

# 경영성과에 영향을 미치는 컨설턴트 역량에 관한 연구

## -경영자 특성의 조절효과-

김문준\*, 조남호\*\*

공주대학교 KNU기업경영연구소 연구교수\*, 서천 신희 이사장\*\*

## A Study on the Competence of Consultants Affecting Management Performance

### -Moderating Effect of Managerial Characteristics-

Moon-Jun Kim\*, Nam-Ho Jo\*\*

Research Professor of KNU Corporate Management Research Center\*,  
Kongju University, Chairman of the Seocheon Shinhyup\*\*

**요약** 본 연구는 경영컨설팅을 경험한 기업의 조직구성원인 인식한 경영컨설턴트 역량인 공통역량, 관리역량, 직무역량이 경영성과에 미치는 영향과 이들 간 경영자 특성의 조절효과를 검증하고자 하였다. 가설 1인 경영컨설턴트 역량과 경영성과 간의 영향관계와 가설 2인 경영자 특성의 조절효과를 검증한 결과는 다음과 같이 나타났다. 첫째, H1인 경영컨설턴트 역량인 공통역량, 관리역량, 직무역량은 경영성과인 재무적 성과와 비재무적 성과에 정(+)의 영향관계를 나타내어 채택이 되었다. 둘째, H2인 경영자 특성은 경영컨설턴트 역량과 경영성과 간에 공통역량만이 조절효과를 나타내어 부분적으로 나타났다. 따라서 기업의 지속가능경영 체계를 구축하고 전략적으로 실행하기 위해서는 컨설팅 수행 기업은 우수한 경영컨설턴트 역량을 보유한 컨설턴트를 선정하여 경영컨설팅을 실행하여야 하겠다. 또한 경영컨설턴트는 질적인 직무수행 역량을 향상하기 위한 다양한 학습과 경험 및 관리방안이 요구되었다. 경영자 특성은 부분적인 조절효과를 나타내에도 불구하고, 기업의 생존과 발전에 가장 핵심적인 역할을 수행함에 따라 경영자 특성에 대한 조직구성원의 명확한 이해가 될 수 있도록 적극적인 공감능력이 요구되었다.

**주제어** : 경영컨설턴트 역량, 경영성과, 경영자 특성, 지속가능 경영, 조직구성원

**Abstract** The purpose of this study is to examine the effects of common competency, managerial competency, and job competency, which are perceived management consultants' competencies, on organizational performance and management characteristics of these managers. The hypothesis 2 shows that the influence of the management consultant capacity and the management performance on the Hypothesis 1 and the moderating effect of the hypothesis 2 management characteristics are as follows. First, common competence, management competence, and job competence, which are H1 management consultant capacities, have been shown to have a positive (+) influence on financial performance and non - financial performance. Second, the characteristics of manager in H2 were partially shown by the common competence between management consultant capacity and management performance. Therefore, in order to establish a corporate sustainability management system and implement it strategically, a consulting firm should select a consultant with excellent management consultant capability and execute management consulting. In addition, management consultants were required to have diverse learning, experience and management plans to improve their qualitative performance. Despite the fact that managerial characteristics represent partial regulatory roles, they actively play a central role in the survival and development of corporations, requiring active publicity so that the organizational characteristics of managers can be understood.

**Key Words** : management consultants' competencies, organizational performance, manager characteristics, sustainability management, organization members

Received 19 December 2018, Revised 26 December 2018

Accepted 04 January 2019

Corresponding Author: Moon-Jun Kim(Kongju University)

Email: 12003ehdud@kongju.ac.kr

ISSN: 2466-1139

© Industrial Promotion Institute. 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

급변하는 글로벌 경영환경에 기업은 성장과 발전이란 화두에 신속한 변화와 혁신을 끊임없이 요구받고 있다. 기업은 지속가능경영체계의 전략화·고도화를 통하여 경영목표 달성과 생산성 향상이란 두 가지를 동시에 추구하여야 한다(이준재 외 2009). 기업은 대내·외 차별적 경쟁력을 확보 유지하기 위한 방안으로 외부 전문기관 및 전문가를 통한 경영활성화 방안을 지원·자문받고 있다. 기업은 외부기관과 전문가의 다양한 경영자문의 경영컨설팅을 경영활동에 유용한 수단으로 활용한다(김문준, 2015). 경영컨설팅은 의뢰기업의 다양한 경영활동에 관한 문제점을 분석 및 진단을 통해 최적의 실행방안을 제공하며, 지속가능경영 구조를 확립하도록 한다. 즉, 의뢰기업의 컨설팅에 관한 성공 여부는 컨설팅을 실행하는 컨설턴트의 역량에 의해 결정된다(김문준 외, 2016). 경영컨설팅의 성공적인 실행결과는 기업의 성장과 발전 결과인 경영성과에 직·간접적인 영향을 미치며, 이를 지원하는 경영진의 특성에 의해 컨설팅 실행에 따른 경영성과를 극대화 할 수 있다. 따라서 컨설팅의 실행 주체인 컨설턴트의 역량은 컨설팅 실행의 성공요인에 가장 핵심적인 요인으로 작용한다(김문준, 2017; 배용섭, 2013; 최창호, 2014). 그러나 최근까지도 경영컨설팅에 관한 연구는 다른 분야에 비해 상대적으로 미흡한 것 또한 현실이다(김문준, 2015; 박춘래 외, 2011). 이에 본 연구는 컨설팅을 경험한 기업을 대상으로 컨설팅 실행 주체인 컨설턴트의 실행역량이 경영성과에 기여한 정도와 이들 간 기업 경영진의 특성의 조절역할을 확인하고자 하였다. 즉, 컨설팅 실행결과에 따른 경영성과에 대한 지속성 여부는 기업의 최종 의사결정자인 경영진이 어떠한 특성을 소유하고 있는가에 따라 조절 하는지를 알아보고자 하였다. 이와 같은 연구목적은 달성하기 위해 선행연구를 통한 개념정립과 설정된 연구가설을 검증하고자 실증 분석을 실시하였다.

