



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.

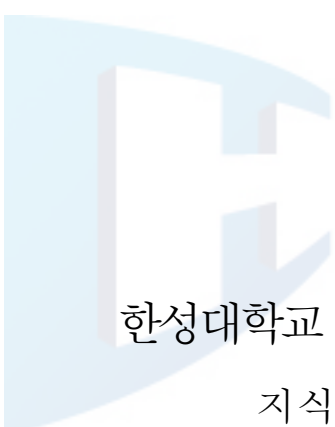
이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석 사 학 위 논 문

컨설턴트 역량과 의뢰기업 조직특성이
컨설팅 성과에 미치는 영향

2013년



한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

민 회 목

석 사 학 위 논 문
지도교수 나도성

컨설턴트 역량과 의뢰기업 조직특성이 컨설팅 성과에 미치는 영향

An Influence of Consultant's Competence and Organizational
Characteristics of Client to Consulting Performance

2012년 12월 일

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

민 회 목

석 사 학 위 논 문
지도교수 나도성

컨설턴트 역량과 의뢰기업 조직특성이 컨설팅 성과에 미치는 영향

An Influence of Consultant's Competence and Organizational
Characteristics of Client to Consulting Performance

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2012년 12월 일

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

민 회 목

민희목의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2012년 12월 일

심사위원장 _____인

심 사 위 원 _____인

심 사 위 원 _____인

국 문 초 록

컨설턴트 역량과 의뢰기업 조직특성이 컨설팅 성과에 미치는 영향

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅 대학원
지식서비스 & 컨설팅 학과
매니지먼트 컨설팅 전공
민 희 목

본 연구는 컨설팅을 수행하여 컨설팅 성과를 효과적으로 낼 수 있는 요인을 컨설팅 서비스 공급자 측면의 컨설턴트 역량과 컨설팅 수요자인 기업측면 즉, 의뢰기업 경영진의 컨설팅에 대한 필요성과 관심·지원 및 컨설팅 결과에 대한 실행의지가 함축된 경영자지원도와 조직구성원들의 새로운 기술 활용, 문제해결을 위한 새로운 대안의 실행으로 발생하는 변화에 대한 적극성을 대변하는 변화수용력을 독립변수로 하여 컨설팅 성과인 컨설팅 완성도와 경영 성과에 미치는 영향에 대하여 연구하였다.

본 연구모형에서 설정한 연구가설 및 가설검증 결과를 종합 정리하면 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 컨설턴트 역량 중 컨설턴트 지식은 컨설팅 완성도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 컨설턴트 역량 중 능력과 자세는 컨설팅 완성도에 유의미한 차이가 없는 것으로 분석됐다.

컨설팅 완성도에 미치는 영향은 의뢰기업 경영자의 지원 및 관심과 의뢰기업 조직 구성원들의 새로운 변화에 대한 수용력이 컨설턴트 역량보다는 더 많은 영향을 미침을 알 수 있다.

둘째, 컨설턴트 역량은 의뢰기업의 경영 성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 컨설턴트의 능력, 지식, 자세 모두 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

셋째, 의뢰기업 조직특성인 경영자지원도 및 조직구성원의 변화수용력 모두 컨설팅완성도 및 경영성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 의뢰기업 조직 구성원들의 새로운 변화에 대한 수용력과 컨설팅 완성도는 상관관계가 가장 높은 것으로 분석되어 가설 검증을 뒷받침하고 있다.

본 연구에서는 선행연구와는 다른 결론이 도출되었다. 연구 대상이 다른 글로벌컨설팅사에 종사하는 컨설턴트를 대상으로 한 것과 조절변수로 사용되던 의뢰기업 조직특성을 독립변수로 모형을 설정하여 연구를 수행한 것으로 볼 수 있다. 이는 컨설턴트 교육훈련 커리큘럼에 조직이론 및 조직관리, 진단과 분석에 필요한 수학과 통계학 및 조사방법론 등을 포함시킬 필요성을 보여준다.

또한 컨설팅 성과에 미치는 영향은 컨설팅 공급자보다는 수요자인 경영자의 컨설팅에 대한 관심과 지원 및 컨설팅 결과에 대한 실행의지가 중요하다는 것을 검증하였다.

【주요어】 경영컨설팅, 컨설턴트 역량, 의뢰기업 조직특성, 컨설팅 성과, 컨설팅 완성도, 경영 성과

목 차

제1장 서 론	1
제1절 연구의 목적	1
제2절 연구의 범위 및 구성	5
제2장 이론적 배경	7
제1절 경영컨설팅	7
1. 경영컨설팅의 정의	7
2. 컨설팅 개념의 특성	11
제2절 컨설턴트 역량	12
1. 경영컨설턴트의 정의	12
2. 컨설턴트의 역할	14
3. 컨설턴트의 역량	16
(1) 역량의 정의	16
(2) 컨설턴트 역량의 정의	18
(3) 컨설턴트 역량의 구성요인	21
(4) 컨설턴트 역량에 대한 선행연구	22
제3절 의뢰기업 조직특성	25
제4절 컨설팅 성과	29
제3장 연구방법론	32
제1절 연구모형과 연구가설	32
1. 연구 모형	32
2. 연구가설	33

제2절 변수의 조작적 정의	36
1. 변수의 조작적 정의	36
2. 설문지 구성	37
제3절 연구조사 방법	40
 제4장 실증연구	 41
제1절 표본의 특성	41
제2절 측정도구의 신뢰도 및 타당도 분석	45
1. 신뢰도 분석	45
2. 타당도 분석	46
(1) 컨설턴트 역량에 대한 요인분석	46
(2) 의뢰기업 조직특성의 요인분석	48
(3) 컨설팅 성과의 요인분석	49
제3절 일반적 특성에 따른 분석	50
1. 프로젝트 규모에 따른 차이	50
2. 프로젝트 금액에 따른 차이	51
3. 프로젝트 기간에 따른 차이	52
제4절 가설 검증	53
1. 항목간의 상관관계	53
2. 회귀분석	54
(1) 다중공선성 분석	54
(2) 컨설턴트 역량이 컨설팅 완성도에 미치는 영향	55
(3) 컨설턴트 역량이 경영 성과에 미치는 영향	56
(4) 의뢰기업 조직특성이 컨설팅 완성도에 미치는 영향	57
(5) 의뢰기업 조직특성이 경영 성과에 미치는 영향	58
(6) 컨설팅 완성도가 경영 성과에 미치는 영향	59

제5장 결론	62
제1절 연구의 요약 및 시사점	62
1. 연구 결과의 요약	62
2. 연구 결과의 시사점	64
제2절 연구의 한계점과 향후 연구방향	66
【참고문헌】	68
【부 록】	73
설문지	73
ABSTRACT	77



【 표 목 차 】

[표 2-1] 컨설팅 및 경영컨설팅의 정의 요약	9
[표 2-2] 컨설팅 개념의 특성	11
[표 2-3] 경영지도사의 주요 업무	14
[표 2-4] 컨설턴트 역할	15
[표 2-5] 컨설턴트 역할(최영석)	16
[표 2-6] 컨설턴트 역량(박명구)	18
[표 2-7] 컨설턴트 역량(김광용 외, 윤성환)	19
[표 2-8] 컨설턴트 역량 종합	20
[표 2-9] 컨설턴트 역량의 구성요인과 측정	21
[표 2-10] 컨설턴트 역량 관련 선행연구 요약	23
[표 2-11] 의뢰기업 조직특성의 구성요인과 측정	27
[표 2-12] 컨설팅 성과 관련 연구의 분류	29
[표 2-13] 컨설팅 성과의 구성요인과 측정	31
[표 3-1] 변수의 조작적 정의	36
[표 3-2] 설문지 구성	37
[표 4-1] 표본의 일반적 특성	42
[표 4-2] 표본의 특성	43
[표 4-3] 신뢰도 분석	45
[표 4-4] 컨설턴트 역량의 요인분석	47
[표 4-5] 의뢰기업 조직특성의 요인분석	48
[표 4-6] 컨설팅 성과의 요인분석	49
[표 4-7] 프로젝트 규모에 따른 차이	50
[표 4-8] 프로젝트 금액에 따른 차이	51
[표 4-9] 프로젝트 기간에 따른 차이	52
[표 4-10] 항목간의 상관관계	53
[표 4-11] 다중공선성 분석	54

[표 4-12] 컨설턴트 역량이 컨설팅 완성도에 미치는 영향	55
[표 4-13] 컨설턴트 역량이 경영 성과에 미치는 영향	56
[표 4-14] 의뢰기업 조직특성이 컨설팅 완성도에 미치는 영향	57
[표 4-15] 의뢰기업 조직특성이 경영 성과에 미치는 영향	58
[표 4-16] 컨설팅 완성도가 경영 성과에 미치는 영향	59
[표 4-17] 가설 검증 결과	60



【 그림 목 차 】

<그림1-1> 국내컨설팅 시장규모 전망	2
<그림3-1> 연구모형	32
<그림4-1> 가설 검증 결과	61



제1장 서론

제1절 연구의 목적

최근 제조업 분야의 투자와 고용이 부진하여 잠재성장률이 둔화되고 있는 가운데 새로운 성장 동력 및 일자리 창출 부분으로서 지식서비스산업의 역할이 중요해지고 있다. 지식서비스 산업은 포스트 제조업 시대의 성장엔진으로서 산업구조를 요소집약형에서 지식집약형으로 전환하기 위한 핵심부문으로 부각되고 있다.¹⁾

이는 서비스산업이 우리 경제가 직면하고 있는 패러다임의 전환에서 중요한 역할을 담당할 것으로 기대되며, 서비스산업의 핵심인 지식서비스 산업의 발전이 전 산업을 촉진하는 촉매제 역할을 담당함으로 다른 산업의 혁신을 촉진하고 산업 전체의 경쟁력 강화에 기여할 것으로 한국은행의 지식서비스 총산출 연평균 증가율은 시사하고 있다.²⁾

컨설팅산업은 지식기반의 고부가가치 산업이자 산업전반에 대한 전·후방 연관효과가 큰 산업으로 인식되는 바, 컨설팅 산업에 대한 중요도 및 수요는 확대되고 있는 추세이다. 세계 컨설팅시장 규모는 2013년 5,247억 달러로 추정되며, 매년 연평균 성장률(CAGR) 15.5%로 전망된다.³⁾

우리나라의 컨설팅 시장은 기업의 필요성과 경영환경의 변화로 인해 수요가 증가하는 추세를 보이고 있으며 컨설팅 산업의 성장률은 서비스 산업16개 중 네 번째로 높은 성장률을⁴⁾ 보이고 있으며, 3개년 평균 매출액 증가율 30% 적용할 경우 2012년의 컨설팅 시장규모는 약 19조원 대에 이

1) 산업연구원(2009) 산업경제정보 459호, "지식서비스 산업의 성장요인 분석과 시사점" 요약, pp2-12

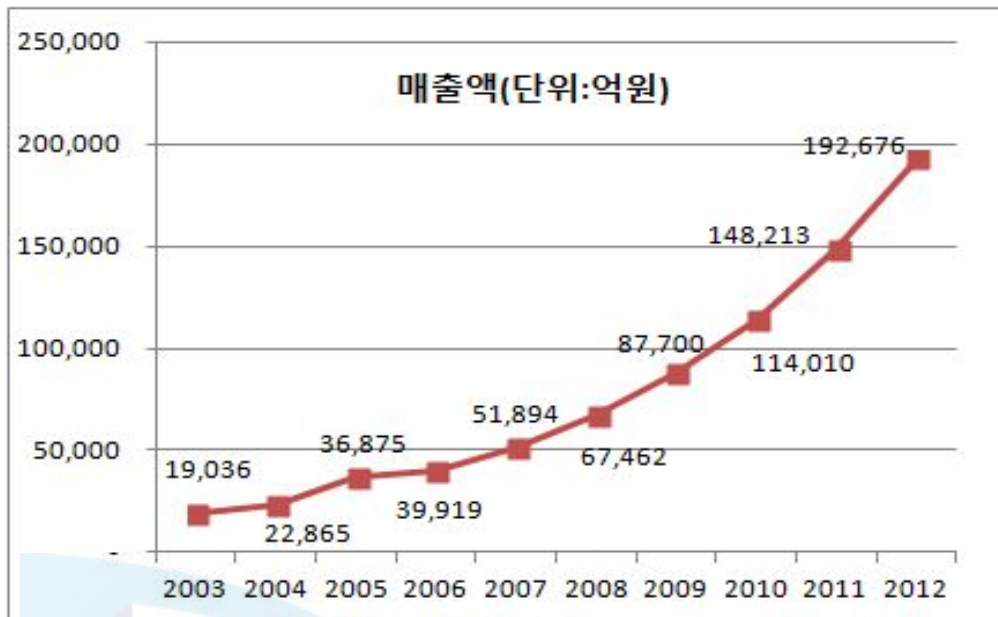
2) 한국은행, 1995~2007 집속불변산업연관표, <http://ecos.bok.or.kr/>

3) 중소기업기술정보진흥원(2011), 「컨설팅 산업 현황분석 및 활성화 방안 연구」, pp3-41

4) 통계청, 서비스업 총조사(2008), http://kosis.kr/abroad/abroad_01List.jsp?parentId=J

를 것으로 전망된다.

<그림1-1> 국내 컨설팅 시장규모 전망⁵⁾



출처 : 통계청, 2008 서비스업 총조사 / 중소기업기술정보진흥원, 2011, 컨설팅산업 현황분석 및 활성화방안 연구

국내컨설팅 시장은 2009년 현재 경영컨설팅업 기업수는 2,637개이고, 종사자는 26,754명으로 컨설턴트 10명이하의 컨설팅사 비중이 81%를 차지하고 있으며⁶⁾, 2007 중소기업 컨설팅 산업백서에서는 외국계 컨설팅사는 50여개에 불과하지만 국내 중소형 컨설팅사의 업체당 매출액의 9배, 컨설턴트 1인당 매출액은 1.7배인⁷⁾ 것으로 나타나 질적인 측면에서 글로벌 컨설팅사가 압도하고 있음을 알 수 있다.

신상복(2012)은 이러한 시장 구조의 편중 현상은 전문성이 없고 영세한

5) 중소기업기술정보진흥원(2011), 전제서, pp3-41

6) 통계청, 2009년, 전문과학기술서비스업(경영컨설팅업), <http://kosis.kr/index/index.jsp> 지식경제부, 정보통신산업진흥원, 「2010 지식서비스산업 백서」, pp5-83

7) 중소기업청, 「2007 중소기업 컨설팅 산업 백서」, pp9-64
박진수(2005), "컨설팅산업 선진화를 위한 정책방안", pp4-24

기업의 난립으로 분석하며, 국내 진출 글로벌컨설팅사의 컨설팅 수행기법, 방법론 등 컨설팅 활동의 질적 수준의 측면에서 국내 컨설팅산업의 효율적 성장을 저해하고 있으며, 이는 국내컨설팅 기업과 컨설턴트 R&D투자 및 보수 교육시간 부족 등으로 전문성이 현저히 떨어지며, 컨설팅기법과 성공한 컨설팅에 대한 DB가 부족하고 상호 협업을 통한 지식전파가 현저히 떨어짐을 지적하고 있다.⁸⁾

또한 중소기업의 컨설팅에 의한 종업원의 인적자원 능력 향상으로 이직 현상이 발생함을 전기수(2009)는 주장하였다. 경영컨설팅에 대한 만족도에서 수행과정 만족도는 물적자원에는 영향을 미치지 못하고 인적능력에 부정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 인적능력에 부정적인 영향을 미치는 것은 컨설팅 수행과정에서의 경험으로 인력자원의 능력이 향상됨에 따라 기업을 이탈함으로써 기업의 인적 자원으로 지속적으로 활용하지 못하는데 있다고 주장하였다⁹⁾.

경영컨설팅에 대한 많은 연구들이 있었지만, 국내에 진출해 있는 글로벌 컨설팅사의 컨설턴트들을 대상으로 한 연구는 거의 없는 실정이다. 이는 글로벌 컨설팅사의 컨설턴트에 대한 접근이 쉽지 않을 뿐만 아니라, 프로젝트 베이스로 수행되는 컨설팅사 특성에 기인한 것으로 판단된다.

경영컨설팅 성과에 영향을 미치는 요소는 많지만 그 중에서도 컨설팅 공급자와 수요자 측면의 주요 특성인 컨설턴트와 의뢰기업 조직특성을 중심으로 경영컨설팅 성과에 미치는 영향을 연구하고자 한다.

질적인 측면에서 압도적인 글로벌 컨설팅사의 주요변수 중 하나인 컨설턴트 역량과 그 구성요소들에 대한 검증을 통해 국내 중소 컨설팅사의 컨

8) 신상복(2012), "경영컨설팅 서비스품질이 고객만족도에 미치는 영향에 관한 연구", 동명대, 박사논문

9) 전기수(2009), "중소벤처기업 경영컨설팅이 경영 성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구", 건국대, 박사논문

설턴트들을 대상으로 한 선행연구와 비교해 차이점을 분석하고 시사점을 도출하여 국내 중소컨설팅사의 경영컨설팅 성과를 제고하는데 일조하고자 한다.

글로벌 컨설팅사의 컨설턴트들을 대상으로 컨설팅성과에 미치는 영향을 컨설팅사 측면과 의뢰기업 측면으로 구분하여 컨설팅사의 컨설턴트 역량과 의뢰기업의 조직특성인 경영자 지원도와 의뢰기업 임직원의 변화수용력을 독립변수로 하여 경영컨설팅의 구성요소인 컨설팅완성도와 경영성과에 미치는 영향을 연구하여 국내 지식서비스산업의 핵심인 경영컨설팅 산업 발전에 도움이 되고자 한다.



