



## 저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

# 중소기업 경영컨설팅의 핵심요소와 컨설팅 성과와의 관계에 관한 연구

—신용보증기금 지원 중소기업 컨설팅을 중심으로—

2015년



HANSUNG  
UNIVERSITY

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

정 광 수

석사학위논문  
지도교수 최창호

# 중소기업 경영컨설팅의 핵심요소와 컨설팅 성과와의 관계에 관한 연구

-신용보증기금 지원 중소기업 컨설팅을 중심으로-

A Study about the Relationship of the Consulting Performance  
and the Core Elements for Small and Medium sized  
companies on Management Consulting

-With a focus on consulting for small and medium sized  
companies supported by the KCGF-

2014년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

정 광 수

석사학위논문  
지도교수 최창호

# 중소기업 경영컨설팅의 핵심요소와 컨설팅 성과와의 관계에 관한 연구

-신용보증기금 지원 중소기업 컨설팅을 중심으로-

A Study about the Relationship of the Consulting Performance  
and the Core Elements for Small and Medium sized  
companies on Management Consulting

-With a focus on consulting for small and medium sized  
companies supported by the KCGF-

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2014년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

정 광 수

정광수의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2014년 12월 일



심사위원장 \_\_\_\_\_인

심사위원 \_\_\_\_\_인

심사위원 \_\_\_\_\_인

# 국 문 초 록

## 중소기업 경영컨설팅의 핵심요소와 컨설팅 성과와의 관계에 관한연구 -신용보증기금 지원 중소기업 컨설팅을 중심으로-

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원  
지식서비스&컨설팅학과  
매니지먼트컨설팅 전공  
정 광 수

세계경제의 패러다임 전환과 FTA로 인한 글로벌화의 가속으로 중소기업 간의 경쟁이 심화됨으로 인한 국내중소기업의 생존전략 모색이 필요한 시점으로, 중소기업을 지원하고, 정부정책을 실행할 수 있는 공공기관의 역할이 매우 중요하게 대두되고 있다.

공공기관은 정부정책에 부합하는 경영컨설팅을 통하여 우량하고, 잠재능력을 보유한 업체를 선별하고, 선별된 업체에 대해서는 창업에서 사후관리에 이르는 기업성장의 전반에 걸쳐 경쟁력을 제고 할 필요가 있다.

본 연구는 그동안의 경영컨설팅에 대한 선행 연구를 바탕으로 경영컨설팅 산업이 발전하기 위해서는 생산자인 컨설턴트의 역량과 소비자인 중소기업의 적극적인 참여, 그리고 지원자인 신보의 지원정책이 중요하다고 보고 상기 핵심요소들이 컨설팅 성과에 어떤 영향을 미치는지 알아보았다. 먼저 컨설턴트의 역량은 능력, 지식, 자세로, 수진기업의 참여도는 컨설팅 이해도와 컨설팅 지원도, 그리고 신보의 컨설팅 지원정책은 컨설팅 수진비용 지원정책과 컨설팅 절차개선 정책으로 세분화하였고, 컨설팅 성과는 컨설팅 만족도와 활용도를 하위변수로 나누었다. 실증분석결과 컨설턴트의 지식과 자세는 컨설팅 만족도에 컨설턴트의 능력은 컨설팅 활용도에 유의미한 정(+)의 영향관계를 나타냈으며, 수진기업의 컨설팅 이해도는 컨설팅 만족도와 컨설팅 활용도 모두

가설이 기각된 반면 컨설팅 지원도는 모두 유의미한 정(+)의 영향이 있음을 검증하였다. 신보의 지원정책은 컨설팅 수진비용 지원정책과 절차개선 모두 유의미한 정(+)의 관계로 가설이 채택되었다. 이와 같이 본연구의 결과는 기존의 선행연구와 달리 컨설턴트 능력은 컨설팅 활용도에 영향을 미치며, 특히 컨설팅 수진비용 지원정책은 선행연구인 정부지원 컨설팅 지원정책 연구에서는 기각되었으나, 신보지원 컨설팅의 경우 컨설팅 만족도와 활용도 모두 유의미한 정(+)의 영향관계가 나타났는바 타 공공기관 대비 컨설팅 수진비용 전액지원 범위의 적극적인 확대가 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 확인 할 수 있었다.

또한 신보지원 컨설팅의 절차개선에 대해서도 컨설팅 만족도와 활용도 모두 유의미한 정(+)의 영향관계가 나타났는바 현재 추진 중인 새로운 컨설팅 제도에 대한 설문응답자의 긍정적인 기대를 확인 할 수 있었으며 적극적인 추진이 요구된다.

**【주요어】** 중소기업, 컨설턴트의 역량, 수진기업의 참여도, 신보의 지원정책, 컨설팅 성과

# 목 차

제 1 장 서 론 .....	1
제 1 절 연구의 배경 및 필요성 .....	1
제 2 절 연구의 목적 .....	3
제 3 절 연구의 방법 및 논문의 구성 .....	4
제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 고찰 .....	5
제 1 절 경영컨설팅의 선행연구 .....	5
1. 경영컨설팅의 정의 .....	5
2. 경영컨설팅의 역사 및 현황 .....	7
제 2 절 컨설턴트 역량에의 선행연구 .....	12
1. 컨설턴트의 정의 .....	12
2. 역량의 정의 .....	13
3. 컨설턴트 역량의 정의와 특성 .....	17
제 3 절 수진기업의 참여도의 선행연구 .....	21
제 4 절 신보의 컨설팅 지원정책 .....	23
1. 컨설팅 수진비용 지원정책 .....	23
2. 컨설팅 절차개선 정책 .....	25
제 5 절 컨설팅성과의 선행연구 .....	28
1. 컨설팅 만족도 .....	28



2. 컨설팅 활용도 .....	29
<b>제 3 장 연구 모형 및 연구 설계 .....</b>	<b>30</b>
제 1 절 연구모형 및 가설설정 .....	30
제 2 절 설문지 설계 및 표본 수집 .....	32
1. 설문지의 설계 및 내용 .....	32
2. 표본의 수집 및 자료의 처리 .....	33
3. 변수의 조작적 정의 .....	34
<b>제 4 장 실증분석 .....</b>	<b>38</b>
제 1 절 표본의 인구통계학적 특성(빈도분석) .....	38
제 2 절 타당도 및 신뢰도 분석 .....	39
1. 탐색적 요인분석 .....	41
2. 신뢰도분석 .....	45
제 3 절 기술통계 및 상관관계 분석 .....	53
1. 기술통계 .....	53
2. 변수들 간의 상관관계 분석 .....	53
제 4 절 다중회귀분석 .....	55
1. 다중회귀분석 해석 .....	55
2. 가설검증 분석결과 .....	61

제 5 장    결    론 .....	62
제 1 절 연구의 요약 및 시사점 .....	62
1. 연구의 요약 .....	62
2. 연구결과의 시사점 .....	64
제 2 절 연구의 한계점과 향후 연구 방향 .....	66
참고문헌 .....	68
부록: 설문지 .....	72
ABSTRACT .....	78

HANSUNG  
UNIVERSITY

## 【 표 목 차 】

[표 2-1-1-1] 경영컨설팅의 정의 요약 .....	6
[표 2-1-2-1] 경영컨설팅 산업의 역사 요약 .....	7
[표 2-1-2-2] 국내 컨설팅 시장 현황 .....	10
[표 2-1-2-3] 국내외 컨설팅 시장 비교 .....	11
[표 2-1-2-4] 국내 주요 컨설팅 기업 .....	11
[표 2-2-1-1] 경영지도사의 주요 업무 .....	13
[표 2-2-2-1] 외국학자들의 역량에 관한 정의 .....	15
[표 2-2-2-2] 역량의 다섯 가지 유형 .....	16
[표 2-2-3-1] 컨설턴트에게 필요한 역량 .....	20
[표 2-3-1] 컨설팅 프로세스 .....	22
[표 2-4-1-1] 컨설팅 지원 분야 및 내용 .....	24
[표 2-4-1-2] 신보의 수진비용 지원정책 .....	25
[표 2-4-2-1] 연도별 중소기업 컨설팅 지원 건수 .....	26
[표 2-4-2-2] 금융기관의 경쟁상대 비교 .....	27
[표 3-2-3-1] 컨설턴트 역량 변수의 조작적 정의 .....	35
[표 3-2-3-2] 수진기업의 컨설팅 참여도 변수의 조작적 정의 .....	36
[표 3-2-3-3] 신보의 컨설팅 지원정책 변수의 조작적 정의 .....	36
[표 3-2-3-4] 컨설팅 성과 변수의 조작적 정의 .....	37
[표 4-1-1] 표본의 인구 통계학적 특성 .....	38
[표 4-2-1-1] 컨설턴트 역량 타당도 분석 .....	41
[표 4-2-1-2] 수진기업 참여도 타당도 분석 .....	42
[표 4-2-1-3] 신보지원정책 타당도 분석 .....	43
[표 4-2-1-4] 컨설팅성과 타당도 분석 .....	44
[표 4-2-2-1] 신뢰도 통계량(능력) .....	45
[표 4-2-2-2] 항목 총계 통계량 .....	45
[표 4-2-2-3] 신뢰도 통계량(자세) .....	46
[표 4-2-2-4] 항목 총계 통계량 .....	46

[표 4-2-2-5] 신뢰도 통계량(지식) .....	46
[표 4-2-2-6] 항목 총계 통계량 .....	47
[표 4-2-2-7] 신뢰도 통계량(이해도) .....	47
[표 4-2-2-8] 항목 총계 통계량 .....	47
[표 4-2-2-9] 신뢰도 통계량(지원도1) .....	48
[표 4-2-2-10] 항목 총계 통계량 .....	48
[표 4-2-2-11] 신뢰도 통계량(지원도2) .....	48
[표 4-2-2-12] 항목 총계 통계량 .....	48
[표 4-2-2-13] 신뢰도 통계량(비용지원) .....	49
[표 4-2-2-14] 항목 총계 통계량 .....	49
[표 4-2-2-15] 신뢰도 통계량(절차개선) .....	49
[표 4-2-2-16] 항목 총계 통계량 .....	50
[표 4-2-2-17] 신뢰도 통계량(만족도) .....	50
[표 4-2-2-18] 항목 총계 통계량 .....	50
[표 4-2-2-19] 신뢰도 통계량(활용도) .....	51
[표 4-2-2-20] 항목 총계 통계량 .....	51
[표 4-2-2-21] 신뢰도 분석 요약 .....	52
[표 4-3-1-1] 기술통계 .....	53
[표 4-3-2-1] 변수들 간 상관관계 분석결과 .....	54
[표 4-4-1-1] 모형요약 .....	55
[표 4-4-1-2] 분산분석 .....	55
[표 4-4-1-3] 계수 .....	55
[표 4-4-1-4] 모형요약 .....	56
[표 4-4-1-5] 분산분석 .....	57
[표 4-4-1-6] 계수 .....	57
[표 4-4-1-7] 모형요약 .....	58
[표 4-4-1-8] 분산분석 .....	58
[표 4-4-1-9] 계수 .....	58
[표 4-4-1-10] 모형요약 .....	59

[표 4-4-1-11] 분산분석 .....	59
[표 4-4-1-12] 계수 .....	59
[표 4-4-2-1] 가설검증 분석결과 .....	61



## 【 그림 목 차 】

[그림 1-1] 컨설팅 산업현황 .....	1
[그림 2-1] 국내 컨설팅시장 발전사 .....	10
[그림 2-2] 경영컨설팅 지원 절차도 .....	24
[그림 2-3] 중소기업 지원현황 추이 .....	26
[그림 2-4] 성장단계별 차별화 지원 내용 .....	27
[그림 3-1] 연구모형 .....	30
[그림 5-1] 다중회귀분석 결과 .....	64



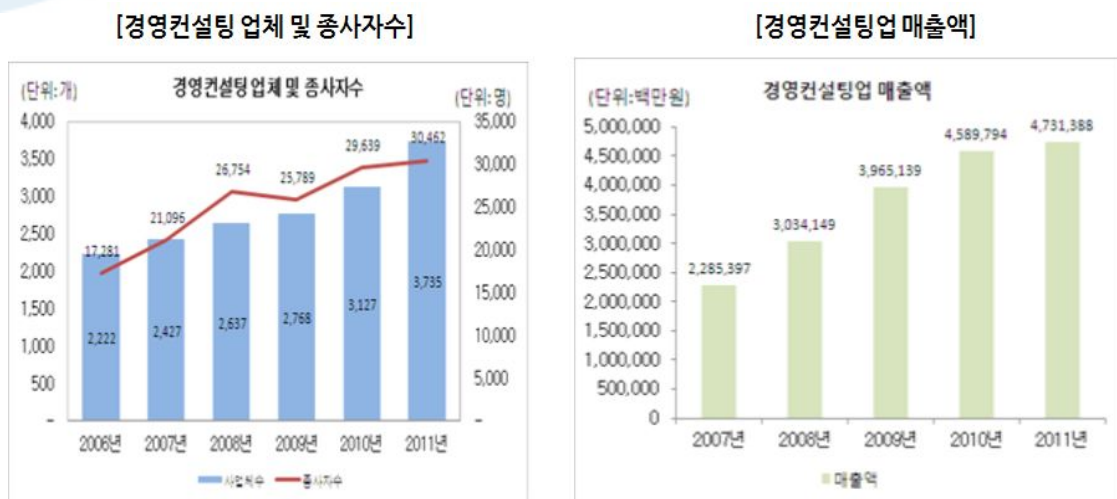
# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 배경 및 필요성

우리나라의 경영컨설팅 시장은 IMF 금융위기를 기점으로 급속한 변화와 발전을 추구하였다. 예전에는 대기업이나 공공기관 등을 중심으로 컨설팅을 접하여 왔다면, 금융위기 이후 중소기업, 소상공인, 전통시장, 사회적기업 등 다양한 영역으로 컨설팅 시장이 확산되어진 것이다.

또한 경영컨설팅 시장 및 경영컨설턴트라는 직업에 대한 관심과 진입도 과거와는 다르게 폭발적으로 증가하고 있는 추세이다. 이는 전문직에 대한 관심과 대기업이나 금융권 등에서 역량을 쌓아온 퇴직자들이 전문지식을 기반으로 한 지식서비스 창업에 눈을 돌리기 시작한 결과이기도 하다. 이와 맞물려 한국경영기술지도사회, 한국경영컨설팅협회, 소상공인진흥원, 시니어창업스쿨, SBA하이서울창업스쿨 경영컨설팅창업과정, SBA 희망설계아카데미와 여러 대학교에 개설된 컨설팅대학원등 공공기관과 대학교를 중심으로 경영컨설턴트를 양성하는 다양한 교육 프로그램이 운영되고 있다.(방용성, 2012)

[그림 1-1] 컨설팅 산업현황



출처 : 전문과학기술서비스업 조사(경영컨설팅업, '12년 통계청 자료)

경영컨설팅 산업은 지속성장 산업으로 산업매력도가 높으며, 경영컨설팅 업체는 2006년 2,222개에서 2011년 3,735로 68%상승하였고, 종사자 수는 2006년 17,261명에서 2011년 30,462명으로 76%상승 하였다. 또한 경영컨설팅 업 매출액은 2007년 22,854억 원에서 2011년 47,314억 원으로 107%상승 하였다.

그러나 컨설팅 산업의 높은 성장과 달리 국내 컨설팅 산업의 컨설팅 역량은 대체로 낮은 것으로 파악된다. 특히 국내 컨설팅사의 규모가 매우 영세해 글로벌 컨설팅기업과의 경쟁에서 경쟁력을 확보 하지 못하고 있는 것 또한 냉혹한 현실이다.

이러한 상황은 컨설팅 수요자들의 국내 컨설팅사에 대한 불신과 낮은 인지도에 따라 더욱 악화되고 있는 상황으로 이에 대한 대책마련이 시급하다고 하겠다.(중소기업청, 2008: 78)

따라서 현 시점에서 컨설팅 시장의 대형화와 컨설턴트 전문화를 통해 글로벌 컨설팅업체와의 경쟁력 확보가 정책 당국과 교육 당국 그리고 컨설팅 업체와 컨설턴트가 지향해야할 최우선 과제가 될 것이다. 경영컨설팅 산업의 지식경쟁력은 각 컨설팅사들이 보유하고 있는 지식자산의 질과 양에 의해 결정된다. 또한 이러한 지식자산은 컨설팅사들이 동원할 수 있는 인적자원과 그동안 축적되거나 개발한 경영컨설팅 기법으로 나타난다.

경영컨설팅 산업에서의 지식경쟁력은 해당분야의 비교우위를 결정하는 절대적인 요소로 작용하기 때문에 지식경쟁력의 향상을 위해서는 우수한 인적자원을 확보 및 양성하는 것은 매우 중요한 일이며, 전문성 있는 경영컨설팅 기법을 개발하고 축적하며 홍보하는 것 또한 필수적인 일이다.(김승택, 2000: 4)

본 논문은 그동안의 경영컨설팅에 대한 선행 연구를 바탕으로 경영컨설팅 산업이 발전하기 위해서는 컨설턴트의 역량과 중소기업의 적극적인 참여, 그리고 공공기관의 적극적인 지원이 중요하다고 보고 상기 핵심요소들의 개별적 작용이 경영컨설팅산업, 더 나아가 지식서비스산업 전반에 긍정적인 요소로 작용한다는 전제하에 출발 하였다. 따라서 본 논문에서는 신보지원 경영컨설팅을 받은 중소기업을 주 대상으로 위의 핵심요소가 컨설팅



성과 즉 기업의 컨설팅 만족도와 활용도에 어떤 영향을 미치고 있는지를 알아보려고 한다.

특히 신보의 “컨설팅 수진비용 지원정책이 컨설팅 성과에 어떠한 영향을 미치는가?”에 대해 살펴보고 현재 추진 중인 컨설팅 제도 개선이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 대해서도 설문조사를 통해 검증하고자 한다.

## 제 2 절 연구의 목적

세계경제의 경제패러다임 전환과 FTA로 인한 글로벌화의 가속으로 중소기업 간의 경쟁이 심화됨으로 인한 국내중소기업의 새로운 생존전략 모색이 필요해 지고 있으며, 중소기업을 지원하고 정부정책을 실행 할 수 있는 공공기관의 역할이 매우 중요하게 대두되고 있다.

정부정책에 부합하는 경영컨설팅을 통하여 우량하고, 잠재능력을 보유한 업체를 선별하고, 선별된 업체에 대해서는 창업에서 사후관리에 이르는 기업성장의 전반에 걸쳐 경쟁력을 제고 할 필요가 있다.

신용보증기금은 신용보증기금 법 제23조(업무) 제1항 3호에 경영지도 업무를 명시하고 1978년부터 현재까지 중소기업경영지원단(현재: 개인 366명, 법인 23개 등록)을 통해 중소기업에게 비 금융부문으로 경영컨설팅을 제공하고 있으나, 민간부문과의 차별성 부족과 성과평가 기준의 미비로 대외 감사 시 지적되고 있는 실정으로 본 연구를 통해 효율적인 운용 방안 마련코자 선행연구 결과 등을 바탕으로 다음과 같이 연구하기로 한다.

첫째, 컨설턴트의 역량을 능력, 지식, 자세를 하위요인으로 분류하고, 컨설팅 성과에 어떤 영향을 미치는지를 파악한다. 둘째, 수진기업의 참여도를 이해도, 지원도를 하위요인으로 분류하고 컨설팅 성과에 어떤 영향을 미치는지를 파악한다. 셋째, 신보의 컨설팅 지원정책을 비용지원과 절차개선으로 구분하여 컨설팅 성과에 어떤 영향을 미치는지를 파악한다.

### 제 3 절 연구의 방법 및 논문의 구성

본 연구에서는 문헌적 연구방법과 실증적 연구방법을 병용하여 사용하였다.

먼저 문헌적 연구방법을 통하여 경영컨설팅과 컨설턴트의 역량, 수진기업의 참여도, 신보의 지원정책, 컨설팅 만족도와 활용도에 대한 전반적인 제이론을 정립하였다.