## 2. 이론적 배경 및 연구가설

### 2.1 경영 컨설턴트 역량

경영컨설팅이란 의뢰기업에 대한 경영자문을 제공하

는 형태로 일반적으로 5가지의 경영컨설팅 특성을 나타내고 있다. 즉, 의뢰기업의 경영목표 달성에 기여, 경영상 나타내어지는 문제 및 프로세스 개선과 해결, 새로운 사업기회 전략 발견과 적용방안, 구성원의 학습증대, 변화와 혁신의 실행력 강화이다(Kubr, 1997). 컨설턴트 역할을 이들이 보유한 역량에 따라 구현되어지는 업무수행 특성으로 전문가, 관리자, 연구원, 교육자와 같이 다양한 개념으로 분류된다(Williams & Woodward, 1994). 경영컨설팅의 실행주체인 컨설턴트의 역량이란 전문성, 비용, 개인성품, 접근성, 지식·기술, 경험이며(Ralph, 2013), 조직운영 능력, 의사소통 능력, 팀 구성 능력, 문제해결 능력, 리더십, 기술이해 능력의 종합이다(Tayler, 2006). 컨설턴트 역량이란 컨설턴트가 컨설팅 성과를 성공적으로 달성하기 위한 내재적 능력과 개인행동 특성으로(Spencer & Spencer, 1993), 경영컨설팅의 성공적인 결과와 의뢰기업의 경영성과 향상과 달성에 핵심적인 요인으로 작용하는 컨설턴트의 능력이다(Appelbaum and Steed, 2005; Jang and Lee, 1998; McLachin, 1999; 배용섭, 2013; 김문준, 2017). 선행연구 결과 경영 컨설턴트 역량이란 ‘의뢰기업의 경영컨설팅을 성공적으로 달성하기 위해 컨설턴트가 보유하고 있는 실행능력의 종합’이라고 정의 할 수 있다. 본 연구는 선행연구인 Jang and Lee(1998), Dulewicz and Higgs(2005), Boyatzis and Ratti(2009), 김광용 dhl(2008), 김문준(2015, 2017), 문형준 외(2010), 배용섭(2013), 이윤원 외(2012) 등의 연구에 활용한 공통역량, 관리역량, 직무역량으로 구분하여 경영컨설턴트 역량을 측정하고자 한다.

### 2.2 경영성과

경영성과는 연구자의 연목목적에 따라 조직성과, 기업성과 등과 같은 개념으로 나타내고 있다 나타내고 있다. 경영성과는 기업의 경영환경 변화에 따른 결과를 기반으로 하는데(김문준, 2018), 이는 기업이 설정한 경영목표를 성취하는 과정에서 나타내어지는 재무적 측면과 비재무적 측면으로서 조직의 상호협동과 협조 행위로 지향되어지는 확인된 목표달성 정도이다(Van de Ven, 1984). 경영성과는 기업의 생존, 유연성, 적응성, 성장과 발전의 종합적인 활동 역량의 결과이며(Schein, 1988), 기업 내 인적·물적 자원을 효율적으로 활용하여 나타내어진 경영활동의 종합이다(공경일, 2014). 경영성과는 기업의 경

영전략 수립과 실행에 가장 중요한 역할을 제공하며(김종희 외, 2012), 재무적 관점의 성과와 비재무적 관점으로 구분된다(Cherrington, 1989). 한편, Kaplan and Norton(2000)은 BSC(Balanced Score Card)을 통해 재무적 관점인 재무성과, 비재무적 관점인 프로세스 성과, 고객만족, 학습과 성장의 4가지 관점으로 경영성과를 제시하였다. 최근 경영성과 또는 기업성과 및 조직성과에 대한 측정지표는 일반적으로 재무적 성과와 비재무적 성과를 동시에 고려하여 성과를 측정하고 있다. 이에 본 연구는 선행연구 결과를 기반으로 경영성과란 ‘기업이 일정기간 동안 경영활동을 통하여 나타내어진 목표대비 달성 정도’정의하면 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분하여 경영성과를 측정하고자 한다.

### 2.3 경영자 특성

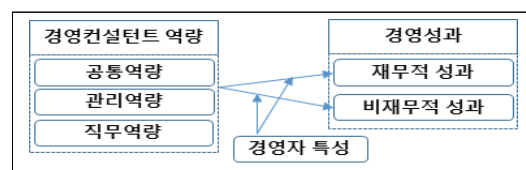
경영자란 기업의 최종(고)의사결정권자로서 조직을 대표하고 경영목표 달성을 위해 자원을 배분하는 자이다(Hambrick, 1989). Drucker(1985)는 경영자란 기업이 생산한 제품을 통해 고객을 창출하고 이익을 도출하는 자라고 정의하였다. 경영자 특성은 Hambrick and Manson(1984)에 의해 체계화 되었으며, 경영자 특성은 동기, 권력사용의 심리적 요소, 일체감, 문화적 차이, 권력거리 등으로 구분한다. 한편, 최근 경영자 특성과 경영성과 관한 연구는 활발히 진행되어지고 있다(Baron, 2000; Bandura, 1986; Chen et al., 1998; 신진교, 2006). 경영자 특성은 기업의 차별적 경쟁력의 확보·유지·강화에 대한 속성이나 성질로 작용한다(Garbett, 1988; Park & Berger, 2004; 최용호 외, 2003). 경영자 특성은 위험감수하고 변화를 추구하여 조직구성원의 혁신적 행동에 주요한 역할로 작용하며(Arabile & Conti, 1999), 경영성과에 긍정적인 영향관계를 미쳐(Smith & Miner, 1984), 구성원에게 더욱 더 창의적인 행동을 촉진한다(Sharfman & Dean, 1997). 이에 본 연구는 선행연구를 기반으로 경영자 특성이란 ‘기업의 경영성과를 달성하기 위하여 행해지는 행동 특성’이라 정의하면서 단일변수로 적용하고자 하였다.

