

중소기업의 조직혁신행동과 조직성과를 위한
코칭리더십과 ESG 경영의 시너지 효과

커넥트코칭연구소

소장 남 선 희

< 목 차 >

제 1장 서론

제 1절. 연구의 배경 및 목적

제 2장 이론적 배경

제 1절. ESG 경영

제 2절. 코칭리더십

제 3절. 조직혁신행동

제 4절. 조직성과

제 3장. 연구 설계

제 1절. 연구모형 및 가설설정

제 2절. 변수의 조작적 정의와 설문지 구성

제 3절 연구방법

제 4장 실증분석

제 1절 조사대상자의 일반적 특성

제 2절 기술통계 분석

제 3절 측정도구 평가

제 4절 상관관계 분석

제 5절 가설의 검증

제 5장 결론

제 1절. 연구의 결과

제 2절. 연구의 시사점

제 3절. 연구의 한계점과 향후 연구를 위한 제언

제 1장. 서론

Coaching Leadership

1. 연구배경

< 현대경영의 새로운 기준 >

- 현대경영에서 ESG 경영은 필수적인 요소로 인식
- 한국생산성본부 : ESG 규제 도입이 2015년 50여건 → 2019년 190건 이상으로 증가
- 한국거래소: 2030년 부터 모든 코스피 상장기업은 지속가능경영 보고서 공시를 의무화
- ESG 경영 → 중요한 투자결정요인 및 기업평가의 핵심적인 요소
- 윤석열 정부 110대 정책과제 (2021): 다수의 ESG 관련 정책 포함 → 사회적 분위기 반영

ESG 경영은 더 이상 선택이 아닌 필수

제 1장. 서론

Coaching Leadership

1. 연구배경

<조직혁신과 성과를 위한 두 개의 열쇠>

- 대한민국 전체 기업의 99% → 중소기업
- 다양한 리더십 스타일 연구 결과 → 조직혁신행동과 조직성과에 긍정적 영향을 미침
- 현대 경영환경 변화에 따른 리더십의 패러다임 변화 → 수평적, 유연성, 자율성 강조
- 코칭리더십 → 소통, 비전제시, 지속적인 피드백, 동기부여와 자발성 유도 → 잠재력 극대화
- ESG 경영에 대한 연구 증가 (RISS) → 조직혁신행동과 조직성과에 긍정적 영향을 미침

코칭리더십과 ESG 경영의 시너지 효과 기대

제 1장. 서론

Coaching Leadership

1. 연구배경

<선행연구의 한계점>

1. 코칭리더십과 ESG 경영이 조직의 혁신과 조직성장에 미치는 영향을 종합적으로 분석한 연구가 상대적으로 부족함
2. ESG와 관련한 연구들은 주로 대기업과 공공기관을 중심으로 진행되어 왔음

중소기업의 코칭리더십과 ESG 경영이 조직혁신과 성과향상에 미치는 영향에 대한 종합적이고 실질적인 연구가 필요함.