숫자와 통계는 통계청과 지식경제부, 중소기업청, 신용보증기금 등 유관기관의 자료 등을 검토하여 인용하였고, 기타 이론적 배경은 국내외의 저서와 학술논문을 찾아서 분석하였으며, 필요한 신문기사와 인터넷 등도 적극 활용하였다. 실증연구는 경영컨설턴트의 역량과 수진기업의 참여도, 신보의 컨설팅 지원정책, 컨설팅 성과에 대한 가설을 설정하고 설문지를 작성하여 검증하였다.

본 연구의 구성내용은 다음과 같다.

제1장 서론에서는 문제의 제기와 연구의 목적, 연구의 방법 및 구성에 대해서 논하고 제2장 이론적 배경에서는 경영컨설팅과 컨설턴트, 컨설턴트의 역량 그리고 수진기업의 참여도, 신보의 컨설팅 지원정책과 컨설팅 성과 등을 선행연구를 통해 기술하였다. 제3장에서는 연구모형 및 가설설정, 설문지 설계 및 표본수집, 변수의 조작적 정의를 정하였으며, 제4장 실증연구 결과 및 분석에서는 가설검증 및 결과의 해석으로 자료의 분석을 통해 가설을 검증하였으며 마지막으로 제5장 결론에서는 연구 결과를 정리하고 연구의 한계점 및 향후 연구 방향에 대하여 알아봄으로써 본 연구를 마치고자 한다.

## 제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 고찰

### 제 1 절 경영컨설팅의 선행연구

#### 1. 경영컨설팅의 정의

경영컨설팅에 대한 정의는 다양하게 정의할 수 있으나, 전문적인 서비스를 제공하는 것으로 다음과 같은 몇 가지 정의를 기준으로 이해할 수 있다.

첫째, 국제노동기구(ILO)는 컨설팅을 조직의 목적을 달성하는 데 있어서 경영 업무상의 문제점을 해결하고, 새로운 기회를 발견 및 포착하고 학습을 촉진하며, 변화를 실현하는 관리자와 조직을 지원하는 독립적인 전문 자문서비스로 규정하고 있다.

둘째, Larry & Robert Metzger는 경영컨설팅이란 특별한 훈련을 통해 자격을 갖춘 사람들이 고객과의 계약에 따라 독립적이고 객관적인 태도로 고객조직이 경영상의 문제들을 확인 및 분석하는 것을 지원하고, 이러한 문제들에 대한 해결안을 고객에게 추천하는 것이다. 또한 고객이 이러한 해결안의 실행에 대해 지원을 요청했을 때 지원을 제공하는 어드바이스 서비스라고 정의하고 있다.

셋째, 경영컨설팅엔지니어협회는 컨설팅은 특별히 훈련 받고 경험을 쌓은 사람들이 기업 경영상의 여러 가지 문제점을 규명하고 해결할 수 있도록, 실질적인 해결방안을 제시하고, 그러한 해결방안들이 적기에 실시될 수 있도록 도와주기 위한 전문적 서비스의 제공으로 정의하고 있다.

넷째, 김광용 외(2008)는 경영컨설팅을 전문적인 지식과 경험을 가진 사람들이 조직의 목표를 달성하는데 경영, 업무상의 문제점을 객관적이고 독립된 입장에서 문제를 규명하고 분석하여, 해결방안을 제시하여 적기에 실행토록 함으로써 조직이 추구하는 목적달성을 지원하기 위한 전문적인 자문서비스 활동이라 정의하였다.

이를 요약하면 경영컨설팅은 기업 경영상의 여러 가지 문제점들을 규명

하고 해결할 수 있도록 지원하고 실질적인 해결방안을 제시 및 실행을 지원하는 전문적인 서비스로 정의할 수 있다(방용성 외, 2012).

컨설팅에 대한 주요기관과 단체들의 정의를 살펴보면 다음과 같다.

[표 2-1-1-1] 경영컨설팅의 정의 요약

구 분	정의 및 개념
한국표준산업분류(2008)	□ 사업체에게 사업 경영문제와 관련한 자문을 하거나 지원하는 산업활동
미국 회계사회	□ 특별한 분야의 전문성을 가진 전문가들의 지식과 경험을 활용하여 경영문제를 해결하고 객관적이고 전반적인 시각에서 기업의 기획과정을 지원하는 것
영국 경영컨설팅협회(MCA)(2002)	□ 경영상 이슈에 대한 독립적인 조언과 지원을 제공하는 것으로서 여기에는 전형적으로 문제 또는 기회를 발견 하고 분석하는 것, 적절한 조치를 권고하는 것, 권고안 을 실행할 수 있도록 도움을 주는 것을 포함
Fritz Steele(1975)	□ 업무, 또는 일련의 업무의 내용, 과정 구조에 도움을 제공하는 한 형식으로써 그 업무를 수행할 책임을 지진 않지만 실제로 책임을 지는 책임자들을 돕는 역할
Larry Greiner & Robert Metzger(1983)	□ 계약 체결을 통해 특별히 훈련되고 자격을 갖춘 사람들에 의해 조직들에 제공되는 자문업무로 이들은 객관적이고 독립적인 방식으로 고객인 조직을 지원 하는 것으로, 경영문제를 확정짓고, 그러한 문제점들을 분석 하며, 그에 관한 해결책을 제시하고, 요청이 있으면 해결책의 실행에 도움을 제공하는 것
Milan Kubr(2002)	□ 독립적인 전문자문 서비스로 조직의 목적과 목표 달성을 성취하도록 지원하는 것으로, 경영상, 사업상 문제점을 해결하고, 새로운 기회들을 발견하여 포착하고, 변화들을 유도하고 배우며 실행하는 역할을 하는 것
Wilkinson(1994)	□ 경영상 문제점이나 사업기회를 확인하고 분석할 수 있도록 고객에게 도움을 주기 위하여 자격있는 사람에 의해 제공되는 객관적이고 독립적인 자문 서비스
Ciampi(2009)	□ 고객으로부터 독립적이고, 고객 외부의 사람에 의해 제공되는 서비스로, 그 사람은 적절한 과학적 능력과 기술을 보유하고 있고, 고객으로 하여금 최고경영층의 기능과 관

	<p>련된 기업적 문제를 찾아서 해결하도록 하는 자문으로 구성되며, 교정적이고 진보적이며 창조적인 접근방법을 사용하는, 그래서 새로운 기업가적 지식의 창출에 공헌 하는 것</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------

출처: 최창호(2014) 「고객과 컨설턴트간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향 연구」

## 2. 경영컨설팅의 역사 및 현황

### 1) 세계 컨설팅 산업의 동향

세계 컨설팅 산업은 1926년 맥킨지 사의 설립으로 제임스 맥킨지 내부 개선에 국한되던 경영컨설팅 서비스를 전문서비스 개념으로 발전시킨 이후부터 발전되기 시작하였으며, 그 후 1930년대부터 약70년 간 전문 서비스 컨설팅 회사들이 출현하기 시작했으며, 현재 경영 컨설팅 회사들은 다국적 기업으로 성장하였고, 컨설팅 기법을 개발하며 사업영역을 확장해나가고 있다(중기청, 2008: 10).

[표 2-1-2-1] 경영컨설팅 산업의 역사 요약

구 분	주요 사건
1920년대 이전	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Taylor의 관학적 관리론: 시간에 대한 과업을 수행</li> <li>□ 경영 컨설팅의 태동기</li> </ul>
1920~1940년대	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 1929년 미국의 주식시장 붕괴에 따른 대공황 발생</li> <li>□ 미국에서 Glass-Steagall Banking Act 발효(상업은행 업무와 투자은행 업무 분리)</li> <li>□ 경영 컨설팅 산업의 성장을 추동</li> </ul>
1950~1960년대	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 미국에서 Anti-Trust Law(반 독과점법) 발효</li> <li>□ IBM 등 독과점 기업 쇠락</li> <li>□ 회계업무 감소로 대형 회계법인들이 새로운 영역 탐색(컨설팅 경계의 파괴)</li> </ul>
1970~1980년대	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 학계(하버드 경영스쿨)와 실무계(맥켄지, 우즈알란 등)의 연합 전선 형성</li> <li>□ 컨설팅 기법의 눈부신 발전</li> </ul>

1990년대 이후	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 컨설팅 산업의 글로벌화</li> <li>□ Gramm-Leach-Bliley Act 발효(투자은행 업무와 상업은행 업무의 겸업을 허용)</li> <li>□ Clark를 필두로 한 비판 컨설팅 대두</li> <li>□ Enron 부정 회계 사태 발생</li> <li>□ 미국의 Sarbanes-Oxley Act 발효(Glass-Steagall Banking Act의 신 버전)</li> <li>□ 경영 컨설팅 산업의 제편(대형 회계법인의 컨설팅 산업 철수)</li> <li>□ 현재는 회계법인 기반 및 정보기술 기반 컨설팅이 주류</li> </ul>
-----------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

출처: 최창호(2014) 「고객과 컨설턴트간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향 연구」

중소기업청(2008)의 컨설팅산업백서를 보면, 세계 컨설팅시장은 2007년 3,000억 달러, 2008년 3,200억 달러의 시장을 형성하는 것으로 나타났다. 이는 2006년의 2,700억 달러와 비교하면 약 19%가 증가한 규모이다. 연평균 약 7%의 꾸준한 성장세가 지속되는 것을 예상하면 향후의 컨설팅시장 규모 역시 지속적으로 커질 것이라고 판단되며, 2013년에는 약 4,500억 달러로 2006년과 비교하면 약 67%정도 성장할 것으로 전망된다.

세계 컨설팅 시장규모의 증가 이유는 첫째, 긴 침체 기간 동안 수요기업들이 비용 관리의 이유로 컨설팅을 기피했었지만, 성장전략으로 관심을 돌림으로써 IT예산 증대 등으로 수요가 증가하고 있다. 둘째, 글로벌화의 확대에 의한 거래 비용의 감소, 접근의 편리성은 기업 간 경제의 심화를 야기하고 경영전략 결정과정에서 지역화와 글로벌화, 중심화와 분산화의 결정에 대한 문제는 컨설팅의 수요를 야기한다. 셋째, 사업의 확대, 신사업의 진출 등의 목적으로 M&A가 보편적으로 활용되는 상황에서 보다 효율적이고, 안정적인 M&A를 위하여 컨설팅에 대한 수요가 증가하고 있다. 넷째, 수요기업의 성장에 대한 관점이 HR 관리를 통한 효율성 극대화로 전향되고 있다. 조직의 구조, 리더십, 인사관리 등의 효율성이 성과로 나타나면서 이를 효율적으로 관리하기 위한 HR 컨설팅의 수요가 증가하고 있다(중소기업청, 2008: 15).

## 2) 국내 컨설팅 산업의 동향

국내 컨설팅 산업은 1950년대에 처음 시작되었으며, 1990년대 말 외환 위기에 본격적으로 활성화되기 시작하였다.

1990년 후반에 들어서면서 국내 경영컨설팅 시장은 민간부문에서 많은 관심과 컨설팅이 이어지게 되는 데, 그것은 바로 IMF 경제위기로 인하여 일어난 사회 전 부문에서의 구조조정의 영향 때문이었다. 이에 따라 IMF 극복을 위한 중소기업 지원정책 중에서 컨설팅 지원이 마련되어 쿠폰제 컨설팅 등이 시행되었고, 성장성과 시장 선도적인 중소기업과 벤처기업을 중심으로 본격적이고 체계적인 경영컨설팅 시장기반이 마련되기 시작하였다(김광용 외, 2008: 27)

외국계 컨설팅사(Global)는 1990년대 초반 맥킨지 등이 국내시장에 본격 진출한 이래 IMF를 계기로 국내 컨설팅시장을 주도하고 있으며, 국내에 진출한 외국 컨설팅사는 약 60개사로, 총 컨설턴트 수는 약3,797명, 매출 규모는 약 9,935억 원으로 국내 시장의 약21% 수준임.

기업들은 경쟁력강화와 체질개선을 위해 전문 컨설팅사를 통한 혁신활동을 통해 역량을 강화하고, 경영위기 속에 리스크 관리를 위한 방안을 모색하기 시작하였다. 이때부터 자금에 여유가 있는 중소기업들도 컨설팅 활동에 대한 인식의 확산이 이루어지기 시작하였고, 최근에는 소기업 및 창업기업들 까지도 컨설팅 활동을 계획하거나 추진하고 있다.

하지만, 국내의 많은 중소형 기업들이 컨설팅이라는 지식서비스 산업을 접하게 된 것은 그리 오래되지 않았으며, 따라서 아직까지도 컨설팅에 대한 개념이나 인식이 명확하지 않은 것이 사실이다. 다행히 컨설팅산업을 정부에서 적극적으로 육성함에 따라 국내 중소기업들이 정부의 지원정책을 통해 그동안 자금력이 여유 있는 기업들에 제한되어 왔던 컨설팅 서비스를 접할 수 있는 계기가 마련되고 있다.



[그림 2-1] 국내 컨설팅시장 발전사

	초기	‘경영컨설팅’ 도입	‘구조조정’ 특수	‘정보기술’ 특수	‘성장전략’ 특수
시기	’50 ~ ’80년 초	’80 중반 ~ ’97	’98 ~ ’99	’00 ~ ’02	’02 ~ 현재
컨설팅 회사	<ul style="list-style-type: none"> <li>•생산성본부(1957)</li> <li>•능률협회(1962)</li> <li>•표준협회(1962)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•다국적 컨설팅사의 한국시장 진출</li> <li>- 앤더슨(86), 맥킨지&amp;컴퍼니(1991) 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•국내 컨설팅사의 출현</li> <li>- 네모파트너스</li> <li>- N-platform</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•IT 컨설팅사의 약진</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•보다 전문화되고, 독립적인 컨설팅사 출현</li> </ul>
서비스 종류	<ul style="list-style-type: none"> <li>•산업화시대에 맞는 산업교육, 생산관리, 인증 컨설팅 등 제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•외국사들의 한국 시장 진출로 경영 컨설팅 개념 도입</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•IMF중 대기업 구조조정 컨설팅 실행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•세계 IT산업 약진으로 관련 컨설팅 실행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•국내 대기업들의 성장전략 찾기에 전략 컨설팅 성황</li> </ul>

출처 : 중소기업청, “중소기업 컨설팅산업 백서” 2008, p42

중소기업청 컨설팅산업백서(2008)를 살펴보면, 국내 컨설팅시장은 외국계 글로벌 컨설팅사와 이들 임원출신들이 독립하여 설립한 중견 컨설팅사 그리고 국내인력으로 이루어진 중소 컨설팅사로 이루어져 있다. 양적인 측면에서 보면 중소 컨설팅기업의 숫자는 많지만, 매출액과 컨설팅 규모를 보면 대부분 글로벌 컨설팅사가 차지하고 있으며, 브랜드 인지도 및 컨설팅 성과, 자원력 등 거의 모든 측면에서 국내 중소 컨설팅사보다 우위에 있는 것이 현실이다. 2011년 말 기준으로 국내 컨설팅사는 3,735개, 종사자는 3만명, 매출액은 4.7조원 규모로 파악되고 있다.

[표 2-1-2-2] 국내 컨설팅 시장 현황

(단위: 개사,명,억원)

구분	컨설팅사 개수	종업원	매출액	인당 매출액
10인 미만	3,067(82%)	9,887(33%)	13,740(29%)	1.4
10-20인 미만	404(11%)	5,269(17%)	7,615(16%)	1.4
20-50인 미만	198(5%)	5,860(19%)	9,124(19%)	1.6
50인 이상	66(2%)	9,446(31%)	16,835(36%)	1.8
계	3,735(100%)	30,462(100%)	47,314(100%)	1.6

출처 : 전문과학기술서비스업 조사(경영컨설팅업, '12년 통계청 자료)



[표 2-1-2-3] 국내외 컨설팅 시장 비교

구 분	세계시장	국내시장
시장규모	(‘09) 2,294억 달러	(‘10) 4.7조 원
연평균성장율	(‘06-‘11) 8%	(‘03-‘10) 16% (‘03) 16,175억원→(‘10) 47,314억원
종사자 수	-	30,462명
주요특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>-경기회복에 따른 기업구조 변화를 통한 원가절감 컨설팅 수요 증가</li> <li>-국제적 M&amp;A 전·후 기업융합 프로젝트 증가에 따른 수요 증가</li> <li>-온실가스 배출기준 등 산업별 대규모 규제확산이 수요를 견인</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-‘50년대 국가지도사업의 형태로 시작</li> <li>-‘98년 IMF이후 기업구조조정 특수로 관련시장이 급성장</li> <li>-10인 미만 컨설팅사가 전체 82%를 차지, 영세성 및 전문성 부족</li> <li>-최근 글로벌 컨설팅사를 중심으로 전략, 프로세서, IT를 모두 아우르는 컨버전스 양상으로 발전 추세</li> <li>-IFRS, FTA 등 신규 분야 서비스사업이 강화됨</li> </ul>

출처 : 신용보증기금 (2013) 컨설팅 사업의 효율적 운용방안

[표 2-1-2-4] 국내 주요 컨설팅 기업

(단위 : 억원, 명)

회사명	매출	종업원	주력분야
오픈타이드	1,457	1,297	비즈니스컨설팅, IT컨설팅
생산성본부	975	306	교육훈련, 경영진단 컨설팅 등
한국표준협회	870	295	교육훈련, KS 및 ISO인증, 표준사업, 품질경영
삼성SDS	750	480	비즈니스컨설팅, 솔루션컨설팅, 비즈니스 애널리틱스
LG개발원	713	219	경영컨설팅
KMAC	680	281	경영전략분석, 인사조직, CS경영, 마케팅, 리서치 등
LG엔트루	560	320	IT, 경영컨설팅, ISP, BPR서비스
POSRI	308	172	철강전략, 산업전략, 경영컨설팅, 교육훈련
현대경제연구원	202	156	비즈니스컨설팅, IT컨설팅, 교육훈련
네모파트너즈	200	120	전략, 인사조직, 혁신, 법률

출처 : 컨설팅산업 실태조사 및 정책연구(‘12년 정보통신산업진흥원)

최근 로컬 전문 컨설팅사가 글로벌 사의 경쟁상대로 부각되고 있으나, 인지도, 경영역량 등 경쟁력 수준에서 아직 열세로 판단되며 2011년 기준 국내 주요 컨설팅 기업은 [표 2-1-2-4]와 같다.

## 제 2 절 컨설턴트 역량의 선행연구

### 1. 컨설턴트의 정의

컨설턴트의 정의와 특성은 당연히 컨설팅(Consulting)의 정의와 특성으로부터 영향을 받으며 종속된다. 컨설팅이 기업경영에 관한 전문적인 의견이나 조언을 통해 의사결정 시에 도움을 주는 활동이라 할 때, 컨설턴트(Consultant)는 그런 활동을 하는 사람과 조직을 일컫는다.

즉, 컨설턴트는 보유하고 있는 전문적인 지식이나 경험을 바탕으로 기업의 경영과 업무상의 문제 또는 과제를 분석하여 조언과 해결책을 제시함으로써 목표달성을 도와주고 지도하는 역할을 수행하는 전문 직업인을 말한다(황서진, 2011: 11).

컨설턴트의 특성은 첫째, 전문적 지식과 풍부한 경험을 요구하는 전문서비스로 꾸준한 연구와 풍부한 경험을 바탕으로 문제의 원인을 진단하고 적절한 해결책을 찾는 자로서 둘째, 수진기업의 이익을 보호하고 증진할 수 있는 전문가로서의 윤리성이 필요하다. 셋째, 컨설턴트는 자문을 하는 자로서 결과에 대해서 직접적인 책임이 없으므로 최종적인 의사결정자는 의뢰인으로서 그 책임은 의뢰인에게 있다. 넷째, 컨설팅은 일시적 과업으로서 수진기업에서 한시적으로 컨설팅업무를 수행하며 프로젝트가 종료되면 수진기업을 떠나게 된다(최영석, 2011 13).