제2절 연구의 범위 및 구성

본 연구에서는 컨설팅 성과에 영향을 미치는 변수 중 하나인 컨설팅사 요인과 의뢰기업 요인으로 구분하고, 컨설팅사는 국내에 있는 글로벌 컨설팅사를 대상으로 하고, 글로벌 컨설팅사의 컨설턴트들을 대상으로 컨설턴트 역량이 경영 컨설팅 성과인 컨설팅 완성도와 경영 성과에 미치는 영향과 의뢰기업 조직특성인 경영자 지원도와 임직원의 변화수용력이 컨설팅 성과인 컨설팅 완성도와 경영 성과에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

또한 글로벌 컨설팅사들과 국내에 진출해 있는 딜로이트컨설팅, 케이피엠지어드바이저리, 피터불유씨, 언스트앤영, 등의 컨설턴트들을 대상으로 연구범위를 한정하여 컨설턴트의 역량과 의뢰기업 조직특성인 경영자 지원도 및 변화수용력이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 조사하였다.

컨설턴트 역량 및 의뢰기업 조직특성인 경영자 지원도와 변화수용력이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 문헌연구와 실증연구를 병행하여 연구하였다.

본 연구는 총5장으로 구성되었으며, 각 내용을 요약 정리하면 다음과 같다.

제1장은 서론으로 연구의 목적, 연구의 범위 및 본 연구의 구성에 대하여 기술하였다.

제2장은 이론적 배경으로 먼저 경영컨설팅의 정의 및 컨설턴트 역량과 의뢰기업 조직특성인 경영자 지원도와 변화수용력, 컨설팅 성과인 컨설팅 완성도와 경영 성과에 대한 기존 문헌연구를 통해 연구모형과 가설설정의 근거를 마련하였다.

제3장은 연구방법으로 선행연구에서 살펴 본 자료를 바탕으로 연구모형과 연구가설을 설정하고 또한 각 변수의 조작적 정의를 하였다.

제4장은 연구결과로 표본의 특성 및 분석결과를 기술하고 각각의 가설을 검증하였다.

제5장은 결론으로 연구결과의 요약과 연구의 시사점 및 한계에 대하여 설명하고 향후 과제에 대하여 기술하였다.



제2장 이론적 배경

제1절 경영컨설팅

1. 경영컨설팅의 정의

컨설팅의 사전적 의미는 어떤 분야에 대해 전문적인 지식을 가진 사람이 상담을 하거나 의견을 제시하는 것¹⁰⁾, 또는 어떤 분야에 전문적인 지식을 가진 사람이 고객을 상대로 상세하게 상담하고 도와주는 것¹¹⁾을 의미한다.

컨설팅이란 용어를 일상생활에서 쉽게 찾아볼 수 있는데 예를 들면 부동산컨설팅, 커리어컨설팅, 웨딩컨설팅 등 다양한 분야에서 사용되는 것을 볼 수 있다. 이는 그 분야의 독립된 전문가의 전문적 식견을 바탕으로 자문서비스를 제공하는 것으로 볼 수 있다.

본 연구에서는 다양한 컨설팅 분야 중 경영컨설팅을 중심으로 설명하고자 한다. 경영컨설팅이란 주로 기존 조직 문제의 분석 및 개선을 통해 조직의 성과향상을 위해 조직을 실제적으로 돕는 것을 의미한다.¹²⁾ ("Management consulting is the practice of helping organizations to improve their performance, primarily through the analysis of existing organizational problems and development of plans for improvement.")

컨설팅 및 경영컨설팅에 대한 세계 각 단체의 정의를 살펴보면, 먼저 미국회계사회에서는 컨설팅을 특별한 분야의 전문성을 가진 전문가들이 자기들의 지식과 경험을 활용하여 경영 문제를 해결하고 객관적·전반적 시

10) 다음 어학사전

11) 네이버 국어사전

12) http://en.wikipedia.org/wiki/Management_consulting

각에서 기업의 기획과정을 지원하는 것을 말하며, 미국의 경영컨설팅 엔지니어 협회에서는 컨설팅을 특별히 훈련받고 경험을 쌓은 사람이 기업경영상의 여러 가지 문제점을 규명하고 해결할 수 있도록 실질적인 해결 방안을 제시하고 적시에 실시되도록 도와주기 위한 전문적인 서비스의 제공으로 규정하고 있다.

영국 컨설턴트 협회에서는 경영컨설팅을 독립적이고 능력을 갖춘 사람들이 정책, 조직, 절차, 방법상의 문제점을 연구 분석하고 적절한 해결책을 수행할 수 있도록 돕는 것으로 정의 하였으며, 호주 경영컨설턴트협회는 목표설정 및 사업수행을 위해 보다 발전적인 계획, 조직, 동기부여, 커뮤니케이션 또는 자원을 활용하여 경영자문 및 지도하는 행위를 경영컨설팅이라 정의하고 있다. 13)

이덕희(2009)는 “해당분야의 전문가들이 전문적 지식 정보 경험을 활용하여 고객의 경영상 과제들을 분석하여 해결방안을 제시하고 그 실행과정을 자문하는 프로페셔널 어드바이스 서비스”14) 를 경영컨설팅이라 하였다.

곽홍주(2009)는 “컨설턴트가 제공하는 서비스 영역이 경영상의 의사결정자에 대하여 도움을 제공하는 것에 초점이 맞춰져 있는 컨설팅”15)으로 정의하고 있다.

김광용 외 (2009)는 컨설팅 서비스를 “전문적인 지식이 정보 또는 전문성, 경험과 자질, 경영·업무상의 문제점, 독립된 입장, 문제규명 및 분석, 문제해결과 방안의 적시 실행, 조직 목적 달성의 지원, 자문과 조언, 전문적인 서비스 활동”으로 정의하고 있으며, 구체적으로 컨설팅이란 첫째,

13) 중소기업청(2008), 「2008 중소기업 컨설팅산업 백서」, p5

지식경제부, 정보통신산업진흥원, 전게서

중소기업기술정보진흥원(2011), 전게서, p155

14) 이덕희(2009), “경영컨설팅 서비스 품질이 고객충성도에 미치는 영향에 관한 연구”, 강원대, 석사논문

15) 곽홍주 et al(2009), “부동산 컨설팅과 경영 컨설팅의 효율성 및 효과성에 미치는 요인 분석”, 『부동산학보』 Vol.36, 한국부동산학회, p.262-281.

전문적인 지식과 경험을 가진 사람들이 둘째, 조직의 목표를 달성코자 경영·업무상의 문제점에 대해 셋째, 객관적이고 독립된 입장에서 문제 규명과 분석을 통해 넷째, 해결방안을 제시하여 적기에 실행토록 함으로써 다섯째, 조직이 추구하는 목적달성을 지원하는 여섯째, 전문적인 자문서비스¹⁶⁾로 규정하였다.

조영대 (2009)는 비즈니스 컨설팅 서비스를 "기업 또는 조직이 직면하고 있는 경영상의 문제점이나 경영전략을 설정함에 있어 기업의 성장을 위해 필요한 학식과 경험이 많은 외부전문가가 기업의 요청에 응하여 실질적으로 조사·분석하고, 그 기업의 발전을 촉진하기 위해 권고와 실천 및 지도·조언하는 또는 전략 및 해법을 제시하는 프로페셔널 서비스"¹⁷⁾로 정의하였다.

이와 같이 컨설팅, 경영컨설팅, 비즈니스 컨설팅 및 비즈니스컨설팅서비스라는 용어로 여러 학자에 따라 다르게 정의되고 있지만, 본 연구에서 김광용 외(2009)와 조영대(2009)의 설명으로 의뢰기업의 요청에 의해 전문적 식견과 통찰력을 가진 전문가가 기업의 경영상의 문제를 진단하고 해결방안을 제시함으로써 기업의 목적달성에 기여하는 자문서비스로 정의하며 컨설팅, 경영컨설팅, 비즈니스 컨설팅 및 비즈니스컨설팅서비스를 간략히 정리하면 다음 [표2-1]과 같다.

[표2-1] 컨설팅 및 경영컨설팅의 정의 요약

기관명	컨설팅 및 경영컨설팅 정의
국제경영컨설턴트협회 (ICMCI)	경영컨설턴트는 경영책임이 있는 고객의 경영제반에 자문과 지도를 제공하는 개인을 의미
미국 경영컨설팅 엔지니어 협회	특별히 훈련받고 경험을 쌓은 사람들이 기업 경영상의 여러 문제점을 규명하고 해결할 수 있도록 실질적인 해결방안을

16) 김광용, 김명섭, 이채언, 이용희(2009), 「비즈니스 컨설팅 서비스의 이해와 활용」, 도서출판 청람, pp32-50

17) 조영대(2009), 「비즈니스 컨설팅서비스」, 남두도서, pp13-18

	제시하고, 적기에 실시 될 수 있도록 도와주기 위한 전문적인 서비스
미국 회계사회	컨설팅을 특별한 분야의 전문성을 가진 전문가들이 자기들 지식과 경험을 활용하여 경영문제를 해결하고 객관적 전반적 시각에서 기업의 기획과정을 지원하는 것
영국 컨설턴트협회 (2002)	조직의 가치를 창조하는데 조언을 제공하거나 경영상의 해결방안을 제공하는 것
국제 노동위원회	경영과 사업의 문제들을 해결하고 이로 인해 새로운 기회를 발견하여 이를 활용하고 학습의 기회를 넓히고 변화를 실행함으로써 경영자의 조직이 추구하는 목적을 달성할 수 있도록 도와주는 독립적인 프로페셔널 어드바이스 서비스
Williams & Woodward(1994)	내부 또는 외부 컨설턴트가 클라이언트의 요구를 충족시켜 주기 위해 클라이언트(조직, 개인, 조직 내부 부서 등)에게 서비스를 제공해주는 과정
M. Kubr (1996)	경영과 사업의 문제를 해결하고 이로 인해 새로운 기회를 발견하여 이를 활용하고 학습의 기회를 넓히고 변화를 실행함으로써 경영자와 조직이 추구하는 목적의 달성을 도와주는 독립적 프로페셔널 어드바이스 서비스
Marco Iansiti, Roy Levien(2004)	경영에 관한 지식과 경험을 갖춘 컨설턴트들이 투입되어 의뢰한 기업에 가치 있는 질문을 던져 보고 그 해결책을 제안하고 조언하며 해결하기 위해 조직의 변화를 관리함으로써 네트워크를 구축하고 그 대가로 돈을 받는 활동이며, 더 나아가 지식 창출과 지식 나눔이라는 사회적 책임을 지닌 활동임.
이덕희(2009)	해당분야의 전문가들이 전문적 지식 정보 경험을 활용하여 고객의 경영상 과제들을 분석하여 해결방안을 제시하고 그 실행과정을 자문하는 프로페셔널 어드바이스 서비스
김광용 외(2009)	컨설팅이란 전문적인 지식과 경험을 가진 사람들이 조직의 목표를 달성코자 경영·업무상의 문제점에 대해 객관적이고 독립된 입장에서 문제 규명과 분석을 통해 해결방안을 제시하여 적기에 실행토록 함으로써 조직이 추구하는 목적달성을 지원하는 전문적인 자문서비스
조영대(2009)	기업 또는 조직이 직면하고 있는 경영상의 문제점이나 경영 전략을 설정함에 있어 기업의 성장을 위해 필요한 학식과 경험이 많은 외부전문가가 기업의 요청에 응하여 실질적으로 조사 분석하고, 그 기업의 발전을 촉진하기 위해 권고와 실천 및 지도·조언하는 또는 전략 및 해법을 제시하는 프로페셔널 서비스

출처 : 중소기업청(2008), 중소기업 컨설팅산업백서 / 중소기업기술정보진흥원(2011), 컨설팅산업 현황 및 활성화 방안 연구(연구자 재구성)

2. 컨설팅 개념의 특성

앞에서 살펴 본 대로 컨설팅 개념에는 컨설턴트의 전문성과 문제해결에 대한 전문서비스로서의 상업적 가치 즉 사업성과 오로지 고객의 입장에서 문제해결과 고도의 윤리의식이 필요한 고객지향성과 성과개선을 위해 지속적으로 환경변화에 대응하여 성과를 창출해야 하는 특성이 있다. 이를 요약 정리하면 [표2-2]와 같다.

[표2-2] 컨설팅 개념의 특성

특 성	개 념
전문성	컨설팅에 있어 가장 중요한 것은 문제해결능력이며, 고객이 컨설팅 수행결과에 대한 타당성과 신뢰성을 결정하는 요소가 됨.
사업성	컨설팅이 사회복지분야와 같은 비영리조직의 분야가 아님을 뜻함. 컨설팅 조직이나 개인은 그들의 전문성을 바탕으로 그들의 사업을 영위하고 발전시켜 나아가야 하는 영리적 목적을 띄게 되므로 그들이 제공하는 컨설팅은 전문서비스로서의 상품적 가치가 있어야 하며, 고객은 이들이 제공하는 컨설팅에 대가를 지불하여야 함.
고객 지향성	고객과의 관계에 있어서 여타 사업과 마찬가지로 투철한 고객 지향적 서비스 정신이 요구됨을 의미함. 고객지향성은 고객의 문제와 고충을 충분히 이해하고 고객의 만족을 위해 최선을 다하는 것으로서, 컨설팅 결과물의 효용가치를 극대화 할 수 있도록 하는 고도의 전문성과 윤리성을 발휘할 수 있어야 함.
지속성	컨설팅의 특성은 한 번의 컨설팅으로 끝나는 것이 아니라, 지속적으로 그 성과를 체크하여 개선해 나가야 하며, 동시에 경영 내·외부의 환경변화에 따라 전략적 대응차원에서 컨설팅의 필요성이 확대되는 바, 컨설팅은 순환적이고 프로젝트 차원에서도 지속적으로 이루어져야 경영 성과가 나타남.
환경 대응성	컨설팅은 녹색성장, 모바일 환경, 사회적 책임경영 등과 관련하여 변화하는 기업환경에 따라 계속해서 진화해 가야함.

출처: 중소기업기술정보진흥원(2011), 컨설팅산업 현황 및 활성화 방안 연구(연구자 재구성)

제2절 컨설턴트 역량

1. 경영컨설턴트의 정의

제1절의 컨설팅 및 경영컨설팅의 정의에서 살펴 본 대로 컨설턴트란 컨설팅을 하는 자를 말하며, 경영컨설턴트란 경영컨설팅 즉 의뢰기업의 요청에 의해 전문적 식견과 통찰력을 가진 전문가가 기업의 경영상의 문제를 진단하고 해결방안을 제시함으로써 기업의 목적달성에 기여하는 자문 서비스를 행하는 자를 경영컨설턴트라 한다.

경영컨설턴트의 사전적 의미는 경영 문제에 관하여 전문적인 조언이나 권고를 하는 것을 직업으로 하는 사람¹⁸⁾으로 설명하고 있다.

조영대(2009)는 그의 저서 비즈니스 컨설팅 서비스에서 세계 최초의 기업 컨설턴트는 국부론을 쓴 아담스미스(Adam Smith)라고 하였다. 산업혁명 당시 편을 제조하는 공장에서 분업을 통해 획기적인 생산 제고 방식을 자문하였다. 10명이 하루에 200개 정도 만들 수 있는 공정을 18개의 세분화된 공정으로 나누어 분업의 원칙과 기계의 적절한 혼합에 따라 생산하면 4만8천개의 편을 생산할 수 있다는 것을 설명하였다.

그러나 본격적인 기업컨설팅의 시초는 '과학적관리법'의 창시자인 테일러에 의해 컨설턴트의 역할을 수행하면서 부터이며, 역사상 최초의 비즈니스컨설팅사는 아서 디 리틀(Author D. Little, 1886)이다. 초기의 경영 컨설턴트들은 대부분 능률기사(Efficiency Engineer)로서 컨설팅을 수행하였다.¹⁹⁾

우리나라에서는 한국생산성본부(KPC : Korea Productivity Center)를

18) 네이버 어학사전

19) 조영대(2009), 전제서, pp13-18

시발로 하여 한국표준협회와 한국능률협회에서 스탠다드앤컨설팅과 능률협회컨설팅을 설립하여 전문적으로 기업에 대한 경영컨설팅을 하게 되었으며, 1997년 IMF경제위기를 거치면서 비약적으로 발전하였으며 3개년 평균 매출액 증가율 30% 적용시 2012년 국내 컨설팅 시장규모는 약 19조원에 이를 것으로 예상된다²⁰⁾.

경영컨설턴트는 첫째, 독립적·객관적 입장에서 기업 내부 형편과 무관하게 경영상의 문제점을 진단하여 개선안을 권고하고 둘째, 경영관리에 관한 최신의 지식과 기법을 적용하며 셋째, 다양한 경험을 바탕으로 노하우를 전수하는 사람이라 할 수 있다.

최영석(2011)은 컨설턴트의 특성을 첫째, 전문적인 지식과 다양한 경험을 필요로 하는 전문서비스로 끊임없는 연구와 풍부한 경험을 바탕으로 문제의 원인을 진단하고 시사점을 도출하여 문제해결책을 제시하는 사람이며 둘째, 의뢰기업의 이익을 보호하고 증진시킬 수 있도록 엄격한 윤리성이 필요하며 셋째, 자문을 하는 자로서 컨설팅에 대해 직접적인 책임이 없으므로 최종 의사결정은 의뢰기업에게 있으며 넷째, 컨설팅은 프로젝트 단위의 일시적 과업으로 의뢰기업의 요청에 의해 프로젝트 기간 동안 한시적으로 업무를 수행하며 프로젝트 종료 시 의뢰기업을 떠나게 된다.²¹⁾

경영컨설팅 업무에 종사하는 사람은 특별히 자격 제한을 두고 있는 것은 아니며, 전문적 식견 및 다양한 경험과 노하우를 바탕으로 경영지도사, 기술지도사, 변호사, 공인회계사 및 기업에서 다양한 경력을 쌓은 후 전문분야의 컨설턴트로 활약하고 있다.

