



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](#)

박사학위논문

컨설턴트와 클라이언트의 신뢰관계와  
파트너십이 컨설팅 성과에 미치는 영향에  
대한 연구

- 감정이입 능력의 매개효과를 중심으로 -



HANSUNG  
UNIVERSITY  
2019년

한 성 대 학 교 대 학 원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

한 창 수



박 사 학 위 논 문  
지도교수 유 연 우

컨설턴트와 클라이언트의 신뢰관계와  
파트너십이 컨설팅 성과에 미치는 영향에  
대한 연구

- 감정이입 능력의 매개효과를 중심으로 -

A Study on the Effects of Trust Relationship and  
Partnership between Consultant and Client on the  
Consulting Performance : Focusing on the  
Mediating Effects of Empathic Ability

2019년 06월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

한 창 수

박 사 학 위 논 문  
지도교수 유 연 우

컨설턴트와 클라이언트의 신뢰관계와  
파트너십이 컨설팅 성과에 미치는 영향에  
대한 연구

- 감정이입 능력의 매개효과를 중심으로 -

A Study on the Effects of Trust Relationship and  
Partnership between Consultant and Client on the  
Consulting Performance : Focusing on the  
Mediating Effects of Empathic Ability

위 논문을 컨설팅학 박사학위 논문으로  
제출함

2019년 06월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

한 창 수

한창수의 컨설팅학 박사학위 논문을 인준함

2019년 06월 일



HANSUNG  
UNIVERSITY

심사위원장 \_\_\_\_\_(인)

심사위원 \_\_\_\_\_(인)

심사위원 \_\_\_\_\_(인)

심사위원 \_\_\_\_\_(인)

심사위원 \_\_\_\_\_(인)

## 국 문 초 록

컨설턴트와 클라이언트의 신뢰관계와 파트너십이 컨설팅성과에  
미치는 영향에 대한 연구  
-감정이입능력의 매개효과를 중심으로-

한 성 대 학 교 대 학 원  
스 마 트 융 합 컨 설 팅 학 과  
스 마 트 융 합 컨 설 팅 전 공  
한 창 수

본 연구는 Ann K. Brooks & Kathy Edwards(2013)의 저서인 Consulting in Uncertainty : Power of inquiry에서 제시한 조언 컨설팅 모델의 Risk를 보완할 수 있는 질의컨설팅 모델(The Inquiry Model of Consulting)의 구성요소를 바탕으로 선행연구를 통한 실증분석으로 이루어졌다. Ann K. Brooks & Kathy Edwards(2013)가 언급한 질의컨설팅 모델에서 핵심구성요소로 언급한 컨설턴트와 클라이언트의 파트너십과 신뢰, 감정이입능력은 질의컨설팅 모델과 유사하고 혁신방법론으로도 주목받고 있는 디자인사고(Design Thinking)에서도 협업과 감정이입능력이라는 구성요소로 포함되어 중요성을 강조하고 있다. 컨설턴트가 가져야할 역량인 감정이입 능력을 매개변수로, 컨설팅의 결과물이라 할 수 있는 컨설팅 성과를 종속변수로 지정하여 실증분석을 실시하였다. 그 동안 감정적 속성을 통하여 관계적 속성으로의 방향성을 가진 선행연구와 달리 관계적 속성이 이루어졌을 때 감정적 속

성을 가진 감정이입 능력이 더 강화될 수도 있고, 시대의 변화에 따라 외형적 요소의 역량이 아닌 인간의 감성과 역량적 요소를 가진 감정이입 능력이 컨설팅성과에도 유의한 영향을 미친다는 것을 실증연구를 통해 검증하고자 하는 목적으로 연구가 이루어졌다.

본 연구를 위해 컨설팅 경험이 있는 중소기업의 임직원을 대상으로 207부의 설문문을 회수하여 실증분석을 하였다.

컨설팅학계에서 주로 연구되어온 조언컨설팅 모델(The Advice Model of Consulting)은 컨설턴트가 가진 솔루션이나 지식, 경험에 의한 조언에 의존하고 있으며 컨설턴트의 잘못된 조언으로 인한 Risk로 기업에서는 컨설팅에 대한 투자를 망설일 수밖에 없다. 시대와 환경의 변화에 따라 조언컨설팅 모델에서 질의컨설팅 모델로 변화하고 있으며 질의컨설팅 모델 이론의 구성요소를 바탕으로 실증분석을 통해 질의컨설팅의 주요요소인 감정이입능력과 신뢰, 파트너십이 컨설팅 성과의 인과관계와 감정이입 능력의 매개효과를 검증하여 시대와 환경의 변화에 따른 컨설팅의 방법에 대한 변화의 필요성과 컨설턴트가 가져야 할 새로운 역량의 필요성에 대한 시사점을 도출하고자 하였다. 본 연구를 통해 분석된 결과를 보면 다음과 같다.

첫째, 컨설턴트와 클라이언트의 파트너십은 인지적 기반의 신뢰에 정(+)<sup>1</sup>의 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

둘째, 인지적 기반의 신뢰는 정서적 기반의 신뢰에 정(+)<sup>2</sup>의 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

셋째, 정서적기반 신뢰는 컨설턴트의 감정이입 능력에 정(+)<sup>3</sup>의 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

넷째, 컨설턴트와 클라이언트와의 정서적기반 신뢰는 컨설팅 성과에 정(+)<sup>4</sup>의 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

다섯째, 컨설턴트와 클라이언트의 파트너십은 컨설턴트의 감정이입능력에 정(+)<sup>5</sup>의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

여섯째, 컨설턴트와 클라이언트의 파트너십은 컨설팅 성과에 정(+)<sup>6</sup>의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

일곱 번째, 컨설턴트의 감정이입 능력은 컨설팅 성과에 정(+)<sup>7</sup>의 영향을 미치

는 것으로 확인되었다.

여덟 번째, 컨설턴트의 감정이입 능력은 컨설턴트와 클라이언트의 정서적기반의 신뢰와 컨설팅 성과에 매개역할을 하는 것으로 확인되었다.

아홉 번째, 컨설턴트의 감정이입 능력은 컨설턴트와 클라이언트의 파트너십과 컨설팅 성과에 매개역할을 하는 것으로 확인되었다.

본 연구에서 실증연구를 통한 결과로 아래와 같은 시사점을 도출하였다.

첫째, 불확실성을 가진 컨설팅이라는 산업에서 클라이언트가 원하는 결과를 얻기 위해서는 컨설턴트의 감정이입 능력이 성과에 직접, 간접적인 영향을 미치는 것이 확인 되었고 Ann K. Brooks & Kathy Edwards(2013)의 질의컨설팅 모델 이론의 역량적 속성을 가진 감정이입 능력은 신뢰의 선행요인과 결과물로 양방향적인 영향력이 있다는 결과를 얻었다. 감정이입 능력의 매개효과와의 검정으로 시대와 환경의 변화에 따른 컨설팅의 방법, 컨설턴트가 가져야 할 역량도 변화하고 있음을 시사한다.

둘째, 그동안 연구되어온 외형적인 요소뿐 아니라 컨설턴트의 감정적 속성과 역량적 속성을 가진 감정이입 능력과 컨설턴트와 클라이언트의 관계적인 속성을 가진 파트너십과 신뢰에 대해 Ann K. Brooks & Kathy Edwards(2013)가 제시한 질의컨설팅 모델(Inquiry Model of Consulting)을 바탕으로 구조방정식을 통해 새로운 연구모형을 만들고 조언컨설팅 모델(The Advice Model of Consulting)과 질의컨설팅 모델(The Inquiry Model of Consulting)로 구분하여 정의하였다.

셋째, 컨설턴트와 클라이언트의 상호존중과 배려를 통한 파트너십이 실증분석을 통해 컨설팅 성과에 유의한 영향을 미치는 검증결과로 협업의 중요성이 증명되었고 컨설턴트가 가진 지식과 경험에 의존하는 문제해결책에 대한 조언만으로 성공적인 컨설팅을 수행할 수 없다는 시사점이라 할 수 있다.

컨설팅 과정에서 클라이언트는 컨설턴트의 지식과 경험을 활용하고 컨설턴트는 클라이언트의 조직원을 조직과 산업의 전문가로써 존중하며 서로 다른 전문성을 활용하여 결과물을 도출하여야 한다.

시대와 환경이 변하고 고객들도 진화하고 있는 변화의 흐름과 맞춰 컨설팅의 방법과 컨설턴트가 가져야 할 역량도 변화하여야 하며 컨설팅 산업의 양적

성장뿐 아니라 질적 성장이 필요하다는 것이 본 연구의 시사점이라 할 수 있다.

본 연구중에는 다음과 같은 한계점이 있었다.

첫 번째로, 설문구성은 선행연구들을 바탕으로 그대로 사용하거나 일부 각색해져 만들어졌으며, 컨설팅 수진기업의 임직원이 판단 할 수 있도록 사용되었다. 그러나 설문의 모든 설문도구들이 변수의 의미를 모두 대변한다고 확신할 수 없다.

두 번째로, 컨설팅 수진기업의 임직원을 대상으로 진행한 설문결과로 컨설턴트를 대상의 설문결과는 다른결과가 나올수 있다.

세 번째로, 본 연구의 바탕이 된 Ann K. Brooks & Kathy Edwards(2013)의 조언컨설팅 모델과 질의컨설팅 모델이 각각 적합한 컨설팅 분야에 대한 이론을 정립하지 못하였다.

위의 연구의 한계점을 바탕으로 향후 연구에서는

첫 번째로 시대의 변화에 따른 컨설턴트의 역량의 정의가 필요하고,

두 번째로 감정이입 능력의 조사도구에 대한 개발이 필요하며,

세 번째로 본 연구에서 컨설팅의 분야에 따라 적합한 컨설팅 모델에 대한 연구가 필요하다고 할 수 있다.

**【주제어】** 중소기업, 경영컨설팅, 조언컨설팅 모델, 질의컨설팅 모델, 감정이입능력, 인지기반 신뢰, 정서기반 신뢰, 컨설팅성과, 파트너십

# 목 차

제 1 장 서 론 .....	1
제 1 절 연구의 배경 .....	1
제 2 절 연구의 목적 .....	6
제 3 절 연구의 방법과 구성 .....	7
제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 .....	9
제 1 절 경영컨설팅 .....	9
1) 경영컨설팅의 정의 .....	9
2) 경영컨설팅의 개념적 구성요소 .....	12
3) 경영컨설팅의 모델 .....	15
제 2 절 감정이입 .....	21
1) 감정이입의 정의 .....	21
2) 감정이입의 분류 .....	22
3) 감정이입의 선행연구 .....	23
제 3 절 신뢰 .....	25
1) 신뢰의 정의 .....	25
2) 신뢰의 구성요소 .....	27
3) 신뢰의 선행연구 .....	28
제 4 절 컨설팅 성과 .....	31
1) 컨설팅성과의 정의 및 특성 .....	31
2) 컨설팅성과의 선행연구 .....	34
제 5 절 파트너십 .....	37
1) 파트너십의 정의 .....	37
2) 파트너십의 구성요소 .....	40
3) 파트너십의 선행연구 .....	41
제 6 절 변수들간의 관계 .....	44

1) 파트너십과 신뢰의 관계 .....	44
2) 파트너십과 컨설팅 성과의 관계 .....	44
3) 파트너십과 감정이입 능력의 관계 .....	45
4) 신뢰와 감정이입 능력의 관계 .....	45
5) 신뢰와 컨설팅 성과의 관계 .....	45
6) 감정이입 능력과 컨설팅 성과의 관계 .....	46
<b>제 3 장 연구설계 및 모형 .....</b>	<b>47</b>
제 1 절 연구모형 및 가설설정 .....	47
1) 매개효과 .....	47
2) 연구모형 및 가설설정 .....	48
제 2 절 설문문의 구성 및 표본수집 .....	55
제 3 절 변수의 조작적 정의 .....	57
1) 변수의 개요 .....	57
2) 감정이입 능력 .....	58
3) 신  뢰 .....	58
4) 컨설팅 성과 .....	59
5) 파트너  십 .....	59
<b>제 4 장 실증분석 .....</b>	<b>60</b>
제 1 절 표본의 인구통계학적 특성 .....	60
제 2 절 타당도분석 .....	62
1) 탐색적 요인분석 .....	62
2) 확인적요인분석 .....	66
3) 신뢰도 분석 .....	72
제 3 절 구조모델분석 .....	74
1) 최초 구조모델의 분석 .....	74
2) 구조모델의 수정 및 분석 .....	75
제 4 절 가설검정 .....	80
1) 직접효과 .....	80
2) 간접효과 .....	82
제 5 절 분석결과에 대한 논의 .....	85
1) 파트너십과 신뢰의 관계 .....	85

2) 인지적기반 신뢰와 정서적기반 신뢰의 관계 .....	86
3) 신뢰와 감정이입 능력의 관계 .....	86
4) 신뢰와 컨설팅 성과의 관계 .....	86
5) 파트너십과 감정이입 능력의 관계 .....	87
6) 파트너십과 컨설팅 성과의 관계 .....	87
7) 감정이입 능력과 컨설팅 성과의 관계 .....	87
8) 신뢰 및 파트너십과 컨설팅 성과의 관계에 감정이입 능력의 매개 효과 .....	88
<b>제 5 장 결 론 .....</b>	<b>90</b>
제 1 절 연구결과 요약 .....	90
제 2 절 연구결과에 대한 시사점 .....	92
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구방향 .....	93
<b>참 고 문 헌 .....</b>	<b>94</b>
<b>부        록 .....</b>	<b>114</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>118</b>

## 표 목 차

[표 2-1] 경영컨설팅의 정의 요약 .....	11
[표 2-2] 경영컨설팅의 구성요소 및 개념 .....	41
[표 2-3] 질의컨설팅 모델과 조언컨설팅 모델의 비교 .....	0 2
[표 2-4] 신뢰의 구성요소 .....	82
[표 2-4-1] 신뢰에 대한 선행연구 요약 .....	0 3
[표 2-5] 컨설팅성과의 선행연구 요약 .....	63
[표 2-6] 파트너십의 정의 요약 .....	93
[표 2-6-1] 파트너십의 선행연구 요약 .....	2 4
[표 3-1] 연구가설 요약 .....	45
[표 3-2] 설문문의 구성 요약 .....	55
[표 4-1] 인구통계학적 특성조사 요약 .....	06
[표 4-2-1] 요인분석 기술통계량 .....	36
[표 4-2-2] KMO와 Bartlett의 검정 .....	46
[표 4-2-3] 설명된 총 분산 .....	56
[표 4-2-4] 회전된 성분행렬 .....	66
[표 4-2-5] 각종 모델적합도 지수 .....	76
[표 4-2-6] 확인적 요인분석 실시결과 .....	7 6
[표 4-2-7] 측정모델 분석 요약 .....	86
[표 4-2-8] 최초 상관계수 요약 .....	96
[표 4-2-9] 변수 정제 후 상관계수 요약 .....	0 7
[표 4-2-10] 최종측정모델 분석 요약 .....	0 7
[표 4-2-11] 신뢰도분석 요약 .....	37
[표 4-3-1] 구조모델 분석 .....	47
[표 4-3-2] 수정 구조모델1 분석 .....	67
[표 4-3-3] 수정 구조모델2 분석 .....	77
[표 4-3-4] 모형적합도 비교 .....	87
[표 4-3-5] 경로변경에 따른 가설 변경 .....	9 7

[표 4-3-6] 최종가설 .....	97
[표 4-4-1] 직접효과 요약 .....	28
[표 4-4-2] 간접효과 요약 .....	38
[표 4-4-3] 효과분석 .....	48
[표 4-4-4] 가설검정 요약 .....	58



## 그림 목 차

[그림 2-1] 질의컨설팅 모델 .....	91
[그림 2-2] 질의컨설팅 모델의 단계 .....	91
[그림 2-3] Davis의 Orgaizational Model .....	52
[그림 3-1] 연구모형 .....	45
[그림 4-1] 최종측정모델 .....	27
[그림 4-2] 최초 구조모델 모형 .....	47
[그림 4-3] 수정 구조모델1 모형 .....	57
[그림 4-4] 수정 구조모델2 모형 .....	67
[그림 4-5] 최종 연구모형 .....	08
[그림 4-6] 최종 매개모형 .....	48



HANSUNG  
UNIVERSITY

# 제1장. 서론

## 제1절. 연구의 배경

경영컨설팅은 문제점 분석을 통해 규명하고 문제점을 해결하기 위해 해결책을 적절한 시기에 행해지도록 경영상 문제점에 대하여 자문하는 서비스이며(김후진, 전외술(2014)), 경영컨설턴트는 기업이 설정한 목표를 통한 사업의 수행을 위해 경영자문이나 지도를 통한 서비스를 제공하는자(여우현(2016))이다.

우리나라의 컨설팅 시장은 2000년대 급성장하게 되었다. 2007년에는 2조 3천억 규모에서 2016년에는 9조원에 육박하는 규모로 성장을 보였으며 컨설턴트 역시 연평균 9%대의 증가세를 보였다.(통계청, 2018)

시장의 규모는 커졌으나 컨설팅사와 컨설턴트의 증가세로 컨설팅사의 이익은 오히려 감소하게 되었다.

중소기업 컨설팅의 정부 지원규모도 2012년 약 120억에서 2018년은 약 62억으로 50%정도 줄었으며 컨설팅 회사나 컨설턴트는 시장에서 생존하기 어려운 환경에 놓이게 되었다.

한편, Johannes Glucker & Thomas Armbruster(2003)는 컨설팅 산업의 특성에 대해 상품이 표준화되지 않은 문제점에 대해 공식적인 법 제도의 기준의 부족성을 언급한 제도적 특성과 정보의 기밀이나 서비스 제품에 대한 무형성, 클라이언트와 컨설턴트의 협동적 생산의 특징을 가진 컨설팅 결과물에 대한 관계 거래적 특성으로 구분한 것과 같이 컨설팅 산업의 계약관계는 지식서비스의 제공을 통한 상호 계약관계로 물품의 거래처럼 주고받는 결과물이 아닌 서비스를 제공하는 지식서비스 산업이라 할 수 있다. 이런 지식산업의 문제는 고객과 클라이언트 사이에 결과물에 대한 생각이 동일하지 않을 수 있어 계약 자체가 불확실성을 내포하고 있다.

이런 법 제도 기준의 부족성은 컨설팅의 불확실성을 가진 특징으로 품질과 기능을 측정할 수 있는 제품과 달리 컨설팅의 품질은 객관적이고 정확한 측

정의 어려움이 있으며 이로인하여 컨설팅의 결과에 대하여 컨설턴트와 클라이언트간의 평가가 다를수 있다.

이러한 컨설팅의 불확실성으로 인하여 기업입장에서 컨설팅에 투자하는 것은 Risk를 안고 시작하는 것이라 할 수 있다.

즉, 컨설팅사나 컨설턴트의 지식에 의존하는 컨설턴트의 조언에 의해 문제를 해결하는 방식은 지식서비스의 Risk를 초래할 수 있다고도 볼 수 있다.

그럼에도 불구하고 컨설턴트의 주관적인 분석방법으로 도출되는 전략이나 개선사항등이 클라이언트가 의도했던 결과가 아니거나 산업이나 시장에 대한 이해도가 부족한 컨설턴트가 제시하는 조언이 잘못될 경우에도 컨설팅의 성공기준이 명확하지 않고 객관적이지 않아 클라이언트 입장에서 활용성이 떨어져도 기업입장에서 계약에 대한 법 제도의 기준이 명확하지 않아 결과에 대한 책임을 묻기 쉽지 않다.

The Economics and Sociology of Management Consulting(Thomas Armbruster, 2010)에서도 컨설팅에 대한 불확실성에 대해 언급한 도서인 The Inside story(Rassam & Oates 1992), Dangerous Company(O'Shea & Madigan 1997), Consulting Demons(Pinault, 2000)등의 내용을 살펴보면 비용의 과다청구나 컨설턴트의 비도덕적 행위의 내용들이 컨설팅의 Risk 사례에 대한 근거를 뒷받침 한다고 할 수 있다.

따라서 변화하는 환경속에서 컨설턴트의 지식에 의존하는 컨설팅 폼이나 컨설턴트가 가진 지식이나 경험 또는 솔루션에 의존하여 기업이 원하는 결과를 만족시킨다고 할 수 없으며 컨설팅의 방법도 컨설턴트의 역량에 의존하기 보다는 조직과 상호간 참여하는 방식으로 변화해야 한다고 생각한다.

이처럼 시대의 변화에 따라 컨설팅의 방법도 문제해결책을 제시하는 조언컨설팅 모델에서 결과물을 만들어 내는 질의컨설팅 모델로 변화하고 있으며 컨설팅의 방법의 변화에 따라 인간의 필요성과 중요성이 언급되고 인간의 내면적 요소를 담은 감정이입 능력을 역량적 요소로 주목하고 있으며 컨설턴트 또한 변화하는 시대에 따라 새로운 역량의 필요성이 제기된다.

Ann K. Brooks & Kathy Edwards(2013)의 질의컨설팅 모델을 살펴보면 컨설팅 성과를 만드는 과정에 컨설턴트의 감정이입 능력, 신뢰, 상호존중과 배

려를 통한 파트너십을 주요요소로 지목하였고 이는 조언컨설팅 모델의 주요 요소인 컨설턴트의 지식, 능력등의 역량적 요소와 조직의 문화, 수진기업의 참여도등의 외형적 요소와 달리 상호관계적 속성과 감정적 내적 요소를 갖고 있다.

조언컨설팅 모델과 유사한 혁신방법이라 할 수 있는 디자인사고(Design Thinking)는 감정적 속성과 역량적 속성을 가진 감정이입 능력의 필요성과 중요성을 설명하는 질의컨설팅 모델과 유사한 형태의 혁신방법으로 주목받고 있다. Roger Martin(2009)은 디자인사고(Design Thinking)에 대하여 인간, 환경에 대해 관찰이나 감정이입을 통하여 소비자를 이해하여 대안을 찾고 주어진 환경에서 방법을 찾는 수렴적인 사고를 반복적으로 활용하여 혁신적인 결과물을 찾는 창의적 문제해결의 프로세스라고 하였으며, 4차산업혁명 시대는 혁신적이고 창의적 발전을 위한 디자인사고의 인간중심의 감성이 필요한 요소라고 하였다.(전수경, 2017)

스탠포드 대학에서 경영분야에 적용한 디자인사고(Design Thinking)를 살펴보면 소비자의 수준이 높아지고 집단지성과 참여군중의 형태로 진화하였으며 이런 소비자들이 요구하는 사항에 부응하는 방법은 인간에 대하여 더욱 깊은 이해가 필요하고 이것이 시대적인 요구라 할 수 있으며 이미 애플, 현대, 도요타, 삼성등 국내외 대기업들의 창의적 혁신 방법론으로 적용되고 있다.

디자인사고는 합리적이고 분석적인 사고와 더불어 직관적 사고와 감성의 융합에 의한 창의적 사고를 추구하며,(임승희, 2018) 기술의 가능성과 비즈니스 성공의 제반 요구사항과 더불어 사람의 필요성을 통합하기 위한 목적으로 디자이너의 혁신성이나 인간이 중심이 된 접근 방법의 도입으로 창의성과 혁신의 목적을 갖고 있는 모든 요소의 결합 과정이다.(오은경, 2015)

디자인 사고의 주요 속성을 살펴보면 인간중심과 실험, 협업의 3가지를 언급하였고 이중 IDEO의 CEO인 Tim Brown이 언급한 디자인사고의(Design Thinking) 속성인 인간중심의 요소에 인간의 가치와 감정이입 능력을 주요요소로 주장하며 감정이입 능력의 필요성을 언급하였으며 디자인사고(Design Thinking)를 소비자가 인정하는 가치, 시장의 기회활용, 기술의 실현가능의 비즈니스 전략을 고객의 니즈를 충족하기 위하여 디자이너의 작업방식이나

감성을 이용하는 사고방식으로 정의하며 이를 감정이입에 기반한 문제해결의 방법이라 하였다.(오은경, 나건 2014)

또한 최근 연구된 황대연(2019)의 연구를 살펴보면 디자인사고(Design Thinking)을 통한 혁신방법론을 연구하며 방법론의 요소중 유일하게 역량적 요소로 언급한 능력이 감정이입능력이며 이 연구의 결과로 감정이입 능력이 창의적 혁신 방법론의 중요한 역량임을 알 수 있다.

이처럼 시대의 변화에 따라 외형적인 요소보다 인간중심의 감성적 요소들을 필요로 하고 있으며 창의적 문제해결을 위해 감정이입을 활용하고 있음을 알 수 있다.

이제는 전술한 바와 같이 치열한 컨설팅시장에서 컨설턴트가 생존하기 위해서는 시대적 배경에 부합되는 컨설턴트의 역량을 제고할 필요가 있다.

컨설팅학의 선행연구들에서는 컨설턴트의 역량이나 컨설팅 서비스품질, 컨설팅성이나 경영성과, 만족도등 컨설팅의 외형적 요소들에 대한 연구들이 대부분이었으며 이 또한 매우 의미있는 연구라 할 수 있다.

그러나 이 연구들은 조언 모델의 구성요소로 외형적 속성을 가진 의미를 담고 있어 컨설턴트와 클라이언트의 관계적 속성과 감성적 속성을 가진 요소가 컨설팅 성과를 만들어 내는데 있어 통제력을 갖고 있는지의 여부를 알수 없었다. Ann K. Brooks & Kathy Edwards(2013)이 제시한 질의컨설팅 모델(The Inquiry Model of Consulting)에서는 컨설턴트가 가져야 할 역량중 감정이입 능력을 언급하였다.

감성적 속성과 역량적 속성을 가진 감정이입 능력을 감정의 Skill로 표현하고 실제 훈련을 통해 감정이입능력이 향상된 집단의 의사가 환자의 만족도를 높였다는 사례를 언급하며 컨설턴트가 가져야할 핵심역량이 감정이입 능력이라 주장하였다.

디자인사고(Design Thinking)와 같이 이론과 지식을 활용한 문제해결방법에서 인간중심의 감성을 활용하는 창의적 문제해결을 위해 감정이입을 통한 문제해결로의 변화와 달리 컨설팅 산업은 양적성장 만큼 질적 성장이 이루어지지 않았으며 환경과 시대의 변화와 흐름에 따라 컨설팅의 방법과 컨설턴트가 가져야 할 역량도 변화해야 한다.

본 연구에서는 선행연구를 통해 정리된 경영컨설팅과 질의모델에서 제시된 컨설팅 모델에 대한 이론을 비교, 정리해보고자 하며 감정이입에 대한 본질적 특징을 살펴보고 선행연구를 바탕으로 감정이입능력과 신뢰관계, 파트너십, 컨설팅성과의 변수간의 인과관계와 컨설턴트의 감정이입 능력의 매개효과검증을 통하여 컨설턴트의 감정이입능력이 컨설팅 성과에 어떠한 영향을 미치는지 실증연구를 통해 검증하고자 한다.



## 제2절. 연구의 목적

본 연구에서는 질의모델에서 제시한 컨설턴트가 가져야할 역량중 하나인 감정이입능력과 파트너십, 신뢰관계를 변수로 활용하여 실증연구를 통하여 감정이입능력이 컨설팅성과에 유의함을 검증하여 시대의 변화에 따라 컨설팅의 방법과 컨설턴트가 갖춰야할 역량도 변화하고 있다는 시사점을 도출하고자 하였다.

이를 위하여 본 연구에서는 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

- ①조언컨설팅 모델의 문제점은 무엇인가?
- ②질의컨설팅 모델과 조언컨설팅 모델의 차이는 무엇인가?
- ③질의컨설팅 모델의 구성요소간 어떤 인과관계가 있는가?
- ④협업과 컨설턴트의 감정이입 능력이 컨설팅 성과에 유의한 영향이 있는가?

본 연구에서는 Ann K. Brooks & Kathy Edwards의 저서인 Consulting in Uncertainty : Power of inquiry에서 제시한 Inquiry Consulting Model에서 핵심 요소이며 협업의 의미를 가진 파트너십과 상호간의 관계적 속성을 가진 신뢰가 컨설팅 성과에 영향을 주는지의 여부와 컨설턴트의 새로운 역량인 감정이입능력이 관계적 속성을 가진 파트너십과 신뢰가 컨설팅 성과에 미치는 영향에 있어 매개효과가 있는지를 연구하여 감정이입 능력이 상호 관계적 속성을 가진 요소보다 컨설팅 성과에 강한 영향력을 발휘하는지를 확인하고자 하였으며 이 연구는 기존의 조언컨설팅 모델의 외형적 요소들의 연구들과는 차별성이 있다고 할 수 있다.

### 제3절. 연구의 방법과 구성

본 연구는 컨설팅의 Risk를 제거하기 위하여 Ann K. Brooks & Kathy Edwards가 Consulting in Uncertainty : Power of inquiry에서 제시한 질의 컨설팅 모델에서 언급한 컨설턴트의 역량중 하나인 컨설턴트의 감정이입 능력이 컨설턴트와 클라이언트의 신뢰관계와 파트너십이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 있어 매개역할을 하는지의 여부를 실증연구를 통하여 질의컨설팅 모델에서 제시하는 이론들이 실제 유의한지의 여부를 검증하여 질의컨설팅 모델에서 제시한 새로운 역량적 요소인 감정이입 능력의 필요성에 대한 이론적 시사점과 많은 선행연구에서 제시되었던 신뢰의 선행요인으로 언급된 감정적 속성의 감정이입 능력이 신뢰의 선행요인임과 동시에 신뢰가 감정이입 능력의 선행요인이 되어 감정적 속성이 양방향적인 속성을 가질수 있는지의 여부를 검정하고자 하였다.

이러한 질의컨설팅 모델의 구성요소들을 실증연구를 통해 검증할 목적으로 다음과 같이 변수들을 사용하였다.

컨설턴트의 감정이입 능력을 매개변수로 컨설팅 성과를 종속변수로, 컨설턴트와 클라이언트간의 신뢰(인지기반신뢰, 정서기반신뢰)와 파트너십을 독립변수로 하여 감정이입 능력이 컨설턴트와 클라이언트의 신뢰관계와 파트너십이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 대한 관계에 있어 매개효과가 있는지를 검증하고자 하였다.

본 연구를 위해 인사, 노무, 재무, 경영전략, 마케팅, 원가절감등에 대한 컨설팅 경험이 1회이상 있는 중소기업의 담당자 혹은 경영자를 표본의 대상으로 선정하였다.

본 연구의 변수들인 감정이입 능력, 컨설팅 성과, 신뢰, 파트너십에 대하여 탐색적 요인분석과 확인적요인분석을 통한 모델의 타당도와 신뢰도 분석, 구조모델의 분석등의 구조방정식 모델의 분석을 통하여 실증연구를 진행하고자 한다.

위와 같은 연구진행을 위하여 경영컨설팅(재무, 인사, 노무, 회계, 전략, 생산 등)을 1회이상 수행했던 경험이 있는 중소기업의 직원을 대상으로 설문표

본을 선정하였으며 컨설턴트의 감정이입 능력이 컨설턴트와 클라이언트의 신뢰관계와 파트너십이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 있어 매개역할을 하는지를 검증하였다.

본 연구의 구성은 제1장 서론에서 연구의 배경과 목적, 연구의 구성에 대하여 기술하였으며 제2장에서는 본연구의 구성요소에 대한 이론적 배경과 선행연구에 대해 기술하였다. 본 연구의 구성요소로는 독립변수로 컨설턴트와 클라이언트의 신뢰관계와 파트너십을, 종속변수로 컨설팅 성과, 매개변수로 컨설턴트의 감정이입 능력을 설정하였다.

제3장에서는 선행연구를 바탕으로 연구모형과 연구설계에 대하여 기술하였다. 컨설턴트의 감정이입능력이 컨설턴트와 클라이언트의 신뢰관계와 파트너십이 컨설팅 성과에 영향을 미치는데에 있어 매개역할을 한다는 가설을 설정하여 이를 바탕으로 연구모형을 설계하였다.

설문지 구성은 감정이입 능력 4문항, 신뢰에서 인지기반신뢰 4문항, 정서기반신뢰 4문항, 컨설팅 성과 6문항, 파트너십 4문항, 인구통계학적 특성 설문 5문항으로 총 27문항으로 구성하였으며 인구통계학적 특성에 대한 설문을 제외한 설문은 모두 Likert 5점 척도를 사용하였으며 선행연구를 바탕으로 변수들의 정의 및 조작적 정의를 기술하였다. 실증 분석에서는 SPSS 23.0과 AMOS 23.0을 사용하여 감정이입 능력과 신뢰, 파트너십, 컨설팅 성과에 대한 연구모형 설계의 적합성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 실시하여 집중타당도와 판별타당도를 검증하였으며 연구의 타당도가 검증된 변수들에 대하여 신뢰도 분석을 실시하였다.

요인분석과 신뢰도 분석을 통해 타당도가 검증된 변수들에 대해서 상관관계에 대해 확인하고 구조모델분석을 통해 모델적합도를 확인하고 매개효과 검정을 통하여 감정이입능력이 신뢰와 파트너십이 컨설팅성과에 미치는 영향에 있어 매개효과를 하는지에 대하여 검증하였다.

결론에서는 연구결과를 통한 이론적, 실무적 시사점을 도출하였고 본 연구의 한계점과 본 연구를 보완하고 추가로 검증해야할 후속연구에 대하여 기술하였다.