제 1장. 서론

Coaching Leadership

1. 연구배경

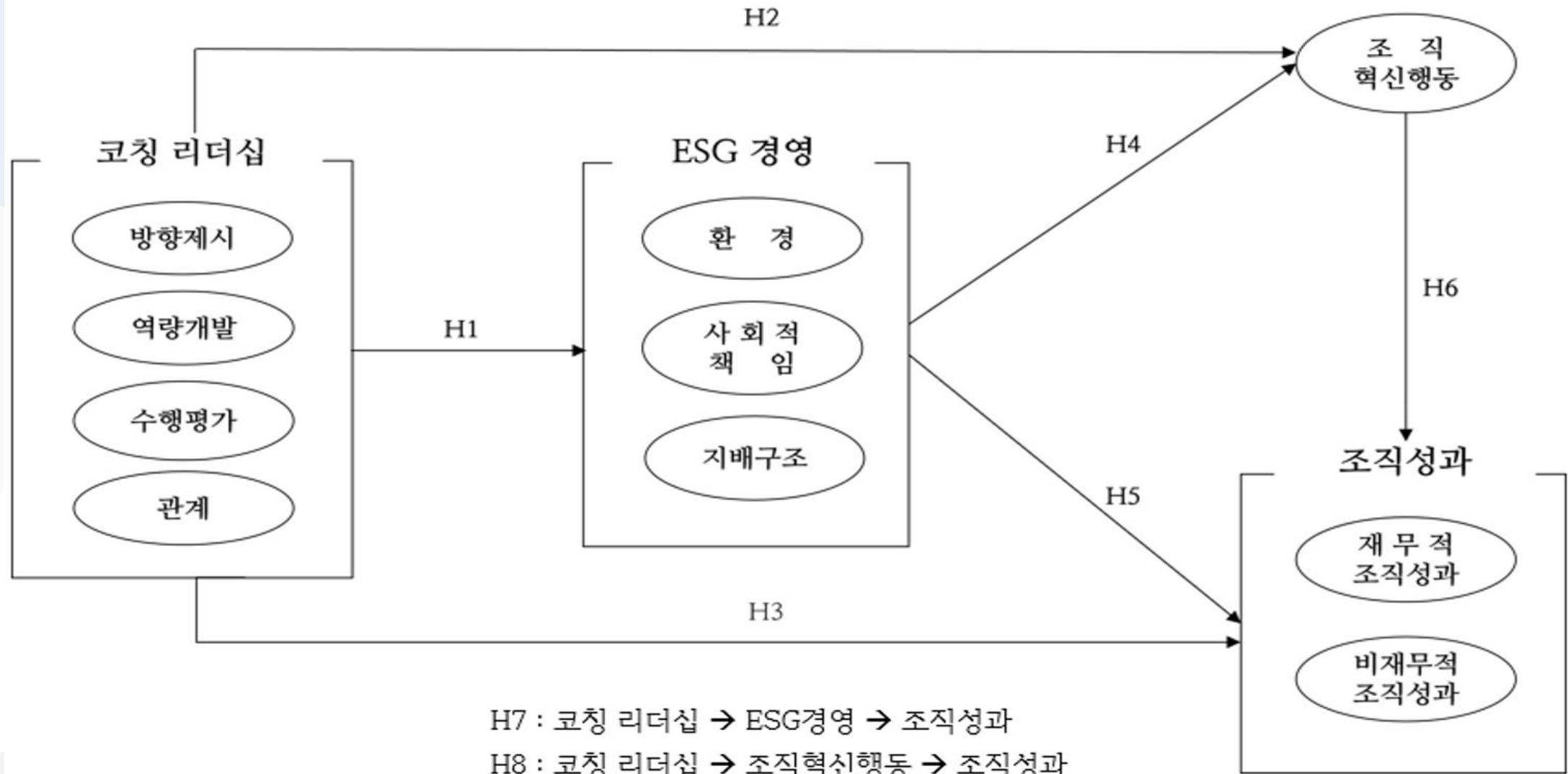
< 차별점 >

1. 대상의 차별성: 중소기업 대상
2. ESG를 비용으로 인식하는 중소기업의 현실을 고려
3. 코칭리더십을 통해 기업내 ESG 경영을 촉진하고 조직의 성과를 향상시킬 수 있다는 것을 실증
4. 중소기업의 ESG 증진을 위한 효과적인 정책개발에 근거 제시

제 3장. 연구설계

1. 연구모형

Coaching Leadership



제 3장. 연구설계

2. 가설설정

Coaching Leadership

H-1. 코칭리더십은 ESG 경영에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

〈코칭리더십의 4가지 구성요소에 따른 ESG 경영의 '환경'에 대한 가설〉

H1-1. 코칭리더십의 방향제시는 ESG 경영의 환경에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

H1-2. 코칭리더십의 수행평가는 ESG 경영의 환경에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

H1-3. 코칭리더십의 역량개발은 ESG 경영의 환경에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

H1-4. 코칭리더십의 관계는 ESG 경영의 환경에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

제 3장. 연구설계

2. 가설설정

Coaching Leadership

H-1. 코칭리더십은 ESG 경영에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

〈코칭리더십의 4가지 구성요소에 따른 ESG 경영의 '사회적 책임'에 대한 가설〉

H1-5. 코칭리더십의 방향제시는 ESG 경영의 사회적책임에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-6. 코칭리더십의 수행평가는 ESG 경영의 사회적책임에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-7. 코칭리더십의 역량개발은 ESG 경영의 사회적책임에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-8. 코칭리더십의 관계는 ESG 경영의 사회적책임에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

제 3장. 연구설계

2. 가설설정

Coaching Leadership

H-1. 코칭리더십은 ESG 경영에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

〈코칭리더십의 4가지 구성요소에 따른 ESG 경영의 '지배구조'에 대한 가설〉

H1-9. 코칭리더십의 방향제시는 ESG 경영의 지배구조에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-10. 코칭리더십의 수행평가는 ESG 경영의 지배구조에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-11. 코칭리더십의 역량개발은 ESG 경영의 지배구조에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-12. 코칭리더십의 관계는 ESG 경영의 지배구조에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

