

# 경영컨설턴트 역량 및 컨설팅완성도가 경영성과에 미치는 영향

여우현\*, 임왕규\*\*

호서대학교 일반대학원 테크노경영학과 박사과정\*  
호서대학교 일반대학원 테크노경영학과 교수\*\*

## The competence of management consultants and consulting completeness influences to the management performance.

Woo-Hyeon Yeo\*, Wang-Kyu Lim\*\*

Dept. of Techno Management of Graduate School, Hoseo University,  
Ph.D Candidate\*, Professor\*\*

요 약 본 연구는 경영컨설턴트의 역량 및 컨설팅완성도가 경영성과에 미치는 영향을 파악하는데 목적이 있다. 본 연구를 위하여 최근 3년 이내에 경영컨설팅 수행경험이 있는 전국에 소재한 중소기업 500개를 선정하여 수행기업 임직원을 대상으로 총 294부의 설문자료를 수집하여 분석을 수행하였다. 연구결과 첫째, 경영컨설턴트 직무역량은 경영성과인 사업성과와 조직유효성에 유의적인 것으로 파악되었다. 둘째, 경영컨설턴트 직무역량과 공통역량은 컨설팅완성도에 유의적인 것으로 파악되었다. 셋째, 경영컨설턴트 직무역량과 컨설팅완성도는 경영성과에 유의적인 것으로 파악되었다. 넷째, 컨설팅완성도는 경영컨설턴트 직무역량이 경영성과에 미치는 영향을 매개하는 것으로 파악되었다. 다섯째, 경영자지원이 클수록 경영컨설턴트 직무역량이 조직유효성에 미치는 영향은 더욱 커지는 것으로 파악되었다. 이러한 연구결과는 성공적인 컨설팅 수행에 필요한 역량과 요인, 요인들 간의 연관성 파악을 통한 컨설팅 수행주체들에게 효율적인 컨설팅 수행방안 제시로 중소기업 경영컨설팅 활성화에 기여할 수 있을 것으로 본다.

주제어 : 경영컨설턴트 역량, 컨설팅완성도, 경영성과, 경영자지원, 사업성과, 조직유효성

**Abstract** The purpose of this study is to consider how the competency of management consultants and completion index of consulting influences the management performance. For this research, we chose 500 small & medium enterprises located all over the country that have implemented management consulting in recent 3 years. And we have done survey for the employees, and gathered and analyzed 294 samples. The result of research is as follows. First, Job competency of management consultants have reliable influence on the business performance and organization effectiveness. Second, Job competency and Common competency of management consultants have reliable influences on the completion index of consulting. Third, Job competency of management consultants and completion index of consulting have reliable influences on management performance. Fourth, Completion index of consulting have mediated job competency of consultants and management performance. Fifth, the impact was estimated that the more manager supporting is, the more job competency of consultant have an effect on organization effectiveness. These findings suggest that through the efficient way to perform successful consulting and identify an association between factors, it can contribute to small & medium enterprise management consulting activated.

**Key Words** : Consultant competency, Completion index of consulting, Management performance, Manager support, Business performance, Organization effectiveness

Received 8 April 2016, Revised 17 May 2016  
Accepted 20 June 2016, Published 28 June 2016  
Corresponding Author: Wang-Kyu Lim (Dept. of Management Information, Gradual School of Venture, Hoseo University, Professor)  
Email: wklm@hoseo.edu  
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

일반적으로 경영컨설팅은 기업의 업무상 문제에 대한 해법을 제시하거나 경영상의 중요한 의사결정을 지원하는 대표적인 자문서비스를 말한다[1,2,3].

우리나라 컨설팅 시장은 해외 글로벌 컨설팅사가 주도하고 있다.

국내 컨설팅사는 업체 수에서 높은 비중을 차지하고 있지만 수익성 관점에서는 외국계 컨설팅사와 비교하여 매우 열악하며, 국내 컨설팅사의 82%가 10명 미만의 컨설턴트를 보유하고 있는 등 규모면에서도 영세하다[4].

중소기업청은 국내 경영컨설팅산업 발전은 물론, 중소기업의 경쟁력 강화와 체질개선을 위해 적극적으로 컨설팅 지원정책을 실시하고 있으나, 대부분의 중소기업이 컨설팅에 대한 이해부족과 경영성과와의 가시적인 연계 부족으로 당초 기대에 미치지 못하고 있다[5].

곽홍주(2008)의 연구에서는 이러한 주요원인을 컨설팅 수행 주체인 의뢰기업의 역할부족에서 문제점을 찾고 있다[6].

즉 성공적인 컨설팅 수행을 위해서는 컨설턴트와 기업 상호간의 공동노력으로 컨설팅이 진행 되어야 하나, 의사 - 환자모델에 바탕을 둔 공급자 중심의 컨설팅 진행으로 의뢰기업의 역할이 부족하다.

또한 윤정혜 외(2015)는 정부지원컨설팅 수행기업을 대상으로 한 연구에서 신청기업의 자발적 신청동기의 중요성을 강조하였다[7].

그리고 인력 등 경영자원이 열악한 중소기업은 컨설팅을 통해 당면한 문제를 해결하고 경영성과를 향상시킬 목적으로 비용을 감수하면서 컨설팅을 수행하고 있으나, 경영성과와 연계된 가시적인 성과 미흡에 따른 컨설팅에 대한 이해와 확산부족이 경영컨설팅 활성화의 주요한 저해요인이다.

본 연구의 목적은 실질적으로 경영성과에 기여하는 경영컨설팅 수행을 위해 필요한 역량과 요인은 무엇인지, 요인 간에는 어떤 영향을 주고 받아야하는지, 그리고 컨설팅 수행 주체들이 갖춰야 할 책임과 역할이 무엇인지를 파악하여, 컨설팅 수행주체인 컨설턴트, 컨설팅사, 의뢰기업을 대상으로 정보제공을 통한 중소기업 경영컨설팅 활성화에 기여는 물론, 열악한 국내 경영컨설팅산업 발전을 위한 정책당국의 정책과제 수립에 필요한 이론적

근거를 제공하기 위함이다.

본 연구는 중소기업의 경영성과 향상을 위한 효율적인 컨설팅 수행방안을 모색하는 것이 목적으로, 연구대상을 중소기업의 경영활동에 직접적인 영향을 주는 경영전략, 인사/조직관리, 생산관리, 세무, 회계, 법률, 지식재산권, 노무, 벤처·이노비즈인증 컨설팅을 수행한 기업들만을 대상으로 하였기에 이를 통칭하여 경영컨설팅과 경영컨설턴트로 정의하였습니다.

따라서 본 연구는 기존연구와 달리 의뢰기업 관점에서 경영성과에 대한 의미를 재검립하고, 경영성과에 중요한 영향을 미치는 경영컨설턴트 역량과 컨설팅완성도의 주요 구성요인의 파악은 물론, 이들 요인이 경영성과에 미치는 영향과 이들 요인 간 관계를 분석하는데 초점을 두었다.

## 2. 선행연구

### 2.1 개요

경영컨설팅 관련 그동안의 선행연구는 컨설팅서비스 품질에 관한 연구를 중심으로 이루어져 왔다.

즉 컨설팅사 입장에서 수익성 제고차원에서 컨설팅 서비스품질에 영향을 미치는 경영컨설턴트 역량과 컨설팅 프로세스에 대한 연구가 대부분이다.

그 동안의 연구에서는 경영컨설팅 성과가 컨설팅사 입장에서 측정됨으로서 의뢰기업의 궁극적인 목표인 경영성과 향상에 미치는 영향요인을 구체적으로 파악하지 못하고 있었다[3,5,6,8,9].

하지만 2008년부터는 컨설팅 성과를 컨설팅사 관점인 성공적인 컨설팅 프로젝트 수행과 의뢰기업 관점인 경영성과로 구분하여, 컨설팅 수행의 궁극적인 목표인 경영성과 향상에 영향을 미치는 주요요인에 대한 다양한 연구가 시도되고 있다.

즉 컨설팅 프로세스의 효율적 관리를 통해 계획한 비용 및 시간, 품질목표를 달성하는 정도를 컨설팅완성도로, 기업의 원가절감 및 시장점유율 증가, 고객만족도향상에 기여하는 정도를 경영성과로 구분하여 다양한 연구를 진행하고 있다[10].

