

석사학위논문

컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는
영향에 관한 연구

-컨설팅 활용도의 매개효과 중심으로-

2018년

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

김 종 철

석사학위논문
지도교수 최승욱

컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구

-컨설팅 활용도의 매개효과 중심으로-

A Study on the effects of Consultant
Competency on Performance of Management Consulting
- Mediating effects of the Consulting Utilization -

2017년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅전공
김 중 철

석사학위논문
지도교수 최승욱

컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구

-컨설팅 활용도의 매개효과 중심으로-

A Study on the effects of Consultant
Competency on Performance of Management Consulting

- Mediating effects of the Consulting Utilization -

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2017년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

김 중 철

김종철의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2017년 12월 일

심사위원장 _____ 인

심사위원 _____ 인

심사위원 _____ 인

국 문 초 록

컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구

-컨설팅 활용도의 매개효과 중심으로-

한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원

지식서비스 & 컨설팅 학과

매니지먼트 전공

김 중 철

본 연구에서는 컨설턴트역량이 컨설팅성과에 미치는 영향과 컨설팅 활용도의 매개효과를 실증적으로 분석하였다. 연구결과에 따르면 컨설팅 성과는 컨설팅 활용도의 성공적인 수행정도에 따라 컨설팅 만족도와 컨설팅 성과에 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 컨설팅 수진기업의 경영자 의지와 변화수용력으로 파악된 조직특성은 컨설턴트 역량이 미치는 효과와 컨설팅성과의 관계에 대하여 컨설팅활용도의 매개효과를 나타내는 것으로 분석되었다. 이에 따라 컨설팅 활용도가 컨설팅성과에 긍정적인 영향을 미치며 경영자 지원과 조직의 변화수용력에 의하여 컨설팅성과를 더욱 높일 수 있는 것으로 파악된다.

본 연구의 분석결과는 컨설팅을 수진 받는 기업의 입장에서 컨설팅성과의 실무적인 개선방안을 강구하고 실질적인 컨설팅의 효율성을 평가하고 활용하는데 도움을 줄 수 있을 뿐만 아니라 컨설팅성과의 결정요인을 파악하는 등의 후속적인 연구를 활성화하는데도 기여할 수 있을 것으로 본다.

최근 우리나라는 조기퇴직자의 대규모 실업과 이로 인한 심각한 사회·경

제적 영향으로 시니어의 은퇴 후 경제적 활동을 돕기 위한 지원 정책이 가시화됨에 따라 시니어 세대의 컨설팅분야에 대한 연구의 필요성을 점점 높이고 있다. 정부가 신 성장산업으로 떠오르고 있는 컨설팅산업 육성정책을 집중적으로 시행함에 따라 컨설턴트로서 컨설팅 시장에서 퇴직한 시니어들의 컨설팅 수행 시 컨설턴트 역량과 컨설팅 성과에 대한 영향 요인을 살펴봄으로써 향후 시장에서 컨설팅 경쟁력을 갖추고 있는 시니어 컨설턴트로서 중소기업 컨설팅 활동 방향에 대한 제시안으로 제공하고자 하는 데 있다.

본 연구에서는 컨설팅활용도를 매개변수로 컨설턴트역량이 컨설팅성과에 미치는 영향에 관하여 조사해 본 결과, 컨설팅은 컨설턴트역량이 컨설팅성과에 미치는 영향에 관하여 컨설팅 산출물을 매개로하여 컨설턴트 역량을 3가지 요인으로 살펴보고, 미치는 영향을 실증적으로 분석하여 수진기업의 컨설팅 활용도 측면을 높이기 위해 정책적 제안을 하는 것을 목적으로 연구를 진행하였다. 연구결과 컨설턴트역량과 수행 자세는 컨설팅 산출물과 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 주었고 컨설팅 산출물의 활용도에 따라 컨설팅 성과에는 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났고, 컨설팅 성과에 미치는 컨설팅 활용도의 매개효과를 검증한 결과 컨설턴트 역량과 컨설팅 성과를 컨설팅활용도가 완전 매개하는 것으로 나타났다. 따라서 컨설팅 활용도를 높이기 위해서는 컨설턴트의 역량을 강화하고, 경영자의 컨설팅 산출물에 대한 활용의지와 직원에 대한 교육이 무엇보다 절실하며, 컨설팅 성과를 높이는데 효과적임을 나타내고 있다.

이와 같이 본 연구에서는 컨설턴트의 3가지요인 역량과 컨설팅 성과간의 관계에서 앞선 선행연구에서 다루어지지 않았던 컨설팅산출물의 활용도의 매개역할이 확인되었다.

또한 컨설팅 성과향상을 위한 컨설턴트의 역량이 본 연구에서도 컨설팅 성과를 위한 의미있는 핵심 요소로 밝혀져 시니어 컨설턴트를 활용하는 컨설팅 산업을 육성하기 위해서는 계속적으로 연구해야 할 중요한 요소로 확인되었다.

【주요어】 경영컨설팅, 컨설턴트역량, 컨설팅활용도, 경영자의 활용의지, 컨설팅 성과.

목 차

I. 서 론	1
1.1 연구의 목적	1
1.2 연구의 범위와 방법	2
1.3 연구의 구성	4
II. 이론적 배경	5
2.1 컨설턴트 역량의 정의	5
2.1.1 컨설턴트 공통역량	6
2.1.2 컨설턴트 관리역량	7
2.1.3 컨설턴트 직무역량	7
2.2 컨설팅 성과의 선행연구	9
2.3 컨설팅 활용도의 선행 연구	12
2.4 경영컨설팅 성과의 정의	13
III. 연구설계	17
3.1 연구모형	17
3.2 연구가설의 설정 모형	18
3.3 변수의 조작적 정의	21
3.3.1 컨설턴트 역량	21
3.3.2 컨설팅 활용도	26
3.3.3 컨설팅 성과	27

IV. 연구조사 방법	31
4.1 설문지의 구성	31
4.2 자료수집과 조사방법	31
4.3 분석방법	32
V. 연구 결과	34
5.1 조사 대상자 특성	34
5.2 타당성 및 신뢰성 분석	35
5.3 매개변수와 종속변수의 타당성과 신뢰성 분석	38
5.4 상관관계 분석	40
5.5 가설검증	42
5.6 매개효과 분석	47
VI. 결 론	61
6.1 연구결과 요약	61
6.2 가설검증의 요약	62
6.3 연구결과 및 시사점	66
6.4 연구의 한계점 및 연구과제	67
참고문헌	68
부 록	71
ABSTRACT	77

표 목 차

〈표 1〉 컨설턴트 역량관련 선행연구	8
〈표 2〉 경영컨설팅 성과에 영향을 미치는 특성요인별 연구 요약	14
〈표 3〉 컨설턴트 역량	23
〈표 4〉 컨설턴트 역량변수의 조작적 정의	25
〈표 5〉 컨설팅 활용도 변수의 조작적 정의	27
〈표 6〉 컨설팅성과 관련 연구의 분류	28
〈표 7〉 컨설팅성과 변수의 조작적 정의	30
〈표 8〉 설문지의 구성과 내용	31
〈표 9〉 조사의 설계	32
〈표 10〉 조사대상 컨설턴트의 특성	34
〈표 11〉 독립변수의 타당성과 신뢰성 분석	37
〈표 12〉 매개변수와 종속변수의 타당성과 신뢰성 분석	39
〈표 13〉 상관관계 분석	41
〈표 14〉 공통역량, 직무역량, 관리역량이 컨설팅성과의 회귀분석	42
〈표 15〉 컨설턴트의 역량과 컨설팅성과에 대한 회귀분석 요약	44
〈표 16〉 컨설턴트의 역량이 컨설팅활용도에 대한 회귀분석	44
〈표 17〉 컨설팅 활용도가 컨설팅성과에 대한 회귀분석	46
〈표 18〉 컨설턴트의 공통역량이 컨설팅활용도에 미치는 유의한 영향관계	48
〈표 19〉 컨설턴트의 공통역량과 컨설팅성과 간에 매개효과 대한 회귀분석 ..	50
〈표 20〉 컨설턴트의 직무역량이 컨설팅활용도에 미치는 유의한 영향관계 ..	52
〈표 21〉 컨설턴트의 직무역량과 컨설팅성과 간에 매개효과 대한 회귀분석 ..	53
〈표 22〉 컨설턴트의 관리역량이 컨설팅활용도에 미치는 유의한 영향관계 ..	56
〈표 23〉 컨설턴트의 관리역량과 컨설팅성과 간에 매개효과 대한 회귀분석 ..	57
〈표 24〉 매개효과 분석결과 요약	60
〈표 25〉 연구가설 검증 요약	65

그림 목 차

〈그림 1〉 실증연구 모형	17
〈그림 2〉 역량이 성과에 미치는 과정	18

I. 서 론

1.1 연구의 목적

세계 경제가 지식기반 산업을 중심으로 강화됨에 따라 경영컨설팅 산업에 대한 관심이 증대되고 있다. 컨설팅 사업은 기업을 대상으로 하는 전문적인 컨설팅서비스로서 급변하는 경영환경에 대응하여 경쟁우위를 확보하기 위한 전략적 수단으로, 컨설팅의 수행과정에서 선진 경영기법의 도입을 제안함으로써 새로운 가치를 실현하는데 도움을 줄 수 있다.

최근 들어 컨설팅산업의 중요성에대한 인식이 높아짐에 따라 정부의 서비스산업 발전 방안 수립과 수요자 중심의 컨설팅 지원제도의 도입 등 다각적인 노력이 이루어지고 있으나 컨설턴트의 컨설팅성과에 대한 질적인 향상은 가시적으로 나타나지 않고 있다. 컨설팅 수진기업의 효율적인 컨설팅 의사결정을 위해서는 컨설팅과정과 활용도가 실질적인 경영성과의 관련성을 실증적으로 제시하는 연구가 필요하다고 할 것이다. 아울러 국내 컨설턴트의 경쟁력을 강화하는 한편 컨설팅 산출물의 질적인 향상을 도모하고 컨설팅성과에 영향을 미치는 효율성과 효과성의 요인을 파악하기 위한 연구가 활성화될 필요가 있다. 또한 컨설턴트역량이 컨설팅성과에 미치는 영향에 관한 연구로 컨설팅 서비스 시장이 활성화 되면서, 기업들이 당면한 문제를 해결하거나 미래전략을 수립하기 위해 컨설팅 서비스를 받고 있으나, 컨설팅 결과물이 컨설팅 성과에 미치는 직접적인 영향은 측정하기 어렵기 때문에 컨설팅 성과가 실효성이 있는지에 대한 의문이 발생하고 있다.

따라서 본 연구의 목적은 컨설턴트가 갖춰야할 3가지요인의 필요역량과, 요인들 간에는 어떤 영향을 주고 받는지를 파악하고 컨설팅 수행주체의 컨설팅 종료후 수요자인 의뢰기업 관점에서 컨설팅 산출물을 어떻게 활용하고, 사내 직원들에게 교육을 시키고 학습을 하는지 여부에 따라 컨설팅 성과인 경영성과와 만족도에 중요한 영향을 미치

는 관계를 실증 분석하는데 초점을 두었다.

본 연구는 연구 목적을 수행하기 위한 구체적인 내용은 다음과 같다.

첫째, 컨설턴트 역량이 실질적인 컨설팅 성과에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 특히 컨설팅 역량을 공통역량, 직무역량, 관리역량으로 구분하여 각각의 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

둘째, 컨설턴트 역량의 컨설팅 활용도를 매개효과로 분석하여 기업의 컨설팅 성과에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 이를 위해 기업의 컨설팅 성과를 경영 성과와 만족 도로 영향을 분석 하고자 한다.

셋째, 컨설팅 종료 후 컨설팅 활용도는 컨설팅 산출물을 대표자가 얼마나 활용의지가 있고, 사내 직원의 교육을 통한 학습의지가 기업의 컨설팅 성과를 향상 시키고 만족도를 높이는데 영향을 미치는 정도를 분석 하고자 한다.

1.2 연구의 범위와 방법

본 연구에서는 경영컨설팅을 수행한 경험이 있는 퇴직한 시니어 컨설턴트로서 서울산업진흥원에서 컨설턴트 양성교육을 받고 활동하는 컨설턴트 및 한성대학교 대학원에서 재학중인 컨설턴트를 대상으로 컨설턴트 역량이 수진기업의 컨설팅 성과에 어떤 영향을 미치는지와 컨설턴트 역량과 컨설팅성과와의 관계에서 컨설팅 활용도의 매개효과를 연구한다.

연구대상 기업의 경영컨설팅 수행분야는 ①경영전략 ②재무/세무 ③마케팅 ④생산관리 ⑤인사/조직관리 ⑥성과관리 ⑦경영시스템(ERP) ⑧기타 등으로 분류한다(황서진,2011). 선행연구와 문헌조사를 통하여 컨설팅 성과에 영향을 미치는 주요 요인을 컨설턴트 역량요인에서 공통역량, 직무역량, 관리역량으로 구분하여 각각의 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 분석하고자 한다(황서진, 2011).

특히 수진기업의 컨설팅 산출물에 대한 대표자의 활용의지와 내부직원 에 대한 교육 및 학습 지원 측면에서 살펴보았으며, 수진기업의 컨설팅활용도의 매개효과도 동시에 연구하였다. 그리고 컨설팅활용도의 매개효과가 컨설

팅성과에 실질적인 영향을 미치는 주요 요인을 도출하고 영향관계를 파악하고자 한다.

연구목적 달성을 위해 컨설턴트 역량요인과 수진기업의 컨설팅 산출물 활용도를 매개 효과, 컨설팅 성과인 컨설팅성과와 만족도에 대하여 설문 조사를 실시하고, 연구에 반영하였다.

연구범위 및 접근방법은 다음과 같다.

첫째, 컨설팅성과인 성과와 만족도에 영향을 미치는 컨설턴트 역량을 공통역량, 직무역량, 관리역량으로 구분하여 각각의 역량이 컨설팅성과에 유의한 영향관계에 대한 선행연구들을 검토한다.

둘째, 실효성 있는 연구 성과를 획득하기 위해 선행연구를 바탕으로 구조화된 설문지를 작성하여 이를 경영컨설팅을 수행한 경험이 있는 퇴직한 시니어 컨설턴트로서 서울산업진흥원에서 컨설턴트 양성교육을 받고 활동하는 컨설턴트 및 한성대학교 대학원 컨설턴트, 농촌진흥청 전문위원들을 대상으로 설문을 실시하여, 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 비롯해 이들 관계에서 수진기업의 컨설팅 산출물 활용도의 매개효과를 파악한다.

충분한 표본 데이터를 얻기 위하여 직접 이메일 및 설문지 작성을 통한 구글 설문조사를 실시하였다.

셋째로 수집된 자료는 코딩과정을 거쳐서 SPSS 2.3 통계분석 프로그램을 활용하여 처리하였으며 응답자의 일반적인 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시하였다(배용섭,2013). 측정문항의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위하여 요인분석(factoranalysis)과 신뢰성분석(reliability analysis)을 실시하였으며, 신뢰성분석과 타당성분석을 통하여 정제된 측정변수를 활용하여 요인별 평균값을 계산하고 변수들 간의 상관분석을 실시하였다(여우현, 2016).

본 연구의 핵심인 컨설턴트역량에 대한 컨설팅 성과의 측정지표인 컨설팅성과, 컨설팅 만족도에 미치는 영향을 가설검증하기 위하여 상관관계 분석을 실시하였고 수진기업 컨설팅 활용도가 컨설팅성과와의 관계에 미치는 매개효과를 분석 하였다.

분석결과를 종합하여 수진기업에게는 실질적으로 도움이 되는 효과적인 컨설팅 활용 방안을 제시하고 컨설턴트에게는 합리적인 역량강화 및 컨설팅 운영에 대하여 개선 방안을 제시하고자 한다.

1.3 연구의 구성

본 연구에서는 총 6장에 걸쳐서 컨설턴트역량이 컨설팅성과에 어떤 영향을 주는지를 종속변수와 매개변수를 중심으로 하여 구성되고 있다. 제1장은 논문의 서론으로 연구의 목적, 연구의 범위와 방법, 구성에 대한 내용을 제시하고자 하였다.

제2장은 연구의 이론적 배경으로 컨설턴트 역량에 대한 정의, 컨설팅 성과의 선행 연구, 컨설팅 활용도의 선행연구에 대해서 정리를 하고 경영 컨설팅 성과에 대해 정의를 설명하였다.

제3장은 논문의 설계부분으로 연구모형을 제시하고, 가설의 설정을 하여 이론적 연구모형들에 대해 변수의 조작적 정의와 측정 방법을 제시하였다.

제4장은 연구조사 방법으로 설문지의 구성은 컨설턴트 역량별 각각 6 문항씩, 컨설팅 활용도는 9개 문항, 컨설팅 성과는 10개 문항으로 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

제5장은 연구결과에 대한 것으로, 컨설턴트의 역량이 컨설팅 활용도를 매개하여 컨설팅성과에 미치는 영향관계를 실증분석을 하였고,

제6장은 본 논문의 결론으로 연구의 내용과 가설검증의 결과를 종합적으로 정리하여 요약 하였다. 그리고 본 연구논문이 시사 하는 시사점과 연구의 한계점에 대해 밝히고 추가적으로 연구과제에 대한 것을 언급하면서 향후 연구에 활용할 수 있게 결과를 제시 하였다.