제 3장. 연구설계

2. 가설설정

Coaching Leadership

H-2. 코칭리더십은 조직혁신행동에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

H2-1. 코칭리더십의 방향제시는 조직혁신행동에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

H2-2. 코칭리더십의 수행평가는 조직혁신행동에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

H2-3. 코칭리더십의 역량개발은 조직혁신행동에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

H2-4. 코칭리더십의 관계는 조직혁신행동에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

제 3장. 연구설계

2. 가설설정

Coaching Leadership

H-3. 코칭리더십은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

〈코칭리더십의 4가지 구성요소에 따른 조직성과의 '재무적 조직성과'에 대한 가설〉

H3-1. 코칭리더십의 방향제시는 재무적 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3-2. 코칭리더십의 수행평가는 재무적 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3-3. 코칭리더십의 역량개발은 재무적 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3-4. 코칭리더십의 관계는 재무적 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

제 3장. 연구설계

2. 가설설정

Coaching Leadership

H-3. 코칭리더십은 조직성과에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

〈코칭리더십의 4가지 구성요소에 따른 조직성과의 **비재무적 조직성과**에 대한 가설〉

H3-5. 코칭리더십의 방향제시는 비재무적 조직성과에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

H3-6. 코칭리더십의 수행평가는 비재무적 조직성과에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

H3-7. 코칭리더십의 역량개발은 비재무적 조직성과에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

H3-8. 코칭리더십의 관계는 비재무적 조직성과에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

제 3장. 연구설계

2. 가설설정

Coaching Leadership

H-4. ESG 경영은 조직혁신행동에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

H4-1. ESG 경영의 환경은 조직혁신행동에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

H4-2. ESG 경영의 사회적 책임은 조직혁신행동에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

H4-3. ESG 경영의 지배구조는 조직혁신행동에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

제 3장. 연구설계

2. 가설설정

Coaching Leadership

H-5. ESG 경영은 조직성과에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

〈ESG 경영의 3가지 구성요소에 따른 조직성과의 **재무적 조직성과**에 대한 가설〉

H5-1. ESG 경영의 환경은 재무적 조직성과에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

H5-2. ESG 경영의 사회적 책임은 재무적 조직성과에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

H5-3. ESG 경영의 지배구조는 재무적 조직성과에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

제 3장. 연구설계

2. 가설설정

Coaching Leadership

H-5. ESG 경영은 조직성과에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

〈ESG 경영의 3가지 구성요소에 따른 조직성과의 '비재무적 조직성과'에 대한 가설〉

H5-4. ESG 경영의 환경은 비재무적 조직성과에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

H5-5. ESG 경영의 사회적 책임은 비재무적 조직성과에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

H5-6. ESG 경영의 지배구조는 재무적 비조직성과에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

제 3장. 연구설계

2. 가설설정

Coaching Leadership

H-6. 조직혁신행동은 조직성과에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

H6-1. 조직혁신행동은 재무적 조직성과에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

H6-2. 조직혁신행동은 비재무적 조직성과에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

제 3장. 연구설계

Coaching Leadership

2. 가설설정

H-7. 코칭리더십과 조직성과와의 관계에서 ESG 경영은 매개효과가 있을 것이다.

H-8. 코칭리더십과 조직성과와의 관계에서 조직혁신행동은 매개효과가 있을 것이다.

제 3장. 연구설계

제 1항 변수의 조작적 정의

1. 코칭리더십

조직의 목표 달성을 위해 리더가 구성원과의 신뢰와 수평적 관계를 바탕으로, 구성원의 잠재력 개발과 성과향상을 촉진하는 영향력을 행사하는 리더십

조성진(2022)은 최근 연구에서 Stowell의 코칭리더십에 대한 조작적 정의와 구성요소가 다소 모호하다는 지적이 있으나, 경영학 분야에서 코칭에 대한 체계적 접근을 시도했다는 점에서 의미가 있음.

조성진(2022)이 제기한 비판적 관점은 매우 중요한 학술적 시사점을 제공하지만, 현재까지도 Stowell(1987)의 구성요소가 갖는 실무적 적용가능성과 측정의 용이성은 여전히 유의미한 가치를 지니므로 본 연구에서도 이러한 한계점을 인지하면서도, 실증연구의 측면에서 검증된 Stowell(1987)의 네 가지 구성요소를 중심으로 코칭리더십을 고찰하고자 함.

