 부머 세대(55~63세)가 주 퇴직 연령 대에 진입하면서 생산인력 부족현상의 초래 및 경제적 위협에 따라 정년을 맞은 시니어들의 창업에 대한 참여 및 관심은 점차 높아지고 있는 실정이다(정경배, 1999; Zhang, 2008). 이에 정부에서는 시니어의 일자리 창출을 위한 대안으로 시니어 창업 즉, 50대 이상 시니어의 경험과 전문성 및 네트워크 등의 특성을 활용하여 실패를 줄이고 다양한 창업 포트폴리오를 구성할 수 있는 방안의 모색이 제기되고 있다(중소기업청, 2010).

한편 다수의 선행연구에서 시니어 창업의 주요결정요인으로 시니어의 경험, 네트워크, 재무적 자원과 같은 개인의 창업 보유역량이 청년 창업과 비교하여 상대적으로 경쟁우위를 가지고 있는 것으로 나타났다 (Weber and Schaper, 2004). 이러한 이유는 시니어는 오랜 직장경험을 통해 구축된 인적 네트워크와 업무에 대한 경험, 정보, 숙련된 기술 및 사회적 네트워크의 강점을 보유

하고(Becker, 1993), 이러한 강점을 활용하여 지식기반 사업영역에서 창업비용이 높은 것으로 조사되었다(Zhang, 2007). 이에 반해 낮은 교육수준, 건강, 가족 수명주기 등은 시니어창업의 의사결정에 부정적인 영향을 미치는 동기 부여 요인으로 설명되고 있다.⁶⁾

또한 시니어의 창업에 대한 관심과 참여는 연령과 사회·문화·정책적 요인과 관련성이 높다. Blanchflower et al.(2001)의 연구에서 자영업의 종사 비중은 젊은 세대보다 시니어의 비율이 높게 나타났으며 은퇴 후 심리적인 요인 즉, 은퇴시기의 연령에 있는 시니어들은 여전히 활동적이며 일에 대한 높은 관심이 크게 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 이외에도 사회·문화적 특성요인인 문화적 개방성과 다양성은 시니어의 창업에 대한 동기와 관심을 증대시키고 정부의 정책적 지원으로 인한 세금혜택과 투자환경조성은 창업 동기를 높이는 요인으로 설명되고 있다(Acs and Audretsch, 1990; Schuetze, 2000; Zhang, 2007). 우리나라 50세 이상의 인구비중은 지난 2005년 23.8%에서 매년 증가하여 2010년 29.1%, 이들의 은퇴가 끝나는 2018년에는 전체 인구의 37.4%를 차지하는 1,866만 명으로 전망되고 있다. 또한 55세~64세의 경제활동 참가율은 1990년대에 62.4%에서 2003년대에는 58.9%로 지속적으로 하락되는 추세이다(통계청, 2010). 향후 50세 이상 시니어 세대의 경제활동 참가율의 저하가 지속된다면 중고령 실업자는 현재 수준 10만 명에서 27.6만명으로 더욱 증가될 것으로 예측되고 있다(한국고용정보원, 2009).

이러한 가운데 시니어의 일자리에 대한 중요성과 조직의 소속감에 대한 열망은 더욱 부각되고 있다. 정부는 2012년에 전국 11개 시니어 비즈 플라자(Senior Biz Plaza)⁷⁾의 창업 컨설팅 기능을 강화하고, 3,000억 원의 소상공인 진흥기금을 조성해 전직을 위한 직업훈련 및 구직비용 지원 대상 자영업자를 현재 연 매출 8,000만 원 이하에서 연 매출 1억5,000만 원 이하 자영업자로 늘리는 등 중·노년층 창업을 지원하고, 전직을 알선하는 대책을 준비 중이나 근본적인 대책이 되지 못하고 있다(한국직업능력개발원, 2009).

그럼에도 불구하고, 이들 세대는 현실적인 일자리 기회의 한계를 인식함에

6) Barclays Economic Reports, 2001

7) 2011년 7개 지역, 2013년 13개 지역, 2015년 20개 지역으로 확대 운영 중

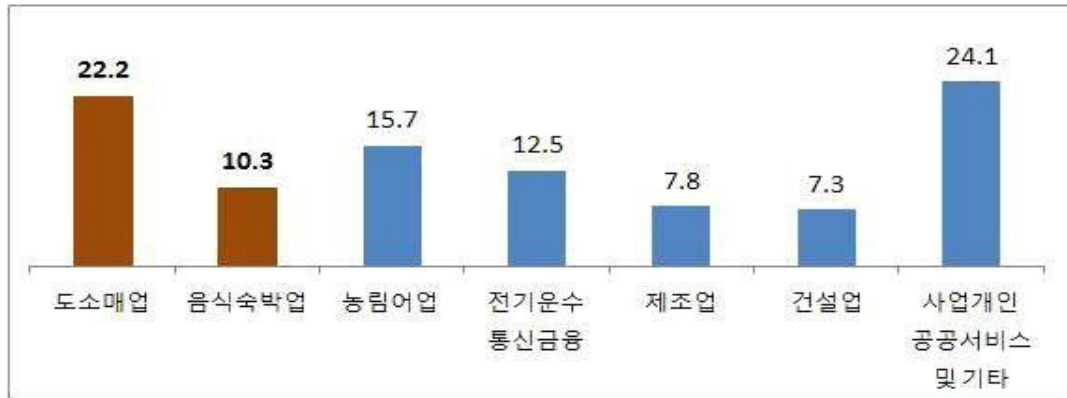
따라 최근에는 일에 대한 사회적 가치와 태도를 변화시킴으로써 자기고용 (self-employment) 즉, 창업에 대한 관심의 증대와 실제 창업율이 증가하고 있다(한국노동연구원, 2009). 이러한 시니어의 일자리 창출의 대안으로 창업이 계속되고 있다. 창업은 국가의 경제발전을 선도하고 사회변화를 이끌어내는 매우 중요한 현상이다(Cuervo, 2005; Drucker, 1985; Schumpeter, 1934). 조기 퇴직자의 경우, 창업을 직업의 대안적 선택으로 인식할 가능성이 높다. 즉, 자신들이 추구하는 필요와 욕구를 충족시켜주는 직업의 대안으로 창업을 선택한다는 것이다. 창업을 하나의 직업 형태로 인식하는 것은 특이하거나 새로운 시도가 아니다.

또한 Amit et al.(1993)은 취업시장에 의해 결정되는 기회비용이 창업을 결정하는 중요한 요인으로 인식하였다. 경제학과 경영학에서 이미 많은 연구자들은 창업을 직업의 한 부류로 취급하여 다양한 이론을 전개하고 있다 (류재우와 최호영, 1999; Blau, 1987). 이와 같이 시니어의 개인적 특성과 직업에 대한 시니어의 인식변화를 반영한 지원정책과 이들의 전문적 경험을 자기개발로 연계하여 시장에서 실패를 줄이고 우리 사회에 기여할 수 있는 방향을 제시하는 차별화된 시니어 창업지원정책 수립이 요구된다.

(4) 시니어 창업 현황과 활동 유형

창업진흥원 조사(2012년)에 의하면 2010년 기준 우리나라 총 사업체수는 312만 2,300여개로 이 가운데 창업기업이 15% 수준인 46만 8,305개로 나타나고 있다. 창업기업 가운데 개인기업이 92.3%, 법인기업이 7.7%의 비중을 점유하고 있다.

[그림 5] 과 같이 개인사업자 창업동향을 살펴보면 매년 100만명에 육박하는 개인사업자가 창업을 하고 있으며, 자영업자 내 업종별로는 도소매업(22.2%) 과 음식·숙박 업(10.3%)이 30% 이상을 차지할 만큼 생계형 자영업에 종사하는 비중이 높다.



출처: 통계청(2011),

[그림 5] 자영업자내 업종별 비중(%)

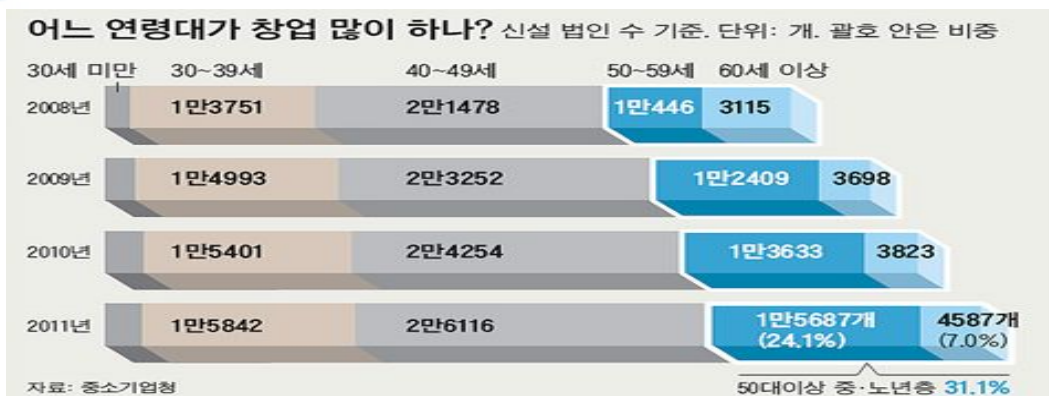
[그림 6]와 같이 중소기업청이 발표한(2012년3월) 2011년 신설법인 동향을 보면, 40~49세 창업은 21,116개, 50대이상 시니어층 창업은 20,274개로 전 전체의 31.1%를 차지하며 50대 이상의 창업이 크게 늘고 있다. 신설법인이 이처럼 늘어나는 데에는 50대 이상 중·노년층의 창업분이 큰 역할을 하고 있는 것으로 나타났다. 50대와 60대 이상이 새로 등록한 법인은 2010년에 비해 각각 15.1 %, 19.9% 늘었고, 그 결과 50대 이상 중·노년층의 법인설립 비중은 처음으로 30%를 넘어섰다. 2012. 9월말 기준 자영업자는 580만명, 여기에 무급 가족종사자 134만명을 포함하면 모두 714만명에 이르러 총취업자중 28.8%를 차지하고 있다.⁸⁾ 한편 전체 자영업자 가운데 시니어층이 차지하고 있는 비중은 2012년 82.7%로 2007년 대비 4.5% 높아진 반면 청장년은 17%대로 떨어져 경제활동인구의 고령화 추세와 더불어 자영업자의 연령대도 점진적으로 높아져 온 것으로 나타나고 있다. 경제가 발전함에 따라 우리나라의 자영업 종사자 비중은 급격히 하락했지만, 여전히 OECD 34개국 중 4번째로 높은 수준(2011년의 경우, 터키, 그리스, 멕시코, 한국 순)인 데다 최근 상승세로 전환(2011.12월 28.2% → 2012.9월 28.6%) 되어 정책적 관심이 집중되고 있다. 또한 자영업자 연령대도 가파른 속도로 고령화하고 있어 지난해 50대 이상 비중은 49.6%로 급증하여 최근의 베이비부머 취업난을 고스란히

8) 자영업자 5,803천명, 무급가족종사자 1,338천명 (통계청(2012.10.). “2012년 9월 고용동향”)

반영 하고 있다. 이들의 창업은 생활밀접형 생계형이 주를 이루어 도소매업과 숙박·음식업의 비중이 무려 48.9%로 절반에 가깝다. 우리나라 식당 61만개는 한 곳당 인구 79명에 해당하는 시장규모가 매우 작은 사실상 레드오션에 다름없는 실정이나, 많은 창업자들은 막연한 기대와 준비없는 창업으로 한 해 평균 100만개의 자영업 창업이 생겨나고 1년이 채 안 돼 85만개가 폐업하는 실정에 이르렀다. 폐업후 마땅한 일자리가 없는 실직자는 다시 창업을 시도하나 이 역시 준비된 기술창업이나 아이디어 창업이 아닌, 경제적인 이유로 인한 대안이 없는 비자발적 생계형 창업에 다시 이르게 되는 것이다. 이러한 과정이 되풀이 되면서 발생하는 가계부채는 다시 가계경제적, 사회적 문제를 야기하고 있다.⁹⁾

<표 3>과 같이 중소기업청의 신설법인 수 통계에 의해 2009년 이후 39세 이하 청장년 법인 수와 40세이상 시니어 법인 비중 추이를 보면 청장년 그룹은 2009년 30.6%에서 2013년 1~7월중 28.5% 점진적 하향 추세를 보여준 반면 시니어 층 그룹은 2009년 69.3%에서 2013년 1~7월중 71.4%로 점진적으로 상향 추세를 보여주고 있다.

이러한 특징을 지니는 시니어 창업의 유형은 <표 4>과 같이 크게 다섯 가지로 구분할 수 있으며, 시니어 창업자는 자신의 아이템이나 입지조건에 따라 가장 적합한 유형의 창업을 선택해야 할 것이다. 시니어 창업, 취업 종합지원 시스템이었던 시니어넷(2010)에서 <표 5>와 <표 6>과 같이 시니어 창업 5개 업종 그룹과 시니어 창업 20개 유망업종을 발표하였다



출처: 중소기업청(2012), ()안은 비중(%)

[그림 6] 연령대별 신설법인 수(단위: 개)

9) SERI 경제 포커스, 삼성경제연구소, 399호, 2012.11.6.

<표 3> 청장년과 시니어 신설법인 수 및 증가율(%)

	2009	2010	2011	2012	2013.(1~7월)
청장년그룹	17,410(30.6%)	18,518	18,665	21,048	12,852(28.5%)
시니어그룹	39,359(69.3%)	41,710	46,386	53,034	32,158(71.4%)
합계	56,830	60,312	65,110	74,162	45,053

출처: 중소기업청(2013)

<표 4> 시니어 창업의 유형

구분	유형별 특징
경력개발형	○ 경력 목표에 대한 구체적인 목표 설정 ○ 구체적인 인력 구성 및 영업목표 설정 및 확보 ○ 창업시 면밀한 시장 조사가 선행
경력전환형	○ 시니어 창업시 장기적인 경력전환을 위한 시간과 자본이 다른 유형보다 소요되는 경향이 있음 ○ 창업자 본인이 가장 많이 주도하며, 다른 유형과 비교하였을 때 상대적으로 주변의 구성원 참여가 낮음
귀농형	○ 귀농 이전에 토지 구매나 귀농지역에 대한 학습 및 커뮤니티 참여가 선행됨 ○ 다른 유형과 비교하여 자본에 대한 부담 및 수익에 대한 불확실에 대한 부담감이 있음 ○ 귀농에 대한 사업성 보다는 상대적으로 귀농 자체에 대한 만족도가 높은 것으로 나타남
사회참여형	○ 종교 및 사회봉사 커뮤니티에 의한 창업 동기가 발생 ○ 생계를 위한 창업보다는 의미 있는 일에 대한 비중에 창업 동기가 있음 ○ 창업에 관련된 사전 준비(자격증, 복지시설 체험 등) 을 통해 해당 업무에 대한 이해를 한 후, 사업에 참여
취미발전형	○ 장기간 해당 취미에 대한 숙련 및 참여도가 실행된 이후 사업으로 전개 ○ 장기간 준비를 통한 사업전개로 인적 네트워크와 시장조사 등 사업준비에 대한 전반적인 학습이 선행되는 경우가 많음

출처: (사)한국소호진흥협회, “시니어 창업 사례 조사” 창업유형별 특징 p.25

<표 5> 시니어 창업 5개 업종 그룹

구분	전문서비스	제조	아이디어사업	IT 인터넷	농업	사회적기업
업종	경영기술 컨설팅 등 5개 업종	제조지원 비즈니스 등 3개 업종	실버도우미 등 5개 업종	서비스업 등 1개 업종	귀농서비스 등 4개 업종	지역사회 서비스 등 2개 업종

출처: 시니어넷(2010, 소상공인진흥원 운영, 현, 창업넷)

*향후 창업 유망업종은 100여개 까지 개발할 계획('11년 40개, '12년 20개, '13년 20개)

<표 6> 시니어 창업 20개 세부 업종

6대 분야	20개 업종	내 용
사회적 기업	지역기반 비즈니스 지역사회 서비스	지역콘텐츠, 숙박, 여행, 영상로케 지원, 도시원예, 지역물류, 마케팅 등 노인 공동생활, 건강관리, 유아 보육·돌봄이, 생활필수품·가정용품 대여 등
제조업	전문공방 전통특화 제조업 제조지원 비즈니스	원목 인테리어, 액자, 가구, 한지 제작 등 그린푸드, 전통발효식품, 전통주, 영양식 등 특허 상용화 및 기술개발 대행, 정밀부품 외주생산 및 주문제작, 분사창업 등
농업	농특산물 재배/가공 농특산물 유통/마케팅 농촌기반 비즈니스 귀농 서비스	유기농 야채, 특용작물, 과수, 임산물, 수산물 재배 및 가공 농특산물 라벨링 디자인, 브랜드화, 유통, 한약재 유통 마케팅 등 조경, 주택설계·보급 등 경관관리, 휴양림, 농촌관광, 문화해설 등 농촌관리 마을 사무장, 유통 CEO, 농촌사회 컨설팅, 상담 및 봉사, 귀농귀촌 지원 등
전문서비스	경영/기술 컨설팅 기술/인력 중개 무역 라이프 컨설팅 교육,강의,저술	M&A, 투자자문, 인증, 자금컨설팅, R&D, 기술거래, 기술인증 컨설팅 등 기술(해외기술), 산업디자인, 기술인력 중개 직수입·수출, 수입오피, 전자무역 등 인생설계 및 상담, 이벤트 플랜, 귀향컨설팅, 풍수자문 등 실버IT교육, 초중고생 인성교육, 전문강의 및 저술 등
아이디어사업	실버도우미 스포츠,레저,예술,공예 그린/에너지 사업 아이디어형 소매업 아이디어형 교육	실버전용습, 노인 요양보호, 휘트니스, 요양시설 운영 등 애완동물 미용, 푸드디자인, 자유여행 블로그, 시티투어, 서바이벌 장비 등 친환경 세탁소, 재활용 수거시스템, 에너지 절약 컨설팅, 재활용품 전문점 등 캐릭터상품, 샘플전문습, 채식·건강관련 레스토랑, 전통 및 전문카페 등 창의성교육, 에듀테인먼트, 키즈 스포츠 등
IT/모바일/ 인터넷	IT서비스업	IT 정보처리 중계, 인터넷 마케팅, IT콘텐츠 제공, IT비즈니스 개발 등

출처: 시니어넷(2010, 소상공인진흥원 운영, 현, 창업넷)

한편 전문성을 가지고 있는 퇴직 시니어들이 경영컨설팅 시장에 진입하여 컨설팅 관련 교육(자격과정, 양성과정 등)을 이수하고 컨설팅 활동을 하게 되는 데, 정부 부처별

로 주도하는 각종 지원사업을 토대로 그동안 연구자의 경험으로 <표 7>과 같이 정리해 보았다.

<표 7> 경영컨설턴트 활동('예시')

경영자문/지도		
▪ 중소기업 경영자문 2~3개 업체 ▪ 중소기업 기술자문 1~2개 업체 ▪ R&D 과제, 기술사업화 ▪ 창업보육 경영관리 ▪ 정부 정책자금(출연금, 융자) ▪ 기업 인증(기업부설연구소 등)		
소상공인 컨설팅	중소기업 컨설팅	강의/코칭
▪ 소상공인컨설팅지원사업 ▪ 협업화 지원사업(협동조합) ▪ 협업화 컨설턴트 ▪ 리딩 전문컨설턴트 ▪ 신사업 모델 지원사업 ▪ 아이디어사업화 지원사업 ▪ 전통시장 상인협회 ▪ 사회적 기업 컨설팅 ▪ 대한상공회의소 ▪ 신용보증기금 등	▪ 중소기업컨설팅지원사업 ▪ 중소기업청 현장 클리닉 ▪ 중소기업청 건강진단 ▪ 창업 보육센터, 1인 창조기업지원 ▪ 한국산업연합회 ▪ 경기중소기업지원센터 ▪ 서울시 BS전문컨설팅 ▪ at센터식품컨설팅, 농촌경영컨설팅 ▪ 경기 테크노 파크 ▪ 창업 사업화 지원 등	▪ 농림협회/한국생산성본부 ▪ 서울시청/장년 창업센터 ▪ 서울시 신기술 창업센터 ▪ 서울시 창업스쿨 ▪ 시니어 기술 창업스쿨 ▪ 하이서울 경영지원단 ▪ 창업닥터/창업 멘토 ▪ 소상공인/상인 교육강사 ▪ 대학교 외래 교수 ▪ 산업체우수강사/취업지원관
심사/평가/멘토		
▪ 창업진흥원/창업보육센터 ▪ 한국산업기술평가관리원 ▪ 중소기업기술정보진흥원 ▪ 한국콘텐츠진흥원 ▪ 농업기술센터, 농촌진흥청 ▪ 농림수산식품교육문화정보원		

출처 : 중소기업청, 소상공인시장진흥공단, 기업마당, 창업넷, 서울산업진흥원 등 기관별
주요사업, 연구자 작성, 2015

3. 국내 시니어 지원제도

지난 2010년 이후 지원 대상을 청년 및 시니어 대상으로 구분하여 차별적인 지원을 하여 왔으나, 학문적 차원에서 연구는 청장년 그룹과 시니어집단 간 창업의 목적, 경로, 선택 동기 등이 상이함에도 불구하고 창업이라는 하나의 테두리 내에서 동일 개념으로 다루어져 왔던 측면이 있다. 하지만 차별적 접근을 통해 시니어 집단에 대한 창업지원이 이루어져야 한다(오상훈, 2014). 이와 같이 정부

의 시니어 지원정책에서도 과거의 고령자 세대와 차별화되는 시니어 세대가 보유하고 있는 특성을 감안하여 보다 체계적이고 중장기적인 대책이 요구되는 상황이다(성창수, 2011). 다가오는 100세 시대에 대응하여, 세대간 일자리 나누기, 임금의 유연화 등 고용정책의 패러다임을 정립해 나가는 것이 급선무라고 판단되며, 퇴직한 시니어의 경력과 적성에 맞춰 창업, 창직, 재취업 시장으로 유도하는 다양한 정책을 마련하여 시니어의 인생 2막 설계를 지원할 필요가 있다. 따라서 일자리를 창출하고 경제적 격차를 줄이기 위한 방안의 하나로 창업이 제시되고 있으며 이미 창업에 대한 연구와 정부 정책의 지원은 오래 전부터 시행되어 왔다(이순재, 2014).

1) 시니어 교육프로그램

현재 우리나라에서 실시되고 있는 시니어의 창업·취업을 위한 직업 교육 프로그램은 유형별로 크게 몇가지로 나뉘어 진다.

첫째, 컨설팅기업에서 제공하고 있는 전직지원 프로그램이다¹⁰⁾. 둘째, 소상공인진흥원에서 전문교육기관에 위탁하여 운영하는 업종별 80~100시간의 시니어 창업 역량교육을 위한 시니어 창업스쿨이 있다. 셋째, 서울시 산하 서울산업진흥원에서 실시하는 경영컨설팅창업과정, 희망설계아카데미, 프로시니어 컨설턴트, 바우처지원사업 컨설턴트 교육 등이 있다. 넷째, 중소기업연수원, 한국컨설팅서비스협회, 한국경영기술지도사회, GSBC 아카데미, 한국표준협회, 한국산업기술평가관리원 등 정부 관련기관의 역량 강화 교육이 있으며, 마지막으로 몇 개의 대기업에서 시험적으로 제공되고 있는 퇴직자 준비 교육과정 이 있다. 대체적으로 모든 프로그램의 구성은 재취업이나 창업교육에 집중되어 있으나 재취업에 대한 직업의식과 직종 부족으로 재취업에 현실적으로 어려움을 겪고 있다. 따라서 재취업에 대한 시니어들의 의식변화를 위한 교육 프로그램의 개발과 다양한 직종개발이 절실히 요구된다(이재현, 2013, 재구성).

10) 아웃플레이스먼트(outplacement)라고 하며, 퇴직 근로자가 재취업하거나 창업할 수 있도록 돕는 종합 컨설팅 서비스.

(1) 전직지원 프로그램

우선 컨설팅기업의 전직지원 프로그램은 퇴직 전에 퇴직예정자를 대상으로 실시되는 것으로 내용구성의 이론적 모델은 연구자에 따라 3~5단계의 모델로 다양하게 제시되고 있다. 콘로이(Conroy, 1993)는 구직이 진행되는 단계에 맞추어 진단-준비-마케팅-공표의 4단계를 제시하고 있다. 이에 비하여 커크(Kirk, 1994)는 전직지원 컨설턴트의 입장에서 5단계의 모델을 제시하고 있으며 같은 맥락에서 그루바(Gruber, 1998)는 세 가지 활동을 추진하도록 제안하고 있다. 현재 우리나라에서 활용하고 있는 프로그램은 주로 3단계 모델로 주로 미국식 프로그램을 도입, 활용하고 있다. 국내에서는 각 기업의 환경에 따라 다르게 운영되고 있으나 대체적으로 외부 컨설팅기업체에 의해 제공되어지고 있으며 컨설팅을 제공하는 기업의 역량과 기본 교육내용에 따라 정해지는 것이 일반적이다. 국내에 전직지원프로그램을 최초 도입한 DBM Korea와 HR 분야 전문 컨설팅 그룹인 Right Management Korea, 한국경총에서 지원하는 JM Career, Ingeus Korea의 중장년 취업아카데미 등이 있다. 각 기업들의 프로그램 내용은 회사별로 약간의 차이가 있으나 주로 재무관리 교육, 창업교육, 재취업교육 및 생애관리교육으로 이루어져 있다.

마지막으로 대기업에서 제공하는 전직지원프로그램은 적성검사를 통한 창업의 전과정을 교육하는 “포스코 창업교육프로그램”, 이미 퇴직한 사람들에게 대한 사례를 분석하여 성격 유형별 창업의 방향을 제공해 주는 “KT의 창업교육 프로그램” 등이 있다(이재현, 2013).

(2) 시니어 창업스쿨

중소기업청은 지난 2010년 이후부터 만 40세 연령을 기준으로 만 39세 이하의 청년, 만 40세 이상은 시니어로 구분하여 당시 “시니어 창업스쿨”이라는 차별적인 창업지원제도를 운용하여 왔으나 창업지원금 규모에서는 2013년 기준으로 볼 때 청년창업의 경우 2,170억원(22건)에 비하여 시니어의 경우는 49.5억원(7건)으로 축소된 모습을 보여 주고 있다.

하지만, 시니어 창업 스쿨은 2010년부터 시작된 실무 중심의 창업교육으로 직장 경험, 전문성 및 사회적 네트워크 등의 자원을 적극 활용한 시니어 예비 창업자들에게 자신에게 가장 적합한 사업 모델을 개발하여 창업할 수 있도록 마련된 프로그램이다. 예비 창업자들에게 창업과 사업 모델에 대한 이해 및 자신의 창업 준비에 대해 전반적으로 진단해 볼 수 있는 기회를 제공하고 있는 데 시니어의 경력, 특히 창업진로 및 역량진단에 따라 유망업종별 실습, 체험 중심의 창업 교육과 맞춤형코칭을 지원하여 2010~2012년 까지 약 3년 동안 총 8,069명이 교육을 수료하였으며 이 가운데 5.8% 수준인 464 명이 창업실적을 나타냈다(중소기업청, 2010).

2) 기타 창업지원제도

시니어 창업지원 제도로서는 만 40세 이상의 예비 창업자 또는 1년 미만 창업초기 기업 운영자를 대상으로 하는 시니어 창업스쿨과 더불어 시니어 비즈 플라자 및 시니어 창업 협력대학 지정·운영, 시니어넷¹¹⁾ 활용, 그리고 소상공인 창업지원 등을 들 수 있다. 한편 청년창업 지원제도는 크게 창업준비 단계, 창업실행단계, 창업초기단계로 나누어 지원하며 창업 준비단계에서 창업 및 기업가정신 고취를, 창업실행단계에서 창업선도대학과 창업사관학교 등 창업사업화지원을, 창업초기단계에서 창업자금 및 창업보육센터 운용 등의 지원제도가 운영되어 왔다.

또한 ‘1인 창조기업 육성에 관한 법률’(2011.4.4일) 제정 이후, 정부가 적극 지원하고 있는 추세에 맞추어 많은 시니어들이 전문성과 창의력 기반으로 1인 지식기업 창업에 뛰어들고 있어, 정부도 1인 지식기업을 육성하기 위해 중소기업청은 다음과 같은 추진 전략을 수립하여 실시하고 있다. 시장 생태계 조성을 위해 e-지식 물 구축, 경력관리제, 대체인력제도, 창업 공간 및 자금 지원, 1인 기업 지원센터 운영, 1인 기업 성공포럼 개최, 우수사례 발굴 및 전파 등을 마련하게 되었다.

이 같은 추진전략의 효과로는 다양한 분야의 일자리 18만개(1인 지식기업

11) 시니어 넷(www.seniorok.kr)은 창업넷(www.startup.go.kr)으로 명칭 변경

중 창업 5만개, 프리랜서 13만개)가 창출되어 1인 지식기업이 우리나라 경제의 새로운 주체로 부상하게 될 것으로 기대하였다. 이 같은 추진 전략에 따라 2011년 기준 1인 창조기업 지원을 위해 총 9개의 사업을 시행하였으며 중소기업기술정보진흥원(1인 창조기업 비즈니스 센터, 1인 창조기업 비즈니스 카드, 지식서비스 구매 바우처 지원, 팀 기술 개발 지원), 창업진흥원(앱 창작터 운영), 한국콘텐츠진흥원과 소상공인진흥원(아이디어 상업화 지원), 한국생산성본부(글로벌 앱 지원센터), 신용보증기금(특례보증) 등을 통해 추진되었다(중소기업청, 2013, 신문화 재인용, 2012).

(1) 창업선도대학과 창업사관학교

특히 창업실행단계에서는 창업사업화를 위한 창업선도대학과 청년창업사관학교를 운영하고 있어 열정과 아이디어를 보유한 만 39세 이하의 청년 창업자를 선발하여 창업공간, 멘토링, 시제품 제작 등을 사관학교식으로 지원하기 위하여 2011년에 설립하였으며 2013년부터 부산, 대구, 광주 까지 확대 운영 중에 있다. 청년창업사관학교는 아이디어를 사업화하는 단편적인 차원을 넘어서 혁신적인 청년 CEO양성에 초점을 두고 있다. 사관학교 입교생은 기업가 정신 등 기본 소양교육과 재무 설계 등 맞춤형 전문교육을 연간 200시간 이상 이수하여야 하며 이때 현장경험이 풍부한 시니어 창업 전문인력을 1:1 전담배치하여 창업의 전 과정을 멘토링하고 있다. 지난 2년간 425 명의 청년 CEO가 창업하여 1,468명의 일자리를 창출하였고 매출액도 887억 원을 달성하였다. 그밖에 청년 CEO의 아이디어로 국제발명전시회에 참가하여 총 127 개의 상을 수상하여 국제적으로도 사업성을 인정받고 있다.

(2) 시니어 비즈플라자

시니어 비즈플라자¹²⁾는 시니어 퇴직자들이 새로운 사회경제활동에 참여하게 되는 지자체와 대학, 단체가 컨소시엄 형태로 발족하여 지자체는 장소와

12) 현재, 시니어 비즈플라자는 시니어 기술창업센터로, 시니어 창업스쿨은 시니어 기술창업스쿨로 명칭 변경

시설을 제공하고 교육기관과 단체는 교육과 운영을 맡고 지역의 전문가를 자문위원단으로 구성하여 시니어 비즈니스 창업을 지원하기 위해 설치된 곳으로서 2011년 7개 지역에서 2013년 13개 지역, 2015년 20개 지역으로 확대 운영 중이다. 이 장소에서는 시니어 예비창업자들에게 비즈멘토 자문, 세미나, 교육, 입주공간 및 회의실을 제공해 주고 있으며, 2011~2012년 까지 2년간 총 7,282명이 가입 후 창업을 준비하여 이 가운데 6.1%에 해당하는 445명이 성공적으로 창업하는 성과를 보여 주었다.

시니어 비즈플라자 운영모델 개발을 위한 창업보육센터를 통한 창업기업의 지원방안에 대한 선행연구(목영두, 2006)에서 입주자 중 창업 준비자가 47.76%, 개인사업자가 32.6%, 법인사업자가 15.2%, 기타가 4.5%로 나타났으며 시니어 창업 업종은 컨설팅(24.2%)과 IT/쇼핑몰(13.6%)이 가장 많이 차지하고 있었다.

시니어 창업의 경우, 창업가 개인의 기업가 정신이나 탁월한 사업추진력에 의거하기 보다는 오랜 사회활동의 경험을 활용하되 지식사회에 부합하는 비즈니스 모델을 창출하기 위해서는 디지털 환경에 익숙한 청년계층의 적응능력을 접목할 필요가 있다.

이를 위해서는 청년계층의 창업사업과 협력하거나 네트워킹할 수 있는 시스템이나 인프라가 필요하다. 1인 창조기업을 시니어 비즈플라자에 접목한 것은 이러한 목적을 달성하기 위한 방안이기도 하다.

