Journal of Convergence for Information Technology
Vol. 11. No. 10, pp. 302-313, 2021
e-ISSN 2586-4440
DOI : https://doi.org/10.22156/CS4SMB.2021.11.10.302

컨설턴트역량이 프로젝트성과와 사회관계역량에 미치는 영향 : ICMCI 역량프레임워크를 중심으로

홍용기[1*], 유연우[2], 김상봉[3]
[1]한성대학교 스마트융합컨설팅학과 박사과정, [2]한성대학교 스마트경영공학부 교수, [3]한성대학교 사회과학부 교수

The Effect of Consultant competency on the Project performance and Social-relational competency : focus on ICMCI competence framework

Yong-Ki Hong[1*], Yen-Yoo You[2], Sang-Bong Kim[3]
[1]Doctoral Student, Department of Smart Convergence Consulting, Hansung University
[2]Professor, Division of Smart Management Engineering, Hansung University
[3]Professor, Division of Social Sciences, Hansung University

요 약 국내 컨설팅산업이 성숙해지면서 컨설턴트에게는 고객의 비즈니스와 컨설팅 비즈니스에 대한 통찰력이 필수적으로 요구된다. 이러한 통찰력은 해당 비즈니스 도메인에 대한 깊은 이해와 고도의 역량을 필요로 하며, 날로 치열해지는 컨설팅 시장에서 지속적인 경쟁우위를 유지하기 위해 반드시 갖추어야 할 역량 요소로 평가된다. 본 연구는 소규모 컨설팅사에 소속되거나 개인적으로 활동하는 컨설턴트가 갖추어야 할 모든 요소를 담고 있는 ICMCI 역량모델을 국내 컨설턴트에게 적용해 보고자 하였으며, 설문조사로 수집된 데이터를 실증적으로 분석하였다. 연구결과, 비즈니스역량과 기술역량은 프로젝트성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나 가치 및 행동역량은 통계적으로 유의하지 않았다. 반면에, 사회관계역량에는 기술역량과 가치 및 행동역량만이 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 프로젝트성과와 사회관계역량에 미치는 역량의 요소와 영향의 크기가 정반대로 나타나 프로젝트성과가 우수한 컨설턴트는 사회관계를 소홀히 하고 프로젝트성과가 약한 컨설턴트는 사회관계에 더 집중한다는 의미로 해석된다. 본 연구를 통해 전문적인 컨설턴트로 성장하기 위해서는 컨설팅 비즈니스에 대한 깊은 이해와 지각이 필요하다는 것을 확인하였으나, 적은 표본으로 모집단의 특성을 충분히 반영하지 못해 연구결과를 일반화 하는데는 한계가 있다.

주제어 : ICMCI 역량모델, 비즈니스역량, 기술역량, 가치 및 행동역량, 사회관계역량, 프로젝트성과

Abstract As the domestic consulting industry matured, consultants were required to have insight into customer's business and consulting business. Gaining these insights requires deep understanding of the business domains and high degree of competencies. This study empirically analyzed the data collected through the survey in order to apply the ICMCI competence model to domestic consultants. As a result of the study, it was found that business competency and technical competency had a positive effect on project performance, but values & behavior competency were not statistically significant. On the other hand, it was found that only technical competency, values & behavior competency had a positive effect on social-relational competency. Through this study, it was confirmed that a deep understanding and perception of the consulting business is necessary to grow into a professional consultant, but there is a limit to generalizing the research results because the characteristics of the population cannot be sufficiently reflected with a small sample.

Key words : ICMCI competence model, Business competency, Technical competency, Values & Behavior competency, Social-relational competency, Project performance

*This research was financially supported by Hansung University.
*This article is extended and excerpted from the conference paper presented at ICCT 2020
*Corresponding Author : Yong-Ki Hong(123biz@naver.com)
Received April 26, 2021 Revised October 5, 2021
Accepted October 20, 2021 Published October 28, 2021

1. 서론

창의성과 전문성이 요구되는 지식서비스 산업은 지식이 내재된 '무형자산'을 집약적으로 활용하는 고부가가치 산업으로서 부가가치 창출력과 노동생산성이 매우 높다. 지식서비스 산업에 대한 정의는 국가별로 다소 다르지만 우리나라 정부는 지식서비스산업을 "지식을 집약적으로 생산·가공·활용하고, 타 산업과의 융합을 통해 높은 부가가치를 창출하는 서비스산업"이라고 정의하였다[1]. 정부는 2012년에 제시한 '지식서비스산업 발전전략'에서 문제점으로 수요기반 취약, 공급역량 미흡, 산업기반 부족 등 세 가지를 지적하였다. 공급역량 미흡 측면에서 무역적자가 지속적으로 발생할 정도로 지식서비스산업의 공급역량이 낮으며, 특히 컨설팅과 지식재산권 사용료 등이 적자를 주도하고 있다고 지적하였다. 이러한 문제점을 해결하기 위하여 컨설팅 등 주요 지식서비스에 대한 지속적 육성과 서비스에 특화된 인력양성·연구개발 지원 대책이 요구된다고 제시하였다[1].

이러한 취지에서 전문적인 지식과 현장경험을 갖춘 컨설팅 전문인력을 양성하고 낙후된 국내 컨설팅산업의 경쟁력 강화 목적으로 설립된 컨설팅대학원은 당초의 설립목적대로 수많은 전문인력을 양성하여 다양한 분야로 진출시켰고, 컨설팅과 관련된 많은 논문 발표, 교재 개발, 세미나 및 학회 개최 등 실질적으로 컨설팅 산업의 발전을 이끌었다. 정부의 강력한 지원과 컨설팅대학원의 전문인력 양성에 따라 컨설팅 산업은 단기간에 양적으로 크게 성장하였으며, 그 과정에서 컨설팅과 컨설팅 프로젝트, 컨설팅 성과, 컨설팅 역량 등 '컨설팅'과 연관된 논문과 학술지 발표가 많이 이루어졌다.