## 3. 연구 설계

### 3.1 연구모형

본 연구에서는 경영컨설턴트 역량에 대한 전문성을 인식할 경우 경영성과는 향상되게 되며, 이들 간 경영자의 특성을 조절할 것이라는 논리를 설정하였다. 따라서 본 연구는 기업의 경영성과에 미치는 경영컨설턴트 역량에 있어 경영자특성의 조절효과를 확인하고자 한다. 이를 위해 연구모형 [그림 1]과 같이 설정하였다.

본 연구모형에 있어 독립변수인 경영컨설턴트 역량을 공통역량, 관리역량, 직무역량으로 구분하였다. 종속변수인 경영성과는 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분하였으며, 조절변수인 경영자 특성은 단일변수로 적용하였다.



[그림 1] 연구모형

### 3.2 가설 설정

본 연구는 경영컨설턴트 역량이 경영성과에 미치는 영향 관계에서 경영자 특성의 조절역할을 확인하고자 하였다. 이를 통해 기업 내 내재된 인적·물적 자원의 효율성을 극대화하여 컨설턴트역량에 대한 중요성과 전략적인 경영성과 성취를 통해 지속가능 경영체계의 고도화에 경영진 특성의 핵심역할을 확인하고 함이 본 연구 목적이라 할 수 있다. 이를 위해 기존 선행연구에서 확인된 변수를 추출하여 NCS 기업활용 컨설팅을 수행한 기업을 대상으로 하였다.

#### 3.2.1 경영컨설턴트 역량과 경영성과 간 관계

경영컨설턴트 역량과 경영성과 간 영향관계는 경영컨설턴트가 컨설팅 직무를 수행하면서 지니고 있는 지식, 기술, 태도의 종합적인 행동이 경영성과인 문제해결, 매출액과 같은 결정요인에 영향을 나타낸다(Parry, 1996). 경영컨설턴트의 공통·관리·직무 역량은 경영성과인 프로세스 개선, 매출액 증대, 시장 점유율 향상에 영향관계를 나타낸다(Walker, 2004). 한편 국내의 김문준(2017),

김익성(2006), 김후진(2014), 문형준 외(2010), 배용섭(2013), 신동주 외(2014)의 연구에 경영컨설턴트 역량은 의뢰기업의 경영성과 또는 조직성파에 정(+ )의 유의한 영향관계를 나타내었다. 이에 본 연구는 선행연구 결과를 바탕으로 경영컨설턴트가 컨설팅 직무를 수행하면서 나타내어지는 경영컨설턴트 역량과 경영성과 간 영향관계를 확인하고자 가설을 설정하였다.

### 가설 1. 경영컨설턴트 역량은 경영성과에 유의한 영향관계를 나타낼 것이다.

가설 1-1. 공통역량은 재무적 성과에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 관리역량은 재무적 성과에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3. 직무역량은 재무적 성과에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4. 공통역량은 비재무적 성과에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-5. 관리역량은 비재무적 성과에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-6. 직무역량은 비재무적 성과에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

### 가설 2. 경영자 특성은 경영컨설턴트 역량과 경영성과 간 조절역할을 할 것이다.

경영자 특성은 관찰 가능한 결과적 중심의 관점과(Hambrick & Manson, 1984), 성취 동기적 관점에서 경영성과에 긍정적인 영향을 나타내고 있다(Miner & Toulouse, 1986). 경영자특성은 조직의 성장과 발전을 위해 요구되어지는 혁신활동을 촉진하여 궁극적으로 경영성과 향상에 주요한 역할로 작용한다(김영조, 2007). 김문준(2015), 배용섭(2013), 장용삼 외(2009), 윤보현 외(2007) 등의 연구에서 경영자 특성은 경영성과 또는 조직성파에 직·간접적인 영향관계를 나타내었다. 이에 본 연구는 선행연구를 기반으로 경영자 특성의 조절역할을 호가인하고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

### 가설 3. 경영컨설턴트 역량과 경영성과 간에 경영자 특성을 조절역할을 나타낼 것이다.

## 3.3 변수 조작적 정의

본 연구목적은 달성하기 위해 경영컨설턴트 역량, 경영성과, 경영자 특성에 대하여 다음과 같은 측정변수를 설정하였다.

### 3.3.1 경영컨설턴트 역량

경영컨설턴트 역량은 연구자의 연구목적에 따라 다양하게 정의되고 있다. 이에 본 연구는 Appelbaum and Steed(2005), Boyatzis and Ratti(2009), Dulewicz and Higgs(2005), Jang and Lee(1998), McLachin(1999), 김문준(2015, 2017), 문형준 외(2010), 배용섭(2013), 이윤원 외(2012) 등의 선행연구를 기반으로 경영컨설턴트 역량이란 ‘의뢰기업의 경영컨설팅을 성공적으로 달성하기 위해 컨설턴트가 보유하고 있는 실행능력의 종합’이라 정의하고자 한다. 또한, 경영컨설턴트 역량의 하위역량은 공통역량, 관리역량, 직무역량으로 각 3개 항목씩 총9개 항목으로 하여 리커트 5점 척도(1=전혀 아니다, 3=보통, 5=매우 그렇다)로 측정 하였다.

