



### 저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원 저작자를 표시하여야 합니다.

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)



박사학위논문

고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅  
프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구

2014年

한성대학교 대학원

지식서비스&컨설팅학과  
매니지먼트 컨설팅 전공

최 창 호

박사학위논문

지도교수 유연우

고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅

프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구

A Study on the Effects of Ties between Clients and Consultants  
on Consulting Project Performance in the Small and Medium Sized

Enterprises

2013年 12月 日

한성대학교 대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트 컨설팅 전공

최 창 호

박사학위논문

지도교수 유연우

고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅

프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구

A Study on the Effects of Ties between Clients and Consultants  
on Consulting Project Performance in the Small and Medium Sized

Enterprises

위 논문을 컨설팅학 박사학위논문으로 제출함

2013年 12月 日

한성대학교 대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트 컨설팅 전공

최 창 호

최창호의 컨설팅 학 박사 학위 논문을 인준함

2013年 12月 日

審查委員長 \_\_\_\_\_ 印

審查委員 \_\_\_\_\_ 印

審查委員 \_\_\_\_\_ 印

審查委員 \_\_\_\_\_ 印

審查委員 \_\_\_\_\_ 印

## 국 문 초 록

### 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구

한성대학교 대학원  
지식서비스&컨설팅학과  
매니지먼트컨설팅전공  
최창호

본 연구는 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계에 있어서 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰가 매개역할을 하는지, 그리고 기존 선행연구들에서 주로 독립변수로 활용되어 온 컨설턴트의 역량 및 고객기업의 컨설팅 참여도를 조절변수화 하여 이를 변수 들이 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰를 통해 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계를 체계적으로 증감시키는지를 알아보기 위하여 실증분석을 실시하였다.

한편, 그 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 고객과 컨설턴트 간의 유대관계는 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 배려기반 신뢰는 컨설팅 프로젝트 성과에 통계적으로 유의미한 영향관계가 없는 것으로 나타난 반면, 역량기반 신뢰는 컨설팅 프로젝트 성과에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 고객과 컨설턴트 간의 유대관계는 컨설팅 프로젝트 성과에 통계적으로 직접적인 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

셋째, 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계에 있어서 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰가 매개역할을 하는 것으로 나타났다.

넷째, 컨설턴트의 역량은 전체적으로 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰를 통하여 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계를 조절하는 것으로 나타났다. 특히 역량기반 신뢰가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향 관계에 있어서는 컨설턴트 역량 저 그룹의 경로계수가 컨설턴트 역량 고 그룹의 경로계수 보다 통계적으로 유의미하게 강하게 나타났다.

고객기업의 컨설팅 참여도는 전체적으로 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 역량 기반 신뢰 및 배려기반 신뢰를 통하여 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계를 조절하지는 못하는 것으로 나타났다. 그러나 유대관계가 배려기반 신뢰에 미치는 영향관계에 있어서는 고객기업의 컨설팅 참여도 저 그룹의 경로계수가 고객기업 컨설팅 참여도 고 그룹의 경로계수 보다 통계적으로 유의미하게 강하게 나타나 부분적으로 조절효과가 있는 것을 알 수 있다.

한편, 본 연구는 상기와 같은 실증분석 결과로부터 다음과 같은 이론적 및 실무적 시사점이 있다 할 것이다.

첫째, 지금까지 선행연구에서 주로 독립변수로 사용되어 온 컨설턴트의 역량 등 개인적 속성에 대한 초점에서 벗어나 고객과 컨설턴트 간의 유대관계 및 신뢰관계 등 구조적 및 관계적 속성에 대한 실증적 연구를 실시하였다는 것이다.

둘째, 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계에 있어서 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰가 매개역할을 하고 있음을 실증분석을 통해 검정하였다. 결국, 컨설팅 프로젝트 성과를 극대화하기 위해서는 고객과 컨설턴트 간의 전반적인 유대관계를 바탕으로 한 강한 신뢰관계 구축이 무엇보다 중요하다는 시사점을 보여주고 있다 할 것이다.

마지막으로, 컨설턴트 역량은 전체적으로 조절작용을 하는 반면, 고객기업의 컨설팅 참여도는 부분적으로 조절작용을 하고 있는 것으로 나타났다. 결국, 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰를 통해 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계를 개선시키기 위해서는 기본적으로 컨설팅 프로젝트를 수행하는 컨설턴트 자신의 역량을 확충해야 한다. 뿐만 아니라 컨설팅 프로젝트에 참여하는 고객기업의 입장에서도 컨설팅 프로젝트 참여도 제고가 요구되어 진다할 것이

다.

한편, 상기 이론적 및 실무적 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점이 있다 할 것이다.

먼저 유대관계, 역량기반 신뢰, 배려기반 신뢰, 컨설팅 프로젝트 성과, 컨설턴트의 역량 및 고객기업의 컨설팅 참여도를 구성하는 모든 측정도구가 전반적으로 선행연구들을 바탕으로 하였다. 그리고 이를 일부 가감 및 각색하여 사용되었음에도 불구하고 일정부분에 대하여는 정부 및 민간 컨설팅을 1회 이상 수행한 경험이 있는 중소기업 임직원들의 주간적인 판단사항으로 척도가 설계 되어져 있다는 것이다.

다음으로, 본 연구에서는 정부 및 민간 컨설팅을 1회 이상 수행한 경험이 있는 중소기업 임직원들만을 대상으로 설문지를 설계하여 표본으로 사용하였다. 그러나 경영컨설팅의 정의 및 개념적 구성요소 등에서 살펴 본바와 같이 컨설팅 프로젝트는 고객과 컨설턴트 간의 쌍방향적 특성을 근거로 하고 있는 점 등을 감안할 경우, 표본 설정에 일정부분 한계가 있었다는 것이다.

결국, 향후 연구에서는 상기와 같은 한계점을 보완한 추가적인 연구가 요구된다 할 것이다.

**【주제어】** 중소기업, 유대관계, 역량기반 신뢰, 배려기반 신뢰, 컨설팅 프로젝트 성과, 컨설턴트 역량, 고객기업 컨설팅 참여도,

# 목 차

제 1 장 서 론 .....	1
제 1 절 연구의 배경 .....	1
제 2 절 연구의 목적 .....	4
제 3 절 연구의 방법과 구성 .....	6
제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 .....	8
제 1 절 경영컨설팅 산업의 역사 .....	8
1) 초창기(1920년대 이전) .....	8
2) 1920년대 ~ 1940년대 .....	10
3) 1950년대 ~ 1960년대 .....	12
4) 1970년대 ~ 1980년대 .....	13
5) 1990년대 ~ 21세기 .....	15
6) 국내 경영컨설팅 산업의 발전사 및 현황 .....	17
제 2 절 경영컨설팅의 정의 및 개념적 구성요소 .....	24
1) 경영컨설팅의 정의 .....	24
2) 경영컨설팅의 개념적 구성요소 .....	26
제 3 절 유대관계(구조적 관점) .....	35
1) 정 의 .....	40
2) 개념적 구성요소 .....	41
3) 선행연구 .....	42
제 4 절 신뢰관계(관계적 관점) .....	48
1) 정 의 .....	48
2) 개념적 구성요소 .....	50
3) 선행연구 .....	53

제 5 절 컨설팅 프로젝트 성과	57
1) 컨설턴트측 특성	57
2) 고객측 특성	60
<b>제 3 장 연구 모형 및 연구 설계</b>	<b>65</b>
제 1 절 연구모형 및 가설설정	65
1) 매개효과 및 조절효과	65
2) 연구모형 및 가설의 설정	69
제 2 절 설문지 설계 및 표본 수집	78
1) 설문지의 설계 및 내용	78
2) 표본의 수집	79
3) 자료의 처리	79
제 3 절 변수의 조작적 정의	81
1) 변수의 개요	81
2) 유대관계(독립변수)	81
3) 신뢰관계(매개변수)	81
4) 컨설팅 프로젝트 성과(종속변수)	82
5) 컨설턴트의 역량 및 고객기업의 컨설팅 참여도(통제 및 조절변수)	83
<b>제 4 장 실증 분석</b>	<b>84</b>
제 1 절 표본의 인구통계학적 특성(빈도분석)	84
제 2 절 타당도 및 신뢰도 분석	86
1) 확인적 요인분석	89
2) 측정모델 분석	105
3) 타당도 분석	119
4) 신뢰도 분석	125
제 3 절 연구가설의 검정결과	131
1) 종합모형	131

2) 조절모형 .....	145
<b>제 5 장 결 론 .....</b>	<b>167</b>
제 1 절 분석결과 요약 .....	167
제 2 절 이론적 및 실무적 시사점 .....	169
제 3 절 한계점 및 향후 연구방향 .....	171
<b>참고문헌 .....</b>	<b>172</b>
<b>부 록 .....</b>	<b>189</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>194</b>

## 표 목 차

[표 2-1-1] 국내 컨설팅 산업의 역사 요약 .....	22
[표 2-1-2] 경영컨설팅 산업의 역사 요약 .....	23
[표 2-2-1] 경영컨설팅 정의 요약 .....	32
[표 2-2-2] 경영컨설팅의 개념적 구성 요소 요약 .....	33
[표 2-3] 유대관계의 선행연구 요약 .....	47
[표 2-4-1] 신뢰의 구성요소 요약 .....	52
[표 2-4-2] 신뢰관계의 선행연구 요약 .....	56
[표 2-5] 컨설팅 프로젝트 성과의 이론적 배경 및 선행연구 요약 .....	64
[표 3-1] 연구가설 요약 .....	77
[표 3-2] 설문지의 내용 및 구성 요약 .....	80
[표 4-1] 표본의 인구통계학적 특성 .....	84
[표 4-2-1-1] 탐색적 요인분석 결과 종합 .....	91
[표 4-2-1-2] 모형 적합도 지수 판별 기준 .....	92
[표 4-2-1-1-1] 최초 확인적 요인분석 결과 .....	94
[표 4-2-1-1-2] b5 제거 후 확인적 요인분석 결과 .....	95
[표 4-2-1-1-3] b4 제거 후 확인적 요인분석 결과 .....	96
[표 4-2-1-1-4] a3 제거 후 확인적 요인분석 결과 .....	96
[표 4-2-1-1-5] b2 제거 후 확인적 요인분석 결과(최종) .....	97
[표 4-2-1-1-6] 확인적 요인분석 결과 종합(컨설턴트 역량) .....	97
[표 4-2-1-2-1] 최초 확인적 요인분석 결과 .....	98
[표 4-2-1-2-2] f3 제거 후 확인적 요인분석 결과(최종) .....	99
[표 4-2-1-2-3] 확인적 요인분석 결과 종합(컨설팅 참여도) .....	99
[표 4-2-1-3-1] 최초 확인적 요인분석 결과 .....	100
[표 4-2-1-4-1] 최초 확인적 요인분석 결과 .....	101
[표 4-2-1-5-1] 최초 확인적 요인분석 결과 .....	102
[표 4-2-1-5-2] g3 제거 후 확인적 요인분석 결과(최종) .....	103
[표 4-2-1-5-3] 확인적 요인분석 결과 종합(컨설팅 프로젝트 성과) .....	103

[표 4-2-1-4] 확인적 요인분석 결과 종합(전체) .....	104
[표 4-2-2-1] 최초 측정모델 분석 .....	106
[표 4-2-2-2] f2 제거 후 측정모델 분석 .....	107
[표 4-2-2-3] g4 제거 후 측정모델 분석 .....	108
[표 4-2-2-4] f4 제거 후 측정모델 분석 .....	109
[표 4-2-2-5] a2 제거 후 측정모델 분석 .....	110
[표 4-2-2-6] g2 제거 후 측정모델 분석 .....	111
[표 4-2-2-7] d1 제거 후 측정모델 분석 .....	112
[표 4-2-2-8] b3 제거 후 측정모델 분석 .....	113
[표 4-2-2-9] c1 제거 후 측정모델 분석(종합) .....	114
[표 4-2-2-10] 측정모델 분석 결과 종합 .....	116
[표 4-2-3-1-1] 평균분산추출법 요약 .....	120
[표 4-2-3-1-2] 개념신뢰도 요약 .....	121
[표 4-2-3-2-1] 평균분산추출값 $> R^2$ .....	122
[표 4-2-3-2-2] 표준오차추정구간 요약 .....	124
[표 4-2-4-1] 신뢰도 통계량 .....	125
[표 4-2-4-2] 항목 총계 통계량 .....	125
[표 4-2-4-3] 신뢰도 통계량 .....	126
[표 4-2-4-4] 항목 총계 통계량 .....	126
[표 4-2-4-5] 신뢰도 통계량 .....	126
[표 4-2-4-6] 항목 총계 통계량 .....	127
[표 4-2-4-7] 신뢰도 통계량 .....	127
[표 4-2-4-8] 항목 총계 통계량 .....	127
[표 4-2-4-9] 신뢰도 통계량 .....	128
[표 4-2-4-10] 항목 총계 통계량 .....	128
[표 4-2-4-11] 신뢰도 통계량 .....	128
[표 4-2-4-12] 항목 총계 통계량 .....	128
[표 4-2-4-13] 신뢰도 분석 요약 .....	129
[표 4-2-4-14] 타당도 및 신뢰도 분석 요약(종합) .....	130

[표 4-3-1-1] 최초 구조모델 분석	133
[표 4-3-1-2] 최초 구조모델 수정지수	134
[표 4-3-1-3] e16과 e17 간 공분산 설정 후 구조모델 분석(최종)	135
[표 4-3-1-4] 구조모델 분석 결과 종합	136
[표 4-3-1-5] 매개효과 가설검정	140
[표 4-3-1-6] 효과분석	142
[표 4-3-1-7] 종합모형 가설의 검정결과 요약	144
[표 4-3-2-1] 최초 측정모델 분석	146
[표 4-3-2-2] g4 제거 후 측정모델 분석	147
[표 4-3-2-3] 측정모델 분석 결과 종합	148
[표 4-3-2-4] 최초 구조모델 분석	150
[표 4-3-2-5] 최초 구조모델 수정지수	151
[표 4-3-2-6] e13과 e14 간 공분산 설정 후 구조모델분석(최종)	152
[표 4-3-2-7] 구조모델 분석 결과 종합	152
[표 4-3-2-8] 측정동일성 검정결과(컨설팅 역량)	155
[표 4-3-2-9] 컨설팅 역량 분석 결과 요약	156
[표 4-3-2-10] 그룹 간 경로 차이 분석(컨설팅 역량)	157
[표 4-3-2-11] 측정동일성 검정결과(고객기업 컨설팅 참여도)	158
[표 4-3-2-12] 고객기업 컨설팅 참여도 분석 결과 요약	160
[표 4-3-2-13] 그룹 간 경로 차이 분석(고객기업 컨설팅 참여도)	161
[표 4-3-2-14] 조절모형 가설 검정결과 요약	164
[표 4-3-2-15] 컨설팅 역량의 조절효과	165
[표 4-3-2-16] 고객기업의 컨설팅 참여도의 조절효과	165
[표 4-3-2-17] 가설 검정결과 요약(종합)	166

## 그 림 목 차

[그림 2-1] 경영컨설팅의 개념적 구성요소 요약 .....	34
[그림 3-1] 종합모형 설명도 .....	72
[그림 3-2] 조절모형 설명도 .....	75
[그림 4-1] 최초 측정모델(AMOS) .....	117
[그림 4-2] 최종 측정모델(AMOS) .....	118
[그림 4-3] 최초 구조모델(AMOS) .....	134
[그림 4-4] 최종 구조모델(AMOS) .....	135
[그림 4-5] 최종 연구모델(종합모형) .....	143
[그림 4-6] 최초 측정모델(AMOS) .....	149
[그림 4-7] 최종 측정모델(AMOS) .....	149
[그림 4-8] 최초 구조모델(AMOS) .....	153
[그림 4-9] 최종 구조모델(AMOS) .....	153
[그림 4-10] 최종 연구모델(조절모형) .....	163

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 배경

거래비용 경제학(Coase, 1937; Williamson, 1975)은 기업의 문제를 내부적으로 해결할 것인지 아니면 외부에 의존할 것인지에 대한 도움을 준다. 이 관점은 비용 고려가 경제활동의 핵심을 이루고 있으며, 기업의 비용을 생산비용과 거래비용으로 구분할 수 있다는 전제를 가정하고 있다. 생산비용이란 주된 경제활동으로써 제조나 물류와 같이 직접적으로 추적이 가능한 비용을 말하며, 거래비용이란 경제적 활동의 준비와 관련한 비용으로 정보수집, 협상 등에서 발생하는 비용을 말한다. 기업의 문제를 내부적으로 해결할 것인지 아니면 외부에 의존할 것인지에 대한 의사 결정은 위에서 살펴 본 생산비용 및 거래비용의 총합을 비교하여 결정한다.

컨설팅 서비스의 시장거래는 거래의 불확실성, 빈도 및 자산의 특수성이 낮을수록 내부적 해결책 보다는 외부 컨설턴트에 더 의존하게 된다고 주장되고 있다 (Williamson, 1975). 컨설팅 서비스의 경우 일반적인 재화나 용역의 경우와 비교하면 거래의 빈도가 낮기 때문에 외부 컨설턴트에 의존해야 한다. 한편, 거래의 빈도가 높을 때 외부 컨설턴트에 의존하는 경우에는 과다한 비용발생 문제가 생길 수 있어, 이 경우에는 내부적으로 문제를 해결해야 한다. 또한 전문화된 기술력을 요하는 종업원이나 많은 R&D 비용이 소요되는 산업과 같은 자산의 특수성이 높은 경우, 외부 컨설턴트에 의한 문제해결은 정보의 기밀성 등에 비추어 볼 때 상대적으로 거래적 위험이 높아 외부 컨설턴트 보다는 내부적으로 문제를 해결해야 한다.

한편, Nayyar(1990)와 Clark(1993, 1995)는 정보 경제학적 관점에서 고객과 컨설턴트의 상호작용에 있어서 정보의 비대칭성을 분석하였다. 그리고 불확실성 하에서는 가격뿐만이 아니라 어떠한 제도적 규제도 정보의 비대칭을 줄일 수 없으며, 대신 고객과 컨설턴트 사이의 상호작용으로부터 진화하는 개인적 경험이 불확실성을 줄이고, 컨설턴트의 기회주의적 행동을 통제하는데 매우 중요하다는 결론을 얻었다.

또한 Johannes Glucker & Thomas Armbruster(2003)는 컨설팅 산업의 특성을 전

문성, 산업경계 그리고 상품의 표준화와 같은 공식적 법 제도 기준의 부족에서 기인하는 법 제도적 특성과,

정보의 기밀성, 서비스 제품의 무형성 그리고 고객과 컨설턴트 간의 컨설팅 결과물에 대한 협동 생산의 특징에서 기인하는 관계 거래적 특성으로 각각 구분하였다.

한편, 관계 거래적 특성은 대부분의 지식 기반 서비스업에 적용이 가능한 반면, 특히 법 제도적 특성을 경영컨설팅 영역의 특징으로 분류하고 이러한 특성에 기인한 불확실성을 줄이기 위한 수단으로 개인적 그리고 사업적 네트워크를 통해 매개된 명성 즉, 네트워크화 된 명성 및 신뢰를 제안하였다.

불확실성이 경제적 교환을 제한하고 제도적 신뢰가 사라질 때, 거래의 확실성을 확보하기 위해서는 비공식적 사회제도(Akerlof, 1970; North, 1990)가 요구된다. 최근의 제도경제학도 문화, 유대, 신뢰 그리고 명성과 같은 비공식적인 사회적 제도, 즉 사회적 자본의 경제적 관계성에 대한 중요성을 강조한다.

일반적으로 어떤 제품의 품질을 정확히 평가할 수 있어 평가에 대한 불확실성이 없다면 가격은 정확히 품질의 가치를 반영하여 형성되게 될 것이고, 이는 객관성을 확보할 수 있게 될 것이다. 그러나 가격은 이와 같은 본질적 속성인 품질 측면뿐만 아니라 그 제품에 대한 수요와 공급과 같은 거래적 및 관계적 속성에 의해서도 결정된다 할 것이다.

한편, 경영컨설팅에 대한 기존의 많은 연구들은 컨설턴트의 역량 및 자질이 서비스 품질 및 고객만족 등에 미치는 영향을 연구하는 컨설턴트 개인의 속성적 측면에 초점이 맞추어진 게 사실이다. 그래서 컨설턴트의 역량 및 자질과 같은 컨설턴트 개인의 속성적 측면이 서비스 품질 및 고객만족에 미치는 영향을 연구(신동주, 유연우, 2012; 조윤익, 2011; 장인선, 2008; 윤성환, 2008; 장동인, 2011)하는 것도 매우 중요하며 의미 있는 것이라 할 수 있다.

그러나 일부 선행연구들을 살펴보면 고객과 컨설턴트 간의 구조적 및 관계적 속성인 유대관계나 신뢰관계 또한 컨설팅 프로젝트의 성공에 매우 중요한 요인으로 작용됨을 알 수 있다.

그래서 본 연구에서는 먼저 컨설턴트의 역량 및 고객기업의 컨설팅 참여도를 통제한 상태에서 유대관계가 컨설팅 프로젝트의 성과에 미치는 영향관계에 있어서 신뢰관계의 역할(매개효과)을 연구하였고,

다음으로 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 신뢰관계를 통해 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계에 있어서 컨설턴트의 역량 및 고객기업의 컨설팅 참여도의 역할(조절효과)을 각각 연구하였으며 이점에서 차별성을 가진다 할 것이다.

한편, 본 연구에서는 첫째, 연대기를 중심으로 개괄적인 해외 컨설팅 산업의 역사를 살펴봄으로써 전반적인 컨설팅 산업의 부침 및 불확실성을 조망해 보고자 한다. 둘째, 경영컨설팅의 정의 및 개념적 구성요소를 살펴봄으로써 일치된 합의에 도달하지 못하고 있는 경영컨설팅의 정의 및 개념적 구성요소를 정립해 보고자 한다. 셋째, 컨설팅 산업의 본질적 특징에 기인한 법 제도적 및 관계 거래적 특성을 자세히 살펴보고자 한다. 마지막으로 이러한 특성에 기인한 불확실성을 줄이기 위한 구조적 특성인 유대관계가 관계적 특성인 신뢰관계(역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰)를 통해 컨설팅 프로젝트의 성공적 수행에 미치는 영향관계를 알아보고, 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 신뢰관계를 통해 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계에 있어서 컨설턴트의 역량 및 고객기업의 컨설팅 참여도의 역할관계에 대하여 실증분석을 통한 연구를 하고자 한다.

## 제 2 절 연구의 목적

상기 연구의 배경에서 언급한대로 컨설팅 산업은 그 본질적 특성에 기인한 법 제도적 및 관계 거래적 불확실성을 내포하고 있다. 그래서 불확실성을 줄이기 위한 수단으로 개인적 및 사업적 네트워크 또는 의사소통을 통한 신뢰의 중요성이 제안 되고 있다. 그리고 이와 같은 불확실성이 경제적 교환을 제한할 때, 거래의 확실성을 확보하기 위해 유대, 신뢰 등과 같은 사회적 자본의 경제적 관련성에 대한 중요성이 강조되고 있음을 살펴보았다.

한편, 이들 유대, 신뢰 등 비공식적 사회제도는 기존의 물적 및 인적 자본에 대비되는 사회적 자본(social capital) 개념으로써 구성원들의 공동목표를 달성하는데 없어서는 안 되는 중요한 자본으로 간주되고 있다.

그래서 본 연구는 컨설팅 산업이 내포한 불확실성을 감안하여 먼저 컨설턴트의 역량 및 고객기업의 컨설팅 참여도를 통제한 상태에서 고객과 컨설턴트 간의 유대 관계가 관계적 속성인 신뢰관계(역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰)를 통해 컨설팅 프로젝트의 성과에 미치는 영향관계를 알아보고,

다음으로 유대관계가 신뢰관계를 통해 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계를 조절변수인 컨설턴트의 역량 및 고객기업의 컨설팅 참여도가 체계적으로 변화시키는지 분석함을 목적으로 하고 있다.

그리고 상기 연구 목적을 위하여 전략, 재무, 인사, 마케팅 등에 대한 정부 및 민간 컨설팅을 1회 이상 수행한 경험이 있는 전국의 중소기업 임직원을 표본 대상으로 선정하였다. 또한 컨설턴트의 역량, 고객기업의 컨설팅 참여도, 유대관계, 역량기반 신뢰, 배려기반 신뢰 및 컨설팅 프로젝트 성과 간의 영향관계들에 대하여 확인적 요인분석, 측정모델 분석, 타당도, 신뢰도 분석 및 구조모델 분석 등 구조방정식모델(structural equation modeling)을 활용하여 실증적으로 검증하고자 한다.

한편, 기존 선행연구들에서는 주로 구조적 특성인 유대관계가 성과에 미치는 영향 혹은 관계적 특성인 신뢰관계가 성과에 미치는 영향 등 단일적 차원의 연구가 이루어졌고, 그 결과 또한 다양하고 상반된 면이 많은 게 사실이다. 그래서 본 연구에서 는 AMOS(analysis of moment structure)통계프로그램을 통한 구조방정식모델을 활

용하여 먼저 컨설턴트의 역량 및 고객기업의 컨설팅 참여도를 통제한 상태에서 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계를 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰가 매개하는지,

다음으로 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰를 통해 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계를 컨설턴트의 역량 및 고객기업의 컨설팅 참여도가 각각 조절하는지 등을 종합적 차원에서 살펴보기로 한다.

한편, 중소기업은 자금조달 측면에서 상대적으로 대기업에 비해 높은 금융비용을 부담하고 있으며, 자금운용 측면에서도 상대적으로 대기업에 비해 수익성이 낮은 사업포트폴리오를 구성하고 있다. 또한 정보의 비대칭성과 취약한 신용상태 등으로 구조적 문제점을 가지고 있는 게 사실이다. 그래서 본 연구는 실증분석 결과를 바탕으로 이러한 중소기업들이 성공적인 컨설팅 프로젝트를 위해서는 컨설팅 참여도를 제고해야 하고,

컨설팅을 수행하는 컨설턴트와의 강한 유대관계를 바탕으로 한 신뢰관계 구축이 무엇보다 중요하다는 실무적 시사점을 도출하고자 한다.

### 제 3 절 연구의 방법과 구성

본 연구는 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 여러 가지 요인들 중 컨설팅 산업의 불확실성 등을 감안하여 사회적 자본인 유대관계 및 신뢰관계에 초점을 두고, 이들이 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계를 분석하였다. 그 분석결과를 바탕으로 중소기업들이 성공적인 컨설팅 프로젝트를 위해서는 컨설팅 참여도를 제고해야 함은 물론 컨설팅을 수행하는 컨설턴트와의 강한 유대관계를 바탕으로 한 신뢰관계 구축이 무엇보다 중요하다는 실무적 시사점을 도출하고자 한다.

한편, 본 연구의 대상은 전략, 재무, 인사, 마케팅 등에 대한 정부 및 민간 컨설팅을 1회 이상 수행한 경험이 있는 전국의 130개 중소기업 임직원을 표본 대상으로 선정하였다. 그리고 먼저 컨설턴트의 역량 및 고객기업의 컨설팅 참여도를 통제한 상태에서 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계를 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰가 매개역할을 하는지, 다음으로 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰를 통해 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계를 컨설턴트의 역량 및 고객기업의 컨설팅 참여도가 각각 조절작용을 하는지 등을 검증하였다.

한편, 본 연구의 구성을 살펴보면, 제1장은 서론으로 연구의 배경 및 목적 그리고 연구의 방법과 구성을 기술하였다. 제2장에서는 먼저 경영컨설팅 산업의 역사, 경영컨설팅의 정의 및 개념적 구성요소를 살펴보았으며,

다음으로 컨설팅 산업의 특징으로써의 관계 거래적 및 법 제도적 불확실성에 기인한 사회적 자본의 중요성을 감안하여 이들의 구성요소인 구조적 특징인 유대관계와 관계적 특징인 신뢰관계에 대한 정의, 이론적 배경 및 선행연구를 각각 살펴보았다. 마지막으로 컨설팅 프로젝트 성과에 대하여는 통제변수인 컨설턴트의 역량 및 고객기업의 컨설팅 참여도와 연계하여 이론적 배경 및 선행연구를 살펴보았다. 제3장에서는 연구모형 및 연구 설계로,

선행연구를 바탕으로 하여 먼저 컨설턴트의 역량 및 고객기업의 컨설팅 참여도를 포함하여 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관

계를 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰가 매개할 것이라는 가설과, 다음으로 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰를 통해 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계를 컨설턴트의 역량 및 고객기업의 컨설팅 참여도가 각각 조절할 것이라는 가설을 바탕으로 연구모형을 설정하였다.

한편, 설문지 구성을 살펴보면,

먼저 컨설턴트의 역량에 대하여는 컨설턴트의 지식 및 능력에 대하여 각각 5개 문항을 설계하였고, 고객기업의 컨설팅 참여도에 대하여도 5개 문항을 설계하였다. 다음으로 고객과 컨설턴트 간의 유대관계는 3개 문항, 고객과 컨설턴트 간의 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰에 대하여는 각각 3개 문항을 설계하였다. 마지막으로 컨설팅 프로젝트 성과에 대하여는 5개 문항을 설계하였으며, 공히 모든 문항들은 5점 리커드 척도(Lickertis scale, 1=전혀 아니다, 2=아니다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다)를 사용하였다. 마지막으로 각 변수들에 대한 정의, 개념적 구성요소 및 선행연구 등을 바탕으로 각 변수들에 대한 조작적 정의를 다루었다. 제4장은 실증분석 결과로,

첫째, 잠재변수인 컨설턴트 역량, 고객기업의 컨설팅 참여도, 고객과 컨설턴트 간의 유대관계 및 신뢰관계 그리고 컨설팅 프로젝트 성과 대하여 이를 구성하고 있는 측정변수들과 각각 모형 적합도 확보를 병행한 확인적 요인분석을 실시함으로써 단일 차원성을 확보하였다. 둘째, 이를 바탕으로 모든 잠재변수 및 측정변수를 대상으로 모형 적합도 확보를 병행한 측정모델 분석을 실시하다. 셋째, 타당도 분석을 실시한 후 타당도가 확보된 측정변수를 대상으로 신뢰도 분석을 각각 실시하였다. 넷째, 모형 적합도 확보를 병행한 구조모델 분석을 통해 먼저 모든 잠재변수인 컨설턴트 역량, 고객기업의 컨설팅 참여도, 고객과 컨설턴트 간의 유대관계 및 신뢰관계, 그리고 컨설팅 프로젝트 성과 간의 인과관계를 분석하였고,

다중집단분석을 통하여 컨설턴트 역량 및 고객기업의 컨설팅 참여도의 조절효과를 실증 분석하여 이를 바탕으로 설정된 연구가설을 검정하였다. 마지막으로 제5장에서는 실증분석 결과를 요약하고 이를 바탕으로 이론적 및 실무적 시사점을 도출하는 한편, 본 연구의 한계점 및 향후 연구방향에 대하여 각각 기술하였다.

## 제 2 장 이론적 배경 및 선행연구

### 제 1 절 경영컨설팅 산업의 역사

경영컨설팅 산업은 1930년대를 훌쩍 넘어 19세기 까지 거슬러 올라가는 방대한 역사를 가지고 있다(Ferguson, 2002). 또한 컨설팅 산업의 역사를 살펴보는 것은 변화무쌍하고 악명 높은 수요 산업에서 어떻게 경영컨설팅 산업이 생존해서 번성하였으며 소멸했는지를 연구하는 것과 관련되어 있고, 한편으로는 경영컨설팅 산업의 불확실성을 이해하는데 필수적이라 할 것이다. 이하에서는 경영컨설팅 산업의 변천사를 중요한 역사적 사건을 중심으로 연대기 별로 간략하게 기술하기로 한다.

#### 1) 초창기(1920년대 이전)

18세기 후반 영국에서의 산업혁명과 함께 경영관리 지식과 생산성 향상을 장려하는 방법을 공유하는 것은 보편적인 관습이었다. 하나의 제조 기법을 배운 근로자들이 다른 고용주에게 이동하게 되고 그들이 배운 것들을 공유했던 것이다 (Ferguson, 2002). 국제적으로도 해외에서 일어나고 있는 상황들을 예의주시하고 있는 특히 미국과 같은 덜 발달한 나라들에서도 이러한 일들은 발생하였다.

1849년 영국에서는 Harding과 Pullein이 동반관계를 설립했으며 나중에 Fredrick Whiney가 참여했고, 이는 영국의 컨설팅회사인 Ernst & Young의 기원이 되었다.

1870년대 미국에서는 2차 산업혁명이라고 일컬어지는 형태로 전통적인 고용패턴이 변화되었다. 그래서 연구자들과 과학자들은 때로는 자신의 특허를 외부에서 상업화해야 했으며, 엔지니어들은 컨설턴트로써 과학기반 산업에 자신의 전문지식을 팔기 시작했던 것이다. 동시에 이런 산업에 투자가 이루어지면서 높은 수익을 창출했

으며, Standard Oil, General Electric, AT&T 등과 같은 기업들은 프리랜서 엔지니어들을 단기 컨설턴트나 연구진으로 고용하였으며, 이를 통해 그들 산업 내에서 혁신을 촉진하였다(McKenna, 2006).

1880년대에 미국에서 오늘날의 경영컨설팅 산업의 효시로 인정되어지는 2개의 회사가 설립되었다. 1886년 MIT 교수인 Arthur D. Little이 자신의 이름을 딴 최초의 경영컨설팅 기업을 설립한 것이다(Saint-Martin, 2000). 이 회사는 본래 과학, 기술 및 발명에 특화하여 사업을 영위하였으나 2002년에 파산을 신청하게 되었고 오늘날에도 존재하는 프랑스 컨설팅 회사인 Altran Technologies에 브랜드 이름만을 양도하게 되었다.

1890년대 Frederick F. Taylor는 1911년 발간된 그의 과학적 관리론에서 중요한 시간에 대한 연구를 수행하는 컨설턴트로써 일했다(Riordan, 2009). 이 시대에는 테일러와 같은 많은 개인들이 컨설턴트로 일했으며, 이 시기에 많은 기술 기반 회사들도 창업되었다(McKenna, 2006). 게다가 테일러는 보수를 받으며 그의 체계적인 작업 실천 방안을 구축한 최초의 컨설턴트로 여겨진다(Kipping, 2002). 다름 아닌 이 시기에 미국에서 최초의 경영컨설팅 회사가 부상했던 것이다.

1898년에 Coopers & Lybrand와 Pricewaterhouse Coopers사의 전문직 종사자의 업무가 형성되었다. 1914년에는 Arthur Anderson과 Clarence Delany이 후에 Arthur Anderson LLP가 되는 회계사무실을 설립하였다. 게다가 Edwin Booz는 Goodyear, Canadian Pacific Railroad사 등의 연구를 수행하면서 자신의 컨설팅 기법을 개발하였다(Riordan, 2009). 이 회사는 나중에 Booz and Company가 되었고 가장 최초의 진정한 경영컨설팅 회사의 하나로 간주되고 있다(McKenna, 2006).

20세기 초, 유럽에서는 미국이 유럽으로부터 실질적인 제조공정을 채택함에 따라 미국 경제에서 일어날 일에 대한 관심을 가지는 기업들에 의해 조직적인 컨설팅 회사가 증가추세를 보였다. 1910년에 노동, 임금 그리고 수익에 대한 책을 발간한 Henry Gantt와 같은 영향력 있는 인물을 포함하여 미국에서는 유명한 과학적 관리론의 추종자들이 이 시기에 명성을 얻게 되었으나(Riordan, 2009), 이들은 독립적인 컨설턴트로 일을 하였다(McKenna, 2006).

한편, 1920년대 내내 미국은 점진적으로 효율성에 대한 노력에 무관심해 졌고, 이는 1930년대 동안에 과학적 관리론과 접목을 꾀한 많은 회사들이 컨설팅 시장에서

사라지게 되는 결과를 낳는다. 유럽에서는 독일이 자체적으로 산업 합리화라고 불리는 과학적 관리론의 새로운 형식을 개발하였고, 이는 다른 유럽 국가들이 나중에 채택한 보다 인간 중심적인 과학적 관리론의 형식으로 인식되고 있다. 과학적 관리론의 인기에 매몰되지 않은 예외적 기업들은 1960년대 까지 국제시장에서 생존하는 경향이 있었으며, 이들은 생존을 위해 극적으로 자신을 변화시켰으며 오로지 과학적 관리론만을 제안하는 회사들 보다 더 많은 서비스를 제공하였다(McKenna, 2006).

## 2) 1920년대 ~ 1940년대

1920년대 이전인 초창기에 경영컨설팅 산업에 길을 열어준 것은 엄격한 과학적 관리론의 원칙 보다는 다름 아닌 엔지니어와 회계사들의 연합이었다(McKenna, 2006). 1926년 McKinsey는 자신의 이름을 가진 컨설팅 회사를 설립하였으며 곧바로 Andrew T. Kearney와 동반관계를 형성하였다. 이들은 자신을 컨설턴트와 엔지니어라고 묘사하였으나 초기에는 주로 기업들에 대한 회계업무를 수행하였다(Riordan, 2009). 이 두 회사의 연합은 21세기에도 생존해 있는 McKinsey & Company와 A.T. Kearney의 두 컨설팅 회사의 시작이었다. 오늘날 McKinsey는 경영컨설팅의 아버지라고 불리는 Marvin Bower에 승계되었는데 그는 경영컨설팅은 변호사 또는 의사와 같은 고도의 전문적인 표준을 가져야 한다는 신념을 가지고 있었다. A.T. Kearney는 원래 McKinsey의 파트너였던 A.T. Kearney가 1937년 McKinsey를 떠나 창립한 회사다.

또한, Booz Allen Hamilton은 1929년 파트너십을 설립했는데, 뒤에 회사의 핵심 구성원이 된 Jim Allen을 고용했다. 흥미롭게도 회사 설립일은 1914년으로 기록되고 있지만 그때는 목욕타월을 판매하는 회사와 사무실을 공동으로 사용하고 있을 때였다(Riordan, 2009).

1930년대 미국에서는 규제 변화가 경영컨설팅 산업의 영향력을 가중시켰다. 1929년 미국 주식시장의 붕괴는 대공황의 서막을 알렸다. 컨설팅 산업을 강화하는 더딘 진화의 진행 과정 보다는 오히려 1933년 미국 의회를 통과한 다음 아닌 Glass-Steagall Banking Act와 같은 정책 형성이 컨설팅 산업을 활성화시켰다

(McKenna, 2006). 이 입법은 본질적으로 상업은행들로 하여금 중계업자들과의 협업을 금지할 뿐더러 투자은행 업무에 대한 참여를 금지시켰다. 이 법안은 상업은행들이 초기 경영컨설팅 산업에서 주도해 오던 회계감사 업무를 근본적으로 중지시켰으며, 동시에 미국의 증권 및 외환감독기관이 변호사, 회계사 및 엔지니어들과 같은 전문가들로 하여금 컨설턴트로써 활동하는 것을 금지시켰다(McKenna, 2006).

이 사건으로 컨설팅 산업은 자극을 받게 되었으며(Biggs, 2010), 그리하여 이 시기 경영컨설팅 회사는 1930년대에 평균 100여 개에서 1940년대에는 400여 개로 크게 늘어났음에도 불구하고, 미국과 유럽에서 경영컨설턴트는 회계사나 변호사와 같은 다른 전문 직업 보다 보편적인 것은 아니었다(McKenna, 2006).

그러나, 2차 세계대전이 끝날 무렵 미국 기업들은 경영컨설팅 활용을 증가시키기 시작했고, 게다가 1930년대에 경영컨설팅 산업의 성장은 매년 약 15%, 1940년대에는 매년 약 10%씩 각각 증가했다(McKenna, 2006). 또한 이 시기에 PA Consulting, Atkins, Proud-food Consulting, Bossard Consultants사 등의 새로운 컨설팅 회사가 설립되었다.

한편, 1939년 James McKinsey가 폐렴으로 48세의 나이에 사망하자, Marvin Bower와 Andrew T. Kearney간에 사업 확장 등에 대한 이견으로 당초 회사가 분리되었으며, Andrew T. Kearney는 A.T.Kearney라는 회사를 설립했고, Marvin Bower는 신선하고 새로운 능력이 있는 자들을 채용함으로써 McKinsey & Company의 발전을 장려하였다. 신선하고 새로운 능력이 있는 자들은 비록 산업 현장 지식이 부족하다 할지라도 그 당시 주요 비즈니스스쿨에서 배운 분석적 기법들을 컨설팅 산업과 직접적으로 관련이 있는 것에 적용하였다(Riordan, 2009). 게다가, 최고 비즈니스스쿨 출신자인 MBA 학생들을 고용하는 관행은 오늘날에도 여전히 존재한다.

한편, 유럽에서는 1938년 Sir William Atkins가 엔지니어 회사인 WS Atkins & Partners를 설립했으며, 급속도로 성장하여 공학, 건축 및 프로젝트 매니지먼트와 같은 특화된 서비스를 제공하게 되었다. 상당한 정도의 경영컨설팅 영역을 가진 이 회사는 나중에 세계에서 가장 큰 엔지니어 및 종합컨설팅 회사 중 하나가 되었다. 또한 유럽에서는 1943년 초기 Bedaux의 종업원이었던 Ernest Butten이 PA Consultants를 설립하였다(Kipping, 2002).

2차 세계대전 후 유럽에서도 컨설팅 회사가 증가하였는데, 영국에서는 미국계 기업인 Bedaux가 몇 개의 회사를 설립하고, 이들 회사들은 컨설팅산업의 전문가 화를 촉진시키기 위하여 1950년대 경영컨설팅협회(MCA)설립에 주도적인 역할을 수행하였다.

### 3) 1950년대 ~ 1960년대

McKenna(2006)는 1930년대에 상업은행의 투자은행 업무 및 회계감사 업무를 금지하는 입법 규제(Glass-Steagall Banking Act)가 미국 컨설팅 산업의 성장을 촉발한 것처럼, 1950년대에는 기업 간 담합과 독과점을 금지하는 정책들이 컨설팅 산업 성장의 촉진제가 되었다고 주장했다. 예를 들면, IBM같은 컴퓨터 제조 기업은 기업 간 담합 및 독과점 금지법에 따라 컴퓨터 관련 컨설팅 서비스를 제공하지 못하고 부상하는 정보기술 영역 컨설팅을 대형 회계법인 들에게 양보해야 했다(McKenna, 2006).

Arthur Anderson은 정보기술 산업의 진화를 장려하는 기업들에게 정보기술 컨설팅을 제공하면서 큰 수익을 올렸다. 게다가 Arthur Anderson은 특별히 사업 목적을 위해 General Electric사가 컴퓨터 시스템을 도입하는데 관여하였으며, IBM의 활동을 제약하는 독과점 금지법 때문에 여타 컴퓨터 기반 컨설팅 회사들이 발전하게 되었다. 실제로 IBM은 반 독과점법이 철폐된 때인 1991년 까지 쇠퇴의 길을 걸어야 했다(McKenna, 2006).

한편, 경영컨설팅 서비스에 대한 요구는 또한 전문 지식에 대한 요구를 동반하였다. 1950년대에는 컨설팅 회사들이 McKinsey & Company의 최고 인재를 채용하는 Bower의 전례를 따름에 따라 최고 비즈니스스쿨로부터 MBA들을 고용하는 관점에서 경영컨설턴트 회사들의 인재 채용이 특히 치열해졌다(Riordan, 2009).

1950년대에는 1세대 컨설팅 회사들의 대부분이 그들의 기원인 테일러 주의로부터 활동을 다변화하기 시작했으며(Kipping, 2002), 1956년 영국에서는 당시 영국 Bedaux를 포함한 4개의 대형 컨설팅 회사가 경영컨설팅협회(MCA)를 창설했다. 1960년대부터 4개의 대형 컨설팅 회사 중 PA Consulting사 정도를 제외하고는 시장

점유율이 하락하기 시작했으며, 이들 회사들은 1980 ~ 90년대에는 그나마도 다른 회사들의 인수 및 합병을 통해 생존하였다.

그럼에도 불구하고 경영컨설팅 산업은 쇠퇴하지 않았으며 대신 새로운 컨설팅 회사의 탄생이 있었으며, 1950년대 말부터 미국에서는 2세대 컨설팅 회사들이 부상하기 시작했다. Arthur D. Little & Booz, Allen & Hamilton과 같은 기업들이 변창했으며, 이들 기업과 1세대 기업의 차이는 프로세스나 조직 보다는 사람에 초점을 두었다는 점이었다(Kipping, 2002).

1950년대 McKinsey & Company는 Booz Allen과 같은 회사들에 의해 시장점유율 면에서 크게 추월당했음에도 불구하고, 1959년에 런던에 그들의 첫 번째 국제사무실을 설립하였으며, 1960년대 말경에는 그들 수입의 1/3이 해외사업에서 창출되었다(Kipping, 2002).

당시에 경영컨설팅 산업에서 전략이 주요 상품이 되었고, 테일러 주의자들의 원칙과 연계하지 않는 일부 초기 회사들의 재부상은 다른 컨설팅 회사들을 자극하였다. Bruce Henderson은 General Electric에서 전략 기획가로 활동하다가 Arthur D. Little사로 옮겨 컨설팅 트로 일한 후 1963년 Boston Consulting Group을 설립했는데, 이는 최초의 순수 전략중심의 컨설팅 기업이 되었다(Kipping, 2002).

게다가, 1960년대에 경영컨설팅 산업은 수십억 달러 규모의 시장을 형성했으며, 특히 이 시기에 회계감사 업무가 점차적으로 감소함에 따라 많은 회계법인들이 새로운 사업영역을 탐색하게 되면서 컨설팅 산업에 합류하게 되었다. 결국, 이로 인해 무제한적 산업을 통한 제도적 위험이 발생된 것이다(Johannes Glucker & Thomas Armbruster 2003). 1960년대 말 Arthur Anderson, Coopers & Lybrand, Ernst & Whinney, Arthur Young, KPMG Peat Marwick, Delloitte, Touche Ross, Price Waterhouse 등 대형 8개 회계법인들이 부상하였으며 이들은 미국 이외의 나라에서 특히 중요한 것으로 간주되는 컨설팅 산업에 전문성을 부여하게 만들었다 (Saint-Martin, 2000).

#### 4) 1970년대 ~ 1980년대

1970년대에는 BCG, McKinsey & Company, Booz Allen 등과 같은 몇몇 컨설팅 회사들은 여전히 성공을 거두고 있었지만 많은 컨설팅 회사들이 저 성장기를 맞은 시기였다. BCG, Booz Allen 및 기타 컨설팅 기업들은 보스턴과 메사추세츠의 하버드 비즈니스스쿨과 같은 선도적인 비즈니스스쿨과 상징적인 제휴를 형성하였으며, 이들 비즈니스스쿨에서 개발된 조직 이론과 기법들이 컨설팅 분석 툴과 방법론의 탄생에 일조하게 되었다. 새로운 전략경영 분야가 부상한 것은 다름아닌 이러한 비즈니스스쿨과의 연계 때문 있으며, 이후 많은 컨설팅 기업들이 따라할 수 있는 토대를 제공했다(Riordan, 2009). 게다가, 1970년대 초반에 Boston은 컨설팅과 부딪치지 않고서는 거리를 걸을 수 없을 정도로 컨설팅의 메카가 되었다(Riordan, 2009). 또한 이 시기에는 William W. Bain과 같은 사람에 의해 설립된 저명한 컨설팅 회사들이 비즈니스스쿨에서 배운 분석적 기법과 고객관계 관리를 결합하여 성장하였다(Riordan, 2009).

1970년대에 반 독과점법인 연방법에 의해 밀려난 IBM의 공백을 채우는 정보기술 산업은 빠르게 확장되었으며, 1977년 Nolan, Norton & Company가 정보기술 관리 컨설팅에 특화하여 설립되었다.

영국에서는 영란은행이 McKinsey & Company로 하여금 세계은행에 대한 정보기술 프로젝트를 수행하게 하는 과정 속에서 재편되었다. BCG 또한 미국 보다는 일본으로부터 이론적 비즈니스모델을 사용하는 경쟁전략에 몰두하고 있는 영국 자동차 산업에 대한 연구를 하고 있었다(McKenna, 2006).

1980년대 후반까지 몇 안 되는 컨설팅 회사가 있었음에 불구하고, 1980년대와 1990년대 들어 경영컨설팅 산업은 지속적인 성장을 구가했으며, 컨설팅 산업은 중대한 변화를 겪으면서 대기업뿐만이 아니라 소기업과 관련한 선진 경제권의 가장 빠르게 성장하는 분야 중 하나가 되었다(Fincham and Clark 2003). 특히, 1980년 전 세계 컨설팅 산업 매출이 30억불에서 1990년 매출은 600억불로 증가, 10년 만에 20배의 성장을 기록했으며(Fincham and Clark, 2003), 이는 단순히 산업분야의 절대적인 규모의 변화로만 평가할 것이 아니라, 선진 경제권에서 중심적인 산업의 위상이 특정 서비스산업 특히, 비즈니스서비스 산업으로 이동하는 산업재편 과정으로 평가된다(Fincham and Clark, 2002).

## 5) 1990년대 ~ 21세기

1990년대의 컨설팅 산업은 두 자리 수 성장을 구가했다(McKenna, 2006). 영국에서는 컨설팅산업이 전형적인 수익률 기준으로 19%의 성장률을 기록하면서 일관된 성장을 보였다(Ferguson, 2002). Ferguson(2002)는 컨설팅 산업은 크게 두 흐름이 있었는데 이는 다름아닌 전략과 운영 그리고 성과개선 분야가 그것이 다고 주장했다. 또한 e-비즈니스산업이 개발되고 컨설팅산업이 글로벌화하기 시작한 것도 바로 이 시기라고 주장한다. 인터넷의 발달로 e-비즈니스가 도래하였고, 이는 조직들을 통한 정보기술 확대와 관련한 많은 발전의 초석이 되었으며 이는 인터넷과 인스턴트 메시지와 같은 관련 제품에 의해 혁명화 된 기업과 소비자 간의 적용인 B2C는 물론 기업과 기업 간 적용인 B2B를 포함하고 있다.(Biggs, 2010)

흥미롭게도 이 시기에 학계가 컨설팅 산업에 관심을 갖게 되었다는 사실이다. 아마도 Higdon(1969)이 컨설팅에 관한 최초의 학술서 였지만, 1990년대에는 Robin Fincham, Timothy Clark, Matthias Kipping 및 Lars Engwall과 같은 저명한 인사가 거론되기는 하지만, 그중의 일부만이 컨설팅 관한 논문에서 볼 수 있었다(Biggs, 2010).

역설적으로 컨설팅 회사의 현실적인 서비스를 강조하는 컨설팅 관련 많은 책들 중 일부가 이들 컨설팅 회사에 수익을 가져다주었다. Saint-Martin(2000)은 Hammer & Champy가 1993년 BPR(business process reengineering)의 신기원을 이룬 책을 쓴 이후에 이들을 고용한 컨설팅 회사의 년 수익이 2배 이상, 즉 7천만 달러에서 그 이듬해에 1억 6천만 달러로 증가하였고 주장하였다. Deloitte, AT Kearney, BCG 그리고 McKinsey & Company 등과 같은 컨설팅 회사들도 또 다른 책들을 발간하였으며, 대부분의 컨설팅 회사들은 *Harvard Business Review*와 같은 경영관리 간행물을 읽는데 공헌하였고, 심지어는 그들 자신의 저널을 출간하였다(Biggs, 2010).

1980년대 후반부터 1990년대 들어 앵글로 아메리칸 컨설팅 회사들이 컨설팅 산업에서 유력한 주자로 부상하기 시작했다(Saint-Martin, 2000). 1989년의 대형 6개 회계법인은 1999년에 5개 되었고, 2009년에는 4개가 되었으며, Price Waterhouse, Coopers, Ernst & Young, KPMG 그리고 Deloitte가 그것이다(Biggs, 2010).

한편, 컨설팅 산업의 경제적 중요성의 증가, 컨설팅 산업의 고속 성장, 환경의 불

연속성 증가 등에 따른 컨설팅 수요 증가 및 컨설팅 산업 구조의 중대한 변화 등에 주목하며 1990년대 중반부터 T. Clark를 필두로 한 비판 컨설팅 연구가 새로운 컨설팅 연구방향으로 부상하게 되었다(Fincham and Clark, 2002).