따라서 선행연구는 의뢰기업의 경영성과 향상에 중요한 영향을 미치는 경영컨설턴트 역량과 성공적인 컨설팅

프로세스 수행, 즉 컨설팅완성도, 이들 구성요인 간의 관계에 영향을 미치는 의뢰기업의 특성인 경영자 지원을 중심으로 파악하였다.

## 2.2 경영컨설턴트 역량

경영컨설팅 역량에 관한 선행연구의 공통점은 성공적인 컨설팅 추진을 위해서 무엇보다 경영컨설턴트 역량에 대한 중요성을 강조하고 있다.

먼저 역량에 대한 주요학자들의 정의를 살펴보면, Spencer & Spencer(1993)는 성과를 창출한 사람들로 부터 일관되게 나타나는 개인의 행동 특성 및 내재적 능력으로 정의하였으며[11], 주인중 외(2010)는 조직의 성과를 효율적으로 높이는데 필요한 구성원의 지식, 스킬, 자기개념 등의 조합으로[12], McClelland(1973)는 우수한 성과를 내는 직무 수행자와 평범한 성과를 내는 직무 수행자를 구분 짓는 행동특성으로 정의하고 있다[13].

그리고 Mirabile(1997)는 역량을 고성과를 내는 사람들이 가진 지식, 스킬, 특성으로 정의하고, 문제해결력 같이 눈에 보이는 능력뿐만 아니라 신뢰와 같은 개인의 가치도 역량의 범주에 포함시켰다[14].

위와 같이 역량은 특정한 상황이나 직무에서 우수한 성과를 내게 하는 개인의 특성 및 자질로 정의되고 있다.

경영컨설팅수행에 필요한 경영컨설턴트의 역량을 구체적으로 살펴보면, Simon · Kumar(2001)는 의뢰기업과의 소통 및 참여와 협조를 이끌어내는 리더십과 컨설팅수행분야에 대한 전문지식의 중요성을 강조하였으며[15], 박종훈 외(2007)는 전문지식과 인간관계 능력, 프로젝트 조정 및 관리능력이 컨설팅 수행에 필요한 핵심능력을 밝히고 있다[16].

그리고 장영(1996)은 컨설턴트의 관리자적 역량은 컨설팅 프로젝트 수행에 영향을 미치고, 컨설턴트의 신뢰성과 전문성은 의뢰기업의 경영성과에 영향을 미치는 것을 증명하였으며[17], 김두열 외(2013)는 컨설턴트의 전문적인 업무지식 및 역량뿐만 아니라 인간적인 관계와 태도인 감성지능이 컨설팅에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 증명하였고[18], 신동주 외(2012)는 경영컨설턴트 역량이 컨설팅 서비스품질에 영향을 주고 컨설팅 서비스 품질은 컨설팅 성과에 영향을 주고 있는 관계를 입증하였다[19].

이지은 외(2011)는 경영컨설턴트 양성 및 재교육에 활

용을 위해 전문가 인터뷰와 선행연구를 바탕으로 성공적인 컨설팅 수행에 꼭 필요한 역량들로 구성된 역량모델을 개발하였다[20].

역량의 특성과 성격에 따라 역량모델을 직무역량, 공통역량으로 범주화하고 역량군별로 세분화하여 분석한 결과 직무역량이 중소기업 경영컨설팅 직무수행에 가장 필요한 역량임을 입증하였으며, 대기업을 전문으로 하는 컨설턴트의 경우는 상대적으로 ‘팀 워크’와 ‘직업윤리’를 중소기업을 전문으로 하는 컨설턴트의 경우는 컨설팅수행분야에 대한 ‘전문지식’과 ‘추진력’, ‘고객지향성’을 더 중요하게 인식하고 있음도 실증 분석하였다.

직무역량은 컨설팅 수행에 직접적으로 필요한 직무관련 역량으로 전문지식, 커뮤니케이션, 분석 및 대안제시, 전략적 사고, 문서작성, 정보수집 역량 등이며, 공통역량은 컨설턴트가 기본적으로 갖추어야 할 자질 및 소양에 관한 것으로 성취지향성, 고객지향성, 자기통제력, 직업윤리, 전문가 품위유지, 자신감 등 6개 역량을 선정하였다.

또한 최창호 외(2014)는 기업과 컨설턴트간의 유대관계 및 역량을 기반으로 하는 신뢰가 경영성과에 중요한 영향을 미치는 요인임을 입증하여 중소기업의 경우는 경영컨설턴트 역량에 대한 신뢰의 중요성을 강조하였다[21].

상기와 같은 선행연구에 따르면 경영컨설턴트 역량은 컨설팅완성도와 경영성과 향상에 필요한 주요 구성요인으로써 전문지식, 고객지향성, 프로젝트 조정 및 관리능력, 감성지능 등 다양한 역량을 필요로 한다.

따라서 본 연구에서는 경영컨설턴트 역량을 측정하기 위해 역량에 대한 조작적 정의를 통해 직무역량, 공통역량의 변수를 도입하였다.

## 2.3 컨설팅완성도

컨설팅사의 입장에서 컨설팅 프로세스의 성공적인 수행정도를 컨설팅완성도로 측정하는데, 컨설팅완성도는 컨설팅 의뢰기업의 요구사항 및 계획한 예산, 비용, 인력범위 내에서 컨설팅 프로젝트가 수행되는 정도로 정의하였다[10].

선행연구에 따르면 Sparrow(1996)[22]와 Nidumolu (1996)[23]는 ‘프로젝트 성과’를 프로젝트 프로세스 성과와 프로젝트 산출물 성과로 구분하고, 프로세스 성과를 주어진 예산과 정해진 개발 기간 내에서 개발 목적을 이

루는 것으로 정의하여 컨설팅완성도와 같은 개념으로 사용하였으며, 한연옥(2007)은 SI프로젝트성과를 “프로세스성과, 프로젝트 관리성과, 프로젝트성과”로 나누고, 프로젝트 관리성과를 비용준수, 일정준수, 목표품질 달성 등 프로젝트 수행절차가 적절한지를 측정하는 것으로 컨설팅완성도와 같은 개념으로 사용했다[24].

또한 박병선 외(2006)는 전사적 아키텍처(Enterprise Architecture)도입 프로젝트에서 프로젝트성과를 프로젝트 결과물의 완성도와 목표의 부합정도로 구분하여 프로젝트 결과물의 완성정도를 컨설팅완성도와 같은 개념으로 사용하였다[25].

최근 경영컨설팅이 기업의 경영성과에 미치는 영향에 대한 관심이 높아지면서 컨설팅완성도가 의뢰기업의 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구가 다양하게 진행되고 있다.

윤성환(2008)은 비용과 시간 및 목표품질을 달성하는 정도 등에 의하여 측정된 컨설팅완성도가 의뢰기업의 경영관리 및 업무효율성 차원의 성과 등 경영성과에 직접적으로 영향을 미친다는 실증적인 분석결과를 제시하였다[10].

이렇듯 컨설팅완성도는 IT컨설팅 프로젝트에서 “프로젝트 프로세스 관리의 성공적 수행결과”와 유사한 개념으로 의뢰기업의 요구사항 완성과 컨설팅 프로세스의 성공적인 수행정도, 즉 협의의 컨설팅 성과로 측정하고 있으며, 의뢰기업의 경영성과에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

또한 박종훈 외(2007)[16]와 장영(1996)[17]은 컨설팅완성도의 성공적인 수행을 위해서는 프로젝트를 조정 및 관리할 수 있는 관리자적 능력이 필요함을 주장하였다.

본 연구에서는 컨설팅완성도의 하위변수를 조작적 정의에 의해 컨설팅 프로세스 과정에서 당초에 계획한 기간과 예산, 범위를 준수하는 정도인 관리적 성과를 도입하였다.

#### 2.4 경영성과

경영컨설팅을 의뢰하는 기업의 입장에서 비용과 시간을 소비하면서 컨설팅을 수행하는 가장 큰 목적은 기업의 경영성과 향상이다.

기업의 경영성과는 컨설팅을 수행한 이후 기업의 원가절감, 고객만족도 향상, 시장점유율 증가, 인지도 향상,

업무프로세스 소요시간 단축 등을 의미한다[10].

경영성과 측정과 관련한 선행연구에 따르면 경영성과를 기업의 ‘인적·물적 자원의 효과적·효율적 관리를 통하여 얻어지는 결과’로서 각 사업부문, 기능, 업무, 집단 및 개인이 목표 실현을 위해 달성한 결과, 즉 책임단위의 성과를 모두 합한 것으로 정의한다.