기존의 창업보육센터가 창업의지가 확정되고 구체적인 사업 아이템을 갖고 있는 창업기업을 대상으로 했다면 시니어 비즈플라자는 창업의지가 상대적으로 낮고 기업가정신의 함양이 필요한 시니어계층에 특성에 부합하는 운영원칙과 지원방안을 실행해야 하며, 이를 위해 시니어 계층의 자발적인 참여를 유도하는 운영 소프트웨어와 시니어 비즈플라자의 방문에 대한 부담감이 없도록 다양한 커뮤니티 활동을 매개로 자연스럽게 창업에 임하게 하는 공간의 설계 및 운영의 유연성이 필요하다고 할 수 있다(박광희, 2012).

이상과 같은 중소기업청의 창업지원사업을 아래 <표 8>과 같이 정리하였다.

(3) 시니어 창업 협력대학

시니어 창업 협력대학 지정에 의한 창업교육은 약 1,986명 수료생 중 창업자가 적어 질적개선을 도모하기 위하여 2013년에 폐지하였다. 결과적으로 이러한 중소기업청의 노력은 시니어들에게 음식점, 도·소매업 등 생계형 자영업 분야의 창업보다는 기술·지식형 서비스업 분야로의 진입을 확대시키는 성과를 얻었다.

[그림 7]와 같이 소상공인진흥원¹³⁾이 조사한 2011년도 시니어 창·취업 실태조사에 따르면 시니어의 창업 업종은 지식서비스업이 72.4%로 나타났다. (중소기업청, 2010).



출처 : 소상공인진흥원(2011.9월), “시니어 창·취업 실태조사”

[그림 7] 시니어 창업스쿨 수료생 창·취업 업종(단위:%)

13) 소상공인진흥원은 2014년부터 소상공인시장진흥공단으로 명칭 변경

<표 8> 중소기업청 창업지원사업 현황

사업명	모집구분		예산 (억원)
	지원대상	주관(수행)기관	
창업교육			140
청소년 비즈쿨	초·중·고등학생	초·중·고교	60
창업아카데미	예비창업자 및 1년 미만 창업기업, 대학생	대학·연구기관 등	80
창업사업화			1,613
창업선도대학 육성	예비창업자 및 1년미만 창업기업	창업선도대학	652
창업맞춤형사업화 지원	예비창업자 및 1년미만 창업기업	대학 및 민간기관	423
선도벤처연계기술창업지원	예비창업자 및 1년미만 창업기업	벤처기업협회	75
청년창업사관학교 운영	만 39세 이하 예비창업자 및 3년미만 창업기업	중소기업진흥공단	260
글로벌 청년창업 활성화	예비창업자 및 3년미만 창업기업	창업진흥원	53
민·관공동창업자발굴육성	예비창업자 및 3년미만 창업기업	창업진흥원	50
대한민국 창업리그	예비창업자 및 3년미만 창업기업	대학 및 민간기관	15
(신규)창업인턴제	대학(원) 재학 및 미취업졸업생	창업진흥원	50
(신규)제도전성공패키지	성실실패 예비재창업자	창업진흥원	35
시니어창업			40
시니어 창업스쿨	만 40세 이상 (예비)창업자	대학 및 정부·지자체 산하기관	20
시니어 창업센터	만 40세 이상 (예비)창업자	대학 및 지자체	20
창업보육센터 지원	예비창업자 및 3년미만 창업기업	창업보육센터 사업자	227
1인 창조기업			124
1인 창조기업 비즈니스센터	1인 창조기업 및 예비 1인 창조기업	지자체, 공공기관	80
1인 창조기업 마케팅 지원	1인 창조기업 및 예비 1인 창조기업	민간기업	44
지식서비스 창업			231
스마트창업터	예비창업자 및 1년미만 창업기업	대학 등 전문기관	99
스마트벤처창업학교	만 39세 이하 예비창업자 및 3년미만 창업기업	대학 등 전문기관	132
참살이 실습터 운영	예비 창·취업자	대학 등 전문기관	18
창업자금(융자)			13,000
일반창업자금	예비창업자 및 7년미만 창업기업	중진공 및 민간금융기관	12,000
청년전용창업자금	만 39세 이하 예비창업자 및 3년미만 창업기업	중진공	1,000
총 계			15,393

출처 : 중소기업청 공고(2015.1.12.)

4. 주요 선진국의 시니어 지원정책

주요 선진국의 시니어 지원정책을 정리하면 다음과 같다. 미국과 일본 및 영국은 베이비붐 세대를 포함한 고령자 고용창출 정책에서 국가마다 상이한 차이를 보이고 있다. 일본은 저출산에 따른 청년층 감소와 평균수명 연장으로 고령화가 급속도로 진행되어 2005년부터 일본은 총인구에서 65세 이상의

고령자 인구비율이 21.0% 세계에서 유례가 없는 고령사회로 진입하였다. 또한 단카이 세대¹⁴⁾의 은퇴로 인한 생산기술의 질적 저하와 노동력의 감소 및 정부의 재정악화로 인한 의료·보건·복지 지원감소와 연금수급기간의 단축으로 시니어의 고용창출은 일본사회의 가장 중요한 사회 문제로 부상하고 있는 실정이다. 이에 후생 노동성을 중심으로 정부주도의 적극적인 고용시장 개입과 관련법률 제정 및 재취업 중심의 고용창출정책을 펼치고 있다.

이에 반해, 미국은 저소득 고령자 일자리 창출에 중점을 두고 사회 전반적으로 창업활성화를 유도하고 시니어 창업에 대한 다양한 민간기관의 서비스와 정부의 파산법과 같은 적극적인 사회안전망을 조성하고 있다. 중소기업청의 50+entrepreneur 프로그램, 카우프만 재단, 은퇴자협회(AARP) 등의 다양한 민간 기관에서 시니어창업을 활성화하고 있다.

영국은 중앙정부의 일관된 정책적 기조로 자율적인 민간시장의 활성화를 도모하고 있다. 사회적 인식전환 캠페인을 통해 시니어의 재취업으로 기업 경쟁력 강화의 수단으로 활용하고 Enterprise UK 활동을 통해 사회전반적으로 창업을 독려하고 있다는 것을 알 수 있다.

결론적으로, 시니어 세대의 은퇴로 인한 사회적 영향은 전 세계적으로 공통되는 중요한 문제로 특히 일본, 미국, 영국 등의 주요 선진국에서 시니어의 활발한 창업활동은 국가경제의 성장동력으로 새롭게 인식하고 있는 상황임을 알 수 있다.

주요 선진국의 시니어 지원정책은 다음의 <표 9>와 같다.

14) 제2차 세계대전 직후인 1946~1949년에 태어난 일본의 베이비붐 세대를 말함.
[네이버 지식백과] 단카이세대 (시사경제용어사전, 2010. 11., 대한민국정부)

<표 9> 주요 선진국의 시니어 창업 지원정책 비교

구 분	일 본	미 국	영 국
평균 수명(2009)	82.5 세	78.5 세	77.8 세
퇴직연령(정년)	65 세	없음	65 세
평균 금융자산비율	32 %	42 %	30 %
특 징	국가·기업·개인의 공동협약형	민간 시장 주도형	개인 책임주의형
내 용	국가 주도 정책 수립 후 기업과 개인이 보조	기업의 고용기간연장 및 퇴직연금 위주 체계 (가계금융 자산의 34%)	정부의 개인연금위주에서 재취업 독려 정책전환. 이에 따른, 기업과 개인 의 사회적 인식전환 유도
관련기관	1. 후생노동성 2. 고령·장애자 고용지원기구 3. 실버인재센터 (노인일자리사업수행기관) 4. 고령자 사업단	1. SBA: 50 Plus 프로그램 2. SCORE: 창업관련카운슬링 제도 3. AARP:미국 은퇴자 협회 4. SCSEP:미국 노동청 산하 시니어 관련 정부기관 5. Kauffman Foundation 6. Administration on Aging	1. UK Enterprise 2. Age Concern England (노년 권익증진단체) 3. SBS(영국 중소기업청)
정부 역할 및 지원제도	○ 고령자 재고용에 중점 - 적극적인 고용시장 개입 - 65세 정년 의무화 법률 ○ 고령자 다수고용 장려금 ○ 고령자 고용계속 급부제도	○ 사회전반적으로 기업가 정신 함양과 창업활성화 전개 ○ 저소득 고령자 고용지원 - 노인지역봉사 고용프로그램 (55세 이상) ○ 채용, 승진, 급여나이 차별 금지 ○ 퇴직연금 집중 육성	○ 사회전반적으로 기업가 정신 함양과 창업활성화 전개 - 개인연금 세제 혜택 지원 ○ 공공연금 개혁(진행 중)
법 령	- 고령자고용안정법(1986) - 고용조치법 개정(2001) - 개정고령자고용안정법 (2004)	- 연령차별금지법 (1986)	- '65세정년' 법제정 (2006)

출처 :소상공인진흥원(2010), 김진수외(2010), “50+ 시니어 창업 해외 선진제도 조사”연
구 보고서

제 2 절 컨설팅에 대한 이해

1. 경영컨설팅의 정의

컨설팅의 정의에 대하여 살펴보면 학자에 따라 또는 학문적, 정책적 목적에 따라 달리 정의하고 있다.

경영컨설팅이란 기업 경영상의 여러 가지 문제점을 규명하고 해결할 수 있도록 실질적인 해결 방안을 제시하고 그러한 해결방안들이 적기에 실시될 수 있도록 도와주는 행위이다. 우리나라에서는 2008년 개정 시행된 한국표준산업분류(KSIC 9차 개정)에서 경영컨설팅업(71531)을 ‘다른 사업체에게 사업경영문제에 관하여 자문 및 지원하는 산업 활동을 말한다’라고 명시하고 있으며 일반경영자문, 전략기획자문, 특정부문경영자문, 시장관리자문, 생산관리자문, 재정관리자문, 인력관리자문으로 분류하고 있다(중소기업청, 2008).

국제노동기구(ILO)는 컨설팅이란 기업 또는 기업 진단이 지니고 있는 경영상의 문제점 특히 관리기술에 대하여 경영에 관한 학식과 경험이 풍부한 외부의 전문가가 기업의 요청에 응하여 실증적으로 조사, 진단, 분석하여 그 기업의 건실한 발전을 촉진하기 위한 필요한 권고를 하거나, 권고를 실천하기 위한 제 문제를 지도, 조언하는 경영개선 기법이라고 하였다.

또한 전문적인 지식과 경험을 가진 사람들이 조직의 목적을 달성하는데 경영, 업무상의 문제점을 객관적이고 독립된 입장에서 문제를 규명하고 분석하여 해결방안을 제시하여 적기에 실행토록 함으로써 조직이 추구하는 목적달성을 지원하기 위한 전문적인 자문 서비스 활동을 의미한다고 하였다(김광용 외, 2008).

한국의 컨설팅시장은 경영컨설팅의 발전을 바탕으로 진행되어 온 미국이나 서구의 컨설팅시장과는 달리 그 전개 상황이 크게 다르다. 따라서 한국적 특수성을 반영하여 컨설팅에 대한 개념을 모색하는 것이 필요하며 단순한 지식서비스 활동보다는 과학적·합리적·체계적 방법론을 활용하여 진행하는 프로젝트형 컨설팅이 신(新) 개념의 지식서비스 컨설팅이라 정의할 수 있다(나도성, 2015).

<표 10>는 국내외 학자 및 연구기관의 경영컨설팅 개념 및 정의를 요약한 내용이다.

<표 10> 경영컨설팅 개념 및 정의

학자 및 연구기관	개념 및 정의
국제경영컨설팅 협회(ICMCI)	경영컨설턴트는 경영책임이 있는 고객의 경영 제반에 독립된 자문(advice)과 지도(assistance)를 제공하는 개인을 말함.
미국 경영컨설팅 엔지니어링 협회	컨설팅은 특별히 훈련 받고 경험을 쌓은 사람들이 기업 경영상의 여러 가지 문제점을 규명하고 해결 할 수 있도록 실질적 해결 방안을 제시하고 그러한 해결방안들이 적기에 실시될 수 있도록 도와주기 위한 전문적인 서비스의 제공을 말함.
미국 회계사회	컨설팅은 특별한 분야의 전문성을 가진 전문가들이 자기들의 지식과 경험을 활용하여 경영 문제를 해결하고 객관적이고 전반적인 시각에서 기업의 기획과정을 지원하는 것을 말함.
영국 컨설턴트협회	경영컨설팅은 독립적이고 능력을 갖춘 사람들이 정책, 조직, 절차, 방법 상의 문제점을 연구, 분석하고 적절한 해결책을 수행할 수 있도록 돕는 것을 의미함.
호주 컨설턴트협회	경영컨설팅은 목표설정 및 사업수행을 위해 보다 발전적인 계획, 조직, 동기부여, 커뮤니케이션 또는 자원 활용을 통해 경영자문 및 지도하는 행위이면 경영컨설턴트는 이러한 자문서비스를 제공하는 자를 말함.
국제노동위원회	경영컨설팅은 경영과 사업의 문제들을 해결하고 새로운 기회를 발견하여 이를 활용하고 학습의 기회를 증진시키고 변화를 실행함으로써 경영자와 조직이 추구하는 목적과 목표를 성취할 수 있도록 도와주는 독립적인 전문 자문서비스를 말함.
Fritz Steele(1975)	과제의 내용, 프로세스, 구조에 관한 책임을 맡고서 이를 수행하는 사람 에게 과제 수행에 대한 실질적인 책임을 갖고 있지 않는 컨설턴트가 컨설팅 프로세스에 도움을 제공하는 것
Larry Greiner & Robert Metzger(1983)	특정한 전문직업적인 서비스로 고객과의 계약에 따라 독립적이고 객관적인 태도로 경영상의 문제를 분석하는 것을 도와주고 문제들에 대한 해결 안들을 고객에게 추천하는 것

자료: ‘중소기업컨설팅 산업백서’ (중소기업청, 2008)

<표 10> 경영컨설팅 개념 및 정의(계속)

Markham(1991)	제 3자 또는 외부자(outsider)가 자신의 경험과 지식을 조직에 유용하게 활용되도록 주고받는 관계
Williams & Woodward(1994)	내부 또는 외부 컨설턴트가 클라이언트의 요구를 충족시켜 주기 위해 클라이언트(조직, 개인, 조직 내부 부서 등)에게 서비스를 제공하는 과정
Molan Kubr(2002)	경영컨설팅은 경영과 사업의 문제들을 해결하고 새로운 기회를 발견하여 이를 활용하고 학습의 기회를 증진시키고 변화를 실행함으로써 경영자와 조직이 추구하는 목적과 목표를 성취할 수 있도록 도와주는 독립적인 전문 자문서비스를 말함.
한국표준산업분류(KSIC 9차 개정, 2008)	다른 사업체에게 사업경영문제에 관하여 자문 및 지원하는 산업 활동을 말 한다'라고 명시하고 있으며 일반경영자문, 전략기획자문, 특정부문경영 자문, 시장관리자문, 생산관리자문, 재정관리 자문, 인력관리 자문으로 분류함
김광용 외(2008)	전문적인 지식과 경험을 가진 사람들이 조직의 목적을 달성하는데 경영, 업무상의 문제점을 객관적이고 독립된 입장에서 문제를 규명하고 분석하여 해결방안을 제시하여 적기에 실행토록 함으로써 조직이 추구하는 목적달성을 지원하기 위한 전문적인 자문 서비스 활동

자료: '중소기업컨설팅 산업백서' (중소기업청, 2008) 내용을 연구자 재구성

2. 경영컨설팅의 특성과 유형

1) 경영컨설팅 특성

국내외 선행연구에서는 경영컨설팅의 특성에 대하여 다양하게 제시하고 있는데 중소기업기술진흥정보원(2011)에서는 3가지 핵심요소를 지속성과 환경 대응성을 추가하여 <표 11>와 같이 제시하고 있다.

<표 11> 컨설팅 개념의 특성

특성	개 념
전문성	컨설팅에 있어 가장 중요한 것은 문제해결 능력이며, 고객이 컨설팅 수행결과에 대한 타당성과 신뢰성을 결정하는 요소가 됨
사업성	컨설팅 조직이나 개인은 전문성을 바탕으로 사업을 영위하고 발전시켜나아가 하는 비영리가 아닌 영리적 목적을 띄게 되므로 그들이 제공하는 컨설팅은 전문서비스로서의 상품적 가치가 있어야 하며, 고객은 이들이 제공하는 컨설팅에 대가를 지불 하여야 함.
고객 지향성	고객지향성은 고객의 문제와 고충을 충분히 이해하고 고객의 만족을 위해 최선을 다하는 것으로서, 컨설팅 결과물의 효용가치를 극대화할 수 있도록 하는 고도의 전문성과 윤리성을 발휘할 수 있어야 함.
지속성	컨설팅의 특성은 한 번의 컨설팅으로 끝나는 것이 아니라 지속적으로 그 성과를 체크하여 개선해나아가야 하며, 동시에 경영내외부의 환경 변화에 따라 전략적 대응 차원에서 컨설팅의 필요성이 확대되는 바, 컨설팅은 순환적이고 프로젝트 차원에서도 지속적으로 이루어져야 경영성과가 나타남.
환경 대응성	컨설팅은 녹색성장, 모바일 환경, 사회적 책임경영 등과 관련하여 변화하는 기업 환경에 따라 계속해서 진화해 나가야 함.

출처: 중소기업기술진흥정보원(2011), '2010년 컨설팅사업 현황분석 및 활성화 방안 연구' p.13

2) 경영컨설팅 유형

경영컨설팅의 유형은 국내외 선행연구에 따르면, 일반적으로 '컨설팅 수행 형태'와 '컨설팅 수행 내용'에 따라 구분하고 있다.

'컨설팅을 수행하는 형태'에 따른 경영컨설팅 유형은 외형적 분류로 보통 다섯 가지인 전문서비스, 자문서비스, 독립서비스, 일시적서비스, 상업적인 서비스로 구분할 수 있는데, <표 12>은 중소기업청(2008)에서 이를 구체적으로 정리한 것이다.

<표 12> 컨설팅 수행 형태에 따른 경영컨설팅의 유형

유형	내 용
전문 서비스	꾸준한 연구와 풍부한 경험을 바탕으로 문제의 원인을 진단하고, 그에 대한 적절한 해결책을 찾음. 따라서 여기에는 의뢰인의 이익을 보호하고 증진하고자 하는 전문가로서의 윤리성이 필요함.
자문 서비스	컨설팅은 어디까지나 조언을 하는 자문의 역할을 하기 때문에 이를 통해 나타나는 결과에 대해 직접적인 책임이 없음. 즉, 최종의사결정자는 의뢰인으로서 그 책임 또한 의뢰인에게 있으며, 컨설턴트의 책임은 컨설팅 수행 내용의 품질 과 완전성으로 한정됨. 또한 해결안 실행에 대한 책임도 역시 의뢰인에게 있음
독립 서비스	컨설팅을 통해 얻어진 결과는 의뢰인과의 친분관계나 조직에 상관없이 제시할 수 있어야함. 의도적으로 특정회사나 특정제품을 이롭게 하거나 같은 의뢰인으로부터 또 다른 프로젝트를 수주하기 위해 편협적인 제안을 해서도 안 됨.
일시적인 서비스	의뢰인 회사가 비록 자체적으로 컨설팅 전문 인력을 보유하고 있더라도 업무를 접어두고 전적으로 참여하기 어려울 때에는 전담하여 문제를 해결할 수 있는 외부전문가를 활용하는 경우가 있음. 이 경우 컨설턴트는 의뢰인 회사에서 한시적으로 컨설팅업무를 수행하며, 업무가 완료되면 그 조직에서 떠나게 됨.
상업적인 서비스	컨설팅은 판매자와 구매자의 관계로 만나는 하나의 사업인 만큼, 컨설팅 서비스를 제공하면 그에 상응하는 대가를 받게 됨. 따라서 컨설팅 계약은 재무적으로 적정한 이익을 남길 수 있도록 해야 함.

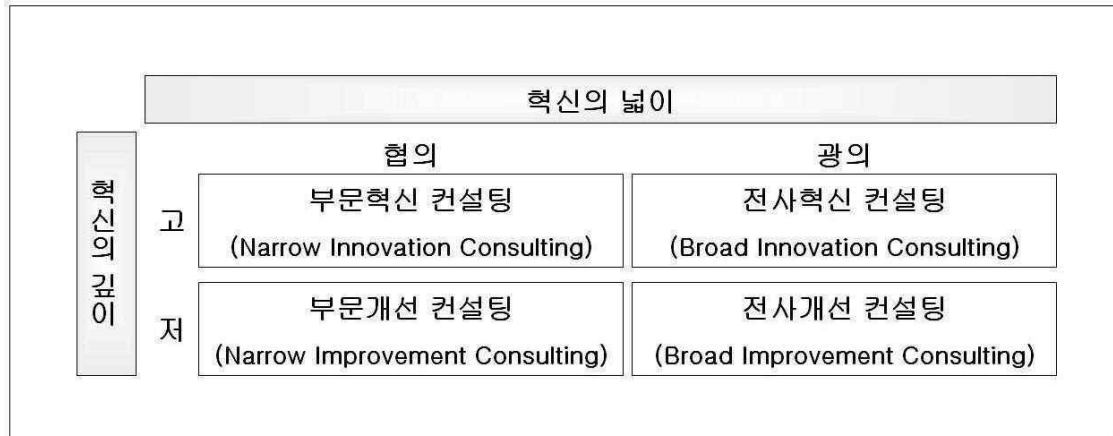
출처: 중소기업청(2008). 중소기업컨설팅산업백서, p7

컨설팅 수행 내용에 따른 경영컨설팅의 유형은 선행연구에서 대표적으로 Maister(1982)와 장영(1996)의 연구에 따라 구분하고 있다.

Maister(1982)는 컨설팅업의 마케팅 측면 연구에서 컨설팅 프로젝트 유형을 고객 측 요구문제의 복잡성 정도에 따라 상, 중, 하로 나누고, 상급은 ‘Brain’이라고 하며 고급 컨설턴트가 상대적으로 많이 투입이 되어야 하는 프로젝트이며, 중급은 ‘Grey Hair’, 하급은 ‘Procedure’라 하여 문제가 보편화되어 있고 구조적인 형태를 가지므로 경험이 적은 컨설턴트가 투입되어도 비교적 쉽게 해결할 수 있는 수준의 프로젝트라고 하였다. 그러나 Maister(1982)가 제시한 컨설팅 유형은 실무적인 경험측면에서 논의된 정도에 불과하며, 과업을 수행하는 개인단위 업무분석에 주로 이용되어 프로젝트 수준에서의 분석단위로는 적합하지 못한 점이 있다(장영, 1996).

한편, 장영(1996)은 혁신 정도(깊이)와 혁신 영역(넓이)의 독립적 두 차원을

이용하여 경영컨설팅의 유형을 네 가지 형태로 [그림 8]과 같이 분류하고 이들 4가지 유형에 대하여 설명하고 있는데 이를 정리하면 다음과 같다.



출처 : 장영(1996), 경영컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석. 박사학위논문, KAIST

[그림 8] 컨설팅 수행내용에 따른 경영컨설팅의 유형

부문개선 경영컨설팅은 대상 업무영역이 좁아 특정분야나 기능에 한정되어 있으며, 기존의 업무수행 활동은 조금씩 개량시켜 나아가고자 하므로, 기존의 업무수행 활동은 조직 구성원들이 변화에 대한 거부감이 별로 없다. 컨설턴트들은 주로 클라이언트 측 현업이나 현장에 밀착되어 컨설팅 활동을 수행하는 경향이 있다. 4가지 유형 중 비교적 단순하고 난이도가 낮은 편이다.

전사개선 경영컨설팅은 대상 업무영역이 넓으며 특정분야나 기능에 한정되어 있지 않고 전사 혹은 여러 기능에 걸쳐 있는 업무를 대상으로 한다. 기존의 업무 수행 활동을 근본적으로 변화시키기 보다는 조금씩 전반적으로 개량시켜 나아가고자 하는 특성이 강하다. 실제 그 문제를 해결하기 위해 컨설턴트가 현업이나 현장에 밀착되어 수행되기 보다는 어느 정도 거리를 두며 수행하는 경향이 있다.

부문혁신 경영컨설팅은 대상 업무 영역이 좁아 특정분야나 기능에 한정되어 있으나, 기존의 업무수행과는 다르게 특정분야의 업무수행 활동에 근본적인 변화를 가져오는 것을 목적으로 하며, 변화의 정도가 대폭적이고 속도에 있어서도 짧은 시간에 신속한 변화를 강조하고 있다.

전사혁신 경영컨설팅은 대상 업무 영역이 넓으며 특정분야나 기능에 한정되어 있지 않고 전사 혹은 여러 기능에 걸쳐있는 업무를 대상으로 하며, 또한 기존의 업무수행과는 다르게 조직의 업무수행 활동에 근본적인 변화를 가져오는 것을 말하며, 변화의 정도가 대폭적이고 속도에 있어서도 짧은 시간에 신속한 변화를 강조하고 있다. 따라서 고도의 컨설팅 능력을 요구하며, 실제 그 문제를 해결하기 위해 컨설턴트가 현업이나 현장에 밀착되어 수행하는 경향이 있다. 4가지 경영컨설팅 유형 중 비교적 가장 복잡하며 난이도가 높다.

3. 지식서비스 시장과 컨설팅 산업

1) 지식서비스 시장 전망

지식서비스 산업 중, 지식의 인프라 역할을 담당하고 있는 분야는 단연, 경영컨설팅 산업이다. 국내 지식서비스 산업은 자체적으로 높은 성장세를 가지고 있으며 제조업 등 관련 산업의 생산성 향상에 크게 기여할 뿐 아니라 산업의 혁신 활동을 지원하는 역할을 수행한다. 특히 지식서비스 산업은 주된 생산 요소가 무형 자산인 지식이기 때문에 인적 자본에 대한 의존도가 그만큼 높은 특징을 가지고 있다.¹⁵⁾ 또한 경제의 서비스화가 심화되면서 기업의 가치사슬에 있어서 지식서비스는 매우 중요한 역할을 하고 있으며 선진국일수록 지식서비스 산업이 경제에서 차지하는 비중이 높아지고 있는 추세다.

최근 국내 대기업에서도 사내 컨설턴트 제도를 도입, 운영하고 있으며 실제 전문성을 갖춘 국내 컨설팅업체들도 서서히 부상하고 있다. 그리고 최근 산업기술간 융복합, 경영전문화, 복잡다기능화 경향에 따라 기업 스스로 당면 이슈의 해결이 어려워 문제해결을 통한 컨설팅 수요가 점점 확대되고 있다.

컨설팅 시장의 수요증가 추세는 경영환경의 변화와 기업의 필요성에 기인하여 근래 컨설팅 산업의 성장률은 16개 서비스산업 중 네 번째로 높은 성장률을 보이고 있다(중소기업기술정보진흥원, 2011). 그렇지만 국내 지식서비스 기업의 규모가 대부분 영세하여 서비스의 전문성 및 품질 수준이 낮다는 문

15) 한관희, “지식서비스 산업과 진주”, 경남일보, 2008,8,18, 육현영, 2013, 재인용

제점을 극복하기 위하여 속히 대형화 노력이 시급한 것으로 분석되고 있으며, 참고로 2000~2018년 동안 지식서비스 산업의 경우, 취업자수 성장률이 4.0%로 높은 성장률이 예상되어 국내 고용창출에 크게 기여할 것으로 예상하고 있다(산업연구원, 2008).

2) 국내 경영컨설팅 산업

국내에서 경영컨설팅 시작은 1957년 기업의 생산성 향상을 목적으로 한 한국생산성본부(KPC)의 설립이 효시가 되었다고 볼 수 있다. 그러나 당시의 컨설팅 사업은 주로 정부나 공공기관의 방침이나 정책으로 기업 지도 목적으로 진행되었으며 기업 스스로가 자발적으로 이루어진 경영컨설팅 서비스가 아니었다. 1962년 한국표준협회(KSA)와 한국능률협회(KMA)가 설립되었고, 이들 기관들 중심으로 경영컨설팅 사업이 전개되기 시작했다(송갑호, 2010).

경영컨설팅 서비스는 고부가가치를 지원하는 대표적인 지식서비스 산업으로서, 이제 해당기업 뿐만 아니라 국가, 지자체, 개인 등 우리 사회 전반에 걸쳐 활용되고 있다. 통계청(2008)에 의하면 우리나라 컨설팅 시장은 IMF이후 계속 증가해 왔으며 <표 13>와 같이 국내 컨설팅 시장 규모는 1997년 7,977억 원에서 2011년 4조 7,314억 원으로 성장하였고, 컨설팅사는 1997년 957개에서 2011년 3,735개로, 관련 종사자수는 1997년 8,873명에서 2011년 30,462명으로 증가하였다.

<표 13> 국내 컨설팅 산업현황

년도	사업체수(개)	종사자수(명)	매출액(백만원)	인건비(백만원)
1997	957	8,873	797,748	260,650
1998	1,186	13,033	871,318	325,924
1999	1,309	12,793	1,084,785	373,058
2000	1,841	17,443	1,333,331	624,937
2001	1,566	15,593	1,567,384	437,923
2002	2,154	20,536	1,835,332	593,641

2003	2,053	18,336	1,617,501	564,913
2004	2,185	20,552	1,844,830	632,295
2005	2,357	23,260	2,574,773	785,805
2006	2,540	23,234	2,597,739	975,246
2007	2,427	21,096	2,285,397	738,382
2008	2,637	26,754	3,034,149	980,699
2009	2,768	25,789	3,965,139	1,376,482
2011	3,735	30,462	4,731,388	1,551,076
2012	4,586	31,326	4,790,956	1,817,082

출처: 1997~2000년, 통계청(2000년) 서비스업조사(시장조사 및 경영상담업). 통계청
2001~2012년, 통계청(2006년) 서비스업조사(사업 및 경영상담업). 통계청

국내 컨설팅사의 대부분이 <표 14>에서 보듯이 종업원수 10인 미만의 영세기업으로 10인 미만의 기업체수는 전체의 81.2%를 차지하고 있는데 전체 매출액 비중은 29.1%에 그치고 있다. 또한 컨설턴트의 대다수가 타 업종 종사 후 전업한 자로서 대학졸업 후 컨설팅 업계로 진출한 젊은 인력은 매우 부족한 실정으로 국내에 진입한 글로벌 컨설팅사와 경쟁을 위해서는 우수인력의 확보, 기술개발, 정보 및 자본력 확보로 빠른 시일내 대형화와 전문화가 되는 길이다(통계청, 2011). 또한 국내 컨설팅 기업들의 컨설팅 수행활동의 질적 수준에서, 글로벌 컨설팅 회사에 비하여 R&D 투자, 교육시간 부족 등의 이유로 전문성이 낮은 것으로 분석되고 있으며 해외 성공사례의 컨설팅기법에 대한 지식축적이 부족한 상황으로 조사되었다(중소기업기술정보진흥원, 2011). 참고로 세계 컨설팅 시장의 규모는 지속적으로 확대되고 있는 추세를 보이고 있어, 2008년 3,213억 달러, 2010년 3,450억 달러, 2012년 4,563억 달러 그리고 2013년에는 5,247억 달러로 연평균 15.5%의 고성장 산업으로 전망되고 있다(Kennedy Consulting Research & Advisory. Nov. 12.2012).

<표 14> 컨설팅사 규모별 현황(2011년)

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

주: ()안은 비중(%)

출처: 통계청(2011년) 전문과학기술서비스업 조사. 통계청

제 3 절 경영컨설턴트 역량에 관한 연구

1. 경영컨설턴트의 정의와 역할

1) 경영컨설턴트의 정의

경영컨설턴트에 대한 개념은 학자들에 따라 다양한 정의를 내리고 있다. 경영컨설턴트를 사전적으로는 기업측의 의뢰에 의하여 경영실태를 조사하고 문제를 진단하여 구체적인 개선방법을 권고하는 일을 전문으로 하는 사람이라고 설명하고 있다. 또한 “컨설턴트란 조언을 주거나 다소 전문적인 일을 수행해 주고 그 대가로 보수를 받는 사람을 말한다”라고 정의하였다(조영대, 2009). 홍성완외(2010)는 경영컨설턴트란 “사람, 그룹 조직에 어느 정도 영향력은 있지만 어떤 변화를 추진하거나 프로그램을 이행할 직접적인 권력이 있는 사람”이라고 정의하였다.¹⁶⁾ <표 15>의 정리와 같이 한국표준직업분류(KSCO) 6차(2007)에서는 27151(세세분류) 경영컨설턴트로, 한국고용직업분류(KECO) 9차에서는 021219(세세분류) 경영컨설턴트로 명문화되었다. 또한 통계청의 한국표준산업분류(KSIC) 9차 개정안(2008)에서는 “분류번호 74222(세세분류) 경영컨설팅업”으로 별도 명시되었다. 컨설턴트보다 좀 더 광의적 의미로 쓰이는

16) 피터블록 지음, 홍성완 옮김, “완벽한 컨설팅” 2010, p.32.

용어 중 “독립전문가” 라는 말을 들을 수 있다. 독립전문가(Independent Professional: IP)는 자신의 직무 경험과 지식을 기반으로 비즈니스 현장에 필요한 유·무형의 지식상품과 서비스를 독창적으로 개발하여 강의, 컨설팅, 코칭, 자문, 단기 전문 계약직, 시장조사 등의 형태로 고객에게 서비스하며 자기 브랜드를 만들어가는 사람을 말한다¹⁷⁾.