우리나라에서 공인된 컨설턴트로는 중소기업진흥 및 제품구매촉진에 관한 법률에 의한 경영지도사와 기술지도사가 있으며, 동법 규정에 따른 경

20) 중소기업기술정보진흥원(2011), 전제서, pp3-41

21) 최영석(2011), "컨설턴트 역량이 고객만족 및 재계약의도에 미치는 영향", 금오공대 컨설팅대학원 석사학위 논문

영지도사의 업무를 살펴보면 [표 2-3]과 같다.

[표2-3] 경영지도사의 주요 업무

No.	경영지도사의 주요 업무
①	경영의 종합 진단·지도
②	인사·조직·노무·사무 관리의 진단·지도
③	재무관리 및 회계의 진단·지도
④	생산·유통관리의 진단·지도
⑤	마케팅 및 수출입 업무의 진단·지도
⑥	제1호 내지 제5호와 관련된 상담·자문·조사·분석·평가 및 확인
⑦	제1호 제2호 제4호 및 제5호와 관련된 업무의 대행
⑧	지방세법 시행령 제50조(세무조사에 있어서의 조력자)
⑨	건설산업기본법, 소방법, 약사법, 전기공사업법 및 정보통신공사업법, 화물자동차운수업법 등에서 정하는 기업진단자로 재무관리 경영지도사 지정

출처 : 중소기업진흥 및 제품구매 촉진에 관한 법률 / 지방세법 / 중소기업청, 2008 중소기업 컨설팅 산업 백서(재구성)

재무관리 분야 경영지도사는 재무관리 및 회계의 진단 지도에서 업무의 대행은 하지 못하는 것으로 되어 있으며, 지방세법에서는 재무관리 경영지도사가 세무조사에 있어서 조력을 받을 전문가로 지정되어 있으나, 국세에서는 아직도 재무관리분야 경영지도사가 명시적으로 세무조사 시 조력을 받을 수 있는 전문가로 지정되어 있지 않는 실정이다.

2. 컨설턴트의 역할

Williams & Woodward (1994)는 "The Competitive Consultant"에서 컨설턴트를 전문가(Expert), 관리자(Manager), 연구원(Researcher), 교육자(Educator)라 규정하였다. 전문분야의 식견과 정보를 제공하는 전문가, 의뢰기업의 문제해결을 위한 전반적인 관리자, 해당 정보를 분류하고 이슈를

분석 가공하여 시사점을 도출하는 연구원의 역할과 의뢰기업의 임직원 스스로 문제를 해결할 수 있는 능력과 조직 구성원들의 공감대 형성 등 교육훈련을 하는 교육자가 컨설턴트의 역할²²⁾이라 하였다.

Jang & Lee(1998)는 Williams & Woodward(1994)의 연구결과를 바탕으로 개인이나 집단의 갈등 조정과 중재하는 정치가(Politician)의 역할을 추가함으로써 컨설턴트의 역할을 다섯 가지로 확대하였다.²³⁾

한국경영기술지도사회(2012)에서는 컨설턴트의 역할을 정보의 제공, 문제해결, 변화계획 수립과 관리, 전문 인력의 제공, 카운슬링의 제공 및 전문적인 의견의 제공 등으로 규정하였으며²⁴⁾, 이를 요약 정리하면 [표 2-4]와 같다.

[표2-4] 컨설턴트 역할

컨설턴트 역할	
○ 정보의 제공	○ 문제 해결
○ 변화계획 수립과 관리	○ 전문 인력의 제공
○ 활동제안서의 개발	○ 관리자와 스태프의 훈련
○ 사업적인 접촉과 연결	○ 시스템 개선
○ 카운슬링의 제공	○ 전문적인 의견의 제공

출처 : 한국경영기술지도사회 홈페이지 인용하여 연구자가 재구성

최영석(2011)은 컨설턴트의 역할을 "현상을 정확하게 판단하기 위한 사

22) A. P. O. Williams, and Woodward, S.(1994), "The Competitive Consultant : A Client-Oriented Approach for achieving Superior Performance," The Macmillan Press Ltd, UK.

23) Y. Jang, J. Lee(1998), "Factors influencing the success of management consulting projects", *International Journal of Project Management* , Vol.16, No.2, pp67-72

24) 한국경영기술지도사회, http://www.kmtca.or.kr/Consulting/consulting01_01.html

실에 근거한 분석 작업, 분석 자료를 바탕으로 문제의 진단과 전문적인 해결책의 제시, 의뢰기업의 임직원의 실행 계획의 개발과 운영시스템과 수단 제공, 조직의 변화를 계획 및 관리, 변화와 혁신을 통한 공감대 형성과 경영자와 조직원의 훈련 및 개발, 의뢰기업의 전문분야에 대한 정보와 자료 제공 및 새로운 제도와 프로세스의 도입 적용”이라 하였으며 요약 정리하면, [표2-5]와 같다.²⁵⁾

[표2-5] 컨설턴트의 역할(최영석)

No.	컨설턴트 역할
①	사실에 근거한 분석 작업
②	문제의 진단과 모색
③	전문적인 해결책의 제시
④	실행 계획의 개발
⑤	운영시스템과 수단 제공
⑥	조직의 변화를 계획 및 관리
⑦	경영자와 조직원의 훈련 및 개발
⑧	전문적인 정보와 자료 제공
⑨	새로운 제도의 도입 적용

출처 : 최영석, 컨설턴트 역량이 고객만족 및 재계약의도에 미치는 영향, 2011, 금오공대 석사학위 논문 (연구자가 재구성)

3. 컨설턴트 역량

(1) 역량의 정의

경영컨설팅에 있어 가장 많은 영향을 미치고, 또한 중요한 요인을 꼽으

25) 최영석(2011), 전제논문

라면 컨설팅을 직접 수행해야 하는 컨설턴트라 할 수 있을 것이다. 컨설턴트는 전문적 식견과 통찰력을 가진 전문가로 의뢰기업의 요청에 의해 기업의 경영상의 문제를 진단하고 해결방안을 제시함으로써 기업의 목적달성에 기여하는 자문서비스를 제공하는 자로 정의하였다.

Spencer & Spencer(1993), 황규대 외(2002)는 역량(Competence)을 특정한 상황이나 직무의 주기에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내적인 특성으로 규정하였으며, 동기(motives), 특질(traits), 자기개념(self-concept), 지식(knowledge), 스킬(skill)이 역량(Competence)을 구성하는 다섯 가지 내적특성으로 분류하였는데, 선천적이고 기본적인 성향인 동기와 특질, 자기개념은 개발이 어렵다고 하였다. 그러나 고유한 내적특성들 또한 역량 유형 요소로서 장기적인 직무행동을 예측하는데 도움이 됨을 주장하였다²⁶⁾.

Parry(1996)는 측정될 수 있는 지식, 태도, 스킬의 집합으로 역량을 설명하였으며, 훈련에 의해 향상될 수 있는 것으로 한정하였으므로 자존심 결단력 등은 역량에서 제외하였다.²⁷⁾

이지은 외(2010)는 역량(Competency)이란 높은 성과를 창출하는 사람으로 부터 일관되게 나타나는 행동특성으로 규정²⁸⁾하였다.

학자들의 역량에 대한 정의가 다소 차이가 있지만, 선행연구의 내용을 종합해보면 역량은 성과와 밀접한 관계가 있음을 알 수 있으며, 컨설팅 성과에 미치는 영향이 역량과 관계됨을 쉽게 짐작할 수 있다.

26) L. M. Spencer, and S. M. Spencer.(1993) "Competence at Work : Models for Superior Performance," New York, NY: John Wiley & Sons.

27) S. R. Parry(1996), " The Quest for Competencies," *Training*, July, pp48-56

28) 이지은, 서창석, 김승철(2010), "컨설턴트 역량 모델에 관한 연구- AHP기법을 이용한 대기업, 중소기업 전문컨설턴트의 역량비교를 중심으로", 한국경영학회, 「통합학술대회발표논문집」, pp253-274

(2) 컨설턴트 역량의 정의

경영컨설팅을 주도적으로 이끌어 가는 컨설턴트는 전문지식을 활용하여 의뢰기업의 문제를 진단하고 해결하도록 자문을 제공하는 대가로 보수를 받는 전문가이다.

Rynning(1992)은 컨설팅 성과를 내기 위한 컨설턴트 역량으로 문제를 분석과 이를 해결하는 전략수립능력, 컨설팅 프로젝트 기획능력, 한정된 자원인 비용과 시간 계획을 관리하는 능력 등을 제시하였다. 또한 컨설턴트는 새로운 지식과 독창적인 사고를 필요로 함을 역설²⁹⁾하였다.

박명구(2004)는 컨설턴트 역량을 전문가로서의 지식, 프로젝트 경영 및 프레젠테이션 기술, 고객중심 마인드 등 태도영역으로 구분³⁰⁾하였으며, 간략히 요약하면 [표 2-6]과 같다.

[표 2-6] 컨설턴트 역량(박명구)

분 야	No.	개념 구성
지 식	①	산업별 베스트 프랙티스 파악
	②	클라이언트 기업에 대한 이해
	③	IT관련 전문지식
	④	경영지식
	⑤	최적의 해결책 제시
기 술	①	커뮤니케이션 스킬
	②	코칭과 지도
	③	프레젠테이션 스킬

29) M. Rynning(1992), "Successful consulting with small and medium-sized vs large clients : meeting the needs of the client?", *International Business Journal*, 11(1), pp47-60

30) 박명구(2004), "IT컨설턴트의 핵심역량에 관한 연구-ERP컨설턴트를 중심으로", 경희대 석사학위 논문

	④	프로젝트 경영 스킬
	⑤	리딩 스킬
태 도	①	전문직다운 품위
	②	오픈 마인드
	③	고객중심 마인드
	④	계약기간 내 합의된 서비스 이행
	⑤	확인을 주는 행동과 업무처리

출처 : 박명구, 2004, IT컨설턴트의 핵심역량에 관한 연구 (연구자가 재구성)

김광용 외(2009)는 "비즈니스 컨설팅서비스의 이해와 활용"에서 능력(Ability), 자세(Attitude), 지식(Knowledge)의 통합적 자격요건을 제시하였으며, 윤성환(2009) 또한 컨설턴트 역량을 능력과 자세 및 지식으로 구분하였다.³¹⁾ 이를 정리하여 요약하면 [표2-7]과 같다.

[표2-7] 컨설턴트 역량(김광용 외, 윤성환)

분 야	개념 구성	
능 력	○ 문제 발견 능력	○ 문제분석 및 진단능력
	○ 대안 및 해결책 제시 능력	○ 실행 및(프로세스) 관리능력
	○ 정보 수집 능력	○ 협상 및 의사소통 능력
	○ 창의력과 미래예측능력 등	
자 세	○ 컨설팅 윤리	
	○ 책임감	
지 식	○ 경영지식	
	○ 전문지식	
	○ 컨설팅 경험(노하우)	

31) 윤성환(2008), "컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구", 숭실대 석사논문

이상의 컨설턴트 역량에 대한 선행연구들을 종합하면 다양한 특성들을 언급하고 있다. 각각의 연구에서 다양한 견해와 관점을 포괄한 김광용 외(2008)과 윤성환(2008), 신동주(2012)의 연구를 중심으로 컨설턴트의 역량을 능력(Ability), 자세(Attitude), 지식(Knowledge)의 세 범주로 나누어 종합 정리해보면 다음 [표 2-8]과 같다.³²⁾

[표2-8] 컨설턴트 역량 종합

구분	능력	자세	지식
Rynning (1992)	문제분석, 일정계획, 실행, 문제해결, 전략수립, 관계관리		새로운 지식, 독창적인 사고
Williams & Woodward (1994)	지식전달, 관계관리, 문제파악, 일정계획, 비용산출, 자료분석		전문지식
Jang & Lee(1998)	지식전달, 관계관리, 문제파악, 일정계획, 비용산출, 자료분석		전문지식
McLachlin (1999)	관계관리, 종합적인 능력	동기, 윤리, 목적의식, 정직, 충성, 자신감	전문지식
Barker (2002)	요구사항분석, 관계관리, 의사소통, 위기관리, 일정계획, 품질관리		도구 및 방법론, 전문지식
Visscher (2006)	문제파악, 문제진단, 대안제시, 실행, 평가		
김광용 외 (2008) 윤성환 (2008)	문제진단, 대안제시, 일정관리, 관계관리, 정보수집	컨설팅 윤리, 책임감	경영지식, 전문지식, 컨설팅 경험
장동인 (2011)	문제 진단과 분석, 대안제시, 정보수집, 프로세스관리	컨설팅 윤리, 책임감, 정직	
최영석 (2012)	명성, 평판, 영향력, 전문기술, 경험, 대처능력	원리원칙의 보유와 이에 대한 준수, 공정성, 약속의 이행,	

32) 신동주(2012), "컨설턴트 역량이 서비스 품질, 컨설팅 성과 및 재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구", 한성대 석사논문

		일관성, 고객에 대한 애착, 관심, 보살핌, 관대함, 거짓동기의 여부, 이타심	
신동주(2012)	정보수집, 분석능력, 문제진단 및 대안제시능력	윤리적 행동과 책임	경영 전반 지식, 전문 분야 지식, 분석지식

출처 : 윤성환(2008), 신동주(2012) 연구를 참조하여 연구자가 재작성

(3) 컨설턴트 역량의 구성요인

컨설턴트 역량에 대한 관점의 차이에 따라 다르게 설명되고 있으며 포괄적인 접근법을 사용하고 있는 김광용 외(2008), 윤성환(2008), 신동주(2012)의 개념을 수용하였으며, 선행연구들이 제시한 컨설턴트 역량을 능력(Ability), 자세(Attitude), 지식(Knowledge)로 구성하여 정의하였으며, 정리 요약하면 [표 2-9]와 같이 제시하였다.

[표2-9] 컨설턴트 역량의 구성요인과 측정

구성요인	정의	측정내용
능력	컨설팅 업무수행에 필요한 정보수집 및 분석능력과 의뢰기업의 문제 진단, 대안제시 능력	기업의 문제를 진단할 수 있는 능력
		기업에서 찾아낸 문제 분석할 수 있는 능력
		진단 결과에 대한 대안 제시능력
		컨설팅 전체 프로세스 관리 능력
		컨설팅 관련 정보수집 능력
		원만한 컨설팅 수행에 필요한 커뮤니케이션 능력
		변화에 적응할 수 있는 미래예측능력
지식	컨설팅에 필요한 경영전반에 관한 지식, 전문분야의 지식, 분석에 필요한 지식, 컨설팅 경험 정도	컨설팅 수행에 필요한 경영일반에 대한 지식
		조직이론, 조직일반에 관한 지식
		컨설팅 진단과 분석과정에 필요한 수학·통계 지식
		컨설팅에서 내 전문 분야 지식
		여러 컨설팅 수행으로부터 얻은 경험적인 지식(노하우)

		우)
자세	컨설팅 수행 시 컨설턴트가 지켜 야 할 윤리적인 행동 및 책임감	컨설팅 수행과정에서 얻은 의뢰기업의 비밀을 유지 하는 자세
		컨설팅 수행 시 허위결과 제시하거나 과장하지 않는 자세
		내 전문분야의 업무 영역과 범위 준수
		컨설팅 과정에서 발생하는 모든 사항에 책임
		명기사항 외 부가적인 대가를 요구 않는 자세

출처 : 신동주(2012)의 연구를 참조하여 연구자가 재작성

(4) 컨설턴트 역량에 대한 선행연구

선행연구에서 역량은 성과와 밀접한 관련이 있음이 밝혀졌고, 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에도 영향을 미치는 것으로 많은 연구가 있었다.

Rynning(1992)은 컨설팅 성과를 내기 위한 컨설턴트 역량으로 문제 분석과 이를 해결하는 전략수립능력, 컨설팅 프로젝트 기획능력, 한정된 자원인 비용과 시간 계획을 관리하는 능력 등을 제시하였다. 또한 컨설턴트는 새로운 지식과 독창적인 사고를 필요로 함을 주장하였다.

McLachlin(1999)는 컨설턴트의 역량을 능력, 전문지식, 성실로 구분하였으며 윤리, 태도의 내적 특성들도 컨설팅 성과와 관련 있음을 증명하였고, 박명구(2004)는 컨설턴트 역량을 전문가로서의 지식, 프로젝트 경영 및 프레젠테이션 기술, 고객중심 마인드 등 태도영역으로 구분하였다.

장영(1996)은 컨설턴트의 특성인 관리자 능력이 컨설팅 성과와는 부분적인 정(+)의 관계가 있음을 검증하였고, 김광용 외(2008), 윤성환(2008)는 컨설턴트 역량을 능력, 자세, 지식으로 구분하여 컨설턴트의 역량 중 능력과 자세가 컨설팅 성과와 유의미한 정(+)의 관계가 있음을 검증하였다.

장동인(2011)은 컨설턴트 역량을 능력과 자세로 구분하여 컨설턴트 능

력이 서비스 품질에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 신동주(2012)는 컨설턴트 역량 중 능력과 자세가 컨설팅 성과에 유의미한 영향을 미치는 것을 증명³³⁾하였다.

이상의 컨설턴트 역량 관련 선행연구를 요약 정리하면 [표2-10]과 같다.