21세기 초반의 컨설팅 산업은 회계법인 기반의 컨설팅 기업과 정보기술 기반의 컨설팅 기업이 지배적인 우위를 보이고 있으며, 이들 모두는 컨설팅 산업의 역사적 요구를 가지고 있다(Biggs, 2010).

한편, 1980년대 영국의 대처 및 미국의 레이건 정부에서 시작된 신자유주의 사상, 즉 작은 정부와 큰 시장 기조는 1990년대에도 계속되었으며, 이는 금융자본주의의 급성장을 부추기게 되고 결국, 1999년 상업은행업과 투자은행업의 겸업을 허용하는 Gramm-Leach-Bliley Act의 채택으로 인하여 1933년 채택된 미국 연방법인 Glass-Steagall Banking Act의 폐기를 야기하게 된다. 이로써 다시금 상업은행이 투자은행 업무를 겸업할 수 있을 뿐더러, 동일 기업에 대한 컨설팅 서비스와 회계감사업무를 병행할 수 있게 되었다.

그러나, 동일 고객에 대하여 회계감사 업무와 컨설팅 서비스를 함께 제공하는 것은 잠재적 이해상충의 의심을 받아 왔고, 이는 미국 내 7대 기업인 Enron사의 붕괴 사태 이후 현실화 되었다. 즉, 회계감사 법인인 Arthur Andersen은 Enron사에 회계감사 비용 보다 더 많은 컨설팅 서비스 비용을 청구한 것이다(McKenna, 2006). 이는 2002년의 Sarbanes-Oxley Act를 유도하게 되는데, 이 법안은 회계법인으로 하여금 회계감사 대상 고객에게 컨설팅 서비스의 제공을 금지 시키는 것으로, 1930년대의 법률적 틀, 즉 Glass-Steagall Banking Act를 재구성한 것으로, 대형 회계법인들이 컨설팅 및 여타 서비스에서 철수함에 따라 정부의 규제적 관여가 컨설팅 산업을 다시 한 번 재편하는 계기가 된다(McKenna, 2006). 결국, 다시 원상으로 회복되는 상황이 연출된 것이다.

한편, 해외 컨설팅 시장은 2009년 경제위기의 여파로 전년대비 9.1%의 마이너스 성장을 기록하였으나 2010년에는 전년대비 4.4% 성장한 1,928억 달러를 기록하였다. 2011년 상반기에는 기업들의 투자확대와 원가절감에 대한 수요 증가로 컨설팅 시장이 성장세를 지속하는 듯 보였으나 2011년 하반기부터 세계경제 침체에 대한 우려로 인해 컨설팅 수요가 감소하면서 성장세가 둔화되어 2011년 해외 컨설팅 시장 규모는 전년대비 3.0% 증가한 1,986억 달러를 기록하였다(Kennedy Information,

2011-2014).

2010년을 기준으로 수요처 별 현황을 살펴보면, 재무 서비스 분야(400억 달러)가 20.7%로 가장 높게 나타났으며, 그 뒤를 이어 공공분야의 컨설팅 수요(394억 달러)가 19.4%로 나타나 재무 서비스 및 공공부분 두 분야에서의 컨설팅 수요가 해외 컨설팅 시장(1,928억 달러) 전체의 40%를 차지했다. 그 밖에 헬스케어 분야는 미국의 의료개혁에 따른 의료산업 컨설팅 수요 증가의 영향으로 전체 컨설팅 수요의 10.2%(197억 달러)를 차지했다(Kennedy Information, 2011-2014).

한편, 2012년 해외 컨설팅 시장 규모는 전년대비 2.5% 증가한 2,036억 달러로 예상되며, 2010~2014년까지 연평균 2.4%의 성장률을 기록할 것으로 예상된다. 해외 컨설팅 시장 성장의 주요 동향을 예측해 보면, 경기회복에 따른 기업들의 기업구조 변화를 통한 원가절감 컨설팅 수요 증가와 함께 산업 별 대규모 규제확산이 컨설팅 수요를 견인할 것으로 보인다(Kennedy Information, 2011-2014).

## 6) 국내 경영컨설팅 산업의 발전사 및 현황

이하에서는 먼저 국내 경영컨설팅의 발전사를 개괄적으로 조망해 본 다음 국내 경영컨설팅 현황에 대하여 알아보기로 한다.

### 가) 국내 경영컨설팅 산업의 발전사

한국표준산업분류 상 경영컨설팅이란 외부의 독립적인 전문가에 의해 기업의 경영상 애로점을 규명하고 이를 해결하는 방안을 제시하여 적기에 실시될 수 있도록 도움을 주는 행위를 의미한다는 점을 감안할 경우, 국내 경영컨설팅의 역사는 매우 짧다고 할 것이다.

먼저 1950년대 국내의 초기 경영컨설팅은 주로 경영학과 교수나 공학과 교수 등이 개인적으로 수행하던 컨설팅이 중심을 이루었다.

그 후 1960대 들어서 국내 경영컨설팅 산업은 한국생산성본부(1957년 설립), 한국능률협회(1960년 설립), 한국표준협회(1962년 설립) 등이 설립되면서 주로 기업체들

의 종업원을 대상으로 원가절감, 생산성향상 및 경영합리화 등에 대한 강의를 하는 수준 정도였다.

한편, 이 시기에 미국 등지에서 경영컨설팅을 연구 했거나 경험이 있는 소수의 사람들이 개인 사업자 형태로 경영컨설팅 업무를 수행하기도 하였으며, 1961년 3월 정부에서는 중소기업 육성을 위한 종합대책을 발표함으로써 중소기업에 대한 금융정책 등 중소기업에 대한 지도를 시작하게 됨으로써 정부정책에 의한 경영컨설팅 태동기가 시작되었다.

1960년 중반 중소기업은행, 공업진흥청, 중소기업협동중앙회 등에서 기업에 대한 지도를 시행하게 되었으나, 주로 농업국가에서 공업국가로 그리고 경공업에서 중공업으로 전이가 이루어지고 있는 시대적 상황을 감안할 경우 현대적 의미의 경영컨설팅에 대한 명확한 개념 정립이 되어있지 않은 시기라 볼 수 있다.

1970년대부터 1980년대 사이에는 공공기관에 의한 제도의 정착과 정부의 지원이 이어졌으며, 1979년 중소기업진흥법이 제정됨으로써 중소기업에 대한 종합적인 지도사업이 수행됨으로써 비로소 경영컨설팅이 발전할 수 있는 기반이 마련되었다 할 것이다. 1973년 공업진흥청에 기술지도국이 생겨 기술지도 사업과 KS 허가 제도를 위한 품질관리시스템이 구축되었다.

1979년에는 중소기업경영기술지도 계획이 수립되어 중소기업진흥공단, 대한상공회의소, 국민은행, 중소기업은행, 신용보증기금 등의 지도기관을 별로로 지정하여 지도를 시행함으로써 경영컨설팅 개념이 공공기관에 의해 주도되는 양상을 보였다.

한편, 1980년대 들어 우리 경제의 급속한 성장, 임금상승, 기술발전 등의 기업환경이 급변하면서 정부 주도의 기업 경영지도는 일정부분 한계에 직면하게 된다.(전기수, 2009)

한국능률협회 컨설팅(1989년 설립)을 중심으로 기업체의 산업교육, 생산관리 및 인증업무 등의 서비스를 제공하였으며, 1980년~1997년 사이에 Andersen, McKinsey 등과 같은 다국적 경영컨설팅 회사가 국내 시장에 진출함에 따라 비로소 경영컨설팅 개념이 도입되었다(장동인, 2011).

1990년대 초반 ISO 9000 시리즈의 도입과 관련하여 컨설팅 산업이 활성화 되었으며 그 기간에 민간에 의한 컨설팅회사의 설립이 확산되기 시작하였다.

한편, 1997년 외환위기를 거치면서 경영컨설팅에 대한 인식이 확산되고 정부에서

도 컨설팅 산업을 정책과제로 시도하기에 이른다(전기수, 2009). 또한 이 시기에는 IMF에서 요구한 재벌기업의 구조조정에 관한 컨설팅 산업이 주류를 이루었다.

2000년 ~ 2002년 사이에는 전 세계적으로 정보기술 산업에 대한 붐으로 인해 정보기술 관련 컨설팅 산업의 대약진이 있었으며, 2002년 이후 현재까지는 전문화 및 역량이 상당한 수준인 컨설팅 회사들의 출현이 있었으며, 국내 기업들의 성장전략 찾기에 발맞춘 글로벌 시장 및 신 시장에 대한 성장 전략 컨설팅 산업이 주류를 이루고 있다(장동인, 2011).

한편, 조영대(2005)는 국내 컨설팅 산업의 변천사를 아래 [표 2-1]과 같이 정리하였다.

#### 나) 국내 경영컨설팅 산업 현황

##### (1) 국내 컨설팅 산업 시장

컨설팅 산업은 타산업의 지식집약화와 고부가가치를 지원하는 대표적인 지식서비스 산업으로 시장규모는 4조 7,314억 원, 관련 종업원 수는 30,462명, 컨설팅업체 수는 3,735개로 조사되었다.(통계청, 2011)

컨설팅 회사에 근무하는 상시종업원 수는 10명 미만인 업체가 전체의 82.1%를 차지하고 있어 컨설팅 업체의 규모가 매우 영세한 것으로 나타났다. 또한 컨설팅사 전체의 약 62%를 차지하는 5명 미만의 컨설팅사의 평균 매출이 2억 원 정도인데 반해 50인 이상의 컨설팅사의 평균 매출액은 255억 원으로 나타났다. 그러나 1인당 매출액으로 보면 크게 차이가 나지 않는 것으로 나타났다.(통계청, 2011)

컨설팅 산업의 국내 시장규모를 살펴보면 1997년 7,977억 원에서 1999년 1조원을 돌파하였고, 2011년에는 4조 7,313억 원의 시장규모를 형성하고 있다.(통계청, 1997-2011)

##### (2) 국내 컨설팅 시장 동향

한편, 국내 컨설팅 시장 동향을 살펴보면 첫째, 다양한 분야 컨설팅의 원스톱 서비스를 위한 컨버전스 경향이다. 최근 글로벌 컨설팅 회사를 중심으로 고객사의 다양한 필요에 부응하기 위해 전략에서부터 프로세스, IT를 모두 아우르는 서비스 체제를 갖춰가고 있다. 이에 따라 컨설팅 시장은 예전의 전략, 프로세스, IT 부문으로 나뉘어 경쟁하던 체제에서 점차 서비스가 혼재되는 컨버전스 양상으로 가는 추세이다.

구체적인 예로 IT솔루션 기업인 오라클은 경영 컨설팅 전문기업인 삼일 Pwc와 CI(Corporate Intelligence for Just in Time Decision Making) 솔루션을 공동으로 출시하였고, 삼일 Pwc 컨설팅은 MS와 함께 업무 공간과 일하는 방식, 정보 기술이 통합된 스마트워크 분석 및 구축 방법론을 통해 기업에 적합한 스마트워크 업무 환경과 업무 프로세스를 제시하고 MS의 IT 솔루션을 제공하는 새로운 컨버전스 컨설팅 서비스를 출시하였다.

둘째, 주요 컨설팅 회사들의 IT 서비스 사업 강화다. 주요 컨설팅 회사들과 통신사들이 IT 서비스 사업을 강화하고 있어 IT 서비스 시장에서도 경계가 사실상 사라지고 경쟁이 전 방위로 확대되고 있다. SK텔레콤, KT, LG유플러스 등 주요 통신기업을 비롯해 언스트앤영 한영, AT커니코리아, 딜로이트코리아, 액센츄어코리아 등 컨설팅 기업의 IT 서비스 시장 영향력이 확대되고 있다.

한 예로 액센츄어코리아는 공격적으로 시스템통합(SI) 인력 및 컨설턴트를 확충하여, 전사자원관리(ERP)와 공급망관리(SCM) 영역 등 기업 핵심 애플리케이션 및 모바일, 클라우드 영역을 중점적으로 보강해 KT 차세대 프로젝트와 포스코 포스피아 3.0 프로젝트 등에 참여하고 있다.

또한 통신사들은 탈 통신을 지향한 사업다각화 과정에서 모바일오피스, 클라우드 사업을 비롯해 기업용 솔루션 사업을 적극 확대하고 있다. KT, SK텔레콤, LG유플러스 등은 기업용 ERP클라우드 서비스를 내놓고 있으며 이어 모바일오피스 시장에서도 독자적 솔루션으로 시스템 구축을 확대하고 있다.

이와 같이 통신기업과 컨설팅회사들은 전문성을 무기로 신규 시장인 모바일·클라우드·융합 영역 및 환경·컴플라이언스 등 신규 IT서비스 시장에서 입지를 확대하고 있다.

셋째, 중견기업들의 컨설팅 수요 증가 추세다. 기업이 전략이나 프로세스 분야 전

문가를 상시 고용하려면 비용이 너무 많이 들기 때문에 필요할 때마다 컨설팅을 통해 외부 전문가를 일시적으로 활용하여 회사를 업그레이드하는 것이 훨씬 경제적이라는 분위기가 형성되고 있다. 이에 중견기업의 경우 6개월에서 1년 정도 컨설팅을 통해 조직을 업그레이드시키고, 컨설팅 기법을 배워서 유지시키려는 니즈가 증가하고 있다.

마지막으로, 정부기관, 공기업 등 공공부문의 컨설팅 수요 증가 추세다. 정부의 공공기관 경영평가(주무부처 기획재정부) 제도가 도입된 이후 해당 기관들의 경영혁신 참여에 따라 공공부문 컨설팅 시장이 커지고 있는데 재무, 인사, 경영관리, 설비관리, 조달 등 모든 부문에 걸쳐 종합적이면서도 구체적인 혁신 방안에 대한 컨설팅이 증가하고 있다. 다만 공공부문 컨설팅은 민간분야에 비해 상대적으로 단가가 낮게 책정되는 경우가 많아 고급 인력들이 컨설팅 참여를 기피하는 현상이 발생하고 있다.

[표 2-1-1] 국내 컨설팅 산업의 역사 요약[조대영(2005), p.39 인용]

구 분	특 징	주요 내용
1960년대	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지도기관 설비</li> <li>- 공업국가로 변환</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 한국생산성본부 설립(1957)</li> <li>□ 한국능률협회 설립(1960)</li> <li>□ 한국표준협회 설립(1962)</li> </ul>
1970년대	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지도기능 태동</li> <li>- 수출산업 주도</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 공업진흥청 설립(1973): 지도사업 시행</li> <li>□ 공업진흥법(1978): 지도사제도 시행</li> <li>□ 중소기업진흥공단(1979): 종합지도기관</li> </ul>
1980년대	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 민간 지도기관 전환</li> <li>- 산업구조 고도화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 중소기업대학원 경영지도학과 설치(충실태)(1985)</li> <li>□ 중소기업창업지원법 제정(1986): 민간지도회사 설립</li> <li>□ 한국능률협회컨설팅 설립(1989)</li> </ul>
1990년대	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 경영컨설팅 보급</li> <li>- 민간컨설팅 기관 확산</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 경영컨설팅 활성화(1992): ISO 9000 시리즈</li> <li>□ 외환위기 이후 컨설팅 수요 증가</li> <li>□ 컨설팅을 산업적 개념에서 정부가 정책화 시도</li> </ul>
2000년대	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 토클 컨설팅 서비스</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 경영전략 컨설팅, 비즈니스운영 컨설팅</li> <li>□ IT 컨설팅에 대한 토클 컨설팅 서비스</li> </ul>

[표 2-1-2] 경영컨설팅 산업의 역사 요약

구 분	주요 사건
초창기 (1920년대 이전)	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Taylor의 관학적 관리론: 시간에 대한 과업을 수행</li> <li>□ 경영 컨설팅의 태동기</li> </ul>
1920~1940년대	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 1929년 미국의 주식시장 붕괴에 따른 대공황 발생</li> <li>□ 미국에서 Glass-Steagall Banking Act 발효(상업은행 업무와 투자은행 업무 분리)</li> <li>□ 경영 컨설팅 산업의 성장을 주동</li> </ul>
1950~1960년대	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 미국에서 Anti-Trust Law(반 독과점법) 발효</li> <li>□ IBM 등 독과점 기업 쇠락</li> <li>□ 회계업무 감소로 대형 회계법인들이 새로운 영역 탐색(컨설팅 경계의 파괴)</li> </ul>
1970~1980년대	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 학계(하버드 비즈니스스쿨)와 실무계(멕肯지, 우즈알란 등)의 연합 전선 형성</li> <li>□ 컨설팅 기법의 눈부신 발전(특히, 전략 컨설팅)</li> </ul>
1990년대~21세기	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 컨설팅 산업의 글로벌화</li> <li>□ Gramm-Leach-Bliley Act 발효(투자은행 업무와 상업은행 업무의 겸업을 허용)</li> <li>□ Clark를 필두로 한 비판 컨설팅 대두</li> <li>□ Enron 부정 회계 사태 발생</li> <li>□ 미국의 Sarbanes-Oxley Act 발효(Glass-Steagall Banking Act의 신 버전)</li> <li>□ 경영 컨설팅 산업의 재편(대형 회계법인의 컨설팅 산업 철수)</li> <li>□ 현재는 회계법인 기반 및 정보기술 기반 컨설팅이 주류</li> </ul>

## 제 2 절 경영컨설팅의 정의 및 개념적 구성요소

경영컨설팅 산업은 앞서 살펴본 바와 같이 오랜 역사적 및 산업적 배경을 가지고 있으며, 산업의 발달 및 성장과 그 궤적을 같이 해왔다. 그동안 경영컨설팅은 다양한 관점과 목적에 따라 여러 가지로 정의되어 왔으나, 아직까지 학계와 산업계에서 일치된 정의에 도달하지 못하고 있는 게 현실이다.

지금까지 컨설팅 산업의 범위를 설정하고 컨설팅 서비스를 제공하는 기업들을 확인하거나 또는 단일한 일단의 과업과 기술을 정의하려는 시도가 많았다. 하지만 이러한 접근법은 경영컨설팅 산업 및 컨설팅 업무가 끊임없이 변화하는 속성 때문에 좀처럼 정의하기 어려웠다(Fincham and Clark, 2002). 의상 스타일, 음악 그리고 건축 디자인과 같이 경향에 따라 인기가 올라가는 특성을 가진 것처럼 경영사상과 경영기법들이 유행에 따라 변화하며, 그래서 경영컨설팅을 구성하는 것도 끊임없이 변화하기 때문에 좀처럼 정의하기 어려운 것이다.(Fincham and Clark, 2002). 경영컨설팅은 자문을 제공하는 활동인 반면, 시간이 경과하면서 자문의 본질과 자문의 구성요소가 계속해서 변화하기 때문이다.

그럼에도 불구하고 현대적인 경영컨설팅이 시작된 지 120여 년이 지난 가운데 학계와 산업계에서 일치하는 경영컨설팅의 정의와 개념적 구성 요소를 정립하는 것은 매우 의미 있는 과제라 할 수 있다.

### 1) 경영컨설팅의 정의

경영컨설팅이란 전략, 마케팅, 재무, 인사 등 다양한 영역에서 활용되고 있으며 국내에서는 2008년 시행된 한국표준산업분류(KSIC 9)에서 경영컨설팅업을 별도로 명시하였다. 한편, 한국표준산업분류에 의한 경영컨설팅은 다른 사업체에게 사업 경영문제에 관하여 자문을 하거나 지원하는 산업 활동으로 정의하고 있다. 즉, 기업의 경영상 애로점을 규명하고 이를 해결하는 방안을 제시하여 적기에 실시될 수 있도록 도움을 주는 행위를 의미한다. 미국 회계사회에서는 경영컨설팅은 특별한 분

야의 전문성을 가진 전문가들이 자기들의 지식과 경험을 활용하여 경영 문제를 해결하고 객관적이고 전반적인 시각에서 기업의 기획과정을 지원하는 것이라고 정의하고 있다. 영국 경영컨설팅협회(MCA, 2002) 에서는 경영컨설팅은 경영상 이슈에 대한 독립적인 조언과 지원을 제공하는 것으로서 여기에는 전형적으로 문제 또는 기회를 발견하고 분석하는 것, 적절한 조치를 권고하는 것, 그리고 권고안을 실행할 수 있도록 도움을 주는 것을 포함한다고 정의하고 있다.

한편, Fritz Steele(1975)은 경영컨설팅을 업무 또는 일련의 업무의 내용, 과정 구조에 도움을 제공하는 한 형식으로써 그 업무를 수행할 책임을 지진 않지만 실제로 책임을 지는 책임자들을 돋는 역할로 정의하고 있다.

Larry Greiner & Robert Metzger(1983)는 경영컨설팅은 계약 체결을 통해 특별히 훈련되고 자격을 갖춘 사람들에 의해 조직들에 제공되는 자문업무로 이들은 객관적이고 독립적인 방식으로 고객인 조직을 지원하는데, 경영 문제들을 확정 짓고, 그러한 문제점들을 분석하며, 그에 관한 해결책을 제시하고, 요청이 있을 경우 해결책의 실행에 도움을 제공하는 것으로 정의하고 있다.

Milan Kubr(2002)는 경영컨설팅은 독립적인 전문 자문 서비스로서 관리인들과 조직들이 조직의 목적들과 목표들을 성취하도록 지원하는 것으로, 경영상, 사업상 문제점들을 해결하고, 새로운 기회들을 발견하여 포착하며, 변화들을 유도하고 배우며 실행하는 역할을 하는 것으로 정의하고 있다. 또한 그는 컨설턴트의 독립성과 관련하여 고객으로부터 경제적, 행정적, 정치적 및 정서적 독립을 주장하였다.

Barcus & Wilkinson(1994)은 경영컨설팅은 경영상 문제점이나 사업기회를 확인하고 분석할 수 있도록 고객에게 도움을 주기 위하여 자격 있는 사람에 의해 제공되는 독립적이고 객관적인 자문 서비스를 의미하며, 경영컨설턴트는 경영상 이슈와 관련한 해결방안이나 활동을 권고하고, 고객이 요청하는 경우 이에 대한 실행을 도와주는 것이라 정의하였다.

한편, Ciampi(2009)는 경영컨설팅이란 1) 고객으로부터 독립적이고, 고객 외부의 사람에 의해서 제공되는 서비스이며, 2) 그 사람은 적절한 과학적 능력과 기술을 가지고 있어야 하고, 3) 고객으로 하여금 최고 경영층의 기능과 관련된 기업적 문제를 찾아서 해결하도록 하는 자문으로 구성되며, 4) 교정적이고 진보적이며 창조적인 접근방법을 사용하는, 5) 그래서 새로운 기업가적 지식의 창출에 공헌하는 것이라고

정의하였다. 즉, 경영컨설팅이란 고객으로부터 독립적인 고객 외부의 사람이 교정적이고 진보적이며 창조적인 접근방법을 사용하여 최고 경영층의 기능과 관련된 기업적 문제를 고객으로 하여금 찾게 하고 이를 해결하도록 의견을 제공하는 서비스 활동으로, 결국 새로운 지식창출에 공헌하는 것으로 정의하였다.

또한 그는 이와 같은 경영컨설팅의 정의로부터 다음과 같이 경영컨설팅의 8가지 개념적 구성요소를 제시하였으며, 기존 연구들이 중점을 둔 전문가적 지식의 일방향적 전달, 즉 컨설턴트의 속성적 측면을 지나치게 강조하는 것과는 달리, 이는 경영컨설팅을 지식창출 관점에서 고객과 컨설턴트 간의 상호관계를 중시하는, 즉 고객과 컨설턴트 간의 구조적 및 관계적 측면을 중시하는 쌍방향적 접근방법을 보여주고 있다 할 것이다.

## 2) 경영컨설팅의 개념적 구성요소

Ciampi(2009)는 경영컨설팅을 정의하면서 종합적 개념 틀로 제시한 경영컨설팅의 차별적 그리고 존재론적인 특징인 8가지의 개념적 구성요소를 도출하였으며, 1) 컨설턴트의 독립성(The consultant's independence), 2) 컨설턴트의 전문성(The consultant's scientific-professional skill and abilities), 3) 고객-컨설턴트의 관계성(The client-consultant relationship), 4) 컨설팅의 문제 지향성(The problem oriented nature), 5) 컨설팅 관계의 계약적 및 신탁적 특성(The contractual and fiduciary nature of the relationship), 6) 문제의 기업 관련성(The entrepreneurial nature of the problems addressed), 7) 문제의 최고경영자 관련성(The top management emphasis), 8) 컨설팅의 가치 창출 잠재력(The cognitive nature of management consulting's value creation potential)이 각각 그것이다.

### 가) 컨설턴트의 독립성

컨설턴트의 독립성이란 컨설턴트는 금융상, 의사결정 과정상 그리고 정서적 조건 등으로부터 반드시 독립적 이여야 하며, 그래서 고객으로부터 그들에게 부여된

신탁 업무와 관련하여 인지적이고 행동적인 접근방법을 채택함으로써 그들의 평가와 의견을 객관적이고 공정하게 표현할 수 있다는 것을 의미한다(Ciampi, 2009).

컨설턴트의 독립성과 관련하여 자주 회자되는 사건은 Arther Andersen이 회계감사와 컨설팅 자문을 해준 Enron사의 회계부정 사건이다. 한때 포춘지 선정 500대 기업에서 7위로 승승장구하던 초대형 에너지 기업인 Enron사에 대해 회계 장부조작을 통한 분식회계를 제공하고 컨설팅 자문을 제공했던 회계법인 Arther Andersen은 엄청난 회계 업무비와 컨설팅 비용을 받고도 이를 제대로 검증하지 않고 오히려 이런 사실을 입증할 문서들을 파기 했다가 결국 문을 닫은 사건이다(Fincham and Clark, 2003).

#### 나) 컨설턴트의 전문성

경영컨설턴트는 사전 컨설팅 작업이나, 기업가적 경험 그리고 특별한 교육 훈련 등을 통해 얻어진 적절하면서도 과학적이고 전문가적 기술 및 능력을 소유함으로써 효과적이고 독립적인 접근방법을 보장할 수 있어야 한다(Ciampi, 2009). 이러한 특성은 경영컨설팅을 전문가적 직업으로 해석하는 정의적 접근방법에서 강조하는 것으로 경영컨설팅의 본질을 정확히 컨설턴트가 소유한 특별한 전문가적 기술과 지식에서 찾고 있다(Greiner and Metzger, 1983). 컨설팅 활동의 이와 같은 측면은 비록 컨설팅 회사에서 종종 적절하게 고려되지 않을지라도 모든 컨설팅 과정 국면에서 명백하게 중요하다(Ciampi, 2009).

컨설턴트의 전문성과 관련된 일화로는 이탈리아의 모 의류 디자인업체가 ERP 구축을 위하여 컨설팅을 의뢰하는 과정에서 관련 컨설팅 회사가 수주를 받기 전에는 수석 컨설턴트들이 미팅에 참석한 반면, 수주를 받고 나서는 전문성이 다소 떨어지는 컨설턴트들이 컨설팅 과정에 참석함에 따라 컨설팅을 발주한 의류 디자인업체에서는 컨설팅이 성공할 수 있다는 인상을 받지 못함에 따라 컨설팅 프로젝트 자체가 실패로 돌아갔던 사례를 들고 있다(Ciampi, 2009).

#### 다) 고객-컨설턴트의 관계성

자문이란 것은 컨설턴트의 일을 특정짓는 독립성(정서적 독립성을 포함) 및 객관성을 충족시킬 수 없기 때문에 경영컨설팅은 자문이 아닌 의견을 제공하는 것이다. 경영컨설팅은 제공된 의견의 품질과 객관성에 관한 책임이 있는 컨설턴트와, 제공 받은 의견을 채택할 것인지 혹은 기각할 것인지에 대한 궁극적인 책임이 있는 고객 사이에 협력을 통한 정보와 지식을 교환하는 과정으로 설정된다. 이와 같은 컨설팅의 프로세스적 접근법에서는 컨설턴트는 해결책의 발견과 이의 적용에 있어서 조력자 내지는 진단적 활동에 대한 가이드로써 행동하는 반면, 고객은 컨설팅과 관련된 모든 국면에서 문제의 완전한 소유권을 보유하게 된다(Schein, 1987, 1988, 1999; Stjernberg & Werr, 2001).

한편, 상호관계의 자문적 특성은 컨설팅을 방법론으로 해석하는 정의적 접근법에서 강조되고 있고, 그래서 이 접근법은 어떤 과업에 대한 의사결정 및 이를 수행 할 때 고객에 대한 자문적 기능에 있어서의 본질을 연구한다(예를 들면, Cohen, 1989).

또한 Wickham & Wickham(2008)은 Mintzberg(1973)의 컨설턴트의 10가지 역할에 기초하여 고객과 컨설턴트 간의 상호작용에 있어서 컨설턴트의 고객에 대한 역할을 5가지 즉, 보충적, 보완적, 차별적, 통합적, 보강적 역할로 각각 구분하고, 컨설턴트는 반드시 이 역할을 고객사에 이미 존재하는 역할과 통합해야 한다고 하였다.

#### 라) 컨설팅의 문제 지향성

경영컨설팅은 첫째, 진단적 차원에서 기업의 경영상 문제를 확인해서 정의하고, 둘째, 처방적 차원에서 문제에 대한 해결 방안을 도출하며, 마지막으로, 치유 차원에서 연속적으로 그러한 해결 방안을 적용하는 작업으로 구성된다. 경영컨설팅의 문제 지향적 본질은 컨설팅 프로세스의 모든 단계에서 고객과 컨설턴트 간의 적절한 협력수준을 구축하는 것을 더욱 더 필요하게 만든다(Lippitt & Lippitt, 1986).

#### 마) 컨설팅 관계의 계약적 및 신탁적 특성

컨설팅 관계의 계약적 및 신탁적 특성은 계약의 형태를 통해 고객 기업이

컨설팅 과제를 부여하고 이를 컨설턴트가 수락하는 것으로, 이를 통해서 양 당사자는 컨설팅 활동에 대하여 완전한 법적 및 심리적 정당성을 부여하기로 합의하는 것을 의미한다. 컨설팅 관계에 있어서 기저를 흐르는 요소 중에서 컨설팅 프로세스의 초기단계에서 수행되는 협상의 시작은 양 당사자 간의 법적 계약과 관련된 권리, 의무 및 역할에 대한 공식적이고 명쾌한 정의와 상호적 신뢰 분위기에서 협력하는 의식적인 현신(Galford, Green & Maister, 2000; Green, 2006), 그리고 정신적 합의를 의미하는 존중이 그것이다. 결론적으로, 법적 계약은 관련 양 당사자 간의 권리, 의무 및 역할을 공식적이고 명백하게 정의하는 것이며, 심리적 합의는 상호 신뢰와 존중심을 갖고 협력하기로 의식적으로 약속하는 것이다(Ciampi, 2009).

#### 바) 문제의 기업 관련성

경영컨설턴트는 전략적, 조직적 또는 하나 혹은 그 이상의 개별적 기능 영역과 관련된 기업 문제를 다루며, 이들의 해결책은 고객 회사가 크건 작건 또는 제조업이건 서비스업이건 간에 그들의 구조에 중대한 영향을 미칠 수 있고, 그들의 위상에 변화를 야기하며, 전략적 발전을 실행하고, 프로세스를 안정화 내지는 회복시킬 수 있다(Ciampi, 2004; Fazzi, 1982, 1984).

이러한 컨설팅 관여는 궁극적으로는 혁신적인 효과를 낼 수 있으며(Greiner and Metzger, 1983; Vallini, 1991), 변화 이유를 합리화 하는 지식, 변화에 대한 동기부여의 수용과 이를 내면화 하는 태도, 변화를 야기하는 확고한 행위인 개인 및 집단적 행동 그리고 종국적으로는 기업문화 등에 있어서 혁신적 변화에 의해 지지되어 진다(Kubr, 2002).

과거 20여 년간 경영컨설턴트가 다루었던 기업 문제의 범위는 점진적으로 확대되어 회사의 경영활동 전반에 이르게 되었다. 혹자는 경영컨설턴트의 전문지식의 특화된 영역을 찾아내는 것이 경영컨설팅의 개념을 정의하는 핵심이라고 주장한다. 즉, 어떤 전문지식의 특화된 영역을 리스트화할 수 있으며, 이와 같은 특화된 서비스를 제공하는 사람은 누구나 경영컨설턴트로 정의할 수 있다는 것이다(Ciampi, 2009). 그러나 컨설팅 관여 영역은 끝임 없이 변화하는 경향이 있기 때문에 이와 같은 해석은 쓸모없는 컨설팅의 정의를 낳을 수 있을 뿐더러, 경영컨설팅의 본질적 특

성을 나타내지 못하고 있다(Aiello, 1996; Clark & Fincham, 2002).

#### 사) 문제의 최고경영자 관련성

경영컨설턴트가 직접적 혹은 간접적으로 직면하는 문제들은 고객 기업의 최고 경영자가 대리인, 즉 컨설턴트에게 위임할 수 없는 기업 기능과 관련된 것이다(Ciampi, 2004; Fazzi, 1982). 그래서 결과적으로 컨설팅 문제는 반드시 직접적이건 혹은 간접적이건 간에 컨설턴트의 주요 고객을 나타내는 고객 기업의 최고 경영자에 속하는 최소한 한 사람의 이해관계에 관한 것이어야 한다(Ciampi, 2009).

#### 아) 컨설팅의 가치 창출 잠재력

새로운 지식창출과 기업의 진단, 처방, 해석적 기술 및 능력을 개발하는 것은 일단 컨설팅 프로젝트가 완료되면 고객과 컨설턴트가 공히 활용할 수 있는 것으로 경영컨설팅 관여에서 가장 중요한 잠재적 결과물이다. 그러나 일부 컨설팅 기업의 공식적인 주장에도 불구하고 경험적인 증거들을 보면, 이러한 지식창출과 기업의 기술 및 능력 개발의 잠재력이 의식적으로 인식되거나 완전히 활용되는 경우는 거의 없다는 것을 알 수 있다. 사실 컨설팅 프로젝트에서 고객과 컨설턴트가 의식적으로 지식창출을 목적으로 설정하는 경우는 거의 없다(Linmarsson and Werr, 2002). 게다가, 컨설턴트들의 노력은 전적으로 고객 기업에 이미 존재했던 관행을 주로 명시적 지식인 모범 기준으로 단순히 대체하는데 할애되고, 향후에 이 모범 기준을 컨설턴트가 고객에게 전달할 것을 제안하게 된다(예를 들면, Ernst & Kieser, 2002; Newell, 2005). 그렇게 함으로써 컨설팅 관계에 있어서 양 당사자들은 컨설턴트가 제안한 모범 기준을 고객 회사의 개별적인 환경을 고려하여 맥락화 하지 못하게 된다. 그들은 사전에 존재한 그들의 암묵적 지식의 기반을 사회화하는 것을 포기하고, 새로운 관행과 지식이 사회적으로 형성되는 경로를 만드는 것 또한 포기한다(Lave and Wenger, 1991). 그러나 암묵적 지식은 때때로 양 당사자가 보유한 가장 가치 있는 인지적 자원을 구성할 뿐만이 아니라 컨설팅 관여의 주요한 잠재적 결과물을

나타내는 것이다. 이를 감안한다면, 심지어 컨설턴트가 문제해결을 가능하게 함으로써 컨설팅 관여가 성공적이라고 생각되어지는 상황에서 조차도 상호관계의 잠재적인 인지적 가치가 대부분 상실되고, 적절하게 활용되지 않는다는 결론이 된다 (Ciampi, 2009).

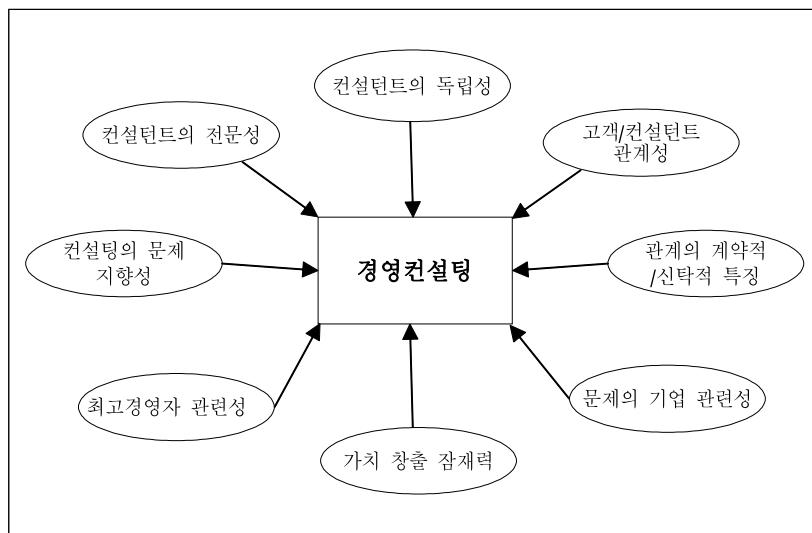
[표 2-2-1] 경영컨설팅의 정의 요약

구 분	정의 및 개념
한국표준산업분류(2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 사업체에게 사업 경영문제와 관련한 자문을 하거나 지원하는 산업활동</li> </ul>
미국 회계사회	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 특별한 분야의 전문성을 가진 전문가들의 지식과 경험을 활용하여 경영 문제를 해결하고 객관적이고 전반적인 시각에서 기업의 기획과정을 지원하는 것</li> </ul>
영국 경영컨설팅협회(MCA) (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 경영상 이슈에 대한 독립적인 조언과 지원을 제공하는 것으로서 여기에는 전형적으로 문제 또는 기회를 발견하고 분석하는 것, 절절한 조치를 권고하는 것, 권고안을 실행할 수 있도록 도움을 주는 것을 포함</li> </ul>
Fritz Steele(1975)	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 업무, 또는 일련의 업무의 내용, 과정 구조에 도움을 제공하는 한 형식으로써 그 업무를 수행할 책임을 지진 않지만 실제로 책임을 지는 책임자들을 돋는 역할</li> </ul>
Larry Greiner & Robert Metzger(1983)	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 계약 체결을 통해 특별히 훈련되고 자격을 갖춘 사람들에 의해 조직들에 제공되는 자문업무로 이들은 객관적이고 독립적인 방식으로 고객인 조직을 지원하는 것으로, 경영 문제를 확정짓고, 그러한 문제점들을 분석하며, 그에 관한 해결책을 제시하고, 요청이 있으면 해결책의 실행에 도움을 제공하는 것</li> </ul>
Milan Kubr(2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 독립적인 전문자문 서비스로 조직의 목적과 목표 달성을 성취하도록 지원하는 것으로, 경영상, 사업상 문제점을 해결하고, 새로운 기회들을 발견하여 포착하고, 변화들을 유도하고 배우며 실행하는 역할을 하는 것</li> </ul>
Wilkinson(1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 경영상 문제점이나 사업기회를 확인하고 분석할 수 있도록 고객에게 도움을 주기 위하여 자격 있는 사람에 의해 제공되는 객관적이고 독립적인 자문 서비스</li> </ul>
Ciampi(2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 고객으로부터 독립적이고, 고객 외부의 사림에 의해 제공되는 서비스로, 그 사람은 적절한 과학적 능력과 기술을 보유하고 있고, 고객으로 하여금 최고경영층의 기능과 관련된 기업적 문제를 찾아서 해결하도록 하는 자문으로 구성되며, 교정적이고 진보적이며 창조적인 접근방법을 사용하는, 그래서 새로운 기업가적 지식의 창출에 공헌 하는 것</li> </ul>

[표 2-2-2] 경영컨설팅의 개념적 구성 요소 요약(Ciampi 2009)

구 분	개념적 구성 요소
컨설턴트의 독립성	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 컨설턴트는 금융상, 의사결정 과정상 그리고 정서적 조건 등으로부터 독립적이어야 하며, 부여된 선택업무에 관하여 인지적이고 행동적인 접근방법으로 평가와 의견을 제공해야 함</li> </ul>
컨설턴트의 전문성	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 컨설턴트는 특별한 교육훈련 등을 통해 과학적이고 전무가적 기술 및 능력을 소유함으로써 효과적이고 독립적인 접근방법을 보장해야 함</li> </ul>
고객-컨설턴트의 관련성	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 컨설턴트는 제시한 의견의 품질과 객관성에 책임을 지고, 고객은 이를 채택하거나 거부할 최종책임을 가지고 협력을 통해 정보와 지식을 교환하는 상호작용</li> </ul>
컨설팅의 문제 지향성	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 컨설팅이란 고객 기업의 경영상 애로점을 확인하고 진단하여 해결방안은 도출하고 그 해결방안을 적용시키는 일련의 작업</li> </ul>
컨설팅관계의 계약적 및 선택적 특성	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 고객 기업이 컨설팅 과제를 부여하고 이를 컨설턴트가 수락하는 것으로 양 당사자는 컨설팅 활동에 대하여 완전한 법적 심리적 정당성을 부여하기로 합의하는 것</li> </ul>
문제의 기업 관련성	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 컨설턴트는 전략적, 조직적 등 기능 영역과 관련한 기업 문제를 다루며 이들의 해결책이 조직 구조에 중대한 영향을 미칠 수 있어 프로세스를 안정화 내지는 회복시킬 수 있음</li> </ul>
문제의 최고경영자 관련성	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 컨설턴트가 직·간접적으로 직면하는 문제는 고객 기업의 최고경영자가 컨설턴트에게 위임할 수 없는 기업 기능과 관련된 것이기 때문에 컨설팅은 최소한 한 사람 이상의 최고경영자와 관련성이 있어야 함</li> </ul>
컨설팅의 가치 창출 잠재력	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 새로운 지식창출과 기업의 진단, 처방 및 해석적 기술과 능력을 개발하는 것은 일단 컨설팅 프로젝트가 완료되면 고객과 컨설턴트가 공히 활용할 수 있는 것으로 경영컨설팅 관여에서 가장 중요한 잠재적 결과물임</li> </ul>

[그림 2-1] 경영컨설팅의 개념적 구성요소 요약[Ciampi(2009) p. 8 인용]



### 제 3 절 유대 관계(구조적 관점)

Johannes Glucker & Thomas Armbruster(2003)는 컨설팅 산업의 특성을 무제한적 전문화(The unbounded profession), 무제한적 산업경계(The unbounded industry) 그리고 무제한적 상품의 표준화(The unbounded service lines and product standards)와 같은 공식적 법 제도 기준의 부족에서 기인하는 법 제도적 특성(The formal institutional uncertainty)과,

정보의 기밀성(The confidentiality and relational risk), 서비스 제품의 무형성(The product intangibility) 그리고 고객과 컨설턴트 간의 협동 생산의 특징(The independent cooperation)에 기인한 관계 거래적 특성(The transactional uncertainty)으로 각각 구분하였다. 그리고 관계 거래적 특성은 대부분의 지식 기반 서비스에 적용이 가능한 반면, 법 제도적 특성은 특히 경영컨설팅 서비스 영역의 특징으로 분류하였다. 한편, 이하에서는 먼저 컨설팅산업의 법 제도적 및 관계 거래적 특성에 대하여 간단히 살펴보고 다음으로 유대관계에 대하여 상술하기로 한다.

이론적으로 경영활동은 명쾌하게 정의되는 시장, 법적 그리고 문화적으로 용인되는 전문가적 표준 및 별개의 제품을 가지는 영역으로 구분될 수 있다. 그러나 이와 같은 특성 중에 어느 하나도 경영컨설팅에는 적용할 수 없으며, 상기와 같은 영역 구분의 부존재는 경제주체들의 기대를 조정하는 일반적인 제도적 틀로 인식되어진다. 그래서 개인적 감정이나 특수한 경험들과는 무관하게 상호작용에 있어서의 불확실성을 줄이게 하는 시스템적 신뢰(Giddens, 1990) 혹은 제도적 신뢰(Zucker, 1986)의 정도를 저하시킨다. (Johannes Glucker & Thomas Armbruster, 2003).

20세기로 접어들 시점의 경영컨설팅 기원 아래로 경영컨설팅 회사의 영역은 기술, 회계, 법률, 은행 등 다양한 배경을 가지고 있는 것이 특징이다.

한편, 많은 나라로부터의 국가기구가 변호사, 병원 의사, 엔지니어, 회계사 혹은 회계감사인 등이 향유하는 것과 유사한 보호적 지정을 경영컨설턴트에 대하여도 적용하기 위해 노력하였다. 그러나 법률적 제약은 전문가를 선택하는 자유를 제한한다는 이유로 결국 기각되었다(Gross, 1999). 선택의 자유를 제한하는 것은 외과 의사나 변호사들과 같이 보호에 대한 강한 공공의 이익이 있는 경우에 한하는 것으로 공포되었다. 경영컨설턴트의 법적 보호 지정은 다른 어느 나라에서도 성공하지 못했다

(Johannes Glucker & Thomas Armbruster, 2003).

한편, 컨설팅 산업은 교육적 혹은 전문가적 기준으로 보호받지 못한다. 이는 낮은 시장 진입장벽을 의미하며, 어느 개인이나 회사도 그들이 제공하는 서비스에 컨설팅을 부여하는 것을 허용한다는 것이다. 결과적으로 고객사들은 자격이 부여된 컨설팅 공급자와 그렇지 않은 공급자를 구별하는 단서가 없기 때문에 상당한 정도의 불확실성에 직면하게 되며(Alvesson, 1993; Clark, 1995), 이 불확실성의 원천은 성과위험으로 간주되어 진다(Das and Teng, 2001).

오늘날 컨설팅 시장에서 경영컨설팅이 법적 및 제도적으로 보호받는 전문직종이 아니라는 사실은 명쾌한 중요성을 가진다. 막대한 성장 잠재력과 낮은 제도적 시장 진입장벽이 결합하여 컨설팅 산업으로 하여금 과도하게 높은 시장 진입률을 유도했다. 서로 다른 배경을 가진 조직들이 경영컨설팅 산업으로 진입하고 그래서 이질적 시장이 형성됨에 따라 다른 산업과의 경계가 불분명해졌다. 그래서 컨설팅 산업은 높은 시장의 변동성을 의미하는 낮은 진입장벽에 기인한 기저에서 뿐만이 아니라, 전형적인 컨설팅 회사가 아닌 다른 조직이 컨설팅 서비스를 제공하도록 하는 경계의 모호성에 기인한 측면에서 까지 각각 열려 있었다. 결국, 컨설팅 회사의 지속가능성, 전문가적 배경 및 지위 그리고 관리자들의 자질에 대한 불확실성이 시장의 투명성을 감소시켰다(Johannes Glucker & Thomas Armbruster, 2003).

모호한 경계란 단어는 전반적으로 컨설팅 분야 및 서비스 제공자들의 배경뿐만 아니라 서비스 유형의 차별화에도 적용된다. 비록 세간의 평판이 대형 컨설팅 회사들 간의 서로 다른 전략 혹은 정보 기술 등과 같은 핵심 역량을 차별화 한다 할지라도, 하나의 컨설팅 프로젝트 내에서 서로 다른 종류의 서비스가 겹치게 되기 때문에 이와 같은 서비스를 나누고 구분하는 것은 인위적이며 무의미 할 수 있다 (Johannes Glucker & Thomas Armbruster, 2003).

컨설팅 서비스를 전략, 정보기술, 운영, 인사, 마케팅 등으로 구분하는 것은 컨설팅 회사가 제공하는 명확한 서비스의 차이보다는 컨설팅 회사에 대한 세간의 평판에 더 기초하고 있다. 이는 또한 컨설팅 서비스 수요를 조사하는 기관들이 서로 다른 서비스 경계 분류를 사용하고 있고, 그래서 서로 다르고 일치하지 않는 데이터를 발표한다는 사실에서도 확인할 수 있다. 하나의 예를 들면, 민간 시장조사 기관인 Alpha Publication(1996)에서는 유럽에서 정보기술 서비스의 시장 점유율은 44%이고

전략 서비스는 14%라고 추산한 반면, 유럽경영컨설팅연합(FEACO, 1997)은 정보기술 서비스의 시장점유율은 44%의 절반 미만이며, 전략 서비스는 14%의 2배로 각각 추산하였다. 그래서 경영컨설팅 시장에서 고객은 명확히 정의된 시장 세분화에 대한 명쾌한 정보를 얻기가 어렵다(Johannes Glucker & Thomas Armbruster, 2003).

결국, 법률적 혹은 조직적 기준의 관점에서 컨설팅 산업에 대한 규제는 최소한이며, 이는 시장을 잠재적으로 어느 개인이나 회사의 서비스 제공자에게 개방하였으며 그래서 성과 위험을 증대시킨다. 또한 제품에 대한 공식적인 요구 사항이 없고, 불법행위에 대응하기 위한 제도적 수단도 없어, 이는 고객이 과업을 할당할 컨설팅 회사를 선택하는 것을 어렵게 만든다. 결과적으로, 사회적 수준의 일반적 규제의 부재는 제도적 혹은 시스템적 신뢰의 부족을 야기한다(Zucker, 1986; Giddens, 1990; Bachmann, 2001).

법, 전문성, 시장 그리고 제품 표준 등에 대한 공식적 제도는 이것들이 서비스 제공자와 잠재 고객 사이의 정보 비대칭을 일정부분 흡수하기 때문에 행위를 규제하는데 매우 중요하다. 반대로, 공식적 제도가 부족하면 부족할수록 경제적 행위의 불확실성은 더욱 증가한다(Beckert, 1999). 조직이론에 대한 생태학적 그리고 신제도적 접근방법(Hannan and Freeman, 1989; Powell and DiMaggio, 1991)에 따르면, 공식적 제도화는 어떠한 새로운 산업 혹은 조직적 영역의 생성과정에서도 일반적인 특징으로 나타나고 있다는 것이다.

제도라는 것은 역사적으로 거래 당사자들 사이의 제도적 신뢰를 창출하고 거래를 원활하게 하는 상황적 과정에서 진화한다. 이런 각도에서 보면, 경영컨설팅 분야의 불확실성은 일시적인 것으로 기대할 수도 있다. 그러나 컨설팅 산업은 이를테면 정보의 기밀성, 제품의 무형성 그리고 고객과 컨설턴트 간의 상호 의존성 등과 같은 가장 지식 집약적인 서비스 산업과 관련한 또 다른 불확실성의 원천으로 가득하다 (Johannes Glucker & Thomas Armbruster, 2003).

한편, 컨설팅의 본질적 속성 때문에 때때로 컨설턴트는 고객 조직의 내부 기밀 정보에 접근할 수 있다. 이런 컨설턴트의 지식 때문에 고객은 잠재적으로 컨설턴트의 기회주의적 행위에 노출된다(Nayyar, 1990; Clak, 1993). 정보의 오용 가능성이 반드시 고객의 경쟁자에게 정보를 노골적으로 전달하는 것만을 언급하는 것은 아니며, 이는 계약법의 지배를 받으며 일반적으로 기밀보장 조항에 의해 일정부분 제한을

가할 수는 있으나, 이를 준수하지 않는 것에 대한 제도적 보장책은 어디에도 있지 않다. 결국, 불확실성과 이에 따른 위험이 고객들에게 고스란히 전가 되어, 고객들은 영원히 경계를 늦추지 말아야 하다는 것이다(Johannes Glucker & Thomas Armbruster, 2003).

현물환 시장 제품의 경우에는 소비자가 구매 전에 제품을 보고, 비교하며 때로는 테스트 까지 하기 때문에 얼마만큼 생산할 것인지에 대한 위험부담을 생산자가 부담한다(Levitt, 1981). 반대로, 지식 집약 서비스 용역에서는 제품(즉 서비스 용역)이 계약을 체결한 이후에 협동 생산 과정에서 생성되기 때문에 유예된 이행의 사례이며, 그래서 일차적인 위험부담을 고객이 부담한다(Johannes Glucker & Thomas Armbruster, 2003). 컨설팅 고객은 기성 제품을 살 수도 없고, 대신에 연속적인 협력 속에서 서비스를 수행하는 컨설턴트와 계약 체결을 할 따름이다. 문제는 컨설팅 과제 할당 전에 컨설팅 서비스의 품질을 평가할 수 없으며, 그래서 또 다시 수행위험(Das and Teng, 2001)의 문제를 야기하는 상황이 연출된다. 게다가 회사의 발전은 무수히 많은 의사결정과 상황에 따라 결정되기 때문에 컨설팅 프로젝트가 완성된 한참 후에도 그 개별적 컨설팅 프로젝트의 품질을 평가하기란 여간 어렵지 않다. 결국, 컨설팅 프로젝트의 성과 평가는 객관적인 기준이 거의 없는 주관적인 절차가 되어 버린다(Johannes Glucker & Thomas Armbruster, 2003).