<표 15> 경영컨설턴트 분류

구분	소분류	세분류	세세분류
한국표준 산업분류	회사 본부, 지주회사 및 경영컨설팅 서비스업(715)	경영컨설팅 및 공공관계서비스 업 (7153)	경영컨설팅업 (71531)
한국표준 직업분류	인사 및 경영전문가(271)	경영 및 경영전문가(2715)	경영컨설턴트 (27151)
한국고용 직업분류	경영 및 행정관련 전문가 (021)	경영 및 진단전문가 (0212)	경영컨설턴트 (02121)

출처: 한국표준산업분류의 2가지 직업분류 자료를 기반으로 연구자 재구성

2) 경영컨설턴트의 역할

조민호, 설종웅(2006)은 컨설턴트의 역할을 사실에 근거한 분석 작업, 문제의 진단과 해결책의 모색, 전문적인 해결책의 제시, 실행계획의 개발, 운영시스템과 수단 제공, 조직의 변화를 계획관리, 경영자와 조직원의 훈련개발, 개인적인 카운슬링 제공, 객관적인 편견 없는 판단 제공, 새로운 아이디어나 신선한 방법 제시, 전문적인 정보와 자료 제공, 임직원에게 필요한 추가적인 기술제공, 새로운 제도의 도입 적용 등으로 정리하였다.

Williams & Woodward(1994)의 연구에서는 컨설턴트의 역할을 규정하기 위해 역할이 지녀야 하는 성격에 따라 전문가, 관리자, 연구원, 교육자란 용어를 사용하였다. 전문분야의 정보나 조언을 제공해야 하는 전문가, 프로젝트

17) 이의준,이희동, ‘독립컨설턴트를 꿈꿔라’ 새로운 제안, 2011

전반에 대한 관리 감독을 하는 관리자, 정보를 수집하여 분석과 해석을 하는 연구원, 전문지식을 습득하여 스스로 해결하도록 도와주는 교육자가 컨설턴트의 역할이다(장동인, 2011 재인용).

영국스털링대학(Stirling University, Stirling FK9 4LA, UK) 경영학부에서는 컨설턴트 역할에 대한 워크숍(2007)에서 매니지먼트 컨설턴트들이 가지고 있는 지식의 다양성은 긍정적 측면과 부정적 측면을 동시에 가지고 있으며 전문적 정보와 자료제공, 문제의 진단과 솔루션 제시 외에 경영자와 조직원의 변화를 주도하고 실행계획 개발과 아울러 교육훈련에 이르기 까지 다양한 부분에 걸쳐 있음을 말해주고 있다. 참고로 국내 컨설팅 자격제도로는 국가에서 인증하는 경영지도사 및 기술지도사와 국제적으로 인증되는 국제경영컨설턴트 및 한국생산성본부와 한국능률협회에서 주관해 인증을 해주는 경영컨설턴트 등이 있다. 이 외에도 공인회계사, 변호사, 변리사, 세무사, 노무사, 대학교수 등 다양한 분야의 전문가들이 직·간접적으로 경영컨설팅에 참여하고 있다.

2. 경영컨설턴트 역량의 정의 및 구성요인

1) 역량의 정의

역량(Competency)은 높은 성과를 창출하는 사람으로부터 일관되게 나타나는 행동 특성으로 규정할 수 있다(이지은 외, 2010). 역량이라는 개념은 미국의 심리학자인 White(1959)에 의해 처음 소개되었다. 현대적 의미의 역량이란 개념은 McClelland(1973)에 의해 출발되었는데, 그는 White가 연구한 내용을 확장하였으며 조직의 성공을 이끄는 개인의 두드러진 행동, 특성, 팀의 프로세스, 조직 자체의 뛰어난 능력과 가치 체계로 정의하였다.

Spencer & Spencer(1993)는 특정한 상황이나 직무에서 구체적인 준거나 기준이 인과적으로 관련되어 우수한 성과를 가능하게 하는 동기(motive), 특질(trait), 자기개념(self-concept), 지식(knowledge), 기술(skill)에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내적인 특성으로 정의하였다. 또한 Schippman(1999)는 역량은 측정가능하고 업무와 관련되고, 개인의 행동적

특징에 기초한 특성 또는 능력이라 정의하였다. Klemp(1980)는 직무수행에 있어 보다 뛰어난 결과를 창출한 개인의 특성을 역량으로 정의하고, 역량은 과업을 수행하는데 있어서 행동으로 표출될 수 있다고 하였다. Parry(1996) 개인이 수행하는 직무의 주요 부분에 영향을 주고 직무 성과와 관련이 높고, 조직에서 널리 받아들여지는 성과기준에 대비하여 측정될 수 있으며 교육훈련과 개발을 통하여 개선될 수 있는 지식과 기술, 태도의 집합체로 정의하였다. 이상과 같이 역량에 대한 외국 학자들의 정의를 종합해 보면 아래 <표 16>와 같다.

<표 16> 역량의 정의

학 자	정 의
White(1959)	환경과 효과적으로 상호작용하는 능력으로 길러지고 개발될 수 있는 것
McClend (1973, 1993)	조직의 성공을 이끄는 개인의 두드러진 행동, 특성, 팀의 프로세스, 조직 자체의 뛰어난 능력과 가치 체계
Klemp(1980)	직무에서 효과적이고 우수한 성과를 산출하는 개인의 잠재적인 특성
Spencer & Spencer(1993)	특정한 상황이나 직무에서 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내재적 특성
Parry(1996)	개인이 수행하는 직무의 주요한 부분들에 영향을 주고 직무 성과와 관련이 높고, 조직에서 널리 받아들여지는 성과기준에 대비하여 측정될 수 있으며 교육훈련과 개발을 통하여 개선될 수 있는 지식과 기술, 태도의 집합체
Ralph(2013)	미국의 20개 기업의 경영진을 대상으로 심층면접을 실시하여, 가장 중요한 컨설턴트 선정기준이 컨설턴트의 가격, 접근성, 전문성, 개인의 품성, 개인의 지식 및 경험이며 회사의 크거나 명성은 중요 결정요인이 아님을 주장.

출처: 윤성환(2008)의 연구를 참고하여, 연구자 재작성

Rynning(1992)는 성공적인 컨설팅을 위해 필요한 컨설턴트의 역량으로 전략수립 능력, 관리관계 능력, 계획 및 운영 능력, 지식 및 독창적인 생각이 필요하다고 하였다. Williams and Woodward(1994)는 컨설턴트에게 요구되는 역할의 관점에서 전문분야의 정보나 조언을 제공하는 전문가 역량, 프로젝트 전반을 관리하고 감독하는 관리자 역량, 전문지식을 습득하여 스스로 해결

하도록 도와주는 교육자 역량을 핵심적 역량특성으로 제시하였다(배용섭, 2013 재인용).

장영(1996)은 성공적인 컨설팅 프로젝트의 수행을 위해서 컨설턴트의 관리 자적 역량이 중요하다는 점을 제시하였다. 곽홍주(2008)는 서비스의 핵심주체 인 컨설턴트는 해당분야의 전문적 능력뿐만 아니라 관리능력이 중요한 요소 임을 확인하였고, 김익성 (2008)은 컨설턴트의 전문성과 능력이 컨설팅을 의뢰한 중소기업의 경영성과에 영향을 미친다고 하였다.

김광용 외(2008)는 능력(ability), 자세(attitude), 지식(knowledge) 세가지 특성을 컨설턴트의 역량특성으로 제시하고 있는데 이는 기존의 연구들이 컨설턴트의 역량을 제시함에 있어 컨설턴트의 행동과 관련된 능력 쪽에 치우쳐 있는데 비하여 균형잡힌 특성을 제안한 것이다. 능력(ability)은 문제를 발견하고 분석 및 진단하는 능력, 문제에 대한 대안 제시능력, 정보 수집부터 의사소통 능력에 이르기까지 컨설턴트의 모든 행동과 관련된 능력을 의미한다. 자세(attitude)는 컨설턴트가 컨설팅프로젝트에 참여하는 태도와 같은 선천적이고 기본적인 특질을 뜻하며 윤리관, 책임감 등이 이에 해당된다. 지식(knowledge)은 컨설팅에 사용되는 경영일반, 조직관리, 전문분야 지식 등을 포함한다. 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.

문형준 외(2010)는 컨설팅 역량의 중요성을 강조하기 위해서 컨설팅 역량 모델을 개발하면서, 컨설팅 역량의 가장 중요한 요인이라 할 수 있는 고급 컨설턴트의 확보와 지식의 축적은 컨설팅 산업에서 지속적인 경쟁우위를 담보하는 가장 중요한 요건으로 작용한다는 점을 제시하였다.

장동인(2011)은 컨설턴트의 역량을 능력과 자세로 제시하고 컨설턴트의 역량 중 능력이 컨설팅 서비스품질에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 검증하였다. 신동주(2012)는 컨설턴트의 역량을 능력, 지식, 태도로 제시하고 컨설턴트 역량 중 능력과 태도가 컨설팅 성과에 긍정적인 영향이 있음을 검증하였다. 이상과 같이 컨설턴트 역량에 대한 정의를 종합 정리하면 아래<표 17>과 같다.

<표 17> 컨설턴트에게 필요한 역량

학자	능력(ability)	자세(attitude)	지식(knowledge)
Rynning(1992)	문제분석, 일정계획, 실행, 문제해결, 전략 수립, 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, 위기관, 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		
김광용외(2008)	문제진단, 대안제시, 일정관리, 관계관리, 정보수집	컨설팅윤리, 책임감	경영지식, 전문지식, 컨설팅경험

출처: “컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스 품질을 매개로 하여 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 장동인, 2011

본 연구에서는 선행연구에서 제시된 특성을 포괄적으로 반영하고 있는 김광용 외(2008)의 연구내용을 중심으로 컨설턴트의 역량을 능력, 자세, 지식으로 정의하고 연구를 진행하고자 한다.

(1) 능력

“능력(ability)이란 어떤 행위를 실제로 수행하는 신체적·심리적 힘”을 말하며 흔히, 지능과 유사한 개념으로 일반적·공통적 능력과 특수능력으로 구분된다. 능력(ability)과 관련된 개념으로 적성, 성능(capacity), 재능(talent), 역량(competence), 그리고 능력(faculty)이 있으며 능력(ability)은 특별한 훈련이 없이도 외적 상황이 허용되는 범위 내에서 일정한 과제를 수행할 수 있는 힘으로 지칭되며, 때로는 퍼스낼리티(personality)와 대비되는 개념으로 사용되거나 넓은 의미에서 능력(ability)은 퍼스낼리티의 일부로 간주된다. 한편 능력(faculty)이란 능력심리학에서 유래된 말로 인지의지·상상·기억력 등과 같은 일종의 정신기능을 가정한 개념으로 사용되어 왔으나 최근에는 거의 사용되지 않는다.¹⁸⁾

(2) 지식

“지식은 교육, 학습, 숙련 등을 통하여 사람이 활용할 수 있는 정보와 기술”을 포괄하는 의미이다. 최근에는 한 사람 뿐 아니라 집단의 사람이 재 활용할 수 있는 정보와 기술도 지식이라 부른다. 넓은 의미로는 어떤 사물에 관하여 명료한 의식을 지니는 것으로서 알고 있는 내용, 알려진 사물의 뜻이 되기도 하며, 사물에 관한 개개의 단편적인 사실적·경험적 인식의 뜻이다. 또한 지식은 역설이나 상상과는 달리 보편 타당성을 필요로 하며 거기에는 사고(思考)의 작용이 곁들인다.¹⁹⁾

(3) 자세

자세의 사전적 의미는 “사물이나 현상에 대해 가지는 마음가짐이나 태도”이며 태도는 “어떤 일이나 상황에 직면했을 때 가지는 입장이나 자세”로 일반적으로 같은 의미로 쓰여지고 있다. 본 연구에서는 태도에 대한 선행연구를

18) 네이버 지식백과, <http://terms.naver.com>, 육헌영 2013, 재인용

19) 위키백과, <http://ko.wikipedia.org/wiki>, 육헌영 2013, 재인용

참고하여 그 의미를 밝히고자 한다. 태도에 대한 정의는 많은 학자들의 정의 중에서 “어떤 대상물에 대하여 일관되게 호의적 또는 비호의적으로 반응하려는 학습된 선유 경향”이라는 정의가 보편적으로 사용되고 있다.²⁰⁾

2) 역량 구성요인과 측정내용

컨설팅 역량에 대한 선행 연구들을 살펴보면 직업의 전문성 만큼이나 다양한 특성들로 표현되고 있다. 그러나 각각 중점적으로 바라보는 관점에 따라 여러 가지 견해를 내놓고 있으므로 컨설팅 역량을 정의하고 세분화하기 위해서는 보다 포괄적인 접근이 필요하다(윤성환, 2008).

M Kipping(1999)은 성공적인 컨설팅 회사의 확장을 위해서는 컨설팅 역량과 함께 엘리트, 지역사회, 정치 등과의 다각적인 교류와 연계가 중요하다고 하였다.²¹⁾ Rynning(1992)는 성공적인 컨설팅에 필요한 컨설팅 역량으로 문제를 분석하고 해결하기 위한 전략 수립 능력, 컨설팅프로젝트 참여자 간에 관계를 조율하고 운영하는 관계관리 능력, Cost와 시간 등 한정된 자원을 관리하고 운영하는 능력 등을 제시하였고 그 밖에 신지식 및 독창적인 생각 등을 가져야 한다고 하였다.²²⁾

본 연구에서는 컨설팅 역량을 정의하기 위해 선행 연구들이 제시한 특성들을 모두 포함하고 있는 김광용 외(2008)의 개념을 수용하여, 컨설팅 역량을 능력, 자세, 지식의 세 범주로 나누어 정의하였으며 이 범주에 따라 제3장 제1절에서 자세한 조작적 정의와 측정내용을 제시하였다.

3. 경영컨설팅 역량에 관한 선행연구

컨설팅 역량은 기존의 선행연구에서 성과 창출의 중요한 변수 중에 하나로 많은 연구 대상이 되어 오고 있다. 컨설팅 역량은 경영컨설팅의 핵심적인 성공요인으로 제시하거나 성공적인 컨설팅 과업의 수행 또는 컨설팅 과업의 성공적인 수행에 따른 경

20) 박승환. 최철재, 「소비자행동의 이해」, 도서출판 대경, 2006, pp.122~123, 육헌영 2013, 재인용

21) M. Kipping, The Business History Review, Vol.73, No.2, Summer, 1999

22) M. Rynning, International Business Journal, 11(1), 1992, pp. 47-60

영성과의 영향을 분석하는 연구를 중심으로 이루어져 왔다(박춘래 외, 2011).

McLachlin(1999)는 컨설팅의 계약 성공요인이란 연구에서 컨설턴트 특성을 능력, 전문지식, 성실로 구분하고 여기에 컨설턴트의 내적인 특성으로 윤리, 태도 또한 컨설팅 성과와 관련이 있음을 증명하였고, 컨설턴트 역량 관련한 국내의 선행연구를 살펴보면 장영(1996)은 경영컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석이란 연구에서 컨설턴트의 특성 중 관리자적 능력과 컨설팅 성과는 부분적으로 정(+)의 관계가 있음을 검증하였으며, 곽홍주(2008)는 경영 컨설팅과 부동산 컨설팅 성과 향상 요인에 관한 연구에서 컨설턴트 개인 역량으로서의 컨설팅 성과와는 정(+)의 관계가 있음을 주장하였다. 윤성환(2008)은 컨설턴트 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 컨설턴트 역량을 지식관련 5개의 역량, 스킬관련 7개의 역량, 태도관련 5개의 역량을 제시하고 컨설턴트의 역량 중 능력과 태도가 컨설팅 성과와 정(+)의 관계가 있음을 증명하였다.

장동인(2011)은 컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스 품질을 매개로 하여 성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 컨설턴트의 역량을 능력과 자세로 구분하여 컨설팅 성과와의 관계를 분석한 결과 컨설턴트의 능력에 관한 역량이 컨설팅 서비스 품질에 정(+)의 관계가 있음을 검증하였다. 최영석(2012)은 컨설턴트 역량이 고객만족 및 재계약에 미치는 영향에 관한 연구에서 컨설턴트 역량을 능력, 성실, 배려로 구분하여 컨설팅 서비스 신뢰와의 관계를 연구한 결과 컨설턴트 역량 중 능력과 성실이 컨설팅 서비스 신뢰와 유의한 관계가 있음을 입증하였다.

배용섭(2013)은 ‘컨설턴트의 역량이 뛰어날수록 컨설팅 의뢰기업의 관점에서 파악되는 경영컨설팅 성과가 향상된다’는 점을 실증적으로 확인하였다.

이상과 같은 여러 선행연구에서 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 본 연구에서는 컨설턴트의 역량을 선행 연구에서 제시한 특성들을 대다수 포함하고 있는 능력, 자세, 지식의 세 범주로 구분하여 정의하였고, 상기와 같이 컨설턴트의 역량과 관련한 선행연구를 정리한 내용은 다음의 <표 18>과 같다.

〈표 18〉 컨설턴트 역량 관련 선행 연구(‘변수별 구분’)

연구자	연구주제	독립변수	종속변수	가설	결과
Rynning (1992)	중소 vs 대형고객과의 성공적인 컨설팅	컨설턴트 역량	컨설팅 성과	컨설턴트 역량과 컨설팅 성과와는 정(+)의 관계	(+)
Bassellier and Benbasat (2004)	정보기술 전문가의 비즈니스 경쟁력	IT 전문가의 비즈니스 역량	현업부서 이용자와의 협력관계	IT 전문가의 비즈니스 역량과 현업부서 이용자와의 협력관계는 정(+)의 관계	(+)
McLachlin (1999)	컨설팅 계약 성공요인	컨설턴트의 특성	컨설팅 성과	컨설턴트의 특성과 컨설팅 성과와 정(+)의 관계	(+)
Walker (2004)	컨설팅 성공요인 연구	컨설턴트 역량	컨설팅 성과	컨설턴트의 역량과 컨설팅 성과와 정(+)의 관계	(+)
장영(1996)	경영컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석	컨설턴트의 특성	컨설팅 성과	관리자적 능력과 컨설팅 성과와는 부분적으로 정(+)의 관계	(+)
한연옥(2007)	프로젝트 관리자 역량이 프로젝트 성과에 미치는 영향	프로젝트 관리자 역량	프로젝트 성과	프로젝트 관리자 역량이 프로젝트 성과와 정(+)의 관계	(+)
곽홍주(2008)	경영컨설팅과 부동산 컨설팅 성과향상 요인에 관한 연구	컨설턴트 역량	컨설팅 성과	컨설턴트 개인역량으로서의 컨설팅 성과와는 정(+)의 관계	(+)
윤성환(2008)	컨설턴트 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구	컨설턴트 역량	컨설팅 성과	컨설턴트의 역량 중 지식을 제외하고 컨설팅 성과와는 정(+)의 관계	(+)
변종수(2008)	창업기업의 경영컨설팅 성과 영향 요인에 관한 연구	컨설턴트의 특성	컨설팅 성과	컨설턴트의 특성 중 관리 능력과 고객지향성을 제외하고 정(+)의 관계	(+)
장동인(2011)	컨설턴트의 역량이 컨설팅서비스 품질을 매개로 하여 성과에 미치는 영향에 관한 연구	컨설턴트 역량	컨설팅 서비스 품질	컨설턴트의 역량 중 능력은 서비스 품질과 정(+)의 관계	(+)
최영석(2012)	컨설턴트 역량이 고객만족 및 재계약 의도에 미치는 영향	컨설턴트 역량	서비스 신뢰	컨설턴트의 역량 중 능력, 성실은 서비스신뢰와 정(+)의 관계	(+)
배용섭(2013)	경영컨설팅 성과에 영향을 미치는 컨설턴트의 역량에 관한 연구	컨설턴트 역량	컨설팅 성과	컨설턴트의 역량 중 관리 역량 제외하고 컨설팅 성과와 정(+)의 관계	(+)
신동주,유연우 (2012)	컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스품질과 컨설팅성과에 미치는 영향	컨설턴트 역량	컨설팅 성과	컨설턴트의 역량 중 능력, 태도는 컨설팅 성과와 정(+)의 관계	(+)

출처: “컨설턴트의 역량이 서비스 품질, 컨설팅 성과 및 재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구“, 신동주(2012), 연구자 재구성

제 4 절 경영컨설팅 성과에 관한 연구

1. 경영컨설팅 성과의 정의 및 측정

경영컨설팅의 성과 측정에 대한 가장 이상적인 지표는 객관적인 성과를 반영할 수 있는 거시적 지표(이익 기여도, 생산성 향상 등)와 미시적 지표(프로젝트 실행결과의 실제 활용정도 등) 등이 있으나, 컨설팅 실행의 비용이나 이익 등 무형적인 요소가 많아 측정 자체가 쉽지 않아, 연구 목적으로 활용되기 어렵다. 따라서 연구에 이용되는 프로젝트의 성과 지표는 대부분 주관적 지표에 의존하고 있다(장영, 1996, 배용섭 2013, 재인용).

또한 장영(1996)은 경영컨설팅에 영향을 주는 영향요소들을 설정하고 성공적인 마케팅과 실패한 마케팅을 망라하는 광범위한 표본 추출과 자료 수집을 통하여 이들 요소와 컨설팅 성과와의 관계를 실증적으로 연구하였다. 성과변수로 효율성과 효과성의 변수로 나누어 효율성은 기간 내 준수, 예산 내 수행 여부를 효과성은 목표달성여부, 프로젝트 결과의 의뢰고객 활용 여부, 의뢰고객의 수행결과에 따른 성공여부 만족 등을 제시하고 있다.

컨설팅의 성과는 재무적인 결과로 나타나기도 하지만, 비재무적인 결과로도 나타난다. 또한 경영성과는 단기적으로 나타나기도 하지만 장기간에 걸쳐 서서히 나타나기도 한다(채준원, 2011). 컨설팅 성과에 대한 연구는 크게 컨설팅 성과에 미치는 요인에 관한 연구와 컨설팅 성과 측정에 관한 연구로 분류할 수 있다(전성천, 2011, p.10).

전성천(2011)는 컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인에 대해 중소기업 측면, 컨설턴트 측면, 컨설팅 수행 측면으로 구분하고, 컨설팅 성과측정에 관한 연구는 ‘컨설팅 완료 시점에서의 평가’와 ‘컨설팅 실행과제를 적용하여 일정기간이 경과한 후 성과평가’로 구분하여 <표 19>와 같이 선행연구를 정리하였다.

<표 19> 컨설팅 성과 관련 연구의 분류

컨설팅 성과에 미치는 요인 연구		컨설팅 성과 측정에 관한 연구	
중소기업 측면	고객의 능력과 니즈, 고객의 정보 관련 능력, 리더의 헌신적인 정도, 경영컨설팅에 대한 최고경영층의 지원과 관심	컨설팅 완료시점에서의 성과평가	컨설팅의 목표달성 및 컨설팅 만족도 등의 성과지표를 활용하여 컨설팅이 완료된 바로 그 시점에서의 성과평가를 의미함.
컨설턴트 측면	컨설턴트에게 요구되는 행위적 인역량(Behavioral competence), 컨설턴트에게 요구되는 역할(Role)		
컨설팅 수행 측면	컨설팅을 효과적으로 수행하는 데 영향을 주는 요소들을 제시	컨설팅 실행과제를 적용하여 일정기간이 경과한 후 성과평가	컨설팅 완료 후 지원업체가 컨설팅 결과를 활용을 통해 성과가 나타날 수 있는 시점에서의 성과평가를 수행한 연구.

출처: 전성천, 2011, “중소기업 컨설팅지원사업의 성과제고를 위한 개선방안에 대한 연구”

Kerzner(1984)는 컨설팅 성과 측정 요인으로 기간 및 예산준수, 예측한 성과 달성, 프로젝트 실행에 따른 고객 만족도와 활용도를 제시하였고 Pinto et al(1990)는 컨설팅 성과에 대한 측정기준과 성과요소에 대한 선행연구에서 프로젝트 추진 주체들은 조직의 내부 고려요인(기간, 예산 및 조직의 수용능력 등)과 아울러 외부 고려요인(고객의 만족 등)으로 분류하고, 내·외부 요인을 모두 충족시켜야 프로젝트가 성공할 수 있다고 주장하고 있다(신동주, 2012, 재인용).

이상의 컨설팅 성과에 대한 연구를 정리하면 <표 20>와 같다.

<표 20> 컨설팅 성과 측정 요인에 관한 연구

번호	연구자	컨설팅 성과 측정요인
1	Kerzner(1984)	① 기간준수 ② 예산준수 ③ 예측한 성과 달성 ④ 최종 프로젝트에 대한 고객의 만족과 활용도
2	Weil et al(1989)	① 사용자만족 ② 시스템의 성동 ③ 시스템의 유효성 ④ 시스템이 제공하는 정보의 품질 ⑤ 시스템의 활용도
3	Pinto et al(1990)	① 기간, 예산 및 조직의 수용능력 ② 고객의 만족
4	Simon & Kumar(2001)	① 당초의 목표 달성 ② 의뢰고객의 만족 ③ 납기 기간의 준수 ④ 실질적인 이행 권고 ⑤ 측정 가능한 재무성과 달성 ⑥ 예산 내 수행 ⑦ 참여기간 동안의 정기적인 업데이트 ⑧ 사후지원 제공
5	McMullan et al(2001)	① 고객만족 ② 프로그램 명성 ③ 전반적인 컨설팅 효과 ④ 기업성과
6	장영(1996)	① 기간 준수 ② 예산 내 수행여부 ③ 문제해결 정도 ④ 프로젝트 목표달성 정도 ⑤ 프로젝트의 실제 활용 정도 ⑥ 기업이익에의 기여 정도 ⑦ 의사결정 능력 또는 업무수행능력 향상 정도 ⑧ 유사프로젝트 해결 능력 보유 ⑨ 전반적인 수행결과의 성공여부
7	윤성환(2008)	* 컨설팅 완성도: ① 주어진 일정 내에서 완성되었다 ② 주어진 범위 내에 완료되었다 ③ 주어진 원가, 예산 관리 내 완료되었다 ④ 리스크 관리가 잘되었다 ⑤ RFP에 부합하는 결과를 보였다 ⑥ 만족할만한 품질 * 경영성과: ① 고객만족도 향상 ② 시장 점유율 증가 ③ 의뢰기업 인지도 향상 ④ 비용 절감 ⑤ 프로세스 소요 시간 단축 ⑥ 업무 협력 및 연계도 향상
8	전성천(2011)	① 당초 목표의 달성 ② 고객.의뢰기업의 만족 ③ 납기 기간의 준수 ④ 실질적인 실행 권고 ⑤ 측정 가능한 재무성과 달성 ⑥ 예산 내의 수행 ⑦ 프로그램 명성 ⑧ 전반적인 컨설팅 효과 및 기업성과 ⑨ 프로젝트 결과의 의뢰고객의 활용 여부 ⑩ 의뢰기업의 수행결과에 대한 성공여부 만족도

출처 : 곽홍주(2008), 신동주(2012), 연구자 재구성

1) 컨설팅 만족도

고객만족도의 모형에 관한 기존 연구는 첫째로 NCSI(National Customer Satisfaction Index) 모형이 있다. NCSI는 미시건대 비즈니스 스쿨에 의해 1995년에 발표된 ACSI(American Customer Satisfaction Index)를 한국생산성본부가 국내에 도입하여 측정, 계량화한 지표이다(한국생산성본부, 2003).

고객만족도에 대한 또 하나의 평가 모형으로는 능률협회에서 사용되는 지수로 KCSI(Korea Customer Satisfaction Index) 전반적 만족도, 요소 만족도, 재이용 의향의 세부분으로 평가한 점수를 각각 40%, 40%, 20%의 가중치를 두어 가중평균하는 방식을 사용하였다(이유재, 라선아, 2005)

만족의 사전적 의미로는 “모자람이 없이 마음에 흡족하고 충분하고 넉넉함”을 의미하는 바, 컨설팅 수진업체가 컨설턴트의 고객이라는 점에서 고객만족이라는 개념을 고찰해 볼 필요가 있다. 고객만족이란 마케팅 중심의 개념으로서 1970년대 이후 고객만족이 기업의 여러 가지 성과 관련되어 있기 때문에 학계와 재계로부터 지속적으로 중요한 이슈로 일반적으로 고객 만족은 고객이 지불한 비용(Cost)보다 고객이 얻는 편익(Benefit)이 큰 경우 발생한다고 알려져 있다. 보통 구매이전의 기대를 기준으로 기대한 것 보다 많은 편익을 얻을수록 만족도는 높아지며 기대한 것 보다 적은 편익을 얻을수록 만족도가 낮아지며, 고객의 기대를 상회할수록 만족과 감동으로 이어진다(함주한, 2005).

Hunt(1977)는 ‘소비경험이 최소한 기대했던 것보다 좋았다는 평가’로 고객만족은 서비스의 구매 후 평가로 간주된다고 하였다. 이러한 고객만족은 기업 성과에 중요한 영향을 미치는 것을 증명하였다

Howard and Sheth(1969)는 ‘소비자가 치른 대가에 대한 적절하게 혹은 부적절하게 보상되었다고 느끼는 소비자의 인지적 상태’라고 정의하였으며, Oliver(1980)는 ‘불일치된 기대와 소비자가 소비경험에 대해 사전적으로 가지고 있던 감정이 복합적으로 결합하여 발생된 종합적 심리상태’라고 정의하였는데 고객만족은 제품의 품질이나 성능이 고객이 사전에 가지고 있던 기대와 얼마나 차이가 나는지에 따라 결정되며 이는 일치와 불일치로 나타나고 불일치는 크게 긍정적인 불일치와 부정적인 불일치로 나타난다고 하였다. Westbrook와 Oliver(1991)에 의하면 고객 만족은 또한 평가 과정이란 요소를 강조하여 선택한 대안이 이전의 신념과 일치되는지에 대한 평가, 사전 기대(혹은 다른 형태의 성과 규범)와 사용 후 지각되는 실제 제품 성과간의 지각된 불일치에 대한 소비자의 평가적 반응, 구매 전 기대에 근거한 구매 후의 제품 품질에 대한 평가, 특정한 구매 선택과 관련된 선택 후의 평가적 판단이

라고 정의될 수 있다고 하였다. 이러한 의미의 서비스가 전반적으로 만족스러웠는지에 대해 측정하였다.

즉, 고객이 기대에 일치하였다면 고객은 만족한 것이고 일치를 넘어 긍정적 불일치에 이르면 고객 만족은 더욱 커지지만 부정적인 불일치에 이르면 고객은 불만족한다는 기대불일치 패러다임(expectancy disconfirmation paradigm)을 주장하였다.

2) 컨설팅 활용도

활용도의 사전적 의미로는 “어떤 물건이나 방법을 이용하는 정도”를 말한다. 따라서 컨설팅 활용도는 컨설팅 결과 얻어진 산출물에 대한 결과나 방법을 이용하는 정도라고 해석되어 질 수 있다.

중소기업연수원(2006)은 중소기업 컨설팅 발전전략에 관한 연구에서 컨설팅의 특성, 컨설팅 만족도, 및 활용도가 중소기업 경영성과에 유의한 영향을 미치며, 컨설팅 만족도는 컨설팅 활용도에 유의한 영향을 미치는 것을 실증적으로 보여 주었다. 김익성(2006)은 중소기업대표자의 컨설팅 산출물 활용의지, 사내 직원에 대한 교육 및 학습 수준, 컨설팅 산출물의 활용도를 컨설팅 활용도로 보았으며²³⁾, 동일한 논문에서 컨설팅 만족도가 활용도에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 발표하였다. 일반적으로 컨설팅 활용도의 경우 컨설팅 수진기업이 컨설팅 결과물을 얼마나 적극적으로 활용하여 이를 본인이 목표로 하는 긍정적 경영성과로 연결시키는가에 대한 척도로 이해할 수 있겠다.

컨설팅 활용도는 수진업체가 컨설팅을 받은 이후 컨설팅에 대한 사전기대가 어느 정도 충족되어질 때 즉, 만족도에 의해 영향을 받는다고 볼 수 있다(육헌영, 2012, 재인용). 또한 중소기업기술정보원(2009)의 연구에 따르면 컨설팅 재이용 의향이 있는 기업들에게 컨설팅 결과물의 활용의지가 상대적으로 높게 나타난다는 것이 확인되어 컨설팅 활용 의지가 중요한 것으로 해석되었다.

23) 김익성, “중소기업의 경쟁력 향상을 위한 컨설팅의 역할과 중소기업 컨설팅 발전 전략”, 중소기업 연구원, 2006. p.159.

2. 경영컨설팅 성과 관련 선행연구

컨설팅 성과에 영향을 주는 요인으로써 기존 대다수의 선행연구는 크게 컨설팅 프로젝트 참여도 등 수진기업 측면과 컨설턴트의 역량 등 컨설턴트 측면의 특성으로 구분해 볼 수 있다.

