



[가족기업학회 논문발표]

# 코칭리더십을 통한 중소기업 조직 구성원의 혁신행동 증대가 *ESG* 성과에 미치는 영향

● 발표자:  세움주식회사 대표 이은숙 25.5.16

# 논문의 배경 및 필요성



## ESG 경영의 패러다임

- 21세기 기업경영의 새로운 패러다임으로, ESG경영이 부상, 지속가능한 경영의 핵심 이슈로 자리잡음
- ESG는 단순한 경영 방침이 아닌 기업의 장기적 생존과 성장을 결정짓는 전략으로 발전
- ESG는 대기업뿐 아니라 중소기업까지 확산되며, 국내에서도 2025년부터 ESG정보공시 의무화가 단계적으로 확대.



## 중소기업의 ESG 성과

- 중소기업은 인적.물적 자원과 역량의 한계로 ESG 성과 달성에 어려움을 겪음
- 공급망 협력과 리더의 역할이 중요하고 특히 리더십이 조직 내 ESG 가치를 내재화 하는데 핵심적 역할을 함 → 코칭리더십 부상



## 코칭리더십, 혁신행동의 ESG 성과 규명 부족

- 선행연구(대기업)에선 코칭리더십은 ESG 경영과 연계되어 구성원의 혁신행동을 촉진한다고 규명.
- 조직 구성원 혁신행동이 ESG 성과에 미치는 영향에 대한 메커니즘 규명 부족



## 혁신행동의 역할 규명

- 기업의 경쟁력과 지속가능성을 강화하는 핵심요소로 구성원 혁신행동이 ESG 성과에 미치는 영향 메커니즘 심층 분석 필요

# 연구 목적

## 1 코칭리더십과 ESG성과 영향분석

중소기업에서 코칭리더십의 각 요소들이 ESG 각각 요소들의 성과에 미치는 영향 검증

## 3 매개효과 분석 (혁신행동-ESG성과)

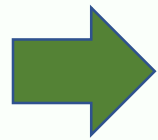
코칭리더십을 통한 구성원들의 혁신행동이 ESG 성과에 미치는 매개역할에 대한 규명 검증

## 2 코칭리더십과 혁신행동 관계

코칭리더십 각 요소들이 조직 구성원의 혁신행동에 미치는 영향 분석

## 4 정책제안과 중소기업의 전략수립

중소기업의 ESG 성과를 위한 학술적 기초자료 제공하며 정책개발 및 기업의 실무적 방안과 전략 수립에 기여.