만약에 컨설팅 회사나 계약된 성과의 품질이 객관적으로 평가되지 못한다면, 가격은 더 이상 품질을 나타내는 지표로 활용될 수 없다. 컨설팅 프로젝트 결과는 독특하며 다른 프로젝트 결과와 비교도 어려울뿐더러, 컨설팅 서비스의 무형성으로 인해 어떠한 객관적인 가격 체계의 형성을 어렵게 만든다. 결국, 가격은 고객이 최고의 서비스 공급자를 물색하기 위해 컨설팅 시장을 탐색할 때 직면하는 불확실성을 해결해 주지 못한다(Johannes Glucker & Thomas Armbruster, 2003).

전통적으로 컨설팅은 과제 할당 전에 고객의 특별한 문제에 대한 해결책을 판매하는 것으로 인식되어진다. 이는 경영컨설팅이라는 것이 고객과 컨설턴트 간에 이상적으로 상호 학습하고 협력하는 과정으로 생각되어지는 쌍방향적 상호관계라는 사실을 간과하고 있다(Johannes Glucker & Thomas Armbruster, 2003). 고객기업은 틀림없이 어떤 운영체계를 개선하기 위해 컨설턴트와의 계약을 체결하지만 이 회사들의 역량은 이미 경쟁력 있는 가장자리에 위치해 있으며, 이는 그 컨설턴트가 그들

의 과제로부터 마찬가지로 배움을 얻고 수익을 창출한다는 것을 의미한다.

의학이나 회계학과 같은 전문 직종과 비교해서 컨설턴트는 명확히 정의되고 명문화된 일련의 지식체계가 없고, 그래서 고객이 그들의 서비스를 객관적으로 평가하지 못하기 때문에 아마도 일정부분 이로부터 실질적인 이득을 보고 있는지도 모른다. 본래 고객이 컨설턴트를 고용하는 것은 불확실성을 줄이기 위함임을 감안한다면 아 이러니가 아닐 수 없다(Ernst and Kieser, 2002).

한편, 컨설팅 회사는 고객 회사의 발전을 매개할 필요가 있고, 정치적으로 가장 수용 가능한 해결책을 판단하기 위하여 영향력 있는 당사자를 찾아내야 한다. 컨설팅 결과물에 대한 고객 내부 및 고객과 컨설턴트 간의 합의 정도는 컨설턴트가 기존 고객으로부터 계속해서 과업을 할당 받는데 매우 중요하다(Sturdy, 1997). 결론적으로, 컨설팅 프로젝트 생성 과정에서 컨설팅의 상호작용적 본질은 양 당사자 모두에게 불확실성을 수반하는데, 이는 컨설턴트 입장에서 보면 그들은 협력적이고 합의에 기초한 고객의 태도에 의지해야 하고, 고객의 입장에서는 컨설팅 프로젝트에 대한 컨설턴트의 능력, 협력 및 진실성에 의지해야 하기 때문이다(Johannes Glucker & Thomas Armbruster, 2003).

한편, Johannes Glucker & Thomas Armbruster(2003)에 의하면, 경영컨설팅은 입법, 전문가적 기준 혹은 자격증 등과 같은 공식적인 제도화 정도가 낮고 그래서 진입에 대한 제도적 장벽이 낮기 때문에 고객입장에서 상당히 높은 불확실성을 의미한다. 또한 서비스 품질에 대한 통제 및 제도적 제약이 부족해서 컨설턴트로 하여금 기회주의적 행동을 가능하게 할뿐더러, 고객입장에서 불만족스러운 서비스를 제공받음에 따라 수행위험을 감수해야 한다. 게다가 경영컨설팅은 다른 지식집약 서비스와 마찬가지로 계약이 체결된 이후에 수행되기 때문에 이 또한 낮은 서비스의 질에 대한 위험이 고객에게 전가되게 된다. 그러나 컨설팅 서비스에 대한 수요는 일관되게 증가해 왔음을 감안할 경우, 이와 같은 고객의 위험 내지는 불확실성에 가교역할을 하는 어떠한 메커니즘이 존재하며, 이는 다름아닌 경험에 기초한 신뢰 그리고 네트워크화된 명성이 그것이며, 공식적인 제도적 및 거래적 불확실성은 신뢰, 명성 등과 같은 사회적 자본을 매우 중요하게 만든다고 주장한다.

이하에서는 사회적 자본인 네트워크에 기초한 유대관계(구조적 관점) 및 신뢰관계(관계적 관점)에 대하여 살펴보기로 한다.

불확실성이 경제적 교환을 제한하고 제도적 신뢰가 사라질 때 거래에 대한 확실성을 확보하기 위해 비공식적인 제도(Akerlof, 1970; North, 1990)가 요구되어 진다. 최근 경제사회학 및 제도경제학의 진전은 문화, 신뢰, 유대 및 명성 등과 같은 비공식적인 사회적 제도, 즉 사회적 자본의 경제적 관련성에 대한 중요성을 강조하고 있다(Johannes Glucker & Thomas Armbruster, 2003).

전반적으로 경영컨설팅은 사회적 그리고 문화적으로 전후사정의 관계를 설정하는 사업영역이다. 그래서 컨설팅 회사의 성장, 경쟁력 그리고 시장에서의 성공은 고객과의 관계에 있어서 장기적으로 지속될 뿐만이 아니라 신뢰할 수 있는 네트워크의 구축 능력에 전적으로 달려있다. 공식적 제도 부족 혹은 원가에 기초한 진입장벽과는 대조적으로 신뢰 혹은 네트워크화된 명성에 기초한 경영컨설팅 사업의 환경은 경쟁사나 새로운 시장 진입자들에 대한 확실한 진입장벽을 보유하고 있다(Johannes Glucker & Thomas Armbruster, 2003).

## 1) 정 의

Cummings & Cross(2003)는 과거 수십 년 동안 조직 내에서 과도할 정도로 그룹이 활용되었음도 불구하고, 특히 성과 관련 결과를 탐구할 때 사회적 네트워크 분석 관점은 거의 활용된 바가 없었다는 것을 주장한다. 사회적 네트워크 분석은 사회적 독립체들 사이의 관계 및 이와 같은 관계의 유형과 영향에 중점을 두고 있으며, 사회적 네트워크 분석은 관계에 대한 집중을 통해 서로 다른 사회적 독립체들 간의 상호관계를 포착하고, 연구자들로 하여금 보다 큰 조직적 특성 상황 내에서 개인적 활동이나 행위를 연구할 수 있도록 한다(Galaskiewicz & Wasserman, 1994).

개인은 전형적으로 어떤 상황이 주어질 경우 진공 상태에서 행동하는 것이 아니라는 점을 감안할 경우, 상황 구조와 그 상황 내에서 다른 요소들과의 개인적 관련성은 그들의 활동과 행위에 중대한 영향을 미치게 된다(Sarker et al., 2011).

사회적 네트워크 분석 관점의 장점은 마치 사회적 독립체들이 고립되어 존재하는 것처럼 단순히 그들의 행위에 집중하는 것에 반대되는 것으로써, 개인적 활동과 행위의 속성적 및 구조적 측면을 연결한다는 것이다(Galaskiewicz & Wasserman,

1994; Garton & Wellman, 1997).

사회적 네트워크 이론가들은 네트워크 수준에 따른 구조적 취약점(Burt 1992) 그리고 양 당사자 간의 유대강도(Granovetter, 1973) 등과 같은 네트워크의 구조적 특성(Adler & Kwon, 2002)에 많은 관심을 집중시켜 왔다.

유대란 다른 사람과의 연관성을 말하는 것으로, 유대강도는 양 당사자 간 관계의 밀접성으로 특징 지워지며, 일반적으로는 밀접성과 상호작용 빈도의 결합으로써 조작적으로 정의되어 진다(Granovetter, 1973; Hansen, 1999; Marsden & Campbell, 1984). 최근 들어서, 연구자들은 개별 행위 주체 및 그들이 포함된 폭 넓은 네트워크에 적합한 강한 유대와 약한 유대의 최적 배합을 연구해 오고 있다(Uzzi, 1996).

## 2) 개념적 구성요소

Granovetter(1973)는 4가지 강한 유대의 구별되는 특징을 설계하였다. 즉, 유대강도는 시간의 양, 정서적 밀도, 친밀감(상호적 신뢰) 그리고 유대를 특징짓는 상호적 봉사의 결합이며, 아마도 유대강도는 이들 4가지 특징들과 선형의 관계에 있다고 주장하였다.

Friedkin(1980)은 강한 유대를 서로간의 지명으로, 약한 유대는 일방적인 지명으로 그리고 유대관계가 없는 것은 지명하지 않은 것으로 각각 측정하였다. 또한 Lin et al.(1978)은 강한 유대를 접촉의 빈도로 측정하였다.

Erickson & Yancey(1980)는 강한 유대를 나타내는 특징으로 친구, 친척 혹은 이웃이란 단어를 사용하였다. 또한, Granovetter(1973)는 단순히 유대강도의 대용치로써 상호작용의 빈도를 사용하였다.

한편, Krackhardt(1992)는 Granovetter(1973, 1982)이 주장한 4가지 강한 유대의 구별되는 특징, 즉 시간의 양, 정서적 밀도, 친밀감(상호적 신뢰) 그리고 유대를 특징짓는 상호적 봉사에 대하여, 강한 유대와 약한 유대를 구성하는 것이 무엇인가에 대한 상당한 정도의 모호성이 존재할뿐더러, 시간의 양을 제외한 나머지 3가지가 모두 객관적이지 못하고 매우 주관적이다 는 이유를 들어 유대의 특별한 유형을 명명하기 위한 3가지 개념적 구성요소, 즉 상호작용, 애착(혹은 애정) 그리고 시간을 제

시하였다.

먼저, 상호작용이란 서로 간에 반드시 상호작용이 있어야 하며, 빈번한 상호작용이 정보를 교환할 수 있는 기회를 제공하기 때문에 각자가 다른 사람이 가지고 있는 정보에 접근할 수 있는 고도의 가능성이 있어야 한다는 것이다. 다음으로, 애착(혹은 애정)이란 서로 간에 반드시 애착(혹은 애정)을 가져야 하며, 좋아함에 대한 상호관계의 균형을 예측할 수 있어야 한다는 것이다. 그래서 당사자의 일방이 애착(혹은 애정)이 상호적이지 않다고 생각할 경우 결국 불균형적인 상호관계의 결과가 야기된다는 것이다. 마지막으로, 시간이란 서로 간에 확장된 시간 동안 계속해서 상호작용의 역사를 반드시 가져야 한다는 것이다.

Granovetter(1973)의 당초 개념에 의하면, 강한 유대는 약한 유대와 형성적 및 동기적 관점에서 구별되며, 특히 그는 강한 유대를 강한 정도의 정서적 친밀성과 상호성에 의해 동기부여 되고 강한 정도의 과도한 정보에 의해 형성되는 사회적 네트워크로 보았다.

한편, Rindfleisch & Moorman(2001)은 Granovetter(1973)의 초기 개념, 즉 개인적 행위자에 대한 유대강도를 조직적 차원으로 확대하여 유대강도에 대한 2가지 영역 즉, 유대강도의 동기부여적 측면을 나타내는 것으로써 관계적 새겨짐(relational embeddedness)과 유대강도의 형성적 측면을 나타내는 것으로써 지식 과잉(knowledge redundancy)을 각각 제시하였다.

### 3) 선형연구

그룹 내에서 개인의 성과와 관련된 사회적 네트워크 연구는 어떤 팀의 구성원이 그들의 동료 보다 더 좋은 성과를 내는 이유 중에 하나를, 네트워크가 때때로 팀 구성원에게 중요한 자원 또는 사회적 지지를 제공하기 때문에 그들이 속해있는 네트워크라고 상정한다(Sarker et al., 2011). 네트워크 내에서 어떠한 개별적 지위는 아마도 개인들로 하여금 정보가 될 만한 것과 여타의 자원을 얻을 수 있게 하기 때문에, 네트워크 내에서 구조적 지위는 그 구성원들에게 네트워크의 크기 보다 더 효익을 가져다 줄 것이다(Burt, 2003). 또한, 개인적인 구조적 지위는 그들로 하여금

정보와 자원의 흐름을 통제 또는 매개하게 하기 때문에 더욱 더 많은 영향력을 행사하게 함은 물론, 유리한 구조적 지위를 점하는 개인은 네트워크 내에서 다른 영향력 있는 행위자와 쉽게 연결될 개연성이 있다(Sarker et al., 2011).

과거의 연구들은 개인의 구조적 지위가 성과에 미치는 영향을 입증하였다(Ahuja & Galletta, 2003; Ibarra, 1993). 예를 들어, Ibarra(1993)는 네트워크 내에서 개인의 중심적 역할과 혁신 몰입성 간의 관련성을 발견하였으며, 이는 결과적으로 높은 성과를 유도하였다.

연결되지 않은 사람을 연결하는 사회적 행위자는 정보와 통제의 효익을 얻는 경향이 있다. 프로젝트, 위기, 자원 및 여타의 환경적 상황에 관한 정보는 다양한 사회적 행위자로부터 연결되지 않은 사람을 연결시키는 유대관계를 가지고 있는 중심적 행위자에게로 흐른다. 고도로 연결된 작업자의 집단 내에서 유통되는 정보는 풍부한 경향이 있기 때문에, 사회적 유대가 한 집단으로 제한되어 있는 행위자는 사회적 유대가 집단을 확장한 행위자에 비해 다양한 정보를 얻을 수 없는 경향이 있다(Mehra et al., 2001). 소규모 그룹에 대한 연구를 살펴보면, 단절된 접촉에 대한 배타적 관계를 소유한 사람은 더욱 더 많은 정보를 얻는 경향이 있음을 알 수 있다(Cook and Emerson, 1978; Cook et al., 1983). 한 조직에 대한 연구는 비 관리자 종업원의 높은 중개 중심성 위치의 점유 즉, 점유자로 하여금 서로 연결되지 않은 사람들을 중개 해주는 잠재적 중개자로써의 지위를 가능하게 하는 위치의 점유 중요성을 연구하였으며, 결과는 비공식적인 의사소통 네트워크에서 중개 중심성이 높을수록 사회적 영향력이 더 높았으며, 다음 3년 이내에 관리자로 승진될 가능성이 더욱 높았다(Brass, 1984).

연결되지 않은 사람들 사이에서 위치를 점하는 것은 비 관리자 종업원뿐만이 아니라 관리자의 지위를 가진 사람에게도 중요하다. 첨단기술 회사에서 개인적 네트워크와 수석 관리자의 성취에 대한 연구는 다양한 다른 집단에 대한 과도하지 않은 접촉이 빠른 승진과 관련이 있다는 것을 보여준다(Burt, 1992).

축적된 증거를 종합해 보면, 사회적 경계선을 가로지는 유대관계를 가지고 있는 개인은 기회와 자원에 대한 과도하지 않은 정보를 얻는 것을 알 수 있다. 정보와 같은 자원을 얻는 능력은 직접적으로 개인 혹은 그룹 성과와 관련이 있다(O'Reilly, 1977; O'Reilly and Roberts, 1977a, 1977b). 게다가 접촉되지 않은 사람을 접촉하는

행위자는 조직을 구성하는 조화된 활동의 전반적 시스템을 가로지르는 정보의 흐름을 용이하게 할 수 있으며, 그럼으로써 조직 전반의 목표 성취에 공헌한다(Mehra et al., 2001).

Burns and Stalker(1994)는 구조적 지위가 성과평가에 미치는 영향에 대한 연구에서 작업흐름 네트워크에서 중심적 지위를 점한 종업원은 그렇지 않은 종업원에 비해 높은 성과를 내지 않는 경향이 있는 것으로 분석하였다. 반대로, Roberts and O'Reilly(1979)는 2~3개 첨단 군사조직 내의 장교와 사병에 대한 연구에서 2개 혹은 그 이상의 네트워크 관계를 가지는 사람이 1개 혹은 전혀 네트워크 관계를 가지지 않은 사람에 비해 더 높은 성과를 보이는 것으로 분석하였다.

사회적 네트워크 연구자들은 사회적 관계를 통한 지식 전파의 정도에 대한 명백한 증거를 제시하고 있다(Rogers, 1995). Peze and Andrew(1966), Mintzberg(1973), and Allen(1977)의 연구에 따르면, 사람들은 정보에 대하여 문서 보다는 다른 사람에 의존하는 경향이 있음을 알 수 있다. 예를 들어, Allen(1977)은 엔지니어나 과학자는 필요한 정보에 대하여 비인간적인 데이터베이스나 서류 캐비닛 보다는 대략적으로 다섯 배 많이 사람에게 의존하는 경향이 있음을 발견하였다. Cross(2001)는 유행하는 전자기기 및 서류에 기초해서 보고된 정보에 기꺼이 접근할 수 있는 사람조차도 이를 원천으로부터 보다는 그들의 동료들로부터 상당한 정보를 구한다는 것을 발견하였다.

일반적으로, 연구자들은 상호관계가 정보를 취득하는데(Burt, 1992), 자신의 일을 하는 방법을 배우는데(Lave & Weenger, 1991), 모호한 환경이나 사건을 이해하는데(Weick, 1979), 그리고 복잡한 문제를 해결하는데(Hutchins, 1991) 매우 중요함을 발견하였다.

의사소통은 집단적이든 분산적이든 모든 그룹에 있어서 늘 중요한 요인으로 파악되어졌다(Krachardt & Hanson, 2003). 사전의 역사가 없는, 그래서 공유된 이해가 부재하고 일시적이며 지리적으로 분산된 팀에서는 의사소통이 매우 중요하다(Piccoli et al., 2004; Tan et al., 2000). 분산된 팀의 구성원들이 직면하는 많은 독특한 도전 과제를 감안할 경우, 이와 같은 상황에서 성과에 대한 의사소통의 영향을 살펴보는 것은 매우 중요하다(Sarker et al., 2011).

한편, 개인에 의한 높은 수준의 의사소통은 그들의 성과수준에 긍정적 영향을 미

치는 것으로 주장되고 있다. 예를 들면, Scarnati(2000)는 부적절한 의사소통은 성과를 방해할 수도 있다는 것을 제안했다. 게다가 Balthazard et al. (2004)는 의사소통이 분산된 팀에서 성과의 가장 중요한 결정요인임을 주장하였다. Morgeson et al. (2005)은 팀 내에서 의사소통을 잘하는 개인은 여려가지 이유로 높은 성과자로 여겨진다고 주장하였으며, 그 이유는 첫째, 말을 잘하는 개인은 다른 사람과 함께 일할 욕구를 가지고 있으며, 팀 구조에서 높은 일할 능력과 신념을 가지고 있으며, 둘째, 그들의 의사소통은 기준의 개발과 성과전략에 대한 토론을 강화하는 경향이 있어 이 의사소통이 팀의 성과에 중요한 공헌요인으로 작용하며 마지막으로, 의사소통을 잘하는 사람은 긍정적 정서요인을 드러내는 것으로 비춰지며, 이는 정서적 감염을 통해 다른 사람과 긍정적이고 협력적인 상호관계를 촉진하게 된다는 것이다.

또한, Sarker et al.(2011)은 구조적 유대의 하나인 의사소통이 성과에 미치는 영향을 연구하였으며, 그들은 의사소통 단독으로는 성과를 결정할 수 없으며, 구성원들의 성과는 구성원들이 팀 프로젝트에 가치를 더한다는 인상을 창출함으로써 팀 구성원들 간의 신뢰가 수반된 높은 의사소통이 있을 때만 가능하다고 주장하였다.

양 당사자 수준에서의 연구들을 살펴보면 강한 유대는 물론 약한 유대도 유리한 면을 가지고 있다는 것을 알 수 있다. Granovetter(1973)는 사람이 어떻게 직업을 찾아 가는가에 대한 그의 연구에서, 강한 유대는 정보 추구자에게 가까운 다른 사람들을 연결하는 경향이 있고, 그래서 정보 추구자가 이미 알고 있는 정보가 거래되는 경향이 있기 때문에, 멀고 빈번하지 않은 상호관계로 특징 지워지는 약한 유대가 더욱 더 새로운 정보의 원천이 되는 경향이 있음을 이론화 하였다. 약한 유대의 중요성에 대한 계속된 연구에서, 약한 유대는 직업을 찾는 것(Lin 1988) 뿐만이 아니라 개념(Granovetter, 1982; Roger, 1995), 및 기술적 자문(Constant, Sproull & Kiesler, 1996)을 전파하는데 매우 중요하다는 것을 증명하였다.

반면에, 강한 유대는 더욱 쉽게 접근이 가능하고 기꺼이 도움이 되기 때문에 중요하다고 주장되어 진다(Krackhardt, 1992). 사실, 많은 연구들을 보면, 전체적으로 강한 유대가 컨설팅 프로젝트의 성공을 위한 유용한 지식의 습득에 크게 효익이 있다 는 것을 알 수 있다(Ghoshal, Korine & Szulanski, 1994; Hansen, 1999; Szulanski, 1996; Uzzi, 1996, 1997).

한편, Levin & Cross (2004)는 유대강도가 유용한 지식습득에 미치는 영향에 대

한 연구에서 전체적으로 강한 유대가 유용한 지식습득을 유도함을 증명하였다.

상기에서 언급한 강한 유대의 유용한 지식 습득에 대한 효익에도 불구하고, 상대적으로 왜 그런지에 대한 연구는 적은 편이다. 컨설팅 프로젝트의 성공을 위한 유용한 지식습득을 증진시키는 실질적인 관계적 특징, 즉 신뢰에 대한 특성을 명확히 함으로써 약한 유대 및 강한 유대의 효익에 대한 서로 상반된 결과 문제를 해결할 수 있을지도 모른다(Levin & Cross, 2004).

본 연구에서는 유대관계에 대한 Granovetter(1973)의 4가지 개념적 구성요소 즉, 시간의양, 정서적 밀도, 친밀감(상호적 신뢰) 및 상호적 봉사, 그리고 Krackhardt (1992)의 3가지 개념적 구성요소 즉, 상호작용, 애착(혹은 애정) 및 시간 등 상기 유대관계의 정의, 개념적 구성요소 및 선행연구 등을 바탕으로 유대관계를 서로 간의 상호작용(interaction), 의사소통(communication) 및 친밀감(closeness)의 유지라는 개념적 구성요소로 결합된 단일 범주로 취급하여 연구를 진행하고자 한다.

[표 2-3] 유대관계의 선행연구 요약

구 분	내 용
Sarker et al.(2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 팀 구성원이 동료 보다 더 좋은 성과를 내는 것은 그들이 속해있는 네트워크 때문</li> <li>□ 의사소통 단독으로는 성과를 결정할 수 없으며, 팀 구성원간의 신뢰가 수반된 높은 의사소통이 있을 때에만 가능</li> </ul>
Levin & Cross(2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 전체적으로 강한 유대강도가 유용한 지식습득을 유도</li> </ul>
Burt(2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 네트워크 내에서의 개별적 지위가 정보가 될 만한 것과 여타의 자원을 얻을 수 있게 하기 때문에 네트워크 내에서 구조적 지위는 네트워크의 크기 보다 더 큰 효익을 가져다 줌</li> </ul>
Ibarra(1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 네트워크 내에서 개인의 중심적 역할과 혁신 몰입성 간의 관련성을 발견하였으며, 이는 결과적으로 높은 성과를 유도</li> </ul>
Brass(1984)	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 비공적인 의사소통 네트워크에서 중개 중심성이 높을 수록 사회적 영향력이 더 높았으며, 3년 내에 관리자로 승진될 가능성이 더욱 높게 나타남</li> </ul>
O'Reilly(1977)	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 정보와 같은 자원을 얻는 능력은 직접적으로 개인 혹은 그룹 성과와 관련이 있음</li> </ul>
Burns & Stalker(1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 작업흐름 네트워크에서 중심적 지위를 점한 종업원은 그렇지 않은 종업원에 비해 높은 성과를 창출하지 못함</li> </ul>
Roberts & O'Reilly(1979)	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 네트워크 관계가 많은 장교와 사병이 그렇지 않은 장교와 사병에 비해 높은 성과를 창출함</li> </ul>
Granovetter(1973)	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 강한 유대 보다는 약한 유대가 더욱더 새로운 정보의 원천이 되는 경향이 있음</li> </ul>
Balthazard et al.(2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 분산된 팀에서는 의사소통이 팀 성과의 가장 중요한 결정요인임</li> </ul>
Hansen(1999), Uzzi(1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 전체적으로 강한 유대가 컨설팅 프로젝트 성공을 위한 유용한 지식의 습득에 크게 효익이 있음</li> </ul>

## 제 4 절 신뢰 관계(관계적 관점)

### 1) 정의

신뢰에 대한 중요성은 경제학, 사회학, 심리학 등 여러 학문분야에서 부각되어지고 있으며, 다양한 정의와 접근방법들이 사용되고 있다. 먼저, 경제학적 관점에서 신뢰는 거래비용과 관련이 있으며, 기업의 입장에서는 기업을 둘러싼 여러 가지 불확실성 때문에 합리적 의사결정이 어려울뿐더러 기회주의적 행위의 발생 가능성 때문에 신뢰의 역할이 부각되는 것이다. 그러나 경제학적 관점에서는 경제행위를 주어진 제약조건 하에서 최선의 이익을 추구하는 합리적 선택으로 간주하고 있어 신뢰의 정서적 측면을 간과하는 측면이 없지 않다(김성은, 2009).

다음으로, 사회학적 관점에서 신뢰는 당사자들 간의 상호작용을 하게 하는 관계적 특성을 부각시키면서 신뢰를 제도적 장치의 결과물로 간주하고 있다(Lewis & Weigert, 1985). 또한 신뢰를 신뢰대상에 대한 긍정적 정서, 즉 감정기반 신뢰와 합리적 이유, 즉 인지기반 신뢰의 결합으로 봄으로써 사회적인 규범적 관계로 인식한다(김성은, 2009).

한편, 심리학적 관점에서 신뢰는 타인에 대한 긍정적 기대를 토대로 위험을 기꺼이 감수하려는 의지로 인식된다. 또한 신뢰는 다른 사람, 즉 신뢰를 받는 사람이 그 다른 사람에 대한 통제와 규율에 무관하게 수탁자, 즉 신뢰를 주는 사람에게 중요한 어떤 특별한 행위를 하리라는 기대에 기초해서 수탁자, 즉 신뢰를 주는 사람이 그 다른 사람에 대한 행동에 기꺼이 책임을 지려는 의사로 정의된다(Mayer et al., 1995).

Knoll and Jarvenpaa(1995)는 신뢰라는 것은 다른 사람이 기대했던 대로 행동한다는 가정에 기초한다고 주장한다. 신뢰는 둘 또는 그 이상의 사람 혹은 하위 팀이나 하위 그룹과 같은 둘 혹은 그 이상의 집단 사이에 있어서의 관련성에서 볼 수 있다(Mayer et al., 1995). Cummings and Bromiley(1996)는 집단적 신뢰를 특별한 구성원이 의무에 따라 행동하는 그룹 구성원들 사이의 공통된 신념, 이와 같은 의무에 선행한 협상 과정에서의 정직, 그리고 다른 사람을 부당하게 활용하는 것을 제한

하는 것으로 보았다.

상기 선행연구에서 강조한 바대로, 신뢰에 대한 언급은 최소한 두 당사자와 관련이 있으며, 이는 다른 당사자에 대한 어떤 기대를 가지고 있는, 그래서 결과적으로 아마도 그 다른 당사자에 대하여 기꺼이 위험을 부담할지 모르는 수탁자, 즉 신뢰를 주는 사람과, 수탁자에 의해 평가되는 위탁자, 즉 신뢰를 받는 사람이 그것이다 (Becerra and Gupta, 2003). Becerra and Gupta(2003)는 신뢰와 관련된 어떤 연구에서든 이 두 당사자 간의 차별화 및 신뢰의 방향에 대한 명시적 언급이 매우 중요하다고 주장했다.

신뢰성이란 수탁자로 하여금 기꺼이 위험을 부담하게 하는 위탁자의 자질이다 (Levin & Cross, 2004).

Tsai and Ghoshal(1998)은 네트워크 내에서 더욱더 중심적 지위를 즐기는 개인은 더욱 더 신뢰성이 있는 것으로 인식되는 경향이 있다는 것을 발견하였다. 이 이론을 활용하면, 아마도 네트워크 내에서 한 개인의 신뢰성은 그의 신뢰 중심성을 반영한다는 것을 알 수 있다. 중심성이란 한 행위자가 네트워크에서 중심적 혹은 핵심적인 정도로 정의된다(Brass, 2003).

North(1990)는 신뢰를 관계 대상이 누구냐에 따라 대인간 신뢰와 조직간 신뢰로 구분할 수 있다고 주장하였다.

한편, 신뢰 개념은 다차원적 속성을 기초로 인지적 차원과 정서적 차원으로 구분할 수 있다(Lewis & Weigert, 1985).

McAllister(1995)는 신뢰를 인지기반 신뢰와 정서기반 신뢰로 각각 분류 하였으며, 인지기반 신뢰는 사람들이 충분한 이유가 있다고 믿는 결정을 기초로 신뢰할 대상을 선택하기 때문에 인지적 요소를 포함한다고 하였다. 그리고 정서기반 신뢰는 사회적 상호관계에서의 감성적 유대에 근거하여 서로의 정서적 관계에 대한 내재적 가치를 믿는 것이다.

Lewis & Weigert(1985)는 신뢰형성에 있어 감정적 차원과 인지적 차원이 독립적으로 존재하며, 신뢰는 합리성과 감성이라는 두 가지 기반위에서 생성되며, 특정 신뢰대상에 대하여 인지적 판단과 정서적 판단에 의해 신뢰가 형성되고 그 결과 신뢰에 대한 태도 및 행동으로 나타난다고 주장하였다. 또한, 신뢰행동이 신뢰대상에 대한 긍정적인 정서로부터 나오는 감정적 신뢰와 상대방에 대한 신뢰를 하는데 합리

적인 이유들이 기반이 되는 인지적 신뢰로 구분되며, 두 가지 요소들의 결합으로 신뢰가 이루어진다고 주장하였다.

Schoorman et al.(2007)에 의하면, 인지기반 신뢰는 능력, 일관성, 개방성에 기반을 둔 것으로 상대방의 행동을 알고 이해하는 능력을 바탕으로 상대방에 대한 예측 가능성에 기초하여 형성되는 신뢰유형이며, 상대방을 예측할 수 있을 만큼 충분한 지식이 모아졌을 때 형성된다고 주장하였다.

Morrow et al.(2004)는 인지적 과정과 대비하여 정서적 반응은 개인, 집단 혹은 조직이 신뢰할 만하지에 대한 개인의 본능, 직관 또는 느낌이며 신뢰형성에 기초가 되는 감정적인 결속을 의미한다고 주장하였다.

McAllister(1995)에 의하면, 정서기반 신뢰는 배려, 성실성, 유사성에 기초하여 감정적 유대와 상호이해를 기반으로 신뢰 하는 자와 신뢰 받는 자 간의 신뢰를 의미한다고 주장하였다. Lewis & Weigert(1985)는 감성을 기반으로 한 신뢰는 정서적 신뢰이며 지속적인 상호작용을 통하여 상대방을 믿고 의지하는 것에 따른 잠재적 위험을 충분히 감수할 만큼의 가치가 있을 때에 신뢰가 형성된다고 주장하였다.

## 2) 개념적 구성요소

Tsai and Ghoshal(1998)은 신뢰를 하나의 범주로 개념화 했으나, 신뢰를 구성하는 개념적 구성요소에 대한 다양한 연구가 있어왔다. Butler(1991)는 신뢰에 대한 10가 조건으로 유용성, 역량, 일관성, 자율성, 공정성, 성실성, 충성심, 개방성, 약속이행, 수용성 등을 들었다. Fox(1974)는 신뢰를 수직적 및 수평적 신뢰로 구분하였는데, 수직적 신뢰란 조직 구성원과 직속상관 및 최고관리자 그리고 조직 간의 신뢰를 의미하며, 수평적 신뢰란 유사한 작업조건을 공유하는 동료들 간의 신뢰를 각각 의미한다고 주장하였다.

한편, Mayer et al. (1995)는 신뢰대상의 특성에 초점을 두면서 기준 연구들을 통합하는 모형을 제시하였으며, 이들은 신뢰의 개념적 구성요소로 역량(혹은 능력), 자비(혹은 배려) 그리고 정직 등 세 가지 범주를 다음과 같이 주장하였다.

첫째, 자비(혹은 배려)란, 신뢰 하는 자가 자신의 이해관계를 고려하지 않고 신뢰 받는 자에 대해 특정한 애정을 가지고 있어 신뢰 받는 자를 위한 선의의 행동을 하기 원한다고 여겨지는 행동을 의미하는 것으로, 신뢰 하는 자가 자기 자신의 이익을 위해서가 아니라 신뢰 받는 자에게 편익이 되는 일을 하기 원한다고 믿는 정도를 의미한다.

둘째, 역량(혹은 능력)이란, 신뢰 하는 자에게 영향을 미치게 하는 것을 가능하게 하는 신뢰 받는 자의 기술 및 역량을 의미한다.

마지막으로, 정직이란, 신뢰 받는 자가 신뢰 하는 자가 인정하게 되는 도덕적인 원칙을 고수한다는 믿음으로 행동과 말의 일치성, 공정성 등을 포함한다.

한편, Mayer et al. (1995)는 기존 선행연구에서 검증된 신뢰의 선행요인을 아래 [표 2-4-1]과 같이 정리하였다.

[표 2-4-1] 신뢰의 구성요소 요약[Mayer et al. (1995), p. 718 인용]

구 분	내 용
Boyle & Bonacich(1970)	<input type="checkbox"/> 과거 상호작용, 죄수딜레마에 기반한 주의목록
Butler(1991)	<input type="checkbox"/> 유용성, 역량, 일관성, 분별력, 공정성, 성실성, 충성도, 개방성, 약속이행, 수용성
Cook & Wall(1980)	<input type="checkbox"/> 신뢰하려는 의도, 능력
Dasgupta(1988)	<input type="checkbox"/> 처벌에 대한 신뢰위험, 약속에 대한 신뢰성
Deutsch(1960)	<input type="checkbox"/> 능력, 생산의도
Frost et al.(1978)	<input type="checkbox"/> 신뢰받는 자에 대한 의존성, 이타주의
Giffin(1967)	<input type="checkbox"/> 숙달, 정보자원의 신뢰도, 의도, 역동성, 매력, 명성
Good(1988)	<input type="checkbox"/> 능력, 의도, 신뢰받는 자의 주장
Hart et al.(1986)	<input type="checkbox"/> 개방성, 일치성, 가치배분, 자율성, 피드백
Havland et al.(1953)	<input type="checkbox"/> 전문성, 거짓말 들키기
Jennings(1971)	<input type="checkbox"/> 충성도, 접근가능성, 유용성, 예언가능성
Johnson-George & Swap(1982)	<input type="checkbox"/> 신뢰도
Jones et al.(1975)	<input type="checkbox"/> 능력, 행동이 개인적 욕구와 관련된 정도
Kee & Knox(1970)	<input type="checkbox"/> 능력, 동기
Larzelere & Huston(1980)	<input type="checkbox"/> 호의성, 정직성
Lieberman(1981)	<input type="checkbox"/> 능력, 성실성

### 3) 선행연구

McAllister(1995)에 의하면, 조직 내에서 상사와 부하의 신뢰관계는 상호간에 확고한 믿음에 기초한 관계라 할 수 있어 구성원의 태도와 밀접한 관계가 있으며, 구성원들의 인간관계는 태도 및 행위에 중요한 역할을 하는데 조직 내 인간관계는 조직성과를 결정짓는 중요한 요소 중의 하나로 상사에 대한 신뢰가 구성원의 태도와 행동에 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다.

한편, 신뢰와 관련된 논문들(Dirks & Ferrin, 2001; Mayer et al., 1995)은 신뢰 관계가 더욱더 많은 지식 교환을 유도한다는 증거를 제공하고 있다. 신뢰 수준이 높을 수록 사람들은 기꺼이 유용한 정보를 제공하는 경향이 있으며(Andrew & Delahay, 2000; Penley & Hawkins, 1985; Tsai & Ghoshal, 1998; Zand, 1972), 또한 유용한 정보를 듣고 흡수하는 경향이 있음을 보여준다(Levin, 1999; Mayer et al., 1995; Srinivas, 2000). 신뢰는 또한 지식 전파 비용을 감소시키며,(Currall & Judge, 1995; Zaheer, McEvily & Perrone, 1998), 이 효과는 개인적 혹은 조직적 수준의 다양한 연구에서 볼 수 있다(Levin et al., 2004).

비록 누군가와 기밀한 작업적 관계성을 가진다는 것이 또한 그 누군가를 신뢰한다는 의미일 지라도(Currall & Judge, 1995; Sniezak & Van Swol, 2001), 두 개념 즉, 유대강도와 신뢰는 동의어일 필요가 없다. 예를 들어, 특히 상호작용의 빈도 측면에서의 유대강도는 개별 작업자의 자발적 통제를 벗어나는 작업 독립성의 함수일 수 있다. 이 상황에서 관계성은 강한 유대로 특징지울 수 있으나, 같이 일을 해야 함을 강제 받은 공동 작업자를 신뢰해야 하는 것은 아니다. 완전히 신뢰되지 않은 강한 유대의 한 예가 될 수 있다(Levin & Cross, 2004). 반대로, 때에 따라서는 완전히 모르는 사람을 정말로 신뢰할 수도 있다. 예를 들면, 사전 역사가 거의 없는 일시적 그룹의 경우에는 신속하게 신뢰를 형성하는 것을 볼 수 있다(Meyerson, Weick, & Kramer, 1996). 신뢰된 약한 유대가 한 예가 될 수 있다. 그래서 신뢰와 유대강도는 관련이 있는 반면, 게다가 Gulati(1994)는 유대강도를 신뢰의 유사치로 사용하였지만, 이 둘은 개념적으로 그리고 실증적으로도 서로 구분이 된다(Levin & Cross, 2004). 일부 소수의 연구가들은 성공적인 프로젝트에 유용한 정보를 습득하는데 영향을 미치는 구조적 관계, 즉 유대강도 그리고 관계적 관계, 즉 신뢰 이슈를

동시에 살펴보았다. 예를 들어, Levin(1999)은 과학자와 엔지니어에 대한 그의 연구에서, 일반적으로 강하고 신뢰할 만한 유대는 성과를 개선시키는데 도움이 되지만, 신뢰가 단독으로 대체할 수 있는 경우는 단지 약한 유대가 존재할 때만 그렇다는 것을 발견하였다. Coleman(1988)과 또 다른 연구자들의 연구를 활용하여, Tsai and Ghoshal(1998)는 부서 수준에서 사회적 상호작용의 유대로 확인되는 사회적 자본의 구조적 특성인 유대관계가 사회적 자본의 관계적 특성을 나타내는 신뢰를 자극하고, 이것이 차례로 부서 간 지식을 포함한 더 많은 자원의 교환을 유도한다는 것을 발견하였다.

한편, Dirks and Ferrin(2001)가 강조한 것처럼, 신뢰에 관한 많은 연구들이 성과에 대한 신뢰의 직접적이고 중추적인 효과를 지적하고 있다. 예를 들면, 많은 연구들(Coppola et al., 2002; Hossain & Wigand, 2004)은 신뢰와 성과의 강한 연결성을 주장한다. Jarvenpaa et al. (2004)는 정보 시스템 논문에서 신뢰에 대한 지배적인 견해는 신뢰가 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하는 것을 발견했다. 특히, 분산된 팀에서 작업 과정의 투명성이 결여된 점을 감안할 경우, 신뢰할 만한 사람으로 간주되는 자는 그렇지 않은 자에 비해 성과를 더 잘 내는 경향이 있음을 발견하였다.

Levin & Cross.(2004)은 개인에 의한 유용한 지식 습득에 가장 적절하다고 생각되어지는 신뢰를 두 개의 범주 즉, 배려에 기초한 신뢰와 역량에 기초한 신뢰에 초점을 맞추어 연구를 실시하였으며, 전체적으로 강한 유대가 프로젝트의 성공을 위한 유용한 지식습득을 유도하며, 배려에 기초한 신뢰 및 역량에 기초한 신뢰를 각각 통제한 상태에서는 약한 유대가 유용한 지식습득을 유도 한다는 것을 발견하였다. 즉 유대강도가 프로젝트 성공을 위한 유용한 지식습득에 미치는 영향을 배려에 기초한 신뢰와 역량에 기초한 신뢰가 각각 매개한다는 것이다.

한편, 신뢰와 의사소통은 분리된 두 개의 행동적 구성요인인 반면, 분산된 팀에서 는 이들이 때때로 함께 끝까지 하며, 분산된 팀은 전형적으로 프로젝트 기간 동안에 독립적인 과업을 성취하기 위하여 구성된다는 점을 감안할 경우, 팀 구성원들 간의 의존성이 높게 된다(Sarker et al., 2011).

Meyerson et al.(1996)은 신뢰는 행동적 증거에 근거하여 형성된다고 제안한다. 어떤 사람은 높은 수준의 의사소통이 신뢰하는 자로 하여금 신뢰받는 자에 대한 특성

을 더 잘 사정할 수 있게 해서 신뢰받는 자의 평가에 영향을 미치게 한다고 주장한다(Becerra & Gupta, 2003).

어떤 연구자들은 전자적 공간을 통한 팀 구성원들 간의 오랜 의사소통의 교환은 신뢰를 구축하게 된다고 주장한다. 예를 들어, Jarvenpaa and Leidner(1999)는 국제적으로 분산된 팀에서 어떤 의사소통적인 행동의 유형이 신뢰를 형성하고 파괴하는 데 도움이 되는지에 대하여 강조하였다.

상기 연구들은 디지털 세계에서 신뢰와 의사소통의 구성요인 사이에는 긴밀한 개념적 유사성이 있다는 것을 주장한다. 그러나 하나의 통합된 연구에서 성과에 대한 이 변수 양자의 영향에 대하여는 연구한 바가 별로 없으며, 또한 관계성의 정확한 본질과 어떻게 신뢰와 의사소통이 상호작용을 일으켜 개인적 성과에 영향을 미치는지에 대한 연구가 별로 없었다(Sarker et al., 2011).

한편, Sarker et al. (2011)는 분산된 팀에서 의사소통과 신뢰의 역할을 사회적 네트워크 관점에서 연구하였으며, 의사소통은 전체적으로 개인의 성과에 긍정적인 영향을 미치며, 의사소통이 개인의 성과에 미치는 영향을 신뢰가 완전히 매개한다는 것을 발견하였다.

본 연구에서는 McAllister(1995)의 인지기반 신뢰 및 정서기반 신뢰, Levin & Cross(2004)의 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰 및 Lewis & Weigert(1985)의 인지기반 신뢰 및 감정기반 신뢰 등의 상기 신뢰에 대한 정의, 개념적 구성요소 및 선행연구 등을 바탕으로 신뢰를 두 개의 범주, 즉 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰로 각각 구분하고, 사회적 자본의 구조적 관점인 유대관계와 관계적 관점인 신뢰를 종합하여 이들이 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향에 대하여 연구하기로 한다.

[표 2-4-2] 신뢰관계의 선행연구 요약

구 분	내 용
Tsai & Ghoshal(1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 네트워크 내에서 더욱더 중심적 지위를 즐기는 개인은 더욱 더 신뢰성이 있는 것으로 인식되는 경향이 있음</li> <li>□ 부서수준에서 사회적 상호작용의 유대로 확인되는 사회적 자본의 구조적 특징인 유대관계가 사회적 자본의 관계적 특징을 나타내는 신뢰를 자극하고, 이것이 차례로 부서 간 지식을 포함한 많은 자원의 교환을 유도</li> </ul>
Myer et al.(1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 신뢰 관계가 더욱 더 많은 지식 교환을 유도</li> </ul>
Levin(1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 강하고 신뢰할 만한 유대는 성과를 개선시키는데 도움이 되지만, 신뢰가 단독으로 대체할 수 있는 경우는 단지 약한 유대가 존재할 때만 그렇다</li> </ul>
Coppola et al.(2002), Hossain & Wigand(2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 신뢰와 성과의 강한 연결성을 주장</li> </ul>
Jarvenpaa et al.(2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 분산된 팀에서 작업과정의 투명성이 결여된 점을 감안할 경우, 신뢰할 만한 사람으로 간주되는 자는 그렇지 않은 자에 비해 성과를 더 잘 내는 경향이 있음</li> </ul>
Levin & Cross(2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 전체적으로 강한 유대가 유용한 지식습득을 유도</li> <li>□ 역량기반 및 배려기반 신뢰를 통제한 상태에서는 약한 유대가 유용한 지식습득을 유도. 즉, 신뢰의 부분 매개 효과를 검증</li> </ul>
Sarker et al.(2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 분산된 팀에서 의사소통은 전체적으로 개인의 성과에 긍정적인 영향을 미침</li> <li>□ 의사소통이 개인의 성과에 미치는 영향을 신뢰가 완전 매개함을 검증</li> </ul>
Jarvenpaa & Leidner(1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 국제적으로 분산된 팀에서 어떤 의사소통적인 행동의 유형이 신뢰를 형성하고 파괴하는데 도움이 됨</li> </ul>
Dirks & Ferrin(2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 성과에 대한 신뢰의 중추적인 효과를 지적</li> </ul>
Becerra & Gupta(2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 어떤 사람은 높은 수준의 의사소통이 신뢰하는 자로 하여금 신뢰받는 자에 대한 특성을 더 잘 사정할 수 있게 해서 신뢰받는 자의 평가에 영향을 미치게 함</li> </ul>

## 제 5 절 컨설팅 프로젝트 성과

Shapiro et al.(1993)은 고객과 컨설턴트 간의 컨설팅 성과를 극대화 할 수 있는 방법에 대한 연구에서 컨설팅 프로젝트의 성과를 극대화하기 위해서는 가격이나 이익 혹은 비용 등을 고려하여 고객의 입장에서 도움이 되는 적절한 방법론을 채택해야 하고, 최고경영층 뿐만이 아니라 협업 실무자 모두가 컨설팅 프로젝트에 참여하여야 컨설팅 성과가 크게 나타날 수 있다고 주장하였다. 또한 어려운 결정에 대하여는 책임을 회피하지 말고 즉각적으로 결정하는 책임의식과 주인의식이 매우 중요함을 지적하였다.

Zeira & Avedisian(1989)은 조직이 혁신 혹은 계획된 변화를 성공적으로 수행할 수 있는지의 여부는 컨설팅을 받는 고객측 특성, 컨설팅을 수행하는 컨설턴트측 특성 및 그 조직을 둘러싼 환경적 특성 등으로 설명할 수 있다고 하였다. 고객측 특성으로는 최고경영층의 혁신, 추진전담자의 능력, 현재의 조직문화, 유연한 조직구조, 구성원들의 변화수용 태도 등이 있고, 컨설턴트측 특성으로는 가치기준, 목표, 수단, 변화방법론, 컨설턴트의 지식, 경험, 교육 등 전문능력이 있으며, 환경적 특성으로 현 조직에 대한 외부 이해관계자의 불만정도, 내부 이해관계자들의 외부환경에 대한 공동인식, 외부환경 인식에 대한 컨설팅 팀과 최고경영자 간의 공감정도 등이 있다.

한편, 이하에서는 컨설팅 프로젝트 성과에 영향을 미치는 요소로써 기존 대다수의 선행연구들에서 다루어지고 있는 속성적 특성, 즉 컨설턴트의 역량 등 컨설턴트측 특성 및 고객의 컨설팅 프로젝트 참여도 등 고객측 특성을 컨설팅 프로젝트 성과와 연계하여 살펴보기로 한다.

한편, 이들 컨설턴트의 역량 및 고객의 컨설팅 프로젝트 참여도는 본 연구에서 통제변수 및 조절변수로 각각 활용되었다.

### 1) 컨설턴트측 특성

Schein(1990)은 컨설턴트의 역할에 대하여 광범위하게 받아들여지는 아래의 3 가지 모델, 즉 전문지식의 구매 모델, 의사와 환자 모델, 프로세스적 컨설팅 모델을

각각 제시하였다.

첫째, 전문지식의 구매 모델은 고객은 컨설턴트에게 특별한 현재의 도전과 관련된 독립적인 직관을 요구한다는 것으로, 분리된 방법을 통하여 전문적 지식의 전달 외에는 그 자체로 고객과의 관계에 대한 기대는 없다는 것이다.

둘째, 의사와 환자 모델은 고객의 문제점을 찾기 위하여 진단적 접근방법을 사용하는 것으로, 컨설턴트가 그들만의 특징적인 경험, 지식 그리고 진단적 능력을 활용하여 전략적 및 조직적 문제점을 파악하게 된다. 이 모델은 고객과 컨설턴트 간의 강한 관계구성 및 신뢰관계 발전의 중요성을 강조하였다.

마지막으로 프로세스적 컨설팅 모델은 컨설턴트를 고객에게 적절한 전문지식을 전달해주는 조력자로 간주하는 것으로, 역할과 과업의 분명한 구분이 있으며, 결국 고객이 문제에 대하여 무엇을 할 것인지를 선택하게 하고 컨설턴트는 문제 정의를 위한 보다 많은 방법론, 툴 및 가능한 대체안 등을 제공하는 것이다.

반면, Nees and Greiner(1985)는 다음과 같은 컨설턴트의 5가지 범주를 제안하였다.

첫째, 정신적 모험가로, 이들은 철저한 경제학적 방법론이나 경험적 기초의 영향력을 활용하여 국가 발전에 대한 장기 시나리오와 같은 비타협적인 문제를 분석한다.

둘째, 전략적 안내자로, 이들은 시장 및 경쟁적 역학관계에 대한 유익한 이해에 공헌함을 기저로 하고 있으며 그래서 고객의 관점과 무관한 행동 방침을 권고한다.

셋째, 경영 외과의사로, 이들은 고객 조직의 내적 역학관계의 깊은 이해를 통해 그들의 권고안을 이끌어 내는가 하면, 때로는 성취 가능한 것에 대한 실제적인 관점을 얻기 위하여 약간의 객관성을 희생하기도 한다.

넷째, 시스템 건축가로, 이들은 항상 고객과의 긴밀한 협력 하에 고객의 프로세스, 일상적인 것들 및 시스템을 재설계하는데 도움을 줌으로써 고객에게 영향을 미친다.

마지막으로, 우호적 부조정사로, 이들은 전문가라기보다는 조력자로써 수석 관리자들에게 조언을 하고, 고객에게 새로운 지식을 제공하려는 열망을 가지고 있지 않다.

Nees and Greiner모형은 Schein의 모형과 많은 유사점을 보여 주고 있으며, 정신적 모험가는 Schein의 전문지식 구매 모델과 유사하고, 전략적 안내자, 경영 외과의

사 및 시스템 건축가는 Schein의 의사와 환자 모델과 유사하며, 우호적 부조정사는 Schein의 프로세스적 컨설팅 모델과 유사하다 할 것이다(Appelbaum & Steed, 2005).

한편, Turner(1982)는 고객과 컨설턴트 간의 관련성 정도를 반영한 과업의 계층구조를 활용하여 고객과 컨설턴트 간의 관계에 대한 아래의 8가지 과업 범주를 제시하였다.

첫째, 고객에게 정보를 제공하는 것.

둘째, 고객의 문제를 해결하는 것.

셋째, 문제를 재정의 하는데 필요한 진단을 하는 것.

넷째, 진단에 근거한 권고를 하는 것.

다섯째, 권고된 행동에 대한 적용을 돋는 것.

여섯째, 올바른 행동에 대한 합의와 책무를 설계하는 것.

일곱째, 고객의 배움에 대하여 노력하는 것.

여덟째, 조직의 효율성을 끌임 없이 증진시키는 것.

또한 Turner(1982)는 1970년대 말까지 컨설턴트는 고객에 대한 전문지식 공급자로서의 역할을 해온 경향이 있었으나, 컨설팅관계에서 점진적으로 상호 관련성이 발전하여 근본적으로 고객의 효과성을 증진시킴을 목적으로 상호존중의 협력관계를 더욱 구축하게 되었다고 주장한다.

한편, Canback(1999)은 그의 컨설팅 관련 논문에서 다음과 같은 4가지 컨설턴트의 트렌드를 제안하였다.