또한 경영성과는 복합적인 특성을 가지고 있기 때문에 단순한 지표만으로 경영성과를 측정하는 것은 많은 논란을 제기할 수 있어 재무적, 비재무적 측정지표의 적절한 활용이 요구됨을 밝히고 있다[26].

Venkatramann · Ramanujan(1986)는 경영성과의 측정 범위를 사업성과, 조직유효성의 2가지 개념으로 정의하고 활용하였는데[27], 첫째, 사업성과는 재무성과를 포함하는 광의의 개념으로 기업의 원가절감, 시장점유율, 생산성, 제품불량률 등의 지표를 사용하고, 둘째로는 경영관리성과의 개념을 포함하는 조직유효성은 문제해결 및 업무수행역량 향상, 고객만족도 개선, 업무프로세스 개선 등의 지표를 사용한다.

또한 Merchant(1984)[28], Hoque · James(2000)[29]는 경영성과를 투자수익률, 판매마진, 설비가동률, 고객만족도, 품질 등의 5가지 성과지표에 의하여 측정하고 있다.

Kaplan · Norton(1996)는 전통적인 재무적 측정지표 외에 고객만족, 내부 비즈니스 프로세스, 학습 및 성장 관점을 포함한 균형성과지표(Balanced score Card)를 제시하였으며[30], 이갑수 외(2014)는 기존의 대기업 중심의 BSC를 발전시켜 중소기업용 표본으로 연구를 시도하여 중소기업에 적합한 실행방안을 제시하였다[31].

경영성과에 영향을 주는 주요 요인을 살펴보면, 장영(1996)은 경영컨설팅의 고객과의 신뢰와 전문성이 경영성과에 중요한 영향을 미치는 것과 컨설팅 프로세스의 성공적 수행결과인 컨설팅완성도는 최고경영층의 지원과 추진조직의 열의, 조직원 경험이 중요한 영향을 미치는 것도 증명하였으며[17], 송거영외(2014)는 컨설팅 특성요인을 크게 수요자 특성인 컨설팅에 대한 인지도와 공급자 특성인 경영컨설팅 역량으로 나누고, 수요자특성과 공급자특성 모두가 경영성과에 영향을 미치는 것을 증명하였다[32].

본 연구에서는 경영성과의 하위변수를 조작적 정의에 의해 재무성과를 포함하는 광의의 개념인 사업성과와 경영관리 효율성과를 포함하는 조직유효성을 사용하였다.

## 2.5 의뢰기업 특성

경영컨설팅 과정에서 컨설팅 의뢰기업의 특성인 최고경영층의 지원, 추진조직의 열의, 조직문화 등은 컨설팅 성과에 중요한 영향을 미치는 요인이다.

Shapiro 외(1993)는 최고경영층과 실무자의 컨설팅 참여 정도에 따라 컨설팅 성과가 크게 향상 될 수 있다고 주장하였다[33].

장영(1996)[17]과 곽홍주 · 장영삼(2009)[34]의 연구에서는 경영컨설팅 성과에 영향을 미치는 주요요인으로는 최고경영자 지원을 제시하였으며, 신동주 외(2014)는 의뢰기업의 프로젝트 매니저의 역량과 컨설팅 성과와의 관계에서 최고경영자지원의 조절작용을 검증하였다[35].

또한 Jang · Lee(1998)[36], Simon · Kumar(2001)[15] 등은 컨설팅 의뢰기업의 협조와 참여가 컨설팅 성공의 핵심요인임을 주장하였다.

본 연구에서는 의뢰기업 특성의 하위변수를 조작적 정의에 의해 경영자 지원을 사용하였다.

## 2.6 변수(요인)들 간의 관계

본 연구는 실질적으로 경영성과 향상에 기여하는 경영컨설팅 수행방안 마련을 위하여, 필요한 구성요인을 파악하고 요인들 간의 관계를 분석하는 것이 목적으로, 경영컨설팅 성과를 크게 컨설팅사 관점인 컨설팅완성도와 의뢰기업 관점인 경영성으로 구분하였다[10].

조영대(2005)는 성공적인 컨설팅 추진에 가장 필요한 요인은 컨설팅 서비스품질이며, 컨설팅 서비스품질은 크게 컨설팅 수행과정과 수행결과로 구분되어 고객에게 평가되며, 컨설팅 서비스품질에 가장 많이 영향을 미치는 요인은 경영컨설턴트 역량으로 컨설턴트의 자질과 전문지식, 경험, 윤리와 성실성 등을 꼽고 있다[35].

경영성과에 영향을 미치는 요인들 간의 관계분석은 경영컨설턴트 역량이 컨설팅 성과로 측정되는 컨설팅완성도와 경영성과에 미치는 영향에 대한 분석은 물론, 컨설팅완성도와 경영성과와의 관계를 비롯해 경영컨설턴트 역량과 경영성과와의 관계에서 컨설팅완성도의 매개효과 및 요인 간 관계에서 의뢰기업 특성인 경영자지원 효과를 분석하였다.

### 2.6.1 경영컨설턴트 역량과 경영성과의 관계

중소기업을 전문으로 하는 경영컨설턴트의 필수조건

은 컨설팅 수행분야에 대한 전문지식과 추진력, 고객지향성이며, 특히 수행분야에 대한 전문지식과 고객과의 커뮤니케이션 역량을 포함하는 직무역량은 경영성과 향상을 위한 필수역량이다[20].

또한 최창호 외(2014)는 기업과 컨설턴트 간의 유대관계 및 역량을 기반으로 하는 신뢰는 경영성과에 영향을 미치는 주요요인임을 입증하였다[21].

상기와 같은 선행연구 결과를 토대로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H1 경영컨설턴트 역량은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 2.6.2 경영컨설턴트 역량과 컨설팅완성도의 관계

윤성환(2008)은 컨설팅 프로젝트과정을 프로세스관점에서 성과개념을 도입하여, 계획한 비용과 시간 및 목표 품질의 달성 정도로 컨설팅 프로세스가 적절하게 수행되었는지 여부를 컨설팅완성도로 측정하였으며[10], Simon · Kumar(2001)[15], 박종훈 외(2007)[16], 장영(1996)[17]은 컨설팅완성도를 포함하는 경영컨설팅 성과에 영향을 미치는 주요한 경영컨설턴트 역량으로 컨설턴트 리더십과 전문지식, 인간관계 능력, 프로젝트 조정 및 관리능력, 성실성, 윤리성, 감성지능을 선정하였으며, 특히 프로젝트 전반을 관리하고 감독하는 관리자적 역량은 컨설팅완성도에 영향을 미침을 증명하였다.

상기와 같은 선행연구 결과를 토대로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H2 경영컨설턴트 역량은 컨설팅완성도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 2.6.3 컨설팅완성도와 경영성과의 관계

컨설팅완성도는 IT컨설팅 프로젝트에서 “프로젝트 프로세스 관리의 성공적 수행결과”와 같은 개념으로, 의뢰기업의 요구사항 완성과 컨설팅 프로세스의 성공적인 수행 정도인 협의의 컨설팅 성과로 측정하고 있으며, 의뢰기업의 경영성과에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다[10].

또한 장영(1996)은 경영컨설턴트의 고객과의 신뢰와 전문성이 경영성과에 중요한 영향을 미치는 것을 증명하

면서, 컨설팅 프로세스의 성공적 수행결과인 컨설팅완성도에 최고경영층의 지원과 추진조직의 열의, 조직원의 경험이 중요한 영향을 미치는 것을 입증하였다[17].

상기와 같은 선행연구 결과를 토대로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H3 경영컨설턴트 역량이 통제된 상황에서 컨설팅완성도는 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 2.6.4 컨설팅완성도의 매개효과

2.6.1과 2.6.2에 근거하여 컨설팅완성도의 매개효과에 대한 가설을 다음과 같이 설정하였다.

H4 컨설팅완성도는 경영컨설턴트 역량이 경영성과에 미치는 영향을 매개할 것이다.

## 3. 연구설계

### 3.1 연구가설과 연구모형

상기의 선행연구를 기반으로 다음과 같은 가설을 수립하였다.

즉 경영컨설팅 수행기업을 대상으로 경영컨설턴트 역량과 경영성과간의 영향관계 및 이 관계에 영향을 미치는 컨설팅완성도와 의뢰기업의 경영자 지원이 어떻게 영향을 미치는가를 규명하기 위해 다음과 같은 가설을 도출하고 [Fig. 1]의 연구모형을 설정하였다.

