

# 혁신적인 비즈니스 컨설팅을 위한 요인에 관한 연구: 컨설턴트와 의뢰기업 특성을 중심으로

윤성환\*, 이정재<sup>o</sup>

## A Study on the Factors for Innovative Business Consulting: Focusing on the Characteristics of Consultants and Clients

Sung-hwan Yoon\*, Jung-Jae Lee<sup>o</sup>

### 요 약

최근 글로벌 시장을 이끌고 있는 기업들 중 다수는 기업 가치가 10조 달러가 넘는 유니콘 기업들이다. Airbnb, Uber와 같이 스타트업으로 시작하여 혁신적인 비즈니스 모델로 시장을 장악하고 있는 IT 기업들이 다수 존재한다. 반면에 국내에서도 IT 기업은 많으나 글로벌 경쟁력을 갖춘 IT 기업은 그 수가 적다. 이에 경쟁력 있는 기업 양성을 위해 혁신적인 비즈니스 모델을 도출하고자 하는 컨설팅이 중요시되고 있다. 이러한 관심에 발맞춰 IT를 활용한 비즈니스 컨설팅 발전을 위한 많은 연구가 이루어졌다. 하지만 컨설팅 성과를 결정하는 원인에 대한 체계화된 실증 분석은 부족하다. 따라서 본 연구는 혁신적인 컨설팅을 위해 필요한 조건들을 규명하여 경쟁력 있는 기업을 양성할 수 있는 컨설팅 시장 환경에 도움을 주고자 한다. 혁신적이고 성공적인 컨설팅을 위해 필요한 요건으로 컨설턴트 역량과 의뢰기업의 특성을 고려하였다. 컨설팅 프로젝트를 이끄는 중심인물로 컨설턴트와 의뢰기업 프로젝트 매니저를 선정하고 이들의 능력, 지식, 자세를 역량 구성 요인으로 정하였다. 또한, 이들 관계에서 컨설팅 의뢰기업의 경영층 지원, 변화 수용력과 같은 조직 특성의 조절 효과도 검증하였다.

**Key Words** : Competitive IT Company, Innovative Business Consulting, Business Consultant, Consulting Performance, Client's Characteristics, Management Support, Change Receptive Capacity

### ABSTRACT

There is a number of IT companies that dominate the market with innovative business models. On the other hand, there are many IT companies in Korea, but few IT companies have global competitiveness. In order to foster competitiveness, consulting is needed to develop innovative business models. In response to this interest, much research has been done to develop business consulting utilizing IT. However, there is a lack of systematic empirical analysis of the causes that determine consulting performance. Therefore, this study aims to help the consulting market environment that can train competitive companies by identifying necessary conditions for successful consulting. For the empirical research, consultant competencies are constructed as consultant ability, attitude, and knowledge, and client's project manager competencies are constructed as management ability, participating attitude, and absorption capacity. For the more accurate research, moderate effects such as client's management support and change receptive capacity were tested.

\* First Author : (ORCID:0000-0003-2987-9226)Soongsil University Department of Business Administration, yoon@ztc.co.kr, 정희원

<sup>o</sup> Corresponding Author : (ORCID:0000-0003-2159-8999)Soongsil University Department of Business Administration, bobtree12@naver.com, 정희원

논문번호 : 201807-229-0-SE, Received July 23, 2018; Revised August 22, 2018; Accepted September 19, 2018

## I. 서 론

10년 전 파이낸셜 타임즈에서 글로벌 시가총액을 기준으로 기업 순위를 발표하였을 때는 석유 회사인 엑스 모빌을 시작으로 제너럴모터스, 씨티그룹 등 제조업 금융업을 대표하는 기업들이 10위 안에 포진하여 있었다. 그로부터 10년 후 1위였던 엑스모빌이 10위권 밖으로 밀리고 Apple, Google, Amazon 같은 IT 기업들이 10위 권을 모두 차지하였다. 또한, 기업 가치 10억 달러 이상의 비상장 스타트업을 의미하는 유니콘 기업이 2014년 전부터 하나둘 생기던 것이 2014년부터 폭발적으로 증가하기 시작하였다. 비즈니스 환경이 빠른 속도로 변하고 있다.

이러한 변화의 큰 이유는 4차 산업 혁명의 흐름인 빅데이터 처리 기술, 인공지능 기술의 발전에서 비롯되었다. 수많은 정보를 실시간으로 수집하고 분석하여 가치를 선별할 수 있는 기술을 이용하는 비즈니스 모델 디자인이 가능해졌기 때문이다. 오프라인과 온라인의 경계를 허물고 실시간으로 연결하여 수익을 창출하는 O2O(Online to Offline) 비즈니스 모델을 중심으로 폭발적으로 성장한 IT 기업들이 등장하게 되었다. 대표적인 글로벌 IT 스타트업으로는 한 개의 호텔을 소유하지 않고도 세계 최대 숙박 공유 업체가 된 Airbnb와 공유 교통 서비스를 제공하는 Uber가 있다. 국내의 경우 2018년 3월 CB 인사이트에서 발표한 유니콘 기업 리스트를 살펴보면 쿠팡, 엘로모바일, L&P 코스메틱이 있다<sup>22)</sup>.

유니콘 기업 236개 중 80.5 %는 미국, 중국, 인도 출신인 반면에 한국의 유니콘 기업은 3개에 불과하다. 2000년대 초 닷컴 성장과 2010년 모바일 시장 확대에 따라 네이버, 카카오, 넥센 등의 IT 기업들이 탄생하였다. 하지만 이후 혁신적인 비즈니스 모델의 부재와 함께 시장을 지배할만한 성공 사례가 부족한 상황에서 4차 산업 혁명 시대에 돌입하고 있다. 특히 국내 기업은 수적으로 부족한 것은 물론 질적으로도 글로벌 경쟁력을 갖추기 힘든 실정이다. 전 세계적으로 기업 가치가 높은 업종은 공유 경제로 이를 활용한 대표적 기업은 Uber와 Airbnb이다. 이 두 기업의 성공 사례 이후 이를 벤치마킹하여 다양한 국가에서 자전거, 항공기, 오토바이 등을 공유 아이템으로 제공하는 새로운 기업들이 등장하였다. 몰타의 VistaJet는 항공운송 서비스를 공유하고, 인도네시아의 Go-jek는 오토바이를 공유하며, 중국의 Mobike는 자전거를 공유한다. 공유경제 외에도 핀테크, 빅데이터, 클라우드 서비스 등 혁신적인 비즈니스 모델을 활용한 많은 스타트

업들이 있다<sup>22)</sup>. 이러한 글로벌 현상과 달리 국내의 스타트업들의 비즈니스 모델은 전통적인 업종인 e-commerce, 게임, 제조업에 치우쳐져 있다. 국내 유니콘 기업만 살펴봐도 쿠팡과 엘로모바일의 주업종은 e-commerce이고 L&P코스메틱은 뷰티 제조업이며, 2017년 유니콘 기업이었던 CJ넷마블은 게임 회사이다. 글로벌 경쟁력이 있는 IT 기업들을 육성하기 위해 기업의 수를 양적으로 늘리는 것도 중요하나, 질적인 면에서 기업의 성장을 도울 수 있는 대책이 필요하다.

기업의 성장을 돕기 위해 국내 학계에서는 비즈니스 컨설팅에 관한 연구들이 이루어졌다. 국내 비즈니스 컨설팅 산업의 현황이나 정부의 육성 정책, 현재의 문제점이 기존 연구의 주제로 다루졌다. 그리고 컨설팅 서비스의 품질 측정을 위한 연구도 정보시스템, 경영 전반, 창업과 여러 분야별로 수행되었다. 그러나 비즈니스 컨설팅 서비스의 본질적인 과제인 “컨설팅 성과를 결정하는 요인은 무엇인가”에 대한 해답을 실증적으로 제시한 연구는 없다. 본 연구에서는 근원적인 궁급증을 해결하고자 혁신적인 비즈니스 모델 도출을 위한 컨설팅의 성공 요인을 탐색하고 실증 분석하여 성공적인 컨설팅을 도와주는 요인들을 규명하고자 한다.