첫째, 경영컨설턴트들은 점진적으로 중대하고 장기적인 문제를 다루며 경영진의 지적 어젠다의 중요한 일부분이 되고 있으며,

둘째, 일반적인 문제해결에 대한 기술, 방법론 및 전문지식을 바탕으로 문제의 내용 및 과정을 다룸으로써 가치를 창출하며,

셋째, 상호 간 높은 신뢰 수준으로 특징져지는 복잡하고 유동적인 상호관계 속에서 그들의 고객과 같이 작업을 수행하며,

마지막으로 경영컨설턴트들은 독특한 특징과 성공요인을 가진 전문화되고 독립적인 회사에서 가장 잘 조직화 되어 있다는 것이다. 또한 Canback(1999)은 경영컨설턴트들이 가장 높은 순위의 과업영역에 집중함에 따라 고객과의 관련성도 더욱 복잡

해지고 있다고 주장한다.

## 2) 고객측 특성

컨설팅에 대한 연구에서 고객의 개념을 명확히 한다는 것은 매우 중요하다. Schein(1997)은 어떤 형태의 도움이나 변화과정도 항상 목표물이나 고객을 가지게 된다는 것을 지적하면서, 고객의 유형 및 고객 상호관계의 유형을 이해할 수 있는 아래의 6가지 단순모델을 제시하였다.

첫째, 계약 고객으로 질문, 문제 등을 가지고 컨설턴트와 최초로 접촉하는 개인을 말한다.

둘째, 중재 고객으로 프로젝트가 진행됨에 따라 인터뷰, 모임 기타 다양한 활동들에 관여하는 개인 또는 그룹을 말한다.

셋째, 주요 고객으로 궁극적으로 진행되고 있는 문제를 소유한 자로 이들은 전형적으로 컨설팅 관련 비용을 지불하고 컨설팅 프로젝트에 대한 예산을 맞추는 개인을 말한다.

넷째, 자신도 모르는 고객으로 컨설팅 관여에 의해 영향을 받게 되지만 이를 알지 못하며 나중에 주요 고객과 관련을 맺는 조직 내 구성원을 말한다.

다섯째, 간접 고객으로 영향을 받게 되는 것을 알고는 있으나 컨설턴트를 모를뿐더러 그들이 받는 영향이 긍정적인지 부정적인지 대하여 알지 못하는 조직 내 구성원을 말한다.

여섯째, 궁극적 고객으로 컨설턴트가 관심을 가져야하며, 이들이 취하는 모든 관여에서 복지가 반드시 고려되어야 하는 공동체, 조직 전체, 또는 어떤 그룹을 의미한다.

그래서 고객의 개념은 단순한 것이 아니며, 서로 다른 유형의 고객들은 컨설팅에서 서로 다른 니즈, 기대, 그리고 참여의 정도 및 영향을 가지고 있으며, 컨설턴트는 컨설팅 프로젝트 기간 내내 실제적으로 고객이 누구인지에 대하여 명확해야 한다 (Appelbaum & Steed, 2005).

한편, Rynning(1992)은 추후에도 연구의 가치가 있는 컨설팅 프로젝트 성공에 공

현하는 잠정적인 요소를 니즈 및 문제 구조의 정확성, 새로운 아이디어의 질과 양, 새로운 지식, 특별한 계획, 새로운 사고방식, 계획 수준, 협업 능력 수준, 시간 관리, 능력 계획, 실행의 효율성, 문제해결 능력, 적용 및 후속조치, 경제성 이라고 제시하였다.

Schaffer(2002)는 컨설턴트를 고용하는 고객의 대다수와 이들에 의해서 고용되는 컨설턴트의 거의 모두는 그들로 하여금 완전한 협업 달성을 허락하지 않는 컨설팅 모델 하에서 작동하고 있는 반면에 일반적으로 컨설턴트는 가장 최적의 해결책과 방법론을 창출해야 할 의무가 있고, 고객은 이들의 해결책과 방법론을 활용해서 개선된 결과를 창출해야 하는 의무가 있다는 것은 기대할 수 있다고 주장한다.

Schaffer(2002)는 컨설팅 프로젝트가 성공한 것으로 간주되기 위해서는 다음의 세 가지 특별한 결과물이 필요하다고 기술하였다.

첫째, 컨설턴트는 고객에게 새로운 방법론이나 해결책을 제공해야 하고,  
둘째, 고객은 컨설턴트의 해결책을 채택함으로써 결과에 있어서 측정 가능한 개선을 획득해야 하며,  
마지막으로 고객은 계속해서 개선책을 유지해야 한다는 것이다. 그에 따르면, 컨설턴트는 반드시 효과적인 변화 담당자여야 하며, 그들은 반드시 컨설팅 프로젝트 최종 결과물에 대한 책임을 져야만 한다.

또한 그는 고객이 할 수 있는 것과 고객이 컨설턴트의 권고사항으로부터 효익을 창출하기 위해 반드시 해야 하는 모든 것 간의 차이인 이행 캡의 존재를 기술하였으며, 이 이행 캡이 컨설팅 프로젝트를 악화시킬 위험성을 증대시키는 관례적인 컨설팅의 다음의 5가지 요인 혹은 중대한 단점을 제안하였다.

첫째, 컨설팅 프로젝트를 특정한 고객이 성취해야 하는 결과물 관점이 아닌 컨설턴트가 하는 일과 제공해야 하는 상품의 관점에서 정의하는 것.

둘째, 프로젝트의 범위를 고객의 변화(능력, 동기부여, 절박감)에 대한 즉각성의 고려 없이 해결해야 하는 문제 또는 연구해야 하는 과제에 의해 결정하는 것.

셋째, 프로젝트의 목표를 점증적 성공 보다는 하나의 큰 해결책에 두는 것.

넷째, 프로젝트가 고객과 컨설턴트 사이의 의무영역을 첨예화 하는 것(당사자 간의 협력 관계 부재).

마지막으로 프로젝트가 컨설턴트의 영향력을 활용하기 보다는 노동집약을 활용하

는 것이 그것이다.

Schaffer는 핵심성공요인은 결과물에서 시작되고, 고객의 동기부여를 충족시키는 프로젝트를 설계하며, 큰 프로젝트를 빠른 사이클의 하위 프로젝트로 분할하는 것이라고 주장하였다. 결과물에서 시작한다는 것은 명쾌하고 측정 가능한 단기 목표를 가지고 약간의 중요한 결과에 집중함으로써 고객과 컨설턴트를 조율하는 맞춤형 접근방식의 개념을 강화하는 것이다. 고객의 동기부여와 능력을 충족시키는 프로젝트를 설계한다는 것은 모든 수준에서 컨설팅 프로젝트가 반드시 실질적인 절박감을 수행해야함을 강조한다. 큰 프로젝트를 빠른 사이클의 하위 프로젝트로 분할하는 것은 관리할 수 있는 상황과 모형을 통해 재빨리 성공으로 끝나는 것을 의미한다. 또한 Schaffer모델은 내부 종업원들에 대한 확실한 기대를 형성하기 위해 고위 경영진의 가시적 지지와 광범위한 프로젝트관련 의사소통을 포함한 과정적인 이슈를 강조한다.

일반적으로 컨설턴트가 컨설팅 과정을 어떻게 설계하느냐가 고객과의 관계 그리고 종국에는 컨설팅 프로젝트의 성공에 영향을 미치게 된다.

Appelbaum & Steed(2005)는 아래의 9가지 성공요인을 가지는 컨설팅 업무는 유리한 컨설팅 프로젝트 성과를 유도할 것이라 주장하였다.

첫째, 역량 있는 컨설턴트

둘째, 컨설턴트의 제품(결과물) 대비 고객의 결과에 대한 강조

셋째, 명확하게 의사소통된 기대와 결과물

넷째, 가시적인 경영진의 지원

다섯째, 고객의 즉각성에 대한 적응

여섯째, 고객의 상황을 알기위한 사전투자

일곱째, 점증적 성공의 관점에서의 정의

여덟째, 컨설턴트와의 협력관계

마지막으로 적용국면에 있어서 컨설턴트의 포함이 그것이다.

또한, Appelbaum & Steed(2005)는 북유럽의 통신회사 직원들을 대상으로 고객과 컨설팅 관계에 있어서의 핵심 성공요인에 대한 실증연구에서 컨설턴트의 전문성, 컨설턴트의 고객 절박감 이해, 프로젝트 결과물의 명확성, 프로젝트의 새로운 문제 해결, 컨설턴트의 프로젝트 팀과의 협력성 등이 경영컨설팅 프로젝트의 성공에 각각

통계적으로 유의미한 정의 영향관계를 미치고 있음을 실증적으로 분석하였다.

한편, 본 연구에서는 상기와 같이 컨설팅 프로젝트 성과를 컨설턴트측 특성 및 고객측 특성과 연관 지어 살펴보았으며 이들을 바탕으로 컨설팅 프로젝트 성과를 효율적 측면, 즉 컨설팅과 관련한 예산 및 일정의 준수 여부와 컨설팅 프로젝트의 효과적 측면, 즉 당해 컨설팅 결과물이 전반적으로 만족스럽고, 기업의 제반문제를 해결하였으며, 궁극적으로 기업가치 증대에 기여하였는지 등의 결합으로 단일 범주화하여 연구를 진행하고자 한다.

또한, 통제변수 및 조절변수로 활용되는 컨설턴트의 역량(컨설턴트의 지식 및 능력을 나타내는 각각 5개 설문항) 및 고객기업의 컨설팅 프로젝트 참여도(참여도를 나타내는 5개 설문항)에 대하여 컨설팅 프로젝트의 성공을 위한 상기 컨설턴트측 특성 및 고객측 특성을 감안하여 각각 단일 범주화 하여 연구를 진행하고자 한다.

[표 2-5] 컨설팅 프로젝트 성과의 이론적 배경 및 선행연구 요약

구 분	내 용
Shapiro et al.(1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 컨설팅 프로젝트의 성과를 극대화하기 위해서는 가격, 이익, 비용 등을 고려하여 고객의 입장에서 도움이 되는 적절한 방법론을 채택하고,</li> <li>□ 최고경영층을 포함한 실무자 모두가 컨설팅에 참여해야 하며,</li> <li>□ 어려운 결정에 대하여는 책임을 회피하지 말고 책임의식과 주인의식이 매우 중요</li> </ul>
Zeira & Avedisian(1989)	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 조직이 혁신 혹은 계획된 변화를 성공적으로 수행할 수 있는지의 여부는 컨설팅을 받는 고객측 특성,</li> <li>□ 컨설팅을 하는 컨설턴트측 특성,</li> <li>□ 그 조직을 둘러싼 환경적 특성으로 설명</li> </ul>
Rynning(1992)	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 프로젝트 성공에 잠정적인 요소를 요구 및 문제구조의 정확성, 새로운 아이디어의 질과 양, 새로운 지식, 특별한 계획, 새로운 사고방식, 계획수준, 협업능력 수준, 시간관리, 능력계획, 실행의 효율성, 문제해결 능력, 적용 및 후속조치, 경제성을 제시</li> </ul>
Schaffer(2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 컨설팅 프로젝트가 성공한 것으로 간주되기 위해서는 컨설턴트는 고객에게 새로운 방법이나 해결책을 제공하고,</li> <li>□ 고객은 컨설턴트의 해결책을 채택하여 결과에 있어서 측정 가능한 개선을 획득해야 하며,</li> <li>□ 고객은 계속해서 개선책을 유지해야 함</li> <li>□ 핵심성공요인은 결과물에서 시작되고, 고객의 동기부여를 총족시키는 프로젝트를 설계하고, 큰 프로젝트를 빠른 사이클의 하위 프로젝트로 분할하는 것</li> </ul>
Appelbaum & Steed(2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 고객과 컨설턴트 관계에 있어서의 핵심성공요인 연구에서,</li> <li>□ 컨설턴트의 전문성, 컨설턴트의 고객 절박감 이해, 프로젝트 목적의 명확성, 프로젝트의 새로운 문제 해결성, 프로젝트의 내부적 즉각성 고려 및 컨설턴트의 프로젝트 팀과의 협력성이 경영컨설팅 프로젝트 성공에 각각 통계적으로 유의미한 정의 영향관계가 있음을 실증적으로 분석</li> </ul>

## 제 3 장 연구모형 및 연구설계

### 제 1 절 연구모형 및 가설 설정

#### 1) 매개효과 및 조절효과

Baron and Kenny(1986)에 의하면, 매개변수(mediator)란 독립변수(predictor)가 종속변수(outcome variable)에 미치는 영향의 원인이 되는 변수를 말한다. 한편, 독립변수가 종속변수에 미치는 효과인 전체효과는 매개변수를 통제한 후에 독립변수가 종속변수에 미치는 효과인 직접효과와 독립변수가 매개변수에 미치는 효과와 매개변수가 종속변수에 미치는 효과를 곱한 간접효과(즉, 매개효과)로 각각 분해할 수 있다.

매개효과를 분석하는 방법은 사용되는 통계 프로그램이 무엇이냐에 따라 다소 차이가 있을 수 있다.

먼저, SPSS 프로그램을 활용한 회귀분석의 경우, Baron and Kenny(1986) 및 Van Dyne, Graham & Diennesch(1994)가 주장한 매개효과를 검증하기 위해서는 다소 복잡한 3단계의 회귀분석을 실시하여야 한다.

첫 번째, 전체효과를 확인하기 위하여 독립변수와 종속변수에 대한 회귀분석을 실시하고, 두 번째, 독립변수와 매개변수에 대한 회귀분석을 실시한 후, 마지막으로 독립변수 및 매개변수와 종속변수에 대한 회귀분석을 각각 실시하여야 한다. 또한 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 매개변수가 매개하기 위해서는, 즉 매개효과를 검증하기 위해서는 다음과 같은 조건을 충족해야 한다.

첫 번째 회귀분석의 결과에서, 독립변수가 종속변수에 통계적으로 유의미한 영향을 미쳐야 하며, 두 번째 회귀분석의 결과에서, 독립변수가 매개변수(여기서는 매개변수가가 종속변수로 사용됨)에 통계적으로 유의미한 영향을 미쳐야 하며, 세 번째 회귀분석의 결과에서, 독립변수를 통제한 상태에서 즉, 독립변수를 포함한 매개변수와 종속변수의 관계에 있어서 매개변수가 종속변수에 통계적으로 유의미한 영향을

미쳐야 한다.

상기 3가지 조건이 충족되는지를 확인한 이후 마지막으로, 세 번째 회귀분석의 결과에서, 독립변수가 종속변수에 미치는 영향관계에서의 표준화 회귀계수(혹은, 비표준화 회귀계수) 값이 첫 번째 회귀식의 표준화 회귀계수(혹은, 비표준화 회귀계수) 값과 비교하여 통계적으로 무의미하게 감소하였으면, 즉 직접효과가 사라졌다 (disappeared)면 완전 매개효과(full mediation)가 있는 경우를 의미한다. 이는 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 매개변수가 완전히 대체함에 따라 독립변수가 종속변수에 미치는 효과는 오로지 매개변수의 영향 때문(원인변수)이라고 말할 수 있는 것이다[완전 매개의 경우 독립변수와 종속변수의 관계를 의사관계(spurious relationship)라고도 함].

그러나, 세 번째 회귀분석의 결과에서, 독립변수가 종속변수에 미치는 영향관계에서의 표준화 회귀계수(혹은, 비표준화 회귀계수) 값이 첫 번째 회귀식의 표준화 회귀계수(혹은, 비표준화 회귀계수) 값과 비교하여 통계적으로 유의미하게 감소하였으면, 즉 직접효과가 축소되었다(diminished)면 부분 매개효과(partial mediation)가 있는 경우를 의미한다. 이는 독립변수가 종속변수에 미치는 효과를 매개변수가 일정부분에 대하여만 대체한 것으로 독립변수가 종속변수에 미치는 효과는 일정부분 매개변수의 영향 때문이라고 말할 수 있는 것이다.

다음으로, AMOS 프로그램을 활용한 구조방정식모델의 경우에는, 한 번에 동시추정이 가능한 장점 등으로 비교적 손쉽게 매개효과를 검증할 수 있다. 그러나 구조방정식모델에서는 모든 잠재변수들 간의 인과관계에 대한 직접효과, 간접효과 및 총효과에 대한 정보(표준화 및 비표준화 회귀계수)를 확인하는 외에 간접효과인 매개효과를 확인하기 위해서는 Bootstrap을 활용하여 추가적으로 간접효과에 대한 통계적 유의성 검증작업을 실시해야 한다. 통계적 유의성 검정결과 통계적으로 유의미한 결과가 나왔다면(예를 들어,  $p < .05$  이면, 95% 신뢰수준에서) 매개효과가 있다고 할 수 있으며(완전매개인지 및 부부매개인지는 알 수 없으며, 이를 알아보기 위해서는 추가적인 작업에 필요하고 매개변수가 여러 개일 경우에는 모든 매개변수를 포함한 매개효과가 있는지 만을 검정할 수밖에 없는 단점이 있음), AMOS 프로그램에서는 간접효과는 물론 직접효과에 대한 통계적 유의성 검정도 가능하다.

한편, Baron and Kenny(1986)에 의하면, 조절변수(moderator)란 독립변수가 종속

변수에 미치는 영향관계를 체계적으로 증감 및 방향을 변화시키는 변수를 말하며, 조절효과를 분석하는 방법 또한 사용하는 통계 프로그램이 무엇이냐에 따라 다소 차이가 있을 수 있다.

먼저, SPSS 프로그램을 활용한 회귀분석의 경우, Baron and Kenny(1986)가 주장한 조절효과를 검정하기 위해서는 2단계의 계층적(hierarchy) 회귀분석을 실시하여야 한다.

첫 번째, 독립변수 및 조절변수와 종속변수에 대한 회귀분석을 실시하고, 두 번째, 독립변수, 조절변수 및 상호작용항(interaction)변수(독립변수와 조절변수의 곱)와 종속변수에 대한 회귀분석을 각각 실시하여야 한다. 또한 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 조절변수가 조절하기 위해서는, 즉 조절효과를 검정하기 위해서는 다음과 같은 조건을 충족해야 한다.

먼저, 두 번째 회귀분석의 결과에서, 독립변수 및 조절변수를 통제한 상태에서 즉, 독립변수 및 조절변수를 포함한 상태에서 상호작용항 변수가 종속변수에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 다음으로, 첫 번째 회귀분석의 결과에서 산출된 회귀식의 설명력인  $R^2$  값에 비해 두 번째 회귀분석의 결과에서 산출된 회귀식의 설명력인  $R^2$  값의 변화량(F값의 변화량)이 통계적으로 유의미하게 증가해야 한다.

그러나 조절효과 분석에 있어서는 첫 번째 회귀분석의 결과에서 독립변수 및 조절변수가 종속변수에 미치는 영향에 대하여는 반드시 통계적으로 유의미할 필요는 없다.

다음으로, AMOS 프로그램을 활용한 구조방정식모델의 경우는 조절변수의 범주에 따라 두 가지 방법을 활용할 수 있다.

먼저, 조절변수가 연속형 데이터, 즉 등간척도나 비율척도일 경우에는 SPSS와 동일하게 독립변수와 조절변수를 구성하는 측정변수들에 대한 상호작용항을 생성하여 구조방정식모델을 실행하여 조절효과를 확인할 수 있으나, 이는 독립변수와 조절변수를 구성하는 측정변수가 많으면 많을수록, 생성해야 할 상호작용항이 많아진다는 단점이 있다.

다음으로는 조절변수가 연속형 데이터 이건 범주형 데이터, 즉 명목척도 혹은 서열척도 이건 불문하고 다중집단 구조방정식모델을 통해 조절효과를 검정하는 방법이 있다. 이는 다소 복잡한 절차가 요구되어지며, 먼저 대상 조절변수를 그룹별로

나누어야 하며, 연속형 데이터의 경우에는 평균값(혹은 중심값)을 중심으로 평균(중심값) 이상 및 평균(중심값) 미만의 2개 그룹으로 분류하고 범주형 데이터의 경우에는 범주별로 각각 분류하여야 한다. 다음으로 다중집단(multi group) 구조방정식모델을 통해 분류된 2개 그룹에 대하여 아무런 제약을 하지 않은 비제약모델과 측정변수와 잠재변수들 간의 요인적재값 및 잠재변수들 간의 인과계수 등 모든 경로계수(regression weight)가 같다고 제약을 가하는 제약모델 간의 차이가 통계적으로 유의미한지를 자유도(df)의 변화량과  $\chi^2$ (CMIN)의 변화량을  $\chi^2$ (CMIN)분포표 상에서 확인하거나(이 단계에서는 비제약모델 내에서 두 그룹 간 어느 경로가 통계적으로 유의한지는 알 수 없고 비제약모델과 제약모델 간의 분포 차이가 통계적으로 유의미한지, 즉 조절변수의 전체적인 조절효과가 있는지 만을 판별), 비제약모델과 제약모델 간의 Model comparison을 활용하는 경우에는 유의확률 값(예를 들어,  $p < .05$ 면 95% 신뢰수준에서 조절효과 있음)을 확인하여 전체적인 조절효과 검정을 할 수 있다.

한편, 비제약모델 내에서 두 그룹 간(평균 이상 그룹 및 평균 미만 그룹) 경로의 차이가 있다면 어느 경로에서 통계적으로 유의미하게 차이가 있는지를 확인하기 위해서는 추가적으로 다중집단 구조방정식모델을 실행하여 Pairwise parameter comparison(경로쌍 비교)을 통한 C.R.값(SPSS의 t 값에 해당)을 활용하여 판단하게 된다.

그러나, 상기 방법은 원 데이터를 평균 이상 및 미만 그룹, 혹은 범주별로 나누기 때문에 데이터 수가 감소한다는 단점이 있으며, 두 그룹 간 데이터 수가 어느 정도 비슷해야 한다.

한편, 매개효과는 매개변수가 독립변수의 종속변수에 대한 영향력을 축소시키거나(부분 매개효과) 제거하는(완전 매개효과)효과인 반면, 조절효과는 조절변수가 독립변수의 종속변수에 대한 영향력을 체계적으로 증감시키거나 방향성을 변화시키는 효과를 의미하며, 한 가지 주의할 점은 매개변수는 독립변수의 후행변수로 선후 관계가 존재하는 반면, 조절변수는 또 다른 독립변수이지 독립변수의 후행변수가 아니어서 선후 관계가 존재할 필요가 없다는 것이다(Baron and Kenny, 1986). 또한 매개변수는 독립변수의 결과변수이면서 종속변수의 원인변수가 된다.

## 2) 연구모형 및 가설의 설정

상기 선행연구들에서 살펴본 바와 같이, 일부 연구를 제외한 대부분의 연구가 사회적 자본의 구조적 특징인 유대관계가 성과에 미치는 영향, 혹은 사회적 자본의 관계적 특징인 신뢰관계가 성과에 미치는 영향 등에 대하여 각각 개별적으로 이루어졌으며, 그 결과 또한 다양하고 상반되는 경향을 보이고 있다.

이런 점 등을 감안하여, 본 연구에서는 기존연구들에서 주로 독립변수로 활용된 컨설턴트의 역량 및 고객기업의 컨설팅 참여도를 포함하였다. 그리고 사회적 자본의 구조적 특징인 고객과 컨설턴트 간의 유대관계와 관계적 특징인 고객과 컨설턴트 간의 신뢰관계가 결합하여 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계를 종합적으로 파악하고자 한다. 또한 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰를 통해 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계를 컨설턴트의 역량 및 고객기업의 컨설팅 참여도가 각각 조절하는지를 구조방정식모델을 활용하여 검정하고자 한다.

### 가) 종합 모형

Mehra et al.(2001)는 개인적 속성인 자기점검(self-monitors)과 네트워크에서의 관계적 속성인 구조적 지위(structural position)가 작업성과(work performance)에 미치는 영향에 관한 연구에서 자기점검 및 구조적 지위가 각각 독립적으로 작업성과에 유의미한 정의 영향을 미치는 것을 발견하였다. 또한, Dirks & Ferrin (2001)이 강조하였듯이, 신뢰에 대한 대다수의 연구들은 신뢰의 성과에 대한 직접적인 영향을 지적하고 있다. 예를 들어, 많은 연구(예를 들어, Coppola et al., 2002; Hossain & Wigand, 2004)들은 신뢰와 성과 사이의 강한 연결 관계를 주장한다.

한편, 개인들 간의 높은 수준의 의사소통 또한 성과 수준과 정(+)의 연결 관계가 있으며, 예를 들어, Scarnati(2000)는 적절하지 않은 의사소통은 성과를 방해할지 모른다고 주장한다. 또한, Sarker et al. (2011)는 국제적 가상 팀에 있어서 신뢰와 의

의사소통이 성과에 미치는 영향을 연구하였으며, 신뢰는 성과에 통계적으로 유의미한 정의 영향관계를 보여준 반면, 의사소통은 성과에 통계적으로 유의미한 영향이 없는 것으로 나타났다.

사회적 네트워크 연구가들의 대부분은 강한 유대가 컨설팅 성공을 위한 지식습득을 유도한다는 다량의 증거를 제시한다(Ghoshal et al., 1994; Hansen, 1999; Szulanski, 1996; Uzzi, 1996, 1997).

한편, Levin & Cross(2004)는 유대강도가 컨설팅 프로젝트 성공을 위한 지식습득에 미치는 영향관계를 역량기반 신뢰(competence based trust) 및 배려기반 신뢰(benevolence based trust)가 매개하는지에 대한 연구에서 전체적으로 강한 유대강도는 지식습득에 통계적으로 유의미한 정의 영향관계를 보였으며, 유대강도를 통제한 상태에서 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰가 각각 지식습득에 통계적으로 유의미한 정의 영향관계가 있음을 발견하였다.

한편, Coppola et al.(2002)는 신뢰가 성과에 대한 의사소통의 영향을 매개한다고 주장한다. 다른 말로 표현하면, 의사소통적인 개인은 더욱 더 신뢰받는 경향이 있으며, 그래서 더욱 더 높은 성과를 창출할 수 있는 것이다. 독립적으로, 이런 개념적 연결고리, 즉 의사소통이 신뢰에 영향을 미치고, 신뢰는 성과에 영향을 미치는 관계가 연구에서 지지되는 것이다(Sarker et al., 2011).

한편, 전통적인 팀에서와는 달리, 분산된 팀에서는 만약에 팀 구성원들 간의 의사소통이 없으면 팀 구성원들은 각각 구성원들이 일을 하고 있는지, 혹은 문제에 대하여 고민분투하고 있는지를 알 수 없다(Sarker et al., 2011). 또한 Clegg & Hardy(1999)는 신뢰는 발전하여 신뢰하는 사람과 신뢰받는 사람 사이의 빈번한 상호작용의 결과로서 존재하다고 주장한다. 빈번한 의사소통은 신뢰하는 사람을 신뢰받는 사람의 내적 특징에 노출시키게 하고, 그로 인해 신뢰하는 사람은 신뢰받는 사람의 신뢰성을 판단하게 한다.

한편, Dirks & Ferrin(2001)은 개인적 성과에 대한 신뢰의 역할을 탐색하고, 신뢰가 성과에 긍정적인 역할을 하고 있다는 많은 지식체계를 종합하였다.

상기 선행연구들은 독립적인 연결고리, 즉 의사소통이 신뢰에 영향을 미치고, 신뢰가 성과에 영향을 미치는 관계를 지지하고, 그럼으로써 신뢰를 통한 의사소통의 성과에 대한 간접효과를 주장하는 반면, 또 다른 연구자들은 많은 결과변수, 즉 종

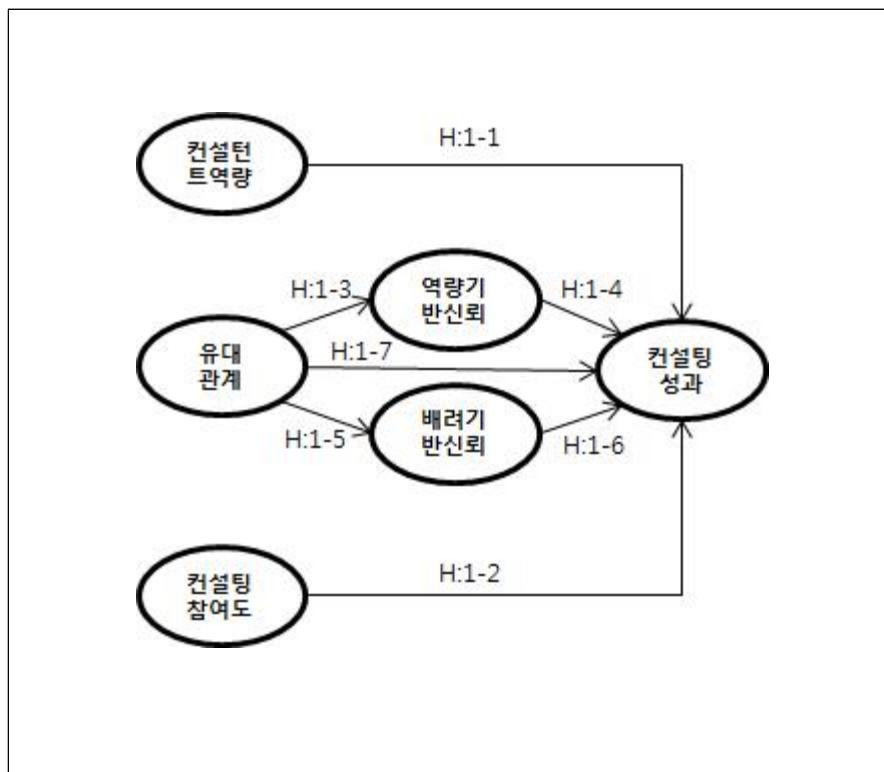
속변수들에 대한 신뢰의 완제 매개효과를 더욱 직접적으로 언급한다. 예를 들어, Ridings et al.(2002)은 가상의 사회에 대한 실증적 연구에서 메시지에 대한 개인들의 반응 또는 개인정보의 공개와 같은 의사소통 관련 변수와 정보공유 의사간의 상호관련성에 있어서 신뢰가 완전 매개 역할을 하는 것을 발견하였다. Ridings et al.(2002)의 연구에서 종속변수가 개인적 성과가 아님에도 불구하고 이들의 결론은 국제적으로 분산된 팀에서 신뢰의 역할을 이해하는데 도움이 된다. Jarvenpaa & Leidner(1999)는 국제적 가상 팀에 대한 세미나 연구에서 가상 팀 내에서 신뢰의 높낮이에 따른 서로 다른 의사소통적 행위의 영향을 암시했고, 궁극적으로, 구성원들이 불확실성에 대처하여 일을 다를 수 있는 능력에 있어서의 차이는 다름아닌 팀내의 신뢰 수준이라는 것을 발견하였다. Martins et al.(2004)은 가상 팀에 대한 연구에서 가상 팀 내에서 효과에 대한 결정요인은 오로지 신뢰이며, 팀 의사소통의 몇 가지 속성이 신뢰 구축을 용이하게 한다고 명시적으로 이야기 했고, 이와 같은 관계 내에서 신뢰의 완전 매개효과를 지적하였다.

한편, Sarker et al. (2011)는 국제적 가상팀에서 신뢰와 의사소통의 성과에 대한 역할에 관한 연구에서 유대관계를 구성하는 요소의 하나인 의사소통이 개인성과에 미치는 영향을 신뢰가 완전 매개하고 있음을 실증적으로 검증하였다. 검증 결과, 의사소통이 개인성과에 미치는 전체효과(비표준화 계수  $B=.396$ ,  $p<.05$ )는 의사소통이 신뢰에 미치는 효과(비표준화 계수  $B=.792$ ,  $p<.01$ ) 및 신뢰가 성과에 미치는 효과(비표준화 계수  $B=.517$ ,  $p<.01$ )의 곱인 매개효과( $.792 * .517 = .409$ )와 신뢰 변수를 통제한 후의 의사소통이 성과에 미치는 직접효과의(비표준화 계수  $B=-.014$ , 통계적으로 무의미) 합으로, 이 경우에는 매개효과가 전체효과를 능가하여 직접효과가 음(-)의 형태를 보이고 있으며, 이는 매개변수인 신뢰가 의사소통이 개인성과에 미치는 영향을 억제하는 효과(suppression effect)가 있다는 것을 말한다.

화 계수  $B=.40$ ,  $p<.001$ ) 및 역량기반 신뢰가 지식습득(비표준화 계수  $B=.22$ ,  $p<.001$ )에 미치는 영향의 곱( $.40 \times .22 = .09$ )의 합인 매개효과( $.19 + .09 = .28$ )와 배려기반 신뢰 및 역량기반 신뢰 변수를 통제한 후의 유대강도가 지식습득에 미치는 직접효과의(비표준화 계수  $B=-.08$ ,  $p<.01$ ) 합으로, 이 경우에는 매개효과가 전체효과를 능가하여 직접효과가 음(−)의 형태를 보이고 있으며, 이 또한 매개변수인 신뢰가 유대강도가 지식습득에 미치는 영향을 억제하는 효과(Cohen & Cohen, 1983)가 있다는 것을 말한다.

한편, 본 연구에서는 상기 선행연구들을 종합하여 아래 [그림 3-1]과 같은 연구모형을 제시하고, 이를 바탕으로 아래와 같은 가설을 설정하고자 한다.

[그림 3-1] 종합 모형 설명도



가설 1-1 : 컨설턴트의 역량은 컨설팅 프로젝트 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 : 고객기업의 컨설팅 참여도는 컨설팅 프로젝트 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3 : 고객과 컨설턴트 간의 유대관계는 역량기반 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4 : 고객과 컨설턴트 간의 역량기반 신뢰는 컨설팅 프로젝트 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-5 : 고객과 컨설턴트 간의 유대관계는 배려기반 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-6 : 고객과 컨설턴트 간의 배려기반 신뢰는 컨설팅 프로젝트 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-7 : 고객과 컨설턴트 간의 유대관계는 컨설팅 프로젝트 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-8 : 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계에 있어서 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰는 매개역할을 할 것이다.

#### 나) 조절 모형

장동인(2011)은 중소기업을 대상으로 컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스 품질을 매개로 하여 성과에 미치는 영향에 관한 연구에서, 고객기업의 컨설팅 지지도를 고지지도 그룹과 저지지도 그룹으로 구분하여 컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스 품질에 미치는 영향을 조절하는지를 실증적으로 규명하였다. 분석결과 컨설턴트 역량 구성 요인 중 컨설턴트의 능력이 컨설팅 서비스 품질에 미치는 영향관계에 있어서 고객기업의 컨설팅 지지도가 조절작용을 하고 있는 반면, 컨설턴트 역량 구성 요인 중 컨설턴트의 자세는 컨설팅 서비스 품질에 미치는 영향관계에 있어서는 고객기업의 컨설팅 지지도가 조절작용을 하고 있지 않음을 각각 실증적으로 확인하였다.

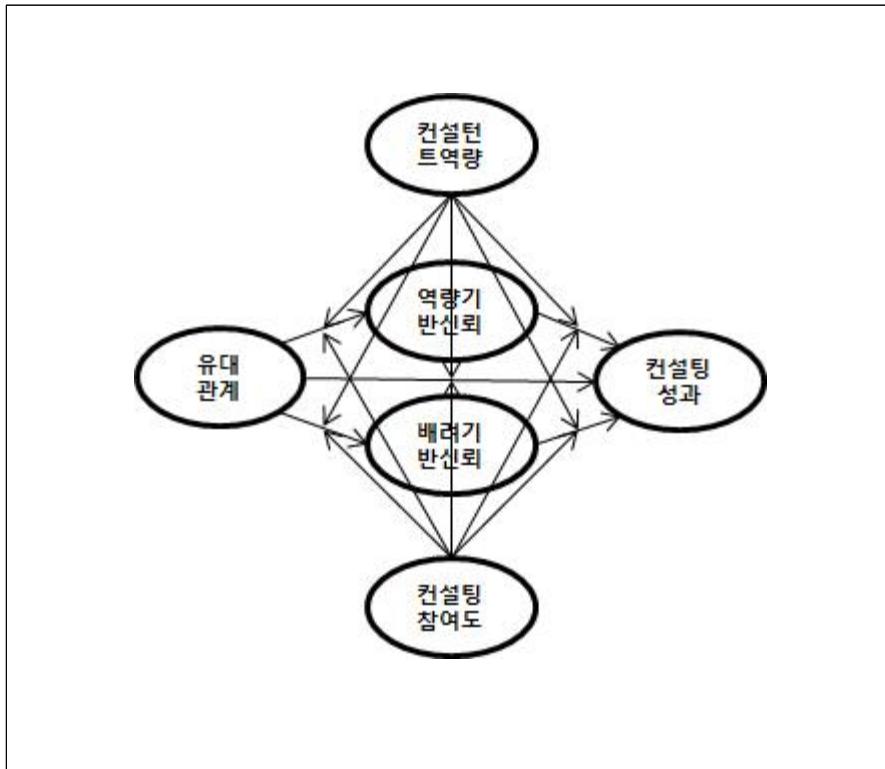
한편, 상기 선행연구들에서 살펴본 바와 같이, 고객과 컨설턴트 간의 유대관계는 컨설팅 프로젝트 성과에 직접적으로 영향을 미치기도 하며, 고객과 컨설턴트 간의 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰를 통해 간접적으로 컨설팅 프로젝트 성과에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있음을 알 수 있다.

그리고 상기 경영컨설팅의 개념적 구성요소에 살펴본 바와 같이 경영컨설팅이란 제공된 의견의 품질과 객관성에 관한 책임이 있는 컨설턴트와, 제공 받은 의견을 채택할 것인지 혹은 기각할 것인지에 대한 궁극적인 책임이 있는 고객 사이에 협력을 통한 정보와 지식을 교환하는 상호작용 과정으로 설정되어 있다. 그리고 상기 조절효과에서 살펴본 바와 같이 조절변수란 독립변수가 종속변수에 미치는 영향관계를 체계적으로 증감시키거나 방향을 변경시키는 또 다른 독립변수를 말하는 것으로, 주로 상황적 측면(contingency) 및 독립변수와 조절변수의 상호작용적 측면(synergy)을 고려하고 있다. 결국, 고객기업의 입장에서 고객기업의 컨설팅 참여도는 물론 컨설턴트의 입장에서 컨설턴트의 역량 또한 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향을 신뢰가 매개하는 관계를 체계적으로 증감 시킬 수 있다고 예상할 수 있다. 그래서 본 연구에서는 고객기업의 컨설팅 참여도는 물론, 기존 선행연구에서 주로 독립변수로 사용되어 온 컨설턴트의 역량을 각각 조절변수로 활용하여 조절효과를 검정하고자 한다.

본 연구에서 이를 위하여 고객기업의 컨설팅 참여도 및 컨설턴트의 역량을 평균값을 중심으로 평균 이상 그룹과 평균 미만 그룹으로 각각 나누어 이를 각 그룹이 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰를 통해 컨설팅

프로젝트 성과에 미치는 영향관계 있어서 통계적으로 유의미한 차이를 보일 수 있다는(즉, 조절효과) 가정을 함으로써, 아래 [그림 3-2]와 같은 연구모형을 제시하고, 이를 바탕으로 아래 같은 가설을 설정하고자 한다.

[그림 3-2] 조절모형 설명도



가설 2-1 : 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰를 통해 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계에 있어서 컨설턴트의 역량이 조절작용을 할 것이다.

가설 2-2 : 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰

를 통해 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계에 있어서 고객기업의 컨설팅 참여도가 조절작용을 할 것이다.

[표 3-1] 연구가설 요약

연구 가설		
종합 모형 (매개 모형)	가설 1-1	<input type="checkbox"/> 컨설턴트의 역량은 컨설팅 프로젝트 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
	가설 1-2	<input type="checkbox"/> 고객기업의 컨설팅 참여도는 컨설팅 프로젝트 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
	가설 1-3	<input type="checkbox"/> 고객과 컨설턴트 간의 유대관계는 역량기반 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
	가설 1-4	<input type="checkbox"/> 고객과 컨설턴트 간의 역량기반 신뢰는 컨설팅 프로젝트 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
	가설 1-5	<input type="checkbox"/> 고객과 컨설턴트 간의 유대관계는 배려기반 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
	가설 1-6	<input type="checkbox"/> 고객과 컨설턴트 간의 배려기반 신뢰는 컨설팅 프로젝트 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
	가설 1-7	<input type="checkbox"/> 고객과 컨설턴트 간의 유대관계는 컨설팅 프로젝트 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
	가설 1-8	<input type="checkbox"/> 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계에 있어서 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰는 매개역할을 할 것이다.
조절 모형	가설 2-1	<input type="checkbox"/> 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰를 통해 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계에 있어서 컨설턴트의 역량이 조절작용을 할 것이다.
	가설 2-2	<input type="checkbox"/> 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰를 통해 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계에 있어서 고객기업의 컨설팅 참여도가 조절작용을 할 것이다.

## 제 2 절 설문지 설계 및 표본 수집

### 1) 설문지의 설계 및 내용

본 연구에서 사용된 종속변수는 컨설팅 프로젝트 성과로 Levin & Cross(2004), Hansen(1999)의 설문지를 참조하여 각색하였으며, 5개 문항을 5점 척도(1:전혀 아니다, 2:아니다, 3:보통이다, 4:그렇다, 5:매우 그렇다)로 설계하였다. 2개 문항은 컨설팅 프로젝트와 관련하여 예산과 일정이 준수되었는지에 대한 효율성 측면을, 나머지 3개 문항은 컨설팅 프로젝트 결과물이 전반적으로 만족스럽고, 기업의 당면 문제를 해결하였으며, 궁극적으로 기업의 가치를 증대시켰는지에 대한 효과성 측면을 각각 반영하였다.

한편, 독립변수는 컨설턴트와 고객과의 유대관계로 Levin & Cross(2004), Hansen(1999)의 설문지를 참조하여 각색하였으며, 5점 척도로 고객과 컨설턴트 간의 전반적인 상호작용, 의사소통 및 업무적 친밀감이란 3개 문항을 설계하였다.

또한 매개변수는 컨설턴트에 대한 고객의 신뢰로, 먼저 역량기반 신뢰는 Levin & Cross(2004), McAllister(1995)의 설문지를 참조하여 각색하였으며, 5점 척도로 컨설턴트로써의 전문가 및 헌신성, 일에 대한 역량 및 준비성, 일에 대한 책임감이란 3개 문항을 설계하였고, 다음으로 배려기반 신뢰는 Levin & Cross(2004)의 설문지를 참조하여 각색하였으며, 5점 척도로 컨설턴트의 고객에 대한 관심, 고객에 해가되지 않으려는 비상한 노력 및 고객의 일에 대한 걱정이란 3개 문항을 각각 설계하였다.

마지막으로 통제변수 및 조절변수인 컨설턴트의 역량은 그 하위 요인으로 지식 5개 문항(경영일반, 조직관리, 수학 및 통계, 기타 전문지식, 경험적 노하우) 및 능력 5개 문항(프로세스 관리, 문제 진단, 문제 분석, 대안 제시, 미래예측 능력)을 각각 설계하였고, 고객기업의 컨설팅 참여도도 5개 문항(최고경영층의 관심과 지원, 전담 조직 구성, 산출물에 대한 전반적인 이해도, 조직 구성원들과의 협조, 결과물에 대한 최고경영층의 실행의지)을 설계하였으며 공히 Appelbaum & Steed(2005), Rynning(1992)의 설문지를 참조하여 각색하였으며 5점 척도를 사용하였다.

## 2) 표본의 수집

본 연구의 표본은 전략, 재무, 인사, 마케팅 등에 대한 정부 및 민간 컨설팅을 1회 이상 수행한 경험이 있는 전국의 중소기업 200개 업체의 임직원을 대상으로 '13. 6월~7월 두 달 사이에 설문지를 배포(e-mail 포함)하였고 그 중에 135개가 회수 (회수율 67.5%)되었으며 이 중 결측치 등으로 5개를 제외한 130개를 표본으로 활용하였다.

## 3) 자료의 처리

본 연구에서 자료의 처리는 AMOS(ver.19) 및 SPSS(ver.19) 통계 프로그램을 이용하였다. 그리고 모든 잠재변수들인 컨설팅 역량, 고객기업의 컨설팅 참여도, 고객과 컨설팅 간의 유대관계, 역량기반 신뢰, 배려기반 신뢰 및 컨설팅 프로젝트 성과들에 대하여 모형 적합도 확보를 병행한 확인적 요인분석, 측정모델 분석 및 타당도 분석을 통해 단일차원성을 확보한 후, 이를 바탕으로 신뢰도 분석을 실시하였다.

다음으로 모든 잠재변수들 간의 인과관계를 알아보기 위하여 모형 적합도 확보를 병행한 구조모델 분석을 통해 종합모형(매개모형)에 대한 가설을 검정(고객과 컨설팅 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계에 있어서 역량기반 및 배려기반 신뢰가 매개역할을 하는지에 대한 매개효과 검정 포함)하였다. 그리고 조절모형을 통해 고객과 컨설팅 간의 유대관계가 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰를 통해 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계를 컨설팅의 역량 및 고객기업의 컨설팅 참여도가 체계적으로 증감시키는지(조절효과 검정)에 대하여 실증분석을 실시하였다.

[표3-2] 설문지의 내용 및 구성 요약

변수명		항목수 (코딩명)	출처
독립변수	유대관계	3 (c1,c2,c3)	Levin & Cross(2004), Hansen(1999)
매개변수	역량기반 신뢰	3 (h1,h2,h3)	Levin & Cross(2004), McAllister(1995)
	배려기반 신뢰	3 (d1,d2,d3)	Levin & Cross(2004)
종속변수	컨설팅 프로젝트 성과	5 (g1,g2,g3,g4,g5)	Levin & Cross(2004), Hansen(1999)
통제변수 및 조절변수	컨설턴트의 지식	5 (a1,a2,a3,a4,a5)	Appelbaum & Steed(2005), Rynning(1992)
	컨설턴트의 능력	5 (b1,b2,b3,b4,b5)	Appelbaum & Steed(2005), Rynning(1992)
	고객기업의 컨설팅 참여도	5 (f1,f2,f3,f4,f5)	Appelbaum & Steed(2005), Rynning(1992)

### 제 3 절 변수의 조작적 정의

#### 1) 변수의 개요

본 연구는 전체적으로 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미치며, 또한 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰가 개입됨으로써 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계를 이들 신뢰관계가 매개함은 물론, 이러한 영향관계를 컨설턴트의 역량 및 고객기업의 컨설팅 참여도가 체계적으로 증감시킬 수 있다는 즉, 조절할 수 있다는 전제 하에 다음과 같이 독립변수, 매개변수, 종속변수 및 통제변수(혹은, 조절변수)를 각각 선정하였다.

#### 2) 유대관계(독립변수)

사회적 자본(social capital) 중에서 구조적(structural) 속성의 특징을 나타내는 유대관계(ties)는 양 당사자 간 관계의 밀접성으로 특징 지워지며, 일반적으로는 밀접성과 상호작용의 빈도의 결합으로써 조작적으로 정의되어 진다(Granovetter, 1973; Hansen, 1999; Marsden & Campbell, 1984).

본 연구에서는 상기 유대관계에 대한 정의, 개념적 구성요소 및 선행연구 등을 토대로 유대관계를 고객과 컨설턴트 간에 컨설팅 프로젝트와 관련하여 전반적으로 의사소통하고(c1), 상호작용하며(c2), 업무적으로 친밀감을 유지하는 것(c3)으로 정의하기로 한다.

#### 3) 신뢰관계(매개변수)

사회적 자본 중에서 관계적(relational) 속성의 특징을 나타내는 신뢰관계(trust)는 신뢰를 받는 사람이 신뢰는 주는 사람에게 중요한 어떤 특별한 행위를 하리라는 기대에 기초해서 신뢰를 주는 사람이 신뢰를 받는 사람에 대한 행동에 기꺼이 책임지려는 의사로 정의된다(Mayer et al., 1995).

한편, McAllister(1995)는 신뢰를 인지기반 신뢰와 정서기반 신뢰로 각각 분류 하였으며, 인지기반 신뢰는 사람들이 충분한 이유가 있다고 믿는 결정을 기초로 신뢰할 대상을 선택하기 때문에 인지적 요소를 포함한다고 하였다. 그리고 정서기반 신뢰는 사회적 상호관계에서의 감성적 유대에 근거하여 서로의 정서적 관계에 대한 내재적 가치를 믿는 것이다.

본 연구에서는 상기 신뢰관계에 대한 정의, 개념적 구성요소 및 선행연구 등을 토대로 먼저 역량기반 신뢰는 컨설턴트가 자신의 일에 대하여 전문가이며 협신적이고(h1), 역량 및 준비성을 갖추고 있을뿐더러(h2), 컨설팅 과정에서 발생하는 일에 대하여 책임을 다하는 것(h3)으로, 다음으로 배려기반 신뢰는 컨설턴트가 고객에 대한 관심사에 귀 기울이고(d1), 고객에게 해가되지 않도록 비상한 노력을 하며(d2), 항상 고객에게 일어나는 일에 대하여 걱정하는 것(d3)으로 각각 정의하기로 한다.

#### 4) 컨설팅 프로젝트 성과(종속변수)

Appelbaum & Steed(2005)는 역량 있는 컨설턴트, 명확하게 의사소통된 기대와 결과물, 가시적인 경영진의 지원, 고객의 즉각성에 대한 적응, 고객의 상황을 알기위한 사전투자, 점증하는 성공의 관점에서의 정의, 컨설턴트와의 협력관계 및 적용국면을 통한 컨설턴트의 포함 등을 호의적인 프로젝트 결과물을 이끌어 낼 성공요인으로 주장하였다.

본 연구에서는 상기 컨설팅 프로젝트 성과에 대한 컨설턴트 및 고객측 특성 및 선행연구 등을 토대로 컨설팅 프로젝트 성과를 컨설팅 프로젝트와 관련한 예산(g1)과 일정(g2)에 대한 효율성과 고객의 전반적인 만족도(g3), 문제해결(g4) 및 기업가치 증대(g5) 등 컨설팅 프로젝트 결과물의 효과성으로 정의하기로 한다.

## 5) 컨설턴트의 역량 및 고객기업의 참여도(통제 및 조절변수)

본 연구에서는 컨설턴트의 역할 등에 대한 선행연구를 바탕으로 컨설턴트의 역량은 경영일반(a1), 조직관리(a2), 수학 및 통계(a3), 기타 전문지식(a4)과 경험적 노하우(a5)를 가지고 있어야 하는 컨설턴트의 지식과 전체 프로세스를 관리할 수 있고(b1), 기업 문제를 진단할 수 있으며(b2), 문제를 분석(b3) 및 이에 대한 대안을 제시하고(b4), 변화에 적응할 수 있는 미래예측 능력(b5)으로 정의하기로 한다.

한편, 고객의 역할 등에 대한 선행연구를 바탕으로 고객기업의 참여도는 최고경영층의 관심과 지원(f1), 전담조직 구성(f2), 산출물에 대한 전반적인 이해도(f3), 조직 구성원들과의 협조(f4) 및 결과물에 대한 최고경영층의 실행의지(f5)로 정의하기로 한다.

## 제 4 장 실증 분석

### 제 1 절 표본의 인구통계학적 특성(빈도분석)

본 연구의 분석에 사용된 표본 수는 총 130개로, 표본의 인구통계학적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시하였으며, 인구통계학적 특성은 업종, 매출 규모, 종업원 수, 응답자의 근속 연수 및 성별 등으로 빈도분석 결과 내용은 아래 [표 4-1]과 같다.

[표 4-1] 표본의 인구통계학적 특성

구 분		빈도수(명)	구성 비율(%)
업 종	제조업	72	55.4
	도소매업	21	16.2
	건설업	4	3.1
	서비스업	12	9.2
	IT	13	10.0
	기타	8	6.2
매출 규모	1억 원 미만	2	1.5
	1억 원 이상 ~ 10억 원 미만	11	8.5
	10억 원 이상 ~ 50억 원 미만	47	36.2
	50억 원 이상 ~ 100억 원 미만	23	17.7
	100억 원 이상	47	36.2
종업원 수	5명 미만	6	4.6
	5명 이상 ~ 10명 미만	24	18.5
	10명 이상 ~ 50명 미만	50	38.5
	50명 이상 ~ 100명 미만	37	28.5
	100명 이상 ~ 300명 미만	7	5.4
	300명 이상	6	4.6
응답자 근속년수	1년 ~ 3년	24	18.5
	4년 ~ 10년	57	43.8
	11년 ~ 15년	29	22.3
	16년 이상	20	15.4
성 별	남자	116	89.2
	여자	14	10.8

먼저, 업종별로는 제조업이 72개(55.4%)로 가장 많았으며, 도소매, IT, 서비스업, 기타, 건설업 순이다. 매출액 규모는 10억 이상 ~ 50억 미만 및 100억 이상이 각각 47개(36.2%)로 가장 많았으며, 50억 이상 ~ 100억 미만, 1억 이상 ~ 10억 미만, 1억 미만 순이다. 종업원 수는 10명 이상 ~ 50명 미만이 50개(38.5%)로 가장 많았으며, 50명 이상 ~ 100명 미만, 5명 이상 ~ 10명 미만, 100명 이상 ~ 300명 미만 및 5명 미만 순이다. 응답자의 근속년수는 4년 ~ 10년이 57개(43.8)로 가장 많았으며, 11년 ~ 15년, 1년 ~ 3년, 16년 이상 순이다. 마지막으로, 응답자의 성별은 남자가 116명 (89.2%), 여자가 14명(10.8%)로 각각 구성되어 있다.