이를 위한 독립변수인 경영컨설턴트 역량에는 직무역량, 공통역량 2가지 요인으로 구성되어 있으며, 종속변수인 경영성과에는 사업성과 및 조직유효성의 2가지 요인으로 구성되었다.

또한 컨설팅완성도를 매개변수로 의뢰기업의 경영자 지원을 조절변수로 채택하였다.

가설 H1 경영컨설턴트 역량은 경영성과에 영향을 미칠 것이다.

H1.1. 경영컨설턴트 직무역량은 사업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1.2. 경영컨설턴트 공통역량은 사업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1.3. 경영컨설턴트 직무역량은 조직유효성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1.4. 경영컨설턴트 공통역량은 조직유효성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H2 경영컨설턴트 역량은 컨설팅완성도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2.1 경영컨설턴트 직무역량은 컨설팅완성도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2.2 경영컨설턴트 공통역량은 컨설팅완성도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H3 경영컨설턴트 역량이 통제된 상황에서 컨설팅완성도는 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3.1 경영컨설턴트 직무역량이 통제된 상황에서 컨설팅완성도는 사업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3.2 경영컨설턴트 공통역량이 통제된 상황에서 컨설팅완성도는 사업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3.3 경영컨설턴트 직무역량이 통제된 상황에서 컨설팅완성도는 조직유효성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3.4 경영컨설턴트 공통역량이 통제된 상황에서 컨설팅완성도는 조직유효성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H4 컨설팅완성도는 경영컨설턴트 역량이 경영성과에 미치는 영향을 매개할 것이다.

H4.1 컨설팅완성도는 경영컨설턴트 직무역량이 사업성과에 미치는 영향을 매개할 것이다

H4.2 컨설팅완성도는 경영컨설턴트 공통역량이 사업성과에 미치는 영향을 매개할 것이다

H4.3 컨설팅완성도는 경영컨설턴트 직무역량이 조직유효성에 미치는 영향을 매개할 것이다.

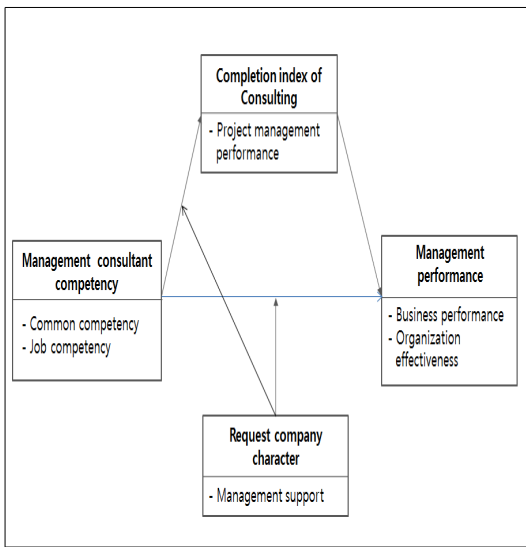
H4.4 컨설팅완성도는 경영컨설턴트 공통역량이 조직유효성에 미치는 영향을 매개할 것이다.

가설 H5 의뢰기업특성은 경영컨설턴트 역량이 경영

성과에 영향을 미치는 컨설팅완성도의 매개 효과의 크기를 조절 할 것이다.

H5.1 의뢰기업특성은 경영컨설턴트 역량이 사업성과에 영향을 미치는 컨설팅완성도의 매개효과 크기를 조절할 것이다.

H5.2 의뢰기업특성은 경영컨설턴트 역량이 조직유효성에 영향을 미치는 컨설팅완성도의 매개효과 크기를 조절할 것이다.



[Fig. 1] Research Model

### 3.2 자료수집 및 분석방법

본 연구는 전국에 소재한 최근 3년 이내에 경영컨설팅을 수행한 중소기업 500개를 선정하여 실시하였다.

설문조사는 선정기업의 임직원을 대상으로 40일간 (2015.10.19.~2015.11.28.) 설문지를 배부하여 회수하는 형식으로 실시하였다.

총 500개를 배부하여 수집된 자료는 총 294부였으며, 이중 결측값이 있는 10부를 제외한 284부를 자료 분석에 사용하였으며, 수집된 자료의 통계처리는 SPSS Win Ver.18.0을 이용하였다.

우선 연구대상의 인구사회학적 특성은 빈도분석 (frequency analysis)으로 파악하였고, 두 번째는 측정도구의 타당도를 검증하기 위하여 요인분석을 실시하였는데, 요인분석은 카이제 규칙이 있는 직각회전방법인 배리맥스를 이용한 주성분 요인분석(principal component

factor analysis)을 실시하였으며, 측정변수의 신뢰성은 신뢰도 분석(reliability analysis)으로 Cronbach's  $\alpha$ 계수를 산출하였다.

끝으로 세 번째는 경영컨설턴트 역량과 컨설팅완성도, 경영성과에 미치는 영향과 의뢰기업 특성의 매개효과를 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)으로 확인하였다.

### 3.3 변수의 측정도구

#### 3.3.1 경영컨설턴트 역량

경영컨설턴트 역량의 3가지 하위요인은 이지은외[19]의 연구에서 사용된 도구를 본 연구에 맞게 수정하여 이용하였으며, 공통역량, 직무역량별로 각각 총 6문항을 Likert 5점 척도로 측정하였다.

#### 3.3.2 컨설팅완성도

컨설팅완성도의 하위요인인 관리적성과는 한연옥[33]의 연구에서 사용된 도구를 본 연구에 맞게 수정하여 이용하였으며 프로젝트의 관리적 성과로 3문항을 Likert 5점 척도로 측정하였다.

#### 3.3.3 경영성과

경영성과의 하위요인은 Venkatramann N., and V. Ramanujan[26]의 연구에서 사용된 도구를 본 연구에 맞게 수정하여 이용하였으며 사업성과, 조직유효성 별로 각각 4문항을 Likert 5점 척도로 측정하였다.

#### 3.3.4 의뢰기업 특성

의뢰기업 특성의 하위요인은 윤성환[9]의 연구에서 사용된 도구를 본 연구에 맞게 수정하여 이용하였으며 경영자 지원은 4문항을 Likert 5점 척도로 측정하였다.

<Table 1> Sub-factors of variables

| variable                         | Sub-factor                                         |
|----------------------------------|----------------------------------------------------|
| management consultant competency | common competency<br>job competency                |
| completion index of consulting   | project management performance                     |
| request company character        | management support                                 |
| managemerent performance         | business performance<br>organization effectiveness |

### 3.4 조사대상의 특성

조사대상의 인구사회학적 특성을 성별, 연령, 직위, 업종, 매출, 종업원 수, 컨설팅 예산 등으로 구분하여 알아 보았다.

<Table 2> Demographic Characteristics of the Respondents

| Classification       |                                  | N(%)      |
|----------------------|----------------------------------|-----------|
| Gender               | Male                             | 228(82.6) |
|                      | Female                           | 48(17.4)  |
| Age                  | 21-30                            | 8(2.9)    |
|                      | 31-40                            | 56(20.3)  |
|                      | 41-50                            | 135(48.9) |
|                      | 51-60                            | 65(23.6)  |
|                      | 61 and more                      | 12(4.3)   |
| Career               | less than 3yrs                   | 11(4)     |
|                      | 3-less than 5yrs                 | 13(4.7)   |
|                      | 5-less than 10yrs                | 48(17.4)  |
|                      | 10-less than 20yrs               | 121(43.8) |
|                      | over 20yrs                       | 83(30.1)  |
| Position             | staff                            | 7(2.5)    |
|                      | assistant manager                | 18(6.5)   |
|                      | manager                          | 52(18.8)  |
|                      | general manager                  | 72(26.1)  |
|                      | executives                       | 127(46.0) |
| Education            | high school                      | 13(4.7)   |
|                      | junior college                   | 31(11.2)  |
|                      | university                       | 178(64.5) |
|                      | master                           | 46(16.7)  |
|                      | Ph.D.                            | 8(2.9)    |
| Category of business | manufacturing                    | 205(74.3) |
|                      | information                      | 12(4.3)   |
|                      | construction                     | 6(2.2)    |
|                      | wholesale and retail             | 22(8.0)   |
|                      | service                          | 22(8.0)   |
|                      | others                           | 9(3.3)    |
| Revenue              | less than 1 billion (Won)        | 4(1.4)    |
|                      | 1billion - less than 5 billion   | 45(16.3)  |
|                      | 5billion - less than 10 billion  | 54(19.6)  |
|                      | 10billion - less than 50billion  | 122(44.2) |
|                      | 50billion - less than 100billion | 25(9.1)   |
|                      | over 100billion                  | 26(9.4)   |
| Number of employees  | less than 10                     | 17(6.2)   |
|                      | 10-less than 50                  | 117(42.4) |
|                      | 50-less than 100                 | 69(25.0)  |
|                      | 100-less than 300                | 43(15.6)  |
|                      | 300명-less than 1000              | 24(8.7)   |
|                      | over1000                         | 6(2.2)    |
| Annual budget        | less than 5million(Won)          | 133(48.2) |
|                      | 5million - less than 10million   | 51(18.5)  |
|                      | 10million - 50million            | 62(22.5)  |
|                      | 50million - less than 100million | 14(5.1)   |
|                      | over 100million                  | 16(5.8)   |