II. 이론적 배경

2.1 컨설턴트 역량의 정의

사전적 의미는 역량이란 어떤 일을 해낼 수 있는 힘이라고 되어있다, 학자들은 역량에 대하여 다양한 주장을 하고 있는데, 미국의 심리학자 White(1959)에 의하여 처음으로 소개되었다(김정민,2015). White는 역량을 환경과 효과적으로 상호작용하는 능력으로 정의하고 구체적인 상황에서 수행할 수 있는 것으로, 타고나는 것이 아니라 길러지고 학습될 수 있는 특성으로 보았다(박호란, 2015).

현대적 의미의 역량이란 개념은 McClelland(1973)에 의해 출발되었는데 그는 White가 연구한 내용을 확장하였으며 조직의 성공을 이끄는 개인의 두드러진 행동, 특성,팀의 프로세스, 조직 자체의 뛰어난 능력과 가치 체계로 정의하였다(박호란,2015). Spencer & Spencer(1993)는 특정한 상황이나 직무에서 구체적인 준거나 기준이 인과적으로 관련되어 우수한 성과를 가능하게 하는 동기(motive), 특질(traits),자기개념(self-concept), 지식(knowledge), 기술(skill)에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내적인 특성으로 정의하였다(박양래,2016). 또한 Schippman(1999)는 역량은 측정가능하고 업무와 관련되고, 개인의 행동적 특징에 기초한 특성 또는 능력이라 정의하였다(박양래, 2016).

김진모(2001)는 역량을 조직의 미션 및 전략을 달성하고 바람직한 기업문화를 창출하는데 요구되는 지식(knowledge), 기술(skill), 태도(attitude)의 총체라고 하였고 최동석(2010)은 역량을 준거에 따라 우수한 성과창출의 원인이 되는 개인의 내적속성이라 정의하였다(박호란, 2016).

정부부처인 중앙인사위원회에서는 역량은 특정한 상황이나 직무에서도 비교 준거기준에 의하면 효과적이고, 우수한 수행을 위한 원인으로 되는 개인의 내적인 특성(underlying characteristics)이다.

내적인 특성이란 다양한 상황별로 개인의 행동들을 예측할 수 있도록 해주는 개인성격의 심층적이며, 지속적인 측면에서 말하며, 비교 준거기준으로 역량의 어떤 사람에 우수성, 혹은 업무능력을 구체적인 기준에 의해 예측 한다는 것의 의미를 지닌다고 정의하였다.

컨설턴트 역량이란? 최영석(2012)은 컨설턴트 역량이 고객만족 및 재계약에 미치는 영향에 관한 연구에서 컨설턴트 역량을 능력, 성실, 배려로 구분하여 컨설팅 서비스 신뢰와의 관계를 연구한 결과 컨설턴트 역량 중 능력과 성실이 컨설팅 서비스 신뢰와 유의한 관계가 있음을 주장하였다(박호란,2015).

컨설턴트 개인의 역량에 대한 선행연구를 종합해 보면, 컨설턴트가 기본적으로 지니고 있는 내적인 특성들인 윤리적이거나 태도와 같은 성질들도 컨설팅 성과와 관련이 있다는 것으로 유추할 수 있다(여우현, 2016).

본 연구는 컨설팅 성과 향상에 실질적으로 기여하는 컨설턴트 역량을 파악하는 것이 목적으로 컨설턴트 개인적 특성과 자질을 컨설턴트 역량의 하위변수로 공통역량과 직무역량, 관리역량으로 구분하여 분석하였다.

2.1.1. 컨설턴트 공통역량

컨설턴트 공통역량은 경영컨설턴트로서 갖추어야 할 기본역량으로 고객의 요구를 수용하고 프로젝트 목표를 달성하고자 하는 태도와 자세이다(여우현,2016). 공통역량은 경영 컨설턴트가 갖추어야 할 자세로서 컨설팅 수행 시에 지켜야 할 윤리적인 행동 및 책임감 등을 말하는데, 구체적으로 컨설팅 수행과정에서 얻은 의뢰기업의 비밀을 유지하는 자세, 컨설팅 수행 시 허위결과를 제시하거나 과장하지 않는 자세, 전문 분야의 업무영역과 범위 준수, 컨설팅 과정에서 발생하는 모든 사항에 책임, 명기 사항 외 부가적인 대가를 요구 않는 자세 등을 말한다(여우현, 2016).

컨설팅 수행능력 외에도 성실성과 수진기업에 대한 통제능력, 명확한 합의를 도출해 내는 능력이 요구되며 (Mclachlin, 1999), 컨설팅 성과에 영향을 미치는 공통역량으로 컨설턴트의 윤리성과 성실성이 요구된다(조

영대,2005). 최창호 외(2014)는 기업과 컨설턴트의 유대관계를 비롯한 역량
량을 기반으로 하는 신뢰가 경영성과에 중요한 영향을 미치는 요인임을
입증하여 중소기업의 경우는 경영컨설턴트 역량에 대한 신뢰의 중요성을
강조하였다(여우현, 2016).

2.1.2. 컨설턴트 관리역량

관리역량은 추진력, 팀워크능력, 관계구축능력, 코칭과 임파워먼트 능력,
유연성, 리더십을 포함한다(양희철, 2014). 이지은 외(2010)는 계층화분
석 (AHP:Analytic Hierarchy Process) 결과에 의하여 직무역량, 관리역
량, 공통역량 순으로 가중치가 높게 나타나며, 직무 역량 중에서는 커뮤니
케이션 능력의 중요도가 가장 높고, 관리역량은 리더십, 공통 역량의 경우
는 직업윤리가 가장 중요한 것으로 파악하고 있다(김병석, 2013).

2.1.3. 컨설턴트 직무역량

선행연구 대부분이 중소기업의 경영컨설팅 성과를 위해 가장 필요한
요인으로 경영컨설턴트 역량을 꼽고 있으며, 경영컨설턴트 역량 가운데
가장 중요한 역량으로 인식하고 있는 것이 직무역량이며, 직무역량 중 경
영컨설턴트 능력은 기업의 문제를 진단할 수 있는 능력, 문제를 객관적으
로 분석할 수 있는 능력, 대안제시 능력, 컨설팅 전체 프로세스 관리 능
력, 컨설팅 관련 정보수집 능력, 원활한 컨설팅 수행을 위한 커뮤니케이션
능력, 변화에 적응할 수 있는 미래예측 능력으로 나눌 수 있으며, 경영컨
설턴트 지식은 경영일반지식, 조직이론 및 조직일반지식, 진단과 분석과정
에 필요한 수학과 통계 지식, 수행분야에 대한 전문지식, 다양한 컨설팅
수행으로부터 얻은 경험과 노하우 등 해당된다(여우현, 2016).

장영(1996)과 곽홍주(2008)는 컨설턴트의 전문성이 의뢰기업의 경영
성과 향상에 영향을 미치는 것은 물론, 컨설턴트의 관리적 역량은 컨설팅
프로젝트의 성공적인 수행에 영향을 미치는 요인임을 증명 하였으며, 김

익성(2008)은 컨설턴트의 전문성에 관한 역량이 컨설팅을 의뢰한 중소기업의 경영성과 측정지표인 균형성과에 영향을 미친다고 주장하였다(여우현, 2016).

〈표 1〉 컨설턴트 역량에 관련된 선행연구

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 성공요인	컨설턴트 특성	컨설팅 성과	컨설턴트의 특성과 컨설팅 성과는 정(+)의 관계	정(+)
Bassellier and Benbasat (2004)	정보 기술 전문가의 비즈니스 경쟁력	IT 전문가의 비즈니스 역량	현업부서 이용자와 협력 관계	IT 전문가에 비즈니스 역량과 현업부서 이용자와의 협력 관계는 정(+)의 관계	정(+)
장영 (1996)	경영컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석	컨설턴트 특성	컨설팅 성과	관리자적 능력과 컨설팅 성과는 부분적으로 정(+)의 관계	정(+)
한연옥 (2007)	프로젝트관리자 역량이 프로젝트성과에 미치는 영향	프로젝트 관리자 역량	프로젝트 성과	프로젝트 관리자 역량의 프로젝트 성과와 정(+)의 관계	정(+)
곽홍주 (2008)	경영컨설팅 과 부동산 컨설팅 성과향상 요인의 관한 연구	컨설턴트 역량	컨설팅 성과	컨설턴트 개인역량으로의 컨설팅 성과와는 정(+)의 관계	정(+)
윤성환 (2008)	컨설턴트역량의 비즈니스	컨설턴트 역량	컨설팅 성과	컨설턴트의 역량 중 지식 을	정(+)

	컨설팅성과에 미치는 영향에 관한 연구			제외하고 컨설팅 성과와 정(+)의 관계	
변종수 (2008)	창업기업의 경영컨설팅 성과 영향 요인에 관한 연구	컨설턴트 특성	컨설팅 성과	컨설턴트의 특성 중 관리능력과 고객지향성을 제외하고 정(+)의 관계	정(+)
장동인 (2011)	컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스 품질을 매개로 하여 성과에 미치는 영향에 관한 연구	컨설턴트 역량	컨설팅 서비스 품질	컨설턴트의 역량 중 능력이 서비스 품질과 정(+)의 관계	정(+)
최영석 (2012)	컨설턴트 역량의 고객 만족 및 재계약 의도에 미치는 영향	컨설턴트 역량	서비스 신뢰	컨설턴트의 역량 중 능력과 성실은 서비스 신뢰와 정(+)의 관계	정(+)

*출처 : 신동주, “컨설턴트의 역량이 서비스 품질, 컨설팅 성과 및 재이용 의도에 미치는 영향에 관한 연구”, 한성대학교 석사학위 논문, p.27, 2012(박호란, 2014). 재인용

2.2 컨설팅 성과의 선행연구

컨설팅성과는 컨설턴트의 관점에서 성공적으로 컨설팅과정의 수행으로 볼 수 있으며, 컨설팅 수진기업의 입장에서는 컨설팅에 따른 컨설팅 활용도나 경영성과의 향상으로 규정할 수 있다. 컨설턴트의 입장에서 컨설팅프로젝트의 기간준수, 목표달성과 컨설팅 결과에 대한 만족으로 컨설팅성과를 측정하고 있으며, 컨설팅을 수행한 이후에 수진기업의 고객만족도 향상과

시장점유율의 증가, 인지도 향상, 등을 경영컨설팅성과의 구성요인으로 볼 수 있으며 파악하였다. 일반적으로 컨설팅의 성공적인 수행결과는 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 인식되고 있지만 컨설팅의 구체적인 성과에 관한 연구결과는 매우 미흡한 실정이며, 컨설팅의 성과와 관련한 대부분의 연구는 주로 컨설팅사의 입장에서 수익성 제고를 위한 컨설팅 수단과 컨설팅프로세스에 관하여 이루어져오고 있다(중소기업청,2006;한국컨설팅협회,2004;한국경영기술컨설턴트협회,2003)(황서진, 2011). ZeiraandAvedisian(1989)은 컨설팅 의뢰기업의 특성과 컨설턴트 특성 및 조직의 환경적 특성이 경영컨설팅성과를 결정짓는 주요요인이라고 주장하였다(황서진, 2011). 수진기업의 특성으로는 최고경영층의 헌신, 리더십과 유능한 대인관계 등 추진담당자의 능력,현재의 조직문화와 유연한 조직구조 및 조직원들의 변화수용 태도 등이 중시되고 컨설턴트 특성은 의뢰기업과 조화를 이룰 필요가 있으며 가치기준, 추구목표와 달성수단, 변화방법론, 컨설턴트의 경험과 지식 및 교육 등의 전문성이 제시되고 있다(김병석, 2013). 환경적 특성으로는 외부이해관계자의 조직에 대한 불만정도,내부 이해관계자들의 외부환경에 대한 공동인식,외부환경 인식에 대한 컨설팅 팀과 최고경영층간의 공감정도가중요한 요인으로 파악되었다(황서진, 2011). Shapiroetal.(1993)은 가격이나 이익,비용 등을 고려하여 기업에 도움이 되는 적절한 컨설팅 방법론과 기법의 채택, 컨설팅 관련자의 주인의식과 책임의식, 즉각적인 실행에 필요한 기동력,최고경영층과 실무자의 참여에 의해서 컨설팅의 성과가 크게 나타날 수 있다고 주장하였다(김병석, 2013).

장영(1996)은 국내 경영컨설팅산업의 유형별 성과에서 수진기업의 특성에 의해 결정되는 측면이 강하다고 주장하였고, 컨설팅사의 컨설팅프로젝트 성과에 해당되는 컨설팅 효율성에 대하여는 최고경영층에서의 지원과 추진조직의 열의와 조직원의 경험이 아주 주요한 요인이라는 점을 밝히고 있다. 컨설팅 수진기업의 당면한 문제해결, 업무개선 및 경영성과를 포괄적으로 반영하는 컨설팅의 효과성에 대해서는 컨설턴트의 신뢰성과 전문성 등에서 교육자적 요인만이 유의한 영향을 미친다고 주장하였다(황서

진, 2011). Simonand Kumar (2001)은 의뢰기업의 입장에서는 컨설턴트의 전략적 컨설팅능력이 컨설팅성공의 주요한 요인이라고 주장하고, 기업과 컨설턴트간의 의사소통,의뢰기업의 협조와 참여, 광범위한 스킬,기술적 지식스킬,기술적 지식,문제의 정의,성실과 정직,의뢰 기업의 수용과 이해력,마케팅,합리적인 기대효과 등의 중요성을 지적하였다(김병석, 2013). JangandLee(1998)는 컨설턴트의 능력,컨설팅 방법론,수진 기업의 조직적 지원 특성 등을 경영컨설팅 성과에 영향을 미치는 주요요인이라고 주장하였으며, McLachlin (1999) 은 컨설턴트의 성실성,고객의 준비와 참여,명확한 합의, 고객 통제,컨설턴트의 능력,성과물의 활용 등을 제시하고 있다(황서진, 2011). Phillips(2006)는 컨설턴트의 역량과 사업운영 및 컨설팅 기법과 고객과의 의사소통에 관한 16가지 경영컨설팅의 성공요인을 제시하고,성공적인 컨설팅실무를 위하여 결과에 기반을 두는 프로세스,생산적인 고객관계 구축,성공지향적인 접근,적정한 틈새기회(niche)모색 등의 원칙을 준수할 것을 제안하였다(임명식, 2013). 변중수(2009)는 창업기업을 대상으로 하여 컨설턴트와 컨설팅사의특성으로서 인력규모, 수진기업의 업종이해도, 성취지향성 및 컨설팅방법론, 수진기업 특성으로서 컨설팅에 대한 신뢰도와 경영충지원은 경영컨설팅성과에 유의한 정의 영향을 미친다는 점을 실증적으로 밝히고 있다(김병석, 2013).

곽홍주와 장용삼(2009)은 컨설팅관리의 관점에서 컨설팅성과에 미치는 영향을 분석하고, 컨설팅 사전관리로서 컨설팅도입에 대한 이해와 사전준비, 컨설팅 과정에서의 기업역할인 조직변화 리드, 컨설팅 단계별 점검, 경영자지원과 실천의지 및 종업원과의 의사소통에 의한 정보공유, 컨설팅 후의 결과관리가 컨설팅성과에 유의한 영향을 미친다고 주장하였다(김병석, 2013). 곽홍주와 장용삼(2009)은 또한 컨설턴트의 역량과 함께 컨설팅사의 조직적인 대응 능력과 고객과의 생산적인 관계구축 및 시장지향적인 컨설팅마인드가 경영컨설팅성과에 중요한 영향을 미칠 수 있다고 지적하고 있다(김병석, 2013). 김익성(2008)은 컨설팅의 어떤 측면이 기업경쟁력을 높이는데 가장 큰 영향을 미치는지에 대한 연구와 중소기업의 컨설팅성과평가모델에 대한 연구가 미흡하다는 점을 지적하고 중소기업특성, 컨설팅사의 특성,컨설팅만족도와 활용도

및 중소기업경영성과간의 구조적인 영향관계를 분석하였다(김병석, 2013). 연구결과에 따르면 중소기업의 특성은 컨설팅특성(컨설턴트 능력)에 영향을 미치고 컨설팅특성은 BSC(Balanced Scorecard) 의하여 평가한 중소기업의 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다(김병석, 2013). 컨설팅만족도는 컨설팅활용도에 영향을 미치며, 컨설팅만족도와 컨설팅활용도는 모두 중소기업의 경영성과에 영향을 미치는 요인으로 분석되고 있다(장동환, 2015). 곽홍주(2008)는 중소기업을 대상으로 의뢰기업의 컨설팅에 대한 이해도와 신뢰성, 컨설팅사의 전문성과 업무체계 및 방법론, 정부의 컨설팅 인식 및 지원제도에 대한 홍보가 성공적인 컨설팅수행에 영향을 미치는 주요 요인이라는 실증분석 결과를 제시하였다(김병석, 2013). 경영성과 측정에 있어 보편적이고, 유력한 도구는 ‘균형 성과지표(BalancedScorecard:이하 BSC라고 한다.)’이다(김운선, 2013). BSC는 Robert Kaplan과David Norton(1992)이 처음으로 정의 되었는데, “기업이라는 거대한 조직이 경영될 때 어떠한 정보가 기업을 운영하는데 중요한 정보이고 핵심적인 정보인지를 알면 이를 기반으로 효율적이며 신속한 조직을 운영할 수 있다”고 하였다. BSC는 “조직의 의사결정에 핵심적인 요건이 무엇인지를 파악함에 따라 기업의 자원과 역량을 한 곳으로 집중시키며, 더 나아가 기업의 전략 달성을위한 필수요소”라고 하면서, “재무적 성과지표와 비재무적 성과지표를 통한균형적인 성과관리도구”라고 간단히 정의하였다. 이런 관점에서 기업의 경영성과를 측정하는 데 있어 BSC의 개념은 매우 중요한 의미를 가진다고 볼 수있으며, 실제로 많은 연구자들이 BSC의 관점에서 경영성과를 측정하였다(채준원, 2011).