기업환경이 변화함에 따라 컨설턴트의 개념도 확대되고 새로운 영역에 대한 임무와 기능을 요구받고 있다. 컨설턴트는 기업고객의 경쟁력 확보, 성장, 지속가능 경영을 위해 기업자산/자원의 최적 및 효율적 활용방안 제언, 환경, 경영상의 애로와 문제점을 진단/분석/평가하며, 전사적 측면에서 새로운 가치창조, 관리적 측면에서 변화경영을 유도, 기업과 이해관계자와

의 관계 설정 등을 독립적, 객관적 입장에서 판단하고, 방향 설정자, 문제 해결자, 개선안 권고자가 되어야 한다.

국가에서 컨설턴트로 공인된 자격은 경영지도사 및 기술지도사가 있으며, 특히 경영지도사는 중소기업진흥에 관한 법률에 의해 컨설턴트로서 자격이 인정된 국가의 공인자격증으로서 동법 제46조 및 시행령 제43조의 규정에 따른 주요업무는 다음의[표 2-2-1-1]과 같다.

[표 2-2-1-1] 경영지도사의 주요 업무

경영지도사의 주요 업무
1. 경영의 종합 진단 및 지도 2. 인사, 조직, 노무, 사무 관리의 진단 및 지도 3. 재무관리와 회계의 진단 및 지도 4. 생산, 유통관리의 진단 및 지도 5. 판매관리 및 수출입 업무의 진단 및 지도 6. 제1호부터 제5호까지와 관련된 상담, 자문, 조사, 분석, 평가 및 확인 7. 제1호, 제2호, 제4호 및 제5호와 관련된 업무의 대행

## 2. 역량의 정의

현재 사용되고 있는 역량이란 개념은 1920년대 과학적 관리의 창시자라 불리는 Frederick Taylor가 업무를 세부적인 구성요소로 나눌 것을 제안하고 동시에 역량이란 용어를 사용하면서 시작 되었다.

역량이란 어떤 일을 해낼 수 있는 힘으로 국어사전에 정의 되어 있으나, 최근 연구자들은 역량(Competency)이란 고성과를 창출한 사람으로부터 일관되게 나타나는 행동 특성을 말한다.

선행연구를 살펴보면 역량에 대해 학자들 마다 다양한 주장을 하고 있는데 주요 내용을 보면 다음과 같다.

역량이라는 개념은 미국의 심리학자인 White(1959)에 의해 처음으로 소개되었다. White는 역량을 환경과 효과적으로 상호작용하는 능력으로 정의하고 구체적인 상황에서 수행할 수 있는 것으로서, 타고나는 것이 아닌 길러지고 학습될 수 있는 특서으로 보았다. McClelland(1973)는 White가 연구한 내용을 기준으로 확장하였으며, 조직의 성공을 이끄는 개인의 두드러진 행동, 특성, 팀의 프로세스, 조직 자체의 뛰어난 능력과 가치 체계로 정의하였다.

Parry(1996)는 개인이 수행하는 직무의 주요한 부분들에 영향을 주고 직무 성과와 관련이 높고, 조직에서 널리 받아들여지는 성과기준에 대비하여 측정될 수 있으며 교육훈련과 개발을 통하여 개선될 수 있는 지식과 기술, 태도의 집합체로 정의하였다.

이와 같이 역량에 관한 선행 연구들을 정리해보면 역량을 개인의 내적 특성인 지식, 기술, 태도로 정의하기도 하고 여기에 동기, 자기개념 등의 선천적인 성향도 추가하기도 한다. 이와 달리 우수한 성과를 내는 사람의 특성이나 특질을 역량으로 바라보기도 한다. 이렇듯이 정의들 간에 다소 차이가 존재하나 모든 연구들이 역량을 연구함에 있어서 성과를 함께 고려한 점은 공통적이다. 즉 역량과 성과는 뗄 수 없는 관계라는 것이 지금까지 있었던 연구들의 결론이다(윤성환, 2008: 19).

따라서 경영컨설팅에서도 컨설팅 성과와 컨설턴트 역량이 관계가 있음을 짐작해 볼 수 있다. 이상과 같이 역량에 대한 외국학자들의 다양한 정의를 종합해 보면 아래 [표 2-2-2-1]과 같다.

[표 2-2-2-1] 외국학자들의 역량에 관한 정의

학자	역량의 정의
McClelland (1973)	현장에서의 우수한 직무성과를 예측하게 하는 개인의 내재적 특성
Klemp (1980)	어떤 개인이 어떤 역할을 수행함에 있어 성공적인 결과를 가져오게 하는 내재적 특성
Boyatzis (1982)	외적 성과 준거에 비추어 평가하였을 때 효과적인 행동과 인과적으로 관련되어 있는 개인의 일반적인 지식, 기술, 특질, 동기, 자기이미지 혹은 사회적 역할
McLagan (1982)	직무나 역할수행에서 뛰어난 수행자와 관련된 개인의 능력 특성
Fletcher (1991)	규정된 기준에 따라 직무활동을 수행하는 능력
Corbin (1993)	바람직한 목표나 성과를 달성하기 위하여 개인이 알아야 할 것과 할 수 있어야 할 것을 포함하는 능력
Dubious (1993)	역량은 삶에서의 역할을 성공적으로 수행하는데 사용되는 개인이 보유하고 있는 특성
Spencer & Spencer (1993)	특정한 상황이나 직무에서 구체적인 준거나 기준과 인과적으로 관련되어 우수한 성과를 가능하게 하는 동기, 특질, 자기개념, 지식, 기술 등 개인의 내적 특성
Strebler & Bevans (1996)	업무 영역에서 새로운 상황에 지식과 기술을 전이하는 능력을 포함하는 광범위한 개념
Parry (1996)	개인이 수행하는 업무의 주요한 부분들에 영향을 주고 업무성과와 관련성이 높고, 조직에서 널리 받아 들여 지는 성과기준에 대비하여 측정될 수 있으며 교육훈련과 개발을 통하여 개선될 수 있는 지식과 기술, 태도의 집합체
Rothwell (1999)	우수 수행자와 평균 수행자의 차이를 설명해주는 행동
Schippmann (1999)	역량은 측정 가능하고 업무와 관련되고, 개인의 행동적 특징에 기초한 특성 또는 능력
Green (1999)	직무 목표 달성에 사용되는 측정 가능한 업무 습관 및 개인적 기술에 대한 증거 자료

출처 : 오현석(2007), 역량중심 인적자원개발의 비판과 쟁점분석

Spencer & Spencer (1993)는 그의 저서 ‘Competence at Work’에서 역량을 “특정한 상황이나 직무에서 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 개인의 내적 특성”이라고 하였다(장기봉, 2008: 22).

내적인 특성은 [표 2-2-2-2]와 같이 동기, 특질, 자기개념, 지식, 기술의 다섯 가지 유형으로 세분화될 수 있다. 여기서 지식과 기술은 개발하기가 비교적 쉽지만 동기와 특질은 평가하고 개발하기가 어렵다. 자기개념은 변화시키기에 다소 시간이 걸리고 어렵긴 하지만 훈련이나 심리치료 등을 통해 변화될 수 있는 것으로 보고 있다(민병모 외 역, 1998).

[표 2-2-2-2] 역량의 다섯 가지 유형

역량유형	내 용
동기(motives)	개인이 일관되게 마음에 품고 있거나 원하는 어떤 것으로, 행동의 원인이 된다. 동기는 특정한 행위나 목표를 향해 행동을 촉발시키고, 방향을 지시하며 선택하도록 작용한다.
특질(traits)	신체적인 특성, 상황 또는 정보에 대한 일관적 반응성을 의미한다. 감정적인 자기통제와 주도성은 다소 복잡한 형태의 일관적 반응성이라고 할 수 있다.
자기개념 (self-concepts)	태도, 가치관 또는 자기상(self-image)을 의미한다. 가치관은 주어진 상황에서 단기적으로 나타내는 반응적 행동에 영향을 주는 요소이다.
지식 (knowledge)	특정 분야에 대해 가지고 있는 정보로 복잡한 속성을 가진 역량이다. 지식을 측정하는 시험점수는 흔히 업무수행을 예측하지 못한다
기술 (skill)	특정한 신체적 또는 정신적 과제를 수행할 수 있는 능력으로 정신적 또는 인지적 기술은 분석적 사고와 개념적 사고를 포함한다.

출처 : 민병모 외 역(1998), 핵심역량 모델의 개발과 활용, pp19-20 재인용.

이와 같은 역량에 대한 정의들을 종합하여 역량의 특징들을 정리하면 다음과 같다(장기봉, 2008). 첫째, 업무성과와 연결성을 강조하고 있다. 즉 역량은 반드시 성과를 창출할 수 있는 수행능력과 직결되어야 하며 이는 개인적인 영역과 후천적인 교육과 훈련으로 개발이 가능한 영역을 포함하

고 있다. 둘째, 역량은 객관적으로 습득되는 지식영역과 기술영역 그리고 태도영역의 상호작용에 의한 밀접한 집합체이다. 셋째, 역량은 관찰과 측정이 가능한 준거로 표현되어야 하며 이는 주로 수행 또는 행동 등의 개념으로 규정되고 있다(이재경, 2002: 25-26).

따라서 역량은 직무나 역할의 핵심 책임을 성공적으로 수행하는데 중요한 행동능력(Behavioral Capabilities)으로 표현될 수 있고, 관찰 가능한 특성이 있으므로 조직에서 우수한 수행의 척도(Scales)로 사용할 수 있는 중요한 관리도구가 될 수 있다(이흥민, 2005).

이와 같은 역량의 다양한 개념들은 사회, 교육, 경제, 심리학 등의 여러 학문 분야에서 다루어지고 학자들 간에 이론적인 논의를 주고받으며, 포괄적인 정의를 산출하여 발전하고 있으며 변화하는 기술과 산업 사회에 따라 역량 또한 지속적인 개발과 변화가 이루어져야 할 것이다(박덕철, 2013: 9)

### 3. 컨설턴트 역량의 정의와 특성

컨설턴트 역량이란 컨설턴트가 전문적인 지식이나 경험을 바탕으로 기업의 경영과 업무상의 문제 또는 과제를 분석하여 조언과 해결책을 제시함으로써 목표달성을 도와주고 지도하는 역할을 수행하는데 있어 갖추어야 할 전문성, 개인적인 가치관과 특성을 말한다.

김광용 외(2008)의 「비즈니스 컨설팅 서비스의 이해와 활용」 저서에서는 컨설턴트 역량에 대한 선행연구를 바탕으로 컨설턴트의 외형적인 특성과 내형적 특성을 고려한 능력(ability), 자세(attitude), 지식(knowledge)의 3가지 특성을 제시하였다(최영석, 2011: 16).

능력(ability)은 문제를 발견하고 분석 및 진단하는 능력, 문제에 대한 대안제시 능력, 정보수집부터 의사소통 능력에 이르기까지 컨설턴트의 행동을 포함하였다(이화수, 2012: 16).

자세(attitude)는 컨설턴트가 컨설팅 프로젝트에 참여하는 성실한 태도를 뜻한다. 자세는 어떤 문제에 대한 개인적인 감정을 말하는데 이는 개인들



이 갖고 있는 가치를 반영하고 있으며 개인적인 선호와 이 결과로 발생되는 경쟁우위 중 하나를 선택해야하는 상황에서 나타난다. 태도와 가치의 예로는 문서화된 커뮤니케이션을 하기 전에 구두로 커뮤니케이션 하는 것을 선호하거나 다른 사람의 종교적인 신념과 문화적인 가치에 대해 인내심을 갖는 것, 직접적으로 함께 일하는 사람들이 어떤 국적 또는 어떤 기술들을 갖고 있는 것을 선호하는 것이다.

지식(knowledge)은 컨설팅에 사용되는 모든 지식으로 경영일반, 조직관리 및 전공지식 등을 포함한다. 지식은 사실, 개념, 관계들과 프로세스들에 대한 정보를 보유하는 것을 말하는데 이것은 일반적인 지식과 전문적인 지식으로 구분하는 것이 유용하다.

일반적인 지식은 특정한 조직이나 시스템을 중재하는 컨설팅의 일반적인 배경을 구성하고 있는 경제적, 사회적, 정치적, 문화적 프로세스, 제도, 환경 등에 관한 지식을 말한다.

전문적인 지식은 두 가지 부류로 나누어지는데, 첫 번째 영역은 컨설팅 대상에 관한 지식이다. 이러한 대상들은 업종으로 분류될 수 있는데 제조, 금융, 증권 등이 있으며 기능적인 예로는 마케팅, 생산조직, 직무평가, 기업전략 등이 있다. 두 번째 영역은 컨설팅 자체에 대한 지식들로서 컨설팅 프로세스, 조직, 방법과 기술 등이 있다(이화수, 2012: 17).

Walker(2004)는 컨설턴트의 역량과 컨설팅성과의 관련성에 대하여 컨설턴트와 고객의 의사소통, 고객과의 협조와 개입, 기술적 지식이 유의한 요인이라고 주장하였다. 장영(1996)은 성공적인 컨설팅 프로젝트의 수행을 위해서는 컨설턴트의 관리자적 역량이 중요하다고 강조하고 있으며, 컨설턴트의 전문성에 관한 역량은 의뢰기업의 성과향상에 기여한다는 점을 시사하였다.

곽홍주(2008)는 컨설턴트의 전문성과 관리자적 역량이 컨설팅 프로젝트의 성공적인 수행에 영향을 미치는 요인이라는 실증분석 결과를 제시하였으며, 김익성(2008)은 컨설턴트의 전문성에 관한 역량이 컨설팅을 의뢰한 중소기업의 균형성과에 영향을 미친다는 점을 밝히고 있다.

이지은 외(2010)는 선행연구에서 도출된 20개의 컨설턴트 역량 군을 18



가지 핵심역량으로 조정하고 직무역량, 공통역량, 관리역량으로 범주화 하였다.

직무역량에는 전문지식, 분석 및 대안제시 능력, 전략적 사고능력, 정보 수집 능력, 문서작성 능력, 커뮤니케이션 능력이 포함되며, 공통역량은 고객지향성, 성취지향성, 전문가 품위유지(이미지관리), 자신감, 자기통제력, 직업윤리(컨설팅윤리)로 구성되고 관리역량은 추진력, 팀워크능력, 관계구축능력, 코칭과 임파워먼트 능력, 유연성, 리더십을 포함한다.

이에 대해 윤성환(2009)은 다음의 [표 2-2-3-1]과 같이 컨설턴트 역량을 정리하였다.



[ 표2-2-3-1 ] 컨설턴트에게 필요한 역량

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

출처: 윤성환(2009) 컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구, p22

### 제 3절 수진기업의 참여도의 선행연구

사전적 의미의 참여도는 “어떤 일에 참가하여 관여하는 정도”를 말한다. 또한 관여는 “어떤 일에 관계하여 참여함”을 의미한다. 따라서 수진기업의 참여도는 “수진기업이 컨설팅 과정에 참가하여 관여하는 정도”로 정의 할 수 있겠다.

설중웅, 조민호(2006)는 “컨설팅은 의뢰인이 처한 현안 과제와 이슈를 관련 지식과 경험 및 자원을 유기적으로 연계하여 해결해 나가는 과정이다” 하였다. 이러한 유기적 연계나 협조는 컨설팅 과정 속에서 지속적으로 이루어지며 이러한 컨설팅 수진기업의 참여정도가 컨설팅 성과를 좌우하기도 한다.

Y Jang(1998)은 경영컨설팅이 성공하기 위한 핵심요소로 컨설턴트 역량과 수진기업 경영자의 적극적인 지원, 수진기업 직원의 참여도를 들었다.

장동인(2011)은 경영컨설턴트의 역량뿐만 아니라 컨설팅을 받는 수진기업의 적극적인 지지와 참여가 컨설팅 결과물에 대한 만족도를 높인다는 연구 결과를 발표하였다.

최종영(2011)은 쿠폰제 컨설팅 수진기업의 만족도로 쿠폰제 컨설팅 지원사업의 프로세스와 참여도를 들었다.

또한 김남형(2012)은 수진기업이 컨설팅 과정에서의 대응정도가 적극적일수록 컨설팅 성과인 만족도와 활용도가 높게 나타나고 있으며, 컨설팅 성과가 높은 기업일수록 경영성과가 높다는 연구결과를 발표하였다.

국제노동기구가 정리한 컨설팅 프로세스 즉 밀란(Milan)모형에 의하면 컨설팅은 착수, 진단, 실행계획 수립, 구현, 종료 순으로 진행된다.

특히 진단과정에 있어서의 현황파악을 위한 정보수집과 원인 규명 후 실행계획을 수립하고 이에 따른 변화를 유도하는 과정에 있어서 수진업체의 적극적인 참여는 컨설팅 품질을 결정하는 중요한 요소이기도 하다.

그렇다면 컨설팅 수진업체의 참여는 어떤 것을 통해 이루어질까? 먼저 컨설팅의 이해도를 들 수 있다. 수진업체가 직면하고 있는 문제와 이를 해결하기 위해 컨설팅이 이루어지고 이러한 컨설팅 과정을 통해 달성하고자

하는 목표 등에 관한 전반적인 이해가 필요할 것이다.

[표 2-3-1] 컨설팅 프로세스

컨설팅 과정	내 용
착수(Entry)	의뢰인과 컨설턴트와의 만남이 이루어지고 예비 진단을 통해 컨설팅계약이 성립되는 단계
진단 (Diagnosis)	의뢰인이 직면한 현안과 달성하고자 하는 목표에 대해 심층적으로 정보를 수집하여 문제를 파악하고 원인을 규명하는 단계
실행계획 수립 (Action planning)	진단 단계를 통해 문제와 원인을 바탕으로 대안을 도출하고 실행계획을 수립하는 단계
구현 (Implementation)	수립된 실행계획에 따라 변화를 유도하는 단계
종료 (Termination)	컨설팅 프로세스의 완료 결과를 보고하고 철수

출처 : 설증웅, 조민호(2006) 컨설팅입문, 새로운 제안

다음은 수진업체의 컨설팅 지원이다. 컨설팅 지원은 인적, 물적 자원을 통해 이루어지며 컨설턴트가 독립된 지위를 가지고 활동할 수 있게 하기 위한 수진업체의 지원이라 할 수 있다.

즉 컨설팅을 받고자 하는 수진업체의 입장에서 왜(why) 컨설팅을 받아야하고 어떤 부분에 대한 컨설팅이 필요하며 컨설팅을 받은 후 처방에 대한 행동양식 등에 대한 전반적인 이해와 그러한 이해를 기반으로 컨설턴트에 대한 적극적인 지원과 지지가 컨설팅 참여를 통해 반영됨으로써 컨설팅의 성공여부를 결정짓는 변수가 될 수 있을 것이다.

## 제 4 절 신보의 컨설팅 지원정책

신용보증기금은 신용보증기금 법 제23조(업무) 제1항 3호에 경영지도 업무를 명시하고 1978년부터 현재까지 중소기업경영지원단(현재: 개인 366명, 법인 23개 등록)을 통해 중소기업에게 비 금융부문으로 경영컨설팅을 제공하고 있으나, 민간부문과의 차별성 부족과 성과평가 기준의 미비로 대외 감사 시 지적되고 있는 실정으로 본 연구를 통해 중소기업 컨설팅의 품질 및 성과의 향상을 위한 경영컨설팅의 핵심요소는 어떻게 구성되어 있으며, 컨설팅 성과에 미치는 영향으로 컨설팅 수진비용 지원정책과 컨설팅 절차개선 정책으로 대별하여 살펴보기로 한다.