컨설팅이나 컨설팅 프로젝트, 컨설턴트의 역량 등에 대한 연구는 컨설팅산업의 선진국인 미국을 중심으로 이루어져 왔다. 국내에서는 경영학부의 석사과정이나 경영대학원 및 컨설팅대학원을 중심으로 연구가 이루어졌으며, 역량을 구성하는 요인을 능력, 성실, 배려, 리더십, 지식, 태도 등 추상적인 개념으로 구성된 연구가 주를 이루고 있었다. 2011년 정부의 정책적 지원 초기 컨설팅대학원으로 지정된 서강대학교 연구진들은 전문가 인터뷰를 통해 컨설턴트의 역량을 범주화 하였고, 컨설턴트를 대기업 전문컨설턴트와 중소기업 전문컨설턴트로 구분하였으며, AHP 분석을 통하여 컨설턴트에게 요구되는 역량을 공통역량, 직무역량, 관리역량으로 구분하는 등 경영컨설팅 역량모델을 국내 최초로 발표하였다[2]. 이 역량모델 발표 후 수많은 연구자가 이 모델을 차용하여 컨설턴트의 역량과 관련된 연구를 진행했는데, 연구자에 따라 기존 구성요소인 능력, 성실, 지식, 태도 등을 기준으로 연구하는 흐름과, 위 역량모델을 기준으로 공통역량, 직무역량, 관리역량 등의 요소를 기반으로 하는 두 갈래의 연구흐름으로 나뉘었다.

세계적으로는 1987년 컨설팅 선진국 10개국을 중심으로 발족되어 UN으로부터 비영리기구로 지정받은 국제경영컨설팅협의회(ICMCI; International Council of Management Consulting Institutes)가 컨설팅과 관련된 지식과 정보를 공유하고 각 국가의 글로벌 경쟁력 향상에 이바지 하고 있다. ICMCI는 2014년 역량프레임워크를 발표하였고, 또한 유럽표준위원회(CEN)와 함께 경영컨설팅에 대한 표준화 작업으로 2017년에 경영컨설팅 서비스지침(Guideline for Management Consultancy Service), 즉 ISO 20700[1])을 발표하였다[3].

국내의 컨설팅산업이 성장하고 시장이 성숙해지면서, 컨설팅은 부분적인 용역의 수행이나 단기적인 해결책을 제시하는 등의 기능적 지식이나 기술을 전달하는 정도의 컨설팅에서 벗어나, 고객의 비즈니스 자체와 비즈니스 환경에 대한 이해, 나아가 이해관계자에 대한 이해를 포함하는 '고객의 비즈니스에 대한 통찰력'이 필요하게 되었다. 또한, 컨설턴트는 컨설턴트 자신의 사업 지속성과 관련하여, 컨설팅 시장의 경쟁적 흐름에 대한 이해, 계약을 통해 수행하는 과제의 상업적·제도적 측면의 이해를 포함하는 '컨설팅비즈니스 통찰력'이 필수적으로 요구되고 있다.

이러한 시대적 변화에 따라 본 연구는 국내의 여러 연구에서 많이 사용되었던 지식, 기술, 태도 등 일반적 역량모델에서 차용된 것이 아닌, 경영컨설턴트만을 위한 역량체계인 ICMCI 역량모델을 국가공인 경영컨설팅 자격 보유자인 경영지도사에게 적용하여 연구해 보고자 하였다. 이 역량모델은 영업활동부터 컨설팅 프로젝트 종료까지 혼자 감당해야 하는 소규모 컨설턴트에게 적합한 모델이라 할 수 있고, 한국 경제가 비약적으로 발전했던 시기에 경험과 능력을 갖춘 성공 경험자들이 컨설팅 산업에서 새로운 도전을 많이 하고 있는 현실에서 현재 우리나라의 컨설팅 환경에 더 적합한 모델

1) set of multidisciplinary activities of intellectual work, within the field of management activities, whichaims to create value or promote changes, by providing advice and proposing or solutions, by taking into account actions or by producing deliverables.

로 판단되기 때문이다[4]. ICMCI 역량모델은 `90년대 이후 수차례 개정이 이루어져 왔으며, 소규모 컨설팅회사에 소속되거나 개인적으로 활동하는 컨설턴트가 갖추어야 하는 요소를 모두 담고 있다는 장점이 있다.

2. 이론적 배경

2.1 경영컨설팅

컨설팅의 사전적 의미는 "어떤 분야에 전문적인 지식을 가진 사람이 고객을 상세하게 상담하고 도와주는 것"을 말한다. 이런 이유로 컨설팅이라는 용어가 쓰이는 분야는 매우 다양하지만, 이번 연구에서 말하는 컨설팅은 기업의 경영상 문제를 해결하기 위해 전문적인 경험과 지식으로 조언을 해주는 경영컨설팅을 의미한다. 많은 중소기업이 경쟁력을 갖추려고 노력을 하나, 경영역량 및 자원의 한계로 문제를 스스로 해결하는데 어려움을 겪고 있고, 이러한 한계를 해결할 수 있는 방법으로 정부기관, 협력 대기업, 관련협회, 금융기관, 대학 등의 외부기관을 이용하고 있으며 경영컨설팅 기관도 기업이 이용할 수 있는 외부자원 중 하나로 자리매김하고 있다[5]. 경영컨설팅은 중소벤처기업이 성장단계에서 불가피하게 직면하는 다양한 형태의 경영 애로사항을 해결·개선하고 미래의 핵심역량과 경쟁우위를 확보하는 긍정적인 기여를 해 왔다고 평가할 수 있다[6].

2.2 컨설팅 역량모델

역량이라 함은 '어떤 일을 해낼 수 있는 힘'인 competence 또는 competency로 해석되며, 컨설팅 역량이란 기업 경영과 관련된 복잡한 컨설팅 프로젝트를 성공적으로 수행해 낼 수 있는 총체적인 역량을 나타내는 것으로 볼 수 있다. 컨설팅 선진국인 해외의 연구자들에 의해 이루어진 컨설팅 혹은 컨설턴트에게 요구되는 역량 관련 주요 연구자료는 Table 1과 같다.