궁극적으로 중소기업들이 ESG성과를 필수 과제로 삼아  
지속가능한 기업이 될 수 있도록 학술적, 실무적 시사점 제공

# 선행연구와의 차별성

## 1 연구 대상의 차별성

기존연구- 대기업 중심  
본연구 - 중소기업 대상

## 3 혁신행동의 매개효과

코칭리더십과 ESG 성과간 관계에서 구성원의  
혁신행동이 매개하는 경로를 분석함으로써  
ESG 성과의 구체적 메커니즘 제시

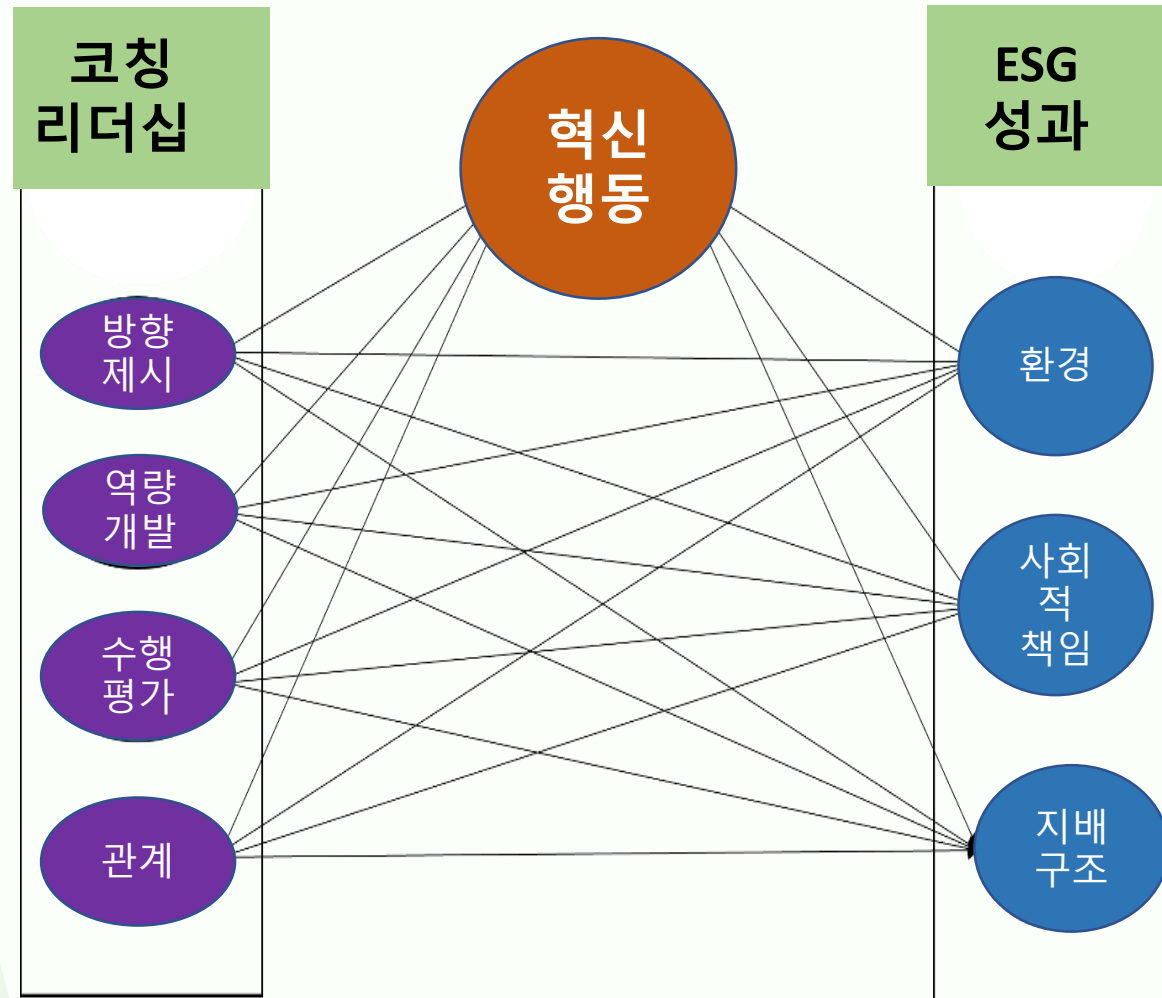
## 2 코칭리더십에 대한 초점

코칭리더십이 중소기업의 ESG성과에 미치는 영향을  
실증적으로 분석

## 4 ESG성과를 혁신행동으로 접근

기존연구- ESG경영이 조직몰입 등에 미치는 영향  
본연구- 코칭리더십, 혁신행동이 ESG성과에 미치는 영향

# 연구 모형 과 연구가설



[연구모형]

H1. 코칭리더십은 ESG성과에 정(+)<sup>의 영향을 미칠 것이다.</sup>

H2. 코칭리더십은 혁신행동에 정(+)<sup>의 영향을 미칠 것이다.</sup>

H3. 혁신행동은 ESG성과에 정(+)<sup>의 영향을 미칠 것이다.</sup>

H4. 혁신행동은 코칭리더십과 ESG성과 간의 관계에서 유의한 매개효과를 보일 것이다.

[연구가설]

# 연구가설 / 각 요소별

## H1. 코칭리더십은 ESG성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- H1-1. 코칭리더십의 방향 제시는 ESG 성과(환경)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-2. 코칭리더십의 역량 개발은 ESG 성과(환경)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-3. 코칭리더십의 수행 평가는 ESG 성과(환경)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-4. 코칭리더십의 관계는 ESG 성과(환경)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-5. 코칭리더십의 방향 제시는 ESG 성과(사회적 책임)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-6. 코칭리더십의 역량 개발은 ESG 성과(사회적 책임)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-7. 코칭리더십의 수행 평가는 ESG 성과(사회적 책임)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-8. 코칭리더십의 관계는 ESG 성과(사회적 책임)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-9. 코칭리더십의 방향 제시는 ESG 성과(지배구조)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-10. 코칭리더십의 역량 개발은 ESG 성과(지배구조)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-11. 코칭리더십의 수행 평가는 ESG 성과(지배구조)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-12. 코칭리더십의 관계는 ESG 성과(지배구조)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## H2. 코칭리더십은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- H2-1. 코칭리더십의 방향 제시는 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2-2. 코칭리더십의 역량 개발은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2-3. 코칭리더십의 수행 평가는 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2-4. 코칭리더십의 관계는 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## H3. 혁신행동은 ESG성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- H3-1. 혁신행동이 ESG 성과(환경)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H3-2. 혁신행동이 ESG 성과(사회적 책임)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H3-3. 혁신행동이 ESG 성과(지배구조)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## H4. 혁신행동은 코칭리더십과 ESG성과 간의 관계에서 유의한 매개효과를 보일 것이다.