### 3.3.2 경영성과

경영성과는 일정기간 동안 경영활동을 통하여 나타내어낸 달성목표 대비 성취정도로(Schumann, 1994), 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분한다(Stroh, 1987). 이에 본 연구는 경영성과 및 조직성파에 관한 선행연구를 통해 경영성과란 ‘기업이 일정기간 동안 경영활동을 통하여 나타내어진 목표대비 달성 정도’정의하고자 한다. 한편, 경영성과를 측정하기 위해 Simon and Kumar(2001), 김문준(2017), 배용섭(2013), 장성희(2014), 정태용(2014) 등의 연구결과를 토대로 총 6문항(재무적 성과 4, 비재무적 성과 3)으로 구성하여 리커트 5점 척도(1=전혀 아니다~ 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

### 3.3.3 경영자 특성

경영자 특성은 조직 내 존재하고 있는 모든 인적·물적 자원을 경영목표 달성을 위해 최대로 활용하는 경영자의 경영활동의 종합적인 행위이다(황두모, 2013). 이에 본 연구는 선행연구를 기반으로 경영자 특성이란 ‘기업의 경영성과를 달성하기 위하여 행해지는 행동 특성’이라 정의하고자 한다. 또한 경영자 특성을 측정하기 위해 Begley and Boyd(1987), 김문준(2015), 박영배 외(2001)

등의 연구결과를 본 연구목적에 맞게 조정하여 4문항으로 구성하여 리커트 5점 척도(1=전혀 아니다~ 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

### 3.4 자료수집 및 분석방법

본 연구는 NCS 기업활용 컨설팅을 수행한 조직구성원이 지각하고 있는 경영컨설턴트 역량(공통·관리·직무)이 경영성과(재무적·비재무적)에 미치는 영향과 이들 간 경영자 특성의 조절요인을 확인하고자 하였다. 이를 위해 일반적 특성 4문항, 경영컨설턴트 역량 9문항(역량별 각 3문항), 경영성과 6문항(각 3문항), 경영자 특성 4문항으로 총 23문항으로 구성하였다. 설문은 2018.9.3~2018.9.21까지 3주간에 걸쳐 e-메일·우편·직접방문의 방법을 통해 280부 중 239부를 회수하였으며, 통계적 활용에 미흡한 13부 제외한 226부에 대해 구조방정식을 활용하여 설정된 연구가설을 검증하였다.

## 4. 실증분석

### 4.1 일반적 인구통계 분석

본 연구의 표본에 대한 일반적 인구통계를 위해 226명에 대한 분석한 결과는 다음과 같이 나타내었다. 성별은 남자 129명(57.1%), 여자 85명(37.6)으로 남성의 분포가 다소 높게 나타내었다. 연령은 30대 90명(39.8%), 40대 78명(34.5%), 50대 이상 33명(14.6%), 20대 25명(11.1%)순으로 분포되었다. 학력은 전문대졸 109명(48.2%)로 가장 높게 나타내었으며, 대졸 57명(25.2%), 고졸 45명(19.9%), 석사 이상 15명(6.7%)순으로 나타났다. 한편, 직급은 대리이하 106명(50.5%), 과·차장 62명(27.4%), 부장이상·기타 58명(22.1%)순으로 나타내었다.

### 4.2 가설검증 결과 1

본 연구는 경영진의 경영컨설팅 역량이 경영성과에 미치는 영향과 경영자 특성이 경영컨설팅 역량과 경영성과 간에 조절역할을 확인하고자 구조방정식을 통해 연구 목적을 달성하기 위해 설정된 연구가설을 검증하였다.

#### 4.2.1 측정변수의 신뢰성과 타당성 분석

본 연구모형에 적용된 잠재변수 개념과 측정항목에

〈표 1〉 연구대상자들의 일반적 특성(n=313)

	구분	빈도 (명)	비율 (%)		구분	빈도 (명)	비율 (%)
성별	남자	196	62.6		9급(사원)	17	5.4
	여자	117	37.4		8급(주임)	68	21.7
연령	21~30세	24	7.7	직급	7급 (계장/대리)	149	47.6
	31~40세	123	39.3		6급(과장)	64	20.4
	41~50세	112	35.8		5급 이상 (팀장)	15	4.9
	51세 이상	54	17.2		지자체	63	20.1
재직 기간	5년 이하	48	15.3	기관	직능단체 (재단)	123	39.3
	6~10년	121	38.7		공사	95	30.3
	11~15년	85	27.2		기타	32	10.3
	16년 이상	59	18.8		행정직	170	54.3
학력	고졸	24	7.7	직군	기술직	88	28.1
	초 대졸	43	13.7		기능직	38	12.1
	대졸	231	73.8		기타	17	5.5
	대학원 이상	15	4.8				

대한 적합성을 확인하기 위해 확인적 요인분석(CFA)을 실시하였다. 경영컨설턴트 역량을 외생변수로 경영성과와 경영자 특성을 내생변수로 하여 <표 2>와 같이 나타내었다. 내생변수와 외생변수에 대한 확인요인분석결과 <표 2>에서와 같이 모두 GFI, NFI, CFI 지수가 모두 .90 이상으로 기준치를 상회하였으며, RMSEA도 .08이하로 나타내어 기준치를 충족하였다. 그러나  $X^2$ 값은 추정 기준치를 충족시키지 못하는 것으로 나타내어 이는 모형과 자료의 불일치가 과도하게 추정될 수 있다. 따라서 표본 수가 200개 이상을 가진 연구에서  $X^2$ 값 이외의 지수를 살펴볼 필요가 있다(Bagozzi & Yi, 1988). 한편, 측정 항목 간 일치성 정도를 나타내는 집중타당성은 요인적재치, 복합신뢰도(C.R), 평균분산추출지수(AVE) 등을 통하여 검증하였다. 확인적 요인분석결과 <표 2>와 같이 외생변수(경영자컨설턴트 역량)와 내생변수(경영성과, 경영자 특성)는 모두 요인적재치가 0.5이상이며, t값도 2.00 이상으로 나타내었다. 일반적으로 집중타당성 분석에서 측정항목의 적재치가 0.5보다 크거나 t값이 2.00이상 이면 수용 가능한 수준이라 할 수 있다(Steenkamp & Van Trijp, 1991). 따라서 모든 측정항목에서 권장 기준치를 상회하고 있어 집중타당성을 확인할 수 있었다.