## II. 이론적 고찰

### 2.1 비즈니스 컨설팅의 정의

컨설팅의 사전적 의미로는 “특정 분야에 대해 전문적인 지식이나 정보, 전문성 등을 바탕으로 의뢰인으로부터 대가를 받고 자문이나 조언을 제공하는 서비스 활동”을 말한다<sup>4,32)</sup>. 국제 노동 기구(ILO)는 “컨설팅은 기업이 안고 있는 경영과 사업의 문제들을 해결하고, 이로 인해 새로운 기회를 발견하여 이를 활용하고, 학습의 기회를 넓히고, 변화를 실행함으로써 경영자의 조직이 추구하는 목적의 달성을 도와주는 독립적인 프로페셔널 어드바이스 서비스”라고 정의하였다. Gim et al.은 비즈니스 컨설팅의 여러 정의를 종합하여 “전문적인 지식과 경험을 가진 사람들이 조직의 목표를 달성하는데 경영, 업무상의 문제점을 객관적이고 독립된 입장에서 문제를 규명하고 분석하여 해결방안을 제시하여 적기에 실행토록 함으로써 조직이 추구하는 목적달성을 지원하기 위한 전문적인 자문서비스 활동”으로 정의하였다<sup>11)</sup>.

### 2.2 컨설턴트의 역량

비즈니스 컨설팅의 핵심 주체인 컨설턴트는 “보유

하고 있는 전문 지식을 활용하여 외부의 견해를 필요로 하는 기업이나 조직에게 문제해결을 위한 조언을 제공해 주고 그 대가로 보수를 받는 사람”을 말한다<sup>41</sup>. Rynning은 성공적인 컨설팅을 위해 필요한 요인들을 제시하면서 컨설턴트에게 필요한 역량으로 문제를 분석하고 해결하기 위한 전략 수립 능력, 컨설팅 프로젝트 참여자들 간의 관계를 조율하고 원만하게 운영할 수 있는 관계 관리 능력, 비용 및 시간 따위의 한정된 자원을 가지고 일정을 계획하며 운영하는 능력 등을 제시하였다<sup>29</sup>. McLachlin은 성공적인 컨설팅을 위해 컨설팅 전반에 관련된 사항들을 짚어보았다<sup>25</sup>. 의뢰기업의 특성과 컨설턴트의 특성 모두를 개념적으로 정리하여 제시하였는데 이 중 컨설턴트의 특성으로 순수한 컨설턴트의 역량, 전문 지식, 선천적 특질을 언급하였다. 여기서 선천적 특질은 동기, 윤리, 목적성, 정직, 고객 충성도, 자신감의 세부 개념으로 구성된다. 즉 컨설턴트가 기본적으로 지닌 내적인 특성들, 윤리적이거나 태도와 같은 성질들도 컨설턴트의 특성으로 컨설팅 성과와 관련이 있다고 하였다. Williams and Woodward의 연구에서는 컨설턴트의 역할을 규정하기 위해 성격에 따라 전문가, 관리자, 연구원이란 용어를 사용하였다<sup>32</sup>.

기존의 연구들이 컨설턴트의 역량을 제시할 때 컨설턴트의 행동과 관련된 능력 쪽에 치우쳐 있었다면 Gim et al. 은 능력(ability), 자세(attitude), 지식(knowledge)의 균형 잡힌 특성을 제안하였다. 능력은 문제를 발견하고 분석 및 진단하는 능력, 문제에 대한 대안 제시 능력, 정보 수집부터 의사소통 능력에 이르기까지 컨설턴트의 모든 행동과 관련된 능력을 망라한다<sup>11</sup>. 자세는 컨설턴트가 컨설팅 프로젝트에 참여하는 태도와 같은 선천적이고 기본적인 특질을 뜻하며 윤리관, 책임감 따위를 예로 들 수 있다. 마지막으로 지식은 컨설팅에 사용되는 모든 지식을 포괄하는 특성으로 경영일반, 조직 관리, 전문 분야에 관한 지식 등을 포함한다.

### 2.3 의뢰기업 프로젝트 매니저의 역량

의뢰기업 프로젝트 매니저는 컨설팅 의뢰기업 구성원으로 컨설턴트와 함께 컨설팅 프로젝트를 이끄는 중심적인 인물이다. 의뢰기업 프로젝트 매니저의 능력은 프로젝트 관리로부터 유추할 수 있다. 프로젝트 관리란 정해진 기간에 기술, 비용, 일정에 관한 목표를 달성하기 위해 프로젝트를 계획하고 조직, 통제하는 것이다<sup>17</sup>. 이러한 프로젝트 관리는 프로젝트를 이끄는 의뢰기업 프로젝트 매니저의 업무이다. 즉 의뢰기

업 프로젝트 매니저의 핵심 역량은 프로젝트 관리 능력이다. 프로젝트 관리 능력은 프로젝트의 범위, 일정, 원가, 품질, 위험, 구매 관리 등 프로젝트를 성공적으로 끝내기 위한 관리 활동과 관련된 역량으로 프로젝트 관리 영역 각각의 세부 활동계획과 관리 활동의 최종 책임자로서의 역량을 말한다<sup>15</sup>.

컨설턴트는 의뢰기업 측 직원들로 구성된 프로젝트 팀의 도움을 받으며 함께 컨설팅 프로젝트를 진행한다<sup>11,30</sup>. 컨설턴트는 컨설팅 과정에서 프로젝트 팀에게 다양한 형태의 업무 협조를 구하고 이에 부응하여 의뢰기업 측 프로젝트 팀은 프로젝트 매니저를 주축으로 컨설턴트를 돕는다. 이러한 관계에서 의뢰기업 프로젝트 매니저의 협조 태도도 의뢰기업 프로젝트 매니저의 역량 중 하나임을 짐작할 수 있다. 이해관계자 간 협조 태도가 프로젝트 성과와 관련이 있다는 사실은 기존에 많이 연구가 이뤄졌다. Druskat은 어떠한 팀이 우수한 성과를 얻는 데 필요한 팀원의 역량으로 외부의 다른 팀과 관계 구축능력을 언급하였다. 팀원 간의 협력은 물론 다른 외부의 팀과 상호 간의 이해와 통합된 노력을 통해 협력을 끌어내는 것도 팀원의 역량이고 이에 따라 유효한 팀 성과가 나타난다고 하였다<sup>9</sup>. Margerison은 외부 조직이나 집단과의 대외 협조 및 통합 능력을 비롯하여 총 9가지의 능력을 팀 역량으로 제시하였다<sup>24</sup>. 선행 연구들로 미루어 보면 의뢰기업 프로젝트 매니저는 성공적인 컨설팅을 위해 컨설팅 프로젝트의 동반자인 컨설턴트에게 호의적인 태도, 협력을 제공해야 한다. 따라서 컨설턴트에 대한 협조 태도는 의뢰기업 소속인 프로젝트 매니저의 핵심 역량 중 하나로 정의될 수 있다.

컨설턴트가 자신의 지식을 전달하는 입장이라면, 의뢰기업 프로젝트 매니저는 이 지식을 수용하는 입장이다<sup>21,31</sup>. 그러므로 의뢰기업 프로젝트 매니저가 컨설턴트의 지식을 효율적으로 이해하거나 수용하는 정도, 요컨대 컨설팅 지식을 이해하는 정도가 의뢰기업 프로젝트 매니저의 역량일 것이다. 지식이해와 관련된 연구는 지식흡수능력에서 출발한다. 지식흡수능력은 전달되는 지식의 중요성, 가치를 인지하는 지식 수용자의 능력을 뜻한다<sup>7</sup>. 넓게 보면, 지식흡수능력은 전달되는 지식을 받아들이는데 필요한 지식 수용자의 지식 용량으로 이해할 수도 있다<sup>21</sup>. 기존 연구들을 살펴보면 지식흡수능력은 지식전달에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타나 있다<sup>9,14</sup>. 지식의 전문성이 강할수록 지식 수용자는 어려움을 겪게 된다. 따라서 지식 수용자의 지식흡수능력에 따라 원활한 지식전달이 가능하고 결국 성공적인 프로젝트 성과를 얻을 수

있다<sup>21)</sup>.