## 제 2 절 타당도 및 신뢰도 분석

일반적으로 측정도구, 즉 설문항이 올바른가에 대한 기준으로 타당도 분석과 신뢰도 분석이 각각 활용된다. 타당도 분석이란 측정도구가 측정하고자 하는 것을 얼마나 잘 측정하는가를 검증하는 것으로 일반적으로 요인분석을 활용하여 같은 구성개념을 측정하는 변수들이 동일한 요인으로 묶이는지를 확인하는 것이다. 반면, 신뢰도 분석이란 측정한 것이 얼마나 일치하는가를 검증하는 것으로 요인분석을 통하여 동일한 요인으로 묶인 변수들이 동질적인지를 파악하는 것이다. 예를 들어 어떤 사람이 100미터 달리기를 하는데 정확한 기록을 측정하기 위해서 측정도구로 시계를 사용해야지 저울을 사용한다면 타당도가 확보되었다 할 수 없는 것이다. 또한 스톱워치를 사용해야지 바늘 손목시계를 사용하면 같은 사람의 기록이 동일성을 유지하기 어려울 것이며, 이 경우에는 신뢰도가 확보되었다고 할 수 없는 것이다.

한편, 타당도가 확보 되었다고 해서 반드시 신뢰도가 확보되는 것은 아니며, 반대로 신뢰도가 확보 되었다고 해서 반드시 타당도가 확보되는 것도 아니다. 결국 타당도와 신뢰도 분석은 각각 독립적으로 수행되어야 하며 두 가지 모두를 충족해야만 한다 할 것이다.

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

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

SPSS 프로그램을 활용한 회귀분석에서 사용되는 탐색적 요인분석은 변수들 간의 구조(상관관계)를 조사하고, 통계적 효율성을 높이기 위해 변수의 수를 줄이기 위한 방법(측정변수들의 단일차원성 확보)으로 사용되고 있으며, 측정변수와 요인의 관계

가 이론상으로 체계화되지 않거나 논리적으로 정립되지 않은 상태에서 주로 활용된다. 이렇듯 탐색적 요인분석의 핵심은 아무런 정보 없이 분석이 이루어지기 때문에 조사자가 데이터를 분석하기 전까지는 요인에 대한 통제가 불가능하며, 요인의 수에 대하여도 알 수 없고, 요인이 어떤 항목으로 묶일지도 예측할 수 없다.

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

반면, AMOS 프로그램을 활용한 구조방정식모델에서 사용되는 확인적 요인분석은 잠재변수와 측정변수 간의 관계(요인 적재값을 활용한 집중 타당도) 및 잠재변수 간의 관계(공분산 및 상관계수를 활용한 판별 타당도)를 검증하는 것으로, 탐색적 요인분석과 다른 점은 강력한 선행연구나 이론적 배경 혹은 논리적 근거를 배경으로 사전에 요인 즉, 잠재변수의 수와 그에 따른 측정변수의 수들이 이미 지정된 상태에서 분석이 이루어진다는 것이다.

다시 말하면, 탐색적 요인분석은 다수의 변수들로부터 소수의 요인을 추출하는 분석이라면, 확인적 요인분석은 잠재변수와 측정변수 간의 관계를 파악하는 분석이라 할 수 있다.

그리고, 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석의 근본적인 차이점은 측정변수의 측정오차 고려 여부에 있으며, 확인적 요인분석의 경우에는 측정변수에서 측정오차를 구분한 순수한 개념의 잠재변수를 활용하는 반면, 탐색적 요인분석에서는 타당도(단일차원성) 및 신뢰도(동질성) 기준이 충족되면 이들 변수들에 대한 단순 평균값 등으로 변수를 변환하여 활용하기 때문에 측정오차가 무시된다는 것이다.

한편, 집중 타당도란 같은 요인별로 묶이는 성질, 즉 요인 적재값이 높은 것으로 서로 간의 상관관계가 높게 나타나고 있음을 보여주며, 하나의 구성개념을 측정할 때 하위변수들이 하나의 구성개념을 모두 충실히 반영한다면 하나의 구성개념, 즉 하나의 요인으로 산출되는 것이다. 반면 판별 타당도란 같은 요인별로 묶이는 것(요인 적재값)과 묶이지 않은 것(교차 요인 적재값)이 구별된다는 것이다.

일반적으로 구조방정식모델에서는 모델의 적합도가 확보된 상태에서 잠재변수와 측정변수 간의 요인적재량 값(regression weight의 estimate 값)이 높아야 집중 타당도가 확보되며, 잠재변수들 간 상관계수(혹은 공분산)이 낮아야 판별 타당도가 확보된다 할 것이다.

구조방정식모델을 분석도구로 활용하여 타당도 분석(확인적요인분석)을 실시하는 경우에는 회귀분석 도구를 사용하는 것(탐색적요인분석) 보다 다소 복잡한 절차가 필요하다. 먼저, 각각의 잠재변수들과 잠재변수를 구성하는 측정변수들 간에 확인적 요인분석과 함께 모형 적합도 향상을 위해 SMC(squared multiple correlation, 표준 요인적재값의 제곱)값이 낮은(일반적으로  $< .4$ ) 설문항을 제거해 가는 단일차원성 확보를 위한 작업을 병행실시하게 된다.

다음으로, 모형 적합도가 확보된 확인적 요인분석을 마친 상태에서 모든 잠재변수들 간에 공분산을 설정한 후, 전체 잠재변수들과 측정변수들을 대상으로 측정모델 분석을 실시하는데, 이 과정에서도 모형 적합도를 향상시키기 위해 SMC값이 낮은 설문항 및 통계적 유의성이 없는 설문항을 제거해 가는 단일차원성 확보를 위한 작업을 다시 한 번 더 병행하게 된다.

마지막으로 측정모델 분석을 통해 모형 적합도가 확보된 상태에서 집중 타당도 및 판별 타당도에 대한 검정을 실시하는 순서를 거치게 된다.

한편, 탐색적 요인분석의 경우 타당도 분석은 먼저, 요인분석을 하기에 적당한가를 나타내는 척도로써 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)척도와 측정변수들의 상관계수의 행렬이 단위행렬(같은 측정변수들끼리의 상간계수가 1이고, 나머지 측정변수들과 적어도 1개 이상은 상관계수가 0이 아님)은 대립가설을 채택하기 위한 Bartlett의 구형성을 각각 검정(예를 들어,  $p < .05$  이면 95% 신뢰수준에서 대립가설을 채택)한 후, 회전 제곱합 적재값(요인이 2개 이상 일 경우 사용하며, 1개 일 경우에는 추출 제곱합 적재값을 활용)에서 해당 요인이 전체 문항의 분산을 얼마나 설명하는지를 확인하고, 공통으로 뮤인 요인 모두가 전체 문항의 분산을 얼마나 설명하는지를 확인하기 위해 %누적값을 확인(일반적으로  $> 60\%$ 는 되어야 함)한다. 마지막으로 요인이 2개 이상일 경우, 회전된 성분행렬에서 성분(요인)별로 뮤인 요인 적재값(일반적으로  $> .5$ )과 성분(요인)으로 뮤이지 않은 교차 요인 적재값(일반적으로  $< .4$ )을 확인하여 집중 타당도와 판별 타당도를 검정하게 되는 것이다.

본 연구에서는 모든 잠재변수인 컨설턴트의 역량, 고객기업의 컨설팅 참여도, 고객과 컨설턴트 간의 유대관계, 역량기반 신뢰, 배려기반 신뢰 및 컨설팅 프로젝트 성과에 대하여 잠재변수별로 이를 잠재변수를 측정하는 측정변수를 대상으로 각각

모형 적합도를 확보해 가면서 확인적 요인분석을 실시하였다. 그리고 이를 바탕으로 모든 잠재변수 및 측정변수를 대상으로 모형 적합도를 확보해 가면서 측정모델 분석을 실시하였다. 한편, 이들에 대한 집중 및 판별 타당도 분석을 실시한 다음 마지막으로 타당도 분석이 완료된 상태에서 신뢰도 분석을 실시하고자 한다.

### 1) 확인적 요인분석

확인적 요인분석을 실시하기 전에 탐색적 요인분석을 통해 연구하고자 하는 구성개념이 측정 항목들에 의해 잘 설명되어지는지를 알아보기 위하여 SPSS 통계 프로그램을 활용하여 살펴보았으며, 그 결과는 아래 [표 4-2-1-1]과 같다.

당초에는 컨설팅 역량의 하위 개념으로 컨설팅트의 지식 및 능력을 각각 구분하여 설문지를 구성하였으나, 아래 탐색적 요인분석의 결과를 살펴보면 두 개가 아닌 하나의 구성개념으로 묶이는 것으로 나타나 이하에서는 컨설팅트의 지식 및 능력을 결합하여 컨설팅트의 역량이란 단일 개념으로 사용하고자 한다.

한편, 고객기업의 컨설팅 참여도, 고객과 컨설팅트 간의 유대관계, 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰 및 컨설팅 프로젝트 성과는 당초 설문지 구성과 동일한 구성개념으로 잘 묶여 별 문제가 없는 것으로 판단되어, 확인적 요인분석에서 잠재변수로 그대로 사용하고자 한다.

일반적으로 구조방정식모델을 분석도구로 활용하는 경우에는 모든 분석과정에서 모형 적합도를 확보하는 과정이 필수적이다. 그래서 먼저 모형 적합도 지수에는 무엇이 있으며, 이들의 판정기준 및 적합기준 들에 대하여 살펴보기로 한다.

모형 적합도 지수들에 대한 일반적인 판정기준 및 적합기준은 아래 [표4-2-1-2]와 같다.

한편, 모형 적합도란 연구자가 실제로 수집한 표본 데이터의 공분산행렬(혹은 상관행렬)과 이론적 배경 및 선행연구를 바탕으로 연구자가 제안한 연구모형으로부터 추정한 공분산행렬(혹은 상관행렬)이 차이가 있는지를 확인하는 것으로 이를 간의 차이가 없어야 수집한 데이터가 연구모형에 적합하다 할 것이다.

모형 적합도 지수중에  $\chi^2$ (카이스케어)검정만이 확률밀도함수를 통해 통계적 유의

성 검정을 실시한다. 검정 방법은 표본의 공분산행렬이 연구모형으로부터 추정한 공분산행렬과 같다는 귀무가설과 다르다는 대립가설을 각각 설정하여 귀무가설이 채택되어야(유의수준 5%의 경우,  $p > .05$ ) 즉, 표본의 공분산행렬과 연구모형으로부터 추정한 공분산행렬이 같아야 모형이 적합하다고 판정하게 된다. 그러나  $\chi^2$  값은 표본의 수에서 “1”을 차감한 값에 표본의 공분산행렬과 연구모형으로부터 추정한 공분산행렬의 차이를 곱하여 계산하기 때문에 표본의 수가 클(예를 들어,  $>300$ ) 경우에는 표본의 공분산행렬과 연구모형으로부터 추정한 공분산행렬의 차이가 거의 없어 모형 적합도가 양호해야 함에도 불구하고 큰 표본의 수를 곱하기 때문에 모형 적합도가 양호하지 않을 수 있게 나타난다. 또한 표본의 수가 작을(예를 들어,  $<100$ ) 경우에는 표본의 공분산행렬과 연구모형으로부터 추정한 공분산행렬의 차이가 커서 모형 적합도가 양호하지 않아야 하는데 작은 표본의 수를 곱하기 때문에 모형 적합도가 양호하게 나타날 수 있다는 치명적 단점이 있어 절대적인 모형 적합도 지수가 될 수 없다. 그래서  $\chi^2/df$ ( $\chi^2$ 값을 자유도로 나눈 값으로 일반적으로  $< 2$  여야 하나,  $< 3$  인 경우에도 용인됨), RMR, GFI, RMSEA, CFI, NFI, TLI 등과 같은 다른 적합도 지수를 병행 활용하여 모형 적합도를 종합적으로 판정해야 한다.

그러나, 이들 적합도 지수들은 카이스케어( $\chi^2$ ) 검정과 달리 통계적 유의성 검정을 실시하지 않는다는 차이점이 있다.

한편, 표본의 공분산행렬과 연구모형의 추정공분산행렬의 차이는 오차행렬이 되는데 오차행렬이 “0”이 되면 모형이 적합하게 될 수 있으며, RMR(root mean square residual), RMSEA(root mean square error of approximation) 지수는 오차행렬과 관련된 것으로 RMR의 경우는 .05 이하이면 양호하고, RMSEA는 .10 이하 이면 수용 가능 .08 이하이면 양호 .05 이하면 매우 좋은 모형 적합도가 확보되었다 할 수 있다. 또한 GFI(goodness of fit index), CFI(comparative fit index), NFI(normed fit index), TLI(turker-lewis index) 등은 표본의 공분산행렬이 연구모형의 추정공분산행렬을 설명하는 정도를 나타내는 것으로 .90 이상이면 모형 적합도가 확보되었다 할 수 있다. 그러나 이들 기준들은 확률밀도함수를 통해 통계적 유의성을 검정하는 것이 아니게 때문에 절대적인 기준이 될 수는 없으며, 또한 모든 기준을 총족해야 하는 것도 아니다.

한편, CFI, NFI, TLI 등의 증분적합지수는 관측변수 간 상관을 “0”으로 가정(결국,

잠재변수 간 상관도 “0”가 됨)하는 영모델과 비교를 하는 반면, 절대적합지수는 다

[표 4-2-1-1] 탐색적 요인분석 결과 요약

설문항	성 분					
	요인1	요인1	요인3	요인4	요인5	요인6
b1	.891					
b3	.874					
a1	.874					
a5	.861					
a4	.855					
a2	.825					
b2	.825					
a3	.824					
b4	.811					
b4	.751					
f5		.849				
f4		.820				
f1		.811				
f3		.714				
f2		.655				
g2			.782			
g3			.740			
g1			.669			
g5			.635			
g4			.634			
c1				.818		
c3				.797		
c2				.791		
h2					.763	
h3					.758	
h1					.748	
d3						.838
d2						.749
d1						.638

a1~a5:컨설턴트 지식, b1~b5:컨설턴트 능력, c1~c3:유대관계, d1~d3:배려기반 신뢰,  
h1~h3:역량기반 신뢰, f1~f5:고객기업 컨설팅 참여도, g1~g5:컨설팅 프로젝트 성과

[표 4-2-1-2] 모형 적합도 지수 판별 기준

구 분	판정 기준	적합 기준	기 타
CMIN( $\chi^2$ )의 p-value	>.05	양호	
CMIN( $\chi^2$ )/df	2.0 이하	양호	
RMR	.05 이하	양호	절대적합지수
GFI	.90 이상	양호	
RMSEA	.10이하 .08이하 .05이하	보통 양호 좋음	
CFI	.90 이상	양호	
NFI	.90 이상	양호	증분적합지수
TLI (NNFI)	.90 이상	양호	

른 모델과 비교하지 않고 자체적으로 적합도를 판단한다는 차이가 있다.

그리고, 절대적합지수 중 GFI는 표본의 크기에 영향을 많이 받는 지수인 반면 절대적합지수 중 RMSEA와 증분적합지수 중 CFI는 표본의 크기에 영향을 덜 받는 지수에 해당된다.

이하에서는 잠재변수인 컨설턴트의 역량, 고객기업의 컨설팅 참여도, 유대관계, 역량기반 및 배려기반 신뢰, 그리고 컨설팅 프로젝트 성과를 각각 구성하는 측정변수들에 대하여 잠재변수 별로 확인적 요인분석을 실시하고자 한다.

## 가) 컨설턴트의 역량

컨설턴트의 지식 및 능력에 대한 탐색적 요인분석을 실시해 보면, 2개의 요인으로 묶이지 않고 하나의 요인으로 묶여졌다. 이는 컨설턴트의 지식 및 능력에 대한 설문항이 하나의 구성개념을 측정하고 있다고 볼 수 있어, 이하에서는 컨설턴트의 지식 및 능력을 컨설턴트의 역량이란 단일차원의 잠재변수로 활용하여 측정변수 10개에 대한 확인적 요인분석을 실시하고자 하며, 확인적 요인분석결과는 아래 [표 4-2-1-1-1]과 같다.

아래 확인적 요인분석 결과에서 모형 적합도를 살펴보면, 카이스케어 검정결과 p 값은 .000으로 표본의 공분산행렬이 연구모형으로부터 추정한 공분산행렬과 같다는 귀무가설이 기각되어 모형이 적합하지 않은 것으로 나타났다.  $\chi^2/df$ 는 4.003으로 기준치인 2를 상회하고 있고, GFI가 .811, NFI가 .890으로 기준치인 .90을 하회하고 있는 외에 RMSEA가 .153으로 기준치인 .10을 상회하고 있어 전반적으로 모형 적합도가 확보되었다고 보기에는 무리가 있는 것으로 판단된다. 그래서 모형 적합도 향상을 위해 SMC(squared multiple correlation, SPSS에서  $R^2$  값과 유사한 개념으로 잠재변수가 해당 측정변수를 설명하는 설명력을 의미함) 값이 가장 작은 측정변수인 b5을 제거한 후, 다시 확인적 요인분석을 실시하였으며, 분석결과는 아래 [표 4-2-1-1-2]와 같다.

측정변수 b5를 제거한 후, 확인적 요인분석 결과에서 모형 적합도 살펴보면, 카이스케어 검정결과 p 값은 .000으로 표본의 공분산행렬이 연구모형으로부터 추정한 공분산행렬과 같다는 귀무가설이 기각되어 모형이 적합하지 않은 것으로 나타났고,  $\chi^2/df$ 는 3.478, GFI가 .862, RMSEA가 .139로 전차 보다 다소 향상 되었다고 볼 수 있으나 여전히 모형 적합도가 확보되었다고 보기에는 무리가 있는 것으로 판단된다. 그래서 모형 적합도 향상을 위해 SMC 값이 가장 작은 측정변수인 b4를 제거한 후, 다시 확인적 요인분석을 실시하였으며, 분석결과는 아래 [표 4-2-1-1-3]과 같다.

측정변수 b4를 제거한 후, 확인적 요인분석 결과에서 모형 적합도를 살펴보면, 카이스케어 검정결과 p 값은 .000으로 표본의 공분산행렬이 연구모형으로부터 추정한 공분산행렬과 같다는 귀무가설이 기각되어 모형이 적합하지 않은 것으로 나타났고, GFI가 .901로 기준치를 상회하여 적합도가 확보 되었으나, RMSEA는 .118로 기준

치를 상회하고 있어 여전히 모형 적합도가 확보되었다고 보기에는 무리가 있는 것으로 판단된다. 다시 모형 적합도 향상을 위해 SMC 값이 가장 작은 측정변수인 a3을 제거한 후, 확인적 요인분석을 실시하였으며, 분석결과는 아래 [표4-2-1-1-4]와 같다.

[표 4-2-1-1-1] 최초 확인적 요인분석 결과

구성 개념	설문 항	SMC	비표준화 계수	S.E.	C.R.	p	표준화 계수		
컨설턴트 역량	a1	.782	1.000				.884		
	a2	.631	.891	.075	11.927	***	.794		
	a3	.600	.855	.075	11.404	***	.775		
	a4	.746	1.031	.073	14.059	***	.864		
	a5	.774	1.126	.077	14.631	***	.880		
	b1	.810	1.142	.074	15.403	***	.900		
	b2	.674	.946	.075	12.677	***	.821		
	b3	.740	.933	.067	13.930	***	.860		
	b4	.581	.820	.074	11.081	***	.762		
	b5	.508	.713	.072	9.943	***	.713		
$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
140.090	35	.000	4.003	.041	.811	.890	.890	.914	.153
-	-	부적합	부적합	적합	부적합	부적합	부적합	적합	부적합

\*\*\*, p < .001

측정변수 a3을 제거한 후 확인적 요인분석 결과에서 모형 적합도를 살펴보면, 카이스케어 검정결과 p 값은 .001로 표본의 공분산행렬이 연구모형으로부터 추정한 공분산행렬과 같다는 귀무가설이 기각되어 모형이 적합하지 않은 것으로 나타났고, RMSEA는 .108로 기준치를 상회하고 있어 여전히 모형 적합도가 확보되었다고 보기에는 다소 무리가 있는 것으로 판단된다. 그래서 다시 모형 적합도 향상을 위해 SMC 값이 가장 작은 측정변수인 a2를 제거한 후 확인적 요인분석을 실시할 경우,

RMSEA의 값이 전차 보다 증가하여 모형 적합도가 더 악화 되었다. 그래서 a2 다음으로 SMC 값이 작은 b2를 제거하고 확인적 요인분석을 다시 실시하였으며, 분석 결과는 아래 [표4-2-1-1-5]와 같다.

측정변수 b2를 제거한 후 확인적 요인분석 결과에서 모형 적합도를 살펴보면, 카이스케어 검정결과 p 값은 .456으로 표본의 공분산행렬이 연구모형으로부터 추정한 공분산행렬과 같은 귀무가설이 채택되어 모형이 적합한 것으로 나타났고, RMSEA 또한 .000으로 완벽한 적합도지수를 보이고 있는 등 모든 적합도 지수가 기준치를 충족하고 있어 모형 적합도가 확보되었으며 잠재변수인 컨설턴트 역량과 측정변수들 간에는 모두 통계적으로 유의미한 영향관계가 있는 것으로 나타났다.

[표 4-2-1-1-2] b5 제거 후 확인적 요인분석 결과

구성 개념	설문 항	SMC	비표준화 계수	S.E.	C.R.	p	표준화 계수		
컨설턴트 역량	a1	.799	1.000				.894		
	a2	.634	.883	.073	12.153	***	.796		
	a3	.613	.855	.073	11.784	***	.783		
	a4	.760	1.029	.070	14.660	***	.872		
	a5	.774	1.114	.074	14.966	***	.880		
	b1	.814	1.131	.071	15.842	***	.901		
	b2	.666	.930	.073	12.744	***	.816		
	b3	.712	.904	.066	13.634	***	.844		
	b4	.486	.690	.071	9.698	***	.697		
$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
93.916	27	.000	3.478	.036	.862	.916	.918	.938	.139
-	-	부적합	부적합	적합	부적합	적합	적합	적합	부적합

\*\*\*, p < .001

한편, 컨설턴트 역량에 대한 확인적 요인분석 결과 종합은 아래 [표 4-2-1-1-6]과 같다.

[표 4-2-1-1-3] b4 제거 후 확인적 요인분석 결과

구성 개념	설문 항	SMC	비표준화 계수	S.E.	C.R.	p	표준화 계수			
컨설턴트 역량	a1	.808	1.000				.899			
	a2	.624	.872	.072	12.053	***	.790			
	a3	.607	.846	.072	11.752	***	.779			
	a4	.776	1.034	.068	15.162	***	.881			
	a5	.777	1.110	.073	15.190	***	.882			
	b1	.811	1.124	.070	15.993	***	.900			
	b2	.664	.924	.072	12.806	***	.815			
	b3	.696	.889	.066	13.425	***	.834			
	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
	55.620	20	.000	2.781	.031	.901	.944	.949	.963	.118
	-	-	부적합	부적합	적합	적합	적합	적합	적합	부적합

\*\*\*, p < .001

[표 4-2-1-1-4] a3 제거 후 확인적 요인분석 결과

구성 개념	설문 항	SMC	비표준화 계수	S.E.	C.R.	p	표준화 계수			
컨설턴트 역량	a1	.801	1.000				.895			
	a2	.608	.865	.074	11.673	***	.780			
	a4	.760	1.028	.070	14.610	***	.872			
	a5	.786	1.121	.074	15.194	***	.887			
	b1	.816	1.132	.071	15.881	***	.903			
	b2	.680	.939	.072	12.983	***	.825			
	b3	.706	.900	.067	13.483	***	.840			
	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
	35.090	14	.001	2.506	.025	.928	.960	.963	.975	.108
	-	-	부적합	부적합	적합	적합	적합	적합	적합	부적합

\*\*\*, p < .001

[표 4-2-1-1-5] b2 제거 후 확인적 요인분석 결과(최종)

구성 개념	설문 항	SMC	비표준화 계수	S.E.	C.R.	p	표준화 계수			
컨설턴트 역량	a1	.813	1.000				.902			
	a2	.624	.869	.072	12.039	***	.790			
	a4	.769	1.026	.068	14.979	***	.877			
	a5	.789	1.115	.072	15.452	***	.888			
	b1	.809	1.119	.070	15.917	***	.899			
	b3	.672	.871	.067	12.935	***	.820			
$\chi^2$		df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
8.801		9	.456	.978	.012	.978	.988	1.000	1.000	.000
-		-	적합	적합	적합	적합	적합	적합	적합	적합

\*\*\*, p < .001

[표 4-2-1-1-6] 확인적 요인분석 결과 종합(컨설턴트 역량)

컨설 턴트 역량	설문항	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
최초(10)	140.090	35	.000	4.003	.041	.811	.890	.890	.914	.153	
최종(6)	8.801	9	.456	.978	.012	.978	.988	1.000	1.000	.000	
최종 판정기준	-	-	적합	적합	적합	적합	적합	적합	적합	적합	

최초 설문항: a1,a2,a3,a4,a5,b1,b2,b3,b4,b5

제거 설문항: b5,b4,a3,b2

최종 설문항: a1,a2,a4,a5,b1,b3

## 나) 고객기업의 컨설팅 참여도

고객기업의 컨설팅 참여도라는 잠재변수와 측정변수 5개에 대하여 확인적 요인분석을 실시하였으며, 분석결과는 아래 [표 4-2-1-2-1]과 같다.

[표 4-2-1-2-1] 최초 확인적 요인분석 결과

구성 개념	설문 항	SMC	비표준화 계수	S.E.	C.R.	p	표준화 계수			
고객기업 컨설팅 참여도	f1	.620	1.000				.787			
	f2	.278	.748	.128	5.842	***	.527			
	f3	.398	.764	.107	7.113	***	.631			
	f4	.580	.999	.113	8.800	***	.762			
	f5	.749	1.280	.130	9.862	***	.866			
	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
	16.762	5	.005	3.352	.027	.951	.938	.910	.955	.135
	-	-	부적합	부적합	적합	적합	적합	적합	적합	부적합

\*\*\*, p < .001

상기 확인적 요인분석 결과에서 모형 적합도를 살펴보면, 카이스케어 검정결과 p 값은 .005로 표본의 공분산행렬이 연구모형으로부터 추정한 공분산행렬과 같다는 귀무가설이 기각되어 모형이 적합하지 않은 것으로 나타났고,  $\chi^2/df$  또한 3.352로 기준치인 2를 상회하고, RMSEA가 .135로 기준치인 .1을 상회하고 있어 모형 적합도가 확보되었다고 보기에는 다소 무리가 있는 것으로 판단되었다. 그래서 모형 적합도 향상을 위해 SMC 값이 가장 작은 측정변수인 f2를 제거한 후, 다시 확인적 요인 분석을 실시하면 적합도 지수가 개선되기 보다는 더 악화되어 측정변수인 f2 다음으로 SMC 값이 작은 측정변수 f3을 제거한 후, 다시 확인적 요인분석을 실시하였으며, 분석결과는 아래 [표 4-2-1-2-2]와 같다.

측정변수 f3을 제거한 후 확인적 요인분석 결과에서 모형 적합도를 살펴보면, 카

이스케어 검정결과  $p$  값은 .065로 표본의 공분산행렬이 연구모형으로부터 추정한 공분산행렬과 같다는 귀무가설이 채택되어 모형이 적합한 것으로 나타났고,  $\chi^2/df$ 는 2.729(< 3 도 수용가능)으로 기준치인 2를 상회하고 있다. 그러나 ,RMSEA가 .116으로 기준치인 .10을 상회하고는 있으나 측정변수인 f3을 제거 후 모형 적합도가 전차에 비해 개선되었으며, 나머지 지수들은 모두 적합한 것으로 나타나 전반적인 모형 적합도는 수용 가능한 것으로 판단되며, 잠재변수인 고객기업의 컨설팅 참여도와 측정변수들 간에는 모두 통계적으로 유의미한 영향관계가 있는 것으로 나타났다.

[표 4-2-1-2-2] f3 제거 후 확인적 요인분석 결과(최종)

구성 개념	설문 항	SMC	비표준화 계수	S.E.	C.R.	p	표준화 계수		
고객기업 컨설팅 참여도	f1	.627	1.000				.792		
	f2	.244	.697	.127	5.478	***	.494		
	f4	.534	.952	.112	8.491	***	.731		
	f5	.808	1.321	.137	9.661	***	.899		
$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
5.459	2	.065	2.729	.019	.981	.974	.948	.983	.116
-	-	적합	부적합	적합	적합	적합	적합	적합	부적합

\*\*\*,  $p < .001$

[표 4-2-1-2-3] 확인적 요인분석 결과 종합(컨설팅 참여도)

고객 기업 컨설팅 참여도	설문항	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
최초(5)		16.762	5	.005	3.352	.027	.951	.938	.910	.955	.135
최종(4)		5.459	2	.065	2.729	.019	.981	.974	.948	.983	.116
최종 판정기준	-	-	적합	부적합	적합	적합	적합	적합	적합	적합	부적합

최초 설문항: f1,f2,f3,f4,f5

제거 설문항: f3

최종 설문항: f1,f2,f4,f5

한편, 고객기업의 컨설팅 참여도에 대한 확인적 요인분석 결과 종합은 위 [표 4-2-1-2-3]과 같다.

#### 다) 유대관계

유대관계라는 잠재변수와 측정변수 3개에 대하여 확인적 요인분석을 실시하였으며, 분석결과는 아래 [표 4-2-1-3-1]과 같다.

[표 4-2-1-3-1] 최초 확인적 요인분석 결과

구성 개념	설문 항	SMC	비표준화 계수	S.E.	C.R.	p	표준화 계수		
유대관계	c1	.657	1.000				.810		
	c2	.753	1.238	.116	10.662	***	.868		
	c3	.749	1.238	.116	10.648	***	.866		
$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
.000	0	-	-	.000	1.000	1.000	-	1.000	-
-	-	-	-	적합	적합	적합	-	적합	-

\*\*\*,  $p < .001$

구조방정식모델에서 자유도란 정보의 수(데이터의 공분산행렬의 하삼각 부분에 해당하는 수치){[(측정변수의 수)\*(측정변수의 수+ 1)]/2}에서 모수 추정치의 수(1로 고정된 값을 제외한 요인적재 값의 수 + 외생잠재변수의 분산 값의 수 + 측정오차 및 구조오차의 분산 값의 수 + 잠재변수 간 경로계수 값의 수 + 외생잠재변수 간 공분산 값의 수)를 차감한 값으로, 측정변수가 3개이고 잠재변수가 1개인 경우 자유도는 “0”(정보의 수:  $3*4/2 = 6$ , 모수 추정치의 수: 요인적재 값 2 + 잠재변수의 분산 값 1 + 측정오차의 분산 값 3 = 6)가 된다.

한편, 자유도가 “0”일 경우 완벽한 적합도 지수를 보이게 되며, 음수일 경우에는 분석이 불가능(모형의 식별문제)하며, 양수일 경우 완벽하지 않은 적합도 지수를 보

이게 된다. 그래서 하나의 잠재변수에 적어도 3개 이상의 측정변수가 있어야 하는 것이다.

상기 확인적 요인분석 결과에서 모형 적합도를 살펴보면, 자유도가 “0”인 관계로 일부 적합도 지수( $\chi^2$ 의  $p$ 값,  $\chi^2/df$ , TLI, RMSEA)는 나타나지 않지만, 나머지 지수들은 모두 완벽한 적합도 지수를 보이고 있으며, 잠재변수인 고객과 컨설턴트 간의 유대관계와 측정변수들 간에는 통계적으로 모두 유의미한 영향관계가 있는 것으로 나타났다.

#### 라) 신뢰관계

구조방정식모델에서는 독립변수들 간의 다중공선성 문제 등으로 외생잠재변수 간 공분산 설정을 가정하기 때문에 신뢰관계의 하위 개념인 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰라는 잠재변수에 대하여 공분산을 설정하고 각각 잠재변수별 측정변수 3개에 대하여 확인적 요인분석을 실시하였으며 분석결과는 아래 [표4-2-1-4-1]과 같다. 아래 확인적 요인분석 결과에서 모형 적합도를 살펴보면, 카이스케어 검정

[표 4-2-1-4-1] 최초 확인적 요인분석 결과

구성 개념	설문 항	SMC	비표준화 계수	S.E.	C.R.	p	표준화 계수		
역량기반 신뢰	h1	.711	1.000				.843		
	h2	.778	1.031	.085	12.157	***	.882		
	h3	.737	1.127	.096	11.763	***	.859		
배려기반 신뢰	d1	.577	1.000				.760		
	d2	.719	1.079	.114	9.475	***	.848		
	d3	.704	1.074	.114	9.396	***	.839		
$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
9.075	8	.336	1.134	.016	.977	.982	.996	.998	.032
-	-	적합	적합	적합	적합	적합	적합	적합	적합

\*\*\*,  $p < .001$

결과 p 값은 .336으로 표본의 공분산행렬이 연구모형으로부터 추정한 공분산행렬과 같다는 귀무가설이 채택되어 모형이 적합한 것으로 나타났고,  $\chi^2/df$  또한 1.134로 기준치인 2를 하회하고 있는 외에 다른 모든 적합도 기준이 적합한 것으로 나타나 모형 적합도는 확보되었으며, 잠재변수인 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰와 측정변수들 간에는 통계적으로 모두 유의미한 영향관계가 있는 것으로 나타났다.

### 마) 컨설팅 프로젝트 성과

컨설팅 프로젝트 성과라는 잠재변수와 측정변수 5개에 대하여 확인적 요인분석을 실시하였으며 분석결과는 아래 [표 4-2-1-5-1]과 같다.

아래 확인적 요인분석 결과에서 모형 적합도를 살펴보면, 카이스케어 검정결과 p 값은 .000 으로 표본의 공분산행렬이 연구모형으로부터 추정한 공분산행렬과 같다는 귀무가설이 기각되어 모형이 적합하지 않은 것으로 나타났고,  $\chi^2/df$  또한 5.289로 기준치인 2를 상회하고, TLI가 .860으로 기준치인 .9를 하회하며, RMSEA가 .182로 기준치인 .1을 상회하고 있어 모형 적합도가 확보되었다고 보기에는 무리가 있는 것으로 판단된다. 모형 적합도 향상을 위해 SMC 값이 가장 작은 측정변수 g3을 거

[표 4-2-1-5-1] 최초 확인적 요인분석 결과

구성 개념	설문 항	SMC	비표준화 계수	S.E.	C.R.	p	표준화 계수		
컨설팅 프로젝트 성과	g1	.649	1.000				.805		
	g2	.656	1.107	.115	9.652	***	.810		
	g3	.480	.873	.108	8.062	***	.693		
	g4	.493	.857	.105	8.183	***	.702		
	g5	.592	1.028	.113	9.112	***	.769		
$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
26.411	5	.000	5.282	.031	.927	.917	.860	.930	.182
-	-	부적합	부적합	적합	적합	적합	부적합	적합	부적합

\*\*\*, p < .001

한 후, 다시 확인적 요인분석을 실시하였으며, 분석결과는 아래 [표 4-2-1-5-2]와 같다.

측정변수 g3을 제거한 후 확인적 요인분석 결과에서 모형 적합도를 살펴보면, 카이스케어 검정결과  $p$  값은 .493으로 표본의 공분산행렬이 연구모형으로부터 추정한 공분산행렬과 같다는 귀무가설이 채택되어 모형이 적합한 것으로 나타났고,  $\chi^2/df$  또 한 .707로 기준치인 2를 하회하고 있는 외에 다른 모든 적합도 기준이 적합한 것으로

[표 4-2-1-5-2] g3 제거 후 확인적 요인분석 결과(최종)

구성 개념	설문 항	SMC	비표준화 계수	S.E.	C.R.	p	표준화 계수		
컨설팅 프로젝트 성과	g1	.674	1.000				.821		
	g2	.664	1.093	.114	9.592	***	.815		
	g4	.417	.774	.104	7.407	***	.646		
	g5	.628	1.039	.111	9.351	***	.792		
$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
1.413	2	.493	.707	.008	.994	.994	1.008	1.000	.000
-	-	적합	적합	적합	적합	적합	적합	적합	적합

\*\*\*,  $p < .001$

[표 4-2-1-5-3] 확인적 요인분석 결과 종합(컨설팅 프로젝트 성과)

컨설팅 프로젝트 성과	설문항	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
최초(5)		26.411	5	.000	5.282	.031	.927	.917	.860	.930	.182
최종(4)		1.413	2	.493	.707	.008	.994	.994	1.008	1.000	.000
최종 판정기준	-	-	적합	적합	적합	적합	적합	적합	적합	적합	적합

최초 설문항: g1,g2,g3,g4,g5

제거 설문항: g3

최종 설문항: g1,g2,g4,g5

로 나타나 모형 적합도는 확보되었으며, 잠재변수인 컨설팅 프로젝트 성과와 측정 변수들 간에는 통계적으로 모두 유의미한 영향관계가 있는 것으로 나타났다.

한편, 컨설팅 프로젝트 성과에 대한 확인적 요인분석 결과 종합은 위 [표 4-2-1-5-3]과 같으며, 전체 잠재변수 5개에 대한 확인적 요인분석 결과 종합은 아래 [표 4-2-1-4]와 같다.

[표 4-2-1-4] 확인적 요인분석 결과 종합(전체)

구 분	컨설턴트역량	고객기업 컨설팅 참여도	유대관계	신뢰관계	컨설팅 프로젝트 성과
최초설문항	a1,a2,a3,a4,a5 b1,b2,b3,b4,b5	f1,f2,f3,f4,f5	c1,c2,c3	d1,d2,d3, h1,h2,h3	g1,g2,g3,g4,g5
제거설문항	b5,b4,a3,b2	f3	-	-	g3
최종설문항	a1,a2,a4,a5 b1,b3	f1,f2,f4,f5	c1,c2,c3	d1,d2,d3 h1,h2,h3	g1,g2,g4,g5

## 2) 측정모델 분석

측정모델 분석이란 상기의 확인적 요인분석을 통해 모형 적합도가 확보된 측정변수 모두를 포함해서 모든 잠재변수들에 대한 공분산을 설정하여 잠재변수와 측정변수들 간의 상관관계(요인적재 값) 및 잠재변수들 간의 상관관계(공분산 및 상관계수 값)을 분석하는 것을 말한다. 측정모델 분석도 결국은 확인적 요인분석과 마찬가지로 측정변수를 제거함으로써 모형 적합도를 향상 시키는 단일차원성 확보 작업의 연장선임을 알 수 있다.

한편, 측정모델 분석에서는 비표준화 요인적재값(estimate)을 표준오차(S.E. standard error) 나눈 값인 C.R.(critical ratio) 값을 근거로 한 유의확률에서 유의하지 않은 측정변수와 SMC 값을 낮은 측정변수를 제거함으로써 모형 적합도를 확보해 나간다.

본 연구에서는 각 잠재변수별로 실시한 확인적 요인분석을 통해 모형 적합도가 확보된 모든 측정변수를 포함해서 잠재변수인 고객과 컨설턴트 간의 유대관계, 역량 기반 신뢰, 배려기반 신뢰, 컨설팅 프로젝트 성과, 컨설턴트의 역량 및 고객기업의 컨설팅 참여도 모두에 대하여 공분산을 설정한 후, 측정모델 분석을 실시하였으며, 최초 측정모델 분석 결과는 아래 [표 4-2-2-1]과 같다.

측정모델의 모형 적합도를 확인하기 위하여 적합도 지수를 살펴보면, 카이스케어 검정결과  $p$  값은 .000으로 표본의 공분산행렬이 연구모형으로부터 추정한 공분산행렬과 같다는 귀무가설이 기각되어 모형이 적합하지 않은 것으로 나타났고, GFI가 .821, NFI가 .868으로 기준치인 .90을 하회하고 있어 모형 적합도가 확보되었다고 보기에는 무리가 있는 것으로 판단된다.

그래서 먼저, C.R. 값을 근거로 한 유의확률에서 유의하지 않은 측정변수는 없는 상태여서, 다음으로 SMC 값을 감안하여 가장 낮은 값을 보이고 있는 측정변수 f2를 제거한 후, 다시 측정모델 분석을 실시하였으며, 분석결과는 아래 [표 4-2-2-2]와 같다.

측정변수인 f2가 제거된 후 측정모델의 적합도 지수를 살펴보면, 카이스케어 검정 결과  $p$  값은 .000으로 표본의 공분산행렬이 연구모형으로부터 추정한 공분산행렬과

[표 4-2-2-1] 최초 측정모델 분석

구성 개념	설문 항	SMC	비표준화 계수	S.E.	C.R.	p	표준화 계수		
컨설턴트 역량	a1	.814	1.000				.902		
	a2	.631	.874	.072	12.181	***	.794		
	a4	.767	1.024	.068	14.967	***	.876		
	a5	.788	1.113	.072	15.450	***	.888		
	b1	.811	1.120	.070	16.023	***	.901		
	b3	.666	.867	.068	12.848	***	.816		
유대관계	c1	.691	1.000				.831		
	c2	.733	1.191	.103	11.527	***	.856		
	c3	.736	1.197	.103	11.563	***	.858		
배려기반 신뢰	d1	.617	1.000				.785		
	d2	.710	1.038	.103	10.047	***	.843		
	d3	.673	1.016	.104	9.759	***	.820		
역량기반 신뢰	h1	.702	1.000				.838		
	h2	.783	1.041	.084	12.430	***	.885		
	h3	.740	1.137	.095	11.937	***	.860		
고객기업 컨설팅 참여도	f1	.621	1.000				.788		
	f2	.285	.757	.127	5.956	***	.534		
	f4	.564	.983	.112	8.745	***	.751		
	f5	.760	1.287	.127	10.100	***	.872		
컨설팅 프로젝트 성과	g1	.656	1.000				.810		
	g2	.617	1.067	.109	9.807	***	.785		
	g4	.470	.832	.101	8.255	***	.686		
	g5	.646	1.067	.106	10.107	***	.804		
$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
324.218	215	.000	1.508	.047	.821	.868	.942	.951	.063
-	-	부적합	적합	적합	부적합	부적합	적합	적합	적합

\*\*\*, p &lt; .001

[표 4-2-2-2] f2 제거 후 측정모델 분석

구성 개념	설문 항	SMC	비표준화 계수	S.E.	C.R.	p	표준화 계수			
컨설턴트 역량	a1	.814	1.000				.902			
	a2	.630	.873	.072	12.175	***	.794			
	a4	.767	1.025	.068	14.979	***	.876			
	a5	.788	1.113	.072	15.457	***	.888			
	b1	.811	1.120	.070	16.023	***	.901			
	b3	.999	.867	.068	12.844	***	.816			
유대관계	c1	.691	1.000				.831			
	c2	.733	1.191	.103	11.536	***	.856			
	c3	.736	1.197	.103	11.575	***	.858			
배려기반 신뢰	d1	.616	1.000				.785			
	d2	.710	1.038	.103	10.040	***	.843			
	d3	.673	1.017	.104	9.757	***	.820			
역량기반 신뢰	h1	.702	1.000				.838			
	h2	.783	1.041	.084	12.432	***	.885			
	h3	.741	1.137	.095	11.940	***	.861			
고객기업 컨설팅 참여도	f1	.605	1.000				.778			
	f4	.553	.986	.115	8.598	***	.743			
	f5	.813	1.350	.135	10.014	***	.902			
컨설팅 프로젝트 성과	g1	.658	1.000				.811			
	g2	.615	1.065	.109	9.783	***	.784			
	g4	.471	.832	.101	8.264	***	.687			
	g5	.645	1.066	.106	10.093	***	.803			
	x <sup>2</sup>	df	p	x <sup>2</sup> /df	RMR	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
282.973	194	.000	1.459	.041	.838	.881	.951	.959	.060	
-	-	부적합	적합	적합	부적합	부적합	부적합	적합	적합	적합

\*\*\*, p &lt; .001

같다는 귀무가설이 기각되어 모형이 적합하지 않은 것으로 나타났고, GFI가

[표 4-2-2-3] g4 제거 후 측정모델 분석

구성 개념	설문 항	SMC	비표준화 계수	S.E.	C.R.	p	표준화 계수			
컨설턴트 역량	a1	.814	1.000				.902			
	a2	.630	.873	.072	12.174	***	.794			
	a4	.767	1.025	.068	14.983	***	.876			
	a5	.788	1.113	.072	15.460	***	.888			
	b1	.811	1.120	.070	16.023	***	.901			
	b3	.666	.867	.067	12.843	***	.816			
유대관계	c1	.689	1.000				.830			
	c2	.735	1.194	.104	11.513	***	.857			
	c3	.736	1.198	.104	11.533	***	.858			
배려기반 신뢰	d1	.616	1.000				.785			
	d2	.711	1.039	.104	10.039	***	.843			
	d3	.672	1.017	.104	9.744	***	.820			
역량기반 신뢰	h1	.701	1.000				.837			
	h2	.786	1.044	.084	12.437	***	.886			
	h3	.739	1.137	.096	11.903	***	.860			
고객기업 컨설팅 참여도	f1	.606	1.000				.778			
	f4	.550	.984	.115	8.591	***	.742			
	f5	.815	1.351	.134	10.052	***	.903			
컨설팅 프로젝트 성과	g1	.686	1.000				.828			
	g2	.635	1.060	.105	10.070	***	.797			
	g5	.642	1.041	.103	10.139	***	.801			
$\chi^2$		df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
249.674	174	.000	1.435	.037	.845	.891	.956	.963	.058	
-	-	부적합	적합	적합	부적합	부적합	적합	적합	적합	적합

\*\*\*, p < .001

.838, NFI가 .881로 전차 보다는 다소 향상되기는 하였으나 여전히 기준치인 .90을 하회하고 있어 모형 적합도가 확보되었다고 보기에는 무리가 있는 것으로 판단되어

[표 4-2-2-4] f4 제거 후 측정모델 분석

구성 개념	설문 항	SMC	비표준화 계수	S.E.	C.R.	p	표준화 계수		
컨설턴트 역량	a1	.814	1.000				.902		
	a2	.630	.873	.072	12.174	***	.794		
	a4	.768	1.025	.068	15.000	***	.876		
	a5	.787	1.113	.072	15.455	***	.887		
	b1	.811	1.120	.070	16.031	***	.901		
	b3	.666	.867	.067	12.843	***	.816		
유대관계	c1	.688	1.000				.829		
	c2	.735	1.195	.104	11.487	***	.857		
	c3	.738	1.200	.104	11.517	***	.859		
배려기반 신뢰	d1	.616	1.000				.785		
	d2	.711	1.039	.104	10.035	***	.843		
	d3	.673	1.017	.104	9.745	***	.820		
역량기반 신뢰	h1	.699	1.000				.836		
	h2	.788	1.046	.084	12.435	***	.887		
	h3	.739	1.137	.096	11.877	***	.859		
고객기업 컨설팅 참여도	f1	.639	1.000				.799		
	f5	.803	1.305	.157	8.288	***	.896		
컨설팅 프로젝트 성과	g1	.688	1.000				.829		
	g2	.631	1.055	.105	10.022	***	.794		
	g5	.644	1.041	.103	10.157	***	.803		
x <sup>2</sup> df p x <sup>2</sup> /df RMR GFI NFI TLI CFI RMSEA									
232.454	155	.000	1.500	.037	.848	.893	.952	.961	.062
-	-	부적합	적합	적합	부적합	부적합	적합	적합	적합

\*\*\*, p < .001

SMC값을 감안하여 가장 낮은 값을 보이고 있는 측정변수 g4를 제거한 후, 다시 측정모델 분석을 실시하였으며, 분석결과는 위 [표 4-2-2-3]과 같다. 측정변수인 g4가 제거된 후 측정모델의 적합도 지수를 살펴보았다. 카이스케어 검정결과 p 값은 .000

[표 4-2-2-5] a2 제거 후 측정모델 분석

구성 개념	설문 항	SMC	비표준화 계수	S.E.	C.R.	p	표준화 계수		
컨설턴트 역량	a1	.808	1.000				.899		
	a4	.776	1.035	.069	14.970	***	.881		
	a5	.788	1.118	.073	15.240	***	.888		
	b1	.813	1.125	.071	15.795	***	.901		
	b3	.666	.871	.068	12.715	***	.816		
유대관계	c1	.686	1.000				.828		
	c2	.735	1.197	.104	11.464	***	.858		
	c3	.739	1.202	.105	11.496	***	.859		
배려기반 신뢰	d1	.617	1.000				.785		
	d2	.710	1.038	.103	10.038	***	.843		
	d3	.673	1.016	.104	9.754	***	.820		
역량기반 신뢰	h1	.699	1.000				.836		
	h2	.787	1.046	.084	12.434	***	.887		
	h3	.739	1.137	.096	11.880	***	.859		
고객기업 컨설팅 참여도	f1	.641	1.000				.801		
	f5	.800	1.300	.156	8.345	***	.894		
컨설팅 프로젝트 성과	g1	.687	1.000				.829		
	g2	.631	1.055	.105	10.018	***	.794		
	g5	.645	1.042	.103	10.156	***	.803		
$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
198.203	137	.000	1.447	.035	.862	.902	.959	.967	.059
-	-	부적합	적합	적합	부적합	적합	적합	적합	적합

\*\*\*, p < .001

으로 표본의 공분산행렬이 연구모형으로부터 추정한 공분산행렬과 같다는 귀무가설이 기각되어 모형이 적합하지 않은 것으로 나타났고, GFI가 .845, NFI가 .891로 전자 보다는 다소 향상 되었으나 여전히 기준치인 .90을 하회하고 있어 모형 적합도가 확보되었다고 보기에는 다소 무리가 있는 것으로 판단되어, 모형 적합도를 향상을

[표 4-2-2-6] g2 제거 후 측정모델 분석

구성 개념	설문 항	SMC	비표준화 계수	S.E.	C.R.	p	표준화 계수			
컨설팅 역량	a1	.807	1.000				.899			
	a4	.776	1.035	.069	14.966	***	.881			
	a5	.783	1.118	.073	15.237	***	.888			
	b1	.813	1.125	.071	15.794	***	.901			
	b3	.666	.871	.068	12.715	***	.816			
유대관계	c1	.688	1.000				.829			
	c2	.735	1.195	.104	11.473	***	.857			
	c3	.738	1.200	.104	11.503	***	.859			
배려기반 신뢰	d1	.616	1.000				.785			
	d2	.712	1.040	.104	10.045	***	.844			
	d3	.671	1.015	.104	9.734	***	.819			
역량기반 신뢰	h1	.703	1.000				.838			
	h2	.788	1.044	.084	12.485	***	.888			
	h3	.735	1.132	.095	11.874	***	.857			
고객기업 컨설팅 참여도	f1	.667	1.000				.817			
	f5	.769	1.250	.150	8.361	***	.877			
컨설팅 프로젝트 성과	g1	.645	1.000				.803			
	g5	.640	1.071	.114	9.363	***	.800			
$\chi^2$		df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
174.614		120	.001	1.455	.036	.871	.908	.960	.969	.059
-		-	부적합	적합	적합	부적합	적합	적합	적합	적합

\*\*\*, p < .001

위해 각 측정변수들에 대한 SMC 값을 감안하여 가장 낮은 값을 보이고 있는 측정 변수 f4를 제거한 후, 다시 측정모델 분석을 실시하였으며, 분석결과는 위 [표 4-2-2-4]와 같다. 측정변수인 f4가 제거된 후 측정모델의 적합도 지수를 살펴보았다. 카이스케어 검정결과 p 값은 .000으로 표본의 공분산행렬이 연구모형으로부터 추정한 공분산행렬과 같다는 귀무가설이 기각되어 모형이 적합하지 않은 것으로

[표 4-2-2-7] d1 제거 후 측정모델 분석

구성 개념	설문 항	SMC	비표준화 계수	S.E.	C.R.	p	표준화 계수			
컨설턴트 역량	a1	.808	1.000				.899			
	a4	.777	1.035	.069	14.987	***	.881			
	a5	.788	1.118	.073	15.240	***	.888			
	b1	.812	1.125	.071	15.796	***	.901			
	b3	.666	.870	.068	12.714	***	.816			
유대관계	c1	.687	1.000				.829			
	c2	.739	1.199	.105	11.443	***	.860			
	c3	.735	1.198	.105	11.401	***	.857			
배려기반 신뢰	d2	.766	1.000				.875			
	d3	.672	.942	.094	9.993	***	.820			
역량기반 신뢰	h1	.698	1.000				.835			
	h2	.786	1.046	.085	12.379	***	.887			
	h3	.741	1.141	.096	11.878	***	.861			
고객기업 컨설팅 참여도	f1	.661	1.000				.813			
	f5	.776	1.262	.151	8.352	***	.881			
컨설팅 프로젝트 성과	g1	.647	1.000				.804			
	g5	.639	1.069	.114	9.363	***	.799			
$\chi^2$		df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
151.847		104	.002	1.460	.035	.885	.915	.962	.971	.060
-		-	부적합	적합	적합	부적합	적합	적합	적합	적합

\*\*\*, p < .001

나타났고, GFI가 .848, NFI가 .893으로 전차 보다는 다소 향상 되었으나 여전히 기준치인 .90을 하회하고 있어 모형 적합도가 확보되었다고 보기에는 다소 무리가 있는 것으로 판단된다. 그래서 모형 적합도를 향상을 위해 각 측정변수들에 대한 SMC 값을 감안하여 가장 낮은 값을 보이고 있는 측정변수 a2를 제거한 후, 다시 측정모델 분석을 실시하였으며, 분석결과는 위 [표 4-2-2-5]와 같다.