### 1. 컨설팅 수진비용 지원정책

우리나라 중소기업은 기업이 자사의 문제점을 발견하고 이를 치유하면서 기업을 발전시켜 나가는 전략 수립을 대부분 대표자의 경험에 의존하는 것이 일반적이며 이는 영세적인 중소기업의 특성상 내부 전문 인력부족에 기인 한다. 특히 제품을 개발하고 사업화를 준비하는 과정에서 지원업무를 수행하는 인력이 없어 성장기회를 상실하고 사장되는 경우가 많은 것이 사실이다. 따라서 급변하는 경영환경에 적응하여 성공적인 기업성과를 이루기 위해서는 컨설턴트의 객관적이고 전문적인 컨설팅이 필요하며 이러한 환경조성이 중소기업 지원의 필수 요소 일 것이다.

정부의 수진비용 지원정책은 중소기업청, 금융위원회, 보건복지부, 한국사회적기업진흥원, 특허청, 각 지자체 등 각 부처별, 지방자치 단체별로 많은 정책자금이 지원되고 있으며 본 논문에서는 신용보증기금의 컨설팅 지원 사업을 중심으로 알아보고자 한다.

## 1) 지원 절차

[그림 2-2] 경영컨설팅 지원 절차도



출처: 신용보증기금 (2013) 컨설턴트 사내 교육 프로그램

## 2) 컨설팅 지원 분야 및 내용

[표 2-4-1-1] 컨설팅 지원 분야 및 내용

지원 분야	내 용
경영전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>경영전략 수립, 사업계획서 작성 등</li> <li>부문별 목표달성 실행계획, 경영진의 경영마인드 제고 등</li> </ul>
인사부문	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직 및 인력관리, 조직 재설계, 신인사제도</li> <li>직무분석, 성과급 임금체계, 연봉제 등</li> </ul>
마케팅	<ul style="list-style-type: none"> <li>시장분석, 상품기획, 목표시장공략</li> <li>고객 및 영업 관리, 판매능력 강화 등</li> </ul>
재무관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>재무내부통제, 재무관리의 업무정형화 및 통합</li> <li>효율적이고 적절한 재무회계 정보 산출</li> </ul>
생산관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>설계 및 제조원가 혁신, 표준원가 및 목표원가 관리</li> <li>생산손실개선 및 낭비제거, 공정작업관리</li> </ul>
정보화	<ul style="list-style-type: none"> <li>ISP(정보화전략계획)수립, ERP 등 정보화시스템 활성화</li> </ul>
가업승계	<ul style="list-style-type: none"> <li>가족기업의 승계전략(리더쉽 이전), 지배구조, 갈등관리</li> <li>재무전략, 문화·가치관공유 등 가족기업 경영시스템구축</li> </ul>

### 3) 수진비용 지원 내용

[표 2-4-1-2] 신보의 수진비용 지원 현황

구 분	대 상	컨설팅비용		지원 한도
		신보지원	기업부담	
보증 기업	창업	전액	무료	3백만원
	정책			
	우대	80%	20%	8백만원
		80%	20%	4백만원
	일반	60%	40%	5백만원
보증 미이용	희망창업아카데미 수료생 창업기업	전액	무료	3백만원
	기타기업	40%	60%	2백만원

1) 재기지원보증기업, 사회적 기업, 1인 창조기업, 고령친화기업 등 정책적우대기업

2) 수출중소기업, 경영혁신형기업, 녹색성장산업 영위기업, 고용창출기업 등

신보의 수진비용 지원정책은 신용보증을 이용하고 있는 기업을 중심으로 창업 후 5년 이내의 창업초기기업, 재기지원 보증기업, 사회적 기업, 1인 창조기업, 고령친화기업, 창업스쿨 수료기업 등은 3백만원 한도 내에서 컨설팅비용을 전액 지원하고 있으며, 펍닥터 신청기업, 창업 후 5년 초과 우대기업은 80% 지원을 기타기업은 60% 지원을 하고 있고, 매년 전액지원 대상기업을 확대하여 창업초기기업의 조기 경영정상화를 지원하고 있다.

## 2. 컨설팅 절차개선 정책

신보의 컨설팅 지원 사업은 1978년 경영지도부의 신설로부터 시작되어 매년 점진적으로 지원건수는 증가세 [표 2-4-2-1]를 보이고 있으나, 내용은 민간부문과 별 차이가 없이 일반적인 경영부문에 대한 부문지도를 실시하여 오고 있으며, 공공부문의 컨설팅 지원기관이 증가하고 있고, 금융기관들도 거래고객에 대한 서비스 및 사후관리 차원에서 주로 외부 전문 인력을 단기 채용하여 자체 조직 및 인력 [표 2-4-2-2]으로 운영 중이며, 유사 공공기관인 중소기업진흥공단의 컨설팅 사업과도 중복지원

하고 있어 신보만의 차별화된 컨설팅 사업의 필요성이 대두되고 있다.

이에 따라 1회성 단기 컨설팅으로는 우량하고 성장잠재력이 있는 기업을 창업에서 사후관리에 이르는 기업성장의 전반에 걸친 경쟁력 제고에 한계가 있어 단기적으로는 신보만의 특화 컨설팅 영역을 개발하고, 장기적으로 기업의 성장단계별(창업기-성장기-성숙기-쇠퇴기)로 차별화된 컨설팅 [그림 2-4]을 제공하며, 컨설팅 사후관리를 개선하여 신용보증 사업과 컨설팅을 연계하여 자금지원으로 컨설팅 결과의 운용을 지원하는 방안 등 절차개선에 이르게 되었다.

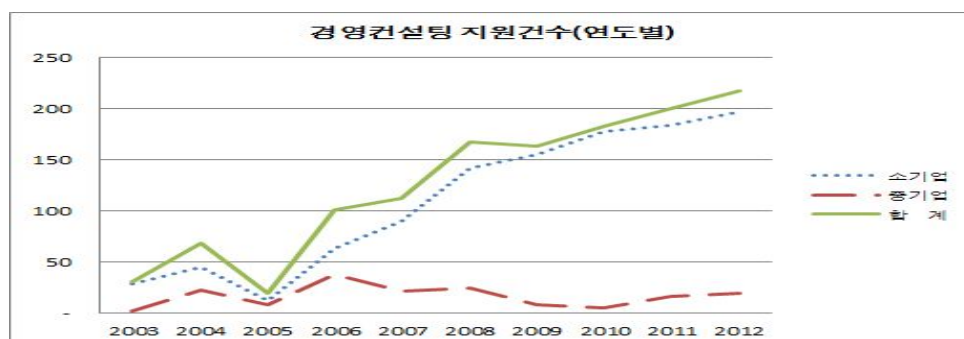
단기과제인 신보만의 특화 컨설팅으로 개발된 신용관리(CRC : Credit Risk Control) 컨설팅은 신보의 빅 데이터를 기반으로 기업의 내·외부 신용 리스크(Credit Risk)를 진단·분석하고 기업경영을 위해 필요한 신용위험관리 기법을 지원함으로써 기업의 자기신용관리능력을 배양시켜 신용등급을 상향시킴으로 인해 유리한 금리로 자금의 조달 및 신규거래처를 개척할 수 있도록 지원하는 컨설팅을 도입하게 되었다.

이와 같은 신보의 컨설팅 지원 절차개선 정책이 컨설팅 성과에 유의하게 영향을 미치는지를 본 논문에서 실증분석을 통해 검토 하고자 한다.

[표 2-4-2-1] 연도별 중소기업 컨설팅 지원 건수

구분	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
소기업	29	45	12	63	90	142	155	178	184	197
중기업	2	23	8	38	22	25	8	5	16	20
합 계	31	68	20	101	112	167	163	183	200	217

[그림 2-3] 중소기업 지원현황 추이

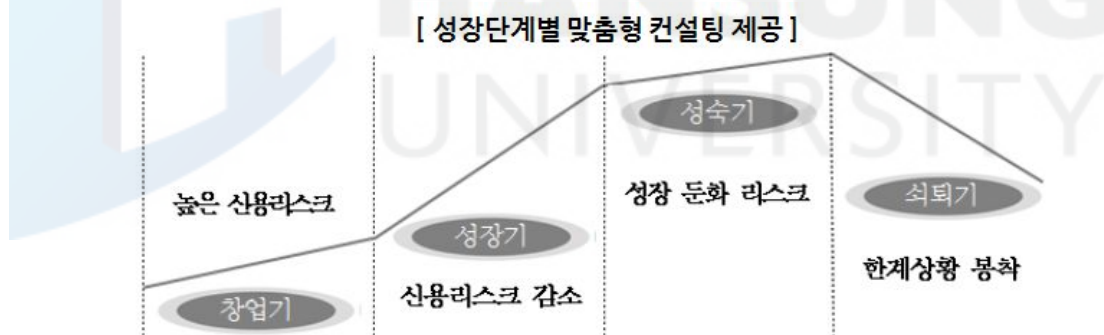




[표 2-4-2-2] 금융기관 경쟁상대 비교

구분		기업은행	국민은행	우리은행	산업은행
조직		컨설팅 부 (3개팀)	컨설팅 팀 (기업영업추진부)	컨설팅 팀 (중소기업전략부)	컨설팅 부 (3개팀)
직원 (PM,컨설턴트)		70명 (58명)	12명 (6명)	14명 (14명)	25명 (18명)
지원 규모	대상	중소기업	중소,중견	중소,중견	중견,대기업
	건당 비용	무료	예산범위내	30-50백만원	30-50백만원 (중소,중견기업 위주)
	비용 부담	100%무료	무료	대부분 무료 (유로건수3건)	기업부담 및 무료병행
	건수	약500건	약100건	105건	약100건

[그림 2-4] 성장단계별 차별화 지원 내용



구분	대상	컨설팅 세부내용
창업기	창업 3년 이내	창업기 높은 신용 리스크 및 금융기관 대출기피를 타개하고 시장에 안정적으로 진입하기 위한 신용관리
성장기	잠재혁신형 기업	신용리스크 감소를 위한 전략과 각종 정책자금지원 및 경영혁신인증 등을 통해 경쟁력 확보
성숙기	장기고액기업	성장둔화 리스크에 대한 신용도 개선 및 기업가치제고 전략
쇠퇴기	구조적 경영애로기업	한계상황 및 재무구조 악화 징후에 대한 관리 대응전략

출처: 신용보증기금 (2013) 컨설팅 사업의 효율적 운용방안

## 제 5 절 컨설팅성과의 선행연구

### 1. 컨설팅 만족도

사전적 의미의 만족이란 “마음의 흡족함, 모자람이 없이 충분하고 넉넉함”을 의미한다.

따라서 만족도란 만족의 정도를 의미하는 것으로 볼 때 모자람이 없이 충분하고 넉넉함의 정도를 의미하는 것이라 할 수 있을 것이다.

컨설팅을 받은 수진업체를 컨설턴트의 고객이라는 관점에서 볼 때 우리가 일상적으로 많이 사용하고 있는 고객만족이라는 개념을 고찰해볼 필요가 있다.

고객만족(customer satisfaction)이란 마케팅 중심 개념으로써, 1970 년대 이후 끊임없이 학계와 재계로부터 많은 주목을 받아왔다. 이처럼 고객만족 개념이 오늘날 학계와 재계에서 중요한 이슈로 대두되고 있는 이유는 고객만족이 기업이 바라는 여러 가지 성과와 관련되기 때문이다(박명호 외, 2000: 127).

일반적으로 고객만족은 고객이 얻는 편익(Benefit)이 고객이 지불한 비용(Cost)보다 클 경우 발생 한다고 한다. 구매이전의 기대를 기준으로 기대한 것보다 많은 편익을 얻을 수 록 만족도는 높아지며 기대한 것보다 적은 편익을 얻을수록 만족도가 낮아진다. 고객의 기대를 상회할 수 록 만족, 감동으로 이어지며 고객의 기대를 하회할 수 록 불만족, 불평 등으로 이어진다(함주한, 2005: 249). 올리버(Oliver,1980)는 기대-불일치패러다임(expectancy-disconfirmation paradigm)을 통해 고객만족은 제품의 품질이나 성능이 고객이 사전에 가지고 있던 기대와 얼마나 차이가 나는지에 따라 결정되며 이는 일치와 불일치로 나타나고 불일치는 크게 긍정적인 불일치와 부정적인 불일치로 나타난다 하였다.

고객이 기대한 대로 일치하였다면 고객은 만족할 것이고 일치를 넘어 긍정적인 불일치에 이르면 더욱 만족할 것이며 부정적인 불일치에 이르면 고객은 불만족 한다 하였다(김성영 외, 2009: 108).

따라서 컨설팅 만족도는 “수진업체가 컨설팅을 받은 이후 컨설팅에 대한 사전기대에 대해 마음에 흡족한 정도”로 정의 할 수 있겠다.

## 2. 컨설팅 활용도

사전적 의미의 활용도는 “어떤 물건이나 방법을 이용하는 정도”를 말한다. 따라서 컨설팅 활용도는 컨설팅 산출물에 대한 결과나 방법을 이용하는 정도로 해석해도 물의가 없을 것이다. 구체적으로 김익성(2006)은 컨설팅 활용도를 중소기업 대표자의 컨설팅 산출물 활용의지, 사내 직원에 대한 교육 및 학습 수준을 컨설팅 산출물의 활용도로 보았다(김익성, 2006: 159).

또한 동일한 논문에서 컨설팅 만족도가 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 발표하였다.

일반적으로 컨설팅 활용도의 경우 컨설팅 수진기업이 컨설팅 결과물을 얼마나 적극적으로 활용하여 이를 본인이 목표로 하는 긍정적 경영성으로 연결시키는 것에 대한 척도로 이해 할 수 있겠다.

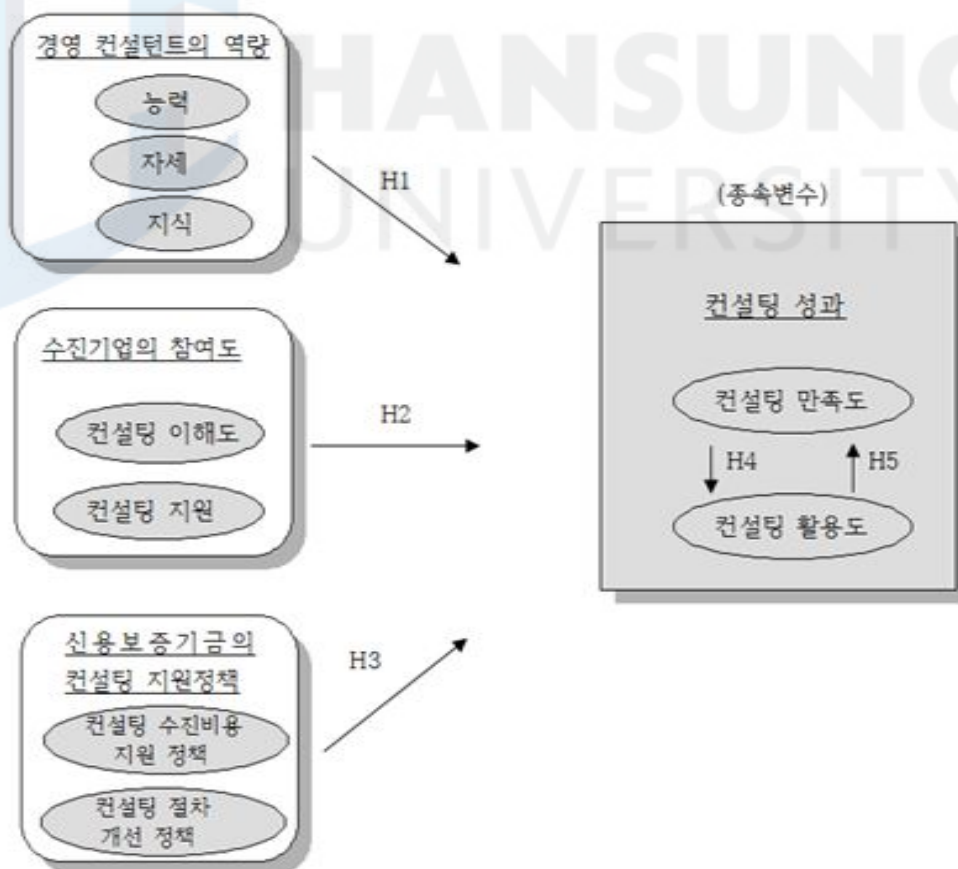
## 제 3 장 연구 모형 및 연구 설계

### 제 1 절 연구모형 및 가설설정

본 연구의 목적은 컨설턴트의 개인적인 역량과 수진기업의 참여도, 신보의 지원정책이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 분석함으로써 궁극적으로 컨설팅 성과를 높이는데 그 목적이 있다.

선행연구의 결과를 기초로 하여 실증분석을 위한 연구모형을 설정하였으며, 연구모형을 구성하고 있는 변수들 간의 관련성을 파악하기 위해 가설을 설정하였고, 설정된 연구가설의 주요 이론적 개념을 측정도구인 설문지를 통하여 측정하기 위한 구성변수들에 대한 조작적 정의를 하였다.

[그림 3-1] 연구모형



가설은 연구문제를 해결하는 판단의 대상이 되는 사실이며 이러한 사실의 진위를 확인해 봄으로써 문제에 대한 해답을 내리게 된다. 따라서 가설은 실증적인 확인의 대상이 되므로 매우 구체적이고 현상과 밀접한 관련성이 있는 주장이지만 아직까지 그 진실여부가 확인되지는 않은 사실이라고 할 수 있다. 본 논문에서는 기본적인 연구 모형에 의거 아래와 같이 가설을 설정하였다.

H1) 경영 컨설턴트 역량은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

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

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

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

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

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

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

H2) 수진기업의 참여도는 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-1) 수진기업의 컨설팅 이해도는 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-2) 수진기업의 컨설팅 지원은 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-3) 수진기업의 컨설팅 이해도는 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-4) 수진기업의 컨설팅 지원은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미

칠 것이다.

H3) 신보의 컨설팅 지원 정책은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3-1) 신보의 컨설팅 수진비용 지원정책은 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다

H3-2) 신보의 컨설팅 절차개선 정책은 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다

H3-3) 신보의 컨설팅 수진비용 지원정책은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다

H3-4) 신보의 컨설팅 절차개선 정책은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다

H4) 컨설팅 만족도는 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H5) 컨설팅 활용도는 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

## 제 2 절 설문지 설계 및 표본 수집

### 1. 설문지의 설계 및 내용

본 연구에서 설정한 가설을 검증하기 위해 사용된 종속변수로 하나는 컨설팅 만족도로 최창호(2012), 신동주(2012)의 설문지를 참조하여 각색하였으며, 6개 문항을 5점 척도 (①전혀 그렇지 않다, ②그렇지 않다, ③보통이다, ④그렇다, ⑤매우 그렇다)로 설계하였다. 3개 문항은 컨설팅 프로젝트와 관련하여 예산과 일정이 준수 되었는지 와 비용 대비 가치가 있었는지에 대한 효율성 측면을, 나머지 3개 문항은 컨설팅 수행결과에 대해 전반적으로 만족스럽고, 기업의 제반 문제가 해결되었으며, 결과적으로 기업의 가치 증대에 기여하였는지에 대한 효과성 측면을 각각 반영하였다.

또 다른 종속변수로 컨설팅 결과물의 활용도와 재구매도로 문효승(2012), 육헌영(2013)의 설문지를 참조하여 각색하였으며, 5점 척도로 경영자의 컨설팅 결과 수용과 컨설팅 산출물 활용의지 및 사내 교육과 컨설팅 이후에도 컨설턴트와의 수시 대화가 있는 지 등의 4개 문항은 컨설팅 활용도를, 재구매도에 관하여는 컨설팅을 다시 받을 의향이 있는지와 주변에 컨설팅을 권유할 의향이 있는지에 관한 컨설팅 재구매도로 구성하였다.

한편, 독립변수는 최창호(2012), 신동주(2012)의 설문지를 참조하여 컨설턴트의 역량으로 지식 5개 문항(경영일반, 조직관리, 수학 및 통계, 기타 전문지식, 경험적 노하우) 및 능력 5개 문항(프로세스 관리, 문제 진단, 문제 분석, 대안 제시, 미래예측능력)을, 자세 5개 문항(비밀 유지, 허위 또는 과장 결과 미 제시, 전문분야 준수, 책임완수, 도덕성)을 각각 설계하였다.