- H4-1. 혁신행동은 코칭리더십의 방향제시와 ESG성과(환경) 간의 관계에서 유의한 매개효과를 보일 것이다.
- H4-2. 혁신행동은 코칭리더십의 수행평가와 ESG성과(환경) 간의 관계에서 유의한 매개효과를 보일 것이다.
- H4-3. 혁신행동은 코칭리더십의 역량개발과 ESG성과(환경) 간의 관계에서 유의한 매개효과를 보일 것이다.
- H4-4. 혁신행동은 코칭리더십의 관계와 ESG성과(환경) 간의 관계에서 유의한 매개효과를 보일 것이다.
- H4-5. 혁신행동은 코칭리더십의 방향제시와 ESG성과(사회적 책임) 간의 관계에서 유의한 매개효과를 보일 것이다.
- H4-6. 혁신행동은 코칭리더십의 수행평가와 ESG성과(사회적 책임) 간의 관계에서 유의한 매개효과를 보일 것이다.
- H4-7. 혁신행동은 코칭리더십의 역량개발과 ESG성과(사회적 책임) 간의 관계에서 유의한 매개효과를 보일 것이다.
- H4-8. 혁신행동은 코칭리더십의 관계와 ESG성과(사회적 책임) 간의 관계에서 유의한 매개효과를 보일 것이다.
- H4-9. 혁신행동은 코칭리더십의 방향제시와 ESG성과(지배구조) 간의 관계에서 유의한 매개효과를 보일 것이다.
- H4-10. 혁신행동은 코칭리더십의 수행평가와 ESG성과(지배구조) 간의 관계에서 유의한 매개효과를 보일 것이다.
- H4-11. 혁신행동은 코칭리더십의 역량개발과 ESG성과(지배구조) 간의 관계에서 유의한 매개효과를 보일 것이다.
- H4-12. 혁신행동은 코칭리더십의 관계와 ESG성과(지배구조) 간의 관계에서 유의한 매개효과를 보일 것이다.

# 연구 방법

## 연구 대상

국내 중소기업 재직자 376명 중 최종 317부 연구자료로 활용  
2024년 6월 21일 ~ 7월 31일 온라인 및 오프라인 설문

## 분석 도구

SPSS 25.0, AMOS 22.0, SPSS Process macro v.3.3 활용

## 통계 방법

빈도분석, 요인분석, 상관관계 분석, 다중회귀분석, 매개효과 분석





# ESG 경영 패러다임

1

## ESG의 부상과 중요성

- ESG는 환경, 사회, 지배구조의 비재무적 요소를 포괄하는 개념으로 기업의 지속가능 경영을 위한 핵심평가 지표로 부상, 경영핵심 패러다임 자리잡음
- 세계적 기후 변화, 코로나19 팬데믹, 금융위기 이후 기업의 장기적 생존과 성장을 위한 필수 요소로 인식 기업의 사회적책임 요구 심화, 소비자들의 책임있는 소비 증가.
- 투자자 및 이해관계자들의 ESG경영을 강력히 요구 (금융 리스크의 안정성 측면- 의사결정의 중요기준)

2

## ESG 성과 효과성

- ESG 성과는 기업이 환경적, 사회적, 지배구조적 책임을 다하며 지속가능한 발전을 목표로 하는 경영 전략으로 정의
- ESG 성과는 기업의 이미지 개선과 소비자 신뢰 강화 투자자의 의사결정 긍정적 영향을 미침.
- 생산성과 효율성을 증대, 리스크 감소, 위기 대응력 강화에 기여.
- 재무적 성과뿐 아니라 사회적 가치 창출에도 영향.