2.3 컨설팅 활용도의 선행연구

컨설팅 활용도에서 컨설턴트가 기업의 경영애로사항이나 당면과제를 해결하기 위해 제시한 컨설팅 서비스 결과물이 실제로 기업현장에서 얼마나 활용되고 적용되는지를 의미 한다. 기업환경에 따라서는 컨설턴트가 제시한 대안들이 단기적으로 실현 가능한 경우도 있으나, 장기간의 시간을 가지고 서서히

실현되는 경우도 있고, 제시된 해결 방안을 수행하기 위해서는 시설이나 인력이 보완되는 등 추가적 투자를 요구 하는 경우도 있다(류재희,2016). 혹은, 최초 제시한 방안이 기업 내부와 외부의 급격한 환경변화에서 전혀 적용되기 어려운 경우도 종종 발생 할 수 있다.

그러므로, 컨설팅을 통하여 문제해결을 위한하여 대안을 제시하는 것으로는 경영성고가 직접적으로 향상된다고 단언하기 어려운 측면이 있으며, 실제로는 컨설팅 결과물의 활용도에 따라서 컨설팅성고가 영향을 받을수 있음을 추론할 수 있다.

김익성(2006)은 컨설팅 활용도를 중소기업대표자의 컨설팅 산출았으며, 컨설팅 만족도가 활용도에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 발표하였다(정광수, 2015). 경영컨설팅과 기업성과간의 관계 및 컨설팅 활용도의 매개효과를 연구하였는데, 연구결과 컨설팅 활용도는 컨설팅과 경영성과의 관계에 대하여 매개효과가 있는 것으로 분석 되었다(박춘래외, 2011). ‘중소기업 컨설팅 서비스 결정요인’에서 컨설팅 활용도가 경영성과 에 긍정적 영향을 미치고 있음을 주장하였다(채준원, 2011).

2.4 컨설팅 성과의 정의

경영컨설팅 성과는 경영컨설팅을 통해 이루어진 성과를 의미하며, 일반적으로 경영컨설팅의 성공적인 수행결과는 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 인식되고 있지만 경영컨설팅의 구체적인 성과에 관한 연구결과는 미흡한 실정이다(여우현, 2016). 경영컨설팅 성과와 관련한 그동안 연구의 대부분은 컨설팅 과업의 성공적인 수행방안에 대한 연구보다는 컨설팅사의 수익성 제고를 위한 컨설팅 수단과 컨설팅 프로세스 개선 중심으로 이루어져오고 있다(여우현, 2016). (중소기업청, 2006; 한국컨설팅협회, 2005; 한국경영기술컨설팅트협회, 2008). 컨설팅사의 입장에서는 성공적인 컨설팅 프로세스 수행을 컨설팅 성과로 볼 수 있지만 의뢰기업 입장에서는 컨설팅에 따른 업무프로세스의 개선이나 사업성과 향상을 구체적인 경영컨설팅 성과로

측정하는 것이 보다 적합하다(여우현, 2016).

경영컨설팅 성과의 영향요인에 관한 선행연구에 의하면, 경영컨설팅 성과에 영향을 미치는 주요 요인에 대한 선행연구를 살펴보면 가장 크게 영향을 미치는 요인은 의뢰기업의 특성과 경영컨설턴트, 컨설팅사의 특성으로 어느 하나의 요인만으로 경영컨설팅 성과가 결정되는 것이 아니라 세 가지 요인이 혼합되어 시너지를 낼 때 성과가 크게 나타나는 것으로 파악되었다(여우현, 2016). Zeira and Avedisian(1989)은 컨설팅 성공요인을 세 가지 특성으로 분류 하였다.

첫째, 의뢰기업의 특성으로 경영자의 지원, 추진전담자의 능력, 조직문화, 조직구조의 유연성, 조직원들의 변화 수용 태도를 중요한 요인으로 제시하였고, 둘째, 컨설턴트 특성으로는 가치기준, 달성수단, 변화방법론, 컨설턴트의 경험, 지식, 교육 등을 포함하는 전문능력이 중요한 요인임을 제시하였다(여우현, 2016). 셋째, 환경적 특성으로는 외부 이해관계자의 현 조직에 대한 불만 정도와 내부 이해관계자들의 외부환경관련 공동인식에 대한 컨설팅 팀과 최고경영층간의 공감정도 등이 주요요인임을 주장하였다(여우현, 2016).

경영컨설팅 성과에의 영향을 미치는 특성요인별 연구를 <표 2>와 같이 요약 정리하였다.

<표 2>경영컨설팅성과에의 영향을 미치는 특성요인별 연구요약

특성요인	경영컨설팅 성과 영향요인	주요연구자
의뢰기업 특성	①경영자의 활용의지 ②직원의 교육과 학습 정도 ③컨설팅 결과물의 전반적인 활용정도	박춘래 외 (2011)
	①결과물 기반에 둔 프로세스 ②생산적인 고객관계 구축 ③성공지향적 접근 ④적정한 틈새기회 모색	Philips (2006)
	①최고경영층 적극적 리더십 ②소수 정예화된 조직내부예의 헌신적 옹호자들 ③외부의 성공한 전문가의 대한 접근 ④충분한 내부	Kreklow (2006)

	요원 훈련 ⑤충분한 인적 및 물적 자원	
	①업무전반에 대한 충분한 검토허용 ②문제 소지가 있는 부분의 대한 신중한 정의 ③의뢰기업의 컨설턴트가 수행하기를 원하는 내용의 인지 ④올바른 컨설턴트 선택을 위한 신중함 ⑤해결책에 대한 진행도 측정	Chartered Management Institute (2006)
	①적합한 배치(The Right Position) ②적합한 서비스 믹스(The Right Service Mix) ③적합한 조직 구성(The Right Organization) ④적합한 인력 투입(The Right People)	캐나다 경영컨설팅 협회(2005)
컨설턴트 역량과 의뢰기업 특성	①컨설턴트의 직무역량 ②컨설턴트의 관리 역량③경영자지원 ④의뢰기업의 변화수용력	이운원 외 (2012)
	①컨설팅 신뢰도 ②컨설팅지원과 활용의지 ③컨설턴트의 전문성	강성무와 류덕위 (2012)
	①컨설턴트 역할의 인식 ②결과에 대한 책임을 포함한 변화의 주도 ③핵심사업이슈를 포함한 필요성 보유 ④성공에 대한 비전 제시 ⑤필요한 자원을 적극적으로 제공하는 경영자 의지 ⑥과정에 대한 점검 ⑦결과에 대한 정리 ⑧시스템과 구조변화의 정착 ⑨명확한 문제 정의 ⑩명확한 단계로의 문제 해결 ⑪성과달성의 대한 장애물 제거①가치, 윤리 및 전문가 주의 ②관찰 및 분석 ③의무감, 책임감 및 의사소통 ④복잡성, 변화 및 다양성 ⑤의사소통과 프리젠테이션 ⑥책임과 의무⑦영향력의 행사 ⑧집중과 시간관리 ⑨자가 평가	Walker (2004) 영국경영 컨설팅협회 (2002)
	①고객과 컨설턴트간에 의사소통 ②의뢰기업의 협조, 참여, 신뢰성 ③광범위한 스킬 ④기술적 지식⑤문제의 정의 ⑥성실과 정직 ⑦의뢰기업에의 수용 및 이해능력 ⑧마케팅	Simonand Kumar (2001)

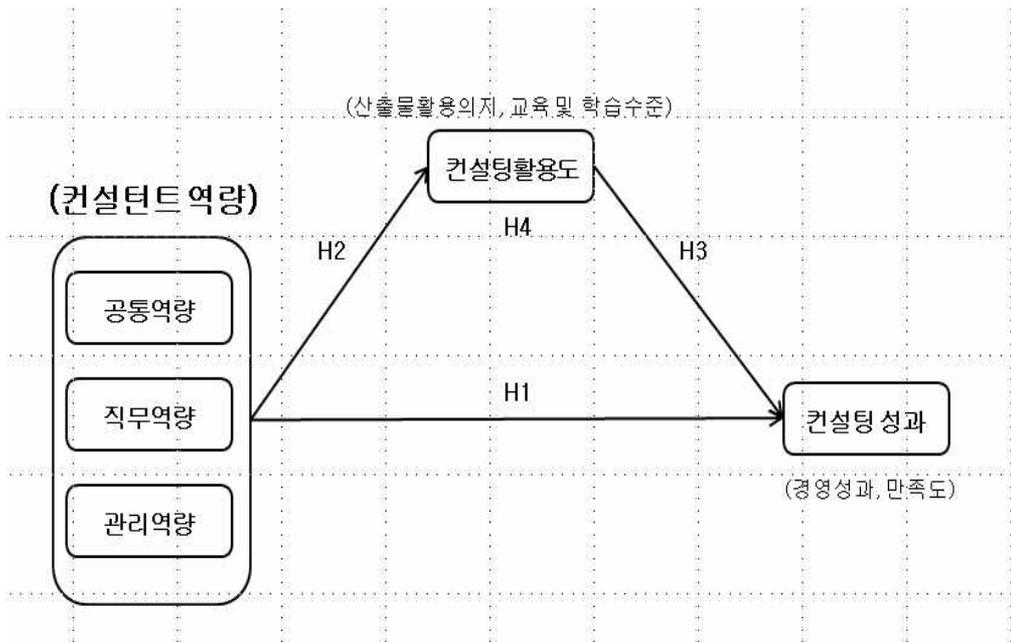
	⑨합리적 기대효과의 정리	
	①컨설턴트에 전문성 및 숙련도 ②고객의 신뢰감형성 ③고객측에 정보니즈와 정보제공 책임 ④기타 컨설턴트측의 계획 등 평가	Adamson (2000)
	①컨설턴트의 성실성 ②고객의 준비와 참여 ③명확한 합의 ④고객 통제 ⑤컨설턴트에 능력 ⑥성과물의 활용	MaLachlin (1999)
	①최고경영층의 지원 ②추진조직에 열의 ③조직원의 경험④컨설턴트의 신뢰성과전문성	장영 (1996)
	①적절한 변화 방법론, 기법채택 ②양측의 주인의식 및 책임감 ③즉각적 실천 ④최고경영진과 실무진의 참여	Shapiroet. al(1993)
	①적절한 변화 방법론②양측의 상호신뢰 ③추진 전담자의 능력 ④상호일치된 기대사항 (목표,기간 등) ⑤조직문화와 가치의 유사성	Fleming (1989)
컨설턴트 역량과 컨설턴트사특성	①도덕성 ②신뢰성 ③반응성 ④확신성 ⑤공감성 ⑥참여유도 ⑦의사소통 ⑧명성	김광훈, 황규승 (2001)
컨설턴트 역량과 의뢰기업 특성 및 환경적 특성	①최고경영층에 헌신 ②능력 있는 추진담당자 ③우호적인 조직문화 ④유연한 조직구조 ⑤변화수용태도 ⑥가치기준과 유연성 ⑦목표의 일치성 ⑧변화방법론에 적합성 ⑨컨설턴트의 전문능력 ⑩외부 이해관계자의 불만 정도	Zeira and Avedisian (1989)

※ 자료원: 기존 선행연구를 연구자 재구성 (배용섭, 2013).

III. 연구설계

3.1 연구모형

본 연구에서는 선행 연구자의 구체화된 개념과 이론적 배경을 바탕으로, 컨설턴트 역량이 컨설팅 활용도를 매개효과로 하여 컨설팅 성과에 유의미한 영향을 미치는지 살펴보기 위해서 다음과 같이 연구모형을 설정하였으며 그 모형은 <그림 1>과 같다.



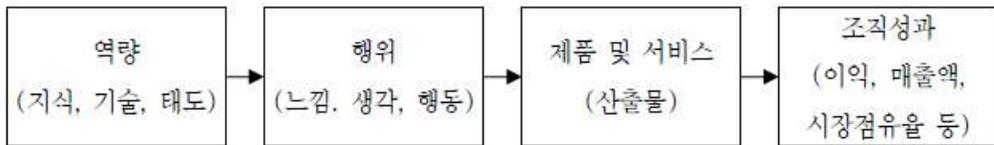
<그림 1>실증연구 모형

3.2 연구가설의 설정 모형

본 연구에서는 기존에 설정한 연구모형에서 나타나는 변수들의 관계를 검증하기 위한 목적으로 경영 컨설팅에 있어서 컨설턴트 역량이 컨설팅 활용도에 미치는 영향을 확인하고, 컨설팅 활용도에 따라 컨설팅 성과를 매개하는지를 확인하기 위해 연구가설을 설정하였다.

Parry(1996)는 역량이 성과에 이르는 과정을 [그림 Ⅲ-2]와 같이 설명하고있다. 그림에서 보이는 것과 같이, 지식, 기술, 태도로 구성된 역량이 느낌, 생각, 행동 과 같은 사람의 행위에 영향을 미쳐 제품 및 서비스 등과 같은 산출물에 영향을 주고 결국 이익, 매출액, 시장 점유율 등과 같은 조직의 성과를 결정한다고 하였다(김정민, 2015).

〈그림 2〉 역량이 성과에 영향을 미치는 과정



*출처: Parry, 1996, p.52의 모형을 연구자 정리

장영(1996)은 컨설턴트 측 특성과 컨설팅 성과는 정(+)의 관계가 있을 것 이란 가설검증 결과에서 나온 것처럼, 컨설턴트 측 특성과 컨설팅 성과와는 유의한 관계가 있음을 입증하였고, 곽홍주(2008)는 그의 연구 중 컨설팅 성과의 설명력에 영향을 미치는 주요 요인에 관한 연구에서 컨설턴트 역량은 컨 설팅 성과에 정(+)의 유의한 영향이 있음을 입증하였다(박호란, 2015).

변중수(2008)는 창업기업의 경영컨설팅 성과 영향요인에 관한 연구에서 컨설턴트 특성을 인원규모 적절성, 수진기업 업종 이해도, 컨설팅 방법론, 관 리적 능력, 성취지향성, 고객지향성으로 구분하여, 컨설팅 성과와의 관계를 증 명 하였는데, 결과적으로 경영컨설턴트의 성취지향성은 컨설팅 성과와 정(+) 의상관관계가 있음을 입증하였다(박호란, 2015). 그리고 윤성환(2008)은 컨설 턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관 한 연구에서 컨설턴트의 역량을 능력, 지식, 자세로 구분하여, 컨설팅 성과에

영향을 미치는 것을 증명하였으며, 이 연구결과에서는 역량을 구성하는 지식에 있어서는 유의한 관계가 없음을 검증하였지만 능력과 자세에서는 컨설팅 성과와 정(+)의 영향이 있음을 증명하였다(김정민, 2015).

또한 장동인(2011)은 컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스품질을 매개로 하여 성과에 미치는 영향에 관한 본인의 연구를 통해, 컨설턴트의 역량이 컨설팅 성과에 영향이 있음을 증명한 바 있다(김정민, 2015).

기존의 선행연구에 의해서 보면 컨설팅 만족도는 컨설팅 서비스품질로 주로 영향을 미치는 요인으로 이 두 변수와의 관계 관련된 내용들이 주로 이루어졌다. 해외사례에서 보면 서비스 품질은 소비자들의 서비스를 이용, 소비 경험 등을 토대로 만족 혹은 불만족을 통해 형성된다고 하였다(Bitner, 1990). Bolton & Drew(1991)는 서비스 품질의 지각은 특정한 거래시점에서 평가를 통해 고객만족이 형성되고 이런 고객만족이 축적되어 서비스 품질에 영향을 준다고 주장하여 서비스의 구체적인 차원에 초점을 맞춘 서비스 품질은 고객만족의 구성요소의 하나로 인식되어 고객만족은 서비스 품질에 대한 인식보다 광범위한 개념이라는 견해가 일반적이다(박호란, 2015).

국내 사례에서 이덕희(2008)는 컨설팅 서비스 품질과 고객 충성도간에 긍정적인 상관관계가 있음을 증명하였으며, 권기철(2010)은 경영컨설팅 서비스의 전문능력이 높을수록 몰입이 높아지고 이것이 고객의 추천의사를 높인다고 하였다(박호란, 2015). 장동인(2011)은 컨설턴트 역량 중 능력에서 서비스 품질과 정(+)의 관계가 있으며, 컨설팅 서비스 품질은 만족도와 활용도에 긍정적인 효과가 있음을 증명하였으며, 조윤익(2011)은 컨설팅 서비스 품질 중 확신성과 공감성, 대응성이 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미치고 있다고 주장하고 있다(박호란, 2015). 신상복(2012)도 컨설팅 서비스 품질을 공감성, 유형성, 응답성, 신뢰성 등의 4가지로 분류하였으며 SERVQUAL 모형을 이용하여 서비스 품질 요인별 점수를 분석한 결과 지각점수가 기대점수를 초과한 요인은 하나도 존재하지 않아 컨설팅 결과가 기대만큼의 수준을 제공하지는 못하였다고 하였으나, 경영 컨설팅의 지각된 서비스 품질은 고객만족도에 유의한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 조사되었다(김정민, 2015). 정미라(2012)는 경영컨설팅의 서비스품질에 대한 긍정적인 인식이 높아지면 물적자

원과 인적자원으로 구성되는 경영자원능력이 이를 매개하여 중소기업의 경영 성과를 높여주는 요인임을 확인하였다(김정민, 2015).

