

# 복합운송주선업 물류관리자의 자격요건에 관한 연구\*

An Empirical Assessment of Competency Requirements for Logistics Managers of  
Freight Forwarding Companies

김진수(Jin-Su Kim)

제1저자, 유니코로지스틱스(주)

홍 의(Eui Hong)

교신저자, 광운대학교 동북아통상학부 부교수

## 목 차

I. 서론	V. 결론
II. 문헌연구	참고문헌
III. 자격요건항목 도출 및 분류	Abstract
IV. 조사방법 및 분석결과	

## 국문초록

본 연구는 복합운송주선업에 종사하는 물류관리자들이 갖추어야 할 기술 및 자격요건이 무엇인지 파악하고, 기업 내 각 자격요건들의 관리수준을 파악하기 위해 복합운송업체들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 선행연구와 전문가집단과의 토의를 거쳐 자격요건 항목들을 추출하여 4개 그룹(물류공통, 물류전략, 물류운영, 물류기술)로 분류하였고, 추출된 항목들을 평가하기 위해 신뢰성, 요인분석, IPA(Importance-Performance Analysis)분석을 실시하였다.

분석결과, 첫째, 복합운송주선업 물류관리자의 자격요건들 중, 고객지향성, 책임감, 의사결정능력, 의사소통능력, 물류전체프로세스 이해 등이 중요한 것으로 밝혀졌다. 둘째, 항목별 관리수준은 복잡, 성실성, 외국어구사능력, 성취지향성, 고객 지향성 순으로 나타났다. 셋째, 자격요건들의 중요도와 관리수준을 비교한 결과, 복잡, 성실성, 외국어구사능력, 성취지향성, 학력수준, 문서작성 능력 등이 중요도에 비해 비중 있게 관리되고 있음을 알 수 있었다. 넷째, 의사소통능력, 물류원가 수익성분석, 물류컨설팅, 프레젠테이션, 다양한 업무파악능력 등은 그 중요도에 비해 상대적으로 낮은 수준의 관리를 받고 있는 것으로 나타났다. 따라서 향후 이 항목들을 배양할 수 있도록 물류관리자들을 독려해야 할 것으로 생각한다.

본 연구의 결과는 복합운송주선업에 근무하는 물류관리자 뿐 아니라 향후 복합운송주선업계로 진출하기를 희망하는 미래의 물류인, 물류를 전공하는 학생들, 이들을 지도하는 학자들 그리고 복합운송주선업에 진출을 계획하는 기업에게 유용한 정보가 될 것이라고 사료된다.

**주제어** : 물류관리자의 자격요건, 복합운송주선업, IPA

\* 본 연구는 2012년도 광운대학교 교내연구비 지원에 의해 수행되었음

## I. 서론

기업경영의 글로벌화가 확산되고 세계경제의 블록화가 촉진됨에 따라 다국적기업들은 전 세계를 무대로 원자재 및 부품조달은 물론, 제품의 조립과 가공 및 생산과 판매에 이르는 모든 활동을 거점기반으로 수행하는 경영체계를 구축하고 있다. 이에 따라 물류 또한 경제 권역별로 글로벌 거점 물류체계로 변화하고 있다. 글로벌 시장경쟁에서 기업은 급변하는 소비자의 요구에 부응하기 위해 소비자가 요구하는 제품을 필요한 시기와 장소에 공급하는 시스템을 구축하는 것이 매우 중요하게 되었고, 이러한 요구에 부응하기 위해 고도화된 물류시스템 하에서 업무를 수행할 수 있는 물류전문인력의 수요 역시 지속적으로 증가하고 있다.

물류는 끊임없는 시스템적 사고와 혁신 그리고 새로운 분야에 대한 개척이 요구되는 분야이다. 물류체계의 효율성을 향상시키기 위해서는 물류수요를 효과적으로 처리할 수 있는 인프라의 구비, 시스템의 활용, 관련제도의 뒷받침 등 다양한 조건들이 충족되어야 하겠지만, 무엇보다 이러한 계획을 수립하고 통제 및 실행할 수 있는 숙련된 전문인력의 확보가 중요하다고 할 수 있다.

특히 경기침체와 해외 대형 복합운송주선업체의 국내 진출 등으로 경쟁이 심화되고 현 시점에서, 상대적으로 규모가 영세하고 국제경쟁력이 열세인 국내 복합운송주선업체들은 경쟁력 제고와 수익증진을 위해 서비스를 강화하지 않을 수 없는 실정이다. 고객만족을 통한 경쟁우위를 확보하기 위해서는 복합운송주선에 종사하는 물류관리자의 자질을 향상시키는 것이 무엇보다 중요한 과제이다.

2011년 9월 관세청에서 발표한 수출입물류통계<sup>1)</sup>를 보면 2010년 국내 화물운송주선업체의 수는 2000년 대비 2배로 늘어난 2,210개로 집계되었고, 취급물동량 또한 2배로 증가한 것으로 조사되었다. 하지만 상위 20%의 업체들이 전체 취급물량의 80% 가량을 처리하고 있어 파레토 법칙이 지배하고 있으며, 업계 내 물동량경쟁이 매우 치열한 것으로 밝혀졌다. 정운성(2006)<sup>2)</sup>에 따르면 우리나라의 복합운송주선업은 1960년대 중반부터 본격화 되었는데, 초기에 단순 대리점업무를 수행하여 양적인 측면에서 비약적인 성장을 이룬 것은 사실이지만 21세기 동북아지역의 물류중심 국가로 성장하기 위해서는 업무관리자의 전문성 향상이 필수적이라고 주장하였다.

1) 관세청 수출입 물류통계, "수출입 물류 Report," 2011, pp 32-33.

2) 정운성, "수출입통관 원활화를 위한 프레임트 포워더의 발전 방안에 관한 연구," 인하대학교 석사학위논문, 2006, pp. 83.

결국, 우리나라가 동북아 물류중심국으로서의 도약을 확고히 하고, 물류경쟁력을 향상시키기 위해서는 복합운송주선업의 물류업무를 정확하게 파악하고 필요한 기술요건을 갖추고 있는 관리자의 역할이 무엇보다 중요하다.

이에 본 연구는 국가의 물류경쟁력을 높이기 위해 필요한 복합운송주선업체의 물류관리자 자격요건을 파악하고, 더 나아가 실제로 복합운송주선업체의 관리자들이 그러한 항목들을 얼마나 중요하게 관리하고 있는지 실증분석 하고자 한다. 그 결과를 바탕으로 복합운송주선업 물류인적자원의 경쟁력강화를 위한 방법을 제안하고 기업 내 물류관리자를 위한 교육프로그램을 구축하거나, 기존의 프로그램을 개선하는 데에도 도움을 주고자 한다.

## II. 문헌연구

### 1. 복합운송인의 의의

복합운송인<sup>3)</sup>은 자기 또는 자신의 대리인을 통해 복합운송계약을 체결하고 송화인이나 복합운송에 관여하는 운송인의 대리인이나 또는 그러한 사람으로서가 아닌 운송의 주체자로서 행위를 하며 계약이행에 관한 책임을 지는 사람을 말한다.<sup>4)</sup> 복합운송인으로서 국제복합운송 서비스를 제공할 수 있는 주체자는 운송수단의 보유에 따라 운송인(Carrier)과 운송주선인(Freight Forwarder)으로 분류된다.<sup>5)</sup> 프레이트 포워드(Freight Forwarder)<sup>6)</sup>란 국내 및 해외에서도 그 개념이 명확하게 통일되어 있지는 않지만, 영어로는 Forwarder, Forwarding Agent, Freight Promotor, Foreign Freight Forwarder, Shipping & Forwarding Agent, Shipping Agent 등으로 표기되고, 국문으로는 운송주선인, 국제운송주선인, 복합운송인, 복합운송주선인 등으로 불린다. 일반적으로는 직접 운송수단을 보유하지 않은 채 고객을 위해 화물운송을 주선하거나 운송행위를 하는 자로, 화주와 운송인 사이에서 각각 운송인과 화주의 기능을 수행한다. (옥선종 외 2002)<sup>7)</sup>

3) 복합운송인에 대하여 복합운송조약안(TCM)에서는 Combined Transport Operator(CTO), 유엔 국제복합운송조약에서는 Multimodal Transport Operator(MTO), 그리고 미국에서는 Intermodal Transport Operator(ITO)로 부르고 있다.

4) 복합운송인의 개념을 성문법상 명확하게 규정하고 있는 것은 유엔국제복합운송조약(United Nations Convention on International Multimodal Transport of Goods) 제 1조2항의 정의조항이다.

5) 추창엽, 전개논문, pp.14-15.

6) Freight Forwarder의 사전적 해석은 “운송을 위탁한 고객을 대리하여 화주의 화물을 통관, 입출고, 집하, 환적 또는 배달 등의 서비스를 제공하여 화주가 요구하는 목적지까지 안전하고 신속하게 운송하는 자” 라고 정의되고 있다.