## 제2장. 이론적 배경 및 선행연구

### 제1절. 경영컨설팅

경영컨설팅은 다양한 관점이나 목적에 따라 다양하게 정의되어 왔다. 그러나 오늘날까지 명확하게 경영컨설팅에 대하여 해당 산업에서나 학계에서 일치시킬수 있는 정의를 내리지 못하였다. 컨설팅의 범위나 경영환경의 변화에 따라 컨설팅 또한 변화하는 속성을 갖고 있고 이에 따라 경영컨설팅에 대해 명확하게 정의한다는 것은 매우 어려운 일이라 할 수 있다.(Fincham and Clark, 2002) 시대도 변하고 환경도 변화하며 자문을 하기 위한 요소, 컨설턴트가 갖추어야 할 역량등도 계속해서 변하고 있다. 이런 환경속에 컨설팅의 종류나 모델에 대한 정의도 아직까지 정해진 바가 없으며 학계나 해당산업에서도 컨설팅의 종류, 방법등의 구성이나 개념을 정리하는 것은 매우 중요하다고 할 수 있다.

#### 1) 경영컨설팅의 정의

경영컨설팅은 경영 전반에 관련된 다양한 분야와 영역에서 활용되고 있다. 한국표준산업분류에서는 2008년에 경영컨설팅업종을 명시하였으며 한국표준산업분류에서 정의한 경영컨설팅은 경영과 관련된 문제점에 대하여 지원이나 자문을 해주는 산업 활동이라 정의하였다. 미국 경영컨설팅 엔지니어 협회에서는 컨설팅은 필요한 부분에 특별한 훈련을 받거나 경험이 쌓인 사람들이 경영상의 문제점을 분석을 통해 해결될수 있는 해결방안을 제시해주고 해결안이 실행되도록 도와주는 전문서비스 제공이라 하였으며 국제컨설턴트 협회(ICMCI)에서는 고객의 경영에 대하여 조직에 속하지 않은 독립체로써 경영에 대한 지도나 자문서비스를 제공하는 것이라 하였다.

미국회계사회에서는 특정 분야의 전문성과 지식, 경험을 보유한 사람이 이를 활용하여 경영상의 문제점들을 해결하거나 객관적 시각으로 기업이 기획하는 과정을 지원해 주는 것이라 하였으며 영국 컨설턴트협회에서는 특정 능력이

갖춰진 사람 조직의 정책이나 절차등에 대한 방법의 문제점을 연구하고 분석하여 해결책을 마련하고 이를 수행할 수 있도록 돕는다고 정의하였다. 호주 경영컨설턴트 협회에서는 사업의 목표를 설정하고 시행할 수 있도록 조직내 자원을 활용하여 커뮤니케이션을 통하여 동기부여를 하고 이를 통해서 경영에 대한 지도나 자문을 하는 것이라 정의하였다.

William and Woodward(1994)는 외부나 내부의 컨설턴트가 클라이언트가 요구하는 사항에 대하여 조직이나 부서 또는 개인에게 요구사항을 충족시킬수 있는 서비스를 제공하는 것이라 정의하였으며 Milan Kubr(2002)는 경영이나 사업상의 문제점을 해결하면서 새로운 기회가 있는지를 살펴보고 활용하여 이를통해 변화를 시도하고 조직이 추구하고자 하는 목적을 달성할 수 있도록 독립적으로 조언하는 서비스라 하였다.

배용섭(2013)은 기업이 갖고 있는 경영상 발생하는 문제점들을 파악 및 해결 방안을 통해 문제해결을 도와주는 행위라 정의하였다.

Ciampi(2009)는 조직외부의 독립적인 주체에 의한 컨설턴트가 가진 기술이나 능력을 활용하여 조직 경영진과 관련되어 있는 기업의 문제를 해결하기 위한 자문을 통하여 이를 교정할 수 있도록 진보적으로 창조적 접근을 통해 새로운 지식창출에 공헌하는 것이라 정의하였으며 이는 Inquiry Consulting Model에서 제시한 공동 가치창출과는 차이는 있지만 기존 문제해결을 목적으로 하는 컨설팅 보다는 질의컨설팅 모델(The Inquiry model of consulting)에 근접했다고 할 수 있다.

위와 같이 기관 및 학자들의 선행연구를 종합해보면 경영컨설팅은 클라이언트의 의뢰에 따라 의뢰분야의 전문성을 가진 컨설턴트가 자신이 갖고 있는 지식과 경험에 의존하여 문제점을 찾고 이를 분석하여 해결방안을 도출하여 이를 통하여 문제점을 해결할 수 있도록 조언이나 자문을 해주는 행위라 할 수 있으며 이는 Ann K. Brooks & Kathy Edwards의 저서인 Consulting in Uncertainty : Power of inquiry에서 제시된 조언컨설팅 모델(The Advice model of consulting)과 같다 할 수 있다.

그러나 최근의 혁신방법론을 살펴보면 2000년대 초 까지는 TQC(전사적 품질관리), TQM(전사적 품질경영), Six Sigma와 같은 품질활동과 간접부문의

품질을 향상시키기 위한 프로세스를 개선하는 방법 위주의 모델이었으나 2010년대 이후에는 디자인사고(Design Thinking)를 비즈니스 모델로 활동 범위가 확대되어 인지된 문제 해결을 위해 인간중심적, 통합적인 관점의 시선으로 관찰 및 공감하고 실행가능한 대안을 신속히 찾고 있으며 고객의 니즈를 기술의 실현으로 만들어 가는 활동으로 변화되어 가고 있다.(황대연, 2019) 이러한 비즈니스 모델의 변화는 컨설팅의 모델에서도 이어지고 있으며 Ann K. Brooks & Kathy Edwards(2013)이 제시한 질의컨설팅 모델과 유사하다고 할 수 있다. 이런 시대와 이론의 변화속에 조언을 통한 문제해결책의 제시가 아닌 컨설턴트와 클라이언트의 참여속에 컨설턴트가 가진 지식 및 경험과 클라이언트가 가진 기술과 산업환경, 조직에 대한 정보와 지식을 활용하여 고객이 원하는 결과를 만들어내는 것이라 정의할 수 있다.

선행연구에서 제시된 경영컨설팅에 대한 정의를 요약하면 아래 <표1>과 같다.

[표2-1] 경영컨설팅의 정의 요약

기관 및 학자	정의 및 개념
한국표준산업분류	경영과 관련된 문제점에 대하여 지원이나 자문을 해주는 산업 활동
미국엔지니어 협회	필요한 부분에 특별한 훈련을 받거나 경험이 쌓인 사람들이 경영상의 문제점을 분석을 통해 해결될수 있는 해결방안을 제시해주고 해결안이 실행되도록 도와주는 전문서비스 제공
국제컨설턴트협회	객의 경영에 대하여 조직에 속하지 않은 독립체로써 경영에 대한 지도나 자문서비스를 제공
미국회계사회	특정 분야의 전문성과 지식, 경험을 보유한 사람이 이를 활용하여 경영상의 문제점들을 해결하거나 객관적 시각으로 기업이 기획하는 과정을 지원해 주는 것
영국 컨설턴트협회	특정 능력이 갖춰진 사람 조직의 정책이나 절차등에 대한 방법의 문제점을 연구하고 분석하여 해결책을 마련하고 이를 수행할 수 있도록 돕는다고 정의
호주 경영컨설턴트협회	사업의 목표를 설정하고 시행할 수 있도록 조직내 자원을 활용하여 커뮤니케이션을 통하여 동기부여를 하고 이를 통해서 경영에 대한 지도나 자문을 하는 것

William and Woodward(1994)	외부나 내부의 컨설턴트가 클라이언트가 요구하는 사항에 대하여 조직이나 부서 또는 개인에게 요구사항을 충족시킬수 있는 서비스를 제공하는 것
M o l a n Kubr(2002)	경영이나 사업상의 문제점을 해결하면서 새로운 기회가 있는지를 살펴보고 활용하여 이를통해 변화를 시도하고 조직이 추구하고자 하는 목적을 달성할 수 있도록 독립적으로 조언하는 서비스
Ciampi(2009)	조직외부의 독립적인 주체에 의한 컨설턴트가 가진 기술이나 능력을 활용하여 조직 경영진과 관련되어 있는 기업의 문제를 해결하기 위한 자문을 통하여 이를 교정할 수 있도록 진보적으로 창조적 접근을 통해 새로운 지식창출에 공헌하는 것
배용섭(2013)	기업이 갖고 있는 경영상 발생하는 문제점들을 파악 및 해결 방안을 통해 문제해결을 도와주는 행위
연구자	컨설턴트와 클라이언트의 참여속에 컨설턴트가 가진 지식 및 경험과 클라이언트가 가진 기술과 산업환경, 조직에 대한 정보와 지식을 활용하여 고객이 원하는 결과를 만들어내는 것

\*선행연구를 바탕으로 연구자가 재구성 함.

## 2) 경영컨설팅의 개념적 구성요소

Ciampi(2009)는 경영컨설팅을 정의하며 개념적 구성요소를 8가지로 도출하였다. 컨설팅을 하며 객관적인 의견과 공정한 표현을 할수 있도록 컨설턴트의 독립성(The consultant's independence)을 첫 번째 요소로 꼽았으며 두 번째로는 전문적인 컨설팅을 할 수 있는 전문가로서의 스킬, 교육이나 경험을 통한 지식이나 능력을 보유하고 있어야 하기에 컨설턴트의 전문성(The consultant's scientific-professional skill and abilities)이며, 세 번째로는 컨설턴트와 고객의 관계성(The client-consultant relationship)이며 이는 클라이언트에 문제해결에 대한 의견의 객관성이나 품질에 책임을 갖는 컨설턴트와 컨설턴트가 제공하는 조언이나 자문을 받아들일 것인지에 대한 최종 의사결정을 하는 클라이언트의 정보나 지식을 교환하는 관계로서 상호간의 역할이 있기에 클라이언트와 컨설턴트의 관계의 중요성을 알수 있다. 네 번째로는 문제

지향성(The problem oriented nature)으로 문제해결을 위해 진단하고 처방하는 컨설팅의 특성상 필요한 구성요소로 이 요소는 어느 한쪽만이 아닌 컨설턴트와 클라이언트에게 모두 필요한 요소이기도 하다.

다섯 번째는 컨설팅 관계의 계약적 특성과 신탁적 특성(The contractual and fiduciary nature of the relationship)이며 계약을 통해 클라이언트가 원하는 사항을 컨설턴트가 계약을 통하여 상호간 수락하고 상호 당사자간에 계약에 의한 상호간 의무와 권한등에 대해 합의하는 것을 의미한다 할 수 있다.

여섯 번째는 문제의 기업에 대한 관련성(The entrepreneurial nature of the problems addressed)이다. 경영컨설팅은 조직의 전략이나 어떤 영역에 대한 기업의 문제점을 다루고 이를 해결하는 과정에서 기업의 프로세스가 안정화되는 과정속에 기업의 구조에 변화가 있을수 있다. 이는 기업 내부에서도 변화하고자 하는 의지를 나타내는 혁신적 조직문화가 지지되어야 하는 것으로 이 요소는 매우 중요하다고 할 수 있다. 선행연구에서도 컨설팅 서비스품질이 비재무적 경영성과에 미치는 영향에 있어 혁신적 조직문화가 조절력을 갖는 것이 확인되었다(Han, C. S., Yoo, Y. Y., Hong, J. W., Yoon, K. J., 2018).

일곱 번째는 최고경영자 관련성(The top management emphasis)이다. 이미 선행연구를 통하여 컨설턴트의 역량이 비재무적 경영성과에 미치는 영향에 있어 경영진의 역할이 조절력을 갖는 것이 확인되었다(Han, C. S., Yoo, Y. Y., Hong, J. W., Yoon, K. J., 2018). 컨설팅을 통해 해결하고자 하는 문제는 조직원의 권한으로 바꿀수 없는 기업기능의 것들이 관련되어 있어 직간접적으로 최고경영진에 속하는 사람과 이해관계가 있어야 한다.(Fazzi, 1982; Ciampi, 2009).

마지막으로 여덟 번째는 가치창출의 잠재력(The cognitive nature of management consulting's value creation potential)이다. 프로젝트가 완료된 후 컨설팅을 통해 내려진 기업진단과 처방에 의하여 컨설턴트나 클라이언트가 활용할 수 있는 결과물은 새로 창출된 가치라 할 수 있다. 그러나 컨설팅 프로젝트를 진행시 클라이언트나 컨설턴트가 의식적으로 목적을 지식창출로 설정하는 경우가 흔치 않다(linnarson and Werr, 2002).

위 내용들을 요약하면 아래 표[표2-2]와 같다.

[표2-2] 경영컨설팅의 구성요소 및 개념

구성요소	개념
컨설턴트의 독립성 (The consultant's independence)	컨설턴트는 금융에 대한 부분이나 의사결정상 독립적이어야 하고 신탁된 업무에 대해 인지할 수 있고 행동적인 접근을 하여 의견을 제공
컨설턴트의 전문성 (The consultant's scientific-professional skill and abilities)	컨설턴트는 교육훈련이나 경험, 지식을 통해 전문가적인 능력이나 기술을 소유하여야 함
컨설턴트와 고객의 관계성 (The client-consultant relationship)	컨설턴트가 제시한 조언이나 자문은 객관적이어야 하고 이에 대한 품질을 책임져야 하고 클라이언트는 이를 수용 또는 거부할 권한을 통하여 지식과 정보를 교환할 수 있는 상호작용
문제지향성 (The problem oriented nature)	컨설팅을 통하여 클라이언트의 경영상의 문제점이나 애로사항을 확인 후 이에 대한 해결책을 도출하여 이를 통해 문제를 해결할 수 있도록 하는 작업
관계의 계약적 특성과 신탁적 특성 (The contractual and fiduciary nature of the relationship)	클라이언트가 컨설팅을 통해 문제해결을 위한 과제를 의뢰하고 컨설턴트가 이를 수용하여 클라이언트와 컨설턴트 간 컨설팅 활동을 법적이나 정당성에 대해 합의
문제의 기업에 대한 관련성 (The entrepreneurial nature of the problems addressed)	경영컨설팅은 조직의 전략이나 어떤 영역에 대한 기업의 문제점을 다루고 이를 해결하는 과정 중에 기업의 프로세스가 안정화되는 과정 속에 기업의 구조에 변화가 있을 수 있다.
최고경영자 관련성 (The top management emphasis)	컨설팅을 통해 해결하고자 하는 문제는 조직원의 권한으로 바꿀 수 없는 기업기능의 것들이 관련되어 있어 직간접적으로 최고경영진에 속하는 사람과 이해관계가 있어야 한다
가치창출의 잠재력 (The cognitive nature of management)	프로젝트가 완료된 후 컨설팅을 통해 내려진 기업진단과 처방에 의하여 컨설턴트나 클라이언트가 활용할 수 있는 결과물은 새로

consulting's value creation potential)	창출된 가치라 할 수 있다
---	----------------

\*선행연구를 바탕으로 연구자가 재구성 함

### 3) 경영컨설팅의 모델

한국경영기술컨설턴트협회(2004)에서 게재한 한국형 중소기업 컨설팅 표준모델을 보면 진단 기법을 통하여 문제점을 도출하고 실행계획을 통하여 대안을 도출하여 실행안을 확정짓고 통제단계에서 변화를 관리 및 유도, 모니터링하고 성과를 측정 후 컨설팅이 종료되며 이후 사후관리를 통하여 고객 만족과 고객관계관리, 새로운 과제를 제시하는 단계로 이루어져 있다. 이 과정들을 보면 모두 컨설턴트에 의해 이루어지며 결과적으로 컨설턴트가 제시하는 조언에 의해 문제해결을 위한 대안이 도출된다. 이런 과정으로 볼 때 이는 조언컨설팅 모델(The advice model of consulting)과 일치한다고 할 수 있다. 이하에서는 Ann K. Brooks & Kathy Edwards의 저서인 Consulting in Uncertainty : Power of inquiry에서 제시된 컨설팅 모델을 비교하여 간략하게 기술하고자 한다.

#### 3-1)조언컨설팅 모델(The advice model of Consulting)

조언컨설팅 모델에서의 컨설턴트의 목적은 문제해결이며 컨설턴트가 자신이 가진 지식을 고객에게 전달하는 역할을 한다. 프로젝트의 수행자는 컨설턴트이며 지식을 활용하여 최상의 프로젝트를 수행하는 전문가이다. 컨설턴트가 가진 능력을 제품이나 서비스 형태로 전달되어 이것을 통하여 고객의 능력이 향상될수 있다.(Ann K. Brooks & Kathy Edwards, 2013)

학계에서 연구되어온의 컨설팅 프로세스들을 살펴보면 권고나 조언을 하는 형태이며 모두 조언컨설팅 모델에 포함된다고 할수 있다.

Macgerison(1986)의 12단계 모형을 보면 접촉, 준비, 계약, 협상, 자료수집, 분석 및 진단, 자료 피드백, 분석자료 토의, 권고 및 제안, 최고경영층 판단, 의사결정, 검토 및 평가의 단계로 이루어져있으며 한국능률협회의 6단계 컨설

팅 모델을 보면 팀구축 및 작업계획, 현장분석, 가설설정과 검증, 해결방안 강구 및 구조화, 실행계획 수립, 실행으로 이루어져 있다.

국제노동기구(ILO) 주관으로 정리된 Milan 모형(1996)의 절차를 보면 착수, 진단, 계획수립, 수행, 종료의 5단계의 모델을 형성하고 있으며 수행이라는 단계는 제시한 해결책 실행의 모니터링과 그에 따른 성과측정으로 실질적으로 조언을 제시하는 것으로 볼수 있어 권고나 조언을 제시하는 조언 컨설팅 모델이라 추측된다.(방용성, 주형근, 정재완, 2016)

그러나 조언에 의존하는 컨설팅의 경우 잘못된 진단이나 조언이 이어졌을 때 그 결과에 대한 모든 Risk를 클라이언트가 떠안아야 한다는 것이 문제점이다. 컨설턴트의 조언이 문제가 되었을 때 컨설턴트는 클라이언트 관점이 아닌 “우리는 이렇게 합니다”라고 하는 것이 문제이며 결국 다른회사에 사용한 패키지나 방법론으로 모든 컨설팅이 성공적으로 끝나지 않는다는 것이 큰 문제점이라 할 수 있다. Lewis Pinault의 저서인 Consulting Demons : Inside the Unscrupulous world of Gobal Corporate consulting와 Martin Kuhn의 저서인 House of lies : How Management Consultants steal your Watch and Then Tell you the Time은 이런 잘못된 조언에 대한 Risk에 대해 구매자가 주의해야 할 시장이라는 내용을 담고 있다. 비판 내용에는 금액의 과다 청구, 불필요한 솔루션, 결과의 불확실성, 속임수등의 부정적인 내용을 담고 있다.

또한 Na, D. S. & Lee, B.C(2017)은 전략컨설팅 방법론의 연구에서 일반적으로 사용하는 PEST-3C-SWOT에 일관성 검증을 위한 AHP기법을 추가하여 PEST-3C-SWOT-AHP 전략컨설팅 방법론을 개발하였다. 이 방법론은 컨설턴트나 실무자가 개인의 주관적인 생각이 전략으로 도출될 수 있는 Risk를 방지하기 위하여 AHP를 통해 우선순위의 일관성을 검증할 수 있는 방법론으로 도출된 결과물의 객관성을 검증하는 방법론을 제시하였다.

이러한 여러 저서와 연구들이 컨설팅의 불확실성에 대한 Risk를 객관적으로 증명하고 있으며 일방적 컨설팅인 조언컨설팅 모델의 문제점을 드러낸다고 할 수 있다.

조언컨설팅 모델의 컨설팅은 변수를 통제할 수 있다는 전제하에 예측가능한

미래를 바탕으로 두고 있으며 이런 예측이 불가능하다는 것을 알고 있을 때 Risk에 대한 불안은 커지게 된다. 중요한 것은 컨설턴트가 제공할 조언과 클라이언트가 원하는 결과는 Gap이 발생하며 이런 문제가 조언컨설팅 모델의 한계점이라 할 수 있다.(Ann K. Brooks & Kathy Edwards, 2013)

### 3-2)질의컨설팅 모델(The inquiry model of Consulting)

21세기는 예측이 어려운 복잡하면서 격변하는 불확실한 세상이다. 경계가 명확하지 않고 정보와 지식이 빠른 속도로 변하고 있다. 국제미래학회에서 발행한 대한민국 미래보고서에서는 산업의 미래에 대해 예측하고 있고, 산업의 경계 또한 모호해 지고 있다. 제조와 IT, 서비스가 산업별로 분류되었던 과거와 달리 현재에는 IT를 기반으로 하여 제조를 하고 서비스를 하고 있어 융합 산업으로의 변화를 예측하고 있다. 기존에는 의료기기 제조, 소프트웨어 개발 자동차 제조등 업종과 업태가 명확했다면 현재는 의료기기와 IT가 접목되어 인터넷을 통해 진단할수 있고 자동차 또한 IT와 융합되어 자율주행이라는 새로운 자동차 시장으로 변화하고 있다. (국제미래학회., 2015)

이렇게 변화하는 시대에 컨설팅도 변화가 필요하다. 조언이 아닌 질의를 바탕으로 한 컨설팅이며 조언컨설팅의 목적인 문제해결을 위한 문제지향적이 아닌 클라이언트가 원하는 결과를 위한 결과 지향적이고, 컨설턴트의 전문지식이 아닌 클라이언트와 컨설턴트가 협업을 통하여 새로운 지식을 공동 창조하고, 컨설턴트와 클라이언트가 관계는 전문가와의 관계가 아닌 동등한 개인적 관계여야 하며 정적 지식보다는 역동적 지식이 필요하다.(Ann K. Brooks & Kathy Edwards, 2013)

질의컨설팅 모델을 간략하게 요약하면 4단계로 볼 수 있다. 클라이언트가 원하는 결과가 무엇인지를 파악하는 원하는 결과의 명확화가 첫 번째이고, 두 번째로는 질의를 주고 받을 파트너를 설정하는 질의팀 구성이며, 세 번째는 컨설팅 단계에서 상호간의 질의를 통하여 정보나 지식을 공유하는 질의하기 단계, 마지막으로 질의를 통하여 클라이언트와 컨설턴트와 협업을 통한 새로운 지식창출 단계이다.

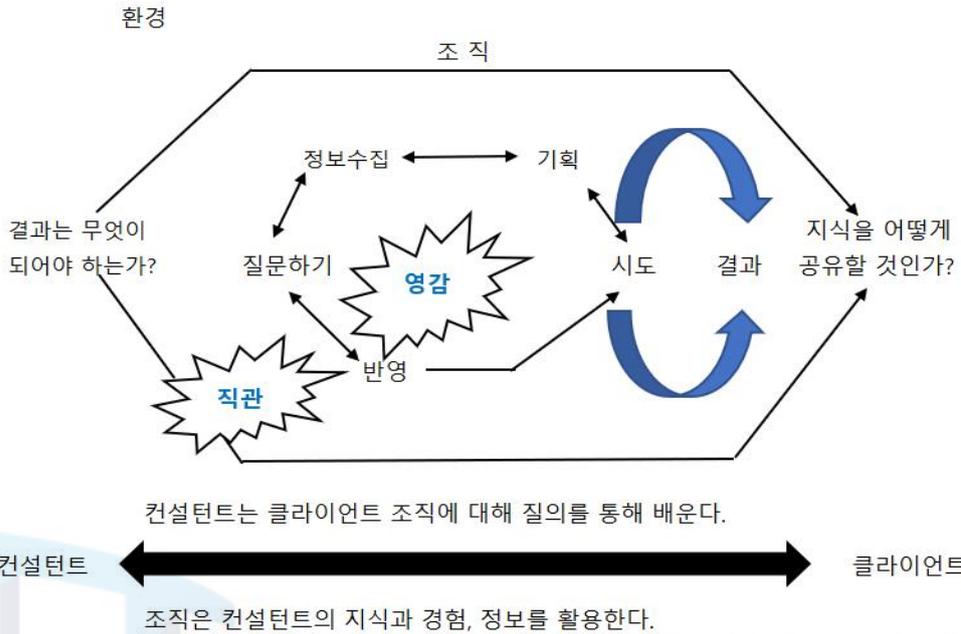
이철우(2017)는 수진기업의 참여수준과 활용의지가 컨설팅 성과에 미치는 영향에 있어 가치공동창출의 조절력을 검증하였으며 이에대한 시사점으로 가치공동창출의 지수가 높은 기업은 전문화되거나 특화된 분야에 대한 컨설팅을, 가치공동창출지수가 낮은 기업은 과정중심의 프로세스나 시스템 등의 확립에 대한 컨설팅 수행의 필요성을 주장하였으며 이준구(2018)는 가치공동창출이 혁신성과에 유의한 영향을 미치는 것을 실증연구를 통해 검증하여 고객과 조직의 지식을 결합할 수 있는 역량을 확보하여야 혁신성과가 가능하다고 주장하였으며 이 연구결과는 질의컨설팅 모델의 컨설턴트와 클라이언트의 협업을 통한 새로운 지식을 창출하는 것과 유사하다고 할 수 있다.

질의컨설팅 모델은 클라이언트가 원하는 성과를 달성하기 위해 고객과 파트너십을 형성하는 컨설팅 모델이다. 질의 컨설팅의 핵심은 클라이언트와 컨설턴트가 파트너십과 신뢰관계를 형성한 후 질의를 통해 원하는 성과를 달성하기 위해 결과물을 도출하는 것으로 파트너십은 질의컨설팅의 핵심 요소라 할 수 있다. 질의컨설팅은 상호간 활동으로 이루어지는 것으로 관계적 속성을 가진 신뢰를 바탕으로 협업과 감정이입을 통해 다른사람의 생각이나 경험을 인식할 수 있는 감정이입능력이 질의컨설팅 모델의 핵심역량이라 할 수 있다..

(Ann K. Brooks & Kathy Edwards, 2013)

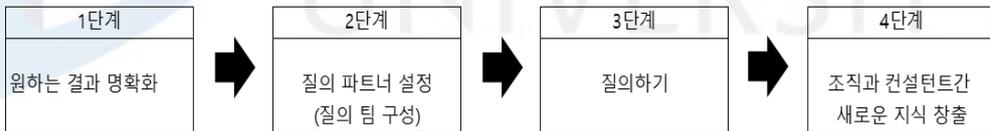
질의컨설팅 모델에 대한 요약과 조언컨설팅과의 비교를 간략하게 요약하면 아래[그림 2-1]과 같다.

[그림 2-1]질의컨설팅 모델



\*선행연구를 바탕으로 연구자가 재구성 함

[그림 2-2]질의컨설팅 모델의 단계



\*출처:Ann K. Brooks & Kathy Edwards(2013)의 Consulting in Uncertainty : Power of inquiry

[그림 2-2]의 1단계는 계약단계이며 1단계와 2단계 사이에 파트너십을 구축하는 단계라고 할 수 있다. 계약 후 원하는 결과에 대해 협의가 되었다면 컨설턴트와 클라이언트는 탐색과정을 거치게 되며 클라이언트는 컨설턴트가 회사에 이익을 줄수 있는지, 컨설턴트가 윤리적인 문제가 없는지를 탐색하게 되며 상호간 형성된 신뢰와 컨설턴트의 감정이입 능력을 통해 클라이언트가 원하는 결과물을 만들게 된다. Ann K. Brooks & Kathy Edwards(2013)는 감

정이입 능력을 감정의 스킬로 표현하였다. 신뢰를 만드는데 있어 감정의 과정이 필요하며 진실성을 토대로 클라이언트가 갖게 되는 의심과 불안등 부정적인 추측을 해소 할 수 있도록 컨설턴트는 자신이 갖고있는 능력과 도덕성에 대하여 클라이언트에 컨설팅이 도움이 될 것이라는 것을 검증하여 신뢰관계를 구축해야 한다. 이러한 신뢰를 바탕으로 상대를 존중하고 배려하는 파트너십이 형성되었을 때 질의를 통한 컨설팅을 통해 클라이언트와 컨설턴트가 공동으로 지식을 창출하는 결과물을 만들 수 있다.

질의모델과 조언모델을 비교하여 [표2-3]과 같이 정리하였다.

[표2-3]질의컨설팅 모델과 조언컨설팅 모델의 비교

컨설턴트의 중점사항	조언컨설팅 모델 (The Advice Model of Consulting)	질의컨설팅 모델 (The Inquiry Model of Consulting)
컨설턴트의 임무	문제해결	고객이 원하는 결과 획득
컨설턴트와 클라이언트의 관계	컨설턴트가 고객에게 지식을 전달하는 관계	변화하는기술적 및 사회적, 인간적 차원의 파트너 관계
전문가	컨설턴트가 지식과 최상의 프로젝트를 수행하는 전문가	결과를 얻을수 있는 각각 서로 다른 유형의 전문지식을 가진 전문가
고객의 능력향상 방법	제품 혹은 서비스 형태로 전달	고객과 컨설턴트가 결과를 얻기 위해 지식을 공동으로 창출
컨설턴트가 고객조직에 주의를 기울이는정도	낮음	높음

\*선행연구를 바탕으로 연구자가 재구성 함

## 제2절. 감정이입 능력

### 1) 감정이입 능력의 정의

감정이입의 사전적 정의 사람 또는 사물이나 예술속 작품내 인물등에 자신이 가진 감정과 정신을 이입하여서 자신이 감정이입의 대상이 되는 대상물과 융화되는 작용으로 정의하였다.(두산백과, 2018)

장한진,노기영(2017)은 자기자신의 감정을 다른사람의 감정에 이입하여 서로의 감정이 일치되는 것이라 하였고, Mead(1934)는 정서적 요소와 인지적인 요소를 감정이입의 중요한 두가지 요소로 개념화 하였다. 기존의 정서적 요소와 함께 타인의 입장이 되어보고 이해하는 능력인 인지적인 요소가 추가되어 항상 정체성이 동일하지 않는다는 기존의 생각과 다른 결과물을 생성할 수 있었다. Dymond(1949)와 Katz(1963)은 Mead(1934)의 연구에 의해서 자신을 타인의 입장이 되어보는 과정이 개념화 될수 있다는 것이 중요하다고 하였다. 감정이입의 요소중 하나인 타인의 느낌이나 생각에 대하여 얼마나 정확하게 추측할수 있는 정도의 의미를 가진 공감정확성에 대하여 Ickes(1993)는 타인이 갖는 일시적 느낌이나 생각에 대해 지각하는 정도가 얼마나 정확성이 있는가 라 정의하였고 감정이입을 하는중의 반응에 공감정확성외에도 상대방의 고통이나 슬픔에 대한 동정하는 반응을 의미하는 지원반응을 언급했으나 이 두가지의 반응이 동시에 나타나지는 않는다고 하였다. Levenson and Rule(1992)는 다른사람의 정서적 정보에 대하여 정확히 알수 있는 능력이라 하였으며 이로 인해 공감정확성이 중요한 요소라 하였다.

Aaker & Williams(1998)은 흥분과 억제, 긴장과 이완, 즐거움이나 즐겁지 않음의 세가지로 정의하였고, Bagozzi & Moore(1994)는 감정이입은 감정의 과정으로 감정과는 구분되며 다른사람의 감정에 대해 이해하면서 다른사람의 감정과 같은 느낌을 공유하는 것이라 하였다.

Ann K. Brooks & Kathy Edwards(2013)는 컨설팅트가 가져야할 역량중 하나로 감정적 기술을 이야기 하였으며 감정이입을 다른사람의 감정이나 생각과 경험에 대해 인식하여 대리경험을 하는 것을 의미한다고 하였다. 감정이입

능력이 발휘되는 정도는 숙련되기 위한 선택에 달렸다고 말하였다. 실제 사례에서 감정이입을 향상시키기 위한 교육모델에 의사들을 참여시켰으며 훈련을 받은 의사들은 환자와 눈 맞춤을 더 많이 하였고 환자를 방해하는 것이 줄었으며 환자가 화를 내도 평정심을 유지하는 것이 더 나아졌으며 이로인하여 의료사고도 줄어들었고 환자만족도는 높아진 결과를 보여주었다. 이런 공감의 가치는 비즈니스에서 적용된다고 주장하였다.

위의 내용들을 요약해보면 감정이입은 타인에 대한 감정이입을 통하여 상대방의 입장이 되어보거나 타인의 입장을 알거나 이해하고자 하는 것이며 감정이입능력은 상대방 또는 타인에 대한 생각이나 감정등에 대하여 감정이입을 통하여 얼마나 정확하게 읽을수 있는지에 대한 능력이라 정의할 수 있다.

## 2) 감정이입의 분류

Neumann & Strack (2000)은 감정이입을 긍정적 감정이입과 부정적 감정이입으로 분류하였다. 긍정적 감정이입은 위협이 없는 신호에 따라 타인의 슬픔이나 상황에 대해 함께하고자 하는 감정반응으로 이런 긍정적 감정이입의 경험자는 긍정적이며 편안하다는 생각을 하고 어떤 사건에 대해 자세히 평가하지 않는다. Davis & Bagozzi(1989)

반대로 부정적 감정이입은 타인의 상황에 대한 이해는 하나 회피하고 싶고 부정적인 감정반응으로 타인의 상황이 자신에게 위협될수 있다고 느껴지며 행동의 결정을 위해 긍정적 감정이입보다 좀더 분석적이고 자세한 정보의 처리를 원한다. 부정적 감정이입의 경험자는 감정이입의 경험의 인과관계의 결정을 위해 사건과 자극에 대해 분석하려는 경향이 있다. (성영신, 임선희, 김보경, 김희진, 2007)

한편(Barrett-Lennard, 1962; Greenson, 1960; Hoffman, 1987)는 감정이입에 대하여 특별한 상황의 인지, 감정적 상태로 바라보기도 하였다. 이런 인지-감정적인 상황에서의 감정이입은 자극이 되는 대상에 대해 대리적 관점에서 반응하거나(Batson and Coke, 1981; Katz, 1963, Stotland, 1969) 타인이 가진 사적세계를 내가 느끼는 것과 같다고 느껴진다고 정의되었다((Rogers,

1959; Truax and Carkhuff, 1967).

