

컨설턴트의 전문지식과 컨설팅 지식이전의 관계에 관한 경험적 연구 : FTA컨설팅을 중심으로

윤영호, 나도성, 정진택
한성대 지식서비스 & 컨설팅 대학원

An empirical study for the relations between consultant's expertise and consulting knowledge transfer : Focused on FTA consulting

Young-Ho Youn, Do-Sung Na, Jin-Teak, Jung

Graduate School of Knowledge Service & Consulting, Han Sung University

요약 이 연구의 목적은 FTA컨설팅의 맥락에서 어떤 설명개념들이 컨설팅지식의 학습촉진 컨설팅전이에 중요한 영향을 미치는지 확인하려는 것이다. 160개 수출기업의 원산지관리자들로부터 자료를 수집하여 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과, 클라이언트의 학습에 대해서는 지식의 모호성(-) 및 복잡성(+), 컨설팅수행능력(+), 컨설팅 설계/전달(+), 자기효능감(+), 정부지원(+), 컨설팅전이에 대해서는 컨설턴트의 전문지식(+), 컨설팅참여도(+), 전이풍토(+), 각각 유의한 영향을 미친 것으로 나타났다. 컨설팅 수행능력과 지식의 모호성은 학습에 대하여, 그리고 컨설턴트의 전문지식은 컨설팅전이에 대하여 각각 상대적 영향력이 큰 것으로 나타났다. 이는 컨설팅성공은 클라이언트측 투입요인보다는 컨설턴트의 전문지식과 컨설팅수행능력에 크게 달려 있음을 시사한다. 컨설팅 성공을 위해서는 컨설턴트들은 컨설턴트-클라이언트 간의 공유 인터페이스로서 컨설팅방법론 및 툴의 개발과 효과적인 활용이 중요하다.

주제어 : 원산지규정, FTA컨설팅, 컨설팅성공, 컨설팅전이, 지식이전, 학습전이

Abstract This study empirically examined which factors facilitate or disturb the learning and practical knowledge transfer in consulting and which factors have most powerful influence on the learning and transfer of consulting knowledge. Analysing 160 data collected from FTA origin managers in export companies, the study findings show the ambiguity(-), complexity(+), consulting competences(+), intervention design and delivery(+), self-efficacy(+) and government subsidies(+) significantly affected on Client's learning, while consultant's expertise(+), consulting involvement(+), transfer culture(+) significantly affected on consulting knowledge transfer, respectively. It showed that consulting competence and causal ambiguity have a greater influence on learning while consultant's expertise has a greater influence on consulting knowledge transfer, respectively. The findings implicate that consulting success depends on rather consultant's factors(consultant's expertise and consulting competence) than client's input factors. To succeed in consulting project, it is important that the consultants effectively develop and apply consulting methods & tools as shared interfaces between consultant and client.

Key Words : rule of origin, FTA consulting, consulting success, consulting knowledge transfer, knowledge transfer, learning transfer

* 이 연구는 한성대학교 교내 연구비 지원에 의한 것임.

Received 21 August 2015, Revised 29 September 2015

Accepted 20 November 2015

Corresponding Author: Jin Teak, Jung(Graduate School of Knowledge Service & Consulting, Han Sung University)

Email: jungjt@hansung.ac.kr

ISSN: 1738-1916

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

1. 서론

최근 컨설팅산업에서 클라이언트의 학습속진과 컨설팅 지식이전의 중요성이 부각되고 있다. 현대 비즈니스 컨설팅은 전통적인 전문가모델(expert model)로부터 사회학습모델(social learning model)로 전환되고 있으며 동시에 컨설팅 지식의 본질과 컨설턴트의 역할도 함께 변해가고 있다[1]. 컨설팅 트렌드 변화와 관련, Block이 강조한 컨설턴트의 역할변화는 점점 고객들이 스스로 질문하고 답하고 평가할 수 있도록 클라이언트의 역량강화를 도와주는 역할로 변화하고 있다는 것이다.

실제로 많은 컨설팅 프로젝트에서 클라이언트들은 컨설턴트의 전문지식과 문제해결 방법 및 스킬들을 전수 받고자 하는 강한 욕구를 갖고 있다[2]. 클라이언트가 컨설팅을 받는 중요한 목적은 컨설턴트와 클라이언트 간의 지식 불균형 상황을 해소하기 위하여 컨설팅을 받는다고 할 수 있다[3]. 즉 클라이언트들은 컨설팅을 받은 후에 지식기반의 변화, 즉 지식의 양적·질적 변화 또는 역량의 증가 등을 수반하는 컨설팅 프로세스와 산출물을 기대한다고 볼 수 있다.

특히 이 연구의 대상인 FTA컨설팅은 원산지지식의 복잡성, 추상성 및 난해성으로 인해 다른 분야의 컨설팅에 비하면 컨설팅에 의한 클라이언트의 학습속진 및 컨설팅 지식이전에 관한 니즈가 더욱 강한 분야라고 할 수 있다. 하지만 이같은 연구의 중요성에도 불구하고 컨설팅의 맥락에서 학습 및 지식이전(컨설팅전이)에 대한 경험적 연구는 거의 발견되지 않는다.

이 연구의 목적은 FTA컨설팅의 맥락에서 원산지관리 실무지식의 학습과 지식이전을 촉진하거나 저해하는 설명개념들은 무엇인지, 그리고 어떤 설명개념들이 중요한 영향을 미치는지 경험적으로 검증하고자 하는 것이다.

2. 이론적 배경

컨설팅전이에 관한 이론적 모델은 클라이언트의 학습속진 및 컨설팅 지식이전의 성공과 이에 영향을 미치는 설명변수들 간의 관계에 이론적 기초를 두고 있다. 이 장에서는 FTA컨설팅에서 원산지관리에 관한 주요컨설팅 활동을 살펴본 후 선행연구들을 바탕으로 컨설팅 지식이전에 관한 이론적 기초를 기술하고 가설을 개발하고자

한다.

2.1 원산지관리 실무와 FTA컨설팅

FTA계약 당사국들은 FTA를 창설하면서 상품에 대한 관세철폐 혜택을 역내국으로 한정하기 위하여 필수적으로 원산지규정(rules of origin)을 설정하게 되며, FTA 상품무역은 원산지상품에 대한 특혜관세대우(preferential tariff treatment) 자격 증명으로 협정이행이 담보된다.

현재 우리나라의 FTA이행은 대기업의 경우 독자적인 원산지관리 전문 인력과 원산지관리프로그램을 통해 시스템적으로 관리하는데 비해, 전문인력 확보가 곤란한 수출 중소기업은 외부의 전문 컨설턴트에 의하여 FTA 원산지규정의 준수 및 이행이 담보되고 있는 실정이다.

그러므로 수출중소기업들은 외부 전문가의 도움 없이 독자적으로 FTA활용역량 및 원산지검증 대응역량을 강화하기 위하여 외부전문가의 컨설팅에 의한 원산지관리 실무에 관한 학습과 실무지식 및 활용능력 축적이 중요한 과제라고 할 수 있다.

FTA컨설팅은 '전문적인 역량과 스킬을 갖춘 독립적이고 객관적인 외부의 사람(조직)이 계약에 따라 조직의 FTA이행상의 문제점 등을 확인하여 문제해결방안을 제시하고 이를 실행할 수 있도록 지원하거나 창의적인 접근법으로 고객이 FTA이행상의 문제를 발견하고 해결방안을 찾아 새로운 원산지관리지식을 창출할 수 있도록 도움을 주는 전문 자문서비스 활동'으로 정의된다.

FTA컨설팅에 의하여 수출기업들이 학습하고 배양해야 할 FTA원산지관리 실무지식은 주로 다음 범주의 지식, 기술, 스킬 및 활동을 포함한다.