[표 4-2-2-8] b3 제거 후 측정모델 분석

구성 개념	설문 항	SMC	비표준화 계수	S.E.	C.R.	p	표준화 계수			
컨설턴트 역량	a1	.813	1.000				.902			
	a4	.787	1.038	.069	15.150	***	.887			
	a5	.782	1.110	.074	15.037	***	.884			
	b1	.800	1.113	.072	15.436	***	.894			
유대관계	c1	.690	1.000				.831			
	c2	.736	1.194	.104	11.460	***	.858			
	c3	.734	1.196	.105	11.442	***	.857			
배려기반 신뢰	d2	.765	1.000				.874			
	d3	.673	.944	.094	10.001	***	.820			
역량기반 신뢰	h1	.698	1.000				.835			
	h2	.786	1.046	.085	12.381	***	.887			
	h3	.741	1.141	.096	11.874	***	.861			
고객기업 컨설팅 참여도	f1	.663	1.000				.814			
	f5	.773	1.257	.149	8.418	***	.879			
컨설팅 프로젝트 성과	g1	.646	1.000				.802			
	g5	.643	1.076	.115	9.369	***	.802			
$\chi^2$		df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
135.551		89	.001	1.523	.036	.891	.917	.959	.969	.064
-		-	부적합	적합	적합	부적합	적합	적합	적합	적합

\*\*\*, p < .001

측정변수인 a2가 제거된 후 측정모델의 적합도 지수를 살펴보면, 카이스케어 검정 결과 p 값은 .000으로 표본의 공분산행렬이 연구모형으로부터 추정한 공분산행렬과 같다는 귀무가설이 기각되어 모형이 적합하지 않은 것으로 나타났고, NFI가 .902로 적합도가 확보 되었으나, GFI가 .862로 여전히 기준치인 .90을 하회하고 있어 전차 보다는 향상 되었으나 모형 적합도가 확보되었다고 보기에는 다소 무리가 있는 것으로 판단된다. 모형 적합도를 향상을 위해 각 측정변수들에 대한 SMC 값을 감안하여 가장 낮은 값을 보이고 있는 측정변수 g2를 제거한 후, 다시 측정모델

[표 4-2-2-9] c1 제거 후 측정모델 분석(최종)

구성 개념	설문 항	SMC	비표준화 계수	S.E.	C.R.	p	표준화 계수			
컨설턴트 역량	a1	.812	1.000				.901			
	a4	.788	1.039	.069	15.143	***	.888			
	a5	.783	1.111	.074	15.029	***	.885			
	b1	.799	1.113	.072	15.382	***	.894			
유대관계	c2	.742	1.000				.862			
	c3	.760	1.014	.092	11.007	***	.872			
배려기반 신뢰	d2	.753	1.000				.868			
	d3	.683	.959	.093	10.288	***	.827			
역량기반 신뢰	h1	.696	1.000				.834			
	h2	.785	1.047	.085	12.334	***	.886			
	h3	.744	1.144	.096	11.875	***	.862			
고객기업 컨설팅 참여도	f1	.683	1.000				.826			
	f5	.751	1.221	.144	8.469	***	.867			
컨설팅 프로젝트 성과	g1	.650	1.000				.806			
	g5	.636	1.064	.114	9.343	***	.797			
	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
	92.790	75	.080	1.237	.030	.919	.937	.982	.987	.043
	-	-	적합	적합	적합	적합	적합	적합	적합	적합

\*\*\*, p < .001

분석을 실시하였으며, 분석결과는 위 [표 4-2-2-6]과 같다.

측정변수인 g2가 제거된 후 측정모델의 적합도 지수를 살펴보았다. 카이스케어 검정결과 p 값은 .001로 표본의 공분산행렬이 연구모형으로부터 추정한 공분산행렬과 같다는 귀무가설이 기각되어 모형이 적합하지 않은 것으로 나타났고, GFI가 .871로 여전히 기준치인 .90을 하회하고 있어 전차 보다는 향상 되었으나 모형 적합도가 확보되었다고 보기에는 다소 무리가 있는 것으로 판단된다. 다시 모형 적합도를 향상을 위해 각 측정변수들에 대한 SMC 값을 감안하여 가장 낮은 값을 보이고 있는 측정변수 d1을 제거한 후, 다시 측정모델 분석을 실시하였으며, 분석결과는 위 [표 4-2-2-7]과 같다.

측정변수인 d1이 제거된 후 측정모델의 적합도 지수를 살펴보면, 카이스케어 검정결과 p 값은 .002로 표본의 공분산행렬이 연구모형으로부터 추정한 공분산행렬과 같다는 귀무가설이 기각되어 모형이 적합하지 않은 것으로 나타났고, GFI가 .885로 여전히 기준치인 .90을 하회하고 있어 전차 보다는 향상 되었으나 모형 적합도가 확보되었다고 보기에는 다소 무리가 있는 것으로 판단된다. 모형 적합도를 향상을 위해 각 측정변수들에 대한 SMC 값을 감안하여 가장 낮은 값을 보이고 있는 측정변수 b3을 제거한 후, 다시 측정모델 분석을 실시하였으며, 분석결과는 위 [표 4-2-2-8]과 같다.

측정변수인 b3가 제거된 후 측정모델의 적합도 지수를 살펴보면, 카이스케어 검정결과 p 값은 .001로 표본의 공분산행렬이 연구모형으로부터 추정한 공분산행렬과 같다는 귀무가설이 기각되어 모형이 적합하지 않은 것으로 나타났고 GFI가 .891로 여전히 기준치인 .9를 하회하고 있어 전차 보다는 향상 되었으나 모형 적합도가 확보되었다고 보기에는 다소 무리가 있는 것으로 판단된다. 또다시 모형 적합도를 향상을 위해 각 측정변수들에 대한 SMC 값을 감안하여 가장 낮은 값을 보이고 있는 측정변수 c1을 제거한 후, 다시 측정모델 분석을 실시하였으며, 분석결과는 위 [표 4-2-2-9]와 같다.

측정변수인 c1이 제거된 후 측정모델의 적합도 지수를 살펴보았다. 카이스케어 검정결과 p 값은 .080으로 표본의 공분산행렬이 연구모형으로부터 추정한 공분산행렬과 같다는 귀무가설이 채택되어 모형이 적합한 것으로 나타났고, GFI가 .919로 기준치인 .9를 상회하고 있어 모든 적합도 지수가 기준치를 충족하고 있어 모형 적합도

가 완벽하게 확보되었으며, 잠재변수와 측정변수들 간에는 모두가 통계적으로 유의미한 영향관계가 있는 것으로 나타났다.

[표 4-2-2-10] 측정모델 분석 결과 종합

설문항	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
최초(23)	324.218	215	.000	1.508	.047	.821	.868	.942	.951	.063
최종(15)	92.790	75	.080	1.237	.030	.919	.937	.982	.987	.043
최종 판정기준	-	-	적합	적합	적합	적합	적합	적합	적합	적합

최초 설문항: a1,a2,a4,a5,b1,b3 / c1,c2,c3 / d1,d2,d3 / h1,h2,h3 / f1,f2,f4,f5 / g1,g2,g4,g5

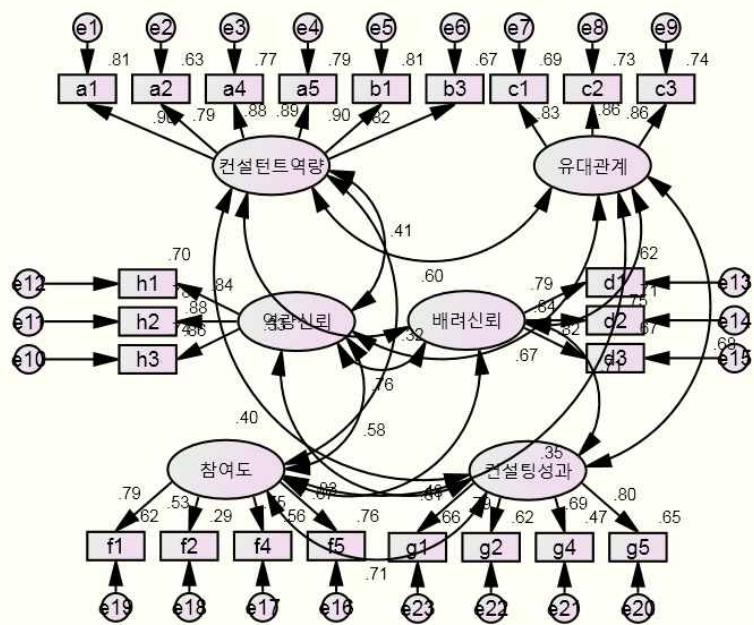
제거 설문항: f2,g4,f4,a2,g2,d1,b3,c1

최종 설문항: a1,a4,a5,b1 / c2,c3 / d2,d3 / h1,h2,h3 / f1,f5 / g1,g5

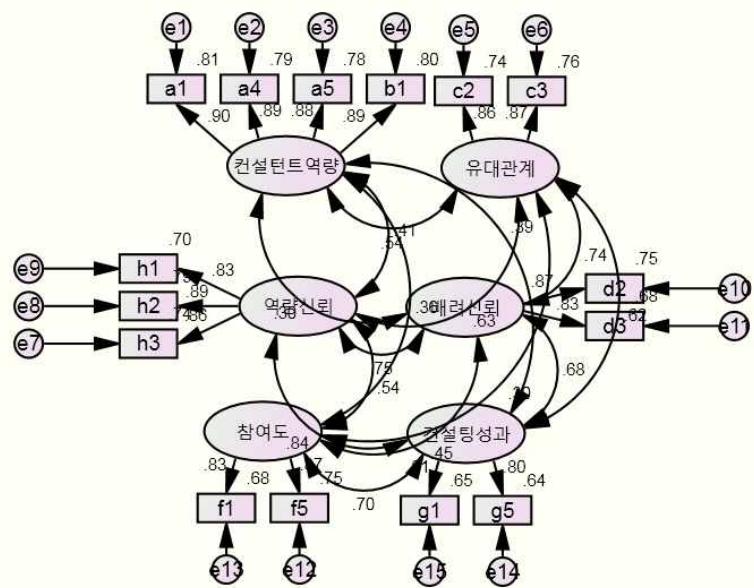
한편, 모든 측정변수와 잠재변수를 포함한 측정모델 분석 종합은 위[표 2-2-2-10]과 같다.

또한, AMOS프로그램상의 최초 및 최종 측정모델 그림은 아래 [그림 4-1], [그림 4-2]와 같다.

[그림 4-1] 최초 측정모델(AMOS)



[그림 4-2] 최종 측정모델(AMOS)



### 3) 타당도 분석

상기 측정모델 분석에서 모형 적합도 확보를 위해 8개의 측정변수 즉, f2, g4, f5, a2, g2, d1, b3, c1을 순서대로 제거해 가면서 완벽한 모형 적합도를 확보하였다. 그렇다면, 다음으로는 측정모델 분석에서 단일차원성이 확보된 15개의 측정변수 즉, a1, a4, a5, b1, c2, c3, d2, d3, h1, h2, h3, f1, f5, g1, g5와 이들이 구성하고 있는 잠재변수 즉, 컨설턴트의 역량, 유대관계, 배려기반 신뢰, 역량기반신뢰, 고개개업 컨설팅 참여도 및 컨설팅 프로젝트 성과를 대상으로 타당도 분석을 실시하도록 한다.

일반적으로 집중타당도 검증을 위해서는 평균분산추출법(AVE, average variance extracted), 개념 신뢰도(CR, construct reliability) 및 표준화계수 등을 활용하고, 판별타당도 검정을 위해서는 평균분산추출값과 상관계수<sup>2</sup>의 값을 비교하는 방법, 표준오차추정구간설정 방법 등이 활용된다.

한편, 모형의 적합도 판정에서와 같이 타당도 분석의 경우에도 위의 모든 타당도 검정 방법에 대한 판정기준을 충족해야 하는 것은 아니다.

#### 가) 집중타당도

집중타당도란 잠재변수를 측정하는 관측변수들의 일치성 정도를 나타내는 것으로, 측정항목들이 구성개념을 일관성 있게 잘 측정하였다면 항목들 간의 높은 상관이 있을 것이고, 이럴 경우 집중타당성이 있다고 할 수 있다. 집중타당성을 검증하는 방법은 잠재변수와 관측변수 간의 요인부하량을 측정하는 것이 대표적이다.

##### (1) 평균분산추출법 (AVE)

평균분산추출법(Fornell & Larcker, 1981)은 각 잠재변수별로 측정변수의 표준화계수값<sup>2</sup>합을 표준화계수값<sup>2</sup>합과 측정변수의 측정오차 분산값의 합의 합으로 나눈 값[ $\sum(\text{표준화계수값}^2)/(\sum(\text{표준화계수값}^2)+\sum(\text{측정오차변수의 분산 값}))$ ]으로 일

반적으로 .50 이상이면 집중타당도가 확보되었다고 본다.

평균분산추출법을 활용한 결과값은 아래 [표 4-2-3-1-1]과 같다.

내용을 살펴보면, 컨설턴트 역량은 .789, 유대관계는 .787, 배려기반 신뢰는 .783, 역량기반 신뢰는 .797, 고객기업의 컨설팅 참여도는 .798, 컨설팅 프로젝트 성과는 .752로 모두 기준치인 .50을 상회하고 있어 집중타당도가 확보되었다 할 수 있다.

[표 4-2-3-1-1] 평균분산추출법 요약

구성 개념	설문 항	비표 준화 계수	S.E	C.R.	p	표준화 계수	오차 항 분산	AVE
컨설턴트 역량	a1	1.000				.901	.167	$(.901^2 + .888^2 + .885^2 + .894^2) / [( .901^2 + .888^2 + .885^2 + .894^2) + (.167 + .210 + .247 + .25)] = .789$
	a4	1.039	.069	15.143	***	.888	.210	
	a5	1.111	.074	15.029	***	.885	.247	
	b1	1.113	.072	15.382	***	.894	.225	
유대관계	c2	1.000				.862	.210	$(.862^2 + .872^2) / [(.862^2 + .872^2) + (.210 + .196)] = .787$
	c3	1.014	.092	11.007	***	.872	.196	
배려기반 신뢰	d2	1.000				.868	.174	$(.868^2 + .827^2) / [(.868^2 + .827^2) + (.174 + .225)] = .783$
	d3	.959	.093	10.288	***	.827	.225	
역량기반 신뢰	h1	1.000				.834	.208	$(.834^2 + .886^2 + .862^2) / [(.834^2 + .886^2 + .862^2) + (.208 + .143 + .215)] = .797$
	h2	1.047	.085	12.334	***	.886	.143	
	h3	1.144	.096	11.875	***	.862	.215	
고객기업 컨설팅 참여도	f1	1.000				.826	.176	$(.826^2 + .867^2) / [(.826^2 + .867^2) + (.176 + .188)] = .798$
	f5	1.221	.144	8.469	***	.867	.188	
컨설팅 프로젝트 성과	g1	1.000				.806	.192	$(.806^2 + .797^2) / [(.806^2 + .797^2) + (.192 + .231)] = .752$
	g5	1.064	.114	9.343	***	.797	.231	

\*\*\*, p < .001

## (2) 개념신뢰도(CR)

개념 신뢰도는 각 잠재변수별로 측정변수의 표준화계수값의 합<sup>2</sup>을 표준화

계수값의 합<sup>2</sup> 과 측정오차 변수의 분산값의 합의 합으로 나눈 값 $[(\sum \text{표준화계수})^2 / ((\sum \text{표준화계수})^2 + \sum (\text{측정오차 변수의 분산값}))]$ 으로 일반적으로 .70 이상이면 집중타당도가 확보되었다고 본다.

개념 신뢰도를 활용한 결과값은 아래 [표 4-2-3-1-2]와 같다.

내용을 살펴보면, 컨설턴트 역량은 .937, 유대관계는 .881, 배려기반 신뢰는 .878, 역량기반 신뢰는 .922, 고객기업의 컨설팅 참여도는 .887, 컨설팅 프로젝트 성과는 .859로 모두 기준치인 .70을 상회하고 있어 집중타당도가 확보되었다 할 수 있다.

[표 4-2-3-1-2] 개념 신뢰도 요약

구성 개념	설문항	비표준화계수	S.E	C.R.	p	표준화계수	오차항분산	CR
컨설턴트 역량	a1	1.000				.901	.167	$(.901 + .888 + .885 + .894)^2 / [(.901 + .888 + .885 + .894)^2 + (.167 + .210 + .247 + .225)] = .937$
	a4	1.039	.069	15.143	***	.888	.210	
	a5	1.111	.074	15.029	***	.885	.247	
	b1	1.113	.072	15.382	***	.894	.225	
유대관계	c2	1.000				.862	.210	$(.862 + .872)^2 / [(.862 + .872)^2 + (.210 + .196)] = .881$
	c3	1.014	.092	11.007	***	.872	.196	
배려기반 신뢰	d2	1.000				.868	.174	$(.868 + .827)^2 / [(.868 + .827)^2 + (.174 + .225)] = .878$
	d3	.959	.093	10.288	***	.827	.225	
역량기반 신뢰	h1	1.000				.834	.208	$(.834 + .886 + .862)^2 / [(.834 + .886 + .862)^2 + (.208 + .143 + .215)] = .922$
	h2	1.047	.085	12.334	***	.886	.143	
	h3	1.144	.096	11.875	***	.862	.215	
고객기업 컨설팅 참여도	f1	1.000				.826	.176	$(.826 + .867)^2 / [(.826 + .867)^2 + (.176 + .188)] = .887$
	f5	1.221	.144	8.469	***	.867	.188	
컨설팅 프로젝트 성과	g1	1.000				.806	.192	$(.806 + .797)^2 / [(.806 + .797)^2 + (.192 + .231)] = .859$
	g5	1.064	.114	9.343	***	.797	.231	

\*\*\*, p < .001

### (3) 표준화계수 및 유의성

표준화계수는 .50 이상 이면서 통계적으로 유의하면 집중타당도가 확보되었다 할 수 있으며, 모든 측정변수들의 표준화계수가 .50 이상이고 통계적으로 유의성을 보이고 있어 집중타당도가 확보되었다 할 수 있다.

#### 나) 판별타당도

판별타당도란 서로 다른 잠재변수들 간의 차이를 나타내는 정도를 말하는 것으로, 잠재변수 간 낮은 상관을 보인다면 판별타당성이 있는 것이며, 잠재변수 간 높은 상관을 보인다면 두 구성개념 간의 차별성이 떨어지는 것을 의미하므로 잠재변수 간 판별타당성이 없다는 것이다. 판별타당성을 검증하는 방법은 각 잠재변수들 간의 공분산이나 상관계수를 측정하는 것이 대표적이다.

(1) 평균분산추출값(AVE)  $> R^2$

[표 4-2-3-2-1] 평균분산추출값  $> R^2$  요약

구성 개념	컨설팅역량 ( $R^2$ )	유대 관계 ( $R^2$ )	배려기반 신뢰 ( $R^2$ )	역량기반 신뢰 ( $R^2$ )	고객기업 컨설팅 참여도 ( $R^2$ )	컨설팅 프로젝트 성과 ( $R^2$ )	AVE
컨설팅역량	1						.789
유대관계	.539** (.291)	1					.787
배려기반신뢰	.304* (.092)	.738** (.545)	1				.783
역량기반신뢰	.407** (.166)	.631** (.398)	.751** (.564)	1			.797
고객기업컨설팅 참여도	.356** (.127)	.297* (.088)	.445** (.198)	.540** (.292)	1		.798
컨설팅프로젝트 성과	.388* (.151)	.631** (.398)	.676** (.457)	.837** (.701)	.702** (.493)	1	.752

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

평균분산추출법은 각 잠재변수별로 측정변수의 표준화계수값<sup>2</sup>합을 표준화계수값<sup>2</sup>

합과 오차변수의 분산합의 합으로 나눈 값이 각각 두 잠재변수의 상관관계<sup>2</sup> 보다 큰지를 판별 $\{\sum(\text{표준화계수}^2)/[(\sum(\text{표준화계수}^2)+\sum(\text{측정오차변수의 분산 값})]\} > R^2$ 하는 것으로, 측정변수와 잠재변수 간의 설명력과 잠재변수 간의 설명력을 비교하여 측정변수와 잠재변수 간의 설명력이 잠재변수 간의 설명력 보다 크면 판별타당도가 확보되었다고 보는 것으로, 일반적으로 평균분산추출값의 최소치와 상관계수<sup>2</sup>의 가장 큰 값을 비교하여 판별타당도를 측정한다.

평균분산추출값과 상관계수<sup>2</sup>의 비교를 활용한 결과값은 위 [표 4-2-3-2-1]과 같다.

내용을 살펴보면, 평균분산추출값 중 가장 최소치는 컨설팅 프로젝트 성과로 .752이고 상관계수가 가장 최대치인 경우는 역량기반 신뢰와 컨설팅 프로젝트 성과의 관계로 .837 값을 보이고 있으며, .837<sup>2</sup> 값은 .701로 AVE 값의 최소치 보다 적기 때문에 판별타당도가 확보되었다 할 수 있다.

한편, 위 [표4-2-3-2-1]의 상관계수에 대한 유의확률 값은 추가적으로 Bootstrap 을 활용해서 확인한 결과이다.

그리고 AVE 값의 제곱근 값과 상관계수를 비교하여도 무방하다.

## (2) 표준오차추정구간

일반적으로 판별 타당도가 확보되기 위해서는 잠재변수 간 상관계수의 신뢰구간(상관계수 $\pm 2 * \text{공분산의 표준오차}$ )이 “1”이 아니어야 한다.

표준오차추정구간은 잠재변수들 간의 상관계수에 2를 더하고 뺀 값에 공분산의 표준오차를 곱한 값인 상관계수의 신뢰구간이 “1”이 아니면 판별타당도가 확보되었다고 본다.

표준오차추정구간을 활용한 결과값은 아래 [표 4-2-3-2-2]와 같다.

내용을 살펴보면, 표준오차추정구간이 모두 1이 아니기 때문에 판별타당도가 확보되었다 할 수 있다.

[표 4-2-3-2-2] 표준오차추정구간 요약

상관관계	공분산	S.E.	상관계수	표준오차추정구간
컨설턴트역량↔유대관계	.356	.075	.539	.539±2*.075=.689 ~.389
컨설턴트역량↔배려기반신뢰	.188	.064	.304	.304±2*.064=.432 ~.176
컨설턴트역량↔역량기반신뢰	.239	.062	.407	.407±2*.062=.531 ~.283
컨설턴트역량↔컨설팅참여도	.186	.056	.356	.356±2*.056=.468 ~.244
컨설턴트역량↔컨설팅성과	.197	.056	.388	.388±2*.056=.500 ~.276
유대관계↔배려기반신뢰	.417	.074	.738	.738±2*.074=.886 ~.590
유대관계↔역량기반신뢰	.339	.066	.631	.631±2*.066=.763 ~.499
유대관계↔컨설팅참여도	.142	.053	.297	.297±2*.053=.403 ~.191
유대관계↔컨설팅성과	.287	.059	.618	.618±2*.059=.736 ~.500
배려기반신뢰↔역량기반신뢰	.377	.066	.751	.751±2*.066=.883 ~.619
배려기반신뢰↔컨설팅참여도	.200	.053	.445	.445±2*.053=.551 ~.339
배려기반신뢰↔컨설팅성과	.294	.057	.676	.676±2*.075=.790 ~.562
역량기반신뢰↔컨설팅참여도	.230	.052	.540	.540±2*.052=.644 ~.436
역량기반신뢰↔컨설팅성과	.345	.059	.837	.837±2*.059=.955 ~.719
컨설팅참여도↔컨설팅성과	.258	.051	.702	.702±2*.051=.804 ~.600

#### 4) 신뢰도 분석

일반적으로 신뢰도 분석은 문항들 간의 동질성을 나타내는 문항의 내적 일치도(internal consistency reliability)를 Cronbach's alpha 계수를 활용하여 검증하게 되는데, 일반적인 신뢰도 분석 순서는 먼저, 확인적 요인분석, 측정모델 분석 및 타당도 분석을 통하여 단일차원성을 확보한 상태에서 잠재변수가 설명하는 측정변수를 대상으로 각각 신뢰도를 분석하는 것이다.

본 연구에서는 상기 확인적 요인분석, 측정모델 분석 및 타당도 분석을 통하여 단일차원성을 확보한 상태에서, 통제변수 및 조절변수로 활용된 컨설턴트의 역량, 고객기업의 컨설팅 참여도를 포함하여 독립변수로 활용된 고객과 컨설턴트 간의 유대관계, 매개변수로 활용된 역량기반 신뢰, 배려기반 신뢰, 종속변수로 활용된 컨설팅 성과에 대한 측정변수들에 대하여 SPSS 통계프로그램을 활용하여 각각 신뢰도 분석을 실시하였다.

[표 4-2-4-1] 신뢰도 통계량

Cronbach 의 Alpha	항목 수
.939	4

[표 4-2-4-2] 항목 총계 통계량

설문항	항목이 삭제된 경우 척도 평균	항목이 삭제된 경우 척도 분산	수정된 항목-전체 상관관계	항목이 삭제된 경우 Cronbach 의 Alpha
a1	10.48	8.422	.863	.918
a4	10.57	8.201	.850	.921
a5	10.50	7.201	.851	.921
b1	10.68	7.833	.858	.919

먼저, 컨설턴트 역량에 대한 설문항의 신뢰도 분석을 살펴보면, 전체적으로 Cronbach's alpha 계수가 .939이며 일반적인 수준인 .70 이상으로 신뢰도는 확보된 것으로 판단되며[표 4-2-4-1], 항목이 삭제될 경우의 Cronbach's alpha 계수가 전체

Cronbach's alpha 계수를 하회하고 있어 문항제거 등의 절차는 필요 없는 것으로 보인다[표 4-2-4-2].

[표 4-2-4-3] 신뢰도 통계량

Cronbach 의 Alpha	항목 수
.829	2

[표 4-2-4-4] 항목 총계 통계량

설문항	항목이 삭제된 경우 척도 평균	항목이 삭제된 경우 척도 분산	수정된 항목-전체 상관관계	항목이 삭제된 경우 Cronbach 의 Alpha
f1	3.78	.759	.716	—
f5	3.83	.560	.716	

다음으로, 고객기업 컨설팅 참여도에 대한 설문항의 신뢰도 분석을 살펴보면, 전체적으로 Cronbach's alpha 계수가 .829이며 일반적인 수준인 .70 이상으로 신뢰도는 확보된 것으로 판단되며[표 4-2-4-3], 측정 항목수가 2개인 관계로 항목이 삭제될 경우의 Cronbach's alpha 계수값은 표시되지 않았다[표 4-2-4-4].

[표 4-2-4-5] 신뢰도 통계량

Cronbach 의 Alpha	항목 수
.858	2

고객과 컨설턴트 간의 유대관계에 대한 설문항의 신뢰도 분석을 살펴보면, 전체적으로 Cronbach's alpha 계수가 .858이며 일반적인 수준인 .70 이상으로 신뢰도는 확보된 것으로 판단되며[표 4-2-4-5], 측정 항목수가 2개인 관계로 항목이 삭제될 경우의 Cronbach's alpha 계수값은 표시되지 않았다[표 4-2-4-6].

[표 4-2-4-6] 항목 총계 통계량

설문항	항목이 삭제된 경우 척도 평균	항목이 삭제된 경우 척도 분산	수정된 항목-전체 상관관계	항목이 삭제된 경우 Cronbach 의 Alpha
c2	3.47	.825	.751	-
c3	3.43	.821	.751	

[표 4-2-4-7] 신뢰도 통계량

Cronbach 의 Alpha	항목 수
.835	2

고객과 컨설턴트 간의 배려기반 신뢰에 대한 설문항의 신뢰도 분석을 살펴보면, 전체적으로 Cronbach's alpha 계수가 .835이며 일반적인 수준인 .70 이상으로 신뢰도는 확보된 것으로 판단되며[표 4-2-4-7], 측정 항목수가 2개인 관계로 항목이 삭제될 경우의 Cronbach's alpha 계수값은 표시되지 않았다[표 4-2-4-8].

[표 4-2-4-8] 항목 총계 통계량

설문항	항목이 삭제된 경우 척도 평균	항목이 삭제된 경우 척도 분산	수정된 항목-전체 상관관계	항목이 삭제된 경우 Cronbach 의 Alpha
d2	3.38	.717	.717	-
d3	3.65	.709	.717	

다음으로, 고객과 컨설턴트 간의 역량기반 신뢰에 대한 설문항의 신뢰도 분석을 살펴보면, 전체적으로 Cronbach's alpha 계수가 .894이며 일반적인 수준인 .70 이상으로 신뢰도는 확보된 것으로 판단되며[표 4-2-4-9], 항목이 삭제될 경우의 Cronbach's alpha 계수가 전체 Cronbach's alpha 계수를 하회하고 있어 문항제거 등의 절차는 필요 없는 것으로 보인다[표 4-2-4-10].

[표 4-2-4-9] 신뢰도 통계량

Cronbach 의 Alpha	항목 수
.894	3

[표 4-2-4-10] 항목 총계 통계량

설문항	항목이 삭제된 경우 척도 평균	항목이 삭제된 경우 척도 분산	수정된 항목-전체 상관관계	항목이 삭제된 경우 Cronbach 의 Alpha
h1	7.52	2.670	.773	.864
h2	.7.51	2.624	.816	.829
h3	7.55	2.374	.791	.853

[표 4-2-4-11] 신뢰도 통계량

Cronbach 의 Alpha	항목 수
.781	2

[표 4-2-4-12] 항목 총계 통계량

설문항	항목이 삭제된 경우 척도 평균	항목이 삭제된 경우 척도 분산	수정된 항목-전체 상관관계	항목이 삭제된 경우 Cronbach 의 Alpha
g1	3.62	.640	.643	—
g5	3.70	.553	.643	

마지막으로, 컨설팅 프로젝트 성과에 대한 설문항의 신뢰도 분석을 살펴보면, 전체적으로 Cronbach's alpha 계수가 .781이며 일반적인 수준인 .70 이상으로 신뢰도는 확보된 것으로 판단되며[표 4-2-4-11], 측정 항목수가 2개인 관계로 항목이 삭제될 경우의 Cronbach's alpha 계수값은 표시되지 않았다[표 4-2-4-12].

한편, 신뢰도 분석 요약은 아래 [표 4-2-2-13]과 같다.

[표 4-2-4-13] 신뢰도 분석 요약

구성 개념	설문항	항목이 삭제된 경우 Cronbach 의 Alpha	변수별 Cronbach 의 Alpha
컨설턴트 역량	a1	.918	
	a4	.921	
	a5	.921	.939
	b1	.919	
유대관계	c2	-	.858
	c3		
배려기반 신뢰	d2	-	.835
	d3		
역량기반 신뢰	h1	.864	
	h2	.829	.894
	h3	.853	
고개기업 컨설팅 참여도	f1	-	.829
	f5		
컨설팅 프로젝트 성과	g1	-	.781
	g5		

또한, 타당도 및 신뢰도 분석 요약은 아래 [표 4-2-4-14]와 같다.

[표 4-2-4-14] 타당도 및 신뢰도 분석 요약(종합)

구성 개념	설문 항	SMC	비표준화 계수	S.E.	C.R.	p	표준화 계수	Cronbach 의 Alpha		
컨설턴트 역량	a1	.812	1.000				.901	.939		
	a4	.788	1.039	.069	15.143	***	.888			
	a5	.783	1.111	.074	15.029	***	.885			
	b1	.799	1.113	.072	15.382	***	.894			
유대관계	c2	.742	1.000				.862	.858		
	c3	.760	1.014	.092	11.007	***	.872			
배려기반 신뢰	d2	.753	1.000				.868	.835		
	d3	.683	.959	.093	10.288	***	.827			
역량기반 신뢰	h1	.696	1.000				.834	.894		
	h2	.785	1.047	.085	12.334	***	.886			
	h3	.744	1.144	.096	11.875	***	.862			
고객기업 컨설팅 참여도	f1	.683	1.000				.826	.829		
	f5	.751	1.221	.144	8.469	***	.867			
컨설팅 프로젝트 성과	g1	.650	1.000				.806	.781		
	g5	.636	1.064	.114	9.343	***	.797			
$\chi^2$		df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
92.790		75	.080	1.237	.030	.919	.937	.982	.987	.043
-		-	적합	적합	적합	적합	적합	적합	적합	적합

\*\*\*, p < .001

### 제 3 절 연구가설의 검정결과

본 연구는 근본적으로 Anderson & Gerbing(1988)에 의해 주장된 2단계 구조방정식모델을 사용하고 있다. 첫 번째 단계로 확인적 요인분석 및 측정모델 분석을 실시하여 설명력(SMC 값)이 낮은 측정변수를 제거해 감으로써 모형 적합도를 확보한 상태에서, 다시 측정변수와 잠재변수들 간의 집중타당도 및 잠재변수들 간의 판별타당도를 검정하였고, 마지막으로 신뢰도 분석을 검증하였다. 두 번째 단계에서는 수정지수(MI, modification index), 즉 오차항들 간에 대하여 공분산을 설정하는 방법과 잠재변수들 간에 경로를 추가하는 방법 그리고 통계적으로 유의하지 않은 경로를 제거하는 방법 등을 통해 모형 적합도를 확보해 가는 구조모델 분석을 실시하여 수용 가능한 적합도가 확보된 상태에서 가설을 검증하게 된다.

본 연구에서는 구조모델 분석시 모형 적합도 확보에 대한 상기 3가지 방법 중에서 가장 널리 그리고 많이 활용되는 수정지수 방법 중, 오차항들 간에 대하여 공분산을 설정함으로써  $\chi^2$ (카이스퀘어)의 값을 하락(결국, 자유도 값 하락)시킴으로써 유의확률 p값을 상승시켜 모형 적합도를 향상시키는 방법을 활용하고자 한다.

한편, 이하에서는 먼저 종합모형을 활용하여 각 잠재변수들 간의 인과관계에 대한 가설을 검정하고, 최종적으로 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계를 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰가 매개하는지를 검정하고자 한다.

다음으로 조절모형을 활용하여 컨설턴트의 역량 및 고객기업의 컨설팅 참여도의 높낮이가 각 잠재변수들 간의 인과관계를 체계적으로 증감 시키는지에 대하여 각각 실증분석을 통해 가설을 검정하고자 한다.

#### 1) 종합모형

본 연구에서는 통제변수인 컨설턴트의 역량 및 고객기업의 컨설팅 참여도를 포함한 독립변수인 고객과 컨설턴트 간의 유대관계, 매개변수인 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰, 그리고 종속변수인 컨설팅 프로젝트 성과들 간의 인과관계들에 대한

가설을 검정한다. 그리고 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계에 있어서 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰가 매개역할을 하는지에 대한 가설을 검정하기 위하여,

먼저 외생잠재변수인 컨설턴트의 역량, 고객기업의 컨설팅 참여도 및 고객과 컨설턴트 간의 유대관계에 대하여 공분산을 설정하고, 다음으로 각각 잠재변수들 간에 인과관계를 파악하기 위하여 경로를 설정한 후, 내생잠재변수인 역량기반 신뢰, 배려기반 신뢰 및 컨설팅 프로젝트 성과에 구조오차를 설정하여 이들 간의 인과관계 및 매개효과를 실증적으로 검정하고자 한다.

한편, 모형 적합도가 확보되지 않은 상태에서의 가설검정은 무의미하기 때문에 모형 적합도 확보를 위해 수정지수 방법 중 오차항들 간의 공분산 설정을 병행 활용하고자 한다.

그러나 오차항들 간의 공분산 설정은  $\chi^2$ (카이스퀘어) 값을 감소시킴으로써(자유도 값을 감소시킴) 결국에는 유의확률 값을 증가시켜 모형 적합도를 항상 시키는 방법이지만 임의적인 공분산 설정은 구조방정식모델의 간명성(parsimony)을 해손시킬 수 있다. 그래서 측정오차 간 공분산 설정을 위해 측정변수들 간의 높은 상관관계 및 구조오차 간 공분산 설정을 위해 잠재변수들 간의 높은 상관관계 등을 충분히 감안하여 공분산 설정에 대한 객관적인 타당성을 확보함으로써 무분별하고 지나친 공분산 설정을 지양하여야 한다.

### 가) 구조모델 분석

통제변수인 컨설턴트의 역량 및 고객기업의 컨설팅 참여도를 포함한 고객과 컨설턴트 간의 유대관계, 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계를 알아보기 위하여 구조모델 분석을 실시하였으며, 그 결과는 아래 [표 4-3-1-1]과 같고, AMOS통계 프로그램상의 그림은 아래 [그림 4-3]과 같다. 먼저, 구조모델의 모형 적합도를 확인하기 위하여 적합도 지수를 살펴보면, 카이스퀘어 검정결과 p 값은 .000로 표본의 공분산행렬이 연구모형으로부터 추정한 공분산행렬과 같다는 귀무가설이 기각되어 모형이 적합하지 않은 것으로 나타났고,

RMR이 .057로 기준치인 .05를 상회하고 있으며, GFI가 .881로 기준치인 .9를 하회하고 있어 모형 적합도가 확보되었다고 보기에는 다소 무리가 있는 것으로 판단된다.

한편, 모형 적합도 향상을 위한 공분산 설정은 외생잠재변수의 측정오차 간, 내생잠재변수의 측정오차 간, 내생잠재변수의 구조오차 간 설정이 기본 원칙이며 공분산을 설정함으로써 추정 모수를 증가시키고, 이는 또 자유도를 감소시킴으로써 카이스케어( $\chi^2$ ) 값을 낮추어, 즉 카이스케어의 유의확률 값을 증가시켜(95% 신뢰수준에서  $p>.05$  이상이여 모형 적합도 기준을 충족) 모형 적합도를 향상시키게 되는 것이다.

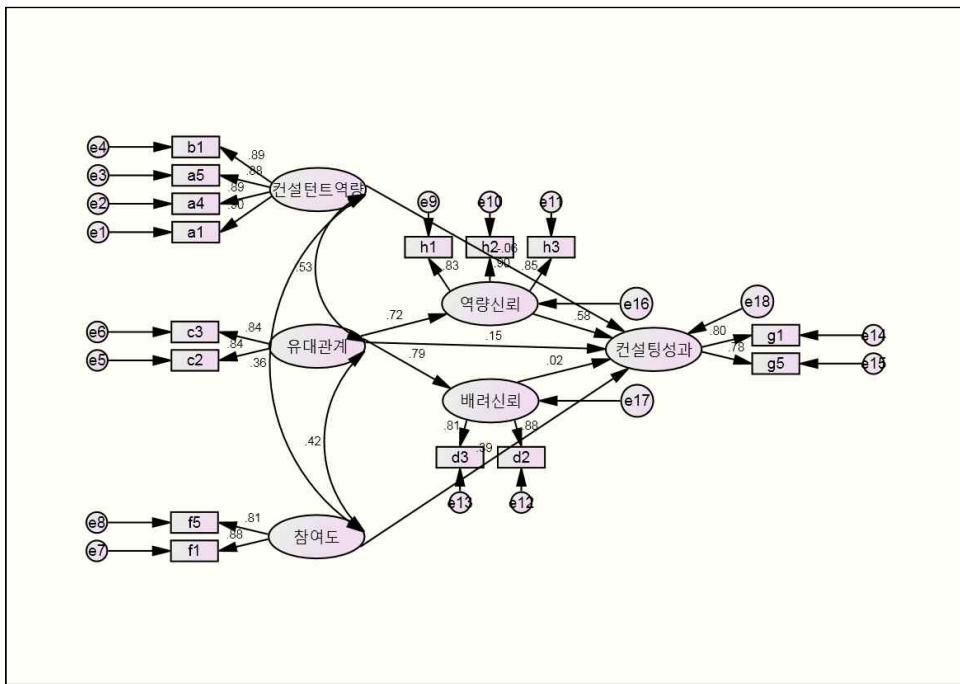
[표 4-3-1-1] 최초 구조모델 분석

경로관계		비표준화 계수	S.E	C.R.	p	표준화 계수			
유대관계	→ 역량기반신뢰	.646	.087	7.433	***	.719			
유대관계	→ 배려기반신뢰	.772	.091	8.472	***	.792			
역량기반신뢰	→ 컨설팅성과	.489	.105	4.679	***	.577			
배려기반신뢰	→ 컨설팅성과	.016	.115	.144	.886	.021			
유대관계	→ 컨설팅성과	.117	.153	.762	.446	.153			
컨설턴트역량	→ 컨설팅성과	-.038	.058	-.655	.513	-.056			
컨설팅참여도	→ 컨설팅성과	.345	.081	4.241	***	.392			
$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
135.366	80	.000	1.692	.057	.881	.909	.947	.960	.073
-	-	부적합	적합	부적합	부적합	적합	적합	적합	적합

\*\*\*,  $p < .001$

아래 [표 4-3-1-2]를 살펴보면, 수정지수를 활용한 공분산 설정이 가능한 경우는 e16~e17, e11~e15, e6~e8, e5~e6, e4~e5이다. 이중에서 수정지수 값(공분산을 설정함으로써 감소하는 카이스케어 값) 및 par change 값이 가장 큰 것은 e16~e17임을 알 수 있다. 그리고 구조오차 e16과 e17의 잠재변수인 역량기반 신뢰와 배려기반 신뢰 간의 상관계수는 .751로 상당히 높은 것으로 판단되어 공분산 설정에 대한 타당성은 확보되었다 볼 수 있어, e16과 e17에 대하여 공분산을 설정한 후, 다시 구조모델 분석을 실시하였으며, 그 결과는 아래 [표 4-3-1-3]과 같고 AMOS통계프로그램상의

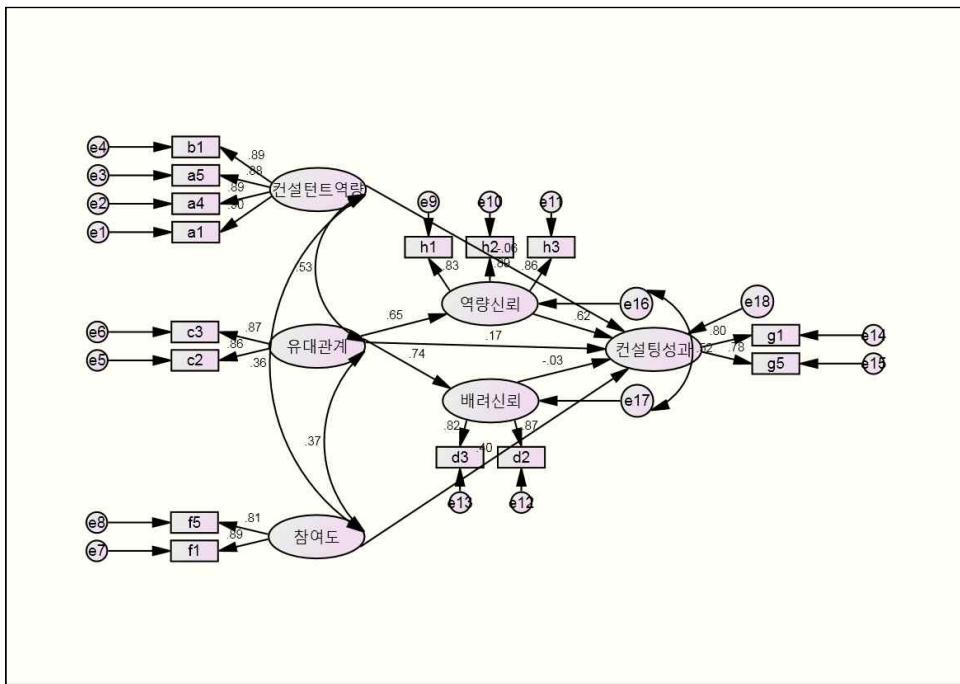
[그림 4-3] 최초 구조모델(AMOS)



[표 4-3-1-2] 최초 구조모델 수정지수

구조모델 수정지수			공분산 설정 가능 여부
Covariance	M.I	Par Change	
e17 ~ 컨설팅참여도	5.004	.076	부
e17 ~ 컨설턴트역량	5.854	-.095	부
e16 ~ 컨설팅참여도	11.572	.109	부
e16 ~ e17	14.450	.109	여
e15 ~ 유대관계	4.634	.072	부
e15 ~ 컨설턴트역량	8.599	-.107	부
e14 ~ 유대관계	4.309	-.063	부
e14 ~ 컨설턴트역량	7.996	.094	부
e11 ~ e17	4.124	.058	부
e11 ~ e15	4.186	-.054	여
e8 ~ e16	9.458	.089	부
e6 ~ e16	8.285	-.079	부
e6 ~ e11	4.760	-.061	부
e6 ~ e8	6.881	-.080	여
e5 ~ 컨설팅참여도	5.791	-.080	부
e5 ~ e6	4.696	.059	여
e4 ~ e5	5.888	.067	여

[그림 4-4] 최종 구조모델(AMOS)



[표 4-3-1-3] e16과 e17 간 공분산 설정 후 구조모델 분석(최종)

경로관계		비표준화 계수	S.E	C.R.	p	표준화 계수			
유대관계 -> 역량기반신뢰		.575	.085	6.752	***	.652			
유대관계 -> 배려기반신뢰		.695	.089	7.797	***	.737			
역량기반신뢰 -> 컨설팅성과		.520	.112	4.627	***	.621			
배려기반신뢰 -> 컨설팅성과		-.022	.121	-.184	.854	-.028			
유대관계 -> 컨설팅성과		.126	.106	1.188	.235	.170			
컨설턴트역량-> 컨설팅성과		-.038	.059	-.641	.522	-.056			
컨설팅참여도 -> 컨설팅성과		.345	.080	4.296	***	.396			
x <sup>2</sup>	df	p	x <sup>2</sup> /df	RMR	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
117.957	79	.003	1.493	.055	.900	.920	.962	.972	.062
-	-	부적합	적합	부적합	적합	적합	적합	적합	적합

\*\*\*,  $p < .001$

그림은 위 [그림 4-4]와 같다.

내생잠재변수인 역량기반 신뢰와 배려기반 신뢰의 구조오차인 e16과 e17에 대하여 공분산 설정 후 구조모델의 모형 적합도를 확인하기 위하여 적합도 지수를 살펴보면, 카이스케어 검정결과  $p$  값은 .003으로 일부 향상되었으나 표본의 공분산행렬이 연구모형으로부터 추정한 공분산행렬과 같다는 귀무가설이 기각되어 모형이 적합하지 않은 것으로 나타났다. RMR이 .055로 일부 향상되기는 하였으나 기준치인 .05를 다소 상회하고는 있는 반면, GFI가 .900으로 기준치를 충족하고 있고 표본의 크기에 영향을 덜 받는 CFI가 .972 및 RMSEA가 .062로 각각 모형 적합도 기준을 충족하고 있는 점 등을 종합적으로 고려한다면 전반적으로 모형 적합도는 수용 가능한 것으로 판단되어, 이를 바탕으로 다음과 같이 가설을 검정하고 한다.

[표 4-3-1-4] 구조모델 분석 결과 종합

경로관계		비표준화 계수	S.E	C.R.	p	표준화 계수
유대관계	$\rightarrow$ 역량기반신뢰	.575	.085	6.752	***	.652
유대관계	$\rightarrow$ 배려기반신뢰	.695	.089	7.797	***	.737
역량기반신뢰	$\rightarrow$ 컨설팅성과	.520	.112	4.627	***	.621
배려기반신뢰	$\rightarrow$ 컨설팅성과	-.022	.121	-.184	.854	-.028
유대관계	$\rightarrow$ 컨설팅성과	.126	.106	1.188	.235	.170
컨설턴트역량	$\rightarrow$ 컨설팅성과	-.038	.059	-.641	.522	-.056
컨설팅참여도	$\rightarrow$ 컨설팅성과	.345	.080	4.296	***	.396

모델	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
초기모델	135.366	80	.000	1.692	.057	.881	.909	.947	.960	.073
수정모델 (e16~e17)	117.957	79	.003	1.493	.055	.900	.920	.962	.972	.062
최종 판정기준	-	-	부적합	적합	부적합	적합	적합	적합	적합	적합

\*\*\*,  $p < .001$

## 나) 직접효과 가설검정

상기 구조모델에 대한 모형 적합도를 확보한 상태에서 다음과 같이 가설검정을 실시하였다.

첫째, 컨설턴트의 역량이 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계를 살펴보면, 비표준회귀계수  $-.038$ , 표준오차  $.059$ , 표준화회귀계수  $-.056$ , 비표준화계수를 표준오차로 나눈 C.R. 값은  $-.641$ 이고,  $p=.522$ 로 통계적으로 유의미한 영향관계가 없는 것으로 나타나, “컨설턴트의 역량은 컨설팅 프로젝트 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”라는 가설 1-1은 기각되었다.

한편, 이는 기존의 연구결과와는 상반된 것으로, 중소기업의 경우 컨설팅비용 등을 감안한다면 자발적인 컨설팅 수요가 상대적으로 대기업 등에 비해 적을 수 있고, 본 설문이 컨설팅을 받은 경험이 있는 중소기업의 임직원만을 대상으로 하고 있어 컨설턴트의 역량에 대한 컨설턴트의 입장은 배제되었다. 그리고 상기 선행연구 등에서 살펴본바와 같이 컨설팅산업의 제도적 및 거래적 불확실성 등을 감안한다면, 컨설팅에 참여한 중소기업의 입장에서는 컨설턴트 개인의 속성적 특성인 컨설턴트의 역량 보다는 고객과 컨설턴트 간의 관계적 및 거래적 특성인 유대관계 및 신뢰관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향이 더 클 것이라고 인식하는 것에 기인한 것으로 판단된다.

둘째, 고객기업의 컨설팅 참여도가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계를 살펴보면, 비표준회귀계수  $.345$ , 표준오차  $.080$ , 표준화회귀계수  $.396$ , 비표준화계수를 표준오차로 나눈 C.R. 값은  $4.296$ 이고,  $p<.001$ 로 통계적으로 유의미한 영향관계가 있는 것으로 나타나, “고객기업의 컨설팅 참여도는 컨설팅 프로젝트 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”라는 가설 1-2는 채택되었다.

결국, 고객기업의 컨설팅 참여도가 높을수록 컨설팅 프로젝트 성과는 높게 나타난다고 할 수 있을 것이다.

셋째, 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 역량기반 신뢰에 미치는 영향관계를 살펴보면, 비표준회귀계수  $.575$ , 표준오차  $.085$ , 표준화회귀계수  $.652$ , 비표준화계수를 표준오차로 나눈 C.R. 값은  $6.752$ 이고,  $p<.001$ 로 통계적으로 유의미한 영향관계가

있는 것으로 나타나, “고객과 컨설턴트 간의 유대관계는 역량기반 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다” 라는 가설 1-3은 채택되었다.