한편, 추가적인 신뢰도 측정치인 복합신뢰도(C.R)와



〈표 2〉 측정변수의 확인적 요인분석

외생변수						
요인	변수	요인 적재치	t값	p값	복합 신뢰도 (C.R)	평균분산 추출 (AVE)
공통역량	1	.781	-	-	.81	.53
	2	.753	17.788	.000		
	3	.639	15.413	.000		
관리역량	1	.805	-	-	.84	.59
	2	.754	19.987	.000		
	3	.749	19.655	.000		
직무역량	1	.748	-	-	.87	.69
	2	.876	21.948	.000		
	3	.854	21.703	.000		

$X^2/df=2.993(X^2=176.457, df=57)$ ,  
GFI=0.961, AGFI=0.946, NFI=0.965, CFI=0.972, RMSEA=0.053

내생변수						
요인	변수	요인 적재치	t값	p값	복합 신뢰도 (C.R)	평균분산 추출 (AVE)
재무적 성과	1	.793	-	-	.84	.58
	2	.741	18.838	.000		
	3	.733	19.171	.000		
비재무적 성과	1	.728	-	-	.87	.56
	2	.769	17.194	.000		
	3	.734	16.984	.000		
경영자 특성	1	.819	-	-	.90	.66
	2	.793	22.295	.000		
	3	.814	23.049	.000		
	4	.805	22.781	.000		

$X^2/df=2.317(X^2=73.983, df=31)$ , GFI=0.981, AGFI=0.961, NFI=0.981, CFI=0.989, RMSEA=0.043

평균분산추출지수(AVE)를 측정한 결과 .70과 .50로 일반적인 권장기준치를 각각상회하게 나타내어 측정문항에 대한 신뢰도는 타당한 것으로 분석되었다(Fomell & Larcker, 1981). 또한 확인적 요인분석을 위해 평균산출 지수(AVE)의 제곱근을 적용하여 각 요인에 대한 판별타당성을 검증한 결과 <표 3>과 같이 나타내었다. <표 3>과 같이 판별타당도를 분석한 결과 AVE의 제곱근 값이 0.5보다 크며, 관련된 행과 열에 대각선 외의 상관관계 값보다 모두 큰 것으로 확인되어 판별 타당성이 입증되었다(Fomell & Larcker, 1981).

〈표 3〉 상관지수 제곱근 값, 판별타당성

구분	①	②	③	④	⑤	⑥
공통역량①	.723*					
관리역량②	.558	.751*				
직무역량③	.528	.581	.769*			
재무적 성과④	.567	.511	.602	.827*		
비재무적 성과⑤	.617	.531	.497	.499	.768*	
경영자 특성⑥	.589	.473	.399	.416	.731	.748

\* AVE 제곱근 값

### 4.3 가설검증 결과 2

#### 4.3.1 경영컨설턴트 역량이 경영성과에 미치는 영향

본 연구모형에 대하여 변수 간 인과관계 규명을 위해 경영컨설턴트 역량을 외생변수로 내생변수를 경영성과로 구분하여 구조방정식을 적용하여 <표 4>와 같이 연구가설을 분석을 하였다.

본 연구모형 적합도를 분석한 결과 GFI=0.911, NFI=0.899, CFI=0.921, RMSEA=0.071,  $\chi^2(914)=777.89$  ( $p=0.00$ )로 나타났다. 즉, GFI, NFI, CFI의 적합도 기준치는 0.90보다 크거나 근사치에 가까우며, RMSEA도 기준치가 0.08보다 작게 나타내어 연구모형은 적합하다고

〈표 4〉 경영컨설턴트 역량과 경영성과의 영향관계에 대한 검증 결과

가설	경로	표준화 계수	t값	채택여부
H1-1	공통역량->재무적성과	.804	10.944**	채택
H1-2	관리역량->재무적성과	.533	9.177**	채택
H1-3	직무역량->재무적성과	.403	8.053**	채택
H1-4	공통역량->비재무적성과	.776	10.758**	채택
H1-5	관리역량->비재무적성과	.597	8.251**	채택
H1-6	직무역량->비재무적성과	.641	9.445**	채택

$X^2/df=4.373(777.89/194)$ ,  
GFI=0.911, NFI=0.899, CFI=0.921, RMSEA=0.071

p\*\* <.01

판단 할 수 있다. 다만  $X^2/df$  수치가 4.373으로 보통 적 합수치인 3.0보다 크게 나타내었다. 이는 표본수에 따라  $X^2$ 통계량이 좌우될 수 있기 때문에 이 경우는 여타 적 합도 지수를 참고하는 것을 권고하였다(이학식 외, 2008). 연구가설 1을 검증한 결과는 다음과 같다.

첫째, 경영컨설턴트 역량이 경영성과인 재무적 성과에 미치는 영향은 공통역량, 관리역량, 직무역량 모두 통계 적으로 유의한 영향관계를 나타내었다. 표준화된 경로 계 수 값의 크기는 공통역량( $\beta=.804$ ,  $p<.01$ ), 관리역량 ( $\beta=.533$ ,  $p<.01$ ), 직무역량( $\beta=.403$ ,  $p<.01$ )의 순으로 나타 났다. 이와 같은 분석결과 경영컨설턴트 역량인 공통역 량, 관리역량, 직무역량은 경영성과인 재무적 성과에 긍 정적인 영향관계를 나타낼 것이라는 가설 H1-1, H1-2, H1-3을 입증하였다.