독립변수로 수진기업의 참여도중 컨설팅 이해도 4개 문항(기업경영의 부족한 부분에 도움, 문제해결에 필요, 컨설팅의 유용한 활용, 일반적 효과)과 컨설팅 지원도 5개 문항(최고경영층의 관심과 지원, 전담조직 구성, 산출물에 대한 전반적 이해도, 조직 구성원들의 협조와 지원, 결과물에 대한 최고경영자의 실행의지)을 설계하였으며, 문효승(2012), 최창호(2012)의 설문지를 참조하여 각색하였으며, 5점 척도를 사용하였다.

독립변수로 신용보증기금의 컨설팅 지원정책에 관한 설문은 육헌영(2013)의 설문지를 일부 참조하여 각색하였으며, 비용지원 2개 문항(수진비용의 적정, 수진비용의 지원확대의 필요성), 절차개선 6개 문항(중간점검, 사후관리강화, 자금지원, 홍보방안 다양화, 새로운 기법 개발, 성장단계별 컨설팅 제공)을 각각 설계하였다.

## 2. 표본의 수집 및 자료의 처리

한편, 본 연구는 컨설턴트의 역량과 수진기업의 참여도, 신보의 지원정책이 컨설팅 성과에 유의미한 영향을 미치는지를 알아보기 위하여 2010-2014년간 전략, 재무, 인사, 마케팅 등에 대한 신용보증기금이 지



원하는 컨설팅을 1회 이상 수행한 경험이 있는 전국의 중소기업 975개 업체의 임직원을 대상으로 '14. 9월-10월 두 달 사이에 설문지를 배포하였고 그중에 131개가 회수(회수율: 13.4%)되었으며, 결측치가 없어 모두를 표본으로 활용하여 실증분석을 실시하였으며, 연구에서 자료처리는 SPSS(ver. 19)통계 프로그램을 활용하였다.

### 3. 변수의 조작적 정의

개념적 정의(conceptual definition)는 연구에서 사용되는 주요 용어들을 개념적으로 정의하는 것이다. 다시 말해서 개념적 정의란 어떤 용어가 가진 가장 일반적인 속성을 사전적으로 규정하는 작업이라 할 수 있다. 따라서 개념적 정의의 내용의 지극히 추상적이고 보편적이다. 이에 반해 조작적정의(operational definition)란 추상적 개념이나 변수를 실증적인 관찰에 의해 측정할 수 있도록 구체화한 정의를 지칭한다. 채서일(1996)은 조작적 정의는 측정에 앞서 정의된 변수의 개념적 정의를 보다 구체적인 형태로 표현하는 과정으로 이는 실제 검증에 전제가 되는 관찰가능성, 즉 측정 가능성과 연결되는 정의이다. 따라서 조작적 정의는 연구의 가능성과 측정상의 오류에 결정적인 역할을 한다는 점에서 그 중요성이 있다고 하였다. 본 연구에서 설정한 독립변수와 종속변수에 포함된 개념들에 대한 변수의 조작적 정의는 다음과 같다.

#### 1) 컨설턴트의 역량

컨설턴트의 능력(ability)은 컨설팅 업무 수행에 필요한 정보 수집 및 분석능력과 의뢰기업의 문제 진단 및 대안 제시 능력으로 설명될 수 있다(김광용 외, 2008: 44).

이러한 선행연구의 정의를 따라 본 연구에서도 컨설턴트 역량 중 능력을 측정하기 위해서, 기업의 문제를 진단 할 수 있는 능력, 기업에서 찾아낸 문제를 분석할 수 있는 능력, 문제를 분석하고 진단한 결과에 대해 대안



제시 능력, 컨설팅 전체 프로세스를 관리할 수 있는 능력, 미래예측능력 등 5개 항목의 설문을 사용하였다.

컨설턴트의 지식은 컨설팅에 필요한 경영 전반에 걸친 지식부터 전문 분야의 지식 및 분석에 필요한 지식으로 정의하고 측정을 위하여 컨설팅 수행에 필요한 경영일반에 관한 지식, 조직이론 및 조직 관리에 필요한 지식, 컨설팅 수행에 관련한 수학 및 통계적 지식, 컨설팅 수행에 필요한 전문지식, 여러 컨설팅 수행으로부터 얻은 경험적인 지식을 측정하였다.

컨설턴트의 자세는 컨설턴트가 컨설팅 수행 시 지켜야 할 윤리적인 행동과 책임으로 정의하고, 이를 측정하기 위해 컨설턴트가 컨설팅을 통해 알게 된 의뢰기업의 비밀을 잘 지켰는지, 컨설팅 수행 시 허위 결과를 제시하거나 과장하지 않았는지, 컨설팅에서 업무 영역과 범위를 준수하였는지, 컨설팅 과정에서 발생하는 일들에 대하여 책임을 다하였는지, 계약서에 명기된 사항 이외에 어떤 부가적인 대가도 요구하지 않았는지에 대해 측정하였다(윤성환, 2008: 37).

[표 3-2-3-1] 컨설턴트 역량 변수의 조작적 정의

변 수		조작적 정의
컨설턴트 역량	능 력	컨설팅 업무 수행에 필요한 정보 수집 및 분석능력과 의뢰기업의 문제 진단 및 대안 제시 능력
	지 식	컨설팅에 필요한 경영 전반에 걸친 지식부터 전문분야의 지식 및 분석에 필요한 지식
	자 세	컨설턴트가 컨설팅 수행 시 지켜야 할 윤리적인 행동과 책임

## 2) 수진기업의 참여도

컨설팅 참여도는 수진기업이 컨설팅 과정 전반에 이해하고 지원하는 정도로 정의하고 하위변수를 컨설팅 이해도와 컨설팅 지원도로 구분하였으며 이를 측정하기 위한 조작적 정의는 다음과 같다.

[표 3-2-3-2] 수진기업의 컨설팅 참여도 변수의 조작적 정의

변 수		조작적 정의
컨설팅 참여도	이해도	기업경영의 부족한 부분에 대한 도움을 받는 것이다
		기업의 문제해결을 위해 필요한 것이다
		필요한 경우 유용하게 활용할 수 있는 수단이다
		컨설팅을 받으면 일반적으로 효과가 있다
	지원도	최고경영층의 지속적인 관심과 지원이 이루어 졌다
		컨설팅 추진을 위한 전담조직 혹은 TFT를 구성하였다
		컨설팅 수행과정과 산출물에 대한 이해가 높았다
		내부 조직구성원들의 협조와 지원이 잘 이루어졌다
		결과에 대한 최고경영자의 실행의지는 높았다

### 3) 신보의 컨설팅 지원 정책

신보의 컨설팅 지원정책은 신보에서 중소기업에 대한 비 금융서비스의 일환으로 시행중인 컨설팅 사업으로 정의하고 이를 수진비용 지원정책과 절차개선 정책으로 대별하였으며, 이를 측정하기 위한 조작적 정의는 다음과 같다.

[표 3-2-3-3] 신보의 컨설팅 지원정책 변수의 조작적 정의

변 수		조작적 정의
신보의 지원정책	비용 지원	신보로부터 지원받은 수진비용은 적당하였다
		수진비용 지원 확대는 문제해결에 도움이 된다
	절차 개선	신보직원이 진행상황을 중간점검 하는 것이 필요하다
		컨설팅 수행 후 정기적인 방문 등 사후관리가 필요하다
		컨설팅 결과 반영을 위한 자금지원이 필요하다
		컨설팅 업무에 대한 다양한 홍보방안이 필요하다
		기업의 신용등급을 상향시킬 수 있는 컨설팅이 필요하다
		성장단계별 맞춤형 컨설팅 제공이 필요하다

### 4) 컨설팅 성과

컨설팅 성과는 수진업체가 컨설팅을 받은 이후 컨설팅 산출물에 대해 만족하고 이를 활용하는 정도로 정의하고 이를 컨설팅 만족도와 활용도로 대별하였으며, 이를 측정하기 위한 조작적 정의는 다음과 같다

[표 3-2-3-4] 컨설팅 성과 변수의 조작적 정의

변 수		조작적 정의
컨설팅 성과	만족도	컨설팅 수행결과에 대해 전반적으로 만족 한다
		컨설팅 수행과정 일정을 제대로 준수하였다
		컨설팅 수행결과가 우리기업의 제반 문제를 해결하였다
		컨설팅 수행과정 중 예산은 제대로 준수하였다
		회사가 지불한 비용에 비해 컨설팅의 가치가 더 높았다
		컨설팅 수행결과가 우리 기업 가치증대에 기여하였다
	활용도	최고경영자의 컨설팅 산출물 활용의지가 있다
		컨설팅 결과를 수용하고 이를 적극적으로 활용하였다
		컨설팅 결과를 활용하기 위해 사내에서 교육을 실시하였다
		컨설팅 이후에도 컨설턴트와 수시로 대화하고 있다
		만약 더 필요하다면 다시 컨설팅을 받을 의향이 있다
		컨설팅을 주변사람이나 다른 회사 에게도 권장할 의향이 있다



## 제 4 장 실증 분석

### 제 1 절 표본의 인구통계학적 특성(빈도분석)

본 연구의 분석에 사용된 표본 수는 총 131개로, 표본의 인구통계학적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시하였으며, 인구통계학적 특성은 업종, 매출규모, 종업원 수, 설립 년수 등으로 빈도분석 결과 내용은 아래 [표4-1-1]과 같다.

[표 4-1-1] 표본의 인구 통계학적 특성

구 분		빈도수(명)	구성비율(%)
업 종	제조업	55	42.0
	도소매업	41	31.3
	건설업	1	0.8
	서비스업	27	20.6
	IT	5	3.8
	기타	2	1.5
매출규모	1억원 미만	10	7.6
	1억원 이상- 10억원 미만	41	31.3
	10억원 이상-50억원 미만	47	35.9
	50억원 이상-100억원미만	19	14.5
	100억원	10	7.6
	이상-300억원미만	4	3.1
	300억원 이상		
종업원 수	5명 미만	47	35.9
	5명 이상 - 10명 미만	29	22.1
	10명 이상 - 100명 미만	51	38.9
	100명 이상 - 300명	1	0.8
	미만	3	2.3
	300명 이상		
설립 년수	3년 미만	35	26.7
	3년 이상 - 5년 미만	51	38.9
	5년 이상 - 10년 미만	27	20.6
	10년 이상 - 15년 미만	9	6.9
	15년 이상	9	6.9

먼저 업종별로는 제조업이 55개(42.0%)로 가장 많았으며, 도소매업 41개(31.3%), 서비스업, IT, 기타, 건설업 순이다. 매출액 규모는 10억원 이상 ~ 50억원 미만 47개(35.9%)로 가장 많았으며, 1억원 이상 ~ 10억원 미만 41개(31.3%), 50억원 이상 ~ 100억원 미만, 1억원 미만, 100억원 이상 ~ 300억원 미만, 300억원이상 순이다. 종업원 수는 10명 이상 ~ 100명 미만이 51개(38.9%)로 가장 많았으며, 5명 미만 47개(35.9%), 5명 이상 ~ 10명 미만, 300명이상, 100명 이상 ~ 300명 미만 순이다. 설립 년수는 3년 이상 ~ 5년 미만이 51개(38.9%)로 가장 많았고, 3년 미만 35개(26.7%), 5년 이상 ~ 10년 미만, 10년 이상 ~ 15년 미만, 15년 이상 순으로 각각 구성되어 있다.

## 제 2 절 타당도 및 신뢰도 분석

일반적으로 측정도구, 즉 설문항이 올바른가에 대한 기준으로 타당도 분석과 신뢰도 분석이 각각 활용된다. 타당도 분석이란 측정도구가 측정하고자 하는 것을 얼마나 잘 측정하는가를 검증하는 것으로 일반적으로 요인분석을 활용하여 같은 구성개념을 측정하는 변수들이 동일한 요인으로 묶이는지를 확인하는 것이다.

반면, 신뢰도 분석이란 측정한 것이 얼마나 일치하는가를 검증하는 것으로 요인분석을 통하여 동일한 요인으로 묶인 변수들이 동질적인지를 파악하는 것이다. 예를 들어 어떤 사람이 100미터 달리기를 하는데 정확한 기록을 측정하기 위해서 측정도구로 시계를 사용해야지 저울을 사용한다면 타당도가 확보되었다고 할 수 없는 것이다. 또한 스톱워치를 사용해야지 바늘 손목시계를 사용하면 같은 사람의 기록이 동일성을 유지하기 어려울 것이며, 이 경우에는 신뢰도가 확보되었다고 할 수 없는 것이다.

한편, 타당도가 확보 되었다고 해서 반드시 신뢰도가 확보되는 것은 아니며, 반대로 신뢰도가 확보 되었다고 해서 반드시 타당도가 확보되는 것도 아니다.

결국 타당도와 신뢰도 분석은 각각 독립적으로 수행되어야 하며 두 가지 모두를 충족해야만 한다 할 것이다.

한편 설문항을 통한 측정값은 측정오차가 존재하며, 이 측정오차는 체계적 오차와 비체계적 오차로 구분되며, 체계적 오차는 타당도 분석과 관련이 있는 반면, 체계적 오차는 신뢰도 분석과 관련이 있다.

일반적으로 타당도 분석은 구성개념(constructs) 타당도인 집중 타당도(convergent validity) 및 판별 타당도(discriminant validity)를 활용하는데, SPSS 프로그램을 활용한 회귀분석에서는 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을, AMOS 프로그램을 활용한 구조방정식모델에서는 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 통해 이를 검증하게 된다.

SPSS 프로그램을 활용한 회귀분석에서 사용되는 탐색적 요인분석은 변수들 간의 구조(상관관계)를 조사하고, 통계적 효율성을 높이기 위해 변수의 수를 줄이기 위한 방법(측정변수들의 단일 차원성 확보)으로 사용되고 있으며, 측정변수와 요인의 관계가 이론상으로 체계화되지 않거나 논리적으로 정립되지 않은 상태에서 주로 활용된다. 이렇듯 탐색적 요인분석의 핵심은 아무런 정보 없이 분석이 이루어지기 때문에 조사자가 데이터를 분석하기 전까지는 요인에 대한 통제가 불가능하며, 요인의 수에 대하여도 알 수 없고, 요인이 어떤 항목으로 묶일지도 예측할 수 없다.

결국, 이런 특성 때문에 탐색적 요인분석은 새로운 구성개념의 척도 개발처럼 가설을 세우기에 충분한 증거들이 없을 때 주로 사용된다.

탐색적 요인분석의 경우 타당도 분석은 먼저, 요인분석을 하기에 적당한가를 나타내는 척도로써 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)척도와 측정변수들의 상관계수의 행렬이 단위행렬(같은 측정변수들끼리의 상관계수가 1이고, 나머지 측정변수들과는 모두 상관계수가 0)이라는 귀무가설이 기각되고, 단위행렬이 아니라(나머지 측정변수들과 적어도 1개 이상은 상관계수가 0이 아님)는 대립가설을 채택하기 위한 Bartlett의 구형성을 각각 검정(예를 들어,  $p < .05$  이면 95% 신뢰수준에서 대립가설을 채택)한 후, 회전제공합 적재값(요인이 2개 이상일 경우 사용하며, 1개일 경우 에는 추출

제곱합 적재값을 활용)에서 해당 요인이 전체 문항의 분산을 얼마나 설명하는지를 확인하고, 공통으로 묶인 요인 모두가 전체 문항의 분산을 얼마나 설명하는지를 확인하기 위해 %누적값을 확인(일반적으로 >60%는 되어야 함)한다.

마지막으로 요인이 2개 이상일 경우, 회전된 성분행렬에서 성분(요인)별로 묶인 요인 적재값(일반적으로 >.5)과 성분(요인)으로 묶이지 않은 교차 요인 적재값(일반적으로 <.4)을 확인하여 집중 타당도와 판별 타당도를 검정하게 되는 것이다 (최창호, 2014: 88).

본 연구에서는 모든 잠재변수인 컨설턴트 역량, 수진기업의 참여도, 신보의 지원정책, 컨설팅 성과에 대하여 잠재변수별로 이들 잠재변수를 측정하는 측정변수를 대상으로 각각 변수 정제과정을 거쳐 이들에 대한 집중 및 판별 타당도 분석을 실시한 다음 마지막으로 타당도 분석이 완료된 상태에서 신뢰도 분석을 실시하고자 한다.

## 1. 탐색적 요인 분석

### 1) 컨설턴트의 역량

[표 4-2-1-1] 컨설턴트역량 타당도 분석

변 수	컨설턴트 능력	컨설턴트자 세	컨설턴트 지식	공통성
능력4	.864			.924
능력3	.815			.897
능력2	.794			.885
능력5	.736			.787
자세3		.884		.909
자세4		.825		.847
자세2		.782		.835
지식3			.803	.901
지식2			.738	.871
지식4			.694	.833
eigenvalue	3.356	2.911	2.422	
% 분산	33.561	29.109	24.222	-
% 누적	33.561	62.671	86.893	

KMO=.902, Bartlett  $\chi^2=1411.844$ ,  $p=.000$

독립변수인 컨설턴트능력, 컨설턴트자세, 컨설턴트지식에 대한 타당도 분석은 당초 설문항은 15개이었으나 집중 및 판별타당도를 저해하는 설문항 5개를 순차적으로 제거한 후 남은 설문항에 대한 분석 결과는 위[표 4-2-1-1]로 측정변수의 수와 구성개념의 수가 적당한가를 나타내는 척도로써 KMO값은 0.902로 일반적인 수준인 0.7 이상이고, 상관계수의 행렬이 단위행렬인가를 확인하는 Bartlett의 구형성 검정은  $p=.000$ 으로 KMO와 Bartlett의 구형성 검정결과는 유효한 것으로 나타났다.

한편, 3개의 요인이 설명하는 총 분산을 나타내는 회전 제곱합의 적재 값인 %누적 값이 86.89%로 일반적인 수준인 60%를 초과하고 있어 3개의 요인이 총 분산을 충분히 설명하고 있으며, 베리맥스 회전방법을 사용한 회전된 성분행렬 결과, 각각 요인별, 즉 컨설턴트능력(.864, .815, .794, .736), 컨설턴트자세(.884, .825, .782) 및 컨설턴트지식(.803, .738, .694)의 요인 적재 값이 일반적인 기준인 0.5보다 크므로, 타당도는 확보되었다 할 수 있다.

## 2) 수진기업 참여도

[표4-2-1-2] 수진기업참여도 타당도 분석

변수	수진기업 이해도	수진기업 지원도	공통성
이해도2	.915		.843
이해도1	.861		.795
이해도3	.826		.786
지원도2		.819	.671
지원도3		.749	.668
지원도5		.726	.672
eigenvalue	2.514	1.921	
% 분산	41.903	32.018	-
% 누적	41.903	73.921	
KMO=.800, Bartlett $\chi^2=341.971$ , $p=.000$			

독립변수인 수진기업이해도, 수진기업 지원도에 대한 타당도 분석은 당초



설문항은 9개이었으나 집중 및 판별타당도를 저해하는 설문항 3개를 순차적으로 제거한 후 남은 설문항에 대한 분석 결과는 위 [표 4-2-1-2]로 측정변수의 수와 구성개념의 수가 적당한가를 나타내는 척도로써 KMO값은 0.800으로 일반적인 수준인 0.7 이상이고, 상관계수의 행렬이 단위행렬인가를 확인하는 Bartlett의 구형성 검정은  $p=.000$ 으로 KMO와 Bartlett의 구형성 검정결과는 유효한 것으로 나타났다.

한편, 2개의 요인이 설명하는 총 분산을 나타내는 회전 제곱합의 적재 값인 %누적 값이 73.9%로 일반적인 수준인 60%를 초과하고 있어 2개의 요인이 총 분산을 충분히 설명하고 있으며, 베리맥스 회전방법을 사용한 회전된 성분행렬 결과, 각각 요인별, 즉 수진기업이해도(.915, .861, .826), 수진기업지원도(.819, .749, .726)의 요인 적재 값이 일반적인 기준인 0.5보다 크므로, 타당도는 확보되었다 할 수 있다.