Tilles(1961)과 Larson(1989) 등은 최고 경영진의 컨설팅 참여도를 성과의 중요한 요소로 보았다. “Larson et al(1989)은 프로젝트 실행의 성공요인으로 최고 경영층의 지원이 중요하고 최고 경영층의 지원은 컨설팅 초기 계획수립 단계에 많은 영향을 미친다고 하였으며, Cohen(1992)은 경영컨설팅에 대한 최고 경영층의 지원과 관심이 컨설팅 수행시 필요한 소요자원의 확보에 많은 영향을 미치고 컨설팅 참여 조직 구성원들의 참여도 및 혁신내용 수용 등에 있어서도 지대한 영향을 미친다고 하였다.”(이인수, 2011)

Tilles(1961)는 사례연구를 통해 최고 경영진에 의해 컨설팅 성과가 좌우된다고 하였으며, 최고경영진의 컨설팅에 대한 인식정도가 중요한 변수임을 주장하였고, Zeira and Avedisian (1989)도 Tiller의 연구내용을 뒷받침하듯이 최고 경영진의 컨설팅에 대한 인식정도가 컨설팅 성과에 정(+)의 유의한 영향을 준다고 주장하였다. 또한 Cohen(1992)은 정확한 문제 정의, 적절한 모델의 채택 그리고 수진기업과 컨설팅사 간의 상호 일치된 기대사항을 중요한 성공요인으로 지적하였다(배용섭, 2013에서 재인용). 변종수(2009)는 컨설팅 성과에 영향을 주는 요인으로 컨설턴트의 특성과 수진기업의 특성으로 구분하여 연구한 결과 컨설턴트의 특성 중에서는 수진기업의 업종에 대한 이해도, 컨설팅 방법론의 적절성, 컨설팅사 측의 인원규모와 함께 컨설턴트의 성취 지향성이 중요한 변수로 작용한다는 것을 밝히고 있고, 수진기업의 특성으로는 경영층의 지원과 컨설팅에 대한 신뢰도가 중요한 변수임을 확인하였다.

컨설팅 성과를 최대한 높이기 위해서는 컨설턴트의 수행역량이 매우 중요하며 컨설팅 수행역량은 크게 보면 컨설턴트 행위측면과 컨설팅 내용측면으로 구분할 수 있다. 많은 선행연구에서 컨설턴트 역량은 경영성과의 품질을 높이는 매우 중요한 요인으로 지속적인 연구가 이루어지고 있으며 연구자별로 정리하면 <표 21>와 같다

<표 21> 컨설팅 성과 관련 선행연구(‘변수별 구분’)

연구자	연구주제	독립변수	종속변수	가설	결과
Zeira and Avedisian(1989), Kreklow(2006)	조직계획의 변경	최고경영층의 컨설팅에 대한 인식	컨설팅 성과	최고경영층의 컨설팅에 대한 인식은 컨설팅 성과에 유의한 영향	(+)
Pinto et al(1990)	기획 및 프로젝트 구현 프로세스의 전술요인	교육과 훈련, 전문지식과 경험	프로젝트의 성공	추진팀의 교육과 훈련, 전문 지식과 경험이 프로젝트의 성공에 정(+)의 관계	(+)
Shapiro(1993)	컨설팅	리더의 헌신적인 정도	컨설팅 성과	리더의 헌신적인 정도와 컨설팅 성과와는 정(+)의 관계	(+)
장영(1996)	경영컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석	컨설턴트 측 특성	컨설팅 성과	관리자적 능력과 컨설팅 성과와는 정(+)의 관계	(+)
곽홍주(2008)	경영컨설팅과 부동산 컨설팅 성과향상 요인에 관한 연구	컨설턴트 역량	컨설팅 성과	컨설턴트 개인 역량으로서의 컨설팅 성과와는 정(+)의 관계	(+)
윤성환(2008)	컨설턴트 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구	컨설턴트 역량	컨설팅 성과	컨설턴트의 역량 중 지식을제외하고 컨설팅 성과와 정(+)의 관계	(+)
변종수(2008)	창업기업의 경영컨설팅 성과 영향요인에 관한 연구	컨설턴트 특성	컨설팅 성과	컨설턴트의 특성 중 관리능력과 고객지향성을 제외하고 정(+)의 관계	(+)

출처 : 곽홍주(2008), 신동주(2012), 연구자 재구성, 2015

제 5 절 경영자 특성에 관한 연구

1. 경영자 특성의 정의

McClelland(1965)는 “자원에 구애받지 않으며 위험에도 불구하고 기회를 포착하고 추구하는 자”로 ‘경영자’와 ‘위험을 추구하는 자’를 동일시 하였다. Knight(1921)는 ‘불확실한 시장에 대하여 적절하게 위험을 감수하고 인내를 통해 미래의 수익을 기대하는 자’로 정의하였으며 Schumpeter(1934)는 정태적 균형 상태에 있는 경제가 동태적 경제로 발전하기 위해서는 혁신이 필요하며

이 혁신을 수행하는 동태적 주체가 기업가라고 하였다. 따라서 경제의 동태화를 위해서는 반드시 혁신이 수행되어야 하고, 혁신이야말로 기업가의 기능이라고 주장하였다.

경영자의 역량적 특성은 배경 및 지식의 특성으로 학력 및 전공, 창업 및 경영 경험, 지식 정도를 의미하는 데, 최고 경영자들에게는 더욱 중요하다고 주장하였으며(Roberts, 1986), 특히 1인 지식기업의 특성과 연관하여 일반 중소기업의 창업자 보다 1인 지식기업의 창업자 학력이 더욱 높게 나타난다. 또한 이러한 학력은 재무적 성과에 유의한 영향을 미친다는 주장이 있다(Birley & Norburn).

(1) 업종전문지식

업종전문지식은 특정분야에 대한 풍부하고 깊이 있는 지식 또는 기술로써 개인이 가지고 있는 노하우나 아이디어를 특허 또는 실용신안 등의 지적 재산권을 취득하거나 권리를 확보하는 것 또한 전문 지식 이라고 할 수 있다. 1인 지식기업은 대체적으로 관련 업종에서 오래 종사하였거나, 기술을 습득한 개인이 노하우를 발휘하여 창업하는 경우가 일반적이다(장근탁, 2013). 이러한 1인 기업의 경쟁력은 개인의 전문성을 바탕으로 사업을 확장할 수 있는 핵심역량으로 경영성과나 컨설팅 프로젝트 성과에 적지 않은 영향을 미칠 수 있다.

(2) 사업기획력

경영자의 사업기획력은 과제에 대해 효과적으로 대처하고 과제를 명확히 정의할 수 있는 논리력, 해결책을 찾는 창조력, 그리고 과제를 함께 수행할 수 있는 사람들과 관계를 맺는 커뮤니케이션 능력의 종합이라 할 수 있다. 특히 사업 초기 구상 또는 신사업 아이디어 구상 단계에서 경영자가 비즈니스 모델 등 사업 목적을 효과적으로 달성하기 위해 방법이나 절차 등 현실적, 구체적, 그리고 논리적으로 입안하는 능력을 말한다(장근탁, 2013, 재구성).

(3) 인적네트워크

일반적으로 ‘네트워크’란 조직의 구성원들 또는 인간과 인간간의 상호신뢰에 의해 구성된 긴밀한 관계를 의미한다(백영주 외, 2002). Antia & Frazier(2013)는 인적네트워크란 네트워크에 속해 있는 액터(actors)들이 서로 정보를 주고받으면서 형성된 관계들의 평균적인 강도 라고 하였다. 구성원들의 평균적인 강도가 높다는 것은 그 만큼 정보의 공유가 잘 이루어지며 그 밖의 여러 가지 서로에게 필요한 자원의 이동 또한 원활하게 이루어진다는 것을 의미하며 이것이 같은 네트워크에 속한 구성원들 사이의 관계를 향상시키게 될 것이다.(김재홍, 2005). 초고속 통신망의 대중화와 새로운 통신기술의 발달로 시간과 장소에 관계없이 현대적 개념의 네트워크란 지시과 정보의 교류를 통한 상호간의 이익을 증대시키는 사회적인 개념으로 등장되었다. 이러한 네트워크는 신뢰, 협력, 친밀성 등으로 비즈니스 경쟁력을 갖추기에 수월할 수 있으며 특히 경영에 필요한 전문성을 갖춘 사람들과의 관계는 경영자에게는 매우 유용한 지원이 될 수 있다.

2. 경영자 특성에 대한 선행연구

중소기업컨설팅과 관련된 경영자 특성에 관한 선행연구는 현재 매우 빈약한 실정으로 대체적으로 경영자의 역량적 특성과 심리적 특성 또는 경영자의 역량과 경영자의 특징으로 구분하였으며 본 연구에서는 두 가지 요소를 합하여 경영자의 역량적 특성과 최고경영자의 심리적 특성으로 나누어 두 개의 매개변수로 설정하고 있다. 경영자의 특성은 컨설팅이나 경영성과에 직접적 또는 간접적으로 영향을 미칠 수 있는 요인이며, 특정한 상황이나 직무에서 효과를 발휘하는 경영자 개인의 내부적인 특징이다. 일반적으로 경영자의 심리적 특성은 성취동기, 위험감수성향, 진취성, 혁신성 등으로 나뉘고, 경영자의 역량적 특성은 전문지식, 사업기획력, 외부자원 활용능력, 컨설팅 신뢰도, 열정, 목표의식, 윤리의식, 근무경력, 인적 네트워크 등으로 구분되었다.

장근탁(2012), 이운원 외(2012), 류준호(2011), 원혜숙(2010), 신동하

(2010), 정주호(2010), 최홍대(2009), 장영(1996) 등은 기존연구를 기반으로 창업 및 벤처기업의 성공요인을 분석하여 경영자가 갖추어야 할 다양한 역량들을 파악하였다.(양희철, 2014, 재인용)

또한 양희철(2014)은 컨설턴트의 역량과 1인 지식기업 경영자의 특성 중 컨설팅신뢰도가 컨설팅 성과에 유의적인 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 장근탁(2013)도 경영자의 역량과 특성에 따라 부분적으로 컨설팅 성과에 유의미한 결과가 나타나는 것을 발견하였다. Sexton과 Bowman(1986)은 기업가의 성취욕구, 위험감수성향, 통제부위, 모호함에 대한 인내, 자율성, 자부심 등과 같은 심리적 특성이 창업기업의 성공에 유의한 영향을 미친다는 사실을 발견하였다. 변종수(2009)는 “컨설팅 성과에 영향을 미치는 수진기업의 특성으로서 경영층의 지원과 컨설팅에 대한 신뢰도가 중요한 변수임을 확인하고, CEO를 포함한 경영층의 변화욕구가 중요하며 이를 통해 자연스럽게 유발되는 컨설팅에 대한 신뢰도 수준이 컨설팅 성과에 미치는 영향이 클 수 밖에 없다는 것을 의미한다.”고 주장하였다. 장용삼과 박홍주(2009)는 “경영자는 자원의 지원계획 뿐만 아니라 필요자원을 제공하는 실천적인 의지와 컨설팅의 필요성에 대하여 경영자와 종업원의 충분한 의사소통을 통한 정보를 공유하는 것이 컨설팅 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다”는 실증 분석 결과를 제시하였다.

양용현(2012) 연구에 의하면 경영자의 어떤 특성이 보다 기업에게 영향을 미치는 지 살펴보는 것이 중요하다. 사전적 정의에 따르면 ‘특성’이란 어떤 개인이나 집단 혹은 유형을 구별하여 주는 성질이나 속성으로 경영자의 특성은 다른 경영자와 구별할 수 있는 내·외적 성격으로 정의할 수 있다. 그러므로 경영자의 성격은 자라온 환경에 따라 다양하게 나타날 수 있다고 주장하였다. 특히 최홍대(2010)는 1인 지식기업과 같은 경우에는 초기 연구에서 부터 경영자의 특성이 사업 성과에 가장 큰 영향을 미치는 요인으로 간주되어 왔으며 많은 학자들에 의해 현재까지 연구가 지속적으로 이루어지고 있다. 경영자의 특성에 관한 연구자들의 관심은 성공한 경영자에게는 남다른 특성이 있다는 것을 전제로 하고 그러한 요소들이 무엇인지를 찾으려고 노력하였다.

정혜영(2001)은 경영자의 특성을 크게 3가지로 구분하였으며 3가지의 변수 중 인구통계학적 변수와 경력 특성 변수가 심리적 특성 변수보다 기업성과에

더 많은 영향을 주는 것으로 나타났다. 경영자의 학력과 기업 성장성과의 관계는 정(+)의 관계를 가지지만 수익성과의 관계에는 유의하지 못한 결과를 나타내었으며, 근무경력도 기업의 성장성과 수익성 부분에서 전체적으로 정(+)의 관계를 나타내었다. 경영자의 심리적인 특성인 성취욕구, 위험감수성향은 두 변수 모두 기업의 성장성과 수익성에 유의하지 못한 결과를 나타내었다. 국내외 여러 학자들의 연구 논문에 의하면 대다수 경영자의 특성은 사업 성과에 유의한 영향을 미친다고 조사되었으나, 경영자 특성에 대한 명확한 변수 설정 및 변수 사용에 있어서는, 통일되지 않은 유사한 의미의 단어를 각자 사용하고 있다. 현재 선행연구에서 경영자의 역량적 특성은 교육수준, 전공, 근무경력, 근무시간 등의 유사 범위 내에서 조사된 연구와 성취욕구, 통제성향, 위험감수성향, 진취성, 혁신성 등의 심리적 특성 변수로 나뉘어져 있다(양희철, 2014). 본 연구에서는 선행연구에서 경영자 역량적 특성 중 컨설팅 성과에 유의미한 영향을 미칠 수 있다고 예상되는 경영자의 업종 전문지식, 사업 기획력, 인적네트워크를 하위 구성요소로 설정하였다.

제 6 절 최고경영자의 심리적 특성에 관한 연구

일반적으로 최고경영자는 대외적으로 기업을 대표하고 대내적으로는 이사회 의 결의를 집행하며, 회사 업무에 관한 결정과 집행을 담당하는 사람을 의미한다. 경영자와 관련된 지금까지의 연구는 기업가, 최고경영진, 최고경영자 개인에 대한 연구로 구분할 수 있다. 한편 McClelland(1961)은 성취욕구가 강한 사람은 적절한 위험감수성향을 가진다는 사실을 관찰하였다. 위험감수성향이란 급변하는 환경을 선호하거나 또는 모험적이고 도전적인 성향을 말한다. 행동과학자들은 위험감수성향을 불확실한 기업환경 속에 최고경영자들의 행동방향을 설정해 주는 가장 중요한 요인이라고 하였다.

Begley & Boyd(1987)는 위험감수성향이 낮은 최고경영자보다 높은 최고경영자가 더 높은 재무성과를 달성한다고 밝히고 있으나, Brockhaus(1975)는 위험감수성향이 재무성과에 미치는 직접적인 영향을 밝힐 수 없다는 연구결과를 내놓았다. Hornaday & Aboud(1971)는 최고경영자를 예견력을 소유하

고 기꺼이 위험을 감수하는 사람이라고 정의하였다. Smith & Miner(1984)는 성장을 지향하는 데 최고경영자일수록 위험감수성향이 강하다고 주장하였다.

최홍대(2009)는 최고경영자의 위험감수성향이 경영성과에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 입증하였다(유현수, 2015에서 재인용).

원혜숙(2010)은 최고경영자의 역량과 최고경영자 정신이 기업성과에 미치는 영향에서 ‘최고경영자의 역량 즉, 성취역량, 기술적 역량, 전략적 역량과 최고경영자의 정신 즉, 혁신성, 위험감수성, 진취성이 높을수록 기업 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다’는 실증분석을 제시하고 있다.

경영자의 심리적 특성은 기업 문화, 경영 전략, 리더십, 국제경영, 지식경영 등의 다양한 분야에서 기업의 사업 성과에 영향을 미치는 중요한 요인으로 간주되고 있다(윤기창, 2009). 그런 이유로 많은 학자들은 경영자의 심리적 특성에 대해서 꾸준히 연구해 오고 있지만, 아직 명확한 영향 요인들이 입증되지 않았다. 하지만 선행 연구된 여러 학자들에 의한 경영자의 심리적 특성의 공통된 속성들을 대표할 수 있는 단어들을 도출해 보면, 혁신성, 위험감수성, 진취성, 성취욕구, 인내성, 도전정신, 몰입정도, 목표추구 등의 다양한 단어들이 사용되고 있으나, 본 연구에서는 그동안의 여러 학자들의 연구에서 사용된 개념들 중 가장 많이 사용되고 있는 혁신성, 위험감수성, 진취성, 성취욕구 등 네 가지의 단어를 함축적으로 사용하여 위험감수성향을 본 연구에 도입시키고자 한다.

제 7 절 선행연구와 관련성 및 차별성

기업을 대상으로 하는 컨설팅이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 선행연구에서는 연구대상이 주로 중소기업 또는 중소벤처기업이며, 컨설팅 성과에 대해서는 효율성과 효과성, 만족도와 활용도, 프로젝트의 완성도와 경영성과 또는 사업성과(재무적 성과, 비재무적 성과, 고객만족도, 재구매 의도 등)에 대한 내용으로 다양하게 조작적 정의를 내리고 있다.

경영자 특성과 사업성과의 관계에 대한 선행연구는 인구통계학적 특성과, 심리적 특성, 행위적 특성, 역량적 특성 등의 다양한 분야로 구분되어 연구되

어 왔으나, 경영자의 특성이 사업성과에 미치는 영향에 관한 연구들이 연구자들마다 접근방법이 상이하며 변수로 고려하는 특성들이 매우 다양하기 때문에 아직까지 일치된 변수값이나 결과값을 나타내지 못하고 있다.

또한 컨설팅과 사업성과에 관한 연구도 다양하게 진행되어 왔으며 주로 수진업체의 사업성과에 영향을 미치거나, 고객만족 요인이 사업성과에 어떠한 영향을 주는지에 대하여 분석이 진행되고 있다. 민경용(2010) 연구에 따르면 컨설팅을 통해 내부 개선을 시행하기 위해서는 컨설팅에 대한 신뢰도 및 컨설팅에 대한 만족도, 컨설팅의 활용도 가운데 일부 조건이 충족되면 가능하다고 볼 수 있으나, 재무적 성과, 고객 만족도, 내부 개선을 충족시키기 위해서는 컨설팅에 대한 신뢰도를 제고시키고 이를 바탕으로 컨설팅에 대한 만족도를 향상시킬수 있다고 하였다. 또한 컨설팅의 활용도를 높임으로써 개선이 가능하다고 주장하였다. 따라서, 컨설팅을 통해 사업 성과를 제고하기 위해서는 컨설팅 수진 이후 컨설팅의 활용도를 높이도록 하는 것이 가장 큰 핵심이라고 제시하였다.

본 연구에서는 <표 21>과 같이 기존의 컨설팅 성과 관련 주요 선행연구들과 비교하여 다음과 같은 관련성과 차별성을 가지고 있다.

우선 관련성에 있어서는 대상기업이 주로 중소기업으로 컨설팅 성과에 대한 조작적 정의를 컨설팅 만족도와 활용도로 설정한 점에 있어서 유사한 연구라고 볼 수 있으며 차별성 부분은 첫째, 시니어 컨설팅 관련 주제로 기존 연구 실적이 없는 상태에서 ‘퇴직자 시니어 컨설턴트’ 위주로 설문을 진행하였으며 연구의 목적에서 언급한 바와 같이 퇴직자 시니어 컨설턴트들의 컨설팅 시장 진입을 위한 사전 교육과정과 지원제도, 진입 후 컨설팅 수행을 위한 기본적인 지식과 정보를 제공하려고 노력한 점이다.

둘째, 표본에서 조사된 법인기업과 개인기업 등 기업의 형태에 따른 분석으로 각기 다른 결과를 제시한 점이다.

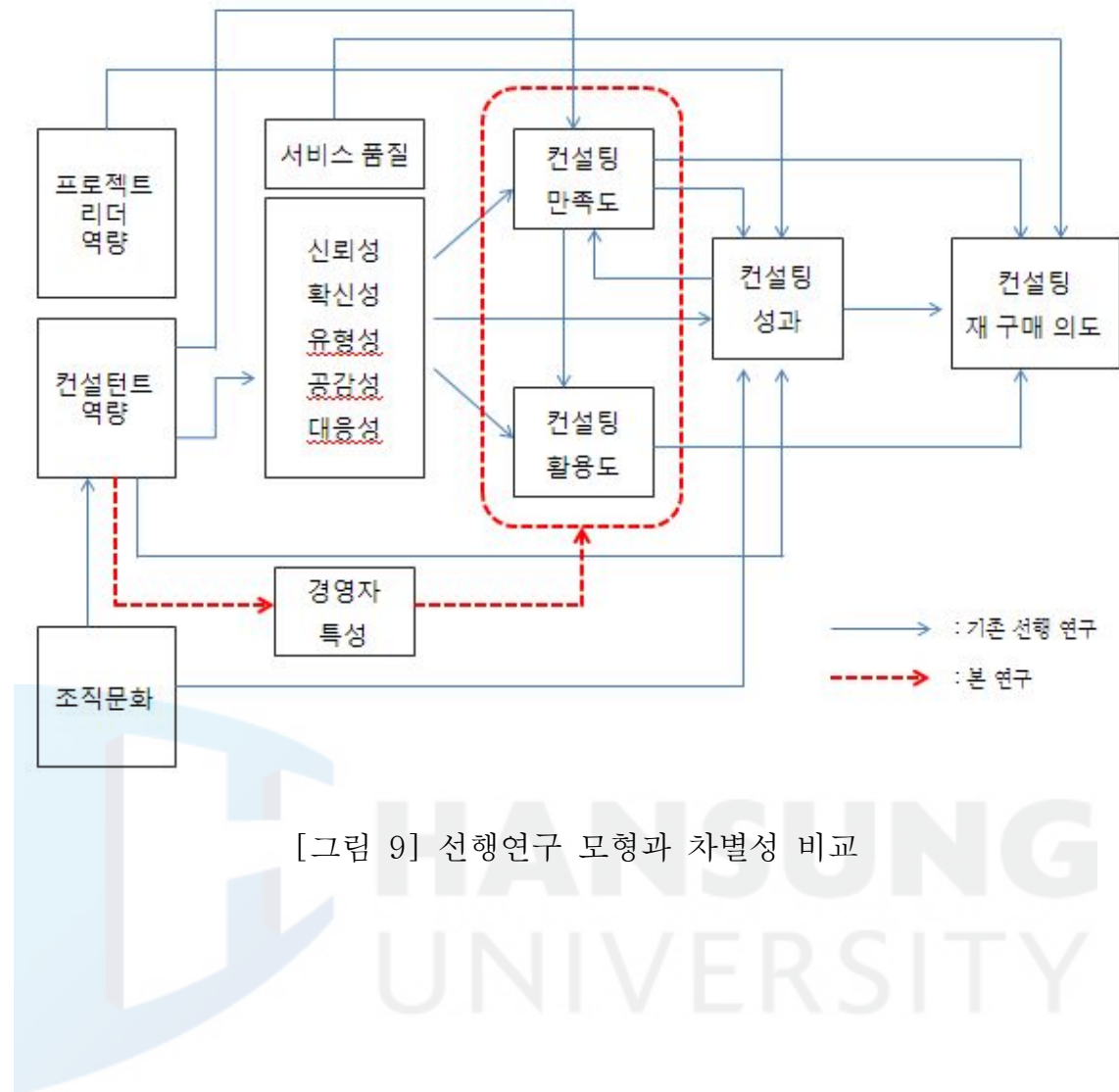
셋째, 설문의 대상자를 기업의 경영자(CEO), 컨설팅 실무자, 컨설팅 회사 재직자, 현직 컨설턴트 등 보다 폭 넓은 대상으로 컨설팅 수진 경험이 있는 기업 위주로 설문이 진행되어 컨설팅 성과에 대한 평가가 다양한 각도로 반영되었을 것으로 판단된다. 이 중에는 정부의 컨설팅 지원없이 기업 스스로

컨설팅을 받은 중소형 기업들까지도 설문대상자로 포함하여 선행연구에서 도출되었던 설문의 한계점을 보완하고자 노력하였다. 사실 정부지원 컨설팅을 받은 기업은 설문조사에 관대하여 올바른 통계에 영향을 줄 수 있다는 것이 문제로 지적되고 있다.

넷째, 선행연구에서 세부적으로 연구되지 않았던 경영자의 역량적 특성과 최고경영자의 심리적특성을 독립변수가 아닌 매개변수로 설정하여 컨설턴트 역량과 컨설팅 성과, 즉, 만족도와 활용도에 어떤 매개 영향을 미치는 지 살펴보고자 한 것이다.

마지막으로, 컨설팅 성과에 유의미한 영향을 미칠 수 있다고 예상되는 경영자 특성의 하위 변수인 업종 전문지식, 사업 기획력, 인적네트워크와, 최고경영자의 심리적 특성의 하위변수인 위험감수성향은 선행연구에서 컨설팅 성과에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 조사되어 본 연구에서 컨설팅 성과에 미치는 영향여부를 재 확인해 보고자 한 점이다.

이상의 연구내용을 토대로 기존의 컨설턴트 역량과 컨설팅 성과에 관한 연구모형을 종합하여 [그림 9]와 같이 정리하였다.



[그림 9] 선행연구 모형과 차별성 비교

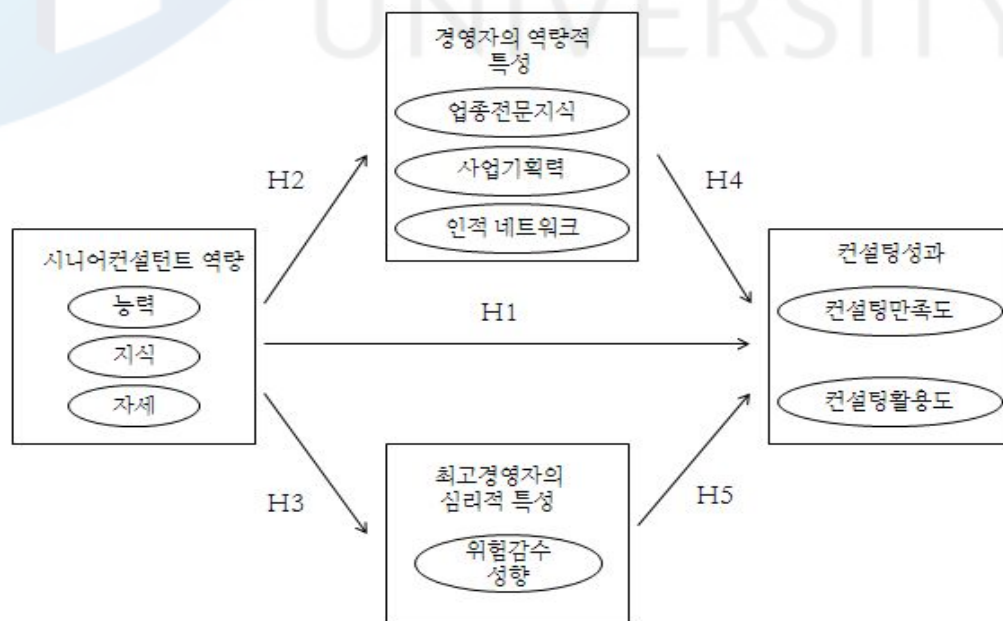
제 3 장 연구 설계

제 1 절 연구 모형 설계 및 가설 설정

1. 연구 모형의 설정

본 연구에서는 제2장에서 알아본 선행연구들의 결과를 기초로 하여 실증분석을 위한 연구모형을 설정하였다. 시니어 컨설턴트의 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향 요인과 두 변수 사이에 경영자의 역량적 특성과 최고경영자의 심리적 특성이 어떤 매개역할 하는 지를 살펴보고자 한다.

연구의 모형은 시니어 컨설턴트 역량을 독립변수로, 컨설팅 성과를 종속변수로, 경영자의 역량적 특성과 최고경영자의 심리적 특성을 매개변수로 정하였다. 경영자의 특성은 업종 전문지식, 사업기획력, 인적네트워크를, 최고경영자의 심리적 특성은 위험감수성향을 하위변수로 정하고 컨설턴트 역량은 능력, 지식, 자세를, 컨설팅 성과는 만족도와 활용도를 하위변수로 구성하여 <그림 10>과 같이 연구모형을 설계하였다



[그림 10] 연구 모형

2. 연구 가설의 설정

가설은 실제로 문제를 해결할 수 있는 검증 가능한 문장을 말하는 것으로 진위를 확인할 수 있어야 한다. 본 연구에서는 기 설정한 연구모형에서 나타나 있는 변수들간의 관련성을 파악하기 위한 목적으로 아래와 같이 연구가설을 설정하였다.

가설 H1. 시니어 컨설턴트의 역량은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다

H1-1. 시니어 컨설턴트의 능력은 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H1-2. 시니어 컨설턴트의 지식은 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H1-3. 시니어 컨설턴트의 자세는 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H1-4. 시니어 컨설턴트의 능력은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H1-5. 시니어 컨설턴트의 지식은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H1-6. 시니어 컨설턴트의 자세는 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 H2. 시니어 컨설턴트 역량은 경영자의 역량적 특성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다

H2-1. 시니어 컨설턴트의 능력은 경영자의 업종전문지식에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-2. 시니어 컨설턴트의 지식은 경영자의 업종전문지식에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-3. 시니어 컨설턴트의 자세는 경영자의 업종전문지식에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-4. 시니어 컨설턴트의 능력은 경영자의 사업기획력에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-5. 시니어 컨설턴트의 지식은 경영자의 사업기획력에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-6. 시니어 컨설턴트의 자세는 경영자의 사업기획력에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-7. 시니어 컨설턴트의 능력은 경영자의 인적네트워크에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-8. 시니어 컨설턴트의 지식은 경영자의 인적네트워크에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-9. 시니어 컨설턴트의 자세는 경영자의 인적네트워크에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 H3. 시니어 컨설턴트 역량은 최고경영자의 심리적 특성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다

H3-1. 시니어 컨설턴트의 능력은 최고경영자의 위험감수성향에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3-2. 시니어 컨설턴트의 지식은 최고경영자의 위험감수성향에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3-3. 시니어 컨설턴트의 자세는 최고경영자의 위험감수성향에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 H4. 경영자의 역량적 특성은 컨설팅 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H4-1. 경영자의 업종전문지식은 컨설팅 만족도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H4-2. 경영자의 사업기획력은 컨설팅 만족도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H4-3. 경영자의 인적네트워크는 컨설팅 만족도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

다.

H4-4. 경영자의 업종전문지식은 컨설팅 활용도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H4-5. 경영자의 사업기획력은 컨설팅 활용도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H4-6. 경영자의 인적네트워크는 컨설팅 활용도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 H5. 최고경영자의 심리적 특성은 컨설팅 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다

H5-1. 최고경영자의 위험감수성향은 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H5-2. 최고경영자의 위험감수성향은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 변수의 조작적 정의

연구자들은 현상에 대한 관찰을 통하여 가설에 설정된 내용을 실증적 검증 과정을 거치게 되는 데, 이를 위해서는 연구하고자 하는 개념에 대한 정확한 정의를 내려야 하고 해당 개념을 관찰 가능한 현상으로 변환하는 것이 필요하다. 연구자들이 연구하는 구성개념이나 속성을 변수라 하며 측정값이 변한다는 점에서 상수(constant)와 구별된다. 개념적 정의(conceptua definition)가 어떤 변수를 설명할 때, 다른 개념을 연결시켜 일반적인 속성을 설명하는 것이라면 조작적 정의(operational definition)란 측정에 앞서 정의된 변수를 구체적인 형태로 표현한 것으로 실증 검증에 전제되는 관찰가능성, 즉 측정가능성과 직결되는 정의이다. 따라서 조직적 정의는 연구의 가능성과 측정상의 오류에 결정적인 역할을 한다는 점에서 매우 중요하다²⁴⁾. 본 연구에서 제시된 변수들의 조작적 정의는 다음과 같다.

24) 채서일, '사회과학조사방법론' 2013

1) 시니어 컨설턴트 역량

본 연구에서 사용된 컨설턴트의 역량은 지식, 능력, 태도를 측정변수로 사용하였다. Cheney et al(1990)은 본인의 연구에서 개인의 역량을 구성하는 내적 특성을 동기, 특질, 자기개념, 지식, 기술의 다섯가지 유형으로 제시하고 있다. 그 중 지식은 업무를 적합하게 수행하기 위해 요구되는 특정 분야에 대해 가지고 있는 내용 및 정보를 일컫는다고 주장하였으며, 윤성한(2008)은 컨설팅 수행에 필요한 역량은 현상 및 의사소통 능력, 창의력과 예측능력, 관리능력, 리더십 등 더 많은 조건들이 필요하여 기술보다는 더 넓은 의미인 능력(ability)을 사용하고자 하였다.

조영대(2005), 김광용 외(2008) 등은 컨설턴트에게 컨설팅 수행을 위한 컨설팅 분야 및 경영 전반에 관한 지식, 컨설팅 경험 등이 요구된다고 주장하였다. 이러한 선행연구의 주장들을 반영하여 본 연구에서는 컨설턴트의 지식을 “컨설팅에 필요한 경영 전반에 걸친 지식부터 전문분야의 지식 및 분석에 필요한 지식과 경험적인 지식”으로 정의하였다.