### 2.4 의뢰기업의 조직 특성

최고경영층의 지원은 BSC 구축, 정보시스템의 도입, 컨설팅의 성과에 영향을 미치는 주요 요인으로 널리 인식됐다<sup>1),18)</sup>. 특히 기업의 변화 정도가 클수록 최고경영층의 지원은 더욱 중요하게 작용한다. 조직 변화에 대한 최고경영자의 강력한 의지와 지원이 뒷받침되지 않는다면 조직 내 이해관계자들의 갈등이 유발되고 심각한 내부 저항에 부딪히게 되어 정보시스템의 구축이 실패할 가능성이 커진다. 새로운 기법이나 시스템을 기업이나 조직에 도입하는 과정에서는 기존 구성원들의 저항에 부딪히게 된다<sup>26)</sup>. 기존 구성원들은 새로운 기법이나 시스템의 도입으로 인한 혼란과 위협으로부터 자신들을 보호하기 위한 제동장치로서 방어적인 자세를 취하게 되는데 이때 새로운 변화에 반대하거나 방해하는 장벽은 개인, 그룹, 그룹간 그리고 조직적인 수준에서 나타난다.

조직혁신은 분명히 생산성 및 노동의 질적 향상을 가져온다<sup>2)</sup>. 그러나 경영자와 종업원들 사이의 자발적 수용이나 합의가 이루어질 장치가 없는 상태에서 새로운 경영 혁신을 시행하게 되면 장기적으로 종업원들의 직무 소외 문제가 야기되고 직무몰입이나 조직 애착의 수준을 저하하며 여러 가지 부정적 결과를 초래하게 된다<sup>16)</sup>. 역으로 말하면 조직 변화는 조직구성원의 이해와 신뢰 그리고 조직성과의 향상이라는 전제하에 진행되어야 성과를 끌어낼 수 있는 것이다<sup>18)</sup>. 따라서 조직구성원의 변화에 대한 태도, 즉 변화를 이해하고 수용하려는 정도도 비즈니스 컨설팅의 성공적인 수행에 중요한 요인으로 작용할 것이다. 또한, 이를 확장해 보면 조직구성원의 변화 수용력은 컨설턴트의 역량과 의뢰기업 프로젝트 매니저의 역량이 컨설팅 프로젝트에서 잘 발휘될 수 있도록 돕는 역할을 할 것으로 예측할 수 있다.

### 2.5 컨설팅 성과

컨설팅 성과란 주어진 예산과 정해진 개발 기간 내에서, 개발 목적을 이루는 것으로 정의된다<sup>1),5),18)</sup>. 컨설팅 성과를 프로세스 성과와 산출물 성과로 구분하기도 한다<sup>27)</sup>. 프로세스에 대한 성과연구는 프로젝트 과정인 프로세스 관점에 중점을 두고서 비용, 시간, 목표품질 달성 등을 측정하는 개념으로써 주로 프로젝트 수행절차가 적절하게 수행되었는지에 초점을 맞춘다. 반면 프로젝트 산출물에 대한 성과연구는 프로젝트를 통한 최종 산출물의 품질에 중점을 둔다. 프로젝

트의 성과 측정을 위해 PMBOK의 개념을 인용하기도 한다<sup>15)</sup>. Park et al.은 전자적 아키텍처 구축의 성과 측정을 위해 산출물의 완성 정도와 당초 기획했던 목적의 부합 정도로 나눠 측정하였다<sup>28)</sup>. 이러한 연구들은 컨설팅의 최종 결과가 RFP(Request for Proposal)에 부합될수록 컨설팅이 성공했다고 평가한다.

## III. 연구 설계

### 3.1 연구 모형 및 가설 설정

비즈니스 컨설팅 프로젝트를 이끌어가는 핵심 구성원은 컨설팅사에서 파견한 컨설턴트와 의뢰기업 소속 이면서 프로젝트 진행자로 참여하는 의뢰기업 프로젝트 매니저이다. 컨설턴트와 의뢰기업 프로젝트 매니저는 컨설팅 프로젝트를 진행을 위하여 자주 미팅을 하고 의견을 조율하여 다른 이해관계자에게 전파한다. 이들의 활동과 역량에 따라 컨설팅 프로젝트의 성공 여부가 결정될 수 있다<sup>8)</sup>. 특히 업무 진행자의 역량은 행위의 원인이나 예측요소로 볼 수 있으므로 성과 요인으로 고려할 수 있다. 또한, 우수한 성과를 위해서는 구성원의 기술, 지식, 개인적 특질과 같은 역량이 중요한 요소이며, 기업의 경쟁력과 기업 내 관리자 등의 역량과 밀접한 관계가 있다<sup>20)</sup>.

의뢰기업의 조직 특성은 조직 내에서 이루어지는 업무 성과와 밀접한 관련을 지니고 있다. 리더십, 종업원의 참여도, 동기부여, 조직 몰입, 경영층의 지원 등 여러 조직 특성들과 업무 성과 간의 관계가 입증되었다<sup>2),16),26),31)</sup>. 컨설팅 프로젝트는 조직 업무부터 구조까지 조직 내 많은 부분에 변화를 준다. 즉 의뢰기업의 컨설팅 프로젝트에 외부의 컨설팅사가 함께 참여할 뿐이지 컨설팅 프로젝트가 의뢰기업의 중요한 업무라는 사실에는 변화가 없다. 그러므로 컨설팅 프로젝트의 성과에도 조직적인 특성이 많이 반영될 것을 유추해볼 수 있다. 여러 조직 특성 중 경영층의 지원은 크게 BSC구축, 정보시스템 도입과 같은 기업 혁신에 영향을 주는 요인으로 자주 고려되었다<sup>31)</sup>. 또한, 조직구성원이 조직의 변화를 이해하고 신뢰하며, 수용하려는 정도인 변화수용력도 중요한 조직 특성이다<sup>16)</sup>. 변화 수용 정도에 따라 조직의 변화에 조직구성원들의 자발적 참여와 합의가 일어날 수 있으며 컨설팅 성과와 밀접한 관련을 가진다. 의뢰기업 경영층의 지원 및 조직구성원의 변화 수용력과 컨설팅 성과와의 관계를 확장해 보면, 이 두 특성에 따라 컨설팅 성과에 영향을 주기도 하지만, 컨설턴트의 역량과 의뢰기업 프로젝트 매니저의 역량이 컨설팅 프로젝트에서

잘 발휘될 수 있도록 돕는 역할도 할 것이다<sup>31)</sup>.

앞의 연구들을 종합하여 수립한 연구 가설은 다음과 같으며, [그림 1]의 연구 모형을 제안한다.

- H1-1 컨설턴트의 역량인 컨설팅 능력(CCAB)이 좋을수록 컨설팅 완성도(CC)는 향상될 것이다.
- H1-2 컨설턴트의 역량인 컨설팅 자세(CCAT)가 좋을수록 컨설팅 완성도(CC)는 향상될 것이다.
- H1-3 컨설턴트의 역량인 컨설팅 지식(CCKN)이 좋을수록 컨설팅 완성도(CC)는 향상될 것이다.
- H2-1 의뢰기업 프로젝트 매니저의 프로젝트 관리 능력(CPAB)이 좋을수록 컨설팅 완성도(CC)는 향상될 것이다.
- H2-2 의뢰기업 프로젝트 매니저의 참여 자세(CPAT)가 좋을수록 컨설팅 완성도(CC)는 향상될 것이다.
- H2-3 의뢰기업 프로젝트 매니저의 컨설팅 이해도(CCAC)가 좋을수록 컨설팅 완성도(CC)는 향상될 것이다.
- H3-1 의뢰기업 경영층지원(CMS)에 따라 컨설턴트 역량이 컨설팅 완성도(CC)에 미치는 영향은 달라질 것이다.
- H3-2 의뢰기업 경영층 지원(CMS)에 따라 의뢰기업 프로젝트 매니저 역량이 컨설팅 완성도(CC)에 미

치는 영향은 달라질 것이다.