결국, 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 높을수록 역량기반 신뢰가 높게 나타난다고 할 수 있을 것이다.

넷째, 고객과 컨설턴트 간의 역량기반 신뢰가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계를 살펴보면, 비표준회귀계수 .520, 표준오차 .112, 표준화회귀계수 .621, 비표준화계수를 표준오차로 나눈 C.R. 값은 4.627이고,  $p < .001$ 로 통계적으로 유의미한 영향관계가 있는 것으로 나타나, “고객과 컨설턴트 간의 역량기반 신뢰가 컨설팅 프로젝트 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다” 라는 가설 1-4는 채택되었다.

결국, 고객과 컨설턴트 간의 역량기반 신뢰가 높을수록 컨설팅 프로젝트 성과는 높게 나타난다고 할 수 있을 것이다.

다섯째, 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 배려기반 신뢰에 미치는 영향관계를 살펴보면, 비표준회귀계수 .695, 표준오차 .089, 표준화회귀계수 .737, 비표준화계수를 표준오차로 나눈 C.R. 값은 7.797이고,  $p < .001$ 로 통계적으로 유의미한 영향관계가 있는 것으로 나타나, “고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 배려기반 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다” 라는 가설 1-5는 채택되었다.

결국, 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 높을수록 배려기반 신뢰는 높게 나타난다고 할 수 있을 것이다.

여섯째, 고객과 컨설턴트 간의 배려기반 신뢰가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계를 살펴보면, 비표준회귀계수 -.022, 표준오차 .121, 표준화회귀계수 -.028, 비표준화계수를 표준오차로 나눈 C.R. 값은 -.184이고,  $p = .854$ 로 통계적으로 유의미한 영향관계가 없는 것으로 나타나, “고객과 컨설턴트 간의 배려기반 신뢰가 컨설팅 프로젝트 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다” 라는 가설 1-6은 기각되었다.

마지막으로, 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계를 살펴보면, 비표준회귀계수 .126 표준오차 .106, 표준화회귀계수 .170, 비표준화계수를 표준오차로 나눈 C.R. 값은 1.188이고,  $p = .235$ 로 통계적으로 유의미한 영향관계가 없는 것으로 나타나, “고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다” 라는 가설 1-7은 기각되었다.

#### 다) 간접효과(매개효과) 가설검증

상기에서는 구조방정식모델을 활용하여 각 잠재변수들 간의 직접효과만을 살펴보았다. 이하에서는 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰를 통해 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 간접효과 즉, 매개효과를 분석하여 가설을 검정하고자 한다.

한편, 구조방정식모델에서는 총효과, 직접효과 및 간접효과의 크기(표준화 및 비표준화계수)에 대하여만 보여주기 때문에 간접효과에 대한 통계적 유의성을 확인하기 위해서는 추가적으로 Bootstrap을 활용해야 한다.

Bootstrap을 활용하여 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 간접효과에 대한 통계적 유의성 검증 결과  $p=.022$ 로 유의수준 5%(신뢰도 95%)에서 통계적으로 유의미한 결과를 나타내고 있어, “고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계에 있어서 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰가 매개역할을 할 것이다”라는 가설 1-8은 채택되었다.

결국, 고객과 컨설턴트 간에 역량기반 및 배려기반 신뢰가 개입되면, 고객과 컨설턴트 간의 유대관계는 컨설팅 프로젝트 성과에 직접적인 영향을 미치지 못하고(즉, 가설 1-7이 기각됨), 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰를 통해 간접적으로만 영향을 미친다 할 것이다.

결국, 고객과 컨설턴트 간의 유대관계를 바탕으로 한 신뢰관계 구축이 높은 컨설팅 프로젝트 성과 창출에 매우 중요함을 알 수 있다 할 것이다.

한편, Hair et al.(2006)은 Baron & Kenny(1986)의 연구를 기초로 하여 매개효과 분석 절차를 제시하고 있다. 이들에 의하면 첫째, 독립변수와 종속변수 간의 상관관계가 통계적으로 유의해야 하고, 독립변수와 매개변수가 간의 상관관계가 통계적으로 유의해야 하며, 매개변수와 종속변수 간의 상관관계가 통계적으로 유의해야 한다. 둘째, 독립변수와 종속변수 사이에 매개변수가 개입된 상태에서 독립변수와 종속변수 간의 인과관계가 통계적으로 유의미 하면서 변화가 없다면, 즉 독립변수와 종속변수 간의 상관계수와 인과계수가 동일하다면 매개효과가 없는 경우이다. 셋째, 독립변수와 종속변수 사이에 매개변수가 개입된 상태에서 독립변수와 종속변수 간

의 인과관계가 통계적으로 유의미 하면서 약하게 영향을 미치는 것으로 변하면, 즉 독립변수와 종속변수 간의 인과계수가 상관계수 보다 작아지면 부분매개효과가 있는 경우이다. 마지막으로 독립변수와 종속변수 사이에 매개변수가 개입된 상태에서 독립변수와 종속변수 간의 인과관계가 통계적으로 유의미 하지 않으면 약하게 영향을 미치는 것으로 변하면, 완전매개효과가 있다는 것이다.

본 연구에서 아래 [표 4-3-1-5]를 살펴보면 먼저, 독립변수인 고객과 컨설턴트 간의 유대관계, 매개변수인 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰, 종속변수인 컨설팅 프로젝트 성과 간의 상관관계는 모두 통계적으로 유의미한 관계를 보이고 있다.

다음으로, 매개변수인 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰가 개입된 상태에서 독립변수인 고객과 컨설턴트 간의 유대관계와 컨설팅 프로젝트 성과에 대한 인과계수 (.170)가 통계적으로 유의하지 않게( $p=.235$ ) 감소(.631->.170)하여, Hair et al.(2006)에 의하면 완전매개효과가 있다는 것을 알 수 있다.

[표 4-3-1-5] 매개효과 가설검정

구성개념	컨설턴트 역량	유대관계	배려기반 신뢰	역량기반 신뢰	컨설팅 참여도	컨설팅 성과
컨설턴트역량	1					
유대관계	.539**	1				
배려기반신뢰	.304*	.738**	1			
역량기반신뢰	.407**	.631**	.751**	1		
컨설팅참여도	.356**	.297*	.445**	.540**	1	
컨설팅성과	.388*	.631**	.676**	.837**	.702**	1

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

경로관계	비표준화계수	S.E	C.R.	p	표준화계수
유대관계 $\rightarrow$ 컨설팅성과	.126	.106	1.188	.235	.170

한편, Sobel Test를 활용하여 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향에 대한 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰의 매개효과를 각각 구분하여 살펴보면 다음과 같다.

먼저, 역량기반 신뢰의 매개효과를 살펴보기 위하여 독립변수인 유대관계가 매개 변수인 역량기반 신뢰에 미치는 영향(비표준화계수  $B=.575$ )과 매개변수인 역량기반 신뢰가 종속변수인 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향(비표준화계수  $B=.520$ )의 곱인 간접효과, 즉 매개효과( $.575*.520=.299$ )를 유대관계가 역량기반 신뢰에 미치는 비표준화 회귀계수의 제곱 값( $.575^2$ )과 역량기반 신뢰가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 표준오차 값의 제곱 값( $.112^2$ )을 곱( $.575^2*.112^2$ )하고 여기에 역량기반 신뢰가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 비표준화 회귀계수의 제곱 값( $.520^2$ )과 유대관계가 역량기반 신뢰에 미치는 표준오차 값의 제곱 값( $.085^2$ )을 곱( $.520^2*.085^2$ )한 값을 더한 값( $.575^2*.112^2+.520^2*.083^2$ )의 제곱근 값을 나눈 값( $Z=3.82798895$ )으로, 이  $Z$  값의 유의확률 값( $p=.000$ )을 감안할 경우 통계적으로 유의미한 수준에서 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계에 있어서 역량기반 신뢰는 매개역할을 하고 있음을 알 수 있다.

다음으로, 배려기반 신뢰의 매개효과를 살펴보기 위하여 독립변수인 유대관계가 매개변수인 배려기반 신뢰에 미치는 영향(비표준화계수  $B=.695$ )과 매개변수인 배려기반 신뢰가 종속변수인 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향(비표준화계수  $B=-.022$ )의 곱인 간접효과, 즉 매개효과( $.695*-.022=-.0153$ )를 유대관계가 배려기반 신뢰에 미치는 비표준화 회귀계수의 제곱 값( $.695^2$ )과 배려기반 신뢰가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 표준오차 값의 제곱 값( $.121^2$ )을 곱( $.695^2*.121^2$ )하고 여기에 배려기반 신뢰가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 비표준화 회귀계수의 제곱 값( $-.022^2$ )과 유대관계가 배려기반 신뢰에 미치는 표준오차 값의 제곱 값( $.089^2$ )을 곱( $-.022^2*.089^2$ )한 값을 더한 값( $.695^2*.121^2+.022^2*.089^2$ )의 제곱근 값을 나눈 값( $Z=-.18176892$ )으로, 이  $Z$  값의 유의확률 값( $p=.856$ )을 감안할 경우 통계적으로 유의하지 않아, 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계에 있어서 배려기반 신뢰는 매개역할을 하고 있지 않음을 알 수 있다.

#### 라) 효과분석(총효과 = 직접효과 + 간접효과)

다음으로는 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향에 대한 효과를 분석해 보기로 한다.

고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 총효과는 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 직접효과(.170)와 유대관계가 역량기반 신뢰를 통해 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 간접효과(.652 \* .621=.405)와 유대관계가 배려기반 신뢰를 통해 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 간접효과(.737 \* -.028=-.021)의 합(.554)으로 구성되며, 효과분석에 대한 요약은 아래 [표 4-3-1-6]과 같다.

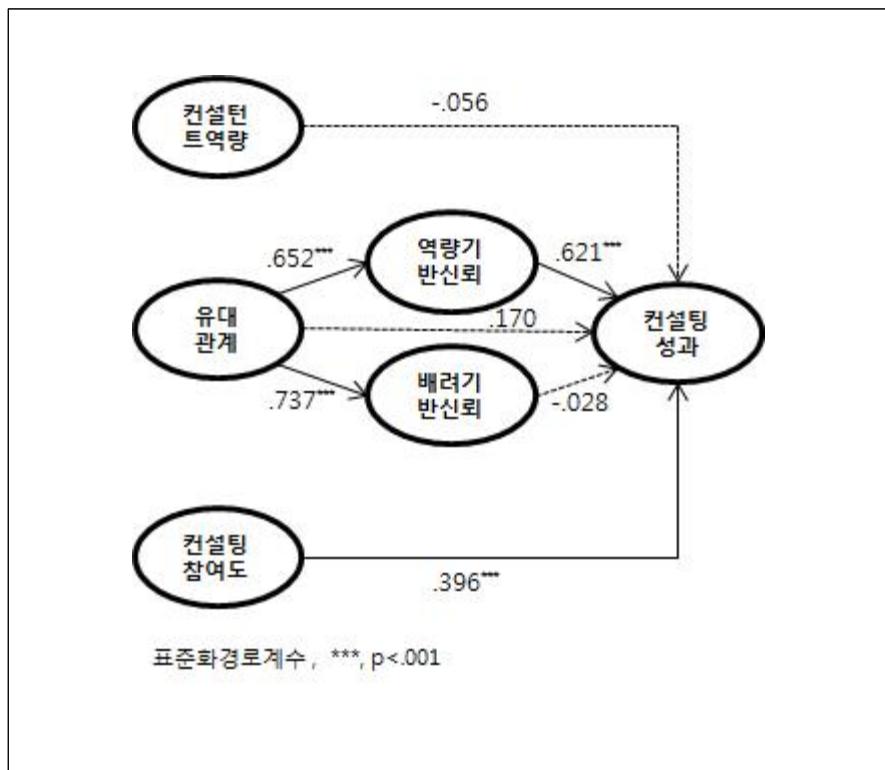
[표 4-3-1-6] 효과분석

경로관계	직접효과		간접효과		총효과
	표준화 계수	p	표준화 계수	p	
유대관계 -> 역량기반신뢰	.652	***	-	-	.652
유대관계 -> 배려기반신뢰	.737	***	-	-	.737
역량기반신뢰 -> 컨설팅성과	.621	***	-	-	.621
배려기반신뢰 -> 컨설팅성과	-.028	.854	-	-	-.028
유대관계 -> 컨설팅성과	.170	.235	.384	.022	.554
컨설턴트역량-> 컨설팅성과	-.056	.522	-	-	-.056
컨설팅참여도 -> 컨설팅성과	.396	***	-	-	.396

\*\*\*, p < .001

한편, 종합모형의 최종 연구모델은 아래 [그림 4-5]와 같다.

[그림 4-5] 최종 연구모델(종합모형)



또한, 종합모형 가설의 검정결과 요약은 아래 [표 4-3-1-7]과 같다.

[표 4-3-1-7] 종합모형 가설의 검정결과 요약

종합모형 가설		채택 여부
종합 모형	가설1-1	<input type="checkbox"/> 컨설턴트의 역량은 컨설팅 프로젝트 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
	가설1-2	<input type="checkbox"/> 고객기업의 컨설팅 참여도는 컨설팅 프로젝트 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
	가설1-3	<input type="checkbox"/> 고객과 컨설턴트 간의 유대관계는 역량기반 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
	가설1-4	<input type="checkbox"/> 고객과 컨설턴트 간의 역량기반 신뢰는 컨설팅 프로젝트 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
	가설1-5	<input type="checkbox"/> 고객과 컨설턴트 간의 유대관계는 배려기반 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
	가설1-6	<input type="checkbox"/> 고객과 컨설턴트 간의 배려기반 신뢰는 컨설팅 프로젝트 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
	가설1-7	<input type="checkbox"/> 고객과 컨설턴트 간의 유대관계는 컨설팅 프로젝트 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
	가설1-8	<input type="checkbox"/> 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계에 있어서 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰는 매개역할을 할 것이다.

## 2) 조절모형

본 연구에서는 조절모형을 통한 가설 검정을 위해 상기 종합모형에서 통제변수로 활용된 컨설턴트의 역량과 고객기업의 컨설팅 참여도를 각각 조절변수로 활용하였다. 이들 변수들이 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰를 통해 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계를 체계적으로 증감 시키는지를 알아보기 위하여 구조방정식모델 기법 중 하나인 다중집단(multi group) 구조방정식모델을 활용하고자 한다.

이를 위해 먼저, 상기 확인적 요인분석에서 모형 적합도가 확보된 고객과 컨설턴트 간의 유대관계와 관련된 측정변수  $c_1, c_2, c_3$ , 역량기반 신뢰와 관련된 측정변수  $h_1, h_2, h_3$ , 배려기반 신뢰와 관련된 측정변수  $d_1, d_2, d_3$ , 그리고 컨설팅 프로젝트 성과와 관련된 측정변수  $g_1, g_2, g_4, g_5$ 를 모두 포함하여 각각 잠재변수들에 대하여 공분산을 설정한 후, 측정모델 분석을 실시하고자 한다.

다음으로 모형 적합도가 확보된 측정모델을 바탕으로 공분산 설정 등을 통한 모형 적합도 확보를 병행하면서 최종 구조모델을 확보하고자 한다.

마지막으로 대상 조절변수인 고객기업 컨설팅 참여도와 컨설턴트의 역량에 대하여 평균값을 중심으로 평균 이상 및 평균 미만의 2개 그룹으로 각각 분류하였다. 다중집단 구조방정식모델을 통해 평균 이상 그룹과 평균 미만 그룹에 대하여 아무런 제약을 가하지 않은 비제약모델과 모든 경로계수 즉, 잠재변수와 측정변수 간의 요인적재량과 잠재변수들 간의 인과계수가 같다고 제약을 가하는 제약모델 간에 차이가 통계적으로 유의미한지를  $\chi^2$ (CMIN)분포표를 활용하여 자유도(df)의 변화량과  $\chi^2$ (CMIN)의 변화량을 대비시켜 확인하였다(이 단계에서는 전체적으로 비제약모델과 제약모델 간 통계적으로 유의미한 차이가 있는지만을 판별하고, 비제약모델에서 두 그룹 간 어느 경로가 통계적으로 유의하게 차이가 있는지는 알 수 없음). 그리고 차이가 있다면 어느 경로에서 차이가 있는지는 Pairwise parameter comparison(경로 쌍 비교)을 통한 C.R.(Critical Ratio, SPSS의 t 값에 해당)을 활용하여 판단함으로써 비제약모델에서 두 그룹 간 경로에서 조절효과에 대한 검정을 하고자 한다.

### 가) 측정모델 분석

고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계를 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰가 매개역할을 하는지 알아보기 전에 모든 잠재변수들을 구성하는 측정변수 모두를 포함하여 측정모델 분석을 실시하였으며, 그 결과는 아래 [표 4-3-2-1]과 같다.

[표 4-3-2-1] 최초 측정모델 분석

구성 개념	설문 항	SMC	비표준화 계수	S.E.	C.R.	p	표준화 계수		
유대관계	c1	.662	1.000				.814		
	c2	.746	1.228	.111	11.109	***	.864		
	c3	.752	1.235	.111	11.153	***	.867		
역량기반 신뢰	h1	.694	1.000				.833		
	h2	.793	1.054	.085	12.397	***	.890		
	h3	.738	1.142	.097	11.795	***	.859		
배려기반 신뢰	d1	.615	1.000				.784		
	d2	.711	1.040	.104	10.010	***	.843		
	d3	.673	1.018	.105	9.722	***	.820		
컨설팅 프로젝트 성과	g1	.660	1.000				.812		
	g2	.610	1.059	.110	9.601	***	.781		
	g4	.487	.844	.101	8.340	***	.698		
	g5	.633	1.054	.107	9.832	***	.796		
x <sup>2</sup>	df	p	x <sup>2</sup> /df	RMR	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
109.006	59	.000	1.848	.035	.889	.911	.942	.956	.081
-	-	부적합	적합	적합	부적합	적합	적합	적합	적합

\*\*\*, p < .001

측정모델의 적합도 지수를 살펴보면, 카이스케어 검정결과  $p$  값은 .000으로 표본의 공분산행렬이 연구모형으로부터 추정한 공분산행렬과 같다는 귀무가설이 기각되어 모형이 적합하지 않은 것으로 나타났고, GFI가 .889로 기준치인 .90을 하회하고 있어 적합도가 확보되었다고 보기에는 다소 무리가 있는 것으로 판단된다. 모형 적합도 향상을 위해 각 측정변수들에 대한 SMC 값을 감안하여 가장 낮은 값을 보이고 있는 측정변수 g4를 제거한 후, 다시 측정모델 분석을 실시하였으며, 분석결과는 아래 [표 4-3-2-2]와 같다.

[표 4-3-2-2] g4 제거 후 측정모델 분석

구성 개념	설문 항	SMC	비표준화 계수	S.E.	C.R.	p	표준화 계수		
유대관계	c1	.660	1.000				.812		
	c2	.749	1.232	.111	11.093	***	.865		
	c3	.751	1.236	.111	11.106	***	.866		
역량기반 신뢰	h1	.692	1.000				.832		
	h2	.796	1.057	.085	12.398	***	.892		
	h3	.737	1.142	.097	11.754	***	.858		
배려기반 신뢰	d1	.615	1.000				.784		
	d2	.712	1.041	.104	10.007	***	.844		
	d3	.672	1.017	.105	9.708	***	.820		
컨설팅 프로젝트 성과	g1	.703	1.000				.838		
	g2	.635	1.047	.105	9.967	***	.797		
	g5	.626	1.015	.103	9.880	***	.791		
$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
85.713	48	.001	1.786	.029	.903	.924	.951	.965	.078
-	-	부적합	적합	적합	적합	적합	적합	적합	적합

\*\*\*,  $p < .001$

측정변수 g4를 제거한 후, 모형 적합도 지수를 살펴보면, 카이스케어 검정결과  $p$

값은 .001로 표본의 공분산행렬이 연구모형으로부터 추정한 공분산행렬과 같다는 귀무가설이 기각되어 모형이 적합하지 않은 것으로 나타났으나, GFI는 .903으로 기준치인 .90을 상회하고 있어 적합도가 수용 가능한 것으로 판단되어, 이를 바탕으로 구조모델 분석을 실시하고자 한다.

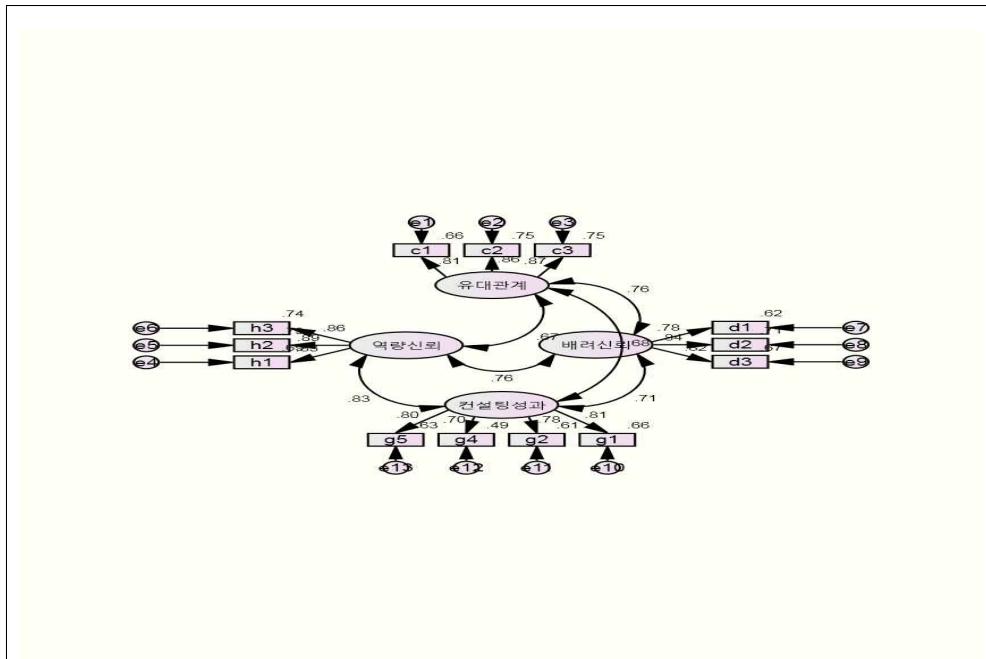
한편, 측정모델 분석 결과 종합은 아래[표 4-3-2-3]과 같다.

[표 4-3-2-3] 측정모델 분석 결과 종합

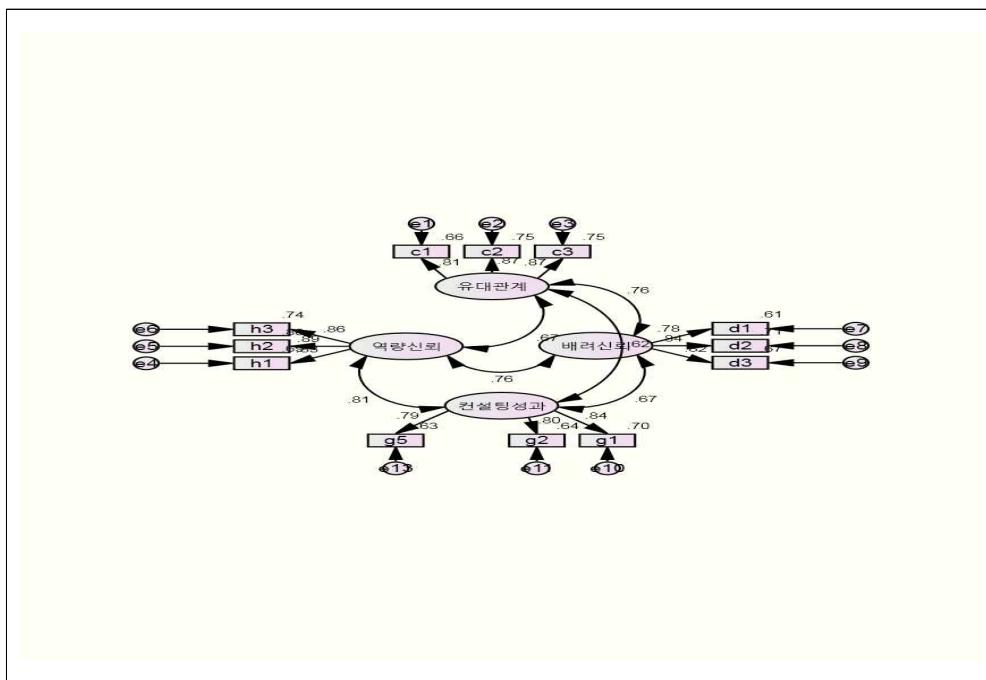
설문항	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
최초(13)	109.006	59	.000	1.848	.035	.889	.911	.942	.956	.081
최종(12)	85.713	48	.001	1.786	.029	.903	.924	.951	.965	.078
최종 판정기준	-	-	부적합	적합	적합	적합	적합	적합	적합	적합
최초 설문항: c1,c2,c3 / d1,d2,d3 / h1,h2,h3 / g1,g2,g4,g5 제거 설문항: g4 최종 설문항: c1,c2,c3 / d1,d2,d3 / h1,h2,h3 / g1,g2,g5										

그리고 AMOS프로그램상의 최초 및 최종 측정모델 그림은 아래 [그림 4-6], [그림 4-7]과 같다.

[그림 4-6] 최초 측정모델(AMOS)



[그림 4-7] 최종 측정모델(AMOS)



## 나) 구조모델 분석

고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계를 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰가 매개역할을 하는지 알아보기 위하여 구조모델 분석을 실시하였으며, 그 결과는 아래 [표 4-3-2-4]와 같다.

구조모델의 모형 적합도를 확인하기 위하여 적합도 지수를 살펴보면, 카이스케어 검정결과  $p$  값은 .000으로 표본의 공분산행렬이 연구모형으로부터 추정한 공분산행렬과 같다는 귀무가설이 기각되어 모형이 적합하지 않은 것으로 나타났고,  $\chi^2/df$ 도 2.158로 기준치인 2를 상회하고 있으며, GFI가 .887로 기준치인 .90을 하회하고 있어 모형 적합도가 확보되었다고 보기에는 다소 무리가 있는 것으로 판단된다.

[표 4-3-2-4] 최초 구조모델 분석

경로관계		비표준화 계수	S.E.	C.R.	p	표준화 계수			
유대관계	$\rightarrow$ 역량기반신뢰	.771	.104	7.396	***	.714			
역량기반신뢰	$\rightarrow$ 컨설팅성과	.608	.111	5.481	***	.677			
유대관계	$\rightarrow$ 배려기반신뢰	.864	.110	7.822	***	.797			
배려기반신뢰	$\rightarrow$ 컨설팅성과	.111	.128	.872	.383	.125			
유대관계	$\rightarrow$ 컨설팅성과	.070	.168	.418	.676	.072			
$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
105.738	49	.000	2.158	.049	.887	.907	.928	.947	.095
-	-	부적합	부적합	적합	부적합	적합	적합	적합	적합

\*\*\*,  $p < .001$

아래 [표 4-3-2-5]를 살펴보면, 수정지수를 활용한 공분산 설정이 가능한 경우는 e13~e14, e8~e11, e6~e8, e6~e7이다. 이중에서 수정지수 값(공분산을 설정함으로써 감

소하는 카이스케어 값) 및 par change 값이 가장 큰 것은 e13~e14임을 알 수 있다. 그리고 구조오차 e13과 e14의 잠재변수인 역량기반 신뢰와 배려기반 신뢰 간의 상관계수는 .763으로 상당히 높은 것으로 판단되며 공분산 설정에 대한 타당성은 확보되었다 볼 수 있어, 구조오차인 e13과 e14에 대하여 공분산을 설정한 후, 다시 구조모델 분석을 실시하였으며, 그 결과는 아래 [표 4-3-2-6]과 같다.

[표 4-3-2-5] 최초 구조모델 수정지수

구조모델 수정지수			공분산 설정 가능 여부
Covariance	M.I	Par Change	
e13 ~ e14	18.078	.109	여
e9 ~ e13	5.563	.064	부
e8 ~ e11	5.981	-.064	여
e6 ~ e8	5.276	.059	여
e6 ~ e7	4.669	-.061	여
e3 ~ e13	9.057	-.079	부
e1 ~ e14	5.166	-.053	부
e1 ~ e9	13.236	-.090	부
e1 ~ e7	7.082	.070	부
e1 ~ e4	4.892	.051	부

구조오차인 e13과 e14에 대하여 공분산을 설정 후 구조모델의 모형 적합도를 확인하기 위하여 적합도 지수를 살펴보면, 카이스케어 검정결과 p 값은 .001로 표본의 공분산행렬이 연구모형으로부터 추정한 공분산행렬과 같다는 귀무가설이 기각되어 모형이 적합하지 않은 것으로 나타났으나, GFI는 .903으로 기준치인 .9를 상회하고 있어 적합도가 수용 가능한 것으로 판단된다. 그래서 이를 바탕으로 고객기업의 컨설팅 참여도와 컨설팅트 역량의 조절효과를 검정하기로 한다.

한편, 구조모델 분석 결과 종합은 아래 [표 4-3-2-7]과 같다.

[표 4-3-2-6] e13과 e14 공분산 설정 후 구조모델 분석(최종)

경로관계		비표준화 계수	S.E.	C.R.	p	표준화 계수			
유대관계	-> 역량기반신뢰	.723	.105	6.885	***	.666			
역량기반신뢰	-> 컨설팅성과	.624	.124	5.034	***	.692			
유대관계	-> 배려기반신뢰	.811	.110	7.392	***	.757			
배려기반신뢰	-> 컨설팅성과	.044	.142	.311	.756	.048			
유대관계	-> 컨설팅성과	.117	.123	.950	.342	.119			
x <sup>2</sup>	df	p	x <sup>2</sup> /df	RMR	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
85.713	48	.001	1.786	.029	.903	.924	.951	.965	.078
-	-	부적합	적합	적합	적합	적합	적합	적합	적합

\*\*\*, p< .001

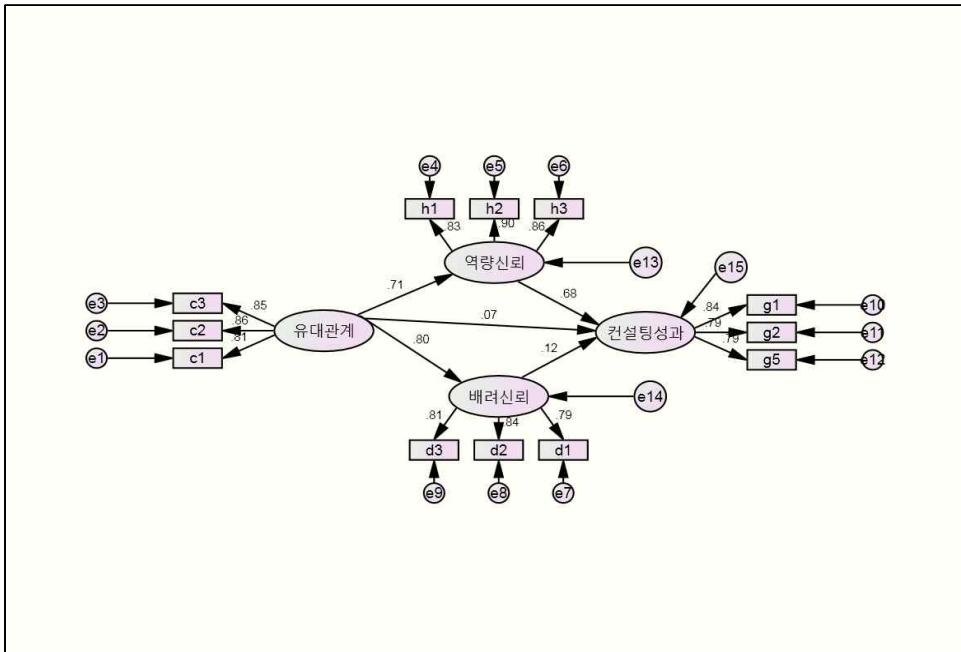
[표 4-3-2-7] 구조모델 분석 결과 종합

모델	x <sup>2</sup>	df	p	x <sup>2</sup> /df	RMR	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
초기모델	105.738	49	.000	2.158	.049	.887	.907	.928	.947	.095
수정모델 (e13~e14)	85.713	48	.001	1.786	.029	.903	.924	.951	.965	.078
최종 판정기준	-	-	부적합	적합	적합	적합	적합	적합	적합	적합

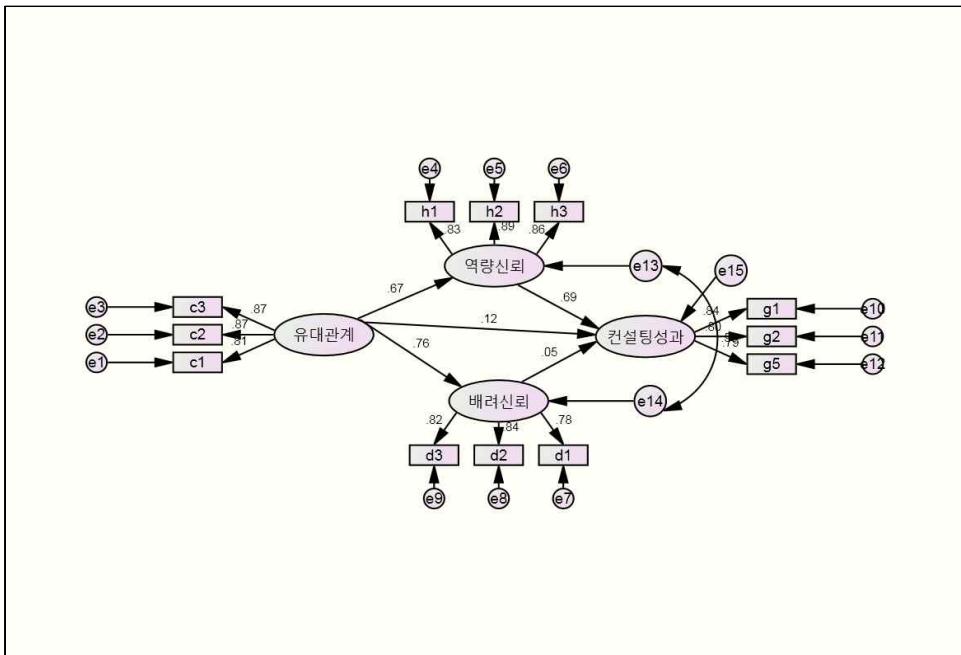
그리고 AMOS프로그램상의 최초 및 최종 구조모델 그림은 아래 [그림 4-8], [그림 4-9]와 같다.

한편, 종합모형에서 통제변수로 활용된 컨설턴트역량 및 고객기업의 컨설팅 참여도가 제거된 상기모형의 각 경로는 경로계수에 있어서 차이만 있을 뿐 종합모형과 동일한 통계적 유의성을 보이고 있음.

[그림 4-8] 최초 구조모델(AMOS)



[그림 4-9] 최종 구조모델(AMOS)



#### 다) 컨설턴트 역량의 조절효과 분석

일반적으로 다중집단 구조방정식모델을 활용하여 조절효과를 검토하기 전에 먼저 고객기업 참여도 평균 이상 그룹과 평균 미만 그룹 간의 다중집단 확인적 요인분석을 통해 교차 타당성(cross validity)을 검정해야 하는데, 교차 타당성 (Myers et al., 2000; Mullen, 1995)이란 모집단에서 추출된 하나의 표본과 또 다른 표본(즉, 다중집단 간)의 결과값이 동일한지를 검정하는 것으로, 교차 타당성 검정을 위해 일반적으로 측정동일성(measurement equivalence) 분석이 활용된다.

측정동일성 분석이란, 비교 그룹 간 측정모델이 같은 결과를 보이는지 아닌지를 판단하는 것으로, 비교 그룹 간 측정도구(즉, 설문항)에 대하여 동일하게 인식하는지를 알아보는 것이다. 비교 그룹 간 측정변수와 잠재변수간의 요인적재값이 모두 같다고 가정하는 제약모델과 제약하지 않은 비제약모델 간의  $\chi^2$ (카이스케어)값 변화량과 df(자유도)값의 변화량을 카이스케어 분포표 상의 기준값과 비교하여 두 모델 간의 통계적 유의성 검증을 하게 된다. 두 모델이 통계적으로 유의한 차이가 없어야 비교 그룹 간 측정도구에 대하여 동일하게 인식하는 측정동일성이 확보되는 것이다.

결국, 비교 그룹 간 측정동일성이 확보된 경우에만 다중집단 구조방정식모델을 활용하여 조절효과를 검정하는 것이 의미가 있게 되는 것이다.

한편, 측정동일성의 예를 들어보면, 강남에 살고 있는 고등학생들과 강북에 살고 있는 고등학생들의 영어시험 성적을 비교한다고 할 경우, 측정동일성이 확보되기 위해서는 영어시험 문제(즉, 측정도구)가 동일해야 한다는 것이다.

본 연구에서는 먼저, 컨설턴트 역량을 평균값을 기준으로 평균 이상 그룹과 평균 미만 그룹으로 분류한 후, 이 두 그룹의 모든 요인적재값이 같다고 가정하는 제약모델과 비제약모델 간의 다중집단 측정모델 분석을 실시하였으며, 그 결과는 아래 [표 4-3-2-8]과 같다.

측정변수와 잠재변수 간의 요인적재값이 모두 같다고 가정한 제약모델과 비제약모델 간의 차이가 통계적으로 유의미한지를 알아보기 위해 자유도의 변화량과 카이스케어 값의 변화량을 살펴보면, 자유도는 8(각 잠재변수별 측정분수 3개 중 모수가 1로 고정된 나머지 측정변수인 유대관계 2개, 역량기반 2개, 배려기반 2개, 컨설팅 프로젝트 성과 2개), 카이스케어 값은 13.634 만큼 각각 증가하였음을 알 수 있다.

[표 4-3-2-8] 측정동일성 검정결과(컨설턴트 역량)

모델	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	CFI	RMSEA
비제약모델	138.909	96	.003	1.447	.037	.860	.955	.059
제약모델	152.543	104	.001	1.467	.049	.845	.949	.060
변화량( $\Delta$ )	13.634	8	-.002	.020	.012	-.015	-.006	-.001

한편, 카이스케어 분포표 상 자유도가 8일 경우, 5% 유의수준(95% 신뢰수준)에서 집단 간 차이가 있으려면 카이스케어 값은 15.51이상이 되어야 하는 것으로 되어 있다. 그런데 실제 증가한 값인 13.634이 기준값인 15.51을 하회하고 있어 두 집단 간 차이는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타나 측정동일성이 확보되었다고 할 수 있다.

또한 카이스케어값 이외의 적합도 지수를 살펴보면, 비제약모델에 비해 제약모델이 크게 나빠지지 않아 기타 적합도 지수에서도 측정동일성은 확보되었다고 할 수 있다.

이제 다중집단 구조방정식모델을 활용하여 컨설턴트 역량의 조절효과를 검정할 수 있는 것이다.

컨설턴트의 역량에 대하여 평균값을 중심으로 평균 이상 그룹과 평균 미만 그룹으로 분류된, 양 그룹에 대하여 고객과 컨설턴트 간의 유대관계, 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰, 컨설팅 프로젝트 성과 간의 영향관계에 대한 구조모델 분석(다중집단 분석이 아닌 다집단 분석)을 실시하였으며, 그 결과는 각각 아래 [표 4-3-2-9]와 같다.

양 그룹 간 경로계수를 살펴보면, 컨설턴트 역량 평균 이상 그룹의 경우에는 유대관계가 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰에 미치는 경로계수만이 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향관계를 보이고 있는 반면, 컨설턴트 역량 평균 미만 그룹의 경우에는 유대관계가 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰에 미치는 경로계수뿐만이 아니라 역량기반 신뢰가 컨설팅 성과에 미치는 경로계수 또한 통계적으로 유의미한 정(+)의

영향관계를 보여주고 있다.

다음으로, 컨설턴트 역량을 평균 이상 그룹과 평균 미만 그룹으로 구분하여 잠재 변수와 측정변수 간의 요인적재값 및 잠재변수들 간의 경로를 제약하지 않은 비제약모델과 요인적재값 및 경로를 제약( $b1_1=b1_2$ ,  $b2_1=b2_2$ ,  $b3_1=b3_2$ ,  $b4_1=b4_2$ ,  $b5_1=b5_2$ )한 제약모델 간의 차이가 통계적으로 유의미한지를 알아보기 위해 자유도의 변화량과 카이스케어 값의 변화량을 살펴보면, 자유도는 13(요인적재값 8개, 경

[표 4-3-2-9] 컨설턴트 역량 분석 결과 요약

경로관계	컨설턴트 역량 평균 이상 그룹			컨설턴트 역량 평균 미만 그룹			경로 라벨
	표준화 계수	C.R.	p	표준화 계수	C.R.	p	
유대관계 → 역량기반신뢰	.655	4.402	***	.605	4.133	***	b2_1 b2_2
유대관계 → 배려기반신뢰	.739	4.600	***	.737	4.823	***	b4_1 b4_2
유대관계 → 컨설팅성과	.386	1.793	.073	-.099	-.648	.517	b1_1 b1_2
역량기반신뢰 → 컨설팅성과	.241	1.149	.251	.961	5.192	***	b3_1 b3_2
배려기반신뢰 → 컨설팅성과	.145	.562	.574	-.007	-.034	.973	b5_1 b5_2

모델	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	CFI	RMSEA
비제약모델	138.909	96	.003	1.447	.037	.860	.955	.059
제약모델	161.660	109	.001	1.483	.037	.860	.955	.059
변화량( $\Delta$ )	22.751	13	.002	-.036	.000	.000	.000	.000

\*\*\*,  $p < .001$

로계수 5개), 카이스케어 값은 22.751 만큼 각각 증가하였음을 알 수 있다.

한편, 카이스케어 분포표 상 자유도가 13일 경우, 5% 유의수준(95% 신뢰수준)에서 모델 간 차이가 있으려면 카이스케어 값은 22.36이상이 되어야 하는 것으로 되어 있다. 그런데 실제 증가한 값인 22.751이 기준값인 22.36을 상회하고 있어 두 모델 간 차이는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다.

결국, “고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰를 통해 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계에 있어서 컨설턴트의 역량이 조절작용을 할 것이다”라는 가설 2-1은 채택되었다.

한편, 추가적으로 다중집단 구조방정식모델의 Pairwise parameter comparison(경로쌍 비교)을 통한 비제약모델에서 두 그룹 간 경로 차이를 살펴보면 아래 [표 4-3-2-10]에서와 같이 고객과 컨설턴트 간의 역량기반 신뢰가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 경로에서 C.R. 값이 3.748(2.58보다 큼)로 1% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것을 알 수 있다.

[표 4-3-2-10] 그룹 간 경로 차이 분석(컨설턴트 역량)

구 분	b1_1	b2_1	b3_1	b4_1	b5_1
b1_2	-1.738	-3.773	-1.206	-3.979	-.857
b2_2	1.360	<b>-.996</b>	2.439	-1.288	2.429
b3_2	2.699	.522	<b>3.748</b>	.221	3.668
b4_2	2.010	-.316	3.127	<b>-.619</b>	3.061
b5_2	-1.215	-3.156	-.650	-3.370	<b>-.382</b>

주) 표내 수치는 C.R. 값임

컨설턴트 역량이 평균 이상인 그룹은 고객과 컨설턴트 간의 역량기반 신뢰가 컨설팅 프로젝트 성과에 통계적으로 유의하지 않은 정(+)의 영향관계(표준화 경로계수 .241)를 미치고 있는 것으로 나타난 반면, 컨설턴트 역량이 평균 미만 그룹의 경우에는 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향관계(표준화 경로계수 .961\*\*\*)를 미치는 것으로 나타났다, 그리고 두 경로 간 C.R. 값을 감안할 경우 컨설턴트 역량 평균 미만 그룹이 평균 이상 그룹에 비해 통계적으로 유의미하게 더 강한 정(+)의 영향관계를 나타내고 있다고 할 수 있다.

결국, 컨설턴트의 역량은 역량기반 신뢰가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계를 조절하고 있어 부분 조절효과가 있음을 알 수 있다. 이와 같이 다중집단분석은

매우 엄격한 분석방법으로 컨설턴트의 역량은 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰를 통해 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향 관계를 전체적으로 조절함에도 불구하고 비제약모델 내에서 그룹 간 경로의 차이는 얼마든지 통계적으로 유의하지 않게 나올 수 있음을 알 수 있다.

한편, 비제약모델에서 모형 적합도를 살펴보면, 카이스케어 검정결과  $p$  값은 .003으로 귀무가설이 기각되어 모형이 적합하지 않은 것으로 나타났고, GFI가 .860으로 기준치인 .90을 다소 하회하고는 있으나, 표본의 수에 영향을 덜 받는 CFI가 .955, RMSEA가 .059로 각각 기준치에 부합되고 있는 점 등을 감안할 경우, 전반적으로 모형 적합도는 수용 가능한 것으로 판단된다.

#### 라) 고객기업 컨설팅 참여도의 조절효과 분석

먼저, 고객기업의 컨설팅 참여도를 평균값을 기준으로 평균 이상 그룹과 평균 미만 그룹으로 분류한 후, 이 두 그룹의 모든 요인적재값이 같다고 가정하는 제약모델과 비제약모델 간의 다중집단 측정모델 분석을 실시하였으며, 그 결과는 아래 [표 4-3-2-11]과 같다.

[표 4-3-2-11] 측정동일성 검정결과(고객기업 컨설팅 참여도)

모델	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	CFI	RMSEA
비제약모델	143.983	96	.001	1.500	.043	.843	.947	.062
제약모델	152.386	104	.001	1.465	.053	.834	.947	.060
변화량( $\Delta$ )	8.403	8	.000	-.035	.001	-.009	.000	-.002

측정변수와 잠재변수 간의 요인적재값이 모두 같다고 가정한 제약모델과 비제약모델 간의 차이가 통계적으로 유의미한지를 알아보기 위해 자유도의 변화량과 카이

스케어 값의 변화량을 살펴보면, 자유도는 8(각 잠재변수별 측정분수 3개 중 모수가 1로 고정된 나머지 측정변수인 유대관계 2개, 역량기반 2개, 배려기반 2개, 컨설팅 프로젝트 성과 2개), 카이스케어 값은 8.403 만큼 각각 증가하였음을 알 수 있다. 한편, 카이스케어 분포표 상 자유도가 8일 경우, 5% 유의수준(95% 신뢰수준)에서 집단 간 차이가 있으려면 카이스케어 값은 15.51이상이 되어야 하는 것으로 되어 있다. 그런데 실제 증가한 값인 8.40이 기준값인 15.51을 하회하고 있어 두 집단 간 차이는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타나 측정동일성이 확보되었다고 할 수 있다.

또한 카이스케어 값 이외의 적합도 지수를 살펴보면, 비제약모델에 비해 제약모델이 크게 나빠지지 않아 기타 적합도 지수에서도 측정동일성은 확보되었다고 할 수 있다.

이제 다중집단 구조방정식모델을 활용하여 고객기업 컨설팅 참여도의 조절효과를 검정할 수 있는 것이다.

다음으로 고객기업의 컨설팅 참여도에 대하여 평균값을 중심으로 평균 이상 그룹과 평균 미만 그룹으로 분류된, 양 그룹에 대하여 고객과 컨설턴트 간의 유대관계, 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰, 컨설팅 프로젝트 성과 간의 영향관계에 대한 구조모델 분석(다중집단 분석이 아닌 다집단 분석)을 실시하였으며, 그 결과는 아래 [표 4-3-2-12]와 같다.

양 그룹 간 경로계수를 살펴보면, 컨설팅 참여도 평균 이상 그룹 및 평균 미만 그룹 모두 배려기반 신뢰가 컨설팅 성과에 미치는 경로계수와 유대관계가 컨설팅 성과에 미치는 경로계수를 제외한 나머지 경로계수에서 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향관계를 보여주고 있다.

다음으로, 고객기업의 컨설팅 참여도를 평균 이상 그룹과 평균 미만 그룹으로 구분하여 잠재변수와 측정변수 간의 요인적재값 및 잠재변수들 간의 경로를 제약하지 않은 비제약모델과 요인적재값 및 경로를 제약( $b1_1=b1_2$ ,  $b2_1=b2_2$ ,  $b3_1=b3_2$ ,  $b4_1=b4_2$ ,  $b5_1=b5_2$ )한 제약모델 간의 차이가 통계적으로 유의미한지를 알아보기 위해 자유도의 변화량과 카이스케어 값의 변화량을 살펴보면, 자유도는 13(요인적재값 8개, 경로계수 5개), 카이스케어 값은 13.075 만큼 각각 증가하였음을 알 수 있다.

한편, 카이스케어 분포표 상 자유도가 13일 경우, 5% 유의수준(95% 신뢰수준)에

서 모델 간 차이가 있으려면 카이스케어 값은 22.36이상이 되어야 하는 것으로 되어 있다, 그런데 실제 증가한 값인 13.075가 기준값인 22.36을 하회하고 있어 두 모델 간 차이는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

[표 4-3-2-12] 고객기업 컨설팅 참여도 분석 결과 요약

경로관계	컨설팅 참여도 평균 이상 그룹			컨설팅 참여도 평균 미만 그룹			경로 라벨
	표준화 계수	C.R.	p	표준화 계수	C.R.	p	
유대관계 → 역량기반신뢰	.549	4.306	***	.719	4.301	***	b2_1 b2_2
유대관계 → 배려기반신뢰	.624	4.398	***	.822	4.955	***	b4_1 b4_2
유대관계 → 컨설팅성과	.192	1.249	.212	.130	.512	.609	b1_1 b1_2
역량기반신뢰 → 컨설팅성과	.664	3.612	***	.650	2.606	.009	b3_1 b3_2
배려기반신뢰 → 컨설팅성과	.023	.131	.896	.037	.117	.907	b5_1 b5_2

모델	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	CFI	RMSEA
비제약모델	143.983	96	.001	1.500	.043	.843	.947	.062
제약모델	157.058	109	.002	1.441	.085	.828	.947	.059
변화량( $\Delta$ )	13.075	13	.001	-.059	-.042	-.015	.000	.003

\*\*\*, p < .001

결국, “고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰를 통해 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계에 있어서 고객기업의 컨설팅 참여도가 조절작용을 할 것이다”라는 가설 2-2는 기각되었다.

한편, 비제약모델과 제약모델 간 차이가 통계적으로 유의하지 않아 전체적으로는 고객기업의 컨설팅 참여도가 조절작용을 하지 않는 것으로 나타났으나, 추가적으로 다중집단 구조방정식모델의 Pairwise parameter comparison(경로쌍 비교)을 통한 비제약모델에서 두 그룹 간 경로 차이를 살펴보면 아래 [표 4-3-2-13]에서와 같이 고

객과 컨설턴트 간의 유대관계가 배려기반 신뢰에 미치는 경로에서는 C.R. 값이 2.279(1.96보다 큼)로 5% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것을 알 수 있다.

비제약모델에서 두 그룹 모두 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 배려기반 신뢰에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향관계를 미치고 있는 것으로 나타났지만(컨설팅 참여도 평균 이상 그룹의 표준화 경로계수 .624\*\*\*, 평균 미만 그룹 표준화 경로계수 .822\*\*\*), 두 경로 간 C.R. 값을 감안할 경우 고객기업의 컨설팅 참여도 평균 미만 그룹이 평균 이상 그룹에 비해 통계적으로 유의미하게 더 강한 정(+)의 영향관계를 나타내고 있다고 할 수 있다.

결국, 고객기업의 컨설팅 참여도는 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 배려기반 신뢰에 미치는 영향관계를 조절하고 있어 부분 조절효과가 있음을 알 수 있다. 이와 같이 다중집단분석은 매우 엄격한 분석방법으로 고객기업의 컨설팅 참여도는 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰를 통해 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향 관계를 전체적으로 조절하지 않음에도 불구하고 비제약모델 내에서 그룹간 경로의 차이는 얼마든지 통계적으로 유의하게 나올 수 있음을 알 수 있다.