Bagozzi and Moore(1994)는 고통받거나 위협속에 있는 타인에 대해 인지하며, 타인이 갖고 있는 고통과 위협을 덜어주고자 하는 행동이라 개념화했으나 선행연구들을 보면 첫 번째로 타인이 갖고 있는 감정을 알고자 하는 것, 두 번째로 타인이 갖고 있는 감성을 느낄 수 있는 정확도(Levenson and Ruef, 1992), 세 번째로 타인에 대한 감성을 느끼고 있는 것(Eisenberg et al., 1989), 마지막 네 번째로 타인이 느끼는 억압에 대하여 동정을 느끼는 것에 대하여 반영하는 것이라 할 수 있다.

Allport(1961), Langer,(1967), Mehrabian and Epstein(1972)는 감정이입이 감정적 현상에 대한 것들이 주로 논의되어 왔다고 하였으나, Barrett-Lennard(1962), Katz(1963)은 타인이 경험하는 것을 이해하고자 하는 것으로, 인지적 과정에서 일어나는 것이라 언급하였다. 위 내용을 정리하면 감정이입에 대한 다양한 본질에 대한 의견이 있었으나 명확한 분류가 되어 있지는 않으며 감정적 그리고 인지적 형태로 구분이 되어 있으나 두 과정이 순차적인 형태 보다는 두가지의 형태가 동시에 나타나는 것으로 인식된다 할 수 있다.

### 3) 감정이입의 선행연구

Liu, Xu & Weitz(2011)는 감정의 공유가 되면 유익한 정보의 교환이나 지식의 전달이 일어나게 되며 이는 직무만족도를 높여준다고 하였다. 이런 감정의 공유로 인해 감정을 숨기고 부정적인 감정에서 비롯될 수 있는 갈등의 불필요한 요소의 에너지 낭비의 필요성이 없어진다.

김영예(2011)는 관계감정이 신뢰와 몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것을 검증하였으며, 김용민(2019)은 라포형성행동이 대인신뢰에 미치는 영향에 있어 관계감정의 매개효과를 검증하여 감정이 신뢰에 대한 직접적인 구성요소임을 증명하였다.

Bigley & Pearce(1998)는 신뢰는 동기부여적 요소를 포함하고 있는 다차원적 심리의 상태라 주장하였으며 심리학적인 관점에서 신뢰는 감정적 과정의 결

과물이라 하였다.

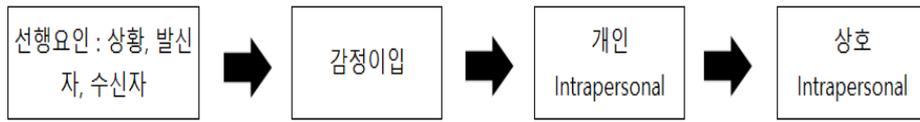
May, Gilson & Harter(2004)는 자신과 타인의 감정을 파악하는 능력의 중요성을 언급했으며, 대인관계에서 타인의 감정에 대해 파악하고 관리할 수 있는 능력은 감성지능에서 매우 중요요소라 하였고, 이 감성지능이 자기자신의 내부 뿐만이 아니고 외부의 대인관계에 매우 밀접한 관계가 있다고 하였다. Davis(1994)의 감정이입 모델인 Organizational Model 에서는 상호간 감정이입에 의해 인지적인 감정적형태의 수신자 반응의 개인 결과물과 행동적 반응으로 표현된 상호적 결과물에 대해 주장하였고 Palmatier, Dant, Grewal, Evans(2006)의 관계적 매개모델에서는 고객과 관계등에 의한 선행요인이 관계에 대한 성과에 있어 몰입과 신뢰, 만족을 대변하는 관계매개변수으로써 매개 역할을 하는 것으로 나타났다.

Anderson and Weitz(1989)와 Doney and Cannon(1997)은 상호작용 빈도가 상호간의 특정 단위동안 발생하는 상호작용의 횟수라 하였으며 이런 상호작용은 상대방의 행동에 대한 정보가 제공되어 이로인해 상호간 확신을 높게 만든다고 하였다.

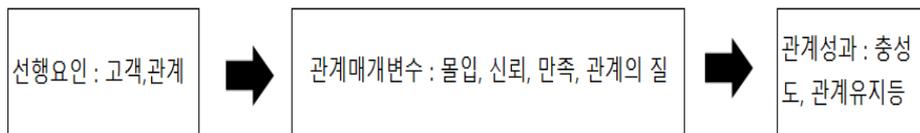
Palmatier, Dant, Grewal, Evans(2006)는 관계적매개변수의 요소로 신뢰와 몰입등을 언급하였다. 관계적 매개변수들에 의한 결과물을 살펴보면 충성도나 지속과 같은 행동적인 변수들이 언급되었다. 이 연구를 바탕으로 관계적 매개변수는 관계성으로 취급되었고 충성도나 구전의 결과물은 마케팅에서의 성과에 대한 영향이 갖고 있는 요소들에 대한 관계 규명에 활용되었다. 위 언급된 두가지 모델은 Ann K. Brooks & Kathy Edwards(2013)가 질의컨설팅 모델의 요소인 감정이입능력과 신뢰관계의 인과관계가 있으며 감정적 속성을 가진 감정이입이 관계적 요소의 선행요인 또는 결과물이 될수 있음을 알 수 있다. 본 연구는 Davis(1994)의 모델을 참고하여 수신자와 발신자를 컨설턴트와 클라이언트로 컨설팅 수행의 상황적 속성과 컨설턴트와 클라이언트의 관계적 속성을 가진 신뢰로 보고 신뢰가 감정이입능력의 선행요인으로서의 구성하였다. 위에 언급한 2가지의 모델을 요약하면 [그림 2-3]과 같다.

[그림 2-3] Davis의 Orgaizational Model

### Davis의 Orgaizational Model



### Palmatier, Dant, Grewal, Evans의 Relational Mediator Meta Analytic Frame work



\*선행연구를 바탕으로 연구자가 재구성 함

## 제3절. 신뢰

### 1) 신뢰의 정의

Blau(1964)는 사회적 관점에서 신뢰란 사회적 그리고 안정적 관계가 지속되는데 있어 필수적으로 필요한 것이라 하였고, Rotter(1971)는 개인이나 집단간의 약속에 대해 본인이 믿어도 된다는 기대의 일반화로 정의하였으며 Cook & Wall(1980)은 다른사람이 선하게 가진 의도에 대하여 기인하고 행동이나 말에 대하여 호기심을 갖고 있는 정도라고 정의하였다.

김성은(2009)은 경제학적 관점에서 거래비용과의 관련성에 대해 언급하였으며 기업의 경우는 기업과 관련된 여러 불확실성으로 인하여 합리적으로 의사결정을 하기가 어려우며 이로 인한 기회주의적인 행위를 할 가능성이 있어 신뢰의 역할이 두드러진다고 할 수 있다. 하지만 경제행위의 경우 주어지고 있는 조건의 제약으로 인하여 이익을 위한 최선의 합리적인 선택으로 인식하고 있기 때문에 정서적인 측면을 간과했다고 할 수 있다.

심리학적 관점에서는 상대방에 대한 감시 또는 통제 가능한 능력과 무관하게 신뢰하는 사람이 특정 행동에 대해 기대하는 것을 근거로 신뢰하는 대상에 대해 자기 자신을 취약하게 하고자 하는 자발성이라 정의하였다.(Mayer et all., 1995)

정치학적 관점에서는 신뢰가 정치적인 태도의 하나로 보고 정부와의 관계안에서 신뢰를 찾고자 하였다. 이에 신뢰는 개인의 행동이나 성향, 의사결정, 사회적 제도나 네트워크등 모두와 관련되었다고 볼 수 있다.(D.Rousseau, S. Sitkin, R. Burt and C. Camerer, 1998)

Zucker(1986)은 신뢰하는자와 신뢰의 대상 상호간의 관계속에서 만들어지는 신뢰에 대하여 관계형성이 되는 중심이 어떤것이냐에 따라서 신뢰의 속성과 유형을 과정기반신뢰, 제도기반 신뢰, 특성기반 신뢰의 3가지로 정의하였다. Lewicki & Bunker(1996)는 지식을 근거로 한 신뢰, 제재나 계산을 근거로 한 신뢰, 동일시(identification)를 근거로 한 신뢰 3가지로 구분하기도 하였다.

McAllister(1995)는 정서기반 신뢰와 인지기반신뢰 2가지의 신뢰로 구분하였으며, 인지기반 신뢰에 대하여 Schoorman et al.(2007)은 개방성, 능력, 일관성을 기반으로 상대방에 대한 행동에 대해 알거나 이해하는 것에 바탕을 두고 상대방을 예측 가능한 수준의 지식을 가졌을 때 인지적 기반이 형성된다고 하였으며 Morrow et al.(2004)는 정서적 기반 신뢰를 개인이나 조직 혹은 집단을 신뢰 할 수 있는지에 대해 개인의 직관이나 본능 또는 느낌으로 신뢰가 형성되는 기초과정 속에 감정적으로 결속하는 것을 의미한다고 하였으며 이를 볼 때 인지기반 신뢰가 정서기반 신뢰의 선행요인이라는 것을 알 수 있다.

Lewis & Weigert(1985)정서기반 신뢰는 감성이 기반이 되는 신뢰이며 오랜 기간 계속되는 상호작용에 의하여 상대방을 의지하고 믿으며 이에 따른 잠재적인 위험에 대해 감수할 수 있는 정도의 가치가 있다고 믿을 때 형성되는 신뢰라고 주장하였으며 McAllister(1995)는 유사성이나 성실성, 배려등에 기초하여 감정의 유대를 통한 상호간의 이해를 통하여 상호간 쌓인 신뢰를 정서기반 신뢰라 하였다.

## 2) 신뢰의 구성요소

1980년대 이후로 신뢰는 사람과 사람간의 신뢰(Inter-personal Trust), 제도의 신뢰(Institutional Trust), 조직의 신뢰(Organizational Trust)등 다차원적의 구성개념으로 연구되어 왔다. Bolye & Bonacich(1970)은 과거의 상호작용을 구성요소로 보았고 Butler(1991)은 개방성, 수용성, 공정성, 성실성, 충성도, 일관성, 역량, 약속이행등을 구성요소로 언급하였다. Deutsch(1960)은 능력, 생산산의도를, Frost et al.(1978)은 신뢰받는 사람에 대한 의존성이나 이타주의를 구성요소로 정의하였다. Giffin(1967)은 정보자원등에 대한 신뢰도와 명성, 역동성을, Good(1988)은 의도나 능력, 신뢰받는 사람의 주장을, Hart et al.(1986)은 일치성, 자율성, 피드백과 가치배분을, Havland et al(1953)은 전문성, 거짓말을, Jennings(1971)은 유용성과 접근가능성, 충성도, 예언가능성을, Johnson-George & Swap(1982)는 신뢰도를 구성요소로 언급하였다. Jones et al(1975)는 능력과 행동이 개인의 욕구와 얼마나 관련되었는지의 정도를, Kee & Knox(1970)은 동기와 능력을, Larzelere & Huston(1980)은 정직과 호의를, Lieberman(1981)은 성실성과 능력을 신뢰의 개념적 구성요소라 주장하였다.

위의 선행연구와 같이 Mayer et al.(1995)가 제시한 정직, 능력 배려등 세 가지로 분류할 수 있으며 다음과 같이 설명하였다.

첫 번째로 배려는 신뢰하는 사람이 본인의 이익을 위한 것이 아니고 신뢰를 받는 사람에게 편익이 되기를 원하는 정도를 의미한다.

두 번째로 능력은 신뢰하는 사람에게 신뢰받는 사람이 역량이나 기술로 인해 영향을 받는 것을 의미한다.

세 번째 정직은 신뢰받는 사람의 도덕적 원칙에 대한 고수함을 믿어주므로 언행의 일치나 공정성이 포함된다고 할 수 있다.

위 학자들의 개념구성요소를 정리 하면 아래 [표2-4-1]과 같다.

[표2-4]신뢰의 구성요소 요약

학자	구성요소
Havlandetal.(1953)	전문성과 거짓말 듣기
Deutsch(1960)	생산의도, 능력
Giffin(1967)	정보자원의 신뢰도, 역동성, 명성, 의도, 매력
Boyle&Bonacich(1970)	과거의 상호작용
Kee & Knox(1970)	능력과 동기
Jennings(1971)	접근가능성, 예언가능성, 유용성, 충성도
Jones et al.(1975)	능력이나 행동이 개인의 욕구와 관련되어진 정도
Frostetal.(1978)	신뢰받는 사람에 대한 의존성과 이타주의
Cook&Wall(1980)	신뢰하려는 의도와 능력
Larzelere & Huston(1980)	정직성과 호의성
Lieberman(1981)	성실성과 능력
Johnson-George & Swap(1982)	신뢰도
Hartetal.(1986)	가치배분, 자율성, 개방성, 일치성, 피드백
Dasgupta(1988)	신뢰의 RISK, 약속에 대한 신뢰성
Good(1988)	의도, 능력, 신뢰받는 사람의 주장
Butler(1991)	약속이행, 개방성, 수용성, 유용성, 역량, 일관성, 공정성, 성실성, 충성도

\*선행연구를 바탕으로 연구자가 재구성 함

### 3)신뢰의 선행연구

(Dirks & Ferrin, 2001;Mayer et al., 1995)는 신뢰관계가 있을 때 지식이나 정보에 대한 교환이 이루어진다는 연구결과를 제시하였고, (Andrew & Delahay, 2000 Penley & Hawkins, 1985; Tsai & Ghoshal, 1998; Zand, 1972),는 신뢰관계가 높을 때 상대방에게 유용한 정보를 제공하려 한다고 언급하였으며, (Currall & Judge, 1995; Zaheer, McEvily & Perrone, 1998)는 신뢰가 지식이 전파되는데 들어가는 비용을 줄여준다고 하였다.

Coppola et al(2002)와 Hossain & Wigand(2004)는 신뢰는 성과와 강하게

연결되어 있다고 주장하였으며 Sarker et al(2011)은 의사소통과 개인의 성과와의 관계에서 신뢰의 완전매개 효과를 검증하였으며 Dirks & Ferrin(2001)은 신뢰가 성과에 충추적 역할을 한다고 언급하였다.

Kanter(1989)는 성과와 신뢰의 관계에서 조직변화 및 성과에 신뢰가 중요한 요소임을 언급하였으며 Waterman(1987)은 불확실한 환경에서 심한 경쟁에 노출되어 있을 때 장기적인 생존을 위한 필수요소라고 하였다.

Peterson & Behfar(2003)은 그룹내 신뢰가 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 지세하였으며 Mcallister(1995)는 신뢰의 제고가 성과향상과의 관계에 이어 밀접한 관련성을 언급하였다.

Dansereau, Graen and Haga(1975)는 사회적인 관계속에 접촉이 많아질수록 신뢰형성으로 연결되어 직원들이 더 많은 책임감을 갖고 직무에 더 많은 노력을 기울이려 변화한다고 하였고, Lewicki & Bunker, (1996)는 조직과 사회 또는 조직과 조직원들에게 상호간 형성되는 신뢰관계가 경영성과를 내는 과정에서 협력하고자 하고 저항을 줄여준다고 하였다.

박희순(2018)은 공유가치창출이 경영성과에 미치는 영향에 있어 조직신뢰의 매개효과를 연구하였으며, 김은숙(2011)은 윤리경영이 조직성과에 미치는 영향관계에 있어 조직신뢰의 매개효과를 연구하였다. 박호현(2018)은 고용불안정성과 이직의도에 미치는 영향에 있어 심리적 계약위반의 매개효과와 경영진 신뢰의 조절효과를 연구하였다.

김용구(2018)은 최고경영자에 대한 신뢰가 조직성과에 미치는 영향에 대해 연구하였으며 김정효(2017)는 중소기업의 신뢰와 혁신역량이 상생협력성과에 미치는 영향에 대한 연구를 실증연구를 통하여 검증하였다. 선행연구들을 살펴보면 신뢰가 개인 또는 조직의 성과와의 인과관계를 증명하였으며 최근 연구들을 보면 조직신뢰, 경영자에 대한 신뢰에 대한 연구도 진행되었다. 본 연구에서는 McAllister(1995)가 개념적 구성요소로 구분한 인지기반 신뢰와 정서기반 신뢰로 구분하였으며 질의컨설팅 모델에서 언급된 컨설턴트의 역량의 관점인 감정이입능력과 컨설턴트와 클라이언트의 상호관계의 관점인 신뢰가 컨설팅 성과에 어떠한 영향을 미치는지 연구하고자 한다.

신뢰의 선행연구를 요약정리 하면[표2-4-1]와 같다.

[표2-4-1]신뢰에 대한 선행연구 요약

학자	선행연구 요약
Dansereau, Graen and Haga(1975)	신뢰형성이 직무에 더 많은 노력을 기울임
Dirks & Ferrin(2001) Mayer et al. (1995)	신뢰관계가 형성되었을때 지식 및 정보교환 더 많이 이루어진다.
Andrew & Delahay(2000) Penley & Hawkins(1985) Tsai & Ghoshal(1998) Zand(1972)	신뢰관계가 높을수록 상대방에게 유용한 정보제공
Currall & Judge(1995) Zaheer, McEvily & Perrone(1998)	신뢰가 지식이 전파되는 비용을 감소시킴
Lewicki & Bunker(1996)	사회, 조직, 조직원 신뢰관계가 경영성과를 내는 과정에 더 협조적
Coppola et al(2002) Hossain & Wigand(2004)	신뢰는 성과와 강하게 연결
Sarker et al(2011)	의사소통과 개인의 성과에 미치는 영향에서 신뢰가 완전매개
Dirks & Ferrin(2001)	신뢰가 성과에 중추적 역할
김은숙(2011)	윤리경영이 조직성과에 미치는 영향관계에 있어 조직신뢰의 매개효과
김정효(2017)	중소기업의 신뢰와 혁신역량이 상생협력성과에 미치는 영향에 대한 연구
박호현(2018)	고용불안정성과 이직의도에 미치는 영향에 있어 심리적 계약위반의 매개효과와 경영진 신뢰의 조절효과
박희순(2018)	유가치창출이 경영성과에 미치는 영향에 있어 조직신뢰의 매개효과
김용구(2018)	최고경영자에 대한 신뢰가 조직성과에 미치는 영향에 대해 연구

\*선행연구를 바탕으로 연구자가 재구성 함

## 제4절. 컨설팅 성과

### 1) 컨설팅 성과의 정의 및 특성

컨설팅 성과란 고객이 필요로 하는 니즈와 수진기업의 참여도에 따른 영향을 받는다. 컨설팅을 수행하는 컨설턴트가 컨설팅을 진행하는 기간동안 고객과 컨설팅의 결과에 대하여 명확하게 규명할 의무가 있다.(김문준, 2015) 곽홍주, 장용삼(2009)는 컨설팅을 수행하는 컨설팅사측의 관점에서 컨설팅 성과를 목표달성, 적절한 수행 예산 및 기간 준수 컨설팅으로 인한 고객만족도 등을 컨설팅 성과라 정의하였다.

Shapiro et al.(1993)은 컨설턴트와 클라이언트가 컨설팅 성과에 대한 극대화를 위한 방법에 관하여 진행한 연구에서 비용이나 이익, 가격등을 감안하여 클라이언트에게 실질적으로 도움이 되는 방법론을 선택하고, 경영진을 포함하여 현업에 있는 모든 실무자의 적극적인 컨설팅 참여가 컨설팅 성과의 방법이라 하였다.

이영호(2016)는 경영진이 컨설팅 프로젝트를 통해 기대하는 것이 명확해야하고 이를 컨설턴트와 커뮤니케이션을 통해야 하며, 클라이언트의 조직과 컨설턴트 사이에 서로의 역할과 책임을 정확히 구분하여야 한다. 목표를 확실하게 정하고 측정 가능한 목표를 정해야 하며 장기 목표, 단기 목표를 구분하고 이에 집중하여야 한다. 컨설팅의 결과물역시 측정가능하여야 하고 결과물 안에는 반드시 실행해야 할 계획을 포함시켜야 한다. 이를 통해 클라이언트의 비용의 절감이나 조직문화의 개선, 클라이언트의 컨설팅에 대한 만족도, 조직원의 역량의 개선에 대한 결과가 컨설팅을 통한 성과에 해당한다고 하였다.

Agarwal & Rathod(2006)는 프로젝트에 대한 성과를 목표에 대비한 비용과 시간, 최초 계획했던 기대만큼의 결과물로 고객이 품질에 대해 만족하고 최초 컨설턴트와 클라이언트간 합의하였던 수준의 결과물이 생산되었다면 성공한 프로젝트라 하였다.

Zeira & Avedisian(1989)은 기업이 혁신을 통해 계획했던 변화를 통해 성공적인 컨설팅이 될수 있는지의 여부는 컨설팅 수진기업이 갖고 있는 특성과

컨설팅 수행자인 컨설턴트가 갖고 있는 특성, 그리고 조직이 갖고 있는 환경의 특성이 있다고 언급하였다. 컨설턴트의 특성을 살펴보면 목표, 가치기준, 컨설팅을 통한 변화의 방법론, 컨설턴트가 갖고 있는 경험이나 지식, 교육과 관련된 전문성이 있고, 환경의 특성을 살펴 보면 조직의 내외부 이해관계자들이 갖고 있는 불만의 정도나 외부환경에 대한 인식, 컨설팅 수행자와 경영진과의 공감의 정도가 있다.

Schaffer(2002)는 고객의 측면에서의 특성중 컨설팅의 성공적 성과를 위해서는 3가지의 결과물이 필요하다고 언급하였다. 첫 번째는 클라이언트가 가진 문제해결에 필요한 방법론과 해결책을 제시하여야 하고 두 번째는 클라이언트가 컨설턴트에 의해 제시된 결과물을 갖고 클라이언트가 가진 문제점에 대한 개선이 이루어져야 하며 세 번째는 개선사항이 일회성이 아닌 지속적으로 유지되어야 한다는 것이다.

이러한 지속적인 개선사항이 유지되기 위해서는 클라이언트가 해야하는 것과 컨설턴트의 권고나 조언에 대해 효과를 만들기 위해서는 반드시 해야만 하는 두 가지의 이행해야 하는 두가지의 Gap이 존재한다고 하였으며 이 이행 Gap은 컨설팅 성과에 악영향을 미치고 위험성이 커질수 있는 5가지의 요인과 단점에 대해 언급하였다.

첫 번째로 컨설팅 수행 프로젝트에 대해 고객의 성취할 결과물이 아닌 컨설턴트의 업무와 상품의 관점으로 정의하는 것이며 두 번째로는 컨설팅의 범위를 고객이 변화해야 하는 능력이나 동기부여, 절박감에 대한 고려를 하지 않고 해결하고자 하는 문제나 연구과제를 고려해 결정하는 것이며, 세 번째로는 컨설팅의 목표를 단계적 성공이 아닌 큰 문제를 해결하는 한가지에 두는 것이며, 네 번째는 클라이언트와 컨설턴트간의 의무영역에 대한 첩예화로 당사자간 협력적 관계가 부재하는 것이고, 다섯 번째는 컨설팅을 컨설턴트의 영향력을 활용하지 않고 노동의 집약을 활용하는 것이라 할 수 있다.

Schaffer(2002)는 결과물에서 핵심성공요인이 시작되며, 클라이언트의 동기부여를 만족시키는 프로젝트 설계를 통하여 상위 프로젝트를 빠른 사이클로 하위프로젝트에 분할할 수 있도록 하는 것이라 하였다. 결과물으로써 시작하는 의미는 명확하게 측정이 가능한 단기목표를 세우고 클라이언트와 컨설턴트간

맞춤형의 접근의 방식의 개념을 강화하여 중요한 결과에 집중하는 것이다. 이런 프로젝트의 설계는 모든 수준에서 프로젝트에 대한 절박감을 가져야 한다고 강조하는 것이며, 큰 프로젝트가 하위프로젝트로 빠르게 분할하는 것은 관리할 수 있는 모형이나 상황을 통해 빠른 성공으로 끝내는 것이라 할 수 있다. 컨설턴트가 컨설팅의 수행과정의 설계에 따라 클라이언트와의 관계와 컨설팅의 성공에 영향을 미친다.

Schein(1990)은 컨설턴트가 해야 할 역할에 대해 프로세스적 컨설팅 모델과 전문지식의 구매모델, 의사와 환자모델의 3가지 모델을 제시하였다.

첫 번째로 프로세스적 컨설팅 모델은 컨설턴트가 클라이언트에게 컨설턴트가 갖고 있는 전문지식을 적절하게 전달해주는 조력자로서 역할이나 과업에 대해 분명한 구분을 지어주며 클라이언트가 갖고 있는 문제해결을 위해 무엇을 할지 선택할수 있게 하고 컨설턴트가 문제의 정의를 위해 방법론이나 틀, 문제해결 가능한 대체 안을 제공해 주는 것이다.

두 번째 지식의 구매 모델은 클라이언트는 컨설턴트에게 현재의 도전과제와 관련되어 있는 특별한 독립적 직관을 요청하는 것으로 분리되어 있는 방법을 통해서 전문 지식을 전달하는 것 외에 클라이언트와 관계에 대하여 기대하는 것은 없다라는 것이다.

세 번째 의사와 환자모델은 클라이언트가 찾는 문제점을 진단적인 접근의 방법으로 사용하는 것이며, 컨설턴트는 그들이 특징적으로 갖고 있는 지식이나 경험, 진단의 능력을 활용해서 전략적으로 조직적인 문제점에 대해 파악하게 되는 것으로 이 모델은 컨설턴트와 클라이언트간의 강한 신뢰관계, 관계구성의 발전의 중요성에 대해 강조하였다.

Need and Greiner(1985)는 컨설턴트의 5가지 범주에 대해 언급하였다.

첫 번째로는 경제학적인 방법론과 경험적인 기초의 영향력을 활용해 국가발전을 위한 장기적 시나리오처럼 비타협적 문제를 분석하는 정신적인 모험가이며, 두 번째로는 시장이나 경쟁적인 역학관계에 유익하며 이해에 공헌함에 대한 것을 근거로 하고 있거서 클라이언트의 관점과는 무관한 행동의 방침을 권고하는 전략적 안내자이며, 세 번째는 클라이언트 조직의 내적인 역학관계에 대한 깊은 이해를 통하여 권고안을 끌어내고, 성취가 가능한 것에 대하여

실제적 관점을 얻기위해 객관성이 희생되기도 하는 경영 외과의사로, 네 번째로는 클라이언트와 협력속에서 클라이언트의 프로세스나 일상적인 시스템에 대해 재설계하도록 도와주어 클라이언트에게 영향을 미치는 시스템 건축가로, 다섯 번째로는 전문가보다는 조력자로서의 역할로 관리자에게 조언을 하거나 클라이언트에게 새로운 지식제공의 열망을 갖고 있지 않은 우호적 부조정사로 언급하였다.

Need and Greiner모형과 Schein의 모형은 유사점이 있다. Schein이 주장한 전문지식구매모델은 정신적 모험가와, 경영 외과의사와 전략적 안내자, 시스템 건축가는 의사와 환자모델과, 프로세스적 컨설팅 모델은 우호적 부조정사와 유사한 점이 있다고 할 수 있다.(Appelbaum & Steed, 2005)

Rynning(1992)은 성공적인 컨설팅에 공헌하는 잠정적 요소에 대해 문제 구조의 정확성과 니즈, 아이디어의 질이나 양, 계획의 수준, 새로운 지식과 사고방식, 협업능력의 수준, 시간관리, 문제해결능력, 실행의 효율성, 후속조치, 경제성등을 제시하였다.

본 연구에서의 종속변수인 컨설팅 성과를 컨설팅을 제공하는 측의 특성과 클라이언트측의 특성에 대해 연관지어서 설문항목이 구성되었다. 컨설팅의 계획 대비 목표수준의 품질 달성여부, 컨설팅을 통한 고객만족도의 개선, 사업 및 업무프로세스의 향상, 계획된 기간의 준수 및 범위의 컨설팅 수행 완료 여부, 기업가치증대에 대한 기여 여부등을 통합하여 하나의 범주로 구성하여 연구를 진행하고자 하였다.

## 2) 컨설팅성과의 선행연구

Shapiro et al., (1993)이 언급한 것처럼 컨설팅 성과를 위해서는 컨설턴트 측에서는 비용이나 가격 그리고 이익등을 고려한 클라이언트에게 실질적으로 도움이 될수 있는 컨설팅이 제공되어야 하고, 클라이언트 측에서도 현업에 있는 실무자, 경영진이 모두 적극적으로 참여하여야만 컨설팅 성과가 극대화 될 수 있다고 하였다.

컨설팅 성과에 대한 선행연구를 살펴보면 김우영(2018)은 갈등형태인 업무갈

등과 관계갈등이 갈등요인이 프로젝트 성과에 미치는 영향에 있어 매개역할을 하는 것을 연구하였으며, 이영호(2016)은 컨설팅 프로세스와 컨설팅 환경이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 있어 조직의 흡수역량과 혁신역량의 매개효과를 연구하여 조직의 흡수역량이 컨설팅 프로세스가 컨설팅 성과에 미치는 영향에 있어 매개역할을 하는 것을 검증하였고, 컨설팅 환경이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 있어 혁신역량과 흡수역량의 매개효과를 검증하였다.

박준환(2015)는 컨설팅 서비스 품질과 컨설턴트의 역량이 고객충성도와 컨설팅 성과에 유의한 영향을 미치는 것을 검증하였으며, Walker(2004)는 클라이언트와 컨설턴트간의 커뮤니케이션과 협조가 컨설팅 성과에 유의한 영향을 미친다는 것을 검증하였다. Adamson(2000)은 컨설팅 수행전 사전 준비평가와 의뢰확인등의 요소를 가진 수행전 준비요인이 컨설팅 성과에 유의한 영향을 미친다고 하였으며, 이오근(2018)은 컨설턴트의 성격유형이 컨설팅 성과에 유의한 영향을 미친다고 하였고, 이경식(2018)은 상업공간 디자인컨설팅 역량이 프로젝트 성과에 유의한 영향을 미친다고 하였다. 김도현(2016)은 컨설턴트의 감성지능이 조직개발 성과에 유의한 영향을 미친다고 하였다. 최창호(2014)는 컨설턴트와 클라이언트의 유대관계가 컨설팅 성과에 미치는 영향에 있어 신뢰가 매개효과를 하는 것을 검증하였으며, 이운원외(2011)은 컨설팅 완성도가 컨설팅 성과에 유의한 영향을 미친다고 하였다. 김태영(2019)은 컨설턴트 직무스트레스의 긍정적 요인이 컨설팅 성과에 유의한 영향을 미치는 것을 연구하였고, 류재희(2017)은 컨설팅 서비스품질이 경영성과에 미치는 영향에 있어 컨설팅 만족도와 컨설팅 활용도의 매개효과를 검증하였다.

Appelbaum & Steed(2005)는 컨설턴트의 전문성과 고객 절박감의 이해, 목적의 명확성, 문제의 해결성, 컨설턴트와 클라이언트의 협력성이 컨설팅 성과에 유의한 영향이 있음을 실증분석을 통해 검증하였으며, 이철우(2017)은 중소기업 경영컨설팅이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 있어 수진기업의 참여수준과 활용의지의 매개효과와 가치공동창출의 조절력을 검증하였다. 위 선행연구들을 요약하면 아래 [표2-5]과 같다.

[표2-5] 컨설팅 성과의 선행연구 요약

학자	선행연구 요약
Shapiro et al., (1993)	가격이나 이익과 비용등을 고려 클라이언트에 도움이 되는 방법론 채택, 경영진과 실무자가 모두 컨설팅에 참여하고 어려운 결정에 대해서도 책임감과 주인의식을 갖고 책임을 회피하지 말 것
Adamson(2000)	컨설팅 수행전 사전 준비평가와 의뢰확인등의 요소를 가진 수행전 준비요인이 컨설팅 성과에 유의한 영향을 미친다
Walker(2004)	클라이언트와 컨설턴트간의 커뮤니케이션과 협조가 컨설팅 성과에 유의한 영향을 미친다
이영호(2016)	조직의 흡수역량이 컨설팅프로세스가 컨설팅성과에 미치는 영향에있어 매개효과연구 및 컨설팅 환경이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 있어 혁신역량과 흡수역량의 매개효과
최창호(2014)	유대관계가 컨설팅 성과에 미치는 영향에 있어 신뢰관계의 매개효과 연구
박준환(2015)	컨설팅 서비스 품질과 컨설턴트의 역량이 고객충성도와 컨설팅 성과에 유의한 영향을 미친다
김도현(2016)	컨설턴트의 감성지능이 조직개발 성과에 유의한 영향을 미친다
김우영(2018)	갈등형태인 업무갈등과 관계갈등이 갈등요인이 프로젝트 성과에 미치는 영향에 있어 매개역할을 하는 것을 연구
이오근(2018)	컨설턴트의 성격영향이 컨설팅 성과에 유의한 영향을 미친다.
이경식(2018)	산업공간 디자인컨설팅 역량이 컨설팅 성과에 유의한 영향을 미친다.
김태영(2019)	컨설턴트의 긍정적 스트레스가 컨설팅 성과에 미치는 영향에 자기효능감과 직무만족의 매개효과에 대한 연구

\*선행연구를 바탕으로 연구자가 재구성 함

## 제5절. 파트너십

### 1) 파트너십의 정의

Henderson(1990)은 장기적인 관여와 상호협동에 대해 지각하고 이익과 위험을 공유하고 참여적 의사결정의 개념이나 이론과 일치하는 여타의 품질을 반영한 관계라 정의하였고, Lasher, Lves & Jarvenpaa(1991)는 상호 관계자들이 프로젝트와 제품에 의한 사업의 성공이나 실패에 대하여 동등한 책임을 지어야 하는 협동적인 관계라 정의하였다. Mohr & Spekman(1994)은 상호이익을 추구하면서 목적을 공유하고 상호간 의존성을 수용하면서 독립적 기업간의 의도적인 관계, 전략적인 관계라고 정의하였으며 Anderson & Narus(1990)는 각각의 기업이 성공함에 있어 상대방 기업에 부분적인 의존을 하고 있으며, 결과적으로 고객의 시장의 요구대로 만족시키는 것을 목적으로 노력을 제공하는 활동을 수행하는 상호인식의 이해가 존재하는 관계로 정의하였다. Gardner, Cooper & Noordewier(1994)는 상호간의 의존하는 관계를 구축하면서 협력적인 관계를 증대하고, 시장내 위치를 증대하거나 서로 공유하여 설정한 목표를 달성하기 위한 관계로 합의한 기간내 이익이나 위험에 대한 부담을 서로 공유해야 하는 관계라고 하였으며, Neider & Tims(1974)는 수익의 목표를 달성하기 위해 사업의 파트너로서 업무를 실행하는 상대방을 포함한 참가자들의 관계라 하였고, Buzzell & Ortmeier(1995)는 유통을 하는 업자와 독립적인 공급자의 지속적 관계라 하였다. 장세윤, 이유일(2006)은 각각의 다른 기업이 정해진 시간동안 이익이나 서로의 만족을 위하여 win-win 할수 있는 신뢰 및 몰입을 통한 상호관계라 정의하였으며, 이인희(2007)는 장기간을 지향하는 기호와 사업을 유지하고 발전시키기 위하여 장기적 관계를 구축하기 위한 가치있는 공급자나 고객과의 지속적인 신뢰와 협동을 통한 관계형성을 위해 노력해 나가는 과정이라고 하였다.