[표2-10] 컨설턴트 역량 관련 선행연구 요약

연구자	연구주제	독립변수	종속변수	가설	결과
Rynning (1992)	중소 vs 대형 고객과의 성공적인 컨설팅	컨설턴트 역량	컨설팅 성과	컨설턴트 역량과 컨설팅 성과는 정(+)의 관계	정(+)
McLachlin (1999)	컨설팅 계약 성공 요인	컨설턴트 특성	컨설팅 성과	컨설턴트 특성과 컨설팅 성과는 정(+)의 관계	정(+)
장영 (1996)	경영컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석	컨설턴트 특성	컨설팅 성과	컨설턴트 특성인 관리자적 능력과 컨설팅 성과는 부분적 정(+)의 관계	정(+)
한연옥 (2007)	프로젝트 관리자 역량이 프로젝트 성과에 미치는 영향	프로젝트 관리자 역량	프로젝트 성과	프로젝트 관리자 역량이 프로젝트 성과와 정(+)의 관계	정(+)
곽홍주 (2008)	경영컨설팅과 부동산컨설팅 성과향상 요인에 관한 연구	컨설턴트 역량	컨설팅 성과	컨설턴트 개인역량과 컨설팅 성과는 정(+)의 관계	정(+)
윤성환 (2008)	컨설턴트 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향	컨설턴트 역량	컨설팅 성과	컨설턴트 역량 중 지식 제외한 능력과 자세는 컨설팅 성과는	정(+)

33) 신동주 유연우(2012), "컨설턴트 역량이 컨설팅 서비스 품질과 컨설팅 성과에 미치는 영향", 디지털학회, pp63-78

	관한 연구			정(+)의 관계	
변중수 (2008)	창업기업의 경영컨설팅 성과 영향요인에 관한 연구	컨설턴트 특성	컨설팅 성과	컨설턴트 특성 중 관리자적 능력과 고객지향성을 제외하고 성과는 정(+)의 관계	정(+)
장동인 (2011)	컨설턴트 역량이 컨설팅 서비스 품질을 매개로 하여 성과에 미치는 영향에 관한 연구	컨설턴트 역량	컨설팅 서비스 품질	컨설턴트 역량 중 능력은 서비스품질과 정(+)의 관계	정(+)
최영석 (2012)	컨설턴트 역량이 고객만족 및 재계약의도에 미치는 영향	컨설턴트 역량	서비스 신뢰	컨설턴트 역량 중 능력, 성실은 서비스 신뢰와 정(+)의 관계	정(+)
신동주 (2012)	외 컨설턴트 역량이 컨설팅 서비스 품질과 성과에 미치는 영향	컨설턴트 역량	컨설팅 성과	컨설턴트 역량 중 지식 제외한 능력과 자세는 컨설팅 성과는 정(+)의 관계	정(+)
신동주 (2012)	컨설턴트의 역량이 서비스 품질, 컨설팅 성과 및 재구매의도에 미치는 영향에 관한 연구	컨설턴트 역량	컨설팅 서비스 품질, 컨설팅 성과	컨설턴트 역량 중 지식 제외한 능력과 자세는 컨설팅 서비스 품질과 컨설팅 성과에 정(+)의 관계	정(+)

제3절 의뢰기업 조직특성

경영컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인 중 컨설팅 서비스 공급자인 컨설팅사 요인과 수요자인 의뢰기업으로 나누어 보면 컨설팅사의 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 대해서는 제2절에서 살펴보았고, 여기서는 수요자인 의뢰기업의 조직특성이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 알아보려고 한다.

여러 종류의 조직이 갖는 사회 문화적 특성, 기술적 특성, 경영자의 이념적 특성 등 여러 관점에 따라 다르지만, 서인덕(1986)은 조직특성으로 구조적 특성과 과정적 특성으로 구분하였으며, 구조적 특성으로는 공식화와 집권화가 있고, 과정적 특성으로는 능력주의, 의사소통으로 구분하였다³⁴⁾.

오원혜(2001)는 개인 및 조직특성이 시민행동에 미치는 영향에서 개방성과 친화성이 높은 사람은 조직을 변화하려는 의지가 강함을 입증하였다.³⁵⁾

Zeira and Avedisian(1989)은 컨설팅을 의뢰한 의뢰기업의 최고경영자의 지원과 컨설팅 프로젝트 매니저의 능력 및 조직 구성원들의 변화수용태도가 컨설팅 성과에 영향을 미침을 주장하였다³⁶⁾.

장영(1996), Jang and Lee(1989), Simon and Kumar(2001)³⁷⁾의 연구에 따르면 최고경영자의 지원과 추진조직의 헌신적인 열정 등이 경영컨설팅

34) 서인덕(1986), "한국기업의 조직문화 유형과 조직 특성간의 관련성 연구", 서울대 박사논문

35) 오원혜(2001), "조직특성과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구-정부출연기관을 중심으로", 충남대 석사논문

36) Y. Zeira, J. Avedasian(1989), "Organization Planned Change : Assessing the Changes for Success", *Organizational Dynamics*, Spring, pp31-45

37) Simon, Alan, Kumar Vanya(2001), "Clients views on strategic capabilities which lead to management consulting success", *Management Design*, Vol. 39, Issue 5, pp362-372

성과에 유의한 영향이 있음을 증명하였다.

Shapiro et al.(1993)은 경영컨설팅 프로젝트를 수행함에 있어 경영층 지원은 물리적 지원과 관심 시행의지와 헌신 등을 의미하며, 경영컨설팅 성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 입증되었다³⁸⁾.

윤성환(2008)은 한국경영기술지도사회(구 한국경영컨설턴트협회) 컨설턴트를 대상으로 한 연구에서 의뢰기업의 경영층 지원에 따라 컨설턴트의 역량이 컨설팅 완성도와 의뢰기업 변화수용력에 따라 컨설턴트의 역량이 컨설팅 완성도에 미치는 영향은 유의미한 것으로 나타났다.

의뢰기업의 조직 특성 중 경영자 지원과 컨설팅에 대한 신뢰가 경영컨설팅 성과에 유의미한 영향이 있음을 변종수(2009)는 창업기업을 대상으로 한 연구에서 입증³⁹⁾하였다.

김익성(2008)은 컨설턴트의 능력과 기업특성은 상호관련성이 있으며, 경영 컨설팅 성과인 컨설팅 만족도와 컨설팅 활용도에 영향을 미치는 요인으로 컨설턴트 능력 뿐 만 아니라 중소기업 특성에 의해서도 영향을 미친다고 주장하였다.⁴⁰⁾ 또한 중소기업 컨설팅이 경영 성과에 미치는 영향 분석에서 자본규모를 제외한 매출액, 상시종업원 수, 현재 사업에 종사한 기간 등의 기업 특성이 컨설팅 특성에 영향을 미치며, 컨설팅 특성이 경영 성과에 영향을 미친다고 주장하였다.⁴¹⁾

38) E. Shapiro, R. Eccles, T. Soske(1993), "Consulting : Has the Solution Become part of Problem?", *Sloan Management Review*, Summer, pp89-95

39) 변종수(2009), "창업기업의 경영컨설팅 성과 영향요인에 관한 연구", 한밭대, 석사논문

40) 김익성, 김주미, 전현선, 유연우(2006), "중소기업의 경쟁력 향상을 위한 컨설팅의 역할과 중소기업컨설팅 발전전략 연구", 중소기업연구원, pp67-166

41) 김익성(2008), "중소기업컨설팅이 경영 성과에 미치는 영향 분석", 「한·독 사회과학논총」 제18권 제1호, pp159-186

황서진(2010)은 경영컨설팅 서비스를 받은 부산 경남 지역 중소기업을 대상으로 한 연구에서 의뢰기업 조직특성인 변화수용력의 조절효과는 컨설턴트 직무역량과 경영컨설팅 성과와 관계에만 나타나는 것으로 분석되었다.⁴²⁾

문효승(2011)은 컨설팅을 받은 서울·경기 중소기업을 대상으로 의뢰기업의 컨설팅에 대한 최고경영층의 관심과 이해 및 조직 구성원들의 협조와 지원, 컨설팅 결과에 대한 경영자의 실행의지를 통한 참여도가 컨설팅 활용도에 유의한 영향을 미치는 것으로 조사되었다.⁴³⁾

이처럼 연구자의 관점에 따라 다양한 견해가 있지만 의뢰기업의 조직특성 중 경영자 지원과 임직원들의 변화에 대한 수용력이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 본 연구에서는 윤성환(2008)과 황서진(2010)의 선행연구에서 제시된 경영자지원도와 의뢰기업 임직원들의 변화수용력을 독립변수로 하여 컨설팅 성과에 미치는 영향을 연구하고자 한다.

경영자지원도는 의뢰기업 경영자의 컨설팅에 대한 적극적인 참여 의지와 관심, 지원, 실행의지 등과 변화 수용력은 의뢰기업의 조직구조 변화, 기술 활용과 새로운 업무절차 변화에 대해 적극성을 기준으로 정의하였으며, 의뢰기업 조직특성을 요약 정리하면 다음 [표2-11] 과 같다.

[표2-11] 의뢰기업 조직특성의 구성요인과 측정

구성요인	정의	측정내용
경영자 지원도	컨설팅에 대한 필요성, 참여도, 관심, 적절한 지원, 컨설팅	○ 컨설팅 필요성을 충분히 이해

42) 황서진(2010), "컨설턴트의 역량이 경영컨설팅성과에 미치는 영향에 관한 연구", 동아대 석사논문

43) 문효승(2011), "중소기업 참여의지가 컨설팅 성과와 재이용에 미치는 요소에 관한 연구", 한성대, 석사논문

	팅 위험 감수, 컨설팅 결과의 실행 의지 정도	○ 자사의 컨설팅에 적극 참여
		○ 자사의 컨설팅에 관심이 높다.
		○ 컨설팅에 적합한 지원을 한다.
		○ 컨설팅 위험을 감수하려는 의지가 있다.
		○ 컨설팅 결과에 대한 실행의지가 높다.
변화 수용력	새로운 조직구조변화, 기술 활용, 업무절차 변화에 대한 적극성 정도	○ 새로운 조직구조변화에 대해 적극적이다.
		○ 새로운 기술 활용에 대해 적극적이다.
		○ 새로운 업무절차 변화에 대해 적극적이다.



HANSUNG
UNIVERSITY

제4절 컨설팅 성과

일반적으로 컨설팅은 프로젝트 베이스로 이루어지므로 컨설팅 성과를 측정하는 것은 쉽지 않지만, 경영컨설팅 성과란 주어진 예산과 컨설팅 기간, 의뢰기업의 요구사항인 제안요청서(RFP : Request For Proposal)의 내용 즉 개발 목적을 충족하였는가를 측정하는 것으로 Sparrow(1996)과 많은 학자들은 정의하고 있다.⁴⁴⁾

가장 이상적인 컨설팅 성과 측정은 의뢰기업의 이익 기여도, 생산성향상 정도 등 거시적 지표로 측정의 신뢰성과 객관성을 확보하기 어렵고 측정 자체가 쉽지 않다. 따라서 연구목적에 활용하기 위해서는 컨설팅 프로젝트의 활용정도와 컨설팅 완성도 등의 주관적 측정치에 의존하고 있다.

전성천(2011)은 컨설팅 성과에 미치는 요인에 대한 연구에서 중소기업 측면, 컨설턴트 측면, 컨설팅 수행 측면으로 구분하고 컨설팅 성과 측정은 컨설팅 완료시점에서의 성과평가와 컨설팅 실행과제를 적용하여 일정기간이 경과한 후 성과 평가로 나누어 연구하였다. 이를 요약 정리하면 [표 2-12]과 같다.

[표 2-12] 컨설팅 성과 관련 연구의 분류

컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인연구		컨설팅 성과 측정에 관한 연구	
중소기업 측면	고객의 능력과 니즈, 고객의 정보 관련 능력, 리더의 헌신적인 정도, 경영컨설팅에 대한 최고경영층의 지원과 관심	컨설팅 완료 시점에서의 성과평가	컨설팅의 목표 달성 및 컨설팅 만족도 등의 성과지표를 활용하여 컨설팅이 완료된 바로 그 시점에서의 성과 평가를 의미
컨설턴트 측면	컨설턴트에게 요구되는 행위적인 역량(Behavioral competence), 컨설턴트에게 요구되는 역할(role)	컨설팅 실행과제를 적용	컨설팅 완료 후, 지원업체가 컨설팅 결과물 활

44) P. Sparrow,(1996), "Competency based pay : Too good to be true" *People Management*, Dec. 5, pp22-25

컨설팅 수행측면	컨설팅을 효과적으로 수행하는데 영향을 주는 요소들을 제시	하여 일정기 간 경과한 후 성과 평 가	용을 통해 성과가 나타 날 수 있는 시점에서의 성과평가를 수행한 연구
-------------	------------------------------------	--------------------------------	--

출처 : 전성천, 중소기업 컨설팅지원사업의 성과제고를 위한 개선방안에
대한 연구, 한성대, 석사 논문

Pinto et al(1990)은 기간, 예산 및 조직의 수용능력 등과 같은 조직 내
부 요인과 고객의 만족 등 외부 고려 요인을 모두 충족되어야 프로젝트를
성공시킬 수 있으며, 컨설팅 추진조직원들의 교육훈련 및 전문지식과 경험
등이 컨설팅 프로젝트 성공에 영향을 미친다고 주장하였다.⁴⁵⁾

한연옥(2008)은 컨설팅 성과를 프로젝트 관리 성과와 프로젝트 완료 성
과로 구분하여 프로젝트 성과로 보고, 비용준수(예산), 일정준수(범위), 고
객 요구사항 등을 프로젝트 관리 성과로 보고, PMBOK⁴⁶⁾에서 제시한 지
식영역 9가지가 완성되었는지를 평가하는 프로젝트 관리 성과로 구분하였
다. 그리고 프로젝트가 계획대로 완료되었는지에 대한 프로젝트 완료 성
과로 구분하였다.⁴⁷⁾

윤성환(2008)은 컨설팅 성과를 컨설팅 완성도와 경영 성과로 보고, 주어진
일정 내에서 완성 여부, 주어진 범위, 주어진 원가 및 예산 관리 내에서
완성, 리스크 관리 및 제안요청서(RFP)의 부합 정도를 컨설팅 성과로
보았다.

황서진(2010)은 컨설팅 성과를 컨설팅에 당면한 경영문제 해결, 컨설팅

45) Pinto & Prescott (1990)., "Planning and Tactical Factors in the project
Implementation Process". *Journal of management Studies*, pp305-327

46) PMBOK(Project Management Body Of Knowledge) : 프로젝트에 관한 국제표준, 통합(Integrated), 범위(Scope), 일정(Time), 원가(Cost), 품질(Quality), 인력(Human Resource), 의사소통(Communication), 위험(Risk), 조달(Procure)의 9가지 지식영역(Knowledge area)으로 구분

47) 한연옥(2008), "프로젝트관리자 역량이 프로젝트 성과에 미치는 영향", 송설대, 석사논문

에 의한 의사결정능력 향상 · 고객만족도 향상 · 비용(원가) 절감 · 프로세스 소요시간 단축 · 업무협력과 연계도 향상 등 7가지를 선정하여 경영 컨설팅을 받은 부산 · 경남 소재 중소기업을 대상으로 경영 성과를 측정하였다.

이상의 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 컨설팅 성과를 컨설팅완성도와 경영 성과로 구분하였으며, 컨설팅완성도는 주어진 일정 · 범위 · 원가와 예산관리 및 주어진 인력 내에서 완료하였는지의 여부와 제안요청서(RFP)에 부합하는 결과 및 만족할 만한 품질로 완료 여부로 하고, 경영 성과는 의뢰기업의 고객만족도 향상 · 시장점유율 증가, 의뢰기업의 인지도 향상 · 원가(비용) 절감 · 프로세스 소요시간 단축 및 업무협력이나 연계도 향상으로 정의하였다. 컨설팅 성과의 구성요인을 요약 정리하면 [표 2-13]과 같다.

[표2-13] 컨설팅 성과의 구성요인과 측정

구성요인	정의	측정내용
컨설팅 완성도	주어진 일정, 일정 범위, 원가(예산관리), 인력 내에서 완성하고 리스크관리와 RFP에 부합하는 결과와 만족할 만한 품질로 완성 정도	주어진 일정 내에 완료되었다.
		주어진 범위 내에 완료되었다.
		주어진 원가, 예산관리 내에 완료되었다.
		주어진 인력 내에 완료되었다.
		리스크관리가 잘 되었다.
		RFP에 부합하는 결과를 보였다.
경영 성과	컨설팅 후에 의뢰기업의 고객만족도, 시장점유율 및 인지도 향상, 비용(원가) 절감, 프로세스 소요시간 단축, 업무협력 및 연계도 향상 정도	만족할 만한 품질로 완료되었다.
		의뢰기업의 고객만족도가 향상되었다.
		의뢰기업의 시장점유율은 증가하였다.
		의뢰기업의 인지도가 향상되었다.
		의뢰기업의 비용(원가)이 절감되었다.
		의뢰기업의 업무프로세스의 소요시간이 단축 되었다.
		의뢰기업의 업무협력과 연계도가 향상되었다.

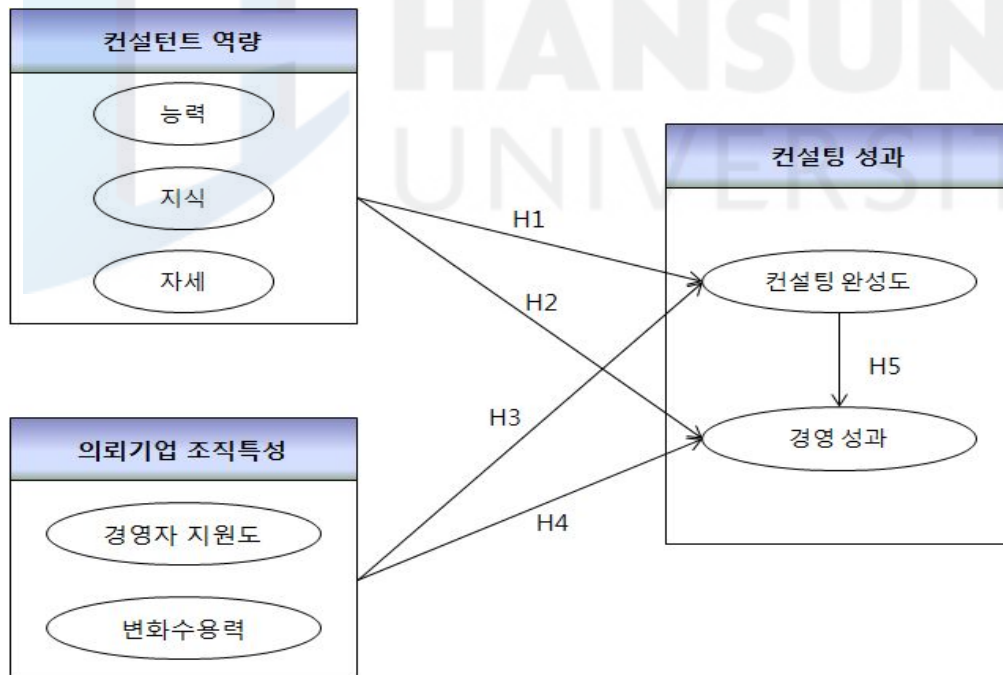
제3장 연구방법론

제1절 연구모형과 연구가설

1. 연구 모형

선행연구에서 살펴 본대로 경영컨설팅 성과에 미치는 요인은 크게 경영 컨설팅서비스 공급자인 컨설팅사 측면과 수요자인 의뢰기업 측면으로 구분하여 컨설팅사 측면에서 경영 컨설팅성과에 미치는 요인을 컨설턴트 역량으로 하였고, 수요자인 의뢰기업 측면에서 경영 컨설팅성과에 미치는 요소를 의뢰기업 조직특성으로 경영자지원도와 조직의 임직원들의 변화수용력으로 하여 독립변수를 설정하였으며, 경영 컨설팅 성과는 컨설팅 완성도와 경영 성과로 구성하였으며, <그림 3-1>과 같이 연구모형으로 나타낼 수 있다.