Coaching Leadership

<구성요소>

1. 방향제시:

리더가 구성원에게 조직의 비전과 목표를 명확히 설명하고, 업무 수행의 방향성을 제시하며 구성원 스스로 의미와 목표를 설정할 수 있도록 돕는 행동

2. 수행평가:

리더가 구성원의 업무수행 과정과 결과에 대해 객관적이고 공정한 평가를 실시하고, 건설적인 피드백을 제공하며, 책임감을 부여하는 행동

3. 역량개발:

리더가 구성원의 잠재된 능력과 가능성을 발견하고, 이를 최대한 발휘할 수 있도록 지원하며, 지속적인 성장을 촉진하는 행동

4. 관계:

리더가 구성원과의 수평적이고 개방적인 신뢰관계를 바탕으로 경청, 격려, 지지를 통해 동기를 부여하고 성장을 지원하는 행동

제 3장. 연구설계

제 1항 변수의 조작적 정의

Coaching Leadership

2. ESG 경영

기업의 지속가능한 성장을 위해 환경보호, 사회적 책임, 투명한 지배구조를 통합적으로 고려하여 기업의 장기적 가치를 창출하는 경영활동

<구성요소>

1. 환경:

기업의 경영활동 과정에서 발생하는 환경영향을 최소화하기 위한 노력, 기후변화대응, 탄소배출저감, 자원의 효율적 활용, 친환경에너지 사용, 환경오염방지 등을 포함

2. 사회적 책임:

기업이 다양한 이해관계자들과의 관계에서 수행하는 책임있는 활동
인권보호, 근로조건 개선, 안전보건 관리, 지역사회 공헌, 고객만족 포함

3. 지배구조:

기업의 투명하고 윤리적인 의사결정 체계
이사회 독립성과 다양성, 주주권리 보호, 윤리경영, 정보공개, 감사기능 강화

제 3장. 연구설계

Coaching Leadership

제 1항 변수의 조작적 정의

3. 조직혁신행동

조직구성원이 조직의 성과향상을 위해 새로운 아이디어를 창출하고 이를 실제 업무에 적용하여 실행하는 자발적이고 의도적인 행동

제 3장. 연구설계

Coaching Leadership

제 1항 변수의 조작적 정의

4. 조직성과

조직이 설정한 목표의 달성 정도를 나타내는 포괄적인 개념으로, 조직 구성원들의 노력이 효과성과 효율성의 관점에서 통합적으로 평가된 결과

<구성요소>

1. 재무적 조직성과:

조직의 경제적 목표 달성도를 계량적으로 측정된 결과 수익성, 매출 성장률, 시장점유율 등 객관적이고 정량적인 지표 포함

2. 비재무적 조직성과:

조직의 질적 성과를 나타내는 요소
고객 만족도, 업무 프로세스의 효율성, 조직 구성원의 역량개발, 혁신활동 등 정성적이고 장기적인 가치창출 요소 포함

제 3장. 연구설계

설문지 구성

Coaching Leadership

구분	변인	문항	척도	출처
독립변인	코칭리더십	방향제시	5	Stowell(1987) 김성희(2022)
		수행평가	5	
		역량개발	5	
		관계	7	
매개변인1	ESG 경영	환경	6	6점 박혜숙(2023)
		사회적 책임	6	
		지배구조	6	
매개변인2	조직혁신행동	6	Scott & Bruce(1994) 장, 스위안(2023)	
종속변인	조직성과	재무적 조직성과	5	민재형, 김범석 (2017) 박순애 & 신은혜(2021)
		비재무적 조직성과	4	
	인구통계학적 분석	6	-	
	총 문항수	61	-	