1)수출상품의 HS·품목번호를 확인하는 활동; 2)최종 수출상품을 구성하는 원재료 또는 중간부품의 원산지 자격을 확인하는 활동; 3)최종 수출상품의 특혜원산지자격을 판정하는 활동(일반적인 원산지 기준을 충족하지 못하는 경우 대안적인 원산지 기준의 확인 및 적용을 포함한다); 4)특혜원산지자격의 증명에 관한 근거서류의 작성,보관하는 활동; 5)사후관리 및 원산지검증대응방안을 수립하는 활동; 6)원산지관리 프로세스 개선과 FTA활용 비즈니스모델 및 전략개발을 지원하는 활동; 및 7)개선과제/ 활용전략의 실행지원과 사후관리를 지원하는 활동; 으로 구성된다고 할 수 있을 것이다.

따라서 FTA컨설팅은 이같은 원산지관리에 관하여 컨설턴트들이 클라이언트들에게 도움을 주는(Helping) 전문지식서비스라 할 수 있다.

2.3 컨설팅성공 : 학습 및 컨설팅전이

이 연구의 종속변수인 컨설팅전이는 본질적으로 한 단위가 다른 단위의 지식 및 경험 스킬 등으로부터 영향을 받는다는 점에서 지식경영 또는 교육훈련 연구에서 논의하고 있는 지식이전 또는 학습전이와 동일 또는 유사한 가설을 채택하고 있다고 생각된다. 따라서 이들 연구의 맥락과 초점을 살펴볼 필요가 있겠다.

첫째, 컨설팅연구의 맥락에서는 클라이언트의 학습촉진 및 컨설팅 지식이전은 여러 문헌에서 중요한 컨설팅 목적으로 제시되고 있지만[4] 이러한 컨설팅성공 지표는 학계 및 실무계에서 그다지 관심을 끌지 못한 것 같다. 대신 컨설팅성공은 컨설팅의 효율성 및 효과성, 고객만족 측정에 연구가 대부분이다. 예를 들어, 컨설팅의 효율성/효과성 연구[5] 와 고객만족[6] 등이 대표적이다.

둘째, 지식경영 또는 지식이전의 맥락에서 이루어진 연구에서는 대체로 지식이전(knowledge transfer)을 지식의 원천자(source)단위에서 수혜자(recipient)단위로 지식의 물리적인 이동을 강조해 왔다[7]. 이러한 관점은 지식을 기업의 무형자산(intangible assets)으로서 경쟁우위의 원천으로 포착한데 비롯되는 것이다. 예를 들어, 베스트 프랙티스 이전[8], 전략적 조직 프랙티스 이전[9], 기술/프로세스 관련 노하우 이전[10]등이 있다.

셋째, 교육 및 HRD맥락의 연구에서는 학습자들이 교육훈련에서 배운 것을 실제 일터 직무상황에서 얼마나 잘 활용하고 있는지 여부에 관심이 집중되었다[11]. 이같은 관점은 현대의 조직이론들이 인적자원의 중요성을 강조하면서 기업들이 HRD투자과 조직성과를 연계하고 있기 때문이다.

이 연구에서는 <Table 1>과 같이, 컨설팅에 의한 학습, 지식이전 및 학습전이에 관한 정의를 기초로 컨설팅에 있어서 지식이전을 컨설팅전이(consulting knowledge transfer)로 개념화하고 컨설팅전이는 ‘클라이언트와 컨설턴트 간의 상호작용에 의하여 교환된 지식 기술 태도 및 전략이 클라이언트에 의하여 재구성되어 동일한 상황 또는 다른 유사한 상황에서 효과적이고 지속적으로 적용하는 능력과 과정’으로 정의하고자 한다. 그리고 이 연구

에서는 새로운 컨설팅 성과지표로서 클라이언트의 학습 및 컨설팅전이를 컨설팅성공(consulting success)으로 정의한다.

<Table 1> Definition of Learning, Knowledge Transfer & Learning Transfer

Author		Definition
Philips (2000)	learning	the extent of learning that has taken place as those involved in the project learn new skill, process, procedures, and tasks[12]
Gable (1996)	learning Improvement	the extent to which the client is better equipped to conduct to future, similar projects with reduced external assistance [13]
Szulanski (1996)	knowledge transfer	exchanging organizational knowledge between source unit and recipient unit[8]
Kostova (1999)	knowledge transfer	the degree of institutionalization (implementation/Internalization)of the practice at the recipient unit[9]
Argote& Ingram (2000)	knowledge transfer	the process through which one unit(e.g.,group,department,or division) is affected by the experience of another[7]
Noe & Schmitt (1986)	learning transfer	a planned learning experience designed to bring about permanent change in an individual's knowledge, attitudes, or skills[14]
Baldwin & Ford(1988)	learning transfer	generalization of material learned in training to the job context and maintenance of the learned material over a period of time on the job[15]

2.4 원산지관리실무지식의 학습 및 컨설팅전이의 영향요인

2.4.1 지식특성

가. 모호성

모호성(causal ambiguity)이란 기술이나 공정 관련 노하우에 관하여 행위와 결과, 투입과 산출, 그리고 원인과 결과 간의 논리적 연계성에 관한 분별이 결여된 상태로 정의된다[16]. 기존 문헌에서 모호성은 지식의 이전가능성, 모호성, 인과적 모호성, 모방 곤란성, 내부적 접촉성, 점착된 정보, 이전가능성과 같은 용어로 사용되었다. 이러한 용어들은 지식이 이전되기도 어렵고 모방하기도 어렵다는 것을 시사하는 것이다.

여러 경험적 연구에서도 모호성은 지식이전을 저해하는 가장 중요한 요인으로 확인되었다[8]. 모호성은 지식 자체의 암묵성, 복잡성, 특정성 등에서 비롯되는 것이다 [[17]. 따라서 지식의 모호성은 지식이전에 부정적(-)인

영향을 미칠 것이라는 것이 지식이전에 대한 기본가설이다. 지식이전을 방해하는 모호성의 영향력은 대부분 연구에서 유의성이 확인되었으며, 그 영향력도 상당히 높은 것으로 나타나고 있다. 다만, 중국 ERP구축 프로젝트 맥락에서 연구를 수행한 Xu & Ma(2008)의 연구에서는 모호성과 지식이전 간의 관계가 유의하지 않은 것으로 나타났다[18]. 이 연구에서는 이와 같이 지식의 모호성에 관한 선행연구 결과를 기초로 다음과 같은 가설을 제시한다.

H1-1. 컨설팅 지식의 모호성은 컨설팅에 의한 학습에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

H1-2. 컨설팅 지식의 모호성은 컨설팅전이에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

나. 복잡성

지식의 복잡성(complexity)도 지식이전을 촉진하거나 저해하는 요인으로 꼽힌다. 복잡성은 지식의 모호성과 깊은 관련이 있다. 지식의 모호성은 지식의 구성요소와 원천이 정확히 무엇인지, 그리고 그들이 어떻게 상호작용하는지에 관한 고유의 불확실성을 말한다. 모호성은 이전될 지식의 암묵성 특정성 복잡성의 동시적인 효과로부터 비롯된다. 즉 암묵성 복잡성은 모호성의 설명변수이며, 지식의 암묵적이고 복잡한 특성은 모호성을 매개하여 지식이전에 영향을 미친다[16]. 그러므로 이전하려는 지식 속성이 복잡할수록 지식이전이 어려우며, 지식 속성이 덜 복잡할수록 경쟁자들이 조기에 모방할 가능성이 높아진다는 것이 지식이전의 기본가설이다[19].

이와 관련하여 기존 연구결과가 늘 일치하는 것은 아니다. Simonin(1999)은 지식의 복잡성이 모호성에 영향을 미쳐 지식이전을 상당히 방해한다는 것을 확인하였다[16]. 이에 반해, Zander & Kogut(1995,p.85)은 지식속성의 복잡성과 조기 지식이전의 가능성 및 조기 모방 위험성 간 관계의 유의성을 확인하지 못했다[19]. 이와 같이 지식의 복잡성에 관한 선행연구 결과를 기초로 다음과 같은 가설을 제시한다.