7) 옥선종 · 김웅진 · 박영태 · 전형구, 『화물운송론』, 경록채널, 2002. pp.241

## 2. 복합운송주선업 관련 선행연구

이정세(1999)는 복합운송주선업의 정보인프라 수준과 성과에 관한 연구에서 복합운송주선업의 특성상 전 운송구간을 통제하여야 하기 때문에 정보시스템의 구축과 효율적인 활용이 중요한 요소라고 설명하였으며, 정확하고 체계적인 정보인프라의 구축을 통해 경쟁업체와 차별화된 서비스를 제공해야 한다고 주장하였다.<sup>8)</sup> Rondinelli and Berry(2000)<sup>9)</sup>의 연구에서는 세계경제가 글로벌화 되고 물류시스템과 운송시스템이 통합됨에 따라 복합운송서비스를 요구하는 소비자들이 급증할 것이라 예상하였으며 복합운송을 실현할 수 있는 주요 인프라의 확충과 환경보호를 위한 지원 등 활성화 방안을 주장하였다.

이제홍(2000)은 복합운송주선업체의 고객서비스만족도 평가분석에서 외국인투자 운송업체들이 운송무역장벽의 완화에 따라 국내에 진입하였고, 그 결과 국내업체들과의 경쟁이 불가피해졌으므로 그들과의 경쟁에서 우위를 점하기 위해서는 복합운송주선업의 서비스수준을 향상시킬 수 있는 핵심요소를 파악하여 강화할 필요성이 있다고 강조하였다.<sup>10)</sup>

박영근과 공덕암(2005)<sup>11)</sup>은 국제해상운송업의 물류경쟁력 영향요인에 관한 연구에서 글로벌 경제블록 간 무역이 확산되면서 국가 간의 해상운송서비스가 이전과는 다른 양상으로 진행되고 있는 상황에서, 국내 해운업체들은 글로벌 제휴 선사들과 비교해 볼 때 서비스향상에 필요한 자동화, 전문화, 대형화가 뒤처지고 있음을 지적하면서 해상운송업의 물류경쟁력에 영향을 미치는 요인을 파악하여 물류경쟁력 제고를 위한 시사점을 제시하였다.

조갑진(2006)은 복합운송주선업의 문제점과 향후 발전방향에 관한 연구에서 우리나라 복합운송주선업의 발전 장애요인을 복합운송주선업자들의 입장에서 분석했는데, 주된 요인으로 대기기업의 자체운송시스템구축과 통관업에 대한 진출을 불허하는 문제점을 꼽았으며, 이를 해결하기 위해 관리인력의 전문화, 종합정보시스템 구축 그리고 해외 네트워크 확대를 제안하였다.<sup>12)</sup>

이학승(2007)<sup>13)</sup>은 복합운송의 물류경쟁력강화 방안에 관한 연구에서 종합물류정보망 강화를 주장하는 동시에 통관에 관한 국내법령의 개정을 촉구하였으며, 안청홍 등(2007)<sup>14)</sup>은 국

8) 이정세, “복합운송주선업의 정보 인프라 수준과 성과에 관한 연구”, 『통상정보연구』제1권 제2호, 1999, pp.167-181.

9) Rondinelli, D. and Berry, M. “Multimodal Transportation, Logistics and The Environment : Managing Interaction in a Global Economy”, *European Management Journal*, Vol.18, No.4, 2000, pp. 398-410

10) 이제홍, “운송주선업의 정보화 혁신성과 화주의 운송서비스 수용성역 관한 실증연구”, 『무역학회지』제3권 제4호, 2006, pp.153-178

11) 박영근·공덕암, “국제해상운송업의 물류경쟁력 영향요인”, 『한국항만경제학회지』제21권 제1호, 2005, pp.45-58

12) 조갑진, “한국복합운송주선업의 발전 장애요인에 관한 연구”, 『한국국제통상학회지』제21권 제3호, 2006, pp.53-73

13) 이학승, “복합운송의 물류경쟁력 강화를 위한 실천적 방안”, 『통상정보연구』제9권 제2호, 2007, pp.285-303

14) 안청홍·신한원·최영로, “국제물류기업의 서비스지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구”, 『한국해운물류

제물류기업의 서비스지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구에서 복합운송주선업체의 서비스지향성이 종업원의 만족에 미치는 영향과 종업원의 만족이 기업의 재무성과와 고객만족에 미치는 영향을 분석함으로써 복합운송주선업체의 경쟁력 제고를 위한 방안을 제시하였다.

Krajewska and Kopfer(2009)<sup>15)</sup>는 복합운송주선업체에 대한 수요가 증가함에 따라 운송계약의 당사자 수가 증가하여 기존 방식에 비해 수송이 복잡해지는 문제점으로 지적하였으며, 이를 해결하기 위해 기업의 내·외부적인 정보시스템을 적극적으로 활용해야 한다고 주장하였다.

Tongzon(2009)은 항만선택에 있어 복합운송주선업체가 미치는 영향을 분석하였는데 화물운송인의 경우 해당 항만의 효율성에 따라 항만을 선택을 하는 경향이 강한 것으로 나타났다. 따라서, 항만의 발전과 활성화를 달성하기 위하여 항만의 효율성을 향상시키는 것이 가장 중요하다고 강조하였다.<sup>16)</sup>

진형인(2010)<sup>17)</sup>은 한국과 지리적으로 가깝고 경제교류도 활발한 북중국과 인천을 중심으로 국제복합운송의 장·단점을 검토하고 이를 활성화 하는 방안을 모색하였다. 그는 한국과 중국의 물류체계 변화와, 인천을 거점으로 하는 한·중 국제복합운송 활성화방안에 관한 연구를 진행 하였는데, 특히 수도권 지역에서 한·중 교역의 중심적인 역할을 담당할 체계를 갖추는 동시에 경쟁력 있는 복합운송서비스를 제공해야 한다고 주장하였다.

문종룡 등(2010)<sup>18)</sup>은 복합운송주선업체의 운영방안에 관한 연구에서 우리나라 화물자동차 운수사업의 종류를 구분하였고, 운영의 문제점들 중, 우선순위를 도출하여 정책방향과 시사점을 제시하였다.

권응과 노태무(2010)는 국제운송주선인의 관계몰입 결정요인과 운송서비스성과에 관한 연구에서 국제운송주선인의 증가와 난립에 따라 업체 간의 경쟁이 심화되고 있는데, 이는 더 나아가 원가경쟁의 심화와 국제운송주선인의 채산성악화라는 결과를 초래한다고 하였다. 업체 간의 지나친 경쟁을 타계하기 위해서는 각자가 독특하고 차별화된 서비스를 화주에게 제공해야 한다고 주장하였으며, 이러한 차별화된 서비스를 제공하기 위해서는 각자의 내부 업무프로세스를 정립하고 화주와의 유기적인 관계를 유지하는 것이 중요하다고 설명하였다.<sup>19)</sup>

학회지」제54권, 2007, pp.119-143

15) Krajewska, M. A. and Kopfer, H, "Transportation Planning in Freight Forwarding Company Tabu Search Algorithm for the Integrated Operational Transportation Planning Problem", *European Journal of Operational Research*, Vol.197, 2009, pp. 741-754.

16) Tongzon, J, "Port Choice and Freight Forwarder", *Transportation Research Part E*, Vol.45, 2009, pp. 186-195.

17) 진형인, "한중 물류체계의 변화와 인천거점 한중 국제복합운송 활성화방안", 『로지스틱스연구』제18권 제1호, 2010, pp.77-102

18) 문종룡·정현재·이태휘·김영환·여기태, "화물운송주선업체의 운영방안에 관한연구", 『한국항만경제학회지』제26권 제3호, 2010, pp.221-239

이상에서 살펴본 바와 같이 대부분의 복합운송주선업 관련 연구들은 운송업체들의 경쟁력 강화와 활성화방안에 집중하고 있어, 본 연구에서 다루고자 하는 복합운송주선업의 물류관리자 자격요건에 관한 연구는 찾아보기 힘들다는 것을 알 수 있다.

### 3. 물류관리자의 자격요건에 관한 선행 연구

많은 연구자들이 효율적인 물류관리자가 되기 위해서는 업무 간 통합과 자신의 업무 외에도 다양한 분야의 업무를 이해하고 있어야 한다고 주장하였다.<sup>20)</sup> 따라서 기업의 물류관리자는 단순히 물류업무뿐 아니라 기업전반을 거시적으로 그리고 세부적으로 파악할 필요가 있다. 본 연구에서는 이러한 물류관리자들의 자격요건에 관한 선행연구들을 검토함으로써 복합운송주선업의 물류관리자가 갖추어야 할 자격요건들에 관한 실증분석의 기반을 마련하고자 한다.