둘째, 경영컨설턴트 역량이 경영성과인 비재무적 성과 에 미치는 영향관계를 분석한 결과 경영컨설턴트 역량인 공통·관리·직무역량은 모두 통계적으로 유의하게 분석 되었다. 즉, 경영컨설턴트 역량은 경영서관인 비재무적 성과에 정(+)의 영향관계를 나타내어 가설H1-4, H1-5, H1-6은 채택이 되었다. <표 4>와 같이 표준화된 경로 계수 값은 공통역량( $\beta=.776$ ,  $p<.01$ ), 직무역량( $\beta=.641$ ,  $p<.01$ ), 관리역량( $\beta=.597$ ,  $p<.01$ ) 순으로 나타났다. 이와 같은 분석결과 경영컨설턴트 역량은 경영성과인 재무 적 성과와 비재무적 성과에 모두 긍정적인 영향관계를 나타내어 가설 H 1은 채택이 되었다. 이는 선행연구인 Parry(1996), Walker(2004), 김후진(2014), 김문준(2015, 2017), 배용섭(2013) 등의 연구결과와 유사한 결과를 나 타내어 본 연구결과를 지지하였다.

#### 4.3.2 경영자 특성의 조절역할

경영컨설턴트 역량, 경영성과인 재무적 성과와 비재무 적 성과 간의 영향관계에서 경영자 특성의 조절효과를 분석한 결과는 <표 5>와 같이 나타났다.

일반적으로 조절효과를 위해서는 첫째, 조건에 대하여 조절역할의 방향성이 가설과 일치되어야 한다. 둘째, Free모형과 제약모형에 대해  $X^2$  차이검증( $X^2.05(1)=3.84$ )을 통해 Free모형이 제약모형보다 높은 것으로 나타내야 한다. 즉, 자유도가 1이므로  $X^2$ 값의 차이가 3.84보다 크 면 조절효과에 관한 가설을 지지한다(이학식, 외 2008). 이에 경영자 특성은 공통역량과 재무적·비재무적 성과

〈표 5〉 경영자 특성의 조절효과분석 결과

가설	경로(조절역할)	$\Delta X^2$ ( $\Delta df$ )	표준화 계수	채택여부
H2	공통역량->재무적성과	20.04(1)*	.417**	채택
	관리역량->재무적성과	.079(1)	.329**	채택
	직무역량->재무적성과	.831(1)	.204**	채택
	공통역량->비재무적성과	4.44(1)*	.469**	채택
	관리역량->비재무적성과	3.57(1)*	.097*	채택
	직무역량->비재무적성과	1.5191(1)	.141**	채택

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

에 조절효과를 나타내었다. 따라서 경영자 특성이 경영 컨설턴트 역량과 경영성과에 미치는 영향에 대한 조절효 과인 H<sub>2</sub>는 부분적으로 채택되었다. 이는 선행연구인 배 용섭(2013), 양진호(2014), 장영(1996) 등의 연구와 유사 하게 나타내었다. 따라서 경영자 특성은 경영컨설턴트 역량과 경영성과 간 조절역할을 직접적으로 나타내지는 못하지만 부분적으로 경영자 특성이 높으면 높을수록 경 영성과 향상에 기여할 수 있다고 유출 할 수 있다.

## 5. 결론

본 연구는 NCS 기업활용 컨설팅에 참여한 조직구성 원이 지각하고 있는 경영컨설턴트 역량이 경영성과에 미 치는 영향관계를 분석하였다. 또한 이들 간 기업 경영진 특성의 조절역할을 검증하고자 하여 다음과 같은 결과를 도출하였다. 첫째, 경영컨설턴트 역량이 높으면 높을수록 경영성과인 재무적 성과에 유의한 영향을 나타내었다. 즉, 경영컨설턴트 역량인 공통역량, 관리역량, 직무역량 순으로 경영성과인 재무적 성과에 영향관계를 나타내었 다. 둘째, 경영컨설턴트 역량은 경영성과인 비재무적 성 과에 정(+)의 유의한 영향관계를 나타내었다. 즉, 경영컨 설턴트 역량인 공통역량, 직무역량, 관리역량이 높으면 높을수록 경영서오기인 비재무적 성과에 긍정적인 영향 을 나타냈다. 셋째, 경영자 특성의 조절역할에 대한 분석 결과 경영컨설턴트의 관리역량과 경영성과인 재무적·비

재무적 성과 간에 만 조절역할을 나타내었다. 이는 조직 구성원이 경영자 특성을 높게 인식하더라도 경영성과를 향상하는데 있어 경영컨설턴트 역량에 영향을 직접적으로 미치지 않은 것으로 해석될 수 있다. 이러한 연구결과를 바탕으로 다음과 같은 시사점을 나타냈다. 첫째, 경영컨설턴트 역량을 조직경쟁력 향상의 전략적 파트너라는 관점에서 고려할 필요성이 있다. 즉, 경영컨설턴트 역량이 얼마나 강화되느냐에 따라 경영성과를 전략적으로 향상할 수 있다는 점이다. 경영성과는 기업의 전략적 지속가능경영체계 구축을 보다 견고히 실행할 수 있다는 측면에서 우수한 경영컨설턴트 역량을 보유한 컨설턴트를 통해 차별화된 경영성과 창출 기회를 강화할 수 있다는 것이다. 둘째, 경영자 특성은 기업의 지속가능경영의 토대가 될 수 있다는 측면이다. 비록 본 연구에서 경영자 특성의 조절역할이 미흡하게 나타남에도 불구하고 경영성과 창출의 절대적인 영향은 경영자의 특성에 따라 좌우된다는 측면이다. 따라서 기업의 생존과 발전이라는 두 가지 축을 성공적으로 추진하기 위해서는 우수한 경영컨설턴트를 선정하여 컨설팅이 진행되어야 하며, 이를 기반으로 이들의 역량을 적극적으로 발휘될 수 있도록 경영진 특성을 유효적절하게 나타내어야 한다. 본 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있다. 첫째, 본 논문의 표본이 NCS 기업 활용컨설팅에 참여한 기업에 한정하였다는 측면이다. 이에 향후 연구에서는 다른 경영컨설팅을 수행한 기업과 비교분석할 필요성이 있다. 둘째, 경영컨설턴트 역량이 경영성과에 얼마나 잘 부합되었는지에 대한 설문응답자의 평가가 달라질 수 있다는 측면이다. 이에 향후 연구에서는 경영컨설팅에 직접 참여한 기업구성원을 대상으로 할 필요성이 요구된다.