H4-1 의뢰기업 변화수용력(CRC)에 따라 컨설턴트 역량이 컨설팅 완성도(CC)에 미치는 영향은 달라질 것이다.

H4-2 의뢰기업 변화수용력(CRC)에 따라 의뢰기업 프로젝트 매니저 역량이 컨설팅 완성도(CC)에 미치는 영향은 달라질 것이다.

### 3.2 변수의 조작적 정의

컨설턴트의 능력(ability)은 “컨설팅 업무 수행에 필요한 정보 수집 및 분석 능력과 의뢰기업의 문제 진단 및 대안 제시 능력”으로 설명될 수 있다<sup>4,11)</sup>. 이러한 정의에 따라 컨설턴트의 역량 중 하나인 컨설팅 능력을 측정하였다. 비즈니스 컨설팅은 전문 능력과 지식이 요구되는 분야이기 때문에 컨설턴트가 의도한다면 과장된 결과물이나 부당한 대가 요구 등 비윤리적 행동을 취할 수도 있고 정확한 컨설팅 정보를 의뢰기업 측에 전달하지 않을 수 있다<sup>21)</sup>. 그러므로 컨설턴트의 윤리적인 행동, 책임감은 컨설팅 과정에서 중요하다. 본 연구에서는 컨설턴트의 컨설팅 자세를 “컨설턴트가 컨설팅 수행 시 지켜야 할 윤리적인 행동과 책임”으로 정의하였다. 개인의 역량을 구성하는 내적 특성 중 하나인 지식은 업무를 적합하게 수행하기 위해 요구되는 특정 분야에 대해 가지고 있는 내용 및 정보를 일컫는다<sup>3)</sup>. 컨설턴트도 컨설팅 수행을 위하여 컨설팅 분야 및 경영 전반에 관한 지식이 요구된다<sup>4,11)</sup>. 따라서 컨설턴트의 컨설팅 지식을 “컨설팅에 필요한 경영 전반에 걸친 지식부터 전문 분야의 지식 및 분석에 필요한 지식”으로 정의하고 측정을 위하여 다음과 같은 문항을 사용하였다.

프로젝트 매니저는 정해진 기간에 기술, 비용 일정에 관한 목표를 달성하기 위해 프로젝트를 계획하고 조직 및 통제를 한다<sup>17)</sup>. 이러한 업무를 프로젝트 관리라 하며 프로젝트 관리 능력이 프로젝트 매니저의 핵심 역량이라 할 수 있다<sup>15)</sup>. 의뢰기업 소속이면서 컨설팅 프로젝트에 참여하는 프로젝트 매니저에게도 프로젝트 관리 능력이 요구된다. 컨설팅 프로젝트의 다른 팀원들과 효율적으로 커뮤니케이션 하고 업무 할당, 계획 수립 등 많은 업무를 프로젝트 매니저가 수행한다. 따라서 의뢰기업 프로젝트 매니저의 역량 중 하나인 프로젝트 관리 능력을 “프로젝트 수행에 필요한 프로젝트 매니저의 인적 자원, 물적 자원 관리 능력”으로 정의하였다.

기존 연구들을 살펴보면 팀 단위로 움직이는 프로젝트 내에서 서로 간에 협조하는 태도, 외부 조직이나

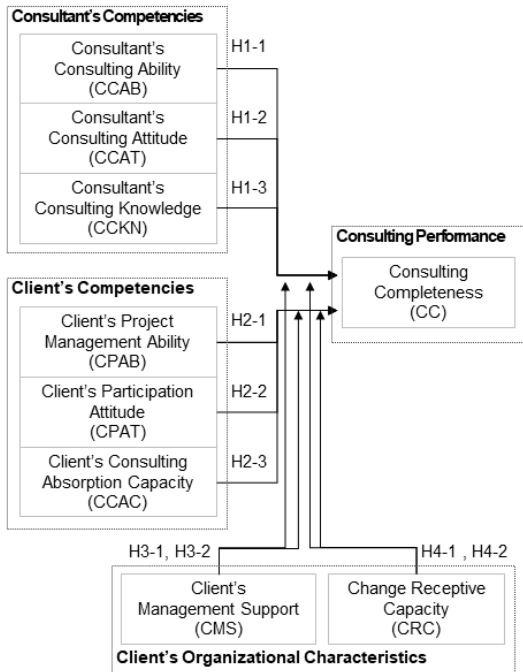


그림 1. 연구 모형  
Fig. 1. The Research Model

집단과의 대외 협조 능력, 통합 능력, 친밀함, 응집성 등으로 팀 프로젝트에 참여하는 팀원들의 자세를 정의하였다<sup>18,21,24</sup>. 이를 바탕으로 프로젝트 매니저의 참여 자세를 “효율적인 컨설팅을 위해 컨설턴트를 지원하는 태도”로 정의하였다. 의뢰기업 프로젝트 매니저는 컨설턴트의 컨설팅에 관한 전문지식들을 받아들이는 수용자의 입장이<sup>21,31</sup>. 따라서 수용자로서는 지식의 중요성, 가치를 인지하는 지식흡수능력에 따라 지식이해 정도가 달라진다<sup>7,9,14</sup>. 지식흡수능력에 관한 선행 연구들을 근간으로 하여 프로젝트 매니저의 역량 중 하나인 컨설팅 이해도를 “컨설팅 산출물, 용어, 프로세스에 관한 지식과 이에 대한 이해 정도”로 정의하였다.

조직의 성공적인 변화나 혁신을 위해서는 경영층의 지원이 필요하다는 사실은 기존 연구들을 통해 자주 거론되고 입증되었다<sup>12,31</sup>. 본 연구에서도 기존의 연구들을 바탕으로 컨설팅을 의뢰한 기업의 경영층 지원을 “컨설팅 프로젝트 진행에 대한 의뢰기업 경영층의 지원과 관심”으로 정의하였다. BSC 구축, 정보시스템 도입과 같은 새로운 시스템, 기법의 도입은 기존 구성원들에 반발을 유발한다<sup>26</sup>. 따라서 조직구성원이 변화를 받아들이는 태도나 정도가 조직의 변혁에 영향을 준다고 하였다. 이 연구들과 유사하게 본 연구에서는 의뢰기업의 조직 특성인 변화수용력을 “의뢰기업 구성원이 조직 변화를 받아들이는 정도”로 정의하였다.

프로젝트 성과를 측정하기 위해서 성과물의 완성도를 측정하고 궁극적으로는 프로젝트 성과를 측정하게 된다. 그리고 산출물의 완성도를 측정하기 위해 당초 계획했던 목표에 부합하는 정도를 사용하기도 한다<sup>28</sup>. 본 연구에서는 컨설팅 완성도를 “의뢰기업의 요구사항 및 계획한 예산, 비용, 인력, 범위 내에서 달성 정도”로 정의하였다.