#### 1) 물류전문인력 양성 방안에 관한 연구

지금까지 많은 연구자들에 의해 효율적인 물류관리자가 되기 위해 갖추어야 할 관리자의 역량에 대한 연구가 진행되었는데, 이를 국내와 해외로 구분하여 살펴보면, 국내의 경우 대부분의 연구들이 물류인력 양성방안과 육성에 초점을 맞추고 있음을 알 수 있다. 송계의(2003)는 물류전문인력 양성을 위한 대학 교육과정개발에 관한 연구에서 물류전문인력 양성의 필요성과 국내와 해외(미국, 일본, 프랑스, 영국, 싱가포르, 네덜란드)의 물류전문인력 양성현황, 물류전문인력 수급현황을 제시하면서 국내의 물류전문인력 양성을 위해 Global standard에 걸맞는 물류전문 교육과정이 필요하다고 주장하였다.<sup>21)</sup>

정봉민(2003)은 국내 물류전문인력의 취업현황과 수급전망을 살펴보고, 국내의 물류전문인력 양성제도를 검토하기 위해 대학과 대학원에 개설된 물류관련 과목을 정리하는 동시에 해외(미국, 싱가포르, 네덜란드)의 교육과정 및 자격제도를 검토함으로써 국제적인 전문인력 양성방안을 제시하였다.<sup>22)</sup>

19) 권용·노태무, “국제운송주선인의 관계물입 결정요인과 운송서비스 성과에 관한 연구”, 『한국산업경제학회지』 제23권 제6호, 2010, pp.2811-2829

20) Bowersox, D.J., Closs, D.J., and Cooper, M.B., Supply Chain Logistics Management, New York: McGraw-Hill, 2007; Cooper, M.C., Lambert, D.M., and Pagh, J.D., “Supply Chain Management: More than a New Name for Logistics,” *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 8, No. 1, 1997, pp.1-14; Mentzer, J.T., Supply Chain Management, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2001.

21) 송계의, “물류전문인력 양성을 위한 대학교육과정 개발에 관한 연구”, 『물류학회지』 제13권 제2호, 2003, pp.181-200.

22) 정봉민, “물류전문인력의 효율적 확보방안”, 『해운물류』 제5호, 2003, pp.31-57.

이재원과 최성욱(2009)은 물류전문인력 양성과 고용연계 분석을 위한 시뮬레이션모델 개발 연구에서 물류시장의 확대에 따른 전문인력의 수요가 증가하고 있음을 강조하며 이를 양성하기 위한 노력들이 추진되고 있는 상황에서 해당 프로그램을 통해 배출된 전문인력들이 효율적으로 고용으로 연결될 수 있는 지원방안을 고찰하였다. 이들은 부산 지역을 대상으로 물류 전문교육을 받은 인력들이 실제로 물류기업에 채용될 수 있는 방법에 관해 연구한 결과, 현재 물류산업의 성장 및 고용연계를 위하여 거시적인 시각에서 전문인력 양성과 보급이 진행될 필요가 있고, 특히 현장중심의 교육프로그램이 매우 효과적일 것이라고 주장하였다.<sup>23)</sup>

권오경과 김상우(2002)는 물류분야교육과 인적자원개발의 방향 연구에서 국내 물류분야 인적자원 개발의 실태를 확인하기 위해 정부의 물류분야 인적자원 개발정책방향과 기업의 물류인력 수급실태, 그리고 물류관련 자격제도 및 교육 현황을 살펴보았다. 동시에 해외(미국, 싱가포르, 일본, 유럽)의 사례를 검토하여 향후 물류경쟁력 제고를 위한 인적자원 개발 방향을 제시하였다.<sup>24)</sup>

한철환(2005)의 우리나라 항만물류인력 수급전망과 육성방안에 관한 연구에서는 우리나라 항만물류 인력현황과 항만기능인력 육성실태를 살펴보았는데, 항만기능인력 육성의 문제점을 분석함으로써 향후 항만물류인력의 수요가 확대될 것으로 전망하고 신규로 소요될 인력의 충원을 위해 산학일체형 교육프로그램을 확대시켜야 한다고 주장하였다.<sup>25)</sup>

이춘의 등(2006)은 중국물류시장 진출을 위한 물류전문가 양성방안에 관한 연구에서 중국 전문 물류인력 양성의 필요성을 조사하고 현황을 분석하였는데, 물류전문인력을 물류기능 인력과 물류관리 전문인력으로 구분하고, 국내는 물론 해외(미국, 일본, 프랑스, 싱가포르)의 물류교육프로그램을 예로 들며 중국전문물류인력의 양성방안을 제시하였다.<sup>26)</sup>

## 2) 물류관리자 자격요건에 관한 연구

국내에도 물류관리자의 자격요건에 관한 선행연구들이 존재하는데, 다음과 같다. 안승범 등(2006)은 경인지역 물류인력 수요분석을 통한 물류인력 양성의 필요성과 물류인력 수급 방안을 연구하였다. 물류 기능인력이 갖추어야 할 소양으로 물류시설·장비·기기에 대한 이해, 직무만족 및 애사심, 물류기능에 대한 숙련도, 서비스정신, 학력수준, 팀워크 및 협동심을

23) 이재원·최성욱, “물류전문인력 양성과 고용 연계 분석을 위한 시뮬레이션 모델 개발”, 『한국 시스템다이내믹스 연구』, 제10권 제4호, 2009, pp.27-37.

24) 권오경·김상우, “물류분야 교육과 인적자원 개발의 방향”, 『로지스틱스연구』, 제110권 제2호, 2002, pp.71-94.

25) 한철환, “우리나라 항만물류인력 수급전망과 육성방안에 관한 연구”, 『물류학회지』, 제15권 제1호, 2005, pp.47-72.

26) 이춘의·김기평·전의천·김석민·최현주, “중국 물류시장 진출을 위한 물류전문인력 양성방안에 관한 연구”, 『조선대 지역개발연구』, 제1권 제2호, 2006, pp.1-23.

제시하였고, 물류관리 전문인력이 갖추어야 할 소양으로는 물류개념에 대한 이해, 물류 제기능의 통합과 조정에 필요한 물류프로세스에 대한 이해, 물류원가 분석능력, 수익성분석능력, 물류개선안 제시능력, 물류관리전략에 대한 이해능력, 기업전략 수립의 입안능력, 장기적 물류사업 전략입안능력 등 8가지를 제시하였다.<sup>27)</sup>

이호형과 김학민(2011)의 통관·물류인력의 수요와 핵심역량 분석 연구에서는 전문가조사를 통하여 통관 및 물류인력의 핵심역량을 커뮤니케이션능력, 무역실무지식, 제품·기술 및 지식, 글로벌매너 및 네트워킹, 해외시장의 이해, 갈등조정, 서비스정신 등 7가지로 정리하였다.<sup>28)</sup>

이재율 등(2007)은 3PL비즈니스를 성공적으로 수행하기 위해 물류기업이 갖추어야 할 요소로 물류컨설팅능력, 3PL서비스현장 운영능력, 물류인프라활용 및 네트워크구축능력, 정보시스템 운영능력, 커뮤니케이션능력 등 5가지를 제시하였다.<sup>29)</sup>

박진석과 하현구(2010)의 물류전문인력 교육 수요분석에서는 문헌조사를 통하여 물류관리자에게 요구되는 역량을 직무공통역량(성취지향성, 고객지향성, 창의적 사고와 혁신, 학습지향성, 커뮤니케이션, 프레젠테이션, 협상력, 기획력, 조직에 대한 헌신, 윤리의식)과, 리더십역량(비전제시, 전략적사고, 팀워크형성, 부하육성, 공정한 평가와 피드백, 자원의 확보와 배분, 내·외부 네트워킹, 솔선수범하는 추진력, 문제해결능력, 유연성), 그리고 전문역량(물류시설·장비·기기에 대한 이해, 물류 제 기능 간의 관계이해, 물류개념의 이해, 물류 전프로세스 파악능력, 물류원가에 대한 분석능력)으로 구분하여 실증분석 하였다.<sup>30)</sup>

구경모(2005)<sup>31)</sup>의 물류조직의 인력전문성과 수행능력에 대한 고찰에서는 국내의 종합물류기업을 대상으로 인력조직의 전문성, 업무수행능력에 대한 평가, 물류전문인력에 관한 교육관심도를 기준으로 외국계 기업과의 차이를 분석하여 국내 물류기업의 문제점과 개선방안을 제시하였다. 또한, 물류전문인력의 업무수행 능력에 관한 평가를 실시하였는데, 평가변수로 전략 및 계획수립과 관련한 항목(경영능력, 물류전략수립능력, 공급사슬관리 대응능력)과 영업 및 운영과 관련한 업무수행능력(물류비산정, 문제발견 및 개선해결) 그리고 부문 및 기능간 조정능력을 사용하였다.

해외연구를 살펴보면, Mangan 등(2001)<sup>32)</sup>은 물류관리자의 자격요건으로 의사소통기술, 인

27) 안승범·김진원·이원동, “경인지역 물류인력 수요분석”, 『물류학회지』제60권 제4호, 2006, pp75-76.

28) 이호형·김학민, “통관·물류인력의 수요와 핵심역량 분석”, 『관세학회지』제12권 제3호, 2011, p.102

29) 이재율·박영재·박찬익·이재원, “3PL 핵심성공요인이 화주의 3PL서비스 만족에 미치는 영향”, 『물류학회지』제17권 제4호, 2007, p.35

30) 박진석·하현구, “물류전문인력 교육 수요분석: 역량모델의 적용”, 『물류학회지』제120권 제2호, 2010, pp.54-56

31) 구경모, “물류조직의 인력전문성과 수행능력에 대한 고찰”, 『해운물류연구』제44권, 2005, p.100

32) Mangan, J., Gregory, O., and Lalwani, C., “Education, Training and the Role of Logistics Managers in Ireland,” *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 4, No. 3, 2001, pp.313-327.



적자원관리기술, 문제해결능력, 문제파악능력, 협상기술, 분석능력, 프로젝트메니지먼트능력, 컴퓨터사용기술 등 8가지를 강조하였다.