Table 1. Competencies required for consultants

Reseacher	Ability	Knowledge	Attitude
Rynning [7]	Problem analysis, scheduling, problem solving, strategy formulation, relationship management	new knowledge, creative thinking	
Allen & Davis [8]			consulting ethics, Values
Mclachlin [9]	relationship management, Comprehensive ability	expertise	Motivation, ethics, sense of purpose, honesty, loyalty, confidence
Appelbaum & Steed [10]	Comprehensive ability		Motivation, result sharing, Transparency
Visscher [11]	problem diagnosis and Analysis, suggestion of alternatives, Implementation and evaluation		

해외에서의 역량 관련 연구는 오래전부터 이루어져 왔으나 주로 컨설턴트가 갖추어야 하는 능력이나 지식, 태도에 대한 개별적 구성요소를 중심으로 연구가 이루어졌으며, 이에 정부정책으로 인한 국내의 컨설팅산업 확대 초기의 연구는 주로 해외의 연구사례를 모방하여 Table 2와 같이 역량이 개별적 구성 요소를 중심으로 이루어질 수 밖에 없는 한계를 내포하고 있었다.

Table 2. Competencies required for consultants

Reseacher	Ability	Knowledge	Attitude
Kim et al. [12]	problem diagnosis, alternative suggestion, schedule management, relationship management, information gathering	management knowledge, expertise, Consulting experience	consulting ethics, responsibility
Choi [13]	reputation, Influence, expertise, experience, responsiveness		Principles and Compliance, Fairness, fulfillment of promises, Consistency, customer affection, interest in care, generosity, falsely motivated
Shin [14]	Information Gathering. analysis ability, problem diagnosis, Ability to suggest alternatives	general management knowledge, specialized knowledge, required for analysis knowledge	consulting ethical, responsibility

역량의 구성요인과 관련된 연구에서 Lee et al.[2]은 “역량이 컨설턴트에게 내재된 지식, 스킬, 태도와 연관되어 있으며 높은 성과를 창출하는 사람으로부터 일관되게 나타나는 행동특성”이라 규정하고, 선행연구를 기반으로 전문가 인터뷰를 통해 컨설턴트를 대기업 전문컨설턴트와 중소기업 전문컨설턴트로 구분하였으며, 또한 컨설턴트의 역량을 범주화한 후 18개의 세부역량 선정 ⇒ 직무역량, 관리역량, 공통역량으로 분류 ⇒ AHP 분석을 통해 상대적인 중요도와 가중치를 적용하여 주요역량과 기반역량으로 구성되는 경영컨설팅 역량모델을 국내 최초로 Fig. 1과 같이 제시하였다. 이는 그동안 많은 국내 연구가 해외 연구를 바탕으로 역량을 구성하는 개별적인 요소 위주로 이루어졌던 것과는 달리 국내 기업을 대상으로 하는 전문 컨설턴트에게 요구되는 역량 요건을 구성하고 모델을 제시했다고 하는데 의의가 있다고 하겠다.

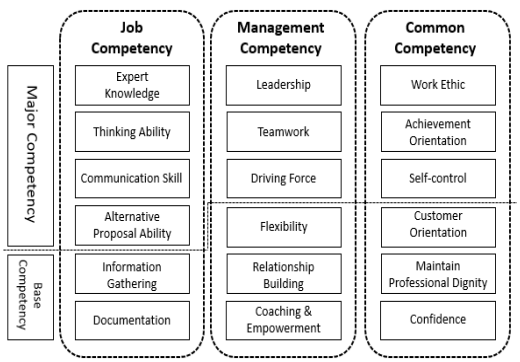

Fig. 1. Consulting Competence Model

한편, 우리나라보다 컨설팅 산업이 발달한 선진국을 중심으로 1987년에 설립되어 국제적으로 컨설팅 관련 지식과 정보를 공유하고 각 국가의 경쟁력 향상에 이바지 하는 국제경영컨설팅협의회(ICMCI)는 경영컨설턴트를 “경영책임이 있는 고객의 경영 전반에 독립적인 자문(advice)과 지도(assistance)를 제공하는 전문가”로 정의하였으며, 2014년에는 컨설턴트가 갖추어야 할 기본적 역량을 비즈니스역량, 기술역량, 가치 및 행동역량 등 3개의 영역(Cluster)으로 구분하고, 하위 레벨에서 총 8개의 역량군(Competence classes)을 배치하면서 각 영역 별로 필요한 역량을 Fig. 2와 같이 제시하였다[4,15].

ICMCI는 유럽표준위원회(CEN)와 함께 경영컨설팅에 대한 표준화 작업을 시작하여 경영컨설팅 서비스 지침을 발표(ISO 20700, 2017)하였는바, 그 지침에서 “노하우를 활용하여 복잡한 일처리, 지속 가능한 조직의 성장, 혁신과 변화관리, 생산성 향상과 같은 중요한 문제에 대처할 수 있도록 지역 및 전세계 모든 분야에서 도움이 필요한 고객을 지원하는 것”으로 컨설팅을 정의하였다[3].

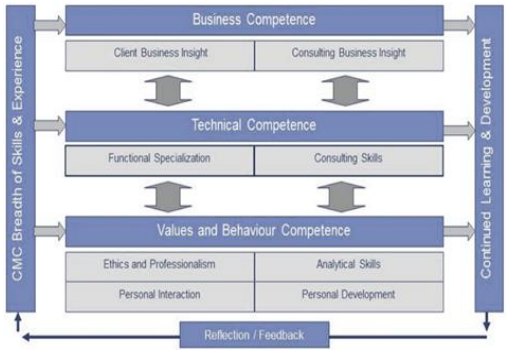

Fig. 2. ICMCI Competence Framework

2.3 컨설턴트의 사회관계역량

4차 산업혁명과 인공지능 기술이 선진화된 지능형 정보사회에서는 해당 분야에 대한 전문적 지식 못지않게 사회관계역량을 갖춘 창의적 융합인재가 필요하며, 사회관계역량은 지역사회 구성원과 원활하게 소통을 할 수 있고, 또 협업을 통해 문제를 해결할 수 있는 능력을 의미한다. 의사소통능력은 개인적이고 적절한 방법으로 사회적인 관계를 풀어나가기 위해 반드시 필요한 의사적 소통 능력을 말하며[16], 협업은 목적을 같이 하는 동질적인 부류의 사람들이 업무의 성과를 내기 위해 함께 작업하는 것을 말한다. 경영컨설턴트 간의 협업은 컨설팅 프로젝트를 성공적으로 진행하기 위하여 시작부터 마지막 단계에 이르기까지 매우 중요하고도 핵심적인 필수적 요소이며, 프로젝트 매니저(project manager, PM)와 프로젝트 리더(project leader, PL)를 중심으로 전 프로세스가 단계별로 진행되어야 하는데, “프로젝트가 잘 수행되기 위해서는 컨설턴트의 의사소통능력, 공감과 신뢰를 바탕으로 한 배려가 있어야 한다. 의사소통능력이 높으면 서로의 의견을 듣고 받아들이고 조정하면서 신뢰를 쌓을 수 있고 프로젝트를 수행하는 동안 자연스럽게 집단지능을 향상시킬 수 있다[17].” 좋은 사회관계는 나 아닌 다른 사람의 생각과 행동을 인식할뿐만 아니라 본인의 감정은 물론 타인의 감정을 언어로 표현할 수 있는 능력도 필요하다[18].