### 3) 신보의 지원 정책

[표4-2-1-3] 신보지원정책 타당도 분석

변수	절차개선	비용지원	공통성
절차개선5	.842		.717
절차개선6	.837		.701
절차개선2	.723		.543
절차개선3	.622		.455
절차개선4	.621		.540
비용지원1		.889	.790
비용지원2		.816	.761
eigenvalue	2.801	1.707	
% 분산	40.019	24.386	—
% 누적	40.019	64.405	

KMO=.770, Bartlett  $\chi^2=300.523$ ,  $p=.000$

독립변수인 신보지원정책의 절차개선, 비용지원에 대한 타당도 분석은 당초 설문항은 8개이었으나 집중 및 판별타당도를 저해하는 1개 설문항을 제거한 후 남은 설문항에 대한 분석결과는 위 [표 4-2-1-3]으로 측정변수의 수와 구성개념의 수가 적당한가를 나타내는 척도로써 KMO값

은 0.770으로 일반적인 수준인 0.7 이상이고, 상관계수의 행렬이 단위행렬인가를 확인하는 Bartlett의 구형성 검정은  $p=.000$ 으로 KMO와 Bartlett의 구형성 검정결과는 유효한 것으로 나타났다.

한편, 2개의 요인이 설명하는 총 분산을 나타내는 회전 제곱합의 적재 값인 %누적 값이 64.4%로 일반적인 수준인 60%를 초과하고 있어 2개의 요인이 총 분산을 충분히 설명하고 있으며, 베리맥스 회전방법을 사용한 회전된 성분행렬 결과, 각각 요인별, 즉 절차개선(.842, .837, .723, .622, .621), 비용지원(.889, .816)의 요인 적재 값이 일반적인 기준인 0.5보다 크므로, 타당도는 확보되었다 할 수 있다.

#### 4) 컨설팅 성과

[표4-2-1-4] 컨설팅성과 타당도 분석

변수	컨설팅 활용도	컨설팅 만족도	공통성
활용도2	.850		.788
활용도6	.797		.686
활용도3	.782		.687
활용도1	.775		.674
활용도5	.765		.687
활용도4	.659		.499
만족도4		.884	.859
만족도2		.861	.842
eigenvalue	3.766	1.955	—
% 분산	47.076	24.438	
% 누적	47.076	71.514	

KMO=.860, Bartlett  $\chi^2=651.859$ , p=.000

종속변수인 컨설팅활용도, 컨설팅만족도에 대한 타당도 분석은 당초 설문항은 12개이었으나 집중 및 판별타당도를 저해하는 설문항 4개를 제거한 후 남은 설문항에 대한 분석결과는 위 [표 4-2-1-4]로 측정변수의 수와 구성개념의 수가 적당한가를 나타내는 척도로써 KMO값은 0.860으로 일반적인 수준인 0.7 이상이고, 상관계수의 행렬이 단위행렬인가를 확인하는 Bartlett의 구형성 검정은  $p=.000$ 으로 KMO와 Bartlett의 구형성 검정결과는 유효한 것으로 나타났다.

한편, 2개의 요인이 설명하는 총 분산을 나타내는 회전 제곱합의 적재 값인 %누적 값이 71.5%로 일반적인 수준인 60%를 초과하고 있어 2개의 요인이 총 분산을 충분히 설명하고 있으며, 베리맥스 회전방법을 사용한 회전된 성분행렬 결과, 각각 요인별, 즉 컨설팅활용도(.850, .797, .782, .775, .765, .659), 컨설팅만족도(.884, .861)의 요인 적재값이 일반적인 기준인 0.5보다 크므로, 타당도는 확보되었다 할 수 있다.

## 2. 신뢰도 분석

### 1) 컨설턴트 능력에 대한 신뢰도 분석

[표 4-2-2-1] 신뢰도 통계량

Cronbach의 알파	항목 수
.942	4

[표 4-2-2-2] 항목 총계 통계량

설문항	항목이 삭제된 경우 척도평균	항목이 삭제된 경우 척도분산	수정된 항목-전체 상관관계	항목이 삭제된 경우 Cronbach 알파
능력2	11.77	7.178	.884	.919
능력3	11.70	7.072	.898	.914
능력4	11.87	6.514	.901	.912
능력5	11.95	6.928	.781	.952

컨설턴트 능력에 대한 신뢰도 분석 결과, 전체적인 크론바흐 알파값이 기준치인 .6을 상회하고 있어 신뢰도는 확보된 것으로 판단되며, 항목제거 시 크론바흐 알파값이 전체적인 크론바흐 알파값 .942보다 높은 능력5 .952가 있으나, 기준치보다 월등히 높은 상태에서 미미한 증가를 위해 측정변수 제거 등의 절차는 필요 없는 것으로 판단된다.

## 2) 컨설턴트 자세에 대한 신뢰도 분석

[표 4-2-2-3] 신뢰도 통계량

Cronbach의 알파	항목 수
.920	3

[표 4-2-2-4] 항목 총계 통계량

설문항	항목이 삭제된 경우 척도평균	항목이 삭제된 경우 척도분산	수정된 항목-전체 상관관계	항목이 삭제된 경우 Cronbach 알파
자세2	8.54	2.219	.827	.893
자세3	8.59	2.244	.868	.862
자세4	8.61	2.117	.822	.899

컨설턴트 자세에 대한 신뢰도 분석 결과, 전체적인 크론바흐 알파값이 기준치인 .6을 상회하고 있어 신뢰도는 확보된 것으로 판단되며, 항목제거 시 크론바흐 알파값이 전체적인 크론바흐 알파값을 하회하고 있어 측정변수 제거 등의 절차는 필요 없는 것으로 판단된다.

## 3) 컨설턴트 지식에 대한 신뢰도 분석

[표 4-2-2-5] 신뢰도 통계량

Cronbach의 알파	항목 수
.920	3

[표 4-2-2-6] 항목 총계 통계량

설문항	항목이 삭제된 경우 척도평균	항목이 삭제된 경우 척도분산	수정된 항목-전체 상관관계	항목이 삭제된 경우 Cronbach 알파
지식2	7.87	3.206	.848	.882
지식3	8.07	2.772	.861	.867
지식4	7.95	2.967	.814	.904

컨설턴트 지식에 대한 신뢰도 분석 결과, 전체적인 크론바흐 알파값이 기준치인 .6을 상회하고 있어 신뢰도는 확보된 것으로 판단되며, 항목제거 시 크론바흐 알파값이 전체적인 크론바흐 알파값을 하회하고 있어 측정변수 제거 등의 절차는 필요 없는 것으로 판단된다.

#### 4) 컨설팅 이해도에 대한 신뢰도 분석

[표 4-2-2-7] 신뢰도 통계량

Cronbach의 알파	항목 수
.880	3

[표 4-2-2-8] 항목 총계 통계량

설문항	항목이 삭제된 경우 척도평균	항목이 삭제된 경우 척도분산	수정된 항목-전체 상관관계	항목이 삭제된 경우 Cronbach 알파
이해도1	8.62	1.976	.767	.833
이해도2	8.70	2.057	.775	.825
이해도3	8.71	2.054	.764	.835

컨설팅 이해도에 대한 신뢰도 분석 결과, 전체적인 크론바흐 알파값이 기준치인 .6을 상회하고 있어 신뢰도는 확보된 것으로 판단되며, 항목제거 시 크론바흐 알파값이 전체적인 크론바흐 알파값을 하회하고 있어 측정변수 제거 등의 절차는 필요 없는 것으로 판단된다.

# 5)컨설팅 지원도에 대한 신뢰도 분석

[표 4-2-2-9] 신뢰도 통계량

Cronbach의 알파	항목 수
.694	3

[표 4-2-2-10] 항목 총계 통계량

설문항	항목이 삭제된 경우 척도평균	항목이 삭제된 경우 척도분산	수정된 항목-전체 상관관계	항목이 삭제된 경우 Cronbach 알파
지원도2	8.05	2.420	.438	.754
지원도3	7.22	3.066	.570	.546
지원도5	7.02	3.031	.577	.537

컨설팅 지원도에 대한 신뢰도 분석 결과, 전체적인 크론바흐 알파값이 기준치인 .6을 상회하고 있어 신뢰도는 확보된 것으로 판단되나, 항목제거 시 크론바흐 알파값이 전체적인 크론바흐 알파값 .694를 상회하는 지원도 2 .754가 있어 지원도2를 항목 삭제하고 재차 신뢰도 분석을 실시하고자 한다.

[표 4-2-2-11] 신뢰도 통계량

Cronbach의 알파	항목 수
.754	2

[표 4-2-2-12] 항목 총계 통계량

설문항	항목이 삭제된 경우 척도평균	항목이 삭제된 경우 척도분산	수정된 항목-전체 상관관계	항목이 삭제된 경우 Cronbach 알파
지원도3	4.13	.760	.605	—
지원도5	3.92	.748	.605	—

지원도2를 항목제거하고 전체 크론바흐 알파를 .754로 신뢰도를 높여 회귀분석을 실시코자 한다.

#### 6)신보 비용지원 정책의 신뢰도 분석

[표4-2-2-13] 신뢰도 통계량

Cronbach의 알파	항목 수
.712	2

[표4-2-2-14] 항목 총계 통계량

설문항	항목이 삭제된 경우 척도평균	항목이 삭제된 경우 척도분산	수정된 항목- 전체 상관관계	항목이 삭제된 경우 Cronbach 알파
비용지원1	4.13	.914	.553	-
비용지원2	3.93	.957	.553	-

컨설팅 비용지원에 대한 신뢰도 분석 결과, 전체적인 크론바흐 알파값이 기준치인 .6을 상회하고 있어 신뢰도는 확보된 것으로 판단되며, 설문항이 2개로 항목제거 시 크론바흐 알파값은 산출이 불가하여 측정변수 제거 등의 절차는 필요 없는 것으로 판단된다.

#### 7)신보 절차개선 정책의 신뢰도 분석

[표4-2-2-15] 신뢰도 통계량

Cronbach의 알파	항목 수
.803	5

[표4-2-2-16] 항목 총계 통계량

설문항	항목이 삭제된 경우 척도평균	항목이 삭제된 경우 척도분산	수정된 항목-전체 상관관계	항목이 삭제된 경우 Cronbach 알파
절차개선2	17.73	4.997	.570	.779
절차개선3	17.41	6.152	.509	.787
절차개선4	17.66	5.563	.548	.777
절차개선5	17.51	5.406	.703	.730
절차개선6	17.47	5.743	.653	.749

컨설팅 절차개선에 대한 신뢰도 분석 결과, 전체적인 크론바흐 알파값이 기준치인 .6을 상회하고 있어 신뢰도는 확보된 것으로 판단되며, 항목제거 시 크론바흐 알파값이 전체적인 크론바흐 알파값을 하회하고 있어 측정변수 제거 등의 절차는 필요 없는 것으로 판단된다.

#### 8) 컨설팅 만족도에 대한 신뢰도 분석

[표4-2-2-17] 신뢰도 통계량

Cronbach의 알파	항목 수
.824	2

[표4-2-2-18] 항목 총계 통계량

설문항	항목이 삭제된 경우 척도평균	항목이 삭제된 경우 척도분산	수정된 항목-전체 상관관계	항목이 삭제된 경우 Cronbach 알파
만족도2	4.14	.643	.701	-
만족도4	4.20	.576	.701	-

컨설팅 만족도에 대한 신뢰도 분석 결과, 전체적인 크론바흐 알파값이 기준치인 .6을 상회하고 있어 신뢰도는 확보된 것으로 판단되며, 설문항이 2개로 항목제거 시 크론바흐 알파값은 산출이 불가하여 측정변수 제거 등의 절차는 필요 없는 것으로 판단된다.



9) 컨설팅 활용도에 대한 신뢰도 분석

[표4-2-2-19] 신뢰도 통계량

Cronbach의 알파	항목 수
.895	6

[표4-2-2-20] 항목 총계 통계량

설문항	항목이 삭제된 경우 척도평균	항목이 삭제된 경우 척도분산	수정된 항목-전체 상관관계	항목이 삭제된 경우 Cronbach 알파
활용도1	19.05	16.536	.725	.878
활용도2	19.22	15.589	.811	.864
활용도3	19.47	15.328	.743	.873
활용도4	19.92	15.502	.604	.899
활용도5	19.19	15.556	.736	.874
활용도6	19.18	15.582	.736	.874

컨설팅 활용도에 대한 신뢰도 분석 결과, 전체적인 크론바흐 알파값이 기준치인 .6을 상회하고 있어 신뢰도는 확보된 것으로 판단되며, 항목제거 시 크론바흐 알파값이 전체적인 크론바흐 알파값 .895보다 높은 활용도6 .899가 있으나, 기준치보다 월등히 높은 상태에서 미미한 증가를 위해 측정변수 제거 등의 절차는 필요 없는 것으로 판단된다.

[표 4-2-2-21] 신뢰도 분석 요약

구성개념	설문항	항목이 삭제된 경우 Cronbach의 알파	항목 삭제 전 Cronbach의 알파	최종 Cronbach의 알파
컨설턴트 역량	능력2	.919	.942	.942
	능력3	.914		
	능력4	.912		
	능력5	.952		
	자세2	.893	.920	.920
	자세3	.862		
	자세4	.899		
	지식2	.882	.920	.920
	지식3	.867		
	지식4	.904		
수진기업 참여도	이해도1	.833	.880	.880
	이해도2	.825		
	이해도3	.835		
	지원도2	.754	.694	.754
	지원도3	.546		
	지원도5	.537		
신보 지원정책	비용지원1	—	.712	.712
	비용지원2	—		
	절차개선2	.779	.803	.803
	절차개선3	.787		
	절차개선4	.777		
	절차개선5	.730		
	절차개선6	.749		
컨설팅 성과	만족도2	—	.824	.824
	만족도4	—		
	활용도1	.878	.895	.895
	활용도2	.864		
	활용도3	.873		
	활용도4	.899		
	활용도5	.874		
	활용도6	.874		

### 제 3 절 기술통계 및 상관관계 분석

#### 1. 기술통계

각 변수들의 요인별 기술통계에 대한 분석결과는 [표 4-3-1-1]과 같다. 분석결과 신보의 절차개선이 4.39점으로 가장 높은 것으로 나타났으며, 컨설팅 활용도가 3.87로 가장 낮은 것으로 나타났다. 컨설턴트 능력 3.94, 컨설턴트 지식 3.98, 컨설턴트 자세 4.29, 컨설팅 이해도 4.34, 컨설팅 지원도 4.03, 신보의 수진비용 지원이 4.03, 컨설팅 만족도 4.17으로 나타났다.

[표 4-3-1-1] 기술통계

구 분	최 소 값	최 대 값	평 균	표준편차
컨설턴트 능력	1.00	5.00	3.94	0.87
컨설턴트 지식	1.00	5.00	3.98	0.85
컨설턴트 자세	1.67	5.00	4.29	0.73
컨설팅 이해도	1.00	5.00	4.34	0.69
컨설팅 지원도	1.50	5.00	4.03	0.78
수진비용	1.00	5.00	4.03	0.85
절차개선	2.40	5.00	4.39	0.58
컨설팅 만족도	2.00	5.00	4.17	0.72
컨설팅 활용도	1.00	5.00	3.87	0.78

#### 2. 변수들 간의 상관관계 분석

본 연구의 가설검정에 앞서 변수 간의 상호관련성을 확인하기 위해 피어슨 상관관계(Person product-moment correlation coefficient)분석을 하였다. 상관관계 분석은 연구하고자 하는 변수들 간의 관련성을 분석하기 위하여 사용되는데, 하나의 변수가 다른 변수와 관련성이 있는지 여부와 관련성이 있다면 어느 정도의 관련성을 보유하고 있는지를 알아보고자 할 때 사용된다(채준원,2011). 따라서 가설검정에 사용되는 중요변수 간의 관계의 강도를 제시함으로써 변수의 관련성에 대한 대체적인 윤곽을

제시한다. 따라서 상관관계 분석은 모든 분석에 앞서 요구되는 선행조건이기도 하다(장근탁,2012).

[표 4-3-2-1]은 구성 개념간 Person 상관계수를 나타낸 것이다. 변수들이 모두 5점 리커트 척도로 설계되었는데, 모든 변수 간에  $P < 0.01$  수준에서 모두 유의한 것으로 나타났으며 구성 개념 간 판별타당성이 있는 것으로 분석되었다.

[표 4-3-2-1] 변수들 간 상관관계 분석결과

	컨설팅 트능력	컨설팅 트지식	컨설팅 트자세	컨설팅 이해도	컨설팅 지원도	수진 비용	절차 개선	컨설팅 만족도	컨설팅 활용도
컨설팅 트능력	1	.811**	.684**	.470**	.466**	.662**	.416**	.544**	.691**
컨설팅 트지식	.811**	1	.736**	.499**	.589**	.516**	.444**	.632**	.558**
컨설팅 트자세	.684**	.736**	1	.513**	.590**	.508**	.448**	.647**	.540**
컨설팅 이해도	.470**	.499**	.513**	1	.524**	.600**	.488**	.490**	.414**
컨설팅 지원도	.466**	.589**	.590**	.524**	1	.428**	.519**	.652**	.554**
수진 비용	.662**	.516**	.508**	.600**	.428**	1	.403**	.572**	.610**
절차 개선	.416**	.444**	.448**	.488**	.519**	.403**	1	.556**	.549**
컨설팅 만족도	.544**	.632**	.647**	.490**	.652**	.572**	.556**	1	.614**
컨설팅 활용도	.691**	.558**	.540**	.414**	.554**	.610**	.549**	.614**	1

\*\* . 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의합니다.

## 제 4 절 다중회귀분석

### 1. 다중 회귀분석 해석

1) 컨설팅의 핵심요소가 컨설팅 만족도에 미치는 영향

[표 4-4-1-1] 모형 요약

모형	R	R제곱	수정된R제곱	추정값의 표준오차	Dubin-Watson
1	.790	.624	.603	.45341	2.088

a. 예측값: (상수), 절차개선, 수진비용, 컨설팅지원도, 컨설팅턴트자세, 컨설팅이해도, 컨설팅턴트지식, 컨설팅턴트능력

b. 종속변수: 컨설팅만족도

[표 4-4-1-2] 분산분석

	제곱합	자유도	평균 제곱	F	유의확률
회귀모형	42.019	7	6.003	29.199	.000
잔차	25.286	123	.206		
합계	67.305	130			

a. 예측값: (상수), 절차개선, 수진비용, 컨설팅지원도, 컨설팅턴트자세, 컨설팅이해도, 컨설팅턴트지식, 컨설팅턴트능력

b. 종속변수: 컨설팅만족도

[표 4-4-1-3] 계수

	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	공선성 통계량	
	B	표준오차	베타			공차	VIF
(상수)	.209	.337		.621	.535		
컨설팅턴트능력	-.162	.092	-.195	-1.753	.082	.246	4.072
컨설팅턴트지식	.221	.094	.261	2.358	.020	.250	3.996
컨설팅턴트자세	.232	.088	.234	2.638	.009	.388	2.574
컨설팅이해도	-.090	.080	-.087	-1.121	.264	.510	1.959
컨설팅지원도	.242	.072	.262	3.374	.001	.507	1.974
수진비용	.260	.071	.308	3.687	.000	.438	2.283
절차개선	.248	.086	.198	2.890	.005	.647	1.545

a. 종속변수: 컨설팅만족도

컨설턴트 역량 (능력, 지식, 자세), 수진기업 참여도(이해도, 지원도), 신보지원정책(수진비용, 절차개선)이 컨설팅 만족도에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 먼저 공선성통계량에서 모든 변수가 공차한계는  $> .1$  (즉,  $VIF < 10$ )으로 독립변수 들 간의 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났으며, Durbin Watson 계수가 0과 4에서 멀고 2에 가까운 2.088로 잔차항의 독립성(즉, 종속변수의 자기상관)도 확보되었는 바, 결국 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하다.