김광용 외(2008)은 컨설턴트의 능력을 컨설팅 업무수행에 필요한 정보수집, 문제진단, 일정관리, 관계관리, 대안제시 능력으로 설명하였고, Rynning(1992)은 문제분석, 일정계획, 실행, 문제해결, 전략수립, 관계관리 능력을 컨설턴트에게 요구되는 능력으로 정의하였다. 본 연구에서는 이러한 선행연구 내용을 반영하여 컨설턴트의 능력을 “컨설팅 업무수행에 필요한 정보수집 및 분석능력과 의뢰기업의 문제진단 및 대안제시능력”으로 정의하였다.

Allen and Davis(1993)는 경영컨설팅은 전문능력과 지식이 요구되는 분야이기 때문에 컨설턴트가 과장된 결과물이나 부당한 대가 요구 등 비윤리적인 행동을 취할 수도 있고 정확한 컨설팅 정보를 의뢰기업에 전달하지 않을 수도 있다. 그러므로 컨설턴트의 윤리적인 행동이나 책임감 등 컨설팅을 수행하는 과정에서 매우 중요하므로 자세를 컨설턴트가 지닌 주요 역량중 하나로 구분하였다. 따라서 본 논문에서는 컨설턴트의 자세를 “컨설턴트가 컨설팅 수행시 지켜야 할 윤리적인 행동과 책임”으로 정의하고 측정하였다(윤성환,

2008).

컨설팅의 역량은 주어진 임무를 수행함에 있어 성공적인 결과를 가져오게 하는 능력, 지식, 태도의 내재적 특성의 정도로 정의하며 선행연구를 반영한 컨설턴트 역량변수에 대한 조작적 정의를 <표 22>와 같이 정리하였다.

<표 22> 컨설턴트 역량의 조작적 정의와 측정내용

변수	조작적 정의	측정 내용	출처
능 력	컨설팅 업무수행에 필요한 정보수집 및 분석 능력과 의뢰 기업의 문제 진단, 대안 제시 능력	기업의 문제를 진단할 수 있는 능력	윤성환(2008)
		기업에서 찾아낸 문제를 분석할 수 있는 능력	
		진단한 결과에 대한 대안제시 능력	
		컨설팅 전체 프로세스를 관리할 수 있는 능력	
		컨설팅과 관련한 정보를 수집할 수 있는 능력	
		원만한 컨설팅 수행에 필요한 커뮤니케이션 능력	
		변화에 적응할 수 있는 미래예측능력	
지 식	컨설팅에 필요한 경영 전반에 걸친 지식부터, 전문 분야의 지식, 분석에 필요한 지식	컨설팅 수행에 필요한 경영일반에 대한 지식	윤성환(2008) 김광용 외(2008)
		조직이론, 조직관리에 관한 지식	
		컨설팅 진단과 분석과정에 필요한 수학/통계지식	
		컨설팅에서 내 전문분야에 필요한 전문 지식	
		여러 컨설팅 수행으로부터 얻은 경험적 지식(노하우)	
자 세	컨설턴트가 컨설팅 수행 시 지켜야 할 윤리적인 행동과 책임	컨설팅 과정에서 얻은 의뢰기업의 비밀을 유지하는 자세	윤성환(2008)
		컨설팅 수행시 하위결과를 제시하거나 과장하지 않는 자세	
		프로젝트의 업무영역과 범위를 준수	
		컨설팅 과정에서 발생하는 모든 사항에 대해 책임	
		명기된 사항 외에 부가적인 대가를 요구하지 않는 자세	

출처: 김광용외(2008), 윤성환(2009), 신동주, 2012 재인용

2) 컨설팅 성과

Kerzner(1984)는 컨설팅 성과 측정 요인으로 기간 및 예산준수, 예측한 성과 달성, 프로젝트 실현에 따른 고객 만족도와 활용도를 제시하였고, 김익성(2006)은 컨설팅 만족도가 활용도에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 발표하였다. Westbrook & Oliver(1991)에 의하면 고객 만족은 제품의 품질이나 성능에 대하여 고객이 사전에 가지고 있는 기대와 얼마나 차이가 나는지에 따라 결정되고 고객이 기대한 대로 나타난다면 고객은 만족할 것이라고 주장하였다. 이상의 연구를 토대로 컨설턴트 성과를 측정하기 위한 조작적 정의는 <표 23>와 같다.

<표 23> 컨설턴트 성과의 조작적 정의와 측정 내용

변수	조작적 정의	측정 내용	출처
컨설팅 만족도	수진업체가 컨설팅을 받은 이후 컨설팅에 대한 사전 기대에 대해 마음에 흡족한 정도	컨설팅을 받은 후 자체적인 평가가 있었다	곽홍주(2008) 김익성(2008)
		컨설팅 보고서에 대체적으로 만족한다	
		회사가 지불한 용역비에 비하여 컨설팅의 가치가 더 높았다	
		컨설팅의 전반적인 과정 및 문제 해결 결과에 만족한다	
컨설팅 활용도	컨설팅 산출물에 대한 결과나 방법을 이용하는 정도	컨설팅 결과를 수용하고 이를 적극적으로 활용하였다	곽홍주(2008) 김익성(2006)
		컨설팅 결과를 적극적으로 활용하기 위해 사내 교육을 실시하였다.	
		우리 회사 대표의 컨설팅 산출물 활용 의지는 높다	
		컨설팅 결과를 적극적으로 활용하기 위해 컨설팅 이후에도 컨설턴트와 수시로 교류하고 있다	

3) 경영자의 역량적 특성

경영자의 특성은 컨설팅 프로젝트 또는 경영성과에 직·간접적으로 영향을

미칠 수 있는 요인으로 특정한 상황이나 직무에서 효과를 발휘하는 경영자 개인의 내부적인 특징이다. 본 연구에서는 장근탁(2013), 이윤원 외(2012), 류준호(2011), 원혜숙 (2010), 신동하(2010), 정주호(2010), 최홍대(2009), 장영(1996) 등은 기존연구를 기반으로 창업 및 벤처기업의 위주로 성공요인을 분석하여 경영자가 갖추어야 할 역량들을 파악하였다. 이상의 연구를 토대로 경영자의 역량적 특성을 측정하기 위한 조작적 정의를 <표 24>와 같이 정리하였다.

<표 24> 경영자의 역량적 특성의 조작적 정의와 측정내용

구성요인	조작적 정의	측정 내용	출처
경영자의 역량적 특성	업종 전문지식	사업과 관련된 전문교육 수료 여부	-장근탁(2013) -이윤원외(2012) -류준호(2011) -신동하(2011) -원혜숙(2010) -정주호(2010) -최홍대(2009) -장영(1996) -김현목(2013)
		사업과 관련된 자격증 소유 여부	
		사업과 관련된 경험적 지식 구비 여부	
		사업과 관련된 특허 등 지식재산권 소유 여부	
		사업과 관련된 연구업적 또는 저서 소유 여부	
	사업 기획력	문제의식을 가지고 근본원인을 찾으려는 노력여부	
		과학적이고 전략적인 사고와 툴(Tool) 사용 여부	
		사업계획을 구체적인 근거에 의한 논리적 수립여부	
		사업계획에 달성 목표와 전략의 포함 여부	
		사업계획에 혁신적이고 창의적인 아이디어 포함여부	
	인적 네트워크	관련분야의 전문가 또는 경험자와 교류 여부	
		마케팅 및 영업을 의뢰, 대행할 주변지인 확보 여부	
		자금을 확보할 수 있는 금융기관이나 투자자 확보 여부	
		사내에 재무업무에 대하여 신뢰하고 맡길만한 지인 확보 여부	
		사업분야와 관련된 정부 또는 공공기관에 활용가능한 인적네트워크 확보 여부	

4) 최고경영자의 심리적 특성

선행연구에서 최고경영자의 심리적 특성은 성취동기, 위험감수성향, 모호함에 대한 인내성향, 통제위치, 자기권능감 등으로 세분화 된다.

(1) 위험 감수 성향

본 연구에서는 최고경영자의 심리적 특성 중 위험감수성향을 택하여 변수측정은 Jackson Personality Inventory(Jackson, Hourany&Vidmar, 1977)를 수정, 보완하여 5문항으로 구성하였다. 그 구성내용은 확실함보다 높은 위험과 수익성 선호정도, 과감한 행동선택 정도, 불확실한 상황에서의 과감한 대처정도, 남의 지시에 따르기보다 남을 지도하는 경우가 많은 정도 등이다(안정형, 2007 재구성).

위험감수성향은 특히 신규 사업의 설립과 운영에 관련된 창업가적 과정에 내재하고 있는 특성으로 창업가의 중요한 심리적 특성 중의 하나라고 밝힌다. 행동과학자들은 위험감수성을 불확실한 기업환경 속에서 창업가들의 행동방향을 설정해주는 중요한 요인으로써 위험을 감수하려는 의지라고 주장한다. 위험감수성을 측정하는 요인으로써 위험이 높더라도 수익성이 있는 사업을 선호하고 과감한 행동의 선택, 불확실한 상황에 과감한 대처 등을 의미하는 것으로써 Boone & Brabander(1997)의 연구를 바탕으로 5개의 항목을 측정하였다(신동하, 2011 재인용).

또한 위험감수성은 불확실한 환경에서 모험적이고 도전적인 성향으로 위험을 기꺼이 감수하려는 경영자의 심리적 성향을 의미하는 것으로 단순히 위험을 감수하려는 것을 의미하는 것이 아니라 위험 속에서 적극적인 기회를 추구하고자 하는 의욕을 말한다(Sexton & Bowman, 1986). 또한 큰 이익을 위하여 위험이 낮은 사업 보다 높은 사업을 선호하며, 위험을 상세하기 위하여 적극적으로 기회를 모색 하고 추구하고자 하는 성향이다(Slevin & Covin, 1990).

위험 감수성은 예상되는 잠재적 손실에 대한 위험이 존재함에도 불구하고 성과를 창출하기 위해 위험을 선호하며 안정정보다는 신속한 의사결정을 통한 성장을 추구하는 성향 과 관련되어 있다.

이상의 연구를 토대로 최고경영자의 심리적 특성을 측정하기 위한 조작적 정의를 <표 25>와 같이 정리하였다.

<표 25> 최고경영자 심리적 특성의 조작적 정의와 측정내용

구성요인	조작적 정의	측정 내용	출처
최고경영자의 심리적 특성	위험감수 성향	높은 위험과 수익성이 있는 사업을 더 선호하는 정도	-안형정(2007) -신동하(2011) -이종구(2012) -양희철(2014) -김재욱(2013) -유현수(2015)
		새로운 사업 환경에서도 위험을 감수하고 적극적인 경영활동을 시도해 보려는 정도	
		불확실한 상황에서도 투자와 성장전략을 수립하는 정도	
		위험이 따르더라도 성과를 위해 과감한 행동을 선택하는 정도	
		평소 안정보다는 도전하고 성취하는 것을 즐기는 정도	

제 2 절 연구방법

1. 자료수집 및 조사방법

본 연구를 위한 데이터 수집은 주로 시니어를 표본으로 기업의 경영자(CEO) 및 컨설팅 실무부서, 컨설팅 회사 재직자, 현직 컨설턴트 등 1회 이상 컨설팅 수진 경험이 있는 기업이나 컨설턴트를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 2015년 10월 2일 부터 11월 1일 사이에 설문지를 배포하여 총 회수된 설문 응답수는 147부 이나 결측 값이 있거나 응답값의 편중이 심한 불성실한 응답 설문지 21부를 제외하고 최종 분석은 126부를 활용하였다. 조사방법으로는 이메일, 전화인터뷰, 방문을 통하여 실시하였다.

2. 설문지 구성

본 연구의 실증분석을 위한 설문지는 다음과 같이 구성하였다. 시니어 컨설턴트 역량의 경우는 정재삼(1999), 윤성환(2009), 김광용(2008)의 설문을, 컨설팅 성과에 관해서는 곽홍주(2008), 김익성(2008)의 설문을, 경영자의 역량적 특성은 장영(1996), 최홍대(2009), 원혜숙(2010), 신동하

(2011), 이윤원외(2012), 장근탁(2013)의 설문을, 마지막으로 최고경영자의 심리적 특성은 안형정(2007), 이종구(2012), 신동하(2011), 양희철(2013)의 일반화된 설문을 참조하여 원용하거나 일부 수정하여 활용하였다. 본 연구에 사용된 설문은 총 5개 항목으로 첫째, 시니어 컨설턴트 역량에 관한 설문으로 능력변수 7문항, 지식변수 5문항, 자세변수 5문항으로 총 17문항으로 구성하였다. 둘째, 경영자의 역량적 특성에 관한 설문은 업종전문지식 5문항, 사업기획력 5문항, 인적네트워크 5문항 등 총 15문항으로 구성하였으며 셋째, 컨설팅 성과에 관한 설문은 컨설팅 만족도 4문항, 컨설팅 활용도 4문항 등 총 8개문항으로 구성하였고, 넷째, 최고경영자의 심리적 특성에 관한 설문은 위험감수성향 5문항으로 구성하였다.

마지막으로 수진기업과 응답자의 인구통계적 특성 파악을 위하여 성별, 연령 등 일반사항 파악을 위한 10개 문항을 포함하여 총 50개 응답 문항으로 구성하였다. 설문의 평가는 ‘매우 그렇다’는 5점, ‘그렇다’는 4점, ‘보통’은 3점, ‘아니다’는 2점, ‘전혀 아니다’는 1점으로 표기하는 리커트(Likert) 5점 척도를 사용하였으며 측정을 위한 구체적인 설문지의 내용은 다음 <표 26>과 같다.

<표 26> 설문지의 내용 및 구성

분류			문항수	구성
독립변수	시니어 컨설턴트 역량	능력	7	1항, 리커트 5점 척도
		지식	5	
		자세	5	
독립변수	경영자의 역량적 특성	업종전문지식	5	2항, 리커트 5점 척도
		사업기획력	5	
		인적네트워크	5	
종속변수	컨설팅성과	컨설팅만족도	4	3항, 리커트 5점 척도
		컨설팅활용도	4	
조절변수	최고경영자의 심리적 특성	위험감수성향	5	4항, 리커트 5점 척도
일반사항(업종, 업력, 매출규모, 종업원수 등)			10	5항
합계			50	

3. 분석방법

본 연구에서 수집된 자료의 통계처리는 데이터 코딩(data coding)과정을 거쳐 SPSS 21.0 WIN 통계프로그램과 EQS, AMOS와 함께 보편적으로 사용하는 리즈렐(LISREL 8.7) 통계기법을 활용하여 분석하였다.

기본적으로 SPSS 21.0 WIN 통계프로그램을 통하여 응답자의 일반적 특성을 파악하기 위한 빈도분석과 측정 문항의 타당성과 신뢰성을 알아보기 위해 탐색적 요인분석과 크론바흐 알파(Cronbach's alpha) 계수를 이용한 신뢰도 분석을, 둘째, 요인분석시 잠재변수간 상관계수 행렬과 개념신뢰도, 평균분산 추출(AVE)은 리즈렐(LISREL 8.7) 프로그램을, 셋째, 가설 검증을 위해 다중 회귀분석에 포함된 개별회귀계수의 t검정, 다중회귀분석을 실시하여 연구의

결론과 시사점을 도출하였다.

특히 신뢰성 측정을 위해 척도의 질에 따른 평가계수인 크론바흐 알파계수를 통해서 검증하는 데, 일반적으로 사회과학분야의 연구에서는 0.6~0.7 이상이면 척도를 신뢰할 수 있다고 보아 이 과정에서 신뢰성을 저해하는 항목들은 분석에서 제외하였다.



제 4 장 실증분석 결과

제 1 절 표본의 특성

1. 연구표본의 일반적 특성

경영자의 역량적 특성과 최고경영자의 심리적 특성을 매개로 시니어 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향 분석을 위해 1회 이상 컨설팅 경험이 있는 기업을 대상으로 2015년 10월 2일부터 11월 1일까지 126부의 설문을 조사하였다.

회수된 설문지 126부 중에서 성별로는 남자가 113명인 89.7%의 비중을 차지하고, 여자는 13명인 10.3%의 비중을 차지하여 상대적으로 남자의 비중이 높았다. 연령별로는 50대가 63명인 50.0%로 가장 많은 비중을 차지하고, 다음은 40대가 40명인 31.7%, 60대가 15명인 11.9% 등의 순으로 나타나 상대적으로 연령이 많은 시니어 응답자들의 비중이 높았다.

직급별로는 임원이 42명인 33.3%로 가장 많았고, 다음은 CEO가 37명인 29.4%, 부장, 차장, 팀장이 36명인 28.6%, 과장, 대리가 10명인 7.9%, 주임, 대리가 1명인 7.9%로 나타나 상대적으로 높은 직급이 많은 응답을 하였음을 보여주고 있다.

기업형태별로는 법인이 90개 업체인 71.4%로 절대적인 비중을 차지하며, 개인기업은 31개 업체인 24.6%, 유한 및 합자 기업은 5개 업체인 3.2%를 차지하여 대부분 법인 기업체에서 응답하였음을 보여주고 있다.

업종별로는 서비스업이 63개 업체인 50.0%로 가장 많았으며, 다음은 제조업이 40개 업체인 31.7%, 도소매/유통업이 8개 업체인 6.3%, 건설업과 IT, e비즈니스에서 각각 4개 업체인 3.2%씩 응답하였다.

매출규모별로는 50억원 미만이 44개 업체인 34.9%로 가장 많았으며, 다음은 10억 원 미만이 33개 업체인 26.2%, 100억원 미만과 100억원 이상이 각각 17개 업체인 13.5%, 30억원 미만이 15개 업체인 11.9%를 차지하였다.

종업원 수 규모별로는 50명 미만이 44명인 34.9%로 가장 많았고, 다음은 5

명 미만인 33명인 26.2%, 100명 미만과 100명 이상이 각각 17명인 13.5%, 10명 미만인 15명인 11.9%를 차지하는 것으로 나타났다.

조사된 설문 126부에 대한 인구통계학적 특성을 요약하면<표 27>과 같다.

<표 27> 설문응답자의 인구통계학적 특성

(단위: 설문 부수, %)

구분		회수된 설문 부수	비중(%)
성별	남자	113	89.7
	여자	13	10.3
연령	30대	8	6.3
	40대	40	31.7
	50대	63	50.0
	60대	15	11.9
직급	CEO	37	29.4
	임원	42	33.3
	부장, 차장, 팀장	36	28.6
	과장, 대리	10	7.9
	주임, 사원	1	0.8
기업형태	개인사업자	31	24.6
	법인기업	90	71.4
	유한, 합자기업	5	4.0
업종	제조업	40	31.7
	건설업	4	3.2
	서비스업	63	50.0
	도소매/유통업	8	6.3
	IT, e비즈니스	4	3.2
	기타	7	5.6
매출 규모	10억원 미만	33	26.2
	30억 원 미만	15	11.9
	50억 원 미만	44	34.9
	100억 원 미만	17	13.5
	100억 원 이상	17	13.5
종업원 수	5명 미만	33	26.2
	10명 미만	15	11.9
	50명 미만	44	34.9
	100명 미만	17	13.5
	100명 이상	17	13.5
계		126	100.0

제 2 절 타당성 및 신뢰성 분석

1. 타당성 분석

타당성(validity)이란 특정한 개념이나 속성을 측정하기 위하여 개발한 측정 도구가 그 속성을 정확히 측정할 수 있는 지를 나타내는 지표이다. 본 연구에서는 변수들을 측정하기 위하여 집중타당성(convergent validity)과 판별타당성(discriminant validity) 확보를 위하여 요인분석을 진행하였다. 요인분석은 다수의 변수들에 대한 집합적 구조를 발견하여 여러 변수들을 일련의 동질적인 차원으로 그룹화하는 변수들 간의 상관관계를 분석하는 방법이다.

본 연구의 분석을 위해 설문지에 첨부된 5점 척도로 된 17개의 시니어 컨설팅 역량, 15개의 경영자의 역량적 특성, 5개의 최고경영자의 심리적 특성, 8개의 컨설팅 성과로 구성된 측정항목을 토대로 SPSS 21.0 통계패키지를 활용하여 요인분석을 시도하였다.

본 연구 분석에서 최종적으로 사용된 126부의 설문지에 포함된 45개의 관측변수를 활용한 탐색적 요인분석을 실시한 결과, 경영자 역량적 특성 중 업종전문지식 분야에서 설문항목 “22. 사업관련 연구업적 및 저서”, 사업기획력 분야에서 설문항목 “26. 사업목표에 대한 확고한 의지”, 인적네트워크 분야 설문항목 “30. 자금확보 금융기관 및 투자자 보유”는 요인을 설명하는 그룹으로 묶이지 않고 단일의 설문항목으로 분류되어졌다. 이로 인해 이들 3개 설문항목을 제외하고 다시 요인분석을 실시한 결과, 업종전문지식 분야에서 설문항목 “21. 사업관련 특허 등 지적 재산권 보유”가 그룹으로 묶이지 않고 단일의 설문항목으로 분류되었다. 따라서 최종적으로 “21. 사업관련 특허 등 지적 재산권 보유” 항목을 제외하고 최종적으로 요인분석을 실시한 결과를 정리하면 <표 28>과 같다.

<표 28> 요인분석 결과

구분		측정 변수	요인 변수							
			1	2	3	4	5	6	7	8
시니어 컨설턴트 역량	능력(능력, 지식)	1. 기업문제 진단능력	.754	.167	.191	.205	-.090	.004	.144	.192
		2. 기업문제 분석능력	.781	.185	.122	.099	.080	-.036	.142	.031
		3. 진단결과 대안제시 능력	.770	.171	-.045	-.126	.027	.154	.026	.107
		4. 컨설팅 관리능력	.772	.132	.128	.204	-.037	.155	.183	.125
		5. 컨설팅 정보수집 능력	.600	.167	-.224	.133	.364	.151	.372	-.151
		6. 컨설팅 커뮤니케이 션 능력	.559	.218	-.070	.317	.043	.220	.416	-.159
		7. 미래 예측능력	.514	.035	-.087	-.089	.389	.284	.211	.327
		8. 경영 일반지식 보유	.548	.240	.123	.408	.046	-.091	.273	.239
		9. 조직관리 지식 보유	.599	.159	-.038	.373	-.160	.184	.070	-.161
		10. 수학 및 통계 지식 보유	.554	.104	-.052	.021	.280	-.018	.369	.174
		11. 컨설팅 전문 지식 보유	.689	.192	.189	.275	-.015	-.028	.052	.132
		12. 컨설팅 노하우 보유	.752	.054	.062	.129	.150	.135	.261	-.171
	자세	13. 기업비밀 유지	.398	.616	.225	.076	-.071	.174	.095	.158
		15. 컨설팅 영역 및 비밀 준수	.315	.772	.041	.168	-.004	.209	.118	-.115
		16. 컨설팅 업무 책임 준수	.332	.726	-.041	.011	.177	.057	.115	.183
		17. 계약서외 부가 대가 요구 않음	.094	.702	.163	.156	.001	-.026	.402	.023
경영자 의역량 특성	업종 전문지 식	18. 사업관련 전문교육 수강	-.062	-.101	.759	.143	.146	.184	.041	-.051
		19. 사업관련 자격증 획득 노력	.101	.081	.757	.141	.164	.208	-.030	.079
		20. 사업관련 경험 및 지식 보유	.248	.190	.760	.006	.131	.018	.025	.004
	사업기 획력	14. 컨설팅 허위결과 제시 않음	.326	.499	-.182	.585	.094	.112	-.171	.081
		23. 문제의식 및 근본 원인 파악	.069	.228	.360	.403	.419	.154	.237	-.004
		24. 과학적인 사고와 틀 활용	.082	.190	.300	.710	.344	.198	.080	-.012
		25. 구체적인 논리적 사업계획 수립	.105	.156	.229	.618	.507	.121	.082	-.079

		27. 창의적인 사업계획 수립	.137	.040	.343	.664	.233	.076	.167	.154
		33. 컨설팅 후 자체 평가	.225	-.136	.022	.599	.091	.128	.501	-.011
		37. 컨설팅 결과 수요 및 활용	.270	.094	-.048	.573	.106	.280	.277	.279
		38. 컨설팅 결과 사내 교육	.207	.124	.022	.634	.035	.248	.364	.255
	인적네트워킹	28. 사업관련 분야 교류	.031	.024	.274	.143	.514	.105	.037	.015
		29. 마케팅 대행 지인 보유	.067	.011	.198	.152	.839	.063	-.085	.061
		31. 세무회계 대행 지인 보유	.100	.133	.046	.204	.675	.004	.073	.363
		32. 공공기관 인적네트워킹 보유	-.072	-.097	.119	.113	.807	.083	.222	-.031
최고경영자의 심리적 특성	위험감수성향	41. 고위험 고수익 사업 선호	.222	-.001	.237	.046	-.096	.586	.333	.243
		42. 신사업 적극 시도	.083	.279	.240	.207	.063	.700	-.092	.168
		43. 불경기에도 투자 전략 수립	.001	.150	.107	-.028	.127	.824	.192	.014
		44. 위험 속에서도 사업성과 추구	.138	-.019	.105	.269	.060	.807	.191	-.087
		45. 안정보다 도전적 마인드	.127	.010	.046	.467	.206	.636	-.095	.186
컨설팅 성과	컨설팅 만족도	34. 컨설팅 보고서 만족도	.296	.132	.032	.290	.200	.128	.750	.064
		35. 컨설팅의 비용대비 가치	.336	.305	-.075	.046	.026	.015	.664	.172
		36. 컨설팅 결과 만족도	.324	.173	.122	.160	.097	.213	.762	.174
	컨설팅 활용도	39. 컨설팅 산출물 활용의지	.249	.129	.181	.262	.110	.195	.504	.587
		40. 컨설팅 결과 활용을 위한 교류	.130	.133	-.062	.290	.311	.242	.258	.605

본 연구에 포함된 41개의 설문항목을 토대로 탐색적 요인분석을 시도한 결과, 요인 적재량은 “23. 문제의식 및 근본원인 파악”의 요인적재량 0.403을 제외하고는 모두 최소 0.514 이상으로 나타나 허용치인 0.5를 초과하기 때문에 요인 적재량 값은 대부분 높게 나타난 것으로 평가할 수 있다.

참고로 이 연구에서 “23. 문제의식 및 근본원인 파악”을 제외하고 요인 분석을 한 결과, 요인들이 모두 1개의 요인으로 그룹핑이 되면서 전체적인 요인분석의 결과가 도출되지 않은 점과 관례적으로 요인적재량 허용치를

0.4로 보는 경우도 있다는 점을 고려하여, 불가피하게 통상적인 요인적재량 허용치인 0.5를 하회함에도 불구하고 분석에 포함시켰다.

따라서 최종적으로 41개의 측정항목을 토대로 요인 분석된 시니어 컨설턴트 역량과 컨설팅 성과에 대한 요인의 수는 <표 30>와 같이 시니어 컨설팅 역량부문에서 (1)컨설팅 능력, (2)컨설팅 자세로, 경영자의 역량적 특성 분야에서 (3)업종전문지식, (4)사업기획력, (5)인적네트워크로, 최고경영자의 심리적 특성 분야에서 (6)위험감수 성향으로, 컨설팅 성과 분야에서 (7)컨설팅 만족도, (8)컨설팅 활용도라는 총 8개의 요인변수로 도출되었다.

이와 같이 시니어 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향 연구에서 분석된 8가지의 요인에 대한 시사점은 기존의 전통적인 컨설턴트 역량이 (1)능력, (2)지식, (3)자세 로 구분되지만 본 연구에서는 능력과 지식이 비슷한 요인으로 판정되어 능력이라는 하나의 요인으로 그룹화되어 시니어 컨설턴트 역량이 (1)능력과 (2)자세라는 2가지 요인으로 요약되었음을 보여주고 있다. 본 연구에서 조사된 측정변수를 토대로 분석된 탐색적 요인분석 결과, 고유 값과 누적 고유 값은 <표 29>과 같다.

<표 29> 요인변수의 고유 값과 누적 고유 값

구분	초기 고유값			추출 제곱합 적재값			회전 제곱합 적재값		
	전체	% 분산	% 누적	전체	% 분산	% 누적	전체	% 분산	% 누적
1	14.146	34.502	34.502	14.146	34.502	34.502	6.573	16.032	16.032
2	4.199	10.243	44.744	4.199	10.243	44.744	4.352	10.616	26.648
3	2.375	5.792	50.536	2.375	5.792	50.536	3.675	8.964	35.612
4	2.218	5.409	55.945	2.218	5.409	55.945	3.478	8.483	44.095
5	1.792	4.371	60.316	1.792	4.371	60.316	3.418	8.338	52.433
6	1.636	3.991	64.307	1.636	3.991	64.307	3.077	7.504	59.936
7	1.590	3.878	68.185	1.590	3.878	68.185	2.751	6.710	66.647
8	1.153	2.813	70.998	1.153	2.813	70.998	1.682	4.103	70.750

<표 31>에서 고유값은 모두 1이상으로 나타나 의미 있는 요인으로 평가된다. 따라서 추출된 8개 요인의 누적 값은 전체의 70.99%의 설명력을 가짐을 알 수 있다.

2. 신뢰성 분석

신뢰성(reliability)이란 동일한 개념에 대해 측정을 반복하였을 때 같은 측정값을 얻을 가능성을 의미하는 것으로, 측정하고자 하는 대상이나 현상을 얼마나 일관성있게 측정하였는 가를 나타낸다. 이러한 신뢰성은 측정결과의 일관성, 정확성, 의존가능성, 안정성, 예측가능성 등과 관련된 것으로서, 신뢰성의 의의는 어떤 조사결과에 대해 이 조사결과가 부정확한 측정자료에서 우연하게 발견된 것이 아니라는 결과에 대한 확신을 줄 수 있는 것이다. 신뢰성을 측정하는 방법으로는 재검사법(test-retest method), 복수 양식법(multiple forms technique), 반분법(split-half method), 내적일관성 검증법(internal consistency method) 등의 다양한 측정방법을 사용할 수 있다(채서일, 2013).

본 연구에서 탐색적 요인분석 결과가 얼마나 측정의 내적 일관성을 확보하고 있는가를 나타내는 크롬바흐 알파 값을 산정하면 다음 <표 30>과 같다.

<표 30> 신뢰도 및 타당성 분석 결과

구분	측정 변수	요인 적재량	개념 신뢰도	평균분산추출 (AVE)	크롬바흐 알파 값
시니어 컨설턴트 역량	1. 기업문제 진단능력	.754	0.599	0.519	0.927
	2. 기업문제 분석능력	.781			
	3. 진단결과 대안제시 능력	.770			
	4. 컨설팅 관리능력	.772			
	5. 컨설팅 정보수집 능력	.600			
	6. 컨설팅 커뮤니케이션 능력	.559			
	7. 미래 예측능력	.514			
	8. 경영 일반지식 보유	.548			
	9. 조직관리 지식 보유	.599			
	10. 수학 및 통계 지식 보유	.554			
	11. 컨설팅 전문 지식 보유	.689			
	12. 컨설팅 노하우 보유	.752			
	13. 기업비밀 유지	.616	0.603	0.561	0.835
	15. 컨설팅 영역 및 비밀 준수	.772			
	16. 컨설팅 업무 책임 준수	.726			
	17. 계약서외 부가대가 요구 없음	.702			

경영자의 역량적 특성	업종 전문지식	18. 사업관련 전문교육 수강	.759	0.611	0.519	0.771
		19. 사업관련 자격증 획득 노력	.757			
		20. 사업관련 경험 및 지식 보유	.760			
	사업 기획력	14. 컨설팅 허위결과 제시 않음	.585	0.591	0.511	0.890
		23. 문제의식 및 근본원인 파악	.403			
		24. 과학적인 사고와 틀 활용	.710			
		25. 구체적 논리적 사업계획 수립	.618			
		27. 창의적인 사업계획 수립	.664			
		33. 컨설팅 후 자체 평가	.599			
		37. 컨설팅 결과 수요 및 활용	.573			
		38. 컨설팅 결과 사내 교육	.634			
	인적네트 워크	28. 사업관련 분야 교류	.514	0.600	0.519	0.803
		29. 마케팅 대행 지인 보유	.839			
		31. 세무회계 대행 지인 보유	.675			
		32. 공공기관 인적네트워크 보유	.807			
최고경영 자의 심리적 특성	위험감수 성향	41. 고위험 고수익 사업 선호	.586	0.617	0.544	0.846
		42. 신사업 적극 시도	.700			
		43. 불경기에도 투자전략 수립	.824			
		44. 위험 속에서도 사업성과 추구	.807			
		45. 안정보다 도전적 마인드	.636			
컨설팅 성과	컨설팅 만족도	34. 컨설팅 보고서 만족도	.750	0.760	0.731	0.889
		35. 컨설팅의 비용대비 가치	.664			
		36. 컨설팅 결과 만족도	.762			
	컨설팅 활용도	39. 컨설팅 산출물 활용의지	.587	0.688	0.640	0.764
		40. 컨설팅 결과 활용을 위한 교류	.605			

<표 32>에서 통상적으로 개념 신뢰도에 대한 허용수준은 0.6 이상을 들고 있다. 그리고 평균분산추출은 0.5 이상이 되어야 신뢰도가 있는 것으로 본다.