2.4 컨설팅 프로젝트의 성과

컨설팅 프로젝트 성과는 정해진 예산과 부여된 컨설팅 프로젝트 기간 내에서 프로젝트 목표를 달성하는 것으로 정의되며, 프로젝트 성과측정은 프로세스 성과와 프로젝트 결과로 나뉜다. 전자는 주로 프로세스 관점에 초점을 맞추어서 비용, 시간, 목표, 품질 등을 측정하고, 후자는 프로젝트를 통한 최종 결과의 품질에 초점을 맞춘다[19]. Baccarini[20]에 의하면 프로젝트 성공이란 프로젝트 관리성공과 제품성공으로 구성된다. "프로젝트 관리성공이란 프로젝트에 투입된 자원(inputs)을 활용하여 산출물(outputs)에 대해 계획된 비용, 일정, 품질 목표의 달성을 의미하고 주로 프로젝트 기간이 완료될 때 성공여부가 평가되는 단기적인 시각이며, 프로젝트의 관리적인 프로세스가 실행되는 방법에 따른다. 반면 프로젝트 제품성공이란 프로젝트 결과(outcomes)와 이득(benefits)의 실현을 의미하는데, 결과는 현업 및 사용자의 업무적인 프로세스 개선 및 업무 효율성 증진 등을 의미하며, 이득이란 결과에 기반을 두어 조직의 전략적 목표 및 재무적인 성과를 향상시키는 것"을 의미한다[21].

3. 연구모형과 연구가설

3.1 연구모형

연구모형은 `14년에 발표된 ICMCI 역량모델을 기반으로 컨설턴트역량(Consultant competence), 컨설턴트의 사회관계역량(Social-relational competence) 및 프로젝트성과(Project performance)로 수용하였다. Fig. 3과 같이 비즈니스역량(Business competence), 기술역량(Technical competence), 가치 및 행동역량(Values & behavior competence)을 독립변수 컨설턴트역량의 하위변수로 구성하였으며, 사회관계역량을 매개변수로, 프로젝트성과를 종속변수로 구성하였다.

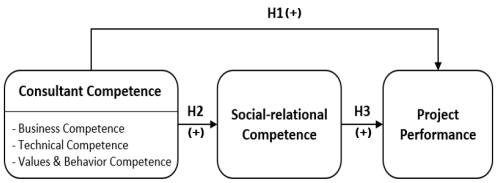

Fig. 3. Research Model

3.2 연구가설

3.2.1 컨설턴트역량과 프로젝트성과

Visscher[11]는 "표준화된 컨설팅회사의 방법론을 단순히 고객조직에 적용하는 것만이 아닌, 고객조직의 상황에 맞게 컨설팅 방식을 적용해야 한다고 하였으며, 이를 위해 고객과의 커뮤니케이션, 프로젝트관리와 같은 컨설턴트의 관리역량에 대해 강조"하였다. Lee et al.[2]은 고성과자에게서 일관되게 나타나는 특성을 역량이라 규정하였고, Choi[4]는 컨설턴트 역량과 직무성과의 관계에서 컨설턴트역량이 직무성과에 정(+)의 영향을 미치는 것을 실증적으로 연구하였다. 본 연구에서는 컨설턴트역량이 프로젝트성과에 각각 정(+)의 영향을 줄 것으로 생각되어 다음과 같이 연구가설을 설정하였다.

H1. 컨설턴트역량은 프로젝트성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-1 비즈니스역량은 프로젝트성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2 기술적 역량은 프로젝트성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-3 가치 및 행동역량은 프로젝트성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 컨설턴트의 역량과 사회적 관계역량

Park[22]은 프로젝트 관리자의 개인적인 역량과 프로젝트 성공의 관계에 대한 연구에서 개인역량(정보관리, 상황대처)은 프로젝트 관리자가 사업을 수행하기 위해 자기 자신에게 필요한 행동이나 노력의 정도와 같은 역량을 말하며, 이러한 개인역량이 프로젝트관리자 리더십역량(인지역량, 대인관계역량, 전략적 관리역량)에 미치는 영향을 연구하였고, Kim[21]은 프로젝트 진행에 있어 협상과 대인커뮤니케이션 등 대인관계를 포함하는 인적역량의 중요성을 연구하였다. 본 연구는 사회적 경험이 많은 경영지도사를 대상으로 하는 연구로 컨설턴트역량이 컨설턴트의 사회관계역량에 각각 정(+)의 영향을 미칠 것으로 생각되어 다음과 같이 연구가설을 설정하였다.

H2. 컨설턴트역량은 사회관계역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-1 비즈니스역량은 사회관계역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-2 기술적 역량은 사회관계역량에 정(+)의 영향

을 미칠 것이다.

H2-3 가치 및 행동역량은 사회관계역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.3 사회관계역량과 프로젝트 성과

An[23]은 프로젝트 관리자의 역량이 관리역량, 기술역량, 의사소통역량에 의해 좌우된다고 하였고, Son[17]은 의사소통능력이 높으면 서로의 의견을 듣고 받아들이고 조정하면서 신뢰를 쌓을 수 있다고 하며 의사소통역량의 중요성을 강조하였다. Lee et al.[24]은 대인관계능력을 포함하는 프로젝트 관리자의 리더십 역량이 프로젝트 관리성과와 완료성과에 미치는 영향을 연구하였다. 본 연구에서는 컨설턴트의 사회관계역량이 프로젝트성과에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 생각되어 다음과 같이 연구가설을 설정하였다.

H3. 사회관계역량은 프로젝트성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.3 변수의 조작적 정의

연구에 필요한 변수들의 조작적 정의는 Table 3과 같다.