이렇듯, 컨설팅 만족도에 영향을 주는 요인으로는 주로 컨설팅 서비스품질이라는 내용의 연구가 주로 이루어졌는데 육헌영(2013)의 “중소기업 컨설팅의 핵심요소가 컨설팅 성과에 미치는 영향” 연구에서 컨설턴트의 역량을 능력, 지식, 자세로 구분하여 컨설팅 만족도와와의 관계를 분석해 본 결과 컨설턴트의 능력을 제외하고 컨설턴트의 지식과 자세는 컨설팅 만족도에 정(+의) 관계가 있음을 증명하였다(김정민, 2015).

이상의 선행연구를 통해 확인한 결과로 일반적으로 컨설팅의 성과는 컨설턴트 측 구성요인의 하나로 전문성에 영향을 받고 있음을 알 수 있으며, 그러나 컨설팅 내용과 범위가 다양해지고 있고, 컨설팅의 목적과 성격에 따라서난 이도가 다르고 또한 대부분의 컨설팅이 혁신과 변화관리가 동반되기 때문에, 진행과정에서 혁신활동에 대한 조직의 저항여부에 따라 그리고 최고 경영진의 컨설팅의 인식에 따라 영향을 받는다고 할 수 있다(박호란, 2015).

따라서 컨설턴트는 컨설팅 진행시 발생할 수 있는 다양한 리스크를 해결하여 성과를 달성해야 하기 때문에 많은 경험과 지식이 요구된다고 하겠다. 본 연구에서는 기존의 연구들을 바탕으로 컨설턴트의 역량이 컨설팅 만족도와 컨설팅 성과에 직접적이든 간접적이든 영향을 미칠 것이라 추론 할 수 있다(박호란, 2015).

이에 본 연구에서는 선행 연구를 토대로 다음과 같은 가설들을 설정하였다.

H1 컨설턴트의 역량요소는 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H1-1 컨설턴트의 공통역량요소는 컨설팅성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다

H1-2 컨설턴트의 직무역량요소는 컨설팅성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다

H1-3 컨설턴트의 관리역량요소는 컨설팅성과에 긍정적인 영향을 미칠 것

이다

H2 컨설턴트의 역량들은 컨설팅 활용도에 긍정적으로 영향을 미칠 것이다.

H2-1 컨설턴트의 공통역량요소는 컨설팅 활용도에 긍정적으로 영향을 미칠 것이다

H2-2 컨설턴트의 직무역량요소는 컨설팅 활용도에 긍정적으로 영향을 미칠 것이다

H2-3 컨설턴트의 관리역량요소는 컨설팅 활용도에 긍정적으로 영향을 미칠 것이다

H3 컨설팅 활용도는 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H4 컨설팅 활용도는 컨설턴트의 역량과 컨설팅 성과 간에 매개효과가 있다.

H4-1 컨설팅 활용도는 컨설턴트의 공통역량과 컨설팅 성과 간에 매개효과가 있다.

H4-2 컨설팅 활용도는 컨설턴트의 직무역량과 컨설팅 성과 간에 매개효과가 있다.

H4-3 컨설팅 활용도는 컨설턴트의 관리역량과 컨설팅 성과 간에 매개효과가 있다.

3.3. 변수의 조작적 정의

3.3.1 컨설턴트 역량

컨설턴트 역량은 연구자들에 따라 다양하게 구분되고 있으며 대체로 컨설턴트가 갖춰야 할 전문성과 컨설팅 업무와 관련된 컨설턴트의 역할 그리고 개인적인 가치관과 특성 중심으로 컨설팅 성과 혹은 기업의 경영성과와 연관

되어 정의하고 있다고 할 수(박호란, 2015). 있으며, Rynning(1992)은 성공적인 컨설팅을 위해 필요한 요인들을 제시하면서 컨설턴트에 필요한 역량에 대하여 개인이 수행하는 업무의 주요한 부분들에 영향을 주고 업무성과와 관련성이 높고, 조직에서 널리 받아들여지는 성과기준에 대비하여 측정될 수 있으며 교육훈련과 개발을 통하여 개선될 수 있는 지식과 기술, 태도의 집합체라고 정의하였는데 그가 제시한 역량 연구를 통해 부문혁신 경영컨설팅은 공장 자동화, 공정 재편성, 고객관계 관리 및 비용과 시간 등의 한정된 자원을 관리하고 운영하는(박호란, 2015). 능력 등을 제시하였고 그 밖에 신지식과 독창적인 생각 등을 가져야 한다고 하였다.

Williams and Woodward(1994)는 컨설턴트에 요구되는 역할 관점에서 전문분야의 정보나 조언을 제공하는 전문가의 역량, 프로젝트 전반을 관리하고 감독하는 관리자의 역량, 전문지식을 습득하여 스스로 해결하도록 도와줄 수 있는 교육자의 역량을 컨설턴트의 핵심적 역량특성으로(박호란, 2015). 제시하였으며, Jang and Lee(1998)는 Williams and Woodward의 컨설턴트 역량에 추가적으로 개인이나 집단 갈등을 조정하고 중재할 수 있는 정치가의 역량을 포함하고 있으며, 박명구(2004)는 컨설턴트 역량을 지식, 기술, 태도영역으로 구분하였는데 지식영역의 역량으로는 클라이언트에 대한 이해, 경영분야 지식, 산업별 베스트 프랙티스 분석, IT관련 전문지식, 최적의 해결방안 제시 등으로 파악하였으며, 기술영역의 역량으로는 프로젝트 경영 스킬, 코칭과 지도 스킬, 커뮤니케이션 스킬, 프리젠테이션(박호란, 2015). 스킬 등으로 제시하였으며, 태도영역에 대한 역량으로는 고객 중심의 마인드, 열린 마인드, 기간 내 합의된 계약서비스 이행,확신을 주는 행동과 업무처리 그리고 전문가다운 품위 등이라 하였다(박호란, 2015). 김광용(2008)은 기존의 연구에서 컨설턴트에 대한 역량은 행동과 관련한 능력을 강조했음을 지적하고 경영컨설팅의 성과창출을 위해서는 컨설턴트의 능력(ability), 자세(attitude) 및 지식(knowledge)의 균형잡힌 역량특성을 유지할 것을 제안하였고, 능력은 문제 발견, 분석 및 진단하는 능력, 대안 제시 능력, 정보수집부터 의사소통에 이르기까지 컨설턴트의 모든 행동과 관련된 능력을 포함하고, 자세는 컨설턴트가 컨설팅 프로젝트에 참여하는 태도와 같은 선천적이고 기본적인 특질을 말하

며 윤리감, 책임감을 들 수(박호란, 2015). 있으며, 또한 지식은 컨설팅에 사용하는 모든 행동과 관련되는 지식을 포괄하는 특성으로 경영일반, 조직관리, 전문분야에 관한 지식을 망라한다(박호란, 2015). 역시 지식관련 5개의 역량, 스킬관련 7개의 역량 및 태도관련 5개의 역량을 제시하였다(박호란, 2015).

〈표 3〉 컨설턴트 역량

연구자	능력(Ability)	자세(Attitude)	지식(Knowledge)
Rynning(1992)	문제분석, 일정계획, 실행, 문제해결, 및 전략수립, 관계관리		신지식, 창조적 생각
Allen and Davis(1993)		컨설팅 윤리, 가치관	
William And Woodward(1994)	지식전달, 관계관리, 문제파악, 일정계획, 비용산출, 자료분석		전문지식
Jang and Lee(1998)	문제진단 및 분석, 지식전달, 관계관리		전문지식
Mclachlin(1999)	관계관리, 종합적인 능력	동기, 윤리의식, 목적의식, 정직, 충서, 자신감	전문지식
Barker(2002)	요구사항 분석, 관계관리, 의사소통, 위기관리, 일정계획 품질관리		도구 및 방법론, 전문지식
Appelbaum &	종합적인 능력	동기, 결과공유,	

Steed(2005)		투명성	
Ko et al.(2005)	관계관리, 지식진단	동기, 몰입	
Visscher(2006)	문제파악, 문제진단, 대안제시, 실행,평가		
김광용 외(2008)	문제진단, 대안제시, 일정관리, 관계관리, 정보수집	컨설팅 윤리, 책임감	경영지식,전문지식 ,컨설팅 경험
최영석(2012)	명성, 평판, 영향력, 전문기술, 경험, 대처능력	원리원칙과 원 칙준수, 공정성, 약속이행, 일관 성, 고객에 대한 애착, 관심, 보 살핌,관대함, 거 짓동기여부, 이 타심	

* 출처 : 장동인(2011), (신동주, 2012). 연구자 재정리

컨설턴트 역량은 경영컨설팅 업무를 원활히 수행하고 성공적으로 컨설팅 목표를 달성하는데 필요한 컨설턴트 개인의 능력으로 서창석, 이지은, 김승철(2010)은 그의 연구에서 컨설턴트 개인역량을 공통역량, 관리역량, 직무역량으로 구분하였고, 본 연구에서도 관리역량, 공통역량, 직무역량을 본 연구목적에 사용하였으며, 공통역량, 관리역량, 직무역량별로 각각 총 6문항을 Likert 5점 척도로 측정하였다.

공통역량은 경영컨설턴트가 기본적으로 갖춰야 할 태도 및 자세에 관한 특성으로 고객지향성, 성취지향성, 전문가품위 및 이미지 관리, 목표달성의 자신감, 자기 통제력, 그리고 도덕적 책무와 직업윤리로 구성하였고, 직무역량은 경영컨설턴트가 갖춰야 할 업무능력으로 전문지식 및 방법론, 문제에 대한 분석 및 대안 제시능력, 정보취합 및 문제파악을 위한 전략적 사고능력, 문서작

성 능력, 그리고 커뮤니케이션 능력으로 구성하였고(여우현, 2016). 관리역량은 컨설턴트의 프로젝트 수행능력 및 관계구축 역량에 관한 능력으로 기간 내에 프로젝트를 성공적으로 수행하기 위한 관리 및 추진력, 조직운동을 위한 팀워크 능력, 고객사와의 관계구축 능력, 코칭 및 임파워먼트 능력, 프로젝트 추진능력, 리더십 역량으로 구성하였다.

경영컨설턴트 역량의 조작적 정의 및 측정방법은 <표 4>과 같다.

<표 4> 컨설턴트 역량 변수의 조작적 정의

변수		조작적 정의	측정
컨설턴트 역량	공통역량	①고객요구를 수용하고 충족하는 고객지향성 ②목표달성을 위한 노력과 의지의 성취지향성 ③전문가품위 및 이미지 ④목표달성의 자신감 ⑤일관성 있는 태도와 자세을 유지하는 자기 통제력 ⑥직업윤리	5점척도에 의한 산술평균식
	직무역량	①컨설팅에 필요한 지식과 방법론의 전문지식 ②문제점 분석 및 대안제시 능력 ③정보를 종합하고 문제를 파악하는 전략적 사고능력 ④정보 및 솔루션 조달능력 ⑤문서작성 능력 ⑥의사표현과 전달, 인터뷰 및 프리젠테이션, 커뮤니케이션 능력	5점척도에 의한 산술평균식

	관리역량	①프로젝트를 기간 내 성공적으로 수행하기 위한 관리 및 추진력 ②조직운영을 위한 팀워크 능력 ③고객사의 지원과 정보획득을 통한 고객사와 관계구축 능력 ④팀원의 지도와 동기부여을 위한 코칭 및 임파워먼트 능력 ⑤컨설팅 수행과정에서 다양한 상황에 적용하는 프로젝트 추진능력 ⑥최상의 성과를 위한 비전제시와 팀을 이끄는 리더쉽 역량	5점척도에 의한 산술평균식

※ 자료원: 기존 선행연구를 재구성 (황서진, 2011).

3.3.2 컨설팅 활용도

컨설팅 활용도는 경영자의 컨설팅 결과에 대한 실제 활용의지, 컨설팅 결과의 활용을 위한 조직원들의 의사소통 및 교육 기회의 증대, 컨설팅 결과의 실제 업무 활용률로 정의 한다

본 연구에서는 컨설팅 활용도를 컨설팅 산출물 활용의지 여부, 산출물 활용도, 업무 반영 의지, 결과물을 즉각 업무에 반영, 장기적으로 업무에 반영할 계획, 실제 업무에 잘 활용, 직원간 의사소통이 활발한지, 직원 교육이 활발한지, 다시 컨설팅을 받을 의향이 있는지. 등 9개 문항으로 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

〈표 5〉 컨설팅 활용도 변수의 조작적 정의

변수	조작적 정의
컨설팅 활용도	①대표자의 컨설팅 산출물 활용 의지는 어떻습니까? ②컨설팅 산출물 활용도는 어떻습니까? ③컨설팅 결과에 대한 업무 반영 의지가 높은 편이다. ④컨설팅 결과를 즉각 업무에 반영 하였다. ⑤컨설팅 결과를 장기적으로 업무에 반영할 계획이다. ⑥컨설팅 결과를 실제 업무에 잘 활용하고 있다. ⑦컨설팅 결과의 반영을 위해 직원간 의사소통이 활발하다. ⑧컨설팅 결과의 반영을 위해 직원 교육이 활발하다. ⑨만약 더 필요하다면 다시 컨설팅을 받을 의향이 있습니까?

3.3.3 컨설팅 성과

(1)경영성과

컨설팅 성과를 컨설팅 프로세스 성과와 컨설팅 결과의 성과로 구분하는데 컨설팅의 성과에 대한 가장 이상적인 측정지표는 객관적 성과를 반영할 수 있는 거시적 지표(이익 기여도, 생산성 향상 등)와 미시적 지표(프로젝트 실행결과의 실제 활용정도 등)등이 있으나, 실제 기업을 통해 측정이 쉽지 않기 때문에 장영(1996:101)은 실제로 연구에 이용되는 프로젝트의 성과지표는 대부분이 주관적 지표에 의존하고 있다고 하였다(박호란, 2015). 컨설팅 성과는 컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구와 컨설팅 성과 측정에 관한 연구로 분류 할 수 있다(전성천, 2011). 하였는데 컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인에 대해 중소기업 측면과 컨설턴트 측면, 컨설팅 수행 측면으로 구분하고, 컨설팅 성과 측정에 관한 연구에서는 컨설팅 완료시점에서의 성과 평가

와 컨설팅 실행과제를 적용하여 일정기간이 경과한 후 성과평가 등으로 구분하였다(박호란, 2015).

컨설팅 완료시점에서의 컨설팅 성과 관련 연구를 정리하면 <표 III 6>과 같다.

<표 6> 컨설팅 성과 관련 연구의 분류

컨설팅 성과 측정에 관한 연구	
컨설팅 완료시점에서의 성과평가	컨설팅의 목표 달성 및 컨설팅 만족도 등의 성과지표를 활용하여 컨설팅이 완료된 바로 그 시점에서의 성과평가를 의미
컨설팅 실행과제를 적용하여 일정기간이 경과한 후 성과평가	컨설팅 완료 후, 지원업체가 컨설팅 결과물 활용을 통해 성과가 나타날 수 있는 시점에서의 성과평가를 수행한 연구

출처: (신동주, 2012).

(2) 만족도

Hunt(1977)는 ‘소비경험이 최소한 기대했던 것보다 좋았다는 평가로, 고객 만족은 서비스의 구매 후 평가로 간주된다고 하였다. 이러한 고객만족은 기업성장에 중요한 영향을 미친다는 것이 여러 연구를 통해 알려져 있으며,

Engelard Blackwell(1982)은 '선택된 대안이 그 대안에 대한 사전적 신념과 일치 되었다는 평가'로 과정에 초점을 맞추어 정의하였다(박호란, 2015).

반면에 Churchill and Surprenant(1982)는 기대한 결과에 대비해 구매의 희생 및 보상에 대한 고객의 상대적인 비교인 구매성과라 하여 고객만족에 대한 결과적인 측면에서 정의하였고, Fornell et al(1988), Reichheld and Sasser(1990), 이유재, 김우철(1998) 등 여러 학자들에 의하면 고객만족을 통한 고객과의 관계증진은 고객의 충성도를 증진시키며, 상품 및 서비스에 대한 재사용을 증대시킨다는 것이 밝혀졌으며 또한 만족한 고객은 타인에 대하여 호의적인 구전을 전파하여 신규고객을 창출할 수 있게 해준다는 것을 연구하였다(김정민, 2015). Westbrook & Oliver(1991)에 의하면 고객 만족은 또한 평가 과정이란 요소를 강조하여 선택한 대안이 이전의 신념과 일치되는지에 대한 평가, 사전 기대(혹은 다른 형태의 성과 규범)와 사용 후 지각되는 실제 제품 성과간의 지각된 불일치에 대한 소비자의 평가적 반응, 구매 전 기대에 근거한 구매 후의 제품 품질에 대한 평가, 특정한 구매 선택과 관련된 선택 후의 평가적 판단이라고 정의되기도 한다고 하였다(김정민, 2015). 또한 이러한 의미에서 서비스가 전반적으로 만족했는지 그리고 컨설팅 산출물에 대하여 활용하였으며, 컨설팅 산출물에 대한 활용 의지가 있는지 전반적인 내용을 포함하여 측정하였다(김정민, 2015).