파트너십은 상호의 이익을 창출하기 위해서 파트너로서 관계를 유지하고 상호간의 거래의 관계를 뛰어넘어 하나의 기업처럼 거래의 관계를 갖고 공동목표인 경영성과를 증대시키는 것을 지향해야 하는 몰입과 신뢰의 파트너십으

로 구분하였고, (채성일, 이동명, 2017)은 목표의 공유와 기업간의 이해를 통해 상호간 제공할 수 있는 경영상에 필요한 요구사항이나 의사결정에 영향을 미치는 상호 동반자의 관계라고 정의하였다.

위와 같이 파트너십은 필요에 의해 상호간 계약을 통한 제휴라 할 수 있다. 제휴는 독립적인 각각의 조직이 상호간의 의존하며 조직의 부족한 부분을 다른 조직의 자원을 활용하여 목표를 달성하기 위한 상호간의 계약적인 관계라 할 수 있다(Parkhe, 1993; Mohr & Spekman, 1994; Gulati, 1998). Ann K. Brooks & Kathy Edwards(2013)는 컨설턴트에게 클라이언트는 성과를 창출하고 협력하면서 파트너 관계를 맺고 컨설팅을 통해 클라이언트의 역량 뿐 아니라 컨설턴트의 역량도 향상될 수 있다고 하였다. 질의 컨설팅 모델은 컨설턴트와 클라이언트의 목표 달성을 위한 방법을 찾기 위하여 서로간의 파트너 십에 필요한 에너지, 창의력, 분석능력 및 지식이나 정보를 활용할 수 있는 능력이 있어야 한다고 하였다. 프로젝트의 실패는 상호간의 조직과 더불어 비용 및 성공적인 결과를 기대했던 그룹에 상처가 될수도 있기 때문이다. 이런 파트너십이 전략적인 제휴를 통한 경쟁에서 우위를 점하는데 원천이라 평가할 수 있기도 하지만 실패를 보여줄때도 있는데(De Rond, 2003) 상호간에 분리 되어 있는 물리적, 심리적 문화적 거리 및 분리되어 있는 권위구조 때문에 많은 파트너 끼리의 제휴가 불확실한 통제기준이나 절차, 역할과 책임 등에 의해 제휴에서의 이탈에 빠지기도 한다(Bonder & Pritzl, 1992; Mohr & Spekman, 1994). Das & Teng(2001)은 조직에서의 활동보다 상호간의 제휴가 위험도가 높다고 하였으며, 상호간에 방향이나 목적이 틀리고 서로 의존적인 관계가 한 파트너에 의해 기회주의적인 행동을 하며 악용 할 잠재적인 여지가 있기 때문이다(Groot & Merchant, 2000).

Cumming & Holmberg(2012)는 조직화나 제휴에 대한 소통의 부재등으로 예상하지 못하는 시간의 낭비와 비용이 생길수도 있다고 하였으며, 이는 Das & Teng(2001)가 주장하는 정상적인 제휴상태에서의 협조에도 불구하고 성과, 관계, 성과에 위험(Risk)이 생길수 있으며 이는 정부규제나 시장의 변동, 파트너의 능력이 부족하여 일어날 수 있음을 언급하였다.

위 내용으로 볼 때 단순히 필요에 의한 계약관계에서 2000년 대이후로는

win-win 관계를 중시하는 것으로 추측할수 있으며 이를 요약하면 상호간의 목적을 이루기 위하여 이익과 위험을 동등하게 책임지고 상호간 약점을 보완할 수 있도록 목표와 정보를 공유하여 서로의 이익을 위해 맺어진 전략적 제휴관계라고 할 수 있다.

상기 파트너십의 정의를 요약하면 아래 [표2-6]과 같다.

[표2-6] 파트너십의 정의 요약

학자	정의
Neider & Tims(1974)	수익의 목표를 달성하기 위해 사업의 파트너로서 업무를 실행하는 상대방을 포함한 참가자들의 관계
Henderson(1990)	장기적인 관여와 상호협동에 대해 지각하고 이익과 위험을 공유하고 참여적 의사결정의 개념이나 이론과 일치하는 여타의 품질을 반영한 관계
Anderson & Narus(1990)	각각의 기업이 성공함에 있어 상대방 기업에 부분적인 의존을 하고 있으며, 결과적으로 고객의 시장의 요구대로 만족시키는 것을 목적으로 노력을 제공하는 활동을 수행하는 상호인식의 이해가 존재하는 관계
Lasher, Lves & Jarvenpaa(1991)	호 관계자들이 프로젝트와 제품에 의한 사업의 성공이나 실패에 대하여 동등한 책임을 지어야 하는 협동적인 관계
Mohr & Spekman(1994)	상호이익을 추구하면서 목적을 공유하고 상호간 의존성을 수용하면서 독립적 기업간의 의도적인 관계, 전략적인 관계
Gardner,Cooper& Noordewier(1994)	호간의 의존하는 관계를 구축하면서 협력적인 관계를 증대하고, 시장내 위치를 증대하거나 서로 공유하여 설정한 목표를 달성하기 위한 관계로 합의한 기간내 이익이나 위험에 대한 부담을 서로 공유해야 하는 관계
Buzzell & Ortmeyer(1995)	유통을 하는 업자와 독립적인 공급자의 지속적 관계
장세윤, 이유일(2006)	각각의 다른 기업이 정해진 시간동안 이익이나 서로의 만족을 위하여 win-win 할수 있는 신뢰 및 몰입을 통한 상호관계

이인희(2007)	장기간을 지향하는 기호와 사업을 유지하고 발전시키기 위하여 장기적 관계를 구축하기 위한 가치있는 공급자나 고객과의 지속적인 신뢰와 협동을 통한 관계형성을 위해 노력해 나가는 과정
채성일, 이동명( 2017)	목표의 공유와 기업간의 이해를 통해 상호간 제공할 수 있는 경영상에 필요한 요구사항이나 의사결정에 영향을 미치는 상호 동반자의 관계

\*선행연구를 바탕으로 연구자가 재구성 함

## 2)파트너십의 구성요소

기업의 전략에서 파트너십은 중요한 성공요인의 하나로서 파트너간의 신뢰나 협조의 정도 의사소통의 정도가 높을수록 고객사에서 요구하는 사항의 반영이 잘 되고 조직원들의 참여도도 높아진다.(육심현, 고애란, 고은주 2003; Oltman, 1990; Chung, 1996). 파트너십을 운영하는데 있어 실행되는 요인들에 대한 연구를 보면 Ellram(1995), Stuart & MacCutcheon(2000), Bensaou(1997)는 상호간 조화를 이루며 협업이나 신뢰, 비즈니스의 이해, 정보와 위험의 공유등을 파트너십의 요인으로 언급하였다. Ann K. Brooks & Kathy Edwards(2013)는 컨설턴트와 클라이언트간의 파트너십의 구성요소로 상호존중과 배려를 언급하였다. 파트너로써 서로를 존중한다는 것은 컨설턴트와 클라이언트 각자가 가진 잠재적인 능력으로 인해 컨설팅에 기여한다고 믿는 것을 의미하며, 배려는 존중과 밀접한 관련이 있는 것으로 컨설팅 참여로 서로간의 이익을 얻고자 함을 의미하며 이런 배려는 컨설턴트와 클라이언트의 관계를 비즈니스 거래에서 관계로의 전환을 의미한다고 하였다. La Londe & Cooper(1989)는 커뮤니케이션, 미래지향성 운영의 정보화, 정보공유와 이해, 상생과 위험의 공유를 파트너십의 요인이라 주장하였다.

김태우(2005)은 장기적인 업무영역의 신뢰가 파트너십의 성공적인 형성에 긍정적인 역할을 한다고 언급하며 상대방의 기업에 대한 이해 및 의사소통, 문화적 구조, 전략적인 유연성, 정보기술의 활용등을 파트너십의 구성요소라 하였다. 송귀봉(2009)상호존중과 이익, 의사소통 및 정보공유의 4가지를 파트너

십의 구성요소로 보았으며 이병주(2007)는 상호존중과 이익, 장기거래 및 의사소통의 4가지를 파트너십의 구성요소로 언급하였으며, 성옥석(2010)은 상호 존중 및 상호이익, 상호의존과 의사소통, 지속적인 거래, 정보공유를 파트너십의 관계적특성의 요인이라 하였다.

본 연구에서 설문항목으로 사용한 상호존중은 파트너인 상호간에 서로를 소중히 생각하고 입장을 이해하며 파트너로서 관계를 중요시 하는 것으로 서로 다른 기업간의 문화의 유사성이나 문화에 대한 적응에 대한 노력의 의미가 있다. 거래를 하는 기업과 기업간 독립성을 갖고 동등한 관계로 인정하고, 서로 같은 목표를 갖고 있는 동반자임을 인정하는 관계라 할 수 있다.(이병주, 2007) 김인수(1999)는 한 기업의 조직원들이 공유하는 관습이나 신념, 가치관, 이념등과 기술이나 지식을 총칭하면서 조직과 조직의 구성원에 영향을 주는 기본요인을 상호존중의 개념이라 하였으며 Bucklin & Sengupta(1993)는 상호간의 기업문화의 유사성이 경영 목표와 철학을 운영하고 공유하는데 있어 조화를 이룰수 있는지의 여지이며 상호간의 유사함의 정도라 하였다. Kanter(1994)는 계약관계에 있는 각 회사 간의 차이를 줄이기 위해 문화의 통합이 이루어져야 한다고 하였으며 Rai(1996)는 상호간 관계가 개선되기 위해서는 서로 다른 문화에 대한 이해를 해야 하는 구성원 개인의 역할이 중요하다 하였다. (Cooper et al., 1997)는 기업문화가 서로다른 기업간의 거래관계가 조직내 조직원들이 갈등을 초래하기도 하여 파트너로서의 관계가 실패할 수도 있으므로 성공적인 파트너십을 위하여 문화나 철학, 관리방식이 상호간에 어느정도는 유사해야 한다고 하였다.

최진석(2000)은 과거에는 파트너십이 거래비용이론을 근거로 한 비용의 절감이 목적이었으나 시간이 갈수록 서로간의 관계개선을 통하여 시장에서의 전략적인 우위를 점하기 위함으로 바뀌어 가고 있는 것을 강조하였다. 이를 통해 파트너는 더 이상 단순히 위탁의 관계가 아니라 전략적인 차원에서 상호간 이익이 바탕이 되는 동반자로서의 관계라 할 수 있다.(김태우, 2005)

### 3)파트너십의 선행연구

김민수(2011)은 노사파트너십이 조직성과에 유의한 영향을 미치는 것을 연구하였으며 김소천(2014)은 파트너십의 요소중 거래신뢰도와 거래지속성이 SCM성과(적시성, 대응성, 재무성과)에 유의한 영향을 미친다고 하였다. 채성일(2018)은 파트너십의 상호의존과 상호신뢰가 아웃소싱의 경영성과 및 만족도에 유의한 영향을 미친다고 하였으며, 김재근(2010)은 기업가정신이 파트너십의 유의한 영향을 미친다고 하였다. 심은택(2017)은 거래공정성이 프로젝트 성과에 미치는 영향에 있어 파트너십의 상호신뢰가 프로젝트성과에 유의한 영향을 미치고, 매개효과를 하는 것을 검증하였으며, 정종기(2014)는 파트너십 전략이 정보시스템 성과 및 만족도에 유의한 영향을 미치는 것을 연구하였다.

Morgan & Hunt(1994)는 제휴관계에 있어 파트너십이 불확실성 및 복잡성을 감소시켜준다고 하였고, Moeller(2010)은 상호간의 긍정적 기대감이 기회주의적인 행동을 감소시킨다고 하였으며, Zaheer, Mcevily & Perrone(1998)은 파트너십으로 인해 시간과 비용의 절감으로 관계수립의 유연성이 가능하여 성과에 영향을 준다고 하였고, Jarillo(1988)는 친구조이론의 대리인이나 거래비용이론에서 말하는 틀 안에서 협력적 관계속에 행위의 불확실성이나 정보의 비대칭이 기회주의 행위 가능성을 추정하고 있으나 이중 행위적 불확실성은 상호간의 신뢰를 통해서 감소할수 있다고 하였으며 상호 협력적인 관계는 거래 및 대리인 비용을 감소시켜 수익이 될수 있는 제휴관계의 요소중 파트너십이 중요함을 언급하였다.

선행연구를 살펴보면 성과를 내는데 있어 파트너십이 필수적인 요인이 되고 있으며 파트너와의 갈등이나 각자의 이익을 위한 기회주의적 행동은 계약적인 내용으로도 안정장치가 될수 없다고 추측된다.

파트너십의 선행연구를 요약하면 아래 [표2-6-1]와 같다.

[표2-6-1]파트너십의 선행연구 요약

학자	연구내용
김민수(2011)	노사파트너십이 조직성과에 유의한 영향을 미친다.
김소천(2014)	파트너십의 요소중 거래신뢰도와 거래지속성이

	SCM성과(적시성, 대응성, 재무성과)에 유의한 영향을 미친다.
채성일(2018)	파트너십의 상호의존과 상호신뢰가 아웃소싱의 경영성과 및 만족도에 유의한 영향을 미친다.
김재근(2010)	기업가정신이 파트너십의 유의한 영향을 미친다.
심은택(2017)	거래공정성이 프로젝트성파에 미치는 영향에 있어 파트너십의 상호신뢰가 프로젝트성파에 유의한 영향을 미치고, 매개효과를 한다.
정종기(2014)	파트너십 전략이 정보시스템 성과 및 만족도에 유의한 영향을 미친다
Morgan & Hunt(1994)	제휴관계에 있어 파트너십이 불확실성 및 복잡성을 감소시켜준다
Moeller(2010)	파트너간의 긍정적 기대감이 기회주의적인 행동을 감소시킬수 있다.
Zaheer, Mcevily & Perrone(1998)	파트너십으로 인해 시간과 비용의 절감으로 관계수립의 유연성이 가능하여 성과에 영향을 미친다.
Jarillo(1988)	신구조이론의 대리인이나 거래비용이론에서 말하는 틀 안에서 협력적 관계속에 행위의 불확실성이나 정보의 비대칭이 기회주의 행위 가능성을 추정하고 있으나 이중 행위적 불확실성은 상호간의 신뢰를 통해서 감소시킬수 있다.

\*선행연구를 바탕으로 연구자가 재구성 함

Ann K. Brooks & Kathy Edwards(2013)는 잘못된 조언의 Risk를 보완할 수 있는 Inquiry Consulting model에서 파트너십을 통한 상호존중과 배려를 통하여 서로의 가치를 인정하는 파트너십이 형성된 후 질의를 통하여 컨설팅 Risk를 최소화 하기 위한 컨설팅 모델로 클라이언트의 원하는 결과를 목적으로 하는 Inquiry Consulting model의 핵심요소로 파트너십을 언급하였으며 이에 파트너십이 감정이입역량을 통하여 컨설팅 성과에 어떠한 영향을 보여 주는지 검증하고자 하였다.

## 제6절. 변수들간의 관계

### 1)파트너십과 신뢰의 관계

Morgan & Hunt(1994)는 파트너십이 신뢰를 통하여 파트너십성과에 영향을 미치는 결과를 제시하였고, 이병주(2007)는 파트너십 선행요인인 상호존중과 상호이익, 의사소통이 신뢰에 직접적인 영향을 미치는 결과를 검정하였으며, 하재현, 채석빈(2008)은 파트너십의 하위요인 5가지중 3가지 요인이 신뢰와 몰입에 영향을 미치는 것을 연구하였으며, Zaheer, Mcevily & Perrone(1998)는 파트너십을 통한 시간과 비용을 감소시켜 관계를 유연하게 만든다고 하였다. 파트너십과 신뢰 모두 관계적 속성을 가지고 있으나, 선행연구를 볼 때 파트너십이 신뢰에 직접적인 영향을 미칠수 있음을 알 수 있다.

### 2)파트너십과 컨설팅 성과의 관계

서비스업에서의 선행연구들을 살펴보면 김민수(2011)와 박두현(2014)은 호텔기업의 노사 파트너십이 조직성과에 통계적으로 유의미한 영향이 있음을 실증연구를 통해 검정하였으며, 이인수(2014)는 컨설팅사의 제휴파트너를 선정하는데 있어 파트너 선정 기준이 파트너십과 파트너간 신뢰에 긍정적인 영향을 주는 연구결과를 주장하며 파트너 선정의 중요성을 강조하였으며, 김용표(2012)는 파트너십이 거래성과에 통계적으로 유의한 영향을 미친다고 하였다.

제조업에서는 주로 공급업체와의 관계에 대한 파트너십의 선행연구가 주로 진행되었다. 류창수(2012)는 파트너십의 상호이익과 의사소통이 재무성과와 비재무성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것을 실증연구를 통해 검정하여 파트너십이 성과적 요소에 영향을 미치는 것을 확인 할 수 있다.

### 3)파트너십과 감정이입 능력의 관계

최락구(2013)와 이영미(2014)의 연구에서는 파트너십이 감정적 속성을 가진 몰입과 자기효능감에 유의한 영향을 미치는 연구결과를 보여주었으며 곽윤길(2013)의 연구에서는 개인과 개인 사이의 댄스스포츠를 통한 파트너십을 통해 부부의 감정이 긍정적으로 변화했다는 사례에 대한 연구결과가 있었으며, 정상만, 조형래(2015)는 파트너십의 결속정도가 감정요인인 협업사업의 몰입도에 영향을 미친 것으로 확인되었고, 이석동, 전태준(2016)은 고객과의 상호존중이 감정의 표현을 대변하는 내면행위에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 선행연구결과로 볼 때 파트너십이 개인이나 기업의 구성원에게 유의한 영향이 있음을 확인할 수 있다.

#### 4) 신뢰와 감정이입 능력의 관계

안순희(2017)는 진정한 리더십이 부하의 이직의도와 감정에 미치는 영향에 대한 연구에서 신뢰의 매개효과를 검정하여 신뢰가 이직의도의 하위변수인 긍정적 감정과 부정적 감정에 매개효과를 검정하여 관계적 속성인 신뢰가 개인의 속성을 가진 감정에 영향을 미치는 것을 검정하였으며, 신현정(2019)는 상사신뢰에 따라 이직의도와 잔류의도에 영향을 미치는 연구결과를 보여 신뢰여부에 따라 감정에 유의한 영향을 미치는 연구결과를 확인하였다.

#### 5) 신뢰와 컨설팅 성과의 관계

장혜진(2013)은 조직신뢰가 조직성과에 유의한 영향을 미친다고 하였다. 조직내 성과의 향상을 위해서는 조직내 조직원들과 경영진에 대한 신뢰, 업무의 투명성을 언급하였으며, Kanter(1989)는 성과와 신뢰의 관계에서 조직변화 및 성과에 신뢰가 중요한 요소임을 언급하였으며 Waterman(1987)은 불확실한 환경에서 심한 경쟁에 노출되어 있을 때 장기적인 생존을 위한 필수요소라고 하였으며, 박희순(2018)은 기업의 공유가치창출이 경영성과에 미치는 영향에 있어 조직신뢰의 매개효과를 검정하였으며 조직내에서 신뢰형성 및 혁신을 통할 때 긍정적인 경영성과에 더 큰 가능성이 있음을 언급하며 신뢰가

성과의 속성에 유의한 영향을 미친다는 연구결과가 있어 신뢰관계가 성과적 요소에 강한 영향을 미치는 것을 확인 할 수 있다.

#### 6) 감정이입 능력과 컨설팅 성과의 관계

역량적인 요소가 컨설팅성과에 미치는 영향에 대한 많은 연구가 진행되어 왔다. 컨설턴트의 지식이나 능력, 관리역량, 직무역량등이 컨설팅성과에 유의한 영향을 미친다는 연구결과가 있었다.

감정적 속성을 가진 연구들을 살펴보면 Liu, Xu & Weitz(2011)는 감정의 공유가 되면 유익한 정보의 교환이나 지식의 전달이 일어나게 되며 이는 직무 만족도를 높여준다고 하였다. 이런 감정의 공유로 인해 감정을 숨기고 부정적인 감정에서 비롯될 수 있는 갈등의 불필요한 요소의 에너지 낭비의 필요성이 없어진다.

유인애(2018)와 김수미(2017), 유준영(2018)은 공감이 직무성과에 영향을 미친다고 하였다. 공감이라는 감정적 요소와 성과의 특성을 가진 직무성과에 대한 인과관계를 증명한 연구로 본연구의 감정이입 능력과 컨설팅 성과와의 관계와 유사한 연구라 할 수 있다. 이에 선행연구들을 볼 때 감정의 속성을 가진 감정이입능력이 성과적 요소에 영향을 미치는 것을 확인 할 수 있었다.

## 제3장. 연구설계 및 모형

### 제1절. 연구모형 및 가설설정

#### 1) 매개효과

매개변수는 종속변수가 독립변수에 의한 영향이 있을 때 그 영향의 원인이 되는 변수를 말하며 독립변수가 종속변수에 영향을 주는 전체효과는 매개변수가 통제되었을 때 종속변수에 독립변수가 영향을 미치는 직접효과 및 독립변수가 매개변수에 영향을 미치는 효과와 매개변수에 의한 종속변수에 미치는 효과끼리 곱한 매개효과로 각각 말할 수 있다.(Baron & Kenny, 1986) SPSS 프로그램을 사용하여 회귀분석을 실시할 경우 3단계에 걸친 분석을 실시해야 한다(Van Dyne, Graham & Diennesch, 1994).

1단계는 독립변수가 종속변수에 미치는 영향에 대한 회귀분석을, 2단계로 독립변수가 매개변수에 미치는 영향에 대한 회귀분석을, 3단계로 독립변수와 매개변수를 종속변수에 미치는 영향에 대한 회귀분석을 실시해야 한다.

매개효과의 조건은 다음과 같다.

첫 번째로는 1단계의 독립변수가 종속변수에 유의미한 영향이 있어야 하고, 두 번째로는 매개변수를 종속변수로 사용하고 독립변수가 매개변수에 유의미한 영향이 있어야 하며, 세 번째로는 독립변수가 포함된 종속변수와 매개변수와의 관계에 있어 종속변수가 매개변수에 의해 통계적인 유의미한 영향이 있어야 한다.

상기의 매개효과의 조건이 충족되었을 경우에 3단계의 회귀분석에서 표준화, 비표준화 회귀계수값이 1단계의 회귀식의 회귀계수값과 비교하여 무의미한 감소를 보였다면 완전 매개효과(Full mediation)를 의미하며, 완전매개는 매개변수가 독립변수가 종속변수에 미치는 유의미한 영향을 대체하는 것으로 종속변수에 대한 유의미한 원인이 매개변수의 영향이기 때문이다.

또한, 3단계 회귀분석 결과가 표준화 및 비표준화 회귀계수 값이 1단계 회귀계수값보다 감소하였으나 그 값이 유의미하다면 그것은 부분매개효과(Partial mediation)를 의미한다. 부분매개효과는 종속변수에 독립변수가 미치는 유의

미한 영향이 매개변수가 들어가면서 일정부분이 대체된 것으로 종속변수에 독립변수가 미치는 영향의 일부분만 매개변수의 영향이기 때문이다.

AMOS 프로그램을 사용하는 구조방정식 모델에서는 SPSS의 3단계와 달리 단 한번으로 추정이 가능하며 SPSS의 회귀분석보다는 좀 더 쉬운 방법으로 검증이 가능하다. 구조방정식 모델은 모든 변수들간 인과관계에 대하여 간접효과, 직접효과에 대한 표준화 및 비표준화 회귀계수를 확인하고 Bootstrap을 활용한 매개효과에 대해 유의미한 효과가 있는지에 대해 검증을 해야 한다. 검정결과 유의미한 통계적 결과가 나온다면 매개효과가 있다고 볼수 있으나 부분매개나 완전매개의 여부를 알수 없는 단점이 있다.

## 2) 연구모형 및 가설설정

본 연구의 바탕은 Ann K. Brooks & Kathy Edwards의 저서인 Consulting in Uncertainty : Power of inquiry에서 제시한 Inquiry Consulting Model의 이론을 바탕으로 Ann K. Brooks & Kathy Edwards(2013)가 제시한 컨설턴트의 역량중 하나인 감정이입능력이 컨설팅 성과에 미치는 영향과 상호간의 공동의 지식창출을 위한 파트너십이 실증연구에서도 유의한지의 여부를 확인하기위한 연구로써 다음의 3단계에 걸친 분석을 실시하고자 한다.

첫 번째로 질의컨설팅 모델에서 컨설턴트가 가져야 할 역량을 감정이입능력이라 하였다. Ann K. Brooks & Kathy Edwards(2013)는 감정이입능력을 감정의 기술(Skill)로 표현하였고 질의단계 이전에 클라이언트에 대해 알아가는 단계의 첫 번째로 컨설팅은 더 나아지기 위한 변화를 추구하는 것으로 이 과정에서 조직원들의 변화에 대한 부정적 감정인 “고객저항”이 발생하고 이에 대해 적절한 대응을 못할시에는 조직원들과의 신뢰관계가 추락하고 최악의 경우 컨설팅 인력의 철수로 이어질 수 있다. 이런 감정을 배제한 이성적인 컨설팅으로 조직원들의 변화를 이끌어낼수 없으며 컨설팅을 통한 상호간의 감정은 타인과의 관계에서 나오게 된다. 이에 클라이언트가 생각과 느끼고 있는 것이 무엇인지를 알아야 하며 이것이 감정이입능력이라 할 수 있다.

두 번째로 클라이언트가 컨설턴트나 컨설팅 펌에 컨설팅을 의뢰할 때는 컨설턴트가 신뢰할 수 있는 사람인지, 능력이 있는 사람인지, 도덕성에 문제는 없는 사람인지등의 여부를 고민하게 된다. 타인과의 관계에서 다른사람에게 주는 신뢰는 감정이 개입하게 되며 컨설턴트는 클라이언트와의 신뢰를 위하여 클라이언트를 관찰하게 되고 감정의 개입을 통해 신뢰를 쌓게 된다. 반대로 감정적 기술을 통하여 부정적인 이득을 취할 수도 있으며 권위와 억압을 위해 사용될 수도 있다. 질의컨설팅 모델에서는 컨설턴트와 클라이언트의 질의 단계로 가기전 필요한 요소이며 컨설팅의 성과를 얻기 위해서는 감정이입을 통한 신뢰관계가 매우 중요하다고 할 수 있다.

세 번째로 질의 파트너로 서로 존중하고 배려한다는 것은 조직이나 컨설턴트가 컨설팅에 기여할수 있는 잠재적인 중요한 능력을 보유하고 있다는 것을 의미하는 것이며 이런 상호간 존중은 타인이 기여할수 있는 기여도에 대하여 우리 자신만큼의 가치가 있다는 것을 평가했다는 의미이기도 하다. 이런 상호간의 존중과 배려는 컨설팅의 참여에 의한 이익을 원하는 것이며 파트너로서 성장하고자 하는 것이라 할 수 있으며 컨설턴트와 클라이언트와의 긴밀한 관계를 갖고 업적에 대하여 서로 공유하는 것들이라 할 수 있다.

위의 3단계 분석과 관련하여 제2장 6절에서 기술한 변수들간의 관계의 선행 연구들을 바탕으로 가설 및 모형을 설정하였다.

## 2-1)파트너십과 신뢰와의 관계

Morgan & Hunt(1994)는 파트너십이 신뢰를 통하여 파트너십성과에 영향을 미치는 결과를 제시하였고, 하재현, 채석빈(2008)은 파트너십의 하위요인 5가지중 3가지 요인이 신뢰와 몰입에 영향을 미치는 것을 연구하였으며, Zaheer, Mcevely & Perrone(1998)는 파트너십을 통한 시간과 비용을 감소시켜 관계를 유연하게 만든다고 하였다. 파트너십과 신뢰 모두 관계적 속성을 가지고 있으나, 위의 선행연구를 바탕으로 다음의 가설을 설정하였다.

H1:컨설턴트와 클라이언트의 파트너십은 컨설턴트와 클라이언트의 인지적기반 신뢰에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

H2: 컨설턴트와 클라이언트의 파트너십은 컨설턴트와 클라이언트의 정서적 기반 신뢰에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

## 2-2) 인지적 기반의 신뢰와 정서적 기반의 신뢰의 관계

Lewis & Weigert(1985) 인지적 기반의 신뢰는 정서적 기반의 신뢰의 기초가 된다고 하였으며 정서적인 신뢰가 형성되기전 존재하는 것으로 인지적 기반이 신뢰가 정서적 기반의 신뢰의 선행요인임을 주장하였다.

백민숙(2009)은 프렌차이저와 프렌차이지의 인지기반 신뢰와 정서기반 신뢰에 관한 연구에서 인지기반 신뢰가 정서기반 신뢰에 영향을 미치는 선행요인임을 실증연구를 통해 검정하였으며 배효진(2006)도 서비스제공자에 대한 인지적, 정서적 신뢰형성이 구매의도에 미치는 영향의 연구에서 인지적 신뢰가 정서적 신뢰에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 연구하였다.

그러나 Zajonc(1984)와 Izard(1992)는 인지기반 신뢰와 정서기반 신뢰를 독립적이라 주장하며 인지적 과정이 없더라도 정서적 기반의 신뢰를 형성할 수 있다고 주장하였다.

이런 선행연구의 결과를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3 : 컨설턴트와 클라이언트의 인지적 기반의 신뢰는 감정이입능력에 정(+ )의 영향을 미친다.

H4 : 컨설턴트와 클라이언트의 정서적 기반의 신뢰는 감정이입능력에 정(+ )의 영향을 미친다.

## 2-3) 신뢰와 감정이입 능력 및 컨설팅 성과의 관계

안순희(2017)는 진정한 리더십이 부하의 이직의도와 감정에 미치는 영향에 대한 연구에서 신뢰의 매개효과를 검정하여 신뢰가 이직의도의 하위변수인 긍정적 감정과 부정적 감정에 매개효과를 검정하여 관계적 속성인 신뢰가 개인의 속성을 가진 감정에 영향을 미치는 것을 검정하였으며, 신현정(2019)는 상사신뢰에 따라 이직의도와 잔류의도에 영향을 미치는 연구결과를 보여

신뢰여부에 따른 감정에 유의한 영향을 미치는 연구결과를 확인하였다. 또한 신뢰는 성과에도 유의한 영향을 미치는 요소임을 검정한 연구들에는 장혜진(2013)은 조직신뢰가 조직성과에 유의한 영향을 미친다고 하였다. 조직내 성과의 향상을 위해서는 조직내 직원들과 경영진에 대한 신뢰, 업무의 투명성을 언급하였으며, Kanter(1989)는 성과와 신뢰의 관계에서 조직변화 및 성과에 신뢰가 중요한 요소임을 언급하였으며 Waterman(1987)은 불확실한 환경에서 심한 경쟁에 노출되어 있을 때 장기적인 생존을 위한 필수요소라고 하였으며, 박희순(2018)은 기업의 공유가치창출이 경영성과에 미치는 영향에 있어 조직신뢰의 매개효과를 검정하였으며 조직내에서 신뢰형성 및 혁신을 통할 때 긍정적인 경영성과에 더 큰 가능성이 있음을 언급하며 신뢰가 성과의 속성에 유의한 영향을 미친다는 연구결과가 있어 이에 따른 가설을 다음과 같이 설정하였다.

H5 : 컨설턴트와 클라이언트의 인지적 기반의 신뢰는 컨설팅성과에 정(+)<sup>의</sup> 영향을 미칠 것이다.

H6 : 컨설턴트와 클라이언트의 정서적 기반의 신뢰는 컨설팅성과에 정(+)<sup>의</sup> 영향을 미칠 것이다.

#### 2-4)파트너십과 감정이입 능력 및 컨설팅 성과와의 관계

파트너십의 선행연구들을 보면 기업간의 파트너십이 성과의 속성을 가진 경영성과나 조직성과의 연구들이 상당부분 있었다.