제 1항 연구대상 및 자료 수집

1. 연구대상: 전국 중소기업 재직자
2. 자료수집: 온라인 웹 설문
3. 표본단위 및 설문조사량 : 356부/ 350부

제 2항 분석방법

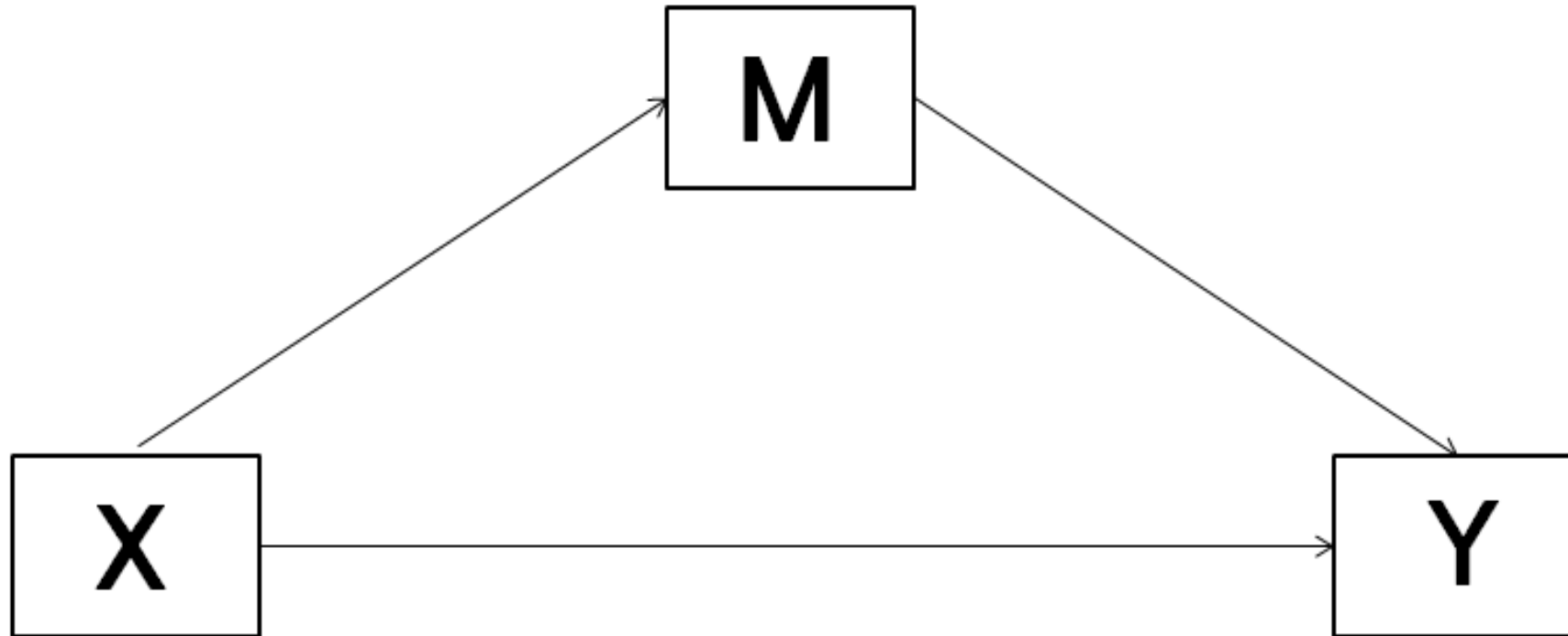
* 응답데이터분석: SPSS 25.0, AMOS 22.0

1. 응답자의 인구통계학적 특성 파악 : 빈도분석
2. 연구 변인의 수준 및 분포를 확인: 기술통계분석
3. 측정도구의 타당도와 신뢰도를 검토: 요인분석, Cronbach's α
4. 측정변인 간의 상호 관령성 확인: Pearson의 적률 상관계수 r
5. 설정된 가설을 검증: 다중회귀분석

제 3장. 연구설계

Coaching Leadership

Process Macro Model 4



제 4장. 실증분석

가설	내용	채택 여부
H-1	코칭리더십은 ESG 경영에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	부분채택
H1-1	코칭리더십의 방향제시는 ESG 경영의 환경에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-2	코칭리더십의 수행평가는 ESG 경영의 환경에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-3	코칭리더십의 역량개발은 ESG 경영의 환경에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	기각
H1-4	코칭리더십의 관계는 ESG 경영의 환경에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	기각
H1-5	코칭리더십의 방향제시는 ESG 경영의 사회적책임에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-6	코칭리더십의 수행평가는 ESG 경영의 사회적책임에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-7	코칭리더십의 역량개발은 ESG 경영의 사회적책임에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	기각
H1-8	코칭리더십의 관계는 ESG 경영의 사회적책임에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	기각
H1-9	코칭리더십의 방향제시는 ESG 경영의 지배구조에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-10	코칭리더십의 수행평가는 ESG 경영의 지배구조에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-11	코칭리더십의 역량개발은 ESG 경영의 지배구조에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	기각
H1-12	코칭리더십의 관계는 ESG 경영의 지배구조에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	채택

제 4장. 실증분석

Coaching Leadership

가설	내용	채택 여부
H-2	코칭리더십은 조직혁신행동에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	부분채택
H2-1	코칭리더십의 방향제시는 조직혁신행동에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	채택
H2-2	코칭리더십의 수행평가는 조직혁신행동에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	채택
H2-3	코칭리더십의 역량개발은 조직혁신행동에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	기각
H2-4	코칭리더십의 관계는 조직혁신행동에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	기각

제 4장. 실증분석

Coaching Leadership

가설	내용	채택 여부
H-3	코칭리더십은 조직성과에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.	부분채택
H3-1	코칭리더십의 방향제시는 재무적 조직성과에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	기각
H3-2	코칭리더십의 수행평가는 재무적 조직성과에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	기각
H3-3	코칭리더십의 역량개발은 재무적 조직성과에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.	채택
H3-4	코칭리더십의 관계는 재무적 조직성과에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.	채택
H3-5	코칭리더십의 방향제시는 비재무적 조직성과에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	기각
H3-6	코칭리더십의 수행평가는 비재무적 조직성과에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.	채택
H3-7	코칭리더십의 역량개발은 비재무적 조직성과에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.	채택
H3-8	코칭리더십의 관계는 비재무적 조직성과에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.	채택