본 연구에서는 컨설팅 성과를 일정을(Schedule) 제대로 준수, 목표를 달성, 제안된 해결책이 최선책 인지, 제반 문제를 해결, 긍정적인 영향, 경영혁신 프로젝트 경험을 축적, 업무의 효율성이 제고, 컨설팅에 대한 만족도, 등 10개 문항으로 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

〈표 7〉 컨설팅성과 변수의 조작적 정의

변수	조작적 정의
경 영 성 과, 만족 도	<ul style="list-style-type: none"> ①일정을(Schedule) 제대로 준수 하였다. ②전반적으로 목표를 달성 하였다. ③제안된 해결책은 최선책이다 ④기업의 제반 문제를 해결 하였다 ⑤기업에 대해 긍정적인 영향을 미쳤다. ⑥향후 추진할 경영혁신 프로젝트에 도움이 될 경험을 축적하게 했다. ⑦실행이 완료되어 의사결정이나 해당업무의 효율성이 제고 되었다. ⑧수진 받은 컨설팅에 대한 만족도는 어떻습니까? ⑨컨설팅 후 고객 만족도가 높아졌다 ⑩컨설팅에 소요된 비용과 비교하여 만족한다.

출처: (황서진, 2011).

IV. 연구조사 방법

4.1 설문지의 구성

본 연구에서는 연구모형에서 설정한 관련변수를 측정하기 위하여 선행연구의 분석결과를 바탕으로 설문항목을 선정하였다. 본 연구에서는 사용한 설문지의 구성 및 내용은 <표 8>에 제시한 바와 같다.

<표 8> 설문지의 구성과 내용

변수	설문내용	문항수	매개변수	설문내용	문항수
컨설턴트 역량	공통역량	6	컨설팅 활용도	산출물 활용의지, 업무반영, 직원교육	10
	직무역량	6			
	관리역량	6			
컨설팅 성과	경영성과, 만족도	10			

4.2. 자료수집과 조사방법

본 연구에서는 경영컨설팅을 수행한 경험이 있는 퇴직한 시니어 컨설턴트로서 서울산업진흥원에서 컨설턴트 양성교육을 받고 활동하는 컨설턴트 및 한성대학교 대학원에서 재학중인 컨설턴트를 대상으로 컨설턴트 역량이 수진기업의 컨설팅 성과에 어떤 영향을 미치는지와 컨설턴트 역량과 컨설팅성과와의 관계에서 컨설팅 활용도의 매개효과를 연구한다.

조사는 2017년 10월 2일부터 2017년 10월 31일까지 실시하였으며, 약 1개월간의 E-mail 과 google mobile의 설문방법을 통하여 배부된 301부의

설문지 중 211부를 회수하였으며 설문지 회수율은 70% 였다. 회수된 설문지 중에서 응답이 누락 되었거나, 성실하지 않게 응답한 설문지 5부를 제외하고 최종 206부의 설문지를 통계 분석에 활용 하였다.

설문의 방법으로 설문지법에 의하여 직접 기입하는 방법으로 설문 조사를 하였으며 전체 설문 항목은 통계처리의 이용의 편리성을 위해 Likert 5점의 등간척도로 구성되었다. 본 조사를 위하여 설계의 요약표는 아래의 [표 9]와 같다.

〈표 9〉 조사의 설계

구 분	내 용
조사대상	경영컨설팅을 수행한 경험이 있는 시니어 컨설턴트를 대상
조사방법	Likert 5점 등간척도로 설문지에 직접 기입식 설문 조사
조사표본	회수된 설문지 211부 중 5부(결측값)를 제외 한 206부
조사기간	2017년 10월 2일 ~ 2017년 10월 31일

4.3. 분석방법

연구모형과 가설을 검증하기위해 SPSS23 통계프로그램을사용 하였다. 측정도구에 대한 탐색적 요인분석으로 집중타당도와 판별타당도를 분석하였다. 또한 측정문항의 일관성을 측정하기 위하여 신뢰도분석을 진행하였으며, 그 기준은 Cronbach alpha 계수로 판단한다. 그리하여 각각의 가설 검증을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

독립변수인 컨설턴트역량의 공통역량과 직무역량, 관리역량의 변수를

매개변수인 컨설팅 활용도를 통하여 종속변수인 컨설팅성과에 미치는 영향에 관하여 모두 10개의 가설을 설정하고 검증하였다.

V. 연구 결과

5.1. 조사 대상자 특성

본 연구의 조사 대상 컨설턴트의 특성을 빈도 분석한 결과는 아래(1~6문항)와 같다.

(표 10) 조사대상 컨설턴트의 특성

구분		n	%
성별	남	157	76.2%
	여	49	23.8%
연령	21~30세	1	0.5%
	31~40세	6	2.9%
	41~50세	37	18%
	51~60세	57	27.7%
	61세 이상	105	51%
경력	3년 미만	11	5.3%
	3~5년	12	5.8%
	5~10년	31	15%
	10~20년	47	22.8%
	20년 이상	105	51%
직위	사원/주임	1	0.5%
	대리/계장	7	3.4%
	과장/차장	28	13.6%
	차장/부장	59	28.6%
	임원	111	53.9%

분야	경영전략	90	43.7%
	재무/세무	40	19.4%
	마케팅	94	45.6%
	생산관리	22	10.7%
	인사/조직관리	17	8.3%
	성과관리	37	18%
	경영시스템	42	20.4%
	기타	14	6.9%

위의 표는 기본정보에 관한 조사이며 조사대상 컨설턴트의 특성으로는 은퇴한 시니어 컨설턴트로서 대부분(51%)이 61세 이상으로 경력은 20년 이상(51%), 직위는 임원(53.9%), 전문분야는 경영전략(43.7%),마케팅(45.6%)를 나타냈다

5.2. 타당성 및 신뢰성 분석

본 연구의 가설검증에 앞서 타당성 및 신뢰성 분석을 하였으며 타당성 분석은 같은 개념을 측정하는 설문문항의 변수들이 동일한 요인으로 묶였는지를 확인하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다(이정원, 2016). 요인의 상호 독립성을 검증하는데 유용한 직각회전방식(varimax)을 사용하였다.

“요인분석은 공통성, 설명된 총분산, 요인적재량, KMO와 Bartlett를 평가 기준으로 참고하여 판단할 수 있다.” KMO는 전체 상관관계행렬의 적합성을 판단하는 지표 인데 적어도 0.80 보다 커야만 변수가 요인분석에 적합하다는 것으로 설명할 수 있다.” Bartlett은 변수 간의 상관관계 유의확률(0.000)을 설명한다. 공통성은 변수가 추출된 요인에 의해 얼마나 설명되는지를 알려주는데 공통성 값이 0.40 보다 작으면 설명 정도가 낮아서 해당 변수를 제거해야 한다.”

먼저 측정변수의 수와 표본의 수가 적정한지를 나타내는 KMO값은 0.956으로 일 반적인 수준인 0.80을 상회하고 있고, Bartlett의 구형성 검정의 유의

확률 값이 0.000로 나타나 단위 행렬이 아닌 변수가 하나라도 있어 KMO와 Bartlett의 구형성”검정결과는 유효한 것으로 나타나, 본 데이터는 “요인분석을 하기에 적합한 것으로 검증되었다(이정원, 2016). 본 연구의 측정변수에서 구성요인을 추출하기 위해서 주성분 분석(principle component analysis)을 사용하여, 요인의 선명한 구분을 최대화하기 위하여 직각회전방식(varimax)을 채택하였다.

“요인 적재치는 각 변수와 요인간의 상관관계의 정도를 나타낸다. 그러므로 각 변수들은 요인적재치가 가장 높은 요인에 속하게 된다.” “또한 고유값은 특정 요인에 관련된 표준화된 분산(standardized variance)을 가리킨다.” “일반적으로 사회과학 분야에서 요인과 문항의 선택기준은 고유값(eigenvalue)은 1.0 이상, 요인적재치는 0.40 이상이면 유의한 변수로 간주하며 0.50 이 넘으면 아주 중요한 변수로 본다, 따라서 본 연구에서는 이들의 기준에 따라 고유값(eigen value)이 1.0 이상, 요인적재치가 0.40 이상을 기준으로 하였다.” 설명된 총 분산은 68.712% 로 나타났다. 이는 회전 제공한 적재 값으로 판단하는데 이는 나타난 요인들이 전체분산을 설명하는 정도를 말한다. “통상 사회과학분야에서는 요인들이 회전 제공하여 누적된 적재값이 전체 분산의 60% 이상이면 수용 가능한 것으로 판정한다. 그리하여 3개의 요인이 측정변수의 총분산을 충분히 설명하고 있는 것으로 나타났다.

마지막으로 베리맥스(varimax) 회전방법으로 사용한 회전된 성분행렬에서 각 요인별 요인 적재값이 일반적인 수준인 0.5을 상회하고 있어 집중타당도는 확보되었으며, 교차요인 적재값도 0.4를 하회하고 있어서 판별타당도 또한 확보되었다고 할수 있다. 한편, 공통성은 일반적인 기준치인 0.5를 모두 상회하고 있어서 제거해야 할 문항은 없는 것으로 판단된다(이정원, 2016). 전체적으로 컨설턴트 역량은 선행 연구결과의 이론구조와 동일하게 3개의 요인으로 추출되었다. 추출된 요인은 선행 연구와 동일하게 공통역량, 직무역량, 관리역량으로 명명하였다. 공통역량 6개 문항, 직무역량 6개문항, 관리역량 6개 문항을 모두 채택하였으며, 또한 측정문항의 일관성 정도를 측정하기 위하여 신뢰도 분석을 진행하였는데 그 기준은 SPSS 23 을 이용한 Cronbach α 계수로 판단한다. “해당계수는 0~1값을 가지는데 일반적으로 0.9 이상이면 상

당히 좋은 것이고, 0.70~0.79는 적당한 편이라고 볼 수 있다.” 여기서 항목의 Cronbach α 계수가 0.6보다 작을 경우, 해당 항목을 제거해야 하는데 본 논문의 신뢰도 분석결과 공통역량의 신뢰도는 0.896, 직 무역량의 신뢰도는 0.885, 관리역량의 신뢰도는 0.914로 나타나 전체적인 크론바 흐알파값이 기준치인 0.6을 상회하고 있어 신뢰도는 확보된 것으로 판단된다.

본 연구의 측정항목 검증을 위한 타당성 및 신뢰성 분석의 결과는 [표 11]와 같다.

〈표 11〉 독립변수의 타당성과 신뢰성 분석

요인	항목	요인분석				신뢰도	
		공통역량	직무역량	관리역량	공통성	Alpha if item Deleted	Cronbach's α
공통역량	a6	.696			.691	.877	.896
	a4	.679			.692	.874	
	a3	.666			.674	.878	
	a5	.639			.673	.875	
	a1	.638			.612	.885	
	a2	.636			.680	.878	
직무역량	b5		.756		.624	.872	.885
	b6		.706		.699	.859	
	b4		.687		.647	.860	
	b2		.674		.597	.866	
	b3		.670		.705	.858	
	b1		.610		.535	.875	

관리 역량	c4			.718	.733	.895	.914
	c5			.718	.715	.896	
	c6			.694	.717	.896	
	c3			.693	.661	.902	
	c2			.654	.671	.899	
	c1			.643	.700	.900	
회전 적 재값	Eigen value	4.592	2.987	3.836			
	분 산 설 명 (%)	12.882	10.343	11.651			
K M O		.956					
Bartlett		.000					

5.3. 매개변수와 종속변수의 타당성과 신뢰성 분석

매개변수를 컨설팅 활용도, 종속변수를 컨설팅성과라 명명하였다. 이중 E1 변은 이론 구조상 맞지 않게 적재되어 제거하였다.

컨설팅 활용도는 9개의 문항 모두 채택하였으며, 컨설팅성과는 10개의 문항 중 1개의 문항을 제거하고 9개의 문항을 분석에 이용하였다.

먼저 측정변수의 수와 표본의 수가 적정한지를 나타내는 KMO값은 0.955로 일반적인수준인 0.8을 상회하고 있고, Bartlett의 구형성 검정의 유의확률 값이 0.000으로 단위행렬이 아닌 변수가 하나라도 있어 KMO와 Bartlett의 구형성 검정결과는 유효한것으로 나타나, 본데이터는”요인분석을하기에 적합한 것으로 나타났다.

다음으로 회전제공합 적재값의 누적값이 68.98%로 일반적인 수준인 60%를 초과하고 있어 2개의 요인이 측정변수의 총분산을 충분히 설명하고 있는 것으로 나타났다(이정원, 2016). 마지막으로 베리맥스(varimax) 회전방법을 사용한 회전된 성분행렬에서 각 요인별 요인적재값이 일반적인 수준인 0.5를 상회하고 있어 집중타당도는 확보되었으며, 교차요인적재 값도 0.4를 하회하고 있어 판별타당도 또한 확보되었다 할 수 있다(이정원, 2016). 한편, 공통성은 일반적인 기준치인 0.5를 모두 상회하고 있어 제거해야 할 문항은 없는 것으로 판단된다(이정원, 2016).

매개변수 및 종속변수의 신뢰도 분석결과 컨설팅 활용도의 신뢰도는 0.941, 컨설팅성과의 신뢰도는 0.946로 나타나서 전체적인 크론바흐 알파값은 기준치인 0.6을 상회하고 있어 신뢰도는 확보된 것으로 판단되며, 항목 제거 시 크론바흐 알파값이 전체적인 크론바흐 알파값을 하회하고 있어 측정변수 제거 등의 절차는 필요 없는 것으로 판단된다(이정원, 2016). 매개변수와 종속변수의 “측정항목 검증에 위한 타당성 및 신뢰성의 분석 결과는 [표 12]과 같다.

〈표 12〉 매개변수와 종속변수의 타당성과 신뢰성 분석

요인	항목	요인분석			신뢰도	
		컨설팅 활용도	컨설팅 성과	공통성	Alpha if item Deleted	Cronbach's α
컨설팅 활용도	d8	.917		.717	.936	.941
	d7	.823		.720	.933	
	d3	.809		.722	.933	
	d4	.807		.719	.933	
	d5	.799		.690	.934	
	d9	.778		.658	.936	

	d1	.744		.672	.935	
	d2	.739		.734	.934	
	d6	.729		.714	.934	
컨설팅 성과	e10		.833	.579	.945	.946
	e7		.808	.799	.936	
	e9		.786	.792	.937	
	e8		.777	.828	.935	
	e5		.765	.737	.938	
	e6		.740	.763	.938	
	e4		.734	.713	.940	
	e3		.716	.620	.944	
	e2		.646	.625	.942	
회전적 재값	Eigen value	49.154	8.144			
	분 산 설 명 (%)	17.137	16.699			
K M O		.955				
Bartlett		.000				

5.4.상관관계 분석

상관관계란 변수들 간의 관계를 말하는 것이며, 두 개 이상의 변수에 있어서 한 개의 변수가 변화함에 따라 다른 변수가 어떻게 변화하는지와 같은 변화의 밀집 정도와 방향성을 나타낸다.

상관관계의 정도는 0에서 ± 1 사이로 나타나며, ± 1 에 가까울수록 상관관계는 높아지고 0에 가까울수록 상관관계는 낮아진다고 할 수 있다. 즉, 변화의 밀집 강도는 절대값 1에 가까울수록 높고, 변화의 방향은 +는 정의 방향, -는 음의 방향이라고 한다.

본 연구에서 가설검증을 하기 “전에 검정하고자 하는 변수들 간의 관련성의 정도와 방향을 파악하기 위하여 상관관계분석을 실시하였다. 상관관계분석 결과는 [표 13]와 같다.

〈표 13〉 상관관계 분석

상관관계							
	평균	표준 편차	공통역량	직무역량	관리역량	컨설팅 활용도	컨설팅 성과
공통 역량	4.4490	.53492	1				
직무 역량	4.0825	.54593	.674**	1			
관리 역량	4.0639	.57437	.606**	.740**	1		
컨설팅 활용도	3.7309	.65639	.594**	.593**	.578**	1	
컨설팅 성과	3.9752	.63301	.626**	.604**	.590**	.791**	1

**. 상관계수는 0.01 수준에서 유의 합니다.(양쪽).

모든 변수들 간의 상관관계는 0.01 유의수준 하에서 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다(이정원, 2016).

구체적으로 컨설턴트역량과 컨설팅성과간의 상관관계를 분석한 결과 공통역량은 0.626**, 직무역량은 0.604**, 관리역량은 0.590** 으로 나타났다. 컨설턴트역량과 컨설팅활용도간의 상관관계를 분석한 결과 공통역량은 0.594**, 직무역량은 0.593**, 관리역량은 0.578** 으로 나타났다.

컨설팅활용도와 컨설팅성과간의 상관관계를 분석한 결과 0.791**으로 나타났다.

따라서 컨설턴트역량이 컨설팅성과에 유의한 영향을 미친다는 가설과, 그 영향관계를 컨설팅활용도가 매개를 할 것이라는 가설이 타당성이 있어 보인다고 할 수 있다(이정원, 2016).