Table 3. Operational Definition of Variables

Latent variables		Operational Definition	Researcher
Consultant competence	Business competence	The ability to apply practical knowledge such as business and environmental awareness based on customer's business and consulting business insights	[2-15]
	Technical competence	Core consulting technologies, tools and functions used by consultants to provide professional services to customers	
	Values & Behavior competence	Combination of professional values and technologies to provide services to current and future customers based on ethics and professionalism	
Social-relational competence		Ability to communicate smoothly with community members and solve problems through collaboration	[16-18]
Project performance		Achieving the project objectives within a given budget and a set project period, etc.	[19-24]

4. 연구결과

4.1 응답자의 일반적 특성

응답자의 일반적 특성을 확인하기 위해 경영지도사를 대상으로 수집된 설문지 총 191부 중 응답내용이 불성실한 설문지 15부를 제외하고 176부를 빈도분석에 사용하였다. 분석결과, 성별은 남성 155명(88.1%), 여성 21명(11.9%)으로 응답자의 대부분이 남성인 것으로 나타났다. 연령은 50대 68명(38.6%), 40대 49명(27.9%), 60대 이상 34명 (19.3%), 30대 이하 25명(14.2%)으로 나타나 50대가 가장 많았다. 컨설팅을 수행한 경력은 5년 이상 10년 미만이 56명(31.8%)으로 가장 많고, 3년 이상 5년 미만 50명(28.4%), 10년 이상 39명(22.2%), 3년 미만 31명(17.6%) 순으로 나타났다. 학력은 대졸 101명(57.4%), 석사 48명(27.3%), 박사이상 27명(15.3%)로 나타났으며, 경영지도사 자격을 취득한 이후에도 학업을 계속 이어가는 사람이 많은 것으로 나타났다. 근로기준의 유형은 컨설팅사 소속 162명(92.0%), 개인사업자 14명(8.0%)으로 컨설팅사에 소속된 컨설턴트가 대부분을 차지하는 것으로 나타났다.

4.2 기술통계분석 및 탐색적요인분석

수집된 데이터의 정규성을 검토하기 위한 기술통계 결과 표준편차 3 이하, 첨도 절댓값 3 이하, 왜도 절댓값 3 이하로 개별 측정변수들은 정규분포를 이루는 것으로 확인되었다. 변수의 타당도 검정을 위해 컨설턴트 역량의 하위변수인 비즈니스역량, 기술역량, 가치 및 행동역량과 사회관계역량, 프로젝트성과에 대해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인분석 과정에서 연구모델의 집중타당도 및 내적일관성을 저해하는 관측변수 VC2, BC5, VC1을 순차적으로 제거하였다.

4.3 측정모델분석

본 연구의 측정모델 검정을 위해 집중타당도와 내적일관성 및 판별타당도 검정을 실시하였다. 집중타당도는 요인적재값과 측정변수별 신뢰도 및 평균분산추출(Average Variance Extracted, AVE)을 바탕으로 확인하며, 내적일관성은 크론바흐 알파(Cronbach's α)값과 합성신뢰도를 도출하여 검정한다.

4.3.1 집중타당도 및 내적일관성 신뢰도

집중타당도 및 내적일관성 검정결과 Table 4와 같이 요인적재값은 권장수준인 0.708 이상으로 나타났고, 측정변수별 신뢰도와 AVE는 권장수준인 0.5 이상으로 나타났다[25]. 내적일관성은 크론바흐 알파(α) 값과 합성신뢰도를 도출하여 검정하였다. 잠재변수에 대한 α 값은 가치 및 행동역량을 제외하고 권장수준인 0.7 이상으로[26], 합성신뢰도(Composite Reliability)는 권장수준인 0.6 이상으로 나타났다[27].

Table 4. Results of Measurement Model Analysis

Latent variables	Observation variables	Convergent validity			Internal consistency reliability	
		Factor loading	Variable reliability	AVE	Cronbach's α	Composite reliability
		〉.708	〉.50	〉.50	.60~.90	.60~.90
Business competence	BC1	.851	0.724	.723	.873	.912
	BC2	.877	0.769			
	BC3	.798	0.637			
	BC4	.872	0.760			
Technical competence	TC1	.865	0.748	.718	.869	.910
	TC2	.877	0.769			
	TC3	.835	0.697			
	TC4	.810	0.656			
Values & Behavior competence	VC3	.728	0.530	.618	.691	.828
	VC4	.877	0.769			
	VC5	.745	0.555			
Social-relational competence	SC1	.762	0.581	.689	.886	.917
	SC2	.833	0.694			
	SC3	.897	0.805			
	SC4	.794	0.630			
	SC5	.857	0.734			
Project performance	PP1	.762	0.581	.688	.886	.917
	PP2	.838	0.702			
	PP3	.804	0.646			
	PP4	.898	0.806			
	PP5	.840	0.706			

4.3.2 판별타당도 분석

판별타당도는 Fornell and Larcker[25]의 이론을 바탕으로 각 변수에 대한 AVE의 제곱근 값과 다른 변수와의 상관관계를 비교함으로써 확인하는바 Table 5와 같이 모든 변수의 상관계수가 AVE 제곱근 값보다 작아 판별타당도가 확보되었다.

4.4 구조모델분석

4.4.1 다중공선성

내생잠재변수 별로 잠재변수들 간의 다중공선성을 평가하기 위해 내부 분산팽창요인(Variance Inflation Factor, VIF)값을 살펴본 결과, Table 6과 같이 모두 5 미만으로 잠재변수들 간에는 다중공선성이 없는 것으로 나타났다.

4.4.2 결정계수(R^2)

외생잠재변수들에 의해 설명되는 내생잠재변수의 분산 비율, 즉 설명력을 의미하는 결정계수(R^2) 평가 결과는 Table 7과 같다. 사회관계역량에 대한 결정계수는 29.2%의 설명력을 보여주고 있으며, 프로젝트성과의 결정계수는 60.6%의 매우 큰 설명력을 보여주고 있다.