제 4장. 실증분석

Coaching Leadership

가설	내용	채택 여부
H-4	ESG 경영은 조직혁신행동에 정(+) ² 의 영향을 미칠 것이다.	채택
H4-1	ESG 경영의 환경은 조직혁신행동에 정(+) ² 의 영향을 미칠 것이다.	채택
H4-2	ESG 경영의 사회적책임은 조직혁신행동에 정(+) ² 의 영향을 미칠 것이다.	채택
H4-3	ESG 경영의 지배구조는 조직혁신행동에 정(+) ² 의 영향을 미칠 것이다.	채택

제 4장. 실증분석

Coaching Leadership

가설	내용	채택 여부
H-5	ESG 경영은 조직성과에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	부분채택
H5-1	ESG 경영의 환경은 재무적 조직성과에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	채택
H5-2	ESG 경영의 사회적책임은 재무적 조직성과에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	기각
H5-3	ESG 경영의 지배구조는 재무적 조직성과에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	채택
H5-4	ESG 경영의 환경은 비재무적 조직성과에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	기각
H5-5	ESG 경영의 사회적책임은 비재무적 조직성과에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	기각
H5-6	ESG 경영의 지배구조는 비재무적 조직성과에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	채택

제 4장. 실증분석

Coaching Leadership

가설	내용	채택 여부
H6	조직혁신행동은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	부분채택
H6-1	조직혁신행동은 재무적 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H6-2	조직혁신행동은 비재무적 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H7	ESG 경영은 코칭리더십과 조직성과와의 관계에서 매개효과가 있을 것이다.	채택
H8	조직혁신행동은 코칭리더십과 조직성과와의 관계에서 매개효과가 있을 것이다	기각

제 5장. 결론

1. 연구의 결과

Coaching Leadership

H-1	코칭리더십은 ESG 경영에 정(+) ⁰ 의 영향을 미칠 것이다.	부분채택
H1-1	코칭리더십의 방향제시는 ESG 경영의 환경에 정(+) ⁰ 의 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-2	코칭리더십의 수행평가는 ESG 경영의 환경에 정(+) ⁰ 의 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-3	코칭리더십의 역량개발은 ESG 경영의 환경에 정(+) ⁰ 의 영향을 미칠 것이다.	기각
H1-4	코칭리더십의 관계는 ESG 경영의 환경에 정(+) ⁰ 의 영향을 미칠 것이다.	기각
H1-5	코칭리더십의 방향제시는 ESG 경영의 사회적책임에 정(+) ⁰ 의 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-6	코칭리더십의 수행평가는 ESG 경영의 사회적책임에 정(+) ⁰ 의 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-7	코칭리더십의 역량개발은 ESG 경영의 사회적책임에 정(+) ⁰ 의 영향을 미칠 것이다.	기각
H1-8	코칭리더십의 관계는 ESG 경영의 사회적책임에 정(+) ⁰ 의 영향을 미칠 것이다.	기각
H1-9	코칭리더십의 방향제시는 ESG 경영의 지배구조에 정(+) ⁰ 의 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-10	코칭리더십의 수행평가는 ESG 경영의 지배구조에 정(+) ⁰ 의 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-11	코칭리더십의 역량개발은 ESG 경영의 지배구조에 정(+) ⁰ 의 영향을 미칠 것이다.	기각
H1-12	코칭리더십의 관계는 ESG 경영의 지배구조에 정(+) ⁰ 의 영향을 미칠 것이다.	채택

◆ 방향제시와 수행평가만이 ESG 경영의 모든 차원에서 긍정적인 영향을 미침.

→ 리더의 명확한 방향제시와 평가가 ESG 경영 실천의 핵심요인임을 주장한 이지영, 오상진(2024)와 일치

◆ 역량개발과 관계 차원이 ESG 경영에 대체로 유의하지 않음.

→ ESG 경영이 조직의 다양한 차원에서 차별적 효과를 보일수 있다는 김동영(2022) 주장과 맥을 같이함.

단순히 구성원의 역량 향상만으로는 달성되기 어려운 복합적인 경영패러다임임을 시사

제 5장. 결론

1. 연구의 결과

Coaching Leadership

H-2	코칭리더십은 조직혁신행동에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	부분채택
H2-1	코칭리더십의 방향제시는 조직혁신행동에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	채택
H2-2	코칭리더십의 수행평가는 조직혁신행동에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	채택
H2-3	코칭리더십의 역량개발은 조직혁신행동에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	기각
H2-4	코칭리더십의 관계는 조직혁신행동에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	기각

◆ 이주영(2020)의 연구에서 코칭리더십의 모든 하위요인이 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다고 보고한 것과 다소 차이를 보이는 것은 고재권(2016)이 지적한 바와 같이 조직의 특성과 환경에 따라 리더십의 효과가 차별적으로 나타날 수 있다는 점을 반영.