서비스업에서의 선행연구들을 살펴보면 김민수(2011)와 박두현(2014)은 호텔기업의 노사 파트너십이 조직성과에 통계적으로 유의미한 영향이 있음을 실증연구를 통해 검정하였으며, 이인수(2014)는 컨설팅사의 제휴파트너를 선정하는데 있어 파트너 선정 기준이 파트너십과 파트너간 신뢰에 긍정적인 영향을 주는 연구결과를 주장하며 파트너 선정의 중요성을 강조하였으며, 김용표(2012)는 파트너십이 거래성과에 통계적으로 유의한 영향을 미친다고 하였다. 제조업에서는 주로 공급업체와의 관계에 대한 파트너십의 선행연구가 주로 진행되었다. 류창수(2012)는 파트너십의 상호이익과 의사소통이 재무성과와

비재무성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것을 실증연구를 통해 검증하였고, 채성일(2018)은 중소기업 아웃소싱 파트너역량과 파트너십이 기업성과에 미치는 영향에 대한 연구에서 파트너십의 상호신뢰와 상호의존이 아웃소싱의 만족도에 유의한 영향을 미치고 상호의존은 경영성과에 유의한 영향을 미치는 분석결과를 보여주며 파트너 선정과 아웃소싱업체와 파트너십의 중요성을 언급하였다.

파트너십이 감정적 속성을 가진 요인들에 미치는 연구들을 살펴보면 최락구(2013)와 이영미(2014)의 연구에서는 파트너십이 몰입과 자기효능감에 유의한 영향을 미치는 연구결과를 보여주었으며 곽윤길(2013)의 연구에서는 개인과 개인 사이의 댄스스포츠를 통한 파트너십을 통해 부부의 감정이 긍정적으로 변화했다는 사례에 대한 연구결과를 보여주어 선행연구들을 볼 때 파트너십이 감정적 속성과 성과에 선행요인이 되었음을 증명하였고 이에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H7 : 컨설턴트와 클라이언트의 파트너십은 컨설턴트의 감정이입능력에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H8 : 컨설턴트와 클라이언트의 파트너십은 컨설팅성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2-5) 감정이입능력과 컨설팅성과의 관계

역량적인 요소가 컨설팅성과에 미치는 영향에 대한 많은 연구가 진행되어왔다. 컨설턴트의 지식이나 능력, 관리역량, 직무역량등이 컨설팅성과에 유의한 영향을 미친다는 연구결과가 있었다.

감정적 속성을 가진 연구들을 살펴보면 Liu, Xu & Weitz(2011)는 감정의 공유가 되면 유익한 정보의 교환이나 지식의 전달이 일어나게 되며 이는 직무만족도를 높여준다고 하였다. 이런 감정의 공유로 인해 감정을 숨기고 부정적인 감정에서 비롯될 수 있는 갈등의 불필요한 요소의 에너지 낭비의 필요성이 없어진다.

유인애(2018)와 김수미(2017), 유준영(2018)은 공감이 직무성과에 영향을 미

친다고 하였다. 공감이라는 감정적 요소와 성과의 특성을 가진 직무성과에 대한 인과관계를 증명한 연구로 본연구의 감정이입능력과 컨설팅성과와의 관계와 유사한 연구라 할 수 있다. 이에 선행연구들을 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H9 : 컨설턴트의 감정이입능력은 컨설팅성과에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

## 2-6) 감정이입능력의 매개효과

위의 직접적인 인과관계의 선행연구들 바탕으로 감정이입능력의 매개효과를 검증하고자 하였다. 선행연구를 살펴보면 개인의 감정적 속성이 상호간의 관계적 속성을 가진 신뢰나 파트너십에 영향을 미친다는 연구가 대다수를 차지하고 있으나 본 연구에서 개인의 감정적 속성과 역량적 속성을 가진 감정이입능력을 매개변수로 정한 이유는 선행연구의 결과를 부정하는 것이 아닌 감정이입능력이 신뢰의 선행 또는 결과가 될수 있는 양방향으로의 가능성을 검증하고자 한 연구이다. 감정이입능력을 통해 신뢰를 형성할 수 있는 것도 맞는 이론이지만 신뢰가 쌓였을 때 감정이입능력이 더 강화될수 있는 신뢰의 양방향성 속성이 있다는 이론을 검증하기 위하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H10 : 컨설턴트의 감정이입 능력은 컨설턴트와 클라이언트의 인지적 기반의 신뢰와 컨설팅 성과에 매개역할을 할 것이다.

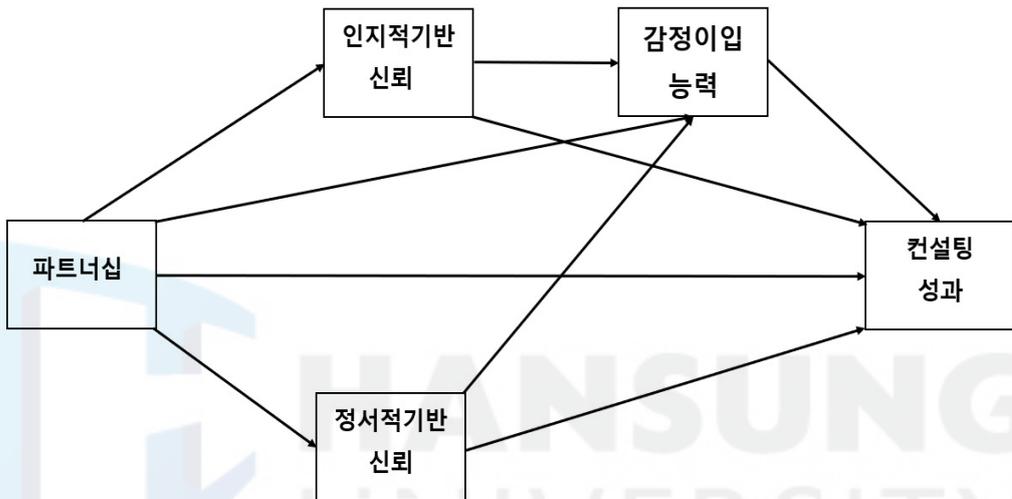
H11 : 컨설턴트의 감정이입 능력은 컨설턴트와 클라이언트의 정서적 기반의 신뢰와 컨설팅 성과에 매개역할을 할 것이다.

H12 : 컨설턴트의 감정이입 능력은 컨설턴트와 클라이언트의 파트너십과 컨설팅 성과에 매개역할을 할 것이다.

본 연구에서는 Ann K. Brooks & Kathy Edwards의 저서인 Consulting in Uncertainty : Power of inquiry에서 제시한 Inquiry Consulting Model의 이론과 상기의 선행연구들을 바탕으로 하여 컨설턴트의 역량의 요소중 하나인 감정이입능력을 매개변수로, 컨설팅성과를 종속변수로 하여 컨설턴트와 클라이언트의 신뢰관계와 파트너십의 인과관계를 검증하기 위한 연구모형을 설계

하여 시대의 변화에 따라 관계적 속성을 가진 신뢰와 협업을 의미하는 파트너십이 컨설팅 성과에 영향을 미치는지 컨설턴트의 역량인 감정이입능력이 매개역할을 하는지를 검증하여 Ann K. Brooks & Kathy Edwards(2013)의 Inquiry Consulting Model의 구성요소간의 인과관계를 검증하고자 하며 가설에 의해 설계된 연구모형은 [그림 3-1]과 같다.

[그림 3-1] 연구모형



상기 연구모형에 따른 가설은 컨설턴트와 클라이언트의 신뢰관계와 파트너십이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 있어 컨설턴트의 감정이입능력이 어떤 매개 효과를 갖는지를 확인하고자 연구모형을 바탕으로 설정하였으며 가설은 아래 [표 3-1]과 같다.

[표 3-1] 연구가설 요약

구분	연구가설
H1	컨설턴트와 클라이언트의 파트너십은 컨설턴트와 클라이언트의 인지적 기반 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2	컨설턴트와 클라이언트의 파트너십은 컨설턴트와 클라이언트의 정서적 기반 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H3	컨설턴트와 클라이언트의 인지적 기반의 신뢰는 감정이입능력에 정(+)의 영향을 미친다.
H4	컨설턴트와 클라이언트의 정서적 기반의 신뢰는 감정이입능력에 정(+)의 영향을 미친다.

H5	컨설턴트와 클라이언트의 인지적 기반의 신뢰는 컨설팅성과에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.
H6	컨설턴트와 클라이언트의 정서적 기반의 신뢰는 컨설팅성과에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.
H7	컨설턴트와 클라이언트의 파트너십은 컨설턴트의 감정이입능력에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.
H8	컨설턴트와 클라이언트의 파트너십은 컨설팅성과에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.
H9	컨설턴트의 감정이입능력은 컨설팅성과에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.
H10	컨설턴트의 감정이입능력은 컨설턴트와 클라이언트의 인지적 기반의 신 뢰와 컨설팅성과에 매개역할을 할 것이다.
H11	컨설턴트의 감정이입능력은 컨설턴트와 클라이언트의 정서적 기반의 신 뢰와 컨설팅성과에 매개역할을 할 것이다.
H12	컨설턴트의 감정이입능력은 컨설턴트와 클라이언트의 파트너십과 컨설 팅성과에 매개역할을 할 것이다.

## 제2절. 설문지의 구성 및 표본 수집

본 연구에서 사용한 종속변수는 컨설팅 성과이며 Levin & Cross(2004), 최창호(2014)의 설문지를 참고 및 그대로 사용하였으며 5점 Likert 척도(1.전혀아니다, 2.아니다, 3.보통이다, 4.그렇다, 5.매우그렇다)로 6문항으로 설계되었다. 설문지의 내용은 컨설팅 결과에 대한 만족도, 기업의 문제해결, 컨설팅 수행의 일정 및 예산의 준수여부, 컨설팅으로 인한 기업가치 증대에 기여 등 문제해결과 만족도, 컨설팅의 효과성에 대한 측면이 반영되었다.

독립변수인 감정이입능력은 이한석(2010)과 홍연지(2016)의 설문지를 참조하여 연구에 맞게 각색하여 사용하였으며 설문 항목은 4문항으로 컨설턴트가 클라이언트의 입장이 되어보려 하는지의 여부, 기분의 예측, 감정의 전달, 클라이언트를 소중히 여기는지에 대한 감정이입능력의 내용을 반영하였다.

매개변수인 신뢰는 McAllister(1995), 양혜선(2016)의 정서기반신뢰와 인지기반신뢰를 본 연구에 맞게 각색하거나 그대로 사용하였으며 설문항목은 정서기반신뢰 4문항, 인지기반신뢰 4문항으로 총 8문항으로 구성하였다. 설문지의 내용은 전문성과 헌신성 등 인지가 가능한 인지기반신뢰의 내용과 감정과 진

실성에 대한 내용을 담은 정서기반 신뢰의 내용을 반영하였다.

파트너십은 Fitzgerald & Willcocks(1994)와 류창수(2012), 송귀봉(2009)의 연구 및 설문지를 연구에 맞게 사용하였으며, 총 4문항으로 파트너십 선택요인인 상호존중 4문항으로 구성되었다. 상호존중은 서로의 입장이나 문화의 존중 및 고려, 서로를 독립적인 주체로 인정하는 내용을 반영하여 설문을 구성하였다.

본 연구의 표본은 정부지원 또는 민간의 컨설팅을 통하여 전략, 인사, 노무, 마케팅, 재무등에 대한 분야에 컨설팅 수행 경험이 있는 중소기업의 담당직원 또는 경영진을 대상으로 18. 09 ~ 19. 04까지 설문지를 배포(온라인, 오프라인 포함)하였으며 207부를 최종적으로 연구의 표본으로 사용하였다.

본 연구의 통계적인 검증을 위한 프로그램은 SPSS 23.0과 AMOS 23.0을 사용하였다. 컨설턴트의 감정이입능력과 정서적기반 신뢰, 인지적기반 신뢰, 파트너십에 대해 집중 타당도와 판별 타당도의 검증을 위해 탐색적, 확인적 요인분석을 실시하여 조사도구의 단일차원성을 검정한 후 신뢰도 분석을 실시하여 조사도구의 타당성을 확보하였다.

이후 모든 변수들의 인과관계 확인을 위해 구조모델분석을 실시하여 직접효과와 매개효과 검정을 통하여 가설을 검정하였다. 이를 통하여 파트너십이 인지적 기반의 신뢰를 거친 정서적 기반의 신뢰와 컨설팅 성과에 미치는 영향에 있어 컨설턴트의 감정이입능력의 매개효과를 검정하고자 실증분석을 실시하였다.

설문지의 구성내용을 아래 [표3-2]와 같다.

[표3-2]설문의 구성 요약

구분		문항수	출처
매개변수	감정이입능력	4 문항 (1-1~1-4)	이한석(2010), 홍연지(2016)
독립변수	신뢰	인지적기반 신뢰	4 문항 (2-1~2-4)
		정서적기반	4 문항
			McAllister(1995), 양혜선(2016)

		신뢰	(2-5~2-8)	
독립변수	파트너십		4 문항 (4-1~4-4)	Fitzgerald & Willcocks(1994), 류창수(2012), 송귀봉(2009)
종속변수	컨설팅성과		6 문항 (3-1~3-6)	Levin & Cross(2004), 배용섭(2013), 최창호(2014)

### 제3절. 변수의 조작적 정의

#### 1) 변수의 개요

본 연구는 컨설턴트의 감정이입능력이 파트너십과 신뢰가 컨설팅성과에 미치는 영향에 있어 매개역할을 한다는 전제하에 아래와 같이 독립변수와 매개변수, 종속변수 선정하였다.

#### 2) 감정이입능력

Ann K. Brooks & Kathy Edwards(2013)는 질의컨설팅 모델(The Inquiry Model of Consultong)에서 컨설턴트가 가져야 할 역량중 감정의 기술을 언급하였고 감정이입능력도 훈련을 통해 향상될수 있다고 언급하였다. 감정이입능력은 상대방 또는 타인에 대한 생각이나 감정등에 대하여 감정이입을 통하여 얼마나 정확하게 알수 있는지의 정도라 정의할 수 있으며 질의 컨설팅 모델(The Inquiry Model of Consultong)에서 제시한 컨설턴트의 핵심역량이라 할수 있다.

이에 본 연구에서 감정이입능력에 대한 정의와 구성요소, 선행연구등을 바탕

으로 상대방의 입장이 되고자 하고(1-1), 상대방의 기분의 예측하고(1-2), 상대방을 소중히 생각하고(1-3), 자신의 감정을 타인에게 전달(1-4)하는 것으로 정의하였다.

### 3) 신뢰

McAllister(1995)는 신뢰를 인지기반 신뢰와 정서기반 신뢰로 분류하였다. 인지기반의 신뢰는 어떠한 이유와 근거에 의해 인지할 수 있는 근거를 기초로 신뢰대상을 선택하는 것으로 이성적인 판단이라 할 수 있으며 정서기반의 신뢰는 감성에 근거한 상호관계에서 정서적인 관계에 내재적인 가치를 근거로 감정적인 신뢰라 할 수 있다. 신뢰는 일방이 아닌 상호간의 관계적인 속성을 갖고 있으며 신뢰하는 자가 신뢰받는자에 대한 기대감을 기초로 신뢰받는자에 행동에 대하여 책임질수 있는 의사가 있다고 할 수 있다.

본 연구에서 신뢰에 대한 정의와 구성요소, 선행연구를 바탕으로 인지기반신뢰는 컨설턴트가 전문적이고 헌신적인 자세로 임하고(2-1), 컨설턴트의 경력에 대한 신뢰(2-2), 컨설턴트의 부주의성에 대한 신뢰(2-3), 컨설턴트에 대한 신뢰의 인지(2-4)이며, 정서기반 신뢰는 컨설턴트의 인간관계형성에 대한 감정적 노력(2-5), 조언에 대한 진실성(2-6), 애로사항에 대한 경청(2-7), 의사소통의 자율성(2-8)에 대하여 정의하였다.

### 4) 컨설팅성과

Agarwal & Rathod(2006)는 컨설팅 성과에 대하여 목표에 대비한 비용과 시간, 최초 계획했던 기대만큼의 결과물로 고객이 품질에 대해 만족하고 최초 컨설턴트와 클라이언트간 합의하였던 수준의 결과물을 언급하였으며, Appelbaum & Steed(2005)는 컨설턴트와 클라이언트의 협력관계와 더불어 경영진의 지원이나 합의했던 기대치의 결과물, 고객에 변화에 대한 즉각적 대응능력등을 컨설팅성과의 성공요인이라 주장하였다.

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 계획된 목표수준의 품질 달성여부(3-1),

고객의 만족도(3-2), 사업 및 업무프로세스 향상(3-3), 계획된 기간 준수(3-4), 계획된 범위의 프로젝트 수행(3-5), 기업가치증대에 기여(3-6)으로 구성하였다.

## 5)파트너십

Gardner,Cooper& Noordewier(1994)는 상호간의 의존하는 관계를 구축하면서 협력적인 관계를 증대하고, 시장내 위치를 증대하거나 서로 공유하여 설정한 목표를 달성하기 위한 관계로 합의한 기간내 이익이나 위험에 대한 부담을 서로 공유해야 하는 관계라고 정의하였다. Ann K. Brooks & Kathy Edwards(2013)는 컨설턴트와 클라이언트가 가져야할 파트너십의 요소로 상호존중과 배려를 언급하였다. 상호존중과 배려를 한다는 것은 상대방을 나와 다른분야의 전문가로 인정하는것이라 하였고 이 파트너십은 질의컨설팅 모델(Inquiry Model of Consulting)에서 핵심요소라 할 수 있다.

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 서로의 문화 존중과 이해(4-1), 서로를 동반자로 생각(4-2), 파트너의 중요성(4-3), 서로의 독립성의 인정(4-4)의 4 문항을 파트너십으로 정의하였다.

## 제4장. 실증분석

### 제1절. 표본의 인구통계학적 특성

본 연구를 위해 207개의 설문지를 회수하였으며 인구통계학적 특성의 조사내용에 대해 빈도분석을 실시하였다. 인구통계학적 특성의 항목은 상장여부, 업력, 대상자의 위치(지역), 임직원수, 업종 5가지이다.

상장회사는 21개 회사로 10.1%이며, 89.9%가 비상장 업체로 조사되었다. 업력은 3년 미만 5.3%, 3~5년 미만 10.1%, 5~10년 미만 19.8%, 10~20년 미만이 37.2%로 가장 많았으며 20년 이상의 업력을 가진 업체도 27.5%였다.

지역별로는 경기지역이 42.5%로 가장 많았으며 서울 18.4%, 인천 9.2%로 수도권 지역이 70.1%를 차지하였으며 충남지역이 7.2%, 경남 4.8%, 부산 3.4%, 대구 3.4%, 경북 2.9%, 충북 2.4%, 강원 1.9%, 대전 1.4%이며 전남, 광주가 각 1%, 전북은 0.5%였다.

임직원 수는 5~9명 8.7%, 10~19명 18.4%, 20~49명이 32.4%, 50~99명이 16.9%이며 100명이상은 23.7%로 조사되었다.

업종은 79.2%가 제조업으로 조사되었으며 20.8%는 비제조업으로 조사되었다. 인구통계학적 특성에 대한 조사를 요약하면 아래 [표 4-1]과 같다.

[표 4-1]인구통계학적 특성 조사요약

구분		빈도(명)	비율(%)
상장여부	상장	21	10.1
	비상장	186	89.9
업력	3년 미만	11	5.3
	3~5년미만	21	10.1
	5~10년 미만	41	19.8
	10~20년 미만	77	37.2
	20년 이상	57	27.5
지역	서울	38	18.4
	경기	88	42.5

	인천	19	9.2
	강원	4	1.9
	충남	15	7.2
	대전	3	1.4
	충북	5	2.4
	대구	7	3.4
	경북	6	2.9
	부산	7	3.4
	경남	10	4.8
	전남	2	1
	광주	2	1
	전북	1	0.5
임직원수	5~9명	18	8.7
	10~19명	38	18.4
	20~49명	67	32.4
	50~99명	35	16.9
	100명이상	49	23.7
업종	도소매업	8	3.9
	숙박/음식업	1	0.5
	운수업	1	0.5
	제조업	164	79.2
	수리 및 기타서비스	1	0.5
	교육서비스	1	0.5
	부동산임대업	1	0.5
	건설업	1	0.5
	시설관리및지원서비스업	2	1
	농림어업	1	0.5
	전기가수도업	1	0.5
	금융보험업	4	1.9
	과학기술서비스업	10	4.8
	보건사회복지	1	0.5
하수폐기환경보건	2	1	

	기타	8	3.9
--	----	---	-----

## 제2절. 타당도분석

### 1) 탐색적 요인분석

일반적으로 통계패키지를 활용한 타당도분석은 개념타당도(Construct Validity)이며 이는 추상적인 개념과 속성에 대해 측정도구가 얼마나 적절히 측정하였는지를 요인적재값을 통해 확인하는 것이라 할 수 있다. 개념타당도는 크게 2가지로 나눌수 있다.

첫 번째로 집중타당도(Convergent Validity)는 개념적 정의를 구성하는 같은 변수끼리의 상관성이 높은지를 요인적재값을 통해 측정하는 것이다.

두 번째로 판별타당도(Discriminant Validity)는 개념적 정의를 구성하는 조작적 정의를 구성하고 있는 변수들을 제외한 다른 변수와 상관성이 낮은지의 여부를 요인적재값을 통하여 측정하는 것이라 할 수 있다.

요인분석은 확인적 요인분석과 탐색적 요인분석으로 나눌수 있다. 확인적 요인분석은 이론의 검증과정(Theory testing procedure)으로 선행연구에 바탕을 둔 변수들로 구성되어 있는 측정 변수들을 확인 하는 차원의 요인을 분석하는 과정이라 할 수 있으며 탐색적 요인분석은 이론의 생성과정(Theory generating procedure)으로 측정하고자 하는 변수의 상관관계가 있다고 가정하여 실시하는 것이라 할 수 있다.

본 연구의 요소중 감정이입능력의 조사도구는 많은 연구에 사용되어 검증되었다고 볼수 없기에 탐색적 요인분석을 통해 집중타당도를 분석하고자 하였다.

본 연구에서는 감정이입 능력과 신뢰, 파트너십이 비슷한 요인이 있을 것이라 추측하여 매개변수인 감정이입능력과 독립변수인 인지기반 신뢰와 정서기반 신뢰, 파트너십에 대하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 종속변수인 컨설팅 성과는 하나의 구성요소로 하위변수가 없어 요인분석을 실시하지 않았다.

요인분석의 기술통계에서는 일변량 기술통계와 초기해법, 상관행렬에서는 상관계수와 KMO와 Bartlett의 구형성 검정을 실시하였으며 요인추출은 상관행렬에서 고유값 1보다 큰 값을 기준으로 하였으며 요인회전은 베리맥스로 실시하였다.

감정적 속성과 관계적 속성을 가진 감정이입 능력과 정서기반 신뢰, 인지기반 신뢰, 파트너십의 요인분석에 대한 결과는 아래와 같다.

기술통계량은 [표 4-2-1]과 같이 표본의 수와 평균과 표준편차가 나타나고 있다.

[표 4-2-1] 요인분석 기술통계량

	평균	표준편차	분석수
감정1	3.52	1.056	207
감정2	3.74	.938	207
감정3	4.02	1.002	207
감정4	3.87	1.007	207
인지신뢰1	3.51	1.101	207
인지신뢰2	3.45	.998	207
인지신뢰3	3.29	1.098	207
인지신뢰4	3.48	1.114	207
정서신뢰1	3.73	.981	207
정서신뢰2	3.84	.908	207
정서신뢰3	3.60	.918	207
정서신뢰4	3.68	.943	207
파트너십1	3.69	1.005	207
파트너십2	3.92	.997	207
파트너십3	3.90	1.029	207
파트너십4	3.83	1.065	207

Kaiser-Meter-Olkin(KMO)는 각 변수들 사이의 상관관계가 다른 변수들에 의하여 잘 설명이 되고 있는지의 정도를 나타낸 값이다. 이 값이 적다면 요인분석의 대상인 변수의 선정이 잘못되어 있다고 할 수 있으며 일반적으로는 KMO값이 0.5 미만일시 연구가 불가한 수치이며 0.5~0.59는 좋지 못한 수

치, 0.6~0.69는 평범한 수치이며 0.7~0.79는 적당한 수치, 0.8~0.89는 좋은 편의 수치, 0.9 이상이면 상당히 좋은 수치라 할 수 있다. 본 연구의 표본 적절성의 KMO 값은 0.824로 좋은편의 수치라 할 수 있으며 유의확률또한 0.000으로 0.05 미만으로 나타났다. KMO와 Bartlett의 검정구형성에 대한 검정결과가 유효한 것으로 나타나 본 데이터로 요인분석을 하는데에 적합한 것으로 판단된다. KMO와 Bartlett의 검정구형성 결과는 아래[표 4-2-2]와 같다.

[표 4-2-2]KMO와 Bartlett의검정

표본적절성의Kaiser-Meyer-Olkin 측도.		0.824
Bartlett의 구형성 검정	근사카이제곱	1394.084
	자유도	120
	유의확률	0.000

추출된 3가지 요인의 초기 고유값은 5.272, 2.295, 1.582, 1.321로 요인추출의 기준값인 1이상의 요인이 추출된 것이다. 고유치라는 것은 요인이 설명하고 있는 분산의 양이 표시된 것으로 이 값이 큰 요인일수록 상대적으로 중요한 요인이라 할 수 있다. 1번 요인이 32.949%로 이 요인이 전체의 32.949%를 설명하고 있다고 할 수 있으며 2번요인은 14.344%, 3번요인은 9.885%, 4번요인은 8.254를 설명하고 있어 누적 65.432%를 4가지 요인이 설명하는 것으로 나타났다. 추출 제곱합 적재량에서는 4가지 요인이 추출되었으며, 회전 제곱적재량의 합계값은 2.932로 [표 4-2-4]의 회전된 성분행렬 1번값의 제곱의 총합계값으로 계산된 값이다. 회전적재값의 %분산값 18.327은 2.932/12의 백분율 한 값으로 성분의 설명력이 18.327%라는 것을 의미한다. 2번과 3번도 동일한 계산의 방법이며 3개의 분산을 더한 총 누적값 65.432%는 추출 제곱한 적재량의 누적%와 동일하다. 설명된 총분산의 값은 아래 [표4-2-3]과 같다.

[표4-2-3] 설명된총분산

성분	초기 고유값			추출 제공합 적재량			회전 제공합 적재량		
	전체	%분산	누적%	전체	%분산	누적%	전체	%분산	누적%
1	5.272	32.949	32.949	5.272	32.949	32.949	2.932	18.327	18.327
2	2.295	14.344	47.293	2.295	14.344	47.293	2.656	16.597	34.924
3	1.582	9.885	57.178	1.582	9.885	57.178	2.651	16.568	51.492
4	1.321	8.254	65.432	1.321	8.254	65.432	2.230	13.939	65.432
5	.867	5.420	70.852						
6	.681	4.256	75.108						
7	.599	3.746	78.854						
8	.523	3.268	82.122						
9	.519	3.245	85.367						
10	.443	2.771	88.137						
11	.401	2.507	90.644						
12	.359	2.244	92.888						
13	.345	2.158	95.046						
14	.334	2.085	97.131						
15	.249	1.555	98.687						
16	.210	1.313	100						

[표4-2-4]의 회전된 성분행렬은 요인분석 실행에서 베리맥스 회전법을 사용하여 5번의 반복계산 된 회전결과이며 16개의 변수가 4개의 요인으로 묶인 것을 확인 할 수 있다. 인지신뢰의 4개의 항목이 1번요인으로 감정이입능력의 4개항목이 4번요인으로 정서기반 신뢰의 4개 항목이 3번 요인으로 파트너십 4개항목이 2번항목으로 구성되었으며 성분이 묶인 변수는 모두 0.5 이상의 요인적재값으로 집중타당도는 문제가 없는 것으로 확인되었으며 판별타당도 또한 0.4이상의 요인적재값이 없으므로 독립변수와 매개변수의 설문구성은 조사도구로 사용하는데 문제가 없음을 확인하여 별도의 변수 정제없이 사용하고자 한다.

[표4-2-4]회전된 성분행렬

	성분			
	1	2	3	4
감정1	.252	.088	.184	.702
감정2	.240	.111	.308	.568
감정3	.167	.108	-.037	.749
감정4	-.047	.015	.099	.775
인지신뢰1	.779	.055	.264	.145
인지신뢰2	.706	.105	.186	.330
인지신뢰3	.815	.086	.152	.122
인지신뢰4	.825	.142	.238	.068
정서신뢰1	.147	-.010	.822	.152
정서신뢰2	.153	.075	.774	.177
정서신뢰3	.401	.071	.692	-.051
정서신뢰4	.181	.084	.727	.136
파트너십1	.257	.773	.063	.071
파트너십2	.007	.834	.179	.131
파트너십3	.157	.805	.067	.064
파트너십4	-.041	.789	-.074	.039

2) 확인적 요인분석

구조방정식모형을 통한 확인적 요인분석은 잠재변수와 측정변수들의 관계에 모형적합도를 향상시키기 위하여 SMC(표준 요인적재값의 제곱)값이 낮은 설문문항을 제거하며 단일차원성을 확보한다. 모형적합도가 확보된 후 측정변수에 대하여 측정모델 분석을 실시하게 되고 이 때 모형 적합도의 향상을 위해 SMC값이 낮은 변수를 정제하여 단일차원성을 확보해 나가게 된다. 모형적합도가 확보되면 집중타당도와 판별타당도를 검정하게 된다. 각종 모델적합도의 지수는 아래 [표4-2-5]와 같다.

[표4-2-5] 각종 모델적합도 지수

구분	판정기준	적합기준	기타
CMIN(X2)(P)	>0.05	양호	절대적합 지수
CMIN(X2)/df	2이하	양호	
	3이하	보통	
	3~5이하	수용가능(Hayduk, 1987)	
RMR	0.05이하	양호	
	0.08이하	수용가능(Etezadi-Amoli & Farhoomand; Joreskog & Sorbom, 1993)	
GFI	0.9이상	양호	
	0.8이상	수용가능(Joreskog & Sorbom, 1993)	
AGFI	0.9이상	양호	
	0.8이상	수용가능(Joreskog & Sorbom, 1993)	
RMSEA	0.1이하	보통	
	0.08이하	양호	
	0.05이하	매우 좋음	
NFI	0.9이상	양호(0.8이상, 수용가능)	충분적합 지수
TLI	0.9이상	양호(0.8이상, 수용가능)	
CFI	0.9이상	양호(0.8이상, 수용가능)	

출처: 최창호(2018) 논문 작성을 위한 SPSS.AMOS 한번에 끝내기 P.257

확인적 요인분석의 실시 결과는 아래 [표 4-2-6]와 같다.

[표 4-2-6] 확인적 요인분석 실시 결과

도구	X <sup>2</sup>	df	P	Q(X <sup>2</sup> /df)	CFI	TLI	RMSEA	
							RMSE <sub>A</sub>	90%Ci
연구 모형	489. 64	199	0	2.461	0.868	0.847	0.084	0.075~0.094

확인결과 측정모델의 P값만이 0.05 미만으로 통계적으로 유의하지 않으나 p 값은 표본의 수에 영향을 많이 받고 절대적합지수인 RMSEA가 보통 수준이며 다른 지수도 수용가능한 수준의 지수이므로 수정과정은 거치지 않고 측정

모델을 그대로 사용하기로 하였다.

### 3) 판별타당도와 신뢰도분석

신뢰도와 판별타당도 측정을 위하여 CFA를 실행하였다.

타당도분석을 위하여 표준화회귀계수와 상관관계, 분산추정치에 대한 정보를 정리하였으며 [표4-2-7]과 같다.

[표4-2-7] 측정모델 분석 요약

측정항목		SMC	비표준 화회귀 계수(B)	표준오 차(S.E)	표준화 회귀계 수( $\beta$ )	t	p
인지기 반신뢰	인지신 뢰4	0.701	1.000		0.837		-
	인지신 뢰3	0.572	0.890	0.076	0.756	11.727	0.000
	인지신 뢰2	0.537	0.784	0.070	0.733	11.269	0.000
	인지신 뢰1	0.626	0.934	0.075	0.791	12.393	0.000
정서기 반신뢰	정서신 뢰4	0.441	1.000		0.664		-
	정서신 뢰3	0.512	1.048	0.125	0.715	8.420	0.000
	정서신 뢰2	0.554	1.079	0.125	0.744	8.663	0.000
	정서신 뢰1	0.576	1.189	0.135	0.759	8.777	0.000
파트너 십	파트너 십4	0.440	1.000		0.663		-
	파트너 십3	0.565	1.094	0.124	0.752	8.858	0.000
	파트너 십2	0.659	1.145	0.123	0.812	9.292	0.000
	파트너 십1	0.537	1.043	0.120	0.733	8.697	0.000
감정이 입능력	감정1	0.488	1.000		0.699		-
	감정2	0.385	0.789	0.110	0.621	7.191	0.000

	감정3	0.371	0.828	0.117	0.609	7.091	0.000
	감정4	0.351	0.808	0.117	0.592	6.931	0.000
컨설팅 성과	성과1	0.547	1.000		0.739		-
	성과2	0.644	1.137	0.100	0.803	11.361	0.000
	성과3	0.586	1.068	0.099	0.766	10.817	0.000
	성과4	0.621	1.201	0.108	0.788	11.152	0.000
	성과5	0.580	1.098	0.102	0.762	10.754	0.000
	성과6	0.499	1.046	0.105	0.706	9.935	0.000

표준화 회귀계수가 모두 0.5이상으로 집중타당도는 확보되었다고 할 수 있다. 측정모델 분석을 통한 판별타당도의 검정을 위하여 각 변수들의 AVE와 CR 값을 계산하여 값을 도출하였다. 판별타당도는 두 잠재변수끼리의 구한 각 잠재변수와의 상관계수의 제곱 R2값보다 크면 판별타당도가 확보되었다고 할 수 있다.

AVE 값을 통한 판별타당도에 대한 자료는 아래 [표 4-2-8]과 같다.