H2-1. 컨설팅지식의 복잡성은 컨설팅에 의한 학습에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-2. 컨설팅지식의 복잡성은 컨설팅전이에 부정적인

영향을 미칠 것이다.

2.4.2 컨설턴트 특성

가. 컨설턴트의 전문지식

기존 문헌에서 컨설턴트의 전문지식(expertise of consultant)은 컨설팅성공의 중요한 설명변수로 확인되었다[20]. 컨설턴트의 전문지식은 컨설팅 수행에 필요한 각종 전문지식을 습득한 정도로 정의된다. 컨설턴트의 전문지식은 컨설턴트의 3대 역량모델(공통역량, 관리역량, 직무역량) 중 직무역량에 포함된다. 예를 들어, 경영 관련지식, 컨설팅방법론 및 조사분석 관련 전문지식, 베스트프랙티스 같은 것이다. 중소 기업컨설턴트들은 전문지식을 가장 중요한 역량으로 제시하였다[21].

한편 훈련전이 연구에서는 컨설턴트특성과 유사한 특성으로서 교육자특성이 제시되고 있다. 중요한 교육자 특성 변수로는 주제 분야의 지식수준, 전문적인 경험, 교수방법(원리)에 관한 지식 등이 부각되었다. 이 변수는 전통적인 훈련전이 연구의 개념적 틀에는 포함되지 않았으나 Broad(2003)등의 사례연구 등에서 학습전이에 영향을 미치는 요인으로 보고돼 새롭게 부상하고 있다.

컨설턴트의 전문지식은 모든 연구에서 늘 유의한 결과가 도출되는 것은 아니었으나[5], 컨설팅연구에서는 컨설팅성공에 영향을 미치는 대표적인 요인으로 제시되고 있다. 이와 같이, 컨설턴트의 전문지식이 컨설팅성공에 미치는 영향에 관한 선행연구 결과를 기초로 다음과 같은 가설을 제시한다.

H3-1. 컨설턴트의 전문지식은 컨설팅에 의한 학습에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3-2. 컨설턴트의 전문지식은 컨설팅전이에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

나. 컨설팅 설계 및 전달

컨설팅설계 및 전달특성은 훈련전이 연구에서 교육설계 및 전달 특성으로 다뤄진 변수로서 학습전이에 중요한 영향을 미치는 요인의 하나이다. 훈련전이에 강한 수준 또는 중간 수준의 영향을 미치는 교육설계 및 전달 특성에는 학습목표, 교육내용과 실무내용의 관련성, 실습과 피드백, 행동모델링 및 시행착오기반의 사례로 나타나고 있다[22].

이러한 변수들은 컨설팅수행특성 또는 컨설팅수행과정의 체계성과 유사한 속성을 지닌 변수들라고 생각된다. 하지만 다수의 피교육생들을 대상으로 하는 교육프로그램의 특성과 클라이언트만의 특수한 맥락에 초점을 맞추는 컨설팅은 매우 상이하다. 컨설팅프로젝트에서는 니즈 분석 학습목표 내용관련성 기술적지원 같은 변수들은 당연히 가정되는 요인들이며 과잉학습 인지과부하 실천학습 행동모델링 같은 변수들은 최근 학습전이연구에서 강조되고 있는 구성주의 관점의 교육적 맥락의 특수성을 갖고 있는 변수들이다. 이와 같이, 컨설턴트의 컨설팅 설계 및 전달요인이 컨설팅성공에 미치는 영향에 관한 선행연구 결과를 기초로 다음과 같은 가설을 제시한다.

- H4-1. 컨설팅 설계 및 전달특성은 컨설팅에 의한 학습에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H4-2. 컨설팅 설계 및 전달특성은 컨설팅전이에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

다. 컨설팅 수행능력

컨설턴트의 역량(consultant competency)은 검토대상 문헌에서 가장 높은 빈도를 보인 변수로 확인돼 컨설팅성공에 영향을 미치는 핵심적인 설명변수로 파악되었다[20].

역량(competence)이란 일반적으로 높은 성과를 창출한 고성과자로부터 일관되게 관찰되는 행동특성으로서 지식, 기술, 태도 및 가치의 상호작용에 의하여 성공적인 행동결과를 이끌어내는 특성으로 정의된다. Bassellier and Benbasat(2004)는 내용적으로는 지식, 스킬, 능력을 포함하고 형태적으로는 명시적(explicit)이거나 암묵적(tacit)인 것을 모두 포함하는 특성으로 정의하고 있다[23]. 컨설턴트 역량에 관해서는 국내외에 많은 연구들이 축적돼 있다¹⁾. 여기서 중점 검토할 것은 FTA컨설팅에서의 컨설턴트의 역량요인이 컨설팅을 통하여 기업의 실무자들의 학습을 촉진하고 실무지식을 이전하여 향후 외부 전문가의 도움 없이 유사한 문제 상황에서 문제를 해결하는 능력을 구축하는 데 얼마나 영향을 미치는가 하는 것이다.

1) 컨설턴트의 역량에 관해서는 이지은,서창적, 김승철(2010); 박소현, 이국희(2009); 문형준, 김태형, 임춘성(2010)의 연구를 참조하기 바란다.

컨설팅 수행역량은 대체로 컨설팅성공에 통계적으로 유의한 인과관계를 보이거나 중요한 영향을 미치는 설명변수로 확인되었다. 다만, 일부 문헌에서는 상충되는 연구결과가 나타난 것으로 확인되었다. 컨설턴트역량과 컨설팅성과 간의 관계에 있어서, 직무역량에 대해서는 유의한 결과가 산출되었으나 공통역량과 관리역량에 있어서는 다소 상충되는 결과를 나타내고 있다[24].

따라서 기존 연구결과를 이 연구에 적용할 때, 컨설턴트의 컨설팅 수행능력은 FTA컨설팅에 있어서 고객의 FTA원산지관리 학습을 촉진하고 컨설팅 지식이전에 영향을 미칠 것으로 생각되므로, 다음과 같은 가설을 제시한다.

- H5-1. 컨설턴트의 컨설팅수행능력은 컨설팅에 의한 학습에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H5-2. 컨설턴트의 컨설팅수행능력은 컨설팅전이에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.4.3 클라이언트 특성

가. 컨설팅 참여도

클라이언트의 컨설팅 참여는 여러 문헌에서 컨설팅 성공요인으로 확인되었다[6]. Appelbaum and Steed(2005)은 기존문헌 연구를 통해 클라이언트-컨설턴트 관계의 성공요인들을 도출하고, 프로젝트 전 과정에 클라이언트가 파트너로 참여하는 것이 컨설팅의 핵심성공요인임을 확인하였다[5].

클라이언트의 컨설팅 참여는 누가 어떤 방식으로 참여하고 어떤 역할을 수행하느냐, 즉 클라이언트의 양적 및 질적 측면 모두 컨설팅성공에 중요한 영향을 미친다. 클라이언트의 참여방식은 주로 프로젝트 추진팀에 참여하는 방식으로 이루어진다. 따라서 컨설팅 성공은 프로젝트 추진조직이 구성돼 있으나 여부[25], 컨설팅 경험이 있고 유능한 조직구성원이 참여하느냐 여부[21] 뿐만 아니라, 프로젝트 추진팀에서 적절한 역할을 부여받고 얼마나 열의[35]를 갖고 컨설팅에 몰입[25]을 하느냐가 핵심성공요인으로 확인되고 있다.