#### IV. 자료 분석

##### 4.1 자료 수집

본 연구는 실증 분석을 위해 설문 조사를 실시하였다. 한국경영기술지도사회에 소속되어 비즈니스 컨설턴트로 활동하는 회원들을 표본 프레임으로 설정하였다. 한국경영기술지도사회는 1986년 국내 최초로 설립된 컨설턴트 협회로 중소기업청 산하단체이다. 15,000여 명의 국내 최대 컨설턴트 협회이며 경영지도사 양성과정, 자격시험 등을 주관하고 있다<sup>23</sup>. 이 표본 프레임 중에서 무작위로 컨설턴트 회원을 추출

하여 e-mail과 직접 대면 설문 조사를 시행하였다. 회수된 설문 응답 수는 172개지만 이 중 결측값이 있거나 불성실하게 응답한 설문은 제거하고 최종 분석에는 162개의 설문 응답을 사용하였다.

##### 4.2 연구 모형의 적합성 검증

가설 검증에 앞서서 타당성 검증을 위하여 요인 분석을 실시하였다. 주성분 분석을 활용하였고 회전방식

표 1. 타당성 및 신뢰성 검증 - 컨설턴트 역량

Table 1. The test of validity and reliability - consultant's competencies

Factor	Item	Factor loading			Cronbach's $\alpha$
CCAB	1	0.802	0.271	0.321	0.958
	2	0.877	0.199	0.287	
	3	0.851	0.189	0.350	
	4	0.837	0.148	0.312	
	5	0.740	0.228	0.436	
	6	0.747	0.178	0.469	
CCAT	1	0.377	0.320	0.746	0.907
	2	0.407	0.086	0.708	
	3	0.282	-0.012	0.822	
	4	0.356	0.301	0.758	
	5	0.319	0.230	0.723	
CCKN	1	0.192	0.894	0.092	0.903
	2	0.204	0.828	0.083	
	3	0.335	0.623	0.182	
	4	0.175	0.889	0.219	
	5	0.016	0.884	0.139	
Eigen Value		4.781	3.955	3.761	
Variable Proportion(%)		29.884	24.716	23.509	

표 2. 타당성 및 신뢰성 검증 - 의뢰기업의 역량

Table 2. The test of validity and reliability - client's competencies

Factor	Item	Factor loading			Cronbach's $\alpha$
CPAB	1	0.762	0.375	0.229	0.956
	2	0.816	0.183	0.271	
	3	0.793	0.275	0.266	
	4	0.879	0.136	0.267	
	5	0.846	0.219	0.333	
	6	0.838	0.113	0.318	
	7	0.809	0.141	0.290	
CPAT	1	0.462	0.288	0.669	0.895
	2	0.386	0.336	0.753	
	3	0.388	0.229	0.773	
	4	0.300	0.316	0.795	
	5	0.342	0.325	0.743	
CCAC	1	0.209	0.650	0.232	0.933
	2	0.280	0.793	0.209	
	3	0.166	0.833	0.261	
	4	0.147	0.858	0.275	
	5	0.116	0.790	0.141	
Eigen Value		5.627	3.910	3.622	
Variable Proportion(%)		33.098	23.003	21.308	

은 Varimax에 의한 직각회전 방법을 사용하였다. 요인은 Eigen value가 1.0을 넘는 요인만 채택하였으며 factor loading value는 0.5 이상인 경우를 유의한 것으로 판단하였다<sup>[13]</sup>. 신뢰성 검증을 위해 Cronbach's alpha 계수를 활용하였으며 0.7 이상일 경우 척도에 신뢰성이 존재하는 것으로 판단하였다<sup>[13]</sup>. 타당성, 신뢰성 분석 결과는 [표 1~4]와 같으며, 타당성, 신뢰성이 존재하는 것으로 나타났다.

표 3. 타당성 및 신뢰성 검증 - 의뢰기업의 조직적 특성  
Table 3. The test of validity and reliability - client's organizational characteristics

Factor	Item	Factor loading		Cronbach's α
CMS	1	0.817	0.309	0.930
	2	0.872	0.271	
	3	0.821	0.404	
	4	0.781	0.340	
	5	0.837	0.294	
CRC	1	0.344	0.889	0.948
	2	0.336	0.875	
	3	0.335	0.903	
Eigen Value		3.756	2.905	
Variable Proportion(%)		46.951	36.315	

표 4. 타당성 및 신뢰성 검증 - 컨설팅 성과  
Table 4. The test of validity and reliability - consulting performance

Factor	Item	Factor loading		Cronbach's α
CC	1	0.907		0.932
	2	0.902		
	3	0.898		
	4	0.873		
	5	0.791		
	6	0.820		
Eigen Value		4.501		
Variable Proportion(%)		75.019		

### 4.3 상관관계 분석

가설 검증을 위한 본 분석인 회귀분석에 앞서서 전체 요인들의 연관성을 파악하기 위하여 상관관계 분석을 시행하였다. 상관계수는 Pearson 계수를 사용하였고 상관분석 결과는 [표 5]와 같다. 모든 독립변수, 조절 변수가 매개 변수인 컨설팅 완성도와 통계적으로 유의한 상관관계를 보였다.

### 4.4 회귀분석을 통한 요인 간 인과관계 분석

상관관계 분석을 통하여 컨설턴트 역량과 컨설팅 완성도 간 관련성에 대한 가능성을 살펴보았지만, 컨

표 5. 상관분석  
Table 5. Correlation analysis

	CCAB	CCAT	CCKN	CPAB	CPAT	CCAC	CMS	CRC
CCAT	.471**							
CCKN	.763**	.442**						
CPAB	.229**	.225**	.324**					
CPAT	.265**	.206**	.259**	.495**				
CCAC	.291**	.283**	.380**	.731**	.629**			
CMS	.235**	.225**	.261**	.460**	.695**	.524**		
CRC	.029	.062	.189°	.598**	.532**	.570**	.671**	
CC	.487**	.477**	.376**	.293**	.410**	.402**	.394**	.201*

Significance level: \* < .05 \*\* < .01 \*\*\* < .001

설턴트 역량의 구성요인인 컨설팅 능력, 자세, 지식이 컨설팅 완성도에 미치는 영향을 보다 명확하게 규명하기 위하여 다중 회귀분석을 시행하였다. 컨설턴트 역량의 세 구성요인인 컨설팅 능력, 자세, 지식을 독립변수로 두고 컨설팅 완성도를 종속변수로 하는 다중회귀분석을 하였으며 결과는 [표 6]과 같다.

분석 결과를 보면 설명력이 30%나 되므로 컨설팅 완성도를 설명하는 데 있어서 컨설턴트 역량이 중요하다는 사실을 알 수 있다. 우선 컨설턴트의 세 가지 역량별로 영향을 살펴보면 컨설팅 지식을 제외하고 컨설팅 능력과 자세는 윗부분에서 언급한 상관분석 결과와 같이 컨설팅 능력과 컨설팅 자세는 컨설팅 완성도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에 컨설팅 지식은 컨설팅 완성도와 상관관계가 있음에도 불구하고 유의한 결과가 나타나지 않았다. 이 결과대로라면 컨설팅 지식은 컨설팅 성과에 아무 영향이 없는 것 같다. 하지만 컨설팅 지식과 컨설팅 능력의 상관계수는 매우 높다. 이러한 상관계수들로 미루어 볼 때 컨설팅 지식은 직접 컨설팅 완성도에 영향을 주기보다는 컨설팅 능력을 거쳐 컨설팅 완성도에 영향을 줄 것으로 짐작할 수 있다.

표 6. 컨설턴트 역량과 의뢰기업 역량의 영향  
Table 6. The effect of consultant's competencies and clients's competencies

	Independent Variable	β	Adj-R <sup>2</sup>	F
H1-1	CCAB	.374***	.304	24.441***
H1-2	CCAT	.324***		
H1-3	CCKN	-.052		
H2-1	CPAB	-.021	.203	13.411***
H2-2	CPAT	.262**		
H2-3	CCAC	.253*		

Significance level: \* < .05 \*\* < .01 \*\*\* < .001

중속변수인 컨설팅 완성도에 대한 독립변수의 영향 정도를 비교해 보면 컨설턴트의 컨설팅 능력 > 컨설턴트의 컨설팅 자세로 나타났다. 컨설팅 프로젝트를 주도하는 컨설턴트의 컨설팅 능력이 그 어떤 능력들보다 중요하다. 그렇지만 이에 못지않게 컨설턴트가 컨설팅에 임하는 자세도 성공적인 컨설팅에 중요한 역할을 한다는 사실을 알 수 있다. 따라서 가설 1-1, 가설 1-2는 지지된다.