## References

- [1] 공경열(2014). “경영자특성과 기술경영활동이 혁신성과와 경영성과에 미치는 영향”, 「박사학위논문」, 부산대학교 대학원.
- [2] 김광용·김명섭·이채연·이용희(2008). “비즈니스 컨설팅서비스의 이해와 활용”, 도서출판창합
- [3] 김문준(2015). “경영진의 컨설턴트 역량과 조직성과 간의 관계에서 변혁적 리더십의 조절 효과에 대한 연구”, 「경영컨설팅연구」, 15(1): 195-210.
- [4] 김문준(2015). “컨설턴트 역량과 조직성과 간미치는 영향: 경영자 특성과 조직지원의 조절효과를 중심으로”, 「박사학위논문」, 공주대학교 대학원.
- [5] 김문준(2017). “조직구성원이 인식하는 경영성과에 영향을 미치는 컨설턴트 역량과 컨설팅 성과에 관한 연구”, 「기업경영리뷰」, 8(2): 231-255.
- [6] 김문준(2018). “사회적기업 기업가정신과 자기효능감이 사회적기업의 경영성과에 미치는 영향”, 「기업경영리뷰」, 9(3): 209-232.
- [7] 김문준·장석인(2016). “조직성과에 영향을 미치는 컨설팅성과에 관한 연구 조직지원의 조절효과 중심으로”, 「경영과 정보연구」, 35(2): 185-203.
- [8] 김익성(2006). “중소기업 컨설팅이 조직성과에 미치는 영향 분석”, 「한독사회과학 논총」, 18(1): 159-186.
- [9] 김영조(2007). “최고경영자의 전략적 리더십, 연구개발 투자, 인사제도와 기술혁신 성과의 관계에 관한 연구”, 「조직과 인사관리연구」, 31(4): 49-83.
- [10] 김종관·석기준(2012). “경영컨설팅 서비스품질이 기업성과와 컨설턴트 변경에 미치는 영향”, 「세무회계연구」, 32: 133-159.
- [11] 김후진(2014). “경영컨설팅서비스와 경영컨설턴트 역량이 조직성과에 미치는 영향”, 「박사학위논문」, 창원대학교 대학원
- [12] 문형준·김태형·임춘성(2010). “컨설팅역량개발 모델 개발 및 적용”, 「Entrue Journal of Information Technology」, 9:93-106.
- [13] 박영배·윤창석(2001). “벤처기업 조직성과의 영향요인에 관한 탐색적 연구”, 「기업가 정신과 벤처연구」, 4(1): 3-34.
- [14] 박춘래·황서진·이충섭(2011). “경영컨설팅과 기업성과의 관계 및 컨설팅활용도 매개효과”, 「산업경제연구」, 24(6): 3371-3388.
- [15] 배용섭(2013). “경영컨설팅 성과에 영향을 미치는 컨설턴트 역량에 관한 실증연구”, 「박사학위논문」, 단국대학교 대학원.
- [16] 신동주·유연우(2014). “CEO지원을 조절효과로 프로젝트 매니저 역량이 컨설턴트의 윤리적 태도와 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 「디지털융복합연구」, 12(5): 191-201.



- [17] 신진교(2006). “최고경영자, 전략, 구조 및 관리 시스템 특성이 중소기업의 성과에 미치는 영향에 관한 한·대만비교연구”, 「인적자원관리연구」, 13(3):123-137.
- [18] 양진호(2014). “CSR 회사몰입, 조직시민행동, 혁신행동에 미치는 영향: 경영자 경력특성이 조절 효과를 중심으로”, 「국제지역학회 춘계학술대회」, 239-257.
- [19] 이윤원·황서진·이충섭(2012). “컨설턴트 역량과 경영컨설팅 완성도의 관계 및 조절요인 분석”, 「산업경제연구」, 25(1):315~337.
- [20] 이준재·윤승현(2009). “호텔 연회·컨벤션 관리자의 감성리더십과 구성원에 팀 시민행동 관계연구”, 「관광레저연구」, 21(4): 389-406.
- [21] 이학식·임지훈(2009). “구조방정식 모형분석과 AMOS 16.0”, 법문사.
- [22] 윤보현·박준병(2007). “벤처기업 경영자 특성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 「벤처창업연구」, 2(3):145-168.
- [23] 장성희(2014). “기업가지향성, 시장지향성, 기업의 사회적 책임이 사회적 기업의 성과에 미치는 영향”, 「한국콘텐츠학회지」, 14(6): 355-366.
- [24] 장용삼·곽홍주(2009). “Consulting Management가 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 「한국지적학회지」, 5(1):31-42.
- [25] 정태용(2014). “경영컨설팅 요인이 기업의 혁신활동과 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 「박사학위논문」, 영남대학교 대학원.
- [26] 최용호·신진교·김승호(2003). “최고경영자, 전략 및 구조요인이 중소기업의 성과에 미치는 영향”, 「중소기업연구」, 25(2):103-125.
- [27] 최창호(2013). “고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 「박사학위논문」, 한성대학교 대학원.
- [28] 황두모(2013). “조직공정성과 경영자특성이 조직유효성에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과를 중심으로”, 「박사학위논문」, 호서대학교 대학원.
- [29] Amabile, T. M. and Conti, R.(1999), “Changes in the work environment force activity during downsizing”, *Academy of Management Journal*, 42(6): 630-640.
- [30] Appelbaum, S. H., and Steed, A. J.(2005), “The Critical Success Factors in The Client-Consulting Relationship”, *The Journal of Management Development*, 24(1/2): 68-93.
- [31] Bagozzi, R. R. and Y. Yi(1988), “On the Evaluation of Structural Equation Models”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16: 74-79.
- [32] Bandura, A.(1986), *Social Foundation of Through and Action: A Social Cognitive Theory*, Englewood Cliffs, N. J.:Prentice-Hall.
- [33] Baron, R. A. (2000). “Psychological Perspectives on Entrepreneurship: Cognitive and Social Factors in Entrepreneurs’ Success”, *Current Directions in Psychological Science*, 9(1): 15-18.
- [34] Begley, T. M. and Boyd, D. P. (1987), “Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Smaller Business”, *Journal of Business Venturing*, 2: 79-93.
- [35] Boyatzis, R. E., and F. Ratti(2009) “Emotional, Social, and Cognitive Intelligence Competencies Distinguishing Effective Italian Manager and Leader in a Private Company and Cooperatives”, *Journal of Management Development*, 28(9):821-838.
- [36] Chen, C. C., P. G. Green and A. Cricket(1998), “Does Entrepreneurial Self-Efficacy Distinguish Entrepreneurs from Managers?,” *Journal of Business Venturing*, 13: 295-316.
- [37] Cherrington, D. J.(1989), *Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational*
- [38] Drucker, P. F.(1985), *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*.
- [39] Dulewicz, V. and M. Higgs(2005), “Assessing Leadership Styles and Organizational Context”, *Journal of Managerial Psychology*, 39(2): 58-67.
- [40] Fornell, C. and D. F. Larcker(1981). “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error”, *Journal of*