특히 최근 컨설턴트가 주도하는 전통적인 전문가모델보다는 보다 참여적이고 적극적인 상호작용을 강조하는 사회학습모델의 컨설팅의 중요성이 더 부각되고 있는 상황을 고려할 때 클라이언트의 적극적인 컨설팅 참여는

클라이언트의 학습 촉진과 컨설팅 지식이전에 긍정적인 영향을 미칠 것이다[52]. 그러나 다른 한편으로 클라이언트의 학습은 반드시 참여에 의하여 이루어지는 것만은 아니며, 설명이나 참여관찰 같이 다양한 방법으로 이루어 질수도 있기 때문에 클라이언트의 학습촉진을 위하여 지나치게 참여 학습측면만을 강조하다 보면 컨설팅 프로젝트의 효율성을 떨어뜨릴 위험도 함께 지적되고 있다 [26]. 이같은 선행연구의 결과를 기초로 다음과 같은 가설을 제시한다.

- H6-1. 클라이언트의 컨설팅참여도는 컨설팅에 의한 학습에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H6-2. 클라이언트의 컨설팅참여도는 컨설팅전이에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

나. 사전지식/경험

지식이전의 맥락에서 지식이전이 원활하게 이루어지려면 원천자와 수혜자는 관련 지식영역에 대한 사전지식 또는 경험을 갖고 있어야 한다. 지식과 기술과 관련한 누적된 경험은 신기술과 지식을 이해하는 중요한 요인이다 [19]. Simonin(1999)은 관련분야의 이전경험과 지식수준이 낮을수록 이전될 지식의 모호성이 높아져 지식이전이 저해될 것이라고 주장하였다[16].

수혜자 단위에서 이전되는 지식과 관련된 영역의 사전지식 또는 경험이 있는 경우 지식이전을 촉진한다[16]. 정보는 고착성(stickiness)이 높기 때문에 조직은 관련 분야의 정보와 기술을 갖고 있어야 이전될 지식을 잘 활용할 수 있다. 이같은 관계는 Szulanski(1996)의 흡수역량 부족과도 관련된다[8].

컨설팅의 맥락에서도 컨설턴트로부터 클라이언트로 지식이전에 영향을 미치는 3가지 요인 중의 하나로 관련 분야의 사전경험과 지식을 갖고 있는 경우를 제시하고 있다. Lahti & Beyerlein(2000)은 컨설팅 맥락에서 지식이전이 원활하게 되려면, 컨설턴트에게 관련 지식영역에 관한 사전경험과 지식이 요구된다고 주장한다[26]. 관련 분야의 경험과 지식이 많을수록 지식이전이 촉진될 것이다[19]. 이러한 기존 연구결과를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시한다.

- H7-1. 클라이언트의 사전지식은 컨설팅에 의한 학습에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H7-1. 클라이언트의 사전지식은 컨설팅전이에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

다. 자기효능감

자기효능감(self-efficacy)은 자신의 능력에 대한 스스로의 판단과 믿음으로 정의된다. 자기효능감은 일종의 자기신념으로서 구체적인 상황적 차원에서 지각되는 능력으로서 학업적 효능감, 자기조절 효능감 및 매체 효능감 등으로 구분된다[27,28]. 이러한 자기효능감의 하위변수들은 학업성취도에 영향을 미치는 요인으로 확인되고 있다.

지식이전 연구의 맥락에서 정성휘(2003)는 자기효능감이 지식이전성공(실행, 내부화)에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 특히 자기효능감은 실행보다는 내부화에 더 큰 영향을 미친 것으로 확인되었다[29]. 하지만 자기효능감은 지식이전에 유의하지 않다는 연구결과도 있다. 예를 들어, 김효근 정성휘(2002)의 연구에서 자기효능감은 매개변수인 채택동기에 대해서는 유의하지만 지식이전 성공에 유의하지 않은 것으로 나타났으며 [34], 송신근(2005)의 연구는 ERP구축프로젝트에서 자기효능감은 ERP지식이전에 유의하지 않은 것으로 나타났[30]. 이에 비하면 학습전이 연구의 맥락에서는 자기효능감은 학습전이에 매우 중요한 요인으로 확인되고 있다 [31,32].

지식이전에 대한 자기효능감은 지식이전 연구와 학습전이 연구에서 각각 상반되는 연구결과를 제시하고 있지만, FTA컨설팅에서는 주로 개인인 원산지관리자를 대상으로 컨설팅이 이루어지므로, FTA원산지관리자가 자신의 원산지관리 능력에 대한 자기 확신과 신념이 강할수록 컨설팅에 의한 학습과 지식이전에 중요한 영향을 미칠 것으로 생각된다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시한다.

- H8-1. 클라이언트의 자기효능감은 컨설팅에 의한 학습에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H8-2. 클라이언트의 자기효능감은 컨설팅전이에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.4.4 조직환경 특성

조직의 환경은 지식이전을 촉진하거나 지식이전을 방해하는 경우가 있을 것이다. 어떤 조직환경에서는 지식

이전이 충분히 이루어지는 경우가 있으며 다른 환경은 지식이전이 빈약하게 이루어지는 경우가 있을 것이며, 제3의 맥락은 지식이전이 정체되는 경우가 있을 것이다. 지식개발을 지원하는 조직환경이라면 지식이전이 원활할 것이다.

조직의 학습문화란 조직구성원들이 일상업무의 수행에서 지식공유와 학습이 중요한 조직문화로 인식하는 정도로서 조직원이 변화하고 혁신하는 것을 높이 평가해주는 분위기 등을 특징으로 하는 조직문화를 말한다[29]. 이러한 학습문화가 정착되지 않은 조직환경에서는 지식이전이 잘 촉진되지 않는다[8,33]. Szulanski(1996)는 지식 개발에 대한 지원이 척박한 조직환경도 지식이전을 저해한다는 것을 확인하였다[8]. 다만, 김효근 정성휘(2002)는 이같은 기업의 학습문화가 지식이전에 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 확인되었다[34]. 이러한 학습문화를 교육훈련 연구에서는 전이풍토라는 개념으로 대체된다.

한편 적절한 정부지원도 컨설팅성과에 유의한 영향을 미친다[35]. FTA활용지원 시책의 하나로 FAT컨설팅에 대한 지원은 대체로 보조금에 한정된 지원이다. 그러나 보조금지원은 컨설팅에 관한 기간, 범위 및 비용을 제약하므로 컨설팅성공에 주요한 영향을 미친다.

이러한 기존 연구결과를 이 연구에 적용할 때, 전이풍토 및 정부지원은 컨설팅에 의한 학습과 컨설팅전이에도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 생각된다. 이같은 기존 연구결과를 바탕으로 다음과 같은 가설을 개발한다.

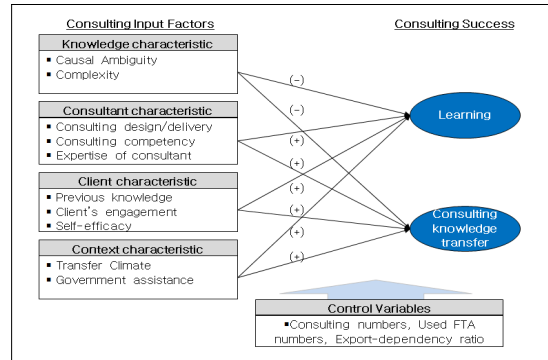
- H9-1. 조직의 전이풍토는 컨설팅에 의한 학습에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H9-2. 조직의 전이풍토는 컨설팅전이에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H10-1. 정부지원은 컨설팅에 의한 학습에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H10-2. 정부지원은 컨설팅전이에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 연구모형 및 연구설계

3.1 연구모형

이 연구에서는 앞에서 논의한 이론적 기초와 가설을

바탕으로 컨설팅에 의한 학습 및 컨설팅전이에 관한 통합적인 이론적 모형(theoretical model)을 개발하였다 [Fig.1].