Table 7. Determination coefficient(R^2)

Variables	R^2	Adjusted R^2
Social-relational competence	.292	.269
Project performance	.606	.589

Table 5. Discriminant Validity of the Measurement model

Latent Variables	Business competence	Technical competence	Values & Behavior competence	Social-relational competence	Project performance
Business competence	**.850**				
Technical competence	.432	**.847**			
Values & Behavior competence	.274	.579	**.786**		
Social-relational competence	.263	.480	.475	**.830**	
Project performance	.561	.640	.551	.569	**.829**

Table 6. Results of Multicollinearity evaluation

Latent Variables	Business competence	Technical competence	Values & Behavior competence	Social-relational competence	Project performance
Business competence				1.230	1.235
Technical competence				1.712	1.827
Values & Behavior competence				1.506	1.628
Social-relationalcompetence					1.412
Project performance					

4.4.3 경로계수의 유의성과 적합성

연구모델의 가설 검정을 위해 SmartPLS(v.3.3.2)의 부트스트래핑(bootstrapping)을 이용하여 Fig. 4와 같이 구조모델 분석을 수행한 결과, Table 8과 같이 가설 H1, H2는 부분적으로 채택되었고 가설 H3은 채택되었다.

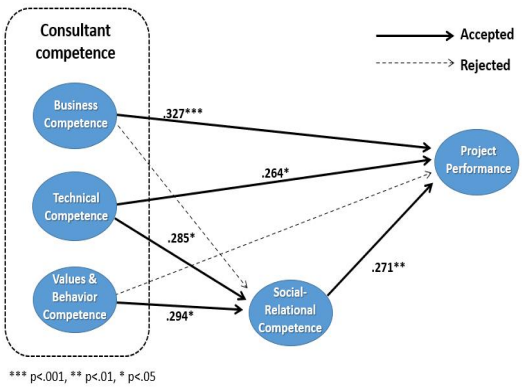

Fig. 4. Path Coefficient Analysis

컨설턴트역량이 프로젝트성과에 미치는 영향에 있어 하위변수 비즈니스역량과 기술역량은 유의한 정(+)의 영향을 나타내는 것으로 나타났으나, 가치 및 행동역량은 통계적으로 유의하지 않았다. 컨설턴트역량이 사회관계역량에 미치는 영향에 있어서 기술역량과 가치 및 행동역량은 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었으나, 비즈니스역량은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 프로젝트성과와 사회관계역량에 미치는 컨설턴트역량의 하위 변수가 서로 상반되고 경로계수의 크기 또한 반비례하는 것으로 나타났는데, 이것은 소규모 컨설팅 비즈니스를 수행하면서 비즈니스역량이 뛰어난 컨설턴트는 사회적 관계를 소홀히 하고, 반대로 비즈니스역량이 부족한 컨설턴트는 부족한 비즈니스 측면을 보완하기 위해 사회적 관계역량을 강화하여 네트워크를 확장하는 것으로 해석할 수 있다. 끝으로 사회관계역량은 프로젝트성과에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

4.4.4 효과크기의 평가

효과크기의 평가 결과는 Table 9와 같다. f^2 값을 보면 비즈니스역량이 내생잠재변수인 프로젝트성과의 R^2에 기여하는 f^2가 .220으로 나타나 가장 크게 기여하고 있는 것으로 나타났다.

Table 8. Results of Hypothesis test

Hypothesis Path	path coefficient	standard deviation	t-value	p-value	result
H1-1. Business competence -> Project performance	.327	.083	3.932	.000	Accepted
H1-2. Technical competence -> Project performance	.264	.104	2.553	.011	Accepted
H1-3. Values & Behavior competence -> Project performance	.180	.096	1.880	.061	Rejected
H2-1. Business competence -> Social-relational competence	.059	.110	0.537	.591	Rejected
H2-2. Technical competence -> Social-relational competence	.285	.132	2.157	.031	Accepted
H2-3. Values & Behavior competence -> Social-relational competence	.294	.133	2.214	.027	Accepted
H3. Social-relational competence -> Project performance	.271	.096	2.820	.005	Accepted

Table 9. Evaluation Results of Effect size

Latent Variables	Business competence	Technical competence	Values & Behavior competence	Social-relational competence	Project performance
Business competence				.004	.220
Technical competence				.067	.097
Values & Behavior competence				.081	.050
Social-relational competence					.132

4.4.5 예측 적합성 평가

예측 적합성을 평가한 결과는 Table 10과 같다. 모든 내생 잠재변수들(즉, 사회관계역량, 프로젝트성과)의 Q^2 값이 0보다 크므로 구조모델은 예측적 적합성을 가지고 있는 것으로 평가할 수 있으며, 이러한 결과는 내생 잠재변수들에 대한 구조모델의 예측 적합성을 지지한다고 판단할 수 있다.

Table 10. Assessment of Predictive Suitability

Endogenous latent variable	Q^2
Social-relational competence	.189
Project performance	.392

5. 결론 및 시사점

인적자원은 “독창적이고 모방이 불가능하며 대체가 불가능한 기술, 지식, 경험, 능력의 총체”라는 정의가 가장 잘 맞는 곳이 전문가집단들이 서비스를 제공하는 사업분야이고 컨설턴트도 이에 해당된다. 이러한 차원에서 컨설턴트역량의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않다. 또한, 컨설팅이라는 분야가 보조적 수단이 아니라 업의 내용이고 주된 영역이라고 한다면, 해당 프로젝트를 수행함에 있어 직무의 성과는 소득과 연결되고, 나아가 컨설턴트의 비즈니스 연속성과도 관계가 깊다.

본 연구는 경영컨설턴트만을 위한 역량모델인 ICMCI 역량모델을 경영지도사 자격을 보유한 현직 컨설턴트에 적용하여 연구해 보고자 하였다. 컨설팅 산업이 성장하고 시장이 성숙해지면서 소규모 컨설턴트들의 활동이 활발해졌는데, 우리나라 경제가 비약적으로 발전했던 시기에 경험과 능력을 갖춘 성공 경험자들이 컨설팅 산업에서 새로운 도전을 많이 하고 있는 것도 하나의 이유가 될 수 있다. 이런 관점에서 소규모 컨설팅회사에 소속되거나 개인적으로 활동하는 컨설턴트가 갖추어야 하는 요소를 모두 담고 있는 ICMCI 역량모델은 영업활동부터 컨설팅 프로젝트 종료까지 혼자 감당해야 하는 소규모 컨설턴트에게 적합한 모델이라 할 수 있다.