여기에서 개념 신뢰도와 평균분산추출의 최소값은 각각 0.591와 0.511로 나타나 평균 분산추출 값은 문제가 없다. 그러나 개념신뢰도에서 사업기획력 0.591, 능력 0.599로 최소 허용치 0.6을 하회하고 있으나 0.6과는 큰 차이가 없는 것으로 보고, 분석을 진행하고자 한다.

본 연구에서는 요인분석 결과, 신뢰성 검증을 위해서는 크론바흐 알파(cronbach's Alpha) 계수를 이용하였고, 크론바흐 알파 계수 값은 일반적으로 0.7 이상이면 집중타당도가 있다고 보는데, 여기의 크론바흐 알파 값은 모두 0.764 이상으로 나타나 집중타당도는 높은 것으로 나타났다.

또한, 잠재변수에 대한 관별타당도를 검정하기 위해 다음 <표 31>과 같이 잠재변수 간 상관계수 행렬을 산정하였다.

<표 31> 잠재변수 간 상관계수 행렬

구 분		시니어 컨설턴트 역량		경영자 역량적 특성			경영자 심리적 특성	컨설팅 성과	
		능력	자세	업종전문 지식	사업 기획력	인적네트 워크	위험감수성 향	컨설팅 만족도	컨설팅 활용도
시니어 컨설턴트 역량	능력	1.000							
	자세	0.684	1.000						
경영자의 역량적 특성	업종전문 지식	0.266	0.309	1.000					
	사업 기획력	0.570	0.502	0.527	1.000				
	인적네트워크	0.219	0.150	0.464	0.61	1.000			
최고경영자의 심리적 특성	위험감수성향	0.404	0.396	0.438	0.607	0.306	1.000		
컨설팅 성과	컨설팅 만족도	0.704	0.595	0.247	0.605	0.294	0.45	1.000	
	컨설팅 활용도	0.611	0.509	0.330	0.700	0.384	0.555	0.788	1.000

<표 33>에서 잠재 변수 간 상관계수 행렬을 산정한 결과 모든 계수 값이 대각항 대비 비대각항의 값이 낮기 때문에 관별 타당성이 있다고 볼 수 있다.

특히 이들 잠재 변수 간 상관계수 행렬의 비대각 항 값이 통상적으로 0.8을 초과하면 다중 공선성 문제가 있다고 본다. 위의 표에서는 비대각 항의 값 중에서 0.788이 가장 높아 잠재변수 간 상관계수는 모두 기준치인 0.8 이하이기 때문에 다중 공선성의 문제가 없는 것으로 분석되었다.

제 3 절 가설 검증

1. 기업형태에 따른 연구 모형의 분석

표본의 특성에서 분류된 기업의 형태에 따라 연구결과가 각각 의미있게 나타났다. 연구모형의 분석은 첫째, 전체기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향 분석의 추가적으로 소상공인 및 법인기업과 개인기업 간의 차별적인 특성을 도출하기 위해, 둘째, 법인기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향을, 셋째, 개인기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향으로 나누어 분석을 시도해 보았다.

1) 전체 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향 분석

전체 기업에서 경영자의 역량적 특성과 최고경영자의 심리적 특성을 매개변수로 시니어 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향 분석에서 독립변수와 종속변수는 다음과 같이 구성되어 있다. 먼저, 독립변수에 해당하는 5점 척도로 구성된 개념 변수는 본 연구의 요인분석 결과에 따라 시니어 컨설턴트 역량부문에서 (1)컨설턴트 능력, (2)컨설턴트 자세, 경영자의 역량적 특성 분야에서 (3)업종전문지식, (4)사업기획력, (5)인적네트워크, 최고경영자의 심리적 특성 분야에서 (6)위험감수 성향으로 보고자 한다. 그리고 종속변수에 해당하는 5점 척도로 구성된 결과변수는 (1)컨설팅 만족도, (2)컨설팅 활용도로 보고자 한다. 이상과 같이 구성된 전체 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 파악해 보았다.

첫째, 전체 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 업종전문지식에 미치는 영향을 회귀분석한 결과는 <표 32>과 같이 나타났다.

<표 32> 전체기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 업종전문지식에 미치는 영향

잠재 변수	비표준화 계수 B	표준오차 SE	표준화 계수 β	t	유의확률 p
Constant	2.092	.344		6.086	.000
컨설턴트 능력	.142	.143	.108	.989	.324
컨설턴트 자세	.208	.131	.173	1.591	.114

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

전체 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 업종전문지식에 미치는 영향분석 결과 <표 34>에서와 같이 컨설턴트 능력의 비표준화 회귀계수 B값은 0.141로 나타났으며, 이에 대한 t값은 0.989이며, 유의확률은 0.324이다. 따라서 t값 0.989에서 $p = 0.324 > \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 수락하고, 대립가설 H_1 을 기각하고 있다. 즉, 전체 기업에서 시니어 컨설턴트 능력은 경영자의 업종전문지식에 영향을 미치지 못하는 것으로 통계적으로 확인되어졌다. 또한 컨설턴트 자세의 비표준화 회귀계수 B값은 0.208로 나타났으며, 이에 대한 t값은 1.591이며, 유의확률은 0.114이다. 따라서 t값 1.591에서 $p = 0.114 > \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 수락하고, 대립가설 H_1 을 기각하고 있다. 즉, 전체 기업에서 컨설턴트 자세는 경영자의 업종전문지식에 영향을 미치지 못하는 것으로 통계적으로 확인되어졌다.

둘째, 전체 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 사업기획력에 미치는 영향을 회귀분석한 결과는 <표 33>과 같이 나타났다.

<표 33> 전체기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 사업기획력에 미치는 영향

잠재 변수	비표준화 계수 B	표준오차 SE	표준화 계수 β	t	유의확률 p
Constant	.537	.221		2.436	.016
컨설턴트 능력	.439	.092	.436	4.769	.000
컨설턴트 자세	.191	.084	.208	2.279	.024

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

전체 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 사업기획력에 미치는 영향분석 결과 <표 35>에서와 같이 컨설턴트 능력의 비표준화 회귀계수 B값은 0.439로 나타났으며, 이에 대한 t값은 4.769이며, 유의확률은 0.000이다. 따라서 t값 4.769에서 $p = 0.000 < \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 기각하고, 대립가설 H_1 을 수락하고 있다. 즉, 전체 기업에서 컨설턴트 능력은 경영자의 사업기획력에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 통계적으로 확인되어졌다. 또한 컨설턴트 자세의 비표준화 회귀계수 B값은 0.191로 나타났으며, 이에 대한 t값은 2.279이며, 유의확률은 0.024이다. 따라서 t값 2.279에서 $p = 0.024 < \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 기각하고, 대립가설 H_1 을 수락하고 있다. 즉, 전체 기업에서 컨설턴트 자세는 경영자의 사업기획력에 긍정적인 영향을 미치는 것

으로 통계적으로 확인되어졌다.

셋째, 전체 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 인적 네트워크에 미치는 영향을 회귀분석한 결과는 <표 34>과 같이 나타났다.

<표 34> 전체기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 인적네트워크에 미치는 영향

잠재 변수	비표준화 계수 B	표준오차 SE	표준화 계수 β	t	유의확률 p
Constant	1.973	.306		6.439	.000
컨설턴트 능력	.236	.128	.203	1.846	.067
컨설턴트 자세	.030	.116	.028	.258	.797

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

전체 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 인적네트워크에 미치는 영향분석 결과 <표 36>에서와 같이 컨설턴트 능력의 비표준화 회귀계수 B값은 0.236으로 나타났다으며, 이에 대한 t값은 1.846이며, 유의확률은 0.067이다. 따라서 t값 1.846에서 $p = 0.067 > \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 수락하고, 대립가설 H_1 을 기각하고 있다. 즉, 전체 기업에서 컨설턴트 능력은 경영자의 인적네트워크에 영향을 미치지 않는 것으로 통계적으로 확인되어졌다. 또한 컨설턴트 자세의 비표준화 회귀계수 B값은 0.030으로 나타났다으며, 이에 대한 t값은 0.285이며, 유의확률은 0.797이다. 따라서 t값 0.258에서 $p = 0.797 > \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 수락하고, 대립가설 H_1 을 기각하고 있다. 즉, 전체 기업에서 컨설턴트 자세는 경영자의 인적네트워크에 영향을 미치지 않는 것으로 통계적으로 확인되어졌다.

넷째, 전체 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 위험감수 성향에 미치는 영향을 회귀분석한 결과는 <표 35>과 같이 나타났다.

<표 35> 전체 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 위험감수 성향에 미치는 영향

잠재 변수	비표준화 계수 B	표준오차 SE	표준화 계수 β	t	유의확률 p
Constant	1.194	.303		3.943	.000
컨설턴트 능력	.322	.126	.263	2.549	.012
컨설턴트 자세	.202	.115	.182	1.758	.081

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

전체 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 위험감수 성향에 미치는 영향분석 결과 <표 37>에서와 같이 컨설턴트 능력의 비표준화 회귀계수 B값은 0.322로 나타났으며, 이에 대한 t값은 2.549이며, 유의확률은 0.012이다. 따라서 t값 2.549에서 $p = 0.012 < \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 기각하고, 대립가설 H_1 을 수락하고 있다. 즉, 전체 기업에서 컨설턴트 능력은 위험감수 성향에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 통계적으로 확인되어졌다. 또한 컨설턴트 자세의 비표준화 회귀계수 B값은 0.202로 나타났으며, 이에 대한 t값은 1.758이며, 유의확률은 0.081이다. 따라서 t값 1.758에서 $p = 0.081 > \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 수락하고, 대립가설 H_1 을 기각하고 있다. 즉, 전체 기업에서 컨설턴트 자세는 경영자의 위험감수 성향에 영향을 미치지 못하는 것으로 통계적으로 확인되어졌다.

다섯째, 전체 기업에서 업종 전문지식, 사업기획력, 인적 네트워크, 컨설턴트 능력, 컨설턴트 자세 및 위험감수 성향이 컨설팅 만족도에 미치는 영향을 회귀분석한 결과는 <표 36> 과 같이 나타났다.

<표 36> 전체 기업에서 업종 전문지식, 사업기획력, 인적 네트워크, 컨설턴트 능력, 컨설턴트 자세 및 위험감수 성향이 컨설팅 만족도에 미치는 영향

잠재 변수	비표준화 계수 B	표준오차 SE	표준화 계수 β	t	유의확률 p
Constant	.036	.315		.116	.908
업종 전문지식	-.091	.074	-.091	-1.237	.219
사업기획력	.289	.126	.221	2.285	.024
인적네트워크	.052	.087	.046	.598	.551
컨설턴트 능력	.528	.116	.401	4.555	.000
컨설턴트 자세	.211	.100	.176	2.122	.036
위험감수 성향	.086	.085	.080	1.021	.309

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

전체 기업에서 업종 전문지식이 컨설팅 만족도에 미치는 영향분석 결과 <표 38>에서와 같이 업종 전문지식의 비표준화 회귀계수 B값은 -0.091로 나타났으며, 이에 대한 t값은 -1.237이며, 유의확률은 0.219이다. 따라서 t값 -1.237에서 $p = 0.219 > \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 수락하고, 대립가설 H_1 을 기각하고 있다. 즉, 전체 기업에서 업종 전문지식은 컨설팅 만족도에 영향을 미치지 않는 것으로 통계적으로 확인되어졌다. 사업기획력의 비표준화 회귀계수 B값은 0.289로 나타났으며, 이에 대한 t값은 2.285이며, 유의확률은 0.024이다. 따라서 t값 2.285에서 $p = 0.024 < \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 기각하고, 대립가설 H_1 을 수락하고 있다. 즉, 전체 기업에서 사업 기획력은 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 통계적으로 확인되어졌다. 인적네트워크의 비표준화 회귀계수 B값은 0.052로 나타났으며, 이에 대한 t값은 0.598이며, 유의확률은 0.551이다. 따라서 t값 0.598에서 $p = 0.551 > \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 수락하고, 대립가설 H_1 을 기각하고 있다. 즉, 전체 기업의 인적네트워크는 컨설팅 만족도에 영향을 미치지 못하는 것으로 통계적으로 확인되어졌다. 컨설턴트 능력의 비표준화 회귀계수 B값은 0.528로 나타났으며, 이에 대한 t값은 4.555이며, 유의확률은 0.000이다. 따라서 t값 4.555에서 $p = 0.000 < \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 기각하고, 대립가설 H_1 을 수락하고 있다. 즉, 전체 기업에서 컨설턴트 능력은 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 통계적으로 확인되어졌다. 컨설턴트 자세의 비표준화 회귀계수 B값은 0.211로 나타났으며, 이에 대한 t값은

2.122이며, 유의확률은 0.036이다. 따라서 t 값 2.122에서 $p = 0.036 < \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 기각하고, 대립가설 H_1 을 수락하고 있다. 즉, 전체 기업에서 컨설턴트 자세는 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 통계적으로 확인되어졌다. 위험감수 성향의 비표준화 회귀계수 B값은 0.086으로 나타났으며, 이에 대한 t 값은 1.021이며, 유의확률은 0.309이다. 따라서 t 값 1.021에서 $p = 0.309 > \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 수락하고, 대립가설 H_1 을 기각하고 있다. 즉, 전체 기업에서 위험감수 성향은 컨설팅 만족도에 영향을 미치지 않는 것으로 통계적으로 확인되어졌다.

여섯째, 전체 기업에서 업종 전문지식, 사업기획력, 인적 네트워크, 컨설턴트 능력, 컨설턴트 자세 및 위험감수 성향이 컨설팅 활용도에 미치는 영향을 회귀분석한 결과는 다음 <표 37>과 같이 나타났다.

<표 37> 전체 기업에서 업종 전문지식, 사업기획력, 인적 네트워크, 컨설턴트 능력, 컨설턴트 자세 및 위험감수 성향이 컨설팅 활용도에 미치는 영향

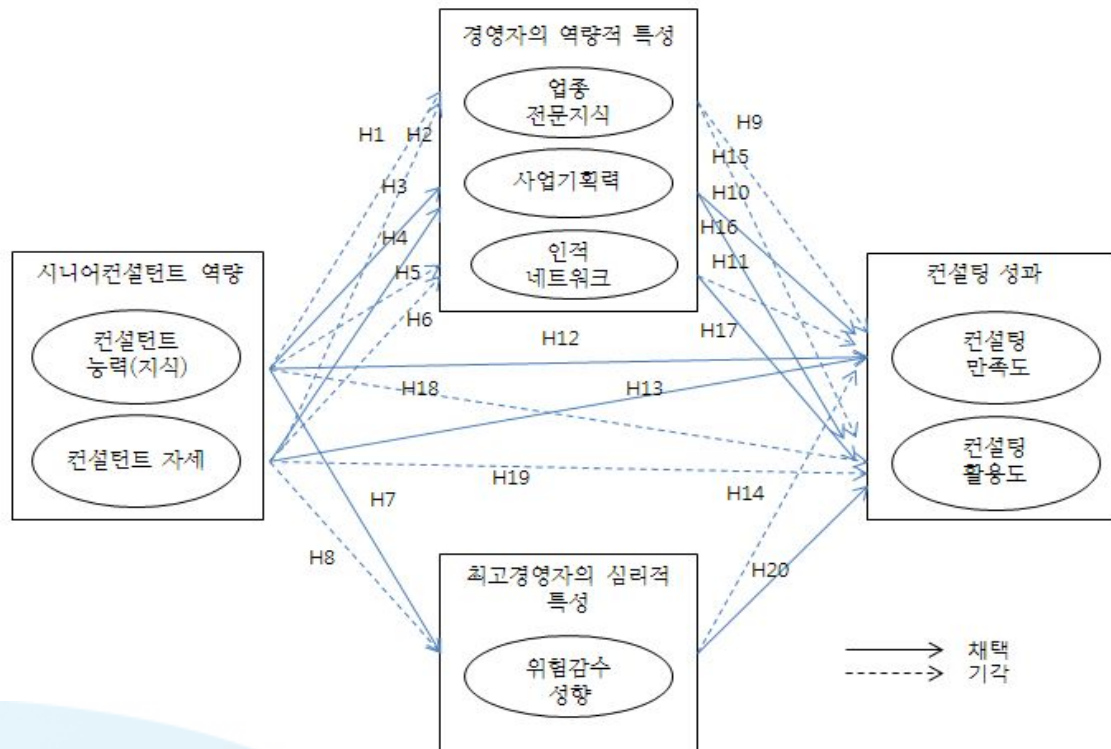
잠재 변수	비표준화 계수 B	표준오차 SE	표준화 계수 β	t	유의확률 p
Constant	-.269	.300		-.898	.371
업종 전문지식	-.098	.070	-.105	-1.389	.167
사업기획력	.399	.121	.327	3.312	.001
인적네트워크	.181	.083	.172	2.181	.031
컨설턴트 능력	.212	.110	.172	1.917	.058
컨설턴트 자세	.098	.095	.087	1.030	.305
위험감수 성향	.220	.081	.219	2.736	.007

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

전체 기업에서 업종 전문지식이 컨설팅 활용도에 미치는 영향분석 결과 <표 39>에서와 같이 업종 전문지식의 비표준화 회귀계수 B값은 -0.098로 나타났으며, 이에 대한 t 값은 -1.389이며, 유의확률은 0.167이다. 따라서 t 값 -1.389에서 $p = 0.167 > \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 수락하고, 대립가설 H_1 을 기각하고 있다. 즉, 전체 기업에서 업종 전문지식은 컨설팅 활용도에 영향을 미치지 않는 것으로 통계적으로 확인되어졌다. 사업기획력의 비표준화 회귀계수 B값은 0.399로 나타났으며, 이에 대한 t

값은 3.312이며, 유의확률은 0.001이다. 따라서 $t_{값} 3.312$ 에서 $p = 0.001 < \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 기각하고, 대립가설 H_1 을 수락하고 있다. 즉, 전체 기업에서 사업 기획력은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 통계적으로 확인되었다. 인적네트워크의 비표준화 회귀계수 B값은 0.181로 나타났으며, 이에 대한 $t_{값}$ 은 2.181이며, 유의확률은 0.031이다. 따라서 $t_{값} 2.181$ 에서 $p = 0.031 < \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 기각하고, 대립가설 H_1 을 수락하고 있다. 즉, 전체 기업에서 인적네트워크는 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 통계적으로 확인되었다. 컨설턴트 능력의 비표준화 회귀계수 B값은 0.212로 나타났으며, 이에 대한 $t_{값}$ 은 1.917이며, 유의확률은 0.058이다. 따라서 $t_{값} 1.917$ 에서 $p = 0.058 > \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 수락하고, 대립가설 H_1 을 기각하고 있다. 즉, 전체 기업에서 컨설턴트 능력은 컨설팅 활용도에 영향을 미치지 못하는 것으로 통계적으로 확인되었다. 컨설턴트 자세의 비표준화 회귀계수 B값은 0.098로 나타났으며, 이에 대한 $t_{값}$ 은 1.030이며, 유의확률은 0.305이다. 따라서 $t_{값} 1.030$ 에서 $p = 0.305 > \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 수락하고, 대립가설 H_1 을 기각하고 있다. 즉, 전체 기업에서 컨설턴트 자세는 컨설팅 활용도에 영향을 미치지 못하는 것으로 통계적으로 확인되었다. 위험감수 성향의 비표준화 회귀계수 B값은 0.220으로 나타났으며, 이에 대한 $t_{값}$ 은 2.736이며, 유의확률은 0.007이다. 따라서 $t_{값} 2.736$ 에서 $p = 0.007 < \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 기각하고, 대립가설 H_1 을 수락하고 있다. 즉, 전체 기업에서 위험감수 성향은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 통계적으로 확인되었다.

이상에서 검정된 분석모형을 정리하면 [그림 11]과 같다.



[그림 11] 전체 기업의 시니어 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향

2) 법인 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향 분석

법인 기업에서 경영자의 역량적 특성과 최고경영자의 심리적 특성을 매개로 시니어 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향분석을 시도해 보았다.

첫째, 법인 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 업종전문지식에 미치는 영향을 회귀분석한 결과는 다음 <표 38>과 같이 나타났다.

<표 38> 법인 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 업종전문지식에 미치는 영향

잠재 변수	비표준화 계수 B	표준오차 SE	표준화 계수 β	t	유의확률 p
Constant	1.582	.438		3.613	.001
컨설턴트 능력	.009	.175	.006	.050	.960
컨설턴트 자세	.488	.168	.365	2.903	.005

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

법인 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 업종전문지식에 미치는 영향분석 결과 <표 40>에서와 같이 컨설턴트 능력의 비표준화 회귀계수 B값은 0.009로 나타났으며, 이에 대한 t값은 0.050이며, 유의확률은 0.960이다. 따라서 t값 0.050에서 $p = 0.960 > \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 수락하고, 대립가설 H_1 을 기각하고 있다. 즉, 법인 기업에서 컨설턴트 능력은 경영자의 업종전문지식에 영향을 미치지 못하는 것으로 통계적으로 확인되어졌다. 또한 컨설턴트 자세의 비표준화 회귀계수 B값은 0.488로 나타났으며, 이에 대한 t값은 2.903이며, 유의확률은 0.005이다. 따라서 t값 2.903에서 $p = 0.005 < \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 기각하고, 대립가설 H_1 을 수락하고 있다. 즉, 법인 기업에서 컨설턴트 자세는 경영자의 업종전문지식에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 통계적으로 확인되어졌다.

둘째, 법인 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 사업기획력에 미치는 영향을 회귀분석한 결과는 다음 <표 39>과 같이 나타났다.

<표 39> 법인 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 사업기획력에 미치는 영향

잠재 변수	비표준화 계수 B	표준오차 SE	표준화 계수 β	t	유의확률 p
Constant	.812	.327		2.484	.015
컨설턴트 능력	.378	.130	.349	2.904	.005
컨설턴트 자세	.157	.126	.150	1.248	.216

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

법인 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 사업기획력에 미치는 영향분석 결과 <표 41>에서와 같이 컨설턴트 능력의 비표준화 회귀계수 B값은 0.378로 나타났으며, 이에 대한 t값은 2.904이며, 유의확률은 0.005이다. 따라서 t값 2.904에서 $p = 0.005 < \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 기각하고, 대립가설 H_1 을 수락하고 있다. 즉, 법인 기업에서 컨설턴트 능력은 경영자의 사업기획력에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 통계적으로 확인되어졌다. 또한 컨설턴트 자세의 비표준화 회귀계수 B값은 0.157로 나타났으며, 이에 대한 t값은 1.248이며, 유의확률은 0.215이다. 따라서 t값 1.248에서 $p = 0.216 > \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 수락하고, 대립가설 H_1 을 기각하고 있다. 즉, 법인 기업의 컨설턴트 자세는 경영자의 사업기획력에 영향을 미치지 않는 것으로

통계적으로 확인되어졌다.

셋째, 법인 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 인적 네트워크에 미치는 영향을 회귀분석한 결과는 다음 <표 40>과 같이 나타났다.

<표 40> 법인 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 인적네트워크에 미치는 영향

잠재 변수	비표준화 계수 B	표준오차 SE	표준화 계수 β	t	유의확률 p
Constant	2.226	.442		5.037	.000
컨설턴트 능력	.014	.176	.010	.078	.938
컨설턴트 자세	.141	.170	.111	.828	.410

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

법인 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 인적네트워크에 미치는 영향분석 결과 <표 42>에서와 같이 컨설턴트 능력의 비표준화 회귀계수 B값은 0.014으로 나타났으며, 이에 대한 t값은 0.078이며, 유의확률은 0.938이다. 따라서 t값 0.078에서 $p = 0.938 > \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 수락하고, 대립가설 H_1 을 기각하고 있다. 즉, 법인 기업에서 컨설턴트 능력은 경영자의 인적네트워크에 영향을 미치지 않는 것으로 통계적으로 확인되어졌다. 또한 컨설턴트 자세의 비표준화 회귀계수 B값은 0.141으로 나타났으며, 이에 대한 t값은 0.828이며, 유의확률은 0.410이다. 따라서 t값 0.828에서 $p = 0.410 > \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 수락하고, 대립가설 H_1 을 기각하고 있다. 즉, 법인 기업에서 컨설턴트 자세는 경영자의 인적네트워크에 영향을 미치지 않는 것으로 통계적으로 확인되어졌다.

넷째, 법인 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 위험감수 성향에 미치는 영향을 회귀분석한 결과는 <표 41>과 같이 나타났다.

<표 41> 법인 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 위험감수 성향에 미치는 영향

잠재 변수	비표준화 계수 B	표준오차 SE	표준화 계수 β	t	유의확률 p
Constant	.818	.418		1.958	.054
컨설턴트 능력	.418	.167	.303	2.507	.014
컨설턴트 자세	.252	.161	.190	1.571	.120

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

법인 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 위험감수 성향에 미치는 영향분석 결과 <표 43>에서와 같이 컨설턴트 능력의 비표준화 회귀계수 B값은 0.418로 나타났으며, 이에 대한 t값은 2.507이며, 유의확률은 0.014이다. 따라서 t값 2.507에서 $p = 0.014 < \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 기각하고, 대립가설 H_1 을 수락하고 있다. 즉, 법인 기업에서 컨설턴트 능력은 위험감수 성향에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 통계적으로 확인되어졌다. 또한 컨설턴트 자세의 비표준화 회귀계수 B값은 0.252로 나타났으며, 이에 대한 t값은 1.571이며, 유의확률은 0.120이다. 따라서 t값 1.571에서 $p = 0.120 > \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 수락하고, 대립가설 H_1 을 기각하고 있다. 즉, 법인 기업에서 컨설턴트 자세는 경영자의 위험감수 성향에 영향을 미치지 못하는 것으로 통계적으로 확인되어졌다.

다섯째, 법인 기업에서 업종 전문지식, 사업기획력, 인적 네트워크, 컨설턴트 능력, 컨설턴트 자세 및 위험감수 성향이 컨설팅 만족도에 미치는 영향을 회귀분석한 결과는 다음 <표 42>과 같이 나타났다.

<표 42> 법인 기업에서 업종 전문지식, 사업기획력, 인적 네트워크, 컨설턴트 능력, 컨설턴트 자세 및 위험감수 성향이 컨설팅 만족도에 미치는 영향

잠재 변수	비표준화 계수 B	표준오차 SE	표준화 계수 β	t	유의확률 p
Constant	.060	.446		.134	.894
업종 전문지식	-.181	.110	-.174	-1.645	.104
사업기획력	.113	.165	.085	.687	.494
인적네트워크	.146	.115	.134	1.273	.207
컨설턴트 능력	.528	.165	.367	3.207	.002
컨설턴트 자세	.231	.156	.166	1.479	.143
위험감수 성향	.214	.119	.205	1.798	.076

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

법인 기업에서 업종 전문지식이 컨설팅 만족도에 미치는 영향분석 결과, <표 44>에 서와 같이 업종 전문지식의 비표준화 회귀계수 B값은 -0.181로 나타났으며, 이에 대한 t값은 -1.645이며, 유의확률은 0.104이다. 따라서 t값 -1.645에서 $p = 0.104 > \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 수락하고, 대립가설 H_1 을 기각하고 있다. 즉, 법인 기업에서 업종 전문지식은 컨설팅 만족도에 영향을 미치지 않는 것으로 통계적으로 확인되어졌다. 사업기획력의 비표준화 회귀계수 B값은 0.113으로 나타났으며, 이에 대한 t값은 0.687이며, 유의확률은 0.494이다. 따라서 t값 0.687에서 $p = 0.494 > \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 수락하고, 대립가설 H_1 을 기각하고 있다. 즉, 법인 기업에서 사업 기획력은 컨설팅 만족도에 영향을 미치지 않는 것으로 통계적으로 확인 되어졌다. 인적네트워크의 비표준화 회귀계수 B값은 0.146로 나타났으며, 이에 대한 t 값은 1.273이며, 유의확률은 0.207이다. 따라서 t값 1.273에서 $p = 0.207 > \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 수락하고, 대립가설 H_1 을 기각하고 있다. 즉, 법인 기업에 서 인적네트워크는 컨설팅 만족도에 영향을 미치지 못하는 것으로 통계적으로 확인되어 졌다. 컨설턴트 능력의 비표준화 회귀계수 B값은 0.528로 나타났으며, 이에 대한 t값 은 3.207이며, 유의확률은 0.002이다. 따라서 t값 3.207에서 $p = 0.002 < \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 기각하고, 대립가설 H_1 을 수락하고 있다. 즉, 법인 기업에 서 컨설턴트 능력은 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 통계적으로 확인 되어졌다.

컨설턴트 자세의 비표준화 회귀계수 B값은 0.231로 나타났으며, 이에 대한 t값은 1.479이며, 유의확률은 0.143이다. 따라서 t값 1.479에서 $p = 0.143 > \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 수락하고, 대립가설 H_1 을 기각하고 있다. 즉, 법인 기업에서 컨설턴트 자세는 컨설팅 만족도에 영향을 미치지 않는 것으로 통계적으로 확인되어졌다. 위험감수 성향의 비표준화 회귀계수 B값은 0.214로 나타났으며, 이에 대한 t값은 1.798이며, 유의확률은 0.076이다. 따라서 t값 1.798에서 $p = 0.076 > \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 수락하고, 대립가설 H_1 을 기각하고 있다. 즉, 법인 기업에서 위험감수 성향은 컨설팅 만족도에 영향을 미치지 않는 것으로 통계적으로 확인되어졌다.

여섯째, 법인 기업에서 업종 전문지식, 사업기획력, 인적 네트워크, 컨설턴트 능력, 컨설턴트 자세 및 위험감수 성향이 컨설팅 활용도에 미치는 영향을 회귀분석한 결과는 다음 <표 43>과 같이 나타났다.

<표 43> 법인 기업에서 업종 전문지식, 사업기획력, 인적 네트워크, 컨설턴트 능력, 컨설턴트 자세 및 위험감수 성향이 컨설팅 활용도에 미치는 영향

잠재 변수	비표준화 계수 B	표준오차 SE	표준화 계수 β	t	유의확률 p
Constant	-.293	.388		-.755	.453
업종 전문지식	-.086	.095	-.088	-.898	.372
사업기획력	.278	.143	.223	1.937	.056
인적네트워크	.226	.100	.221	2.265	.026
컨설턴트 능력	.379	.143	.281	2.645	.010
컨설턴트 자세	-.100	.136	-.077	-.734	.465
위험감수 성향	.330	.104	.337	3.184	.002

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

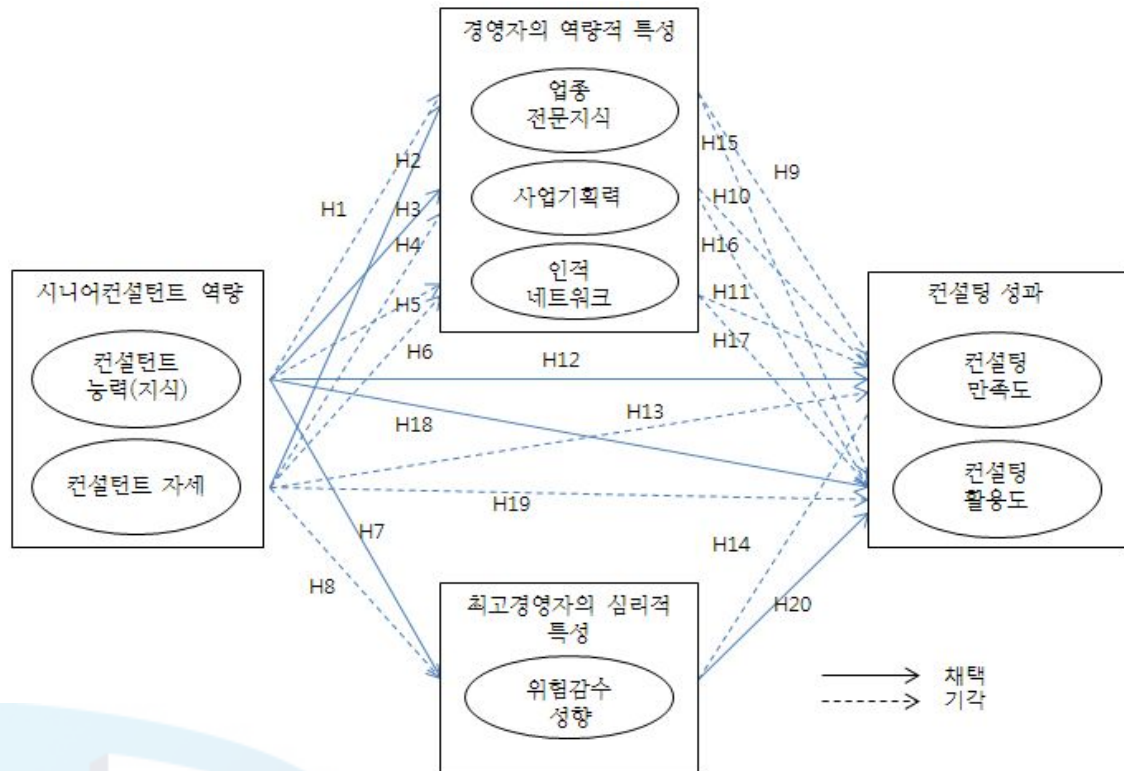
법인 기업에서 업종 전문지식이 컨설팅 활용도에 미치는 영향분석 결과 <표 45>에서와 같이 업종 전문지식의 비표준화 회귀계수 B값은 -0.086으로 나타났으며, 이에 대한 t값은 -0.898이며, 유의확률은 0.372이다. 따라서 t값 -0.898에서 $p = 0.372 > \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 수락하고, 대립가설 H_1 을 기각하고 있다. 즉, 법인 기업에서 업종 전문지식은 컨설팅 활용도에 영향을 미치지 않는 것으로 통계적으로 확인되어졌다.