5.5. 가설검증

가설 H1에 대한 검증

본 연구의 가설 H1-1~가설 H1-3 “컨설턴트역량의 공통역량, 직무역량, 관리역량이 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”를 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

회귀분석(가설 H1)

<표 14> 공통역량, 직무역량, 관리역량이 컨설팅 성과의 회귀분석-

모형 요약^b

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	Durbin-Watson
1	.690 ^a	.476	.468	.46168	1.324

a. 예측자: (상수), 관리역량, 공통역량, 직무역량

b. 종속변수: 컨설팅성과

ANOVA^a(분산분석)

모형	제공합	자유도	평균제곱	F	유의확률	
1	회귀	39.089	3	13.030	61.130	.000 ^b
	잔차	43.056	202	.213		
	전체	82.145	205			

a. 종속변수: 컨설팅성과

b. 예측자: (상수), 관리역량, 공통역량, 직무역량

계수^a

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	베타			공차	VIF
1	(상수)	.152	.286		.532	.595		
	공통역량	.419	.084	.354	5.020	.000	.521	1.921
	직무역량	.224	.097	.194	2.318	.021	.372	2.687
	관리역량	.256	.085	.232	2.998	.003	.432	2.316

a. 종속변수: 컨설팅성과

먼저, 공선성 통계량에서 모든 변수가 공차한계는 > 0.1 (즉, $VIF < 10$)으로 독립변수들 간의 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났으며, Durbin Watson 계수가 0과 4에서 멀고 2에 가까운 1.324로 잔차항의 독립성(즉, 종속변수의 자기상관)도 확보되었는바, 결국 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하다(이정원, 2016).

다음으로 분산분석표에서 F값은 61.130, $p=0.000$ 으로 독립변수 중 어느 하나 라도 종속 변수에 선형적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다(이정원, 2016). “그렇다면 독립변수 중 어느 변수가 종속변수에 선형적으로 영향을 미치는지를 알아보기 위하여 계수표를 확인한 결과” 공통역량의 $p=0.000$, 직무역량의 $p=0.021$, 관리역량의 $p=0.003$ 으로 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 유의미한 영향변수인 공통역량, 직무역량, 관리역량은 비표준화 계수 B값이 모두 양수로 “컨설턴트 역량의 공통역량, 직무역량, 관리역량” 높을수록 컨설팅성과는 높은 것으로 나타났다.

그리고, 컨설팅 성과에 미치는 영향 정도는 표준화계수 베타의 절대 값으로 파악되는 바, 공통역량(0.354)이 가장 높고 다음으로 관리역량(0.232), 직

무역량(0.194)의 순으로 나타났다. 결국, 컨설팅성과를 높이기 위해서는 컨설턴트 역량의 공통역량, 관리역량, 직무역량을 높여야 한다는 시사점을 보여주고 있다.

한편, R²값이 0.478로 독립변수인 공통역량, 직무역량, 관리역량이 종속변수인 컨설팅 성과를 47.6% 설명하고 있는 것으로 나타났다.

마지막으로 표준화 잔차의 정규 P-P 도표가 직선에 가까워 잔차항의 정규성은 확보되었고, 산점도에서 전체적으로 “0”를 중심으로 골고루(무작위로) 분포되어 있어 잔차항의 등분산성도 확보되어 회귀식의 모형이 적합한 것으로 나타났다(이정원, 2016).

<표 15 > 컨설턴트 역량 과 컨설팅성과에 대한 회귀분석 요약

모델	비표준화 계수		표준화 계수	t값	유의확률	R ²	F
	B	표준 오차	베타				
상수	.152	.286		.532	.595	.476	61.130
공통역량	.419	.084	.354	5.020	.000		
직무역량	.224	.097	.194	2.318	.021		
관리역량	.256	.085	.232	2.998	.003		

종속 변수 : 컨설팅 성과

회귀분석(가설 H2) 컨설턴트의 역량은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

<표 16> 컨설턴트의 역량이 컨설팅활용도에 대한 회귀분석.

모형 요약^b

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	Durbin-Watson
1	.667 ^a	.445	.437	.49271	1.432

a. 예측자: (상수), 관리역량, 공통역량, 직무역량

b. 종속변수: 컨설팅활용도

ANOVA^a

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀	39.285	3	13.095	53.941	.000 ^b
	잔차	49.039	202	.243		
	전체	88.324	205			

a. 종속변수: 컨설팅활용도

b. 예측자: (상수), 관리역량, 공통역량, 직무역량

계수^a

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	베타			공차	VIF
1	(상수)	-.085	.305		-.278	.782		
	공통역량	.379	.089	.309	4.250	.000	.521	1.921
	직무역량	.254	.103	.212	2.461	.015	.372	2.687
	관리역량	.269	.091	.235	2.946	.004	.432	2.316

a. 종속변수: 컨설팅활용도

Durbin Watson 계수가 0과 4에서 멀고 2에 가까운 1.432로 잔차항의 독립성(즉, 종속변수의 자기상관)도 확보 되었는바, 결국 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하다(이정원, 2016). 분산분석표에서 F값은 53.941, p=0.000으로 종속변수에 선형적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다(이정원, 2016). 독립변수가 종속변수에 선형적으로 영향을 미치는지를 알아보기 위하

여 계수표를 확인한 결과, 컨설팅활용도의 $p=0.000$ 으로 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 비표준화 계수 B값이 양의 수로(이정원, 2016). 컨설턴트 역량, 공통역량, 직무역량, 관리역량이 컨설팅 활용도에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, R^2 값이 0.445로 독립변수인 공통역량, 직무역량, 관리역량이 종속변수인 컨설팅활용도를 44.5%로 설명하고 있는 것으로 나타났다.

회귀분석(가설 H3) 컨설팅 활용도는 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

<표 17> 컨설팅 활용도가 컨설팅 성과 간에 매개효과에 대한 회귀분석

모형 요약^b

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	Durbin-Watson
1	.791 ^a	.626	.624	.38799	1.602

a. 예측자: (상수), 컨설팅활용도

b. 종속변수: 컨설팅성과

ANOVA^a

모형	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률	
1	회귀	51.436	1	51.436	341.693	.000 ^b
	잔차	30.709	204	.151		
	전체	82.145	205			

a. 종속변수: 컨설팅성과

b. 예측자: (상수), 컨설팅활용도

계수^a

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	베타			공차	VIF
1	(상수)	1.128	.156		7.214	.000		
	컨설팅활용도	.763	.041	.791	18.485	.000	1.000	1.000

a. 종속변수: 컨설팅성과

Durbin Watson 계수가 0과 4에서 멀고 2에 가까운 1.602로 잔차항의 독립성(즉, 종속변수의 자기상관)도 확보 되었는바, 결국 본 데이터는 회귀분석을 실시 하기에 적합하다(이정원, 2016). 분산분석표에서 F값은 341.693, $p=0.000$ 으로 종속변수에 선형적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 독립변수가 종속변수에 선형적으로 영향을 미치는지를 알아보기 위하여 계수표를 확인한 결과, 컨설팅 성과의 $p=0.000$ 으로 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 비표준화 계수 B값이 양의 수로(이정원, 2016). 컨설팅 활용도가 컨설팅 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, R^2 값이 0.626로 독립변수인 컨설팅활용도가 종속변수인 컨설팅 성과를 62.6%로 설명하고 있는 것으로 나타났다.

5.6. 매개효과 분석

선행연구에 의하면 컨설턴트의 역량은 종속변수 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미치고, 매개변수 컨설팅활용도는 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 컨설팅 활용도는 컨설턴트 역량과 컨설팅 성과 간의 영향관계에서 매개 역할을 할 것이라고 할 수 있다. 하지만 보다 논리적으로 설명하기 위해 spss23를 이용한 회귀분석을 통하여 매개효과를 검증하였다.

매개변수는 독립변수와 동일하게 종속변수에 영향을 미치는 변수이지만, 순서적인 측면에서 독립변수와 종속변수 사이에 있는 변수이다(이정원, 2016). 매개효과 검정은 Baron, R. M., & Kenny, D. A.(1986)의 연구에서 제시한 “3단계 매개 회귀분석(Three-step mediated regression analysis)기법을” 이용하여 다음과 같이 분석을 하였다.

제 1단계 : “독립변수가 매개변수에 미치는 유의한 영향관계. 회귀분석을 통하여 두 변수 간에 미치는 영향관계가 통계적으로 유의한 영향관계가” 있어야 한다.

제 2단계 : “독립변수가 종속변수에 미치는 유의한 영향관계. 회귀분석을 통하여 두 변수 간에 미치는 영향관계가”통계적으로 유의한 영향관계가 있어야 한다.

제 3단계 : 독립변수는 매개변수가 종속변수에 미치는 유의한 영향관계. 회귀분석을 통하여 “매개변수도 종속변수에 통계적으로 유의한 영향관계가 있어야 한다.

최종판단 : 제 3단계 회귀분석의 결과 도출된 독립변수의 회귀계수 값은 제 2단계에서도 도출된 독립변수의 회귀계수 값 보다 작아야만 한다. 이러한 결과가 도출되었다면 매개효과가 있다고 한다(이정원, 2016). 또한 3단계에서 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 미치면 부분매개효과, 영향을 미치지 않으면 완전매개효과가 있다고 한다(이정원, 2016). 이러한 매개효과의 검정방법으로 매개효과에 대한 가설검증을 다음과 같이 하였다.

회귀분석(가설 H4) 컨설팅 활용도는 컨설턴트의 역량과 컨설팅 성과 간에 매개효과가 있다 를 검증하기 위하여 매개 회귀분석을 실시하였다.

회귀분석 (H4-1) 1단계

<표 18> 컨설턴트의 공통역량이 컨설팅 활용도에 미치는 유의한 영향관계.

모형 요약^b

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	Durbin-Watson
1	.594 ^a	.352	.349	.52951	1.362

a. 예측자: (상수), 공통역량

b. 종속변수: 컨설팅활용도

ANOVA^a

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀	31.126	1	31.126	111.011	.000 ^b
	잔차	57.198	204	.280		
	전체	88.324	205			

a. 종속변수: 컨설팅활용도

b. 예측자: (상수), 공통역량

계수^a

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	베타			공차	VIF
1	(상수)	.490	.310		1.582	.115		
	공통역량	.728	.069	.594	10.536	.000	1.000	1.000

a. 종속변수: 컨설팅활용도

Durbin Watson 계수가 0과 4에서 멀고 2에 가까운 1.362로 잔차항의 독립성(즉, 종속변수의 자기상관)이 확보되었는바, 본데이터는 매개회귀분석을 실시하기에 적합하다(이정원, 2016).

1단계의 분석결과 공통역량은 컨설팅활용도에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향관계를 보이고 있어(베타 0.594***) 조건에 적합 하는 것으로 나타났다.
 나) 2단계, 3단계 : 컨설턴트역량의 공통역량과 컨설팅활용도가 컨설팅성과에 미치는 유의한 영향관계.

회귀분석 (H4-1) 2단계

<표 19 > 컨설턴트의 공통역량과 컨설팅성과 간에 컨설팅활용도의 매개효과에 대한 회귀분석

모형 요약^b

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	Durbin-Watson
1	.626 ^a	.391	.388	.49506	1.217

- a. 예측자: (상수), 공통역량
- b. 종속변수: 컨설팅성과

ANOVA^a

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀	32.147	1	32.147	131.164	.000 ^b
	잔차	49.998	204	.245		
	전체	82.145	205			

- a. 종속변수: 컨설팅성과
- b. 예측자: (상수), 공통역량

계수^a

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	베타			공차	VIF
1	(상수)	.682	.290		2.353	.020		
	공통역량	.740	.065	.626	11.453	.000	1.000	1.000

- a. 종속변수: 컨설팅성과

회귀분석 (H4-1) 3단계:

모형 요약^b

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	Durbin-Watson
1	.815 ^a	.664	.660	.36892	1.544

a. 예측자: (상수), 컨설팅활용도, 공통역량

b. 종속변수: 컨설팅성과

ANOVA^a

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀	54.516	2	27.258	200.277	.000 ^b
	잔차	27.629	203	.136		
	전체	82.145	205			

a. 종속변수: 컨설팅성과

b. 예측자: (상수), 컨설팅활용도, 공통역량

계수^a

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	베타			공차	VIF
1	(상수)	.375	.217		1.728	.086		
	공통역량	.285	.060	.241	4.757	.000	.648	1.544
	컨설팅활용도	.625	.049	.648	12.820	.000	.648	1.544

a. 종속변수: 컨설팅성과

먼저, 공선성통계량에서 모든 변수가 공차한계는 > 0.1 (즉, VIF < 10)으로 독립변수들 간의 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났으며, Durbin Watson 계수가 0과 4에서 멀고 2에 가까운 1.544로 잔차항의 독립성(즉, 종

속변수의 자기상관도 확보 되었는바(송지준, 2015). 결국 본 데이터는 매개 회귀분석을 실시하기에 적합하다(이정원, 2016). 2단계에서 공통역량은 컨설팅성과에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향관계를 보이고 있어(베타 .626***) 조건에 적합 하는 것으로 나타났다.

3단계에서 컨설팅활용도가 컨설팅성과에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향관계를 보이고 있고(베타 0.648***), 독립변수인 컨설턴트의 공통역량이 컨설팅성과에 미치는 영향관계의 베타가 0.241***로 2단계의 베타 0.626***보다 통계적으로 감소(유의미하게 감소)하여, 매개효과의 가설이 채택됨과 동시에 매개효과가 있는 것으로 나타났다.

회귀분석(가설 H4-2) 컨설팅 활용도는 컨설턴트의 역량과 컨설팅 성과 간에 매개효과가 있다 를 검증하기 위하여 매개 회귀분석을 실시하였다.

회귀분석 (H4-2) 1단계

<표 20> 컨설턴트의 직무역량이 컨설팅 활용도에 미치는 유의한 영향관계.

모형 요약^b

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	Durbin-Watson
1	.593 ^a	.352	.349	.52961	1.351

a. 예측자: (상수), 직무역량

b. 종속변수: 컨설팅활용도

ANOVA^a

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀	31.105	1	31.105	110.898	.000 ^b
	잔차	57.219	204	.280		
	전체	88.324	205			

a. 종속변수: 컨설팅활용도

b. 예측자: (상수), 직무역량

계수^a

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	베타			공차	VIF
1	(상수)	.818	.279		2.931	.004		
	직무역량	.714	.068	.593	10.531	.000	1.000	1.000

a. 종속변수: 컨설팅활용도

Durbin Watson 계수가 0과 4에서 멀고 2에 가까운 1.351로 잔차항의 독립성 (즉, 종속변수의 자기상관)이 확보되었는바, 본데이터는 매개회귀 분석을 실시하기에 적합하다(이정원, 2016).

1단계로 직무역량은 컨설팅성과에 통계적으로 유의미한 정(+의 영향관계를 보이고 있어(베타 0.593***) 조건에 적합 하는 것으로 나타났다.

2단계, 3단계 : 컨설턴트역량의 직무역량과 컨설팅활용도가 컨설팅성과에 미치는 유의한 영향관계.

회귀분석 (H4-2) 2단계

[표 21] 컨설턴트의 직무역량과 컨설팅성과 간에 매개효과 대한 회귀분석

모형 요약^b

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	Durbin-Watson
1	.604 ^a	.365	.362	.50559	1.282

a. 예측자: (상수), 직무역량

b. 종속변수: 컨설팅성과

계수^a

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	베타			공차	VIF
1	(상수)	1.115	.266		4.184	.000		
	직무역량	.701	.065	.604	10.833	.000	1.000	1.000

a. 종속변수: 컨설팅성과

회귀분석 (H4-2) 3단계

모형 요약^b

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	Durbin-Watson
1	.809 ^a	.654	.651	.37409	1.594

a. 예측자: (상수), 컨설팅활용도, 직무역량

b. 종속변수: 컨설팅성과

ANOVA^a

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀	53.737	2	26.868	192.000	.000 ^b
	잔차	28.408	203	.140		
	전체	82.145	205			

a. 종속변수: 컨설팅성과

b. 예측자: (상수), 컨설팅활용도, 직무역량

ANOVA^a

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀	29.997	1	29.997	117.350	.000 ^b
	잔차	52.147	204	.256		
	전체	82.145	205			

a. 종속변수: 컨설팅성과

b. 예측자: (상수), 직무역량

계수^a

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	베타			공차	VIF
1	(상수)	.588	.201		2.921	.004		
	직무역량	.241	.059	.208	4.055	.000	.648	1.544
	컨설팅활용도	.644	.049	.668	13.025	.000	.648	1.544

a. 종속변수: 컨설팅성과

먼저, 공선성 통계량에서 모든 변수가 공차한계는 > 0.1 (즉, $VIF < 10$)으로 독립 변수들 간의 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났으며, Durbin Watson 계수가 0과 4에서 멀고 2에 가까운 1.594로 잔차항의 독립성(즉, 종속변수의 자기상관)도 확보 되었는바, 본 데이터는 매개 회귀 분석을 실시하기에 적합하다(이정원, 2016).

2단계에서 직무역량은 컨설팅성과에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향관계를 보이고 있고(베타 0.604***),

3단계에서 컨설팅활용도가 컨설팅성과에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향관계를 보이고 있고(베타 0.668***), 독립변수인 직무역량이 컨설팅성과에 미치는 영향관계의 베타가 0.208로 2단계의 베타 0.604***보다 통계적으로

감소(유의미하지 않게 감소)하여, 매개효과의 가설이 채택됨과 동시에 완전매개효과가 있는 것으로 나타났다(이정원, 2016). 회귀분석(가설 H4-3) 컨설팅 활용도는 컨설턴트의 역량과 컨설팅 성과 간에 매개효과가 있다 를 검증하기 위하여 매개 회귀분석을 실시하였다.

회귀분석 (H4-3) 1단계

<표 22> 컨설턴트의 관리역량이 컨설팅활용도에 미치는 유의한 영향관계.