그 결과 <Table 2>와 같이 남성이 228명(82.6%), 여성이 48명(17.4%)이었고, 연령은 20대가 8명(2.9%), 30대가 56명(20.3%), 40대가 135명(48.9%), 50대가 65명(23.6%), 60대 이상이 12명(4.3%)인 것으로 나타났다.

### 3.5 측정도구의 타당성 검증

본 연구에서는 측정도구가 연구하고자하는 개념을 적절하게 측정 하였는가를 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다.

요인분석을 수행하기 위해서 주성분 분석(Principal Component Analysis)을 사용하여 측정하고자 하는 변수의 구성요인을 추출하였으며 Varimax 직각회전방식을 채택하여 요인구조를 단순화하고 변수를 해석하기 쉽게 하였다.

고유치가 1이상, 요인적재량 0.5이상, 공통성 0.5을 기준으로 하여 이를 충족시키는 요인을 추출 하였다.

먼저 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 잘 설명되는지 검증하기 위해, Kaiser-Meyer-Olkin(KMO)검정을 진행하였다.

본 연구에서 사용한 척도 모두의 KMO 값이 0.9이상(0.95)으로 매우 우수하게 나타남으로써 요인분석을 위한 변수들의 선정에는 문제가 없는 것으로 판단되었다.

이와 함께, 선정된 변수들로 Bartlett - 구형성 검정에서  $P=0.000<0.05$ 이므로, 요인분석의 사용이 적합하다고 판단되었다.

<Table 3>에 요인분석 결과가 제시되어 있다.

아이겐 값(고유치)이 1보다 큰 요인이 6개 추출되었고, 요인모델의 총 설명변량은 75.028 %로 나타났고 이를 가설검증에 사용하였다.

### 3.6 측정도구의 신뢰도 검증

신뢰도를 검증할 목적으로 항목분석 방법 중 Cronbach's Alpha계수를 이용하였다.

일반적으로 이 계수가 0.6이상이면 비교적 신뢰도가 높은 것으로 보고 있는데, 본 연구에서는 <Table 4>에서와 같이 모든 변수의 Cronbach's Alpha계수가 0.6이상으로 나타나 신뢰도가 높다고 볼 수 있다.



<Table 3> Factor Analysis

|               | Factor |        |        |        |        |        | Communality |
|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------|
|               | JC     | BP     | MS     | OE     | CIC    | CC     |             |
| JC-8          | .802   | .162   | .196   | .088   | .200   | -.037  | .756        |
| JC-11         | .799   | .211   | .090   | .092   | .208   | .062   | .747        |
| JC-12         | .775   | .184   | .134   | .203   | .239   | .025   | .751        |
| JC-10         | .758   | .238   | .098   | .176   | .210   | .015   | .716        |
| JC-4          | .755   | .197   | .145   | .132   | -.027  | .229   | .701        |
| JC-9          | .738   | .162   | .198   | .135   | .288   | .033   | .712        |
| JC-3          | .737   | .252   | .072   | .051   | .011   | .290   | .698        |
| JC-5          | .729   | .053   | .095   | .189   | .183   | .211   | .657        |
| JC-2          | .724   | .220   | .171   | .092   | .030   | .294   | .697        |
| JC-7          | .717   | .133   | .180   | .135   | .336   | .118   | .709        |
| JC-1          | .640   | .173   | .162   | .095   | .042   | .439   | .669        |
| JC-6          | .633   | .011   | .174   | .152   | .212   | .349   | .621        |
| BP-8          | .099   | .883   | .157   | .098   | .013   | .129   | .841        |
| BP-7          | .214   | .865   | .120   | .072   | .013   | .155   | .838        |
| BP-6          | .221   | .856   | .126   | .118   | .083   | .104   | .829        |
| BP-5          | .162   | .827   | .173   | .082   | .089   | .078   | .760        |
| BP-2          | .223   | .784   | .155   | .244   | .097   | .008   | .757        |
| BP-3          | .161   | .740   | .132   | .340   | .205   | -.048  | .751        |
| BP-4          | .116   | .702   | .127   | .373   | .182   | -.006  | .695        |
| BP-1          | .177   | .700   | .134   | .361   | .058   | .130   | .690        |
| MS-2          | .249   | .206   | .828   | .092   | .165   | .060   | .829        |
| MS-1          | .196   | .219   | .795   | .063   | .096   | .239   | .788        |
| MS-3          | .284   | .208   | .786   | .151   | .091   | .080   | .779        |
| MS-4          | .152   | .422   | .568   | .256   | .171   | -.110  | .630        |
| OE-2          | .233   | .475   | .110   | .734   | .118   | -.009  | .844        |
| OE-1          | .271   | .415   | .153   | .696   | .179   | .148   | .807        |
| OE-4          | .235   | .346   | .146   | .690   | .172   | .169   | .730        |
| OE-3          | .228   | .473   | .173   | .688   | .092   | .111   | .799        |
| CIC-2         | .350   | .128   | .128   | .118   | .811   | .165   | .854        |
| CIC-1         | .337   | .168   | .178   | .157   | .780   | .129   | .824        |
| CIC-3         | .442   | .180   | .191   | .185   | .693   | .154   | .802        |
| CC-1          | .430   | .162   | .095   | .164   | .229   | .672   | .751        |
| CC-2          | .515   | .182   | .183   | .045   | .114   | .652   | .773        |
| CC-34         | .493   | .063   | .068   | .142   | .328   | .569   | .704        |
| Eigen Value   | 8.309  | 6.670  | 2.903  | 2.894  | 2.642  | 2.091  | 25.509      |
| % of Variance | 24.438 | 19.617 | 8.539  | 8.512  | 7.772  | 6.151  |             |
| Cumulative %  | 24.438 | 44.055 | 52.594 | 61.105 | 68.877 | 75.028 |             |

KMO Measure=0.950

Barlett x2= 8356.325, p=0.000

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

Note : JC=Job Competency, CC=Common Competency, =Organizational Effectiveness, CIC=Completion of index  
BP=Business Performance, MS=Mangement Support, OE of Consulting,

<Table 4> Reliability Analysis

| Variable                       | Sub-Variable                   | Cronbach's α |
|--------------------------------|--------------------------------|--------------|
| Consulting competency          | Job competency                 | .953         |
|                                | Common competency              | .865         |
| Completion index of consulting | Project Management performance | .908         |
| Request Company charater       | Management support             | .855         |
| Management performance         | Business performance           | .950         |
|                                | Organization effectiveness     | .916         |

## 4. 연구결과

### 4.1 가설검증

매개효과를 검증하기 위해 가장 대표적인 방법인 Baron & Kenny 방법을 사용하였다.

경영컨설턴트 역량을 독립변수로 경영성과에 미치는 영향에 대한, 즉 사업성과, 조직유효성을 각각 종속변수로 하여 회귀분석을 실시하였으며, 이와 더불어 경영컨설턴트 역량을 독립변수로 컨설팅완성도(매개변수)에 미치는 영향에 대한 회귀분석을 실시하였다.

또한 경영컨설턴트 역량과 컨설팅완성도를 독립변수로 사업성과, 조직유효성 각각을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다.

회귀분석에서 종속변수의 독립성 가정이 존재한다.

자기상관을 측정하기 위해 Durbin-Watson 지수를 이용하여 Durbin-Watson 검증을 실시하였는데, Durbin-Watson 지수 d가 du와 4-du 사이에 있는 경우 독립적으로 판정한다.