◆ 특히 역량개발과 관계가 조직혁신행동에 유의하지 않는다는 것은 이혜민(2022)의 연구에서 제시한 바와 같이 단순한 역량개발이나 관계보다 구체적인 목표설정과 피드백이 더욱 중요한 역할을 할 수 있다는 것을 시사

제 5장. 결론

1. 연구의 결과

Coaching Leadership

H3	코칭리더십은 조직성과에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	부분 채택
H3-1	코칭리더십의 방향제시는 재무적 조직성과에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다}	기각
H3-2	코칭리더십의 수행평가는 재무적 조직성과에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다}	기각
H3-3	코칭리더십의 역량개발은 재무적 조직성과에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다}	채택
H3-4	코칭리더십의 관계는 재무적 조직성과에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	채택
H3-5	코칭리더십의 방향제시는 비재무적 조직성과에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	기각
H3-6	코칭리더십의 수행평가는 비재무적 조직성과에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	채택
H3-7	코칭리더십의 역량개발은 비재무적 조직성과에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	채택
H3-8	코칭리더십의 관계는 비재무적 조직성과에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	채택

◆ 코칭리더십의 방향제시가 비재무적 조직성과에 오히려 부정적 영향을 미친다는 결과는 중소기업의 특수성때문.

→ 조성진(2024) 코칭리더십 연구동향에 따르면 기존의 코칭리더십 연구가 대기업과 공공기관 중심으로 이루어짐. 김경아(2021)는 중소기업은 한정된 자원과 인력으로 환경 변화에 유연하게 대응해야 하는 특성으로 인해 수평적이고 유연한 조직문화와 구성원의 자율성을 존중하는 리더십이 효과적이라고 주장함.

◆ 역량개발과 관계 요인이 재무적, 비재무적 조직성과 모두에서 유의한 정(+)^{의 영향을 미침}

→ 조직성과는 직접적인 리더십 행동보다는 구성원의 역량 개발과 관계형성을 통해 더 크게 영향을 받을 수 있다 김동주와 유병홍(2012)의 주장을 지지한다. 이러한 결과는 박천경(2019)의 연구에서 제시한 바와 같이, 조직의 특성과 상황에 맞는 차별화된 코칭리더십 적용의 중요성을 시사

제 5장. 결론

Coaching Leadership

1. 연구의 결과

H-4	ESG 경영은 조직혁신행동에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	채택
H4-1	ESG 경영의 환경은 조직혁신행동에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	채택
H4-2	ESG 경영의 사회적책임은 조직혁신행동에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	채택
H4-3	ESG 경영의 지배구조는 조직혁신행동에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	채택

지배구조가 가장 큰 영향력을 보인다는 점은 김진희(2017)의 연구에서 제시한 바와 같이, 투명하고 건전한 지배구조가 구성원들의 혁신적 행동을 이끌어내는 핵심 요인이 될 수 있다는 점을 시사

이는 송진호와 양창훈(2023)이 제시한 ESG 경영의 실천이 조직 내 혁신문화 형성에 기여한다는 주장과도 같음 또한 김남현과 남정민(2023)의 연구에서 지적한 바와 같이, ESG 경영이 조직구성원들의 자발적 혁신행동을 촉진하는 중요한 동인이 될 수 있음을 보여줌.

제 5장. 결론

Coaching Leadership

1. 연구의 결과

H-5	ESG 경영은 조직성과에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	부분 채택
H5-1	ESG 경영의 환경은 재무적 조직성과에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	채택
H5-2	ESG 경영의 사회적책임은 재무적 조직성과에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	기각
H5-3	ESG 경영의 지배구조는 재무적 조직성과에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	채택
H5-4	ESG 경영의 환경은 비재무적 조직성과에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	기각
H5-5	ESG 경영의 사회적책임은 비재무적 조직성과에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	기각
H5-6	ESG 경영의 지배구조는 비재무적 조직성과에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	채택

◆ 김동영(2022)의 연구에서 ESG 경영이 조직성과에 미치는 영향이 각 하위요인별로 차별적일 수 있다는 주장을 지지

◆ 지배구조가 재무적, 비재무적 성과 모두에 유의한 영향을 미친다

→ 김영길(2023)의 연구에서 제시한 바와 같이, 건전한 지배구조가 조직성과 향상의 핵심 동인이 될 수 있음을 시사

◆ 사회적 책임이 조직성과에 유의한 영향을 미치지 않음
→ 정성광과 최미리(2024)가 지적한 바와 같이, ESG 경영의 효과가 조직의 특성과 상황에 따라 다르게 나타날 수 있음을 보여줌.