<그림 3-1> 연구모형



컨설턴트 역량은 김광용 외(2008), 윤성환(2008), 신동주(2012)의 개념을 수용하였으며, 선행연구들이 제시한 컨설턴트 역량을 능력(Ability), 자세(Attitude), 지식(Knowledge)으로 구성하고, 의뢰기업의 조직 특성 중 경영자 지원과 임직원들의 변화에 대한 수용력이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 본 연구에서는 선행연구에서 제시된 경영자 지원도와 의뢰기업 임직원들의 변화수용력을 독립변수로 하여 컨설팅 성과에 미치는 영향을 연구하고자 한다.

컨설팅 성과는 컨설팅완성도와 경영 성과로 구분하였으며, 컨설팅 완성도는 주어진 일정·범위·원가와 예산관리 및 주어진 인력 내에서 완료여부와 제안요청서(RFP)에 부합하는 결과 및 만족할 만한 품질로 완료하는 것으로 개념 구성을 하였으며, 경영 성과는 의뢰기업의 고객만족도 향상·시장점유율 증가, 의뢰기업의 인지도 향상·원가(비용) 절감·프로세스 소요시간 단축 및 업무협력이나 연계도 향상으로 정의하여 컨설턴트 역량과 의뢰기업 조직특성이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 대하여 연구하고자 한다.

2. 연구 가설

Rynning(1992)은 중소 대형 고객과의 성공적인 컨설팅 연구에서 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 정(+)의 유의한 관계가 있으며, 한연옥(2007)은 프로젝트 관리자 역량이 프로젝트 성과에 정(+)의 관계가 있음을 주장하였다.

장영(1996)은 컨설턴트의 특성인 관리자 능력이 컨설팅 성과와는 부분적인 정(+)의 관계가 있음을 검증하였고, 김광용 외(2008), 윤성환(2008)는 컨설턴트 역량을 능력, 자세, 지식으로 구분하여 컨설턴트의 역량 중 능력과 자세가 컨설팅 성과와 유의미한 정(+)의 관계가 있음을 검증하였다.

장동인(2011)은 컨설턴트 역량을 능력과 자세로 구분하여 컨설턴트 능력이 서비스 품질에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 신동주(2012)는 컨설턴트 역량 중 능력과 자세가 컨설팅 성과에 유의미한 영향을 미치는 것을 증명하였다.

이상의 선행연구 결과를 바탕으로 본 연구에서는 컨설턴트 역량이 컨설팅 완성도에 미치는 영향과, 컨설턴트 역량이 경영 성과에 미치는 영향, 의뢰기업 조직 특성이 컨설팅 완성도에 미치는 영향, 의뢰기업 조직 특성이 경영 성과에 미치는 영향, 컨설팅 완성도가 경영 성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 1 : 컨설턴트 역량은 컨설팅 성과인 컨설팅 완성도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1 : 컨설턴트 역량 중 컨설턴트 능력은 컨설팅 성과인 컨설팅 완성도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 : 컨설턴트 역량 중 컨설턴트 지식은 컨설팅 성과인 컨설팅 완성도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3 : 컨설턴트 역량 중 컨설턴트 자세는 컨설팅 성과인 컨설팅 완성도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2 : 컨설턴트 역량은 컨설팅 성과인 경영 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1 : 컨설턴트 역량 중 컨설턴트 능력은 컨설팅 성과인 경영 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2 : 컨설턴트 역량 중 컨설턴트 지식은 컨설팅 성과인 경영 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3 : 컨설턴트 역량 중 컨설턴트 자세는 컨설팅 성과인 경영 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3 : 의뢰기업 조직 특성은 컨설팅 성과인 컨설팅 완성도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1 : 의뢰기업 조직 특성인 경영자 지원은 컨설팅 성과인 컨설팅 완성도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2 : 의뢰기업 조직 특성인 변화수용력은 컨설팅 성과인 컨설팅 완성도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4 : 의뢰기업 조직 특성은 컨설팅 성과인 경영 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-1 : 의뢰기업 조직 특성인 경영자 지원은 컨설팅 성과인 경영 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-2 : 의뢰기업 조직 특성인 변화수용력은 컨설팅 성과인 경영 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 5 : 컨설팅 완성도는 경영 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.



제2절 변수의 조작적 정의

1. 변수의 조작적 정의

"추상적인 개념을 경험적으로 관찰할 수 있는 속성으로 바꾸어 정의하는 것을 조작적 정의"⁴⁸⁾라고 한다. 또한 채서일(2011)은 변수의 조작적 정의를 추상적 개념으로 제시된 독립변수와 종속변수들을 실제 현상으로 측정 가능하도록 정의하는 것으로 각 항목들은 설문지에 의해 측정되며⁴⁹⁾, 이훈영(2012)은 연구모형에서 사용된 특정한 구성개념을 변수들을 이용하여 측정하여야 하는가를 구체적으로 명시하는 것이라 하였다.⁵⁰⁾

따라서 본 연구에서도 연구모형과 연구가설에 포함된 독립변수와 종속변수인 컨설턴트 역량과 의뢰기업 조직특성, 컨설팅 성과 및 하부 구성요인의 조작적 정의와 설문항목을 상기 채서일(2011)과 이훈영(2012)의 개념을 수용하여 정리하면 다음 [표3-1]과 같다.

[표3-1] 변수의 조작적 정의

변수	하위변수	조작적 정의	설문항목
컨설턴트 역량	능력	컨설팅 업무수행에 필요한 정보수집 및 분석능력과 의뢰기업의 문제진단, 대안제시능력	7문항
	자세	컨설팅 수행시 컨설턴트가 지켜야 할 윤리적인 행동 및 책임감	5문항
	지식	컨설팅에 필요한 경영진반에 관한 지식, 전문분야의 지식, 분석에 필요한 지식, 컨설팅 경험	5문항
의뢰기업 조직특성	경영자 지원도	의뢰기업 경영자의 컨설팅에 대한 참여도, 관심, 적절한 지원, 컨설팅 위험 감수, 컨설팅 결과의 실행의지	6문항
	변화수용력	의뢰기업 조직구성원들의 새로운 조직구조	3문항

48) 네이버 지식백과

49) 채서일(2011), 「마케팅조사론」, 비앤앰북스, pp121-216

50) 이훈영 (2012), 「연구조사방법론」, 도서출판 청람, pp38-54

		변화, 기술 활용, 업무절차 변화에 적극성 정도	
컨설팅 성과	컨설팅 완성도	주어진 일정, 범위, 원가(예산관리), 인력 내에 완성하고 리스크관리와 RFP에 부합하는 결과와 품질로 완성하는 정도	7문항
	경영 성과	컨설팅 후에 의뢰기업의 고객만족도, 시장 점유율 및 인지도 향상, 비용(원가) 절감, 프로세스 소요시간 단축, 업무협력 및 연계도 향상 정도	6문항

2. 설문지 구성

연구모형에서 설정한 각 변수의 조작적 정의를 측정하기 위한 설문은 선행연구의 분석결과를 바탕으로 연구자가 항목을 선정하였다. 본 연구에서 사용한 설문지의 구성과 내용은 [표3-2]와 같으며, 리커트(Likert) 5점 척도를 사용하여 측정하였다.

[표3-2] 설문지 구성

변수		설문지
컨설턴트 역량	능력	1. 기업의 문제를 진단할 수 있는 능력을 가지고 있다.
		2. 기업에서 찾아낸 문제를 분석할 수 있는 능력이 있다.
		3. 문제를 분석하고 진단한 결과에 대해 대안제시 능력을 가지고 있다.
		4. 컨설팅 전체 프로세스를 관리할 수 있는 능력이 있다.
		5. 컨설팅과 관련한 정보수집 능력을 갖고 있다.
		6. 원만한 컨설팅 수행에 필요한 커뮤니케이션 능력을 가지고 있다.
		7. 변화에 적응할 수 있는 미래예측능력을 가지고 있다.
	지식	1. 컨설팅 수행에 필요한 경영일반에 관한 지식을 가지고 있다.
		2. 조직이론, 조직 관리에 관한 지식을 가지고 있다.
		3. 컨설팅 진단과 분석과정에 필요한 수학 통계학 지식을 가지고

		있다.
		4. 컨설팅에서 내 전문분야에 대한 전문지식을 가지고 있다.
		5. 여러 컨설팅 수행으로부터 얻은 경험적인 지식(노하우)이 있다.
	자세	1. 컨설팅 과정에서 얻은 의뢰기업의 비밀을 유지한다.
		2. 컨설팅 수행 시 허위 결과를 제시하거나 과장하지 않는다.
		3. 컨설팅에서 내 전문분야의 업무영역과 범위를 준수한다.
		4. 컨설팅 과정에서 발생하는 일들에 대해 책임을 진다.
		5. 계약서에 명기된 사항 이외에 어떤 부가적인 대가도 요구하지 않는다.

변수		설문지
의뢰기업 조직특성	경영자 지원도	1. 자사의 컨설팅에 적극 참여한다.
		2. 자사의 컨설팅에 관심이 높았다.
		3. 컨설팅에 적합한 지원을 지원한다.
		4. 컨설팅 위험을 감수하려는 의지가 있다.
		5. 자사의 컨설팅에 대한 필요성을 충분히 이해하고 있다.
		6. 컨설팅 결과에 대한 실행의지는 높았다.
	변화 수용력	1. 새로운 조직구조변화에 대해 적극적이다.
		2. 새로운 기술 활용에 대해 적극적이다.
		3. 새로운 업무절차 변화에 대해 적극적이다.

변수		설문지
컨설팅 성과	컨설팅 완성도	1. 주어진 일정 내에 완료되었다.
		2. 주어진 범위 내에 완료되었다.
		3. 주어진 원가, 예산관리 내에 완료되었다.
		4. 주어진 인력 내에 완료되었다.
		5. 리스크관리가 잘 되었다.
		6. 제안요청서(RFP)에 부합하는 결과를 보였다.
		7. 만족할 만한 품질로 완료 되었다.

	경영 성과	1. 의뢰기업의 고객 만족도가 향상되었다.
		2. 의뢰기업의 시장점유율은 증가하였다.
		3. 의뢰기업의 인지도가 향상되었다.
		4. 의뢰기업의 비용(원가)이 절감되었다.
		5. 의뢰기업의 업무 프로세스의 소요시간이 단축되었다.
		6. 의뢰기업의 업무 협력이나 연계도가 향상되었다.



제3절 연구조사 방법

본 연구의 연구자료 수집을 위한 설문조사는 글로벌 컨설팅사들 중 국내에 진출해 있는 딜로이트컨설팅, 언스트앤영, PWC, 케이피엠지어드바이저리, 머서 등 글로벌컨설팅사에 종사하는 컨설턴트를 대상으로 설문조사를 실시하였다.

'12년 9월 28일부터 11월 15일까지 약 6주간에 걸쳐 글로벌컨설팅사의 전문 컨설턴트로부터 우편, 방문 및 이메일을 통하여 128부를 회수하였다. 회수한 설문지 중 불성실한 응답과 내용이 완전하지 않은 설문지 6부를 제외한 122부의 설문내용을 최종적으로 사용하였다. 통계 처리는 SPSS 12.0 WIN 통계패키지 프로그램을 사용하여 분석하였다.



제4장 실증연구

제1절 표본의 특성

컨설턴트 역량과 의뢰기업 조직특성이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구를 위해 설문에 응답한 응답자의 일반적 특성의 결과는 다음 [표 4-1]과 같다. 성별은 남성 108명(88.52%), 여성 14명(11.48%)으로 나타났다. 연령은 30세 이하 32명(26.23%), 35세 이하 57명(46.72%), 40세 이하 15명(12.30%), 45세 이하 17명(13.93%), 50세 이하 1명(0.82%)로 나타났다. 학력은 대졸 103명(84.43%), 석사 재학 3명(2.46%), 석사졸 12명(9.84%), 박사 재학 2명(1.64%), 박사졸 2명(1.64%)로 나타났다. 소득은 300만원 이하 12명(9.84%), 400만원 이하 45명(36.89%), 500만원 이하 29명(23.77%), 600만원 이하 14명(11.48%), 700만원 이하 6명(4.92%), 800만원 이하 10명(8.20%), 800만원 초과 6명(4.92%)로 나타났다. 전문 분야는 경영환경 7명(5.74%), 재무 110명(90.16%), 마케팅 3명(2.46%), 인적자원 1명(0.82%), 성과 1명(0.82%)으로 나타났다. 마지막으로 경력은 3년 이하 51명(41.80%), 5년이하 32명(26.23%), 10년이하 23명(18.85%), 15년이하 12명(9.84%), 20년이하 4명(3.28%)로 나타났다.

중소기업기술정보원의 "컨설팅산업 현황 분석 및 활성화 방안 연구 (2011년)"에서 컨설턴트 연간실질소득 현황에서 외국계컨설팅사의 수석컨설턴트 월평균실질급여는 국내 영세컨설팅사의 일반컨설턴트에 비해 약 7배에 이르는 것으로 나타났으나, 본 연구에서의 글로벌컨설팅사의 컨설턴트의 월평균 임금수준은 설문대상이 글로벌컨설팅사의 경력 5년 이하(68%), 35세 이하(73%)의 일반 컨설턴트가 대부분으로 컨설팅산업 현황분석에 비해 급여수준은 많이 줄어든 것으로 나타났다.

[표 4-1] 표본의 일반적 특성

	구분	N	%
성별	남성	108	88.52
	여성	14	11.48
연령	30세 이하	32	26.23
	35세 이하	57	46.72
	40세 이하	15	12.30
	45 이하	17	13.93
	50세 이하	1	0.82
학력	대졸	103	84.43
	석사재학	3	2.46
	석사졸	12	9.84
	박사재학	2	1.64
	박사졸	2	1.64
소득	300만원 이하	12	9.84
	400만원 이하	45	36.89
	500만원 이하	29	23.77
	600만원 이하	14	11.48
	700만원 이하	6	4.92
	800만원 이하	10	8.20
	800만원 초과	6	4.92
전문 분야	경영환경	7	5.74
	재무	110	90.16
	마케팅	3	2.46
	인적자원	1	0.82
	성과	1	0.82
경력	3년이하	51	41.80
	5년이하	32	26.23
	10년이하	23	18.85
	15년이하	12	9.84
	20년이하	4	3.28

컨설팅 전문분야 및 프로젝트 규모, 금액, 기간에 대한 분석결과 표본의 특성은 다음 [표 4-2]와 같다. 분석결과 주로 수행하는 컨설팅 분야의 1 순위는 재무 104명(85.95%)라는 응답이 가장 높게 나타났다. 컨설팅 분야 2 순위로는 경영환경 43명(42.57%), 컨설팅 분야 3순위로는 성과 35명(36.46%)으로 가장 높게 나타났다. 프로젝트 규모는 부분적인 컨설팅 78명(64.46%)이 전반적인 컨설팅 43명(35.54%)에 비해 높게 나타났으며, 프로젝트금액 1억원 이하 44명(36.07%)으로 가장 높게 나타났으며, 3억원 이하 32명(26.23%), 3억원 초과 20명(16.39%), 5000만원 이하 19명(15.57%), 3000만원 이하 7명(5.74%)의 순으로 나타났다. 프로젝트 기간으로는 1개월 이하 39명(31.97%)으로 가장 높게 나타났으며, 다음으로는 2개월 이하 38명(31.15%), 6개월 이하 21명(17.21%), 3개월 이하 18명(14.75%), 6개월 초과 6명(4.92%)의 순으로 나타났다.

[표 4-2] 표본의 특성

구분		N	%
컨설팅 분야_1순위	경영환경	11	9.09
	재무	104	85.95
	마케팅	1	0.83
	연구개발	1	0.83
	인적자원	1	0.83
	성과	3	2.48
컨설팅 분야_2순위	경영환경	43	42.57
	재무	7	6.93
	마케팅	2	1.98
	생산	3	2.97
	연구개발	2	1.98
	인적자원	1	0.99
	경영시스템	25	24.75
	성과	18	17.82
컨설팅	경영환경	22	22.92

분야_3순위	재무	1	1.04
	마케팅	7	7.29
	생산	3	3.13
	인적자원	4	4.17
	경영시스템	24	25.00
	성과	35	36.46
프로젝트 규모	전반적인 컨설팅	43	35.54
	부분적인 컨설팅	78	64.46
프로젝트 금액	3000만원 이하	7	5.74
	5000만원 이하	19	15.57
	1억원 이하	44	36.07
	3억원 이하	32	26.23
	3억원 초과	20	16.39
프로젝트 기간	1개월 이하	39	31.97
	2개월 이하	38	31.15
	3개월 이하	18	14.75
	6개월 이하	21	17.21
	6개월 초과	6	4.92

컨설팅분야 1순위 재무 분야가 압도적으로 많은 것은 기본적으로 딜로이트컨설팅은 안진회계법인, 삼정케이피엠지어드바이저리는 삼정회계법인, PWC는 삼일회계법인, 언스트앤영은 한영회계법인의 국가공인 전문자격사인 공인회계사, 세무사가 재무 분야의 전문 업무를 바탕으로 글로벌컨설팅사의 컨설턴트로 많이 진입한 것으로 볼 수 있다.