[표 4-2-8] 최초 상관계수 요약

	감정이입 능력	인지기반 신뢰	정서기반 신뢰	파트너십	컨설팅성 과	C.R.
감정이입 능력	(0.400)	-	-	-	-	0.727
인지기반 신뢰	0.531	(0.576)	-	-	-	0.844
정서기반 신뢰	0.478	0.618	(0.554)		-	0.832
파트너십	0.314	0.313	0.238	(0.538)		0.822
컨설팅성 과	0.644	0.485	0.477	0.527	(0.606)	0.902

상관계수중 가장 큰 0.644의 제곱은 약 0.414로 감정이입능력의 AVE값 보다 크므로 판별타당도가 기준을 충족하지 못하므로 SMC의 값이 가장 작은 감정이입능력4의 항목을 삭제하고 공분산을 설정 후 재측정한 결과 아래 [표 4-2-9]과 같은 결과가 나왔다.

[표 4-2-9] 변수 정제 후 상관계수 요약

	감정이입 능력	인지기반 신뢰	정서기반 신뢰	파트너십	건설팅성 과	C.R.
감정이입능 력	(0.559)	-	-	-	-	0.863
인지기반신 뢰	0.584	(0.576)	-	-	-	0.844
정서기반신 뢰	0.521	0.618	(0.541)	-	-	0.825
파트너십	0.338	0.314	0.238	(0.533)	-	0.820
건설팅성과	0.594	0.485	0.476	0.526	(0.606)	0.902

상관계수중 가장 큰 0.618의 제곱은 0.318이며 모든 AVE값보다 작고 모든 CR값이 0.7 이상이므로 집중타당도와 판별타당도 역시 확보되었다고 할 수 있다.

최종 모형 및 측정모델의 적합지수와 분석자료를 요약하면 [표4-2-10]과 같다.

[표 4-2-10] 최종측정모델 분석 요약

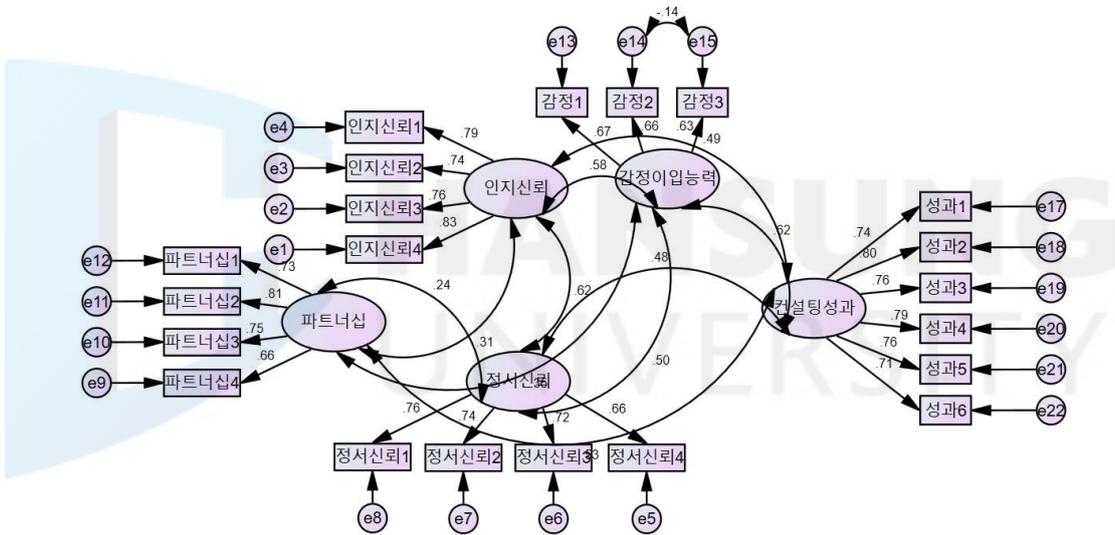
측정항목		SMC	비표 준화 회귀 계수(B)	표준 오차(S.E)	표준 화회 귀계 수( $\beta$ )	t	p	AVE	CR
인 지 기 반 신뢰	인 지 신뢰 4	0.706	1.000	0.000	0.840		-	0.559	0.863
	인 지 신뢰 3	0.573	0.888	0.076	0.757	11.67 2	0.000		
	인 지 신뢰 2	0.537	0.782	0.070	0.733	11.21 9	0.000		
	인 지 신뢰	0.620	0.927	0.076	0.788	12.24 2	0.000		

	1								
정서 반 신뢰	정서 신뢰 4	0.414	1.000	0.000	0.643	0.000	-	0.576	0.844
	정서 신뢰 3	0.486	1.050	0.134	0.697	7.847	0.000		
	정서 신뢰 2	0.527	1.080	0.134	0.726	8.062	0.000		
	정서 신뢰 1	0.620	1.191	0.146	0.742	8.165	0.000		
파 트 너 십	파 트 너 십 4	0.429	1.000	0.000	0.655	0.000	-	0.541	0.825
	파 트 너 십 3	0.557	1.098	0.127	0.746	8.629	0.000		
	파 트 너 십 2	0.650	1.148	0.127	0.806	9.031	0.000		
	파 트 너 십 1	0.528	1.045	0.123	0.726	8.466	0.000		
감 정 입 능 력	감 정 1	0.419	1.000	0.000	0.647	0.000		0.533	0.820
	감 정 2	0.399	0.868	0.159	0.631	5.470	0.000		
	감 정 3	0.363	0.887	0.167	0.602	5.306	0.000		
컨 설 성 과	성 과 1	0.548	1.000	0.000	0.741	0.000	-	0.606	0.902
	성 과 2	0.641	1.133	0.100	0.800	11.30 4	0.000		
	성 과 3	0.586	1.066	0.099	0.766	10.79 2	0.000		
	성 과 4	0.625	1.202	0.108	0.790	11.15 6	0.000		
	성 과 5	0.582	1.098	0.102	0.763	10.74 7	0.000		

성 과	6	0.496	1.042	0.105	0.704	9.882	0.000		
								RMMSEA	
$X^2$	df	P	Q(X <sup>2</sup> /df)	CFI	TLI	RMSEA	A	90%Ci	
483.065	179	0.000	2.699	0.856	0.832	0.091		0.081~0.101	

변수 정제 후 모형적합도의 지수들은 약간 낮아졌으나 수용가능한 수준이므로 정제된 변수 감정이입 능력 4번 항목을 제외한 모든 변수들을 사용하기로 하였으며 최종측정모델은 [그림 4-1]와 같다.

[그림 4-1]최종측정모델



## 2) 신뢰도 분석

요인분석을 통해 집중타당도와 판별타당도가 검증된 변수들에 대해서 신뢰도 분석을 실시하였다. 신뢰도 분석은 측정하려는 설문 개념이 응답자로부터 일관성있게 측정되었는지를 확인하는 과정으로 동일개념을 반복측정시 동일측정값을 얻을 수 있는지의 가능성이라 할 수 있다. 일반적으로 요인분석이 완료된 후 추출된 하위요인들의 동질적 변수로 구성되어 있는지의 여부를 확인시 실시 하며 신뢰도 분석의 결과는 Cronbach  $\alpha$  값을 갖고 판단한다.

Cronbach  $\alpha = [n/(n-1)] * \{1 - [\sum \sigma^2 / \sigma^2]\}$ :  $n$  = 문항수,  $\sigma^2$  = 각문항의 분산이며, 일반적으로 Cronbach  $\alpha > 0.6$  이면 신뢰도가 확보된 것으로 볼 수 있다.

모든 변수들의 신뢰도분석을 요약하면 아래 [표4-2-11]과 같다.

[표4-2-11]신뢰도분석 요약

구성개념	설문항목	Cronbach $\alpha$	항목이삭제된경우Cronbach $\alpha$
감정이입 능력	감정1	0.668	0.497
	감정2		0.630
	감정3		0.579
인지기반 신뢰	인지신뢰1	0.860	0.818
	인지신뢰2		0.841
	인지신뢰3		0.827
	인지신뢰4		0.796
정서기반 신뢰	정서신뢰1	0.810	0.742
	정서신뢰2		0.750
	정서신뢰3		0.766
	정서신뢰4		0.788
파트너십	파트너십1	0.827	0.782
	파트너십2		0.758
	파트너십3		0.773
	파트너십4		0.813
컨설팅성과	성과1	0.891	0.879
	성과2		0.869
	성과3		0.871
	성과4		0.865
	성과5		0.872
	성과6		0.879

신뢰도 분석결과 모두 0.6이상의 Cronbach  $\alpha$ 값이 나타났다.

변수별로 결과를 요약하면 매개변수인 컨설턴트의 감정이입 능력의 Cronbach  $\alpha$ 가 0.668, 독립변수인 인지기반 신뢰의 Cronbach  $\alpha$ 가 0.860, 정서기반 신뢰의 Cronbach  $\alpha$ 가 0.810, 파트너십의 Cronbach  $\alpha$ 가 0.827,

종속변수인 컨설팅 성과의 Cronbach  $\alpha$ 가 0.891로 나타났다.

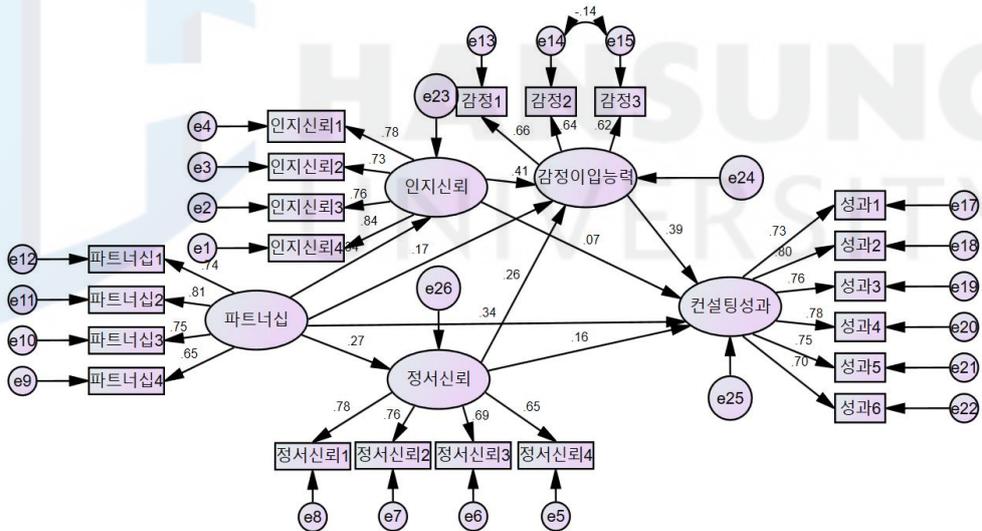
또한 항목 삭제시의 Cronbach  $\alpha$ 도 최초 측정된 Cronbach  $\alpha$ 값 보다 모두 작아 모든 변수들을 정제없이 그대로 사용하기로 하였으며 모든 설문 의 도구 들은 문제없이 구성되었다고 할 수 있다.

### 제3절. 구조모델 분석

#### 1)최초 구조모델의 분석

파트너십과 인지기반신뢰와 정서기반신뢰, 매개변수인 감정이입 능력, 종속변수인 컨설팅 성과의 변수간의 인과관계를 확인 하기 위하여 구조모델 분석을 실시하였다. 최초 구조모델의 모형은 [그림 4-2]와 같으며 분석결과는 아래 [표 4-3-1]과 같다.

[그림 4-2]최초 구조모델모형



[표 4-3-1] 최초구조모델 분석

경로관계	비표준화계수	S.E.	C.R.	P	표준화계수
파트너십 ---> 인지신뢰	0.459	0.114	4.016	***	0.340
파트너십 ---> 정서신뢰	0.241	0.078	3.068	0.002	0.271
파트너십 ---> 감정이입능	0.166	0.093	1.782	0.075	0.168

인지신뢰	---->	감정이입능력	0.300	0.071	4.234	***	0.411
정서신뢰	---->	감정이입능력	0.289	0.103	2.822	0.005	0.261
파트너십	---->	컨설팅성과	0.316	0.078	4.074	***	0.338
정서신뢰	---->	컨설팅성과	0.166	0.08	2.065	0.039	0.158
감정이입능력	---->	컨설팅성과	0.367	0.102	3.583	***	0.387
인지신뢰	---->	컨설팅성과	0.046	0.057	0.805	0.421	0.066
X2	df	p	X2/df	GFI	TLI	CFI	RMSEA
495.856	179	0.000	2.770	0.810	0.824	0.850	0.093
-	-	부적합	보통	수용 가능	수용 가능	수용 가능	수용 가능

\*\*\*=P>0.01

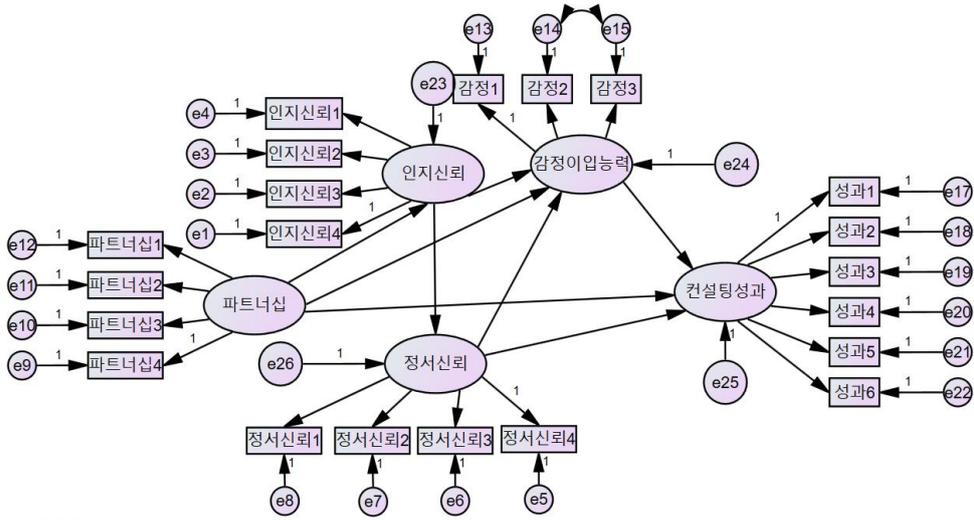
최초 구조모델 분석을 보면 대체로 수용가능하나 X2/df가 3에 근접해 있고 P값도 0.05 이상이 나오지 않았으며 파트너십과 매개변수로 활용하고자 한 감정이입 능력간의 관계에 있어 통계적인 유의성이 나오지 않아 경로변경을 통하여 모델의 적합도를 높여보고자 하였다.

## 2)구조모델의 수정 및 분석

### 2-1)구조모델의 수정모델1

최초모형에서 통계적으로 유의하지 않은 인지신뢰와 컨설팅 성과와의 경로를 제거하여 경로의 유의성과 모델의 적합도를 확인해 보았다. 수정된 구조모델의 모형은 [그림 4-3]과 같다.

[그림 4-3] 수정 구조모델1 모형



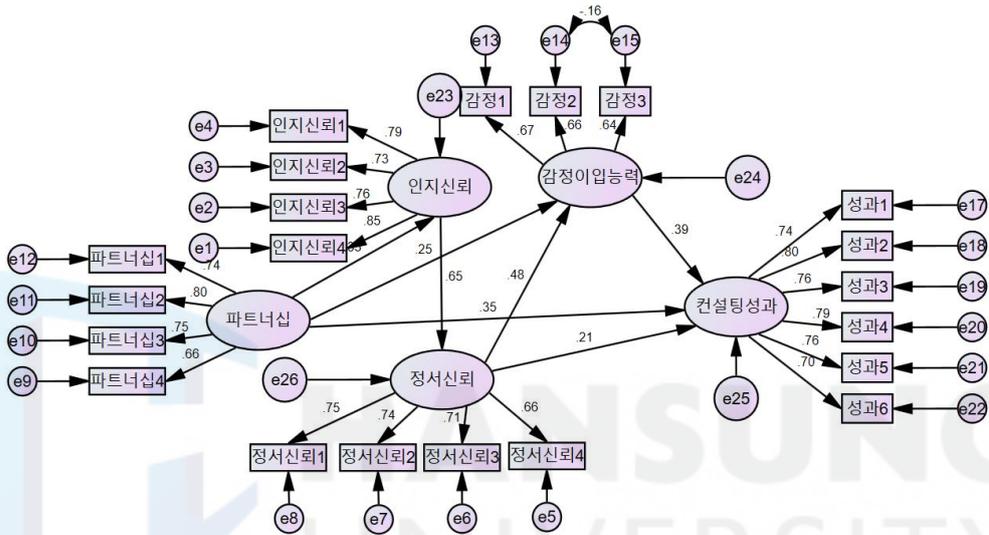
수정된 구조모델1의 모형적합도는 [표 4-3-2]와 같다.

[표 4-3-2] 수정 구조모델1 분석

경로관계		비표준 화계수	S.E.	C.R.	P	표준화 계수	
파트너 인지신	----> 인지신뢰	0.422	0.110	3.822	***	0.320	
파트너 정서신	----> 정서신뢰	0.418	0.062	6.782	***	0.621	
파트너 정서신	----> 감정이입 능력	0.171	0.086	1.986	0.047	0.171	
파트너 인지신	----> 감정이입 능력	0.247	0.128	1.936	0.053	0.218	
파트너 정서신	----> 감정이입 능력	0.305	0.089	3.412	***	0.400	
파트너 정서신	----> 컨설팅성 과	0.203	0.089	2.288	0.022	0.192	
파트너 감정이 입능력	----> 컨설팅성 과	0.387	0.095	4.08	***	0.415	
파트너 파트너 십	----> 컨설팅성 과	0.319	0.073	4.357	***	0.341	
X2	df	p	X2/df	GFI	TLI	CFI	RMSEA
442.178	180	0.000	2.457	0.824	0.856	0.876	0.084
-	-	부적합	보통	수용 가능	수용 가능	수용 가능	수용 가능

수정모형1에서 정서신뢰와 감정이입 능력의 경로가 통계적으로 유의하지 않아 인지적기반 신뢰가 정서적기반 신뢰의 선행요인이 될수 있다는 선행연구의 이론을 바탕으로 파트너십에서 인지적 신뢰를 거쳐 정서적 신뢰로 영향을 미치는 경로의 연구모형으로 추가적인 수정을 진행하였으며 변경된 연구모형은 [그림 4-4]와 같고 분석자료는 [표 4-3-3]과 같다.

[그림 4-4]수정 구조모델2 모형



[표 4-3-3] 수정구조모델2 분석

경로관계		비표준 화계수	S.E.	C.R.	P	표준화 계수
파트너십	----> 인지신뢰	0.443	0.112	3.955	***	0.331
인지신뢰	----> 정서신뢰	0.430	0.061	7.058	***	0.646
파트너십	----> 감정이입능력	0.246	0.088	2.788	0.005	0.247
정서신뢰	----> 감정이입능력	0.544	0.117	4.648	***	0.484
정서신뢰	----> 컨설팅성과	0.220	0.092	2.394	0.017	0.208
감정이입능력	----> 컨설팅성과	0.366	0.097	3.756	***	0.388
파트너십	----> 컨설팅성과	0.326	0.074	4.408	***	0.346

X2	df	p	X2/df	GFI	TLI	CFI	RMSEA
454.475	181	0.000	2.511	0.823	0.850	0.871	0.086

-	-	부적합	보통	수용 가능	수용 가능	수용 가능	수용 가능
---	---	-----	----	----------	----------	----------	----------

\*\*\*=P>0.01

모형적합지수가 수정모델1보다 높게 나타났으나 변수간 경로의 P값이 모두 통계적으로 유의미하여 수정모델2를 최종 모형으로 사용하고자 한다.

최초모형과 최종모형의 모형적합도는 [표 4-3-4]과 같다.

[표 4-3-4] 모형적합도 비교

최초 모형							
X2	df	p	X2/df	GFI	TLI	CFI	RMSEA
495.856	179	0.000	2.770	0.810	0.824	0.850	0.093
-	-	부적합	보통	수용 가능	수용 가능	수용 가능	수용 가능
최종 모형							
X2	df	p	X2/df	GFI	TLI	CFI	RMSEA
454.475	181	0.000	2.511	0.823	0.850	0.871	0.086
-	-	부적합	보통	수용 가능	수용 가능	수용 가능	수용 가능

측정모델분석에서도 언급한바와 같이 Jais & Sebastian-Dominik(2007)는 모델적합도 지수를  $CMIN(x2/df) < 2 < x2/df \leq 3$ ,  $CMIN(x2)(p) \geq 0.05$ ,  $0.05 < RMSEA \leq 0.08$ ,  $0.05 < SRMR \leq 0.1$ ,  $0.9 \leq NFI < 0.95$ ,  $0.95 \leq NNFI < 0.97$ ,  $0.95 \leq CFI < 0.97$ ,  $0.90 \leq GFI < 0.95$ ,  $0.85 \leq GFI < 0.90$ 을 Acceptable model fit이라 하였으나 최창호(2018)는  $CMIN(x2)(p)$ 는 0.05이상 양호,  $CMIN(x2/df)$ 는 2이하 양호, 3이하 보통, 3~5이하 수용가능, RMR은 0.5이하 양호, 0.8이하 수용가능, RMSEA 0.1이하 보통, 0.08이하 양호, 0.05이하 매우 좋음, GFI, AGFI, NFI, TLI, CFI는 모두 0.9이상 양호, 0.8이상은 수용가능한 수준이라 하였다. p값은 0.05미만으로 기준값으로는 부적합하나 모델의 복잡성이나 표본의 수에 따라서 값이 상이하고 절대적 모델 적합도 판별 기준이라고는 할 수 없다. NFI, TLI, CFI도 Sebastian-Dominik & Jais(2007)의 모델적합도 지수 기준치인 0.9에 약간 미치지 못하나 이는 절대적 수치라고 할 수 없으

며 최창호(2018)가 제시한 모델적합도 지수에 의해 수용가능한 수준이므로 구조모델의 적합도는 수용 가능한 수준이라고 평가 가능하여 이 모델을 최종 구조모델의 모형으로 사용하고자 한다.

구조모델의 경로가 변경됨에 따라 변경된 가설은 아래 [표4-3-5]와 같이 정리하였다. 최종 구조모델모형은 [그림 4-5]와 같다.

[표4-3-5]경로변경에 따른 가설 변경

구분	연구가설
추가	컨설턴트와클라이언트의 인지적기반 신뢰는 정서적기반 신뢰에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.
삭제	컨설턴트와 클라이언트의 파트너십은 컨설턴트와 클라이언트의 정서 적기반 신뢰에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.
삭제	컨설턴트와 클라이언트의 인지적 기반의 신뢰는 감정이입능력에 정 (+)의 영향을 미친다.
삭제	컨설턴트와 클라이언트의 인지적 기반의 신뢰는 컨설팅성과에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.
삭제	컨설턴트의 감정이입능력은 컨설턴트와 클라이언트의 인지적 기반의 신뢰와 컨설팅성과에 매개역할을 할 것이다.

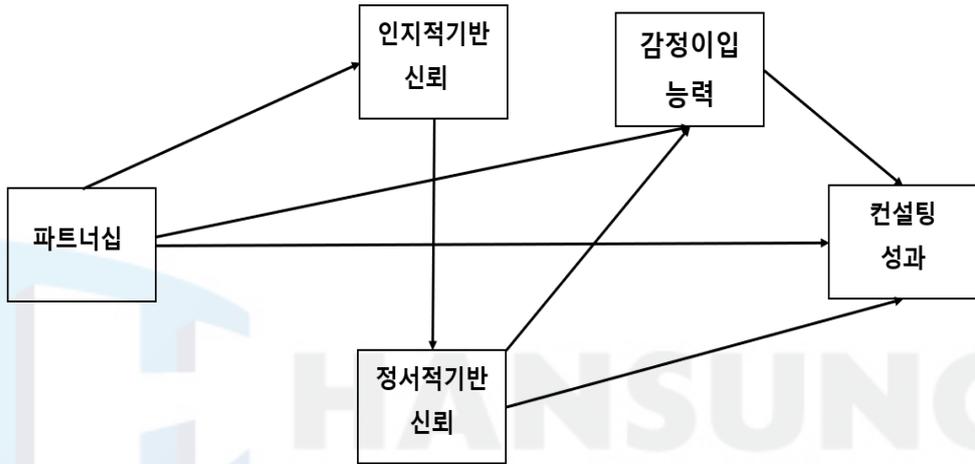
위에 변경된 내용을 적용한 최종 가설은 아래 [표 4-3-6]과 같다.

[표 4-3-6]최종 가설

구분	연구가설
H1	컨설턴트와 클라이언트의 파트너십은 컨설턴트와 클라이언트의 인지 적기반 신뢰에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.
H2	컨설턴트와클라이언트의 인지적기반 신뢰는 정서적기반 신뢰에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.
H3	컨설턴트와 클라이언트의 정서적 기반의 신뢰는 감정이입능력에 정 (+)의 영향을 미친다.
H4	컨설턴트와 클라이언트의 정서적 기반의 신뢰는 컨설팅성과에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.
H5	컨설턴트와 클라이언트의 파트너십은 컨설턴트의 감정이입능력에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.
H6	컨설턴트와클라이언트의파트너십은컨설팅성과에정(+) 의영향을미칠것이다.

H7	컨설턴트의 감정이입능력은 컨설팅성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H8	컨설턴트의 감정이입능력은 컨설턴트와 클라이언트의 정서적 기반의 신뢰와 컨설팅성과에 매개역할을 할 것이다.
H9	컨설턴트의 감정이입능력은 컨설턴트와 클라이언트의 파트너십과 컨설팅성과에 매개역할을 할 것이다.

[그림 4-5] 최종 연구모형



#### 제4절. 가설검정

##### 1) 직접효과

가설H1의 “컨설턴트와 클라이언트의 파트너십은 인지적 기반의 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”는 비표준화계수 0.443, 표준화계수 0.331, 표준오차(S.E) 0.112 비표준화계수를 표준오차로 나눈 C.R은 3.955이며 유의확률  $p < 0.01$ 로 통계적으로 유의미한 것으로 나타나 가설H1은 채택하였다.

가설H2의 “컨설턴트와 클라이언트의 인지적 기반의 신뢰는 정서적 기반의 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다..”는 비표준화계수 0.430, 표준화계수 0.646, 표준오차(S.E) 0.061에 비표준화계수를 표준오차로 나눈 C.R은 7.058이며 유의확률  $p < 0.01$ 로 통계적으로 유의미한 것으로 나타나 가설H2은 채택

하였다.

가설H3의 “컨설턴트와 클라이언트의 정서적 기반의 신뢰는 컨설턴트의 감정이입능력에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.”는 비표준화계수는 0.544이며, 표준화계수는 0.484, 표준오차는 0.117, C.R값은 4.648으로 나타났으며  $p < 0.01$ 로 통계적으로 유의미한 것으로 나타나 가설 H3도 채택하였다.

가설H4의 가설인 “컨설턴트와 클라이언트의 정서적 기반의 신뢰는 컨설턴트의 컨설팅성과에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.”는 비표준화계수 0.220, 표준화계수 0.208, 표준오차 0.092이며 C.R값은 2.394이며  $p = 0.017$ 로 유의수준 5% 미만에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타나 가설 H4도 채택하였다.

가설H5의 “컨설턴트와 클라이언트의 파트너십은 컨설턴트의 감정이입능력에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.”는 비표준화계수 0.246, 표준화계수 0.247, 표준오차 0.088, C.R 2.788  $p = 0.005$ 으로 통계적으로 유의미하므로 채택하였다.

가설H6인 “컨설턴트와 클라이언트의 파트너십은 컨설팅성과에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.”는 비표준화계수 0.326, 표준화계수 0.346, 표준오차 0.074, C.R 4.408  $p < 0.01$ 으로 통계적으로 유의미하여 채택하였다.

가설H7의 “컨설턴트의 감정이입능력은 컨설팅성과에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.”는 비표준화계수 0.366, 표준화계수 0.388, 표준오차 0.097, C.R 3.756,  $p < 0.01$ 로 통계적으로 유의미하므로 가설을 채택하였다.

위의 가설검정으로 볼 때 Inquiry Consulting Model(질의컨설팅 모델)에서 언급된 감정이입능력은 실제 성과에 유의미한 영향을 미친 것으로 확인되었으며 파트너십 형성을 통한 인지기반신뢰를 통하여 정서적 기반의 신뢰가 형성되고 정서적 기반의 신뢰가 컨설팅성과에도 직접적인 영향을 미쳤으며, 파트너십 또한 감정이입능력과 컨설팅성과에 유의한 영향을 미치는 것을 통계를 통한 검정을 통해 모든 가설이 유의미한 것을 확인하였다.

직접효과에 대한 가설검정은 [표4-5-5]의 내용을 참고하면 알 수 있다.

[표4-4-1] 직접효과 요약

경로관계			비표준 화계수	S.E.	C.R.	P	표준화 계수
파트너십	---->	인지신뢰	0.443	0.112	3.955	***	0.331
인지신뢰	---->	정서신뢰	0.430	0.061	7.058	***	0.646
파트너십	---->	감정이입능력	0.246	0.088	2.788	0.005	0.247
정서신뢰	---->	감정이입능력	0.544	0.117	4.648	***	0.484
정서신뢰	---->	컨설팅성과	0.220	0.092	2.394	0.017	0.208
감정이입능력	---->	컨설팅성과	0.366	0.097	3.756	***	0.388
파트너십	---->	컨설팅성과	0.326	0.074	4.408	***	0.346

## 2) 간접효과(매개효과)

구조모델 분석을 통한 구조방정식모델을 통하여 직접효과에 대한 검정은 완료되었다. 추가적인 가설검정을 위하여 컨설턴트의 감정이입능력이 정서기반신뢰와 파트너십이 컨설팅성과에 미치는 영향에 있어 매개효과가 있는지의 여부에 대한 분석을 실시하여 가설검정을 하고자 한다.

일반적인 구조방정식 모델에서는 총효과와 직접효과, 간접효과에 대한 표준화와 비표준화계수만 확인이 가능하고 매개효과에 대한 통계적인 유의성에 대한 확인이 불가하기 때문에 Bootstrap를 활용하여 매개효과 검정을 실시하고자 한다. Bootstrap은 매개효과에 대한 통계적 유의성만 확인이 가능하여 완전매개 혹은 부분매개에 대한 검정결과는 확인할 수 없다. 그러나 간접효과가 있는 상태에서 직접효과가 통계적으로 유의미한 경우 부분매개로 해석할 수 있다.(최창호, 2018)

[표 4-4-2] 간접효과 요약

	파트너십	인지신뢰	정서신뢰	감정이입능력	컨설팅성과
인지신뢰	...	...	...	...	...
정서신뢰	0.014	...	...	...	...
감정이입능력	0.006	0.006	...	...	...
컨설팅성과	0.004	0.006	0.003	...	...

매개효과에 대한 통계적인 유의성을 확인한 결과 [표 4-4-2]과 같이  $p=0.03$ 으로 5%의 유의수준에서 통계적인 유의미한 결과를 보이고 있어 가설 H7의 가설인 “컨설턴트의 감정이입 능력은 컨설턴트와 클라이언트의 정서적 기반의 신뢰와 컨설팅성과에 매개역할을 할 것이다.”는 채택하였으며 H8인 “컨설턴트의 감정이입능력은 컨설턴트와 클라이언트의 파트너십과 컨설팅성과에 매개역할을 할 것이다.”도  $P=0.004$ 으로 5% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 결과를 보여 모든 가설을 채택하였다.

이 결과로 볼 때 Ann K. Brooks & Kathy Edwards(2013)가 질의모델의 핵심요소로 주장한 감정이입능력과 신뢰, 파트너십을 형성하고 질의를 통하여 결과물을 만들어내는 이론과는 조금 상반된 신뢰가 형성된 후 감정이입 능력을 통해 상호 질의를 통하여 컨설팅의 성과로 이어지는 이론을 실증연구의 검증결과를 통하여 확인할수 있었다.

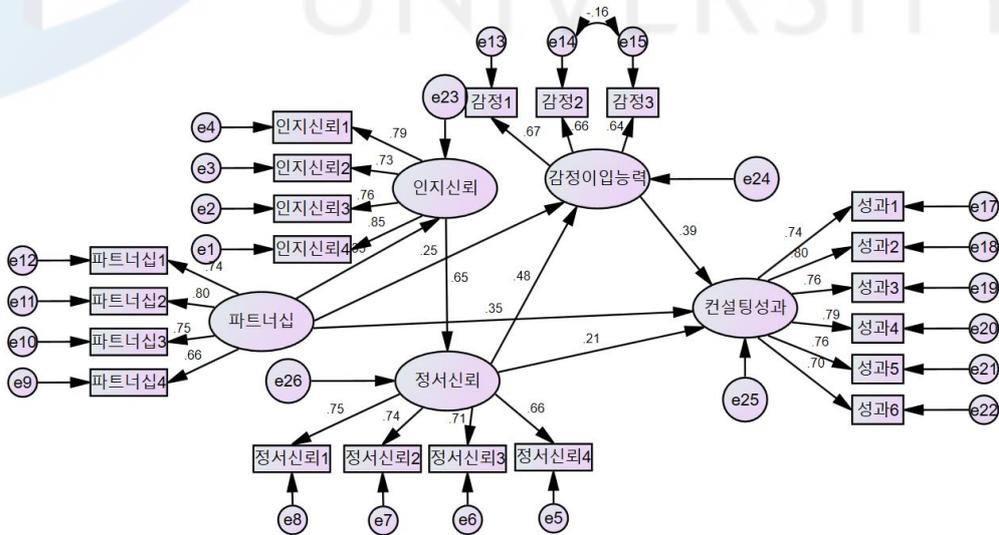
즉 선행연구를 통한 결과로 감정이입을 통하여 신뢰를 형성하기도 하지만 이후 신뢰가 형성되었을 때 감정이입 능력이 더 큰 영향을 발휘 할수 있는 결과로 개인의 감정적 속성이 신뢰의 선행요인이기도 하지만 신뢰도 감정의 요인이 될수 있어 감정이입능력은 양방향적으로 영향을 미치는 속성을 가진 것을 알 수 있다.