3

## 중소기업과 ESG 성과 과제

- 중소기업은 제한된 자원 속에 ESG 성과에 어려움, 그렇지만 생존을 위한 필수 과제
- 코칭리더십과 같은 리더의 역할 중요, ESG 가치인식 방향제시, 혁신행동 촉진 등 체계적 접근 필요
- ESG 성과를 비용이 아닌 혁신적 경영전략으로 인식 중소기업의 경쟁력 강화와 지속가능 성장의 동력임을 인식하여야 함.
- ESG 경영은 기업과 사회의 지속가능성을 담보하는 필수 경영 패러다임 내재화.

# 중소기업의 ESG 경영 현실



## 제한된 자원

대기업에 비해 인적, 물적 자원의 한계로 ESG 대응 어려움



## 글로벌 공급망 변화

협력사 ESG 평가 강화로 중소기업도 대응 필요성 증가



## 효율적 해결책 필요

한정된 자원으로 ESG 성과를 높일 수 있는 전략적 접근 요구됨



# 코칭리더십의 부상



## 코칭의 어원

15세기 중반 헝가리 마을 (Kocs)에서 유래, 목적지까지 데려다 주는 마차(coach)를 의미



## 리더십 패러다임 변화

명령·지시·통제 중심에서 존중, 자율성, 창의성, 관계 중심으로 진화  
구성원의 잠재력을 극대화하는 신뢰 기반 협력적 리더십



## 선행연구

코칭리더십은 ESG성과와 구성원의 혁신행동에  
긍정적 영향을 미침



# 코칭리더십의 정의

리더가 조직의 성과 향상을 위하여 상호 신뢰를 바탕으로 구성원들 스스로가 성장할 수 있도록 역량 개발을 돕고 동기 부여 해주는 파트너십 활동

## 국제코칭연맹(ICF) 정의

개인의 잠재력을 극대화하고 창의적 사고를 자극하는 파트너십 기반 접근법

## 한국코치협회(KCA) 정의

개인과 조직의 잠재력을 극대화 하여 최상의 가치를 실현할 수 있도록 돕는 수평적 파트너십

## 학술적 의미

리더와 구성원이 신뢰를 바탕으로 소통하여 자율성을 강화하고 조직 성과를 증대시키는 파트너십 기반 리더십


# 코칭리더십의 구성요소



# 코칭리더십의 선행연구

초기에는 리더의 특성과 코칭의 개념에 초점을 맞추었으나, 1990년대 이후 구성원의 잠재력 발굴과 내적동기 촉진을 통한 조직 효과성 향상을으로 연구 범위가 확장됨.

다만, 중소기업에서의 코칭리더십 영향에 대해서는 추가적인 연구가 필요한 실정



최근 연구들은 코칭리더십이 ESG 경영 성과와 같은 새로운 경영 패러다임에도 긍정적 영향을 미치며, 또한 조직 구성원들의 조직몰입과 혁신행동을 촉진하는 것으로도 긍정적 효과가 나타남.

# 혁신행동의 정의

조직의 성과향상을 위하여 구성원들이 새로운 아이디어를 창출하고 문제해결을 위한 역할을 행동으로 실행하는 것

- 초기- 기술중심  
최근- 사용자 경험과, 포괄적 혁신
- 단순한 창의성을 넘어  
- 아이디어 생성, 홍보, 실행 포괄
- 조직 구성원이 업무수행과정에서  
새로운 아이디어 창출을 실행하는 자발적 행동
- 조직의 성과향상과 생존을 좌우하는  
근원적 동력



# 혁신행동의 구성요소

## 본 연구에선 (단일변수)로 활용

특성별과 3단계 모델을 포괄하여  
문제 인식과 새로운 해결책 도출



## 특성별 구분

개인특성, 조직특성, 환경 특성  
개방성, 외향성, 성실성 등 구분

## 3단계 모델

개별적, 집단적, 조직적 혁신행동으로 구성  
혁신인식, 혁신 분위기 조성, 혁신실천  
아이디어 창출, 홍보, 실현 등

## 혁신행동의 선행연구

- 4차 산업혁명 시대에 조직 구성원의 혁신행동은
  - 기업의 생존과 지속가능한 성장을 위한 핵심 요소로 부각.
  - 개인, 조직, 환경적 차원에서 다양한 영향 요인들과 상호작용하는 것.
- 개인적 차원- 높은 지능과 창의성, 다면적 사고방식을 가진 구성원일수록 혁신행동이 촉진되며,
- 조직적 차원- 충분한 자원, 적절한 보상체계, 리더십이 혁신행동을 증진 시킴.
- 특히 리더와 구성원간 관계가 좋을수록 더 큰 영향을 미쳤고, ESG 경영 성과에도 정(+)<sup>의</sup> 영향을 미쳤다.