제 5장. 결론

Coaching Leadership

1. 연구의 결과

H6	조직혁신행동은 조직성과에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	채택
H6-1	조직혁신행동은 재무적 조직성과에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	채택
H6-2	조직혁신행동은 비재무적 조직성과에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	채택

- ◆ 오인수 외(2007)의 연구에서 혁신행동이 조직성과 향상에 기여한다는 결과와 완전히 일치
- ◆ 지조준과 윤동열(2018)의 연구에서 제시한 바와 같이, 구성원들의 혁신행동이 조직의 재무적, 비재무적 성과 모두를 향상시키는 핵심 요인이 될 수 있다는 점을 확인해줌.
- ◆ 특히 비재무적 성과에 대한 영향력이 더 크게 나타난 점은 이수연 외(2018)의 연구에서 지적한 바와 같이, 조직혁신행동이 단기적인 재무성과보다는 장기적인 조직역량 강화에 더 큰 기여를 할 수 있다는 점을 시사

제 5장. 결론

Coaching Leadership

1. 연구의 결과

H7	ESG 경영은 코칭리더십과 조직성과와의 관계에서 매개효과가 있을 것이다.	채택
H8	조직혁신행동은 코칭리더십과 조직성과와의 관계에서 매개효과가 있을 것이다.	기각

◆ Reich(1998)와 Stump(1999)가 제시한 바와 같이, 기업의 사회적 가치 추구가 이해관계자들의 만족도를 높여 장기적 기업성으로 이어진다는 주장을 지지

◆ Velte(2020)의 연구에서 확인된 것처럼, ESG 성과와 재무성과 간의 긍정적 관계가 리더의 영향력에 의해 강화되는 메커니즘이 본 연구에서도 입증.

◆ 윤여로(2019)의 CEO 리더십이 지속가능경영을 통해 경영성으로 이어진다는 주장을 지지

◆ 김종우와 이지우(2012), 정남인과 황복주(2020)가 검증한 혁신행동의 조직성과 기여도가 리더십 유형이나 조직 맥락에 따라 달라질 수 있음을 시사

◆ 장승석과 김호균(2024), 금동일과 이준형(2021)의 연구에서 제시된 것처럼, 혁신행동의 효과는 리더십 스타일과 조직문화의 상호작용에 따라 차별적으로 나타날 수 있다.

제 5장. 결론

Coaching Leadership

1. 연구의 결과

<주목할 만한 차별적 발견>

역량개발과 관계는 비재무적 조직성과를 크게 향상시킴

반면, 중소기업에서는 특이하게도 코칭리더십의 방향제시가 비재무적 조직성과에 부정적 영향을 미침
이는 중소기업의 특성상 리더의 일방적 방향제시보다 구성원의 자율성이 더 중요함을 시사

<매개효과의 차별적 검증 >

코칭리더십은 ESG 경영을 통해 조직성과에 긍정적인 영향을 미침

그러나 조직혁신행동의 매개효과는 유의미하지 않음

즉, 코칭리더십이 조직성과로 이어지는 경로는 ESG 경영을 통한 경로가 더 효과적임

제 5장. 결론

Coaching Leadership

2. 연구의 시사점

<학술적 시사점>

1. 코칭리더십, ESG 경영, 조직혁신행동, 조직성과 간 구조적 관계의 최초 종합적 규명
2. 코칭리더십 하위요인들의 차별적 효과 검증
(방향제시/수행평가 → ESG/혁신행동, 역량개발/관계 → 조직성과)
3. 중소기업 특수성 반영한 차별화된 발견 (방향제시의 부정적 효과)
4. ESG 경영의 매개효과 규명을 통한 중소기업 맥락에서의 새로운 이론적 프레임워크 제시

<실무적 시사점 >

1. 코칭리더십은 ESG 경영을 통해 조직성과에 긍정적인 영향을 미침
2. ESG 경영의 매개효과는 유의했으나 조직혁신행동의 매개효과는 유의미하지 않음
즉, 코칭리더십이 조직성과로 이어지는 경로는 ESG 경영을 통한 경로가 더 효과적임

3. 연구의 한계점과 향후 연구를 위한 제언

<한계점>

1. 변수간의 관계에 대한 선행연구가 충분하지 않은 관계로 아직 보완의 여지 있음.
2. 중소기업의 다양한 업종과 규모를 구분하지 못한 아쉬움.

< 향후 연구를 위한 제언 >

1. 본 연구에서 다룬 변수들간의 통합적 관계에 대한 다양한 실증연구가 필요함.
2. 본 연구에서 다룬 변수들간의 관계를 보다 심층적으로 분석하는 연구수행 필요함.
3. 다양한 산업군과 기업규모를 대상으로 한 비교 연구를 통해 본 연구의 일반화 가능성을 검증할 필요가 있음.

Coaching Leadership

감사합니다.