Dischinger 등(2006)<sup>33)</sup>은 물류관리자의 자격조건 중, 관리능력이나 물류능력 뿐 아니라 폭넓은 비즈니스지식의 함양이 공급망관리 전문가가 되기 위한 기본이자 핵심적인 요소라고 언급하였다.

McMahon 등(2007)의 연구에서는 물류관리자의 핵심역량을 프로젝트관리기술을 활용한 효율적인 자원활용과, 조직의 인적자원 활용을 통한 효율적인 업무흐름관리, 효과적인 정보기술활용, 의사결정능력, 물류프로세스의 이해력, 문서작성능력 등 6가지로 정리하였고,<sup>34)</sup> Daugherty(2000)<sup>35)</sup>는 물류분야의 책임관리자는 문제해결기술, 시간관리능력, 의사결정능력, 사회적 기술이 있어야 한다고 강조를 하였다.

Gammelgaard와 Larson(2001)은 물류관리자가 갖추어야할 자격요건으로 팀워크능력, 문제해결능력, 공급체인파악능력, 거시적 시각, 경청능력, 의사소통능력, 우선순위 선정능력, 동기부여능력, 다양한 업무파악능력, 리더십, 의사결정능력, 판단능력, 문서를 통한 의사소통능력, 시간관리능력, 자기통제능력, 그리고 변화에 대처하는 능력을 강조하였다.<sup>36)</sup> 이들은 각각의 항목을 다시 인적자원관리능력과 기술활용능력, 공급체인관리능력 등 크게 3개 그룹으로 분류했다. 이들의 분류는 앞서 연구된 Murphy와 Poist의 연구<sup>37)</sup>에서 제시된 분류방식과 그 맥을 같이하고 있다. Murphy와 Poist(1991)은 물류담당자가 갖추어야 할 능력으로 45개의 항목을 선정하였고, 물류책임자와 신입관리자를 구분하여 비즈니스능력, 물류능력, 관리능력을 비교하였다. 비즈니스 능력에서 물류책임자가 갖추어야 할 능력으로 공급망관리능력, 운송과 물류능력, 비즈니스윤리, 생산관리능력을, 그리고 신입관리자에게 요구되는 능력으로 비즈니스윤리, 공급망관리능력, 운송과 물류이해, 전자상거래이해 등을 순서대로 선정하였다. 물류능력의 비교에서는 물류책임자의 경우 고객서비스, 재고관리능력, 운송과 물동량 관리능력, 물류정보관리능력, 창고관리능력이 요구되는 반면, 신입관리자의 경우 운송과 물동량 관리능력, 물류정보관리능력, 고객서비스, 재고관리능력, 주문관리능력 등이 중요하다고 하였다. 마

33) Dischinger, John, David J. Closs, Cheri Speier, Eileen McCulloch, William Grenoble, and Donna Marshall "The Emerging Supply Chain Management Profession," *Supply Chain Management Review*, Vol. 10, No. 1, 2006, pp. 62-68.

34) McMahon, D., Periat, J.A., LeMay, S., and Carr, J., "Developing Competent Production Managers in Logistics," *The Journal of Global Business Issues*, Vol. 1, No. 2, 2007, pp.177-183.

35) Daugherty, "Maximizing the Human Capital Equation in Logistics : Education, Experience, and Skills", *Journal of Business Logistics*, Vol.25, No.1, 2000, pp.12-21

36) Gammelgaard, B., and Larson, P.D., "Logistics Skills and Competencies for Supply Chain Management," *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, No.2, 2001, pp.27-49.

37) Murphy, P.R. and Poist, R.F., "Skill Requirements of Senior-level Logistics Executives: An Empirical Assessment," *Journal of Business Logistics*, Vol. 12, No. 2, 1991, pp.73-94.

지막으로 관리능력비교에서 물류책임자는 동기부여능력, 성실성, 의사결정능력, 커뮤니케이션 등이 중요하고, 신입관리자의 경우에는 성실성, 동기부여, 자신감, 변화적응력 등이 요구된다고 보았다.

위 연구들이 제시하는 물류관리자의 자격요건을 표로 정리하면 다음의 <표 1>과 같다.

<표 1> 물류관리자의 자격요건에 관한 선행연구들

저자(년도)	자격요건
이호형·김학민 (2011)	커뮤니케이션 능력, 무역실무 지식, 제품·기술 지식, 글로벌 매너 및 네트워킹 해외 시장의 이해, 갈등 조정, 서비스 정신
박진석·하현구 (2010)	직무공통역량(성취지향성, 고객지향성, 창의적 사고와 혁신, 학습지향성, 커뮤니케이션, 프레젠테이션, 협상력, 기획력, 조직에 대한 헌신, 윤리의식), 리더십역량(비전 제시, 전략적사고, 팀위형성, 부하육성, 공정한 평가와 피드백, 자원의 확보와 배분, 내외부 네트워킹, 솔선수범한 추진력, 문제해결력, 유연성), 전문역량(물류시설·장비·기기에 대한 이해, 물류제기능 간의 관계 이해, 물류개념의 이해, 물류 전 프로세스 파악 능력, 물류원가에 대한 분석 능력)
이재율·박영재·박찬익·이재원 (2007)	물류컨설팅 능력, 3PL 서비스 현장 운영 능력, 물류인프라활용 및 네트워크 구축능력, 정보시스템 운영능력, 커뮤니케이션 능력
안승범·김진원·이원동 (2006)	1. 물류 기능 인력이 갖추어야 할 소양 (물류시설·장비·기기에 대한 이해, 직무에 대한 만족도 및 애사심, 물류 기능에 대한 숙련도, 서비스 정신, 학력수준, 팀워크 등 협동심) 2. 물류관리 전문인력이 갖추어야 할 소양 (물류개념에 대한 이해, 물류 제기능의 통합과 조정에 필요한 물류 전 프로세스에 대한 이해, 물류원가에 대한 분석 능력, 수익성 분석능력, 물류 개선안 제시 능력, 물류관리전략에 대한 이해 능력, 기업전략 수립의 입안능력, 장기적 물류사업 전략 입안능력)
구경모 (2005)	전략/계획수립과 관련한 항목(경영능력, 물류전략 수립능력, 공급사슬관리 대응능력)과 영업/운영과 관련한 업무수행능력(물류비산정, 문제발견 및 개선해결) 그리고 부문/기능간 조정능력
McMahon, Perriatt, LeMay, & Carr (2008)	물류관리자의 핵심역량을 프로젝트관리 기술 활용을 통한 효율적인 자원활용, 조직의 인적자원의 활용을 통한 효율적인 업무흐름관리, 효과적인 정보기술 활용기술, 의사결정 능력, 물류프로세스의 이해능력, 문서작성 능력
Dischinger et al. (2006)	관리능력, 물류전반 지식
Murphy & Poist (2006)	공급체인관리, 운송 및 물류, 영업윤리, 생산관리, 사업문서작성, 회계, 전자상거래 고객서비스, 재고관리, 운송과 물동량 관리능력, 물류정보관리, 주문관리 동기부여, 성실성, 의사결정능력, 대화기술, 자신감, 변화적응, 외국어
Daugherty	문제해결기술, 시간관리 능력, 의사결정 능력, 사회적 기술

저자(년도)	자격요건
(2004)	
Gammelgaard & Larson (2001)	팀워크능력, 문제해결능력, 공급체인파악능력, 거시적 시각, 경청능력, 의사소통능력, 우선순위 선정능력, 동기부여능력, 다양한 업무파악능력, 리더십, 의사결정능력, 판단능력, 문서를 통한 의사소통능력, 시간 관리능력, 자기통제능력, 그리고 변화에 대처하는 능력
Mangan, Gregory & Lalwani (2001)	의사소통기술, 인적자원관리기술, 문제해결능력, 문제파악능력, 협상기술, 분석능력, 프로젝트메니지먼트능력, 컴퓨터사용기술

### Ⅲ. 자격요건항목 도출 및 분류

본 연구는 복합운송주선업의 물류관리자들이 갖추어야 할 자격요건을 파악하는 것이 주목적이다. 박진석과 하현구(2010)<sup>38)</sup>의 연구에서 문헌조사를 통해 1차적으로 역량을 추출하고, 전문가의 도움을 받아 도출된 역량을 재도출한 것과 같이, 본 연구에서도 자격요건을 선정하기 위해 먼저 선행연구들을 바탕으로 81가지의 자격요건항목들을 도출하였고, 이를 다시 복합운송주선업에서 15년 이상 근무한 업계전문가 5명의 도움을 받아 복합운송주선업에서 요구되는 주요 항목들 위주로 33가지로 압축하였다.

그 다음 단계로는, 박진석과 하현구(2010)의 연구와, 홍의와 김진수(2011)<sup>39)</sup>의 연구에서 다수의 요인들을 그룹으로 분류함으로써 요인들의 개념을 종합하고 단순화하였던 것처럼, 위의 단계에서 도출된 33개 항목들을 4명의 학계 전문가들(물류 및 SCM전공 교수 2명과 연구소에서 물류를 전문으로 연구하는 박사 2명)의 도움을 받아 4개 그룹으로 분류하였다. 세부 그룹명 및 요인은 다음의 <표2>와 같다.

38) 박진석·하현구, 전제서, p.54.