# ESG 성과 정의

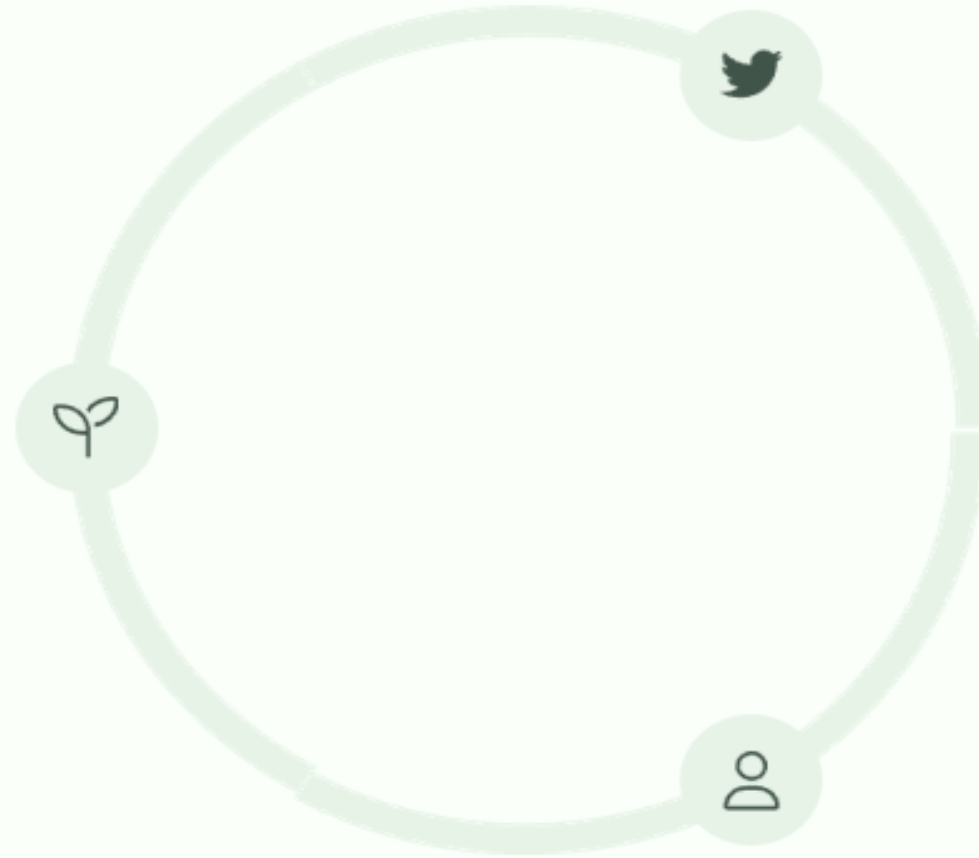
ESG는 기업의 환경적, 사회적, 지배구조적 책임을 다하는 경영전략으로 이는 비재무적 요소를 넘어 기업의 지속가능성을 평가하는 핵심 지표.

- **환경**은 기업이 환경에 미치는 영향을 최소화하며, 기후변화대응, 생태계보호, 자연순환 등을 수행하는 활동.
- **사회적책임**은 기업의 상호관계 활동으로 사회가치실현, 근로자 인권보호, 고객만족도, 산업안전 등의 수행활동.
- **지배구조**는 기업이 이해관계자들의 민주적인 참여와 의사결정 및 투명경영, 정보공개 등의 실천 활동.