연구결과 ICMCI 역량모델에서 제시한 컨설턴트역량과 컨설턴트의 사회관계역량은 프로젝트성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 컨설턴트의 역량 중 고객의 비즈니스와 컨설팅 사업에 대한 통찰력을 바탕으로 한 비즈니스역량이 프로젝트 성과에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 가치 및 행동역량은 프로젝트 성과에 미치는 영향이 통계적으로 유의하지 않았다. 사회관계역량에 미치는 영향은 가치 및 행동역량이 가장 크게 나타났고 비즈니스역량은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 프로젝트 성과에 미치는 영향과 사회관계역량에 미치는 영향이 정반대의 형태로 나타났는데, 비즈니스역량이 우수하여 프로젝트성과가 우수한 컨설턴트는 사회적 관계를 소홀히 하고, 반대로 비즈니스적인 역량이 약해 프로젝트성과가 부족한 컨설턴트는 본인이 부족한 비즈니스 부분을 메우거나 강화하기 위해 사회적관계에 집중하여 네트워크를 확장한다는 의미로 해석된다.

본 연구의 시사점은 다음과 같다. 프로젝트성과와 사회관계역량에 모두 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미친 것은 기술역량이었다. 기술역량은 컨설턴트가 고객에게 전문적인 서비스를 제공하기 위해 사용하는 핵심 컨설팅 기술, 도구 및 기능으로 정의되었다. 이는 컨설팅 수행을 위한 역량이라기 보다는 수행단계에서의 관리능력에 가깝다. 프로젝트의 성과는 컨설턴트의 수입과 직결되는 경우가 많고, 프로젝트성과가 곧 컨설팅 과제의 성과로 직결되는 현실에서 기술역량이 모두 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타난 것은 당연한 결과로 보인다.

반면, 프로젝트성과에는 유의한 영향을 미치지만, 사

회관계역량에는 통계적으로 유의하지 않은 비즈니스역량은 프로젝트성과를 이루기 위해서 반드시 갖춰야 하는 역량이라 할 수 있다. “컨설팅시장이 성숙해지면서 컨설팅은 부분적인 용역 수행이나 단기적인 해결책을 제시하는 등 기능적 지식이나 기술을 전달하는 것만으로 끝나는 것이 아니라, 고객의 비즈니스 자체, 그 환경에 대한 이해, 나아가 이해관계자에 대한 이해를 포함하는 ‘고객의 비즈니스에 대한 통찰력’을 전제로 한다. 또한 컨설턴트에게는 컨설팅시장의 경쟁적 흐름에 대한 이해, 계약을 통해 수행하는 과제의 상업적·제도적 측면의 이해를 포함하는, 컨설턴트 자신의 사업 지속성에 필수적인 역량이라 할 수 있는 ‘컨설팅비즈니스 통찰력’을 기본으로 하기 때문이다.”

프로젝트성과에 미치는 영향이 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타난 가치 및 행동역량에 대해서는 향후 보다 자세한 연구가 필요하다고 생각된다. 부분적인 용역 수행, 단기적인 해결책 등 기능적 지식, 기술을 전달하는 것으로 끝나는 것이 컨설팅의 역할이던 시절에는 불필요한 역량이다. 하지만, 전문적인 지식을 바탕으로 고객의 문제를 해결하는 컨설턴트는 비즈니스역량과 기술역량뿐 아니라 윤리적 내용을 포함한 가치와 행동역량도 반드시 갖추어야 할 중요한 역량요소로 판단된다. 윤리적이지 못한 컨설턴트는 고객의 비즈니스 전체를 한 순간에 위험에 빠뜨릴 수 있기 때문이다.

ICMCI 역량체계는 단순한 모델의 의미 이상을 담고 있다. 고객과의 비즈니스에서 컨설턴트의 경험과 사례의 연구가 바탕이고 이를 통해 무엇이 필요한 역량임을 제시하는데 그치는 것이 아니라 필요한 역량이 무엇인지에 대한 강조를 통해 훈련과정과 컨설턴트 인정에 대한 기준점도 제공하고 있다. 특히 다른 조직에서의 직무경력은 우수하지만 컨설팅 업무는 새로 시작한 것과 다름이 없는 초기 컨설턴트에게 있어서 ICMCI 역량모델에서 제시된 역량은 반드시 갖추어야 하는 필수적 요소이고 나아가 전문적인 컨설턴트로 성장할 수 있는 이정표가 될 수 있음을 시사하고 있다. 대부분 소규모의 컨설팅 과제를 수행하며, 영업활동부터 컨설팅 프로젝트 종료까지 혼자서 감당해야만 하는 소규모 컨설턴트들은 실제적인 의미에서 컨설팅을 수행한다기 보다는 전문적인 지식의 전달자 역할에 머무르는 경우가 대부분인 경우가 많았고, “독자적 전문성을 보유한 전문적인 컨설턴트로 성장하기 위해서는 단순히 지식의 고도화가 아닌 컨설팅 비즈니스에 대한 깊은 이해와 지각이 필요”하기 때문이다.

본 연구의 한계는 다음과 같다. 연구 수행을 위한 자료 수집이 시간 상의 제약으로 임의로 정한 경영지도사를 대상으로 시행하고 분석하였다. 따라서 모집단의 특성을 충분히 반영하지 못하였을 가능성이 있다. 또한 ICMCI 역량체계는 1990년대 이후 수차례의 개정이 이루어져 왔기에 완성도가 의심되지는 않으나, 역량모델 자체에 대한 선행연구는 물론이고 모델 제작과정에 대한 관련문헌을 전혀 찾아볼 수 없었다. 이런 한계에도 불구하고 컨설팅을 지식체계가 아닌 역량모델로서 프로젝트의 성과와 연관시켰으며 컨설팅 사업의 구조와 의의에 대한 깊은 이해가 필요하다는 것을 다루었다.

REFERENCES

[1] Ministry of Knowledge Economy. (2012). Knowledge service industry development strategy by discovering new services for shared growth in the manufacturing industry. *Knowledge strategy presentation and international conference*.

[2] J. E. Lee, C. J. Suh & S. C. Kim. (2011). Building a competency model for consultants: Comparison of the consultant's competency specialized in small business and large business using AHP method. *The Journal of Vocational Education Research, 30(2),* 135-155

[3] B. H. Lee. (2020). *A Study on the Effects of Management Consultant Competency to Job Satisfaction Mediated by Positive Psychological Capital.* Doctoral dissertation. Seokyeong University, Seoul.