사업기획력의 비표준화 회귀계수 B값은 0.278로 나타났으며, 이에 대한 t값은 1.937이며, 유의확률은 0.056이다. 따라서 t값 1.937에서 $p = 0.056 > \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 수락하고, 대립가설 H_1 을 기각하고 있다. 즉, 법인 기업에서 사업 기획력은 컨설팅 활용도에 영향을 미치지 않는 것으로 통계적으로 확인되어졌다.

인적네트워크의 비표준화 회귀계수 B값은 0.226으로 나타났으며, 이에 대한 t값은 2.265이며, 유의확률은 0.026이다. 따라서 t값 2.265에서 $p = 0.026 < \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 기각하고, 대립가설 H_1 을 수락하고 있다. 즉, 법인 기업에서 인적네트워크는 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 통계적으로 확인되어졌다. 컨설턴트 능력의 비표준화 회귀계수 B값은 0.379로 나타났으며, 이에 대한 t값은 2.645이며, 유의확률은 0.010이다. 따라서 t값 2.645에서 $p = 0.010 < \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 기각하고, 대립가설 H_1 을 수락하고 있다. 즉, 법인 기업에서 컨설턴트 능력은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 통계적으로 확인되어졌다.

컨설턴트 자세의 비표준화 회귀계수 B값은 -0.100으로 나타났으며, 이에 대한 t값은 -0.734이며, 유의확률은 0.465이다. 따라서 t값 -0.734에서 $p = 0.465 > \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 수락하고, 대립가설 H_1 을 기각하고 있다. 즉, 법인 기업에서 컨설턴트 자세는 컨설팅 활용도에 영향을 미치지 못하는 것으로 통계적으로 확인되어졌다. 위험감수 성향의 비표준화 회귀계수 B값은 0.330으로 나타났으며, 이에 대한 t값은 3.184이며, 유의확률은 0.002이다. 따라서 t값 3.184에서 $p = 0.002 < \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 기각하고, 대립가설 H_1 을 수락하고 있다. 즉, 법인 기업에서 위험감수 성향은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 통계적으로 확인되어졌다.

이상에서 검정된 분석모형을 정리하면 [그림 12]와 같다.



[그림 12] 법인 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향

3) 개인 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향 분석

개인 기업에서 경영자의 역량적 특성과 최고경영자의 심리적 특성을 매개로 시니어 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향 분석을 시도해 보았다. 첫째, 개인 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 업종전문지식에 미치는 영향을 회귀분석한 결과는 다음 <표 44>과 같이 나타났다.

<표 44> 개인 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 업종전문지식에 미치는 영향

잠재 변수	비표준화 계수 B	표준오차 SE	표준화 계수 β	t	유의확률 p
Constant	2.462	.551		4.470	.000
컨설턴트 능력	.411	.270	.346	1.525	.138
컨설턴트 자세	-.133	.208	-.145	-.640	.527

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

개인 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 업종전문지식에 미치는 영향분석 결과 <표 46>에서와 같이 컨설턴트 능력의 비표준화 회귀계수 B값은 0.411로 나타났으며, 이에 대한 t값은 1.525이며, 유의확률은 0.138이다. 따라서 t값 1.525에서 $p = 0.138 > \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 수락하고, 대립가설 H_1 을 기각하고 있다. 즉, 개인 기업에서 컨설턴트 능력은 경영자의 업종전문지식에 영향을 미치지 못하는 것으로 통계적으로 확인되어졌다. 또한 컨설턴트 자세의 비표준화 회귀계수 B값은 -0.133으로 나타났으며, 이에 대한 t값은 -0.640이며, 유의확률은 0.527이다. 따라서 t값 -0.640에서 $p = 0.527 > \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 수락하고, 대립가설 H_1 을 기각하고 있다. 즉, 개인 기업에서 컨설턴트 자세는 경영자의 업종전문지식에 영향을 미치지 못하는 것으로 통계적으로 확인되어졌다.

둘째, 개인 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 사업기획력에 미치는 영향을 회귀분석한 결과는 다음 <표 45>과 같이 나타났다.

<표 45> 개인 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 사업기획력에 미치는 영향

잠재 변수	비표준화 계수 B	표준오차 SE	표준화 계수 β	t	유의확률 p
Constant	.096	.241		.396	.695
컨설턴트 능력	.553	.118	.591	4.678	.000
컨설턴트 자세	.245	.091	.340	2.690	.012

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

개인 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 사업기획력에 미치는 영향분석 결과 <표 47>에서와 같이 컨설턴트 능력의 비표준화 회귀계수 B값은 0.533으로 나타났으며, 이에 대한 t값은 4.678이며, 유의확률은 0.000이다. 따라서 t값 4.678에서 $p = 0.000 < \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 기각하고, 대립가설 H_1 을 수락하고 있다. 즉, 개인 기업에서 컨설턴트 능력은 경영자의 사업기획력에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 통계적으로 확인되어졌다. 또한 컨설턴트 자세의 비표준화 회귀계수 B값은 0.245로 나타났으며, 이에 대한 t값은 2.690이며, 유의확률은 0.012이다. 따라서 t값 2.690에서 $p = 0.012 < \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 기각하고, 대립가설 H_1 을 수락하고 있다. 즉, 개인 기업에서 컨설턴트 자세는 경영자의 사업기획력에 긍정적인 영향을 미치

는 것으로 통계적으로 확인되어졌다.

셋째, 개인 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 인적 네트워크에 미치는 영향을 회귀분석한 결과는 다음 <표 46>과 같이 나타났다.

<표 46> 개인 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 인적네트워크에 미치는 영향

잠재 변수	비표준화 계수 B	표준오차 SE	표준화 계수 β	t	유의확률 p
Constant	1.358	.355		3.829	.001
컨설턴트 능력	.699	.174	.734	4.025	.000
컨설턴트 자세	-.135	.134	-.184	-1.010	.321

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

개인 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 인적네트워크에 미치는 영향분석 결과 <표 48>에서와 같이 컨설턴트 능력의 비표준화 회귀계수 B값은 0.699로 나타났으며, 이에 대한 t값은 4.025이며, 유의확률은 0.000이다. 따라서 t값 4.025에서 $p = 0.000 < \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 기각하고, 대립가설 H_1 을 수락하고 있다. 즉, 개인 기업에서 컨설턴트 능력은 경영자의 인적네트워크에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 통계적으로 확인되어졌다. 또한 컨설턴트 자세의 비표준화 회귀계수 B값은 -0.135로 나타났으며, 이에 대한 t값은 -1.010이며, 유의확률은 0.321이다. 따라서 t값 -1.010에서 $p = 0.321 > \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 수락하고, 대립가설 H_1 을 기각하고 있다. 즉, 개인 기업에서 컨설턴트 자세는 경영자의 인적네트워크에 영향을 미치지 않는 것으로 통계적으로 확인되어졌다.

넷째, 개인 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 위험감수 성향에 미치는 영향을 회귀분석한 결과는 다음 <표 47>과 같이 나타났다.

<표 47> 개인 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 위험감수 성향에 미치는 영향

잠재 변수	비표준화 계수 B	표준오차 SE	표준화 계수 β	t	유의확률 p
Constant	1.487	.377		3.940	.000
컨설턴트 능력	.388	.185	.433	2.099	.045
컨설턴트 자세	.055	.143	.080	.385	.703

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

개인 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 위험감수 성향에 미치는 영향분석 결과 <표 49>에서와 같이 컨설턴트 능력의 비표준화 회귀계수 B값은 0.388로 나타났으며, 이에 대한 t값은 2.099이며, 유의확률은 0.045이다. 따라서 t값 2.099에서 $p = 0.045 < \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 기각하고, 대립가설 H_1 을 수락하고 있다. 즉, 개인 기업에서 컨설턴트 능력은 위험감수 성향에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 통계적으로 확인되어졌다. 또한 컨설턴트 자세의 비표준화 회귀계수 B값은 0.055로 나타났으며, 이에 대한 t값은 0.385이며, 유의확률은 0.703이다. 따라서 t값 0.385에서 $p = 0.703 > \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 수락하고, 대립가설 H_1 을 기각하고 있다. 즉, 개인 기업의 컨설턴트 자세는 경영자의 위험감수 성향에 영향을 미치지 못하는 것으로 통계적으로 확인되어졌다.

다섯째, 개인 기업에서 업종 전문지식, 사업기획력, 인적 네트워크, 컨설턴트 능력, 컨설턴트 자세 및 위험감수 성향이 컨설팅 만족도에 미치는 영향을 회귀분석한 결과는 다음 <표 48>과 같이 나타났다.

<표 48> 개인 기업에서 업종 전문지식, 사업기획력, 인적 네트워크, 컨설턴트 능력, 컨설턴트 자세 및 위험감수 성향이 컨설팅 만족도에 미치는 영향

잠재 변수	비표준화 계수 B	표준오차 SE	표준화 계수 β	t	유의확률 p
Constant	.017	.316		.054	.957
업종 전문지식	.010	.070	.011	.146	.885
사업기획력	.815	.166	.663	4.911	.000
인적네트워크	-.030	.117	-.025	-.257	.799
컨설턴트 능력	.269	.138	.234	1.954	.062
컨설턴트 자세	.136	.091	.154	1.498	.147
위험감수 성향	-.065	.104	-.050	-.620	.541

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

개인 기업에서 업종 전문지식이 컨설팅 만족도에 미치는 영향분석 결과 <표 50>에서와 같이 업종 전문지식의 비표준화 회귀계수 B값은 0.010으로 나타났으며, 이에 대한 t값은 0.146이며, 유의확률은 0.885이다. 따라서 t값 0.146에서 $p = 0.885 > \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 수락하고, 대립가설 H_1 을 기각하고 있다. 즉, 개인 기업에서 업종 전문지식은 컨설팅 만족도에 영향을 미치지 않는 것으로 통계적으로 확인되어졌다. 사업기획력의 비표준화 회귀계수 B값은 0.815로 나타났으며, 이에 대한 t값은 4.911이며, 유의확률은 0.000이다. 따라서 t값 4.911에서 $p = 0.000 < \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 기각하고, 대립가설 H_1 을 수락하고 있다. 즉, 개인 기업에서 사업 기획력은 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 통계적으로 확인되어졌다. 인적네트워크의 비표준화 회귀계수 B값은 -0.030으로 나타났으며, 이에 대한 t값은 -0.257이며, 유의확률은 0.799이다. 따라서 t값 -0.257에서 $p = 0.799 > \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 수락하고, 대립가설 H_1 을 기각하고 있다. 즉, 개인 기업에서 인적네트워크는 컨설팅 만족도에 영향을 미치지 못하는 것으로 통계적으로 확인되어졌다. 컨설턴트 능력의 비표준화 회귀계수 B값은 0.269로 나타났으며, 이에 대한 t값은 1.954이며, 유의확률은 0.062이다. 따라서 t값 1.954에서 $p = 0.062 > \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 수락하고, 대립가설 H_1 을 기각하고 있다. 즉, 개인 기업에서 컨설턴트 능력은 컨설팅 만족도에 영향을 미치지 않는 것으로 통계적으로 확인되어졌다.

컨설턴트 자세의 비표준화 회귀계수 B값은 0.136으로 나타났으며, 이에 대한 t값은 1.498이며, 유의확률은 0.147이다. 따라서 t값 1.498에서 $p = 0.147 < \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 수락하고, 대립가설 H_1 을 기각하고 있다. 즉, 개인 기업에서 컨설턴트 자세는 컨설팅 만족도에 영향을 미치지 않는 것으로 통계적으로 확인되어졌다. 위험감수 성향의 비표준화 회귀계수 B값은 -0.065으로 나타났으며, 이에 대한 t값은 -0.620이며, 유의확률은 0.541이다. 따라서 t값 -0.620에서 $p = 0.541 > \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 수락하고, 대립가설 H_1 을 기각하고 있다. 즉, 개인 기업에서 위험감수 성향은 컨설팅 만족도에 영향을 미치지 않는 것으로 통계적으로 확인되어졌다.

여섯째, 개인 기업에서 업종 전문지식, 사업기획력, 인적 네트워크, 컨설턴트 능력, 컨설턴트 자세 및 위험감수 성향이 컨설팅 활용도에 미치는 영향을 회귀분석한 결과는 다음 <표 49>과 같이 나타났다.

<표 49> 개인 기업에서 업종 전문지식, 사업기획력, 인적 네트워크, 컨설턴트 능력, 컨설턴트 자세 및 위험감수 성향이 컨설팅 활용도에 미치는 영향

잠재 변수	비표준화 계수 B	표준오차 SE	표준화 계수 β	t	유의확률 p
Constant	-.348	.494		-.705	.488
업종 전문지식	.009	.109	.009	.079	.937
사업기획력	.562	.259	.460	2.169	.040
인적네트워크	.435	.182	.362	2.388	.025
컨설턴트 능력	-.080	.215	-.070	-.370	.714
컨설턴트 자세	.332	.142	.375	2.329	.028
위험감수 성향	-.239	.163	-.187	-1.467	.155

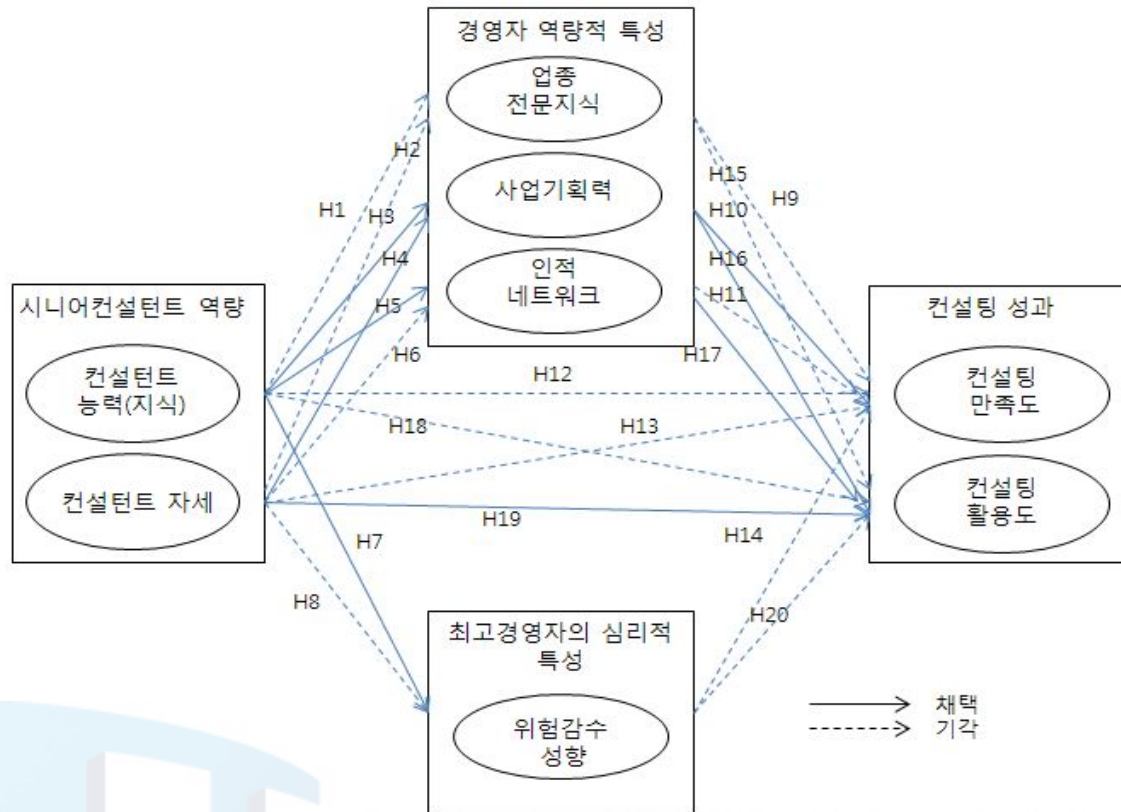
* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

개인 기업에서 업종 전문지식이 컨설팅 활용도에 미치는 영향분석 결과 <표 51>에서와 같이 업종 전문지식의 비표준화 회귀계수 B값은 0.009로 나타났으며, 이에 대한 t값은 0.079이며, 유의확률은 0.937이다. 따라서 t값 0.079에서 $p = 0.937 > \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 수락하고, 대립가설 H_1 을 기각하고 있다. 즉, 개인 기업에서 업종 전문지식은 컨설팅 활용도에 영향을 미치지 않는 것으로 통계적으로 확인되어

졌다. 사업기획력의 비표준화 회귀계수 B값은 0.562로 나타났으며, 이에 대한 t값은 2.169이며, 유의확률은 0.040이다. 따라서 t값 2.169에서 $p = 0.040 < \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 기각하고, 대립가설 H_1 을 수락하고 있다. 즉, 개인 기업에서 사업 기획력은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 통계적으로 확인되어졌다.

인적네트워크의 비표준화 회귀계수 B값은 0.435로 나타났으며, 이에 대한 t값은 2.388이며, 유의확률은 0.025이다. 따라서 t값 2.388에서 $p = 0.025 < \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 기각하고, 대립가설 H_1 을 수락하고 있다. 즉, 개인 기업에서 인적네트워크는 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 통계적으로 확인되어졌다. 컨설턴트 능력의 비표준화 회귀계수 B값은 -0.080으로 나타났으며, 이에 대한 t값은 -0.370이며, 유의확률은 0.714이다. 따라서 t값 -0.370에서 $p = 0.714 > \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 수락하고, 대립가설 H_1 을 기각하고 있다. 즉, 개인 기업에서 컨설턴트 능력은 컨설팅 활용도에 영향을 미치지 못하는 것으로 통계적으로 확인되어졌다. 컨설턴트 자세의 비표준화 회귀계수 B값은 0.332로 나타났으며, 이에 대한 t값은 2.329이며, 유의확률은 0.028이다. 따라서 t값 2.329에서 $p = 0.028 < \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 기각하고, 대립가설 H_1 을 수락하고 있다. 즉, 개인 기업에서 컨설턴트 자세는 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 통계적으로 확인되어졌다. 위험감수 성향의 비표준화 회귀계수 B값은 -0.239으로 나타났으며, 이에 대한 t값은 -1.467이며, 유의확률은 0.155이다. 따라서 t값 -1.467에서 $p = 0.155 > \alpha = 0.050$ 이므로 귀무가설 H_0 를 수락하고, 대립가설 H_1 을 기각하고 있다. 즉, 개인 기업에서 위험감수 성향은 컨설팅 활용도에 영향을 미치지 않는 것으로 통계적으로 확인되어졌다.

이상에서 검정된 분석모형을 정리하면 [그림 13]과 같다.



[그림 13] 개인 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향

2. 가설 검증 결과

본 장에서는 신뢰성과 타당성 분석을 실시하여 정제된 측정변수를 활용하여 본 연구의 핵심 주제인 가설 H1, H2, H3, H4, H5에 대한 가설 검증을 전체기업, 법인가업, 개인기업별로 나누어 실시하였으며 통계자료와 검증결과는 <표 50>와 같이 전체기업에서의 경우, 20개의 가설 중에서 9개의 가설이 채택되었고 11개의 가설이 기각되었다.

첫째, 전체 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 가설 검증은 다음과 같이 요약할 수 있다.

<표 50> 전체 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 가설검증 결과

구분	가설	유의확률	검증결과
가설1	전체 기업에서 컨설턴트 능력은 경영자의 업종전문지식에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		기각
가설2	전체 기업에서 컨설턴트 자세는 경영자의 업종전문지식에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		기각
가설3	전체 기업에서 컨설턴트 능력은 경영자의 사업기획력에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	.000	수락
가설4	전체 기업에서 컨설턴트 자세는 경영자의 사업기획력에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	.024	수락
가설5	전체 기업에서 컨설턴트 능력은 경영자의 인적 네트워크에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		기각
가설6	전체 기업에서 컨설턴트 자세는 경영자의 인적 네트워크에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		기각
가설7	전체 기업에서 컨설턴트 능력은 경영자의 위험감수 성향에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	.012	수락
가설8	전체 기업에서 컨설턴트 자세는 경영자의 위험감수 성향에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		기각
가설9	전체 기업에서 업종전문지식은 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		기각
가설10	전체 기업에서 사업기획력은 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	.024	수락
가설11	전체 기업에서 인적 네트워크는 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		기각
가설12	전체 기업에서 컨설턴트 능력은 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	.000	수락
가설13	전체 기업에서 컨설턴트 자세는 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	.036	수락
가설14	전체 기업에서 위험감수성향은 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		기각
가설15	전체 기업에서 업종전문지식은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		기각
가설16	전체 기업에서 사업기획력은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	.001	수락
가설17	전체 기업에서 인적 네트워크는 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	.031	수락
가설18	전체 기업에서 컨설턴트 능력은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		기각
가설19	전체 기업에서 컨설턴트 자세는 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		기각
가설20	전체 기업에서 위험감수성향은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	.007	수락

전체 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 가설검정 결과, 컨설턴트 능력은 사업기획력, 컨설팅 만족도, 위험감수 성향에 영향을 미치며, 컨설턴트 자세는 사업기획력, 컨설팅 만족도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

그리고 컨설팅 만족도는 사업기획력과 컨설턴트 능력, 컨설턴트 자세로부터 영향을 받으며, 컨설팅 활용도는 사업기획력, 인적네트워크, 위험감수 성향으로부터 영향을 받는 것으로 나타났다. 따라서 전체 기업 차원에서는 컨설팅 만족도를 높이기 위해서 경영자의 사업기획력 및 위험감수 성향, 시니어의 컨설턴트 능력과 자세가 중요하며, 컨설팅 활용도를 높이기 위해서는 경영자의 사업기획력, 인적 네트워크 및 위험감수 성향이 중요함을 시사하고 있다.



<표 51> 법인 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 가설검증 결과

구분	가설	유의확률	검증결과
가설1	법인 기업에서 컨설턴트 능력은 경영자의 업종전문지식에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		기각
가설2	법인 기업에서 컨설턴트 자세는 경영자의 업종전문지식에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	.005	수락
가설3	법인 기업에서 컨설턴트 능력은 경영자의 사업기획력에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	.005	수락
가설4	법인 기업에서 컨설턴트 자세는 경영자의 사업기획력에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		기각
가설5	법인 기업에서 컨설턴트 능력은 경영자의 인적 네트워크에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		기각
가설6	법인 기업에서 컨설턴트 자세는 경영자의 인적 네트워크에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		기각
가설7	법인 기업에서 컨설턴트 능력은 경영자의 위험감수 성향에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	.014	수락
가설8	법인 기업에서 컨설턴트 자세는 경영자의 위험감수 성향에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		기각
가설9	법인 기업에서 업종전문지식은 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		기각
가설10	법인 기업에서 사업기획력은 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		기각
가설11	법인 기업에서 인적 네트워크는 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		기각
가설12	법인 기업에서 컨설턴트 능력은 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	.002	수락
가설13	법인 기업에서 컨설턴트 자세는 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		기각
가설14	법인 기업에서 위험감수성향은 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		기각
가설15	법인 기업에서 업종전문지식은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		기각
가설16	법인 기업에서 사업기획력은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		기각
가설17	법인 기업에서 인적 네트워크는 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	.026	수락
가설18	법인 기업에서 컨설턴트 능력은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	.010	수락
가설19	법인 기업에서 컨설턴트 자세는 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		기각
가설20	법인 기업에서 위험감수성향은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	.002	수락

둘째, 법인 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 가설 검정은 <표 51>과 같이 20개의 가설 중에서 7개의 가설이 채택되었고 13개의 가설이 기각되었다. 법인 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 가설검정 결과, 컨설턴트 능력은 경영자의 사업기획력 및 위험감수 성향과 컨설팅 만족도 및 컨설팅 활용도에 영향을 미치며, 컨설턴트 자세는 경영자의 업종전문지식에만 영향을 미치는 것으로 나타났다.

그리고 컨설팅 만족도는 시니어의 컨설턴트 능력으로부터 영향을 받으며, 컨설팅 활용도는 시니어 컨설턴트 능력과 경영자의 위험감수 성향으로부터 영향을 받는 것으로 나타났다. 따라서 법인 기업 차원에서는 컨설팅 만족도를 높이기 위해서 시니어의 컨설턴트 능력이 중요하며, 컨설팅 활용도를 높이기 위해서는 시니어의 컨설턴트 능력과 경영자의 위험감수 성향이 중요함을 입증하고 있다.



<표 52> 개인 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 가설검증 결과

구분	가설	유의확률	검정결과
가설1	개인 기업에서 컨설턴트 능력은 경영자의 업종전문지식에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		기각
가설2	개인 기업에서 컨설턴트 자세는 경영자의 업종전문지식에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		기각
가설3	개인 기업에서 컨설턴트 능력은 경영자의 사업기획력에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	.000	수락
가설4	개인 기업에서 컨설턴트 자세는 경영자의 사업기획력에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	.012	수락
가설5	개인 기업에서 컨설턴트 능력은 경영자의 인적 네트워크에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	.000	수락
가설6	개인 기업에서 컨설턴트 자세는 경영자의 인적 네트워크에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		기각
가설7	개인 기업에서 컨설턴트 능력은 경영자의 위험감수 성향에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	.045	수락
가설8	개인 기업에서 컨설턴트 자세는 경영자의 위험감수 성향에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		기각
가설9	개인 기업에서 업종전문지식은 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		기각
가설10	개인 기업에서 사업기획력은 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	.000	수락
가설11	개인 기업에서 인적 네트워크는 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		기각
가설12	개인 기업에서 컨설턴트 능력은 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		기각
가설13	개인 기업에서 컨설턴트 자세는 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		기각
가설14	개인 기업에서 위험감수성향은 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		기각
가설15	개인 기업에서 업종전문지식은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		기각
가설16	개인 기업에서 사업기획력은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	.040	수락
가설17	개인 기업에서 인적 네트워크는 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	.025	수락
가설18	개인 기업에서 컨설턴트 능력은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		기각
가설19	개인 기업에서 컨설턴트 자세는 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	.028	수락
가설20	개인 기업에서 위험감수성향은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		기각

마지막으로, 개인 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 가설 검정은 <표 52>과 같이 20개의 가설 중에서 8개의 가설이 채택되었고 12개의 가설이 기각되었다. 개인 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 가설검정 결과, 컨설턴트 능력은 경영자의 사업기획력, 인적 네트워크 및 위험감수 성향에 영향을 미치며, 컨설턴트 자세는 경영자의 사업기획력과 컨설팅 만족도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

그리고 컨설팅 만족도는 경영자의 사업기획력으로부터 영향을 받으며, 컨설팅 활용도는 경영자의 사업기획력 및 인적네트워크와 컨설턴트 자세로부터 영향을 받는 것으로 나타났다. 따라서 개인 기업 차원에서는 컨설팅 만족도를 높이기 위해서 시니어 컨설턴트 역량이 경영자의 사업기획력을 강화를 통해 컨설팅 만족도를 높혀 나감이 바람직하며, 컨설팅 활용도를 높이기 위해서는 시니어 컨설턴트 능력이 경영자의 사업기획력 및 인적 네트워크 강화를 통해 컨설팅 활용도를 높혀 나가는 것이 효과적임을 나타내고 있다.



제 5 장 결론

제 1 절 연구결과의 요약

최근 우리나라는 조기퇴직과 저출산 고령화에 따른 대규모 실업과 더불어 심각한 사회·경제적 영향으로 창업 및 경영컨설팅 등 시니어의 경제적 활동과 이에 따른 각종 시니어 일자리 창출정책이 본격적으로 시행되고 있다.

이러한 배경 하에서 본 연구는 정부의 강력한 컨설팅 산업 육성 정책에 따라 시니어 일자리 대안으로 컨설팅 시장에 최초 진입하는 퇴직 시니어들의 성공적인 안착을 위해 컨설턴트 역량과 컨설팅 성과 간에 영향 요인을 살펴봄으로써 향후 시장에서 경쟁력을 갖출 수 있는 중소기업 컨설팅 활동 방향에 대한 시사점으로 활용하고자 하는 데 있었다.

이를 목적으로 본 연구에서는 컨설팅을 수진한 기업을 대상으로 컨설팅 성과에 영향을 미치는 다양한 요인들 중에서, 경영자의 역량적 특성과 최고경영자의 심리적 특성 즉, 두 개의 매개변수를 통하여 시니어 컨설턴트의 역량이 컨설팅 만족도와 컨설팅 활용도 등 컨설팅 성과에 미치는 영향에 대하여 실증적 연구를 진행하였다. 특히 법인기업과 개인기업 등 기업의 유형에 따라 결과가 어떻게 다르게 나타나는 지 살펴보았으며 그 결과를 정리하면 아래와 같이 요약할 수 있다.

첫째, 전체 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 가설검증 결과, 컨설턴트 능력은 사업기획력, 컨설팅 만족도, 위험감수 성향에 영향을 미치며, 컨설턴트 자세는 사업기획력, 컨설팅 만족도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 컨설팅 만족도는 사업기획력과 컨설턴트 능력, 컨설턴트 자세로부터 영향을 받으며, 컨설팅 활용도는 사업기획력, 인적네트워크, 위험감수 성향으로부터 영향을 받는 것으로 나타났다.

따라서 전체 기업 차원에서는 컨설팅 만족도를 높이기 위해서는 경영자의 사업기획력 및 위험감수 성향, 시니어의 컨설턴트 능력과 자세가 중요하며, 컨설팅 활용도를 높이기 위해서는 경영자의 사업기획력, 인적 네트워크 및 위험

감수 성향이 중요함을 시사하고 있다.

둘째, 법인 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 가설검증 결과, 컨설턴트 능력은 경영자의 사업기획력 및 위험감수 성향과 컨설팅 만족도 및 컨설팅 활용도에 영향을 미치며, 컨설턴트 자세는 경영자의 업종전문지식에만 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 컨설팅 만족도는 컨설턴트 능력으로부터 영향을 받으며, 컨설팅 활용도는 컨설턴트 능력과 경영자의 위험감수 성향으로부터 영향을 받는 것으로 나타났다.

따라서 법인 기업 차원에서는 컨설팅 만족도를 높이기 위해서 시니어의 컨설턴트 능력이 중요하며, 컨설팅 활용도를 높이기 위해서는 시니어의 컨설턴트 능력과 경영자의 위험감수 성향이 중요함을 입증하고 있다.

셋째, 개인 기업에서 시니어 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 가설검증 결과, 컨설턴트 능력은 경영자의 사업기획력, 인적 네트워크 및 위험감수 성향에 영향을 미치며, 컨설턴트 자세는 경영자의 사업기획력과 컨설팅 만족도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 컨설팅 만족도는 경영자의 사업기획력으로부터 영향을 받으며, 컨설팅 활용도는 경영자의 사업기획력 및 인적네트워크와 컨설턴트 자세로부터 영향을 받는 것으로 나타났다.

따라서 개인 기업 차원에서는 컨설팅 만족도를 높이기 위해서 시니어 컨설턴트 역량은 경영자의 사업기획력 강화를 통해 컨설팅 만족도를 높여 나가는 것이 바람직하며, 컨설팅 활용도를 높이기 위해서는 시니어 컨설턴트 능력은 경영자의 사업기획력 및 인적 네트워크 강화를 통해 컨설팅 활용도를 높여 나가는 것이 효과적임을 나타내고 있다.

실제로 개인 기업의 경우는 정책사업의 수주나 자금지원 요청시 높은 수준의 사업기획력을 가지고 있어야 수혜를 받을 수 있는 것이 현실이다. 인적네트워크의 경우도 선행연구에서 개인 또는 소규모의 기업인 경우, 더욱 필요한 경영자의 역량적 조건으로 밝혀졌다.

제 2 절 연구결과의 시사점

본 연구 결과를 통하여 얻은 시사점을 다음과 같이 정리하고자 한다.

첫째, 시니어 컨설팅 관련 주제로 기존의 선행연구 실적이 없는 상태에서 ‘퇴직자 시니어 컨설턴트’ 위주로 설문과 연구를 진행하였다는 점이다.

둘째, 컨설팅 프로젝트 수행에 있어 경영자의 역량적 특성과 최고경영자의 심리적 특성 즉, 두 개의 매개변수가 컨설팅 성과에 어떤 영향을 미치는 지, 그리고 법인기업과 개인기업 등 기업의 유형에 따른 분석을 제시하였다는 점이다. 이 두 개의 매개변수를 통한 실증연구가 부족한 점을 감안할 때 컨설팅 연구 영역의 확대 측면에서 작은 의미가 있다고 본다.