[Fig. 1] Theoretical Model for Learning & Consulting Knowledge Transfer

FTA컨설팅의 맥락에서 학습 및 컨설팅전이는 지식특성(컨설팅지식의 모호성,복잡성), 컨설턴트특성(컨설팅설계 및 전달, 컨설팅수행능력, 및 컨설턴트의 전문지식), 클라이언트특성(클라이언트의 참여도, 자기효능감, 사전 지식), 및 작업환경특성(조직의 전이풍토, 정부지원의 적절성)에 의하여 영향을 받는다.

3.2 변수의 조작화, 자료수집 및 분석방법

이 연구는 컨설팅에 있어서 종속변수인 학습 및 컨설팅전이와 이에 영향을 미치는 중요 설명변수에 관한 것이다. 기존 연구를 토대로 종속변수와 설명변수를 조작화하고 측정도구를 개발하고 평가하였다²⁾.

표본은 FTA특혜원산지제도를 활용하는 전국의 수출기업 약 110,000개 중 1회 이상 FTA컨설팅을 받은 기업의 원산지관리자들을 대상으로 무작위로 표집하였다. 자료수집은 2015년 5월1일부터 5월 30일까지 한 달 동안 이루어졌다.

연구모형에서 제시한 가설을 검증하기 위하여 SPSS 19.0을 활용하여 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과는 <Table 2>와 같다.

2) 변수의 조작화 및 측정은 윤영호의 박사학위논문 “FTA컨설팅의 성공요인에 관한 연구(한성대학교,2015)”를 참조하기 바란다.

4. 실증분석 결과

4.1 지식특성에 대한 가설의 검증

컨설팅에 의한 학습 및 컨설팅전이에 영향을 미치는 지식특성은 2가지 설명변수가 투입되었다. 분석결과, 컨설팅에 의한 학습(learning)에 대해서는 지식의 모호성($t=-3.248$; $P=0.001$) 및 복잡성($t=2.247$; $p=0.026$)은 유의확률 0.05수준에서 컨설팅에 의한 학습에 유의한 것으로 나타났다. 한편, 컨설팅전이(consulting knowledge transfer)에 대해서는 지식의 모호성($t=-0.922$; $P=0.358$), 복잡성($t=1.853$; $p=0.066$)은 유의수준 0.05에서 각각 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

첫째, 지식의 모호성(ambiguity)은 컨설팅에 의한 학습효과에 부(-)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설 H1-1은 지지되었다. 그러나 지식의 모호성은 컨설팅전이에 유의하지 않은 것으로 나타났다. 다만 부(-)의 방향만을 유지하고 있었다. 가설 H1-2는 지지되지 않았다. 이러한 결과는 FTA원산지관리 실무에 관한 지식의 모호성이 높을수록 컨설팅의 의한 원산지관리 담당자들의 학습을 저해한다고 볼 수 있을 것이다. 이는 지식이전의 맥락에서 수행된 Szulanski(1996), Simonin(1999), Ko et al.(2000)의 선행 연구결과와 일치하는 것이다 [2,8,16].

둘째, 지식의 복잡성(complexity)은 FTA컨설팅에 의한 학습에 정(+)의 방향으로 유의한 영향을 미치는 요인으로 확인되었다. 가설 H2-1는 채택되었으나 방향은 가설과 달리 나타났다. 반면, 지식의 복잡성은 FTA컨설팅에 의한 컨설팅전이에 유의하지 않은 것으로 나타났다. 가설 H2-2는 기각되었다. 복잡성은 학습에는 정(+)의 방향으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나 컨설팅에 의한 실무지식이전에는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

지식이전의 맥락에서 이루어진 기존의 연구결과에서 일부는 지식의 복잡성이 지식이전을 저해하는 것으로 나타났고 일부는 그렇지 않은 것으로 나타났는데, 이 연구에서는 복잡성이 컨설팅지식이전을 저해하지 않는 것으로 나타났다.

〈Table 2〉 Results of hypothesis test

Independent	dependent	Learning		consulting knowledge transfer	
		STD coefficient	t-value	STD coefficient	t-value
characteristics of knowledge	ambiguity	-0.235	-3.248**	-0.071	-.922
	complexity	0.150	2.247*	0.132	1.853
characteristics of consultants	consultant's expertise	0.074	.805	0.377	3.827***
	consulting competences	0.246	2.545*	0.011	.104
	consulting design/delivery	0.190	2.444*	0.103	1.242
characteristics of clients	client's engagement	0.093	1.345	0.178	2.400*
	previous knowledge	0.113	1.861	0.120	1.850
	self-efficacy	0.170	2.521*	0.092	1.276
workplace environments	transfer climate	.139	1.891	0.168	2.130*
	Gov't assistance	0.231	3.207**	.050	.646
control variables	numbers of consulting	.057	1.029	.096	1.600
	numbers of FTAs	-.056	-.967	-.011	-.173
	export-dependency ratio	.113	1.907	.185	2.919**
Model summary	adj R ²	0.577		0.517	
	Durbin-Watson	1.936		2.088	
	F	15.541***		12.406***	

*** : $P < 0.001$; ** : $P < 0.01$; * : $P < 0.05$

4.2 컨설턴트특성에 대한 가설의 검증

클라이언트의 학습 및 컨설팅전이에 영향을 미치는 컨설턴트 특성에는 컨설턴트의 전문지식, 프로젝트수행능력, 프로젝트의 설계 및 전달 요인 3개 변수가 투입되었다. 실증 분석결과, 클라이언트의 학습에 대해서는 유의확률 0.05에서 컨설턴트의 전문지식($t=0.805$, $p=0.422$)은 컨설팅에 의한 학습효과에 유의하지 않은 것으로 나타나고, 컨설팅 수행능력($t=2.545$, $p=0.012$)과 컨설팅 프로젝트의 설계/전달요인($t=2.444$, $p=0.016$)은 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편, 컨설팅전이에 대해서는 유의수준 0.05에서 컨설턴트의 전문지식($t=3.382$, $p=0.000$)은 컨설팅 실무지식이전에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 컨설팅 수행능력($t=0.104$, $p=0.917$)과 컨설팅 프로젝트의 설계/전달요인($t=1.242$, $p=0.216$)은 유의하지 않은 것으로 나타났다.

첫째, 컨설턴트의 전문지식(consultant's expertise)은 클라이언트의 컨설팅 실무지식의 학습에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 가설 H3-1은 기각되었다. 반면, 컨설턴트의 전문지식은 컨설팅전이에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설 H3-2는 채택되었다. 기존의 컨설팅성공에 관한 연구결과와 비교하면, 컨설턴트의 전문성은 컨설팅 성공에 중요한 요인으로 확인되었다[20]. 이에 비해 FTA컨설팅에서는 컨설턴트의 전문지식이 학습을 촉진하지는 않았으나 컨설팅 지식이전에는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. FTA컨설턴트들은 대부분 원산지 전문가인 관세사들이며, 전문지식수준이 높을수록 클라이언트의 원산지관리에 관한 학습을 촉진한다고 할 수 없으나 컨설팅 실무지식이전을 촉진한다고 할 수 있을 것이다.

둘째, 컨설팅의 설계 및 전달요인(consulting design/delivery)은 원산지지식의 학습효과에 유의한 것으로 나타났다. 가설 H4-1은 지지되었다. 컨설팅설계 및 전달요인은 기존의 학습전이연구에서는 매우 영향력 있는 요인으로 확인된 것이다[31]. FTA컨설팅에서도 이 변수는 클라이언트들의 학습을 촉진하는 중요 요인으로 확인되었다. 한편, 컨설턴트의 설계 및 전달요인은 컨설팅전이에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 가설 H4-2는 기각되었다. 이 연구에서 컨설팅 설계 및 전달요인이 증가할수록 학습을 촉진하지만 원산지관리 실무지식의 이전에는 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다.

셋째, 컨설팅 수행능력(consulting competence)은 클라이언트들에게 컨설팅 실무지식의 학습에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 가설 H5-1은 지지되었다. 그러나 컨설팅 수행능력은 클라이언트들에게 컨설팅전이에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 가설 H5-2은 기각되었다.