[표 4-3-2-13] 그룹 간 경로 차이 분석(고객기업 컨설팅 참여도)

구 분	b1_1	b2_1	b3_1	b4_1	b5_1
b1_2	.116	-.992	-.973	-1.175	.422
b2_2	3.429	<b>1.855</b>	1.770	1.552	3.641
b3_2	1.942	.510	<b>.485</b>	.256	2.229
b4_2	4.095	2.582	2.476	<b>2.279</b>	4.271
b5_2	-.291	-1.475	-1.440	-1.662	<b>.052</b>

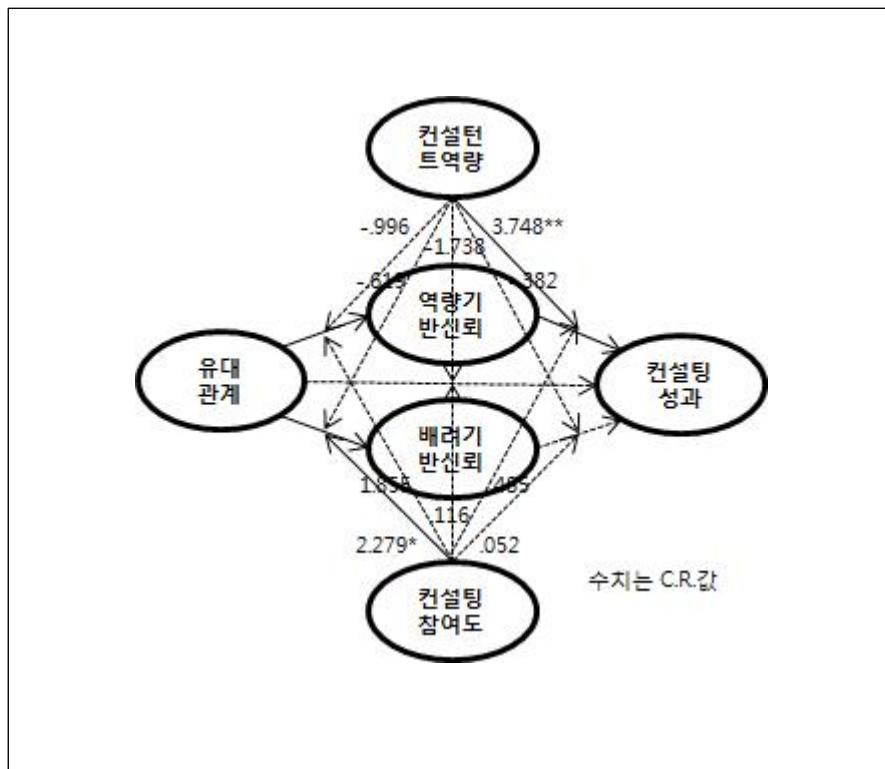
주) 표내 수치는 C.R. 값임

한편, 비제약모델의 모형 적합도를 살펴보면, 카이스케어 검정결과 p 값은 .001로 귀무가설이 기각되어 모형이 적합하지 않은 것으로 나타났고, GFI가 .843으로 기준

치인 .90을 다소 하회하고는 있으나, 표본의 수에 영향을 덜 받는 CFI가 .947, RMSEA가 .062로 각각 기준치에 부합되고 있는 점 등을 감안할 경우, 전반적으로 모형 적합도는 수용 가능한 것으로 판단된다.

그리고, 조절모형의 최종 연구모델은 아래 [그림 4-10]과 같다.

[그림 4-10] 최종 연구모델(조절모형)



또한, 조절모형의 가설 검정결과 요약은 아래 [표 4-3-2-14]와 같다.

[표 4-3-2-14] 조절모형 가설 검정결과 요약

조절모형 가설		채택여부
조절모형	가설2-1	□ 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰를 통해 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계에 있어서 컨설턴트의 역량이 조절작용을 할 것이다.
	가설2-2	□ 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰를 통해 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계에 있어서 고객기업의 컨설팅 참여도가 조절작용을 할 것이다.

한편, 다중집단분석을 통한 조절효과 검정 방법은 상기와 같이 AMOS 통계프로그램이 측정변수와 잠재변수 간 요인적재값 및 잠재변수 간 경로계수를 자동으로 같다고 제약해 주는(아이콘 활용방법) 제약모델과 제약하지 않은 비제약모델 간의 차이분석 후(전체적인 조절효과만을 검정), 비제약모델 내에서 두 그룹간 경로의 차이를 C.R. 값을 통해 확인하는 방법과,

연구자가 직접 잠재변수 간 경로계수를 하나씩 같다고 제약해 가면서(경로계수 만큼 작업을 수행해야 함) 제약모델과 제약하지 않은 비제약모델 간의  $\chi^2$ (카이스케어) 값 변화량과  $df$ (자유도)값의 변화량을 카이스케어 분포표 상의 기준값과 비교하여 각각 경로계수의 차이를 검정하는 방법이 있다. 이하에서는 후자의 방법에 대하여 간단히 살펴보기로 한다.

먼저, 컨설턴트의 역량에 대한 조절효과 검정 결과는 아래 표 [4-3-2-15]와 같다. 자도유가 하나 증가할 때 5% 유의수준(95% 신뢰수준)에서  $\chi^2$ 값이 3.84 이상 증가하면 통계적으로 유의한 차이가 있는 것이다. 아래 결과를 살펴보면 아이콘 활용법과 동일하게 역량기반 신뢰가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계에 있어서 컨설턴트의 역량이 조절작용을 하고 있는 것으로 나타났다.

다음으로, 고객기업의 컨설팅 참여도에 대한 조절효과 검정 결과는 아래 표 [4-3]

[표 4-3-2-15] 컨설턴트 역량의 조절효과

경로 제약	$\chi^2$	df	$\Delta\chi^2$	Sig. (제약모델-비제약모델)
유대관계 -> 역량기반신뢰	139.965	97	1.056	유의하지 않음
역량기반신뢰 -> 컨설팅성과	152.175	97	<b>13.266</b>	<b>유의함</b>
유대관계 -> 배려기반신뢰	139.263	97	0.354	유의하지 않음
배려기반신뢰 -> 컨설팅성과	139.050	97	0.141	유의하지 않음
유대관계 -> 컨설팅성과	141.865	97	2.956	유의하지 않음
<b>비제약모델</b>	138.909	96	-	-

-2-16]과 같다. 자도유가 하나 증가할 때 5% 유의수준(95% 신뢰수준)에서  $\chi^2$ 값이 3.84 이상 증가하면 통계적으로 유의한 차이가 있다. 아래 결과를 살펴보면 아이콘 활용법과는 다르게 유대관계가 배려기반 신뢰에 미치는 영향관계에 있어서 뿐만 아니라 유대관계가 역량기반 신뢰에 미치는 영향관계에 있어서도 고객기업의 컨설팅 참여도가 조절작용을 하고 있는 것으로 나타났다.

[표 4-3-2-16] 고객기업의 컨설팅 참여도의 조절효과

경로 제약	$\chi^2$	df	$\Delta\chi^2$	Sig. (제약모델-비제약모델)
유대관계 -> 역량기반신뢰	147.941	97	<b>3.958</b>	<b>유의함</b>
역량기반신뢰 -> 컨설팅성과	144.208	97	0.225	유의하지 않음
유대관계 -> 배려기반신뢰	149.542	97	<b>5.559</b>	<b>유의함</b>
배려기반신뢰 -> 컨설팅성과	143.986	97	0.003	유의하지 않음
유대관계 -> 컨설팅성과	143.996	97	0.013	유의하지 않음
<b>비제약모델</b>	143.983	96	-	-

한편, 종합모형 및 조절모형에 대한 가설 검정결과 요약(종합)은 아래 [표 4-3-2-17]과 같다.

[표 4-3-2-17] 가설 검정결과 요약(종합)

각 모형별 가설			채택 여부
종합 모형	가설1-1	□ 컨설턴트의 역량은 컨설팅 프로젝트 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
	가설1-2	□ 고객기업의 컨설팅 참여도는 컨설팅 프로젝트 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
	가설1-3	□ 고객과 컨설턴트 간의 유대관계는 역량기반 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
	가설1-4	□ 고객과 컨설턴트 간의 역량기반 신뢰는 컨설팅 프로젝트 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
	가설1-5	□ 고객과 컨설턴트 간의 유대관계는 배려기반 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
	가설1-6	□ 고객과 컨설턴트 간의 배려기반 신뢰는 컨설팅 프로젝트 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
	가설1-7	□ 고객과 컨설턴트 간의 유대관계는 컨설팅 프로젝트 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
	가설1-8	□ 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계에 있어서 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰는 매개역할을 할 것이다.	채택
조절 모형	가설2-1	□ 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰를 통해 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계에 있어서 컨설턴트의 역량이 조절작용을 할 것이다.	채택
	가설2-2	□ 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰를 통해 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계에 있어서 고객기업의 컨설팅 참여도가 조절작용을 할 것이다.	기각

## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 분석결과 요약

본 연구는 고객과 컨설턴트 간의 유대관계, 신뢰관계 및 컨설팅 프로젝트 성과에 대한 정의, 개념적 구성요소, 그리고 이들 서로 간의 영향관계에 대한 선형연구들을 바탕으로 하였다. 이로부터 먼저 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계에 있어서 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰가 매개역할을 하는지,

다음으로 기존 선형연구들에서 주로 독립변수로 활용되어 온 컨설턴트의 역량 및 고객기업의 컨설팅 참여도를 조절변수화 하여 이들 변수들이 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰를 통해 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계를 체계적으로 증감시키는지를 알아보기 위함을 목적으로 한다. 이를 위해서 전략, 재무, 인사, 마케팅 등에 대한 정부 및 민간 컨설팅을 1회 이상 수행한 경험이 있는 전국의 중소기업 임직원을 대상으로 총 130부의 설문지를 표본으로 활용한 실증분석을 실시하였다.

한편, 중소기업은 자금조달 측면에서 상대적으로 대기업에 비해 높은 금융비용을 부담하고 있으며, 자금운용 측면에서도 상대적으로 대기업에 비해 수익성이 낮은 사업포트폴리오를 구성하고 있다. 또한 정보의 비대칭성과 취약한 신용상태 등으로 구조적 문제점을 가지고 있는 게 사실이다. 본 연구는 상기 실증분석 결과를 바탕으로 중소기업들이 성공적인 컨설팅 프로젝트 달성을 위해서는 컨설팅 참여도를 제고해야 함은 물론 컨설팅을 수행하는 컨설턴트와의 강한 유대관계를 바탕으로 한 신뢰관계 구축이 무엇보다 중요하다는 실무적 시사점을 도출하고자 했다.

본 연구의 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 고객과 컨설턴트 간의 유대관계는 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 배려기반 신뢰는 컨설팅 프로젝트 성과에 통계적으로 유의미한 영향관계가 없는 것으로 나타난 반면,

역량기반 신뢰는 컨설팅 프로젝트 성과에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 고객과 컨설턴트 간의 유대관계는 컨설팅 프로젝트 성과에 통계적으로 직접적인 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

셋째, 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계에 있어서 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰가 매개역할을 하는 것으로 나타났다.

결국, 고객과 컨설턴트 간의 유대관계는 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰를 통하여 간접적으로 컨설팅 프로젝트 성과에 정(+)의 영향을 미치고 있다고 할 것이다.

넷째, 컨설턴트의 역량은 전체적으로 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰를 통하여 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계를 조절하는 것으로 나타났다. 특히 역량기반 신뢰가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계에 있어서 컨설턴트 역량 저 그룹의 경로계수가 컨설턴트 역량 고 그룹의 경로계수 보다 통계적으로 유의미하게 강하게 나타났다.

다섯째, 고객기업의 컨설팅 참여도는 전체적으로 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰를 통하여 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계를 조절하지는 못하는 것으로 나타났다. 그러나 유대관계가 배려기반 신뢰에 미치는 영향관계에 있어서는 컨설팅 참여도 저 그룹의 경로계수가 컨설팅 참여도 고 그룹의 경로계수 보다 통계적으로 유의미하게 강하게 나타나 부분적으로 조절효과가 있는 것을 알 수 있다.

## 제 2 절 이론적 및 실무적 시사점

한편, 본 연구는 상기와 같은 실증분석 결과로부터 다음과 같은 이론적 및 실무적 시사점이 있다 할 것이다.

첫째, 불확실성이 큰 컨설팅 프로젝트에서, 높은 성과를 예측 내지는 결정짓는 신뢰를 역량기반 신뢰와 배려기반 신뢰로 각각 구분하여 다차원적인 접근을 통한 실증적 연구를 실시하였다는 것이다.

둘째, 불확실성이 큰 컨설팅 프로젝트의 성공을 강화하는 측면에서 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰가 매우 중대한 역할을 수행한다는 것을 구조방정식모델을 활용한 매개효과 분석을 통해 통계적으로 검정하였다는 것이다.

셋째, 고객과 컨설턴트 간의 유대관계, 신뢰관계 및 컨설팅 프로젝트 성과 등에 대한 선행연구들의 각기 상반되고 다양한 견해를 종합모형을 통해 통합하였다는 것이다.

넷째, 지금까지 선행연구에서 주로 독립변수로 사용되어 온 컨설턴트의 역량 등 개인적 속성에 대한 초점에서 벗어나 고객과 컨설턴트 간의 유대관계 및 신뢰관계 등 구조적 및 관계적 속성에 대한 실증적 연구를 실시하였다는 것이다.

다섯째, 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계에 있어서 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰가 매개역할을 하고 있음을 실증분석을 통해 검정하였다는 것이다.

한편, 중소기업은 자금조달 측면에서 상대적으로 대기업에 비해 높은 금융비용을 부담하고 있으며, 자금운용 측면에서도 상대적으로 대기업에 비해 수익성이 낮은 사업포트폴리오를 구성하고 있다. 또한 정보의 비대칭성과 취약한 신용상태 등으로 구조적 문제점을 가지고 있는 게 사실이다. 결국, 상기 검정결과를 감안할 경우 중소기업들이 성공적인 컨설팅 프로젝트를 달성하기 위해서는 컨설팅을 수행하는 컨설턴트와의 강한 유대관계를 바탕으로 한 신뢰관계 구축이 무엇보다 중요하다는 실무적 시사점을 보여주고 있다 할 것이다.

마지막으로, 기존 선행연구들에서 주로 독립변수로 활용되어 온 컨설턴트의 역량 및 고객기업의 컨설팅 참여도를 조절변수화 해서 이를 변수들이 고객과 컨설턴트

간의 유대관계가 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰를 통해 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계를 체계적으로 증감시키는지를 실증분석을 통해 검정하였다는 것이다.

먼저 컨설턴트 역량의 경우는, 전체적으로 조절효과가 있는 것으로 나타났고 특히 고객과 컨설턴트 간의 역량기반 신뢰가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계에 있어서 컨설턴트 역량 저 그룹의 경로계수가 컨설턴트 역량 고 그룹의 경로계수 보다 통계적으로 유의미하게 강하게 나타났다.

다음으로 고객기업의 컨설팅 참여도의 경우는, 전체적으로는 조절효과가 없는 것으로 나타났으나, 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 배려기반 신뢰에 미치는 영향관계에 있어서 컨설팅 참여도 저 그룹의 경로계수가 컨설팅 참여도 고 그룹의 경로계수 보다 통계적으로 유의미하게 강하게 나타나 부분적으로 조절작용을 하고 있음을 알 수 있다.

결국, 고객과 컨설턴트 간의 유대관계를 통해 배려기반 신뢰를 확충하기 위해서는 고객기업의 컨설팅 참여도를 높여한다는 시사점과, 고객과 컨설턴트 간의 역량기반 신뢰를 통해 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향을 극대화하기 위해서는 컨설턴트 자신의 지식과 능력 등 역량을 함양해야 한다는 시사점을 각각 보여주고 있다 할 것이다.

한편, 상기 경영컨설팅의 정의 및 개념적 구성요소 등에서 컨설팅 프로젝트는 고객과 컨설턴트 간의 쌍방향적 관계의 특성을 근거로 하고 있는 점을 살펴보았다. 결론적으로 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰를 통해 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계를 개선시키기 위해서는 컨설팅 프로젝트를 수행하는 컨설턴트 자신의 역량을 확충해야 함은 물론, 컨설팅 프로젝트에 참여하는 고객기업의 입장에서도 컨설팅 프로젝트 참여도 제고가 요구되어 진다할 것이다.

### 제 3 절 한계점 및 향후 연구방향

상기 이론적 및 실무적 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점이 있다 할 것이다.

첫째, 유대관계, 역량기반 신뢰, 배려기반 신뢰, 컨설팅 프로젝트 성과, 컨설턴트의 역량 및 고객기업의 컨설팅 참여도를 구성하는 모든 측정도구가 전반적으로 선행연구들을 바탕으로 하였다. 그러나 이를 일부 가감 및 각색하여 사용되었음에도 불구하고, 일정부분에 대하여는 정부 및 민간 컨설팅을 1회 이상 수행한 경험이 있는 중소기업 임직원들의 주간적인 판단사항으로 척도가 설계 되어져 있다는 것이다.

둘째, 매개변수인 고객과 컨설턴트 간의 신뢰관계는 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰로 각각 하위 영역화 하여 사용하였다, 그러나 독립변수인 고객과 컨설턴트 간의 유대관계는 이의 구성요소가 될 수 있는 의사소통, 상호작용 및 업무적 친밀감 등으로 각각 하위 영역화 하지 않고 하나의 단일 개념으로 사용되었다는 것이다.

마지막으로, 본 연구에서는 정부 및 민간 컨설팅을 1회 이상 수행한 경험이 있는 중소기업 임직원들만을 대상으로 설문지를 설계하여 표본으로 사용하였다는 것이다. 그러나 경영컨설팅의 정의 및 개념적 구성요소 등에서 살펴 본바와 같이 컨설팅 프로젝트는 고객과 컨설턴트 간의 쌍방향적 특성을 근거로 하고 있는 점 등을 감안할 경우, 표본 설정에 일정부분 한계가 있었다는 것이다.

결국, 향후 연구에서는 상기 한계점을 보완하여 첫째, 보다 객관적인 척도의 개발이 요구되어진다. 둘째, 고객과 컨설턴트 간의 유대관계에 있어서도 유대관계의 하위 영역을 개발할 필요가 있다. 마지막으로, 유대관계나 신뢰관계가 고객과 컨설턴트 간의 쌍방향성을 전제하고 있음을 감안할 경우, 컨설팅 프로젝트에 참여하는 고객 기업의 임직원뿐만이 아니라 컨설팅 프로젝트를 수행하는 컨설턴트에 대한 추가적인 데이터 수집이 필요할 것으로 보인다.

## 참 고 문 현

### 1. 국내문현

- 장인선. (2008). IT컨설턴트의 컨설팅 역량: 컨설턴트와 클라이언트의 인식 차이 중심으로. 건국대학교 대학원 석사학위논문.
- 곽홍주. (2008). 경영 컨설팅과 부동산 컨설팅 성과 향상 요인에 관한 연구. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 김성은. (2009). 리더의 감성지능, 조직공정성, 신뢰와 조직유효성간의 관련성에 대한 연구: 신뢰의 인지적, 정서적 접근을 중심으로. 고려대학교 대학원 박사학위논문.
- 김종현. (2011). 자원봉사조직의 변혁적 리더십과 조직유효성에 대한 연구: 신뢰의 매개효과를 중심으로. 안동대학교 대학원 박사학위논문.
- 송지준. (2012). 『SPSS/AMOS 통계분석 방법』. 서울: 21세기사
- 신동주, 유연우. (2012). 컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스 품질과 컨설팅 성과에 미치는 영향. 『디지털정책연구』. 10(4). 63-78.
- 우수명. (2010). 『마우스로 잡는 PASW』. 서울: 인간과복지
- 우종필. (2012). 『구조방정식모델 개념과 이해』. 서울: 한나래
- 윤성환. (2008). 컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 숭실대학교 대학원 석사학위논문.
- 장동인. (2011). 컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스 품질을 매개로 하여 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 수진기업의 지지도에 대한 조절효과를 중심으로. 경희대학교 대학원 석사학위논문.
- 장영. (1996). 경영컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석. KAIST 박사학위논문.
- 전기수. (2009). 중소벤처기업 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구. 건국대학교 대학원 박사학위논문.
- 조영대. (2005). 『비즈니스 컨설팅서비스』. 서울: 남두도서

- 조윤익. (2011). 중소기업 컨설팅의 서비스 품질과 만족도 분석: 중소기업 협업컨설팅을 중심으로. 한성대학교 대학원 석사학위논문.
- 채준원. (2011). 컨설팅 유형에 따른 중소기업의 컨설팅 서비스 결정요인에 관한 연구. 부산대학교 대학원 박사학위논문.
- 통계청. (2001). 『서비스업조사(경영컨설팅업)』.
- 통계청. (1997-2000). 『서비스업(시장조사 및 경영상담업)』.
- 통계청. (2001-2006). 『서비스업(사업 및 경영상담업)』.
- 통계청. (2007-2011). 『서비스업(경영컨설팅업)』.

## 2. 국외문헌

- Adler, P. S., & Kwon, S. (2002). Social Capital: Prospects for a new Concept. *Academy of Management, 27*. 17-40.
- Ahuja, M. K., Galletta, D. F., and Carley, K. M. (2003). Individual centrality and performance in virtual R&D group: An empirical study. *Management Science, 49*(1). 21-38.
- Aiello, G. M. (1996). *Competition and development of management consulting firms*. Padua, Italy: Cedam.
- Akerlof, George. (1970). The Market for Lemons: Quality Uncertainty and The Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics, 84*. 488-500.
- Allen, T. (1977). *Managing the Flow of Technologie*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Alpha Publications. (1996). *The market for management consulting services in Western Europe*. Londen: Alpha Publication.
- Alvesson, Mats. (1993). Organization as Rhetoric: Knowledge-Intensive Firms and The Struggle with Ambiguity. *Journal of Management Studies, 30*(6). 997-1015.
- Anderson. J. C. & Gerbing, D, W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin, 103*(3). 411-423.
- Andrews, K. M., & Delahay, B. L. (2000). Influences on knowledge processes in organizational learning: The psychosocial filter. *Journal of Management Studies, 37*. 797-810.
- Appelbaum, S. H, and Steed, A. J. (2005). The critical success factors in the client-consulting relationship. *Journal of Management Development, 24*(1). 68-93.
- Bachmann, Reinhart. (2001). Trust, Power and Control in Trans-Organizational Relations. *Organization Studies, 22*(2). 337-365.

- Balthazard, P., Potter, R. E., & Warren, J. (2004). Expertise, extraversion and group interaction styles as performance indicators in virtual teams. *Data Base for Advances in Information System*, 35(1). 41–64.
- Barcus, S. W., III, & Wilkison, J. W. (1995). *Handbook of Management Consulting Services*(2nd ed.). New York McGraw-Hill.
- Baron, R.M., and Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6). 1173–1182.
- BDU. (1996). *Unternehmensberatungs Facts & Figures*. BDU Jahres-Pressekonferenz, December.
- Becerra, M., and Gupta, A. K. (2003). Perceived trustworthiness within the organization: The moderating impact of communication frequency on trustor and trustee effects. *Organization Science*, 14(1). 32–44.
- Beckert, Jens. (1999). Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practice in Organizations. *Organization Studies*, 20(5). 777–799.
- Bender, Jos, Robert-Jan van den Berg, and Mark van Bijsterveld. (1998). Hitch-hiking on a hype: Dutch consultants engineering reengineering. *Journal of Organizational Change Management*, 11(3). 201–215.
- Biggs, D. (2010). *Management consulting: A guide for students*.
- Brass, D. J. (1984). Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization. *Administrative Science Quarterly*, 29. 518–539.
- Brass, D. J. (2003). *A social network perspective to human resource management*. In R. Cross, A. Parker, and L. Sasson(eds.), *Network in the Knowledge Economy*. New York: Oxford University Press. 283–323.
- Brockhaus, William L. (1977). Prospects for malpractice suits in the business

- consulting profession. *Journal of Business*, 50(1). 70–75.
- Burt, R. (2003). *The social structure of competition*. In R. Cross, A. Parker, and L. Sasson(eds.), Networks in the Knowledge Economy. New York: Oxford University Press 14. 13–56.
- Burt, R. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Butler, J. K. (1991). Toward and understanding and measuring conditions of trust: Evolution a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17. 643–663.
- Ciampi, F. (2004). *Fondamenti di economia e gestione delle imprese [Introduction to Corporate Management and Economics]*. Florence, Italy: Firenze University Press.
- Ciampi, F. (2009). Exploring Knowledge Creation Pathways in Advanced Management Consulting. *Information Age Publishing*, 9. 3–39.
- Clark, Timothy. (1993). The Market Provision of Management Services, Information Asymmetries and Services Quality – Some Market Solution: An Empirical Example. *British Journal of Management*, 4. 235–251.
- Clark, Timothy. (1995). *Management consultants: consultancy as the management of impression*. Buckingham: Open University Press.
- Clegg, S.R., and Hardy, C. (1999). *Studying Organization: Theory and Method*. London: Sage.
- Cohen, W. A. (1989). *Il Consulente di successo [The Successful Consultant]*. Milano, Italy: Sperling & Kupfer.
- Cohen, J., and Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral science*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum(2nd ed.). 94–96.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(Supplement). 95–120.
- Constant, D., Sproull, L., & Kiesler, S. (1996). The kindness of stranger: The

- usefulness of electronic weak ties for *technical advice*. *Organization Science*, 7. 119–135.
- Cook, K. S., and R. M. Emerson. (1978). Power, equity, and commitment in exchange networks. *American Sociological Review*, 43. 712–739.
- Cook, K. S., and R. M. Emerson., M. R. Gillmore, and T. Yamagishi. (1983). The distribution of power in exchange networks: Theory and experimental results. *American Journal of Sociology*, 89. 275–305.
- Coppola, N. W., Hiltz, S. R., and Rotter, N. G. (2002). Becoming a virtue professor: Pedagogical roles and asynchronous learning networks. *Journal of Management Information System*, 18(4). 169–189.
- Cross, R. (2001). *A Relational View of Information Seeking: Tapping People and Inanimate Sources in Intentional Search*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Washington, D.C.
- Cummings, J. N., and Cross, R. (2003). Structural properties of work group and their consequences for performance. *Social Networks*, 25(3). 197–210.
- Currall, S., & Judge, T. (1995). Measuring trust between organizational boundary role persons. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64. 151–170.
- Das, T. K., and Bing-Sheng Teng. (2001) Trust, Control and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 22(2). 251–283.
- David Biggs. (2010). *Management Consulting: A Guide for Students*. Cengage Learning EMEA.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The roles of trust in organization setting. *Organization Science*, 12. 450–467.
- Erickson, E., & W. Yancey. (1980). *Class, Sector and Income Determination*. Unpublished paper, Department of Sociology, Temple University.
- Ernst, B., & Kieser, A. (2002). *IN Search of Explanation for the Consulting Explosion*. In L. Engwall & K. Sahlin-Andersson(Eds.), *The Expansion*

- of Management Knowledge: Carriers, Flows, and Sources.* Stanford, CA: Stanford University Press. 47-73.
- Fazzi, R. (1982). *Il governo d'impresa [Firm Management]*. Milan, Italy: Giuffre, 1.
- Fazzi, R. (1984). *Il governo d'impresa [Firm Management]*. Milan, Italy: Giuffre, 2.
- FEACO. (1997). *Survey of the European consultancy market*. European Federation of Management Consulting Associations, 31 December.
- Ferguson, M. (2002). *The Rise of Management Consulting in Britain*. Aldershot: Ashgate.
- Fincham, R. and Clark, T. (2002). *Critical Consulting: New Perspective on the Management Advice Industry*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Fincham, R. and Clark, T. (2003). Management Consultancy: Issues, Perspectives, and Agenda. *International Studies of Management & Organization*, 32(4). 3-18.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structure equation model with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1). 39-50.
- Fox, A. (1974). *Beyond contract: Work, power and trust relation*. Londen: Faber and Faber.
- Friedkin, N. E. (1980). A test of Structural Features of Granovetter's Strength of Weak Ties Theory. *Social Networks*, 2. 22-41.
- Galaskiewicz, J., and Wasserman, S (1994). *Introduction advances in the social and behavioral science from social network analysis*. In S. Wasserman and J. Galaskiewicz(eds.), *Advances in Social Network Analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage. 14-16.
- Galford, R. M., Green, c. h., & Maister, D. H. (2000). *The Trusted Advisor*. New York: Free Press.
- Garton, L., Haythornthwaite, C., and Wellman, B. (1997). Studying online social

- networks. *Journal of Computer-Mediated Communication* 3(1)(available at [http://jcmc.indiana.edu/vol3/issue\\_1/garton.html](http://jcmc.indiana.edu/vol3/issue_1/garton.html).
- Ghoshal, S., Korine, H., & Szulanski, G. (1994). Interunit communication in multinational corporations. *Management Science*, 40. 96–110.
- Giddens, Anthony. (1990). *The Consequences of Modernity*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78. 1360–1380.
- Granovetter, M. (1982). *The Strength of Weak Ties: A network theory revised*. In P. Marsden & N. Lin(Eds.), *Social structure and network analysis*. Beverly Hills, CA: Sage. 105–129.
- Green, C. H. (2006). Create Trust, Gain a Client. *Consulting to Management*, 17(2). 27–29.
- Greiner, L. e., & Metzger, R. O. (1983). *Consulting to Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Gross, Claudia. (1999). *Unternehmenberatung—Eine Profession? Master's Thesis*, Department of Sociology. University of Tübingen, Germany.
- Gulati, R. (1994). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38. 85–112.
- Hair, J. Jr., Blac, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data Analysis*(6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hannan, Michael T., and John Freeman. (1989). *Organizational ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization submits. *Administrative Science Quarterly*, 44. 82–111.
- Higdon, H. (1959, 1985). *The Business Healer*. New York: Random House.

Lewis & Weigert.

- Hossain, L., and Wigand, R. T. (2004). ICT enabled virtual collaboration through trust. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(1). (available at <http://jcmc.indiana.edu/vol10/issue1> /hossain\_wigand.html)
- Hutchins, E. (1991). Organizing Work by Adaptation. *Organizing Science*, 2. 14-29.
- Ibarra, H. (1993). Network centrality, power, and innovation involvement: Determinants of technical and administrative roles. *Academy of Management Journal*, 36(3). 471-502.
- Jarvenpaa, S. L., and Leidner, D. (1999). Communication and trust in global virtual team. *Organization Science*, 10(6). 791-815.
- Jarvenpaa, S. L., Shaw, T. R., and Staples, D. S. (2004). Toward contextualized theories of trust: The role of trust in global virtual team. *Information Systems Research* 15(3). 250-267.
- Johannes Gluckler & Thomas Armbruster. (2003). Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation. *Organization Studies*, 24(2). 269-297.
- Keeble, David, and Joachim Schwalbach. (1995). *Management Consultancy in Europe*. ESRC Center for Business Research, Working Paper No.1, University of Cambridge.
- Kennedy Information. (2011-2014). *Global Consulting Marketplace*.
- Kipping, Matthias. (1999). American Management Consulting Companies in Western Europe, 1920 to 1990: Products, Reputation, and Relationship. *Business History Review*, 73. 190-220.
- Kipping, Matthias. (2002). *Trapped in Their Wave: The Evolution of Management Consultancies' in Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry*. Timothy Clark and R. Fincham(eds), Oxford: Blackwell. 28-49.
- Knoll, K., and S. L. Jarvenpaa. (1995). *Learning virtual team collaboration*. In

- R. H. Sprague(ed.), Proceedings of the 28th Annual Hawaii Interaction Conference on System Science. Los Alamitos, CA: IEEE Computer Society Press. 92–101.
- Krackhardt, D. (1992). The strength of strong ties: *The importance of philos in organization*. In N. Nohria & R. Eccles(Eds.), *Networks and organization: Structure, from and action*. Boston: Harvard Business School Press. 216–239.
- Krackhardt, D., and Hanson, J. (2003). *Informal networks: The company behind the chart*. In R. Cross, A. Parker, and L. Sasson(eds.), *Networks in the Knowledge Economy*. New York: Oxford University Press. 235–247.
- Kubr. M.(Ed.). (2002). *Management Consulting: A Guide to the Profession*. Genova, Switzerland: International Labour Office 4.
- Kyro, Paula. (1995). *The Management Consulting Industry Described by Using the Concept of Profession*. University of Helsinki, Research Bulletin 87.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Levin, D. Z. (1999). *Transferring knowledge within the organization in the R&D arena*. Unpublished doctoral dissertation, Northwestern University.
- Levin, D. Z., and Cross, R. (2004). The Strength of Weak Ties You can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer. *Management Science*, 50(11). 1477–1491.
- Levitt, Theodore. (1981). Marketing Intangible Products and Product Intangibles. *Harvard Business Review*, 59. 94–102.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4). 967–985.
- Lin, N. (1988). *Social resources and social mobility*. In R. Breiger(Ed.), *Social mobility and social structure*. Cambridge, UK: Cambridge University Press. 120–146.

- Lin, N., P. W. Dayton and P. Greenwald.. (1978). Analyzing the instrumental use of relations in the context of social structure. *Sociological Methods and Research*, 7. 149–166.
- Lindahl, David P., AND William B. Beyers. (1999). The creation of competitive advantage by producer service establishment. *Economic Geography*, 75. 1–20.
- Linnarsson, H., & Werr, A. (2002). *Management Consulting for Client Learning: Client Perception of Learning in the Management Consulting*. In A. F. Buono(Ed.), Developing Knowledge and Value in Management Consulting, Greenwich, CT: Information Age Publishing. 3–31.
- Lippitt, G. L., & Lippitt, R. (1986). *The Consulting Process in Action*. San Diago, CA University Associates.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., and Schoorman, D. F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 2(3). 709–730.
- Marsden, P., & Campbell, K. (1984). Measuring tie strength. *Social Forces*, 63. 482–501.
- Martins, L.L., Gilson, L.L., and Maynard, M.T. (2004). What do we know and where do we go from here?. *Journal of Management*, 30(6). 805–835
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organization. *Academy of Management Journal*, 38. 24–59.
- Mehra, A, Kilduff, M, and Brass, D. J. (2001). The social networks of high and low self-monitors: Implication for workplace performance. *Administrative Science Quarterly*, 46(1). 121–146.
- McKenna, Christopher D. (1995). The Origins of Modern Management Consulting. *Business and Economic History*, 24(1). 51–58.
- McKenna, Christopher D. (2006). *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*. New York:

Cambridge University Press.

- Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). *Swift trust and temporary group*. In R. M. Kramer & T. R. Tyler(eds.), *Trust in organization: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA:Sage. 166–195.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper Row.
- Morgeson, F. P., Reider, M. H., & Campion, M. A. (2005). Selecting individuals in team settings: The importance of social skills, personality characteristics, and teamwork. *Personnel Psychology*, 58(3). 583–611.
- Morrow, J. L., Hansen, M. H., & Pearson, A. W. (2004). The cognitive and affective antecedents of general trust within cooperative organization. *Journal of Managerial Issues*, 16(1). 18–64.
- Mullen, M. R. (1995). Diagnosing measurement equivalence in cross-national research. *Journal of International Business Studies*, 26. 573–596.
- Myers, M. B., Calatone, R. J., & Talyor, C. R. (2000). Academic insights: an application of multiple-group causal models in assessing cross-cultural measurement equivalence. *Journal of International Marketing*, 8(4). 108–121.
- Nayyar, Praveen R. (1990). Information Asymmetries: A Source of Competitive Advantage for diversified service firm. *Strategic Management Journal*, 11. 513–519.
- Nees, D. B. and Grenier, L. E. (1985). Seeing behind the look-alike management consulting. *Organizational Dynamics*, 13(Winter). 68–79.
- North Douglass C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- O'Reilly, C. A. (1977). Supervisors and peer as information sources, group supportiveness, and individual performance. *Journal of Applied Psychology*, 62. 632–635.

- O'Reilly, C. A., and K. H. Roberts. (1977a). *Communication and performance in organizations*. Proceeding of the Academy of Management. 375-379).
- O'Reilly, C. A., and K. H. Roberts. (1997b). Task group structure, communication, and effectiveness in three organizations. *Journal of Applied Psychology*, 62. 674-681.
- Pelz, D. C., & Andrews, F. M. (1966). *Scientists in Organization: Productive Climate for Research and Development*. New York: Wiley.
- Penley, L. E., & Hawkins, B. (1985). Studying interpersonal communication in organization: A leadership application. *Academy of Management Journal*, 28. 309-326.
- Piccoli, G., Powell, A., and Ives, B. (2004). Virtual teams: Team control structure, work processes, and team effectiveness. *Information Technology & People*, 17(4). 359-372.
- Poeter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Poeter, Michael E. (1990). *The Competitive Advantage of Nation*. New York: Free Press.
- Powell, Walter W., and Paul J. DiMaggio. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ridings, C.M., Gefen, D., and Arinze, B. Some antecedents and effects of trust in virtual communities. *Journal of Strategic Information System*, 11(3-4). 271-295.
- Rindfleisch, A., & Moorman, C. (2001). The acquisition and utilization of information in new product alliance: A strength of ties perspective. *Journal of Marketing*, 65(April). 1-18.
- Riodan, W. (2009). *A Brief History of the Management Consulting Profession*. Carrers in Business Retrieved from <http://www.carrers-in-business.com/consulting/hist.htm>.
- Roberts, K. H., and C. A. O'Reilly. (1979). Some correlations of communication roles in organization. *Academy of Management Journal*, 22. 42-57.

- Roger, E. (1995). *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press 4.
- Rynning, M. Successful consulting with small and medium-sized vs large clients: meeting the needs of the client?. *International Business Journal*, 11(1). 47-60.
- Saint-Martin, D. (2000). *Building the New Managerialist State: Consultant and the Politics Sector Reform in Comparative Perspective*. Oxford: Oxford University Press.
- Sarker, S., and Sahay, S. (2004). Implication of space and time for distributed work: An interpretive study of U.S-Norwegian system development teams. *European Journal of Information System*, 13(1). 3-20.
- Sarker, S., & Ahuja, M., and Kirkeby, S. (2011). The Role of Communication and Trust in Global Virtual Teams: A Social Network Perspective. *Journal of Management Information System*, 28(1). 273-309.
- Scarnati, J. T. (2000). Beyond technical competence: Developing mental toughness. *Career Development International*, 5(3). 171-176.
- Schffer, R. H. (2002). *High-Impact Consulting Can Work Together to Achieve Extraordinary Result*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Schein, E. H. (1987). *Process Consulting: Lessons for Manageress and Consultants*. Reading, MA: Addison Wesley 1(2).
- Schein, E. H. (1988). *Process Consulting: Its Role in Organization Development*. Reading, MA: Addison Wesley 2(1).
- Schein, E. H. (1990). *Process Consultation: Volume I: Its Role in Organization Development*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Schein, E. H. (1997). The concept of client from a process consulting perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 10(3). 202-216.
- Schein, E. H. (1999). *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Shapiro, E. C., Eccles, R. G., & Soske, T.L. (1993). Consulting: Has the solution

- become part of the problem?. *Sloan Management Review*( Summer), 89-95.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007) An integrative model of organizational trust: Past, present, future. *Academy of Management Review*, 32(2). 344-354.
- Snieszek, J. A., & Van Swol, L. M. (2001). Trust, confidence, and expertise in a judge-advisor system.. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84. 288-307.
- Srinivas, V. (2000). *Individual investors and financial advice: A model of advice-seeking behavior in the financial planning context*. Unpublished doctoral dissertation, Rutgers University.
- Stjernberg, T., & Werr, A. (2001). *Consulting Thought-Fully. In B. Hellgren & J. Lowstedt (Eds.), Managing the Thoughtful Enterprise*. Bergen, Norway: Fagbokforlaget. 259-280.
- Sturdy, Andrew. (1997). The Consultancy Process-An Insecure Business. *Journal of Management Studies*, 34(3). 389-413.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal* 17(Winter), 27-43.
- Tan, B. C., Wei, K., Huang, W. W., and Ng, G. A. (2000). A dialogue technique to enhance electronic communication in virtual teams. *IEEE Transaction on Professional Communication*, 43(2). 153-165.
- Thomas Armbruster. (2006). *The Economics and Sociology of Management Consulting*. Cambridge University Press.
- Tsai, W., and Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4). 464-476).
- Turner, A. N. (1982). Consulting is more than giving advice. *Harvard Business Review*(September/October), 120-129.
- United Nations. (1993). *Management consulting. A survey of the industry and*

- its largest firms.* New York: United Nations Conference on Trade and Development Programme on Transnational Corporations.
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organization: The network effect. *American Sociological Review*, 61. 674–698.
- Uzzi, B. (1997) Social structure and competition in interfirm network: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42. 35–67.
- Vallini, C. (1991). *Fondamenti di governo e direzione d'impresa [Introduction to Firm Governance and Management]*. Turin, Italy: Giappichelli.
- Van Dyne L., Graham, J. w., & Diennesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefine, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 37. 765–802.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. New York: McGraw Hill.
- Wickham, P., & Wickham, L. (2008). *Management Consulting*.
- Williamson, O. E. (1975). *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication*. New York: Free Express.
- Wood, Peter. Business services, the management of change and regional development in the UK: A corporate client perspective. *Transaction of the institute of British Geographers*, 21. 644–665.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9. 141–159.
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly* 17. 229–239.
- Zeira, Y. & Avedisian, J. (1989). Organizational planned change: Assessing the chances for success. *Organizational Dynamics(Spring)*, 31–45.
- Zucker, Lynn G. (1986). Production of Trust: Institutional Sources of Economic

Structure, 1840~1920. *Research in Organizational Behavior*, 8. 53~111.

# 설 문 지

※ 회신방법/ 이메일:[chchoi@kodit.co.kr](mailto:chchoi@kodit.co.kr) / 팩스: 0505-071-3142, 031-980-4985 /

우편(415-802): 경기도 김포시 사우동 922 이프라자 6층 신용보증기금 김포지점

최창호 앞

본 조사의 내용은 통계법 제13조에 의거하여 비밀이 보장되며, 통계목적 이외에는 절대 사용하지 않습니다.

안녕하십니까?

저는 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅 대학원에서 매니지먼트컨설팅을 전공하는 학생입니다.

본 설문지는 저의 박사학위 논문인 “고객과 컨설턴트간의 유대관계가 신뢰의 매개효과를 통한 컨설팅 프로젝트의 성과에 미치는 영향”에 관한 것으로, 컨설팅을 1회 이상 수행한 경험이 있는 중소기업의 컨설팅 관련 임직원 작성용으로 만들어졌습니다.

바쁘신 중에도 귀중한 시간을 내시어 설문에 응해 주신 점에 깊이 감사드립니다. 아울러 귀하게서 응답해 주시는 모든 내용은 연구 목적 이외의 다른 목적으로는 절대 사용되지 않을 것이며, 특정 개인이나 특정기업에 절대 노출되지 않습니다.

작성 중 문의사항은 아래의 연락처로 연락주시기 바라며, 바쁘시더라도 가급적 진솔한 응답을 통해 효과적인 연구가 진행될 수 있도록 협조 부탁드립니다.

감사합니다.

2012년 06월

지식서비스 & 컨설팅대학원 매니지먼트 컨설팅학과

지도교수: 유연우

연구자: 최창호

연락처: 019-312-7740

1. 최근 귀사에서 시행한 컨설팅 프로젝트와 관련하여 컨설팅의 자질과 관련된 질문입니다. 귀하의 판단에 따라 해당되는 번호에 체크(V)해 주십시오.

구분	NO	질문 내용	응답란				
			전혀 아니 다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
		①	②	③	④	⑤	
컨설팅 의 지식 (5)	a1	컨설팅 수행에 필요한 경영일반에 대한 전반적인 지식을 가지고 있다.					
	a2	조직이론 및 조직관리에 대한 지식을 가지고 있다.					
	a3	컨설팅 수행과 관련한 수학 및 통계적 지식을 가지고 있다.					
	a4	컨설팅 수행과 관련된 기타 전문지식을 가지고 있다.					
	a5	오랜 컨설팅 수행으로 경험적 노하우를 가지고 있다.					
컨설팅 의 능력 (5)	b1	컨설팅 전체 프로세스를 관리할 수 있는 능력이 있다.					
	b2	기업 문제를 진단할 수 있는 능력이 있다.					
	b3	찾아낸 문제를 분석할 수 있는 능력이 있다.					
	b4	문제를 진단하고 분석하여 이에 대한 대안을 제시할 수 있는 능력이 있다.					
	b5	변화에 적응할 수 있는 미래예측 능력을 가지고 있다.					

2. 최근 귀사에서 시행한 컨설팅 프로젝트와 관련하여 컨설턴트와의 유대관계와 관련된 질문입니다. 귀하의 판단에 따라 해당되는 번호에 체크(V)해 주십시오.

구분	NO	질문 내용	응답란				
			전혀 아니 다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
			①	②	③	④	⑤
유대 관계 (3)	c1	컨설턴트와 프로젝트 관련하여 전반적으로 상호작용을 유지한다.					
	c2	컨설턴트와 프로젝트 관련하여 자주 의사소통한다.					
	c3	컨설턴트와 프로젝트 관련하여 업무적으로 친밀감을 유지한다.					

3. 최근 귀사에서 시행한 컨설팅 프로젝트와 관련하여 컨설턴트에 대한 신뢰관계와 관련된 질문입니다. 귀하의 판단에 따라 해당되는 번호에 체크(V)해 주십시오.

구분	NO	질문 내용	응답란				
			전혀 아니 다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
			①	②	③	④	⑤
배려 기반 신뢰 (3)	d1	컨설턴트는 항상 나의 관심사에 귀 기울인다.					
	d2	컨설턴트는 나에게 해가 되지 않도록 비상한 노력을 한다.					
	d3	컨설턴트는 항상 나에게 일어나는 일에 대해 걱정한다.					
역량 기반 신뢰 (3)	h1	컨설턴트는 자신의 일에 대해 전문가이고 헌신적이다.					
	h2	컨설턴트는 자신의 일에 대해 역량이 있고 준비성이 높다.					
	h3	컨설턴트는 컨설팅 과정에서 발생하는 일에 대하여 책임을 다한다.					

4. 최근 귀사에서 시행한 컨설팅 프로젝트와 관련한 귀사의 컨설팅 참여도와 관련된 질문입니다. 귀하의 판단에 따라 해당되는 번호에 체크(V)해 주십시오.

구분	NO	질문 내용	응답란				
			전혀 아니 다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
		①	②	③	④	⑤	
컨설팅 참여도 (5)	f1	컨설팅 수행과정 중 최고 경영층의 관심과 지원이 이었다.					
	f2	성공적인 컨설팅 수행을 위해 전담조직이 구성되었다.					
	f3	컨설팅 수행과정과 산출물에 대한 전반적인 이해도는 높았다					
	f4	컨설팅 수행과정 중 조직 구성원들의 협조와 지원이 잘 이루어 졌다					
	f5	컨설팅 결과에 대한 최고 경영층의 실행의지가 높았다.					

5. 최근 귀사에서 시행한 컨설팅 프로젝트와 관련한 프로젝트 컨설팅 성과와 관련된 질문입니다. 귀하의 판단에 따라 해당되는 번호에 체크(V)해 주십시오.

구분	NO	질문 내용	응답란				
			전혀 아니 다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
		①	②	③	④	⑤	
컨설팅 성과 (5)	g1	컨설팅 수행 결과에 대하여 전반적으로 만족 한다.					
	g2	컨설팅 수행 결과가 우리 기업의 제반 문제를 해결하였다.					
	g3	컨설팅 수행 과정 중 일정은 제대로 준수 되었다.					
	g4	컨설팅 수행 과정 중 예산은 제대로 준수 되었다.					
	g5	컨설팅 수행 결과가 기업가치 증대에 기여하였다.					

6. 기타 일반적인 사항과 관련된 질문입니다. 해당란에 체크(V)해 주시기 바랍니다.

# 귀사의 주요 업종은 ?

- (1) 제조업 (2) 도소매업 (3) 건설업 (4) 서비스업 (5) IT (6) 기타

# 귀사의 매출 규모는 ?

- (1) 1억 원 미만 (2) 1억원 이상 ~ 10억원 미만 (3) 10억원 이상 ~ 50억원 미만  
(4) 50억원 이상 ~ 100억원 미만 (5) 100억원 이상

# 귀사의 종업원 수는 ?

- (1) 5명 미만 (2) 5명 이상 ~ 10명 미만 (3) 10명 이상 ~ 50명 미만  
(4) 50명 이상 ~ 100명 미만 (5) 100명 이상 ~ 300명 미만 (6) 300명 이상

# 귀하의 근속년수는 ?

- (1) 1년 ~ 3년 (2) 4년 ~ 10년 (3) 11년 ~ 15년 (4) 16년 이상

# 귀하의 성별은 ?

- (1) 남자 (2) 여자

## ABSTRACT

### A Study on the Effects of Ties between Clients and Consultants on Consulting Project Performance in the Small and Medium Sized Enterprises

Choi Chang Ho  
Major in Management Consulting  
Dept. of Knowledge & Service Consulting  
The Graduate School  
Hansung University

This study was based on the definition and the constructs of the ties, the trust and the consulting project performance, namely theoretical foundation and the correlation of them through antecedent researches.

The purpose of this study is to verify the effects of ties between clients and consultants on consulting project performance through mediated effect of the benevolence based trust and the competence based trust and to verify the moderating effects of consultant's competence and client's participation of consulting on the impacts of ties between clients and consultants on consulting project performance through the benevolence based trust and the competence based trust in the small and medium sized 130 enterprise that carried out the public and private consulting projects of strategy, finance,

marketing, etc. once more.

The results of empirical analysis was as follows.

The first, the ties between clients and consultants had a positive effect on the benevolence based trust and the competence based trust, while the benevolence based trust had no effect on the consulting project performance, the competence based trust had a positive effect.

The second, the ties between clients and consultants had no direct effect on the consulting project performance.

The third, the benevolence based trust and the competence based trust mediated the effects of the ties between clients and consultants on consulting project performance. Eventually, the ties between clients and consultants had a positive effect indirectly on the consulting project performance through the benevolence based trust and the competence based trust.

The fourth, on the whole, the consultant's competence moderated the impact of ties between clients and consultants on consulting project performance through benevolence based trust and the competence based trust. Especially, the impact of the competence based trust on the consulting project performance was moderated by the consultant's competence.

The fifth, on the whole, the client's participation of consulting did not moderate the impact of ties between clients and consultants on consulting project performance through benevolence based trust and the competence based trust. But, the impact of ties between clients and consultants on the benevolence based trust was moderated by the client's participation of consulting.

Meanwhile, from the above empirical analysis this study has a contributions to research and practice as follows.

The first, this study analysed empirically with multiple dimension the effects of ties between clients and consultants on consulting project performance through the trust that can be divided into the competence based trust and the benevolence based trust estimating and determining the higher performance in

high-uncertain consulting project.

The second, this study analysed statistically that the competence based trust and the benevolence based trust play a key role to achieve successful consulting project through the mediation effect by structural equation model in terms of enhancing the success of temporary, non-recurring and high-uncertain consulting project.

The third, this study integrated synthetically the multiple and conflict findings on ties, trust and consulting project performance in antecedent researches through integrated model.

The fourth, this study focused on attributes of relational trust and structural ties between clients and consultants, instead of focusing on attributes of personal consultant's competence studied in the antecedent researches.

Consequently, the building of the strong trust relationship with ties in general between clients and consultants is very important to promote management performance and eventually to maximize enterprise value via resolving the problems and enhancing the management effectiveness of the small and medium sized enterprise through promoting the management consulting holding the higher forward linkage effect for the small and medium sized enterprise.

The last, this study applied the consultant's competence and client's participation of consulting used independent variables in the antecedent researches to test moderating effects on the impact of ties between clients and consultants on consulting project performance through benevolence based trust and the competence based trust.

Considering the moderating effects of the client's participation of consulting on the relationship between ties and benevolence based trust within the clients and consultants, and the moderating effects of the consultant's competence on the relationship between the competence based trust and consulting project performance, it is very important to enhance the client's participation of

consulting and the consultant's competence for systematic increasing effects of the competence based trust and the benevolence based trust on the relationship between ties and consulting project performance within the clients and consultants.

Although above the contributions to research and practice, this study has a limitations as follows.

The first, although the measurement instruments of independent variable of the ties, mediating variables of the benevolence and competence based trust, and outcome variable of consulting project performance were based on antecedent researches, for a certain part, the scales are consisted of personnel's

subjective judgement in the small and medium sized 130 enterprise that carried out the public and private consulting project of strategy, finance, marketing, etc. once more.

The second, this study used independent variable of the ties in one dimension instead of classification in subgroup of communication, interaction and work closeness.

The last, because of modeling questionnaire for the small and medium sized 130 enterprise' personnels who carried out the public and private consulting project of strategy, finance, marketing, etc. once more, the data collection was constrained to clients except for consultants.

Accordingly, given the bilateral relationship between the clients and consultants for successful consulting project, the saplings had a somewhat breaking point.

Consequently, the above limitations must be considered in the future further study.