직접효과와 간접효과를 더한 총효과는 아래 [표 4-4-3]와 같으며 최종 매개 모형은 [그림4-3]과 같다.

[표 4-4-3] 효과분석

경로관계	직접효과(A)		간접효과(B)		총효과(A+B)
	회귀 계수	p	회귀 계수	p	회귀 계수
파트너십 > 인지신뢰	0.331	***			0.331
인지신뢰 > 정서신뢰	0.646	***			0.646
파트너십 > 감정이입 능력	0.247	0.005			0.247
정서신뢰 > 감정이입 능력	0.484	***			0.484
정서신뢰 > 컨설팅성과	0.208	0.017	0.188	0.01	0.396
감정이입 능력 > 컨설팅성과	0.388	***			0.388
파트너십 > 컨설팅성과	0.346	***	0.181	0.01	0.527

[그림4-3] 최종 매개모형



구조모델 분석을 통한 직접효과와 매개효과(간접효과)에 대한 검정결과에 따

른 가설 채택여부는 아래 [표4-4-4]과 같다.

[표4-4-4]가설검정 요약

구분	연구가설	채택 여부
H1	컨설턴트와 클라이언트의 파트너십은 컨설턴트와 클라이언트의 인지적기반 신뢰에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.	채택
H2	컨설턴트와클라이언트의 인지적기반 신뢰는 정서적기반 신뢰에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.	채택
H3	컨설턴트와 클라이언트의 정서적 기반의 신뢰는 감정이입능력에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미친다.	채택
H4	컨설턴트와 클라이언트의 정서적 기반의 신뢰는 컨설팅성과에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.	채택
H5	컨설턴트와 클라이언트의 파트너십은 컨설턴트의 감정이입능력에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.	채택
H6	컨설턴트와클라이언트의파트너십은컨설팅성과에정(+) <sup>1</sup> 의영향을 미칠것이다.	채택
H7	컨설턴트의 감정이입능력은 컨설팅성과에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.	채택
H8	컨설턴트의 감정이입능력은 컨설턴트와 클라이언트의 정서적 기반의 신뢰와 컨설팅성과에 매개역할을 할 것이다.	채택
H9	컨설턴트의 감정이입능력은 컨설턴트와 클라이언트의 파트너십과 컨설팅성과에 매개역할을 할 것이다.	채택

## 제5절. 분석결과에 대한 논의

### 1)파트너십과 신뢰의 관계

가설H1 "컨설턴트와 클라이언트의 파트너십은 인지적기반 신뢰에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미친다."는 채택되었다. Morgan & Hunt(1994)와 하재현, 채석빈(2008), 이병주(2007), Mcevily & Perrone(1998)의 연구와 같은 연구결과라 할 수 있다. 파트너십이 같은 관계적 속성을 가진 신뢰에 영향을 미치는 것으로 상호존중에 의한 컨설팅 수행시 컨설턴트가 클라이언트를 컨설팅을 수행하는데 있어 협업의 파트너로 인정하는 것으로 클라이언트가 컨설턴트를

신뢰할 수 있는 상대임을 인지하고 판단한다는 것을 알 수 있다.

## 2)인지적기반 신뢰와 정서적기반 신뢰의 관계

가설H2 "컨설턴트와 클라이언트의 인지적기반 신뢰는 정서적기반 신뢰에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미친다."는 채택하였으며 Lewis & Weigert(1985), 백민숙(2009), 배효진(2006)의 선행연구와 같은 연구결과이다. 클라이언트가 컨설턴트의 역량이나 조직에 도움이 될수 있는 상대방이라는 것을 인지하고 직관이나 느낌, 본능을 통해 신뢰가 형성되어 감정적인 결속이 되는 것을 의미한다고 할 수 있다.

## 3)신뢰와 감정이입 능력의 관계

가설 H3 : “컨설턴트와 클라이언트의 정서적 기반의 신뢰는 컨설턴트의 감정이입 능력에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미칠 것이다.”는 채택되었다. 안순희(2017)와 신현정(2019)의 영향과 동일한 결과이다. 개인의 감정적 속성이 관계적 속성을 가진 신뢰에 영향을 미치는 Davis(1994)의 Organizational Model과 Bigley & Pearce(1998)가 주장한 감정적과정의 결과물이라는 주장과는 방향성에 차이가 있다. 그러나 Karl E. Weick(1995)는 일반적으로 사람이 말하고 행동하는 것은 감정에 의해 이루어지는 것이 아니고 말과 행동한 후 의미를 부여하며 생각이나 감정은 현재의 상황에 따라 재작성될수 있음을 주장하였다. 이런 상반된 주장에 대해 감정적 과정이 신뢰에 영향을 주는 것 또한 맞는 이론이라고 판단되며 감정이입을 통하여 신뢰를 형성할수 있지만 신뢰가 형성된 후에 감정이입능력을 더 강화시킬수 있으며 감정이입과 감정이입사이에 신뢰가 포함되는 감정이입의 양방향의 기능으로 신뢰의 선행요인과 결과물로 나타날 수 있음이 실증연구를 통해 나타난 결과라 할 수 있다.

## 4)신뢰와 컨설팅 성과의 관계

가설 H3 : “컨설턴트와 클라이언트의 정서적 기반의 신뢰는 컨설팅성과에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.”는 채택하였다. 선행연구인 Kanter(1989), Peterson & Behfar(2003), Mcallister(1995)의 이론과는 동일한 결과이며 최창호(2014)의 연구에서는 정서적기반 신뢰와 비슷한 속성을 가진 배려기반 신뢰는 성과에 직접적인 효과를 주지는 못한 결과와는 상이하다. 컨설팅은 단기 프로젝트성으로 짧은 기간에 문제점이나 과제에 대하여 결과물을 만드는 과정으로 상호간 신뢰관계가 형성되지 않는다면 조직에서 컨설턴트에 대한 불신으로 상호간 정보에 대해 공유가 되지 않을수 있으며 문제점 도출과정에서 고객저항이 일어날 수 있음을 의미한다. 이러한 고객저항이 있는 상태에서는 컨설턴트도 정확한 문제점의 도출이 어려우며 컨설팅을 철수해야 할 수 있는 상황이 올수 있다는 질의모델의 이론과 동일한 결과임을 실증연구를 통하여 검증되었다 할 수 있다.

#### 5)파트너십과 감정이입 능력의 관계

가설 H4 : “컨설턴트와 클라이언트의 파트너십은 컨설턴트의 감정이입능력에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.”는 채택되었다. 파트너십이 감정적 속성을 가진 요인에 미치는 최락구(2013), 이영미(2014), 곽윤길(2013)의 연구와 동일한 결과라 할 수 있다. 질의모델 이론에서 상호존중과 배려를 통한 파트너십의 형성은 고객저항의 과정을 뛰어넘은 컨설턴트와 클라이언트가 서로 다른분야의 전문가로써 인정한 것으로 파트너십 형성이 되었을 때 서로의 win-win관계를 위한 공동의 목표가 생기게 되고 동일한 목표를 지향할 때 컨설턴트의 감정이입능력을 강하게 발휘 할 수 있음을 의미한다고 추측할 수 있다.

#### 6)파트너십과 컨설팅 성과의 관계

가설H5 : “컨설턴트와 클라이언트의 파트너십은 컨설팅성과에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.”는 채택되었다. 선행연구인 김민수(2011), 박두현(2014),

김용표(2012)의 연구와 동일한 결과이다. 상호존중과 배려를 통한 파트너십이 형성되었다면 서로를 전문가로 인정한 상황으로 일방적인 경영이론에 의한 방법이 아닌 상호간 협업을 통하여 동일한 프로세스를 갖고 있더라도 클라이언트의 방식에 대해 이해할수 있고 같은 업종이라 할지라도 조직이 가진 규모나 역량등을 고려하여 컨설팅을 수행할 때 좀 더 나은 성과가 나타날 수 있음을 추측할 수 있다.

#### 7)감정이입 능력과 컨설팅 성과의 관계

가설H6 : "컨설턴트의 감정이입능력은 컨설팅성과에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다."는 채택되었다. 유인애(2018)와 김수미(2017), 유준영(2018)의 선행연구와 동일한 결과임을 알 수 있다. 디자인사고(Design Thinkin)이론에서 고객에 대한 감정이입을 통하여 고객이 느낄 부족함이나 문제점에 대하여 고민하며 미래예측이 가능한 이론과 유사한 결과라 할 수 있으며 컨설턴트의 감정이입을 통해 조직원과 조직에 대해 학습하고 이를 통해 조직에 대해 개선해야 할 점이나 조직의 특성이나 문화등에 대해 좀 더 파악할 수 있으며, 컨설팅의 진행과정에서도 컨설턴트가 가진 솔루션에서 부족한점을 확인하여 이를 통해 조직이 가진 어려움에 대한 미래지향적인 결과물을 만들 수 있어 감정이입능력이 높을수록 컨설팅성과가 높아지는 결과라고 할 수 있다.

#### 8)신뢰 및 파트너십과 컨설팅 성과의 관계에 감정이입 능력의 매개효과

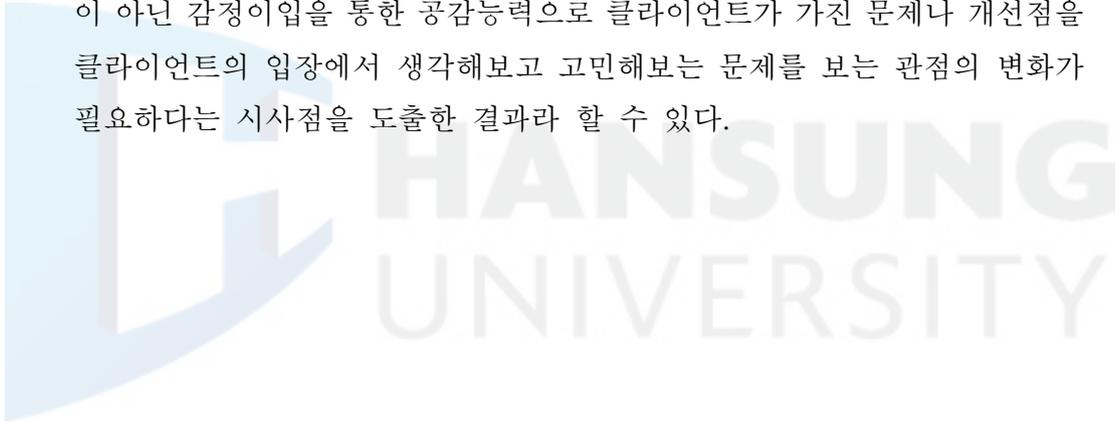
가설 H7 : "컨설턴트의 감정이입능력은 컨설턴트와 클라이언트의 정서적 기반의 신뢰와 컨설팅성과에 매개역할을 할 것이다."와 H8 : "컨설턴트의 감정이입능력은 컨설턴트와 클라이언트의 파트너십과 컨설팅성과에 매개역할을 할 것이다."는 모두 채택되었다.

매개효과의 의미는 매개변수가 포함되었을 때 독립변수의 영향력이 줄어드는 부분매개와 독립변수의 영향력이 완전히 삭제되는 완전매개로 구분할 수 있다. Bootstrap의 검정만으로는 완전매개와 부분매개를 정확히 알수는 없으나

일반적으로 매개효과가 있는 상황에서도 직접효과가 통계적으로 유의미하다면 부분매개로 볼 수 있다.(최창호, 2018)

신뢰와 파트너십이 감정이입능력과의 관계에서 언급했듯 선행연구에서는 관계적속성의 선행요인으로 감정적 속성을 가진 변수들을 사용하였으나 본 연구에서는 반대의 방향성을 보이는 결과가 나타났다. 이는 관계적 속성을 갖는 과정에서도 감정적 요소가 필요하지만 관계가 형성된 후에 오히려 감정의 요소가 강해지는 양방향의 속성을 가졌다고 할 수 있다.

매개효과의 의미는 독립변수보다 매개변수가 더 큰 영향력을 종속변수에 미치는 것으로 해석할 수 있다. 즉 컨설턴트와 클라이언트간 신뢰와 파트너십이 형성되었을 때 더 나은 감정이입능력을 발휘하여 컨설팅성과에 더큰 영향을 미친다는 의미이며 시대의 변화에 따라 컨설턴트도 지식이나 이론의 역량만이 아닌 감정이입을 통한 공감능력으로 클라이언트가 가진 문제나 개선점을 클라이언트의 입장에서 생각해보고 고민해보는 문제를 보는 관점의 변화가 필요하다는 시사점을 도출한 결과라 할 수 있다.



## 제5장 결 론

### 제1절 연구결과 요약

본 연구는 Ann K. Brooks & Kathy Edwards(2013)의 저서인 Consulting in Uncertainty : Power of inquiry를 통해 시대의 변화 및 조언 컨설팅 모델의 Risk를 보완할 수 있는 질의컨설팅 모델(The Inquiry model of Consulting)의 구성요소를 바탕으로 선행연구를 통한 실증분석으로 이루어졌다. Ann K. Brooks & Kathy Edwards(2013)가 언급한 질의컨설팅 모델에서 핵심구성요소로 언급한 컨설턴트와 클라이언트의 파트너십과 신뢰, 감정이입능력은 질의모델과 유사하고 혁신방법론으로도 주목받고 있는 디자인사고(Design Thinking)에서도 협업과 감정이입능력이라는 구성요소로 포함되어 중요성을 강조하고 있다. 컨설턴트가 가져야할 역량인 감정이입능력을 매개변수로, 컨설팅의 결과물이라 할 수 있는 컨설팅성과를 종속변수로 지정하여 실증분석을 실시하였다. 그 동안 감정적 속성을 통하여 관계적 속성으로의 방향성을 가진 선행연구와 달리 관계적 속성이 이루어졌을 때 감정적 속성을 가진 감정이입능력이 더 강화될 수도 있고, 시대의 변화에 따라 외형적 요소의 역량이 아닌 인간의 감성과 역량적 요소를 가진 감정이입능력이 컨설팅성과에도 유의한 영향을 미친다는 것을 실증연구를 통해 검증하고자 하는 목적으로 연구가 이루어졌다.

본 연구를 위해 컨설팅 경험이 있는 중소기업의 임직원을 대상으로 207부의 설문지를 회수하여 실증분석을 하였다.

컨설팅학계에서 주로 연구되어온 조언컨설팅 모델은 컨설턴트가 가진 솔루션이나 지식, 경험에 의한 조언에 의존하고 있으며 컨설턴트의 잘못된 조언에 대한 Risk로 인하여 기업에서는 컨설팅에 대한 투자를 망설일 수밖에 없다. 시대와 환경의 변화에 따라 조언컨설팅 모델에서 변화하고 있는 질의컨설팅 모델의 이론의 내용을 바탕으로 실증분석을 통해 질의컨설팅의 주요요소인 감정이입능력과 신뢰, 파트너십이 컨설팅성과의 인과관계와 감정이입능력의 매개효과를 검증하여 시대와 환경의 변화에 따른 컨설팅의 방법에 대한 변화

의 필요성과 컨설턴트가 가져야 할 새로운 역량의 필요성에 대한 시사점을 도출하고자 하였다.

본 연구를 통해 분석된 결과를 보면 다음과 같다.

첫째, 컨설턴트와 클라이언트의 파트너십은 인지적 기반의 신뢰에 정(+)<sup>1</sup>의 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

둘째, 인지적 기반의 신뢰는 정서적 기반의 신뢰에 정(+)<sup>1</sup>의 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

셋째, 정서적기반 신뢰는 컨설턴트의 감정이입능력에 정(+)<sup>1</sup>의 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

넷째, 컨설턴트와 클라이언트와의 정서적기반 신뢰는 컨설팅성과에 정(+)<sup>1</sup>의 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

다섯째, 컨설턴트와 클라이언트의 파트너십은 컨설턴트의 감정이입능력에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

여섯째, 컨설턴트와 클라이언트의 파트너십은 컨설팅성과에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

일곱 번째, 컨설턴트의 감정이입능력은 컨설팅성과에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

여덟 번째, 컨설턴트의 감정이입능력은 컨설턴트와 클라이언트의 정서적기반의 신뢰와 컨설팅성과에 매개역할을 하는 것으로 확인되었다.

아홉 번째, 컨설턴트의 감정이입능력은 컨설턴트와 클라이언트의 파트너십과 컨설팅성과에 매개역할을 하는 것으로 확인되었다.

## 제2절 연구결과에 의한 시사점

본 연구에서 실증연구를 통한 결과로 아래와 같은 시사점을 도출하였다. 첫째, 불확실성을 가진 컨설팅이라는 산업에서 클라이언트가 원하는 결과를 얻기 위해서는 컨설턴트의 감정이입능력이 성과에 직접, 간접적인 영향을 미치는것이 확인 되었고 Ann K. Brooks & Kathy Edwards(2013)의 질의컨설팅모델 이론의 역량적 속성을 가진 감정이입능력은 신뢰의 선행요인과 결과물로 양방향적인 영향력이 있다는 결과를 얻었다. 감정이입능력의 매개효과의 검정으로 시대와 환경의 변화에 따른 컨설팅의 방법, 컨설턴트가 가져야 할 역량도 변화하고 있음을 시사한다.

둘째, 그동안 연구되어온 외형적인 요소뿐 아니라 컨설턴트의 감정적 속성과 역량적 속성을 가진 감정이입능력과 컨설턴트와 클라이언트의 관계적인 속성을 가진 파트너십과 신뢰에 대해 Ann K. Brooks & Kathy Edwards(2013)가 제시한 질의컨설팅 모델(The Inquiry Model of Consulting)을 바탕으로 구조방정식을 통해 새로운 연구모형을 만들고 조언컨설팅 모델(The Advice Model of Consulting)과 질의컨설팅 모델(The Inquiry Model of Consulting)로 구분하여 정의하였다.

셋째, 컨설턴트와 클라이언트의 상호존중과 배려를 통한 파트너십이 실증분석을 통해 컨설팅 성과에 유의한 영향을 미치는 검증결과로 협업의 중요성이 증명되었고 컨설턴트가 가진 지식과 경험에 의존하는 문제해결책에 대한 조언만으로 성공적인 컨설팅을 수행할 수 없다는 시사점이라 할 수 있다.

컨설팅 과정에서 클라이언트는 컨설턴트의 지식과 경험을 활용하고 컨설턴트는 클라이언트의 조직원을 조직과 산업의 전문가로써 존중하며 서로 다른 전문성을 활용하여 결과물을 도출하여야 한다.

시대와 환경이 변하고 고객들도 진화하고 있는 변화의 흐름과 맞춰 컨설팅의 방법과 컨설턴트가 가져야 할 역량도 변화하여야 하며 컨설팅 산업의 양적성장뿐 아니라 질적성장이 필요하다는 것이 본 연구의 시사점이라 할 수 있다.

### 제3절. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 Ann K. Brooks & Kathy Edwards(2013)의 저서인 Consulting in Uncertainty : Power of inquiry에서 제시한 질의컨설팅 모델(Inquiry model of consulting) 이론을 실증연구를 통해 검증하고자 한 연구이며 연구과정중 다음과 같은 한계점이 있었다.

첫 번째로, 설문구성은 선행연구들을 바탕으로 그대로 사용하거나 일부 각색해져 만들어졌으며, 컨설팅 수진기업의 임직원이 판단 할 수 있도록 사용되었다. 그러나 설문의 모든 설문도구들이 변수의 의미를 모두 대변한다고 확신할 수 없다.

두 번째로, 컨설팅 수진기업의 임직원을 대상으로 진행한 설문결과로 컨설턴트 대상의 설문결과는 다른결과가 나올수 있다.

세 번째로, 본 연구의 바탕이 된 Ann K. Brooks & Kathy Edwards(2013)의 조언모델과 질의모델이 각각 적합한 컨설팅 분야에 대한 이론을 정립하지 못하였다.

위의 연구의 한계점을 바탕으로 향후 연구에서는

첫 번째로 시대의 변화에 따른 컨설턴트의 역량의 정의가 필요하고,

두 번째로 조사도구에 대한 개발이 필요하며,

세 번째로 본 연구에서 컨설팅의 분야에 따라 적합한 컨설팅 모델에 대한 연구가 필요하다고 할 수 있다.

# 참 고 문 헌

## 1. 국내문헌

- 국제미래학회. (2015). 「대한민국 미래보고서」. 서울 : 교보문고.
- 곽홍주, 장용삼. (2009). 부동산컨설팅과 경영컨설팅의 효율성 및 효과성에 미치는 요인분석. 「부동산학보」, 36(1), 262-281.
- 곽윤길. (2013). “노인 댄스스포츠 참여자의 파트너십과 부부관계 탐색”, 중앙대학교 대학원 박사학위논문
- 권기대. (1998). “유통경로상에서 구매자 판매자의 관계적특징이 파트너십에 미치는 영향”, 연세대학교 대학원 박사학위논문
- 김도현. (2016). “컨설턴트의 감성지능이 조직개발 성과에 미치는 영향”, 한성대학교 대학원 박사학위논문
- 김동원. (2010). “Vendor기업의 핵심역량과 기업성과간의 관계에 관한연구 : 파트너십의 조절효과 및 경쟁우위의 매개효과를 중심으로”, 영남대학교 대학원 박사학위 논문
- 김문준. (2015). “컨설턴트 역량이 조직성과에 미치는 영향 : 경영자 특성과 조직지원의 조절효과를 중심으로”, 공주대학교 대학원 박사학위논문
- 김민수.(2011). “호텔기업의 노사파트너십과 보상제도가 조직성과에 미치는 영향”, 경기대학교 대학원 박사학위논문
- 김성은. (2009). “리더의 감성지능, 조직공정성, 신뢰와 조직유효성간의 관련성에 대한 연구: 신뢰의 인지적, 정서적 접근을 중심으로”, 고려대학교 대학원 박사학위논문
- 김소천. (2014). “SOCIAL SCM의 파트너십 특성요인이 소셜비즈니스와 SCM 성과에 미치는 영향”, 호서대학교 벤처전문대학원 박사학위논문
- 김수미. (2017). “사회복지직공무원의 공감능력과 의사소통능력이 직무성과에 미치는 영향”, 신한대학교 지식복지대학원 석사학위논문
- 김영걸, 이재남. (1997). SI업체를 가진 그룹내 계열사들의정보시스템 외주 위

- 탁 전략에 관한 연구. 『경영학연구』, 25(2), 97-136
- 김영식. (2016). “리더-구성원 간 교환관계(LMX)가 호텔 구성원 성과에 미치는 영향. : 리더에 대한 감정적 신뢰, 인지적 신뢰와 직무열의를 매개변수로” 세종대학교 대학원 박사학위논문
- 김영예. (2011). “관계마케팅 활동에서 관계감정의 역할에 관한 연구 -사회문화적 성의차이를 중심으로-”, 부산대학교 대학원 박사학위논문
- 김용구.(2018). “다국적기업 자회사의 최고경영자에 대한 신뢰가 조직시민행동과 조직동일시 및 조직성과에 미치는 영향”, 부산외국어대학교 일반대학원 박사학위논문
- 김용규. (2018). “지식재산경영컨설팅 성과요인과 중소벤처기업 지식재산혁신역량 간의 관계분석을 통한 기업성과 향상”, 건국대학교 대학원 박사학위논문.
- 김용민. (2019). “호텔서비스종사자의 라포형성행동이 대인신뢰에 미치는 영향 : 관계감정의 매개역할을 중심으로”, 경기대학교 대학원 박사학위논문
- 김용진. (2003). “기업간정보시스템 활동과 협력적 의사소통이 공급사슬성과에 미치는 영향-의류제조업체와 백화점 중심으로”, 연세대학교 대학원 박사학위논문
- 김용표. (2012). “해운선사와 항만관련 서비스업체 간의 파트너십이 서비스 품질 및 거래성과에 미치는 영향 : 상호의존성의 조절효과를 중심으로”, 한국해양대학교 대학원 박사학위논문
- 김우영. (2018). “컨설팅프로젝트에서 업무갈등과 관계갈등이 프로젝트성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 한양대학교 대학원 박사학위논문
- 김은숙. (2011). “호텔기업 종사원이 지각하는 윤리경영이 조직성과에 미치는 영향 : 조직신뢰, 자긍심을 매개변수로”, 대구대학교 대학원 박사학위논문
- 김인수. (1999). 『거시조직이론:조직설계의 이론과 실제무역』 서울 : 경영사.
- 김정효. (2017). “중소기업의 신뢰와 혁신역량이 상생협력성과에 미치는 영

- 향에 관한 실증연구 : 시장지향성 요인의 매개효과”, 동국대학교 대학원 박사학위논문
- 김태우. (2005) “우리나라 화주기업과 제자물류기업간 파트너십 결정 요인과 성과에 관한 실증연구” 중앙대학교 대학원 박사학위논문
- 김태영. (2019). “컨설턴트 직무스트레스의 긍정적 요인이 컨설팅성과에 미치는 영향”, 한성대학교 대학원 박사학위논문
- 김효석. (2014). “TV홈쇼핑 프레젠테이션의 스토리텔링 유형에 따른 상황적 관여도가 구매의도에 미치는 영향 : 감정이입의 매개 효과를 중심으로”, 홍익대학교 대학원 박사학위논문
- 류창수. (2012). “방위사업청과 방위산업체간의 파트너십이 SCM 성과에 미치는 영향”, 한성대학교 대학원 박사학위논문
- 박두현. (2014). “호텔산업의 노사파트너십이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 노사관계질의 매개효과 및 노사유형의 조절효과”, 호남대학교 대학원 박사학위논문
- 박준용. (2016). “정보 공유 촉진 전략에 관한 연구 : 정규 및 비정규 시스템에서의 정보 공유를 중심으로”, 한양대학교 대학원 박사학위논문
- 박준환. (2015). “컨설팅 서비스품질과 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과와 고객 충성도에 미치는 영향에 관한 연구 : 대전지역 중소기업 컨설팅 지원 사업 수진기업을 중심으로”, 한성대학교 대학원 박사학위논문
- 박호현. (2018). “호텔종사원이 지각하는 고용불안정성과 이직의도에 관한 연구 : 심리적 계약위반 매개효과와 경영진 신뢰의 조절효과”, 경기대학교 관광전문대학원 박사학위논문
- 박희순. (2018). “기업의 공유가치창출, 조직신뢰, 혁신이 경영성과에 미치는 영향 연구”, 창원대학교 대학원 박사학위논문
- 방용성, 주형근, 정재완. (2016). 「컨설팅 실무」, 경기 : 학현사
- 배용섭. (2013). “경영컨설팅성과에 영향을 미치는 컨설턴트의 역량에 관한 실증연구”, 단국대학교 대학원 박사학위논문
- 배효진. (2006). “서비스제공자에 대한 인지적, 정서적 신뢰형성이 구매의도에 미치는 영향”, 연세대학교 대학원 석사학위논문

- 백민숙. (2009). “프렌차이저와 프랜차이지의 인지적신뢰 및 정서적 신뢰에 관한 연구”, 영산대학교 관광대학원 석사학위논문
- 성영신, 임선희, 김보경, 김희진. (2007). 감성광고에 대한 소비자 공감효과. 「광고학연구」, 18권 5호, 75~90.
- 성옥석. (2010). “물류기업의 공급사슬파트너십이 물류성과에 미치는 영향에 관한 실증분석- 관계특성요인과 협력강화요인을 중심으로”, 청주대학교 대학원 박사학위논문
- 손환진. (2018). “컨설팅의 컨설팅역량과 수퍼리더십, 참여자의 셀프리더십과 컨설팅성과 간의 구조적 관계”, 안양대학교 대학원 박사학위논문
- 송귀봉. (2009). “수협과 수산물 생산자의 파트너십 형성과 성과에 관한 연구”, 군산대학교 대학원 박사학위논문
- 송지준. (2015). 『논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법』, 서울: 21세기사
- 신현정. (2019). “호텔 종사자가 지각하는 상사에 대한 신뢰와 이직의도, 잔류의도간의 영향관계 : 고객접점부서와 지원부서 비교를 중심으로”, 세종대학교 대학원 박사학위논문
- 심은택. (2017). “거래 공정성이 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 실증연구 : 중소 건설업체, 파트너십 매개효과를 중심으로”, 한국산업기술대학교 지식기반기술에너지 대학원 박사학위논문
- 안순희. (2017). “진정성 리더십이 부하의 이직의도와 감정에 미치는 영향 : 신뢰의 매개효과와 팔로워십의 조절효과”, 대전대학교 대학원 박사학위논문
- 안필용. (2014). “변혁적, 거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향 : 신뢰의 매개효과를 중심으로”, 호서대학교 벤처전문대학원 박사학위논문
- 양혜선. (2016). “카지노 상사의 비인격적 감독이 상사신뢰와 조직몰입에 미치는 영향 : 상호작용공정성의 조절효과를 중심으로”, 경기대학교 관광전문대학원 박사학위논문
- 오영호. (2016). “외식산업종사자의 감성리더십이 조직성과에 미치는 영향 : 신뢰 및 조직문화의 매개효과를 중심으로”, 성결대학교 대학원 박사

학위논문

- 오은경. (2015). “Implementing corporate social responsibility based on design thinking”, 홍익대학교 대학원 박사학위논문
- 오은경. 나건. (2014). Design Thinking Process Model and its Application to social Innovation. 『한국디자인지식학회』 (32), 31-44.
- 유인애. (2018). “사회복지사들이 경험하는 공감(compassion)이 직무성공에 미치는 영향:공정심리자본의 매개효과를 중심으로”, 평택대학교 대학원 박사학위논문
- 유준영. (2018). “상사의 공감성향과 커뮤니케이션이 조직성공에 미치는 영향: 개인이 경험하는 공감경험의 매개효과를 중심으로”, 중앙대학교 대학원 석사학위논문
- 육심현, 고애란, 고은주. (2003). 의류기업의 해외소싱 파트너십과 소싱성과와의 관계. 『한국의류학회지』 Vol.27, No.9, 1124-1133.
- 이경식. (2018). “상업공간 디자인컨설팅역량이 프로젝트성공에 미치는 영향 :컨설팅역량을 조절효과로”, 한성대학교 대학원 박사학위논문
- 이병주. (2007). “SCM을 위한 공급사슬파트너십에 관한연구-의류업체와 완제품 아웃소싱 공급업체를 중심으로”, 이화여자대학교 대학원 박사학위논문
- 이석동, 전태준. (2016). 골프장 여성캐디의 고객상호존중, 감정노동, 이직의도의 인과관계. 『한국사회체육학회지』 , 65, 347-357.
- 이영미. (2014). “지적 장애인 거주시설 종사자의 직무스트레스와 파트너십이 자기효능감에 미치는 영향”, 단국대학교 보건복지대학원 석사학위논문
- 이영호. (2016). “중소기업 컨설팅 프로세스 및 컨설팅 환경이 컨설팅성공에 미치는 영향” 경일대학교 대학원 박사학위논문
- 이오근. (2018). “컨설턴트 성격유형(BIG 5)이 흡수역량과 성과에 미치는 영향: 중소기업 컨설팅 수행자의 직무 자율성을 조절효과로”, 한성대학교 대학원 박사학위논문
- 이인수. (2014). “컨설팅사의 전략적 제휴동기, 파트너 선정기준, 제휴역량이

- 성과에 미치는 영향”, 한성대학교 대학원 박사학위논문
- 이인희. (2007). “여행사와 항공사의 의사교환이 유통관계특성과 파트너십에 미치는 영향”, 경기대학교 대학원 박사학위논문
- 이준구. (2018). “동적역량과 공동가치창출이 혁신성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 조직문화를 조절효과로”, 건국대학교 대학원 박사학위논문
- 이철우. (2017). “중소기업 경영컨설팅이 수진기업의 이행요인을 매개로 성과에 미치는 영향 : 가치공동창출을 조절효과로”, 건국대학교 대학원 박사학위논문
- 이한석. (2010). “온라인 상황에서 감정이입의 역할 및 영향요인에 관한 연구”, 서울대학교 대학원 박사학위논문
- 임승희. (2018). “융합인재형 스타일리스트 육성을 위한 전략적 방향 연구 - 디자인사고(Design Thinking)를 적용한 스타일매니지먼트 프로세스 -”, 중앙대학교 대학원 박사학위논문
- 장세운, 이유일.(2006). 의류업체 브랜드와 제조업체 브랜드 간 전략적 연계에 관한 연구. 「한국의류학회지」, 30(1), 38-47.
- 장영철. (2013). “한국 수출입 제조기업의 글로벌 아웃소싱에 영향을 미치는 요인에 관한 실증적 연구”, 중앙대학교 대학원 박사학위논문
- 장한진, 노기영. (2017). “흡연시뮬레이션 게임에서 몰입 결정요인에 대한 연구. 「한국게임학회 논문지」, 17(2), 165-174.
- 장혜진. (2013). “컨벤션 종사자의 조직신뢰가 직무만족과 조직몰입, 조직성과에 미치는 영향 연구”, 경기대학교 대학원 박사학위논문
- 정상만, 조형래. (2015). 협업 동기와 파트너십 결속 정도, 협업사업의 몰입도와 협업사업 성과간의 관련성에 관한 사례연구. 「글로벌경영학회지」, 12(4): 523-549
- 정종기. (2014). “IT서비스산업에서 파트너십 전략과 고객관계 전략이 정보시스템 성과에 미치는 영향”, 한국외국어대학교 대학원 박사학위논문
- 채성일, 이동명. (2017). 중소기업의 아웃소싱 파트너 역량과 파트너십이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. 「경영교육연구」, 제32권 제2호, 117-140.