제2절 측정도구의 신뢰도 및 타당도 분석

본 연구에서 다문항 척도로 측정된 문항이 동질적인 문항들로 구성되었는지 신뢰도를 검증하기 위해 문항간의 내적일치도를 보는 Cronbach's α 계수를 산출하였다. 일반적으로 신뢰도의 척도인 Cronbach's α 값은 정해진 기준이 없지만 .60 이상이면 신뢰도가 있다고 보며 .50 이상이면 분석하는데 큰 문제가 없는 것으로 본다. .

1. 신뢰도 분석

각 항목에 대한 신뢰도 분석을 한 결과는 [표 4-3]과 같다. 요인별 신뢰도는 모두 0.5이상으로 나타나 신뢰할 수 있는 수준인 것으로 볼 수 있다. 그러나 본 연구에서는 신뢰도의 척도인 Cronbach's α 값 .60 이상을 적용하여 분석하였다.

[표 4-3] 신뢰도 분석

신뢰도				
문항			Cronbach's α	
컨설턴트	컨설턴트의 능력	6	0.887	0.855
	컨설턴트의 지식	2	0.603	
	컨설턴트의 자세	5	0.813	
의뢰기업 조직특성	경영자 지원도	6	0.866	0.885
	변화 수용력	3	0.893	
컨설팅 성과	컨설팅 완성도	5	0.890	0.878
	경영 성과	6	0.870	

2. 타당도 분석

타당도는 측정하고자 하는 개념이나 속성을 실제에 가깝게 정확히 측정하고 있는 정도를 나타내는 것이다. 타당성을 측정하는 방법에는 내용타당성(content validity), 기준타당성(criterion-related validity), 구성개념타당성(construct validity) 등이 있다. 이 중 구성타당성을 채택하여 타당성 분석을 실시하였다. 구성타당성은 측정도구가 실제로 무엇을 측정했는가 또는 조사자가 측정하고자 하는 추상적인 개념이 실제로 측정도구에 의해 적절하게 측정되었는가의 문제로 이론적 연구에 있어 가장 중요한 타당성이라 할 수 있다. 타당성 검증을 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석은 적재치가 높은 변수를 최소화하기 위해 각 요인별로 전체의 관찰변수에 실린 적재값 제공에 대한 분산이 최대가 되도록 요인축을 회전시켜 요인행렬의 구조를 단순화하는 회전방법인 Varimax 회전방법에 의한 주성분 분석(Principal component analysis)을 실시하였다. Eigenvalue 1.0 이상의 요인만 채택하였으며, 적재값은 .60이상을 적용하여 분석하였다

보통의 사회과학 논문들이 이미 검증된 변수들을 사용하는 것을 감안하여 표본 및 상관행렬의 적절성을 평가하는 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)의 측도(.60 이상이면 적절성이 평가됨)를 검증한 바, 각 변수들이 0.831에서 .852로 나타나 일반적으로 타당도 분석에 문제가 없는 것으로 나타났다.

(1) 컨설턴트 역량의 요인분석

총17개의 컨설턴트 역량에 대한 설문 문항 중 지식항목의 1번 항목, 4번 항목, 5번 항목이 능력 요인으로 분석되어 삭제하고, 요인 적재값 .60 이상을 충족하지 못하는 컨설턴트 능력 5번 항목도 삭제하여 13개의 문항으로 구성된 컨설턴트 역량은 3개의 요인으로 분석되었으며, 능력 요인은 Eigenvalue = 4.893, 분산 37.64%로 나타났으며, 자세 요인은 Eigenvalue

= 2.367, 분산 18.21%로 나타났다. 지식 요인은 Eigenvalue = 1.155, 분산 8.89%로 나타났으며, 전체 KMO 값은 0.833로 나타났다. 또한 컨설턴트 역량의 3개 요인이 전체문항의 64.74%를 설명하는 것으로 나타났다.

글로벌컨설팅사의 컨설턴트들은 설문항목 지식 5번 항목, 컨설팅 수행으로부터 얻은 경험(노하우)을 컨설턴트의 주요한 능력 요인으로 생각하는 것으로 나타났다. 또한 컨설턴트 본인의 컨설팅 주력분야의 전문지식과 경영일반에 대한 지식을 컨설턴트 능력으로 보는 것으로 요인 분석 되었다. 컨설턴트 역량의 요인분석에 대한 결과는 다음 [표 4-4]와 같다.

[표 4-4] 컨설턴트 역량의 요인분석

구분	성분 행렬		
	1	2	3
능력3	0.875	0.096	0.112
능력1	0.829	0.157	0.196
능력2	0.825	0.077	0.092
능력4	0.764	0.037	0.279
능력6	0.708	0.175	-0.040
능력7	0.649	0.075	0.318
자세3	0.116	0.814	0.173
자세2	0.044	0.808	0.119
자세1	-0.027	0.784	0.111
자세5	0.163	0.694	-0.271
자세4	0.286	0.635	0.136
지식2	0.179	0.055	0.862
지식3	0.295	0.182	0.688
Eigenvalue	4.893	2.367	1.155
분산 %	37.64%	18.21%	8.89%
누적분산 %	37.64%	55.85%	64.74%
KMO=.833			

(2) 의뢰기업 조직특성의 요인분석

의뢰기업 조직특성의 요인분석에 대한 결과는 [표 4-5]와 같다. 9개의 문항으로 구성된 의뢰기업 조직특성은 2개의 요인으로 나타났으며, 경영자 지원도는 Eigenvalue=4.725, 분산 52.50%로 나타났으며, 변화수용력은 Eigenvalue=1.268, 분산 14.10%로 나타났다. KMO 값은 0.852로 나타났으며, 의뢰기업 조직특성인 경영자지원도와 변화수용력의 2개 요인이 설문문항의 66.60%를 설명하는 것으로 나타났다..

[표 4-5] 의뢰기업 조직특성의 요인분석

구분	성분 행렬	
	1	2
경영자 지원도3	0.781	0.131
경영자 지원도1	0.769	0.275
경영자 지원도2	0.742	0.240
경영자 지원도4	0.719	0.228
경영자 지원도6	0.708	0.327
경영자 지원도5	0.677	0.187
변화수용력 2	0.244	0.886
변화수용력 1	0.252	0.850
변화수용력 3	0.272	0.847
Eigenvalue	4.725	1.268
분산 %	52.50%	14.10%
누적분산 %	52.50%	66.60%
KMO=.852		

(3) 컨설팅 성과의 요인분석

총13개의 컨설팅 성과 문항 중 컨설팅 완성도 문항 6번, 7번 항목이 경영 성과 요인으로 분석되어 삭제하고, 11개의 문항으로 구성된 컨설팅 성과는 2개의 요인으로 나타났으며, 컨설팅 성과의 요인분석에 대한 결과는 [표 4-6]과 같다. 경영 성과는 Eigenvalue=5.003, 분산 45.48%로 나타났으며, 컨설팅 완성도는 Eigenvalue=2.280, 분산 20.72%로 나타났다. KMO 값은 0.831로 나타났다. 또한 컨설팅 완성도와 경영 성과의 2개 요인이 설문문항을 66.2% 설명하는 것으로 나타났다.

[표 4-6] 컨설팅 성과의 요인분석

구분	성분 행렬	
	1	2
경영 성과 3	0.848	0.113
경영 성과 4	0.808	0.048
경영 성과 2	0.798	0.185
경영 성과 6	0.798	0.163
경영 성과 5	0.687	0.127
경영 성과 1	0.644	0.274
컨설팅 완성도 2	0.040	0.867
컨설팅 완성도 1	0.140	0.863
컨설팅 완성도 3	0.132	0.854
컨설팅 완성도 4	0.208	0.854
컨설팅 완성도 5	0.367	0.642
Eigenvalue	5.003	2.280
분산 %	45.48%	20.72%
누적분산 %	45.48%	66.20%
KMO=.831		

제3절 일반적 특성에 따른 분석

1. 프로젝트 규모에 따른 차이

프로젝트 규모에 따른 차이에 대한 분석결과는 [표 4-7]과 같다. 분석 결과 경영자지원도($T=2.045$, $p<.05$)과 변화수용력($T=2.156$, $p<.05$), 의뢰기업 조직특성($T=2.107$, $p<.05$), 경영 성과($T=2.061$, $p<.05$), 컨설팅성과($T=2.103$, $p<.05$)에서는 통계적으로 유의미한 차이가 나타났으며, 경영자지원도, 변화수용력, 의뢰기업 조직특성, 경영 성과, 컨설팅 성과 모두 전반적인 컨설팅의 평균 점수가 부분적인 컨설팅 보다 높은 것으로 나타났다.

[표 4-7] 프로젝트 규모에 따른 차이

구분	전반적인 컨설팅		부분적인 컨설팅		검정값	
	Mean	sd	Mean	sd	t	p
능력	3.66	0.69	3.61	0.56	0.466	0.642
지식	3.23	0.73	3.24	0.64	-0.086	0.932
자세	4.38	0.50	4.29	0.46	0.997	0.321
컨설팅트역량	3.87	0.51	3.81	0.38	0.645	0.521
경영자지원도	3.66	0.64	3.45	0.48	2.045	0.043
변화수용력	3.47	0.79	3.17	0.58	2.156	0.035
의뢰기업 조직특성	3.59	0.66	3.35	0.43	2.107	0.039
컨설팅완성도	3.81	0.67	3.65	0.69	1.280	0.203
경영 성과	3.61	0.62	3.39	0.43	2.061	0.043
컨설팅성과	3.70	0.55	3.51	0.44	2.103	0.038

2. 프로젝트 금액에 따른 차이

프로젝트 금액에 따른 차이에 대한 분석결과는 [표 4-8]과 같다. 분석 결과 컨설턴트 역량($F=3.089$, $p<.05$)에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타났으며, 3억원 초과일 경우에 평균 점수가 높은 것으로 나타났다.

[표 4-8] 프로젝트 금액에 따른 차이

구분	3000만원 이하	5000만원 이하	1억원 이하	3억원 이하	3억원 초과	F(p)
	M±sd	M±sd	M±sd	M±sd	M±sd	
능력	3.24±0.67	3.49±0.31	3.65±0.64	3.57±0.60	3.93±0.63	2.441(0.051)
지식	3.00±0.50	3.08±0.53	3.30±0.76	3.17±0.56	3.45±0.76	1.147(0.338)
자세	4.29±0.53	4.18±0.46	4.35±0.49	4.24±0.44	4.51±0.45	1.560(0.190)
컨설턴트 역량	3.60±0.45	3.69±0.27	3.86±0.48	3.77±0.39	4.08±0.40	3.089(0.019)
경영자 지원도	3.17±0.27	3.39±0.48	3.60±0.52	3.62±0.64	3.43±0.53	1.714(0.151)
변화 수용력	2.95±0.49	3.40±0.78	3.34±0.66	3.20±0.72	3.22±0.56	0.811(0.521)
의뢰기업 조직특성	3.10±0.28	3.39±0.55	3.52±0.52	3.46±0.59	3.36±0.46	1.152(0.336)
컨설팅 완성도	3.40±0.76	3.73±0.62	3.70±0.75	3.81±0.65	3.61±0.64	0.620(0.649)
경영 성과	3.24±0.38	3.24±0.43	3.53±0.63	3.49±0.48	3.56±0.33	1.684(0.158)
컨설팅 성과	3.31±0.49	3.46±0.41	3.61±0.60	3.64±0.45	3.58±0.35	0.948(0.439)

3. 프로젝트 기간에 따른 차이

프로젝트 기간에 따른 차이에 대한 분석결과는 [표 4-9]과 같다. 분석 결과 능력($F=5.259$, $p<.01$)과 컨설턴트역량($F=3.171$, $p<.05$), 경영자지원도($F=2.688$, $p<.05$)에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타났으며 능력, 컨설턴트역량 항목은 6개월 초과 기간이 다른 기간 보다 평균 점수가 더 높은 것으로 나타났다. 경영자 지원도는 2개월 이하의 집단에서 평균 점수가 가장 높은 것으로 나타났다.

[표 4-9] 프로젝트 기간에 따른 차이

구분	1개월 이하	2개월 이하	3개월 이하	6개월 이하	6개월 초과	F(p)
	M±sd	M±sd	M±sd	M±sd	M±sd	
능력	3.46±0.54	3.50±0.64	3.94±0.52	3.69±0.53	4.36±0.44	5.259(0.001)
지식	3.13±0.57	3.24±0.75	3.33±0.71	3.26±0.58	3.58±0.97	0.748(0.561)
자세	4.34±0.46	4.29±0.55	4.39±0.44	4.21±0.41	4.43±0.43	0.512(0.727)
컨설턴트 역량	3.75±0.37	3.77±0.50	4.02±0.40	3.82±0.34	4.27±0.35	3.171(0.016)
경영자 지원도	3.40±0.43	3.70±0.62	3.56±0.54	3.52±0.51	3.06±0.58	2.688(0.035)
변화 수용력	3.23±0.55	3.28±0.80	3.29±0.63	3.40±0.66	3.00±0.76	0.463(0.763)
의뢰기업 조직특성	3.34±0.41	3.56±0.63	3.45±0.54	3.46±0.48	3.04±0.48	1.716(0.151)
컨설팅 완성도	3.66±0.71	3.84±0.65	3.91±0.62	3.50±0.66	3.13±0.70	2.454(0.050)
경영 성과	3.32±0.47	3.61±0.64	3.39±0.43	3.49±0.42	3.58±0.14	1.745(0.145)
컨설팅 성과	3.48±0.47	3.72±0.59	3.63±0.39	3.50±0.39	3.38±0.35	1.650(0.166)

제4절 가설 검증

1. 항목간의 상관관계

다음 [표 4-10]는 컨설팅의 하위 요인별 상관관계 분석을 실시한 결과이다. 분석결과 요인별로 보면 컨설턴트 능력과 경영자지원도는 $r=0.878$, $p<.001$ 로 정(+)의 관계로 나타났으며, 요인 중 서로 상관성이 가장 높은 것으로 나타났다. 지식과 자세도 경영자지원도와 $r=0.639, r=0.665(p<.001)$ 로 정(+)의 관계를 가지며 상관성이 높은 것으로 나타났다. 변화수용력과 컨설팅완성도는 $r=0.937$, $p<.001$ 로 정(+)의 관계로 나타났으며, 요인 중 서로 상관성이 가장 높은 것으로 나타났다. 경영 성과도 컨설팅완성도와 상관관계가 $r=0.420$, $p<.001$ 로 상관성이 높은 것으로 나타났다.

[표 4-10] 항목간의 상관관계

구분		능력	지식	자세	경영자 지원도	변화 수용력	컨설팅 완성도
지식	r	0.461					
	p	0.000					
자세	r	0.289	0.240				
	p	0.001	0.008				
경영자 지원도	r	0.878	0.639	0.665			
	p	0.000	0.000	0.000			
변화 수용력	r	0.188	0.169	0.196	0.244		
	p	0.039	0.063	0.031	0.007		
컨설팅완 성도	r	0.208	0.285	0.195	0.284	0.937	
	p	0.022	0.001	0.031	0.002	0.000	
경영 성과	r	0.116	0.284	0.122	0.194	0.392	0.420
	p	0.205	0.002	0.180	0.032	0.000	0.000

2. 회귀분석

(1) 다중공선성 분석

다중회귀분석을 실시하기 전 독립변수들의 관계가 독립성을 지니고 있는지를 분석하여 회귀분석의 오류를 피하도록 다중공선성 분석을 실시하였다. 분산팽창계수(VIF) 값을 이용한 다중공선성 검정 결과, [표4-11]과 같이 VIF 값은 1.102~2.527로 모두 10 미만으로 나타나 독립변수 간에는 다중공선성이 없는 것으로 나타났다.

[표4-11] 다중공선성 분석

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	베타			공차	VIF
1	(상수)	1.450	.392		3.699	.000		
	능력	.032	.105	.038	.303	.763	.396	2.527
	지식	.338	.110	.386	3.078	.003	.404	2.478
	자세	.194	.086	.189	2.260	.026	.908	1.102

a. 종속변수: 컨설팅 성과

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	베타			공차	VIF
1	(상수)	1.835	.252		7.285	.000		
	경영자지원도	.295	.083	.325	3.547	.001	.687	1.456
	변화수용력	.230	.066	.319	3.481	.001	.687	1.456

a. 종속변수: 컨설팅 성과

(2) 컨설턴트 역량이 컨설팅 완성도에 미치는 영향

컨설턴트 역량이 컨설팅 완성도에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다중 회귀분석을 실시한 결과는 다음 [표 4-12]와 같다. 분석결과 컨설팅 완성도에 미치는 영향력의 설명력은 8.5%이고, 회귀식은 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다($F=3.641$, $p<.05$). 지식($t=2.845$, $p<.05$)은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 능력과 자세는 유의미한 영향력이 없는 것으로 나타났다.

$$\text{컨설팅 완성도} = 2.509 + 0.285 \times \text{지식}$$

[표 4-12] 컨설턴트 역량이 컨설팅 완성도에 미치는 영향

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	F	R2
	B	표준오차	베타				
1	(상수)	2.509	0.597		4.204	0.000	3.641*
	능력	-0.039	0.115	-0.034	-0.337	0.737	
	지식	0.289	0.102	0.285	2.845	0.005	
	자세	0.092	0.134	0.064	0.686	0.494	

종속변수: 컨설팅 완성도

* $<.05$, ** $<.01$, *** $<.001$

이는 조직관리, 수리통계학 등의 컨설턴트 지식이 컨설팅 일정, 예산 등 의뢰기업의 요구사항에 부합되도록 논리적 근거를 제공해 컨설팅 완성도에 영향을 미치기 때문으로 사료되며, 또한 의뢰기업의 컨설팅 범위 외의 잦은 요구사항으로 컨설턴트 능력과 자세는 컨설팅 완성도에 유의한 영향을 미치지 못하며, 경영자지원도 및 변화수용력이 오히려 컨설팅 완성도에 영향을 미치는 것으로 글로벌컨설팅사에 종사하는 컨설턴트는 생각하는 것을 보여준다.