# ESG 성과의 구성요소

## 환경(E)

- 기후변화 대응
- 자원 순환
- 탄소 배출 감축



## 사회(S)

- 노동권 보호
- 고객 안전
- 지역사회 기여

## 지배구조(G)

- 투명 경영
- 주주 권리 보호
- 윤리적 경영



# ESG 성과의 선행연구

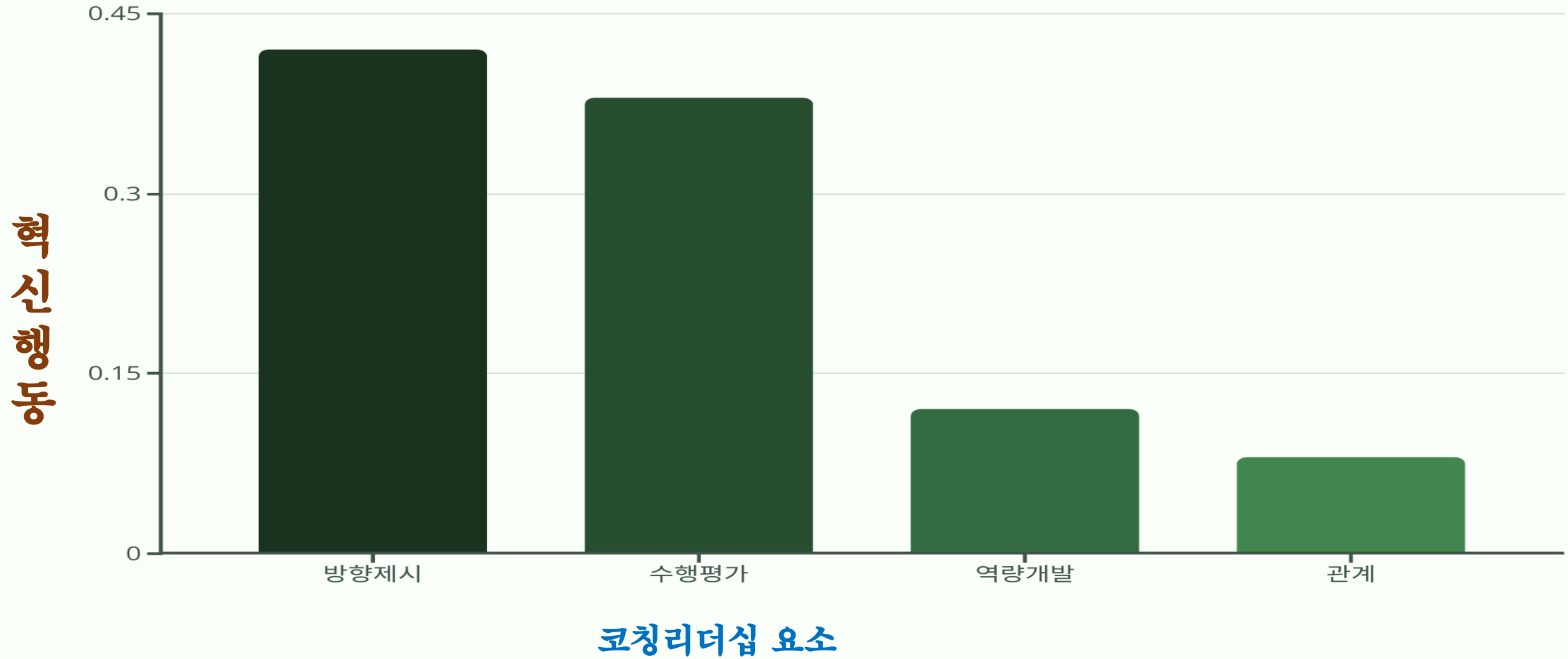
- ESG는 기업의 지속가능한 발전과 가치 창출의 핵심 요소로 부각  
글로벌 금융위기 이후 중요성이 더욱 강조. 초기 연구는 재무적 특성에 초점을  
맞추었으나,  
점차 조직문화, 리더십, 거버넌스 등 비재무적 요소로 연구 범위가 확장됨.
- ESG성과에 영향을 미치는 주요 요인은
  - 리더십 요인, 조직과 구성원의 혁신활동과 전문성,
  - 외부환경요인은 소비자의 심리적 거리, 시장환경 변화 등이 있음.
- 특히 코칭리더십의 요소들이 ESG성과에 차별적 영향을 미치는 것으로 나타남.