모든 회귀분석에서 d값이 4-du보다 작은 것으로 나타나 자기상관성이 존재하지 않는 것으로 나타났다.

따라서 종속변수가 자기상관없이 독립적이다.

또한 독립변수 간의 관계인 다중공선성을 확인하기 위해 분산팽창계수(VIF)를 확인한 결과 10보다 작으므로 (2.282) 다중공선성은 존재하지 않은 것으로 나타났다.

#### 4.2 경영컨설턴트 역량이 경영성과에 미치는 영향

##### 4.2.1 경영컨설턴트 역량이 사업성과에 미치는 영향

다음의 <Table 5>와 같이 경영컨설턴트의 직무역량만이 사업성과에 정(+)의 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 H1.1은 채택되고 H1.2는 기각되었다.

<Table 5> Effect of consultant competency on business performance

|                                                                    | B    | $\beta$ | t               | VIF   |
|--------------------------------------------------------------------|------|---------|-----------------|-------|
| (Constant)                                                         | .983 |         | <b>3.226**</b>  |       |
| Job competency                                                     | .495 | .427    | <b>5.345***</b> | 2.262 |
| Common competency                                                  | .081 | .065    | .819            | 2.262 |
| R <sup>2</sup> = 0.229, <b>F = 40.465***</b> Durbin-Watson = 1.819 |      |         |                 |       |

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

##### 4.2.2 경영컨설턴트 역량이 조직유효성에 미치는 영향

다음의 <Table 6>과 같이 컨설턴트의 직무역량만이 조직유효성에 정(+)의 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 H1.3은 채택되고 H1.4는 기각되었다.

<Table 6> Effect of consultant competency on organization effectiveness

|                                                                    | B    | $\beta$ | t               | VIF          |
|--------------------------------------------------------------------|------|---------|-----------------|--------------|
| (Constant)                                                         | .790 |         | <b>2.655**</b>  |              |
| Job competency                                                     | .135 | .106    | 1.396           | 2.262        |
| Common competency                                                  | .563 | .472    | <b>6.229***</b> | <b>2.262</b> |
| R <sup>2</sup> = 0.308, <b>F = 60.773***</b> Durbin-Watson = 1.822 |      |         |                 |              |

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

#### 4.3 경영컨설턴트 역량이 컨설팅완성도에 미치는 영향

매개변수인 컨설팅완성도를 종속변수로 경영컨설턴트 역량을 독립변수로 한 인과관계 분석 결과는 <Table 7>과 같다.

CEO의 윤리의식은 컨설팅완성도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 H2.1.과 H2.2가 채택되었다.

<Table 7> Effect of consultant competency on completion index of consulting

|                                                                     | B    | $\beta$ | t               | VIF          |
|---------------------------------------------------------------------|------|---------|-----------------|--------------|
| (Constant)                                                          | .388 |         | 1.410           |              |
| Job competency                                                      | .653 | .523    | <b>7.806***</b> | <b>2.262</b> |
| Common competency                                                   | .255 | .191    | <b>2.850**</b>  | <b>2.262</b> |
| R <sup>2</sup> = 0.466, <b>F = 115.702***</b> Durbin-Watson = 1.863 |      |         |                 |              |

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

#### 4.4 경영컨설턴트 역량이 통제된 상태에서 컨설팅완성도가 경영성과에 미치는 영향

##### 4.4.1 경영컨설턴트 역량이 통제된 상태에서 컨설팅완성도가 사업성과에 미치는 영향

독립변수인 경영컨설턴트 역량과 매개변수인 컨설팅완성도가 사업성과에 미치는 영향에 대하여 분석하였다. <Table 8>의 분석 결과를 보면 경영컨설턴트의 직무역량은 사업성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

또한 컨설팅완성도가 사업성과에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서 H3.1은 채택되고 H3.2는 기각되었다.

<Table 8> Effect of Consultant competency and completion index of consulting on business performance

|                                                                   | B    | $\beta$ | t               | VIF   |
|-------------------------------------------------------------------|------|---------|-----------------|-------|
| (Constant)                                                        | .925 |         | <b>3.047**</b>  |       |
| Job competency                                                    | .397 | .343    | <b>3.907***</b> | 2.767 |
| Common competency                                                 | .043 | .035    | .430            | 2.329 |
| Completion index of consulting                                    | .150 | .161    | <b>22.51*</b>   | 1.848 |
| R <sup>2</sup> = 0.243 F = <b>29.068***</b> Durbin-Watson = 1.847 |      |         |                 |       |

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

#### 4.4.2 경영컨설턴트 역량이 통제된 상태에서

컨설팅완성도가 조직유효성에 미치는 영향 독립변수인 경영컨설턴트 역량과 매개변수인 컨설팅 완성도가 조직유효성에 미치는 영향에 대하여 분석하였다.

<Table 9>의 분석 결과를 보면 경영컨설턴트의 직무역량은 조직유효성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

또한 컨설팅완성도는 조직유효성에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서 H3.3은 채택되고 H3.4는 기각되었다.

<Table 9> Effect of Consultant competency and completion index of consulting on organizational effectiveness

|                                                                   | B    | $\beta$ | t               | VIF   |
|-------------------------------------------------------------------|------|---------|-----------------|-------|
| (Constant)                                                        | .699 |         | <b>2.392*</b>   |       |
| Common competency                                                 | .075 | .059    | .781            | 2.767 |
| Job competency                                                    | .410 | .343    | <b>4.188***</b> | 2.329 |
| Completion index of consulting                                    | .235 | .246    | <b>3.680***</b> | 1.848 |
| R <sup>2</sup> = 0.341 F = <b>46.891***</b> Durbin-Watson = 1.856 |      |         |                 |       |

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

#### 4.5 매개효과 검증

Baron & Kenny 방법으로 경영컨설턴트 역량과 경영성과 간의 컨설팅완성도의 매개효과를 분석하였다.

4.5.1 경영컨설턴트 역량과 사업성과간의 매개효과  
 경영컨설턴트 역량과 사업성과간의 매개효과를 검증한 결과를 표로 나타내면 <Table 10>과 같다.

<Table 10> Meditated effect of completion index of consulting on business performance

|                                | step 1               | step 2                         | step 3               |
|--------------------------------|----------------------|--------------------------------|----------------------|
|                                | Business performance | Completion index of consulting | Business performance |
| (constant)                     | .983                 | .388                           | <b>.925**</b>        |
| Job competency                 | <b>.495***</b>       | <b>.653***</b>                 | <b>.397***</b>       |
| Common competency              | .081                 | <b>.255**</b>                  | .043                 |
| Completion index of consulting |                      |                                | <b>.150*</b>         |
| R <sup>2</sup>                 | 0.229                | 0.329                          | 0.243                |
| F                              | <b>40.465***</b>     | <b>103.959***</b>              | <b>29.068***</b>     |

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

매개효과를 검증하는 1단계에서 경영컨설턴트 역량 중에서 직무역량이 사업성과에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났으며, 공통역량은 사업성과에 대해 비유의적으로 나타났다.

2단계에서 직무역량과 공통역량이 컨설팅완성도에 유의한 영향을 주었다.

3단계에서 컨설팅완성도는 사업성과에 유의한 영향을 주어 직무역량과 사업성과간의 매개효과가 있는 것으로 나타났다.

따라서 H4.1은 채택되고 H4.2는 기각되었다.

또한 직무역량은 사업성과에 유의한 영향을 주는 것으로 나타나 컨설팅완성도는 직무역량과 사업성과 간을 부분매개 하는 것으로 나타났다.

#### 4.5.2 컨설턴트역량과 조직유효성간의 매개효과

경영컨설턴트 역량과 조직유효성간의 매개효과를 검증한 결과를 표로 나타내면 다음의 <Table 11>과 같다.

매개효과를 검증하는 1단계에서 경영컨설턴트 역량 중에서 직무역량이 조직유효성에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났으며, 2단계에서 직무역량과 공통역량이 매개변수인 컨설팅완성도에 유의한 영향을 주었다.

3단계에서 컨설팅완성도는 조직유효성에 유의한 영향을 주어 매개효과가 있는 것으로 나타났다.

따라서 H4.3은 채택되고 H4.4는 기각되었다.

또한 직무역량은 조직유효성에 유의한 영향을 주는 것으로 나타나 컨설팅완성도는 직무역량과 조직유효성 간을 부분매개 하는 것으로 나타났다.