- Marketing Research, 18(1):39-50.
- [41] Garbett, T.(1988), How to Build a Corporations Identity and Project Its Image. Lexington, MA: Lexington.
- [42] Hambrick, D. C. and Mason(1984), "The Academy of Management Review", 9(2):193-206.
- [43] Jang, Y. and J. Lee(1997), "Empirical study of management consulting success in Korea", Asia Pacific Journal of Management, 14(2): 165-183.
- [44] Kaplan, R. S. and D. P. Norton(2000), "The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment", HBSP Corp.
- [45] Kubr, M.(1997). "How the Select and Use Consultants", 2nd, ILO, Geneva.
- [46] McLachlin, R. D.,(1999), "Factors for consulting engagement success", Management Decision, 37(5): 394-402.
- [47] Miller, D. and J. M. Toulouse.(1986), "Strategy, Structure, CEO Personality and Performance in Small Business Firm", American Journal of Business, 10(3): 47-62.
- [48] Park, D-J, and B. K. Berger(2004), "The Presentation of CEOs in the Press,1990-2000 : Increasing Salience, Positive Valence, and a Focus on Competency and Personal Dimensions of CEO Image", Journal of Public Relations Research, 16(1):93-125.
- [49] Parry, S. R.,(1996), "The Quest for Competencies", Training, July, 48-56.
- [50] Performance, Allyn and Cohen, W., and Levinthal, D.(1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", Administrative Science Quarterly, 35:128-152.
- [51] Ralph, G.(2013). "Executive Guide linesf or Selecting Consultants", International Journal of Business and Management, 8(8):41-48.
- [52] Schein, E. H.(1988), Process Consultation: Its Role in Organization Development. 2nd edition. Reading Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company, New York.
- [53] Schumann, P. A., D. C. Preatwood, A. H. Tong, & J. H. Vanston(1994), "Innovate Straight Path to Quality, Customer Delight, and Competitive Advantage", New York: McGraw-Hill.
- [54] Sharfman, M. P. and Dean. J. W.(1997), "Flexibility in Strategic Decision Making: Information land I geological Perspectives", Journal of Management Studies, 34(2): 191- 217.
- [55] Simon Alan and Vanya Kumar(2001), "Clients' Views on Strategic Capabilities Which Lead to Consulting Success", Management Decision, 39(5):362-372.
- [56] Smith, N. R. and J. B. Miner.(1984), "Type of Entrepreneur, Type of Firm, and Managerial Motivation: Implications for Organizational Life Cycle Theory", Strategic. Management Journal 4, 325-340.
- [57] Spencer, L. M., Jr. and Spencer, S. M.(1993), Competence at Work. New York: John Wiley & Sons, In.
- [58] Steenkamp, J. E. M. and H. C. M. Van Trijp(1991), "The Use of LISREL in Validating Marketing Constructs", International Journal of Research in Marketing, 8, 283-299.
- [59] Stroh,P.(1987), "Purposeful Consulting", Organiz tional Dynamics, 49-67.
- [60] Tayler, J. (2006). "A Survival Guide for Project Managers", 2nd ed. AMACOM, NY, USA
- [61] Van de Ven A.H.Hudson R. and Schroeder D. M.(1984), "Designing New Business Start-Ups: Entrepreneurial, & Ecological Considelations", Journal of Manag ement, 10(1)
- [62] Walker, J., (2004), Consulting Outcomes Research, ND Small Business Development Center, University of North Dakota.
- [63] Williams, A. P. O. and S. Woodward(1994). "The Compet itive Consultant-A Client oriented Approach for achieving Superior Performance", The Macmillan Press Ltd, UK.

김 문 준(Kim, Moon-Joon)



- 공주대학교 경영학 박사  
(인사·조직)
- 현재 : 서영대학교 과주캠퍼스 경영  
학과 겸임교수 & 공주대학교 외래  
교수
- 현재 : KNU 기업경영연구소 연구  
교수/성지HR(주)CEO
- 관심분야 : 경영학, HR
- E-Mail : 12003ehdud@kongju.ac.kr

조 남 호(Jo, Nam-Ho)



- 현재 : 서천 신희 이사장
- 현재 : 서천 로타리클럽회장
- 현재 : 한국사진작가협회 충남  
부회장
- 관심분야 : 경영학, HR
- E-Mail : 9530051@naver.com