셋째, 그동안 컨설팅과 관련해서는 컨설팅 산업의 현황과 발전방향, 정부지원 사업과 컨설팅 산업육성 정책 등의 거시적인 측면에서 이루어진 연구에 반해, 본 연구는 현장에서 필요한 컨설팅 성과에 영향을 미치는 실제 요인을 분석해 보고자 하여 기업에 대한 효과적인 컨설팅 서비스 지원 차원과 컨설팅 의뢰기업의 입장에서 컨설팅 성과를 평가할 수 있는 실증연구를 제시한 부분에 대하여 또 하나의 의의가 있다고 본다.

마지막으로, 컨설턴트의 능력과 자세의 중요성으로, 본 연구에서도 능력과 자세가 컨설팅 품질을 위한 중요한 핵심 요인으로 밝혀졌으며 컨설팅사와 정부가 컨설팅 산업을 육성하기 위해서는 적극적으로 연구해야 할 중요한 요소 중 하나로 입증된 점이다. 최근에는 사업 주관기관에서 컨설턴트 품질에 대한 데이터 축적으로 나름대로 컨설턴트의 평가가 가능한 것으로 판단되며 관련 기관에서 연구가 계속되고 있는 것으로 알고 있다. 실제 중소기업 대상의 컨설팅 과정에서 수진기업의 임직원이 피부로 느끼는 부분은 능력도 중요하지만 각종 경영, 기술에 관한 지식 뿐 아니라 윤리에 관한 자세 부분을 중요하게 생각하고 있는 것이 현실이다.

제 3 절 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구의 한계점과 연구방향을 다음과 같이 제시하고자 한다.

첫째, 표본의 정확성 문제로 본 연구에서 설문응답자의 61%이상이 50~60대의 시니어인 반면에, 40대 응답자도 31.7%에 이른다. 현재, 중소기업청에서 운영하는 시니어 기술창업스쿨 지원 자격기준은 만 40세 이상을 시니어로 정

의하고 있지만 설문응답 결과가 세대에 따른 의견 차이가 있을 수 있어 설문의 방향에서 벗어날 수도 있다는 것이 피할 수 없는 한계점으로 볼 수 있다.

둘째, 경영자의 역량적 특성과 최고경영자의 심리적 특성을 매개변수로 설정함에 있어 특히, 성취욕구, 혁신성 등 최고경영자의 다양한 심리적 특성이 있지만 1인 기업 및 창업가의 중요한 심리적 특성 중의 하나로 밝혀진 ‘위험감수성향’으로 범위를 제한한 것이다. 이는 연구의 효율성과 편의를 위해 하위 변수를 최소화하는 과정에서 부득이 한 가지로 제한한 것이다.

셋째, 특히 기업의 유형 및 규모, 경영자의 역량, 배경, 경력 등 다양한 특성도 컨설팅 성과에 영향을 줄 수 있는 요인으로 추정되는 바, 이는 향후 연구에서 감안되어야 할 부분으로 생각한다. 넷째, 표본의 범위문제로 컨설팅 유형과 규모, 성격에 따라 시니어 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향이 다를 수 있다는 것을 연구과정에서 느꼈으며 정부지원정책과 수진기업의 업종이나 참여도 등도 세분화된 변수로 설정하여 컨설팅 성과에 대한 연구의 가치를 극대화시켜야 할 필요성도 제기하고 싶다.

마지막으로, 향후 연구에서는 최초 진입한 시니어 컨설턴트들이 갖추어야 역량적 요소들이 무엇인지 타당성 높은 설문 구성의 개발로 시니어 컨설턴트 연구의 영역이 확장되었으면 한다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

1) 논문

강병오. (2011). 중소기업 CEO의 창업가정신이 기업성장에 미치는 영향에 관한 연구, 중앙대학교 박사학위논문.

곽홍주(2008). 한국컨설팅시장의 컨설팅 성과 제고를 위한 성공모형 구축에 관한 연구: 중소기업 경영컨설팅시장을 중심으로. 전문경영인연구, 11(1), 1-23.

김동균. (2011). 베이비부머의 유망창업업종에 관한 연구, 호서대학교 석사학위논문

김익성. (2008). 중소기업 컨설팅이 경영성장에 미치는 영향분석. 한독사회과학논총, 18(1), 159-186.

김익성. (2006). “중소기업의 경쟁력 향상을 위한 컨설팅의 역할과 중소기업 컨설팅 발전 전략”, 중소기업 연구원, 2006. p.159.

김진수·최명길·성창수. (2011). 시니어 창업가의 특성이 기업가 정신에 미치는 영향에 관한 연구, 한국산학기술학회 논문지 제12권.

나일주·임찬영·박호화 (2008), “한국베이비붐 세대의 은퇴 대비를 위한 정책 방향: 국가인적자원개발측면에서”, 「노인복지연구」, 42, 151-174.

박광희(2012). 시니어창업 활성화를 위한 시니어 비즈플라자 운영방안에 관한 연구, 중앙대학교 석사학위논문

박미현(2012). “중고령자 자영업의 생존가능성에 영향을 미치는 요인”, 이화여자대학교 박사학위 논문,

박성덕. (2013). 소상공인의 경영자특성이 경영성장에 미치는 영향에 관한 연구: 소상공인지원제도의 조절효과 중심으로. 한성대학교 석사학위논문.

박승환. 최철재, 「소비자행동의 이해」, 도서출판 대경, 2006, pp.122~123.

박춘래·황서진·이충섭. (2011). 경영컨설팅과 기업성과의 관계 및 컨설팅활용

- 도의 매개효과. 산업경제연구, 24(6), 3371-3388.
- 방하남·신동균·김동현·신현구. (2005), “인구 고령화와 노동시장 변화 및 노동 정책과제”, 연구보고서, 한국노동연구원.
- 배용섭·안영진 (2013). 경영컨설팅 성과에 영향을 미치는 컨설턴트의 역량에 관한 연구: 컨설팅사 및 수진기업 특성의 조절효과. 서비스경영학회지, 14(3), 25-40
- 백기동. (2014). 창업보육센터 입주기업에 대한 컨설턴트& 컨설팅사 특성이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 금오공과대학교 석사학위논문.
- 변종수. (2009). 창업기업의 경영컨설팅 성과 영향요인에 관한 연구. 한밭대학교 창업경영대학원, 석사학위논문.
- 성창수. (2011), 시니어 창업 의사결정에 미치는 영향요인에 관한 연구, 중앙대학교 박사 학위논문.
- 송갑호. (2009). 비즈니스 컨설턴트의 비윤리적 컨설팅행동에 미치는 요인에 관한 연구. 숭실대학교 박사학위논문.
- 신동주. (2012). 컨설턴트의 역량이 서비스 품질, 컨설팅성과의 재 구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구. 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원 석사 학위논문.
- 신상복·석기준. (2011). 경영컨설팅 서비스 품질과 고객만족에 관한 연구. 상엽교육연구, 25(4), 159-182.
- 심상민. (2010). 1인 창조기업 개념과 유형에 관한 연구: 문화콘텐츠산업을 중심으로. 『문화산업연구』 제10권제2호, pp.5-26. 서울: 한국문화산업학회.
- 안형정(2007), 최고경영자의 특성이 전략유형과 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구, 창원대학교 경영대학원, 석사학위논문
- 양용현. (2012). “최고경영자 특성이 조직구성원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문
- 양희철. (2014). “1인 창조기업의 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원, 석사학위논문

- 엄동욱. (2008). 중고령자의 취업결정요인-국민노후보장패널 1차년도 자료를 중심으로, 노동정책연구, 8(3), 17-38
- 오상훈. (2014). 청장년 및 시니어의 창업의지에 미치는 영향에 관한 비교연구, 호서대학교 벤처전문대학원, 박사학위논문
- 육현영. (2013). “중소기업 컨설팅의 핵심요소가 컨설팅 성과에 미치는 영향”, 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원, 석사학위논문
- 윤성환. (2009). 컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 숭실대학교 석사학위논문.
- 이순재. (2014). 시니어 창업의 성공을 위한 창업품질 요인분석 및 실증연구, 서경대학교 대학원, 박사학위 논문
- 이승길. (2013). “고령자 고용안정 및 고용촉진을 위한 노동법정책의 개편방안 연구”, 『경희법학』, 48권, 1호, pp.237-296.
- 이윤원·황서진·이충섭. (2012). 컨설턴트역량과 경영컨설팅 완성도의 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.
- 이종구. (2013). 창업가 정신 및 창업사전 준비가 소상공인 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구, 연세대학교 정경대학원 석사학위 논문.
- 이철희 (2009), “인구고령화 및 고령남성 경제활동 참가의 변화가 노동인구 구조에 미치는 영향”, 『한국경제연구』, 25, 5-44.
- 장근탁. (2013). “1인 창조기업 경영자의 역량 및 특징이 경영성과에 미치는 영향”, 상지대학교 대학원, 석사학위논문
- 장동인. (2011). 컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스품질을 매개로 하여 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 수진기업의 지지도에 대한 조절효과를 중심으로. 경희대학교 석사학위논문.
- 장영. (1997). 경영 컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석. 한국과학기술원 박사학위논문.
- 장용삼·곽홍주. (2009). “Consulting Management” 가 컨설팅 성과에 미치는

- 영향에 관한 연구, 한국지적학회지, 5(1), pp.31-42.
- 전기수. (2009). 중소기업 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구. 건국대학교 박사학위논문.
- 전대수. (2009). 중소기업 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구. 박사학위논문, 건국대학교, 서울, 대한민국
- 정경배. (1999). “고령자 창업 지원에 대한 정책방향”, 노인복지연구」, 3(1), 9-2.9.
- 정혜영. (2001). “최고 경영자 특성이 기업 성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 국내 벤처기업을 중심으로” 중앙대학교 대학원, 석사학위논문
- 지중현. (2011). “1인 창조기업 성장을 위한 전략모델에 관한 연구 : 창조경제 시대의 복합 생태계 구축을 중심으로”, 연세대학교 경제대학원 석사학위논문
- 채준원. (2011). “컨설팅 유형에 따른 중소기업의 컨설팅 서비스 결정요인에 관한 연구”, 부산대학교 대학원 박사학위논문
- 최홍대. (2010). “중소기업 경영자특성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 충청북도 북부지역을 중심으로”, 충주대학교 경영행정외국어대학원, 석사학위 논문
- 포 상. (2011). “중소기업의 경영자특성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구 : D산업 단지의 중소기업을 중심으로”, 목포대학교 대학원, 석사학위논문
- 한관희. (2008). “지식서비스 산업과 진주”, 경남일보, 2008,8,18.
- 한정원. (2011). 창업보육센터 입주기업의 성과 결정요인에 관한 연구, 서울대학교 석사학위논문

2) 저서

- 김광용·김명섭·이채언·이용희. (2009). 비즈니스 컨설팅의 이해와 활용, 도서출판 청람
- 김성영·이진아·라선아. (2009). 소비자행동론, 한국방송통신대학출판부

권혁기. (2007). 위기의 인생2막, 1인기업이 희망이다. 더북스.

나도성. (2015). 한국 컨설팅시장의 이론과 실제 I. 한성대학교출판부

메리언 맥거번·데니스 러셀. (2007). 구루의 시대가 온다(A New Brand of Expertise), 마이구루 0704팀 역, 2007, p.64.

민덕기(2010). 『시니어 은퇴자를 위한 성공 창업 바이블』, 매일경제신문사.

박승환·최철재(2006). “소비자행동의 이해”, 도서출판 대경, 2006, pp.122~123.

송지준(2014). SPSS/AMOS 통계분석방법, 21세기사,

알렉산더 오스터 왈더·에스 피그누어(2011). 비즈니스 모델의 탄생(Business Model Generation), 유효상 역, 2011

이의준·이희동.(2011). 행복한 커리어 독립컨설팅터를 꿈꿔라. (주)새로운 제안

이종승. (2011). 『연구논문 작성법』. 교육·심리·사회 연구방법론 총서시리즈 연구방법1. 서울: 교육과학사.

이학식·안광호·하영원.(2008). 소비자행동론 제 4판, 법문사

조영대. (2009). 비즈니스 컨설팅 서비스, 남두도서

채서일. (2013). 사회과학 조사방법론, 비엔엠북스, 서울, 대한민국.

피터블락(2007). 완벽한 컨설팅(Flawless Consulting), 홍성완 역, 2007, p.32.

3) 기관, 저널, 인터넷 자료

법제처. (2015). 국가법령정보센터. <http://www.moleg.go.kr/main.html>

삼성경제연구소(2012.11.6.), 경제 포커스, 삼성경제연구소, 399호.

삼성경제연구소 (2010), “베이비붐 세대 은퇴의 파급효과와 대응방안”, 연구 보고서.

서울산업진흥원(2015), ‘사업안내’, <http://www.sba.seoul.kr/kr/index>

서울시 복지재단(2012), "노인능력 활용방안 연구"

중소기업기술정보진흥원(2011), “컨설팅산업 현황 분석 및 활성화 방안연구”

중소기업기술정보진흥원. (2009). 『1인 창조기업 실태조사 및 육성방안에 관한 연구』.

중소기업기술정보진흥원. (2010). 『1인 창조기업 조사 분석 및 발전모델 연구』
중소기업기술정보진흥원. (2011). 『1인 창조기업 실태조사 및 성공요인 분석』
중소기업연구원 (2009), “국내외 중소기업 정책동향”, 연구보고서.
중소기업청, “2010년 전국 소상공인 실태조사 보고서”
중소기업청(2009), 2008 중소기업 컨설팅산업 백서
중소기업청(2015), 중소기업위상. 중소기업기준,
[http://stat2.smba.go.kr/ss_html/5_index/index_list2_3.jsp?op=search
&l_cd= 02](http://stat2.smba.go.kr/ss_html/5_index/index_list2_3.jsp?op=search&l_cd= 02)
중소기업청. (2008). 11.5자 보도자료 ‘향후 5년 간 1인 지식기업 18만 개 창출’
중소기업청. (2012). 4.23자 보도자료 ‘1인 창조기업 프로젝트 수주지원을 위한 신규사업 출범’.
중소기업청. (2013). 3.8자 보도자료 ‘창조경제의 실현, 1인 창조기업이 이끈다.’
창업넷(2013), “1인 창조기업”, <http://www.ibiz.go.kr/>
창업진흥원 (2008), “영국의 창업지원 정책”, 연구보고서.
통계청(2010), “사회조사를 통해 본 베이비붐 세대의 특징”, 보도자료.
통계청(2012), “개인사업체 현황 및 특성 분석”, 보도자료.
통계청(2010), “사회조사를 통해 본 베이비붐 세대의 특징”, 보도자료.
통계청(2011), “장래인구추계 : 2010년~2060년”, 보도자료.
통계청(2011), “전문과학기술서비스업조사,
통계청(2015), 한국표준산업분류.
http://kssc.kostat.go.kr/ksscNew_web/index.jsp
한국경영기술지도사회. (2015). 컨설팅분야. <http://www.kgcca.or.kr/?p=163>
한국경제연구원 (2006), ‘Senior Renaissance 시대’, 연구보고서
한국노인인력개발원 (2010), “은퇴 베이비붐 세대의 사회참여 활성화를 위한
한·일 대응 방안”, 노인사회참여활성화포럼 발표자료.
(사)한국소호진흥협회(2012), “시니어 창업 사례 조사” 창업유형별 특징 p.25
한국콘텐츠진흥원(2009), “콘텐츠 1인 창조기업 육성전략”, Vol 4월, pp.
5-10
한국경제연구원(2006), ‘Senior Renaissance 시대’, 연구보고서, p.2.
국립국어원(2015), 표준국어대사전 <http://stdweb2.korean.go.kr/main.jsp>

네이버 지식백과, <http://terms.naver.com>,

위키백과, <http://ko.wikipedia.org/wiki>,

헤럴경제 기사, 2015.10.21.‘제3차 저출산 고령화 기본계획’



2. 국외문헌

- Allen, J., and D. Davis.,(1993). "Assessing Some Determinant Effects of Ethical Consulting Behavior: The Case of Personal and Professional Values," *Journal of Business Ethics*, 12(6)
- Amit, R., L. Glosten and E. Mueller. (1993). "Challenges to Theory Development in Entrepreneurship Research," *The Journal of Management Studies*, 30(5), 815–834.
- Antia,K.D.,Zheng,X.,&Frazier,G.L(2013) Conflict Management and Outcomes in Franchise Relationships: The Role of Regulation. *Journal of Marketing Research*
- Barclays Economic Reports. (2001). Third Age Entrepreneurs—Profiting from Experience, Barclays PLC, London.
- Baucus, D. and S. E. Human. (1994). Second Career Entrepreneurs: A Multiple Case Study Analysis of Entrepreneurial Processes and Antecedent Variables, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(2), 41–71
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, 3rd ed. Chicago, USA and London, UK: The University of Chicago Press.
- Begley, T. M. & D. P. Boyd. (1987). Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and smaller Businesses. *Journal of Business Venturing* 2, 79–93.
- Blackburn, R., L. Mackintosh and J. North (1998). "Entrepreneurship in the Third Age", Kingston University Small Business Research Centre, Surrey.
- Block, P. (2011). *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used*. John Wiley & Sons.
- Blanchflower, D. G., A. J. Oswald and A. Stutzer (2001). "Latent

- Entrepreneurship across Nations", *European Economic Review*, 45(4-6), 680-691.
- Blau, G. J. (1987). "Using a Person-Environment Fit Model to Predict Job Involvement and Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 30(3), 240-257.
- Botham, R. & Graves, A. (2009). The Grey Economy. How third Age Entrepreneurs are Contributing to Growth, Research report: August 2009, NESTA
- Canback, S. (1999). The logic of management consulting, part 2. *Journal of Management Consulting*, 10(3), 3-12.
- Cheney, P. H., D. P. Hale, and G. M. Kasper. (1990). "Knowledge, Skills and Abilities of Information Systems Professionals: Past, Present, and Future" *Information & Management*, 19, pp.237-247.
- Cuervo, A. (2005). "Individual and Environmental Determinants of Entrepreneurship", *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 293-311.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Proactive and Principle*,
- Greiner L. E. and Metzger, R. O. (1983). Consulting to Management, Prentice-Hall, p.78. New York: Harper & Row.
- Jang, Y., & Lee, J. (1998). Factors influencing the success of management consulting projects. *International Journal of Project Management*, 16(2), 67-72.
- Kennedy Information. (2011-2014). Global Consulting Marketplace.
- Kerzner, H. R. (2013). Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. John Wiley & Sons.
- Kipping, M. (1999). "American management consulting companies in Western Europe, 1920 to 1990: Products, reputation, and relationship" *The Business History Review* Vol. 73, No. 2, Summer.

- Kubr. M(Ed.). (2002). Management Consulting : A Guide to the Profession.Genova, Switerland: International Labour Office 4.
- Kubr, M.(1997). "How to Select and Use Consultants," 2nd, ILO Geneva.
- McClelland. D. C. (1965). "Achipment and Entrepreneurship", Journal of Personality and Social Psychology, 1
- McClelland. D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *A merican Psychologist*,29(1), pp.1–14, 1973
- McLachlin, R. D. (1999). "Factors for consulting engagement success", Management Decision, Vol. 37(5), 394–404.
- Milan, Kubr. (2002). 『Management consulting: A guide to the profession(fourth edition)』 , International Labour Office geneva.
- Muller, R. and J.R. (2009). Turner, "The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project". *European Management Journal*, Vol.25, No.4, pp.298–309.
- Oliver, Richard L. (1980). "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions." *Journal of Marketing Research*, 17(November).
- Parry, S. R.(1996). "The quest for competencies.", *ProQuest Education Journals*, Training, 33(7), pp.48–56.
- Richardson, M. S. (1993). "Work in People's Lives: A Location for Counseling Psychologists", *Journal of Counseling Psychology*, 40(3), 425–433.
- Rynning. M. (1992). Successful consulting with small and medium–sized vs large clients: meeting the needs of the clients?“, *International Business Journal*. 11(1), 1992, pp. 47–60
- Schumpeter (1934). "Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization," *Academy of Management Review*, 9(2), 354–359. Singh, G. and A. DeNoble (2003), "Early

- Retirees as the Next Generation of Entrepreneurs", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(3), 207–226.
- Sexton, D. & Bowman, N. (1985). The Entrepreneur: A Capable Executive and More. *Journal of Business Venturing* 1, pp.129–140.
- Shapiro, E. C., Eccles, R. G., & Soske, T. L. (2012). Consulting—Has the Solution Become Part of the Problem?. Image.
- Shippmann. (1999). "Strategic Job Modeling: Working at the Core of Integrated Human Resources", Lawrence Elrbaum Associate.
- Simon, A., V. (2001). Kumar, "Clients views on strategic capabilities which lead to management consulting success", *Management Decision*, Vol. 39, Issue 5, pp.362–372,
- Steele, F. (1975). Consulting for organizational change. Univ of Massachusetts Press. pp.9–12.
- Tilles, S. (1961). Understanding the consultants role. Harvard Business Review, 39(6), 87–99.
- White, R. (1959). "Motivation reconsidered : The concept of competence.", *Psychological Review*, Vol.66, No.5, pp.297–333.
- Williams, A. P. O., and Woodward, S. (1994). "The Competitive Consultant: A Client–Oriented Approach for achieving Superior Performance, " The Macmillan Press Ltd, UK.,
- Zhang, T. (2007). "Age and Elderly Entrepreneurship", *Working Paper*, George Mason University, Fairfax, Virginia.

부 록

<설 문 지>

안녕하십니까?

저는 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원에서 매니지먼트컨설팅을 전공하는 학생입니다.

본 설문은 ‘시니어 컨설턴트 역량 및 경영자의 역량적 특성이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구’에 관한 것으로, 컨설팅을 1회 이상 경험한 중소기업의 컨설팅 관련 업종에 근무하시는 임직원 또는 컨설턴트 설문용으로 만들어졌습니다.

본 설문의 목적은 컨설팅 시장에 진입하는 시니어들의 성공적인 안착과 산업 전반에 걸쳐 컨설팅 수요의 증가에 따라 컨설턴트 역량과 컨설팅 성과 간에 영향 요인을 살펴봄으로써 향후 중소기업 컨설팅 활동 방향에 대한 시사점으로 활용하고자 하는 데 있습니다.

귀하께서 응답해 주신 자료는 통계법 제 33조에 의거하여 비밀이 보장되고 학술적인 연구 이외의 목적으로 사용되지 않으며 익명으로 처리됨을 약속드립니다.

바쁘신 중에도 소중한 시간을 내시어 설문에 응하여 주신 점에 대하여 깊이 감사드리며, 귀하와 귀사의 무궁한 발전을 진심으로 기원합니다.

2015년 10월

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원 매니지먼트컨설팅학과

지도교수 : 주 형 근

연구자 : 석사과정 박 양 래

문의사항 : E-mail) yrpark77@naver.com

Tel) 010-3775-7570

1. 최근 귀사(하)에서 시행한 컨설팅과 관련하여, 컨설턴트 역량에 관한 질문입니다. 가장 적합하다고 생각하는 항목에 체크(V)를 해 주십시오.

구분	NO	설문내용	응답란				
			전혀 아니 다	아니다	보통	그렇 다	매우 그렇 다
			1	2	3	4	5
컨설턴트 능력 (7)	1	기업의 문제를 진단할 수 있는 능력을 가지고 있다.					
	2	기업에서 찾아낸 문제를 분석할 수 있는 능력을 가지고 있다.					
	3	문제를 분석하고 진단한 결과에 대해 대안 제시 능력을 가지고 있다.					
	4	컨설팅 전체 프로세스를 관리할 수 있는 능력을 가지고 있다.					
	5	컨설팅과 관련한 정보수집능력을 가지고 있다.					
	6	원만한 컨설팅 수행에 필요한 커뮤니케이션 능력을 가지고 있다.					
	7	변화에 적응할 수 있는 미래예측 능력을 가지고 있다.					
컨설턴트 지식 (5)	8	컨설팅 수행에 필요한 경영일반에 관한 지식을 가지고 있다.					
	9	조직이론, 조직 관리에 관한 지식을 가지고 있다.					
	10	컨설팅 진단과 분석과정에 필요한 수학, 통계학 지식을 가지고 있다.					
	11	컨설팅에서 필요한 전문 지식을 가지고 있다.					
	12	여러 컨설팅 수행으로 부터 얻은 경험적인 지식(노하우)이 있다.					
컨설턴트 자세 (5)	13	컨설팅 과정에서 얻은 의뢰기업의 비밀을 유지하였다.					
	14	컨설팅 수행시 허위 결과를 제시하거나 과장하지 않았다.					
	15	컨설팅에서 업무 영역과 범위를 준수하였다.					
	16	컨설팅 과정에서 발생하는 일들에 대하여 책임을 다한다.					
	17	계약서에 명기된 사항 이외에 어떤 부가적인 대가도 요구하지 않았다.					

2. 다음은 귀사(하)에서 시행한 컨설팅과 관련하여, 경영자의 역량적 특성에 관한 질문입니다. 가장 적합하다고 생각하는 항목에 체크(V)를 해 주십시오.

구분	N O	설 문 내 용	응답란				
			전혀 아니 다	아니 다	보통	그렇 다	매우 그렇 다
			1	2	3	4	5
업 종 전 문 지 식 (5)	1	사업과 관련된 분야의 전문교육을 받은 적이 있다					
	2	사업과 관련된 분야의 자격증을 소지하거나, 획득하려고 노력한 적이 있다					
	3	사업과 관련된 분야에서 경험적인 지식을 쌓은 적이 있다					
	4	사업과 관련된 분야에 대한 특허 등 지적재산권을 보유하고 있다					
	5	사업과 관련된 분야에 대한 연구 업적이나 기고, 저서가 있다					
사 업 기 획 력 (5)	6	항상 문제의식을 갖고 근본원인을 찾으려고 노력하고 있었다					
	7	과학적이고 전략적인 사고와 툴(Tool)을 사용하고 있었다					
	8	사업계획을 구체적인 근거를 갖고 논리적으로 수립하고 있었다					
	9	사업계획에는 반드시 달성하고자 하는 분명한 목표와 전략이 담겨 있었다					
	10	사업계획에는 혁신적이고 창의적인 아이디어를 담고 있었다					
인 적 네 트 워 크 (5)	11	사업과 관련된 분야의 전문가나 경험자들과 교류하고 있다					
	12	마케팅 및 영업을 의뢰, 대행할 주변 지인이 있다					
	13	자금을 확보할 수 있는 금융기관이나 투자자가 있다					
	14	주변에 회계, 세무 등 재무업무에 대하여 신뢰하고 맡길 만한 지인이 있다					
	15	사업분야와 관련된 정부 또는 공공기관에 활용가능한 인적 네트워크가 있다					

3. 다음은 귀사(하)에서 시행한 컨설팅과 관련하여, 컨설팅 성과(만족도, 활용도)에 관한 질문입니다. 가장 적합하다고 생각하는 항목에 체크(V)를 해 주십시오.

구분	NO	설문내용	응답란				
			전혀 아니다	아 니 다	보 통	그 렇 다	매 우 그 렇 다
			1	2	3	4	5
컨 설팅 만 족 도 (4)	1	컨설팅을 받은 후 자체적인 평가가 있었다					
	2	컨설팅 보고서에 대체적으로 만족한다					
	3	회사가 지불한 용역비에 비하여 컨설팅의 가치가 더 높았다					
	4	컨설팅의 전반적인 과정 및 문제 해결 결과에 만족한다					
컨 설팅 활 용 도 (4)	5	컨설팅 결과를 수용하고 이를 적극적으로 활용하였다					
	6	컨설팅 결과를 적극적으로 활용하기 위해 사내 교육을 실시하였다.					
	7	우리 회사 대표의 컨설팅 산출물 활용의지는 높다					
	8	컨설팅 결과를 적극적으로 활용하기 위해 컨설팅 이후에도 컨설턴트와 수시로 교류하고 있다					

4. 다음은 귀사(하)에서 시행한 컨설팅과 관련하여, 최고경영자의 심리적 특성에 관한 질문입니다. 가장 적합하다고 생각하는 항목에 체크(V)를 해 주십시오.

구분	NO	설문내용	응답란				
			전혀 아니다	아 니 다	보 통	그 렇 다	매 우 그 렇 다
			1	2	3	4	5
위 험 감 수 성 향	1	위험이 높더라도 수익이 큰 사업을 선호한다					
	2	새로운 사업 환경에서도 적극적인 경영활동을 시도해 보려고 한다					
	3	경제상황이 불확실하더라도 투자와 성장전략을 수립한다					

(5)	4	위험이 따르더라도 사업의 성과를 위해서는 도전한다					
	5	평소 안정보다는 도전하고 성취하는 것을 추구한다					

5. 다음은 귀사의 일반적인 사항에 관한 질문입니다.

가장 적합하다고 생각하는 항목에 체크를 해 주십시오.

1) 귀사의 업종은?

- ① 제조업 ② 건설업 ③ 서비스업 ④ 도소매/유통업 ⑤ IT, e비즈니스 ⑥ 농업, 어업 등
⑦ 기타

2) 귀사의 최근년도 매출규모는?

- ① 10억원 미만 ② 30억원 미만 ③ 50억원 미만 ④ 100억원 미만 ⑤ 100억원 이상

3) 귀사의 설립 경과년수는?

- ① 1년 이내 ② 3년 이내 ③ 5년 이내 ④ 7년 이내 ⑤ 7년 이상 ⑥ 10년 이상

4) 귀사의 종업원 수는?

- ① 5명 미만 ② 10명 미만 ③ 50명 미만 ④ 100명 미만 ⑤ 100명 이상

5) 귀사에서 받은 컨설팅 분야는?

- ① 경영전략 ② 재무 ③ 마케팅 ④ 생산혁신 ⑤ 인사/조직성과 ⑥ IT, e비즈니스 ⑦
기타

6) 귀사의 기업 형태는 ?

- ① 개인사업자 ② 법인사업자 ③ 유한, 합자회사 ④ 미등록자 ⑤ 기타

7) 귀하의 연령은 ?

- ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 ⑥ 기타

8) 귀하의 소속 부서는?

- ① 경영기획 ② 재무 ③ 마케팅 ④ 생산분야 ⑤ 인적자원분야 ⑥ IT ⑦ 기타

9) 귀하의 회사내 직위는?

① 대표이사 ② 임원 ③ 부장, 차장, 팀장 ④ 과장, 대리 ⑤ 주임, 사원

10) 귀하의 성별은 ?

① 남자 ② 여자

※ 설문이 모두 끝났습니다. 바쁘신 중에도 설문에 응답해 주셔서 진심으로 감사드립니다.



ABSTRACT

An Empirical Study on the effects of Senior Consultant Competency on Performance of Management Consulting —Focusing on Senior Consultant retirees—

Park, Yang-Rae

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service

Consulting

Hansung University

A new understanding is paramount regarding jobs for senior retirees, and there is a demand for the study of characteristics of senior citizens. This demand is the direct cause of the social changes that have happened. Due to a staggering increase in mass unemployment and social-economic problems associated by early retirement, low birth population, and aging population; Senior Economic activities such as foundation, management consultation, and job creation policies for seniors have been implemented.

The purpose of this study is to find the direct effects of a retiree's competency with management consulting, and utilize management consulting for small and medium enterprises. This will ensure there are more competitive career markets that will bolster success for senior

retiree's in consulting markets in this new environment.

This study identifies the effects of senior's competencies in management consulting performances such as, satisfaction consultation, the utilization of consultation, by mediating variable characteristics of executive competency, and psychological characteristics of the Chief Executive Officer. Essentially, it analyzed how the results will be inherently different in terms of company types in comparison by large enterprise companies and small to medium companies.

Using a hypothesis method, these following results can be found:

First, on a entire enterprise level, consultant's abilities directly affect business planning, satisfaction consultation, and risk taking tendencies. The dynamics of consultation ability are tantamount to improving satisfaction, executive planning, and risk tendencies. To improve in these areas consultation must be empirically sound, as these are the keys to success in any business.

Secondly, in a corporation a consultant's ability directly influences executive business planning, risk tendencies, as well as the use of consulting itself. The consultant's attitude is known only by the executive's knowledge, and the satisfaction of consulting is directly attributed by the ability of the consultant. Therefore, in order to improve satisfaction consulting, the actual abilities of the consultant are inherently important. Having strong abilities manufactures success in the utilization, and ability of consultation, and risk tendencies.

Finally, on an individual enterprise level, a consultants ability affects executive business planning, the human network, and risk tendencies. Executive business planning is guided by consultation and with a satisfaction consultation this will have the same effects within an individual system to create consistency from the individual perspective to the highest levels of enterprise.

Before the study there was no paradigmatic research that covered consultant competency and management consultation performance at the level of the Executive Body. This study outlines the variable characteristics of the Executive competency and psychological characteristics of the Chief Executive Officer.

This hypothesis warrants the reasons for having strong consultant abilities/attitudes, and that the success of all enterprises, large or small, has connotations of success deeply rooted within the ability of management and senior management consultation. The ability of a consultant is empirically proven and will have short and long term implications of success.



【Key Word】 Senior retirees, Management Consulting, Senior Consultant's Competency, Characteristics of Executive Competence, Performance of Management Consulting, Satisfaction consulting, Utilization of consulting