[4] P. S. Choi. (2019). *Impact on the Job Satisfaction and Job Performance of Management Consultants Based on ICMCI Competence Model,* Master's thesis. Hansung University, Seoul.

[5] K. H. Ma. (2021). *A Study on the Influence of Management Consulting Service Quality on Management Performance: Focused on the mediating effect of consulting competence.* master's thesis. Hansung University, Seoul.

[6] S. B. Lee, C. K. Lee & C. S. Seo. (2020). A Study on the Impact of Consulting Characteristics of SMVBs on Management Performance: Mediating

Effect of Consulting Performance. *Korean Business Education Review, 35(1),* 67-92.

[7] M. Rynning. (1992). Successful consulting with small and medium-sized vs. large clients: meeting the needs of the client?. *International Small Business Journal, 11(1),* 47-60.

[8] J. Allen & D. Davis. (1993). Assessing some determinant effects of ethical consulting behavior: The case of personal and professional values. *Journal of Business Ethics, 12(6),* 449-458.

[9] R. D. McLachlin. (1999). F*actors for consulting engagement success.* Management decision.

[10] S. H. Appelbaum & A. J. Steed. (2005). The critical success factors in the client-consulting relationship. *Journal of management development. 24(1),* 68-93.
DOI : 10.1108/02621710510572362

[11] K. Visscher. (2006). Capturing the competence of management consulting work. *Journal of Workplace Learning.*

[12] K. Y. Kim, M. S. Kim, C. E. Lee & Y. H. Lee. (2008). *Understanding and utilizing business consulting services.* Book publishing Cheong-Lam.

[13] Y. S. Choi. (2012). *A Study on the Imfluence of Consultant Capabilities on Customer Satisfaction & Recontract Intend,* Master's thesis]. Kum-oh National Institute of Technology.

[14] D. J. Shin. (2012). *A Study on the Impact of Consultant's Competencies on Service Quality and Performance of Consulting and Intention to Repurchase.* Master'S thesis. Hansung University, Seoul.

[15] CMC Certification Scheme Manual Appendix 1. (2014). *International Council of Management Consulting Institutes.* (Online). https://www.cmc-global.org/sites/default/files/public/CMC/appendix_1_-_specimen_cmc_competence_framework_cmc002.pdf

[16] D. H. Kim. (2019). *A Study of the Effects of the Consulting Characteristics on the Utilization of Consulting Performance : Focused on an Empirical Analysis of the consulting client firms Using the SERVCON Scale,* Master's thesis. Hansung University, Seoul.

[17] H. J. Son. (2018). *The structural relationship of consultant's consulting-competency, her/his super-leadership, participant's self-leadership and consulting-performance.* Doctoral dissertation. Anyang University, Gyeonggi-do.

[18] M. S. Choi. (2017). Convergence Study about Awareness toward communication, Communication ability and Self-efficacy: Centered on the 'S' University College students. *Journal of Convergence for Information Technology, 7(6),* 79-87.
DOI : 10.22156/CS4SMB.2017.7.6.079

[19] J. M. Kwak. (2017). *Effect of Competency on Management Consulting Performance : Focused on the Moderating Effects of Partnering and Project Newness,* Doctoral dissertation. Dongguk University, Seoul.

[20] D. Baccarini. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project management journal, 30(4),* 25-32.

[21] H. B. Kim. (2020). *The effect of project manager's competence on project success : focused on the financial IT project.* Master's thesis. Hanyang University, Seoul.

[22] J. S. Park. (2016). *A study on the influence of individual competence of the IT project manager on project success.* Doctoral dissertation. Soongsil University, Seoul.

[23] T. J. An. (2012). *An empirical study on the effects of project leadership competence on project success,* Doctoral dissertation, Doctoral Thesis in Dankook University.

[24] S. B. Lee, J. Boo & S. C. Kim. (2016). A study on the effect of project managers' leadership on participants' individual competency and project performance. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship, 11(5),* 175-188.

[25] C. Fornell & D. F. Larcker. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research, 18(1),* 39-50.

[26] J. F. Hair, C. M. Ringle & M. Sarstedt. (2012). Partial least squares: the better approach to structural equation modeling? *Long Range Planning, 45(5-6),* 312-319.
DOI: 10.1016/j.lrp.2012.09.011

[27] R. P. Bagozzi & Y. Yi. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science, 16(1),* 74-94.

홍 용 기(Yong-Ki Hong) [정회원]

· 2006년 2월 : 한국방송통신대학교 법학과(법학사)
· 2017년 2월 : 한성대학교 컨설팅학과(컨설팅학석사)
· 2017년 1월 ~ 현재 : ㈜미래경영 컨설팅 수석컨설턴트
· 2017년 10월 ~ 현재 : ㈜지구파트너스 액셀러레이터 감사
· 관심분야 : 전략/마케팅, 가치평가, ISP, 빅데이터
· E-mail : 123biz@naver.com

유 연 우(Yen-Yoo You) [정회원]

· 1996년 2월 : 숭실대학교 산업경영학과(경영학석사)
· 2007년 2월 : 한성대학교 행정학과(행정학박사)
· 1981년 7월 ~ 2002년 1월 : 해외건설협회(기획, 전산, 해외금융, 전략/IT컨설팅)
· 2002년 2월 ~ 2008년 8월 : 중소기업기술정보진흥원 (컨설팅, 경영혁신, CSR, IT, 서비스 R&D, 기술혁신)
· 2008. 9월 ~ 2018. 2월 : 한성대학교 지식서비스&컨설팅학과교수
· 2018년 3월 ~ 현재 : 한성대학교 스마트융합공학부 교수
· 관심분야 : Consulting(Strategy, PM, 성과평가, MOT), CSR, Technology Innovation, Management Innovation, Service R&D, Franchise, 지식재산, 사회적경제
· E-Mail : threey0818@hansung.ac.kr

김 상 봉(Sang-Bong Kim) [정회원]

· 2003년 8월 : 서강대학교 경제학과(경제학석사)
· 2008년 8월 : Texas A&M Univ. (경제학박사)
· 2008년 12월 ~ 2009년 8월 : SK 경영경제연구소 수석연구원
· 2009년 9월 ~ 현재 : 한성대학교 경제학과 교수
· 관심분야 : 거시경제, 행동경제, 인공지능
· Email : brainkim75@hansung.ac.kr