39) 홍의·김진수, “중국진출 한국기업 물류관리자의 자격요건에 관한 연구”, 『통상정보연구』제13권, 제4호 2011, p.256

〈표 2〉 그룹별 물류관리자의 자격요건 항목

그룹명	항목	항목수
물류공통 역량	성실성, 책임감, 성취지향성, 협동심, 자기주장, 창의적 사고와 혁신, 의사소통능력, 의사결정능력, 리더십, 직무에 대한 만족도, 윤리의식	11
물류전략 역량	사업 전략 수립능력, 물류원가 수익성 분석능력, 국제물류의 이해, 물류 프로세스에 대한 이해, 다양한 업무과약 능력, 문제발견 및 개선능력, 해외시장의 이해	7
물류운영 역량	학습지향성, 물류컨설팅능력, 고객지향성, 내.외부의 인적자원활용, 업무 우선순위 선정능력, 출선수범하는 추진력, 변화에 대처하는 능력	7
물류기술 역량	프레젠테이션능력, 컴퓨터사용기술, 학력수준, 복장, 문서작성능력, 정보기술활용능력, 외국어구사능력, 물류법규에 대한 이해	8

마지막단계에서는 국내 복합운송주선업에 종사하는 임직원 및 담당직원들에게 물류전문인력이 갖추어야 할 자격요건에 관해 전화, 이메일, 팩스, 방문조사 등의 방법으로 설문조사를 실시하여 기술적 통계와 실증분석을 실시하였다.

## IV. 조사방법 및 분석결과

### 1. 조사방법

복합운송주선업에 종사하는 물류관리자의 자격요건이 무엇인지 파악하기 위해 2012년 3월 5일부터 4월 6일까지 설문조사를 실시하였다. 표본은 한국국제물류협회 회원사<sup>40)</sup>에 등록된 회원사를 대상으로 선정하였다. 설문응답의 객관성을 높이기 위해 해당 리스트에서 안내된 홈페이지를 방문하여 복합운송주선업을 하고 있는지 확인하였으며, 확인된 기업에 대해 해당 리스트에서 복합운송주선업 업무 담당자의 이메일 주소 및 연락처 정보를 확보하였고, 직접 그들과 통화하여 담당자의 이름과 연락처를 파악하였다. 연락처가 확보된 업체 위주로 이메일과 방문을 통하여 300통의 설문지를 발송 한 후, 가능하면 직접 통화를 하여 본 연구의 목적과 설문서의 문항내용을 설명하였다. 그 결과, 132부(44%)가 회수가 되었고, 설문지의 답이

40) <http://www.kiffa.or.kr/>

누락되거나 부적절한 응답을 포함한 4부를 제외한 128부(43%)를 본 연구에 사용하였다.

설문의 내용은 복합운송주선업의 물류관리자로서 가져야할 자격요건에 대한 33개 항목들의 중요도를 1부터 7까지 숫자로 표시하도록 구성하였으며, 또한 각 항목들에 대한 관리정도를 1부터 7까지 숫자로 표시하도록 하였다.

자격요건항목의 도출단계에서 언급하였듯이, 본 연구의 분석에 사용된 항목들은 전문가들에 의해 도출되었다고는 하나, 그 항목들을 네 그룹으로 분류하는 과정에서 주관적인 판단개입의 소지가 있다고 판단되어 각 그룹 간 상관관계를 확인하기 위해 요인분석을 실시하였다. 분석결과, 공통성이 0.5이하인 항목(윤리의식)과, 회전된 성분행렬에서 요인적재치가 0.5이하인 항목(변화에 대처하는 능력, 물류법규이해, 직무만족도, 리더십, 해외시장이해)들을 제거하였고, 신뢰성 검증을 통하여 설문응답의 일관성을 검증하였다. 그리고 IPA분석<sup>41)</sup>을 통해 물류관리자 자격요건의 중요도와 현재의 관리수준이 실제로 일치하는지 비교분석하였다.

## 2. 표본의 특성

응답업체들(128개)의 종업원 수를 살펴보면, 300명~1,000명인 기업이 전체의 37.9%로 가장 많았고, 100명~300명인 기업이 29%, 100명 미만인 기업이 19.3%, 1,000명이상인 기업이 13.8%, 무응답이 2.1%로 집계되었다. 표본 기업의 매출액 현황은 1,000억 원 이상이 가장 많은 41%를, 100억 원~1,000억 원인 기업이 35%, 50억 원~100억 원 미만이 16%, 50억 원 미만이 8%를 차지하고 있다. 응답자의 직급은 과장급이 37%로 가장 많았으며, 차장·부장급이 28%, 대리급이 22%, 사원급이 7%, 임원이상이 6% 순이었으며, 본 연구에서 알아보하고자 하는 물류관리자의 자격요건을 파악하는데 적합하다고 판단되는 과장급 이상의 응답비율이 71%로 연구에 적합한 분포를 보이고 있음을 알 수 있다.

## 3. 분석결과

### 1) 신뢰성과 타당성 분석

회수된 설문지를 분석하기 위해 설문지의 결과가 신뢰성과 타당성을 확보하고 있는지 평가하였다. 분석에 사용된 자격요건 항목들이 기존의 연구결과에서 제시하는 4개의 그룹으로

41) IPA (Importance-Performance Analysis)분석은 분석대상 항목에 대한 중요도(Importance)와 현재 수준(Performance)을 비교 분석하는 기법이다. 분석결과는 중요하면서 현재 수준이 높은 항목, 중요하지만 수준이 낮은 항목, 중요하지 않지만 현재 수준이 높은 항목, 중요하지 않고 수준도 낮은 항목의 4개의 그룹으로 나뉘어 제시된다.

분류됨에 있어서 통계적으로 타당한지 확인하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 신뢰성은 같은 의미를 지닌 항목에 대한 상관관계를 나타내는 크론바알파계수를 통해 평가하였다. 우선 KMO와 Bartlett의 검정을 통해 요인분석의 적합성을 판단한 후, 요인분석을 하였다. 그 결과는 다음의 <표 3>과 같다.

검정결과 KMO의 척도는 0.879로 기준치인 0.7 보다 높게 나타났으며, 구형성 검증에서도 항목들 간에 충분한 상관관계가 존재한다는 귀무가설이 유의확률 0.000의 수준에서 기각됨으로써, 전체 상관관계 행렬이 요인분석에 적합하다고 할 수 있다. 절대적인 기준은 없으나, 연구자들의 경험적 기준에 의하면 KMO값이 0.7 이상이면 표본은 적절하며 주요인분석을 수행하는데 문제가 없다고 판단할 수 있다.<sup>42)</sup>

<표 3> KMO와 Bartlett의 검정결과

표본적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 척도		0.879
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱	2228.411
	자유도	351
	유의확률	.000

탐색적 요인분석은 수집된 데이터 안에 어떠한 요인이 존재하고 있는지, 그리고 변수들 간에 존재하는 상호관계를 파악하여 이들 간에 공통적으로 존재하는 요인을 추출함으로써 데이터를 요약 분류하는 분석기법이다.<sup>43)</sup> 다시 말해, 탐색적 요인분석은 문항, 혹은 항목들 간에 상관관계가 높은 항목들끼리 아이젠값을 기준으로 하나의 요인으로 묶는 동시에 상호독립성을 유지하는지 확인하는 통계분석 방법이라고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서 제시하는 33개의 자격요건 항목들 간에 공통적으로 존재하는 요인, 즉 그룹을 추출하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하는 것은 타당하다고 할 수 있다.

요인분석의 결과, 항목들이 하나의 개념으로 설명되는 고유치, 즉 아이젠값이 1이상인 요인이 4개 도출되었다. 추출된 요인의 총 설명력은 경험적 기준치인 60%<sup>44)</sup>를 상회하는 65.54%로 양호한 설명수준을 보이고 있다. 그리고 추출된 요인들에 의해 각 항목들이 얼마나

42) Meyers, L.S., Gamst, G. and Guarino, A.J. Applied Multivariate Research: Design and Interpretation, SAGE Publications, London, 2006.

43) 이근희, 『사회과학연구방법론』, 법문사, 2001, p.604.

44) 전게서

설명되는지를 나타내는 공통성, 즉 communality는 모두 기준치인 0.5 이상으로 양호한 설명력을 갖는다고 할 수 있다.