<Table 11> Mediated effect of completion index of consulting on organizational effectiveness

|                                | step 1                       | step 2                         | step 3                       |
|--------------------------------|------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
|                                | Organizational effectiveness | Completion index of consulting | Organizational effectiveness |
| (constant)                     | .790                         | .388                           | .699*                        |
| Job competency                 | .563***                      | .653***                        | .410***                      |
| Common competency              | .135                         | .255**                         | .075                         |
| Completion index of consulting |                              |                                | .235***                      |
| R <sup>2</sup>                 | 0.308                        | 0.329                          | 0.341,                       |
| F                              | 60.773***                    | 103.959***                     | 46.891***                    |

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

4.5.3 조절된 매개효과

조절된 매개효과는 매개효과를 포함하는 조절모형으로 조절된 매개효과를 검증할 때는 독립변수가 종속변수에 미치는 영향에 대해서 조절변수가 조절하지 않는다는 조건에서 출발한다.

독립변수 중에서 매개효과를 가지는 직무역량만을 포함하여 분석하였다.

Durbin-Watson 지수가 1.891이므로 2.15949(du < d < 4-du)보다 작으므로 자기상관이 없이 독립적이다.

따라서 본 데이터는 회귀분석을 하기에 적합하다.

상호작용항이 독립변수로 사용되는 경우 다중공선성이 발생할 가능성이 높으므로 원 자료를 각 케이스의 독립변수와 조절변수의 값을 각각의 평균값으로 차감하는 mean centering을 적용하여 분석하였다.

변환된 데이터의 VIF는 1.472와 2.484사이의 값으로 나타나 다중공선성이 없는 것으로 나타났다.

1단계는 독립변수인 직무역량과 조절변수인 경영자지원, 상호작용항인 직무역량X경영자지원이 종속변수인 사업성과에 미치는 영향을 분석한 것이다.

첫 번째 단계에서 조절효과 XMO가 유의하지 않아야 한다. 즉 직무역량X경영자지원이 유의하지 않아야 한다. <Table 12>에서와 같이 유의하지 않게 나타났으므로 첫 번째 조건이 만족되었다.

2단계는 독립변수인 직무역량과 조절변수인 경영자지원의 상호작용항인 직무역량X경영자지원이, 매개변수인 컨설팅완성도에 미치는 영향을 분석한 것이다.

이 단계에서는 조절효과 또는 독립변수가 유의적이어

야 하는데, 독립변수인 직무역량과 조절효과가 유의적으로 나타나 두 번째 조건이 만족되었다.

조절된 매개효과가 있기 위해서는 마지막 단계에서 상호작용항인 컨설팅완성도X경영자지원이 유의적이어야 하나 비유의적이므로 매개효과와 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 따라서 H5.1은 기각되었다.

<Table 12> Moderated Mediation result on business performance

|             | step 1               |          | step 2                         |          | step 3               |          |
|-------------|----------------------|----------|--------------------------------|----------|----------------------|----------|
|             | Business performance |          | Completion index of consulting |          | Business performance |          |
|             | B                    | t        | B                              | t        | B                    | t        |
| X: JC       | .334                 | 4.767*** | 0.672                          | 9.777*** | .323                 | 3.880*** |
| MO: MS      | .423                 | 7.260*** | 0.219                          | 3.832*** | .398                 | 6.672*** |
| XMO: JCMS   | .126                 | 1.560    | -0.113                         | -1.421   | .295                 | 2.497*   |
| ME: CIC     |                      |          |                                |          | .032                 | .489     |
| MEMO: CICMS |                      |          |                                |          | -.171                | -1.869   |

Note: JC=Job Competency, MS=Mangement Support, CIC=Completion of index of Consulting, BP = Business Performance, OE=Organizational Effectiveness, MO=Moderator Variable, ME=Mediator Variable  
\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

Durbin-Watson 지수가 1.869이므로 2.15949(du < d < 4-du)보다 작으므로 자기상관이 없이 독립적이다.

따라서 본 데이터는 회귀분석에 적합하다.

1단계는 독립변수인 직무역량과 조절변수인 경영자지원, 상호작용항인 직무역량X경영자지원이 종속변수인 조직유효성에 미치는 영향을 분석한 것이다.

첫 번째 단계에서 조절효과 XMO가 유의하지 않아야 한다.

즉 직무역량X경영자지원이 유의하지 않아야 한다.

<Table 13>에서와 같이 유의하지 않게 나타났으므로 첫 번째 조건이 만족되었다.

2 단계는 독립변수인 직무역량과 조절변수인 경영자지원의 상호작용항인 직무역량X경영자지원이 매개변수인 컨설팅완성도에 미치는 영향을 분석한 것이다.

이 단계에서는 조절효과 또는 독립변수가 유의적이어야 하는데, 독립변수인 직무역량과 조절효과가 유의적으로 나타나 두 번째 조건이 만족되었다.

조절된 매개효과가 있기 위해서는 마지막 단계에서 상호작용항인 컨설팅완성도X경영자지원 또는 매개변수

가 유의적이어야 하는데, 매개변수인 컨설팅완성도가 유의적이므로 조절된 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 따라서 H5.2는 채택되었다.

<Table 13> Moderated Mediation result of organizational effectiveness

|             | step 1                     |                 | step 2                         |                 | step 3                     |                 |
|-------------|----------------------------|-----------------|--------------------------------|-----------------|----------------------------|-----------------|
|             | Organization effectiveness |                 | Completion index of consulting |                 | Organization effectiveness |                 |
|             | B                          | t               | B                              | t               | B                          | t               |
| X: JC       | .490                       | <b>6.940***</b> | 0.672                          | <b>9.777***</b> | .400                       | <b>4.847***</b> |
| MO:MS       | .347                       | <b>5.926***</b> | 0.219                          | <b>3.832***</b> | .298                       | <b>5.032***</b> |
| XMO: JCMS   | .143                       | 1.754           | -0.113                         | -1.421          | .318                       | <b>2.708**</b>  |
| ME: CIC     |                            |                 |                                |                 | .147                       | <b>2.288*</b>   |
| MEMO: CICMS |                            |                 |                                |                 | -.164                      | -1.804          |

Note: JC=Job Competency, MS=Management Support, CIC=Completion of index of Consulting, BP=Business Performance, OE=Organizational Effectiveness, MO=Moderator Variable, ME=Mediator Variable  
\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

## 5. 결론 및 시사점

### 5.1 요약

본 연구에서는 경영컨설턴트 역량과 경영성과와의 관계에 대한 이론의 mechanism을 좀 더 자세히 규명하기 위해 컨설팅완성도를 매개변수로 사용하여 Baron & Kenny 방법론을 이용하여 분석하였으며, 의뢰기업 관점에서 경영자지원이라는 조절변수를 사용하여 조건적 모형인 조절적 매개모형을 이용하여 분석하였다.

가설검증을 위한 분석방법으로는 빈도분석, 요인분석, 신뢰도분석, 회귀분석 등을 사용하여 다음과 같은 결론을 얻었다.

첫째, 경영컨설턴트 직무역량은 경영성과인 사업성과와 조직유효성에 유의적인 영향을 미치지만 공통역량은 유의적이지 않다.

둘째, 경영컨설턴트 직무역량과 공통역량은 컨설팅 완성도에 유의적인 영향을 미친다.

셋째, 경영컨설턴트 직무역량과 컨설팅완성도는 경영 성과에 유의적인 영향을 미친다.

넷째, 컨설팅완성도는 경영컨설턴트 직무역량이 경영 성과에 미치는 영향을 매개한다.

다섯째, 경영자지원이 클수록 경영컨설턴트 직무역량이 조직유효성에 미치는 영향은 커진다.

### 5.2 시사점

상기와 같은 연구결과는 중소기업 컨설팅 활성화를 위해 경영컨설팅 수행주체인 경영컨설턴트, 컨설팅사, 컨설팅 의뢰기업들이 갖추어야 할 책임과 역할이 무엇인지를 인식할 수 있는 정보를 제공함은 물론, 국내 경영컨설팅 산업발전을 위한 정책당국의 정책과제 개발에 기초자료로 활용될 수 있을 것으로 본다.