(3) 컨설턴트 역량이 경영 성과에 미치는 영향

컨설턴트 역량이 경영 성과에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다중 회귀분석을 실시한 결과는 다음 [표 4-13]과 같다. 분석결과 경영 성과에 미치는 영향력의 설명력은 27.0%이고, 회귀식은 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다($F=14.540$, $p<.001$). 능력($t=3.250$, $p<.01$), 지식($t=2.314$, $p<.05$), 자세($t=2.235$, $p<.05$) 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 능력, 자세, 지식의 순으로 영향력이 높은 것으로 나타났다.

$$\text{경영 성과} = 1.163 + 0.294 \times \text{능력} + 0.207 \times \text{지식} + 0.185 \times \text{자세}$$

[표 4-13] 컨설턴트 역량이 경영 성과에 미치는 영향

구분		비표준화 계수		표준화 계수	t	p	F	R2
		B	표준오차	베타				
1	(상수)	1.163	0.403		2.884	0.005	14.540***	0.270
	능력	0.252	0.077	0.294	3.250	0.002		
	지식	0.159	0.069	0.207	2.314	0.022		
	자세	0.202	0.091	0.185	2.235	0.027		

종속변수: 경영 성과

* $<.05$, ** $<.01$, *** $<.001$

컨설팅 수행으로 수진기업의 고객만족도와 인지도, 프로세스 소요시간 단축, 원가 절감 및 협업과 업무 연계도가 컨설턴트 역량을 통하여 향상되는 것으로 나타났다.

(4) 의뢰기업 조직특성이 컨설팅 완성도에 미치는 영향

의뢰기업 조직특성이 컨설팅완성도에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다중 회귀분석을 실시한 결과는 다음 [표 4-14]과 같다. 분석결과 컨설팅 완성도에 미치는 영향력의 설명력은 22.9%이고, 회귀식은 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다($F=17.342$, $p<.001$). 변화수용력 ($t=2.576$, $p<.05$), 경영자지원도($t=2.947$, $p<.01$)는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

$$\text{컨설팅 완성도} = 1.898 + 0.252 * \text{변화수용력} + 0.289 * \text{경영자지원도}$$

[표 4-14] 의뢰기업 조직특성이 컨설팅완성도에 미치는 영향

구분		비표준화 계수		표준화 계수	t	p	F	R2
		B	표준오차	베타				
1	(상수)	1.898	0.330		5.750	0.000	17.342***	0.229
	변화수용력	0.223	0.087	0.252	2.576	0.011		
	경영자지원도	0.321	0.109	0.289	2.947	0.004		

종속변수: 컨설팅완성도

* $<.05$, ** $<.01$, *** $<.001$

컨설팅을 수행함에 있어 의뢰기업 조직특성인 경영자지원도 및 조직구성원들의 변화수용력이 컨설턴트 역량보다는 컨설팅완성도에 영향을 많이 미치는 것으로 나타났으며, 의뢰기업 조직특성 중 경영자지원도, 변화수용력 순으로 컨설팅완성도에 미치는 영향력이 높은 것으로 나타났다.

(5) 의뢰기업 조직특성이 경영 성과에 미치는 영향

의뢰기업 조직특성이 경영 성과에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다중 회귀분석을 실시한 결과는 다음 [표 4-15]와 같다. 분석결과 경영 성과에 미치는 영향력의 설명력은 27.4%이고, 회귀식은 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다($F=22.081$, $p<.001$). 변화수용력($t=3.312$, $p<.01$), 경영자지원도($t=2.921$, $p<.01$)은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

$$\text{경영 성과} = 1.751 + 0.315 * \text{변화수용력} + 0.278 * \text{경영자지원도}$$

[표 4-15] 의뢰기업 조직특성이 경영 성과에 미치는 영향

구분		비표준화 계수		표준화 계수	t	p	F	R2
		B	표준오차	베타				
1	(상수)	1.751	0.275		6.366	0.000	22.081***	0.274
	변화수용력	0.239	0.072	0.315	3.312	0.001		
	경영자지원도	0.265	0.091	0.278	2.921	0.004		

종속변수: 경영 성과

* $<.05$, ** $<.01$, *** $<.001$

경영컨설팅은 의뢰기업에 대한 문제의 원인과악과 진단으로 시사점을 도출하여 문제해결을 위한 전략방향과 대안을 제시하는 활동으로 경영 성과는 경영자지원도 및 조직구성들의 변화수용력과 열정을 바탕으로 추진 기업이 실행해야 하므로 의뢰기업 조직특성이 경영 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 의뢰기업의 조직특성 중 경영 성과에 미치는 영향력은 변화수용력, 경영자지원도 순으로 분석되었다.

(6) 컨설팅 완성도가 경영 성과에 미치는 영향

컨설팅완성도가 경영성과에 미치는 영향을 알아보기 위하여 선형 회귀 분석을 한 결과는 다음 [표 4-16]과 같다. 분석결과 경영성과에 미치는 영향력의 설명력은 15.1%이고, 회귀식은 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다($F=21.300$, $p<.001$). 컨설팅완성도($t=4.615$, $p<.001$)은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

$$\text{경영 성과} = 2.376 + 0.294 \times \text{컨설팅완성도}$$

[표 4-16] 컨설팅완성도가 경영성과에 미치는 영향

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	F	R2
	B	표준오차	베타				
1	(상수)	2.376	0.240	9.920	0.000	21.300***	0.151
	컨설팅완성도	0.294	0.064	4.615	0.000		

종속변수: 경영 성과

* $<.05$, ** $<.01$, *** $<.001$

컨설팅 일정, 범위, 주어진 예산 내에서 완성되고 리스크 관리가 잘 되어 컨설팅 완성도가 높다는 것은 의뢰기업과 컨설팅 결과에 대한 공감대가 형성되었다는 것을 의미하므로 의뢰기업은 성과 향상을 위해 노력할 것이고 또한 경영 성과는 당연히 높아질 것을 보여준다.

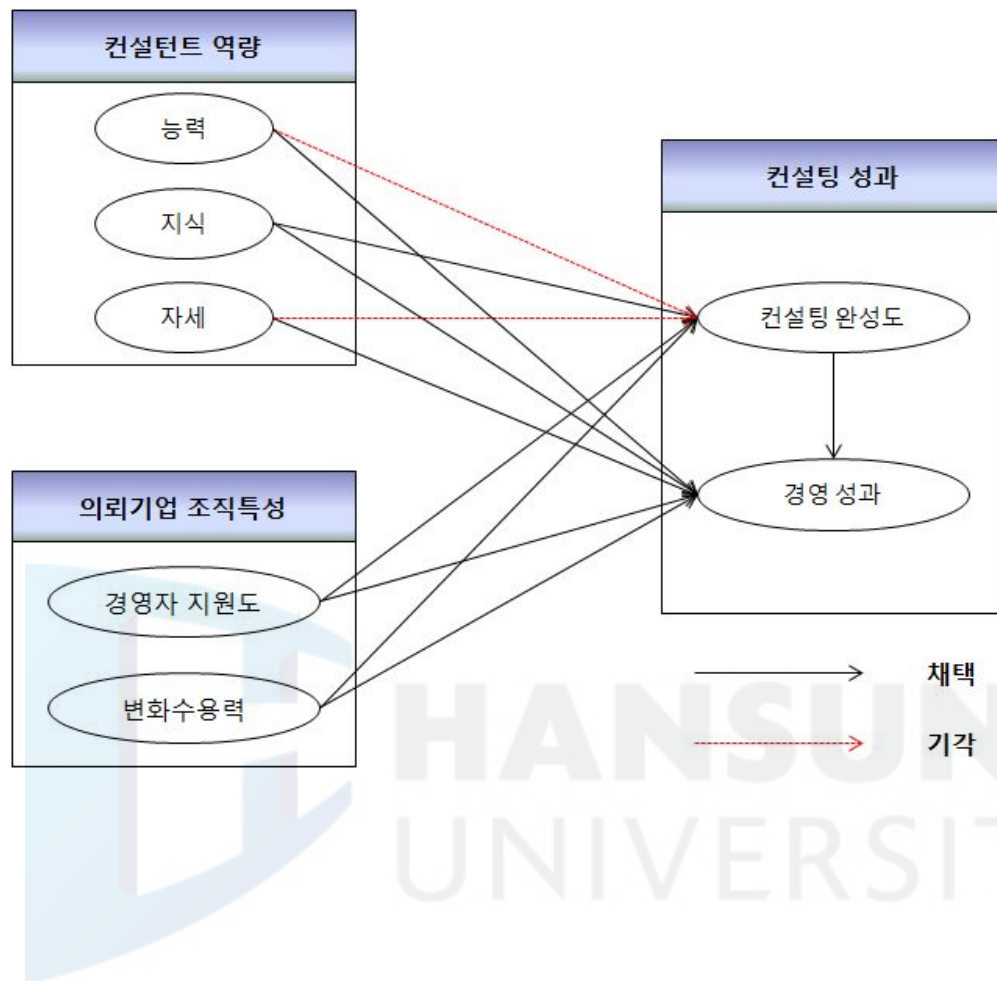
본 연구의 가설 검증 결과를 요약하면 [표 4-17]와 같다.

[표 4-17] 가설 검증 결과

No.	가설	채택여부
가설 1-1	컨설턴트 역량 중 컨설턴트 능력은 컨설팅 성과인 컨설팅 완성도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 1-2	컨설턴트 역량 중 컨설턴트 지식은 컨설팅 성과인 컨설팅 완성도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 1-3	컨설턴트 역량 중 컨설턴트 자세는 컨설팅 성과인 컨설팅 완성도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 2-1	컨설턴트 역량 중 컨설턴트 능력은 컨설팅 성과인 경영 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2-2	컨설턴트 역량 중 컨설턴트 지식은 컨설팅 성과인 경영 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2-3	컨설턴트 역량 중 컨설턴트 자세는 컨설팅 성과인 경영 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3-1	의뢰기업 조직 특성인 경영자 지원은 컨설팅 성과인 컨설팅 완성도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3-2	의뢰기업 조직 특성인 변화수용력은 컨설팅 성과인 컨설팅 완성도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 4-1	의뢰기업 조직 특성인 경영자 지원은 컨설팅 성과인 경영 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 4-2	의뢰기업 조직 특성인 변화수용력은 컨설팅 성과인 경영 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 5	컨설팅 완성도는 경영 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택

본 연구의 가설 검증 결과를 연구모형에 표시하면 <그림 4-1>과 같다.

<그림 4-1> 가설 검증 결과



제5장 결론

제1절 연구의 요약 및 시사점

1. 연구 결과의 요약

지식서비스산업은 지식집약형의 고부가가치산업이며 포스트 제조업 시대의 성장엔진으로서 다른 산업의 혁신을 촉진하고 산업 전체의 경쟁력 강화에 기여하고 있다. 컨설팅산업은 지식기반의 고부가가치 산업이자 산업전반에 대한 전·후방 연관효과가 큰 산업으로 2013년 세계 컨설팅시장 규모는 5,247억 달러⁵¹⁾로 추정되며, 매년 연평균성장률(CAGR)⁵²⁾ 15.5%로 추정되는 지식서비스산업의 핵심 산업으로 자리 매김하였다.

본 연구는 컨설팅을 수행하여 컨설팅 성과를 효과적으로 낼 수 있는 요인을 컨설팅 공급자인 컨설팅회사의 컨설턴트 역량과 컨설팅 수요자인 기업측면 즉, 의뢰기업 경영자의 컨설팅에 대한 필요성과 관심·지원 및 컨설팅 결과에 대한 실행의지가 함축된 경영자지원도와 조직구성원들의 새로운 기술 활용, 문제해결을 위한 새로운 대안의 실행으로 발생하는 변화에 적극성을 대변하는 변화수용력을 독립변수로 하여 컨설팅 성과인 컨설팅 완성도와 경영 성과에 미치는 영향에 대하여 연구하였다.

글로벌컨설팅사에 종사하는 컨설턴트를 대상으로 설문을 실시한 결과 128개의 설문지를 회수하였으나, 불성실한 응답과 내용이 충실하지 못한 6개를 제외한 122개를 실제 분석에 사용하였다.

본 연구모형에서 설정한 연구가설 및 가설 검증 결과를 종합 정리하면

51) Kennedy Information 2010-2013

중소기업기술정보진흥원(2011), 전제서

52) 연평균성장률(CAGR) : Compound Annual Growth Rate, 매년 일정한 성장률을 지속한다고 가정하여(즉 기하 평균) 평균 성장률을 환산한 것

다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 컨설턴트 역량이 컨설팅 완성도에 미치는 영향에서 컨설턴트 지식은 컨설팅 완성도에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 컨설턴트 역량 중 능력과 자세는 컨설팅 완성도에 유의미한 영향이 없는 것으로 분석됐다. 이는 윤성환(2008)의 선행연구에서는 컨설턴트 역량 중 능력과 자세는 유의미한 영향이 있는 것으로, 컨설턴트 지식은 유의미한 영향이 없는 것으로 나타났으며, 신동주 외(2012) 또한 컨설턴트 능력과 자세는 컨설팅 성과에 유의미한 영향을 미치나, 지식은 영향이 없는 것으로 조사되었다.

컨설팅완성도에 미치는 영향은 의뢰기업 경영자의 지원 및 관심과 의뢰기업 조직 구성원들의 새로운 변화에 대한 수용력이 컨설턴트 역량보다는 유의미한 영향을 미침을 알 수 있다.

둘째, 컨설턴트 역량은 의뢰기업의 경영 성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 컨설턴트의 능력, 지식, 자세 모두 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 컨설턴트 능력이 지식과 자세보다 더 많이 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

셋째, 의뢰기업 조직특성인 경영자 지원도 및 조직 구성원의 변화수용력 모두 컨설팅 완성도 및 경영 성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 의뢰기업 조직 구성원들의 새로운 변화에 대한 수용력과 컨설팅완성도는 상관관계가 가장 높은 것으로 연구결과는 분석되어 가설 검증을 뒷받침하고 있다.

넷째, 컨설팅 완성도는 경영 성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 컨설팅 일정, 범위, 주어진 예산 내에서 완성되고 리스크 관리가 잘 되어 컨설팅 완성도가 높다는 것은 의뢰기업과 컨설팅 결과에

대한 공감대가 형성되었다는 것을 의미하므로 컨설팅완성도가 높으면 컨설팅 결과의 실행으로 고객만족도, 시장점유율, 인지도의 상승과 원가의 절감, 프로세스 소요시간 단축 및 업무연계도가 향상되는 것으로 판단된다.

2. 연구 결과의 시사점

본 연구에서는 선행연구와는 다른 결론이 도출되었다. 이는 연구 대상이 다른 글로벌컨설팅사에 종사하는 컨설턴트를 대상으로 한 것과 조절변수로 사용되던 의뢰기업 조직특성을 독립변수로 하여 연구를 수행한 것으로 볼 수 있다. 컨설턴트 경험(노하우)은 컨설턴트 능력으로 요인 분석되고, 컨설턴트 지식이 컨설팅 성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타난 것은 설문조사 대상 컨설턴트의 68%가 5년 이내의 경험자로 조직이론·조직 관리와 컨설팅 수행과정의 진단과 분석과정에 필요한 수리 통계학 등 지식의 필요성을 시사해 준다. 이는 컨설턴트 교육훈련 커리큘럼에 조직이론 및 조직관리, 진단과 분석에 필요한 수학과 통계학 및 조사방법론 등을 포함시킬 필요성을 보여준다.

또한 컨설팅 성과에 미치는 영향은 컨설팅 공급자보다는 수요자인 경영자의 컨설팅에 대한 필요성과 관심과 지원 및 컨설팅 결과에 대한 실행의 지가 중요하다는 것을 보여준다. 보통 컨설팅 성과는 수진기업을 대상으로 하는 것이 보통이지만 설문대상을 컨설팅 공급자 측면에서 평가해보는 것도 의미 있는 일이라 생각한다. 본 연구 대상은 국내 중소형 컨설팅사의 정부지원 컨설팅이 아닌 의뢰기업 자기부담으로 컨설팅을 수행하는 경우가 대부분으로 부분적인 컨설팅보다는 전반적인 컨설팅을 수행할 시 통계적으로 유의미한 차이가 있음을 증명하여 국내 중소형 컨설팅사의 경쟁력 강화 시 참고할 필요가 있음을 시사한다.

전기수(2009)는 경영컨설팅에 대한 만족도에서 수행과정 만족도는 물적

자원에는 영향을 미치지 못하고 인적능력에 부정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 인적능력에 부정적인 영향을 미치는 것은 컨설팅 수행과정에서의 경험으로 인적능력이 향상됨에 따라 더 나은 기업으로 이직함으로써 기업의 인적 자원을 지속적으로 활용하지 못하는데 있다고 주장하였다.⁵³⁾

글로벌컨설팅사에 종사하는 컨설턴트 또한 의뢰기업의 컨설팅 범위의 다양한 요구사항으로 인해 컨설팅 성과에는 컨설턴트 역량보다는 의뢰기업의 조직특성이 많은 영향을 미침을 연구에서 보여주었듯이 기업은 컨설팅 수행으로 인한 인적자원의 능력 개발까지는 좋으나, 지속적으로 인재를 활용할 수 있는 조직관리 방안도 함께 제시해주길 원하는 것으로 전기수(2008)연구와 본 연구로 유추해 볼 수 있다.