컨설턴트 역량과 마찬가지로 상관분석을 통해 의뢰기업 프로젝트 매니저 역량도 컨설팅 완성도와 관련이 있는 것으로 나타났다. 의뢰기업 프로젝트 매니저 역량과 컨설팅 완성도 간의 관계를 보다 심도 있게 검증하기 위해 다중 회귀분석을 실시하였다. 의뢰기업 프로젝트 매니저 역량의 세 구성요인인 프로젝트 관리능력, 참여 자세, 컨설팅 이해를 독립변수로 두고 컨설팅 완성도를 종속변수로 하는 다중 회귀분석을 하였다.

[표 6]의 분석 결과를 보면 설명력은 20%로 컨설턴트 역량의 설명력(30%)과 비교하였을 때 보다 낮은 수치이다. 컨설팅 완성도를 설명하기 위해서는 컨설턴트 역량이 의뢰기업 프로젝트 매니저의 역량에 비해 중요하다는 사실을 알 수 있다. 의뢰기업 프로젝트 매니저 역량 중에서는 참여 자세와 컨설팅 이해도가 컨설팅 완성도에 긍정적인 영향을 주었다. 일반적으로 프로젝트의 리더가 의뢰기업 프로젝트 매니저라면 컨설팅 프로젝트에서는 실질적인 리더가 컨설턴트이다. 그러므로 프로젝트 매니저의 프로젝트 관리 능력이 컨설팅 완성도에 영향이 없는 것으로 나타났다. 단, 의뢰기업 프로젝트 매니저의 비중이 큰 컨설팅 프로젝트에서는 의뢰기업 프로젝트 매니저의 프로젝트 관리 능력도 컨설팅 완성도와 관련이 깊을 것으로 예측된다.

프로젝트 매니저의 프로젝트 참여 자세, 컨설팅 이해도는 컨설팅 완성도에 비슷한 영향을 주었다. 이 두 역량 모두 컨설팅 완성도에 긍정적인 영향을 주었으므로 성공적인 컨설팅을 위해서는 컨설턴트 역량 못지않게 의뢰기업 프로젝트 매니저 역량도 중요하다. 따라서 가설 2-2, 가설 2-3은 지지된다.

컨설턴트 및 프로젝트 매니저 역량과 컨설팅 완성도의 관계에서 의뢰 조직의 특성 중 하나인 경영층 지원의 조절 효과를 분석하기 위해 Cohen and Cohen에 의해 제시된 계층적 회귀분석을 사용하였다<sup>6)</sup>. 계층적 회귀분석은 단계적으로 독립변수를 추가하여 회귀분석을 시행하는 분석방법으로 독립변수의 추가로 발생하는 설명력의 증가분이 유의한지에 따라 추가된 독

립변수의 유의성을 판단한다. 최종 단계에서 조절변수를 삽입함으로써 조절 효과의 유의성을 판단할 수 있다. 또한 조절변수의 효과를 측정하기 위해서 독립변수와 조절변수를 곱한 값을 독립변수로 추가하고 이 변수가 종속변수에 유의한 영향을 미치는지 측정하는 방법도 있다<sup>19)</sup>. 본 연구에서는 두 방법을 모두 사용하여 조절 효과를 분석하였다.

[표 7]에 제시되어있는 것처럼 총 두 단계의 계층적 다중회귀분석을 실행하였다. 첫 단계에서는 역량만 독립변수로 하여 회귀분석을 시행하였고, 두 번째 단계에서는 조절 효과를 분석하기 위한 변수와 첫 단계의 독립변수와 곱한 값을 독립변수에 추가하여 회귀분석을 하였다. 컨설턴트와 의뢰기업 프로젝트 매니저 역량은 총 여섯 요인으로 정의되었으나 이 중 네 요인(컨설턴트의 컨설팅 능력과 컨설팅 자세, 의뢰기업 프로젝트 매니저의 참여 자세와 컨설팅 이해도)만 컨설팅 완성도에 유의한 영향을 보였으므로 이 네 요인만 취하여 요인별로 조절변수와 함께 회귀분석을 실시하였다.

분석 결과, 경영층 지원은 컨설턴트의 컨설팅 능력과 자세, 의뢰기업 프로젝트 매니저의 컨설팅 이해도가 컨설팅 완성도에 미치는 영향을 조절하고 있다. 즉 컨설턴트의 컨설팅 능력과 자세, 의뢰기업 프로젝트 매니저의 컨설팅 이해도는 의뢰기업 경영층의 지원에 따라 컨설팅 완성도에 다른 정도의 영향을 주게 된다. 조절 효과를 더 자세히 파악하기 위해 도식화 하였다.

[그림 2]는 경영층 지원에 따라 컨설턴트의 컨설팅 능력이 컨설팅 완성도에 주는 영향이 어떻게 다른지를 그래프로 표현하였다. 두 그래프의 기울기를 비교

표 7. 의뢰기업 경영층 지원의 조절 효과  
Table 7. The moderate effect of client's management support

	Step	Independent Variable	Adj-R2	F	Adj-R2 Change	Moderate Variable β
H4-1	1	CCAB	.237	49.687***	.066***	.376***
	2	CCAB, CCAB x CMS	.303	34.493***		
	1	CCAT	.228	47.179***	.074***	.349***
	2	CCAT, CCAT x CMS	.302	34.382***		
H4-2	1	CPAT	.168	32.401***	.020	.331
	2	CPAT, CPAT x CMS	.188	18.398***		
	1	CCAC	.162	30.883***	.049**	.418**
	2	CCAC, CCAC x CMS	.211	21.253***		

Significance level: \* < .05 \*\* < .01 \*\*\* < .001



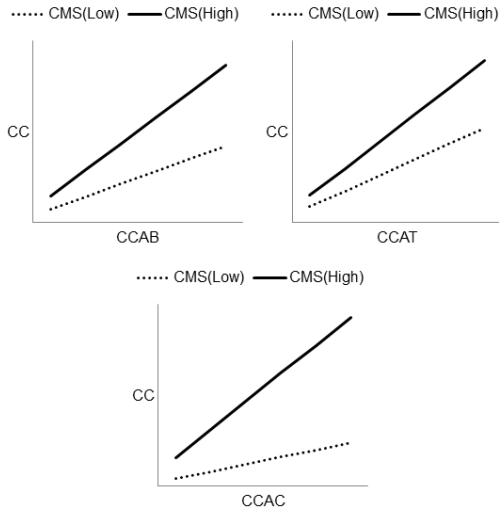


그림 2. 의뢰기업 경영층 지원의 조절 효과  
Fig. 2. The moderate effect of client's management support

해 보면 경영층 지원이 강할 경우의 기울기가 약할 경우의 기울기보다 가팔랐다. 해석하면, 경영층 지원이 강할수록 컨설팅 능력이 컨설팅 완성도에 주는 정(+)의 영향은 커진다.

이와 마찬가지로 컨설턴트의 컨설팅 지식, 의뢰기업 프로젝트 매니저의 컨설팅 이해도가 컨설팅 완성도에 미치는 영향은 의뢰기업의 경영층 지원에 따라 달라졌다. 두 역량 모두 경영층 지원이 강할수록 컨설팅 완성도에 더욱 많은 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3-1은 지지되고, 가설 3-2는 의뢰기업 프로젝트 매니저의 컨설팅 이해도에 대한 경영층 지원의 조절 효과만 유의하였으므로 부분적으로 지지된다. 성공적인 비즈니스 컨설팅을 위해서는 컨설턴트의 뛰어난 컨설팅 능력과 혁신적인 자세가 중요하고 여기서 의뢰기업 경영층의 강력한 지원이 바탕이 되면 컨설턴트의 역량이 더욱 빛을 발휘함을 알 수 있다. 또한 의뢰기업 프로젝트 매니저의 컨설팅 이해도가 완성도 높은 컨설팅을 끌어내기 위해서는 경영층의 지원이 뒷받침되어야 한다.