모형 요약^b

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	Durbin-Watson
1	.578 ^a	.335	.331	.53672	1.489

a. 예측자: (상수), 관리역량

b. 종속변수: 컨설팅활용도

ANOVA^a

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀	29.558	1	29.558	102.607	.000 ^b
	잔차	58.766	204	.288		
	전체	88.324	205			

a. 종속변수: 컨설팅활용도

b. 예측자: (상수), 관리역량

계수^a

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	베타			공차	VIF
1	(상수)	1.044	.268		3.898	.000		
	관리역량	.661	.065	.578	10.130	.000	1.000	1.000

a. 종속변수: 컨설팅활용도

Durbin Watson 계수가0과4에서 멀고2에 가까운1.489로 잔차항의 독립성 (즉, 종속변수의 자기상관)이 확보 되었는바, 본 데이터는 매개 회귀분석을 실시하기에 적합하다(이정원, 2016).

1단계로 관리역량은 컨설팅성과에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향관계를 보이고 있어(베타 0.578***) 조건에 적합 하는 것으로 나타났다.

2단계, 3단계 : 컨설턴트역량의 관리역량과 컨설팅활용도가 컨설팅성과에 미치는 유의한 영향관계.

회귀분석 (H4-3) 2단계

<표 23 > 컨설팅 활용도는 컨설턴트의 관리역량과 컨설팅성과 간에 매개효과 대한 회귀분석

ANOVA

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀	28.617	1	28.617	109.065	.000 ^b
	잔차	53.527	204	.262		
	전체	82.145	205			

a. 종속변수: 컨설팅성과

b. 예측자: (상수), 관리역량

모형 요약^b

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	Durbin-Watson
1	.590 ^a	.348	.345	.51224	1.418

a. 예측자: (상수), 관리역량

b. 종속변수: 컨설팅성과

계수^a

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
	B	표준오차	베타			공차	VIF
1	(상수)	1.332	.256		5.209	.000	
	관리역량	.650	.062	.590	10.443	.000	1.000 1.000

a. 종속변수: 컨설팅성과

회귀분석 (H4-3) 3단계

모형 요약^b

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	Durbin-Watson
1	.808 ^a	.653	.649	.37497	1.621

a. 예측자: (상수), 컨설팅활용도, 관리역량

b. 종속변수: 컨설팅성과

ANOVA^a

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀	53.603	2	26.801	190.619	.000 ^b
	잔차	28.542	203	.141		
	전체	82.145	205			

a. 종속변수: 컨설팅성과

b. 예측자: (상수), 컨설팅활용도, 관리역량

계수^a

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량		
	B	표준오차	베타			공차	VIF	
1	(상수)	.651	.194		3.355	.001		
	관리역량	.219	.056	.199	3.925	.000	.665	1.503
	컨설팅활용도	.652	.049	.676	13.331	.000	.665	1.503

a. 종속변수: 컨설팅성과

먼저, 공선성통계량에서 모든 변수가 공차한계는 > 0.1 (즉, $VIF < 10$)으로 독립변수들간의 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났으며, Durbin Watson 계수가 0과 4에서 멀고 2에 가까운 1.621로 잔차항의 독립성(즉, 종속변수의 자기상관)도 확보 되었는바, 결국 본 데이터는 매개 회귀분석을 실시하기에 적합하다(이정원, 2016).

2단계에서 관리역량은 컨설팅성과에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향관계를 보이고 있고(베타 0.590***),

3단계에서 컨설팅활용도가 컨설팅성과에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향관계를 보이고 있고(베타 0.676***), 독립변수인 관리역량이 컨설팅성과에 미치는 영향관계의 베타가 0.199로 2단계의 베타 0.590***보다 통계적으로 감소(유의미하지 않게 감소)하여, 매개효과의 가설이 채택됨과 동시에 완전매개효과가 있는 것으로 나타났다(이정원, 2016).

결국 컨설팅성과를 극대화하기 위해서는 컨설턴트 역량은 기본이고 수진업체의 컨설팅산출물의 활용도가 컨설팅성과를 높이는 것으로 무엇보다 중요하다는 것을 시사한다.

<표 24 > 매개효과 분석결과 요약

독립변수/매개변수/종속변수	매개효과 검증단계	표준화된 베타값	t값	p값	R ²
공통역량/활동도/컨설팅성 과	1단계(독립→매개)	.594	10.596	.000	.352
	2단계(독립→종속)	.626	11.453	.000	.391
	3단계(매개→종속)	.648	12.820	.000	.664
	(독립→종속)	.241	4.757	.000	
직무역량/활동도/컨설팅성 과	1단계(독립→매개)	.593	10.531	.000	.352
	2단계(독립→종속)	.604	10.833	.000	.365
	3단계(매개→종속)	.668	13.025	.000	.654
	(독립→종속)	.208	4.055	.000	
관리역량/활동도/컨설팅성 과	1단계(독립→매개)	.578	10.130	.000	.335
	2단계(독립→종속)	.590	10.443	.000	.348
	3단계(매개→종속)	.676	13.331	.000	.653
	(독립→종속)	.199	3.925	.000	

Ⅵ. 결 론

6.1 연구결과 요약

경영컨설팅은 기업성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 인식되고 있으며, 경영컨설팅에 대한 수요는 급변하는 경영환경과 치열한 경쟁에 대응하여 경쟁우위를 확보하고자 하는 기업의 전략적 목적에 따라 지속적으로 증가하고 있다(박춘래, 2011). 아울러 경영컨설팅산업의 발전과 컨설팅사의 수익성 제고 및 컨설팅에 의한 기업성과 향상을 목적으로 하는 다양한 연구의 필요성이 제기되고 있다(박춘래, 2011). 기업을 경영하다보면 대내외적으로 경영의 어려움을 항상 경험하게 된다. 이를 극복하기 위해서는 경영전략에 큰 비중을 두어야 하는데 대부분의 중소기업에서는 외부의 전문가에 부탁하는 경우가 많다(이정원, 2016). 그러므로 국내 중소기업에 대한 경영컨설팅은 현실적으로 매우 열악하고 컨설팅의 형태 또한 정부의 지원에 의지하는 지극히 수동적이고 소극적인 현실이다(이정원, 2016). 중소기업의 경우, 오너 경영자의 본인의 생각이나 경험을 기준으로 경영전략을 수립하는 경우가 대부분이며 이는 외부시장 환경이나 니즈의 변화에 효과적으로 대응을 못하여 잘못된 의사결정을 내리게 되어 경영의 위기를 맞게 되어 위험을 초래할 수 있다(이정원, 2016).

그러므로 중소기업은 급변하는 외부 환경에 능동적으로 대처 할 수 있도록 외부의 전문가로부터 새로운 경영기법과 기술사업화 등에 대한 자문을 받아서 항상 경쟁력을 유지하고 경영혁신을 계속해야 할 것이다(이정원, 2016).

따라서 컨설턴트가 갖춰야 할 필요역량과 요인은 무엇인지, 요인들 간에는 어떤 영향을 주고 받는지를 파악하고 컨설팅 수행주체의 컨설팅 종료후 수요자인 의뢰기업 관점에서 컨설팅 산출물을 어떻게 활용하고, 사내 직원들에게 교육을 시키고 학습을 하는지 여부에 따라 컨설팅 성과인 경영성과와 만족도

에 미치는 영향정도를 파악하기 위해 컨설팅을 수행한 경험이 있는 퇴직한 시니어 컨설턴트를 대상으로 설문을 진행하여 실증분석을 하였다. 연구결과는 가설검증, 매개효과 검증으로 요약 하였다.

연구가설의 검정을 통한 분석결과와 시사점은 다음과 같다.

본 연구는 경영컨설팅을 컨설턴트 역량이 컨설팅성과에 미치는 영향에 대하여 컨설팅 산출물을 매개로하여 컨설팅 활용도에 미치는 영향을 실증적으로 알아보고 수진기업의 컨설팅 활용도를 높이기 위한 정책적 제안을 하는 것을 목적으로 연구를 진행하였다(이정원, 2016). 연구결과 컨설턴트역량과 수행 자세는 컨설팅 산출물과 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 주었고 컨설팅 산출물의 활용도에 따라 컨설팅 성과에는 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다, 컨설팅 성과에 미치는 컨설팅 활용도의 매개효과를 검증한 결과 컨설턴트 역량과 컨설팅 성과를 컨설팅활용도가 완전 매개하는 것으로 나타났다

6.2 가설검증의 요약

(1) 독립변수의 타당성과 신뢰성 분석

본 논문의 신뢰도 분석결과 공통역량의 신뢰도는 0.896, 직 무역량의 신뢰도는 0.885, 관리역량의 신뢰도는 0.914로 나타나 전체적인 크론바흐 알파값이 기준치인 0.6을 상회하고 있어 신뢰도는 확보된 것으로 판단된다(이정원, 2016).

(2) 매개변수와 종속변수의 타당성과 신뢰성 분석

매개변수 및 종속변수의 신뢰도 분석결과 컨설팅 활용도도의 신뢰도는 0.941, 컨설팅성과의 신뢰도는 0.946로 나타나 전체적인 크론바흐 알파값이 기준치인 0.6을 상회하고 있어 신뢰도는 확보된 것으로 판단되며, 항목 제거시 크론바흐 알파값이 전체적인 크론바흐 알파값을 하회하고 있어 측정변수 제거 등의 절차는 필요 없는 것으로 판단된다(이정원, 2016).

상관관계 분석

컨설턴트역량이 컨설팅성과에 유의한 영향을 미친다는 가설과, 그 영향관계를 컨설팅활용도가 매개를 할 것이라는 가설이 타당성이 있어 보인다고 분석 되었다(이정원, 2016).

(3) 매개효과 분석

(가설 H4-1) 컨설팅 활용도는 컨설턴트의 역량과 컨설팅 성과 간에 매개 효과가 있다 를 검증하기 위하여 매개 회귀분석을 실시하였다

1단계의 분석결과 공통역량은 컨설팅활용도에 통계적으로 유의미한 정(+)에 영향관계를 보이고 있어(베타 0.594***) 조건에 적합 하는 것으로 나타났다.

2단계에서 공통역량은 컨설팅성과에의 통계적으로 유의미한 정(+)에 영향관계를 보이고 있어(베타 .626***) 조건에 적합 하는 것으로 나타났다.

3단계에서 컨설팅활용도가 컨설팅성과에 통계적으로 유의미한 정(+)에 영향관계를 보이고 있고(베타 0.648***), 독립변수인 컨설턴트의 공통역량이 컨설팅성과에 미치는 영향관계의 베타가 0.241***로 2단계의 베타 0.626***보다 통계적으로 감소(유의미하게 감소)하여, 매개효과의 가설이 채택됨과 동시에 매개효과가 있는 것으로 나타났다.

회귀분석(가설 H4-2) 컨설팅 활용도는 컨설턴트의 역량과 컨설팅 성과 간에 매개효과가 있다 를 검증하기 위하여 매개 회귀분석을 실시하였다.

1단계로 직무역량은 컨설팅성과에 통계적으로 유의미한 정(+)에 영향관계를 보이고 있어(베타 0.593***) 조건에 적합 하는 것으로 나타났다.

2단계에서 직무역량은 컨설팅성과에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향관계를 보이고 있고(베타 0.604***),

3단계에서 컨설팅활용도가 컨설팅성과에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향관계를 보이고 있고(베타 0.668***), 독립변수인 직무역량이 컨설팅성과에 미치는 영향관계의 베타가 0.208로 2단계의 베타 0.604***보다 통계적으로 감소(유의미하지 않게 감소)하여, 매개효과의 가설이 채택됨과 동시에 완전매개효과가 있는 것으로 나타났다(이정원, 2016).

회귀분석(가설 H4-3) 컨설팅 활용도는 컨설턴트의 역량과 컨설팅 성과 간에 매개효과가 있다 을 검증하기 위해 매개 회귀분석을 실시하였다.

1단계로 관리역량은 컨설팅성과에 통계적으로 유의미한 정(+)에 영향관계를 보이고 있어(베타 0.578***) 조건에 적합 하는 것으로 나타났다.

2단계에서 관리역량은 컨설팅성과에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향관계를 보이고 있고(베타 0.590***),

3단계에서 컨설팅활용도가 컨설팅성과에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향관계를 보이고 있고(베타 0.676***), 독립변수인 관리역량이 컨설팅성과에 미치는 영향관계의 베타가 0.199로 2단계의 베타 0.590***보다 통계적으로 감소(유의미하지 않게 감소)하여, 매개효과의 가설이 채택됨과 동시에 완전매개효과가 있는 것으로 나타났다(이정원, 2016). 결국 컨설팅성과를 극대화하기 위해서는 컨설턴트 역량은 기본이고 수진업체의 컨설팅산출물의 활용도가 컨설팅성과를 높이는 것으로 무엇보다 중요하다는 것을 시사한다.

본 연구에는 컨설턴트에 주요 역량을 파악하고 컨설팅성과에 미치는 영향과 컨설팅산출물의 활용도를 매개효과분석으로 컨설팅성과에 미치는 효율성에 관련성의 대한 체계적인 실증분석결과를 제시하고 있다. 따라서 본 연구의 분석결과는 전문 컨설턴트의 역량을 통한 컨설팅산출물의 품질을 향상시켜 경쟁력 강화 방안을 구축하는데 기여함은 물론 기업의 컨설팅활용도에 따른 컨설팅성과 개선 방안을 강구하는데 도움이 될 수 있을 것이다. 아울러 본 연구의 결과는 경영컨설팅 관련분야의 연구영역을 확대하고 컨설팅품질과 의뢰기업의 컨설팅 효율성 평가 등 후속적인 연구의 토대로도 널리 활용될 수 있을 것으로 본다(황서진, 2011).

〈표 25〉 연구가설 검증 요약

가설	채택여부
H1 컨설턴트의 역량은 컨설팅 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-1 컨설턴트의 공통역량은 컨설팅성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	채택
H1-2 컨설턴트의 직무역량은 컨설팅성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	채택
H1-3 컨설턴트의 관리역량은 컨설팅성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	채택
H2 컨설턴트의 역량은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
H2-1 컨설턴트의 공통역량은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	채택
H2-2 컨설턴트의 직무역량은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	채택
H2-3 컨설턴트의 관리역량은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	채택
H3 컨설팅 활용도는 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
H4 컨설팅 활용도는 컨설턴트의 역량과 컨설팅 성과 간에 매개효과가 있을 것이다.	채택
H4-1 컨설팅 활용도는 컨설턴트의 공통역량과 컨설팅 성과 간에 매개효과가 있을 것이다.	채택
H4-2 컨설팅 활용도는 컨설턴트의 직무역량과 컨설팅 성과 간에 매개효과가 있을 것이다.	채택
H4-3 컨설팅 활용도는 컨설턴트의 관리역량과 컨설팅 성과 간에 매개효과가 있을 것이다.	채택

6.3 연구결과 및 시사점

컨설팅성과를 극대화하기 위해서는 독립변수 중 어느 변수가 종속변수에 선형적으로 영향을 미치는지를 알아 본 결과 컨설팅 성과에 미치는 영향 정도는 표준화계수 베타의 절대 값으로 파악되는 바, 공통역량(0.354)이 가장 높고, 다음으로 관리역량(0.232), 직무역량(0.194)의 순으로 나타났다. 결국, 컨설팅성과를 높이기 위해서는 컨설턴트 역량의 공통역량, 관리역량, 직무역량을 높여야 한다는 시사점을 보여주고 있다.

컨설팅활용도는 컨설팅성과에 통계적으로 유의미한 정(+)에 영향관계를 보이고 있고(베타 0.648***) 공통역량, (베타 0.668***) 직무역량, (베타 0.676***) 관리역량으로 통계적으로 유의미한 영향을 보이고, 매개효과의 가설이 채택됨과 동시에 매개효과가 있는 것으로 나타났다.

결국 컨설팅성과를 극대화하기 위해서는 컨설턴트 역량은 기본이고 수진업체의 컨설팅 산출물의 활용도가 컨설팅성과를 높이는 것으로 무엇보다 중요하다는 것을 시사한다.

아울러 컨설턴트를 선정할 때, 컨설턴트가 소속된 법인의 규모, 컨설팅 실적 등의 컨설팅 수행의 프로세스와 컨설턴트 역량에서는 수행방법은 적합한지, 프로젝트 수행 및 관리능력에 대한 전문성을 보유하고 있는지를 선택기준으로 해야 하고, 컨설턴트의 태도나 자세 등의 역량 뿐만 아니라, 해당분야에 대한 전문지식, 정보 수집 분석 능력 및 대안제시, 문서작성, 커뮤니케이션 능력 등의 역량을 선택사항에서 우선 시 해야 한다.

또한 컨설턴트는 역량을 항상 지속적으로 강화해야 하며, 컨설팅 프로젝트 수행에 대한 전문성을 강화하는데 집중하여야 하고, 컨설팅 수행단계에서 대표이사 지원에 이 끌어 낼 수 있도록 컨설턴트는 대표이사 및 직원과 소통을 통한 정보공유에 힘써야 한다.

향후에 컨설팅을 수행하는 컨설턴트 입장에서는 관심분야에 대한 전문지식 및 문제해결 능력, 문서작성 능력, 커뮤니케이션 능력 등의 역량 강화 및 고객 중심의 맞춤형 서비스를 위한 성실한 태도와 자세로 임해야 한다.