이같은 결과를 컨설팅성공에 관한 기존 연구결과와 비교할 때, 컨설턴트의 컨설팅수행능력이 컨설팅성공에 유의한 영향을 미치는 요인으로 확인된 연구결과를 일부 지지한다[15]. 이러한 결과는 비록 FTA컨설팅과 경영컨설팅 간의 차이점이 존재한다고 하더라도, 컨설턴트가 컨설팅 프로젝트에 대한 전반적인 접근법을 다루는 컨설팅 수행능력은 FTA컨설팅에서도 클라이언트의 학습을 촉진하는 데 중요한 요인으로 작용하지만, 직접적인 컨설팅 실무지식의 이전에는 유의하지 않는 것으로 생각된

다.

4.3 클라이언트특성에 대한 가설의 검증

컨설팅에 의한 학습 및 컨설팅전이에 영향을 미치는 클라이언트 특성에는 클라이언트의 컨설팅 참여도, 사전 지식 및 자기효능감 3개의 변수가 투입되었다. 분석결과, 클라이언트의 학습에 관해서는 유의수준 0.05에서 클라이언트의 자기효능감($t=2.521$, $p=0.013$)은 정(+)의 방향으로 학습효과에 유의한 영향을 미친 것으로 나타났으나, 클라이언트의 컨설팅 참여정도($t=1.345$, $p=0.181$)와 사전 지식($t=1.861$, $p=0.065$)은 컨설팅에 의한 학습효과에 유의하지 않은 것으로 나타났다. 한편, 유의수준 0.05에서 클라이언트의 컨설팅 참여정도($t=2.400$, $p=0.018$)는 컨설팅에 의한 실무지식이전에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나 클라이언트의 자기효능감($t=1.276$, $p=0.204$)과 사전지식($t=1.850$, $p=0.066$)은 컨설팅전이에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

첫째, 클라이언트의 컨설팅참여도(client's engagement)는 컨설팅에 의한 학습에 유의하지 않은 것으로 확인되었다. 가설H6-1은 기각되었다. 그러나 클라이언트의 컨설팅 참여도는 컨설팅전이에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 가설H6-2는 채택되었다. 이러한 결과는 컨설팅과정에 보다 참여적이고 높은 상호작용 과정을 강조하고 학습 및 지식이전을 촉진할 것이라는 사회학습모델의 기본가정과 부분적으로 배치되는 것이다. 사회학습모델은 컨설턴트-클라이언트 간의 활발한 상호작용과 상호 지식비대칭, 상호 협업과 클라이언트의 적극적인 역할수행과 참여를 가정하고 있다[36]. 사회학습모델의 컨설팅은 클라이언트들이 컨설턴트와 함께 프로젝트의 중심단계를 공유하며, 문제해결과정에 적극적으로 참여하고 협력하는 수준이 높을수록 컨설팅에 의하여 학습도 촉진되고 컨설팅 실무지식이 더 잘 이전된다는 것을 의미한다. 그러나 이같은 가정에도 불구하고 FTA컨설팅에서 클라이언트의 참여수준이 높을수록 컨설팅지식이전을 촉진하지만 학습촉진에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

둘째, 클라이언트들의 사전지식(previous knowledge)이 높을수록 컨설팅에 의한 학습 및 컨설팅전이를 더욱 촉진할 것이라는 가설 H7-1 및 H7-2는 지지되지 않았다. 전문가들조차도 FTA원산지지식은 매우 추상적이고

난해한 지식으로 인식되고 있다. 만약 클라이언트들이 원산지에 관한 사전교육 등을 통해서 원산지에 대한 기본적 배경지식을 갖고 있다면 컨설팅을 통한 원산지 실무지식의 학습과 지식이전이 더욱 촉진될 것이라고 가정된 것이다. 비록 클라이언트의 사전지식은 유의수준 0.05 하에서 학습효과와 실무지식이전에 유의하지 않는 것으로 나타났지만 비교적 높은 유의확률(학습 $p=0.065$); 컨설팅전이 $p=0.066$)을 고려할 때 학습과 실무지식이전의 촉진요인으로 완전히 배제하기는 어렵다고 생각된다.

셋째, 클라이언트의 자기효능감(self-efficacy)이 높을수록 컨설팅에 의한 학습이 촉진된다는 가설 H8-1은 지지되었다. 따라서 자기효능감이 높을수록 학업성취도 또는 학습효과를 촉진할 것으로 생각할 수 있다. 이러한 결과는 정성희(2003)의 연구결과와 일치한다[29]. 그러나 클라이언트의 자기효능감이 높을수록 컨설팅에 의한 실무지식이전을 촉진할 것이라는 가설 H6-1은 기각되었다.

4.4 작업환경 특성에 대한 가설의 검증

클라이언트의 학습 및 컨설팅전이에 영향을 미치는 작업환경특성 변수로는 전이풍토와 정부지원 변수 2개가 투입되었다. 분석결과, 클라이언트의 학습에 대해서는 유의수준 0.05에서 클라이언트 조직의 전이풍토($t=1.891$, $p=0.061$)는 컨설팅에 의한 학습에 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났으나 정부지원($t=3.207$, $p=0.002$)은 학습에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 한편, 컨설팅 전이에 대해서는 유의수준 0.05에서 클라이언트 조직의 전이풍토($t=2.130$, $p=0.035$)는 컨설팅에 의한 실무지식의 이전에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나 정부지원($t=0.646$, $p=0.519$)은 컨설팅전이에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다.

첫째, 클라이언트 조직의 전이풍토(transfer climate)는 원산지관리자의 학습에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 가설 H9-1은 기각되었다. 반면, 클라이언트 조직의 전이풍토는 원산지관리자에 대한 컨설팅전이에는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설 H9-2는 지지되었다. 이는 FTA활용도 제고를 위하여 원산지 담당자의 원산지관리 및 지식의 획득과 관련하여 경영진을 포함하여 조직의 물적, 심리적, 재정적인 지원을 확대하여야 컨설팅에 의한 원산지관리지식의 이전이 용이하고, 나아가 FTA활용을 통한 조직의 성과를 개선

할 수 있을 것으로 생각할 수 있을 것이다.

둘째, FTA컨설팅에 대한 정부지원(government assistance)은 컨설팅에 의한 학습촉진에 유의한 것으로 확인되었다. 가설 H10-1는 지지되었다. 그러나 FTA컨설팅에 대한 정부지원은 컨설팅에 의한 실무지식이전에 유의하지 않는 것으로 나타났다. 가설H10-2는 기각되었다. 현재 FTA컨설팅은 대부분 정부의 보조금지원 하에 이루어지고 있다. 기존의 경영컨설팅 연구에서는 적절한 컨설팅 지원비용, 컨설팅기간의 지원은 컨설팅성공 또는 컨설팅 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다[35]. FTA컨설팅에서도 컨설팅에 의한 학습촉진에 적절한 수준의 정부지원이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 기존연구가 지지되었다.

5. 논의 및 결론

이 연구는 FTA컨설팅의 맥락에서 과연 어떤 설명개념들이 수출기업들의 FTA원산지관리지식의 학습 및 지식이전에 영향을 미치는지, 그리고 어떤 설명개념이 클라이언트의 학습과 컨설팅 지식이전에 보다 더 중요한 영향을 미치는지 설명하고자 하였다.

연구결과를 요약하면, 컨설팅에 있어서 클라이언트의 학습에는 지식의 모호성(-) 및 복잡성(+), 컨설팅수행능력(+), 컨설팅 설계/전달(+), 자기효능감(+), 정부지원(+), 이 유의한 영향을 미치고, 컨설팅에 의한 실무지식의 이전(컨설팅전이)에는 컨설턴트의 전문지식(+), 컨설팅참여도(+), 전이풍토(+), 각각 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

한편 클라이언트의 학습 및 컨설팅전이에 대하여 설명변수들의 상대적인 영향력을 평가하면, 클라이언트의 학습에 대해서는 컨설팅수행능력($\beta=0.246$), 지식의 모호성($\beta=-0.235$)순으로 영향을 미친다고 할 수 있다. 이에 비해, 컨설팅지식이전에 영향을 미치는 가장 중요한 설명변수는 컨설턴트의 전문지식($\beta=0.377$)이라고 할 수 있다.