## 코칭리더십과 ESG 성과 관계

		ESG 요소		
		환경(E)	사회적책임(S)	지배구조(G)
코칭리더십 요소	방향제시	유의미한 정(+) <sup>1</sup> 의 영향	유의미한 정(+) <sup>1</sup> 의 영향	유의미하지 않음
	역량개발	유의미하지 않음	유의미하지 않음	유의미하지 않음
	수행평가	유의미하지 않음	유의미한 정(+) <sup>1</sup> 의 영향	유의미한 정(+) <sup>1</sup> 의 영향
	관계	유의미하지 않음	유의미하지 않음	유의미한 정(+) <sup>1</sup> 의 영향

- 특히, 사회적책임에는 **수행평가**가 방향제시보다 더 큰 영향을 미쳤다 이는 구성원들이 성과평가와 피드백을 통해 사회적책임의 필요성을 인식하는데 도움이 되었음을 나타낸다.
- 지배구조엔- **관계와 수행평가순**으로 영향을 미쳤으며, 신뢰관계와 투명한 의사소통이 지배구조의 개선에 중요한 역할을 한다는 것을 의미한다.

## 코칭리더십과 혁신행동 관계



\* 방향제시와 수행평가만 혁신행동에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나, 이는 목표 설정과 피드백이 혁신행동 촉진에 중요

## 혁신 행동과 ESG 성과 관계




사회적 책임(S)	<b>0.64</b>	혁신 행동이 사회적 성과에 미치는 영향력
지배구조(G)	<b>0.51</b>	혁신 행동이 지배구조 성과에 미치는 영향력
환경(E)	<b>0.37</b>	혁신 행동이 환경 성과에 미치는 영향력

- 혁신 행동은 ESG 성과의 모든 영역에 유의미한 정(+)의 영향을 미쳤으며, 특히 사회적 책임 영역에서 가장 큰 영향력을 보였음.  
이는 환경을 넘어 기업의 사회적 책임에 대한 관심이 증가, 기업의 평판과 신뢰 중요시하며 사회문제 해결이나 포용적 비즈니스에 초점
- 또한 혁신 행동은 코칭 리더십과 ESG 성과(환경, 사회, 지배구조) 간의 관계에서 모든 영역에 대해 **완전 매개효과**를 보이는 독창적 결과.





# 연구의 학문적 시사점

-  **중소기업 ESG 연구 확장**  
기존 대기업 중심 ESG 연구를  
중소기업 영역으로 확장하여  
이론적 공백 보완
-  **메커니즘 규명**  
코칭리더십이 혁신행동을 통해  
ESG 성과로 이어지는 경로  
실증 규명
-  **차별적 영향 확인**  
코칭리더십 하위요소가 ESG 성과  
영역별로 미치는 차별적 영향 규명

# 실무적 시사점 - (코칭리더십 전략)

## 방향제시 강화

환경 및 사회적 책임 성과 향상을 위한 명확한 목표 설정과 비전 공유

- ESG 목표와 방향성 명확화
- 목표 달성을 위한 구체적 행동 지침 제공

## 수행평가 개선

사회적 책임 및 지배구조 성과 향상을 위한 피드백 체계 구축

- ESG 관련 성과에 대한 정기적 피드백
- 개선 방향 제시와 성과 인정

## 관계 구축

지배구조 성과 향상을 위한 신뢰 기반 소통 강화

- 열린 소통 문화 조성
- 리더의 윤리적 행동 모델링

## 실무적 시사점 - (혁신행동 촉진)



### 아이디어 제안 시스템

구성원의 ESG 관련 아이디어를 지속적으로 수집하고 평가하는 체계 구축



### 혁신 워크숍

ESG 과제 해결을 위한 정기적 워크숍으로 구성원의 창의적 사고 촉진



### 인정과 보상

ESG 성과 향상에 기여한 혁신행동에 대한 적절한 인정과 보상 제공

# 연구의 한계 및 향후 연구 방향

## 연구의 한계

- 317부 표본의 횡단적 연구로 일반화 한계
- 자기보고식 설문조사에 의존한 응답 편향 가능성
- 업종별, 지역별 균형 확보 미흡

## 향후 연구 방향

- 장기적 변화 분석을 위한 종단 연구 필요
- 정량·정성적 혼합 연구로 심층 분석 확대
- 업종·지역·직급별 특성 고려한 비교 연구

## 실무적 제언

- 중소기업 맞춤형 코칭리더십 프로그램 개발
- ESG 성과 측정을 위한 중소기업 특화 지표 개발
- 정부·지자체의 중소기업 ESG 지원 정책 강화



가족기업들과 가족기업학회의 발전을 기원합니다.

감사합니다.

Thank you.~~