따라서 본 연구에서 컨설턴트의 역량을 통한 컨설팅 산출물의 품질을 향상시켜 경쟁력 강화 방안을 구축하는데 기여함은 물론, 기업의 컨설팅 활용도에 따른 컨설팅성과 개선 방안을 강구하는데 도움이 될 수 있을 것이다.

아울러 컨설팅 관련분야의 연구영역을 확대하고 컨설팅품질과 수진기업의 컨설팅 효율성 평가 등 후속적인 연구의 토대로도 널리 활용될 수 있을 것으로 생각된다.

6.4 연구의 한계점 및 연구과제

본 연구는 컨설팅 활용도를 매개로 컨설턴트 역량의 컨설팅성과에 미치는 영향에 대한 연구로 연구의 과정과 결과를 보면 다음과 같은 한계점이 존재한다.

첫째, 컨설턴트를 대상으로 조사가 되었지만 향후 수진기업의 대표자 및 직원에게도 조사가 필요하며 이를 병합하여 조사하고, 연구할 필요가 있다

둘째, 컨설턴트마다 기준이 다르고 역량이 달라서 단순한 선택인 설문으로 경영성과를 평가하는데 한계가 있다. 또한 설문사항에서 연구자가 선행연구를 기준으로 하여 주관적으로 선택하였고, 수정하여 질문을 하였고, 대다수 기업들의 성과를 대표할 수가 없다.

셋째, 컨설턴트의 역량은 수진기업의 만족도와 경영성과에 큰 영향을 미치는 결과를 가져오며, 지속적으로 관리 할 수 있는 기회와 신뢰를 바탕으로 함께 상생해 나가는 과제이다.

넷째, 경영성과의 측정에서는 분석하는 기간을 실제의 재무 데이터로 비교 분석을 필요로 하고, 경영성과에 컨설턴트 역량 외의 여러 가지의 원인이 있는바 앞으로는 보다 더 여러 가지 요인에 의한 연구를 하여 객관성 있는 연구 결과를 기대 한다.

참고문헌

1. 국내문헌

- 강기두, “서비스품질의 구성요인과 고객만족에 관한 연구, 중앙대학교” 박사학위 논문, 1997.
- 곽홍주, "컨설팅 성과의 설명력에 영향을 미치는 주요 요인에 관한 연구", 경기대학교 서비스 경영대학원, 박사학위논문, 2008.
- 권기철, "경영 컨설팅 서비스 품질 구성요인이 재계약과 추천의향에 미치는 영향", 숭실대 경영학, 석사학위논문, 2010.
- 김남형, “컨설팅 대응정도와 성공요인을 매개로 컨설팅성과와 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구”, 한성대학교 컨설팅대학원, 석사학위논문, 2011
- 김광용, 김명섭, 이채언, 이용희, 『비즈니스 컨설팅서비스의 이해와 활용』, 도서출판 청람, 2008.
- 김상훈, "자영업 컨설팅이 소상공인의 사업성과에 미치는 영향에 관한 연구", 중앙대학교 경영학, 석사학위논문, 2009.
- 김승철, “경영 컨설팅 역량모델에 관한 연구”, 한국직업교육학회, 2011
- 김익성(2006), “중소기업 경쟁력 향상을 위한 컨설팅의 역할과 발전전략 연구”
- 박대환, “서비스제공자의 친사회적 행동에 미치는 선행변수들간의 구조적 관계 : 호텔 식음료부서를 중심으로”, 2002.
- 박명구, “IT 컨설턴트의 핵심역량에 관한 연구 - ERP 컨설턴트를 중심으로”, 경희대학교 대학원, 석사학위논문, 2004.
- 박병호, 이동원, 김연성, 경영컨설팅 서비스품질 측정에 관한 연구, 품질경영학회지, (2005).
- 배용섭, “경영컨설팅 성과에 영향을 미치는 컨설턴트의 역량에 관한 실증연구”, 박사학위논문, 단국대학교 대학원 경영학과, 2013.
- 변중수, “창업기업의 경영컨설팅 성과 영향요인에 관한 연구”, 한밭대학교 창업경영대학원, 석사학위논문, 2008.
- 신동주, “컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스 품질, 컨설팅 성과 및 재이용 의도에 미치는 영향에 관한 연구”, 2012.

- 신상복, “경영컨설팅 서비스품질이 고객만족도에 미치는 영향에 관한 연구”,
동명대학교 경영학, 박사학위논문, 2012.
- 윤성환, "컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구", 숭실대학교 경영학과, 석사학위논문, 2008.
- 이덕희, “경영컨설팅 서비스품질이 고객충성도에 미치는 영향에 관한 연구”,
창원대 경영학과, 석사학위논문, 2008.
- 장동인, “컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스 품질을 매개로 하여 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 경희대 석사학위논문, 2011.
- 장영, 경영 컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석, 박사학위논문,
한국과학기술원 (1996).
- 장용삼, 곽홍주, Consulting Management가 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구 -
경영컨설팅과 부동산컨설팅을 중심으로, 한국지적학회지, 5권 1호, (2009).
- 중소기업청, 「중소기업 컨설팅 산업백서, 2008.
- 채준원, “컨설팅 유형에 따른 중소기업의 컨설팅 서비스 결정요인에 관한 연구”,
부산대학교 박사학위논문, 2011.
- 최종영, “쿠폰제 컨설팅 지원 사업 성과에 관한 연구”, 배재대학교 컨설팅대학원
석사학위논문, 2010.
- 최창호, “고객과 컨설턴트간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는
영향에 관한 연구”, 2014.
- 최영석, "컨설턴트 역량이 고객만족 및 재계약 의도에 미치는 영향",
금오공과대학교 컨설팅대학원, 석사학위논문, 2012.
- 통계청, "제9차 한국표준산업분류", 2008.
- 한국경영기술지도사회, "컨설팅부문", <http://www.kmtca.or.kr>, 2008
- 한국경영기술컨설턴트협회, 컨설팅백서 2007(2008).
- 한국창업컨설팅협회, 창업컨설팅 지원사업현황 (2009).
- 한국컨설팅협회, 표준컨설팅 매뉴얼 (2004).
- 중소기업청, “중소기업 컨설팅산업 백서”, (2008).

2. 국외문헌

Adamson, J. "Management Consulting Meet a Potential Client for the First Time" the Pre-entry Phase of Consultancy in SMEs and the issue of Qualitative Research Methodology " *Qualitative Market Research*, 2000.

Chartered Management Institute, " *Using Management Consulting Services Effectively, Check lists: Small Business*, 2006.

Fonthip, S. and Usaporn, S. "Emotional Intelligence among Business Consultants A Comparative Study". *Asian Social Science*, 2013.

Joshi, K. D. & Kuhn, K. M. What it takes to succeed in information technology consulting, *Information Technology & people*, 2007.

Kennedy Consulting Research & Advisory. "Consulting Industry Intelligence". Available from: <http://kenndyinfo.com/consulting>. Accessed Nov.12. 2012.

Kreklow Steven R. "Government Finance Review", Aug., 1. 2006, www.gfoa.org, 2006.

Maister, D. H. "Balancing the Professional Service Firm" *Sloan* pp.673-694, 2004.

Bitner, M. J., Boorns, B. H., & Tetreault, M. S., "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*", 54(1): pp.71-84. 1990.

부 록

설 문 지

컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구

-컨설팅 활용도를 매개효과 중심으로-

안녕하세요?

한성대 지식서비스&컨설팅대학원 석사과정 김종철(8기)입니다.

바쁘신 중에도 본 설문조사에 귀중한 시간을 할애해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 설문지는 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구를 하기 위해 설계 되었습니다.

작성해 주신 설문지는 연구에 귀중한 자료로 사용될 것입니다.

또한, 본 설문지에서 얻어지는 결과는 통계법 13조 및 14조에 의거 비밀이 보장되며 연구목적 이외의 어떠한 용도로도 사용되지 않음을 약속드립니다.

귀하의 도움에 다시 한 번 감사드립니다.

2017. 9.23

지도 교수 : 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

컨설팅학 박사 최승욱

연구자 : 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

석사과정 김 종 철

연 락 처 : ☎ 010-2519-9797 E-mail : jongchul0203@naver.com

1. 컨설턴트의 역량에 관한 질문입니다.

① 공통역량

번호	문항	전혀 그 령 지 않다	그 령 지 않 다	보 통 이 다	그 렷 다	매우 그 령 다	응 답
1	컨설턴트는 고객의 요구를 수용하고 이를 충족하고자 노력 하였습니까?	①	②	③	④	⑤	
2	컨설턴트는 목표달성을 하겠다는 의지와 적극적으로 노력하는 자세를 보였습니까?	①	②	③	④	⑤	
3	컨설턴트는 전문가로서 품위를 유지하고, 이미지 관리를 수행 하였습니까?	①	②	③	④	⑤	
4	컨설턴트는 컨설팅 프로젝트의 목표달성에 대하여 자신감을 보였습니까?	①	②	③	④	⑤	
5	컨설턴트는 프로젝트 수행에 있어서 일관성 있는 태도와 자세를 유지하는 자기 통제력을 보였습니까?	①	②	③	④	⑤	
6	컨설턴트는 도덕적 책무와 직업적 윤리를 준수 하였습니까?	①	②	③	④	⑤	

② 직무역량

번호	문항	전혀 그 령 지 않다	그 령 지 않 다	보 통 이 다	그 렷 다	매우 그 령 다	응 답
1	컨설턴트는 컨설팅을 성공적으로 수행하기 위한 방법론	①	②	③	④	⑤	

	및 전문지식을 갖추고 있었습니까?						
2	컨설턴트는 컨설팅 수행 시 발생된 문제점에 대한 분석 능력 및 대안제시 능력을 갖추고 있었습니까?	①	②	③	④	⑤	
3	컨설턴트는 정보를 종합하거나 핵심적인 문제파악을 위한 전략적 사고 능력을 갖추고 있었습니까?	①	②	③	④	⑤	
4	컨설턴트는 컨설팅 수행에 필요한 각종 정보 및 솔루션을 조달하는 능력을 갖추었습니까?	①	②	③	④	⑤	
5	컨설턴트는 컨설팅 수행과정에서 필요한 각종 문서 작성 능력을 갖추고 있었습니까?	①	②	③	④	⑤	
6	컨설턴트는 컨설팅 수행과정에서 필요한 의사표현과 전달, 인터뷰, 프리젠테이션과 같은 커뮤니케이션 능력을 갖추고 있었습니까?	①	②	③	④	⑤	

③ 관리역량

번호	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	응답
1	컨설턴트는 주어진 기간 내에 프로젝트를 성공적으로 수행하기 위한 관리 및 추진력을 갖추고 있었습니까?	①	②	③	④	⑤	
2	컨설턴트는 컨설팅 수행 시 팀원들 간의 시너지 창출과 원활한 조직운영을 위한 팀워크 능력을 갖추고 있었습니까?	①	②	③	④	⑤	

	니까?						
3	컨설턴트는 고객사의 지원과 정보획득을 통한 고객사와의 관계구축 능력을 갖추었습니까?	①	②	③	④	⑤	
4	컨설턴트는 팀원의 지도와 동기부여를 위한 코칭 및 임파워먼트 능력을 갖추었습니까?	①	②	③	④	⑤	
5	컨설턴트는 컨설팅 수행과정의 다양한 상황에 적응하는 프로젝트 추진능력을 갖추고 있었습니까?	①	②	③	④	⑤	
6	컨설턴트는 최상의 성과를 위한 비전제시와 팀을 이끄는 리더쉽 역량을 갖추고 있었습니까?	①	②	③	④	⑤	

2. 컨설팅의 활용도에 관한 질문입니다.

번호	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	응답
1	대표자의 컨설팅 산출물 활용 의지는 어떻습니까?	①	②	③	④	⑤	
2	컨설팅 산출물 활용도는 어떻습니까?	①	②	③	④	⑤	
3	컨설팅 결과에 대한 업무 반영 의지가 높은 편이다.	①	②	③	④	⑤	
4	컨설팅 결과에 즉각 업무에 반영 하였다.	①	②	③	④	⑤	
5	컨설팅 결과에 장기적으로 업무에 반영할 계획이다.	①	②	③	④	⑤	
6	컨설팅 결과에 실제 업무에 잘 활용하고 있다.	①	②	③	④	⑤	

7	컨설팅 결과의 반영을 위해 직원간 의사소통이 활발하다.	①	②	③	④	⑤	
8	컨설팅 결과의 반영을 위해 직원 교육이 활발하다.	①	②	③	④	⑤	
9	만약 더 필요하다면 다시 컨설팅을 받을 의향이 있습니까?	①	②	③	④	⑤	

3. 컨설팅의 성과와 만족도에 관한 질문입니다.

번호	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	응답
1	일정을(Schedule) 제대로 준수하였다.	①	②	③	④	⑤	
2	전반적으로 목표를 달성하였다.	①	②	③	④	⑤	
3	제안된 해결책은 최선책이다	①	②	③	④	⑤	
4	기업의 제반 문제를 해결하였다.	①	②	③	④	⑤	
5	기업에 대해 긍정적인 영향을 미쳤다.	①	②	③	④	⑤	
6	향후 추진할 경영혁신 프로젝트에 도움이 될 경험을 축적하게 했다.	①	②	③	④	⑤	
7	실행이 완료되어 의사결정이나 해당업무의 효율성이 제고되었다.	①	②	③	④	⑤	

8	수진 받은 컨설팅에 대한 만족도는 어떻습니까?	①	②	③	④	⑤	
9	컨설팅 후 고객 만족도가 높아졌다	①	②	③	④	⑤	
10	컨설팅에 소요된 비용과 비교하여 만족한다.	①	②	③	④	⑤	

4. 일반사항에 대한 질문입니다.

해당하는 문항에 V 표시해 주십시오.

- 1) 귀하의 성별은? ①남 () ②여 ()
- 2) 귀하가 참여한 경영컨설팅 프로젝트 수행 시, 귀하의 연령은? ()
①21~30세 ②31~40세 ③41~50세 ④51~60세 ⑤61세 이상
- 3) 귀하가 참여한 경영컨설팅 프로젝트 수행 시, 귀하의 직장 경력은?()
①3년 미만 ②3~5년 ③5~10년 ④10~20년 ⑤20년 이상
- 4) 귀하가 참여한 경영컨설팅 프로젝트 수행 시, 귀하의 직위는?()
①사원/주임 ②대리/계장 ③과장/차장 ④차장/부장 ⑤임원
- 5) 귀하가 참여한 경영컨설팅 프로젝트 수행 시, 귀하의 학력은?()
①고등학교 졸업이하 ②전문대 졸업 ③대학 졸업 ④석사 ⑤박사이상
- 6) 귀하가 참여한 경영컨설팅 프로젝트 분야는?()
①경영전략 ②재무/세무 ③마케팅 ④생산관리 ⑤인사/조직관리
⑥성과관리 ⑦경영시스템(ERP) ⑧기타

[설문에 참여해 주셔서 진심으로 감사합니다.]

ABSTRACT

A Study on the effects of Consultant
Competency on Performance of Management Consulting
– Mediating effects of the Consulting Utilization –

Kim, Jong Chul
Major in Management Consulting
Dept. of Knowledge Service & Consulting
Graduate School of Knowledge Service
Consulting
Hansung University

This study empirically analyzed the effect of consultant capacity on consulting performance and mediation effect of consultancy utilization.

According to the results of the research, the consulting performance has a significant effect on the consulting satisfaction and consulting performance according to the degree of successful execution of consulting utilization. The organizational characteristics of consulting firm 's manager' s willingness and change capacity were analyzed to show the mediating effect of consulting utilization on the relationship between consultant performance and consulting performance. As a result, the utilization of consulting has a

positive effect on the consulting performance, and the consulting performance can be further enhanced by the support of the manager and the change capacity of the organization.

The results of this study are as follows. First of all, it is necessary to identify the practical improvement of consulting performance from the viewpoint of consulting firms and to evaluate and utilize the efficiency of consulting. And may contribute to the activation of subsequent research

In recent years, the need for research on the consulting field of the senior generation has been increasing in Korea as a result of the large-scale unemployment of early retirees and the serious social and economic impacts of the early retirees. As the government intensively implements policies to cultivate the consulting industry emerging as a new growth industry, it examines the factors affecting the consultant capacity and consulting performance in the consulting of seniors who retired from the consulting market as a consultant, As a senior consultant for SME consulting.

In this study, we investigated the effect of consultant capacity on consulting performance by using consulting utilization as a parameter. As a result, we found that consulting competency is influenced by consultant performance by three factors. The results of this study are as follows. First, the results of this study are as follows.

The results showed that consultant performance and attitude positively influenced on consulting outcomes and consulting outcomes, and that consulting outcomes had a positive effect on consulting outcomes,

As a result of verifying the mediating effect of consulting utilization on consulting performance, consulting capacity and consulting performance were found to be mediated completely by consulting utilization. Therefore, in order to improve the utilization of consulting, it is necessary to strengthen the capacity of the consultant, to show the willingness to utilize

the consulting output of the manager and to educate the staff, and it is effective to raise the consulting performance

In this study, the mediating role of the utilization of consulting output, which was not covered in the previous study, was confirmed in the relationship between the three factor competencies of the consultant and the consulting performance

In addition, the ability of the consultant to improve the consulting performance was found to be a crucial factor for the consulting achievement in this study, and it has been confirmed that it is an important factor to continuously study in order to cultivate the consulting industry

[Key word] Management consulting, consultant capacity, utilization of consulting utilization, willingness of manager use, consulting performance.