계속하여 조직 특성 중 하나인 변화 수용력에 따른 컨설턴트 역량, 의뢰기업 프로젝트 매니저 역량과 컨설팅 완성도 간의 관계 변화를 검증하였다. 경영층 지원의 조절 효과 분석과 같이 계속하여 Cohen and Cohen이 제시한 계층적 회귀분석을 사용하였다<sup>6)</sup>. 이번에도 컨설턴트와 의뢰기업 프로젝트 매니저의 역량 중 컨설팅 완성도에 유의한 영향을 주는 네 요인만 취

표 8. 의뢰기업 변화 수용력의 조절 효과  
Table 8. The moderate effect of client's change receptive capacity

	Step	Independent Variable	Adj-R <sup>2</sup>	F	Adj-R <sup>2</sup> Change	Moderate Variable β
H5-1	1	CCAB	.237	49.687***	.019*	.168*
	2	CCAB, CCAB x CRC	.256	27.366***		
	1	CCAT	.228	47.179***	.020*	.161*
	2	CCAT, CCAT x CRC	.248	26.151***		
H5-2	1	CPAT	.168	32.401***	.000	-.020
	2	CPAT, CPAT x CRC	.169	16.114***		
	1	CCAC	.162	30.883***	.000	.020
	2	CCAC, CCAC x CRC	.162	15.357***		

Significance level: \* < .05 \*\* < .01 \*\*\* < .001

하여 각 요인 별로 변화 수용력의 조절 효과를 분석하였다. 의뢰 기업이 변화와 혁신을 호의적으로 받아들이는 정도를 뜻하는 변화 수용력의 조절 효과 분석 결과를 [표 8]로 정리하였다. 분석 결과를 살펴보면, R2 변화량과 독립변수와 조절변수의 곱이 유의한 경우는 독립변수가 컨설팅 능력과 컨설팅 자세인 경우였다. 따라서 의뢰조직의 변화 수용력에 따라 컨설턴트의 컨설팅 능력과 자세가 컨설팅 완성도에 미치는 영향이 달라진다고 주장할 수 있다.

[그림 3]은 의뢰기업의 변화수용력에 따라 컨설턴트의 컨설팅 능력과 컨설팅 자세가 컨설팅 완성도에 주는 영향의 변화를 그래프로 표현한 것이다. 의뢰기업의 변화수용력이 클수록 컨설팅 능력은 컨설팅 완성도에 많은 영향을 미치게 된다. 마찬가지로 변화수용력이 클수록 컨설턴트의 컨설팅 자세가 컨설팅 완성도에 미치는 영향은 커졌다.

결론적으로 컨설턴트 역량은 의뢰기업의 변화수용

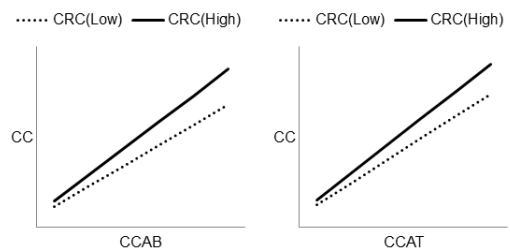


그림 3. 의뢰기업 변화 수용력의 조절 효과  
Fig. 3. The Moderate Effect of Client's Change Receptive Capacity

력이 작을 경우에 비해 클 경우 완성도 높은 컨설팅에 기여하는 정도가 더욱 커지게 된다. 따라서 가설 4-1은 지지된다. 경영층지원 정도가 높아야 컨설턴트의 역량이 잘 발휘될 수 있는 것처럼 의뢰기업의 변화수용력도 높을수록 컨설턴트 자신의 역량을 가지고 양질의 컨설팅을 진행할 수 있을 것이다.

의뢰기업 프로젝트 매니저의 역량(참여 자세, 컨설팅 이해도)이 컨설팅 완성도에 주는 영향은 의뢰기업의 변화수용력과 별 다른 관계가 없는 것으로 나타났다. 추측컨대, 경영층 지원의 경우는 관계가 있었지만 변화수용력의 영향이 무관하게 나온 결과는 변수의 개념이 중첩되었기 때문이다. 변화수용력은 의뢰기업 구성원이 지니는 특성으로 의뢰기업에 직원인 프로젝트 매니저의 특성이기도 하다. 이 때문에 의뢰기업 프로젝트 매니저의 역량과 의뢰기업 변화수용력의 의미가 많은 부분 겹쳐서 유효한 분석이 이뤄지지 않았을 가능성이 존재한다.

## V. 결 론

본 연구는 경쟁력 있는 IT 기업 양성을 위한 컨설팅의 성공적인 수행에 필요한 요인들을 탐색하고 분석하였다. 중요 요인들로 컨설팅 프로젝트의 핵심적인 진행자인 컨설턴트와 의뢰기업 프로젝트 매니저의 역량 및 의뢰기업 특성을 정의하였다. 그리고 이러한 요인들이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 아울러 의뢰기업의 조직 특성을 조절 변수로 고려하여 이들 변수가 컨설턴트 및 의뢰기업 프로젝트 매니저의 역량과 컨설팅 성과 간의 관계에 미치는 영향을 알아보았다.

컨설턴트는 전문적인 지식과 능력을 바탕으로 의뢰인의 문제를 해결해주고 도와주는 전문직업인으로 갖추어야 할 자격요건이 까다롭다. 이러한 자격요건, 다시 말해 필요한 역량들로 컨설팅 지식, 컨설팅 능력, 컨설팅 자세의 세 가지 범주를 고려하였다. 또한 컨설팅의 또 다른 핵심 진행자인 의뢰기업 컨설팅 프로젝트 매니저의 역량을 지식, 능력, 자세 관점으로 정리하였다.

컨설턴트의 역량은 컨설팅 완성도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 컨설턴트의 컨설팅 능력, 컨설팅 자세는 컨설팅 결과와 밀접한 관련을 갖고 있었다. 이 중 컨설팅 능력은 완성도 높은 결과를 얻기 위해 컨설턴트에게 가장 중요한 자격요건이었으며 업무 성과에는 업무 능력이 가장 중요할 것이라는 일반적인 통념이 입증되었다. 그리고 컨설턴트의 컨설팅

능력 못지않게 컨설팅 자세도 컨설팅 성과에 중요하게 작용하였다. 비즈니스 컨설팅은 프로젝트 전반에 걸쳐 컨설턴트에게 부여된 권한과 임무가 크므로 윤리적인 의식이나 태도와 같은 컨설팅 자세가 더욱 중요하기 때문이다. 컨설팅 지식은 컨설팅 완성도에 유의한 영향이 없는 것으로 나타났다. 그러나 컨설팅 능력과 매우 높은 상관도를 보이는 것으로 미루어 보아 컨설팅 능력은 컨설팅 지식을 수반하고 나아가 컨설팅 완성도를 높이는 연관 관계를 짐작해 볼 수 있다. 추후에 컨설턴트의 역량을 보다 세분화하여 세부 역량 간의 상호 관계를 파악하는 연구가 가능할 것이다.