53) 전기수(2009), 전계논문

제2절 연구의 한계점과 향후 연구방향

컨설턴트 역량과 의뢰기업 조직특성이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 연구함에 있어 한계점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 글로벌컨설팅사에 종사하는 전문 컨설턴트를 설문대상자로 하여 주관적인 평가 자료를 사용하고 있다. 김상표 외(2006)는 주관적 성과 평가 결과와 객관적 성과 측정치 사이에 높은 상관관계가 있다는 연구 결과에도 불구하고⁵⁴⁾하고 실제 성과 결과와 주관적인 측정치는 일치하지 않으므로 분석 결과의 유의성을 제약할 수 있다.

둘째, 본 연구는 설문지를 이용하여 글로벌컨설팅사에 종사하는 컨설턴트를 대상으로 하였기 때문에 연구 표본과 관련된 연구결과의 일반화에 문제가 있을 수 있다.

셋째, 컨설팅 성과는 컨설팅을 수행한 기업을 대상으로 조사하는 것이 더 적절하다. 컨설팅 공급자인 컨설팅사와 의뢰기업인 수진기업을 대상으로 동시에 연구하는 것이 필요하다.

넷째, 컨설턴트의 역량에 대한 설문 항목을 개발할 필요성이 있다. 선행 연구를 토대로 설문 항목을 구성하였고, 본 연구의 신뢰성 및 타당성에는 문제가 없지만 설문대상자에 따라 요인분석에서 다른 요인으로 분석되는 등 컨설턴트 역량에 대한 설문 항목을 보완할 필요가 있다.

또한 본 연구 결과를 바탕으로 후속 연구에서는 표본 수를 확대하고, 설문항목의 개발과 다양한 성과지표를 활용한 연구 및 컨설팅 공급자와 컨설팅 수요자인 수진기업을 동시에 조사·분석하는 연구와 국내 중소형 컨

54) 김상표, 신진교(2006), "전략수립과 중소기업의 성과 사이의 관계", 「중소기업연구」, 제28권 제1호 pp3-36

설팅회사의 컨설턴트를 대상으로 동시에 설문조사·분석한 내용과 비교하는 후속 연구가 활성화되기를 기대한다.



<참고문헌>

<국내문헌>

곽홍주 외 1인, 2009, 부동산 컨설팅과 경영 컨설팅의 효율성 및 효과성에 미치는 요인분석, 『부동산학보』 Vol.36, 한국부동산학회, pp.262-281.

김광용, 김명섭, 이채언, 이용희, 2009, 『비즈니스 컨설팅 서비스의 이해와 활용』, 도서출판 청람

김상표, 신진교, 2006, 전략수립과 중소기업의 성과 사이의 관계, 『중소기업연구』, 제28권 제1호, 한국중소기업학회, pp.3-36

김익성, 김주미, 전현선, 유연우, 2006, 중소기업의 경쟁력 향상을 위한 컨설팅의 역할과 중소기업컨설팅 발전전략 연구, 중소기업연구원

_____, 2008, 중소기업컨설팅이경영성과에미치는영향분석, 『한독사회과학논총』 제18권 제1호, 한독사회과학회, pp159-186

네이버 국어사전, 지식백과

다음 어학사전

문효승, 2011, 중소기업 참여의지가 컨설팅 성과와 재이용에 미치는 요소에 관한 연구, 한성대 석사논문

박명구, 2004, IT컨설턴트의 핵심역량에 관한 연구-ERP 컨설턴트를 중심으로, 경희대 석사논문

변종수, 2009, 창업기업의 경영컨설팅 성과 영향요인에 관한 연구, 한밭대 석사논문

산업연구원, 2005, 컨설팅 산업 선진화를 위한 정책방안

이건우, 2009, 산업연구원, 산업경제정보 459호, 지식서비스산업의 성장요인 분석과 시사점

서인덕, 1986, 한국기업의 조직문화 유형과 조직 특성간의 관련성 연구, 서울대 박사논문

신동주 유연우, 2012. 5, 컨설턴트 역량이 컨설팅 서비스 품질과 컨설팅 성과에 미치는 영향, 『디지털정책연구』, 제10권 제4호, 한국디지털정책학회, pp.63-78

_____, 2012, 컨설턴트 역량이 서비스 품질, 컨설팅 성과 및 재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구, 한성대 석사논문

신상복, 2012, 경영컨설팅 서비스품질이 고객만족도에 미치는 영향에 관한 연구, 동명대 박사논문

오원혜, 2001, 조직특성과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구-정부출연기관을 중심으로, 충남대 석사논문

윤성환, 2008, 컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구, 숭실대 석사논문

이덕희, 2009, 경영컨설팅 서비스 품질이 고객충성도에 미치는 영향에 관한 연구, 강원대 석사논문

이지은, 서창석, 김승철, 2010, 컨설턴트 역량 모델에 관한 연구- AHP기
법을 이용한 대기업, 중소기업 전문컨설턴트의 역량비교를 중심으
로, 『통합학술대회발표논문집』, 한국경영학회, pp.253-274

이훈영, 『이훈영 교수의 연구조사방법론』, 도서출판 청람, 2012

전기수, 2009, 중소벤처기업 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한
실증연구, 건국대 박사논문

조영대, 2009, 『비즈니스 컨설팅서비스』, 남두도서

중소기업기술정보진흥원, 2011, 컨설팅 산업 현황분석 및 활성화 방안 연구

중소기업청, 2007, 중소기업 컨설팅 산업 백서

_____, 2008, 중소기업 컨설팅산업 백서

지식경제부, 정보통신산업진흥원, 2010 지식서비스산업백서

채서일, 『마케팅조사론』, 비앤엠북스, 2011

최영석, 2011, 컨설턴트 역량이 고객만족 및 재계약의도에 미치는 영향,
금오공대 컨설팅대학원 석사논문

통계청, 2009년, 전문과학기술서비스업(경영컨설팅업)

_____, 서비스업 총조사(2008)

한국경영기술지도사회, <http://www.kmtca.or.kr/Consulting>

한국은행, 1995~2007 집속불변산업연관표

한연옥, 2008, 프로젝트관리자 역량이 프로젝트 성과에 미치는 영향, 숭실대 석사논문

황서진, 2010, 컨설턴트의 역량이 경영컨설팅성과에 미치는 영향에 관한 연구, 동아대 석사논문

<외국문헌>

Jang, Y., J. Lee, "Factors influencing the success of management consulting projects", *International Journal of Project Management*, Vol. 16, No.2, pp.67-72, (1998)

Parry, S. R., " The Quest for Competencies," *Training July*. pp.48-56, (1996)

Pinto, and Prescott., "Planning and Tactical Factors in the project Implementation Process", *Journal of management Studies*, pp.305-327, (1990)

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

Shapiro, E., R. Eccles, T. Soske, "Consulting : Has the Solution Become part of Problem?", *Sloan Management Review*, Summer, pp.89-95 (1993)

Simon, A., V. Kumar, "Clients views on strategic capabilities which lead to management consulting success", *Management Decision*, Vol. 39, Issue 5, pp.362-372, (2001)

Sparrow, P., "Competency Based Pay : Too Good to be True", *People Management*, pp.22-25, (1996)

Spencer, L. M., and Spencer, S. M., "Competence at Work : Models for Superior Performance ," New York, NY: John Wiley & Sons, (1993)

Williams, A. P. O., and Woodward, S., "The Competitive Consultant : A Client-Oriented Approach for achieving Superior Performance, " The Macmillan Press Ltd, UK., (1994)

Zeira, Y., J. Avedisian, "Organization Planned Change : Assessing the Changes for Success", *Organizational Dynamics*, Spring, pp.31-45 (1989)

<부록 : 설문지>

설문지

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해 주신데 대하여 깊은 감사를 드립니다.

본 설문지는 컨설팅 성공을 결정짓는 요인들을 컨설턴트와 의뢰기업 조직특성의 관점에서 기초자료 확보를 위하여 여러분의 의견을 알아보기 위해 작성된 것입니다. 각 질문에 정답은 없으며, 오직 귀하가 느끼고 생각하시는 대로만 답변해 주시면 되며, 귀하의 정확하고 성의 있는 응답 결과는 연구에 매우 귀중한 자료가 될 것입니다.

본 설문지를 통한 귀하의 고견은 학술적인 연구 목적으로만 사용할 것을 약속드립니다. 바쁘신 와중에 본 연구 조사 작업에 협조하여 주셔서 대단히 감사합니다.

2012년 9월

한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원 지식서비스&컨설팅학과 석사과정

지도교수 : 나 도 성

연구자 : 민 희 목 (010-4108-4245)

관련 문의 : haymonk@naver.com

본 설문결과는 익명성을 보장하며 반드시 순수 연구목적 외에는 사용하지 않을 것을 약속드립니다.

설문 작성 예시

※ 질문 문항에 해당되는 것에 "○" 및 "✓" 등으로 표기하여 주시기 바랍니다.

나는 ...	전혀 아니 다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
컨설턴트 직무를 선호한다.	①	②	③	④	⑤

※ 이메일을 통해 워드파일로 응답해주시는 분들은 항목의 번호를 **지우거나 붉게 표시해** 주시기 바랍니다.

나는 ...	전혀 아니 다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
컨설턴트 직무를 선호한다.	①	②	③	④	⑤

☐ 다음은 컨설팅 분야에 대한 질문입니다.

①경영환경 ②재무 ③마케팅 ④생산 ⑤연구개발 ⑥인적자원 ⑦경영시스템 ⑧성과(조직전반)
--

[질문1] 귀하께서 주로 수행하는 컨설팅 분야를 위의 보기에서 세 개만 순서대로 적어주세요.

(1순위)	(2순위)	(3순위)
-------	-------	-------

[질문2] 귀하께서 주로 수행한 컨설팅 프로젝트의 규모는?

① 기업의 전반적인 경영컨설팅 ② 기업의 부분적인 경영컨설팅(인사, 마케팅, 생산 등)

[질문3] 귀하께서 주로 수행한 컨설팅 프로젝트의 금액은?

① 3000만원 이하 ② 5000만원 이하 ③ 1억원 이하 ④ 3억원 이하 ⑤ 3억원 초과

[질문3] 귀하께서 주로 수행한 컨설팅 프로젝트의 기간은?

① 1개월 이하 ② 2개월 이하 ③ 3개월 이하 ④ 6개월 이하 ⑤ 6개월 초과

◆ 다음은 귀하께서 주로 수행하는 컨설팅 분야를 옆두에 두고 응답해 주시기 바랍니다.

☐ 다음은 컨설턴트의 역량(능력, 지식, 자세)에 대한 질문입니다

나는 ...	전혀 아니 다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 기업의 문제를 진단할 수 있는 능력을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 기업에서 찾아낸 문제를 분석할 수 있는 능력이 있다	①	②	③	④	⑤
3. 문제를 분석하고 진단한 결과에 대해 대안제시 능력을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 컨설팅 전체 프로세스를 관리할 수 있는 능력이 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 컨설팅과 관련한 정보수집 능력을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
6. 원만한 컨설팅 수행에 필요한 커뮤니케이션 능력을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
7. 변화에 적응할 수 있는 미래예측능력을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤

나는 ...	전혀 아니 다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 컨설팅 수행에 필요한 경영일반에 관한 지식을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 조직이론, 조직관리에 관한 지식을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 컨설팅 진단과 분석과정에 필요한 수학 통계학 지식을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 컨설팅에서 내 전문분야에 대한 전문지식을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 여러 컨설팅 수행으로부터 얻은 경험적인 지식(노하우)이 있다.	①	②	③	④	⑤

나는 ...	전혀 아니다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇다
1. 컨설팅 과정에서 얻은 의뢰기업의 비밀을 유지한다.	①	②	③	④	⑤
2. 컨설팅 수행시 허위 결과를 제시하거나 과장하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
3. 컨설팅에서 내 전문분야의 업무영역과 범위를 준수한다.	①	②	③	④	⑤
4. 컨설팅 과정에서 발생하는 일들에 대해 책임을 진다.	①	②	③	④	⑤
5. 계약서에 명기된 사항 이외에 어떤 부가적인 대가도 요구하지 않는다.	①	②	③	④	⑤

☐ 다음은 컨설팅을 함께 진행한 의뢰기업 전반에 대한 질문입니다.

컨설팅 의뢰기업의 경영진은 ...	전혀 아니다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇다
1. 자사의 컨설팅에 적극 참여한다.	①	②	③	④	⑤
2. 자사의 컨설팅에 관심이 높았다.	①	②	③	④	⑤
3. 컨설팅에 적합한 지원을 지원한다.	①	②	③	④	⑤
4. 컨설팅 위험을 감수하려는 의지가 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 자사의 컨설팅에 대한 필요성을 충분히 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤
6. 컨설팅 결과에 대한 실행의지는 높았다.	①	②	③	④	⑤

컨설팅 의뢰기업은 ...	전혀 아니다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇다
1. 새로운 조직구조변화에 대해 적극적이다.	①	②	③	④	⑤
2. 새로운 기술활용에 대해 적극적이다.	①	②	③	④	⑤
3. 새로운 업무절차 변화에 대해 적극적이다.	①	②	③	④	⑤

☐ 다음은 컨설팅 성과에 대한 질문입니다.

컨설팅 프로젝트는 ...	전혀 아니다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇다
1. 주어진 일정 내에 완료되었다.	①	②	③	④	⑤
2. 주어진 범위 내에 완료되었다.	①	②	③	④	⑤
3. 주어진 원가, 예산관리 내에 완료되었다.	①	②	③	④	⑤
4. 주어진 인력 내에 완료되었다.	①	②	③	④	⑤
5. 리스크관리가 잘 되었다.	①	②	③	④	⑤
6. RFP에 부합하는 결과를 보였다.	①	②	③	④	⑤
7. 만족할 만한 품질로 완료 되었다.	①	②	③	④	⑤

컨설팅 종료후에 ...	전혀 아니다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇다
1. 의뢰기업의 고객 만족도가 향상되었다.	①	②	③	④	⑤
2. 의뢰기업의 시장점유율은 증가하였다.	①	②	③	④	⑤
3. 의뢰기업의 인지도가 향상되었다.	①	②	③	④	⑤
4. 의뢰기업의 비용(원가)이 절감되었다.	①	②	③	④	⑤
5. 의뢰기업의 업무 프로세스의 소요시간이 단축되었다.	①	②	③	④	⑤
6. 의뢰기업의 업무 협력이나 연계도가 향상되었다.	①	②	③	④	⑤

□ 다음은 기초 통계분석을 위한 인구통계적인 사항입니다.

[D1] 귀하의 성별은?

- ① 남성 ② 여성

[D2] 귀하의 연령은?

- ① 30세 이하 ② 35세 이하 ③ 40세 이하 ④ 45 이하 ⑤ 50세 이하 ⑥ 55세 이하 ⑦ 56세 이상

[D3] 귀하의 최종 학력은?

- ① 대학 재학 중 ② 대학교 졸업 ③ 대학원 석사 재학 중 ④ 대학원 석사 졸업 ⑤ 대학원 박사 재학 중 ⑥ 대학원 박사 졸업

[D4] 귀하의 월 평균소득은 얼마입니까?

- ① 300만원 이하 ② 400만원 이하 ③ 500만원 이하 ④ 600만원 이하 ⑤ 700만원 이하 ⑥ 800만원 이하 ⑦ 800만원 초과

[D5] 귀하의 컨설팅 전문분야는 무엇입니까?

- ① 경영환경 ② 재무 ③ 마케팅 ④ 생산 ⑤ 연구개발(R&D) ⑥ 인적자원 ⑦ 경영시스템 ⑧ 성과(조직전반)

[D6] 귀하의 컨설팅 경력은 몇 년입니까?

- ① 3년 이하 ② 5년 이하 ③ 10년 이하 ④ 15년 이하 ⑤ 20년 이하 ⑥ 20년 초과

- 설문에 응답하여 주셔서 대단히 감사합니다 -

Abstract

An influence of consultant's competence and organizational characteristics of client to consulting performance

Min, Hee Mok

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service

Consulting

Hansung University

This research looks at the factor which can achieve the result of effective consulting from perspective of consultant's competence of consulting corporation which is the consulting supplier and corporation who is a consumer. The necessity of consulting from client, executive's support which implies the commitment of consulting result, interest, and support, the receptive capacity that represents the activeness of a change that occurs according to a practice of new alternative for an application of new alternative for new technology and problem-solving by members of organization, are treated as independent variables to study on the influence on management performance and consulting completeness which are the outcome of consulting.

The result of hypothesis testing and research hypothesis which are set in this research model, can be summarized as follows.

First, consultant knowledge among consultant's competence influences the completeness of consulting, however, ability and attitude among consultant's competence did not influence in completeness of consulting

The interest and support of executives of client and receptive capacity of new change of members of client, influence in completeness of consulting more than consultant's competence.

Second, Consultant's competence appears to influence management performance of client. The ability, knowledge, and attitude of consultant are analyzed to influence as well.

Third, Support of executives and receptive capacity of member of organization influences in completeness of consulting and management performance. Especially, the correlation between receptive capacity of new change of members of client and completeness of consulting are analyzed to be highest and this analysis supports the hypothesis testing.

Different conclusion from advanced research has been acquired in this research. It is acquired by a research of setting the organizational characteristics of client which used to be used as moderating variable as independent variable and by targeting consultants who works in global consulting company as an object of research. It shows that the organization theory, organization management, mathematics, statistics and research methodology for diagnosis and analysis are need to be included in the curriculum of consultant training.

Furthermore, the most important part in consulting performance are verified as the will to commit and the interest and support of

consulting from executives who are consumers rather than consulting supplier.

【Key words】 Management Consulting, Consultant's Competence, Organizational Characteristics of Client, Consulting Performance, Completeness of Consulting, Management Performance