요컨대 컨설팅성공은 클라이언트측면의 투입요인보다는 컨설턴트측의 투입요인, 다시 말해 컨설턴트의 전문지식과 컨설팅 수행능력(예:공유된 인터페이스로서 컨설팅방법론 및 툴; 정보수집 및 분석기법; 문제해결능력;

지식이전 메커니즘 등) 등에 크게 달려 있음을 시사하는 것이다.

컨설팅 연구에 관한 이 연구의 공헌은 새로운 컨설팅 성공 지표로서 컨설팅전이(consulting knowledge transfer) 개념을 도입, 처음으로 검증함으로써 기존 이론에 새로운 개념을 추가하였다는 점이다. 컨설팅에 의한 클라이언트의 학습과 지식기반의 변화, 즉 컨설팅전이를 경험적으로 분석한 연구는 국내외에서 처음이다.

다음으로, 이 연구의 결과를 지식이전 및 HRD 또는 학습전이의 맥락에서 이루어진 연구결과들과 비교 검토하면서 추가적인 논의와 함의를 제시하고자 한다.

무엇보다도 지식특성이 컨설팅지식이전에 어떤 영향을 미치는지 중요한 논의 주제가 될 것이다. 첫째, 지식의 모호성은 대체로 컨설턴트로부터 클라이언트에게로 지식이전을 방해한다는 것이 기존의 이론이었다[37]. 이 연구에서는 지식의 모호성은 클라이언트의 학습을 방해하는 것으로 확인된 반면, 학습한 지식을 실무에 적용하는 능력을 의미하는 컨설팅전이를 방해한다는 결과는 얻지 못했다. 다만 부(-)의 방향만 유지하고 있었다.

둘째, 지식의 복잡성은 컨설팅 실무지식의 학습에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기존의 지식이전 연구에서는 지식의 복잡성요인이 지식이전에 유의한 경우와 그렇지 않은 경우[19]로 연구결과가 상반되었다. 이 연구에서는 FTA원산지 규정의 복잡성과 추상성, 난해성, 그리고 다수의 원산지규정의 중첩성, 원산지기준의 엄격성 등을 고려하여 원산지지식의 복잡성은 학습과 지식이전을 저해할 것이라고 가정하였다. 그러나 분석결과는 학습에는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 컨설팅전이에는 유의하지 않은 것으로 나타났다. FTA원산지 규정이 복잡할수록 학습이 촉진될 것이라는 다소 의외의 결과가 나온 것이다. 전문가들조차 원산지 규정이 어렵다고 생각하는 것과는 달리, 원산지실무자들은 FTA원산지규정 이행 및 관리가 그렇게 복잡하지도 않고 학습에 그다지 어려움이 없는 것으로 나타났다. 이 부분은 필자가 경험한 것과는 상이하며, 추후 측정도구 및 표본을 보완하여 재검증이 필요하다고 생각된다.

컨설팅에 의한 학습촉진과 컨설팅 실무지식의 이전에 있어서 학습과 컨설팅전이를 저해하는 컨설팅 지식의 모호성을 극복하기 위해서는 컨설턴트-클라이언트의 공동노력과 함께 더욱 더 많은 직접적인 대면작업이 요구

된다고 할 것이다. 암묵적인 지식은 경험적 지식이므로 좀처럼 이전되지 않기 때문에 클라이언트-컨설턴트 간 적극적인 참여와 상호작용을 증가시켜야 할 것이다. 컨설팅 기간과 범위 간의 적합성도 요구될 것이다.

두 번째로 논의해야 할 중요한 설명개념은 학습과 컨설팅전이에 영향을 미치는 컨설팅 투입요인에 관한 것이다. 컨설팅을 통한 학습촉진을 위해서는 컨설턴트관점에서의 컨설팅 투입요인을 좀 더 자세히 살펴볼 필요가 있다. 첫째, 컨설턴트의 컨설팅수행능력은 주로 체계적인 컨설팅의 수행절차와 컨설팅 방법론 및 툴(methods & tools)의 활용에 관한 것이다. 컨설턴트의 수행능력이 클라이언트의 학습 및 지식이전을 촉진한다는 분석결과는 Werr, Stjernberg & Docherty(1997)의 연구결과와 일치한다[38,39]. Werr et. al.(1997)는 컨설팅방법론의 기능은 컨설턴트와 클라이언트의 상호작용에 있어서 공유된 인터페이스(shared interfaces)로서, 컨설팅지식이전을 용이하게 하고 클라이언트의 참여를 통한 경험학습을 촉진함으로써 클라이언트의 학습과 역량이전을 촉진한다고 주장하였다. 이러한 결과는 컨설팅에 있어서 방법론과 툴의 중요성을 시사하는 것으로서 클라이언트의 학습을 촉진하기 위해서는 컨설팅 방법론과 툴의 개발과 확산이 요청되는 것이다.

둘째, 컨설팅 설계/전달은 학습촉진을 위한 컨설팅 지식이전 메커니즘에 관한 것이다. 이는 컨설팅에 있어서 클라이언트의 학습을 촉진하기 위해서는 컨설턴트의 전문지식보다는 학습을 촉진할 수 있는 다양한 지식이전 메커니즘, 즉 컨설팅 프로젝트 내에서도 카운슬링, 코칭, 실습, 세미나, 질의/응답, 동료시스템, 피드백 같은 다양한 지식이전메커니즘이 동원되어야 함을 시사하는 것이다.

셋째, 컨설턴트의 전문지식이 컨설팅전이에 중요한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 컨설팅을 통해 학습한 내용을 실무에서 바로 활용할 수 있는 능력, 곧 원산지활용능력을 강화하기 위해서는 컨설턴트의 전문성 강화와 함께 클라이언트들의 컨설팅 프로젝트에 적극적인 참여가 중요하다는 것을 거듭 확인한 것이다. 이와 관련, 컨설턴트들은 경쟁에서 생존하고 성장하기 위하여 당연히 자신의 전문성을 강화할 것으로 생각된다.

그러나 컨설팅프로젝트에 클라이언트의 참여도를 높이는 것은 당연히 그렇게 되는 것이 아니라, 컨설팅 수행

절차(procedures)와 방법론(methods & tools)이 논리적이고 체계적으로 결합된 컨설팅방법론(consulting methodology)과 관련된다. 인지이론에 따르면 학습이란 인지 체계의 변화, 즉 주어진 구조 속에서 인지체계를 더욱 정교하게 하거나, 또는 인지 체계를 완전히 변화시키는 것을 의미한다.

따라서 컨설팅에 있어서 학습은 먼저 컨설턴트가 클라이언트에게 컨설팅방법론을 이전하고, 이 공유된 인터페이스를 통하여 클라이언트의 참여와 경험을 통해서 클라이언트의 인지체계를 더욱 정교화하는 과정이다[65]. 즉 컨설팅에 있어서 학습과정은 컨설턴트-클라이언트의 공유 인터페이스로서 컨설팅방법론을 통하여 컨설팅지식이 이전되고 클라이언트의 적극적인 참여와 경험으로 통해서 학습이 촉진되고 컨설팅 지식이전이 성취되는 것이다. 이는 클라이언트의 참여와 경험을 활성화 할 수 있도록 컨설팅수행절차와 문제해결 분석 틀이 결합된 효과적인 컨설팅 방법론의 개발이 요청된다는 것을 시사한다. 컨설턴트들은 클라이언트와 컨설턴트를 연결하는 공유된 인터페이스로서 컨설팅방법론의 기능과 가치를 새롭게 인식할 필요가 있다.