의뢰기업 컨설팅 프로젝트 매니저 역량 중 일부 특성들이 컨설팅 결과의 완성도에 긍정적인 영향을 주었다. 의뢰기업 프로젝트 매니저의 컨설팅 이해도, 참여 자세가 컨설팅 결과의 완성도와 관련이 있었다. 세 역량 중 프로젝트 관리 능력의 영향 유의하지 않은 것을 눈여겨 볼만하다. 의뢰기업 측에서 컨설팅 프로젝트에 참여하는 여러 명의 팀원을 관리하는 것은 프로젝트 매니저에게 매우 중요하다. 그러나 컨설팅 프로젝트에서는 의뢰기업 프로젝트 매니저 보다는 컨설팅 전문가인 컨설턴트에게 프로젝트 진행의 중심이 더욱 있다. 의뢰기업 프로젝트 매니저도 많은 부분을 협상하고 의사결정을 진행하지만 컨설턴트가 제시하는 방향에 능동적이기보다는 수동적인 면이 크다. 따라서 의뢰기업 프로젝트 매니저 스스로의 프로젝트 관리 능력도 중요하지만 컨설팅을 이해할 수 있는 지식과 컨설턴트와 협조하는 자세가 더욱 중요시되는 것은 어찌 보면 당연하다.

끝으로, 컨설팅 참여자의 역량과 컨설팅 성과 간 관계에서 의뢰기업 조직 특성의 조절 효과를 검증하였다. 의뢰기업 경영층의 지원과 조직의 변화 수용력이 높을수록 컨설팅 결과의 완성도를 높이는 데 컨설턴트의 컨설팅 능력과 컨설팅 자세의 중요성이 증가하였다. 즉 성공적인 컨설팅을 위해서는 컨설턴트의 컨설팅 능력과 자세가 중요하고 이 두 역량이 보다 효율적으로 발휘되기 위해서는 의뢰기업의 적극적인 경영층 지원이 필요하다. 의뢰기업 조직구성원의 호의적인 변화수용력도 이와 마찬가지로이다. 컨설턴트의 부단한 노력과 뛰어난 역량은 기업의 협조와 지원을 축대로 하여 더욱 큰 가치를 만든다는 사실을 상기시켜준다.

## References

- [1] Y. S. Bae and Y. J. Ahn, "The effect of consultant competency on the performance of

- management consulting: moderating effect of the characteristics of consulting firm and client firm,” *J. Korea Service Management Soc.*, vol. 14, no. 3, pp. 25-40, Sep. 2013.
- [2] D. Bunce and M. A. West, “Stress management and innovation interventions at work,” *Human Relations*, vol. 49, no. 2, pp. 209-232, Feb. 1996.
- [3] P. H. Cheney, D. P. Hale, and G. M. Kasper, “Knowledge, skills and abilities of information systems professionals: Past, Present, and Future,” *Information & Management*, vol. 19, no. 4, pp. 237-247, Nov. 1990.
- [4] Y. D. Cho, *Business Consulting Services*, Namdu Books, 2005.
- [5] F. Ciampi, *Exploring knowledge creation pathways in advanced management consulting*, Information Age Publishing, pp. 3-39, 2009.
- [6] J. Cohen, P. Cohen, S. G. West, and L. S. Aiken, *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for The Behavioral Science*, Routledge, 2002.
- [7] W. M. Cohen and D. A. Levinthal, “Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation,” *Administrative Sci. Quart.*, vol. 35, no. 1, pp. 128-152, Mar. 1990.
- [8] W. H. DeLone and E. R. McLean, “The delone and mclean model of information systems success: a ten-year update,” *J. Management Inf. Syst.*, vol. 19, no. 4, pp. 9-30, Apr. 2003.
- [9] V. U. Druskat, “A team competency study of self-managed manufacturing teams,” Boston University, 1996.
- [10] C. S. Galbraith, “Transferring core manufacturing technologies in high technology firms,” *California Management Rev.*, vol. 32, no. 4, pp. 56-70, Jul. 1990.
- [11] G. Y. Gim, M. S. Kim, C. U. Lee, and Y. H. Lee, *Understanding and Application on Business Consulting Services*, Cheongram, 2008.
- [12] L. E. Greiner, “Evolution and revolution as organizations grow,” *Harvard Business Rev.*, May-June, pp. 37-46, Jun. 1998.
- [13] J. E. Hair, R. L. Tatham, R. E. Anderson, and W. Black, *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, 1998.
- [14] G. Hamel, “Competition for competence and inter-Partner learning within international strategic alliances,” *Strategic Management J.*, vol. 12, no. S1, pp. 83-103, 1991.
- [15] Y. O. Han, “The effects of project managers’ competency on project performance,” Graduate School of International Commerce and Regional Economy Soongsil University, 2008.
- [16] R. N. Kanungo, “Measurement of job and work involvement,” *J. Appl. Psychol.*, vol. 67, no. 3, pp. 341-349, 1982.
- [17] H. Kerzner, *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, Wiley, 2013.
- [18] M. J. Kim, “A study on consultant competency and consulting performance affecting management performance by members in organization,” *Korean Rev. of Corporation Management*, vol. 8, no. 2, pp. 231-255, 2017.
- [19] T. G. Kim, *U-Can Regression Analysis*, Human and Welfare, 2006.
- [20] A. W. King, S. W. Fowler, and C. P. Zeithaml, “Managing organizational competencies for competitive advantage: the middle-management edge,” *Academy of Management Executive*, vol. 15, no. 2, pp. 95-106, May 2001.
- [21] D. G. Ko, L. J. Kirsch, and W. R. King, “Antecedents of knowledge transfer from consultants to clients in enterprise system implementations,” *MIS Quart.*, vol. 29, no. 1, pp. 59-85, Mar. 2005.
- [22] Korea Economic Research Institute, *Innovative economic scale future economic power as a unicon company*(2018), Apr. 10, 2018, <http://www.keri.org>.
- [23] Korea Government Certified Consultant Association, *Consulting Field*(2018), May 25, 2018, <https://www.kmtca.or.kr>.

- [24] C. Margerison, "Team competencies," *Team Performance Management: An Int. J.*, vol. 7, no. 7/8, pp. 117-122, 2001.
- [25] R. D. McLachlin, "Factors for consulting engagement success," *Management Decision*, vol. 37, no. 5, pp. 394-402, 1999.
- [26] C. P. Neck, "Thought self leadership: a self-regulatory approach towards overcoming resistance to organizational change," *The Int. J. Organizational Anal.*, vol. 4, no. 2, pp. 202-216, 1996.
- [27] S. R. Nidumolu, "Standardization, requirements uncertainty and software project performance," *Inf. and Management*, vol. 31, no. 3, pp. 135-150, Dec. 1996.
- [28] B. S. Park, K. S. Yang, and H. S. Kim, "A study on the risk factors for successful enterprise architecture implementation," *J. Korea Soc. IT Serv.*, vol. 5, no. 3, pp. 1-23, 2006.
- [29] M. Rynning, "Successful consulting with small and medium-sized vs large clients: meeting the needs of the client?," *Int. Small Business J.: Researching Entrepreneurship*, vol. 11, no. 1, pp. 47-60, Oct. 1992.
- [30] E. H. Schein, "The concept of "client" from a process consultation perspective: a guide for change agents," *J. Organizational Change Management*, vol. 10, no. 3, pp. 202-216, Feb. 1997.
- [31] S. G. Song, "The Influence of knowledge transfer factors on the knowledge transfer and effects of BSC," *J. Business Res.*, vol. 23, no. 2, pp. 277-301, 2007.
- [32] A. P. O. Williams and S. Woodward, *The Competitive Consultant: A Client-oriented Approach for achieving Superior Performance*, Palgrave Macmillan, 1994.

**윤 성 환 (Sung-hwan Yoon)**



2007년 2월: 숭실대학교 컴퓨터학 학사 졸업  
2009년 2월: 숭실대학교 경영학 석사 졸업  
2018년 2월: 숭실대학교 경영학 박사 수료

<관심분야> Business Consulting, Business Model, Product Service System(PSS)

**이 정 재 (Jung-Jae Lee)**



2000년 2월~2013년 2월: 한국저작권위원회 팀장  
2011년 2월: 숭실대학교 경영학 박사 졸업

<관심분야> Business Consulting, Business Model, Copyright, Contents