다음으로 분산분석표에서 F값은 29.199,  $P=.000$ 으로 독립변수 중 어느 하나라도 종속변수에 선형적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

그렇다면 독립변수 중 어느 변수가 종속변수에 선형적으로 영향을 미치는지를 알아보기 위하여 계수표를 확인한 결과, 컨설턴트 지식, 컨설턴트 자세, 컨설팅지원도, 수진비용, 절차개선의  $P=.05$ 이하로 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 비 표준화계수 B값이 모두 양수로 컨설턴트 지식, 컨설턴트 자세, 컨설팅지원도, 수진비용, 절차개선이 높을수록 컨설팅 만족도는 높은 것으로 나타나 가설 H1-2, H1-3, H2-2, H3-1, H3-2는 채택되었으며, 가설 H1-1, H2-1은  $P=.05$ 이상으로 통계적으로 유의하지 아니하여 기각되었다.

## 2)컨설팅의 핵심요소가 컨설팅 활용도에 미치는 영향

[표 4-4-1-4] 모형요약

모형	R	R제곱	수정된R제곱	추정값의 표준오차	Dubin-Watson
1	.791	.625	.604	.49316	2.314

a.예측값:(상수),절차개선,수진비용,컨설팅지원도,컨설턴트자세,컨설팅이해도,컨설턴트지식,

컨설턴트능력

b.종속변수: 컨설팅활용도

[ 표 4-4-1-5 ] 분산분석

	제곱합	자유도	평균 제곱	F	유의확률
회귀모형	49.959	7	7.137	29.345	.000
잔차	29.914	123	.243		
합계	79.873	130			

a. 예측값: (상수), 절차개선, 수진비용, 컨설팅지원도, 컨설턴트자세, 컨설팅이해도, 컨설턴트지식,

컨설턴트능력

b. 종속변수: 컨설팅활용도

[ 표 4-4-1-6 ] 계수

	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	공선성 통계량	
	B	표준오차	베타			공차	VIF
(상수)	-.063	.366		-.172	.864		
컨설턴트능력	.479	.100	.531	4.770	.000	.246	4.072
컨설턴트지식	-.175	.102	-.189	-1.712	.089	.250	3.996
컨설턴트자세	.009	.096	.009	.098	.922	.388	2.574
컨설팅이해도	-.154	.088	-.136	-1.756	.082	.510	1.959
컨설팅지원도	.260	.078	.258	3.333	.001	.507	1.974
수진비용	.203	.077	.221	2.646	.009	.438	2.283
절차개선	.341	.093	.251	3.658	.000	.647	1.545

a. 종속변수: 컨설팅활용도

컨설턴트 역량 (능력, 지식, 자세), 수진기업 참여도(이해도, 지원도), 신보지원 정책(수진비용, 절차개선)이 컨설팅 활용도에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 먼저 공선성통계량에서 모든 변수가 공차한계는  $> .1$  (즉,  $VIF < 10$ )으로 독립변수 들 간의 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났으며, Durbin Watson 계수가 0과 4에서 멀고 2에 가까운 2.314로 잔차항의 독립성(즉, 종속변수의 자기상관)도 확보되었는 바, 결국 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하다.

다음으로 분산분석표에서 F값은 29.345,  $P=.000$ 으로 독립변수 중 어느 하나라도 종속변수에 선형적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

그렇다면 독립변수 중 어느 변수가 종속변수에 선형적으로 영향을 미치는지를 알아보기 위하여 계수표를 확인한 결과, 컨설턴트 능력, 컨설팅지원도, 수진비용, 절차개선의  $P=.05$ 이하로 통계적으로 유의한 영향을 미치

는 것으로 나타났으며, 비 표준화계수 B값이 모두 양수로 컨설팅 능력, 컨설팅지원도, 수진비용, 절차개선이 높을수록 컨설팅활용도는 높은 것으로 나타나 가설H1-2, H2-4, H3-3, H3-4는 채택되었으며, 가설H1-5, H1-6, H2-3는  $P=.05$ 이상으로 통계적으로 유의하지 아니하여 기각되었다.

### 3) 컨설팅 만족도가 컨설팅 활용도에 미치는 영향

[표 4-4-1-7] 모형 요약

모형	R	R제곱	수정된R제곱	추정값의 표준오차	Dubin-Watson
1	.614	.377	.372	.62129	2.339

a. 예측값:(상수), 컨설팅만족도

b. 종속변수: 컨설팅활용도

[표 4-4-1-8] 분산분석

	제곱합	자유도	평균 제곱	F	유의확률
회귀모형	30.079	1	30.079	77.925	.000
잔차	49.794	129	.386		
합계	79.873	130			

a. 예측값:(상수), 컨설팅만족도

b. 종속변수: 컨설팅활용도

[표 4-4-1-9] 계수

	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	공선성 통계량	
	B	표준오차	베타			공차	VIF
(상수)	1.081	.320		3.376	.001		
컨설팅만족도	.669	.076	.614	8.828	.000	1.000	1.000

a. 종속변수: 컨설팅활용도

컨설팅 만족도가 컨설팅 활용도에 미치는 영향을 알아보기 위하여 단순 회귀분석을 실시하였다. 먼저 공선성통계량에서 단순회귀분석으로 변수들 간의 다중공선성 문제는 없으며, Durbin Watson 계수가 0과 4에서 멀고 2에 가까운 2.339로 잔차항의 독립성(즉, 종속변수의 자기상관)도 확



보 되었는 바, 결국 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하다.

다음으로 분산분석표에서 F값은 77.925, P=.000으로 변수 중 어느 하나라도 종속변수에 선형적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

그렇다면 컨설팅 만족도가 컨설팅 활용도에 선형적으로 영향을 미치는지를 알아보기 위하여 계수표를 확인한 결과, P=.05이하로 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 비 표준화계수 B값이 모두 양수로 컨설팅 만족도가 높을수록 컨설팅 활용도는 높은 것으로 나타나 가설 H4는 채택되었다.

#### 4) 컨설팅 활용도가 컨설팅 만족도에 미치는 영향

[표 4-4-1-10] 모형요약

모형	R	R제곱	수정된R제곱	추정값의 표준오차	Dubin-Watson
1	.614	.377	.372	.57032	2.251

a.예측값:(상수), 컨설팅활용도

b.종속변수: 컨설팅만족도

[표 4-4-1-11] 분산분석

	제곱합	자유도	평균 제곱	F	유의확률
회귀모형	25.346	1	25.346	77.925	.000
잔차	41.959	129	.325		
합계	67.305	130			

a.예측값:(상수), 컨설팅활용도

b.종속변수: 컨설팅만족도

[표 4-4-1-12] 계수

	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	공선성 통계량	
	B	표준오차	베타			공차	VIF
(상수)	1.989	.252		7.900	.000		
컨설팅활용도	.563	.064	.614	8.828	.000	1.000	1.000

a.종속변수: 컨설팅만족도

컨설팅 활용도가 컨설팅 만족도에 미치는 영향을 알아보기 위하여 단순 회귀분석을 실시하였다. 먼저 공선성통계량에서 단순회귀분석으로 변수들간의 다중공선성 문제는 없으며, Durbin Watson 계수가 0과 4에서 멀고 2에 가까운 2.251로 잔차항의 독립성(즉, 종속변수의 자기상관)도 확보되었는 바, 결국 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하다.

다음으로 분산분석표에서 F값은 77.925,  $P=.000$ 으로 변수 중 어느 하나라도 종속변수에 선형적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

그렇다면 컨설팅 만족도가 컨설팅 활용도에 선형적으로 영향을 미치는지를 알아보기 위하여 계수표를 확인한 결과,  $P=.05$ 이하로 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 비 표준화계수 B값이 모두 양수로 컨설팅 활용도가 높을수록 컨설팅 만족도는 높은 것으로 나타나 가설 H5는 채택되었다.



## 2. 가설검증 분석결과

[표 4-4-2-1] 가설검증 분석결과

가설	내 용	p 값	검증 결과
H1	경영 컨설턴트의 역량은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	—	—
H1-1	경영 컨설턴트의 능력은 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	0.082	기각
H1-2	경영 컨설턴트의 지식은 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	0.020	채택
H1-3	경영 컨설턴트의 자세는 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	0.009	채택
H1-4	경영 컨설턴트의 능력은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	0.000	채택
H1-5	경영 컨설턴트의 지식은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	0.089	기각
H1-6	경영 컨설턴트의 자세는 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	0.922	기각
H2	수진기업의 참여도는 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	—	—
H2-1	수진기업의 컨설팅 이해도는 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	0.264	기각
H2-2	수진기업의 컨설팅 지원은 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	0.001	채택
H2-3	수진기업의 컨설팅 이해도는 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	0.082	기각
H2-4	수진기업의 컨설팅 지원은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	0.001	채택
H3	신보의 컨설팅 지원정책은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	—	—
H3-1	신보의 컨설팅 수진비용 지원정책은 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	0.000	채택
H3-2	신보의 컨설팅 절차개선 정책은 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	0.005	채택
H3-3	신보의 컨설팅 수진비용 지원정책은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	0.009	채택
H3-4	신보의 컨설팅 절차개선 정책은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	0.000	채택
H4	컨설팅 만족도는 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	0.000	채택
H5	컨설팅 활용도는 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	0.000	채택

## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 연구의 요약 및 시사점

#### 1. 연구의 요약

국내 중소기업의 현황을 살펴보면 규모별 중소기업은 소기업(제조업, 광업, 건설업, 운송업은 50인 미만, 나머지는 10인 미만)이 전체 사업체 수의 96.1%(3,002천개), 전체 종사자 수의 57%(8,056천명)를 차지하였으며, 중기업은 각각 3.8%(119천개)와 29.8%(4,206천명)를 차지하고 있다.

각 정권마다 중소기업 생산성 향상, 중소기업 육성, 경쟁력 확보 등 다양한 정책이 실행되어 왔으나, 현재까지 우리 중소기업의 문제는 선진국에 비해 상대적으로 시장에 의한 구조조정 매커니즘이 원활히 작동되지 못하고 있는데서 상당부분 기인한다고 할 수 있다.

이는 시장에서 과잉투자가 자율적으로 조정되지 않고, 기업 퇴출 및 인수 합병, 사업교환과 전환, 전략적 제휴 등과 같은 구조조정 활동이 원활히 이루어지지 않고 있는 것을 의미한다.

이에 따라 소기업은 중기업으로 성장하는 확률이 극히 낮고, 오히려 국민경제의 허리 역할을 해줄 중기업의 비율이 줄고, 대기업은 절대 숫자와 비율에서 줄어들고 있는 등으로 한나라의 지속적 경제성장과정에서 나타나야 할 기업의 소기업→중기업→중견기업→대기업으로의 동태적 발전현상이 나타나지 않고 있으며, 결과적으로 국가산업 전체적으로 한정된 자원의 효율적 배분이 되지 않고 있어 중소기업은 물론 국민경제 전체의 경쟁력을 저하시키는 요인이 되고 있다.

본 논문에서는 중소기업에게 양질의 경영컨설팅 서비스를 제공함으로써 중소기업이 올바른 방향으로 성장하고 더불어 국가산업에 이바지하는 선순환구조를 전제로 논리를 전개하였다.

성공적인 중소기업 경영컨설팅의 핵심요소는 연구자의 접근방법에 따라

여러 가지를 들 수 있으나 본 논문에서는 독립변수로 컨설턴트 역량, 수진기업의 참여도, 신보의 지원정책 등을 상위변수로 사용하였고 컨설턴트 역량의 하위변수로 능력, 지식, 자세를, 수진기업의 참여도로는 수진기업의 컨설팅 이해도와 컨설팅 지원을, 그리고 컨설팅 지원정책으로는 신보의 컨설팅 수진비용 지원정책과 절차개선 정책을 변수로 사용하였다.

더불어 종속변수인 컨설팅성과로는 컨설팅 만족도와 활용도를 하위변수로 사용하였다. 특히 컨설팅 수진기업들이 자발적으로 컨설팅에 참여하기 보다는 대부분 신보의 컨설팅 수진비용 지원과 신보직원의 컨설팅 권유로 컨설팅을 받고 있는 점에 착안하여 컨설팅 절차개선 등을 통해 자발적으로 중소기업이 컨설팅을 신청할 수 있도록 유도하는 컨설팅의 핵심요소를 알아내고자 노력하였다.

2010년에서 2014년 8월까지 전략, 재무, 인사, 마케팅 등에 대한 신용보증기금 지원 컨설팅을 1회 이상 수행한 경험이 있는 전국의 중소기업 임직원을 대상으로 총 131부의 설문지를 표본으로 활용하여 실증 분석을 실시하였다.

통계분석은 크게 타당도 분석, 신뢰도 분석, 기술 분석과 상관관계 분석 그리고 다중회귀분석 순으로 진행하였다.

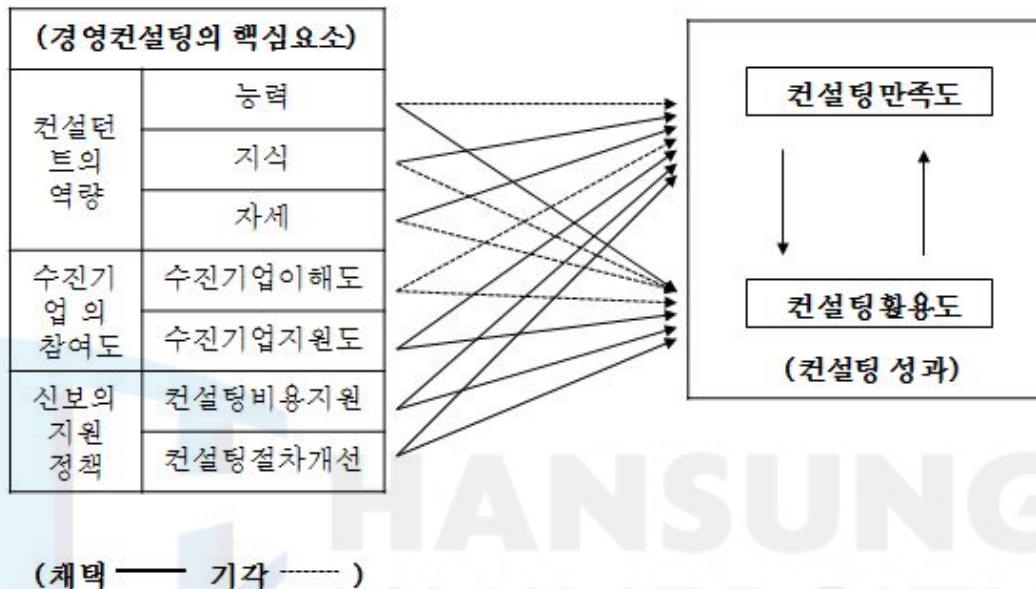
다중회귀분석 결과 첫째, 컨설턴트의 역량 변수 중 컨설턴트 능력은 컨설팅 만족도는 유의하지 아니하고, 컨설팅 활용도에는 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향관계가 나타났으며, 컨설턴트 지식, 컨설턴트 자세는 컨설팅 만족도에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향관계가 나타났고, 컨설팅 활용도에는 모두 기각되었다. 둘째, 수진기업의 참여도에서는 수진기업 이해도는 컨설팅 만족도, 컨설팅 활용도 모두 기각되었고, 수진기업 지원도는 컨설팅 만족도, 컨설팅 활용도 모두에 유의미한 정(+)의 영향관계가 나타났다.

셋째, 신보의 컨설팅 지원정책에서 컨설팅 수진비용 지원정책은 컨설팅 만족도 및 컨설팅 활용도 모두 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향관계가 나타났으며, 신보지원 컨설팅 절차개선에서도 컨설팅 만족도, 컨설팅 활용도 모두 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향관계가 나타났다.

더불어 ‘컨설팅 만족도는 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다’와 ‘컨설팅 활용도는 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다’는 각각 채택되었다.

종합적인 다중 회귀분석 결과는 아래 그림과 같다.

[그림 5-1] 다중 회귀분석 결과



## 2. 연구결과의 시사점

본 연구의 실증분석 결과를 토대로 본 이론적 및 실무적 시사점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 컨설팅 만족도의 역량변수 중 컨설팅 만족도는 컨설팅 만족도에는 기각되고, 컨설팅 활용도는 채택되었으며, 지식과 태도는 컨설팅 만족도에는 영향을 미치나, 컨설팅 활용도에는 기각되었다.

선행연구의 대부분은 컨설팅 만족도의 역량 중 컨설팅 만족도의 수행능력을 최고의 역량으로 평가하고 있거나 적어도 능력, 지식, 자세를 균등하게 보는 시각이나 실제 중소기업 컨설팅 과정에서 수진기업의 임직원이 피부로 느끼는 부분은 컨설팅 만족도에서는 능력도 중요하지만 그보다는 각종 경영, 기술

에 관한 지식이나 컨설팅 윤리에 관한 자세 부분을 주요 역량으로 생각하고 있는 것으로 나타났으며, 컨설팅 활용도(재이용도 포함)에서는 역시 컨설턴트 능력이 주요 역량으로 채택되었다.

이에 따라 신보내의 중소기업경영지원단 인력풀을 선정 시 컨설턴트의 역량에 대한 심사기준을 능력, 지식, 자세를 모두 반영하도록 하는 기준의 설정이 필요하다는 것이다.

둘째, 수진기업의 참여도에서는 상관관계 분석결과 컨설팅 이해도와 참여도 모두(+) 정적관계로 나타났으나, 다중회귀 분석에서는 컨설팅 이해도는 컨설팅 만족도와 활용도에 모두 기각되고, 컨설팅 지원도는 컨설팅 만족도와 활용도 모두 채택되었는바, 경영컨설팅 수행 시 PM 및 컨설턴트는 컨설팅은 수진기업의 부족한 부분에 도움을 주고 문제해결에 유용하게 활용할 수 있는 점 등을 강조할 필요가 있다고 볼 수 있다.

셋째, 신보의 컨설팅 지원정책인 수진비용 지원과 새로운 절차개선 방안 등이 컨설팅 만족도와 컨설팅 활용도 모두에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향관계를 나타내고 있는바, 이는 절차개선 정책으로 설문항에서 제시한 컨설팅 후 사후관리 강화, 보증업무와 연계한 자금지원, 컨설팅 홍보방안 다양화, 새로운 컨설팅기법의 도입, 성장단계별 맞춤형 컨설팅 제공이 설문응답자에 긍정적으로 받아들여진 것으로 판단된다. 특히 선행연구 중 정부지원 컨설팅의 수진비용 지원정책이 컨설팅 만족도와 활용도 모두 기각되었으나 본 연구에서는 모두 유의미한 정(+)의 영향관계가 나타났는바, 이는 여타 공공기관에 비해 상대적으로 무료컨설팅 지원 대상 범위가 다양하고, 지원 비율이 높은 신보의 컨설팅을 1회 이상 수진 받은 신용보증을 이용 중인 중소기업을 대상으로 설문조사를 실시한 것에 기인하는 것으로 판단되며, 현장에서 느끼는 수진기업의 컨설팅 비용 부담금에 대한 부담감을 감안 시 창업초기기업에 대한 전액지원 정책은 유효한 것으로 판단된다.



## 제 2 절 연구의 한계점과 향후 연구 방향

본 연구의 의의는 중소기업 경영컨설팅에서 생산자인 컨설턴트와 소비자인 수진기업 그리고 지원자인 신용보증기금이 가지고 있는 역량과 참여도 정책지원들 중 무엇이 컨설팅 만족도와 활용도에 긍정적인 영향을 주는 것인지를 과학적으로 증명해 보는데 있다. 그러나 이처럼 중차대한 연구를 수행함에 있어 몇 가지 한계점이 있음을 겸허히 인정한다.