〈표 4〉 요인분석 결과 및 신뢰도

그룹명	항목	성분				공통성	α
		1	2	3	4		
물류공통	성실성	.788	.233	.175	.073	.714	.871
	책임감	.747	.195	.272	.180	.756	
	성취지향성	.715	.130	.191	.261	.636	
	협동심	.667	.236	.042	.400	.763	
	자기주장	.666	.346	.059	-.094	.583	
	창의적사고와혁신	.624	.441	.202	.180	.763	
	의사소통능력	.606	.234	.210	-.147	.713	
	의사결정능력	.540	.176	.446	.025	.767	
물류전략	사업전략수립능력	.366	.748	.110	-.033	.607	.791
	물류원가수익성분석능력	.082	.659	.064	.295	.730	
	국제물류의이해	.280	.635	.053	.026	.819	
	물류전프로세스에대한이해	.190	.596	.316	.177	.710	
	다양한업무파악능력	.158	.592	.426	-.067	.640	
	문제발견및개선해결	.445	.560	.355	.236	.684	
물류운영	학습지향성	.140	.084	.834	.077	.701	.836
	물류건설팅능력	.248	.344	.696	.117	.766	
	고객지향성	.561	.085	.629	.165	.849	
	내외부인적자원활용	.390	.347	.519	.212	.655	
	업무우선순위선정능력	.400	.340	.511	.210	.683	
	솔선수범한추진력	-.062	.500	.511	.080	.716	
물류기술	프리젠테이션능력	.220	.537	.008	.838	.716	.757
	컴퓨터사용기술	.146	.155	.085	.828	.765	
	학력수준	-.028	.053	-.094	.803	.797	

그룹명	항목	성분				공통성	$\alpha$
		1	2	3	4		
	복장	.111	.276	.162	.780	.768	
	문서작성능력	.206	.060	.162	.720	.662	
	정보기술활용능력	.240	.236	.072	.684	.743	
	외국어구사능력	.053	.087	.353	.574	.697	
eigenvalue		10.757	2.541	1.600	1.448		
% of variance		39.842	11.412	7.927	6.362		
cumulative % of variance		39.842	51.254	59.181	65.544		

다만, 문헌연구를 바탕으로 도출된 최초의 설문항목 33개 중 최종 그룹핑에 포함된 항목은 27개로, 공통성이 0.5이하인 항목(윤리의식)과 회전된 성분행렬에서 요인적재치가 0.5이하인 항목들(변화에 대처하는 능력, 물류법규이해, 직무만족도, 리더십, 해외시장이해)은 4개의 그룹들 중 어떤 그룹에도 통계적으로 속하지 않는 것으로 나타났다.

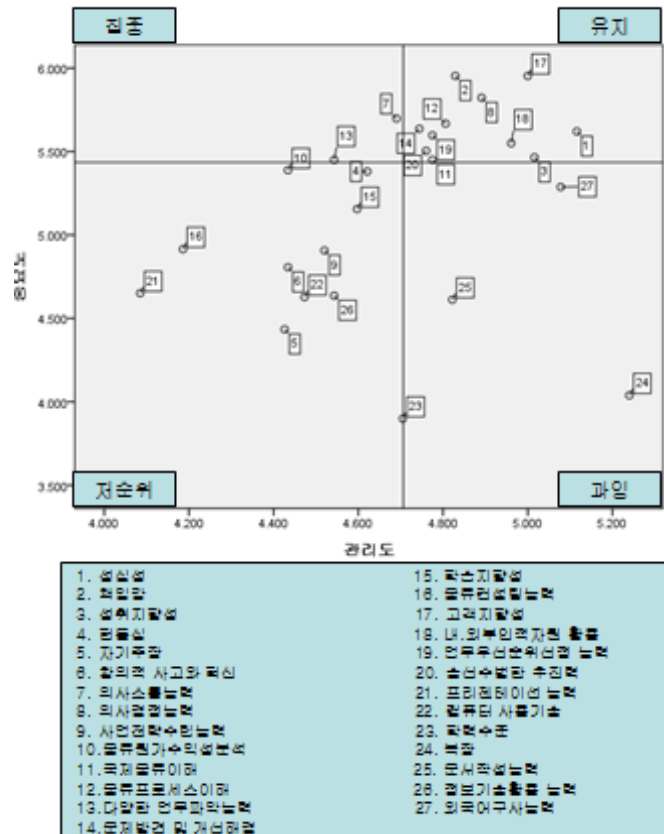
신뢰성의 경우 관련변수의 내적일관성의 지표인 크론바알파값이 각각 0.7이상을 나타냄으로서 설문응답의 신뢰성을 확보하고 있다고 할 수 있다. 이상의 요인분석과 신뢰도 분석 결과는 <표4>와 같다.

## 2) IPA 분석

복합운송주산업의 물류관리자가 갖추어야 할 자격요건들의 상대적인 중요도와, 각 요건별 관리수준을 비교분석하기 위해 IPA분석을 실시하였다. IPA는 Martilla & James(1977)가 마케팅 연구분야에 적용한 이래, 서비스 질의 측정, 교육, 건강보건 등 다양한 분야에서 활용되어 왔다. IPA매트릭스는 측정하고자 하는 항목의 중요도(I)를 수직축(Y축)에, 관리도(P)를 수평축(X축)에 표시하고, 그 위치에 따라 의미를 부여하게 된다. 중요도-관리도에서 수평축(X축)과 수직축(Y축)에 중간지점을 잡아 평가요소가 어느 영역에 속하게 될지 구분한다. 접점의 위치는 각 중요도와 성취도의 평균값 또는 중앙값을 사용하게 되는데, 이론상으로 각 항목 값에 규칙적 간격이 존재하지 않기 때문에 중앙값이 바람직하나, 이로 인해 해석에 있어 중요한 정보를 놓치게 될 경우 평균값을 사용하기도 한다.<sup>45)</sup>

45) Martilla, J. A. & James, J. C. Importance-performance analysis. *Journal of Marketing*, January, 41(1), 1997, pp.77-79.





<그림 1> 중요도와 관리도 비교

제 1사분면은 높은 중요도와 높은 관리도로 ‘유지(keep the good work)’, 제 2사분면은 높은 중요도와 낮은 성취도로 ‘집중(concentrate here)’, 제 3사분면은 낮은 중요도와 낮은 성취도로 ‘저순위(low priority),’ 제 4사분면은 낮은 중요도, 높은 성취도로 ‘과잉(Possible overkill)’을 나타낸다. 조사결과는 <그림 1>과 같다. 복합운송주산업 물류관리자의 자질에 대해 현재 성실성(1), 책임감(2), 성취지향성(3), 의사결정능력(8), 국제물류의 이해(11), 물류프로세스의 이해(12), 문제발견 및 개선해결능력(14), 고객지향성(17), 내·외부인적자원 활용능력(18), 업무 우선순위선정능력(19), 솔선수범한 추진력(20), 외국어구사능력(27)의 12개 항목은 높은 중요도와 높은 관리 수준을 나타내는 것으로 나타났고, 협동심(4), 의사소통능력(7), 물류원가 수익성분석(10), 다양한 업무과약능력(13) 4개 항목은 중요도는 높으나 관리 수준이 미흡한 것으로 나타났다. 그리고 자기주장(5), 창의적 사고와 혁신(6), 사업전략수립능력(9), 학습지향성

(15) 물류컨설팅능력(16), 프레젠테이션능력(21), 컴퓨터사용기술(22), 정보기술 활용능력(26)의 8개 항목은 낮은 중요도와 낮은 관리 수준으로 파악되었으며, 학력수준(23), 복장(24), 문서작성능력(25)의 3개 항목은 복합운송주선업 물류관리자가 갖추어야 할 요건 중 중요도가 낮은 편임에도 불구하고 높은 관리 수준의 항목으로 나타났다.

### 3) 조사결과의 개관

효율적인 물류관리를 위해 복합운송주선업 관리자가 갖추어야 할 요건들의 중요도와 관리도 순위를 살펴보면, 전체 27개 항목 중 복합운송주선업 물류관리자들이 생각하는 중요도는 고객지향성(5.95), 책임감(5.95), 의사결정능력(5.82), 의사소통능력(5.70), 물류전체 프로세스이해(5.67)순인 것으로 나타났으며, 학력수준(3.9), 복장(4.04)이 가장 낮은 중요도를 나타냈다. 반면 현재 복합물류업체에서 중요하게 관리하고 있는 항목으로는 복장(5.24), 성실성(5.12), 외국어 구사능력(5.08), 성취지향성(5.02), 고객지향성(5.00)순으로 나타난 반면, 프레젠테이션능력(4.09)과 물류컨설팅능력(4.19) 등에 상대적으로 덜 주력하는 것으로 나타났다.

물류공동 측면에서 살펴보면 책임감, 의사결정, 의사소통능력 순으로 중요하다고 복합운송주선업 종사자들은 생각하고 있었고 복합운송주선업체에서는 성실성, 성취지향성, 의사결정능력, 책임감 등을 강조하고 있는 것으로 나타났다.

물류전략 측면에서 살펴보면 물류관리자가 생각하는 중요도는 물류 전 프로세스의 이해, 문제발견 및 개선 해결, 국제물류의 이해 순인 것으로 나타난 반면, 사업전략 수립능력은 제일 중요하지 않다고 판단되었다. 한편, 물류전략에 속한 항목들의 관리정도는 물류 전 프로세스의 이해, 국제물류의 이해, 문제발견 및 개선 해결능력에 대한 관리 등에 비중을 두어 관리하는 반면, 물류원가 수익성 분석능력과 사업전략 수립능력에 대한 관리 및 인력에 대해서는 관리가 소홀한 것으로 나타났다.

물류운영 측면에서 물류관리자는 고객지향성, 업무우선순위선정능력, 내·외부 인적자원활용 등이 중요하다고 생각하는 반면, 학습지향성과 컨설팅능력은 덜 중요하다고 생각하는 것으로 나타났다. 관리정도를 살펴보면, 고객지향성과 내·외부 인적활용 부분은 높은 반면 물류컨설팅능력은 가장 낮은 것으로 파악되었다.