또한 그동안 경영컨설팅에 대한 연구의 주요 주제인 컨설팅사 입장에서 수익성제고를 위한 컨설팅 수단과 프로세스 개선 중심의 연구에서 진일보하여, 컨설팅 의뢰기업 입장에서 경영성과에 기여하는 경영컨설팅 수행을 위해 필요한 역량과 요인은 무엇인지, 요인들 간의 영향 관계를 파악하여 컨설팅 수행주체별로 효율적인 컨설팅 수행방안을 제시했다는데 의의가 크다.

그리고 본 연구의 한계점은 조사대상 컨설팅 수행기업들의 업종과 규모, 컨설팅 분야, 기간을 고려하지 않은 것이다.

향후에는 컨설팅 의뢰기업의 업종, 규모, 컨설팅 분야, 컨설팅 기간에 따른 세분화된 연구를 수행 한다면 중소기업대상 경영컨설팅 수행방안 개선에 크게 기여할 것으로 기대된다.

## REFERENCES

- [1] Association of Consulting Management Engineers
- [2] Institute of Management Consultants
- [3] Korea Management & Technology Consultant Association
- [4] Sang-Bok Shin, "A Study on the Effect of the Service Quality in Management Consulting on the Customer Satisfaction". Ph.D. dissertation, pp.41-45, Department of Business Administration The Graduate School, Tong Myong University, 2012.
- [5] Small & Medium Business Administration, <http://www.smba.go.kr/>, 2006.
- [6] Hong-Joo Kwak, "A Study on the Factors Enhancing the Consulting Performance of Management Consulting

- and Real Estate Consulting” Ph.D. dissertation, p.5, Service Management Graduate School Kyong gi University, 2008.
- [7] Chong-Hye Yoon, Jung-ryol Kim, Yen-Yoo You, “The Effect of Application Motive for Consulting upon the Path between Quality Perception and Use of Results” *The Journal of Digital Policy & Management*, Vol, 13, No. 5, pp.129-137, May; 2015.
- [8] Korea Technology and Information Promotion Agency for SMEs, <http://www.tipa.or.kr/>, 2011.
- [9] Korea Consultany Industry Association. <http://www.ekcia.org>
- [10] Sung-Hwan Yoon, “A Study on the Impact of Consultant’s and Project Manager’s Competencies on Performance of Business Consulting” Ph.M dissertation, p.68-71, Department of Business Administration Graduate School Soongsil University. 2008.
- [11] Spencer. L. & Spencer. M. *Competence at work: Models for superior performance* NY: Wiley, 1993.
- [12] In-Joong Ju, Deog-Ki Kim, Jong-Tae Jung, Ho-Hyun Kim, Sun-Ah Choi, “The Analysis on the Actual Condition of Development of Competency Model and Application in Corporation” Korea society for the study of vocational education, *Journal of Vocational Education*, Vol. 29, No. 3, pp.309-334, 2010.
- [13] McClelland. D. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, Vol. 28, No. 1, pp.1-14. 1973.
- [14] Mirabile, R. J. Everything you wanted to Know about competency modeling *Training and Development*, August, pp.73-77. 1997.
- [15] Simon, A. V. Kumar, “Clients Views on Strategic Capabilities Which Lead to Management Consulting Success,” *Management Design*, Vol. 39, No. 5/6, pp.362-372. 2001.
- [16] Jong-Hun Park, Sora Kang, Hyun-Sun Jeon. “An Interpretive Case Study on the Relationships among the Factors for the Successful Implementation of a Strategic Planning Consulting Project” *Journal of Business Research*, Vol.22, No. 4, pp.335-377. 2007.
- [17] Young Jang, “A Contingent Analysis of the Success Factors in Management Consulting” Ph.D. dissertation, p.144-145 Graduate School of Management Korea Advanced Institute of Science and Technology. 1996.
- [18] Doo-Yul Kim, Sun-Kyu Lee, Eun-Gu Kang, “A Study on the Relationships between Emotional Intelligence of Consultant and Consulting Service Quality” *The Journal of Digital Policy & Management*, Vol, 11, No. 7, pp.41-50, Jul; 2013.
- [19] Dong-Ju Shin, Yen-Yoo You, “A Study on the Impact of Consultant’s Competencies on Service Quality and Performance of Consulting”, *The Journal of Digital Policy & Management* Vol. 10, No. 4, pp.63-78 Apr; 2012.
- [20] Ji-Eun Lee, Chang-Juck Suh, Seung-Chul Kim, “A Competency Model for Management Consulting: Comparison of Consultant’s Competency Specialized in Small Business and Large Business” *The Journal of Vocational Education Research*, Vol. 30, No. 2, pp.135 - 155, 2011.
- [21] Chang-Ho Choi, Yen-Yoo You, “A study on the Effects of Ties and Trust Relationship between the Client and Consultant on the Consulting Performance” *The Journal of Digital Policy & Management*, Vol. 12, No. 10, pp.87-96, Oct; 2014.
- [22] Sparrow, P. “Competency Based Pay: Too Good to Be True,” *People Management*. 1996.
- [23] Nidumolu. S. R. “Standarization Requirements Uncertainty and Software Project Performance”, *Information and Management*, Vol. 31, NO 3, pp. 135-150, 1996.
- [24] Yon-Ok Han “The Effects of Project Managers’ Competency on Project Performance”, Ph.M dissertation, pp.16-19, Department of Global Project Management Graduate School of International Commerce And Regional Economy Soongsil University, 2007.
- [25] Byung-Sun Park, Kyung-sik Yang, Hyun-soo Kim, “A Study on the Risk Factors for Successful Enterprise Architecture Implementation”, *Korea society of IT Services*, Vol, 5, No. 3, pp.1-23. 2006.

[26] Wen-jing Wang. "The Effects Consulting Services on China-Based Korean Companies. Ph.M. dissertation, pp.17, Kangnam University. 2006.

[27] Venkatramann N, and V. Ramanujan "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, pp.803. 1986.

[28] Merchant, K, "Influences on Departmental Budgeting: An Empirical Examination of a Contingency Model", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 9, No. 3, pp.291-307. 1984.

[29] Hoque, Z and W. James, "Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market: Impact on Organizational Performance", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 13, No.1, pp.17. 2000.

[30] Kaplan. R. S, & D. P. Norton, "The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, pp.76, Jan-Feb, 1996.

[31] Gap-soo Lee, Jong-hwan Lee, Cheol-seok Kim, Do-Young Wie, "A Study on the Effect of Aligning with Management Strategy and Strategic Performance Management on Firm's Performance in Medium and Small Firms", *The Journal of Digital Policy & Management*, Vol. 12, No. 5, pp.101-113, May; 2014.

[32] Keo-Young Song, Jung-Wan Hong, Yen-Yoo You, "Effects of Consulting Characteristics on SMEs Management Performance" -focusing on government supported consulting-, *The Journal of Digital Policy & Management*, Vol. 12, No. 7, pp.205-215, Dec; 2014.

[33] Shapiro. E. R. Eccles, and T. Soske, "Consulting: Has the Solution Become Part of the Problem?", *Sloan Management Review*, pp.89-95, Summer, 1993.

[34] Hong-Joo Kwak, Yong-Sam Jang, "A Study on the Factors affecting Efficiency & Effectiveness of Real Estate Consulting and Management Consulting". *Korea Real Estate Analysis Association*, Vol. 36, pp.262-281, 2009.

[35] Dong-Ju Shin, Yen-Yoo You, "Research on the Effects of a Project Manager's Competency on a Consultant's Ethical Attitude and the Consulting

Achievement with the Regulation Effects of CEO Support", *The Journal of Digital Policy & Management*, Vol, 12, No. 5, pp.191-201, May; 2014.

[36] Jang. Y, and J. Lee, "Factors Influencing the Success of Management Consulting Projects", *International Journal of Project Management*, Vol. 16, No. 2, pp.67-72. 1998.

[37] Yeong-Dae Joe, *Business Consulting Service*, Namdoo Do Publisher, Seoul, Korea, pp.89-90. 2005.

여 우 현(Yeo, Woo Hyeon)



· 2013년 9월 ~ 현재 : 호서대학교 대학원(박사과정) 테크노경영학과  
· 관심분야 : 기술경영, 경영컨설팅  
· E-Mail : ykch@ibk.co.kr

임 왕 규(Lim, Wang Kyu)



· 2009년 3월 ~ 현재 : 호서대학교 벤처 전문대학원 교수  
· 관심분야 : 사회적기업, 고령친화산업, 기술경영, 경영공학  
· E-Mail : wklim@hoseo.edu