첫째, 독립변수인 컨설턴트의 역량은 어느 정도 역량이 검증된 중소기업 경영지원단 인력풀에 속한 위원들에 의해 이루어진 전략, 재무, 인사, 마케팅 등에 대한 신보지원 컨설팅을 1회 이상 수진 받은 경험이 있는 중소기업 임직원들의 주관적인 판단사항으로 설계 되어져 있다는 것이다. 비수진기업과 전문 컨설턴트의 의견 등 다양한 의견을 반영 시 보다 객관적인 결과를 도출 해낼 수 있을 것이다.

둘째, 전국의 중소기업 975개 업체의 임직원을 대상으로 '14. 9월-10월 두 달 사이에 설문지를 배포하였고 그중에 131개가 회수(회수율: 13.4%) 되어 모두 데이터로 활용한 결과 객관성 확보에 한계가 있었음을 자인하지 않을 수 없다. 총 131개의 데이터수가 통계학적으로 신뢰성 확보에는 문제가 없는 수치이나 정책적으로 객관성을 받기 위해서는 보다 많은 설문 응답수를 확보 하는 것이 바람직하다고 말 할 수 있다. 또한 컨설팅 수진기업은 신용보증기금의 신용보증지원을 이용 중인 업체로 80%이상이 컨설팅비용이 무료인 창업 후 5년 이내 업체 등 우선 지원 대상들로서 기금에 우호적인 고객으로 구성되어 있어 설문에 긍정적으로 답변하여 공정성이 다소 우려되는 점이다.

셋째, 컨설턴트의 역량, 수진기업의 참여도, 신보의 지원정책이 컨설팅의 다른 요소 보다 컨설팅 성과를 측정하는 핵심요소에 근접하느냐 부분과 각각의 하위변수들 또한 상위변수를 구성하는데 필수불가결한 요소인지에 대한 문제이다.

물론 선행연구를 통해 일부 객관성을 담보하긴 했지만 사전에 각 변수에 대한 광범위한 검증이 선행되어야 변수에 대한 객관성이 보장될 수 있겠



다.

이처럼 부족한 부분을 인정하면서 이미 선행된바 있는 컨설팅 전반에 대한 필수요소들을 나름대로 정리하고 특히 신보의 지원정책의 만족도와 활용도를 일선현장에서 어떻게 받아들이고 있는지를 검증해보았다는데 작은 의의를 갖고자 한다.

향후에는 컨설팅 성과를 측정할 수 있는 다양한 시도를 통해 공공부문의 컨설팅지원성과를 합리적으로 검증하는 방법에 대한 연구 등 컨설팅 지원 사업을 확대 할 수 있는 근거를 보다 체계적이고 과학적인 방법을 통해 학문적 완성도를 높여야 하겠다.



## 【참고문헌】

### 1. 국내문헌

- 곽홍주(2008), 「한국컨설팅시장의 성과제고를 위한 성공모형 구축에 관한 연구」, 『전문경영인 연구』, 제11집 제1호, pp.1-23
- 김광용, 김명섭, 이채언, 이용희(2008), 『비즈니스 컨설팅서비스의 이해와 활용』, 도서출판 청람
- 김광훈, 황규승(2001), 「경영컨설팅 서비스 품질 구성요인에 관한 연구」, 『경영과학』, 제18권 제1호, pp.15-28
- 김남형(2012), 「컨설팅 대응정도와 성공요인을 매개로 컨설팅성과와 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구」, 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원, 석사학위 논문
- 김성영, 이진웅, 라선아(2009), 『소비자행동론』, 한국방송통신대학 출판부
- 김익성(2006), 「중소기업의 경쟁력 향상을 위한 컨설팅의 역할과 중소기업 컨설팅발전전략」, 중소기업 연구원
- 김승택(2000), 「경영컨설팅 산업의 지식경쟁력 강화방안」 산업연구원
- 김신중(1998), 「기업 규모에 따른 경영자원과 경영성과 차이에 관한 실증적 연구」, 『대한경영학회』, 제18호, pp.111-128
- 박명호, 조형지(2000) 「고객만족 개념의 재정립」, 『한국마케팅저널』 한국마케팅 학회
- 방용성, 김용한, 주윤환(2012), 『컨설팅 프로세스와 컨설팅 수행기법』, 학현사
- 설증웅, 조민호(2006), 『컨설팅 프랙티스』, 새로운 제안
- 신동주(2012), 「컨설턴트의 역량이 서비스 품질, 컨설팅 성과 및 재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구」, 한성대학교 대학원 석사학위 논문
- 오현석(2007), 「역량중심 인적자원개발의 비판과 쟁점분석」
- 윤성환(2009), 「컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구」, 숭실대학교 대학원 석사학위 논문

육헌영(2013), 「중소기업 컨설팅의 핵심요소가 컨설팅 성과에 미치는 영향」, 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문

이덕희(2008), 「경영컨설팅 서비스품질이 고객충성도에 미치는 영향에 관한 연구」, 창원대 경영학과 석사학위논문

이흥민(2011), 『역량평가』, 리드리드출판

장동인(2011), 「컨설턴트 역량이 컨설팅 서비스품질을 매개로 하여 성과에 미치는 영향에 관한 연구」, 경희대 석사학위논문

장세진(2010), 『글로벌 시대의 경영전략』, 박영사

장영(1996), 「경영컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석」, 한국과학기술원 박사학위 논문

전기수(2009), 「중소벤처기업 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구」, 건국대 대학원 박사학위논문

조민호, 설증웅(2006), 『컨설팅입문』, 새로운 제안

중소기업연구원(2006), 『중소기업정책의 변천과 혁신』, 중소기업연구원

중소기업청(2007), 『2007중소기업컨설팅산업 백서』, 중소기업청

\_\_\_\_\_ (2008), 『2008 중소기업 컨설팅 산업 백서』, 중소기업청

\_\_\_\_\_ (2009), 『2009년도 중소기업에 관한 연차보고서』, 중소기업청

\_\_\_\_\_ (2011), 『중소기업관련통계』, 중소기업청

채준원(2011), 「중소벤처기업 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구」, 부산대학교 대학원 박사학위 논문

(2011), 「컨설팅 유형에 따른 중소기업의 컨설팅 서비스 결정요인에 관한 연구」, 부산대학교 대학원 박사학위논문

최영석(2012), 「컨설턴트 역량이 고객만족 및 재계약 의도에 미치는 영향」, 금오공과대학교 기술사업정책학 석사학위논문

최종영(2010), 「쿠폰제 컨설팅 지원 사업성과에 관한 연구」, 배제대학교 석사학위논문

최창호(2014), 「고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구」, 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 박사학위논문

하정수(2013), 「경영컨설턴트의 직무만족과 만족요인에 관한 연구」, 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문  
함주한(2005), 『마케팅 무작정 따라하기』, 길벗

## 2. 국외문헌

- Berglund, J., "The invincible character of management consulting rhetoric: how one blends incommensurates while keeping them apart", *Organization*, ol.7, no.4, 2000, pp.633-655
- Canback, "The logic of management consulting, part 1", *Journal of management consulting*, 10(2), 3-11, 1998
- Jang, Y., "Factors influencing the success of management consulting projects", *International Journal of Project Management*, 1998, Vol.16, No.2, 1998, p.67-72
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L., *Multivariate data Analysis* (6th ed.), Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006
- Kipping, M., "American management consulting companies in Western Europe, 1920 to 1990: Products, reputation, and relationships" *The Business History Review* Vol. 73, No. 2, Summer, 1999.
- Kumar, "Strategic capabilities which lead to management consulting success in Australia", *Management Decision*, Vol. 38 Iss: 1, 2000. pp.24-35.
- Milan Kurb, *Management Consulting* Fourth edition, Geneva, 2002
- McKenna, "The world's newest profession: Management consulting in the twentieth century", *Business Hist Conf.*, 2001, p675.
- Parry, S. R., "The quest for competencies", *Proquest Education Journals*, Training, 33(7), 1996, pp.48-56

Rynning, M., "Successful consulting with small and medium-sized vs large clients: meeting the needs of the client?", *International Business Journal*, 11(1), 1992, pp.47–60.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M., *Competence at Work*, Wiley, 1993  
White, R., "Motivation reconsidered : The concept of competence", *Psychological Review*, Vol.66, No.5, 1959, pp.297–333

The role of 'sector knowledge' in client–consultant relationships: a comparative case study<sup>1</sup> Robin Fincham,\* Timothy Clark, Karen Handley and Andrew Sturdy  
Workshop on Innovative Capabilities and the role of Consultants in the Information Economy, Mannheim, 19–20 November 2007  
\*Department of Management, Stirling University, Stirling FK9 4LA, UK



## 설 문 지

안녕하십니까?

저는 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원에서 매니지먼트 컨설팅을 전공하는 학생입니다.

본 설문지는 제 석사학위 논문으로 “중소기업 경영컨설팅의 핵심요소와 컨설팅 성과와의 관계에 관한 연구”에 관한 설문조사입니다.

본 설문지는 신용보증기금이 지원하는 컨설팅을 1회 이상 수행한 경험이 있는 중소기업의 관련 경영진 및 직원을 대상으로 만들어 졌습니다.

바쁘신 중에도 귀중한 시간을 내시어 설문에 응해 주신 점에 깊이 감사드립니다.

아울러 귀하께서 응답해 주시는 모든 내용은 연구 목적 이외의 다른 목적으로는 절대 사용되지 않을 것이며, 특정 개인이나 특정 기업에 절대 노출되지 않습니다.

작성 중 문의 사항은 아래의 연락처로 연락 주시기 바라며, 바쁘시더라도 가급적 진솔한 응답을 통해 효과적인 연구가 진행될 수 있도록 협조 부탁드립니다.

감사합니다.

한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원

석사과정 연구자 : 정 광수

지도교수 : 최 창호

1. 컨설팅의 전반적인 이해도에 관한 질문입니다.

\*아래 답변란에서 귀하의 생각에 가장 가까운 번호를 선택하여 주십시오

[1]전혀 그렇지 않다 [2]그렇지 않다 [3]보통이다 [4]그렇다 [5]매우 그렇다

	◀ 그렇지 않다			그렇다 ▶	
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
1. 컨설팅은 기업경영의 부족한 부분에 대한 도움을 받는 것이다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 컨설팅은 기업의 문제해결을 위해 필요한 것이다	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 컨설팅은 필요한 경우 유용하게 활용할 수 있는 수단이다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 컨설팅을 받으면 일반적으로 효과가 있다	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. 최근 귀사에서 수행한 컨설팅의 지원에 관한 질문입니다.

\*아래 답변란에서 귀하의 생각에 가장 가까운 번호를 선택하여 주십시오

[1]전혀 그렇지 않다 [2]그렇지 않다 [3]보통이다 [4]그렇다 [5]매우 그렇다

	◀ 그렇지 않다			그렇다 ▶	
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
1. 컨설팅 수행과정 중 (최고)경영층의 지속적인 관심과 지원이 이루어졌다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 성공적인 컨설팅 추진을 위한 전담조직 혹은 TFT를 구성하였다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 컨설팅 수행과정과 전반에 걸친 산출(결과)물에 대한 이해는 높았다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 컨설팅 수행과정 중 내부 조직구성원들의 협조와 지원은 잘 이루어졌다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 컨설팅결과에 대한 (최고)경영자의 실행의지는 높았다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. 귀사가 직전에 컨설팅을 받았던 컨설턴트에 관한 평가항목입니다.

\*아래 답변란에서 귀하의 생각에 가장 가까운 번호를 선택하여 주십시오

[1]전혀 그렇지 않다 [2]그렇지 않다 [3]보통이다 [4]그렇다 [5]매우 그렇다

	◀ 그렇지 않다			그렇다 ▶	
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
1.컨설팅 수행에 필요한 경영일반에 관한 지식을 가지고 있었다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.조직이론 및 조직 관리에 대한 지식을 가지고 있다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.컨설팅 수행과 관련한 수학 및 통계적 지식을 가지고 있다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.컨설팅 수행과 관련한 기타 전문지식을 가지고 있다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.오랜 컨설팅 수행으로 경험적 노하우를 가지고 있다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.컨설팅 전체 프로세스를 관리할 수 있는 능력이 있다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.기업 문제를 진단할 수 있는 능력이 있다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.찾아낸 문제를 분석할 수 있는 능력이 있다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.문제를 진단하고 분석하여 대안을 제시할 수 있는 능력이 있다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.변화에 적응할 수 있는 미래예측 능력을 가지고 있다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.컨설팅 과정에서 얻은 의뢰기업의 비밀을 유지하였다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.컨설팅 수행 시 허위결과를 제시하거나 과장하지 않았다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.컨설팅에서 업무영역과 범위를 준수하였다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.컨설팅 과정에서 발생하는 일들에 대해 책임완수 하였다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.컨설턴트는 명기된 사항 외에 부가적인 대가를 요구하지 않았다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



4. 신용보증기금의 컨설팅 지원정책에 관한 질문입니다.

\*아래 답변란에서 귀하의 생각에 가장 가까운 번호를 선택하여 주십시오

[1]전혀 그렇지 않다 [2]그렇지 않다 [3]보통이다 [4]그렇다 [5]매우 그렇다

	◀ 그렇지 않다			그렇다 ▶	
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
1.귀사가 신용보증기금으로부터 지원받은 수진비용은 적당하였다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.컨설팅 수진비용 지원 확대는 문제해결에 도움이 된다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.신보직원(담당PM)이 컨설팅 진행상황을 중간점검 하는 것이 필요하다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.컨설팅 수행 후 정기적인 방문 등을 통한 적극적인 사후관리가 필요하다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.컨설팅과 보증업무 연계를 강화하여 결과반영을 위한 자금지원이 필요하다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.홈페이지 및 모바일 등을 통한 홍보방안의 다양화가 필요하다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.기업경영을 위해 알아야할 신용위험 관리기법을 전파하여 회사의 신용등급을 향상시킬 수 있도록 지도하는 경영컨설팅이 필요하다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.성장 단계별(창업기-성장기-성숙기-쇠퇴기)맞춤형 컨설팅 제공이 필요하다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. 컨설팅 만족도에 관한 질문입니다

\*아래 답변란에서 귀하의 생각에 가장 가까운 번호를 선택하여 주십시오

[1]전혀 그렇지 않다 [2]그렇지 않다 [3]보통이다 [4]그렇다 [5]매우 그렇다

	◀ 그렇지 않다			그렇다 ▶	
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
1.컨설팅 수행결과에 대해 전반적으로 만족한다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.컨설팅 수행과정 일정(Schedule)을 제대로 준수하였다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.컨설팅 수행결과가 우리기업의 제반 문제를 해결하였다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.컨설팅 수행과정 중 예산은 제대로 준수되었다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.회사가 지불한 비용에 비해 컨설팅의 가치가 더 높았다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.컨설팅 수행결과가 우리 기업가치 증대에 기여하였다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 6. 컨설팅 활용도 및 재이용도에 관한 질문입니다

\*아래 답변란에서 귀하의 생각에 가장 가까운 번호를 선택하여 주십시오

[1]전혀 그렇지 않다 [2]그렇지 않다 [3]보통이다 [4]그렇다 [5]매우 그렇다

	◀ 그렇지 않다			그렇다 ▶	
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
1.최고 경영자의 컨설팅 산출물 활용의지가 있다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.컨설팅 결과를 수용하고 이를 적극적으로 활용하였다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.컨설팅 결과를 적극적으로 활용하기 위해 사내에서 교육을 실시하였다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.컨설팅 결과를 적극적으로 활용하기 위해 컨설팅 이후에도 컨설턴트와 수시로 대화하고 있다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.만약 더 필요하다면 다시 컨설팅을 받을 의향이 있다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.컨설팅을 주변사람이나 다른 회사에 게도 받도록 권장할 의향이 있다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 7. 귀사의 주요 업종은 무엇입니까?

- |                           |                             |
|---------------------------|-----------------------------|
| <input type="radio"/> 제조업 | <input type="radio"/> 도 소매업 |
| <input type="radio"/> 건설업 | <input type="radio"/> 서비스업  |
| <input type="radio"/> IT  | <input type="radio"/> 기타    |

#### 8. 귀사의 매출 규모는?

- |                                           |                                          |
|-------------------------------------------|------------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1억원 미만              | <input type="radio"/> 1억원 이상 ~ 10억원 미만   |
| <input type="radio"/> 10억원 이상 ~ 50억원 미만   | <input type="radio"/> 50억원 이상 ~ 100억원 미만 |
| <input type="radio"/> 100억원 이상 ~ 300억원 미만 | <input type="radio"/> 300억원 이상           |

9. 귀사의 종업원 수는?

---

- |                                        |                                         |
|----------------------------------------|-----------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5명 미만            | <input type="radio"/> 5명 이상 ~ 10명 미만    |
| <input type="radio"/> 10명 이상 ~ 100명 미만 | <input type="radio"/> 100명 이상 ~ 300명 미만 |
| <input type="radio"/> 300명 이상          |                                         |

10. 귀사의 설립 연수는?

---

- |                                      |                                       |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="radio"/> 3년 미만          | <input type="radio"/> 3년 이상 ~ 5년 미만   |
| <input type="radio"/> 5년 이상 ~ 10년 미만 | <input type="radio"/> 10년 이상 ~ 15년 미만 |
| <input type="radio"/> 15년 이상         |                                       |



# ABSTRACT

## A Study about the Relationship of the Consulting Performance and the Core Elements for Small and Medium sized companies on Management Consulting

—With a focus on consulting for small and medium sized  
companies supported by the KCGF—

Jung, Kwang Soo

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service

Consulting

Hansung University

It is the time when search for a survival strategy for domestic small and medium size enterprises due to the severe competition between small and medium size enterprises with the acceleration of the globalization due to the conversion of paradigm of world economy and FTA, and the role of the public institutions which can support the small and medium sized companies and exercise the government policies is coming to the fore.

The public institutions shall need to select good companies with good potential ability through management consulting which suits the government policy and improve the competitiveness about the selected companies throughout the corporate growth from the foundation to the post-management.

This study has judged based on the precedent studies so far about management consulting that the capability of the consultants, the producers, active participation of the small and medium sized companies, the consumer and support policy of the Korea Credit Guarantee Fund, the supporter are important in order for the management consulting industry to be developed based and surveyed what effects such elements above have on the outcome of consulting. First of all, the capability of the consultant has been divided into the ability, knowledge and attitude, the participation level of consulting companies into the understanding level of consulting and support level for consulting and the consulting support policy of the Korea Credit Guarantee Fund has been specified into the consultation offering cost support policy and consulting procedure improvement policy and the outcome of consulting has been divided into the sub-variables, satisfaction level of consulting and utilization level of consulting.

According to the practical analysis result, the knowledge and attitude of the consultant has positive effect relationship with the satisfaction level of consulting and the ability of consultant with the utilization level of consulting and the understanding level of consulting by consulting companies all overruled the hypothesis about the satisfaction level and utilization level of the consulting, but the support level of consulting was verified to have a significantly positive effect. As for the support policy of Korea Credit Guarantee Fund, both the consulting cost support policy and procedure improvement of consulting had significant positive relationship and thus the hypothesis was adopted.

Like this, the result of this study has been able to verify, indifferently from conventional precedent studies, that the ability of the consultant affects the utilization level of consulting and especially the consultation offering cost support policy was overruled in the precedent studies,

government support consulting support policy, but in the case of the consulting supported by the Korea Credit Guarantee Fund, the satisfaction level and utilization level of consulting showed significant positive effect relationship and thus active magnification of scope of the whole amount support of the consultation offering cost compared to other public institutions affects positively the outcome of consulting.

Also, about the procedure improvement of consulting supported by Korea Credit Guarantee Fund, the satisfaction level and utilization level of consulting all show significant positive effect relationship, and thus positive expectations can be verified for the questionnaire respondents about new consulting system currently under process and positive promotion is required.

**【Key words】** Small and Medium sized corporations, capability of consultant, participation level of consulting companies, support policy of Korea Credit Guarantee Fund, outcome of consultant