- 채성일. (2018). “중소기업의 아웃소싱 파트너 역량과 파트너십이 기업성장에 미치는 영향에 관한 연구”, 건국대학교 대학원 박사학위논문
- 최락구. (2013). “서비스품질을 매개로 한 아웃소싱 공급업체의 역량과 파트너십이 아웃소싱 근로자의 이중몰입에 미치는 영향 연구 : O사 아웃소싱 공급업체 근로자를 중심으로”, 한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원 석사학위논문
- 최명규. (2014). “중소기업 경영컨설팅의 서비스품질이 인지된 기업성장에 미치는 영향에 관한 연구”, 숭실대학교 대학원 박사학위논문
- 최진석. (2000). “정보시스템 아웃소싱 성공을 위한 외주업체와의 관계에 관한 연구”, 영남대학교 대학원 박사학위논문
- 최창호. (2014). “고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 한성대학교 대학원 박사학위논문
- 최창호. (2018). 「논문 작성을 위한 SPSS.AMOS 한번에 끝내기」 서울: 피오디컴퍼니
- 통계청. (2011~2018). 「대학원 개황 조사」 .
- 하채헌, 차석빈. (2008). 외주 파트너십 요인 · 신뢰 · 몰입 및 업무만족도간 관계 연구. 「한국관광레저학회」, 관광레저연구, 20(2), 87-103.
- 홍성원. (2010). “팀조직에서 신뢰와 불신의 선행요인 및 팀성과에의 영향에 대한 연구”, 명지대학교 대학원 박사학위논문
- 황대연. (2019). “기업의 혁신방법론 활용이 종업원의 혁신DNA 개발과 기업 성과에 미치는 영향 : 6시그마와 디자인 씽킹 방법론을 중심으로”, 건국대학교 대학원 박사학위논문

## 2. 국외문헌

- Aaker, J. L. & Williams, P. (1998). The influence of emotional appeal across cultures. *Journal of Consumer Research*, 25, 241~261.
- Alan Weise(2007). *Million Dollar Consulting*. McGraw-Hill, New York, USA.
- Adamson. (2000). Management Consultant Meets a Potential Client for the First Time : the Pre-entry Phase of Consultancy in SMEs and the Issues of Qualitative Research Methodology. *Qualitative market research*, Vol 3, Issues 1, pp.17-28.
- Agarwal, N. & Rathod, U. (2006). Defining 'success' for software projects: An exploratory revelation. *International journal of project management*, 24(4), 358-370.
- Akintoye, A. & G. McIntosh. & E. Fitzgerald. (2000). A Survey of Supply Chain Collaboration and Management in the Construction Industry. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 159-168.
- Allport, G. W. (1961). *Pattern and Growth in Personality*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Anderson, Erin. Barton, Weitz.(1989). *Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads*. *Marketing Science*, 8, 310-23.
- Anderson, James C. & Narus, James A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *the Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Andrews, K. M. & Delahay, B. L. (2000). Influences on knowledge processes in organizational learning: The psychosocial filter. *Journal of Management Studies*, 37. 797-810.
- Ann K. Brooks & Kathy Edwards. (2013). *Consulting in Uncertainty :*

- Power of inquiry*. Routledge, New York.
- Bagozzi, R. P. & Moore, D. J. (1994). *Public service advertisements: Emotions and Empathy Guide PSAs*. *Journal of Marketing*, 58(1), 56
- Ballou R.H. & Gilbert S.M. & Mukherjee A.(2000). *New Managerial Challenges from Supply Chain Opportunities – Selling and Sales Management in Action: The Use of Insight Coaching to Improve Relationship Selling*. *Industrial Marketing Management* 29. 1 7–18.
- Barrett–Lennard, G. T.(1962). *Dimensions of Therapy Response as Causal Factors in Therapeutic Change*. *Psychological Monographs*. 76, 1–33.
- Batson, C. C. & J. Coke(1981). *Empathy: A Source of Altruistic Motivation for Helping*. In J. Rushton & R. Sorrentino(Eds.), *Altruism and Helping Behavior*, pp. 167–187, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Bensaou. B. M.(1997). *Inter–Organizational Cooperation and the Use IT.An Empirical Comparison of U.S. and Japaness Supplier Relations*, *Information Systems Research*,Vol.8, No.2, pp.107–124.
- Bigley, G. A. & Pearce, J. L. (1998). *Straining for Shared Meaning in Organizational Science: Problems of Trust and Distrust*. *Academy of Management Review*, 23(3), 405–421.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange And Power In Social Life*. New York : Wiley.
- Brouthers, K. B. & L. E. Brouthers & T. J. Wilkinoson. (1995). *Strategic Aliances Choose Your Partners*. *Long Range Planning*, Vol.28, No.3, 18–25.
- Bronder, C. & Pritzl, R. (1992). *Developing strategic alliances: a conceptual framework for successful co–operation*. *European*

- Management Journal, 10(4), 412–421.
- Butler, J. K. (1991). Toward an understanding and measuring conditions of trust: Evolution and conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17, 643–663.
- Buzzell, R. D. & Ortmeyer, G. (1995), *Channel partnerships streamline distribution*. Sloan Management Review, 36(3), pp.85–96.
- Chung, Y. S. (1996). *An Empirical Study of Success Factors Influencing the Implementation of Information Systems Outsourcing*. Ph.D. Dissertation, University of Nebraska.
- Christopher R & Moberg, Bob D, & Cutler, Andrew Gross. & Thomas W, Speh. (2002). Identifying antecedents of information exchange within supply chains. *International journal of physical distribution & logistics management* 32.9 pp755–770.
- Ciampi, F. (2009). Exploring Knowledge Creation Pathways in Advanced Management Consulting. *Information Age Publishing*, 9, 3–39.
- Cook, J. & T. Wall. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*. 53, pp39–52.
- Cook, K. S. (1997). Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relations. *The Sociology Quarterly*, Vol.18, 62–82.
- Cooper, M. C. & D, M, Lambert. & J, D, Pagh. (1997). Supply Chain Management: More than a New Name for Logistics. *The International Journal of Logistics*, 8, pp1–13.
- Coppola, N. W. & Hiltz, S. R. & Rotter, N. G. (2002). Becoming a virtue professor: Pedagogical roles and asynchronous learning networks. *Journal of Management Information System*, 18(4). 169–189.
- Cummings, J. L. & Holmberg, S. R. (2012). Best-fit alliance partners :

- the use of critical success factors in a comprehensive partner selection process. *Long Range Planning*, 45(2), 136–159.
- Currall, S. & Judge, T. (1995). Measuring trust between organizational boundary role persons. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64. 151–170.
- Dansereau, F. & Garen, G. & Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78.
- Das, T. K. & Teng, B. S. (2001). *Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework*. *Organization studies*, 22(2), 251–283.
- Davis, F. D. & Bagozzi, R. P. & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: A Comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35(8), 982~1003.
- Davis, M. H. (1994). *Empathy : A Social Psychological Approach*. *Brown & Bench Mark*. Iowa.
- DeRond, M. (2003). *Strategic alliances as social facts : Business, biotechnology, and intellectual history*. Cambridge University Press.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001). The roles of trust in organization setting. *Organization Science*, 12. 450–467.
- Donath, J. & Karahalios, K. & Viegas, F. (1999). *Visualizing conversation*. In *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences (HICS '99)*. IEEE Computer Society Press, Los Alamitos, CA.
- Doney, P. M. and J. P. Cannon. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer–Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 61, 35–51.

- Dymond, R. F.(1949), A Scale for the Measurement of Empathic Ability. *Journal of Consulting psychology*. 13.2. pp127–160.
- Eisenberg, N., R. Fabes, M. Schaller and P. A. Miller(1989), *Sympathy and Personal Distress: Development, Gender Differences, and Interrelations of Indexes, in Empathy and related Emotional Responses*. N. Eisenberg, ed. Sanfrancisco: Jossey–Bass.
- Ellram, L. M. (1995). Partnering Pitfalls and Success Factors. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 31, No. 2, 36–44.
- Fitzgerald, G. & L. Willcocks. (1994). *Contractand Partnership in the Outsourcing of IT*. Proceeding of the Fifteenth International Conference of Information Systems, December, 91–98.
- Gardner, J. T. & M. C. Cooper & T. Noordewier. (1994). Understanding Shipper–Carrier and Shipper–Warehouse Relationship :Partnership Revisited. *Journal of Business Logistics*, Vol.15, No.2, 121–143.
- Greenson, R. R. (1960). Empathy and Its Vicissitudes. *International Journal of Psychoanalysis*, 41, 418–424.
- Groot,T.L. & Merchant, K. A. (2000). Control of international joint ventures. *Accounting. Organizations and Society*, 25(6), 579–607.
- Gulati, R. & Singh, H. (1998). The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative science quarterly*, 43(4), 781–814.
- Han, C. S. & Yoo, Y. Y. & Hong, J. W. & Yoon, K. J. (2018). A study on the impact of consulting service quality on non–financial Business performance –Focusing on the moderating effect of innovative organizational culture–. *International Journal of Pure and Applied Mathematics* Volume118, No.19, 2018, 675–686.

- Han, C. S. & Yoo, Y. Y. & Hong, J. W. & Yoon, K. J. (2018). A Study on the Influence of Competency of Consultant on Non-financial Business Performance – Focusing on the moderating effect of The functions of the Executive –. *International Journal of Pure and Applied Mathematics* Volume 118, No.19, 2018, 687–700.
- Henderson, John C. (1990). *Plugging into Strategic Partnerships. The Critical IS Connection*. Sloan Management Review, Vol.30, No.3, 7–18.
- Hoffman, M. L. (1987). *The contribution of empathy to justice and moral judgment*. In N. Eisenberg and J. Strayer (Eds.), *Empathy and its development* (pp. 47–80). Cambridge: Cambridge University Press. Science, 9. 141–159.
- Hossain, L. & Wigand, R. T. (2004). ICT enabled virtual collaboration through trust. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(1).([http://jcmc.indiana.edu/vol10/issue1/hossain\\_wigand.html](http://jcmc.indiana.edu/vol10/issue1/hossain_wigand.html))
- Hung, S. Y. & Durcikova, A. & Lai. H. M. & Lin. W. M. (2011). *The influence of intrinsic and extrinsic motivation on individuals' knowledge sharing behavior*. *Int. J. Human- Computer Studies*, 69, 415–427.
- Izard, C. E. (1992). *Basic emotions, relations among emotions, and emotion-cognition relations*. *Psychological Review*, 99, 561–565.
- Jais & Sebastian-Dominik (2007). *The Successful use of Information in Multinational Companies: An exploratory study of individual outcomes and the influence of national culture*, SpringerVerlag.
- Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic management journal*, 9(1), 31–41.
- Kankanhalli, A. & Tan, B. C. Y. & Wei, K. K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical

- investigation. *MIS Quarterly*, 29(1), 113–143.
- Kanter, M. R. (1994). *Collaborative Advantage. The Art of Alliances*, Harvard Business Review, July–August, pp.96–108.
- Karl E. Weick. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks Sage Publications, Inc
- Katz, R. L. (1963). *Empathy: Its Nature and Uses*. The London: Free Press of Glencoe : Collier–Macmillan.
- La Londe, B. J. & M. C. Cooper. (1989). *Partnerships in Providing Customer Service. A Third Party Perspective*, Oakbrook,III: Council of Logistics Management.
- Lambert, D. M. & M. A. Emmelhainz & J. T. Gardner. (1999). Building Successful Logistics Partnership. *Journal of Business Logistics*, Vol. 20, No. 1, 165–181.
- Langer, S. (1967). *Mind: An Essay on Human Feeling(Vols. 1 and 2)*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Lasher, D. R. & B. Ives & S. L. Javenpaa. (1991). USAA–IBM Partnerships in Information Technology : Managing the Image Project. *MIS Quarterly Summer*, Vol. 15, No.4, pp.155–565.
- Lee, J. N. & Kim, Y. G. (1999). Effect of partnership Quality on IS out–sourcing: Conceptual Framework and Empirical Validation, *Journal of Management Information System*,15(4), pp.29–61.
- Levenson, Robert W. & M. Ruef, Anna. (1992). Empathy: A Physiological Substrate. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 234–46.
- Lewicki, R. J. & B. B. Bunker. (1996). *Developing And Maintaining In Work Relationships*, In R.M.Kramer & T.R.Tyler(Eds.), Trust In Organizations: Frontiers Of Theory And Research, Newbury Park, CA: Sage, 114–139.
- Lewis, J. D. & Weigert, A. (1985). *Trust as a social reality. Social*

- Forces*, 63(4). 967–985.
- Lewis Pinault. (2001). *Consulting Demons: Inside the Unscrupulous World of Global Corporate Consulting*. New York, NY: Harper Business.
- Linnarsson, H. & Werr, A. (2002). *Management Consulting for Client Learning: Client Perception of Learning in the Management Consulting*. In A. F. Buono (Ed.), *Developing Knowledge and Value in Management Consulting*, Greenwich, CT: Information Age Publishing. 3–31.
- Liu, Y. & Xu, J. & Weitz, B. A. (2011). *The role of emotional expression and mentoring in internship learning*. *Academy of Management Learning & Education*, 10(1): 94–110.
- Maheshwari, B. & V. Kumar & U. Kumar. (2006). *Optimizing Success in Supply Chain Partnership*. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 19, No. 3, 277–291.
- Martin, Roger. (2009). *Design of business : Why Design Thinking Is the Next Competitive Advantage*. Harvard Business Press, Perseus, Boston
- May, D. R. & Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). *The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work*. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1): 11–37.
- Martin Kuhn. (2005). *J-Iollse of Lies : How Management Consultants Steal Your Watch and Then Tell You the Time* (New York, NY: Warner Business Books.
- Mayer, R. & Davis, J. & Schoorman, D. (1995). *An Integrative Model of Organizational Trust*. *Academy Of Management Review*, 20(3), 709–734.
- McAllister, D. J. (1995). *Affect–and cognition–based trust as foundations*

- for interpersonal cooperation in organization. *Academy of Management Journal*, 38. 24–59.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, Self and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist*. Chicago : University of Chicago Press.
- Mehrabian, A. & N. Epstein. (1972). A Measure of Emotional Empathy, *Journal of Personality*, 40, 525–543.
- Milan Kubr. (2002). *Management Consulting : A Guide to the Profession*. International Labour Office, New York, USA
- Moeller, K. (2010). Partner selection, partner behavior, and business network performance: An empirical study on German business networks. *Journal of Accounting and Organizational Change*,6(1), 27–51.
- Mohr, J. J. & J. R. Navin. (1990). Communication Strategies in Marketing Channel.A Theoretical Perspective. *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp.36–51.
- Mohr, J. & R. Spekman. (1994). Characteristics of Partnership Success : Partnership Attributes,Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, Vol.15, 135–152.
- Morgan, R. M. & Hunt, S.D. (1994). The commitment–trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20–38.
- Morrow, J. L. & Hansen, M. H. & Pearson, A. W. (2004). The cognitive and affective antecedents of general trust within cooperative organization. *Journal of Managerial Issues*, 16(1). 18–64.
- Na, D. C. & Lee, B. C. (2017). A study on 3C & PEST–SWOT–Timing Positioning–AHP Methodology for Strategic Task Extraction and Prioritization. *International Journal of Pure and Applied Mathematics* Volume 116 No.23 2017, 743–754.

- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Neumann, R. & Strack, F. (2000). Mood contagion: The automatic transfer of mood between persons. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 211~223.
- Neider, L. J. & F. B. Tims. (1974). *Partners and Partnership, California Certified Public Accountants Foundation for Education and Research*. 1000 Welch Road, Palo Alto, California.
- Oliver, C. (1990). *Determinants of Inter Organizational Relationships, Intergration and Future Direction*. *Academy of Management Review*, Vol. 15, No.2, pp.241–265.
- Oltman, J. R. (1990). *21st Century Outsourcing*. *Computer world*, April, 77–79.
- Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring : A gametheoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of management journal*, 36(4), 794–829.
- Palmatier, R. W. & R. P. Dant. & D. Grewal. & K. R. Evans.(2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing : A Meta–Analysis. *Journal of Marketing*, 70, 136–153.
- Penley, L. E. & Hawkins, B. (1985). Studying interpersonal communication in organization: A leadership application. *Academy of Management Journal*, 28. 309–326.
- Peterson, R. S. & Behfar, K. J. (2003). *The Dynamic Relationship between Performance Feedback, Trust, and Conflict in Groups: A Longitudinal Study*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92(1–2), 102–112.
- Rai, A. & S. Borah & A. Ramaprasad. (1996). *Critical Success Factors for Strategic Alliance in the Information Technology*

*Industry. Decision Science.*

- Rogers, C. R. (1959). *A Theory of Therapy, Personality and Interpersonal Relationships as Developed in the Client–Centered Frame work*. In S. Koch(Ed), *Psychlogy: A study of a Science. Study 1. Conceptual and Systematic: Vol. 3. Formulations of the Person and the Social Context* pp. 184–256, New york: McGraw–Hill.
- Rousseau, D. M. & Sitkin, S. B. &Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). *Not So Different After All : A Cross–Discipline View of Trust. Academic. Management Review*.23, 393–404.
- Rotter, J. B. (1967). A New Scale For The Measurement Of Interpersonal Trust. *Journal Of Personality*, 35, 651–667.
- Sarkar. M & S. T. Cavusigil & C. Evirgen. (1997). *A Commitment–Trust Mediated Framework of International Collaborative Venture Performance*, In Beamish, P.W. and Killing J.P.(Eds.), *Cooperative Strategies*, San Francisco, The New Lexington Press.
- Sarker, S. & Ahuja, M. & Kirkeby, S. (2011). The Role of Communication and Trust in Global Virtual Teams: A Social Network Perspective. *Journal of Management Information System*, 28(1). 273–309.
- Schoorman, F. D. & Mayer, R. C. & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, future. *Academy of Management Review*, 32(2). 344–354.
- Shapiro, E. C. & Eccles, R. G, & Soske, T.L. (1993). *Consulting: Has the solution become part of the problem*. *Sloan Management Review*( Summer), 89–95.
- Spekman, R. E. & KamauffJr, J. W. & Myhr, N. (1998). An empirical investigation into supply chain management:A perspective on partnerships. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 28(8), pp.60–650.

- Stinson, W. L. & Bissonnette, V. & Garcia, S. (1990). Naturalistic and Social Cognition: Empathic Accuracy in Mixed-Sex Dyads. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 730–42.
- Stotland, E. (1969). *Exploratory Studies of Empathy*. In I. Berkowitz(Ed.), *Advances in experimental social psychology*(Vol.4, pp271–314). New york: Academic Press.
- Stuart, F. I. & McCutcheon, D. M. (2000). *The Manager's Guide to Supply Chain Management*. Business Horizons, March–April, 36–43.
- Truax, C. B. & Carkhuff. R. R. (1967). *Toward Effective Counseling and Psychotherapy: Training and Practice*. Chicago: Aldine.
- Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4). 464–476.
- Tuten T. L. & Urban D. J. (2001). An Expanded Model of Business-to-Business Partnership Formation and Success, *Industrial Marketing Management*, 30.2. 149–164.
- Walker James. (2004). *Consulting Outcomes Research Project*. ND Small Business Development Center, University of North Dakota, p.6.
- Wasko, M. M. & Faraj, S. (2005). *Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice*. MIS Quarterly, 29(1), 35–.57.
- Waterman, R. H. (1987). *The renewal factor*. New York: Bantam Books.
- Williams, A. P. O., & Woodward, S. (1994). *The Competitive Consultant—A Client-oriented Approach for Achieving Superior Performance*. The Macmillan Press Ltd.,UK.
- Zand, D. E. (1972). *Trust and managerial problem solving*. Administrative Science Quarterly 17. pp.229–239.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V.(1998). *Does trust matter?*

*Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance.* Organization science, 9(2), 141–159.

Zajonc, R. B. (1984). *On the primacy of affect.* American Psychologist, 39(2), 117–123.

Zeira, Y. & Avedisian, J. (1989). *Organizational planned change: Assessing the chances for success.* Organizational Dynamics (Spring), 31–45.

Zucker, L. G. (1986). *The Production Of Trust: Institutional Sources Of Economic Structure, 1840–1920.* In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.) Research in Organizational Behavior, 8, 55–111.



HANSUNG  
UNIVERSITY

# 설문지

본 조사의 내용은 통계법 제33조(비밀의 보호)와 개인정보보호법 제3조(개인정보 보호원칙)에 따라 철저히 비밀이 보장되며, 통계목적 이외에는 절대 사용하지 않습니다.

안녕하십니까?저는 한성대학교 일반대학원 스마트융합컨설팅학과에서 스마트융합컨설팅을 전공하는 박사과정 학생입니다.

본 설문지는 저의 박사학위 논문인 “컨설턴트의 감정이입능력이 컨설팅성과에 미치는 영향에 대한 실증연구”에 관한 설문조사이며 또한 컨설팅을 1회 이상 수행한 경험이 있는 중소기업의 컨설팅 관련 임원 또는 담당자 작성용으로 만들어졌습니다.

바쁘신 중에 송구스럽습니다만 대한민국 컨설팅 산업과 컨설팅학의 발전을 위하여 **솔직하고 정확하게 모든 질문에 답하여** 주시면 감사하겠습니다.

귀하께서 응답해 주시는 모든 내용은 연구 목적 이외의 다른 목적으로는 절대 사용되지 않을 것이며, 컴퓨터로 통계 처리되기 때문에, 특정 개인이나 특정기업에 절대로 노출되지 않습니다.

따라서 귀하나 소속기업의 어떠한 불이익도 없을 것을 약속드립니다.

귀하의 협조에 다시 한 번 깊은 감사를 드리며, 귀하의 하시는 일에 무궁한 발전이 있기를 기원합니다.

2018년 9월

한성대학교 대학원 스마트융합컨설팅학과 박사과정 컨설팅 전공

연구자           한창수  
지도교수       유연우

I. 최근 귀사에서 컨설팅을 수행한 컨설턴트의 감정이입능력에 관한 질문입니다. 귀하의 판단에 따라 해당되는 번호에 (V)표 해 주시기 바랍니다.

구분	NO	설 문 내 용	응답란				
			전혀 아니다	아니 다	보통	그렇 다	매우 그렇다
			1	2	3	4	5
감정이 입능력 (4)	1-1	컨설턴트는 상대방의 입장이 되어보려 하였다.					
	1-2	컨설턴트는 우리가 어떤 기분인지 예측할 수 있다.					
	1-3	컨설턴트는 상대방을 소중하게 생각하였다.					
	1-4	컨설턴트는 자신의 감정을 타인에게 전달하려고 하였다.					

II. 최근 귀사에서 컨설팅을 수행한 컨설턴트와의 신뢰에 관한 질문입니다. 귀하의 판단에 따라 해당되는 번호에 (V)표 해 주시기 바랍니다.

구분	NO	설 문 내 용	응답란				
			전혀 아니다	아니 다	보통	그렇 다	매우 그렇다
			1	2	3	4	5
인지 기반 신뢰 (4)	2-1	컨설턴트는 전문적이고 헌신적 태도로 컨설팅에 임한다.					
	2-2	나는 컨설턴트의 경력으로 볼때 능력과 직무에 대해 의심하지 않는다.					
	2-3	나는 컨설턴트가 부주의성으로 인해 내 업무를 어렵게 만들지는 않을거라 믿는다.					
	2-4	나는 컨설턴트가 신뢰할만하다고 생각한다.					
정서 기반 신뢰 (4)	2-5	나는 컨설턴트와 서로 좋은 인간관계를 형성하기 위해 감정적인 노력을 많이 기울여왔다.					
	2-6	나의 문제를 컨설턴트와 의논한다면 컨설턴트는 진심으로 대하고 조언을 해줄것이다.					
	2-7	나는 컨설턴트에게 애로사항에 대해 허심탄회하게 말할 수 있으며 컨설턴트도 나의 말을 경청할 것이다.					

	2-8	나와 컨설턴트는 자유롭게 서로의 아이디어, 감정, 바람을 주고받을 수 있는 관계이다.					
--	-----	---	--	--	--	--	--

III. 최근 귀사에서 컨설팅을 수행한 컨설팅의 성과에 관한 질문입니다. 귀하의 판단에 따라 해당되는 번호에 (V)표 해 주시기 바랍니다.

구분	NO	설문내용	응답란				
			전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다
			1	2	3	4	5
컨설팅 성과	3-1	컨설팅은 계획된 목표수준의 품질을 달성하였다.					
	3-2	컨설팅을 통하여 고객의 고객만족도가 개선되었다.					
	3-3	사업프로세스나 업무프로세스가 향상되었다.					
	3-4	컨설팅은 계획된 기간내에서 완료하였다.					
	3-5	컨설팅은 계획된 범위의 프로젝트수행을 완료하였다.					
	3-6	컨설팅 수행 결과가 기업가치증대에 기여하였다.					

IV. 다음은 최근 귀사에서 수행한 컨설턴트와의 파트너십에 관한 질문입니다. 다음 질문들에 대해 귀하께서 생각하시는 “정도”를 우측의 공란에 (V)표 하여 주십시오.

구분	NO	설문내용	응답란				
			전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다
			1	2	3	4	5
파트너십	4-1	우리는 서로의 문화를 존중하며 이해하려고 노력한다.					
	4-2	우리는 서로를 중요한 동반자로 생각한다..					
	4-3	우리는 컨설팅을 추진하는데 파트너는 아주 중요하다고 생각한다.					
	4-4	우리는 서로를 독립적인 주체로 생각한다.					

IV. 다음은 귀사의 일반적인 특성에 관한 사항입니다. 해당란에 (O)표 하여 주십시오.

상장여부	상장( )	비상장( )			
------	-------	--------	--	--	--

귀사의 업력	3년 미만 ( )	3~5년 미만 ( )	5~10년 미만 ( )	10~20년 미만 ( )	20년 이상 ( )
본사의 위치	서울( )	경기( )	인천( )	강원( )	충남( )
	대전( )	충북( )	대구( )	경북( )	울산( )
	부산( )	경남( )	전남( )	광주( )	전북( )
	제주( )	세종( )			
임직원 수	5~9명( )	10~19명( )	20~49명( )	50~99명 ( )	100명 이상( )
업종	도소매업 ( )	숙박/음식업 ( )	운수업 ( )	제조업 ( )	수리 및 기타 서비스 ( )
	교육서비스 ( )	부동산임대업 ( )	광업 ( )	건설업 ( )	출판영상방송 서비스업 ( )
	시설관리 및 지원서비스업 ( )	농림어업 ( )	전기가수도업 ( )	금융보험업 ( )	과학기술서비스 업 ( )
	예술스포츠여 가 ( )	보건사회복지 ( )	하수폐기환경 보건 ( )	기타	



HANSUNG  
UNIVERSITY

## ABSTRACT

### A Study on the Effects of Trust Relationship and Partnership between Consultant and Client on the Consulting Performance : Focusing on the Mediating Effects of Empathy Ability

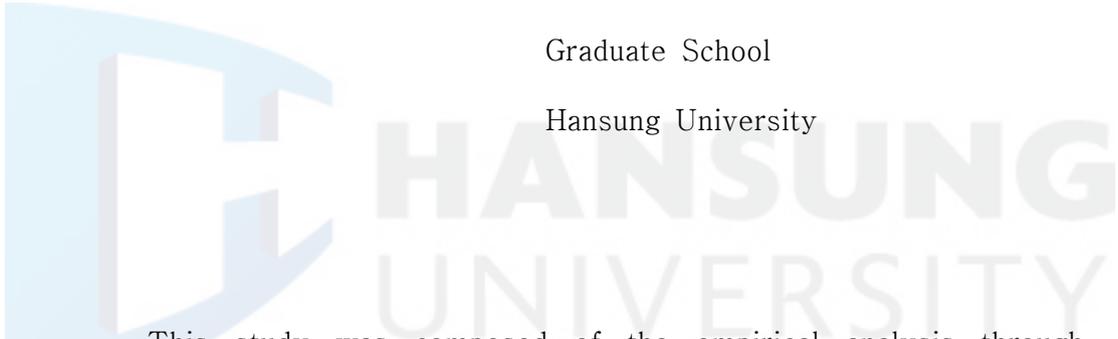
Han, Chang-soo

Major in Smart Convergence Consulting

Dept. of Smart Convergence Consulting

Graduate School

Hansung University

The image contains a large, light blue watermark of the Hansung University logo and the text 'HANSUNG UNIVERSITY' in the background. The logo is a stylized 'H' shape with a blue gradient. The text 'HANSUNG UNIVERSITY' is in a light blue, sans-serif font, positioned behind the main text of the abstract.

This study was composed of the empirical analysis through preceding researches based on the elements of the Inquiry Model of Consulting that could complement the risks of the Advice Model of Consulting suggested by a book <Consulting in Uncertainty: Power of Inquiry> by Ann K. Brooks & Kathy Edwards(2013). The empathic ability, trust, and partnership between consultant and client which were mentioned as the core elements of the inquiry model of consulting by Ann K. Brooks & Kathy Edwards(2013), are similar to the advice model of consulting, and the importance is emphasized as the cooperation and the empathic ability are included as the elements in Design Thinking that grabs attention as an innovative methodology. This study conducted the empirical analysis by designating the empathic ability that would be a

competency required for consultants as a mediating variable, and also designating the consulting performance that could be the result of consulting as a dependent variable. Contrary to the existing preceding researches with the direction to the relational attribute through the emotional attribute, through the empirical research, this study aimed to verify that the empathic ability with the emotional attribute could be more strengthened when the relational attribute was achieved, and that the empathic ability with humans' sensitivity and competency would have significant effects on the consulting performance instead of the competency of external element in accordance with the change of time. This study conducted the empirical analysis by collecting 207 questionnaires from the executives and staff members of small & medium-sized companies, with consulting experiences.

The Advice Model of Consulting that has been mostly researched in the consulting studies world, depends on advices by consultants' solution, knowledge, and experience. Due to the risks caused by consultants' wrong advice, companies hesitate to invest in consulting. With the changes in time and environment, it is changed from the Advice Model of Consulting to the Inquiry Model of Consulting. Through the empirical analysis based on the elements of the Inquiry Model of Consulting Theory, this study aimed to draw the necessities of changes in the consulting methods in accordance with changes in time and environment, and the necessities of new competencies required for consultants, by verifying the causal relationships of main elements of the inquiry consulting such as empathic ability, trust, and partnership, and consulting performance, and the mediating effects of empathic ability.

The analyzed results of this study are as follows.

First, the partnership between consultant and client had significantly positive(+) effects on the cognitive-based trust.

Second, the cognitive-based trust had significantly positive(+) effects on the emotional-based trust.

Third, the emotional-based trust had significantly positive(+) effects on the empathic ability of consultant.

Fourth, the emotional-based trust between consultant and client had significantly positive(+) effects on the consulting performance.

Fifth, the partnership between consultant and client had positive(+) effects on the empathic ability of consultant.

Sixth, the partnership between consultant and client had positive(+) effects on the consulting performance.

Seventh, the empathic ability of consultant had positive(+) effects on the consulting performance.

Eighth, the empathic ability of consultant played the mediating roles in the emotional-based trust between consultant and client and the consulting performance.

Ninth, the empathic ability of consultant played the mediating roles in the partnership between consultant and client and the consulting performance.

Based on the results of this empirical study, the implications were drawn as follows.

First, to get the results desired by a client in the consulting industry with uncertainty, a consultant's empathic ability had direct/indirect effects on the performance, and the empathic ability with the attribute of competency of the Inquiry Model of Consulting Theory by Ann K. Brooks & Kathy Edwards(2013) had bidirectional influences as the preceding factor and the result of trust. The verification of the mediating effects of empathic ability implies that the consulting methods and the competencies required for consultants are also changing in accordance with changes in time and environment.

Second, on top of the external elements that had been researched so far, regarding the empathic ability with the attributes of emotion and competency of consultants, and the partnership and trust with the relational attribute between consultant and client, this study made a new research model based on the Inquiry Model of Consulting suggested by Ann K. Brooks & Kathy Edwards(2013), and then separately defined the Advice Model of Consulting and the Inquiry Model of Consulting.

Third, in the results of this empirical analysis, the significant effects of partnership through mutual respect and consideration between consultant and client on the consulting performance proved the importance of cooperation, which implies that the advices depending on consultants' knowledge and experience for a solution to problems are not good enough to perform the successful consulting.

In the consulting process, the client should use the consultant's knowledge and experience, and the consultant should respect the client's organization members as the experts in the organization and industry, to draw the results by utilizing the expertise different from each other.

Suitable for the flow of changes in time and environment, and the evolved customers, the consulting methods and the competencies for consultants should be changed as well, and the consulting industry is needed to have the quantitative growth and the qualitative growth, which could be the implication of this study.

The limitations of this study are as follows.

First, the questionnaire was composed by fully using or partially adapting preceding researches, so that the executives and staff members of consulting client firms could make a judgment. However, it cannot be guaranteed that all the survey tools represent the meanings of variables. Second, as the results of a survey targeting the executives and staff members of consulting client firms, they could be different from the

results of a survey targeting consultants.

Third, as the basis of this study, the Advice Model of Consulting and the Inquiry Model of Consulting by Ann K. Brooks & Kathy Edwards(2013) did not establish the theory on the suitable consulting areas.

Based on the above limitations of this study, the suggestions for the future researches could be made as follows.

First, it would be necessary to define the competency of consultants in accordance with changes of time.

Second, it would be necessary to develop the survey tool of empathic ability.

Third, there should be more researches on the consulting model suitable for each consulting area.

**【Keywords】** Small and Medium-Sized Businesses, Management Consulting, Advice Model of Consulting, Inquiry Model of Consulting, Empathic Ability, Cognition-Based Trust, Emotion-Based Trust, Consulting Performance, Partnership