그러나 이 연구는 새로운 컨설팅성공 지표의 개발, 새로운 설명개념의 도입 등의 기여와 공헌에도 불구하고 연구에는 미흡한 점과 한계를 안고 있다. 첫째, 지식특성(모호성, 암묵성,복잡성)을 컨설팅전이의 설명개념으로 도입했지만조작화가 완전하지 못한 것으로 생각된다. 학습 및 컨설팅전이는 향후 FTA컨설팅 이외에 다양한 경영컨설팅 테마를 대상으로 추가적인 검증이 필요하다고 하다고 생각된다.

ACKNOWLEDGMENTS

The research was supported by the research fund of Han Sung University.

REFERENCES

[1] Block, P., *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used*. John Wiley & Sons, 2011.
 [2] Ko, D. G., Kirsch, L. J., & King, W. R., *Antecedents*

of knowledge transfer from consultants to clients in enterprise system implementations. *MIS quarterly*, 59-85, 2005.
 [3] Nikolova, N., & Devinney, T., *The nature of client-consultant interaction: A critical review*. *The Oxford handbook of management consulting*, 389-409, 2012.
 [4] Kubr, M. (Ed.). *Management consulting: A guide to the profession*. International Labour Organization, 2002.
 [5] Appelbaum, S. H., & Steed, A. J., *The critical success factors in the client-consulting relationship*. *Journal of management development*, 24(1), 68-93, 2005.
 [6] Albers, A. J., *Consulting projects: what really matters: The factors that influence the success of management consulting projects*. Vrije Universiteit Amsterdam doctoral dissertations, 2014.
 [7] Argote, L., & Ingram, P., *Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms*. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150-169, 2000.
 [8] Szulanski, G., *Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm*. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43, 1996.
 [9] Kostova, T., *Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective*. *Academy of management review*, 24(2), 308-324, 1999.
 [10] Simon, A., & Kumar, V., *Clients' views on strategic capabilities which lead to management consulting success*. *Management Decision*, 39(5), 362-372, 2001.
 [11] Broucker, B., *Taking the transfer of knowledge debate a step forward*. In *Prioritising transfer stimulating conditions*, European Group of Public Administration (EGPA) Conference, 2009.
 [12] Phillips, J. J., *The Consultant's Scorecard: Tracking Results and B. McGraw Hill Professional*. (2000).
 [13] Gable, G. G., *A multidimensional model of client success when engaging external consultants*. *Management Science*, 42(8), 1175-1198, 1996.

- [14] Noe, R. A., & Schmitt, N., The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model. *Personnel psychology*, 39(3), 497-523,1986.
- [15] Baldwin, T. T., & Ford, J. K., Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel psychology*, 41(1), 63-105,1988.
- [16] Simonin, B. L., Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic management journal*, 20(7), 595-623,1999.
- [17] Van Wijk, R., Jansen, J. J., & Lyles, M. A., Inter and intra organizational knowledge transfer: a meta analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830-853,2008.
- [18] Xu, Q., & Ma, Q., Determinants of ERP implementation knowledge transfer. *Information & Management*, 45(8), 528-539, 2008.
- [19] Zander, U., & Kogut, B., Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization science*, 6(1), 76-92,1995.
- [20] Kumar, V., Simon, A., & Kimberley, N. , Strategic capabilities which lead to management consulting success in Australia. *Management Decision*, 38(1), 24-35,2000.
- [21] Zeira, Y., & Avedisian, J., Organizational planned change: Assessing the chances for success. *Organizational Dynamics*, 17(4), 31-45,1989.
- [22] Holton III, E. F., Bates, R. A., & Ruona, W. E., Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human resource development quarterly*, 11(4), 333-360, 2000.
- [23] Bassellier, G., & Benbasat, I., Business competence of information technology professionals: conceptual development and influence on IT-business partnerships. *MIS quarterly*, 673-694, 2004.
- [24] Bea, Y.S., & Ahn, Y.J., The Effect of Consultant Competency on the Performance of Management Consulting: moderating effect of the characteristics of consulting firm and client firm, *Journal of the Korea Service Management Society*, 14(3), 25-40,2013.
- [25] Jang, Y., & Lee, J., Factors influencing the success of management consulting projects. *International Journal of Project Management*, 16(2), 67-72,1998.
- [26] Nikolova, N., Reihlen, M., & Schlapfner, J. F., Client - consultant interaction: Capturing social practices of professional service production. *Scandinavian Journal of Management*, 25(3), 289-298,2009.
- [27] Bandura, A., The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of social and clinical psychology*, 4(3), 359-373,1986.
- [28] Schunk, D. H., Self-efficacy and academic motivation. *Educational psychologist*, 26(3-4), 207-231,1991.
- [29] Jung, S.H, Knowledge Transfer Success Factors for Productivity of Knowledge Worker - Focused on the Secretary or Managerial Support Staff, *Journal of Secretarial Sciences*, 12(1), 5-31,2003
- [30] Song, S.G. (2005). A Study on factors affecting the knowledge transfer and performance of ERP system, *Korean Accounting Journal*, 14(1), 99-124. 2005.
- [31] Burke, L. A., & Hutchins, H., Training transfer: An integrative literature review. *Human resource development review*, 6(3), 263-296,2007.
- [32] Grossman, R., & Salas, E., The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103-120,2011.
- [33] Noe, R. A., Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *Academy of management review*, 11(4), 736-749,1986.
- [34] Kym, H.G & Jung, S.H, A study on factors affecting knowledge transfer success through Knowledge Management Systems(KMS) within organization, *Korean Management Review* , 31(4), 993-1037,2003.
- [35] Kwak, H.J., A Study on the Establishment of Success Model for the Enhancement of Consulting Performances in Korea Consulting Market: Focused on Small and Medium Business Management Consulting Market The *Journal of Professional Management*, 11(1), 1-23,2008.
- [36] Nikolova, N., & Devinney, T. M., Influence and power dynamics in client-consultant teams. *Journal*

of Strategy and Management, 2(1), 31-55, 2009.

- [37] Levin, D. Z., & Cross, R., The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management science*, 50(11), 1477-1490, 2004.
- [38] Werr, A., Stjernberg, T., & Docherty, P., The functions of methods of change in management consulting. *Journal of Organizational Change Management*, 10(4), 288-307, 1997.
- [39] Werr, A., & Stjernberg, T., Exploring management consulting firms as knowledge systems. *Organization studies*, 24(6), 881-908, 2003.

윤 영 호(Youn, Young Ho)



- 2015년 8월 : 한성대학교(컨설팅학 박사)
- 2005년 1월 ~ 현재 : 관세법인청진 대표관세사
- 2010년 2월 ~ 현재 : 아프로파트너스(주)이사
- 관심분야 : 컨설팅방법론/툴, 빅데이터

· E-Mail : gashiry@hanmail.net

나 도 성(Na, Do Sung)



- 2015년 2월 : 서울대행정대학원(석사)
- 1997년 2월 : 美 조지아주립대 경제학(석사)
- 2001년 2월 : 조선대학교 경제학(박사)
- 1989년 ~ 2008년 : 산업부, 과기부, 중기청근무

- 2009년 1월 ~ 현재 : 한성대컨설팅 대학원 교수
- 관심분야 : 컨설팅방법론, 융합R&D
- E-Mail : dosana@naver.com

정 진 택(Jung, Jin Teak)



- 1990년 5월 : 뉴욕주립대 (정보학석사)
- 1997년 5월 : 드렉셀대학(정보기술학박사)
- 2015년 3월 : 한성대학교 행정학과 교수
- 2015년 2월 : 한성대학교 컨설팅대학원장

- 관심분야 : 컨설팅방법론,
- E-Mail : jungjt@hansung.ac.kr