마지막으로 물류기술 측면에서 살펴보면 외국어구사능력, 프레젠테이션능력 순으로 중요하다고 여기고 있으며, 문서작성능력과 컴퓨터사용기술은 상대적으로 덜 중요하다고 판단하였다. 또한, 외국어구사능력과 문서작성능력에 대해 관리를 강화하는 반면, 프레젠테이션 능력 배양에는 소홀한 것으로 밝혀졌다. 이상의 분석결과를 정리하면 <표 5>와 같다.

〈표 5〉 물류관리자의 자격요건 중요도 및 관리도 평균

순위	항목	중요도	관리도 ( ) <sup>46)</sup>	그룹
1	고객지향성	5.95	5.00 (5)	물류운영
2	책임감	5.95	4.83 (8)	물류공통
3	의사결정능력	5.82	4.89 (7)	물류공통
4	의사소통능력	5.70	4.69 (16)	물류공통
5	물류 전 프로세스 이해	5.67	4.81 (10)	물류전략
6	문제발견 및 개선 해결	5.64	4.74 (14)	물류전략
7	성실성	5.62	5.12 (2)	물류공통
8	업무우선순위 선정 능력	5.60	4.78 (11)	물류운영
9	내.외부 인적자원 활용	5.55	4.96 (6)	물류운영
10	솔선수범한 추진력	5.50	4.76 (13)	물류운영
11	성취지향성	5.47	5.02 (4)	물류공통
12	국제물류의 이해	5.45	4.78 (12)	물류전략
13	다양한 업무과약 능력	5.45	4.54 (19)	물류전략
14	물류원가 수익성 분석능력	5.39	4.43 (23)	물류전략
15	협동심	5.38	4.62 (17)	물류공통
16	외국어 구사능력	5.29	5.08 (3)	물류기술
17	학습지향성	5.16	4.60 (18)	물류운영
18	물류컨설팅 능력	4.91	4.19 (26)	물류운영
19	사업전략 수립 능력	4.91	4.52 (21)	물류전략
20	창의적 사고와 혁신	4.81	4.43 (24)	물류공통
21	프레젠테이션 능력	4.65	4.09 (27)	물류기술
22	정보기술 활용 능력	4.64	4.54 (20)	물류기술
23	컴퓨터 사용 능력	4.63	4.47 (22)	물류기술
24	문서작성 능력	4.61	4.82 (9)	물류기술
25	자기주장	4.43	4.43 (25)	물류공통
26	복장	4.04	5.24 (1)	물류공통
27	학력 수준	3.9	4.71 (15)	물류공통
	평균	5.19	4.70	

IPA분석을 통해 비교해 본 결과, 복합운송주선업 물류관리자의 자질에 대해 물류관리자인 당사자가 중요하다고 생각하는 항목들과 복합운송주선업에서 그 항목들에 중점을 두고 관리하는 수준은 차이를 보였다.

제 1사분면에 나타난 항목들(성실성, 책임감, 성취지향성, 의사결정 능력, 국제물류의 이해, 물류프로세스의 이해, 문제발견 및 개선해결능력, 고객지향성, 내·외부 인적자원활용능력, 업무우선순위 선정능력, 솔선수범한 추진력, 외국어구사능력)은 복합운송주선업에서 필요한 기본적인 자격요건이라고 간주될 수 있고, 제 2사분면에 위치한 항목들(협동심, 의사소통능력, 물류원가 수익분석능력, 다양한 업무파악능력, 학습지향성)의 경우는 우선순위가 높은 요건들임에도 불구하고 관리 수준이 낮아 복합운송주선업 물류관리자의 관리능력 향상을 위해 더욱 중점적으로 투자하여 관리해야 할 항목인 것으로 파악할 수 있다.

특히 관리수준과 중요도에서 많은 차이를 나타낸 항목들 중에는 복장, 성실성, 외국어구사능력, 성취지향성, 학력수준, 문서작성능력 등이 있는데, 이들은 복합운송주선업 물류관리자가 생각하는 중요도에 비해 회사에서 상대적으로 높은 관리를 하고 있는 자격요건으로 생각할 수 있다. 반대로, 의사소통능력, 물류원가 수익성분석능력, 물류컨설팅능력, 문제발견 및 해결 능력, 프레젠테이션능력, 다양한 업무파악능력과 같은 항목들은 실제 중요도에 비해 복합운송주선업체에서 적절하게 관리되지 않고 있을 뿐 아니라 해당 자격요건을 갖춘 인력이 상대적으로 부족하다고 이해될 수 있다. 또한 국제물류의 이해, 컴퓨터사용기술, 정보기술활용능력, 고객지향성, 창의적 사고와 혁신, 협동심과 같은 항목들은 중요도와 관리도에서 큰 차이를 나타내지 않는 항목들로서 복합운송주선업체에서 물류관리자의 자격요건으로써 적절한 수준으로 관리되고 있음을 알 수 있다.

## V. 결 론

### 1. 연구결과의 요약

본 연구의 목적은 복합운송주선업체의 물류관리자들에게 업무 상 요구되는 기술, 혹은 능력이 무엇이고, 이러한 기술 혹은 능력에 대해 복합운송주선업체들이 어떤 수준으로 관리하고 있는지 실증분석을 통해 파악하고자 하였다. 이를 위해 물류관리자의 자격요건을 선행연

46) 물류관리자 가격 요건에서 관리수준의 순위를 나타냄

구를 통해 33가지 도출하고 이 항목들을 다시 4개의 그룹으로 나누어 분석하였다.

설문은 7점 척도를 사용하였고, 4개 그룹, 33개 항목들 중에서 공통성과 요인적재치가 낮은 6개 항목을 제외한 27개의 항목에 대해 요인분석과 신뢰도 측정 그리고 IPA분석을 통해 물류자격요건의 중요도와 현재 관리수준을 비교 분석하였다. 그 결과는 다음과 같다.

첫째, 27개 항목의 중요도의 평균은 5.19로, 대부분의 항목들이 중요하게 간주되고 있었고, 그 중요도가 고객지향성(5.95), 책임감(5.95), 의사결정능력(5.82), 의사소통능력(5.70), 물류전체 프로세스이해(5.67) 순으로 나타났다. 학력수준(3.9), 복장(4.04)은 가장 덜 중요한 자격요건으로 집계되었다.

둘째, 전반적인 관리수준은 4.70으로 실제 중요도보다는 낮은 관리 수준을 보였고, 복장(5.24), 성실성(5.12), 외국어구사능력(5.08), 성취지향성(5.02), 고객지향성(5.00) 등이 중요하게 관리되고 있음을 알 수 있었다. 반면, 프레젠테이션능력(4.09)과 물류컨설팅능력(4.19) 등의 관리수준이 가장 낮은 것으로 나타났다.

셋째, 복장, 성실성, 외국어구사능력, 성취지향성, 학력수준, 문서작성능력 등의 요건들은 복합운송주산업 물류관리자가 생각하는 중요도보다 높은 수준으로 관리되고 있는 것으로 나타났다.

넷째, 의사소통능력, 물류원가 수익성 분석, 물류컨설팅, 프레젠테이션, 다양한 업무과약 능력을 갖춘 인력은 그 중요도에 비해 상대적으로 복합운송주산업체 내에서 관심을 받지 못하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 이러한 인력에 대한 적절한 재평가 및 재배치가 필요한 것으로 판단된다.

## 2. 연구의 시사점

물류인력을 주제로 하는 기존의 연구들은 물류인력의 양성방안에 초점을 맞춘 것들이 대부분이었다. 물류관리자의 자격요건을 파악하고자 하는 연구가 없지 않았으나, 복합운송주산업체를 대상으로 한 연구는 극히 드물다는 점에서 본 연구의 의미를 우선적으로 찾을 수 있을 것이다.

본 연구는 실제 복합운송주산업에 종사하고 있는 물류 담당자를 대상으로 설문을 실시하여 현업에서 필요로 하는 인재상과 그들이 중요하다고 생각하는 자격요건을 실증하였다는데 기존 논문과의 차별성을 찾아볼 수 있을 것이다. 뿐만 아니라, 복합운송주산업에 종사하는 물류관리자의 자격요건이 무엇인지 확인하고 해당 요건들의 관리수준을 파악하고 비교함으

로써 현재 복합운송주선업체에 근무하는 물류관리자 뿐 아니라 향후 복합운송주선업체로 진출하기를 희망하는 미래의 물류인, 물류를 전공하고 있는 학생들, 이들을 지도하는 학자들 그리고 복합운송주선업체에 진출을 계획하는 기업들에게 도움이 되는 정보를 제공하고 있다고 생각한다.

특히, 복합운송주선업체의 입장에서는 기업 내 교육프로그램의 가이드라인으로 활용함으로써 관리자들이 생각하는 중요도를 적극 반영하여 기업의 경쟁력을 향상 시킬 수 있을 것이고, 복합운송주선업체 물류담당자의 입장에서는 자신들의 경쟁력 향상을 위해 어떤 부분에 대한 노력을 경주해야 하는지 판단하는데 도움을 줄 수 있을 것이다.

IPA분석 결과와 같이 중요도가 높으나 관리수준이 낮은 항목들(협동심, 의사소통, 물류원가 수익성분석, 다양한 업무과약능력, 학습지향성)에 대한 집중적인 관리를 통하여 국제적인 경쟁력을 높여야 할 것이며, 비록 중요도는 중간정도지만 복합운송주선업체에서 관리수준이 낮고 해당 자질을 갖춘 인력이 부족한 물류컨설팅능력, 사업전략수립능력, 프레젠테이션능력, 창의적사고와 혁신 등의 자격요건을 갖춘 인재육성에 힘써으로써 치열한 시장경쟁에서의 우위를 점하는 것은 물론, 종합물류기업으로 성장하기 위한 중요한 과제로 인식하고 노력을 경주해야 할 것이다.

마지막으로, 대학 및 물류를 연구하는 학자들은 본 연구 결과를 참고하여 학생들의 진로를 지도할 수 있을 것으로 기대한다.

### 3. 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구는 복합운송주선업체에서 요구되는 물류관리자의 자격요건과 각 요건들의 관리수준을 실증분석 하였다는 점에서 의의를 가지고 있지만 동시에 다음과 같은 한계를 가지고 있다.

첫째, 선행연구에서 도출한 물류관리자의 자격요건 항목들을 축약하는 과정에서 화물운송업체에 15년 이상 종사한 전문가 5명의 의견이 반영되었다. 그 결과, 관리자급 이상의 중요도가 중점적으로 고려되었을 수 있다는 한계를 가지고 있다. 따라서, 향후 보다 다양한 직책의 의견이 반영될 필요가 있다고 판단된다.

둘째, 복합운송주선업체 내의 업무 단위(영업, 영업지원, 관리 등)별 구분 없이 자격요건의 중요도가 평가되었다는 한계가 있다. 향후 보다 많은 샘플을 확보하여 업무단위별로 차별화된 자격요건을 파악할 필요가 있다고 사료된다.

셋째, 본 연구는 국내의 복합운송주선업체들을 중심으로 조사가 진행되었다. 국내 기업 중 해외 법인을 운영하는 복합운송주선업체나 외국의 복합운송주선업체 등 해외에서 중요하게 간주되는 물류관리자의 자격요건 및 관리수준을 파악하는 연구도 필요하다고 생각한다.

## 참 고 문 헌

- 구경모, “물류조직의 인력전문성과 수행능력에 대한 고찰”, 해운물류연구, 제44권, 2005, pp.93-118.
- 관세청 수출입 물류통계, 「수출입 물류 Report」, 2011, pp.32-33.
- 권용, 노태무, “국제운송주선인의 관계물입 결정요인과 운송서비스 성과에 관한 연구”, 한국산업경제학회지, 제23권 제6호, 2010, pp.2811-2829.
- 권오경, 김상우, “물류분야 교육과 인적자원 개발의 방향”, 로지스틱스연구, 제110권 제2호, 2002, pp.71-94.
- 문종룡, 정현재, 이태희, 김영환, 여기태, “화물운송주선업체의 운영방안에 관한연구”, 한국항만경제학회지, 제26권 제3호, 2010, pp.221-239.
- 박영근, 공덕암, “국제해상운송업의 물류경쟁력 영향요인”, 한국항만경제학회지, 제21권 1호, 2005, pp.45-58.
- 박진석, 하헌구, “물류전문인력 교육 수요분석: 역량모델의 적용”, 물류학회지, 제120권 제2호, 2010, pp.54-56
- 송계의, “물류전문인력 양성을 위한 대학교육과정 개발에 관한 연구”, 물류학회지, 제13권 제2호, 2003, pp.181-200.
- 안승범, 김진원, 이원동, “경인지역 물류인력 수요분석”, 물류학회지, 제60권 제4호, 2006, pp.75-76.
- 안청홍, 신한원, 최영로, “국제물류기업의 서비스지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구”, 한국해운물류학회지, 제54권, 2007, pp.119-143.
- 이군희, 「사회과학연구방법론」, 법문사, 2001.
- 이재원, 최성욱, “물류전문인력 양성과 고용 연계 분석을 위한 시뮬레이션 모델 개발”, 한국시스템다이내믹스 연구, 제10권 제4호, 2009, pp.27-37.
- 이정세, “복합운송주선업의 정보 인프라 수준과 성과에 관한 연구”, 통상정보연구, 제1권 제2

- 호, 1999, pp.167-181.
- 이제홍, "운송주선인의 정보화 혁신성과 화주의 운송서비스 수용성에 관한 실증연구", 무역학회지, 제31권 제4호, 2006, pp.153-178.
- 이춘의, 김기평, 전의천, 김석민, 최현주, "중국 물류시장 진출을 위한 물류전문인력 양성방안에 관한 연구", 조선대 지역개발연구, 제1권 제2호, 2006, pp.1-23.
- 이재울, 박영재, 박찬익, 이재원, "3PL 핵심성공요인이 화주의 3PL서비스 만족에 미치는 영향", 물류학회지, 제17권 제4호, 2007, pp.29-49.
- 이호형, 김학민, "통관·물류인력의 수요와 핵심역량 분석", 관세학회지, 제12권 제3호, 2011, p.93-108.
- 육선종·김용진·박영태·전형구, 「화물운송론」, 경록채널, 2002.
- 조갑진, "한국복합운송주선업의 발전 장애요인에 관한 연구", 국제상학, 제21권 제3호, 2006, pp. 53-73.
- 정봉민, "물류전문인력의 효율적 확보방안", 해운물류, 제5호, 2003, pp.31-57.
- 진형인, "한중 물류체계의 변화와 인천거점 한중 국제복합운송 활성화방안", 로지스틱스연구, 제18권 제1호, 2010, pp.77-102.
- 한철환, "우리나라 항만물류인력 수급전망과 육성방안에 관한 연구", 물류학회지, 제15권 제1호, 2005, pp.47-72.
- 홍의, 김진수, "중국진출 한국기업 물류관리자의 자격요건에 관한 연구", 통상정보연구, 제13권 제4호, 2011, pp.251-274.
- Dischinger, J., Closs, D.J., Speier, C., McCulloch, E., Grenoble, W., and Marshall, D., "The Emerging Supply Chain Management Profession," Supply Chain Management Review, Vol. 10, No. 1, 2006, pp.62-68.
- Daugherty, p.J., "Maximizing the Human Capital Equation in Logistics : Education, Experience, and Skills", Journal of Business Logistics, Vol. 25, No. 1, 2000, pp.12-21.
- Gammelgaard, B., and Larson, P.D., "Logistics Skills and Competencies for Supply Chain Management," Journal of Business Logistics, Vol. 22, No. 2, 2001, pp.27-49.
- Krajewska, M.A. and Kopfer, H., "Transportation Planning in Freight Forwarding Company Tabu Search Algorithm for the Integrated Operational Transportation Planning Problem", European Journal of Operational Research, Vol. 197, No. 2, 2009, pp. 741-754.
- Martilla, J.A. & James, J.C., "Importance-performance analysis", Journal of Marketing, January,



- Vol. 41, No. 1, 1997, pp.77-79.
- Mangan, J., Gregory, O., and Lalwani, C., "Education, Training and the Role of Logistics Managers in Ireland," *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 4, No. 3, 2001, pp.313-327.
- McMahon, D., Periatt, J.A., LeMay, S., and Carr, J., "Developing Competent Production Managers in Logistics," *The Journal of Global Business Issues*, Vol. 1, No. 2, 2007, pp.177-183.
- Meyers, L.S., Gamst, G. and Guarino, A.J., *Applied Multivariate Research: Design and Interpretation*, Sage Publications, Inc., London, 2006.
- Murphy, P.R. and Poist, R.F., "Skill Requirements of Senior-level Logistics Executives: An Empirical Assessment," *Journal of Business Logistics*, Vol. 12, No. 2, 1991, pp.73-94.
- Rondinelli, D. and Berry, M., "Multimodal Transportation, Logistics and The Environment : Managing Interaction in a Global Economy", *European Management Journal*, Vol. 18, No .4, 2000, pp. 398-410.
- Tongzon, J., "Port Choice and Freight Forwarder", *Transportation Research Part E*, Vol. 45, No. 1, 2009, pp.186-195.

## ABSTRACT

# An Empirical Assessment of Competency Requirements for Logistics Managers of Freight Forwarding Companies

Jin-Su Kim\* · Eui Hong\*\*

The aim of this research is to identify the competencies required by freight forwarding company logistics managers or supply chain managers. And this research also attempts to show their relative importance and key knowledge areas that require improvement.

Using a survey questionnaire, data was collected against forty three logistics and supply chain management skills or competencies, which were then grouped into four categories and analysed.

The Analysis revealed that supply chain awareness, ability to make decisions, analytical skill, communication skill, supply chain cost, people skill, and integration of internal or external information flow which belong to logistics planning group are considered the most important competencies for effective and efficient logistics functioning. On the other hand, reverse logistics and IATA regulations from environmental awareness group show little influence on logistics managers for improving their logistics performances.

The results have implications for a variety of parties including prospective logisticians, students, teachers and companies considering expanding their business to Chinese market. For example, the results permit companies to employ appropriate logistics managers who are qualified with sufficient skills and competencies suggested in this research. In the case of practitioners, the results provide a benchmark for comparison with their current level of abilities and suggested competencies.

**Key Words** : Competency requirements for logistics managers, Freight forwarding companies, IPA

---

\* Senior manager, Unico Logistics Co., LTD.

\*\* Associate professor, College of North-East Asia, Kwangwoon University